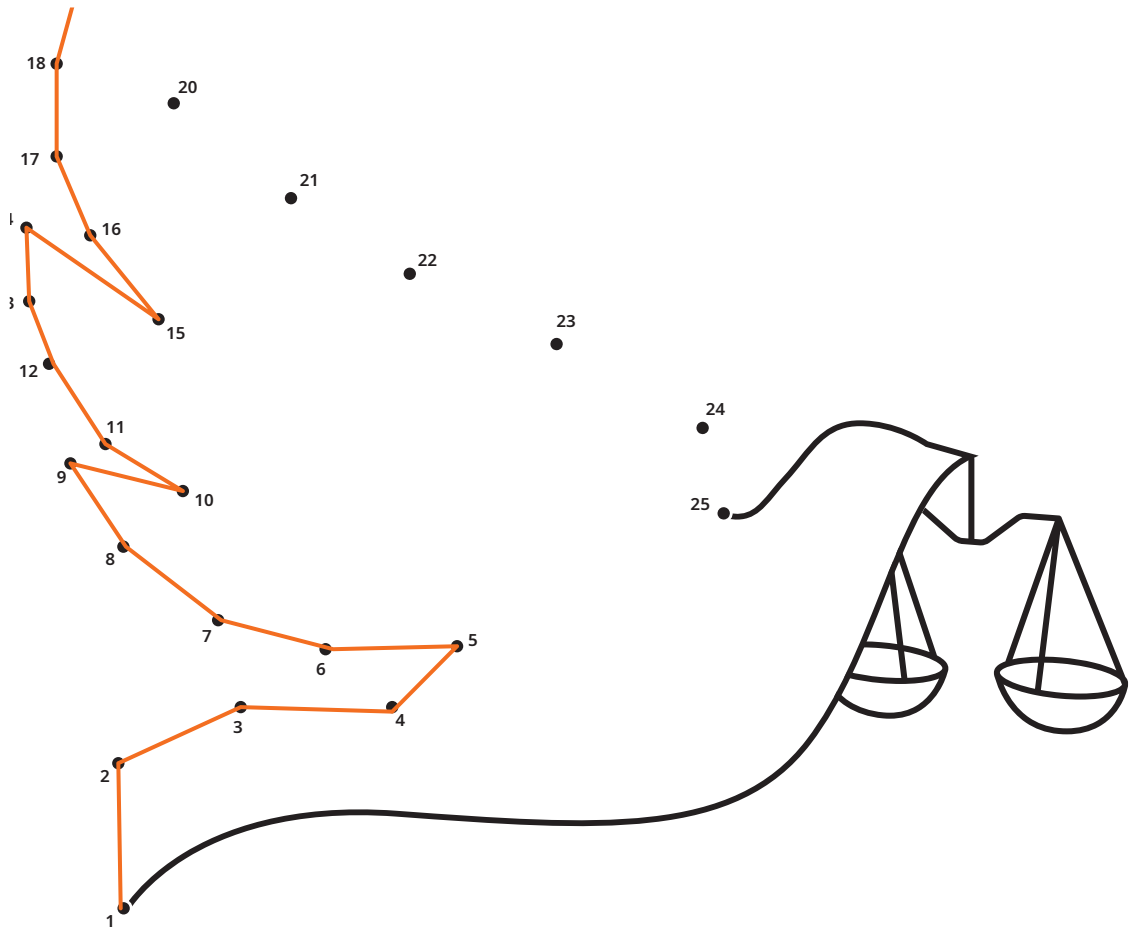


تحقيق العدالة بدقّة وحزم

دليل لتصميم برامج عدالة محورها الإنسان



تحقيق العدالة بدقّة وحزم

دليل لتصميم برامج عدالة محورها الإنسان

محتويات

5	ملخص تنفيذي
6	إجراءات منصفة وفعّالة وسريعة الاستجابة لمنع النزاعات بين الأفراد وحلّها
6	منفعة للأسر والمجتمعات والاقتصادات
7	مقدّمو خدمات العدالة الحاليون أمام عوائق جسيمة عند محاولة تلبية الطلب
7	تكليف فريق عمل خاص بالمهمّة
7	خمس تدخّلات استراتيجية أساسية لتحقيق العدالة المتمحورة حول الإنسان
10	مجتمعات شاملة مسالمة متمحورة حول الإنسان
13	1. بناء قضية من أجل عدالة متمحورة حول الإنسان
14	إصلاح العدالة: الارتقاء بجدول أعمال السياسة
15	الإصلاح المتمحور حول الإنسان والقائم على الأدلّة
16	نموذج جديد يستدعي انتقالاً مهماً
17	بناء قضية من أجل البرامج المنهجية: مخاطبة القلب
17	تحديد عبء الظلم بالأرقام وكيفية مساهمة العدالة في تحسين الناتج المحلي الإجمالي
19	ال فشل في إيجاد مسارات موثوقة لبناء مجتمعات مسالمة وشاملة خطوة محفوفة بالمخاطر
21	تقييم النظام الحالي
27	2. تنمية حسّ الملكية تجاه العدالة المتمحورة حول الإنسان
28	المعوّقات أمام حسّ الملكية
29	الجمع بين أفراد فريق العمل
31	التعامل مع قطاع عام محدّد
31	تصوّر تكافؤ الفرص للجميع
32	نهج المهمّة للبرمجة والتنفيذ
34	توفير الموارد لبرنامج عدالة متمحورة حول الإنسان
37	3. وضع جدول أعمال: المشاكل الملحّة، والأهداف، ونقاط التحوّل
38	تحديد أولويّات المشاكل في مجال العدالة
38	تحديد الأهداف والمؤشرات والغايات
40	اختيار الاستراتيجيّات
41	مثال على نهج المهمّة
42	مصائد الابتكار في مجال العدالة: التعلّم من التجربة
45	اختيار نماذج واعدة لتقديم الخدمات: سبعة من نقاط التحوّل المحتملة
53	4. الاستراتيجية 1: جمع البيانات حول المشاكل والأثر والنتائج
54	قياس تقديم العدالة: فوائد توحيد المعايير على نطاق أوسع
55	الدراسات الوطنية المنتظمة: ضرورة وصعوبة التمويل
56	التثليث مع البيانات الأخرى

- 57 5. الاستراتيجية 2: تعزيز الممارسة القائمة على الأدلة
58 طرح الخُجج المؤيِّدة للعمل القائم على الأدلة
60 تحديد النتائج ورصدها
61 مشاركة أفضل الممارسات والأبحاث من خلال المبادئ التوجيهية للعلاج
63 في تطوير العلاجات الفعالة: حجارة الأساس تكرر
65 إشراك طرفي النزاع: حل مشكلة الإذعان
66 تحويل التفكير القانوني التنازلي إلى تصميم مُتمحور حول الإنسان
67 تطبيق العمل القائم على الأدلة
- 71 6. الاستراتيجية 3: تعزيز خدمات العدالة وتطويرها
72 المشاريع التجريبية والشركات الناشئة والمحاكم الجديدة: المبادرات المبكرة الواعدة
74 إثبات المفهوم: إجراء دراسة جدوى ودراسة تجريبية
74 توحيد طرق التقديم والتفريد
75 عرض القيمة وقنوات التقديم
76 تحقيق عوائد مستدامة: النموذج المالي
77 تطوير نطاق الخدمة: الوصول إلى السكان المستهدفين
77 LegalZoom: التطوير والتحسين
78 تأمين الاستثمارات: خطة استثمارية تشجع الممولين
79 تعزيز القيادة والفرق بمهارات تطوير محددة
- 81 7. الاستراتيجية 4: تحسين البيئة التمكينية
82 توقيت الحوار حول تنظيم خدمات العدالة
83 تحويل البيئة السياسية: تحالفات محتملة
84 وضع الميزانية للعدالة المتمحورة حول الإنسان: زيادة الجزء من الفئمة
86 تحقيق التكافؤ: الاعتماد المستقل لخدمات العدالة
90 نظام الشراء: تحسين قرارات التصنيع أو الشراء
91 استكشاف المصالح المكتسبة: طريق نحو النمو
- 93 8. الاستراتيجية 5: تعزيز الحركة
95 التعامل مع أدوات التخطيط الوطني وشبكاته
99 عناصر التمكين للتغيير
100 تحفيز المشاركة العامة
100 المنظمات المهنية والتجارية للعدالة المتمحورة حول الإنسان
101 دعم الحركة: وحدة العدالة المتمحورة حول الإنسان
101 تنظيم الهيئة الدَّولية للمعرفة

ملخص تنفيذي



يملكون السلطة أو المال قبل غيرهم، ممّا يسمح بتفشي عدم المساواة والفساد وبتفاقم الاستياء الشعبي. ويتزايد بالتالي عدد القضاة والمدّعين العامين والمحامين وضباط الشرطة والعاملين الاجتماعيين الذين يشعرون أنّ الإجراءات الرسمية غير ملائمة وغير فعّالة ومكلفة، وغالبًا ما يلجؤون إلى إجراءات غير رسمية لا تكون واضحة ولا تخضع لمراقبة فعّالة.

منفعة للأسر والمجتمعات والاقتصادات

إذا أصبحت الإجراءات الرسمية وغير الرسمية لحلّ النزاعات في نظام العدالة أكثر استجابة لاحتياجات الناس، يستفيد المجتمع بأكمله، وتصبح النتائج أكثر إنصافًا، ويُرجّح أن تُقبل القرارات الصادرة عن القضاة، فكلّما زاد احترام القانون، تحسّنت الاستجابات للأنشطة الإجرامية، وكان المحامون أكثر فعّالية في مساعدة رواد الأعمال على إنشاء مؤسساتهم التجارية وإدارتها.

أكبر المستفيدين من الاستثمار في إجراءات أفضل وأكثر استدامة لحلّ النزاعات هو الاقتصاد، إذ يؤدي الارتفاع في معدّلات حلّ النزاع إلى مكاسب مُبهرّة على صعيد الاقتصاد الكلي، حيث تزيد الإنتاجية، وتقلّ تكاليف العمليات، وتحسّن الصحة، وتخفض تكاليف الرعاية الصحية. وفي الوقت الحالي، أقلّ من ثلث مشاكل العدالة الأكثر تأثيرًا يتمّ حلّه بطريقة منصفة، وتسمح مضاعفة هذا المعدّل، أو زيادته بثلاثة أضعاف حتّى، بتحسين الملايين من العلاقات، وتحقيق مستويات أعلى من الثقة بين الناس وأسلوب حياة أكثر رفاهًا.

أمّا الامتناع عن تحقيق أيّ تغيير في هذا المجال، فيشكل خطوة محفوفة بالمخاطر كفيلة بتعريض أسلوب حياتنا للخطر. وفي العام 2021، لم يشهد إلاّ بلدان من أصل 25 من الدول الأكثر اكتظاظًا بالسكان في العالم تحسينات في مؤشر سيادة القانون التابع لمشروع العدالة العالمية. وبالتالي، تتحوّل أنظمة العدالة التي تسمح بتكاثر وتفاقم النزاعات إلى عائق في عالم يزداد انقسامًا وتقلّ فيه الثقة بالمؤسسات. فإذا كانت مجتمعاتنا تسعى إلى الحدّ من العنف، ومعالجة الفساد، وحماية البيئة، والاستجابة لعدم المساواة، وإصلاح العقود الاجتماعية المُعطّلة، فستحتاج إلى أنظمة عدالة جديدة قادرة على الاستجابة لاحتياجات الناس بشكلٍ فعّال وبكلفةٍ متدنيّة.

يقدم هذا التقرير نهجًا قائمًا على الأدلّة وملتزمًا حول الإنسان لتحقيق العدالة، ويسعى إلى دعم العمل الذي تقوم به مجموعة متنامية من القادة بالمعلومات الدقيقة واللازمة للاستجابة بشكلٍ ممنهج للطلب المتزايد على الإجراءات المنصفة والفعّالة الكفيلة بسدّ احتياجات الشعوب من وسائل فعّالة لحلّ الخلافات. ويستند هذا التقرير إلى أعمال عدد كبير من العلماء والممارسين واللجان الذين مهّدوا الطريق لهذا التحوّل باتجاه عدالة محورها الإنسان على الصعيدين الوطني والدولي.

يبين هذا التقرير أنّ النهج الذي يركّز على المهقّة، ويقوده فريق عامل متعدّد الاختصاصات، قادر على إطلاق شعلة التقدّم الذي طال انتظاره في كيفية تنظيم المجتمعات لأنظمة العدالة في كنفها، منقلاً للنزاعات وحلّها، ويستكشف كيفية بناء عدالة متمحورة حول الإنسان بالاستناد إلى أعمال مُعقّقة من البحث والتطوير والابتكار. فيمكن تطوير إجراءات خاصّة قائمة على الأدلّة لكلّ نوع من أنواع النزاعات، واختبارها، وتنفيذها، والبناء على الممارسات المُفضّلى وعلى مجموعة متنامية من البحوث في مجالات عدّة.

بدأت تظهر اليوم الاستراتيجيات اللازمة لتطبيق أنظمة مماثلة عبر تصنيف مشاكل العدالة المُخلّة، وجمع البيانات المتعلقة بحلّها، واختبار التدخّلات المُبتكرة في مجال العدالة وتنفيذها تدريجيًا. وسيؤدي ذلك إلى تحسين نماذج تقديم الخدمات في المحاكم وشركات المحاماة والوكالات الحكومية وإلى مساعدة اللاعبين الجدد، لحلّ النزاعات بواسطة وسائل تشكّل نقاط تحوّل. وسيساعدنا ذلك أيضًا على التعامل مع المهقّات المُخلّة بشكلٍ متزايد في إطار تعزيز التماسك الاجتماعي، والحدّ من عدم المساواة، وإعادة بناء الثقة في المؤسسات.

إجراءات منصفة وفعّالة وسريعة الاستجابة لمنع النزاعات بين الأفراد وحلّها

غالبًا ما تقصّر أنظمة العدالة حول العالم في تحقيق واجبها بحلّ النزاعات، وغالبًا ما يصعب الحصول على خدمات عدالة سريعة وذات كلفة مقبولة واستجابة سريعة بالنسبة للأفراد والأسر والمؤسسات التجارية والمجتمعات ككلّ، وعندما لا يتوفّر لهم المستوى المطلوب من خدمات العدالة، يدير هؤلاء ظهورهم لها ويبحثون عن حلول في أماكن أخرى، غالبًا ما تؤثر سلبًا على السلام والتماسك الاجتماعي.

يعاني المسؤولون عن أنظمة العدالة أيضًا من هذا النقص في الفعالية، إذ يواجه المسؤولون الحكوميون إجراءات مُرهقة تسمح بتحقيق مصالح الأشخاص الذين

مقدّمو خدمات العدالة الحاليون أمام عوائق جسيمة عند محاولة تلبية الطلب

في الوقت الحالي، يقترح السياسيون القوانين والإجراءات، ويبثّ القضاة في القضايا من خلال تطبيق القانون وتفسيره، ويساعد المحامون عملاءهم من خلال التسوية والتقاضي. وخارج نطاق هذا النظام الرسمي، غالباً ما يساعد الناس أنفسهم، وغيرهم من المواطنين، بواسطة مجموعة متنوعة من عمليات العدالة غير الرسمية مثل الوساطة، وتقديم النصّح، وآليات رفع الشكاوى. كذلك، يقوم القادة المحليون باختيار الديمقراطية التشاركية، وتجرب البلديات أشكالاً جديدة من صنع القرارات المتعلقة بالمشاريع المجتمعية، وتنشر المنظّمات غير الحكومية معلومات حول حقوق الأفراد وتقدّم المساعدة للضحايا.

يتبيّن بالتالي أنّ بناء أنظمة أكثر فعالية لحلّ النزاع يعتمد على الأفراد الذين يحاولون إدخال تعديلات على نظام شاسع من الضوابط والموازن الدستورية، ولكن ما من آلية لتعزيز هذا التقدّم الهادف إلى تحقيق نتائج أفضل على صعيد النظام ككلّ. وغالباً ما تصل الجماعات التي تعمل من أجل التغيير وتلك الأكثر حذراً إلى طريق مسدود. فمؤسّسات العدالة، بما فيها الوزارات، والقضاة وجمعيات المتخصّصين في حلّ النزاعات يحتاجون إلى حوافز أفضل، والمزيد من الثقة بدوافع بعضهم البعض، ووسائل لتشارك المسؤولية والمساءلة المتعلقة بأداء النظام الشامل لحلّ النزاعات. كذلك، لا يملك محدثو التغيير نماذج وهيكلية العمل اللازمة لتوليد الموارد الضرورية لتحقيق الابتكار المرغوب. فقد تُفيد المبادرات المجموعات الصغيرة، ولكن يبقى الوصول إلى العدالة للجميع على قدم المساواة، أي الهدف 16 من أهداف التنمية المستدامة، غاية بعيدة المنال، ويخطئ الطلب على الحلّ الفعّال للنزاعات والنتائج العادلة بأشواط قدرة الأنظمة الحالية على تلبية.

ستحتاج عملية التحوّل على نطاق واسع إلى قاعدة متينة من الأدلّة والاستعداد لتقبّل الابتكار. وتشهد أنظمة العدالة حالياً انفتاحاً بطيئاً على البحوث والتنمية، وهي تسير على خطى قطاع الرعاية الصحية، الذي أثنى الاستثمار في البحوث والممارسة القائمة على الأدلّة والتمويل المستدام في إطاره إلى مكاسب سريعة على صعيد الجودة وإلى تغطية شاملة تقريباً للخدمات الأساسية.

إنّ قطاع العدالة بحاجة ماسّة إلى اختبار «علاجات العدالة» الواعدة وتوسيع نطاق تنفيذ تلك الناجعة. وكما يُبيّن في هذا التقرير، يمكن دعم إجراءات منع النزاعات وحلّها بواسطة تطبيقات الويب على سبيل المثال وتقديمها عبر شبكات من العاملين المجتمعيين في مجال العدالة. وقد بدأ القضاة والمتخصّصون في القانون في الصفوف الأمامية بتصميم إجراءات مبسّطة مثل إجراءات حلّ النزاع الشاملة التي تعمل إلكترونياً. كذلك، تساعد الاستعانة بمهارات المواطنين في الوساطة ومنع النزاعات على حلّ المجتمعات لمشاكلها بنفسها.

تكليف فريق عمل خاص بالمهمّة

يجب الاستعانة بفريق عمل مؤلّف من قادة وخبراء في مجال العدالة لضمان النتائج الفُضلى. ويفضّل هذا التقرير كيف يمكن لفرق العمل بناء قضية متينة وتقديمها لصانعي القرار بهدف إصلاح أنظمة العدالة (الفصل الأول) وكيفية حشد الموارد اللازمة لتنفيذها (الفصل الثاني).

يمكن أن تستفيد فرق العمل الناجحة من نهج يركّز على المهمّة. ويشكّل تعزيز العدالة المتمحورة حول الإنسان والقائمة على الأدلّة بشكلٍ ممنهج تحدياً يتطلّب مقارنة بقيادة الحكومة، مماثلة لتلك التي أسفرت عن ابتكار تكنولوجيات جديدة مثل النظام العالمي لتحديد المواقع والإنترنت. ويجب أن تحدّد الفرق أيضاً نطاق عملها وتضع جدول الأعمال في وقت مبكر، وأن تصيغ المؤشّرات التي ستقيس النتائج التي تريد تحقيقها، وأن تطوّر القدرة على العمل بطريقة تفضّي مجالات متعدّدة والاستعانة بقدرات متنوعة من خارج نظام العدالة الرسمي، وأن تعلم كيف يتم التنفيذ وكيفية تطوير التداخلات الفعّالة وتطبيقها على نطاق أوسع، وأن تركز على مشاكل العدالة الأكثر إلحاحاً وعلى الخدمات التي بإمكانها فعلاً أن تغيّر الواقع (الفصل الثالث).

خمس تدخّلات استراتيجية أساسية لتحقيق العدالة المتمحورة حول الإنسان

يستعرض هذا التقرير خمس تدخّلات استراتيجية بالتفصيل لتوجيه هذه الفرق العاملة وهي تمتدّ من الفصل الرابع إلى الفصل الثامن، وتستند إلى الممارسات الفُضلى الدولية. نناقش فيها وسائل جمع البيانات في مجال العدالة وتعزيز الممارسة القائمة على الأدلّة، ونقدّم توصيات بشأن تحديث عملية تقديم خدمات العدالة، وتحسين البيئة التنظيمية للخدمات القانونية، وتوسيع نطاق الحركة الداعية للعدالة المتمحورة حول الإنسان.

التحدي الكبير

مجتمع مسالم وشامل وآمن وعادل

مهمة

80% من المشاكل الأكثر إلحاحًا لدى الأفراد والشركات الصغيرة والمتوسطة، وداخل الحكومة المحلية، تُمنع أو تُحل عبر الاتفاقيات أو القرارات المُنصفة

تقديم خدمات مقبولة
الكلفة بسرعة لجميع المعنيين

يحظى الأفراد بالاحترام ويتم ينصت
إليهم ويشاركون: العدالة الإجرائية

نتائج يمكن للأفراد تقبلها إجمالاً

مجالات الاهتمام
وعبر القطاعات

القدرة على الصمود
ومساعدة الذات
في العلاقات بين البشر

خدمات عدالة مبتكرة

متخصصون مستقلون
في مجال العدالة

محاكم فعالة ومحامون
وعدالة غير رسمية

برمجة عدالة صارمة
متمحورة حول الإنسان



نماذج مستدامة قابلة
للتطوير للتوصل إلى
الاتفاقيات والقرارات



توافر المعرفة حول
الملاجات والوقاية
الفعالة



بيانات عن المشاكل
والأثر



توافر التنظيم
والتمويل والشراء
لخدمات العدالة
للمبتكرة



النظم البيئية وحركة
العدالة المتمحورة حول
الإنسان

Inspired by the mission-oriented innovation approach by Mariana Mazzucato

1.

تُعتبر البيانات نقطة انطلاق مهمّة (الفصل الرابع). وتستطيع الحكومات تصنيف أولوياتها بفعالية أكبر من خلال **رصد معدّلات انتشار مشاكل العدالة وأثرها على الناس والمجتمعات، ومعدّلات حلّها والنتائج المُحقّقة** بانتظام. ويمكن للمسوحات النوعية والكمية الدورية أن تساعد على ضمان استمرارية التحسينات في "رحلة العدالة" الخاصة بكل فرد، إذ أنّ توحيد النُهج المُصمّمة لرصد جودة الإجراءات وفعاليتها والنتائج مهم جدًا للتقييم الممنهج ولمقارنة التدخّلات.

2.

يجب أن تبني فرق العمل **قضية متينة بشأن الممارسة القائمة على الأدلة** (الفصل الخامس) لزيادة فعالية أنظمة العدالة في منع المشاكل وحلّها، التي ستتحسّن معدّلاتها إذا تم نشر وتعزيز العلاجات التي تبين أنّها فعالة وناجعة. فضلًا عن ذلك، سيتطلّب ربط الأدلة بالممارسة تحديد النتائج لمشاكل العدالة الأكثر إلحاحًا ورصد التقدّم المُحرز باتّجاهها بشكلٍ ممنهج.

علوّة على ذلك، إنّ اعتماد الممارسة القائمة على الأدلة يضمن تحسين رحلة العدالة لمختلف أنواع النزاعات. ويمكن للفرق العاملة أن تضع توجيهات لنوع معيّن من المشاكل وأن تضمن تنفيذها من خلال استراتيجيات محدّدة، بما فيها الحوافز المالية وغيرها من المكافآت التي ثبتت فعاليتها في تعزيز العمل القائم على الأدلة. وسيستدعي تخطي ممانعة العاملين المتخصّصين في القانون ومقاومتهم جهودًا حذرة في الإقناع، ويمكن تحسين متانة النتائج ودعم القضية الداعية إلى التغيير عبر التعلّم من القطاعات الأخرى، وعبر اختبار التدخّلات مثلًا في إطار تجارب عشوائية مضبوطة.

3.

يتمثّل التحديّ الثالث **بجعل العلاج الفعّال لمشاكل العدالة الأكثر إلحاحًا متاحًا لجميع المستخدمين المحتملين** (الفصل السادس). يمكن أن تنظر فرق العمل في عددٍ من النماذج المحتملة لتقديم الخدمات التي تحتمل التطوير والنشر على نطاق واسع بطريقة غير مكلفة ومستدامة ماليًا، وذلك لضمان الوصول إلى الغالبية الكبرى من المجموعة السكانية، فمن المرجّح أن يجذب المستخدمون والحكومات إلى التدخّلات الموحّدة ذات النتائج المُثبتة، التي يمكن أن تكون مستدامة ماليًا، ممّا يوفّر بالتالي جاذبيّة أفضلًا للاستثمارات. ولكن، في حين يمكن للتوحيد القياسي أن يزيد من نسبة الفعالية والانتشار، يجب إرساء التوازن بين خدمة واحدة مناسبة للجميع وبين احترام الاحتياجات المختلفة للمستخدمين الفرديين، الذين قد يترزحون تحت حمليّ ثقيل جدًا.

ولإثبات استدامتها ماليًا عبر الوصول إلى أعدادٍ غفيرة من المستخدمين، يجب أن تُرفّق خدمات العدالة بجهود مُنسّقة لنشر الوعي، فثمة أدلة تثبت أنّه ما إن يعلم الناس بوجود خدمات عدالة فعّالة، حتّى ولو كانوا من مجتمعات متدنّية الدخل، يصبحون على استعداد أكبر للدفع مقابلها،

أكثر ممّا توقّع صانعو السياسات إجمالًا. كذلك، فإنّ الانتقال من العمل على الوصول إلى مئات المستخدمين إلى الآلاف منهم يتطلّب خطة تطوير ونشر وفريق قيادي متخصّص في هذا المجال. ويمكن للتعلّم من القطاعات الأخرى أن يوجّه قادة العدالة في جهودهم لبلوغ الفئات الأكثر تهميشًا.

يستدعي الابتكار أنواعًا جديدة من القواعد التنظيمية والميزانيات والشراكات بين القطاعين العام والخاص (الفصل السابع). يشكّل الاستحصال على تراخيص من أجل التدخّلات والإجراءات والخدمات الجديدة في مجال العدالة عائقًا كبيرًا وهي غير متطوّرة مقارنةً بالقواعد التنظيمية في قطاعات أخرى، إذ غالبًا ما يوقف مقدّمو الخدمات القانونية أي ابتكار قد يهدّد مناصبهم. ويجب أن يحرص فريق العمل على التنظيم المستقل للخدمات القانونية، وإجراءات حلّ النزاع، وبرامج التعليم القانوني، بهدف السماح للنماذج والتدخّلات الحديثة بالتنافس بشكلٍ متكافئ مع الخدمات القائمة.

فضلاً عن ذلك، يجب النظر في استيراد الابتكارات النافعة من القطاع الخاص، ويجب أن تكون الفرق العاملة مدركة للمواضيع السياسية الحسّاسة، التي غالبًا ما لا تتناول أكثر من طرفين متناقضين، لبناء شراكات مثمرة بين القطاعين العام والخاص. وسيكون ضروريًا بناء تحالفات من أجل التغيير في سبيل تقديم خدمات عدالة أكثر فعالية، وقد بدأت الأمثلة الناجحة عن التحالفات بين مختلف الأحزاب بالبروز. ويمكن الحرص على استمرارية التحسينات مع الوقت في مجال تقديم الخدمات عبر تخصيص بنود للابتكار في الميزانيات.

يتمثّل التدخّل الاستراتيجي الخامس **بتأسيس حركة واسعة من أجل العدالة المتمحورة حول الإنسان وتعزيزها** (الفصل الثامن). يستفيد قادة فريق العمل من التعاون مع أصحاب المصلحة في وكالات التخطيط الوطنية، والحكومات الوطنية والمحلية، والمجتمع المدني، وتسمح الحوارات مع هؤلاء باستكشاف الاستراتيجيات وتحديد الفرص وزيادة الثقة بين المؤسسات في الوقت عينه.

وسيتطلّب الحفاظ على الزخم برهانًا مستمرًا عن الفعالية، وسيستند ذلك إلى جمع البيانات بشكلٍ دوري وإلى التقارير الشفافة بشأن النتائج. كما يجب أن يحلّ أفراد الفريق العامل مسؤولية هذه النتائج لخدمات العدالة، مع التركيز على معدّلات حلّ مشاكل العدالة ومنعها بشكلٍ فعّال، من بين عوامل أخرى للنجاح. وسيكون التعامل مع وسائل الإعلام والجمهور العام إلى جانب صانعي السياسات أساسيًا للحفاظ على الدعم الشعبي من أجل إحقاق الإصلاح وإبقاء الضغط على العاملين في هذا المجال لتحقيق التغيير.

تدعو الحاجة إلى وضع برامج مُتخصصة وموجّهة لتكملة العمل الحسن الذي يقوم به العاملون في مجال العدالة. ولتحقيق هذه المجتمعات الشاملة المسالمة، مع ضمان الوصول المتساوي للعدالة من قبل الجميع (هدف التنمية المستدامة رقم 16)، يجب أن نقيس النتائج. وستساعد الأدلة عمّا يفلح في منع النزاعات وحلّ المزيد منها مع الوقت. ويمكن لخدمات العدالة الواعدة أن تطال عدداً أكبر بكثير من الناس، وأن ترسخ الدعم الشعبي والمساءلة. ويمكن تحسين الهيكليات وجعلها أكثر تماشياً مع القيم المشتركة. وإذا أصبح حلّ النزاعات أكثر فعالية نتيجة لذلك، من المرجّح أكثر أن نصبح قادرين على تحقيق كل ما يهّم فعلينا.

مجتمعات شاملة مسالمة متمحورة حول الإنسان

يخلص هذا التقرير إلى أنّ المجتمعات تحتاج إلى إيجاد طريقة لامتلاك أنظمتها لمنع النزاع وحله. إنّ القيمة الاقتصادية الكامنة في منع النزاعات وحلّها لا تُقدّر بثمن، فرفاه الفرد والتماسك الاجتماعي على المحك.

لا يمكننا أن نجلس مكتوفي اليدين ونتوقّع أن تستجيب القواعد والأنظمة القائمة لهذا الطلب. ولأسباب واردة في هذا التقرير، نرى أن اللاعبين الأساسيين في النظام نفسه، أي السياسيين أو صانعي السياسات أو العاملين في الخدمة المدنية أو القضاة أو المحامين أو الصحفيين أو كبار القرية، غير قادرين على القيام بما يلزم، ليس على النطاق والعمق المطلوبين على الأقل.

المنهجية والشراكات

الأكثر إلحاحاً (Hiil n.d.-b; Hiil n.d.-c; Hiil n.d.-d) وفي الوقت الحاضر، نتعاون مع عاملين في مجال العدالة على وضع نماذج لتنفيذ الممارسات القائمة على الأدلة والمعايير لرصد النتائج.

سمحت وحدة التسريع من أجل المبتكرين في مجال العدالة لمعهد لاهاي بالاقتراب من الواقع والاستفادة من التجارب التي خاضتها أكثر من مئة شركة ناشئة في مجال العدالة خلال السنوات الست الماضية (Hiil n.d.-e). لم نجحت أو فشلت؟ ماذا تحتاج هذه الشركات وممولوها؟ في التقرير المتعلّق باتجاهات تمويل العدالة، يلخص معهد لاهاي (2020) المعوّقات والممكنات الرئيسية لتقديم حلول فعالة لمشاكل العدالة. قادنا تدريبنا لهذه الشركات الناشئة إلى تحديد سبعة نماذج لتقديم الخدمات أو "نقاط التحوّل" لواقع خدمات العدالة القابلة للتطوير (Hiil n.d.-f). ونعمل حالياً على التحقيق في عوامل النجاح المعهقة لهذه المغيّرات والنماذج بغية تمويلها بشكل مستدام عبر مساهمات الأطراف في النزاع والمجتمع ودافعي الضرائب (Hiil 2022d).

تبين لمعهد لاهاي من خلال برامجنا أنّ البيئة التنظيمية للمحاكم والخدمات القانونية تصبّ عملية تفعيل العمل القائم على الأدلة والخدمات المستدامة والقابلة للتطوير. وفي تقرير تمويل العدالة، قام معهد لاهاي (2020) باستكشاف كيفية تحسين البيئة المالية والتنظيمية، وبدأاً بالتزامن مع ذلك بتصميم استراتيجيات مفضّلة لتخطّي العوائق المماثلة.

تستفيد هذه الاستراتيجيات من حوار معقّد وتعاون بين الزملاء والخبراء في المشروع الذين يعملون على الفاية 16.3 من أهداف التنمية المستدامة الذي يعد بضمان "الوصول إلى العدالة للجميع". تقود منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومنظمة Pathfinders for Justice والوكالة الأميركية للتنمية الدولية ووزارة الشؤون الخارجية في هولندا الجهود لتطوير نهج العدالة المتمحورة حول الإنسان (OECD 2021; Pathfinders 2019; USAID 2022; Government of Netherlands 2022). وفي الدول التي نطمح فيها معهد لاهاي حوارات بين أصحاب المصلحة ومختبرات الابتكار، شارك القضاة وقادة المحاكم ومدراء

تتمثّل مهمة معهد لاهاي للابتكار القانوني (Hiil) بالحرص على منع مشاكل العدالة الأكثر إلحاحاً أو حلّها، على نطاق واسع. ويستند هذا التقرير إلى الاعتقاد الراسخ بأنّ فريق العمل قادر على قيادة هذه الجهود في بلد معيّن أو معالجة نوع محدّد من مشاكل العدالة. يشرح الفصلان الأوّل والثاني كيف يمكن لفريق عمل مماثل أن يبني قضية متينة بشأن العدالة المتمحورة حول الإنسان ووضع جدول أعمال خاص بها. ثم يلخص الفصلان الرابع والسابع تحقيق معهد لاهاي المتعلّق بالبحوث والتنمية والابتكار اللازمين لتحقيق هذه المهمة. أمّا الفصل الثامن، فيشرح السبب وراء الحاجة إلى حركة واسعة النطاق لتحقيق هذا الهدف.

يستند التقرير إلى الأفكار والوسائل والأدوات التي طوّرت في هذا القطاع، بما في ذلك مساهمات معهد لاهاي لهذا الوفرة من المعارف، وإلى التجارب المكتسبة خلال عملنا مع قادة العدالة، والمحاكم، ومنظمات المساعدة القانونية. أجريت مراجعة للأدبيات العلمية المتعلقة بالموضوع لصياغة كل فصل. وتستند تجاربنا إلى العمل الذي أجري في أفريقيا ومنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وبنغلاديش وإندونيسيا وأوكرانيا والولايات المتحدة الأميركية وكندا وأوروبا الغربية. وتساعد المنظمات التي يتعاون معها معهد لاهاي الأفراد الذين لا يستطيعون الوصول إلى العدالة. وقد أظهرت تجربتنا كيف يجب على منظمات المساعدة القانونية أن تتعاون بطريقة منظّمة مع شركات المحاماة والمحاكم والشرطة والوكالات الحكومية لتقديم عدالة أكثر فعالية.

أجري مسح الاحتياجات في مجال العدالة ودرجة الرضا (JNS) في 19 دولة. وخلافاً للمسوحات الأخرى حول الاحتياجات القانونية، تركّز الطريقة التي استخدمناها على النتائج التي يحققها الناس لمشاكلهم (Hiil no date.-a). وانطلاقاً من بيانات المسح والقراءات التي قمنا بها والاتجاهات، بحثنا عن أنواع الإجراءات والاتفاقيات والقرارات الأكثر ترجيحاً بأن تمنع مشاكل العدالة أو تحلّها (Hiil 2018). فضلاً عن ذلك، طوّرنا سلسلة من الأدوات لدعم الحلول القائمة على الأدلة ومنع مشاكل العدالة، بما في ذلك 15 ركيزة لمنع/حلّ المشاكل وطريقة لوضع التوجيهات مستوحاة من قطاع الرعاية الصحية الذي قدّمنا بالاستناد إليه 45 توصية لمشاكل العدالة الخمس

التفاعلات وحيث تدعم حكومة المدينة البحوث والتنمية والابتكار لخدمة الشعوب بفعالية أكبر.

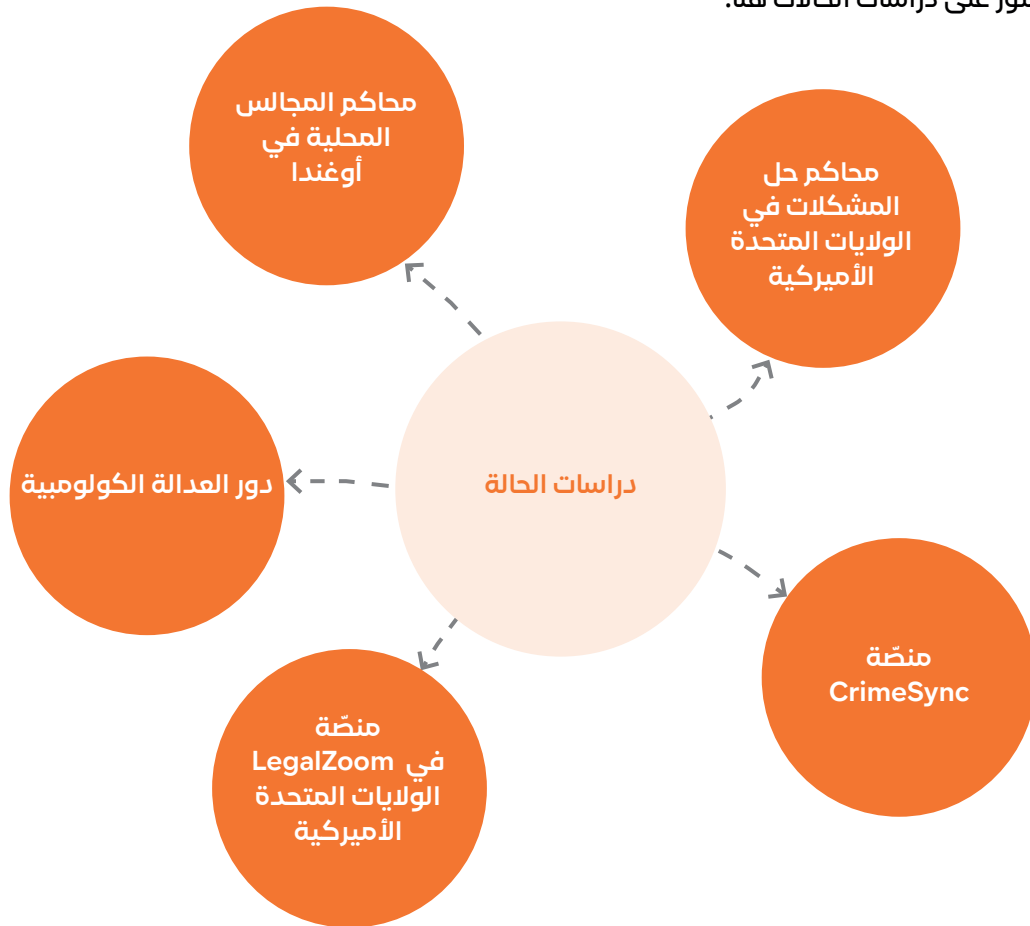
ودعمًا لهذه الحركة المتنامية، طوّر معهد لاهاي نماذج أولية لقياس مساهمة البرامج بالأرقام في تحقيق الغاية 16,3 من أهداف التنمية المستدامة، وتحسين الناتج المحلي الإجمالي الوطني، ورفاه المواطنين. ونتعاون أيضًا مع وكالات التخطيط الوطنية وقادة قطاع العدالة في بلدان عدة لوضع برنامج وطني للعدالة المتمحورة حول الإنسان.

في 20 نيسان/أبريل 2022، تمّت مقارنة الملاحظات حول برامج العدالة المتمحورة حول الإنسان في إطار حوار بين قادة العدالة من كينيا وهولندا ونيجيريا وتونس وأوغندا والولايات المتحدة الأميركية، ونوقشت منافع العمل القائم على الأدلة ومعوّقاته. يلخّص الملحق المرفق مع هذا التقرير هذا الحوار.

المنظمات غير الحكومية والوزراء رؤيتهم للعدالة. كذلك، فإنّ مجموعة من الخبراء من مشروع العدالة العالمية ومعهد IAALS ومنظمة American Bar Foundation والمفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين وشراكة الحكومة المفتوحة (OGP) وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي والبنك الدولي تتفاعل مع مجموعة متنامية من الباحثين الجامعيين الذين يركزون على التصميم المتمحور حول الإنسان والقائم على التفاعل وعلى تقييم البرامج المبتكرة (World Justice Project n.d.-a; Montague 2022; American Bar Association 2022; UNHCR 2018; UNDP and Australian Development Cooperation 2016; Open (Government Partnership 2018).

يقع مقرّ معهد لاهاي للابتكار القانوني في لاهاي، المدينة الدولية للسلام والعدالة، حيث يجري العديد من هذه

يمكن العثور على دراسات الحالات هنا:



المراجع

منظمة (American Bar Foundation, 2020). أعضاء شبكة أبحاث الوصول إلى العدالة التابعة للمنظمة. الرابط الإلكتروني: <https://www.americanbarfoundation.org/research/summary/1057>. تم تصفح الموقع في 18 تموز/يوليو 2022.

حكومة هولندا، (2022). "لاهاي تتحضّر للعدالة العالمية" (The Hague is setting the stage for global justice).

معهد لاهاي للابتكار القانوني، (2018). "فهم احتياجات العدالة: ما لم نتطرّق إليه بعد" (Understanding justice needs: The elephant in the room).

معهد لاهاي للابتكار القانوني، (2020). "تمويل العدالة: تقرير الاتجاهات لعام 2020 حول الغاية 16,3 من أهداف التنمية المستدامة (Charging for justice: SDG 16.3 Trend Report 2020).

معهد لاهاي للابتكار القانوني، (2022). "نقاط تحوّل تحسّن الابتكار في تقديم خدمات العدالة (Game-changing factors that improve innovation in justice delivery).

معهد لاهاي للابتكار القانوني (غير مؤرّخ -a). "جمع البيانات المتعلقة باحتياجات العدالة" (Collecting data on justice needs). الرابط الإلكتروني: <https://www.hiil.org/what-we-do/measuring-justice/>. تم تصفح الموقع في 7 تموز/يوليو 2022.

معهد لاهاي للابتكار القانوني (غير مؤرّخ -b). "الركائز. منصّة العدالة" (Building blocks. Justice Dashboard). الرابط الإلكتروني: <https://dashboard.hiil.org/building-blocks/>. تم تصفح الموقع في 7 تموز/يوليو 2022.

معهد لاهاي للابتكار القانوني (غير مؤرّخ -c). "طريقة وضع التوجيهات. منصّة العدالة" (Building blocks. Justice Dashboard). الرابط الإلكتروني: <https://dashboard.hiil.org/treatment-guidelines/guideline-method/>. تم تصفح الموقع في 7 تموز/يوليو 2022.

معهد لاهاي للابتكار القانوني (غير مؤرّخ -d). "التوجيهات لمواجهة مشاكل العدالة" (Guidelines for justice problems). الرابط الإلكتروني: <https://dashboard.hiil.org/treatment-guidelines>. تم تصفح الموقع في 7 تموز/يوليو 2022.

معهد لاهاي للابتكار القانوني (غير مؤرّخ -e). "مبتكرو العدالة" (Justice innovators). الرابط الإلكتروني: <https://www.hiil.org/what-we-do/the-justice-accelerator/innovators/>. تم تصفح الموقع في 7 تموز/يوليو 2022.

معهد لاهاي للابتكار القانوني (غير مؤرّخ -f). "نقاط التحوّل. منصّة العدالة" (The gamechangers. Justice Dashboard). الرابط الإلكتروني: <https://dashboard.hiil.org/the-gamechangers>. تم تصفح الموقع في 18 تموز/يوليو 2022.

مونتاغ، ك. (2022). "معهد IAALS يطلق شبكة من الحلفاء المحترفين في مجال القانون بهدف زيادة الوصول إلى الخدمات القانونية العالية الجودة والحدّ من معوّقات التمثيل" (IAALS launches allied legal professionals in an effort to increase access to quality legal services and help reduce barriers to representation). معهد IAALS.

نزيفا عليزادا، روان كول، ليزا غاستالدي، ساندرا غران، سيباستيان هيلماير، بالينا كولفاني، جان لاشابيل، آن لورمان، ستيفاني ف. مايرز، شرييا بيللي، وستافان أي ليندبرغ، 2021. "تدهور الديمقراطية على نطاق واسع" (Autocratization Turns Viral. Democracy Report 2021)، تقرير الديمقراطية لعام 2021. جامعة غوتنبرغ: معهد أنواع الديمقراطية (V-Dem).

منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، (2021)، "إطار معهد التعاون الاقتصادي والتنمية والممارسات الجيدة للعدالة المتمحورة حول الإنسان" (OECD framework and good practice principles for people-centred justice)، منشورات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، باريس.

شراكة الحكومة المفتوحة، (2018)، "فتح العدالة: الوصول إلى العدالة، والقضاء المفتوح للجميع، والتمكين القانوني عبر شراكة الحكومة المفتوحة" (Opening justice: Access to justice, open judiciaries, and legal empowerment through the Open Government Partnership). الناشر: شراكة الحكومة المفتوحة.

فريق عامل من أجل العدالة (2019)، (Pathfinders). التقرير النهائي. (نيويورك: مركز التعاون الدولي، 2019).

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والتعاون الإنمائي الأسترالي، (2016). "الوصول إلى العدالة للجميع من خلال بيئة ممكّنة للفئات الضعيفة" (Equal access to justice through enabling environment for vulnerable groups).

المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، (2018). "نحو حلول دائمة: المعونة القانونية والتوعية القانونية، صحيفة الوقائع من كانون الثاني/يناير إلى كانون الأول/ديسمبر 2021" (Toward Durable Solutions: Legal aid & legal awareness Factsheet January - December 2021).

الوكالة الأميركية للتنمية الدولية (2022)، (USAID). "سياسة سيادة القانون الخاصة بالوكالة الأميركية للتنمية الدولية: التزام متجدّد بالعدالة والحقوق والأمن للجميع" (USAID rule of law policy: A renewed commitment to justice, rights and security for all).

مشروع العدالة العالمية، (2021). "مؤشّر سيادة القانون" (Rule of law index). الناشر: مشروع العدالة العالمية.

مشروع العدالة العالمية، (غير مؤرّخ)، "الاتحاد من أجل الأبحاث المتعلقة بسيادة القانون" (Rule of law research consortium). الرابط الإلكتروني: <https://worldjusticeproject.org/our-work/research-scholarship/rule-law-research-consortium>. تم تصفح الموقع في 18 تموز/يوليو 2022.

بناء قضية من أجل عدالة متمحورة حول الإنسان

1



إصلاح العدالة: الارتقاء بجداول أعمال السياسة

النزاعات جزء لا يتجزأ من الحياة، ومن المهام اليومية للمحاكم والوكالات الحكومية والمؤسسات السياسية منعها وإدارتها بحذر. ويساعد المحترفون في حل النزاعات الأفراد العالقين في نزاعات مرتبطة بالأرض والأسرة أو العمل أو المشاكل البيئية من خلال الإجراءات الرسمية المتوافرة ضمن نظام العدالة المدنية. وغالباً ما يلجأ المحامون والقضاة والعاملون الاجتماعيون وغيرهم من «العاملين في مجال العدالة» إلى مفاوضات غير رسمية أو إلى الوساطة أيضاً.

يجب أن يتخذ المسؤولون الحكوميون قراراتٍ بشأن الطريقة المثلى لاستعمال الأراضي أو تخصيص الوصول إلى الخدمات العامة. ويجب أن يقوموا بذلك من خلال اتباع قواعد الإجراءات الإدارية التي تشكل الإطار الرسمي للتوفيق بين احتياجات الناس، والموارد الطبيعية المتوفرة على سطح الأرض، والسعي وراء الربح من قبل الشركات، وفقاً لقوانين البلد المعني. ويستخدمون ضمن هذا الإطار، أو كمقاربة بديلة، أنواعاً عديدة من الإجراءات غير الرسمية لضمان المشاركة وتحقيق الوفاق الجماعي (بيرنستين ورودرغز 2022).

في حالات العنف أو السرقة أو الاحتيال، يطبق أفراد الشرطة والمدعون العامون قواعد الإجراءات الجنائية، كونها الوسيلة الأولية لحماية الضحايا ومعاقبة الجناة وإعادة إرساء التوافق في المجتمع. وغالباً ما يلجأ العاملون في مجال العدالة، مثل زملائهم في الوكالات الحكومية ومجال العدالة المدنية، إلى وسائل غير رسمية أو بديلة للسماح للناس بالتعامل مع تبعات الجريمة.

وغالباً ما يواجه العاملون في مجال العدالة تحديات في دعم الناس الذين يحاولون الوصول إلى العدالة، وغالباً ما تكون الإجراءات الرسمية بطيئة وبيروقراطية من جهة، والإجراءات غير الرسمية غير منظمة من جهة أخرى. ونادراً ما تتسم المفاوضات التي تتم وراء كواليس مراكز السلطة بالشفافية. ويشترك كل من الوكالات الحكومية وأصحاب المؤسسات التجارية من الإجراءات الإدارية الرتيبة التي تعرقل قدرتهم على التوفيق بين التحديات البيئية والتقدم الاقتصادي. وتحمل جميع ركائز نظام العدالة عبئاً يفوق قدراتها، ونتيجة لذلك، لا تحظى سوى أقلية من الضحايا بتدخل مناسب من أنظمة العدالة الجنائية ونادراً ما يتلقى مرتكبو الجرائم عقاباً يمنعهم من تكرار الجريمة في المستقبل أو يساعد الضحايا على التعافي. وفي أغلب الأحيان، لا يستطيع إلا أصحاب السلطة أو المال أو التصميم التام التعامل مع تعقيدات الإجراءات القضائية، مما يفتح المجال أمام انعدام المساواة والفساد.

تتوفر بيانات من مسوحات عن الاحتياجات في مجال العدالة بشكل واسع ومن شأنها أن تدعم إمكانية بذل جهود وفيرة في مجال البحوث والتنمية لتحسين أنظمة العدالة. وقد جمعت كيانات مختلفة مثل مشروع العدالة العالمية ومعهد لاهاي للابتكار القانوني وغيرها من المجموعات الباحثة بيانات متعلقة بمشاكل العدالة وأثرها وحلات العدالة في أكثر من 100 دولة (مشروع العدالة العالمية، غير مؤرخ - b). ويشير الاتجاه العام إلى أن مجموعة قليلة من الناس تعتمد على مؤسسات العدالة الرسمية في حال وقوع نزاع أو جريمة ما. وقد تمّ تحديد ثغرة العدالة بالأرقام وتبين أنها ملحوظة تقريباً في كل بلد بارز أجري فيه المسح (تقرير مشروع العدالة العالمية لعام 2019)، مع نسبٍ فادحة من الطلب على العدالة الذي لا يتم تلبية.

باختصار، يجب أن تحسّن أنظمة العدالة خدمتها للناس وأن توفر أدوات أفضل للعاملين في مجال العدالة لحل النزاعات. ويعترف القادة حول العالم بالحاجة إلى تطوير النظم القانونية. وقد عمل البنك الدولي في العقد الأول من الألفية على تمويل عمليات الإصلاح في قطاع العدالة من خلال اتفاقيات تتضمن قروضاً متعددة الملايين في أذربيجان وكازاخستان وكينيا والمغرب والبيرو، على سبيل المثال لا الحصر (البنك الدولي، غير مؤرخ). وقد دعم كل من المفوضية الأوروبية وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) عمليات الإصلاح في قطاعي العدالة المدنية والجنائية (المفوضية الأوروبية، غير مؤرخ؛ وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، غير مؤرخ). إضافة إلى ذلك، نسّق مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة جهوداً لتحسين المعايير المنظمة للعدالة الجنائية (UNODC، 2016). وطوّر برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) وسائل لمنع المشاكل المرتبطة بالأرض والسكن وحلّها (UN-Habitat، غير مؤرخ؛ UN-Habitat، 1999).

في كندا، كما في غيرها من الدول، يدعم قضاة المحاكم العليا فرق العمل ومراكز البحوث في عملها على تأمين الوصول إلى العدالة (نقابة المحامين الكندية، 2021). كذلك، وضع العديد من الدول في أفريقيا وأميركا اللاتينية خططاً إنمائية لقطاع العدالة (جمهورية أوغندا، غير مؤرخ؛ جمهورية كينيا، غير مؤرخ؛ حكومة البرازيل، 2021). أما في كل من الأرجنتين وفرنسا والبرتغال والإمارات العربية المتحدة، فقد أحدث وزراء العدل فرقاً ضمن وزاراتهم في قيادة جهود الابتكار، مع تنفيذ كل منها مجموعة من خدمات العدالة الجديدة الطموحة.

تختلف جداول الأعمال السياسية من بلد إلى آخر ولكن العديد من جهود الإصلاح تسعى نحو هدف مشترك. وقد انتشرت هذه الإصلاحات في جميع أنحاء العالم بعدما انبثقت عن مجموعة متنوعة وواسعة من الأنظمة الديمقراطية والأوتوقراطية. فتنطبق كندا طريقة التحكيم

من الأموال على التشريع، أو بناء المحاكم، أو تدريب الشرطة. فداول الأعمال الإصلاحية تتضمن قوائم طويلة من النتائج والتوصيات ولكنها لا تحدّد دائماً طرق تصنيفها حسب الأولوية أو تنفيذها. وتفشل آلاف البرامج النموذجية المحلية في تخطي المرحلة التجريبية، وغالباً ما توضع إدارة فرق العمل تحت قيادة أشخاص متخصصين في المحاماة، الأمر الذي ينعكس في التقارير الداعية إلى التغيير في التشريعات وإلى زيادة الميزانيات المخصصة للمؤسسات القانونية.

يُعتبر تطوير أنظمة العدالة تحدياً مشتركاً اليوم أكثر من أي وقت مضى، وتنصّ أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة على ضرورة تحقيق مجتمعات مسالمة وشاملة يتمتع فيها كل فرد بإمكانية الوصول إلى العدالة وبناء مؤسسات فعالة وشاملة وخاضعة للمساءلة. وتُظهر التقارير الصادرة عن اللجنة الأوروبية لفعالية العدالة (CEPEJ)، وهي المنظمة التابعة لمجلس أوروبا التي تجمع البيانات المرتبطة بالعدالة، اختلافات ملحوظة في طريقة تنظيم أنظمة العدالة وتمويلها وتطويرها (اللجنة الأوروبية لفعالية العدالة، 2020). ويقدم الاتحاد الأوروبي الممارسات الفضلى التالية المتعلقة بالإصلاح في قطاع العدالة والتعاون بين الدول الشركاء.

الممارسات الفضلى في مجال إصلاح العدالة الصادرة عن الاتحاد الأوروبي

- **التمكين القانوني:** يجب أن يعي الأفراد، ولا سيما الأكثر ضعفاً بينهم، حقوقهم والخدمات المتوفرة لهم.
- **الوصول المتساوي إلى العدالة:** يجب أن نحرص على تمكّن الجميع من الوصول إلى العدالة بغض النظر عن مكان تواجدهم، مما يعني التركيز على دعم المؤسسات الإقليمية والمحلية وإصلاحها، وليس فقط تلك المتواجدة في العواصم والمدن الرئيسية، إذ غالباً ما تقطن الفئات الأكثر ضعفاً في المناطق الريفية.
- **المساءلة المؤسسية:** يجب التركيز على آليات الرقابة لتحسين الشفافية وإلخضاع مؤسسات العدالة إلى المساءلة في إطار التزامها بالتغيير.
- **الإجراءات القائمة على البحوث:** يساعد البحث الشامل على فهم الديناميكيات المحلية، ومن الأساسي تطبيق الطرق العلمية لتطوير المؤشرات التي تقيس نتائج التدخلات وأثرها في حياة الناس.
- **المنظور الشامل للنظام:** عند تحليل قطاع العدالة وإصلاحه، يجب أن ننظر في جميع جوانبه، بما فيها القوانين المدنية والجنائية والعامة والدولية، فضلاً عن آليات العدالة التقليدية.
- **النهج القائم على تقديم الخدمات:** يجب أن ينتقل الدعم في إطار قطاع العدالة إلى نهج قائم على تقديم الخدمات، ويجب معالجة القيود التي تعيق تقديم العدالة.

عن بُعد (معهد لاهاي للابتكار القانوني، 2022ج)، في حين استثمر كل من الأرجنتين وفرنسا بدور العدالة (حكومة الأرجنتين، غير مؤرخ؛ الحكومة الفرنسية، غير مؤرخ). ووضعت المحكمة الشعبية العليا خطوات لتطوير نظام المحاكم في الصين ولجعله أكثر حرفية، مشجعةً على اللجوء إلى الوساطة إلى جانب عملية إصدار الأحكام القضائية. وعملت روسيا على تأسيس نظام من المحاكم المحلية غير الرسمية الممتدة على صعيد البلد لحل الخلافات (هندلي، 2017). وفي كانون الثاني/يناير 2017، نشر الرئيس الأميركي السابق بيل انتهاء فترة حكمه مقالاً في مجلة هارفرد القانونية (Harvard Law Journal) راسماً الخطوط الرئيسية لاستراتيجية إصلاح نظام العدالة الجنائية. وفي مثال نادر عن التعاون بين الحزبين، وقّع خلفه، الرئيس دونالد ترامب، قانون الخطوة الأولى (First Step Act) الذي يهدف إلى تحسين عمليات إعادة تأهيل مرتكبي الجرائم وحماية الضحايا (ويكيبيديا 2022).

وفي كلٍّ من إيطاليا وألمانيا وهولندا، وعدت الحكومات بتنفيذ إصلاحات متعلقة بنظام العدالة في اتفاقيات الائتلاف الحكومي. وقد تختلف أولويات كلٍّ من الأحزاب السياسية، إذ يركز بعضها على التشدد في مكافحة الجريمة، أو ضمان وصول الفئات الأشد فقراً إلى العدالة، أو تعزيز النمو الاقتصادي القائم على المبادرات الخاصة، أو الحفاظ على البيئة، أو خدمة الشرطة والمهنة القانونية كلاعبتين أساسيتين في هذا المجال. ومع ذلك، وفي جميع الأحوال، يمكن الاتفاق على بعض التحسينات.

أسّس كلٌّ من الدول الأعضاء في مجلس أوروبا، وهي 47 دولة، لجائاً ومجموعات تنفّذ الإصلاحات في أنظمة القضاء والتقاضي والمساعدة القانونية. وقد دعمت منظمة الدول الأميركية والوكالة الأميركية للتنمية الدولية مبادرات الإصلاح في قطاع العدالة في جميع أنحاء أميركا اللاتينية (منظمة الدول الأميركية، غير مؤرخ). ولمعالجة المظالم على نطاق واسع، وضعت الدول لجان للحقيقة والتصال أو هيئات قضائية خاصة مكلفة بإيجاد حلول للمظالم ومنعها.

