

تحسين أداء الموظف الدولي: دراسة في البرامج التدريبية لحفظ السلام

**Improving International Staff Performance: A Study in
Peacekeeping Training Programs**إسماعيل بوقنور*، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، bouguennour.ismail@univ-guelma.dz

تاريخ النشر: 2021/06/05

تاريخ القبول: 2021/05/ 28

تاريخ الاستلام: 2021/05/ 01

ملخص:

ارتبط مفهوم الموظف الدولي، بمرور عدد كبير من المنظمات الدولية، التي وجدت أغلبها بعد الحرب العالمية الثانية، للمحافظة على مصالح الدول خاصة، فلكل منها جهاز اداري يمارس صلاحياته وفق منظومة قانونية وتسييرية، لذلك فإن نجاح كل منظمة وفعاليتها متوقف بصورة أساسية على كفاءة العنصر البشري الذي يكون هذه الجهاز الإداري، ولتحقيق ذلك فقد خصت هذه المنظمات موظفيها بمنظومة تعيين تتضمن مجموعة من المبادئ والقواعد، التي تكفل الاستفادة قدر الإمكان من الخبرات والكفاءة البشرية، وتضمن موضوعيتها، لاسيما فيما يخص تعيين كبار الموظفين وتدريبهم. ويعتبر الموظفين في حفظ السلام التابعين لمنظمة الأمم المتحدة، خاصة في قضية تدريبهم وتحسين أدائهم، من بين أهم الأمثلة على كيفية التعامل مع الموظفين الدوليين التابعين للمنظمات الدولية، نهيك عن نظام التأهيل الذي يخضع اليه هذه الفئة من الموظفين.

الكلمات المفتاحية: الموظف الدولي، رأس المال البشري، المنظمات الدولية، التدريب، حفظ السلام

تصنيف JEL : K33، K23.

Abstract:

The concept of the international employee was associated with the mergence of a largenumber of international organizations, most of which existed after the Second World War, in order to preserve the interests of states in particular, for each of them has an administrative apparatus that exercises its powers according to a legal and managerial system.

The success and effectiveness of each organization depends mainly on the efficiency of the human component that makes up this administrative apparatus. To achieve this purpose, the organizations have allocated their employees to a recruitment system that includes a set of principles and rules that ensure the maximum possible benefit from human expertise and competence and ensure its objectivity.

Key words: international staff, human capital, international organizations, training, peacekeeping.

Jel Classification Codes: K33, K23.

* المؤلف المرسل

1. مقدمة:

أثبتت الدراسات المتعلقة بالإدارة والمنظمات الوطنية والدولية، والإهتمام بتطويرها وتحديثها، علاقة إلزامية بين العنصر البشري والمنظمة، وتمثل في أن لأهم تلك القوى وأعظمها أثراً في تشكيل حركة المنظمات ككل، وهو بمثابة رأس المال الفكري والبشري لها، وتتجسد في الأفراد والجماعات المتعاملين مع المنظمة المعنية والذين يتخذون من القرارات ما قد يهيئ لها فرصاً للانطلاق والنجاح، أو يسبب مشكلات ونقاط احتناك تنتج عنها خسائر أو احتمالات للفشل والانهيار.

لهذا، فإن إن دراسة الجوانب الإدارية والتنظيمية في المنظمات الدولية، لا تقل أهمية عن دراسة الجوانب السياسية والقانونية لها، فالموظف الدولي يعتبر اللبنة الأساسية في عمل المنظمات الدولية، وزيادة فعالية أداء هذه الاخيرة يرجع إلى مدى تفعيل المورد البشري وتحسين أدواره الوظيفية، وهذا لتمييزه بخدمة المجتمع الدولي بكل أطرافه وأديانه وأعرافه ومعتقداته، وهذا ما يجعل منه رأس مال للمنظمة الدولية بصفة خاصة، وهو ما سوف نحاول أن نوضحه في هذه الدراسة، من خلال تركيزنا على تحسين أداء الموظف الدولي من خلال الإعتماد على المقاربات التطويرية للموارد البشرية.

تبرز أهمية الموضوع من خلال التركيز على أداء العنصر البشري في المنظمة الدولية، بالإضافة إلى دور عامل التدريب في تحسين أداءه، لما للموظفين الدوليين من مكانة مهمة جدا خاصة في عمليات حفظ السلام، وفض النزاعات الدولية، بالإضافة إلى الأدوار الإدارية والدبلوماسية.

كما أن الدراسة تهدف إلى توضيح الفرق بين الموظف الدولي والعديد من المفاهيم المتشابهة، والتي كثيرا ما يقع الخلط في ما بينها، وتوضح أيضا كيف يتم الإهتمام بهذه الفئة من حيث التكوين والتوظيف في المنظمات الدولية.

ومنه نحاول طرح الإشكالية التالية: كيف يتم تحسن أداء الموظفين الدوليين؟ وماهي أهم سياسات التدريب التي تعتمد عليها المنظمات الدولية لزيادة فعالية المورد البشري الدولي؟

للإجابة على هذه الإشكالية نضع الفرضية التالية: كلما كان تدريب وتكوين الموظفين الدوليين يتم وفق مستويات عليا ومدروسة، زاد ذلك في تحسن أدائهم وفعاليتهم.

