ATCONF/7-WP/167[1]
25/9/26

**منظمة الطيران المدني الدولي**

**ورقة عمل**

# المؤتمر العالمي السابع للنقل الجوّي

## مونتريال، كندا، من ١٦ –٢٠/١١/٢٠٢٦

**البند ٣ من جدول الأعمال: تعزيز الأطر التنظيمية والمؤسسية**

**٣–١: تعزيز الإشراف التنظيمي والأطر المؤسسية المتطورة**

## الاستمرارية المؤسسية وتنظيم المعارف في مفاوضات اتفاقات الخدمات الجوية

(مقدّمة من بيرو بدعم من ١٧ دولة عضواً[2] في اللجنة اللاتينية للطيران المدني)

**الموجز التنفيذي**

تبحث ورقة العمل هذه أهمية الاستمرارية المؤسسية وتنظيم المعارف في رسم سياسات النقل الجوي الدولي ومفاوضاته وتطبيقه الفعلي. وتتطلب مفاوضات اتفاقات الخدمات الجوية توفّر الدراية والتنسيق بين الوكالات وإمكانية الاطلاع على السجلات الشاملة والموثوقة والآمنة.

وتُعدّ حركة تبّدل الموظفين من الجوانب الروتينية في الإدارات العامة. ومع ذلك، في غياب التخطيط المناسب لتعاقب الموظفين وإجراءات التسليم والتسلم وممارسات إدارة السجلات، قد تتسبب هذه التغييرات في تقويض استمرارية مواقف الدول وتأخير المفاوضات وإعاقة تفسير الاتفاقات المبرمة وتطبيقها على نحو يتسم بالاتساق. وتُشجع ورقة العمل هذه على اعتماد ممارسات مؤسسية تدعم تطوير واستبقاء الخبرات اللازمة وإنشاء مستودعات آمنة للوثائق الرسمية وضمان الاستمرارية الوظيفية من خلال توفير إجراءات مناسبة لعمليات تبدّل الموظفين. كما تُشجع على النظر في إمكانية قيام منظمة الطيران المدني الدولي (الإيكاو) بإعداد مواد إرشادية وأدوات عملية في هذا المجال.

[1] النسخة باللغة الإسبانية مقدمة من بيرو.

[2] بليز وبوليفيا (دولة – المتعددة القوميات) والبرازيل وكوستاريكا وكوبا والجمهورية الدومينيكية والإكوادور والسلفادور وغواتيمالا وغيانا وهندوراس وجامايكا ونيكاراغوا وبنما وباراغواي وأوروغواي وفنزويلا (جمهورية – البوليفارية).

**الإجراءات:** يُدعى المؤتمر إلى القيام بما يلي:

أ) الإقرار بأهمية الاستمرارية المؤسسية والدراية وتنظيم المعارف في رسم سياسات النقل الجوي الدولي ومفاوضاته وتطبيقه الفعلي؛

ب) حث الدول، وفقاً لأطرها القانونية والإدارية الوطنية، على وضع آليات مناسبة لتطوير المهارات والتخطيط لتعاقب الموظفين والتسليم والتسلم وتشكيل فرق متعددة التخصصات لمفاوضات الخدمات الجوية؛

ج) حث الدول على تطبيق نظم آمنة لإدارة السجلات لحفظ الاتفاقات والتفويضات وسجلات المداولات والمواقف المؤسسية، وغيرها من السجلات الرسمية اللازمة، مع المراعاة الواجبة للسرية وحماية البيانات وأمن المعلومات؛

د) الطلب من المجلس أن ينظر في إعداد ونشر إرشادات وأدوات عملية بشأن الاستمرارية المؤسسية وتنظيم المعارف في مجاليْ تنظيم النقل الجوي ومفاوضاته، رهناً بتوافر الموارد ومن خلال الآليات الفنية المناسبة.

| | |
|---|---|
| الأهداف الاستراتيجية: | ترتبط هذه الورقة بالأهداف الاستراتيجية "ضمان أن يوفر الطيران للجميع تنقلاً سلساً وميسّراً وموثوقاً" و"التنمية الاقتصادية للنقل الجوي تضمن تحقيق الازدهار الاقتصادي والرفاه المجتمعي للجميع" و"عدم ترك أي بلد خلف الركب" |
| الآثار المالية: | لا توجد |
| المراجع: | الخطة الاستراتيجية للإيكاو ٢٠٢٦-٢٠٥٠<br>الوثيقة Doc 9587 – "السياسات والمواد الإرشادية بشأن التنظيم الاقتصادي للنقل الجوي الدولي"<br>الوثيقة Doc 9626: "دليل تنظيم النقل الجوي الدولي"<br>الاستراتيجية الإقليمية لأمريكا الجنوبية لعام ٢٠٣٥<br>توصية منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي بشأن القيادة والقدرات في الخدمة العامة. |

## ١- المقدمة

١-١ تتسم المفاوضات المتعلقة بحقوق الحركة والسعة والتعيين والمنافسة وحق دخول الأسواق الأسواق بكونها عمليات معقدة ومتخصصة للغاية وتنطوي على اعتبارات قانونية واقتصادية وتجارية ودبلوماسية واعتبارات تتعلق بالسياسة العامة.

