



المؤتمر الثالث عشر للملاحة الجوية

مونتريال، كندا، من ٩ إلى ١٩/١٠/٢٠١٨

اللجنة (ب)

البند ٦ من جدول الأعمال : المسائل التنظيمية المرتبطة بالسلامة

البند الفرعي ٦-٢ : تنفيذ إدارة السلامة

البند الفرعي ٦-٢-١ : برامج السلامة الوطنية

التدريب على إدارة التغيير كأداة للتنفيذ الفعال لمبادرات السلامة

(ورقة مقدمة من الجمهورية الدومينيكية)

الموجز التنفيذي

توصي هذه الورقة بتوفير التدريب على إدارة التغيير كجزء من عملية تنفيذ خطط الإيكاو العالمية ومشاريعها الفنية، بهدف تقليص جميع مخاطر السلامة المحتملة إلى أدنى حد ممكن. ومن شأن هذا التدريب أن يسهل عملية صنع القرار بشكل تعاوني ويعزز مرحلتَي الانتقال الحذر والتعود، ويدعم إعداد المشاريع الفنية للطيران وتنفيذها.

الإجراء: يُدعى المؤتمر إلى ما يلي:

- (أ) تأييد محتوى هذه الورقة وحث الدول على توفير التدريب على إدارة التغيير كعنصر أساسي من التخطيط للمشاريع وتنفيذها؛
- (ب) [توجيه هيئات الإيكاو إلى] صياغة أحكام وإرشادات جديدة لمساعدة الدول على بناء قدراتها في مجال إدارة التغيير؛
- (ج) دعم المشاريع التي تساعد على النهوض بمستوى السلامة من خلال المشاركة وصنع القرار بشكل تعاوني وجعل إدارة التغيير شرطاً أساسياً للنجاح.

١- المقدمة

١-١ تشهد نُظم الملاحة الجوية ومنظومة الطيران عموماً تغييراً مستمراً في جميع الدولة لمواكبة ما يستجد من اتجاهات وتكنولوجيات وإجراءات في هذا المجال. وتشكّل القواعد والتوصيات الدولية الصادرة عن منظمة الطيران المدني الدولي (الإيكاو) مرجعاً هاماً لتنفيذ المشاريع التي تطرح تحديات كبرى.

٢-١ وتُنفذ المشاريع عادةً ضمن وحدات يديرها ويعمل فيها موظفون لا يشاركون في عملية تخطيط وتنظيم الإجراءات التي ينبغي أن يتبناها لاحقاً في الاصطلاح بالمهام المسندة إليهم. فهم لا يحيطون إلا بالتغييرات التي تحدث في مرحلة التسليم النهائية وقليلاً ما تؤخذ في الحسبان الآثار التي قد تترتب عن مقاومة التغيير من جانب هؤلاء الموظفين.

^١ قدمت الجمهورية الدومينيكية النسخة الإسبانية من هذه الورقة.

٣-١ ويتوقف نجاح أي مشروع على المشاركة النشطة للأفراد الذين ينفذون الإجراءات أو يستخدمون التكنولوجيات الجديدة، مما يستوجب من الإدارة العليا إجراء تقييم دقيق على الدوام للآثار التي قد تترتب على أي تغيير. وقد يؤدي التغافل عن ذلك إلى آثار وخيمة على السلامة وهدر للموارد الاقتصادية.

٢- المناقشة

١-٢ يعدّ التدريب الفني لموظفي الإدارة العليا والوسطى في مجال إدارة التغيير عنصراً أساسياً لنجاح التنفيذ.

٢-٢ ولا يخفى على أحد أن الموظفين الفنيين في قطاع الطيران يتمتعون بكفاءات خاصة تتناسب نوع العمل الذي يؤديه، بما في ذلك المهارات التي ينبغي تحديدها في الوصف العام لوظائفهم أثناء عملية التوظيف. ومن الضروري أن تؤخذ في الحسبان خصائص مهام مراقبي الحركة الجوية والطيارين والمفتشين وخبراء معلومات الطيران والمراقبين الفنيين وغيرهم عند إسنادهم لمشاريع معينة.

٣-٢ ومن المهم كذلك مراعاة الخصائص المحددة للوحدة التي سيعمل فيها هؤلاء الموظفون، لأنه كلما كانت المهام أنسب لتخصصاتهم كان الأثر على السلامة أنجع وكانوا أحرص على اتباع الإجراءات المحددة.

٤-٢ وتهدف هذه الورقة إلى إذكاء الوعي بالحاجة إلى توفير التدريب على إدارة التغيير على جميع المستويات في منظمات الطيران. فكل تغيير ينطوي على مخاطر، وتتفاقم حدة هذه المخاطر عندما لا يتم إشراك الموظفين الذين سيضطرون بالعمل ويستخدمون الإجراءات أو المعدات الجديدة.

٥-٢ ومن الأمثلة الواضحة على ذلك التغييرات في تهيئة المجال الجوي التي تؤثر على تصنيف الخدمات المقدمة ونوعها. فمن المهم للغاية في هذا المثال إشراك الموظفين والمديرين وحتى المنفعين بالخدمات في المشروع وإطلاعهم على تفاصيل التغييرات والابتكارات المرتبطة لضمان إدارة المخاطر على النحو المناسب.

٦-٢ ولا يمكن إدارة المقاومة الطبيعية للتغيير في المنظمات إلا بواسطة التدريب، بما في ذلك تدريب الموظفين الذين يعدّون هذه المشاريع ويديرونها. فهؤلاء ينبغي أن يكونوا قادرين على حساب ما يلزم من استثمارات لإدراج عنصر يتعلق بإدارة التغيير ضمن كل مشروع، لضمان تنفيذه على نحو سلس ودون خلل.

٧-٢ وتعمل معظم المنظمات على أساس تحديد الأخطار وإدارة المخاطر. غير أن ذلك لا يكفي لضمان المشاركة الفعالة لجميع الأطراف. أما إدارة التغيير فهي تسمح بإشراك جميع الأطراف وتبادل المعلومات عن التغييرات والتطورات المرتقبة ابتداءً من المراحل الأولى للمشروع. وبذلك يكون التخلي عن الممارسات البالية واعتماد ممارسات جديدة خياراً طوعاً لا فرضاً من الإدارة العليا.

٣- الخلاصة

١-٣ في ضوء العدد الكبير من المشاريع اللازم تنفيذها في إطار الخطط العالمية للإيكاو (إدارة انسياب الحركة الجوية، والملاحة القائمة على الأداء، وحزم التحسينات في منظومات الطيران وغيرها)، يتعين توفير التدريب على إدارة التغيير دون تلكؤ، سواء على مستوى المعنيين بتنفيذ هذه المشاريع أو إدارتها. وسيحقق ذلك ضمانات أعلى لتفادي المخاطر المرتبطة بالموظفين وسيساعد في ترشيد عملية التنفيذ، مع إيلاء اهتمام خاص لصنع القرار بشكل تعاوني ومرحلي الانتقال الحذر والتعود.