وللإجابة على هذه التساؤلات نحاول إستعمال المقترح القانوني بالإضافة إلى المقترح البنائي التنظيمي الذي يركز على التحليل الوظيفي للجهاز الاداري، ومنه نقسم الدراسة على النحو التالي:

خطة الدراسة:

أولاً: التحول من المستخدم إلى الموظف الدولي

ثانياً: تمييز الموظف الدولي عن غيره من المستخدمين

ثالثاً: الموظف الدولي وتحسين الأداء: بين الواجبات والإلتزامات

رابعاً: الإهتمام بالموظف الدولي كجزء من تحسين أداء المورد البشري داخل المنظمة الدولية

وفيما يلي نقدم التفصيل في الدراسة:

2. التحول من المستخدم إلى الموظف الدولي:

خلال فترة تاريخية طويلة، كانت المنظمات الدولية تستعين أساساً بالمستخدمين الدوليين، حيث كانت تلجأ لموظفي الدول المنظمة لتأدية الأعمال الإدارية والفنية بها في دورات انعقادها، على نحو ما كان يتم في المؤتمرات الدولية، ولكن عندما بدأت أركان المنظمات الدولية تثبت وتقوم بوظائف دولية دائمة لحماية وتنسيق العلاقات الاجتماعية الدولية، الأمر الذي جعل وجود أشخاص دائمين يعملون في خدمتها حاجة ضرورية، وهذا التحول هو ما نقل الوظيفة الدولية من الوصف العرضي إلى الوصف الدائم، مما أدى إلى وجود الموظف الدولي الذي يؤدي عملاً دائماً في خدمة مرفق عام دولي.

1.2 الرأس مال البشري والموظف الدولي: الدلالات والمفهوم

إن الإعراف بالشخصية القانونية للمنظمات الدولية، بات أمراً محسوماً من قبل رجال القانون والقضاء الإداري، والمجتمع الدولي، كما أن هناك إجماع شبه تام على قدرة هذه المنظمات على إدارة شؤونها الداخلية، وتمتعها بالاستقلالية القانونية في ما يتعلق بمجال اختصاصها ووظائفها التي تقوم بها، الأمر الذي جعلها تمتلك جهازاً وظيفياً مستقل تباشر فيه المنظمات هذه المهام، يحتوي على قدرات بشرية وعناصر إدارية متمرسة يضطلعون بمهام وظيفية في مجالات متعددة، وهو ما يطلق عليه في علم الإدارة "رأس مال البشري" *Human capital*، يباشر مهامه في هذه المنظمات بإسم "الموظفون الدوليون".

إذن، "العنصر البشري هو أداة تلك المنظمات لتحقيق غايتها، خصوصاً في جهازها الدائم وهو الجهاز الإداري" (هبة، عبد الله، 2011، ص 23)، ويمثل هذا الجهاز الإداري الوظيفة الدولية، التي من خلالها يقوم الموظف الدولي بتحديد الأطر الفعلية لمهامه، كما يحكمها قانون إداري يضبط العملية الوظيفية، بداية من التعيين والمهام والتدريب والتكوين..

2.2 رأس المال البشري: محاولة الفهم

يُعرّف رأس المال البشري في قاموس أو كسفورد الإنجليزي على أنه: "المهارات التي تمتلكها القوى العاملة، ويُنظر إليها على أنها مورد أو أصل" (Claudia, 2014, p1)، كما أن المنظمات تدرك جيداً أهمية العنصر البشري، من حيث تسييره والإهتمام به، وهذا في ظل التحول نحو إقتصاد المعرفة والتميز المؤسسي، فأصبح يمثل الثروة الفعلية لها.

ومن ثم فإن هذا التحول من مفهوم المنظمة التقليدية إلى المنظمة المعاصرة، يتطلب إعداد العنصر البشري وتكوينه وتدريبه مهماً إختلفت الوظيفة والتخصص، ومن هنا نقول بأن رأس المال البشري هو:

- شكل من أشكال رأس مال المنظمة، والذي يتشكل فيه من خلال تأثيرات ومصادر متعددة، بما فيها الأنشطة التعليمية والتدريبية، وجملة المعارف والامكانيات والقدرات والصفات الخاصة.. (J. G., & Skill, 2003, p25)

- كذلك يعتبر رأس المال البشري جملة الاصول والمهارات والخبرات التي يجلبها الفرد من الوظائف السابقة وغيرها، والتي من المفترض أنها تؤدي إلى إحداث تأثيرات إيجابية وإلى تحقيق التقدم الوظيفي، وإلى زيادة قيمة الفرد في المنظمة.

وتأسيسا على هذا الواقع، فإن مسألة اختيار العناصر البشرية المؤهلة وخاصة القيادة منها للعمل في بيئة خارجية تماما، تعتبر مسألة في غاية الأهمية والصعوبة في نفس الوقت، لأن من يتم اختياره في قائمة الموظفين الدوليين سيتولى مسؤولية الإنجازات الدولية، التي تدخل في إطار تخصص المنظمة، واتخاذ القرارات الملائمة بشأن معالجة كافة المشكلات التي تواجهه في بيئة الاعمال الدولية، لهذا فإن مسألة الموظفين الدوليين ترتبط بمدى كفاءة هذه الفئة ومستوى الخبرات التي تمتلكها في ممارسة أعمالها.

3.2 التعريف بالموظف الدولي:

تستعين المنظمات الدولية في أداء نشاطها الداخلي في إطار اختصاصها بمجموعة من الموظفين الذين يناط بهم أداء مهام تتفاوت في طبيعتها وأهميتها، وإن كانت تشترك جميعها في طبيعة واحدة وهي قيامهم بوظائفهم بإسم المنظمة الواحدة. ومن هذا المنطلق يركز الفقه الدولي في تعريفه للموظف الدولي من قاعدة اساسها الإستمرارية وتقديم الوظيفة تحت مراقبة دولية يحكمها قانون يحدد طبيعة العلاقة بين الموظف الدولي والمنظمة من جهة، وبين الموظف الدولي ودولة المقر من جهة أخرى، من ذلك التعريف التالي:

" كل فرد مكلف من طرف ممثلي عدة دول أو من طرف مؤسسة متحرك باسمها، انطلاقا من اتفاق ما بين المنظمات وتحت مراقبة من هذا أو ذاك، لكي يمارس وظائف لصالح مجموع الدول المعنية بصفته خاضعا لقواعد قانونية خاصة، وبصورة مستمر" (سعاوي، 2008، ص 35).

