



## الجمعية العمومية - الدورة الثامنة والثلاثون

### اللجنة التنفيذية

الموضوع رقم ٢٤: زيادة كفاءة وفعالية الايكاو

### زيادة كفاءة وفعالية الايكاو

#### - تحسين إدارة المعلومات

(ورقة مقدمة من مجلس الايكاو)

#### الموجز التنفيذي

تتضمن ورقة العمل هذه تقريراً عن الانجازات والتقدم الذي أحرزته الهيئات الرئاسية والأمانة العامة من أجل تحسين كفاءة وفعالية المنظمة. وهي تعرض أيضاً الإجراءات الجارية وتبين التدابير التي ينبغي اتخاذها لمواصلة التحسينات خلال الفترة الثلاثية ٢٠١٤-٢٠١٥-٢٠١٦.

**الإجراء:** الجمعية العمومية مدعوة الى الاحاطة علماً بالتقدم المحرز في تحسين كفاءة وفعالية المنظمة والى تأييد التدابير التي ينبغي اتخاذها لمواصلة التحسينات خلال الفترة الثلاثية ٢٠١٤-٢٠١٥-٢٠١٦.

الأهداف الاستراتيجية:	ورقة العمل هذه مرتبطة بجميع الأهداف الاستراتيجية.
الأثار المالية:	روعت جميع الأنشطة الرامية الى تحسين فعالية وكفاءة المنظمة خلال الفترة الثلاثية ٢٠١٤-٢٠١٥-٢٠١٦ في ميزانية البرنامج العادي المقترحة.
المراجع:	Doc 9958، قرارات الجمعية العمومية السارية (ابتداءً من اكتوبر ٢٠١٠)

١ - المقدمة

١-١ اتخذت المنظمة طوال هذه الفترة الثلاثية عدداً من المبادرات من أجل تحسين الكفاءة والفعالية لتلبية الاحتياجات المتطورة للمنظمة في أوقات شهد فيها مجتمع الطيران صعوبات مالية. وتتضمن هذه الورقة معلومات عن التقدم المحرز حتى الآن وتبين المبادرات التي ينبغي اتخاذها لمواصلة التحسينات خلال الفترة الثلاثية ٢٠١٤-٢٠١٥-٢٠١٦.

٢ - فعالية المنظمة

١-٢ تركز الايكاو جهودها على تحقيق الكفاءة والفعالية في عدة مجالات منها المجالات التالية.

٢-٢ تحسين التواصل مع الدول الأعضاء من خلال تعميم المعلومات على نطاق واسع

١-٢-٢ حدثت زيادة كبيرة في شفافية المعلومات المقدمة إلى الهيئات الرئاسية مما سمح للمجلس بتركيز مناقشاته على القرارات اللازمة حيثما تطلب الأمر ذلك. وفي مجالي السلامة والملاحة الجوية، اشتملت هذه الجهود على تنظيم جلسة شاملة غير رسمية عن موضوع السلامة خلال كل دورة من دورات المجلس وتوفير المعلومات اللازمة عن السلامة على المستوى العالمي والإقليمي من خلال المواقع الإلكترونية للايكاو على الإنترنت ونشر تقرير السلامة وتقرير الملاحة الجوية في كل سنة.

٢-٢-٢ استفادت الدول الأعضاء من تعميم المعلومات بشكل أسرع وعلى نطاق أوسع، بشأن مختلف المشاريع التي ساهمت في تنفيذ القواعد والتوصيات الدولية مثل توسيع نطاق برنامج (iSTARS)، وإعداد مجموعات أدوات الاستعداد للتنفيذ (iKITS)، وبدأ تنفيذ الأدوات الإلكترونية الجديدة في مجال السلامة، والقيام بالمزيد من عمليات التدقيق في مجال السلامة.

٣-٢-٢ وأصبح هناك الآن تكامل بين نظم تكنولوجيا المعلومات بين المقر الرئيسي والمكاتب الإقليمية لتحقيق ما يسمى بتكنولوجيا الاتصالات و المعلومات للايكاو الواحدة. وأعيد تصميم مواقع وبوابات الايكاو الإلكترونية المفتوحة للجمهور وتحسينها من أجل توفير أداة متينة وموثوقة. وبُذلت جهود كبيرة أيضاً من أجل توحيد ونقل المضمون الإلكتروني الذي تمتلكه المنظمة وتعرضه للجمهور في اطار هذا النموذج، بما في ذلك المواقع الإلكترونية للمكاتب الإقليمية. ونتيجة لذلك، تسنى التواصل على نحو فعال ومنتظم مع الدول الأعضاء بغرض مدها بالمعلومات من جميع مكونات المنظمة، وسمحت هذه المبادرة أيضاً للمنظمة بإعداد وتطبيق أسلوب جديد في العمل بالنسبة لأنشطة المنظمة من أجل تحقيق التجانس في طريقة عرض المضمون على الدول الأعضاء على مستوى الايكاو.

