محاكم دبي
DUBAI COURTS

SIA
Optimists for change

تعزيز التميز القضائي من خلال التنافسية:

إطار عمل للمحاكم الجاهزة للمستقبل

المؤلفون

علياء عبدالله المهيري
مدير إدارة الاستراتيجية والأداء المؤسسي
aaalmheiri@dc.gov.ae

مها عجيل السويدي
رئيس قسم التميز
maalsuwaidi@dc.gov.ae

مؤلف مشارك:

د. محمد النسور
محام وأستاذ قانون
nsour@nsourlaw.com

م/سيزار بييرو مكرزل
شريك ورئيس فريق الخدمات العامة العالمي
شركة "سيا" للاستشارات (SIA)
cesar.moukarzel@sia-partners.com

فرح كمال العسال
مدير أول، رئيس فريق التميّز في الخدمات العامة في الشرق الأوسط
شركة "سيا" للاستشارات (SIA)
farah.alassal@sia-partners.com

أحمد حمزة
مستشار
شركة "سيا" للاستشارات (SIA)
ahmad.hamzeh@sia-partners.com

شارك في التقرير:

د. باميلا كايسي
نائب رئيس قسم البحث والتصميم،
المركز الوطني لمحاكم الولايات
pcasey@ncsc.org

تصريح الطباعة
MC-03-01-1363697

الرقم المعياري الدولي الموحد (ISBN):
9789948651536

2025
دبي، الإمارات العربية المتحدة

التصنيف العمري: E
تم تصنيف هذا الإصدار وفق نظام التصنيف العمري الصادر عن المجلس الوطني للإعلام في دولة الإمارات العربية المتحدة

صاحب السُّمو الشَّيخ

محمد بن راشد آل مكتوم

نائب رئيس الدولة، رئيس مجلس الوزراء، حاكم دبي

سمو الشَّيخ

حمدان بن محمد بن راشد آل مكتوم

ولي عهد دبي، رئيس المجلس التنفيذي

سمو الشّيخ

مكتوم بن محمد بن راشد آل مكتوم

نائب حاكم دبي، نائب رئيس مجلس الوزراء، وزير المالية

جدول المحتويات

كلمة مدير محاكم دبي	13
المقدمة	15
القسم الأول: إعادة صياغة مفهوم التميز القضائي: نحو عدالة تركز على الإنسان	19
القسم الثاني: إطار التنافسية القضائية	25
القسم الثالث: التطبيق العملي – دراسة حالة محاكم دبي	33
القسم الرابع: اعتماد التكنولوجيا الحديثة والعدالة الرقمية في محاكم دبي	41
الخاتمة ودعوة لاتخاذ إجراءات	47
نبذة عن المؤلفين	49
المراجع	51

كلمة سعادة الأستاذ الدكتور

سيف غانم السويدي

مدير محاكم دبي

تواصل محاكم دبي ترسيخ مكانتها في صدارة المؤسسات القضائية الرائدة من خلال التميز والابتكار في منظومتها، تماشياً مع رؤية قيادتنا الرشيدة لجعل دبي نموذجاً عالمياً يحتذى به في ضمان العدالة وسيادة القانون. ونؤمن أن التنافسية الإيجابية تمثل محركاً أساسياً للتطوير وتحسين جودة الخدمات القضائية بشكل شامل.

وتتبع محاكم دبي نهجاً استباقياً يقوم على ترسيخ ثقافة التميز المستندة إلى التحسين المستمر والشفافية وتمكين الكفاءات الوطنية ويتماشى مع تطلعات حكومة دبي لبناء نظام قضائي مرن ورقمي بالكامل، يوفر العدالة السريعة والناجزة ويعزز المكانة التنافسية للإمارة على المستويين الإقليمي والعالمي.

لا يُقاس تعزيز التميز القضائي عبر التنافسية بالمؤشرات أو الجوائز فحسب، بل يتجسد في التزامنا الراسخ بقيم العدالة والنزاهة والكفاءة والابتكار، وفي ترجمة واضحة لمبادئنا الهادفة إلى تقديم الخدمات القضائية المتكاملة وترسيخ الثقة المجتمعية وتعزيز حضور محاكم دبي كجهة رائدة في مختلف أبعاد العمل القضائي.

ونعمل على المضي قدماً في تطوير المبادرات والمشاريع التطويرية بما يتماشى مع المتغيرات المستقبلية، واضعين المتعاملين على رأس أولوياتنا وتجسيداً لرسالتنا في بناء منظومة قضائية رائدة تسهم في سعادة المجتمع ودعم مسيرة التنمية في إمارة دبي ودولة الإمارات العربية المتحدة.

المقدمة

1. السياق والضرورة الاستراتيجية

تشهد الأنظمة القضائية حول العالم ضغوطات متزايدة للانتقال من مجرد الامتثال للإجراءات والقوانين، إلى تقديم أداء يرسخ دورها كجهات معنية بتعزيز الثقة والشفافية والقدرة التنافسية الوطنية.[1] وتعد المنظومات القضائية اليوم ركيزة أساسية في تحقيق التنمية المستدامة وترسيخ الاستقرار الديمقراطي وتعزيز ثقة الجمهور، لا سيما في ظل التعقيد المتنامي على المستويات الاجتماعية والاقتصادية والرقمية.[2]

ويبرز مؤشر سيادة القانون (2024) الصادر عن مشروع العدالة العالمية انتشار توجه يبعث على القلق، حيث تتواصل مؤشرات التراجع في سيادة القانون في غالبية دول العالم، بما يؤكد الحاجة الملحة إلى إجراء إصلاحات جذرية وتعزيز مرونة المحاكم.[3] وفي المقابل، تظهر العديد من الأبحاث أن مستوى الأداء القضائي، بما في ذلك مدة الفصل في القضايا، يرتبط ارتباطاً وثيقاً بحجم الاستثمارات الموجهة للتحول الرقمي وتطوير أنظمة إدارة القضايا وترسيخ هياكل الحوكمة الفعالة والقوية.[4]

وتظل مؤشرات الأداء التقليدية مثل معدلات الإنجاز أو مدة الفصل في القضايا ذات أهمية كبيرة، غير أنها لا تعكس سوى جانب محدود من كفاءة العمل القضائي. ولا تتناول هذه المؤشرات أبعاداً جوهرية تشمل ثقة المتعاملين وسهولة الوصول إلى العدالة والأثر المجتمعي ومستوى الجاهزية الرقمية.[5] وتتغير أساليب تقديم العدالة بصورة جذرية مع ظهور التقنيات الحديثة مثل أنظمة إدارة القضايا الرقمية والذكاء الاصطناعي ومنصات تسوية النزاعات عبر الإنترنت، ما يستلزم من الأنظمة القضائية التكيف السريع للحفاظ على مكانتها ومصداقيتها.[6] وتشير هذه التطورات مجتمعة إلى حاجة المحاكم إلى تبنى المنهجيات المبتكرة والأكثر كفاءة ومرونة لضمان قدرتها على المنافسة واستمرار ثقة المجتمع بها في ظل المشهد العالمي الذي يتسم بالديناميكية المتزايدة.

ولتلبية هذه المتطلبات المتغيرة، يجب وضع إطار شامل قائم على مستويات النضج التنظيمي يدمج بين أداء الجهات القضائية وقدرتها على الابتكار والتوافق مع الحوكمة المتطورة. وسيعمل هذا الإطار على تمكين المحاكم من ترسيخ دورها في تعزيز الشرعية وزيادة الثقة المجتمعية ودعم مسارات التنمية المستدامة، ويساعدها على أداء مهامها بكفاءة عالية.[7]

2. هدف هذا التقرير

يتناول هذا التقرير إطار التنافسية القضائية الذي تم تطويره لدعم الجهات القضائية في تقييم أدائها بصورة أكثر شمولاً وتحديد مسارات واضحة للتحسين المستمر.[8] ويهدف هذا الإطار إلى توفير نموذج عملي يستند إلى الأدلة، ويمكن لقادة الجهات القضائية تعديله بما يتناسب مع السياقات المختلفة ودرجات التطور المتباينة.

ولا يطرح إطار التنافسية القضائية نموذجاً جديداً بالكامل، بل يقوم على تجميع وتعزيز مجموعة من الأطر المعتمدة دولياً مثل الإطار الدولي لتميز المحاكم (ICCE) والمفوضية الأوروبية لكفاءة العدالة (CEPEJ) وإطار العدالة التي تركز على الإنسان الصادر عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وبرنامج جوبيتر التابع للبنك الدولي. وتكمن مساهمة إطار التنافسية القضائية في دمج هذه الأطر العالمية في نموذج موحد لنضج الجهات القضائية قادر على الاستجابة لمتطلبات العالم المتصل سريع التغير.

ويسلط هذا التقرير الضوء على تطبيق الإطار عملياً استناداً إلى تجربة محاكم دبي وما يوفره من أفكار ودروس قيّمة. ولا يهدف هذا التقرير إلى فرض نموذج واحد، بل يسعى إلى طرح أداة مرنة يمكن للجهات القضائية تكييفها وفق منظومتها القانونية والثقافية وهياكل الحوكمة الخاصة بها.

3. أهمية هذا التقرير للمجتمع القضائي العالمي

تتجاوز التحديات التي أبرزها هذا التقرير حدود دولة الإمارات العربية المتحدة لتشمل الأنظمة القضائية حول العالم، والتي تواجه بدورها قضايا مشابهة تتعلق بضمان الوصول إلى العدالة وتحسين الكفاءة التشغيلية والتعامل مع وتيرة التحول التكنولوجي المتسارعة وتراجع مستويات الثقة العامة.[9] وتم تصميم إطار التنافسية القضائية للاستجابة لهذه الضغوط والتحديات العالمية من خلال:

تطوير مقاييس الأداء
من خلال الانتقال من المؤشرات المجزأة مثل معدلات الفصل في القضايا إلى اعتماد تقييم شامل قائم على البيانات يقيس فعالية المنظومة القضائية ومرونتها وأثرها في المجتمع.

تمكين القيادات القضائية عبر الأفكار والرؤى القابلة للتنفيذ
من خلال توفير منصة تشخيصية تمكّن القيادات القضائية من تحديد أولويات الإصلاح بدقة ومقارنة الأنظمة مع أفضل الممارسات العالمية ودفع مسارات الابتكار استناداً إلى البيانات الموثوقة.

ترسيخ دور المحاكم كمحفزات للحوكمة والتنافسية الاقتصادية
من خلال تحويل الجهات القضائية من مجرد تقديم الخدمات إلى محركات استراتيجية تسهم في تعزيز المرونة وترسيخ الثقة العامة ودعم التنافسية الوطنية.

إعادة صياغة مفهوم التميز القضائي: نحو عدالة تركز على الإنسان[10]

1.1 القوى العالمية الدافعة للتغيير

تشهد المحاكم حول العالم مرحلة تحول عميقة تقودها موجات كبرى من التغيرات العالمية، ومنها تشمل تسارع التحول الرقمي وانتشار النزاعات وارتفاع توقعات المتعاملين وتعقيد التحديات القانونية العابرة للحدود التي أدت إلى إعادة تشكيل طرق تقديم العدالة وصورة النظام القضائي لدى الناس. وتؤكد منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (2021) على ضرورة توجه الجهات القضائية نحو تقديم خدمات أكثر تركيزاً على الإنسان مع تعزيز سهولة الوصول إلى العدالة، فيما يضع إطار جوبيتر التابع للبنك الدولي معايير جديدة للأداء القضائي تعتمد على سهولة الوصول للعدالة والكفاءة وجودة الخدمات كركائز رئيسية لقياس أداء الأنظمة القضائية الحديثة.[11]

ويتماشى هذا التحول مع الزخم العالمي المتزايد نحو مفهوم "العدالة المتمحورة حول الإنسان" الذي يجعل في مقدمة أولوياته تحسين تجربة المتعامل، وتسهيل الوصول إلى العدالة، وتعزيز الثقة بالمنظومة القضائية، وتحقيق نتائج عدلية أكثر شمولًا وفاعلية. كما تؤكد الأطر الدولية، ومن ضمنها إرشادات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية للعدالة التي تركز على الإنسان (2021) والهدف السادس عشر من أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة، أن نجاح الأنظمة القضائية اليوم لا يقاس فقط بمعدلات الفصل في القضايا، بل يُقاس أيضاً بمستوى ثقة أفراد المجتمع وعدالة الإجراءات وجودة الخدمات المقدمة.

