



الجمعية العمومية – الدورة الثانية والأربعون

اللجنة الإدارية

البند ٣٨ من جدول الأعمال: إدارة الموارد البشرية والمساواة بين الجنسين

إدارة الموارد البشرية

(ورقة مقدّمة من مجلس الإيكاو)

الموجز التنفيذي

تُوجز هذه الورقة الحالة الراهنة لاستراتيجية الإيكاو الخاصة بالأفراد أولاً والمبادرات الجارية لتحسين إدارة الموارد البشرية وتعزيز الأخلاقيات والكفاءة والشفافية في المنظمة بأسرها.

وتقدم الورقة أيضاً تقريراً مرحلياً عن مبادرات الإصلاح الجاري الاضطلاع بها وتحديث سياسات المنظمة في إدارة الموارد البشرية وما تطبقه من ممارسات ونظم في هذا الشأن، فضلاً عن الإجراءات التي يمكن اتخاذها مستقبلاً لإجراء مزيد من التحسينات.

الإجراءات: تُدعى الجمعية العمومية إلى القيام بما يلي:

(أ) الإحاطة علماً بالإصلاحات والمنجزات التي حققتها المنظمة والتي لا تزال تضطلع بها لتحسين إدارة مواردها البشرية، بما في ذلك الأفراد والتحول الثقافي في إطار الهدف التحولي؛

(ب) تأييد المبادرات ذات الأولوية والإجراءات المستقبلية المحددة لإدارة الموارد البشرية للفترة الثلاثية المقبلة، بما في ذلك تلك المنفذة في إطار العنصر التمكيني ذي الأولوية للتحسين التنظيمي المستمر، على النحو الوارد في الفقرات من ٦-١ إلى ٦-٩ من هذه الورقة، ووفقاً للخطة التشغيلية لإدارة الموارد البشرية وما يرتبط بها من نواتج.

الأهداف الاستراتيجية:	ورقة العمل هذه مرتبطة بجميع الأهداف الاستراتيجية والعناصر التمكينية ذات الأولوية والعناصر التمكينية الداعمة.
الآثار المالية:	من المتوقع أن تُنفذ الأنشطة المقبلة المشار إليها في هذه الورقة ضمن الموارد المتوقعة في الميزانية العادية للفترة ٢٠٢٦-٢٠٢٨ و/أو من المساهمات من خارج الميزانية، على النحو الوارد بيانه في خطة أعمال الإيكاو للفترة ٢٠٢٦-٢٠٢٨.
المراجع:	وثيقة "مدونة قواعد الخدمة في الإيكاو" (Doc 7350) ورقة العمل A41-WP/49 - "الوضع القائم فيما يخص القوى العاملة في الإيكاو" ورقة العمل A41-WP/48 - "التدابير المُتخذة لتحسين مشاركة المرأة في الإيكاو وقطاع الطيران العالمي" "استراتيجية الإيكاو الخاصة بالأفراد أولاً"

١- المقدمة

١-١ شهدت الفترة الثلاثية ٢٠٢٣-٢٠٢٥ تقدماً في إدارة شؤون الأفراد في الإيكاو من خلال إصلاحات استراتيجية الإيكاو الخاصة بالأفراد أولاً. وتعرض هذه الورقة المنجزات الرئيسية في إطار استراتيجية الإيكاو الخاصة بالأفراد أولاً والجهود الأوسع نطاقاً للموارد البشرية، مع تسليط الضوء على المكاسب التي حققها الهدف التحويلي ١، "الأفراد والثقافة" المقرر أن ينتهي هذا العام. وتسلط الورقة الضوء أيضاً على هيكل الموارد البشرية المطلوب لدعم العمليات في المستقبل ويحدد التدخلات المطلوبة في الفترة الثلاثية المقبلة للحفاظ على الزخم اللازم.