٤-٢-٢ وعملاً على تقوية المكاتب الإقليمية من حيث تقديم الخدمات والاستجابة لاحتياجات الدول الأعضاء، اتخذ المزيد من الإجراءات خلال الفترة الثلاثية الماضية من أجل تطبيق "سياسة الايكاو بشأن التعاون الإقليمي". وحققت الايكاو الاستخدام الأمثل لمواردها على مستوى المقر الرئيسي والمكاتب الإقليمية على حد سواء لتقديم المساعدة والمشورة وأي شكل من أشكال الدعم الأخرى في المجالات الفنية والسياسية في الطيران المدني الدولي المقدمة إلى الدول الأعضاء أثناء اضطلاعها بمسؤولياتها. وتم تشجيع التعاون الإقليمي من خلال الشراكات الوثيقة مع المنظمات الإقليمية وهيئات الطيران المدني الإقليمية.

٣-٢ تحسين أساليب وإجراءات العمل بفضل الاستخدام الآلي وأدوات تكنولوجيا المعلومات

١-٣-٢ يواصل فريق عمل نظم الإدارة والكفاءة، الذي تشكل عن طريق دمج فريق عمل نظم الإدارة وفريق عمل الكفاءة، مراجعة برنامج عمل المجلس ولجانه وبرنامج اجتماعات الايكاو من أجل تقديم التوصيات اللازمة إلى المجلس لتحقيق

الكفاءة عن طريق تحديد المواضيع التي يمكن مناقشتها أو تجميعها، أو عن طريق تأجيل بعض المواضيع التي لم تصل إلى المرحلة الكافية من النضج لمناقشتها، وإلغاء المواضيع التي لم تعد هناك حاجة إلى أن يناقشها المجلس. كما أن هذا الفريق قد ساعد المجلس في مداولاته عن طريق إجراء عمليات مراجعة لعدة أمور منها الخدمات اللغوية اللازمة في المنظمة وآليات التشاور مع الدولة المضيفة بشأن امتيازات وحصانات الايكاو والعديد من الأمور المرتبطة بالجمعية العمومية.

٢-٣-٢ ومن أجل خفض حجم الأوراق والموارد المرتبطة بذلك والمطلوبة لغرض استخدامها في دورات المجلس ولجنة الملاحظة الجوية، أعدت مواقع إلكترونية متخصصة على الإنترنت وتم تحسين التجهيزات المرتبطة بها من أجل توزيع الوثائق اللازمة ونشر جداول الاجتماعات وجداول العمل بالوسائل الإلكترونية. وبفضل هذه الجهود، تحقق انخفاض بنسبة ٩٠ في المائة في توزيع وثائق الهيئات الرئاسية، وبلغت الوفورات الناجمة عن ذلك حوالي مليون دولار كندي في السنة.

٢-٣-٣ وسمح إعداد أداة إلكترونية لتنظيم تدفق العمل من أجل توزيع قرارات المجلس بالنسبة للإجراءات التي ينبغي أن تتخذها الأمانة العامة وإصدار تقارير مختلف دورات المجلس بشأن تنفيذ قراراته بتحقيق زيادة كبيرة في الكفاءة والفعالية. وساهم نشر هذه التقارير عن كل دورة بدلاً من تعميمها في أوراق مطبوعة في تحقيق مفهوم عمل الايكاو بدون أوراق.

٢-٣-٤ وسيستمر استخدام نظام التصويت الإلكتروني لانتخابات المجلس خلال الجمعية العمومية من أجل ترشيد إجراءات الانتخاب وخفض الوقت اللازم لإجراء عملية التصويت. وإن هذا النظام الإلكتروني للتصويت، والذي سيكون بالإمكان استخدامه بجميع لغات الايكاو الرسمية الست، سيبسر ويعجل عملية التصويت.

٢-٣-٥ وتوجد وحدة للتصويت الإلكتروني في قاعة المجلس لتيسير عمليات اتخاذ القرار التي تقتضي التصويت من جانب المجلس.

٢-٣-٦ وكان لمبادرة "خطط عمل الموارد البشرية" الشاملة تأثير إيجابي على الأنشطة المرتبطة بتخطيط القوى العاملة في المنظمة. وتضافرت الجهود بفضل عملية إعادة الهيكلة التنظيمية في البرامج والمكاتب الرئيسية، وأعيد ترتيب الأولويات بالنسبة للموارد وأصبح هناك الآن تركيز جديد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية. وتم تقوية آليات التقييم المستخدمة في نظام "تعزيز الأداء والقدرات" (PACE) الموجود على الإنترنت. ويساعد هذا التحسن في إدارة الأداء في المنظمة في تحسين قدرات ومهارات الموظفين من أجل بناء وتقوية قدراتهم وقدرات المنظمة.