فمن الناحية القانونية، فإن جميع شاغلي الوظائف في الأمانة العامة بمن فيهم الأمين العام موظفون دوليون، يلتزمون بأداء مهامهم بتجرد واستقلال تام، وهم لا يمثلون حكوماتهم ويمتنع عليهم أن يتلقوا أي تعليمات منها، وكذلك تلتزم حكومات الدول الأعضاء بالألا تحاول أن تؤثر بأي شكل من الأشكال على مواطنيها من موظفي الأمانة العامة. (رواحنة، 2016، ص 16).

والملاحظ في الموظف الدولي، أنه يتصف بمجموعة من الموصفات التي ترتبط به وتمثل في:

أولاً: أن قيام الموظف الدولي بمباشرة مهامه في المنظمة، لا يعني -بأي حال- انفصاله عن الجنسية التي تربطه بدولته وتجرده منها، كما لاتعفيه من إلتزاماته وحقوقه تجاه موطنه. بينما ولاءه الوظيفي يبقى فقط للمنظمة الدولية التي يمارسه فيها مهامه.

ثانياً: إن قيام الموظف الدولي بعمله لصالح المنظمة، تميزه عن غيره ممن يعملون لصالحها بصيغ أخرى، والذين يحتفظون بوظائفهم الأصلية ممن لديهم ازدواجية وظيفية، فهم يتميزون عن الأشخاص الذين يعملون لحساب دولتهم من ناحية، وفي مهمة أمرت بها منظمة دولية تدخل في إطار اختصاصهم من ناحية أخرى.

كذلك يتميز الموظف الدولي بصفة الإستمرارية في العمل، لأن الأشخاص الذين يقدمون أعمال مؤقتة لصالح المنظمة لا يعتبرون موظفين دوليين، كالأفراد الذين يعينون في لجان تقصي الحقائق أو الذين يتم إرسالهم للقيام بأعمال الوساطة في حل نزاع معين(الدقاق، ص 176- ص 177).

3. تمييز الموظف الدولي عن غيره من المستخدمين:

تختلف الدلالات اللغوية لمفهوم الموظف الدولي على غيره من المصطلحات الأخرى، والتي بدورها تقترب من أن تكون لها علاقة كبيرة به، ولأن الموارد البشرية أصبحت تكتسب أيضا صفة الدولية، كان لزاما علينا توضيح الفروقات بين الموظف الدولي وغيره من المصطلحات المتشابهة.

1.3 الموظف الدولي والعامل الدولي:

هناك تمييز بين الموظف الدولي والعامل الدولي، خاصة من جانب الاستمرارية في أداء المهام، ولهذا فإن الطرح الذي قدمناه في ما سبق يدخل في هذا النطاق، والذي يدخل فيه الفئة التي يتم تعيينها أو إفادتها لتولي بعض المهام المؤقتة، لأن صفة الدوام في الموظف الدولي تقتضي تمتعه بمركز قانوني معين، تجعل من أدائه خاضعا لمجموعة من القواعد القانونية التي توضح التزاماته الوظيفية وتحددتها (الدقاق، ص177).

ولهذا فإن العامل الدولي، هو كل شخص طبيعي تمارس المنظمة الإختصاصات المنوطة بها من خلال عمله لحسابها وفقا لتعليمات أجهزتها المختصة، سواء قدمت له أجرا على نشاطه أو تبرع لها بهذا النشاط، وبصرف النظر عن توقيت أو استمرارية مهمته"، أما الموظف الدولي فهو كل شخص يولى وظيفة عامة في خدمة إحدى المنظمات الدولية بصفة مستمرة ومنتظمة وفقا لنظام قانوني خاص يحدد حقوقه والتزاماته، وعليه يجب عدم الخلط بين الموظفين الدوليين والعاملين الدوليين، حيث أنه ليس كل شخص طبيعي يعمل في خدمة منظمة دولية يعتبر موظفا دوليا، بينما العكس صحيح أن كل من يعمل في المنظمة الدولية يدخل في عداد العاملين الدوليين، بمعنى أن مصطلح العامل الدولي يحتوي الموظف الدولي والعكس غير صحيح (رواحنة، ص17).

2.3. الموظف الدولي ومثلي الدولة:

كما أن هناك اختلاف بين **ممثلي الدول** والموظف الدولي من حيث المركز القانوني، سواء من حيث التعيين الذي يتم بواسطة دولته، بينما يتم تعيين الموظف الدولي بواسطة المنظمة، كذلك من حيث المسؤولية الناجمة عن الخطأ في ممارسته لوظيفته، فممثل الدولة مسؤولا عن ذلك أمام دولته بينما تكون مسؤولية الموظف الدولي أمام المنظمة. (خرشوفي، 2015، ص 17).

كما يقوم ممثل الدولة بممارسة وظائفه لدى المنظمة الدولية بغرض مزدوج، فهو من ناحية يشارك في تأكيد مبادئ المنظمة وتحقيق أغراضها، وذلك عن طريق التصويت على قراراتها، ومن ناحية أخرى يسعى إلى تحقيق مصالح دولته، أما الموظف الدولي فهو يمارس وظيفة من أجل إنجاز أهداف المنظمة التي يعمل فيها ويتلقى أوامره منها فحسب، بل يجب أن يمارس تلك الوظيفة باستقلال عن دولة جنسيته (رواحنة، ص22).

4. الموظف الدولي وتحسين الأداء: بين الواجبات والإلتزامات:

تتأثر المنظمات الدولية بأحكام القوانين الإدارية الداخلية للدول الأعضاء فيها، وهذا يجعل كل منظمة تضع نظاما قانونيا خاصا بها يحكم موظفيها، وهذا ويقصد بالنظام القانوني للموظف الدولي مجموعة القواعد القانونية التي تحكم ممارسته لأعمال وظيفته، ولا يوجد نظام قانوني موحد للموظفين الدوليين، بل توجد العديد من الأنظمة القانونية التي تتعدد بتعدد المنظمات الدولية (رواحنة، ص33).