وتعيد المحاكم النظر في كيفية تصميم الخدمات وتقديمها بالتزامن مع استمرار عملية تحديث أنظمة العدالة بهدف تقديم تجربة عادلة وشفافة ومنصفة. وبدأت العديد من الأنظمة القضائية حول العالم باعتماد نماذج قائمة على قياس الأداء وتعزيز أطر الحوكمة وتبني التقنيات المتطورة لبناء منظومات عدلية أكثر مرونة واستدامة. ويعكس هذا التطور المتسارع الدور الحيوي للأنظمة القضائية المرنة والجاهزة للمستقبل كركيزة أساسية للحوكمة المستدامة والتنافسية الاقتصادية.

2.1 العدالة كخدمة: منظور يتخطى معدلات الفصل في القضايا في الأنظمة القضائية

اعتمد تقييم الأداء القضائي في العقود الماضية على مؤشرات تقليدية مثل معدلات الفصل في القضايا وطول مدة المحاكمات وتقليص تراكم القضايا. ورغم أهمية هذه المؤشرات، فإنها لا تقدم سوى رؤية محدودة لواقع تحقيق العدالة ولا تعكس التجربة الكاملة التي يمر بها المتقاضون. ولم يعد يُنظر إلى المحاكم على أنها جهات قانونية منعزلة، بل تعامل على أنها جهات للخدمات الحكومية مُكلّفة بحماية الحقوق والفئات الضعيفة ودعم التنمية الاجتماعية والاقتصادية.

ويركز المنظور القائم على الخدمة على اعتبار تجربة المتعامل وسهولة الوصول إلى العدالة والنتائج المجتمعية ركائز أساسية في قياس كفاءة النظام القضائي. وتشير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (2021) إلى ضرورة توفير الأنظمة القضائية للعدالة في الإجراءات ودورها أيضاً في تحقيق أهداف السياسات العامة الأوسع، بما في ذلك ترسيخ الثقة في الحكومة وتعزيز التماسك الاجتماعي.[12] كما يؤكد مؤشر سيادة القانون الصادر عن مشروع العدالة العالمية (2023) أن تصورات أفراد المجتمع حول العدالة والمساواة والاستجابة الفعّالة غالباً ما تكون مؤشرات أقوى على الثقة العامة من مقاييس الكفاءة.

3.1 التحول من المبادرات المتشتتة إلى رؤية استراتيجية متكاملة

تعاني الجهات القضائية في كثير من الأحيان من أطر الأداء المتفرقة التي تركز على النتائج التشغيلية مثل معدلات الفصل في القضايا، في حين تتجاهل المخرجات الاستراتيجية الأعمق التي تشكّل جوهر شرعية هذه الجهات وأساس أثرها الحقيقي على المجتمع. ويؤدي هذا التركيز الضيّق إلى ضعف الكفاءة وتكرار الجهود وغياب الاتساق مع الأولويات والسياسات الوطنية.

وتؤكد الممارسات العالمية الرائدة أهمية تبني أطر الأداء المتكاملة التي تربط بين العمليات اليومية والأهداف الاستراتيجية وتعزز الثقة طويلة المدى في الأنظمة القضائية. ويُعد إطار جوبيتر الصادر عن البنك الدولي (2025) مثالاً بارزاً في هذا المجال، حيث يقيس أداء الأنظمة القضائية وفقاً لثلاثة محاور مترابطة: سهولة الوصول إلى العدالة وكفاءة النظام وجودة النتائج.[13]

4.1 الشفافية وثقة المتعاملين

تظل ثقة المتعاملين الركيزة الأساسية لشرعية النظام القضائي، وعند غياب الثقة العامة في عدالة المحاكم واستقلاليتها وشفافيتها، تصبح أكثر الأنظمة القضائية كفاءة عرضة للاتهام بعدم الإنصاف أو الابتعاد عن احتياجات المجتمع. وتُعد شفافية صناعة القرار وتوفر البيانات القضائية وتعزيز مشاركة أفراد المجتمع من العناصر الأساسية في تحقيق التميز القضائي في الوقت الحالي.[14]

ويؤكد مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة على الدور المحوري للسلطة القضائية في الحفاظ على توازن السلطات وتعزيز الثقة في الجهات الحكومية، ما يمثل ركيزة أساسية لدفع إصلاحات قطاع العدالة وترسيخ شرعية الحوكمة.[15] كما يشير تقرير التقييم الصادر عن المفوضية الأوروبية لكفاءة العدالة (2022) إلى أن الشفافية القضائية وآليات التقييم التي تركز على المتعامل تمثلان مرتكزات أساسية لبناء المصداقية وتعزيز الثقة في الأنظمة القضائية الأوروبية على المدى الطويل.[16]

5.1 الابتكار والتكيف التكنولوجي

لا يمكن فصل التميّز القضائي في القرن الحادي والعشرين عن قدرة الجهات القضائية على الابتكار والتكيّف مع التحولات التكنولوجية المتسارعة. ويُتوقّع من المحاكم الحديثة اليوم صون العدالة وتطوير عملياتها وخدماتها بصورة مستمرة لتلبية متطلبات العالم سريع التغيّر. ويستند هذا التحوّل بشكل متزايد إلى دمج الأنظمة الإلكترونية لإيداع القضايا ومنصات تسوية النزاعات عبر الإنترنت وتقنيات الذكاء الاصطناعي وحلول إدارة القضايا القائمة على البيانات، ما يمكّن المحاكم من تقديم العدالة بسهولة وكفاءة وتلبية متطلبات المتعاملين بشكل أفضل. كما يُعد دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي في القطاع القضائي خطوة مهمة نحو تعزيز الكفاءة والاتساق وسهولة الوصول إلى العدالة، ويمكن للأدوات المدعومة بالذكاء الاصطناعي مثل الأنظمة الاستشرافية لإدارة القضايا والمراجعة الآلية للوثائق ومحركات البحث اللغوي أن تساهم بشكل كبير في تقليص تراكم القضايا وتسريع إصدار الأحكام وتحسين تخصيص الموارد.

غير أن هذا الاستخدام يجب أن يتم وفقاً لضوابط واضحة ويجب أن يضمن أي تطبيق للذكاء الاصطناعي في القطاع القضائي الحفاظ على الحق في المحاكمات العادلة وتوفير الشفافية في إصدار الأحكام ومنع المساس بالوظائف القضائية الأساسية عبر الاستعاضة عنها بخوارزميات تقوض الرقابة البشرية. كما يفرض الالتزام الدستوري بالمساواة أمام القانون تصميم نظم الذكاء الاصطناعي بطريقة تمنع التحيزات وتضمن النتائج القابلة للتفسير مع استمرار خضوع الأحكام للطعن والمراجعة من قبل قضاة بشريين. وعندما تطبق هذه التقنيات بصورة سليمة، فإنها تعزز ثقة أفراد المجتمع في النظام القضائي من خلال توفير نتائج أسرع وأكثر اتساقاً، شريطة أن يتم استخدامها ضمن نموذج تنظيمي يحترم المبادئ الدستورية المتعلقة بالاستقلال والمساءلة وعدالة الإجراءات.

ويشير تقييم المفوضية الأوروبية لكفاءة العدالة (2022) إلى أن الجاهزية التكنولوجية باتت اليوم أحد أهم محددات الكفاءة وسهولة الوصول إلى العدالة في الأنظمة القضائية. وقد عززت جائحة "كوفيد-19" هذا الواقع، حيث اعتمدت المحاكم حول العالم على المنصات الرقمية لضمان استمرارية الخدمات وتوسيع نطاق الوصول للمتعاملين. وإضافة إلى هذه المكاسب في تعزيز الكفاءة، يعد الابتكار والتكيف التكنولوجي ضروريين لضمان استمرار مرونة الجهات القضائية وقدرتها على مواكبة المستقبل والاستجابة للمخاطر الناشئة مثل جرائم الإلكترونية والنزاعات العابرة للحدود وازدياد تعقيد القضايا.

6.1 رسم ملامح مستقبل التميز القضائي

يتحدد مستقبل التميّز القضائي اليوم من خلال المحاكم التي تتجاوز النموذج التقليدي لحل النزاعات وتتبنى نماذج عدلية استباقية وشمولية وتشاركية في تقديم الخدمات القضائية. وتعتمد الجهات القضائية في مختلف دول العالم رؤية تضع الفرد والمجتمع والتنمية المستدامة في صميم منظومة الحوكمة. ويعكس هذا التحول التزاماً أوسع بمفهوم العدالة التي تركز على الإنسان، إذ لا تقاس شرعية الأنظمة القضائية بكفاءة الإجراءات فحسب، بل من خلال مستوى الثقة العامة والعدالة في التطبيق ورضا المتعاملين عن الخدمات.

يبرز هذا التحوّل بوضوح في تزايد التركيز على التفاعل المباشر مع المتعاملين من خلال جلسات الحوار ومختبرات الابتكار ومنصات التصميم التشاركية التي يساهم فيها أفراد المجتمع والمتخصصون والمتعاملون لصياغة مستقبل الخدمات القضائية. ولا تُعد هذه الآليات مجرد إجراءات استشارية شكلية، بل تمثل أطراً منهجية للتصميم المشترك والإصلاح القائم على الأدلة. وتؤكد هذه الممارسات أن مصداقية العدالة ترتبط بشكل وثيق برضا مستخدميها وثقتهم وتمكينهم، وأن بناء النظام القضائي الفعّال لا يكتمل إلا من خلال مشاركة المستفيدين في تطويره المستمر.

ويرتكز هذا التحول على مبدأ العدالة الوقائية الذي يتجاوز الدور التقليدي للمحاكم باعتبارها جهات تفصل في النزاعات بعد وقوعها، ليعيد تقديم السلطة القضائية بوصفها ضامناً فاعلاً للتوازن الاجتماعي. وتمثل العدالة الوقائية قدرة الأنظمة القضائية على استشراف مصادر النزاع ومعالجتها قبل أن تتطور إلى قضايا منظورة أمام القضاء، ويعتمد هذا التحول من الدور التقليدي إلى العدالة الوقائية على مجموعة من الآليات المحورية تشمل: تعزيز الوعي القانوني لدى الناس وتبسيط الأطر التشريعية وترسيخ آليات الوساطة والتسوية المبكرة والاستخدام الذكي للتقنيات الرقمية والاستشرافية القادرة على تحديد الثغرات الكامنة داخل المنظومة قبل تفاقمها.

تعكس هذه الأدوات فلسفة قضائية يمكن أن تصبح سمة مميزة لنهج المدن المتقدمة في الحوكمة، وهو نهج يوفّق بين التقنيات المتطورة والتقاليد القانونية ويوازن بين الكفاءة والعدالة. ولا تُعد العدالة الوقائية مجرد إجراء مكمل، بل ركيزة استراتيجية للتميّز القضائي تقرّ بأن أسمى أشكال العدالة تتحقق عبر الحد من وقوع النزاعات والحفاظ على التماسك الاجتماعي وتعزيز الثقة بين المجتمع والهيئات القضائية.

