

ايكاو



Doc 10229

ميزانية المنظمة للسنوات
٢٠٢٦-٢٠٢٧-٢٠٢٨

اعتمدتها الجمعية العمومية خلال دورتها الثانية والأربعين
٢٠٢٥، أكتوبر
مونتريال، كندا



نشرت بموجب سلطة الأمين العام

منظمة الطيران المدني الدولي

Lorem ipsum

Lorem ipsum
m ipsum

ایکاو



Doc 10229

Lorem ipsum

میزانیہ المنظمة للسنوات

٢٠٢٦-٢٠٢٧-٢٠٢٨

اعتمدتها الجمعية العمومية خلال دورتها الثانية والأربعين
مونتریال، اکتوبر ٢٠٢٥

نشرت بموجب سلطة الأمين العام

منظمة الطيران المدني الدولي

تَشْرُّفُ هَذِهِ الْوِثِيقَةِ فِي طَبَعَاتٍ مُسْتَقْلَةٍ بِالْلُّغَاتِ الْعَرَبِيَّةِ وَالْإِسْبَانِيَّةِ وَالْأَنْجَلِيزِيَّةِ
وَالْأَرْوَسِيَّةِ وَالصِّينِيَّةِ وَالْفَرْنَسِيَّةِ
مَنظَّمةُ الطَّيْرَانِ الْمَدْنِيِّ الْدُولِيِّ
999 Robert-Bourassa Boulevard, Montréal, Quebec, Canada H3C 5H7

للحصول على المعلومات المتعلقة بتقديم طلبات الشراء، والاطلاع على قائمة بأسماء
جميع وكلاء البيع وبائعي الكتب، يرجى زيارة موقع الايكاو على الرابط
www.icao.int.

الْوِثِيقَةُ ١٠٢٢٩ - مِيزَانِيَّةُ الْمَنظَّمةِ - ٢٠٢٦-٢٠٢٧-٢٠٢٨
Order Number: 10229
ISBN: 978-92-9275-969-8
لَيْسَ لِلْبَيْعِ

© ICAO 2025

جميع الحقوق محفوظة. لا يجوز استنساخ أي جزء من هذا المنشور أو تخزينه في نظام
لاسترجاع الوثائق أو تداوله في أي شكل أو بأي وسيلة، دون الحصول على إذن كتابيٍّ
مُسبق من منظمة الطيران المدني الدولي.

قائمة المحتويات

رسالة المجلس بشأن ميزانية المنظمة للسنوات ٢٠٢٦-٢٠٢٧-٢٠٢٨.....	١
قرار الجمعية العمومية.....	٣
أولاً - المقدمة.....	٧
المعلومات الأساسية.....	٧
الإطار الاستراتيجي والإدارة القائمة على تحقيق النواج.....	٧
ثانياً - لمحه عامة مالية.....	٩
نظرة سريعة على الميزانية.....	٩
تمويل الميزانية ٢٠٢٦-٢٠٢٧-٢٠٢٨.....	٩
الاشتراكات المقررة على الدول الأعضاء.....	١٠
المبالغ المحولة من فائض الصندوق الفرعى لتحقيق الإيرادات.....	١٠
المبالغ المسددة/المحولة من صندوق تكاليف الخدمات الإدارية والتشغيلية.....	١١
احتياطي الأغراض الخاصة.....	١١
الإيرادات المتنوعة وخطة الحوافز.....	١١
الافتراضات.....	١٢
التضخم.....	١٢
عملات الميزانية وأسعار سعر الصرف.....	١٢
العنصر التي تؤثر في تكلفة الموظفين.....	١٢
التأمين الصحي بعد انتهاء الخدمة.....	١٢
ترتيب الأولويات.....	١٣
تحسين الكفاءة.....	١٣
هيكل الميزانية.....	١٤
الأهداف الاستراتيجية.....	١٤
عوامل التمكين العالية الأولوية.....	١٥
عوامل التمكين الداعمة.....	١٥
النهج البرنامجي.....	١٥
التحديات.....	١٩
ثالثاً - الأهداف الاستراتيجية.....	٢١
نظرة سريعة على الأهداف الاستراتيجية.....	٢٣
أ) ضمان السلامة والأمن لكل رحلة جوية.....	٢٥
ب) تحقيق الاستدامة البيئية للطيران.....	٢٦
ج) ضمان أن يوفر الطيران للجميع تنقلا سلسا ومتينا وموثوقا به.....	٢٧
د) عدم ترك أي بلد وراء الركب.....	٢٨
هـ) معالجة اتفاقية الطيران المدني الدولي وغيرها من المعاهدات والقوانين واللوائح لجميع التحديات.....	٢٩
و) التنمية الاقتصادية لنقل الجوي تضمن تحقيق الازدهار الاقتصادي والرفاه المجتمعي لجميع.....	٣٠

٣١	رابعاً — عوامل التمكين.....
٣٢	عوامل التمكين العالية الأولوية.....
٣٣	عوامل التمكين الداعمة.....
٣٥	خامساً — التمويل من خارج الميزانية.....
٣٦	صندوق تكاليف الخدمات الإدارية والتشغيلية.....
٣٧	الصندوق الفرعى لتحقيق الإيرادات.....
٣٩	الملحق
٥٢	الرموز والاختصارات.....

الأشكال

٨	الشكل ١: الإطار الاستراتيجي للإيكاو.....
٨	الشكل ٢: لمحه عامة.....
١٠	الشكل ٣: مصادر تمويل الميزانية العادلة للسنوات ٢٠٢٦-٢٠٢٧-٢٠٢٨.....
١٤	الشكل ٤: الميزانية حسب الأهداف / عوامل التمكين.....
٢٣	الشكل ٥: نظرة سريعة على الأهداف الاستراتيجية.....
٢٣	الشكل ٦: الأهداف الاستراتيجية حسب المكتب الإقليمي.....
٢٥	الشكل ٧: الهدف A: الميزانية حسب فئة التكلفة.....
٢٥	الشكل ٨ الهدف A: الميزانية حسب البرنامج وفئة التكلفة.....
٢٦	الشكل ٩ الهدف B: الميزانية حسب فئة التكلفة.....
٢٦	الشكل ١٠ الهدف B: الميزانية حسب البرنامج وفئة التكلفة.....
٢٧	الشكل ١١ الهدف C: الميزانية حسب فئة التكلفة.....
٢٧	الشكل ١٢ الهدف C: الميزانية حسب البرنامج وفئة التكلفة.....
٢٨	الشكل ١٣ الهدف D: الميزانية حسب فئة التكلفة.....
٢٨	الشكل ١٤ الهدف D: الميزانية حسب البرنامج وفئة التكلفة.....
٢٩	الشكل ١٥ الهدف E: الميزانية حسب فئة التكلفة.....
٢٩	الشكل ١٦ الهدف E: الميزانية حسب البرنامج وفئة التكلفة.....
٣٠	الشكل ١٧ الهدف F: الميزانية حسب البرنامج وفئة التكلفة.....
٣٠	الشكل ١٨ الهدف F: الميزانية حسب البرنامج وفئة التكلفة.....
٣٢	الشكل ١٩: عوامل التمكين العالية الأولوية — الميزانية حسب الناتج وفئة التكلفة.....
٣٣	الشكل ٢٠: عوامل التمكين الداعمة.....
٣٤	الشكل ٢١: عوامل التمكين الداعمة — الميزانية حسب فئة التكلفة.....
٥٤	الشكل ٢٢: الهيكل الإداري للأمانة العامة للإيكاو.....

الجدول

الجدول ١ : الميزانية — مصادر الأموال.....	١٠
الجدول ٢ : الخدمات المرتبطة بالاستراتيجيات.....	١٥
الجدول ٣ : الميزانية حسب البرنامج.....	١٦
الجدول ٤ : الميزانية حسب الأهداف الاستراتيجية وعوامل التمكين ونواتج العمل	١٧
الجدول ٥ : نظرة سريعة على الأهداف الاستراتيجية	٢٣
الجدول ٦ : الميزانية حسب الهدف الاستراتيجي والإقليم.....	٢٤
الجدول ٧ : الهدف A: الميزانية حسب النواتج.....	٢٥
الجدول ٨ : الهدف B: الميزانية حسب النواتج.....	٢٦
الجدول ٩ : الهدف C: الميزانية حسب النواتج.....	٢٧
الجدول ١٠ : الهدف D: الميزانية حسب النواتج	٢٨
الجدول ١١ : الهدف E: الميزانية حسب النواتج.....	٢٩
الجدول ١٢ : الهدف F: الميزانية حسب النواتج.....	٣٠
الجدول ١٣ : عوامل التمكين العالية الأولوية: الميزانية حسب الناتج.....	٣٢
الجدول ١٤ : عوامل التمكين الداعمة: الميزانية حسب البرنامج.....	٣٣
الجدول ١٥ : فئات عوامل التمكين الداعمة.....	٣٤
الجدول ١٦ : تمويل مراكز التكلفة المؤسسية ضمن عوامل التمكين الداعمة.....	٣٤
الجدول ١٧ : صندوق تكاليف الخدمات الإدارية والتشغيلية — الإيرادات والنفقات والسداد/التحويل إلى الميزانية العادلةللفترة ٢٠٢٦-٢٠٢٧-٢٠٢٨.....	٣٦
الجدول ١٨ : الإيرادات والنفقات المتعلقة بالصندوق الفرعى لتحقيق الإيرادات ومساهمته في الميزانية العادلة للفترة٢٠٢٦-٢٠٢٧-٢٠٢٨.....	٣٧
الجدول ١٩ : الميزانية حسب الهيكل التنظيمي للإيكاو	٤٧
الجدول ٢٠ : حركة الوظائف ما بين عامي ٢٠٢٥ و ٢٠٢٨	٤٧
الجدول ٢١ : الميزانية حسب حساب الميزانية.....	٤٨
الجدول ٢٢ : الميزانية للفترة ٢٠٢٦-٢٠٢٨ — بنود الاستثمارات الرأسمالية.....	٥٠
الجدول ٢٣ : الميزانية حسب الموقع	٥٠

رسالة^١ المجلس بشأن ميزانية المنظمة

للسنوات ٢٠٢٦-٢٠٢٧-٢٠٢٨

امتثالاً للمادة الحادية والستين من اتفاقية الطيران المدني الدولي والمادة ٤-٦ من النظام المالي، يسرّ المجلس أن يقدم إلى الجمعية العمومية الميزانية التقديرية للفترة الثلاثية ٢٠٢٦-٢٠٢٧-٢٠٢٨.

و قبل الشروع في إعداد الميزانية العادلة، نظر المجلس في المجالات الرئيسية التالية:

- **خطة الإيكاو الاستراتيجية للفترة ٢٠٢٦-٢٠٥٠:** وضعت الإيكاو خطة استراتيجية شاملة طويلة الأجل للفترة ٢٠٢٦-٢٠٥٠، تهدف إلى ضمان إرساء منظومة عالمية للطيران المدني الدولي تتسم بالسلامة والاستدامة وتعمل على زيادة سُبُل الربط ودفع عجلة الابتكار وتعزيز السلامة والأمن ورسم ملامح مستقبل أكثر تأثيراً للطيران العالمي. وتحدد الخطة الاستراتيجية ثلاثة مقاصد أساسية طموحة وستة أهداف استراتيجية تدعم تحقيق رؤية المنظمة ورسالتها.
- **خطة أعمال الإيكاو للفترة ٢٠٢٦-٢٠٢٨:** ترسم خطة الأعمال، التي تتوافق تماماً مع خطة الإيكاو الاستراتيجية للفترة ٢٠٢٦-٢٠٥٠، مساراً طموحاً لتعزيز سلامة الطيران وأمنه واستدامته في جميع أنحاء العالم وتوطيد مجالات أخرى ذات أولوية. وقد كانت خطة أعمال الإيكاو للفترة ٢٠٢٦-٢٠٢٨ بمثابة الأساس لإعداد الميزانية العادلة، إذ بدأت بتحديد التكالفة الكاملة لخطة الأعمال، مما أتاح فرصة فريدة من نوعها للوقوف على مستوى التمويل اللازم كي يتسمى للمنظمة الوفاء ب مهمتها.
- **تحديد الأولويات:** إدراكاً لمحدودية الموارد، قامت المنظمة بترتيب أولويات المشروعات والأنشطة المدرجة في خطة الأعمال باستخدام منهجية محددة مسبقاً مصممة لضمان تخصيص الموارد بشكل فعال وقوى وشفاف. وقد شكلت تلك المنهجية مرجعاً لإعداد الميزانية العادلة، كما أن من شأنها أن تسهل التنفيذ المنضبط والفعال لخطة الأعمال.
- **التحديات والفرص:** تسلط كل من خطة الإيكاو الاستراتيجية طويلة الأجل للفترة ٢٠٥٠-٢٠٢٦ وخطة أعمال المنظمة للفترة ٢٠٢٨-٢٠٢٦ الضوء على النمو الكبير المتوقع في أعداد الركاب وحجم الشحن الجوي، مما سيشكل تحديات وفرصاً كبيرة للطيران المدني الدولي من حيث تلبية الطلب المتزايد مع مراعاة اعتبارات السلامة والأمن وتحقيق الاستدامة البيئية على المدى الطويل. كما يلزم إيلاء الاهتمام للأولويات المحددة في خطة أعمال الإيكاو والأهداف الاستراتيجية الستة لضمان أن تتمكن جميع الدول من الاستفادة من هذا النمو. وقد أقرّ المجلس بضرورة تعزيز قدرات المنظمة على مواجهة هذه التحديات العالمية والتوزع الذي تشهده أدوارها ومسؤولياتها وأولوياتها، وأوصى بزيادة قدرها ٦ في المائة في مستوى الاشتراكات المقررة لتمويل الأولويات الأساسية الواردة في خطة الأعمال والمشروعات والأنشطة ذات الأولوية العالية في مجالي السلامة والأمن. وتعامل هذه الزيادة على أنها مبلغ منفصل لا يشكل جزءاً من الأساس المرجعي المستخدم لعرض إعداد الميزانية للفترة الثلاثية ٢٠٢٩-٢٠٣١.
- **آليات التمويل:** على الرغم من أن الميزانية العادلة، التي تموّل في المقام الأول من الاشتراكات المقررة، تشكل الحصة الأكبر من موارد الإيكاو، فإن إجمالي احتياجات المنظمة من الموارد الازمة لتنفيذ خطة أعمالها وتعطيها تكاليفها التشغيلية تتجاوز الميزانية العادلة بكثير. وبالإضافة إلى الميزانية العادلة، تتلقى المنظمة سنوياً^٣ تبرعات طوعية (بقيمة تبلغ حوالي ١٥ مليون دولار كندي)، وموظفين منتدين بالمجان (بقيمة تبلغ حوالي ١٠ ملايين دولار كندي)، وحق استخدام المبني الممنوعة

^١ أرفقت هذه الرسالة بورقة عمل الجمعية التي قدمت مشروع ميزانية ٢٠٢٦-٢٠٢٧-٢٠٢٨ إلى الدورة الثانية والأربعين للجمعية العمومية لمنظمة الطيران المدني الدولي (إيكاو) لموافقة عليها (ورقة العمل 37 A42-WP/37).

^٢ <https://www.icao.int/about-icao/Council/Pages/strategic-plan-2026-2050.aspx>

^٣ متوسط الاشتراكات السنوية التي تم استلامها في الفترة من ٢٠٢٤-٢٠٢٢

من الدول المضيفة (بقيمة تبلغ حوالي ٢٨ مليون دولار كندي)، إلى جانب مصادر تمويل أخرى مثل صندوق تكاليف الخدمات الإدارية والتشغيلية (AOSC) والصندوق الفرعي لتحقيق الإيرادات (ARGF). ومن أجل تلبية احتياجات الدول الأعضاء، ستواصل الإيكاو جهودها في تعبئة الموارد لتفعيل الأنشطة غير المملوكة أو المملوكة جزئياً في خطة أعمال المنظمة للفترة ٢٠٢٨-٢٠٢٦، ويُستحب وبشدة ألا تتوقف الدول الأعضاء عن مواصلة تقديم التبرعات الطوعية والعينية إلى المنظمة.

-٦ **صندوق التمويل الاستراتيجي:** لتلبية احتياجات المنظمة التمويلية وإدراج مبالغ إضافية في الميزانية العادية، أقرّ المجلس إنشاء صندوق التمويل الاستراتيجي للسماح للدول الراغبة بالمساهمة (طوعاً) بما يتجاوز اشتراكاتها المقررة. وقد أنشئ الصندوق بقيمة مقترنة تبلغ ١٠,٥ مليون دولار كندي بحيث يتم تمويله من التبرعات غير المرصودة لغرض عينه، على أن يكون الصندوق إجراء انتقالياً واستثنائياً يمكن رصده بمرونة لأغراض السلامة والأمن، باعتبارها الشاغل الأكبر للدول الأعضاء، وللمجالات الأخرى ذات الأولوية المحددة في خطة أعمال الإيكاو للفترة ٢٠٢٨-٢٠٢٦.

-٧ **الاستدامة المالية للمنظمة وقدرها على الاستمرارية:** شدد المجلس على أنه خلال الفترة الثلاثية المقبلة، وقبل الشروع في إعداد ميزانية الفترة ٢٠٢٩-٢٠٣٠-٢٠٣١، سيكشف المجلس عمله المتعلق بضمان الاستدامة المالية للمنظمة وقدرها على الاستمرارية على المدى الطويل، بما في ذلك مواصلة تحسين أوجه الكفاءة. كذلك فإن التحسين المؤسسي المستمر الذي تشهده المنظمة، القائم على تنفيذ الهدف التحولي، يتواافق مع مبادرة UN80 الجارية، التي أطلقها الأمين العام للأمم المتحدة في مارس ٢٠٢٥، بهدف تحديث الهيكل والعمليات في منظومة الأمم المتحدة، مع التركيز على تحسين الكفاءة والتصدي للتحديات العالمية. وعلىه، يتقدم المجلس بمشروع ميزانية السنوات ٢٠٢٦-٢٠٢٧-٢٠٢٨ إلى الجمعية العمومية للنظر فيها واعتمادها.

قرار الجمعية العمومية

القرار ٤٢/٢٧:

ميزانيات السنوات ٢٠٢٦-٢٠٢٧-٢٠٢٨

(أ) - إن الجمعية العمومية، فيما يخص ميزانية السنوات ٢٠٢٦-٢٠٢٧-٢٠٢٨، تلاحظ ما يلي:

- بموجب المادة ٦١ من الاتفاقية، قدم المجلس ونظرت الجمعية العمومية في ال لميزانية العادلة و الميزانية الإرشادية لكل سنة من السنوات المالية ٢٠٢٦-٢٠٢٧-٢٠٢٨؛
- وبموجب المادتين ٤٩ (هـ) و ٦١ من الاتفاقية، تقر الجمعية العمومية ميزانية المنظمة.
- ووفقا للمادتين السابعة والتاسعة من النظام المالي، قدم المجلس الميزانية الإرشادية لصندوق تكاليف الخدمات الإدارية والتضييلية والصندوق الفرعى لتحقيق الإيرادات لكل سنة من السنوات المالية ٢٠٢٦ و ٢٠٢٧ و ٢٠٢٨، ونظرت الجمعية العمومية في هذه ال .

(ب) - إن الجمعية العمومية، فيما يتعلق بالميزانية العادلة^٤:

تقرر ما يلي:

- يُصرّح بموجب هذا القرار بإنفاق المبالغ المبينة في الجدول التالي، بالدولار الكندي، للسنوات المالية ٢٠٢٦ و ٢٠٢٧ و ٢٠٢٨ وفقا لأحكام النظام المالي، وبما يخضع لأحكام هذا القرار:

الميزانية للسنوات 2026-2027-2028
(بالدولارات الكندية)

Total	2028	2027	2026	الهدف/عامل التمكين
169,201,000	59,262,000	55,818,000	54,121,000	أ- ضمان السلامة والأمن لكل رحلة جوية
25,359,000	8,935,000	8,403,000	8,021,000	ب- تحقيق الاستدامة البيئية للطيران
51,942,000	18,274,000	17,140,000	16,528,000	ج- ضمان أن يوفر الطيران للجميع تنقلاً سلساً ومبسراً وموثوقاً به
12,416,000	4,397,000	4,111,000	3,908,000	د- عدم ترك أي بلد وراء الربك
5,853,000	2,037,000	1,999,000	1,817,000	هـ- معالجة اتفاقية الطيران المدني الدولي وغيرها من المعاهدات والقوانين واللوائح لجميع التحديات
16,253,000	5,730,000	5,373,000	5,150,000	و- التنمية الاقتصادية للنقل الجوي تضمن تحقيق الإزدهار الاقتصادي والرفاه المجتمعي للجميع
281,024,000	98,636,000	92,844,000	89,545,000	الأهداف الاستراتيجية
1,082,000	374,000	360,000	348,000	عوامل التمكين عالية الأولوية
94,470,000	32,843,000	31,466,000	30,161,000	عوامل التمكين الداعمة
376,577,000	131,853,000	124,670,000	120,054,000	الإجمالي
376,276,352	131,759,850	124,512,456	120,004,045	التشغيلية
300,648	93,150	157,544	49,955	الرأسمالية

^٤ يشمل الهدف الاستراتيجي المتمثل في "ضمان السلامة والأمن لكل رحلة جوية" زيادة إضافية يستلزم تخصيصها إجراء استعراض تحديد أولويات شامل من أجل المجالات ذات الأولوية غير المملوكة في خطة الأعمال.

-٢

يُمْوِل مجموع الاعتمادات المصرح بها على النحو المبين في الجدول التالي، وفقاً لأحكام النظام المالي:

مصادر التمويل للفترة 2026-2027-2028 (بالدولارات الكندية)

Total	2028	2027	2026	مصدر التمويل
334,597,000	117,893,000	110,710,000	105,994,000	أ) الاشتراكات المقررة على الدول الأعضاء
26,699,000	8,899,667	8,899,667	8,899,667	ب) المبالغ المحولة من فائض الصندوق الفرعي لتحقيق الإيرادات
4,000,000	1,300,000	1,300,000	1,400,000	ج) الاحتياطي التشغيلي
8,281,000	2,760,333	2,760,333	2,760,333	د) المبالغ المسددة/المحولة من صندوق تكاليف الخدمات الإدارية والتشغيلية
3,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	هـ) الإيرادات المتنوعة
376,577,000	131,853,000	124,670,000	120,054,000	المجموع:

وتطلب من المجلس موافقة عمله فيما يتعلق بالاستدامة المالية للمنظمة وقدرتها على الاستمرارية على المدى الطويل، وتقديم التقارير عن النتائج إلى الدورة العادية القادمة للجمعية العمومية.

(ج) إن الجمعية العمومية، فيما يتعلق بكميل بالميزانية العادية:

إذ تدرك أهمية تعزيز قدرات المنظمة على معالجة الأولويات الناشئة والأدوار والمسؤوليات الموسعة، على النحو الذي كلفتها به الدول الأعضاء؛

وتعرب عن تقديرها مع الإقرار باستعداد الدول الأعضاء لتقديم مساهمة طوعية في صندوق التمويل الاستراتيجي تتجاوز نسبة اشتراكاتها المقررة للميزانية العادية من أجل دعم تنفيذ خطة الأعمال؛

وتقر بأن يعتمد هذا التمويل الاستراتيجي على أساس جداول أنشبة الاشتراكات المقررة التي وافقت عليها الجمعية العمومية من أجل الميزانية العادية للفترة ٢٠٢٦-٢٠٢٨، كمساهمة مقترحة في صندوق التمويل الاستراتيجي؛

وتدرك الطابع الطوعي لهذه المساهمات مع التأكيد على أن صندوق التمويل الاستراتيجي يقع خارج نطاق قرار الجمعية العمومية ٣٩-٣١ — "اضطلاع الدول الأعضاء بالالتزامات المالية تجاه المنظمة والإجراءات التي يجب اتخاذها حيال الدول التي لا تلتزم بذلك الالتزامات"؛

وتشجع الدول الأعضاء على إبلاغ المجلس باعتزامها المساهمة في هذه المبادرة لتسهيل تحضير وتنفيذ الأنشطة الممولة من صندوق التمويل الاستراتيجي؛

وتحث الدول الأعضاء على الالتزام بتقديم مساهمات طوعية إضافية تتجاوز نسبة اشتراكاتها المقررة للميزانية العادية، وتسديدها لصندوق التمويل الاستراتيجي عن طريق تقديم خطابات التعهد؛

وتدرك أهمية منح الأمانة العامة المرونة في تخصيص الموارد في مجال السلامة والأمن، باعتباره الشغل الشاغل للدول الأعضاء فيها، وال المجالات الأخرى ذات الأولوية في خطة أعمال الإيكاو للفترة ٢٠٢٦-٢٠٢٨، وتطلب من الأمانة العامة المواظبة على إطلاع المجلس بانتظام على تخصيص هذه الموارد وسأوجه استغلالها.

