

الدورة السابعة

لاهاي

٢٤-٢٢ تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٨

تقرير المحكمة عن الموارد البشرية
وضع استراتيجية للموارد البشرية: تقرير مرحلي*

مقدمة

١- طلبت لجنة الميزانية والمالية (اللجنة) خلال دورتها الثامنة التي عقدت في شهر نيسان/أبريل ٢٠٠٧ إلى المحكمة أن "تعد تقريراً شاملاً عن الموارد البشرية لتتظر فيه خلال دورتها العاشرة المزمع عقدها في شهر نيسان/أبريل ٢٠٠٨".^١ ويتعين أن يشمل التقرير تحديثاً للسياسات المتبعة في عدد من المسائل المتعلقة بالموارد البشرية، بما في ذلك مسألة "إمكانية دمج الرتب فيما بينها (توسيع النطاقات)؛ والتدابير اللازمة لتخاذها لجعل نظام إدارة الأداء فعالاً وعادلاً؛ وإمكانيات الربط بين الأداء والأجر وغيرها من الحوافز الأخرى؛ والتدابير اللازمة لدفع التطوير والمساعدة الوظيفيين".^٢ ويتعين أن يتضمن التقرير فضلاً عن ذلك معلومات عن أنواع العقود التي تمنحها المحكمة ومُددها.

٢- نظرت المحكمة في سياق نظرها في تنفيذ الخطة الاستراتيجية، في المسائل التي أشارت إليها اللجنة وفي غيرها من ميادين الموارد البشرية ذات الصلة. وكان الهدف من ذلك، وضع نهج متكامل لتحديد أولويات الموارد البشرية الحالية والمستقبلية. ويعرض هذا التقرير نظرة شاملة عما تحقق في هذا الصدد، ونبذة أولى عن النهج الاستراتيجي المقترح لإدارة قسم من أهم أقسام المحكمة، ألا وهو قسم الموارد البشرية.^٣ ومن المنتظر أن ينتهي العمل من التقرير

* صدرت سابقاً باعتبارها الوثيقة ICC-ASP/7/CBF.1/5

^١ الوثائق الرسمية لجمعية الدول الأطراف في نظام روما الأساسي للمحكمة الجنائية الدولية، الدورة السادسة، نيويورك، ٣٠ تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٠ - ١٤ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٧ (منشور المحكمة الجنائية الدولية رقم ICC-ASP/6/20)، المجلد الثاني، الجزء - باء- ١-ثانياً- دال، الفقرة ٦٣.

^٢ المرجع نفسه، الفقرة ٦٠.

^٣ وطلبت اللجنة كذلك أن يتضمن التقرير البيانات المتعلقة بتركيبة الموظفين والاستشاريين. ويتعين أن تقدم هذه البيانات في تقرير منفصل.

المتعلق بوضع استراتيجية للموارد البشرية، بعد المراجعة الداخلية والمشاورات، خلال الربع الثاني من عام ٢٠٠٨ وسيُقدّم إلى اللجنة خلال دورتها الحادية عشرة في شهر أيلول/سبتمبر ٢٠٠٨.

ألف - الأساس المنطقي للنهج الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

٣- مع تطور المحكمة الجنائية الدولية، تطورت مهامها ومسؤولياتها المتعلقة بإدارة مواردها البشرية تطوراً كبيراً، وقد حققت المحكمة خلال السنوات الخمس الأولى التي مضت على إنشائها إنجازات جبارة في هذا المجال.

٤- وكانت التوقعات الأولية أن فعالية الموارد البشرية تتحقق بالتركيز في البداية على التعجيل في تعيين موظفين خارجيين أكفاء، وعلى تيسير إجراءات التعاقد معهم وإجراءات منحهم الامتيازات والاستحقاقات، وعلى وضع سياسات ومبادئ توجيهية أساسية للموارد البشرية بما في ذلك النظامين الإداري والأساسي لموظفي المحكمة.

٥- ولما بلغت المحكمة النصف الثاني من عقدها الأول، زادت مهام إدارة شؤون الموارد البشرية للمحكمة تطوراً بازدياد طلبات أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين. ويضم هؤلاء الدول الأطراف وكبار الموظفين والجهاز الذي يمثل الموظفين والموظفين بشكل عام. ومن هذه الطلبات نذكر، الخطة الاستراتيجية، والتقارير الأخيرة للجنة، والدراسة الاستقصائية المجرأة بشأن الموظفين والميزانية البرنامجية لعام ٢٠٠٨. ويقتضي كل هذا من المحكمة أن تطور مهام الموارد البشرية من مجرد مهام تنظيمية "بسيطة" وتبحث عن ممارسات لإدارة الموارد البشرية تكون أكثر حيوية وتركيباً، وذلك تلبية للطلبات المذكورة أعلاه، وضماناً لامتها للامتطلبات المنصوص عليها في النظام الأساسي في الآن ذاته.

٦- وبناء على ما سلف، جعلت المحكمة من وضع نهج استراتيجي لإدارة مواردها البشرية أولوية، يُستخلص من الخطة الاستراتيجية الشاملة للموارد البشرية للمحكمة الجنائية الدولية (الخطة الاستراتيجية) ويتسق معها اتساقاً تاماً. وعليه، تقوم الاستراتيجية المقترحة للموارد البشرية على الأهداف الاستراتيجية المنصوص عليها في الخطة الاستراتيجية^٤، وهي كالتالي:

- ١) الهدف الاستراتيجي ١٤: تعيين موظفين تتوافر فيهم أرفع مستويات الكفاءة والمقدرة والتمهنة، مع الأخذ بعين الاعتبار التمثيل الجنساني والتمثيل الجغرافي وتمثيل النظم القانونية؛
- ٢) الهدف الاستراتيجي ١٦: تهيئة بيئة جيدة يُراعى فيها تنوع الموظفين كافة؛
- ٣) الهدف الاستراتيجي ١٧: توفير فرص التطوير الوظيفي والترقية الوظيفية للموظفين الذين يؤدون أداء جيداً.

^٤ والأهداف الأخرى المنصوص عليها في الخطة الاستراتيجية والتي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بإدارة الموارد البشرية هي الهدف الاستراتيجي ١٥ (أمن وحماية كل الموظفين) والهدف الاستراتيجي ١٨ (تطوير ثقافة موحدة) والهدف الاستراتيجي ١٩ (معايير واضحة فيما يتعلق بسلوك كل الموظفين).

ويتعين تحديد مؤشرات الأداء ذات الصلة داخليا، من أجل قياس مدى نجاح تطبيق كل هدف بوصفه جزءا من الاستراتيجية الشاملة للموارد البشرية.

باء- التنفيذ والمنهجية

٧- شارك في عملية وضع استراتيجية الموارد البشرية التي بدأ العمل عليها منذ شهر آب/أغسطس ٢٠٠٧، ممثلون من هيئة الرئاسة ومكتب المدعي العام وقلم المحكمة. وخلال هذه العملية، من الأهمية بمكان أن يضع الموظفون الإداريون السامون مبادئ توجيهية، وأن يتشاوروا مع أصحاب المصلحة الرئيسيين مثل مجلس الموظفين.

