

اىكاو



Doc 10229

ميزانية المنظمة للسنوات ٢٠٢٦-٢٠٢٧-٢٠٢٨

اعتمدها الجمعية العمومية خلال دورتها الثانية والأربعين
مونتريال، أكتوبر ٢٠٢٥



نشرت بموجب سلطة الأمين العام

منظمة الطيران المدني الدولي



Doc 10229

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed diam nonummy nibh euismod tincidunt ut

laoreet dolore magna aliquam erat volutpat. Ut wis

mcorper suscipit lobortis nisl ut aliquip ex ea commodo consequat. Duis autem vel eum iriure dolor in hen

ميزانية المنظمة للسنوات

٢٠٢٨-٢٠٢٧-٢٠٢٦

اعتمدها الجمعية العمومية خلال دورتها الثانية والأربعين
مونتريال، أكتوبر ٢٠٢٥

نشرت بموجب سلطة الأمين العام

منظمة الطيران المدني الدولي

تُنشر هذه الوثيقة في طبعات مستقلة باللغات العربية والإسبانية والإنجليزية
والروسية والصينية والفرنسية

منظمة الطيران المدني الدولي

999 Robert-Bourassa Boulevard, Montréal, Québec, 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

الوثيقة Doc 10229 – ميزانية المنظمة — ٢٠٢٦-٢٠٢٧-٢٠٢٨

Order Number: 10229

ISBN: 978-92-9275-969-8

ليست للبيع

© 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 كتابي
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 النواتج.....	٧
ثانياً - لمحة عامة مالية.....	٩
نظرة سريعة على الميزانية.....	٩
تمويل الميزانية ٢٠٢٦-٢٠٢٧-٢٠٢٨.....	٩
الاشتراكات المقررة على الدول الأعضاء.....	١٠
المبالغ المحوّلة من فائض الصندوق الفرعي لتحقيق الإيرادات.....	١٠
المبالغ المسددة/المحوّلة 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
العناصر 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 تنقلاً سلساً وميسراً وموثوقاً 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 للجميع.....	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 الفرعي لتحقيق الإيرادات.....
٣٩	الملحق.....
٥٢	الرموز والاختصارات.....

الأشكال

٨	الشكل ١: الإطار الاستراتيجي للإيكو.....
٨	الشكل ٢: لمحة عامة.....
١٠	الشكل ٣: مصادر تمويل الميزانية العادية 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 للإيكو.....

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 العادية للفترة ٢٠٢٦-٢٠٢٧-٢٠٢٨.....	٣٦
الجدول ١٨: الإيرادات والنفقات المتعلقة بالصندوق الفرعي لتحقيق الإيرادات ومساهمته في الميزانية العادية للفترة ٢٠٢٦-٢٠٢٧-٢٠٢٨.....	٣٧
الجدول ١٩: الميزانية حسب الهيكل التنظيمي للإيكاف.....	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.

وقبل الشروع في إعداد الميزانية العادية، نظر المجلس في المجالات الرئيسية التالية:

١- 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 سُبل 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.

٢- 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 العادية، إذ بدأت بتحديد التكلفة الكاملة لخطة الأعمال، مما أتاح فرصة فريدة من نوعها للوقوف على مستوى التمويل اللازم كي يتسنى للمنظمة الوفاء بمهمتها.

٣- 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 وقوي وشفاف. وقد شكلت تلك المنهجية مرجعاً لإعداد الميزانية العادية، كما أن من شأنها أن تسهّل التنفيذ المنضبط والفعال لخطة الأعمال.

٤- التحديات والفرص: تسلط كل من خطة الإيكاو الاستراتيجية طويلة الأجل للفترة ٢٠٢٦-٢٠٥٠ وخطة أعمال المنظمة للفترة ٢٠٢٦-٢٠٢٨ 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 والتوسّع 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. وتُعالم هذه الزيادة على أنها مبلغ منفصل لا يشكل جزءاً من الأساس المرجعي المستخدم لغرض إعداد الميزانية للفترة الثلاثية ٢٠٢٩-٢٠٣١.

٥- آليات التمويل: على الرغم من أن الميزانية العادية، التي تموّل في المقام الأول من الاشتراكات المقررة، تشكل الحصة الأكبر من موارد الإيكاو، فإن إجمالي احتياجات المنظمة من الموارد اللازمة لتنفيذ خطة أعمالها وتغطية تكاليفها التشغيلية تتجاوز الميزانية العادية بكثير. وبالإضافة إلى الميزانية العادية، تتلقى المنظمة سنوياً^٢ تبرعات طوعية (بقيمة تبلغ حوالي ١٥ مليون دولار كندي)، وموظفين منتدبين بالمجان (بقيمة تبلغ حوالي ١٠ ملايين دولار كندي)، وحق استخدام المباني الممنوحة

^١ أُرقيت هذه الرسالة بورقة عمل الجمعية التي قدمت مشروع ميزانية ٢٠٢٦-٢٠٢٧-٢٠٢٨ إلى الدورة الثانية والأربعين للجمعية العمومية لمنظمة الطيران المدني الدولي (إيكاو) للموافقة عليها (ورقة العمل 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 ٢٠٢٢-٢٠٢٤

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 الإيكاد جهودها في تعبئة الموارد لتغطية الأنشطة غير الممولة أو الممولة جزئياً في خطة أعمال المنظمة للفترة ٢٠٢٦-٢٠٢٨، 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 مقترحة تبلغ ١٠,٥ مليون دولار كندي بحيث يتم تمويله من التبرعات غير المرصودة لغرض بعينه، على أن يكون الصندوق إجراءً انتقاليًا واستثنائيًا يمكن رصده بمرونة لأغراض السلامة والأمن، باعتبارها الشاغل الأكبر للدول الأعضاء، وللمجالات الأخرى ذات الأولوية المحددة في خطة أعمال الإيكاد للفترة ٢٠٢٦-٢٠٢٨.

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

قرار الجمعية العمومية

القرار ٢٧/٤٢:

ميزانيات السنوات ٢٠٢٦-٢٠٢٧-٢٠٢٨

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

١- بموجب المادة ٦١ من الاتفاقية، قدّم المجلس ونظرت الجمعية العمومية في ال للميزانية العادية و الميزانية الإرشادية لكل سنة من السنوات المالية ٢٠٢٦-٢٠٢٧-٢٠٢٨؛

٢- وبموجب المادتين ٤٩ (هـ) و ٦١ من الاتفاقية، تقرّ الجمعية العمومية ميزانية المنظمة.

٣- ووفقاً للمادتين السابعة والتاسعة من النظام المالي، قدم المجلس الميزانية الإرشادية لصندوق تكاليف الخدمات الإدارية والتشغيلية والصندوق الفرعي 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 العادية^٤:

تقرر ما يلي:

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

الميزانية للسنوات 2026-2027-2028
(بالدولارات الكندية)

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

^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 الممولة في خطة الأعمال.