تؤيد مسألة أن المساهمات، المدرجة أدناه على سبيل الاسترشاد، التي تقدمها الدول الأعضاء إلى صندوق التمويل الاستراتيجي لغرض تمويل الأنشطة الأساسية والأنشطة ذات الأولوية القصوى في خطة الأعمال، يجب أن تخضع لأحكام هذا القرار :

صندوق التمويل الاستراتيجي للسنوات ٢٠٢٦-٢٠٢٧-٢٠٢٨ (بالدولارات الكندية)			
المجموع	٢٠٢٨	٢٠٢٧	٢٠٢٦
١٠٥٠٠٠٠	٣٥٠٠٠٠٠	٣٥٠٠٠٠٠	٣٥٠٠٠٠٠
هدف مقترن للاسترشاد			

(د) - إن الجمعية العمومية، فيما يتعلق ب الميزانية الإرشادية الخاصة بـ صندوق تكاليف الخدمات الإدارية والتشغيلية:

إذ تدرك أن تكاليف الخدمات الإدارية والتشغيلية لبرنامج التعاون الفني تمول في المقام الأول من الرسوم من تنفيذ مشاريع موكلة إلى الإيكاو لتنفيذها باستخدام أموال من مصادر تمويل خارجية مثل الحكومات وغيرها من المصادر؛

وتحذر أن برنامج تنمية القدرات والتنفيذ لا يمكن تحديده بدرجة عالية من الدقة إلى أن تبت الحكومات المانحة والبلدان المتلقية في مختلف المشاريع وحجم المبالغ التي توفر في أي سنة بعينها؛

وتحذر في ضوء الحالة السابقة الذكر أن الأرقام السنوية الصافية لتكاليف الخدمات الإدارية والتشغيلية لـ برنامج التعاون الفني المبينة أدناه بالدولار الكندي للسنوات ٢٠٢٦ و ٢٠٢٧ و ٢٠٢٨ لا تمثل سوى إرشادية للميزانية:

٢٠٢٨	٢٠٢٧	٢٠٢٦	الميزانية الإرشادية
١٣٥١٦٠٠٠	١٣٠٦٥٠٠٠	١٢٥٢٨٠٠٠	

وتحذر أن برنامج تنمية القدرات والتنفيذ هو أداة هامة للنهوض بسلامة وأمن وكفاءة واستدامة الطيران المدني؛

وتحذر الظروف التي يواجهها برنامج تنمية القدرات والتنفيذ في المنظمة وضرورة اتخاذ تدابير إدارية بشكل مستمر؛

وتحذر أنه في حالة انتهت إحدى العمليات المملوكة من تكاليف الخدمات الإدارية والتشغيلية في أي سنة مالية محددة بعجز مالي، ينبغي تغطية هذا العجز أولاً من الفائض المتراكם في صندوق تكاليف الخدمات الإدارية والتشغيلية، وسيكون النداء للحصول على التمويل من الميزانية العادية بمثابة الحل الأخير.

تقرر الموافقة على ال إرشادية لميزانية تكاليف الخدمات الإدارية والتشغيلية لـ برنامج تنمية القدرات والتنفيذ على أن تكون أي تعديلات لاحقة على ال إرشادية للميزانية في إطار الميزانية السنوية لـ تكاليف الخدمات الإدارية والتشغيلية، وذلك وفقاً لأحكام المادة التاسعة من النظام المالي.

(ه) - إن الجمعية العمومية، فيما يتعلق ب الميزانية الإرشادية الخاصة بالصندوق الفرعى لتحقيق الإيرادات:

إذ تدرك الدعم المستمر الذي يقدمه المجلس من أجل اضطلاع الأمانة العامة بالأنشطة المدرة للإيرادات بهدف ضمان استدامة المستوى المقترن لمساهمة الصندوق الفرعى لتحقيق الإيرادات في الميزانية العادية؛

وترك أنه لا يمكن تحديد ميزانية الصندوق الفرعى لتحقيق الإيرادات بدرجة عالية من الدقة إلى حين تأكيد الإيرادات المتوقعة من تقديم الخدمات،

وترك بأنه في حالة عجز الأنشطة المدورة للإيرادات عن تحقيق فائض صاف كاف لتحويل المبلغ المطلوب إلى الميزانية العادلة، فسيُؤَوض هذا العجز من صندوق رأس المال العامل، فإذا ظل ذلك غير كاف، فسيتعين على الدول الأعضاء سد هذا العجز؛

وترك أنه نظراً للوضع المذكور أعلاه، فإن القيم السنوية لصافي ميزانية الصندوق الفرعى لتحقيق الإيرادات المبينة أدناه بالدولار الكندى للأعوام ٢٠٢٦ و ٢٠٢٧ و ٢٠٢٨ تمثل الميزانية الإرشادية فقط:

٢٠٢٨	٢٠٢٧	٢٠٢٦	الميزانية الإرشادية
٣٤ ١٨٣ ٠٠٠	٣٢ ٧١٦ ٠٠٠	٣١ ٥٨٣ ٠٠٠	

تقرر الموافقة على ال إرشادية لميزانية الصندوق الفرعى لتحقيق الإيرادات على أن تكون أي تعديلات لاحقة على ال إرشادية للميزانية في إطار الميزانية السنوية للصندوق الفرعى لتحقيق الإيرادات، وذلك وفقا لأحكام المادة التاسعة من النظام المالي.

أولاً: المقدمة

المعلومات الأساسية

- ١ تشمل ميزانية المنظمة القائمة على تحقيق النتائج للسنوات ٢٠٢٦-٢٠٢٧-٢٠٢٨ (شتمي أيضاً الميزانية العادية) ستة أهداف استراتيجية، وعوامل تمكين العالية الأولوية، وعوامل تمكين داعمة، وتستند في ذلك إلى خطة أعمال الإيكاو للفترة الثلاثية ذاتها.

- ٢ وتعرض وثيقة ميزانية المنظمة الاحتياجات من الموارد المالية والبشرية الالزامية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وعوامل التمكين ذات الأولوية عوامل التمكين الداعمة ونواتج العمل المرتبطة بها. كما تتضمن ميزانيات إرشادية بشأن صندوق تكاليف الخدمات الإدارية والتشغيلية وبرنامج تنمية القدرات والتنفيذ والصندوق الفرعى لتحقيق الإيرادات لكل سنة من السنوات المالية ٢٠٢٦ و ٢٠٢٧ و ٢٠٢٨. وتكمل المرفقات وثيقة الميزانية وتقدم تفاصيل إضافية عن الهيكل التنظيمي ومعلومات مالية أيضاً.

الإطار الاستراتيجي والإدارة القائمة على تحقيق النواتج

- ٣ تُعد الخطة الاستراتيجية طويلة الأجل للإيكاو للفترة ٢٠٢٦-٢٠٥٠ وثيقة محورية في تأطير الاتجاه المستقبلي للمنظمة. وتهدف الخطة إلى تحقيق نتائج إيجابية وبناءة طويلة الأجل للدول الأعضاء وسائر الجهات المعنية، بما في ذلك المسافرون جواً.

- ٤ وتعود خطة أعمال الإيكاو للفترة ٢٠٢٦-٢٠٢٨ مخططًا لتنفيذ الخطة الاستراتيجية للإيكاو للفترة ٢٠٥٠-٢٠٢٦، مع التركيز على الفترة الثلاثية المقبلة لدفع التقدم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل. وتوضح الخطة كيفية عمل الإيكاو على تحقيق رؤيتها المتمثلة في منظومة طيران مدنی دولي مستدام وآمن، يربط العالم لصالح جميع الدول والشعوب. وهي توجه تخصيص الموارد، وتمهد الطريق لعمل الإيكاو في الفترة الثلاثية ٢٠٢٦-٢٠٢٨.

- ٥ وتحدد خطة الأعمال، التي تستند إلى نهج الإدارة القائمة على تحقيق النواتج، مساراً منظماً يتراوح بين ستة أهداف استراتيجية شاملة للطيران المدني الدولي، وبين نتائج قابلة للقياس كل ثلاثة سنوات، ومخرجات محددة من إنجاز برامج الإيكاو ومشاريعها وأنشطتها. كما تعمل خطة أعمال الإيكاو للفترة ٢٠٢٦-٢٠٢٨ أيضًا كأساس لتحديد الاحتياجات التمويلية وصياغة الميزانية العادية للفترة ذاتها.

الشكل ١: الإطار الاستراتيجي للإيكاو



ثانياً - لمحات عامة مالية^٥

نظرة سريعة على الميزانية

-٦ من حيث القيمة الاسمية، تُظهر ميزانية الفترة الثلاثية البالغة ٣٧٦,٦ مليون دولار كندي للأهداف الاستراتيجية وعوامل التمكين زيادة قدرها ١٩ مليون دولار كندي على الميزانية المعتمدة للفترة ٢٠٢٥-٢٠٢٣ (٥,٣%). ومع ذلك، تستوعب الميزانية العادلة للفترة الثلاثية ٢٠٢٦-٢٠٢٨-٢٠٢٧، بالقيمة الحقيقة، تأثير الانخفاض البالغ ٢٢,٢ مليون دولار كندي (٦,٢%)، الناجم عن انخفاض التمويل من احتياطي الأغراض الخاصة^٦ والتأثير التضخمي. وقد جرى التخفيف من هذا التأثير جزئياً من خلال زيادة لمرة واحدة في الاشتراكات المقررة، وزيادة في التحويل من فائض الصندوق الفرعى لتحقيق الإيرادات والمبالغ المسددة/المحولة من صندوق تكاليف الخدمات الإدارية والتشغيلية.

الشكل ٢ : لمحات عامة



تمويل الميزانية ٢٠٢٨-٢٠٢٧-٢٠٢٦

-٧ تمويل الميزانية في المقام الأول من الاشتراكات المقررة على الدول الأعضاء وتكملها المبالغ المسددة/المحولة من صندوق تكاليف الخدمات الإدارية والتشغيلية والتحويل من فائض الصندوق الفرعى لتحقيق الإيرادات واحتياطي الأغراض الخاصة والإيرادات المتعددة. ويقدم الجدول ٣ أدناه مقارنة بين مصادر تمويل الميزانية العادلة بين الفترتين الثلاثيات.

^٥ قد توجد فروقات طفيفة بين المبالغ في أي موضع من هذه الوثيقة نتيجة لعمليات التقرير.

^٦ قرر المجلس في دورته ٢٣٥ الاستعاضة عن مسمى " الاحتياطي التشغيلي " باسم "احتياطي الأغراض الخاصة".

الجدول ١: الميزانية — مصادر الأموال

تقديرات الميزانية — مصادر التمويل
(بألاف الدولارات الكندية)

% من المجموع	Total	التقديرات (بألاف الدولارات الكندية)			الميزانية المعتمدة للفترة ٢٠٢٣		مصادر التمويل
		٢٠٢٨	٢٠٢٧	٢٠٢٦	٢٠٢٥	الإجمالي	
88.9%	334,597	117,893	110,710	105,994	89.0%	318,151	الاشتراكات المقررة على الدول الأعضاء المبالغ المحولة من فائض الصندوق الفرعى لتحقيق الإيرادات الاحتياطي التشغيلي المبالغ المسددة/المحولة من صندوق تكاليف الخدمات الإدارية والتشغيلية الإيرادات المتعددة خطة الحوافز
7.1%	26,699	8,900	8,900	8,900	6.8%	24,245	
1.1%	4,000	1,300	1,300	1,400	2.0%	7,092	
2.2%	8,281	2,760	2,760	2,760	1.6%	5,562	
0.8%	3,000	1,000	1,000	1,000	0.7%	2,340	
0.0%	-	-	-	-	0.0%	170	
100%	376,577	131,853	124,670	120,054	100%	357,560	

الشكل ٣: مصادر تمويل الميزانية العادمة للفترة ٢٠٢٦-٢٠٢٧-٢٠٢٨



الاشتراكات المقررة على الدول الأعضاء

-٨ لا تزال الاشتراكات المقررة على الدول الأعضاء هي مصدر التمويل الرئيسي للميزانية العادمة. وقد أعدت الميزانية باتباع نهج النمو الاسمي الصفرى. ويشمل إجمالي الاشتراكات المقررة ما يلى: (١) مبلغ ٣١٥,٧ مليون دولار كندي يمثل مستوى أنسبة الاشتراكات المقررة في ميزانية النمو الاسمي الصفرى، محسوباً باستخدام أنسبة الاشتراكات المقررة لعام ٢٠٢٥ كخط أساس مرجعي، مع استبعاد الزيادة المدفوعة لمرة واحدة وبالنسبة لـ ١٥ مليون دولار كندي لأغراض الهدف التحولى، على مدى السنوات الثلاث التالية دون تعديل لمراقبة معدل التضخم؛ (٢) مبلغ ١٨,٩ مليون دولار كندي كزيادة في الاشتراكات لمرة واحدة من أجل العناصر ذات الأولوية في خطة الأعمال للفترة ٢٠٢٦-٢٠٢٧-٢٠٢٨.

المبالغ المحولة من فائض الصندوق الفرعى لتحقيق الإيرادات

-٩ أنشئ الصندوق الفرعى لتحقيق الإيرادات (ARGF) لإدارة وتطوير المنتجات والخدمات التي تذر موارد إضافية للإيكاو بهدف تنفيذ خطة الأعمال. وبالنسبة للميزانية العادمة للفترة ٢٠٢٦-٢٠٢٧-٢٠٢٨، ستزيد المبالغ المحولة من فائض الصندوق إلى الميزانية العادمة من ٤٤,٢ مليون دولار كندي إلى ٤٦,٧ مليون دولار كندي للفترة الثلاثية. ويشمل المبلغ قيمة المساهمة التي لم

تتغير وهو ٢٤,٢ مليون دولار كندي، على أساس ميزانية الفترة ٢٠٢٣-٢٠٢٥ دون تعديل لمراقبة التضخم. وهو يتضمن ذلك زيادة بمقدار ٢,٥ مليون دولار كندي، وهي مطلوبة لتنفطية عملية لن تنشأ عنها أي تكالفة لنقل أربع وظائف تؤدي أنشطة تتعلق بالأهداف الاستراتيجية وعوامل التمكين الداعمة، قام الصندوق بتمويلها في الفترة الثلاثية ٢٠٢٣-٢٠٢٥.

- ١٠ وتوكل الأمانة العامة من جديد التزامها بمواصلة أنشطة تحقيق الإيرادات لبلغ الهدف الصافي السنوي للفائض بأفضل ما تستطيع. ويكتسي دعم المجلس المستمر لتسهيل أنشطة تحقيق الإيرادات من قبل الأمانة العامة بهدف ضمان استمرار المستوى المقترن لمساهمة هذا الصندوق الفرعية في الميزانية العادلة نفس القدر من الأهمية.

- ١١ وبينما سينبذل كل جهد ممكن لبلوغ أهداف الفائض الصافي لزيادة المساهمة في الميزانية العادلة على النحو المبين، هناك حاجة لمزيد من الضمانات لحفظ على برنامج العمل والوفاء بالتزامات المنظمة تجاه الدول الأعضاء. وإذا عجزت أنشطة تحقيق الإيرادات عن تحقيق فائض صافٍ كافٍ لتحويل المبلغ المطلوب إلى الميزانية العادلة، فسيُوضع هذا العجز من خلال صندوق رأس المال العامل، فإذا ظل ذلك غير كافٍ، فسيتعين على الدول الأعضاء سد هذا العجز. وتواصل الأمانة العامة الرصد الوثيق لظروف السوق المتغيرة التي تؤثر في تحقيق هذا الصندوق للإيرادات.

المبالغ المسددة/المحولة من صندوق تكاليف الخدمات الإدارية والتتشغيلية

- ١٢ تمثل المبالغ المسددة/المحولة من صندوق تكاليف الخدمات الإدارية والتتشغيلية تكلفة الخدمات التي تقدمها مختلف الوظائف المملوكة من الميزانية العادلة لإدارة تنمية القدرات والتنفيذ. وتبلغ المبالغ المسددة/المحولة من الصندوق إلى الميزانية العادلة ٨,٣ ملايين دولار كندي للفترة الثلاثية ٢٠٢٦-٢٠٢٨. ويشمل ذلك ما يلي: (١) مبلغ ٧,٢ ملايين دولار كندي لتوفير الخدمات الإدارية والمالية والقانونية وخدمات الموارد البشرية والمشتريات والخدمات المتعلقة بالسفر، فضلاً عن الخدمات التي يقدمها مستشار الأخلاقيات وأمين الشكاوى؛ (٢) تحويل مبلغ ١,١ مليون دولار كندي من الصندوق لدعم المكاتب الإقليمية.

احتياطي الأغراض الخاصة^٧

- ١٣ وعلى غرار الميزانية العادلة للفترة ٢٠٢٣-٢٠٢٥، فإن القصد من احتياطي الأغراض الخاصة هو أن يكون مصدراً لتمويل الميزانية العادلة للفترة ٢٠٢٦-٢٠٢٨. وقد زيد هذا الاحتياطي بمقدار ٤ ملايين دولار كندي ناتجة عن زيادة الإيرادات المتنوعة المحققة (مقابل الميزانية) في عام ٢٠٢٤.

الإيرادات المتنوعة وخطة الحوافز

- ١٤ وتقدير الإيرادات المتنوعة، التي تتكون من إيرادات الاستثمارات والرسوم الإدارية، بنحو ٣ ملايين دولار كندي. ولن تُعتمد الحوافز المرتبطة بتسوية حساب المتأخرات المستحقة منذ فترة طويلة (خطة الحوافز)، التي كانت مستخدمة كأحد مصادر التمويل في الميزانية العادلة للفترة ٢٠٢٦-٢٠٢٧-٢٠٢٨، كمصدر تمويل في الفترة ٢٠٢٧-٢٠٢٦-٢٠٢٨، وذلك نظراً لعدم وجود رصيد متاح غير مستخدم.

^٧ أعاد المجلس تسمية "الاحتياطي التشغيلي" ليصبح "احتياطي الأغراض الخاصة" خلال دورته ٢٣٥.

الافتراضات

التضخم

- ١٥ - لقد تأثر إعداد ميزانية ٢٠٢٣-٢٠٢٥ بشكل كبير بالقلب الشديد في معدلات التضخم والأوضاع العالمية التي لا يمكن التنبؤ بها، مما أدى إلى تطبيق مقاييس متدرج للتضخم للسنوات الثلاث. وفي ضوء تاريخ التضخم واستمرار الأوضاع العالمية المتقلبة، فقد اعتمدت ميزانية الفترة ٢٠٢٦-٢٠٢٨ معدل تضخم تراكمي قدره ٣٪ سنويًا للسنوات الثلاث.
- ١٦ - خلال عملية إعداد الميزانية، لوحظ أن منحنى التضخم قد تغير صعوداً بسبب الوضع الاقتصادي العالمي وحالة عدم اليقين المرتبطة به. ومع ذلك، ظل افتراض التضخم دون تغيير عند ٣٪، حيث أشارت إلى أن أي زيادة إضافية بنسبة ٠,١٪ في معدل التضخم تستلزم تخصيص اعتماد إضافي قدره ١ مليون دولار كندي لحفظ القوة الشرائية.

عملات الميزانية وأسعار سعر الصرف

- ١٧ - يُعد الدولار الكندي (CAD) العملة التي تعتمد其 الإيكاو، وتُعرض كافة الأرقام التي تظهر في وثيقة الميزانية، ويجري الإبلاغ عنها لاحقاً، بالدولار الكندي. وأُعدت الميزانية العادية بالدولار الكندي باستخدام سعر صرف خاص بالميزانية وهو دولار كندي واحد للدولار الأمريكي الواحد. وتطبق الإيكاو مفهوم العملتين على اشتراكات دولها الأعضاء، وهو نظام من أجل التقليل من مخاطر تقلب سعر الصرف. ووفقاً لذلك، تسدّد الدول اشتراكاتها بالدولار الكندي (حوالي ٦٥٪ من الميزانية) والدولار الأمريكي (حوالي ٣٥٪ من الميزانية) — وهذا العملتان الأكثر استخداماً من جانب الإيكاو.

العناصر التي تؤثر في تكلفة الموظفين

- ١٨ - تُعد الإيكاو وكالة متخصصة تابعة للأمم المتحدة، وبالتالي فهي تتبع الإرشادات والممارسات التي لجنة الخدمة المدنية الدولية (ICSC) فيما يخص مستوى الرواتب والمزايا والمستحقات التي تُدفع للموظفين في المنظمة. وفي حين أن الإيكاو منظمة ذات طابع فني، غير أن رأس المال الأساسي يكمن في الخبراء المتخصصين في مجال الطيران، لذلك فإن معظم ميزانيتها مخصصة لتكاليف الموظفين (٤٨,٣٪).

- ١٩ - أجرت لجنة الخدمة المدنية الدولية دراسة استقصائية عامаً للرواتب في عام ٢٠٢٤، مع توقع ظهور نتائجها في عام ٢٠٢٥. وعلى الرغم من افتراض معدل تضخم يبلغ ٣٪ عند إعداد التكاليف القياسية للموظفين للفترة الثلاثية القادمة، إلا أنه قد لا يكون كافياً لتغطية الزيادة الفعلية التي حدتها لجنة الخدمة المدنية الدولية بعد تلك الدراسة الاستقصائية. وتشير إلى أن كل زيادة إضافية بنسبة ١٪ في جدول مرتبات موظفي فئة الخدمات العامة في مقر المنظمة تُترجم إلى ضرورة توفير مبلغ إضافي قدره ٥,٥ مليون دولار كندي في المتوسط للفترة الثلاثية. وعلى ذلك، فلم تُدرج الزيادة المحتملة في الميزانية العاديةريثما تتوفر معلومات أخرى.

التأمين الصحي بعد انتهاء الخدمة

- ٢٠ - تفي الإيكاو بالتزاماتها فيما يتعلق بتمويل التأمين الصحي للموظفين المتقاعدين على أساس الدفع أولاً بأول. وعلى الرغم من تخصيص مبلغ ١,٨ مليون دولار كندي حالياً للوفاء بهذا الالتزام المالي الطويل الأجل، فإن التزامات الإيكاو حسب الوضع السائد في تاريخ ٣١/١٢/٢٠٢٤ بلغت ١٠٩,١ مليون دولار كندي (في ٢٠٢١: ١٦٠,٧ مليون دولار كندي). ويواجه عدد من

منظمات الأمم المتحدة نفس المشكلة المتعلقة بتمويل التزامات التأمين الصحي المتعلقة بالموظفين بعد انتهاء الخدمة. وفي عام ٢٠٢٤، وافق المجلس على توزيع الدفعات المتعلقة بالتأمين الصحي بعد انتهاء الخدمة بين مصادر التمويل المختلفة، مما أسفر عن تخفيف بعض الضغط عن الميزانية العادلة.