في ما يلي بعض الأمثلة عن فرق عمل ذات استراتيجيات طموحة: لجنة العدالة للجميع في ميشيغان، والمحكمة الشعبية العليا في الصين، والفريق العامل في أنظمة العدالة في كندا، وفريق العمل المعني بالوصول إلى العدالة في أستراليا، ولجنة إصلاح قطاع العدالة في البيرو. ويمكنكم العثور على المزيد من الأمثلة عن الفرق العاملة في قطاع العدالة من مختلف أنحاء العالم على الموقع الإلكتروني للمركز الوطني لمحاكم الولايات، إذ يشمل لجنة الوصول إلى العدالة في مجلس القانون الأسترالي، والوصول إلى العدالة في آسيا، والوصول إلى العدالة في الصين، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي في طاجيكستان، والاتحاد الياباني لنقابات المحامين.



الإصلاح المتمحور حول الإنسان والقائم على الأدلة

ومع ذلك، لم تنجح كلّ الجهود التي بُذلت في سبيل الإصلاح، فالعديد منها كان مؤقتاً والكثير من لجان إصلاح القانون فقدت زخمها. وقد انقُدت البرامج لصرها

إليها (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، 2021)، ويجب أن تتوافر العدالة المتمحورة حول الإنسان في جميع مراحل تقديم العدالة وتنفيذها عبر مجموعة واسعة من النماذج والبرامج ومختلف أنواع الخدمات. وفي إطار هذا النموذج، من المهم جدًا التركيز على منع الظلم وحس الاستباقية والسرعة وتنفيذ عمليات إحالة سلسلة وتقديم خدمات مدمجة عبر التعاون بين مقدمي خدمات القانون والعدالة وغيرهم. ويجب أن يتمكن الناس من الوصول إلى جميع الخدمات التي يحتاجون إليها لحل الأوجه القانونية وغير القانونية لمشاكلهم، وأن يتلقوا العلاج الناجع لمشاكلهم بغض النظر عن مصدر الخدمة. كذلك، يجب العمل باستمرار على تحسين خدمات العدالة من خلال عمليات التقييم والتعلم القائم على الأدلة والتنمية وتشاؤك الممارسات الفضلى.

نموذج جديد يستدعي انتقالاً مهماً

يختلف هذا النهج عن عملية الإصلاح التقليدية التي خضعت لها الأنظمة القانونية في السابق، وحتى الآن، لا تزال الفرق العاملة الأكثر فعالية تستند إلى إصلاحات جزئية وتدرجية تسمح بها المؤسسات القانونية. وفي الوقت الحالي، ينبغي على السياسيين اقتراح قوانين وإجراءات، على أمل أن تقبلها الهيئة التشريعية وأن ينفذها العاملون في مجال العدالة في إطار القضايا الفردية. ويصدر القضاة قراراتهم عبر تطبيق القانون، وأحياناً عبر تعديله بشكل بسيط، لجعله أكثر استجابة. ويأمل الداعون للإصلاح أن يلجأ المحامون إلى الإجراءات الأكثر ترجيحاً لأن تقود إلى تسويات منصفة ومستدامة. ويمكنهم كذلك المناصرة من أجل تحويل تركيز التقاضي على الحلول الفعالة للنزاعات وعلى جعلها أقل كلفة. علاوةً على ذلك، قد يصبح الناس أكثر فعالية في مساعدة أنفسهم أو إخوانهم في المواطنة ضمن مجموعة متنوعة من إجراءات العدالة غير الرسمية التي يتم إضفاء الطابع الرسمي عليها جزئياً، مثل الوساطة أو إجراءات أمين المظالم. ويقوم القادة المحليون باختبار الديمقراطية التشاركية أو أنواع جديدة من صنع القرار في إطار مشاريع مهمة في مجتمعاتهم، في حين توزع المنظمات غير الحكومية معلومات مهمة بشأن حقوق الإنسان وتعرض المساعدة على الضحايا.

نتيجةً لذلك، يصبح التقدم على صعيدَي الحوكمة والأنظمة الفعالة لحل النزاعات مرتبطاً بالأفراد الذين يحاولون إحداث التغيير. ويقومون بذلك في إطار نظام شاسع من الضوابط والموازين الدستورية، ولكن يفتر إلى آلية تضمن هذا التقدم الهادف إلى تحقيق نتائج أفضل، وإلى المساءلة المؤسسية كما وصفها الاتحاد الأوروبي في وثيقة السياسة الصادرة عنه.

وفي هذا التقرير، نبحث عن الإجابة لهذا التحدي الكبير في مجال الإصلاح، ونستكشف كيف يمكن للجيل المقبل من الفرق العاملة أن يطلق ويدير عمليات البحث والتنمية والابتكار المنهجية اللازمة لتنفيذ العدالة المتمحورة حول الإنسان في بلد ما، استناداً إلى التوصيات الواردة في العديد من الموجزات والاستراتيجيات السياسية التي تشكل مقومات هذا النظام. ويجب أن تتضمن جداول الأعمال الإصلاحية على سبيل المثال

■ **النهج المتمحور حول النتائج:** يجب تنفيذ كل تدخّل بأهداف واقعية ونتائج متوقعة، مع مراعاة السياق المعني وما إذا كان مقاوماً للتغيير أو مناصراً له. ويجب أيضاً وضع جدول زمني يمتد على فترة طويلة وكافية لضمان نجاح التدخّل.

■ **الموازنة بين أنواع مختلفة من الأفعال:** لا يكفي توفير الدعم المالي أو الاستثمار في المعدات أو المرافق، إذ يجب إرفاق ذلك بالمساعدة التقنية لمساعدة الجهات العاملة المحلية على بناء قدراتها. كذلك، فإن الحوار السياسي مهم في جميع مراحل عملية الإصلاح لضمان موافقة جميع الجهات العاملة وشعورها بالمسؤولية.

■ **حقوق الإنسان والمساواة بين الجنسين:** يجب حماية حقوق الإنسان والمساواة بين الجنسين وتعزيزها في جميع مراحل عملية الإصلاح.

■ **التنسيق بين الجهات المانحة:** يجب تفادي تكرار المانحين في البلدان المتدنية الدخل والتنسيق بينهم (التعاون بين دول الجنوب أو الدول النامية).

ثمة إجماع بأن الإصلاح يجب أن يكون متمحوراً حول الناس وقائماً على الأدلة. ويشارك كل من منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وشراكة الحكومة المفتوحة ومنظمة Pathfinders for Justice ومنظمة الشيوخ والاتحاد الأوروبي والوكالة الأميركية للتنمية الدولية في هذه الجهود الرامية إلى تطوير نهج العدالة المتمحورة حول الإنسان (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) 2021؛ شراكة الحكومة المفتوحة 2019؛ ومنظمة الشيوخ، غير مؤرخ، والمفوضية الأوروبية، غير مؤرخ، والوكالة الأميركية للتنمية الدولية 2022). وتحظى هذه المنظمات بدعم العديد من الحكومات التي تشكل ائتلاف العمل من أجل العدالة (ائتلاف العمل من أجل العدالة 2022)، ومن الجهات الفاعلة الرئيسية الأخرى المعهد الدولي للديمقراطية والمساعدة الانتخابية (IDEA)، وهي منظمة الحكومية الدولية التي تعمل على بناء مؤسسات شاملة وتخضع للمساءلة (حكومة كندا 2021). وقد وضع كل من المنظمة الدولية لقانون التنمية (IDLO) وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP)، المنظمّتين الدوليتين اللتين تقودان التعاون في مجال التنمية القانونية، استراتيجيات لسيادة القانون متمحورة حول الإنسان، تستند إلى خبرات ومعارف اختصاصيين في القانون والتنمية من معهد التنمية الخارجية (ODI) ومركز بحوث التنمية الدولية (IDRC) (المنظمة الدولية لقانون التنمية 2020؛ IDLO؛ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي 2021؛ UNDP؛ مانويل ومانويل 2021؛ مركز بحوث التنمية الدولية 2022؛ IDRC).

تشارك هذه الموجزات والاستراتيجيات السياسية الصادرة عن هؤلاء الخبراء عدداً من العناصر. فيجب أن تستند وتستجيب خدمات العدالة والقانون المتمحورة حول الإنسان إلى الفهم التجريبي للاحتياجات والقدرات القانونية للأشخاص الذي يطلبون المساعدة أو يحتاجون

مشاعر الناس المرتبطة بالخلافات اليومية ومع الإدراك الجماعي للمجتمع بأهمية إرساء درجة معينة من التناغم الاجتماعي. ومن المهم التركيز على الحاجة إلى طريقة سلمية للمضي قدماً في عالم مليء بالخلاف والانقسام.

ويمكن لفريق العمل أيضاً أن يخطر في مواقع ملموسة مألوفة بالنسبة للناس: كيف سيبدو البلد إذا تم حل جميع النزاعات حول الأرض بسرعة وبإنصاف؟ ماذا سيكون التأثير على الحياة العملية إذا حصل جميع العاملين على عقود سلمية ومتوازنة وكانوا قادرين على الحصول على المنافع غير منصة سهلة الاستخدام؟ وكيف سيشعر الناس إذا حُلّت النزاعات التي لا مفرّ من بروزها عبر إجراء قانوني واحد وشامل يؤدي إلى تسويات مُصمّمة وفق الطلب لتناسب الاحتياجات الفردية؟ ماذا لو مُنعت حالات العنف الأسري وعولجت بطريقة قائمة على الأدلة، مقدّمة النتائج التي تُشعر النساء بالأمان؟

نواجه ضمن مشاريعنا الكثير من الأسباب للنظر في برامج العدالة المتمحورة حول الإنسان، ويذكر صانعو التغيير وممولوهم الأسباب النوعية التالية لدعم برامج العدالة: الحدّ من الانقسام، ومن الحاجة إلى الهجرة؛ وحماية حقوق الإنسان والمستضعفين؛ ومنع الاضطراب الأهلي والجرائم من خلال عمليات حلّ النزاع المُحسّنة؛ وتحملّ الحكومات مسؤولية الخدمات العامة.

تحديد عبء الظلم بالأرقام وكيفية مساهمة العدالة في تحسين الناتج المحلي الإجمالي

يمكن بناء قضية العدالة المتمحورة حول الإنسان بالأرقام والمنطق عبر الاستعانة بالبيانات المتوفرة بكثرة الآن. ويمكن لتحديد كمية العبء السنوي لأنواع معينة من مشاكل العدالة أن يساعد في تقديم قضية متينة للاستحصال على الاستثمارات. ويُحتسب ذلك بطريقة مماثلة لاحتساب عبء المرض، إذ يمكن استخراج عدد المشاكل الجديدة في السنة الواحدة في بلد ما من مسوحات الاحتياجات القانونية. ويمكن تحديد كمية الأثر عبر استخدام البيانات حول الحُدّة المُحدّدة ذاتياً والعواقب (مثل العنف وفقدان المدخول والأمراض المرتبطة بالتوتر) والمال والوقت اللذين استدعاها حلّ المشكلة. كما يمكن احتساب كلفة موارد الدولة المُستخدمة لمعالجة مشاكل العدالة.

قد تبدو هذه العملية الحسابية على الشكل التالي: في بلد أو مدينة معينة تضم 8 ملايين نسمة، سيواجه مليون شخص في المتوسط مشكلة عدالة ملحة سنوياً، وسيكون لـ 500,000 مشكلة منها أثراً سلبياً ملحوظاً. وإذا قُدّر متوسط الأثر السلبي الناتج عن مشاكل الأراضي بقيمة 1000 دولار أميركي في بلد أفريقي يضم 8 ملايين نسمة، ونسبة الحل بـ 30%، يمكن تحديد قيمة عبء الظلم في هذا البلد بما يقارب 90 مليون دولار أميركي سنوياً (مراجعة الأرقام في الرسم أدناه، استناداً إلى معهد لاهاي للابتكار القانوني، 2018).

طرقاً حديثة لقياس المخرجات والنتائج والأثر لمشاكل العدالة الأكثر إلحاحاً ونهجاً قائماً على النتائج مع أهداف واضحة، أي عنصران لا نجدهما بوفرة في قطاع العدالة. وعند التفاعل مع الأطراف في إطار مشكلة عدالة، يجب دمج نهج العمل القائم على الأدلة والبحوث مع تحسينات ممنهجة في تقديم خدمات العدالة وتطويرها. ويستدعي النهج القائم على تقديم الخدمات تنسيقاً بين البرامج الوطنية الواسعة النطاق والمؤسسات المحلية، حيث يمكن لآليات العدالة التقليدية أن تعمل إلى جانب المحاكم الرسمية. وثمة حاجة كذلك إلى الحوار السياسي، الذي يتحمّل في إطاره المشاركون على مستوي عالٍ مسؤولية مؤسسات العدالة هذه، بالإضافة إلى نظم تنظيمية ومالية تحفّز الابتكار المستمر وتدعمه.

بناء قضية من أجل البرامج المنهجية: مخاطبة القلب

تبدأ عملية وضع البرامج المنهجية من أجل العدالة المتمحورة حول الإنسان ببناء القضية. وعلى الرغم من أنّ الأسباب الداعية إلى تشكيل فريق عامل قد تكون واضحة، يجب تقديم اقتراح أولي متين لضمان حصوله على الموارد اللازمة. وقد تساعد الاقتراحات التالية في دعم محتوى هذا الاقتراح.

غالباً ما يتم تشكيل الفرق العاملة المعنية بالعدالة في المواقف التي تشهد سخطاً مشتركاً على نطاق واسع، حيث يتم التعرّض لمجموعة معينة أو ارتكاب جريمة بارزة. في هذه الحالة، يتم تشكيل فريق العمل لتصحيح الظلم الذي وقع، فالعدالة أمر يمسّ القلب والعقل، وهما عنصران مخاطبتهما. والظلم أمر يسهل تحديده على الصعيد العاطفي، وقد لُقب الغضب بعاطفة الظلم. ويسهل بالتالي تحفيز مشاعر التعاطف والاستنكار.

إنّ العدالة وطرق تحقيقها أكثر تعقيداً من الظلم على الصعيد العاطفي. فالعدالة تنبثق عن الشعور بأنّ هنالك من ينصت إلينا وبتلقّي الاحترام والحصول على العلاجات الشافية ومشاركة الموارد بإنصاف (صباغ وشميت، 2016). وثمة خيارات أخلاقية قد تكون مربكة مثل تحمّل مسؤولية دور الشخص في إحداث الظلم، ومساهمة الشخص الذي سبّب الأذى، ومنع الضرر المستقبلي أو الانتقام (كارلسميث وروبرتسون 2002). وأغلبية الأعمال الخيالية المرتبطة بالعمل الشرطي والتقارير الإعلامية تركّز على حلّ لغز الجريمة وتتفاوض عن هذه العقدة، وتنتهي قصة العدالة عندما يكتشف البطل ما حصل ويقوم باعتقال الجاني. ولكن، هنا تبدأ عملية تقديم العدالة المعقّدة فعلياً. فالمحققون لا يعملون على إعادة التأهيل، ولا تراهم يعملون مع الشباب في الأحياء الفقيرة لمنع الجرائم.

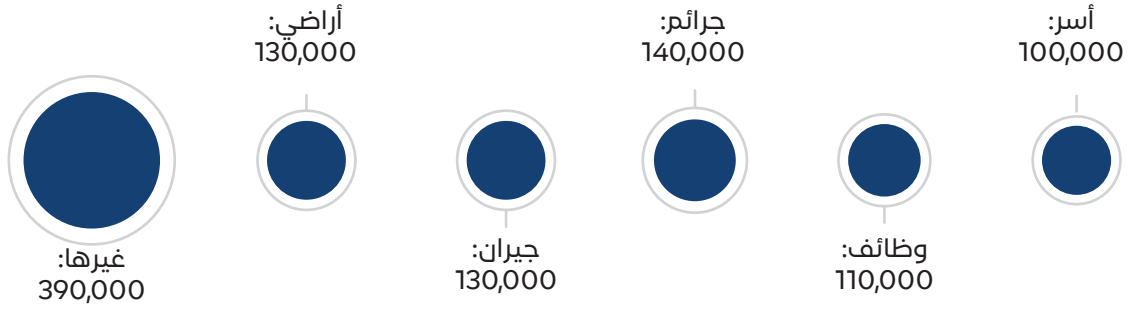
ونتيجةً لذلك، غالباً ما يتم تشكيل فريق عمل في الحالات التي يطالب فيها الإعلام بالعقاب للجاني، ولكن نرى أنّ فريق عامل قد يعمل بشكل أفضل إذا تواصل مع

احتياجات وحلول العدالة في مدينة كُبرى أو بلد يضم 8 ملايين نسمة

مليون مشكلة في السنة

500,000 مشكلة
مع بعض الآثار السلبية

500,000 مشكلة
مع أثر سلبي ملحوظ



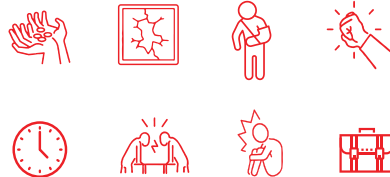
العملية الأكثر إفادة

50,000 محكمة
80,000 سلطة عامة



30,000 طرف ثالث غير رسمي
40,000 موافقة على الوساطة
70,000 موافق
60,000 آخر

الأثر السلبي يستمر



من قبل مجموعة صغيرة. ويواجه الأشخاص لحماية المصالح المعرضة للخطر، أو تدابير مناسبة للتعويض عن المصالح التي لا يمكن حمايتها كلياً. أمّا على الصعيد العملي، فغالباً ما تكون عملية صنع القرار هذه بطيئة وقد تتعرض للإحباط بسبب تكتيكات المتأثرون عوائق بيروقراطية ملحوظة عندما يحاولون أن يرفعوا أصواتهم. ولا يزال القانون الإداري القائم على المقارنة، والذي يجب أن يؤدي إلى التقييم المنهجي للإجراءات المثلى لدى تقييم هذه العمليات، في مراحله الأولى لوصف الأنظمة المختلفة (بوند 2013؛ أسيمو 2015). ويجب أن يتبع البحث الكشفي الأولي بحثاً وتطويراً منهجياً وتنفيذاً واسع النطاق للابتكارات.

لا تقدّم الحسابات الواردة أعلاه أجوبة نهائية، إذ لا يزال تصميم النماذج الاقتصادية لمنافع حل النزاع والوصول إلى العدالة في مراحله الأولى، ويمكن تحسينه عبر جمع البيانات بشكل أفضل واختبار الافتراضات بشكل مستمر. ويجب تحديد كمية التأثيرات السلبية لمشاكل العدالة غير المحلولة بتفصيل أكبر، ومراعاة استراتيجيات التكيف الفردية. يتخطى بعض الناس مشاكلهم، في حين يشعر البعض الآخر بالحقد ويبلغون عن تبعات ملحوظة أكثر كالعنف وتدهور العلاقات، وتضييع الوقت والمال، والتوتر، وغيرها من المشاكل الصحية.

الفشل في إيجاد مسارات موثوقة لبناء مجتمعات مسالمة وشاملة خطوة محفوفة بالمخاطر

عندما تفشل مؤسسات العدالة بمنح الناس صوتاً وعلاجات شافية، يساهم ذلك في تأجيج مشاعر الإحباط والإهمال ضمن المجتمعات. ترى حكومات العالم أنّ هذا الأمر يشكل خطراً على الاستقرار، وهو يشكل بالنسبة لوزارات العدل مجموعة متنوعة من التحديات التي أصبحت بديهية خلال الاجتماع الوزاري في العام 2020.

إنّ تحديد كمية المساهمة المحتملة للعدالة في تحسين الناتج المحلي الإجمالي أكثر تعقيداً ولكن ممكن رغم ذلك. قد يزيد حل مشكلة العدالة المرتبطة بالأرض من إنتاجية المزارع الذي أصبح قادراً على زراعة الأرض المتنازع عليها سابقاً. ويمكن للحلول التي تعالج عواقب الجرائم المميتة أن تساهم في تعافي الناجين وفي إعادة إدماج الجناة في الاقتصاد. وعندما يرتاح الأفراد من خطر يهدّد سبل عيشهم ويمكنهم إدارة علاقاتهم بواسطة عقود أكثر فعالية، تزداد مساهمتهم للاقتصاد. وتناسب العدالة الحركات المتوجهة نحو مفاهيم أكثر توسّعاً من الناتج المحلي الإجمالي، فكلما زاد الإنصاف، تحسّن الرفاه.

كشفت البحوث المتزايدة في هذا المجال عن مجموعة متنوعة من الطرق التي تمكّنت البرامج بواسطة من تحديد حجم المنافع الاجتماعية والاقتصادية للتدخلات في نظام العدالة (مور وفارو 2019؛ ويستون 2022). وعلى سبيل المثال، طلبت وزارة العدل الهولندية ومعهد لاهاي للابتكار القانوني من «ايكوريس»، وهي وكالة استشارات اقتصادية، احتساب المنافع الاقتصادية والاجتماعية الناجمة عن تحقيق نسبة 80% في مجال حل مشاكل العدالة في هولندا. وقد حدّدنا طريقة حل هذه المشاكل إمّا عبر التوصل إلى اتفاق أو قرار منصف بشكل كافٍ بالنسبة للشخص الذي اختبر المشكلة. واستندت العملية الحسابية إلى الاستقراء من ثلاث مشاكل عدالة: الانفصال، ونزاعات العمل، والحصول على ضمان اجتماعي/ خدمات اجتماعية.

قدّرت «ايكوريس» قيمة المساهمة في الناتج المحلي الإجمالي بنسبة 0,15% نتيجة زيادة معدّل حل المشاكل بنسبة 80% (ايكوريس 2021). ويستثني ذلك فرص التصدير لخدمات العدالة والتحسينات التي طرأت على الاستثمار الوطني من خلال الوصول الأفضل إلى العدالة. ومن المتوقع أن يؤدّي الاستثمار الناجح لدولار واحد إلى توفير 4 دولارات من تكاليف العمليات (الموارد التي ضُرفت في محاولة لحل النزاع) وإلى تحقيق ربح بقيمة 14 دولار على صعيد الإنتاجية (زيادة الإنتاجية بعد تمكّن أصحاب المشكلة من توجيه انتباههم نحو أنشطة أخرى بدلاً من محاولة التعامل مع أثر النزاع). بالإضافة إلى هذه المساهمة للناتج المحلي الإجمالي في المعنى الاقتصادي الضيق، أسفرت العملية الحسابية عن مساهمات تطل الصحة والرفاه وهي ربح بلغت قيمته 51 دولار في جودة الحياة و10 دولار تم توفيرها في تكاليف الخدمات العامة (بما فيها تكاليف الرعاية الصحية).

برزت كذلك الأرباح الاقتصادية والبيئية للإجراءات الأكثر سرعة وفعالية لحل النزاعات في ما يتعلق بتخصيص استعمالات مختلفة للأراضي، مع التوفيق بين مصالح الشعوب الحالية، ومستقبل الاحتياجات السكنية، ومتطلبات النقل، وإدارة الموارد المائية، والطبيعة، وأنشطة الأعمال الريادية. على الصعيد النظري، يمكن تقييم تكاليف المشاريع ومنافعها بعد الموافقة على المشاريع المفيدة، بشرط وضع تدابير ملائمة التقاضي





تشير التحديات والأنماط الضمنية إلى مخاطر نظامية. وتأمل المجتمعات منع النزاعات وحلها عبر تعزيز سيادة القانون وحكمه. وتشير الاتجاهات العالمية أنّ عدم أخذ هذه المهمة على محمل الجد مثل غيرها من أهداف التنمية المستدامة يشكل خطوة محفوفة بالمخاطر. في العام 2021، لم يحقق سوى بلدان من أصل 25 من الدول الأكثر اكتظاظًا بالسكان في العالم تقدّمًا في مؤشر سيادة القانون التابع لمشروع العدالة العالمية وهما ألمانيا وجمهورية الكونغو الديمقراطية (مشروع العدالة العالمية، 2021). ووفقًا لمعهد أنواع الديمقراطية (V-Dem) (2022)، 4% فقط من البلدان تتقدّم في سعيها إلى تحسين الديمقراطية. ويستخدم هذا المعهد تعريفًا واسعًا للديمقراطية متمحورًا حول الإنسان ويشمل الديمقراطية الانتخابية، وسيادة القانون وحماية الحقوق، والديمقراطية التشاركية، والديمقراطية التداولية، وتُستخدم النتائج كمؤشر لقدرة المجتمعات على حل النزاع.

فضلاً عن الاتجاه القوي نحو أنظمة أكثر اتوقراطية، تظهر بيانات معهد أنواع الديمقراطية مدى صعوبة الانتقال نحو مستوى أعلى من التشارك والحوار والشمولية والمساءلة. وعندما تفشل الحكومات الديمقراطية في إرساء السلام، والشمولية، والوصول إلى العدالة، لا يتبقى أمام النخب سوى بديل واحد وهو السياسيين الأوتوقراطيين. ولذلك، أصبح العالم بحاجة ماسة إلى مسارات موثوقة نحو أنظمة عدالة متمحورة حول الإنسان وشاملة وسلمية. ويمكن أن توجّه عمليات البحث والتنمية والابتكار المُعمّقة انتقالًا تدريجيًا نحو أنظمة حوكمة قادرة على حل النزاعات بطريقة سلمية وشاملة ومتساوية وفي متناول الجميع.

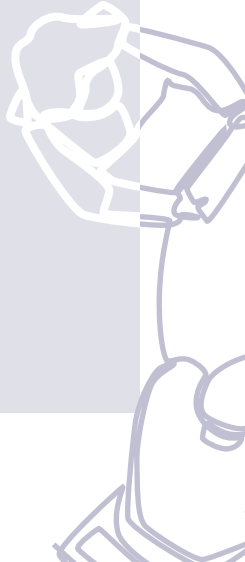
اجتماع وزاري بشأن العدالة المتمحورة حول الإنسان

في تشرين الأول/أكتوبر 2020، اجتمع وزراء العدل الذين يمثلون 20 بلدًا بدعوة من منظمة Pathfinders for Justice ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وشراكة الحكومة المفتوحة لمشاركة خبراتهم في التعامل مع أزمة كوفيد-19 (مولر 2020). وقد تبين أنّ الوزراء سعوا إلى ضمان سلامة العاملين في مجال العدالة في وزاراتهم المعنية، وشاركوا هواجسهم المتعلقة بالميزانيات وعملهم بجهد لضمان حسن سير الإجراءات القائمة.

فقد أجبرهم تفشّي جائحة مرض فيروس كورونا (كوفيد-19) مثلاً على اتّخاذ قرارات صعبة. وعبر بعض الوزراء عن الرغبة في تنفيذ ابتكارات على مستوى أعمق. وشعروا أنّ حبس الناس لن يعود بفائدة كبيرة، وتخطّوا حدود وزاراتهم ولجّأوا إلى المجتمع المدني للتعاون. وتحديث جميع الوزراء عن تجربتهم في نقل خدمات العدالة وتقديمها إلى البعد الافتراضي. فقد اقترح الوزير البلجيكي «قفزة عملاقة» ألا وهي بناء منصة رقمية واحدة يستطيع المواطن الولوج من خلالها إلى خدمات العدالة. وقد سبق وبدأت لاتفيا بالعمل على هذا المشروع. ويستطيع القطاع الخاص أن يساعد القطاع العام على تطوير هذه الحلول الرقمية، واستمداد الوحي من الابتكارات والتطبيقات التي تم تحقيقها في القطاع الصحي.

أدّى الإحباط تجاه الإجراءات المعقّدة إلى تكرار الحاجة إلى «تبسيط الإجراءات»، ويزيد تركيز وزراء العدل على توسيع نطاق المساعدة القانونية ونشرها في جميع أنحاء البلد عبر التعاون مع منظمات المجتمع المدني.

وكشف أزمة كوفيد-19 كذلك عن نقص في الاستعداد من قبل الوزارات لتكييف خدماتها. واكتسبت دروس عديدة في كيفية تنفيذ التغييرات بسرعة. كذلك، تم تغيير القواعد الإجرائية في ظرف أيام، ولأنّ الوزراء اضطروا إلى تنفيذ كل ذلك خلال الأشهر الأولى من العام 2020، برزت الحاجة أكثر إلى تشارك الممارسات الفضلى الدولية. وعلى الصعيد العام، يبحث الوزراء عن حلول ثبتت فعاليتها في قطاعات أخرى.



تقييم النظام الحالي

يمكن اعتماد طريقة أخرى لبناء القضية الداعمة للعدالة المتمحورة حول الإنسان تتمثل بتقييم نظرة المجموعة السكانية والعاملين في مجال العدالة تجاه مؤسسات قطاع العدالة.

في تقرير الاتجاهات لعام 2018 «فهم احتياجات العدالة: ما لم نتطرق إليه بعد»، نقتراح طريقة بسيطة ومتدنية الكلفة لتشخيص حال النظام الحالي، ويمكن تطبيقها على نظام العدالة الوطني، أو على مؤسسة واحدة، أو على سلسلة التوريد لنوع واحد من مشاكل العدالة.

9 مؤشرات لتقييم المسائل الملّحة

1.

القضايا المتأخّرة: هل ينخفض عددها وهل هذا الانخفاض مستدام؟

4.

الحماس: هل يزيد حماس العاملين في صفوف العدالة الأمامية أو يقل؟

7.

الثقة: إلى أي حد يؤمن قادة العدالة بطريقة العمل المُعتمدة ويحاولون جذب المزيد من القضايا لمساعدة الناس بفعالية أكبر؟

2.

القدرات: ما هو عدد المشاكل التي تحلّها المؤسسات الرسمية مقارنةً بعدد مشاكل العدالة الملّحة؟

5.

حجم العمل في القضية الواحدة: هل تزيد إجراءات نظام المغارمة من حجم العمل مع الوقت أو تخفّف منه؟

8.

الدعم: ما هي نسبة المواطنين المستعدين لدعم المحاكم ومؤسسات قطاع العدالة ويؤمنون بأنّ النظام سيحلّ مشاكلهم؟

3.

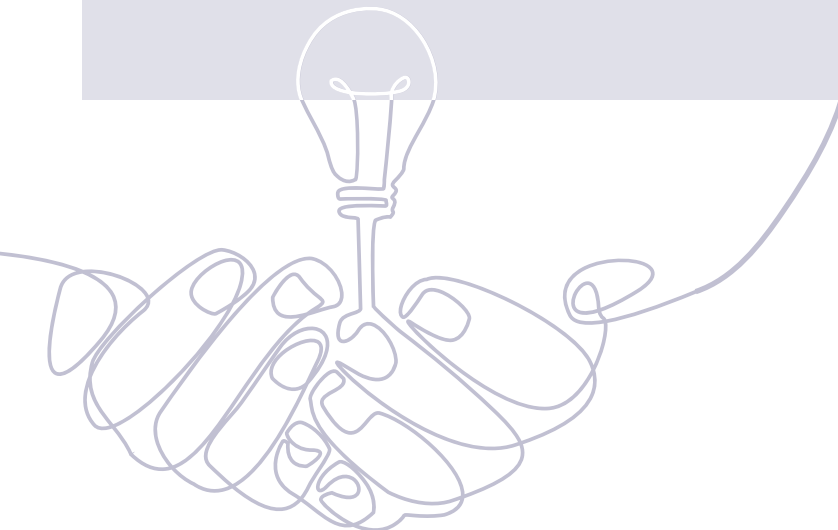
الأولوية: هل تساعد المؤسسات الناس الأشد حاجة لهذه المساعدة أو هل يعتمد الوصول الناجح إلى العدالة على المال وقدرة الاحتمال وغيرها من الموارد؟

6.

الرقمنة: هل تزيد أنظمة المعلوماتية والإجراءات الإلكترونية عدد القضايا و/أو تحسّن النتائج بالنسبة للمواطنين؟

9.

التمويل: إلى أي حد يمكن إقناع المانحين ووزارات المالية بالاستثمار في خدمات عدالة أفضل؟



في الهند، أُجري تقييم لقدرات مؤسسات العدالة في كل ولاية برعاية «صندوق تاتا» (Tata Trust) (2020)، وجاءت المؤشرات التي جُمعت في العام 2019 سلبية، ولُخصت في رسالة شديدة اللهجة:



تظهر الصورة الكُبرى للبيانات واقفاً مريزاً في مجال العدالة التي يبدو للأسف أنّها غير متاحة لغالبية الناس. وتشير النتائج إلى أنّ كلّ نظام فرعي فردي يفتقر إلى الميزانيات والموارد البشرية والبنية التحتية، فما من ولاية واحدة تمثل كلياً للمعايير التي وضعتها لنفسها، ولا يبرز أي تقدّم ملحوظ على صعيد الأهداف المرتبطة بالنوع الاجتماعي والتنوّع، ولا يبدو أنّه سيتم تحقيقها في المستقبل القريب، والحكومات تكتفي بإيجاد حلول مؤقتة لكل قضية على حدة لمعالجة الفشل المترسّخ في أسس نظام العدالة. وبطبيعة الحال، يقع حمل هذا العبء على الشعب.

قد تساعد إشارات الخلل في النظام على إقناع القادة الفرديين في قطاع العدالة على التحرك، ولا يزال غير معروف ما إذا كان التقييم السلبي يحفز الجهات الممولة أو الخارجية على تقديم المساعدة. وقد يؤدي التقييم السلبي والشعور بالأزمة إلى حالة من الإنكار أو الاستسلام. وفي العام 1974، أسست الحكومة الأميركية «شركة الخدمات القانونية» لمعالجة أزمة الوصول إلى العدالة على الصعيد الوطني، ومنذ ذلك الحين، يستخدم العديد من الفرق العاملة هذه المصطلحات. ومع ذلك، إذا استمرّت الأزمة لأكثر من نصف قرن، هل يمكن اعتبارها أزمة؟ أم هي مرض عضال لا مجال للشفاء منه في أي وقت قريب؟

من المرجّح أن تكون القضية الإيجابية، تلك التي تحدد كيفية مساهمة الحلول في تحسين الرفاه بالأرقام، أكثر فعالية، حيث يجب تقديم مسارات تقود خارج الأزمة، وشرخاً لكيفية تحديدها وتيسيرها من قبل فريق العمل. وفي الوقت الحاضر، يمكن أن تستفيد الفرق العاملة الحديثة من المعارف المتنامية حول كيفية تقديم قضية الحاجة إلى إصلاح العدالة.



المراجع

أسيماو، م. (2015). "خمسة نماذج للتحكيم الإداري" (Five Models of Administrative Adjudication). المجلة الأميركية للقانون المقارن American Journal of Comparative Law، عدد 63(1)، ص. 3-31.

بيرنستين، آنيا ورودريغز، كريستينا (2022). "البيروقراطي الخاضع للمساءلة" (The Accountable Bureaucrat) (آذار/مارس 2022 / 26). مجلة Yale Law Journal، عدد 132.

كارلسميث، ك. م.، دارلي، ج. م.، وروبنسون، ب. ه. (2002). "لماذا نعاقب؟ الردع والإنصاف كدوافع للعقاب" (Why do we punish? Deterrence and just deserts as motives for punishment). مجلة Journal of Personality and Social Psychology، عدد 83(2)، 299-284.

اللجنة الأوروبية لفعالية العدالة (CEPEJ) (2020). الأنظمة القضائية الأوروبية: تقرير التقييم الصادر عن اللجنة الأوروبية لفعالية العدالة.

كلارا صباغ ومانفريد شميت (2016). "دليل نظرية وبحث العدالة الاجتماعية" (Handbook of Social Justice Theory and Research).

ايكويريس (2021). MKBA innovatieve rechtsvoorzieningen.

المفوضية الأوروبية (غير مؤرّخ). "العدالة وسيادة القانون" (Justice and the rule of law). الرابط الإلكتروني: https://international-partnerships.ec.europa.eu/policies/peace-and-governance/justice-and-rule-law_en. تم تصفح الموقع في 27 تموز/يوليو 2022.

قانون الخطوة الأولى (First Step Act). ويكيبيديا (2022). الرابط الإلكتروني: https://en.wikipedia.org/wiki/First_Step_Act. تم تصفح الموقع في 8 آب/أغسطس 2022.

الجمهورية الفرنسية (غير مؤرّخ). "ما هي دور العدالة؟" (What are the houses of justice?). الرابط الإلكتروني: <https://www.vie-publique.fr/fiches/268688-justice-de-proximite-les-maisons-de-justice-et-du-droit-mjd>. تم تصفح الموقع في 14 آب/أغسطس 2022.

حكومة الأرجنتين (غير مؤرّخ). "الوصول إلى مراكز العدالة" (Access to justice centres). الرابط الإلكتروني: <https://www.argentina.gob.ar/justicia/afianzar/caj>. تم تصفح الموقع في 14 آب/أغسطس 2022.

حكومة البرازيل (2021). "الخطة الوطنية للأمن العام والدفاع الاجتماعي 2021-2030" (National plan for public security and social defence 2021-2030).

حكومة كندا (2021). "البيان المشترك للمعهد الدولي للديمقراطية والمساعدة الانتخابية (IDEA)" الرابط الإلكتروني: <https://www.canada.ca/en/global-affairs/news/2021/12/international-idea---joint-statement-on-democracy.html>. تم تصفح الموقع في 28 تموز/يوليو 2022.

هندلي، ك. (2017). "الأبطال المجهولون في نظام العدالة الروسي: عدالة محاكم السلام" *The Unsung Heroes of the Russian Judicial System: The Justice-of-the-Peace Courts*، مجلة القانون الأوروبي الآسيوي، جامعة ديوك.

هيرمان بوندر (2013). الإجراءات الإدارية الألمانية من منظور مقارنة: ملاحظات حول المسار نحو قانون عام عابر للحدود في القانون الإداري" *German administrative procedure in a comparative perspective: Observations on the path to a transnational ius commune proceduralis in administrative law*. المجلة الدولية للقانون الدستوري، عدد 11(4)، ص. 961-940.

معهد لاهاي للابتكار القانوني، (2018). "فهم احتياجات العدالة: ما لم نتطرق إليه بعد" (*Understanding justice needs: The elephant in the courtroom*).

معهد لاهاي للابتكار القانوني، (2018). "فهم احتياجات العدالة: ما لم نتطرق إليه بعد" (*Understanding justice needs: The elephant in the courtroom*).

معهد لاهاي للابتكار القانوني، (2022ج). *موجز سياساتي: إجراء واحد شامل لحل النزاعات*.

المنظمة الدولية لقانون التنمية (2020) (IDLO). *الخطة الاستراتيجية 2021-2024*.

مركز بحوث التنمية الدولية (2022) (IDCR). "سد ثغرة العدالة من خلال البحوث المتعلقة بالتمكين القانوني" (*Closing the justice gap with research on legal empowerment*): الرابط الإلكتروني: <https://idrc.ca/en/research-in-action/closing-justice-gap-research-legal-empowerment>. تم تصفح الموقع في 28 تموز/يوليو 2022.

ائتلاف العمل من أجل العدالة (2022). "العدالة 2023: التوجّه نحو العدالة المتمحورة حول الإنسان" *Justice 2023: Pivoting to people-centred justice*.

مانويل، م ومانويل س. (2021). "العدالة المتمحورة حول الإنسان للجميع: مسار لتحسين إرشادات الوصول إلى العدالة والعدالة في البلدان المتدنية الدخل" *People-centred justice for all: A route to scaling up access to justice advice and justice in low-income countries*.

مور، ل وفارو، ت (2019). *الاستثمار في العدالة: مراجعة البحوث الداعمة لقضية تحسين الوصول إلى العدالة*، تقرير صادر عن الفريق العامل المعني بالعدالة، المنتدى الكندي للعدالة المدنية. الفريق العامل المعني بالعدالة والمنتدى الكندي المعني بالعدالة المدنية.

مولر، س (2020). "الحركة الناشئة لوزارات العدالة" (An emerging ministers of justice movement). Global dashboard، مدوّنة تغطّي الشؤون الدولية والمخاطر العالمية.

منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD). "إطار عمل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والممارسات المُضلى للعدالة المتمحورة حول الإنسان. OECD Framework and Good Practice Principles for People-Centred Justice

شراكة الحكومة المفتوحة وجمهورية سيرا ليون (2019). خطة العمل الثالثة: خطة عمل سيرا ليون 2019-2021. Third Action Plan: Sierra Leone Action Plan 2019-2021

شراكة الحكومة المفتوحة (2019). العدالة: الرابط الإلكتروني: <https://www.opengovpartnership.org/policy-area/justice/>. تم تصفح الموقع في 28 تموز/يوليو 2022.

منظمة الولايات الأميركية (غير مؤرّخ). "الميسّرون القضائيون في منظمة الولايات الأميركية: المزيد من العدالة للمزيد من الناس" الرابط الإلكتروني: https://www.oas.org/en/media_center/press_release.asp?sCodigo=E-046/16. تم تصفح الموقع في 8 آب/أغسطس 2022.

منظمة (2019) Pathfinders. "العدالة للجميع: تقرير الفريق العامل المعني بالعدالة" Justice for all: Report of the taskforce on justice

جمهورية كينيا (غير مؤرّخ). الخطة الاستراتيجية 2019-2023. Strategic plan 2019-2023

جمهورية أوغندا (غير مؤرّخ). "الخطة الاستراتيجية للوصول إلى العدالة 2021-2025" Access to justice strategic plan 2021-2025

صندوق تاتا (2020). "تقرير العدالة الهندي: تصنيف الولايات بحسب السياسة والقضاء والسجون والمساعدة القانونية" India Justice Report: Ranking states on police, judiciary, prisons and legal aid

نقابة المحامين الكندية (2021). "لا مجال للتراجع: تقرير الفريق العامل التابع لنقابة المحامين الكندية بشأن مشاكل العدالة الناجمة عن كوفيد-19" No turning back: CBA task force report on justice issues arising from Covid-19

منظمة الشيوخ (غير مؤرّخ)، الوصول إلى العدالة. الرابط الإلكتروني: <https://theelders.org/programmes/access-justice>. تم تصفح الموقع في 28 تموز/يوليو 2022.

برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (1999) (UN-Habitat). النهج المبتكرة والفعالة في مجال السكن" Innovative and effective approaches to housing

برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) (غير مؤرّخ). الرابط الإلكتروني: <https://unhabitat.org/topic/land>. تم تصفح الموقع في 27 تموز/يوليو 2022.

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (2021). "النهج المتمحورة حول الإنسان في إطار سيادة القانون والأمن وحقوق الإنسان: التأثيرات الثانوية لجائحة كوفيد-19". [People-centred approaches to rule of law, security and human rights](#). [Secondary impacts of Covid-19](#)

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (غير مؤرّخ). "البرنامج العالمي لتسريع الوصول إلى العدالة من أجل التنمية البشرية" [Global thematic programme for accelerating access to justice for human development](#)

مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة (2016). خلاصة وافية لمعايير الأمم المتحدة وقواعدها في مجال منع الجريمة والعدالة الجنائية [Compendium of United Nations standards and norms in crime prevention and criminal justice](#)

الوكالة الأميركية للتنمية الدولية (2022) (USAID). "سياسة سيادة القانون الخاصة بالوكالة الأميركية للتنمية الدولية: التزام متجدد بالعدالة والحقوق والأمن للجميع". [USAID rule of law policy: A renewed commitment to justice, rights and security for all](#)

معهد أنواع الديمقراطية (2022) (V-Dem). "تقرير الديمقراطية لعام 2022: الطبيعة المتغيرة للدهور الديمقراطي". [Democracy Report 2022: Autocratization Changing Nature?](#) جامعة غوتينبرغ.

ويستون، م (2022). "إيجابيات الوصول إلى العدالة على الاقتصادات والمجتمعات والعقد الاجتماعي: مراجعة الأدبيات العلمية، 2022". [The Benefits of Access to Justice for Economies, Societies, and the Social Contract: A Literature Review, 2022](#). شراكة الحكومة المفتوحة ومنظمة Pathfinders.

البنك الدولي (غير مؤرّخ). المشاريع. الرابط الإلكتروني: <https://projects.worldbank.org/en/projects-operations/projects-summary>. تم تصفح الموقع في 27 تموز/يوليو 2022.

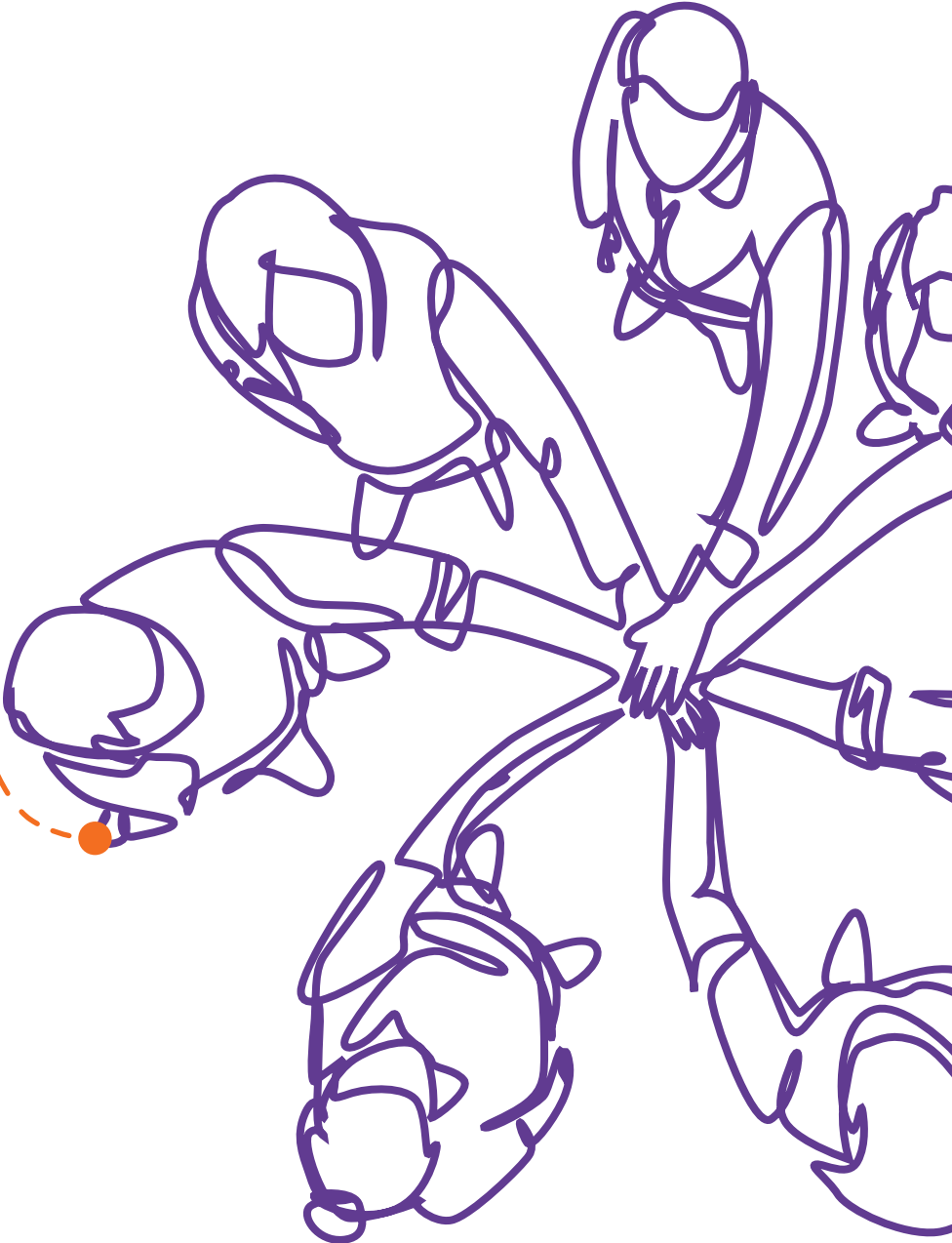
مشروع العدالة العالمية (2021). آراء العام 2021: أهم المستجدات واتجاهات البيانات من مؤشر سيادة القانون التابع لمشروع العدالة العالمية. [Insights: Highlights and data trends from the WJP Rule of Law Index 2021](#)

مشروع العدالة العالمية (غير مؤرّخ). أطلس مسوحات الاحتياجات القانونية. الرابط الإلكتروني: <https://worldjusticeproject.org/our-work/research-and-data/atlas-legal-needs-surveys>. تم تصفح الموقع في 26 أيار/مايو 2022.

مشروع العدالة العالمية (2019). "قياس الثغرة في قطاع العدالة" [Measuring the justice gap](#)

تنمية حس الملكية تجاه العدالة المتمحورة حول الإنسان

2



استئناف ومحكمة مقاطعة ومجالس المساعدة القانونية مهمة ودور مُحدّد بشكل ضيق. وتتواجد التشريعات على المستويات المحلية والإقليمية والوطنية وفوق الوطنية من دون أي تنظيم يحرص على أن تكون مخرجاتها مجتمعة فعالة بالنسبة للناس، وتحمي البيئة، وتسمح للمؤسسات التجارية بالازدهار. وفي الولايات المتحدة الأميركية أو نيجيريا مثلاً، تتضمّن كل ولاية نقابة محامين خاضة بها وقد يتم تنظيم المحامين على مستوى المدن الكبرى أو المقاطعات. وغالباً ما تُكلف هذه المنظمات أو الجمعيات بالحرص على تصرّف محاميها بمسؤولية تجاه عملائهم.

وقد تم تأسيس منظمات أخرى بشكل رئيسي لتصحيح قرارات المنظمات الأخرى في قطاع العدالة. فتتظر محاكم الاستئناف في قرارات القضاة عند الصفوف الأمامية ويمكن تصحيح قراراتهم من قبل المحاكم العليا. أمّا أمين المظالم، فتتمثل مهمته بتصحيح قرارات الوكالات الحكومية، وتصحّ الهيئات التأديبية قرارات المحامين، في حين يختار المدّعون العامون قضاياهم بشكل مستقل من الشرطة. وتوفّر لجان حقوق الإنسان والتفتيش طبقة إضافية من الضوابط والموازن.

يتمثّل المعوّق الثالث بافتقار العديد من المنظمات المستقلة في القطاع القانوني للموارد اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات القائمة على الأدلة والمتمحورة حول الإنسان. نتيجة لذلك، يصبح العبء أكبر من قدرتها على التحمّل وينصب تركيزها على العمليات اليومية. وغالباً ما تنشغل القيادة بإدارة الخلافات المحتدمة المتعلقة بشؤون العدالة التي ترد في وسائل الإعلام. فضلاً عن ذلك، إنّ استراتيجيات المحاكم والمنظمات الأخرى قليلة، ووحدات البحوث والتنمية صغيرة، وميزانيات الابتكار معدومة. وغالباً ما تركز الخطط الاستراتيجية على تعزيز ما هو قائم بدلاً من إعادة ابتكار كيفية تنفيذ الأمور.

يشكّل كذلك كلّ من الاستقلالية وغياب الحوافز مشكلة. يجب أن يحترم السياسيون العاملون في مجال العدالة وصانعو السياسات استقلالية منظمات قطاع العدالة، ويتّردّدون عموماً في دفع المحاكم ومجالس المساعدة القانونية وغيرها من منظمات العدالة المستقلة إلى رفع مستوى أدائها بشكل عام. وغالباً ما يشير الاقتصاديون إلى أنّ المنظمات في قطاع العدالة لا تملك حوافز كافية للتأقلم وتقديم النتائج التي تحتاجها المجتمعات، مما يفسّر سبب فشل خدمات العدالة في تلبية الطلب في أغلب الأحيان. وبما أنّ هذه المنظمات مستقلة، ولأسباب وجيهة، ونظراً إلى تمثّلها بقدرة على الاحتكار، يجب تنظيم عملية مساءلتها بطريقة متطورة. ولذلك، يجب أن يفهم الفريق العامل هيكلية الحوافز ضمن هذا القطاع والطرق التي يلبي بها طلب العدالة العرض.

يتطلّب الانتقال نحو أنظمة العدالة المتمحورة حول الإنسان والقائمة على الأدلة قيادة فعالة. لمّا لا تبرز هذه الأنظمة بنفسها استجابة للطلب الواضح والصريح لحلول أفضل وأكثر فعالية لحل النزاعات؟ نستهلّ هذا الفصل بوصف النقص في المحفّزات وهيكلية التعاون التي تستدعي تدخّل الفريق العامل. ثمّ نصف كيفية تشكيل هذا الفريق العامل ونبدأ بتنمية حسّ الملكية، ونفضّل كيفية تشكيل فرق العمل الحالية وتمويلها، ونناقش كذلك أهمية النظر في تبني نهج المهمة، بشكل يتناسب مع حجم التحدي.

المعوّقات أمام حسّ الملكية

تدعو الحاجة إلى تشكيل فرق عمل واستخدامها في العديد من الأماكن، ذلك أنّ اللاعبين الحاليين غير قادرين على التكاتف لإيجاد الزخم المطلوب. وبالتالي، يظهر عدد من المعوّقات خلال الرحلة ويجب أن تكون الفرق العاملة على علم بها.

يتمثّل المعوّق الأوّل بتفضيل الوضع الراهن. يقع قطاع العدالة تحت سيطرة مجموعة من المحترفين المنظمين ويمكن شلّ نقابات المحامين وهيكلية القيادة في المحاكم والوزارات بسهولة بسبب الطريق المسدود الذي تواجهه المجموعات التقدمية وتلك الأكثر حذراً. ويمثّل القادة الأكثر تحفّظاً في المحاكم وشركات المحاماة مجموعات من المحترفين المدربين في مجال القانون الذين يهابون فقدان السيطرة ومناصبهم المُحدّدة ضمن النظام كقضاة أو محامين أو مدّعين عامين. فقد دفع هؤلاء ثمناً باهظاً مقابل تدريبهم واستثمروا سنوات كثيرة في تسلّح شلّ الشراكات داخل شركات المحاماة أو المحاكم، وبالتالي، ليس لديهم أو لممثليهم، أي حافز للاستثمار في طرق جديدة للعمل. ويجب أن يكون حلّ النزاع المحسّن أيضاً جذاباً بالنسبة لهم.

في أسوأ الحالات، تتم إساءة استعمال المناصب داخل نظام القانون واستغلاله كمصدر للقوة. وقد يكون ولاء القضاة الرفيعي المستوى والموظّفين المدنيين للسياسيين أقوى من التزامهم بسيادة القانون والوصول إلى العدالة للجميع. وتشكّل الإجراءات القانونية المعقّدة التي تتألف من خطوات عديدة لتقديم المستندات أو لتنظيم جلسة استماع في المحكمة فرصة لتفشي الفساد.

ثانياً، يصعب تحديد الملكية على المستوى الكلي، إذ يعمل حالياً كلّ من المشرّعين والشرطة والنيابة العامة ومقدّمي الخدمات القانونية والمحاكم بشكل مستقل، من دون تحمّل أي منظمة مسؤولية الحلّ الفعّال للنزاعات أو حماية العلاقات المنصفة. فكلّ محكمة عليا ومحكمة

الجمع بين أفراد فريق العمل

تنشأ الفرق العاملة بطرق متنوّعة في وجه التحديات، غير مدركة مجموعة العوائق التي سيتعيّن عليها التصدي لها. يمكن لأصحاب المبادرة أن يجتمعوا كمبادرة مستقلة بتمويل خاص، اعتمادًا على كميّة بناء قضية العدالة المتمحورة حول الإنسان. وغالبًا ما يشارك الأكاديميون وكبار القضاة في الوصول إلى فرق العمل المعنيّة بالعدالة. وقد تشكّل نقابات المحامين مجموعات لتحقيق في ابتكار الخدمات القانونية، وقد يكون للمنظمات غير الحكوميّة دور أيضًا.

في أغلب الأحيان، تتشكّل الفرق العاملة تحت رعاية وزارة العدل، أو رئيس القضاة، أو النائب العام، أو المدعي العام. في إنكلترا وويلز، أدّى قرار حكومي برقمته المحاكم إلى إنشاء فريق عمل، ولاحظنا أنّه جرى إضفاء الطابع الرسمي على قرارات إنشاء فريق عمل كمذكرات تفاهيم بين وزارة العدل ومنظمة غير حكوميّة، أو منظمة تابعة للأمم المتّحدة توفرّ الموارد. في سيراليون، جرى ربط الابتكار في مجال العدالة باستراتيجية التنمية الوطنية (شراكة الحكومة المفتوحة وجمهورية سيراليون، 2019). أمّا في البلدان التي تمثّل فيها سيادة القانون مصدر قلق دولي، فقد تقترح مجموعة من السفراء أو منظمة تابعة للأمم المتّحدة تشكيل فريق عمل.

توضح هذه الأمثلة أنّ فرق العمل بحاجة إلى شكل من أشكال الشرعيّة والحيز السياسي، ويحتاج قادة العدالة إلى هذين الأخيرين ليكونوا قادرين على المشاركة في مبادرة خاصّة. من المرجّح أن يشارك في هذه المبادرة وزراء العدل، أو رؤساء القضاة، أو كبار موظفي الخدمة المدنيّة، أو السياسيّين المتخصّصين في شؤون العدالة. فهم الجهات الفاعلة الأساسيّة في قطاع العدالة. يمكن للوزراء اتخاذ مبادرات تتجاوز نطاق العمل كالمعتاد، ويمكن لكبار القضاة التواصل مع قادة من الشرطة، والنيابة العامّة، والمجال القانوني.

لوزير العدل دورٌ تنسيقيّ في معظم البلدان، ممثلاً قطاع العدالة في الحكومة. واعتمادًا على الترتيبات الدستوريّة، قد يكون وزير العدل أيضًا مسؤولًا عن عمليّات إعداد الميزانيّة، ويمكن لوزارته تقديم الموارد لفريق العمل. وغالبًا ما يكون لها دورٌ في تنفيذ البرامج التي ستطلّب تشريعات جديدة يمكن للوزارة أن تستهلّها. لذلك، تميل الفرق العاملة إلى التماس التعاون مع الوزراء أو رؤساء القضاة، ويجب أن تكون على دراية بالطريقة التي ينظر بها هؤلاء المسؤولون إلى الحاجة إلى الإصلاح.

يعدّ الطلب على العدالة أكثر توزّعًا من الطلب على الماء أو الطرقات السليمة. ولا يعلم الأفراد الذين يتعاملون مع النزاعات أو الجرائم تمامًا النتائج التي يريدونها أو تلك التي من المنطقي توقّعها. فهم لا يحتاجون نتائج منصفة للمظالم التي قد تواجههم إلّا حفنة من المرّات خلال حياتهم، وبالتالي، لا يجعلهم ذلك مستهلكين شرهين لخدمات العدالة.

عندما يحتاج الفرد إلى حلّ عادل، قد يدفعه الطرف الآخر في اتجاه مختلف. وبهدف تحقيق العدالة، ينبغي أن تتواجد الحاجة إليها بين الأفراد المتورّطين في الظلم أو الذين يسعون إلى ضمان عدالة علاقتهم وفقًا لقيمتها في المستقبل. ومن المحتمل حدوث ذلك أيضًا في ظلّ اضطراب محكمة أو وكالة حكوميّة ما إلى التدخل لفرض حلّ. ويعدّ التفاعل بين الأطراف المتورّطة في النزاع في الأصل مع الأطراف الثالثة معقدًا. فيجتمع كلّ من المطالبة بالعدالة وتوفيرها في كتلة مبهمة من المشاعر، والنزاع، والمناقشة، والتعصّب، والاستقطاب. من منظور الطرف الثالث الذي يوفرّ خدمات العدالة، تأتي المطالبة بالعدالة من طرفين غالبًا ما يدوان وكأنّهما يسيران في اتجاهين معاكسين. ويعتمد الأفراد الذين يسعون إلى تحقيق العدالة على الطرف الثالث، ومن المرجّح أن يكونوا قد اتخذوا هذا الموقف للمرّة الأولى. لذلك، من غير المحتمل أن يطلبوا صراحةً علاجًا وحلولًا فعّالة، وخدمة جيدة.