٨- عيّنت المحكمة، لوضع أهداف متناسقة ومحددة للموارد البشرية وتماشى مع أهداف المحكمة الرئيسية الثلاثة الخاصة بالموارد البشرية والمنصوص عليها في الخطة الاستراتيجية الشاملة، فريقا عاملا خاصا بالموارد البشرية يتألف من ممثلي الجهاز المعني، واقتراح الفريق العامل النهج التالي الذي يمتدّ على ثلاث مراحل:

- ١) تحليل كل هدف استراتيجي من حيث المحتوى، وتحديد المجالات الرئيسية التي ينطبق عليها؛
- ٢) وضع الأهداف المحددة المتعلقة بالمجالات الرئيسية المذكورة في المرحلة (أ) والأعمال المترتبة المتعلقة بكل هدف محدد؛
- ٣) تحديد الأولويات فيما يتعلق بالأهداف المحددة والأعمال المترتبة عن كل منها؛
- ٤) تحليل كل أولوية تحليلا معمّقا بالشكل المنصوص عليه في خارطة طريق تنفيذ الخطة الاستراتيجية (تحليل الثغرات، أصحاب المصلحة الرئيسيون، الأعمال بالتفصيل، الجدوى المالية، المخاطر).

٩- يتضمن المقترح الحالي التوصيات الأولية المتعلقة بالمرحلتين (أ) و(ب). وستُحدد الأولويات على النحو المنصوص عليه في المرحلة (ج) وستُجرى التحليلات المنصوص عليها في الخطوة (د) عبر المشاورات الداخلية في غضون عام ٢٠٠٨.

جيم- تحليل الأهداف الاستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية

١٠- حدّدت المنهجية المعروضة أعلاه لكل هدف استراتيجي ثلاثة أهداف محددة خاصة بالموارد البشرية، وبذلك تكون للموارد البشرية تسعة أهداف محددة. وستُعرض هذه الأهداف فيما سيلي من أجزاء. ويعرض الجدول ١ موجزا لهذه الأهداف، ويشمل الملحق الأول موجزا أكثر تفصيلا لها وللأنشطة المقترحة فضلا عن ذلك.

الجدول ١: نبذة عن المجالات الاستراتيجية الرئيسية للموارد البشرية وعن الأهداف المحددة

| الأهداف المحددة للموارد البشرية | المجال الرئيسي المحدد | هدف الخطة الاستراتيجية |
|---|---------------------------------------|---|
| تحديد عملية اختيار ممنهجة وعادلة وشفافة وتطبيقها لضمان جودة عالية في التوظيف (الخارجي) والتنسيب (الداخلي) | عمليات الاختيار | الهدف ١٤، التوظيف |
| تعزيز قدرات الموظفين المسؤولين عن التوظيف | قدرات التشغيل | |
| إذكاء الوعي الخارجي بفرص التوظيف المتوفرة في المحكمة | التوعية | |
| توفير ظروف عمل ونظم أجور جذابة لكل موظفي المحكمة في المقر وفي مراكز العمل الميدانية | ظروف العمل ونظم الأجور | الهدف ١٦، البيئة الجيدة |
| زيادة رفاه الموظفين عن طريق تعزيز برامج الدعم القائمة وإنشاء برامج جديدة | رفاه الموظفين | |
| تعزيز نظم العدالة الداخلية وتطويرها أكثر فأكثر | نظم العدالة الداخلية | |
| إنشاء نظام محكم لإدارة الأداء، ووضع حوافز للأداء الجيد | إدارة الأداء | الهدف ١٧، ترقية الموظفين الذي يؤدي أداء جيداً |
| توفير فرض للتعليم والتدريب، تسهم في تحقيق أهداف المحكمة وتلبية الاحتياجات الإنمائية الفردية | التعليم والتنمية | |
| وضع وتطبيق مناهج ونظم لتسيير حياة الموظفين الوظيفية وترقيتهم المهنية | تسيير الحياة الوظيفية/الترقية المهنية | |

١١ - العديد من هذه الأهداف المحددة هي أهداف مترابطة وقد تكون في بعض الحالات شرطاً لتحقيق هدف استراتيجي آخر. وقد سُلط الضوء على أكثر الروابط والعلاقات حساسيةً.

١- تعيين موظفين تتوافر فيهم أرفع مستويات الكفاءة والمقدرة والزاهة، مع الأخذ بعين الاعتبار التمثيل الجنساني والجغرافي وتمثيل النظم القانونية.

١٢- جاء الهدف الاستراتيجي ١٤ من الخطة الاستراتيجية، تأكيداً للمبادئ التي استندت إليها المحكمة منذ إنشائها في عمليتي الاختيار والتوظيف. ووُضعت مجموعة من النظم والمبادئ التوجيهية والعمليات لضمان تحقيق هذا الهدف. ووقع التركيز لدى تحديد الأهداف الملائمة والمحددة لهذا المجال الرئيسي من مجالات إدارة الموارد البشرية، على إعادة النظر في العمليات القائمة فيما يخص ثلاثة مجالات محددة^٥ وإعادة ضبطها، وهي كالآتي:

أ) عمليات الاختيار؛

ب) قدرات التشغيل؛

ج) التوعية بفرص العمل المتاحة.

١٣- وحُددت بصفة خاصة، أهداف الموارد البشرية المحددة التالية وما يستتبعها من أنشطة:

الهدف المحدد ١ للموارد البشرية: ضبط وتطبيق عملية اختيار ممنهجة وعادلة وشفافة

الأنشطة المقترحة

أ) إعادة النظر في مجموعة متناسقة من سياسات التوظيف ونظم تطبيقها وتعديلها وعند الاقتضاء تطويرها؛

ب) وضع ثم تطبيق نهج قائم على الكفاءة في عملية الاختيار؛

ج) تحسين نظم الإبلاغ التي تستخدمها الموارد البشرية.

الأساس المنطقي

أ) تمثل عملية اختيار المرشحين الأكفأ لملاأ الشواغر عماد إدارة الموارد البشرية. وثماناً الشواغر في المحكمة، أكثر فأكثر، لا عن طريق التوظيف الخارجي وإنما عن طريق تنسيب الموظفين العاملين في المنظمة. فعلى سبيل المثال، خلال فترة الإثنا عشر شهراً الماضية، مُلئت ٢٢ في المائة من الشواغر بموظفين داخليين كانوا يشغلون وظائف ثابتة و٢٩ في المائة بموظفين كانوا يعملون بعمود المساعدة العامة المؤقتة. ويتعين أن يُعاد النظر بانتظام في سياسات التوظيف وآليات تطبيقها لضمان سلامة عملية التوظيف ومراعاتها التمثيل الجنساني والتمثيل الجغرافي وتمثيل النظم القانونية عملاً بما ورد في النظام الأساسي؛

^٥ تجدر الإشارة إلى أن أولوية من الأولويات الأساسية القصيرة الأجل في مجال التوظيف ألا وهي تسريع الإجراءات المتعلقة بعدد كبير من الوظائف الفانية الشاغرة، حُددت لها استراتيجية داخلية منفصلة وعلية، فإنها لن تُتناول في استراتيجية الموارد البشرية الطويلة المدى هذه.

ب) وضعت المحكمة في عام ٢٠٠٥ إطار كفاءات رئيسي، يحدد بصفة خاصة الكفاءات الأساسية المتعلقة بالمهارات والمواقف السلوكية. ورغم أن هذه الكفاءات تُستخدم، إلى حد ما، كمعيار في عمليات الاختيار الحالية، فإنه بالإمكان وضع كفاءات أكثر تحديدا فيما يتعلق بملامح معينة لوظائف معينة من أجل تحسين عملية الاختيار؛

ج) يتعين أن يشكل تحسين الإعلام بسياسات وعمليات المحكمة فيما يتعلق بالتوظيف وبفرض العمل المتاحة وبإمكانيات التطوير الوظيفي، في الداخل وفي الخارج على حد سواء، ولا سيما عن طريق تكثيف استخدام الموقع الداخلي للمحكمة ومواقع الإنترنت الأخرى، جزءا لا يتجزأ من التدابير التي يتعين وضعها لدعم تحقيق الهدف الأول للموارد البشرية.