٢- استراتيجية الإيكاو الخاصة بالأفراد أولاً

١-٢ تعمل "استراتيجية الإيكاو الخاصة بالأفراد أولاً"، التي أطلقت في يوليو ٢٠٢٣، على موازنة جهود الموارد البشرية مع أهداف الإيكاو. وقد أطلقت المنظمة على استراتيجيتها الخاصة بالأفراد اسم "الأفراد أولاً" لتسليط الضوء على تركيزها الأساسي. وتتطوي استراتيجية "الأفراد أولاً" على خمسة أهداف هي: التحول الثقافي، وتحويل الموارد البشرية، ونمو الأفراد، والفعالية التنظيمية، وتجربة الموظفين؛ ويتم تنفيذها من خلال عشرة مشاريع. وحتى مارس ٢٠٢٤، تم تأمين ٣٢ في المائة فقط من الميزانية المطلوبة، مما دفع إلى الاصطلاح بعملية تحديد الأولويات في أبريل ٢٠٢٤.

٣- مشاريع مُدرجة بالكامل في صدارة الأولويات

١-٣ مشروع التحول الثقافي، ويهدف إلى موازنة ثقافة الإيكاو مع أهدافها الاستراتيجية، ويتكون من خمس مراحل. تشمل المراحل الرئيسية التي أُنجزت حتى الآن "الخطة الأولية للثقافة"^١ وتحديد سبعة عشر عاملاً مسرعاً للتغيير الثقافي^٢ (CCAs) (انظر الشكل ١ في المرفق). وللحظ على تبني المشروع، حددت المنظمة ثلاث جهات راعية للثقافة من مجموعة الإدارة العليا وكشفت النقاب عنها، وعيّنت خمسة وثلاثين سفيراً ثقافياً تطوعوا للدفاع عن التغيير الثقافي في جميع المناطق والمكاتب، وشرعت بإقامة جلسات انغماس ثقافي تهدف إلى تعميق الوعي والفهم للتحويلات الثقافية المطلوبة. ويسمح استطلاع "نبض الثقافة" (Culture Pulse) المنفذ في يونيو ٢٠٢٥ بتقييم ثقافتنا ويقدم رؤية معمّقة عن جهود التركيز في العام المقبل.

٢-٣ مشروع المنظمة الملائمة للغرض (FFPO)، وقد صمّم لتحسين الهيكل التنظيمي للإيكاو وتخطيط الموارد من خلال دمج التطوير التنظيمي (OD) مع التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة (SWP). وقد اكتمل تقييم التصميم، بينما تشمل الأنشطة الجارية إعداد إطار تخطيط القوى العاملة واستكشاف الإمكانيات لإعادة هيكلة الإدارات والفروع والمكاتب.

٣-٣ مشروع نظام إدارة رأس المال البشري (HCM)، ويشمل تنفيذ وحدات مختلفة لنظام الموارد البشرية (كجزء من مشروع الإيكاو لتخطيط موارد المؤسسة (ERP)). وخلال الفترة الثلاثية، نشرت الإيكاو نظاماً جديداً لتخطيط موارد المؤسسة،

^١ "الخطة الأولية للثقافة" هي إطار استراتيجي يحدد الثقافة المطلوبة للمنظمة والخطوات اللازمة لتحقيقها.

^٢ تشير "مسرّعات التغيير الثقافي" إلى أداة أو مبادرة أو تغيير في السياسة أو برنامج أو تجربة أو مجموعة من الممارسات التي تهدف إلى تيسير التحويلات المطلوبة في ثقافة المنظمة من خلال إتاحة تغيير السلوك.

يُعرف بنظام "كوانتوم" Quantum. وحتى الآن، تم نشر ثلاث وحدات لإدارة الموارد البشرية، بينما يُتوقع أن يتم نشر وحدة إدارة الأداء في عام ٢٠٢٦. ويُتوقع أن يتم التكامل مع منصة UNALL^٣ أيضاً قبل نهاية عام ٢٠٢٥.

