

# المراجعة المستقلة للجنة ترشيح ICANN: التقرير النهائي

التقرير المُعد لمؤسسة الإنترنت للأرقام والأسماء المُخصصة (ICANN)

إعداد البروفيسور ويليام براون ودكتور مارك إنجل ودكتور غريغ رافيرت<sup>1</sup>

5 يونيو 2018

---

<sup>1</sup> ويليام براون، بروفيسور ومدير برنامج إدارة المنظمات غير الربحية في كلية بوش للخدمات الحكومية والعامّة في جامعة تكساس إيه أند إم. مارك إنجل، مدير لدى مركز إدارة الاتحاد. غريغ رافيرت، نائب الرئيس لدى شركة Analysis Group, Inc.

## 1. مقدمة

تتشرط لوائح ICANN الداخلية تشكيل لجنة ترشيح (NomCom) تابعة لـ ICANN من أجل تعيين واختيار أعضاء مجلس إدارة ICANN (مجلس إدارة ICANN) ومنظمات الدعم (SO) واللجان الاستشارية (AC) ومجلس إدارة هيئة المُعرّفات الفنية العامة (PTI).<sup>2</sup> بالإضافة إلى ذلك، تنص لوائح ICANN الداخلية على إجراء مراجعة مستقلة للجنة الترشيح مرة واحدة على الأقل كل خمس سنوات.<sup>3</sup> وطبقاً لهذا المطلب، تشمل مراجعتنا ما يلي:

- تقييم لما إن كان للجنة الترشيح هدف مستمر في إطار هيكل ICANN.
- تقييم لمدى فاعلية لجنة الترشيح في تحقيق أغراضها وفيما إن كانت هناك حاجة لإجراء أي تغيير في الهيكل أو العمليات لتحسين فاعليتها، وذلك بما يتفق مع المعايير الموضوعية والقابلة للقياس المقدمة من ICANN. وعلى وجه الخصوص، نقوم بتقييم ما يلي:
  - دورات ترشيح لجنة الترشيح من 2011 قدمًا فيما يخص فاعلية التعيينات التي تتم من خلال عملية اختيار لجنة الترشيح دون إجراء تقييمات لأداء الأفراد المعيّنين من قبل لجنة الترشيح.
  - تشكيل وحجم لجنة الترشيح.
- تقييم للمدى الذي تقوم عنده لجنة الترشيح ككل مسؤولة أمام مجتمع ICANN الأوسع ومنظماتها ولجانها ودوائرها ومجموعات أصحاب المصلحة في إجراء عمليات الاختيار والتعيين الفعالة.<sup>4</sup>

يوفر هذا التقرير نتائج وتوصيات استنادًا إلى مقابلات شخصية واستطلاع أجري مع أعضاء مجتمع ICANN وملاحظتنا لاجتماعات لجنة الترشيح وخبرتنا مع ICANN والعمل المكثف مع المنظمات غير الربحية والقائمة على الأعمال التطوعية الهادفة إلى تحسين فاعليتها وعمليات اختيار أعضاء مجالس الإدارات بها.

وقد كشف تقييمنا للجنة الترشيح عن أن لجنة الترشيح تعمل بكفاءة ولكن أمامها مساحة للتحسن. أما فيما يخص نواحي التحسين، فقد حددنا شكلان من أشكال التعيين استخدمناهما من أجل وضع إطار لتوصياتنا. الأول وهو أن سياسات وإجراءات لجنة الترشيح تحد من مدى قدرة لجنة الترشيح على التحديد الفعال للكفاءات اللازمة في مراكز القيادة داخل ICANN (لاسيما فيما يخص مجلس الإدارة)، وتعيين الكفاءات استنادًا إلى تلك الكفاءات اللازمة، وتحديد والتعرف على الأفراد في واحة المرشحين الذين تتوفر فيها تلك الكفاءات اللازمة على الوجه الأمثل.

أما النسق الثاني فيتمثل في أن الافتقار إلى المعرفة الدستورية وأفضل الممارسات المنظمة يقلل من فاعلية لجنة الترشيح ويضر بسمعتها داخل ICANN، كما أن هذا السبب الأخير يحد أكثر من قدرتها على تعيين واختيار المرشحين ذوي الجودة العالية. وعلى الرغم من أن لجنة الترشيح تواجه تحديات فريدة ترتبط بنموذج أصحاب المصلحة المتعددين في ICANN، من وجهة نظرنا، فإن السياسات والإجراءات التي تقي لجنة الترشيح من تأثير مجلس الإدارة أو تعزز من "إعادة ضبط" لجنة الترشيح كل عام تضر بشكل عام أكثر مما تنفع. بالإضافة إلى ذلك، فإن الافتقار إلى أفضل الإجراءات المنظمة يخلق نواحي قصور ويتيح للجنة الترشيح تغيير عملياتها كل عام دون سابق إنذار وبتعقيبات محدودة من مجتمع ICANN، وهو ما لا يتسق مع التزام ICANN تجاه الشفافية والمساءلة.

<sup>2</sup> الأسئلة الشائعة عن لجنة الترشيح 2012، ص 20 متوفرة على <https://www.icann.org/resources/pages/faqs-74-2013-11-en>، تم الدخول إليه في 6 نوفمبر/تشرين الثاني 2017؛ لوائح ICANN الداخلية، المادة 8، القسم 1، متوفرة على

<sup>3</sup> لوائح ICANN الداخلية، المادة 4 القسم 4، متوفرة على <https://www.icann.org/resources/pages/governance/bylaws-en#VII-1>، تم الدخول إليه في 1 ديسمبر/كانون الأول 2017.

<sup>4</sup> en#VII-1، تم الدخول إليه في 1 ديسمبر/كانون الأول 2017.

<sup>4</sup> طلب تقديم العروض لمراجعة لجنة الترشيح التابعة لـ ICANN - نظرة عامة على المشروع، متاحة على <https://www.icann.org/en/system/files/files/rfp-nomcom-review-19jan17-en.pdf>، تم التقييم في 3 نوفمبر/تشرين الثاني 2017.

ونحن نقدم إجمالي 27 توصية في تقريرنا النهائي. وفيما يلي، نسلط الضوء بإيجاز على توصياتنا الرئيسية، والتي تضم ما يلي:

- تنفيذ تدريب من أجل أعضاء لجنة الترشيح على حوكمة مجلس الإدارة والقيادة وإجراء المقابلات الشخصية مع المرشحين وتقييم الآليات.
- تمديد مدة عمل أعضاء لجنة الترشيح إلى عامين والسماح لجميع الأعضاء من غير القيادة بالتصويت.
- إعادة موازنة لجنة الترشيح لكي تعكس مجتمع ICANN الأكبر بمزيد من الدقة.
- تنظيم وتصنيف عمليات وإجراءات لجنة الترشيح وصياغة المواصفات الوظيفية لكل من أعضاء لجنة الترشيح والمعنيين بها.
- وضع أساليب تقييم قياسية من أجل جعل عمليات التعيين والتقييم أكثر اتساقاً وإنصافاً.
- توضيح الرغبة في الحصول على أعضاء مجلس إدارة مستقلين وتعريف ذلك.

وفيما يلي، يوفر القسم الثاني معلومات أولية حول لجنة الترشيح، ويناقش القسم الثالث المنهجية التي اتبعناها في مراجعتنا المستقلة للجنة الترشيح التابعة لـ ICANN، ويلخص القسم الرابع مزايا ومواطن قوة لجنة الترشيح. وبعد ذلك يناول القسم الخامس والسادس والسابق تفاصيل النتائج والتوصيات التي توصلنا إليها على النحو التالي:

- توفر القسم الخامس النتائج والتوصيات ذات الصلة بتشكيل ومسئولية لجنة الترشيح وأعضائها. وتركز هذه التوصيات على تدريب أعضاء لجنة الترشيح، والعمليات المتبعة في تعيين أعضاء لجنة الترشيح، ودور مستشاري التعيين والتقييم، والمشكلات ذات الصلة بحجم وهيكل لجنة الترشيح.
- ويوفر القسم السادس النتائج والتوصيات ذات الصلة بعمليات وإجراءات لجنة الترشيح لتعيين وتقييم المرشحين. ومن بين موضوعات التعيين في ثنايا هذا القسم، موضوع الحاجة لقيام لجنة الترشيح بتنظيم العمليات والإجراءات في سائر مراحل دورة لجنة الترشيح، سواء تمثلت في وضع مواصفات وظيفية للمرشحين أو إجراء عمليات توعية وتواصل أو تقييم للمرشحين.
- يحتوي القسم السابق على توصيات إضافية، والتي يتطلب تنفيذها دعمًا من مجلس إدارة ICANN أو أعضاء مجتمع ICANN أو كليهما. كما يركز على تقوية العملية المتبعة في تنفيذ التوصيات ذات الصلة بلجنة الترشيح، وتطوير القادة داخل مجتمع ICANN، وضمان المقاعد للمديرين المستقلين في مجلس الإدارة.

## 2. نبذة

### أ. ICANN

إن منظمة ICANN عبارة عن منظمة دولية غير ربحية تساعد في تنسيق وظائف هيئة الإنترنت للأرقام المخصصة (IANA).<sup>5</sup> وقد تم تشكيل نموذج أصحاب المصلحة المتعددين في ICANN لضمان أن ICANN تمثل مصالح الصناعات والمنظمات غير التجارية ومستخدمي الإنترنت الأفراد والمجتمع الفني والحكومات الوطنية. وفي حين أن القرارات النهائية التي تخص توصيات سياسات الإنترنت تقع بيد مجلس الإدارة، إلا أن منظمات الدعم واللجان الاستشارية تضع أيضًا توصيات تخص

<sup>5</sup> مرحبًا بكم في ICANN!، متاح على <https://www.icann.org/resources/pages/welcome-2012-02-25-en>، تم الاطلاع عليه في 15 نوفمبر/تشرين الثاني 2017.

السياسات وتقدم النصائح إلى مجلس الإدارة.<sup>6</sup> وبذلك، فإن تعيين متطوعين مؤهلين للعمل في مجلس إدارة ICANN ومنظمات الدعم واللجان الاستشارية ومجلس إدارة هيئة المُعرّفات الفنية العامة أمر ضروري وحاسم بالنسبة لمهمة ICANN.

## ب. لجنة الترشيح التابعة لـ ICANN

منذ عام 2002، اشترطت لوائح ICANN الداخلية تشكيل لجنة الترشيح لتعيين واختيار أعضاء مجلس إدارة ICANN ومنظمات الدعم واللجان الاستشارية.<sup>7</sup> وفي 1 أكتوبر 2016، تم تعديل لوائح ICANN الداخلية من أجل إسناد مهمة تعيين الأعضاء في مجلس إدارة هيئة المُعرّفات الفنية العامة إلى لجنة الترشيح.<sup>8</sup> وفي حين أن أعضاء لجنة الترشيح يتم تعيينهم عن طريق مجلس إدارة ICANN وهيئات ICANN الأخرى، إلا أن لجنة الترشيح تم تصميمها لكي تكون مستقلة عن مجلس إدارة ICANN ومنظمات الدعم واللجان الاستشارية.

وتتولى لجنة الترشيح المسؤولية -إجمالاً- عن اختيار ثمانية أعضاء مصوتين في مجلس إدارة ICANN وعضوين في مجلس إدارة هيئة المُعرّفات الفنية العامة، وثلاثة أعضاء في مجلس منظمة دعم الأسماء العامة (GNSO) (اثنين مصوتين وواحد غير مصوّت)، وثلاثة مستشارين مصوتين في مجلس منظمة دعم أسماء رموز البلدان (ccNSO)، وخمسة أعضاء مصوتين/غير مصوّتين في اللجنة الاستشارية العامة (ALAC).<sup>9</sup> وفي غضون عام محدد، سوف تقوم لجنة الترشيح في الغالب بتعيين ثلاثة أعضاء في مجلس إدارة ICANN، واثنين في مجلس إدارة هيئة المُعرّفات الفنية العامة، ومستشار واحد في منظمة دعم أسماء رموز البلدان (ccNSO)، وعضوين أو ثلاثة أعضاء في لجنة ALAC.

تضم لجنة الترشيح بحد أقصى 15 عضوًا مصوّتًا وستة أعضاء غير مصوّتين، وولاية كل منهم في عمله سنة واحدة. ويمكن للأعضاء المصوتين العمل لولايتين متتاليتين، وبعدهما يجب عليهم الانتظار لمدة عامين لكي يتمكنون من العمل في لجنة الترشيح مرة أخرى.<sup>10</sup> كما أن رئيس لجنة الترشيح ورئيسها المنتخب (الذي يختاره مجلس إدارة ICANN) والرئيس المساعد (الذي يختاره رئيس لجنة الترشيح) يقودون اللجنة وهم من الأعضاء غير المصوتين. أما أعضاء لجنة الترشيح الآخرون فيتم تعيينهم من خلال الدوائر داخل منظمات الدعم واللجان الاستشارية. وعلى الرغم من أن اللجنة الاستشارية الحكومية (GAC) بإمكانها تعيين عضو واحد، إلا أنها لم تقم بذلك من قبل. وفيما يلي تلخيص لهيكل لجنة الترشيح في الشكل 1.

<sup>6</sup> دليل المبتدئين للمشاركة في ICANN، ص. 2، متاح على <https://www.icann.org/resources/pages/beginners-guides-2012-03-06-en>

<sup>7</sup> الأسئلة الشائعة عن لجنة الترشيح 2012، ص 20 متوفرة على <https://www.icann.org/resources/pages/faqs-74-2013-11-en>

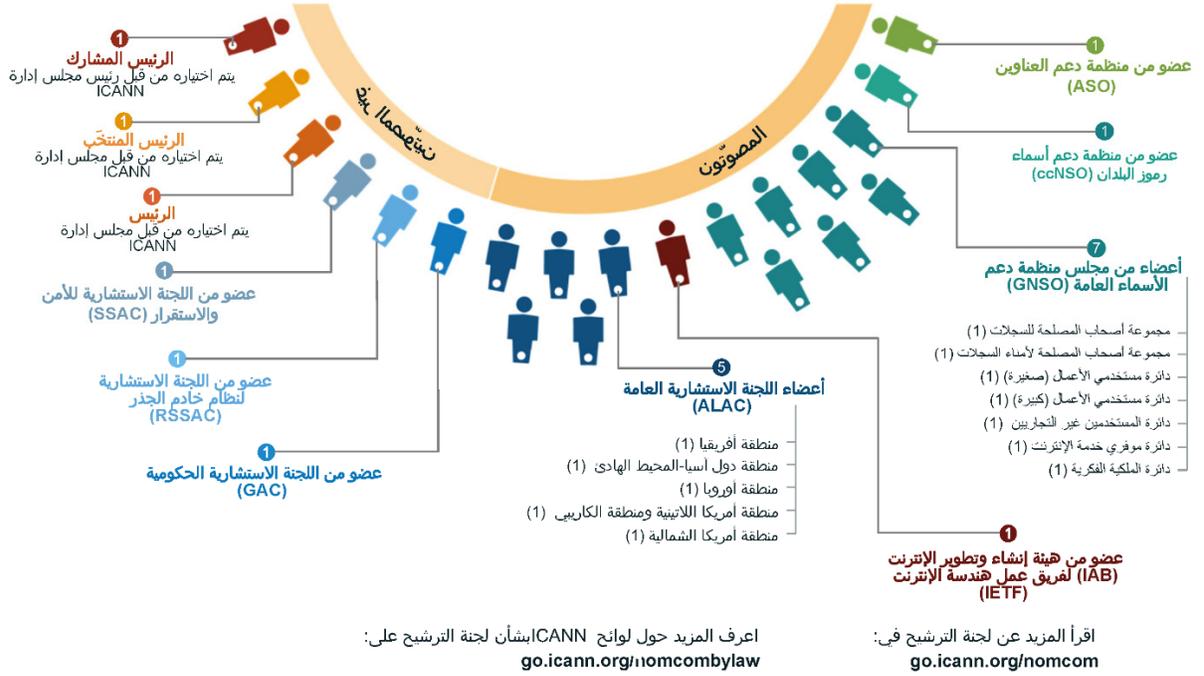
<sup>8</sup> en#VII-1، تم الدخول إليه في 6 نوفمبر/تشرين الثاني 2017؛ لوائح ICANN الداخلية، المادة 8، القسم 1، متوفرة على <https://www.icann.org/resources/pages/governance/bylaws-en#VII-1>، تم الدخول إليه في 1 ديسمبر/كانون الأول 2017.

<sup>9</sup> لوائح ICANN الداخلية وتعديلها في 1 أكتوبر 2016، المادة 8، القسم 2، متاحة على <https://www.icann.org/resources/pages/bylaws-2016-09-30-en#article8>، تم الاطلاع عليها في 12 مارس/أذار 2018.

<sup>10</sup> لوائح ICANN الداخلية، المادة 8، القسم 2، متاحة على <https://www.icann.org/resources/pages/governance/bylaws-en#VII-1>، تم الاطلاع عليها في 1 ديسمبر/كانون الأول 2017.

<sup>10</sup> لوائح ICANN الداخلية، المادة 8، القسم 3، متاحة على <https://www.icann.org/resources/pages/governance/bylaws-en#VII-1>، تم الاطلاع عليها في 1 ديسمبر/كانون الأول 2017.

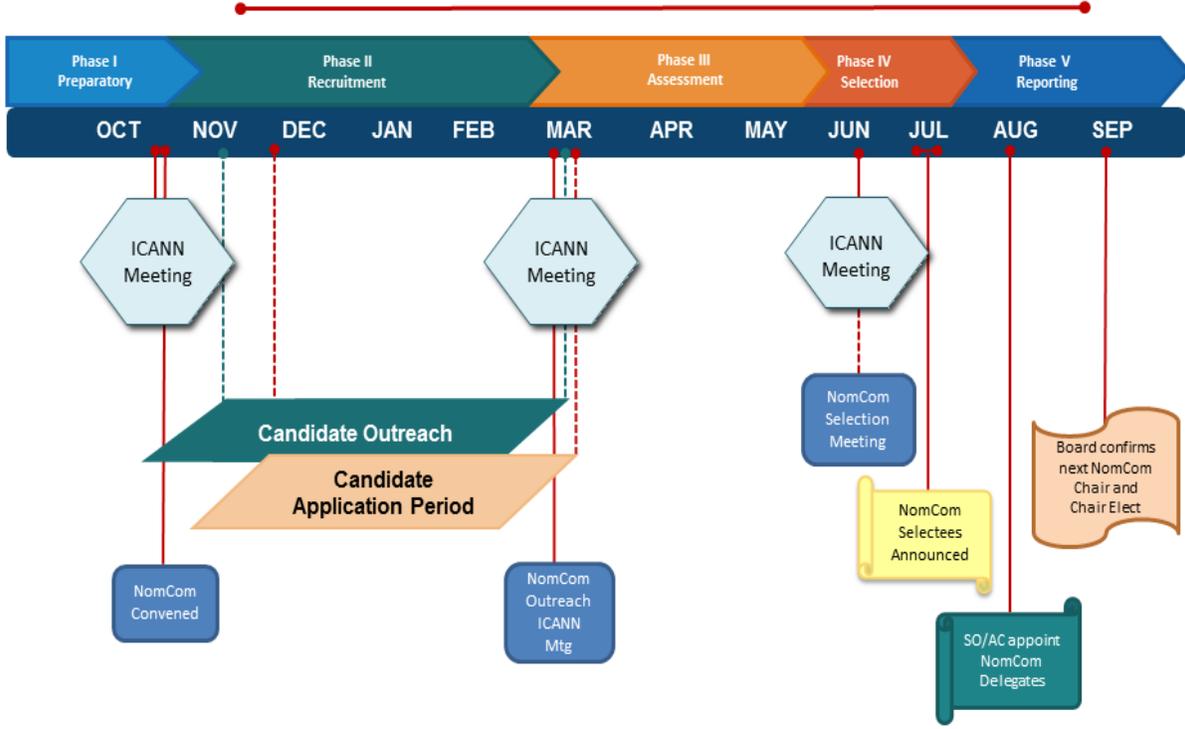
## الشكل 1: هيكل لجنة الترشيح لعام 2017<sup>11</sup>



وضم جدول لجنة الترشيح في الوقت الحالي خمسة مراحل: المرحلة التحضيرية، والتعيين، والتقييم، والاختيار، والإبلاغ، وهي مخصصة في الشكل 2 أدناه. وفي كل عام، تنعقد لجنة الترشيح في أكتوبر/تشرين الأول، وتجري أعمال التوعية والتقييم حتى أوائل يوليو/تموز، وتعلن الاختيارات في سبتمبر/أيلول.

## الشكل 2: دورة لجنة الترشيح في ICANN<sup>12</sup>

### جلسات مؤتمر لجنة الترشيح



وكما هو موضح في الشكل 2، تبدأ مرحلة التعيين في لجنة الترشيح في نوفمبر/تشرين الثاني وتنتهي في مارس/آذار. وخلال هذه الفترة، يشارك أعضاء لجنة الترشيح في أعمال التوعية وتقبل لجنة الترشيح الطلبات.

وكانت الخطوات الرئيسية لمرحلة التعيين للجنة الترشيح لعام 2017 على النحو التالي:<sup>13</sup>

8-9 نوفمبر/تشرين الثاني 2016: اجتمعت لجنة الترشيح لسنة 2017 من أجل المناقشة والتخطيط لفرص التوعية.  
11 يناير/كانون الثاني - 21 مارس/آذار 2017: تم فتح فترة تقديم الطلبات.<sup>14</sup> اشتملت عملية تقديم الطلبات على الخطوات التالية:

- قدم الأفراد المهتمون نموذج طلب تقديم عبر الإنترنت، وتلقوا بريداً إلكترونياً للتأكيد على الاستلام من فريق لجنة الترشيح.
- تم إنشاء طلبات فردية على منصة ويكي الخاص بلجنة الترشيح. تم إشعار المرشحين بالطلبات وأرسلت إليهم معلومات حول عملية تقديم الطلبات. وتم الحفاظ على سرية الطلبات.

<sup>12</sup> صفحة لجنة الترشيح لعام 2017 على الويب، متاحة على <https://www.icann.org/nomcom2017>، تم الاطلاع عليها في 1 ديسمبر/كانون الأول 2017.

<sup>13</sup> يمكن الحصول على المزيد من التفاصيل على صفحة لجنة الترشيح لعام 2017 على الويب، متاحة على

<https://www.icann.org/nomcom2017>، تم الاطلاع عليها في 1 ديسمبر/كانون الأول 2017.

<sup>14</sup> تبدأ فترة تقديم الطلبات لمجلس إدارة هيئة المعارف العامة في 7 فبراير/شباط وتنتهي في 21 مارس/آذار. راجع صفحة لجنة الترشيح لعام 2017 على الويب، متاحة على <https://www.icann.org/nomcom2017>، تم الاطلاع عليها في 1 ديسمبر/كانون الأول 2017.

- وراقب فريق لجنة الترشيح الطلبات وقاموا بمراجعة الطلبات المكتملة. وقام فريق لجنة الترشيح إما بالإقرار بأن النماذج مكتملة أو أشعروا المرشحين بما إن كانت هناك معلومات ناقصة. وحتى نهاية فترة تقديم الطلبات، قدم فريق لجنة الترشيح تذكيراً للمرشحين الذين لم يكملوا طلباتهم.
- وتم تعطيل نموذج الطلبات في نهاية 21 مارس/أذار، لمنع تقديم أية طلبات جديدة. وكان هناك على الرغم من ذلك فترة سماح لمدة تسعة أيام لإتاحة الفرصة أمام المتقدمين بإكمال أي طلب تم البدء فيه. ولم يتم الالتفات لأية طلبات غير مكتملة بعد فترة السماح.

وبعد فترة التعيين، تبدأ فترة التقييم في أبريل وتنتهي في بداية يونيو/حزيران. وخلال هذه المرحلة، تقوم لجنة الترشيح بمراجعة مواد المرشحين (بيانات إبداء الاهتمام أو SOI) وتضع قائمة بالمرشحين المحتملين. وفي العادة يتم اختيار ما يقرب من 20 إلى 25 مرشح لمجلس الإدارة (ولكن ليس مرشحي منظمات الدعم/اللجان الاستشارية أو مجلس إدارة هيئة المُعرِّفات الفنية العامة) ليجري معهم استشاري التقييم مقابلات شخصية، والذي يعقد مقابلات شخصية عبر الهاتف ويعود بالتقارير حول ذلك إلى لجنة الترشيح مع تقييم للمرشحين. بعد ذلك تقوم لجنة الترشيح بإشعار فرق "التحليل العميق" التي تتألف في المعتاد من عضوين من لجنة الترشيح، والتي تقوم بتقييم المرشحين بمزيد من التفصيل، بما يؤدي إلى عملية اختيار ما يقرب من عشرة مرشحين من قائمة المرشحين لمجلس الإدارة لإجراء مقابلات شخصية مباشرة في اجتماع ICANN الذي يعقد في يونيو/حزيران.

ولتضييق قائمة المرشحين، قامت لجنة الترشيح كالمعتاد بسرد وتصنيف المرشحين إلى فئات الأخضر والأصفر والأحمر استناداً إلى جودة المرشحين. وتكون قائمة المرشحين في لجنة الترشيح مقتصرة في المعتاد على قرابة 20 مرشحاً في جميع المراكز وعشرة مرشحين من أجل المقابلات الشخصية. وفي الأعوام السابقة، تم استخدام متوسط القيمة (المتوسط) لنقاط أعضاء لجنة الترشيح من أجل تصنيف المرشحين؛ وفي الأونة الأخيرة وضعت لجنة الترشيح في اعتبارها تنوع الدرجات وانتقلت إلى استخدام العدد الأوسط.

وخلال مرحلة الاختيار، تدرس لجنة الترشيح وتتداول في تحديد المرشحين النهائيين وتجري عمليات الاختيار. وفي أوائل شهر يوليو، يتم إشعار المرشحين بما إن كان الاختيار قد وقع عليهم أم لا، ويتم سؤال من لم يتم اختياره عما إن كانوا يودون الترشح في العام المقبل. ويخضع المرشحون الذين يقع عليهم الاختيار لأعمال عناية واجبة إضافية ويتم التأكد مما إن كانت العناية الواجبة إيجابية أم لا. ويتم الإعلان عن المعينين من قبل لجنة الترشيح بشكل عام في سبتمبر/أيلول.