تتطلّب مسألة التقديم أن يتمّ توجيه الطلب نحو حلول عادلة من طرفين إلى طلب واحد للحصول على علاج فعّال، يجري تقديمه بواسطة نموذج خدمة فعّال. أمّا من جهة العرض، فيؤدّي تدخل المحاكم أو الأطراف الثالثة الأخرى ذات الصلاحيّات المعادلة إلى شكل من أشكال الاحتكار الحكومي. لذلك، يجب زيادة نسبة تحقيق العدالة المتمحورة حول الإنسان من خلال تعزيز حوافز المحاكم والمؤسسات الأخرى للاستفادة من إمكانيات الابتكار لدى المجتمع.

أخيرًا، يتطلّب التنسيق والتعاون اكتساب الثقة بين المنظّمات في قطاع العدالة، ممّا يشكّل العائق الخامس. فمن المرجّح ألاّ تثق مؤسسات قطاع العدالة في نظرائها، هذه المؤسسات التي أنشأت بهدف توفير الضوابط والموازنين، وأصبحت أكثر فعاليّة في حال فشل المنظّمات الأخرى. وفي بعض الأحيان، قد تكون المحاكم ومنظّمات المعونة القانونيّة حذرة من وزارة العدل التي تتحكّم بتمويلها. وقد لا تثق مؤسسات العدالة القائمة بالجهات الفاعلة من القطاع الخاص، خشية أن تعرّض وظائفهم للتهديد.

وغالبًا ما يوفّر اختصاصيّو القانون الشرعيّة، ويمثّلون المعايير الحاليّة التي من المحتمل أن تشكّل مصدرًا للإلهام، غير أنّها تحتاج أيضًا إلى مواجهة التحدّيات. وثمة أيضًا حاجة إلى صانعي تغيير ذوي في التحوّلات. ويدرك المحامون الممارسون، أو القضاة، أو المعالجون الشرعيّون، كيف تسير الخدمات في الواقع - وكيف يوجدون عقبات. أمّا موظّفو الخدمة المدنيّة، فهم معنيّون بإعداد الميزانيّة وعملية تغيير القواعد.

وجدنا في عملنا أنّ تشكيل فريق عمل يحتاج إلى دراسة متأنّية، ومن المحتمل أن يشارك في إعدادها قادة من السلطة القضائيّة والنيابة العامّة والوزارة، وسيحتاج هؤلاء إلى دعم غير رسمي من كبار المسؤولين التنفيذيين في منظماتهم. ويمكن للأكاديميين من مختلف التخصّصات المساهمة من خلال تعزيز النهج المطلوب القائم على الأدلّة، وقد يكون للممارسين منهم خبرة في التنفيذ. وينبغي تمثيل مقدّمي الخدمات القانونيّة المبتكرة.

يحتاج إنشاء فريق عمل إلى دراسة متأنّية



يجب دمج هذه الآراء كلّها من خلال التيسير، بما في ذلك العمليّات التدريجيّة لتوجيه فريق العمل خلال مراحل مختلفة من البرمجة. ضمن الفرق العاملة المتقدّمة، يحقّق ذلك فريق من الميسّرين يتمتع بخبرة في ديناميكيات القطاع القانوني، وفي مواجهة التحدّيات الرئيسيّة في إيصال المنافع العامة. وبدلاً من تعيين رئيسي واحد يشرف على سير العمليّات، غالبًا ما يكون لدى فرق العمل اليوم مجموعة غير رسميّة من القادة المشاركين، تهتم بسير المهام وتتمتع بمهارات تكميليّة ويساعدها فريق من الميسّرين.

ينبغي للفرق العاملة أن تكفل الاستماع إلى أصوات المواطنين. ويتحقّق ذلك من خلال إشراك المستخدمين ذوي الخبرة كأعضاء في الفرق، أو من خلال التشاور معهم بانتظام في مجموعات التركيز. وينبغي أن تكون بيانات المستخدمين متاحة بسهولة لدعم الحوار خلال المراحل الحاسمة. ويمكن لقادة المجتمع المدني، الذين يرفعون الصوت مطالبين بالعدالة، أن يساعدوا في الحفاظ على زخم فريق العمل (مراجعة الفصل 9 «تعزيز الحركة»). بالإضافة إلى ذلك، يمكن لمؤسّسي الشركات الناشئة في مجال العدالة إلهام المجموعة والتشجيع على اعتماد عقلية ريادة تؤكّد قدرتهم على تحقيق الأهداف المرجوة، وتقديم المساعدة انطلاقًا من خبرتهم في توحيد النماذج المالية المستدامة وتوسيع نطاقها وتطويرها.

التعامل مع قطاع عام محدّد

يدير فريق العمل نظامًا بيئيًا للعدالة يتطلّب التعامل بمهارة. في الفصل الثامن، نشرح بالتفصيل كيفية التعامل مع العوائق التي تحول دون الانتقال إلى العدالة القائمة على الأدلة والمتمحورة حول الإنسان، غير أنّ فريق العمل سيحتاج إلى التعامل مع هذه العوائق خلال مرحلة مبكرة.

وقد يرغب فريق العمل في استكشاف كيفية سير الملكية، مع الأخذ في الاعتبار كيفية تنظيم المسؤولية في ما يتعلق بالحلل العادلة كسلسلة من الضوابط والموازن، بدلاً من نهج متكامل لتقديم نتائج العدالة للناس والمجتمع. وقد يساعده هذا النهج على معرفة كيفية توزيع ملكية العدالة بين الهيئات التشريعية، والمحاكم، والنيابة العامة، والشرطة، والمهنة المنظمة في المجال القانوني. فكل من هذه المؤسسات ملتزم بالقانون، غير أنّها تعمل بشكل مستقل. كذلك، فإنّ فريق العمل مسؤول أمام المواطنين بشكل عام من خلال القوانين التي تحدّد ما هو مسموح للناس، وكيف ينبغي للمؤسسات اتخاذ القرارات.

يؤدّي التدريب القانوني والعمل على تحقيق العدالة أيضًا إلى ثقافة محدّدة يحتاجها فريق العمل للتقدّم. ويتألّف قطاع العدالة من ممارسين رافعين الصوت مطالبين بالحلل. واعتماد المديرون المدبّرون في المجال القانوني على اتخاذ القرارات من خلال التداول بعناية بين بدليين. ويمكن للطرق البديهيّة للتعامل مع النزاع، المستوحاة من إجراءات نظام المقامرة، أن تؤدّي العلاقات القائمة بين القادة في هذا القطاع. في بعض البلدان، حيث يعمل معهد لاهاي للابتكار القانوني، لاحظنا وجود مجموعات صاخبة من المتخصّصين القانونيين تبني علاقة عدائيّة مع الوزراء أو قادة المحاكم، من بينهم المحامون الذين ينظّمون حركات الإضراب. وسيحتاج القادة الذين يتبنّون برامج العدالة المتمحورة حول الإنسان إلى مجموعة فريدة من المهارات، والموارد، والمرونة للتغلب على هذه التحديات.

يعمل قادة العدالة ضمن هيكل عملي معقّد يحتاج إلى الإدارة والقيادة والتزويد بالموارد. ولكل مؤسسة من المؤسسات العامة (المحاكم، والنيابة العامة، والشرطة)، والمنظمات الخاصة (مقدّمو الخدمات القانونية ومقدّمو خدمات العدالة غير الرسميّة) دور. وبهدف إحراز تقدّم، قد يرغب فريق العمل في الاطلاع على النقاط المشتركة بين هذا القطاع وقطاع الصحة أو التعليم من حيث الحاجة إلى تعاون متعدّد التخصصات، وشامل لعدّة قطاعات، ومشارك بين القطاعين العام والخاص، ومشارك بين الوكالات.

فضلاً عن ذلك، يعدّ قطاع العدالة نوعًا خاصًا من الخدمة العامة، مما يشكّل مسألة ينبغي النظر فيها في وقت لاحق. ولا يقتصر مفهوم تقديم العدالة على مريض أو طالب واحد فحسب، لا بل تنشأ العدالة بين الناس، ويقوم الممارسون بتيسير إنشائها مع احتمال اضطرابهم إلى التدخّل لفرض حلّ ما. ومن المتوقّع أن تقدّم الحكومة وجهة نظرها كطرف ثالث، غير أنّها قد تكون أحد أطراف

النزاع في حالات عدّة. ينبغي أن يعمل عرض العدالة والطلب عليها معًا في بيئة من العواطف القويّة، والنزاع، والمناقشة، التي عادةً ما تكون غائبة عن المدارس والمستشفيات. وغالبًا ما يتمّ قطع الاتصال بسبب الاتّهامات أو المواقف الدفاعيّة أو حالات الإنكار. وتجنّي وسائل الإعلام الأموال من خلال التنافس على جذب انتباه المشاهدين بقصص تتناول موضوع الجريمة والنزاع.

خلال مرحلة الدعوة إلى الاجتماعات، سيجري اختبار التزام أعضاء فريق العمل وتطويرة بشكل أكبر. في حوار أولي مع أصحاب المصلحة ضمن برامج معهد لاهاي للابتكار القانوني، يعمل أعضاء الفرق العاملة معًا على تطوير العلاقات الشخصية. وعادةً ما يتعامل فريق العمل مع البيانات، ويعيد النظر في قضية إنشاء المجموعة، ويتطوّر تفاهمًا مشتركًا لضرورة حلّ المشكلات. بالإضافة إلى ذلك، يتعرّف كلّ عضو في الفريق على دوافع الأعضاء الآخرين والعمل الذي يقوم به كلّ منهم بالفعل لتحقيق مهمة هذا الفريق. ويتعرّف هؤلاء الأعضاء أيضًا على طرق تيسير أعمالهم خلال الأشهر المقبلة.

تصوّر تكافؤ الفرص للجميع

في وقت مبكر، قد يرغب فريق العمل في تبادل الرؤى للمستقبل. وبعد تقييم مدى إلحاح المشكلة التي تجري معالجتها، يواجه أعضاء الفريق العامل الآن تحديًا لاستكشاف سبيل للمضي قدمًا. إذا كان الوصول المتكافئ إلى العدالة للجميع في قضايا الإصابة الشخصية هو ما يبحثون عنه، فكيف يمكن تحقيقه؟ كيف تبدو العدالة للجميع في ما يتعلق بالجرائم اليوميّة في بلادهم؟ هل سيقدّم كل من الشرطة والمدّعون العاقلون، والمحاكم، والمحامون الخدمات المثاليّة للأشخاص جميعهم؟ يعدّ تحديد مسار العدالة النموذجي، من خلال مشكلة ملّحة في مجال العدالة، نقطة انطلاق جيّدة. ومن المحتمل أن يوفّر هذا المسار نظرة عامّة تدريجيّة للأنظمة الحاليّة والعقبات حيث تكمن حاجة ملّحة إلى تدخّلات مبتكرة. ومن المرجّح أن يكون لدى أعضاء الفريق العامل بدائل في الاعتبار. ما هي النتائج التي يحتاجها الأشخاص الذين يعانون من مشاكل في مجال العدالة بالفعل؟ ما هي الخدمات الواعدة التي يمكن توسيع نطاقها، وكيف يمكن إدخالها في النظام القانوني؟

بالنسبة إلى قادة العدالة، تعدّ تغطية النفقات المالية تحدّيًا مستمرًا، ومن المفيد إدخال هذا العنصر في المحادثة في وقت مبكر. وبدلاً من دعوة أشخاص خارجيين لتوفير التمويل، يمكن لأعضاء الفريق العامل تولي مسؤولية هذا التحدي من خلال التفكير في تدفّقات الإيرادات والمكافآت المحتملة. إذا قاموا بالعمليات الحسابيّة، فمن المحتمل أن يلاحظوا أنّه من غير المرجّح أن يجري تمويل خدمات العدالة المجانيّة للجميع من قبل دافعي الضرائب، على الرغم من دعم السياسيين لذلك كمسألة مبدأ. أو هل يمكن أن تكون الخدمات الجديدة التي يتوقعونها أكثر

نهج المهمة للبرمجة والتنفيذ

يتعين على فريق العمل التفكير في أساليب البرمجة التي قد يتبعها أعضاء فريق العمل الجدد. في ما يتعلق بقطاع العدالة، غالبًا ما نلاحظ أنّ إعادة التصميم مخصصة للجان عادةً ما تُصدر تقريرًا يتضمن توصيات يجب تنفيذها من خلال التشريعات أو ضمن المنظمات الحالية. ومع ذلك، من غير المرجح أن تنفيذ تقارير اللجان، على الرغم من أنّ مشاركة المنقّذين ذوي الخبرة في تصميم البرنامج أمرٌ ضروري، ممّا يضمن أنّ البرنامج مصمّمٌ للتنفيذ. ولكن كيف يضمن فريق العامل تنفيذه؟

عند البحث عن طريقة برمجة، قد يرغب فريق العمل في الاسترشاد بالنهج الموجه نحو المهمة لمعالجة التحديات المجتمعية الكبرى. ومن المحتمل أن يقرّ الفريق العامل، الذي يبحث في كيفية طرح قضية الانتقال إلى العمل المتمحور حول الإنسان والقائم على الأدلة في قطاع العدالة، العمل على مواجهة تحدّي على هذا المستوى. وتقرّر ماريانا مازوكاتو، صاحبة فكرة هذا النهج، أن نوسّع طموحاتنا وأن نحشد مواردنا بطريقة جريئة وفلمهمة مثل مهمة الهبوط على سطح القمر، ولكن هذه المرة من أجل حلّ أكثر المشاكل الاجتماعية «شرا» في عصرنا (مازوكاتو 2021). وتُظهر أبحاثها أنّ الحكومات قد لعبت دورًا ضروريًا في الاكتشافات التكنولوجية الكبرى في القرن العشرين وأنها الأكثر قدرة على تسهيل بروز مثل هذه الاكتشافات (مازوكاتو 2013). يلخّص الإطار أدناه النصائح حول كيفية قيام فريق العمل بتفعيل طريقة العمل الموجهة نحو المهمة.

فعالية من حيث التكلفة، ممّا يعني زيادة كبيرة في الإنتاجية وتحقيق وفورات كبيرة في التكاليف؟

حتى في هذه المرحلة المبكرة من عملهم، قد يرغب أعضاء فريق العمل في استكشاف نهج تمويل مستدامة. ينبغي أن تتضمن هذه النماذج ما يدفعه الناس بالفعل مقابل خدمات العدالة في السوق وما يدفعونه كمساهمات مقابل الخدمات الحكومية. كيف يجري تمويل الخدمات العامة الأخرى مثل الرعاية الصحية، والتعليم، وخدمات المياه، والكهرباء، والإنترنت - وما الذي يمكن استخلاصه من هذه الأمثلة؟

من المرجح أن يتوصّل أعضاء فريق العمل إلى تصوّرات مختلفة حول الأمور الأكثر إلحاحًا. ولبعض الأعضاء موقفٌ عمليٌّ للغاية، حيث يركّزون على الإجراءات المبسّطة المطلوبة أو شبكة قضاة الصلح التي يجب تأسيسها. ومن المرجح أن يجد أعضاء آخرون من الفريق العامل، المحبطون من طريقة العمل الحالية في بلدهم، الراحة في معرفة أنّ تقديم العدالة المتمحورة على الإنسان يمثل تحدّيًا مشتركًا على المستويين الدولي، وليس إخفاقًا شخصيًا للقادة الأفراد في بلدهم. وقد ثبت أن الانتماء إلى الحركة الدولية للهدف رقم 16 من أهداف التنمية المستدامة التي يظهر فيها توافق في الآراء يحفّز الفرق العاملة في البلدان ذات السمعة السيئة في ما يتعلق بسيادة القانون.

في حال كان عدد من أعضاء فريق العمل مدرّبين في المجال القانوني، يمكن أيضًا دعوتهم للتفكير في القوانين التي تحكم خدمات العدالة. ما هي القوانين المفيدة والأساسية؟ ما هي الحواجز التي يصعب ملاحظتها أو التي تعدّ غير مهمة؟ ينبغي أن يفكر فريق العمل في الخطوات المتخذة في المستقبل. وحين يتطلب الأمر أنواعًا جديدة من عمليات حلّ النزاعات ونماذج جديدة لتقديم الخدمات، سيطلب الأمر مسازًا واضحًا للتطوير، والاختبار، والتنفيذ على نطاق واسع. ما نوع التنظيم المطلوب لدعم ذلك؟

نهج المهمة للبرمجة

4. أن تمثّل ابتكارًا متعدّد التخصصات، شاملًا لقطاعات عدّة، ولجهات فاعلة عدّة

5. أن تجد حلولًا متعدّدة تصاعديّة (مازوكاتو، 2021)

حدّدت ماريانا مازوكاتو خمسة معايير لاختيار المهام، إذ ينبغي:

1. أن تكون جريئة، وملهمة، وذات صلة اجتماعية واسعة

2. أن يكون مسارها واضحًا: موجه، وقابل للقياس ومحدّد الأجل

3. أن تسعى لتحقيق طموح ما، إلى جانب الأبحاث الواقعية والإجراءات الابتكارية

يعتبر أزلواي وزملاؤه (2019) أنّ نموذج وكالة مشاريع الأبحاث المتقدمة يعمل بشكل أفضل عندما يكون المجال التقني غير مستكشف نسبياً وله مسارات ذات إمكانات كبيرة، بالإضافة إلى بعض الاحتكاك. ويشكّل ذلك وصف جيّد لتحديّ البحث والتطوير في قطاع العدالة. ويوصون بما يلي:

- تحديد هدف وغاية للبرنامج العام ومطابقة الأهداف والغايات للبرامج الفرعية، مع النتائج الاجتماعية والاقتصادية كأهداف وغايات
- ينبغي أن يكون مديرو البرامج الفرعية أبطالاً تقنيين. عليهم الإبلاغ عن الأهداف والغايات، والتمتّع بحريّة التصرف، معتمدين على خبرتهم. فهم لا يخضعون لمراجعة النظراء، ولكن يُبلغون بالنصح
- ينبغي على مديري البرامج الفرعية العمل مع «فرق هندسيّة»
- يقدّمون نهجاً تكميلياً، وربما تنافسياً

يحتوي «دليل ممارسة خبراء التكنولوجيا المدنيين» الصادر عن هاريل (2020) على توصيات إضافية عدّة، بما في ذلك كيفة تعزيز عمل الفريق:

- عرض تقديمي للمديرين التنفيذيين يسهل فهمه من قبل أشخاص ليسوا خبراء في التكنولوجيا
- إبقاء انتقادات النظام الحالي محترمة ومرتبطة بشكل واضح بقيمة رئيسة تتمثّل في الخدمة العامة أو الإشراف وإزالة التكهّنات حول الدوافع الخفية أو القدرة الفكرية

يصف أزلواي وزملاؤه (2019) كيف يمكن إدارة العمل حسب المهام. ويوصى بإدارة المشاريع بطريقة مرنة وقابلة للتكيف. ويمكن الاستفادة من الدروس المقدمة من وكالات الابتكار والتمويل الأخرى في جميع أنحاء العالم، مثل يوزما في إسرائيل، أو سيرا في فنلندا، أو الخدمة الرقمية الحكومية في المملكة المتحدة، أو منظمات مثل وكالة المشاريع البحثية الدفاعية المتقدمة (DARPA)، أو وكالة مشاريع الأبحاث المتقدمة للطاقة (ARPA-E) في الولايات المتحدة الأميركية. أمّا الخصائص المميزة لنموذج وكالة المشاريع البحثية الدفاعية المتقدمة، فهي:

1. المرونة في التنظيم
 - أ. الاستقلال عن فروع الحكومة
 - ب. هيكل داخلي ثابت
 - ت. التوظيف خارج إجراءات التوظيف الحكومية القياسية
 - ث. تعيين للمديرين ومديري المشاريع لأجل محدّد
 - ج. آليات تعاقد مرنة

2. التصميم التصاعدي للبرنامج

3. حرية التصرف في اختيار المشروع

4. الإدارة النشطة للمشروع

يستند نهج المهمة، الملخّص في الإطار أعلاه، إلى تحديد أهداف وغايات ملموسة، ويعتمد على جهود البحث والتطوير الطموحة والواقعية، لا سيما عندما يجري العمل بين التخصصات، وبين الصوامع، وبين الجهات الفاعلة. في الفصل التالي، نقدّم اقتراحاً لتطبيق هذا النهج على التحديات التي نواجهها.



وضع ميزانية لبرنامج العدالة المتمحورة حول الإنسان: البنود لنهج منهجي



المرحلة الأولى: المبادرة

- ← عرض القضية: خطة المشروع
- ← الدعوة إلى الاجتماع: ضم الفريق العامل والفريق الداعم



المرحلة الثانية: التملك وتحديد النطاق

- ← حوارات أصحاب المصلحة: بناء الفريق
- ← تحديد أولويات المشاكل في مجال العدالة، ورسم الأهداف، وتحديد المؤشرات، والاتفاق على الغاية، وتحديد المسارات الأولية



المرحلة الثالثة: برمجة التدخلات الاستراتيجية

- ← جمع البيانات: مسح وبائيات المشاكل في مجال العدالة، ومعدلات حل هذه المشاكل، ونتائجها
- ← ضمان النتائج: تحديد النتائج، وتطوير أدوات الرصد والبيانات التوجيهية القائمة على الأدلة، ووضع خطة للتنفيذ
- ← تسليط الضوء على نقاط التحول الحالية والواعدة (المكاسب السريعة)
- ← عملية التسريع: استكشاف نقاط التحول المحتملة، وتطوير خطة التنفيذ، والعمل من أجل التزامات المستثمرين
- ← حوارات أصحاب المصلحة: اختيار نقاط التحول، ووضع خطة للبيئة التمكينية (الميزانية، والتنظيم، والشراء، والبيئة السياسية)، وتأمين المستثمرين من أجل نقاط التحول
- ← مختبرات الابتكار: تجديد/تصميم أدوات نقاط التحول، وتوحيد التقديم، وإنشاء خطة مالية، واستراتيجية التوسع وخطة الاستثمار، وتعزيز القيادة والفرق

توفير الموارد لبرنامج عدالة متمحورة حول الإنسان

يحتاج فريق العمل إلى موارد كافية، ويتطلب تصميم البرنامج الدقيق مجموعة متنوعة من الأساليب والمهارات. وإذا كان أعضاء الفريق العامل قادة مسؤولين عن وظائف أخرى، فهم يحتاجون إلى دعم من فريق متعدد التخصصات من ذوي الخبرة في إصلاح قطاع العدالة.

يمكن أن يكون النهج القائم على الأدلة لتحقيق العدالة ملفتاً للمخططين الوطنيين. ستبين دراسة الجدوى الأولية، أي تحديد تكاليف البرمجة والفوائد المحتملة كما هو مذكور في الفصل الأول، قيمة البرنامج. وستوضح هذه الدراسة أيضاً كيف يمكن تنفيذ البرنامج، وقد تتوفر الميزانيات من خلال اتفاقيات التحالف. تزداد احتمالية المساهمات من المانحين الدوليين (في البلدان ذات الدخل المنخفض) عند اتباع نهج منهجي للإصلاح.

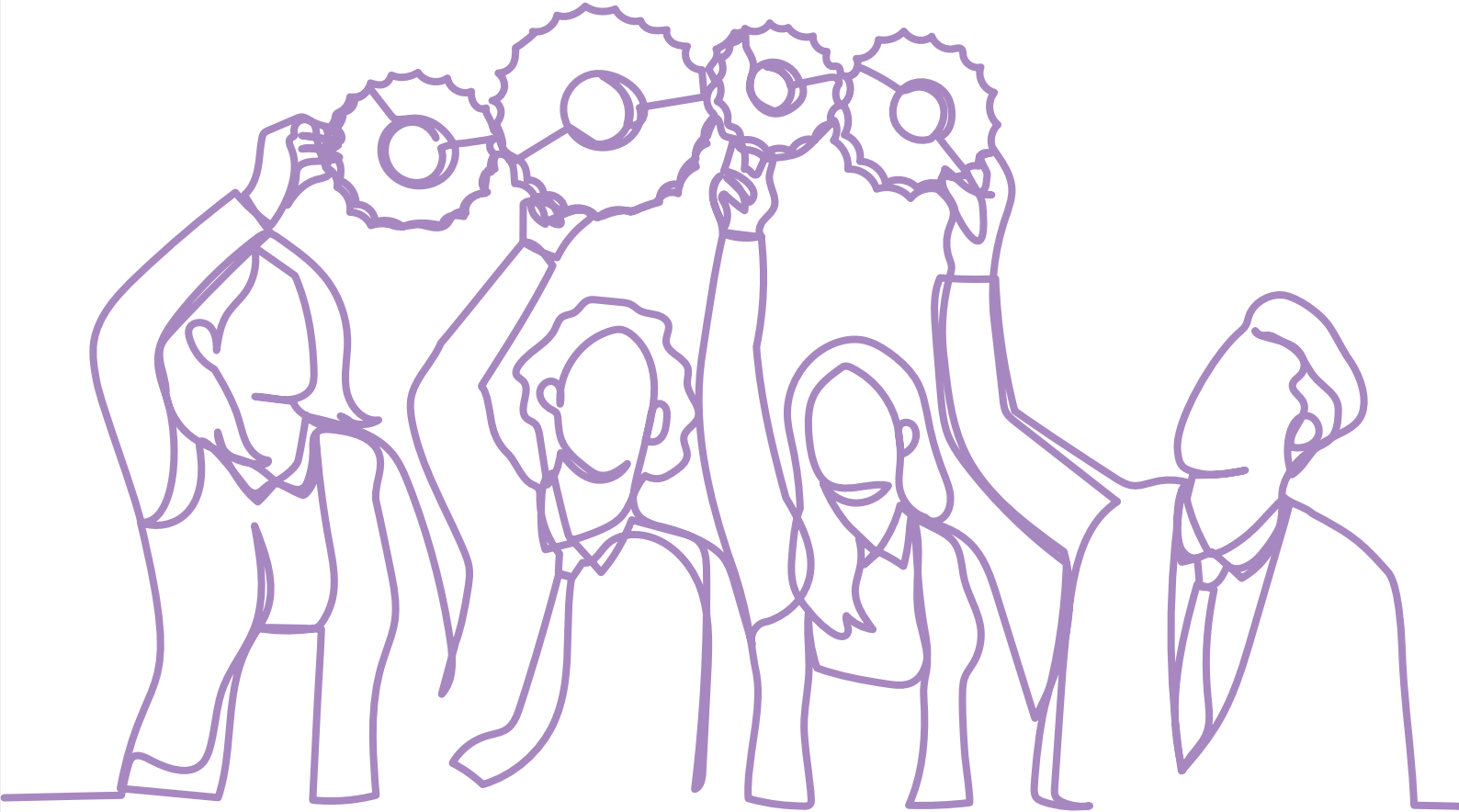
فكل من الوزارات، والجهات المانحة، والمستثمرين ذوي التأثير الاجتماعي يتطلب المساءلة. إنهم يبحثون عن نواتج ونتائج واضحة ومراقبة باستمرار. وعندما يتم إثبات أهمية البرمجة المنهجية، ينبغي أن تكون مصحوبة بمؤشرات لقياس التقدم المحرز والأثر المتحقق.

تتمثل الخطوة التالية بتحديد تكلفة عمل الفرق العاملة بشكل واقعي. قد تتضمن الميزانية النموذجية البنود الموضحة أدناه. يمكن أن تستمر مرحلة البرمجة، حيث جرى تصميم إطار البرنامج، ما بين 12 و24 شهراً. وعادةً ما تؤدي إلى عدد من النواتج، وخطة أو أكثر لكل من تدخلات البحث والتطوير والابتكار الاستراتيجية، وينبغي تمويلها بطريقة مستدامة واختبارها خلال أنشطة البرنامج. وهي تتعلق عادةً بتنفيذ العمل المستند إلى الأدلة، والاستثمار من خلاله، وتوسيع نطاق واحد أو أكثر من نماذج تقديم الخدمات التي تشكل نقطة تحول، لا سيما البيئة التمكينية. اعتماداً على مستوى الطموح، يمكن أيضاً تضمين خطة لبناء حركة واسعة.



المرحلة الرابعة: التنفيذ من قبل أصحاب المصلحة بدعم من الفريق العامل

- ← جمع البيانات ومراقبة التقدّم المحرز
- ← تنفيذ خطة العمل القائمة على الأدلة
- ← تنفيذ استراتيجيات لتوسيع نطاق التدخلات الفعّالة
- ← الحفاظ على البيئة التمكينية وتحسينها
- ← توفير وحدة محلية زخمًا ودعمًا مستمرين للإصلاح
- ← الحفاظ على الزخم والحوافز: التواصل مع الجمهور، وتطوير المعايير الدولية

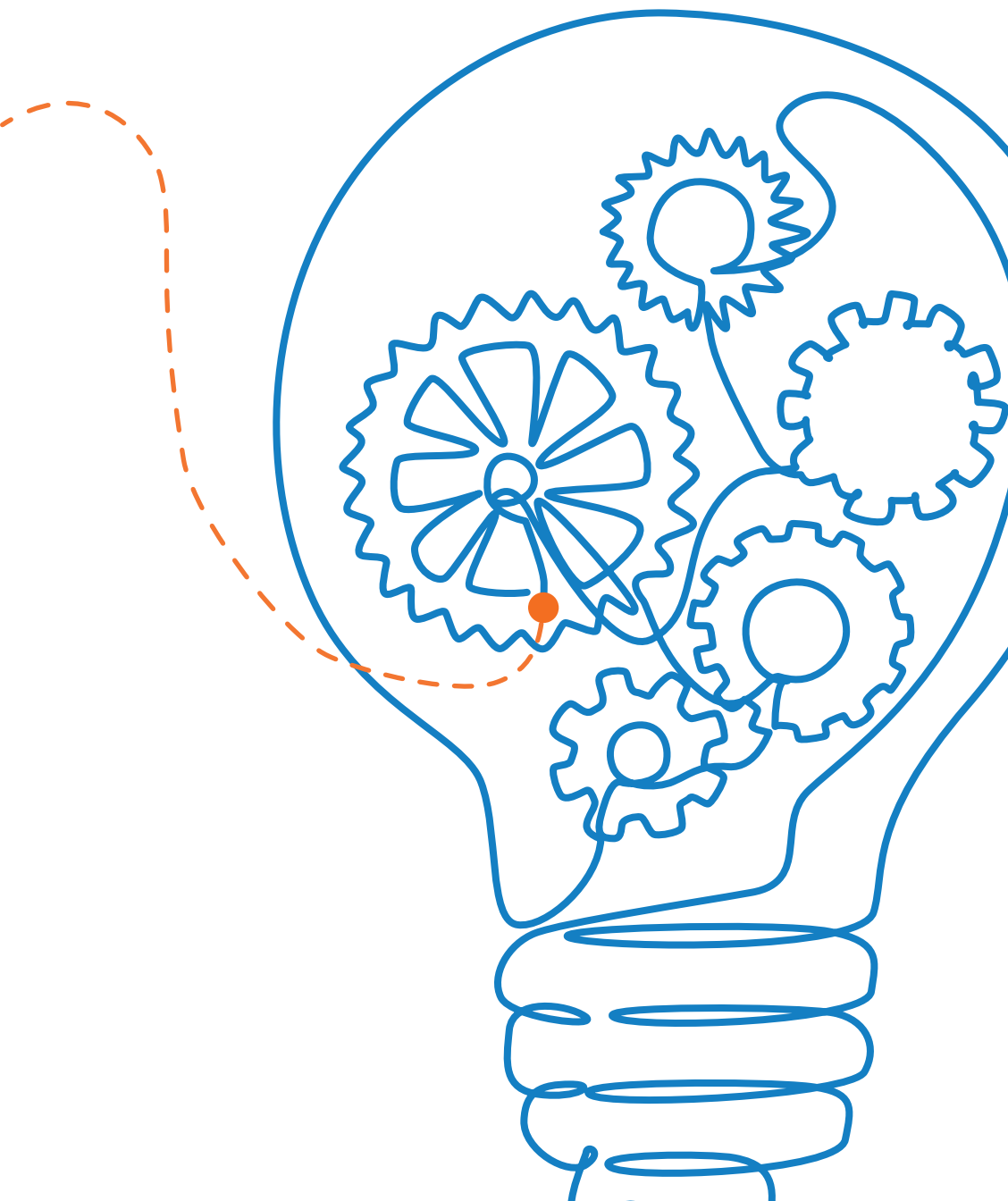


المراجع

- هاريل، ك. (2020). دليل ممارسة خبراء التكنولوجيا المدنيّين.
- مازوكاتو، م. (2013). الدولة الرياديّة: فضح خرافات القطاع العام مقابل القطاع الخاص، 2013. الشؤون العامّة.
- مازوكاتو، م. (2019). البعثات الحاكمة في الاتحاد الأوروبي، 2019: تقرير خبير مستقلّ. المفوضيّة الأوروبية.
- مازوكاتو، م. (2021). اقتصاد المهمّة، دليل رائد لتغيير الرأسماليّة. هاربر كولينز.
- مولر، س. (2020). حركة وزراء العدل الناشئة. وحدة القياس العالميّة- مدوّنة تغطّي الشؤون الدوليّة والمخاطر العالميّة.
- الشراكة الحكوميّة المفتوحة وجمهورية سيرااليون (2019). خطة العمل الثالثة: خطة عمل سيرااليون 2019-2021.
- بيير أزلاني وشركاؤه، (2019). تمويل الأبحاث المتعلّقة بالاكتشافات: وعود وتحديات "نموذج وكالة مشاريع الأبحاث المتقدّمة"، المكتب الوطني للبحوث الاقتصاديّة/سياسة الابتكار والاقتصاد.

3

وضع جدول أعمال: المشاكل الملحة، والأهداف، ونقاط التحوّل



تستطيع الفرق العاملة تحديد الأولويات بطريقة صارمة. وعلى الرغم من أن تحديد حجم التأثير ليس سهلاً، إلا أنه يمكن تصنيف المشاكل في مجال العدالة وفقاً لتواترها ومدى خطورتها.

نوصي أعضاء الفريق العامل بالتعلي بالقدرة اللازمة على حلّ المشاكل استناداً إلى عدد هذه الأخيرة التي تحدث كل عام وخطورتها. تُظهر الأرقام الواردة في الرسم البياني الموجود في الفصل الأول فكرة عن القدرة التي يحتاجها بلد ما للتصدي لمشاكل العدالة الأكثر إلحاحاً وحلّها، وتختلف هذه التقديرات مع اختلاف حجم البلد. يمكن الحصول على أرقام أكثر دقة من خلال الاستبيانات حول الاحتياجات القانونية أو من البيانات الإدارية (في حال قامت وكالة حكومية بتسجيل جميع المشاكل ذات الصلة من هذا النوع).

تحديد الأهداف والمؤشرات والغايات



الأهداف
الذكية



مؤشرات
مفيدة



أهداف
طموحة

عادةً ما تحدّد فرق العمل نوع المشكلة للعمل على حلّها، أو ما يصل إلى خمسة من أكثر أنواع المشاكل إلحاحاً، قبل أن يتمكن أعضاؤها من تحديد الأهداف. قد يتمثّل أحد الأهداف بمنع العنف المنزلي في بلد ما، أو حلّ النزاعات على الأراضي بكفاءة وفعالية. تمكّن الأهداف الواضحة الواردة في النتائج الخاصة بالأشخاص، الفرق العاملة من تقييم ما إذا كان تنفيذ البرنامج ناجحاً أم لا.

ولبعض البرامج أهداف متعدّدة وقد تحيّر المنفّذين. وتهدف إور العدالة في كولومبيا (مراجعة مرفق هذا التقرير) إلى زيادة كفاءة الخدمات الحالية، وتوسيع نطاق وصول الحكومة إلى الأحياء ذات الدخل المنخفض والمناطق الريفية، وتوسيع نطاق سبل تحقيق العدالة. قد تحتاج هذه الأهداف إلى المواءمة وإعادة الصياغة كنتائج للأشخاص، وفقاً لأفضل الممارسات الناشئة. ننصح أصحاب المصلحة ضمن برنامج معهد لاهاي للابتكار القانوني، بصياغة الأهداف بطريقة ذكية (SMART): محدّدة، وقابلة للقياس، وقابلة للتحقيق، وذات صلة، ومقيّدة بالزمن (دوران 1981).

في هذا الفصل، سنتكشف كيف يمكن للفرق العاملة أن تحدّد نطاق عملها، وقد يتم تكليفها بنوع معيّن من أنواع المشاكل في مجال العدالة. ومن المتوقع أن تحسّن هذه الفرق تحقيق العدالة لجميع المشاكل في مجال العدالة المدنية، على سبيل المثال، أو أن تحسّن مبدأ تحقيق العدالة بشكل عام. وقد تختار نوعاً معيّنًا من أنواع نموذج تقديم خدمة العدالة الذي وضعته الفرق العاملة لتنفيذه في البلد.

قبل التركيز على التوجّه نحو الحلّ، قد يرغب فريق العمل في تخصيص بعض الوقت لاستيعاب الدروس المستفادة بشكل مشترك. وغالبًا ما يفشل الابتكار في مجال العدالة. قمنا بإدراج عدد من مبادئ الابتكار في مجال العدالة المشتركة، مع توضيح أسباب تجنّبها.

خلال هذه العملية، يطور أعضاء فريق العمل مفهومًا مشتركًا لمستوى الإصلاح الذي سيّبعونه. ومن المتوقع عمومًا أن تركز فرق العمل على تحديد الخدمات الحالية واستبدالها في نهاية المطاف، بدلاً من تحديثها.

تحديد أولويات المشاكل في مجال العدالة

توفّر الاستبيانات حول الاحتياجات في مجال العدالة بيانات عن أكثر مشاكل العدالة إلحاحاً. قد يرغب أعضاء الفريق العامل في الترابط بهذه الاحتياجات من خلال مشاركة قصص شخصية عن الظلم. في حوارات أصحاب المصلحة التي يقوم معهد لاهاي للابتكار القانوني بتيسيرها، تكمل التجارب الحياتية للأشخاص والبيانات بعضها البعض.

وبهذه الطريقة، يتمّ تذكير أعضاء فريق العمل بأنّ أكثر مشاكل العدالة إلحاحاً تتعلق بتلبية الاحتياجات الإنسانية الأساسية. من بين هذه الأخيرة، الحاجة إلى تكوين روابط أسرية متينة والحفاظ عليها على الرغم من أوقات الشدّة، والحاجة إلى العمل الإيجابي والتمكين الذي يوفر دخلاً كافياً، فضلاً عن الحاجة إلى الحصول على الأرض والسكن، وتتطلب نوعية الحياة في المجتمعات علاقات جيّدة مع الجيران. تحتاج الشركات إلى ضمان كيفية الاستثمار، وينبغي التقليل من تأثير الأنشطة على البيئة.

تكون هذه الاحتياجات الإنسانية الأساسية على المحك عندما تنفصل العائلات، ويُرسَل العمّال إلى منازلهم، ويُطرد المستأجرون، ويصبح الجيران مصدرًا للضوضاء أو الانزعاج أو التلوث. ويرغب الأشخاص بالوصول إلى الخدمات الحكومية الأساسية: مثل الرعاية الصحية، وخدمات المياه، والكهرباء، والتعليم. يحمي كلّ من التخفيف من عبء الدين والمنافع الاجتماعية من حالة الفقر. يرغب الأشخاص بالعيش في بيئة آمنة، بعيداً عن الجرائم والعنف، محمّين من الحوادث.

ومن الأهداف المرتبطة مباشرةً بالتحدي الذي تناوله هذا التقرير، على سبيل المثال، تطوير القدرات والأساليب اللازمة لحل النزاعات الأكثر إلحاحًا أو منعها بطريقة قائمة على الأدلة ومتمحورة حول الإنسان.

يتطلب قياس التقدم المحرز نحو الهدف مؤشرات، من بينها مؤشرات حل النزاعات التي يمكن تحديدها بطرق عدّة. ومن المؤشرات المقترحة من قبل الأمم المتحدة حول أهداف التنمية المستدامة، نذكر البند 3 من الهدف 16: «نسبة السكان الذين عانوا من نزاع في العامين الماضيين والذين استفادوا من آلية رسمية أو غير رسمية لتسوية المنازعات، حسب نوع الآلية». يركّز هذا المؤشر على إمكانية الوصول إلى المؤسسات القائمة في نهج العدالة المتمحورة حول الإنسان، تعتبر النتائج بالنسبة إلى الأشخاص أساسية، لذا من المحتمل أن تكون معدلات حل المشاكل مؤشراً جيّداً. قد يقرّر الفريق العامل أيضاً أن يأخذ في الاعتبار عدالة الحلول أو فعاليتها. تتمثل إحدى الطرق اللازمة لتفعيل ذلك في تحديد المشاكل المبلغ عنها في الاستبيانات، على أنّه جرى حلّها بشكلٍ عادلٍ وإضافة ذلك إلى عدد المشاكل التي يعتبرها المستجيبون على المسار الصحيح نحو حلٍ عادلٍ، بما أنّ بعضها سيظل قيد التقدم في الوقت الذي يجري فيه قياس النتائج.

في برنامج جرى تطويره لهنولندا على نحو خاص، اقترح معهد لاهاي للابتكار القانوني المؤشر التالي: «النسبة المئوية للمشاكل الملحة في مجال العدالة التي يتم حلّها من خلال قرار أو اتفاق يقيّمه المتنازعون على أنّه عادل». تتوفر هذه المعلومات من الاستبيانات حول الاحتياجات القانونية، التي تُجمع كل أربع سنوات في هولندا. فاختيار مؤشرات ذات مغزى أمرٌ بالغ الأهمية. من المتوقع أن تشهد برامج الوساطة معدل تسوية مرتفع. وتستخدم المحاكم هذا المؤشر بشكل متزايد. ومع ذلك، ينبغي الجمع بين معدل التسوية ومؤشر يعكس ميزة القرار.

يُعدّ الوقت الفعلي لإصدار الحكم مؤشراً آخر تستخدمه المحاكم بشكلٍ شائع، فهو يسمح بمراقبة عدد الأشهر المستغرقة منذ رفع الدعوى لغاية تاريخ صدور الحكم بسهولة. في روسيا، ينبغي على قضاة الصلح البت في القضايا في غضون شهرين ويقال إنّهم غالباً ما ينجحون في القيام بذلك (هندلي 2017). في هذا الصدد، ثمة حاجة ممكنة إلى مؤشر آخر يعكس ما إذا كان تدخل المحكمة مفيداً. علاوة على ذلك، لا تشمل مؤشرات الوقت الفعلي لإصدار الحكم، الوقت الفاصل بين ظهور المشكلة ورفع القضية في المحكمة. لذلك تميل الاستبيانات المتمحورة حول الإنسان إلى التساؤل عن الوقت الفاصل بين ظهور المشكلة وحلّها.

معاودة الإجراء هو مؤشرٌ ينبغي استخدامه بعناية. فهو يقدر ما إذا جرى إلقاء القبض على مرتكب جريمة ما، أو إدانته مرّة أخرى. تشير البيانات إلى أنّ الاعتقال للمرّة الثانية من المرجّح أن يكون جرّاء جريمة بسيطة. من ناحية أخرى، قد تتكرّر حالات العنف المنزلي قبل إبلاغ

الشرطة بها. علاوة على ذلك، فإنّ تدابير معاودة الإجراء تسعى إلى المنع بدلاً من الحل. فلا علاقة لها بما إذا كانت الضحية قد حصلت على العدالة الإصلاحية، ولا ترتبط إلّا بشكلٍ ضعيف بما إذا جرى استعادة الوثام المجتمعي أم لا.

يجب أن تفكر الفرق العاملة مرتين قبل اختيار المؤشرات المتعلقة بالمدخلات. وغالباً ما تحدّد الوزارات أهدافاً لعدد من رجال الشرطة في الشوارع أو لعدد من القضاة، على سبيل المثال. في بعض الأحيان، يجري تقديم الميزانيات المتعلقة بالمعونة القانونية أو بالمحاكم كمؤشرات في وثائق السياسة. أظهر البحث أنّ الزيادات في الميزانيات لا تعني بالضرورة نتائج أفضل للأشخاص.

بمجرّد تحديد المؤشرات، يمكن تحديد الأهداف. إنّ معدلات الحل بإنصاف للمشاكل عالية التأثير حالياً، أي حوالي 30%. وغالباً ما تبلغ معدلات برامج الحلول البديلة لفض النزاعات (ADR) نسبة 50% أو ما يفوق هذه النسبة. يمكن لأعضاء الفريق العامل التحقيق في شأن هذه المعدّلات، وتقييم، على سبيل المثال، ما إذا كانت زيادة معدل الحلول إلى 55% في غضون عامين وإلى 70% في أربع سنوات، هدفاً يمكن تحقيقه. أمّا بالنسبة إلى البرنامج الهولندي، فاقترحنا هدفاً بنسبة 80% لحل النزاعات الملحة من خلال قرار أو اتفاق يعتبره الطرف المتنازع عادلاً. بلغ المؤشر في العام 2019 نسبة 32%، بينما بلغت نسبة المشاكل التي جرى حلّها بقرار من سلطة ما أو بالاتفاق بين الطرفين 39% (5% قرار، 34% اتفاق). وقد بلغت النسبة نفسها 60% في الماضي. عندما يتم التوصل إلى قرار أو اتفاق، يعميل المواطنون الهولنديون إلى قبوله على أنّه عادل (73% للقرارات، 84% للاتفاقيات). وبالتالي، يُعدّ المؤشر بنسبة 80% طموحاً، غير أنّه قابل للتحقيق من خلال جهود البحث والتطوير والابتكار الصارمة.



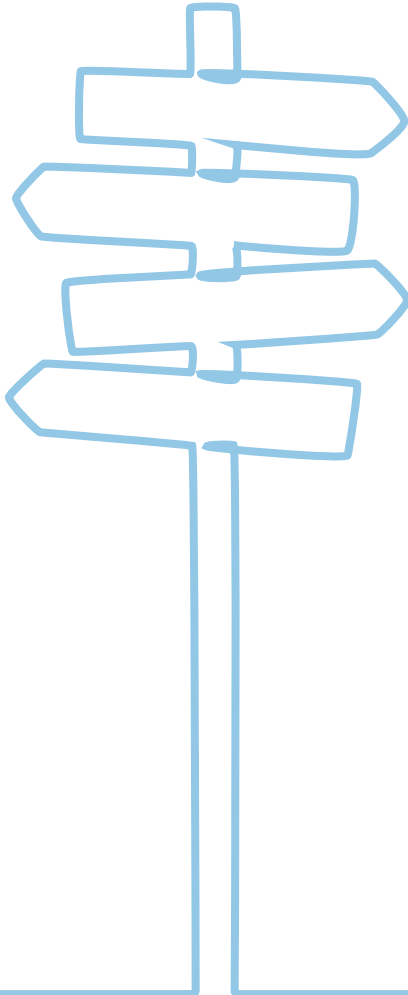
- اقترح مشروع العدالة العالمية عدداً من مؤشرات العدالة المدنيّة.
- تقوم المفوضية الأوروبية لكفاءة العدالة (CEPEJ)، بجمع بيانات عن أوقات الفصل في المحكمة ومؤشرات أخرى مختلفة.
- للحصول على مؤشرات العدالة الجنائية، اطلعوا على المركز الدولي لإصلاح القانون الجنائي وسياسة العدالة الجنائية (2015)، مؤشرات العدالة وإصلاح العدالة الجنائية، أداة مرجعية.

إنّ تعزيز خدمات العدالة المجتمعية هو استراتيجية شعبية أخرى للفرق العاملة. عمل معهد لاهاي للابتكار القانوني مع الفرق العاملة التي تركز على النهج الشاملة للعدالة الأسرية أو على الاحتياجات في مجال العدالة لسكان الريف في البلدان الخارجة من نزاع. كما نظرت الفرق العاملة السابقة التي عالجت المنازعات على الأراضي في تحسين تسجيل امتلاك الأراضي. وقد وضعت اللجان المكلفة بإنصاف المظالم المنهجية معايير لتعويض الضحايا.

ينبغي اختبار الفرضيات المتضمنة في الاستراتيجيات خلال مرحلة البرمجة. قبل أن يختار الفريق العامل بشكل نهائي الخدمة التي ستشكل نقطة التحول، يحتاج أصحاب المصلحة إلى تقييم جدوى تنفيذها. هل من المحتمل أن تحقق الإستراتيجية الهدف وتدفع المؤشر إلى الأمام؟ هل من منظمات مستعدة لتقديمه؟ هل النموذج المالي سليم؟



طوّر معهد لاهاي للابتكار القانوني طريقة لتطوير المسارات بهدف تحقيق أهداف العدالة المحددة التي وافقت عليها مجموعة من قادة العدالة الملتزمين. هذه المسارات مرنة ويمكن تكييفها لتناسب سياقات وأهدافًا مختلفة.



اختيار الاستراتيجيات

عند تحديد الأهداف، سيكون لدى أعضاء الفريق العامل استراتيجيات في الاعتبار لتحقيقها. فالاستراتيجية طريق لتحقيق الهدف، مع مراعاة السياقات الحالية والمتوقعة، والقدرات والموارد المتاحة. من المحتمل تواجد أكثر من استراتيجية واحدة تقود نحو الهدف. تتضمن عناصر الاستراتيجيات، التي قد ينظر فيها الفريق العامل، تحسينات في العلاج وتقديم الخدمات من خلال نماذج يُحتمل أن تشكل نقطة تحول، أو تحسينات في البيئة التمكينية.

قد يبدأ أصحاب المصلحة بمناقشة من سيقدم تدخلات جديدة وعلاج مشاكل في مجال العدالة؛ قد يطلقون خدمات قد تشكل نقطة تحول، أو يكونون مسؤولين عن التحسينات. قد تبرز المناقشات المبكرة المصالح المتنافسة للوكالات ومقدمي الخدمات، مما قد يعيق التقدم. في هذه اللحظة الحاسمة، ينبغي أن يظل فريق العمل مركزًا على تحقيق أفضل النتائج الممكنة للناس. ما هي أفضل العمليات لحل المشكلة (المشاكل) التي حددها فريق العمل؟ ما هو أفضل نموذج لتقديم الخدمة؟ يجب إجراء الحوار والبحث والتطوير حول هذا الأمر بشكل مستقل بشأن «صن» الذي يقدم العلاجات أو «من» هو الأكثر قدرة على تقديم الخدمات التي تشكل نقطة تحول. ينبغي تحديد الجهة المسؤولة عند تقييم القدرات المتاحة والمطلوبة. من الناحية المثالية، سيتم تحديد ذلك على أساس تكافؤ الفرص من قبل مقيم مستقل.

يمكن اختبار الاستراتيجيات في ما يتعلق بالأهداف والغايات. ما هي نسبة السكان التي ستصل إليها الخدمات التي تشكل نقطة تحول؟ ما نسبة الزيادة المتوقعة في معدل الحلول بمجرد تنفيذ علاج جديد؟ ما هي عوامل الدفع والجذب السياسية التي ستؤثر سلبًا أو إيجابًا على تنفيذ تحسين معين؟

في المشاريع التي شارك فيها معهد لاهاي للابتكار القانوني، اختارت الفرق العاملة في كثير من الأحيان الحل البديل للنزاع أو الوساطة كعنصر من عناصر الاستراتيجية المستخدمة. ينبغي أن تكون هذه الرؤية الرفيعة المستوى أكثر واقعية. هل الحل البديل للنزاع أو الوساطة هو وسيلة لحل مشاكل العدالة التي يجب تطبيقها على نطاق واسع من قبل الأخصائيين الممارسين في مجال العدالة؟ فإذا كان الأمر كذلك، كيف يمكن تطويره بطريقة قائمة على الأدلة؟ خلافاً لذلك، هل المحكمون والوسطاء من القطاع الخاص هم الجهات الفاعلة الفضلى المسؤولة عن تقديم الخدمات؟ فإذا كان الأمر كذلك، فهل سيتمكنون من الوصول إلى نسبة 80% أو أكثر من المجموعة المستهدفة؟

مثال على نهج المهمة

في المخطط أدناه، جرى رسم ما يسمّى بخريطة المهمة، ويمثل الاستراتيجيات الخمس الموضحة في الفصل الرابع إلى الفصل الثامن من هذا التقرير. ويقترن جمع البيانات عن المشاكل والنتائج بوضع علاجات قائمة على الأدلة للمشاكل المختارة في مجال العدالة، والتي يمكن أن تكون نزاعات في مجال العمل، أو قضايا استخدام الأراضي، أو العنف الأسري، أو الأنواع الأكثر شيوعاً للجرائم المتعلقة بالملكية. كيفية إبلاغ الناس، وكيفية منحهم صوتاً، وكيفية إشراكهم في إيجاد حلول للقضايا، وكيفية إنشاء مساهمات مالية عادلة؛ في كل خطوة من هذه الخطوات، سيتم تصميم التدخلات الأكثر فاعلية وتحسينها باستمرار أثناء التنفيذ. سيتعين بعد ذلك تقديم العلاجات في المواقف جميعها، باستخدام نماذج تقديم الخدمات الأكثر فاعلية، والتي يمكن أن تشمل خدمات العدالة المجتمعية، أو الإجراءات الشاملة المدعومة إلكترونياً، أو العقود السهلة الاستخدام.

ستقود البيئة التنظيمية التمكينية التي تدعم البحث والتطوير المستمران هذه العملية، التي يدعمها الأخصائيون الممارسون، عبارة عن نظام بيئي للمبتكرين، وعدد أكبر من المستخدمين الرافعين الصوت. ستجعل هذه البيئة المفتوحة، المدعومة بقاعدة أدلة أقوى حول ما يصلح ونماذج تقديم أكثر استدامة، مقدّمي خدمات العدالة والأخصائيين الممارسين في مجال العدالة بطريقة أسرع. يمكن أن تظهر خدمات جديدة وسيصبح المساعدون الذاتيون أكثر ثقة. سيجري توضيح النتائج التي يمكن للأشخاص قبولها بشكل عام، وستمثل في كثير من الأحيان النقاط النهائية للعلاجات الأكثر فاعلية والتي ستوقّر أيضاً أبرز احتياجات العدالة الإجرائية. تضمن نماذج تقديم الخدمة المحسنة إتاحة الحلول للجميع مقابل تكاليف معقولة ومتوقعة. بدلاً من أن تكون خدمات العدالة مثقلة بالأعباء ونقص الموارد، تصبح مستدامة مالياً، وتخدم عددًا أكبر بكثير من الأشخاص، وتحقق نتائج ملموسة. عدّة لمستخدميها، وتحمي تدفقات الإيرادات الجديدة.



يفضّل الناس إنفاق الأموال على شيء ملموس. وبكفل بعض المبتكرين مرارًا وتكرارًا المنح والجوائز، غير أنّ المنح نادرًا ما تعمل على المدى الطويل. تحتاج خدمات العدالة الفعّالة إلى تدقّق مستدام من الإيرادات يتجاوز التكاليف. بهذه الطريقة، يمكن مكافأة ممارسي العدالة على جهودهم، وتوفير الأموال، وتوسيع نطاق الخدمة وتحسينها باستمرار. لا مجال للطرق المختصرة. جرت مناقشة نتائج ما سبق في الفصل السادس.



إصلاح الخدمات التي لم تحقق نتائج عادلة بعد: غالبًا ما يقترح المحامون المبتكرون تحسينات على العمليات الحالية؛ على سبيل المثال، أدوات لزيادة عدد الساعات الإنتاجية في مكاتب المحاماة، أو مواقع الإحالة التي تناسب المحامين والعملاء. تحاول المحاكم جاهدةً تقليل حجم الأعمال المتراكمة لديها، أو إحالة القضايا إلى الوساطة، أو إنفاق الملايين لرقمنة ملفاتها وإجراءاتها.

المزيد من النقاط حول الموضوع نفسه: ما هو التأثير على معدلات حل هذه التدابير التي غالبًا ما ينظر في شأنها الإصلاحيون؟

- تخطيط أفضل لقضايا المحاكم
- تكامل أكبر بين المحاكم، والشرطة، والنيابة العامة
- برامج لتقليل الأعمال المتراكمة
- تذكير المثلث أمام المحكمة
- تحويل القضايا إلى وسطاء
- خدمات مجانية تقدّمها مكاتب المحاماة التجارية الكبرى
- وقت محدود للمحامين لمرافعة قضاياهم
- إجراءات مكافحة الفساد
- القوانين المكتوبة بلغة سهلة
- عمليات محسّنة لتحديث القوانين

يقدم مخطّط المهمة، كالمخطّط المذكور أعلاه، نظرية التغيير للبرنامج. وتوفّر نواتج البرنامج نتائج بسيطة وأكثر بعدًا، ممّا يؤدي في نهاية المطاف إلى التأثير القابل للقياس للمشاكل التي جرى حلّها أو منعها. ومن الممكن رصد التقدّم المحرز وقياسه بين كلّ عنصر من عناصر مجموعة النتائج. ومن الممكن أيضًا إعادة تخصيص الموارد نحو العقد الواعدة، فضلًا عن استهداف العقبات.

مصائد الابتكار في مجال العدالة: التعلّم من التجربة

التعلّم من الفشل أمر بالغ الأهمية. عمل معهد لاهاي للابتكار القانوني مع عدد من الفرق العاملة على مدار السنوات العشر الماضية. لقد انضمّ إلينا المئات من المبتكرين طارحين أفكارهم ومبادراتهم، وقمنا بوثبات من الثقة بأنفسنا وارتكبنا الأخطاء كلّها التي يمكن تخيلها المتعلقة بالابتكار. إنّ الإخفاقات في ابتكار العدالة والتجربة في المحاكم مفيدة تمامًا مثل النجاحات. نشارك هنا أربع نقاط نقترح أن يتجنّبها المبتكرون في المستقبل، حيث يمكن أن تقودنا إلى تأخيرات مكلفة وإهدار للطاقة.



التجربة من دون إيرادات مستدامة في الأفق: من الأخطاء المتكررة البدء في برامج تجريبية مع تأجيل التفكير في الإيرادات والمكافآت. يتمثل تحقيق العدالة بفعل الخير، لذلك غالبًا ما يفترض المبتكرون أن شخصًا ما سيدفع الفاتورة. في مرحلة مبكرة، قد يكون هذا هو الحال، وقد يتمّ تضليل الفريق العامل من خلال ذلك. تفضّل منظمات غير حكومية عدّة الابتكار في مجال العدالة ويسعدها إنفاق مبالغ كبيرة على برنامج تجريبي يحمي حقوق النساء أو الأطفال، على سبيل المثال. ويفضّل السياسيون مراكز الوساطة المجانية، وتفضّل مكاتب المحاماة الكبيرة البرامج المجانية. أمّا المدّعون العامون، فيفضلون البرامج التي تقوم بتحويل القضايا عن المحاكم وتجلب فرقًا متعدّدة التخصصات إلى القاعة لاتّخاذ قرار بشأن علاجات أفضل. فالقضاة يقومون بتجارب كثيرة.