٢- يُؤمّل مجموع الاعتمادات المصرح بها على النحو المبين في الجدول التالي، وفقا لأحكام النظام المالي:

مصادر التمويل للفترة 2026-2027-2028

(بالدولارات الكندية)

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

وتطلب من المجلس مواصلة 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 بتكميل بالميزانية العادية:

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

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

وتقر بأن يعتمد هذا التمويل الاستراتيجي على أساس جداول أنصبة 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 تفي بتلك الالتزامات؛"

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

وتحث الدول الأعضاء على الالتزام بتقديم مساهمات طوعية إضافية تتجاوز أنصبة 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، والمجالات الأخرى ذات الأولوية في خطة أعمال الإيكوا 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)

٢٠٢٦	٢٠٢٧	٢٠٢٨	المجموع
٣ ٥٠٠ ٠٠٠	٣ ٥٠٠ ٠٠٠	٣ ٥٠٠ ٠٠٠	١٠ ٥٠٠ ٠٠٠

هدف مقترح للاسترشاد

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

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

وتدرك 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 تتوفر في أي سنة بعينها؛

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

٢٠٢٦	٢٠٢٧	٢٠٢٨
١٢ ٥٢٨ ٠٠٠	١٣ ٠٦٥ ٠٠٠	١٣ ٥١٦ ٠٠٠

الميزانية الإرشادية

وتدرك أن برنامج تنمية القدرات والتنفيذ هو أداة هامة للنهوض بسلامة وأمن وكفاءة واستدامة الطيران المدني؛
وتدرك الظروف التي يواجهها برنامج برنامج تنمية القدرات والتنفيذ في المنظمة وضرورة اتخاذ تدابير إدارية بشكل مستمر؛

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

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

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

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

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

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

وتدرك أنه نظرا للوضع المذكور أعلاه، فإن القيم السنوية لصافي ميزانية الصندوق الفرعي لتحقيق الإيرادات المبينة أدناه بالدولار الكندي للأعوام ٢٠٢٦ و ٢٠٢٧ و ٢٠٢٨ تمثل الميزانية الإرشادية فقط:

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

تقرر الموافقة على ال الإرشادية لميزانية الصندوق الفرعي لتحقيق الإيرادات على أن تكون أي تعديلات لاحقة على ال الإرشادية للميزانية في إطار الميزانية السنوية للصندوق الفرعي 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 (تُسمى أيضا 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 اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وعوامل التمكين ذات الأولوية عوامل التمكين الداعمة ونواتج العمل المرتبطة بها. كما تتضمن ميزانيات إرشادية بشأن صندوق تكاليف الخدمات الإدارة والتشغيلية وبرنامج تنمية القدرات والتنفيذ والصندوق الفرعي لتحقيق الإيرادات لكل سنة من السنوات المالية ٢٠٢٦ و ٢٠٢٧ و ٢٠٢٨. وتكمل المرفقات وثيقة الميزانية وتقدم تفاصيل إضافية عن الهيكل التنظيمي ومعلومات مالية أيضا.

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 المسافرين جوا.

٤- وتعد [خطة أعمال الإيكاو للفترة ٢٠٢٦-٢٠٢٨](#) مخططا لتنفيذ الخطة الاستراتيجية للإيكاو للفترة ٢٠٢٦-٢٠٥٠، 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 مدني 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، مسارا منظما يتراوح بين ستة أهداف استراتيجية شاملة للطيران المدني الدولي، وبين نتائج قابلة للقياس كل ثلاث سنوات، ومخرجات محددة من إنجاز برامج الإيكاو ومشاريعها وأنشطتها. كما تعمل خطة أعمال الإيكاو للفترة ٢٠٢٦-٢٠٢٨ أيضا كأساس لتحديد الاحتياجات التمويلية وصياغة الميزانية العادية للفترة ذاتها.

الشكل ١: الإطار الاستراتيجي للإيكو



ثانياً - لمحة 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 ٢٠٢٣-٢٠٢٥ (٥,٣٪). ومع ذلك، تستوعب الميزانية العادية للفترة الثلاثية ٢٠٢٦-٢٠٢٧-٢٠٢٨، بالقيمة الحقيقية، 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 الفرعي لتحقيق الإيرادات والمبالغ المسددة/المحوّلة من صندوق تكاليف الخدمات الإدارية والتشغيلية.

الشكل ٢: لمحة عامة



تمويل الميزانية ٢٠٢٦-٢٠٢٧-٢٠٢٨

٧- تمول الميزانية في المقام الأول من الاشتراكات المقررة على الدول الأعضاء وتكملها المبالغ المسددة/المحوّلة من صندوق تكاليف الخدمات الإدارية والتشغيلية والتحويل من فائض الصندوق الفرعي لتحقيق الإيرادات واحتياطي الأغراض الخاصة والإيرادات المتنوعة. ويقدم الجدول ١ والشكل ٣ أدناه مقارنة بين مصادر تمويل الميزانية العادية بين الفترتين الثلاثيتين.

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

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

الجدول ١: الميزانية — مصادر الأموال

تقديرات الميزانية — مصادر التمويل
(بآلاف الدولارات الكندية)

التقديرات (بآلاف الدولارات الكندية)		الميزانية المعتمدة للفترة 2023-2025					مصادر التمويل
% من المجموع	Total	2028	2027	2026	% من الإجمالي	المبلغ	
88.9%	334,597	117,893	110,710	105,994	89.0%	318,151	الاشتراكات المقررة على الدول الأعضاء
7.1%	26,699	8,900	8,900	8,900	6.8%	24,245	المبالغ المحوالة من فائض الصندوق الفرعي لتحقيق الإيرادات
1.1%	4,000	1,300	1,300	1,400	2.0%	7,092	الاحتياطي التشغيلي
2.2%	8,281	2,760	2,760	2,760	1.6%	5,562	المبالغ المسددة/المحوالة من صندوق تكاليف الخدمات الإدارية والتشغيلية
0.8%	3,000	1,000	1,000	1,000	0.7%	2,340	الإيرادات المتنوعة
0.0%	-	-	-	-	0.0%	170	خطة الحوافز
100%	376,577	131,853	124,670	120,054	100%	357,560	الإجمالي

الشكل ٣: مصادر تمويل الميزانية العادية للسنوات ٢٠٢٦-٢٠٢٧-٢٠٢٨



الاشتراكات المقررة على الدول الأعضاء

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

المبالغ المحوالة من فائض الصندوق الفرعي لتحقيق الإيرادات

٩- أنشئ الصندوق الفرعي لتحقيق الإيرادات (ARGF) لإدارة وتطوير المنتجات والخدمات التي تُدرّ موارد إضافية للإيكو بهدف تنفيذ خطة الأعمال. وبالنسبة للميزانية العادية للفترة ٢٠٢٦-٢٠٢٨، ستزيد المبالغ المحوالة من فائض الصندوق إلى الميزانية العادية من ٢٤,٢ مليون دولار كندي إلى ٢٦,٧ 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 لمراعاة التضخم. وهو يتضمن ذلك زيادة بمقدار ٢,٥ مليون دولار كندي، وهي مطلوبة لتغطية عملية لن تنشأ عنها أي تكلفة لنقل أربع وظائف تؤدي أنشطة تتعلق بالأهداف الاستراتيجية وعوامل التمكين الداعمة، قام الصندوق بتمويلها في الفترة الثلاثية ٢٠٢٣-٢٠٢٥.