١-٢ وتُنفَّذ سياسة النقل الجوي الدولي للدولة إلى حد كبير من خلال اتفاقات الخدمات الجوية الثنائية والمتعددة الأطراف والترتيبات الإدارية في هذا الشأن. ولكي تُطبق هذه الاتفاقات تطبيقاً متسقاً، لا يكفي الاطلاع على النصوص السارية فحسب بل لا بد أيضاً من التمكن من الاطلاع على التفويضات وسجلات المداولات ومعرفة المواقف المؤسسية والاطلاع على السجلات الرسمية الأخرى ذات الصلة بذلك.

١-٣ وتشمل نظم الإدارة المؤسسية قدرة الإدارة على الحفاظ على الوظائف الحيوية واستمرارية السياسات مع مرور الزمن، حتى في ظل التغييرات التي تمس الأسس التنظيمية وتبّدل الموظفين. وفي سياق مفاوضات الخدمات الجوية، تعتمد هذه القدرة على الدراية والتنسيق بين الوكالات والحفظ الفعال للسجلات وإجراءات الانتقال الملائمة.

١-٤ ولا تتطلب الاستمرارية المؤسسية بالضرورة بقاء نفس المسؤولين في مناصبهم إلى أجل غير مسمى. بل تتطلب نقل المعرفة والمسؤوليات والسجلات الوثائقية والعلاقات الرسمية بطريقة منظمة وآمنة وقابلة للتحقق منها.

## ٢- المناقشة

### ٢-١ الدراية والاستمرارية الوظيفية

٢-١-١ يجب على الفرق المشاركة في مفاوضات الخدمات الجوية أن تستوعب الإطار القانوني المعمول به والأهداف الوطنية في مجال الربط وظروف السوق ومصالح المستخدمين والمشغلين والآثار المترتبة عن مختلف النُهُج التنظيمية. ويتطلب بناء هذه الدراية التدريب والخبرة العملية والتنسيق بين السلطات الوطنية المعنية.

٢-١-٢ ويمكن أن يأتي تبدّل الموظفين برؤى جديدة، وغالباً ما يعبر عن احتياجات إدارية مشروعة. لكن عندما يحدث تبدل الموظفين من دون تخطيط لعملية التعاقب، أو من دون تسليم موثق للمسؤوليات، فقد يؤدي ذلك مؤقتاً إلى تقليص القدرة التفاوضية وإطالة عمليات التحضير وتقويض استمرارية المواقف المؤسسية.

٢-١-٣ وبناءً على ذلك، قد ترغب الدول في النظر في آليات تتناسب مع ظروفها المؤسسية، بما في ذلك تحديد توصيفات الكفاءات وتشكيل فرق متعددة التخصصات وإعداد برامج للتدريب والتوجيه والإشراك المتدرج للكوادر الجديدة ووضع بروتوكولات للتسليم والتسلّم.

### ٢-٢ سجلات المفاوضات وإدارة السجلات

٢-٢-١ تدعم المشاوراتُ التي تُجرى خلال الاجتماعات الثنائية وفعاليات مفاوضات الخدمات الجوية التي ترعاها منظمة الطيران المدني الدولي (الإيكاو) وآليات التنسيق الرسمية الأخرى التفاهمَ المتبادل بين الأطراف المشاركة. وللحفاظ على الاستمرارية المؤسسية، ينبغي توثيق مواضيع تلك المشاورات بالشكل المناسب في سجلات رسمية، وفقاً للتشريعات المعمول بها.

٢-٢-٢ وقد يعوق عدم وجود سجل مؤسسي كامل الجهودَ المبذولة لتحديد المواقف المطروحة سابقاً والمقترحات المتبادلة ونقاط الاتفاق التي أمكن التوصل إليها خلال المراحل السابقة، والتي تظل جميعها خاضعة لإجراءات الاعتماد الرسمية المعمول بها. وقد يؤدي ذلك إلى تكرار الجهود والتأخير والاختلاف في التفسير.

٢-٢-٣ وينبغي أن يميّز نظام إدارة السجلات الداعم لهذه الوظيفة بوضوح بين المواثيق القانونية السارية وسجلات المداولات أو المذكرات المتفق عليها رسمياً ووثائق العمل الداخلية والمراسلات الرسمية والمذكرات التي تتضمن المعلومات الأساسية. كما ينبغي أن يحدد النظامُ النسخةَ الرسمية لكل سجل والجهة المسؤولة عن حفظه وفترات الاحتفاظ به ومستويات صلاحية الوصول إليه.