### 3. منهجية المراجعة المستقلة للجنة الترشيح

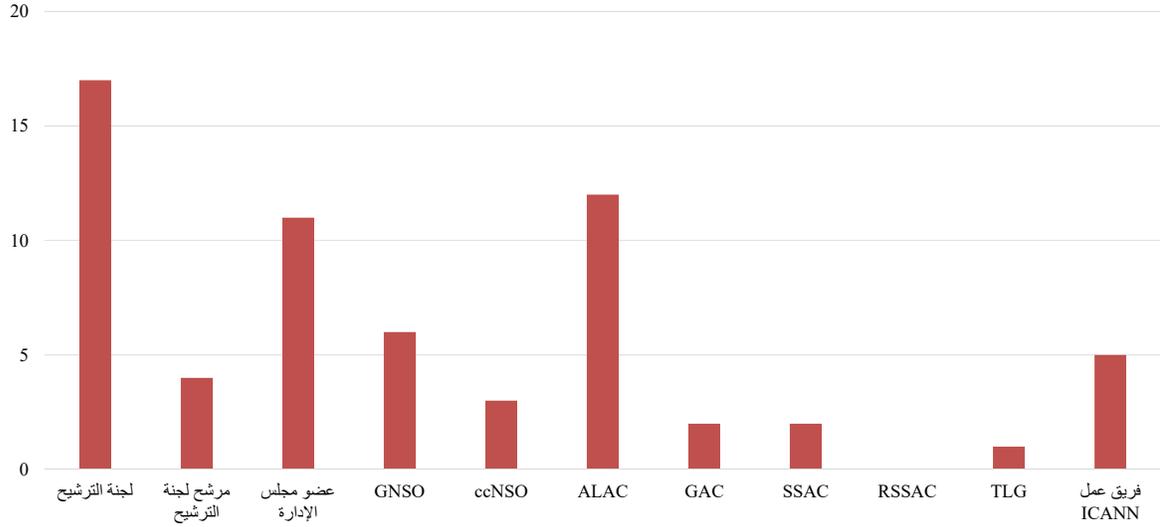
لقد تم تقسيم مراجعتنا المستقلة للجنة الترشيح في ICANN إلى مرحلتين: (1) تقييم أداء لجنة الترشيح و(2) التوصيات من أجل تحسين فاعلية لجنة الترشيح. ويمثل تقريرنا النهائي كلتا المرحلتين.

وخلال مراجعتنا المستقلة للجنة الترشيح، أجرينا أكثر من 60 مقابلة شخصية فردية شبه منظمة مع الأعضاء الحاليين والسابقين في لجنة الترشيح ومجلس إدارة ICANN، وأعضاء من هيئات ICANN التي أرسلت مندوبين إلى لجنة الترشيح، وأعضاء آخرون في مجتمع ICANN وفريق عمل ICANN. وقد أجريت هذه المقابلات بصفة شخصية في اجتماع ICANN59 وفي اجتماع ICANN60، وعن بعد. وكانت تهدف المقابلات إلى استخلاص مجموعة متنوعة من وجهات نظر الأفراد حول دور لجنة الترشيح ومواطن قوتها وضعفها والعلاقة بين لجنة الترشيح ومجتمع ICANN.

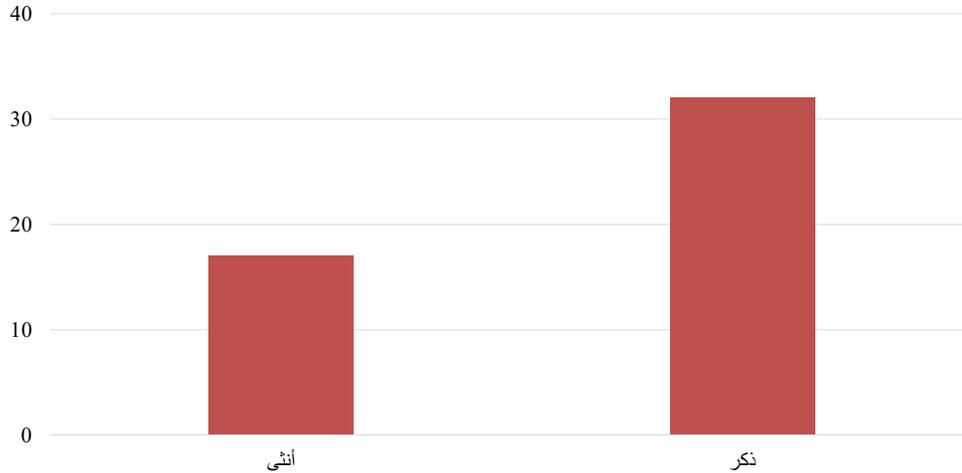
وللتأكد من أننا تحدثنا إلى الأفراد الذي يمتلكون مجموعة متنوعة من وجهات النظر، فقد أولينا اهتمامنا بالمشاركين في المقابلات الشخصية وتم اختيارهم من خلال مجموعة متنوعة من القنوات. وقد تحدثنا مع بعض الأشخاص نتيجة مشاركتهم المباشرة مع لجنة الترشيح. وقد تواصلنا مع آخرين استناداً إلى التوصيات المقدمة من داخل المجتمع. كما أجرينا مقابلات مع أشخاص تواصلوا معنا مباشرة وعبروا عن اهتمامهم بإطلاعنا على وجهات نظرهم وتعقيباتهم حول لجنة الترشيح. كما تواصلنا مع آخرين من أجل ضمان تمثيل أكثر تنوعاً لمن تجرى معهم المقابلات الشخصية.

يوضع الشخص 3 والشكل 4 والشكل 5 تركيب وتشكيل من عقدت معهم المقابلات الشخصية من حيث الجهات التي يتبعونها داخل ICANN ونوعهم الاجتماعي والمنطقة التي يقيمون بها من العالم، على التوالي.

**الشكل 3: أدوار وارتباطات ICANN الحالية/السابقة<sup>15</sup>**  
عدد من أجريت معهم المقابلات

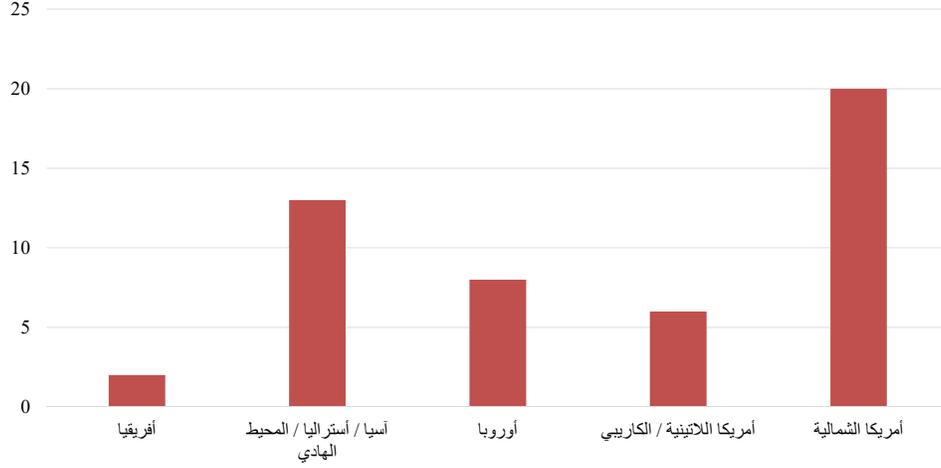


**الشكل 4: تشكيل النوع الاجتماعي**  
عدد من أجريت معهم المقابلات



<sup>15</sup> لا يبلغ عدد من أجريت معهم المقابلات في كل فئة نفس العدد الإجمالي لمن أجريت معهم المقابلات الشخصية لوجود بعض التداخل في التبعية المؤسسية لكل منهم.

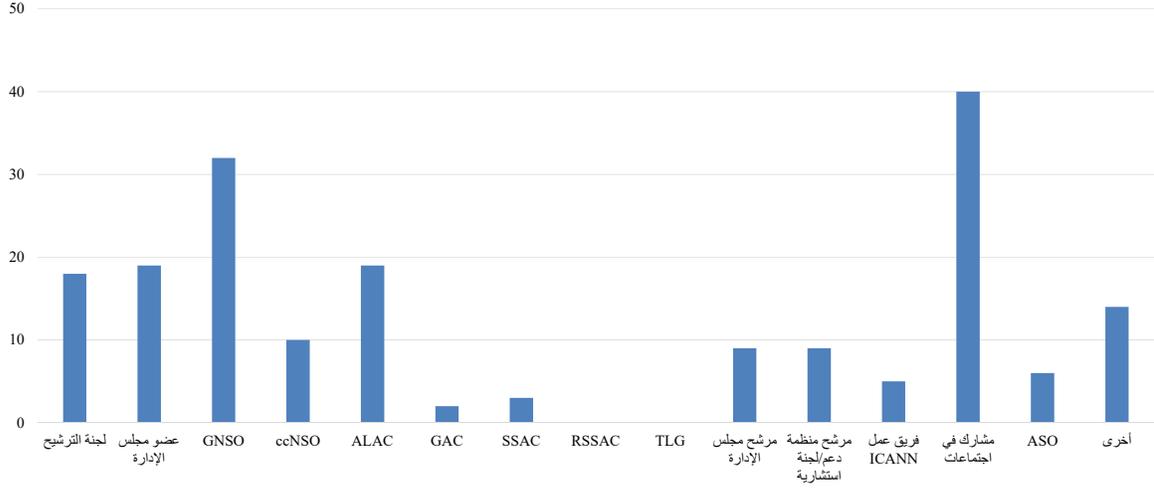
الشكل 5: المنطقة التي يقطن بها من أجريت معهم المقابلات  
عدد من أجريت معهم المقابلات



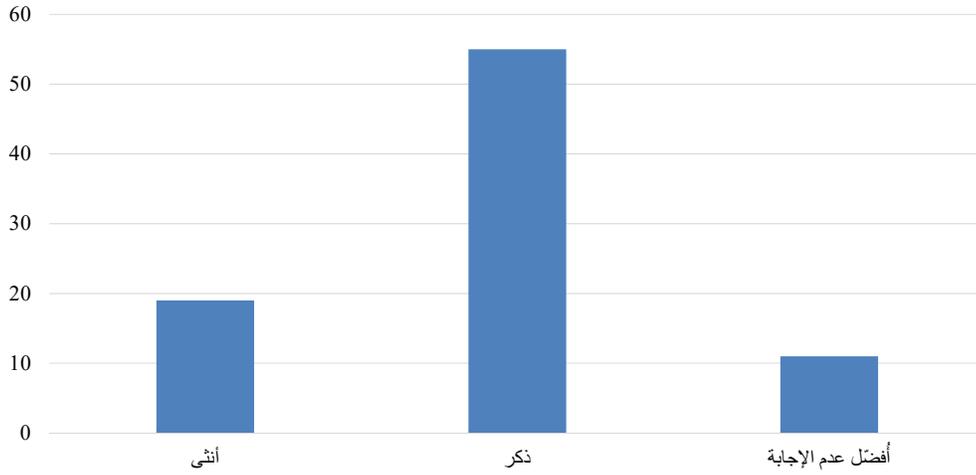
كما تلقينا تعقيبات وآراء من المجتمع من خلال استطلاع عبر الإنترنت. وقد تمثل الغرض من الاستطلاع في جمع التعقيبات من مجموعة واسعة من المشاركين في الاستطلاع عبر مجتمع ICANN والعمل كوسيلة للأشخاص الذين لم تجر معهم مقابلات شخصية من أجل تقديم التعقيبات حول لجنة الترشيح. وقد سار الاستطلاع على ضوء المقابلات الشخصية التي أجريناها وتم تنقيحه بالتعاون مع مجموعة عمل مراجعة لجنة الترشيح (RWP). كما تم تعميم الاستطلاع على نطاق واسع، واستخدم أفضل الممارسات في تصميم الاستطلاعات، وساعدنا في تحديد إلى أي مدى قد تكون المقابلات الشخصية الإضافية ضرورية.

وقد جمع الاستطلاع المقدم عبر الإنترنت تعقيبات وآراء من الأعضاء الحاليين والسابقين في لجنة الترشيح، ومجلس إدارة ICANN، ومنظمات الدعم واللجان الاستشارية وأيضًا من فريق عمل ICANN وأعضاء فرديين آخرون في مجتمع ICANN. وحظي الاستطلاع بمشاركة إجمالي 85 مشارك. يوضع الشخص 6 والشكل 7 والشكل 8 تركيب وتشكيل المشاركين في الاستطلاع من حيث الجهات التي يتبعونها داخل ICANN ونوعهم الاجتماعي والمنطقة التي يقيمون بها من العالم، على التوالي.

الشكل 6: أدوار وارتباطات ICANN الحالية/السابقة<sup>16</sup>  
عدد المشاركين في الاستطلاع

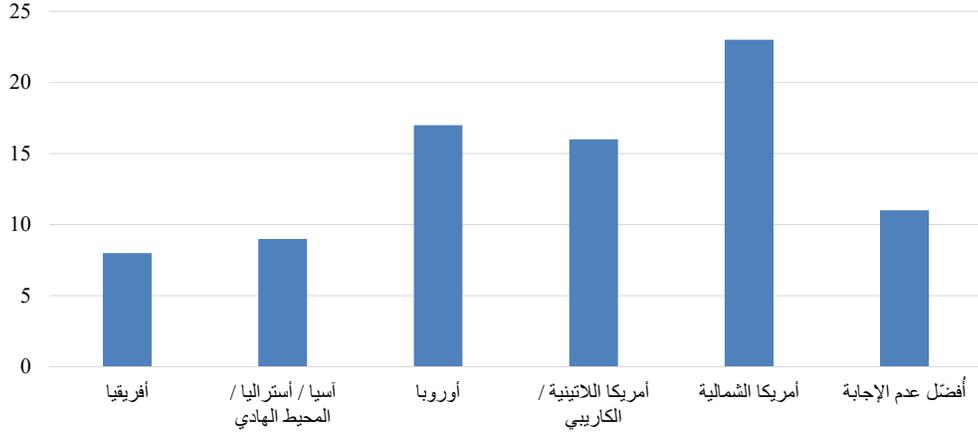


الشكل 7: تشكيل النوع الاجتماعي  
عدد المشاركين في الاستطلاع



<sup>16</sup> لا يبلغ عدد المشاركين في الاستطلاع في كل فئة نفس العدد الإجمالي للمشاركين في الاستطلاع لوجود بعض التداخل في التبعية المؤسسية لكل منهم.

## الشكل 8: المنطقة التي يقطن بها المشاركون في الاستطلاع عدد المشاركين في الاستطلاع



إن المعلومات التي تم جمعها من خلال من أجريناه من مقابلات شخصية واستطلاع عبر الإنترنت ومراجعة للوثائق والتقارير وتدقيق اجتماعات لجنة الترشيح توفر لنا الأساس الذي تم على أساسه بيان النتائج والتوصيات في هذا التقرير. ومن المهم التأكيد على أن الأسلوب الذي اتبعناه في تقييم لجنة الترشيح لا يتطلب تمثيلاً تاماً عبر مجتمع ICANN. فلم نستخلص، على سبيل المثال، أية استنتاجات تستند بالأساس إلى عدد مرات سماعنا لرأي محدد خلال المقابلات التي أجريناها أو من خلال وسيلة الاستطلاع. وبالأحرى، كانت المقابلات الشخصية والاستطلاع عبر الإنترنت مجرد طرق لجمع وجهات نظر متنوعة عبر ICANN بهدف ضمان الاستماع للعديد من الآراء المتنوعة والنظر فيها قبل إجراء تقييمنا وتقديم توصياتنا.

### 4. مواطن قوة لجنة الترشيح

ينظر مجتمع ICANN إلى لجنة الترشيح باعتبار أنها تؤدي بشكل عام دورها بفاعلية، ولكن مع مزيد من المتسع لإجراء تحسين. واستناداً إلى تقييمنا، فإننا نتفق مع هذا التصنيف ونؤكد على الدور المتواصل للجنة الترشيح في تعيين واختيار الأفراد للمراكز القيادية داخل ICANN. وتميل لجنة الترشيح إلى اختيار أشخاص من ذوي الجودة العالية على الإجمال، على الرغم من أن تقييمنا يرجح وجود قدر متوسط من التفاوت في جودة المرشحين الذين يقع عليهم الاختيار، وعلى وجه الخصوص فيما يتصل بالمرشحين في مجلس الإدارة.

تحسنت لجنة الترشيح بشكل كبير عبر عدد من الأبعاد منذ 2011، ولا سيما في معاملتها للمرشحين، وفي التزامها تجاه الشفافية والمشاركة مع مجتمع ICANN. وكانت هذه التحسينات نتيجة الخطوات التي اتخذتها لجان الترشيح السابقة من خلال تنفيذ التوصيات المقدمة من لجان الترشيح السابقة والتوصيات المشمولة في تقرير المراجعة المستقلة لسنة 2007 للجنة الترشيح وتقرير مراجعة المساءلة والشفافية (ARTR) لسنة 2010 و2013. وكمثال على هذا التحسين من عام إلى آخر، قامت لجنة الترشيح لسنة 2018 بتنفيذ العديد من التوصيات التي قمنا بصياغتها -في جزء منها أو بالكامل- استناداً إلى تقييمنا لسياسات وإجراءات لجنة الترشيح لسنة 2017.<sup>17</sup>

<sup>17</sup> وهي تشمل (1) استحداث وصف وظيفي لمراكز مجلس إدارة ICANN الوظيفية، على الرغم من اشتغال توصيتنا على مواصفات وظيفية لكل من منظمات الدعم واللجان الاستشارية ومجلس إدارة هيئة المعرفات الفنية العامة بالإضافة إلى الطرق التي يجب بها تحسين المواصفات الوظيفية، و(2) توفير تدريب على المقابلات الشخصية لأعضاء لجنة الترشيح، و(3) نشر الإحصائيات في تقارير لجنة الترشيح النهائية حول مصدر التعيين الخاص بالمرشحين، على الرغم من تأكيدنا على أننا نعتقد أن بإمكان لجنة الترشيح إجراء المزيد من التحسينات في المعلومات التي توفرها.

## 5. النتائج والتوصيات: التشكيل والمسئوليات الموكلة إلى أعضاء لجنة الترشيح

يحتوي هذا القسم على نتائج وتوصيات تخص تشكيل لجنة الترشيح وأعضائها والمسئوليات الموكلة إليهم. وترتبط هذه النتائج والتوصيات بتدريب أعضاء لجنة الترشيح والإجراءات المتبعة في تعيين أعضاء لجنة الترشيح والمشكلات ذات الصلة بحجم وهيكلة لجنة الترشيح.

أ. **النتيجة:** يُنظر إلى لجنة الترشيح باعتبار أنها تؤدي بشكل عام دورها بفاعلية، ولكن ثمة متسع لإجراء تحسين على وظائف وأداء لجنة الترشيح. يمثل مدى استقلالية أعضاء لجنة الترشيح وتحديد أولويات مصالح مجتمع الإنترنت العالمي في عملية صنع القرارات مصدر قلق داخل ICANN. يُنظر إلى لجنة الترشيح نفسها باعتبارها غير متنوعة بما يكفي، لا سيما فيما يتعلق بنوع الجنس.

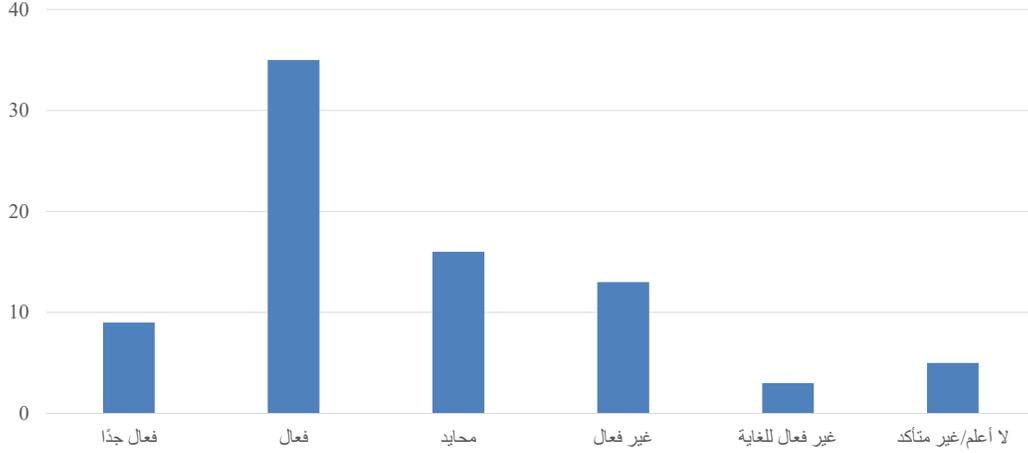
إن لجنة الترشيح "تسعى لضمان أن تستفيد ICANN من الأفراد الذين يقدمون المصلحة العامة لمجتمع الإنترنت العالمي على أي مصالح خاصة معينة، لكن من هم أو من يلزمون أنفسهم بأن يكونوا على اطلاع ودراية بشأن البيئة التي تعمل فيها ICANN".<sup>18</sup>

وأشار غالبية المشاركين إلى أن النجاح بالنسبة للجنة الترشيح يتمثل في تعيين الأفراد الفعالين ذوي الكفاءة العالية في مجلس الإدارة وفي منظمات الدعم واللجان الاستشارية الأخرى، غالبًا باستخدام كلمات مثل "على أعلى درجات التأهل" و"مشارك جيد" و"الرجل المناسب في المكان المناسب". وقليل غيرهم، غالبًا بالإضافة إلى وصف دور لجنة الترشيح المتمثل في أنه تعيين الأفراد الفعالين ذوي الجودة العالية، ضمت في دور لجنة الترشيح الغرض من تعيين الأفراد ذوي وجهات النظر المتنوعة والإبقاء على استقلاليتها وتعيين المرشحين بالإجماع.

وكما هو موضح في الشكل 9، عند السؤال عما إن كانت لجنة الترشيح فعالة أو غير فعالة في أداء دورها، كانت الإجابة الأكثر شيوعًا هي "فعالة". كما أن توزيع الردود في الشكل 9 كان شائعًا في الأسئلة الأخرى ذات الصلة بفاعلية لجنة الترشيح، مثل الفاعلية في تعيين المرشحين، والفاعلية في تقييم المرشحين. وعلى الإجمال، فإن قرابة 60 بالمائة من المشاركين في الاستطلاع صنفوا لجنة الترشيح بأنها "فعالة" أو "فعالة جدًا" في حين وصف 40 بالمائة من المشاركين في الاستطلاع لجنة الترشيح بأنه "متعادلة" أو "غير فعالة" أو "غير فعالة جدًا".

<sup>18</sup> إجراءات التشغيل في لجنة الترشيح لسنة 2017، متاحة على <https://www.icann.org/resources/pages/nomcom2017-procedures-2017-02-07-en>، تم الاطلاع عليها في 27 ديسمبر/كانون الأول 2017.

**الشكل 9: ما مدى فاعلية لجنة الترشيح في أداء دورها؟  
عدد المشاركين في الاستطلاع**



يقر المشاركون في الاستطلاع ومن أجريت معهم المقابلات الشخصية بالدور الصعب الموكل إلى لجنة الترشيح بالنظر إلى مدى تعقدي ICANN ونموذج أصحاب المصلحة المتعددين بها. وأشار بعض الأشخاص إلى أنه في حين أن لجنة الترشيح بها قصور، إلا أنها الطريقة الأفضل حاليًا لمنع مجلس الإدارة من أن يكون "ذاتي الاستدامة". وعبر آخرون عن تخوف عام من أن لجنة الترشيح قد أنشئت لتحل محل الانتخاب المباشر وأن أهمية ذلك الغرض قد نُسي أو اضمحل على ما يبدو.

وأشار غالبية المشاركين إلى أنه ينبغي على لجنة الترشيح أن تواصل تعيين الأعضاء في كل من مجلس الإدارة ومنظمات الدعم واللجان الاستشارية. ورأى قليل من المشاركين أن لجنة الترشيح قد لا تحتاج إلى تعيين الناس في لجنة ALAC لأن لجنة ALAC بها وظيفة فعليًا لتعيين أعضاء ALAC، في حين رأى قليل آخريين أنه يجب على لجنة الترشيح تعيين جميع أعضاء مجلس الإدارة.

من المتوقع أن يتصرف أعضاء لجنة الترشيح كأفراد بالنيابة عن مصالح مجتمع الإنترنت العالمي، ويجب ألا يكونوا مدينين بالفضل للدوائر التي قامت بتعيينهم في لجنة الترشيح، أو لمنظمات أو مؤسسات الأخرى.<sup>19</sup> علمًا بأن اختيارات وتعيينات لجنة الترشيح نهائية ولا تحتاج لموافقة من أي جهة أو أفراد آخرين داخل ICANN.

عبر من خضعوا للمقابلات الشخصية والمشاركين في الاستطلاع عن مخاوف مشتركة تمثلت في أن أعضاء لجنة الترشيح غالبًا ما قاموا بالتصويت في تكتلات استنادًا إلى المنظمة التي أرسلتهم إلى لجنة الترشيح أو مصلحة أخرى مشتركة. ونتيجة لذلك، رأى بعض الناس أن إرسال المندوبين إلى لجنة الترشيح اعتُبر بمثابة وسيلة لتلك المنظمات لتنفيذ أجندة خاصة بدلاً من تعيين أفراد يتصرفون بما يحقق أفضل مصلحة لمجتمع ICANN الأوسع.

وقال بعض الأفراد أن عملية المقابلات الشخصية للجنة الترشيح لم تكون عادلة بسبب تضارب المصالح، سواء من حيث تعيين أعضاء لجنة الترشيح لأشخاص يديرون أعمالاً معهم، أو من حيث منظمات ICANN التي تقوم بتعيين أعضاء لجنة الترشيح الذين يختارون مرشحين يبحزون بشدة إلى المصالح الخاصة بهم.

وأعطى أشخاص درجات ضعيفة مرارًا للجنة الترشيح على مستوى التنوع، لا سيما من حيث النوع الاجتماعي. وكانت هناك أربع أو خمس نساء في لجنة الترشيح منذ 2014 باستثناء لجنة الترشيح لسنة 2016. حيث كانت هناك سيدتان فقط في لجنة الترشيح في عام 2016.

<sup>19</sup> لوائح ICANN الداخلية، المادة 8، القسم 4، متاحة على <https://www.icann.org/resources/pages/governance/bylaws-en#VII-1>، تم الاطلاع عليها في 1 ديسمبر/كانون الأول 2017.

ورأى عدد من الناس أن المنظمات التي أرسلت مندوبين إلى لجنة الترشيح يجب أن تركز أكثر على التنوع، مع اقتراح البعض وجوب أن يكون التنوع هدفًا خلال العمليات المتبعة في اختيار مندوبي لجنة الترشيح. والعديد من الناس -على الرغم من ذلك- بما في ذلك من اعتقدوا في ضرورة أن تكون لجنة الترشيح أكثر تنوعًا، رأوا أن الكفاءة في لجنة الترشيح أهم من التنوع وأن التنوع في لجنة الترشيح أقل أهمية من التنوع في الهيئات الأخرى، ولا سيما مجلس الإدارة.