السؤال الذي ينبغي أن يطرحه الفريق العامل حول أي برنامج تجريبي هو: هل هذا البرنامج مستدام ماليًا كمشروع موسّع؟ ينبغي إعادة النظر في البرنامج التجريبي إذا كان أقرب إلى بناء مدرسة فاخرة في تنزانيا لإصلاح نظام التعليم الوطني، أو نقل الأطباء إلى أماكن بعيدة لتحسين الخدمات الصحية المجتمعية حيث تتوفّر بالفعل شبكات محلية من مقدمي الخدمة.

الملايين من الدولارات على ترقية تكنولوجيا المعلومات للمحكمة. وقدّرنا أنّ نسبة 2.5% من الاستثمارات في التكنولوجيا القانونيّة فقط تذهب إلى الخدمات التي تستهدف العملاء الأفراد ذوي الاحتياجات القانونيّة.

من المفري الاعتقاد بأنّ هذه التحسينات المقترحة ستؤدي في النهاية إلى نتائج أفضل للأشخاص الذين يعانون من مشاكل في مجال العدالة. وينبغي دعوة أعضاء الفريق العامل لاختبار افتراضاتهم من خلال رسم تخطيطي لكيفيّة عمل الآلية التدريجيّة في الممارسة العمليّة. على فريق عامل أن يتحرّى ما إذا كانت هذه الآلية واقعيّة، وما إذا كان العمل على هذه التحسينات هو أفضل طريقة لإنفاق الوقت والموال الثمينين.

هل ستزيد معدلات الحلّ؟ هل سيحصل الناس على نتائج أفضل بكثير؟ ما هو تأثيرها في رحلة العدالة النموذجية؟ يمكن لفريق العمل استخدام المعايير الواردة في المربع أدناه لتقييم التحديثات المقترحة.

من المرجح أن تتلقّى فرق العمل العديد من الاقتراحات لتحديث العمليات والخدمات الحاليّة أولاً (مكتب الأمم المتّحدة المعني بالمخدرات والجريمة، وبرنامج الأمم المتّحدة الإنمائي 2016؛ لجنة القانون في الهند؛ جمهورية كينيا 2012). المزيد من الرقمنة، وتحسين الوصول إلى دور المحاكم، وتحسين الجدول الزمني لجلسات الاستماع في المحكمة، أو تحديد عدد الصفحات في المستندات المودعة - قد تبدو كل هذه تحديثات فعّالة. يطلق العديد من الدول مشاريع ضخمة لتحديث قوانين الإجراءات الجنائيّة والمدنيّة الخاصّة بها. عادةً ما يكون لدى القضاة والمحامين أفكار عدّة حول كيفيّة تحسين الخدمات التي تقدّمها المحاكم. يحظى توسيع المساعدة القانونية من قبل المحامين بدعم واسع. عوضاً عن ذلك، قد يرغب أعضاء فريق العمل في الاستناد إلى اتجاهات الاستثمار في التكنولوجيا القانونيّة وفي تخصيص موارد المحكمة. في تقرير الاتجاهات لعام 2020، تمويل العدالة، وجدنا أن معظم الاستثمارات تذهب إلى الشركات الناشئة التي تزيد من كفاءة مكاتب المحاماة أو الإدارات القانونيّة للشركات الكبرى، وقد تم إنفاق مئات

استخدام المؤشرات لتقييم التحديثات المقترحة

وصف التحديثات	مثال: تحسين تنفيذ أحكام المحاكم بعقوبات مالية، من خلال (1) الاستثمار في شبكة من محظلي الديون، (2) طرق محسّنة لتحصيل الديون من أصحاب العمل والمصارف، (3) طرق محسّنة لبيع أصول المدين
معايير التقييم:	مثال على التقييم:
ما هي الزيادة المتوقعة في معدلات حلّ المشاكل الأكثر إلحاحاً في مجال العدالة؟	أربعة في المئة من المشاكل الملحة تقررها المحاكم. ضمن 25% من الحالات التي تنطوي على مشكلة ملحة في الأسرة أو الأرض أو الجريمة، يعدّ دفع الأموال عنصراً أساسياً في الحلّ بنسبة 70% ← 85% الامتثال = 0.3% وبالتالي، إنّها الزيادة المتوقعة في معدّلات الحلّ.
من هم الأشخاص (الذين يعانون من مشاكل شديدة التأثير في مجال العدالة) الذين سيستفيدون من هذا التحديث؟	في أغلب الأحيان، تقوم الشركات بتحصيل الديون وتقوم الحكومات بتحصيل الغرامات. كما سيستفيد عدد قليل من الأفراد المرتبطين بقضايا إصابة شخصيّة أو الذين يجمعون إعالة الطفل أو الأجور غير المدفوعة عبر إجراءات المحكمة.
كم عدد حالات الظلم الملحة التي سيجري منعها في السنة؟	إنّ الأدلّة على العقوبات القضائية والإنفاذ الفعال لمنع حالات الظلم غير حاسمة.
ما هو الاستثمار المطلوب لهذا التحديث؟	برنامج بقيمة ملايين اليورو.

معايير التقييم:	مثال على التقييم:
ما هي التكاليف السنوية لاستمرار هذا التحديث؟	تكلفة صيانة الشبكة مطروحاً منها رسوم تحصيل الديون التي يمكن تحصيلها من المدينين والدائنين.
ما هي الآثار الجانبية السلبية المحتملة وكيف يمكن تجنبها؟	زيادة ديون الأشخاص المدينين، ويمكن تجنبها من خلال تحسين إعادة هيكلة الديون.
ما مدى احتمالية نجاح البرنامج في تنفيذ التدخلات المقترحة؟	تقريباً 60%.
ما هي أفضل الطرق البديلة لاستثمار المبلغ في مجال العدالة المتمحورة حول الإنسان وتخصيص ميزانية سنوية لذلك؟	احتساب الاستثمار والتكاليف السنوية. المقارنة بالطرق البديلة لاستثمار /إنفاق هذا المبلغ.



تفويت مشكلة التقديم: ينظر عدد من المبتكرين القانونيين إلى إجراءات المحكمة ويفترضون أنّ بإمكانهم تحسين أعمالهم بطريقة أفضل. فيصممون إجراءات تحكم ذكية، ويصدرون القرارات في غضون شهرين. يبدأ آخرون في تقديم خدمات الوساطة عبر شبكة الإنترنت مع وسطاء ذوي مهارات عالية. حشد عدد من المحامين زملاءهم المتمرسين في مجال تكنولوجيا المعلومات بهدف تصميم خوارزميات لتسوية المطالبات المالية بطريقة عقلانية. وغالباً ما يفكر القضاة بدورهم في التحسينات المحتملة على إجراءات عملهم - في المشاريع التجريبية في هولندا وبلجيكا، طور القضاة إجراءات تسمح للمدّعين بالتدخل في مشكلة والإدلاء برأيهم، وبناءً على ذلك، يدعو القاضي الطرف الآخر للحوار. في معظم البلدان، حاول بعض القضاة تصميم إجراءات أكثر تعقيداً للتعامل مع نزاعات متعلقة بالبناء أو الإصابات الشخصية.

السؤال الأول الذي يجب طرحه على هؤلاء المبتكرين القانونيين هو: كيف ستضمنون خضوع الأطراف لعمليتكم الجديدة؟ الجواب المعتاد من المبتكرين هو أن الأطراف ستفضل هذه الإجراءات على التجارب غير السارة المتعلقة بالإجراء المعروض حالياً.

لا تسير الأمور على هذا النحو. يضمّ مخزن ابتكار العدالة عدداً من الإجراءات التي تبدو ذكية والتي جرى تقديمها كخيار طوعي. وتتمثل العقبة الرئيسية في بيع طرق جديدة لحل النزاعات لجميع أطراف النزاع. فهذا الأخير هو بحكم تعريفه حالة لا يتفق فيها الناس على الطريق التقدّم. في معظم الأوقات، يحتاج أحد الأطراف إلى حلّ بشكل عاجل أكثر من الطرف الآخر، والحلول التي تدّعي أنّها تفيد طرفاً واحداً فقط لا يمكن الاعتماد عليها لأنّه من الصعب فهم طبيعة المشكلة من خلال النظر إليها حصراً من جانب واحد.

ثمة أداة أخرى تسمح لأعضاء فريق العمل بالتفكير في التحديثات ألا وهي إجراء دراسات تصوّر مسيرة تحقيق العدالة الحالية، مثل تلك التي أجراها المعهد الملكي للتكنولوجيا في ملبورن (2016). غالباً ما تكشف هذه التصوّرات المرتّبة أنّ الناس بحاجة إلى التفاعل مع مجموعة من المهنيين والوكالات لمعالجة مشكلتهم. قد يتعيّن على ضحية حادث ما التعامل مع الشرطة، والخبراء الطبيين، وشركات التأمين، والمحامين، ووكالات الضمان الاجتماعي، والنيابة العامة، والوسيط، والمحكمة. لكل من هذه الجهات الفاعلة إجراءات بيروقراطية مختلفة، إلى جانب إجراءات شكلية عدّة.

سيساعد مسح مسارات تحقيق العدالة الحالية الفريق العامل ومقدّم الخدمات التي تشكّل نقطة تحوّل في المستقبل على تعزيز قضية التجديد الأساسي. كما أنّه سيسهّل تحديد العناصر الأساسية للعلاج. وينظر عدد من الفرق العاملة بالفعل في الاستعاضة عن الخدمات الحالية. ويرغب أصحاب المصلحة، الذين يوفّرون المشورة، في تقديم طرق بديلة لتسوية المنازعات أو تجديد الصلة بين العدالة الرسمية وغير الرسمية في بلدانهم. فهم يرغبون في إنشاء أنواع جديدة من المحاكم المتخصصة، ويقترحون تحويل القضايا من نظام العدالة الجنائية إلى خدمات العدالة الجديدة، ويوصون بالاستثمار في توفير المعلومات القانونية كبديل للسماح لمحامٍ بإبلاغ كلّ شخص. في أغلب الأحيان، توافق الفرق العاملة على استبدال الخدمات الحالية ببدائل، أو دمج الخدمات المصمّمة حديثاً بحذر في نظام العدالة الحالي.

اختيار نماذج واعدة لتقديم الخدمات: سبعة من نقاط التحوّل المحتملة

بعد تحديد المشاكل الملّحة في مجال العدالة التي يجب اختيارها لتنفيذ الممارسة القائمة على الأدلة، واختبار اقتراحات الابتكار في المرحلة المبكرة، سيتعين على فريق العمل استكشاف نماذج تقديم الخدمة الممكنة. وعلى الرغم من توقّر الأدوات والأساليب لدى ممارسي العدالة لتحقيق معدّلات حلول عالية في الحالات الفردية، فإنّ هذه الأدوات والأساليب لن تؤدي إلا إلى تحسين معدّلات الحل الإجمالية في بلد ما، إلا إذا كانت متاحة لكل مواطن، وشركة، ووكالة حكومية. حالياً، نماذج تقديم الخدمة غير قابلة للتطوير. تميل المحاكم إلى المشاركة في حوالي 5% من النزاعات، والمحامين في 10-20% من القضايا تقريباً. وتواجه الوكالات الحكومية صعوبات في إدارة جميع المصالح المتضاربة في ما يتعلق باستخدام الأراضي أو تقديم الخدمات الاجتماعية. وتقدّم العدالة غير الرسمية بشكل غير منتظم في المجتمعات. تتمتع الشرطة والنيابة العامة بقدرة محدودة على التعامل مع أنواع الجرائم جميعها.

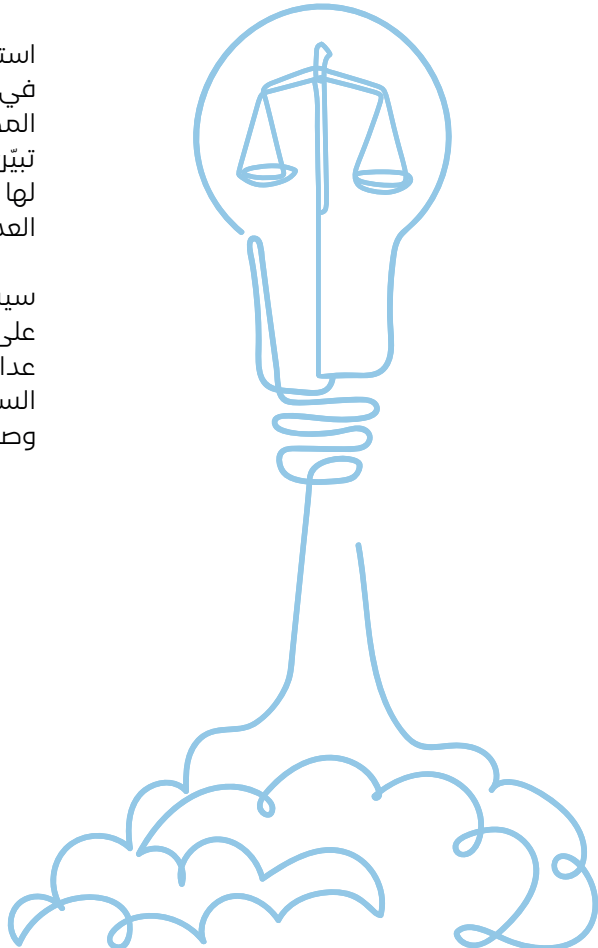
استناداً إلى الدروس المستفادة، طور معهد لاهاي للابتكار القانوني ثلاثة معايير لتحديد نماذج تقديم الخدمة التي من المحتمل أن تشكل نقطة تحوّل. ينبغي أن تكون نقطة التحوّل نموذجاً لتقديم الخدمات على النحو التالي: (1) قادرة على تقديم علاجات فعّالة باستمرار؛ (2) مستدامة مالياً؛ و(3) قابلة للتطوير كخدمة (أو كمجموعة من الخدمات) إلى 80 أو 90 أو حتى 100% من السكان الذين يعانون من المشكلة.

استناداً إلى هذه المعايير، نقترح أن ننظر الفرق العاملة في سبعة أنواع واعدة من نماذج تقديم الخدمات. من المحتمل وجود نماذج أخرى وينبغي اكتشافها أيضاً إذا تبين لنا أنّها واعدة، غير أنّ النماذج السبعة الموضحة أدناه لها إمكانات واضحة ويقوم عدد من رواد الأعمال في مجال العدالة بمتابعتها.

سيساعد التركيز على تشكيل نقطة التحوّل المبتكرين على تصميم ابتكارات ذات القدرة على تقديم خدمات عدالة فعّالة ومستدامة. ستساعد المناقشة صانعي السياسات في تحويل الأموال إلى ابتكارات قابلة للتطبيق وصياغة اللوائح التي يمكن أن نزهدها فيها نقطة التحوّل.

من المرجّح أن تكون أنظمة المنازعات الفعّالة «إلزامية». من منظور متمحور حول الإنسان، هذا يعني أنّها تحتوي على حوافز لكلا الطرفين للمشاركة، حتى لو كانت العملية صعبة أو النتيجة غير ملموسة. لذلك، تبدأ استراتيجيات تطوير الخدمات التي تشكّل نقطة تحوّل وتتضمّن طرفاً ثالثاً بإصلاح مشكلة التقديم هذه، والتي قد تمثل تحدياً كبيراً.

عدم القدرة على تحمّل المسؤوليات القانونية والاستفادة من الخبرات الأخرى: تعاني محاولات إصلاحية عدّة من عدسة قانونية مفرطة أو حصرية، وتقترح الحلول في شكل قوانين جديدة أو معلومات إضافية حول القوانين أو الخدمات القانونية الإضافية. ويتمثل واقع إصلاح العدالة بالحاجة إلى العديد من المهارات والموارد الأخرى التي لا يمكن جمعها من خبراء تكنولوجيا المعلومات أو المديرين بمفردهم - بل ينبغي دمجها في عمليات حل أفضل ونماذج تقديم الخدمة. لإحداث تأثير، على مبتكري العدالة دراسة مجموعة واسعة من وجهات النظر وأن يكونوا مستعدين لتحمل الكثير من المسؤوليات: المصمم المبدع، أو صانع السياسات، أو المستخدم، أو المتبرع أو المستثمر. إنّ احتمال أن يصبح المرء رائد أعمال في مجال العدالة بين ليلة وضحاها من خلال إيجاد حل لإصلاح نظام العدالة أمرٌ مثير للاهتمام لعدد من المحامين والقضاة الشباب. ولكن لإحداث فرق حقيقي، ينبغي أن يكون المبتكرون مستعدين للعمل مع أصحاب المصلحة الآخرين ذوي المصالح المتضاربة. إنّ عمل صعب لكنّه ضروري. قد يساعد العمل المبني على التعاون بدلاً من العمل المنفصل المبتكرين على تجنّب تقديم حلول قد تقود للفشل لا محالة.



قد يحدّ أصل خدمات العدالة المجتمعية من قدرتها على التوسع، وترتبط في بعض الأحيان بالعدالة التقليدية داخل القبيلة. في إثيوبيا، تغطي خدمات العدالة غير الرسمية المختلفة ولايات متعدّدة، اعتمادًا على القبيلة التي تمثّل الأغلبية. ومن المحتمل أن يكون لخدمات العدالة المجتمعية أيضًا جذور في الدين، أو أنها مرتبطة بحكومة محلية أو مركزية. في سويسرا، لكل مقاطعة نظام منفصل لخدمات تسوية المنازعات المحلية. في بعض البلدان من جهة الساحل في أفريقيا، يكون النطاق الجغرافي للحكومة محدودًا، ممّا يعني أنّ الخدمات التي بدأتها الحكومة قد لا تحقّق النطاق الوطني. إذا طوّرت قبيلة محلية طريقة معينة لتسوية النزاعات، فقد لا يتقبّلها أفراد القبائل الأخرى في المنطقة نفسها. في كولومبيا، يُنظر إلى دور العدل على أنها آليات لتأسيس سلطة حكومية في المناطق النائية.

تتوسّع خدمات العدالة المجتمعية أحيانًا عبر الحدود. ثمة برامج للتيسير القضائي في بلدان عدّة ضمن أميركا الجنوبية، ويمكن العثور على نماذج شبه قانونية في عدد من البلدان الأفريقية (معهد لاهاي للابتكار القانوني 2022).



يوضح الموجز السياساتي الذي أعده معهد لاهاي للابتكار القانوني (2022) بشأن خدمات العدالة المجتمعية الأسباب التي تجعلنا نتوقع أن تنمو فئة نقطة التحوّل هذه، والعقبات التي سيتعيّن على مقدّمي الخدمات المجتمعية التغلب عليها من أجل تحقيق نموّ مستدام طويل الأجل. وتشمل ما يلي:

- توحيد أساليب العمل الفعّالة في بيئة شحيحة الموارد
- رصد النتائج
- الجمع بين نقاط قوّة العدالة غير الرسمية وحلّ المنازعات القائمة على الحقوق
- جعل خدمات العدالة المجتمعية ميسورة التكلفة ومستدامة ماليًا
- مقياس البناء من الألف إلى الياء

1. خدمات العدالة المجتمعية



تقدّم خدمات العدالة المجتمعية الحلول وفقًا للمبادئ التوجيهية للعلاج بشكلٍ فعّال ولكل شخص يحتاج إليها. وعادةً ما تدمج هذه الخدمات العدالة الرسمية وغير الرسمية، متّخذة شكل: دور العدل، أو مساعدين قانونيين، أو قضاة الصلح، أو ميسرين قضائيين، أو محاكم المجتمع (معهد لاهاي للابتكار القانوني، غير مؤرخ).

تشمل الأمثلة المبكرة لنموذج تقديم الخدمة الذي يشكّل نقطة تحوّل قضاة الصلح، والقضاة الميسرين والبرامج شبه القانونية في العديد من البلدان، ودور العدل في كولومبيا، ومحاكم المجلس المحلية في أوغندا، والمحاكم في رواندا. يمكن الاطلاع على دراسات حالة عن دور العدالة ومحاكم المجلس المحلية في مرفق هذا التقرير. تُظهر محكمة باتاكا في أوغندا كيف يمكن للجهة الفاعلة من القطاع الخاص أن تحقّق التوحيد القياسي والرصد والتقييم المنتظم لأسلوب معالجة النزاعات التي غالبًا ما تُعتبر غير رسمية ومخصّصة.

مجلس المساعدة القانونية في سيراليون هو مثال آخر في ما يخصّ كيفية تطوّر خدمات العدالة المجتمعية على نطاق واسع - من خلال مشاركة القطاع العام والوكالات المانحة، مما أدّى إلى خفض تكلفة وحدة تحقيق العدالة. تحاول محاكم الصلح ذات الاختصاص القضائي المشترك بين الدول القبلية في الولايات المتحدة الأميركية فعلًا سد الفجوة بين أنظمة العدالة الرسمية وغير الرسمية.

نجد خدمات العدالة المجتمعية في البلدان كافة (المنخفضة، والمتوسطة، والمرتفعة الدخل)، ومن المرجّح تواجدها في المناطق الريفية أكثر من المدن. تقوم لجة مؤلّفة من مواطنين عاديين بتقديم بعضها، بينما يشرف أفراد يتمتّعون بسلطة في المجتمع على بعضها الآخر. من المرجّح أن تكون الإجراءات موحّدة في البلدان ذات الدخل المرتفع، وأن تكون حرة في البلدان المنخفضة الدخل (معهد لاهاي للابتكار القانوني 2022). ودمجت الحكومات العدالة الاجتماعية غير الرسمية في منظمات الميسرين القضائيين من خلال مبادرات خاصة في شبكات شبه قانونية. تنتمي دور العدل وقضاة الصلح إلى العائلة نفسها: الأولى كخدمة متعدّدة التخصصات تسهل الحلّ والأخيرة كخدمة قضائية بإجراءات مبسّطة.

يمكن إجراء العقود السهلة الاستخدام ضمن مجموعة متنوعة من الإعدادات. من المرجح أن تنجح عقود الزواج المتوازنة بشكل جيد في الأماكن التي يكون فيها عقد الزواج الرسمي أمرًا عرقيًا أو مطلوبًا قانونيًا. من المرجح أن تجعل القوانين المتعلقة بالضرائب عقد العمل أو الإيجار محددًا في وثيقة رسمية (معهد لاهاي للابتكار القانوني، غير مؤرخ).

قد يتطلب الأمر عقود بصرية أكثر في الأماكن حيث نسبة السكان غير الملمين بالقراءة والكتابة مرتفعة. ومع ذلك، يفضل الكثير من الناس -بغض النظر عن إلمامهم بالقراءة والكتابة- المبررات على النصوص. وإلى جانب العناصر المرئية، تتضمن العقود السهلة الاستخدام أيضًا لغة واضحة وتتجنب البنود غير الضرورية عند صياغة هذه الأخيرة. حتى الآن، تُستخدم العقود المرئية لصياغة عقود العمل، واستمارات الموافقة المستنيرة للإجراءات الطبية، واتفاقيات بعدم الكشف عن المعلومات. قامت شركة جنرال إلكتريك في الولايات المتحدة الأميركية والمنظمات غير الهادفة للربح، مثل التجارة العالمية والمقاولات في المملكة المتحدة، بتطوير مزيج من العقود المرئية واللغة البسيطة والعقود المبسطة لعقود الشراء وعقود البيع (معهد لاهاي للابتكار القانوني 2022). إن إمكانات الابتكار في التعاقد هائلة، لا سيما في العلاقات طويلة الأمد، حيث يمكن إدراج التقييم والتحديث المنتظمين في نموذج تقديم الخدمات (فينويك وكومبانيوشي وهايو 2022).



في موجز سياساتي خاصّ بالعقود السهلة الاستخدام، نحدّد عوامل النجاح الحاسمة للمنظمات التي توفر عقودًا سهلة الاستخدام معنيّة بتوسيع نطاق تقديم الخدمات وتحسينها (معهد لاهاي للابتكار القانوني 2022). وتشمل ما يلي:

- تحسين تجربة المستخدم
- عرض الفوائد التي تعود على الشركات العميلة وتحسينها
- تغيير عقلية المحامين والشركات بشأن التعاقد
- تطوير نموذج مالي مستدام
- بيئة تنظيمية داعمة

2. عقود سهلة الاستخدام



وتتمثل بالخدمات التي توفر عقودًا آمنة ومعتمدة وسهلة الاستخدام، أو مستندات قانونية أخرى للأفراد، مما يضمن العدالة في الأسرة، وفي محيط العمل، وبين الجيران، والشركات الصغيرة وشركائها، فضلًا عن الحكومات وأصحاب المصلحة في استخدام الأرض.

تعدّ مؤسسة [Creative Contracts](#) في جنوب إفريقيا مثالًا بارزًا لتصوّر العقود. بينما منصة [LegalZoom](#) في الولايات المتحدة الأميركية هي عبارة عن منصة معلومات عبر شبكة الإنترنت، توفر أيضًا سهولة الوصول إلى العقود الخاصة بالقضايا القانونية اليومية، لا سيما تلك المتعلقة بالشركات الصغيرة والمتوسطة. أمّا المنصات مثل [DIY Law](#) في نيجيريا، [VakilSearch](#) في الهند، [Avodocs](#) في أوكرانيا، فهي أمثلة لمنصات الأرشيف التلقائية الناجحة التي تلبي احتياجات الشركات الصغيرة والمتوسطة.

ثمة حاجة إلى العقود والوثائق القانونية لمنع النزاعات أو المساعدة في إدارتها بشكلٍ بناء. إذا كانت عقود الزواج والعمل والإسكان سهلة الاستخدام وفعّالة، فيمكن أن تدعم العلاقات العادلة والفعّالة بين الناس. لا يمكن أن ينجح مشروع كبير للتعيين أو الطاقة أو تطوير الإسكان إلا إذا كان مبنيًا على موافقة المجتمع، بما في ذلك المجموعات التي تستفيد منه وأولئك الذين يتعيّن عليهم التعامل مع العواقب السلبية.

غالبًا ما نجد إجراءات الطول المباشرة التي تدمج دعم المعلومات، والتفاوض، والوساطة، والفصل في نزاع في البلدان ذات الدخل المرتفع. بالإضافة إلى ذلك، قد تتضمن إجراءات أمين المظالم أيضًا التيسير والفصل في شكل توصيات (ملزمة) (ويكيبيديا 2022)، ونجدها بشكل شائع في البلدان ذات الدخل المرتفع وعادةً ما تقتصر مهمتها على علاقة المواطنين بالوكالات الحكومية. في بعض البلدان، يجري تطبيق نموذج أمين المظالم هذا أيضًا على شكاوى المستهلكين. فلدى إنكلترا وأستراليا العديد من خدمات أمين المظالم لمجموعة من المنتجات الاستهلاكية.

إذا كانت الحكومة في بلد معين قد طورت بالفعل إجراءات الطول المباشرة لفرض مختلف (على سبيل المثال، التراخيص التي تحتاجها الشركات)، فمن المرجح أن يتم قبول هذه الإجراءات في المحاكم. في البلدان الإسلامية، من المحتمل أن تكون ثقافة القاضي مفيدة أيضًا - حيث الوساطة والفصل أكثر تكاملًا ولا تضمن الإجراءات تمثيلًا من قبل محامٍ.



في موجز سياساتي، نحدد عوامل النجاح الحاسمة لتوسيع نطاق آليات حل نزاعات عبر تقديم حلول مباشرة، مع التركيز على كيف يمكن للشراكات بين القطاعين العام والخاص، ومراقبة النتائج والتخصّص، أن تعزّز حالة فئة نقطة التحوّل هذه (معهد لاهاي للابتكار القانوني 2022). تشمل عوامل النجاح أيضًا ما يلي:

- تصميم متمحور حول المستخدم لإجراءات تقديم الطول المباشرة المتخصصة
- حل «مسألة التقديم»: دعوة الطرف الآخر إلى طاولة المفاوضات
- رصد النتائج
- تكوين شراكات فعّالة بين القطاعين العام والخاص
- المبادرات الحكومية المحفّزة: فتح الأبواب التنظيمية
- نموذج الإيرادات المستدامة

3. حل النزاعات عبر تقديم حلول مباشرة



تقدّم المحاكم أو المنصّات خدمات حلّ النزاعات عبر تقديم حلول مباشرة للمشاكل التوظيف، أو الأسرة، أو مشاكل أخرى في مجال العدالة، من خلال ربط المشورة والتفاوض والتيسير والفصل بطريقة سلسة. تميل هذه الخدمات إلى أن تُعرض على قنوات متعدّدة، بما في ذلك الخدمات عبر شبكة الإنترنت، والهاتف، والدرشة، والخدمات الشخصية التكميلية. وينبغي أن تكون إلزامية للمدعى عليه، أو أن يكون لديها حل آخر لمسألة التقديم، كي تفدو فعّالة وقابلة للتطوير (معهد لاهاي للابتكار القانوني، غير مؤرخ).

تعدّ المحاكم والمنصّات الإلكترونية، التي تقدم حلًا مباشرًا للنزاعات، جزءًا من الجيل القادم من العدالة المدنية، وتستند إلى اتجاه رئيسي نحو تقديم خدمات ضمن برامج الحلول البديلة لفصل النزاعات وخدمات الوساطة في ما يتعلق بالفصل. تشمل الأمثلة على حلّ النزاعات عبر تقديم حلول مباشرة، محكمة التسوية المدنية في كندا وUitelkaar.nl في هولندا، ومنصّة ساها في الهند. غالبًا ما تقوم المحاكم الفردية في الولايات المتحدة الأميركية وأماكن أخرى بتشغيل وحدات حلّ النزاعات عبر شبكة الإنترنت، فضلًا عن وظائف تتراوح من الإيداع الإلكتروني، إلى الوساطة عبر شبكة الإنترنت، أو دعم التفاوض عبر شبكة الإنترنت.

4. محاكم حلّ المشكلات



هي ممارسات حلّ المشكلات، أو المحاكم التي تجمع المدعى عليهم، والضحايا، والمحامين، ومحامين الدفاع العامين، وقادة المجتمع، والمدعين ممّا لمعالجة السلوك الإجرامي بشكلٍ فعال. تشمل السمات الرئيسية لعلاج حلّ المشكلات إعادة التأهيل والتعاون المتعدّد التخصصات والمساءلة التي يجب تقديمها لعددٍ من الأشخاص (معهد لاهاي للابتكار القانوني، غير مؤرخ).

إنّ المحاكم المعنّية بحلّ المشاكل هي عبارة عن ابتكار تعاوني للعدالة الجنائية يركّز على المعاملة الفردية والمساءلة. اختبرنا هذه الفئة من الأدوات التي تشكّل نقطة تحوّل في الولايات المتحدة الأمريكية في شكل المحاكم المعنّية بحلّ المشاكل المتعلقة بالصحة العقلية والمحاكم المعنّية بحلّ المشاكل المتعلقة بالمخدرات. تعتبر لجنة تقضي الحقائق والمصالحة في جنوب إفريقيا مثالاً بارزاً آخر على إعادة التأهيل والإصلاح في معالجة النزاعات الجنائية.

تعمل خدمات العدالة الجنائية لحلّ المشكلات على أساس أنّ العقوبة استجابة محدودة للسلوك المؤذي، وهي فعّالة دائماً. يحتاج الضحايا، والجناة، والمجتمعات التي يعيشون فيها، إلى أكثر من مجرد إدانة بفرامة أو عقوبة بالسجن.

أنشئت المحاكم المعنّية بحلّ المشاكل، التي تتعامل مع الأنواع الشائعة من الجرائم، في البلدان ذات الدخل المرتفع مثل الولايات المتحدة الأمريكية وأستراليا. تُستخدم العدالة في المسائل العلاجية والممارسات الإصلاحية التي تستند إليها المحاكم المعنّية بحلّ المشاكل في أجزاء مختلفة من العالم، غير أنّ مدى استخدامها يعتمد إلى حدّ كبير على نهج المسؤولين القضائيين الموجودين في السلطة. في البلدان المنخفضة الدخل، قد تقدّم خدمات العدالة المجتمعية عدالة غير رسمية بطريقة تشبه الحلول التي تقدمها المحاكم المعنّية بحلّ المشاكل.

تعمل المنصّات كهذه على تمكين المواطنين الذين يحتاجون إلى خدمات حيوية (حكومية). تساعد منصّات المطالبة الأشخاص على اجتياز الإجراءات البيروقراطية، وبالتالي تجعل الوصول إلى الخدمات أكثر تكافؤاً. وتعتمد فعّاليتها على استحقاق الإدارة العامة والقضاء في بلدٍ معيّن. أثبتت الخدمات التي توفر الوصول إلى الهوية الرقمية مثل iVerify في نيجيريا Pelezag في كينيا أنّها مفيدة بشكلٍ خاص في البلدان المنخفضة الدخل. في الولايات المتحدة الأمريكية، تُعد Turbotax خدمة خاصة تساعد الأشخاص في تقديم إقراراتهم الضريبية. في بلدان أخرى، أنشأت الحكومة مواقع الكترونية سهلة الاستخدام للإيداع الضريبي. كلما زادت الخدمات العامة التي تقدّمها الدولة بشكلٍ فعّال، قلّت الحاجة إلى منصّات المطالبة.

يتم الآن دعم المطالبة في البلدان المرتفعة الدخل عبر شبكة الإنترنت في الغالب، ممّا يتوافق مع المستويات العالية من الوصول إلى هذه الشبكة. في الهند، يتم نقل منصّة افتراضية متطوّرة - Haqdarshaq - من بيتٍ لبيتٍ من قبل عملاء محليّين على مستوى القرية. وثمة حاجة أحياناً إلى الخدمات المختلطة أيضاً للفئات الضعيفة في البلدان ذات الدخل المرتفع (بما في ذلك المهاجرون، والأشخاص غير الملمين بالقراءة والكتابة، أو وذوي الاحتياجات الخاصة). كجزء من هذه الخدمات المختلطة، يمكن للأخصائيين الاجتماعيين والمحامين المعنّيين بالمساعدة القانونية، تقديم المساعدة من دون الاتصال بشبكة الانترنت.

5. خدمات المطالبة



تساعد خدمات المطالبة الأشخاص في الوصول إلى الخدمات العامة الحيوية بسرعةٍ وبتكلفةٍ منخفضة. نموذج التسليم هذا مناسب لمنافع الضمان الاجتماعي، وإثبات الهوية الشخصية، ومنافع الرعاية الصحية، والنتائج المماثلة. يتم دعم هذه الخدمات عبر شبكة الإنترنت، بالإضافة إلى مكاتب الاستعلامات أو المساعدة الشخصية المحلية (معهد لاهاي للابتكار القانوني، غير مؤرخ).

ظهرت حركة المطالبة المدعومة عبر شبكة الإنترنت مثيرةً للاهتمام في بلدانٍ عدّة. بينما تركز منصّات عدّة على قضايا ثانوية مثل السعي للحصول على تعويض عن السلع الاستهلاكية التالفة، أو تعويض تأخيرات الرحلات، تركز منصّات أخرى على قضايا أكثر خطورة، من بينها Haqdarshak في الهند، التي توفر الوصول إلى المنافع الحكومية للأشخاص الذين يعيشون في المناطق الريفية من خلال الجمع بين المنصّة عبر شبكة الإنترنت والمساعدة المحلية، بالإضافة إلى JustFix.nyc في الولايات المتحدة الأمريكية التي تعمل على حقوق المستأجر.

أصبح منع السرقة والعنف أكثر انتشارًا مع انتشار الأجهزة المنخفضة التقنية، بالإضافة إلى فرق تطبيق WhatsApp وتطبيقات مراقبة الأحياء الأكثر تطورًا في أجزاء مختلفة من العالم. تعتمد هذه البرامج على اجتماع الجيران معًا، كما تعتمد على المشاركة في تكوين بيئة محمية مع وكالات إنفاذ القانون التي ستكون على هبة الاستعداد أو التبليغ حتى يتمكنوا من اتخاذ المزيد من الإجراءات.

6. برامج المنع



هي عبارة عن برامج أو خدمات المنع، تدعمها التطبيقات لضمان السلامة والأمان من العنف والسرقة والاحتيال (معهد لاهاي للابتكار القانوني، غير مؤرخ -ا).

يمكن أن تتخذ برامج المنع أشكالًا مختلفة عديدة، من حملات التوعية، إلى البرامج الموجهة نحو التمكين القانوني، أو الأدوات التي يمكن أن تساعد في منع مشكلة قانونية أو تصعيدها. ويُعدّ كل من Yunga في أوغندا، و Ushahidi في كينيا، مثلين على البرامج التي تساعد على منع النزاعات القانونية من خلال استخدام تقنيات مختلفة.

تميل خدمات المعلومات والاستشارات عبر شبكة الإنترنت إلى أن تديرها شركات المحاماة، أو الأفراد، أو الشركات الناشئة، أو المنظمات غير الهادفة للربح، أو حتى الحكومة في بعض الأحيان، كما هو الحال في موقع Citizens Advice في المملكة المتحدة. وتُعدّ هذه الخدمات نقطة انطلاق مفيدة في مسيرة تحقيق العدالة للفرد. كما سلاحظ في الأقسام اللاحقة، أنّ المواقع الإلكترونية وتطبيقات الأجهزة المحمولة تحتاج إلى استثمارات كبيرة لتصبح أدلة مساعدة ذاتية فعّالة تؤدي إلى معدلات أعلى من الدقة. لا تزال الأمثلة الناجحة نادرة فيما يخص هذه الخدمات، حتى في البلدان ذات الدخل المرتفع.

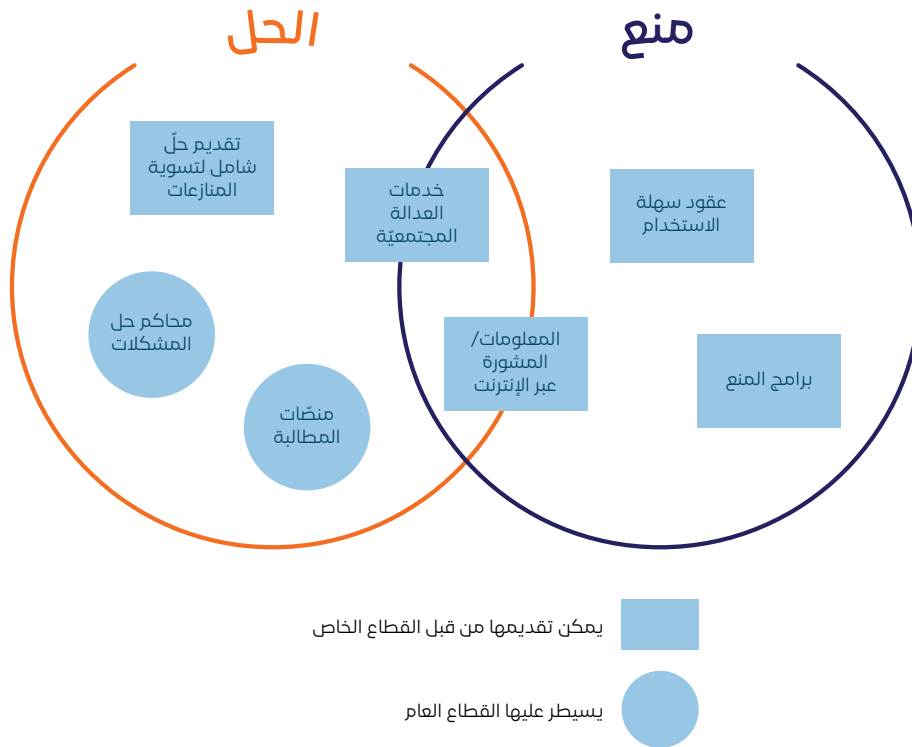
7. المعلومات والنصائح عبر الإنترنت وخدمات المتابعة



هي عبارة عن خدمات المعلومات والمشورة والمتابعة التي تتمحور حول الإنسان عبر الإنترنت والتي تساعد على حل مشاكل العدالة خطوة بخطوة وبطريقة عادلة وفعّالة تتفق مع استحقاقاتها القانونية (معهد لاهاي للابتكار القانوني، غير مؤرخ -m).

إنّ الأمثلة على الفئة التي تشكّل نقطة تحوّل هذه كثيرة ومنتشرة في بلدان عدّة. ومع ذلك، فإن قلّة تلك التي تقدّم عرضًا واضحًا للقيمة للمستخدمين بخلاف توفير المعلومات. يمكن اعتبار A2J Author في الولايات المتحدة الأمريكية، و Mero Adhikarg في نيبال مثالين جيدين لخدمات المتابعة خطوة بخطوة والتي يمكن دمجها في منصات المعلومات عبر الإنترنت، مما يساعد على التقدّم نحو توسيع النطاق والاستدامة.

سبع فئات من نقاط التحوّل



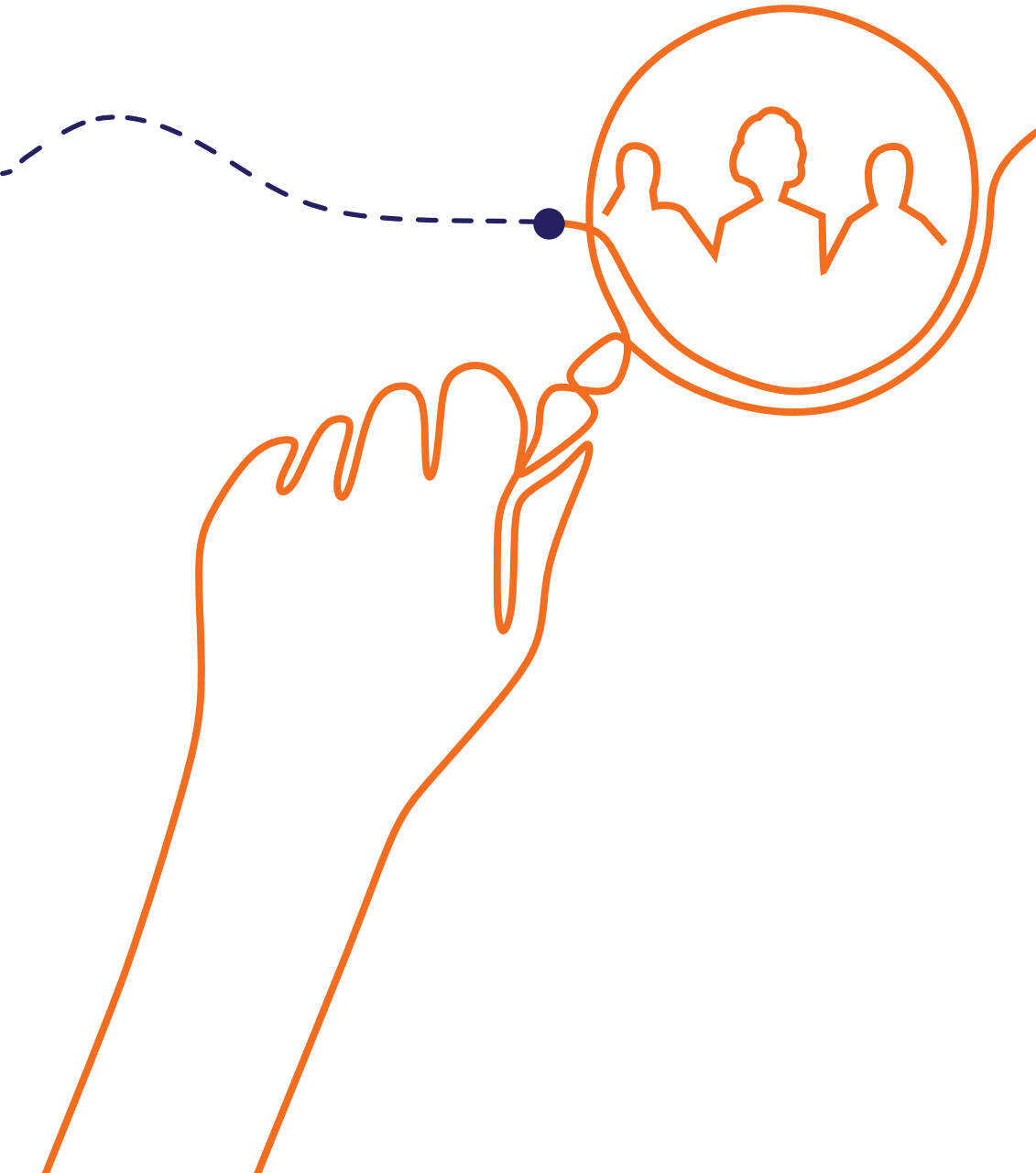
إذا تطلّب الأمر علاجات قائمة على الأدلة وخدمات تشكّل نقطة تحوّل بالفعل، فإنّ البرمجة الصارمة تتطلّب بدورها أن يتجاوز فريق العمل التغيير التدريجي. توضح الفصول التالية كيف يمكن لفريق العمل أن يرشد بطريقة استراتيجية

المراجع

- فينويك، م؛ كوراليس وكومبانيوشي، م؛ وهابيو، هـ. (2022). كتيب بحثي حول تصميم العقود. دار إدوارد الجار للنشر المحدود.
- هندي، ك. (2017). الأبطال المجهولون للنظام القضائي الروسي: محاكم الصلح. مجلة القانون الأوروبي الآسيوي، جامعة ديوك.
- معهد لاهاي للابتكار القانوني، (2020). تمويل العدالة: تقرير اتجاهات هدف التنمية المستدامة رقم 16.3 لعام 2020.
- معهد لاهاي للابتكار القانوني، (2022a). موجز سياساتي: خدمات العدالة المجتمعية. معهد لاهاي للابتكار القانوني.
- معهد لاهاي للابتكار القانوني، (2022b). موجز سياساتي: العقود السهلة الاستخدام. معهد لاهاي للابتكار القانوني.
- معهد لاهاي للابتكار القانوني، (2022c). موجز سياساتي: حل النزاعات عبر تقديم حلول مباشرة. معهد لاهاي للابتكار القانوني.
- معهد لاهاي للابتكار القانوني، (غير مؤرخ -g). خدمات العدالة المجتمعية. رابط الموقع الإلكتروني: <https://dashboard.hiil.org/the-gamechangers/community-justice-services/>. تم تصفح الموقع في تاريخ 31 تموز/يوليو 2022.
- معهد لاهاي للابتكار القانوني، (غير مؤرخ -h). العقود السهلة الاستخدام. رابط الموقع الإلكتروني: <https://dashboard.hiil.org/the-gamechangers/user-friendly-contracts-and-other-legal-documents/>. تم تصفح الموقع في 31 تموز/يوليو 2022.
- معهد لاهاي للابتكار القانوني، (غير مؤرخ -i). المعلومات والنصائح عبر شبكة الانترنت والتقديم. رابط الموقع الإلكتروني: <https://dashboard.hiil.org/the-gamechangers/online-information-advice-and-representation>. تم تصفح الموقع في 31 تموز/يوليو 2022.
- معهد لاهاي للابتكار القانوني، (غير مؤرخ -j). المحاكم المعنية بحل المشاكل. رابط الموقع الإلكتروني: <https://dashboard.hiil.org/problem-solving-courts-for-criminal-cases/>. تم تصفح الموقع في 31 تموز/يوليو 2022.
- معهد لاهاي للابتكار القانوني، (غير مؤرخ -k). خدمات المطالبة التي تساعد الناس في الوصول إلى الخدمات القائمة الحيوية. رابط الموقع الإلكتروني: <https://dashboard.hiil.org/problem-solving-courts-for-criminal-cases/>. تم تصفح الموقع في 31 تموز/يوليو 2022.
- معهد لاهاي للابتكار القانوني، (غير مؤرخ -l). خدمات أو برامج المنع. رابط الموقع الإلكتروني: <https://dashboard.hiil.org/claiming-services-helping-people-to-access-vital-public-services/>. تم تصفح الموقع في 31 تموز/يوليو 2022.
- معهد لاهاي للابتكار القانوني، (غير مؤرخ -m). المعلومات والنصائح عبر شبكة الانترنت والتقديم. رابط الموقع الإلكتروني: <https://dashboard.hiil.org/the-gamechangers/online-information-advice-and-representation/>. تم تصفح الموقع في 31 تموز/يوليو 2022.
- موقع هيدج دومين الإلكتروني، (غير مؤرخ). [Legalfacile.com](https://www.hugedomains.com/domain_profile.cfm?d=legalfacile.com). رابط الموقع الإلكتروني: https://www.hugedomains.com/domain_profile.cfm?d=legalfacile.com. تم تصفح الموقع في 31 تموز/يوليو 2022.
- لجنة القانون الهندية، (2017). Assessment of statutory frameworks of tribunals of India: Report number 272. الحكومة الهندية.
- أمين المظالم، (2022). <https://en.wikipedia.org/wiki/Ombudsman>. تم تصفح الموقع في 1 آب/أغسطس 2022.
- جمهورية كينيا (2012). إطار التحول القضائي.
- المعهد الملكي للتكنولوجيا في ملبورن (2016). مسارات نحو المساواة: مسحة لمسارات مرتكبي العنف الأسري - المرحلة الأولى.
- مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، (2016). دراسة شاملة حول المساعدة القانونية: تقرير شامل.

4

الاستراتيجية 1: جمع البيانات حول المشاكل والأثر والنتائج



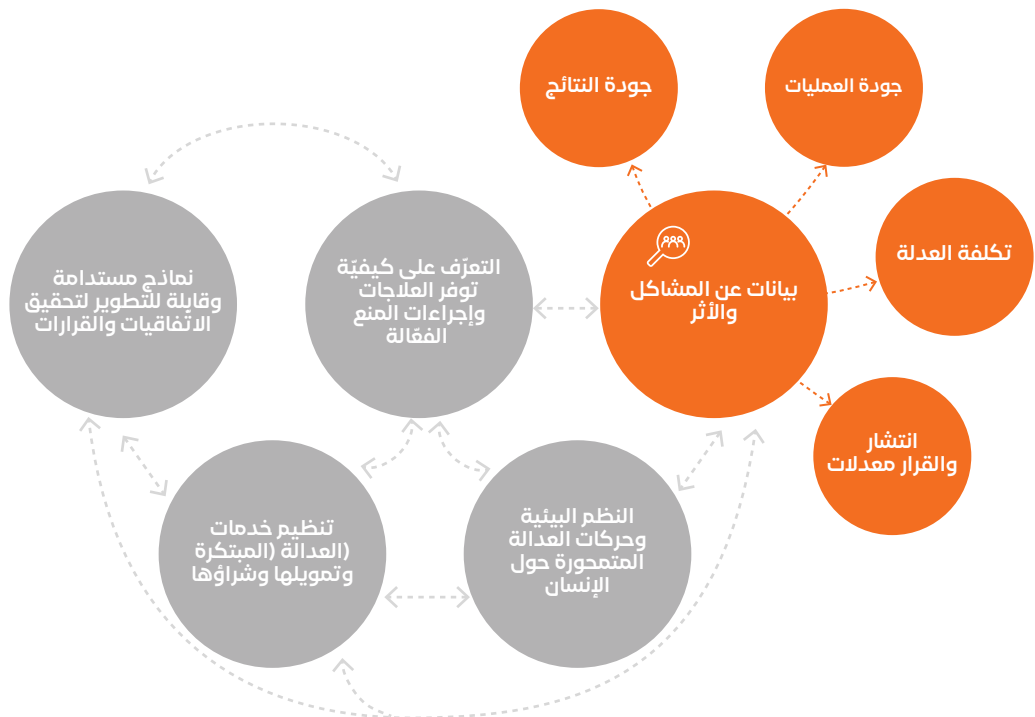
عندما طوّر معهد لاهاي للابتكار القانوني (غير مؤرخ - n) منهجية قياس العدالة، تضمّنت هذه الأخيرة مؤشرات موحّدة للعدالة الإجرائية مثل: الرأي، والحياد، والاحترام، والثقة، لكن ينبغي توسيع نطاق المؤشرات الموحّدة بغية قياس جودة نتائج العدالة على ضُعْد أخرى كالعدالة التوزيعية، والعدالة التصالحية، والفعالية، والشفافية.

لقد ثبتت صعوبة قياس الوقت والتكاليف المالية والعاطفية اللازمة للوصول إلى حل. فالناس يخوضون عمليات معقّدة بغية تحقيق العدالة، وغالبًا ما يصعب عليهم الفصل بين تكاليف الحل وآثار المشكلة. لذا، تبرز الحاجة إلى وضع منهجية أفضل لقياس عبء تحقيق العدالة. ومن المؤكّد أنه لا ينبغي تجاهل التكاليف العاطفية لهذه العملية. وهنا تجدر الإشارة إلى مفهوم الإيذاء الثانوي – أي الوقوع ضحية الإجراءات من بعد الوقوع ضحية الجريمة أو الحادث نفسه – على سبيل المثال. وفي هذا الصدد، يتم وضع المعايير الدولية لرصد المشاكل، والأثر، والنتائج، ومسارات العدالة.

تعتمد العدالة الفعالة والمُتمحورة حول الإنسان بشكل كبير على توافر البيانات حول آثار الظلم والتدخلات القضائية على الناس (شابمان وآخرون 2021). على سبيل المثال، ما هو أثر مشكلة غير محلولة حول الأرض؟ وما هي التدخلات التي ينبغي إجراؤها لتخصيص الحق في استخدام الأرض، وهل تؤدي بدورها إلى حل تُرضي نتائج أطراف النزاع؟ تُوفّر البيانات التي تُجمّع على صعيد تقديم الخدمات معلومات عن جودة خدمة معيّنة. أما البيانات التي تُجمّع وتُنشر على صعيد وطني فتسمح برصد مدى القدرة على منع مشاكل العدالة وحلّها ضمن نطاق سكاني أوسع.

قياس تقديم العدالة: فوائد توحيد المعايير على نطاق أوسع

من الضروري اعتماد نهج موحّد لرصد جودة العمليات والنتائج، إذ يساهم ذلك في تحسين جودة التدخلات القضائية التي تشكّل بمجمّلها عملية حل المشكلة. وتمهّد النتائج الموحّدة الطريق لسلسلة من التدخلات التي تُنتج حلًا تتمّ مقارنته وتقييمه بشكل منهجي. حاليًا، تعتمد كل من دراسات تقييم التدخلات القضائية منهجًا مختلفًا. لكن من الأفضل أن يعتمد العاملون في مجال العدالة والباحثون مناهج متشابهة لرصد جودة العملية ونتائج قضايا الإصابة الشخصية، على سبيل المثال.



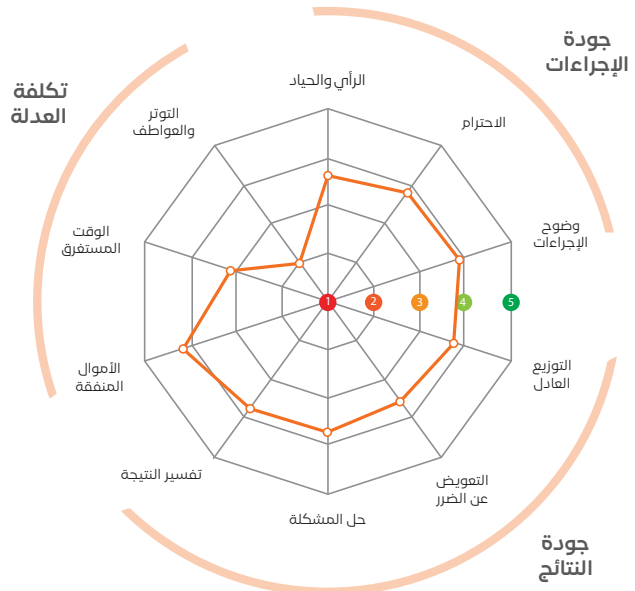
ومؤسسة المجتمع المنفتح (2019). لكن إذا ما أراد الفريق تغيير الموازين وإجراء تخطيط للقدرة، مثلاً، فسينفعه حينئذٍ عدد المستخدمين المحتملين أكثر من النسبة المئوية، ما يسهل تقديره بواسطة بيانات الدراسات. ويكمن السر في تصنيف البيانات، إذ يطلب المستخدمون غالباً تصنيفها بحسب نوع المشكلة المرتبطة بالعدالة، لكن من المُجدي أيضاً تفصيل قضايا محدّدة (مثل الطلاق أو دعم الطفل) وتعميمات معيّنة (مثل العنف وفقدان الوظيفة والإصابة الشخصية ومشاكل العلاقات). أما في بعض الحالات، فقد يشكّل حجم العيّنة عائقاً لأن الدراسة قد لا تشمل دائماً عدداً كبيراً من الأشخاص الذين يواجهون المشكلة المرتبطة بالعدالة نفسها.

ينبغي دوماً تحليل البيانات حول الأثر والنتائج المُحقّقة. ويمكن الاستفادة من قصص المستخدمين لشرح مسار العدالة الاعتيادي وتوضيحه. هل يحتاج الناس المزيد من المعلومات لحل مشاكلهم المرتبطة بالعدالة؟ هل يشكّل التواصل مع الطرف الآخر لإجراء تفاوض هادف العائق الأبرز لديهم؟ هل يحتاجون تلقّي المزيد من الاحترام؟ هل كان المبلغ المالي الذي حصلوه عبر عملية الحل غير عادل بحقهم؟ تستطيع خرائط مسار العدالة أن تجيب على جميع هذه الأسئلة بطريقة لافتة وجذابة.

يسهل تحليل نتائج الدراسات إذا ما تضمّنت معايير مرجعية. وقد يساعد على ذلك توافر تصنيفات دولية، كالتي يُجريها مشروع العدالة العالمية، ومقارنات مع البلدان المجاورة (مشروع العدالة العالمية، غير مؤرخ). لكن قليلة هي البلدان التي يبلغ أداؤها مستوى يكفي للبروز في الدراسات الوطنية، إذ غالباً ما تجري معظم الخدمات العالية الأداء على نطاق ضيق. ويعود ذلك إلى قلة البلدان التي وسّعت نطاق خدمة معيّنة لتشمل كامل المجموعة المستهدفة. لذا، ينبغي أخذ هذا الموضوع بعين الاعتبار عند اختيار المعايير المرجعية.

يشكّل تأمين الموارد للدراسات السنوية تحدّياً. فما إن أُجريت الدراسات الموحّدة حول الإيذاء في أوروبا حتى تم إيقافها (جامعة لوزان، غير مؤرخ). كذلك، تتم إدارة الدراسات حول الاحتياجات في مجال العدالة بشكل غير منتظم. لذا، بات يُطلب من مكاتب الإحصاءات الوطنية إضافة أسئلة حول العدالة في دراسات التي تشمل شريحة كبيرة من السكان (إحصاءات جنوب أفريقيا 2019).

يمكن إجراء الدراسات عبر مقابلة الناس مباشرة، أي في منازلهم، أو عبر فرق العمل التي تُعيّنها شركات جمع البيانات، أو عبر وسائل التواصل الاجتماعي. ولكل من هذه الطرق حسنتها وسيئاتها في ما يخص مدى تمثيلها للناس. مثلاً، يوفّر جمع البيانات عبر وسائل التواصل الاجتماعي فرصة لرصد اتجاهات تغير الاحتياجات في مجال العدالة في الوقت الفعلي. وقد جرّب معهد لاهاي للابتكار القانوني (غير مؤرخ - q؛ غير مؤرخ - r) هذه الطريقة أثناء أزمة كوفيد-19، حيث قارن اتجاهات وسائل التواصل الاجتماعي مع ملاحظات الخبراء. ويمكن البحث في المحادثات التي تجري على هذه الوسائل بواسطة كلمات رئيسية مرتبطة بمشاكل معينة متعلقة بالعدالة. وبالتالي، يمكن رصد اتجاهات تغير المشاكل في أوقات الأزمات، في حين يربّح أن يبقى عدد المشاكل العائلية أو تلك المرتبطة بالأرض مستقرّاً في الأوقات العادية.