ترتيب الأولويات

-٢١ يجري تنفيذ خطة أعمال الإيكاو عبر خطة تشغيل ثلاثة السنوات تتلزم بها المشاريع والأنشطة المخطط لها خلال هذه السنوات بغرض تحقيق نواتج العمل المرتبطة بالأهداف الاستراتيجية وعوامل التكين العالية الأولوية وعوامل التكين الداعمة. وتُعد خطة التشغيل الثلاثية الأساس لفهم احتياجات ميزانية المنظمة من أجل تنفيذ خطة الأعمال. وقد أسفر حساب التكالفة الكاملة لخطة الأعمال عن تغير احتياجات الميزانية بمبلغ ٧٠٣,٥ مليون دولار كندي للفترة الثلاثية ٢٠٢٦-٢٠٢٨. وينفرد حساب التكالفة الكاملة باتاحة الفرصة لاستعراض مستوى التمويل اللازم لوفاء المنظمة بمهامها.

-٢٢ وإدراكا من المنظمة بمحدودية الموارد، فقد قامت بترتيب أولويات مشاريع وأنشطة خطة التشغيل ثلاثة السنوات متبعه في ذلك منهجية محددة مسبقاً تهدف إلى ضمان تخصيص الموارد (الأفراد والتمويل) بشكل فعال يتسم بالقوة والشفافية من أجل أهم الأنشطة. ويسهل هذا النهج التحكم في تنفيذ خطة الأعمال بكفاءة. وتتضمن هذه المنهجية أفضل الممارسات، وتركز على المشاريع والأنشطة التي كلفت بها الجمعية العمومية وأو المجلس، ولكنها لا تعتبر مشاريع أو أنشطة "جوهرية" استناداً إلى الاتفاقية وحدها. ويوفر هذا الترتيب للأولويات مرجعاً للتمويل من الميزانية العادلة.

-٢٣ وينيرز حساب التكالفة المفصلة للمشاريع والأنشطة، فضلاً عن ترتيب الأولويات، الفجوة التمويلية في الميزانية العادلة البالغة ٨٩,٦ مليون دولار كندي، التي يمكن تخفيفها جزئياً من خلال زيادة لمرة واحدة في الاشتراكات المقررة بمبلغ ١٨,٩ مليون دولار كندي واستحداث بند التمويل الاستراتيجي. وتحدد الوثيقة الموجزة الاحتياجات المحددة ذات الأولوية لكل هدف استراتيجي وعامل تمكين.

تحسين الكفاءة

-٢٤ تتضمن الميزانية إجراء استعراض شامل للكفاءة وتحديد الأولويات والمماهمة مع الخطة الاستراتيجية وخطة الأعمال. وقد استعرضت أوجه الكفاءة من أربع زوايا رئيسية: توفير التكاليف، و توفير وقت الموظفين، وتحسين الجودة، وتجنب التكاليف.

-٢٥ من الأمثلة على تدابير توفير التكاليف تقليل السفر في البعثات، و مراعاة الاعتبارات البيئية في استخدام الورق، و تشيد التكاليف العامة مثل الإيجار والمرافق. كما تمكنت المنظمة من الحفاظ على استقرار ميزانية التأمين الصحي بعد انتهاء الخدمة على الرغم من الزيادات المتوقعة في المدفوعات. وقد تحققت تحسينات في الجودة من خلال مبادرات التحول الرقمي مثل مشروع إدارة الخدمات ونظام تخطيط موارد المؤسسة — التخطيط ورصد الأداء، ومن المتوقع أن يعزز ذلك من الخدمات الإدارية وإدارة المشاريع. وقد أدى تنفيذ مشروع إدارة خدمات اللغات (LSMS) والأدوات المرتبطة به إلى زيادة إنتاجية الترجمة وتحسين التنسيق بين اللغات. كما ساهمت استراتيجيات تجنب التكاليف في تحسين الكفاءة في الأجل الطويل، بما في ذلك تدابير أمن المعلومات، واتفاقات الشراء مع وكالات الأمم المتحدة، وتعزيز أساليب تسوية النزاعات.

-٢٦ ومن المتوقع جني فوائد مبادرات التغيير والتحول مع نهاية الهدف التحولي وما بعده، مع توقع إجراء الاستعراض الشامل خلال الفترة ٢٠٢٦-٢٠٢٨.

هيكل الميزانية

-٢٧ بحسب ما تنص عليه المادة ٤-٤ من النظام المالي^٨، ينبغي تقسيم الميزانية العادلة إلى أهداف استراتيجية وعوامل تمكين تتصل بالإدارة القائمة على تحقيق النتائج في خطة الأعمال. ويعرض الشكل ٤ فيما يلي الميزانية حسب الأهداف الاستراتيجية وعوامل التمكين العالية الأولوية وعوامل التمكين الداعمة:

الشكل ٤ : الميزانية حسب الأهداف / عوامل التمكين



الأهداف الاستراتيجية

-٢٨ تحدد خطة أعمال الإيكاو للفترة ٢٠٢٦-٢٠٢٨ الأولويات الرئيسية والنتائج ونواتج العمل والبرامج لكل هدف من الأهداف الاستراتيجية. وتُعرض هذه الميزانية لكل هدف استراتيجي مع الناتج المرتبط به. ويتضمن كل هدف من الأهداف الاستراتيجية الستة، ضمن مخرجاته، أنشطة إقليمية يجري تنفيذها في حدود الموارد المخصصة للمكاتب الإقليمية المعنية. ويمكن الاطلاع على توزيع الميزانية حسب الهدف الاستراتيجي في القسم الثالث: الأهداف الاستراتيجية.

-٢٩ وعلاوة على ذلك، تشمل الميزانية لكل هدف من الأهداف الاستراتيجية مخصصاً للخدمات المتعلقة بالاستراتيجية، يبيّن تكاليف عوامل التمكين الداعمة التي تساهم بشكل مباشر في تحقيق هذه الأهداف الاستراتيجية استناداً إلى الجهود التقديرية. وتعمل هذه الخدمات بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ واللغات والمنشورات؛ والشؤون القانونية والعلاقات الخارجية؛ وخدمات المؤتمرات والأمن والخدمات العامة الأخرى؛ والمشتريات والسفر؛ والطباعة والتوزيع. ويمكن الاطلاع في الجدول ٢ أدناه على مخصص كل هدف ترتبط به هذه الخدمات وتدعمه:

^٨ ورقة العمل A42-WP/15648 — تعديل على النظام المالي للإيكاو، تناغم المادة ٤-٤ من النظام المالي مع مصطلحي الخطة الاستراتيجية وخطه للأعمال.

الجدول ٢: الخدمات المرتبطة بالاستراتيجيات

الإدارة/المكتب	الخدمات المرتبطة بالاستراتيجيات	دعم الأهداف الاستراتيجية والتنظيم والإدارة
إدارة الشؤون القانونية والعلاقات الخارجية	80.0%	20.0%
إدارة الشؤون الإدارية والخدمات	36.4%	63.6%
مكتب الأمين العام	50.0%	50.0%
مراكز التكلفة المؤسسية	60.3%	39.7%

عوامل التمكين العالية الأولوية

-٣٠ تشكل عوامل التمكين العالية الأولوية (HPE)، التي أدرجت في خطة الإيكاو الاستراتيجية للفترة ٢٠٢٦-٢٠٥٠، عوامل متشعبة وحاسمة الأهمية تدعم التنفيذ الناجح للأهداف الاستراتيجية وتضمن تحقيق الفوائد على صعيد جميع المجالات الاستراتيجية. وتشمل تلك العوامل التي تتضمنها الخطة الاستراتيجية وخطة الأعمال: برنامج الإيكاو للتحسين التنظيمي المستمر والابتكار والمساواة بين الجنسين وجذب المواهب الجديدة إلى العمل في مجال الطيران والشراكات وتعبئة الموارد وتحقيق الاستدامة المالية. ومن بين عوامل التمكين العالية الأولوية الأربع الجديدة، يركز برنامج الإيكاو للتحسين التنظيمي المستمر، الذي يحل خلafa للهدف التحولي، على تعزيز الكفاءة التنظيمية لضمان أكبر قدر ممكن من الكفاءة والفعالية في عمليات الإيكاو لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، بما في ذلك إدارة الموارد البشرية، والرقمنة، والإدارة المالية، وتعدد اللغات، والحكمة والمساءلة، وعمليات الأعمال وإدارة العمليات. ويمكن الاطلاع على توزيع الميزانية حسب عوامل التمكين العالية الأولوية في القسم الرابع: عوامل التمكين.

عوامل التمكين الداعمة

-٣١ تكفل عوامل التمكين الداعمة، بصفتها خلafa لاستراتيجيات الدعم، تنسيق وتعزيز أداء مختلف العناصر التشغيلية في المنظمة، مما يسهل تنفيذ الأهداف الاستراتيجية. وتنقسم الميزانية لعوامل التمكين الداعمة إلى عنصرين: (١) الخدمات المرتبطة بالاستراتيجيات (التي تسهم في الأنشطة والعمليات المتعلقة بالأهداف الاستراتيجية)؛ (٢) دعم الأهداف الاستراتيجية والتنظيم والإدارة. ويرد مزيد من المعلومات عن كل عامل من عوامل التمكين الداعمة في القسم الرابع: عوامل التمكين.

-٣٢ وعلاوة على ذلك، تشمل عوامل التمكين الداعمة التكاليف المؤسسية، وهي نفقات عامة ومشتركة لا يمكن ربطها يشكل مباشر بعامل تمكين معين. ومن الأمثلة على تلك التكاليف التأمين الصحي بعد انتهاء الخدمة، وتكليف عمليات التدقيق الخارجية، والتراخيص على نطاق المنظمة، والتكليف المشتركة مع منظومة الأمم المتحدة. وتدرج الميزانية لهذه النفقات ضمن مراكز التكلفة المؤسسية (CCC) المدارة والمراقبة مركزيًا، مما يكفل كفاءة وضع الميزانية ومراقبتها والإبلاغ عن هذه التكاليف المشتركة، والمساءلة المالية بشكل أكثر وضوحاً، وتجنب الإزدواج بين فرادي الإدارات/المكاتب.

النهج البرنامجي

-٣٣ لضمان اتباع نهج شامل وجامع لمعالجة ولاية الإيكاو، يتركز مبدأ النهج البرنامجي على تنفيذ خطة الأعمال للفترة ٢٠٢٦-٢٠٢٨. ويكفل هذا النهج التركيز بوضوح على أولويات المنظمة ويسهل رؤية متماسكة وشاملة للمشاريع والأنشطة التي

توجد بينها أوجه ترابط، كما يوجهه ويتوفر مجموعات شاملة لتنفيذ قواعد الإيكاو القياسية وإجراءاتها. وترتدى الميزانية للبرامج الشاملة في الجدول ٣ أدناه.

الجدول ٣: الميزانية حسب البرنامج

الميزانية حسب البرنامج للفترة 2026-2028
(بالآلاف الدولارات الكندية)

المجموع	التقديرات (بالآلاف الدولارات الكندية)			البرنامج
	2028	2027	2026	
6,761	2,349	2,236	2,175	النقل الجوي المتقدم/الوافدون الجدد (بما في ذلك نظم الطائرات المواجهة عن بعد، نظم الطائرات غير المأهولة، إلخ)
1,084	378	360	346	برنامِج الإيكاو للمساعدة وبناء القدرات والتدريب في إطار خطة كورسيما (ACT-CORSIA)
23,250	8,102	7,700	7,448	مُخاطر السلامة النشطة والناشئة في مجال الطيران
1,253	434	423	397	برنامِج الإيكاو للمساعدة وبناء القدرات والتدريب في مجال وقود الطيران المستدام (ACT-SAF) وبرنامِج الإيكاو للمساعدة وبناء القدرات والتدريب في مجال الهدف الطموح طوبي الأجل (ACT-LTAG)
11,795	4,112	3,904	3,779	تحسين أداء الملاحة الجوية
10,403	3,632	3,456	3,316	التنمية الاقتصادية للنقل الجوي
1,181	411	392	378	الأمن الإلكتروني في مجال الطيران
773	266	257	249	الترتيبات التعاونية لمنع وإدارة أحداث الصدمة العامة في مجال الطيران المدني (برنامِج كابسكا)
2,757	963	916	878	تنفيذ خطة التعويض عن الكربون وخفضه في مجال الطيران الدولي (خطة كورسيما)
2,425	841	794	789	تشييد عمليات التأهب للأزمات والتصدي لها
318	109	106	103	مركز الإيكاو للاستثمار المالي
-	-	-	-	المساواة بين الجنسين
143	49	48	46	برنامِج الإيكاو للتحسين التنظيمي المستمر
17,838	6,125	5,827	5,887	دعم التنفيذ
1,070	371	356	344	الابتكار
3,199	1,086	1,128	985	قانون الجو الدولي
151	54	52	46	التمويل المشترك
3,352	1,166	1,118	1,068	تنفيذ الهدف الطموح طوبي الأجل ورصده
-	-	-	-	الجيل القادم من المهنيين العاملين في مجال الطيران
1,384	480	459	444	برنامِج الإيكاو لتحديد هوية المسافرين
9,182	3,178	3,047	2,957	البرنامج العالمي لتدقيق أمن الطيران
22,894	7,908	7,607	7,379	البرنامج العالمي لتدقيق مراقبة السلامة الجوية
255,366	89,840	84,485	81,042	غير مرتبط ببرنامِج معين *
376,577	131,853	124,670	120,054	الإجمالي الكلي

*يشمل زيادة لمرة واحدة بمقدار 18,9 مليون دولار كندي

-٣٤ - ويوضح الجدول ٤ توزيع الموارد حسب الأهداف الاستراتيجية وعوامل التمكين العالية الأولوية وعوامل التمكين الداعمة، مقسمة حسب نواتج العمل.

الجدول ٤ : الميزانية حسب الأهداف الاستراتيجية وعوامل التمكين ونواتج العمل (بالآلاف الدولارات الكندية)

الأهداف الاستراتيجية	الهدف الاستراتيجي / عوامل التمكين والمخربات				% من الإجمالي
	Total	2028	2027	2026	
١.") - Generic RO					
A1.1) تعزيز السياسات والدعم للتصدي للمخاطر العالية والشاشة	28,649	9,994	9,501	9,154	
A1.2) وضع خطط السلامة العالمية/الإقليمية المثل للتركيز على الأولويات	3,557	1,248	1,176	1,133	
A1.3) تطوير نظام بيئي متكامل لتحليلات بيانات السلامة	2,502	849	859	794	
A1.4) تعزيز سياسات الرامية إلى تعزيز مرافق السلامة	8,024	2,789	2,670	2,566	
A1.5) ضمان الحماية لطيف الترددات اللاسلكية المستخدمة في مجال الطيران	5,622	1,961	1,875	1,785	
A1.6) تعزيز أحكام ومتغيرات إدارة المخاطر وتخصيص الموارد	3,999	1,420	1,288	1,290	
A2.1) تحضير رصد مرافق السلامة/الأمن والاحتياط لفروعه والتوصيات الدولية	30,641	10,620	10,169	9,852	
A2.2) أنظمة إدارة إلكترونية آمنة ومحسنة لرصد البيانات بشكل مستمر	2,699	938	897	864	
A3.1) بيانات متكاملة تدعم عملية اتخاذ القرار في مجال الأمن والأمن الإلكتروني	1,210	420	403	387	
A3.2) تحليل متكامل للبيانات من أجل التخطيط الطيران ووضع القواعد والتوصيات الدولية والمواد الإرشادية	1,341	469	439	433	
A3.3) تنسيق الإجراءات المتعلقة بأمن الطيران داخل منظومة الأمم المتحدة	2,977	1,047	997	933	
A3.4) رصد وتحديث المجالات ذات الأولوية العالمية في إطار الخطة العالمية لأمن الطيران	7,057	2,355	2,250	2,452	
A3.5) وضع أحكام وإرشادات إدارة المخاطر السيفافية	3,642	1,268	1,209	1,165	
نواتج مختلفة	21,194	7,340	7,029	6,825	
الخدمات المرتبطة بالاستراتيجيات	46,088	16,545	15,056	14,487	
أ) ضمان السلامة والأمن لكل رحلة جوية	44.9%	169,201	59,262	55,818	54,121
B1.1) وضع إطار وارشادات متقدمة للحد من خوضاء الطائرات وابتعاتها	1,792	627	596	569	
B1.2) تعزيز دور الإيكاو والقيادة بشأن القضايا البيئية في مجال الطيران	2,436	857	810	769	
B1.3) زيادة التركيز على الانتقال العادل والمجلات البيئية الناشئة	556	194	185	177	
B1.4) زيادة التركيز على علم تغير المناخ	629	219	209	201	
B2.1) دعم الأطر التنظيمية من أجل الهدف الطموح طويل الأجل المتمثل في الوصول بصفى الانبعاثات الكربونية إلى الصفر	1,756	616	584	556	
B2.2) تعزيز واجب الإيكاو للمساعدة وبناء القدرات والتدريب من أجل الهدف الطموح طويل الأجل المتمثل في الوصول بصفى الانبعاثات الكربونية إلى الصفر	1,619	564	545	510	
B2.3) دعم التمويل المناري من أجل مشاريع خفض الانبعاثات في مجال الطيران	1,113	388	372	353	
B2.4) رصد اقتداء المحرز نحو الوصول بالانبعاثات الكربونية إلى الصفر باستخدام مصادر الطاقة النظيفة	999	350	333	315	
B2.5) تبني الابتكار البيئي وخفض انبعاثات ثاني أكسيد الكربون	607	211	202	194	
B2.6) رصد الدعم/التمويل من أجل التدابير الازمة لخفض انبعاثات ثاني أكسيد الكربون في مجال الطيران	970	338	323	309	
B3.1) دفع التنفيذ في إطار خطة العوibus عن الكربون وخفضه في مجال الطيران الدولي (خطة كورسيا)	4,070	1,429	1,351	1,290	
B3.2) ضمان الدعم لوحدات الوقود والانبعاثات المؤهلة بموجب خطة كورسيا	1,687	591	561	535	
B4.1) تحسين عمليات تقييم الظواهر المناخية التي تؤثر في التكيف مع تغير المناخ والقدرة على الصمود في مواجهة أثاره	1,080	378	359	343	
الخدمات المرتبطة بالاستراتيجيات	6,046	2,173	1,974	1,899	
ب) تحقيق الاستدامة البيئية للطيران	6.7%	25,359	8,935	8,403	8,021
C1.1) تيسير ودعم خطط الملاحة الجوية	11,065	3,873	3,650	3,543	
C1.2) تحسين التوحيد القباسي والتتفيد من أجل تحسين أداء الملاحة الجوية	8,954	3,139	2,961	2,854	
C1.3) تحسين رصد أداء الملاحة الجوية	551	193	183	176	
C1.4) وضع إطار من أجل التنقل الجوي المتقدم وإدماج الأوقافيين الجدد	6,352	2,218	2,099	2,036	
C2.1) توفير وتنمية إطار إدارة الأزمات	2,642	921	864	858	
C3.1) تعزيز التنسيق بشأن سائل التسهيلات	2,198	761	749	688	
C3.2) تعزيز التوحيد القباسي وتتنفيذ أحكام الملحق التاسع — التسهيلات	3,427	1,197	1,140	1,091	
C3.3) ضمان سلامة وموثوقية إجراءات التحقق من هوية المسافرين/مراقبة الحدود	2,674	934	890	850	
الخدمات المرتبطة بالاستراتيجيات	14,077	5,039	4,606	4,432	
ج) ضمان أن يوفر الطيران للجميع تنقلًا سلسًا وبيئيًا وموثوقًا	13.8%	51,943	18,274	17,140	16,528
D1.1) تعزيز امتحان الإطار القانوني والتنظيمي لدى الدولة للقواعد والتوصيات الدولية	4,768	1,694	1,591	1,483	
D1.2) دعم الدول في مجال تقاسم الموارد وبناء القدرات	5,888	2,070	1,945	1,873	
الخدمات المرتبطة بالاستراتيجيات	1,760	633	574	553	
د) عدم ترك أي بلد وراء الراكب	3.3%	12,416	4,397	4,111	3,908
E1.1) تقديم المساعدة بشأن آخر قانون الجو الدولي	2,032	716	665	651	
E1.2) تسهيل وضع مواقيع قانون الجو الدولي	2,200	739	804	657	
الخدمات المرتبطة بالاستراتيجيات	1,622	583	529	509	
هـ) معالجة اتفاقية الطيران المدني الدولي وغيرها من المعاهدات والقوانين والوائح لجميع التحديات	1.6%	5,854	2,037	1,999	1,817

الجدول ٤ : الميزانية حسب الأهداف الاستراتيجية وعوامل التمكين ونواتج العمل (تابع)

الهدف الاستراتيجي / عوامل التمكين والمخرجات	المجموع	2028	2027	2026	% من الإجمالي
STRATEGIC GOALS					
(F1.1) تعزيز قدرات الدولة على استخدام بيانات الطيران بفعالية	3,071	1,073	1,024	974	
(F1.2) قياس الآثار الاقتصادية للطيران ودعم احتياجات السياسات	2,279	797	761	721	
(F1.3) تعزيز الاتفاques والتقييمات التعاونية من أجل خدمات الملاحة الجوية	172	61	59	52	
(F2.1) تسهيل أنظمة الطيران التي تساهم في نمو الناتج المحلي الإجمالي	2,928	1,022	975	931	
(F2.2) تعزيز التوحيد القياسي لتحسين القدرة التنظيمية والاتصال والمنافسة	1,580	551	526	503	
(F2.3) تعزيز فهم الدول للفوائد والتحديات المرتبطة بالتحفيز	630	221	211	198	
(F2.4) تحسين الكفاءة فيما يتعلق بإدارة المطارات وخدمات الملاحة الجوية	1,324	470	423	430	
الخدمات المتعلقة بالاستراتيجية	4,269	1,534	1,394	1,341	
(و) التنمية الاقتصادية للنقل الجوي تضمن تحقيق الازدهار الاقتصادي والرفاه المجتمعي للجميع	4.3%	16,252	5,730	5,373	5,150
المجموع الجزئي للأهداف الاستراتيجية	281,025	98,636	92,844	89,545	
عوامل التمكين عالية الأولوية					
(HPE1.1) تعزيز كفاءة عمليات الإيكاو وفعاليتها	143	49	48	46	
(HPE2.1) تعزيز دور الإيكاو في الابتكار في مجال الطيران	939	325	312	302	
المجموع الجزئي لعوامل التمكين عالية الأولوية	0.3%	1,082	374	360	348
عوامل التمكين الداعمة					
دعم الأهداف الاستراتيجية والتنظيم والإدارة					
(SE2.1) توفير خدمات الإيكاو المثلثي في مجال الشؤون القانونية والعلاقات الخارجية	540	187	177	175	
(SE3.1) تعزيز مشاركة الإيكاو العالمية واسمها العزيز	918	318	305	295	
(SE4.1) تعزيز الأخلاقيات والتزاهة داخل الإيكاو	1,238	425	411	403	
(SE5.1) تقديم خدمات التقييم وضمان الجودة من أجل نظم الإدارة	2,585	894	867	824	
(SE6.1) الإدارة المثلثي للموارد المالية وخطط الأعمال	14,210	5,012	4,679	4,518	
(SE7.1) خدمات إدارية كفءة تتسم بالفعالية والشفافية وسرعة التجاوب	6,041	2,083	2,012	1,946	
(SE9.1) خدمات متعددة اللغات/مطبوعات تتسم بالكفاءة ومراعاة ظروف الوقت	15,884	5,523	5,276	5,085	
(SE10.1) ضمان توفير الموارد البشرية الفعالة لتلبية أهداف الإيكاو واحتياجاتها من الموظفين	24,419	8,447	8,128	7,844	
(SE11.1) الإبقاء على آليات رسمية لتسوية النزاعات المتعلقة بالموظفيين	2,494	861	829	804	
(SE12.1) تعزيز أمن المعلومات وفقاً لمعايير الأمم المتحدة/قطاع الطيران	1,648	571	547	529	
(SE13.1) تعزيز خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وفقاً لمعايير الأمم المتحدة/قطاع الطيران	9,409	3,288	3,124	2,997	
(SE14.1) تحسين خدمات المشتريات لدى الإيكاو	3,689	1,282	1,226	1,181	
(SE15.1) تقديم خدمات السلامة/الأمن لمكاتب الإيكاو	11,394	3,953	3,882	3,558	
المجموع الجزئي لعوامل التمكين الداعمة	25.1%	94,469	32,843	31,466	30,161
المجموع الكلي					
ملحوظة: يتغير إجراء مقارنة بين السنوات الثلاث على مستوى النواتج بسبب تغيير هيكل خطه الأعمال	100%	376,577	131,853	124,670	120,054

التحديات

-٣٥ سلط كل من خطة الإيكاو الاستراتيجية طويلة الأجل للفترة ٢٠٢٦-٢٠٥٠ وخطة أعمال الإيكاو للفترة ٢٠٢٦-٢٠٢٨ على النمو الهائل المتوقع في أعداد المسافرين وحجم الشحن الجوي، الأمر الذي سيشكل تحديات كبيرة للطيران المدني الدولي من حيث تلبية الطلب المتزايد وتحقيق الاستدامة البيئية على المدى الطويل. وقد حددت الإيكاو ستة أهداف استراتيجية تتطلب الاهتمام لضمان قدرة جميع الدول على الاستفادة من هذا النمو.