الهدف المحدد ٢ للموارد البشرية: دعم قدرات الموظفين المسؤولين عن التوظيف

الأنشطة المقترحة

دعم الموظفين المسؤولين عن التوظيف دعماً إضافياً بتوفير أنشطة التدريب والتعليم لهم

الأساس المنطقي

يُعتبر تخطيط وهيكلية عملية التوظيف للملء الشواغر بشكل منهجي ومُحكم أمراً حاسماً. إذ يتطلب ذلك وصفا واضحا للوظيفة، وإعداد الاختبارات الكتابية والأسئلة التي ستطرح خلال المقابلات وتقييم المرشحين تقييماً جيداً. وعليه، من المستحسن تدريب المسؤولين عن التوظيف تدريباً ملائماً لدعم مهاراتهم فيما يتعلق بإجراء المقابلات ولكي تُنمى قدراتهم ويأخذوا في عين الاعتبار في عملية الاختيار والتقييم، مختلف العوامل الثقافية.

الهدف المحدد ٣ للموارد البشرية: إذكاء الوعي الخارجي بفرص التوظيف التي توفرها المحكمة

الأنشطة المقترحة

أ) وضع استراتيجية للتعاون تعاونا وثيقا مع الدول الأطراف والمنظمات غير الحكومية والجامعات وغير ذلك من الشركاء المحتملين وتطبيقها حتى يزداد الوعي بفرص التوظيف التي توفرها المحكمة، بما في ذلك الدورات التدريبية. ويتعين أن تُكثف الجهود لاستقطاب الشركاء غير التقليديين للمحكمة، بما في ذلك أولئك الذين ينتمون إلى القطاع التجاري؛

- (ب) المشاركة في معارض فرص العمل وتنظيم بعثات خاصة بالتوظيف؛
(ج) إصدار وتوزيع المنشورات التي تعلن عن فرص التوظيف في المحكمة؛
(د) التعاون مع مكاتب المحكمة الميدانية من أجل ربط العلاقات والبحث عن مرشحين؛

الأساس المنطقي

رغم أن المحكمة تتلقى عدداً مهولاً من الطلبات (٢٢٠٠٠ في عام ٢٠٠٧؛ وأكثر من ٣٠٠٠ في شهر كانون الثاني/يناير ٢٠٠٨ وحده)، فلا تزال هناك حاجة لإذكاء الوعي بفرص التوظيف التي توفرها المحكمة، ولا سيما عندما يتعلق الأمر بمرشحين محتملين من البلدان والمناطق الناقصة التمثيل. ويتعين تركيز الجهود على الدول الأطراف الجديدة وعلى اجتذاب مزيد من النساء في الرتب العليا.

٢- هئية بيئة عمل جيدة يُراعى فيها تنوع الموظفين كافة

١٤- إن مفهوم "بيئة عمل جيدة"، المحدد في الهدف الاستراتيجي ١٦ من الخطة الاستراتيجية، مفهوم معقد ولذلك يقتضي تجسيده في أهداف محددة دقة وضبطاً. وقد اقترحت لغرض استراتيجية الموارد البشرية، ثلاثة مجالات رئيسية للتدخل فيما يتعلق بهدف هئية بيئة عمل جيدة، ألا وهي:

- (١) ظروف العمل ونظم الأجور؛
- (٢) رفاه الموظفين؛
- (٣) نظم العدالة الداخلية.

١٥- وحُددت بصفة خاصة، الأهداف المحددة الثلاثة للموارد البشرية وما يستتبعها من أنشطة:

الهدف المحدد ٤ للموارد البشرية: توفير ظروف عمل ونظم أجور جذابة لكل موظفي المحكمة داخل المقر وفي مراكز العمل الميدانية

الأنشطة المقترحة^٦

أ) البحث عن بدائل داخل النظام الموحد للأجور التي تُدفع للموظفين، من أجل تحديد النماذج الأكثر ملائمة لعمل المحكمة؛

^٦ رغم أن الاقتراحات المتعلقة بالأجر القائم على الأداء وبالحوافز لها هي الأخرى علاقة بهدف الموارد البشرية هذا، فقد وقع تناولها ضمن الهدف ٩ المتعلق بالتقدم الوظيفي.

- ب) ويتعلق هذا بشكل خاص بنظم الأجور التي تطبقها المحكمة على الموظفين الدوليين العاملين في مراكز العمل الميدانية؛
- ج) توسيع نطاق فئات الموظفين لتشمل موظفين فنيين يُعينون محليا (الموظفون المحليون) وموظفين دوليين يُعينون للعمل في الخدمات العامة ("فئة الخدمات الميدانية")، عملا بأحكام النظام الموحد للأمم المتحدة.
- د) وضع وتحديد تعريف واضح لملامح الوظيفة ونظام تقييم الوظائف عبر المنظمة وذلك من أجل ضمان تصنيف الوظائف وإعادة تصنيفها عندما تقتضي الضرورة ذلك، في الوقت المناسب وبطريقة عادلة وشفافة؛
- هـ) السعي إلى تعويض الموظفين المعينين للعمل في المقر وبتنقلون إلى الميدان، عن المشقة وعن المخاطر تعويضا ملائما؛
- و) إعادة النظر في نظام المحكمة للحماية الاجتماعية وتعديله؛
- ز) تطوير وتعديل السياسات والمبادئ التوجيهية فيما يتعلق بظروف العمل المعنية، وتوفير معلومات عن ظروف عمل الموظفين الحاليين والمحتملين. وتشمل هذه المعلومات معلومات عن أنواع العقود التي تمنحها المحكمة للموظفين ومددها.

الأساس المنطقي

- أ) تنص لائحة الموظفين على أن الأجور والبدلات في المحكمة " يتعين أن تتوافق مع النظام الموحد للأمم المتحدة".^٧ ويخضع سلم الأجور للمحكمة لرقابة سلطة لجنة الخدمة المدنية الدولية، وإقرار الجمعية العامة. ورغم أن سلم الأجور يطبق بشكل متناسق في المنظمات التي تنتمي إلى النظام الموحد، فإن المناهج فيما يتعلق بأشكال التعويض^٨ الأخرى، مع ذلك تختلف. وتجري حاليا إعادة النظر في مختلف المناهج؛
- ب) وتُعتبر إعادة النظر في هذه المناهج ولا سيما فيما يتعلق بموظفي المحكمة الميدانيين أمرا هاما وآناؤه. ففيما يتعلق بمكاتبها الميدانية، تتبع المحكمة نظام الأجور المنطبق على قسم واحد من منظومة الأمم المتحدة، ألا وهو النموذج الذي تطبقه إدارة عمليات حفظ السلام على موظفيها الميدانيين. وأُعد هذا النموذج خصيصا لموظفي بعثات عمليات حفظ السلام، ويفترض فيه أن يكون تعيينهم لهذه البعثات قصير الأجل، ولذا فهو لا يمنح الامتيازات التي تمنحها منظمات أخرى لموظفيها الميدانيين. ويعرض الملحق ٢ نبذة عن نموذجين مختلفين ينطبقان على الموظفين الميدانيين.
- ج) وفي هذا الصدد، تقتصر فئات الموظفين الميدانيين التابعين للمحكمة حاليا على فئتين من الفئات الأربع المعمول بها في النظام الموحد للأمم المتحدة. وتعيين موظفين في الخدمات العامة ومنحهم استحقاقات المغتربين، وموظفين فنيين ومنحهم استحقاقات الموظفين المعينين محليا، ستزداد عمليات المحكمة الميدانية وسيزداد الموظفون المعينون فعالية وفاعلية؛

^٧ المادة ٣، الأجور والاستحقاقات ذات الصلة، البند ٣-١. النظام الأساسي والإداري لموظفي المحكمة الجنائية الدولية.

