



الجمعية العمومية - الدورة التاسعة والثلاثون

اللجنة التنفيذية

الموضوع رقم ٢٤: إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية

(ورقة مقدّمة من مجلس الإيكاو)

الموجز التنفيذي	
<p>تُبرز هذه الورقة المبادرات المتواصلة لتحسين إدارة الموارد البشرية في المنظمة وتعزيز الأخلاقيات والكفاءة والشفافية. الإجراء المطلوب: تُدعى الجمعية العمومية إلى الإحاطة علماً بالإصلاحات والإنجازات التي حققتها المنظمة لتعزيز إدارة مواردها البشرية ول اعتماد المبادرات ذات الأولوية والإجراءات المستقبلية المحددة لإدارة الموارد البشرية للفترة الثلاثية المقبلة، على النحو الوارد في الفقرة ٩-١ من ورقة العمل هذه ووفقاً للخطة التشغيلية لإدارة الموارد البشرية وما يرتبط بها من نواتج.</p>	
الأهداف الاستراتيجية:	ورقة العمل هذه مرتبطة باستراتيجية دعم التنفيذ الخاصة بالتنظيم والإدارة: الموارد البشرية.
الآثار المالية:	سيتم الاضطلاع بالأنشطة المشار إليها في هذه الورقة ضمن الموارد المتوفرة في ميزانية البرنامج العادي للفترة ٢٠١٧-٢٠١٩ و/أو من اشتراكات من خارج الميزانية.
المراجع:	الوثيقة Doc 7350 - دونة قواعد الخدمة في الإيكاو الورقة A39-WP/73 - حالة القوى العاملة في الإيكاو

١- المقدمة

١-١ كُنَّتْ الإيكاو جهودها لتعزيز إدارة مواردها البشرية ولجعل المنظمة متسقة مع أفضل الممارسات في الجوانب الاستراتيجية الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، سيما في المجالات المتعلقة بالأخلاقيات وترتيبات التعاقد والتوظيف وتنقل الموظفين والتعلم والتطوير وإدارة الأداء وتخطيط تعاقب الموظفين. وتهدف هذه الإصلاحات إلى مساعدة المنظمة على جذب قوى عاملة متنوعة ومرنة وكفؤة والمحافظة عليها وتوفير الحوافز المناسبة لها إلى جانب تشجيع الأخلاقيات والنزاهة والكفاءة والفعالية والشفافية والاتساق في جميع أقسام المنظمة. ويرد أدناه ملخص لأهم الإصلاحات والمبادرات الخاصة بإدارة الموارد البشرية.

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

١-٢ تتألف مدونة قواعد الخدمة في الإيكاو من النظام الأساسي للموظفين الذي يضم شروط الخدمة والحقوق والواجبات والالتزامات الرئيسية لموظفي الأمانة العامة. ويضم النظام الأساسي للموظفين المبادئ العريضة لإدارة الموارد البشرية لأمانة الإيكاو ويشكل الأساس الذي تستند إليه جميع سياسات الموارد البشرية.

٢-٢ وفي عام ٢٠١٤، تمّ المضي في تعزيز إطار الإيكاو التنظيمي فيما يتعلق بالأخلاقيات بواسطة تطبيق سياسة مناهضة للغش وللفساد. وشرعت كذلك، في عام ٢٠١٤، في منح تعيينات مستمرة، على أساس المعايير التي وضعها مجلس الإيكاو.

٣-٢ ولقد سُنت في عام ٢٠١٤ المعايير التي تحكم استخدام الإعارات في الإيكاو، مما أسفر عن اتساق وتوحيد الممارسات الداخلية المتصلة بخبرات الأطراف الثالثة. وفي عام ٢٠١٥، بدأ تنفيذ مستوى إضافي من الإشراف بالنسبة للإعارات، وذلك مع إنشاء لجنة المجلس الخاصة بالتعاون مع الأطراف الثالثة (CC3P). ولقد وُضعت أيضاً في عام ٢٠١٦ سياسة رئيسية لعملية الإقرار بالمجلس للتأكيد على المبادئ التوجيهية للإعارات بالإيكاو. ولقد أسهمت هذه التطورات في زيادة تعزيز إطار إدارة إعارة الموظفين.

