



الجمعية العمومية - الدورة الثامنة والثلاثون

اللجنة التنفيذية

الموضوع رقم ٢٢: إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية

(ورقة مقدمة من مجلس الايكاو)

الموجز التنفيذي	
تبرز هذه الورقة المبادرات المتواصلة لتحسين إدارة الموارد البشرية في المنظمة وتشجيع مفاهيم الأخلاقيات والكفاءة والشفافية.	
الإجراء: تُدعى الجمعية العمومية إلى الإحاطة علماً بالإصلاحات المستمرة وما حققتَه المنظمة من أعمال لتحسين إدارة الموارد البشرية وتأييد المبادرات التي تحظى بالأولوية والإجراءات المقبلة في مجال إدارة الموارد البشرية خلال الفترة الثلاثية القادمة.	
الأهداف الاستراتيجية:	ورقة العمل هذه مرتبطة باستراتيجية دعم التنفيذ الخاصة بالتنظيم والإدارة: الموارد البشرية.
الآثار المالية:	لا تنطبق
المراجع:	Doc 7350، مدونة قواعد الخدمة في الايكاو

١ - المقدمة

١-١ شرعت الإيكو في تنفيذ سلسلة إصلاحات في مجال إدارة الموارد البشرية لتنسيقها مع أفضل الممارسات المحددة في مختلف المنظمات والوكالات المتخصصة في منظومة الأمم المتحدة، وذلك في مجالات مثل إدارة المواهب وإدارة الأداء والترتيبات التعاقدية وتنقل الموظفين ومسألة الأخلاقيات. وتهدف هذه الإصلاحات إلى مساعدة المنظمة على التصدي للتحديات التي تواجهها على صعيد اجتذاب قوة عاملة متنوعة ومرنة وكفؤة والاحتفاظ بها وتوفير الحوافز المناسبة لها، وتعزيز الإنصاف والمساواة والنزاهة والكفاءة والفعالية والشفافية والأخلاقيات في المنظمة. ويرد أدناه ملخص لأهم الإصلاحات والمبادرات الجارية لتحسين إدارة الموارد البشرية.

٢ - مدونة قواعد الخدمة في الإيكو والسياسات الأخرى المتعلقة بإدارة الموارد البشرية

١-٢ تتألف مدونة قواعد الخدمة في الإيكو من النظام الأساسي للموظفين الذي يضم شروط الخدمة والحقوق والواجبات والالتزامات الرئيسية لموظفي الأمانة. ويضم النظام الأساسي للموظفين المبادئ العريضة لإدارة الموارد البشرية لأمانة الإيكو ويشكل الأساس الذي تستند إليه جميع سياسات الموارد البشرية. ويتعين إجراء عمليات استعراض مرحلية لمدونة قواعد الخدمة في الإيكو لضمان أن تعكس أحكامها أفضل الممارسات وتستجيب للاحتياجات المتغيرة للمنظمة.

٢-٢ وقد صدرت الطبعة التاسعة لمدونة قواعد الخدمة في الإيكو في ٢٠١١/١/١، بهدف تعزيز الشفافية والكفاءة، واستحدثت إجراءات تعيين منقحة للوظائف من فئة مدير -٢ ومدير -١، وأحكاماً جديدة بشأن الأداء وتقييم الكفاءات، وبشأن إدارة المسار الوظيفي وتنمية مهارات الموظفين، وأنواعاً جديدة من التعيينات والترتيبات التعاقدية، وأحكاماً محدثة بشأن إقامة العدل. وقد حدثت تطورات إضافية في مجال الأخلاقيات من خلال تطبيق إطار الإيكو بشأن الأخلاقيات والإجراءات ذات الصلة بهذا الموضوع ابتداءً من ٢٠١٢/١/١. وأجري في ٢٠١٢ و ٢٠١٣ استعراض شامل آخر للنظام الإداري للموظفين وتعليمات الموظفين لمواصلة ترشيح سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، وتعزيز تنسيق الوثائق التنظيمية للإيكو مع أفضل الممارسات المتبعة في منظمات الأمم المتحدة ومواصلة تحسين الكفاءة التنظيمية إجمالاً. وستنفذ وثائق السياسات المنقحة لإدارة الموارد البشرية في عام ٢٠١٤.