الدراسات الوطنية المنتظمة: ضرورة وصعوبة التمويل

تبرز الحاجة إلى جمع البيانات على المستوى الوطني. ويفترض أن تسمح هذه البيانات لفريق العمل ومُقدّمي خدمات العدالة برصد التقدم المُحرز في سبيل تحقيق العدالة المُتمحورة حول الإنسان. وقد يدل اتساع ثغرات العدالة أو ازدياد عبء الظلم على ضرورة إعادة توجيه الموارد أو تطوير علاجات جديدة.

تُنشر البيانات الاقتصادية فصلياً أو شهرياً. أما إحصاءات الجريمة فعادة ما تُنشر سنوياً. ويمكن جمع البيانات حول مشاكل العدالة، والأثر، والمجموعات الضعيفة، والنتائج بواسطة الدراسات الموحّدة السنوية - أو الأكثر تكراراً. وفي ما يخص معظم أهداف التنمية المستدامة، تتوافر بيانات السلاسل الزمنية التي تبيّن اتجاهات الأداء في مختلف البلدان. وبات موقع «عالماًنا في البيانات» (Our World in Data) المركز الرئيسي لجمع هذه البيانات (جامعة أوكسفورد ومنظمة «غلوبال تشاينج داتا لاب» Global Change Data Lab، غير مؤرخ). كذلك، تتوافر بعض السلاسل الزمنية حول العدالة (المرجع السابق). وغالباً ما تجري مقارنات البيانات بين البلدان، في حين أن تكرار الدراسات نادر الحدوث (معهد لاهاي للابتكار القانوني، غير مؤرخ - o).

ينبغي على فريق العمل، عند نشر بيانات حول مشاكل العدالة لدى السكان، أن يأخذ بعين الاعتبار مدى فعاليتها في اتخاذ الإجراءات. فما المعلومات التي ينبغي تقديمها لكل فئة مستهدفة؟ ومن المُخوّل باتخاذ إجراءات حيال كل من عناصر البيانات؟ وكيف يحلّون البيانات؟ تمكن معهد لاهاي للابتكار القانوني، عبر إجراء دراسات حول الاحتياجات في مجال العدالة ودرجات الرضا ذات الصلة في مجموعة واسعة من البلدان على مر السنين، من معرفة كيفية تعزيز فعالية البيانات في اتخاذ الإجراءات (معهد لاهاي للابتكار القانوني، غير مؤرخ - p).

غالباً ما تُعرّض بيانات الدراسات على شكل نسب مئوية من السكان (منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي

يكن أحد أخطاء طرق الدراسة الحالية في أنها لا تشمل المساجين أو المشردين أو المختبئين من السلطات، فبعض الناس قد يخجلون من الحديث عن مشاكلهم ويُنكرونها. وقد تؤدي طريقة طرح الأسئلة في الدراسات إلى تفويت أخطر أشكال الظلم: موت الأشخاص أو فقدانهم. عادة ما تتواصل شركات الدراسات مع الناس عبر زيارتهم، أو عبر الاتصالات الهاتفية، أو البريد الإلكتروني، أو وسائل التواصل الاجتماعي. أما الفئات السكانية التي تفتقر إلى هذه الوسائل فيتطلب الوصول إليها اتباع نهج مبتكر.

يمكن استخدام البيانات المفتوحة حول عدد الأشخاص في الفئات التي يصعب الوصول إليها كبيانات غير مباشرة. وتتوافر تقديرات لهذه الأعداد في الكثير من البلدان. من المرجح أن يشكل وضع كل فرد مسجون أو مشرد أو غير مسجل مشكلة مرتبطة بالعدالة. ويمكن جمع المزيد من البيانات الموثوقة حول المشاكل التي تواجه هؤلاء الأشخاص عبر دراسة شريحة من هذه الفئات السكانية.

التثليث مع البيانات الأخرى

تنبغي مقارنة بيانات الدراسات مع البيانات الأخرى المرتبطة بالعدالة. ففي معظم البلدان التي أجرى فيها معهد لاهاي للابتكار القانوني دراسة حول الاحتياجات في مجال العدالة، جمع مشروع العدالة العالمية بيانات أساسية حول الوصول إلى العدالة في أكبر ثلاث مدن (مشروع العدالة العالمية 2019). كذلك، تجمع المحاكم أحياناً بيانات حول تجارب المستخدمين. ويمكن استخدام هذه الأشكال من البيانات حول العدالة لإغناء بيانات الدراسة المتاحة.

تنفذ المنظمات العامة أو الخاصة أو منظمات المجتمع المدني برامج إصلاح الوصول إلى العدالة. وينبغي أن تشمل أنشطة التنفيذ التي ينظمها فريق العمل مشاركة بيانات الأداء والنتائج مع الفريق نفسه (وعامة الناس) بصيغ مفتوحة. أما المؤشرات التي لا تدعمها أي بيانات صحيحة أو موثوقة أو منتظمة فلا قيمة لها.

المراجع

شابمان، بيتر وآخرون، (2021). استيعاب فجوة العدالة: الفرص والتحديات التي تواجه بيانات العدالة المتمحورة حول الإنسان. واشنطن، العاصمة: مشروع العدالة العالمية؛ نيويورك: مجموعة الرؤى من أجل مجتمعات مسالمة وعادلة وشاملة؛ باريس: منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي.

معهد لاهاي للابتكار القانوني، (غير مؤرخ -n). لوحة المعلومات المتعلقة بالعدالة - ملاحظة منهجية. رابط الموقع الإلكتروني: <https://dashboard.hiil.org/justice-dashboard-methodology/>. تم تصفح الموقع في 1 آب/أغسطس 2022.

معهد لاهاي للابتكار القانوني، (غير مؤرخ -o). صفحة مقارنة البلدان. رابط الموقع الإلكتروني: <https://dashboard.hiil.org/country-comparison-page/>. تم تصفح الموقع في 1 آب/أغسطس 2022.

معهد لاهاي للابتكار القانوني، (غير مؤرخ -p). المشاريع. رابط الموقع الإلكتروني: https://www.hiil.org/projects/?sft_service=service-1. تم تصفح الموقع في 1 آب/أغسطس 2022.

معهد لاهاي للابتكار القانوني، (غير مؤرخ -q). تحقيق العدالة أثناء أزمة كوفيد-19 (تقرير إلكتروني)

معهد لاهاي للابتكار القانوني، (غير مؤرخ -r). العدالة أثناء أزمة كوفيد-19: آراء الناس على مواقع التواصل الاجتماعي. (تقرير إلكتروني)

منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي ومؤسسة المجتمع المفتوح (2019). الدراسات حول الاحتياجات القانونية والوصول إلى العدالة. باريس: منشورات منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي.

إحصاءات جنوب أفريقيا، (2019). الحوكمة والسلامة العامة وتحقيق العدالة. جمهورية جنوب أفريقيا.

جامعة أوكسفورد ومنظمة "غلوبال تشاينج داتا لاب" (Global Change Data Lab)، (غير مؤرخ). عالمنا في البيانات (Our World in Data).

جامعة أوكسفورد ومنظمة "غلوبال تشاينج داتا لاب" (غير مؤرخ). التشجيع على إقامة مجتمعات عادلة ومسالمة وشاملة. "عالمنا في البيانات". رابط الموقع الإلكتروني: <https://sdg-tracker.org/peace-justice>. تم تصفح الموقع في 1 آب/أغسطس 2022.

مشروع العدالة العالمية، (2019). لمحة عالمية عن الوصول إلى العدالة: نتائج استطلاع الرأي العام الذي أجراه مشروع العدالة العالمية في 101 دولة.

مشروع العدالة العالمية، (غير مؤرخ). البحث والبيانات. رابط الموقع الإلكتروني: <https://worldjusticeproject.org/our-work/wjp-rule-law-index>. تم تصفح الموقع في 1 آب/أغسطس 2022.

5

الاستراتيجية 2: تعزيز الممارسة القائمة على الأدلة



عندئذ، ينبغي اختيار التدخلات التي يمكنها تحقيق هذه النتائج عبر البحث في المؤلفات وجمع أفضل الممارسات في هذا المجال. ويتطلب ذلك بذل قصارى الجهود في البحث والتطوير، مما قد يؤدي أخيراً إلى وضع مبادئ توجيهية للعلاج تلقى قبولاً واسعاً من العاملين في مجال العدالة. وتتمثل الخطوة التالية في تطبيق الممارسات القائمة على الأدلة، وإدراج التدخلات الضرورية في نماذج تقديم الخدمات الحالية والجديدة. وقد يعود تعزيز فعالية التدخلات بمنافع هائلة. على سبيل المثال، قد يتمكن مقدّمو خدمات العدالة القائمة على الأدلة المختصون من رفع معدلات الحل من 35% إلى 70%. هل هذا واقعي؟ فغالباً ما يبلغ معدل الحل 70% في تقييمات البرامج التي تطبق الوساطة بشكل طوعي، أي من دون تخصص، وترك تحديد نوع الوساطة إلى الوسيط نفسه. كذلك، عادةً ما يبلغ معدل الامتثال للقرارات القضائية 50% أو أكثر. وبالتالي، إذا ما أدرجت أساليب العمل الأكثر فعالية، مجتمعةً، في المبادئ التوجيهية القائمة على الأدلة، وإذا ما أمكن تنفيذ مثل هذه العلاجات في 80% من البلاد في غضون عشر سنوات، فسينخفض عبء الظلم إلى النصف. وإذا ما وُجِدَت خدمات العدالة التي تُشكّل نقطة تحول أسلوب العمل هذا، فيمكن تخفيف عبء الظلم بشكل أسرع، إذ يمهّد العمل القائم على الأدلة الطريق لتحقيق الأهداف والغايات التي وضعها فريق العمل.

طرح الحجج المؤيدة للعمل القائم على الأدلة

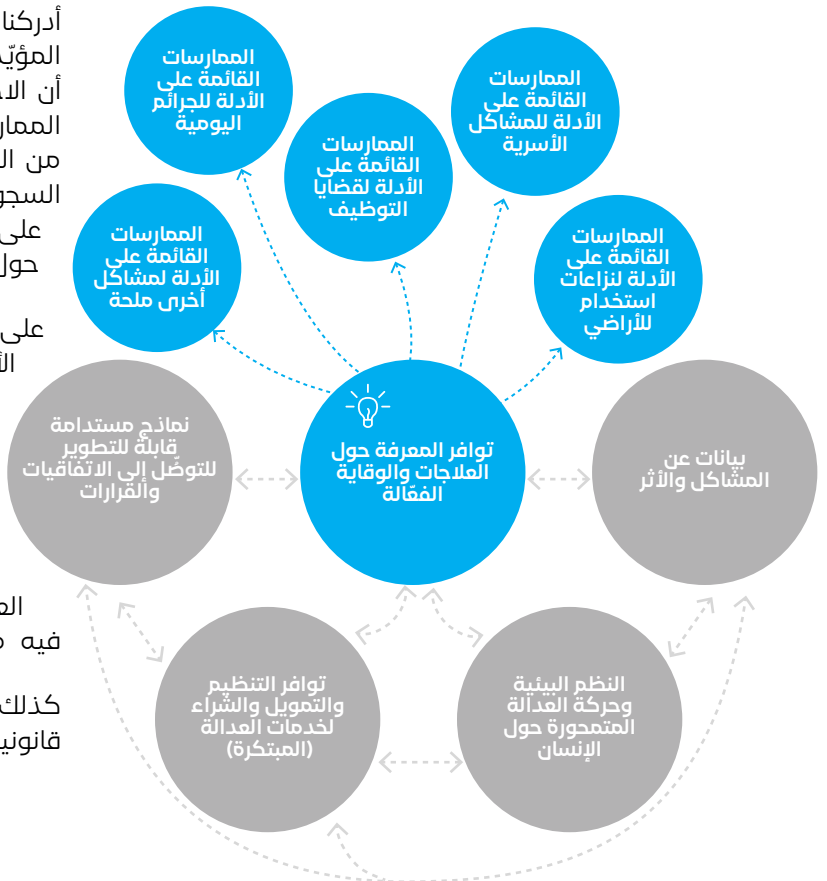
أدركنا، أثناء عملنا، أهمية الدقة في طرح الحجج المؤيدة للعمل القائم على الأدلة. ونبدأ بفكرة مفادها أن الاختصاصيين القانونيين معتادون على تطبيق معايير الممارسة القائمة على الأدلة على عمل الأطباء وغيرهم من المهنيين. كذلك، غالباً ما يشجع الخبراء في شؤون السجون والتدخلات الجنائية أو العلاجية على العمل القائم على الأدلة. وتستمتع محاكم الأسرة إلى الأدلة المتاحة حول العلاجات المناسبة للأسر التي تمر بقضايا انفصال.

على الرغم من ذلك، قديؤدي تطبيق الممارسة القائمة على الأدلة في المحاكم أو الخدمات القانونية إلى معارضة الاختصاصيين القانونيين الذين يعتقدون أن الأولوية ينبغي أن تُعطى لمهاراتهم وخبراتهم الفردية، وأن تمثيل المحامي لمصالح الموكل وتولي القاضي للقضية يندرجان تحت خاتمة الفن. وفي البلدان التي تطبق القانون العام الأنكلوسكسوني، تُعدّ المحاكمات «الطريقة الفعلية» لتحقيق العدالة، مع أنها باتت نادرة الحدوث في وقت نشج فيه معظم الحلول عن تسويات تم التفاوض بشأنها.

كذلك، نلتقي باختصاصيين في مجال التطوير وخبراء قانونيين مكن يتردّدون في الحديث عن أفضل الممارسات

تهدف الاستراتيجية الثانية التي ينبغي على فريق العمل اتباعها إلى تعزيز فعالية الإجراءات المتخذة لمنع مشاكل العدالة أو حلها، أي الممارسة القائمة على الأدلة. تخرج مهام خدمات العدالة من إطار تنفيذ العمليات التي تحددها القواعد الإجرائية لتصل إلى توفير مجموعة أكثر تكاملاً من التدخلات اللازمة لمنع مشاكل العدالة أو حلها. وفي هذا الصدد، يشكّل إدراج تدخلات منفصلة في مسارات العدالة الفعالة لدى الأشخاص الذين يواجهون مشكلة مرتبطة بالعدالة تحدياً كبيراً. فحالياً، يخل فقط ما بين 30% و40% من مشاكل العدالة، في حين أن ما بين 70% و90% ممن يواجهون هذه المشاكل يتخذون إجراءات لحلها. ويعني ذلك أن العديد من الأشخاص لا يتخذون أي إجراءات فعلية أو يعلقون في وسطها. وتقلّ نسبة التوصل إلى حل أكثر عند الحديث عن المشاكل البالغة الخطورة. ففي الواقع، قليلون هم الأشخاص الذين يحققون نتائج عالية الفعالية.

نتناول في هذا الفصل أسس الممارسة القائمة على الأدلة. عادةً ما تتألف العلاجات من عملية يتبادل فيها الناس المعلومات، ويتوصلون إلى فهم أعمق لاحتياجاتهم، ويتخذون القرارات سوياً أو بعد أن يوجههم طرف ثالث لتنفيذها. وهنا تبرز الحاجة إلى إدراج التدخلات الفعالة في العلاج الشامل للاستيلاء على الأراضي، أو نزاعات العمل، أو العنف الأسري، أو غيرها من مشاكل العدالة الملحة. وسيتوقف ذلك على معرفة النتائج التي عادة ما يحتاجها الأشخاص الذين يواجهون هذه المشاكل.



لا شك في أن تدخلات العاملين في مجال العدالة تؤثر بشكل بارز على حياة الناس، إذ تنعكس على حقوقهم في الحرية، وعلاقاتهم الأسرية، وحقوقهم في الملكية، وعملهم، وأمنهم الشخصي، وسكنهم، وأراضيهم الزراعية، ووصولهم إلى الخدمات العامة. ويمكن لأصحاب المصلحة تقرير ما إذا كانوا يعتبرون إجراء مثل هذه التدخلات مع مراعاة آثارها المحتملة على حياة الناس واجباً أخلاقياً (أنظر الصندوق لمعرفة الاقتراح).

العمل القائم على الأدلة: واجب أخلاقي على العاملين في مجال العدالة

في ميادين الطب، والعلاج النفسي، والعمل الاجتماعي، يزداد تدريباً اعتبار الممارسة القائمة على الأدلة واجباً أخلاقياً. كذلك، يُعدّ استخدام الأدلة بحكمة، حتى عند ندرتها، واجباً أساسياً من واجبات الاختصاصيين. على سبيل المثال، يتطلب حلّ مشاكل العنف الأسري إجراء تدخلات مدروسة تؤدي إلى استجابة عادلة، وفعالة، ومتناسبة، ومستدامة، فتسمح للناجي/ة بإمسك زمام الأمور وتُكول دون الآثار الجانبية غير المرغوبة. ونظراً لتعدد أشكال العنف الأسري، يتطلب كل منها اعتماد نهج مختلف. لذا، ينبغي على أي تدخل أن يهدف إلى منع أي تعرّض جديد للعنف على نحو يتناسب مع الوضع الحالي. وقد تشمل النتائج الوصول إلى منازل العائلات وتحسين الوضع المالي لأفرادها. ففي حال أدّى العنف الأسري إلى ملاحقة جنائية، قد تضطر الأم إلى تربية أولادها بمفردها في ظل انخفاض دخل العائلة بشكل كبير.

تتوافر كمية هائلة من المعلومات حول تشخيص العنف الأسري ومدى فعالية التدخلات المختلفة في هذا الصدد. وقد تم اختبار نتائج أشكال متعددة من العلاجات على كلا الناجي/ة والمعتدي/ة.

ولكن، هل يُتوقع من العامل المستقل في مجال العدالة أن يواكب كل هذه الأبحاث ويطور الأسلوب الأفضل للعمل على قضايا العنف الأسري؟ وهل يصحّ عدم استخدام هذه المعلومات عند تدخل الاختصاصي بطرق ترسم مستقبل النساء والرجال والأطفال؟

كيف يمكن صياغة قسّم خاص بالعاملين في مجال العدالة، شبيه بقسّم أبقراط المُعتمد في المهن الطبية؟ وما الذي يمكن إضافته إلى يمين المحامين والقضاة، عندما يتعهدون بالتمسك بالدستور، لضمان عدم تسبّبهم بأي ضرر يمكن تجنّبه عبر التعلم المنتظم من الزملاء والأبحاث؟

والتدخلات القائمة على الأبحاث. ويعود ذلك إما إلى احترامهم لاستقلالية المجتمعات في تطوير أساليبها الخاصة لتحقيق العدالة، وإما إلى شكّهم في مدى فعالية أفضل الممارسات الدولية على الصعيد المحلي. في النقاش التالي، سنتناول كيفية طرح الحجج المؤيدة للعمل القائم على الأدلة ودحض تلك المعارضة له. وللعمل القائم على الأدلة ودحض تلك المعارضة له.

عندما يدرس فريق العمل البيانات، عادة ما يكتشف أعضاؤه مدى تشرذم جانب العرض في «سوق الحلول العادلة». ففي المدن، يقدّم العاملون المستقلون في مجال العدالة أو شركات المحاماة الصغيرة الخدمات القانونية للأفراد. أما في المقاطعات، التي تخضع كل منها لسلطة محكمة معيّنة، فتختلف طرق عمل القضاة حتى ضمن المحكمة الواحدة. وعلى صعيد القرى، يتولّى المتطوعون تقديم خدمات العدالة غير الرسمية. لذا، يقلّ التفاعل المنظّم والتعلم المتبادل بين مُقدّمي خدمات العدالة. وفي مثل هذا السوق المتشرذم، تبرز منافع توحيد المعايير وتبادل الخبرات.

فضلاً عن ذلك، يؤدّي العاملون في مجال العدالة ضمن المؤسسات دوراً بارزاً في تحديد شكل الدعم المُقدّم للأفراد بغية الوصول إلى حلول عادلة. على سبيل المثال، عند الاستجابة لحالة عنف منزلي، قد يعمل عناصر الشرطة على تهدئة الوضع من دون تأدية كامل واجبهم بالتحقق من كون الأسرة نفسها قد قدّمت بلاغات مشابهة سابقاً، أو من كون العنف مشكلة دائمة التكرار. أما المدعي العام فقد يباشر بالتحضير لقضية في المحكمة، بينما يركّز الطبيب جهوده على العلاج الطبي. وفي حين تتأكد المنظمة غير الحكومية من شغور أي غرف في الملاجئ الآمن الذي تقدّمه، قد يبدأ المحامي بالتفاوض لإيجاد حل أو تحضير قضية مدنية. يعني ذلك أن كل مساعد مختص سيُجري على الأرجح التدخلات التي تقع ضمن اختصاصه وتتوافق مع نموذج العمل الذي يمارسه. ولكن، قد تتعارض كل هذه التدخلات في ما بينها أو تُحقّق حتى نتائج متناقضة ضمن القضية نفسها. وغالباً ما يحدث ذلك عندما يستشير أطراف النزاع خبراء في مجالات مختلفة. فمثلاً، إذا ما شاور الزوج محامياً مختصاً في التسويات المالية للطلاق، بينما لجأت الزوجة إلى وسيط عائلي يركّز على العلاقات الأسرية المستقبلية، فقد يؤدي ذلك إلى تفاقم النزاع.

قد لا تشمل الأدوار المهنية تفصيلاً واضحاً لماهية التدخلات والعلاجات العامة المتعلقة بمشاكل العدالة. ففي حين تلجأ المنظمات غير الحكومية والشرطة إلى النصوص التي تحدّد التدخلات المسموحة وفق أفضل الممارسات والبحوث، من المرجّح أن يعتمد المحامون في شركات المحاماة الصغيرة أو القضاة على تقديراتهم الشخصية في هذا المجال أكثر من تقديرات أقرانهم. ومع ذلك، فقد يزداد عملهم فعالية إذا ما قبلوا بمبادئ الممارسة القائمة على الأدلة.

المثال، غالبًا ما يحتاج الضحايا معلومات عمّا جرى، وإقرارًا بالضرر، ودعمًا نفسيًا، ومساعدة على إعادة تنظيم حياتهم الشخصية والمهنية. أما شركات التأمين فعادة ما ترغب في التنبؤ بالوضع المالي، كما يصب في مصلحتها تحفيز الضحايا للبحث عن مصادر دخل مناسبة، إذ يَرجَّح أن يُقلَّل ذلك من مسؤوليتها.

يمكن لأعضاء فريق العمل التفكير في هذه النتائج عبر إجراء تمرين يقضي بسؤال أنفسهم ما يلي: تخيل حالة نموذجية من الاستيلاء على الأراضي. تذكر حادثًا توفّي خلاله أشخاص في حين استطاع البعض الحؤول دون ذلك. فكّر في نزاع بين جيران يتخلله الكثير من الضجيج والتواصل العدائي والتهديدات بالعنف. من ثم أغمض عينيك وتخيّل كيفية عيش هؤلاء الأشخاص وتصرفهم بعد ستة أشهر من الآن. كيف يبدو السلام والعدالة في عيونهم؟ ماذا تشمل اتفاقيات التسوية التي عقدها؟

قد يبدأ تحديد النتائج بهذه البساطة. ففي نزاع بين الجيران، تشمل النتائج التي يَرجَّح تقديرها ما يلي: غياب مصادر الإزعاج، وحل مشاكل الحدود، وتحسين التواصل، والرضا عن العلاقات، وغياب العنف والخوف من حصوله، والتعويض عن الضرر الحاصل.

قد يتطلّب تحديد النتائج منهجيًا إجراء تحليل لمئات اتفاقيات التسوية حول نوع معيّن من مشاكل العدالة. ويمكن للأبحاث تبين الاتجاهات والقواسم المشتركة، فيما تختار فرق التركيز أهم عناصر هذه الاتفاقيات وتحدّد المسائل الأساسية التي ينبغي حلّها في قضية اعتيادية. وقد بدأ معهد لاهاي للابتكار القانوني بهذا النوع من البحث المعنيّ بالنتائج المتمحورة حول الإنسان.

كذلك، يمكن تحديد النتائج ورصدها على صعيد أعم. فقد تمكّن معهد لاهاي للابتكار القانوني، استنادًا إلى البحث في المؤلفات، من وضع أسئلة للاستبيانات تقيس جودة النتائج وفق أربعة معايير: العدالة التوزيعية، والعدالة التصالحية، وفعالية حل المشاكل، والشفافية (أي، تبرير تحقيق هذه النتيجة بالذات وليس سواها).

وبمجرّد تحديد النتائج، يمكن البدء برصدها. ويستطيع مُقدّمو خدمات العدالة رصد النتائج أثناء العملية وبعد تقديم الخدمة. كذلك، يمكن أن يُطلب من الموكّلين رصد التقدّم المُحرز عبر طرح أسئلة مثل: «إلى أي مدى انخفضت نسبة الإزعاج في حيّك حتى الآن؟»

يعزّز «مختبر الوصول إلى العدالة» (Access to Justice Lab) التابع لكلية الحقوق في جامعة هارفارد العمل القائم على الأدلة عبر تشجيع العاملين في مجال العدالة على استخدام الدروس المستفادة من التجارب العشوائية المضبوطة (RCTs). يستخدم المختبر هذه التجارب لتقييم الحلول المحتملة لمشاكل العدالة، ثم يحوّل النتائج إلى استنتاجات عامة تسمح باتخاذ الإجراءات (كلية الحقوق في جامعة هارفارد، غير مؤرخ).

أنظر التقارير التي أعدتها المجموعات الدولية من الخبراء ووزراء العدل الذين شجّعوا على العمل القائم على الأدلة في الفصل المُسمّى «امتلاك العدالة المُتمحورة حول الإنسان».

لمزيد من المعلومات عن الممارسة القائمة على الأدلة في قطاع العدالة، يُرجى قراءة: واتكين، م. (2017). كيف نعرف ما الذي ينجح؟ تعطيل نموذج تقييم العدالة. مركز الابتكار في المحاكم؛ جامعة نيويورك، (غير مؤرخ). مؤسسة بيتاغوف (BetaGov). رابط الموقع الإلكتروني: <https://www.betagov.org/index.html>. تم تصفح الموقع في 14 آب/أغسطس 2022؛ منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، (2020). الوصول إلى العدالة في ظل جائحة كوفيد-19: ملخص ممارسات البلدان؛ المعهد الوطني للعدالة، (غير مؤرخ). بحث موثوق. نتائج حقيقية. رابط الموقع الإلكتروني: <https://crimesolutions.ojp.gov>. تم تصفح الموقع في 14 آب/أغسطس 2022؛ مركز الموارد الوطنية حول العنف الأسري، (غير مؤرخ). معلومات حول المشروع، مشروع الأدلة حول العنف الأسري. رابط الموقع الإلكتروني: <https://www.dvevidenceproject.org/about-the-project>. تم تصفح الموقع في 14 آب/أغسطس 2022؛ المعهد الوطني للسجون، (غير مؤرخ). الممارسات القائمة على الأدلة. رابط الموقع الإلكتروني: <https://www.dvevidenceproject.org/about-the-project>. تم تصفح الموقع في 14 آب/أغسطس 2022.

تحديد النتائج ورصدها

يركّز العمل القائم على الأدلة على النتائج، أي أنه يَفرِّغ في كيفية تحقيقها منذ البداية. وهنا تبرز أهمية تحديد النتائج ورصدها. ففي الحالات الفردية، يُدْرَب العاملون في مجال العدالة تدريجيًا على سؤال المتنازعين عن مصالحهم – أي، رغباتهم ومصادر قلقهم واحتياجاتهم – وربما عن الحلول التي يقترحونها للحفاظ على هذه المصالح. وفي بعض أنواع مشاكل العدالة، تتبع المصالح والحلول النمط نفسه. ففي حالات الإصابة الشخصية، على سبيل





▪ تقدّم منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي (2019) حججًا هامة حول التركيز على النتائج ورصدها.

▪ لمزيد من الأمثلة حول النتائج التي حدّدها معهد لاهاي للابتكار القانوني سابقًا، اطلع على صفحة حل المشاكل ومنعها في لوحة المعلومات المتعلقة بالعدالة (معهد لاهاي للابتكار القانوني غير مؤرخ-s). تنقسم هذه الأمثلة بين تلك التي تركز على مشاكل العدالة وتلك التي تستند إلى المعايير السابق ذكرها كالعدالة التوزيعية، والعدالة التصالحية، وفعالية حل المشاكل، وشفافية النتائج. وتم رصد هذه المعايير في الإصدار 2.0 من الدراسة حول الاحتياجات في مجال العدالة ودرجات الرضا ذات الصلة التي أجراها معهد لاهاي للابتكار القانوني.

▪ لمزيد من المعلومات عن كيفية رصد محاكم حل المشكلات للنتائج، اطلع على دراسة الحالة حول محاكم حل المشكلات في ملحق هذا التقرير.

مشاركة أفضل الممارسات والأبحاث من خلال المبادئ التوجيهية للعلاج

تشكّل المبادئ التوجيهية للعلاج القائمة على الأدلة الأدوات الأساسية لإعلام العاملين بأفضل الممارسات والأبحاث، إذ تشمل هذه المبادئ التوجيهية توصيات لاختيار التدخلات والتخطيط للعلاجات التي يُرجّح أن تحقق نتائج إيجابية للأطراف المعنية.

نُعدّ نُهج تطوير المبادئ التوجيهية واستعمالها في القطاع الطبي واضحة وراسخة، لذا يمكن تطبيقها في قطاع العدالة. ففي هذا الأخير، ما زال العمل القائم على الأدلة في أولى مراحلها. ومع ذلك، يزداد تدريجيًا تشارك العاملين في قطاع العدالة لأفضل الممارسات ومشاركتهم في التدريب على المهارات. كذلك، ترتفع مع الوقت نسبة توافر الأبحاث حول تقنيات الوساطة، ويتّسع معها نطاق المعلومات المتاحة حول طرق الفصل في النزاعات. ويتم أيضًا اختبار أشكال مختلفة من الدعم للمفاوضات.

تشكّل معظم الأدلة المطروحة في قطاع العدالة من آراء الخبراء أو تقييمات المشاريع. وقد تم اختبار تدخلات قليلة بواسطة التجارب العشوائية المضبوطة، إلا أن مختبر الوصول إلى العدالة التابع لكلية الحقوق في جامعة هارفارد بدأ بتغيير هذا الحال. ومن المرجّح أن يحسّن تطوير المبادئ التوجيهية تدريجيًا من جودة الأبحاث والممارسات، إذ تُنشئ هذه المبادئ حوارات حول الإجراءات الفعّالة، وتركّز على القرارات الأهم في عملية العلاج، وتسلب الضوء على أماكن الحاجة إلى أبحاث جديدة.

محاكم حل المشكلات: رصد النتائج في المجتمع

أدى قياس النتائج المتمحورة حول الإنسان ورصدها دورًا بارزًا في تحقيق محاكم حل المشكلات نجاحًا مبكرًا. ونظرًا لمدى اختلاف نهج حل المشكلات عن الطرق المعتادة، كان من الضروري برهنة فعاليتها من أجل بناء الدعم السياسي والمالي. ويعني ذلك تحديد أهداف محاكم حل المشكلات بدقة وإيجاد طرق لقياس التقدم المُحرز في هذا الصدد.

ويعتمد مدى رصد أي محكمة (تقليدية أو معنية بحل المشكلات) للتقدم المُحرز نحو هذه النتائج المتمحورة حول الإنسان على قدرتها على تتبّع التغيرات في الامتثال والسلوك بين المشاركين. ويمكن تحقيق ذلك بواسطة تقييمات الامتثال المنتظمة التي تمنح المحكمة فرصة دائمة للتواصل مع المشاركين والاستجابة لمخاوفهم وظروفهم. ويسهّل الاستثمار في أنظمة البيانات الإلكترونية، التي تتبّع المعلومات وتنظمها، على المحكمة رصد أثرها الإجمالي على نتائج القضايا وتحسين جودة قراراتها.

ويعتمد رصد النتائج الناجح بشكل كبير على قدرة المحكمة على بناء علاقات وطيدة مع الباحثين. فبدون هذه العلاقات، لم تكن أولى محاكم حل المشكلات، كمركز ريد هوك للعدالة المجتمعية، لتستطيع، مثلاً، قياس أثر فترة سجن مدتها سبعة أيام على صعيد الميزانية، وعدد المساجين، وعدد الاعتقالات الشهرية. وقد سمحت العلاقات الوثيقة مع الباحثين بمقارنة المشاركين الناجحين في المحاكم مع أولئك غير الناجحين، مما ساعد على تقييم جودة خدمات المحاكم وتحسينها.

ولم يخلُ رصد النتائج لدى مركز ريد هوك للعدالة المجتمعية من التحديات. بما أن معظم الأشخاص الذين يلجؤون إلى المحكمة يُتهمون بجرائم تقل خطورة عن غيرها، فهم يُمنحون تفويضات قصيرة نسبيًا لعلاج مشاكلهم. ونظرًا للوقت القصير الذي يستطيع الموظفون ومُقدّمو الخدمات في مركز ريد هوك تكريسهم للعمل مع المشاركين، يُرجّح ألا تقدّم النتائج المتعلقة بالتقدم الفردي معطيات كافية عن أثر المحكمة. وقد عالج مركز ريد هوك للعدالة المجتمعية هذه المسألة عبر قياس النتائج المرتبطة بأثر المحكمة على المجتمع، حيث طرح أسئلة كالتالي: كيف تأثّر الترابط والاستقرار الاجتماعيان بالسماح لأحد الأشخاص، أو أبيه، أو ابنه، بالبقاء في المجتمع عوضًا عن التعرّض للاعتقال؟

محاكم حل المشكلات: تجمع ما بين العلاج الفردي والممارسة القائمة على الأدلة

لقد قدّمت محاكم حل المشكلات عدداً من التدخلات التي أثبتت تحقيق نتائج متمحورة حول الإنسان في المجتمعات التي تخدمها. وعلى الرغم من اختلاف التدخلات بحسب الفئات السكانية، يشكّل الانخراط المباشر مع المشاركين وتقديم العلاجات الفردية جزءاً لا يتجزأ من نهج حل المشاكل الذي تشاركه جميع محاكم حل المشكلات.

يعني الانخراط المباشر حديث القاضي مع المشاركين مباشرة، وانخراطهم الفعّال في إحداث تغيير إيجابي في حياتهم. وتسعى الأبحاث الجارية حول العدالة الإجرائية إلى دعم هذه الجهود الرامية إلى ضمان شعور المشاركين بالاهتمام والاحترام، وخوضهم العملية بعدل.

ويعني العلاج الفردي تكيف التدخلات المُقدّمة مع مشاكل كل مشارك على حدة. ويتطلّب ذلك تقديم المحكمة لسلسلة من طرق العلاج والخدمات بغية الاستجابة لاحتياجات المشاركين المتنوعة على اختلاف مستوياتها. وينبغي على المحكمة مراجعة خطة الخدمات هذه بانتظام وتعديلها بناءً على مدى تقدّم المشاركين.

على الرغم من اتباع مختلف محاكم حل المشاكل نهجاً مشتركاً في تحقيق العدالة، تعتمد كل منها أنواعاً مختلفة من العلاجات وطرق رصد فعاليتها التي تختص بالفئة السكانية التي تخدمها فحسب.

عادة ما تعمل المحاكم المجتمعية، كمركز ريد هوك للعدالة المجتمعية، مع سكان الأحياء التي تخدمها بهدف تحديد المسائل المهمة بالنسبة إليهم، عوضاً عن إلزامهم بمجموعة حلول مُعدّة سابقاً.

وقد أثبتت بعض التدخلات فعاليتها في تحسين النتائج المحقّقة لدى المجتمعات والضحايا والأفراد، مع مشاركة نظام العدالة عند التدخل في القضايا المنخفضة المستوى. وتشمل هذه التدخلات: استخدام أدوات المسح والتقييم المثبتة الفعالية، ورصد أوامر المحاكم وتنفيذها، واتباع نظام الثواب والعقاب، والتشجيع على استخدام تكنولوجيا المعلومات، وتعزيز العدالة الإجرائية، وتوسيع نطاق خيارات العقوبة (لتشمل الخدمة المجتمعية وتدخلات أقصر تضم علاجات فردية)، وإشراك المجتمع.

وتتمثّل إحدى الفوائد غير المباشرة لاعتماد المبادئ التوجيهية في إمكانية مساهمتها في إعادة تنظيم الخبرة المرتبطة بالإجراءات الفعالة في سياق العمليات القانونية والعدلية التي تهدف إلى منع النزاعات وحلّها. وتشمل ثقافة البحث السائدة في العلوم السياسية والعلوم القانونية والأبحاث الاجتماعية القانونية وصف الممارسات الحالية وتفسيرها، أو انتقاد الاقتراحات بهدف الإصلاح. أما فقه القضاء والأبحاث القانونية والاقتصادية فغالبا ما تركّز على الجانب النظري. وتتولّى مجموعات صغيرة دراسة حل النزاعات، ونظرية التفاوض، وابتكار خدمات العدالة، وتنظيم الخدمات القانونية، وإصلاح الإجراءات القانونية. يشكّل كل من هذه المواضيع تحضّفاً أكاديمياً ناشئاً بحد ذاته، يقع ضمن نطاق العلوم الاجتماعية وكليات الحقوق التي تديرها مجموعات صغيرة من الخبراء في المؤسسات الأكاديمية والعدلية. مع ذلك، تتطلّب برمجة العدالة المتمحورة حول الإنسان بدقة وحزم وجود ترابط وثيق بين هذه التخصصات. وعوضاً عن وصف الممارسات الحالية، تبرز الحاجة إلى قدرات عالية في البحث والتطوير، شبيهة بتلك المتوافرة في قطاعات التكنولوجيا والرعاية الصحية والزراعة.

تُقدّم المبادئ التوجيهية المتمحورة حول الإنسان توصيفاً للتدخلات والعلاجات من وجهة نظر الأشخاص المعنّيين. فمثلاً، ما هي الإجراءات التي ينبغي على أطراف النزاع اتخاذها بغية حل نزاع حول إنهاء علاقة عمل؟ وما هي التدخلات التي يجريها العامل في مجال العدالة والتي يرجّح أن تحقق نتائج تسمح للموظف وصاحب العمل بالمضي قدماً؟

تتطلّب معالجة نتائج أعمال العنف التي يرتكبها الشباب في المجتمع اتباع نهج شمولي. أما حل النزاعات العائلية فيتمّ عبر إجراء تدخلات تشمل الزوج والزوجة والأطفال. بالتالي، تختلف المبادئ التوجيهية للعدالة المتمحورة حول الإنسان عن تلك المُتبّعة لدى أجهزة الشرطة، أو النيابة العامة، أو المحاكم، أو المعالجين النفسيين، أو المرشدين الاجتماعيين. فغالبا ما يركّز العاملون في مجال العدالة على التدخلات التي يمكنهم إجراؤها من أجل الموكلين الفرديين، وعلى القواعد التي يرغبون في ترسيخها. وتهدف المبادئ التوجيهية للعدالة المتمحورة حول الإنسان إلى الجمع ما بين وجهة نظر الأطراف الخارجية ووجهة نظر الأطراف المعنية، فتُبرز بذلك طبيعتها المتعددة التخصصات.

كذلك، تسعى المبادئ التوجيهية إلى إعلام العاملين في مجال العدالة بالإجراءات الفعالة، فتمنح المعطيات ذاتها لمختلف المهنيين الذين يتعاونون على حل القضية نفسها. ويعود للمهني تطبيق هذه المعارف في القضية الفردية بطريقة مسؤولة. ويصف الصندوق التالي كيفية تطوير العلاجات الفردية استناداً إلى الأدلة.



في تطوير العلاجات الفعالة: حجارة الأساس تتكرر

يشبه تفكيك عناصر العلاجات الفعالة لمشاكل العدالة تفكيك مجموعة من مكعبات البناء الخاصة بالأطفال. على سبيل المثال، تتطلب النزاعات حول الأراضي اعتماد طرق موثوقة لرسم الخرائط. أما عمليات السرقة التي يرتكبها المدمنون على المخدرات فتتطلب منح الضحايا علاجاً خاصاً وإخضاعهم لإعادة التأهيل. ويعني ذلك أن كل فئة من مشاكل العدالة تحتاج إلى مجموعة محدّدة من التدخلات التي تتلاءم مع النتائج الواجب تحقيقها في هذه الفئة بالذات.

مع ذلك، قد تُستخدم بعض التدخلات لعلاج أنواع متعددة من المشاكل. والجدير بالذكر أن ممارسة القانون تضرّ العديد من الأنماط والمراحل. مثلاً، تنتقل ممارسات حل النزاعات من احتواء النزاع إلى فتح باب التواصل، والتفاوض، والوساطة، والتحكيم (أنظر المخطط أدناه).

لمزيد من المعلومات حول أفضل الممارسات والأبحاث التي تجريها محاكم حل المشكلات، أنظر مركز الابتكار في مجال العدالة، (2019). محاكم حل المشكلات: مراجعة الأدلة.

يمكن إيجاد أمثلة على التوصيات على صفحة العدالة الأسرية وصفحة العدالة في مجال الأراضي في لوحة المعلومات المتعلقة بالعدالة التابعة لمعهد لاهاي للابتكار القانوني (غير مؤرخ -t؛ غير مؤرخ -v).

طوّر معهد لاهاي للابتكار القانوني (غير مؤرخ -v) نهجاً لوضع المبادئ التوجيهية القائمة على الأدلة. وتتألف المبادئ التوجيهية للعدالة من مجموعات من التوصيات التي تدعم العاملين في مجال العدالة بغية منع مختلف أنواع مشاكل العدالة وحلّها بطريقة قائمة على الأدلة. وتمثل الخطوة الأهم في عملية وضع المبادئ التوجيهية في جمع الأبحاث حول الإجراءات الفعالة بالنسبة إلى الناس (الممارسات القائمة على الأدلة) وأفضل الممارسات التي يعتمدها العاملون المحليون في مجال العدالة (الأدلة القائمة على الممارسات).

لمعرفة المزيد عن استخدام الممارسات القائمة على الأدلة، اطلع على دراسة الحالة حول «محاكم حل المشكلات» في ملحق هذا التقرير.



يشكّل التحكيم كذلك عملية معقّدة، فعادة ما لا يكفي توضيح الحقائق وتطبيق القانون فحسب من أجل حل نزاع حقيقي. وغالبًا ما لا يركز عمل الأشخاص اللاجئين إلى العدالة على القواعد الموضوعية التي ينبغي تطبيقها، بل على المشكلة التي تواجههم والمعايير المساعدة على إيجاد حل يناسبهم. وتتم «مشاركة» الأعباء المترتبة على الظلم بواسطة الضيغ وغيرها من المعايير الموضوعية التي توزّع التعويضات، أو المساهمات، أو الديون، أو الأصول. يشمل التحكيم أيضًا اتخاذ القرارات حول المسائل التي يعجز أطراف النزاع عن الاتفاق عليها، وتوفير الظروف المشجّعة على قبول النتائج، فضلًا عن ضمان الامتثال وتعديل النتائج لتتلاءم مع الظروف الجديدة. وفي هذا الصدد، تشكّل العقوبات فعليًا مجموعة من التدخلات التي تخدم غايات متنوعة: التعويض عن الضرر أو المعاقبة.

يمكن استخدام حجارة الأساس هذه لإيجاد علاجات فعالة تُنفَّذ خطوة بخطوة، مثلما يتمّ تطوير علاجات مُوحّدة في قطاع الرعاية الصحية (معهد لاهاي للابتكار القانوني غير مؤرخ -b). وفي قطاع العدالة، غالبًا ما تُسمّى هذا العملية «تصميم نظام النزاعات». دوليًا، تتمثل إحدى الاتجاهات في الجمع بين الوساطة والتحكيم. أما على صعيد المحاكم، فما زالت الوساطة القضائية قيد التطوّر.

تُحوّل حجارة الأساس النصائح القانونية، والوساطة، والعدالة غير الرسمية، وتحكيم المحاكم إلى مهام علاجية فعلية ينقّذها المتنازعون ومُرشدوهم. وتنطوي الوساطة على سلسلة من التدخلات الرامية إلى تحسين التواصل، وتعزيز الاحترام المتبادل، وتحديد الاحتياجات والمشاكل والحلول المحتملة. ويُمكن الارتقاء بمستوى كلّ من هذه المهام.

هل يمكن حلّ مشاكل العدالة كافّة؟

مع الوقت، صمّمت الأنظمة القانونية خوارزميات تساعد في حل المشاكل التوزيعية، كجداول احتساب الأضرار، وصيغ دعم الطفل، ومعايير منح تعويضات نهاية الخدمة، والمبادئ التوجيهية لمستويات الضيغ المقبولة، وصيغ المساهمات في صناديق تعويض الضحايا. ويمكن، نظريًا، تصميم صيغ مختصة بأي مشكلة توزيعية في أي نوع من النزاعات. وقد تكون هذه الصيغ إما بسيطة وإما مؤلّفة من جداول أكثر تعقيدًا، لهذا تختلف النتائج وفق الاحتياجات أو المساهمات الخاصة بمجموعات معيّنة. وبمجرّد تصميم الصيغة، يمكن عرضها على مجموعة متنوعة من الخبراء، أو المواطنين، أو أصحاب المصلحة، وتعديلها كي تقدّم أكبر قدر ممكن من الدعم.

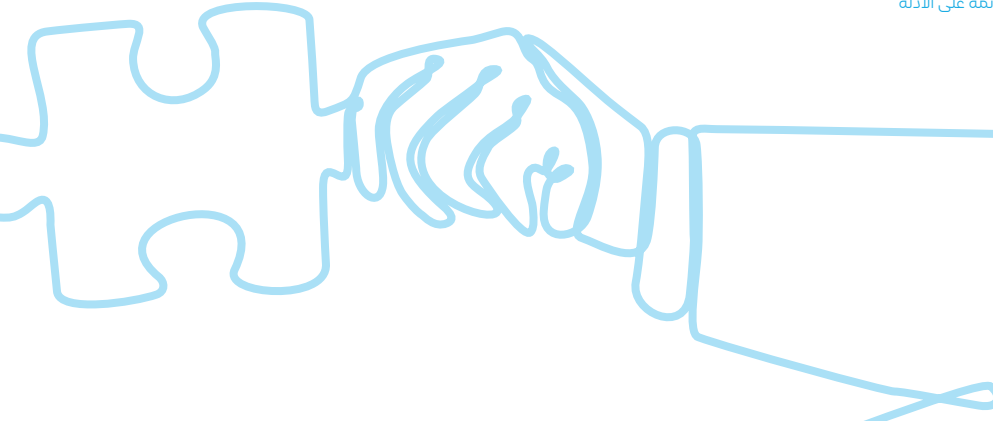
تصبح عملية حل النزاعات، عند اعتبارها عملية تشمل تحقيق العدالة الإجرائية، وتنفيذ الحلول التكاملية، وتعزيز مقبولة النتائج التوزيعية، عملية تحسين. وقد وضع الخبراء الاقتصاديون معيارًا يحدّد موعد إنهاء عملية التحسين هذه، فأوصوا بتخفيض مجموع تكاليف الأخطاء وتكاليف القرارات. وبالتالي، إذا ما فاقت كلفة المحاولات الإضافية لتحسين النتائج الكلفة الموازية لحاصل ضرب احتمال الخطأ في النتائج واحتمال الخطأ، ينبغي إنهاء العملية.

عند اعتماد هذه الطريقة، يمكن حل كافة مشاكل العدالة، مع أن إطار العمل هذا قد يصعب تطبيقه في الحياة الواقعية.

لطالما عبّر رؤساء المحاكم في الولايات المتحدة الأمريكية عن طموحهم إلى توفير الوصول إلى العدالة بنسبة 100%. كذلك، يشكّل الوصول المتساوي إلى العدالة للجميع طموح البند الثالث من الهدف رقم 16 من أهداف التنمية المستدامة. فهل هذا الطموح واقعي؟

تاريخيًا، أبدت المؤسسات القانونية تفاؤلها حيال قدرتها على حل مجموعة متنوعة من مشاكل العدالة. لذا، تعالج المحاكم اليوم قضايا الإبادة الجماعية، ومزاعم العبودية، والتدهور البيئي في الوقت نفسه. أما قوى الشرطة فتعمل تارةً على تفكيك الشبكات الإجرامية، وطورًا على الاستجابة لحالات سفاح القربى وعنف العشير. ويتم ضبط الكلام العلني عبر رفع دعاوى التشهير في المحاكم من جهة، والإشراف على محتوى وسائل التواصل الاجتماعي من جهة أخرى.

نظريًا، يمكن فهم أي نزاع من خلال المصالح الإجرائية والموضوعية للأطراف المعنية. وبالتالي، ينطوي حل النزاعات على تحقيق أكبر قدر ممكن من مصالح كلا الطرفين عبر اعتماد الحلول التكاملية (المُربحة للطرفين) والمساومة التوزيعية (المُربحة لطرف واحد). في سياق حل النزاعات، تتألف الحلول المُربحة للطرفين من تدابير تُحسّن العلاقات وتولّد مكاسب مستقبلية، كالاعتذارات، وأخرى تمنع حدوث أضرار مستقبلية، وأخرى تعوّض عن الضرر عند الإمكان. وإذا ما انعدمت إمكانية التعويض عن الضرر، أو كانت كلفة العلاجات باهظة، أو تعرّض التحكم بالأصول للخطر، فقد تشكّل التحويلات النقدية أو إعادة توزيع الأصول حينئذ جزءًا من الحل. وفي هذه الحالة، قد تبرز مشاكل توزيعية حول اختيار الطرف الذي ينبغي عليه المساومة.



تُشكّل مشكلة الإذعان جزءاً لا يتجزأ من كل نزاع. فمثلاً، يتطلب حل مشاكل الديون تعاون الدائنين، بينما يحتاج الضحايا، أو المدّعون العاقون الذين يمثلونهم، تعاون الجاني. ويحصل الطلاق بين شخصين حين يقرّان أنهما لا ينسجمان معاً ويريدان الانفصال قانوناً.

ينبغي على الطرف الثاني أن يذعن، بطريقة أو بأخرى، لاستخدام خدمة العدالة بهدف حل المشكلة كما يراها الطرف الأول. ولكن من غير المرجّح أن يحصل ذلك في حالة النزاعات أو الجرائم، إما لأن الإذعان لا يخدم عادةً مصلحة الطرف الثاني، وإما لأن التواصل قد انقطع بين الطرفين. أحياناً، يركّز أحد طرفي النزاع كلّ جهوده على «تفادي الإذعان». وفي مثل هذه الحالات، يتم تعيين محامين باهظي التكلفة بغية إيجاد ثغرات قانونية تثبت أن القضية لا تقع ضمن اختصاص المحكمة، أو أن الوساطة لا تناسب القضية.

ينبغي أولاً حل مشكلة الإذعان، فمن دون ذلك لن تنفع الخدمة الكثير من الأشخاص، أو ستفقد فقط أولئك الأقل حاجةً إليها: أي الأطراف الذين يمتلكون الدافع والقدرة على حل المشكلة بأنفسهم.

يتمثل أحد حلول مشكلة الإذعان في جعل خدمة العدالة إلزامية. وقد جعلت المحاكم التحكيم إلزامياً. أما الحكومات، فتزدّدت في جعل الوساطة إلزامية عند بدء التجارب بها، لكنها حينما علمت أن الوساطة الطوعية تتقدّم ببطء شديد – حتى عند دعمها بحملات التوعية – غالباً ما جعلت الوساطة إلزامية أو أجبرت المتنازعين على التفكير فيها قبل البدء بدعوى في المحكمة (ري 2021). وحصل ذلك سابقاً في عدد من الدول الأوروبية، وجنوب أفريقيا، والصين، وفي بعض الولايات القضائية في أستراليا، وكندا، والولايات المتحدة.

وقد تساعد الأعراف الاجتماعية والحوافز الأخرى على حل هذه المشكلة. في سياق نزاعات المستهلكين، يمكن علاج مشكلة الإذعان عبر فضح عدم تعاون الشركة التي قدّمت المنتج المعيب أو فشلت في تقديم الخدمة ضمن الوقت المحدد. وقد تشوّه سمعة الطرف الآخر إذا ما رفض التعاون مع عملية حل النزاعات في المجتمع. كذلك، يمكن المعاقبة على عدم التعاون من خلال نيل عضو المجتمع الذي يرفض الإذعان لآلية حل النزاعات.

بات تصميم نظام النزاعات يشكّل ميداناً بحثياً راسخاً. وتتناول العديد من الكتيّبات (أمسلر مارتينز وسميت 2020؛ هودجز 2020؛ أوتزل وتينغ تومي 2013)، التي تُعدّ مراجع قيّمة بالنسبة إلى المبتكرين، طرق تطوير أنظمة حل النزاعات. ويمكن لفرق العمل استخدام هذه الأخيرة عند تطوير علاجات مُوحّدة لنزاعات العمل، والنزاعات العائلية، ومشاكل الإصابة الشخصية، والكثير غيرها.

يعمل معهد لاهاي للابتكار القانوني على لمحة عامة ومنهجية عن حجارة الأساس المستخدمة في عمليات حل النزاعات. ويطمح بذلك إلى تحديد التدخلات التي غالباً ما تستخدم في «علاجات» مختلف فئات مشاكل العدالة.

للاطلاع على قواعد التقاسم المتعلقة بالمشاكل التوزيعية (المقدار الذي يحصل عليه كل شخص)، أنظر: فيردونسخوت، ج.ه. (2013)، قواعد التقاسم الفعالة: تحويل القانون إلى مبادئ توجيهية عملية ومادية للتقاسم العادل، دار النشر القانوني «وولف» (Wolf Legal Publishers WLP). تتناول هذه الدراسة آثار قواعد التقاسم ومبادئ وضعها.

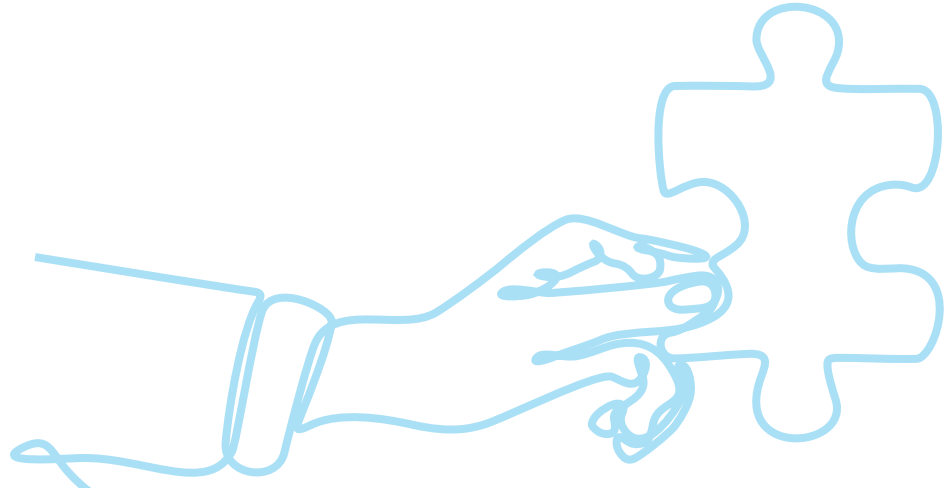
في المؤلفات المُتمحورة حول الوساطة، تُعدّ قواعد المشاركة معايير موضوعية، وقد أسّس هذا المفهوم فيشر، ر.، ويوري، و.، وباتون، ب. (1991)، الوصول إلى الموافقة: التفاوض على الاتفاق من دون التنازل، كتب بينغوين: نيويورك، المدينة.

إشراك طرفي النزاع: حل مشكلة الإذعان

يستحق حجر الأساس المُسمّى «الاجتماع» في المخطط أعلاه اهتماماً إضافياً، وذلك نظراً لأهميّته القصوى في تطوير علاجات فعالة (معهد لاهاي للابتكار القانوني غير مؤرخ -w). وكما وضحنا في الفصل الثالث، تفاضى الكثير من المبتكرين الذين قدّموا إلينا إجراءات فعالة للوساطة والتحكيم عن مشكلة الإذعان. وهنا يجدر الذكر أن خمساً من نقاط التحوّل السبع لا تنفع صاحب مشكلة العدالة إلا إذا اقتنع الطرف الآخر بالمشاركة.

يكن جوهر أي نزاع أو جريمة في تسبیب شخص ما المتاعب للآخرين. لذا، ينبغي على هذا الشخص أن يُبدي تعاوناً بغية إيجاد حل. ولن ينجح أي تدخل تُجربه الشرطة، أو المحكمة، أو الوسيط، أو أي طرف ثالث من دون تعاون الطرف الثاني.





يُرجَّح أن تقدّم خدمات العدالة المجتمعية اتفاقات أكثر فعالية في ظل توافر أي شكل من أشكال الرقابة الاجتماعية التي تزيد من احتمالية الامتثال لهذه الاتفاقات. وقد تنفع أيضًا في هذا الصدد رغبة ضابط الشرطة المحلي في الحديث مع شخص غير متعاون. كذلك، قد تزيد الاستعانة بقاض من النظام الرسمي للمساعدة في التنفيذ من احتمالية الامتثال للاتفاقات واستدامتها.

تُذكرنا التدابير الراهنة المُعتمَدة للحد من انتشار جائحة كوفيد-19 بما ينجح في تعزيز الامتثال: المثال الذي يقدمه الأشخاص الذين ننسجم معهم؛ ورقابة أفراد المجتمع؛ والسمعة في المجتمع وخطر التعرض للإقصاء منه (النبتة)؛ وخطر التعرض لعقوبات أخرى؛ ومبدأ المعاملة بالمثل (إذا امتثلت لموجباتك أولاً، فستزيد احتمالية امتثال الطرف الآخر)؛ والمكافآت. وتساهم كل هذه العوامل في الحد على الامتثال.



يمكن العثور على معايير مفيدة في سياق المعلومات القانونية المتمحورة حول الإنسان في تقرير الاتجاهات الذي أعده معهد لاهاي للابتكار القانوني (2012) تحت عنوان «نحو الرعاية الأساسية في مجال العدالة للجميع: التحديات والنهج الواعدة».

بدأت مبادرات التصميم القانوني تظهر في العديد من الولايات القضائية. ومن أبرز المبادرات نذكر مختبر التصميم القانوني التابع لكلية الحقوق في جامعة ستانفورد. كذلك، عُقدت قمة حول التصميم القانوني في هيلسنكي عام 2019.

قد تستمد المقاربات المنهجية لتصميم العلاجات الإلهام من تصميم الخدمات (ويكيبيديا 2022).

تناولت المؤلفات حول العدالة الإجرائية بشكل موسّع العلاقة الإيجابية بين العمليات المحترمة للإنسان (المتمحورة حول الإنسان)، ومعدلات الحل، والرضا حيال النتائج، والامتثال.