٤-٢ وأثناء الفترة الثلاثية، أُجري استعراض شامل لسياسة التوظيف وإجراءاته بالنسبة إلى الوظائف من فئتي مد - ١ ومد - ٢ (D-1 و D-2) من أجل المضي في زيادة الشفافية والاتساق والتوحيد والمساءلة، عموماً، في جميع هذه الإجراءات. ولقد تمّ أيضاً تحديد حدّ أقصى لمدّة إجراءات التوظيف والمهل الزمنية لهذه الإجراءات فيما يخص جميع فئات الموظفين، فضلاً عن مؤشرات الأداء الرئيسية ذات الصلة. ولقد أسفرت هذه التطورات عن زيادة صرامة إجراءات التوظيف باستخدام مجموعة صارمة من الضوابط، التي تهدف جميعها إلى زيادة فرص المنظمة إلى أقصى حدّ من أجل اجتذاب وتوظيف أفضل المهارات في وظائف المستويات العليا ضمن الإيكاو.

٣- تنقل الموظفين

١-٣ وطُبِّقت في عام ٢٠١٤ إجراءات بشأن سياسة تنقل الموظفين. ونتيجة تنقل الموظفين وتناوب المهام يتمكن الموظفون من ذوي المهارات والمؤهلات المناسبة من التنقل الوظيفي في مقرّ العمل نفسه أو بين مقرّات العمل المختلفة، عند الاقتضاء، لتلبية الاحتياجات الاستراتيجية والتشغيلية للمنظمة. ويوفّر هذا التنقل أيضاً للموظفين التطوير الوظيفي إذ إنّه يعمل على تمكينهم من اكتساب مهارات ومعارف وخبرات جديدة ضمن الإدارات والمكاتب وفيما بينها.

٤- إدارة الأداء

١-٤ بدأ في عام ٢٠١٤ تنفيذ برنامج تدريبي بشأن إدارة الأداء كجزء من الجهود الجارية لتعزيز الثقافة المستندة إلى النتائج والقائمة على الأداء. وأدخلت تعديلات أيضاً على النظام الإلكتروني لتحسين الأداء والكفاءة (PACE) من أجل

المضي في معرفة تفاصيل محددة لأهداف التعلّم والتطوير ومجمل التطلعات المهنية لكل موظف. ولقد عزّزت أنشطة إدارة الأداء في الإيكاو من خلال هذه التحسينات.

٥- التعلّم والتطور الوظيفي

١-٥ ولقد تمّ في عام ٢٠١٥ تنفيذ التعليمات الإدارية الشاملة بشأن برنامج الإيكاو للتعلّم والتطوير (LDP). ولقد تمّ توفير فرص تدريبية للموظفين من أجل تطوير وتعزيز معرفتهم ومهاراتهم وكفاءاتهم لتقديم دعم أفضل للإيكاو في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وأضيفت الأولوية للتدريب الإداري والفني بهدف تعزيز مهارات المديرين القيادية والإدارية عموماً، ولمساعدة الموظفين الفنيين على تلبية المتطلبات المحددة لوظائفهم. وأتيح أيضاً تدريب إلزامي عن الأخلاقيات على جميع المستويات الوظيفية في كامل أقسام المنظمة. وتمّ توسيع نطاق الخيارات بالنسبة إلى حلول التدريب عبر الإنترنت. وأثناء الفترة الثلاثية، حدثت زيادة تدريجية في عدد وتنوّع وطرائق فرص التدريب المتاحة للموظفين بالمقر وفي المكاتب الإقليمية على حد سواء.