٣-٢ ونفذت كذلك سياسة عامة بشأن الاستعانة بالاستشاريين وفرادى المتعاقدين في نوفمبر ٢٠١١، وأدت هذه السياسة إلى تعزيز الكفاءة والشفافية. واستناداً إلى التجارب المكتسبة حتى الآن، تم تحسين بعض جوانب هذه السياسة لتحقيق المزيد من الشفافية والكفاءة. وسيستمر رصد هذه السياسة لضمان استجابتها الفعالة للمتطلبات التنظيمية للإيكو.

٣ - تنقل الموظفين

١-٣ وُضعت في عام ٢٠١٢ سياسة لتنقل الموظفين، استجابةً لطلب من المجلس، تستند إلى نهج إعادة التوظيف الطوعي وتركز بشكل أساسي على التنقل الوظيفي في مقر العمل نفسه. وتتمثل الأهداف الرئيسية لسياسة تنقل الموظفين في تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها الاستراتيجية ومتطلباتها التشغيلية عن طريق تمكين الموظفين ذوي المهارات والمؤهلات الملائمة من التنقل ضمن مقر العمل ذاته أو الانتقال إلى مقر عمل آخر، حسب الاقتضاء، وإتاحة الفرص أمام الموظفين لتمكينهم من اكتساب مهارات جديدة وتحصيل المزيد من الدراية والخبرة ضمن المكاتب والإدارات والوظائف التي تسهم في التطوير الوظيفي. وستنفذ سياسة تنقل الموظفين في عام ٢٠١٤.

٤ - إدارة الأداء

٤-١ في إطار التدابير المتخذة لتعزيز الثقافة المستندة إلى النتائج والقائمة على الأداء من خلال قياس الأداء وتطوير مهارات الموظفين بصورة فعالة، تم العمل على تعزيز آليات التقييم والمراجعة في عام ٢٠١١ لتحسين تحديد وتقييم إنجازات الموظفين وأدائهم وكفاءاتهم. ويجري العمل على زيادة تحسين النظام الإجمالي لإدارة الأداء من خلال استحداث نظام أساسي جديد للموظفين ضمن مدونة قواعد الخدمة في الإيكاو بشأن آليات مكافأة الأداء المتميز ومعالجة أوجه القصور في الأداء في الوقت ذاته. كما أضيف فصل تدريبي عن إدارة الأداء ضمن البرنامج التدريبي للمنظمة. ومن خلال هذه التحسينات، تحسنت إدارة الأداء في الإيكاو بهدف إجمالي يتمثل في تعزيز الثقافة التمكينية في المنظمة بما يتيح للموظفين التعلم والنمو والأداء وفقاً للنتائج المنشودة.

٥ - التعلم والتطور الوظيفي

٥-١ ويؤخى من الموظفين تطوير مهاراتهم وخبراتهم، حيث تدعم المنظمة جهودهم لتحقيق هذه الغاية من خلال توفير أنشطة التعلم الإدارية والفنية ضمن البرنامج التدريبي للإيكاو. وخلال الفترة الثلاثية ٢٠١١-٢٠١٣، تم توسيع نطاق فرص التعلم والتدريب المتاحة للموظفين. واستمر إعطاء الأولوية للتدريب الإداري والفني، بهدف تعزيز المهارات الإدارية العامة للمديرين ومساعدة الموظفين الفنيين على تلبية المتطلبات الفنية لوظائفهم. وبدءاً من عام ٢٠١٢، أُتيح كذلك تدريب إلزامي عن أخلاقيات المهنة على جميع المستويات وعلى نطاق المنظمة ككل، في المقر والمكاتب الإقليمية على السواء. وأُطلق كذلك في عام ٢٠١٢ نظام للتعلم الإلكتروني "iLearn" يُتاح من خلاله للموظفين متابعة فصول تدريبية على الإنترنت. وتُستخدم هذه الأداة الجديدة أيضاً كنظام للتسجيل في الدورات التدريبية وتسمح بتسجيل ورصد الجهود التي يبذلها الموظفون لتعزيز مهاراتهم ومعارفهم وكفاءاتهم. وإضافة إلى ذلك، تم التوصل إلى اتفاق مع مقر الأمم المتحدة في نيويورك للاطلاع على مكتبة التعلم الإلكتروني المتاحة من خلال شركة Skillssoft، وستوفر مجموعة كبيرة من الدورات التدريبية الإلكترونية لموظفي الإيكاو في جميع المواقع، ابتداءً من عام ٢٠١٣.