^٨ فعلى سبيل المثال تمنح بعض المنظمات موظفيها الفنيين فرصة الانتقال السنوي من درجة إلى أخرى داخل نفس الرتبة بعد عشرة أشهر عوضا عن الإثنا عشر شهرا المعمول بها عادة، إذا ما اجتازوا امتحان الكفاءة اللغوية في لغة رسمية ثانية. ولا تمنح منظمات أخرى هذا التدرج السريع إلا لموظفي الخدمات العامة.

- د) ومن المستصوب أن تعتمد المحكمة المعيار الرئيسي الجديد لتقييم الوظائف الذي أقرته مؤخرا لجنة الخدمة المدنية الدولية، لتصنيف الوظائف على المستوى الفني؛
- هـ) لا يستوي نظام الحماية الاجتماعية للمحكمة والنظم المعمول بها في غيرها من المنظمات في بعض الجوانب. فعلى سبيل المثال، لا تمنح المحكمة حاليا الموظفين حق الاشتراك في التأمين الجماعي على الحياة. وعليه، من المستصوب تحسين نظام الحماية الاجتماعية؛
- و) واقترح علاوة على ذلك، أن تنظر المحكمة في خصائص أخرى لسياساتها المتعلقة بظروف العمل. ويشمل ذلك أنواع العقود ومددها. ويعرض الملحق ٣ لمحة عن العقود المعمول بها حاليا.

الهدف المحدد ٥ للموارد البشرية: زيادة رفاه الموظفين عن طريق تعزيز برامج الدعم القائمة ووضع برامج جديدة

الأنشطة المقترحة

- أ) تزويد الموظفين بالدعم اللازم لنقلهم إلى مراكز عمل جديدة وإدماجهم فيها، بما في ذلك دعم الزوجات/الشريكات وأسر الموظفين في المقر وفي الميدان؛
- ب) تهيئة بيئة عمل صحية والتشجيع على التوفيق بين الحياة العملية والحياة اليومية، بما في ذلك توفير تدابير عمل مرنة عند الإمكان؛
- ج) ضمان توافر المساعدة اللازمة في الحالات التي يتعرض فيها الموظف للإجهاد والإرهاق النفسي، ولا سيما عندما يتعلق الأمر بالموظفين العاملين في مناطق النزاعات، الخ؛
- د) توفير آليات مناسبة لتقييم المناخ العام ورفاه الموظفين. وقد يشمل هذا إجراء دراسات استقصائية في أوساط الموظفين، وعن معدلات تبدل الموظفين، وعن مقابلات انتهاء الخدمة، الخ.

الأساس المنطقي

- أ) يحتاج الموظفون الجدد الوافدون إلى لاهاي أو إلى مراكز العمل الميدانية، إلى المساعدة على الاستقرار والاندماج في بيئتهم الجديدة. ورغم أن المحكمة توفر هذا النوع من المساعدة، فإلا حثا لو أدخلت آليات منهجية جديدة لتقييم احتياجات الموظفين الجدد أو الموظفين المنقولين؛
- ب) تعتبر حالة الموظفين الصحية كذلك مسألة هامة من شأنها أن تؤثر في أداء المنظمة ومردوديتها؛ وعليه، يتعين توفير الموارد والبرامج اللازمة لتشجيع قوة عاملة تتمتع بصحة وعافية.

الهدف المحدد ٦ للموارد البشرية: تعزيز إقامة نظام عدالة داخلي شامل ومتاح للجميع وشفاف وعادل ومعقول وتطويره

الأنشطة المقترحة

- أ) وضع وتطبيق سياسة متكاملة لفض النزاعات/ الخلافات على المستويين الرسمي وغير الرسمي؛ بما في ذلك آليات التبليغ عن حالات اللاعدالة أو سوء السلوك؛
- ب) تشكيل (في الداخل و/ أو في الخارج) هيئة مشورة لتقديم النصح فيما يتعلق بمسائل العدالة الداخلية.

الأساس المنطقي

- أ) يُعتبر تناول الشكاوى والنزاعات والطعون والمسائل التأديبية بعدل وشفافية وفي الوقت المناسب، أمراً بالغ الأهمية بالنسبة لمنظمة، لطالما سعت جاهدة لتوفير بيئة جيدة، ولتكون منظمة قطاع عام نموذجية. وقد حققت المحكمة خلال السنوات الخمس الأولى التي مضت على إنشائها، إنجازات جبارة بوضعها كل العناصر الأساسية اللازمة لنظام العدالة الداخلية الرسمي، ولا سيما عن طريق إنشاء المجلس الاستشاري التأديبي ومجلس الطعون، وعن طريق إصدار أمر إداري فيما يتعلق بالإجراءات التأديبية؛
- ب) وبعد وضع التدابير المذكورة آنفاً تُعزز السياسات القائمة المتعلقة بالإدارة الرسمية للعدالة عن طريق إدماج خصائص غير رسمية في سياسة متكاملة، ويشمل هذا كذلك النهج الذي تتبعه المنظمة للنظر في التقارير عن حالات الظلم البين أو حالات سوء السلوك.

٣- توفير فرص التطوير والتقدم الوظيفي للموظفين الذين يؤدون أداء جيداً

- ١٦- الهدف الاستراتيجي ١٧ من الخطة الاستراتيجية، ويشار إليه كذلك بهدف الخطة "للتطوير الوظيفي". ويتكون من ثلاثة مكونات مختلفة، اقترحت تُشكّل جزءاً من استراتيجية المحكمة للموارد البشرية، وهي:

أ) إدارة الأداء، بما في ذلك وضع حوافز للأداء؛

ب) التعليم والتطوير؛

ج) إدارة الحياة الوظيفية وتطويرها

- ١٧- وقد حُددت بصفة خاصة، الأهداف المحددة التالية للموارد البشرية وما يستتبعها من أنشطة:

الهدف المحدد ٧ للموارد البشرية: وضع نظام محكم لإدارة الأداء

الأنشطة المقترحة

- أ) تحديد ملامح الوظائف والأداء المطلوبة لكل وظيفة (ولهذا علاقة بأهداف التوظيف)؛

ب) إعادة النظر في نظام تقييم الأداء وعند الاقتضاء تعديله، من أجل إدماج نظم المعلومات المرتجعة المتعددة المستويات؛ وفي التطوير وفي أهداف المستقبل الوظيفي، وفي توفير فرص التعليم الملائمة والتدريب والتطوير الوظيفي؛

ج) البحث عن إمكانيات لربط الأجر بالأداء، مع توسيع نطاق (دمج) الرتب الحالية أو بدونه، ووضع نظم مكافآت وجزاءات متنوعة، مثل تسريع نسق التدرج السنوي في السلم الوظيفي أو إلغاؤه (عندما يكون الأداء سيئاً).

الأساس المنطقي

أ) يشكل نظام إدارة أداء فعال وعادل وموثوق به عماد إدارة الموارد البشرية إدارةً ناجحة وأساساً لتحقيق عدة أهداف من أهداف الموارد البشرية الأخرى. وحالياً، لا يجري العمل بنظام تقييم الأداء بصفة آلية في المحكمة ويتعين وضع تدابير لعلاج هذه المسألة؛

ب) يُعتبر تحديد ملامح الوظائف والكفاءات خطوة أولى نحو نظام إدارة أداء أكثر منهجية. وتعمل المحكمة حالياً بما يطلق عليه تسمية "الدراسات الاستقصائية الخاصة بالعمل" لغرض تصنيف الوظائف. إلا أن هذه الدراسات لا تعكس كما يجب الأهداف المطلوبة والكفاءات اللازمة لكل وظيفة. وسيشكل تحديد ملامح الوظائف قاعدة لتحسين نظام الأداء كله، وقد يخدم ذلك أيضاً مجالات أخرى من مجالات الموارد البشرية، مثل التوظيف، والتعليم والتطوير والتقدم الوظيفي؛

ج) وقبل التفكير في ربط الأجر بالأداء أو توسيع نطاق الرتب إلخ، يتعين أولاً وضع نظام إدارة أداء فعال وعادل. وطلبت اللجنة إلى المحكمة أن تسعى إلى تحقيق هذه الغاية. وإذا وُضع نظام إدارة الأداء فإنه سيساعد على تحديد حوافز أخرى مثل التسريع في تخطي الدرجات داخل الرتب أو استحقاق الترقيات.