٤- مشاريع أخرى في الاستراتيجية الخاصة بالأفراد

١-٤ يهدف مشروع تنمية المهارات القيادية إلى تعزيز القدرات القيادية على جميع المستويات، وتمكين العاملين في الإيكاو من قيادة أنفسهم والآخرين بفعالية في مختلف السياقات. ومن بين العناصر الأساسية لهذا المشروع منصة Blue Line^٤، التي توفر دورات تدريبية عبر الإنترنت في القيادة والإدارة لجميع العاملين في الإيكاو. بالإضافة إلى ذلك، يهدف برنامج التدريب على القيادة القائمة على الدرجات، المصمم لتلبية احتياجات مستويات الموظفين المختلفة، إلى الوصول إلى ٣٥ في المائة من القوى العاملة قبل نهاية الفترة الثلاثية. وبموازاة ذلك، بدأ تنظيم دورة لمديري الأفراد في الإيكاو لسد ما لديهم من احتياجات.

٢-٤ ويهدف مشروع تنقل أصحاب الكفاءات إلى توفير بيئة مرنة تعزز مهارات الموظفين والنمو الوظيفي، وتحويل التركيز من المسارات الوظيفية الصارمة إلى التطبيق المرن للمهارات والكفاءات والخبرات. ويتضمن المشروع أربعة مسارات عمل هي: تجديد سياسات التنقل، ودعم التقدم الوظيفي، والتخطيط لتعاقب الموظفين، وسوق الكفاءات. وخلال الفترة الثلاثية هذه، تعطى الأولوية لمبادرتي تجديد سياسات التنقل ودعم التقدم الوظيفي. وفي عام ٢٠٢٥، سيجري اختبار مسارين جديدين للتنقل. فقدم البرنامج التجريبي الأول، الذي استمر من يناير إلى أبريل ٢٠٢٥، للمشاركين خبرة مهنية وجلسات تعاونية. وبناء على الرؤى العميقة المستمدة من المجموعة الأولى للمشاركين، بدأ برنامج تجريبي ثانٍ في يونيو ٢٠٢٥. وبعد هذين البرنامجين التجريبيين، سيتم صقل القواعد المعمول بها في المنظمة بشأن التنقل وإدماجها رسمياً في الأعمال خلال الفترة الثلاثية المقبلة. وكجزء من مسار العمل المتعلق بدعم التقدم الوظيفي، قدمت الإيكاو عدة مبادرات بما في ذلك برنامج الإيكاو الإرشادي، وسلسلة التوظيف INSPIRE، وبوابة التقدم الوظيفي.

٣-٤ ويتمحور مشروع إطار الكفاءات حول مسارين رئيسيين: (١) تفعيل إطار الإيكاو للكفاءات الأساسية الحالية، ويعتبر أولوية في الفترة الثلاثية الحالية، و(٢) وضع وتنفيذ إطار للكفاءات الفنية، المقرر للفترة الثلاثية القادمة. ويعد تفعيل الإطار الحالي خطوة تأسيسية حاسمة تنقل إطار الكفاءات من وثيقة مرجعية ثابتة إلى أداة عملية واستراتيجية تدفع نحو التميز المهني وتدعم التقدم الوظيفي وتعزز الأداء في المنظمة.

٤-٤ واصلت الإيكاو النهوض بالتوازن بين الجنسين كجزء من جهودها الأوسع نطاقاً لإشراك الموظفين، وتماشياً مع الهدف الطموح المتمثل في تحقيق المساواة بين الجنسين بحلول عام ٢٠٣٠، لا سيما في الوظائف في الفئة الفنية وما فوقها على النحو المنصوص عليه في قرار الجمعية العمومية للإيكاو ٤١-٢٦. وتشمل الإجراءات البارزة التي تركز على المرأة خلال الفترة الثلاثية الحالية إطلاق برنامج تنمية القدرات القيادية للمرأة، الذي صُمم بالتعاون مع جامعة ماكغيل. وقد صُمم البرنامج من أجل تزويد النساء بالكفاءات اللازمة للتنقل بين الديناميات المؤسسية والقيادة بفعالية. وقد عززت التدابير الإضافية - مثل تطبيق الممارسات الشاملة في عمليات التوظيف والتمثيل في اللجان والسياسات مثل ترتيبات العمل المرنة - التزام الإيكاو بالتوازن بين

^٣ (UNALL) عبارة عن منصة لإدارة الخدمات مصممة لتبسيط مختلف طلبات الخدمات وإجراءات إدارة الوقائع. وهي تُستخدم حالياً من قبل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) ووكالات شريكة أخرى.