-٣٦ وفي مواجهة تطور التحديات العالمية والنمو غير المسبوق في مجال الطيران، أدى نهج ميزانية النمو الاسمي الصفرى الذى طبقته الإيكاو على مدى السنوات الثلاث الماضية إلى خلق فجوة تمويلية حرجية. إلا أن هذه التحديات قد تغيرت بشكل كبير ولا تزال تُغيّر احتياجات الدول الأعضاء وتوقعاتها من عمل الإيكاو. ومن الأمثلة على ذلك ما يلى:

- (أ) أدت أزمة أمن الطيران في عام ٢٠٠١ إلى إجراء إصلاح شامل للإطار العام لأمن الطيران العالمي؛
- (ب) ركزت مبادرة حماية البيئة في عام ٢٠١٠ على الأهداف العالمية الطموحة من خلال اعتماد سلة من تدابير التخفيف من انبعاثات ثاني أكسيد الكربون إلى جانب خطط عمل الدول؛
- (ج) إطار عمل الأمن الإلكتروني، الذي اعتمد في عام ٢٠١٥، والذي يمثل اعتراف الإيكاو رسمياً بالتهديد الناشئ المتمثل في الهجمات الإلكترونية على أنظمة الطيران، يكشف النقاب عن مهمة جديدة وهي حماية الطيران من التهديدات الإلكترونية؛
- (د) اعتماد خطة التعويض عن الكربون وخضمه في مجال الطيران الدولي (كورسيا) في عام ٢٠١٦، والذي يمثل خطوة أساسية على درب الجهود العالمية المتعلقة بالمناخ في مجال الطيران؛
- (هـ) أدى الاضطراب العالمي الذي شهد قطاع الطيران بسبب جائحة فيروس كورونا في عام ٢٠٢٠ إلى إبراز الجهد الكبير التي بذلتها الإيكاو بشأن تنسيق سبل التعامل مع الأزمات والتدابير الصحية؛
- (و) شهد التنقل الجوي المتقدم (AAM) عاماً محورياً في عام ٢٠٢١ حيث بدأت الإيكاو وقطاع الطيران العالمي في إضفاء الطابع الرسمي على الأطر التنظيمية والت Regulatory وأطر السلامة بالنسبة للطائرات المسيرة (الدرون) وإدارة حركة نظم الطائرات غير المأهولة (UTM) والتنقل الجوي في المناطق الحضرية (UAM)؛
- (ز) تصدق الجمعية العمومية للإيكاو خلال دورتها الثانية والأربعين في عام ٢٠٢٢ على الهدف العالمي الطموح طويل الأجل (LTAG) في الطيران الدولي بهدف خفض صافي انبعاثات الكربون إلى الصفر بحلول عام ٢٠٥٠؛
- (حـ) شكل مؤتمر الإيكاو الثالث بشأن الطيران وأنواع الوقود البديل (CAAF/3) علامة فارقة بانعقاده في عام ٢٠٢٣، مع التركيز على توسيع نطاق إنتاج وقود الطيران المستدام ودوره في تحقيق تحول قطاع الطيران إلى الطاقة النظيفة سعياً لبلوغ الهدف العالمي الطموح طويلاً الأجل؛
- (طـ) في عام ٢٠٢٣، حددت الإيكاو وأوساط الطيران المخاطر الناشئة في مجال السلامة، والتي تشمل التداخل مع النظام العالمي للملاحة بالأقمار الصناعية (GNSS)، وزيادة عمليات وتقنيات المطارات، والآثار السلبية للطقس، وكلها مخاطر تتطلب تنسيقاً عالمياً عاجلاً واستراتيجيات للتخفيف من حدتها.

-٣٧ كما تفاقمت الفجوة التمويلية الحرجية التي تعاني منها الإيكاو، والتي نشأت عن تطور التحديات العالمية واستمرار نهج ميزانية النمو الاسمي الصفرى، بسبب ضغوط ارتفاع معدلات التضخم خلال الفترة الثلاثية ٢٠٢٣-٢٠٢٥، أدت إلى جعل الميزانيات المعتمدة غير قادرة على تلبية المتطلبات الآخذة في التطور. وبما أن الإيكاو منظمة قائمة على المعرفة تُعنى بوضع القواعد القياسية، ونظرًا إلى أن الموارد البشرية تمثل ما يقرب من ٨٠ في المائة من أصول الإيكاو، فقد أدت الفجوة التمويلية إلى فقدان كفاءات أساسية، منها: (١) أصحاب الخبرات في مجال ترخيص موضوعات الطائرات ووضع قواعدها القياسية، مما يؤثّر على توسيع المطارات والضمادات المجتمعية؛ (٢) أصحاب الخبرات في مجال تحرير النقل الجوي والمساهمات الاقتصادية، مما

يؤدى إلى الحد من التقدم نحو التنمية الاقتصادية؛ (٣) أصحاب الخبرات في مجال التحقيق في الحوادث وإمكانيات الدعم، مما يحد من القدرة على منع وقوع الحوادث في المستقبل؛ (٤) إمكانيات الاستجابة للأزمات وحالات طوارئ الصحة العامة في حالة وقوع أحداث عالمية، ومعالجة المخاطر المتزايدة مثل شيخوخة الطيارين والصحة النفسية والعقلية؛ (٥) البيانات والموارد اللازمة لرقمنة المعلومات المتعلقة بالخرائط والطرق الجوية؛ (٦) أصحاب الخبرات الفنية، مما يؤثر على سير عمل أفرقة الخبراء الفنيين؛ (٧) إمكانيات المساعدة الفنية داخل الدول، مما يؤثر بشكل خاص في الدول النامية.

ثالثاً — الأهداف الاستراتيجية

(تركـت هـذـه الصـفـحة خـالـيـة عـمـدـا)

نظرة سريعة على الأهداف الاستراتيجية

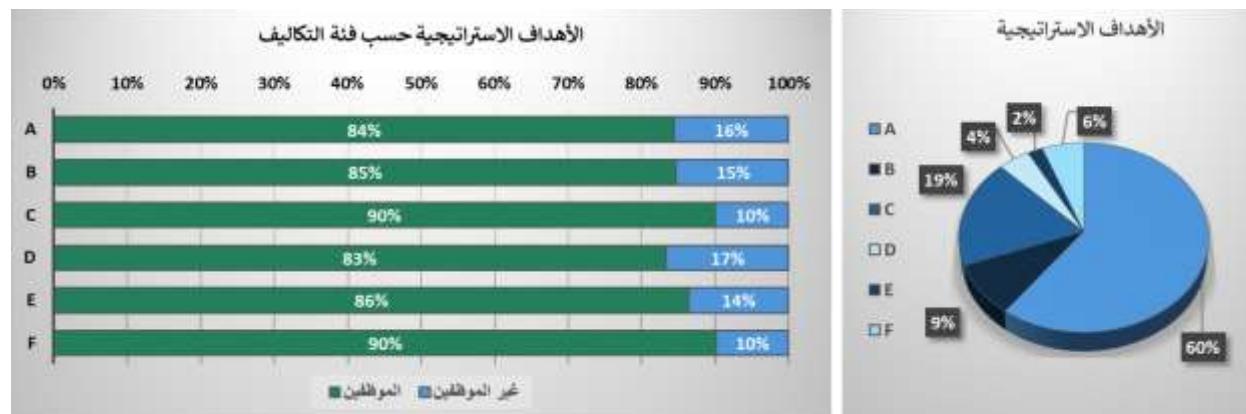
التنمية الاقتصادية للنقل الجوي تضمن تحقيق الازدهار الاقتصادي والرفاه المجتمعي للجميع	معالجة اتفاقية الطيران المدني الدولي وغيرها من المعاهدات والقوانين واللوائح لجميع التحديات	Error! Reference source not found.	ضمان أن يوفر الطيران للجميع تنقلًا سلساً وميسراً وموثوقاً به	Error! Reference source not found.	ضمان السلامة والأمن لكل رحلة جوية
--	--	------------------------------------	--	------------------------------------	-----------------------------------

الجدول ٥: نظرة سريعة على الأهداف الاستراتيجية

تقديرات الميزانية للفترة 2026-2028: الأهداف الاستراتيجية لكل سنة
(المبالغ بآلاف الدولارات الكتبية، والوظائف محسوبة على أساس المعادن للوظائف بدءاً من السنة المالية 2028)

المجموع	خدمات عامة	فنيون دوليون	غير الموظفين	المجموع	2028	2027	2026	الهدف الاستراتيجي
195.2	71	124	26,390	169,201	59,262	55,818	54,121	أ) ضمان السلامة والأمن لكل رحلة جوية
27.7	10	18	3,878	25,359	8,935	8,403	8,021	ب) تحقيق الاستدامة البيئية للطيران
67.9	26	42	5,220	51,943	18,274	17,140	16,528	ج) ضمان أن يوفر الطيران للجميع تنقلًا سلساً وميسراً وموثوقاً به
9.2	2	7	2,076	12,416	4,397	4,111	3,908	د) عدم ترك أي بلد وراء الركب
5.9	2	4	795	5,854	2,037	1,999	1,817	هـ معالجة اتفاقية الطيران المدني الدولي وغيرها من المعاهدات والقوانين واللوائح لجميع التحديات
27.5	15	13	1,613	16,252	5,730	5,373	5,150	و) التنمية الاقتصادية لنقل الجوي تضمن تحقيق الازدهار الاقتصادي والرفاه المجتمعي للجميع
333	126	207	39,973	281,025	98,636	92,844	89,545	الإجمالي

الشكل ٥: نظرة سريعة على الأهداف الاستراتيجية



الشكل ٧ : الأهداف الاستراتيجية حسب المكتب الإقليمي



الجدول ٦: الميزانية حسب الهدف الاستراتيجي والإقليم
(بآلاف الدولارات الكندية)

المجموع	WACAF	SAM	NACC	MID	EURNAT	ESAF	APACP	HQ	الهدف الاستراتيجي / سنة
ضمان السلامة والأمن لكل رحلة جوية									
54,121	2,083	1,341	1,641	1,400	1,540	2,140	1,295	42,680	2026
55,818	2,167	1,380	1,698	1,465	1,644	2,246	1,338	43,880	2027
59,262	2,278	1,478	1,767	1,517	1,761	2,465	1,398	46,598	2028
169,201	6,529	4,199	5,106	4,382	4,945	6,851	4,031	133,158	المجموع الجزئي
تحقيق الاستدامة البيئية للطيران									
8,021	182	268	292	111	587	306	434	5,842	2026
8,403	189	284	302	115	635	328	448	6,102	2027
8,935	200	297	316	120	690	355	468	6,489	2028
25,359	571	849	909	346	1,912	990	1,350	18,433	المجموع الجزئي
ضمان أن يوفر الطيران للجميع تنقلًا سلساً وعابرًا وموثوقًا به									
16,528	985	910	832	578	1,090	657	1,936	9,541	2026
17,140	1,020	885	861	603	1,186	679	2,002	9,905	2027
18,274	1,078	994	894	624	1,248	760	2,103	10,574	2028
51,943	3,083	2,788	2,587	1,804	3,524	2,096	6,041	30,020	المجموع الجزئي
عدم ترك أي بلد وراء الركب									
3,908	587	624	511	345	550	410	329	553	2026
4,111	608	679	529	358	596	426	340	574	2027
4,397	644	708	553	371	650	485	353	633	2028
12,416	1,839	2,010	1,593	1,074	1,796	1,321	1,023	1,760	المجموع الجزئي
معالجة اتفاقية الطيران المدني الدولي وغيرها من المعاهدات والقوانين والوائح لجميع التحديات									
1,817	35	14	86	55	140	45	82	1,360	2026
1,999	37	15	89	57	152	47	85	1,517	2027
2,037	39	16	93	59	166	54	88	1,523	2028
5,854	111	44	268	172	458	146	256	4,400	المجموع الجزئي
التنمية الاقتصادية للنقل الجوي تضمن تحقيق الازدهار الاقتصادي والرفاه المجتمعي للجميع									
5,150	145	64	17	56	300	305	82	4,180	2026
5,373	151	64	18	58	298	324	85	4,376	2027
5,730	159	67	19	60	342	345	88	4,650	2028
16,252	455	195	54	174	939	973	256	13,206	المجموع الجزئي
الإجمالي									
89,545	4,018	3,220	3,379	2,545	4,207	3,863	4,158	64,156	2026
92,844	4,172	3,307	3,497	2,656	4,511	4,051	4,298	66,354	2027
98,636	4,398	3,558	3,642	2,751	4,857	4,463	4,499	70,467	2028
281,025	12,587	10,085	10,518	7,952	13,574	12,377	12,955	200,977	الإجمالي

أ) ضمان السلامة والأمن لكل رحلة جوية

١٦٩,٢	مليون دولار كندي
	قيمة الميزانية
١٩٥,٢	منصباً
(على أساس المعادل للدولار الكامل)	

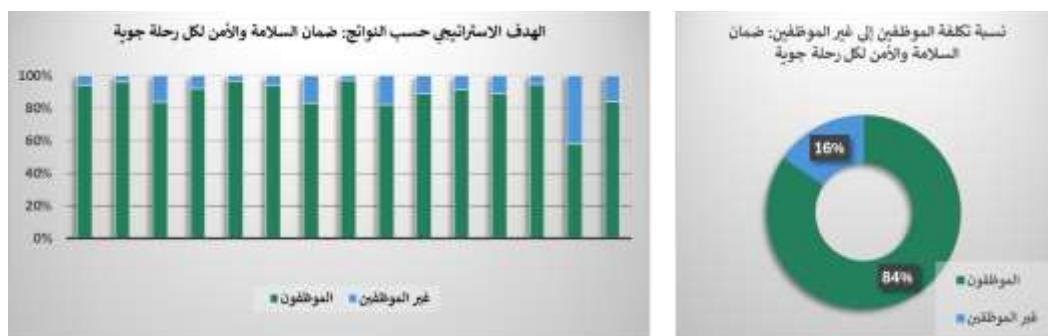
يركز الهدف على أعلى مستويات السلامة الجوية وأمن الطيران من خلال تعزيز الإطار العالمي للسلامة الجوية من خلال تنفيذ القواعد القياسية الأساسية، وتعزيز حماية الأمن الإلكتروني للبنية التحتية الحيوية للطيران، واستخدام أنظمة مراقبة لحفظ على أداء عال فيما يتعلق بالسلامة والأمن في جميع أنحاء العالم، وتنسيق قدرات الاستجابة العالمية لحالات الطوارئ الصحية في مجال الطيران.

الجدول ٧: الهدف A: الميزانية حسب النواتج

(بألاف الدولارات الكندية)

المجموع	غير الموظفين			الموظفوون			الناتج / سنة				
	المجموع	الجزء غير الموظفين	2028	2027	2026	المجموع	الجزء للموظفين	2028	2027	2026	
28,649	1,766	633	581	553	26,883	9,361	8,921	8,601			(A1.1) تعزيز السياسات والدعم للتتصدي للمخاطر العالية والناشرة
3,557	149	54	47	48	3,408	1,194	1,129	1,085			(A1.2) وضع خطط السلامة العالمية/الإقليمية المطل للتركيز على الأولويات
2,502	414	141	138	134	2,088	707	721	660			(A1.3) تطوير نظام بيئي متكامل لتحليلات بيانات السلامة
8,024	653	228	218	207	7,371	2,561	2,452	2,358			(A1.4) تعزيز السياسات الرامية إلى تعزيز مراقبة السلامة
5,622	197	69	72	56	5,425	1,892	1,804	1,729			(A1.5) ضمان الحماية لطيف الترددات الملاسلكة المستخدمة في مجال الطيران
3,999	230	96	64	70	3,769	1,324	1,224	1,220			(A1.6) تعزيز أحجام وترتيبات إدارة المخاطر وتخصيص الموارد
30,641	5,237	1,787	1,739	1,712	25,403	8,833	8,430	8,140			(A2.1) تحسين صد مراقبة السلامة/الأمن والإمكان القواعد والتوصيات الدولية
2,699	82	30	27	25	2,617	908	870	839			(A2.2) أنظمة إدارة الكترونية آمنة ومحسنة لرصد البيانات بشكل مستمر
1,210	215	75	72	69	995	345	331	318			(A3.1) بيانات متكاملة تدعم عملية اتخاذ القرار في مجال الأمن والأمن الإلكتروني
1,341	146	51	48	46	1,195	417	391	387			(A3.2) تحليل متكامل للبيانات من أجل التخليل الطيران ووضع القواعد والتوصيات الدولية والمواد الإرشادية
2,977	256	91	85	80	2,721	956	912	852			(A3.3) تنسيق الإجراءات المتعلقة بأمن الطيران داخل متطلبات الأمم المتحدة
7,057	759	264	249	246	6,299	2,091	2,001	2,206			(A3.4) رصد وتحديث المجالات ذات الأولوية العالمية في إطار الخطة العالمية لأمن الطيران
3,642	198	71	65	62	3,444	1,197	1,144	1,103			(A3.5) وضع أحكام/إرشادات لإدارة المخاطر السياسية
21,194	8,841	3,026	2,938	2,877	12,353	4,313	4,092	3,948			نواتج مختلفة
46,088	7,246	3,052	2,152	2,043	38,841	13,493	12,904	12,444			الخدمات المرتبطة بالاستراتيجيات
169,201	26,390	9,670	8,493	8,228	142,811	49,593	47,326	45,893			الإجمالي

الشكل ٧: الهدف A: الميزانية حسب فئة التكلفة



الشكل ٨: الهدف A: الميزانية حسب البرنامج وفئة التكلفة

	البرogram		الإجمالي (بألاف الدولارات الكندية)
	الموظفوون	غير الموظفين	
مخاطر السلامة الشاملة والناشرة في مجال الطيران	22,632		
البرنامج العالمي لتتحقق مراقبة السلامة الجوية	22,894		
البرنامج العالمي لتتحقق أمن الطيران	9,182		
الأمن الإلكتروني في مجال الطيران	1,181		
الترتيبات التعاونية لمنع وإدارة أحداث الصدمة العامة	773		
في مجال الطيران المدني (برنامج كابسقا)	21,071		
نواتج أخرى شديدة التأثير	91,469		
مشاريع وأنشطة أخرى*			
الإجمالي	169,201		

ب) تحقيق الاستدامة البيئية للطيران

٢٥,٤	مليون دولار كندي
قيمة الميزانية	
٢٧,٧	منصباً
(على أساس المعادل للدولار الكامل)	

يركز الهدف على قيادة قطاع الطيران للاستجابة العالمية لأزمة المناخ من خلال تسريع العمل على خفض صافي انبعاثات الكربون إلى الصفر بحلول عام ٢٠٥٠، وتعزيز رصد انبعاثات الطيران والإبلاغ عنها على المستوى العالمي، ودعم تطوير وإنتاج أنواع وقود الطيران المستدام، وتعزيز المعايير البيئية للتقنيات والعمليات الجديدة فيما يتعلق بالطائرات، وتعزيز السلامة البيئية والتنفيذ القوي لخطة التعويض عن الكربون وخضمه في مجال الطيران الدولي (كورسيا).

الجدول ٨: الهدف B: الميزانية حسب النواتج

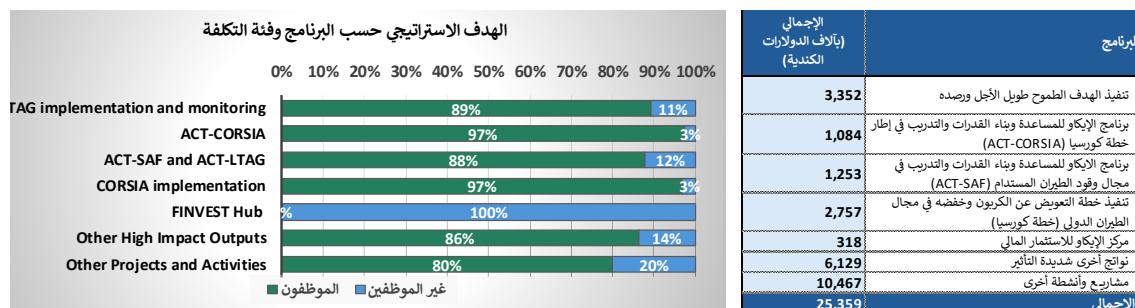
(بالألاف الدولارات الكندية)

المجموع	غير الموظفين			الموظفون			الناتج / سنة				
	المجموع	الجزء غير الموظفين	2028	2027	2026	المجموع	الجزء للموظفين	2028	2027	2026	
1,792	404	141	135	128	1,388	485	461	441			(B1.1) وضع إطار إرشادات متقدمة للحد من ضوضاء الطائرات وانبعاثاتها
2,436	245	88	81	76	2,191	769	728	693			(B1.2) تعزيز دور الإيكاو القيادي بشأن القضايا البيئية في مجال الطيران
556	115	40	38	37	441	154	146	141			(B1.3) زيادة التركيز على الانتقال العادل والمجالات البيئية الناشئة
629	119	42	40	38	510	177	169	163			(B1.4) زيادة التركيز على علم تغير المناخ
1,756	184	66	61	57	1,572	550	523	499			(B2.1) دعم الأطر التنظيمية من أجل الهدف الطموح طويل الأجل المتمثل في الوصول بضيق الانبعاثات الكربونية إلى الصفر
1,619	244	83	86	74	1,375	480	459	436			(B2.2) تعزيز برنامج الإيكاو للمساعدة وبناء القدرات والتدريب من أجل الهدف الطموح طويل الأجل المتمثل في الوصول بضيق الانبعاثات الكربونية إلى الصفر
1,113	465	161	155	149	648	227	217	204			(B2.3) دعم التحول المناخي من أجل مشاريع خفض الانبعاثات في مجال الطيران
999	141	50	47	44	858	300	286	271			(B2.4) تعزيز التقدم المحرز نحو الوصول بالانبعاثات الكربونية إلى الصفر باستخدام مصادر الطاقة النظيفة
607	118	41	39	37	488	170	162	156			(B2.5) تبني الابتكار البيئي وخفض انبعاثات ثاني أكسيد الكربون
970	169	59	56	53	801	279	267	255			(B2.6) رصد الدعم / التمويل من أجل التدابير الازمة لخفض انبعاثات ثاني أكسيد الكربون في مجال الطيران
4,070	345	124	115	106	3,725	1,305	1,236	1,184			(B3.1) دفع التنفيذ في إطار خطة التعويض عن الكربون وخضمه في مجال الطيران الدولي (خطة كورسيا)
1,687	180	64	60	56	1,507	527	501	479			(B3.2) ضمان الدعم لوحدات الوقود والانبعاثات المؤهلة بموجب خطة كورسيا
1,080	165	58	55	52	915	319	304	291			(B4.1) تحسين عمليات تقييم الفوارق المناخية التي تؤثر في التكيف مع تغير المناخ وقدرة على الصمود في مواجهة آثاره
6,046	984	415	292	277	5,062	1,759	1,682	1,622			الخدمات المرتبطة بالاستراتيجيات
25,359	3,878	1,433	1,260	1,185	21,481	7,503	7,143	6,836			الإجمالي

الشكل ٩ الهدف B: الميزانية حسب فئة التكلفة



الشكل ١٠ الهدف B: الميزانية حسب البرنامج وفئة التكلفة



ج) ضمان أن يوفر الطيران للجميع تنقلا سلساً ويسراً وموثوقاً به

٥١,٩	مليون دولار كندي
قيمة الميزانية	
٦٧,٩	منصباً
(على أساس المعادل للدولار الكامل)	

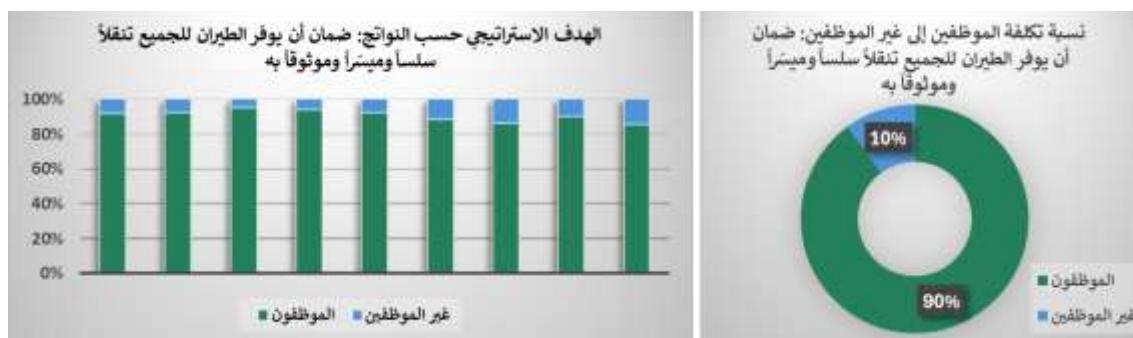
إنشاء منظومة طيران شاملة وكفء، تربط بين المجتمعات وتتيح النمو الاقتصادي من خلال تعزيز سعة نظام الملاحة الجوية العالمية وكفاءته، ودمج مستخدمي المجال الجوي الجدد بسلامة، بما في ذلك الطائرات المسيرة (الدرون)، والتنقل الجوي في المناطق الحضرية، وتحسين تجربة الركاب من خلال التحول الرقمي، وتوسيع نطاق الاتصال من أجل المناطق النائية والنامية، وتحسين عمليات الاستجابة للأزمات التي توثر في الطيران الدولي.