٦ - التوظيف

٦-١ لا يزال تنوع القوى العاملة من حيث التمثيل الجغرافي العادل وتوزيع الجنسين في الوظائف من الفئة المهنية والفئات العليا هدفاً رئيسياً في استراتيجية التوظيف وتحديداً أساسياً تواجهه الإيكاو. وقد ازداد عدد الدول الأعضاء الممثلة في أمانة الإيكاو منذ انعقاد الدورة الأخيرة للجمعية العمومية من ٧١ دولة إلى ٧٩ دولة عضواً. وفي ٢٠١٢/١٢/٣١، بلغت نسبة النساء في الوظائف من الفئة الفنية والفئات العليا ٣٠,٤ في المائة. وتلتزم الأمانة بمواصلة وتعزيز جهودها الرامية إلى اجتذاب مهارات جديدة لتشكيل قوة عاملة تتميز بالكفاءة والتنوع. وتتضمن أمثلة هذه الجهود تعزيز سياسة إجراءات التوظيف، وكذلك الرصد والمساءلة الداخليين لبلوغ أهداف التنوع، وتعزيز فرص التواصل والتطوير للمرشحين من الدول غير الممثلة أو التي يقل تمثيلها عن المستوى المنشود، وكذلك للمرشحات المؤهلات، ووضع استراتيجيات وإجراءات لتخطيط تعاقب الموظفين ومراعاتها في سياسات تنقل الموظفين والتطوير الوظيفي. وتستمر الأمانة في تواصلها النشط مع الدول الأعضاء لتشجيع المرشحين المؤهلين، خصوصاً من الدول غير الممثلة أو التي يقل تمثيلها عن المستوى المنشود، على التقدم للوظائف المعلن عنها في الإيكاو واستكشاف سبل جديدة لتطوير المهارات، من قبيل استحداث برامج تنمية للمهنيين الشباب.

٧ - التوعية

٧-١ اتخذت تدابير نشطة للتوعية من أجل المساعدة على تحديد واجتذاب المرشحين المؤهلين لعمل الإيكاو المستقبلي، مع إيلاء عناية خاصة للمرشحين من الدول غير الممثلة أو التي يقل تمثيلها عن المستوى المنشود، فضلاً عن المرشحات المؤهلات. وتشمل بعض هذه التدابير ما يلي: (١) استحداث برنامج المهنيين الشباب في مجال الطيران، بالتعاون مع اتحاد النقل الجوي الدولي (الأياتا) والمجلس الدولي للمطارات، ومن خلاله يتسنى للمهنيين الشباب توسيع خبراتهم ومعارفهم

على مدى فترة ١٢ شهراً عن طريق العمل مباشرة في برامج الطيران والتركيز على العلاقات بين الأنشطة التنظيمية وشركات الطيران والمطارات؛ (٢) إطلاق برنامج التدريب الداخلي المتعلق بالطيران بالتعاون مع الرابطة النسائية الدولية للطيران (IAWA)، التي تُعرض من خلالها فصول تدريب داخلي غير مدفوعة الأجر لفترة تتراوح بين ٣ و ٦ أشهر للنساء المؤهلات في مجال الطيران؛ (٣) تصميم برنامج زمالة، على أساس الاشتراك في تحمل التكلفة، مع الرابطة المعنية بالطيران ويكتسب من خلالها المرشحون المؤهلون من الدول غير الممثلة أو التي يقل تمثيلها عن المستوى المنشود خبرة عملية في تقديم المساعدة للدول في مجال الطيران لفترة تتراوح بين ٦ أشهر و ١٢ شهراً.

