



الدورة التاسعة

نيويورك، ٦-١٠ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٠

تقرير المحكمة عن إدارة الموارد البشرية*

أولاً - مقدمة

١- ظلت إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الأولويات الإستراتيجية داخل المحكمة الجنائية الدولية ("المحكمة") أثناء عام ٢٠٠٩ وشهدت تقدماً كبيراً في المجالات الرئيسية. بالإضافة إلى نسبة مرضية للغاية للتوظيف، وتخفيض معدل الدوران، وشملت الإنجازات تطوير ونشر عدد من السياسات الجديدة للموارد البشرية، وزيادة ترسيخ إدارة الأداء وتنفيذ خطط إستراتيجية التعليم والتدريب عبر الأجهزة، فضلاً عن الاتفاق على إدخال تحسينات على شروط الخدمة للموظفين العاملين في المحكمة.

٢- يتبع هذا التقرير شكل التقارير السابقة المقدمة إلى لجنة الميزانية والمالية ("اللجنة") في الإبلاغ عن التطورات في مجال إدارة الموارد البشرية، وهو منظم وفقاً لأهداف إستراتيجية الموارد البشرية التي قدمت لأول مرة إلى اللجنة في دورتها العاشرة.^(١) ولتسهيل الرجوع إليها، واستعادت هذه الأهداف في الجدول ١. وتجدر الإشارة إلى أن أهداف الموارد البشرية مستمدة من أهداف الخطة الإستراتيجية للمحكمة، والأهداف الإستراتيجية على وجه التحديد ١٤ (التوظيف) و١٦ (البيئة الرعاية) و١٧ (فرص العمل بالنسبة للموظفين ذوي الأداء الجيد ومنذ ذلك الحين، تم تنقيح الخطة الإستراتيجية وتم تلخيص الأهداف الثلاثة المذكورة، في هدف إستراتيجي جديد ١٠، وهو يهدف إلى "جذب، ورعاية، وتقديم فرص التطوير والتقدم الوظيفيين إلى موظفين متنوعين من أجل جودة أعلى".

٣- ويتضمن التقرير أيضاً ردود المحكمة على توصيات محددة والطلبات التي قدمتها اللجنة في دورتها الثانية عشرة والثالثة عشرة المعقودتين في نيسان/أبريل وآب/أغسطس ٢٠٠٩، على التوالي، وهي ملخصة أدناه.

* صدر سابقاً بوصفه الوثيقة ICC-ASP/9/CBF.1/10.

^(١) ICC-ASP/7/6.

الجدول ١- نظرة عامة عن المجالات الإستراتيجية والأهداف المحددة الأساسية المتعلقة بالموارد البشرية: الهدف ١٠ من أهداف الخطة الإستراتيجية للمحكمة: جذب، ورعاية، وتقديم فرص التطوير والتقدم الوظيفيين إلى أعلى الموظفين كفاءة

| المجالات الرئيسية المحددة | الأهداف المحددة المتعلقة بالموارد البشرية |
|---------------------------|--|
| التوظيف | ١- تعيين وتطبيق عملية انتقاء منهجية ومنصفة وشفافة لكفالة أعلى مستويات الجودة في التوظيف (الخارجي) والتنسيب (الداخلي) ٢- تعزيز قدرات الموظفين منط المسؤوليات ذات الصلة بالتعيين ٣- زيادة التوعية الخارجية بفرص التوظيف المتوفرة لدى المحكمة |
| البيئة الراعية | ٤- كفالة شروط جذابة للخدمة ونظم تعويض لكافة موظفي المحكمة بالمقر وفي مراكز العمل الميدانية ٥- زيادة رفاه الموظفين بتعزيز برامج الدعم القائمة ووضع برامج جديدة ٦- زيادة تعزيز وتطوير إدارة نُظُم العدالة الداخلية |
| التقدم الوظيفي | ٧- إضفاء الطابع المؤسسي على نظام إدارة الأداء، بما في ذلك الحوافز القائمة على الأداء ٨- إتاحة فرص للتعليم والتدريب تسهم في تحقيق غايات المحكمة وتفي بالاحتياجات الإنمائية الفردية ٩- وضع وتنفيذ نهج ونظم لإدارة الحياة الوظيفية والتطور الوظيفي للموظفين |

٤- وأثناء دورتها الثانية عشرة، المعقودة في شهر نيسان/أبريل ٢٠٠٩، رحبت اللجنة "بالتقدم الإجمالي المحرز في مجال إدارة الموارد البشرية"^(٢):

(أ) أوصت المحكمة بتحديد إطار زمني لإجراء تقييم لأداء جميع الموظفين، وبمواصلة استكشاف تحسينات لهذا النظام.^(٣) وأوضح الرئيس في وقت لاحق أن اللجنة ترغب أيضا في الحصول على مزيد من المعلومات عن أداة ومعايير للتقييم؛

(ب) لاحظت أن المحكمة تهدف إلى وضع معايير واضحة وثابتة سيستند إليها تمديد العقود^(٤)؛

(ج) أوصت بإجراء تقييم آخر لمختلف أنواع العقود (المدة المحددة والمستمرة والدائمة) وإمكانية تطبيقها على الحالة الخاصة للمحكمة قبل الشروع في أي تغييرات بشأن النظام الحالي^(٥)؛

^(٢) الوثائق الرسمية لجمعية الدول الأطراف في نظام روما الأساسي للمحكمة الجنائية الدولية، الدورة الثامنة، لاهاي، ١٨-٢٦ تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٩ (ICC-ASP/8/20)، المجلد الثاني، الجزء باء-١، الفقرة ٥٥.

^(٣) المرجع نفسه، الفقرة ٥٧.

^(٤) المرجع نفسه، الفقرة ٥٨.

(د) أوصت المحكمة بتحديد المجالات ذات الأولوية للتدريب وإعداد خطط ونماذج للتدريب على المدى الطويل مثل نظام تدريب المدربين؛^(٦)

(هـ) أوصت بأن تنظر المحكمة في خيارات لزيادة التمثيل [الجغرافي]، مثل تعزيز الاتصالات مع ممثلي هذه البلدان من أجل تعزيز الوعي والدعاية في وسائل الإعلام المحلية وإمكانية إيفاد بعثات التعيين المستهدفة.^(٧)

٥- في دورتها الثالثة عشرة، التي عقدت في آب/أغسطس ٢٠٠٩ قامت اللجنة بما يلي:

(أ) أوصت بأن تستعرض مع المحكمة في دورتها المقبلة عملية إعداد مقترحات إعادة التصنيف واستعراضها، بما في ذلك اختيار المستشارين الخارجيين؛^(٨)

(ب) طلبت إلى المحكمة أن تقدم تقريراً عن الموظفين العاملين دون مقابل في دورتها الرابعة عشرة. وفي حالة ما أصرت المحكمة على اقتراح طرق جديدة لتعيين الموظفين، ينبغي أيضاً أن تقدم تقريراً بهذا الشأن لكي تنظر فيه اللجنة في دورتها التالية؛^(٩)

(ج) أوصت المحكمة بإعداد خطة التدريب الإستراتيجي يرتبط بإدارة المخاطر التي من شأنها تحديد التدريب المطلوب للوظائف الأساسية.^(١٠)

٦- وقد أُدرجت كلاً ما أمكن ذلك، الاستجابات للطلبات المحددة التي تقدمت بها اللجنة في هذا التقرير تحت العناوين ذات الصلة من الفصل باء، التقارير بشأن عن تنفيذ أهداف إستراتيجية الموارد البشرية. وأدرجت المعلومات المطلوبة عن إعادة تصنيف الوظائف باعتبارها قسماً منفصلاً، الفصل جيم، إذ إن هذا يقع خارج نطاق إستراتيجية الموارد البشرية.

ثانياً- تنفيذ الأهداف الإستراتيجية للموارد البشرية

٧- طوال عام ٢٠٠٩، واصلت المحكمة تنفيذ أهداف الموارد البشرية في مجالات التوظيف، وهيئة هيئة راعية وإنشاء فرص الترقية. وفي حين يتم تنفيذ بعض الأهداف على أمد أطول، فقد أُحرز تقدم كبير فيما يتعلق بأهداف الموارد البشرية التسعة الواردة في الجدول ١ أعلاه. ويرد وصف التقدم المحرز حتى الآن والأنشطة المتوخاة للفترة ٢٠١٠-٢٠١١ في الفصول التالية.

^(٥) المرجع نفسه، الفقرة ٦١.

^(٦) المرجع نفسه، الفقرة ٦٦.

^(٧) المرجع نفسه، الفقرة ٦٧.

^(٨) المرجع نفسه، الجزء باء. ٢، الفقرة ٦١.

^(٩) المرجع نفسه، الفقرة ٦٣.

^(١٠) المرجع نفسه، الفقرة ٦٦.

ألف - التوظيف

٨- تتصل أهداف إستراتيجية الموارد البشرية في مجال التوظيف بعمليات اختيار منهجية ونزيهة وشفافة، لضمان أعلى مستوى من الجودة للتوظيف الخارجي والداخلي، وتعزيز قدرات الموظفين ذوي المسؤوليات المتعلقة بالتوظيف، وزيادة الوعي الخارجي بفرص العمل في المحكمة. وتتصل توصيات اللجنة وطلبات تقديم التقارير من قبل المحكمة الواردة تحت هذا البند بأداء التوظيف والتأخير، وبالمساعدة المؤقتة العامة، والموظفين بالجمان وتوظيف الفنيين المتدئين بصفة خبير معاون/موظف من الفئة الفنية.

١- الأداء التوظيفي بالمناصب الثابتة: التعيين الخارجي والتنسيب الداخلي ومعدل الدوران

معلومات طلبتها اللجنة^(١١)

٩- وفي عام ٢٠٠٩، ملأت المحكمة ما مجموعه ٢٠٣ من شواغر الوظائف الثابتة، وهذا يمثل أكبر عدد من الشواغر مُلئ في سنة واحدة في تاريخ المحكمة ونسبة عالية جدا من التوظيف. وتعد ١٦٩ منها تعيينات خارجية. وشغل ٣٤ من أصل ٢٠٣ وظيفة شاغرة موظفون من المحكمة. ويمثل هذا نسبة ٨٠:٢٠ في المائة من التعيينات الداخلية بالمقارنة مع التعيينات الخارجية.

١٠- غادر ما مجموعه ٦٧ موظفا في المحكمة في عام ٢٠٠٩. وهذا يمثل معدّل ٩,٨ في المائة من الدوران للسنة، وبالتالي هو أقل بكثير من نسبة ١٢ في المائة لعام ٢٠٠٨. وترى المحكمة أن معدل الدوران هذا، الذي بلغ فيه بقاء الموظفين نسبة ٩٠,٢ في المائة، هو معدل مرضٍ للغاية، لاسيما بمراعاة حاجة أي منظمة سليمة إلى تجنب الركود لدى موظفيها ذوي الكفاءة، وترك فسحة كافية لكي تحل محل الموظفين المغادرين مهارات وخبرات جديدة قد تكون مطلوبة مع مرور الوقت. وفي الوقت نفسه، فإن المحكمة تدرك ضرورة رصد أسباب مغادرة الموظفين للمنظمة. لذا، سيتم إجراء مقابلات تتعلق بالمغادرة من قبل شركة خارجية في عام ٢٠١٠.

١١- نظرا للتنسيب الداخلي ونظرا لدوران الموظفين، كانت الزيادة الصافية للموظفين في نهاية عام ٢٠٠٩ بالمقارنة مع عام ٢٠٠٨ تمثل ١٠٢ من الموظفين الإضافيين، أو نسبة ٨,٥ من الموظفين الجدد في الشهر. واعتبارا من ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٩، كان للمحكمة ٦٧٩ موظفا في وظائف ثابتة. وتجدر الإشارة إلى أنه، في السنوات السابقة، كان التوظيف الصافي شهريا في المحكمة يبلغ حوالي ٢ إلى ٣ من الموظفين، الأمر الذي أثار قلقا كبيرا لدى اللجنة في عام ٢٠٠٧. وبدل التحسن الكبير الذي طرأ على أداء التوظيف على أن المحكمة قد عاجلت بنجاح مسألة التأخير الذي لا مبرر له في التعيين.

١٢- يلخص الجدولان ٢ و٣ أدناه أداء التوظيف والتعيينات والتوظيف الداخلي والدوران في البرامج الرئيسية في ٣١ ديسمبر ٢٠٠٩.

^(١١) أنظر الفقرتين ٤ و٥ أعلاه.

الجدول ٢: الأداء التوظيفي

| الوظائف المدرجة في الميزانية | عدد الأفراد | معدل الشهور | المعدل على أساس المعاينة العشوائية | التقص في التوظيف | عدد من ترك الوظيفة (٢٠٠٩) | النسبة المئوية لتاركي الوظيفة | التوازن بين الجنسين (الإناث) |
|------------------------------|-------------|-------------|------------------------------------|------------------|---------------------------|-------------------------------|------------------------------|
| المحكمة | ٦٧٩ | ٪١٠,١٥ | ٪٨ | ٤٠ | ٦٥ | ٪٩,٨٠ | ٪٤٧ |
| الهيئة القضائية | ٣٨ | ٪١١,٦٣ | ٪١٢ | ٥ | ٧ | ٪١٨,٧٢ | ٪٦٩ |
| مكتب المدعي العام | ٢٠٥ | ٪٣,٧٢ | ٪٥ | ٤ | ١٧ | ٪٨,٢٢ | ٪٥٤ |
| قلم المحكمة | ٤٢٥ | ٪١١,٢٨ | ٪٨ | ٢٥ | ٣٩ | ٪٩,٦٣ | ٪٤٢ |

(أ) تشمل الأرقام الواردة أعلاه خمسا من الوظائف المدرجة في الميزانية الخاصة بمسؤولين منتخبين (٣ منهم في مكتب المدعي العام ومسؤول واثنين في قلم المحكمة).

(ب) لأغراض الاتساق، حُسب مد-١ في قلم المحكمة بوصفه ترك للوظيفة بسبب تحويله مؤخرا إلى مسؤول منتخب.

(ج) لا يعكس الجدول أعلاه الوظائف الجديدة في الميزانية لعام ٢٠١٠.

الجدول ٣: تعيينات واستقالات المحكمة لعام ٢٠٠٩

| الزيادة الصافية | حالات الانتقال إلى | | | | التعيينات الداخلية | التعيينات الخارجية |
|-----------------|----------------------|---------|-------------------------|------------|--------------------|--------------------|
| | إجازة خاصة بدون مرتب | الإعارة | المساعدة المؤقتة العامة | الاستقالات | | |
| ٦ | ١ | صفر | ١ | ٥ | ٢ | ١٣ |
| ١٣ | ٢ | ١ | ١ | ١٣ | ٩ | ٣٠ |
| ٧٩ | ١ | صفر | ٥ | ٣٦ | ٢٢ | ١٢١ |
| صفر | ١ | صفر | صفر | صفر | صفر | ١ |
| ٢ | صفر | صفر | صفر | صفر | ١ | ٢ |
| ٢ | صفر | صفر | صفر | صفر | صفر | ٢ |
| ١٠٢ | ٥ | ١ | ٧ | ٥٤ | ٣٤ | ١٦٩ |

يشمل هذا الجدول الوظائف المدرجة في الميزانية لعام ٢٠١٠ التي ملئت في شهر كانون الأول/ديسمبر

١٣- وسوف يقدم تحديثاً منفصلاً إلى اللجنة عن التعيين والتنسيب الداخلي والدوران بالمقارنة مع الوظائف الثابتة خلال الأشهر الثلاثة الأولى من عام ٢٠١٠.

٢- تعيين وتطبيق عمليات انتقاء منهجية ومنصفة وشفافة

الهدف الإستراتيجي للموارد البشرية

١٤- تعد عمليات الاختيار في المحكمة عمليات ثابتة للغاية. وكقاعدة عامة، يتم الإعلان عن جميع الوظائف الشاغرة الثابتة، وكذلك يتم الإعلان تقريبا عن جميع الوظائف الممولة من المساعدة المؤقتة العامة على موقع المحكمة ومن خلال مختلف الوسائل والمنتديات الأخرى. وبينما تُفتح الشواغر للمرشحين الخارجيين والداخليين في نفس الوقت، فإن القاعدة ١٠٤-١٨ من نظام الموظفين، المعنونة

"التوظيف والموظفون الحاليون"، تنص على أن تراعى على أكمل وجه المؤهلات والخبرة اللازمة للموظفين العاملين فعلا في المحكمة.

١٥- في عام ٢٠٠٩، عقب عملية تشاور داخلية بين الأجهزة، أصدر المسجل "مبادئ توجيهية داخلية جديدة للتعين في الوظائف الثابتة". وتصف هذه المبادئ التوجيهية بالتفصيل جميع جوانب عملية اختيار المحكمة. وتضفي أيضا الطابع الرسمي على التوسع في استخدام قوائم أسماء الموظفين عبر المحكمة، الأمر الذي سيشجع تعزيز الكفاءة والسرعة في عمليات التوظيف والاختيار.

١٦- وفي أوائل عام ٢٠١٠، شملت عملية اختيار الموظفين للمناصب الإدارية العليا، لأول مرة، تمرينا بشأن التقييم أجرته شركة خارجية. لا تركز مراكز التقييم على المهارات الفنية والتقنية والخبرة وإنما على الكفاءات القيادية الأساسية مثل الرؤية والنهج الاستراتيجيين، وصنع القرار ومهارات التفاوض والاتصال وإدارة الناس.

١٧- سيبدأ نهج التوظيف الإلكتروني ساب في شهر أيار/مايو ٢٠١٠؛ بعد الفترة الأولى من تشغيل نظم موازية، ومن المتوقع أن يزيد النظام الجديد من تعزيز نوعية وسرعة عملية الاختيار للمحكمة.

٣- تعزيز قدرات الموظفين منط المسؤليات ذات الصلة بالتعين

الهدف ٢ إستراتيجية الموارد البشرية

١٨- توفر المبادئ التوجيهية للتوظيف المذكورة أعلاه أيضا دليلا خطوة بخطوة لمديري التوظيف. وأجريت دورة إعلامية عن المبادئ التوجيهية مفتوحة لجميع الموظفين المهتمين في شهر آذار/مارس ٢٠١٠.

١٩- في أوائل عام ٢٠١٠، أجرى قلم المحكمة دورة إعلامية لقضاة المحكمة، أبرز فيها الجوانب ذات الصلة بعملية الانتقاء والتوظيف.