^٤ Blue Line هو المركز المحوري للتعليم عبر الإنترنت في كلية موظفي منظومة الأمم المتحدة المفتوح أمام جميع الزملاء من الأمم المتحدة للتعليم الفردي والذاتي.

الجنسين. وساهمت هذه الجهود في حدوث زيادة مطردة في تمثيل المرأة في المناصب العليا، وتبلغ حالياً ٣٧ في المائة، ما يمثل أعلى مستوى مسجل في العقد الماضي. انظر الشكل ٢ في المرفق للاطلاع على النسبة المئوية للنساء في الفئتين الفنية والعليا من عام ٢٠٠٤ إلى عام ٢٠٢٤.

٥-٤ ويهدف مشروع التميز في عمليات الموارد البشرية، الذي انطوى أيضاً على مشروع الأفراد أولاً وفقاً لمنهجية كايزن (Kaizen) ° إلى تحسين عمليات الموارد البشرية الرئيسية بهدف تحسين الكفاءة التشغيلية والارتقاء بتجربة الموظفين. وقد أعطيت الأولوية لعمليتي التوظيف والتعاقد مع الاستشاريين، ويجري تعميم هاتين العمليتين باستخدام منهجية كايزن (Kaizen). وأظهرت النتائج الأولية للمشروع، منذ التنفيذ الجزئي في نوفمبر ٢٠٢٤، انخفاضاً لا بأس به في متوسط المدة الزمنية للتوظيف. وبناء على نجاح هذه المرحلة الأولية، ستجري تدريجياً مراجعة إجراءات إضافية للموارد البشرية وتحسينها باستخدام المنهجية ذاتها.

٦-٤ وخلال الفترة الثلاثية هذه، ينصب تركيز مشاركة الموظفين على جهود المشاركة المستمرة والهادفة. وقد بيّنت نتائج الاستطلاع العالمي للمشاركة لعام ٢٠٢٢ تقدماً قابلاً للقياس (مقارنة بعام ٢٠٢٠) في جميع الأبعاد العشرة للمشاركة، حيث ارتفع مؤشر المشاركة الإجمالي من ٦٢ في المائة في عام ٢٠٢٠ إلى ٦٧ في المائة في عام ٢٠٢٢. ومن المقرر إجراء الاستطلاع العالمي للمشاركة القادم في الربع الرابع من عام ٢٠٢٥.

٥- مبادرات إضافية لتحديث الموارد البشرية

١-٥ **الرقمنة في عمليات الموارد البشرية:** يهدف المشروع إلى رقمنة عمليات الموارد البشرية الرئيسية المتعلقة بإدارة شؤون العاملين في الإيكاو، والانتقال من الأنظمة اليدوية إلى البيئة الرقمية. وقد أدت منجزات هذا المشروع إلى بلوغ المستوى الأمثل في التخزين، وتحسين استرجاع المعلومات، وتقليل الاعتماد على الوثائق المادية والمهام اليدوية.

٢-٥ **رفاه الموظفين:** أحرزت الإيكاو تقدماً كبيراً في رفع مستوى رفاه الموظفين، ومواءمتها مع أفضل الممارسات الدولية لتوفير بيئة عمل صحية توفر قدراً أكبر من الدعم وعالية الأداء. وخلال الفترة الثلاثية هذه، عززت المنظمة تغطيتها للتأمين الطبي الجماعي من خلال بدء تطبيق البرنامج الدولي لمساعدة الموظفين على مدار الساعة وطوال أيام الأسبوع، وخدمات الرعاية الصحية العالمية عن بُعد للاستشارات الطبية عن بُعد. بالإضافة إلى ذلك، توسعت خدمات الإيكاو الطبية لتوفير إمكانية الانتفاع وبشكل مريح من خدمات الرعاية الصحية الأولية في الموقع للموظفين وأسرهم وأعضاء الوفود المقيمة.