٢-٢-٤ وينبغي أن تخضع الرقمنة لضمانات مناسبة تتعلق بالسرية وحماية البيانات الشخصية والأمن الإلكتروني وسلامة السجلات وحقوق الوصول بناءً على المسؤوليات الرسمية. ولا يكمن الهدف في الاحتفاظ بجميع الاتصالات الشخصية أو غير الرسمية بصورة عشوائية، بل في ضمان الاحتفاظ بالمعلومات اللازمة لإدارة أعمال الدولة في نُظُم مؤسسية مأذون بها.

### ٢-٣ نقل المعرفة وتبدّل الموظفين

٢-٣-١ يمكن أن تشمل إجراءات تبدّل الموظفين إعداد تقارير الحالة الخاصة بالمفاوضات والجداول الزمنية والمراحل القادمة والتفويضات الحالية والمسائل العالقة والمخاطر المحددة والأدلة الرسمية للأطراف المقابلة وعقد جلسات منظمة للتسليم والتسلم.

٢-٣-٢ وحيثما كان ذلك ممكناً، يمكن للتداخل الانتقالي بين المسؤولين الجدد والمغادرين، فضلاً عن الاستعانة بفرق عمل بدلاً من المفاوضين الأفراد، أن يساعد في تقليل الاعتماد على الدراية الفردية، وتيسير الاستمرارية في العلاقات الرسمية بين الدول.

٢-٣-٣ وينبغي تكييف هذه التدابير لتتناسب مع حجم كل دولة ومواردها وإطارها القانوني وهيكلها الإداري. وبشكل خاص، يمكن للدول التي لديها فرق تفاوض صغيرة أن تستفيد من تبادل أفضل الممارسات والأدوات النموذجية وأنشطة التعاون الفني.

### ٢-٤ المواءمة مع الأطر الاستراتيجية

٢-٤-١ تقر الخطة الاستراتيجية للإيكاو للفترة ٢٠٢٦-٢٠٥٠ بأن تطوير نظام نقل مترابط ومتاح وشامل للجميع وذي تكلفة ميسورة، يتطلب بناء قدرات الدول وضمان عدم ترك أي بلد خلف الركب. وتدعم الاستمرارية في سياسات النقل الجوي وفي الوظائف التنظيمية هذه الأهداف من خلال تعزيز وضوح خطوات عملية اتخاذ القرار والتطبيق المتسق لأطر النقل الجوي.

٢-٤-٢ وعلى المستوى الإقليمي، توفر الاستراتيجية الإقليمية لأمريكا الجنوبية للعام ٢٠٣٥ إطاراً مجدياً. إذ تعزز الركيزة الثالثة تحديد الاحتياجات من المواهب والتطوير المهني والتدريب والمسارات الوظيفية المحددة بوضوح؛ بينما تعزز الركيزة الخامسة وضوح التفويضات والاستقلال الفني والمساءلة وممارسات نظم الإدارة الرشيدة داخل هيئات الطيران المدني.

٢-٤-٣ ويوفر "دليل تنظيم النقل الجوي الدولي" (الوثيقة Doc 9626) و"السياسات والمواد الإرشادية بشأن التنظيم الاقتصادي للنقل الجوي الدولي" (الوثيقة Doc 9587) الإرشادات الرئيسية الصادرة عن الإيكاو في هذا المجال. ومن شأن الإرشادات العملية التكميلية المتعلقة بالاستمرارية المؤسسية وتنظيم المعارف أن تسهل تطبيق هذه الأطر، لا سيما في الإدارات ذات القدرات المحدودة.

## ٣- الاستنتاجات

٣-١ تعتمد القدرة على الانخراط بفعالية في رسم سياسات النقل الجوي الدولي ومفاوضاته وتطبيقه على عوامل عدة، من بينها توفر الدراية والإدارة السليمة لسجلات التفاوض والآليات القائمة للاستمرارية المؤسسية.

٣-٢ وينبغي ألا تؤدي التغييرات في الموظفين إلى فقدان المواقف المؤسسية أو السجلات الوثائقية أو القدرات ذات الأهمية الحيوية. ويمكن لنظم تنظيم المعارف وخطط تعاقب الموظفين والفرق المتعددة التخصصات وبروتوكولات انتقال الموظفين أن تساعد في التخفيف من هذه المخاطر ودعم المفاوضات بجعلها أكثر كفاءةً وشفافية ووضوحاً.

٣-٣ ومن شأن تبادل أفضل الممارسات وإمكانية إعداد الإرشادات وأدوات العمل من جانب الإيكاو أن يكون مفيداً بشكل خاص في دعم جهود بناء القدرات في الدول ذات الموارد المؤسسية المحدودة.

**— انتهى —**