٢٠- بالنسبة لعام ٢٠١١، يعتمز قلم المحكمة إجراء تدريب خاص لمديري التوظيف بشأن التوظيف ومهارات إجراء المقابلات على أساس الكفاءة.

٤- زيادة التوعية الخارجية بفرص التوظيف المتوفرة لدى المحكمة

الهدف ٣ إستراتيجية الموارد البشرية وإحدى توصيات اللجنة

٢١- تمشيا مع توصية اللجنة بأن تنظر المحكمة في إمكانية إيفاد بعثات التعيين المستهدفة^(١٢)، أعد قسم الموارد البشرية خطة لمدة عامين لإيفاد بعثات إلى البلدان غير المثلة أو المثلة تمثيلا ناقصا في بحر البلطيق، وأوروبا الشرقية وأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي وآسيا، وأفريقيا. والغرض من هذه البعثات هو تقديم المحكمة وفرص العمل فيها لأوسع مجموعة ممكنة من المرشحين المحتملين. وأجريت

(١٢) انظر أعلاه الحاشية ٧.

أول زيارة لإستونيا في كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٩ ومن المعتمزم زيارة لاتفيا، وليتوانيا، وبولندا، والجمهورية التشيكية وهنغاريا في النصف الأول من عام ٢٠١٠. وشارك ممثلون عن قسم الموارد البشرية في معارض المعلومات التي أجزتها مدرسة لندن للاقتصاد ووزارة الشؤون الخارجية الألمانية.

٢٢- وتجدر الإشارة، مع ذلك، إلى أن كلا من الموارد البشرية والمالية لقسم الموارد البشرية محدودا عندما يتعلق الأمر بتنظيم وتسيير بعثات التوظيف هذه. وقد يضرّ هذا بتنفيذ الخطة في الوقت المناسب. خاصة فيما يتعلق بتنظيم الأنشطة والأحداث في البلد المستهدف، فإن مساعدة الوزارات المعنية (وخاصة وزارة الشؤون الخارجية ووزارة العدل) ذات أهمية قصوى. ففي ٢٠١١، تتطلب بعثات التعيين المخططة أيضا زيادة في ميزانية السفر لقسم الموارد البشرية.

٥- المساعدة المؤقتة العامة

معلومات طلبتها اللجنة^(١٣)

٢٣- في عامي ٢٠٠٧ و٢٠٠٨، كانت اللجنة قد أعربت عن قلقها إزاء العدد الكبير من الموظفين الممولين من المساعدة المؤقتة العامة غير المعتمدة في الميزانية البرنامجية السنوية، لاسيما في قلم المحكمة، والرئاسة والدوائر. في عام ٢٠٠٩، تمكنت المحكمة من إبلاغ اللجنة بأن عدد هؤلاء الموظفين قد انخفض انخفاضاً كبيراً، ويرجع ذلك أساساً إلى الصرامة في الانضباط التي أدخلها المسجّل الحالي فيما يتعلق بتسريع التعيين في الوظائف الثابتة، وبالتالي تجنب التمديدات الطويلة الأمد أو المتكررة للعقود المؤقتة في قلم المحكمة، والرئاسة والدوائر. وأدرجت المحكمة أيضاً المباراة الإلزامية لشغل الوظائف الممولة من المساعدة المؤقتة العامة، باستثناء التوظيف لفترة قصيرة جداً (شهر - شهرين). وقد استمر هذا النظام خلال عام ٢٠٠٩ واعتباراً من ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٩، لم يكن هناك سوى سبعة موظفين متعاقدين في وظائف ممولّة من المساعدة المؤقتة العامة غير المعتمدة في الميزانية (باستثناء إجازات الأمومة أو الإجازات المرضية الممتدة) ينفذون المهام ذات الطابع المستعجل التي لم يكن من الممكن التنبؤ بها في وقت إعداد الميزانية البرنامجية. ويتناقض هذا الرقم مع عدد ٤٠ الوارد في التقرير إلى اللجنة في أيلول/سبتمبر ٢٠٠٨، وبالتالي يمثل انخفاضاً قدره ٨٣ في المائة منذ ذلك الحين.

٢٤- وقد يكون من المفيد أن نذكر في هذا السياق بأن المساعدة المؤقتة العامة تعد مصدر تمويل، وليس أسلوب تعاقدية. ويتمتع الموظفون الممولون من المساعدة المؤقتة العامة تعيينات محددة المدة مثل تلك الممنوحة للموظفين في وظائف ثابتة. وليس ثمة اختلافات في المزايا والاستحقاقات إلا في التعيينات لمدة أقل من اثني عشر شهراً، وفي هذه الحالة قد لا تنطبق بدلات معينة.

٢٥- باختصار، فإن المحكمة ترى أنها عاجلت بنجاح المخاوف بشأن استخدام التعيينات الممولة من المساعدة المؤقتة العامة وأن الوضع قد استقر تماماً.

^(١٣) الوثائق الرسمية... الدورة الثامنة... ٢٠٠٩ (ICC-ASP/8/20)، المجلد الثاني، الجزء باء، ٢، الفقرة ٦٢.

-٦- المساعدة المؤقتة العامة

معلومات طلبتها اللجنة^(١٤)

٢٦- في دورتها الرابعة، اعتمدت جمعية الدول الأطراف ("الجمعية") مبادئ توجيهية بشأن استخدام موظفين من دون مقابل. ولم تمنح المحكمة نفسها استخدام أي موظفين من دون مقابل.

-٧- توظيف خبراء استشاريين مساعدين/موظفين فنيين مبتدئين

معلومات طلبتها اللجنة^(١٥)

٢٧- يعمل الخبراء المساعدون، أو الموظفون الفنيون المبتدئون، أو الموظفون الفنيون المعاونون في جميع أنحاء نظام الأمم المتحدة الموحد، هذا ما تلتزم به المحكمة وتتبعه. ويُدْرَج هؤلاء الموظفون أساساً في نفس الفئة، ولا يشير الاختلاف في التسمية إلا إلى مختلف المنظمات التي تستخدمهم. ولتسهيل الإحالة والتبسيط، يُشار إلى الفئات الثلاث في هذا التقرير باسم الموظفين الفنيين المبتدئين.

٢٨- يعدّ الموظفون الفنيون المبتدئون من المهنيين الشباب (لا تتجاوز أعمارهم ٣٢ سنة) الذين يصبحون موظفين في المنظمة لفترة محدودة (عادة لمدة سنتين) تمول من قبل الدول الأعضاء. ومن الأهداف الرئيسية لبرنامج الموظفين الفنيين المبتدئين هو أنه يتعرف الفنيون الشباب على المنظمات الدولية وأن يكتسبوا خبرة، قد تستفيد منها لاحقاً إدارتهم الوطنية.

٢٩- بدأ هذا البرنامج منذ قرابة خمسة عقود تقريباً. ووفقاً لتقرير عام ٢٠٠٨ الذي قدمته وحدة التفتيش المشتركة التابعة للأمم المتحدة،^(١٦) يعمل ما يناهز ١٠٠٠ من الموظفين الفنيين المبتدئين في منظومة الأمم المتحدة في أي وقت من الأوقات، وتمول هذه الوظائف ٣٣ من الجهات المانحة، ترد في المرفق الأول. ويستخدم الموظفون الفنيون المبتدئون أيضاً في المؤسسات المماثلة للمحكمة، كالمحكمة الجنائية الدولية ليوغوسلافيا السابقة، والمحكمة الجنائية الدولية لرواندا، وكذلك محكمة العدل الدولية. وحسب تقرير وحدة التفتيش المشتركة، أعرب جميع أصحاب المصلحة في البرامج بالغ الارتياح والتقدير لهذه البرامج. استفسر ممثلو الدول الأطراف في عدد من المناسبات عن متى سوف تقيم المحكمة برنامجها الخاص بالموظفين الفنيين المبتدئين.

٣٠- لاحظت اللجنة، في دورتها الثالثة عشرة، أن "مثل هذه الممارسات" [أي توظيف الموظفين الفنيين المبتدئين] "يمكن أن يؤدي إلى ميزة غير عادلة للموظفين المبتدئين الذين يمكن أن يكونوا أسرع في عمليات التوظيف، مما يؤثر على التوازن الإقليمي داخل المؤسسة"^(١٧). وإذ درست المحكمة بعناية هذا الجانب في ظل تجربة النظام الموحد للأمم المتحدة مع برامج الموظفين الفنيين المبتدئين، خلصت إلى

(١٤) انظر أعلاه، الحاشية ٩.

(١٥) الوثائق الرسمية... الدورة الثامنة... ٢٠٠٩ (ICC-ASP/8/20)، المجلد الثاني، الجزء باء-٢، الفقرة ٦٣.

(١٦) JIU/REP/2008/2، وحدة التفتيش المشتركة، الأمم المتحدة: برامج الموظفين الفنيين المبتدئين/الخبراء المعاونين/الموظفين الفنيين المعاونين في المنظمات التابعة لمنظومة الأمم المتحدة، جنيف ٢٠٠٨.

(١٧) انظر أعلاه، الحاشية ٩.

أما ستكون في وضع يمكنها من تجنب الآثار السلبية من هذا القبيل. أولاً، فإن معاونين/الموظفين الفنيين المبتدئين لا يشغلون وظائف ثابتة، وبالتالي فهم لا يؤثران على توازن التمثيل الجغرافي خلال عملهم بصفتهم هذه. ثانياً، فإن المحكمة تطبق بدقة مبدأ المسابقات الإلزامية لجميع الوظائف الثابتة، ولا تعمل استناداً إلى برامج "المسار السريع" في توظيف الموظفين الفنيين المبتدئين. سوف يُطلب من الموظفين الفنيين المبتدئين الحاليين أو السابقين أن يتقدموا للمسابقة بصفتهم مرشحين خارجيين لأي وظيفة شاغرة رهنا بمعايير التمثيل الجغرافي العادية. ثالثاً، إن المحكمة ترغب في لفت انتباه اللجنة إلى أن بعض الدول الأطراف تمول أيضاً مواطنين من بلدان أخرى، عادة ما تكون أقل نمواً. ويمكن التوسع في هذا الموضوع.

٣١- ونظراً لهذه الاعتبارات، فإن المحكمة تعتزم إقامة برنامج جديد للموظفين الفنيين المبتدئين لفترة أولية مدتها خمس سنوات، ابتداءً من عام ٢٠١١. وفي نهاية هذه الفترة، ستقدم المحكمة تقريراً إلى اللجنة عن هذه التجربة، تتناول فيه على وجه التحديد الشواغل التي أُعرب عنها في عام ٢٠٠٩.

باء- البيئة الراعية

٣٢- على صعيد إستراتيجية الموارد البشرية، تجسّد مفهوم "البيئة الراعية" الوارد في الهدف الإستراتيجي ١٦ من الخطة الإستراتيجية للمحكمة إلى ٣ أهداف محددة خاصة بالموارد البشرية ذات صلة بشروط الخدمة ونظم التعويض ورفاه الموظفين ونظم العدالة الداخلية. وترد تحت هذا العنوان أيضاً استجابة المحكمة لطلب المعلومات الذي قدمته اللجنة بشأن الترتيبات التعاقدية.

١- كفاءة ظروف خدمة جذابة ونظم تعويض لكافة موظفي المحكمة في المقر وفي المواقع الميدانية
الهدف الإستراتيجي ٤ للموارد البشرية واستجابة لطلب المعلومات الذي قدمته اللجنة بشأن الترتيبات التعاقدية^(١٨)

٣٣- ركّزت أنشطة المحكمة في عام ٢٠٠٩ على الشروط الناظمة لتعويض الموظفين العاملين في المواقع الميدانية والمزايا المتاحة لهم ووضع السياسات للنهوض بالموارد البشرية والأحكام المتعلقة بالضمان الاجتماعي واستعراض لمدة العقود.

(أ) شروط الخدمة الخاصة بالموظفين العاملين في الميدان

٣٤- يوظف الموظفون من الفئة الفنية العاملون في الميدان دولياً (أي أنه لا يوظف أي موظف محلي في الفئة الفنية). وتقدّم التعويضات التي يحصلون عليها على أساس التعيين في بعثة "النموذج المعمول به بالنسبة لعمليات حفظ السلام التي تقوم بها الأمم المتحدة. لكن انتهى هذا

^(١٨) انظر أعلاه، الحاشية ٥.

النموذج في ١ تموز/يوليه ٢٠٠٩. وبعد تحليل معمق من الخيارات المناسبة لموظفي المحكمة الميدانيين، أجراه فريق عمل مشترك بين الأجهزة، وقرر المسجل، بالتشاور مع المدعي العام وفقا للقاعدة ١١٢-٤ من نظام الموظفين، أنه اعتبارا من ١ كانون الثاني/يناير ٢٠١٠، سوف تعتمد المحكمة النهج المتبع من قبل معظم المنظمات التابعة لنظام الأمم المتحدة الموحد لتعويض الموظفين من الفئة الفنية المعيّنين على الصعيد الدولي في مراكز العمل الميدانية. ويعني هذا النهج أولا، أن المحكمة سوف تقوم بتصنيف مراكز عملها الميدانية بوصفها عائلية أو غير عائلية، وفقا لما تحدده إدارة الأمم المتحدة لشؤون السلامة والأمن. وسيسمح للموظفين المعيّنين في المراكز العائلية الآن (بانغي وكمبالا) بترحيل أسرهم إلى مراكز العمل وستمثل تعويضاتهم في صافي الراتب زائد تسوية مقر العمل. أما بالنسبة للموظفين الذين يعملون في الأماكن غير العائلية (كينشاسا، وبونيا، وأبيشي) فسيتم تعيينهم لأغراض إدارية، إما في مراكز عائلية قريبة حيث تتواجد المحكمة (حاليا، كمبالا)، أو إلى لاهاي، حيث يمكنهم ترحيل أسرهم. وسيحصل هذا النوع من الموظفين على صافي الراتب وتسوية مقر العمل لمكان الانتداب الإداري، فضلا عن بدل خاص استنادا إلى مركز العمل الفعلي.

٣٥- يمثل النموذج الجديد تحسنا في شروط خدمة الموظفين الفنيين العاملين في المحكمة المعيّنين دوليا في الميدان، وخصوصا لأولئك الذين يعملون في أماكن حيث تسود الظروف المعيشية الصعبة والشاقة. وسيتم تمويل هذا النهج الجديد من خلال الكفاءة في مجالات أخرى ولن تُطلب أي زيادة في اعتمادات الميزانية بهذا الشأن.

٣٦- يتواصل عمل أفرقة العمل المشتركة بين الأجهزة وتتواصل المشاورات فيما يتعلق بشروط الخدمة للموظفين المحليين، وخاصة فيما يتعلق بالجوانب الأمنية، وإدراج الموظفين الوطنيين من الفئة الفنية وفئة الخدمة الميدانية.

(ب) تنمية السياسة المتعلقة بالموارد البشرية

٣٧- في عام ٢٠٠٩، واصلت المحكمة تعزيز سياستها المتعلقة بالموارد البشرية فضلا عن قدرتها على السياسة الداخلية. وكما لوحظ في مناسبات سابقة، فقد ثبت أن عدم وجود إطار سياسة حقيقية يمثل مصدرا لعدم الكفاءة في مجال إدارة الموارد البشرية. وقد ركز المسجل والمدعي العام على ضرورة وضع أساس سياسة سليمة لإدارة الموارد البشرية في المحكمة وقد تعاوننا بنشاط في هذا الصدد. وتدعم الرئاسة هذه الجهود وترصد الإدارة العليا شهريا حالة وضع السياسات المتعلقة بالموارد البشرية وضع السياسات.

٣٨- وفي عام ٢٠٠٩، أصدرت المحكمة سياسات الموارد البشرية بشأن التنقل فيما بين المنظمات والتوظيف والاختيار، وتحديد المستوى والرتبة لدى التعيين، وعلى قواعد وإجراءات الطعن في الأداء. وشملت أيضا سياسات العمل المهمة شروط الخدمة للموظفين الميدانيين المذكورة أعلاه فضلا عن مسائل الضمان الاجتماعي كما هو موضح أدناه.

٣٩- تتعلق السياسات المستقبلية قيد التطوير بفترات العقود وفترات الاختبار، واتفاقات الخدمة الخاصة، والتعيينات القصيرة الأجل، وما إلى ذلك من المسائل المتعلقة بالمزايا والاستحقاقات. وستوضع مدونة قواعد السلوك في صيغتها النهائية.

الترتيبات التعاقدية

(ج)

٤٠- في عام ٢٠٠٩، أبلغت المحكمة للجنة بأنها تنظر في إمكانية إدراج عقود طويلة الأجل أو مستمرة، نظراً لأن المحكمة مؤسسة دائمة. وأوصت اللجنة المحكمة بإجراء تقييماً آخر لمختلف أنواع العقود قبل الشروع في أي تغييرات في النظام الحالي^(١٩). ونظراً لأولويات أخرى وضيق الوقت الناتج عن ذلك، لا يمكن إجراء أي تقييم آخر بهذا الشأن في غضون عام ٢٠٠٩. و بالتالي لا يُقترح إدراج تعيينات مستمرة (أي لا يجدد فيها تاريخ الإنهاء).

٤١- لكن المحكمة لا تزال مقتنعة بجدوى التعيينات على المدى الطويل لمصلحة كل من الكفاءات الإدارية (تزيد عملية التمديد في تكثيف العمل وتستغرق وقتاً)، فضلاً عن توفير قدر أكبر من الشعور بالأمن لدى الموظفين. ولهذا النقطة الأخيرة أهمية متزايدة باعتبار المؤسسة تنضج وتوظف العديد من الموظفين المؤهلين تأهيلاً عالياً وذوي الأداء الجيد، ممن انضم إلى المحكمة في السنوات الأولى ترغب المحكمة في الاحتفاظ بهم. في حين تعد توقعات التطوير والتقدم الوظيفيين من العوامل القوية التي يبقى بسببها الموظفون في المؤسسة، وتظل إلى حد ما قدرة المحكمة على تشجيع الموظفين أو إعادة تعيينهم في مهام أخرى محدودة بسبب صغر حجمها وطبيعتها المتخصصة وبالتالي فإن الأمان الذي يضيفه العمل على المدى الطويل، وهو عامل قوي آخر من عوامل الاحتفاظ بالموظفين، يعد عاملاً جوهرياً. ونظراً لهذه الاعتبارات، فإن المحكمة تنظر الآن في إدراج تعيينات محددة الأجل لفترة خمس سنوات، إضافة إلى ما هو متاح حالياً من تعيينات لسنة واحدة وستين وثلاث سنوات. يعني أن يتم التعيين لخمس سنوات بعد خمس سنوات من الخدمة المرضية الأولى ويكون قابلاً للتجديد بعد ذلك لفترة خمس سنوات أخرى. على هذا النحو تمنح تعيينات لخمس سنوات بدلا من التعيينات المستمرة أو الدائمة التي تقدمها المنظمات الأخرى المنضمة إلى النظام الموحد للأمم المتحدة.