١٠- وتؤكد الأمانة العامة من جديد التزامها بمواصلة أنشطة تحقيق الإيرادات لبلوغ الهدف الصافي السنوي للفائض بأفضل ما تستطيع. ويكتسي دعم المجلس المستمر لتسيير أنشطة تحقيق الإيرادات من قبل الأمانة العامة بهدف ضمان استمرار المستوى المقترح لمساهمة هذا الصندوق الفرعي في الميزانية العادية نفس القدر من الأهمية.

١١- وبينما سيُبدل كل جهد ممكن لبلوغ أهداف الفائض الصافي لزيادة المساهمة في الميزانية العادية على النحو المبين، هناك حاجة لمزيد من الضمانات للحفاظ على برنامج العمل والوفاء بالتزامات المنظمة تجاه الدول الأعضاء. وإذا عجزت أنشطة تحقيق الإيرادات عن تحقيق فائض صافٍ كافٍ لتحويل المبلغ المطلوب إلى الميزانية العادية، فسيعوض 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 المتطورة التي تؤثر في تحقيق هذا الصندوق للإيرادات.

المبالغ المسددة/المحوّلة من صندوق تكاليف الخدمات الإدارية والتشغيلية

١٢- تمثل المبالغ المسددة/المحوّلة من صندوق تكاليف الخدمات الإدارية والتشغيلية تكلفة الخدمات التي تقدمها مختلف الوظائف الممولة من الميزانية العادية لإدارة تنمية القدرات والتنفيد. وتبلغ المبالغ المسددة/المحوّلة من الصندوق إلى الميزانية العادية 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، فضلا 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 العادية للفترة ٢٠٢٣-٢٠٢٥، فإن القصد من احتياطي الأغراض الخاصة هو أن يكون مصدرا لتمويل الميزانية العادية 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- وتقدر الإيرادات المتنوعة، التي تتألف 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 العادية للفترة الثلاثية ٢٠٢٦-٢٠٢٧-٢٠٢٨، كمصدر تمويل في الفترة الثلاثية ٢٠٢٦-٢٠٢٧-٢٠٢٨، وذلك نظرا 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 بالتقلب الشديد في معدلات التضخم والأوضاع العالمية التي لا يمكن التنبؤ بها، مما أدى إلى تطبيق مقياس متدرج للتضخم للسنوات الثلاث. وفي ضوء تاريخ التضخم واستمرار الأوضاع العالمية المتقلبة، فقد اعتمدت ميزانية الفترة ٢٠٢٦-٢٠٢٨ معدل تضخم تراكمي قدره ٣٪ سنوياً للسنوات الثلاث.

١٦- وخلال عملية إعداد الميزانية، لوحظ أن منحني 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 للحفاظ على القوة الشرائية.

عملات الميزانية وأسعار سعر الصرف

١٧- يُعد الدولار الكندي (CAD) العملة التي تعتمد عليها 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، تسدد الدول اشتراكاتها بالدولار الكندي (حوالي ٦٥٪ من الميزانية) والدولار الأمريكي (حوالي ٣٥٪ من الميزانية) — وهما 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 أنّ رأس مالها الأساسي يكمن في الخبراء المتخصصين في مجال الطيران، لذلك فإنّ معظم ميزانيتها مخصصة لتكاليف الموظفين (٨٣,٤٪).

١٩- أجرت لجنة الخدمة المدنية الدولية دراسة استقصائية عامة للرواتب في عام ٢٠٢٤، مع توقع ظهور نتائجها في عام ٢٠٢٥. وعلى الرغم من افتراض معدل تضخم يبلغ ٣٪ عند إعداد التكلفة القياسية للموظفين للفترة الثلاثية القادمة، إلا أنه قد لا يكون كافياً لتغطية الزيادة الفعلية التي حددتها 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 العادية ريثما تتوفر معلومات أخرى.

التأمين الصحي بعد انتهاء الخدمة

٢٠- تقي 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 ٢٠٢٤/١٢/٣١ بلغت ١٠٩,١ ملايين 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 العادية.

ترتيب الأولويات

٢١- يجري تنفيذ خطة أعمال الإيكاف عبر خطة تشغيل ثلاثية السنوات تلتزم بها المشاريع والأنشطة المخطط لها خلال هذه السنوات بغرض تحقيق نواتج العمل المرتبطة بالأهداف الاستراتيجية وعوامل التمكين العالية الأولوية وعوامل التمكين الدائمة. وتُعد خطة التشغيل الثلاثية الأساس لفهم احتياجات ميزانية المنظمة من أجل تنفيذ خطة الأعمال. وقد أسفر حساب التكلفة الكاملة لخطة الأعمال عن تقدير احتياجات الميزانية بمبلغ ٧٠٣,٥ ملايين دولار كندي للفترة الثلاثية ٢٠٢٦-٢٠٢٨. وينفرد حساب التكلفة الكاملة بإتاحة الفرصة لاستعراض مستوى التمويل اللازم لوفاء المنظمة بمهامها.

٢٢- وإدراكا من المنظمة بمحدودية الموارد، فقد قامت بترتيب أولويات مشاريع وأنشطة خطة التشغيل ثلاثية السنوات متبعة في ذلك منهجية محددة مسبقا 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 و/أو المجلس، ولكنها لا تعتبر مشاريع أو أنشطة "جوهرية" استنادا إلى الاتفاقية وحدها. ويوفر هذا الترتيب للأولويات مرجعا للتمويل من الميزانية العادية.

٢٣- ويُبرز حساب التكلفة المُفصّلة للمشاريع والأنشطة، فضلا عن ترتيب الأولويات، الفجوة التمويلية في الميزانية العادية البالغة ٨٩,٦ مليون دولار كندي، التي يمكن تخفيفها جزئيا 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 والمواءمة مع الخطة الاستراتيجية وخطة الأعمال. وقد استعرضت أوجه الكفاءة من أربع زوايا رئيسية: توفير التكاليف، وتوفير وقت الموظفين، وتحسين الجودة، وتجنب التكاليف.

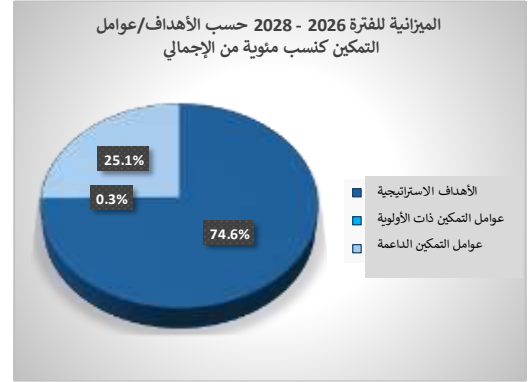
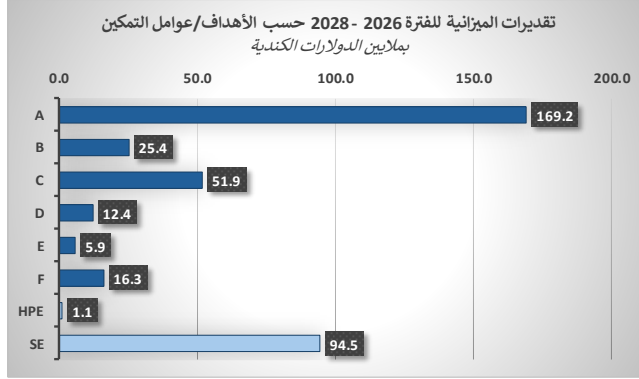
٢٥- من الأمثلة على تدابير توفير التكاليف تقليل السفر في البعثات، ومراعاة الاعتبارات البيئية في استخدام الورق، وترشيد التكاليف العامة مثل الإيجار والمرافق. كما تمكنت المنظمة من الحفاظ على استقرار ميزانية التأمين الصحي بعد انتهاء الخدمة على الرغم من الزيادات المتوقعة في المدفوعات. وقد تحققت تحسينات في 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 العادية إلى أهداف استراتيجية وعوامل تمكين تتصل بهيكل الإدارة 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 النواتج المرتبطة 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 مخصصا للخدمات المتصلة بالاستراتيجية، يبين تكاليف عوامل التمكين الداعمة التي تساهم بشكل مباشر في تحقيق هذه الأهداف الاستراتيجية استنادا إلى الجهود التقديرية. وتتعلق 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، تنافم المادة ٤-٤ من النظام المالي مع مصطلحي الخطة الاستراتيجية وخطة الأعمال.