٣-٥ **التعلم والتطوير:** كجزء من الجهود المستمرة للارتقاء بمستوى التعلم والتطوير، أجرت الإيكاو تقييماً للاحتياجات فيما يخص التعلم في عام ٢٠٢٣. وأدى ذلك إلى بدء عدد من برامج التدريب المؤسسية. وللحفاظ على تنفيذ التعلم الاستراتيجي، تجري متابعة تقييم الاحتياجات الخاصة بالتعلم لتحديد الاحتياجات القادمة بما يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للإيكاو. وستشكل النتائج أولويات التعلم في الإيكاو للفترة الثلاثية المقبلة. وتعدّ المبادرات الإضافية مثل متاجر الدردشة عن الموارد البشرية (HR Talk Shops) والنشرة الإخبارية نصف الشهرية Learning@ICAO جزءاً من جهود التحول المستمر للتعلم والتطوير.

° يعني مصطلح كايزن اعتماد منهجية التحسن المستمر التي ينصب التركيز من خلالها على إدخال تحسينات صغيرة تراكمية بصورة منتظمة مع مرور الوقت.

٤-٥ **إدارة الأداء:** اتخذت الإيكاو خطوات استباقية لتحسين الإطار العام لإدارة الأداء، بما في ذلك التدريب الموجّه لكل من الموظفين والمديرين لبناء الكفاءة في تحديد الأهداف وإبداء التعليقات وإدارة الأداء بفعالية. وبالإضافة إلى ذلك، يجري بصورة منتظمة نشر لوحات متابعة الأداء للمساعدة في الإشراف الإداري وضمان استكمال الإجراءات الخاصة بالأداء.

٥-٥ **التوظيف:** على مدى الفترة الثلاثية الماضية، كثّفت الإيكاو جهودها المتعلقة باستقطاب الكفاءات من خلال الاستفادة من منصة LinkedIn ومنصات التواصل الاجتماعي الأخرى للتواصل مع مجموعة أوسع من المتخصصين في مجال الطيران على مستوى العالم. وقد أدت هذه الجهود إلى زيادة مطردة في العدد الإجمالي للطلبات المقدمة بشأن إعلانات الإيكاو عن الوظائف الشاغرة، مما يدل على زيادة البروز والمشاركة على الصعيد العالمي. ومع ذلك، وعلى الرغم من هذا النمو في الطلبات، ظلت النسبة المئوية للمتقدمات للعمل منخفضة نسبياً، بمتوسط بلغ ٣٥ في المائة خلال الفترة الثلاثية. ويرتبط هذا الرقم بانخفاض تمثيل المرأة في القوى العاملة العالمية في مجال الطيران، مما يسلط الضوء على هذا التحدي المستمر داخل القطاع.

٦-٥ **الإطار العام للسياسات:** خلال الفترة الثلاثية هذه، تم إحراز تقدم كبير في تحديث وتعميم الإطار العام لسياسات الموارد البشرية في المنظمة. وأنشئ سجل للأعمال المتعلقة الخاصة بالسياسات لمعالجة الأعمال المتراكمة منذ فترة طويلة بشكل منهجي، بدعم من خدمات استشارية مخصصة. ولتحسين إمكانية الاطلاع على السياسات وزيادة التميز في الخدمات، تم إعداد وتنفيذ بوابة مركزية للسياسات، إلى جانب إنشاء صحائف وقائع سهلة الاستخدام للسياسات لتبسيط الصياغة القانونية من أجل فهم أوسع للموظفين. وعلاوة على ذلك، ساهمت المنظمة بنشاط في مبادرة مشتركة بين الوكالات تركز على تطوير روبوت محادثة بشأن الموارد البشرية في نظام الأمم المتحدة الموحد. وتتيح هذه الأداة المبكرة إجراء مقارنة للسياسات عبر المنظمات، وبالتالي تحسين كفاءة وفعالية تنفيذ السياسات وتقديم الخدمات.

٦- الإجراءات المستقبلية للفترة الثلاثية القادمة

١-٦ في أعقاب التنفيذ الناجح لمبادرة "الأفراد أولاً"، (التي لا تزال مستمرة)، تقدم الفترة الثلاثية القادمة فرصة محورية للبناء على الزخم المتولد، وزيادة مواعمة المبادرات الخاصة بالأفراد مع خطة الإيكاو الاستراتيجية الطويلة الأجل والأولويات الناشئة.