1.4. الموظف الدولية والقواعد القانونية

وتعد الوظيفة الدولية امتداد للوظيفة الوطنية، حيث يباشر الموظف الدولي مهامه في إطار نظام قانوني دولي ومؤسساتي ممثلا في الجهاز الدولي، وعليه فإن نجاح المنظمات الدولية والحكم على مدى فاعليتها، يتمحور حول الدور الذي يلعبه الفاعلين في الجهاز الدولي، فالموظفين الدوليين يعتبرون الركيزة الأساسية للمنظمات الدولية (حروش، 2018، ص 13).

كما تتدرج القواعد التي تحكم هذه العلاقة الوظيفية من حيث قيمتها القانونية، والمبدأ العام الذي تطبقه المحاكم الإدارية الدولية يبدأ من القوانين واللوائح المكتوبة الخاصة بالمنظمة كمصدر أساسي ورئيسي في طبيعة الوظيفة الدولية، وتمثل هذه اللوائح المكتوبة في دستور المنظمة الذي تصادق عليه الدول الأعضاء كمرتبة أولى، يليه أنظمة الموظفين المعتمدة من قبل الهيئة العامة في المنظمة، والقرارات التي تصدرها عن طريق أمنائها ومدراءها العامون، ومن ثم التعليمات الإدارية التي تتضمنها الكتيبات والمنشورات والمذكرات، والتي في معظمها تكون مؤقتة من حيث التطبيق (هبة، عبد الله، ص 68).

ويتمتع الموظفون الدوليون بمجموعة من الحقوق، تتشابه مع الحقوق التي يتمتع بها الموظفون العاديون في دولتهم، وذلك مقابل أدائهم لوظيفتهم على أكمل وجه، كأن يتمتع الموظف الدولي بالصفة الدولية، فهذا الأخير يتمتع بوضع قانوني خاص، إذ يجري تعيينه عن طريق أجهزة دولية ويتم اختياره وفق أنظمة تضعها هذه الأجهزة. من بينها: حق الموظف الدولي في المرتب، العلاوات، الترقية، التعويضات، تكوين نقابات (خرشوفي، ص 26-ص 27) ...

2.4. الإلتزامات الواجبة على الموظف الدولي:

بما أن الموظف الدولي يعتبر رأس مال أي منظمة، لذلك وجب عليه الإلتزام بمجموعة من المحددات تضبط سلوكه اتجاه الوظيفة التي يشغلها، بالإضافة إلى أنها تزيد في قيمته داخل المنظمة، وتمثل هذه الإلتزامات في:

● الإلتزام التام للوظيفة الدولية:

يلتزم الموظف الدولي بأداء مهامه الدولية فقط دون سواها، وذلك بتخصيص كل وقته لوظيفته، فلا يقوم بأي عمل آخر إلى جانب عمله الوظيفي إلا بإذن من المنظمة التابع لها. وهذا ما بينته لائحة موظفي الأمم المتحدة كما ذهبت المحكمة الإدارية للأمم المتحدة مقررة أنه يتعين على الموظف الدولي أن يكرس وقته لأداء مهام وظيفته بوصف أن ذلك يعد أحد الواجبات الوظيفية الأساسي.

● التראה والأمانة والحيادية:

من الصفات الخلقية الحميدة التي يجب أن يتحلى بها الموظف الدولي، أدائه لعمله الوظيفي بالمنظمة بتראה وأمانة تامة متجردا من كل ما من شأنه أن يؤثر على عمله بالمنظمة من مؤثرات خارجية، وأن يكون محايدا في عمله غير متحيز لأي دولة عضو في المنظمة حتى ولو كانت دولته التي ينتهي إليها بجنسيته، وهذا الواجب يستمر على الموظف الدولي حتى بعد تركه لخدمته. (إسماعيل، 1986، ص 30).

● احترام التدرج الوظيفي والسلطة الرئاسية:

إن الموظف الدولي مثله مثل الموظف الوطني، في أداء واجب الطاعة واحترام السلطة الرئاسية، يعتبر أحد الواجبات الأساسية التي يتعين عليه الالتزام بها..

• عدم التقدم لشغل بعض الوظائف الإدارية أو السياسية أو التجارية أثناء تأدية الوظيفة:

يحضر على الموظف الدولي أن يرشح نفسه، أو أن يتقدم لشغل بعض الوظائف السياسية أو الإدارية أثناء تأديته لوظيفته، إلا بعد الحصول على تصريح مسبق، أو إذن مسبق بذلك من المنظمة.

• عدم جواز قبول الأوسمة والنياشين الشرفية:

الأصل العام أن الموظف الدولي يعمل في خدمة المنظمة، ويتمتع بالاستقلال، وبمقتضى هذا الحكم ضرورة عدم قبوله لأي ميزة مالية أو شرفية أو نياشين أو أوسمة، من أي جهة خارج المنظمة، حتى من دولته، ما لم يكن ذلك تكريماً له عند أداء الواجب الوطني أو القومي، وبعد استئذان المنظمة (إسماعيل، ص 29).

5. الإهتمام بالموظف الدولي كجزء من تحسين أداء المورد البشري داخل المنظمة الدولية:

تركز المنظمات الدولية على إدارة الموارد البشرية على أساس عالمي، كما تؤثر استراتيجيتها المتعلقة بالعملة تأثيراً قوياً على النهج الذي تتبعه في إدارة هذه الموارد على الصعيد الدولي. هذا بالإضافة إلى أن النهج المتبع في إدارة الموارد البشرية الدولية يتشابه من حيث التنظيم مع الذي تطبقه إدارة الموارد البشرية على المستوى الوطني، من حيث المهام والوظائف الرئيسية المتمثلة في: التوظيف والاختيار، والتنمية والتدريب، وتقييم الأداء، والأجور والاستحقاقات، وعلاقات العمل، إلا أنها تراعي مبدأ الكفاءة والإحترافية في إختيار الموظفين الدوليين، وحتى في توليهم لمهام ومسؤوليات مختلفة في المنظمة (Sonja , 2001 ; p 188).