الجدول ٩ : الهدف C: الميزانية حسب النواتج

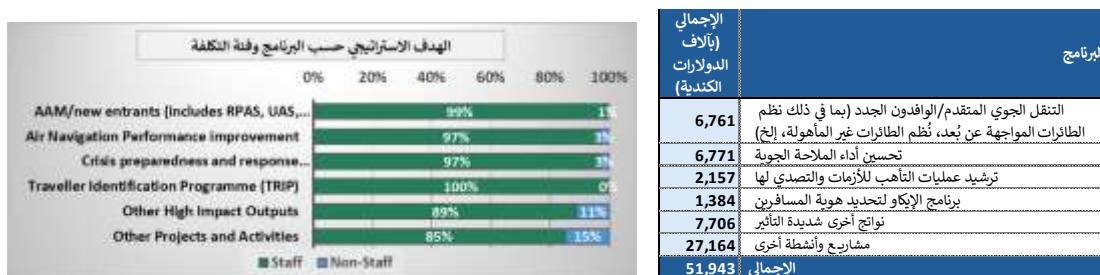
(بالألف الدولارات الكندية)

المجموع	غير الموظفين			الموظفون			الناتج / سنة		
	المجموع الجزئي لغير الموظفيين	2028	2027	2026	المجموع الجزئي للموظفيين	2028	2027	2026	
11,065	903	324	296	284	10,162	3,549	3,354	3,259	(C1.1) تنسيق ودعم خطط الملاحة الجوية
8,954	679	245	217	216	8,275	2,894	2,744	2,637	(C1.2) تحسين التوحيد القباسي وتنفيذ من أجل تحسين أداء الملاحة الجوية
551	28	10	9	8	524	182	174	168	(C1.3) تحسين رصد أداء الملاحة الجوية
6,352	383	138	125	120	5,969	2,080	1,973	1,916	(C1.4) وضع إطار من أجل التنقل الجوي المتقدم وإدماج الوفدين الجدد
2,642	200	72	65	62	2,443	849	799	795	(C2.1) توفر وتنفيذ إطار إدارة الأزمات
2,198	251	89	84	78	1,947	672	665	610	(C3.1) تعزيز التنسيق بشأن مسائل التسهيلات
3,427	474	167	157	150	2,953	1,029	982	941	(C3.2) تعزيز التوحيد القباسي وتنفيذ أحكام الملحق التاسع — التسهيلات
2,674	266	95	88	83	2,408	839	802	767	(C3.3) ضمان سلامة وموثوقية إجراءات التحقق من هوية المسافرين/مراقبة الحدود
14,077	2,035	857	604	574	12,042	4,182	4,001	3,859	الخدمات المرتبطة بالاستراتيجيات
51,943	5,220	1,997	1,647	1,576	46,722	16,277	15,493	14,952	الإجمالي

الشكل ١١ الهدف C: الميزانية حسب فئة التكلفة



الشكل ١٢ الهدف C: الميزانية حسب البرنامج وفئة التكلفة



د) عدم ترك أي بلد وراء الربك

قيمة الميزانية	١٢,٤ مليون دولار كندي
(على أساس المعادل للدولار الكامل)	٩,٢ منصباً

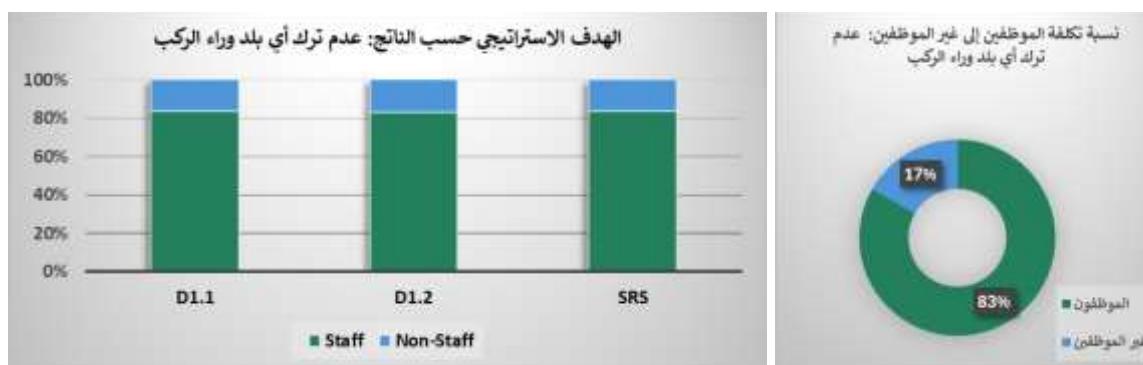
الهدف هو ضمان تمنع جميع الدول بالفوائد الاجتماعية-الاقتصادية للنقل الجوي المستدام الذي يكفل السلامه والأمن، وذلك من خلال المساعدة الموجهة للدول من أجل تنفيذ القواعد القياسية الدولية، وتعزيز بناء القدرات وبرامج التدريب، وتعزيز الحضور الإقليمي والدعم الفني، وتحسين البنية التحتية للطيران في الدول النامية.

الجدول ١٠: الهدف D: الميزانية حسب النواتج

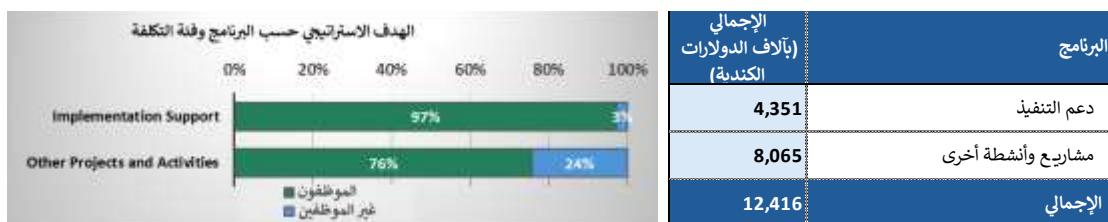
(بألاف الدولارات الكندية)

المجموع	غير الموظفين			الموظفون			الناتج / سنة		
	المجموع الجزئي لغير الموظفين	2028	2027	2026	المجموع الجزئي الموظفين	2028	2027	2026	
4,768	777	286	257	233	3,992	1,408	1,334	1,250	D1.1 تعزيز امتثال الإطار القانوني والتنظيمي لدى الدولة للقواعد والتوصيات الدولية
5,888	1,013	370	331	311	4,875	1,700	1,614	1,562	D1.2 دعم الدول في مجال تقاسم الموارد وبناء القدرات
1,760	286	121	85	81	1,473	512	489	472	الخدمات المرتبطة بالاستراتيجيات
12,416	2,076	777	674	625	10,340	3,620	3,437	3,283	الإجمالي

الشكل ١٣ الهدف D: الميزانية حسب فئة التكلفة



الشكل ١٤ الهدف D: الميزانية حسب البرنامج وفئة التكلفة



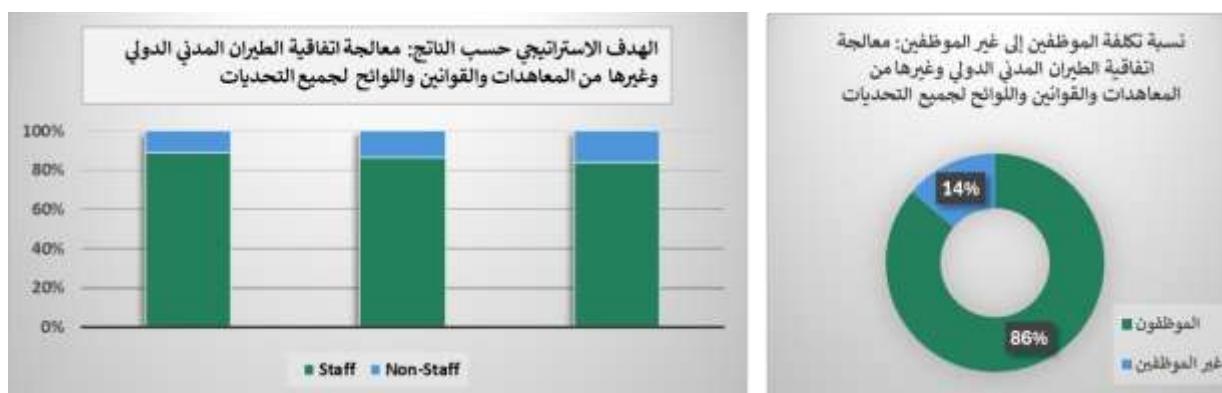
هـ) معالجة اتفاقية الطيران المدني الدولي وغيرها من المعاهدات والقوانين واللوائح لجميع التحديات

٥,٩ مليون دولار كندي <small>قيمة الميزانية</small>	يركز هذا الهدف على تعزيز الإطار القانوني الدولي لمعالجة التحديات الحالية والناشئة التي تواجه الطيران المدني من خلال اتفاقية شيكاغو وملحقها وغيرها من المواثيق، وذلك لضمان تعزيز الامتثال لقانون الجو الدولي، ومناغمة المعايير القانونية على نطاق منظومة الطيران العالمي، وتحديث الأطر القانونية للتكنولوجيات والعمليات الناشئة، وتعزيز إجراءات تسوية المنازعات والخدمات الاستشارية القانونية.
٥,٩ <small>(على أساس المعادل للدولار الكامل)</small>	

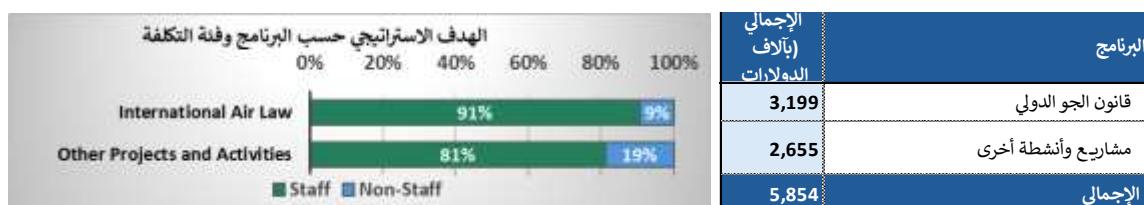
الجدول ١١ : الهدف E: الميزانية حسب النواتج

المجموع	غير الموظفين			الموظفون			الناتج / سنة				
	المجموع	الجزئي لغير الموظفين	2028	2027	2026	المجموع	الجزئي للموظفين	2028	2027	2026	
2,032	229	82	74	72	1,803	633	591	579			(E1.1) تقديم المساعدة بشأن أطر قانون الجو الدولي
2,200	303	75	163	64	1,897	664	641	592			(E1.2) تسهيل وضع موافق قانون الجو الدولي
1,622	264	111	78	74	1,358	472	451	435			الخدمات المرتبطة بالاستراتيجيات
5,854	795	268	316	211	5,058	1,769	1,683	1,606			الإجمالي

الشكل ١٥ الهدف E: الميزانية حسب فئة التكلفة



الشكل ١٦ الهدف E: الميزانية حسب البرنامج وفئة التكلفة



و) التنمية الاقتصادية لنقل الجوي تضمن تحقيق الازدهار الاقتصادي والرفاه المجتمعي للجميع

١٦,٣	مليون دولار كندي
قيمة الميزانية	
٢٧,٥	منصباً
(على أساس المعادل للدولار الكامل)	

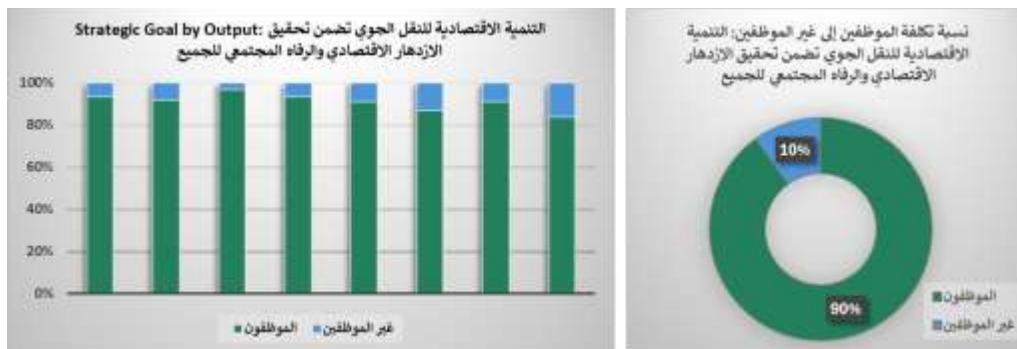
يركز هذا الهدف على تعزيز النمو الاقتصادي المستدام والرفاه المجتمعي من خلال تعزيز مساهمة الطيران في النمو الاقتصادي العالمي، وترشيد تخطيط وتطوير البنية التحتية، وتحسين الربط الجوي والوصول إلى الأسواق، وتعزيز بيانات الطيران والتحليل الاقتصادي.

الجدول ١٢: الهدف F: الميزانية حسب النواتج

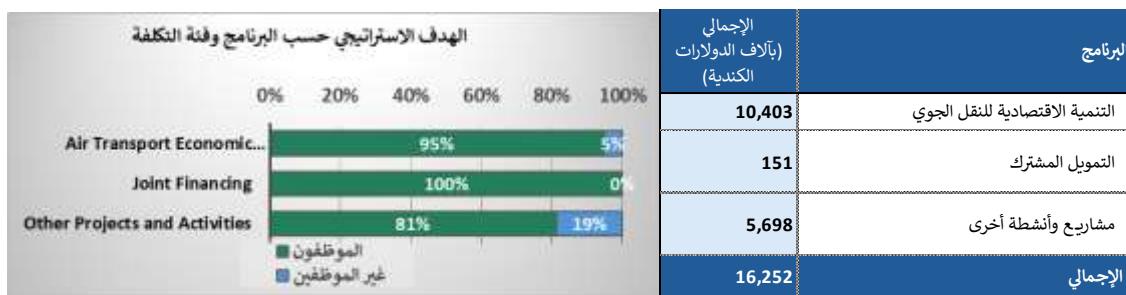
(بألاف الدولارات الكندية)

المجموع	غير الموظفين			الموظفون			الناتج / سنة				
	المجموع	الجزء غير الموظفين	2028	2027	2026	المجموع	الجزء للموظفين	2028	2027	2026	
3,071	203	72	67	64	2,867	1,000	957	910			(F1.1) تعزيز قدرات الدولة على استخدام بيانات الطيران بفعالية
2,279	186	66	62	58	2,094	732	699	663			(F1.2) قياس الآثار الاقتصادية للطيران ودعم احتياجات السياسات
172	5	2	2	2	166	59	57	50			(F1.3) تعزيز الاتفاques والتربيبات التعاونية من أجل خدمات الملاحة الجوية
2,928	188	67	62	59	2,740	956	913	872			(F2.1) تسهيل أئملة الطيران التي تساهم في نمو الناتج المحلي الإجمالي
1,580	138	48	45	45	1,443	503	481	458			(F2.2) تعزيز التوحيد القياسي لتحسين القدرة التنظيمية والاتصال والمنافسة
630	82	29	27	26	548	192	183	173			(F2.3) تعزيز فهم الدول للفوائد والتحديات المرتبطة بالتحرير
1,324	117	41	38	37	1,207	429	385	393			(F2.4) تحسين الكفاءة فيما يتعلق بإدارة المطارات وخدمات الملاحة الجوية
4,269	695	293	206	196	3,574	1,242	1,187	1,145			الخدمات المتعلقة بالاستراتيجية
16,252	1,613	617	510	486	14,639	5,113	4,863	4,664			الإجمالي

الشكل ١٧ الهدف F: الميزانية حسب البرنامج وفئة التكلفة



الشكل ١٨ الهدف F: الميزانية حسب البرنامج وفئة التكلفة



رابعاً — عوامل التمكين

عوامل التمكين العالية الأولوية

1,1 مليون دولار كندي قيمة الميزانية
1,1 منصباً (على أساس المعادل للدوام الكامل)

تعد عوامل التمكين العالية الأولوية (HPE) عامل شاملة حاسمة تدعم التنفيذ الناجح للأهداف الاستراتيجية وتتضمن تحقيق الفوائد في جميع المجالات الاستراتيجية. وتشمل عوامل التمكين العالية الأولوية التي تتضمنها الخطة الاستراتيجية وخطة الأعمال برنامج الإيكاو للتحسين التنظيمي المستمر والابتكار والمساواة بين الجنسين وجنب المواهب الجديدة إلى العمل في مجال الطيران والشراكات وتعبئة الموارد وتحقيق الاستدامة المالية.

الجدول ١٣: عوامل التمكين العالية الأولوية: الميزانية حسب الناتج

الميزانية للفترة 2026-2028: عوامل التمكين عالية الأولوية لكل السنة
(المبالغ بآلاف الدولارات الكندية، والوظائف محسوبة على أساس المعادل للوظائف بدءاً من السنة المالية 2028)

المجموع	خدمات عامة	فنيون دوليون	غير الموظفين	الإجمالي	عوامل التمكين عالية الأولوية		
					2028	2027	2026
-	-	-	143	143	49	48	46
1	0	1	-	939	325	312	302
1	0	1	143	939	1,082	374	360
							348

الشكل ١٩: عوامل التمكين العالية الأولوية — الميزانية حسب الناتج وفئة التكلفة



عوامل التمكين الداعمة

١٦٨,٣	مليون دولار كندي
	قيمة الميزانية
٢٣٢,١	منصباً
(على أساس المعادل للدولار) (الكامل)	

ينصب تركيز عوامل التمكين الداعمة (SE) على سرعة الاستجابة التشغيلية والأخلاقيات والنزاهة والشفافية والمساءلة والتتنوع والكفاءة والقدرة على الصمود في بيئات متعددة. ويتضمن تنفيذ أدوات التمكين الداعمة إطاراً قوياً قائماً على النتائج وعملية إعداد الميزانية وإدارة المخاطر، مع تعزيز التحسينات الشاملة والمحدثة عبر المجالات الإدارية مثل التمويل والموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والإعلام وأمن المعلومات وخدمات اللغات والمؤتمرات والسفر والأمن وإدارة المباني.