الهدف المحدد ٨ للموارد البشرية: توفير فرص التعليم والتدريب التي من شأنها أن تسهم في تحقيق أهداف المحكمة وفي سداد الاحتياجات الإنمائية الفردية.

الأنشطة المقترحة

أ) تحديد احتياجات الموظفين من التعليم والتنمية عن طريق تحليل الثغرات وتحديد القدرات اللازمة والقدرات الحالية (ولهذا علاقة بإدارة الأداء)؛

ب) وضع برامج تعليم لسدّ الثغرات المحددة، تتماشى مع الأولويات التنظيمية، بما في ذلك برنامج تعارف محدث للموظفين الجدد؛

ج) تحسين قدرة المحكمة على قياس مدى أثر البرامج التعليمية في أداء الفرد وفي أداء المنظمة كذلك؛

د) تحسين القيادة وممارسات الإدارة عبر تطوير القيادة ووضع برامج لتدريب المسؤولين التنفيذيين.

الأساس المنطقي

- أ) يُعتبر ضمان تمتع قوى المحكمة العاملة بالمهارات الفنية اللازمة، أمراً بالغ الأهمية لدى ممارسة المحكمة أنشطتها الرئيسية. وقد تولّت هذه العملية وحدة التعليم والتطوير التابعة لقسم خدمات الموارد البشرية، بالتشاور مع مختلف هيئات المحكمة؛
- ب) و سيسهم تحديد الثغرات في الأداء (سيكون لنظام تقييم الأداء دور مهمّ في هذه العملية) وصياغة برامج التعليم والتدريب في المنظمة بشكل يسمح بسدّ هذه الثغرات، في تحقيق كافة أهداف المحكمة الاستراتيجية.

الهدف المحدد 9 للموارد البشرية: وضع وتطبيق مناهج ونظم لإدارة الحياة الوظيفية والتقدم الوظيفي للموظفين

الأنشطة المقترحة

- أ) وضع واتباع مناهج استراتيجية للتخطيط لتعاقب الموظفين وإدارة المواهب؛
- ب) توفير التوجيه المهني للموظفين، بما في ذلك الدعم لمرحلة الانتقال نهائياً كان أم مؤقتاً؛
- ج) وضع واتباع عملية تقييم تأخذ الجانب الثقافي بعين الاعتبار فيما يتعلق بالموظفين المؤهوبين المحتملين والحاليين لأغراض الاختيار والتنمية (ولهذا علاقة بأهداف التوظيف)؛
- د) إعلام الموظفين المستخدمين والموظفين المحتملين بشكل واضح بممارسات المحكمة المتعلقة بإدارة التوظيف، وإنشاء موقع إنترنت يُعنى بإدارة التوظيف.

الأساس المنطقي

- أ) تستخدم المحكمة موظفين يشغلون وظائف في مختلف الرتب (المستوى المبتدئ والمستوى المتوسط والمستوى العالي) ولكل منهم توقعاته وأهدافه الوظيفية. ويتعين أن يُنظم هذا بشكل يضمن توفير الفرص للموظفين لتطوير نهجهم الوظيفي ولكي يضمنوا تسويقهم في اختصاصاتهم المهنية. ويُعتبر توفير تدابير كتدابير دعم النقل الوظيفي أو إنشاء مسالك داخلية للتوظيف في المحكمة ولا سيما فيما يتعلق بالوظائف العالية التخصص (مثل المحققين) حيث تكون فرص العمل محدودة، أمراً في غاية الأهمية؛
- ب) وتبعاً لما سبق، اقترح على المحكمة أن تعزز قدرتها على تحليل القوة العاملة، والتخطيط لتعاقب الموظفين وإدارة المواهب. وتلعب أعمال التنسيب الداخلي، بما في ذلك النقل من فئات الخدمات العامة إلى الفئات الفنية، والنقل الأفقي والتداول الوظيفي، دوراً هاماً في المحكمة ولذلك يتعين تطويرها أكثر؛
- ج) ولا تعتبر أدوات تقييم المهارات والكفاءات، مثل التقييم القياسي النفسي والتقييم المتعدد المراحل، مفيدة في عملية الاختيار وتقييم الأداء فحسب بل إن أهميتها بالغة كذلك لغرض الإدارة الوظيفية والتطوير الوظيفي؛

د) يمثل عرض صورة واضحة عن ممارسات المحكمة فيما يتعلق بإدارة التوظيف أمام الموظفين المحتملين، أمراً أساسياً للتحكم في التوقعات وضمان الشفافية.

دال- خلاصة وتحديد المراحل المقبلة

١٨- تماشى الاستراتيجية المقترحة لإدارة الموارد البشرية في المحكمة الجنائية الدولية تماماً مع الخطة الاستراتيجية الشاملة، وبصفة خاصة مع الأهداف الاستراتيجية الأساسية الثلاثة المتعلقة بالتوظيف (الهدف الاستراتيجي ١٤)، وهدف تهيئة بيئة عمل جيدة (الهدف الاستراتيجي ١٦) وهدف توفير فرص التطوير والترقية الوظيفية للموظفين الذين يؤدون أداء جيداً (الهدف الاستراتيجي ١٧) المشار إليه كذلك بهدف "التطوير الوظيفي".

١٩- بحكم قيام استراتيجية الموارد البشرية المقترحة على هذه الأهداف الاستراتيجية الثلاثة، فإنها حددت تسعة مجالات أساسية للتدخل والتركيز ألا وهي:

التوظيف

- ١) عمليات الاختيار؛
- ٢) قدرات التشغيل؛
- ٣) إذكاء الوعي؛

بيئة عمل جيدة

- ٤) ظروف العمل ونظم التعويض (الأجور)
- ٥) رفاه الموظفين
- ٦) نظم العدالة الداخلية

التطوير الوظيفي

- ٧) إدارة وحوافز للأداء؛
- ٨) التعليم والتطوير؛
- ٩) تسيير الحياة الوظيفية والترقية المهنية.

٢٠- لكل من هذه المجالات التسعة الرئيسية، حُددت أهداف واقترحت أنشطة لتحقيقها. وبناء على توجيهات كبار المسؤولين الإداريين، ستبدأ المشاورات مع أصحاب المصلحة مثل الجهاز الممثل للموظفين من أجل تحديد

الأولويات بين الأهداف المحددة (على المدى القصير، المتوسط، الطويل)، وإجراء تحاليل لسد الثغرات ودراسة جدوى الموارد ومن ثم تنفيذ الأهداف ذات الصلة.

٢١- بدأ تنفيذ بعض الأنشطة المقترحة (مثل تطوير السياسات، التوجيه المهني، المساعدة على تحقيق رفاه الموظفين، التعليم والتدريب) إلا أنها قد تحتاج إلى شيء من الدفع. وهناك أنشطة أخرى يمكن تنفيذها بسرعة لأنها لا تكلف شيئاً أو لا تكلف إلا القليل (مثل جعل التقيد بنظام تقييم الأداء واجباً أو ضبط إطار الأداء للمحكمة).