٤٢- لقد ركز كل من المحكمة واللجنة أيضا على ضرورة وضع معايير واضحة لمدة التعيينات الأولية والتمديدات اللاحقة. ويعد كل من الأداء ووجود نظام سليم لإدارة الأداء من الاعتبارات الرئيسية لتمديد التعيينات، وكذلك بالطبع استمرار الحاجة إلى وظيفة ثابتة. وقد أحرزت المحكمة تقدماً كبيراً في هذا الصدد (انظر القسم ٣-١ أدناه). وقد درست أفرقة العمل المشتركة بين الأجهزة والمشاورات أيضاً إمكانية استحداث نظام مبسط للمدة التعاقدية يكمن في تعيين لمدة سنتين، ثم لمدة ثلاث سنوات، ثم، بعد خمس سنوات من الخدمة، حسب ما ذكر أعلاه تعيين لخمس سنوات أخرى. ويخضع التعيين الأولي لمدة سنتين (تتراوح التعيينات الأولية حالياً في المحكمة بين سنة وثلاث سنوات) لمراقبة صارمة فيما يتعلق بالأداء خلال الفترة الأولية التجريبية التي تدوم ستة أشهر. ويجري إعداد سياسة بشأن فترة الاختبار.

^(١٩) المرجع نفسه.

(د) الأحكام المتعلقة بالضمان الاجتماعي

٤٣- منذ إنشاء المحكمة، يتمتع جميع الموظفين بخطة التأمين الصحي الجماعي. وتعد المشاركة في هذا النظام إلزامية. لكن لم يُنصَّ مع ذلك على عنصرين أساسيين من عناصر الحزمة الحديثة لقطاع الضمان الاجتماعي العام: أولاً، لم يكن للموظفين الذين غادروا المحكمة بسبب عجز إمكانية الاحتفاظ بالتأمين ضمن نظام التأمين الصحي الجماعي، وأصبحوا يواجهون صعوبة مضاعفة إذ يجدون أنفسهم عاجزين عن العمل ومن دون تأمين. ثانياً، فإن الموظفين الذين وصلوا سن التقاعد لم يحصلوا على خيار المشاركة في أحد برامج التأمين الصحي للمتقاعدين. وقد أدى غياب هذه الميزتين، وهما عنصرين لا يتجزآن من أحكام الضمان الاجتماعي للنظام الموحد لمنظمة الأمم المتحدة فحسب، وإنما من أي خدمة مدنية حديثة، إلى قلق كبير في أوساط الموظفين، وأصبح في الواقع من المسائل التي تؤثر على بقاء الموظفين، فقد غادر العديد من موظفي المحكمة أساساً لعدم كفاية تغطية التأمين الصحي. وينبغي أن يوضع في الاعتبار أن من أمضى سنوات طويلة في الخدمة المدنية الدولية ممن بلغ سن التقاعد عادة لم يعد لديه سهولة الوصول إلى أي نظام تأمين وطني عام أو خاص. وقد يكون الانضمام إلى نظام تأمين صحي على المستوى الوطني مكلفاً بل باهظ التكلفة وقد يخضع لقيود من قبل مقدمي خدمات التأمين، مثل الحرمان من تغطية الحالات الطبية الموجودة من قبل ومن الأمراض. وتتفاقم هذه المشاكل بسبب كون العديد من موظفي الخدمة المدنية الدولية لا يتقاعدون في بلدانهم الأصلية.

٤٤- وقد اتخذت المحكمة الآن خطوات لمعالجة هاتين المسألتين. فيما يتعلق بتغطية التأمين الصحي للموظفين الذين انتهت خدمتهم بموجب أحكام الإعاقة للصندوق المشترك للمعاشات التقاعدية لموظفي الأمم المتحدة (الصندوق المشترك)، يسمح الآن برنامج المحكمة للتأمين الصحي الجماعي للموظفين السابقين البقاء مجاناً حتى بلوغهم سن التقاعد العادي (سن ٦٢ بالنسبة لجميع الموظفين الذين انضموا إلى صندوق المعاشات التقاعدية بعد ١٩٩٠). ويمول التغطية الحرة للموظفين السابقين والمعوقين من زيادة قسط طفيف للموظفين العاملين.

٤٥- فيما يتعلق بتغطية التأمين الصحي للموظفين المتقاعدين الذين عملوا لفترات طويلة في المحكمة، تفاوضت المحكمة مع شركة التأمين على إمكانية إبقاء تغطية المتقاعدين وتخفيض أقساطهم إلى مستوى القسط الذي ينطبق على الموظفين العاملين. ويتم تمويل هذا التخفيض من زيادة طفيفة في قسط الموظفين العاملين. وتمثل معايير الأهلية للمشاركة في برنامج التأمين للمتقاعدين في أن يكون الموظف قد بلغ ٥٥ عاماً وهو سن التقاعد المبكر، وقد تقاعد بموجب أحكام الصندوق وكان يتمتع بتغطية مستمرة مع برنامج المحكمة للتأمين الصحي الجماعي (أو أحد برامج النظام الموحد للأمم المتحدة) لمدة عشر سنوات على الأقل.

٤٦- وقد تم تطبيق هذا التحسين اعتباراً من آذار/مارس ٢٠١٠. ومع ذلك، فإن الأحكام لتغطية المتقاعدين ما زالت غير مرضية ودون المستوى المطلوب بالمقارنة مع منظمات أخرى. وقد أدرجت المحكمة بحثاً في ممارسات النظام الموحد للأمم المتحدة والمنظمات الدولية الأخرى (مثل المنظمات

المنسقة، التي تشمل منظمة حلف شمال الأطلسي)، ووجدت أن جميع المنظمات التي لا تعمل مع نظام مقيد (أي، غطاء لمدة التوظيف) تدعم أقساط التأمين الصحي للمتقاعدين إلى حد كبير: ٥٥ في المائة تقريبا من المنظمات تساهم بنسبة ٨٠ أو ٧٥ في المائة من أقساط المتقاعدين. وتدعم ٢٥ في المائة منها قسط التأمين بنسبة الثلثين. وحتى المحاكم المؤقتة، محكمة يوغوسلافيا السابقة ورواندا، تدعم أقساط المتقاعدين بنسبة ٨٠ في المائة. وتطبق محكمة العدل الدولية مساعدة بنسبة ٧٥ في المائة. وتظل المحكمة حاليا المنظمة الوحيدة التي لا توفر أي دعم على الإطلاق.

٤٧- معالجة الوضع الحالي غير المقبول، تعترم المحكمة تقديم إعانة بمبلغ الثلثين (٦٧ في المائة) ابتداءً من عام ٢٠١١. وقد دُرست الآثار المالية بعناية وثبت أنه على المدينين القصير والمتوسط، سيجعل كل من سن المؤسسة وسن موظفيها برنامج دعم التأمين معقولا للغاية. ومن المتوقع أنه، على الأقل في السنوات الخمس عشرة القادمة، يمكن استيعاب نفقات الإعانات الطبية في الميزانية الحالية وبالتالي لن يلزم زيادة في الميزانية البرنامجية السنوية. وسيتم رصد تطور النفقات وسيتم إجراء دراسات اكتوارية للتنبؤ بالنفقات في المستقبل على فترات منتظمة، وتخير المحكمة للجنة بذلك.

٢- زيادة رفاه الموظفين بتعزيز برامج الدعم القائمة ووضع برامج جديدة

الهدف الإستراتيجي ٥ للموارد البشرية

٤٨- قد اتسع نطاق برامج المحكمة لدعم رفاه الموظفين في عام ٢٠٠٩. بالنسبة لرفاه الموظفين، ساعدت المحكمة بـ ٢٩٣ من الموظفين عن طريق المشاورات الفردية، وكذلك الجلسات الجماعية. وقد كان أربعون في المائة من الأفراد في إجازة مرضية عندما بدأت المشورة، وقد عاد ما يزيد على ٨٩ في المائة من هؤلاء إلى العمل في نهاية العام. وتضمنت لقاءات جماعية وحلقات عمل حول التوعية بالصددمات الثانوية، وحول إدارة الإجهاد، وجلسات جماعية حول حل النزاعات، ودورة معلومات عن الاكتئاب، ودورات تمهيدية للموظفين الجدد ودورات عن المعلومات الضريبية.

٤٩- واهتمت المحكمة أيضاً بدعم برامج التوازن بين العمل والحياة، والتي شملت، في عام ٢٠٠٩، حلقات عمل التوازن بين العمل والحياة، ودورات بيلا تيس توازن الجسم، وشياتسو، ومعلومات عن الأنشطة الاجتماعية الداخلية والخارجية ودعم الألعاب الرياضية المشتركة بين وكالات الأمم المتحدة.

٥٠- وبالنسبة للجانب الطبي، استمرت المحكمة في تقديم شهادات التأهيل البدني والفحوص الطبية ما قبل التوظيف، وأكثر من ١ ٥٠٠ فحصاً بشأن، على سبيل المثال، الرعاية قبل الولادة وبعدها، والإسعافات الأولية، والشكاوى الصحية البسيطة، والإحالات للمتخصصين في العلاج الطبيعي والأطباء المتخصصين، فضلا عن حالات الطوارئ والتطعيم السنوي ضد الزكام الموسمي. وعلاوة على ذلك، أوليت أنشطة المعلومات والمشورة بشأن فيروس الأنفلونزا H1N1 الجائحة أولوية خاصة في عام ٢٠٠٩.

٥١- واصلت المحكمة إيلاء الاهتمام على سبيل الأولوية للموظفين في الميدان والموظفين الذين يسافرون إلى الميدان في بعثات. وشملت أنشطة الدعم إحاطات صحية قبل السفر، والوقاية من الملاريا،

والمستلزمات الطبية للسفر واللقاحات والموافقات الطبية على السفر فيما يخص ٢٨٠ من المسافرين إلى الميدان؛ والبعثات إلى المكاتب الميدانية من قبل موظفي الصحة والرعاية الاجتماعية إلى تشاد وأوغندا وجمهورية أفريقيا الوسطى (شباط/فبراير ٢٠١٠)؛ والفحوص الطبية واللقاحات الجديدة قبل التوظيف للموظفين الميدانيين الجدد، والخطابات الموجهة بالفرنسية والإنكليزية بانتظام إلى جميع المكاتب الميدانية لإبلاغ الموظفين الميدانيين على تفشي الأوبئة أو الأمراض المعدية الإقليمية المتوطنة مثل التهاب السحايا والكوليرا وحُمى المستنقعات والطاعون والحُمى التيفية الناجمة عن فيروس إيبولا وغيرها؛ وكتيبات المعلومات حول فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز في مكان العمل؛ ومجموعة أدوية لما بعد العدوى وتقديم الدعم لعمل ثلاثة مسعفين في الميدان في بانغي (جمهورية أفريقيا الوسطى)، وأبيشي (تشاد) وكمبالا (أوغندا)، يشمل أيضا البعثات الشديدة الخطورة في جمهورية الكونغو الديمقراطية (بونيا على سبيل المثال)، مع واحد من المسعفين على أساس التناوب. وهذا يشمل الصيدلة والإمدادات اللوجستية الطارئة والمرضية والاستشارات الطبية، والإخلاء الطبي والطوارئ، والأنشطة الميدانية الصحية الوقائية ورعاية الموظفين. ونظمت الإسعافات الأولية لتدريب جميع الموظفين في الميدان في أوغندا، بما في ذلك تجديد التدريب والتدريب على الأجهزة الطبية للإسعاف الأولية للإنقاذ بما يتناسب مع موظفي أقسام الأمن المختلفة مثلا.

٥٢- كما تواصل المحكمة أيضا دعم الموظفين الجدد وأزواجهم، وشركائهم وأسرتهم لدى وصولهم من أجل تسهيل اندماجهم في البيئة الجديدة عن طريق بناء شبكة دعم اجتماعية جديدة من خلال تحديد فرص عمل الزوج.

٣- زيادة تعزيز وتطوير إدارة نُظُم العدالة الداخلية

الهدف الإستراتيجي ٦ للموارد البشرية

٥٣- كما ورد في تقرير عام ٢٠٠٨،^(٢٠) لقد تمّ إضفاء الطابع المؤسسي بالكامل على آليات المحكمة الرسمية لإدارة العدل الداخلي، وهي تتألف من مجلس الطعون والمجلس الاستشاري التأديبي، مع الحق في الاستئناف أمام المحكمة الإدارية الخارجية لمنظمة العمل الدولية، وإضفاء الطابع المؤسسي الكامل. إضافة إلى ذلك، وافقت الجمعية على إنشاء آلية رقابة مستقلة، من أجل تعزيز قدرة المحكمة على التحقيق في سوء سلوك الموظفين. داخل قسم الموارد البشرية، تم إنشاء قدرة مكرّسة للتركيز على الشكاوى والطعون.

٥٤- في عام ٢٠٠٩، تم التركيز على إنشاء آليات رسمية للتعامل مع النزاعات وتقديم المساعدة على تسوية النزاعات والوساطة للموظفين. وبدأت المحكمة تدريب موظفين من مكتب المدعي العام، والرئاسة، وقلم المحكمة ونقابة الموظفين على وساطة غير رسمية وسوف يستمر هذا في عام ٢٠١٠. وإضافة إلى ذلك، تم إعداد مبادئ توجيهية بشأن إجراءات الطعن في تقييم الأداء، كما يرد ذلك بالتفصيل في الفرع ٣-١ أدناه.

(٢٠) أنظر الوثيقة ICC-ASP/8/8، الفقرة ٥٢.

جيم - التطور الوظيفي

٥٥ - يشمل الجزء المتعلق بالتطور الوظيفي لإستراتيجية الموارد البشرية ثلاثة أهداف محددة من أهداف الموارد البشرية تتعلق بإدارة الأداء والتعلم والتدريب والإدارة والتطور الوظيفي. كما يتم توفير الردود على طلبات اللجنة بشأن إدارة الأداء والتدريب.

١ - إضفاء الطابع المؤسسي على نظام إدارة الأداء، بما في ذلك الحوافز القائمة على الأداء البشرية
الهدف الإستراتيجي ٧ للموارد البشرية واستجابة لطلب المعلومات الذي قدمته اللجنة بشأن نظام إدارة الأداء^(٢١)

٥٦ - بالنسبة للموظفين الثابتين، يوجد نظام تقييم للأداء في المحكمة منذ عام ٢٠٠٥. وقد وافق رؤساء الهيئات على مبادئ توجيهية شاملة بشأن مقاصد وتطبيق هذا النظام آنذاك وهي متاحة على الإنترنت. ومع ذلك، فإن نظام تقييم الأداء لا يُطبَّق بشكل موحد ومتواتر. ففي حين أن بعض الرؤساء يجرون تقييم أداء الموظفين تحت إشرافهم في ما يخص تمديد العقود، يقوم آخرون بذلك في فترات غير منتظمة أو لا يقومون به على الإطلاق. وعلاوة على ذلك، فالأهداف الفردية للموظفين وخطط الأداء نادرا ما تكون مرتبطة بخطط عمل الشعبة/القسم، ومن ثم، بالخططة الإستراتيجية للمحكمة.

٥٧ - وقد تغير ذلك الآن. ففي آب/أغسطس عام ٢٠٠٨، أعلن المسجّل إدخال نظام إلزامي ومبسط لإدارة الأداء في قلم المحكمة، وهو يتضمن ما يلي:

(أ) دورة سنوية وإلزامية لتخطيط العمل في الشعب، والأقسام والوحدات، وعلى المستوى الفردي؛

(ب) دورة سنوية ومنسقة لتقييم واستعراض أداء الموظفين الفردي لمنتصف العام؛

(ج) دورة سنوية ومنسقة لتطوير التعليم الفردي والتعليم ووضع الخطط للموظفين على نطاق الهيئة.

٥٨ - وينطبق نظام المحكمة أيضا على الرئاسة والدوائر. وفي عام ٢٠١٠، طبق مكتب المدعي العام الدورة الإلزامية نفسها.

٥٩ - من الناحية النظرية، يستند نظام تقييم الأداء للمحكمة على ثلاث ركائز هي: الكفاءات، والإنجازات والاحتياجات المتعلقة بالتطور:

(أ) تشير الكفاءات إلى المهارات السلوكية والمواقف، مثل العمل الجماعي والكفاءة المهنية أو التعامل مع الآخرين، وبعبارة أخرى، "كيف" يقوم الناس بوظائفهم؛

(ب) تشير الإنجازات إلى نتائج العمل المحددة التي يتوقع تحقيقها؛ أي إلى "ما" يقوم به الناس

في وظائفهم؛

^(٢١) انظر أعلاه، الحاشية ٣.

(ج) تشير الاحتياجات المتعلقة بالتطور إلى المناطق التي يحددها الموظف والمشرف بأنها مجدية لمزيد من التطور والتقدم إلى مستويات أعلى أو لأغراض علاجية. وتهم احتياجات التطور الكفاءات كما تهم الإنجازات والأداء.

٦٠- تتمثل الخطوة الأولى والرئيسية في دورة إدارة الأداء في إنشاء أهداف واقعية ("سمارت") في بداية فترة الأداء. لا يمكن وضع الأهداف بأثر رجعي ولا يمكن تقييم الموظفين من دون أهداف مسيئة. وعلاوة على ذلك، لا يجب وضع أهداف أداء الموظف في عزلة ولكن يجب أن تستمد من الغايات والأهداف التنظيمية في الوحدة. ففي المحكمة، تشكل الخطة الإستراتيجية للمحكمة، والأولويات على نطاق المحكمة الواردة في الميزانية البرنامجية السنوية وخطط العمل في الشعب/الأقسام أساساً لتحديد الأهداف الفردية. وتشمل أهداف الأداء كلا من النتائج التي من المتوقع أن يحققها الموظف وأهداف الكفاءة والتطور. وتستعرض وتعُدّل عند الاقتضاء في منتصف فترة الأداء وتقيّم رسمياً في نهاية هذه الفترة.