الجدول ١٤ : عوامل التمكين الداعمة: الميزانية حسب البرنامج

الميزانية للفترة 2026-2028 حسب نوافذ عوامل التمكين الداعمة

(بالآلاف الدولارات الكندية)

غير الموظفين	الموظفون	المجموع	2028	2027	2026	الميزانية المعتمدة للفترة 2023-2025	نوافذ عوامل التمكين الداعمة
1,303	10,258	11,561	3,989	3,882	3,691	9,364	(SE1.1) ترشيد أجهزة الحكم والإدارة لدى الإيكاو تحقيق الأداء المطل
1,816	6,988	8,804	3,040	2,919	2,845	8,617	(SE2.1) توفير خدمات الإيكاو المتبنى في مجال الشؤون القانونية والعلاقات الخارجية
359	1,937	2,296	794	763	738	2,194	(SE3.1) تعزيز مشاركة الإيكاو العالمية وأسمها المميز
273	966	1,238	425	411	403	620	(SE4.1) تعزيز الأخلاقيات والنزاهة داخل الإيكاو
661	4,509	5,170	1,788	1,735	1,648	3,959	(SE5.1) تقديم خدمات التقىيم وضمان الجودة من أجل نظم الإدارة
1,085	13,125	14,210	5,012	4,679	4,518	14,180	(SE6.1) الادارة المثلث للموارد المالية وخطط الأعمال
2,884	3,158	6,041	2,083	2,012	1,946	8,672	(SE7.1) خدمات إدارية كفءة تتسم بالفعالية والشفافية وسرعة التجاوب
1,381	5,207	6,588	3,159	1,748	1,681	2,069	(SE8.1) فعالية وكفاءة الخدمات التي تقدمها الأمانة العامة إلى أجهزة الحكم في الإيكاو
1,616	41,312	42,929	14,926	14,260	13,742	40,771	(SE9.1) خدمات متعددة اللغات/معلومات تتسم بالكافأة ومراعاة ظروف الوقت
2,781	21,926	24,707	8,546	8,224	7,938	20,459	(SE10.1) ضمان توفير الموارد البشرية الفعالة لتلبية أهداف الإيكاو واحتياجاتها من الموظفين
1,668	826	2,494	861	829	804	-	(SE11.1) الإبقاء على آليات رسمية لتسوية النزاعات المتعلقة بالموظفي
0	1,648	1,648	571	547	529	-	(SE12.1) تعزيز أمن المعلومات وفقاً لمعايير الأمم المتحدة/قطاع الطيران
9,353	14,170	23,523	8,220	7,809	7,493	22,183	(SE13.1) تعزيز خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وفقاً لمعايير الأمم المتحدة/قطاع الطيران
97	5,578	5,675	1,972	1,886	1,816	4,287	(SE14.1) تحسين خدمات المشتريات لدى الإيكاو
8,673	2,721	11,394	3,953	3,882	3,558	12,748	(SE15.1) تقديم خدمات السلامة/الفن لمكاتب الإيكاو
52	0	52	11	11	31	-	(SE16.1) إشادات بشأن العلاقات في أماكن العمل وتسويقة النزاعات بشكل ودي
34,004	134,327	168,331	59,350	55,598	53,382	150,122	الإجمالي

٥٥ - توقف ١١ خدمة للتخطيط والشركات وتباعدة الموارد في فترة الثلاث سنوات 2026-2028 (٣,٤ مليون دولار كندي)

الشكل ٢٠: عوامل التمكين الداعمة



٩ - تنقسم عوامل التمكين الداعمة إلى خدمات ذات صلة بالاستراتيجية (٧٣,٩ مليون دولار كندي) ودعم الأهداف الاستراتيجية والإدارة والشؤون الإدارية (٩٤,٥ مليون دولار كندي)

الجدول ١٥ : فئات عوامل التمكين الداعمة

(بآلاف الدولارات الكندية)

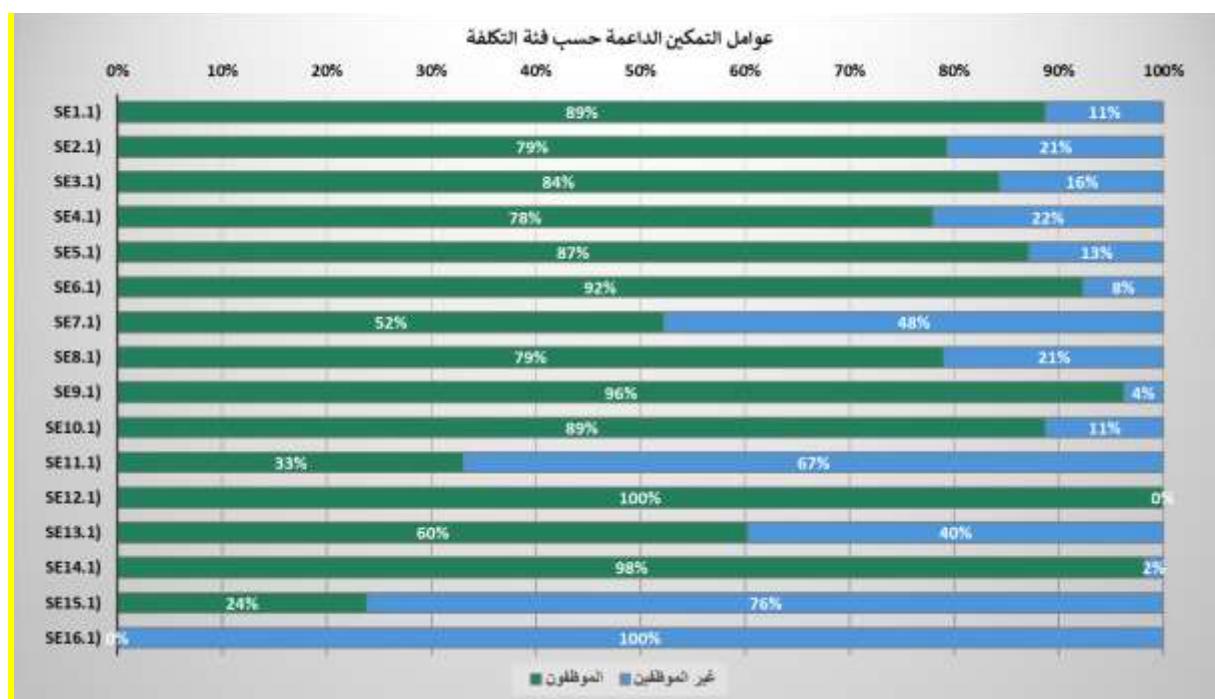
Total	2028	2027	2026	فئات عوامل التمكين الداعمة
73,862	26,507	24,133	23,222	خدمات متصلة بالاستراتيجية
94,469	32,843	31,466	30,161	دعم الأهداف الاستراتيجية والتنظيم والإدارة
168,331	59,350	55,598	53,382	الإجمالي

الجدول ١٦ : تمويل مراكز التكلفة المؤسسية ضمن عوامل التمكين الداعمة

(بآلاف الدولارات الكندية)

عامل التمكين الداعم المرجعي	المجموع	2028	2027	2026	الوصف	مركز التكلفة المؤسسية (CCC)
SE 6.1	909	312	303	294	تكليف التدقيق الخارجي والرسوم المصرفية	الإدارة المالية-CCC
SE 10.1	6,488	2,238	2,162	2,088	تكلفة التأمين الصحي بعد انتهاء الخدمة والرعاية الطبية المقدمة للموظفين دون مقابل	إدارة الموارد البشرية-CCC
SE 15.1	6,300	2,400	2,100	1,800	ترتيبات الإيجار وتقاسم التكاليف	الإدارة التشغيلية-CCC
SE 2.1, SE 7.1	2,829	976	936	916	التكاليف المتصلة بالأمم المتحدة، والاتفاقات المبرمة مع هيئات دولية	الادارة السياسية-CCC
	16,526	5,927	5,501	5,098		الإجمالي

الشكل ٢١: عوامل التمكين الداعمة — الميزانية حسب فئة التكلفة



خامساً — التمويل من خارج الميزانية

صندوق تكاليف الخدمات الإدارية والتشغيلية

الصندوق

صندوق تكاليف الخدمات الإدارية والتشغيلية

الوصف
أنشئ هذا صندوق^{١٠} لإدارة تكاليف تنظيم وإدارة برنامج الإيكاو لتنمية القدرات والتنفيذ، وهو يحقق إيرادات من مشاريع دعم التنفيذ التي يمولها. وينمو هذا الصندوق في المقام الأول من الرسوم الإدارية العامة لمشاريع دعم التنفيذ.

الجدول ١٧: صندوق تكاليف الخدمات الإدارية والتشغيلية — الإيرادات والنفقات والسداد/التحويل إلى الميزانية العادية للفترة

٢٠٢٨-٢٠٢٧-٢٠٢٦

(بآلاف الدولارات الكندية)

المجموع	٢٠٢٨	٢٠٢٧	٢٠٢٦	
٤٤ ١٢٢	١٥ ٢١٣	١٤ ٦٩٩	١٤ ٢١٠	الإيرادات
٣٠ ٨٣٠	١٠ ٧٥٦	١٠ ٣٥٥	٩ ٧٦٨	النفقات
٨ ٢٨٠	٢ ٧٦٠	٢ ٧٦٠	٢ ٧٦٠	السداد/التحويل إلى الميزانية العادية

(١) تشمل الميزانية الإرشادية السداد السنوية من صندوق تكاليف الخدمات الإدارية والتشغيلية إلى الميزانية العادية بمبلغ ٢,٨ مليون دولار كندي، وذلك لأغراض التخطيط. وتحل التعديلات اللاحقة على الميزانية الإرشادية وفقاً لأحكام المادة التاسعة من النظام المالي.

(٢) للربط مع خطة أعمال الإيكاو للفترة ٢٠٢٦-٢٠٢٧-٢٠٢٨، يتولى برنامج تنمية القدرات والتنفيذ مسؤولية تحقيق الهدف الاستراتيجي المتمثل في "عدم ترك أي بلد وراء الركب".

(٣) وستقوم الإيكاو، من خلال برنامجها لتنمية القدرات والتنفيذ، بتوجيه الدول الأعضاء ودعمها فيما يتعلق بالاضطلاع بمشروعات وأنشطة لبناء قدراتها المؤسسية وتعزيزها في امتداد قواعده الإيكاو وتوصياتها الدولية وإجراءاتها المتعلقة بخدمات الملاحة الجوية. وستتعزز جهود المساعدة بتطوير وتنفيذ منتجات وخدمات جديدة تهدف إلى تلبية الاحتياجات المتغيرة لدى الدول على نحو شامل. وسيجري ضمان زيادة تناجم النواuges وملاءمتها واتساقها على نطاق جميع المشاريع والأنشطة. وعلاوة على ذلك، سيجري تحسين الفعالية والكفاءة في التخطيط والتنفيذ من خلال الاستفادة من التكنولوجيا وتوحيد العمليات وتبسيطها، وتعزيز جهود العناية الواجبة وإدارة المخاطر. وسيؤدي تخصيص الموارد على النحو الأمثل عبر تعزيز التعاون مع الإدارات والمكاتب الإقليمية إلى زيادة إمكانية الوصول إلى الدعم الذي تقدمه الإيكاو والقدرة على تحمل تكاليفه وزيادة قيمته.

^{١٠} أنشئ بموجب أحكام المادة التاسعة من النظام المالي المالي للإيكاو

الصندوق الفرعي لتحقيق الإيرادات

الصندوق الفرعي لتحقيق الإيرادات

الوصف

تأسس هذا الصندوق في عام ٢٠٠٦ لتسجيل جميع الإيرادات والنفقات المتعلقة بأنشطة التمويل الذاتي. وهو يقوم بتطوير وترويج ونشر وحماية المنتجات والخدمات المستمدة من الملكية الفكرية للإيكاو بغرض تحقيق موارد إضافية لدعم تنفيذ الخطة الاستراتيجية للإيكاو وخطة أعمالها. ويستفيد الصندوق، من خلال أنشطته، من رصيد الإيكاو من الخبرات الفنية ومن معابرها وبياناتها، ويحميها في الوقت ذاته، بما يخلق موارد قيمة لقطاع الطيران العالمي إلى جانب المساهمة مالياً في استدامة المنظمة وتعزيز رسالتها المتمثلة في ربط العالم من خلال قطاع الطيران المدني الدولي المستدام الذي يكفل السلامة والأمن.

الجدول ١٨: الإيرادات والنفقات المتعلقة بالصندوق الفرعي لتحقيق الإيرادات ومساهمته في الميزانية العادلة للفترة ٢٠٢٦ - ٢٠٢٨

٢٠٢٨-٢٠٢٧

(بآلاف الدولارات الكندية)

مجموع	٢٠٢٨	٢٠٢٧	٢٠٢٦	
١٠٣٥٨٩	٣٦٨٣٤	٣٣٧٥٣	٣٣٠٠٢	الإيرادات
٧١٧٨٢	٢٥٢٨٣	٢٣٨١٦	٢٢٦٨٣	النفقات
٢٦٧٠٠	٨٩٠٠	٨٩٠٠	٨٩٠٠	السداد/التحويل إلى الميزانية العادلة

١) وتشمل الميزانية الإرشادية التحويل السنوي من الصندوق الفرعي لتحقيق الإيرادات إلى الميزانية العادلة بمبلغ ٨,٩ مليون دولار كندي، وذلك لأغراض التخطيط فقط. وتُجرى التعديلات اللاحقة على الميزانية الإرشادية وفقاً لأحكام المادة السابعة من النظام المالي والسياسة المتعلقة بالأنشطة المدرة للدخل.

٢) وتبلغ المساهمة المتوقعة من الصندوق في الميزانية العادلة ما يصل في مجموعه إلى ٢٦,٧ مليون دولار كندي للفترة الثلاثية ٢٠٢٦-٢٠٢٧-٢٠٢٨.

٣) وتساهم خطوط الأعمال الأساسية للصندوق مساهمة مباشرة في جميع الأهداف الاستراتيجية الستة للإيكاو (السلامة والأمن، والاستدامة البيئية، والتنقل السلس، والشمولية، والأطر القانونية، والتنمية الاقتصادية) مع النهوض بشكل خاص بعامل التمكين عالي الأولوية المتمثل في "الشراكات وتعبئة الموارد والاستدامة المالية" من خلال:

أ) المنشورات: تطوير وتوزيع الإرشادات والقواعد والتوصيات الدولية الأساسية في مجال الطيران، التي تدعم السلامة والأمن والاستدامة البيئية ونظم الملاحة الجوية الفعالة؛

ب) خدمات البيانات: توفير الإحصاءات الهامة في مجال الطيران وكذلك التحليلات ومنتجات البيانات المخصصة التي تسهل اتخاذ القرارات القائمة على الأدلة والتنمية الاقتصادية للنقل الجوي؛

ج) الترخيص: إدارة ورقابة النشر مع مراعاة الملكية الفكرية للإيكاو من خلال اتفاقات الترخيص للبيانات والمنشورات وغيرها من المحتويات المملوكة فكرياً لضمان الاستخدام السليم أثناء توليد الموارد؛

د) التدريب: تقديم برامج تدريب متخصصة في مجال الطيران من خلال برنامج الإيكاو للتدريب العالمي على الطيران، لتعزيز قدرات الدول الأعضاء على التنفيذ ودعم تنمية الموارد البشرية في جميع مجالات الطيران؛

- ه) الفعاليات: تنظيم المنتديات والندوات وحلقات العمل التي تسهل الحوار العالمي وتبادل المعرفة وبناء توافق الآراء بشأن التحديات والابتكارات الرئيسية في مجال الطيران؛
- و) التسويق والاتصال: تشغيل منصات رقمية مثل icao.tv unitingaviation.com، التي تبث الأحداث مباشرة وعند الطلب، مما يضمن وصول المعرفة الهامة إلى جميع البلدان دعماً لمبادرة "عدم ترك أي بلد وراء الركب".
- ٤) ويكتسي البرنامج التدريبي للصندوق أهمية خاصة لأنه يتيح نقل المعرفة المتخصصة في مجال الطيران من خلال منهجيات قائمة على الكفاءة والأساليب المبتكرة. وتستخدم هذه الأنشطة التدريبية نهج تصميم النظم التعليمية والتقييمات الناشئة لدعم تغيير القواعد والتوصيات الدولية على نطاق جميع الأهداف الاستراتيجية، مع تعزيز الشراكات التي توسع فرص التعلم واستخلاص الدروس على مستوى العالم.
- ٥) ومن خلال محفظته الشاملة من المنتجات والخدمات، لا يدر الصندوق إيرادات للمنظمة فحسب، بل يضخم أيضاً من تأثير الإيكاو من خلال نشر المعرفة التقنية والممارسات الموحدة والخبرة الفنية في مجال الطيران في جميع أنحاء العالم. وبالإضافة إلى ذلك، يوفر الصندوق خدمات المطبوعات بأسعار معقولة وفي الوقت المناسب لدعم أنشطة البرنامج والجهات المعنية في مجال الطيران، مما يزيد من تعزيز الكفاءة التشغيلية للمنظمة.

الملحق

- ١ يقدم هذا الملحق تحليلًا إضافيًّا لميزانية الإيكاو للفترة ٢٠٢٦-٢٠٢٧-٢٠٢٨ من منظورات مختلفة بما في ذلك الهيكل التنظيمي والمعلومات المالية الأخرى. ويبدأ بوصف لإدارات المنظمة ومكاتبها الرئيسية ومسؤوليات هذه الإدارات والمكاتب.

إدارة الملاحة الجوية (ANB)

- ٢ تتولى إدارة الملاحة الجوية زمام القيادة داخل المنظمة فيما يخص السلامة والملاحة الجوية. وتعمل هذه الإدارة على الوظائف الفنية الأساسية المبنية عن المهمة المنوطة بالمنظمة المبينة في اتفاقية شيكاغو وكذلك على الإدارة العامة للطيران بما يتناسب مع الخطة العالمية للسلامة الجوية والخطة العالمية للملاحة الجوية. وتضطلع تلك الإدارة بأنشطة في إطار أهداف الإيكاو الاستراتيجية: ضمان السلامة والأمن لكل رحلة جوية، وضمان أن يوفر الطيران للجميع تنقلًا سلساً ومبسراً وموثوقاً به، وعدم ترك أي بلد وراء الركب. وتشمل الوظائف والمهام الأساسية المتعلقة بإدارة الطيران ما يلي:

أ) وضع الرؤية الاستراتيجية والأهداف المتعلقة بالسلامة والملاحة الجوية من خلال إدارة وتحديث الخطة العالمية للسلامة الجوية والخطة العالمية للملاحة الجوية؛

ب) وضع القواعد القياسية والإرشادات والإجراءات لدعم سلامة قطاع الطيران المدني وكفاءته واستدامته الاقتصادية ومراعاته للبيئة؛

ج) تدقيق قدرات الدول والإشراف عليها في مجال مراقبة السلامة، وذلك دعماً لتنفيذ هذه القواعد والتوصيات الدولية وإجراءات خدمات الملاحة الجوية؛

د) تقديم الدعم للدول من أجل تنفيذ القواعد والتوصيات الدولية وإجراءات خدمات الملاحة الجوية؛

هـ) الاستجابة للأزمات التي تحل بالطيران المدني الدولي، مثل الثورات البركانية وظهور الأمراض السارية والنزاعات الإقليمية؛

و) معالجة جميع الجوانب الفنية لسلامة الطيران والملاحة الجوية، بما في ذلك ما يلي: المطارات، والتحقيق في الحوادث، وإدارة الحركة الجوية، وطب الطيران، والأرصاد الجوية، وإدارة معلومات الطيران، والاتصالات والملاحة والاستطلاع، والعمليات، وصلاحية الطائرات للطيران، والتدريب، وإجازة العاملين؛

ز) رصد الصحة العامة لنظم الطيران العالمية والإقليمية من خلال جمع بيانات ومعلومات السلامة من عدد مختلف من الجهات المعنية وبرنامج الإيكاو العالمي لتدقيق مراقبة السلامة الجوية وفقاً لنهج الرصد المستمر؛

ح) إدارة برنامج الإيكاو العالمي لتدقيق مراقبة السلامة الجوية، وبرامج تقييم المنظمات الإقليمية لمراقبة السلامة الجوية والمنظمات الإقليمية للتحقيق في الحوادث والواقع، التي ترصد جميع الدول والمنظمات الإقليمية على أساس مستمر، وتقدم الدعم في مجال التنفيذ إلى الدول والمنظمات الإقليمية لمراقبة السلامة الجوية والمنظمات الإقليمية للتحقيق في الحوادث والواقع؛

ط) تحديد وتحليل أوجه الخلل في التنفيذ، والثغرات في القواعد والتوصيات الدولية التابعة للمنظمة، فضلاً عن المشاكل الناشئة، وصياغة الاستراتيجيات والخطط لمعالجة المشكلات المبينة في التحليل؛

ي) معالجة التحديات والفرص الحالية والمستقبلية فيما يتعلق بالابتكار في مجال الطيران من خلال تسهيل تطوير ونشر الابتكار في الطيران الدولي، وتحديد مجالات الابتكار وتوجيهها وتنفيذها لزيادة فعالية المنظمة وكفاءتها؛

ك) تقديم خدمات الأمانة العامة إلى لجنة الملاحة الجوية من خلال الدعم الموضوعي والإجرائي واللوجستي؛

ل) مساعدة الدول في تحقيق مستويات عالية من السلامة والحفاظ على هذه المستويات مع تحقيق نمو ثابت ومستدام في قطاع الطيران الدولي من خلال تزويد هذه الدول بمجموعات شاملة وكاملة من الأدوات التنظيمية التي تشمل ما يلي:

(١) مجموعة من "القواعد والتوصيات الدولية" لضمان تطور الطيران على نحو آمن ومنتظم

- الملحق ١- إجازة العاملين
- الملحق ٢- قواعد الجو
- الملحق ٣- خدمات الأرصاد الجوية الخاصة بالملاحة الجوية الدولية
- الملحق ٤- خرائط الملاحة الجوية
- الملحق ٥- وحدات القياس التي ينبغي استخدامها في العمليات الجوية والأرضية
- الملحق ٦- تشغيل الطائرات
- الملحق ٧- علامات جنسية وتسجيل الطائرات
- الملحق ٨- صلاحية الطائرات للطيران
- الملحق ١٠- اتصالات الطيران
- الملحق ١١- خدمات الحركة الجوية
- الملحق ١٢- البحث والإنقاذ
- الملحق ١٣- التحقيق في حوادث ووقائع الطيران
- الملحق ١٤- المطرارات
- الملحق ١٥- خدمات معلومات الطيران
- الملحق ١٨- النقل الآمن للبضائع الخطيرة بطريق الجو
- الملحق ١٩- إدارة السلامة

(٢) مجموعة من "إجراءات خدمات الملاحة الجوية" لضمان مراعاة الاتساق في تنفيذ القواعد القياسية والتوصيات الدولية:

- إدارة الحركة الجوية (Doc 4444)
- عمليات الطائرات (Doc 8168)
- مختصرات رموز الإيكاو (Doc 8400)
- التدريب (Doc 9868)
- المطرارات (Doc 9981)
- إدارة معلومات الطيران (Doc 10066)
- إدارة المعلومات (Doc 10199)

(٣) مجموعة من الأدلة وحلقات العمل وغير ذلك من الإرشادات لضمان فهم القواعد والتوصيات الدولية (SARPs) والسياسات على نحو ملائم؛

(٤) مجموعة من الأدوات لتوفير البيانات والتحليلات وغير ذلك من المعلومات لمساعدة الدول في اتخاذ القرارات على الصعيدين الإقليمي ودون الإقليمي، وأدوات لتبسيط التنفيذ على الصعيد العالمي.

-٣ ولإنجاز هذه المهام بطريقة تتسم بالكفاءة والفعالية، تقوم إدارة الملاحة الجوية (ANB) بتعزيز شبكة السلامة وموارد الملاحة الجوية التي تقوم من خلالها بتنسيق العمل الذي يضطلع به أكثر من ٦٠٠ خبير من شتى أنحاء العالم يعملون في أفرقة خبراء وأفرقة دراسات وفرق عمل من أجل وضع الأحكام الفنية؛ والحفاظ على الاتصال والتسيير المستمر مع المنظمات الدولية التي تمثل جميع القطاعات الرئيسية في شبكة الطيران (التي تتطور وتتنوع بشكل متزايد)؛ والقيام من ناحية أخرى برفع مستوى المهارات والخبرات لدى الدول والكيانات المعنية بالطيران من خلال إقامة شراكات لتوفير التدريب والأدوات وغير ذلك من الأمور.

إدارة النقل الجوي (ATB)

-٤ تضطلع إدارة النقل الجوي بأنشطة في إطار أهداف الإيكاو الاستراتيجية: ضمان السلامة والأمن لكل رحلة جوية، والطيران المستدام بيئياً، وضمان أن يوفر الطيران للجميع تنقلا سلساً وميسراً وموثقاً به، والتنمية الاقتصادية للنقل الجوي، وعدم ترك أي بلد وراء الركب.

-٥ وهي مسؤولة عن توفير مساعدة الخبراء اللازمة للجمعية العمومية والمجلس ولجنة النقل الجوي ولجنة أمن الطيران ولجنة المناخ والبيئة ولجنة الدعم المشترك لخدمات الملاحة الجوية وللجنة الخاصة لتنسيق الأمن الإلكتروني ولجنة حماية البيئة في مجال الطيران، واجتماعات المؤتمر التخصصي والأقسام وأفرقة الخبراء وأفرقة العمل المتعلقة بهذه الأهداف الاستراتيجية. وتتولى الإدارة مهمة إعداد وتحديث القواعد والتوصيات الدولية في الملحق ٩ و ١٧ ، والسياسات والإرشادات الخاصة بالنقل الجوي (مثل لائحة النقل الجوي واقتراحات المطرارات وخدمات الملاحة الجوية، وتمويل البنى الأساسية للطيران)، والمواصفات الخاصة بوثائق السفر المقررة آلياً، فضلاً عن وضع السياسات والتدابير المتعلقة بالبيئة.

-٦ وبالإضافة إلى ذلك، تتولى إدارة النقل الجوي تنفيذ ما يلي:

(أ) الخطة العالمية لأمن الطيران (GASEP)،

(ب) برنامج الإيكاو العالمي لتقديق أمن الطيران وفقاً لنهج الرصد المستمر (USAP-CMA)،

(ج) واستراتيجية الإيكاو الخاصة ببرنامج الإيكاو لتحديد هوية المسافرين،

(د) خطة التدابير العالمية القائمة على آليات السوق في صورة خطة التعويض عن الكربون وخفضه في مجال الطيران الدولي (خطة كورسيا)،

(هـ) الهدف العالمي الطموح طویل الأجل للطيران الدولي المتمثل في خفض صافي انبعاثات الكربون إلى الصفر بحلول عام ٢٠٥٠.

