



الجمعية العمومية - الدورة الأربعون

اللجنة الإدارية

الموضوع رقم ٥١ : إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية

(ورقة مقدّمة من مجلس الإيكاو)

الموجز التنفيذي

تُبرز هذه الورقة المبادرات المتواصلة لتحسين إدارة الموارد البشرية في المنظمة وتعزيز الأخلاقيات والكفاءة والشفافية.

الإجراء المطلوب: تُدعى الجمعية العمومية إلى:

(أ) الإحاطة علماً بالإصلاحات والإنجازات التي حققتها المنظمة والتي لا تزال تضطلع بها لتعزيز إدارة مواردها البشرية

(ب) اعتماد المبادرات ذات الأولوية والإجراءات المستقبلية المحددة لإدارة الموارد البشرية لفترة السنوات الثلاث المقبلة، على النحو الوارد في الفقرة ١١-١ من هذه الورقة، ووفقاً للخطة التنفيذية لإدارة الموارد البشرية وما يرتبط بها من نواتج.

الأهداف الاستراتيجية:	ورقة العمل هذه مرتبطة باستراتيجية دعم التنفيذ الخاصة بالتنظيم والإدارة: الموارد البشرية.
الآثار المالية:	سيتمّ الاضطلاع بالأنشطة المشار إليها في هذه الورقة ضمن الموارد المتوقّرة في ميزانية البرنامج العادي للفترة ٢٠٢٠-٢٠٢٢ و/أو من اشتراكات من خارج الميزانية.
المراجع:	الوثيقة Doc 7350، مدوّنة قواعد الخدمة في الإيكاو الورقة "A40-WP/30" الوضع القائم للقوى العاملة في الإيكاو"

١- المقدمة

١-١ واصلت الإيكاو تنفيذ سلسلة إصلاحات في مجال إدارة الموارد البشرية لتتسببها مع أفضل الممارسات المحددة في مختلف المنظمات والوكالات المتخصصة في منظومة الأمم المتحدة. 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- استراتيجية الإيكاو الخاصة بالموظفين

١-٢ يجري إعداد أول استراتيجية خاصة بالموظفين في الإيكاو بالاستعانة بأفضل الممارسات في منظومة الأمم المتحدة من خلال عملية تشاورية واسعة تضم كوارر الإدارة العليا وكبار الموظفين الآخرين، بالإضافة إلى مجموعة تركيز تتألف من موظفين من الجنسين يُنتقون من كافة أنحاء المنظمة من مختلف المواقع والوظائف والدرجات الوظيفية والأعمار والأعراق وما إلى ذلك. وسيتم الانتهاء من استراتيجية الموظفين خلال عام ٢٠١٩ لضمان توافقها مع خطة الأعمال للفترة ٢٠٢٠-٢٠٢٢ ومع ميزانية فترة الثلاث سنوات المقبلة. وتعكس الاستراتيجية الخاصة بالموظفين المناقشات التي دارت منذ عام ٢٠٠٦ حول الحاجة إلى إطار للموارد البشرية في الإيكاو. كما تهدف الاستراتيجية الجديدة إلى غرس ثقافة يُنظر فيها إلى جميع موظفي الإيكاو باعتبارهم أدوات للتأثير التنظيمي. وتطرح الاستراتيجية مخططاً يوضح كيف تعزز الإيكاو تعزيز قوتها العاملة وبناءها والاحتفاظ بها وتحديد مصادرها، وبذلك يصبح العنصر البشري هو محور المنظمة التي تركز بدورها على تطوير قدرات موظفيها كي يتمكنوا من الاضطلاع بمهام ووظائفهم بفعالية وكفاءة. وستضمن الاستراتيجية أيضاً خارطة طريق للتنفيذ تتعلق بالموارد البشرية والمديرين والموظفين، وتحدد الأدوار الفريدة التي يضطلعون بها في تنفيذ الاستراتيجية.

