

التدريب القضائي

أهميته . . وواقعه . . ومستقبله

الشيخ عمر بن نصير الشريف

عضو الدائرة الإدارية التاسعة وعضو الدائرة التأديبية السابعة بالمحكمة الإدارية بمحافظة جدة

المقدمة

الحمد لله رب العالمين، عزّ فحكّم، وأمر بالعدل، ومنع من الظلم وحرّمه، ثم الصلاة والسلام على نبيّنا، محمد بن عبدالله، أعدل من قضى، وعلى آله وصحبه وسلّم تسليمًا كثيرًا.. أما بعد:

إنّ التدريب القضائي مطلب المرحلة، وجواد السبق لجهات القضاء بين أقرانها، ولا مرء في أنّه يحق للمواطن، قبل أن يكون حقًا للقاضي أن ينال قاضيه فرصة التكوين الفني اللازم، الذي يعدّه لأداء رسالته المهمة، والشاقة والمضنية، سواءً كان ذلك الإعداد سابقًا على توليه لمنصب القضاء، أم عند كل منعطف في حياته القضائية، خصوصًا عندما يُختار لعمل قضائي متخصص، أو ليتولى إحدى مهام إدارة العدالة، أو كان ذلك مصاحبًا لحياته القضائية المستمرة، لتزويده بكل جديد مما هو معين له في مسيرته، وهو ما يعني تأثيرًا مباشرًا في تثبيت دعائم استقلال القضاء، لإسهامه المباشر في جعل القضاة أكثر قدرةً على مباشرة وظائفهم، مع وعي تام بحدود مهماتهم، ووعي قضائي لتدعيم ذلك الاستقلال وترسيخ مفهومه وتوجيهه التوجيه السليم.

ومن هنا، فإنه لا بد من حرص دؤوب على مواءمة الإعداد والتدريب للقاضي؛ لأنه ضرورة لا غنى عنها، بالنظر إلى خطورة الدور الذي يقوم به القضاء ليس في تحقيق العدل، وترسيخ مفهومه بين الناس فحسب، بل في حياتنا النظامية بصفة عامة^(١).

ولا نعتقد بعد ذلك، في أن أحداً يختلف على أن القعود عن التدريب الحقيقي، والفعال للقاضي، وحسن إعداده، هو غيبة مؤكدة عن حقيقة من حقائق الحياة، وهو ظنٌ سقيمٌ بأنَّ القاضي يُولد قاضيًا، ومن ثم فهو لا يحتاج إلى تدريب وإعداد، ولا يحتاج بالتالي إلى متابعة تضمن سلامة هذا الإعداد وذلك التدريب، ومن بعدهما سلامة الأداء وإجادته ودقته وسرعته.

كما لا نخالُ أحدًا يدعى بأنَّ إعداد القاضي وتدريبه، ينطوي على أدنى مساس بما للقضاء من هيبة ومكانة، وما ينبغي له من توقير واحترام، خصوصًا إذا ما جاء هذا الإعداد، وذاك التدريب من شيوخ القضاء، وأبرز رجاله، ممن لهم باعٌ من التجربة والمراس، أو من أساتذة الفقه والحقوق.

ومما يرتبط بتدريب القضاة وإعدادهم أيضًا، تدريب أعوانهم، والعمل على رفع مستواهم، العلمي والعملي؛ لأنه لا يمكن أن تستقيم دورة العدالة في سيرها بدونهم، ووقوع الخطأ منهم، أو تعدده، لا ريب مضرٌ بالقضاء ذاته، لأنَّ الجميع سيفقدون بالنتيجة ثقتهم به، كملجأ لهم وحافظ لحقوقهم^(٢).

وأمام ما سبقت الإشارة إليه من أهمية لتدريب القضاة وأعوانهم، عزمت على الإسهام العملي، وخدمة مرفق العدالة بالكتابة في هذا الباب، مستعينًا بالله متوكلاً

(١) لأنَّ أحكام القضاء فضلًا عن أنها الأداة الفعالة لتطوير القاعدة النظامية لتصبح عادلة التطبيق، قد أصبحت رافدًا أساسيًا من روافد متابعة وتطوير وتحديث الفكر النظامي بصفة عامة.

(٢) تشريعات السلطة القضائية معلقًا على نصوصها (٤٠١-٤٠٧) بتصرف وإضافة.

عليه، طامعاً في تحقيق النفع، باذلاً كل وسع، داعياً المولى أن يجعله نافعاً، محققاً لمقصوده، وقد انتظم عقده بحمد الله في محاور ستة، جاءت على النحو الآتي:

المحور الأول: مداخل ومقدمات تمهيدية، ويضم النقاط التالية:

- أهمية العمل القضائي.
- أهمية العنصر البشري.
- التدريب وموقعه في المنظومة الإدارية.
- التدريب القضائي (ماهيته ونطاقه).

المحور الثاني: التدريب القضائي (صورة من الداخل)، ويضم النقاط التالية:

- أهمية التدريب القضائي.
- واقع التدريب القضائي.
- تحديات التدريب في الجهات القضائية.

المحور الثالث: التدريب القضائي (خطوات نحو العمل)، ويضم النقاط التالية:

- المنطلقات الشرعية.
- أهداف التدريب القضائي.
- أبعاد التدريب القضائي.
- مراحل الإعداد للتدريب القضائي.
- تحديد الاحتياجات التدريبية في الجهات القضائية.
- متطلبات التدريب القضائي.

المحور الرابع: التدريب القضائي (التنظيم والمسؤولية)، ويضم النقاط

التالية:

الجانب التنظيمي لعملية التدريب القضائي.

مسؤوليات الجهات القضائية نحو التدريب القضائي.

المحور الخامس: التدريب القضائي (تطبيقات عملية)، ويضم النقاط التالية:

المستثمرون في القضاة.

تطوير العاملين في الجهات العدلية (التطوير الدائم).

كرسي التدريب القضائي.

المحور السادس: مستقبل التدريب القضائي.

التوصيات والخاتمة.

وما توفيقي إلا بالله، عليه توكلت، وإليه أنيب.

المحور الأول مداخل ومقدمات تمهيدية

أولاً: أهمية العمل القضائي:

للعمل القضائي أهمية بالغة، بينها أهل العلم -رحمهم الله- في مواطن متفرقة، بل في مصنفات مستقلة، ويكفي في هذا المقام ما سطره شيخ الإسلام ابن تيمية -رحمه الله- إذ يقول: (المقصود من القضاء، وصول الحقوق إلى أهلها، وقطع المخاصمة، فوصول الحقوق هو المصلحة، وقطع المخاصمة إزالة المفسدة، فالمقصود هو جلب تلك المصلحة، وإزالة هذه المفسدة، ووصول الحقوق هو من العدل، الذي تقوم به السماء والأرض، وقطع الخصومة هو من باب دفع الظلم والضرر، وكلاهما ينقسم إلى: إبقاء موجود، ودفع مفقود، ففي وصول الحقوق إلى مستحقها يحفظ موجودها، ويحصل مقصودها، وفي الخصومة يقطع موجودها ويدفع مفقودها، فإذا حصل الصلح، زالت الخصومة التي هي أحد المقصودين)^(٢)، ولا يشك أحد قطعاً، في أهمية القضاء في كل زمان ومكان، ولا سيما إن كان القضاة هم العلماء، والفقهاء والمجتهدون، فلا غنى لبشر عنهم؛ لأنَّ العلماء ورثة الأنبياء، والأنبياء قضاة أقوامهم، وحكماء دولهم، بهم تزهو الشعوب، وينتشر الخير، ويعمُّ الرخاء، وتزول المدلهمات، وتنقشع الملمات، فهم كالغيث أينما حلَّ نفع، وإذا كان القضاء يشرع لكل جمع زاد عن الاثنين، بأن يؤمِّروا أحدهم، منعاً للخلاف الذي يؤدي إلى الاختلاف، حتى لا يستبد كل إنسان برأيه فيهلك الجميع، وإذا كان ذلك بين العدد القليل في

(٢) مجموع الفتاوى (٢٥٥/٢٥)، وانظر أيضاً: تبصرة الحكام (٢/١).

السفر، فوجود القضاة في الحضر مع تزايد أعداد السكان لهو أحرى وأوجب، لأنَّ الناس يحتاجون لدفع التظالم، وفصل التخاصم، فلهذا يجب تنصيب الولاية والحكام والقضاة، للسيطرة على أمور الناس، ومنع الظلم، وإعطاء كل ذي حق حقه^(٤).

ثانياً: أهمية المورد البشري:

ثمة عناصر شتّى تشترك في إدارة أيّ منظمة عمل، إلا أنَّ العنصر البشري يظل من العناصر الأساسية، في العملية الإدارية، ولا مغالاة بالقول: إنَّ أهم هذه العناصر هو العنصر البشري، فأهميته تفوق الأهمية النسبية للعناصر الأخرى، إذ إنَّ العنصر البشري يمكنه أن يحقق الاستغلال الأفضل للعناصر المادية والتنظيمية، والمزج بينها بما يحقق أقصى استفادة ممكنة، والموارد البشرية «تضيف للقيمة في حين تضيف كل الموارد الأخرى للتكاليف^(٥)»، والسعي لتطوير تلك الموارد، مصدر من مصادر المنافسة بين الدول، وهذا ما يفسر دعوة علماء الإدارة المستمرة للمنظمات، ببذل قصارى الجهد، في سبيل حماية رأس مالها البشري، وفي الجهات القضائية بخصوصها، فإنَّ المورد البشري هو القوة المحركة لعناصر الإنتاج فيها، وأبرز مظاهر تلك القوة، من تقلده القضاء، فالقاضي إذن هو أهم عنصر بشري، يظهر في العملية القضائية قطعاً، وهو أكثر من كونه مجرد موظف يغطي وظيفة شاغرة، بل هو من يجسد المعرفة، والإمكانات التي تستخدمها الجهات القضائية لتحقيق أهدافها، كما يمثّل القدرة على العمل والتنفيذ والابتكار، وعلى ضوء ما سبق فالعنصر البشري هو

(٤) انظر نحوه في: نيل الأوطار (٢٥٨/٨).

(٥) ولهذا فإن من أشد الاستجابات الإدارية الخاطئة، للاضطرابات الخطرة في بيئات العمل هو تخفيض الإنفاق على التدريب والتطوير. فوضويات السوق (الإدارة والتسويق في عصر الاضطراب) (٥).

العماد الأول لنجاح الإدارة في الجهات بعمومها، وعماد النجاح على وجه الخصوص في الجهات القضائية هم قضاتها^(٦).

ثالثاً: التدريب وموقعه في المنظومة الإدارية^(٧):

تنوعت التعريفات وتعددت في بيان معنى التدريب، من وجهة نظر علماء الإدارة، ما يستلزم تناوله من عدة جوانب، تسهم في إيضاحه، وهي كالآتي:

١. الهدف: فالتدريب يسعى إلى إكساب الأفراد المهارات، والمعارف، والاتجاهات اللازمة، لأداء عمل محدد بأكثر الطرق.

٢. المضمون: فالتدريب أمودجٌ لتنمية منتظمة (أي أنه عملية مخططة، موضوعها المعارف والمهارات)، وانتظامها معناه الاستمرار.

٣. النشاط: فالتدريب نشاطٌ يتضمن مجموعة من العمليات الفرعية، التي تتعلق بتحديد الاحتياجات التدريبية، وتحديد الإمكانيات التدريبية، وتصميم برامج التدريب وتنفيذها، ثم المتابعة والتقييم.

٤. العملية: فالتدريب عملية لها مكونات، تتفاعل بعلاقة ديناميكية، وهذه المكونات تشمل المدربين، والمتدربين، والبرامج، ووسائل التدريب، ونتيجة لتفاعل هذه المكونات، تتحقق عملية التدريب، ويتحقق حتماً الهدف التدريبي.

(٦) إدارة المواد البشرية الأسس النظرية (١٦)، الرأي السديد لعالم الإدارة العتيد (٦،٢)، مقياس الأداء البشري (٢)، معرفة وإدراك الموجودات الفكرية في الشركة (٥)، الموارد البشرية كقوة تنافسية (٢)، كيف تتنافس الدول (٤)، صناعة التدريب وبناء القدرات (٢-٣،٩)، التمكين كمفهوم إداري معاصر (٢١٣-٢٦٢)، شخصية القاضي (٢٨)، آفاق تطوير القضاء الشرعي في العصر الحاضر (٨)، قضاة الشرع في العصر الحاضر (٣-٤).

(٧) كل ما تحتاج إلى معرفته عن التدريب (٢١)، تدريب الموظفين لرفع كفاءة الأداء (٢)، تدريب الأفراد (١٩-٢٣)، التدريب الفعال وأثره على التكلفة (٢٢)، التدريب مفهومه وفعالياته (١٣-١٥)، التنمية الإدارية (١٣٧)، أسس التدريب الإداري (٤-٥)، إدارة وتنمية الموارد البشرية والطبيعية (٥١)، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة (١٠٣).

تلك الاعتبارات هي في الحقيقة جزءٌ من صعوبة التعريف، ولعلّ من أجود التعريفات دلالة، وأقربها للمراد ما يأتي:

التدريب هو: عملية مخططة لتصحيح الأداء، والمعرفة والمهارات، من خلال تجربة تعليمية، بهدف الوصول إلى أداء أكثر فاعلية.

التدريب هو: عملية تهدف تغييراً في سلوك واتجاهات الفرد، عن النمط الذي اتخذته لنفسه، إلى نمط آخر، تعتقد الإدارة أنّه أكثر ارتباطاً بأهداف المنظمة.

أما عن موقع التدريب في المنظومة الإدارية، فهو وسيلة من وسائل التطوير والارتقاء بالعمل، في سلّم التميز والإتقان، وهو وسيلة لها إسهامٌ بارزٌ، في علاج الكثير من المشكلات، التي تحدث في بيئة العمل، إلا أنّه وباتفاق ليس هو الوسيلة الوحيدة، أو المثلى للحل.

رابعاً: التدريب القضائي (ماهيته ونطاقه):

التدريب القضائي هو: تلك الجهود العلمية والعملية، التي تقوم بها الإدارات التدريبية، التابعة للجهات القضائية، لتلبية الاحتياجات الفعلية، لبيئة العمل القضائية ورجالها، الناجمة عن تطور، أو معالجة لقصور، من أجل المساهمة في تحقيق أهداف تلك الجهات، وتمكينها من مواجهة تحديات العمل، المحلية والدولية، التي تحيط بها^(٨).

(٨) لم يقف الباحث إلى انتهائه من إعداد البحث. على تعريف محدد للتدريب القضائي، ولأهميته ودوره في البيان اجتهد الباحث في صياغة التعريف المذكور، ثم أقام المجلس الأعلى للقضاء، بتاريخ: ١٩/٢٠/١١/١٤٣٠هـ، الملتقى الأول للقضاة (تأهيل القضاة رؤية مستقبلية) قدم فيه بحثٌ بعنوان: التدريب القضائي الممارسات الدولية وقياس الانعكاسات، اختار باحثه تعريف التدريب القضائي بأنّه: عملية تعليمية، من نوع خاص، تركز على نقل المهارات والمعرفة، وتطوير الأداء المهني، انطلاقاً من الخبرة المهنية السابقة للمتدربين، وتتميز بالذاتية، وتقدير الاستقلالية الفكرية للمشاركة، وتركز على المعارف والمهارات التطبيقية، المستقاة من الاحتياجات العملية الفعلية للقضاة، وموجهة إلى مناقشة المشكلات، والمعوقات المهنية.

وفي ضوء هذا التعريف فإن نطاق التدريب القضائي سيشمل البرامج والمشروعات التدريبية الآتية:

البرامج والمشروعات التدريبية التي تعدها وتنفذها مراكز التدريب التابعة للأجهزة القضائية، وعادة ما تنتهي بشهادات متخصصة في إحدى الموضوعات القضائية. البرامج والمشروعات التدريبية التي تعدها مراكز التدريب القضائية، أو القانونية، أو الحقوقية، للقضاة على تنوع درجاتهم القضائية، وعادة ما تتولى إدارة التدريب في الجهة المختصة تنسيق المشاركة لقضااتها في تلك البرامج، على ضوء خططها التدريبية، وما يمليه الواقع العملي، كما أن هذا النطاق هو مصدر من مصادر التميز الفردي للقضاة، الذين لديهم عناية ذاتية بالتدريب والتطوير^(٩).

البرامج والمشروعات التدريبية التي تنظمها المعاهد القضائية المعتمدة علمياً، وتلك المعاهد تميل عادة للجمع بين الدراسة الإعدادية، أو التأهيلية للمرشحين للأعمال القضائية، وبين تدريب قضاة الميدان، والتدريب فيها يتم على فترات متفاوتة وقصيرة، متأثراً بدرجة كبيرة بالطابع العلمي.

البرامج والمشروعات التدريبية، التي تنفذها المؤسسات الحكومية، ذات الصلة بالأعمال القضائية؛ كالمؤسسات العقابية والإصلاحية، ويراعى في مثل تلك البرامج التعريف بالخطوات الإجرائية والنظامية، والسعي لتحقيق وحدة عملية، تمنع الازدواجية، ويتحقق بها التكامل.

البرامج والمشروعات التدريبية لإدارات التدريب ولجانها داخل الجهات القضائية، والتي تنبع من خلال إشرافها الميداني، على العملية التدريبية (الداخلية)، ومعرفتها

(٩) وقتاً لاستفتاء شخصي على عينة من القضاة تبين للباحث أن عدداً لا بأس به يبذل من ماله استثماراً في نفسه لما رآه من أثر بارز، بل إن أحد القضاة استثمر حضوره لبعض البرامج التدريبية لتطبيقها علمياً وعملياً على فروع من العلم، ومنها ما له مساس بالعمل القضائي.

الدقيقة بالوضع الداخلي، والحاجات التدريبية الحقيقية، وهذا النوع يعتمد اعتماداً كبيراً، على درجة الابتكار والإبداع، التي يتمتع بها أعضاء إدارة التدريب، ويتضح من خلالها أثر الجهود الاستثنائية، التي تبذلها الجهات القضائية لتأهيلهم، وإعدادهم للممارسة الفعلية.

البرامج والمشروعات التدريبية، التي تنظمها وتنفذها، المراكز والمعاهد التدريبية المتخصصة، حكومية^(١٠) أو خاصة، وتتم عادة بطلب من الجهات القضائية. البرامج والمشروعات التدريبية التي تنظمها الجهات الإقليمية والدولية، المتخصصة في تنمية قدرات رجال القضاء بمختلف مستوياتهم، وتركز على تبادل الخبرات المتعلقة بالجوانب القضائية، ويتأثر هذا النطاق بالمواثيق الدولية، والاتفاقات الثنائية، أو غيرها، التي تنضم لها دولة الجهة القضائية.

(١٠) كمعهد الإدارة العامة مثلاً.

المحور الثاني التدريب القضائي (صورة من الداخل)

أولاً: أهمية التدريب القضائي^(١١) :

تكمن أهمية التدريب القضائي من خلال الحديث عن أربعة جوانب، تفصيلها كالاتي:

الجانب الأول: الخصائص الذاتية للجهات القضائية في جانب الموارد البشرية :

إنّ طبيعة عمل الجهات القضائية، وما تصبو إليه من أهداف سامية، تفرض حتمًا تمييزها ببعض الخصائص في مجالات عديدة، وسنعرض هنا خصائصها في جانب الموارد البشرية، والمتمثلة في النقاط الآتية:

معظم تلك الجهات هي من المؤسسات صغيرة الحجم، من جهة عدد أعضائها والعاملين فيها، وهذا يؤثر كثيرًا على درجة فاعليتها.^(١٢)

المعيار الأساس في عملية اختيار العاملين فيها (خصوصًا القضاة)، هو المقدرة العلمية، والكفاية العملية، التي تتكشف من خلالها كثيرٌ من الصفات الذاتية.

العنصر البشري هو المعوّل عليه، بل هو المحور الرئيس للنشاط فيها، وهو ما يتطلب ممارسة سياسات إدارية حكيمة، تضبط من غير شدة، وتتوسط في تنظيمها، حتى لا تقع

(١١) تتصف الشركات التي أصبحت شركات «نابضة بالحياة» بأربع سمات مميزة هي: الاستجابة للعالم المحيط، إدراك الهوية وفهم الثقافة، الترحيب بالأفكار الجديدة، الحرص في التمويل، وهي في الوقت نفسه، تعطي الأولوية للممارسات الآتية: تقدير الأفراد لا الأصول، إرخاء قيضة القيادة والرقابة، والسعي للتمكين، إعادة التنظيم بغرض التمتين، والتعلم والتدريب الإيجابي، تشكيل مجتمعات إنسانية، ذات حس إنساني يهدف للصالح العام. فوضويات السوق (٨).

(١٢) هذه إشارة في معرض المقارنة، ولا تعني ضعفًا أو نقصًا، بل ما تحققه تلك الجهات من إنجاز دليل قاطع، وصغر الحجم ملزم لها بجهد مضاعف للوصول للنجاح، وهو مشاهد ولله الحمد.

في محظور، يؤثر سلباً على عطاء الفرد وإنجازه^(١٣).

الجانب الثاني: خصائص الوظيفة القضائية من منظور إداري^(١٤) :

وظيفة تتضمن فرصاً للتعلم والنمو، لأنَّ الوظيفة القضائية حياة قائمة بذاتها، فليست مجرد الحصول على الراتب فقط، ولهذا يمتلك القاضي في أحيان كثيرة الإصرار لفهم ما يشكل عليه، ويوجد فيها كل يوم مجالاً للتعلم، وهذا ما يمثل حافزاً نحو الإنجاز.

وظيفة تتضمن التدريب على المساءلة، فكل قاضٍ - بلا استثناء - يعرف أن قضاة خلفه سيقبِّلون ما يؤديه من عمل، وبعبارة أدق: سيجازي على ما أبدعه، أو ما اقترفت يده. وظيفة القاضي هي أكثر من مجرد كونها وظيفة في أحد مرافق الدولة، إذ هي تجسيدٌ حقيقيٌّ للمعرفة، والإمكانات التي تستخدمها الجهة القضائية، فيما تمارسه من مهام قضائية، تحظى بقدر كبير من ثقة الجمهور، على مختلف رتبته الاجتماعية، ودرجاته الوظيفية.

وظيفة تقف نفسها لهدف سام، ومقصد نبيل، وليس لأنموذج إداري، فمتى احتاج الوصول للعدل، تغيير ما جرى عليه العمل في جوانبه الإدارية، ودقائقه الإجرائية، فإنَّ التغيير سيجد طريقه لا محالة، طمعاً في سلوك أقصر الطرق لتحقيق العدالة، مؤكدة في الوقت نفسه على أنها تبرر وجودها، بغاياتها النبيلة، ومراميتها السامية.

وظيفة ذات قيمة عالية، ودرجة مرتفعة، من الاحتراف في الأداء والتنفيذ، نظراً لما تقدمه من منتجات قضائية، لها أثرها البارز في إرساء العدل، ومنع الظلم، وهذه السمة محصلة نهائية، لمبدأ استقلال القضاء^(١٥).

(١٣) للوقوف على مؤشرات الحاجة إلى العنصر البشري في الجهات القضائية انظر: ندوة القضاء الشرعي في العصر الحاضر: الواقع والأمال، من تنظيم كلية الشريعة والدراسات الإسلامية بجامعة الشارقة - الإمارات العربية المتحدة في الفترة من: ١٢-١٤/٣/١٤٢٧هـ، وندوة القضاء والأنظمة العدلية من تنظيم وزارة العدل بالملكة العربية السعودية صفر ١٤٢٥هـ.

(١٤) عناصر الإدارة العظيمة (٦)، كيف تنتقل المؤسسات من الخلل إلى التوازن (النموذج المتكامل لحل المشكلات) (٧)، الرأى السديد لعالم الإدارة العتيدي (٦)، قيادة التغيير الجذري (٥)، بتصرف وإضافة.

(١٥) استقلال القضاء دراسة مقارنة (٥٢).

الجانب الثالث: الخصائص العامة لشخصية القاضي^(١٦) :

تختص شخصية القاضي بخصائص رفيعة، تتميز بها عن غيرها من الشخصيات، وتستمدّها من مقومات فاعلة، ذلك بأنّ مبدأ تخصص القضاة، هو من أهم سمات القضاء، ويُراد به أن يكون ممارسة العمل القضائي مقصوراً على فئة مؤهّلة، تأهيلاً علمياً خاصاً، بالعلم الشرعي والقانوني المتعمّق، والمعرفة الواسعة، والثقافة الرفيعة، ذات تكوين عمليّ خاص، قوامه التدريب والتأهيل، والممارسة والتجربة، والخبرة، والتفرغ للمهمة، وأنّ تتوفر له الملكات الشخصية الضرورية، كالخلق الحسن، والسمعة الطيبة، والسلوك السوي، ورجاحة العقل، وسلامة التقدير، وسداد النظر، وموضوعية التفكير، واستقلال الشخصية وتجربتها وحيادها، ولا يقتصر الأمر على ذلك، فالخصائص العامة لشخصية القاضي، تقتضي أن يكون فطناً نزيهاً، مهيباً حليماً، مستشيراً لأهل العلم والرأي، وأن يكون غير مستضعف؛ لأنّ الشخصية لها أهمية كبرى في تحقيق المصالح، فإذا كان القاضي لا شخصية له، ولو كان ذا علم واسع لم يُستفد منه، كما تقتضي استمداده من علم الأدب، المانع من اللحن والسقط، واتصافه بكل جميلة، تزيده هيبة في النفوس، وعظمة في القلوب، وخلوّه من كل ما ينقص من قدره ومنزلته في أقواله وأفعاله.

ومما تختصُّ به شخصية القاضي ما يصدر عنه من أحكام، فأحكامه ليست قولاً قابلاً للأخذ والعطاء، أو المدح والثناء، أو القدح والنعي؛ لأنّها تقوم على دراسة مُسبقة، ومستفيضة للقضايا ومتعلقاتها، ولأنّها تُبنى على ضمير مؤسس، على الفصل العادل، ولكن إذا مسّ هذه الحقيقة شيء من الرّيب، فلا يتمكن -أيضاً- الطاعن من الطعن (إلا بالطرق التي رسمها النظام للطعن في الأحكام، وأمام المحكمة المختصة بذلك)، والنعي عندئذٍ يوجه

(١٦) شخصية القاضي سبل بنائها وتنميتها وحمايتها (١٠-١٤) بتصرف وإضافة. وانظر أيضاً: أهم المهارات والسمات الشخصية للمرشح للقضاء (٨) وما بعدها، إصدار الحكم المدني وصياغته الفنية في ضوء الفقه والقضاء (٨٠-٧٨).

إلى الحكم لا إلى من أصدره، وإلى مدونات القضاء، لا إلى بواعثه أو دوافعه، فهذه مناطق محرمة، ليس لأحد أن يقع فيها، ولا أن يحوم حولها، ولعلَّ السبب في ذلك هو ما يختصُّ به القاضي من أنه مصدرٌ لتلك الأحكام، وإليه يعود النظر في كل وجوه القضاء وحقيقته، وحكمه وشروطه، وأركانه.

ومما اختصَّ القضاة به أيضاً أنهم كانوا باستمرار يرفدون الفقه، بمعين لا ينضب من الأحكام والقواعد، التي تنبع من الواقع، وتستمد أسسها وجذورها من مقاصد الشريعة ونصوصها المحفوظة، ويحق معه القول: إن جهود القضاة في التصنيف والتأليف والشروح، تشكل شطر تراث الفقه الإسلامي في المذاهب المختلفة، وكتب الفقه ناطقة بذلك، وشاهدة عليه. وبهذا يتجلى للمتأمل أنَّ الخصائص العامة لشخصية القاضي تُشكِّل قواعد يمكن الانطلاق منها إلى تأسيس مناهج تخصصية، ذات تنظيم دقيق، وخطط دراسية محددة، وبرامج ومشروعات تدريبية، يتمُّ من خلالها تأسيس المؤهلين للقضاء وتطويرهم، لتساعدهم على التوجُّه إلى اكتساب عوامل التميز، وتنمية القدرات الخاصة بهم، والعمل دوماً على الإسهام فيما يرتقي بها صُعداً.

الجانب الرابع: الخصائص العامة^(١٧)؛

١. التدريب أحد أهم المشروعات التي تُطالب بها المرافق العامة تجاه منسوبيها^(١٨).

٢. الغالبية العظمى ممن يشغلون المهام الرئيسية في الجهات القضائية غير متخصصين في مجال إدارتهم.

(١٧) أخلاقيات رجال العدالة (٦٠)، (١٢٠)، شخصية القاضي سبل بنائها وتمييزها وحمايتها (١١، ١٤-١٦، ٢٢)، آفاق تطوير القضاء الشرعي في العصر الحاضر (١٤)، استقلال القضاء دراسة مقارنة (٤٠١)، السبل الكفيلة بتطوير الإجراءات القضائية (٤)، تدريب رجال العدالة وأثره في تحقيق العدالة (٦١٨)، إعلان بيروت للعدالة (١٢)، ماجستير إدارة الأعمال في يوم واحد (١٠)، توظيف خيرة الناس والحفاظ عليهم (١٢٤).
(١٨) المادة (٣٤) من نظام الخدمة المدنية.

٣. حاجة الجهات القضائية الدائمة إلى القيادات والطاقات المتميزة.
 ٤. رتابة الكثير من الأعمال والمهام الإجرائية.
 ٥. غياب التجديد والإبداع في كثير من جوانب العمل والتنفيذ.
 ٦. الضعف الإداري والقيادي في بعض الجهات القضائية.
 ٧. التدريب وسيلة من وسائل توطين الخبرة، وتنمية حب الانتماء للعمل القضائي.
 ٨. التدريب وسيلة من وسائل التكوين المستمر للقضاة، والنهوض باجتهادهم القضائي، لما يوفره من لقاء بأهل الخبرة والتجربة.
 ٩. التدريب يزيد من قيمة وقدرة الموارد البشرية في الجهات القضائية.
 ١٠. التدريب مبدأ من مبادئ كفاية القضاء^(١٩).
 ١١. طبيعة العمل القضائي الدينامكية^(٢٠)، بالإضافة إلى الضخامة واتساع الميدان.
- فإذا كانت تلك الخصائص تجتمع في كيان حيوي، فإنها - ولا شك - تلقي بظلال من الأهمية على كل ما من شأنه الرفعة به، وسدّ الخلل الذي يقع في نواحيه، ومن أبرز تلك الوسائل المؤثرة التدريب، الذي يمكن من خلاله بناء القدرات، وصقل المهارات^(٢١).

(١٩) من مبادئ الاتحاد الدولي للنظم الانتخابية (IFES) حول النزاهة القضائية: التدريب المناسب، والتعليم القانوني المتواصل. التقارير الوطنية والإقليمية حول وضع القضاء في بعض الدول العربية (١٥).

(٢٠) كلمة أعجمية معربة تدل على الاستمرار والتحرك وتأثره بكثير من المتغيرات.

(٢١) انظر للاستزادة: لماذا التأهيل القضائي، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الأول للقضاة (تأهيل القضاة رؤية مستقبلية) بتاريخ: ١٩/٢٠/١١/١٤٣٠هـ.

ثانياً: واقع التدريب القضائي (٢٢): (٢٣)

الدولة	واقع التدريب القضائي (٢٤)
المملكة العربية السعودية (٢٥)	<ul style="list-style-type: none"> • صدر المرسوم الملكي رقم (م/٤) وتاريخ: ١٢/٣/١٣٨٥هـ بإنشاء المعهد العالي للقضاء بالرياض، ويتبع حالياً جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، التابعة تنظيمياً لوزارة التعليم العالي. • يُعدُّ المعهد أول وحدة تعليمية للدراسات العليا بالمملكة يقدم دراسة تخصصيه في مجال القضاء وما يتصل به، خصوصاً في الفقه الإسلامي المقارن، والسياسة الشرعية والأنظمة.

(٢٢) يحسن التنبيه إلى أمور ثلاثة: الأول: فكرة التدريب والتأهيل القضائي بحثت خلال مؤتمرات وزراء العدل العرب، وفي مؤتمر صنعاء سنة ١٩٨١م تم إنشاء المركز العربي للبحوث القانونية والقضائية، ومقره الحالي في بيروت بعد انتقاله من الرباط، وللمركز موقع إلكتروني هو: (www.carjj.org) إلا أنه ضعيف في محتواه، ويغلب عليه الطابع الإخباري. الثاني: أنه لم يتم تحديد إطار معين ونقاط محددة لعرض التجارب التدريبية، بل ستذكر وفقاً لما هو متوفر في المصادر، الثالث: من التجارب التي اطلع على الباحث ولم يتعرض لذكرها: تأهيل القضاة الشرعيين في ماليزيا الواقع والآفاق، نظراً لاختصار باحثها على ذكر المؤسسات العلمية، وإطالته في ذكر التفاصيل الدقيقة للبرامج الدراسية، وهي غير مقصودة في هذا المقام.

(٢٣) القضاء في الدول العربية رصد وتحليل، وفقاً للآتي: الأردن: (٢٢٦-٢٢٩)، لبنان: (٣٤٨-٣٤٩)، مصر: (٦٦٣-٦٦٥)، دراسة استطلاعية حول واقع السلطة القضائية من منظور الجمهور بشكل عام، والقضاة والمحامين والمتقاضين ومراجعي المحاكم والكادر الإداري بـفلسطين (١٥٦، ١٤٧، ٨٢، ٧٧)، وضع القضاء في بعض الدول العربية (٣٧) وما بعدها، إصدار الحكم المدني وصياغته الفنية (٨١-٨٣)، وانظر أيضاً: آفاق تطوير القضاء الشرعي في العصر الحاضر (تضمن لمحة موجزة عن تدريب القضاة في المغرب) (٩)، ملامح وآفاق تطوير القضاء الشرعي في فلسطين (٤٥)، تأهيل القضاة في المملكة العربية السعودية (٩١-١٢٤).

(٢٤) يُلاحظ أن المراجع التي تذكر تجارب تأهيل القضاة أو الحديث عنها تتناول في ثباهاها نقداً للواقع لم يتعرض لها الباحث؛ لأنها تخالف مقصد الإيجاز، بالإضافة إلى اعتقاد الباحث بأن وجود النقد البناء تجاه أي مشروع هو دلالة على وجود عمل وعطاء وطمح من يقوم به إلى تحقيق هدف، ويسعى للوصول به إلى غاية، وإن لم يتحقق مع عمله كل التطلعات، ومن هم في مثل هذه الحال لا يُشك في تقبلهم للنقد وتفهيمهم لكل ما يطلب ويقترح عليهم.

(٢٥) للوقوف على رصد دقيق لتأهيل وتدريب منسوبي العدالة، ونقد الخطط الدراسية، والمناهج المتبعة في أقسام الأنظمة، في الجامعات والمعاهد، انظر دراسة منتدى الرياض الاقتصادي في دورته الثالثة (البيئة العدلية ومتطلبات التنمية الاقتصادية)، الفصل الثالث تحديداً، وفيما يخص أعوان القضاة انظر: الاحتياجات التدريبية لدى موظفي المحاكم الشرعية بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير بجامعة أم القرى نُوقشت في عام ١٤٢٥هـ.

- يهدف المعهد إلى إعداد الكفايات العلمية المتميزة في القضاء والتحقيق والادعاء العام، والأنظمة، والبحث العلمي، إضافة إلى تعميق الدراسات الفقهية المقارنة، وإثراء المكتبات بالبحوث المتخصصة، في مجال القضاء والفقه المقارن والسياسة الشرعية.
- يقدم المعهد العديد من البرامج الدراسية في الدكتوراه والماجستير، إضافة إلى دبلوم العلوم الجنائية، والحلقات العلمية لقضاة وزارة العدل وقضاة ديوان المظالم، والبرامج العلمية لكتاب العدل لتطوير أدائهم الوظيفي.
- كما يقدم دورات متخصصة في القضاء الشرعي لمنسوبي ديوان المحاكمات العسكري والمجالس العسكرية، ودورات للقضاة من خارج المملكة.
- يسعى المعهد بعد صدور نظام القضاء، للتوسع في الأهداف العامة له، من خلال تصميم برامج الاعتماد الأكاديمي، وإجراء المعادلات العلمية المتخصصة في مجال القضاء، وإجراء البحوث القضائية، واستحداث تخصصات جديدة في القضاء الجزائي، وقضاء الأحوال الشخصية، والقضاء الإداري، والقضاء التجاري، والقضاء العمالي، والقضاء المدني.
- صدر قرار مجلس الوزراء رقم (١٦٣) وتاريخ: ١٤٢١/٧/٥هـ، وتضمن جملة من الأمور منها: أن يفرغ من يعين بدرجة ملازم قضائي للدراسة بالمعهد العالي للقضاء.
- وبناءً عليه أصبحت الدراسة بالمعهد -قبل ممارسة العمل القضائي- مرحلة إلزامية.
- صدر تعميم وزير العدل رقم (١٣/ت/١٥٩٥) وتاريخ: ١٤٢١/٧/٢١هـ، متضمناً آلية متابعة الملازمين القضائيين أثناء فترة الدراسة.

<ul style="list-style-type: none"> • قبل إنشاء المركز القومي للدراسات القضائية لم يعرف القضاء المصري استراتيجية محددة، أو معالم واضحة لتدريب القضاة، ما عدا محاولات محدودة، لتدريب القضاة الجدد. • عام ١٩٨١م صدر قرار رئيس الجمهورية رقم (٢٤٧) بإنشاء المركز القومي للدراسات القضائية، ومن أهدافه: إعداد وتدريب أعضاء الهيئات القضائية، وتأهيلهم علمياً وتطبيقياً لممارسة العمل القضائي، والارتقاء بالمستوى الفني والعملي، لأعوان القضاة والعاملين بالجهات المعاونة للهيئات القضائية، ويتبع المركز وزارة العدل. • يكون التدريب في المركز بعد صدور قرار التعيين وليس قبله. • بدأ المركز بدورات تدريبية وتأهيلية لأعضاء النيابة العامة. • عام ١٩٩٥م بدأ المركز في عقد دورات التكوين الأساس للقضاة الجدد. • عام ١٩٩٧م بدأ المركز في عقد دورات التكوين الأساس لأعضاء مجلس الدولة الجدد. • تعقد في المركز دورات متخصصة في أنواع القضايا المختلفة، وكذلك دورات تتعلق بمهارات العمل القضائي، وتتميز بقصر مدة التدريب. • يعقد المركز على مدار العام العديد من المؤتمرات والندوات وورش العمل، ويستفيد منها القضاة من المحاكم جميعها. • يؤثر على فعالية التدريب: عدم متابعة نتائج التدريب على المتدربين، وما تتضمنه الحركة القضائية من نقل وترقية، وهو ما يعني تغيراً في نوعية العمل الذي قد جرى التدريب عليه. • لا تعقد في المركز دورات لأعوان القضاة، سواء الجدد أو القدامى، وهو من أسباب تدني أدائهم وتأخرهم في إنجاز أعمالهم. • يجري العمل على مشروع لتحويل المركز إلى أكاديمية للقضاة، وإنشاء ثلاثة معاهد متخصصة: معهد القضاة، معهد أعوان القضاة، معهد الخبراء. 	<p>مصر^(٢٦)</p>
---	---------------------------

(٢٦) للاستزادة: انظر التجربة المصرية في تأهيل القضاة من استقلال القضاء دراسة مقارنة (٤٢٠) وما بعدها.

<ul style="list-style-type: none"> • عام ١٩٦١م صدر المرسوم رقم (٧٨٥٥) بإنشاء معهد للدروس القضائية، وبرامج التدريب فيه تتناول القضاة الجدد، والقضاة المنتقون من بين المحامين أو المساعدين القضائيين، وينتهي التدريب بالتخرج من المعهد دون وجود لبرامج تدريبية مستمرة. • ابتداء من العام ٢٠٠٤م بدأ العمل على تطوير المعهد بالتعاون مع معهد الدروس القضائية الفرنسي، ومن أبرز مجالات التطوير: توسيع مجال عمله في تشيئة القضاة، والتأهيل المستمر لهم ولعاونهم وللخبراء. • المرشح للقضاء يجب أن يتقن إلى جانب اللغة العربية إحدى اللغتين: الفرنسية أو الإنجليزية، ولهذا فإن بعض دروس المعهد تعطى بهاتين اللغتين. 	<p>لبنان</p>
<ul style="list-style-type: none"> • قبل العام ١٩٨٨م لم يلقَ التأهيل والتدريب القضائي أي اهتمام، ولم تكن التشريعات القضائية، تحتوي على قواعد خاصة بتأهيل القضاة، قبل مباشرة العمل، أو تنمية قدرات العاملين، واقتصرت التجربة على بعض البعثات التي استفاد منها عددٌ قليلٌ من القضاة، وهي للحصول على درجة علمية أعلى، ولم يكن ذلك خاصاً بالقضاة، بل كان الأمر يتم في إطار نظام البعثات الذي يخضع له موظفو الدولة بشكل عام. • عام ١٩٨٨م صدر قانون المعهد القضائي الأردني رقم (٣)، وكان من أهدافه: رفع المستوى القانوني للقضاة، والموظفين، والحقوقيين، العاملين في الوزارات والدوائر والمؤسسات الرسمية العامة، ورفع كفاياتهم عبر الدورات التدريبية، التي يعقدها المعهد لهذه الغاية، والمعهد في وزارة العدل، ويرتبط بوزير العدل. وفي عام ٢٠٠١م صدر النظام (٦٨)، وتولت أحكامه تنظيم عمل المعهد القضائي، وأنيطت إدارته بمجلس إدارة من المجلس القضائي مما شكل إضعافاً لدوره^(٢٧). 	<p>الأردن</p>

(٢٧) سيأتي الحديث في المحور الرابع عن الجوانب التنظيمية للتدريب القضائي.

<ul style="list-style-type: none"> • عام ١٩٩٤م صدر نظام الدورات والبحوث للقضاة النظاميين رقم (٥٧). • بعد العام ٢٠٠٠م شهدت الدولة نشاطاً مكثفاً، في عقد الدورات المتخصصة بفروع القانون المختلفة، والتدريب على كثير من الموضوعات الحديثة، ولم يقتصر هذا النشاط على دورات المعهد القضائي، بل تعداها إلى كثير من الدورات والندوات، التي تعقد للقضاة من قطاعات أعمال محلية حكومية، وغير حكومية، ومن جهات أجنبية، كما نهضت الكثير من البرامج، التي تديرها وتمولها مؤسسات دولية، حكومية وغير حكومية، وشملت في تدريبها القضاة، وقد عقدت دوراتهم في داخل الدولة وخارجها. • توجه برامج التدريب القضائي في الغالب إلى قضاة المحاكم النظامية، فيما عدا بعض المشاركات لقضاة المحاكم الشرعية والقضاة العسكريين. • الاشتراك في برامج التدريب الداخلية والخارجية يوجه غالباً لقضاة محاكم عمان العاصمة، إذ إن مشاركة قضاة المحافظات قليلة. • بعد العام ٢٠٠٢م شهد موضوع التدريب على اللغات الأجنبية من قبل القضاة نشاطاً ملحوظاً. 	
<ul style="list-style-type: none"> • في دراسة ميدانية للعام الحالي (١٤٣٠هـ / ٢٠٠٩م) شملت (١٠٧) من القضاة تبين من خلالها: أن أكثر من ثلث القضاة يعتقدون أن للمحسوبة دوراً في انتداب القضاة، للدورات التدريبية (١١٪ لدرجة كبيرة، ١٦٪ لدرجة متوسطة، ٨٪ لدرجة قليلة)، في حين أن (٥٧٪) يعتقدون عكس ذلك. • أكد القضاة المشاركون في الدراسة على أهمية الاستمرار في التدريب لما له من دور مهم في تطوير أدائهم في العمل، كما حمل الغالبية منهم شعوراً إيجابياً تجاه المعهد القضائي، نظراً لما يقدمه من فرص تدريبية. 	<p>فلسطين</p>

<ul style="list-style-type: none"> • عام ١٩٥٧م أحدثت وزارة العدل مدرسة لتدريب القضاة، بناءً على المنشور رقم (٣٧). • عام ١٩٧٠م أنشئ المعهد الوطني للدراسات القضائية. • يتولى وزير العدل إصدار قرار برامج الدروس والمحاضرات والأشغال التطبيقية بالمعهد. • يشتمل التدريب في المعهد على: ١- فترة الدروس وتبلغ خمسة أشهر، ولكنها عملياً أكثر من ذلك، وتتم في المعهد. ٢- فترة التدريب بالمحاكم وتبلغ خمسة عشر شهراً. ٣- فترة التدريب بالمؤسسات العمومية وشبه العمومية، وتبلغ أربعة أشهر. • أما عن التكوين المهني الذي يلقي لقضاة المستقبل فيشمل: الجانب القانوني، استكمال المعلومات الناقصة في الجوانب التي لم يسبق أن تلقاها القاضي، ثم الجانب النفسي. • جرى لاحقاً تعديل اسم المعهد إلى: المعهد العالي للقضاء. 	<p>المغرب</p>
<ul style="list-style-type: none"> • عام ١٩٥٩م صدر القرار رقم (٧٧/٥٩) بإنشاء المركز القومي للدراسات القضائية، وهو مؤسسة عامة تابعة لوزير العدل. • عام ١٩٦٦م صدر القرار رقم (٧٥٨/٦٦) بإنشاء مركز للتأهيل القضائي، ويهدف إلى تطوير وتحديث معلومات القضاة، والارتقاء بمستواهم المهني. • عام ١٩٧٠م صدر القرار رقم (٦٤٢/٧٠) بتعديل نظام المركز القومي وتغيير اسمه إلى المدرسة الوطنية للقضاة. • عام ١٩٧٢م ألغت المادة (٥٠) من مرسوم (٤ مايو) بشأن مركز التأهيل القضائي، وأصبح أعماله من مهام المدرسة الوطنية للقضاة. • من أهداف المدرسة الوطنية: ضمان التأهيل المهني لمندوبي العدالة، مع الكفاية المهنية للقضاة، بالإضافة إلى دورها البارز في تنمية الصفات الأخلاقية، والقدرات الإنسانية لمندوبي العدالة، كالحياء والتجرد واستقلال الشخصية. • تتولى المدرسة التدريب المستمر للقضاة، من خلال عدد من البرامج التدريبية القصيرة. • تقوم العديد من المعاهد ومراكز الدراسات القضائية في الجامعات الفرنسية بإعداد طلابها للدخول في المدرسة. 	<p>فرنسا</p>

ثالثاً: تحديات التدريب في الجهات القضائية^(٢٨)؛

أولاً: التحديات المتعلقة بالجهات القضائية:

١. عجز بعض الجهات القضائية عن استيعاب متطلبات التحديث في التأهيل والتدريب والإدارة.
٢. عدم وضوح مفهوم التدريب، ومما يترتب على ذلك في بعض الأحيان: عدم قناعة بعض الجهات القضائية بجدوى التدريب، أو ضعف قناعتها به، وقيامها بالتدريب إن وجد فهو على سبيل المجازاة والمحاكاة للآخرين.
٣. ضعف التخطيط للتدريب، فالتدريب قد يكون على أساس اجتهاد فردي، أو أنس بعنوان البرنامج التدريبي أو محتواه، ومما يهم في هذا الجانب:
 - أ. إسناد التدريب إلى لجنة متخصصة في الجهة القضائية بعد تدريبها وإعدادها الإعداد الصحيح.
 - ب. اختيار المدرب الذي خَبَرَ الجهات القضائية وأنشطتها، سواء بالمشاركة الميدانية أو الاهتمام، وتزويده بالمعلومات الصحيحة عن الجهة القضائية، والأوضاع الوظيفية للمتدربين واحتياجاتهم وتوقعاتهم.
٤. عدم وجود هدف من عملية التدريب أصالة، أو عدم وضوح الهدف إن وجد، ولهذا فإن بعض الجهات القضائية تتخبط في عقد البرامج التدريبية، وبعضها تكرر جملة منها دون حاجة حقيقية^(٢٩).
٥. عدم تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة: فالتدريب في كثير من الأحيان يكون

(٢٨) استقلال القضاء في التشريعات اليمنية (١٧٤) بتصرف وإضافة، التدريب القضائي (١٤).

(٢٩) التخطيط الإداري بين المفهوم الإسلامي والمفهوم الوضعي، د. فيصل شعبي، مجلة الشريعة والدراسات الإسلامية، جامعة الكويت في عددها (٥١) شوال ١٤٢٣هـ.

- إما بناءً على اجتهاد فردي من المسئول، أو رغبة شخصية من بعض القضاة، ولا يعتمد على الاستشارات العلمية، وفقاً لما تملّيه الاحتياجات التدريبية.
٦. عدم العناية بجودة التدريب: ففي كثير من الأحيان لا يحقق التدريب نتائج جيدة، في رفع كفاية القضاة أو أعوانهم، إما لضعف مستوى المدرب، أو لبعده المادة عن واقع الجهة القضائية.
٧. ثافة التدريب دون متابعة لأثر التدريب على المستفيدين منه.

ثانياً: التحديات المتعلقة بالقضاة وأعوانهم في الجهات القضائية:

١. ضعف القناعة الشخصية بالتدريب.
٢. ضغط العمل وتراكم القضايا، ما يسبب تباعداً في فترات التدريب.
٣. عدم إدراك الحاجة للتدريب، وينتج عن ذلك أحياناً:
 - أ. عدم المشاركة والاعتذار المتكرر عنها.
 - ب. المشاركة الناقصة، فالقاضي أو الموظف يكتفي بالحضور فقط، دون اهتمام بما يطرح، أو تفكير في آليات التطبيق المناسبة.
 - ج. التأخر في الحضور أثناء البرامج التدريبية، والاستعجال في الانصراف.
٤. الربط بين المحتوى التدريبي، وبين طموحات الجهات القضائية، والسعي للتطبيق المباشر.

المحور الثالث التدريب القضائي (خطوات نحو العمل)

أولاً: منطلقات شرعية^(٢٠)

كان لأهل العلم -رحمهم الله- قصب السبق في اهتمامهم وعنايتهم بالقضاة، وما يحتاجونه من إعداد وتأهيل، بحسبانهم في الأساس حملةً للعلم والفقه، ثم موقعين عن الله فيما يصدر من أحكام وأقضية، وتجلت تلك العناية بالتصريح الواضح، نحو ما ذكره ابن فرحون -رحمه الله- (عن ابن المناصف -رحمه الله- في تنبيه الحكام: واعلم أنه يجب على من تولى القضاء، أن يعالج نفسه، ويجتهد في صلاح حاله، ويكون ذلك من أهم ما يجعله على باله، فيحمل نفسه على أدب الشرع وحفظ المروءة وعلو الهمة)^(٢١) وقول أبي حنيفة -رحمه الله- (لا يترك القاضي على القضاء إلا سنة واحدة؛ لأنه متى اشتغل بذلك نسي العلم، فيقع الخلل في الحكم، فيقول السلطان للقاضي: ما عزلتك لفساد فيك، ولكن أخشى عليك أن تنسى العلم، فادرس العلم، ثم عد إلينا حتى نقلدك ثانياً)^(٢٢)، وأحياناً بالتلميح نحو ما ذكره ابن عبد السلام -رحمه الله- بأن قال: (للولاية شرطان: العلم بأحكامها، والقدرة على تحصيل مصالحها وترك مفسادها، فإذا فقد

(٢٠) تناول عددٌ من الباحثين مسألة التأصيل للتدريب ومن ذلك: بحث التدريب وأهميته في العمل الإسلامي، وبحث الإدارة العامة العربية الإسلامية مفاهيم ونظرات تأصيلية، إلا أن ما ذكر لم يكن مبنياً على بحث في كتب أهل العلم -رحمهم الله- بل هو تأصيل بني على استنباط شخصي، والباحث في هذا المبحث اجتهد في جمع الأدلة، وكلام أهل العلم -رحمهم الله- حوله أملاً منه في بيان مكانة التدريب وما حظي به من عناية علمية سابقة.

(٢١) تبصرة الحكام (٢٦/١).

(٢٢) لسان الحكام في معرفة الأحكام (٢١٩/١).

الشرطان حرمت الولاية^(٣٣).

والتدريب لفظةٌ جرت بها أقلام الفقهاء -رحمهم الله- على علمهم منهم بدلالاتها، ليحمل ذلك كل لبيب على اتخاذهِ وسيلةً لمقصوده، مهما ظنَّ في نفسه من علو المنزلة، وعمق الفهم، كما يُعلم من جريانها قَدَمَ العناية، وأصالة التوجه، وما حباهم الله به من بركة في التأليف والكتابة، ومن أبرز ما تحسن الإشارة إليه كلام الجويني -رحمه الله- حيث يقول: (وأهم المطالب في الفقه، التدريب في مآخذ الظنون في مجال الأحكام، وهذا هو الذي يسمى فقه النفس، وهو أنفس صفات علماء الشريعة)^(٣٤)، وقال في موضع آخر متحدثاً عن الصحابة -رضي الله عنهم-: (واعتنوا على اهتمام صادق بمراجعته -صلى الله عليه وسلم- فيما كان يسنح لهم من المشكلات، فَنَزَلَ ذلك منهم منزلة تدريب الفقيه منّا في مسالك الفقه)^(٣٥).

فما موقف القاضي بعد ذلك وهو يرى أنه من شمله ذلك الخطاب، وعتته تلك الإشارة، وهو ما سيعيّر من نظر الكثير تجاه التدريب، وبه سيجد رخصة لمن بلغ برتبته حد الإلزام، مقيداً ذلك بالمصلحة وواقع الحال^(٣٦)، ولن يكون لكل ما سبق، قوة تضاهي قوة الدليل، ومن ذلك:

١. قوله الله تعالى: ﴿وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ

(٣٣) زاد المحتاج بشرح المنهاج (٥١٦/٤).

(٣٤) غياث الأمم (٢٩٠).

(٣٥) غياث الأمم (٢٩٢).

(٣٦) نص المبدأ (١٠) من مبادئ المؤتمر السابع لمنع الجريمة ومعاملة المجرمين على أنه (يتعين أن يكون من يقع عليهم الاختيار لشغل الوظائف القضائية أفراداً من ذوي النزاهة والكفاءة، وحاصلين على تدريب، أو مؤهلات في القانون) متلازمة العدل والقضاء مضامين وغايات (٢)، ونصت التوصية (١) من توصيات الملتقى الأول للقضاة على أن: (تأهيل القضاة وإعدادهم للعمل القضائي مطلب رئيس، وركن أساس في ضمان تحقيق العدالة، وإيصال الحقوق لأهلها..).

وَالْعُدْوَانَ ﴿ (المائدة: ٢).

قال العز بن عبد السلام - رحمه الله -: (وهذا نهي عن التسبب إلى المفسد، وأمر بالتسبب إلى تحصيل المصالح) (٣٧)، والتدريب القضائي من أعظم المصالح التي تحتاجها الجهات القضائية.

٢. قوله تعالى ﴿ فَلَوْلَا نَفَرَ مِن كُلِّ فِرْقَةٍ مِّنْهُمْ طَائِفَةٌ لِّيَتَفَقَّهُوا فِي الدِّينِ وَلِيُنذِرُوا قَوْمَهُمْ إِذَا رَجَعُوا إِلَيْهِمْ لَعَلَّهُمْ يَحْذَرُونَ ﴾ (١٣٢) (لتوبة).

قال ابن سعدي - رحمه الله -:

(وفي هذه الآية أيضاً دليل وإرشاد وتنبية لطيف لفائدة مهمة، وهي: أن المسلمين ينبغي لهم أن يعدوا لكل مصلحة من مصالحهم العامة من يقوم بها، ويوفر وقته عليها، ويجتهد فيها، ولا يلتفت إلى غيرها، لتقوم مصالحهم، وتتم منافعهم، ولتكون وجهة جميعهم، ونهاية ما يقصدون قصداً واحداً، وهو قيام مصلحة دينهم ودنياهم، ولو تفرقت الطرق وتعددت المشارب، فالأعمال متباينة، والقصد واحد، وهذه من الحكمة العامة النافعة في جميع الأمور) (٣٨)، ومصلحة القضاء من أعظم المصالح التي تحتاج لمن يقوم بها.

٢. قوله - صلى الله عليه وسلم - في حديث ابن عمر رضي الله عنهما: (إِنَّمَا النَّاسُ كَالإِبِلِ الْمَائَةِ لَا تَكَادُ تَجِدُ فِيهَا رَاحِلَةً) متفق عليه (٣٩).

قال ابن سعدي رحمه الله -: (هذا الحديث مشتمل على خبر صادق، وإرشاد نافع).

(٣٧) قواعد الأحكام (١٣١).

(٣٨) تيسير الكريم الرحمن (٣٧١).

(٣٩) رواه البخاري باب: رفع الأمانة (١٥١/٢٠) برقم (٦٠١٧)، ومسلم باب: باب قَوْلِهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ النَّاسُ كَالإِبِلِ مَائَةٍ لَا تَجِدُ فِيهَا رَاحِلَةً (٣٨٤/١٢) برقم (٤٦٢٠).

ثم قال: [وأما الإرشاد فإنّ مضمون هذا الخبر، إرشاد منه -صلى الله عليه وسلم- إلى أنّه ينبغي لمجموع الأمة أن يسعوا ويجتهدوا في تأهيل الرجال الذين يصلحون للقيام بالمهمات، والأمور الكلية العامة النفع، وقد أرشد الله إلى هذا المعنى في قوله ﴿فَلَوْلَا نَفَرَ﴾ فأمّر بالجهاد، وأن يقوم به طائفة كافية، وأن يتصدى للعلم طائفة أخرى، ليعين هؤلاء هؤلاء، وهؤلاء هؤلاء، وأمره تعالى بالولايات والتولية أمر بها، وبما لا تتم إلا به، من الشروط والمكملات، فالوظائف الدينية والدينيوية، والأعمال الكلية، لا بد للناس منها، ولا تتم مصلحتهم إلا بها، وهي لا تتم إلا بأن يتولاها الأكفاء والأمناء، وذلك يستدعي السعي في تحصيل هذه الأوصاف، بحسب الاستطاعة، قال تعالى: ﴿فَأَنْقُوا لِلَّهِ مَا اسْتَطَعْتُمْ﴾ (لتغابن: ١٦) والله أعلم^(٤٠)، وبه يعلم أن على الجهات القضائية، السعي والاجتهاد في تأهيل قضااتها، ليتمكنوا من أداء واجبهم، وما أنيط بهم من مهام.

٣. عَنْ أَبِي ذَرٍّ -رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ- قَالَ: قُلْتُ يَا رَسُولَ اللَّهِ: (أَيُّ الْأَعْمَالِ أَفْضَلُ قَالَ: الْإِيمَانُ بِاللَّهِ وَالْجِهَادُ فِي سَبِيلِهِ، قَالَ: قُلْتُ: أَيُّ الرِّقَابِ أَفْضَلُ قَالَ أَنْفُسَهَا عِنْدَ أَهْلِهَا وَأَكْثَرُهَا ثَمَنًا، قَالَ قُلْتُ فَإِنْ لَمْ أَفْعَلْ قَالَ: تُعِينُ صَانِعًا أَوْ تَصْنَعُ لِأَخْرَقَ، قَالَ: قُلْتُ: يَا رَسُولَ اللَّهِ أَرَأَيْتَ إِنْ ضَعُفْتُ عَنْ بَعْضِ الْعَمَلِ قَالَ: تَكْفُ شَرِّكَ عَنِ النَّاسِ فَإِنَّهَا صَدَقَةٌ مِنْكَ عَلَى نَفْسِكَ)^(٤١).

وفي الحديث إشارة إلى أن إعانة الصانع أفضل من إعانة غير الصانع؛ لأنّ الصانع لا يظنه أحدٌ مظنة للإعانة، فيحرم الخير والمعونة من إخوانه، ومن أوجه

(٤٠) بهجة قلوب الأبرار (١٨٩).

(٤١) رواه البخاري (٢٥١٨) ورواه مسلم باب كون الإيمان بالله تعالى أفضل الأعمال (١/٨٩) برقم (٨٤).

إعانة القضاة على ما هم فيه من الخير، تدريبهم وتأهيلهم، لتحقيق القدر الأكبر من النفع^(٤٢).

٤. التدريب وسيلة لتحقيق التعاون على البر، كما أنه وسيلة لتحقيق مقصود الجهات القضائية، ودعمها في أعمالها، ومن المتقرر عند أهل العلم -رحمهم الله-: أن الوسائل لها أحكام المقاصد.

قال القرافي -رحمه الله-: (وحكمها (أي الوسائل) حكم ما أفضت إليه من تحريم وتحليل، غير أنها أخفض رتبة من المقاصد في حكمها، والوسيلة إلى أفضل المقاصد، أفضل الوسائل، وإلى أقبح المقاصد، أقبح الوسائل، وإلى ما يتوسط متوسطة)^(٤٣)، وسبقت معنا الإشارة إلى كلام ابن سعدي -رحمه الله-: أن (أمره تعالى بالولايات والتولية أمر بها، وبما لا تتم إلا به، من الشروط والمكملات...)^(٤٤).

كما أن للتدريب دورًا وإسهامًا، في استمرار قيام فرق المسلمين، التي يتحقق بقيامها فرض الكفاية في تولي القضاء، والقيام بفروض الكفايات مطلبٌ حثَّ الشرع عليه، واتفق المسلمون على إقامتها^(٤٥).

(٤٢) الفائق في الأخلاق والتربية ملخص فضل الله الصمد في توضيح الأدب المفرد (٢٢٤/١) بتصرف.

(٤٣) الفروق (٦٤/٢)، وانظر أيضًا: قواعد الوسائل (٢٢٣)، القواعد والأصول الجامعة (١٢).

(٤٤) للاستزادة حول الوسائل وأحكامها انظر: أحكام الوسائل عند الأصوليين. مجلة البحوث الفقهية المعاصرة

العدد (٨٢) /ع/ ١٤٣٠هـ.

(٤٥) غياث الأمم (٩٦).

ثانياً: أهداف التدريب القضائي^(٤٦):

من أهم الأهداف التي تحسن الإشارة إليها^(٤٧):

١. إحداث التغيير الإيجابي في عمل القضاة وأعاونهم، بما يحقق أهداف الجهة القضائية.
٢. تأهيل القضاة في مجالهم القضائي.
٣. الكشف عن الأفكار الجديدة، والأساليب المستخدمة في العمل القضائي، وتحديث النظم وأساليب العمل الحالية.
٤. توطيد العلاقة بين القضاة بعضهم ببعض، من جهة، وفيما بينهم وبين أعاونهم، من ناحية أخرى.
٥. زيادة كفاية القضاة وأعاونهم، ما يحقق رفعا للمعنويات، ويفتح للأعوان فرص الترقى.
٦. زيادة مهارات القضاة وأعاونهم، وهو ما ينعكس إيجاباً على إنتاجهم.
٧. ترشيد العادات السلوكية، وتطوير القيم عند القضاة وأعاونهم، لتكفل لهم المحافظة على توازنهم النفسي.
٨. الاستعداد للقيام بالأدوار المستقبلية المنتظرة، من القضاة، ومن الجهات القضائية^(٤٨).
٨. تحسين سمعة الجهات القضائية وتعزيز الصورة الذهنية المتميزة لها.

(٤٦) للتعرف على أهمية تحديد الأهداف، وما تتميز به من خصائص على وجه العموم انظر: أولويات التدريب الأمني العربي (رؤية منهجية) (١٣-١٧).

(٤٧) التدريب الفعال وأثره على التكلفة (١١، ٥٧)، التدريب مفهومه وفعالياته (١٦)، إصدار الحكم المدني وصياغته الفنية (٨٨)، وانظر للاستزادة: مشروع اللوائح الوظيفية للقضاة، والتدريب القضائي الممارسات الدولية وقياس الانعكاسات (٧).

(٤٨) سبلات تطبيق بعض المحاكم للقانون والمقترحات العملية لتجاوزها (١١٣، ١١٨).

ثالثاً : أبعاد التدريب القضائي^(٤٩) :

صنّف المشتغلون في حقل التدريب البرامج التدريبية حسب التركيز، وبما يحقق أهداف الجهة المستفيدة من التدريب إلى أبعاد أربعة: فالتدريب إما أن يكون لإضافة معلومات، وثقافات ومعارف جديدة للمتدرب، أو لتمكينه من بعض المهارات والآليات، التي تساعد في إنجاز مهمته، المكلف بها بشكل أفضل، أو لتعديل مواقفه وسلوكياته، واتجاهاته تجاه أمر من الأمور، أو عمل من الأعمال، أو غرس مجموعة من القيم، والأخلاقيات والسلوكيات لديه، وفيما يلي توضيح تطبيقي موجز:

الأبعاد	الوصف العام
تطوير وتنمية المعارف والمعلومات (البعد الفكري)	هو البعد الذي يركز على تنمية وتطوير الجانب الفكري والثقافي، والتأصيل النظري للموضوع المطلوب التدريب عليه، بالإضافة إلى السعي لإكساب القاضي مهارات ذهنية متطورة، تساعد على استيعاب الموضوع، بشكل أكثر عمقاً وتحليلاً وتركيباً ونقداً وإبداعاً.
تطوير وتنمية القدرات والمهارات (البعد العملي)	هو البعد الذي يركز على تنمية، وتطوير الجانب العملي والتطبيقي، للموضوع المتدرب عليه، بحيث يتم التركيز على إكساب القاضي مهارات عملية تطبيقية تساعد على أداء مهمته، أداءً متقناً، يتناسب مع احتياجات ومتطلبات الجهة القضائية، حسب الوظيفة أو المهمة التي يقوم بها.
تطوير وتنمية الاتجاهات والدوافع (البعد الوجداني)	هو البعد الذي يركز على الجانب الوجداني، والنفسي للموضوع المتدرب عليه، إذ يسعى البرنامج التدريبي، لأنّ يغيّر من الاتجاهات والميول والدوافع عند القاضي، تجاه الأفكار، أو أساليب العمل الجديدة، والاقتناع بها ذهنياً، وقبولها نفسياً، وإدراك قيمتها وأهميتها للجهة القضائية.

(٤٩) تدريب الموظفين لرفع كفاءة الأداء (٤)، علاقة التدريب بالموارد البشرية (٨)، بتصرف وإضافة، التدريب القضائي الممارسات الدولية وقياس الانعكاسات (٤.٣).

<p>هو البعد الذي يركز على الجانب السلوكي والأخلاقي للموضوع المدرب عليه، ويحاول البرنامج التدريبي غرس وتشجيع انتشار قيم جديدة، ومبادئ عمل أساسية، في نواحي الجهة القضائية كافة، سواء ما يتعلق منها بالعمل، أو بالتعامل مع المستفيدين، لتتمحور الجهة القضائية كلها حول منظومة من القيم، التي تتناسب، والمستجدات والمتغيرات العصرية، للجهات القضائية الفاعلة.</p>	<p>تطوير وتمية القيم والمعتقدات (البعد السلوكي)</p>
--	--

رابعاً: مراحل الإعداد للتدريب القضائي^(٥٠)؛

إنَّ الإعداد لإدارة برامج التدريب، يمرُّ بعدة خطوات عملية، ينبغي أن تراعى من قبل إدارة التدريب، لتحقيق نجاح تلك البرامج، والحصول على النتائج المرجوة، واستكمال المشوار فيها، وفيما يأتي إيجاز لتلك الخطوات:

(٥٠) كل ما تحتاج إلى معرفته عن التدريب (١٣٧،٧٠،٥١)، التدريب الفعال وأثره على التكلفة (١١٥،٧٤)، التدريب مفهومه وفعالياته (٢٧-٦٠)، قياس العائد على التدريب (٤)، تدريب الموظفين لرفع كفاءة الأداء (٤)، علاقة التدريب بالموارد البشرية (٩-١١)، التدريب بين الهوية والاحتراف (١-٥)، إدارة الموارد البشرية الأسس النظرية (٦٨٨-٧٢١)، بتصرف وإضافة من جميع المصادر، وللتعرف على جملة من الأدوات الفنية التي تقيّد في هذا السياق انظر: تدريب الأفراد (٨١-٨٨).

الوصف العام	الخطوات
<p>تعني جملة التغييرات المطلوب إحداثها، في معارف ومهارات وسلوكيات القضاة، بقصد الحصول على نتائج مطابقة لتلك النتائج المطلوبة، وهو مفهوم شامل للقضاة، والجهات القضائية، ويتجدد ويتغير بتباين الاحتياجات. وتعني عملية تحديد الاحتياجات: الخطوات المنظمة والمنطقية، التي يتم اتباعها للكشف عن الفجوة، أو القصور في الأداء القائم (الحالي) والأداء المطلوب (المستقبلي)، وتحليل ذلك، للخروج بنتائج معينة، تحدد كيفية قدرة التدريب على ردم الفجوة وعلاج القصور، ويمكن اختصار ما تقدم ذكره بالمعادلة التالية:</p> <p>التدريب = تلبية الاحتياج = (الأداء المطلوب - الأداء الواقعي) ومما يؤثر في هذا الجانب، بالنسبة للجهات القضائية، مراعاة الاتفاقيات والمواثيق الدولية، في هذا الخصوص، إذ تأتي في أغلب أحوالها، متضمنة لمطالب جديدة، ومهام إضافية، محددة بمدد زمنية معينة^(٥٥).</p>	<p>١. تحديد الاحتياجات التدريبية</p>
<p>الهدف التدريبي هو التغيير الإيجابي، المتوقع حدوثه، والذي يمكن ملاحظته وتقييمه عند التدريب، وبعد انتهاء البرنامج، فالعلاقة بين الهدف التدريبي وبين الاحتياج التدريبي متلازمة، إذ إن الهدف هو ردم، أو إزالة الفجوة، بين الأداء المطلوب، والأداء الحالي، وهو في الوقت نفسه، استجابة للاحتياجات التدريبية.</p> <p>ويتصف الهدف التدريبي الجيد بعلاقته المباشرة بالبرنامج التدريبي، وإمكانية تطبيقه من قبل المتدرب، وليس المدرب، مع سهولة رصده، وقياس نتائجه، واتصافه بالوضوح، والدقة في الصياغة واللغة.</p>	<p>٢. وضع الأهداف التدريبية</p>

(٥١) لأهمية هذه الخطوة سيأتي الحديث عنها بنوع من البسط والإيضاح.

<p>هي عبارة عن المادة العلمية، إضافة إلى المواد المساعدة، والتطبيقات والتدريبات العملية، وغيرها من أدوات العرض، ذات الأثر في تحقيق أهداف البرنامج التدريبي، وتشمل: الأساليب والمنهجيات المختلفة، والوسائل الملائمة لتوصيل المعلومات، والأمثلة الواقعية للإثارة والتفاعل، والاختبارات والألعاب التدريبية الهادفة، وينبغي التفريق بين المادة (النظرية)، وبين المادة (التطبيقية)، قبل تحديد المادة التدريبية، فالمادة العلمية هي: قاعدة المعلومات والمعارف، والمفاهيم الأساسية، التي يتمُّ التدريب عليها، من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف البرنامج التدريبي في أي شكل كان: (كتاب أو شريط سمعي أو مرئي أو قرص مضغوط)، وسواء كانت حديثة أو قديمة^(٥٦).</p>	<p>٣. إعداد المادة التدريبية (المناهج التدريبية)</p>
<p>المدرّب ركنٌ أساسٌ في العملية التدريبية، وتكمن أهميته في أنه هو الذي سيقوم بتنفيذ البرنامج، وسيتعامل مع المتدربين مباشرة، حيث يقوم بنقل، وتقديم الخبرة والتجربة، ويقوم بدور المستشار المساعد للمتدربين، كما أنه يشارك في تقييم البرنامج التدريبي (قبلياً وتكوينياً وختامياً وفي أثناء التنفيذ)، وهو الذي سيقوم بتقييم، وتقويم وتعديل وتكييف وتنقيح البرنامج التدريبي، بما يلبي احتياجات المتدربين الحالية والمستقبلية والطائرة، وفي كل مرة يتمُّ فيها عقد البرنامج التدريبي.</p>	<p>٤. اختيار المدرّبين المناسبين</p>
<p>إنَّ تنفيذ البرنامج التدريبي لا يعني تقديم عدد من المحاضرات، أو التطبيقات العملية فقط، وإنما تعني عملية التنفيذ، كل عنصر من عناصر نجاح البرنامج، بدءاً بحسن اختيار مكان التدريب، وتنظيم جلوس المتدربين، وإعداد الجدولة الزمنية لوحدات التدريب، بالإضافة إلى توفير المواد، والأدوات المساعدة في عملية التدريب.</p>	<p>٥. تنفيذ البرنامج التدريبي</p>

(٥٦) مذكرة البرنامج التدريبي التي توزع على المتدربين، ليست بالضرورة هي المادة العلمية، بل إن أكثر البرامج التدريبية، لا تقدم فيها مذكرة علمية، وإنما يحصل الاكتفاء بمادة العرض التقديمي، الذي هو في الأساس أحد وسائل الإلقاء المعينة للمدرّب.

<p>التقييم عملية مستمرة، وهو أحد أركان العملية التدريبية، التي ينبغي أن تؤدي بطريقة علمية ودقيقة، ليبنى على نتائجها، طبيعة البرامج التدريبية المستقبلية، والغرض الأساس من عملية التقييم هو: معرفة درجة «فاعلية البرنامج» أي: مدى تحقق الأهداف، التي من أجلها، تم وضع البرنامج التدريبي، وتحديد نسبة «كفاية البرنامج» أي: مدى الدقة والإتقان، في استخدام الموارد البشرية، والمالية والفنية المتوفرة للبرنامج، ومستوى الجودة النوعية، من خلال الوصول إلى معايير، ومؤشرات أداء أعلى وأفضل، والتقييم عملية دائمة، ينبغي أن تجرى قبل البرنامج «التقييم القبلي»، وأثناء البرنامج «التقييم التكويني»، وبعد البرنامج «التقييم الختامي».</p>	<p>٦. تقييم البرنامج التدريبي</p>
<p>لا ينتهي التدريب عند انتهاء البرنامج التدريبي فحسب، وإنما يتبعه خطوة، لا تقل أهمية عن التدريب ذاته، وهي متابعة ما أحدثه التدريب، من تغيير في سلوك المتدربين، وتطور في أدائهم لمهامهم، وتحسن في استخدام الموارد المتاحة لديهم، من جهد ووقت ومال، فالتدريب إذا لم يثمر عن كل ذلك، فإن خللاً ما يكون قد وقع، إما في المتدرب، أو المدرب، أو المادة التدريبية، أو البيئة التدريبية، ومتابعة أثر التدريب لها أشكال مختلفة منها: المتابعة الميدانية، تقرير المسئول المباشر، تعبئة استبانة خاصة، مقابلة شخصية، أو الملاحظة والمشاهدة خلال مواقف عملية.. الخ.</p>	<p>٧. متابعة أثر التدريب</p>

خامساً: تحديد الاحتياجات التدريبية في الجهات القضائية:

إنّ من المفيد أن نحدد مفهوم «الاحتياجات التدريبية» ليكون موضع اتفاق بين المهتمين بهذا الموضوع، فالاحتياجات التدريبية في الجهات القضائية هي: مجموع التغييرات والتطورات المطلوب إحداثها، بصورة إيجابية في معارف، ومهارات، وسلوكيات القضاة وأعاونهم، سواء للتغلب على نقاط الضعف، أو المشكلات، التي تحول دون تحقيق النتائج المرجوة، أو لرفع وتحسين معدلات الأداء، أو لإعدادهم لمقابلة التغيير والتطور، في محيط أعمالهم، وأوضاعهم المؤسسية.

إنّ الهدف النهائي لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية، هو أن تتمكن الجهة المختصة، بالتدريب القضائي في النهاية، من الإجابة عن الأسئلة الآتية: (من الأشخاص المطلوب تدريبهم؟ وعلى ماذا يتدربون؟ وما نوع ومجال ومستوى التدريب المطلوب لهم؟، ومتى يتم تدريبهم؟) (٥٢).

إنّ الاحتياجات التدريبية، هي الفجوة بين مستوى الكفاية المتوقع، وبين مستوى الكفاءة المتوفر لدى القضاة وأعاونهم، وهي بعبارة أخرى الفجوة بين مستوى الأداء والإنجاز المتوقع من شاغلي الوظائف القضائية والوظائف المساندة، وبين مستوى الأداء والإنجاز الحالي والفعلي لهم في الميدان. (يوضح الشكل الآتي موقع تحديد الاحتياجات من المنظومة الكلية للتدريب).

(٥٢) أما الأسئلة الأخرى مثل: أين يتم تدريب هؤلاء؟ وكيف يتم تدريبهم؟ فإنّ إجابة هذه الأسئلة تقع في نطاق تصميم التدريب وليس في نطاق تحديد الاحتياجات التدريبية.

تقويم التدريب	تنظيم وتنفيذ التدريب	تخطيط التدريب	
<p>(قياس فاعلية وعائد التدريب)</p> <ul style="list-style-type: none"> • على جهة العمل. • على للعاملين. • على الجهة القائمة بالتدريب. 	<ul style="list-style-type: none"> • اختيار المدربين. • وضع محتوى البرامج. • الجداول الزمنية. • توفير الإمكانيات وتوظيفها بكفاءة. 	<p>تصميم التدريب، صياغة أهدافه، نوعه، مدته، أساليبه، مكانه، وتكلفته.</p>	<p>تحديد الاحتياجات التدريبية. من يتدرب؟ على ماذا يتدرب؟ متى يتدرب؟</p>

الأثر الراجع

كما يمكن النظر إلى الاحتياجات التدريبية من عدة زوايا، أهمها: من حيث نوعها: (احتياجات القاضي، واحتياجات الوظيفة القضائية، واحتياجات الجهة القضائية ككل).

من حيث مداها الزمني: (احتياجات على المدى القصير (حالية)، واحتياجات على المدى الطويل (مستقبلية)).

من حيث مصادر تلبيتها: (احتياجات يمكن تلبيتها من مصادر داخلية، وأخرى يمكن تلبيتها من مصادر خارجية).

من حيث وسيلة تلبيتها: (احتياجات يلبيها القاضي بنفسه، واحتياجات لا يمكن تلبيتها إلا مع قضاة آخرين).

إنّ حصر وتحديد الاحتياجات التدريبية في الجهة القضائية عملية مستمرة ومتجددة، تظهر وتتجدد وتستمر الحاجة إليها في كل وقت، وعلى كل جهة أن توفر لنفسها من الآليات والنظم الذاتية، ما ييسر لها الوقوف دائماً على هذه الاحتياجات والتعرف عليها بدقة، حتى تطوّر أهدافها التدريبية في ضوءها، ومن ثمّ تصمم البرامج، أو تنتقي

منها ما يحقق لها هذه الأهداف جميعاً، وبما ينعكس إيجاباً على أدائها وإنتاجيتها، ورضا العاملين بها^(٥٤).

الاحتياجات التدريبية في الجهات القضائية	
<ul style="list-style-type: none"> • من القضاة المطلوب تدريبهم؟ • ما نوع التدريب المطلوب؟ • متى يتم هذا التدريب؟ 	
احتياجات مستقبلية	احتياجات حالية
<ul style="list-style-type: none"> • ترتبط بخطط التدرج في السلم القضائي. • ترتبط بالتغيرات المتوقعة في محيط العمل فنياً أو إدارياً، أو معرفياً. 	<ul style="list-style-type: none"> • ترتبط بعلاج القصور في أداء القاضي. • ترتبط بعلاج بعض مشكلات العمل القضائي. • ترتبط بالرغبة في رفع معدلات الأداء. • ترتبط بتعلم طرق عمل جديدة.

(٥٤) إن عملية حصر الاحتياجات التدريبية لها عدة مداخل، ومصادر، وأهم هذه المداخل هو دراسة الآراء والاتجاهات، والتقارير، والعمل والتحليل المؤسسي، والمؤشرات ذات العلاقة وغيرها من المداخل.

سادساً: متطلبات التدريب القضائي^(٥٥)؛

اعتبار المعرفة المسبقة للقضاة، وخبرتهم في مجال العمل القضائي وعملية التعلّم. التدريب على استيعاب الأنظمة الإجرائية، وآليات تفعيل الأنظمة الجديدة، فيما له صلة بالميدان القضائي، ووسائل الإفادة منها.

التدريب على آليات التعامل مع التعديلات المتلاحقة على الأنظمة القائمة، وأثر ذلك فيما يصدر عن الجهات القضائية من أحكام.

الاهتمام بإثارة كوامن التفكير والإبداع عند العاملين في الجهات القضائية، فمن غير الصحيح أن تتحول البرامج التدريبية إلى برامج تعليمية؛ لأنّ التدريب الجيد هو الذي يُعنى بتوجيه الأسئلة، وفتح الآفاق، لا بتقديم الإجابات.

أن يستهدف التدريب احتياجات الجهات القضائية والعاملين فيها، فلا يكفي أن يُقام البرنامج التدريبي كيفما اتفق، بل لا بد من العناية بتخصّصه، وانطلاقه من بيئة العمل القضائي.

التدريب على اكتشاف الطاقات وآليات استثمارها، فالجهات القضائية طالما تشكو من قلة الكوادر لأسباب عديدة من أهمها: الجهل بطرق اكتشاف الطاقات العاملة، وكيف استثمارها متى ما توفرت؟

(٥٥) إدارة المؤسسات الاجتماعية (مدخل سوسولوجي) (١٦٩)، التمكين كمفهوم إداري معاصر (٦) (١٢٥) (٢٣٣-٢٥٣)، لم تقولون ما لا تفعلون (٢٧٠)، تدريب الدعاة (٣٣٠)، استقلال القضاة (٤٠٢)، إصدار الحكم المدني وصياغته الفنية (٨٣ - ٩٠)، آفاق تطوير القضاء الشرعي في العصر الحاضر (١٠)، سلبيات تطبيق بعض المحاكم للقانون والمقترحات العملية لتجاوزها (١١٨)، الواقع والمأمول من التدريب في الديوان الخاصة بقضاة الدوائر الجزائية (٦)، أهم المهارات والسمات الشخصية للمرشح للقضاء (١٢)، وما بعدها، ويحسن التأكيد أنّ المتطلبات وإشارات وتببيها تراعي من قبل الجهات القضائية حال قيامها بتحديد الاحتياجات التدريبية بالتنسيق مع جهة تدريب متخصصة، وليست هي بذاتها تحديداً للاحتياج التدريبي، وللوقوف على بعض المتطلبات الإضافية انظر: توصيات الملتقى الأول للقضاة (تأهيل القضاة رؤية مستقبلية)، موقع المجلس الأعلى للقضاء (www.scj.gov.sa).

التدريب على أخلاقيات العمل القضائي، وأخلاق رجاله.
التدريب على اللغات الأجنبية؛ ليتحقق من خلالها الاستفادة من التجارب العالمية.
التدريب على قوة الملاحظة؛ لأنَّ القضاة في الجهات القضائية بجميع درجاتهم ومواقع عملهم هم في مواجهة المجتمع، وأساس عملهم مبني دومًا على حسن التواصل معهم، كما أنَّ القاضي بحاجة إلى الفطنة لكل انفعال، أو سلوك أمامه، يعبر عن الرضا أو خلافه.

التدريب على التطلع للمستقبل واستشرافه، وصياغة الاستراتيجيات العملية، والمنطلقات التنفيذية التي تحتاجها الجهات القضائية في مرحلتها الحالية والمستقبلية.
إشراك العاملين في الميدان القضائي، والاستفادة من خبراتهم، وتجاربهم الناجحة؛ لكي تكون الأمثلة واقعية، نابعة من الميدان.

التمكين: وهو يتمحور حول إعطاء القاضي، ومَنْ تحت يده من أعوان، صلاحية وحرية عملية أكبر في مجال الوظيفة المحددة بالجهة القضائية، ليطبق ما تدرّب عليه، وهو ما يحقق زيادةً في الولاء الوظيفي، وتحسُّنًا في مستوى الإنتاجية، وزيادةً في فرص الإبداع والابتكار.

ربط برامج التدريب بأهداف الجهة القضائية الاستراتيجية، والنظر للتدريب باعتباره ميزة تنافسية على مستوى قطاعات الدولة.

تدريب العاملين في الجهات القضائية من غير القضاة، فغالبًا ما تُركز البرامج التدريبية في المحاكم على القضاة وحدهم، مع أنَّ الجزء الأكبر من نجاح الجهات القضائية يسهم فيه التنفيذيون بشكل كبير.

تدريب عدد من القضاة وتأهيلهم لتدريب قضاة آخرين في الجوانب التطبيقية الخاصة بالعمل القضائي.

الاستمرار في التدريب، فالتدريب ليس يوماً واحداً أو عدداً محدداً من الدورات، بل هو مشوار طويل وقد قيل: (عرق التدريب يخفف دماء المعركة)^(٥٦).^(٥٧)

(٥٦) يفترض في مشروع التدريب وجود شخصية لديها رؤية بخصوص كيفية تحسين وتطوير أداء الجهة القضائية من خلال التدريب، وليس شرطاً أن تكون هذه الشخصية هي رئيس الجهة أو رئيس إدارة التدريب فيها.

(٥٧) من توصيات المؤتمر السابع للاتحاد الدولي للقضاة - المنعقد في روما سنة ١٩٥٨ م.: (يجب أن يهدف إعداد القاضى إلى تفهم مسائل ومواضيع غير قانونية، لكنها لازمة للقضاء، (دروس في الاقتصاد، والاجتماع، وعلم النفس، والعلم الجنائي)، وإلى ترسيخ المناقشة، والتقدير السليم لكل قضية معينة، وإلى المساهمة المباشرة في نشاط مراكز المراقبة في مؤسسات العقاب، وحماية المجتمع، بحيث تكون هذه الحركة، وجه تخصص وتطبيق، يُؤدى بعمل مشترك بين المدرب وبين الطالب، إلى اكتساب هذا الأخير مقومات تدريبيه، وعلى هذا الأساس يكون من الملائم أن يبدأ التدرج بمرحلة دروس نظرية، تتبعها مرحلة إعداد مهني، تنتهي بامتحان خاص للطالب، أو بتقدير مؤهلاته لتولي القضاء). التقارير الوطنية والإقليمية حول وضع القضاة في بعض الدول العربية (١٥).

المحور الرابع التدريب القضائي (التنظيم والمسؤولية)

أولاً: الجانب التنظيمي لعملية التدريب القضائي^(٥٨) :

أنط نظام القضاء الجديد، الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/ ٧٨) وتاريخ: ١٩/ ٩/ ١٤٢٨هـ في المملكة، مسؤولية تدريب القضاة إلى المجلس القضائي المختص^(٥٩)، كما في التعيين، والترقية، على أن تتولى وزارة العدل تنفيذ البرامج التدريبية، كما هو الحال في تنفيذها للأوامر الملكية بالتعيين والترقية، ويشكل على ذلك الإسناد من المنظور العملي أمور ثلاثة، لها تأثيرها المباشر في الجوانب التنظيمية للتدريب القضائي:

الأول: الجوانب الإدارية^(٦٠) :

التدريب في الأساس وظيفة تنفيذية من وظائف إدارة الموارد البشرية، وإن كان

(٥٨) حاول الباحث في هذا العنصر أن يبحث في الأنظمة القضائية، وما تملبه التطورات الإدارية في مجال تنظيم العملية التدريبية ومتابعتها، وما أنتجته التجارب المماثلة، وذلك بعد الفحص والتأمل البحث عن مقترح أمثل يتلاءم مع نص نظام القضاء الحالي.

(٥٩) المادة (١/٦) ويقصد بالمجلس القضائي المختص: المجلس الأعلى للقضاء ومجلس القضاء الإداري وما يماثلهما بحسب الأحوال، وقد كان في النظام القديم الصادر بالمرسوم الملكي رقم: (م/٦٤) وتاريخ: ١٤/٧/١٣٩٥هـ، منوطاً بوزارة العدل.

(٦٠) المزيد من الإدارة الإشرافية العليا وقليل من الإدارة التنفيذية (١٨)، إدارة الموارد البشرية الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية (٦٧٩، ٦٨٨)، قدرات التدريب والتطوير دليل عملي (٥٢)، الموسوعة العالمية للتوصيف الوظيفي (١٧٦)، إدارة الموارد البشرية (٩٥)، التدريب والتطوير مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات (٤٥).

العمل فيها يتم بالتنسيق والتعاون مع الإدارة التنفيذية^(٦١).^(٦٢) طبيعة التدريب وما يصاحب تنفيذه من تحولات متكررة، تتطلب عقد اجتماعات للمتابعة أكثر تواتراً، إضافة إلى حاجته لاتخاذ مواقف سريعة، بشأن مسائل إجرائية وتنفيذية عاجلة، وهي لا تحتاج إلى عقد اجتماعات لكامل المجلس القضاء المختص، الذي يعقد غالباً مرة، كل شهرين، بما لا يتواءم مع السرعة التي يتطلبها التدريب. يلتصق التدريب عادة بمشكلات الأداء، سواء الظاهر منها أو المتوقع، وهذه تحتاج إلى متابعة دائمة ومستمرة للوقوف عليها، ثم النظر في علاجها، والإدارة التنفيذية حتماً هي الأقدر على ذلك.

انتشار أعضاء المجلس القضائي المختص في مواقع متباينة وأماكن مختلفة، ويكون من غير العملي استدعاؤهم معاً على نحو متكرر لاستكمال ما يتعلق بجوانب العملية التدريبية من أمور.

يقع على عاتق المجلس القضائي المختص الانشغال بالمكونات الجوهرية للوظيفة القضائية، وهو أقرب ما يكون للمجالس العليا، ومجالس الإدارة في الشركات والمنظمات، التي لها -وفقاً لما خلصت إليه الدراسات التنظيمية الحديثة- ممارسة السلطة الإشرافية كدور أساس دون الإدارة التنفيذية التي يُستهلك جلّ وقتها في المسائل الإجرائية.

(٦١) عرفت الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية التدريب بأنه: تخصص فرعي من تخصصات حقول القوى البشرية في المنظمات يهتم بتحديد وتقدير وتطوير الكفايات الرئيسة للقوى البشرية من خلال التعلم المخطط مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفاعلية. الحقائق التدريبية (١٨)، وسبق ذكر عدد من التعاريف في المحور الأول من البحث.

(٦٢) التدريب عنصر من عناصر سياسات إدارة الموارد البشرية يرتبط بها ارتباطاً وثيقاً ويؤثر فيها ويتأثر بها، فعلى سبيل المثال: تساعد عملية تخطيط القوى العاملة في تحديد العجز في المهارات، وهذا العجز يتم سده من خلال التوظيف أو من خلال محاولة تزويد العاملين بالمهارات اللازمة لسد العجز، كذلك فإن من الأهداف الرئيسة لتقويم الأداء الوظيفي تحديد الفجوة بين الأداء الفعلي والمتوقع التي يمكن تضييقها عن طريق التدريب. التدريب والتطوير مدخل علمي (٥٠).

المجلس القضائي المختص يُعرف في مجال التنظيمات الإدارية بأنه أكبر من أن يعمل^(٦٣).

الجهة التنفيذية هي التي تُوقَّع اتفاقيات التعاون القضائي، الشائبة والإقليمية والدولية، التي تتضمن غالبًا فقرة خاصة بالتدريب، ومن ثم فإنها أقدر على القيام به، كما أنها هي من يملك التعاقد بوصفها إدارة لجهة قضاء مع مراكز التدريب المتخصصة، كما أنها تملك الصرف المالي، وتحسن التفاوض، وتجيد التعامل، والقول بخلاف ذلك سيمنع شركات التدريب من التعاقد مع المجلس المختص، لعدم جواز مقاضاته عند نشوء نزاع حيال تنفيذ عقد التدريب، أو غير ذلك، علاوةً على أن الجهة التنفيذية هي المسؤولة نظامًا عن التنظيم والتخطيط والتوجيه والرقابة، ورفع المستوى اللائق بالعدالة^(٦٤).

الثاني: الجوانب التنظيمية:

إنَّ المتبع لنظم السلطة القضائية في العالم أجمع، والدول القريبة من المملكة بوجه خاص، يجد أن التدريب منوط بوزارات العدل منها، هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإنها هي التي أبرمت، وتبرم اتفاقيات التعاون القضائي، وهي التي تتلقى طلبات التدريب من الدول الشقيقة والصديقة، وهي الأقدر بحسبانها أداة السلطة التنفيذية في هذا الخصوص، وفيما يلي إشارة مختصرة لبعض تلك النصوص:

(٦٣) الإدارة التنفيذية كيف تعمل لصالح منطمتك (٤)، والمقصود بأنه لا يعمل نظرًا لكثرة عدد أعضائه أو لتباعد بلدانهم، واختلاف مناصبهم، والهدف من كل ذلك إبعاده عن الدخول في التفاصيل التنظيمية لأنه قطعًا سيكبل عن دوره الإشرافي العام، ونظرته الاستشرافية للمستقبل.

(٦٤) كما نصت عليه المادة (٢/٧١) من نظام القضاء، وجدير بالذكر أن قيام الجهة التنفيذية بتوفير ما يتطلبه مرفق القضاء من تدريب وتأهيل للقضاة ستراعى فيه مرئيات المجلس المختص، وانظر للاستزادة: التدريب القضائي الممارسات الدولية وقياس الانعكاسات (٦).

تنص المادة (١) من القرار رقم: (٥٩ / ١٢٧٠) في (٧ / ١ / ١٩٥٩ م) تطبيقاً لحكم المواد (١٤-٢٥) من القانون الأساسي للنظام القضائي في فرنسا على إنشاء المركز القومي للدراسات القضائية، ويُعدُّ مؤسسة عامة تابعة لوزارة العدل، ثم تحول اسمه إلى المدرسة الوطنية للقضاة، ويتمُّ التحاق خريجي كليات الحقوق بهذه المدرسة بعد اجتيازهم لمسابقة تشتمل أربعة اختبارات تحريرية وسبعة شفوية في القانون العام، والقانون المدني، والقانون الجنائي، والقانون القضائي الخاص (المرافعات)، والثقافة العامة، طبقاً للمواد (١٧-٢٠)، ويتمُّ إجراء المسابقة مرتين كل عام، بهدف تخريج دفعتين لسد العجز في الجهاز القضائي، ولا يجوز التقدم لهذه المسابقة أكثر من ثلاث مرات، وتُعدُّ هذه المسابقة الطريق الطبيعي للدخول في مهنة القضاء، إذ من بين خريجي هذه المدرسة يختار القضاة.

في مصر عندما استشعرت وزارة العدل خطورة وأهمية تأهيل القضاة، وضرورة قيام مركز متخصص لضمان التكوين المهني للقضاة؛ قدم وزير العدل سنة ١٩٨١ م مشروع قرار جمهوري بذلك، فصدر بإنشاء المركز القومي للدراسات القضائية، على أن يتبع وزير العدل، ولوزير العدل إنشاء فروع له، ويُشكل مجلس إدارة المركز برئاسة وزير العدل.

تنص المادة (٥٤) من قانون القضاء العدلي في لبنان على أن: (يؤمن معهد الدروس القضائية: ١- التهيئة لتولي القضاة المتدرجين العمل القضائي ٢- تنظيم دورات تدريبية للأجهزة المساعدة للقضاء والمساعدين القضائيين وكتّاب العدل والخبراء وغيرهم ممن يقرر وزير العدل إخضاعهم لدورات تدريبية ٣- تهيئة قضاة غير لبنانيين لتولي العمل القضائي في بلدانهم، تتناول التهيئة القضائية دروساً نظريةً، وتطبيقيةً في علم القانون، وفي العلوم المفيدة في تكوين الثقافة اللازمة لتأهيل القاضي، فكرياً وخلقياً

لتولي القضاء، كما تتناول التدريب لدى مختلف الدوائر القضائية، حيث يشارك القاضي في المذاكرة^(٦٥)، ويتقيد بسريرتها) وتنص المادة (٥٥) على أن: (١- يرأس المعهد ويشرف على أعماله قاضٍ، يشترط أن يكون من الدرجة السابعة وما فوق، وينتدب لهذه الغاية بمرسوم، يتخذ بناءً على اقتراح وزير العدل... ٢- يدير الدروس في المعهد قاضٍ من الدرجة العاشرة فما فوق، وينتدب لهذه الغاية بمرسوم بناءً على اقتراح وزير العدل...).

تنص المادة (١ / ي) من قانون السلطة القضائية في سوريا على أن: (تمارس وزارة العدل الصلاحيات التالية... - إيفاد البعثات من القضاة، إلى البلاد الأجنبية بقصد التخصص، أو استكمال الثقافة، وفقاً لنظام خاص تضعه وزارة العدل...).

تنص المادة (١٠ / ز / ٣) من قانون استقلال القضاء في الأردن على أنه: (يشترط فيمن يعين قاضياً أن يكون: حاصلاً على دبلوم المعهد القضائي...)، وتنص المادة (٣) من النظام المعدل للمعهد القضائي الأردني على أن: (يؤسس في الوزارة (وزارة العدل) معهد يسمى (المعهد القضائي الأردني)...)، وتنص المادة (٤) على أن: (يتولى الإشراف على المعهد مجلس إدارة برئاسة الوزير (وزير العدل)...).

نصت المادة (١) من قانون المعهد القضائي في العراق على أن: (يؤسس في وزارة العدل معهد، يسمى المعهد القضائي، يرتبط بوزير العدل، يهدف إلى إعداد مؤهلين لتولي الوظائف القضائية، حكاماً ونواب مدع عام، وتأهيل موظفي وزارة العدل، والمرشحين لإشغال الوظائف فيها، ورفع كفاءتهم، وكذلك رفع المستوى القانوني للعاملين في الدوائر القانونية لمؤسسات الدولة الرسمية، وشبه الرسمية)، ونصت المادة (٥) على أن: (يتولى إدارة المعهد مدير يعينه وزير العدل من بين الحكام، أو

(٦٥) المراد بها: المداولة.

من بين موظفي وزارة العدل، على ألا يقل صفه، أو درجته عن الصنف الثالث، أو الدرجة الثالثة، ويكون مرتباً بالوزير)، ونصت المادة (١٩) على أن: (يحدد وزير العدل، بتعليمات يصدرها، الأجور التي يتقاضاها من يتولى التدريس في المعهد، على ألا تتجاوز ما هو مقر في الدراسات العليا في الجامعة، وتستثنى هذه الأجور من أحكام قانون مخصصات موظفي الدولة، ومستخدميها)، ونصت المادة (٢٠) على أن: (لوزير العدل تكليف المعهد، بإقامة دورات خاصة لتأهيل موظفي وزارة العدل، أو المرشحين لإشغال الوظائف فيها، ورفع كفاءتهم، وكذلك إقامة دورات خاصة، لرفع المستوى القانوني للعاملين في الدوائر القانونية لمؤسسات الدولة، الرسمية وشبه الرسمية، وتحدد مدة كل دورة وشروط الاشتراك فيها بتعليمات خاصة يصدرها لهذا الغرض)، ونصت المادة (٢١) على أن: (لوزير العدل إصدار تعليمات لتسهيل تنفيذ هذا القانون).

تنص المادة (٧٢) من قانون تنظيم القضاء في الكويت على أن: (يشكل مجلس إدارة المعهد (معهد الدراسات القضائية والقانونية) من وزير العدل رئيساً، ومن عضوية كل من: النائب العام، وكيل وزارة العدل، عميد كلية الحقوق، مدير المعهد، اثنين من ذوي الخبرة، يختارهما وزير العدل، على أن يكون من بينهما أحد رجال القضاء....).

تنص المادة (٢) من قانون إنشاء مركز الدراسات القانونية والقضائية في قطر على أن: (ينشأ مركز يسمى (مركز الدراسات القانونية والقضائية) يتبع الوزير (وزير العدل)، وتكون شخصية اعتبارية، وموازنة تلحق بموازنة وزارة العدل...).

تنص المادة (٢٣) من قانون السلطة القضائية في عُمان على أن: (يكون التعيين لأول مرة في وظيفة قاضٍ مساعد، ويخضع القاضي المساعد للتدريب لمدة لا تقل عن سنتين، طبقاً للنظام الذي... يصدر به قرار من وزير العدل، وإذا لم يجتز التدريب المقرر،

خلال ثلاث سنوات، ينقل إلى وظيفة غير قضائية، بقرار من وزير العدل...).

ينص الفصل (٢٩) الجديد من القانون المتعلق بنظام القضاء، والمجلس الأعلى للقضاء، والقانون الأساسي للقضاة في تونس، كما وقع تنقيحه على أن: (يقع انتداب القضاة من بين حملة شهادة المعهد الأعلى للقضاء، ويضبط وزير العدل بقرار شروط المشاركة في مناظرة الدخول إلى المعهد المذكور، ونظامها وبرامجها، ويطلق على من يزاول التعليم فيه اسم «ملحق قضائي»).

تنص المادة (٣٥) من القانون العضوي، المتضمن القانون الأساسي للقضاء في الجزائر، على أن: (يحول المعهد الوطني للقضاء، إلى مدرسة عليا للقضاء، تكلف تحت سلطة وزير العدل، بالتكوين القاعدي للطلبة القضاة، والتكوين المستمر للقضاة العاملين...)، وتنص المادة (٤٥) على أن: (يمكن وزير العدل... أن يمنح القاضي إجازة دراسية لمدة سنة، قابلة للتمديد لفترة لا تفوق سنة واحدة، من أجل البحث في موضوع، له علاقة بالعمل القضائي)، وتنص المادة (٧٤) على أن: (يعتبر القاضي في حالة القيام بالخدمة، إذا كان معيناً بصفة قانونية، في إحدى رتب سلك القضاء، المنصوص عليها في هذا القانون العضوي، ويمارس فعلياً وظيفة من وظائف هذا السلك: إحدى الجهات القضائية، مصالح وزارة العدل المركزية، أو الخارجية،...، مؤسسات التكوين والبحث، التابعة لوزارة العدل....).

تنص المادة (١) من قانون المعهد العالي للقضاء في المغرب على أن: (... تمارس وصاية المعهد العالي للقضاء، من لدن السلطة الحكومية المكلفة بالعدل)، وتنص المادة (٢) على أن: (يتألف مجلس إدارة المعهد برئاسة وزير العدل...)، وتنص المادة (٥) على أنه: (يعين بقرار للسلطة الحكومية المكلفة بالعدل، أعضاء بمجلس إدارة المعهد...).

في النمسا^(٦٦)، يتم تدريب القضاة، وأعضاء الإدعاء العام، في إدارة تابعة لوزارة العدل، ويستحق التدريب سنوياً وبعدهم محدد من الأيام للقضاة السابقين، أما القضاة الجدد، فيكون التدريب لمدة (٩) أشهر، تنتهي بالتعيين كمرشح قضائي، ثم تبدأ مرحلة تدريبية جديدة لمدة (٣) سنوات، سنتان في ممارسة العمل القضائي، تحت إشراف قاضٍ سابقٍ، وسنةً بأكملها في برامج تدريبية، ويخضع التدريب في كل الحالين للتقييم الكامل، وفق معايير محددة.

في فنلندا يتم تدريب القضاة من خلال الإدارة العامة للتدريب القضائي، وهي إحدى إدارات وزارة العدل.

في هولندا يتم تدريب القضاة، وأعضاء الإدعاء العام في إدارة تابعة لوزارة العدل، ويكون التدريب للقضاة الجدد إلزامياً، ولمدة (٦) سنوات، تحت إشراف مدرب قضائي، تقسم على النحو الآتي: (٣) سنوات للدورات التدريبية، (١٠) أشهر للتدريب العملي، داخل المحاكم، (٢) سنتان للتدريب في عمل قانوني غير قضائي.

الثالث: التجربة التطبيقية (٦٧) :

في عام ١٩٨٨ م صدر قانون المعهد القضائي الأردني رقم (٣)، وكان من أهدافه: رفع المستوى القانوني للقضاة، والموظفين، والحقوقيين العاملين في الوزارات، والدوائر والمؤسسات الرسمية العامة، ورفع كفاءاتهم، عبر الدورات التدريبية، التي يعقدها المعهد لهذه الغاية، وبموجب هذا القانون أسس معهد قضائي في وزارة العدل،

(٦٦) التدريب القضائي الممارسات الدولية وقياس الانعكاسات (٧٠٥).

(٦٧) القضاء في الدول العربية رصد وتحليل (٢٢٩)، وهو صادر عن المركز العربي لتطوير حكم القانون والنزاهة بدعم من برنامج إدارة الحكم في الدول العربية، التابع لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (U-POGAR)، وبالتعاون مع المنظمة الدولية للنظم الانتخابية (IFES).

يرتبط بوزير العدل.

وفي إطار عمل اللجنة الملكية لتطوير القضاء، صدر اقتراح بإلغاء قانون المعهد القضائي، وأن يحلّ محله نظام يسمى نظام المعهد القضائي الأردني، وصدر النظام رقم (٦٨) لسنة ٢٠٠١م، وتولى أحكام تنظيمه مجلس من المجلس القضائي، وهو ما شكل إضعافاً ملحوظاً لدور المعهد القضائي، وسبب توقفاً للمعهد لفترة طويلة عن مهمة إعداد المؤهلين لتولي المناصب القضائية.

وعلى ضوء ما سبق من إشكال فإن الصورة المقترحة: إيجاد لجنة أو إدارة خاصة بالتدريب، ترتبط ارتباطاً مباشراً، بالإدارة التنفيذية، بالإضافة إلى إيجاد ممثلٍ داعم لها، على مستوى المجلس القضائي المختص^(٦٨).

ثانياً: مسؤوليات الجهات القضائية في التدريب^(٦٩):

تقع على عاتق الجهات القضائية، مسؤوليات مهمة تجاه رفع كفاية التدريب وبرامجه، ومن تلك المسؤوليات^(٧٠):

الإيمان بأهمية التدريب، وكما قيل: (إذا كنت تهتم لتكلفة التعلم، فانتبه من تكلفة الجهل).
تحفيز القضاة وأعاونهم، وقد قيل: (درّب موظفيك كما لو كانوا سيقون معك أبداً، وعاملهم كما لو كانوا سيتركونك غداً)، ومنطلق التحفيز توعيتهم بأهمية التدريب، وصناعة القدوة لهم في هذا المجال.

(٦٨) وقد يكون وكيل وزارة العدل باعتباره عضواً في المجلس طبقاً للمادة (٥/ج) من نظام القضاء.
(٦٩) التدريب الفعال وأثره على التكلفة (٢٦)، التدريب مفهومه وفعالياته (٢٢)، كل ما تحتاج إلى معرفته عن التدريب (١٩٢)، بتصرف وإضافة مناسبة.
(٧٠) يلحظ أنّ جلّ هذه المسؤوليات هي في الحقيقة تلزم لجنة التدريب إن لم تصل لمرتبة واجباتها الأصلية، ولكن عناية الإدارة العليا بها، وتحملها لها عامل مهم في نجاح مسيرة التدريب، إضافة إلى أنه توثيق للترابط الإداري بين القيادة وبين من تحتها لما يحقق الغاية المنشودة.

التأكيد على حسن الاختيار (للجهة المنفذة - المدرب - الدورة - الفئة المستهدفة - المكان - ووقت التنفيذ).

التأكيد على التنوع في مصادر التدريب والتطوير (دورات تدريبية - ملاحظة منظمة - حلقات نقاش - تعلم ذاتي - مؤتمرات وملتقيات - حلقات دراسية ...)، وتوفير الظروف الملائمة للتنوع .
تطوير التدريب الداخلي (على رأس العمل) فبيئة العمل أفضل قاعة للتدريب، ففيها واقع حقيقي، ومعايشة للحدث، ويؤكد عليها لمن هم في مرحلة الملازمة القضائية .
التدريب مسؤولية الجميع، فليست المسؤولية مقصورة على لجنة التدريب، أو موظف مختص، وإن كانوا هم أهل الخطوط العريضة في ضبط المسار للوصول للهدف .
فهم طبيعة التدريب الدائمة (تفاوت مستويات الحضور - التكلفة المادية - طول بعض البرامج التدريبية - أنه ليس الحل لكل المشكلات .. إلخ).

تبني التدريب من خلال التعاقد مع جهة متخصصة، تبني برامج التدريب، بناءً على دراسة للاحتياج، ومعرفة بالواقع، بالإضافة إلى توفير قاعدة من البيانات حول عدد البرامج التدريبية ومحتواها، وأسماء المشاركين فيها، وأسماء المدربين، فكل معلومة لها أهميتها، في وضع الخطط المستقبلية.

تحويل التدريب إلى الواقع العملي يافسح المجال المباشر للتطبيق والعمل على التنفيذ. تنفيذ التدريب وفقاً لاستراتيجية شاملة، تتخذ من الحاجة الحقيقية منطلقاً لها، وتسعى للبناء التراكمي، بحيث تسهم البرامج التدريبية في إضافة لبنات البناء التطويري على أسس صحيحة.

التعرف على الخبرات السابقة للجهات القضائية في مجال التدريب، مع رصد المتميز منها، ومحاولة تلمس عوامل نجاحها^(٧١).

(٧١) العبرة ليست بعدد الأنشطة التدريبية، بل المقياس الحقيقي هو بالأثر الواقعي المرصود بشواهد.

المحور الخامس التدريب القضائي (تطبيقات عملية)

أولاً: المستثمرون في القضاة^(٧٢)

لا بد أن يكون لدى كل جهة قضائية معياراً واضحاً، يتم من خلاله قياس مدى التطور في أداء القضاة، ليكون لدينا استثمار حقيقي في القضاة، كأفراد في جهة قضائية، وكأفراد في المجتمع، لهم دور منتظر، وهذا المعيار يسمى معيار (المستثمرون في القضاة)، وهو عبارة عن: معيار يهدف إلى مساعدة الجهات القضائية، على تطوير قضاتها، لتحقيق أهدافها في ميدان العدل، اعتماداً على المقدمة المنطقية القائلة: إن المستويات العليا من المهارة والخبرة، تفيدهُ كلاً من القاضي، والجهة القضائية على السواء، فتطور القاضي تطور للجهة القضائية، وتطور الجهة القضائية يلزم منه تطور قضاتها.

مزايا استخدام المعيار:

يبرهن على التزام الجهة المنوط بها تطوير مرفق العدالة بالتدريب.

يساعد الجهة القضائية في ممارستها لاستثمار قضاتها.

المتطلبات:

هناك أربعة متطلبات رئيسة للوصول إلى معيار «المستثمرون في القضاة».

الالتزام العام من الإدارة العليا بتطوير كل القضاة من أجل تحقيق أهداف مرفق

العدالة.

لا بد أن يكون ثمة التزام عام من أعلى المستويات لدى الجهة المختصة بإدارة القضاء،

(٧٢) على سبيل المثال: تتفق شركة إنتل (لصناعة رقائق الكمبيوتر) (chips) (٨٠٠) مليون دولار سنوياً من أجل

الابتكار والتطوير في الأفراد والمنتجات. كما تنتج شركة سوني (١٠٠٠) فكرة ابتكارية جديدة سنوياً (٨٠٠

لتطوير منتجات قائمة و ٢٠٠ منتج جديد)، وذلك من خلال مساهماتها المتدفقة في تطوير أفرادها).

وهذا الأمر يتجاوز كونه توقيعاً رمزياً، أو بياناً للنية، بل يتعين أن يكون الالتزام جزءاً من مبادئ أيّ مسؤل، ولهذا من الجيد كتابة الالتزام في الخطة الاستراتيجية، وأن يعزز بالاجتماعات المنتظمة، والدعم والتوكيد المستمر، ويتطلب مبدأ الالتزام معرفة الجميع بالأهداف العامة للجهة القضائية، وفهمهم لرسالتها، وتفهمهم لالتزام الجهة القضائية تجاه تطويرهم.

المراجعات المنتظمة لحاجات التدريب والتطوير لدى جميع القضاة. إذ يتطلب الأمر مراجعة منتظمة، لحاجات التدريب والتطوير، وفقاً لأغراض العمل القضائي الحالية والمستقبلية، ويتطلب أيضاً وجود عملية للمراجعة المنتظمة لحاجات التدريب والتطوير لدى جميع القضاة (تقييم الأداء مثلاً)، وينبغي على إدارة القضاء تحديد المسؤل (فرداً أو لجنة) عن تطوير القضاة، وأن تتأكد من أن الموارد المطلوبة، لتلبية حاجات التدريب والتطوير محددة في عملية التخطيط. مواصلة العمل لتدريب القضاة، وتطويرهم طوال فترة عملهم القضائي، على اختلاف طبيعتهم، في كل درجة من درجات السلم القضائي. القضاة في الجهة القضائية إما: ملازمون يحتاجون إلى تعريفهم أساساً بالعمل بتفصيلاته كافة.

أو: قضاة سابقون، يحتاجون إلى مزيد من التطوير المستمر. ويتم ذلك بصور شتى منها:

- الخبرة العملية.
- الاتصالات الجماعية على مستوى القضاة عموماً، وأعضاء الدائرة الواحدة.
- التعليم الخاص.
- التعليم عن بعد.

• إجازات العمل أو الدراسة.

• دورة تدريبية عامة.

• القراءة الخاصة.

• التدريب الخاص (النوعي أفراداً ومضامين).

• التفويض ومن ثم الوصول إلى التمكين.

• تناوب الوظائف.

التقييم المنتظم للاستثمار في التدريب والتطوير، لمعرفة الإنجاز، وتحسين فاعليته المستقبلية، وذلك بأن تقوم إدارة التدريب في الجهة القضائية بتقييم كيفية إسهام عملية تطوير القضاة في تحقيق أهداف الجهة القضائية، وتقييم فاعلية إجراءات التطوير من عدمها، وينبغي تقييم محصلات التدريب والتطوير، على مستوى القاضي، ومجموع القضاة، في دائرة قضائية محددة، وفي الجهة القضائية عموماً.

كما يتطلب المعيار أيضاً أن تواصل الإدارة العليا التزامها تجاه تطوير القضاة، وأن يكون لديها تفهم واضح للتكاليف والفوائد العامة لتطوير القضاة.

- هل التطوير هو التدريب فقط..؟

التطوير مفهوم واسع جداً يمكن تحقيقه بوسائل عدة، منها: التدريب بأنواعه المختلفة، وذلك لسد الفجوة بين الوضع المطلوب أن يكون عليه القاضي في الجهة القضائية، وبين وضعه الحالي ومستوى الأداء الذي هو عليه الآن.

إنّ هدف مسئول التطوير في الجهة القضائية هو أن يكتشف أسرع، وأوفر طريقة، لسد الفجوة المعرفية والمهارية، وأن يقوم بتحليل مسبق للاحتياجات التدريبية، للتأكد من أن التدريب هو الحل، أو يستخدم فرص التطوير الأخرى غير التدريب، لذا يجدر التنبيه على الأمور الآتية:

في الغالب لا يمكن للتدريب سد الفجوة المهارية التي تنجم عن:

- تدنٍ في الروح المعنوية.
- سوء السياسات والإجراءات.
- مشكلات المبنى والتجهيزات.
- انعدام الحوافز.

ربما لا يكون التدريب هو أسرع حل لسد الفجوة المهارية عندما:

- لا يتناسب وقت تصميم وتنفيذ التدريب، مع وقت تطبيق المهارة الجديدة المكتسبة.

- يؤدي الوقت الذي يمضيه القاضي في التدريب، بعيداً عن وظيفته القضائية إلى تدنٍ حالي في الإنتاجية.

وفيما يلي إشارة إلى جملة من بدائل التدريب من أجل سد فجوة المهارة:

١. التغيير من معايير التعيين والترقية، لتعكس متطلبات جديدة للمهارات.
٢. وضع برامج لإعداد الصف الثاني، لكل مهمة قضائية (وظيفة الظل).
٣. تصميم برامج للتعلم القضائي.
٤. تطبيق نظام التدوير الوظيفي، لكسب خبرات عملية.
٥. إظهار التقدير ومكافأة القضاة المتميزين.
٦. تصميم خطط تنمية فردية للقضاة ذوي الأداء غير المرضي.
٧. إنشاء مراكز خدمة ذاتية للموارد التعليمية للقضاة، لتوفر لهم المواد التدريبية، (كتب - أشرطة - أقراص حاسب آلي - مذكرات وحقائب تدريبية...) داخل الجهة القضائية.
٨. تكليف بعض القضاة من أصحاب الخبرة بحل المشكلات المتخصصة.

٩. وضع قائمة ثابتة بالقضاة أصحاب المهارات المتخصصة لتقديم التدريب السريع ، لمن هم في حاجة من القضاة (تدريب بشكل فردي).
١٠. عقد اجتماعات للقضاة من اختصاصات متعددة لتبادل الخبرة والتجربة الميدانية.
١١. تكليف رؤساء المحاكم والدوائر، بتخصيص وقت في الاجتماعات، لممارسة العصف الذهني، بخصوص المشكلات، واستثمار الفرص وسبل التعاون في رقي العمل القضائي والقضاة.
- يكون التدريب قطعاً غير فعّال ومكلف إذا نفذ:
- لمجموعات كبيرة من القضاة من أجل تصحيح سلوكيات عدد قليل منهم.
 - من أجل حفز العاملين وإلهامهم فقط. (إن الممارسات الإدارية الجيدة واستراتيجيات الرواتب والبدلات المفيدة يمكنها فعل ذلك).
 - من أجل تصحيح أخطاء رئيسة في التعيين.
 - لحل مشكلات الانضباط (هذه المشكلات تحل على أساس فردي).
 - لخفض الغياب عن العمل (إن مناخ العمل هو الأساس هنا).

ولنا أن نتساءل: كيف يمكن الحكم على جهة قضائية أنها متميزة وتعمل بشكل صحيح...؟

هل هي الجهة القضائية:

ذات الإنجازات المتعددة.

أم: التي عندها خطة استراتيجية.

أم: التي تصدر الكثير من الأحكام.

أم: التي تعمل وفق هيكل إداري منظم.

أم: التي تركز على الاستفادة من التجارب القضائية الأخرى.

أم: التي يتوفر بها عددٌ كبيرٌ من القضاة.

الجواب على ذلك:

إنَّها الجهة التي تحمل بين طياتها قضاة أكفيا، يملكون مهارات متميزة، يعيشون الانتماء، وحب العمل القضائي، ويحملون رسالة العدل، ويسيروا في الطريق الصحيح لتحقيق الأهداف، ويواكبون التطور من أجل خدمة العدالة. لذلك كان الاهتمام بتطوير القضاة في الجهات القضائية هو الاستثمار الحقيقي، وهو الطريق الفعّال للتميز، وتحقيق الأهداف.

ثانياً : تطوير العاملين في الجهات العدلية (التطوير الدائم)

الجهة العدلية التعليمية والتطويرية

إن مفهوم التطوير الدائم مفهوم استراتيجي متميز يقوم على فكرة أنَّ المحاولات المستمرة للوصول لمستويات أعلى للأداء في كل موقع من مواقع الجهة القضائية يوفر مجموعة من الزيادات التدريجية، التي تساعد على بناء أداء رفيع المستوى، ومن أجل تحقيق التطور الدائم، يجب أن تعمل الجهة القضائية على إيجاد بيئة، يمكن أن يشارك فيها جميع القضاة، لتطوير مستوى الأداء، وتحقيق الفاعلية الشاملة لأنفسهم، والتي تُعدُّ جزءاً مكملًا لعملهم.

وبالنظر إلى الإدارات، التي يكون كل ما يعنيها هو التطوير الدائم، فإنَّها تهتم بنشر الأفكار والمفاهيم الجديدة، وإيجاد بيئة جديدة، يتم فيها تشجيع الفكر التطويري، بحث يرى ويطبق في هذا الجهة العدلية -الذي يعد بمثابة قيمة جوهرية- ليس

عن طريق النصح، بل عن طريق الخطوات العملية لتحقيق التطوير، وفي هذه الحالة تكون مهمة المسئول هي تولي مسؤولية استثمار الفرص، وحلّ المشكلات، وتوفير الأنشطة المختلفة للتطوير الدائم، ومع تطور الخبرة يتولى الآخرون من أعضاء الفريق مسؤولية تطوير مستوى الأداء للإدارات والأقسام الداخلية، ومن المتفق عليه ألا تكون أفضل الوسائل لأداء المهمة، أو إدخال التحسينات حكرًا على المديرين والمنفذين، لأنّ الشخص الذي يؤدي عمله بصفة فعلية ودائمة، ربما تتوفر له الخبرة عن طبيعة المشكلة، التي لا تتوفر للمدير، أو الإدارة العليا.

وإذا ما تم استخدام هذه الأساليب، وتم التأكيد على أهميتها في كل المستويات، يمكن أن تصبح استراتيجية التطوير الدائم أسلوبًا للحياة في الجهة العدلية، ويمكن -بل يجب- أن يكون التطوير الدائم واحدًا من القيم الأساسية للجهة العدلية، وأن ينعكس على الأسلوب الذي يتصرف به كل فرد من القضاة وأعاونهم، وأن يتم تدعيمه عن طريق إدارة الأداء، لتكون القدرة على التنشيط، وتحقيق التطوير، معيارًا للتقييم، ومكافأة للأداء.

تنفيذ التطوير الدائم:

إن أهم الخطوات التي يتم بها تنفيذ مفهوم التطوير الدائم هي:

- 1- صياغة استراتيجية العمل، ونقلها للآخرين ضمن إطار الجهة القضائية.
- 2- تحديد المجالات الرئيسة، التي تدعم فيها سياسة التطوير الدائم، استراتيجية العمل في الجهة العدلية.
- 3- تنمية برامج التطوير الدائم، مع الإشارة إلى عملية التطوير والجودة، ورفع معدلات التطوير.
- 4- توفير الإمكانيات، لتحديد ومراجعة وتطوير المفاهيم، التي يتطلبها التطوير الدائم.

- ٥- توفير إمكانات التدريب، لتحقيق التطوير، وتنفيذ المقترحات.
- ٦- تطوير معايير الأداء، التي يمكن عن طريقها مراقبة التقدم، والمساعدة في تحديد الأولويات في برامج التطوير المستقبلية.
- ٧- التأكد من تقدير الأفكار الجديدة، والاعتقاد بأنه ليس من الضروري، أن يكون تقديرًا ماديًا.
- ٨- توضيح أهداف التطوير الدائم لكل القضاة وأعاونهم، وتعريفهم بالمساهمات المتوقعة منهم للتطوير، وما تم تحقيقه منها.
- ٩- توخي البساطة، بحيث يتم تجنب المبادرات المتعددة، والتركيز على برامج التطوير، التي تبشر بالتطورات الضخمة.

وهنا يثور السؤال: كيف يمكن نشر ثقافة التطوير في الجهة العدلية؟

والجواب: إنه يمكن تنمية ثقافة القضاة وأعاونهم عن التطوير الدائم للتنظيم، إذا تم تشجيع الجهة العدلية المسؤولة، على أن تقوم بدور الجهة العدلية التعليمية والتطويرية، التي تقوم بتنفيذ سياسات التطوير الدائم، ومن ثم يمكن تعريف الجهة العدلية التعليمية والتطويرية، بأنها الجهة التي تقوم بتوفير، وتسهيل وتيسير التعليم لجميع منسوبيها، بالإضافة لتطوير نفسها بصفة مستمرة، وعلى ذلك فخصائص الجهة العدلية التعليمية والتطويرية هي أنها:

- تشجع القضاة ومن يُعينهم على تحديد احتياجاتهم التعليمية والتطويرية، بناءً على ما يعرفون عن أنفسهم، أو ما يتم عبر الدراسات الحديثة (اختبارات تومس - ومقياس هيرمن .. إلخ).
- تُوفر برنامجًا للمراجعة الدائمة للأداء، وتعليم القضاة وأعاونهم.
- تُشجع القضاة ومن يُعينهم، على تحديد أهداف تعليمية تطويرية، رفيعة

- المستوى لأنفسهم.
- تُوفر نظامًا للتغذية الراجعة، لمستوى أداء القضاة وأعاونهم، ومستوى التعليم الذي وصلوا إليه في الوقت نفسه.
- تراجع أداء رؤساء المحاكم والدوائر لمساعدة مَنْ تحت إداراتهم في عملية التطوير.
- تساعد القضاة وأعاونهم على اكتشاف فرص التعليم في موقع العمل.
- تسعى لتقديم الخبرات الجديدة ليستفيد منها الجميع في تعلمهم.
- توفر الإمكانيات لتدريب الجميع في موقع العمل، خصوصًا من هو في مرحلة الملازمة القضائية.
- تغفر للعاملين بعض أخطائهم إذا تعلموا من هذه الأخطاء.
- تشجع رؤساء المحاكم والدوائر على مراجعة وإقرار وتخطيط الأنشطة التعليمية التطويرية.
- تشجع القضاة وأعاونهم على تحدي الأساليب التقليدية للعمل.

إنَّ الجهة العدلية التعليمية ذات الفكر التطويري تتلخص في أمرين:
أولهما: الجهة العدلية التي تُعلِّم وتُطور.

ثانيهما: الجهة العدلية التي تشجع القضاة وأعاونهم على التعلم والتطور.
وبالإضافة إلى ذلك فإنَّ الجهة العدلية التعليمية تقوم باستمرار بإعادة تشكيل البيئة المحيطة، وموقعها فيها، كما تُشجع أعضائها، أو المنتمين إليها لاقتراح برامج التطوير، كما أنَّ عليها أن تبحث عن ردود للمسائل المتعلقة بقدراتها وإمكاناتها، ونقاط ضعفها (تحليل البيئة العدلية)، وأيَّ جهة من الجهات العدلية، تريد أن تكون عليه (الصورة

الذهنية)، وعليها أيضاً أن تستثمر إمكاناتها السلبيّة، أي من قدرتها على التعلّم من أخطائها^(٧٣).

كما تُعني إدارة الجهة العدلية التعليمية بتنمية المهارات، والكفايات بجميع مستوياتها، والتأكيد على أهمية التعليم بالوسائل غير الرسمية في مواقع العمل، بمساعدة القضاة، والزملاء في العمل وبتوجيه منها أيضاً، وتتحدد أهمية التعليم بما يسمى «بالتعليم الحدّثي» أي التعلّم الذي يؤسس على الأحداث اليومية، التي تحدث في الحياة العملية اليومية، وإدارة الأداء عملية يمكن عن طريقها تنظيم «التعلّم الحدّثي» الذي يساعد في مراجعة الإنجازات، على الأهداف المتفق عليها، وتحليل السلوكيات التي أسهمت في تحقيق هذه الإنجازات، أو عدم تحقيقها.

ويمكن صوغ أمّودج مقترح لمشروع كتاب لمعرفة خطوات التطوير الدائم في جهة قضائية ما على النحو التالي:

فضيلة / رئيس الجهة القضائية
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته... أما بعد:
إشارة إلى ما ورد في طلبكم المتضمن السؤال عن كيفية معرفة أن جهتكم القضائية تسير على الخطوات الصحيحة في تطبيق مفهوم التطوير الدائم، عليه نأمل موافقتنا بالإجابة على الاستفسارات التالية:

١- هل تشجع ثقافة التفكير التطويري، ومشاركة العاملين لديكم، على اختلاف مستوياتهم، في حل المشكلات، واستثمار الفرص؟

(٧٣) يتم اتخاذ خطوات محددة لتعليم الجهات القضائية نحو الاستفادة من تجاربها، فتقوم بإقامة المنتديات المختلفة لمراكز التطوير، واجتماعات مجموعة العمل، ومؤتمرات اليوم الواحد، وورش العمل لمساعدة العاملين على التفكير فيما تعلموه وما يحتاجون لتعلمه. وتعدّ هذه الأفكار الأساس الذي تعتمد عليه المؤسسات وخطط تطوير مستوى الأفراد.

- ٢- هل يتم تقدير العاملين لديكم، ومكافأتهم على جهودهم، في أعمال التطوير، وتقديم الأفكار الجديدة بطريقة مناسبة؟
 - ٣- هل يتم تشجيع العاملين لديكم، على تحدي الأساليب التقليدية، للتشغيل وتنفيذ الأعمال؟
 - ٤- هل تتخذ في جهتكم القضائية الإجراءات اللازمة، لإتاحة الفرصة للقضاة، ومن يُعينهم، على اختلاف مستوياتهم لتشجيعهم على التفكير في تجاربهم والاستفادة منها؟
 - ٥- هل يتم تشجيع رؤساء المحاكم، والدوائر القضائية، والقضاة كافة، ومن يعينهم على تحديد احتياجاتهم، وأهدافهم التطويرية؟
 - ٦- هل يتم تشجيع كافة منسوبي الجهة القضائية، على اكتشاف فرص التعلم والتطور في حياتهم العملية اليومية؟
 - ٧- هل يتم تشجيع الجميع على الاستفادة من أخطائهم ومن نجاحاتهم أيضًا؟
 - ٨- هل يتم تنظيم المنتديات الاجتماعات، والمؤتمرات... إلخ، لكي يتعلم منها الجميع، وتساعدهم على تنمية خطط التطوير؟
- وذلك ليتسنى لنا كفريق استشاري، أن نحدد مدى تحقيق جهتكم القضائية لمفهوم التطوير الدائم، وكلنا رجاؤنا أن تكون الإجابات كلها بـ(نعم).
- شاكرين لكم اهتمامكم وحرصكم على الرقي بمستوى العمل القضائي، والقضاة في جهتكم القضائية.

التوقيع:

استشاري تدريب

ثالثاً: كرسي التدريب القضائي^(٧٤)

رؤية كرسي التدريب القضائي:

أن يكون الكرسي وسيلة مهمة لتعزيز البحث العلمي، حول التدريب القضائي، وتوليد المعرفة للمهتمين بالجهات القضائية، وتوظيفها للإسهام في تحسين جودة العملية التدريبية فيها، والإسهام في تنمية جيل متميز، من الباحثين والأكاديميين في المملكة العربية السعودية.

رسالة كرسي التدريب القضائي:

رفع الوعي العام بأهمية التدريب القضائي ودوره في مسيرة الجهات القضائية، ودعوة المهتمين به لصقل خبراتهم ورفع كفاياتهم.

أهداف الكرسي:

١. إجراء الدراسات والأبحاث العلمية المتعلقة بمجالات اهتمام الكرسي لخدمة الجهات القضائية، خصوصاً في مجال التدريب والتطوير.
٢. تحقيق شراكة علمية وبحثية حقيقية مع مراكز الأبحاث والجامعات المحلية والإقليمية والعالمية.
٣. تدريب كوادر قضائية في البحث والمعرفة في مجال التدريب القضائي لتنمية جيل من الباحثين.
٤. نشر الوعي بالتدريب القضائي وبيان دوره في تطوير الجهات القضائية.

(٧٤) الكرسي العلمي: هو منحة نقدية أو عينية، دائمة أو مؤقتة، يتبرع بها فرد أو شخصية اعتبارية لتمويل برنامج بحثي أو أكاديمي في الجامعة، ويعين فيه أحد الأساتذة المختصين المشهود لهم بالتميز العلمي، والخبرة الرائدة والسمعة العلية، وهي على نوعين: الأول: الكراسي الوظيفية، وهي التي يتم تمويلها عن طريق الأوقاف العينية الدائمة للجامعة. الثاني: الكراسي المؤقتة، وهي التي يتم تمويلها عن طريق التبرعات والمنح والوصايا لفترة زمنية لا تقل عن ثلاث سنوات.

٥. إعداد الدراسات الميدانية عن التدريب وأثره وآفاق تطويره والرقمي بأساليبه في البيئة العدلية.

٦. دعم توجه المملكة العربية السعودية في العناية بمرفق العدالة وتطويره.

المدة المقترحة:

خمس سنوات. (٧٥)

(٧٥) يتطلب تطبيق الفكرة بشكل ناجح إقامة عدد من ورش العمل للخروج بصيغة نهائية مناسبة تبحث في ثناياها جملة من النقاط: مسمى الكرسي/الأعضاء المشاركين/ اللجان المنظمة للكرسي/برامج الكرسي وأعماله/ الجامعة المستهدفة / شركاء العمل.

المحور السادس

مستقبل التدريب القضائي^(٧٦)

للتدريب القضائي في مستقبل أيامه صورة مشرقة، اعتماداً على الواقع الحالي المشاهد، والمتابعة الدقيقة والمستمرة، التي يمكن من خلالها إيجاز أبرز ملامح ذلك المستقبل في النقاط التالية:

١. استمرار التدريب القضائي واحتلاله الأولوية في خطط ومشروعات الجهات القضائية، والاستمرار ينبع من وجود إدارات ولجان للتدريب، بالإضافة للميزانيات السنوية المخصصة للمرفق العدلي.

٢. الاهتمام بالتطوير المستمر للمحتوى التدريبي، فتطوير المحتوى من جهة المضمون، أو المنهج يتم في فترات متلاحقة، وهذا التطوير يتم من خلال أمرين:
الأول: التقييم الدوري لانعكاسات التدريب على القضاة، وعلى الجهات القضائية التي يعملون بها.

الثاني: تغير الاحتياجات القضائية، وبالتالي تغير الاحتياجات التدريبية للجهات القضائية.

٣. البرامج التدريبية ستركز على التفرقة بين ثلاثة مستويات من القضاة المتفاعلين بها:
الأول: رؤساء المحاكم والدوائر القضائية.
الثاني: القضاة المرشحون لمهام إدارية عليا.
الثالث: عموم القضاة.

(٧٦) للاستزادة حول التأصيل الشرعي للدراسات المستقبلية انظر: من معالم المنهجية الإسلامية للدراسات المستقبلية. د:هاني الجبير.

٤. سيكون التدريب القضائي حلقة أساسية من ثلاث حلقات تضم:
- التنسيق والبحث.
 - نظام المعلومات.
- وكل تطور يلحق بأحد هذه الأركان ينعكس على باقي الحلقات المذكورة في الجهات القضائية.
٥. التعددية والتنافس، إذ سيكون هناك المئات من مراكز ومؤسسات التدريب المتخصصة في التدريب القضائي.
٦. سيكون هناك دورٌ واضحٌ للمؤسسات الأكاديمية، فالجامعات ومراكز البحث ستسهم في تطوير الجهات القضائية، فالجامعات على سبيل المثال: ستسهم من خلال البرامج الدراسية، ومراكز البحوث الملحقه بها، والمشروعات البحثية، وكراسي البحث، وكل ذلك يُعدُّ مواكبة للتغير الذي يلحق بتلك الجهات القضائية.
٧. سيكون للقضاء إضافةً ثريةً، على العملية التدريبية، من خلال تطويره لجوانب مهمة منها؛ نظرًا لما يتمتع به القضاء من قوة وعمق، وما يتميز به من رجاله من فهم ومكانة علمية.

التوصيات:

إسناد التدريب إلى لجنة، أو إدارة متخصصة مستقلة، في المرفق العدلي، تتبع للإدارة التنفيذية، بعد تأهيل العاملين فيها، وإعدادهم الإعداد المناسب.

العناية باختيار الجهة التدريبية المناسبة، وخصوصاً الجهات التدريبية التي تتخذ من الجهات القضائية ميداناً لعملها.

تخصيص بنود مالية ثابتة لتدريب وتطوير القضاة وأعاونهم، ورفع كفاياتهم.

المراجعة المستمرة لخطط التدريب، والمتابعة الدائمة لكل مراحل التنفيذ، مع مراعاة البناء التراكمي، والاستمرارية المناسبة في كل مرحلة.

العناية باختيار القاضي الذي يحمل همّ الإنجاز في ميدان العدل، وينظر إلى التدريب على أنه مطلب شرعي ونظامي، مع التأكيد على مراعاة معرفته السابقة، وخبرته في مجال العمل القضائي وعملية التعلم.

أخيراً: يمكن القول: إننا نعيش في مرحلة من العمل القضائي، تقتضي أن يفكر الإنسان كيف يستطيع أن يخدم هذا المرفق بأكثر من طاقته، وهذا لن يكون إلا إذا وجدت الهمة العالية، والعزيمة الصادقة، والنفس الحية، التي تشعر بثقل أمانة التطوير، التي حملتها مع أول خطوة لها في ميدان العدالة، وما أجمل ما سطره ابن الجوزي - رحمه الله - حين قال: (ينبغي للعاقل أن ينتهي إلى غاية ما يمكنه، فلو كان يُتصور للآدمي صعود السماوات، لرأيت من أقبح

النقائص رضاه بالأرض) (٧٧) فكيف بعامل يعيش هميمًا ببسط العدل، ومنع
الظلم، فضلًا عن تصديه لحمل لوائه.
وصلى الله على نبينا محمد وعلى آله وصحبه وسلم.
تم بحمد الله وتوفيقه