وأشار آخرون إلى أن التنوع قد يكون صعب المنال من الناحية العملية بالنظر إلى أن أعضاء لجنة الترشيح يتم تعيينهم من خلال هيئات مختلفة، والبعض منها لا تعين سوى شخص واحد في لجنة الترشيح. ونشر إلى أنه بداية من 2011-2017، فقد عيّنت لجنة ALAC وGNSO وSSAC امرأة واحدة في لجنة الترشيح.<sup>20</sup>

### **التوصية 1: يجب صياغة وصف وظيفي من أجل أعضاء لجنة الترشيح يؤكد على التنوع والاستقلالية، وتقديم هذا الوصف إلى منظمات الدعم واللجان الاستشارية.**

وفي كل عام، يجب أن تضع لجنة الترشيح وصفًا دقيقًا وشاملاً للمسئوليات بالإضافة إلى الكفاءات (اللازمة أو المرغوبة) لعضو لجنة الترشيح، بالإضافة إلى بيان بالتشكيل الحالي من حيث النوع في لجنة الترشيح، ورغبة في الاستقلالية لأعضاء لجنة الترشيح، من أجل مساعدة منظمات الدعم واللجان الاستشارية في تعيين الأعضاء في لجنة الترشيح للعام القادم.<sup>21</sup> ويجب نشر الوصف الوظيفي على موقع لجنة الترشيح على الويب وإرساله إلى منظمات الدعم واللجان الاستشارية بحيث تكون جزءًا من العملية التي تختار فيها منظمات الدعم واللجان الاستشارية أعضاء لجنة الترشيح. يجب أن تستخدم منظمات الدعم واللجان الاستشارية بيان الوصف والتنوع من أجل تعيين واختيار المندوبين من أجل إرسالهم إلى لجنة الترشيح.

فالوصف الوظيفي الرسمي من شأنه المساعدة في ضمان فهم الأفراد المتقدمين لكي يكونوا أعضاء في لجنة الترشيح للدور والالتزام بالوقت الذي سيتولونه، بالإضافة إلى معايير السلوك. وفي الوقت الحالي، فإن مسؤوليات وكفاءات أعضاء لجنة الترشيح مدرجة في العديد من موارد لجنة الترشيح المختلفة، وبذلك يمكن العثور عليها بسهولة.<sup>22</sup>

ويجب أن يركز الوصف الوظيفي على أن المندوب النموذجي في لجنة الترشيح من الأجدر أن تكون لديه خبرة في مجال الموارد البشرية (HR) وخبرة في مجال التعيين وفهم قوي للدور الذي يؤديه أعضاء مجلس الإدارة أو أي من هذه السمات. وعلى الرغم من أن أعضاء لجنة الترشيح المحتملين لا يجب نزع الأهلية عنهم فقط لأنه قد تكون لديهم خبرات محدودة في هذه النواحي الثلاث، إلا أن تسليط الضوء على هذه السمات في الوصف الوظيفي من شأنه موازنة قدرات أعضاء لجنة الترشيح مع الوظيفة الجوهرية للجنة الترشيح. كما يجب أن يوضح الوصف أيضًا أن النوع الاجتماعي والتنوع الإقليمي من الاعتبارات الهامة، ويجب أن يشتمل على الوقت اللازمة من أجل أعضاء لجنة الترشيح.

وفي النهاية، يجب أن يشير الوصف الوظيفي إلى وجوب التزام أعضاء لجنة الترشيح بالحفاظ على استقلالية لجنة الترشيح ومن المتوقع أن لا تكون تصرفاتهم إلا بما يحقق أفضل المصالح لمجتمع الإنترنت العالمي وليس بالنيابة عن مصالح أعمالهم الخاصة أو المنظمة التي تقوم بتعيينهم في لجنة الترشيح. وبالنظر إلى المخاوف داخل مجتمع ICANN بأن أعضاء لجنة الترشيح قد يصوتون في تكتلات، يجب التأكيد على أهمية تصرف أعضاء لجنة الترشيح باستقلالية بمجرد أن يفكر أي فرد في تعيينه في لجنة الترشيح.

<sup>20</sup> وبين عام 2011 وعام 2017، كان معدل تعيين ALAC وGNSO وSSAC للنساء في لجنة الترشيح 8 من بين 35 و6 من بين 49 و1 من بين 7، على التوالي.

<sup>21</sup> ولأغراض الوضوح والبيان، يشير اللفظ "كفاءات" على نطاق واسع إلى المهارات والخبرات والسمات الشخصية وأنماط السلوك، إلخ. ولا يجب تفسير الكفاءات على نطاق ضيق بأنها تشير فقط إلى المهارات "الصعبة" مثل الإدارة المالية. كما أن التخطيط الاستراتيجي والاتصال والتواصل والعمل بروح الفريق إلخ، جميعها مشمولة ضمن لفظ "الكفاءات".

<sup>22</sup> على سبيل المثال، تصف الإجراءات التشغيلية في لجنة الترشيح التزامات أعضاء لجنة الترشيح بصفة عامة. وتصف معلومات الخلفية الأساسية للجنة الترشيح ومدونة السلوك الأساس المنطقي للجنة الترشيح وسياسة التعامل مع تضارب المصالح بالإضافة إلى معايير السلوك المتوقعة. وتنص مدونة السلوك صراحة على وجود تصرف أعضاء لجنة الترشيح فقط بالنيابة عن مصالح مجتمع الإنترنت العالمي. وتوفر الإرشادات التوجيهية للجنة الترشيح نظرة عامة على لجنة الترشيح، بما في ذلك الأهداف الجوهرية للجنة الترشيح.

**ب. النتيجة:** لدى أعضاء لجنة الترشيح خبرات فنية كبيرة وأخرى ذات صلة بالسياسات في مجالات كل منهم لكنهم لا يفهمون دائمًا دور أعضاء مجلس الإدارة والمهارات والسمات اللازمة لكي يكون عضو مجلس إدارة ناجح في ICANN.

يعد تعيين أعضاء مجلس إدارة في مجلس إدارة ICANN أحد الأدوار الرئيسية التي تضطلع بها لجنة الترشيح، وقد أشار بعض من خضعوا للمقابلات الشخصية إلى أن تعيين أعضاء مجلس الإدارة يجب أن تكون أولوية أولى بالنسبة للجنة الترشيح أكثر من تعيين الأعضاء في هيئات ICANN الأخرى. وعلى الرغم من ذلك، رجحت المقابلات الشخصية بالنظر على وجه الخصوص إلى النمو الذي حققته ICANN في السنوات الأخيرة- أن المهارات اللازمة لكي يكون الفرد عضوًا في مجلس الإدارة تختلف اختلافًا كبيرًا عن ما كانت عليه منذ عشر أو حتى خمس سنوات مضت، وأنه يجب أن تكون لجنة الترشيح على دراية بهذه التغييرات عند تعيين أعضاء مجلس الإدارة.

لقد مضى على تأسيس منظمة ICANN حاليًا 20 عامًا، وهي تحقق عوائد تقارب 140 مليون دولار سنويًا.<sup>23</sup> ومع تطور حجم وتعقيد وكفاءة المنظمة، يتطلب دور مجلس الإدارة كفاءات وخبرات مختلفة عن ما كانت عليه ICANN عندما كانت منظمة حديثة وصغيرة. وعبر من خضعوا للمقابلات الشخصية والمشاركون في الاستطلاع مرارًا عن وجهة نظر مفادها أن أعضاء لجنة الترشيح بحاجة لمزيد من الخبرات وأيضًا لفهم أفضل لعملية تعيين واختيار الأفراد لمنظمة بحجم منظمة ICANN. كما عبر عديد من الناس عن رأي مماثل: بأن المشكلة الأساسية تتمثل في أن المرشحين يتم تعيينهم من خلال أشخاص لا يفهمون تمامًا ما يقوم به مجلس الإدارة أو ما هي الكفاءات اللازمة لكي يكونوا فاعلين في مجلس الإدارة.

غالبًا ما يكون لدى أعضاء لجنة الترشيح معرفة فنية كبيرة وأخرى ذات صلة بالسياسات في مجالات كل منهم، لكنهم لا يتمتعون بخبرات مجلس الإدارة في منظمة بحجم لجنة الترشيح ونفس مستوى تعقيدها. وبحسب ما جاء على لسان أحد من أجريت معهم مقابلة شخصية: "يساورني القلق لأنه في الأعوام الـ 10 القادمة، إذا كنا نعتقد أننا قد تعرضنا لتحديات حتى الآن، فإننا لم نشهد أي منها بعد". كما أن المهارات اللازمة لكي يكون الفرد عضوًا في مجلس الإدارة تختلف عن المهارات اللازمة للمشاركة في GNSO أو ccNSO أو ALAC. إذن، في حين أن أعضاء لجنة الترشيح لديهم المهارات المطلوبة من أجل تقييم المرشحين للعمل في منظمات الدعم واللجان الاستشارية، ثمة ندرة في المعرفة ترتبط بالمهارات اللازمة لأي مرشح للعمل في مجلس الإدارة.

**التوصية 2:** يجب تنفيذ وصياغة تدريب من أجل تحقيق فهم إضافي لأعضاء لجنة الترشيح لأدوار ومسئوليات أعضاء مجلس الإدارة وممارسات مجالس الإدارة ذات الأداء الرفيع في المنظمات غير الربحية الأخرى.

وفي تحديد أنواع أعضاء مجلس الإدارة اللازمة في الوقت الحالي واللازمة أيضًا مع مواصلة تطور ICANN، من الضروري أن يكون لدى أعضاء لجنة الترشيح أسئلة محددة في أذهانهم عند اختيار أعضاء مجلس الإدارة. على سبيل المثال، ما الوظيفة التي يؤديها مجلس الإدارة ذو الأداء العالي في منظمة ضخمة ومعقدة؟ كيف يختلف هذا الدور عن احتياجات المنظمات الأصغر والأقل تعقيدًا لأعضاء مجلس الإدارة؟ وبشكل عام أكثر، ما الذي يجعل عضو مجلس الإدارة "جيدًا" في أي منظمة ضخمة مثل ICANN؟

ومن غير الواقعي أن نتوقع من جميع أعضاء لجنة الترشيح البدء بفهم عميق لدور أعضاء مجلس الإدارة ولا الخبرة في تقييم الكفاءات اللازمة والخبراء في مجالس الإدارات في منظمة بحجم منظمة ICANN. لكن فهم ما يجعل عضو مجلس الإدارة ناجحًا وما يجعل مجلس الإدارة ناجحًا يمثل أساس جهود التعيين والتقييم الفعالة. ومن ثم سوف تستفيد لجنة الترشيح من برنامج تدريب قصير، يتم إجراؤه بمعرفة استشاري خارجي لديه الخبرة في التعامل مع مجالس الإدارات في المنظمات غير الربحية، من أجل مساعدة أعضاء لجنة الترشيح في التفكير في ماهية الكفاءات والخبرات اللازمة من أجل مجالس الإدارات ذات الوظائف الرفيعة والأعضاء فيها.

<sup>23</sup> "ما وظيفة ICANN؟" متاح على <https://www.icann.org/resources/pages/what-2012-02-25-en>، تم الاطلاع عليه في 12 فبراير/شباط 2018. معلومات مالية لمنظمة ICANN، متاحة على

<https://www.icann.org/resources/pages/governance/financials-en>، تم الاطلاع عليها في 12 فبراير/شباط 2018.

ويجب أن تكون قيادة لجنة الترشيح مسؤولة عن اختيار الاستشاري الخارجي وتقرير ما إن كان برنامج التدريب لازماً لجميع أعضاء لجنة الترشيح أو لأعضاء لجنة الترشيح الجدد فحسب. ويجب أن تتم عملية التدريب مبكراً في دورة أعمال لجنة الترشيح، وبشكل نموذجي في الجمعية العمومية السنوية.

ونشير إلى وجوب إجراء التدريب من خلال استشاري خارجي بطريقة لا تؤثر على استقلالية أعضاء لجنة الترشيح، ويجب أن لا يكون مفترطاً في الأعباء فيما يخص التزامات الوقت المطلوبة. أما فيما يخص النقطة الأخيرة، وبالنظر إلى أن العديد من توصياتنا مصممة من أجل تقليل التزامات الوقت بالنسبة لأعضاء لجنة الترشيح، فإننا لا نتوقع أن يكون ضم هذا النوع من التدريب -الذي يمكن إجراؤه في الغالب على مدار ساعات عديدة- عبئاً على أعضاء لجنة الترشيح.

### **ج. النتيجة: هيكل القيادة في لجنة الترشيح يعمل بشكل جيد على الإجمال، على الرغم من أن فاعلية لجنة الترشيح تعتمد بشكل كبير على فاعلية الرئيس.**

تتألف قيادة لجنة الترشيح من رئيس ورئيس منتخب، ويتم تعيين كل منهما من خلال مجلس الإدارة. وفي المعتاد يقوم مجلس الإدارة بتعيين الرئيس المنتخب رئيساً للجنة الترشيح التالية، على الرغم من احتفاظ مجلس الإدارة بالحق في تعيين أي شخص آخر رئيساً للجنة. ووفقاً لتقدير الرئيس، يجوز للرئيس تعيين مساعد رئيس غير مصوّت. وفي الأعوام الأخيرة، كان الرئيس المساعد هو رئيس لجنة الترشيح السابق.

رأى غالبية المشاركين في الاستطلاع (بما في ذلك غالبية أعضاء لجنة الترشيح) أن هيكل القيادة الحالي في لجنة الترشيح فعال على علاته، على الرغم من اعتقاد القليل بأنه غير فعال بشكل كبير. وأشار قليل من الأشخاص إلى أن الاستعانة برئيس العام السابق في تقديم النصائح والإرشادات إلى لجنة الترشيح الجديدة كان أمراً قيماً بالنسبة للرئيس والرئيس المنتخب وللجنة الترشيح برمتها حيث ساعد في الحفاظ على الإجراءات المتبعة من عام إلى آخر. وعلى وجه العموم، فإن من تحدثنا إليهم قالوا بأنه كان من الأجدر والأفضل للرئيس الحصول على خبرات سابقة في لجنة الترشيح. وتبنى قليل آخرون وجهة نظر مختلفة تمثلت الاستعانة بالرئيس السابق في توجيه الإرشادات إلى الرئيس، حيث رأوا أن لهذا الكثير من التأثير على إجراءات لجنة ترشيح سابقة. ورأى آخرون أن هيكل القيادة في لجنة الترشيح لم يكن منعزلاً بالشكل الكافي عن التباين في أداء الرئيس.

وساور قليل من الناس القلق حيال حقيقة أن مجلس الإدارة يختار الرئيس والرئيس المنتخب، ورأوا أن على لجنة الترشيح اختيار القيادة الخاصة بها أو أنه يجب إشراك الرئيس في عملية اختيار الرئيس المنتخب.

### **التوصية 3: يجب تنفيذ وصياغة تدريب لقيادة لجنة الترشيح من أجل تحقيق مزيد من الفهم بالأدوار التي يؤديها وبالصلاحيات والمسئوليات، بالإضافة إلى تأكيد أو تعيين الرئيس التالي مبكراً في دورة العمل.**

يجب أن يكون التدريب الرسمي مكملاً لتوجيه النصائح والإرشادات الرسمي من جانب الرئيس المساعد (عادة ما يكون الرئيس من العام السابق) بالإضافة إلى التدريب المقدمة من الرئيس للرئيس المنتخب.

فغالبية رؤساء اللجان المتطوعين من المنظمات غير الربحية لم يحصلوا على تدريب على كيفية تسهيل أعمال الاجتماعات والعمل مع فريق العمل وإدارة الاتصالات. ومن واقع خبرتنا، قد يؤدي ذلك إلى عدم اتساق على مدار الأعوام في الطريقة التي تعمل وتؤدي بها تلك اللجان. يجب أن يركز تدريب القيادة لكل من رئيس لجنة الترشيح ورئيسها المنتخب على النواحي التالية: آليات وعمليات تسهيل اجتماعات اللجان ووضع وإدارة جداول الأعمال والمشاركة المتوازنة من جانب أعضاء اللجان واستيفاء المواعيد النهائية وضممان أداء كل من القادة والمتطوعين وتواصلهم بالشكل اللائق وعقد الشراكة مع فريق العمل من أجل الاتفاق على المسئوليات والعمليات والإجراءات وخطط الاتصالات ومناقشة التوقعات الواقعية.

وفي الوقت الحالي غالباً ما يتم تعيين رئيس لجنة الترشيح التالي قبل أن تبدأ ولايته بفترة قصيرة. ونحن نوصي بتقديم هذا التأكيد أو التعيين إلى مدة 60 يوماً قبل بداية مدته أو مدتها من أجل الاستعداد والتنظيم لدورة لجنة الترشيح التالية. وبناءً على ذلك، يجب أن تتم عملية التدريب بعد تأكيد تعيين رئيس لجنة الترشيح ولكن قبل الجمعية العمومية السنوية (أي قبل اجتماع لجنة الترشيح للمرة الأولى). ويجب اختيار برنامج التدريب من خلال قيادة لجنة الترشيح، وبمساعدة وتنسيق مقدمين من فريق لجنة الترشيح.

ونشير إلى وجوب أن لا يكون التدريب مفرطاً في الأعباء فيما يخص التزامات الوقت المطلوبة. وبالنظر إلى أن العديد من توصياتنا مصممة من أجل تقليل التزامات الوقت بالنسبة لأعضاء لجنة الترشيح (بما في ذلك قيادة لجنة الترشيح)، فإننا لا نتوقع أن يكون ضم هذا النوع من التدريب -الذي يمكن إجراؤه في الغالب على مدار ساعات عديدة- عبئاً على أعضاء لجنة الترشيح.

**د. النتيجة:** بذل أعضاء لجنة الترشيح -ولا يزالون- جهداً ووقتاً هائلين في الأنشطة الخاصة باللجنة. وفي المتوسط، يفتقر أعضاء لجنة الترشيح للخبرات الأساسية في مجال التعيين والاختيار بالنسبة لمنظمة بحجم منظمة ICANN ومستوى تعقيدها.

وعلى الإجمال، رأى من خضعوا للمقابلات الشخصية والمشاركين في الاستطلاع أنه في حين أن لجنة الترشيح قد تحسنت بشكل كبير في مجال تعيين وتقييم المرشحين، إلا أنه لا يزال هناك متسع لإجراء مزيد من التحسين. وهناك تعليق شائع مفاده أن أعضاء لجنة الترشيح بحاجة لمزيد من الخبرات في إجراء المقابلات الشخصية و/أو التدريب من أجل جعل المقابلات الشخصية احترافية ومتسقة وفعالة أكثر.

#### **التوصية 4: يجب صياغة تدريب من أجل أعضاء لجنة الترشيح على عملية تقييم المرشحين.**

فباستثناء لجنة الترشيح لسنة 2018، لم تقدم لجنة الترشيح -حسب علمنا- تدريباً لأعضائها على إجراء المقابلات الشخصية. وعلى الرغم من تحسن لجنة الترشيح بشكل كبير منذ 2011 في مهنتها خلال المقابلات الشخصية الميدانية وأن أدائها جيد على الإجمال، إلا أننا نعتقد أن التدريب على إجراء المقابلات الشخصية من شأنه زيادة مدى تعامل لجنة الترشيح مع المرشحين بطريقة متسقة واحترافية، وسوف يحسن من قدرة ICANN على المواهب من الطراز الرفيع.<sup>24</sup>

يجب أن يركز التدريب على أن يكون إجراء المقابلات مع المرشحين والاتصال بهم يتم بأسلوب التفاعل ثنائي الاتجاهات عند تعيين المرشحين من الطراز الرفيع، وأنها عملية انتقاء للمبيع وتقييم عند التعامل مباشرة مع المرشحين أثناء المقابلات الشخصية المتعمقة والميدانية. ويتطلب إضفاء الطابع الاحترافي على هذا الاتصال تدريباً على توقعات المرشحين وآليات التقييم إذا كان الخاضعين للمقابلات الشخصية جديرين ببذل الوقت والاستثمار. على سبيل المثال، كيف تقوم بالتحقق من الإجابات من أجل تقييم الكفاءات؟ كيف تصل إلى ما العمق في أي مقابلة شخصية؟ ما الذي تبحث عنه من ردود أفعال المرشحين؟ ما أنواع الأسئلة التي يجب أن تتوقعها من أي مرشح كفؤ؟

يجب إجراء التدريب من خلال شركة موارد بشرية أو شركة استشارات تعيين مستقلة ذات خبرة في تعليم الأفراد كيفية إجراء المقابلات الشخصية مع المرشحين للعمل في مجالس الإدارات والمراكز القيادية الأخرى. ويمكن إجراء هذا التدريب كتوجيه من أجل الأعضاء الجدد، مع تدريب مختصر من أجل الأعضاء العائدين للعمل مرة أخرى. ويجب اختيار برنامج التدريب من خلال قيادة لجنة الترشيح، وبمساعدة وتنسيق مقدمين من فريق لجنة الترشيح.

ونشير إلى وجوب أن لا يكون التدريب مفرطاً في الأعباء فيما يخص التزامات الوقت المطلوبة. وبالنظر إلى أن العديد من توصياتنا مصممة من أجل تقليل التزامات الوقت بالنسبة لأعضاء لجنة الترشيح، فإننا لا نتوقع أن يكون ضم هذا النوع من التدريب -الذي يمكن إجراؤه في الغالب على مدار ساعات عديدة- عبئاً على أعضاء لجنة الترشيح.

**هـ. النتيجة:** ثمة قصور في الفهم حول الدور -وأيضاً إجماع فيما يخص- فاعلية شركة التعيين المتخصصة OB Brussels.

حيث تلقت لجنة الترشيح المساعدة في عملية تعيين المرشحين من شركة OB Brussels. فهي شركة شقيقة في مجموعة OB Frankfurt، والتي قدمت المساعدة في السابق للجنة الترشيح خلال عملية تقييم المرشحين لمجلس الإدارة. ويحظر على

<sup>24</sup> وهذه التوصية متسقة مع التعقيبات والآراء التي تلقيناها من المجتمع. عندما سأل المشاركون في الاستطلاع ومن أجريت معهم مقابلات شخصية عن طبيعة التغييرات التي يودون إجراؤها على لجنة الترشيح، كانت زيادة و/أو توفير التدريب واحدة من الردود الشائعة التي تم تلقيها. وهي غير متسقة مع التوصيات المقدمة من لجان الترشيح السابقة. حيث أوصت لجنة الترشيح لسنة 2013 و2014 و2015 و/أو قبلت التوصية المقدمة من لجنة الترشيح السابقة فيما يخص توفير التدريب حول "أساليب إجراء المقابلات الشخصية ومهارات التعيين/الموارد البشرية الأخرى ذات الصلة". التقرير النهائي للجنة الترشيح لسنة 2013، القسم 4.4.1؛ التقرير النهائي للجنة الترشيح لسنة 2015، الصفحة 26.

شركة OB Brussels وشركة OB Frankfurt مشاركة أو الإفصاح عن المعلومات تجنبًا لتضارب المصالح ولضمان مساعدة كلتاها للجنة الترشيح دون التأثير على الآخر.

وقد تباينت الآراء حول دور شركات التعيين المتخصصة. فقد تمثل رأي شائع ومشارك في أن أي شركة تعيين متخصصة يجب أن تتولى المسؤولية الأولية عن تحديد المرشحين والاحتفاظ بذاكرة مؤسسية فيما يخص مجموعة المرشحين. ونتيجة لذلك، سوف تكون جهود التوعية التي يقوم بها أعضاء لجنة الترشيح غير ضرورية أو ذات أهمية ثانوية ومن من تزيد من جهود OB Brussels. ورأي كثيرون أن OB Brussels كانت هامة لأنها كانت أفضل في العثور على الأشخاص المناسبين من خارج مجتمع ICANN، أو أنه كانت هناك حاجة لشركة من أجل تحقيق وصول وتواصل دولي إضافي. وكان لقليل غيرهم وجهة نظر مختلفة للغاية، حيث رأوا أنه ليست هناك حاجة لأي شركة تعيين بالنظر إلى التوعية والتواصل الذي يقوم به أعضاء لجنة الترشيح.

ورأي عدد من الناس أنه ينبغي على لجنة الترشيح بذل جهد أفضل في التعامل مع شركة التعيين من أجل إيصال الاحتياجات والتحديات الفريدة ذات الصلة بمؤسسة ICANN والمراكز الوظيفية التي تسعى لجنة الترشيح إلى شغلها بالموظفين. وتساءل قليل من الناس عم إن كان من الممكن لشركة تعيين متخصصة أن تساعد (على سبيل المثال، الشركات الأكثر تخصصًا في التعيين داخل مساحات المؤسسات التجارية في مقابل المؤسسات غير الربحية)، أو ما إن كان من المفترض لأي شركة تعيين بذل مزيد من التأكيد على التحقق مما إن كان لدى المرشحين تضارب في المصالح أو ما إن كان من المرجح أن يصوتوا من واقع مصلحة ضيقة محدودة.

ورأي بعض المشاركين في الاستطلاع ومن أجريت معهم المقابلات الشخصية أن فاعلية شركة OB Brussels يجب أن تخضع للتقييم في ضوء الشركات البديلة و/أو طرق التواصل والتوعية. وقد أوصت لجنة الترشيح لسنة 2016 بأن تقوم لجان الترشيح المستقبلية بتأسيس لجنة فرعية من أجل بحث شركاء التعيين البديلين ولكنها أوصت أيضًا بالحفاظ على عمليات وإجراءات من أجل الدورة الحالية.<sup>25</sup>

وفي النهاية، رأى العديد من الناس أن دور شركة التعيين غير شفاف واقترحوا بأن يتم جمع ونشر إحصائيات أساسية حول المرشحين من شركة التعيين كل عام (على سبيل المثال، إحصائيات حول عدد المرشحين المعينين من جانب شركة OB Brussels وعدد المعينين من قبل لجنة الترشيح).