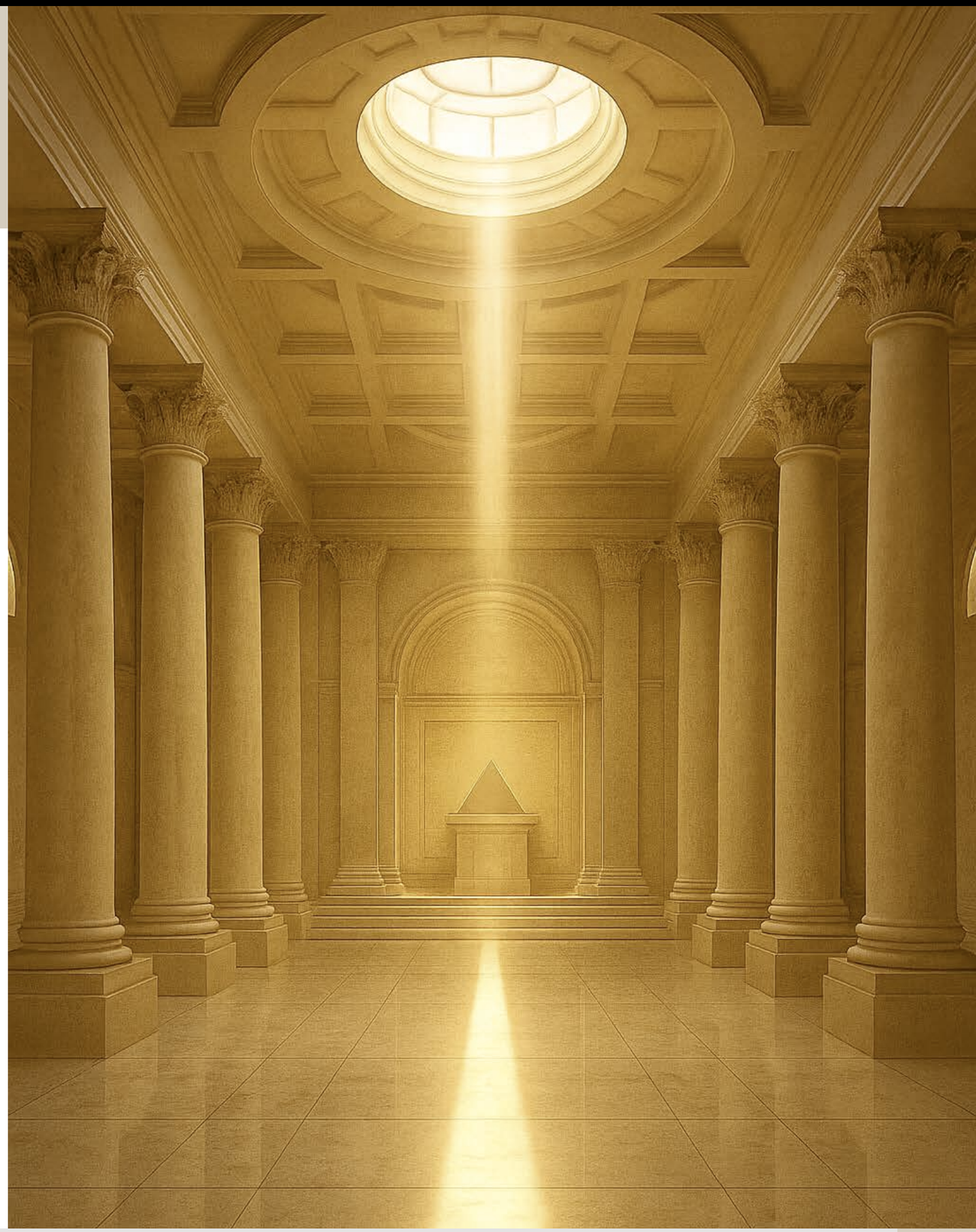
إطار التنافسية القضائية

1.2 الهدف والقيمة التي يقدمها هذا الإطار

تم تطوير إطار التنافسية القضائية ليكون نموذجاً شاملاً لقياس وتعزيز أداء الجهات القضائية من خلال محاور متعددة. وعلى خلاف التقييمات التقليدية التي تركز على الكفاءة التشغيلية أو تقليص تراكم القضايا فقط، يعمل إطار التنافسية القضائية على الجمع بين المهام القضائية الأساسية والقدرات التمكينية ويقدم رؤية متكاملة حول القدرة التنافسية للمحاكم.

تكمن قيمة الإطار في قدرته على الموازنة بين الأداء التشغيلي والمرونة المؤسسية، حيث لا يقيّم كيفية تحقيق العدالة في الوقت الراهن فحسب، بل يقيس أيضاً قدرة المحاكم على التكيف والابتكار والحفاظ على ثقة الجمهور ضمن البيئة القضائية سريعة التغيّر. ويتماشى هذا النهج مع أفضل الممارسات الدولية، حيث تؤكد منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (2021) أهمية بناء أنظمة العدالة التي تركز على الإنسان لتعزيز الثقة المجتمعية،[17] فيما يعتمد برنامج جوبيتر التابع للبنك الدولي مؤشرات معيارية لقياس الأداء عبر ثلاثة محاور مترابطة: سهولة الحصول على العدالة والكفاءة والجودة.[18] كما يتبنى الاتحاد الدولي لتميز المحاكم من خلال الإطار الدولي لتميز المحاكم[19] نموذجاً شاملاً للأداء يركز على المرونة والقدرة على التكيف المستمر. ويحدد هذا الإطار مجموعة من القيم الأساسية تشمل العدالة والحياد والنزاهة وسهولة الوصول والشفافية والمساواة والاستقلال، تعمل على تعزيز الحوكمة المرنة والكفاءة على حد سواء.

يقوم إطار التنافسية القضائية بتجميع هذه الأفكار والمشاريع الدولية وتفعيلها ضمن نموذج موحّد للنضح التنظيمي، ما يوفر للمحاكم مساراً عملياً يبدأ من تشخيص المشكلات وينتهي بتنفيذ الإصلاحات الاستراتيجية. ومن خلال تحويل المعايير الدولية إلى مؤشرات قابلة للقياس، يمكّن إطار التنافسية القضائية قيادات النظام القضائي من تقييم مستويات المرونة والنضح التنظيمي وتعزيزها وترسيخها على المدى البعيد.



2.2 منهجية تطوير الإطار

تم تطوير إطار التنافسية القضائية من خلال عملية تصميم منهجية جمعت بين المقارنات العالمية وتحليل الأوضاع المحلية. وشملت عملية التطوير دراسة مقارنة لأبرز الأطر الدولية، بما في ذلك مراجعات الأنظمة القضائية الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ونماذج التقييم التابعة للمفوضية الأوروبية لكفاءة العدالة والإطار الدولي لتميّز المحاكم وبرنامج جوبيتر التابع للبنك الدولي، حيث تم تعديل العناصر ذات الصلة بصورة منهجية لتلائم السياق القضائي والحوكمة في دولة الإمارات العربية المتحدة. كما تمت إضافة محاور جديدة تعكس الأولويات الوطنية وتتناول الجوانب التي لم تعالجها الأطر الدولية بالكامل، ما يضمن تطوير إطار يستند إلى أفضل الممارسات العالمية متوافقا مع المتطلبات المحلية ويتميّز بقابلية التطبيق ضمن النظام القضائي في الدولة.

تم تطوير الإطار في البداية استناداً إلى المقارنات العالمية، ثم تم التحقق من صلاحيته وتطويره عبر تطبيقه عملياً في محاكم دبي، ما أتاح عملية تعلم متبادلة بين منهجية التصميم ومتطلبات التطبيق الفعلي.

3.2 الأسس المرجعية للمقارنة المعيارية

يعتمد إطار التنافسية القضائية على مجموعة من المراجع الدولية الراسخة التي وفرت أساساً منهجياً ومعايير مقارنة معتمدة عالمياً، وفي الوقت ذاته يجمع الإطار بين الأولويات الوطنية الخاصة بالنظام القضائي في دولة الإمارات، وذلك على النحو التالي:

منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

يدعم هذا الإطار مفهوم العدالة المتمحورة حول الإنسان ويعزز توافقها مع أهداف الحوكمة الأشمل.[20] ويقدم إطار منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ الممارسات الجيدة للعدالة التي تركز على الإنسان (2021) منهجية شاملة تساعد الحكومات على إصلاح أنظمتها القضائية بحيث تصبح أكثر استجابة ومرونة وسهولة في الوصول وأكثر تركيزاً على متطلبات المجتمع. ويرتكز هذا الإطار على الالتزامات الواردة في الهدف السادس عشر من أهداف التنمية المستدامة المتعلق بضمان تحقيق العدالة للجميع، ويتماشى مع مبادرة تعزيز الديمقراطية التابعة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ويهدف إلى ترسيخ الثقة بالجهات القضائية وتعزيز الحوكمة الديمقراطية.

ويُبرز الإطار أهمية التعاون بين الجهات الحكومية والمساءلة والاستدامة للتأكد من أن نتائج الأنظمة القضائية فعالة ومُرضية للمجتمع. ويستند الإطار إلى هدف التركيز على الإنسان ويعتمد على أربعة محاور أساسية: يتناول المحور الأول تصميم وتقديم خدمات قضائية تُراعي الاحتياجات الفعلية لمختلف فئات المجتمع بما في ذلك الفئات الضعيفة، مع ضمان سهولة الوصول والاستخدام.

ويركز المحور الثاني على الحوكمة والبنية التحتية، حيث يسلط الضوء على دور الحكومات والجهات القضائية في تعزيز التكامل الحكومي وتبسيط الإجراءات واستخدام التقنيات المتطورة والبيانات لتحسين تحقيق العدالة. ويؤكد المحور الثالث على التمكين من خلال تعزيز الوعي القانوني ومشاركة أفراد المجتمع في تصميم الخدمات القضائية وتطوير مهارات العاملين في قطاع العدالة.

أما المحور الرابع فيتعلق بالتخطيط والمتابعة والمساءلة، مع التركيز على الاستفادة من البيانات الموثوقة لاتخاذ قرارات مبنية على الأدلة وتتبع وقياس نتائج النظام القضائي. وتوفر مبادئ الممارسات الجيدة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية مجموعة من التوجيهات الإرشادية لكل محور في هذا الإطار بهدف تعزيز التطبيق المتسق والفعّال. ويوفر إطار التنافسية القضائية ومبادئ الممارسات الجيدة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية خارطة طريق تمكّن الدول من بناء أنظمة قضائية لا تقتصر على حماية الحقوق وتسوية النزاعات فحسب، بل تعمل أيضاً على تعزيز الديمقراطية من خلال التركيز على الإنسان.

إطار المفوضية الأوروبية لكفاءة العدالة

يركّز هذا الإطار على الكفاءة والجودة واعتماد تقنية المعلومات والاتصالات ضمن الأنظمة القضائية في أوروبا.[21] ويعمل على تقييم مؤشرات محورية مثل كفاءة المحاكم وسهولة الحصول على العدالة والميزانيات القضائية، ما يوفر أفكاراً ورؤى حول التوجهات والتحديات التي تواجه الدول الأعضاء. وتشير نتائج إطار المفوضية الأوروبية لكفاءة العدالة إلى وجود تباينات واضحة في أداء الأنظمة القضائية بين الدول وتؤكد الحاجة إلى تنفيذ إصلاحات تعزز مبادئ العدالة والكفاءة. كما تمثل هذه النتائج أداة أساسية لصنّاع السياسات ورجال القانون منذ صدورها في عام 2024.

الإطار الدولي لتميز المحاكم

يوفّر هذا الإطار مقاييس متكاملة للجودة والأداء عبر مختلف المحاكم، حيث تم تصميمه لتعزيز التميّز في الإدارة القضائية من خلال تحديد سبع مجالات رئيسية تشمل قيادة المحاكم وجودة تقديم الخدمات وتعزيز الثقة العامة، بالاعتماد على أفضل الممارسات المطبقة في عدة ولايات قضائية. ويقدم الإصدار الثالث من هذا الإطار معايير محدثة ودراسات حالة جديدة، ما يمنح المحاكم أداة عملية لتقييم عملياتها وتطويرها. ويعد هذا الإطار منذ إطلاقه في عام 2020 أحد الموارد الأساسية الداعمة لجهود الإصلاح القضائي.

برنامج جوبيتر التابع للبنك الدولي (2025)

يُسلّط هذا الإطار الضوء على الكفاءة والجودة وسهولة تحقيق العدالة بوصفها ركائز عالمية للنظام القضائي. ويعتمد على تحليل قائم على البيانات لتحديد نقاط القوة والضعف، ويقدم أفكاراً ورؤى قابلة للتطبيق لدعم الإصلاحات في مجالات مثل كفاءة المحاكم وتسهيل الحصول على العدالة. وقد برزت فاعليته في التقييمات المطبقة في دول مثل ليبيريا وجنوب السودان، حيث كشف عن أوجه عدم المساواة وساهم في توجيه برامج بناء القدرات بشكل مستهدف لدعم إنشاء أنظمة قانونية أكثر عدالة وشمولاً.

الجدول ١. مقارنة عامة على أطر التميز القضائي الدولية

إطار العمل	مجالات التركيز	السمات المميزة	الصلة بإطار التنافسية القضائية
إطار العدالة التي تركز على الإنسان التابع لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (2021)	سهولة الحصول على العدالة والشمولية والسياسات القائمة على البيانات	التركيز على المتعامل وتكامل أنظمة الحوكمة	ركيزة لمحور التركيز على الإنسان
نموذج التقييم التابع للمفوضية الأوروبية لكفاءة العدالة	الكفاءة والجودة وتقنية المعلومات والاتصالات	القياس الكمي	مصدر لتعزيز الكفاءة والجاهزية الرقمية
الإطار الدولي لتميّز المحاكم التابع للاتحاد الدولي لتميز المحاكم	القيادة والنزاهة وجودة الخدمة	مستويات النضج التنظيمي مع سبعة مجالات للتميز	نموذج للتقييم الشامل للمحاكم
برنامج جوبيتر التابع للبنك الدولي	سهولة الحصول على العدالة والكفاءة والجودة	تحليلات البيانات وتشخيص المشكلات والإصلاحات	مرجع للمقارنة العالمية

الأولويات الوطنية لدولة الإمارات العربية المتحدة

يضمن هذا الإطار اتساقه مع رؤية دولة الإمارات للتميز القضائي والتحول الرقمي وتعزيز ثقة المجتمع ودعم التنافسية العالمية. وترتبط إصلاحات المنظومة القضائية في الدولة بشكل وثيق بالأهداف الاستراتيجية طويلة المدى الواردة في رؤية "نحن الإمارات 2031" ورؤية "مئوية الإمارات 2071" اللتين تؤكدان أهمية التميّز في الحوكمة والابتكار وتعزيز الثقة المجتمعية. وتسعى وزارة العدل في إطار رؤية "نحن الإمارات 2031"، إلى تطوير "نظام قضائي مرن يرسخ العدالة لمجتمع آمن واقتصاد تنافسي"، وذلك من خلال رفع سرعة وكفاءة وشفافية المحاكم والاعتماد على أحدث الأنظمة الرقمية.[22] كما تتطلع رؤية "مئوية الإمارات 2071" إلى بناء حكومة تستشرف المستقبل وتبني الابتكار الرقمي وتعزيز قوة الجهات الحكومية لضمان إحقاق العدالة وترسيخ سيادة القانون.[23] وتؤكد هذه الأطر على أن دور الجهات القضائية في دولة الإمارات لا يقتصر على الفصل في القضايا بكفاءة أعلى، بل يتطلب أيضاً ضمان سهولة الوصول إلى المحاكم وتعزيز العدالة والإنصاف وحماية حقوق الإنسان وترسيخ الثقة العامة، ما يجعل العدالة ركناً أساسياً في التنافسية الوطنية والتماسك الاجتماعي.