٦١- ويبين الجدول ٤ التسلسل الزمني لدورة إدارة الأداء. فخلال فترات "الذروة" للدورة السنوية (منتصف شباط/فبراير إلى منتصف آذار/مارس وآب/أغسطس - أيلول/سبتمبر)، يُتوقع من المديرين إيلاء الأولوية للمهام الخاصة بإدارة الأداء. ويُطلب إلى رؤساء الشعب ورؤساء الأقسام التأكد من أن المديرين المسؤولين عن إدارة الأداء يمنحون الوقت اللازم لتنفيذ هذه المهام. ويتم إعداد أداة لرصد الإبلاغ عن الامتثال حالياً.

الجدول ٤ : تقييم الأداء - الدورة العادية

| التاريخ/الفترة | الإجراء |
|---|--|
| مستهل كانون الأول/ديسمبر | اعتماد الميزانية |
| كانون الأول/ديسمبر - كانون الثاني/يناير | إعداد أهداف وخطط عمل الشعب/الأقسام |
| ١ - ١٥ شباط/فبراير | استعراض وإقرار خطط الشعب/الأقسام |
| ١٥ - ٢٨ شباط/فبراير | تقييم الموظفين عن فترة الأداء المنصرمة |
| ١ - ١٥ آذار/مارس | وضع الأهداف الشخصية بالنسبة لفترة الأداء المقبلة |
| آب/أغسطس - أيلول/سبتمبر | باستعراض منتصف المدة وفترة تقديم الملاحظات |

٦٢- من أجل مساعدة المديرين والمشرفين في مسؤولياتهم المتعلقة بإدارة الأداء، وفرّ قلم المحكمة التدريب على نظام تقييم الأداء للمحكمة فضلاً عن تخطيط العمل وتحديد الأهداف، ومهارات الاتصال والملاحظات والتعلّم والتطوير.

٦٣- واعتمدت المبادئ التوجيهية بشأن الإجراءات التي تحتاج إلى متابعة الموظفين إذا كانوا يرغبون في الطعن في تقييم أدائهم. ولا يمثل تقييم الأداء القرارات الإدارية بالمعنى القانوني، وبالتالي لا يمكن أن يستأنف من خلال نظام العدالة الرسمي. لكن، ينبغي لأي نظام لإدارة الأداء ذي مصداقية منح

الموظفين إمكانية استعراض تقييماتهم بشكل مستقل. وقد اختارت المحكمة إنشاء أفرقة الطعن لتنفيذ مثل هذه الاستعراضات.

٦٤- في عام ٢٠١٠، استبدت المحكمة استعراضاً لأداة تقييم أداؤها، حيث ينظر إلى الشكل الحالي إذ إن الشكل الحالي يفتقر إلى بعض التحسينات والتبسيط.

٢- إتاحة فرص للتعلّم والتدريب تسهم في تحقيق غايات المحكمة وتفي بالاحتياجات الإنمائية الفردية

الهدف الإستراتيجي ٨ للموارد البشرية واستجابة لطلب المعلومات الذي قدمته اللجنة بشأن إدارة التدريب^(٢٢)

٦٥- لقد أحرز تقدم كبير في عامي ٢٠٠٨ و ٢٠٠٩ فيما يتعلق بتقديم نهج أكثر تماسكاً وإستراتيجية للتعليم والتدريب. وتجدد الإشارة هنا إلى أن المحكمة تستخدم أيضاً مصطلح "التعلّم" الأوسع الذي حل محل مصطلح "التدريب" في كل من مؤسسات القطاعين العام والخاص. ويشمل التعلّم التدريب لكن لا يقتصر عليه. في حين يعتبر تقليدياً التدريب نشاطاً من أنشطة القسم الدراسي ويعني أن الموظف "يُدرّب"، ويشمل التعلّم أيضاً الأنشطة التنموية الأخرى مثل دراسة نهج جديد لحل مشكلة أو لفترة قصيرة مع منظمة أخرى لأغراض البحوث. ويعني التعلّم اتباع نهج أكثر نشاطاً من قبل المتعلم وهو بهذه الصفة يولي مسؤولية مشتركة لاكتساب المعارف الجديدة والمهارات والكفاءات لكل من المنظمة والموظف.

(أ) الميزنة والبرمجة المتعلقةتان بالتعلّم والتدريب

٦٦- يمثل الفصل الحالي بين اعتماد تدريب "المؤسسة" المدرجة في الميزانية لقسم الموارد البشرية واعتمادات التدريب الأخرى المدرجة في ميزانيات البرامج الفرعية للمحكمة ميزة في كونه يسمح للأقسام بتخطيط وتنفيذ أنشطة تدريبية تقنية أو متخصصة لموظفيها في مجالات خبرتهم، وعلى سبيل المثال التدريب على تكنولوجيا المعلومات لموظفي تكنولوجيا المعلومات، والتدريب القانوني المتخصص للمحامين أو التدريب على إدارة المستودعات للموظفين العاملين في قسم الخدمات العامة. وعلى عكس ذلك، كان المقصود من ميزانية التدريب التابعة لقسم الموارد البشرية، تمويل أنشطة التعلّم التي كانت ذات أهمية بالنسبة للموظفين من فئة الخدمات العامة أو على الأقل لعدد كبير منها. ومن الأمثلة على ذلك تعلّم اللغات، ومهارات الاتصال، والأخلاق والتزاهة، والتدريب التمهيدي، وإدارة المشاريع أو إدارة الأداء.

٦٧- وفي الوقت نفسه، ربما كان لتخصيص ميزانيات التدريب، ومن ثم مسؤولية تحديد الاحتياجات التدريبية والبرامج التدريبية لمديري البرامج عبر الأجهزة والمحكمة، نتيجة غير مقصودة أن المحكمة لم تكن في وضع يسمح لها تماماً بالاستفادة من فوائد نهج إستراتيجي على نطاق المحكمة إلى

^(٢٢) أنظر أعلاه الحاشيتين ٦ و ١٠.

التعلم والقضاء تماما على خطر الازدواجية أو التداخل بين أنشطة التعلم التي ترعاها الأقسام وتلك التابعة لقسم الموارد البشرية. وتجدر الإشارة في هذا السياق إلى أن ميزانية قسم الموارد البشرية للتدريب في "المؤسسة" تمثل نحو ٣٥ في المائة من ميزانية المحكمة العامة للتدريب (٣٥٠.٠٠٠ يورو من أصل ١.٠٠٠.٠٠٠ يورو تقريبا).

٦٨- واستناداً إلى هذه المعلومات، أوصت اللجنة المحكمة بأن "تحدد المجالات ذات الأولوية للتدريب وبياعداد خطط تدريبية طويلة الأجل، ونماذج مثل تدريب المديرين للأنظمة". وأوصت اللجنة أيضاً المحكمة بأن "تحضر خطة للتدريب الإستراتيجي ترتبط بإدارة المخاطر التي من شأنها تحديد التدريب المطلوب للمهام الأساسية [...] وغيرها من أنواع التدريب مع وضع خطة لتحديد الأولويات".^(٢٣)

(ب) نحو نهج إستراتيجي للتعلم

٦٩- يمكن لأنشطة التعلم والتدريب المستهدفة عادة معالجة مجموعة من الأهداف، أهمها: (أ) ضرورة ضمان أن الموظفين مستعدين تماماً لمساعدة المؤسسة في تحقيق أهداف الخطة الإستراتيجية والأهداف المحددة في خطط العمل السنوية في الشعبة/القسم المستمدة من كل من الخطة الإستراتيجية وأهداف الميزانية السنوية، (ب) ضرورة معالجة "الثغرات" في الأداء، وتمثل الثغرات في الفرق بين الأداء المطلوب والفعلي، و (ج) رغبة المنظمة في ضمان استعداد الموظفين، لاسيما منهم ذوي الأداء المهم، للقيام بمسؤوليات جديدة وربما على مستوى أعلى في المستقبل. ظلّ التركيز في المحكمة، على الفئات (أ) و (ب)، ولا يقوم جانب "إدارة المواهب" على المدى الطويل إلا بدور ضئيل، ويرجع ذلك أساساً إلى القيود المالية. وثمة فئة رابعة موجودة في منظمات أخرى أقدم تركز على ضمان فرص العمل المتواصل للموظفين خارج المنظمة في سوق العمل الخارجي (وخير مثال على ذلك التدريب بواسطة التنسيب الخارجي) وهو غير موجود حالياً في المحكمة.

٧٠- بالإضافة إلى البؤر النموذجي أعلاه لبرامج التعلم، سيوفر مشروع إدارة المخاطر التي يجري حالياً إنشاؤه في المحكمة، ابتداء من عام ٢٠١٠، مؤشرات مفيدة للتعلم الإستراتيجي المستهدف والتدخلات التطورية.

٧١- ابتداء من عام ٢٠٠٨ وطوال عام ٢٠٠٩، عمل قسم الموارد البشرية مع رؤساء الأجهزة وموظفيها الإداريين على وضع نهج لإدارة التعلم يثبت وجود صلة واضحة بين الأهداف المحددة بموجب الفقرتين (أ) و(ب) أعلاه والعمليات التعليمية. وبشكل ملموس، يعني هذا أنه على نطاق الأجهزة وخطط العمل على صعيد الشعب/الأقسام، وكلها ترتبط بالخطة الإستراتيجية والأهداف في الميزانية، فضلاً عن تقييم الأداء الفردي وخطط أداء الموظفين، أنها نقطة انطلاق لتحديد البرامج التعليمية التي تدعم تحقيق الأهداف المنصوص عليها في كل من أدوات التخطيط هذه. وينبغي أن

^(٢٣) المرجع نفسه.

يشمل ذلك، بدءاً من عام ٢٠١٠، الأهداف المستمدة من مشروع إدارة المخاطر. وبالإضافة إلى ذلك، قد تظهر مشاكل تتعلق بالأداء تعرّف بأنها "ثغرات" خارج تخطيط العمل وعمليات إدارة الأداء والمعلومات اللازمة لوضع خطط التعلم.

٧٢- يرد في المرفق الثاني بالتفصيل هذا النهج الإستراتيجي الجديد لتحديد احتياجات التعلم والتدريب، وإعطائها الأولوية وتقييمها. ويشار إلى أن هذا النهج يشمل الأدوات العملية للمديرين لتنفيذ هذا الجزء من مسؤولياتهم الإدارية. وترد هذه الأدوات أيضاً في نفس المرفق.

(ج) الخطة الإستراتيجية للتعلم لعام ٢٠٠٩

٧٣- حددت المحكمة، بناء على تحليل احتياجات التعلم الناتج عن عملية منهجية لتحديد الأولويات، سبع مجالات إستراتيجية رئيسية تعتبر حاسمة بالنسبة لتحقيق أهداف المحكمة ودعم موظفيها من أجل أداء عالٍ.

٧٤- وتتمثل المجالات الإستراتيجية الرئيسية لخطة التعلم بالنسبة لعام ٢٠٠٩ فيما يلي:

- (أ) القيادة والإدارة والتطوير التنظيمي
- (ب) المعرفة الفنية والتقنية
- (ج) تكنولوجيا المعلومات
- (د) اللغات
- (هـ) رفاه الموظفين
- (و) الموارد البشرية والإدارة المالية
- (ز) الاندماج والدعم الوظيفي

٧٥- ويرد وصف مفصل لكل من العمليات في إطار كل من الفئات المذكورة أعلاه في المرفق الثالث.

٧٦- وتجدر الإشارة إلى أن خطة المحكمة للتعلم هذه بالنسبة لعام ٢٠٠٩ تشمل العديد من الأنشطة التعليمية الممولة من قبل أجهزة وشعب، وأقسام المحكمة لكن لا تشملها كلها بالضرورة. والسبب في ذلك هو اللامركزية في ميزانيات التدريب الواردة في القسم ٣-٢-١ أعلاه. بالنسبة للميزانية البرنامجية لعام ٢٠١١، سوف يطلب إلى جميع الأقسام تجميع الدورات التدريبية المخططة وأنشطة التعلم في إحدى الفئات السبع التي سوف تكتمل بعد ذلك التقارير عن مجموع نفقات التدريب والتعلم. وتجدر الإشارة كذلك إلى أنه لا ينبغي التقيّد بجدول السنة التقويمية فيما يخص التطور السنوي لخطط التعلم على نطاق المحكمة، وإنما ينبغي أن يتبع دورة تقييم الأداء التي قرّرت لفترة ما بين آذار/مارس حتى شباط/فبراير. وهكذا تم وضع الصيغة النهائية لخطة التعلم لعام ٢٠٠٩ استناداً إلى الملاحظات الواردة عن طريق تقييم الأداء بعد شهر آذار/مارس عام ٢٠٠٩.

٧٧- وفيما يتعلق خصوصا بأنشطة التعلّم الجدير بالذكر خلال هذه الفترة، فإن المحكمة تودّ تسليط الضوء على أداء التدريب الإداري، واللقاءات لبناء العمل الجماعي، ومهارات الاتصال، والتدريب القانوني، وسلسلة من المحاضرات/الإحاطات التي ألقاها ضيوف بشأن المسائل القانونية، وحلقات عمل حول إدارة الإجهاد والصدمات النفسية الثانوية، والتدريب الأمني والبرنامج التوجيهي المنقح للموظفين الجدد.

٧٨- وفيما يتعلق بتوصية اللجنة بوضع نماذج لتدريب المدربين، تلاحظ المحكمة أنها قد أُنجزت ذلك على نحو متزايد. وأجرت المحكمة عددا من البرامج لتدريب المدربين، ونفذت من بين ١١٧ من أنواع مختلفة من الأنشطة المدرجة في خطة المحكمة للتعليم لعام ٢٠٠٩، ما مجموعه ٦٠ أو أكثر من خمسين في المائة، أجراه موظفو المحكمة الداخلية أو جهات خارجية بالمجان. وتجدر الإشارة في هذا الصدد إلى البرنامج التوجيهي المنقح للموظفين الجدد الذي يديره بالكامل تقريبا مديرو المحكمة، بما في ذلك رؤساء الأجهزة. والمورد الخارجي الوحيد في هذا البرنامج هو خبير في الوعي الثقافي. تودّ المحكمة أيضا، مع ذلك، أن تشير إلى أن استخدام الموظفين الداخليين كمدرسين له قيوده: فتحضير وإجراء تدريب عالي الجودة يستغرق وقتا طويلا ويتطلب جهدا مكثفا، وغالبا لا يمكن تحقيقه إلى جانب عبء العمل العادي، ولا يكسب جميع الموظفين الذين لديهم معرفة ومهارة، الدراية الفنية أو المهوية لتدريب الآخرين، وهذا بدوره يعني أنه يجب استخدام وتمويل مقدمي الخدمات الخارجيين لتدريب المدربين، أو قد لا تكون نوعية البرامج التدريبية الداخلية من الجودة المرغوب فيه.

(د) الخطة الإستراتيجية للتعليم لعام ٢٠١٠

٧٩- سوف تركز خطة الإستراتيجية للتعليم لعام ٢٠١٠ على المجالات الإستراتيجية السبعة لعام ٢٠٠٩ نفسها. وسوف تركز أساسا على تطوير القيادة والإدارة، وهو ما يمثل أيضا أحد الجوانب الرئيسية لإستراتيجية الموارد البشرية. أما برنامج تطوير القيادة الذي أجرت المحكمة بشأنه عملية تقديم العطاءات التنافسية في عام ٢٠٠٧، فقد عُلق تنفيذه في عام ٢٠٠٨ بسبب نقص التمويل. وكما أوصت اللجنة، فقد خصصت المحكمة التمويل اللازم لإجراء هذا البرنامج في عام ٢٠١٠.

٨٠- وسوف يمثل التدريب على المهام الإدارية أولوية أخرى في عام ٢٠١٠. وسيقوم مكتب المدعي العام، بعد إنجاز دليل عملياته، بتشغيل حلقات عمل تدريبية حول محتويات الدليل، وسيشمل ذلك المجالات التي تتضمن معالجة المعلومات والأدلة، والفحوص الأولية، والتحقيقات، ومصادر الأدلة، وإجراء مقابلات مع الشهود، وحماية الشهود وتقديم الدعم لهم، وأوامر الاعتقال وإجراءات المحاكمة. وبالإضافة إلى ذلك، سوف يُجرى تدريب الموظفين القانوني مع التركيز على الصياغة، والدفاع والممارسات الإجرائية ومواد نظام روما الأساسي التي تركز على أشكال المسؤولية، بحضور القضاة لتشجيع الحوار والتفاهم بين المشاركين.

٨١- ومن بين العوامل الرئيسية في خطة التعلّم الإستراتيجية لعام ٢٠١٠، العامل المستمد من نتائج المقترحات التي تقدم بها أفرقة العمل المشتركة بين الأجهزة المعني بمشروع إدارة المخاطر. فقد أنشأت المحكمة سبعة أفرقة عمل تعنى بالتعاون، وإدارة الموارد البشرية، والرقابة، والإعلام، والسلامة والأمن، والتعاون المشترك بين الهيئات، والمباني الدائمة. وستتضمن جميع تقارير أفرقة العمل توصيات تتعلق بالتعلّم والتدريب وتهدف إلى الحماية من المخاطر التي تم تحديدها. وسيقدم تقرير عن التقدم المحرز في هذا الصدد إلى اللجنة في عام ٢٠١١.

٣- وضع وتنفيذ نهج ونظم لإدارة الحياة الوظيفية وترقية الموظفين

الهدف الإستراتيجي ٩ للموارد البشرية

٨٢- من خلال تنفيذ إستراتيجيتها المتعلقة بالموارد البشرية، تضع المحكمة عناصر أساسية متزايدة لتنظيم الوظائف. فقد وضعت المسارات الوظيفية لمجموعات وظيفية معينة، للمحاميين مثلاً والمحققين والمحللين في مكتب المدعي العام. يملأ بين عشرين وثلاثين في المائة من الوظائف الشاغرة مرشحون داخليون، مما يمنح في كثير من الأحيان فرص التقدم إلى مستويات أعلى. ويوفّر نظام إدارة الأداء، وقد أضيفت عليه السمة المؤسسية الآن تماماً، أساساً متيناً للتبعية وتعزيز النمو وترقية الموظفين. ويزيد النهج الإستراتيجي الجديد للتعليم والتدريب من دعم وتمكين الموظفين في مجال الترقية، بما في ذلك مجال القيادة وتطوير الإدارة.

٨٣- إن كون المحكمة تشجع في الواقع تطور موظفيها يتجلى أيضاً في التحسينات المتوخاة في الأمن الوظيفي، من خلال التعيينات على المدى الطويل من جهة، ومن جهة أخرى في الضمان الاجتماعي، بإدراج إعانة التأمين الصحي للموظفين السابقين الذين انفصلوا بسبب العجز أو التقاعد. وواصل قسم الموارد البشرية في المحكمة تقديم المشورة المهنية للموظفين، بما في ذلك دعم الانتقال المؤقت والدائم.