٢-٦ **الثقافة:** ستركز الإيكاو خلال الفترة الثلاثية القادمة على تعميم الأعمال التأسيسية التي بدأت من خلال مشروع التحول الثقافي والحفاظ عليه. وستولى الأولوية لتفعيل مسرعات التغيير الثقافي (CCAs) على جميع مستويات المنظمة. وسيشمل ذلك ترجمة مسرعات التغيير الثقافي إلى إجراءات ملموسة، بالاستناد إلى خطط تنفيذ واضحة، وهياكل مساهمة محددة، وتدريب مستمر. وستوفر نتائج استطلاع "نبض الثقافة" (Culture Pulse) بيانات مهمة للتدخلات الهادفة وصقل الجهود الحالية. وسينصب التركيز أيضاً على تعميم مفهوم التحول الثقافي في القواعد التنظيمية الأساسية - مثل إدارة الأداء واستيعاب الموظفين الجدد والتعلم - ما يضمن نمذجة السلوكيات المرغوبة والاعتراف بها والحفاظ عليها.

٣-٦ **تحوّل الموارد البشرية:** في الفترة الثلاثية القادمة، ستستند الموارد البشرية على المكاسب الحالية من خلال توسيع التدخلات الرئيسية من أجل جعل وظيفتها بمثابة محرك استراتيجي للأداء التنظيمي. وسينصب التركيز الرئيسي على تحسين نظام "كوانتوم" (Quantum) وتقوية خطة الرقمنة الأوسع نطاقاً لتحسين الكفاءة وجودة الخدمة. وستعزّز الموارد البشرية أيضاً استخدامها لتحليلات القوى العاملة وبيانات الأداء من أجل توجيه صنع القرار الاستراتيجي. ويتمثل أحد عوامل التمكين الرئيسية لهذه الأهداف في تحسين أسلوب تشغيل الموارد البشرية. وستهدف المرحلة التالية إلى تحسين عملية توفير الخدمات الأساسية، بينما سيجري إدخال أدوار جديدة لشركاء العمل في مجال الموارد البشرية (HRBP)، مما يضيف الطابع المؤسسي على نموذج

يركز على العملاء ويعزز التعاون الوثيق مع الإدارات والمكاتب الإقليمية والموظفين، ويتيح تقديم حلول محددة حسب الطلب واستراتيجية للأفراد.

٤-٦ **نمو الأفراد:** في الفترة الثلاثية المقبلة، ستعمل الإيكو على تعميق استثماراتها في تنمية الأفراد من خلال البناء على مبادرات القيادة والتنقل والنمو الوظيفي التي أطلقت في السنوات الأخيرة. ولضمان استمرارية القيادة والقدرات في المستقبل، ستطلق الإيكو إطاراً منظماً للتخطيط لتعاقب الموظفين مصمماً خصيصاً بحيث يتناسب مع نضج المنظمة. وسيحدد هذا النهج التدريجي الأدوار الحيوية للمهام، ويقيم الاحتياجات من الكفاءات اللازمة للمستقبل، ويبني خطوطاً داخلية للمهارات^٦ من خلال توفير التعلم والمعرفة بطريقة موجهة. وستطلق الإيكو أيضاً سوقاً داخلية للكفاءات لمضاهاة المهارات بالفرص في الوقت الفعلي. وستمكن هذه المنصة الموظفين من استكشاف الأدوار التي تتوافق مع أهدافهم التنموية وتدعم في الوقت نفسه المديرين في الاستعانة بالكفاءات الداخلية. وعلاوة على ذلك، سيبدأ وضع إطار للكفاءات الفنية ونشره، مما يعزز ثقافة الأداء والتعلم المستمر.