ومن خلال دمج الرؤى المستخلصة من الأطر الدولية وترسيخ الأولويات الوطنية لدولة الإمارات، يقدم إطار التنافسية القضائية نموذجاً موحداً يربط مبادرات الإصلاح المحلية بالمعايير العالمية ويلبي في الوقت نفسه المتطلبات الخاصة النظام القضائي الوطني.

4.2 المهام القضائية ومعايير الأداء

يرتكز إطار التنافسية القضائية على عشرة محاور للتنافسية تجمع بين معايير التميز القضائي المعتمدة دولياً والأولويات المعدلة محلياً لضمان ملاءمتها للسياق الوطني. ويمكن لكل محور ضمن الإطار أن يشكل وحدة مستقلة للسياسات أو للبحث والتطوير، ما يتيح للمحاكم اعتماد هذه المحاور بصورة تدريجية وفقاً لأولوياتها واحتياجاتها العملية.

المهام القضائية الأساسية

1. معالجة القضايا والكفاءة التشغيلية بالاعتماد على معايير الكفاءة الصادرة عن المفوضية الأوروبية لكفاءة العدالة التي تشمل مدة التحضير وسرعة إصدار الأحكام والتعامل مع الطعون والتسوية الودية للنزاعات،[24] مع تعديل هذه المعايير لتلائم المبادرات المحلية الهادفة إلى تسريع الفصل في القضايا وتحسين الكفاءة الإجرائية.

2. الوصول إلى العدالة وخدمة الجمهور من خلال مراعاة توصيات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن العدالة الشاملة التي تركز على المتعامل،[25] مدعومة بالإصلاحات الوطنية التي تعزز سهولة الوصول الرقمي وتقديم الخدمات متعددة اللغات والقنوات الموجهة للمتعاملين.

3. جودة القرارات القضائية ونزاهتها، بما يتماشى مع تركيز الإطار الدولي لتميّز المحاكم على استقلالية الأحكام القضائية وشفافيتها ونزاهتها،[26] مع دعم هذه المبادئ من خلال مؤشرات محلية تعزز المصداقية القضائية وترسّخ الثقة العامة.

4. تنفيذ الأحكام تأكيداً للنهج الذي يطرحه مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة باعتبار قابلية تنفيذ الأحكام ركناً أساسياً من أركان سيادة القانون،[27] إضافة إلى تضمين الأولويات الوطنية الرامية إلى تعزيز آليات التنفيذ وتبسيط إجراءات التنفيذ القضائي.

الممكنات الداعمة

5. رأس المال البشري وفقاً للتوجيهات الدولية المتعلقة ببناء القدرات القضائية وتخطيط التعاقب الوظيفي وتعزيز جودة الوظائف،[28] مع تكييف هذه المعايير لتتوافق مع استراتيجيات تطوير القوى العاملة محلياً التي تركز على التخصص والمهارات المستقبلية.

6. التكنولوجيا والابتكار استناداً إلى نتائج المفوضية الأوروبية لكفاءة العدالة بشأن اعتماد تقنية المعلومات والاتصالات في تعزيز الوصول والمرونة التنظيمية[29] بما يتوافق مع أولويات التحول الرقمي الوطني ومبادرات الحكومة الذكية المحلية.

7. إدارة الموارد والأصول تماشياً مع توصيات البنك الدولي فيما يتعلق بالكفاءة المالية وكفاءة البنية التحتية،[30] إضافة إلى تعديلها وفقاً للمبادرات المحلية التي تمنح الأولوية للاستدامة والاستخدام الأمثل لمرافق وأصول المنظومة القضائية.

8. الحوكمة وادارة المخاطر والامتثال مدعومة بمبادئ الإطار الدولي لتميّز المحاكم وإطار مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة بشأن الحوكمة والمساءلة والأمن، إضافة إلى دعم الممارسات المحلية التي تعزز المرونة والامتثال المؤسسي.

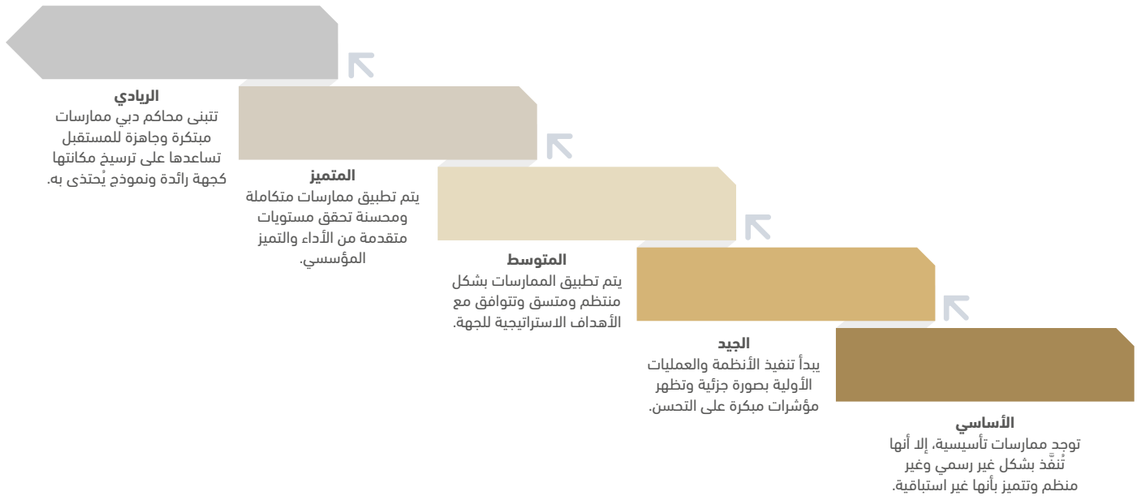
9. التعاون الخارجي وإشراك الأطراف المعنية وفقاً للتوجيهات الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن تكامل القطاعات لدعم إصلاحات النظام القضائي، مع مواءمتها للسياق المحلي الذي يركز على بناء شراكات عالمية وتعزيز التعاون.

10. مراقبة الأداء والتحسين المستمر بما يعكس المقاييس العالمية للإطار الدولي لتميّز المحاكم ونماذج التحسين، مع دمج المؤشرات المحلية المصممة لتعزيز التميز والتنافسية.

يتم تقسيم كل محور بعد ذلك إلى مجموعة من معايير التقييم التي تتيح قياس النتائج ضمن عملية تقييم منهجية. وتشكل هذه المحاور مجتمعةً إطاراً متوازناً يستند إلى مقارنات مع الأطر الدولية.

5.2 مستويات النضج التنظيمي

يعتمد إطار التنافسية القضائية نموذجاً من خمسة مستويات للنضج التنظيمي لقياس مدى التقدم المحرز عبر مختلف المحاور:



المستوى الأول: الأساسي

تعمل المحاكم وفق ممارسات مجزأة تفتقر إلى الاستباقية وتعوزها الأنظمة الرسمية أو الاتساق في الإجراءات. كما تعتمد العمليات بدرجة كبيرة على الاجتهاد الفردي مع استخدام محدود للبيانات أو مراقبة الأداء. ويشيع في هذا المستوى حدوث التأخيرات وتراكم القضايا وتدني ثقة أفراد المجتمع في النظام القضائي.

المستوى الثاني: الجيد

يبدأ تنفيذ الأنظمة والعمليات الأولية بصورة جزئية مع مؤشرات على حدوث تطور منظّم، إلا أن الممارسات ما زالت في مرحلة التطوير ولم تبلغ بعد مستوى التوحيد الكامل.

المستوى الثالث: المتوسط

يتم توحيد السياسات والإجراءات عبر الإدارات المختلفة بدعم من عمليات مراقبة الأداء المنتظمة. وتصل المهام الأساسية إلى الحد الأدنى من الكفاءة والعدالة، إضافةً إلى التوسع في استخدام الأدوات الرقمية وبرامج التدريب.

المستوى الرابع: المتميز

يتم تحسين العمليات وتطويرها إلى مستويات متقدمة من التكامل والتميز. وتستفيد الجهة من أفضل الممارسات لتحقيق الكفاءة العالية والتأثير المطلوب، ما يجعلها مميزة عن الجهات الأخرى.

المستوى الخامس: الريادي

تتبنى الجهة ممارسات مبتكرة وجاهزة للمستقبل تساعدها على ترسيخ مكانتها كجهة رائدة ونموذج يُحتذى به. ويعكس هذا المستوى أعلى درجات التميز والاستدامة واستشراف المستقبل ويضع المؤسسة في طليعة التنافسية العالمية.

يعتمد إطار التنافسية القضائية نموذجاً من خمسة مستويات للنضج التنظيمي لقياس مدى التقدم المحرز عبر مختلف محاوره. ويتماشى استخدام مستويات النضج مع الممارسات الدولية المعتمدة على نطاق واسع، حيث تستخدم مراجعات الحوكمة الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية نماذج تدريجية لقياس التقدم المحقق في مجالات مثل الحوكمة التنظيمية والحكومة الرقمية.[31] ويطرح الإطار الدولي لتميّز المحاكم أيضاً مستويات تدريجية للنضج التنظيمي عبر مجالات الأداء الرئيسية.[32] ويراعي الإطار الحالي خصوصية السياق القضائي، مع استلهام مبادئه من هذه الأطر المرجعية العالمية، بما يضمن التوافق مع أفضل الممارسات المعتمدة دولياً ويحافظ على الاتساق المنهجي في تقييم وتطوير أداء القطاع القضائي.

6.2 القدرة على التكيف والتخصيص

يُعد إطار التنافسية القضائية أداةً مرنة وقابلة للتكيف مع مختلف الأنظمة القانونية والسياقات التنظيمية، حيث يوفر محاور تعبر عن ركائز أساسية للتنافسية القضائية، وتم تصميم معاييره بطريقة تتيح ملاءمتها مع المتطلبات المحلية. ويعكس هذا النهج أفضل الممارسات الدولية المعتمدة في إصلاح الأنظمة القضائية القائم على خصوصية المتطلبات، بما يضمن إجراء المقارنات مع الأطر العالمية والحفاظ على توافق الإصلاحات مع المتطلبات الوطنية في الوقت نفسه. ورغم تطوير الإطار بما يتماشى مع السياق المحلي في دولة الإمارات، فإن تصميمه المكون من وحدات مرنة يتيح لأي منظومة قضائية أخرى تعديل المحاور العشرة وفقاً لأولوياتها الوطنية. فعلى سبيل المثال، يمكن للمحاكم في الاقتصادات الناشئة البدء بالمحاور التأسيسية مثل الوصول إلى العدالة والحوكمة، فيما تركز الأنظمة المتقدمة على محاور الابتكار والتحسين المستمر.

التطبيق العملي – دراسة حالة محاكم دبي

1.3 منهجية التطبيق

تُقدم دراسة حالة محاكم دبي أول اختبار تجريبي للتحقق من صلاحية إطار التنافسية القضائية وذلك من خلال توظيف مبادئه في تقييم أداء الجهات القضائية وتعزيزه. تم تطبيق هذا الإطار في محاكم دبي مع ضمان تحقيق الصرامة المنهجية وموافقته للمعايير الدولية، فضلاً عن مراعاة الأولويات الوطنية لدولة الإمارات وإمارة دبي. واستند التحليل إلى بيانات كمية مستلهمة من التقارير السنوية لأداء محاكم دبي (2020-2025) تم التحقق منها عبر إجراء مقابلات وورش عمل مع الجهات المعنية وفقاً للمعايير المنهجية للمفوضية الأوروبية لكفاءة العدالة.