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 الأربعة الجديدة، يركز برنامج الإيكاو للتحسين التنظيمي المستمر، الذي يحل خلفا 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، والحوكمة 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 خلفا 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 بشكل مباشر بعامل تمكين معين. ومن الأمثلة على تلك التكاليف التأمين الصحي بعد انتهاء الخدمة، وتكاليف عمليات التدقيق الخارجية، والترخيص على نطاق المنظمة، والتكاليف المشتركة مع منظومة الأمم المتحدة. وتدرج الميزانية لهذه النفقات ضمن مراكز التكلفة المؤسسية (CCC) المدارة والمراقبة مركزياً، مما يكفل كفاءة وضع الميزانية ومراقبتها والإبلاغ عن هذه التكاليف المشتركة، والمساءلة المالية بشكل أكثر وضوحاً، وتجنب الازدواج بين فرادى 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 يوجه ويوفر مجموعات شاملة لتنفيذ قواعد الإيكاو القياسية وإجراءاتها. وترد الميزانية للبرامج الشاملة في الجدول ٣ أدناه.

الجدول ٣: الميزانية حسب البرنامج

الميزانية حسب البرنامج للفترة 2026-2028

(بآلاف الدولارات الكندية)

التقديرات (بآلاف الدولارات الكندية)				البرنامج
المجموع	2028	2027	2026	
6,761	2,349	2,236	2,175	التنقل الجوي المتقدم/الوافدون الجدد (بما في ذلك نظم الطائرات المواجهة عن بُعد، نظم الطائرات غير المأهولة، إلخ)
1,084	378	360	346	برنامج الإيكاو للمساعدة وبناء القدرات والتدريب في إطار خطة كورسيا (ACT-CORSIA)
23,250	8,102	7,700	7,448	مخاطر السلامة النشطة والناشئة في مجال الطيران
1,253	434	423	397	برنامج الإيكاو للمساعدة وبناء القدرات والتدريب في مجال وقود الطيران المستدام (ACT-SAF) وبرنامج الإيكاو للمساعدة وبناء القدرات والتدريب في مجال الهدف الطموح طويل 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 الصحة العامة في مجال الطيران المدني (برنامج كابسكا)
2,757	963	916	878	تنفيذ خطة التعويض عن الكربون وخفضه في مجال الطيران الدولي (خطة كورسيا)
2,425	841	794	789	ترشيد عمليات التأهب للأزمات والتصدي لها
318	109	106	103	مركز الإيكاو للاستثمار المالي
-	-	-	-	المساواة بين الجنسين
143	49	48	46	برنامج الإيكاو لتحسين 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 طويل الأجل ورصده
-	-	-	-	الجيل القادم من المهنيين العاملين في مجال الطيران
1,384	480	459	444	برنامج 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 ببرنامج 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
(بآلاف الدولارات الكندية)

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

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

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

ملاحظة: يتعدى إجراء مقارنة بين السنوات الثلاث على مستوى النواتج بسبب تغيير هيكل خطة الأعمال

التحديات

٣٥- تسلط كل من خطة الإيكاو الاستراتيجية طويلة الأجل للفترة ٢٠٢٦-٢٠٥٠ وخطة أعمال الإيكاو للفترة ٢٠٢٦-٢٠٢٨ الضوء 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 الصفري الذي 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 يلي:

- (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 وخفضه 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 شهده قطاع الطيران بسبب جائحة فيروس كورونا في عام ٢٠٢٠ إلى إبراز الجهد الكبير التي بذلتها الإيكاو بشأن تنسيق سُبل التعامل مع الأزمات والتدابير الصحية؛
- (و) شهد التنقل الجوي المتقدم (AAM) عاما محوريا في عام ٢٠٢١ حيث بدأت الإيكاو وقطاع الطيران العالمي في إضفاء الطابع الرسمي على الأطر التنظيمية والتشغيلية وأطر السلامة بالنسبة للطائرات المسيّرة (الدرون) وإدارة حركة نُظم الطائرات غير المأهولة (UTM) والتنقل الجوي في المناطق الحضرية (UAM)؛
- (ز) تصديق 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؛
- (ح) شكّل 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 طويل الأجل؛
- (ط) 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 تفاقمّت الفجوة التمويلية الحرجة التي تعاني منها الإيكاو، والتي نشأت عن تطور التحديات العالمية واستمرار نهج ميزانية النمو الاسمي الصفري، 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، ونظراً 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 ضوضاء الطائرات ووضع قواعدها القياسية، مما يؤثر على توسيع المطارات والضمانات المجتمعية؛ (٢) أصحاب الخبرات في مجال تحرير النقل الجوي والمساهمات الاقتصادية، مما

يؤدي إلى الحدّ 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.



ثالثا — الأهداف الاستراتيجية



(تركزت هذه الصفحة خالية عمدا)

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 تنقلاً سلساً وميسراً وموثوقاً به	Error! Reference source not found.	ضمان السلامة والأمن لكل رحلة جوية
--	--	------------------------------------	--	------------------------------------	-----------------------------------

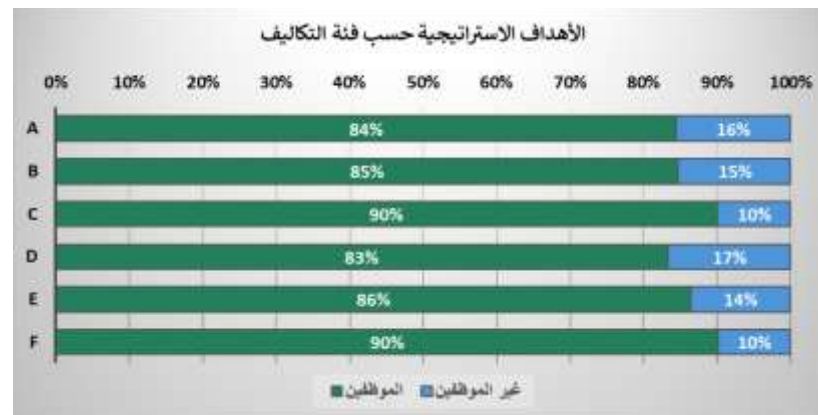
الجدول ٥: نظرة سريعة على الأهداف الاستراتيجية