٨ - الاستخدامات الآلية في مجال الموارد البشرية

٨-١ استمرت عملية تحديث إجراءات الموارد البشرية بالتزامن مع التحسينات في الاستخدامات الآلية الرامية إلى تعزيز الكفاءة والاستجابة لمتطلبات البرنامج. ومع استحداث نظام توظيف إلكتروني وما يرتبط به من الأنشطة المتتابعة في عام ٢٠١١، تسنى تبسيط عملية التقدم للوظائف والتواصل مع المرشحين وجميع جوانب عملية التعيين، وأدى ذلك مقترناً مع التحسينات الأخرى في السياسات العامة والإجراءات إلى تقليص الفترة الزمنية للتعيين إجمالاً. وأجريت كذلك تحسينات تكنولوجية أخرى من خلال توسيع نظام التحكم في الإجازات، وتسهيلات الخدمة الذاتية للموظفين بالإضافة إلى إعداد التقارير والإحصاءات وإصدارها بطريقة آلية. وشاركت أقسام الموارد البشرية في تصميم وإعداد نظام داخلي ذكي لتدفق العمل يهدف إلى زيادة تبسيط الإجراءات والحد من تكاليف الخدمة. ويتمثل الهدف الرئيسي لمبادرات التحديث والتطوير التكنولوجي في الحد من الفترة الزمنية التي تستغرقها معاملات الموارد البشرية بحيث يتسنى توفير مستوى أكبر من الدعم الاستشاري والموضوعي لمن يحتاجون إليه.

٩ - الإجراءات المقبلة

٩-١ استناداً إلى الإنجازات التي تحققت حتى الآن، سيكون التركيز خلال الفترة الثلاثية ٢٠١٤-٢٠١٦ على المبادرات التالية ذات الأولوية لمواصلة تحسين إدارة الموارد البشرية والعمل على تحويل ثقافة المنظمة إلى ثقافة قائمة على الأداء:

- إعداد إطار استراتيجي للإيكو لإدارة الموارد البشرية لإبراز قيمة إجراءات الموارد البشرية العصرية ومدى تفاعلها مع بعضها البعض، وتوضيح أن إدارة الموارد البشرية بوسعها أن تقدم مساهمة فعلية للمنظمة وبرامجها؛
- تنفيذ نظام متكامل لإدارة الأداء استناداً إلى سياسة تنمية المهارات وتنقل الموظفين للمساعدة في تلبية الاحتياجات التشغيلية للمنظمة وبرامجها فضلاً عن فرص التعلم وتنمية مهارات الموظفين؛
- الجمع بين تخطيط القوى العاملة وتخطيط تعاقب الموظفين وإدارة المواهب واستراتيجيات وسياسات التنوع لبناء قوة عاملة مؤهلة ومرنة ومتنوعة؛
- مواصلة تحديث إجراءات الموارد البشرية بهدف تعزيز الكفاءة إلى الحد الأقصى والمساعدة على تحويل دور الموارد البشرية من دور إجراء المعاملات إلى دور استشاري.

١٠ - الخلاصة

١٠-١ أسهم التقدم والإنجازات المدرجة أعلاه جملة وتفصيلاً في تحسين إدارة الموارد البشرية إجمالاً وتعزيز الأخلاقيات والكفاءة والشفافية على نطاق المنظمة ككل. وستفيد المبادرات ذات الأولوية المحددة للفترة الثلاثية القادمة في زيادة

تحسين إدارة الموارد البشرية ومساعدة الإيكو على بلوغ أهدافها الاستراتيجية ومتطلباتها التنظيمية، وضمان بقاء الإيكو رب عمل مفضل عن طريق مواصلة تعزيز قدراتها على اجتذاب المهارات اللازمة والاحتفاظ بها وتحفيزها من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

- انتهى -