وتم التطبيق وفق عملية منظمة على النحو التالي:

1. مواءمة المعايير

جاءت مواءمة المعايير المرجعية الدولية التي تضمنتها أطر منظمة التعاون الدولي والتنمية والمفوضية الأوروبية لكفاءة العدالة والإطار الدولي لتميز المحاكم وبرنامج جوبيتر التابع للبنك الدولي بما يتناسب مع السياق القضائي لإمارة دبي، مع أخذ أولويات السياسات في دولة الإمارات بعين الاعتبار، بما في ذلك التحول الرقمي وتحقيق التميز في الخدمات وتعزيز التنافسية العالمية. كما راعت هذه المواءمة التشريعات الوطنية، وفي مقدمتها المرسوم بقانون اتحادي رقم 42 لسنة 2022 بإصدار قانون الإجراءات المدنية لضمان دمج أفضل الممارسات الدولية ضمن الإطار الاجتماعي القانوني الخاص بدبي.

2. جمع البيانات

تم جمع البيانات الكمية والنوعية من خلال تقارير الأداء ومراجعة الوثائق وإجراء مقابلات مع الجهات المعنية، بما في ذلك قضاة ورؤساء محاكم وممارسين قانونيين وأعضاء المجلس القضائي في إمارة دبي. وقد أتاحت تلك المنهجية المزدوجة الحصول على البيانات التجريبية والفهم العميق للسياق القضائي للإمارة، ما يتوافق مع معايير المفوضية الأوروبية لكفاءة العدالة وممارسات التقارير المعتمدة في محاكم دبي.

3. التقييم الذاتي والتدقيق

أجرَت فرق القيادة وطاقم العمل تقييماً لممارسات العمل وفق معايير إطار التنافسية القضائية، أعقبها تنظيم ورش عمل بقيادة خبراء مستقلين ومتخصصين في القانون المقارن للتحقق من النتائج وضمان الموضوعية. كما أسهمت تدقيقات الخبراء المختصين والمقارنات المرجعية المستندة إلى منهجيات الإطار الدولي لتميز المحاكم في تعزيز المصداقية وترسيخ منهجية التقييم القائمة على الأدلة.

4. تحليل الفجوات

تم تحديد مواطن القوة وفرص التطوير عبر الركائز العشر لإطار التنافسية القضائية، والتي تشمل الكفاءة القضائية وسهولة اللجوء إلى العدالة والشفافية واعتماد التقنيات الحديثة وتنمية القدرات البشرية وتحقيق الاستدامة المالية وتعزيز الثقة المجتمعية ودعم التعليم القانوني وتسوية المنازعات والتعاون الدولي. وأظهرت النتائج وجود نقاط قوة واضحة، مثل منصات التقاضي الإلكتروني وارتفاع معدلات الفصل في الدعاوى القضائية، كما أوضحت وجود فجواتٍ تتطلب التطوير، من أبرزها عدم كفاية التدريب في المجالات القانونية الناشئة.

5. الرؤى الاستراتيجية

أُدرِجَت النتائج ضمن مجموعة من التوصيات العملية التي تهدف لدعم جهود صلاح وتحديث وتعزيز مكانة دبي كمدينة رائدة في العدالة المبتكرة التي تركز على الإنسان. وتشمل التوصيات، القائمة على تحليل الفجوات والممتثلة لأهداف السياسات الوطنية لدولة الإمارات العربية المتحدة: التوسّع في منصّات التقاضي الرقمي وزيادة برامج التدريب القضائي في التحكيم الدولي (مثل أطر المحكمة الجنائية الدولية ولجنة الأمم المتحدة للقانون التجاري الدولي)، وترسيخ مبادرات إشراك المجتمع وتعزيز الثقة في النظام القضائي. وتهدف التوصيات، التي تستند إلى مبادئ العدالة التي تركز على الإنسان الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وبرنامج جوبيتر التابع للبنك الدولي، إلى تعزيز منزلة دبي الريادية في مجال الابتكار القضائي. وتهدف هذه المنهجية الاستراتيجية إلى معالجة أوجه القصور الحالية، بالإضافة إلى ترسيخ مكانة الإمارة كمركزٍ عالمي للتميّز القانوني، ما يتماشى مع رؤية دولة الإمارات 2031.

2.3 المشاركة على مستوى الجهات القضائية

جاءت نتائج التقييم مدعومة بمستوى عالٍ من المشاركة على مستوى الجهات القضائية على النحو الآتي:

- **التزام القيادة:** قدم قادة الجهات القضائية المصادقات والتوجيهات اللازمة لعملية التقييم.
- **مشاركة الجهات المعنية:** ساهم القضاة والإداريون والأقسام المختلفة في توفير البيانات والرؤى الأساسية.
- **ثقافة التعاون:** عزز المنهج التشاركي روح المسؤولية بين الجهات القضائية وشجع على التنسيق بين المحاكم المختلفة.

3.3 النتائج والمزايا

أثمر تطبيق إطار التنافسية القضائية عن مجموعة من النتائج المهمة لمحاكم دبي، حيث أرسى للمرة الأولى أوجه مقارنة تشمل عناصر التنافسية عبر الوظائف القضائية وعوامل التمكين. ومن خلال مواءمة الممارسات مع المعايير الدولية، أتاح التقييم منظوراً مقارناً كشف بوضوح عن مواطن القوة والجوانب التي تتطلب مزيداً من التطوير، كما مكّن من تحديد الأولويات الاستراتيجية بدقة، من أبرزها: سهولة اللجوء إلى العدالة والجاهزية الرقمية ومراقبة الأداء باعتبارها محركات أساسية للإصلاح المستقبلي. كما حفّز هذا الإطار عملية التفكير النقدي داخل الجهات القضائية، حيث شجع القيادات والعاملين على تقييم الممارسات الحالية بقدر أعلى من النقد والتحليل والمشاركة في صياغة أولويات التطوير والتحسين المستمر.

وتنسجم هذه النتائج مع أهداف إمارة دبي الأشمل فيما يتعلق بالاستدامة والابتكار، حيث حصلت المدينة على المعيار الذهبي (Gold Certification) ضمن إطار برنامج الأمم المتحدة لأهداف التنمية المستدامة للمدن تقديراً للتقدم الذي حققته في بناء منظومة حضرية مستدامة تقوم على الابتكار. وتسهم محاكم دبي مباشرة في تحقيق الهدف السادس عشر من أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة (السلام والعدالة والمؤسسات القوية) عبر دمج مؤشرات الأداء المتعلقة بالعدالة وطرق حسابها في إطار الرصد الحضري للإمارة لضمان توافقها مع مبادرة مدن أهداف التنمية المستدامة (SDG Cities Initiative).

وفي عام 2023، بلغ مؤشر رضا المتعاملين في محاكم دبي 88%، وهو ما يعكس مستوى قوياً من الثقة في الجهات القضائية وفقاً للمقياس المعياري الرسمي. وتبرز هذه النتيجة الدور المحوري الذي تسهم به الجهات القضائية التي تتمتع بالمرونة وتركز على الإنسان في تطوير الحوكمة المستدامة وتعزيز التنافسية.

وبعد تطبيق إطار التنافسية القضائية وما ترتّب عليه من إصلاحات، لا تزال عملية التحول القضائي في دبي تعكس أحد أكثر النماذج تطوراً على مستوى المنطقة في الابتكار القائم على التحليل. فضلاً عن ذلك، انتقلت محاكم دبي من النموذج التقليدي لحل النزاعات إلى نموذج أكثر استشرافاً وشمولاً وتشاركيةً في تحقيق العدالة. ويتضح تأثير هذا التحول في مؤشر سعادة المتعاملين، الذي بلغ 92% وواصل نموه على مدار السنوات الثلاث الماضية. ويعكس هذا الأداء ثقافة تؤمن بأن شرعية العدالة لا تنفصل عن تمكين المتعاملين مع النظام القضائي، وبالتالي رضاهم وثقتهم فيه.

4.3 تطبيق العدالة الوقائية في دبي

كشف مركز التسوية الودية للمنازعات التابع لمحاكم دبي أداءً متميزاً في عام 2023، مسجلاً زيادة سنوية بنسبة 74.67% في اتفاقيات التسوية، حيث بلغت قيمة التسويات المالية نحو 4.77 مليار درهم إماراتي. وأسهم المركز في تسوية 2531 منازعة وإصدار 3266 قراراً في نفس العام.[33]

وفي النصف الأول من عام 2024، تم تسوية أكثر من 80% من المنازعات التجارية ودياً، وبلغ متوسط طول مدة كل حالة 13 يوماً فقط للتسوية، فيما تجاوزت قيمة التسويات 20.2 مليار درهم إماراتي.[34]

إضافة إلى ذلك، بلغت نسبة التسويات الودية للمنازعات المتعلقة بالتركات ومسائل أصول الوصاية التي حققتها محكمة التركات المختصة في دبي 84% في عام 2024، بقيم تسوية وصلت في بعض الحالات إلى أكثر من 10 مليار درهم إماراتي ومتوسط 24 يوماً للتسوية لكل قضية.[35]

أتي هذا التحول بنتائج بعيدة الأثر، حيث أدى دمج العدالة الوقائية في المنظومة القضائية لدبي إلى تقليل الضغوط على المحاكم وزيادة النتائج الملموسة وتوجيه القدرات القضائية نحو القضايا المعقدة. وإلى جانب تحسين استغلال الموارد، شهد القطاع القضائي زيادة في الثقة المجتمعية، حيث أصبح المتعاملون ينظرون إلى القضاء كشريك في تعزيز الاستقرار الاجتماعي والاستدامة الاقتصادية.

كما تعتمد محاكم دبي منهجاً تشاركياً فعالاً يتمثل في إشراك المتعاملين مع الجهات القضائية في عملية تحسين الخدمة، تماشياً مع اتجاهات تصميم خدمات العدالة العالمية. ويتم تنظيم مختبرات الابتكار والجلسات النقاشية المنسقة دورياً للتعاون على صياغة حلول مبتكرة وتعزيز تجربة المتعاملين. وفي عام 2024، عقدت محاكم دبي ثلاث مختبرات ابتكار متخصصة وخمس جلسات نقاشية عامة، ثم مختبران للابتكار وجلستان متخصصتان لإشراك المتعاملين عام 2025، ما يضمن إسهام آراء المتعاملين في صياغة نماذج الخدمات وتطوير النظام القضائي.

تبرز تجربة دبي أن العدالة الوقائية ليست فكرة مثالية مجردة بل أداة حوكمة ملموسة تنسجم مع الرؤية الاستراتيجية الأوسع للإمارة، حيث تجمع القانون بالابتكار والتنمية البشرية ضمن منظومة سياسات موحدة. وفي هذا الإطار، يتم إعادة رسم ملامح التميز القضائي باعتباره مفهوم متعدد الأبعاد يشمل مبادئ سهولة اللجوء إلى العدالة والرؤية الاستشرافية والمرونة والمسؤولية الأخلاقية.

92%
مؤشر سعادة المتعاملين

أكثر من 74.67%
نمو سنوي في اتفاقيات الصلح (مركز التسوية الودية للمنازعات، 2023)

4.77 مليار درهم
تسويات مالية ودّية (مركز التسوية الودية للمنازعات، 2023)

أكثر من 80%
من النزاعات التجارية حُلّت وديّاً (النصف الأول 2024)

13 يوماً
متوسط المدة من التسجيل إلى التسوية (تجاري، 2024)

20.2 مليار درهم
تسويات تجارية مسجلة (النصف الأول 2024)

84%
معدل التسوية الودية لقضايا التركات والوصاية (2024)

أكثر من 10 مليارات درهم
تسويات تركات عالية القيمة (2024)

24 يوماً
متوسط مدة تسوية قضايا التركات (2024)