ثالثاً- إعداد مقترحات إعادة التصنيف واستعراضها

ألف- غرض ومبررات إعادة التصنيف

٨٤- وفقاً للمبادئ التي وضعتها الجمعية العامة، ووفقاً للمادة ٢-١ والقاعدة ١٠٢-١ من نظام الموظفين، تحت عنوان "تصنيف الوظائف"، يتم "تصنيف الوظائف في المحكمة وفقاً لطبيعتها واجباتها ومسؤولياتها، وفقاً لنظام الأمم المتحدة الموحد للمرتبات والبدلات والاستحقاقات. بالنسبة للنظام الموحد، وضعت لجنة الخدمة المدنية الدولية (اللجنة) معايير تقييم الوظائف للفتتين، فئة الخدمات العامة والفنية وما فوقهما. وتحدّد هذه المعايير مقياس تحديد قيمة العمل، وتستخدم في جميع أنحاء النظام الموحد للأمم المتحدة فضلاً عن المنظمات الحكومية الدولية الأخرى التي اعتمدت هذه الأدوات. وتطبق على الفئة الفنية والفتنات العليا على الصعيد العالمي؛ بالنسبة لفئة الخدمات العامة، أصدرت لجنة

الخدمة المدنية، معايير حسب مكان التعيين، وتستخدم المحكمة تلك التي تطبقها مؤسسات النظام الموحد في لاهاي. وترد ملخصات الرتبة لكل مستوى من الفئتين في المرفق الرابع. ويرد المزيد من المعلومات حول تطبيق المعايير أدناه.

٨٥- قد تتغير طبيعة الوظيفة في السياق التنظيمي مع مرور الزمن، وذلك بسبب إعادة الهيكلة التنظيمية أو تحول في توزيع المهام والمسؤوليات. في مثل هذه الحالات، ينبغي إعادة النظر في مستوى تصنيف الوظيفة. وفي حين يعدّ الاستقرار والالتزام الصارم بنظام ربط الرتبة بالوظيفة أمراً حاسماً، يجب أن يكون متوازناً مع ضرورة المرونة التنظيمية والقدرة على التكيف مع الظروف والتطورات الجديدة. وفي كثير من الأحيان، تؤدي تدابير الكفاءة هي أيضاً إلى تغيير في محتويات الوظيفة الفردية في تلك المهام الإضافية ولا يمكن للمتطلبات التشغيلية الجديدة أن تتحقق بسهولة من خلال إنشاء وظائف جديدة وإضافية، لكنها تحتاج إلى توزيع هذه المهام الإضافية بين الوظائف الموجودة. هذا هو الحال خاصة في منظمة شابة ولا تزال تنمو في عملية البناء المؤسسي، مثل المحكمة. بدلا من طلب وظائف إضافية، مما يزيد كثيراً في الميزانية البرنامجية، سعت المحكمة إلى إدارة الزيادة في التعقيد وحجم عملياتها عن طريق إعادة تنظيم توزيع المهام والمسؤوليات. وفي بعض الأحيان، أدى هذا إلى ضرورة إعادة النظر في مستوى وظائف مصنفة في السابق، وفي حالات معينة أدى التغيير في محتوى العمل إلى تغيير في مستوى آخر في الوظيفة. وتمت الموافقة على إعادة التصنيف في ٢٠٠٧ و ٢٠٠٨ و ٢٠٠٩ للميزانيات اللاحقة، وسوف يُقترح أيضاً في عام ٢٠١٠.

باء- التمييز بين الوظيفة وشاغل الوظيفة

٨٦- يكمن موضوع إعادة تصنيف الوظائف خارج نطاق إستراتيجية الموارد البشرية وهو لا يركز على الموظف الذي يشغل الوظيفة وإنما على الوظيفة نفسها وتحديد المواقع المناسبة لها في الهيكل التنظيمي. ففي الواقع، من وجهة نظر مفاهيمية، يجب التمييز بين الوظيفة وشاغل الوظيفة، تمييزاً صارماً وقاطعاً. إن إعادة تصنيف الوظيفة لا تستند إلى الأداء الجيد باستمرار للموظف، ولا لقدرته على تحمل المسؤولية والاضطلاع بها في مستوى أعلى من رتبة وظيفته، وإنما يتم الشروع في عملية إعادة التصنيف استناداً إلى الحاجة التنظيمية وإلى إعادة هيكلة كبيرة أو تغيير جوهري وملحوس في طبيعة العمل والمهام والمسؤوليات للوظيفة.

٨٧- ويعد ضمان التمييز الصارم بين الوظيفة وشاغل الوظيفة والحفاظ عليه مسؤولية تقع على عاتق مستويات الإدارة العليا. وفي المحكمة، تقع هذه المسؤولية على عاتق رؤساء الهيئات ومديري الشعب ورؤساء الأقسام، بمساعدة قسم الموارد البشرية فيما يتعلق بالرصد والتطبيق. وفي المرحلة الأولى من العملية، يتم رفض طلبات عديدة لإعادة النظر في مستوى الوظيفة في المحكمة لأنها لا تستوفي الشروط المطلوبة. وبمجرد أن تقرر أنه قد تم استيفاء معايير مراجعة مستوى تصنيف الوظيفة، وبعد إعداد الوثائق الداعمة اللازمة، فإن مهمة تقييم مستوى الوظيفة يعدّ ذا طابع تقني وهو يعهد في المحكمة للخبراء الخارجيين. إذا نص استعراض الخبر على أن آخر مراجعة ينبغي أن تكون في مستوى أدنى أو

أعلى من ذلك، تلزم موافقة رؤساء الهيئات. وفي حالة حدوث تغييرات ذات أثر في الميزانية، ينبغي موافقة الجمعية العامة، بناء على توصيات اللجنة. ويعد تنفيذ عملية إعادة التصنيف المرحلة النهائية. وفي حين لا يُراعى الأداء ولا مؤهلات شاغل الوظيفة في سياق الاستعراض، ستحدد هذه العوامل، في مرحلة التنفيذ معرفة ما إذا كان شاغل الوظيفة مؤهلاً للحصول على رتبة أعلى. وفي بعض الحالات، سوف تكون هناك حاجة إلى عملية تنافسية. ويرد أدناه وصف مفصل لعملية إعادة التصنيف.

جيم- مبررات استعراض الوظائف المصنفة سابقاً

٨٨- في المحكمة، تبدأ طلبات إعادة التصنيف على مستوى رئيس القسم. وكل سنة، يتلقى المديرين رسالة تذكرهم بالقيود التالية:

"لا يجوز تقديم طلب لإعادة تصنيف الوظيفة إلا في الحالات التالية:

(أ) عندما يكون القسم/الشعبة، الذي تنتمي إليه الوظيفة، قد خضع لتغيير تنظيمي كبير نتيجة لإعادة هيكلة داخل الشعبة، أو القسم أو الجهاز و/أو لقرار من جمعية الدول الأطراف؛ و/أو

(ب) عندما تتغير طبيعة العمل والمهام والمسؤوليات المتعلقة بالوظيفة تغييراً جوهرياً وكبيراً منذ التصنيف السابق.

يعني مبدأ "التغيير الجوهري والكبير" أنه طرأ تغييرٌ كبيرٌ في دور الوظيفة في المحكمة و/أو تغيير في سياق العمل، أي بسبب إعادة الهيكلة أو التغيير التنظيمي. وهذا يشمل أيضاً أي إضافات كبيرة في مسؤوليات شاغل وظيفة. ونادراً ما يحدث مثل هذا التغيير الكبير، ويجب تمييزه عن التغيرات الطبيعية في الوظائف المطلوبة في العمليات اليومية للمحكمة.

ويعمل الموظفون لأداء واجبات محددة وفقاً لوصف وظائفهم. وكون الموظف قادراً على أداء واجبات أكثر تعقيداً في حد ذاته لا يشكل سبباً لطلب إعادة تصنيف الوظيفة. ولا يجوز أن يطلب إعادة تصنيف لغرض مكافأة الموظف على الأداء الجيد.

ويتعين على المشرفين والمديرين ممارسة العناية الواجبة في مراقبة المبادئ المبينة أعلاه. ويُشجّع الموظفون الذين يعتبرون أنهم يستجيبون لمتطلبات أداء واجبات ومسؤوليات من مستوى أعلى على تقديم طلب لشغل وظائف من رتبة أعلى".

٨٩- كما تؤكد التوجيهات المقدمة أعلاه للمديرين، أنه لا تُعتبر إعادة تصنيف الوظيفة أداةً للتطوير الوظيفي أو الترقية داخل المحكمة.

دال- الإجراءات المتعلقة بإعادة النظر في رتبة الوظائف المصنفة سابقاً

٩٠- يقدم عادة طلب المراجعة رئيس القسم و/أو، في حالة رئيس القسم الذي يعمل تحت إشراف مدير الشعبة، يقدمها مدير الشعبة، بتأييد مسبق من رئيس القسم. أما شاغل الوظيفة الذي يعتبر أن واجبات ومسؤوليات وظيفته تستوفي أحد المعيارين أو كليهما من المعايير التي قد تبرز مراجعة هذه الوظيفة فيمكنه أن يلفت انتباه رؤسائه وأن يطلب إعادة النظر في رتبة التصنيف. فينظر الرئيس حينئذ في الطلب ثم يُبلغ به رئيس القسم. إذا اعتبر رئيس القسم هذا الطلب مبرراً، أحاله إلى مدير الشعبة فيلتزم هذا الأخير موافقة المسجل أو المدعي العام، حسب الاقتضاء، لمراجعته.

٩١- بعد موافقة المسجل أو المدعي العام على مراجعة الوظيفة، تقدم طلبات إعادة النظر في مستوى الوظيفة من طرف المدير أو رئيس القسم المعني لرئيس قسم الموارد البشرية، فيتخذ هذا الأخير الإجراءات الملائمة لمراجعة الوظيفة بشكل مستقل من قبل أخصائي تصنيف خارجي وفقاً لمعايير التصنيف ذات الصلة التي وضعتها اللجنة الدولية للخدمة المدنية.

٩٢- يجب أن تشمل طلبات إعادة النظر في تصنيف الوظيفة الوثائق التالية:

(أ) أعمال الدراسة الاستقصائية المطبقة حالياً على المنصب المعني؛

(ب) دراسة استقصائية جديدة كاملة للوظيفة المعنية، تعكس التغييرات والمسؤوليات وفقاً للمعايير الواردة أعلاه، يعتمدها ويوافق عليها الرئيس المباشر، ورئيس القسم ومدير الشعبة، إن وجداً؛

(ج) تبريراً مفصلاً يوضح سبب تقديم طلب مراجعة الوظيفة وطبيعة التغييرات الجوهرية والهامة؛

(د) هيكل تنظيمي بما استجدّ يبين موضع الوظيفة المعنية والوظائف الأخرى داخل القسم أو الشعبة، يتضمن رقم الوظيفة، وفئة ومستوى كل وظيفة، ويبيّن بوضوح جميع العلاقات الموجودة بين التقارير.

٩٣- ويرد نموذج الدراسة الاستقصائية المطبقة حالياً على العمل في المرفق الخامس.

هاء- التقييم الفني للرتب المصنفة

٩٤- كما أشير أعلاه، تتبع المحكمة معايير التقييم الوظيفي للنظام الموحد للأمم المتحدة. وفي حين يتم تدريب موظفي المحكمة على منهجية لتصنيف واستعراض رتب الوظائف، فقد تقرر التعاقد مع خبراء خارجيين لإجراء استعراض إعادة التصنيف من أجل ضمان أعلى درجة ممكنة من الاستقلالية في العملية وأيضاً لأسباب عبء العمل، لأنه، خلافاً للمنظمات الكبرى، لا تستطيع المحكمة أن تنشئ وحدة خاصة بما لتصنيف الوظائف.

٩٥ - حتى الآن، عملت المحكمة مع اثنين من الخبراء الخارجيين، تم اختيارهما من قائمة الأسماء التي قدمتها إلى المحكمة منظمات أخرى تابعة للنظام الموحد. وقامت الخبرة الأولى بجولة من التصنيفات الأولية في عام ٢٠٠٥ وباستعراض لإعادة التصنيف في عام ٢٠٠٧. ثم تقاعدت في عام ٢٠٠٧. وأجريت الاستعراضات في عامي ٢٠٠٨ و ٢٠٠٩ من قبل الخبر الثاني الذي تم اختياره من بين ثلاثة مقدمي الخدمات. وتحضّر المحكمة حالياً لمجموعة أخرى من المناقشات للقيام بعمليات التقييم التقنية في عام ٢٠١٠. وتحذر الإشارة إلى أن تكاليف إجراء الاستعراضات التقنية ضئيلة (١٠٠ دولار لكل وظيفة مراجعة بالنسبة لعامي ٢٠٠٨ و ٢٠٠٩). ويجب عادةً أن يكون الخبر الاستشاري الذي تم اختياره لمراجعة الوظيفة من ذوي الخبرة العليا في تطبيق معايير النظام الموحد للأمم المتحدة المتعلقة بالتصنيف التي أصدرتها اللجنة. ويكون هؤلاء الخبراء إما من موظفي الأمم المتحدة سابقاً وإما قد عملوا مع الأمم المتحدة لفترة طويلة كمستشارين في مجال التصنيف.

٩٦ - لدى تقييم الوثائق التي قدمتها المحكمة لإعادة النظر في رُتب وظائف الفئة الفنية، يتعين على الخبراء الخارجيين استخدام المعيار الرئيسي لتصنيف وظائف الفئة الفنية الذي أصدرته لجنة الخدمة المدنية الدولية الموحدة. ويغطي المعيار الرئيسي أكبر مجموعة ممكنة من أنواع العمل ويشمل جميع مجالات العمل. ويطبق هذا المعيار نظام التصنيف بالنقط، وهو نظام تحليلي وكمّي، وموضوعي إلى أقصى حد ممكن، إذ ينتهج مساراً منظماً لتحليل وتقييم الوظائف بالنظر في ستة عوامل، تتألف كل منها من عدد من العناصر. وتُعدّ العناصر والعوامل المحددة هي تلك التي توجد عادة في نظم التصنيف الأخرى، لكن أدرجت فيها تعديلات وتفسيرات خاصة لتعكس الطابع المميز للعمل على الصعيد الدولي والهيكل التنظيمي للنظام الموحد للأمم المتحدة والمنظمات التابعة له. وقد اختيرت خمس عشرة عناصر مختلفة وتمّ تجميعها في شكل مصفوفة في ستة عوامل رئيسية كالتالي:

العامل الأول: المعارف المهنية المطلوبة

- (أ) المعرفة النظرية
- (ب) الخبرة العملية
- (ج) معرفة اللغة

العامل الثاني: صعوبة العمل

- (أ) المساهمات الفردية
- (ب) تعقيد العمل

العامل الثالث: استقلالية العمل

- (أ) تطبيق المبادئ التوجيهية
- (ب) الضوابط الإشرافية على شاغل الوظيفة

العامل الرابع: علاقات العمل

- (أ) مهارة الاتصالات داخل المنظمات

- (ب) أهمية الاتصالات داخل المنظمة
 (ج) مهارة الاتصالات خارج المنظمة
 (د) أهمية الاتصالات خارج المنظمة

العامل الخامس: مسؤولية الإشراف

- (أ) مسؤولية الإشراف لموظفي الدعم
 (ب) مسؤولية الإشراف لموظفي الفئة الفنية

العامل السادس: أثر العمل

- (أ) التأثير على العمل
 (ب) نتيجة الأخطاء (الإرادية)

٩٧- يقوم الخبير بتحليل كل دراسة استقصائية استناداً إلى العوامل المذكورة أعلاه. ويدرس أيضاً المررات التي قدمتها المحكمة وينظر إلى موقع الوظيفة في الهيكل التنظيمي الداخلي على النحو المبين في المخطط التنظيمي. ويتصل الخبير الاستشاري أيضاً، إن اقتضى الأمر، برئيس القسم المسؤول للحصول على المزيد من المعلومات. وتُقدم نتائج التقييم الفني في "ورقة عمل تقييم بالنقاط". ويرد نموذج منها في المرفق السادس. ويحدد العدد الإجمالي للنقاط استناداً إلى العوامل الستة والعناصر الخمس عشرة لمعرفة ما إذا كانت الوظيفة تدخل في نطاق المستوى الحالي، أو في مستوى أعلى أو أدنى. على سبيل المثال، تتراوح رتبة ف-٣ من ١ ٣٢٠ إلى ١ ٦٦٩ نقطة. وعادة، إذا كان عدد النقاط قريباً جداً من الحد الأدنى أو الحد الأقصى لأحد الرتب، تجري مراجعة ثانية.

فء- عملية الموافقة

٩٨- في حالة وظائف الفئة الفنية أو على مستوى المديرين، أو الوظائف المقترحة لإعادة التصنيف من فئة الخدمات العامة إلى الفئة الفنية، يلزم موافقة جمعية الدول الأطراف في سياق نظرها في الميزانية البرنامجية السنوية للمحكمة. لذلك، إذا كانت نتيجة المراجعة تختلف عن التصنيف الحالي للوظائف من الفئة الفنية، يحضر المسجل أو المدعي العام، حسب الحالات، ويقدم إلى جمعية الدول الأطراف، بواسطة لجنة الميزانية والمالية، مقترحات لإعادة تصنيف الوظائف وفقاً لطبيعة الواجبات والمسؤوليات المطلوبة، ووضعا في اعتباره القيود المتعلقة بميزانية المحكمة، وفقاً للقاعدة ٢-١ من نظام الموظفين والمادة ١٠٢-١ من نظام الموظفين. وتدرج عادة مقترحات إعادة تصنيف الوظائف من الفئة الفنية في الميزانية البرنامجية للسنة التالية.

٩٩- في حالة الوظائف من فئة الخدمات العامة، أوصت اللجنة بأن تمنح المحكمة المرونة اللازمة لإعادة تصنيف هذه الوظائف حيثما كانت هناك حاجة لذلك.^(٢٤) وإذ إن إعادة تصنيف الوظائف في

^(٢٤) الوثائق الرسمية... الدورة السادسة... ٢٠٠٧ (ICC-ASP/6/20)، المجلد الثاني، الجزء باء-١، الفقرة ٧٠.