**التوصية 5: يجب مواصلة الاستعانة باستشاري تعيين محترف ومتخصص في دور تحديد مرشحي مجلس الإدارة المحتملين. ويجب توضيح ونشر الدور الذي يقوم به استشاري التعيين.**

يجب أن تستمر الاستعانة بشركة تعيين متخصصة في عملية التعيين لأي مؤسسة بحجم ومدى تعقيد مؤسسة ICANN. ويجب أن يكون الهدف الرئيسي لاستشاري التعيين تحدد المرشحين المؤهلين، مع تركيز على المرشحين الذين لم يرتبطوا من قبل بمنظمة ICANN. فالمهمة التي يؤديها استشاري التعيينات، وكيفية القيام بها، وأين تتم عملية التسليم في ذلك إلى لجنة الترشيح تعد من المعلومات الهامة التي يجب أن تكون واضحة للجنة الترشيح تجاه الاستشاري وأيضًا تجاه مجتمع ICANN.

ولتعزيز الشفافية، يجب تنظيم دور وغرض استشاري التعيينات في إجراءات التشغيل أو الإرشادات التوجيهية. حيث تتوفر معلومات ضئيلة حول غرض ودور استشاري التعيين في وثائق لجنة الترشيح، أو طبيعة الأنشطة التي يقوم بها. على سبيل المثال، كان المرجع الوحيد لاستشاري التعيين (وأيضًا المشار إليه بلفظ "موفر خدمات التعيين") للجنة التعيين لسنة 2018 موجودة في الإرشادات التوجيهية، والتي تشير إلى أن الخطوة التالية اتخذتها لجنة الترشيح: "اختيار موفر خدمة تعيين والتعاقد

<sup>25</sup> التقرير النهائي للجنة الترشيح في عام 2016 التابعة لـ ICANN، متاح على

<https://www.icann.org/en/system/files/files/nomcom2016-report-12oct16-en.pdf>، تم الاطلاع عليه في 28 نوفمبر/تشرين الثاني 2017.

معها". وتحتوي التقارير النهائية التي نشرتها لجنة الترشيح في بعض الأحيان على رؤى إضافية حول دور ومسؤوليات الاستشاري.<sup>26</sup> وعلى الرغم من ذلك، فإن مستوى التفاصيل المتوفرة في تلك التقارير يتفاوت من عام إلى آخر.<sup>27</sup>

بالإضافة إلى ذلك، يجب على استشاري التعيين تقديم عرض توضيحي إلى لجنة الترشيح كل عام، خلال الجمعية العمومية السنوية بعد تعيين لجنة الترشيح الجديدة مباشرة، من أجل استعراض دوره ووظيفته، مع الإشارة إلى الفرص التي تراها كل من شركة التعيين ولجنة الترشيح لتحسين عملية التعيين. وقد حدث ذلك في بعض الأحيان خلال دورات لجنة الترشيح السابقة، لكنه ليس عملية منظمة.<sup>28</sup>

يجب أن تشمل العمليات المنظمة ذات الصلة باستشاري التعيين على الغرض من أي اجتماعات تعقد مع لجنة الترشيح. كما يجب أن تشمل على وصف للأنشطة التي تتم مزاوتها من جانب استشاري التعيين، والتي قد تشمل -استنادًا إلى توصياتنا في التقرير- على مساعدة مجلس الإدارة في تحديد الكفاءات والخبرات اللازمة، والعمل مع لجنة الترشيح من أجل تحويلها إلى وصف وظيفي تفصيلي.

وفي التعليقات العامة المقدمة على مسودة تقريرنا النهائي، أشار المعلقون إلى أهمية (1) التأكيد على عملية حرة وعادة، و(2) تقييم أي مدة لاستشاري فردي على ما يقرب من عامين، و(3) تقديم الاستشاري لجميع المرشحين إلى لجنة الترشيح، و(4) أن تستوضع لجنة الترشيح العمليات الخاص بالاستشاري، و(5) ضرورة الإبلاغ عن النتائج كجزء أساسي من العملية. ونحن نتفق على جميع الردود، ونقوم بضمها وتجميعها في ما نقدمه من توصية، باستثناء المقترح بأن تكون المدة مقصورة على ما يقرب من عامين. ونوصي عوضًا عن ذلك بأن يتم تقييم الاستشاري بصفة سنوية، وأن يتم الإبقاء عليه طالما أنه يواصل تزويد لجنة الترشيح بعدد كافٍ من المرشحين المؤهلين تأهيلاً جيداً.

#### و. النتيجة: دور وفاعلية شركة التقييم الاحترافية (شركة OB Frankfurt سابقاً)، يتسببان في قدر من عدم الاتفاق داخل مجتمع ICANN.

وقد تباينت الآراء حول دور شركة التعيين المتخصصة خلال عمليات تقييم المرشحين. حيث رأى بعض الأفراد أن إسهام شركة OB Frankfurt في جانب المرشحين لم يكن مفيداً نظراً لأنه لم يكن محدداً ونوعياً بما يكفي، في حين رأى آخرون إسهامها مفيداً ووفر "منظور موارد بشرية" أكثر ضرورة بخصوص المرشحين الذي كان غائباً في بعض الأحيان فيما بين أعضاء لجنة الترشيح. ورأى آخرون أن شركة OB Frankfurt يجب أن تكون أكثر انخراطاً في مرحلة التقييم، ولا سيما عندما يتطرق الأمر إلى الفحص المبكر للمرشحين من أعضاء مجلس الإدارة. ورأوا أن من شأن ذلك تقليل أعباء العمل عن كاهل أعضاء لجنة الترشيح وذلك من خلال تقليل الوقت المنقضي في تضيق نطاق المرشحين، وربما يتيح لأعضاء لجنة الترشيح تكريس المزيد من الوقت من أجل تقييم المرشحين بعمق.

ونشير إلى أن عدد الطلبات المكتملة قد زاد في الأعوام الأخيرة. وقد تلقت لجنة الترشيح لسنة 2014 وللسنة 2015 وللسنة 2016 عدد 58 وعدد 81 وعدد 105 طلباً مكتملاً.<sup>29</sup> وبالنظر إلى أن لجنة الترشيح تقوم بمراجعة كل من هذه الطلبات، فهذا يؤدي إلى زيادة أعباء العمل على كاهل لجنة الترشيح في تحديد قائمة بالمرشحين.

<sup>26</sup> على سبيل المثال، أشار التقرير النهائي للجنة الترشيح لسنة 2016 إلى أنه "بعد الاتصال الأولي من جانب رئيس لجنة الترشيح، تمت دعوة مندوب من شركة OB Brussels (استشاري التعيين) من أجل حضور اجتماع للجنة الترشيح من أجل التعريف بالخيارات المتنوعة للتعاون في المستقبل مع اللجنة". التقرير النهائي للجنة الترشيح لسنة 2016، ص 16.

<sup>27</sup> لا يوفر التقرير النهائي للجنة الترشيح لسنة 2015 وصفاً لأي تفاعل مع OB Brussels أو طبيعة أنشطتها بخلاف توجيه الشكر إلى شركة OB Brussels وشركة OB Frankfurt (استشاري التقييم) على ما قدموه من خبرة ومساعدة ذات قيمة عظيمة. التقرير النهائي للجنة الترشيح لسنة 2015، ص 29.

<sup>28</sup> راجع على سبيل المثال، التقرير النهائي للجنة الترشيح لسنة 2016، ص 16.

<sup>29</sup> التقرير النهائي للجنة الترشيح لسنة 2016 في ICANN، ص 22.

**التوصية 6:** يجب مواصلة الاستعانة باستشاري تقييم محترف ومتخصص في عملية تقييم مرشحي مجلس الإدارة. ويجب توضيح ونشر الدور الذي يقوم به استشاري التقييم.

يجب أن تستمر الاستعانة بشركة تقييم متخصصة في عملية التقييم لمرشحي مجلس الإدارة (لكن ليس لمرشحي منظمات الدعم/اللجان الاستشارية أو مجلس إدارة هيئة المُعرّفات الفنية العامة)، بالتناظر إلى حجم ومدى تعقيد مؤسسة ICANN. يجب أن يكون الهدف الرئيس لاستشاري التقييم مساعدة لجنة الترشيح في عملية تقييم المرشحين وذلك من خلال توفير منظور متمرس ومستقل على تقييم المرشحين. فالمهمة التي يؤديها استشاري التقييم وكيفية القيام بها، وكيف يتلاءم هذا الدور مع أنشطة أعضاء لجنة الترشيح كلها معلومات هامة يجب أن تحيط بها لجنة الترشيح على المستوى الداخلي وأيضًا تجاه مجتمع ICANN.

ولتعزيز الشفافية، يجب تنظيم دور وغرض استشاري التقييم في إجراءات التشغيل أو الإرشادات التوجيهية. حيث تتوفر معلومات ضئيلة حول غرض ودور استشاري التقييم في وثائق لجنة الترشيح، أو طبيعة الأنشطة التي يقوم بها. على سبيل المثال، المرجع الوحيد لاستشاري التقييم (وأيضًا المشار إليه بلفظ "موفر خدمات التقييم") للجنة التعيين لسنة 2018 موجود في الإرشادات التوجيهية، والتي تشير إلى أن "استشاري التقييم يجري مقابلات شخصية ويعد تقارير".<sup>30</sup> وتحتوي التقارير النهائية التي نشرتها لجنة الترشيح في بعض الأحيان على رؤى إضافية حول دور ومسئوليات الاستشاري؛<sup>31</sup> وعلى الرغم من ذلك، فإن مستوى التفاصيل المتوفرة في تلك التقارير قد يتفاوت من عام إلى آخر.<sup>32</sup>

بالإضافة إلى ذلك، يجب على استشاري التقييم تقديم عرض توضيحي إلى لجنة الترشيح كل عام، خلال الجمعية العمومية السنوية التي تعقد في الخريف (بعد تعيين لجنة الترشيح الجديدة مباشرة)، من أجل استعراض دوره ووظيفته، مع تحديد فرص تحسين عملية التقييم. وقد حدث ذلك في بعض الأحيان خلال دورات لجنة الترشيح السابقة، لكنه ليس عملية منظمة.<sup>33</sup>

يجب أن تشمل العمليات المنظمة ذات الصلة باستشاري التقييم على الغرض من أي اجتماعات تعقد مع لجنة الترشيح. كما يجب أن تشمل على وصف للأنشطة التي تتم مزاوتها من جانب استشاري التقييم، والتي قد تشمل -استنادًا إلى توصياتنا في التقرير- على فحص مبكر للطلبات، سواء كان الاستشاري يركز عمليات تقييمه على سمات أو مهارات محددة، وكيف تساعد بطاقة درجات الاستشاري لجنة الترشيح.

وفي التعليقات العامة المقدمة على مسودة تقريرنا النهائي، أشار المعلقون إلى أهمية (1) تقديم الاستشاري لجميع المرشحين إلى لجنة الترشيح، و(2) أن تستوضح لجنة الترشيح العمليات الخاصة بها. ونحن نتفق على جميع الردود، ونقوم بضمها وتجميعها في ما نقدمه من توصية، لكننا نؤكد على أنه ينبغي على الاستشاري تحديد أولويات المرشحين استنادًا إلى المعايير والكفاءات المحددة من جانب لجنة الترشيح.

**ز. النتيجة:** إن طول مدة ولاية لجنة الترشيح لعام واحد -حتى وإن تم تجديدها في أغلب الأحيان لعام ثان- قد لا يتيح الفرصة للتعلم الكافي وانخراط الأعضاء.

ووفقًا لما هو منصوص عليه في لوائح ICANN الداخلية، يعمل كل عضو مصوت في لوائح ICANN الداخلية لمدة عام واحد وقد يعمل لمدة عامين متتاليين في أغلب الأحيان. وبعد العمل لولايتين متعاقبتين مدة كل منهما عام واحد، يمكن لأي شخص أن يظل بعيدًا عن العمل في لجنة الترشيح لمدة عامين على الأقل قبل أن يتأهل للعمل لولاية أخرى. ويخدم الأعضاء غير المصوتين لفترات ولاية تحدد بمعرفة المنظمة المعيّنة لهم في لجنة الترشيح.

<sup>30</sup> إجراءات لجنة الترشيح لسنة 2018، متاحة على <https://www.icann.org/resources/pages/nomcom2018-guidelines-en-12-15-2017>، تم الاطلاع عليها في 22 فبراير/شباط 2018.

<sup>31</sup> على سبيل المثال، وصف التقرير النهائي للجنة الترشيح لسنة 2015 أنشطة شركة OB Frankfurt (استشاري التقييم السابق) على النحو التالي: بالنسبة لكل مرشح مدرج في قائمة مرشحي مجلس الإدارة، تلقت لجنة الترشيح من شركة OB Frankfurt نموذجًا لخص قدراتهم في "إدارة الأعمال" وإدارة قوى العمل والإدارة الذاتية"، بالإضافة إلى عوامل مع التحفيز والذكاء الانفعالي الثقافي ومواطن القوة والضعف المدركة ذاتيًا. وعند قراءته بالتزامن مع بيان إبداء الاهتمام والتوصيات، فإننا توفير وجهة نظر مفيدة للغاية من خبير خارجي في المرحلة التالية". التقرير النهائي للجنة الترشيح لسنة 2014، ص 13.

<sup>32</sup> وقد احتوى التقرير النهائي لسنة 2015 وللسنة 2016 على تفاصيل أقل من ذلك بكثير حول استشاري التقييم.

<sup>33</sup> راجع على سبيل المثال، التقرير النهائي للجنة الترشيح لسنة 2013، ص 3، القسم 4.3.3.

وعند السؤال عما إن كان من المفترض إجراء أية تغييرات على طول مدة ولاية أعضاء لجنة الترشيح، اقترح غالبية المشاركين في الاستطلاع بأن يكون طول المدة لعامين، على الرغم من تساؤل القليل عما إن كانت مدة العامين من شأنها أن تجعل من الصعب جذب مندوبين إلى لجنة الترشيح. ورأى ستون بالمائة من المشاركين في الاستطلاع أن المدد يجب أن تكون عامين، مع تفضيل نسبة 19 لمدة عام واحد ونسبة 15 لمدة ثلاثة أعوام. كما فضل ما يقرب من 75 بالمائة ممن أجريت معهم المقابلات الشخصية مدة عامين. وكانت زيادة مدة الولاية إلى عامين أحد أشيع الإجابات عندما سئل من أجريت معهم المقابلات الشخصية والمشاركين في الاستطلاع عن طبيعة تغيير أو تغييرين يودون إجراؤهما على لجنة الترشيح.

وعند السؤال عما إن كان من الواجب أن يعمل أعضاء لجنة الترشيح لأكثر من مدة ولاية واحدة وإن كان الأمر كذلك فكم عدد مدد الولايات، رأي غالبية المشاركين في الاستطلاع أن العمل لمدة عامين على مدار العمل كان مناسبًا، على الرغم من شيوع تفضيل العمل لمدة ولاية أو ثلاثة ولايات أيضًا. وعُبر قليلون عن مخاوفهم من قيام أفراد بالعمل عدة مرات في لجنة الترشيح، مع ذكر بعض الأعضاء في لجنة الترشيح بأن الاستماع إلى ما حدث في لجنة الترشيح منذ عدة سنوات لم يكن مفيدًا.

### **التوصية 7: يجب على أعضاء لجنة الترشيح - باستثناء المراكز القيادية- العمل لمدة ولاية من عامين، وأن تكون العمل مقتصرًا على ولايتين اثنتين.**

يجب الإبقاء على فترات ولاية من عام واحد لكل من الرئيس والرئيس المنتخب والرئيس المساعد. وعلى الرغم من ذلك، وبالنظر إلى المزايا والعيوب المرتبطة بالفترات الأقصر والأطول، فإن مدد ولاية من عامين لأعضاء لجنة الترشيح في المراكز غير القيادية يحقق توازنًا مقارنًا بفترات ولاية من عام واحد أو ثلاثة أعوام. إن فترات الولاية لعامين -التي تكون مرتبة بحيث يتم شغل ما يقرب من نصف المقاعد في لجنة الترشيح كل عام- توفر نقلاً أكثر اتساقًا من لجنة الترشيح السابقة وتتيح لأعضاء لجنة الترشيح التوازي مع منحنى التعلم الخاص بكون الفرد عضوًا في لجنة الترشيح.

كما أننا نوصي بأن يتم السماح لأعضاء لجنة الترشيح العمل بحد أقصى اثنتين، مدتي ولاية على مدار أعمارهم، مع السماح بالعمل لولايتين متعاقبتين. وتقييد العمل بولايتين مصمم من أجل تجنب احتمالية التأثير المتزايد من عودة أي فرد إلى لجنة الترشيح بشكل متكرر. وفي حين لا توجد أي إجابة نموذجية فيما يخص ما إن كان من الواجب مطالبة أعضاء لجنة الترشيح بالتحلي بعيدًا عن لجنة الترشيح قبل مدتهم الثانية، فإننا نعتقد أن مدد الولاية المتعاقبة أمر مناسب. وحتى إن عمل كل عضو في لجنة الترشيح لمدتين متعاقبتين، فإن الحجم الكبير للجنة الترشيح سوف يؤدي إلى عملية دوران كبير في العمالة كل عامين.

بالإضافة إلى المزايا المشار إليها في النتيجة السابقة، سوف تزيد هذه التوصية من الذاكرة المؤسسية للجنة الترشيح ومن ثم يجب أن تزيد من قدرة لجنة الترشيح على تقييم الإجراءات المتبعين بها، بما في ذلك على سبيل المثال، أداء الاستشاريين الخارجيين.

### **ح. النتيجة: الحجم الحالي للجنة الترشيح مناسب.**

أشار العديد من الناس إلى الحاجة إلى تحقيق توازن عند النظر في مسألة حجم لجنة الترشيح؛ وقد يساعد المزيد من الأعضاء في التعامل مع أعباء العمل الكبيرة للجنة الترشيح وأن يجعلوا من السهل تحقيق تمثيل عادل عبر منظمات ICANN التي تريد المندوبين إلى لجنة الترشيح، في حين قد يزيد أعضاء قليلون من كفاءة عمليات لجنة الترشيح. وعلى الإجمال، رأى قليل من الناس أن أداء لجنة الترشيح سوف يكون أكثر فاعلية إذا كان بها أفراد قليلون، في حين رأى قليلون جدًا أنه يجب على لجنة الترشيح ضم المزيد من الأعضاء.

### **التوصية 8: يجب الحفاظ على الحجم الحالي للجنة الترشيح.**

إن الحجم الحالي للجنة الترشيح مناسب ويحقق توازنًا بين مزايا لجنة الترشيح الأصغر مقابل لجنة الترشيح الأكبر حجمًا: وعلى وجه الخصوص، التوازن فيما بين فاعلية مجموعة صغيرة في اتخاذ القرارات والتوصل إلى الإجماع، والحاجة لتمثيل منظمات الدعم واللجان الاستشارية وتمثيل وجهات النظر المتنوعة التي قد يتبناها الأعضاء داخل منظمات الدعم واللجان الاستشارية.

## ط. النتيجة: ثمة تخوّف حيال دور ومشاركة الأعضاء غير المصوّتين.

ووفقاً لما هو موضح في السابق في الشكل 1، قد تضم لجنة الترشيح ما يصل إلى ستة أعضاء غير مصوّتين. بالإضافة إلى ثلاثة مراكز قيادية غير مصوّتة، فإن الأعضاء الثلاثة غير المصوّتين هم أعضاء من لجنة SSAC وRSSAC ولجنة GAC، على الرغم من عدم قيام لجنة GAC بتعيين أي شخص من قبل في لجنة الترشيح. (تجري مجموعة عمل تابعة للجنة GAC في الوقت الحالي تقييماً حول ما إن كان من الممكن للجنة GAC المشاركة في لجنة الترشيح، وكيفية ذلك.<sup>34</sup>)

وحتى لجنة الترشيح لسنة 2018، شارك الأعضاء غير المصوّتين في الاستفتاءات الاستطلاعية، لكن لم يشاركوا في عمليات التصويت النهائية. وفي لجنة الترشيح لعام 2018، فإن ما نفهمه هو أن الأعضاء غير المصوّتين لا يشاركون في الاستفتاءات الاستطلاعية أو عمليات التصويت النهائية. وقد انقسم المشاركون في الاستطلاع بالتساوي حول ما إن كان من الواجب إعطاء الأعضاء غير المصوّتين حقوق التصويت الكاملة أو إن كان النظام الحالي يجب أن يظل فاعلاً، على الرغم من التساؤل المتكرر للناس عن الغرض من وجود أعضاء غير مصوّتين بالأساس. ورأى قليل جداً من الناس أنه يجب أن تكون مشاركة الأعضاء غير المصوّتين أقل (على سبيل المثال إزالتهم من لجنة الترشيح أو منعهم من المشاركة في الاستفتاءات الاستطلاعية). وأشار قليل من الناس أن الأعضاء غير المصوّتين يوفرون وجهات نظر قيمة ومؤثرة.

## التوصية 9: يجب أن يشارك جميع أعضاء لجنة الترشيح بالكامل والأعضاء المصوتون، باستثناء قيادة لجنة الترشيح.

يجب تحويل أعضاء SSAC وRSSAC وGAC إلى أعضاء مصوتين وأن تكون لهم القدرة على المشاركة الكاملة في أنشطة لجنة الترشيح.<sup>35</sup> ويجب أن يخضع الأعضاء المصوّتين الجدد لنفس متطلبات أعضاء لجنة الترشيح الحاليين: وعلى وجه الخصوص، يجب أن يخضعوا لنفس قيود مدة الولاية.

وتحل هذه التوصية محل النظام الحالي الذي يشارك فيه الأعضاء غير المصوّتين في لجنة الترشيح (وقد يشاركوا أو لا يشاركوا في الاستفتاءات الاستطلاعية) لكن لا يمكنهم المشاركة في عمليات التصويت النهائية. النظام الهجين الحالي:

- نادراً ما يكون حاضرًا في لجان الاختيار أو التعيين الأخرى في المؤسسات غير الربحية؛
- ويتيح لكل لجنة ترشيح تغيير تأثير الأعضاء غير المصوّتين وذلك من خلال تغيير ما إن كان بقدرتهم المشاركة في الاستفتاءات الاستطلاعية دون أي مشاركة من مجتمع ICANN أو المنظمات التي قامت بتعيين الأعضاء غير المصوّتين،
- ويستحدث نظامًا يكون فيه الأعضاء -الذين (1) ترى ICANN أنهم يضيفون وجهات نظر قيمة إلى لجنة الترشيح و(2) يشاركون في جميع أنشطة لجنة الترشيح، بما في ذلك إجراء تحليلات متعمقة ودقيقة ومقابلات للمرشحين- غير قادرين على الرغم من ذلك على المشاركة في أي تصويت نهائي بطريقة تتسق مع المعايير المطلوبة من أعضاء لجنة الترشيح.<sup>36</sup>

لا تفرض على الأعضاء الحاليين غير المصوّتين وغير المسؤولين قيود مدة ولاية من خلال لوائح ICANN الداخلية التي تحكم لجنة الترشيح،<sup>37</sup> والذين قد يسهموا بقدر من التأثير غير المناسب، بما في ذلك كسب التأييد والمعرفة المؤسسية التي تتلاعب

<sup>34</sup> مجموعة عمل GAC حول مشاركة GAC في لجنة الترشيح، متاح على <https://gac.icann.org/working-group/gac-working-group-on-gac-participation-in-nomcom#meetings>، تم الاطلاع في 3 ديسمبر/كانون الأول 2017.

<sup>35</sup> وتظل للجنة GAC حرية تحديد ما إن كانت سترسل مندوبًا إلى لجنة الترشيح من عدمه.

<sup>36</sup> أما فيما يخص التصويت، فإن إجراءات التشغيل الخاصة بلجنة الترشيح لسنة 2018 تنص على ما يلي: "يتم إجراء التصويت على كافة المسائل داخل لجنة الترشيح بما يتفق مع لوائح ICANN الداخلية. ومتى ما قدم الرئيس دعوة للتصويت على أي مسألة، يتم احتساب أصوات أعضاء لجنة الترشيح المصنّفين في فئة الأعضاء المصوّتين بموجب لوائح ICANN الداخلية. المسائل التي تمثل عملية اتخاذ القرارات في لجنة الترشيح على وجه الخصوص، والتي تكون عبارة عن محصلة محددة فيما يخص اختيار أو عدم اختيار أي مرشح داخل عملية التقييم أو الترشيح التي تجريها لجنة الترشيح فتعتبر بمثابة تصويت". إجراءات التشغيل للجنة الترشيح لسنة 2018، القسم 6.أ، تم الاطلاع عليها في 15 مارس 2018.

<sup>37</sup> لوائح ICANN الداخلية، المادة 8، القسم 8.3(ج)، متاحة على <https://www.icann.org/resources/pages/governance/bylaws-en/#article8>، تم الاطلاع عليها في 11 فبراير/شباط 2018.

بالنظام. ومطالبة هؤلاء الأعضاء بالالتزام بنفس قيود مدة الولاية كذلك التي لأعضاء لجنة الترشيح الآخرين يعزز من مجال تأثير متزن فيما بين الأعضاء الفرديين في لجنة الترشيح.

في حين أنه من غير المعتاد في بعض الأحيان أن يكون هناك ثلاثة أعضاء في قيادة لجنة الترشيح من الأعضاء غير المصوّتين، يسير الأمر على ما يرام في هذا السياق نظرًا للحجم الكبير للجنة الترشيح وحقيقة أن ICANN ولجنة الترشيح يرغبان في أن تكون قيادة لجنة الترشيح محايدة وغير منحازة حيث يتم تعيينها من قبل مجلس إدارة ICANN.

**ي. النتيجة: ثمة قلق من أن لجنة الترشيح قد لا تمثل بدقة الدوائر (عبر منظمات الدعم واللجان الاستشارية وأيضًا داخل منظمات الدعم واللجان الاستشارية).**

اعتُبر التمثيل في لجنة الترشيح كافيًا بشكل عام لكل من منظمة ICANN التي ترسل المندوبين إلى لجنة الترشيح. وتساءل البعض عن السبب وراء عدم تمثيل لجنة GAC، ورأى آخرون أن لجنة ALAC و GNSO ممثلتان بإفراط. ورأى آخرون رغم ذلك أن أصحاب المصلحة غير التجاريين كانوا أقل تمثيلًا بشكل عام.

ورأى بعض الناس أن من الواجب إجراء توازن في لجنة الترشيح، سواء عبر منظمات ICANN أو داخل منظمات ICANN. أما فيما يخص الأخيرة، على سبيل المثال، رأى أكثر من شخص واحد أنه يجب على GNSO النظر في إعادة توازن المعينين من قبلها في لجنة الترشيح لتحقيق المطابقة مع هيكل GNSO. وفي الوقت الحالي، ترسل GNSO وفدًا إلى لجنة الترشيح من أجل مستخدمي الأعمال "الكبار" ومستخدمي الأعمال الآخرين "الصغار" إلا أن هذا الهيكل ليس جزءًا من مجلس منظمة GNSO الحالي.