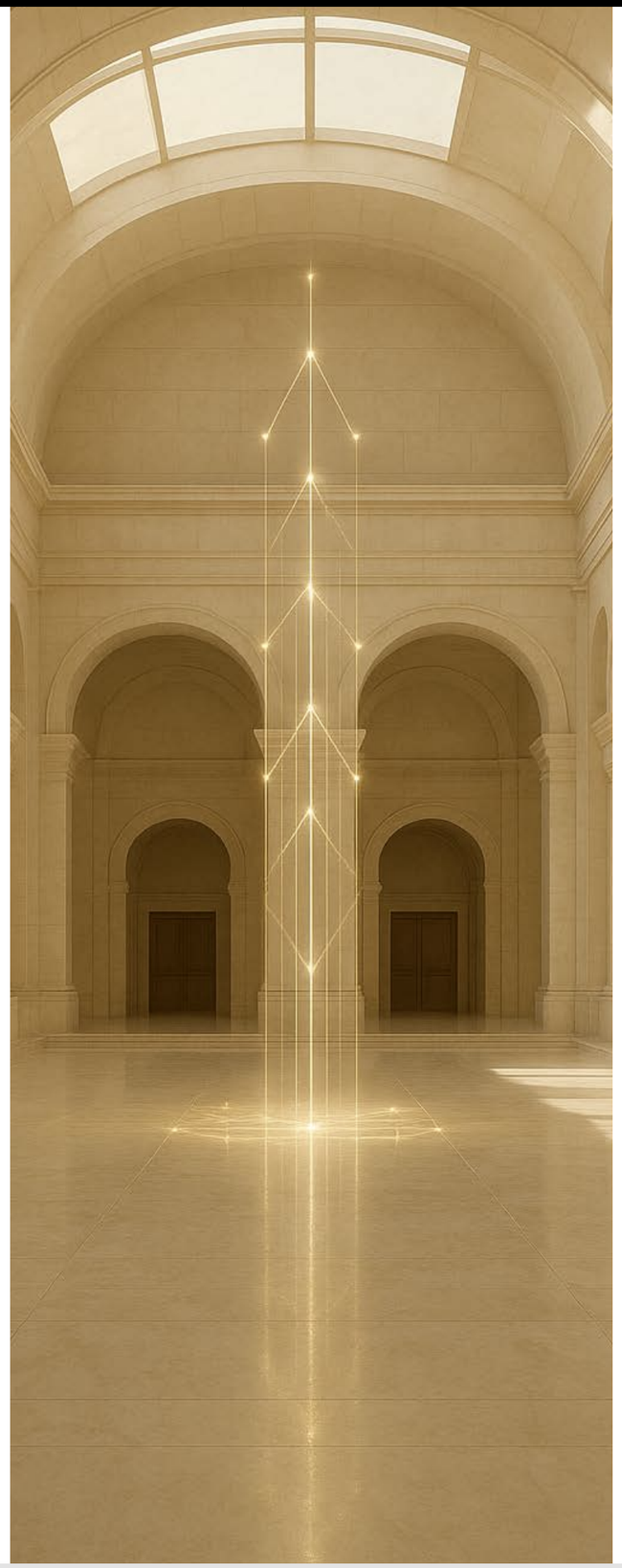
5.3 تحليل بيانات الموارد البشرية القضائية (2020-2025)

تعكس البيانات التي تمتد بين عامي 2020 و2025 صورة واضحة ومُلهِمة عن المنظومة القضائية في دبي، حيث تواصل تعزيز قدراتها وتحديث عملياتها. وخلال تلك المدة، ساعد تطور الهياكل القضائية وتوسع الطاقة الاستيعابية للسلطة القضائية وتعزيز احترافية الكوادر الداعمة بوتيرة ثابتة على اتباع منهجية إصلاح مدروسة تستشرف المستقبل وتهدف إلى تحقيق أعلى معايير التميز والكفاءة والتخصص القضائي.

وشهدت الفترة بين عامي 2020 و2024 زيادة في عدد القضاة عبر محكمة التمييز ومحاكم الاستئناف والمحاكم الابتدائية، بالإضافة إلى محكمة التركات المستحدثة، من 201 إلى 238 قاضياً، ما يمثل نمواً إجمالياً بنسبة 18% تقريباً. ويعكس هذا التوسع التزام النظام القضائي الراسخ بتطوير رأس المال البشري وضمان وجود كوادر كافية في مختلف درجات التقاضي لتلبية متطلبات العدالة المتزايدة.

تضم المحاكم الابتدائية أكبر عدد من القضاة، بمتوسط مئة قاضٍ سنوياً، ما يؤكد الدور المحوري للمحاكم الابتدائية كونها الأساس الذي تقوم عليه العملية القضائية. كما شهدت محكمة التمييز زيادة متصاعدة في عدد القضاة ذوي الكفاءات العالية، من 33 إلى 40 قاضياً، ما يعكس تركيز القضاء على تعزيز الخبرات وضمان التميز في أعلى مراحل التقاضي. ويُعد استحداث محكمة التركات في عام 2023 وتطورها اللاحق بحلول 2024 دليلاً واضحاً على التزام دبي بتعزيز التخصص والتحديث والابتكار الإداري.

تكشف بيانات التدريب القضائي عن منهجية استشرافية في تطوير رأس المال البشري؛ حيث تم تنفيذ برنامج شامل ومستمر للتدريب الاحترافي لتأهيل القضاة بالمهارات والمعرفة المتطورة، ما يضمن التحسين المستمر للأداء القضائي. وتعكس مواظبة القضاة على المشاركة في هذه البرامج ثقافة مستدامة قوامها التعلم وبناء القدرات والتميز المهني.



كما شهد عدد المساعدين القضائيين زيادةً ملحوظة، حيث ارتفع عددهم من 467 في عام 2020 إلى 617 في عام 2025، أي ما يقارب الثلث خلال خمس سنوات. ويعكس هذا النمو التزام الجهات القضائية بتعزيز البنية الإدارية الداعمة وضمان حصول القضاة على الدعم اللازم لتحسين الكفاءة وتقديم الخدمة. وبحلول عام 2024، بلغت نسبة المساعدين إلى القضاة نحو 2.5 إلى 1، ما يؤكد على الاستثمار المدروس في رفع القدرة التشغيلية والوظيفية للمحاكم. وتسهم هذه الزيادة في العاملين غير القضائيين في تحسين سلاسة الإجراءات وتقليص معدل التأجيل وتحسين البحث ودعم إدارة الدعاوى القضائية.

وتعكس تلك التطورات مجتمعةً مسار التحول الذي يخوضه النظام القضائي بخطى واثقة نحو مزيدٍ من التوسع والتنويع والتحديث. كما تشير مرحلة التعافي التي شهدتها فترة ما بعد عام 2022 في تعيينات القضاة والتدريب المهني إلى تجدد الحافز نحو دعم مسار الإصلاح وتعزيزه. ويمثل استحداث المحاكم المتخصصة وزيادة الكوادر المساندة استراتيجية مستقبلية تربط بين تنمية رأس المال البشري وتوظيف الحلول المبتكرة. ومع حلول عام 2025، بات المشهد القضائي يعكس عملية الموازنة والتجديد التي تجمع بفاعلية بين النمو الكمي والتحسين النوعي ويُقرِن بين زيادة معدلات التوظيف والاهتمام بتعزيز الكفاءات وتعميق التخصص.

وتمثل الفترة بين عامي 2020 إلى 2025 مرحلة للتحول المستدام والموجه في القطاع القضائي. فرغم التحديات السابقة، تسعى الإمارة إلى بناء جهاز قضائي أقوى وأكثر كفاءةً ودعماً قادر على تلبية المتطلبات القانونية الحديثة وتحقيق العدالة بوتيرة أسرع وأكثر كفاءة وموثوقية.

6.3 بناء القدرات ونقل المعرفة

أدى تطبيق إطار التنافسية القضائية إلى تعزيز التعلم وتطوير القدرات، مع تقديم نتائج تقييم موضوعية للأداء. وتم تعريف الموظفين والقيادات بنموذج نضج الجهات القضائية، ما يوفر منهجية منظمة لتقييم الأداء القضائي. ومن خلال سلسلة من ورش نقل المعرفة، اكتسبت الفرق المهارات اللازمة لتنفيذ التقييمات الذاتية الدورية ودمج هذه الممارسات في العمليات المستمرة. كما عززت المبادرة قدرة محاكم دبي على التحسين المستمر، ما يتفق مع الممارسات العالمية في التميز القضائي والحوكمة.[36]

7.3 دروس للمجتمع القضائي العالمي

تقدم تجربة محاكم دبي عدة رؤى مهمة للسلطات القضائية حول العالم. أولاً، تُظهر التجربة أن إطار التنافسية القضائية يتمتع بالمرونة التي تتيح تطبيقه عبر المنظومات القانونية المتنوعة، مع الحفاظ على قابلية المقارنة على المستوى الدولي في الوقت نفسه. ثانياً، تبرز التجربة أهمية دمج مفهوم التنافسية في تقييم الأداء القضائي كونه أداة لتعزيز الحوكمة وترسيخ المساءلة. وأخيراً، تبين التجربة أن التميز القضائي لا يمكن قياسه بمؤشرات الكفاءة فحسب، بل يتطلب منهجية متوازنة تُولي نفس القدر من الاهتمام لمبادئ العدالة والإنصاف وتعزيز الثقة المجتمعية وتشجيع الابتكار.

القسم الرابع

اعتماد التكنولوجيا الحديثة والعدالة الرقمية في محاكم دبي

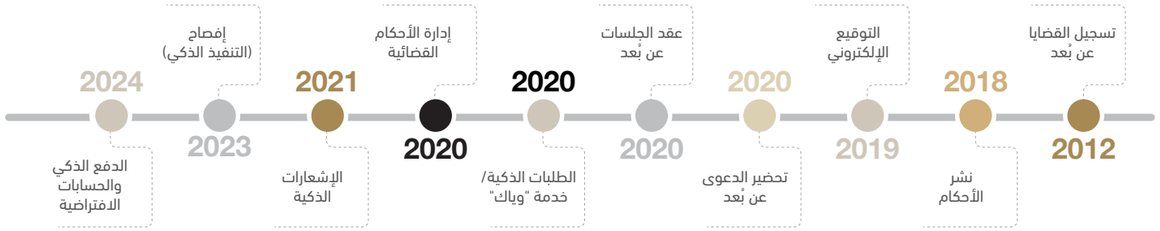
1.4 تطور العدالة الرقمية في محاكم دبي

يعد نظام تسجيل القضايا الرقمي المبتكر منصة متكاملة تشمل تسجيل الدعاوى إلكترونياً وتتبعها مباشرة وعقد الجلسات عن بُعد. وقد أسهم هذا النظام في ترسيخ مكانة محاكم دبي كجهة قضائية رائدة عالمياً في مجال العدالة الرقمية. كما أدت هذه المبادرة إلى تحسين مستويات سهولة اللجوء إلى العدالة وتعزيز الكفاءة التشغيلية، ما وضع محاكم دبي على قائمة "أفضل 10 محاكم" في الابتكار القضائي، فضلاً عن حصولها على عدة جوائز "ستيفي"، بما في ذلك جائزة التميز في الخدمات، حيث بلغت نسبة رضا المتعاملين 97% في عام 2022.[37] ويعكس هذا الإنجاز قدرة التحول الرقمي المُدمج بشكل ممنهج على تعزيز تجربة المتعاملين وأداء الجهات معاً، ما يقدم نموذجاً عالمياً للمحاكم الجاهزة للمستقبل.

يمثل تطور محاكم دبي نحو الرقمنة الكاملة نموذجاً لتجربة متميزة مرّت بسلسلة من المراحل المتدرجة والمدروسة وأسهمت بشكل ملموس في رفع كفاءة المنظومة القضائية وتعزيز تكاملها.

نظام تسجيل القضايا الرقمي

نظام رقمي سلس يمكن من خلاله إدارة إجراءات الدعاوى بالكامل من التسجيل وحتى تنفيذ الأحكام.



وخلال السنوات الأخيرة، شهد التحول الرقمي مجموعة من المراحل الرئيسية التي تعكس التزاماً راسخاً بتحديث الإجراءات القضائية ومواءمتها مع المعايير الدولية. وبدأت هذه المسيرة بإطلاق الخدمات الإلكترونية الأساسية التي مكّنت المتعاملين من تقديم الدعاوى والوثائق عبر الإنترنت وعالجت التحديات الأولية مثل التأخيرات الناتجة عن المعاملات اليدوية. كما أرسى هذا الإطلاق للخدمات الإلكترونية أساساً لقاعدة قوية تدعم مسار التوسع والتطوير المستقبلي. أعقب ذلك تطبيق نظام متكامل لإدارة الدعاوى القضائية يتيح المتابعة اللحظية لإجراءات الدعوى وتعزيز سهولة اللجوء للعدالة. وشكل اعتماد التوقيع الرقمي الآمن خطوة محورية في هذه المرحلة، حيث عزز موثوقية السجلات الإلكترونية وكان إجراءً مهماً نحو تحقيق النزاهة الإجرائية. كما شملت التطورات اللاحقة توسع الخدمات الرقمية لتشمل جلسات الاستماع الافتراضية والإشعارات المؤتمتة، ما يسهم في تبسيط الإجراءات وتقليص الحاجة إلى الحضور إلى المحكمة. وقد رافق ذلك تطبيق إجراءات قوية للأمن الإلكتروني لحماية البيانات وتعزيز الثقة المجتمعية في المنظومة.

وفي المرحلة الأحدث، تم توظيف الذكاء الاصطناعي والأدوات التحليلية لإطلاق أدوات العدالة التنبؤية وأنظمة إدارة القضايا المخصصة، ما ساعد على تحسين تخصيص الموارد وتعزيز كفاءة اتخاذ القرار. كما أسهمت أبرز التحولات، والتي تشمل إطلاق منصة رقمية موحدة وتنظيم تدريب شامل للكوادر القضائية، بدور مهم في الارتقاء بمستوى جاهزية المنظومة وتعزيز كفاءتها التشغيلية.