٢-٣-٧ واستمرت عملية تحديث أنشطة الموارد البشرية بالتوازي مع التحسينات المدخلة على مستوى الاستخدام الآلي، بما في ذلك نظام التوظيف الإلكتروني والخدمات الذاتية للموظفين، مما ساعد على تقديم الخدمات في وقت مناسب والاستجابة لاحتياجات برنامج عمل المنظمة وخفض متوسط الفترة اللازمة للتوظيف من حوالي سبعة أشهر إلى خمسة. وتم اطلاق نظام للتعلم الإلكتروني على الإنترنت من خلال دورات إلكترونية متاحة للموظفين، الأمر الذي يبسر الأمر على الموظفين لتحسين مهاراتهم ومعارفهم وقدراتهم.

٢-٣-٨ وتُفذت استراتيجية الايكاو الواحدة في مجال تكنولوجيا المعلومات للاستفادة من التجهيزات المتوفرة في هذا المجال في مختلف أنحاء المنظمة وخفض التكاليف. وبذلت الجهود لتشكيل فريق عام لتقديم خدمات تكنولوجيا المعلومات للسماح للمنظمة بالاستفادة من مواردها البشرية القائمة في هذا المجال وتوفير خدمات ذات جودة عالية لفترات ممتدة. وتمخض هذا الجهد عن تقليص تكاليف الخدمات الاستشارية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال حيث تم توفير قدر أكبر من الموارد لمساعدة الإدارات في صوغ المشاريع وتوفير خدمات الدعم للأنشطة البرنامجية. وأصبح لدى معظم المكاتب الإقليمية الآن القدرة على الاستفادة بشكل ميسر من مختلف خدمات تكنولوجيا المعلومات التي توفرها المنظمة. وبالإضافة إلى ذلك، بدأ استخدام خدمات الاتصالات العصرية لتحسين التعاون بين الموظفين وخفض تكاليف السفر.

٢-٣-٩ وأعد "نظام إلكتروني لإدارة السجلات" يسمح بإلغاء كل السجلات الورقية تقريباً وييسر إلى حد كبير البحث عن السجلات والاطلاع عليها في شكل إلكتروني بالنسبة للمقر الرئيسي والمكاتب الإقليمية. وإن تطبيق هذا النظام في المقر الرئيسي والمكتب الإقليمي يساهم إلى حد كبير في الجهود المبذولة لتحقيق مفهوم العمل بدون أوراق.

٢-٣-١٠ وقُدِّمت في بطاقة إلكترونية محمولة (USB) مجموعات من الأدوات والمعلومات التفاعلية فيما يسمى (iKits) وتضمنت جميع الوثائق اللازمة للاجتماعات والوصلات للوثائق المرجعية الهامة وغير ذلك من المعلومات المفيدة لجميع المشاركين في الاجتماعات مثل المؤتمر الثاني عشر للملاحة الجوية والمؤتمر العالمي السادس للنقل الجوي ولجنة حماية البيئة. وساهم هذا الأسلوب في انتقال المنظمة إلى مفهوم العمل بدون أوراق. وبالإضافة إلى ذلك، كانت جميع وثائق المؤتمرات متاحة أيضاً لإنزالها من مواقع مخصصة على الإنترنت مع الاستفادة من القدرات اللاسلكية الجديدة الموجودة في الأيكاو.

٢-٣-١١ وأعدت أداة جديدة على شبكة الإنترنت الداخلية لتنظيم حجوزات القاعات بكفاءة داخل مباني المقر الرئيسي. وتم تحسين إجراءات التسجيل للمشاركين في الاجتماعات وسمح ذلك بتسريع الوتيرة إلى حد كبير بالنسبة لإجراءات التسجيل الفعلي في المنظمة ذاتها خلال الاجتماعات. كما أن تطبيق نظام المؤتمرات الإلكترونية على صعيد المنظمة برمتها وخفض تكاليف تسيير الاجتماعات قد أتاح للمنظمة عقد اجتماعات لأغراض الأنشطة البرنامجية ضمن الميزانيات المقررة.

٢-٣-١٢ وأعد نظام موحد قائم على الأداء للإبلاغ عن المعلومات المرتبطة بالسفر في بعثات رسمية ورصد هذه المعلومات. ويتعين تبرير جميع أنشطة السفر في بعثات رسمية من حيث تحقيق نتائج ملموسة وجعلها تقتصر على السفر الضروري واستخدام إمكانيات عقد المؤتمرات عن بعد عن طريق الفيديو وبرنامج سكايب حيثما أمكن ذلك. وأدى ذلك إلى تحقيق فوائد من حيث خفض الانبعاثات الكربونية نتيجة لخفض السفر فضلاً عن تقليل المواد المطبوعة.