٦- التوظيف

١-٦ تمثّل سياسة التوظيف التي وافق عليها المجلس أفضل الممارسات، استناداً إلى مبادئ الكفاءة والنزاهة والفعالية، ومع مراعاة التمثيل الجغرافي العادل والمساواة بين الجنسين. واتساقاً مع جميع الوكالات والصناديق والبرامج التابعة لمنظومة الأمم المتّحدة، ظلّ تنوّع القوى العاملة من حيث التمثيل الجغرافي العادل (EGR) وتوزيع الجنسين في الوظائف من الفئة الفنية، يُشكّل تحدياً للإيكاو. ومنذ انعقاد الجمعية العمومية الأخيرة، ازداد عدد الدول الأعضاء الممثّلة في الأمانة العامة من ٧٩ دولة إلى ٩٠ دولة، وحتّى ٢٠١٥/١٢/٣١ شغلت المرأة ٣٠ في المئة من وظائف الفئة الفنية. وبُذلت جهود داخل الإيكاو لزيادة تنوّع القوى العاملة على مستوى السياسات العامة والمستوى التشغيلي، بما في ذلك تعزيز سياسة وإجراءات التوظيف، وتعزيز فرص التواصل والتطوير للمهنيين الشباب الموهوبين من جميع مناطق العالم، ووضع قائمة للمرشّحين المناسبين من أجل النظر فيها في المستقبل، واستخدام وسائل التواصل الاجتماعي للإعلان عن الوظائف الشاغرة في الإيكاو. وعلى المستوى الوطني، قد يقتضي الأمر اتخاذ إجراءات استباقية لجذب النساء إلى قطاع الطيران، والعمل بنشاط على تعزيز تنمية المرأة والفرص المتاحة لها للمشاركة في أعمال الإيكاو، وذلك للمساعدة في زيادة عدد النساء المؤهلات اللواتي لديهن استعداد للتنافس على المناصب في المنظمة. وتشارك الإيكاو أيضاً مع الدول الأعضاء في المحافل الوطنية والدولية بغية زيادة الوعي وتعزيز الجهود الرامية إلى تحقيق المساواة بين الجنسين في قطاع الطيران.

٧- تخطيط تعاقب الموظفين

١-٧ أحرز تقدّم في مجال تخطيط تعاقب الموظفين، وذلك من خلال إدراج مجال إدارة مخاطر الشواغر في إجراءات تخطيط القوى العاملة وتطبيق بروتوكول لنقل المعرفة من أجل المساعدة في الاحتفاظ بالمعرفة المؤسسية للموظفين الذين يغادرون المنظمة. ولقد بدأ تطبيق برنامج تدريبي للتطوير القيادي والإداري من أجل تعزيز مهارات الموظفين الإدارية والمساعدة في إعداد قادة المستقبل بالإيكاو. وتقوم عملية تناوب الوظائف أيضاً بدعم جهود تخطيط تعاقب الموظفين بواسطة تعريضهم لمجموعة منوّعة من الوظائف المختلفة والمجالات الوظيفية، مما يوّدي إلى توسيع نطاق معرفتهم وخبراتهم، ومساعدتهم في التحول إلى أدوار ومسؤوليات جديدة.

٨- الاستخدامات الآلية في مجال الموارد البشرية

١-٨ تمّ تحديث إجراءات عمل الموارد البشرية بهدف تحسين الكفاءة والاستجابة لاحتياجات البرامج. ولقد أُدخلت التحسينات على الإجراءات من خلال توضيح الإجراءات وتوحيدها وتوثيقها، وتوسيع نطاق سمات الخدمة الذاتية الآلية، وزيادة استخدام النماذج والاستخدام الآلي للتقارير. وتمّ تحسين خدمات العملاء بواسطة استحداث موقع جديد على الإنترنت للموارد

البشرية. وساعد استخدام المعاملات الآلي في إزالة تكرر الأعمال وفي تعزيز مجمل تنفيذ الخدمات. وتم شراء نظام جديد معزز يعمل على الإنترنت، يُتيح زيادة قدرات الإدارة العامة لإجراءات التوظيف. ويتمثل الهدف الرئيسي لمبادرات التحديث والتطوير التكنولوجي في تقليص زمن المعاملات بحيث يتسنى توفير مستوى أكبر من الدعم الاستشاري والموضوعي للمستخدمين.