1.5 آليات تحسين أداء الموظفين الدوليين:

تبدل منظومة الأمم المتحدة جهوداً كبيرة فيما يتعلق بتدريب الموظفين وتنمية مهاراتهم، واستثمرت في ذلك موارد مالية كبيرة، حيث زادت ميزانية التدريب في الفترة الأخيرة من 4 مليون دولار إلى 19 مليون دولار، بالإضافة إلى تخصيص 5 بالمائة من وقت العمل لغرض التدريب، وزادت اليونسكو مؤخرًا ميزانيتها للتدريب زيادة كبيرة بلغت 6 مليون دولار، واتخذت خطوات مماثلة في منظمة الصحة العالمية وفي منظمة العمل الدولية بنسبة 2 بالمائة من تكاليف موظفيها خصصت للتدريب، ويرحب المفتشون بهذه الجهود ويؤكدون على ضرورة مواصلة هذا، بما في ذلك إيلاء إهتمام خاص بالتدريب التمهيدي للفنيين الشباب وتوجيههم (استفان، جيران، 2007، ص 10).

في سبتمبر 2018 اتخذ مجل الأمن اجراء اضافيا تمثل في قراره 2018/2436 الذي أعاد فيه مجلس الأمن تأكيد تأييده للتدريب الإبتكاري والفعال، وتأييده لتوفير القدرات التمكينية الرئيسية من خلال وضع الإطار السياسي الشامل للأداء في عمليات الأمم المتحدة لحفظ السلام. واعترف القرار أيضا بأن التدريب هو أحد العوامل الأساسية التي ترهن بها فعالية تنفيذ ولايات حفظ السلام (دجاني، 2019، ص 02).

كما تشكل مسألة التطوير الوظيفي، تحديا لمديري الموارد البشرية في المنظمات الدولية، ولقد كشفت دراسة استقصائية أعدت عنوانها: " صورة لموظفي الأمم المتحدة "، نشرت في عام 2005، عن أكثر جانب مثبط للهمم في عمل الأمم المتحدة هو إنعدام آفاق الحياة الوظيفية والترقيات، ويعتقد المفتشون بأن المنظومة بحاجة إلى أن تعزز برامج التطوير الوظيفي، وأنشطة تدريب وتطوير الموظفين لكي تصبح المنظومة تنافسية في سوق العمل، ولكي تبني القدرة الفنية المطلوبة للموظفين وتحافظ عليها. لذلك بدأ الإهتمام بالتطوير الوظيفي في سائر أنحاء منظومة الأمم المتحدة، حيث يعد التطوير والدعم الوظيفي عنصرا هاما في برامج إصلاح الموارد البشرية الذي أعده الأمين العام واقترحه في التقرير المعنون " الإستثمار في الأمم المتحدة: من أجل منظومة أقوى على الصعيد العالمي"، ويتوخى التقرير زيادة الموارد من أجل التطوير والدعم الوظيفي، والتنمية المنتظمة لقدرات موظفي الفئة الفنية في رتب بداية التعيين ووضع نماذج وظيفية معززة بمسالك وظيفية ونقاط للإنتقال منها، وثمة أمثلة جيدة في منظومة الأمم المتحدة وهي، برنامج تنمية القيادات الإدارية وبرنامج إدارة المواهب اللذين ينفذهما برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وبرنامج الفنيين الشباب الذي تنفذه اليونيسيف، ووضعت أيضا برامج شاملة للتطوير الوظيفي في اليونيسكو، ومنظمة العمل الدولية ومنظمة الصحة العالمية (استيفان، جيرار، ص 09).

2.5 حفظ السلام، والسياسة التدريبية للموظفين الدوليين:

تعتمد عمليات حفظ السلام التي تقوم بها المنظمات الدولية على سيورة دائمة، وتعامل مستمر مع العديد من الفئات، سواء في الأماكن المعنية بحفظ السلام أو المنظمات المنتمة إليها، نهيك عن التعدد الثقافي الموجود في المنظمة، لذلك فإن الموظفين الدوليين يواجهون تحديات كبيرة في هذا المجال، ووفق هذا الأساس فهم بحاجة إلى تطوير وتحسين أداءهم بشكل مستمر، الامر الذي جعل من المنظمات الدولية وخاصة هيئة الأمم المتحدة تضع آليات لتدريب هؤلاء الموظفين، وهم بذلك بحاجة إلى كفالة أن يكونوا مجهزين تجهيزا كافيا بالمعارف والمهارات والمواقف اللازمة لأداء واجباتهم.

وقد أقر الدول الأعضاء في قرار الجمعية العامة A/RES/49/37 (1995). بمسؤوليتها عن تدريب الأفراد النظاميين العاملين في عمليات الأمم المتحدة لحفظ السلام، وطلبت من الأمين العام أن توفر المواد التدريبية وتضع مجموعة من التدابير الرامية إلى مساعدة الدول الأعضاء في هذا الشأن، وبعد إعادة هيكلة إدارة عمليات حفظ السلام وإنشاء إدارة الدعم الميداني في عام 2007، أنشئت دائرة التدريب المتكامل ضمن شعبة السياسات العامة والتقييم والتدريب باعتبارها المركز المسؤول عن التدريب في مجال حفظ السلام (الأمم المتحدة، <http://research.un.org/ar/peacekeeping>).