### ٣- الأنشطة التي ينبغي الاضطلاع بها خلال الفترة الثلاثية ٢٠١٤-٢٠١٥-٢٠١٦

٣-١ خلال الفترة الثلاثية القادمة، ستتواصل الجهود الرامية إلى تحسين كفاءة وفعالية المنظمة في المجالات التالية:

#### ٣-٢ تحسين التواصل مع الدول الأعضاء

٣-٢-١ سيستمر تحسين عملية تعميم المعلومات بالوسائل الإلكترونية بغرض تحسين التواصل مع الدول الأعضاء وتيسير الوصول إلى معلومات الأيكاو على نطاق أوسع. كما ستركز الجهود في مجال الإنترنت على الاتساق بين السياسات والعمليات والاجراءات وعلى تعزيز الخدمات المعروضة حالياً من خلال تحسين وظائف النظام وتوسيعها لتشمل الشبكات الداخلية والخارجية. وستمكن هذه الجهود الدول الأعضاء من الاستفادة من تعميم المعلومات بشكل أسرع وأوسع نطاقاً، وهو ما سوف يُساعد في تطبيق القواعد والتوصيات الدولية.

٣-٢-٢ سيجري تعزيز أدوات الاتصال الإلكترونية لتحسين التواصل مع الدول الأعضاء. كما سيتم استخدام مواقع التواصل الاجتماعية على نحو أفضل كلما استوعب الجمهور المعني أعمال الأيكاو وأصبحت الأدوات أكثر مواءمة للتعريف بهذه الأعمال. وسينصب التركيز أيضاً على ضمان الاتساق الضروري على العلامة المميزة للمنظمة في جميع المواد الإعلامية ومواقع التواصل كافة تعزيزاً لحضور الأيكاو والاعتراف بها محلياً ودولياً. وسيجري استعراض مسألة تواصل الأيكاو مع المؤسسات ووسائل الإعلام وضبطها بحيث تجعل رسائل الأيكاو متوافقة بشكل أفضل مع أدوات القرن الحادي والعشرين، والأنشطة الإخبارية وجعلها تجلب الاهتمام لوقت أطول.

### ٣-٣ تحسين أساليب وإجراءات العمل

٣-٣-١ سيجري توسيع نطاق مشروع "إدارة موارد المؤسسات" (ERM) بحيث يصبح "نظاماً إلكترونياً شاملاً لإدارة الوثائق والسجلات" (EDRMS) وسيكون هناك تكامل تام بينه وبين الإطار العام لإدارة المعلومات. وستكون الإجراءات المرتبطة بالوثائق مبنية على التدفقات الإلكترونية ابتداءً من عملية التأليف والتعاون في إعدادها ووصولاً إلى توزيعها إلكترونياً بصورة آلية، مما سيُحقق وفورات كبيرة في الوقت والورق والموارد الأخرى.

٣-٣-٢ وسيظل من الأنشطة الرئيسية التي يتم التركيز عليها في مجال الموارد البشرية عملية مراجعة وتعديل الإطار التنظيمي لمعالجة شؤون الموارد البشرية في المنظمة، مع استخدام الأدوات التكنولوجية اللازمة، هذا فضلاً عن نظام متوازن تفويض السلطات يمكن الايكاو من مواجهة أي صعوبات في مجال إدارة الموارد البشرية في هذا المجال الذي تزداد صعوبته وتشتد فيه المنافسة.

٣-٣-٣ ويجري الآن بناء ما هو معروف باسم "مخزن بيانات المؤسسة" ليتسنى تحويل البيانات إلى معارف لاستخدامها بشكل منظم على صعيد المنظمة كأدوات مساعدة في صنع القرار. وسيستمر تطور مفهوم "إدارة المشاريع" على صعيد المنظمة من خلال ما ينطبق عليه من سياسات وعمليات وإجراءات في سياق الإطار العام لإدارة المشاريع، ومن خلال التطبيق المتناسق للمنهجيات والأدوات المعتمدة. وسيُتيح ذلك الاستخدام المنتظم للتقنيات والإجراءات الحديثة في إدارة المشاريع، على صعيد الايكاو، لزيادة الفعالية والكفاءة في تنفيذ المشاريع.

### ٤-الخلاصة

٤-١ قام المجلس بتأييد مجموعة من التوصيات واتخذت الأمانة العامة الإجراءات اللازمة التي سمحت بتحسين كفاءة وفعالية المنظمة طوال هذه الفترة الثلاثية. وأعدت مجموعة أخرى من الإجراءات لهذه الفترة الثلاثية ٢٠١٤-٢٠١٥-٢٠١٦ من خلال تطوير الإجراءات والعمليات مع ما ينجم عن ذلك من تحسينات في الكفاءة.

- انتهى -