الخدمات العامة (المستوى التشغيلي، الخدمات العامة-الرتب الأخرى) ليس لها أي تأثير في الميزانية، فإنها لا تنعكس في الميزانية البرنامجية للسنة التالية، لكنها ترد في مرفق تلك الميزانية. وهذا لا ينطبق على عمليات إعادة التصنيف في مستويات الخدمات العامة-الرتب الأخرى إلى فئة الخدمات العامة (مستوى البرنامج، الخدمات العامة-الرتب الرئيسية)، وهي مستويات يجب إدراجها في الميزانية البرنامجية للسنة التالية.

زاي- تنفيذ إعادة التصنيف

١٠٠- تدخل إعادة التصنيف حيز التنفيذ اعتباراً من ١ كانون الثاني/يناير من السنة التالية للمراجعة، وبعد الموافقة عليها من طرف جمعية الدول الأطراف أو المدعي العام أو المسجل، حسب الاقتضاء. وينطبق هذا أيضاً على إعادة تصنيف الوظائف على مستوى الخدمات العامة-الرتب الأخرى. وقد يكون من حق الموظف تغيير الرتبة نتيجة إعادة تصنيف الوظيفة التي يشغلها أو إذا كان لديه المؤهلات اللازمة. وفي مرحلة التنفيذ هذه يتعين أيضاً على المشرف أن يشهد بأن أداء الموظف الذي تم تصنيف وظيفته كان مُرضياً. فإعادة التصنيف برتبة واحدة عادة تؤدي إلى ترقية شاغل الوظيفة، وفقاً للمعايير المذكورة. ومع ذلك، في حالات إعادة التصنيف بأكثر من رتبة، أو ترقية وظيفة رئيس قسم أو تغيير من فئة الخدمات العامة إلى الفئة الفنية، تُجرى مسابقة إلزامية. وتنطبق أساليب مختلفة لحالات خفض الوظيفة.

١٠١- بما أن إعادة تصنيف الوظيفة هو نتيجة للتغييرات الواردة في القسم ١ أعلاه، وليس لأداء الموظف الذي يشغلها، فإن إعادة التصنيف لا تعتبر ترقية لشاغل الوظيفة. لذلك، لا ينبغي أن تؤدي إلى زيادة كبيرة في المرتبات. في حالة ترقية شاغل الوظيفة بسبب إعادة تصنيف الوظيفة إلى رتبة أعلى من دون مسابقة، يُمنح أعلى مرتب موجود أو أقرب مرتب من تلك الرتبة داخل نطاق مرتبات الرتبة الجديدة.

حاء- اعتبارات إضافية

١٠٢- ترى المحكمة أن عدد عمليات إعادة التصنيف المعتمدة منذ عام ٢٠٠٧ كان يتناسب مع المطالب والواقع التشغيلي للمؤسسة الجديدة والمتنامية. ومن خلال عملية استعراض والموافقة التي تُجرى بصرامة، كجزء لا يتجزأ من منهجية معايير تقييم العمل للنظام الموحد التي أصدرتها اللجنة المشتركة، والتي يطبقها الخبير الخارجي، تمكنت المحكمة من تحقيق التوازن بين الحاجة إلى المرونة والاستجابة للتغيير ومتطلبات الكفاءة وبين مبادئ العناية الواجبة في تجنب إساءة استخدام إعادة التصنيف لغرض ترقية الموظفين الفردية والتشدد في مراقبة الميزانية.

١٠٣- وعلاوة على ذلك، ترى المحكمة أن الاتساق في الموافقة على إعادة تصنيف الوظائف قد خضعت لتغيير كبير ولملموس أمر أساسي. إذا أكد هذا التقييم التقني بوضوح أن مستوى مهام الوظيفة

يعدّ أعلى من المستوى الحالي في الميزانية، تتطلب مبادئ العدالة والتزاهة أيضا الاعتراف بذلك من خلال ترقية شاغل الوظيفة، شرط استيفاء الشروط والمتطلبات المذكورة أعلاه. وقد يؤدي عدم قيام المنظمة بذلك إلى تداعيات قانونية تركز على عدم المساواة في المعاملة، بما في ذلك إمكانية تقديم طعن إلى المحكمة الإدارية التابعة لمنظمة العمل الدولية (المحكمة الإدارية).

سادسا - الخلاصة والاستنتاجات

١٠٤ - كانت سنة ٢٠٠٩ سنة ناجحة لإدارة الموارد البشرية في المحكمة، وقد أولى جميع رؤساء الأجهزة أهمية إستراتيجية كبيرة لتنفيذ إستراتيجية الموارد البشرية.

١٠٥ - حققت أنشطة التوظيف رقما قياسيا بلغ ٢٠٣ من ملء الشواغر في وظائف ثابتة وحدها، مع انخفاض في معدل دوران الموظفين بنسبة ٩,٨ في المائة، وبلغت الزيادة الصافية السنوية للموظفين ١٠٢ أو نسبة ٨,٥ شهريا. وقد شرعت بنجاح في تدابير تعزيز قدرات مديري التوظيف واستهداف البلدان الممثلة تمثيلا ناقصا من خلال أنشطة التوظيف الجديدة. وتم التوصل إلى اتفاقات بشأن تنفيذ تحسين شروط الخدمة للموظفين الفنيين المعيّنين دوليا الذين يعملون في المواقع الميدانية للمحكمة وعلى إدخال تحسينات على نظام الضمان الاجتماعي للمحكمة. وظل تطوير سياسة الموارد البشرية ورفاه الموظفين تولى الأولوية. ويلاحظ إحراز تقدم بشكل خاص في زيادة ترسيخ نظام إدارة الأداء، الذي يطبق الآن في دورة سنوية إلزامية في جميع أنحاء المحكمة، ووضع نهج إستراتيجي للتعليم والتدريب.

١٠٦ - في سياق التقدم المحرز في مجال إدارة الموارد البشرية، تودّ المحكمة مرة أخرى التعبير عن تقديرها لمجلس اتحاد الموظفين لتعاونيه البناء والمثمر مع الإدارة ولدعم أعضائه ومساعدتهم لكثير من الموظفين في المحكمة.

١٠٧ - في عام ٢٠١٠، ستعمل المحكمة بناء على إنجازات عام ٢٠٠٩ بذل مزيد من الجهود لضمان جذب الموظفين ذوي الكفاءة العالية مع المراعاة الواجبة للتمثيل الجغرافي والتوازن بين الجنسين ومجموعة من النظم القانونية، وتوفير بيئة راعية للموظفين والاحتفاظ بهم في ظل ظروف جاذبة من الخدمة من شأنها أن تعزز النمو والتطوير الوظيفي للموظفين، فضلا عن تعظيم الأداء التنظيمي ككل.

المرفق الأول

الجهات المانحة لبرامج الموظفين الفنيين المتدئين في النظام المشترك للأمم المتحدة

- ١- اسبانيا
- ٢- أستراليا
- ٣- ألمانيا
- ٤- الإمارات العربية المتحدة
- ٥- أيرلندا
- ٦- آيسلندا
- ٧- إيطاليا
- ٨- البرتغال
- ٩- بلجيكا
- ١٠- بولندا
- ١١- الجمهورية التشيكية
- ١٢- جمهورية كوريا
- ١٣- جنوب أفريقيا
- ١٤- الدانمرك
- ١٥- السويد
- ١٦- سويسرا
- ١٧- فرنسا
- ١٨- فنلندا
- ١٩- كندا
- ٢٠- الكويت
- ٢١- لكسمبرغ
- ٢٢- ليختنشتاين
- ٢٣- المملكة العربية السعودية
- ٢٤- المملكة المتحدة
- ٢٥- المنظمة الدولية للفراكونونية
- ٢٦- موناكو
- ٢٧- النرويج
- ٢٨- النمسا
- ٢٩- نيجيريا
- ٣٠- هولندا
- ٣١- الولايات المتحدة الأمريكية
- ٣٢- اليابان
- ٣٣- اليونان

المرفق الثاني

النهج الإستراتيجي لمفاهيم ومنهجية التعليم والتدريب

- ١- من أجل التوصل إلى نهج أكثر إستراتيجية لتحديد احتياجات التعلّم وتحسين تحديد أولوياتها بهدف تنفيذها، وضعت المحكمة منهجية وأدوات عملية تساعد المديرين على خطة وبرنامج لتعليم وتدريب موظفيها يكون لهما أثر كبير.
- ٢- يشمل نهج المحكمة الاستراتيجي لإدارة التعلّم أربع مراحل منفصلة:
- (أ) تحليل احتياجات التعلّم؛
- (ب) صنع القرار (تحديد الأولويات)؛
- (ج) تنفيذ خطة المحكمة للتعلّم؛
- (د) تقييم أثر التعلّم على الأداء.
- ٣- يرد معنى هذه الخطوات والطريقة التي تمّ بها تنفيذها في الفروع التالية.

المرحلة ١: تحليل احتياجات التعلّم

- ٤- العنصر الأول من النهج الاستراتيجي لإدارة التعلّم هو تحليل احتياجات التعلّم، الذي يهدف إلى (أ) تحديد مجالات تحسين الأداء (المشار إليها أيضاً بثغرات الأداء)؛ (ب) تحليل العوامل التي تسبب ثغرات الأداء؛ (ج) التركيز على العوامل التي قد تتأثر بشكل إيجابي بأنشطة التعلّم.
- ٥- مصادر تحديد مجالات تحسين الأداء هي الخطة الإستراتيجية للمحكمة، وأهداف الميزانية البرنامجية، وخطط العمل داخل الجهاز/الشعبة/القسم، وتقييم الأداء وخطط التطوير المتعلقة بالموظفين، ومشروع إدارة المخاطر، فضلاً عن المجالات الأخرى التي تمّ تحديدها خارج نطاق المصادر المذكورة أعلاه، مثل الاحتياجات التعليمية غير المتوقعة والناشئة فجأة. وقد ينبغي تحسين الأداء في المستقبل القريب أو على المدى المتوسط. وقول أن هناك حاجة لتحسين الأداء لا يعني أن الأداء الحالي غير مرضٍ، لكن قد يعني فقط أنه، لكي تُنجز المحكمة نوع الأداء المطلوب لتحقيق أهدافها ومقاصدها الإستراتيجية، ينبغي أن يتحلّى بعض موظفيها أو جميعهم بالمعارف والمهارات والكفاءات التي لا يمتلكونها عادة، أو أنهم غير متمكنين منها. ومن الأمثلة الجيدة على استخدام الأداة الجديدة للتوظيف الإلكتروني في المحكمة: لا يمتلك اليوم، مديرو التوظيف المعرفة والمهارات للعمل بالنظام الجديد. وبالتالي، هناك "فجوة" بين الأداء الحالي والأداء المرغوب فيه بعد إدخال التوظيف الإلكتروني. ولذلك، لا بدّ من التدريب على استخدام التوظيف الإلكتروني إذا كان يُراد جعل التوظيف أكثر فعالية. وثمة

مثال آخر هو مقدمة لدليل العمليات في مكتب المدعي العام، الذي يحدد معايير عمليات المكتب. ينبغي توفير التدريب للتأكد من أن موظفي مكتب المدعي العام يعرفون تماما محتويات الدليل.

٦- وفي الوقت نفسه، من الأهم للغاية تحليل جميع العوامل التي قد تسبب ثغرة في الأداء قبل القفز إلى البرامج التعليمية والتدريبية كحل لإغلاق هذه الثغرة. وتعد الدعوة إلى التدريب باعتبارها "حل سريع" للمشكلة التي قد تكون موجودة في المنظمة أمراً مألوفاً في السلوك التنظيمي. في المثال أعلاه المتعلق بالتوظيف الإلكتروني، لم يكن من الممكن تعزيز فعالية التوظيف من خلال التدريب وحده إذا لم تكن أجهزة الكمبيوتر لدى مديري التوظيف غير قادرة على تشغيل البرامج الضرورية. من أجل تسهيل هذه المرحلة الحاسمة من تحليل احتياجات التعلّم، قُدّمت للمديرين أداة بسيطة تلخص أهم العوامل السبعة التي يمكن أن تسبب ثغرات في الأداء. والغرض من هذه الأداة هو تمكين المديرين من التمييز بين مشاكل الأداء التي يمكن معالجتها من خلال التعلّم والتدريب، وتلك التي لا يمكن معالجتها كذلك. وتُبين أداة التحليل في الجدول ١.

الجدول ١: تحليل العوامل التي قد تؤدي إلى ضرورة تحسين الأداء

| العوامل | التعريف والأمثلة |
|-----------------------------|---|
| ١ المعارف والمهارات | لم يُدرّب الموظف على أداء الوظيفة حسب هذه المعايير. وإذا كان الموظف لا يملك المعرفة والمهارات اللازمة لاستخدام نظام البرمجيات الجديد، لن يؤدي استخدامه إلى تحسين الأداء. في مكتب المدعي العام، صدر دليل العمليات في شباط/فبراير ٢٠١٠ وأجري تحليل منهجي لفجوة المعرفة والمهارات المتعلقة بالدليل لتحديد الاحتياجات التدريبية ذات الصلة بالمهام الأساسية. |
| ٢ القدرات | الموظف الذي يفتقر إلى القدرة العقلية أو الجسدية لأداء وظيفة. مثل عامل أصيب في ظهره. |
| ٣ المعايير/التوقعات | لم تحدد معايير وتوقعات العمل أو لم يتم اطلاع الموظف عليها. ودليل عمليات مكتب المدعي العام المختصر هو مثال جيد لوضع المعايير. |
| ٤ القياس | لا يُجري رصد أداء الموظف في العمل وقياسه استناداً إلى المعايير. ويمكن أن يعزى عدم وجود نظام لإدارة الأداء لهذا العامل. |
| ٥ الملاحظات | ترد تعليقات قليلة جداً (لا يدري الموظف إذا كان يؤدي عمله جيداً)، وترد ملاحظات ضعيفة (وهي تضر أكثر مما تنفع)، ومعظمها ردود فعل سلبية (تقلّ من التحفيز)؛ معظمها إيجابية (تحدّ من المصادقية، وتضع فرص التطور). |
| ٦ الظروف | الموظف ليس لديه الوقت أو الأدوات أو الموارد لأداء أداء الوظيفة حسب هذه المعايير. وعدم وجود مكاتب مناسبة أو أنظمة حاسوبية لائقة هي أمثلة عادية. |
| ٧ الجوائز التشجيعية/الحوافز | تشمل عوامل التحفيز طيفاً واسعاً، ومن الأمثلة على ذلك الكفاءات الزائدة أو الناقصة، وانعدام المساواة، وتصور الظلم في معاملة الموظف، وعدم الثقة في تحقيق أهداف المنظمة، وعدم المكافأة على الأداء الجيد و"العقاب" عن الأداء المنخفض، وإلى حد ما، عدم الحصول على تعويض مالي مناسب. |

المصدر: Langevin Training Services Inc., Training 101: All the Basics, e-learning module, 2007

٧- يجدر بالذكر هنا أن برامج التعلّم والتدريب تكون مجدية أساسا إذا كان الفرق بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب يُعزى إلى العامل ١، أي الافتقار إلى المعرفة والمهارات. وقد وجدت الدراسات التنظيمية أن نقص المعارف والمهارات لا يشكل إلا ١٠ في المائة من مشاكل الأداء، ويمثل انعدام المعايير والتوقعات ٧٥ في المائة. ويعد غياب المعايير والتوقعات، والنظم الملائمة لإدارة الأداء أو أنظمة الكمبيوتر الملائمة عن العوامل التي يتعين معالجتها من خلال تدابير تنظيمية مختلفة وليس من خلال التعلّم والتدريب. وبمجرد إنشاء مثل هذه المعايير والنظم، والتدريب على تطبيقها واستخدامها هو بالطبع أمر جوهري.

٨- وحالما يتم التعرف على الأسباب المحتملة لوجود ثغرات في الأداء، فإن الخطوة التالية هي التركيز على العوامل التي قد تتأثر بشكل إيجابي عن طريق أنشطة التعلّم. وفي هذا الصدد، من المهم وضع أهداف للتعلّم تركز بشكل ملموس على المعارف والمهارات اللازمة من خلال نشاط التعلّم. بالإضافة إلى أهداف التعلّم، من المهم أيضا وضع أهداف للتطبيق. وتركز أهداف التطبيق على كيفية العمل الذي ينبغي القيام به بعد الانتهاء من نشاط التعلّم. وبعد وضع أهداف التعلّم والتطبيق، تتمثل الخطوة الأخيرة في ربط هذه الأهداف بأهداف تأثير الأداء. وتشمل أهداف تأثير الأداء الأهداف المتعلقة بالبيانات المادية وغير المادية مثل الإنتاج والجودة والتكلفة والوقت، ورضا الموظفين/العملاء.

٩- بعد الانتهاء من التحليل الموصوف، أي تحديد الثغرات في الأداء، وتحديد ما إذا كان التعلّم والتدريب هو الحل المناسب لإغلاقها، ووضع أهداف التعلّم والتطبيق وتأثير الأداء، يقدم المديرون نموذج تحليل احتياجات التعلّم للشعبة/القسم. ويرد النموذج المستخدم لهذا الغرض في الجدول ٢. ويتحمل شعبة رؤساء الشعب ورؤساء الأجهزة مسؤولية تحديد أولويات تلك الاحتياجات في ضوء أهميتها الإستراتيجية بالنسبة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمحكمة.

الجدول ٢ - نموذج تحليل احتياجات التعلّم

التعليمات المتعلقة بتحليل احتياجات التعلّم

- ١ يرجى قراءة الأمثلة أدناه (انظر التنبؤ الأخرى).
- ٢ يرجى استكمال ورقة تحليل الاحتياجات التعليمية لعام ٢٠١٠ بتوصياتكم (انظر التنبؤ الأزرق والفصل المتعلق بالسياسات والمبادئ التوجيهية لعام ٢٠١٠ أدناه).
- ٣ لمزيد من المعلومات وللحصول على المساعدة، يرجى الاتصال بفيديريكو لويلي - وحدة التدريب والتطوير، قسم الموارد البشرية (الهاتف الداخلي 8997).