تقديرات الميزانية للفترة 2026-2028: الأهداف الاستراتيجية لكل سنة

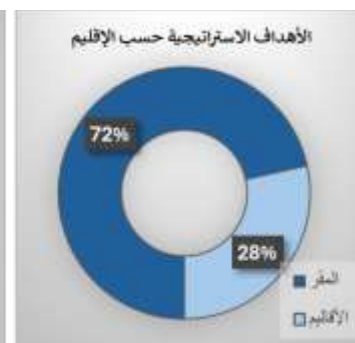
(المبالغ بآلاف الدولارات الكندية، والوظائف محسوبة على أساس المعادل للوظائف بدوام كامل للسنة المالية 2028)

الهدف الاستراتيجي	2026	2027	2028	المجموع	الموظفون	غير الموظفين	فنيون دوليون	خدمات عامة	المجموع
(أ) ضمان السلامة والأمن لكل رحلة جوية	54,121	55,818	59,262	169,201	142,811	26,390	124	71	195.2
(ب) تحقيق الاستدامة البيئية للطيران	8,021	8,403	8,935	25,359	21,481	3,878	18	10	27.7
(ج) ضمان أن يوفر الطيران للجميع تنقلاً سلساً وميسراً وموثوقاً به	16,528	17,140	18,274	51,943	46,722	5,220	42	26	67.9
(د) عدم ترك أي بلد وراء الركب	3,908	4,111	4,397	12,416	10,340	2,076	7	2	9.2
(هـ) معالجة اتفاقية الطيران المدني الدولي وغيرها من المعاهدات والقوانين واللوائح لجميع التحديات	1,817	1,999	2,037	5,854	5,058	795	4	2	5.9
(و) التنمية الاقتصادية للنقل الجوي تضمن تحقيق الازدهار الاقتصادي والرفاه المجتمعي للجميع	5,150	5,373	5,730	16,252	14,639	1,613	13	15	27.5
الإجمالي	89,545	92,844	98,636	281,025	241,052	39,973	207	126	333

الشكل ٥: نظرة سريعة على الأهداف الاستراتيجية



الشكل ٦: الأهداف الاستراتيجية حسب المكتب الإقليمي



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

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

أ) ضمان السلامة والأمن لكل رحلة جوية

١٦٩,٢ مليون دولار كندي
قيمة الميزانية

١٩٥,٢ منصبا
(على أساس المعادل للدوام الكامل)

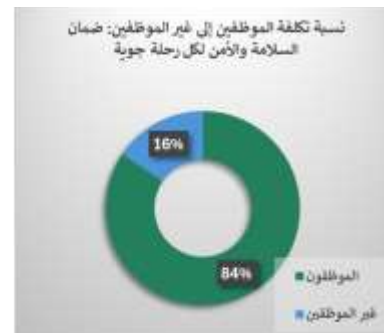
يركز الهدف على أعلى مستويات السلامة الجوية وأمن الطيران من خلال تعزيز الإطار العالمي للسلامة الجوية من خلال تنفيذ القواعد القياسية الأساسية، وتعزيز حماية الأمن الإلكتروني للبنية التحتية الحيوية للطيران، واستخدام أنظمة مراقبة للحفاظ على أداء عال فيما يتعلق بالسلامة والأمن في جميع أنحاء العالم، وتنسيق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

الجدول ٧: الهدف A: الميزانية حسب النواتج

(بآلاف الدولارات الكندية)

الناتج / سنة	الموظفون			غير الموظفين			المجموع
	2026	2027	2028	2026	2027	2028	
A1.1 تعزيز السياسات والدعم للتصدي للمخاطر العالية والناشئة	8,601	8,921	9,361	553	581	633	28,649
A1.2 وضع خطط السلامة العالمية/الإقليمية المثلّي للتركيز على الأولويات	1,085	1,129	1,194	48	47	54	3,557
A1.3 تطوير نظام بيئي متكامل لتحليلات بيانات السلامة	660	721	707	134	138	141	2,502
A1.4 تعزيز السياسات الرامية إلى تعزيز مراقبة السلامة	2,358	2,452	2,561	207	218	228	8,024
A1.5 ضمان الحماية لطيف الترددات اللاسلكية المستخدمة في مجال الطيران	1,729	1,804	1,892	56	72	69	5,622
A1.6 تعزيز أحكام وترتيبات إدارة المخاطر وتخصيص الموارد	1,220	1,224	1,324	70	64	96	3,999
A2.1 تحسين رصد مراقبة السلامة/الأمن والامتثال للقواعد والتوصيات الدولية	8,140	8,430	8,833	1,712	1,739	1,787	30,641
A2.2 أنظمة إدارة إلكترونية آمنة ومحسنة لرصد البيانات بشكل مستمر	839	870	908	25	27	30	2,699
A3.1 بيانات متكاملة تدعم عملية اتخاذ القرار في مجال الأمن والأمن الإلكتروني	318	331	345	69	72	75	1,210
A3.2 تحليل متكامل للبيانات من أجل التخطيط للطيران ووضع القواعد والتوصيات الدولية والمواد الإرشادية	387	391	417	46	48	51	1,341
A3.3 تنسيق الإجراءات المتعلقة بأمن الطيران داخل منظومة الأمم المتحدة	852	912	956	80	85	91	2,977
A3.4 رصد وتحديث المجالات ذات الأولوية العالمية في إطار الخطة العالمية لأمن الطيران	2,206	2,001	2,091	246	249	264	7,057
A3.5 وضع أحكام/إرشادات لإدارة المخاطر السياقية	1,103	1,144	1,197	62	65	71	3,642
نواتج مختلفة	3,948	4,092	4,313	2,877	2,938	3,026	21,194
الخدمات المرتبطة بالاستراتيجيات	12,444	12,904	13,493	2,043	2,152	3,052	46,088
الإجمالي	45,893	47,326	49,593	8,228	8,493	9,670	169,201

الشكل ٧: الهدف A: الميزانية حسب فئة التكلفة



الشكل ٨: الهدف A: الميزانية حسب البرنامج وفئة التكلفة



البرنامج	الإجمالي (بآلاف الدولارات الكندية)
مخاطر السلامة النشطة والناشئة في مجال الطيران	22,632
البرنامج العالمي لتدقيق مراقبة السلامة الجوية	22,894
البرنامج العالمي لتدقيق أمن الطيران	9,182
الأمن الإلكتروني في مجال الطيران	1,181
الترتيبات التعاونية لمنع وإدارة أحداث الصحة العامة في مجال الطيران المدني (برنامج كابيسكا)	773
نواتج أخرى شديدة التأثير	21,071
مشاريع وأنشطة أخرى*	91,469
الإجمالي	169,201

ب) تحقيق الاستدامة البيئية للطيران

٢٥,٤ مليون دولار كندي
قيمة الميزانية

٢٧,٧ منصباً
(على أساس المعادل للدوام الكامل)