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

١-٣ تم قطع خطوة كبيرة من أجل ضمان المساءلة الملائمة وترسيخ ثقافة عادلة وأخلاقية، عندما قاد المجلس عملية استعراض وتعزيز "إطار الإيكاو بشأن الأخلاقيات" في سياق "مدونة قواعد الخدمة في الإيكاو". كما أعرب المجلس عن دعمه للأمانة العامة في وضع سياسة عامة للإبلاغ عن المخالفات من شأنها أن تكمل "إطار الإيكاو بشأن الأخلاقيات" وتزيد من ثقة الموظفين في الإبلاغ عن الانتهاكات المحددة وذلك بحسن نية.

٢-٣ وفي ضوء الوضع القائم لشؤون إدارة الموارد البشرية في الإيكاو، أُعيد إدراج منصب نائب مدير إدارة الشؤون الإدارية والخدمات، الموارد البشرية، والذي يعتبر ذا أهمية بالنسبة للمنظمة.

٣-٣ وكان هناك تغيير رئيسي آخر وهو إصدار الجمعية العامة للأمم المتحدة قراراً بالموافقة على مجموعة عناصر الأجر المنقحة للوظائف من الفئة الفنية والفئات العليا في جميع هيئات الأمم المتحدة. وقد أدى ذلك إلى تغييرات تبعية في مدونة قواعد الخدمة في الإيكاو والنظام الإداري للموظفين وتعليمات الموظفين التي صدرت على أن يبدأ تنفيذها بشكل تدريجي اعتباراً من ٢٠١٦/٧/١. ووافق المجلس أيضاً على زيادة السن الإلزامية لانتهاء الخدمة إلى ٦٥ سنة بالنسبة لجميع الموظفين اعتباراً من ٢٠١٩/١/١.

٤- تخطيط القوى العاملة

١-٤ ينطوي تخطيط القوى العاملة على تحديد ملامح القوى العاملة الحالية وتحليلها بشكل منتظم، مع الوقوف على الاحتياجات المستقبلية وتحديد الفجوة بين الواقع الحالي والمستقبل، وتنفيذ الحلول حتى تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وهناك عدد من المبادرات الجارية بالإيكاو لتعزيز تخطيط القوى العاملة.

٢-٤ **تحليل اتجاهات القوى العاملة:** تم توسيع نطاق التقارير عن الحالة الراهنة للقوى العاملة بالإيكاو كي تشمل تحليلاً للاتجاهات لمدة ثلاث سنوات وذلك لأغراض تخطيط القوى العاملة للوظائف والموظفين حسب فئات التعيين والمجموعات المهنية الرئيسية وسنوات الخدمة والفئات العمرية والجنس والتوزيع الجغرافي ومراكز العمل والشواغر المتوقعة.

٣-٤ **وضع مواصفات الكفاءة للمجموعات المهنية الرئيسية:** صنّفت الإيكاو الوظائف في مجموعات مهنية رئيسية، وتعكف حالياً على توحيد توصيف الوظائف والكفاءة المطلوبة لهذه المجموعات. وسيتم ذلك من تحديد المرشحين المناسبين بشكل أكثر فعالية وضمان امتلاكهم للمهارات والكفاءات اللازمة للأداء الناجح في هذه الوظائف. كما سيعمل ذلك أيضاً على تحسين أنشطة التطوير لبناء المهارات والكفاءات التي يحتاجها الموظفون الداخليون في المجالات الحيوية.