السياسات والمبادئ التوجيهية لأداء تحليل الاحتياجات التعليمية لعام ٢٠١٠

- ١ يجب أن ترتبط التوصيات بشأن التعلّم بمجالات تحسين الأداء.
- ٢ يمكن أن تركز توصيات التعلّم على احتياجات تطور الفرد والفريق والمنظمة.
- ٣ طلبت لجنة الميزانية والمالية أن يتعرف المديرين ورؤساء الأقسام على المجالات الرئيسية التي تم تحديدها في مشروع إدارة المخاطر وأن يربطوا التوصيات المتعلقة بالتعلّم بمجالات التطور (انقر هنا للحصول على قائمة المجالات الرئيسية التي تم تحديدها في مشروع إدارة المخاطر).
- ٤ يعد المديرين ورؤساء الأقسام مسؤولين عن العمل مع الموظفين لتحليل الاحتياجات التعليمية.
- ٥ يعد المديرين ورؤساء الأقسام مسؤولين عن تقديم توصياتهم التعليمية إلى المسجل.
- ٦ المسجل هو المسؤول عن العمل مع المديرين ورؤساء الأقسام بشأن الموافقة على التوصيات التعليمية.
- ٧ تعدّ وحدة التدريب والتطوير التابعة لقسم الموارد البشرية المسؤولة عن توفير المساعدة (يرجى الاتصال بفيديريكو لويلي، وحدة التدريب والتطوير، قسم الموارد البشرية (الهاتف الداخلي 8997)).

أدوات الدعم

جدول التعبير عن الاهتمام يتضمن قائمة لأنشطة التدريب الأخيرة، الرجاء انقر هنا. لمزيد من المعلومات حول كيفية استكمال تحليل احتياجات

التعلّم لتحسين الأداء، الرجاء انقر هنا

| هـ | دال | جيم | باء | ألف | |
|---|--|-------------------------|-------|--------|----|
| هل يوجد المدرّب لهذه الدورة داخل المحكمة أم يجب مدرّب خارجي | أهداف العلم أذكر ٢-٥ نقاط عن كيفية تحسين هذا النشاط التعليمي للأداء | النشاط التعليمي/التدريب | القسم | الشعبة | ١ |
| | | | | | ٢ |
| | | | | | ٣ |
| | | | | | ٤ |
| | | | | | ٥ |
| | | | | | ٦ |
| | | | | | ٧ |
| | | | | | ٨ |
| | | | | | ٩ |
| | | | | | ١٠ |

المرحلة ٢: اتخاذ القرار (تحديد الأولويات)

١٠- قد يتجاوز عدد أنشطة تعزيز الأداء التي يمكن معالجتها من خلال التعلّم والتدريب القدرات المالية أو التنظيمية للمحكمة. لذلك، من الأساسي تحديد أولوياتها وموازنة تأثيرها على الأداء مع تكاليفها سواء من حيث تمويلها أو من حيث وقت الموظفين. واستناداً إلى هذا، يُصنف كل نشاط من الأنشطة التعليمية يقترحها المدبرون في الفئات التالية:

الأولوية ١: تأثير استراتيجي قوي على الأداء وتكلفة منخفضة (الوقت والمال).

مثال: يجري التدريب على نظام ساب من قبل مدربين داخليين.

الأولوية ٢: تأثير استراتيجي قوي على الأداء وتكلفة مرتفعة (الوقت والمال).

مثال: تطوير المهارات القيادية والتدريب التنفيذي.

الأولوية ٣: تأثير استراتيجي ضعيف على الأداء وتكلفة منخفضة (الوقت والمال).

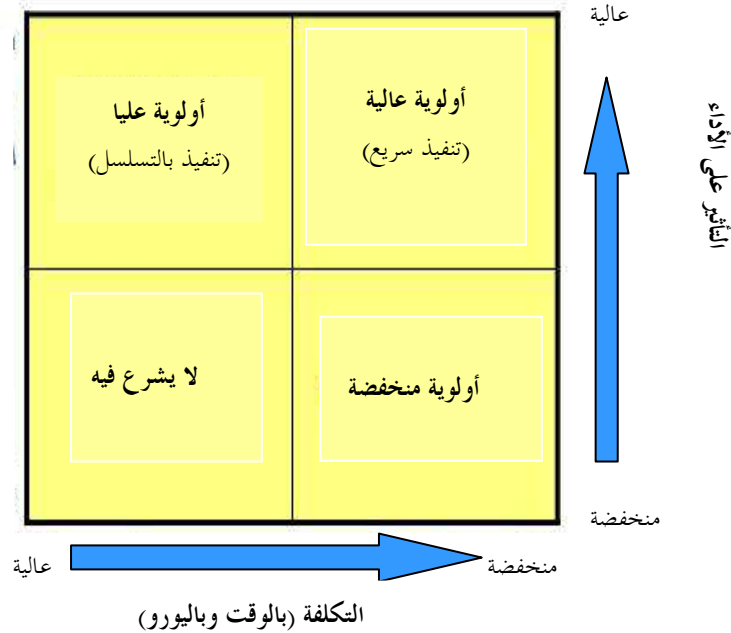
مثال: مؤتمر يستغرق يوم واحد ولا يتصل مباشرة بالعمل.

الأولوية ٤: تأثير استراتيجي ضعيف على الأداء وتكلفة مرتفعة (الوقت والمال).

مثال: تكلفة البرامج التدريبية الخارجية التي لا صلة لها برسالة المحكمة وأهدافها.

١١- تظهر العلاقة بين التكلفة والتأثير والأولوية أدناه:

المرحلة ٣: تنفيذ الخطة التعليمية في المحكمة



١٢ - تم استعمال النهج المذكور أعلاه لأول مرة في عام ٢٠٠٨، في مكتب المدعي العام، وفي عام ٢٠٠٩ في قلم المحكمة، والرئاسة والدوائر. وفي عام ٢٠٠٩ تم إعداد أول خطة تعليمية للمحكمة بما في ذلك الأنشطة التعليمية لجميع الأجهزة. واستنادا إلى تحليل احتياجات التعلّم وتحديد الأولويات الموصوفة أعلاه، تم تحديد سبع فئات تعتبر فيها البرامج التعليمية والتدريبية على أنّها ذات تأثير استراتيجي قوي على الأداء. وسوف تُستعمل في الخطة التعليمية لعام ٢٠١٠.

المرحلة ٤ : تقييم أثر التعلّم والتدريب على الأداء

١٣ - يكمل تقييم أثر برامج التعلّم والتدريب على أداء الأفراد بل وعلى المنظمة ككل، المراحل الأربعة لدورة نّج المحكمة الاستراتيجية للتعلّم. ويشار أيضا إلى تقييم أثر برامج التعلّم والتدريب على أنه تقييم "عائد الاستثمار" في البرامج التدريبية التي تكلف المنظمة مالا والموظفين وقتا. ويكون هذا العائد للتعلّم أسهل للحساب في المؤسسات التجارية، لأن ما يحدد نجاحها هو الربح، مثل صناعة السيارات التي قد تُعزى طفرة في مبيعات آخر طراز السيارات مباشرة لتدريب موظفي المبيعات في العاملين في الوكالات. وهي أصعب للحساب في المنظمات التي لا تستهدف الربح والتي تعمل مع الأهداف الطويلة الأجل والطموحة مثل هدف المحكمة لإنهاء الإفلات من العقاب فيما يخص الأفراد الذين يرتكبون جرائم ضد الإنسانية.

١٤ - عادة، تستخدم المنظمات نّج تقييم العائد على الاستثمار من أربع مستويات الذي وضعه دونالد كيركباتريك، وهو يتكون من ردود الفعل، والتعلّم، والسلوك، والنتيجة (التنظيمية). وترد نسخة مبسطة من نموذج كيركباتريك في الجدول ٣.

الجدول ٣ : تقييم أثر التعلّم والتدريب على الأداء

| المستوى | نوع التقييم (ما الذي يقاس) | وصف التقييم ومواصفاته | أمثلة لأدوات التقييم ومنهجياته |
|---------|-------------------------------|--|--|
| ١ | رد الفعل | ما يشعر به المتعلم بشأن تجربة التدريب أو التعلّم، بما في ذلك المدربين وغيرهم من المشاركين والمرافق، الخ. | أشكال الملاحظات في نهاية التدريب؛ ردود الفعل الشفوية، الدراسات الاستقصائية أو الاستبيانات بعد التدريب. ويمكن تقييم ردود الفعل فوراً. |
| ٢ | التعلّم | قياس الزيادة في المعارف والمهارات قبل نشاط التعلّم وبعده. | التقييمات العادية أو الاختبارات قبل وبعد التدريب. ويمكن أيضاً استخدام المقابلات أو الملاحظة. ويمكن تقييم التعلّم على الفور. |
| ٣ | السلوك | مدى تطبيق التعلّم بعد ذلك في مجال العمل، أي مدى التغيير في الأداء. | تقييمات الأداء، التقييم "المتعدد المستويات" (المسح). تقييم تغيير السلوك يتطلب بعض الوقت. |
| ٤ | النتائج | تأثير نشاط تعلم الفرد على الأداء التنظيمي. | من الصعب إشراك الفرد في نشاط التعلّم لتحسين الأداء التنظيمي على المدى الطويل، لاسيما في منظمة غير ربحية ذات أهداف طويلة الأجل. |

١٥ - في المحكمة، يُجرى دائما المستوى ١ في أنشطة التدريب. يتم تطبيق المستوى ٢ في العديد من البرامج، مثل تكنولوجيا المعلومات أو تعلم اللغة. ويتم قياس المستوى ٣، يقاس التغيير في الأداء بعد برنامج التعلّم، على نحو متزايد من خلال نظام تقييم الأداء الذي أصبح الآن جزءاً لا يتجزأ من المؤسسة. المستوى ٤، سيتطلب تأثير لتعلم الفرد على أداء المحكمة ككل دراسات وآليات طويلة الأجل.

المرفق الثالث

نهج التعلّم الاستراتيجي للمحكمة لعام ٢٠٠٩

| عدد المشاركين | مدرب داخلي أو خارجي | النشاط التعليمي | فئة التعلّم |
|---------------|---------------------|---|----------------------------------|
| ١٤٢ | خارجي | بناء الحوافز | الإدارة القيادية ومهارات التعامل |
| ٢٤ | خارجي | الاتصال ومهارات التعامل | |
| ١١ | خارجي | التزاعات - إدارة العلاقات والتزاعات | |
| ١ | خارجي | تدريب المسؤولين التنفيذيين - بناء الحوافز | |
| ١٣ | خارجي | برنامج تطوير القيادة والإدارة (مكتب المدعي العام) | |
| ١ | خارجي | التدريب على وسائل الإعلام - الرئيس | |
| ١ | خارجي | التدريب على وسائل الإعلام - المسجل | |
| ١٠ | خارجي | وساطة في أماكن العمل | |
| ١٨ | داخلي | استقصاء موردي الخدمات - مكتب المدعي العام | |
| ١٣ | خارجي | إدارة الأداء (متقدم) | |
| صفر | خارجي | إدارة الأداء (مقدمة) | |
| ٥١ | خارجي | إدارة الأداء (مقدمة) الاتصال و | |
| ٨٤ | خارجي | إدارة الأداء (مقدمة) إدارة التعليم | |
| ١٢ | خارجي | التدريب على إدارة الأداء- وضع الأهداف | |
| ١٧ | داخلي | مهارات تقديم العروض | |
| ١٢ | خارجي | إعادة تنظيم العملية | |
| ٤ | خارجي | إعادة تنظيم - تدريب المدربين | |
| ٢٠ | داخلي | إعادة تنظيم - حلقة عمل | |
| صفر | داخلي | إدارة المشاريع | |
| ٢٠ | خارجي | بناء الفرق- الوعي بلقاء الثقافات/تطوير المهارات | |
| ٢٩ | خارجي | بناء الفرق- قسم الموارد البشرية - كانون الثاني/يناير ٢٠١٠ | |
| صفر | خارجي | بناء الفرق - قسم الخدمات الاستشارية القانونية | |
| صفر | خارجي | بناء الفرق - التصدي للمشاكل (موظفي الرئاسة) | |
| ١٠ | خارجي | بناء الفرق - المدبرون الأقدمون في قلم المحكمة | |
| ١٤ | خارجي | بناء الفرق - وحدة مساعدة الضحايا والشهود | |
| ٢٠ | خارجي | بناء الفرق (موظفو مركز الاحتجاز) | |
| ١٤ | خارجي | إدارة الوقت والإدارة الذاتية | |
| ١٤ | خارجي | تدريب المدرب | |
| ٥٥٥ | | | المجموع الكلي |

| عدد المشاركين | مدرب داخلي أو خارجي | النشاط التعليمي | فئة التعلّم |
|---------------|---------------------|--|-----------------------------|
| ١١ | خارجي | القانون الإداري للمنظمات الدولية | المهارات الموضوعية والتقنية |
| ٧٠ | خارجي | موجز مشروع للمحكمة - يقدمه سيريل لاوتشي | |
| ٥٣ | خارجي | التنفيذ الوطني للمحكمة الجنائية الدولية في أستراليا | |
| ٦٢ | خارجي | المجتمع المدني والمحكمة | |
| صفر | خارجي | التدريب على السلامة الكهربائية | |
| ٥٥ | خارجي | التحقيق المالي (مكتب المدعي العام) | |
| ١٢ | خارجي | التعامل مع الضحايا | |
| صفر | خارجي | تدريب المحققين على التصديق | |
| ٣٢ | خارجي | أفرقة التحقيق المشتركة - التجارب والتحديات | |
| صفر | خارجي | الصياغة القانونية - (الانكليزية) | |
| صفر | خارجي | الصياغة القانونية - (أفرقة المحاكمات مكتب المدعي العام) | |
| ٥ | خارجي | الصياغة القانونية لموظفي شعبة الاستئناف لدى المدعي العام | |
| ٤٠ | داخلي | مهارات الصياغة القانونية (مكتب المدعي العام) | |
| صفر | خارجي | المرافعات القانونية الشفوية | |
| صفر | خارجي | التدريب القانوني - الصياغة (الفرنسية) | |
| ٨٦ | خارجي | التدريب القانوني - IHL و ICL | |
| ٤٦ | خارجي | التدريب القانوني - مكتب المدعي العام | |
| ٤٦ | خارجي | أفعال المؤسسات ذات التربية القومية | |
| ١٣ | خارجي | الجوانب العملية لإجراءات المحاكمات (الدوائر) | |
| ٥٧ | خارجي | الاتصاف لضحايا الجرائم الدولية: الانعكاسات | |
| ٨٥ | خارجي | خطورة الحالة بموجب نظام روما الأساسي | |
| صفر | خارجي | صياغة الخطابات | |
| صفر | خارجي | قراءة الخطابات | |
| ١١ | خارجي | كتابة المحاضر | |
| ٦٢ | خارجي | المحكمة الأوروبية لحقوق الإنسان: بعض القرارات | |
| ٤٦ | خارجي | مشاركة الشركات في الجرائم الدولية | |
| ٥٣ | خارجي | انتشار المحاكم الدولية: ١٠ تحديات | |
| ٥٧ | خارجي | دور الجامعة العربية والعالم العربي | |
| ٦١ | خارجي | الجهة المتحدة الثورية وميراثها | |
| ٩٦٣ | | | المجموع الكلي |

| عدد المشاركين | مدرب داخلي أو خارجي | النشاط التعليمي | فئة التعلّم | |
|---------------|---------------------|---|-----------------------|--------------|
| ١٠ | داخلي | Analyst Notebook (i2) (مكتب المدعي العام) | التكنولوجيا المعلومات | |
| ٨ | داخلي | CaseMap - أساسي | | |
| ١٦ | داخلي | CaseMap - (مكتب المدعي العام) | | |
| ٢ | داخلي | Livenote - دورة تمهيدية (مكتب المدعي العام) | | |
| ١٨ | خارجي | MS Excel - متقدم | | |
| ١٥ | خارجي | MS Excel - أساسي | | |
| ٦٢ | خارجي | التعليم الإلكتروني - MS Excel 2003 | | |
| ٣٥ | خارجي | التعليم الإلكتروني - MS Outlook 2003 | | |
| ٥٢ | خارجي | التعليم الإلكتروني - MS PowerPoint 2003 | | |
| ٣٨ | خارجي | التعليم الإلكتروني - MS Word 2003 | | |
| ٧ | داخلي | Ringtail | | |
| ١٠ | داخلي | Ringtail - (مكتب المدعي العام) الجزء ٢ | | |
| ١٠ | داخلي | Ringtail - (مكتب المدعي العام) الجزء ١ | | |
| ٣١ | داخلي | Ringtail - (مكتب المدعي العام) أساسي | | |
| ٢ | داخلي | Ringtail - (مكتب المدعي العام) قاعدة البيانات البيوغرافية | | |
| ٩ | داخلي | Ringtail Metadata Entry - (مكتب المدعي العام) | | |
| ١٠ | داخلي | Ringtail - (مكتب المدعي العام) قاعدة البيانات البيوغرافية | | |
| صفر | داخلي | SAP - توظيف المديرين | | |
| صفر | داخلي | SAP - المسؤولون عن التوظيف | | |
| صفر | داخلي | SAP - المسؤولون عن التصديق | | |
| ١٥ | داخلي | SAP - المسؤولون عن تصديق (الميزانية) | | |
| ٤ | داخلي | SAP - المسؤولون عن التصديق (القواعد) | | |
| ٤ | داخلي | SAP - المسؤولون عن التصديق (الشراء) | | |
| ١٥ | داخلي | SAP - المسؤولون عن التصديق (التقارير) | | |
| ٨ | داخلي | SAP - المسؤولون عن التصديق (السفر) | | |
| ١٨٩ | داخلي | SAP - القواعد | | |
| ١٥٦ | داخلي | SAP - المتطلبات | | |
| صفر | داخلي | SAP - إدارة الوقت | | |
| ١٢٩ | داخلي | SAP Trips | | |
| صفر | داخلي | Transcend Training - التدريب عن بعد | | |
| صفر | داخلي | TRIM - الوصول إلى سجلات المحكمة | | |
| ٨٦ | داخلي | TRIM - أساسي | | |
| ٣ | داخلي | TRIM - Power user Tutorial - (مكتب المدعي العام) | | |
| ٦ | داخلي | TRIM - Power users - (مكتب المدعي العام) | | |
| ٦ | داخلي | TRIM - Power users tutorial - (مكتب المدعي العام) | | |
| ٥ | داخلي | TRIM - Refresher - (مكتب المدعي العام) | | |
| ١ | داخلي | TRIM Power User - Tutorial - (مكتب المدعي العام) | | |
| ٤ | داخلي | TRIM Power Users tutorial - (مكتب المدعي العام) | | |
| ١٣ | داخلي | TRIM Power Users - (مكتب المدعي العام) | | |
| ٢ | داخلي | TRIM Tutorial - (مكتب المدعي العام) | | |
| ٥ | داخلي | TRIM Tutorial - (مكتب المدعي العام) | | |
| ٣ | داخلي | TRIM Tutorial - (مكتب المدعي العام) | | |
| ٩٨٩ | | | | الجموع الكلي |

