



الجمعية العمومية - الدورة الأربعون

اللجنة التنفيذية

البند ٢٥ من جدول الأعمال: برامج الإيكاو للتدريب وبناء القدرات في مجال الطيران

تنفيذ إدارة التغيير في سياق إعداد المشروعات الخاصة بخدمات الملاحة الجوية

(مقدمة من الجمهورية الدومنيكية)

الموجز التنفيذي

توصي ورقة العمل هذه بإدخال التدريب على إدارة التغيير ليغدو جزءاً من عملية تنفيذ الخطط والمشروعات الفنية التي تضعها منظمة الطيران المدني الدولي (الإيكاو) ويتعين إدارتها بأقل قدر ممكن من المخاطر على السلامة. ومن شأن التدريب على إدارة التغيير أن يكفل اتخاذ القرارات بطريقة تعاونية، وأن يجعل عملية الانتقال تتم بحذر، وعلى مراحل، توخياً للاستئناس وشحداً للوعي. علاوة على ذلك، سوف يعزز التدريب كيفية إعداد مشاريع الطيران وتنفيذها.

وتتمثل إدارة التغيير في تنفيذ إطار استباقي يأخذ في الحسبان احتياجات الأفراد الذين يشاركون في إجراء تعديل على الأنشطة، أو في إدخال أنشطة جديدة، مع وجود استراتيجيات تضمن الاستماع لجميع وجهات النظر، وإيلاءها الاعتبار الواجب. ويكفل اتخاذ القرارات بطريقة جماعية أن يشارك جميع الأشخاص المتأثرين بالعملية الجديدة مشاركة نشطة في تنفيذها.

الإجراء: الجمعية العمومية مدعوة إلى ما يلي:

أ) دعم محتوى هذه الورقة، وحث الدول على إدخال التدريب على إدارة التغيير ليغدو جزءاً أساسياً من عملية التخطيط للمشروعات وتنفيذها؛

ب) مطالبة الكيانات التابعة للإيكاو بوضع أحكام ومواد إرشادية جديدة لمساعدة الدول في بناء القدرات في مجال إدارة التغيير؛

ج) استعراض المشروعات الجارية والنظر في إتاحة تمويل خاص لدمج أدوات إدارة التغيير فيها، بغية تنفيذها بفعالية؛

د) توطيد المشروعات التي تعمل على تحسين السلامة من خلال اتخاذ القرارات بطريقة تعاونية، واعتبار إدارة التغيير شرطاً أساسياً للنجاح.

الأهداف	ترتبط ورقة العمل هذه بالأهداف الاستراتيجية التالية:
الاستراتيجية:	أ) السلامة؛ ب) كفاءة وسعة الملاحة الجوية ج) حماية البيئة
الأثار المالية:	لا تنطبق.
المراجع:	لا تنطبق.

¹ النسخة الإسبانية مقدمة من الجمهورية الدومنيكية.

١ - المقدمة

١-١ لا تتفك أنظمة الملاحة الجوية، وبشكل عام، أنظمة الطيران في الدول كافة، تتغير ساعياً لمواكبة ما يستجد من اتجاهات وتقنيات وإجراءات. وتعد القواعد والتوصيات الدولية (SARPS) الصادرة عن الإيكاو المورد الرئيسي لتنفيذ المشروعات المحفوفة بالتحديات.

٢-١ وتتألف وحدات العمل المنوط بها تنفيذ المشاريع من أفراد يعملون فيها ويتولون إدارتها لكنهم لا يشاركون، في غالب الأحيان، في تخطيط وتنظيم ما سيتعين عليهم لاحقاً اتباعه من إجراءات وهم يؤدون وظائفهم. فهم لا يطلعون على التغييرات إلا في مراحل التنفيذ، ولا أحد يفكر في الآثار المترتبة عن مقاومتهم لتلك التغييرات.

٣-١ لذلك يتعين، حتماً وعاجلاً، اعتناق مفهوم إدارة التغيير، على نحو ما ينطبق على مختلف مجالات قطاع الطيران، إذ إن بمقدوره أن يحسن إجراءات التنفيذ ويبسطها، سواءً تعلق ذلك التنفيذ باعتماد لوائح جديدة، أو تركيب معدات مبتكرة، أو تطبيق إجراءات محدثة، أو خلاف ذلك.

٤-١ ويعتمد نجاح أي مشروع على مشاركة الأشخاص الذين سيقومون بتنفيذ الإجراءات، أو باستخدام التقنيات الجديدة، مشاركة إيجابية. ولذلك، ينبغي للإدارة العليا أن تفكر دائماً في كل ما يترتب عن أي تغيير من تداعيات، وإلا فسوف تكون عاقبة ذلك هدر الموارد الاقتصادية، ناهيك عن التأثير السلبي على السلامة.

٢ - المناقشة

١-٢ يعد التدريب على استراتيجيات إدارة التغيير، بدءاً من الدورات التدريبية المخصصة للمديرين و فرق المشروعات، أمراً حيوياً لإدارة جميع جوانب التنفيذ إدارةً حسنة، ولتحقيق أفضل ما يمكن من نتائج.