٢٢- بيد أنه من المستصوب ألا يثني احتمال التنفيذ السريع لهذه الخيارات "السهلة المرام" وغير المكلفة أو التي لا تكلف إلا قليلاً، عن التركيز على الأولويات التي قد يقتضي تنفيذها على المدى القصير وقتاً طويلاً وموارد إضافية كبيرة. وتشكل موارد المحكمة البشرية فرعاً من فروعها الهامة والحساسة كذلك — ولذلك فإن جودة مواردها البشرية وفعاليتها وتطورها المستمر وتمتعها بالرفاه، سواء على مستوى القيادة أو الدعم، ستسهم في إنجاح عمليات المحكمة خلال النصف الثاني من عقدها الأول هذا.

الملحق الأول
مقترح استراتيجية لإدارة الموارد البشرية في المحكمة

| الأنشطة | الهدف المحدد للموارد البشرية |
|---|--|
| إعادة النظر في مجموعة متناسقة من سياسات التوظيف ونظم تطبيقها ومراجعتها وعند الاقتضاء تطويرها | ١- تحديد وتطبيق عملية اختيار ممنهجة ومنصفة وشفافة لضمان جودة عالية في التوظيف (الخارجي) والتنسيب (الداخلي) |
| وضع وتطبيق نهج في عملية الاختيار قائم على الكفاءة ؛ | |
| تطوير أدوات الاتصال المستخدمة واستحداث أخرى وكذلك استحداث نظم الإبلاغ المستخدمة في الموارد البشرية | |
| تقديم دعم إضافي للمسؤولين عن التوظيف | ٢- تعزيز قدرات الموظفين المسؤولين عن التوظيف |
| وضع مجموعة أدوات خاصة بالتوظيف | |
| وضع وتطبيق استراتيجية للتعاون تعاوننا وثيقا مع الدول الأطراف والمنظمات غير الحكومية والجامعات وغير ذلك من الشركاء المحتملين. بما في ذلك أولئك الذين ينتمون إلى القطاع التجاري، حتى يذكي الوعي بفرص التوظيف التي توفرها المحكمة، بما في ذلك الدورات التدريبية. ويتعين استخدام أشخاص يتكفلون بالبحث عن موظفين لوظائف محددة. | ٣- إذكاء الوعي الخارجي بفرص التوظيف التي توفرها المحكمة |
| المشاركة في معارض فرص العمل وتنظيم بعثات خاصة تعنى بالتوظيف (التعيين)؛ | |
| إصدار المنشورات التي تعلن عن فرص التوظيف في المحكمة | |
| التعاون مع مكاتب المحكمة الميدانية لأغراض ربط العلاقات والبحث عن المرشحين | |
| البحث عن بدائل داخل النظام الموحد للأجور التي تُدفع للموظفين، من أجل تحديد النماذج الأكثر ملائمة لعمل المحكمة، مع التركيز الخاص على نظم الأجور التي تطبقها المحكمة على الموظفين الدوليين العاملين في مراكز العمل الميدانية | ٤- توفير ظروف عمل ونظم أجور جذابة لكل موظفي المحكمة في المقر وفي مراكز العمل الميدانية |
| توسيع نطاق فئات الموظفين لتشمل موظفين فنيين يُعينون محليا (الموظفون المحليون) وموظفين دوليين يُعينون للعمل في | |

| | |
|--|--|
| الخدمات العامة ("فئة الخدمات الميدانية") | |
| وضع وتحديد تعريف واضح لملامح الوظيفة ونظام تقييم الوظائف عبر المنظمة وذلك من أجل ضمان تصنيف الوظائف وإعادة تصنيفها عندما تقتضي الضرورة ذلك، في الوقت المناسب وبطريقة عادلة وشفافة؛ | |
| إعادة النظر في نظام المحكمة للحماية الاجتماعية وعند الضرورة تعديله | |
| تزويد الموظفين بالدعم اللازم لنقلهم إلى مراكز عمل جديدة وإدماجهم فيها | ٥- زيادة رفاه الموظفين عن طريق تعزيز برامج الدعم القائمة ووضع برامج جديدة |
| كفالة الدعم المستمر لزوجات/ شريكات ولأسر الموظفين في المقر وفي الميدان | |
| توفير بيئة عمل صحية والتشجيع على التوفيق بين الحياة العملية والحياة اليومية، بما في ذلك توفير تدابير عمل مرنة قدر الإمكان | |
| إجراء دراسات استقصائية عن الموظفين بانتظام فيما يتعلق بـ"المناخ" من أجل تحديد المجالات غير الملموسة والتي من شأنها أن تزيد الموظفين رفاهية ومن أجل تحديد التدابير اللازمة لذلك | |
| وضع سياسة متكاملة وتطبيقها لفض النزاعات/ الخلافات على المستويين الرسمي وغير الرسمي، بما في ذلك آليات الإبلاغ عن حالات اللاعدالة المسجلة | ٦- تعزيز إقامة نظام عدالة داخلي شامل ومتاح للجميع وشفاف وعادل ومعقول وتطويره |
| النظر في إمكانية استحداث وظيفة أمين مظالم | |
| تشكيل (في الداخل و/ أو في الخارج) هيئة مشورة لتقديم النصح فيما يتعلق بمسائل العدالة الداخلية | |
| تدريب منسقين على الوساطة غير الرسمية | |
| تحديد ملامح الوظائف والأداء، ووصف النتائج والنواتج والعلاقات والتصرفات المتطلبة لكل وظيفة | ٧- وضع نظام محكم لإدارة الأداء |
| إعادة النظر في نظام تقييم الأداء الحالي وعند الاقتضاء تعديله، من أجل إدماج نظم المعلومات المرتبطة المتعددة المستويات | |
| وكجزء من نظام تقييم الأداء المعدل، تحديد وتسجيل | |

| | |
|---|---|
| الأهداف الوظيفية (ولهذا علاقة بالتعليم والتدريب والتقدم الوظيفي) | |
| البحث عن إمكانيات ربط الأجر بالأداء، مع توسيع نطاق الفئات الحالية أو بدونه، ووضع نظم مكافآت وجزاءات متنوعة، مثل تسريع نسق التدرج السنوي في السلم الوظيفي والترقية القائمة على الكفاءة، والعمل أكثر بالفترات الاختبارية بالنسبة للموظفين الجدد | |
| تحديد احتياجات الموظفين من التعليم والتنمية عن طريق تحليل الثغرات وتحديد القدرات اللازمة والقدرات المتوفرة | ٨- توفير فرص التعليم والتدريب التي تسهم في تحقيق أهداف المحكمة وفي سداد الاحتياجات الانمائية الفردية. |
| وضع برامج تعليم لسدّ الثغرات المحددة، تتماشى مع الأولويات التنظيمية، بما في ذلك برنامج تعارف محدث للموظفين الجدد | |
| تحسين قدرة المحكمة على قياس مدى أثر البرامج التعليمية في أداء الفرد وفي أداء المنظمة كذلك | |
| تحسين القيادة وممارسات الإدارة عبر تطوير القيادة ووضع برامج لتدريب المسؤولين التنفيذيين. | |
| إعادة النظر في قدرة المحكمة على الاستثمار في تعليم وتطوير مواردها البشرية | |
| وضع مناهج استراتيجية للتخطيط لتعاقب الموظفين وإدارة المواهب واتباعها | ٩- وضع وتطبيق مناهج ونظم لإدارة الحياة الوظيفية والتقدم الوظيفي للموظفين |
| توفير التوجيه المهني للموظفين، بما في ذلك الدعم لمرحلة الانتقال مؤقتا كان أم نهائيا | |
| وضع واتباع عملية تقييم تأخذ الجانب الثقافي بعين الاعتبار فيما يتعلق بالموظفين الموهوبين المحتملين والحاليين لأغراض الاختيار والتنمية | |
| إعلام الموظفين المستخدمين والموظفين المحتملين بشكل واضح بممارسات المحكمة المتعلقة بإدارة التوظيف | |