| عدد المشاركين | مدرب داخلي أو خارجي | النشاط التعليمي | فئة التعلّم |
|---------------|---------------------|--|---------------|
| ١٨ | خارجي | العربية | اللغات |
| ٤٤ | خارجي | العربية | |
| ٣٦ | خارجي | الانكليزية - مهارات الاتصالات الكتابية | |
| ٦ | خارجي | دروس الانكليزية - أبيض تشاد - ٢٠١٠ | |
| صفر | خارجي | دروس الانكليزية - كنشاسا - جمهورية الكونغو الديمقراطية | |
| ٤ | خارجي | دروس الانكليزية - نجامينا - تشاد - ٢٠١٠ | |
| ١٩ | خارجي | دروس الانكليزية - (لاهاي) - الدورة ٣ - ٢٠٠٥ | |
| ١١ | خارجي | دروس الانكليزية - الدورة ١ - بانغي - جمهورية أفريقيا الوسطى - ٢٠١٠ | |
| ٨ | خارجي | دروس الانكليزية - الدورة ٣ - ٢٠٠٩ - بانغي جمهورية أفريقيا الوسطى | |
| ١٥ | خارجي | الانكليزية - التعلّم الالكتروني بواسطة Rosetta Stone Package | |
| ١١ | خارجي | الانكليزية - دروس خصوصية | |
| ٣ | خارجي | دروس الفرنسية - أبيض تشاد - ٢٠١٠ | |
| ٢ | خارجي | دروس الفرنسية - نجامينا - تشاد - ٢٠١٠ | |
| ٢٩ | خارجي | دروس الفرنسية - أوغندا - كامبالا - ٢٠١٠ | |
| ١١٨ | داخلي | دروس الفرنسية - (لاهاي) الدورة ١ - ٢٠٠٩ | |
| ١٠٦ | خارجي | دروس الفرنسية - (لاهاي) الدورة ٢ - ٢٠٠٩ | |
| ٩٧ | خارجي | دروس الفرنسية - (لاهاي) الدورة ٣ - ٢٠٠٩ | |
| ٢٦ | خارجي | الفرنسية دروس خصوصية - الدورة ١ - ٢٠١٠ | |
| ١٤ | خارجي | الفرنسية دروس خصوصية - الدورة ٣ - ٢٠٠٩ | |
| ١٠ | خارجي | الفرنسية دروس خصوصية إلكترونية - الدورة ٢، ٢٠٠٩ | |
| ٧ | خارجي | الفرنسية مكثفة - نموذج ١ | |
| ٦ | خارجي | الفرنسية مكثفة - نموذج ٢ | |
| ٣ | خارجي | الفرنسية مكثفة - نموذج ٣ | |
| ٧ | خارجي | الفرنسية مكثفة - نموذج ٤ | |
| ١٠٢ | خارجي | امتحان تأهيلي في اللغة (شفوي) | |
| ١٠٢ | خارجي | امتحان تأهيلي في اللغة (كتابي) | |
| ٢٥ | خارجي | دروس اسبانية (لاهاي) الدورة ١، ٢٠٠٩ | |
| ٣٥ | خارجي | دروس اسبانية (لاهاي) الدورة ٢، ٢٠٠٩ | |
| ٢١ | | دروس اسبانية (لاهاي) الدورة ٣، ٢٠٠٩ | |
| ٨٨٥ | | | المجموع الكلي |
| عدد المشاركين | مدرب داخلي أو خارجي | النشاط التعليمي | فئة التعلّم |
| ٢٠ | خارجي | تدريب أساسي تمهيدي | رفاه الموظفين |
| ٢٢ | خارجي | الأمن والنجاح في الميدان | |
| ٤٢ | | | المجموع الكلي |

| عدد المشاركين | مدرب داخلي أو خارجي | النشاط التعليمي | فئة التعلّم |
|---------------|---------------------|--|--------------------------------|
| ١٣ | داخلي | التدريب في مجال الميزانية والمالية | إدارة الموارد البشرية والمالية |
| ١٢ | داخلي | التدريب في مجال الميزانية والمالية وتقديم التقارير | |
| ٢٥ | داخلي | التدريب في مجال الميزانية والمالية | |
| ٥ | داخلي | التدريب على الترميز | |
| ١ | داخلي | التدريب في مجال المساهمات المالية للاتحاد الأوروبي | |
| ٨ | داخلي | التدريب في المسائل المالية | |
| ٢٥ | داخلي | مقدمة للميزانية والمالية | |
| ٨ | داخلي | التدريب على نظام مود MOD | |
| ٢٨ | داخلي | التدريب على النظام الإلزامي | |
| ٥ | داخلي | التدريب على صياغة التقارير | |
| ٥ | داخلي | تقديم التقارير | |
| ١٣ | داخلي | التدريب على نظام ساب في مجال الميزانية | |
| ١٢ | داخلي | التدريب على نظام ساب لمسؤول التوثيق | |
| ١٢ | داخلي | التدريب على نظام ساب لصياغة التقارير | |
| ١ | داخلي | التدريب على نظام تقارير الصندوق الاستثماري | |
| ١٧٣ | | | |
| عدد المشاركين | مدرب داخلي أو خارجي | النشاط التعليمي | فئة التعلّم |
| ٦٠ | داخلي | كلمة ترحيب المدير العام | |
| ٢١ | داخلي | للموظفين الجدد، والمتدربين والفنيين الضيوف | |
| ١٩ | داخلي | إحاطة إدارية لموظفي الموارد البشرية | |
| ١٠٠ | | | المجموع الكلي |

المرفق الرابع

موجز الرتب بالنسبة للخدمات العامة، والفئة الفنية، والفئات الأعلى

فئة الخدمات العامة

- خ-ع-١ الأعمال الكثيفة أو المتكررة والتي يتم تنفيذها وفقاً لتعليمات محددة.
- خ-ع-٢ العمل الذي ينطوي على المهام المتكررة التي تتطلب اختيار إجراءات العمل من عدد محدود من الممارسات القياسية البديلة. بعض المهام تشمل تشغيل المعدات المكتبية القياسية، مثل معالجات النصوص لتخزين/استرجاع المعلومات ومقسم الهاتف، أو غير ذلك من الأدوات أو الأجهزة العادية.
- خ-ع-٣ عمل ينطوي على مجموعة متنوعة من المهام الروتينية التي تتطلب اختبار ومعالجة المعلومات أو البيانات من مصادر موحدة تشمل اختيار الإجراءات أو العمليات من بين الممارسات القياسية. بعض المهام تشمل تشغيل المعدات المكتبية المعقدة نسبياً مثل لوحة المفاتيح للمعدات المحوسبة أو الذاكرة المساعدة لمعالجة المعلومات، وآلات الاستنساخ أو غيرها من الأدوات، وأدوات أو أجهزة في نفس المستوى من التعقيد.
- خ-ع-٤ المستوى المؤهل في العمل الإداري والتقني، يشمل مجموعة متنوعة من المهام التي تتطلب الاختيار، والتفسير، وتقييم المعلومات والبيانات لتنفيذ أنماط متكررة من العمل استناداً إلى المعرفة والممارسة القياسية تتطلب اختيار أساليب الاستخدام أو الإجراءات المتبعة. يتطلب معرفة وافية للأعمال ذات الصلة في المكاتب الخاصة والمعارف العامة للعمل المماثل في المكاتب الأخرى. بعض المهام تشمل التعديلات للمعدات والآلات والأدوات والأجهزة لتنفيذ العديد من العمليات.
- خ-ع-٥ المستوى الرفيع من العمل، ويشمل المهام المتخصصة (ويُعرف بكونه يتعلق بمهنة، مثل المحاسبة). يتطلب التحديد، والتفسير وتجميع المعلومات والبيانات من مصادر عدة في دراسة المشاكل التي توجد لها عدة حلول ممكنة. ويتطلب معرفة وافية للإجراءات والمعارف الأساسية لممارسات المكتب المتخصصة والمعارف ذات الصلة في المكاتب الأخرى.
- خ-ع-٦ العمل الشبه المهني الذي ينطوي على مسؤولية المهام المتخصصة، ويتطلب تطبيق عمليات وأساليب مختلفة وغير مترابطة، وتفسير المعلومات والمبادئ التنظيمية، وفهم مجالات واسعة من العمليات داخل حقل متخصص، بما في ذلك أعمال المكاتب الأخرى ذات الصلة.
- خ-ع-٧ العمل الشبه المهني الذي ينطوي على مسؤولية مجموعة من المهام المتخصصة في دعم مجال من مجالات عمل المنظمة، التي تتطلب معرفة دقيقة لمجالات العمل المعني، وكذلك المعارف العامة للمجالات ذات الصلة وتطبيق متقدم للأساليب والإجراءات المتخصصة. وتنطوي عادة هذه الوظيفة

على المهام الإشرافية على الرغم من أن العمل قد يكون غير إشرافي إذا كان يستهدف المجموعة، وليس هناك ازدواجية، أو إذا كان على درجة عالية من التقنية، مثل البحوث أو المساعدة الإحصائية.

الفئة الفنية أو فئة المديرين

ف-١ نادرا ما تستخدم كمستوى مصنّف، لكنها تُستخدم بمثابة سلم الراتب للموظفين المبتدئين.

ف-٢ يعد عادة مستوى الدخول في المهن التقنية والفنية من الفئة الفنية. وهو أيضا آخر درجة لعمل المهن الإدارية المحدودة في التعقيد من حيث التنوع والعمق في العمل.

ف-٣ كامل التأهيل؛ يتطلب فهم متعمق للأدوات النظرية والتقنية للمهنة. وعادة ما يكون أعلى مستوى لتولي مناصب إدارية من دون أي مسؤولية للإشراف على موظفين فنيين آخرين. ويعتبر العمل التقني في هذا المستوى معقدا ويتطلب معرفة متعمقة.

ف-٤ متخصص تقني أقدم مؤطر/ "خبير"، في المجال المعني، بمسؤولية في مجموعة كاملة من الأنشطة التي يتضمنها المشروع أو إدارة البرنامج، يتطلب التصميم المبتكر للمنهجية وتنفيذها ورصدها وتقييمها. واستنادا إلى الخبرة الفنية لهذا المستوى، تقدم المشورة للدول الأعضاء، والهيئات التشريعية، والجهات المانحة. وتكون الوظائف الفنية في هذا المستوى مسؤولة في كثير من الأحيان عن تنسيق أعمال فنيين آخرين في مجال إدارة مشاريع واسعة ومعقدة. وهو أيضا "مستوى الخبراء" للمناصب الإدارية الذين يعملون في بيئة معقدة حيث هناك حاجة للسياسات المبتكرة وتوفير المشورة المتعلقة بسياسات الإدارة العليا، مع الإشراف عادة على المستويات الفنية الدنيا.

ف-٥ عادة، رؤساء فنيين أو إداريين من الوحدات التنظيمية بالإشراف على خمسة إلى خمسة عشر موظفين فنيين. يدل عدد الموظفين الفنيين على نطاق وتعقيد البرنامج الذي يُديرونه وليس فقط على حجم المنظمة التي يعملون فيها. وتتضمن المسؤوليات على هذا الصعيد تطوير البرامج الهامة والإشراف عليها، والمشاريع الكبرى أو وحدات تنظيمية كاملة، بما في ذلك وضع البرامج والميزانية. في بعض الأحيان، تستخدم الوظائف من فئة ف-٥ لتعبئة منصب إداري في مجال تقني (وليس إداري). وفي هذه الحالة، لا يتضمن المنصب بالضرورة قدرة إشرافية. وتشمل المسؤوليات وضع برامج أحدث طراز، والعمل الحديث حيث لا توجد سابقة (اقتصاديات العمل، من الاقتصاد المخطط مركزيا إلى اقتصاد السوق) إسداء المشورة الرفيعة المستوى بشأن البرامج وهو أمر مهم إلى حد كبير بالنسبة للعمليات والأهداف والسياسات المتعلقة بالإدارات/الشعب. التقارير عادة إلى أعلى المستويات للمنظمة. وتكون عادة تحت مسؤولية الإدارة العليا للمنظمة.

د-١ تقود مناصب فئة د-١ الأنشطة الرئيسية المهمة لإنجاز ولاية المنظمة، وهي مسؤولة عن الوظائف التنفيذية، وتفسير المبادئ التوجيهية للهيئات الإدارية والسهر على تطبيق مجموعة واسعة من التعليمات والسياسات ووضع الأهداف والغايات للاضطلاع بتلك الولاية. ويشرف عادة صاحب المنصب من رتبة د-١ على ١٥-٣٠ من الموظفين الفنيين، ويكون بعضهم من المشرفين التابعين له.

المرفق الخامس

نموذج دراسة استقصائية بشأن العمل

| دراسة استقصائية بشأن العمل - الفئة الفنية | | |
|---|---------|------------------------|
| _____ | الوظيفة | إدارة الموارد البشرية: |
| _____ | العدد | |
| _____ | المنصب | |
| _____ | المنظمة | |

١- السياق التنظيمي: صف أهداف البرنامج/البرنامج الفرعي (يعد هذا البيان هو نفسه بالنسبة للوظائف في مجال البرنامج وهو موجود في ميزانية البرنامج):

٢- الأهداف: أذكر الأهداف الأولية (٤-٥ على الأكثر) للوظيفة، أي أسباب وجود الوظيفة؟ ما هي مسؤولية الوظيفة/ عن ماذا هي مسؤولة؟

٣- المنتج النهائي/حلّ المشاكل: أذكر منتجات العمل الأولية/النهائية ولخص ما وجب القيام به لاستكمال العمل، أو لإنتاج المنتج النهائي أو حلّ المشاكل. لا تصف الإجراءات بل ما يجب عمله.

المنتج النهائي / المشكل

كيف يؤدي ذلك؟

ما ذا يراعى عن القيام بالعمل؟

٤- تفويض السلطة:

(أ) أذكر القرارات والإجراءات النمطية المطلوبة في العمل، وبين أثر هذه القرارات والإجراءات، على سبيل المثال على وحدة العمل، وعملاء المنظمة. ملاحظة: يُعرّف القرار أو الإجراء بأنه الاختيار أو اتخاذ إجراءات لتلبية النتيجة النهائية، والالتزام في مسار العمل الذي لا يخضع لاستعراض مفصل. واتخاذ القرار، لا يعني السلطة النهائية أو سلطة التوقيع وإنما يعني ذلك أن العمل كامل من الناحية التقنية/الموضوعية.

| | |
|---------------------------|--------------|
| <u>القرارات/الإجراءات</u> | <u>الأثر</u> |
|---------------------------|--------------|

(ب) أذكر التوصيات النمطية المتوقعة في العمل وصف أثر تلك التوصيات، مثلاً وحدة العمل، وعملاء المنظمة. ملاحظة: تعرّف التوصية بأنها إنشاء بدائل وخيارات لكي ينظر فيها الآخرون، وبالتالي فهي تؤثر في اتخاذ القرار لديهم. المطلوب إعداد اقتراحات موثقة تُقبل عادة.

| | |
|-----------------|--------------|
| <u>التوصيات</u> | <u>الأثر</u> |
|-----------------|--------------|

| | |
|--|---|
| <p>٥- <u>التفاعل</u>: (أ) أذكر التعامل النمطي والمتكرر بين الأفراد خارج وحدة عملك اللازم في العمل والمهارات.</p> | |
| <p><u>من يعنيه الأمر؟</u></p> | <p><u>المهارات اللازمة</u></p> |
| <p>ما هي الحالة/الظروف؟</p> | |
| <p>(ب) أذكر فريق العمل، واللجان، وأفرقة العمل التي شاركت فيها وصف الدور الذي تقوم به فيه. ملاحظة: تعد هذه مهام رسمية وليست أنشطة طوعية من قبيل أنشطة جمعية الموظفين.</p> | |
| <p><u>الدور</u></p> | |
| <p>الفِرقة/اللجنة/الفريق</p> | |
| <p>(ج) حدد المسؤوليات الإشرافية وصف المهارات اللازمة.</p> | |
| <p><u>المهارات اللازمة</u></p> | |
| <p>عدد الموظفين تحت الإشراف</p> | |
| <p>٦- <u>المعرفة اللازمة</u>: أذكر المعرفة الأكاديمية، و/أو التقنية، الإدارية و/أو الموضوعية اللازمة للقيام بالعمل، مثلاً، ما ذا يلزم معرفته للقيام بهذا العمل.</p> | |
| <p><u>كيفية استخدامها</u></p> | <p><u>كيفية الحصول عليها</u></p> |
| <p>المعرفة</p> | |
| <p>٧- <u>المؤهلات اللازمة</u>: أذكر المهارات والقدرات اللازمة للقيام بالعمل، مثلاً، السلوك، والموهبة، والخبرة، وما إلى ذلك.</p> | |
| <p><u>الكفاءة</u></p> | <p><u>في أية ظروف/متى يحدث هذا</u></p> |
| <p>٨- <u>المهارات اللغوية اللازمة</u>:</p> | |
| <p><u>مستوى المهارة</u></p> | <p><u>وقت الاستخدام</u></p> |
| <p>اللغة</p> | |
| <p>من إعداد:</p> | |
| <p>_____</p> <p>_____</p> | <p>الاسم والتوقيع:</p> <p>التاريخ:</p> |
| <p>_____</p> <p>_____</p> | <p>صدّق عليه:</p> <p>اسم وتوقيع المشرف:</p> <p>التاريخ:</p> |

المرفق السادس

| | | | |
|-----------------|--|-------------|-----------|
| التاريخ | الفئة الفنية - ورقة التصنيف على أساس نظام النقاط | | |
| | الرتبة العالية | رقم الوظيفة | الوظيفة # |
| | | المنظمة | |
| المنصب المعتمد: | | | |

| العوامل | التصنيف | النقاط | الأسباب |
|---|---------|--------|---------|
| أولاً - حاء - المعارف مقابل الخبرة العملية اللغة | | | |
| ثانياً - حاء - المساهمة الفردية مقابل التعقيد | | | |
| ثالثاً - حاء - تطبيق المبادئ التوجيهية مقابل الإشراف | | | |
| العلاقات الداخلية رابعاً - حاء - المهارات مقابل الأهمية | | | |
| العلاقات الخارجية رابعاً - حاء - المهارات مقابل الأهمية | | | |
| خامساً - حاء - خ - ع - الإشراف مقابل ف - الإشراف | | | |
| سادساً - حاء - الأثر على العمل مقابل نتيجة الأخطاء | | | |

مجموع النقاط:
مستوى التصنيف:
الملاحظات: