

## تحديات في نظام إجراءات تقييم الأداء

مؤتمر جمعية المدعين الدولية السنوي، دبي، 26 نوفمبر 2014

جوران إيليك

مارينا ماتيك بوسكوفيك

### أنشطة إصلاحية

ثمة سلسلة من الإصلاحات التي طُبقت خلال العقد الماضي وتعكس رؤية مختلفة حول كيفية إدارة النظام القضائي وتحديد المدعين على النحو الأمثل، ففي عام 2000 تلت التغييرات الديمقراطية مبادرات إصلاح قضائية وُضعت باعتبارها واحدة من أولويات الحكومة آنذاك، وترتبط الكثير من تلك الأنشطة الإصلاحية بعملية الاندماج مع الاتحاد الأوروبي والوفاء بمعايير الاتحاد الأوروبي ومجلس أوروبا المرتبطة بالنظام القضائي.

وقد حُدد الأسلوب والمنهجية والإطار الزمني للإصلاحات القضائية في وثيقتين استراتيجيتين خمسينيتين: الأولى غطت الفترة من 2006 إلى 2011 والثانية للفترة من 2013 حتى 2018، وقد حددت استراتيجية الإصلاح القضائي الوطنية للفترة من 2013 إلى 2018 الأهداف التالية: الاستقلال والحيادية والجودة والكفاءة والمساءلة والفعالية.

وتعرّف كلتا الوثيقتين مجموعة من التدابير والمؤشرات لتحسين فعالية وكفاءة النظام القضائي ككل وكفاءة وفعالية القضاة والمدعين باعتبارهم من يتولون المهام القضائية.

وما يزال النقاش محتدماً بشأن الأنشطة الإصلاحية وذلك في أوساط المهنيين لاسيما وقد نتج عن تطبيق استراتيجية 2006 التغييرات التالية:

- **تغييرات كبيرة في الإطار التشريعي للنظام القضائي الصربي تم سنّها على مدار السنوات العشرة الماضية،** حيث جسدت تغييرات الدستور والقوانين المنظمة للسلطة القضائية مبادئ الاستقلال والمساءلة والشفافية في إطار العمل التشريعي.
- **جرى كذلك تطبيق العديد من التغييرات المؤسسية الكبرى،** وتشتمل على النجاح في تأسيس محاكم متخصصة للجريمة المنظمة وجرائم الحرب التي ارتكبت مع بداية العقد ثم إنشاء الأكاديمية القضائية لاحقاً، وما تزال هناك حاجة لمزيد من التغييرات الحديثة الناجحة مثل تقوية تفويضات مجلس القضاء العالي ومجلس الادعاء الرسمي.

- قيود جوهرية على إصلاح التصميم والتطبيق وقد اشتملت على عدم وجود إجماع سياسي على وجهة الإصلاحات وكذلك الصراعات على تقسيم العمل بين البرلمان والسلطة التنفيذية والقضائية بخصوص تعيين ثم مؤخرًا- إعادة تعيين القضاة والمدعين.
- في 2009 كان مطلوباً من كل القضاة والمدعين إعادة التقدم لوظائفهم ولم يتم اختيار الكثير من المُعيَّنين، وقد تخطى التغيير في بنية النظام القضائي ما هو أبعد من التخلص من القضاة والمدعين المتورطين في نشاط جنائي، فقد خلق هذا التغيير جدلاً واسعاً وعطلَّ العمليات القضائية، وبناء على قرار المحكمة الدستورية فإن كل القضاة والمدعين الذين لم يعاد انتخابهم (اختيارهم) قد أعيدوا إلى النظام (حيث كان غياب المعايير الموضوعية والإجراءات الشفافة في عدم إعادة انتخابهم هو الأساس الذي استندت إليه الشكوى الدستورية).

ومن بين المسائل التي اكتنفها الجدل هي ما إذا كانت هناك ضرورة أصلاً لتقييم المدعين أم لا، فثمة مجموعة من المهنيين في هذا المجال تعارض أي تقييم لأداء المدعيين وعملهم لأنهم يعتقدون أن هذا التقييم سوف يقلص وضع المدعين ويجعل منصبهم متساوياً مع عمل الموظفين العاديين، وآخرون يرون أن من الضروري أن يكون هناك تقييم للأداء من أجل ترسيخ معايير موضوعية ومهنية تكون أساساً حاكماً للترقية، ومنذ بضع سنوات كان هناك رأي سائد يؤكد أن تقييم الأداء يمثل ضرورة لتحسين فعالية وجودة النظام القضائي وإعادة كسب ثقة المواطنين في النظام القضائي.