وأدخلت إدارة الأمم المتحدة الأمم المتحدة لعمليات حفظ السلام، برنامجا للتدريب في مجال الإدارة العليا للبعثات والموارد البشرية، بغية تلبية إحتياجاتها المتغيرة في عملياتها الميدانية، وتم بمقتضاه تحديد مجموعة من الموظفين الإداريين، لتدريبهم وتجهيزهم للإنتقال إلى البعثات الميدانية، وبفضل برنامج التطوير في مجالي الإدارة والقيادة الذي تنفذه منظمة العمل الدولية، تم تدريب وتطوير أداء مجموعة من المديرين في رتب مختلفة للتعاقب في الوظائف التي ستصبح شاغرة في المستقبل، كما أنشئ في منظمة الصحة العالمية، البرنامج العالمي لتخريج القيادات من الرتب العليا، وهو الأمر كذلك الذي قامت به في برنامج الأغذية العالمي (استيفان، جيرار، ص 14).

كما تساعد عمليات الأمم المتحدة لحفظ السلام، على تهيئة الظروف المناسبة لتحقيق السلام الدائم في الدول التي مزقتها الصراعات. وأثبتت عمليات حفظ السلام أنها أكفأ الأدوات المتاحة للأمم المتحدة، لمساعدة البلدان المضيفة على شق الطريق الصعب من الصراع إلى السلام.

وتنفرد عمليات حفظ السلام بتمتعها بنواحي قوة، بما في ذلك الشرعية، وتقاسم الأعباء، وبقدرة على نشر القوات وأفراد الشرطة من جميع أنحاء المعمورة، والاحتفاظ بهم، ودمجهم في حفظة السلام المدنيين من أجل النهوض بولايات متعددة الأبعاد. ويوفر حفظة السلام التابعون للأمم المتحدة الأمن، ويقدمون الدعم السياسي، والدعم اللازم لبناء السلام، لمساعدة البلدان على التحول المبكر الشاق من الصراع إلى السلام.

وتتحدى عمليات الأمم المتحدة لحفظ السلام بثلاثة مبادئ أساسية، هي كما يلي:

- موافقة الأطراف.

- الحياد.

- عدم استعمال القوة إلا دفاعاً عن النفس ودفاعاً عن الولاية.

وعمليات حفظ السلام مرنة، وقد اتخذ نشرها في العقود الماضية أشكالاً كثيرة. وهناك في الوقت الراهن 15 عملية سلام تابعة للأمم المتحدة منتشرة في أربع قارات (عمليات الأمم المتحدة لحفظ السلام، <https://peacekeeping.un.org/ar>).

5.3 التدريب في مجال حفظ السلام: المفهوم التوضيحي:

يعرّف التدريب في مجال حفظ السلام، بأنه أي نشاط تدريبي يهدف إلى تعزيز تنفيذ الولاية، عن طريق تزويد العسكريين أو أفراد الشرطة أو الموظفين المدنيين التابعين للأمم المتحدة، على الصعيدين الفردي والجماعي، بالمعارف والمهارات والمواقف اللازمة لتمكينهم مما يلي:

(أ) - التصدي للتحديات الناشئة التي تواجهها عمليات حفظ السلام وفقاً للمبادئ والسياسات والمبادئ التوجيهية الخاصة

بإدارة عمليات حفظ السلام وإدارة الدعم الميداني، ووفقاً للدروس المستفادة من الميدان؛

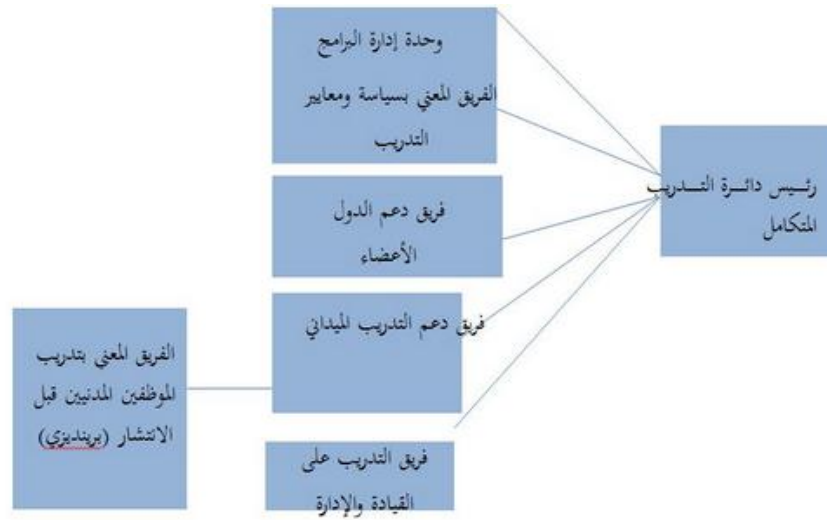
(ب) أداء المهام المتخصصة الموكولة إليهم على نحو فعال ومهني ومتكامل؛

(ج) إظهار القيم والكفاءات الأساسية للأمم المتحدة. (الأمم المتحدة، <http://research.un.org/ar/peacekeeping>).

* دورات التدريب على حفظ السلام:

تكون هذه الدورات من 3-4 ساعات بحسب وتيرة المتدرب، تهدف إلى تعريف الموظفين المعينين حديثاً في عمليات الأمم المتحدة لحفظ السلام. وهي توفر الفهم الأساسي لتطور عمليات حفظ السلام، وتكوينها، وهيئات صنع القرار فيها، وولاياتها. وتوجه هذه الدورة إلى جميع موظفي بعثات الأمم المتحدة لحفظ السلام، بما في ذلك الموظفون المدنيون الدوليون والوطنيون، ومتطوعو الأمم المتحدة، والعسكريون وأفراد الشرطة التابعة للأمم المتحدة.