#### **التوصية 10: يجب إعادة توازن التمثيل في لجنة الترشيح على الفور ومراجعتة بعد ذلك كل خمسة أعوام.**

إن المراجعة الدورية وإعادة التوازن في تشكيل لجنة الترشيح يضمن أنه يعكس مجتمع ICANN بشكل مناسب، من المنظور التاريخي ومن منظور الأفضلية.

وتتطلب أي توصية حول الطريقة الدقيقة لتحقيق التوازن مرة أخرى في لجنة الترشيح تقييمًا شاملاً للتمثيل داخل مجتمع ICANN، بما في ذلك فهم كامل لتاريخ ومستقبل التمثيل المحتمل داخل منظمات الدعم واللجان الاستشارية. كما أنه سيتطلب تعقيبات وإسهامات من مجلس الإدارة وتشكيل مجموعة عمل من جميع الدوائر تشمل تمثيلًا من المجتمعات أو المجموعات الناشئة داخل مجتمع ICANN.

وخلال التقييم الذي أجريناه، سمعنا من عدد كبير من الأفراد الذين رجحوا بأن لجنة الترشيح لم تكن متوازنة، لكن عبر المنظمات وداخل المنظمات (أي عبر الدوائر داخل منظمات الدعم/اللجان الاستشارية). وبما لا يدعوا للدهشة، تنوعت الآراء التي سمعناها على نطاق واسع وغالبًا ما كانت غير متسقة مع بعضها الآخر. على سبيل المثال، أشار بعض الناس إلى أن منظمة دعم/لجنة استشارية واحدة كانت ممثلة بشكل أقل من حيث عدد المندوبين الذين تم إرسالهم إلى لجنة الترشيح من منظمة الدعم/اللجنة الاستشارية تلك، في حين رأى آخرون أن التمثيل كان ضروريًا بالنظر إلى التنوع الكبير نسبيًا في وجهات النظر التي تتبناها الدوائر داخل منظمة الدعم/اللجنة الاستشارية تلك مقارنة بمنظمات الدعم/اللجان الاستشارية الأخرى. وفي النهاية، فإن أي عملية لإعادة التوازن في لجنة الترشيح يتطلب تقييمًا تفصيليًا لجميع مجموعات أصحاب المصلحة في ICANN. ويجب على لجنة الترشيح بناءً على ذلك تشكيل مجموعة عمل على الفور، وكل خمسة أعوام بعد ذلك، من أجل دراسة أفضل طريقة لإعادة التوازن في لجنة الترشيح استنادًا إلى التعقيبات والآراء المقدمة من كل منظمة ذات تمثيل في لجنة الترشيح ومجتمع ICANN الأوسع.

وتستند توصيتنا باستخدام فترات بينية قوامهم خمس سنوات إلى مطالب المراجعة النموذجية من ICANN للمنظمات، بالإضافة إلى خبرتنا في المنظمات الأخيرة المشابهة المستندة إلى أعمال المتطوعين.<sup>38</sup>

<sup>38</sup> راجع على سبيل المثال، لوائح ICANN الداخلية المادة 4، القسم 4.4، متاحة على

<https://www.icann.org/resources/pages/governance/bylaws-en/#article4>، تم الاطلاع عليها في 11 فبراير/شباط

**ك. النتيجة:** تعتمد لجنة الترشيح اعتمادًا كبيرًا على دعم فريق عمل ICANN. وثمة مخاوف من أن يكون فريق عمل لجنة الترشيح مفتقرًا إلى الموارد اللازمة، وهو ما أثر على عمل لجنة الترشيح.

وهناك عضوان في فريق العمل يقدمان الدعم للجنة الترشيح. ويقدم فريق العمل الدعم لأعضاء لجنة الترشيح في جهود التوعية والتوصل وفي طلبات المرشحين. كما يتلقى فريق العمل التعقيبات والآراء من المرشحين ومن أعضاء لجنة الترشيح من أجل تحسين العمليات، والتعامل مع الطلبات المقدمة من أجل مزيد من المساعدة من الإدارات الأخرى داخل ICANN.

وتمثلت ملاحظتان شائعتين نسبيًا حول دور فريق عمل لجنة الترشيح في أن لجنة الترشيح كانت (1) تعتمد اعتمادًا كبيرًا على دعم فريق العمل و(2) غير مزودة بفريق العمل الكافي وغير مزودة بالموارد الكافية. ونتيجة لذلك، قلل ذلك من فاعلية قيادة لجنة الترشيح ومن لجنة الترشيح ككل، وجعل من الصعب في بعض الأحيان على لجنة الترشيح إبلاغ المرشحين بفاعلية بالتغييرات الواقعة في الجداول والمواعيد النهائية.

كما أثير تخوف آخر حول عدم توافر التكامل لأعضاء فريق عمل لجنة الترشيح داخل هيكلك فريق عمل ICANN.

**التوصية 11:** يجب أن يكون عضو فريق العمل الأول الذي يقدم الدعم للجنة الترشيح مسنولاً أمام مكتب المدير التنفيذي وأن يعمل وفق توجيهاته.

في المجتمع غير الربحي، فإن الحكومة مسنولية المدير التنفيذي وترتبط وظائف فريق لجنة الترشيح في المعتاد بمكتب المدير التنفيذي. والسبب الرئيسي وراء ذلك هو أن المدير التنفيذي هو المسنول عن الحكومة الكاملة، وأيضًا إنفاذ وتنفيذ الاستراتيجية المؤسسية، ومن ثم التفكير تفكيرًا ناقدًا حول ما ستبدو عليه ICANN في المستقبل وما ستحتاجه ICANN. ويوفر المدير التنفيذي الصلاحية ويفهم مدى تعقيد ICANN واحتياجات مجلس الإدارة وغيره من المراكز القيادية. وربط المسنول الأول في لجنة الترشيح (أي مدير المشروعات الأول في لجنة الترشيح) بمكتب المدير التنفيذي يعين المدير التنفيذي أكثر على نجاح العمليات المستخدمة في اختيار قيادة ICANN.

بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يخضع عضو فريق العمل الأول في لجنة الترشيح لمراجعة سنوية مع مكتب المدير التنفيذي. وكوظيفية تطوير، يجب على قيادة لجنة الترشيح توفير تعقيبات تطويرية مكتوبة كل عام لأي جهة ترأس عضو فريق العمل الأول في مكتب المدير التنفيذي.

**التوصية 12:** يجب أن يكون للجنة الترشيح تعقيبات وإسهامات في ميزانية لجنة الترشيح وموارد فريق العمل.

على المستوى التاريخي، لم تشارك لجنة الترشيح من قبل في عملية إعداد الميزانيات. وعلى الرغم من ذلك، وعلى الرغم من ذلك، يجب أن يكون لقيادة لجنة الترشيح معرفة بالميزانية ويجب أن تسهم في تخصيص الموارد، في حين يجب أن تحتفظ الإدارة/فريق العمل بالمسئولية الكاملة عن الميزانية.

ومن ثم يجب أن تكون هناك آلية رسمية لدى قيادة لجنة الترشيح من أجل توفير التعقيبات والإسهامات في الموارد، مع بقاء الرقابة النهائية على الميزانية بيد إدارة ICANN. يجب أن تتم التعقيبات من قيادة لجنة الترشيح في نهاية كل دورة من دورات لجنة الترشيح، استنادًا إلى خبرات لجنة الترشيح في ذلك العام، ويجب الاعتداد بها عند صياغة ميزانية لجنة الترشيح التالية.

## 6. النتائج والتوصيات: عمليات وإجراءات لجنة الترشيح

يحتوي هذا القسم على نتائج وتوصيات ترتبط بعمليات وإجراءات لجنة الترشيح الخاصة بتعيين وتقييم المرشحين. ومن بين موضوعات التعيين في ثنايا هذا القسم، موضوع الحاجة لقيام لجنة الترشيح بتنظيم العمليات والإجراءات في سائر مراحل دورة لجنة الترشيح، سواء كانت وضع مواصفات وظيفية أو إجراء عمليات توعية أو تقييم للمرشحين.

2018؛ مرحبًا بكم في مراجعات ICANN، والمتاح على <https://www.icann.org/resources/reviews>، تم الاطلاع عليه في 22 مايو/أيار 2018.

أ. **النتيجة:** أحرزت لجنة الترشيح تقدمًا في زيادة مدى إبقائها على السياسات والإجراءات من عام إلى آخر، وعلى الرغم من ذلك، لا تزال "تعيد اختراع العجلة" في العديد من القضايا الإجرائية وتبدي افتقارًا للاستمرارية.

تبنيت لجنة الترشيح شعارًا يتمثل في أن العمليات مفتوحة إلا أن البيانات (الشخصية) سرية. فمنذ عام 2013، تشارك لجنة الترشيح عمليات (سياسات وإجراءات) من لجنة ترشيح واحدة إلى الأخرى في تقرير لجنة الترشيح السنوي، بما يسمح للجنة الترشيح التالية اعتبار وتعزيز عمليات لجنة الترشيح السابقة. ورأى من كان له رأي حول هذه الوثيقة أنها بمثابة تحسن على مدار السنوات السابقة.

وعند السؤال عما إن كانت لجنة الترشيح فعالة في الحفاظ على العمليات والإجراءات على مدار السنوات، كان هناك انقسام كبير في آراء المشاركين في الاستطلاع، حيث رجح النصف بأنها كانت فعالة ورجح النصف الآخر بأنها غير فعالة. وقد صنف ما يقرب من ربع جميع المشاركين ونصف الردود غير الفعالة لجنة الترشيح بأنها "غير فعالة للغاية" في الحفاظ على العمليات والإجراءات.

واستنادًا إلى عملية التدقيق التي قمنا بها لاجتماع لجنة الترشيح في اجتماع ICANN60، كان الافتقار إلى الاستمرارية واضحًا. وتتم مناقشة عدد من الإجراءات والقواعد التشغيلية كل عام، وهو ما يتطلب قدرًا هائلًا من الوقت. ويتسق ذلك مع التعقيبات التي تلقيناها ردًا على أسئلة المقابلات الشخصية وأسئلة الاستطلاع، بما في ذلك ما جاء من أعضاء لجنة الترشيح الحاليين والسابقين. فعلى سبيل المثال، عند السؤال عن ماهية التغيير أو التغييرين الذي يود المرء إجراؤهما على لجنة الترشيح، كان من بين الإجابات الأكثر شيوعًا لكل من المشاركين في الاستطلاع ومن أجريت معهم المقابلات الشخصية زيادة استمرارية العمليات والإجراءات من عام إلى آخر. وغالبًا ما وصف الناس لجنة الترشيح بأنها "تعيد اختراع العجلة" كل عام وأشاروا إلى أن الاجتماعات الأولية مرتكزة بشدة على استحداث إجراءات أو إضفاء تعديلات طفيفة عليها.

**التوصية 13:** يجب نشر "مخطط عمليات" وتنظيم عناصر عمليات لجنة الترشيح. ففي كل عام، يجب مطالبة لجنة الترشيح بتبسيط الضوء وتفسير التغييرات على العمليات لمجتمع ICANN في جلسة مفتوحة.

سوف يساعد نشر مخطط للعمليات ووضع تنظيم للعمليات في توفير مزيد من الشفافية لمجتمع ICANN، وزيادة الاستمرارية في العمليات، وتبسيط مشكلات العمليات التي تتناول كل لجنة ترشيح كل عام. وسوف يتيح ذلك للجنة الترشيح تبسيط ما يفيد وإتاحة تلك العمليات للمرشحين ولمجتمع ICANN. كما سيزيد ذلك من مدى رؤية المرشحين ومجتمع ICANN لعمليات لجنة الترشيح بأنها عادلة وشفافة، مع تقليل تأثير قيادة لجنة الترشيح في إعداد قواعد تشغيل لأي عام محدد. كما أن نشر هذا المخطط يخفف من الأعباء على كاهل فريق العمل مع تأصيل وذبوع العمليات والإجراءات.

وفي حين قد يعتقد البعض بأن قدرة لجنة الترشيح على تغيير القواعد والإجراءات كل عام يعزز من هدفيها في التحلي بالاستقلالية، تأتي هذه التغييرات على حساب الفاعلية والكفاءة الكلية للجنة الترشيح. وقد يؤدي عدم توافر العمليات المكتوبة أيضًا إلى زيادة ما يفهم على أنه انحياز عندما لا يفهم المجتمع بشكل كامل الأسباب المنطقية وراء أية تغييرات. وعلاوة على ذلك، فإن هذه التغييرات -عندما تُجرى دون سابق إنذار وبدون تعقيبات من مجتمع ICANN- تكون غير متسقة مع التزام ICANN تجاه الشفافية والمساءلة. وعلى هذا النحو، فإننا نوصي بأن تنشر لجنة الترشيح التغييرات على عملياتها وإجراءاتها على موقعها على الويب من أجل استعراض مجتمع ICANN لها. وعلاوة على ذلك، نقترح بأن تجري لجنة الترشيح جلسة عامة في اجتماع ICANN المقرر عقده في الربيع من أجل مناقشة أي تغييرات.

قامت جهة الفحص المستقلة بإنشاء مخطط العمليات (الملحق 1) وجدول الإجراءات (الملحق 2) أدناه كأمثلة توضيحية، استنادًا إلى فهمنا وتفسيرنا لعملية لجنة الترشيح لعام 2017. إن مخطط "مراحل عمل لجنة الترشيح" المنشور حاليًا على موقع لجنة الترشيح على الويب مفيد للأغراض الداخلية ولأعضاء المجتمع الساعين للحصول على معلومات محددة حول عمليات وإجراءات لجنة الترشيح،<sup>39</sup> لكنها تشمل مهام (على سبيل المثال، "ترتيبات العمل أثناء السفر إلى اجتماعات ICANN") ذات الصلة الأقل في مخطط الغرض منه زيادة الفهم العام بعمليات وإجراءات لجنة الترشيح. الأمثلة المطروحة في الملحق 1 والملحق 2 الهدف منها أن تكون أكثر سهولة في الفهم لمن هم أقل إلمامًا بلجنة الترشيح. وتطلعهم يتمثل في بيان تدفق الخطوات المختلفة

<sup>39</sup> راجع <https://www.icann.org/nomcom2018>، تم الاطلاع عليه في 1 مارس/أذار 2018.

بوضوح في عمليات وإجراءات لجنة الترشيح. ويجب على لجنة الترشيح أيضاً أن تراعي إضافة المعلومات حول توقيت كل خطوة عندما تقوم بتطوير الرؤية الخاصة بها.

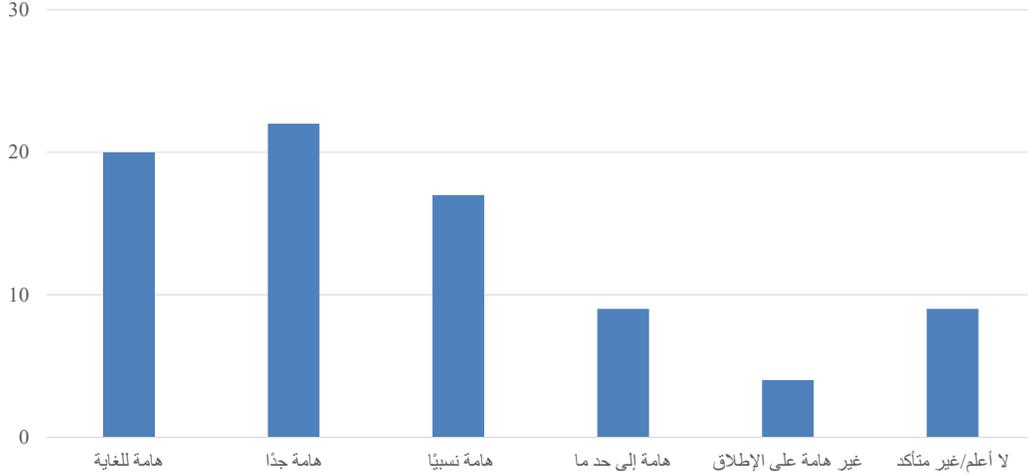
ومن الأمثلة على العمليات التي يجب تأصيلها بمزيد من الوضوح من جانب لجنة الترشيح هي الاختلافات في عملية تقييم مرشحي مجلس الإدارة مقارنة بمرشحي منظمات الدعم/اللجان الاستشاري ومرشحي مجلس إدارة هيئة المُعرّفات الفنية العامة. علماً بأن إرشادات لجنة الترشيح التوجيهية وإجراءات التشغيل وغيرها من المواد (مثل مخطط مراحل عمل لجنة الترشيح) تتميز بالغموض الشديد في هذا الجانب ولا تميز أي اختلافات، مثل حقيقة أن استشاري التقييم قدم بطاقات درجات لمرشحي مجلس الإدارة، لكن لم يعطها لمرشحي منظمات الدعم/اللجان الاستشارية ومرشحي مجلس إدارة هيئة المُعرّفات الفنية العامة. ومثال آخر وهو تأصيل العملية التي تسعى من خلالها لجنة الترشيح للحصول على التوجيهات من مجلس الإدارة أو من منظمات الدعم واللجان الاستشارية أو من مجلس إدارة هيئة المُعرّفات الفنية العامة أو تسعى للحصول من خلالها على التعقيبات حول المرشحين المقترحين من أجل إعادة التعيين لضمان عدم نسيان الإرشادات أو الاشتراطات المقدمة في السابق من لجنة ترشيح إلى أخرى.

وفي التعقيبات العامة المقدمة على مسودة تقريرنا النهائي، رأى المعلقون أن هذه التوصية بحاجة لأن تكون أقوى أو أنها لم تتناول المسألة بما يكفي. ورداً على ذلك، نشير إلى أن تأصيل وتنظيم العمليات لزيادة الشفافية والمساءلة مشمولة في ثنايا هذا التقرير، وهو ما ينادي غالباً بتأصيل وتنظيم العمليات الرسمية الحالية أو تأصيل وتنظيم عمليات وإجراءات جديدة. وبذلك، فإن توصيتنا الإجمالية بتأصيل وتنظيم العناصر الأساسية في عمليات وإجراءات لجنة الترشيح مسألة متصلة في العديد من توصياتنا في هذا التقرير، بما في ذلك: وضع مواصفات وظيفية لأعضاء لجنة الترشيح (التوصية رقم 1) والمرشحين (التوصية رقم 15)، والمطالبة بالحصول على النصائح والإرشادات من مجلس الإدارة ومن منظمات الدعم واللجان الاستشارية ومن مجلس إدارة هيئة المُعرّفات الفنية العامة (التوصية رقم 14)، والاستعانة باستشاري التعيين واستشاري التقييم (التوصية رقم 5 ورقم 6)، والتواصل مع المرشحين (التوصية رقم 18)، وإقرار حالة المشاركة/التصويت لأعضاء لجنة الترشيح الفرديين (التوصية رقم 9)، وإعداد التقارير (التوصية رقم 23) وإعداد الميزانية (التوصية رقم 12). كما يجب تأصيل وتنظيم وتحسين الممارسات الجيدة من خلال لجان الترشيح المتعاقبة بطريقة شفافة أمام مجتمع ICANN، والذي يشترط الحصول على إجراءات واضحة ومكتوبة.

**ب. النتيجة:** ثمة افتقار للتواصل فيما بين لجنة الترشيح ومجلس الإدارة/منظمات الدعم/اللجان الاستشارية فيما يخص المهارات والكفاءات المرغوبة في المرشحين المحتملين. بالإضافة إلى ذلك، أحياناً ما يعاني مجلس الإدارة ومنظمات الدعم/اللجان الاستشارية في الوصول إلى إجماع حول ما يحتاجونه ولا تكون لديهم طريقة فعالة في إبلاغ لجنة الترشيح بما إن كان من الواجب إعادة تعيين المعينين الحاليين.

رأى غالبية المشاركين في الاستطلاع ومن أُجريت معهم المقابلات الشخصية أن لجنة الترشيح بحاجة لمزيد من الحوار مع منظمات ICANN ولجانها؛ ورأى قليلون جداً أن لجنة الترشيح بحاجة لحوار أقل. بالإضافة إلى ذلك، رأس غالبية المشاركين في الاستطلاع أن نصائح مجلس الإدارة المقدمة إلى لجنة الترشيح "هامة لأقصى درجة" أو "هامة للغاية" كما هو موضح في الشكل 10.

**الشكل 10: ما مدى أهمية نصاب مجلس إدارة ICANN عند تعيين وتقييم واختيار مرشحي مجلس الإدارة؟ عدد المشاركين في الاستطلاع**



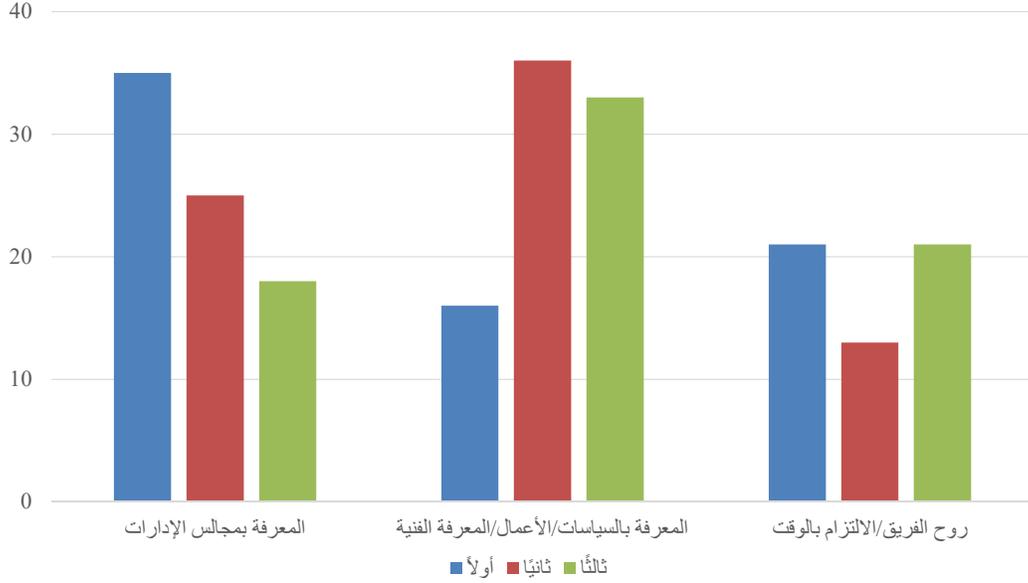
في المقابلات الشخصية، تلقينا العديد من الردود ذات الصلة بطبيعة الاتصالات فيما بين لجنة الترشيح ومنظمات ICANN، وهو ما يشير إلى العمليات المحددة أو المعروفة بشكل جيد، ويمكن أن تتغير من عام إلى آخر.

ورأى غالبية المشاركين أن هناك متسع لتحسين الاتصال فيما بين لجنة الترشيح ومجلس الإدارة حول الكفاءات اللازمة من أجل أعضاء مجلس الإدارة، ورأى عديدون أن ليست على دراية كافية بالكفاءات التي يحتاجها مجلس الإدارة. وعلى الإجمال فقد رأى المشاركون في الاستطلاع أن نصاب مجلس الإدارة كانت دقيقة، على الرغم من ترجيح البعض بأن مجلس الإدارة مال للتركيز على مجموعات المهارات النوعية اللازمة أكثر من السمات العامة التي تميز أعضاء مجلس الإدارة الجيدين.<sup>40</sup> وأشار آخرون إلى أنه لمن السهل دومًا بالنسبة لمجلس الإدارة التوصل إلى إجماع حول المهارات أو الخصائص المطلوبة من جانب مجلس الإدارة، وأنه يجب على مجلس الإدارة إيصال تعقيباته وأرائه إلى لجنة الترشيح بمزيد من الوضوح بحيث لا تتلقى لجنة الترشيح أية معلومات متضاربة.

يوضح الشكل 11 كيفية تصنيف المشاركين في الاستطلاع للمهارات الأكثر أهمية بالنسبة للمعينين من جانب لجنة الترشيح في مجلس الإدارة. تم تصنيف المعرفة بمجالس الإدارات أولاً (الأهم)، وتبعه العمل بروح الفريق أو الالتزام بالوقت، وبعد ذلك السياسة والأعمال و/أو المعرفة الفنية.

<sup>40</sup> نصيحة مجلس الإدارة منشورة على موقع لجنة الترشيح على الويب. خطاب مجلس الإدارة إلى لجنة الترشيح لسنة 2017 مؤرخ في 9 مارس/أذار 2017 ومتاح على <https://www.icann.org/en/system/files/files/icann-board-nomcom-guidance-09mar17.pdf>، تم الاطلاع عليه في 14 نوفمبر/تشرين الثاني 2017.

**الشكل 11: تصنيف المهارات الأكثر أهمية بالنسبة للمعينين من لجنة الترشيح في مجلس إدارة ICANN عدد المشاركين في الاستطلاع**



تم اعتبار أن مجلس الإدارة يوفر نصائح أكثر فائدة وأكثر تكرارًا مقارنة بمنظمات الدعم واللجان الاستشارية التي تعين لجنة الترشيح أفرادًا بها. ورأى أعضاء من منظمات الدعم واللجان الاستشارية في بعض الأحيان على الرغم من ذلك أن لجنة الترشيح لم تطلب النصيحة. (على سبيل المثال، قيل بأن على لجنة الترشيح أن تسأل لجنة ALAC مباشرة أو أن تعتمد على خطة ALAC الاستراتيجية، التي توضح من تحتاج ALAC أن يمضي قدمًا).

كما اقترح الأفراد أيضًا أن أعضاء لجنة الترشيح بحاجة لفهم أفضل لأدوار مجلس الإدارة وALAC وGNSO وccNSO وهيئة المعرفة الفنية العامة بالإضافة إلى المهارات اللازمة من أجل النجاح في تلك الأدوار. كما أن زيادة الحوار فيما بين تلك الهيئات ولجنة الترشيح، لا سيما عند إبلاغ لجنة الترشيح بالمهارات والمعايير المطلوبة، كانت هي الإجابة الشائعة التي قدمها الأفراد عند سؤالهم عن ماهية تغيير أو تغييرين يودون إجراؤهما على لجنة الترشيح.