### تقييم الأداء

يمكن أن تكون التقييمات الفردية القضائية عوناً لقيادة المدعين من خلال التغذية الراجعة القيّمة من أجل تطوير النظام القضائي وتقويته احترافياً وإدارياً وكذلك من ناحية التعيين والترقية وتخصيص الموارد وتوقع اتجاهات عبء العمل، وحتى هذا الوقت، ظل تقييم المدعين موجهاً بقانون الادعاء العام منذ عام 2008 حيث دعا القانون إلى تقييم دوري مرتكز على معايير علنية وموضوعية وموحدة من خلال إجراء يضمن مشاركة القاضي أو المدعي الذي يتم تقييمه، وطبقاً للقانون فإن أداء المدعين يقيم مرة واحدة كل ثلاث سنوات مع تقييم أداء نائب المدعي العام المختار للمرة الأولى كل سنة عن كل سنة من السنوات الثلاث الأولى، ويمكن تقييم المدعين بصورة أكثر تكراراً لكن بشكل استثنائي، ومن أجل تنفيذ هذا الواجب القانوني تظهر الحاجة الماسة إلى وجود لائحة خاصة بقواعد تقييم الأداء، ومع هذا، فإن كتابة مسودة هذه القواعد وتطبيقها كان يمثل صعوبة لهيئة الادعاء وصناع السياسة في هذا المجال، ويسبب عدم وجود قواعد للتقييم كان الاختيار على أساس دائم في ديسمبر 2013 لجميع نواب المدعين الذي جرى اختيارهم للمرة الأولى في ديسمبر 2010 وهو الموقف الذي فتح النقاش بخصوص ما إذا كانت هناك ضرورة لإلغاء فترة اختبار الأهلية ذات الثلاث سنوات أم لا.

وأما سبب تأخير تطبيق القواعد فربما يكمن في حقيقة أن النظام القضائي الصربي لطالما افتقر إلى نقطة دخول موضوعية يلج منها الشخص إلى مهنة القضاء بالإضافة بالطبع إلى تقييم الأداء، ومن الناحية النظرية نجد أن معايير الإنتاجية قد وُضعت بالفعل لأجل تقييم المدعين لكنها لم تحفز على السلوك الجيد، وكانت التقييمات تجري بصورة غير شاملة، ولطالما جرى تقييم أداء المدعين في صربيا بناء على عدد من القضايا غير المحسومة، وبالاعتماد الكلي تقريباً على عدد التسويات في الشهر، تشجع معايير الإنتاجية المدعين على "انتقاء" القضايا البسيطة بعناية أو حسم القضايا بسرعة كبيرة مع تفادي القضايا المعقدة في الوقت ذاته، وقد كان الاعتبار الوحيد لجودة العمل هو معدل القضايا المودعة جانباً بغرض الاستئناف ما يعني أن أمامها بضع سنوات لتنتهي، ورغم أن معايير الإنتاجية لم تعد "رسمية" إلا أن وجودها المستمر يخلق إطاراً لتوجيه سلوك أفراد المدعين حيث إن أكثر ما يحدد توافق سلوك الفرد المدعي مع معايير الإنتاجية هو ما إذا كان رئيسهم في مكتب الادعاء يراقب تلك المعايير ويمتثل لها أم لا.

وحيث تعاطم تأثير الرأي الذي تبنته لجنة فينيسيا والجدل المهني كان هناك شبه إجماع على أن تقييم الأداء ينبغي أن يرتكز على مزيج من المؤشرات الإحصائية والنوعية مع الأخذ بالاعتبار النفوذ الأكبر للمؤشرات النوعية، وقد واجه القضاء والخبراء الصرب عقبة تتمثل في تطوير معايير شاملة وموضوعية وشفافة مقبولة من السلطة القضائية لأجل تقييم الأداء، وقد تم إعداد أول مسودة لمجموعة القواعد بواسطة مجموعة عمل تابعة لجمعية المدعين في 2008 مدعومة بخبرات منظمة الأمن والتعاون في أوروبا والاتحاد الأوروبي وكذلك الخبرات الإقليمية، ومع ذلك، فقد استغرق تطبيق قواعد التقييم ست سنوات.