الشكل يوضح: الهيكل التنظيمي لدائرة التدريب المتكامل



المصدر: الأمم المتحدة، مركز موارد حفظ السلام، متوفر على الموقع: <http://research.un.org/ar/peacekeeping-community/Training>

* أدوار ومسؤوليات دائرة التدريب المتكامل:

تقوم هذه المصلحة بمجموعة من المهام التي تعنى بنسبة كبيرة بالفئات المعنية بالعملية التدريبية لحفظ السلام التابعة للأمم المتحدة، من بين هذه المهام:

- وضع معايير وسياسات ومواد التدريب:

تقوم دائرة التدريب المتكامل بإعداد مواد توجيهية خاصة بإدارة عمليات حفظ السلام وإدارة الدعم الميداني من قبيل سياسات التدريب والإجراءات التشغيلية الموحدة، والمبادئ التوجيهية للتدريب في مجال حفظ السلام. وتقوم دائرة التدريب المتكامل، التي تعمل بالتعاون مع الدول الأعضاء ومؤسسات التدريب في مجال حفظ السلام والخبراء الفنيين، بوضع مواد التدريب، من مثل مواد التدريب الأساسية لما قبل الانتشار، وكذا مواد التدريب المتخصصة. كما تنسق مع أنشطة إدارة المعارف والمعلومات المتعلقة بالتدريب لصالح البعثات التي تقودها إدارة عمليات حفظ السلام، وإدارة عمليات حفظ السلام/إدارة الدعم الميداني في المقر وفي الدول الأعضاء.

- وضع تدريب شامل في مجال حفظ السلام

تضع دائرة التدريب المتكامل معايير ومواد التدريب في مجال حفظ السلام لمرحلة ما قبل نشر الأفراد، سواء العامة منها أو الخاصة ببعثات بعينها، وتُجري تدريب للموظفين المدنيين قبل الانتشار، وكذا التدريب الشامل للقطاعات وبرامج التنمية الإدارية. وللنهوض بهذه الخطط التدريبية وغيرها في مجال حفظ السلام، كما تعمل إدارة التدريب المتكامل في إطار شراكات مع الدول الأعضاء ومؤسسات التدريب في مجال حفظ السلام المرتبطة بها؛ والمدربين المتخصصين في إدارة عمليات حفظ السلام/إدارة الدعم الميداني، والمراكز المتكاملة لتدريب أفراد البعثات (الأمم المتحدة، <http://research.un.org/ar/peacekeeping>).

- الإشراف على أنشطة التدريب في مجال حفظ السلام وتقديم الدعم التقني:

تُعد إدارة التدريب المتكامل استراتيجيات التدريب الشاملة في مجال حفظ السلام، وتنفذ خطط العمل، كما أنها توجد في قلب عملية التخطيط لميزانية التدريب لإدارة عمليات حفظ السلام وإدارة الدعم الميداني والإبلاغ عنها، وتقديم استعراضات برامجية وفنية للتقارير ومذكرات الإحاطة والبيانات وغيرها من الوثائق والبلاغات المتعلقة بالتدريب على الدعوة في مجال حفظ السلام.

4.5 الخدمات التدريبية الرئيسية التي تقوم بها إدارة التدريب المتكامل:

- تدريب ما قبل الانتشار للموظفين المدنيين:

يعد تدريب الموظفين المدنيين قبل الانتشار، أحد الأدوات الأولية المستخدمة من قبل إدارة عمليات حفظ السلام (ما هو حفظ السلام، <http://www.un.org/ar/peacekeeping/operations/>)-إدارة الدعم الميداني، لتحسين تأهب وفعالية وإنتاجية حفظة السلام المدنيين، ويساعد هذا التدريب على تكوين حفظة سلام مدنيين أكفاء، ومطلعين من الناحية المؤسسية، وواعين من الناحية الأخلاقية بحيث يكونون قادرين على العمل في بيئات خطيرة ومعقدة لحفظ السلام. وتتوفر دائرة التدريب المتكامل على فريق مخصص يقدم خدمات تدريب الموظفين المدنيين قبل الانتشار في مركز الأمم المتحدة العالمي للخدمات في برينديزي، إيطاليا (الأمم المتحدة، <http://research.un.org/ar/peacekeeping>). وفي عام 2007، أصبح التدريب قبل النشر إلزامياً لجميع الموظفين المدنيين الدوليين حديثي العهد بالخدمة في بعثات حفظ السلام (تدريب ما قبل الانتشار، <https://context.reverso.net/pre>). وتبقى الدول الأعضاء مسؤولة عن تقديم تدريب ما قبل الانتشار لجميع الأفراد الذين تقدمهم لعمليات الأمم المتحدة لحفظ السلام، وذلك وفقاً لقرار الجمعية العامة A/RES/49/37. وينبغي أن تستند المناهج التدريبية على معايير ومواد الأمم المتحدة للتدريب ما قبل الانتشار في مجال حفظ السلام، التي تضعها وتحديثها دائرة التدريب المتكامل.

- التدريب والدعم التقني:

تقدم هذه الدائرة الدعم الفني الذي يتعلق بالقضايا ذات الصلة بالتدريب، مثل القيام بتحديد احتياجات التدريب وتقييمها، وإسداء المشورة بشأن وضع التدريب ومنهجيته وتقديمه لفائدة المديرين الاختصاصيين في إدارة عمليات حفظ السلام وإدارة الدعم الميداني، والمديرين الموجودين في الميدان. وتدعم دائرة التدريب المتكامل أيضاً المراكز المتكاملة لتدريب أفراد البعثات من خلال تقديم التوجيه والمشورة التشغيليين.

- المتابعة والتدريب على المباشر

تنظم دائرة التدريب المتكامل المساعدة في الموقع وتقدمها إلى الدول الأعضاء، ومؤسسات التدريب على حفظ السلام، والبعثات الميدانية من خلال الأفرقة المتنقلة لدعم التدريب كما تُجري تمارين لإقرار التدريب في مجال حفظ السلام تقدمها مؤسسات تدريب خارجية.