وأشار عدد من الأفراد (بما في ذلك كل من أعضاء مجلس الإدارة الحاليين/السابقين وأعضاء لجنة الترشيح الحاليين/السابقين) إلى أنه سوف يكون من المفيد الحصول على تقييمات للأداء للمعينين في لجنة الترشيح، لا سيما بالنسبة للمعينين في مجلس الإدارة، لأنه إن لم يحدث ذلك فسوف تتوفر لدى لجنة الترشيح معلومات قليلة فيما يخص كيفية أداء المعينين من جانبها عندما يجري النظر في إعادة تعيينهم مرة أخرى. وقد عبّر آخرون عن نفس المعنى ممن أشاروا إلى أنه من الصعب في بعض الأحيان إيلاء الثقة في لجنة الترشيح عندما لم يتم تعيين المعينين الأكفاء وتم إعادة تعيين معينين غير أكفاء. وقد أدى هذا بدوره إلى تساؤل عام حول إجراءات لجنة الترشيح، بالإضافة إلى شعور عام بأن لجنة الترشيح لم تكن شفافة بما يكفي حيث عانى هؤلاء الأشخاص من أوقات عصيبة في فهم كيفية توصيل لجنة الترشيح إلى قراراتها. تحسين العمليات التي يتم من خلالها إعادة تعيين الأفراد من جانب لجنة الترشيح قد يحسن لذلك المفهوم الإجمالية للجنة الترشيح داخل المجتمع.

اقترح بعض الأفراد جعل مراجعات 360 لمجلس الإدارة متاحة أمام أعضاء لجنة الترشيح،<sup>41</sup> على الرغم من اعتقد الغالبية وجوب استخدامها من أعراض التطوير الشخصي والمهني بدلاً من تقديمها إلى لجنة الترشيح.

<sup>41</sup> وقد تم تقديم هذا المقترح أيضًا خلال مراجعة 360 لسنة 2016 لفريق قيادة لجنة الترشيح.

## **التوصية 14: يجب صيانة تواصل فيما بين لجنة الترشيح ومجلس الإدارة ومنظمات الدعم واللجان الاستشارية ومجلس إدارة هيئة المُعرّفات الفنية العامة من أجل فهم الكفاءات والخبرات اللازمة.**

وسوف تستفيد لجنة الترشيح ومجلس الإدارة ومنظمات الدعم/اللجان الاستشارية ومجلس إدارة هيئة المُعرّفات الفنية العامة من القنوات الرسمية لكيفية تطور الاحتياجات الخاصة بهم وتأثيرات هذه التغييرات في ضوء تعيين واختيار المعيّنين المؤهلين. وفي كل عام، يجب على هذه الهيئات أن تقدم في صيغة مكتوبة وأن تلتقي مع لجنة الترشيح من أجل صياغة الكفاءات والخبرات اللازمة، وأي من متطلبات التأهل.<sup>42</sup> (ويقوم مجلس الإدارة في الوقت الحالي بذلك). يجب تقرير مجموعات المهارات المطلوبة لكل تعيين لمنظمة دعم/لجنة استشارية سنويًا وإيصال ذلك إلى لجنة الترشيح من خلال اعتماد مصفوفة منصوص عليها في الملحق 3 للاحتياجات النوعية لكل منظمة دعم/لجنة استشارية.

بالنظر إلى أن لجنة الترشيح تقوم "بإعادة الضبط" مرة أخرى إلى حد ما كل عام، فإن صياغة الاتصال من شأنه تقليل احتمالية قيام لجنة الترشيح باختيار مرشح يتعارض مع المتطلبات أو النصائح المحددة سابقًا، كما حدث في الأونة الأخيرة مع منظمة ccNSO في سبتمبر/أيلول 2017. وعلاوة على ذلك، فإن فهم الأولويات الاستراتيجية المحددة من جانب قيادة ICANN والكفاءات المطلوبة واللازمة من أجل تشكيل مركز في مجلس إدارة أو منظمة دعم/لجنة استشارية يتطلب تقييمًا متسقًا وحادًا لقدرات المرشحين من أجل تحقيق الكفاءات والخبرات اللازمة.

كما أننا ندرك أن من الصعب في بعض الأحيان على الأعضاء في هذه الهيئات الاتفاق فيما بينها على مجموعة معايير واضحة للمرشحين، حيث قد يكون لدى الأعضاء آراء مختلفة حول الكيفية التي تتغير بها مؤسستهم وحول سمات المرشح صاحب السمات المطلوبة. كما أن الاستعانة باستشاري تعيين في هذا التواصل لمراكز المرشحين في مجلس الإدارة قد يساعد في تطوير قدرته على تقييم وإيصال الكفاءات والخبرات اللازمة. وعلاوة على ذلك، فإن الاستعانة باستشاري تعيين في تحديد الكفاءات والخبرات اللازمة في أعضاء مجلس الإدارة يمثل معيارًا للمنظمات غير الربحية بنفس حجم وتعقيد منظمة ICANN.

ونحن ندرك المخاوف فيما بين بعض أعضاء مجتمع ICANN بأن مجلس الإدارة قد يكون منخرطًا أكثر من اللازم في لجنة الترشيح. واستنادًا إلى خبراتنا، فإن الضرر المحتمل الذي يحدثه نقص الاتصال (أي لجنة ترشيح لا تعين أعضاء مجلس الإدارة ذوي الكفاءات والخبرات التي تحتاجها ICANN من أجل المضي قدمًا) تفوق تلك المخاوف. بالإضافة إلى ذلك، فإن التوصيات الواردة في هذا التقرير، لا سيما التوصيات ذات الصلة بتأصيل العمليات والإجراءات، تعد طريقة أكثر فاعلية في تقليل تأثير مجلس الإدارة والتأثيرات الخارجية الأخرى وذلك من خلال تقييد مدى إمكانية تأثير قيادة لجنة الترشيح على العمليات من عام لآخر في لجنة الترشيح دون شفافية ومساءلة كاملتين تجاه مجتمع ICANN.

## **التوصية 15: يجب على لجنة الترشيح نشر مواصفات وظيفية تفصيلية للمراكز الوظيفية في مجلس الإدارة ومنظمات الدعم/اللجان الاستشارية ومجلس إدارة هيئة المُعرّفات الفنية العامة. ويجب أن تمثل المواصفات الوظيفية -بالإضافة إلى الكفاءات النوعية المطلوبة التي تحددها لجنة الترشيح كل عام- الأساس لجهود التعيين والتقييم.**

من خلال استخدام التعقيبات المقدمة من مجلس الإدارة ومنظمات الدعم/اللجان الاستشارية ومجلس إدارة هيئة المُعرّفات الفنية العامة الموضحة في التوصية السابقة، وبالتشاور مع استشاري التعيين، يجب أن تضع لجنة الترشيح وصفًا وظيفيًا تفصيليًا لأعضاء مجلس الإدارة ومنظمات الدعم/اللجان الاستشارية ومجلس إدارة هيئة المُعرّفات الفنية العامة. ونشير إلى أن لجنة الترشيح لسنة 2018 اتخذت خطوات مؤخرًا للسير في هذا الاتجاه من خلال نشر وصف وظيفي لأعضاء مجلس الإدارة.<sup>43</sup> وهذا بمثابة تحسن كبير عبر التأكيدات السابقة ويجب أن يتواصل ويتم تأصيله كإجراء تشغيلي قياسي. وأي وصف وظيفي مصاغ بشكل جيد لا يجب أن يتغير بشكل كبير كل عام.

<sup>42</sup> تم تقديم توصية مشابهة من أجل زيادة التواصل بين لجنة الترشيح ومنظمات الدعم/اللجان الاستشارية بمعرفة مجموعة عمل إنهاء مراجعات لجنة الترشيح لسنة 2010 ولجنة الترشيح لسنة 2016. التقرير النهائي للجنة الترشيح لسنة 2016 في ICANN، ص 25 والتقرير النهائي لمجموعة عمل إنهاء مراجعة لجنة الترشيح لسنة 2010، ص 6.

<sup>43</sup> عضو مجلس إدارة ICANN: الوصف الوظيفي، متاح على <https://www.icann.org/en/system/files/files/board-member-job-description-26feb18-en.pdf>، تم الاطلاع عليه في 27 فبراير 2018.

بالإضافة إلى الوصف الوظيفية، فإن الحصول على معايير واضحة وكفاءات محددة بشكل جيد يعد من النواحي المحددة بشكل غير كامل للعديد من مجالس الإدارات والمؤسسات، ونرى أن هذه الحقيقة لا تزال قائمة بالنسبة للمراكز الوظيفية التي تشغلها لجنة الترشيح. وفي حين أن الوصف الوظيفي يعكس المسؤوليات العامة والكفاءات المطلوبة في أعضاء مجلس الإدارة ومنظمات الدعم/اللجان الاستشارية ومجلس إدارة هيئة المُعرّفات الفنية العامة، تتطلب جهود التعيين والتقييم عالية الفاعلية أيضًا الإفصاح عن الكفاءات النوعية المطلوبة للمقاعد التي يتم شغلها كل عام. ويجب عرض هذه الكفاءات من خلال مصفوفة، ويتوفر مثال عليها في الملحق 3. ويوفر مجلس الإدارة في الوقت الحالي هذه النصيحة إلى لجنة الترشيح، لكن تتحمل لجنة الترشيح المسؤولية عن تقييم تلك النصيحة وتطويرها إلى كفاءات نوعية تستخدم من أجل تعيين وتقييم المرشحين. ولا توجد في الوقت الحالي عمليات متصلة ومنظمة من أجل منظمات الدعم واللجان الاستشارية لإيصال هذه النصيحة إلى لجنة الترشيح.

وبالإضافة إلى الوصف الوظيفي، فإن الكفاءات والخبرات النوعية التي تشترطها لجنة الترشيح يجب نشرها مع الطلب ويجب الاستعانة بها في بيانات إبداء الاهتمام. فهذا من شأنه ضمان علم وإمام جميع المرشحين بالمهارات والكفاءات والخبرات المطلوبة، وأن تكون لديهم الفرصة على توضيح كيفية توافق كفاءاتهم وخبراتهم مع تلك الكفاءات والخبرات التي تطلبها لجنة الترشيح كل عام.

على سبيل المثال، أشار مجلس إدارة في أحد الجهات غير الربحية في بيانات الكفاءات المطلوبة من جانبه أن خبرة مجلس الإدارة السابق مع مؤسسة غير ربحية عملاقة مسألة هامة لأي عضو مجلس إدارة.<sup>44</sup> وكمثال آخر، إذا كان بناء الوعي بدور ICANN في مجتمع الإنترنت العالمي أولوية استراتيجية أولى بالنسبة لمنظمة ICANN، فقد يكون من المهم الإشارة إلى أن التدريب والمهارات اللازمة للاتصالات من الكفاءات المطلوبة.<sup>45</sup> وإذا كانت هاتين الكفاءتين من المعايير الأولية بالنسبة للمرشحين في أي عام محدد، فإن المرشحين ممن ليست لديهم خبرات في مجال مجلس الإدارة أو خبرة في مجال الاتصالات قد يناون بأنفسهم عن العملية المخصصة لذلك العام.<sup>46</sup>

وكما أوضحنا في التوصية السابقة في هذا التقرير، فإننا نوصي بالمشاركة في مناقشة تعاونية مع استشاري التعيين حول الكفاءات اللازم توافرها في أعضاء مجلس الإدارة من أجل الاستفادة بما لديهم من خبرات ووجهات نظر احترافية. وخبرتنا مع شركات التعيين تتمثل أنها يقضون وقتًا كبيرًا في فهم وإيصال الكفاءات المرغوبة لأي منصب مع المرشحين المحتملين.

### **التوصية 16: يجب تنفيذ وإقرار نظام لتوفير التعقيبات إلى لجنة الترشيح فيما يخص الإسهامات ومشاركة الأعضاء من أجل إعادة التعيين من جانب لجنة الترشيح.**

يجب أن تتلقى لجنة الترشيح تعقيبات من مجلس الإدارة ومنظمات الدعم/اللجان الاستشارية ومجلس إدارة هيئة المُعرّفات الفنية العامة عند النظر فيما إن كانت ستقوم بإعادة تعيين شخص لمدّة إضافية أم لا.

ومن واقع خبرتنا، من النادر بالنسبة لأي لجنة تعيين أو اختيار إعادة تعيين الأفراد دون رؤية وإطلاع على مستوى أدائهم. ويعد استخدام مراجعات 360 لمجلس الإدارة إمكانية واحدة لتوفير التعقيبات والآراء إلى لجنة الترشيح. وعلى الرغم من ذلك، ثمة تخوف مشروع فيما بين مجتمع ICANN من أن توفير مراجعات 360 لأعضاء مجلس الإدارة إلى لجنة الترشيح يتعارض مع أغراض مراجعات 360 وذلك بتحويل المراجعات من أداة تطوير خالصة تشجع على التعقيبات والآراء الصادقة إلى أداة قد تحدد ما إن كان عضو مجلس إدارة ستنتم إعادة تعيينه أم لا.

44 ويشير الوصف الوظيفي لهذه المؤسسة غير الربحية إلى أن "مهارات القيادة [تعد] ضرورة؛ أما خبرة القيادة في مجالس الإدارات الأخرى فهي ميزة".  
45 ويشير الوصف الوظيفي لهذه المؤسسة غير الربحية إلا أن "متطلبات الاتصالات تتمثل في: أن القدرة على العمل والتواصل بلغة إنجليزية منطوقة ومكتوبة أمر أساسي. مهارات التحدث والاستماع الجيدة ضرورية لهذا المركز من أجل العمل بنجاح مع الآخرين من أجل تحديد الأهداف بالإجماع".  
46 مثال آخر قد يكون مفيدًا في توضيح مستوى التفاصيل التي يجب على لجنة الترشيح تضمينها في الوصف الوظيفي. أوصلت إحدى المؤسسات كفاءتين مرغوبتين بالطريقة التالية: "مهارات وقرارات الحوكمة والقيادة: يفضل مقدمو الطلبات ممن لديهم خبرة واسعة في حوكمة أو التفاعل مع القيادة في المؤسسات الكبرى والمتطورة. يجب أن يكون لدى المرشحين مهارات في مجال وضع السياسات العامة ووضع التوجيهات الاستراتيجية ومراقبة الفاعلية المؤسسية والإشراف على العمليات الضخمة/المعقدة وتقرير السياسات التشريعية أو البرمجية الأخرى الأساسية. المعرفة والخبرة: يسعى مجلس الإدارة لتمديد قدراته في أربع نواح: (1) وضع نموذج أعمال جديد من أجل تنويع مسارات العائد، (2) النقل الرقم والبيانات الضخمة، و(3) إعادة تجديد العلامات التجارية من خلال المنتجات الجديدة/مبادرات التسويق، وأيضًا (4) الخبرة في الموارد البشرية (تعويض التنفيذيين والتدريب على التعاقب الوظيفي)".

إذا لم يتمكن مجلس الإدارة ومنظمات الدعم/اللجان الاستشارية ومجلس إدارة هيئة المُعرّفات العامة أو أي منهم من الاتفاق على نظام لتوفير التعقيبات إلى لجنة الترشيح، فيجب تصميم نظام جديد من أجل توفير بعض المعلومات الأساسية على الأقل لنظر لجنة الترشيح فيها. على سبيل المثال، يجب أن تعد كل منظمة بطاقة درجات تشير إلى مستوى مشاركة كل شخص في الاجتماعات الشخصية المباشرة، والاجتماعات الهاتفية واجتماعات الويب، إلخ، بالإضافة إلى أي مشاركة في مجموعات العمل أو اللجان الفرعية. ويجب على من يجري النظر في إمكانية إعادة تعيينهم أيضًا إكمال وتعبئة نموذج طلب يشير إلى ما لديهم من كفاءات وخبرات في المجالات المرغوبة يتماشى مع الأولويات الاستراتيجية لمؤسسة ICANN وفق ما هو مقترح في النموذج المتوفر في الملحق 3.

وعلى الرغم من إمكانية زيادة هذه التوصية لمدى تأثير مجلس الإدارة ومنظمات الدعم/اللجان الاستشارية ومجلس إدارة هيئة المُعرّفات الفنية العامة على عملية اتخاذ القرارات في لجنة الترشيح، من الضروري حصول لجنة الترشيح على تلك المعلومات من أجل اتخاذ أكثر القرارات استنارة على الإطلاق. وبدون تلك المعلومات، قد تتأثر عملية اتخاذ القرارات في لجنة الترشيح بالمعلومات غير المكتملة وغير الحديثة. كما يؤدي غياب القنوات الرسمية إلى زيادة احتمالية تطور قنوات غير رسمية، وهو ما قد يزيد من مدى تأثير لجنة الترشيح بالمعلومات غير الدقيقة وغير المكتملة.

### ج. النتيجة: ثمة قدر من عدم الاتفاق على ما إن كان من الواجب على لجنة الترشيح ضم متطلبات تنوع إضافية للمعيّنين من جانبها أم لا.

إن لجنة الترشيح مطالبة في الوقت الحالي باستيفاء متطلبات التنوع الجغرافية لعمليات الاختيار التي تقوم بها لجنة الترشيح إلى مجلس الإدارة؛ وعلى وجه الخصوص، تعيينات لجنة الترشيح في مجلس الإدارة يجب أن تضمن أن كل منقطة جغرافية (أوروبا وآسيا/أستراليا/جزر المحيط الهادي؛ أمريكا اللاتينية/جزر الكاريبي؛ أفريقيا وأمريكا الشمالية) تضم على الأقل مدير واحد أو أكثر من خمسة مديريين في مجلس إدارة ICANN. ويجب على لجنة الترشيح أن تضمن بأن الأعضاء الخمسة المعيّنين في ALAC يشملون شخص واحد من كل منطقة جغرافية. ولا يشمل مجلس إدارة هيئة المُعرّفات الفنية العامة وGNSO وccNSO على متطلبات جغرافية.

وعلى الرغم من إشارة العديدين إلى أن التنوع غير هام، رأى قليلون جدًا أنها أهم من اختيار مرشحين من الطراز الرفيع. وقد حدث انقسام بين المشاركين في الاستطلاع حول ما إن كان من الواجب أن يكون لدى لجنة الترشيح متطلبات تنوع أخرى للمعيّنين فيها بخلاف متطلبات التنوع الجغرافي للمعيّنين في مجلس الإدارة ولجنة ALAC. ومن بين من عبروا عن تأييدهم لفكرة المتطلبات الإضافية، كان الرد الأكثر شيوعًا هو النظر في تحقيق المزيد من التنوع للدول النامية بسبب حقيقة أن احتياجاتهم تختلف عن احتياجات الدول المتطورة حتى داخل نفس المنطقة الجغرافية.

ورأي آخرون أنه لا يجب أن تكون لجنة الترشيح الكيان الوحيد داخل ICANN المسؤول عن "تصحيح" الافتقار إلى التنوع في مجلس الإدارة أو منظمات الدعم واللجان الاستشارية.

### التوصية 17: يجب الإبقاء على متطلبات التنوع الحالية للمعيّنين من جانب لجنة الترشيح.

لا نعتقد أن متطلبات التنوع الإضافية سوف تكون في صالح ICANN أو لجنة الترشيح، ولا نعتقد بأن هذه المتطلبات تتسم بالعملية نظرًا لأن المعيّنين من جانب لجنة الترشيح في مجلس الإدارة ولجنة ALAC خاضعين بالفعل للمتطلبات الجغرافية، كما أن المعيّنين من لجنة الترشيح في ccNSO وGNSO ومجلس إدارة هيئة المُعرّفات الفنية العامة قليلو العدد.

وفي التعقيبات العامة المقدمة على مسودة تقريرنا النهائي، لم يوافق بعض المعلقين على هذه التوصية، مشيرين إلى أن (1) التنوع لم يكن كافيًا ويمكن تحسينه أو (2) أن لجنة الترشيح لم تكن متنوعة بما يكفي.

وفيما يتعلق بالنقطة الأولى، لا يجب تفسير توصيتنا على أنه إشارة إلى أننا نؤمن بأن التنوع في المعيّنين من جانب لجنة الترشيح لا يمكن (أو لا يجب) تحسين مستواهم بل هي بالأحرى إقرار بالقيود على المتطلبات بالنظر إلى المراكز الوظيفية التي تقوم بشغلها لجنة الترشيح. وعضًا عن ذلك، فإن تحقيق التنوع (سواء استنادًا إلى النوع الاجتماعي أو الجغرافيا أو الخلفية أو الخبرة

على سبيل المثال لا الحصر) يمكن تحقيقه على الوجه الأمثل من خلال التحسينات على عمليات التدريب والتعيين والتقييم التي تقوم بها لجنة الترشيح والتي يوصي بها هذا التقرير.

وفيما يخص النقطة الثانية، من الجدير التأكيد على أن هذه التوصية لا تقترح بأن التنوع في لجنة الترشيح نفسها لا يمكن تحسينه أو لا يجب تحسينه، لكنه يقر مرة أخرى بلا عملية فرض متطلبات تنوع على لجنة الترشيح نفسها.

**د. النتيجة:** تحسنت تفاعلات لجنة الترشيح مع المرشحين بشكل كبير على مدار الأعوام الخمسة الماضية وينظر إليها نظرة إيجابية بشكل عام. وعلى الرغم من ذلك، عيّر العديد من المرشحين عن خبرات سلبية فيما يخص تفاعلاتهم.

اعتُبرت تفاعلات لجنة الترشيح بشكل عام فعالة أو محايدة، مع وصف القليل من الأفراد للتفاعلات بأنها فعالة للغاية أو غير فعالة للغاية. وتتجه الخبرات السلبية إلى الإشارة إلى المشكلات المرتبطة بالمقابلات الشخصية التي أجرتها لجنة الترشيح، على الرغم من إشارة قليل من الأفراد إلى المشكلات المرتبطة بجهود التعيين التي تبذلها لجنة الترشيح. ومتى ما كانت التعقيبات والآراء سلبية، فقد ارتبطت بشكل عام بأعضاء لجنة الترشيح وعدم احترافيتهم خلال المقابلات الشخصية. كما سمعنا من مرشحين ومن أعضاء في لجنة الترشيح أن لجنة الترشيح تفتقر إلى الاتصال الفعال مع المرشحين.

وفي حين أن إطلاق أحكام عامة حول خبرات المرشحين على مدار أعوام مسألة صعبة، فكل من لديه رأي بشكل عام رأوا أن لجنة الترشيح قد أجرت تحسينات في هذا الجانب، حتى وإن رأوا ضرورة إجراء تحسينات إضافية. ورأى بعض الناس أن العمليات يمكن أن تكون أكثر وضوحًا وأن بعض الإجراءات المتبعة خلال عمليات تقديم الطلبات أعاقت مرشحين مؤهلين من التقدم بطلبات. ورأى آخرون أن نشر مواصفات وظيفية ومعايير عند التعيين من شأنه أن يفيد في جهود التوعية. وفي الوقت الحالي، تنشر لجنة الترشيح مجموعة من المعايير رفيعة المستوى (وعامة نسبيًا) عند إعلانها عن خلو مناصب قيادية.<sup>47</sup>

رأى قليل من الناس أن لجنة الترشيح يمكنها استخدام المزيد من الموارد ونظام متطور لتقديم الطلبات، وتقليل أعباء العمل على كل من المرشحين وفريق عمل لجنة الترشيح. علمًا بأن نظام تقديم الطلبات الحالي -المشار إليه في السابق- عبارة عن صفحة ويكي سرية تستخدم في تخزين معلومات طلبات المرشحين. تم الإشارة إلى النظام الحالي بأنه "غير نموذجي" وأنه حل "مؤقت" غير ناجح، مع تساؤل عديدين عما إن كانت أداة مخصصة سوف تكون أسهل في إدارة الأمن ومن ثم تحسينه.

### **التوصية 18: يجب نشر جدول اتصالات للمرشحين وتنظيم وتأصيل عملية اتصال مع المرشحين.**

يجب أن تضع لجنة الترشيح خطة اتصالات تنظم وتقر الجهة التي تتولى المسؤولية عن التواصل مع المرشحين في كل مرحلة من عملية لجنة الترشيح ومتى يمكن إشعار المرشحين بحالة الطلب الخاص بهم. حيث تزيل العملية المؤصلة أي غموض عن العملية وتعزز من الشفافية والإنصاف.<sup>48</sup> وتنعكس عملية التواصل الضعيفة بضعف وفتور على لجنة الترشيح وتعيق جهودها في جذب المرشحين رفيعي المستوى.

ويجب نشر جدول اتصالات لكي يشاهده جميع المرشحين ومجتمع ICANN. على سبيل المثال، يجب أن يكون استشاري التقييم وفريق عمل لجنة الترشيح ورئيس لجنة الترشيح المتواصل الوحيد حتى مرحلة المقابلة الشخصية. وقد أكدت المقابلات الشخصية والملاحظات التي أجريناها للجنة الترشيح أن افتقار لجنة الترشيح لاتصال فوري مع لجنة المرشحين (على وجه الخصوص المرشحين الذي لم يصلوا إلى جولات التقييم اللاحقة) قد تؤدي إلى رؤية المرشحين للجنة الترشيح بأنها غير جادة أو غير منصفة. كما يشجع نقص الاتصال أيضًا المرشحين على التحدث بشكل غير رسمي فيما بين أنفسهم للحصول على وجهات نظر حول العملية، والتي تؤثر سلبيًا على فهم كل من لجنة الترشيح ومنظمة ICANN.

<sup>47</sup> راجع، على سبيل المثال، مراكز القيادة الخالية لسنة 2017، متاحة على

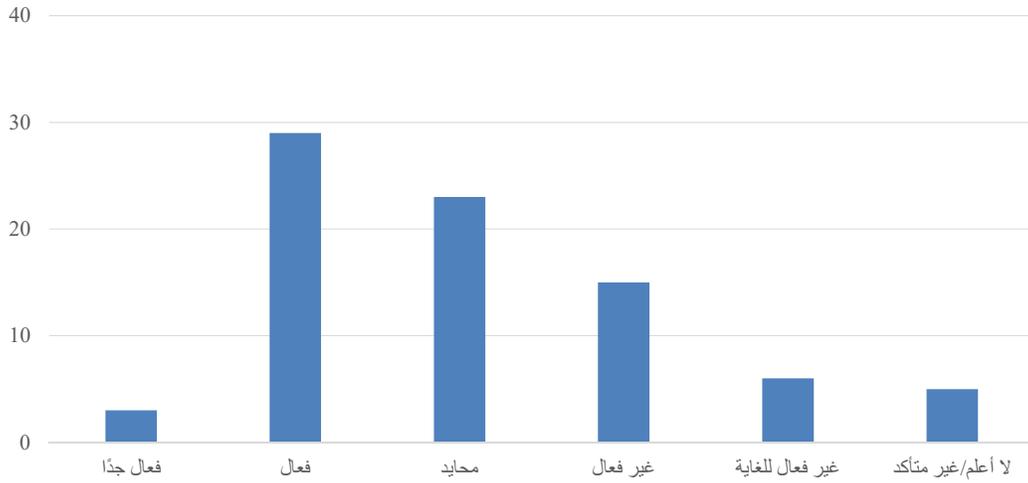
<sup>48</sup> وقد قدمت لجنة الترشيح لسنة 2016 توصية ذات صلة، والتي اقترحت "إنشاء 'تدريب عملي' للفاعليات التي يخوضها أي متقدم للعمل في لجنة الترشيح". التقرير النهائي للجنة الترشيح لسنة 2016 في ICANN، ص 25.