٩- الإجراءات المقبلة

٩-١ استناداً إلى الإنجازات التي تحققت حتى الآن، ووفقاً للخطة التشغيلية لإدارة الموارد البشرية وما يرتبط بها من نواتج، سيجري التركيز على المبادرات التالية ذات الأولوية من أجل المضي في تحسين إدارة الموارد البشرية، لتوسيع نظام التمثيل الجغرافي إلى أقصى حدٍّ ممكن مع العمل على تحقيق المساواة في تمثيل الجنسين، ومواصلة العمل على تحويل ثقافة عمل المنظمة إلى ثقافة قائمة على الأداء:

- **التنوع:** استراتيجيات لاستقطاب المواهب وتحديد وجذب المرشّحين المؤهلين للإيكاو، وخاصة من الدول غير الممثلة أو التي يقل تمثيلها عن المستوى المنشود. واتساقاً مع المؤسسات التابعة لمنظومة الأمم المتحدة، فسيتمّ التشديد بقوة على تعيين النساء في وظائف الفئة الفنية والفئات العليا؛
- **إدارة المواهب:** استراتيجيات لتطوير الموظفين وإدارة المسار الوظيفي، تهدف إلى تحديد ما يلزم من الكفاءات والحصول عليها والاحتفاظ بها لتلبية احتياجات المنظمة، وإلى توفير الفرص لتتنقل الموظفين وتناوبهم حيثما يكون ذلك مجدياً؛
- **استراتيجيات لتحفيز الموظفين والاحتفاظ بهم** كسبيل لترسيخ وجود قوى عاملة ذات مهنية عالية ومحفزة؛
- **إدارة الأداء:** استراتيجيات لإرساء ثقافة قائمة على الأداء ومستندة إلى النتائج، وذات أدوات وإرشادات مناسبة لمساعدة المديرين في الإدارة الفعالة للموظفين من أجل تحقيق النتائج المتوخاة، وفي ربط مساهمات الموظفين بإدارة الأداء على مستوى المنظمة؛
- **تخطيط تعاقب الموظفين:** استراتيجيات للموارد البشرية والقوى العاملة وتخطيط تعاقب الموظفين، ترمي إلى ضمان تحقيق أهداف البرنامج والأهداف الاستراتيجية للمنظمة في الوقت المناسب، وتحصيل المعرفة المؤسسية وتبادلها ونقلها؛
- **رعاية الموظفين:** استراتيجيات للمساعدة في تحقيق رفاهية الموظفين العامة وتحسين التوازن بين الحياة العملية والاجتماعية؛
- **الاستخدام الآلي:** المضي في تحديث إجراءات الموارد البشرية والاستخدام الآلي في هذا المجال من أجل تحقيق أكبر قدر من الكفاءة، للمساعدة في تحوّل دور الموارد البشرية من الدور المقتصر على المعاملات إلى الدور الاستشاري.

١٠- الخلاصة

١٠-١ أسهم النقدّم والإنجازات المدرجة في هذه الورقة جملةً وتفصيلاً في تحسّن إدارة الموارد البشرية إجمالاً وتعزيز الأخلاقيات والكفاءة والشفافية والمساءلة على نطاق المنظمة ككل. وستفيد المبادرات ذات الأولوية المحددة للفترة الثلاثية القادمة في زيادة تحسين إدارة الموارد البشرية ومساعدة الإيكاو، أيّما مساعدة، على بلوغ أهدافها الاستراتيجية ومتطلباتها التنظيمية، وضمان بقاء الإيكاو ربّ عملٍ أثيراً وجذاباً عن طريق مواصلة تعزيز قدراتها على اجتذاب ذوي المهارات الرفيعة المستوى اللازمة لتحقيق أهدافها والحفاظ عليهم وتوفير الحوافز لهم.