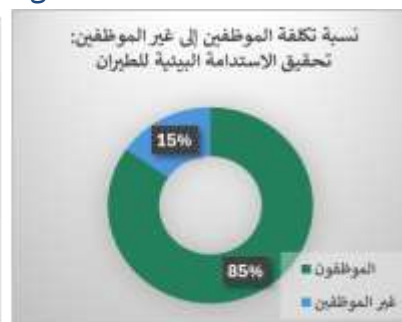
يركز الهدف على قيادة قطاع الطيران للاستجابة العالمية لأزمة المناخ من خلال تسريع العمل على خفض صافي انبعاثات الكربون إلى الصفر بحلول عام ٢٠٥٠، وتعزيز رصد انبعاثات الطيران والإبلاغ عنها على المستوى العالمي، ودعم تطوير وإنتاج أنواع وقود الطيران المستدام، وتعزيز المعايير البيئية للتقنيات والعمليات الجديدة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

الجدول ٨: الهدف B: الميزانية حسب النواتج

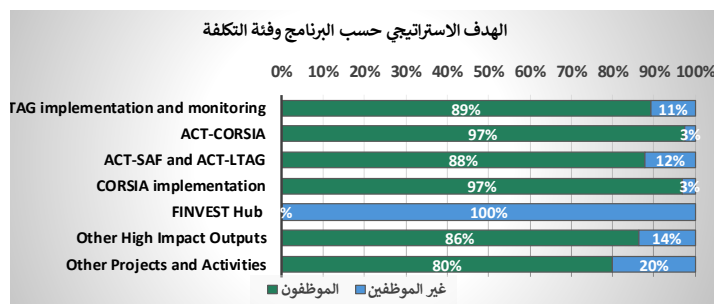
(بآلاف الدولارات الكندية)

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

الشكل ٩ الهدف B: الميزانية حسب فئة التكلفة



الشكل ١٠ الهدف B: الميزانية حسب البرنامج وفئة التكلفة



البرنامج	الإجمالي (بآلاف الدولارات الكندية)
تنفيذ الهدف الطموح طويل الأجل ورصده	3,352
برنامج الإيكو للمساعدة وبناء القدرات والتدريب في إطار خطة كورسيا (ACT-CORSIA)	1,084
برنامج الإيكو للمساعدة وبناء القدرات والتدريب في مجال وقود الطيران المستدام (ACT-SAF)	1,253
تنفيذ خطة التعويض عن الكربون وخفضه في مجال الطيران الدولي (خطة كورسيا)	2,757
مركز الإيكو للاستثمار المالي	318
نواتج أخرى شديدة التأثير	6,129
مشاريع وأنشطة أخرى	10,467
الإجمالي	25,359

ج) ضمان أن يوفر الطيران للجميع تنقلاً سلساً وميسراً وموثوقاً به

٥١,٩ مليون دولار كندي
قيمة الميزانية

٦٧,٩ منصباً
(على أساس المعادل للدوام الكامل)

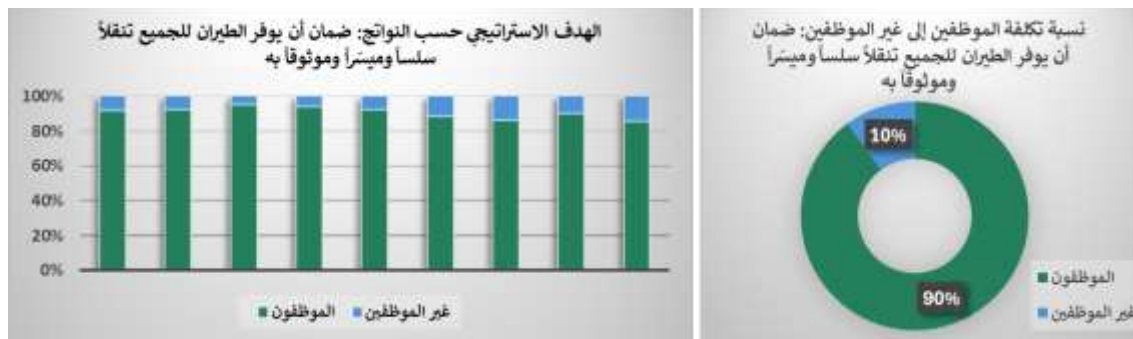
إنشاء منظومة طيران شاملة وكفاء، تربط بين المجتمعات وتتيح النمو الاقتصادي من خلال تعزيز سعة نظام الملاحة الجوية العالمية وكفاءته، ودمج مستخدمي المجال الجوي الجدد بسلاسة، بما في ذلك الطائرات المسيرة (الدرون)، والتنقل الجوي في المناطق الحضرية، وتحسين تجربة الركاب من خلال التحول الرقمي، وتوسيع نطاق الاتصال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

الجدول ٩: الهدف C: الميزانية حسب النواتج

(بآلاف الدولارات الكندية)

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

الشكل ١١ الهدف C: الميزانية حسب فئة التكلفة



الشكل ١٢ الهدف C: الميزانية حسب البرنامج وفئة التكلفة

البرنامج	الإجمالي (بآلاف الدولارات الكندية)
التنقل الجوي المتقدم/الوافدين الجدد (بما في ذلك نظم الطائرات الموجهة عن بُعد، نظم الطائرات غير المأهولة، إلخ)	6,761
تحسين أداء الملاحة الجوية	6,771
ترشيح عمليات التأهب للآزمات والتصدي لها	2,157
برنامج الإيكو لتحديد هوية المسافرين	1,384
نواتج أخرى شديدة التأثير	7,706
مشاريع وأنشطة أخرى	27,164
الإجمالي	51,943

(د) عدم ترك أي بلد وراء الركب

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

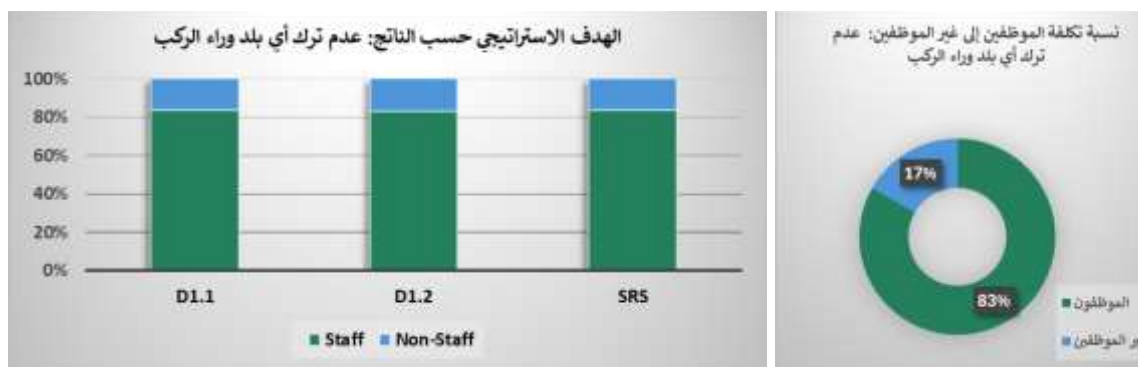
الهدف هو ضمان تمتع جميع الدول بالفوائد الاجتماعية-الاقتصادية للنقل الجوي المستدام الذي يكفل السلامة والأمن، وذلك من خلال المساعدة الموجهة للدول من أجل تنفيذ القواعد القياسية الدولية، وتعزيز بناء القدرات وبرامج التدريب، وتعزيز الحضور الإقليمي والدعم الفني، وتحسين البنية التحتية للطيران في الدول النامية.