٤-٤ **توسيع أداة تخطيط القوى العاملة (eHRAP):** واصلت الإيكاو تحسين الأداة الإلكترونية لخطط عمل الموارد البشرية (eHRAP) التي كانت قد أُطلقت في عام ٢٠١٥. ومع التحوّل مؤخراً إلى نظام تقارير العمل، أصبح المديرين أكثر قدرة على مراقبة خطط القوى العاملة لديهم، بما في ذلك إدارة الشواغر والمخاطر وإدارة المناصب وحالات التقاعد المقبلة والشواغر المتوقعة. وستستمر أداة eHRAP في جمع البيانات الأساسية لأغراض تخطيط القوى العاملة، بما في ذلك تقييم المخاطر وتدابير التخفيف من وطأتها بالنسبة للوظائف الهامة، مثل وضع خطة احتياطية للتغطية المؤقتة عند غياب الموظفين، والاحتفاظ بالذاكرة المؤسسية، ونقل المعارف خلال دورة التخطيط. وتخطط الإيكاو أيضاً لتوسيع قدرات أداة eHRAP على إعداد التقارير لتزويد المديرين بمزيد من تحليلات القوى العاملة لتسهيل تخطيط وإدارة مخاطر الشواغر.

٥- التعلّم والتطور الوظيفي

١-٥ تم توسيع برنامج التعلّم والتطوير الوظيفي ليشمل المزيد من الدورات التدريبية التي تتناول المهارات الأساسية والكفاءات. ومع بدء العمل بنظام جديد عبر الإنترنت لطلب خطط التدريب بالإدارات/المكاتب، أصبح باستطاعة الموظفين ومديريهم تقديم طلباتهم من خلال نظام أكثر شفافية وفعالية لتلبية احتياجات التدريب ذات الأولوية داخل الإدارات/المكاتب. كما أُطلقت الإيكاو مكتبة جديدة على الإنترنت للموارد، تحتوي على دورات في مهارات الإدارة والقيادة والتكنولوجيا.

٦- تبادل المعارف ونقلها

١-٦ أُضيف تبادل المعارف إلى إطار الإيكاو للكفاءات تحت بند التواصل، كما تم تضمينه كشرط في توصيف الوظائف وفي نظام تحسين الأداء والكفاءة (PACE). وتعمل الإيكاو حالياً على تعزيز أداة استبيان نقل المعارف عبر الإنترنت لتسهيل الإجابة على الاستبيان وضمان تسليم شؤون العمل للموظفين الجدد بشكل فعال. ويتعين على الموظفين الذين يغادرون المنظمة الإجابة على الاستبيان، كجزء من البروتوكول الإلزامي لانتهاج الخدمة.

٧- دراسة استقصائية عن مشاركة الموظفين

٧-١ في عام ٢٠١٧، أُجريت دراسة استقصائية عن مشاركة الموظفين. وقام ما يقرب من نصف موظفي الإيكاو بالإجابة على أسئلة هذه الدراسة الاستقصائية. وكشفت نتائج الاستبيان عن العديد من المجالات الإيجابية فضلاً عن مجالات أخرى تحتاج إلى تحسين. كما تبيّن أن حوالي ٩٠ في المائة من الموظفين يتحلّون بمستويات عالية من الالتزام ولديهم إدراك تام لمهمة الإيكاو، ويعتقدون أن عملهم يساهم في نجاح المنظمة. كما أسفرت الدراسة الاستقصائية عن الرضا المتزايد إزاء فرص تطوير قدرات الموظفين وفرص التطوّر الوظيفي. ومع ذلك، فإن أكثر من ٤٠٪ من الموظفين يشعرون أن الإيكاو لا تتعامل بفعالية مع حالات تندي الأداء، وأن هناك حاجة إلى نظام أكثر شفافية ونزاهة للمكافآت والتقدير، وأنه لا يتم الاعتراف بالأداء الاستثنائي. وقد وضعت الأمانة العامة إرشادات بشأن معالجة أوجه النقص في الأداء والتي ترد بشكل مفصل في "دليل إدارة الأداء" وأعدت مؤخراً تعليمات تتعلق بالموظفين عن كيفية معالجة أوجه القصور في الأداء من أجل تنفيذها عما قريب.