الملحق الثاني

بدل الإقامة المقرر للبعثة وبدل المعيشة للعمليات الخاصة – طريقتين لتعويض الموظفين الميدانيين

أولاً - مقدمة

١- يُؤجر الموظفون الفنيون المعيّنون دولياً العاملين في المكاتب الميدانية للمحكمة الجنائية الدولية، حالياً وفقاً لنظام بدل الإقامة المقرر للبعثة. ويُطبّق هذا النظام كذلك في الأمم المتحدة (الأمانة) على موظفي عمليات حفظ السلام. وتطبق معظم المنظمات التي تنتمي إلى النظام الموحد نظام بدل المعيشة للعمليات الخاصة بالنسبة للموظفين العاملين في مراكز عمل التي لا يُسمح فيها باصطحاب الأسرة. وفيما يلي وصف مقتضب للنهجين ومدى انطباقهما على موظفي المحكمة العاملين حالياً في مراكز العمل الميدانية.

ثانياً - بدل الإقامة المقرر للبعثة - النهج المطبق على عمليات حفظ السلام

٢- يطبق نهج بدل الإقامة المقرر للبعثة على موظفي الأمم المتحدة المعيّنين في العمليات الخاصة لحفظ السلام وبناء السلام والبعثات والعمليات السياسية. وتعتبر كل هذه البعثات مراكز عمل لا يُسمح فيها باصطحاب الأسرة، بمعنى أن المهمة التي أوكلت إلى الموظف لا يُسمح له فيها باصطحاب زوجته/شريكته أو أبناءه أو أي معال من الدرجة الثانية^١.

٣- يقوم نهج بدل الإقامة المقرر للبعثة على أساس أن البعثات الخاصة لحفظ السلام تقررت ومُولت لفترة وحيزة، وبذلك لا يكون استقرار الموظفين في مراكز عمل جديدة لفترات قصيرة ومنحهم استحقاقات الانتداب العادي فعالاً من حيث التكلفة. و يعنى الاستقرار في هذا السياق منح الموظفين منحة الانتداب واستحقاقات الانتقال للتغطية الكلية أو الجزئية لنقل اللوازم المتزلية من مركز العمل الجديد وإليه، أو بدلاً من ذلك، منح مبلغ إجمالي لاستحقاقات الانتقال. وتعني استحقاقات الانتداب العادي، دفع تكلفة تسوية مقر العمل واستحقاقات المشقة النقل وإعانة الإبحار، ويُمنح الاستحقاقان الأخيران لمن له الحق فيهما.

٤- تُعين البعثات وفقاً لإجراءات: الإجراءات الذي يعيّن من خلاله الموظفون حصراً للخدمة في البعثة (يمثلون حالياً أغلبية موظفي البعثات) والإجراءات الذي يعيّن من خلاله موظفون يعملون في مركز عمل ثابت، في بعثة خاصة بصفة مؤقتة. وفي حالة ما إذا عُيّن موظف لبعثة حصراً فيُدفع له بدل الإقامة المقرر للبعثة عوضاً عن تسوية المقر، وبدل النقل والمشقة ومنحة الانتداب. أما الموظفون العاملون في مركز عمل ثابت ويُعيّنون بصفة مؤقتة لبعثة خاصة فيظلون يتلقون استحقاقات مركز العمل الأصلي، إضافة إلى بدل الإقامة المقرر للبعثة في مقر البعثة.

^١ تجدر الإشارة إلى أنه جرى إنشاء خمس بعثات دائمة لحفظ السلام كمراكز عمل يسمح فيها باصطحاب الأسرة. ويُعامل الموظفون العاملون في هذه البعثات الدائمة كأى موظفين عاملين ضمن النظام الموحد في مكتب دائم، أي، أنهم يتلقون كل الاستحقاقات الممنوحة عادة ويجوز لهم نقل أسرهم معهم.

٥- وتتحدد معدلات بدل الإقامة المقرر للبعثات على أساس التكاليف المتكبدة في الأجل الطويل لتغطية نفقات الإقامة والطعام والنفقات المتنوعة في مركز العمل. ولتحديد معدلات بدل الإقامة المقرر للبعثات، يقوم متخصصون في الأجور تابعون للأمم المتحدة بإجراء دراسات استقصائية ميدانية. ويتم إعداد تقييم تفصيلي للتكاليف التي يتكبدها الموظفون نتيجة انتدابهم أو تعيينهم في بعثة خاصة. وتُحسب ضمن المصروفات المتنوعة، النفقات الضرورية للحفاظ على أحوال معيشية معقولة في مكان البعثة. وتشمل هذا النفقات عادة النفقات الطارئة (مثل المكالمات الهاتفية)، والمشتريات الضرورية الأولية، مثل أجهزة التدفئة والمولدات الكهربائية أو أي معدات أخرى. وتؤخذ بعين الاعتبار كذلك النفقات غير المباشرة التي قد تنجم عن الافتقار للمرافق أو إن كانت هذه المرافق مدمرة أو معطلة، وكذلك نفقات المدى الطويل الإضافية التي تتراكم نظرا لغياب المرافق الأساسية والمعدات والسلع والخدمات والبنية التحتية. أما بدل الإقامة اليومي، فبالعكس، فهو مخصص لمسافري الأعمال التابعين للأمم المتحدة، يشمل مصاريف السكن التجاري والمواد الغذائية في مناطق لا تُعاني من أزمات.

٦- اتضحت السلبية في منح بدل الإقامة المقرر للبعثات لما افتقدت العديد من البعثات الخاصة طابعها المؤقت الذي تقرر لها أصلاً، وأصبح موظفو البعثات غالباً ما يمضون عدة سنوات - عوضاً عن ستة أشهر، وهي المدة العادية للعقود- في مراكز العمل. وإذا كان تعيين موظف رب أسرة لمدة قصيرة في مركز عمل لا يسمح فيه باصطحاب الأسرة أمراً مقبولاً بالنسبة له، فإن تعيينه لمدة طويلة قد يخلق مصاعب كبيرة ولا سيما إذا كان الموظف بعيداً مسافة طويلة عن أسرته، زد على ذلك المصاعب القانونية التي قد تواجهها الأسرة فيما يتعلق بالإقامة في البلد الذي تقيم فيه. ويجري حالياً النظر في اقتراح وقف العمل بنهج بدل الإقامة المقرر للبعثة واتباع نهج آخر تعمل به منظمات أخرى تنتمي إلى النظام الموحد.

ثالثاً - نهج العمليات الخاصة

٧- تطبق العديد من المنظمات التي تنتمي إلى النظام الموحد للأمم المتحدة العاملة في مراكز عمل لا يسمح فيها باصطحاب الأسرة نهج العمليات الخاصة. ويشجع هذا النهج ويسهل تعيين موظفين ذوي خبرة ومؤهلين في مراكز العمل التي لا يسمح فيها باصطحاب الأسرة. ويُدفع خلال هذه البعثات بدل الإقامة المقرر للعمليات الخاصة بالإضافة إلى الاستحقاقات العادية وذلك لأن الموظف يُعيل أسرته. ويسمح هذا الإجراء للمنظمات المعنية باجتذاب عدد كبير من الموظفين من ذوي الأداء العالي، والمتمرسين، وبالحفاظة عليهم في مراكز عمل صعبة وغير آمنة.