هـ. **النتيجة:** عمليات التعيين التي تقوم بها لجنة الترشيح فعالة بشكل عام، لا سيما في الأعوام الأخيرة، لكن لا يزال هناك مستع لإجراء تحسين. يجب أن تواصل لجنة الترشيح زيادة التنوع في مجموعة المرشحين التي تختار من بينهم.

من المتوقع لأعضاء لجنة الترشيح تعميم دعوة من أجل تقديم الطلبات وبذل أفضل ما لديهم من أجل تعريف وتعيين المرشحين. ويطلب من كل عضو في لجنة الترشيح مشاركة وتقديم خطط إجرائية من أجل تعريف المرشحين. قد تشمل أنشطة التوعية والتواصل التي يقوم بها أعضاء لجنة الترشيح على حضور الاجتماعات والمؤتمرات التي تستضيفها ICANN أو المنظمات المعنية الأخرى، وقد تتفاوت لك الأنشطة من عام إلى آخر استنادًا إلى احتياجات مجلس الإدارة ومنظمات الدعم/اللجان الاستشارية ومجلس إدارة هيئة المُعرّفات الفنية.

يوضح الشكل 12 الردود المقدمة على سؤال ما إن كانت عمليات التعيين في لجنة الترشيح تعتبر فعالية أو غير فعالة.

**الشكل 12: ما مدى فاعلية عملية تعيين المرشحين في لجنة الترشيح؟**  
عدد المشاركين في الاستطلاع



في ردود المقابلات الشخصية والاستطلاع، عبّر الأفراد عن نواح عديدة من القلق فيما يخص عملية التعيين. وعلى وجه، عند السؤال حول التنوع في مجموعة المرشحين، رأى المشاركون أن التنوع قد زاد بشكل كبير في السنوات الأخيرة، لا سيما في جانب النوع الاجتماعي، على الرغم من اعتقاد عديد من الناس أن لجنة الترشيح يجب أن تبذل المزيد -وفي بعض الأحيان أكثر بكثير- من أجل زيادة مستوى التنوع في مجموعة المرشحين، بما في ذلك التوعية الإضافية في المجموعات الأقل تمثيلاً (لا سيما المرأة وبعض المناطق الجغرافية مثل تلك الموجودة في نصف الكرة الجنوبي من الأرض). وأشار آخرون إلى أن لجنة الترشيح كانت تبذل الكثير في تعيين المرأة وأن ذلك انعكس في مجموعة المرشحين الأكثر تنوعًا في الأعوام الأخيرة.

ومالت الآراء إلى التنوع إلى حد وجوب تعيين لجنة الترشيح لمرشحين يرتبطون بـ ICANN في مقابل البحث عن مرشحين وتحديد أولوياتهم ممن هم أقل دراية بأعمال منظمة ICANN. على سبيل المثال، رأى بعض الناس أن التوعية والتواصل (بالإضافة إلى تقييم) المرشحين مال إلى الارتكاز أكثر في الدوائر المرتبطة بالفعل بـ ICANN، بما في ذلك دوائر أعضاء لجنة الترشيح، ونتيجة لذلك لم يبذل ما يكفي من جهد لجذب وتعيين آخرين أقل إلمامًا بمنظمة ICANN. ورأى آخرون أن جهود التعيين لأعضاء لجنة الترشيح كانت فعالة للغاية أكثر نظرًا لأن الأفراد الذين تواصلت معهم لجنة الترشيح كان لديهم فهم جيد بمنظمة ICANN ولا سيما احتياجات منظمات الدعم واللجان الاستشارية.

كما أشار بعض الأفراد كذلك إلى أن عملية التعيين يمكن أن تكون أطول من ذلك، ربما تمديدها على أساس جولة كل سنة، وأن إدارة المشاركة العالمية لأصحاب المصلحة داخل ICANN يمكن أن تكون أكثر مشاركة في تعريف وتحديد المرشحين المحتملين.

**التوصية 19:** يجب على فريق عمل ICANN واستشاري التعيين بالإضافة إلى أعضاء لجنة الترشيح رفع مستوى الوصف الوظيفي التفصيلي والكفاءات والخبرات المطلوبة من أجل وضع خطة تسويق من أجل استهداف أفضل للمرشحين المحتملين.

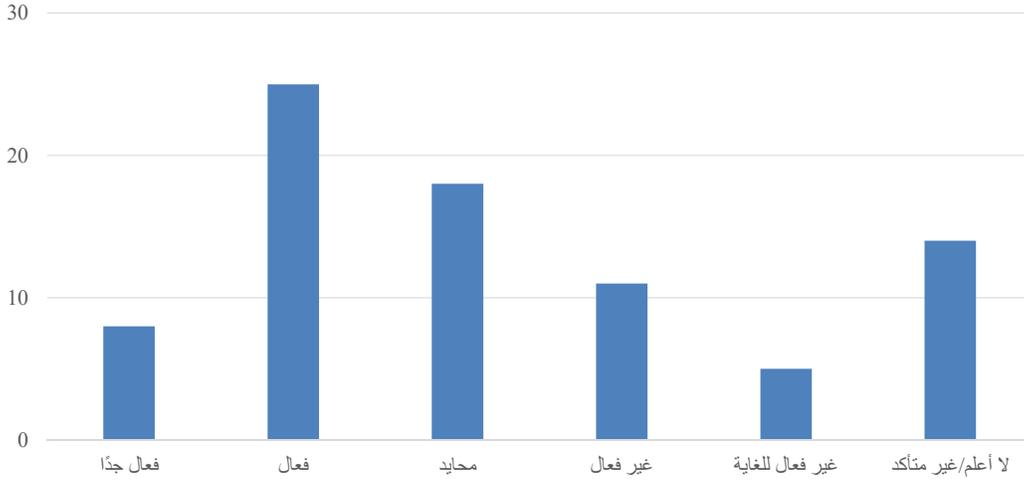
وفي حين يجب أن يكون أعضاء لجنة الترشيح جزءًا من عملية التعيين، من الممارسات الجيدة عدم اعتبار أنهم مسار أولي لتعيين المرشحين المؤهلين. أما بالنسبة لحجم وتعقيد منظمة ICANN، يجب إنشاء خطة تسويق رسمية للاستخدام من عام إلى عام، بما في ذلك استراتيجية للاتصالات. ويمكن تحقيق استهداف مرشحين متنوعين بفعالية من خلال خطة تسويق واتصالات، وهذه الخطة تساعد استشاري التعيين ولجنة الترشيح على النظر في الأنواع الجديدة لجهود التسويق والتعيين، وأيضًا وعلى نطاق أوسع تحديد أولوية جهود التوعية المحتملة.

على سبيل المثال، من شأن خطة التسويق الفعالة تحديد منظمات الإنترنت الإقليمية لاستهدافها من أجل المساعدة في إيصال والتعبير عن الكفاءات والخبرات المطلوبة أو مطالب التمثيل للمراكز القيادية في ICANN.

**و. النتيجة:** لا تقوم لجنة الترشيح دائمًا بتقييم المرشحين بطريقة متسقة.

إن ردود الاستطلاع على سؤال ما إن كانت عملية التقييم في لجنة الترشيح فعالة أو غير فعالة موضحة أدناه في الشكل 13.

**الشكل 13: ما مدى فاعلية عملية تقييم المرشحين في لجنة الترشيح؟**  
عدد المشاركين في الاستطلاع



رأى غالبية الأشخاص الذين تحدثنا معهم أن العمليات المستخدمة من تضيق مجموعة المرشحين على قائمة المرشحين وبعد ذلك اختيار المرشحين من تلك القائمة قد تحسن على مدار السنوات الخمس أو الست الماضية. وعلى الرغم من ذلك، كانت هناك وجهة نظر شائعة تقول بأنه في حين أن هناك عدد من عمليات اتخاذ القرارات اتبعتها لجنة الترشيح خلال مرحلة التقييم، لم يتم توثيقها بشكل جيد ويجب أن تكون (1) متصلة/منظمة و(2) أن يتم إطلاع المجتمع عليها من أجل زيادة مستوى الشفافية. غالبًا ما رأى الناس أن التفاصيل الإضافية حول العمليات المستخدمة في تقييم المرشحين من شأنها تقليل مدى رؤية المجتمع لعمليات تقييم المرشحين على أنها "صندوق أسود" وتقليل احتمالية رؤية عمليات اختيارات لجنة الترشيح على أنها "اعتباطية".

ورأى آخرون أن كل مرشح بحاجة لأن يكون يتم تقييمه بمزيد من الاتساق نسبة إلى مجموعة من المعايير النوعية والخاصة بالمركز الذي يتقدم من أجله، وأشارت محادثتنا مع أعضاء لجنة الترشيح الحالية إلى أن لجنة الترشيح تفكر في القيام بذلك.<sup>49</sup>

رأى بعض الناس أن تقييم المرشحين لم يكن متسقًا دائمًا نظرًا لأنه اعتمد كثيرًا على إجراء الشخص لعملية تحليل دقيق والبحث عن مواطن الاختلاف -على سبيل المثال- في الجهد والأسلوب، وأيضًا حقيقة أن أعضاء لجنة الترشيح قد يكون منحازين بالإيجاب أو السب تجاه المرشح. واتساقًا مع ذلك، رأى الناس عملية أكثر التزامًا بالمعايير، مع أسئلة متسقة ومعايير للتقييم، بالإضافة إلى تدريب على عقد المقابلات الشخصية من شأنه تقديم نتائج قابلة للتكرار عبر فرق عمل التحليل والتدقيق. وأشار آخرون إلى أن أسئلة المقابلات الشخصي من 20 عضو في لجنة الترشيح تفنقر في بعض الأحيان إلى الاتساق وأن إجراء المقابلات الشخصية وهناك قيود على الوقت أمر صعب نظرًا لأن لجنة الترشيح لا يمكنها قضاء وقت إضافي مع مشاركين يتبين لها أنهم غير مهمين بشكل خاص.

وأشار قليل من الناس إلى أن المرشحين المرتبطين بمنظمة ICANN قد يتلقون معاملة مفضلة أو غير مفضلة (على سبيل المثال، شخص مرتبط بمنظمة ICANN يتم تجاوزه من أجل قادمين من الخارجين وأقل شهرة ولكنهم في النهاية أقل فاعلية)، في حين رأى آخرون أن العملية جعلت من الصعب جدًا العودة للمرشحين الذين صنفوا في فئة "الأصفر" إذا تبين أن مجموعة صغيرة من متسابقى المرحلة النهائية ليسوا بنفس القوة التي اعتقدوا أنهم عليها في الأصل. وعبر بعض من أجريت معهم المقابلات الشخصية عن خوفهم من أنه -من الناحية العملية- بمجرد ملء التصنيف "الأخضر" بعدد 20 مرشحًا، كان هناك ضغط من أجل وقف مناقشة مرشحين إضافيين.

وفي النهاية، فإن لجنة الترشيح بشكل عام تقضي المزيد من الوقت في تقييم المرشحين من أجل مجلس الإدارة مقارنة بالمراكز الأخرى. ورأى الناس أن اختيارات منظمات الدعم/اللجان الاستشارية كانت في أكثرها ذات جودة منخفضة مقارنة باختيارات مجلس الإدارة.

### **التوصية 20: يجب على استشاري التقييم تنفيذ فحص أولي لجميع المرشحين في مجلس الإدارة وتوفير تقييمات بنظام التعمية للجنة الترشيح من أجل مساعدة لجنة الترشيح في تقليل مجموعة المرشحين من أجل إجراء تحليل دقيق لقائمة المرشحين.**

ويقتصر هذا الفحص الموصى به على تقييم مرشحي مجلس الإدارة فقط وهو يخدم غرضان. أولهما، يساعد لجنة الترشيح في التخلص من المرشحين الذين لا يستوفون المعايير الأساسية والكفاءات اللازمة لأعضاء مجلس الإدارة. وبشكل نموذجي، سوف يتم أداء ذلك بشكل حصري من خلال استشاري التقييم، بطريقة يتم الاتفاق عليها من خلال استشاري التقييم ولجنة الترشيح، بهدف تزويد لجنة الترشيح بالطلبات الكافية بحيث يمكن للجنة الترشيح في نهاية المطاف اختيار قائمة التدقيق والتحليل النهائية. ومن الأهمية بمكان، أن لجنة الترشيح سوف تحتفظ بالقدرة على تقييم أي طلبات تم التخلص منها في السابق إذا ما رغبت في ذلك.

وثانيًا، فإن توفير تقييمات بنظام التعمية إلى لجنة الترشيح من خلال عملية احترافية يحسن من الاتساق والاستمرارية. وهذا أمر ضروري من أجل تعريف وتحديد أولوية أفضل المهارات الممكنة دون فرض تحيز في العملية من خلال التعرف على الأسماء. وفي الوقت الحالي، تتسق عملية التقييم فيما بين أعضاء لجنة الترشيح كما أنه تتفاوت من عام إلى آخر عبر لجان الترشيح.

وفي حقيقة الأمر، خلال عملية التقييم التي نقوم بها، فإن عددًا من أعضاء مجتمع ICANN، بما في ذلك أعضاء لجنة الترشيح السابقين، عبروا عن مخاوف حيال المدى الذي تم عنده معاملة جميع المرشحين باتساق وإنصاف. كما سمعنا مخاوف من أن

<sup>49</sup> وقد تردد صدق هذه الآراء في مراجعات سابقة. على سبيل المثال، أشار تقرير فريق مراجعة المساءلة والشفافية رقم 2 إلى ما يلي: "كانت مشكلة تشكيل واختيار مجلس الإدارة موضوعًا لمراجعتين مستقلتين سبقتا تشكيل مجموعة عمل ATRT1. ووجدت مجموعة ATRT1 أن الصلة الأكبر بعملية المراجعة التي تقوم بها تمثلت في التوصية المقدمة لمنظمة ICANN بالتوظيف والاختيار استنادًا إلى متطلبات المهارات المحددة والواضحة. ويتضمن ذلك تأسيس إجراء رسمي تقوم من خلاله لجنة الترشيح (NomCom) باكتشاف والتعرف على متطلبات كل هيئة تقوم بإجراء التعيينات لها. وعلى هذا النحو، اكتشفت ATRT1 "أن ترميز العمليات لتحديد وتعريف ومراجعة متطلبات تلك المهارات، إلى جانب الآليات التي يتشاور بشأنها أصحاب المصلحة، قد تساعد في تحسين الأداء الإجمالي للمجلس". فريق مراجعة المسؤولية والشفافية 2، التقرير والتوصيات، 31 ديسمبر/كانون الأول 2013، ص 16-17.

لجنة الترشيح كانت خاضعة للاستحواد وأن المرشحين قد يتم صرفهم قبل الأوان (وفي بعض الأحيان بسبب نقص الارتباط المؤسسي بمؤسسة ICANN، وفي حالات أخرى بسبب الارتباط المفرط بمؤسسة ICANN، مع تكرار وشيوع السبب السابق أكثر). وفي ذات السياق، سمعنا أكثر من عضو واحد سابق في لجنة الترشيح بأن المرشحين الذين اقترحهم استشاري التعيين قد يتم شطبهم في بعض الأحيان سريعاً جداً بمعرفة لجنة الترشيح.

وتدعو أفضل الممارسات للتعبير بوضوح عن الكفاءات والخبرات النوعية الخاصة المطلوبة من أجل المراكز الوظيفية التي يجري شغلها كل عام، والاتساق في تفسير كيفية مقارنة أي مرشح مع تلك الكفاءات. وأي متخصص محايد يجب أن يكون مجهزاً أفضل تجهيز من أجل تنفيذ عملية عادلة وشفافة. ويجب أن يكون أساس هذه العملية التقييم على أساس التعمية (بالاسم) لكل متقدم بالتناسب مع كيفية تلاقي كفاءاتهم مع احتياجات المركز الوظيفي المقترح. وهذا التقييم بنظام التعمية، والذي يقوم به استشاري التقييم، سوف يتم تقييمه بعد ذلك إلى أعضاء لجنة الترشيح لاستخدام لجنة الترشيح له عند اختيار قائمة التدقيق والتحليل النهائية.<sup>50</sup>

ويوفر الملحق 3 نموذجاً على مصفوفة تحدد كفاءات المديرين الحاليين، وتساعد في تحديد الفجوات فيما بين تشكيل مجلس الإدارة الحالي والكفاءات المرغوب التعيين من أجلها. ويشمل هذا المثال مجرد بضع مهارات توضيحية وسمات شخصية. يمكن إتمام هذا النموذج على المصفوفة من خلال أعضاء مجلس الإدارة الفرديين وزيادة فريق عمل ICANN لها. وسوف يستخدم استشاري التقييم بعد ذلك هذا التقييم والوصف الوظيفي من أجل إجراء عملية التقييم بنظام التعمية لجميع مقدمي الطلبات، مع التخلص مما لا يستوفون المتطلبات بشكل واضح (مثل التنوع الجغرافي) والكفاءات الأساسية. تحديد الفجوات في هذه الطريق يشجع لجنة الترشيح على رؤية الفجوات التي قد تحدث في مجلس الإدارة في الأعوام القادمة وتقييم المرشحين طبقاً لذلك.

**التوصية 21:** يجب أن تستخدم لجنة الترشيح أداة قياسية من أجل تقييم وتحديد أولويات المرشحين، استناداً إلى الكفاءات والخبرات المرغوبة وفق ما يتحدد سنوياً. ولن تكون هذه الأداة بديلاً عن عمليات التقييم النوعية للمرشحين.

يجب أن تعكس هذه المصفوفة المعايير والكفاءات والخبرات المطلوبة الموضحة في الوصف الوظيفي، ويجب استخدام جميع أعضاء لجنة الترشيح لها عند تقييم المرشحين. كما أن استخدام نموذج تقييم مشترك يدعم التقييم المتسق للمرشحين عبر جميع أعضاء لجنة الترشيح ويعمل نفس الشيء بالاتساق مع الكفاءات العديدة المرغوبة والتي تحددتها لجنة الترشيح للمراكز الشاغرة ذلك العام. تم توفير عينة مصفوفة في الملحق 3 بهذا التقرير.

والهدف من توفير أدوات تقييم قياسية ليس لتحويل عملية التقييم إلى نظام لتحديد الدرجات الخوارزمية. وفي حقيقة الأمر، فإن استخدامنا لمصطلح الكفاءات، وفق ما هو موضع في السابق، يضم كلاً من مهارات التعامل والخصائص والخبرات والخلفية. وبالأحرى فإن نموذج تقييم يقصد منه ضمان نظر أعضاء لجنة الترشيح الفرديين في الكفاءات التي تحددتها لجنة الترشيح عند تقييم المرشحين. وتعمل المقابلات الشخصية القياسية أكثر ونماذج التقييم على تعزيز الكفاءات والقدرة على التكرار وفي نهاية المطاف إنصاف وعد لجنة الترشيح على الإجمال، ومرحلة التدقيق والفحص على وجه الخصوص.

**التوصية 22:** يجب أن توفر لجنة الترشيح أسئلة مقابلات شخصية متسقة ونموذج تقييم للمحاور يكون خاصاً بالمرشحين الذين تُجرى معهم المقابلات الشخصية خلال مرحلة التدقيق والفحص والتحليل والمقابلات الشخصية النهائية وجهاً لوجه.

إن توفير وثيقة "إرشادات توجيهية للمقابلات الشخصية" للجنة الترشيح مع أسئلة معدة وآلية تقييم مضمنة لكل عضو في لجنة الترشيح مسئول عن إجراء مقابلات شخصية مع المرشحين سوف يساعد في الاتساق والاحترافية. ويجب مراجعة الأسئلة والاستعانة في تعديلها بالتعليقات والآراء المقدمة من استشاري التقييم المتخصص، مع مرونة كافية بأن لجنة الترشيح بإمكانها اتباع الموضوعات الأساسية مع المرشحين الفرديين حسبما يكون ضرورياً.

<sup>50</sup> أوصت لجنة الترشيح لسنة 2016 أن تطلب لجنة الترشيح المستقبلية "ملخصاً/وثيقة مؤشرات من شركة تقييم من أجل مقارنة كل مرشح بسهولة". التقرير النهائي للجنة الترشيح لسنة 2016 في ICANN، ص 26.

## ز. النتيجة: حققت لجنة الترشيح تقدماً كبيراً في التحلي بمزيد من الشفافية، إلا أن شفافية العمليات والإجراءات لا تزال تمثل قلقاً داخل أجزاء من مجتمع ICANN.

تتبع لجنة الترشيح مبدأ أن "العملية شفافة والبيانات (أي المعلومات ذات الصلة بالمرشحين) تتم معاملتها بسرية". وبذلك، يسمح للجنة الترشيح نشر العمليات التي توفر لجنة الترشيح على تنفيذها واتباعها، بالإضافة إلى المعلومات الإحصائية حول مجموعة المرشحين، طالما أن المعلومات لا تحدد هوية المرشحين الفرديين.

زادت لجنة الترشيح من مدى نشرها لتلك المعلومات. وعلى وجه الخصوص، نفذت لجنة الترشيح مجموعة من الخطوات المخصصة من أجل زيادة مستوى الشفافية بعد مراجعة سابقة من لجنة الترشيح تم البدء فيها في 2007 وتقارير مراجعة "المساءلة والشفافية" منشورة في 2010 و2013.<sup>51</sup> وتشمل هذه التحسينات: عقد جلسات اعتيادية ومفتوحة للجنة الترشيح في اجتماعات ICANN، ونشر دورة وإحصائيات لجنة الترشيح حول مجموعة المرشحين، والتي أخذت في الأونة الأخيرة شكل بطاقات التقارير الشهرية، وتفسير الاختيارات التي تتم. كما تنشر لجنة الترشيح تقريراً في نهاية كل دورة مع توصيات للجنة الترشيح التالية، وتتيح مراجعات 360 لأعضاء لجنة الترشيح.<sup>52</sup> أما من علقوا على هذه الخطوات فقد رأوا أنها تمثل تحسناً.

وعند السؤال عما إن كانت لجنة الترشيح بحاجة لأن تكون شفافة أكثر أو أقل، غالباً ما كان المشاركون في الاستطلاع ومن أجريت معهم المقابلات الشخصية منقسمين حيث أشار البعض إلى أنها كانت شفافة بما يكفي وأشار آخرون إلى أنها بحاجة لأن تكون أكثر شفافية. وعلى الرغم من ذلك، عند طرح أسئلة أخرى حول عمليات لجنة الترشيح، طرح المشاركون في الاستطلاع ومن أجريت معهم المقابلات الشخصية مشكلة الشفافية ورجحوا عدم حصول الأفراد على فهم بعمليات لجنة الترشيح، لا سيما العمليات ذات الصلة بتقييم المرشحين. وعلى وجه الإجمال، عندما تم سؤال المشاركين في الاستطلاع عن تغيير أو تغييرين يودون إجراؤهما على لجنة الترشيح، كان الإجابة الأكثر شيوعاً هي زيادة مستوى الشفافية. وعلى الرغم من ذلك، كان هناك تضارب في مدى اعتقاد أعضاء لجنة الترشيح أن لجنة الترشيح بحاجة لأن تكون أكثر شفافية، وهو ما يذكره عدد قليل للغاية من أعضاء لجنة الترشيح من أن الشفافية في القمة من شيء أو شيئين يودون تغييرهما حيال لجنة الترشيح.

### **التوصية 23: يجب على لجنة الترشيح نشر بيانات إضافية حول مجموعة المرشحين ومورد تعيين المرشحين.**

الكثير من هذه التوصيات الموجودة في هذا التقرير مصمم من أجل زيادة الشفافية والمساءلة في لجنة الترشيح، من دور ووصف أعضاء واستشاريي لجنة الترشيح، وصولاً إلى تأصيل إجراءات التواصل والتعيين والتقييم. انظر على سبيل المثال، التوصية 1 والتوصية 5 والتوصية 6 والتوصية 11 والتوصية 13 والتوصية 15 والتوصية 18.

وبالإضافة إلى تلك التوصيات، فإننا نوصي لجنة الترشيح بزيادة المعلومات المقدمة إلى مجموعة المرشحين عن طريق تضمين مصدر تعيين المرشحين. اشتمل التقرير النهائي للجنة الترشيح لسنة 2016 للمرة الأولى على ملخص بإحصائيات مجموعة المرشحين التي اشتملت على مصدر الطلبات (على سبيل المثال زميل/صديق/دائرة أو جهة التعيين أو اجتماع لـ ICANN أو إعلان أو وسائط التواصل الاجتماعي).<sup>53</sup> يجب على لجنة الترشيح مواصلة (وتأصيل) هذه الممارسة الجارية، مع تزويدها لمجتمع ICANN بوجهات نظر ورؤية ملحة في جانب نجاح جهود التعيين.

كما أننا نوصي بأنه يجب على لجنة الترشيح توثيق ونشر كيفية التعامل مع كل مصدر من مصادر التعيين خلال مرحلة التقييم. (على سبيل المثال، كم عدد المرشحين من كل مصدر قدموا قائمة بالمرشحين تم اختيارهم لإجراء مقابلات شخصية، وتم

<sup>51</sup> شركة Interisle Consulting Group، مراجعة مستقلة للجنة الترشيح في منظمة ICANN، في 23 أكتوبر/تشرين الأول 2007، متاحة على <https://www.icann.org/en/system/files/files/report-23oct07-en.pdf>، تم الاطلاع عليها في 2 نوفمبر/تشرين الثاني 2017؛ التوصيات النهائية لفريق مراجعة المسؤولية والشفافية، 21 ديسمبر/كانون أول 2010، متاحة على

<https://www.icann.org/en/system/files/files/final-recommendations-31dec10-en.pdf>، تم الاطلاع عليها في 8 نوفمبر/تشرين الثاني 2017؛ تقرير فريق مراجعة المسؤولية والشفافية 2 ونوصياته، في 31 ديسمبر/تشرين الأول 2013، متاحة على <https://www.icann.org/en/system/files/files/final-recommendations-31dec13-en.pdf>، تم الاطلاع عليها في 8 نوفمبر/تشرين الثاني 2017.

<sup>52</sup> مراجعات 360 للجنة الترشيح لعام 2017، متاحة على <https://www.icann.org/nomcom2017/#360reviews>، تم الاطلاع عليها في 17 نوفمبر/تشرين الثاني 2017.

<sup>53</sup> التقرير النهائي للجنة الترشيح لسنة 2016 في ICANN، ص 14.