٧-٢ وقد وافق فريق الإدارة العليا على المجموعة التالية من الإجراءات ذات الأولوية التي يتعين اتخاذها بشأن نتائج الدراسة الاستقصائية: (١) تعزيز تقييم الأداء؛ (٢) تحسين سبل التقدير والمكافآت؛ (٣) مساعدة الموظفين على التقدم والتطوّر؛ و(٤) تعزيز قنوات الاتصال الداخلية.

٨- إدارة الأداء

٨-١ بدءاً من عام ٢٠١٧، أصبحت المساهمات التي يقدمها الموظفون واضحة جلية بفضل الربط بين تقارير تحسين الأداء والكفاءة لأفراد الموظفين وخطة أعمال المنظمة. واستحدثت المنظمة عملية تنفيذ عناصر الأداء، كما تنهض حالياً بوضع إجراءات وتوجيهات جديدة للتعامل مع حالات تندي الأداء بشكل بناء وكذلك الاعتراف بالأداء المتميز وتقديره.

٩- التوظيف والتوعية

٩-١ تواصل الإيكاو الاستثمار في مبادرات تطوير المهارات على المدى الطويل ومنها برنامج المهنيين الشباب في مجال الطيران وبرنامج المنح الدراسية للطيران المشتركة بين الإيكاو والرابطة النسائية الدولية للطيران^١، وهي مبادرات تعمل على تعزيز سبل تغذية الإيكاو مستقبلاً بذوي المواهب. وبُذلت الجهود الكثيرة لتلميع صورة الإيكاو وسمعتها كجهة عمل من خلال المشاركة في معارض الوظائف والفعاليات الأخرى الملائمة التي يمكن من خلالها عرض أهداف الإيكاو وبرامج عملها. وقد عُقدت كبرى هذه الفعاليات، وهي "القمة العالمية لمراعاة نوع الجنس في مجال الطيران"، في جنوب أفريقيا في ٢٠١٨.

١٠- مراعاة اعتبارات نوع الجنس

١٠-١ بموجب قرار الجمعية العمومية ٣٩-٣٠ ("برنامج المساواة بين الجنسين لتعزيز مشاركة المرأة في قطاع الطيران العالمي")، قامت الأمانة العامة في عام ٢٠١٧ بإنشاء برنامج الإيكاو للمساواة بين الجنسين. ويسعى البرنامج لتحقيق أربعة أهداف رئيسية من أجل التنفيذ الفعّال: (١) بناء القدرات وإذكاء الوعي بالمساواة بين الجنسين؛ (٢) تعزيز تمثيل الجنسين؛ (٣) زيادة الوعي والمساءلة؛ (٤) زيادة التعاون مع الشركاء الخارجيين. ويرد التقدم الذي أحرزته الأمانة العامة في إطار البرنامج في ورقة عمل للجمعية العمومية عن الوضع القائم بشأن "برنامج الإيكاو للمساواة بين الجنسين" (A-WP/78).

^١ الرابطة النسائية الدولية للطيران (IAWA)

١١ - الإجراءات المقبلة لفترة الثلاث سنوات التالية

١-١١ 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 للإيكابو، 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 لتنقل الموظفين وتناوبهم حيثما يكون ذلك مجدياً؛
- **استراتيجيات تحفيز 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 القوى العاملة وتعاقب 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 دور المعاملات إلى دور استشاري.

١٢ - الخلاصة

١-١٢ أسهم التقدم والإنجازات المدرجة في هذه الورقة في تحسّن إدارة الموارد البشرية إجمالاً وتعزيز الأخلاقيات والكفاءة والشفافية والمساءلة على نطاق المنظمة ككل. كذلك فإن المبادرات الجارية التي ترمي إلى زيادة تحسين إدارة الموارد البشرية، وأبرزها إعداد الاستراتيجية الخاصة بالموظفين، ستضمن بقاء الإيكابو كجهة عملٍ مرموقة عن طريق مواصلة تعزيز قدراتها على اجتذاب ذوي المهارات الرفيعة المستوى اللازمة لتحقيق أهدافها والحفاظ عليهم وتوفير الحوافز لهم.