-٧ ويزداد تركيز الإدارة على مبادرة "عدم ترك أي بلد وراء الركب" من خلال توفير المساعدة للدول، على سبيل المثال في إطار تصحيح أوجه الخلل التي حددتها البرنامج العالمي لتقديق أمن الطيران وفقاً لنهج الرصد المستمر، وتنفيذ السياسات والإعلانات المعنية بالنقل الجوي، وخطة كورسيا وإعداد وتنفيذ خطط العمل الطوعية المعنية بأنشطة الحد من انبعاثات ثاني أكسيد الكربون. كما تقوم الإدارة، فضلاً عن ذلك، بصنون واتاحة الحصول على البيانات/الإحصاءات والتحليلات الاقتصادية والأدوات والنتائج الخاصة بالطيران المدني. وتعمل الإدارة مع المكاتب الأخرى في المنظمة، بما في ذلك المكتب الإقليمية والهيئات الأكاديمية، وتقوم بالاتصال والتسيير فيما يتعلق بالقضايا المذكورة أعلاه مع جميع هيئات الأمم المتحدة وغيرها من المنظمات الدولية، وخاصة مع اتفاقية الأمم المتحدة الإطارية المتعلقة بتغير المناخ (UNFCCC) ومنظمة السياحة العالمية (UNWTO) والمنظمة العالمية للجمارك (WCO) والمنظمات الإقليمية المعنية بالطيران المدني.

إدارة الشؤون القانونية والعلاقات الخارجية (LEB)

-٨ تضطلع إدارة الشؤون القانونية وال العلاقات الخارجية ببرنامج قانون الجو الدولي بهدف تعزيز الإطار القانوني الدولي للتصدي بفعالية لتحديات الطيران المدني العالمية والناشئة من خلال اتفاقية شيكاغو و ملحقها وغيرها من مواثيق قانون الجو، كما تسdi المشورة وتقدم بشأن المسائل القانونية وال العلاقات الخارجية بشكل عام، و دعما للأهداف الاستراتيجية الأخرى وكذلك عوامل التمكين لدى الإيكاو.

أ) الهدف الاستراتيجي: تنفذ إدارة الشؤون القانونية وال العلاقات الخارجية مشروعين في إطار برنامج قانون الجو الدولي:

(١) تشجيع التصديق على مواثيق قانون الجو الدولي وتنفيذها على نطاق واسع؛ (٢) تسهيل تطوير مواثيق ومواد إرشادية بشأن قانون الجو الدولي من أجل الاستجابة للتحديات والفرص الناشئة. و تعمل الإدارة بصفة أمين اللجنة الدائمة للمنظمة - اللجنة القانونية، التي شكلتها الجمعية العمومية، و تتتألف من خبراء قانونيين من ١٩٣ دولة عضوا. و توفر الإدارة الدعم من أجل مختلف مجموعات العمل و فرق العمل و مجموعات الدراسة من أجل إجراء البحث و دراسة الموضوعات في إطار برنامج عمل اللجنة القانونية. و تقدم الإدارة الدعم الشامل باسم الأمانة العامة من أجل إدارة تسوية الخلافات عملا بالفصل الثامن عشر من اتفاقية شيكاغو.

ب) عوامل التمكين الداعمة: في إطار دعم الأهداف الاستراتيجية الأخرى و عوامل التمكين لدى الإيكاو، تقدم الإدارة المشورة والآراء القانونية إلى الدول الأعضاء في الإيكاو، وأجهزة الحكم، و رئيس المجلس والأمين العام، فضلا عن إدارات الإيكاو و مكاتبها الأخرى و مكاتبها الإقليمية بشأن أي مسألة قانونية، ولا سيما فيما يتعلق بالقانون الدولي و قانون الجو؛ واستعراض جميع الاتفاقيات والعقود. المشاركة في إدارة نظام العدالة الداخلي؛ والاضطلاع بوظائف المنظمة فيما يتعلق بإيداع مواثيق المعاهدات و تسجيل اتفاقيات الطيران. و فيما يتعلق بمسائل العلاقات الخارجية، تتولى الإدارة المسئولية بما يلي: الحفاظ على علاقات عمل وثيقة و منسجمة مع الدول الأعضاء؛ و الحفاظ على علاقات عمل وثيقة و منسجمة مع الدول الأعضاء؛ و الاضطلاع على علاقات عمل وثيقة و منسجمة مع الدول الأعضاء؛ و العمل كمركز تسيير علاقات المنظمة مع الحكومة المضيفة؛ والاضطلاع بمهام الاتصال والبروتوكول؛ و رصد و تقديم التوجيه و المشورة في مجال السياسة العامة بشأن الأحداث السياسية الجارية التي قد تؤثر في الإيكاو.

-٩ قسم الإعلام (COM): وهو مسؤول أمام مدير مكتب الشؤون القانونية وال العلاقات الخارجية، كما يقدم الدعم التغذيلي لمكتب رئيس المجلس. و يضطلع قسم الإعلام في المقام الأول بمسؤولية إبراز صورة الإيكاو أمام العالم من خلال الإشراف على الإعلام الجماهيري للإيكاو و سمتها المميزة. كما يعمل القسم على زيادة الوعي على مستوى القطاع بألوبيات الإيكاو و منجزاتها من خلال الخطاب والمقالات التي تقدم باسم الرئيس والأمين العام بالإضافة إلى الإشراف على العلاقات مع وسائل الإعلام وإعداد المنتجات الإخبارية و البيانات و رسائل المنظمة الأخرى لموقع وسائل الإعلام الاجتماعية و التقليدية كي يتثنى للجمهور أن يتقدّم رسالة الإيكاو و دورها. و يندرج هذا القسم تحت بند عوامل التمكين الداعمة، ولكنه يؤدي المهام والواجبات المعروفة عادة في منظومة الأمم المتحدة باسم "الإعلام الجماهيري"

إدارة الشؤون الإدارية والخدمات (ADB)

-١٠ إدارة الشؤون الإدارية والخدمات هي المسؤولة عن تقديم الدعم الإداري الأساسي للمنظمة في مجالات تشمل الموارد البشرية، وامتثال الموظفين وتسوية النزاعات و المسائل التأديبية؛ واللغات و المطبوعات و خدمات المؤتمرات؛ تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وإدارة المعلومات؛ وأمن المعلومات؛ وسلامة و أمان؛ وبناء و الخدمات العامة؛ و السجلات و المحفوظات؛ و خدمات

السفر؛ وإدارة الممتلكات والخدمات اللوجستية؛ وخدمات المشتريات؛ وأمانة الجمعية العمومية والمجلس. ويُعد كل مجال وظيفي من مجالات الخدمات الإدارية أمراً بالغ الأهمية لدعم تنفيذ الأهداف الاستراتيجية وعوامل التكين.

- ١١ تشمل أولويات إدارة الشؤون الإدارية والخدمات في مجال إدارة الموارد البشرية الأهداف المحددة في إطار استراتيجية "الناس أولاً": التحول الثقافي، وتحول الموارد البشرية، وتنمية الأفراد، والفعالية التنظيمية وخبرة الموظفين. وقد شهدت هذه الأهداف تنفيذ مشاريع محددة في بعض المجالات، مثل: تحسين نسبة النساء في المناصب العليا، وتطوير القيادة، وتنفيذ نظام تحطيط موارد المؤسسة، والتحول الرقمي (الرقمنة) في مجال الموارد البشرية، وتنقل المواهب وتحسينها في مجالات عملية الموارد البشرية وبخاصة التوظيف.

- ١٢ وتدعم إدارة الشؤون الإدارية والخدمات المنظمة في جهودها المستمرة لتعزيز وتبسيط الأنشطة المتعلقة بامتثال الموظفين وتسوية النزاعات، بما في ذلك معالجة القضايا المتصلة بالمسائل التأديبية. وتولي الإدارة الأولوية للالتزام موظفي الإيكاو بالإطار التنظيمي للإيكاو وامتثالهم له.

- ١٣ كما توفر الإدارة خدمات اللغات والمطبوعات وإدارة المؤتمرات بجودة عالية. وكهدف رئيسي لاستراتيجية الإيكاو لتعدد اللغات، تُعد خدمات اللغات بجميع لغات العمل لدى الأمم المتحدة والإيكاو أمراً ضرورياً لتعزيز الحوار الدولي، وتعزيز الشراكات، وضمان التواصل الفعال بشأن قضايا الطيران المدني. ويمكن التركيز، فيما يتعلق بخدمات إدارة المؤتمرات، على استخدام الاتجاهات والتكنولوجيات لتسهيل زيادة الدول الأعضاء وقطاع الطيران في اجتماعات الإيكاو وفعالياتها.

- ١٤ كما تدعم الإدارة عمل المنظمة من خلال توفير خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الأساسية التي تعكس زيادة تنقل موظفي الإيكاو، ورقمنة قدرات الإيكاو الضرورية في مجال الأعمال، وال الحاجة إلى توفير أحدث البيانات من خلال مؤشرات متابعة تفاعلية وتتفق العمل لاتخاذ القرارات المناسبة. وتتطور عمليات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات باستمرار لتنماشى مع أفضل ممارسات القطاع والأمم المتحدة مما يضع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كشريك لا غنى عنه للنمو المستدام وأداة للتحول داخل المنظمة.

- ١٥ وعلاوة على ذلك، تشرف الإدارة على أمن المعلومات في المنظمة، وتعزز أمن المعلومات من خلال اتباع استراتيجية شاملة وقائمة على المخاطر ومبنية على النضج المؤسسي وتدمج الأمان التنظيمي والتشغيلي. وقد قاد هذا النهج الإيكاو إلى النجاح في الحصول على شهادة IEC/ISO ٢٠٢٢:٢٧٠٠١. ولا تزال الإيكاو ملتزمة بالحكومة وإدارة المخاطر والامتثال في مجال أمن المعلومات من خلال عمليات تدقيق دولية مستقلة لمراقبة السلامة، والتي تستند إلى معايير القطاع، وسوف تخضع لإعادة الاعتماد في عام ٢٠٢٨ للحفاظ على قوة الضوابط الأمنية وتعزيز إطارها لإدارة المخاطر باستمرار.

- ١٦ ومن خلال خدمات الشراء المعززة (PRO)، تدعم إدارة الشؤون الإدارية والخدمات عمليات المنظمة من خلال تحقيق أفضل قيمة مقابل المال في جميع أنشطة المشتريات التي تتم وفقاً لقواعد المشتريات في الإيكاو، والنظام المالي والقواعد المالية للإيكاو، واتباع أفضل الممارسات المعتمد بها في منظومة الأمم المتحدة، لا سيما في الجوانب المتعلقة بالاستدامة.

- ١٧ كما يوفر قسم السلامة والأمن والخدمات العامة التابع للإيكاو بدءاً من إدارة الفعاليات والاجتماعات وإدارة المباني والخدمات الأمنية وإدارة استمرارية الأعمال وخدمات السفر، وانتهاءً بمراقبة الممتلكات والخدمات اللوجستية وإدارة المفوضيات. وتقدم هذه الخدمات الرئيسية لدعم العمليات اليومية للمنظمة، ولا سيما فيما يتعلق بإدارة مركز مؤتمرات الإيكاو ومنصاته الافتراضية كأماكن لعقد اجتماعات هامة تجمع بين الجهات المعنية داخل الإيكاو، من الخبراء إلى صانعي القرار في أجهزة الحكم.

-١٨ وتحتطلع الإدارة بدور مركزي في تقديم خدمات الأمانة العامة إلى أجهزة حكم الإيكاو، بما في ذلك الجمعية العمومية والمجلس، وذلك من خلال الدعم الموضوعي والإجرائي واللوجستي. ويشمل ذلك إعداد الوثائق الرئيسية ونشرها، مثل موجزات قرارات المجلس (C-DEC)، وموجزات محاضر اجتماعاته (C-MIN)، وقرارات الجمعية العمومية السارية. وعلاوة على ذلك، تتولى الإدارة تنسيق عملية الانتخاب في الجمعية العمومية لانتخاب الدول الأعضاء في المجلس، فضلاً عن عملية انتخاب رئيس المجلس والأمين العام ومفوضي لجنة الملاحة الجوية إلى جانب تعيين رئيس لجنة الملاحة الجوية.

-١٩ وبحكم إدراك إدارة الشؤون الإدارية والخدمات لمدى الخدمات الواسعة النطاق التي تقدمها للمجالات الشاملة لعمليات المنظمة، فإنها تمثل عامل تمكنٍ تنظيمي يبقي الإيكاو على المسار الصحيح لتحقيق أهدافها وبرامجه ككل.

إدارة تنمية القدرات والتنفيذ (CDI)

-٢٠ تعمل إدارة تنمية القدرات والتنفيذ بصفتها الذراع التنفيذي للمنظمة، حيث تتيح تقديم الدعم التنفيذي المعزز بشكل فعال عبر قطاع الطيران المدني بكافة أطيافه. كما تقدم الإدارة حلولاً فعالة وشاملة للدول الأعضاء وقطاع الطيران تهدف إلى تحقيق أهداف السلامة والأمن وحماية البيئة والتنمية المستدامة مع ضمان الامتثال لقواعد الإيكاو وتوصياتها الدولية. وهي التي تتصدر جهود المنظمة من أجل النهوض بمبادرة "عدم ترك أي بلد وراء الركب"، ليس من خلال أنشطة دعم التنفيذ فحسب، بل أيضاً من خلال ولالياتها المتعلقة بتعيئة الموارد وتوليد الإيرادات، وكذلك من خلال تنفيذ البرامج التي تركز على المساواة بين الجنسين واجتذاب المواهب الجديدة إلى العمل في مجال الطيران.

مكتب رئيس المجلس

-٢١ يتولى مكتب رئيس المجلس تسهيل عمل المجلس الذي يمثل جهاز حكم المنظمة، وذلك من خلال تقديم الدعم الموضوعي لرئيسه فيما يتعلق بالاضطلاع بمسؤوليات الرئيس العديدة ومهامه الحاسمة. وهو يتولى إدارة أنشطة محددة تتعلق بالمجلس ولجانه الدائمة والجمعية العمومية. كما يوفر المعلومات والتوجيه لأعضاء الوفود الوطنية وسلطات الطيران المدني في الدول الأعضاء والمنظمات الدولية فيما يتعلق بأنشطة المجلس وبرنامج عمله.

مكتب الأمين العام (OSG)

-٢٢ يتحمل مكتب الأمين العام مسؤولية التوجيه العام عمل الأمانة العامة وإدارتها بشكل فعال وناجع. ويحافظ على السمعة الطيبة للإيكاو من خلال تقديم خدمات ومنتجات جيدة لخدمة مصالح مجتمع الطيران المدني الدولي. ويعمل المكتب على تعزيز ثقافة تنظيمية تتمثل في الشفافية والنزاهة والمساءلة على مستوى المنظمة، وذلك وفقاً لإطاري الأخلاقيات والمساءلة لدى الإيكاو. كما يشجع على تعزيز ثقافة قائمة على النتائج بغرض تحديد أساليب عمل المنظمة ومواكبة الابتكار. وهو المسؤول عن الإشراف على وضع وتحديث تفاصيل خطة أعمال المنظمة وإعداد مقترنات الميزانية لتنفيذ برنامج العمل، وضمان الاستخدام الناجع والشفاف والفعال للموارد البشرية والمالية للمنظمة من خلال مكتب إدارة محفظة المشاريع المؤسسية. ويتحلى المكتب الكفاءات داخل الأمانة العامة في إطار عالم التمكين عالي الأولوية من أجل التحسين التنظيمي المستمر.

-٢٣ وتبع المكاتب التالية مباشرة لمكتب الأمين العام:

أ) **المكاتب الإقليمية (RO):** تُعد المكاتب الإقليمية السبعة (الواقعة في باريس وداكار ونيروبي ولیما ومکسیکو وبانکوک والقاهرة) مسؤولة في المقام الأول عن البقاء على تواصل مع الدول الواقعة في دائريتها ومع المنظمات المعنية، والهيئات الإقليمية للطيران المدني ووكالات وبرامج الأمم المتحدة. وتتضمن هذه المكاتب التنسيق فيما بين الأقاليم وتعزز دقة التوقيت والتناسق في تنفيذ سياسات الإيكاو وقراراتها وقواعدها وتوصياتها الدولية وخططها الخاصة بالمالحة الجوية.

كما أنها توفر الإرشاد الفني وتساعد الدول على تنفيذ الأنشطة. وقد افتتح في شهر يونيو عام ٢٠١٣ أول مكتب إقليمي فرعي تابع للمكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ في بيجين، بالصين. كما أُنشئ في شهر يونيو عام ٢٠٢٣ مكتب اتصال للإيكاو تابع أيضاً للمكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ، بغرض تعزيز الدعم الدول الجزرية الصغيرة النامية في منطقة المحيط الهادئ، ومقره في مدينة نادي بجزر فيجي. وتساهم المكاتب الإقليمية في تحقيق جميع الأهداف الاستراتيجية.

ب) فرع الشؤون المالية (FIN): يتولى هذا الفرع مسؤولية وضع وتطبيق السياسات والإجراءات الخاصة بالميزانية والمحاسبة والشؤون المالية والإدارة المالية للميزانية المعتمدة وفقاً للنظام المالي والقواعد المالية وتوجيهات الجمعية العمومية والمجلس. ويتوالى فرع الشؤون المالية معاملات المصارف والاستثمار الخاصة بأموال المنظمة. ويتوالى رئيس فرع الشؤون المالية وظيفة أمين اللجنة المالية. وبظل رئيس فرع الشؤون المالية، بوصفه المسؤول المالي الرئيسي في المنظمة، على اتصال وثيق بمراجع الحسابات الخارجي ويصادق على جميع بيانات الإيكاو المالية. ويندرج فرع الشؤون المالية تحت عوامل التمكين الداعمة - التنظيم والإدارة، ويقدم الخدمات المالية.

ج) مكتب الرقابة الداخلية (OIO): يتولى هذا المكتب مسؤولية التقييم المنهجي والتدقيق الداخلي والخدمات الاستشارية لأهداف الإيكاو الاستراتيجية وعملياتها ومهامها وبرامجهها ومشاريعها وأنشطتها. وهذا المكتب مكلف أيضاً بأداء دور جهة التنسيق مع وحدة التفتيش المشتركة، وهو المسؤول عن الأعمال التنسيقية المرتبطة بإعداد تعليقات فريق الإدارة وخطة العمل الإدارية لتنفيذ توصيات وحدة التفتيش المشتركة، ومتابعة حالة التوصيات المتعلقة التي صدرت سابقاً مع المديرين المسؤولين عن تنفيذها. وعلاوة على ذلك، يقدم المكتب خدمات الأمانة العامة إلى اللجنة الاستشارية للتقييم والمراجعة. ويندرج مكتب ضمن عوامل التمكين الداعمة، ويتوالى وظيفة التقييم والتدقيق الداخلي.

د) ويعمل مكتب الأخلاقيات وفقاً لمبادئ الاستقلالية والحياد والسرية، ويهدف كل نشاط من أنشطته إلى تعزيز وترويج السلوك الأخلاقي والنزاهة والمساءلة والشفافية والاحترام داخل الإيكاو. وفي هذا السياق، يقدم مكتب الأخلاقيات المشورة والنصيحة السرية بشأن التحديات والمعضلات الأخلاقية إلى فريق الإدارة والموظفين، بغض النظر عن نوع العقد ومدته. كما يساعد الأمين العام والمجلس في تتميم ورعاية ثقافة تنظيمية قوية تراعي السلوك الأخلاقي واتخاذ القرار، حيث يقوم فريق إدارة الإيكاو وموظفوها بمراعاة مهامهم وأدائها بطريقة تتفق مع أعلى معايير السلوك والتقدم بالبلاغات دون خوف من الانتقام. كما يعمل المكتب كمدافع رئيسي عن مبادئ الإيكاو وقيمها، بما في ذلك من خلال أنشطة التوعية والاتصال، مما يعزز الثقة في المنظمة ويصون سمعتها، داخلياً وخارجياً. ويدبر المكتب أيضاً سياسة الإيكاو بشأن الحماية من الانتقام وبرامج الإيكاو الخاصة بالإفصاح المالي والإعلان عن تضارب المصالح.

الميزانية حسب الهيكل التنظيمي

- ٢٤ ويمكن الاطلاع على الهيكل التنظيمي للإيكاو في نهاية هذا القسم^{١١}. ويقدم الجدول ١٩ أدناه توزيع الميزانية للفترة ٢٠٢٦-٢٠٢٧-٢٠٢٨ حسب الهيكل التنظيمي للمنظمة، ومقارنتها بالميزانية المعتمدة للفترة ٢٠٢٦-٢٠٢٧-٢٠٢٨، وإنفاق عام ٢٠٢٤.

الجدول ١٩ : الميزانية حسب الهيكل التنظيمي للإيكاو
الميزانية للفترة 2026-2028 حسب الإدارة
(بآلاف الدولارات الكندية)

% من الإجمالي	المجموع	تقديرات الميزانية			الميزانية المعتمدة للفترة 2023-2025	إنفاق عام 2024	الإدارة
		2028	2027	2026			
17.2%	64,616	22,386	21,454	20,775	63,116	20,561	إدارة الملاحة الجوية (ANB)
11.8%	44,550	15,403	14,748	14,398	43,863	14,774	إدارة النقل الجوي (ATB)
21.3%	80,049	28,169	26,490	25,389	79,049	23,368	RO
3.3%	12,519	4,304	4,223	3,992	10,810	3,895	إدارة الشؤون القانونية والعلاقات الخارجية
28.6%	107,592	38,056	35,400	34,135	129,198	47,086	* إدارة الشؤون الإدارية والخدمات (ADB)
4.4%	16,526	5,927	5,501	5,098	-	-	** مركز التكفة المؤسسية (CCC)
8.4%	31,785	11,071	10,568	10,146	31,522	11,380	*** مكتب الأمين العام (OSG)
5.0%	18,939	6,536	6,284	6,119	-	-	**** متنوعات
100%	376,576	131,852	124,670	120,054	357,560	121,064	الإجمالي

* تشير إلى توقف الهدف التحويلي وبعد التكاليف المؤسسية

** تعرض موجز التكاليف المؤسسية ضمن مركز التكفة المؤسسية

*** تشمل مكتب الرئيس

**** تشمل زيادة لمرة واحدة بقيمة 18,9 مليون دولار كندي

حركة الوظائف

-٢٥ ترد التغييرات في الوظائف حسب فئة الوظيفة في الجدول أدناه. وتشمل تنقلات الموظفين ما مجموعه ٩ وظائف مدرجة في الميزانية العادية من إدارة تنمية القدرات والتنفيذ كعملية نقل غير مؤثرة من حيث التكلفة، مع زيادة مالية متناسبة من الصندوق الفرعي لتحقيق الإيرادات وصناديق تكاليف الخدمات الإدارية والتشغيلية. وتواصل الأمانة العامة الاستفادة المثلثي من مواردها البشرية باستخدام الموظفين والخبرات الداخلية وأوجه التأثر التشغيلية بين الوحدات التنظيمية. وتبذل كل الجهود الممكنة لتقليل التأثير على الموظفين أو المنظمة من خلال التركيز على إلغاء الوظائف الشاغرة ونقل الموظفين.