ويُعَد مشروع "المبادئ القانونية" أحد أبرز الأمثلة الريادية على الابتكار المدعوم بالذكاء الاصطناعي في المنظومة القضائية، حيث يوظف الذكاء الاصطناعي في استخلاص المبادئ القانونية من آلاف الأحكام القضائية. ويعزز هذا المشروع اتساق الأحكام عبر المنظومة القضائية ويسرّع البحث القانوني ويدعم اتخاذ القضاة قرارات قضائية مستنيرة، ما يشكل نموذجاً رائداً للاعتماد على التكنولوجيا في بناء المنطق القانوني على مستوى المنطقة.

ويؤكّد هذا التحول التدريجي على الرؤية الاستراتيجية لمحاكم دبي، حيث يُرسِّخ صورتها كنموذج للتميز القضائي الذي يوازن بين التطور التكنولوجي والعدالة الفعلية.

2.4 الفرص والتحديات

الفرص: يتيح اعتماد التكنولوجيا إمكانات واسعة لتبسيط الإجراءات القضائية وتقليص تأخير الإجراءات وتعزيز الشفافية وتوسيع نطاق سهولة اللجوء إلى العدالة ودعم تسوية المنازعات عبر الحدود بكفاءة أعلى.

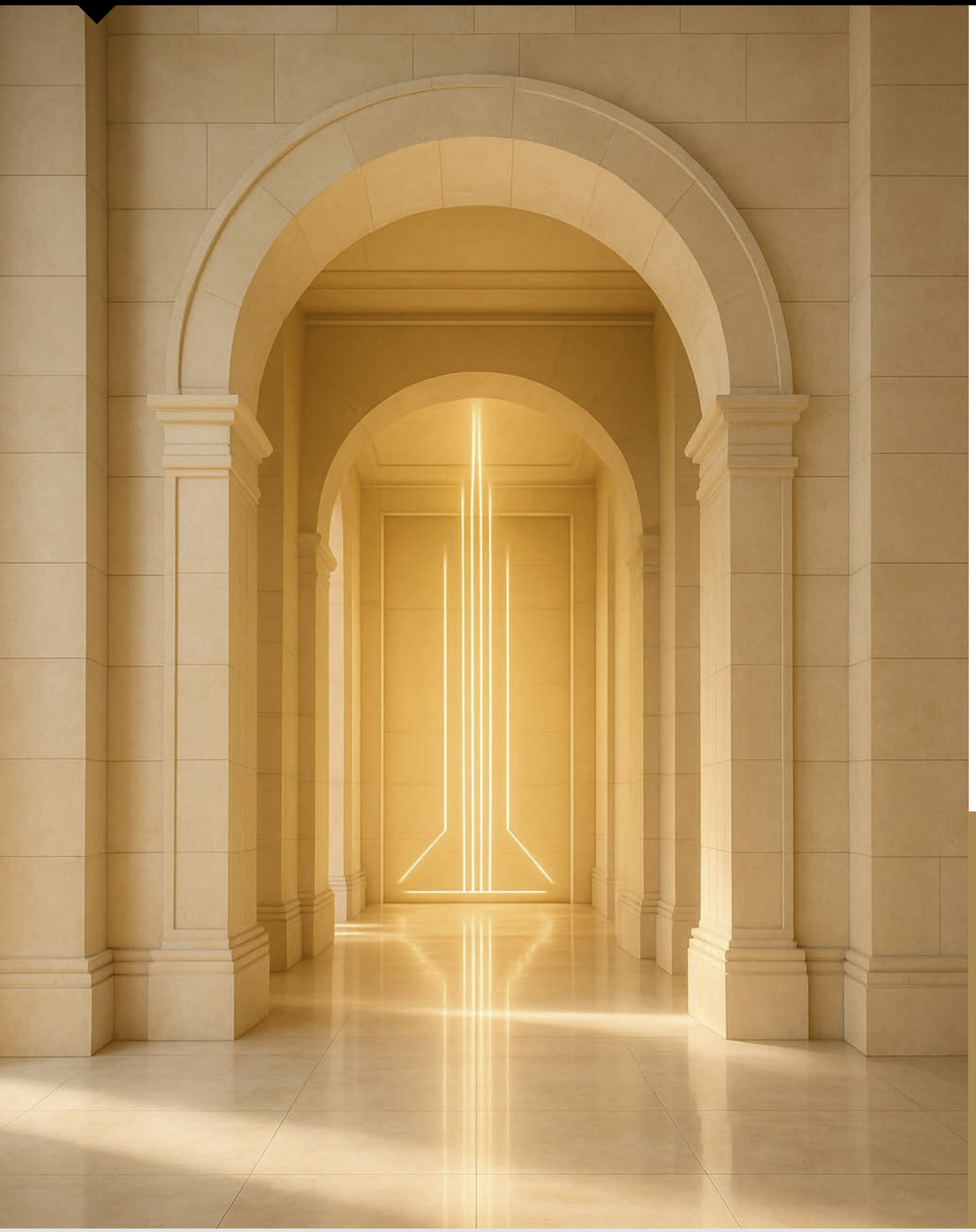
التحديات: على الناحية الأخرى، لا تزال مخاطر مثل الفجوة الرقمية ونقاط ضعف الأمن الإلكتروني والمخاوف المتعلقة بالخصوصية والمسؤولية الأخلاقية للقضاة تشكل تحدياً واضحاً للمنظومة القضائية. وتشير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (2021) إلى أن أطر الحوكمة الشمولية تمثل عنصراً أساسياً لضمان إسهام التحول الرقمي في المنظومات القضائية في تعزيز الثقة المجتمعية، وليس تقويضها.[38]

3.4 الرؤية الاستراتيجية

يقدم التحول التقني الذي شهدته محاكم دبي، كما هو مذكور في الأقسام السابقة، رؤى مهمة للجهات القضائية حول العالم بشأن قدرة العدالة الرقمية على أن تصبح محركاً للتنافسية. ويعتمد مستقبل التنافسية القضائية على مدى قدرة المحاكم على توظيف التقنيات الحديثة بفاعلية مع الحفاظ على مبادئ العدالة والاستقلال والشفافية. ويمكن للمحاكم ضمان إسهام التقنيات في تعزيز الكفاءة والثقة والشمول والمرونة من خلال مواءمة المبادرات الرقمية مع الأطر القضائية مثل إطار التنافسية القضائية. وتُثبت تجربة محاكم دبي أن العدالة الرقمية يمكن أن تمثل حافزاً للتنافسية العالمية في القطاع القضائي حين توجه بنحو ممنهج ومدروس.

كما يكشف تحليل مؤشرات الأداء الأخيرة لمحاكم دبي عن تقدم ثابت وجوهري في التحول الرقمي للخدمات القضائية ورفع كفاءتها. ويمثل عام 2024، على وجه التحديد، ذروة جهود التحول التي امتدت عبر عدة سنوات، حيث يعكس مستويات إنجاز شبه مثالية عبر عدد من المحاور المهمة.

ويتمثل أبرز هذه الإنجازات في معدل التقاضي عن بُعد، الذي ارتفع من 91.8% في عام 2023 إلى 96% في عام 2024. ويؤكّد هذا التطور على قدرة محاكم دبي على الحفاظ على مستويات عالية من استمرارية الإجراءات عبر الوسائل الرقمية، ما يضمن بقاء اللجوء إلى العدالة متاحاً وفعّالاً دون انقطاع. ويعكس هذا الأداء مستوى الجاهزية التقنية ويُظهر ثقة المجتمع في الإجراءات القضائية الرقمية، ما يسهم في تعزيز مكانة النظام القضائي في دبي كنموذج إقليمي في دمج آليات التقاضي عن بُعد.



إضافة إلى ذلك، بلغ معدل التحول الرقمي مستوى استثنائياً قدره 99.12% في عام 2024، مقارنة بـ 96.04% في عام 2023 و87.04% في عام 2022. ويعكس هذا المسار تحولاً ثقافياً وعملياً عميقاً نحو الاعتماد الكامل للخدمات الرقمية من قِبل المتعاملين والعاملين في المحاكم على حد سواء. ويُبرز هذا المسار أيضاً نجاح النظام القضائي في ترسيخ المعاملات الرقمية داخل هيكله التنظيمي وتعزيز التقدم نحو أهداف دبي في مجال الحوكمة الذكية والتميز الرقمي. وتأكيداً لهذا الالتزام، حصلت محاكم دبي في عام 2022 على "الختم الرقمي" في إطار تنفيذ استراتيجية دبي للمعاملات اللاورقية.

يُعَد الحفاظ على معدل إنجاز رقمي كامل بنسبة 100% خلال الفترة من 2021 إلى 2024 إنجازاً لافتاً، حيث يعكس نضج البنية التقنية لمحاكم دبي وتكاملها، ما يمكنها من دعم إتمام دورة المعاملات القضائية بالكامل في صيغة رقمية تماماً. ويؤكد ذلك الاستقرار التنظيمي والموثوقية الإجرائية التي تتميز بها المنظومة الرقمية لمحاكم دبي، حيث يمكن بدء جميع الخدمات ومعالجتها واستكمالها إلكترونياً.

فضلاً عن ذلك، بلغ معدل رضا المتعاملين 92.5% في عام 2024، محافظاً على نفس مستواه الذي سُجّل عام 2023 (92.1%). ويعكس نجاح الجهاز القضائي في الحفاظ على معدلات رضا المتعاملين فوق 90% لعدة سنوات على التوالي إلى الاتساق القوي بين جودة الخدمات وتوقعات المستخدمين والثقة المجتمعية. ويشير هذا المعدل الثابت إلى أن التحول الرقمي في النظام القضائي لم يقتصر على تحسين الكفاءة التشغيلية، بل أسهم أيضاً في تعزيز الشعور بالعدالة وسهولة الوصول إلى الخدمات القضائية.

وعند النظر إلى هذه المؤشرات مجتمعة، تترسخ صورة محاكم دبي كنموذج رائد للتطور والتميز القضائي. وتُظهر البيانات أن مبادرات التحول الرقمي التي أطلقت خلال السنوات الماضية قد حققت نتائج ملموسة ومستدامة وقابلة للقياس، ما يرتقي بالمعايير المرجعية للأداء القضائي في العصر الرقمي لآفاق جديدة.

قد تشمل المراحل المستقبلية من مبادرة إطار التنافسية القضائية دراسات متوافقة مع السياق الإقليمي وتنفيذ مشاريع تجريبية في عدد من الولايات القضائية المختلفة. وستُسهم هذه التطبيقات المقارنة في تعزيز قاعدة الأدلة وفتح قنوات للتبادل المعرفي بين المحاكم الساعية إلى ترسيخ قواعد المرونة والابتكار والعدالة التي تركز على الإنسان.

الخاتمة ودعوة لاتخاذ إجراءات

يمثل تطوير إطار التنافسية القضائية خطوة مهمة في إعادة صياغة مفهوم التميز القضائي في القرن الحادي والعشرين. فمن خلال دمج الوظائف القضائية الأساسية مع القدرات التمكينية واعتماد الحلول المبتكرة والتكنولوجيا المتطورة والثقة المجتمعية ضمن نماذج الأداء، يلبي الإطار المتطلبات العالمية المتزايدة لمحاكم تتسم بالكفاءة والشفافية والجاهزية للمستقبل.

وتوضح تجربة محاكم دبي آلية تطبيق هذا النموذج عملياً لتوليد الرؤى والأفكار الاستراتيجية ودراسة المنظومة القضائية بدقة وتعزيز القدرات بالتوازي مع إثراء الحوار العالمي حول إصلاح قطاع العدالة. ورغم اختلاف السياقات التنظيمية، تظل المنهجية والدروس المستخلصة قابلة للتطبيق عبر النظم القضائية المتباينة.

وتكشف البيانات الممتدة بين عامي 2020 و2025 عن مسار تحول ثابت ومدروس داخل المنظومة القضائية في إمارة دبي يتميز بتعزيز القدرات والموارد البشرية وتعميق التخصص. وعلى الرغم من التحديات التي شهدتها الفترة بين 2020 و2022، تعكس فترة التعافي اللاحقة التزاماً متجدداً بالإصلاح القضائي، مع ارتفاع عدد القضاة بنحو 18% وزيادة عدد المساعدين القضائيين بنحو الثلث. كما تحولت سياسات التدريب من البرامج العامة إلى برامج أكثر تركيزاً ومهنية، ما يشير إلى إعطاء الأولوية إلى التطوير النوعي والتخصص بدلاً من التوسع الكمي. بالإضافة إلى ذلك، أسهمت المحاكم المتخصصة، مثل محكمة التركات، وزيادة الكوادر الإدارية الداعمة، في ترسيخ عملية التحديث الهيكلي التي تستهدف رفع الكفاءة وضمان نزاهة الإجراءات وتحسين إدارة القضايا. وبحلول عام 2025، أصبح النظام القضائي في دبي أكثر توازناً ومهنيةً وجاهزية لتلبية المتطلبات المتطورة لتحقيق العدالة في ظل المنظومة القانونية الحديثة.