ولهذا الغرض تحديداً كان تقييم أداء المدعين يتمثل في إجراءات القواعد المرتبطة بمعايير ومقاييس تقييم الأهلية والكفاءة والجدارة لدى المرشحين لمنصب المدعي العام، والتي تم تطبيقها في 2009 وجرت الاستعانة بها عند إعادة اختيار المدعين، وكانت المعايير الرئيسية هي الأهلية<sup>1</sup> والكفاءة<sup>2</sup> والجدارة<sup>3</sup>.

غير أن الجدارة قد خلقت أكبر مشكلة عند التطبيق العملي وكانت هي السبب الأساسي في عدم انتخاب المدعين.

وطبقاً لرأي لجنة فينيسيا فإن تلك القواعد كانت تفصيلية وشاملة وكوّنت أساساً جيداً يمكن البناء عليه لتحقيق معايير موضوعية دائمة لتعيين المدعين وترقيتهم، فقد ساعدت على التقييم البناء والموضوعي للمدعين وذلك حسبما طبقه مجلس الادعاء الرسمي، وهو السلطة التي تقدم ضمانات بالكفاءة والحيادية.

<sup>1</sup> - تركز الأهلية على: المعرفة العامة والمعرفة الأخرى الخاصة القائمة على الخبرة المهمة لأداء المدعي العام لوظيفته.  
<sup>2</sup> - تركز الكفاءة على: المقدرة الظاهرة على تطبيق المعرفة والخبرة وتولي مهام الوظيفة بمهارات احترافية وتفكير تحليلي وذكاء وقدرة على اتخاذ القرار وقدرة على شرح الأوضاع القانونية وحسن التعبير سواء الشفاهي أو الكتابي ومهارات التواصل والقدرة على العمل الجماعي والتصرف بروح الفريق.  
<sup>3</sup> - تعتمد الجدارة على: السمعة التي اكتسبها المرشح في محيطه المهني من خلال سلوكه (أو سلوكها) في أداء وظيفة المدعي العام وخارج نطاق الوظيفة أيضاً.

ومع ذلك، كانت المخاوف الرئيسية لدى لجنة فينيسيا تتمثل فيما يلي:

- خطورة أن يكون النهج مفرطاً في آليته في التعامل مع المعلومات الإحصائية التي تخص أعباء العمل وما شابه
- تقييم الأشخاص من خلال استخدام الاستبيانات وذلك بواسطة زملائهم حيث تتم تعبئة تلك الاستبيانات مجهّلة الاسم مما يعرض المدعي لخطورة أن يجري تقييمه بصورة غير حيادية.
- وبالإضافة إلى ذلك، تتطلب إجراءات التقييم بناء على قواعد 2009 الكثير من العمل من جانب المدعين ومجلس الادعاء الرسمي على حد سواء، فغياب القدرة والتفرغ من جانب طاقم التقييم كان هو العقبة الأكبر أمام إعادة انتخاب شفافة ونزيهة وموضوعية للمدعين وتطبيق القواعد من جانب المجلس.

وفي 2011 أعد مجلس الادعاء الرسمي مسودة قواعد تقييم المدعين وكانت تلك القواعد خاصة بالكفاءة المشروطة في المدعين واشتملت على القدرة على تطبيق المعرفة المهنية والقيام بعمليات الوظيفة والتحليل والتقدير واتخاذ القرار وشرح المناهج القانونية والمهارات الشفهية والكتابية والقدرة على العمل بروح الفريق.<sup>4</sup> كما أن حسابات أداء المدعي هي الأخرى معقدة جداً، خاصة مع وجوب النظر في الكثير من المعايير الأخرى، وقد كانت معايير تقييم المدعين هي:

- الكفاءة
- حسم القضية في التوقيت المناسب
- الاستعانة بالحلول القانونية الأمثل
- القدرات الشفوية والكتابية والقدرة على شرح الطرق القانونية
- اكتساب معرفة جديدة والسعي لمزيد من التعليم والتدريب المهني
- التعاون مع الموظفين والمحكمة وأجهزة الدولة الأخرى والمنظمات والمشاركين.