٥-٦ **الفعالية التنظيمية:** ستركز الإيكو في الفترة الثلاثية القادمة على المضي قدماً في تنفيذ التوصيات الرئيسية المنبثقة عن مشروع "المنظمة الملائمة للغرض". واستناداً إلى العمل التأسيسي الذي استكمل من خلال تقييم التصميم التنظيمي ومجموعات الأعمال اللاحقة، ستولي المرحلة التالية الأولوية للتنفيذ المنهجي والتدريجي للتعديلات الهيكلية، وعمليات إعادة التنظيم الوظيفي، وتحسين الإجراءات في مختلف أنحاء المنظمة. وسيجري التركيز بشكل خاص على تحسين الاتساق التنظيمي، والحد من التكرار الوظيفي، وضمان مواءمة الأدوار والهيكل والقدرات مع الخطة الاستراتيجية وخطة أعمال الإيكو. وبموازاة ذلك، ستقوم الإيكو بتنفيذ إطار التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة الذي أعد أيضاً في إطار مشروع المنظمة الملائمة للغرض.

٦-٦ **تجربة العمل بالنسبة للموظفين:** في الفترة الثلاثية القادمة، ستعزز الإيكو تركيزها على تجربة العمل للموظفين من خلال اعتماد نهج مقصود وقائم على البيانات لرعاية الموظفين وإشراكهم في العمل. وستمثل إحدى المبادرات الرئيسية في التدقيق في دورة حياة الموظف لمعرفة نقاط الاحتكاك وتنفيذ تحسينات هادفة في السياسات والإجراءات وسبل الدعم - مما ينشئ بيئة عمل أكثر استجابة ودعماً. وستحول استراتيجية المشاركة إلى نموذج شامل يعطي الأولوية للرفاه الكامل - العقلي والجسدي والاجتماعي والمهني. ويشمل ذلك طرح استراتيجية شاملة للصحة النفسية والرفاه وتحسين الصحة الوقائية من خلال التعليم والحوار.

٧- الخلاصة

١-٧ شكّل تنفيذ "استراتيجية الإيكو الخاصة بالأفراد أولاً" تحولاً في كيفية إدارة شؤون الأفراد في الإيكو. ومن خلال تدخلات مدروسة ومركزة، بدأت الإيكو في إعادة تعريف نهجها المتبع في إدارة شؤون الأفراد، ووضع نفسها كمنظمة أكثر مرونة وشمولاً وتأهباً للمستقبل.

٢-٧ وفي حين أن تنفيذ المشاريع حتى الآن قد قدم مؤشراً جيداً على النجاح المستمر، فإن مؤشرات الأداء الرئيسية الأساسية لتنفيذ مبادرة "الأفراد أولاً" خلال الفترة الثلاثية هذه قد انعكست في معنويات الموظفين، كما تم قياسها من خلال الاستطلاعات العامة بشأن المشاركة في العمل. وتماشياً مع أهداف التحول، نتوقع الإيكو أن يتحقق تحسناً ملموساً - يصل إلى ٥ في المائة - في الأبعاد الرئيسية لنتائج استطلاع مستوى المشاركة في العمل خلال الربع الأخير من العام. وتشمل هذه الأبعاد الموجهة مؤشر مشاركة الموظفين، والسلوك الأخلاقي، والثقافة والقيم، والثقة في الإدارة العليا.

^٦ الخطوط الداخلية للمهارات هي نظم أو إجراءات لها هيكل محدد في المنظمة لتحديد وتطوير وإعداد الموظفين الحاليين لأدوار جديدة في المستقبل.