- تدريب موظفي الإدارة العليا

يتميز هذا المستوى من الإدارة بأنه يظم الموظفين السامين في المنظمة، لذلك فإن دائرة التدريب المتكامل تقدم وتُحدث باستمرار برنامج تدريب كبار الموظفين ودورة كبار قادة البعثات، فضلاً عن برنامج تدريب كبار موظفي البعثات في مجال الإدارة

واستخدام الموارد. وتلبي هذه الدورات احتياجات التدريب لدى المسؤولين عن إدارة البعثات من أعلى المستويات (الممثل الخاص للأمين العام، ونائب الممثل الخاص للأمين العام، وقائد القوات أو رئيس العنصر العسكري، ومفوض الشرطة) إلى المدراء وكبار مديري العنصر الفني وعنصر الدعم (تدريب ما قبل الإنتشار، <https://context.reverso.net/pre>). لهذا وجب التركيز كذلك على تحسين مستوياتهم الوظيفية، لغرض تقديم جودة وخدمات أفضل.

أهم الصعوبات التي تواجه الموظف الدولي:

هناك العديد من الصعوبات والنقائص التي تواجه الموظف الدولي في تأدية مهامه، نذكر منها:

* مشكلة الحياد، خاصة إذا تعلق الأمر بالدولة التي ينتمي إليها، وهذا ما يجعل الموظف في موقف محرج اتجاه دولته ووظيفته.
* تراجع الأداء، يعاني العديد من الموظفين الدوليين من تراجع أداءهم نتيجة لعدم خضوعهم للتدريب والتكوين اللازم فيما يتعلق بالوظيفة الدولية

* فشلت المنظمات الدولية في حل العديد من القضايا الدولية والتراعات، وهذا راجع في العديد من الأحيان إلى عدم التعامل مع النزاع بشكل يضمن حل المسألة وحفظ السلام في مناطق عديدة.

6. خاتمة:

يعد الموظف الدولي المورد الأساسي في عمل المنظمات الدولية، وهي بذلك تحاول الإستثمار في هذه الموارد عن طريق إخضاعهم لعمليات التدريب وتحسين الأداء والتطوير، فهي تحاول تقديم ميزة تنافسية لتحقيق أهدافها، في ظل التغيرات الدولية المتسارعة، وفي ظل بيئة تنافسية كبيرة.

إن المنظمات الدولية بمختلف تخصصاتها وإهتماماتها تظل السبيل الأقرب لبعث التوازن الدولي، وهي أداة يحقق من خلالها المجتمع الدولي نوع من الإستقرار والسلم، وهذا ما تبرزه بعثات حفظ السلام سواء المدنية أو العسكرية، بالإضافة إلى المنظمات الخاصة بالأمن المجتمعي، ولهذا وجب على جميع هذه المنظمات الإهتمام الدائم والمتواصل بالموارد البشرية ورأس المال المعرفي الذي تملكه، فميك عن إستثمار هذه الموارد من أجل تحقيق الأهداف الأساسية التي أنشأت من أجلها هذه المنظمات.

* أهم التوصيات التي خلصت إليها الدراسة وهي من شأنها تحسين أداء الموظف الدولي:

- بما أن الموظف الدولي يمارس صلاحيات دبلوماسية وإدارية، فهو يحتاج إلى دورات تكوين أثناء الخدمة بشكل دوري ومخطط.

- تلعب الترقية كذلك دور مهم جدا في تحسين أداء الموظف الدولي، خاصة في المناصب القيادية

- توسيع صلاحيات الموظف الدولي، بإعطائه أكثر ضمانات أمنية للقيام بمهامه خاصة في المناطق التي تشهد نزاعات.

- إعطاء أهمية كبيرة في عملية توظيف الموظفين في المنظمات الدولية، عبر نموذج اختيار يتم وفق معايير عالية ودقيقة

للكفاءات والقيادات العليا خاصة.

قائمة المراجع:

- استفان بوستا و جيرار بيرو، الهيكل العمري للموارد البشرية في منظومة الأمم المتحدة، الأمم المتحدة، جنيف 2007.
- منيرة حروش، مبدأ الدفع بالمنصب الرسمي للموظفين الساميين الدوليين أمام القضاء الجنائي الدولي، تخصص قانون جنائي دولي، أطروحة دكتوراه علوم، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018/2017.
- خرشوفي عمر، المركز القانوني للموظف الدولي في منظمة الأمم المتحدة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في القانون الدولي العام، كلية الحقوق، جامعة تلمسان، 2015/2014.
- رواحنة بدر الدين، المركز القانوني للموظف الدولي، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في الحقوق، تخصص قانون دولي وحقوق الإنسان، جامعة بسكرة، 2016/2015.
- محمد السعيد الدقاق، التنظيم الدولي، الدار الجامعية، مصر، د ت ن.
- محمد سعادي، قانون المنظمات الدولية، ط1، الجزائر: دار الخلدونية للنشر والتوزيع، 2008 .
- هبة جمال ناصر عبد الله علي، المركز القانوني للموظف الدولي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص القانون العام، كلية الحقوق، جامعة الشرق الأوسط، 2011.
- *J. G., & Skill, M. S. Managerialist and human capital explanations for key executive pay premiums: A contingency perspective. Academy of Management Journal, 2003.*
- *Sonja Treven, HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN INTERNATIONAL ORGANIZATIONS, Management, Vol. 6, 2001,*
- الأمم المتحدة، مركز موارد حفظ السلام، متوفر على الموقع:
تاريخ الإطلاع <http://research.un.org/ar/peacekeeping-community/Training2017/04/03>
- <http://www.un.org/ar/peacekeeping/operations/peacekeeping.shtml>
- تدريب ما قبل الانتشار، متوفر على الموقع:
تاريخ الاطلاع: <https://context.reverso.net/pre-deployment+training#2020/12/14>