يمكن الاطلاع على حلول مشكلة الإذعان في حجر الأساس المُسمّى «الاجتماع» على لوحة المعلومات المتعلقة بالعدالة الخاصة بمعهد لاهاي للابتكار القانوني (معهد لاهاي للابتكار القانوني، غير مؤرخ -w).

تكثر المؤلفات حول موضوع الوساطة الإلزامية. وتستنتج غالبًا أن الوساطة الطوعية تؤدي إلى تسوية ذات سعر أعلى قليلًا من سعر الوساطة الإلزامية. على الرغم من ذلك، يفوق عدد النزاعات التي يحلها برنامج الوساطة الإلزامية (ذو سعة كافية) العدد الذي يحله برنامج الوساطة الطوعية.

تحويل التفكير القانوني التنازلي إلى تصميم متمحور حول الإنسان

عند تصميم عمليات الحل الفعالة عبر الجمع بين التدخلات واستخدام حجارة الأساس، يمكن استمداد الإلهام من التصميم المتمحور حول الإنسان ومفاهيم تصميم الخدمات. وتسمح هذه النهج للقوانين والإجراءات القانونية باعتماد منظور متمحور حول الإنسان.

على سبيل المثال، يتمثل أحد المبادئ القانونية في أن الجميع ينبغي عليه معرفة القانون، وأن نقص هذه المعرفة يعالج عبر اكتساب المعلومات القانونية. ومن وجهة نظر التصميم المتمحور حول الإنسان، ينبغي طرح الأسئلة التالية: ما هي المعلومات القانونية التي يحتاجها الأشخاص الذين يواجهون مشاكل مرتبطة بالعدالة؟ ومتى يحتاجونها؟ وكيف يرغبون في تلقي المعلومات؟ وما المعلومات الأخرى التي قد يحتاجونها لحل مشاكلهم؟

أدرك مُصمِّمو الخدمات القانونية أن المعلومات المتمحورة حول كيفية حل مشاكل العدالة تحظى بالأهمية الأبرز عندما تتوافر في الوقت الملائم. ويُرجَّح أن تفوق فائدة المعلومات حول مهارات التواصل، كالإصغاء الفعال والتفاوض الفعال والوساطة، فائدة المعلومات حول الحقوق الدستورية الواسعة النطاق.

كذلك، يتمثل أحد المبادئ القانونية الأخرى في قابلية تنفيذ القرارات، فغالبًا ما يلاحظ المحامون، عند مناقشة خدمات العدالة المجتمعية، مدى صعوبة تنفيذ نتائج عمليات العدالة غير الرسمية. ومن وجهة نظر تصميم الخدمات، ينبغي طرح الأسئلة التالية: ما الذي سيحدث الناس على الامتثال للاتفاق؟ وما الذي سيقنعهم أن الأطراف المعنية الأخرى ستمثل له أيضًا؟

تطبيق العمل القائم على الأدلة

تاليًا، ينبغي على فريق العمل ضمان التطبيق، فلا جدوى من المبادئ التوجيهية من دون تنفيذ التدخلات التي توصي بها. لذا، ينبغي على فريق العمل تطوير استراتيجية لتطبيق العمل القائم على الأدلة. ولكن، كيف يمكن تحفيز مجموعة كبيرة من العاملين في مجال العدالة – الذين يعمل كل منهم بمفرده وفي أماكن بعيدة أحيانًا – على اتباع التوصيات؟

لقد أصبح علم التطبيق مجالًا بحثيًا بحد ذاته، حيث يدرس الباحثون في هذا المجال الناشئ كيفية تطبيق الممارسات القائمة على الأدلة. وقد أجروا اختبارات على مجموعة من الخيارات الهادفة إلى تعزيز العمل القائم على الأدلة، بناءً على التجارب السابقة في ميدان الرعاية الصحية، والرعاية الصحية النفسية، والعمل الاجتماعي، وغيرها من الخدمات المهنية. وتتوافر العديد من هذه

الخيارات في سياق خدمات العدالة. وإذا ما ارتفع الطلب على خدمات العدالة العالية الجودة، فسترتفع كذلك رغبة العاملين في مجال العدالة في اعتماد نهج قائم على الأدلة في عملهم. وتساعد على ذلك أيضًا شرعية الممارسات المُوصى بها، إلى جانب التشريعات والقبول الرسمي. ويمكن، في هذا الصدد، إطلاق تعاونيات التعلم، فضلًا عن إعداد البرامج التدريبية التي تقدّم الشهادات وبرامج تدريب المدربين العالية الفعالية.

ويضطلع القضاة البارزون، والأكاديميون، وخدمات أمناء المظالم، والخبراء القانونيون بدور بالغ الأهمية، إذ يشكّلون مثالًا يُحتذى به حول أفضل الطرق لحل مشكلات العدالة وتعزيز قيمة العمل القائم على الأدلة. ويمكن تصميم عمليات الشراء في المحاكم، أو الوزارات، أو الهيئات التشريعية على نحو يمنح الأفضلية للخدمات القائمة على الأدلة والتي تشكل نقاط تحوّل. ويقدم الجدول أدناه لمحة عامة عن نتائج الأبحاث حول تطبيق العمل القائم على الأدلة.

الشروط المواتية للعمل القائم على الأدلة

الشروط التي تدعم الممارسة القائمة على الأدلة	الشروط التي تدعم الممارسة القائمة على الأدلة
لا تتوفّر بيانات.	مطالبة المستخدمين باعتماد أفضل الممارسات
يمكن تحقيقه.	إشراك أصحاب المصلحة في التخطيط والمجالس الاستشارية
من المرجّح أن ينجح اتباع القواعد في قطاع العدالة أكثر ممّا ينجح في القطاعات الأخرى.	التشريع، والتفويضات، والاعتماد الرسمي
تقل كلفة العمليات المبسّطة المتكاملة عن كلفة إجراءات المحاكم الحالية. قد يتطلب تحقيق الشرط استثمار المزيد من الموارد في العدالة غير الرسمية.	فعالية التكلفة الطويلة الأمد الخاصة بالممارسة القائمة على الأدلة
من المرجّح أن تموّل المنظمات غير الحكومية والجهات المانحة الممارسات "القائمة على الأدلة" أكثر ممّا تموّل المشاريع الأخرى.	التعاقد التفضيلي
يؤمن معظم القضاة، ومقدمي خدمات العدالة غير الرسمية، والعاملين في الخطوط الأمامية للعدالة بأهمية الحلول السلمية التي يتم التوصل إليها عن طريق الوساطة ويشجعون على اعتمادها. ومن المرجّح أن تعزّز أفضل الممارسات المدوّنة هذه الفكرة وتمكّن هؤلاء الخبراء.	توافق الممارسات القائمة على الأدلة مع الثقافة، والقيم، والمعتقدات

الشروط التي تدعم الممارسة القائمة على الأدلة	الشروط التي تدعم الممارسة القائمة على الأدلة
يشجّع الكثير من القضاة والوزراء البارزين على العمل القائم على الأدلة وعلى الاعتماد بشكل أكبر على مقدّمي خدمات العدالة غير الرسمية.	السلوك القيادي
تستطيع أفضل الممارسات المؤكدة إزالة الغموض المحيط بالوساطة، والعدالة غير الرسمية، والعدالة الرسمية المعقدة والبطيئة، من خلال جمع أفضل العناصر من كل منها.	إزالة المؤشرات التنظيمية غير المتناسقة
يمكن تنظيمها.	تعاونيات التعلّم
من المرجّح أن يكون تمكين مقدّمي خدمات العدالة والمساعدين القانونيين المحليين عبر أفضل الممارسات فعالاً.	يكون تبديل المهام في البلدان ذات الدخل المنخفض والمتوسط عبر أفضل الممارسات فعالاً في ظل نقص الموارد (مثل العاملين في الرعاية الصحية المجتمعية)
ينتشر التدريب حول تقنيات الوساطة في جميع أنحاء العالم، لكن التدريب حول ممارسات التحكيم ينتشر بشكل أقل.	التدريب (عبر الانترنت)
لا تتوفر بيانات.	تلقي المشورة والدعم من الأقران
غالبًا ما تتوافق الممارسات القائمة على الأدلة مع معتقدات العاملين في مجال العدالة وتساهم في تبسيط العمليات (مقارنة بتطبيق التشريعات المعقدة).	توافق الممارسات القائمة على الأدلة، وتعقيدها، وقابلية تجربتها، وقابلية ملاحظتها، وميزاتها النسبية
يمكن تطبيق بعض توصيات المبادئ التوجيهية على مختلف أنواع مشاكل العدالة (أنظر حجارة الأساس).	النهج المعياري (تطبيق عناصر أفضل الممارسات على نطاق أوسع)
قد تكون الاستراتيجية التي تجمع العديد من هذه التدخلات لتطبيق العمل القائم على الأدلة مكلفة.	تتسم استراتيجية التطبيق ذات التدخلات التعزيزية المتعددة بفعالية أكبر



▪ يشكّل علم التطبيق اختصاصًا تناولته مجلة تنشر آخر التطورات العلمية (بيوميد سنترال 2022). وقد قدّمت جائحة كوفيد-19 أيضًا الكثير من المعلومات الجديدة عن هذا الموضوع.

▪ حاليًا، يعمل معهد لاهاي للابتكار القانوني، بالتعاون مع المنظمات المكوّنة من عاملين في مجال العدالة، على تطوير طريقة لوضع استراتيجية تطبيق فعالة.

تزيد احتمالية اعتماد العاملين في مجال العدالة طريقة عمل جديدة إذا ما توافقت مع قيمهم ومعتقداتهم، فكلّما تلاصقت الممارسات الجديدة المُوصى بها مع سير العمل والبيئة التي يعملون فيها، زادت احتمالية تطبيقها. وتقلّ احتمالية اتباع الممارسات القائمة على الأدلة في المحاكم التي تطبّق إجراءات الخصومة المنظّمة عن احتمالية اتباعها في سياق الإجراءات الأقل رسمية والأكثر مرونة. وهنا تبرز فعالية الحوافز المالية والمكافآت الأخرى على العمل القائم على الأدلة.

من المرجّح أن يسعى العاملون في مجال العدالة الذين يُرضيهم تطبيق الحلول الموحّدة إلى تطبيق أفضل الممارسات أكثر من غيرهم. وقد أثبتت الدراسات المتمحورة حول تطبيق الممارسات القائمة على الأدلة فعالية تفويض العلاجات الموحّدة إلى العاملين الخاضعين لسنوات تدريب أقل، إذ يُرجّح أن يلتزم هذا النوع من العاملين بالعمل وفق المعايير المحددة ويستمتع به أكثر من غيره. ويُفرح ذلك المجتمعات التي تستعين بالمساعدين القانونيين والمُيسّرين القضائيين من أجل تطبيق أفضل الممارسات. أما العاملون في مجال العدالة المدربون أكاديميًا فينجذبون أحيانًا إلى استثناءات القواعد، ويحبّون استخدام مهاراتهم بغية اكتشاف حل لمشكلة جديدة أو نادرة. وفي ظل تقسيم أمثل للعمل، يركّز هذا النوع من العاملين على إغناء المبادئ التوجيهية للعدالة القائمة على الأدلة واختبارها.



المراجع

أمسلر، ل.ب، هارتنز، ج، وسميت، س. (2020). تصميم نظام النزاعات: منع المشاكل وإدارتها وحلها. دار نشر جامعة ستانفورد: ستانفورد، كاليفورنيا.

بيوميد سنترال (2022). علم التطبيق. رابط الموقع الإلكتروني: <https://implementationscience.biomedcentral.com/>. تم تصفح الموقع في 1 آب/أغسطس 2022.

الممارسة القائمة على الأدلة. ويكيبيديا، (2022). رابط الموقع الإلكتروني: https://en.wikipedia.org/wiki/Evidence-based_practice. تم تصفح الموقع في 1 آب/أغسطس 2022.

غليشر، ل. (2010). علم التطبيق في العدالة الجنائية: كيف يؤثر تطبيق البرامج والممارسات القائمة على الأدلة على النتائج. هيئة المعلومات حول العدالة الجنائية في إلينوي.

مركز لاهاي للابتكار القانوني، (غير مؤرخ -b). حجارة الأساس. لوحة المعلومات المتعلقة بالعدالة. رابط الموقع الإلكتروني: <https://dashboard.hiil.org/building-blocks/>. تم تصفح الموقع في 7 تموز/يوليو 2022.

مركز لاهاي للابتكار القانوني، (غير مؤرخ -s). حل المشاكل ومنعها. رابط الموقع الإلكتروني: <https://dashboard.hiil.org/solving-and-preventing/>. تم تصفح الموقع في 1 آب/أغسطس 2022.

مركز لاهاي للابتكار القانوني، (غير مؤرخ -t). العدالة الأسرية. رابط الموقع الإلكتروني: <https://dashboard.hiil.org/problems/family-justice/>. تم تصفح الموقع في 1 آب/أغسطس 2022.

مركز لاهاي للابتكار القانوني، (غير مؤرخ -u). العدالة في مجال الأراضي. رابط الموقع الإلكتروني: <https://dashboard.hiil.org/problems/land-justice/>. تم تصفح الموقع في 1 آب/أغسطس 2022.

مركز لاهاي للابتكار القانوني، (غير مؤرخ -v). العدالة القائمة على الأدلة: نهج المبادئ التوجيهية.

مركز لاهاي للابتكار القانوني، (غير مؤرخ -w). الاجتماع. رابط الموقع الإلكتروني: <https://dashboard.hiil.org/building-blocks/meeting/>. تم تصفح الموقع في 1 آب/أغسطس 2022.

هودجز، س. (2020). تحقيق حل النزاعات: مراجعة شاملة للنماذج في إنجلترا وويلز.

القمة حول التصميم القانوني، (غير مؤرخ). القمة حول التصميم القانوني: التفكير من وجهة نظر التصميم سيفير ممارسة القانون. رابط الموقع الإلكتروني: <https://www.legaldesignsummit.com/>. تم تصفح الموقع في 1 آب/أغسطس 2022.

منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، (2019). الوصول المتساوي إلى العدالة من أجل النمو الشامل: التركيز على الناس. منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي: باريس.

أوتزل، ج. وتينغ تومي، س (المحرران). (2013). كتيب "سايج" (SAGE) للتواصل أثناء النزاعات، دمج النظرية والبحث والممارسة.

ري، ه.ف. (2021). الوساطة الإلزامية قبل التقاضي في المسائل المدنية والتجارية: وجهة نظر أوروبية، الوصول إلى العدالة في أوروبا الشرقية، 4(12)، ص 24-7.

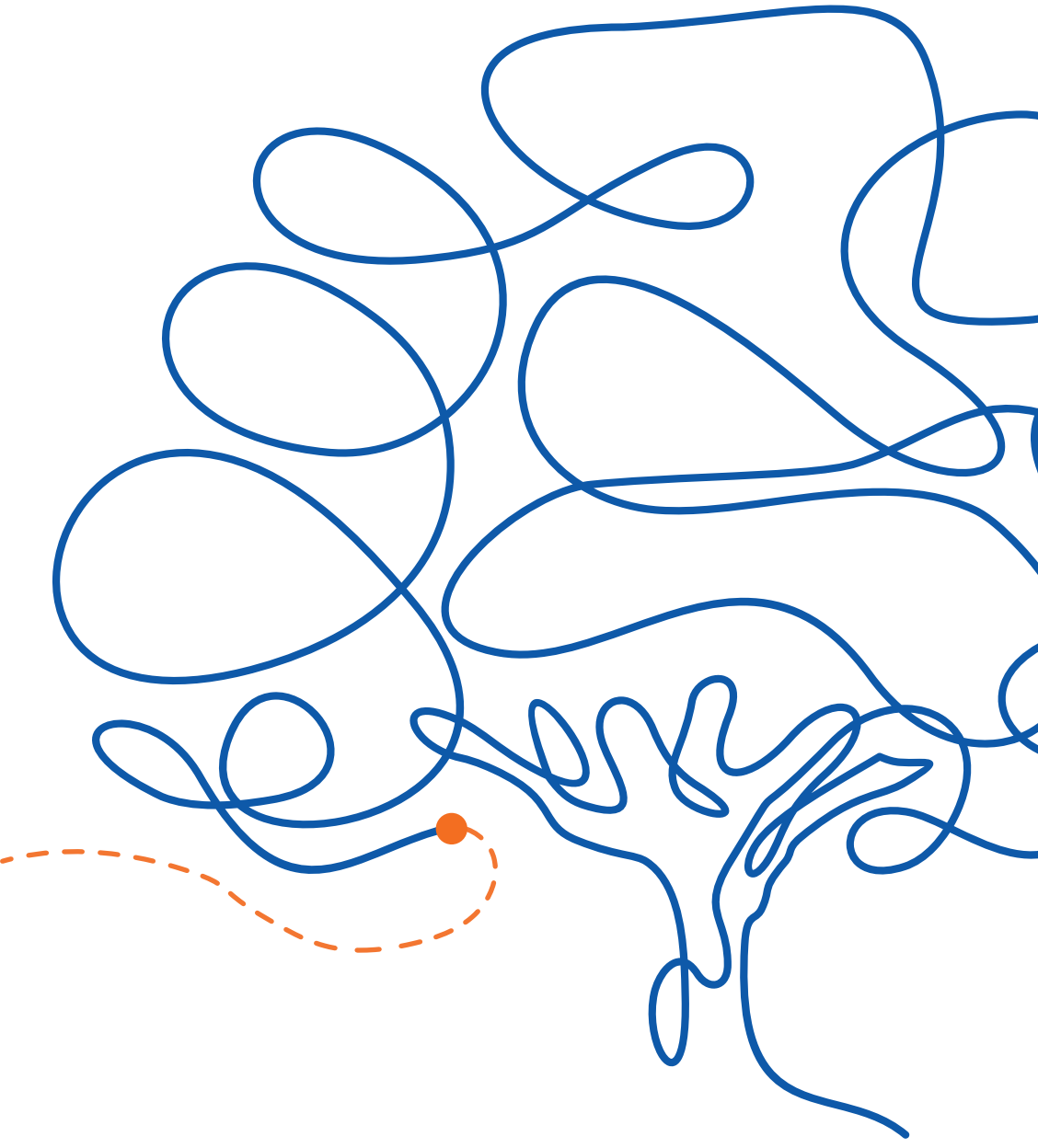
تصميم الخدمات، (2022). ويكيبيديا. رابط الموقع الإلكتروني: https://en.wikipedia.org/wiki/Service_design. تم تصفح الموقع في 1 آب/أغسطس 2022.

كلية الحقوق في جامعة ستانفورد، (غير مؤرخ). مختبر التصميم القانوني. رابط الموقع الإلكتروني: <https://law.stanford.edu/organizations/pages/legal-design-lab/#slsnav-our-mission>. تم تصفح الموقع في 1 آب/أغسطس 2022.

ستيرمان، س. و. وآخرون، (2017). سد الفجوة بين البحث والممارسة في سياق خدمات الصحة النفسية: لمحة عامة عن التطورات في النظريات والأبحاث المتمحورة حول التطبيق، العلاج السلوكي، 47(6)، ص 920-93.

6

الاستراتيجية 3:
تعزيز خدمات العدالة
وتطويرها



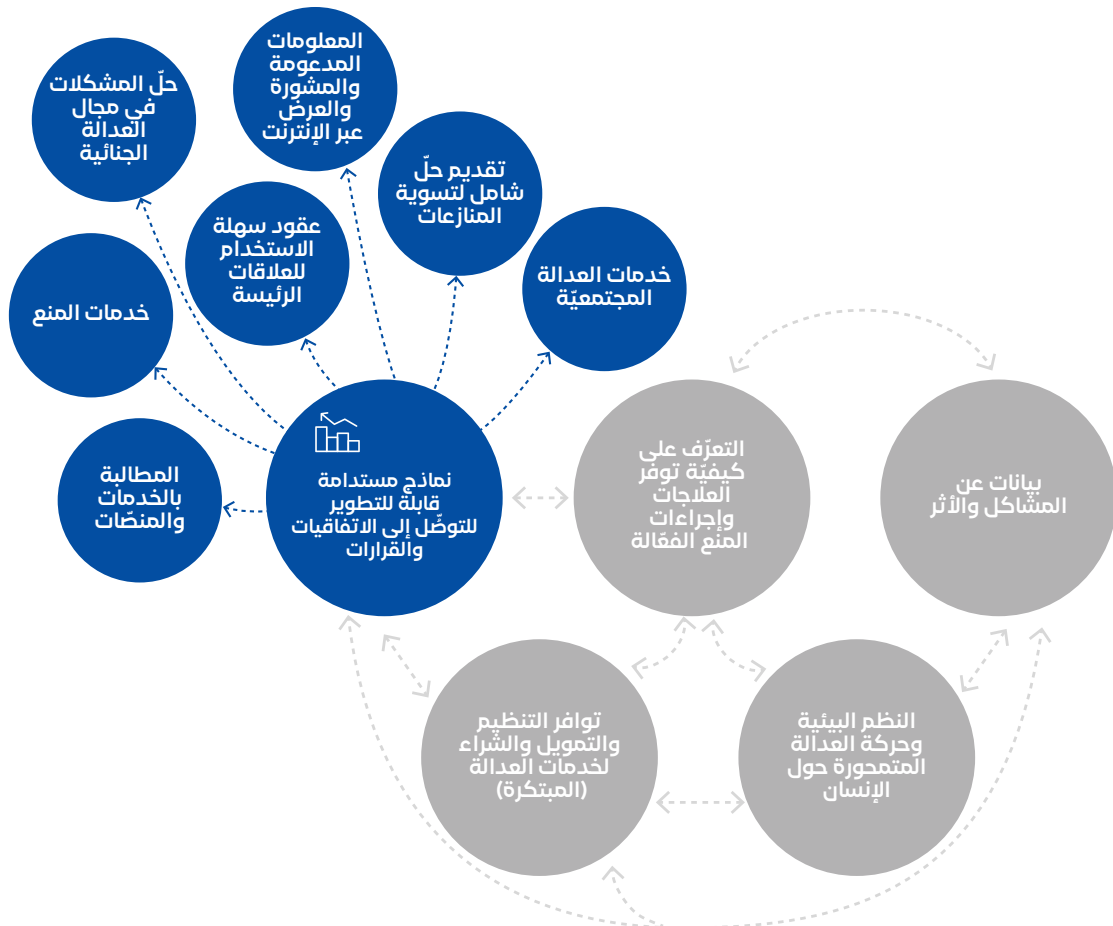
المشاريع التجريبية والشركات الناشئة والمحاكم الجديدة: المبادرات المبكرة الواعدة

يتم تطوير خدمات عدالة تشكّل نقاط تحول. تمتلك دول عدّة خدمات عدالة مجتمعية، وتقدّم الشركات الناشئة الناضجة عقوداً عبر الإنترنت، وتنتشر المحاكم البارعة في حل المشاكل. وقد بدأت نماذج تقديم الخدمات هذه على نطاق صغير: في الحيّ الأوّل حيث نشأت بيوت العدالة الأولى في كولومبيا، أو في محكمة واحدة في بروكلين، أو حتّى النسخة الأولى من موقع LegalZoom الإلكتروني.

قَدِّمِ القضاةَ والمحامينَ ومختصي تكنولوجيا المعلومات الراديون أفكارًا لخدمات تجريبية جديدة وشركات ناشئة في مجال العدالة. وتشكل هذه المشاريع التجريبية والشركات الناشئة جزءًا مهمًا من النظام الإيكولوجي للعدالة، وقد تزايد عدد محاولات الابتكار في قطاع العدالة. في العام 2011، دعمت منظمة Oxfam وحدها 800 برنامج لسيادة القانون، معظمها مصمَّم لتقديم خدمات عدالة أفضل للفئات الضعيفة. وغالبًا ما تنقذ المحاكم حول العالم مشاريع تجريبية عدّة في الوقت نفسه.

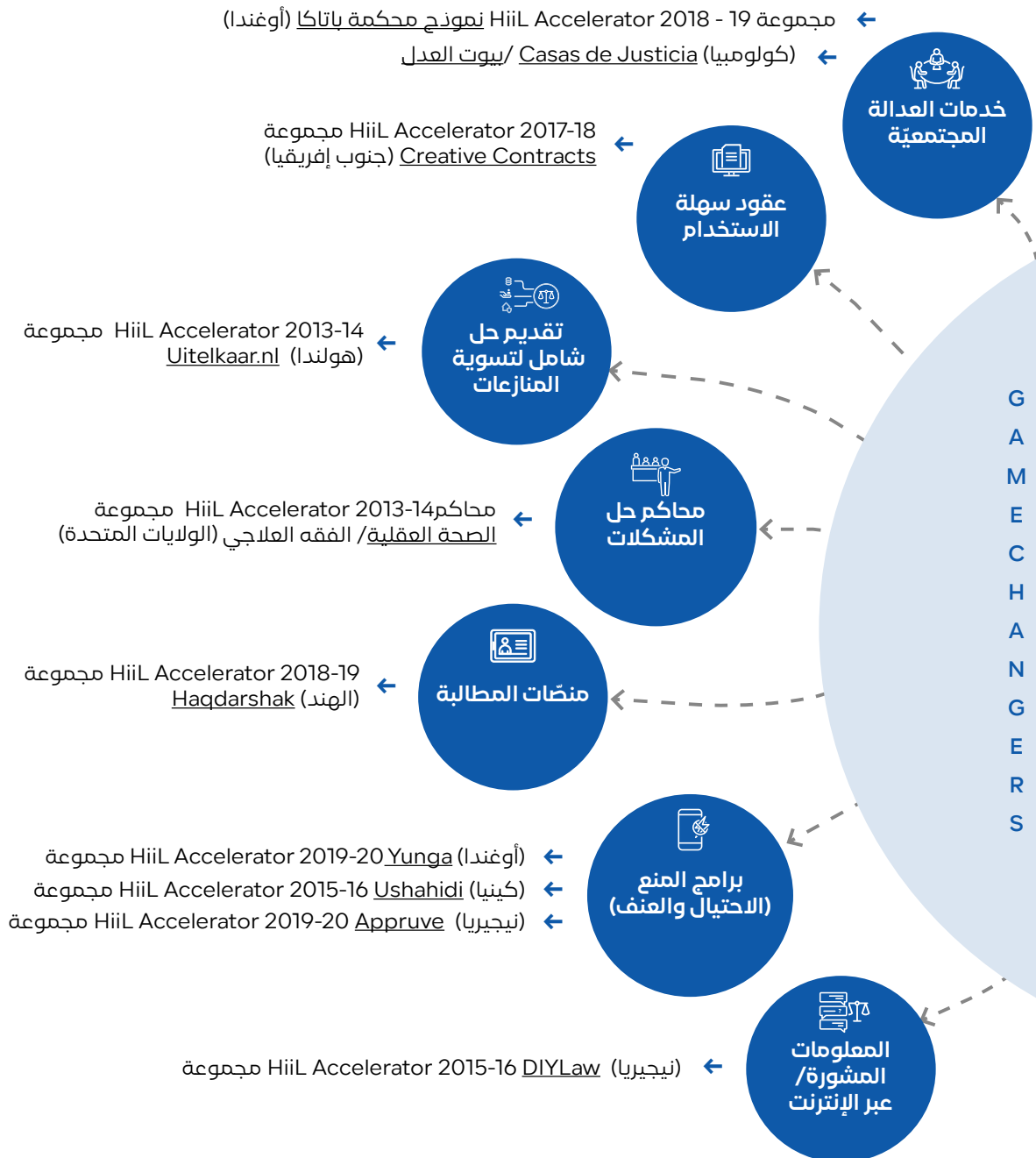
بعد التأكد من أنَّ خدمات العدالة يمكن أن تقدِّم علاجات عالية الجودة، يجب على فريق العمل أن يعمل على تقديم مثل هذه العلاجات بشكل فعال. ويجب أن يصل مجموع الخدمات المتاحة إلى عشرات أو مئات الآلاف من الأشخاص سنويًا لكل مشكلة عدالة ملحة. لتحقيق ذلك، يجب أن تكون الخدمات قادرة على تقديم كلِّ من التداخلات المطلوبة بطريقة سلسلة وقابلة للتطوير. ولضمان إمكانية تطويرها في ما بعد، يجب أن يكون تنظيم الخدمة مستدامًا من الناحية المالية. بعبارة اقتصادية بسيطة، يجب على مقدِّم الخدمة التأكد من أنَّ التكلفة الحدية لخدمة مستخدم يعاني من مشكلة تتعلق بالعدالة أقل بكثير من الإيرادات الإضافية التي سيحقِّقها هذا المستخدم. ويمكن إعادة استثمار هذا الهامش لتحسين الخدمة وتحقيق نطاق أكبر وإدارة المخاطر ومكافأة المستثمرين.

ننظر الآن إلى ما هو مطلوب لتحويل خدمة واحدة ورائدة إلى فرصة للاستثمار. فلبناء خدمة عدالة قابلة للتطوير، يجب أن يتوقع عدد من العناصر المتعاضدة. في ما يلي شرح مفصل لهذه العناصر.



بعد أن يقرّر فريق العمل أي من نقاط التحول تلتّي المتطلبات، يمكنه التعاون مع برنامج تسريع لاختيار مزودي الخدمة الأكثر ملاءمة لزيادة فرص النجاح. يقدّم الجدول أدناه أمثلة على خدمات المرحلة المبكرة التي تتّبع مسار نماذج تقديم الخدمة المبتكرة الواعدة من برنامج HiiL Accelerator الذي يستكشف الشركات الناشئة في مجال العدالة ويختار من بينها ويدعمها.

نقاط التحول في المرحلة المبكرة التي تم اكتشافها و/ أو دعمها بواسطة برنامج HiiL ACCELERATOR



إثبات المفهوم: إجراء دراسة جدوى ودراسة تجريبية

ننظر على سبيل المثال إلى خدمة موجودة أو تمّ تجربتها من قبل. في لغة الأعمال، يجب أن تكون قد تحققت من صحة الطلب في السوق. أمّا في لغة الخدمات الحكومية، فتحتاج هذه المشاريع إلى دراسة جدوى. ما لم تكن الخدمة المختارة على الطريق الصحيح لتحقيق الفعالية والنمو والاستدامة، يمكن اعتبارها برنامجاً تجريبياً أو شركة ناشئة في مراحلها المبكرة. وتقدّم المشاريع التجريبية وتجارب الشركات الناشئة ثروة من المعرفة حول احتياجات العدالة والعلاجات الفعالة ونماذج الإيرادات المحتملة والعوائق التي تحول دون تطوير الخدمة.

تؤكد دراسة صحة السوق أو دراسة الجدوى إلى أي مدى أصبحت الخدمة فعّالة، وتسمح بتحديد مجالات التحسين. وعادةً ما يتمّ هذا العمل بالشراكة مع جهات تقييم مستقلة لتحديد العوائق الرئيسية للتطوير التي قد يواجهها المشروع المبتكر. وتدمج دراسة الجدوى الدروس المستفادة من الخدمة القائمة أو النموذج التجريبي مع المعرفة من مصادر أخرى، وتشرح بالتفصيل التحسينات المطلوبة وتقيم مدى احتمالية إجراء هذه التحسينات، وتحدّد نقاط الاهتمام الرئيسية للمشروع المبتكر وتشرح كيفية معالجتها.

توحيد طرق التقديم والتفريد

غالبًا ما تتميز خدمات العدالة الصغيرة بكيفية تقديمها، حيث يضع وسيط برنامج عدالة تصالحية مع الشرطة المحلية، ويطوّر قاضي طريقاً للتحدّث مع الأطراف أثناء جلسة المحكمة ويحقّق عدداً من التسويات، ويشكّل محامو الأسرة في المدينة شبكة من المعالجين لمساعدة الأزواج في مرحلة الانفصال بفعالية أكبر.

وقد تحقّق طرق التقديم هذه نجاحات مبكرة وزيادة في معدّل حل المشكلات. غير أنّ هذا النوع من المبادرات يعتمد على مهارات شخص أو مجموعة من الأشخاص وخبراتهم. وتعتمد فعالية المنصة على الإنترنت التي تربط الأشخاص بالمحامين على كفاءة المحامي في التعامل مع القضية. إذا كان لكل محامٍ مُدرج في المنصة نهجه الخاص في حل النزاعات، مع نتائج ومعدلات نجاح متنوعة، فما القيمة التي تقدّمها هذه المنصة للمستخدمين؟

يعني التطوير توحيد الأساليب وتحقيق نتائج فعّالة. وترتبط هذه النتائج ارتباطاً وثيقاً بالممارسة القائمة على الأدلة والاستدامة المالية. وتزويد الخدمات العالية الجودة من إمكانية تحقيق نموذج إيرادات مستدام وقابل للتطوير. ويبيد المستخدمون والحكومات والمجتمعات استعداداً أكبر للدفع مقابل خدمة تحلّ معظم مشاكل الأراضي أو معظم قضايا العنف المنزلي، مما يقدّم بدوره دراسة جدوى أفضل للاستثمارات.

ومن ناحية أخرى، يمكن لفريق العمل دعم مبادرات لتطوير خدمة جديدة. وتُعتبر هيئة التسوية المدنية (CRT) في كولومبيا البريطانية مثالاً على ذلك. وتمّ إنشاء هذه الهيئة نتيجةً لمبادرة أطلقتها مجموعة من قادة العدالة في مقاطعة كولومبيا البريطانية الكندية. وتمّ أيضاً إنشاء أول محكمة لحل المشكلات في الولايات المتحدة كمحكمة جديدة بدلاً من محكمة تجريبية داخل محكمة قائمة.

غالبًا ما تختار الحكومات إنشاء هيئات خارج بنية المحكمة القائمة. فلم تنشأ خدمات أمناء المظالم والمحاكم المتخصصة ودور العدل من المحاكم القائمة، لا بل كانت نتيجة ممارسة ابتكار أكثر عمومية. وقد تعلّمت المؤسسات الكبيرة والناضجة التي ترغب في فتح آفاق جديدة أنّ هيكل الشركة - بكل لوائحها وأعرافها الاجتماعية - ليس ملائماً للمشاريع المبتكرة. وعادةً ما يتمّ تأسيس الشركات الناشئة خارج المؤسسة القائمة. وعندما تنضج الطريقة الجديدة لخدمة المستخدمين، يمكن إعادة هيكلة الشركة. وهذا ما حدث في عدد كبير من المحاكم المنفصلة في إنكلترا وويلز (للتوظيف والضمان الاجتماعي ودعم الطفل والهجرة واللجوء والصحة العقلية) التي أصبحت في ما بعد جزءاً من مؤسسة شاملة من المحاكم والهيئات القضائية.

يعمل برنامج HiiL Accelerator مع الشركات الناشئة في مجال العدالة (HiiL n.d.-x). وغالبًا ما يكون المبتكرون من القطاع الخاص، ولكنهم يشملون أيضاً رواد الأعمال الذين يعملون من داخل مؤسسات قطاع العدالة. وقد تمّ إنشاء مراكز ابتكار في مجال العدالة في جوهانسبرغ وكمبالا وكيف ولاغوس ونيروبي.

يدير عدد من وزارات العدل برامج ابتكار خاصة بها، بما في ذلك وزارات هولندا وسنغافورة والإمارات العربية المتحدة (وزارة القانون السنغافورية 2020؛ ألفهام 2021؛ وزارة العدل والأمن الهولندية - تاريخ غير محدّد).

لمزيد من المعلومات عن دور العدالة في كولومبيا، الرجاء مراجعة دراسة الحالة بعنوان دور العدالة الكولومبية (Casas de Justicia) في ملحق هذا التقرير.

لمزيد من المعلومات عن LegalZoom، الرجاء مراجعة دراسة الحالة بعنوان LegalZoom في الولايات المتحدة (LegalZoom in the United States) في ملحق هذا التقرير.

لمزيد من المعلومات عن نمو محاكم حلّ المشكلات، الرجاء مراجعة دراسة الحالة بعنوان محاكم حل المشكلات في الولايات المتحدة (Problem-Solving Courts in the United States) في ملحق هذا التقرير.



عرض القيمة وقنوات التقديم

للاستفادة من الخدمة، يجب أن يعي المستخدمون وجودها. ومن غير المحتمل أن يواجه الفرد الواحد أكثر من مشكلة واحدة تتعلق بالأرض، أو أكثر من قضية جريئة كبرى واحدة أو انفصال واحد في حياته، لذا يجهل معظم الأشخاص أين يبحثون عن حل. ويجب أن تقودهم عمليات البحث على الإنترنت أو استشارة الأصدقاء إلى الخدمة التي تشكل نقطة تحول، مما يتطلب استثمارات كبيرة في التسويق لهذا الغرض. وفي الوقت الحالي، يلجأ الأشخاص إلى عدد من الوكالات المختلفة ومقدمي الخدمات الفرديين الذين يتنافسون لحصد الاهتمام على الإنترنت أو في المجتمعات، إلا أنه يمكن زيادة الوعي على نطاق واسع. يعرف 70% من السكان بوجود يور العدل الكولومبية، إلا أن 2% فقط من السكان (10% من الفقراء) يستخدمونها.

الوعي وحده ليس كافياً. فتنحتاج الخدمات التي تشكل نقطة تحول إلى تطوير عرض قيمة واضح. في عمل معهد لاهاي للابتكار القانوني (Hiil) مع المبتكرين في مجال العدالة، تبين أن عرض القيمة عنصر مهم في تطوير الخدمة. وتهدف المشاريع التي تشكل نقطة تحول إلى تقديم خدمة موحدة بمعدل دقة عالية. ومع ذلك، فإن خدمات العدالة التقليدية ليست دائماً واضحة بشأن هذه النتائج. وعلى سبيل المثال، يخبر المحامي العميل عادةً أنه قد يفوز بالقضية أو يخسر حسب نظرة القاضي إليها. وكشفت الأبحاث التي أجراها مجلس الخدمات القانونية في إنجلترا وويلز أن الأفراد يجدون صعوبة بالغة في اختيار الخدمات القانونية. ويرجع ذلك إلى الضغط الناتج عن الموقف ومعرفتهم المحدودة ونقص المعلومات المتسقة والموضوعية. وبشكل عام، يفضل الأفراد مقدمي الخدمة الذين يؤمنون بنتائج واضحة ومفيدة، ويقدمون المهارات المتخصصة اللازمة بطريقة صادقة ومهنية، ويركزون على العلاقة الجيدة والفهم والاستجابة كعوامل أساسية لتجربة عملاء إيجابية.

في نموذج تقديم خدمات فعال وقابل للاستثمار، يتم تحديد النتائج ومراقبتها جيداً، مما يظهر جودة الخدمة (Bal et al. 2019).

يجب تقديم العلاجات الموحدة والفعالة من خلال قنوات موحدة. بشكل عام، يمكن أن يكون المستخدم عاملاً في مجال العدالة في مجتمع أو موقع إلكتروني. ويمكن تقديم مساعدة إضافية عبر الهاتف أو مكتب المساعدة أو نافذة دردشة. تُظهر الأبحاث بوضوح أن الأفراد اليوم يتوقعون نماذج تقديم خدمة مختلطة تقدّم طرقاً متعددة للتفاعل وتبادل المعلومات (كروتنفيلد وسيسيبي 2021). ويجب ترجمة الإرشادات لمعالجة مشكلة العدالة إلى خطوات عملية للموظفين الذين يشغلون كل قناة، بما في ذلك النصوص للفاعلات الرئيسية مع المستخدمين. بعد تحديد المهام وتوزيعها، يمكن تقدير الوقت الذي قد تستغرقه. وقد يحقق هذا التوحيد الإضافي فعالية أكبر.

في الوقت نفسه، يجب أن يشعر الفرد الساعي للعدالة بأنه مسموع وأن يتلقى خدمات مخصصة وملائمة لاحتياجاته. وغالباً ما تؤثر مشاكل العدالة في الشخص كثيراً وتسبب له شعوراً بالضغط، فيحتاج إلى من يستمع إليه جيداً ويحترمه. هذا تحدٍ لأي محكمة أو مركز شرطة أو شركة ناشئة تقدم خدمات العدالة.

يجب دمج التفريد في كل نموذج تقديم لخدمات العدالة. يُعدّ عدم الاحترام الشعور الأكثر شيوعاً عندما يتعرض المرء للظلم. لذلك، فإن معاملة العملاء باحترام وليس كحالة أو رقم أمر بالغ الأهمية في مجال خدمات العدالة. ولتحقيق ذلك، يجب على سبيل الجمع بين المساعدة القانونية الفعالة المقدمة عبر الإنترنت وخيارات أخرى مثل المساعدة شخصياً أو عبر الهاتف.



تحقيق عوائد مستدامة: النموذج المالي

لا يمكن تطوير خدمة العدالة بدون نموذج إيرادات مستدام. وقد تستخف فرق العمل بقدرة خدمات العدالة على توليد إيرادات مستدامة. في تقرير الاتجاهات للعام 2020 بعنوان تمويل العدالة (Charging for Justice)، أجرينا تحقيقاً تفصيلياً في المصادر المحتملة للإيرادات في مجال خدمات العدالة. وبشكل عام، لاحظنا ضخامة الطلب على حلول عادلة ومدى تأثير مشاكل العدالة. ويمكننا بالتالي توقع إيرادات كبيرة إذا كان عرض القيمة واضحاً وإذا قُدمت الخدمة باستمرار حلولاً أو وقاية عادلة. نقدّم في ما يلي بعض النقاط البارزة في هذا التقرير.

يبدى الأشخاص الذين يعانون من مشاكل مرتبطة بالعدالة استعداداً للإنفاق على حلول. وقد وجدت الدراسات الاستقصائية أنّ هذا الاستعداد ملحوظ، حتّى في البلدان المنخفضة الدخل. ويمكن تفسير ذلك من خلال التأثيرات الملحوظة لمشاكل العدالة على حياة الأفراد والفوائد الكبيرة لإيجاد حلول. على الرغم أنّ أتعاب المحامين (أي تكلفة الخدمة التي يقدمونها) الباهظة ينظر إليها عمومًا على أنها عائق أمام العدالة، إلّا أنّ استطلاعات الاحتياجات القانونية ترسم صورة مختلفة، حيث تبين أنّ نسبة صغيرة فقط من الأفراد الذين يعانون مشاكل مرتبطة بالعدالة والذين لا يلجؤون إلى محامٍ يعتبرون التكلفة العائق الرئيسي للحل.

بناءً على هذه البيانات، افترض تقريرنا أنّ جودة خدمات العدالة هي العقبة الرئيسية أمام الاستعداد للدفع. ولا يحبّذ المستخدمون فكرة الاستعانة بمحامٍ، إذ إنّ النتائج غير مؤكدة، وقد لا يحقق قرار المحكمة (وهو أحد النقاط النهائية المحتملة لمسيرة العدالة) النتيجة التي يأمل المستخدم تحقيقها.

قد يميل المستخدمون أكثر نحو خدمات العدالة التي تشكّل نقطة تحوّل، والتي تركز على النتائج التي يحتاجها الأفراد، ممّا يزيد بالتالي من استعدادهم للدفع. ويمكن تطوير أنظمة الرسوم ذكية، مع هياكل دفع تجعل الاستفادة من الخدمات أكثر جاذبية. وتعمل أنظمة الرسوم الذكية على تحسين عملية الدفع من خلال تحديد الجهة التذني يتوجّب عليها الدفع والوقت الأنسب للدفع. وعلى سبيل المثال، يمكن للمستخدمين المساهمة حتى عندما يكون الهدف مجموعة منخفضة الدخل. وفي أوغندا، تفرض محاكم المجالس المحلية رسوماً على المستخدمين في المناطق الريفية، ممّا يساعد على تغطية تكاليف الهيئات القضائية. ويمكن لمقدمي خدمات العدالة أيضًا النظر في تلقّي مساهمات من الطرف الآخر («المدعى عليه») في النزاع، الذي قد يكون أكثر ثراءً، سواء كان مالكا للأرض أو صاحب عمل. وفي العديد من البلدان، يتم تحصيل رسوم المحكمة أيضًا من المدعى عليهم أو يحقّل القانون المدعى عليهم جزءاً من التكاليف القانونية. وغالبًا ما يكون المجتمع أيضًا على استعداد للمساهمة في تكاليف تحقيق العدالة، وقد تسعى البلديات إلى الحدّ من تصعيد النزاعات لتجنّب التكاليف. كذلك، قد يكون المتطوّعون على استعداد

بناءً على هذه الأفكار، دعونا ننظر على سبيل المثال إلى عرض القيمة لعملية شاملة تهدف إلى حلّ النزاعات على الأراضي. يمكن أن يتضمّن هذا العرض اتفاقاً ثابتاً حول حقوق الاستخدام والملكية، ويتمّ تقديمه بواسطة منصة متخصصة بطريقة سريعة الاستجابة. أمّا بالنسبة لعملاء الخدمات التي تقدّم عقوداً سهلة الاستخدام، يمكن أن يكون عرض القيمة عبارة عن علاقة عمل مرضية وفعّالة أو حياة أسرية سعيدة ومزدهرة، مع مؤشرات واضحة لنجاحات الآلية. وقد يودّ على سبيل المثال مدعى عليه يعاني من تعاطي المخدّرات وتدخّل الشرطة المتكرّر أن يعرف ما الذي ستقدّمه له عملية حل المشكلة. كيف ستتغيّر حياته بعد المشاركة في العملية؟

يحتاج عرض القيمة لخدمات العدالة التي تقدّمها المحاكم إلى أكبر قدر من العمل. يخبر القضاة أطراف النزاع لانتظام أنّ القرار لن يحلّ مشكلتهم. ويتحدّث المدعون العامون في الولايات المتحدة وأوغندا على سبيل المثال عن التحويل، أي إبقاء القضايا خارج المحكمة وإرسالها إلى مكان آخر. ويشير هذا إلى أنّ الخدمة التي تقدّمها المحكمة ليست فعّالة ويؤكد الحاجة إلى عرض قيمة جديد. وفي المقابل، تتميّع خدمات العدالة المجتمعية بعرض قيمة أكثر إقناعاً يتمثّل بحل سلمي يعيد الوثام الاجتماعي ويدعمه المجتمع.

لمزيد من المعلومات عن دور العدالة في كولومبيا، الرجاء مراجعة دراسة الحالة بعنوان دور العدالة الكولومبية (Casas de Justicia) في ملحق هذا التقرير.



عادةً ما تقوم منصات التعاقد بتطوير الوصايا الموحدة أو عقود العلاقات الأسرية أو عقود العمل أو عقود الإيجار قبل بدء تشغيلها. هذا النوع من حزمة المنتجات الأدنى مطلوب قبل القيام بخطة التطوير. من المهم أيضًا دمج تعليقات العملاء لتحقيق التوافق الأمثل مع سوق المنتج.

LEGALZOOM: التطوير والتحسين

غالبًا ما يتم وصف LegalZoom على أنها «ابتكار تخريبي» أو ابتكار أدى إلى تحول جذري. قدمت الشركة مزايا وتكرارًا لخدمات متطورة حققت نجاحًا في السوق التجاري وفي الوقت نفسه جعلت الخدمات القانونية في متناول الجميع. حتى الآن، لدى الشركة أكثر من 4 ملايين عميل. من العوامل المهمة التي مكنت شركة LegalZoom من التطور هي نظرة الشركة التي دائمًا تهدف إلى حل المشكلات.

لم تكتف LegalZoom بما حققت من نجاحات بمجرد أن أصبح مشروعها الأول - المستندات القانونية - ناجحًا تجاريًا، لا بل سعت أيضًا إلى حل المشكلات الأخرى التي واجهها الأشخاص، ومن بينها الحصول على المشورة القانونية من محامين مؤهلين مقابل أجر متواضع. لمعالجة هذه المشكلة، عرضت الشركة على العملاء خطة قانونية مدفوعة مسبقًا. وفقًا للخطة، يمكن للعملاء جدولة استشارات غير محدودة لمدة 30 دقيقة مع المحامين بشأن الأمور الشخصية والتجارية مقابل رسوم تبدأ من 10 دولارات شهريًا فقط.

من خلال تنويع خدماتها، تمكنت LegalZoom من الاستفادة من أقسام مختلفة من السوق، وتوسيع قاعدة عملائها ووضع نفسها كابتكار جذاب للمستثمرين.

وقال أحد الأشخاص الذين تمت مقابلتهم في دراسة الحالة: «في كثير من الأحيان، ينجرّف المبتكرون إلى نقاط القوة في ابتكاراتهم لدرجة أنهم يتوقفون عن الابتكار أكثر. فعادة ما يحاول المبتكر حل المشكلات. من خلال حد الابتكار بمجموعة معينة من المشكلات، يصبح الابتكار محدودًا. بدلاً من ذلك، إذا تبنى المبتكر موقفًا يتطلع فيه إلى حل المشكلات الجديدة، فإنه يوسع نطاق الابتكار تلقائيًا. من خلال الاستمرار في معالجة المشكلات، يعزز الابتكار فعاليته وقدرته على الوصول إلى عدد أكبر من الأشخاص.»

لمزيد من المعلومات، الرجاء قراءة دراسة الحالة التي أجريناها



للعمل كأطراف ثالثة، وقد يعمل موظفو الخدمة المدنية كوسطاء، وغالبًا ما تقدّم الحكومات إعانات للمحاكم أو المساعدة القانونية. ويمكن للمشاريع الفعّالة التي تشكّل نقاط تحول جذب الإعانات الموجهة للمستخدمين الأكثر ضعفًا.

يجب أن يرتبط حجم الرسوم الذكية نوعًا ما بتكاليف الخدمة المقدمة. وقد تمّ تطوير أنظمة الدفع أولاً بأول، بحيث يكون الوصول إلى المعلومات مجانيًا، لكنّ الدعم لتحقيق التسوية يتطلب تسديد رسوم. ويمكن أن تزيد هذه الرسوم إذا احتاج العميل إلى خدمات وساطة أو تحكيم أو تدخلات إضافية في المواقف المعقّدة. ويمكن استخدام الإعانات الحكومية أو التمويل التناقلي لتجنيب تحميل الأفراد، الذين هم في أمس الحاجة إلى حلّ، تكاليف تفوق قدراتهم. وتطبق ألمانيا التمويل التناقلي من خلال جداول رسوم تفرض رسومًا عالية على المدّعين من الشركات الذين لديهم مطالبات مالية كبيرة.

يمكن لفرق العمل أيضًا النظر في توقيت المساهمات. فغالبًا ما تكون أنظمة رسوم المحكمة سيئة التصميم، لذا يجب على مقدّمي خدمات محاكم حلّ المشكلات أو الهيئات القضائية الشاملة مراجعة هذه الأنظمة. وغالبًا ما يتعيّن على المستخدم، الذي قد يعاني ماليًا من مشكلة العدالة، أن يدفع مقدّمًا، قبل أشهر عدّة أو حتى سنوات عدّة من تقديم المحكمة حلًا. ويحول هذا الترتيب أيضًا دون حتّ المحاكم على إصدار الأحكام بسرعة. لذلك، تعمل أنظمة الرسوم الذكية على تحسين هذه العملية بأكملها.

غالبًا ما تكون الخدمات العامة الحيوية مثل الرعاية الصحية مجانية عند نقطة الخدمة لمجموعة خدمات أساسية. ويجب ألا يختلف الأمر بالنسبة لخدمات العدالة الحيوية، لكنّ تحقيق ذلك يحتاج إلى وقت. فمن أجل تحقيق نظام رعاية صحية مثالي، أمضت الدول عقودًا في تطوير أنظمة مبتكرة، ممّا أدّى إلى تحسين جودة الخدمات، وبالتالي زيادة الاستعداد للدفع، وزيادة الإيرادات، وزيادة الاستثمار في خدمات أفضل، وتطوير نماذج تأمين خاصة وعامة، وتنسيق حكومي، واستعداد للمساهمة في صحة المواطنين. وتساعد هذه العوامل كلّها على ضمان وصول مجموع السكان إلى الخدمات. غير أنّه من غير المرجّح أن تنجح محاولة البدء بخدمات عدالة مجانية للجميع، ولم يكن هذا المسار الذي سلكته الخدمات العامة الأخرى.

تطوير نطاق الخدمة: الوصول إلى السكان المستهدفين

ليس من السهل الانتقال من الوصول إلى مئات الأشخاص فقط، إلى تغطية جميع سكان البلد، لكن الطريقة الأفضل لتوسيع نطاق العمل هي عبر خطة تطوير. غالبًا ما يتم إنشاء أو تحسين خدمات العدالة المجتمعية جغرافيًا، منطقة تلو الأخرى. وغالبًا ما يتم تنفيذ الإجراءات الشاملة بطريقة تتناسب مع نوع واحد من المشاكل في كل مرة.

M-PESA وتطوير نطاق خدمات العدالة

يساهم انتشار الهواتف المحمولة في البلدان النامية في زيادة المساواة في معاملة الفئات الضعيفة. لا يمكن الاستهانة باستخدامها - في الشمول المالي، وزيادة الوصول إلى التعليم، والعديد من أهداف التنمية المستدامة الأخرى.

M-PESA هي خدمة دفع عبر الهاتف المحمول على نطاق واسع مقرها كينيا وتعمل على ضمان الشمول المالي. يوفر تاريخ التطوير في M-PESA دروسًا مثيرة للاهتمام. تم إطلاق المبادرة كشراكة بين القطاعين العام والخاص من قبل فودافون وسفاريكوم بدعم من منحة من حكومة المملكة المتحدة، وبدأت المبادرة كبرنامج تجريبي. شجعت الاستجابة الإيجابية الهائلة التي تلقتها M-PESA من الكينيين الشركة على توسيع نطاقها في جميع أنحاء البلاد.

في البداية، تم إطلاق الخدمة كمبادرة إقراض متناهي الصغر عبر الهاتف. ومع ذلك، بعد إدراك أن العملاء كانوا يستخدمون المنتج لعدد من الأغراض البديلة، قرر الفريق تغيير عرض القيمة للسماح للأشخاص بإتمام عملية الدفع من خلال التطبيق.

تشكل دراسات M-PESA دليلاً على نجاح هذه الشراكة بين القطاعين العام والخاص في زيادة المرونة المالية والادخار وكذلك في تخصيص الموارد بشكل أكثر كفاءة. في عام 2016، قدرت دراسة أجراها معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا أن المبادرة قد انتشرت 2٪ من الكينيين من دائرة الفقر، ووجدت أن تأثير M-PESA على الأسر التي تعيّلها نساء كان أكثر من ضعف المتوسط الذي تم قياسه.

قد يرغب القادة في قطاع العدالة في النظر في شراكات مماثلة بين القطاعين العام والخاص. تعد المستشفيات ومراكز الشرطة ومحطات السوبر ماركت ومنصات التواصل الاجتماعي أمثلة على الخدمات التي تدير شبكات ضخمة، وتتقن الخدمات اللوجستية المرتبطة بها. تحت أي ظروف يمكن تحقيق نتائج العدالة بمساعدة هذه القنوات أو بترخيص خبراتهم؟

طرح الخدمة هو تخصص. الدقة العالية في العلاجات التي تم الاتفاق عليها أمر بالغ الأهمية. وعادة ما تكون القيادة والموظفون اللازمون لضمان نشر الخدمة بفعالية مختلفين عن القيادة والموظفين اللازمين في مراحل الابتكار الأولية. ويمكن الحصول على خبرات مفيدة من الخدمات العامة الأخرى، مثل الشمول المالي وتوفير الكهرباء للمناطق ذات الدخل المنخفض في العالم. لقد خطت هذه الخدمات خطوات مهمة في السنوات الأخيرة في تحقيق التطور. وغالبًا ما تبدأ هذه الخدمات كمبادرات للقطاع الخاص مدعومة من قبل المستثمرين المؤثرين. في وقت لاحق، يمكن تضمين هذه الخدمات أو اعتمادها من قبل الوكالة الحكومية ذات الصلة. بهذه الطرق، يمكن أن تصل خدمات العدالة إلى العديد من المستخدمين.

تأمين الاستثمارات: خطة استثمارية تشجع الممولين

تتطلب مهمة تأمين الاستثمارات لخدمات العدالة إعداد تقرير منفصل. هنا، نذكر بعض الدروس التي تعلمناها من عملنا.

تتمثل إحدى الأفكار في أن قطاعي العدالة العام والخاص يستخدمان أنواعًا مختلفة من مناهج الاستثمار ويستثمران لأسباب مختلفة. في قطاع العدالة العام، يتم إجراء استثمارات كبيرة في مباني المحاكم والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات. غالبًا ما يبدو أن هذه الاستثمارات تقضي فقط تكاليف صيانة الخدمات التي تتراجع. غالبًا ما تكون خطط الاستثمار لقطاع العدالة العام مصحوبة بالحديث عن مباني المحاكم «المتداعية» و«الملفات الورقية». لكن المباني الجديدة للمحاكم والمكاتب الخالية من الأوراق هي الإنجازات.

رؤيتنا للاستثمار أقرب إلى وجهة نظر القطاع الخاص. يجب أن تهدف الاستثمارات إلى توسيع خدمات العدالة وتحسين جودتها، ولا يجب الخلط بينها وبين الصيانة. تفصل خطة الاستثمار الموارد اللازمة لتطوير نطاق الخدمة التي تشكل نقطة تحول. تأتي الاستثمارات في جولات مختلفة لدعم عملية التطوير. عندما تصل الخدمة إلى المزيد من الناس، تنمو إيراداتها. تزداد الحاجة إلى الاستثمارات لتمويل عملية التوسع حتى يمكن دفع المزيد في عملية التطوير من خلال تدفق الإيرادات المتزايدة.

يمكن لقطاع العدالة القيام بعمل أفضل بكثير في تأمين الاستثمارات. قام معهد التنمية الخارجية، وهو مؤسسة فكرية تنموية، بالتحقيق في آليات تمويل العدالة في العديد من الدراسات ووجد أن الاستثمارات في العدالة من قبل المانحين الدوليين قد توقفت (مانويل ومانويل وديساي 2019). الاستثمارات الخاصة في العدالة التي تركز على الناس هي أيضًا ضئيلة مقارنة بالاستثمارات في مبادرات التكنولوجيا القانونية التي تخدم بشكل أساسي شركات المحاماة والشركات الكبرى (معهد لاهاي للابتكار القانوني 2020).

خدمات العدالة التي تشكل نقطة تحول. في خمسة من النماذج التي تشكل نقطة تحول السبعة، تمثل مشكلة التقديم المتمثلة في الاضطرار إلى إرضاء طرفين بأهداف مختلفة عائفاً أمام النمو. يمكن أن يحل التعاون مع الحكومة هذه المشكلة ويفسح المجال أمام التطوير السريع. قد يكون الاستثمار في كسب التأييد من أجل تكافؤ الفرص وسيلة لتأمين الوصول إلى السوق للخدمات الإلزامية المعتمدة من قبل الحكومة.

تعزيز القيادة والفرق بمهارات تطوير محددة

يتطلب إعداد أو تطوير نطاق نقطة تحول قيادة فعالة. يفكر المستثمرون من القطاع الخاص كثيرًا بالفرق التي تعمل على المشاريع المبتكرة التي يفكرون في تمويلها. بالنسبة لخدمات العدالة التي تنفذها الحكومات، يجب أن تكون هذه الفرق أيضًا نقطة اهتمام رئيسية.