اختيارهم في النهاية من جانب لجنة الترشيح<sup>54</sup> في حين أن عدد المرشحين من المعلومات الهامة، إلا أن جودة هؤلاء المرشحين متساوية إن لم تكن ذات أهمية أكبر. كما أن المعلومات الإضافية حول جودة المرشحين من شأنها زيادة الشفافية ومساعدة لجنة الترشيح في تقييم جهود التوعية. (ونشير إلى أنه يجب على لجنة الترشيح ضمان أن جميع عمليات الإفصاح تلك متسقة مع متطلبات الالتزام بالسرية بها).

## 7. النتائج والتوصيات: موضوعات إضافية

يحتوي هذا القسم على توصيات إضافية تمت صياغتها خلال أعمال تقييم لجنة الترشيح. وهي تركز على تطوير مجلس الإدارة والقيادة داخل ICANN، بالإضافة إلى الهيئة القائمة الجديدة من أجل المساعدة في التحسين المتواصل للجنة الترشيح.

**التوصية 24:** يجب تشكيل هيئة ذات صلاحيات تتكون من أعضاء حاليين وسابقين في لجنة الترشيح لضمان مزيد من الاستمرارية عبر لجان الترشيح، وعلى وجه الخصوص، للاقتراح والمساعدة في تنفيذ التغييرات على عمليات لجنة الترشيح.

تقترح هذه الهيئة التغييرات على عمليات لجنة الترشيح وتساعد في تنفيذها، حيث إن لجنة الترشيح نفسها تعمل وفق إطار زمني ضيق ويجب أن تركز على أنشطتها الخاصة بالتعيين والتقييم. ويجب أن تشمل هذه الهيئة على رئيس لجنة الترشيح الحالي، واثنين من رؤساء لجنة الترشيح السابقين.

ويجب تمكين هذه الهيئة من أجل اقتراح التوصيات، مع ملاحظة أن أية مقترحات يجب أن تقدم إلى مجتمع ICANN من أجل التعليق العام عليها. ولتحقيق النجاح، فإننا نشير إلى أن على مجلس الإدارة ضمان تخصيص التمويل والموارد الملائمة.

## التوصية 25: يجب رفع مستوى عمليات تقييم لجنة الترشيح من خلال تقييم أداء مجلس الإدارة.

وفي النهاية، تعد فاعلية مجلس إدارة ICANN من التدابير الأساسية لفاعلية تعيين لجنة الترشيح لأعضاء مجلس إدارة ICANN. ونحن نوصي بأنه بمجرد تقييم ICANN كل عام لأداء مجلس الإدارة من خلال استخدام أداة التقييم الذاتية لمجالس الإدارات (BSA) من شركة BoardSource، وهذه الأداة تعد إجراءً معروفًا وفعالاً في قياس أداء مجلس الإدارة. وتوفر عمليات التقييم السهلة والمتاحة عن طريق الإنترنت من شركة BoardSource لمجلس الإدارة فرصة من أجل التحدث بانفتاح وصراحة حول الفجوات في كفاءة وأداء مجلس الإدارة ككل ويمكن تخصيصها من أجل تسليط الضوء على مخاوف الأفراد.

وسوف تساعد النتائج المتحصل عليها من هذا التقييم لجنة الترشيح في تحقيق فهم أفضل بفجوات الكفاءة المحتملة في التشكيل الحالي لمجلس الإدارة. وسوف يؤدي تحليل نتائج أداة التقييم الذاتية لمجالس الإدارات BSA طويلًا بعد ذلك إلى الاستفادة منها في الجهود المستقبلية التي تهدف إلى تحسين عمليات لجنة الترشيح (بالإضافة إلى العمليات المتبعة في مجلس الإدارة).

## التوصية 26: يجب أن تتحرى ICANN عن تطوير عملية التعيينات التي تقوم بها إلى وظيفة تطوير قيادة.

فهذه من الممارسات الناشئة في مجتمع الشركات غير الربحية كما أنه يشجع الساعين للتقدمي مبكرًا والمشاركين الجدد على فهم فرص القيادة في أي مؤسسة وتطوير المهارات المطلوبة من أجل التطور على المستوى الشخصي والمهني. وبالنسبة لـ ICANN، قد ينطوي هذا النقل على برنامج الزملاء الحالي بطريقة أكثر قوة، بما يساعد الأفراد ومنظمة ICANN في تحديد وتشجيع وتعيين القادة الناشئين للمستقبل. ومن العناصر الأساسية في وظيفة تطوير القيادة نشر مسارات التحول إلى قائد مستقبلي.

والهدف الإجمالي لتطوير عملية تعيينات إلى وظيفة تطوير قيادة يشمل ثلاثة عناصر. وتتمثل المرحلة النهائية في استحداث عملية من أجل تحديد ونشر وتعيين فريق قيادة متطوع في ICANN يكون متوازنًا في الفكر والتمثيل، لكنه يتألف من الكفاءات

<sup>54</sup> أشارت لجنة الترشيح لسنة 2013 في تقريرها النهائي أن 10 بيانات إبداء اهتمام وردت من المرشحين الذين اقترحهم شركة OB Brussels، وتم اختيار اثنين منهم لإجراء مقابلات شخصية لكنها لم تجري عملية اختيار نهائية. التقرير النهائي للجنة الترشيح لسنة 2013، القسم 4.2.2.

الرئيسية التي تطور من الأداء المؤسسي لـ ICANN؛ ويجب أن تكون هذه العملية استباقية في السعي للحصول على ساعين للترقية وتعليمهم حول مسارات القيادة داخل ICANN. أما المرحلة الثانية والثالثة فتجتمعان من أجل دعم الأفراد في رحلة تطوير القيادة الشخصية والاحترافية في ICANN، بما في ذلك كيفية تطوير مهارات القيادة الشخصية والمؤسسية. وتتمثل النتيجة النهائية في تطوير وظيفة حالية للجنة التعيين إلى وظيفة لجنة تطوير القيادة تعود بالفائدة على ICANN والمتخصصين في مجال الإنترنت وأصحاب العمل التابعين لهم.

#### أ. النتيجة: يمثل مدى استقلالية المعينين من لجنة الترشيح وتحديد أولويات مصالح مجتمع الإنترنت العالمي في عملية صنع القرارات مصدر قلق داخل ICANN.

من المتوقع أن يتصرف المعينين من لجنة الترشيح بما يحقق مصلحة مجتمع الإنترنت العالمي وليس بالنيابة عن مجموعة المصالح الضيقة. علمًا بأن غالبية المشاركين في الاستطلاع إما أهم "يوافقون" أو "يوافقون بقوة" على أن لجنة الترشيح تحديد أولوية المعينين الذين يتصرفون باستقلالية. وعبر بعض الأشخاص في المقابلات الشخصية عن أن الدور الأولي للجنة الترشيح يتمثل في تعيين أفراد غير مرتبطين بمؤسسة ICANN على الإطلاق (أي ليسوا من "داخل مؤسسة ICANN") ومن ثم يمكنهم جلب أفكار جديدة إلى ICANN.

وعند السؤال عن تغيير أو تغييرين يرغبون في إجرائهما على لجنة الترشيح، أشار عدد من الأفراد إلى زيادة استقلالية المعينين من لجنة الترشيح من أجل تقليل فرصة تصويت الناس في تكتلات استنادًا إلى المصالح الضيقة وليس مصلحة مجتمع ICANN الأوسع. ولم يفهم قليل ممن أجريت معهم المقابلات بوضوح ما إن كان أعضاء مجلس الإدارة المعينين من قبل لجنة الترشيح يجب أن يتصرفوا باستقلالية، وفيما يخص ما يعنيه التصرف باستقلالية من الناحية العملية.

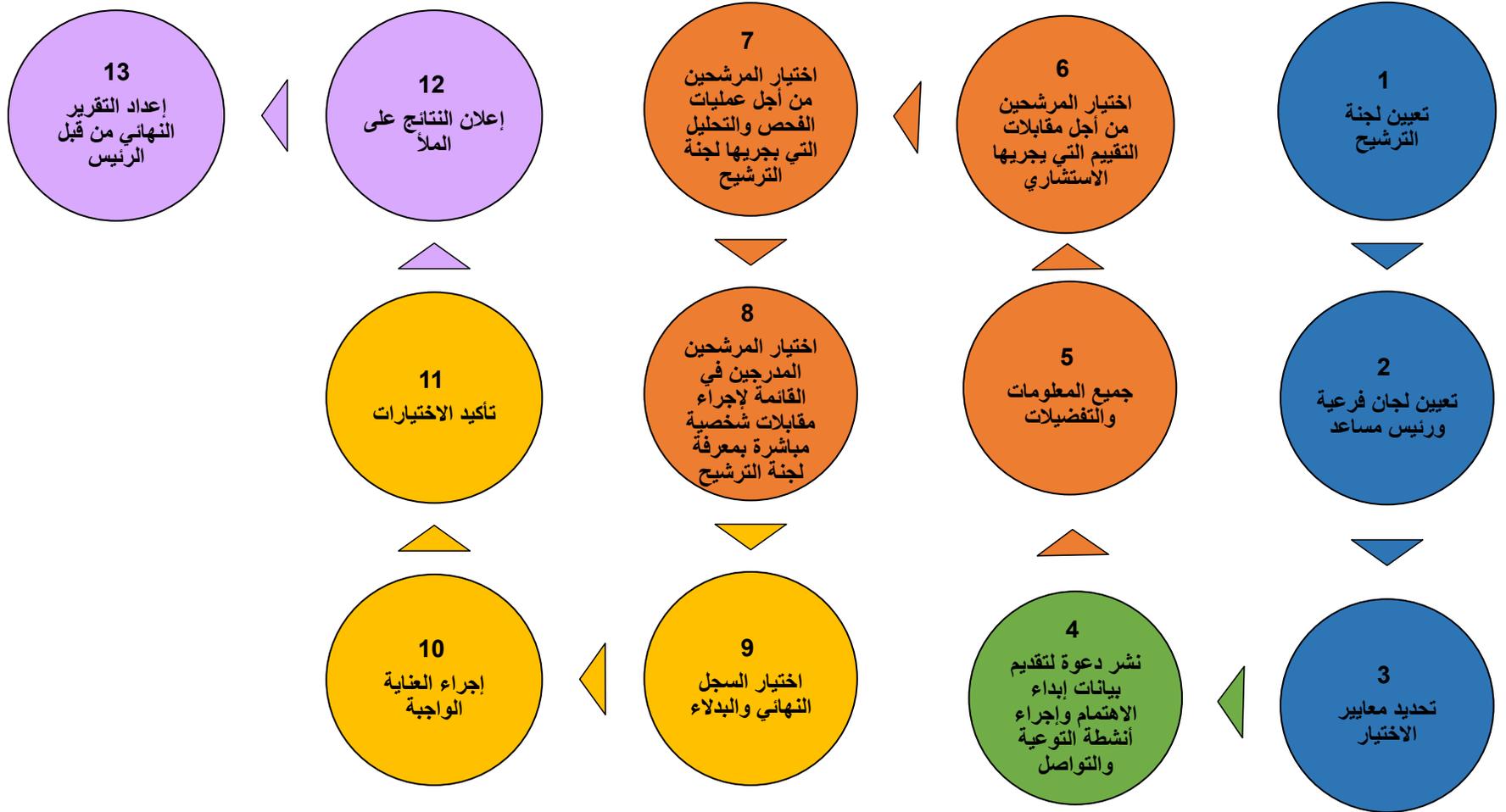
#### التوصية 27: يجب توفير وضوح حول رغبة أعضاء مجلس الإدارة المستقلين وتخصيص ثلاثة مقاعد "لأعضاء مجلس الإدارة المستقلين".

تقر التوصية التي نقدمه بالتحديثات المتأصلة في تحديد واختيار أعضاء مجلس إدارة مستقلين بالكامل. فهناك أيضًا بعض الغموض فيما بين أعضاء لجنة الترشيح فيما يخص اختيار الأفراد ذوي الخبرات المحدودة أو المنعدمة في مجال ICANN. ونحن نرجح بأن أعضاء مجلس الإدارة المستقلين هم أصحاب الخبرة المحدودة في ICANN، لأغراض (1) العثور على أعضاء مجلس إدارة استراتيجيين على مستوى عالٍ يجلبون منظورًا من الخارج إلى ICANN، و(2) توفير واجب الولاء إلى ICANN بالكامل في مقابل إدراك واجب تجاه شفافية ICANN. ونحن نوصي بأن يتم تخصيص ثلاثة مقاعد من أجل المديرين المستقلين، بفترة ولاية من ثلاث سنوات بحيث يتم النظر في كل مقعد كل عام.

ولا نقترح بأن يكون جميع أعضاء لجنة الترشيح الثمانية مستقلين. توصيتنا تتمثل في تخصيص ثلاثة مقاعد إقرار بأنه قد يكون من الصعب التوصل إلى مديرين مستقلين بالكامل<sup>55</sup> وأن تعيين أشخاص في مجلس إدارة ICANN بخبرة سابقة في ICANN (الذين يستوفون أهداف لجنة الترشيح في العثور على أشخاص يتصرفون بما يحقق مصلحة مجتمع الإنترنت العالمي) قد تكون ميزة. وبالطبع، سوف تكون لجنة الترشيح حرة ملء مقاعد مجلس الإدارة الأخرى بالأفراد الذين يستوفون هذا التعريف المستقل.

<sup>55</sup> تمت الإشارة إلى هذه النقطة في تقرير مجموعة عمل إنهاء مراجعة لجنة الترشيح لسنة 2010، ص 12-13، متاحة على <https://www.icann.org/en/system/files/files/nomcom-review-finalization-wg-final-report-29jan10-en.pdf>، تم الاطلاع عليها في 12 فبراير 2018.

ملحق رقم 1: مثال على مخطط عمليات لجنة الترشيح، استنادًا إلى عملية لجنة الترشيح لسنة 2017



ملحق رقم 2: مثال على مخطط العمليات، استنادًا إلى عملية لجنة الترشيح لسنة 2017

الخطوة	من يقوم بذلك؟	التعليقات
1	تعين لجنة الترشيح	<p>مجلس الإدارة: رئيس غير مصوّت، رئيس منتخب غير مصوّت يتم تعيين منسق علاقات واحد غير مصوت من كل مجموعة من المجموعات التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• اللجنة الاستشارية لنظام خادم الجذر</li> <li>• اللجنة الاستشارية للأمن والاستقرار</li> <li>• اللجنة الاستشارية الحكومية</li> </ul> <p>مندوبين مصوّتين يتم تعيينهم من كل مجموعة من المجموعات التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• اللجنة الاستشارية العامة لعموم المستخدمين (5 مندوبين)</li> <li>• منظمة دعم الأسماء العامة على النحو التالي: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ دائرة الأعمال (2 مندوبين)</li> <li>○ مجموعة أصحاب المصلحة للسجلات (1 مندوب)</li> <li>○ مجموعة أصحاب المصلحة لأمناء السجلات (1 مندوب)</li> <li>○ دائرة مزوّدي خدمة الإنترنت ومزوّدي خدمة الاتصال (1 مندوب)</li> <li>○ دائرة الملكية الفكرية (1 مندوب)</li> <li>○ دائرة المستخدمين غير التجاريين (1 مندوب)</li> </ul> </li> <li>• مجلس منظمة دعم أسماء رموز البلدان (1 مندوب)</li> <li>• مجلس منظمة دعم العناوين (1 مندوب)</li> <li>• فريق عمل هندسة الإنترنت (1 مندوب)</li> </ul> <p>ولا يجوز للمندوبين المصوّتين العمل لأكثر من ولايتين متتاليتين مدة الولاية الواحدة سنة واحدة، ويجب أن تمر سنتان بعدهما على الأقل قبل أن يصبح ذلك المندوب مؤهلاً مرة أخرى. مدة ولاية المندوب غير المصوّت يحددها الكيان الذي يعينه. الرئيس والرئيس المنتخب: يتم إتمام مدة ولاية عام واحد في الجمعية السنوية التالية. لمجلس الإدارة صلاحية عدم تعيين رئيس منتخب.</p>
2	تعين لجان فرعية ورئيس مساعد	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يقوم رئيس لجنة الترشيح بتعيين رئيس مساعد (اختياري) للعمل طول جميع أو جزء من مدة الرئيس.</li> <li>• وللجنة الترشيح حرية تعيين لجان فرعية لأغراض محددة مثل أنشطة التوعية والتواصل والتعامل مع تضارب المصالح.</li> <li>• تتلقى لجنة الترشيح الدعم من عضوين في فريق العمل: مدير مشروعات أول ومدير مشروعات. يمكن تحديد أشخاص آخرين (على سبيل المثال تقنية المعلومات، القطاع القانوني).</li> </ul>

<p><b>3</b></p> <p>معايير الاختيار: المراكز ومتطلبات الأهلية، والكفاءات والتمثيل</p>	<p>المجتمع صاحب الصلاحيات؛ لجنة الترشيح (محدودة)، مجلس الإدارة، لجنة حوكمة مجلس الإدارة (BGC) هيئة المُعرفات الفنية العامة وALAC وccNSO وGNSO</p>	<p>المراكز:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>تقوم لجنة الترشيح بتعيين مقاعد المدير 1-8 فقط؛ مديران من هيئة المُعرفات الفنية العامة (PTI)؛ و5 أعضاء من اللجنة الاستشارية العامة لعموم المستخدمين؛ و3 أعضاء من مجلس منظمة دعم أسماء رموز البلدان. (ccNSO)؛ و3 أعضاء من منظمة دعم الأسماء العامة. (GNSO).</li> </ul> <p>الكفاءات</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>كفاءات القيادة القياسية (على سبيل المثال النزاهة والموضوعية والأحكام السليمة، إلخ)؛ المهارات الفنية والتدريب وتحديث الإنجليزية</li> <li>سوف تعقد المشاورات المركزة مع الجهات التي تعين لجنة الترشيح أعضاء فيها، وذلك من أجل إطلاع لجنة الترشيح على آخر المستجدات حول مجموعات المهارات المطلوبة.</li> </ul> <p>متطلبات الأهلية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>التنوع الجغرافي والثقافي</li> <li>الأشخاص الذين أظهروا نضجًا وخبرة ومعرفة ومهارات للتعامل مع المهام وإصدار أحكام سليمة</li> <li>تمت الإشارة إلى اعتبارات إضافية لكل من GNSO وALAC ومنظمة ccNSO</li> </ul>
<p><b>4</b></p> <p>نشر دعوة لتقديم بيانات إبداء الاهتمام وإجراء أنشطة التوعية والتواصل</p>	<p>لجنة الترشيح ومنظمات الدعم واللجان الاستشارية والمجموعات الأخرى في مجتمع ICANN والأفراد واستشاري التعيين</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>دعوة لإبداء الاهتمام (SOI) تنشر على موقع ICANN على الويب مع نموذج طلبات عبر الإنترنت، بما في ذلك إطار زمني للجنة الترشيح. (ملاحظة: تشمل الطلبات التفضيلات).</li> <li>الاتصال والتعاقد مع استشاري التعيين</li> <li>اجتماعات لجنة الترشيح العامة</li> <li>تشارك لجنة الترشيح في جميع مجموعات أصحاب المصلحة في ICANN لتشجيع اهتمامات المرشحين</li> <li>يقدم أعضاء لجنة الترشيح خطة إجرائية من أجل تحديد المرشحين</li> <li>يتم فتح المجال للدعوة لمدة 60 يومًا</li> </ul>
<p><b>5</b></p> <p>جميع المعلومات والتفضيلات</p>	<p>لجنة الترشيح، فريق لجنة الترشيح</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الاتصال والتعاقد مع استشاري التقييم</li> <li>التعامل مع بيانات الاهتمام الواردة، الإقرار بالتسليم، تحديث نظام مستودع بيان الاهتمام</li> <li>مكالمات جماعية لتقييم التقدم المحرز وإجراءات الضبط الدقيق</li> <li>اطلاع المجتمع عن التقدم المحرز عبر المنشورات والعروض التقديمية على موقع ICANN على الويب</li> </ul>
<p><b>6</b></p> <p>اختيار المرشحين من أجل مقابلات التقييم التي يجريها الاستشاري</p>	<p>لجنة الترشيح، استشاري التقييم</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>طلب معلومات من مصادر، التعامل مع الردود، تحديث نظام مستودع بيان الاهتمام</li> <li>اختيار المرشحين من أجل المقابلات والاتصال بمن يقع عليهم الاختيار من المرشحين</li> <li>استشاري التقييم يجري مقابلات ويعد تقارير ويقدمها مرة أخرى إلى لجنة الترشيح</li> <li>معلومات التقييم المنشورة في نظام مستودع بيان الاهتمام</li> </ul>
<p><b>7</b></p> <p>اختيار المرشحين من أجل عمليات الفحص والتحليل التي تجريها فرق عمل المحاور في لجنة الترشيح</p>	<p>لجنة الترشيح</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>اختيار مرشحين للمقابلات الشخصية لفرق التحليل والفحص</li> <li>مكالمات جماعية لتقييم التقدم المحرز وإجراءات الضبط الدقيق</li> <li>يتم تشكيل فرق الغوص العميق وتعيينه للمرشحين، تجري فرق التدقيق والتحليل مقابلات وتعود بالتقارير إلى لجنة الترشيح</li> </ul>

8	اختيار المرشحين المدرجين في القائمة من أجل مقابلات مباشرة مع فرق لجنة الترشيح	لجنة الترشيح	<ul style="list-style-type: none"> <li>اختيار المرشحين المدرجين في القائمة من أجل إجراء مقابلات شخصية</li> <li>مقابلات شخصية مباشرة مع المرشحين المدرجين في القائمة</li> </ul>
9	اختيار السجل النهائي والبدلاء	لجنة الترشيح	<ul style="list-style-type: none"> <li>المداولات والقرارات المتخذة على القائمة النهائية مع مناوبين</li> <li>الاتصال بالمرشحين المختارين لتأكيد اهتمامهم وإبلاغهم بالخطوات القادمة</li> </ul>
10	إجراء العناية الواجبة	لجنة الترشيح	<ul style="list-style-type: none"> <li>فحص أوراق الاعتماد والتشاور مع آخرين غير محددین من جانب المرشح</li> </ul>
11	تأكيد الاختيارات	اللجنة التنفيذية	<ul style="list-style-type: none"> <li>شهران قبل الإعلان عن كل اجتماع سنوي لـ ICANN، تقدم لجنة الترشيح لإدارة المجتمع صاحب الصلاحيات (مع تقديم نسخة إلى المشاركين أصحاب القرارات والسكرتير) إخطارًا خطيًا بتعيين المديرين لشغل مقاعد خلال المدد التي تبدأ عند ختام الاجتماع السنوي</li> <li>توفر إدارة المجتمع صاحب الصلاحيات على الفور للسكرتير (مع تقديم نسخة إلى المشاركين أصحاب القرارات) إشعارًا مكتوبًا بتعيين هؤلاء المديرين. يجب نشر كل هذه الإخطارات حسب الأصول على الموقع الإلكتروني</li> <li>إبلاغ المرشحين الذين لم يقع عليهم الاختيار بالنتيجة، وسؤالهم عما إن كانوا يرغبون في الاحتفاظ بطلبهم من أجل لجنة الترشيح في العام المقبل</li> </ul>
12	إعلان النتائج على الملأ	لجنة الترشيح	<ul style="list-style-type: none"> <li>إعلانها إلى ICANN مع تبرير عملية الاختيار</li> </ul>
13	إعداد التقرير النهائي من قبل الرئيس	لجنة الترشيح	

### ملحق رقم 3: نموذج مصفوفات التقييم

#### أعضاء مجلس الإدارة الحاليين: المهارات والخبرة

الخبرة الفنية (gTLD و ccTLD إلخ)	القطاع التنظيمي/الامتثال	القطاع المالي/التدقيق	التأييد / العلاقات الحكومية	التسويق	حالة العمل	المنطقة	العمر	النوع الاجتماعي	جهة التعيين	المديرين المنتهية ولايتهم
X					دوام كامل	لا يوجد	55	أنثى	لجنة الترشيح	المدير 1
				X	دوام كامل	أوروبا	60	نكر	لجنة الترشيح	المدير 2
	X				دوام جزئي	أفريقيا	52	نكر	لجنة الترشيح	المدير 3
			X		متقاعد	أفريقيا	73	نكر	ccNSO	المدير 4
	X	X			متقاعد	لا يوجد	64	أنثى	لجنة الترشيح	المدير 5
			X		دوام جزئي	أوروبا	70	أنثى	لجنة الترشيح	متاح لإعادة التعيين المدير 6
X		X			متقاعد	LA	75	نكر	لجنة الترشيح	المديرين الباقين المدير 7
	X				متقاعد	أفريقيا	68	نكر	لجنة الترشيح	المدير 8
			X		دوام جزئي	لا يوجد	58	نكر	لجنة الترشيح	المدير 9
	X				دوام كامل	لا يوجد	55	نكر	ASO	المدير 10
				X	دوام كامل	آسيا-الهائى	52	نكر	ASO	المدير 11
			X	X	دوام كامل	لا يوجد	61	أنثى	GNSO	المدير 12
		X	X		دوام جزئي	أوروبا	70	نكر	GNSO	المدير 13
X					متقاعد	آسيا-الهائى	69	نكر	ccNSO	المدير 14
		X			دوام كامل	LA	63	نكر	ALAC	المدير 15

#### مرشحي مجلس الإدارة

الملاحظات	الإجمالي (من بين 40)	السمات الشخصية			المهارات والخبرة					النوع الاجتماعي	العمر	المنطقة	حالة العمل	التسويق	التأييد / العلاقات الحكومية	القطاع المالي / التدقيق	القطاع التنظيمي / الامتثال	الخبرة الفنية (gTLD و ccTLD إلخ)	القيادة	مهارات الاتصال	غير متحيز
		القيادة	مهارات الاتصال	غير متحيز	القيادة	القطاع المالي / التدقيق	القطاع التنظيمي / الامتثال	التسويق	التأييد / العلاقات الحكومية												
الخبرة في الموارد البشرية	20	4	5	5	2	0	0	0	4	دوام كامل	أوروبا	48	أنثى	دعوة مفتوحة	1	المرشح 1					
مراجع جيدة	25	5	4	5	1	5	2	3	0	دوام كامل	LA	60	نكر	OB	2	المرشح 2					
	26	5	5	4	5	4	1	0	2	دوام جزئي	آسيا-الهائى	55	أنثى	الإحالة	3	المرشح 3					

ملاحظة: يتم قيد درجات المهارات والخبرة والسمات الشخصية من صفر (الأسوأ) إلى 5 (الأفضل).