لكن مستوى الرعاية والتفصيل الذي جرى اتباعه في تطوير مقترحات التقييم لم يمتد إلى الاعتبارات الخاصة بترقية نائب المدعي حيث قرر مجلس الادعاء الحكومي أن يكون اختيار نائب المدعي العام لفترة أخرى أو لمنصب آخر بيده هو، لكن مسودة القواعد الخاصة بتقييم المدعين بغرض الترقية لم تكتمل على النحو المرجو بما يؤشر على كون المدعين العموميين على سبيل المثال هم ونوابهم فقط من تكون الأولوية لديهم قبل الترقية منصرفاً إلى "الأداء الناجح بشكل استثنائي لمهمة المدعي العام."<sup>5</sup>

<sup>4</sup> - مقترح تقييم المدعين، المادة 4.

<sup>5</sup> - مقترح تقييم المدعي، المادة 46.

وتعكس المعايير المقترحة لتقييم المدعين (الرؤساء) العموميين<sup>6</sup> نطاق المسؤوليات الكبير الموضوع على عاتق رئيس هيئة الادعاء حيث يتم تقييم أداء المدعي العام مباشرة بواسطة المدعي الأعلى وذلك بعد استيفاء رأي مجموعة المجلس التنفيذي لمكتب المدعين الأعلى، وعند تقييم الأداء تؤخذ التقارير الدورية عن مكتب المدعي العام بالاعتبار أيضاً، وتشتمل على:

- خلق الحافز في عمل الادعاء العام
- القدرة العامة على إدارة الادعاء العام
- القدرة على الإشراف
- القدرة على تحسين عمل المدعين العموميين
- القدرة على إدارة المخاطر

وقد تم تعريف كل بند بإسهاب في القواعد المقترحة.

### قواعد تقييم المدعين

في مايو 2014 بعد سنوات عدة على النقاش ووثائق العمل تبني مجلس الادعاء الرسمي قواعد التقييم.

كما أن بند الجدارة في تطبيق قواعد التقييم والأساس القانوني الذي نص عليه مجلس الادعاء الرسمي ضمن قانون مجلس الادعاء الرسمي (لعام 2008) قد نص على أن من واجبات المجلس ما يلي:

- انتخاب نواب المدعين في مناصب دائمة
- الحكم على عملية تقييم أداء النواب العموميين ورؤساء مكاتب المدعين
- الحكم على الحلول القانونية في الإجراءات التأديبية.

حيث يمنح القانون مجلس الادعاء الرسمي الحق في الموافقة على قواعد التقييم تلك باعتبارها ملزمة قانونياً لجميع نواب المدعين ورؤساء هيئات الادعاء في صربيا، وهو الحق الذي يعطيه القانون للمجلس على أساس دستوري في دستور جمهورية صربيا (المادة 165).

وستكون قواعد تقييم أداء المدعين مضمنة في المرحلة التجريبية من يونيو 2014 إلى نهاية ديسمبر 2014 في 5 مكاتب المدعين وذلك بغرض التعرف على ما إذا كانت هناك عوائق في التطبيق (مثل تعقيد المعايير ونقص البيانات والتعريفات غير الواضحة ونحو ذلك) وكذلك لتعديل القواعد قبل نهاية يناير عندما يكون من المخطط تفعيلها في كافة مكاتب المدعين، لكن نتائج تلك المرحلة الاختبارية لن تكون مضمنة في الملفات الشخصية لنواب المدعين ورئيس مكتب المدعين المختارين، وتمزج قواعد تقييم الأداء بين معايير التقييم الكمية والنوعية على حد سواء.

<sup>6</sup> - المادة 21.

## معايير تقييم نواب المدعين:

- سرعة إقامة الدعوى<sup>7</sup>
- الكفاءة والنجاح في العمل<sup>8</sup>
- الالتزام والتعاون المهني<sup>9</sup>

## معايير تقييم المدعين العموميين (رئيس المكاتب):

- القدرة العامة على إدارة مكتب الادعاء العام<sup>10</sup>
- القدرة على المراقبة<sup>11</sup>
- نتائج الأداء الإجمالية لمكتب الادعاء العام في ظل إدارته (إدارتها)<sup>12</sup>.

وأما الدرجات الفردية لمعايير تقييم عمل المدعين فهي: "ناجح جداً" و "ناجح" و "غير مُرضٍ".

كما يتم تقييم عمل المدعين بناء على عدد من الأحكام المؤكدة لكن يظل المستقبل هو الذي يحدد كيف ستؤثر تلك القواعد على أداء جميع المدعين.