٨- وُضع نهج العمليات الخاصة، لسد احتياجات المنظمات للموظفين في مراكز عمل عديدة لا يسمح فيها باصطحاب الأسرة. ونظراً للصعوبات الكبيرة التي تواجهها المنظمات المعنية بالعمل الميداني في اجتذاب الموظفين لنقلهم إلى مراكز العمل هذه، فقد أصبحت معالجة هذه الصعوبات بالنسبة لها حتمية عملية. ولا يوفر النهج التقليدي لتعيين الموظفين في مراكز العمل التي لا يُسمح فيها باصطحاب الأسرة، إجراء تنظيمياً يكفل رعاية أسر هؤلاء الموظفين. وهذا ما أثار صعوبات خاصة في الحالات التي تفقد فيها أسر هؤلاء الموظفين حق الإقامة في مركز العمل السابق. وبذلك لا يبق لأفراد أسرة الموظف خيار إلا العودة إلى المكان الذي يحق لهم الإقامة والعمل فيه، وهو عادة ما يكون مكان جنسية الموظف أو

زوجته. ويتسبب ذلك في تشتيت الأسر وهذا عامل لا يشجع على تنقل الموظفين إلى المراكز التي يُحتاج فيها حاجة ماسة إلى مواهب الموظفين.

٩- ولذلك، غيّرت المنظمات التي تعمل في الميدان النهج الذي تتبعه في تنسيب الموظفين في مراكز العمل التي لا يسمح فيها باصطحاب الأسرة: فعوضا عن تعيين موظف في مركز عمل لا يسمح له فيه باصطحاب أسرته، فإنها تعينه في مركز عمل قريب، فيه للأسرة ما يلزمها من مرافق مثل التعليم والصحة والاتصال والتزويد. ومن ثمة تستطيع الأسرة الاستقرار في ذلك المكان، الذي يسمى مكان الانتداب الإداري. وفي بعض الحالات، يجوز لأفراد أسرة الموظف أن يستقروا في المكان المقرر لإجازة زيارة الوطن أو مركز العمل السابق، إن كان ذلك ممكنا قانونًا. والمزايا والاستحقاقات الخاصة بالمكان الذي يوجد فيه الموظف (مثل تسوية مقر العمل) تقوم على أساس مكان الانتداب الإداري، باستثناء مكان إجازة زيارة الوطن أو مكان الإجازة الأسرية. ويُشكل مكان الانتداب الإداري، المكان الذي يسافر إليه الموظف من فترة إلى أخرى للراحة والاستجمام. وفضلا عن ذلك، يتلقّى الموظف في هذا النهج بدل إقامة قائم حاليا إما على بدل الإقامة اليومي المقرر للبعثة، إذا كان ذلك منطبقا، أو على بدل الإقامة اليومي.

رابعاً- نهج المحكمة الجنائية الدولية

١٠- عندما أقامت المحكمة أول مكاتبها الميدانية، أقامت على أساس مؤقت. وعليه، فقد حُدد أجر الموظفين الفنيين المعيّنين دوليا والعاملين في مراكز العمل الميدانية للمحكمة، وفقا لنظام بدل الإقامة المقرر للبعثة الذي تعمل به بعثات حفظ السلام الخاصة التابعة للأمم المتحدة. ويخص هذا النموذج الموظفين المعيّنين حصرا للعمل في البعثات الخاصة. وعليه فإن الموظفين العاملين في مراكز عمل المحكمة الميدانية يتلقون مرتبا شهريا صافيا وبدل الإقامة اليومي المقرر للبعثة ولا يتلقون استحقاقات الاستقرار. ولم يُحدد أي إجراء لاستقرار الأسر في مراكز عمل قريبة يسمح فيها باصطحاب الأسرة.

١١- لم تُعدّ عمليات المحكمة الميدانية في أوغندا وفي جمهورية الكونغو الديمقراطية وفي تشاد وفي جمهورية أفريقيا الوسطى، مثلها مثل بعثات الأمم المتحدة الخاصة بعمليات حفظ السلام، بالضرورة بعثات مؤقتة. والاعتبارات المتعلقة بقدرة المحكمة على اجتذاب الموظفين ذوي الكفاءة العالية والمحافظة عليهم لأنها في حاجة ماسة إليهم للعمل في مراكز عمل المحكمة الميدانية هي اعتبارات محددة بوقت ومهمة. وعليه، تتضمن استراتيجية الموارد البشرية المقترحة اقتراحا لإعادة النظر في نظام الأجور الحالي للموظفين العاملين في مراكز العمل الميدانية.

الملحق الثالث استعراض العقود المعمول بها حاليا

أنواع العقود ومدها

١- تتعاقد المحكمة الجنائية الدولية مع الموظفين بنوعين من العقود: عقود محددة الأجل وعقود قصيرة الأجل. وبالإضافة إلى عقود الموظفين، هناك اتفاقات خدمات خاصة تُمنح للاستشاريين والمتعاقدين الأفراد.

العقود المحددة الأجل

- ٢- تُمنح العقود المحددة الأجل للموظفين المعيّنين لوظائف ثابتة ولموظفي المساعدة العامة المؤقتة. ويحكم هذا النوع من العقود النظامين الأساسي والإداري للموظفين.
- ٣- بالنسبة للوظائف الثابتة، تتراوح مدة العقود المحددة الأجل عادة بين سنة وثلاث سنوات. ويعود دور تحديد مدة الوظيفة المُعلن عنها بثلاث سنوات أو أقل إلى المسؤول الإداري، يُحددها بعد دراسة الاحتياجات العملية. ويجب أن يكون هناك احتمال أن يُحتاج إلى الوظيفة المُعلن عنها لمدة ثلاث سنوات على الأقل.
- ٤- بالنسبة لعقود المساعدة العامة المؤقتة المحددة الأجل، فإن مدتها تُحدد بناء على الميزانية. وكقاعدة عامة، لا تدوم عقود المساعدة العامة المؤقتة أكثر من سنة واحدة.
- ٥- وبالنسبة للعقود المحددة الأجل التي لا تتجاوز مدتها اثنا عشر شهرا، فإن بعض المزايا والاستحقاقات قد تُمنح.
- ٦- مدة الإشعار فيما يتعلق بالتعيينات بالعقود المحدد أجلها بثلاث سنوات، ٦٠ يوما. أما العقود التي تُمنح من ستة أشهر إلى أقل من ثلاث سنوات فمدة الإشعار بها ٣٠ يوما، والعقود التي تقل مدتها عن ستة أشهر فمدة الإشعار بها ١٥ يوما.

العقود القصيرة الأجل

- ٧- لا تتجاوز مدة العقود القصيرة الأجل شهرا واحدا، وتُمنح أساسا للموظفين اللغويين (الترجمون الشفويون للمؤتمرات)، ولموظفي المؤتمرات أو المساعدين الإداريين الذين تحتاجهم المحكمة لمدد قصيرة فحسب. ويُعتبر الأشخاص المعيّنون بعقود قصيرة الأجل من موظفي المحكمة إلا أنهم لا يُمنحون كل الاستحقاقات والمزايا. وبالنسبة للعقود قصيرة الأجل فمدة الإشعار بها ٧ أيام.

اتفاقات الخدمات الخاصة

٨- تمنح اتفاقات الخدمات الخاصة للاستشاريين العاملين كمتعاقدين فرادى. ولا يُعتبر المتعاقدون الأفراد من موظفي المحكمة وعليه، ليست لهم استحقاقات ولا مزايا إلا الأجر المنصوص عليه في الاتفاق.

٩- لا تعمل المحكمة حالياً، لا بعقود مستمرة ولا بعقود دائمة.

---0---