الجدول ٢٠ : حركة الوظائف ما بين عامي ٢٠٢٥ و ٢٠٢٨

على أساس المعدل للدراهم الكامل

نوع التغيير	نوع التغيير	نوع التغيير	حركة الموظفين						الفترة
			سنة 2028	غير ذلك**	مغادرة	دمج*	جديدة	سنة 2025	
- خفض الدرجة	- ترقية	*** صافي التغيير	- 1.0	23.0	- 1.0	-	-	24.0	مدير
8.0	19.0	15.0	298.8	5.4	10.0	4.0	25.0	274.4	فني
4.0	27.0	2.0	244.7	- 3.7	6.0	5.0	8.0	241.4	عام
12.0	46.0	16.0	566.5	1.7	17.0	9.0	33.0	539.8	الإجمالي الكلي:

* الوظائف المدمجة في الميزانية العادية من روافد تمويل أخرى مع الزيادة المقابلة في التمويل

** تعديلات (على أساس المعدل للدراهم الكامل) والتغييرات المتاخرة، والتقويبات / خفض الدرجة

*** التغيير الكلي الناتج عن استحداث أو إلغاء وظائف

الميزانية حسب حسابات الموازنة

-٢٦ يقدم الجدول أدناه تفصيلاً للميزانية للفترة ٢٠٢٦-٢٠٢٧-٢٠٢٨ حسب حسابات الميزانية. وتعرض تكاليف الموظفين بشكل منفصل لفئات الموظفين الدوليين من الفئة الفنية وفئة الخدمات العامة، وتشمل المرتبات والاستحقاقات والبدلات والتأمين الصحي بعد انتهاء الخدمة والتعويضات المحتملة لإنتهاء خدمة الموظفين. وتقسام التكاليف غير المتعلقة بالموظفي حسب ما يلي: المقاولون الأفراد، والاستعانة بمصادر خارجية، والتكاليف الأخرى المتعلقة بالموظفي، والنفقات التشغيلية المتعددة، وتأجير وصيانة المباني، والخدمات المتخصصة، والمستلزمات والم المواد الاستهلاكية والمعدات، والسفر، والضيافة.

الجدول ٢١: الميزانية حسب حساب الميزانية

الميزانية للفترة ٢٠٢٤-٢٠٢٥-٢٠٢٦ حسب حساب الميزانية

(بألاف الدولارات الكندية)

نسبة من الإجمالي	Total	تقديرات الميزانية			الميزانية المعتمدة للفترة ٢٠٢٣-٢٠٢٤	إنفاق عام ٢٠٢٤	حساب الميزانية	فئة التكلفة
		٢٠٢٨	٢٠٢٧	٢٠٢٦				
66.5%	250,391	87,265	82,936	80,191	225,490	71,267	الوظائف الفنية الدولية	الموظفون
16.9%	63,577	21,997	21,209	20,371	59,829	17,324	وظائف الخدمات العامة	
83.4%	313,968	109,262	104,144	100,562	285,319	88,591	المجموع الفرعى للموظفين	
2.8%	10,396	3,795	3,394	3,207	9,826	8,968	المقاولون الأفراد	
4.7%	17,802	6,672	5,649	5,481	20,859	2,165	الاستعانة بمصادر خارجية	
0.6%	2,413	905	757	750	2,974	896	التكاليف الأخرى المتعلقة بالموظفيين	
0.6%	2,191	842	687	663	1,451	1,313	النفقات التشغيلية المتعددة	
2.7%	10,203	3,630	3,457	3,117	10,572	2,806	تأجير وصيانة المباني	
1.5%	5,645	1,925	1,896	1,823	1,708	646	الخدمات المتخصصة	
0.9%	3,419	1,130	1,221	1,068	13,449	11,292	المستلزمات والم المواد الاستهلاكية والمعدات	
2.8%	10,444	3,661	3,432	3,351	11,221	4,353	السفر	
0.0%	96	33	32	31	180	33	الضيافة	
16.6%	62,609	22,591	20,526	19,492	72,240	32,473	للمجموع الفرعى لغير الموظفين	غير الموظفين
100%	376,577	131,853	124,670	120,054	357,559	121,064	الإجمالي الكلى	

*أعيد صياغة الميزانية المعتمدة للفترة ٢٠٢٣-٢٠٢٤-٢٠٢٥ لتسماشى مع مخطط حسابات نظام تحطيم موارد المؤسسة الجديد

-٢٧ وتنتألف ميزانية الإيكاو من تكاليف الموظفين بنسبة ٨٣,٤٪ ومن التكاليف غير المتعلقة بالموظفيين بنسبة ١٦,٦٪. حيث تُصنف حسابات الميزانية إلى تكاليف الموظفين والتكاليف غير المتعلقة بالموظفيين.

تكاليف الموظفين

-٢٨ و تستند الميزانية لتكاليف الموظفين إلى التكاليف القياسية لكل فئة ومستوى (من الفئة الفنية وفئة الخدمات العامة) في المقر وفي المكاتب الإقليمية على حد سواء. وتأخذ التكاليف القياسية في الحساب المعدلات الخاصة بكل درجة، والزيادات السنوية في الدرجات، والزيادات الإلزامية في التكاليف الناجمة عن عوامل التضخم وغيرها من العوامل التي تحددها لجنة الخدمة المدنية الدولية التابعة للأمم المتحدة واستحقاقات الموظفين استناداً إلى النظام الأساسي لموظفي الإيكاو.

(أ) **الوظائف الفنية الدولية (IP):** الأجر والمستحقات الأخرى التي يتلقاها الموظفون المدرجون في الفئة الفنية (بما في ذلك الوظائف من فئة المديرين (D) وما فوقها)، ولا سيما الرواتب، وتعديل المسمى الوظيفي، والبدلات، والتأمين الطبي، ومساهمة المنظمة في المعاشات التقاعدية، ومنح التعليم/السفر، والسفر في إجازة لزيارة الوطن، واستحقاقات التوظيف وإنهاء الخدمة، مثل منح الاستقرار، ومنح العودة إلى الوطن، وتكاليف الإقالة، والإجازات المستحقة. ويندرج أيضاً في

إطار هذه الحساب من حسابات الميزانية التأمين الصحي بعد انتهاء الخدمة للمتقاعدين من فئة الوظائف الفنية الدولية (الحصة الخاصة بالمنظمة)، وبدلات التمثيل لرئيس المجلس والأمين العام.

ب) وظائف الخدمات العامة (GS): الأجر والاستحقاقات الأخرى التي يتلقاها الموظفون المدرجون في فئة الخدمات العامة، ولا سيما المرتبات وبدلات الإعالة وعلاوات اللغات والتأمين الطبي ومساهمة المنظمة في المعاشات التقاعدية. كما يُدرج التأمين الصحي بعد انتهاء الخدمة للمتقاعدين من فئة وظائف الخدمات العامة (الحصة الخاصة بالمنظمة) ضمن حزمة الميزانية هذه.

البنود غير المتعلقة بالموظفين

- ٢٩ في عام ٢٠٢٥، أطلقت الإيكاو نظاماً جديداً لتخطيط موارد المؤسسة، وقامت بتحديث دليل حساباتها، وأصبحت حسابات الميزانية غير المتعلقة بالموظفين تابعة لحسابات الهيكل التنظيمي المحدث وأعيد صياغة الميزانية المعتمدة للفترة ٢٠٢٥-٢٠٢٣ وكذلك إنفاق عام ٢٠٢٤ ليتماشى مع الهيكل الجديد. وتشمل حسابات الميزانية غير المتعلقة بالموظفين ما يلي:

(أ) المقاولون الأفراد والاستعانة بمصادر خارجية: المكافآت المدفوعة للمقاولين الأفراد؛ رسوم الاستعانة بمصادر خارجية من أجل خدمات الأمن و/أو اللغات و/أو تكنولوجيا المعلومات؛ والخدمات التعاقدية الخارجية الأخرى؛

ب) التكاليف الأخرى المتعلقة بالموظفين: رسوم التدريب وأمن الموظفين وتكاليف التأمين على الموظفين.

ج) مصاريف التشغيل المتعددة: تكاليف المطبوعات والمنشورات والدوريات والكتب والاشتراكات والتأمين ضد المسؤولية المهنية والتأمين على المباني والمعدات.

د) استئجار وصيانة المباني: تكاليف الصيانة والأمن لمبني المقر في مونتريال وتكاليف استئجار المباني وصيانتها وأمنها لمبني المكاتب الإقليمية السبعة.

هـ) الخدمات المتخصصة: شارك الإيكاو في بعض الخدمات وتستفيد منها في الوقت ذاته، وهي خدمات تشارك في تقديمها منظومة الأمم المتحدة. وتقاسم جميع المنظمات المشاركة تكاليف هذه الخدمات على أساس صيغة متقد عليها لتقاسم التكاليف. ومن الأمثلة على هذه الخدمات خدمات المراقبة والتحقيق، ودعم تسوية المنازعات، والخدمات الأمنية، وتكاليف التدقيق الخارجي، والرسوم المصرفية، وما إلى ذلك.

و) اللوازم والمواد الاستهلاكية والمعدات: تكاليف المعدات (مثل تكنولوجيا المعلومات أو معدات المؤتمرات ومعدات الاتصالات والمركبات وما إلى ذلك)

ز) السفر: نفقات السفر وبدلات الإقامة اليومية المتعلقة بالأسفار الرسمية. ويشمل ذلك ما يلي:

(١)بعثات إلى الدول المتعاقدة فيما يتعلق بتنفيذ برنامج العمل، ويشمل ذلك عقد اجتماعات الإيكاو وغيرها من الفعاليات، وإجراء المشاورات، وإسداء المشورة والمساعدة، والعمل بالتنسيق مع عمليات التدقيق الرقابية؛

(٢)بعثات لحضور الاجتماعات الحكومية أو غير الحكومية المتعلقة بموضوعات الطيران من أجل عرض وجهة نظر الإيكاو أو البقاء على اتصال بما يجري من تطورات فنية؛

(٣)بعثات الهدافة إلى تمثيل الإيكاو في الاجتماعات الازمة التي تعقدها الأمم المتحدة والوكالات المتخصصة وغيرها من المنظمات الدولية.

ح) الضيافة: توفير الاعتمادات الازمة لنفقات الضيافة.

-٣٠ - **النفقات الرأسمالية:** شراء الوازم التي تزيد قيمتها عن ٥٠٠٠ دولار كندي والتي تبلغ مدة استعمالها أكثر من سنة واحدة. ويشمل ذلك اعتمادات المشتريات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات مثل الخواديم، والاعتمادات الخاصة بشراء المعدات المكتبية التي لا تدرج ضمن تكنولوجيا المعلومات مثل أجهزة الاستساخ والأجهزة السمعية البصرية، والأثاث المكتبي، والتجهيزات المكتبية، والمركبات. ويهدف معظم الاعتمادات المتعلقة بالمشتريات إلى استبدال المعدات المتقدمة والتي أصبحت غير صالحة للاستعمال. ومن المزمع شراء العناصر الرأسمالية التالية في الفترة ٢٠٢٦-٢٠٢٨ :

الجدول ٢٢ الميزانية للفترة ٢٠٢٦-٢٠٢٨ — بنود الاستثمارات الرأسمالية

الميزانية للفترة ٢٠٢٤-٢٠٢٦ — بنود الاستثمارات الرأسمالية

(بآلاف الدولارات الكندية)

المجموع	تقديرات الميزانية			المكتب/الإدارة
	2028	2027	2026	
170	22	127	21	إدارة الشؤون الإدارية والخدمات - قسم الأمن والسلامة والخدمات العامة (ADB-SSG)
91	31	30	29	الشرق الأوسط
40	40	-	-	منطقة غرب ووسط أفريقيا
301	93	158	50	الإجمالي

الميزانية حسب الموقع

-٣١ - متابعة للتحليل حسب الموقع، تبلغ الموارد للفترة الثلاثية ٢٠٢٦-٢٠٢٨ (٢٠٢٨-٢٠٢٦) للمقر الرئيسي في مونتريال ٧٨,٧٪ (٧٧,٩٪ للفترة ٢٠٢٦-٢٠٢٨) بالمقارنة بنسبة ٢١,٣٪ (٢٢,١٪ للفترة ٢٠٢٣-٢٠٢٤) للمكاتب الإقليمية، كما هو موضح في الجدول أدناه.

الجدول ٢٣: الميزانية حسب الموقع

الميزانية للفترة ٢٠٢٤-٢٠٢٦ حسب الموقع

(بآلاف الدولارات الكندية)

% من الإجمالي	المجموع	تقديرات الميزانية			الميزانية المعتمدة للفترة ٢٠٢٣-٢٠٢٥	الموقع
		2028	2027	2026		
78.7%	296,528	103,684	98,179	94,665	278,510	المقر
21.3%	80,049	28,169	26,490	25,389	79,049	المكاتب الإقليمية
100%	376,577	131,853	124,670	120,054	357,559	الإجمالي الكلي

الآثار المترتبة على المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام

-٣٢ - تستوجب المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام (IPSAS) التي تطبقها الإيكاو في إعداد البيانات المالية مقارنة الميزانية مع المبالغ الفعلية الواردة في البيانات المالية. ولتسهيل إجراء مقارنة عادلة للميزانية بالمبالغ الفعلية، التي تُحسب وتقدم

على أساس تجميع القيود على النحو الذي تتطلبه المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، تُعد ميزانيات المنظمة أيضاً على أساس الاستحقاق المعدل. ويعني ذلك بشكل خاص أن الميزانيات:

- تقوم على أساس الخدمات المقدمة والسلع المستلمة خلال السنة المالية؛
- تتضمن بشكل منفصل، عند الاقتضاء، ميزانية رأسمالية (تُدرج التكالفة الكاملة للأصل في الميزانية) لتغطية كل من الأصول الملموسة وغير الملموسة، (على سبيل المثال، لاقتناء المعدات والمركبات والبرمجيات وما إلى ذلك) والبنود الإفرادية التي تبلغ قيمتها ٣٠٠٠ دولار كندي و ٥٠٠٠ دولار كندي على التوالي أو أكثر (٢٥٠٠٠ دولار كندي لإدخال تحسينات على العقارات المستأجرة والأصول غير الملموسة المطورة داخلياً) كما هو متوقع في الفترة من ٢٠٢٦ إلى ٢٠٢٨
- ٣٣ تصدر الإيكاو في بياناتها المالية المدققة بياناً للمقارنة بين حسابات الميزانية والمبالغ الفعلية، يقارن بين المخصصات المعتمدة وبين المبالغ الفعلية في الصندوق العام للميزانية العادلة. وقد أدرجت في ورقة عمل المجلس عن البيانات المالية السنوية معلومات إضافية تشرح الفرق الجوهرى بين الاعتمادات الأصلية والنهاية وبين المبالغ الفعلية.

الرموز والاختصارات

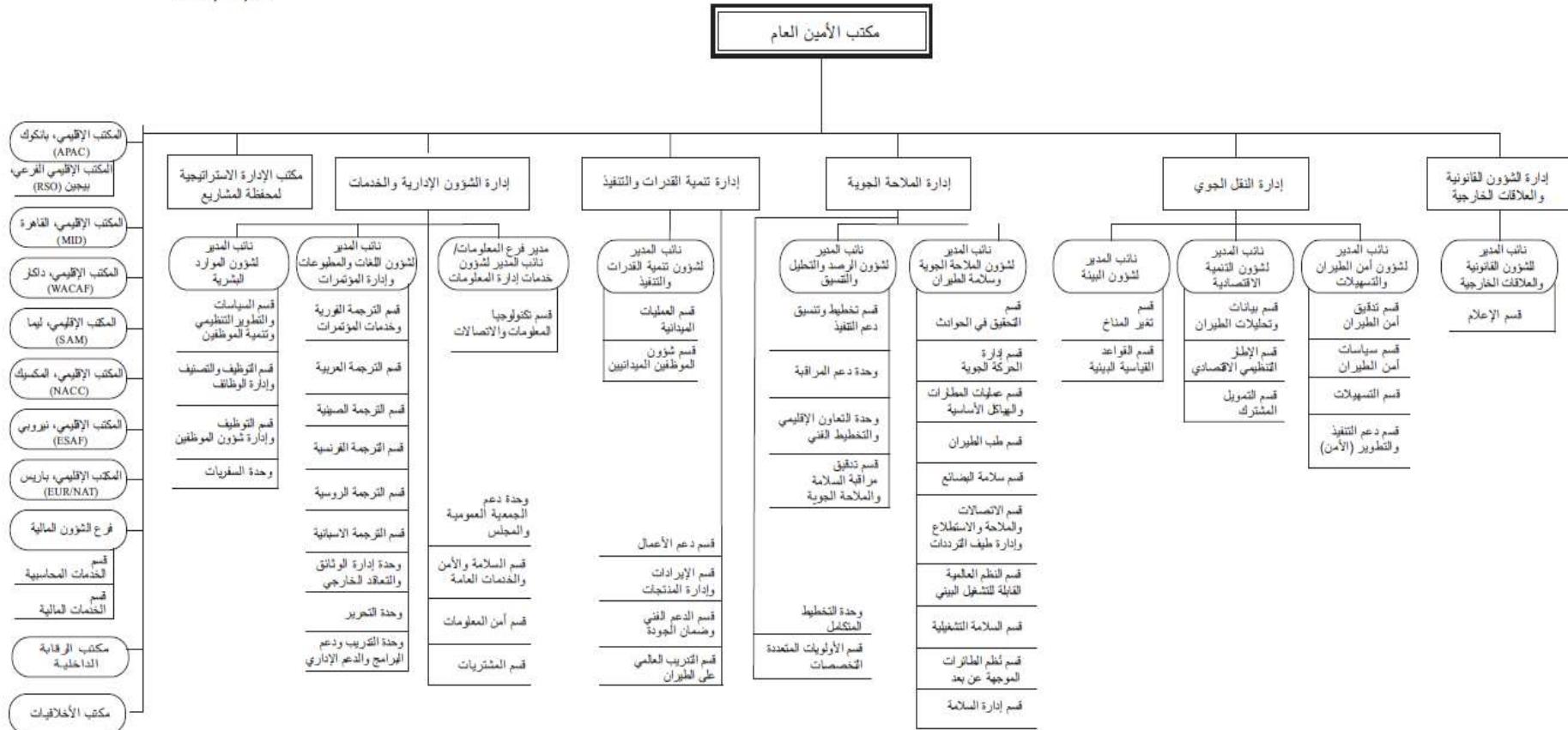
التنقل الجوي المتقدم	Advanced Air Mobility	AAM
إدارة الشؤون الإدارية والخدمات	Bureau of Administration and Services	ADB
إدارة الملاحة الجوية	Air Navigation Bureau	ANB
تكليف الخدمات الإدارية والتشغيلية	Administrative and Operational Services Costs	AOSC
إقليم آسيا والمحيط الهادئ	Asia and Pacific	APAC
الصندوق الفرعى لتحقيق الإيرادات	Ancillary Revenue Generation Fund	ARGF
التأمين الصحى بعد انتهاء الخدمة	After-Service Health Insurance	ASHI
ادارة النقل الجوى	Air Transport Bureau	ATB
مراقبة الحركة الجوية	Air Transport Committee	ATC
دولارات كندية	Canadian dollars	CAD
لجنة حماية البيئة في مجال الطيران	Committee on Aviation Environmental Protection	CAEP
الترتيبيات التعاونية لمنع وإدارة أحداث الصحة العامة في مجال الطيران المدني	Cooperative Arrangement for the Prevention of Spread of Communicable Disease through Air Travel	CAPSCA
إدارة تنمية القدرات والتنفيذ	Capacity Development and Implementation Bureau	CDI
نهج الرصد المستمر	Continuous Monitoring Activities	CMA
الإعلام	Communications	COM
خطة التعويض عن الكربون وخفضه في مجال الطيران الدولى	Carbon Offsetting and Reduction Scheme for International Aviation	CORSIA
برنامج تخطيط موارد المؤسسات	Enterprise Resource Planning	ERP
المكتب الإقليمي في أفريقيا الشرقية والجنوبية	Eastern and Southern African	ESAF
المكتب الإقليمي في أوروبا وشمال الأطلنطي	European and North Atlantic	EURNAT
اللجنة المالية	Finance Committee	FIC
فرع الشؤون المالية	Finance Branch	FIN
المعادل لدوام كامل	Full-time equivalent	FTE
الخطة العالمية للملاحة الجوية	Global Air Navigation Plan	GANP
الخطة العالمية للسلامة الجوية	Global Aviation Safety Plan	GASP
النظام العالمي للملاحة بالأقمار الصناعية	Global Navigation Satellite System	GNSS
فئة الخدمات العامة	General Service Category	GS
عوامل تكين العالية الأولوية	High Priority Enablers	HPE
المقر	Headquarters	HQ
الموارد البشرية	Human Resources	HR
منظمة الطيران المدني الدولي	International Civil Aviation Organization	ICAO
لجنة الخدمة المدنية الدولية	International Civil Service Commission	ICSC
تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	Information and Communication Technology	ICT
مكتب العمل الدولي	International Professional Category	IP
المعايير المحاسبية الدولية لقطاع العام	International Public Sector Accounting Standards	IPSAS
المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس	International Organization for Standardization	ISO

تكنولوجييا المعلومات	Information Technology	IT
اللجنة التوجيهية المشتركة	Joint Support Committee	JSC
إدارة الشؤون القانونية والعلاقات الخارجية	Legal Affairs and External Relations	LEB
فرع اللغات والمطبوعات وإدارة المؤتمرات	Languages, Publications and Conference Management	LPC
مشروع إدارة خدمات اللغات	Language Services Management System	LSMS
الهدف الطموح طويل الأجل	Long-term Global Aspirational Goal	LTAG
المكتب الإقليمي في الشرق الأوسط	Middle East	MID
أمريكا الشمالية وأمريكا الوسطى ومنطقة الكاريبي	North American, Central American and Caribbean	NACC
عدم ترك أي بلد وراء الركب	No Country Left Behind	NCLB
مكتب الرقابة الداخلية	Office of Internal Oversight	OIO
دليل المفاتيح العامة للإيكاو	Public Key Directory	PKD
قسم المشتريات	Procurement	PRO
الميزانية العادية	Regular Budget	RB
الميزانية القائمة على تحقيق النتائج	Results Based Budget	RBB
الإدارة القائمة على النتائج	Results-based Management	RBM
أمريكا الجنوبية	South American	SAM
القواعد والتوصيات الدولية	Standard and Recommended Practices	SARPs
أهداف التنمية المستدامة	Sustainable Development Goals	SDGs
عوامل تكين داعمة	Supporting Enablers	SE
هدف استراتيجي	Strategic Goal	SG
الخدمات المرتبطة بالاستراتيجيات	Strategy-related Services	SRS
قسم السلامة والأمن والخدمات العامة	Safety and Security, and General Services Section	SSG
خطة التشغيل ثلاثة السنوات	Triennial Operating Plan	TOP
برنامج تحديد هوية المسافرين	Traveller Identification Programme	TRIP
البرنامج العالمي لتدقيق أمن الطيران	Universal Security Audit Programme	USAP
البرنامج العالمي لتدقيق أمن الطيران وفقاً لنهج الرصد المستمر	Universal Security Audit Programme Continuous Monitoring Approach	USA-CMA
دولارات أمريكية	United States dollars	USD
البرنامج العالمي لتدقيق مراقبة السلامة الجوية	Universal Safety Oversight Audit Programme	USOAP
البرنامج العالمي لتدقيق مراقبة السلامة الجوية وفقاً لنهج الرصد المستمر	Universal Safety Oversight Audit Programme – Continuous Monitoring Approach	USOAP-CMA
إقليم أفريقيا الغربية والوسطى	Western and Central African	WACAF
ميزانية الأساس الصافي	Zero Based Budget	ZBB
النمو الاسمي الصافي	Zero Nominal Growth	ZNG
النمو الفعلي الصافي	Zero Real Growth	ZRG

الشكل ٢٢: الهيكل الإداري للأمانة العامة للإيكاو

هيكل الأمانة العامة للايكاو

۲۰۲۰/۱۲/۱۷



ISBN 978-92-9275-969-8



A standard linear barcode representing the ISBN number 978-92-9275-969-8. The barcode is composed of vertical black bars of varying widths on a white background. Below the barcode, the numbers 9 78 92 92 75 96 98 are printed horizontally.