يعد الوصول إلى الإرشاد الصحيح أمرًا مهمًا في مراحل تطوير الابتكار المختلفة. هذا مهم بشكل خاص عندما يتوسع الابتكار، ويزيد التمويل الإضافي ويزيد من الحصة السوقية لخدمة العدالة التي يقدمها. سواء كانت الخدمة قائمة داخل وكالة حكومية أو شركة ناشئة، فإنها تحتاج إلى زيادة في أعداد المستخدمين. في الوقت نفسه، ستعمل المنظمة على تطوير نطاقها وستحتاج الشراكات إلى التعزيز.

في مرحلة التطوير، يحتاج قادة الابتكار إلى التركيز على إدارة النمو. في ممارستنا المبتكرة، لاحظنا أن مبتكري العدالة غالبًا ما يشاركون بشكل كبير في تحسين الخدمة. يواصل العديد من القضاة والمحامين المبتكرين التعامل مع القضايا الفردية أثناء مراحل التجربة. يواصل خبراء تكنولوجيا المعلومات تحسين واجهة الويب الخاصة بالابتكار بينما يقودون فريقًا أيضًا. يترك قادة التطوير الناجحون هذا الأمر للآخرين ويعملون فقط على شروط زيادة عدد المستخدمين والإيرادات والشبكات الداعمة.

يجب أن يمتلك الفريق مجموعة من المهارات والأساليب. تذكر برامج التطوير ما يصل إلى 20 مهارة مختلفة (ScaleUpNation، غير مؤرخ). على سبيل المثال، يركزون على تطوير الميزة التنافسية للابتكار - وهي ميزة فريدة تجعل الخدمة مميزة.

توضح البيانات حول عمليات تطوير نطاق القطاع الخاص نوع الفرق الناجحة في تحقيق خدمة العدالة على نطاق واسع. يتم إنشاء معظم الخدمات على نطاق واسع من قبل ثلاثة مؤسسين أو أكثر من ذوي الخبرة السابقة في إنشاء أنشطة جديدة. نصف المؤسسين في قطاع العدالة هم من المطلعين، وأنجح المؤسسين أنشأوا العديد من المشاريع ويميلون إلى امتلاك خبرة كبيرة في أدوار الإدارة السابقة.

الملاحظة الثانية هي أنه لا يمكن توسيع نطاق خدمات العدالة التي تشكل نقطة تحول على أساس المنح المعتادة التي تبلغ قيمتها 1.1 ألف يورو من المنظمات غير الحكومية والجهات المانحة الدولية. تتطلب الموارد اللازمة لتوسيع نطاق الخدمة بشكل عام استثمارات في حدود الملايين وعشرات الملايين من اليورو. هذا النوع من المال ضروري للحفاظ على فريق قوي، للتحقق من صحة المنتج، ولتوحيد الخدمة وتنفيذ خطة التطوير. وهذا يشمل زيادة الوعي (التسويق).

الفكرة الثالثة هي أنه بالمقارنة مع الفوائد الاجتماعية لخدمة العدالة التي تشكل نقطة تحول، فإن الاستثمارات المطلوبة صغيرة. يميل المبتكرون إلى الحصول على تكاليف ثابتة منخفضة مقارنة بالاستثمارات الأخرى في البنية التحتية الوطنية، مثل اتصالات الإنترنت وشبكات الكهرباء وشبكات المستشفيات التي تحتوي على معدات طبية واسعة النطاق. على سبيل المثال، تتكون التكاليف الثابتة لبرامج العدالة المجتمعية من الأموال اللازمة لتطوير إرشادات العلاج وأساليب العمل الموحدة والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والفريق الذي يمكنه ضمان تقديم خدمات متسقة وعالية الجودة من قبل ممارسي العدالة في المجتمعات.

ينطوي تحقيق العدالة في المقام الأول على مشاركة المعلومات وربط الناس من خلال عمليات تفاعلية متطورة. البنية التحتية لجمع البيانات حول النتائج أمر بالغ الأهمية أيضًا. تتطلب هذه البنية التحتية استثمارات كبيرة ولكن بمجرد وضع القوانين والعمليات وأشكال التفاعل اللازمة، يمكن تقديم خدمات العدالة إلى أحياء المدينة والمناطق الريفية بتكلفة أقل بكثير من تلك اللازمة لتوسيع الطرق وشبكات الجيل الخامس (5G).

يجب على الفريق الذي يقود الخدمة التي تشكل نقطة تحول أن يفكر مليًا في نوع المستثمرين الذي يتناسب مع مهمتهم بشكل أفضل. قد يسترشد المستثمرون من القطاع الخاص بأفق قصير الأجل وعوائد مالية. غالبًا ما يتفاعل المبتكرون في برنامج معهد لاهاي للابتكار القانوني للتسريع الذين يأتون من خلفية شركات ناشئة مع نوع المستثمرين الذين يحفزونهم على التحرك نحو تدفقات إيرادات إضافية يمكن الوصول إليها بسهولة. على سبيل المثال، حل النزاع أكثر تعقيدًا من توفير العقود والمستندات، ويتطلب نماذج إيرادات أكثر تعقيدًا.

يعاني مستثمرو قطاع العدالة أحيانًا لفهم أن المزيد من النمو الكبير يمكن أن يأتي من ربط الخدمات بالمحاكم وخدمات العدالة الحكومية الأخرى. ومن المفهوم أنهم يترددون في دعم خطط التطوير التي تحتاج إلى تعاون الوكالات الحكومية. إنهم يرون أن هذا أمر محفوف بالمخاطر ولا يمكن التنبؤ به.

قد يكون المستثمرون في التأثير الاجتماعي والشراكات بين القطاعين العام والخاص مصادر أكثر ملاءمة لتمويل

محاكم حل المشكلات: بعض الوجود وعوائق التوسع

قد تواجه محاكم حل المشكلات - وكذلك الابتكارات المماثلة - صعوبة أيضًا عندما يرحل داعموها الأوائل. لتجنب ذلك والاستعداد للمفارقة النهائية للشخصيات التي تقود التغيير، من المهم وضع أساليب العمل الداخلية للمحاكم كتابةً. كما تمت مناقشته سابقًا، من الضروري أيضًا الحصول على دليل على نجاح نهج المحكمة، حيث يعد هذا على المدى الطويل محركًا أكثر أهمية للتمويل من القيادة الجيدة.

القيادة متوسطة المستوى في مسائل حل المشكلات في المحاكم مهمة. نظرًا لأن الموظفين غالبًا ما يتم توظيفهم والإشراف عليهم من قبل وكالات شريكة مختلفة - بدلاً من مدير المشروع ككل - فمن المهم اختيارهم بعناية وتدريبهم على مهمة المشروع وسياساته وممارساته وتحفيزهم على العمل كجزء من فريق واحد.

لمزيد من المعلومات، الرجاء قراءة دراسة الحالة التي أجريناها



وفقًا لدراسة الحالة التي أجريناها، فإن القيادة القوية ضرورية لقدرة محاكم حل المشكلات على تقديم نتائج العلاج التي يحتاجها الأشخاص على نطاق واسع. بدون قيادة القضاة المبتكرين والقادة الآخرين الذين يهدفون إلى القيام بالأشياء بشكل مختلف، لم تكن هذه المحاكم قد أنشأت في المقام الأول.

بسبب الميل إلى التمسك بالوضع الراهن، نادرًا ما تنطلق محاكم حل المشكلات الفردية دون وجود داعم قوي. يمكن إرجاع سبب ذلك إلى مبادئ وممارسات حل المشكلات: الهدف ليس إجبار الناس على التغيير، ولكن جعلهم يتغيرون لأنهم يريدون ذلك.

تتطلب محاكم حل المشكلات قيادة ملتزمة. يمكن أن يؤثر هذا في بعض الأحيان مشاكل لاستقرار المحاكم على المدى الطويل. على سبيل المثال، دافع سياسيون وطنيون بارزون عن محكمة مجتمعية في شمال ليفربول في المملكة المتحدة. كانت قيادتهم مهمة لإنشاء المحكمة والتمويل الأولي، لكن التغييرات في القيادة الوطنية والافتقار إلى الدعم المحلي كانت عوامل رئيسية في زوال المحكمة النهائي.

المراجع

الفهام، ت. (2022). وزارة العدل تطلق خطتها الاستراتيجية 2023-2026. رابط الموقع الإلكتروني: <https://wam.ae/en/details/1395303025955>. تم تصفح الموقع في 9 آب/ أغسطس 2022.

بال، ن، فوجيل، أ، كلومان، س. د.، سارين، س. (2019). توسيع الوصول إلى العدالة بتمويل الأثر الاجتماعي. التمويل الاجتماعي.

كروتزفيلد، ن، سيشي، د. (2021). [قانون] تقديم المشورة حول الرعاية الاجتماعية أثناء الجائحة في إنكلترا وويلز: إطار مفاهيمي. مجلة الرعاية الاجتماعية وقانون الأسرة، ص. 174-153.

معهد لاهاي للابتكار القانوني، (2020). تمويل العدالة: تقرير اتجاهات هدف التنمية المستدامة 16.3 لعام 2020.

معهد لاهاي للابتكار القانوني، (غير مؤرخ -x). تطوير خدمات عدالة تشكل نقطة تحول. رابط الموقع الإلكتروني: <https://www.hiil.org/what-we-do/the-justice-accelerator/>. تم تصفح الموقع في 2 آب/ أغسطس 2022.

مانويل، م، مانويل، س، ديساي، ه. (2019). وصول الجميع إلى العدالة الأساسية: تقدير تكلفة هدف التنمية المستدامة 16.3. معهد التنمية الخارجية.

وزارة العدل والأمن الهولندية (غير مؤرخ). Innovate with JenV. رابط الموقع الإلكتروني: <https://www.innovermeemetjenv.nl/>. تم تصفح الموقع في 9 آب/ أغسطس 2022.

وزارة القانون، سنغافورة (2020). الطريق إلى العام 2030: تكنولوجيا الصناعة القانونية وجهود خارطة طريق الابتكار.

نيستا، (غير مؤرخ). مجموعات أدوات DIY. رابط الموقع الإلكتروني: <https://www.nesta.org.uk/toolkit/diy-toolkit/>. تم تصفح الموقع في 2 آب/ أغسطس 2022.

تافنيت، س. و. جاك، و. (2016). الآثار على المدى الطويل للأموال المتنقلة على الفقر والنوع الاجتماعي. مجلة Science، 354 (6317).

ScaleUpNation (غير مؤرخ). فن تطوير النطاق. رابط الموقع الإلكتروني: <https://scaleupnation.com/the-art-of-scaling/>. تم تصفح الموقع في 2 آب/ أغسطس 2022.

الاستراتيجية 4: تحسين البيئة التمكينية

7



والعلاجات والتدخلات للتنافس مع العروض الحالية. يحتاج فريق العمل إلى العمل على هذا الموضوع منذ بداية الطريق، بالتوازي مع الاستراتيجيات الثلاث الأولى. التوقيت الاستراتيجي والمكاسب المبكرة أمر بالغ الأهمية. كما سنرى في الأقسام التالية، قد يكون هذا الأمر صعباً، لكن تُتاح العديد من أدوات التغيير لأعضاء فريق العمل التي يمكنهم استخدامها استراتيجيًا.

توقيت الحوار حول تنظيم خدمات العدالة

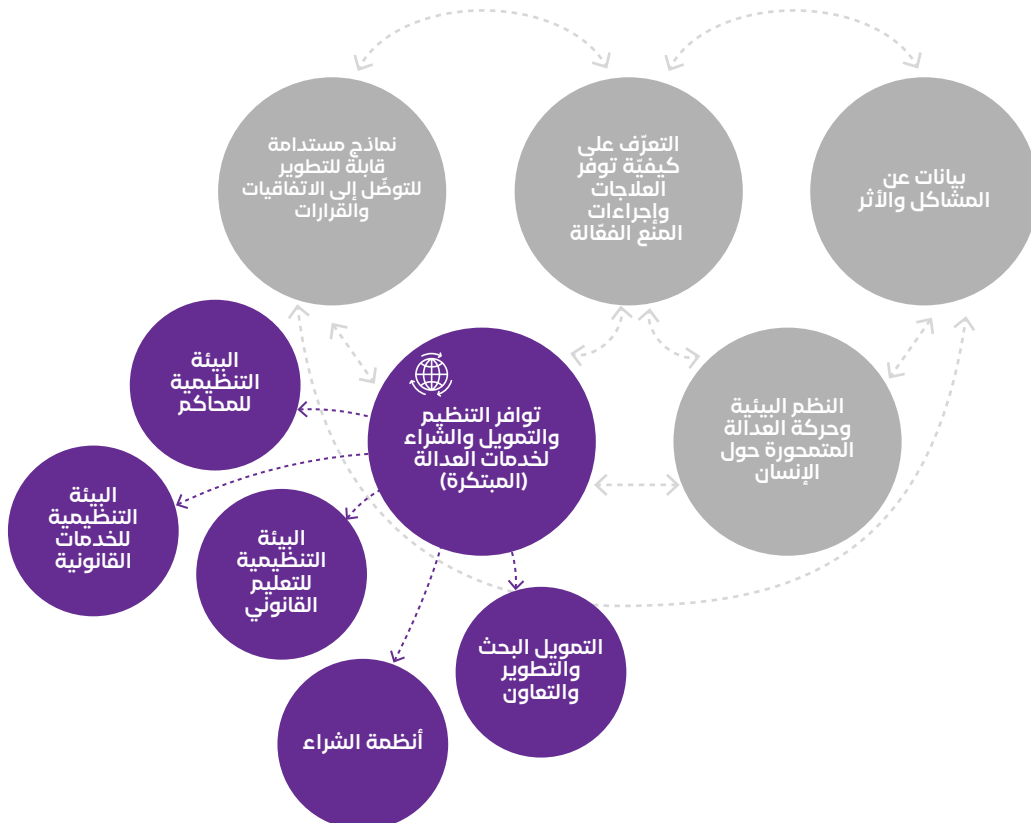
هذا ما يمكن أن يحدث إذا لم يتم التعامل مع البيئة التمكينية في وقت مبكر:

تم إنشاء فريق العمل واشترك أعضاؤها في تولي مسؤولية تحسين البيئة التمكينية. تم تحديد أولويات مشاكل العنف المنزلي وتم الاتفاق على الأهداف والغايات التي تشكّل أولوية. تم اختيار واحد أو أكثر من العوامل التي تشكل نقطة تحول. بدأ توسيع نطاق العمل على الأدوات التي تشكل نقطة تحول، مما يضمن إتاحة العلاجات الفعالة على نطاق أوسع. فريق العمل مقتنع الآن بأنه من الممكن تنظيم الخدمات التي تشكل نقطة تحول بطريقة تجعلها مستدامة وتوصلها إلى معظم الأشخاص الذين يعانون من مشاكل العدالة، سواء أكان ذلك في المجتمعات أو عبر الإنترنت أو من خلال إجراءات

إن الطلب على حلول فعالة لمشاكل العدالة الملحة واضح وكبير. تتوفر طرق جديدة لحل المشكلات، وكذلك التكنولوجيات الداعمة. ومع ذلك، في معظم البلدان، لم تظهر العوامل التي تشكل نقطة تحول والتي كانت بحاجة إليها لحل جميع النزاعات الملحة بشكل فعال. إذا أراد فريق العمل أن يحدث هذا التحول، يحتاج أعضاؤه إلى التفكير في كيفية تمكين البيئة المالية والتنظيمية من القيام بذلك.

تعمل المعالجات القائمة على الأدلة ونماذج تقديم الخدمة في البيئة التنظيمية للخدمات القانونية. في العديد من البلدان، يُسمح فقط للمحامين الذين تخرجوا من كليات الحقوق بتقديم المشورة القانونية. تقيّد اللوائح أيضًا نماذج الأعمال التي يُسمح للمحامين باستخدامها. يتم تنظيم خدمات حل النزاعات من قبل المحاكم من خلال القواعد الإجرائية. علاوة على ذلك، تحتاج الخدمات المطورة حديثاً إلى فرض نفسها في الميزانيات وأنظمة الشراء.

لا يتم تقديم خدمات العدالة التي تشكل نقطة تحول إلى الأشخاص غير الضليعين سياسيًا. يجب على فريق العمل تمهيد الطريق. ويجب أن يعمل على إصلاح الأنظمة التنظيمية والعلائقية والمالية حتى تتمكن من استيعاب النماذج القابلة للتطوير بشكل أفضل لخدمات العدالة والتدخلات الفعالة. يتمثل المبدأ التوجيهي لهذه الاستراتيجية في ضمان تكافؤ الفرص الذي يسمح بنماذج خدمات العدالة التي تشكل نقطة تحول



تحويل البيئة السياسية: تحالفات محتملة

في نموذج معهد لاهاي للابتكار القانوني لتحويل العدالة، يتكون إنشاء البيئة التمكينية من حوارات منفصلة مع أصحاب المصلحة مع التركيز على دمج المبدعين الذين يشكلون نقطة تحول في القوانين والميزانيات. سيحتاج أعضاء فريق العمل إلى موازنة جدول عملهم مع إيقاعات الحكومة في الوزارات والبرلمانات. هذا هو عالم خطط التنمية الوطنية، والاتفاقيات الائتلافية، والميزانية الوزارية وتمويل المحاكم. إنه أيضًا عالم الخبراء الذين يتخذون قرارًا بشأن مراجعات قواعد الإجراءات ونقابات المحامين التي لها دور حاسم في تنظيم الخدمات القانونية.

سيحتاج فريق العمل إلى التفكير في الحساسيات السياسية. قد يكون تحليل الاقتصاد السياسي مفيدًا. في العديد من البلدان، سيظهر هذا التحليل ساحة سياسية مستقطبة بين المحافظين والتقدميين الليبراليين. من المرجح أن يكشف التحليل الاقتصادي السياسي أن سياسات العدالة تتشكل في إطار تؤكد فيه الأحزاب المحافظة على تشدها في الجريمة والهوية الوطنية واحترام السلطة، بينما تركز الأحزاب التقدمية على شبكات الأمان الاجتماعي والاندماج والمشاركة. يمكن تسييس العدالة الأسرية بشدة من خلال أفكار حول قيم الأسرة أو الصور النمطية للجنسين. في عدالة العمل، قد يكون التقدم صعبًا من دون موافقة النقابات العمالية. من المرجح أن يروج الأحزاب اليسارية أكثر من الأحزاب التي تمثل مصالح الشركات للمساعدة القانونية.

من الأفضل تأطير العدالة التي تركز على الناس على أنها نهج تقني ومحايد يهدف إلى علاجات أفضل وخدمات عدالة أكثر فعالية. بذلك لا تزال الحاجة ملحة إلى تشكيل تحالفات بين المجموعات الموجودة في السلطة. أتت اختراقات على شكل سياسات عدالة وحظيت بدعم واسع. في الآونة الأخيرة، نجحت العديد من الحكومات في إصلاح العدالة الجنائية. في الولايات المتحدة، تم تشكيل تحالف بين الجمهوريين الرأغبين في توفير تكاليف السجون وتقليل العودة إلى الإجرام والديمقراطيين الذين يريدون علاجات أكثر إنسانية وفعالية ونسبة دخول إلى سجن منخفضة.

تتعدد فرص عقد تحالفات محتملة. في الاتحاد الأوروبي، خلقت الاعتبارات الاقتصادية الزخم لتحرير الخدمات القانونية. في إنجلترا وويلز، حيث تكثر الخدمات القانونية، تم إنشاء جهات تنظيمية مستقلة كخطوة أولى. في الولايات المتحدة، تشكلت ائتلافات من السياسيين والقضاة البارزين والأقليات الصوتية في مهنة القانون وجيل جديد من أساتذة القانون ومقدمي الخدمات القانونية المبتكرين في عدة ولايات. أصبح الدافع للابتكار وجعل العدالة أكثر سهولة أقوى من الميل إلى الدفاع عن النظام القانوني المفارم. في البلدان الأفريقية، يميل الوزراء (أو المدعون العامون) وكبار القضاة إلى فتح النظام القانوني أمام خدمات العدالة المجتمعية، والتي تكون أكثر اتساقًا مع القيم المحلية المتعلقة بالولاء الاجتماعي والعدالة.

محكمة متخصصة في مكان واحد. يقدم فريق العمل تقاريره إلى الوزارة. يتم شكرها على عملها الرائع وبعد خمس سنوات، يطلب عضو في البرلمان من الوزير تشكيل لجنة للتحقيق في المشكلة الملحة والطارئة المتمثلة في العنف الأسري الذي يمكن تجنبه.

يجب أن يتم العمل على خلق البيئة التمكينية بالتوازي مع تنفيذ الاستراتيجيات الأخرى ويجب أن يبدأ في وقت مبكر. لكن إذا بدأ العمل مبكرًا جدًا، فلن يكون لديه زخم كاف. يعاني الابتكار في العدالة من مشكلة مستعصية! معضلة الأسبقية. دائمًا ما سيسأل الموظفون المدنيون أو السياسيون المسؤولون عن التنظيم عن التغييرات في القوانين اللازمة لابتكار معين. وهم محقون لأنهم شهدوا فشل العديد من مشاريع إصلاح القانون الكبرى. فهم بحاجة إلى رؤية خدمة عدالة جديدة تعمل على نطاق واسع قبل أن يفكروا في مراجعة الإطار التنظيمي.

لسوء الحظ، ستعلق العديد من الابتكارات في المرحلة الأولية النموذجية المبكرة. لا يمكن للخدمات المبتكرة التي تقدم تدخلات قائمة على الأدلة أن تنمو لتصبح نقاط تحول إلا إذا أقيمت في بيئة تمكينية إيجابية حيث يتم الترحيب بها ومكافأتها من خلال الوصول إلى سوق مكون من أشخاص يعانون من مشاكل عدالة ملحة. بدون هذه المكافأة في الأفق، سيأشر عدد قليل فقط من المطلعين على العدالة وعدد قليل فقط من رواد الأعمال من خارج القطاع في العمل في المشاريع المعقدة التي يمكن أن تؤدي إلى خدمات عدالة تشكل نقاط تحول.

بحسب تجربتنا، تزداد الحاجة إلى مثال قوي لخدمات تشكل نقطة تحول - أو على الأقل نموذج أولي وتحقق أولي قوي من قبل فريق عمل - من أجل خلق زخم للابتكار التنظيمي. كما سنرى أدناه، احتاجت البيئة التنظيمية الأميركية للخدمات القانونية إلى مثال LegalZoom قبل أن تبدأ في الانفتاح.

يمكن توضيح الحاجة إلى تحسين البيئة التمكينية من خلال النتائج الأولية لاستراتيجية العمل القائم على الأدلة. يمكن لفريق العمل إثبات أن الطريقة المقننة للتعامل مع النزاعات والجريمة من خلال إجراءات المفارمة أقل فعالية بكثير مما يفعله الممارسون حاليًا وما توصي به الدراسات.

إذا تصرف فريق العمل بعد فوات الأوان، فسوف يفقد الزخم ويستنفد ميزانيته. نتيجة لذلك، قد تستسلم الفرق التي تعمل في مجال الخدمات المبتكرة وستزداد الإحباطات من طرق العمل التي عفا عليها الزمن. سيظل لدى الجمهور انطباع بأن مؤسسات قطاع العدالة تديم الظلم.

من الناحية المثالية، يجب إنشاء البيئة التمكينية في غضون عامين أو ثلاثة أعوام. هذه هي الدورة العادية للحكومة والأفق الزمني لوزير العدل. بالنسبة للمستثمرين، هذا إطار زمني مقبول لجولة أولية من التمويل. ضمن هذا الإطار الزمني، يجب أن يعمل فريق العمل بشكل استراتيجي، ويختار من بين عدد من الخيارات، كما هو موضح أدناه.

وضع الميزانية للعدالة المتمحورة حول الإنسان: زيادة الجزء من الغنيمة

تشكل عملية وضع الميزانية عنصر أكثر تقنية من البيئة التمكينية. هنا قد تنشأ خطة استثمار لخدمات العدالة التي تشكل نقطة تحول. الاستثمارات تحتاج إلى الميزانية. إذا كانت تدفقات الإيرادات المستدامة لنقطة التحول تتضمن دعمًا دائمًا من الحكومة، فيجب تأمين الإعانات في ميزانية (معهد لاهاي للابتكار القانوني 2020).

يتألف قطاع العدالة العام من وكالات عدة. الأكثر وضوحًا هي المحاكم والسجون والنيابة العامة والشرطة. قد يكون لدى البلدان أيضًا مختبر للطب الشرعي، ومجلس للمساعدة القانونية، وخدمات مراقبة، وسلطات هجرة ووكالات توفر السجلات.

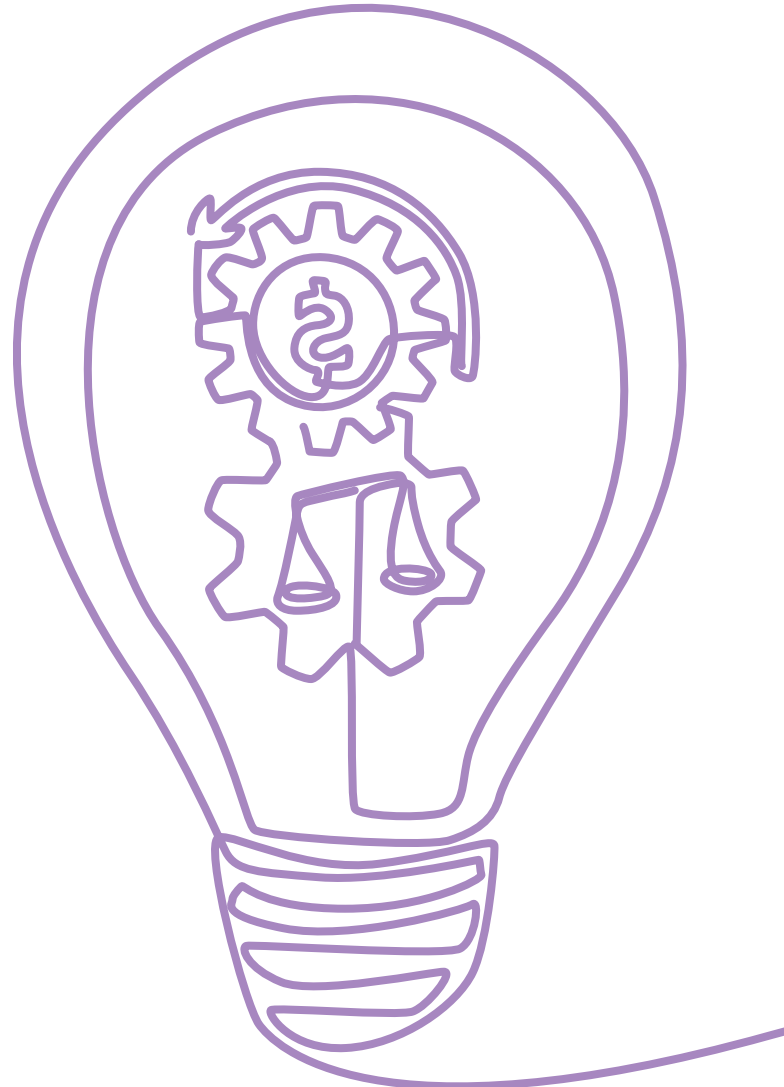
تتنافس هذه الوكالات إما على شريحة من ميزانية وزارة العدل، أو يتعين عليها التفاوض على حصة من ميزانية الولاية العامة أو حكومة المقاطعة أو البلدية. يمكن لكل وكالة محاولة خلق دخل إضافي من مساهمات المواطنين. يتم زيادة الميزانية الحكومية المخصصة لقطاع العدالة في بعض الأحيان، ولكنها في الكثير من الأحيان ستظل متناسبة مع ميزانية الحكومة أو نسبة مئوية من الناتج المحلي الإجمالي.

كيف يمكن لفريق العمل إيجاد المال لتحسين العلاجات ونماذج تقديم الخدمة في هذه البيئة؟ نطرح العديد من الخيارات ليختبرها أعضاء فريق العمل بشكل أكبر، لكن ما من حل بسيط حتى الآن في ما يتعلق بما يصلح أو لا يصلح.

ويمكن أن يقدم فريق العمل خطة الاستثمار للسلطات المسؤولة عن الميزانية، على أن تشمل التكاليف الثابتة التي يجب دفعها مقدّمًا ومسارًا واضحًا لتحقيق نقطة التعادل. ونظرًا للاستثمار المحدود المطلوب والنتائج المحددة والجاهزة للمراقبة، يمكن مقارنة الخطة بشكل إيجابي مع الخطط الرامية إلى تعزيز قدرة الشرطة أو المحاكم. ويستطيع أعضاء فريق العمل أن يحاولوا إقناع المشاركين في عملية وضع الميزانية بملائمة بند ميزانية منفصل للابتكار وتخصيص 2 أو 3 في المئة من إجمالي الميزانية لهذا الغرض. ويشكل هذا مؤشرًا موضوعيًا للاستثمار في البحث والتطوير وهو مقبول بشكل عام لكنه لم يطبق بعد في ميزانيات العدالة الحكومية. كذلك يمكن لأعضاء فريق العمل طرح الحجة القائلة إن أنظمة تسوية النزاعات تحتاج إلى اللاحق باستثمار متعدد السنوات في نطاق، لنفترض 10 في المئة من الميزانيات التي يجب توفيرها من الميزانية الوطنية.

تدعم المنظمات غير الحكومية والجهات المانحة التي تعمل من منظور التنمية وحقوق الإنسان هذه التحالفات ويطرح المخططون الوطنيون الذين يتطلعون إلى تحقيق النمو الاقتصادي أيضًا قضية إصلاح العدالة.

ربما لا يستطيع فريق العمل أن ينشئ مثل هذه التحالفات بطريقة فعالة، لكنه يستطيع من دون شك أن يساهم فيها. لقد رأينا في كندا ونيجيريا والولايات المتحدة أن الائتلافات تتشكل أحيانًا على مستوى المقاطعات أو الولاية، ثم تمتد إلى ولايات أخرى. تتقدم الدول الصغيرة ودول المدن إلى الأمام بسهولة أكبر من الدول الكبيرة.



وتتمثل الطريقة الأكثر احتمالاً للحصول على التمويل في إثبات أنّ خدمات العدالة التي تشكّل نقطة تحوّل قد تزيد الميزانية الإجمالية وتساهم في تحسين أداء الوكالات القائمة. ويمكن أن تزيد النتائج الفضلى من إيرادات القضاء، وذلك من خلال المحاكم التي تقدّم حلاً مباشراً ومحاكم حل المشكلات مثلاً. في الولايات المتحدة، استفادت محاكم المخدرات بشكل كبير من زيادة التمويل الفيدرالي الذي كان مرهوناً بالمشاركة في تقييمات صارمة ولم تكن تتمكن من تحقّلها لولا ذلك. ومكّن هذا البحث من إثبات فعاليتها من حيث التكلفة وتأمين تدفّقات التمويل المستدامة في مرحلة مبكرة. كذلك، يمكن لمجالس المساعدة القانونية زيادة إيراداتها وتقديم نتائج أفضل عند إنشاء خدمات العدالة المجتمعية والمنصات عبر الإنترنت. ويمكن للشرطة أن تستثمر في برامج منع الجرائم التي تقلّل من الجريمة وبالتالي من تكاليف العمل الشرطي.

ويستطيع فريق العمل أن يكون مثلاً يحتذى به لتشجيع التفكير في استراتيجيات لزيادة الإيرادات. لقد تعلّمنا أنّ الإيرادات ليست مفهوماً يتّصل به قادة المحاكم تلقائياً. نوصي بالتعمّق في هذا الموضوع من خلال التحقيق في مصادر التمويل المختلفة وبناء فهم مشترك حول كيف يمكن للتمويل المستدام أن يكافئ العاملين في مجال العدالة. وتأتي المكافآت بأشكال مختلفة، مثل الانضمام إلى فريق فعال للغاية أو التمتع بإمكانية الوصول إلى الأساليب والأدوات الفعالة وبمزيد من الوقت للتعامل مع الحالات المعقّدة وفرص النمو المهني.

قد يكون قادة المحاكم ملقّين بمصادر إيرادات أخرى، فأحد الأمثلة على ذلك هو فرض رسوم بهامش ربح جيّد على الشركات التي تواجه قضايا قضائية معقّدة. وتحدّد رسوم المحكمة بموجب التشريعات في الكثير من البلدان من دون تعديل الجداول الزمنية بانتظام. أمّا في الصين، فتختلف الأمور (نج وهي، 2017). فيتعيّن على المحاكم الصينية تحسين تمويلها، وتناقش عملية التمويل هذه علناً في ما يتعلّق بالحوافز التي قد تولّدها. وقد تصبح المحاكم معتمدة بشكل كبير على مساهمات الحكومة المحلية وقد يكون هذا سبباً لتدخّل الحكومة المركزية في التمويل. وطلبت بعض المحاكم من الشركات المحلية الكبرى تقديم مساهمات، علماً أنّها يمكن أن تستفيد من النظام العام. ونجحت بعض المحاكم أيضاً في إنشاء المزيد من القضايا التجارية التي تؤدّي إلى رفع رسوم المحكمة، لكن يمكن أن يأتي ذلك على حساب خدمة احتياجات العدالة للسكان على النطاق الأوسع. ولاحظ الباحثان كواي هانغ نج وشين هي أنّ بعض المحاكم تعرض تخفيضات في أحكام السجن مقابل غرامات أعلى. لذا تدعو الحاجة إلى حوار شفاف حول خيارات التمويل. وهذا يمكن أن يكشف عن المقايضات القائمة في أيّ نظام مالي لخدمة عامة. ولا يمكن افتراض أنّ خدمات العدالة مختلفة عن الأجزاء الأخرى من الحياة العامة.

وإذا تطلّبت خدمة جديدة تشكّل نقطة تحوّل دعماً من الميزانية السنوية، عندئذٍ يمكن إنشاء وكالة جديدة. حدث هذا في سيراليون حيث تمثّل الميزانية السنوية البالغة مليون دولار لميزانية مجلس المساعدة القانونية 10 في المئة من إجمالي ميزانية القضاء والمحاكم (مانويل، 2020). وفي بعض بلدان أميركا اللاتينية، تُدعم خدمات العدالة المجتمعية (الميسرون القضائيون) كنسبة مئوية من ميزانيات المحاكم. وفي هذه الأمثلة، استغرقت المفاوضات سنوات عدّة ووُسّع نطاق خدمات العدالة التي من المحتمل أن تشكّل نقطة تحوّل بشكل تدريجي، مما ساعد على تأكيد الحاجة إلى فتح البيئة التنظيمية، ولكنه أدّى أيضاً إلى قليل من الإلحاح لتعديل الميزانيات بسرعة.

وينبغي على فرق العمل أن تنظر في كيفية تأثير بند الميزانية الجديد على ميزانية المحاكم والشرطة والسجون والنيابة العامة والوكالات الأخرى. وفي حالات قيود الميزانية، أثبت التوقّف عن القيام بأشياء جديدة "غير ضرورية" أنّه المخرج الأسهل لمؤسسات العدالة الأساسية.

لذلك قد يفضّل فريق العمل الترويج لطريقة موضوعية للميزانية، حيث يُقارن بين النتائج وتكاليفها. وتدخل تدريجياً أساليب الميزانية القائمة على الأداء في قطاع العدالة. وقد تطلب وزارات المالية أو الجهات المانحة أو فاعلي الخير من أصحاب الميزانية القبول بمثل هذه الأساليب.

ويمكن لفريق العمل أن يستبق هذا التحوّل لتحقيق أساليب جديدة لوضع الميزانية من خلال توفير ميزانية بديلة لخدمات العدالة تستند إلى النتائج للأشخاص. وكما هو موضح في تقريرنا لعام 2020 "تمويل العدالة"، يمكن الجمع بين التمويل الأساسي لمؤسسات قطاع العدالة الحالية والتمويل المستند إلى النتائج لمنع مشاكل العدالة وحلّها. ويمكن أن تكون مشاكل العدالة التي يعانيها الناس هي الأساس لذلك، مع دعوة الوكالات إلى إظهار كيف تساهم أنشطتها ونتائجها في منع المشاكل وإيجاد الحلول لها. ويجب أن يشمل هذا كيفية مساهمة المحاكم في "ظّل القانون". وتتمثّل إحدى النتائج التي تحقّقها المحاكم، لكن لا يُدفع مقابلها في معظم الأنظمة، في أنّ وجودها وتوافرها كمُحكّمة يقنع الناس بالموافقة على قرارات عادلة وسريعة. وتقوم المحاكم بتسوية الكثير من النزاعات بمجرد أن تكون حاضرة وجاهزة للتدخّل.

ويقوم نهج آخر قد يتّبعه فريق العمل على التعاون مع الوكالات القائمة. ويمكن للمحاكم أو الشرطة إعادة تخصيص ميزانياتها لإجراءات وبرامج منع الجرائم التي تشكّل نقطة تحوّل. وقد تواجه ضغوطاً داخلية عند القيام بذلك، إذ قد يقاوم محامو المساعدة القانونية الاستثمار في المواقع الإلكترونية للمعلومات القانونية مثلاً أو قد تقاوم محاكم الاستئناف تحويل الميزانيات إلى إجراءات شاملة.

تحقيق التكافؤ: الاعتماد المستقل لخدمات العدالة

ترتكز البيئة المواتية لخدمات العدالة على تنظيم الخدمات القانونية والقواعد الإجرائية وقواعد التعليم القانوني. ولا يمكن لبرامج العدالة المجتمعية والإجراءات الشاملة ومحاكم حل المشكلات أن تعمل إلا إذا سمحت لها القواعد الإجرائية بذلك. وتتعدد الطرق التي تؤثر بها البيئة التنظيمية على ما يمكن تقديمه للجمهور وعلى من يمكن إشراكه (انظر إلى المربع الذي يحتوي على الأمثلة الأكثر شيوعًا).

ولاحظت بعض البلدان طرقًا مثيرة للاهتمام لتقديم الدعم المتبادل. ويُرجَّح أن تكون أنظمة المحاكم في ألمانيا والنمسا الأفضل تمويلًا (المفوضية الأوروبية لكفاءة العدالة، 2020). فتُدفع خدمات تسوية النزاعات فيهما من رسوم التسجيل التي تدعم الخدمات المقدمة للسكان على النطاق الأوسع. في جداول أجور المحامين، تدعم الدعاوى الكبيرة الدعاوى الصغيرة. وفي السويد، يمتلك معظم الناس تأمينًا على النفقات القانونية التي تميل إلى تضمينها في تأمين التعويض عن منازلهم.

في البلدان المنخفضة الدخل، قد تكون الجهات المانحة الدولية مثل الاتحاد الأوروبي والبنك الدولي ووكالات الإغاثة على استعداد لجعل تمويل قطاع العدالة مشروطًا. فعلى سبيل المثال، يمكنها تمويل المحاكم أو وحدات الشرطة لتنفيذ نماذج تقديم الخدمات الفعالة وتعزيز الممارسة القائمة على الأدلة. وقد يرغب فريق العمل في التوفيق بين حاجة الجهات المانحة إلى نتائج ملموسة وحاجة قادة قطاع العدالة إلى مصادر إيرادات إضافية.

أمثلة على الحواجز التنظيمية

يميل أمناء المظالم والشكاوى وآليات المقاضاة البديلة الأخرى إلى اتباع نموذج المرافعة حيث يرفع أحد الطرفين شكوى أو دعوى، فيدافع الطرف الآخر أو يرفع دعوى مضادة. قد يكون هذا النموذج، المنصوص عليه في القواعد الإجرائية التي غالبًا ما يكون لها أساس في التشريعات، غير متوافق مع عمليات أكثر فعالية تسهل التوصل إلى اتفاق عادل ومتوازن بين الطرفين.



تتوجّه القواعد الإجرائية التي يجب على المحاكم والمشاركين في التقاضي اتباعها نحو تقضي الحقائق وتحديد ما إذا كانت الأطراف قد انتهكت القواعد والعقوبات، مع التركيز بشدة على الإجراءات العقابية. ويتعارض هذا مع احتياجات الكثير من الأطراف، للاعتراف بمشاركتها في الخطأ الواقع وإدراك الضرر المُحدث ومواصلة العلاقات وإيجاد طريقة للمضي قدمًا وإعادة الولائم الاجتماعي.



عند تصميم خدمات عدالة أو خدمات قانونية فعالة وتقديمها، قد يواجه الموردون مجموعة متنوعة من الحواجز التنظيمية. تلخص القائمة التالية عددًا من الحواجز الشائعة.

يُرجَّح كثيرًا أن تشتمل العلاجات القائمة على الأدلة لمشاكل العدالة على عناصر التشخيص والمشورة. ففي الولايات المتحدة وألمانيا والكثير من البلدان الأخرى، ووفقًا لنموذج التنظيم الخاص بها، يحق للمحامين المرخصين حصرًا تقديم المشورة القانونية. لذا يشكل هذا عائقًا كبيرًا أمام تطوير الخدمات التي تقدّم مشورة مخصصة من خلال مسارات موجهة.



يُدرَّب المحامون على اتباع نموذج علاج للتشخيص القانوني ومشورة التقاضي التي قد لا تتوافق مع "ما يصلح". ويميل التعليم القانوني إلى أن يكون منظمًا بشكل كبير، مع التركيز على تعلم القوانين وتطبيقها بدلًا من مساعدة العملاء على التفاوض بفعالية على اتفاقيات وحل النزاعات.



تشمل المكونات الأساسية المشتركة للعلاجات الفعالة على الاجتماع (فتح قناة اتصال بين الطرفين) والاحترام (إعادة ترسيخ الاحترام بين الأشخاص) والتفاهم (التحقيق والاعتراف بمصالح الطرفين). لا مكان لهذه المكونات الأساسية في إجراءات (نظام المرافعة) التي يتعين على المحاكم اتباعها وفقًا للقواعد الإجرائية.



والمجتمع الذي يستفيد من استعادة التناغم ودافعي الضرائب والجهات المانحة من القطاع الخاص. وقد يُوضع تشريع مفضل لطريقة تعويض المحامين ومقدمي الخدمات القانونية الآخرين. وغالبًا ما تُحدّد رسوم المحكمة بموجب تشريعات قديمة.

تميل المنظّمات الفعّالة إلى امتلاك مزيج متوازن من التخصّصات في إدارتها العليا ويُرجّح أن يكون مصدر تمويلها من مستثمرين خارجيين. وفي معظم البلدان، تشترط القوانين أن تتألف الإدارة العليا في شركات الخدمات القانونية أو المحاكم بشكل أساسي من محترفين قانونيين. كذلك، يواجه المستثمرون قيودًا كثيرة.

من الناحية النظرية، يمكن أن تكون المحاكم في وضع مثالي لتنظيم نظام النزاعات وإدارته بجميع المكونات التي تجعله يطلع. وسيطلب ذلك إيجاد الكثير من العناصر الإضافية وشراؤها ودمجها. ويمكن أن تشكّل قواعد المشتريات عائقًا كبيرًا أمام الترتيبات التعاونية التي يلزم تطويرها من أجل تحقيق ذلك.

وبالانطلاق من منظور "ما يصلح"، قد تحتاج العمليات التعاونية مثل الوساطة أو التيسير إلى التكامل مع صنع القرار من خلال أطراف ثالثة محايدة. وتعتبر معظم القواعد الإجرائية للمحاكم ومُحكّمين آخرين أنّ الوساطة هي إمكانية فحسب إذا اختار الطرفان المشاركة، في حين تدعو الحاجة إلى إجراءات المرافعة ما لم ينسحب الطرفان.

قد تشكّل القوانين حاجزًا أمام تنفيذ نماذج مستدامة لتقديم العلاجات الفعّالة. ويُرجّح أن تستخدم نماذج التقديم الفعّالة مزيجًا من قنوات التقديم، أي عبر الإنترنت والمعلومات الورقية والهاتف والمساعدة التطوعية والمساعدة الشخصية التي يقدمها العاملون المدربون عبر اتّباعهم للبروتوكولات والمساعدة من خريجي الجامعات المتخصصة في القضايا المعقّدة. وتميل اللوائح الحالية إلى التحيّز في ما يتعلّق بتقديم المحامين المدربين للعلاجات وإلى تجاهل القنوات الأخرى.

تتطلّب نماذج التقديم المستدامة تدفّقات إيرادات موثوقة، مع مزيج مناسب من المدفوعات من "مشتري الخدمات"، والطرف الآخر في النزاع

فهي غير مجهزة للنظر في فعالية الحلول الجديدة للمستخدمين مقارنة بالحلول الحالية. وغالبًا ما تفعل ذلك من دون نية تصعب الأمور على الشركات الناشئة في مجال العدالة أو منع الخدمات التي تشكّل نقطة تحول. فهي تريد تعزيز سيادة القانون في عقر دارها فحسب.

وبالتالي، يواجه الكثير من المبتكرين صراعًا شاقًا، إمّا أنهم يقلّصون خدماتهم لتتماشى مع اللوائح أو يواجهون معارك قانونية طويلة ويخاطرون بمواجهة عقوبات تدمر أعمالهم. وترفع نقابات المحامين في كثير من الأحيان دعاوى ضد مقدمي الخدمات المبتكرة. وقد تواجه الخدمات التي وُسّع نطاقها عبر الولايات القضائية الطعون القانونية من الكثير من نقابات المحامين المحلية في آنٍ واحد.

يحتاج كلّ من المبتكرين وشاغلي الوظائف إلى تكافؤ الفرص، فالنظام التنظيمي الحالي للخدمات القانونية وإجراءات المحاكم يقوّض الابتكار. وربما يمثل ذلك أكبر عائق أمام الوصول إلى العدالة: لا يمكن تنفيذ الحلول والخدمات التي تصلح في الكثير من الأحيان.

لتنفيذ خدمة واحدة تشكّل نقطة تحوّل، قد يلزم تغيير العديد من القواعد. في العام 2013، ساعد معهد لاهاي للابتكار القانوني المحاكم الهولندية في تصميم إجراءات شاملة للنزاعات بين الجيران. وتعارض التصميم مع القواعد القائمة المتعلقة بصياغة الدعاوى وتقديم المستندات والدفاع ضدّ الدعاوى وأحكام المحاكم. وأثارت خدمات الوساطة المضمنة في الإجراء الجديد قضايا تتعلّق بالسماح لوساطة المحاكم والتمثيل من خلال المحامين وسرية الوساطة. وأدّى التواصل غير الرسمي مع القضاة وتخزين البيانات على السحابة إلى مناقشات إضافية حول تفسير القواعد. وفي العام 2021، كان الهولنديون لا يزالون يستخدمون إجراءات قانونية مدنية رسمية مُكلّفة يمكن أن تستغرق ما يصل إلى عامين لحل مشكلة إزعاج ملّحة وما زال الإجراء الجديد غير مُطبّق.

يُحتمل أن يتورّط المبتكرون الذين يقدّمون خدمات تشكّل نقطة تحوّل في شبكة من القواعد غير المتوافقة. ويريد شاغلو الوظائف، الذين يقدّمون المستندات ويتعاملون مع الحالات بالطريقة التقليدية، أن يتّبع المبتكرون القواعد نفسها. ما لا يدعوا للاستغراب أنّ هذا هو فهمهم للتكافؤ. في قطاع العدالة، يستمدّ شاغلو الوظائف قوّة إضافية من قربهم من النظام الذي يفرض القواعد. وتطبّق نقابات المحامين والمحاكم هذه القواعد بالطريقة التي اعتادت عليها وتعمل انطلاقًا من السوابق،

LEGALZOOM: قواعد تنظيمية تخنق الابتكار

تحظر نقابة المحامين الأميركية على غير المحامين ممارسة القانون. لذلك، رفع المحامون الفرديون دعوى قضائية ضد شركة LegalZoom واتهمتها نقابات المحامين في الدولة بالممارسة غير المصرح بها للقانون.

ولا يكمن هنا محور الخلاف في توفير مستندات قانونية فارغة أو نماذج في حد ذاتها لأن هذا يبيحه القانون. لكن ما يثير الجدل في هذا الموضوع هو توفير مستندات قانونية مخصصة وشخصية للعملاء. ويطلب برنامج LegalZoom من العميل الإجابة على سلسلة من الأسئلة الخاصة بالمستند القانوني المطلوب ويقيم احتياجات الفرد وحالته الاجتماعية وموقع إقامته. وبناءً على هذه المعلومات، ينشئ مستنداً قانونياً مخصصاً. فينظر الكثير من نقابات المحامين والمحامين المستقلين في الدولة إلى هذه الخدمة التي تقدمها شركة LegalZoom على أنها ممارسة غير مصرح بها للقانون.

وتهدف لائحة الممارسة غير المصرح بها للقانون إلى حماية المستهلكين من الأفراد المحتالين الذين قد يتظاهرون بأنهم محامون ويلحقون الضرر بمصالح الناس. ومع ذلك، يعتقد النقاد أنه يمكن لغير المحامين تقديم خدمات قانونية فعالة بجزء بسيط من تكلفة المحامي إذا نُظموا بشكل جيد.

وحدثت نقطة تحول عندما أصدرت نقابة المحامين في ولاية كارولينا الشمالية رسائل كَف وتوقف إلى شركة LegalZoom بتهمة ممارسة غير مصرح بها للقانون. وردت الشركة على ذلك برفع دعوى ضد نقابة المحامين في الولاية قائلة إن الأخيرة تروج للممارسات الاحتكارية في مجال القانون. وتوصل الطرفان إلى تسوية في العام 2015 وافقت فيها نقابة المحامين على دعم مزودي الخدمات القانونية عبر الإنترنت بشرط أن يسئ هؤلاء أنظمة لحماية مصالح المستهلكين. عندئذٍ لاقت شركة LegalZoom دعماً من المؤسسات العامة الوطنية الأخرى. فأيد قسم مكافحة الاحتكار في وزارة العدل ولجنة التجارة الفيدرالية هذه الاتفاقية وأقرّا بأن هذه الشركة ملأت ثغرة في توفير الخدمات القانونية بأسعار معقولة.

وعلى الرغم من النجاح التجاري الذي حققته شركة LegalZoom، واجهت هذه الشركة دعاوى قضائية بتهمة الممارسة غير المصرح بها للقانون لسنوات عدّة. ولقد استغرق الأمر من نقابات المحامين والهيئات الإدارية وقتاً طويلاً لإدراك أنّ مثل هذه الشركات تَصْطَلع بدور محوري في زيادة الوصول إلى العدالة وأنّ القواعد واللوائح بحاجة إلى تعديل للسماح لمثل هذه الشركات بالازدهار. ويلزم تعديل هذه اللوائح ليس لاستيعاب الأنواع المختلفة من مقدمي الخدمات القانونية في السوق فحسب، بل أيضاً لأنّ مقدمي الخدمات القانونية الجُدد بحاجة إلى المراقبة من أجل حماية مصالح المستهلكين.

وتتملك شركة LegalZoom الموارد المالية والمرونة اللازمة لتحمل الضغط من البيئة التنظيمية الصعبة، وقد يعجز المبتكرون القانونيون كافة عن حذو حذوها. فكيف يمكن لفريق العمل حماية الابتكارات الناشئة والتأكد من قدرتها على الازدهار؟

ويُعدّ صندوق الاختبارات التنظيمي أداة ناشئة يمكن الاستفادة منها في هذا الصدد، ويمكن لفريق العمل أن يعزّزها. ويسمح صندوق الاختبارات التنظيمي بتصميم تنظيم الابتكار بالتزامن مع الابتكار نفسه. ويشبه صندوق الاختبارات التنظيمي البيئة التنظيمية للتجارب الطبية. فتسمح التجارب السريرية بمقارنة العلاجات المبتكرة بالعلاجات الحالية في ظل ظروف تتحكم في المخاطر بالنسبة للمشاركين في التجربة وتعزّز الفوائد المحتملة للابتكارات. ويمكن أن يسمح صندوق الاختبارات بالتجريب ويوفّر الشروط للحصول على ترخيص لتشغيل نموذج العلاج أو تقديم الخدمات الجديد.

وتتطلّع بقية العالم باهتمام إلى التجارب التي أجريت في هذا الصندوق التاريخي الذي سيوفّر دروساً مهمة لأنظمة العدالة الأخرى والمبتكرين والمنظمين القانونيين.

وفي معظم البلدان التي تُعيد تقييم تنظيم الخدمات القانونية، ينصح الخبراء بالتحرك في اتجاه التنظيم بناءً على العلاجات التي تُطبّق والمخاطر التي تنطوي عليها. كذلك، ينصحون برفع معظم القيود المفروضة على كيفية امتلاك شركات المحاماة ومقدمي خدمات العدالة الآخرين وإدارتهم، ومن يمكنهم توظيفه ومن يمكنه المشاركة في الإدارة. ويمكن ترك تفاصيل نماذج تقديم الخدمات للموردين.

يتعيّن على فريق العمل أن ينظر في إحداث تغيير جوهري في النظام من شأنه أن يبني مجالاً متكافئاً بالفعل. ويمكن الاستعاضة عن التنظيم التفصيلي للخدمات القانونية والقواعد الإجرائية، التي تعيق تطوير المحاكم والشرطة والنيابة العامة والمحامين لعلاجات فعالة، بنظام الاعتماد.

ووفقاً لنظام الاعتماد، وهو شائع في خدمات الرعاية الصحية، يمكن اقتراح أي علاج أو خدمة جديدة فعالة وتقييمها. ويمكن للمحكمة أو الوكالة بعد ذلك تصميم العلاج وتطويره وجمع الأدلة حول فعاليته وطلب الموافقة من مقيّم مستقل. ويمكن لشركة محاماة أو شركة ناشئة أو شراكة بين القطاعين العام والخاص أن تتّبع الإجراء عينه.

صندوق الاختبارات التنظيمي في ولاية يوتا: المستقبل هنا

في شهر آب/أغسطس من العام 2020، أذنت المحكمة العليا لولاية يوتا في الولايات المتحدة بالإجماع ببرنامج تجريبي "صندوق الاختبارات التنظيمي القانوني" لمدة عامين، ويهدف البرنامج إلى سدّ فجوة الوصول إلى العدالة (محكمة يوتا العليا، غير مؤرخ). ويسعى البرنامج إلى تمكين غير المحامين والوكالات الأخرى من تجربة نماذج العدالة المبتكرة وتُهجّ نظام القانون والعدالة. ويوصف هذا الجهد بأنه حلّ لفشل نظام العدالة في توفير التمثيل القانوني للميركيين الفقراء والطبقة العاملة والطبقة الوسطى. وجاءت التغييرات في أعقاب تقرير فريق العمل المعنون: "تضييق فجوة الوصول إلى العدالة من خلال إعادة تصوّر اللوائح".

وأفاد قاضي المحكمة العليا في ولاية يوتا، دينو هيموناس، في بيان:

لا يمكننا أن نقدّم أنفسنا كمتطوعين لسد فجوة الوصول إلى العدالة. لقد أنفقنا مليارات الدولارات في تجربة هذا النهج لكنه لم ينجح. فمحاولة حل المشكلة مرارًا وتكرارًا باستخدام الأدوات نفسها هو ما يصفه تحديدًا أينشتاين بالجنون. ما نحتاجه هو نهج قائم على السوق يحترم احتياجات المستهلك ويحميها في الوقت نفسه. هذه هي قوة تغييرات قواعد المحكمة العليا وصندوق الاختبارات التنظيمي القانوني وجمالها (ديميولا، 2020).

وسيشرف منظم جديد، ألا وهو مكتب ابتكار الخدمات القانونية، على الشركات والمبادرات الجديدة المشاركة في صندوق الاختبارات. وسيعمل المنظم مباشرة تحت إشراف محكمة يوتا العليا (محكمة يوتا العليا، غير مؤرخ).



▪ أنشأ معهد النهوض بالنظام القانوني الأميركي (IAALS) مركز المعرفة لفتح اللوائح القانونية، وهو قاعدة موارد للمنهج الدراسية القانونية الحالية وتوصيات الدولة للمهنيين بفتح اللوائح القانونية.

▪ يستبدل المنظمون المستقلون للخدمات القانونية التنظيم الذاتي بالمحامين. فيتّم اقتراحهم أو تعيينهم في اسكتلندا وإنجلترا وويلز وألمانيا. أجرى هذا التحليل الرائد جيليان ك. هادفيلد وديبورا إل رود (2016)، كيفية تنظيم الخدمات القانونية لتعزيز الوصول والابتكار وجودة المحاماة، مجلة هاستينغز للقانون 5(67).

▪ لمزيد من المعلومات عن تكافؤ الفرص، يُرجى مراجعة فريق العمل الدولي المعني بالعدالة ومعهد لاهاي للابتكار القانوني (2019). ابتكار العدالة: مطلوب وممكن.

▪ يبرز أيضًا الحوار حول التنظيم في مدوّنات الابتكار القانوني الرائدة التي يرعاها ويليام هندرسون ومارك كوهين هندرسون، غير مؤرخ؛ كوهين، غير مؤرخ).

▪ نشرت المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء (2020) دليلًا إرشاديًا لبناء صندوق اختبارات تنظيمي. إيفو جنك وشان داف (2020) "كيفية بناء صندوق اختبارات تنظيمي: دليل عملي لواقعي السياسات" الدليل الفني، واشنطن العاصمة: المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء.



بدلاً من ذلك، يمكن أن تتعاقد مع إحدى المنظمات المذكورة أعلاه كمديرة لخدمة مع قضاة موثوق بهم وتدفع لهم الدولة كمُحكّمين. وتُتاح مجموعة من خيارات الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

يجب أن تتخذ برامج منع الجرائم وخدمات العدالة المُجتمعية قرارات شراء مماثلة. ويرجّح أكثر أن تقدّم الشركات الخاصة عقود سهلة الاستخدام ومنصّات مطالية ومواقع معلومات ومشورة. ويمكن للمنظمات الخاصة والعامة على حدّ سواء توفير خدمات مماثلة مع نتائج مماثلة للناس. وتعدّ منصّة المطالبة التي تنشئها مؤسسة أو شركة ناشئة بديلة نوعاً ما عن إجراء سهل الاستخدام تستضيفه وكالة حكومية. ويمكن للشركات الناشئة أو المنظمات غير الحكومية أو مجالس المساعدة القانونية الحكومية تشغيل المواقع الإلكترونية للمعلومات والمشورة.

وقد يرغب فريق العمل في مساعدة وزارة العدل على تصميم نظام شراء يتعامل مع هذه القضايا بموضوعية. وعندما تشتري الحكومة خدمة، يجب أن يكون مجال المتنافسين متكافئاً. فمن أجل الحصول على أفضل صفقة للمواطنين، يلزم النظر إلى الوكالات الحكومية على أنّها منافسة.

وتشمل استراتيجية الشراء الفعّالة خيار شراء تقنيات جديدة أو المشاركة في تطويرها بطريقة عادلة للمبتكرين والحكومات. وعمل معهد لاهاي للابتكار القانوني مع الكثير من المبتكرين الذين يشعرون أنّ ابتكاراتهم قد نسختها الوكالات الحكومية. ويُعاد تصميم قواعد المشتريات المعاصرة لتحسين الابتكار ويمكن أن تشكّل مصدر إلهام في مثل هذه الأمور.