- 
- 7 - يتم تقييم سرعة إقامة الدعوى بناء على معايير مثل: عدد القضايا التي تمت معالجتها من قبل نائب المدعي العام مقارنة بعدد القضايا المحددة في فترة تقييم العمل.
- 8 - الكفاءة والنجاح في العمل يجري تقييمه على أساس معايير من نوع: حجم الإدانات الصحيحة ضمن مجموع حالات الإدانة والتبرئة بناء على لوائح الاتهام التي قدمها نائب المدعي العام فيما يخص كل شخص على التوالي في فترة التقييم.
- 9 - الالتزام والتعاون المهني يتم تقييمه بناء على المعايير التالية:
- جودة العمل الكتابي والخطابة
  - الدقة ووضوح الأفعال والأنشطة الإجرائية المكلف بها
  - المهارة في صياغة الرؤى القانونية
  - المسؤولية عند تقديم مسودات القوانين
  - التطور المهني واستخدام المعلومات المتاحة وتقنيات الاتصال
  - احترام حقوق الأفراد وكرامة الأطراف المنخرطة في إجراءات الدعوى
  - التعاون والتقارب مع المدعين الآخرين والموظفين في مكتب الادعاء العام والمحكمة والأجهزة الرسمية الأخرى.
- 10 - يتم تقييم القدرة العامة على إدارة مكاتب الادعاء العامة بناء على المعايير التالية:
- 1- القدرة على تنظيم المهام التنظيمية والمالية والإدارية والأخرى المماثلة وإصدار القواعد المعيارية وضمان أمن البيانات والقدرة على إدارة مكتب الادعاء العام أثناء حدوث أية أزمة
  - 2- القدرة على تحديد مهام عمل مكتب الادعاء العام والقدرة على تحفيز المدعين والموظفين الآخرين لتحقيق الأهداف والوفاء بالمهام
  - 3- تحقيق شروط استخدام الطرق الفعالة والموارد التقنية في العمليات الإدارية والقدرة على توجيه الموظفين لاستخدام المعلومات الجديدة والمتاحة وتقنيات الاتصال.
- 11 - يجري تقييم القدرة على المراقبة بناء على المعايير التالية:
- 1- القدرة على السيطرة على عمل المدعي العمومي الأدنى ونائب المدعي العام والموظفين في مكتب الادعاء العام والاستعداد لتقديم التعليمات والاستشارة للمدعين العموميين الأدنى درجة ونواب المدعين العموميين ومساعديهم والمتدربين
  - 2- مراقبة الحالات المعقدة والتأثير على اللانحة العقابية واتخاذ القرار بدقة وفي الوقت المناسب بخصوص الاعتراضات والشكاوى الواردة ضد عمل نائب المدعي العام والموظفين في مكتب الادعاء العام والمسؤولية عن تصحيح أي خطأ في تنفيذ تعليمات المدعي العام الأعلى
  - 3- القدرة على تحقيق التناغم بين الممارسات الخاصة بالادعاء والأخرى الخاصة بالمحكمة والقدرة على تحقيق التناغم بين عمل المدعي العام الأدنى وتقديمه للدعوى وكذلك نائب المدعي العام والمساعدين والمتدربين وذلك عند تنفيذ القوانين والتشريعات الأخرى واتخاذ تدابير تهدف إلى تعزيز الاحترافية لدى موظفي مكتب الادعاء العام.
- 12 - يتم تقييم النتائج الإجمالية للأداء بناء على المعايير التالية: عدد القضايا المكلف بها مكتب الادعاء العام والمدعي العام المكلف وعدد القضايا التي تمت معالجتها في فترة تقييم العمل، حيث يتحدد المستوى الفردي بناء على متوسط نتائج تقارير الأداء السنوية المكتوبة في فترة تقييم العمل.

وإذا قرر المدعي العام خلال فترة تقييم عمل نائب المدعي العام أو المدعي العام الأدنى رتبة مباشرة أن ثمة احتمالية أن يتم تقييم المدعي بدرجة "غير مُرضٍ"، حينئذ يكون لزاماً عليه أن يحذره بشأن ذلك في شكل كتابي مع تفصيل واقتراح التدابير الواجب اتباعها لمحو تلك الدرجة من عمله.

### قواعد انتخاب المدعين وترقيتهم

ما تزال مسودة معايير اختيار وترقية المدعين في طور النقاش العلني.