الجدول ١٠: الهدف D: الميزانية حسب النواتج

(بآلاف الدولارات الكندية)

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

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

قيمة الميزانية

٥,٩ منصباً

(على أساس المعادل للدوام الكامل)

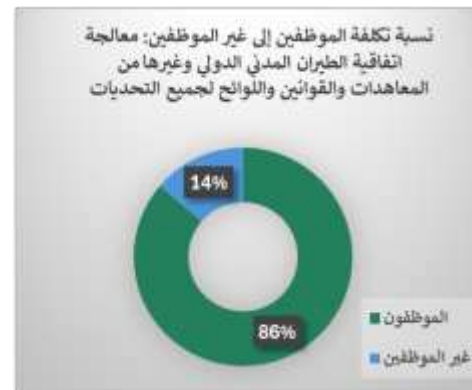
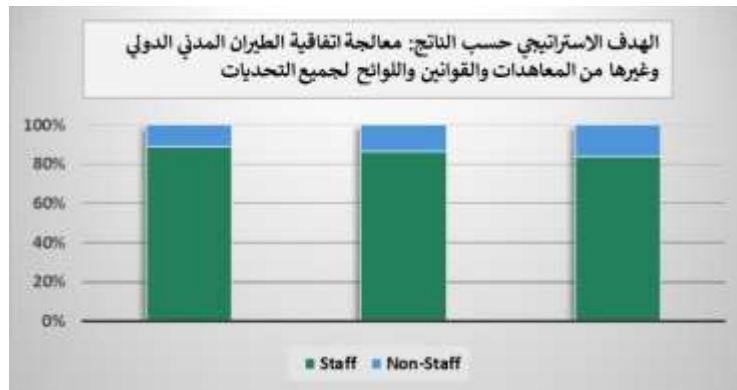
يركز هذا الهدف على تعزيز الإطار القانوني الدولي لمعالجة التحديات الحالية والناشئة التي تواجه الطيران المدني من خلال اتفاقية شيكاغو وملاحقها وغيرها من المواثيق، وذلك لضمان تعزيز الامتثال لقانون الجو الدولي، ومناغمة المعايير القانونية على نطاق منظومة الطيران العالمي، وتحديث الأطر القانونية للتكنولوجيات والعمليات الناشئة، وتعزيز إجراءات تسوية المنازعات والخدمات الاستشارية القانونية.

الجدول ١١: الهدف E: الميزانية حسب النواتج

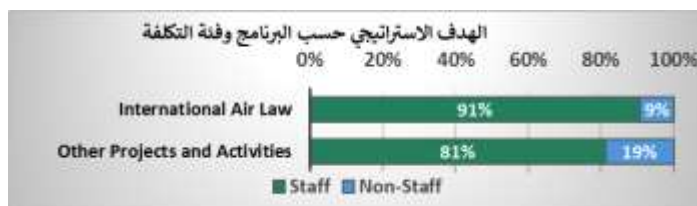
(بآلاف الدولارات الكندية)

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 موثيق 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



البرنامج	الإجمالي (بآلاف الدولارات)
قانون الجو الدولي	3,199
مشاريع وأنشطة أخرى	2,655
الإجمالي	5,854

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

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

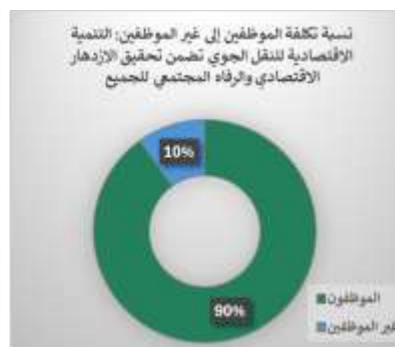
يركز هذا الهدف على تعزيز النمو الاقتصادي المستدام والرفاه المجتمعي من خلال تعزيز مساهمة الطيران في النمو الاقتصادي العالمي، وترشيد تخطيط وتطوير البنية التحتية، وتحسين الربط الجوي والوصول إلى الأسواق، وتعزيز بيانات الطيران والتحليل الاقتصادي.

الجدول ١٢: الهدف F: الميزانية حسب النواتج

(بآلاف الدولارات الكندية)

المجموع	غير الموظفين				الموظفون				الناتج / سنة
	المجموع الجزئي لغير الموظفين	2028	2027	2026	المجموع الجزئي 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 الاتفاقات والترتيبات التعاونية من أجل خدمات الملاحة الجوية
2,928	188	67	62	59	2,740	956	913	872	(F2.1) تسهيل أنظمة 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 بالتحريك
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

البرنامج	الإجمالي (بآلاف الدولارات الكندية)
التنمية الاقتصادية لنقل الجوي	10,403
التمويل المشترك	151
مشاريع وأنشطة أخرى	5,698
الإجمالي	16,252

البرنامج	الموظفون	غير الموظفين
Air Transport Economic...	95%	5%
Joint Financing	100%	0%
Other Projects and Activities	81%	19%



رابعاً — عوامل التمكين



عوامل التمكين العالية الأولوية

١,١ مليون دولار كندي
قيمة الميزانية

١,١ منصبا
(على أساس المعادل للدوام الكامل)

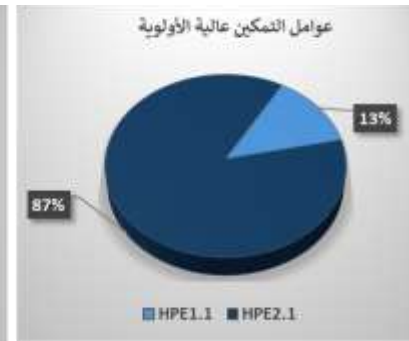
تعد عوامل التمكين العالية الأولوية (HPE) عوامل شاملة حاسمة تدعم التنفيذ الناجح للأهداف الاستراتيجية وتضمن تحقيق الفوائد في جميع المجالات الاستراتيجية. وتشمل عوامل التمكين العالية الأولوية التي تتضمنها الخطة الاستراتيجية وخطة الأعمال برنامج الإيكاو للتحسين التنظيمي المستمر والابتكار والمساواة بين الجنسين وجذب 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 بدوام كامل للسنة المالية 2028)

عوامل التمكين عالية الأولوية	2026	2027	2028	الإجمالي	الموظفون	غير الموظفين	فنيون دوليون	خدمات عامة	المجموع
HPE1.1 تعزيز كفاءة عمليات الإيكاو وفعاليتها	46	48	49	143	-	143	-	-	-
HPE2.1 تعزيز دور الإيكاو في الابتكار في مجال الطيران	302	312	325	939	939	-	-	0	1
الإجمالي	348	360	374	1,082	939	143	1	0	1

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 للدوام
الكامل)

ينصب تركيز عوامل التمكين الداعمة (SE) على سرعة الاستجابة التشغيلية والأخلاقيات والنزاهة والشفافية والمساءلة والتنوع والكفاءة والقدرة على الصمود في بيئات متنوعة. 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 ١٤٩: عوامل التمكين الداعمة: الميزانية حسب البرنامج

الميزانية للفترة 2028-2026 حسب نواتج عوامل التمكين الداعمة

(بآلاف الدولارات الكندية)