ويمكن لإطار التنافسية القضائية، في المرحلة المقبلة، أن يكون حافزاً نحو الإصلاح والتحديث في الأنظمة القضائية حول العالم، حيث تتيح قابلية الإطار للتكيف سهولة تطبيقه في منظومات قانونية مختلفة، كما يوفر تصميمه القائم على مستويات النضج التنظيمي خارطة طريق واضحة للتحسين المستمر وتعزيز التنافسية. وعلى هذا النحو، يقدم الإطار إسهاماً عملياً للجهود العالمية الرامية إلى تعزيز الأداء القضائي وترسيخ التميّز.

تجسد الشراكة بين محاكم دبي وشركة سيا، والتعاون مع المركز الوطني لمحاكم الولايات في الولايات الأمريكية المتحدة، الإمكانات الكبيرة لإطار التنافسية القضائية كمنصة تعاونية لدعم التطوير القضائي عالمياً. ويمكن أن تسهم الشراكات المستقبلية في توسيع نطاق التحقق التجريبي للإطار وزيادة قواعد البيانات المقارنة وصقل الإطار ليصبح نموذجاً حياً للمرونة والتنافسية القضائية.

نبذة عن المؤلفين

تم إعداد هذا التقرير بالشراكة بين محاكم دبي وشركة سيا، وبالتعاون مع المركز الوطني لمحاكم الولايات المتحدة الأمريكية، بهدف تعزيز المعرفة العالمية حول أداء الأنظمة القضائية وقدرتها التنافسية.

محاكم دبي

السلطة القضائية الرائدة في إمارة دبي والمكلفة بتحقيق سهولة اللجوء لعدالة تتميز بالكفاءة والشفافية. وتُعد محاكم دبي رائدة في الابتكار على مستوى دولة الإمارات، من خلال مبادرات مثل "نظام تسجيل القضايا الرقمي" ورفع الدعاوى القضائية إلكترونياً وعقد الجلسات عن بُعد، ما يتوافق مع الرؤية الأشمل لدولة الإمارات والتي تسعى إلى إرساء منظومة ذكية وتنافسية للحوكمة.

علياء عبدالله المهيري
مدير إدارة الاستراتيجية والأداء المؤسسي
aaalmheiri@dc.gov.ae

مها عجيل السويدي
رئيس قسم التميز
maalsuwaidi@dc.gov.ae

سيا

مجموعة عالمية متخصصة في الاستشارات الإدارية تأسست عام 1999 استناداً إلى رؤية رقمية واضحة. وتعتمد الشركة اليوم على علوم البيانات لتعزيز رؤيتها وقدراتها الإدارية، مستندة إلى الابتكار ومدفوعة بالمسؤولية. وتسعى سيا دائماً إلى قيادة التغيير ومساعدة العملاء على بدء مسار التحول وإدارته والاستفادة منه. كما تؤمن الشركة بأن النظرة الإيجابية تعزز القوة، ما يمكن العملاء من الحد من السلبيات وزيادة الفرص.

ويضم فريق الشركة 3,000 مستشار يتمتعون بخبرات واسعة تشمل مجموعة متنوعة من القطاعات والخدمات، ويقدم خدماته للعملاء في جميع أنحاء العالم من خلال 48 مقراً في 19 دولة. وبفضل هذه الخبرات الممتدة، تحقق الشركة نتائج ملموسة، فيما تساهم منهجيتها الإيجابية في تحويل النتائج إلى فرص واعدة.

م/سيزار بييرو مكرزل
شريك ورئيس فريق الخدمات العامة العالمي
شركة "سيا" للاستشارات (SIA)
cesar.moukarzel@sia-partners.com

فرح كمال العسال
مدير أول، رئيس فريق التميّز في الخدمات العامة في الشرق الأوسط
شركة "سيا" للاستشارات (SIA)
farah.alassal@sia-partners.com

أحمد حمزة
مستشار
شركة "سيا" للاستشارات (SIA)
ahmad.hamzeh@sia-partners.com

مؤلف مشارك:

د. محمد النسور
محام وأستاذ قانون
nsour@nsourlaw.com

شارك في التقرير:

د. باميلا كايسي
نائب رئيس قسم البحث والتصميم،
المركز الوطني لمحاكم الولايات
pcasey@ncsc.org

المراجع

1. World Bank Group, 'Global Program on Justice and the Rule of Law' <https://www.worldbank.org/en/programs/global-program-on-justice-and-rule-of-law> accessed 16 September 2025

2. OECD, Government at a Glance 2025 (OECD Publishing 2025) <https://doi.org/10.1787/0efd0bcd-en> accessed 16 September 2025

3. World Justice Project, 'World Justice Project Rule of Law Index 2024' (WJP 2024) <https://worldjusticeproject.org/rule-of-law-index/downloads/WJPIndex2024.pdf> accessed 16 September 2025

4. Amit Singh and Praveen Singh Chauhan, 'Digitalization in the judiciary: Transforming justice for the 21st century' (2024) 4(2) International Journal of Literacy and Education 199 <https://doi.org/10.22271/27891607.2024.v4.i2c.226> accessed 16 September 2025

5. Miguel Alves Pereira, 'Clearance rates and disposition times: Not the whole story of judicial efficiency' (2025) 38 International Review of Law and Economics 106283 <http://dx.doi.org/10.1016/j.irle.2025.106283> accessed 16 September 2025

6. United Nations Development Programme (UNDP), 'The Human and Economic Impact of Digital Public Infrastructure: A quantitative analysis of the potential impact of digital public infrastructure by 2030 across the finance, climate and justice sectors' (UNDP 2023) <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-07/undp-the-human-and-economic-impact-of-digital-public-infrastructure-final.pdf> accessed 16 September 2025

7. World Justice Project, 'WJP Rule of Law Index' (WJP, 2024) <https://worldjusticeproject.org/rule-of-law-index/global> accessed 16 September 2025

8. تعني التنافسية في السياق القضائي قدرة الجهة القضائية على تقديم خدمات عدلية سريعة وموثوقة ومبتكرة، تُسهم في تعزيز مرونتها وترسيخ الحوكمة الوطنية.
راجع: Livio Di Gaspare, Carlo Maria Cantore and Matias E. Bordigoni, A Survey of Judicial Effectiveness: The Last Quarter Century of Empirical Evidence (World Bank Policy Research Working Paper No 10501, World Bank 2023) https://documents1.worldbank.org/curated/en/099330206262335739/pdf/IDU0c20eb45a08f4504cee09199072bada1c4771.pdf accessed 7 November 2025.

9. World Justice Project, supra note 7.

10. مع تنامي الزخم العالمي نحو الإصلاحات الموجهة لتحسين الأداء، يأتي إطار التنافسية القضائية ليكون أكثر من مجرد نموذج للتقييم، حيث يُعد أيضاً أساساً للدراسات المستقبلية. ومن المتوقع أن تتناول الأوراق البحثية اللاحقة على نحو معمّق ما يلي: (1) أهمية المحاكم المرنة لضمان الاستقرار المجتمعي، (2) العلاقة بين إطار التنافسية القضائية والأطر الدولية الأخرى مثل إطار منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والإطار الدولي لتميز المحاكم وبرنامج جوبيتر التابع للبنك الدولي، (3) آليات تفعيل ركائز التنافسية العشر ضمن الإطار، (4) دراسات حالة توضح تطبيق الإطار في ولايات قضائية مختلفة. ويضمن هذا النهج استمرار تطوّر الإطار وتعزيزه كأداة معرفية عالمية قابلة للتكيّف والنمو.

11. OECD, OECD Framework and Good Practice Principles for People-Centred Justice (OECD Publishing 2021) <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/12/oecd-framework-and-good-practice-principles-for-people-centred-justice_aa5031db/cdc3bde7-en.pdf> accessed 16 September 2025

12. OECD, supra note 11

13. World Bank Group, 'Global Program on Justice and the Rule of Law' (Data and Analytics, JUPITER) <https://www.worldbank.org/en/programs/global-program-on-justice-and-rule-of-law/data-and-analytics> accessed 16 September 2025

14. World Justice Project, 'Factors of the Rule of Law' <https://worldjusticeproject.org/our-work/research-and-data/factors-rule-law> accessed 16 September 2025

15. United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC), 'Criminal Justice Reform' <https://www.unodc.org/unodc/justice-and-prison-reform/cpcj-criminal-justice.html> accessed 16 September 2025

16. European Commission for the Efficiency of Justice (CEPEJ), European Judicial Systems Evaluation Report (2022 cycle) (Council of Europe 2022) <https://www.coe.int/en/web/cepej/special-file-report-european-judicial-systems-cepej-evaluation-report-2022-evaluation-cycle-2020-data-> accessed 16 September 2025

.17 .OECD supra note 11

.18 Sayed Madadi and Manuel Ramos-Maqueda, 'Reforming Justice: Benchmarking Judicial Effectiveness through the JUPITER Assessment' (World Bank 2025) <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/8f7101fb-e437-43ec-b0ea-50a5d32462f5/content> accessed 16 September 2025

.19 ICCE, 'International Framework for Court Excellence' (3rd Edition, May 2020) <https://www.asean-ifce.com/files/ifce/english-international-framework-3rd-edition.pdf> accessed 16 September 2025

.20 OECD (2021), OECD Framework and Good Practice Principles for People-Centred Justice, OECD Publishing, .Paris, https://doi.org/10.1787/cdc3bde7-en

.21 European Commission for the Efficiency of Justice (CEPEJ). (2024). European judicial systems - CEPEJ evaluation report - 2024 evaluation cycle (2022 data) - Part 1: General analyses. Council of Europe. https://book.coe.int/en/international-law/11968-pdf-european-judicial-systems-cepej-evaluation-report-2024-evaluation-cycle-2022-data-part-1-general-analyses.html

.22 https://u.ae/en/about-the-uae/strategies-initiatives-and-awards/strategies-plans-and-visions/innovation-and-future-shaping/we-the-uae-2031-vision

.23 https://u.ae/en/about-the-uae/strategies-initiatives-and-awards/strategies-plans-and-visions/innovation-and-future-shaping/uae-centennial-2071?utm_

.24 .CEPEJ supra note 16

.25 OECD, 'Access to justice and the COVID-19 pandemic' (OECD Policy Responses to Coronavirus (COVID-19), OECD Publishing 2020) <https://www.oecd.org/en/publications/access-to-justice-and-the-covid-19-pandemic_09a621ad-en.html> accessed 16 September 2025

.26 .ICCE supra note n 19

.27 .UNODC supra note 15

.28 .OECD supra note 25

.29 CEPEJ supra note 16

.30 World Bank (Overview, Justice and Development) <https://www.worldbank.org/en/programs/global-program-on-justice-and-rule-of-law/priority-themes> accessed 16 September 2025

.31 OECD, The Path to Becoming a Data-Driven Public Sector (OECD Digital Government Studies, OECD Publishing 2019) <https://doi.org/10.1787/059814a7-en> accessed 16 September 2025

.32 .ICCE supra note 19

.33 Emirates News Agency, ‹Dubai Courts' Amicable Dispute Resolution Centre› (WAM, 19 October 2025) https://www.wam.ae/en/article/b1odpfk-dubai-courts%E2%80%99-amicable-dispute-resolution-centre?utm_source=chatgpt.com accessed 19 .October 2025

.34 Gulf News, ‹Most Disputes End Amicably Within a Fortnight in Dubai› (Gulf News, 19 October 2025) https://gulfnews.com/uae/crime/most-disputes-end-amicably-within-a-fortnight-in-dubai-1.103832417?utm_.source=chatgpt.com accessed 19 October 2025

.35 Emirates News Agency, ‹Dubai Inheritance Court Delivers Exceptional› (WAM, 19 October 2025) https://www.wam.ae/en/article/bhxmsum-dubai-inheritance-court-delivers-exceptional?utm_source=chatgpt.com

.36 .ICCE supra note n 19; OECD supra note 18

.37 Government of Dubai Media Office, 'Dubai Courts' 'Digital Case File initiative' takes top honours at Digital Government award for GCC States' (Dubai Media Office, 20 December 2023) <https://mediaoffice.ae/en/news/2023/December/20-12/Dubai-Courts-Digital-Case-File-initiative> accessed 16 September 2025

.38 .OECD supra note 21

محاكم دبي
DUBAI COURTS