وثمة مسألة مفتوحة للنقاش تتمثل في العلاقة بين تقييم المدعين وتراتبية (التسلسل القيادي) التنظيم الادعائي خاصة بالنظر إلى الأوامر الإلزامية الصادرة على المدعي الأعلى، وقد وضعت مسودة قواعد الاختيار والتقييم تصوراً عن تقييم الأداء مستنداً إلى تقييم رئيس المكتب ومجموعة النواب في المكتب جميعاً.

والقضية الأخرى المفتوحة للنقاش وبخاصة من جانب الخبراء هي العلاقة بين تقييم الأداء وتراتبية المدعين، مع وضعنا بالحسبان أنه طبقاً للتشريعات والترتيبات الحالية للهيئة الادعائية فإن ثمة احتمالية تدخل ترانبي للمدعي الأعلى في قضية المدعي الأدنى نجد من غير الواضح كيف يتم تقييم تلك القضايا، حيث يمكن أن يصدر المدعي الأعلى قراراً بدون تولي المسؤولية عن قضية بعينها.

---

يتحدث تقرير الأداء السنوي عن عدد القضايا المكلف بها وعدد الأخرى المعالجة التي جرى إرسالها وذلك بعد 15 يوماً على الأقل من انتهاء مدة التقرير.

---

ثمة أيضاً حق رئيس هيئة الادعاء (المدعي العام) في إصدار تعليمات عامة إلزامية حيث يمارس هذا الحق مراراً لكن مع الوضع بالحسبان الإصلاحات التشريعية الهائلة والحاجة إلى التفسير وتحديد المهام.

وينبغي أن تؤدي قواعد الترقية إلى حوافز إيجابية لدى القضاة لمواصلة أدائهم الجيد حيث تستخدم العديد من السلطات القضائية الحديثة معايير الترقية بوصفها سبيلاً لتحفيز السلوك الجيد والتأكيد على نوع من الخصال التي ينبغي أن يتحلى بها القاضي الذي يهدف إلى تطوير أدائه، وهو ما ينطبق بشكل خاص على الأجهزة القضائية التي بها بنية عمرية متوازنة إذ يحتاج القضاة الدائمون الأصغر سناً إلى إشارة واضحة تدل على التقدم المهني وذلك ليظلوا متمسكين بالروح المعنوية العالية والحافز القوي.

### تدريب المدعين – الأكاديمية القضائية

تؤكد الأمم المتحدة ومجلس أوروبا على الرابط القوي بين التدريب في الفترة السابقة للخدمة وفي أثناء الخدمة وذلك لنواب المدعين واستقلال النظام القضائي وكفاءته، وقد بدأت الأكاديمية القضائية عملها في 2010 وقدمت تدريباً أولياً للمرشحين لمنصب في القضاء أو الادعاء واستمرت في تدريب القضاة والمدعين وطاقم عمل المحكمة<sup>13</sup>، وتعتبر الأكاديمية القضائية هي الخليفة القانوني لمركز التدريب القضائي الذي تأسس عام 2001 بهدف توفير التدريب المتواصل للقضاة والمدعين.

وحتى الآن، تركز الأكاديمية على تقديم التدريب الأولي وبخاصة على الوظائف الداخلية للقضاة والمدعين مع مواصلة التدريب الذي يتم بصورة متقطعة حيث توفر لدى البرنامج التدريبي الأولي الذي يستغرق ثلاثين شهراً مقررأ دراسياً ومنحاً عملية داخلية في القانون المدني وقانون الجرح ومتابعة الدعاوى إذ يحدد مجلس القضاء الأعلى ومجلس الادعاء الرسمي عدد المتدربين الذي يمكن قبولهم كل عام في الأكاديمية.

وقد تمتع المرشحون الذين أتموا بنجاح برنامج التدريب الأولي بالأفضلية في التعيين في وظيفة قاض أو مدع مقارنة بالوظائف المساعدة القضائية<sup>14</sup>، غير أن تقديم نظام جديد لاختيار المدعين (والقضاة أيضاً) لم يضع تصوراً لمرحلة انتقالية لمساعدتي القضاة الذين استوفوا بالفعل متطلبات اختيار من يشغل وظيفة نائب المدعي وهو ما حدا بجمعية مساعدتي القضاة والمدعين إلى الاعتراض على دستورية قانون الأكاديمية القضائية.