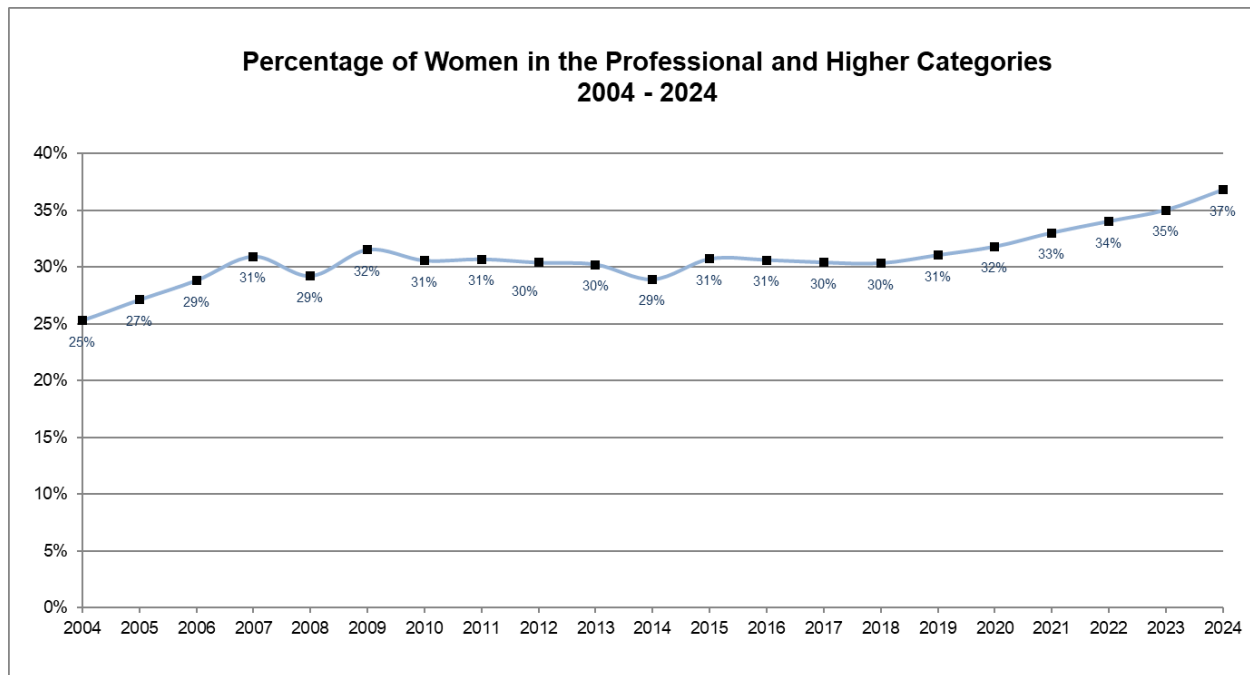
٣-٧ وبينما تتطلع الإيكاو إلى الفترة الثلاثية المقبلة، سينصب التركيز على زيادة المكاسب وتوسيع نطاق المبادرات الرئيسية. ونتيجة للقيود على الموارد والضغوط الخارجية، سيتطلب الأمر الانضباط في تحديد الأولويات والمواءمة القوية بين قدرات الموارد البشرية والضرورات الاستراتيجية. وستواصل الإيكاو النهوض بخطتها الخاصة بالأفراد بهدف الاستفادة من البيانات والتعاون والابتكار للحفاظ على التقدم وتحقيق مهمتها العالمية. فالأساس قائم — وما تبقى هو البناء عليه بشكل حاسم واستراتيجي.

APPENDIX

FIGURE 1 – CULTURE CHANGE ACCELERATORS

Accountability	Collaboration	People Focus
1 Curate Training (Skills) that enhance Accountability Collaboration & People-Focus	1 Each line of business under a Bureau to have at least one teambuilding activity per year (and one meeting per quarter.)	1 Train managers on behavioral science
2 Define what is priority (critical, important, desirable)	2 Create a forum where Regional Directors can get together (including sessions for DDs, Chiefs)	2 Design and implement an onboarding (including buddy) system that helps new staff members integrate into ICAO
3 Empower PACE by introducing "rebasin" and establishing links to other processes	3 Each Bureau to have an All Chiefs/DDs monthly or quarterly forum (Including cross bureau collaboration forum)	3 Train leaders and teams on different communications styles, how to understand your colleagues styles, and how to merge their styles with your own
4 Define A Clear Framework For Consequences Related To Poor Performance And Behaviour	4 Enhance internal talent mobility by defining a framework for cross-functional / Bureau immersion	
5 Simplify/consolidate the number of committees across the organization to make it easier to get things done (including review of Delegations of Authority)	5 Identify and streamline the tools available for collaboration and train staff (rules of engagement, when, what?)	4 Invest in a platform for proper skills and competency profiling & assessment
6 Link Business Plan with Resource Management (Workforce planning)	6 Implement an annual leadership strategy retreat to streamline work and align on priorities before the beginning of the year	
7 Implement Culture focused 360 for all staff		

FIGURE 2– PERCENTAGE OF WOMEN IN PROFESSIONAL & HIGHER CATEGORIES



— END —