٢-٢ وكما يعلم الجميع، فإن الموظفين التقنيين في مجال الطيران يتمتعون بمؤهلات خاصة تناسب نوع العمل الذي يؤدونه، بما في ذلك المهارات التي ينبغي تحديدها في ملفات توصيف الوظائف لأغراض عملية التوظيف. ويجب الرجوع إلى ملفات التوصيف الوظيفي لمراقبي الحركة الجوية والطيارين والمفتشين وخبراء معلومات الطيران والمشرفين الفنيين، وغيرهم، عند تعيينهم للعمل في المشروعات.

٣-٢ وتعتبر الميزات المحددة للوحدة التي سيعمل فيها الموظفون المذكورون مهمة أيضاً، إذ إنه كلما عظمت المهام وعظمت تأثيرها على السلامة، زاد اهتمامهم باتباع الإجراءات.

٤-٢ والغرض من هذه الورقة هو شحذ الوعي بالحاجة إلى التدريب على إدارة التغيير في جميع مستويات مؤسسات الطيران. فما من تغيير إلا وينطوي على مخاطر، وقد تتفاقم تلك المخاطر إن لم يشارك في عملية التغيير الأفراد الذين سيعهد إليهم بالعمل، وتطبيق الإجراءات، أو باستخدام المعدات الجديدة.

٥-٢ ومن الأمثلة الواضحة على ذلك ما يطرأ على تهيئة الفضاء الجوي من تغييرات تؤثر على تصنيف الخدمة المقدمة وأنواعها. ومن الأهمية بمكان أن يشارك في المشروع الموظفون والمديرون وحتى المستخدمون، وأن يتقنوا معرفة تفاصيل التغييرات والابتكارات، حتى يتسنى التأكد من أن المخاطر باتت خاضعة للإدارة.

٦-٢ ولا يمكن إدارة المقاومة الطبيعية للتغيير في المؤسسات إلا بالتدريب، بما في ذلك تدريب الموظفين الذين يقومون بإعداد المشروعات وإدارتها. فهؤلاء يجب أن يكونوا قادرين على تحديد حجم الاستثمارات المطلوبة لكل مشروع حتى يتسنى احتواء مكونات إدارة التغيير. ومن شأن ذلك أن يضمن تنفيذاً أكثر سلاسة، لا تشوبه الأخطاء.

٧-٢ ويكتسب هذا الأمر أهمية كبيرة في مجال الطيران، إذ إنه يمثل الطريقة الوحيدة لتعزيز الاستخدام الفعال للتكنولوجيا الجديدة أو تطبيق الإجراءات المستحدث. وتميل مقاومة التغيير إلى أن تكون أشد وطأة في البيئات التقنية منها في غيرها، وهو أمر لا منطوق له إلا بموجب فلسفة سائدة تقول: لا تُصلحُ إلا المعطوب. بيد أنه، في عالم اليوم المتغير، لا يمكننا الانتظار حتى ساعة الانهيار، بل يجب أن نخطط لعمليات الاستبدال والتحديث.

٨-٢ وتبين التجربة في مختلف مراكز المراقبة أن هذه المقاومة للتغيير ترجع أساساً إلى حقيقة أن الكوادر الفنية لا تشارك عادةً في استحداث الإجراءات الجديدة. وعلى الرغم من أنهم قد يتلقون عروضاً موجزة قبل التغيير، فإنهم غالباً لا يدركون في الأساس ما هي الفوائد المرجاة، ولا يرون في التغيير إلا واجباً يتعين عليهم الوفاء به. ومن الأمور الأساسية لنجاح التنفيذ تنظيم تدريب تقني في مجال إدارة التغيير للمديرين المتوسطين والكبار.

٩-٢ ولئن كانت معظم المؤسسات تطبق مفهومي إدارة المخاطر وتعريف الأخطار، فإن هذا لا يكفي لتحقيق مشاركة أصحاب المصلحة كافة مشاركة فعالة في هذه العملية. وتسمح إدارة التغيير لكل فرد بالانضمام منذ بداية أي مشروع، فيتسنى له بذلك أن يكون ملماً بالمعلومات المتعلقة بالتغييرات، ومطلعاً على النهج الجديدة. ويسمح هذا الانخراط المبكر بالتخلي عن الممارسات القديمة، واكتساب الممارسات الجديدة طواعية، بدلاً من أن تأتي مفروضة من الأعلى.

٣- الخلاصة

١-٣ بالنظر إلى العدد الكبير من المشاريع التي ستُنفَّذ بموجب الخطط العالمية للإيكاو (إدارة انسياب الحركة الجوية (ATFM)، والملاحاة القائمة على الأداء (PBN)، وحزمة التحسينات في منظومة الطيران (ASBU)، وما إلى ذلك)، فإن ثمة حاجة ملحة لتقديم التدريب على إدارة التغيير لموظفي تنفيذ المشروعات وللمديرين على حد سواء. ومن شأن ذلك أن يضمن، على نحو أفضل، معالجة المخاطر الكامنة في أي إجراء ينطوي على مشاركة الموارد البشرية معالجة فعالة، وأن يعمل على تبسيط التنفيذ، مع التركيز بشكل خاص على اتخاذ القرارات بصورة تعاونية، وجعل عملية الانتقال تتم بحذر، وعلى مراحل، توجيهاً للاستئناس وشجراً للوعي.