ومع ذلك، فإن قرار المحكمة الدستورية في 6 فبراير 2014 قد يعني أن الأفضلية القانونية للتعيين من بين المتدربين داخل الأكاديمية القضائية ربما لم تعد صالحة<sup>15</sup>، وحيث تأسست جمعية مساعدتي القضاة والمدعين<sup>16</sup> كرد فعل على الأفضلية الممنوحة لخريجي الأكاديمية القضائية من حيث التعيين في منصب قاض أو مدع؛ فإنها قد وقفت نصيرة لمساعدتي القضاة والمدعين الذي استوفوا متطلبات التعيين قبل تأسيس الأكاديمية أصلاً.

ومن بين الجوانب الأكثر أهمية في إصلاح النظام القضائي الصربي المتطلبات الراسخة لتدريب المدعي والتي اشترطتها الأكاديمية القضائية وكذلك إدارة الاحتياجات التدريبية من قبل السلطة القضائية نفسها من خلال مجلس البرنامج بالأكاديمية<sup>17</sup>، وهي البنية المتفقة تماماً مع المبادئ التي دعا إليها مجلس أوروبا<sup>18</sup>، وتأتي

<sup>13</sup> - المادة 1، قانون الأكاديمية القضائية، الجريدة الرسمية لجمهورية صربيا، العدد 104 لعام 2009.

<sup>14</sup> - تم اختيار الجيل الأول من الطلاب الذين أتموا بنجاح برنامج التدريب الأولي ونجحوا في الاختبارات النهائية ليكونوا قضاة ومدعين وذلك في عام 2013.

<sup>15</sup> - المادتان 26 و 27، قانون الأكاديمية القضائية، الجريدة الرسمية لجمهورية صربيا، العدد 104 لعام 2009.

<sup>16</sup> - في فبراير 2014 انقسمت جمعية مساعدتي القضاة والمدعين إلى جمعيتين بسبب ما لهما من رؤى مختلفة عن الحلول الممكنة بعد قرار المحكمة الدستورية.

<sup>17</sup> - وتتألف من 11 عضواً (خمسة قضاة على الأقل وثلاثة مدعين عوميين وفرد واحد بالمحكمة أو مكتب المدعي وخبراء التدريب).

<sup>18</sup> - الميثاق الأوروبي لقانون القضاة واستقلال القضاء، البند 7 أ 1 و 2 ب والتوصيات رقم آر (94) من لجنة وزراء مجلس أوروبا 1.1.6.



تمويلات عمل الأكاديمية في الأساس من موازنة الجمهورية المدعومة من التبرعات ودخول المطبوعات والمشروعات<sup>19</sup>.

ويستمر التدريب الأولي لنواب المدعين العموميين الذين تم اختيارهم في البداية قبل أن يظهر برنامج التدريب إلى حيز الوجود أصلاً، وهو ما يوجب على الذين لم يكملوا التدريب الأولي أن يلتحقوا ببرنامج تدريبي خاص ودائم<sup>20</sup>.

وترتبط إحدى متطلبات عملية الانضمام إلى الاتحاد الأوروبي بالقطاع القضائي، وتتمثل في تقديم معايير موضوعية وشفافة وإجراءات تضمن الالتحاق بالنزاهة بمهنة القضاء والسبيل إلى ذلك عبر التدريب الأولي بالأكاديمية القضائية، وفي تقرير تقدم صربيا ثمة طلب بأن تصبح الأكاديمية هي نقطة الدخول الوحيدة للتعيين في منصب قاض أو مدع، ومع الوضع بالحسبان ضعف الإطار المؤسسي (الأكاديمية القضائية ومجلس الادعاء الرسمي ومجلس القضاء الأعلى) ثمة نقاش مستمر في الوسط المهني بشأن ما إذا كان ينبغي أن تكون الأكاديمية القضائية هي السبيل الوحيد للالتحاق بمهنة القاضي والمدعي أم لا.

وفضلاً عن النقاش المستمر حول التدريب الأولي، تواجه الأكاديمية القضائية تحدياً تدريبياً مستمراً، فمن أجل أن تكون هناك أكاديمية قضائية قوية قادرة على تقديم نوع مختلف من التدريبات العامة والمخصصة والتصنيف السنوي للتدريب ومن أجل أن تتوفر لديها موارد بشرية قديرة (سواء في داخل المؤسسة أو من مجموعة المدربين)؛ ينبغي أن تكون الأكاديمية بمنأى عن القيود المرتبطة بالموازنة.