- اضطلعت المفوضية الأوروبية بمبادرات لزيادة نسبة استيعاب السلع والخدمات المبتكرة في ممارسات الشراء العام (المفوضية الأوروبية، غير مؤرخ).
- الحق في الطعن هو آلية يمكن من خلالها للمجتمعات أو المواطنين أن يعارضوا وكالة حكومية بمقترح لتقديم منفعة عامة على نحو أفضل ممّا توفّره الوكالة. يُرجى النظر إلى مثال من المملكة المتحدة (حكومة المملكة المتحدة، غير مؤرخ).

نظام الشراء: تحسين قرارات التصنيع أو الشراء

في معظم البلدان، يُرجّح أن يكون طبييكم رجل أعمال خاضاً. تُنظف المياه وتُحضر إلى صنبورك الخاص بواسطة شركات متخصصة. وعادةً ما يبيع القطاع الخاص للمواطنين خدمات الكهرباء والنقل العام وغيرها من الأمثلة الأخرى على المنافع العامة. وفي قطاع العدالة، يُلزم العمل لشركات المحاماة ومأموري المحكمة والمترجمين والمؤسسات التي تقدّم خدمات المراقبة. ويحلّ المحكمون والوسطاء النزاعات بين الأطراف التي تتخطى مشكلة التقديم وتنسحب ممّا من المحاكم. كذلك تُنظّم خدمات السجون والتدخلات العلاجية الشرعية من خلال شراكات مختلفة بين القطاعين العام والخاص.

يستحسن أن يتجنّب فريق العمل مناقشة الخصخصة، لأنّ هذا يؤدي إلى مناقشات ذات قيمة عالية حول السوق مقابل الحكومة في قطاع يقدّم منافع عامة بشكل واضح. فيتمثّل النهج الأفضل في مساعدة الوكالات الحكومية في اتخاذ قرارات التصنيع أو الشراء. وتطوّر المبادرات الخاصة والعامة التدخلات والعلاجات ونماذج تقديم الخدمات الجديدة. ويهدف الاستفادة من ابتكارات القطاع الخاص، يجب أن تتمكّن الوكالات الحكومية من شراء الابتكارات من هذا القطاع. وإذا قدّم القطاع الخاص خدمات أعلى من تلك التي يمكن أن تقدّمها أقرب وكالة حكومية، عندئذٍ يجب تمكينها للقيام بذلك. في بعض البلدان، يُعدّ سجل إنجازات المحاكم ضعيفاً في ما يتعلّق برقمنة الإجراءات وتحديثها. فكانت تعمل حتى الآونة الأخيرة إلى بناء نُظم مخصّصة لإدارة القضايا على الرغم من أنّ الكثير من مقدّمي الخدمات يقدّمون نُظم إدارة قضايا قابلة للتهيئة ويمكن الوصول إليها مقابل رسوم معقولة. كما رأينا، صمّم مبتكرون كثيرون إجراءات ذكية يمكن أن تنفّذها المحاكم، مما ينقل مخاطر الابتكار إلى القطاع الخاص.

كما توضح الأمثلة أعلاه، ستحقّق فرق العمل ووزارات العدل نتائج أفضل إذا سمحت لمنظمات مختارة بتقديم إجراءات وتدخلات فعّالة. وفي الوقت الحالي، توفّر المحاكم فحسب الإجراءات الشاملة الإلزامية التي تنظّمها الحكومات أو المنظمات الحكومية الجديدة (خدمات أمناء المظالم والمحاكم والوكالات الإدارية).

وسيוכל تقديم هذه الإجراءات في المستقبل إلى الشركات المنيقة عن المحاكم بقيادة قاضي ريادي أو المنظمات غير الحكومية التي تتمتع بسجل حافل في خدمات العدالة أو شركات تكنولوجيا المعلومات التي تباع نُظم إدارة القضايا مع إمكانات تسوية النزاعات عبر الإنترنت أو الشركات الناشئة التي يديرها المحامون الذين تحوّلوا إلى رجال أعمال في مجال العدالة. ويمكن للهيئة التنظيمية ذات الصلة أن تسمح بتقديم خدمات خاصّة معتمدة من وكالة حكومية مستقلة.

في المرتبة أدناه، نقدّم مخططاً عاماً لمثل هذه الاتفاقية استناداً إلى تقرير معهد لاهاي للابتكار القانوني لعام 2020 المعنون تمويل العدالة.

استكشاف المصالح المكتسبة: طريق نحو النمو

سيتميّز على فريق العمل أن يسرّ تفكيره في كيفية ضمان تكافؤ الفرص. ويتمثّل أحد مخاطر هذا النهج في حجز فريق العمل في مناقشات مطوّلة مع الوكالات الحالية التي تقدّم الحلول في الوقت الراهن. وقد يكون التعامل مع المكاتب المختلفة داخل الوزارات أو مع نقابات المحامين أمراً معقّداً ويستغرق وقتاً طويلاً.

وترتكز إحدى الطرق الممكنة للمضي قدماً على تطبيق طريقة تقع في صميم إصلاح العدالة المتمحورة حول الإنسان، ألا وهي التركيز على النتائج والبدء في تصميم الترتيب الذي يوفّر الحل الأكثر استدامة. وفي هذه الحالة، تستهدف الاتفاقية المثالية إلى زيادة إيرادات وكالات قطاع العدل وتحفيز إصلاحات العلاجات والخدمات وجعل من الممكن وقف الأنشطة غير الفعّالة (من خلال السماح بفترات انتقالية مناسبة أو تقديم تعويضات).



المراجع

المفوضية الأوروبية لكفاءة العدالة (2020) النظم القضائية الأوروبية: تقرير تقييم المفوضية الأوروبية لكفاءة العدالة.

كوهين، م. (غير مؤرخ). ليفل موزايك (مدوّنة). رابط الموقع الإلكتروني: <https://www.legalmosaic.com/blog-2/> blog medium-2-2/ تم تصفح الموقع في 3 آب/أغسطس 2020.

ديميولا، ز. (2020). محكمة يوتا العليا تصنع التاريخ بالتصويت لتأسيس صندوق اختبارات تنظيمي. معهد النهوض بالنظام القانوني الأمريكي (مدوّنة).

المفوضية الأوروبية، (غير مؤرخ). شراء الابتكار. رابط الموقع الإلكتروني: https://single-market-economy.ec.europa.eu/single-market/public-procurement/strategic-procurement/innovation-procurement_en تم تصفح الموقع في 3 آب/أغسطس 2022.

حكومة المملكة المتحدة، (غير مؤرخ). حق المجتمع في الطعن: التوجيه القانوني. رابط الموقع الإلكتروني: <https://www.gov.uk/government/publications/community-right-to-challenge-statutory-guidance> تم تصفح الموقع في 3 آب/أغسطس 2022.

هارفي، ف. (2015). اتفاقية باريس للمناخ: أعظم نجاح دبلوماسي في العالم. صحيفة الفارديان.

هندرسون، و. (غير مؤرخ) التطور القانوني (مدوّنة). رابط الموقع الإلكتروني: <https://www.legalevolution.org/> تم تصفح الموقع في 3 آب/أغسطس 2020.

معهد لاهاي للابتكار القانوني، (2020). التقاضي من أجل العدالة: تقرير اتجاه هدف التنمية المستدامة رقم 16.3 لعام 2020.

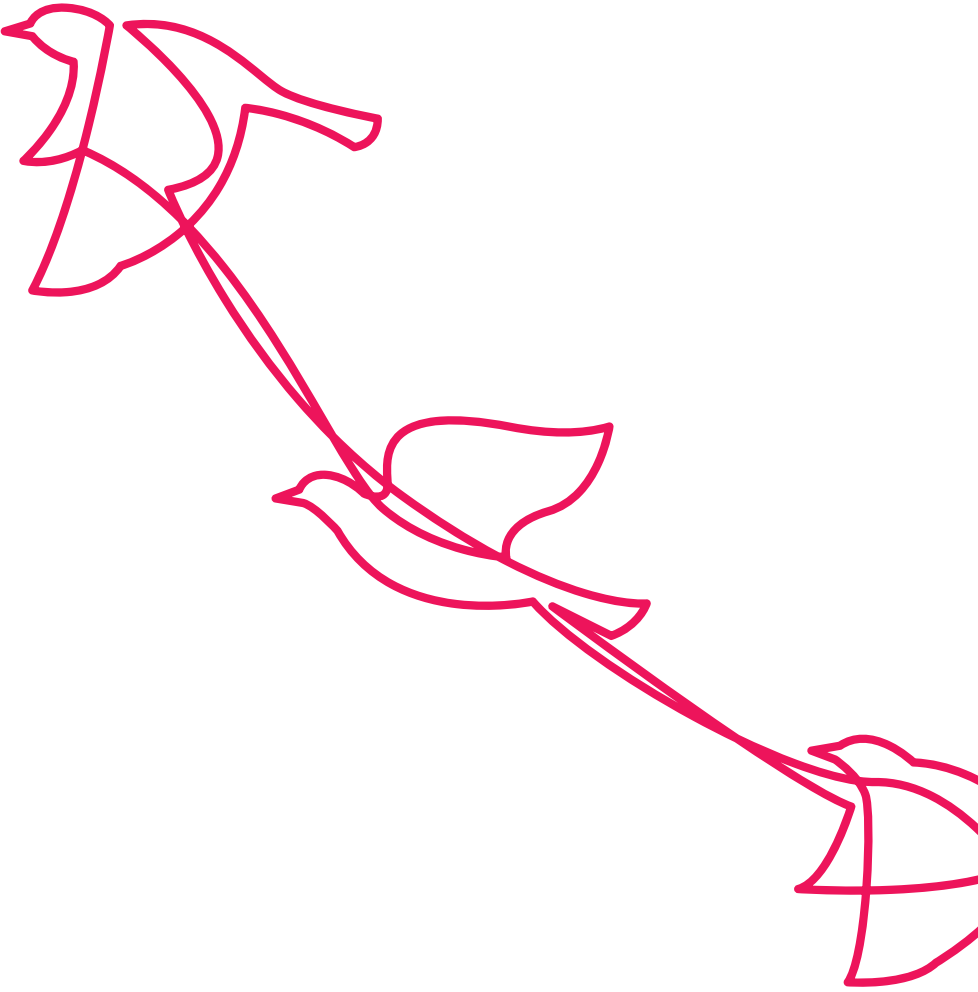
مانويل، م. (2020). ملاحظات المحادثة، الحلقة الشبكية لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، 22 تشرين الأول/أكتوبر 2020. معهد التنمية الخارجية.

نج، ك. وهي، إكس. (2017). التضمين الاقتصادي: الاقتصاد السياسي لتمويل المحاكم. في المحاكم المدمجة: اتخاذ القرار القضائي في الصين (ص 142-166). كامبريدج: منشورات جامعة كامبريدج.

محكمة يوتا العليا، (غير مؤرخ). عملنا. رابط الموقع الإلكتروني: <https://utahinnovationoffice.org/about/what-we-do/> تم تصفح الموقع في 2 آب/أغسطس 2022.

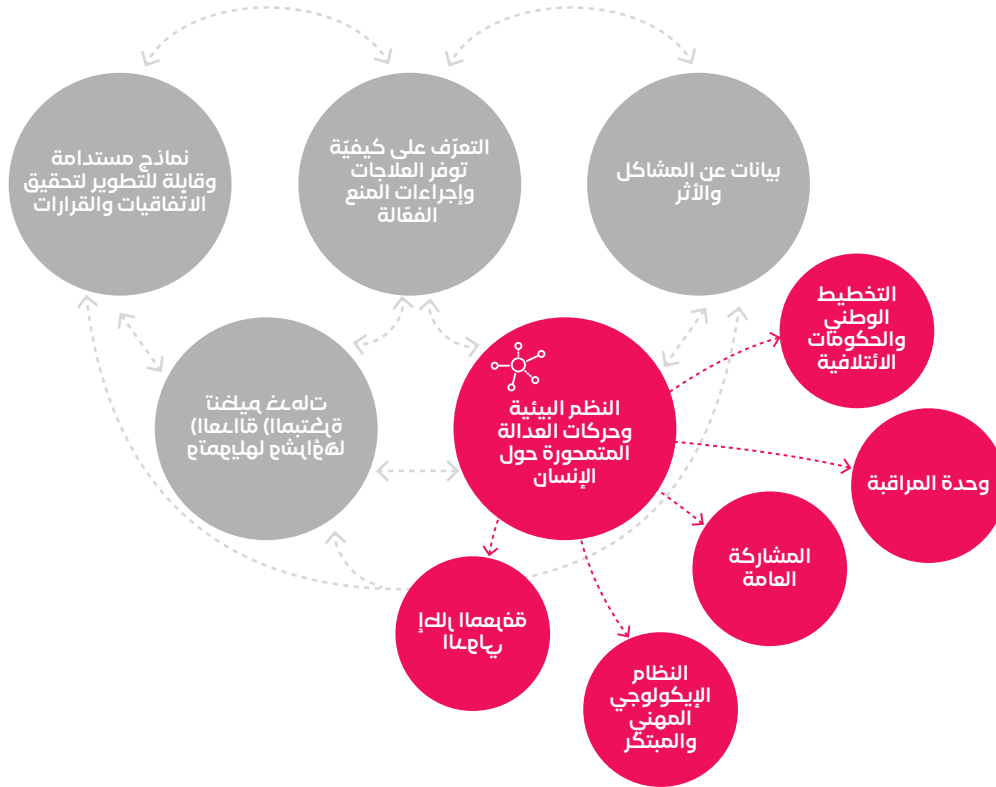
8

الاستراتيجية 5: تعزيز الحركة



ويتعين على فريق العمل أن يستيق هذه المرحلة المتقدمة. ويتسم الحفاظ على الزخم وبناء الحركة من أجل العدالة المتمحورة حول الإنسان بأهمية بالغة. كذلك، ينبغي على فريق العمل الآن أن يضمن استمرارية قطاع العدالة في السعي إلى زيادة معدلات إيجاد الحلول ومنع المشاكل على نحو فعال أكثر. في هذا الفصل، نعيد النظر في العوائق التي تواجه عملية البحث والتطوير الحازمة والابتكار في قطاع العدالة والتي نوقشت في الفصل الثاني. وتفسر هذه العوائق اقتناع معهد لاهاي للابتكار القانوني بأن الاعتماد على الإصلاح التدريجي غير واقعي وبأن اعتماد نهج قوي موجه نحو المهام ضروري للتغلب على هذه العوائق. ويرجح أن يحقق القادة في نظام العدالة التغيير اللازم بالتعاون مع أصحاب المصلحة الآخرين ذوي الصلة. ولا بد من حركة واسعة تدعمها وكالات التخطيط الوطنية ومن منحه الحكومات الوطنية والمحلية الأولوية الكبرى للعدالة ومن التعاون الدولي من أجل جعل النظم القانونية أكثر استجابة.

يتعين على فريق العمل أن يحرص على الحفاظ على الزخم. وعند النظر في هذا التدخل الاستراتيجي الخامس، يمكننا أن نفترض أن فريق العمل قد تجتمع وأحرز تقدماً في مجال العمل القائم على الأدلة. والتزميت أقلية كبيرة من العاملين في مجال العدالة بهذا، كذلك تناقش مجتمعات التعلم بانتظام ما يصلح. ويراقب العاملون في مجال العدالة، مع الأطراف المتنازعة التي يساعدونها، التقدم المحرز في نتائج نزاعات إدارة الأراضي أو دعاوى الإصابة الشخصية. وتجدر الإشارة إلى أن معدلات إيجاد الحلول آخذة في التحسن. ويجري تنفيذ خطة مشروع لتوسيع نطاق خدمة عدالة واحدة على الأقل تشكل نقطة تحول وتعزيزها. تصل الخدمة إلى مجموعات جديدة من المستخدمين كل أسبوع. وقد حسن أعضاء فريق العمل البيئة المواتية، لذا فإن نقطة التحول منظمه جيداً والإعانات لخدمة الأكثر فقراً مؤمنة. ويمكن لخدمات العدالة المستقبلية التي تشكل نقطة تحول أن تزدهر في هذه البيئة.



التعامل مع أدوات التخطيط الوطني وشبكات

يحتاج فريق العمل إلى دعم من خارج قطاع العدالة أجل تحقيق مهمته. وبالنظر إلى هيكل الخوافز، سيتعين على فريق العمل أن يفترض باستمرار أن الدافع الداخلي يلزم تغييره والملكية والموارد يجب أن تستكملها أطراف فاعلة من خارج قطاع العدالة. ويستبعد أن يحقق العاملون في مجال العدالة الانتقال من تحقيق العدالة القائمة على القواعد والتفسير إلى العدالة القائمة على الأدلة المتمحورة حول الإنسان في الوضع الحالي، ما سيستغرق وقتاً لتغييره.

كما هو موضح في الفصل الثاني، سيتعين على وكالات التخطيط الوطنية والحكومات الائتلافية المشاركة باستمرار في تحسين حل النزاعات وإصلاح العدالة المتمحورة حول الإنسان وإدماجها في جداول أعمالها. ويمكن أيضاً على هذا الصعيد تخصيص الموارد واتباع النهج الموجه نحو المهام. ويتطلب تنفيذ هذه المهام إدارة محفظة مرنة وقابلة للتكيف. وسيطبق النهج القائم على الأدلة على مجموعة متنوعة من مشاكل العدالة وستشهد بعض أنواع المشاكل تقدماً أكثر من غيرها. كذلك، سيعصب التنبؤ بأي نموذج لتقديم خدمات سيتوسع أولاً وأي نموذج سيكون أبداً. وفي خلال فترة التنفيذ، يتعين على فريق العمل أيضاً حماية استقلاليته عن السياسة اليومية، وذلك عبر صب تركيزه على البحث والتطوير وقدرات الابتكار والخوافز.

وبهدف تحقيق ذلك، سيتعين على فريق العمل ضمان دمج العدالة المتمحورة حول الإنسان في عمليات التخطيط الوطني الطويل الأجل ولفته. ويشكل الحل الفعال للنزاعات ومنعها قيمة اقتصادية هائلة، ويعزز التماسك الاجتماعي ويزيد من فعالية الحكومة. ويُعدّ المخططون الوطنيون ومراكز الفكر الحكومية المتعددة التخصصات والحكومات الائتلافية شركاء طبيعيين لفريق العمل. ويمكن لهؤلاء الشركاء مساعدة فريق العمل في التغلب على العوائق التي نوقشت في الفصل الثاني (تفضيل الوضع الراهن وانعدام الملكية على المستوى الكلي ونقص الموارد والخوافز وتآكل الثقة بين المنظمات). يوضح المربع أدناه كيف يواجه قادة العدالة هذه التحديات حالياً.

حوار بشأن العدالة

نظّمنا حواراً بشأن العدالة مع مشاركين رفيعي المستوى من نيجيريا وكينيا وأوغندا وهولندا والولايات المتحدة لفهم عناصر التمكين والعوائق أمام عملية البحث والتطوير الحازمة والابتكار المتمحور حول الإنسان. وأظهر المشاركون كفاءة خبرة هامة في قضايا في طليعة تطبيق نهج العدالة المتمحورة حول الإنسان.

وركّز هذا الحوار على تطوير نهج متكامل للعدالة المتمحورة حول الإنسان والاستثمارات الخمسة الرئيسة الناشئة لبرمجة العدالة المتمحورة حول الإنسان: البيانات والممارسة القائمة على الأدلة وخدمات العدالة التي تشكّل نقطة تحوّل والبيئة المؤاتية والمشاركة والمساءلة.

ومن هذا المنطلق، أنشأ الحوار محادثة تفاعلية حول تنفيذ النهج المتمحور حول الإنسان وتوسيعه في مجال العدالة. وركّز الحوار بشكل خاص على الأسئلة التالية: كي يتبادل أعضاء حلقة النقاش أفكارهم وخبراتهم:

لم يُعتبر من المهمّ الاستثمار في التحسين المنهجي لأنظمة حل النزاعات بطريقة متمحورة حول الإنسان؟

ما هي عناصر التمكين والعوائق أمام العاملين صانعي التغيير في مجال العدالة لتحقيق العدالة المتمحورة حول الإنسان؟

كيف يمكننا ضمان الاستيعاب الواسع للابتكارات في مجال العدالة؟ ما هي بعض الممارسات الفضلى؟

هذّب الحوار إلى استخلاص مدخلات من المشاركين حول الفرضيات الرئيسة التالية التي تعمل كعناصر تمكين وعوائق أمام العدالة المتمحورة حول الإنسان:

ضرورة توفير الوقت والموارد لتطوير البرنامج

أهمية معرفة المزيد عن محتويات البرنامج

توفر الحوافز المالية والأداء والأخلاقية المناسبة لإحداث التغيير

توفر درجة معينة من الثقة والتعاون بين مؤسسات قطاع العدالة المستقلة



شارك أصحاب المصلحة أفكارهم وخبراتهم حول هذه الفرضيات في جلسات فرعية أصغر. ثم شاركوا الأفكار الرئيسية من هذه الجلسات مع المجموعة الأكبر. بالإضافة إلى المصادقة على عناصر التمكين والعوائق المذكورة أعلاه، نذكر في ما يلي النقاط الرئيسية المستخلصة من الحوار:

1. تتطلب العدالة المتمحورة حول الإنسان نجاح القضية وتوسّعها.

2. لا بدّ من الجمع بين أصحاب المصلحة المناسبين وهم:

- المستخدمون (من العامة والمجتمعات)
- أصحاب المصلحة في النظام (مثل القضاة والمحامين)
- أصحاب المصلحة الذين يمكن أن يكونوا أنصار العدالة

- القطاعات الأخرى ذات الصلة بالمحادثة

3. يُعدّ بناء بيئة مواتية للتغيير أساسيًا، وهذا يشمل:

- القواعد واللوائح التنظيمية
- تغيير معايير المخاطر وفهم خطر عدم القيام بأي شيء
- أهمية الثقة والحوافز ومؤشرات النتائج
- يمكن قراءة سرد أكثر تفصيلاً للحوار بشأن العدالة [هنا](#).

يحتاج فريق العمل إلى التحدث بلغتهم بهدف شقّ الطريق نحو التخطيط الوطني ومراكز الفكر الحكومية المتعددة التخصصات. ويجب تسجيل أنشطة البرنامج في الأطر المنطقية مع نظريات التغيير والمخرجات والنتائج والآثار. يجب ترجمة العوائق أمام العمل المتمحور حول الإنسان والقائم على الأدلة إلى أدوات تحليلية للاقتصاديين. يُظهر المربّع أدناه مثالاً لكيفية ظهور الحواجز المختلفة التي تحول دون التغيير إذا حُلّت على أنّها إخفاقات السوق وإخفاقات الحكومة وإخفاقات في التحول.

إخفاقات السوق والنظام والتحوّل

يحلّل الاقتصاديون السؤال عن سبب عدم تلبية الطلب على حلول جيدة وعادلة لمشاكل العدالة والعلاقات السلمية والشاملة في حالتنا من خلال العرض الكافي. يفعلون ذلك من خلال إخفاقات السوق والنظام والتحوّل (فرينكن إن هيكرت، 2017). وطلب منا، عند تقديم اقتراح إلى الصندوق الوطني الهولندي للتنمية، تقديم هذا التحليل لإظهار سبب كون العدالة المتمحورة حول الإنسان مشكلة مستعصية تحتاج إلى نهج منسق وموجّه نحو المهام. في ما يلي ملخّص للتحليل المُقدّم من معهد لاهاي للابتكار القانوني. ونعتقد أنّه مناسب لمعظم البلدان لأنّ قطاعات العدالة عادةً ما تُنظّم بطريقة مماثلة.

إخفاقات السوق:



1.

مشكلة التقديم. يتعيّن على طرفين أو أكثر في نزاع ما الاتفاق على مسار لحلّ يفتنحان به. وغالبًا ما يحتاج أحد الطرفين إلى حلّ عادل وفعال بشكل عاجل أكثر من الطرف الآخر. وهذا يفسّر سبب إقامة سلطة قضائية للحكومات في المقام الأوّل ولماذا نادرًا ما تُستخدم الوساطة أو التحكيم الطوعي المتّفق عليه. وتدعو الحاجة إلى الحوافز إذا أراد طرفا النزاع الامتنال لعملية حلّ النزاع. ويُنشئ القضاء هذا الحافز من خلال إصدار حكم افتراضي وفقًا لطلب الطرف الطالب إذا لم يشارك المدّعي عليه في عملية التسوية.

2.

التأثيرات الخارجية: زيادة التعقيد. غالبًا ما يُعدّ هذا حاجزًا ويُدرس تحت عنوان التكاليف الإدارية. ويتحدّث الأدب عن الإفراط بالقوانين (hyperlexis)، أي عالم مُثقل بالقوانين ومُحمّل بالقواعد. ويضع عدد أكبر من الهيئات التنظيمية العامة والخاصة المزيد من القواعد والإجراءات. ويتحمّل عدد متزايد من الأطراف المسؤولية عن منع المشكلات التي لا تشكّل جزءًا من أعمالهم الأساسية. وتُسال البنوك الآن مثلاً عن الكشف عن عمليات غسل الأموال ومنعها في البلدان البعيدة. فحلّ مشكلة عدالة واحدة (مثل الانفصال أو النزاع بين الشركاء التجاريين)، يمكن تطبيق المزيد من القواعد ويمكن بدء الإجراءات في الوكالات المختلفة أو يمكن إشراك الأطراف، ما يمكن أن يمنع حدوث المشكلة. وتنتهي المشاكل على نحو متزايد في العدالة المدنية والعدالة الجنائية والمسارات الإدارية. ويزيد هذا التعقيد من تكاليف تسوية النزاعات، ويؤدّي إلى إثقال كاهل المؤسسات والتأخيرات. ويؤدي هذا، بالنسبة إلى المواطنين والشركات الذين يتعيّن عليهم حلّ النزاعات، إلى ارتفاع تكاليف التعامل مع النظام القانوني أو تلزيم هذه المهمة لمحامين.

3.

التأثيرات الخارجية: نظام المغارمة. يلحق الإجراء الذي يتّخذه الشخص لمعالجة مشكلة العدالة تكاليف بالأطراف الأخرى. ويجب الردّ على الشكاوى والالتزامات وطلبات المعلومات. ولا يأخذ البادئ تكاليف الاستجابة في الاعتبار. وفي نظام قانوني معقّد، قد يكون من المُفري فرض تكاليف على الطرف الآخر من أجل تحسين الموقف الشخصي التفاوضي.

4.

التأثيرات الخارجية. تحتكر المحاكم تسوية النزاعات الإلزامية (وتستبعد مشكلة التقديم نجاح إجراءات تسوية النزاعات الطوعية). كما تحتكر الشرطة والنيابة العامة استخدام أساليب جفّع الأدلّة والبدء في المحاكمة الجنائية.

5.

التفاوت في المعلومات. يشكّل هذا فشلًا معترفًا به جيدًا في سوق الخدمات القانونية (غارويا وماركوفيك، 2021). ولا "يشتري" الأفراد ولا الشركات الصغيرة والمتوسطة خدمات العدالة بانتظام. فيعرف العاملون في مجال العدالة الذين يخدمونهم معلومات أكثر منهم عن هذه الخدمات. فتوسّع زيادة التعقيد فجوة التفاوت في المعلومات هذه.

6.

مشاكل العمل الجماعي. بالكاد يُنظّم جانب الطلب نفسه. في بعض البلدان، قد تتواجد جمعيات الضحايا أو المحتجزين لكثّرها أقل تنظيمًا من جانب العرض. ويميل القضاة والشرطة والمحامون إلى إنشاء جمعيات فقالة ومدعومة بناءً على العضوية الإلزامية وإجراء مشاورات منتظمة مع الوزارات والمشرّعين. ولا يمتلك سوى عدد قليل من أنظمة العدالة عمليات تفتيش أو مجالس المستهلكين أو مجالس المشورة المستقلة التي تمثّل احتياجات المستخدمين. وتركّز الهيئات التأديبية للمحامين والقضاة على القواعد المهنية وبدرجة أقلّ على "ما يصلح" لمستخدمي نظام العدالة.

إخفاقات التحول:



1.

لم تضع الحكومات وقيادة قطاع العدالة رؤية مشتركة وشاملة بشأن المشكلة.

2.

يحظى الأمن بأولوية أعلى بكثير من النتائج العادلة والفعالة للأشخاص الذين يسعون إلى تحقيق العدالة.

3.

قليلاً ما تتم صياغة الطلب. يبرز الطلب من الشركات والمؤسسات الكبرى التي تخدمها شركات المحاماة القوية في القضاء والوزارات ومؤسسات قطاع العدل الأخرى أكثر بكثير من مطالبة الأفراد أو الشركات الصغيرة بالعدالة. وتجذب القضايا الجنائية الكبرى الكثير من الاهتمام. كذلك، تجذب هذه القطاعات الفرعية معظم المواهب وتهيمن عندما يتعين تقاسم الموارد.

4.

في تنظيم تشريعات قطاع العدالة، تنعزل الشرطة والمساعدة القانونية (أو الخدمات القانونية بشكل عام) والمحاكم عن بعضها الآخر. غير أنّ المواطنين يعتمدون على تفاعلها من أجل منع المشاكل وإيجاد الحلول لها بشكل فعال.

إخفاقات النظام:



1.

نقص المعرفة والكفاءات. يحقّ لخريجي القانون حصراً الاضطلاع بالأدوار الرئيسية في نظام العدالة وكذلك الأدوار القيادية في المؤسسات. إنّ التعليم القانوني والامتحانات التي تتيح ممارسة مهن القانون منظمّة بشكل صارم. وتُعرّف كليات الحقوق طلابها إلى القوانين الرئيسية وتعلّمهم كيفية تطبيق هذه القواعد على حالات محددة. وتُعتبر مهارات المناظرة والتفاوض أكثر بروزاً في المناهج الدراسية من مهارات التفاوض والوساطة والاستشارة والمقاضاة اللازمة لمنع المشكلات القانونية وحلّها. ويجب أن تأتي المعارف النظرية والمفاهيمية اللازمة لذلك من العلوم الاجتماعية غير المُدمجة في قطاع العدالة. وتميل العلوم السياسية والمنح الدراسية القانونية وفلسفة القانون وعلم اجتماع القانون والقانون والاقتصاد إلى وصف ما يفعله المحامون والقضاة. كذلك، ينبغي تطوير مهارات عمليات البحث والتطوير وأساليبها في مجال العدالة التطبيقية. ويفتقر القطاع إلى تخصّص مماثل للصحة العامة لقطاع الصحة أو التخطيط الحضري لقطاع البناء.

2.

تنظيم عفا عليه الزمن. يركز تنظيم أسواق العدالة على تنظيم المهن القانونية والإجراءات والتأمين القانوني والتعليم القانوني. وركزت اللوائح على حماية استقلالية مؤسسات العدالة ونزاهة العاملين في مجال العدالة. ويتعيّن على الأنظمة التنظيمية أيضاً أن تحمي احتياجات المستخدمين الآخرين، بما في ذلك الفعالية وإمكانية الوصول والنماذج المالية المستدامة (يرجى مراجعة هادفيلد، 2021؛ غاروبا وماركوفيك، 2021).

عناصر التمكين للتغيير

إلى جانب الاستراتيجيات المُفضّلة في الفصول السابقة، ستساعد دعوة الاقتصاديين وصانعي السياسات ومراكز الفكر للعمل على هذه القضايا فريق العمل في التغلب على العوائق. وستُستخدم حوارات أصحاب المصلحة كما هو موضح في الفصل السابع لاستكشاف المهام والاستراتيجيات وعوائق الابتكار في القطاع، فضلاً عن الفرص المتعلقة بالتغيير المنهجي. فعندما يجتمع أصحاب المصلحة، يمكن أن تنمو الثقة بين المؤسسات وتُقام الشراكات. وسيختبر أصحاب المصلحة خاصةً، والقطاع عموماً، مراحل عملية البحث والتطوير الصارمة والابتكار.

إن التعرف إلى المهام المألوفة والجديدة في عمليات تسوية النزاعات، كما هو موضح في الفصل الخامس، سيزيل الغموض عن عواقب الانتقال إلى "ما يصلح". ويُرجّح أن يقتنع العاملون في مجال العدالة بالابتكار عندما يرون أمثلة على التكاليف والرسوم والمساهمات المالية على النحو المُستعرض في الفصل السادس. وسيمكّنهم ذلك من فهم كيف يمكن لمنظمتهم أن تصبح أكثر استدامة وتنمو. وستُحشد بذلك الموارد وستزيد القدرات الاستراتيجية وقدرات البحث والتطوير بشكل كبير بما يتماشى مع نسبة ٣ في المئة من الناتج الإجمالي المحلي المُنفقة على عمليات البحث والتطوير في الاقتصاد الوطني وربما ستصل إلى نسبة ١٠ في المئة المُخصّصة للقطاعات الأسرع نمواً (يرجى مراجعة الفصل السابع).

كذلك، سيتمكّن فريق العمل من تحدي مؤسسات العدالة. ويمكن للمؤسسات التي لديها خطط أفضل والتي تحصل على نتائج أفضل للناس وتبدي قدرًا أكبر من التفاني في العمل القائم على الأدلة أن تتلقى المزيد من الدعم.

وسيبحث فريق العمل تدريجيًا عن طرق لتحويل نفسه إلى مؤسسة أكثر ديمومة أو العثور على مكان في إحدى المؤسسات القائمة. ولقد ناقشنا في الفصول السابقة عددًا من الطرق الرامية إلى تحسين الحوافز التي سيأخذها فريق العمل بالاعتبار والتي يجب إضفاء الطابع المؤسسي عليها. ويُعدّ رصد النتائج وتطوير مؤشرات وطنية قوية مفيدًا. وينبغي التشديد على معدلات إيجاد حلول أعلى ودرجة أكبر للرضا على النتائج من أجل جذب المزيد من أصحاب المصلحة. كذلك، يستحق العاملون الفرديون في مجال العدالة مكافآت على المساعدة في حل أزمة في حياة الفرد أو في مجتمع يبحث عن مستقبل مستدام وُفّجِد اقتصاديًا. ولا بدّ من الاعتراف بأنّ تحسين العلاقات وحل النزاعات ومنع الجرائم تشكل مساهمات قيمة للمجتمع.

ومن الناحية المالية، يجب أن تستفيد خدمة العدالة التي تشكل نقطة تحوّل من نتائج العدالة العالية الجودة التي تقدّمها ومن نطاقها الواسع نسبيًا. ويُعدّ الأشخاص الذين يشعرون بالرضا عن نتيجة عادلة أكثر عرضة للتعبير عن تقديرهم. وبالمثل، يجب أن يقدر الشخص غير الراضي عن قرار محكمة غير مفيد على التعبير عن احتياجاته. ويمكن أن يكون حصر الملاحظات على نتائج العدالة في الاستئناف الرسمي فحسب مهينًا للإنسانية. قد يكون البديل لذلك معرفة ما إذا كان يمكن تحسين النتائج بعد التوصل إلى اتفاق أو اتخاذ قرار. ويُعرف هذا في لغة تسوية النزاعات بالرعاية اللاحقة.

لا بدّ أيضًا من الاستمرار في البحث والتعبير عن احتياجات المستخدم. فينشر مثلاً مجلس الخدمات القانونية في إنكلترا وويلز بانتظام أبحاثًا قيّمة حول احتياجات المستهلكين. ويمكن تحفيز منصات التعاقد عبر الإنترنت وخدمات المعلومات والمشورة وكذلك منصات المطالبة للاستجابة لاحتياجات المستخدم (معهد لاهاي للابتكار القانوني، غير مؤرخ، h- 'i - k). ويمكن لفريق العمل تسهيل البحث في العلاجات القائمة على الأدلة والإخلاص لهذه العلاجات في نموذج تقديم الخدمات لنقاط التحول السبعة. كذلك، يمكن جعل متابعة التوصيات جزءًا من عملية الاعتماد أو الموافقة.

وينبغي أن يتصدّر جمع المزيد من البيانات، ومساءلة خدمات العدالة عن النتائج التي تقدّمها، جدول الأعمال الطويل الأجل لفريق العمل. وإذا توقفت التحسينات، يمكن لفريق العمل النظر في حوافز إضافية. وعلى أساس متكافئ، ستجذب الخدمات المنخفضة الجودة المزيد من المنافسة من الوافدين الجدد. ويستطيع فريق العمل تحديد المجالات التي تتطلب مثل هذه المنافسة في تقرير سنوي عن الوصول إلى العدالة. ويمكن أن تصبح معدلات إيجاد الحلول ومنع المشاكل الفعالة (التي تؤدي إلى عدد أقل من مشاكل العدالة) محورية في مراجعات أداء المسؤولين القياديين.



نُشر الآن الكثير من دراسات الاقتصاد القياسي التي تبحث في الحوافز والسمات التنظيمية التي تؤثر في الأداء القضائي.

ميلكارن، أ. وراميلوسي، ج. (2015)، استقلال القضاء وحوافز القضاة وكفاءتهم. مراجعة القانون والاقتصاد؛ فويجت، س. (2016)، محدّدات الكفاءة القضائية: دراسة استقصائية، المجلة الأوروبية للقانون والاقتصاد.

تحفيز المشاركة العامة

تستند العدالة المتمحورة حول الإنسان إلى ما يحتاجه الناس وإلى الطرق التي يعمل بها هؤلاء بالفعل على تحقيق العدالة بأنفسهم وإلى الطرق التي يساعدهم بها العاملون في مجال العدالة. فهل يمكن لفريق العمل أن يفترض أن الناجحين والسياسيين مستعدون لدعم هذه القضية؟

بمجرد إقامة القضية الأولى للعدالة المتمحورة حول الإنسان، يحتاج فريق العمل إلى دعم سياسي وعام مستمر. وسيغير القادة في قطاع العدالة والعاملون في مجال العدالة أساليبهم بسهولة أكبر إذا شعروا بالدعم العام. ويمكن اعتبار المشاركة مع الجمهور عنصراً أساسياً في استراتيجية فريق العمل.

يُعدّ سجل قطاع العدالة في المشاركة العامة مختلطاً. وتؤكد الأبحاث الأخيرة أن سياسات العدالة الجنائية تتأثر بشدة بمزاج عام عقابي في كثير من الأحيان، وهذا يتأثر بدوره بالإبلاغ (غالباً ما يكون غير دقيق) عن معدلات الجريمة. وتعمل الحالات التي يُسلط عليها الضوء في وسائل الإعلام إلى أن تكون متطرفة، فهي ليست حالات طلاق أو إصابة شخصية أو سرقة. لذلك، إذا ضُحمت وسائل الإعلام نوايا الجناة السيئة، تجتذب مقالاتهم المزيد من المشاهدات. كذلك، تصوّر مسلسلات تنفليكس العدالة على أنها لعبة عدائية مدفوعة بتدقيق من الاتهامات والادعاءات والمواقف الدفاعية إلى حين صدور أحكام توفّر الراحة. هكذا تُصوّر قضايا العدالة المدنية في وسائل الإعلام الرئيسية.

يكشف البحث الذي أجراه المنتدى الكندي للعدالة المدنية عن كيف يتحدّث المحامون عادةً عن الوصول إلى العدالة (مور وفارو، 2019). ففي كثير من الأحيان، يساوونها بالمساعدة القانونية للفقراء والدفاع الجنائي. ويُستبعد أن يروق هذا للناخبين من الطبقة الوسطى. ومن الأفضل أن تركز الرسائل على مشاكل العدالة التي يواجهها معظم الناس في خلال حياتهم وكيف يمكن للتصدي لها معالجة مشكلة حكم المجتمعات بطريقة غير مستقطبة. ويتعرّف الجمهور بسهولة أكبر إلى الجماعات التي كانت ضحية لمظالم معيّنة. وغالباً ما تدفع التقارير الإعلامية عن هذا النوع من الظلم المُمنهج السياسيين إلى تشكيل فرق عمل. ويحظى تمويل التعويضات بقبول واسع النطاق لدى الجمهور في مثل هذه الحالات ويسعد السياسيون بالتدخل.

يتمثّل خيار آخر للموضوع، بما يتماشى مع مشورة الخبراء التركيز على النتائج، في إلقاء اهتمام خاص للتسوية السلمية. ويطفئ الخوف من الاضطرابات الأهلية والحرب في الكثير من البلدان حول العالم. ويشعر الكثير من الناس في الولايات المتحدة وأوروبا بالقلق من الاستقطاب. وتُعدّ التسوية السلمية ضعيفة للغاية، أمّا النظام العام فقاسي للغاية. ويجب أن يجد أنصار العدالة المتمحورة حول الإنسان حلاً وسطاً هنا.

ويطوّر فريق العمل الناجح استراتيجية مستمرة للمشاركة العامة. وإذا ظلّ عمل فريق العمل خلف الأبواب المغلقة، من الممكن أن تتوقّف الحركة من أجل العدالة المتمحورة حول الإنسان بسهولة. ويُستحسن إنشاء موقع إلكتروني حيث يمكن لوسائل الإعلام والجمهور متابعة التقدّم المُحرز. وقد تكون المؤشّرات مكانة محورية على هذا الموقع. كذلك، يمكن استخدام رسم بياني يشرح فكرة البرمجة المنهجية لتصوّر كيف يحرز الناس في بلد ما تقدماً في مجال التسويات الأكثر عدلاً وللإشارة إلى ما يخطّط له فريق العمل بعد ذلك.

المنظّمات المهنية والتجارية للعدالة المتمحورة حول الإنسان

يقوم الكثير من الناس بتشكيل العدالة المتمحورة حول الإنسان، وسيستفيد هؤلاء الأفراد من التنظيم والتجمّع. وينظر القضاة والمحامون والمدعون العامون في الخطوط الأمامية على نحو متزايد إلى حلّ مشاكل العدالة على أنّه مهمّتهم. ويعمل الكثير منهم الآن عن كثب مع خبراء من تخصصات أخرى.

ولا تنفكّ تتناقص أعداد من يرون أنّ تطبيق القانون على القضايا يندرج ضمن أدوارهم الرئيسية. ويطبّق الكثيرون أساليب الوساطة ويستخدمون طرق حلّ المشكلات في عملهم اليومي. فبالنسبة إلى الكثير من العاملين في مجال العدالة المتمرسين، أصبح القانون أشبه بأداة وهيكل داعم لتحقيق نتائج عادلة أكثر ممّا هو هيكل قيادي تعلّموا اتّباعه في السنوات الأولى من مسارهم المهني.

علاوة على ذلك، تتزايد أعداد المحاكم والشركات الناشئة وشركات المحاماة والشركات التي تقدّم خدمات عدالة مبتكرة، وتشكّل مجتمعةً قوّة هائلة تدعم الحركة نحو العدالة المتمحورة حول الإنسان. ويحتاج أولاً هذا النظام البيئي إلى التنظيم، ويمكن لمكوّناته أن تطالب مجتمعةً بتحقيق التكافؤ.

حالياً، يُعتبر المبتكرون والعاملون في مجال العدالة المتمركزة حول الإنسان أقلّ تنظيمًا من نقابات المحامين ومنظمات القضاة ومؤسسات قطاع العدالة الرسمية. وتتمتّع كلّها بإمكانية الوصول بسهولة إلى الوزارات والسياسيين. ويحتاج السياسيون والوزارات، أو غالباً ما يريدون تمثيلاً متوازناً لمصالحهم من قطاع العدالة. وقد يكون فريق العمل قادراً على مواجهة هذا التحدي أو المساعدة في ضمان مواجهته.

تميل المراكز الجامعية إلى أن تكون فعالة أكثر من مراكز البحث أو التدريب المرتبطة بالقضاء أو وزارة العدل أو مجلس المساعدة القانونية. وغالبًا ما توفر الأخيرة بيانات جيدة ولكنها أقل نشاطًا في تقديم الحوافز الخارجية. باختصار، سيتعين على فريق العمل أن يزن خياراته بعناية لإنشاء وحدة دائمة.



أمثلة على مراكز المعرفة: معهد النهوض بالنظام القانوني الأميركي في دينفر (IAALS) ومركز العدالة المبتكرة (ملبورن) وشبكة ناماتي للتمكين القانوني ومركز ابتكار العدالة (نيويورك) ومركز التدريب القضائي (نيروبي) والمركز الوطني لمحاكم الولايات (واشنطن) ومختبر الوصول إلى العدالة في جامعة هارفارد ولجنة مستهلكي الخدمات القانونية (لندن) والمعهد الفدرالي للعدالة والبحوث القانونية والتدريب (أديس أبابا) ومجموعة المساعدة القانونية الدولية والبيانات المفتوحة للعدالة الأرجنتينية (Datos Abiertos de la Justicia Argentina Barefoot) وشبكة المتقاضين الذين يمثلون أنفسهم. تشكّل منظمة «بيرفوت لو» (Law في أوغندا مختبرًا للعلاجات والخدمات الجديدة.

تنظيم الهيئة الدولية للمعرفة

إنّ تعزيز وصول الجميع إلى العدالة هو أحد أهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة. ويُعدّ البند الثالث من الهدف 16 من أهداف التنمية المستدامة هدفًا مشتركًا لكلّ بلد. وتؤكد البيانات التي جمعت حول مشاكل العدالة أنّها متشابهة إلى حدّ كبير في البلدان كافة وأنّ الحلول قد تكون متشابهة أيضًا.

وتؤكد أبحاث تسوية النزاعات المقارنة أنّ أساليب الوساطة والتدخلات المفضّلة تختلف كلّ الاختلاف بين الوسطاء الأفراد وبين البلدان التي يعملون فيها. وتتبع عمليات صنع القرار التي يقوم بها قضاة فرديّون أو لجان مجتمعية أنماطًا مماثلة في كلّ مكان. وتشارك المعلومات حول القواعد من خلال قنوات مماثلة: المواقع الإلكترونية ومكاتب المساعدة الهاتفية والمشورة التي يقدمها متخصصون قانونيون. وتعتبر الابتكارات التي طوّرتها الشركات الناشئة في مجال العدالة قابلة للمقارنة أيضًا. فحدّد الباحثون أوجه التشابه باستمرار في مجالات حل النزاعات المقارن والقانون المقارن (موسكاتي وبالم وروبرتس، 2020؛ نولان هيلي، 2020).

دعم الحركة: وحدة العدالة المتمحورة حول الإنسان

وسيشكّل فريق العمل محرّكًا حاسمًا في الحفاظ على زخم المرحلة الأولى من برمجة العدالة المتمحورة حول الإنسان. ومع مرور الوقت، قد ينظر فريق العمل في إنشاء وحدة دائمة. واعتمادًا على نطاق فريق العمل، قد تركز هذه الوحدة الوطنية على نوع واحد من مشاكل العدالة أو على عدد من المشاكل الأكثر إلحاحًا أو على مجموعة من نقاط التحول.

- (1) الرصد المنتظم للبيانات حول مشاكل العدالة ونشرها وتوضيح تأثيرها ونتائجها،
- (2) مواصلة تنفيذ العمل القائم على الأدلة،
- (3) ضمان استكشاف نقاط التحول وتنفيذها وتوسيع نطاقها،
- (4) تمثيل احتياجات المبتكرين والمواطنين في جهودهم المتضافرة لتحسين البيئة المواتية،
- (5) الانخراط في الأنشطة الموصوفة في هذا الفصل لتعزيز الحركة.

قد يكون تركيز الوحدة الدائمة في البداية على الحفاظ على عمل فريق العمل. وستظلّ تدعو حاجة إلى عقد اجتماعات منتظمة يُكلف فيها أعضاء فريق العمل بمهام لمتابعة التقدّم المحرز في التدخلات الاستراتيجية. وسيلزم تعيين أعضاء جُدد في فريق العمل باستمرار. وعملت مجموعة أساسية من ثمانية أعضاء مع فريق عمل أوسع يضمّ ثلاثين عضوًا بشكلٍ أفضل حتّى الآن.

وسيتحتاج أعضاء وحدة العدالة المتمحورة حول الناس المحليين إلى مجموعة متنوعة من المهارات بهدف تنفيذ هذه الأنشطة بنجاح. وينبغي أن تتألف قيادة الوحدة من أشخاص لديهم شبكة رفيعة المستوى وإمكانية الوصول إلى وسائل الإعلام.

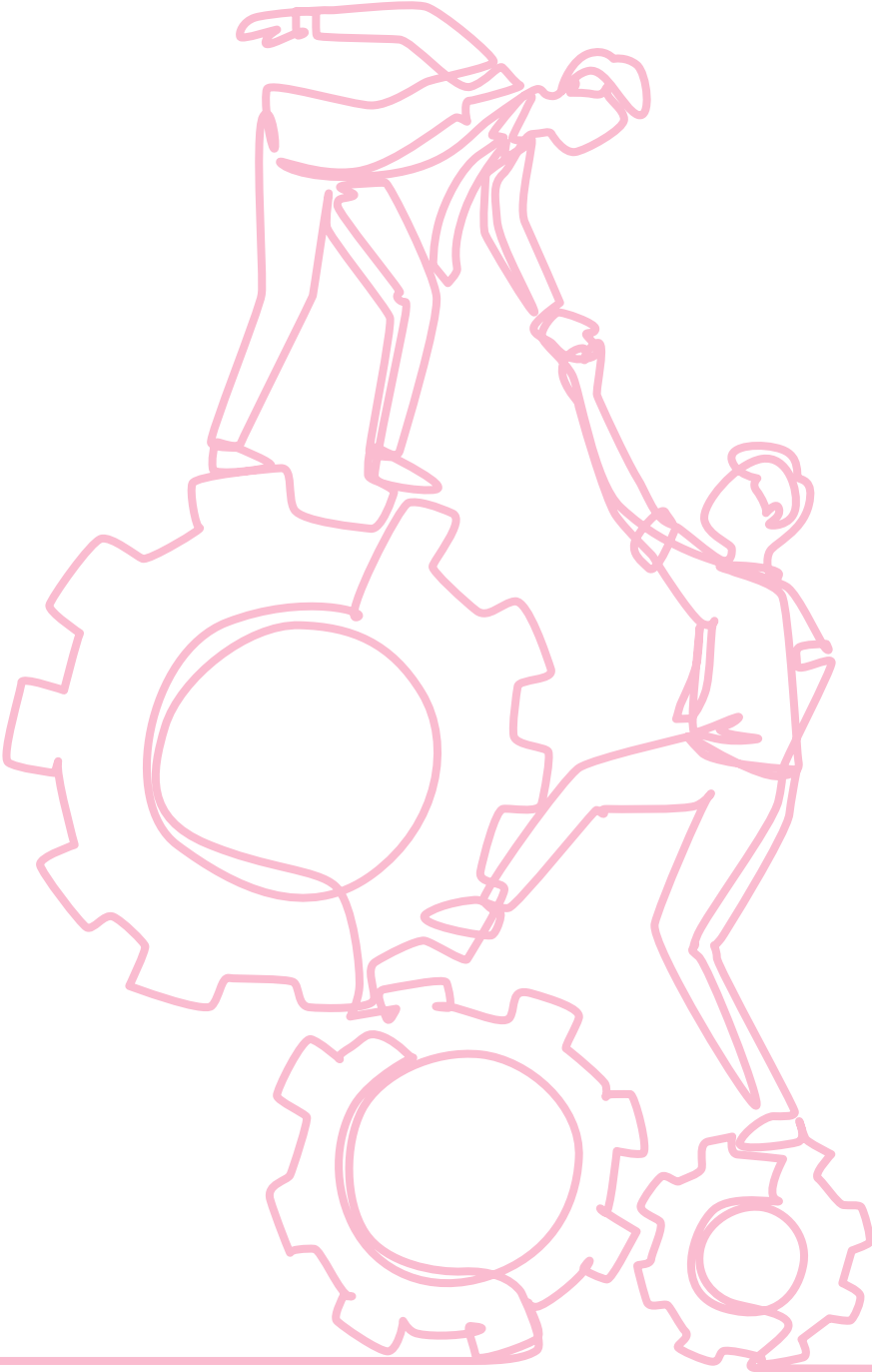
لا يزال تحديد كيف يمكن لمركز مثل هذا أن يصبح مستدامًا عملًا قيد الإنجاز. وفي الوقت الحالي، لا يزال منظور نظام العدالة الذي يركز على المستخدم غير محمّيّ بطريقة منهجية. وفي بعض البلدان، تُصطلع مراكز الابتكار في الجامعات بهذا الدور ويقودها في كثير من الأحيان وزراء سابقون أو رؤساء قضاة سابقون. ويضمن الانتساب للجامعة التوجّه البحثي، لكن يشوبه أيضًا البيروقراطية الجامعية وقد يكون التمويل محدودًا.

ما الذي يمكن أن يطلبه فريق العمل، الذي يعمل معاً عبر الحدود، من مؤسسة رئيسة تدعم ويُعدّ البند الثالث من الهدف 16 من أهداف التنمية المستدامة؟ يمكن للمنافع العامة الدولية التالية أن تعزّز بشكل كبير تحقيق العدالة المتمحورة حول الإنسان.

تشكّل أهداف التنمية المستدامة تحدّيات مشتركة للبشرية، فهي أمثلة نموذجية للتحديات التي تتطلب حلولاً جذرية. وإنّ الجهد المبذول لتطوير لقاحات لمرض فيروس كورونا (كوفيد-19) وتنظيم كيفية توصيلها بشكل فعال إلى كلّ بلد يبرهن ما يمكن أن يحققه التعاون الدولي وكيف يمكن تحسينه. ومن أجل تحقيق ذلك، دُعيت الحاجة إلى الكثير الأعمال التمهيديّة.

أمثلة ومصادر إلهام	عناصر البنية التحتية المعرفية الموحّدة
توفّر مراجعة منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية <u>لدراسات الاحتياجات القانونية</u> تصنيفاً. تصنيف القضايا القانونية بواسطة مختبر التصميم القانوني في ستانفورد. [ICD-11, DSM-5]	تصنيف مشاكل العدالة
جرّبت دراسات <u>الاحتياجات القانونية</u> مقاييس تقييم الأثر البصري والعديدي. وللاحتياجات في مجال العدالة ودرجة الرضا ذات الصلة بمعهد لاهاي للابتكار القانوني مقاييس تأثير مختلفة. منهجية عبء المرض العالمي.	طرق معيارية لقياس أثر مشاكل العدالة
عمل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وبرنامج العدالة العالمي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادرة العدالة في المجتمع المفتوح على <u>مؤشر العدالة المدنية</u> .	طرق معيارية لتحديد معدل إيجاد الحلول والمؤشرات الرئيسية الأخرى
مراجعة دراسة منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية عن المراقبة ومعهد لاهاي للابتكار القانوني عن مراقبة النتائج.	أدوات معيارية لرصد نتائج مشاكل العدالة الأكثر إلحاحاً
دليل منظمة الصحة العالمية <u>لتطوير المبادئ التوجيهية</u> . منهجية مبادئ معهد لاهاي للابتكار القانوني التوجيهية لتدخّلات العدالة.	طرق معيارية لتطوير مبادئ العلاج التوجيهية
<u>الممارسات القائمة على الأدلة</u> في المعهد الوطني للسجون. وتتمتع الكثير من الولايات القضائية بأفضل الممارسات لخدمات المراقبة (مثل المملكة المتحدة). أمثلة معهد لاهاي للابتكار القانوني للتوصيات الخاصة بالعدالة الأسرية وعدالة الأراضي.	مبادئ توجيهية لعلاج مشاكل العدالة الأكثر إلحاحاً
المبادئ التوجيهية لمنظمة الصحة العالمية بشأن السياسات الصحية ودعم النظام لتحسين برامج العاملين الصحيين المجتمعيين، 2018.	توصيات لخدمات العدالة المجتمعية
قواعد صندوق الاختبارات التنظيمي وتصميمات لوائح الخدمات القانونية والقوانين التي تحكم الابتكار في قطاعات البناء والرعاية الصحية والخدمات العامة الأخرى.	قوانين نموذجية تتيح إجراءات محاكم وخدمات قانونية وعلاجات مبتكرة

قدّم التعاون الدولي منافع عامّة مماثلة في الماضي. ويمكن لمنظمة الصحة العالمية وغيرها من هيئات توحيد المقاييس الدولية تقديم معلومات قيّمة عن الدروس المُستفادة. وفي هذا التقرير، أكدنا مرارًا وتكرارًا على فوائد النُهج القائمة على الأدلّة ووفورات الحجم. وستعمل معظم فرق العمل على الصعيد الوطني لضمان هذه الفوائد. أمّا على الصعيد الدولي، فإنّ فوائد التعاون والتعلّم الجماعي متشابهة وتحظى بالقدر نفسه من الأهميّة.



المراجع

الابتكار في أوقات التحديّات المجتمعية. مجلة MeJudice Economen in debat رابط الموقع الإلكتروني: <https://www.mejudice.nl/artikelen/detail/innovatiebeleid-in-tijden-van-maatschappelijke-uitdagingen> تم تصفح الموقع في 6 آب/أغسطس 2022.

غاروبا، ن. وماركوفيك، م. (2021). رفع القيود وكارتل المحامين. مجلة جامعة بنسلفانيا للقانون الدولي، لم يصدر بعد، ورقة بحث جامعة جورج ميسون للقانون والاقتصاد رقم 21-16، ورقة بحث كلية الحقوق في جامعة تكساس إيه أند إم رقم 21-30.

هادفيلد، ج. ك. (2021). الأسواق القانونية. مجلة الأدب الاقتصادي.

معهد لاهاي للابتكار القانوني، (غير مؤرخ -h). عقود سهلة الاستخدام. رابط الموقع الإلكتروني: <https://dashboard.hiil.org/the-gamechangers/user-friendly-contracts-and-other-legal-documents/> تم تصفح الموقع في 31 تموز/يوليو 2022.

Hiil, (n.d.-i). Online information, advice and representation. URL: <https://dashboard.hiil.org/the-gamechangers/online-information-advice-and-representation/>. Accessed on July 31, 2022

معهد لاهاي للابتكار القانوني (غير مؤرخ -i). المعلومات والنصائح والتمثيل عبر الإنترنت. رابط الموقع الإلكتروني: <https://dashboard.hiil.org/the-gamechangers/online-information-advice-and-representation/> تم تصفح الموقع في 31 تموز/يوليو 2022.

معهد لاهاي للابتكار القانوني (غير مؤرخ -k). خدمات الادعاء التي تساعد الناس في الوصول إلى الخدمات العامة الحيوية. رابط الموقع الإلكتروني: <https://dashboard.hiil.org/claiming-services-helping-people-to-access-vital-public-services/> تم تصفح الموقع في 31 تموز/يوليو 2022.

مور، ل. وفارو، ت. س. و. (2019). الاستثمار في العدالة: مراجعة بحث لدعم قضية تحسين الوصول. المنتدى الكندي للعدالة المدنية.

موسكاتي، م. وبالمر، م. وروبرتس، م. (محررون). (2020). تسوية النزاعات المقارنة. شركة إدوارد إلجار المحدودة للنشر: المملكة المتحدة.

نولان هيلي، ج. (2020). حل النزاعات الدولية والوصول إلى العدالة: وجهات نظر القانون المقارنة. مجلة تسوية المنازعات.



The Hague Institute for Innovation of Law
+31 70 762 0700
info@hiil.org
www.hiil.org