### التدريب الإلزامي والترقية

المدعون غير ملزمين بحضور تدريب مستمر إلا فقط في موضوعات قليلة مخصصة<sup>21</sup>، لاسيما وأن ثمة حافظاً ضعيفاً لديهم لفعل ذلك (انظر مناقشة التدريب المستمر في قرارات الترقية)، كما أن دورات المجالات الواسعة مثل القانون المدني أو قانون الأسرة أو قانون العمل لا يتم تقديمها بصورة دورية باعتبارها من بين دورات التدريب المستمر، حيث يركز التعليم المستمر على موضوعات الاهتمام العاجل مثل التغييرات في قانون الإجراءات الجنائية الجديد.

ويرتبط تدريب المدعين بتقييمهم في مجال التدريب الإلزامي للمدعين الذين حصلوا على تقدير أقل من مُرضٍ حيث ينص قانون الأكاديمية القضائية على أن المجالس قد تشترط على القضاة والمدعين الالتحاق ببرامج تدريبية خاصة لعلاج هذا القصور في الأداء لكن لم يتبين بالتفصيل حتى الآن كيفية تفعيل ذلك، فلم يقرر مجلس القضاء الأعلى ومجلس الادعاء الرسمي كيف يتم تطبيق تلك البنود، ومن ثم يكون من غير الواضح ما

<sup>19</sup> - قانون الأكاديمية القضائية، المادة 22، تبلغ ميزانية الأكاديمية الحالية نحو 700,000 دولار أمريكي.

<sup>20</sup> - قانون الأكاديمية القضائية، المادة 45.

<sup>21</sup> - على سبيل المثال، قانون القُصّر إذا كان المدعي مكلفاً بهذا النوع من القضايا.

إذا كان هذا التدريب الإصلاحي سوف يتم اتباعه بجدية وما إذا كانت الأكاديمية ستتحمل ميزانية تمويله أم ستكون المؤسسة التي يتم تعيين القاضي أو المدعي فيها هي المسؤولة عن التمويل.

ويرتبط الالتزام المهني بترقية المدعين حيث يُعتبر من بين معايير تقييم الأداء ويُعد مؤشراً على التقدم المهني أو التدريبي.

ويُعتبر تطوير التدريب الناجح الذي يفي بمتطلبات القضاء وتقييم الأداء هدفاً طويل المدى.

### تقييم أداء النظام

تفتقر صربيا إلى تقييم أداء النظام، وتُعتبر المراجعة الوظيفية للنظام القضائي التي أعدها فريق خبراء البنك الدولي هي أول تقييم شامل لكل جوانب الأداء القضائي، وتتكون المراجعة من تقييم أداء خارجي و آخر داخلي، حيث يفحص الخارجي كيف يخدم النظام القضائي الصربي المواطنين من ناحية الكفاءة والجودة وسهولة الوصول إلى الخدمات القضائية فيما يفحص الداخلي الأعمال الداخلية للنظام وكيف تتم إدارة الموارد البشرية والمالية وتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات والبنية التحتية لأجل توصيل الخدمة بحوكمة رشيدة<sup>22</sup>.

ومن بين الدراسات الجانبية لتقييم أداء النظام تقييم المدعين كرؤساء لمكاتب الادعاء لاسيما وأنها تشتمل على قدرة المدعين على رئاسة وإدارة مكتب الادعاء وعمل نواب المدعين، ورغم أن تقييم رئيس مكاتب الادعاء إنما يعطي صورة مقطعة للمكتب الفردي إلا أن تحديات تقديم تقييم لأداء النظام ستكون دوماً في النظام الأحادي (الانفراد بالقرار) بمنظمة الادعاء.

وسوف يساعد تقديم تقييم أداء النظام على ترسيخ الحوكمة والإدارة الرشيدة لنظام الادعاء وليس فقط المدعين على مستوى فردي لاسيما وأن تقييم أداء المدعي الفرد على نحو موضوعي يستلزم معرفة كيف يعمل النظام وما هي نقاط ضعفه وكوامن قوته.

<sup>22</sup> - تقييم الأداء الداخلي (الجزء 2) مشابه في بنيته ومنهجيته لمراجعة نفقات القطاع القضائي العامة (JPER) أو المراجعة الوظيفية المعيارية.