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

SS - توقف 11 خدمة للتخطيط والشركات وتعبئة الموارد في فترة الثلاث سنوات 2028-2026 (3,4 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)

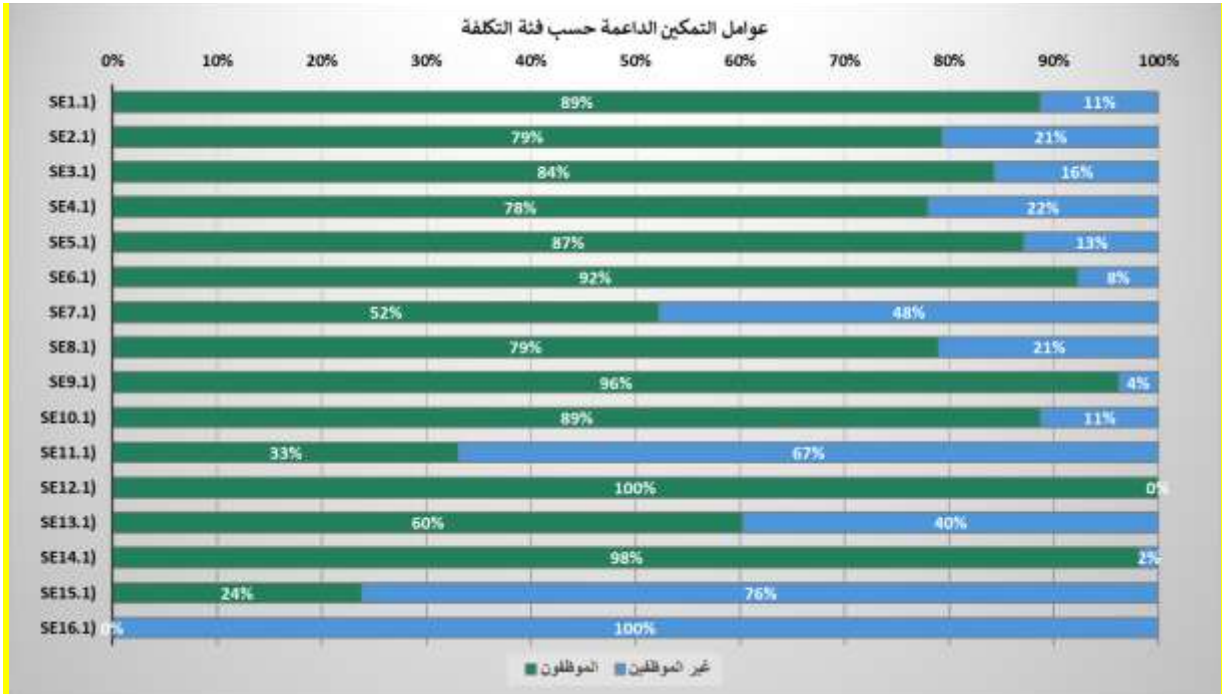
Total	2028	2027	2026	فئات عوامل التمكين الداعمة
73,862	26,507	24,133	23,222	خدمات متصلة بالاستراتيجية
94,469	32,843	31,466	30,161	دعم الأهداف الاستراتيجية والتنظيم والإدارة
168,331	59,350	55,598	53,382	الإجمالي

الجدول ١٦: تمويل مراكز التكلفة المؤسسية ضمن عوامل التمكين الداعمة

(بآلاف الدولارات الكندية)

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

الشكل ٢١: عوامل التمكين الداعمة — الميزانية حسب فئة التكلفة





خامسا — 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. ويُموّل 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 ٢٠٢٦-٢٠٢٧-٢٠٢٨	
	(بآلاف الدولارات الكندية)

المجموع	٢٠٢٨	٢٠٢٧	٢٠٢٦	
الإيرادات	١٥ ٢١٣	١٤ ٦٩٩	١٤ ٢١٠	٤٤ ١٢٢
النفقات	١٠ ٧٥٦	١٠ ٣٠٥	٩ ٧٦٨	٣٠ ٨٣٠
السداد/التحويل إلى الميزانية العادية	٢ ٧٦٠	٢ ٧٦٠	٢ ٧٦٠	٨ ٢٨٠

- (١) تشمل الميزانية الإرشادية السداد السنوية من صندوق تكاليف الخدمات الإدارية والتشغيلية إلى الميزانية العادية بمبلغ ٢,٨ مليون دولار كندي، وذلك لأغراض التخطيط. وتُجرى 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 أمثال تام لقواعد الإيكاو وتوصياتها الدولية وإجراءاتها المتعلقة بخدمات الملاحة الجوية. وستعزز جهود المساعدة بتطوير وتنفيذ منتجات وخدمات جديدة تهدف إلى تلبية الاحتياجات المتغيرة لدى الدول على نحو شامل. وسيجري ضمان زيادة تناغم النواتج 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 المالية للإيكاو

الصندوق الفرعي لتحقيق الإيرادات

الصندوق

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 معاييرها وبياناتها، ويحميها في الوقت ذاته، بما يخلق موارد قيمة لقطاع الطيران العالمي إلى جانب المساهمة ماليا 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 العادية للفترة ٢٠٢٦-٢٠٢٧

٢٠٢٧-٢٠٢٨

(بآلاف الدولارات الكندية)

مجموع	٢٠٢٨	٢٠٢٧	٢٠٢٦	
١٠٣ ٥٨٩	٣٦ ٨٣٤	٣٣ ٧٥٣	٣٣ ٠٠٢	الإيرادات
٧١ ٧٨٢	٢٥ ٢٨٣	٢٣ ٨١٦	٢٢ ٦٨٣	النفقات
٢٦ ٧٠٠	٨ ٩٠٠	٨ ٩٠٠	٨ ٩٠٠	السداد/التحويل إلى الميزانية العادية

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

(٢) وتبلغ المساهمة المتوقعة من الصندوق في الميزانية العادية 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 فكريا 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؛

هـ) 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 unifyingaviation.com و icao.tv، 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 والتقنيات الناشئة لدعم تنفيذ 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 تحليلاً إضافياً 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 المنبثقة عن المهمة المنوطة بالمنظمة المبينة في اتفاقية شيكاغو وكذلك على الإدارة العامة للطيران بما يتماشى 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 تنقلاً سلساً وميسراً 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، والأرصدة الجوية، وإدارة معلومات الطيران، والاتصالات والملاحة والاستطلاع، والعمليات، وصلاحيات 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، وبرنامج تقييم المنظمات الإقليمية لمراقبة السلامة الجوية والمنظمات الإقليمية للتحقيق في الحوادث والوقائع، 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 والوقائع؛

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 ومنظم

- 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 - المطارات
- الملحق ١٥ - خدمات معلومات الطيران
- الملحق ١٨ - النقل الآمن للبضائع الخطرة 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)
- "المطارات" (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 لتتبع 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 والتنسيق المستمرين مع المنظمات الدولية التي تمثل جميع القطاعات الرئيسية في شبكة الطيران (التي تتطور وتتوسع 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 الإيكاف الاستراتيجية: ضمان السلامة والأمن لكل رحلة جوية، والطيران المستدام بيئياً، وضمان أن يوفر الطيران للجميع تنقلاً سلساً وميسراً وموثوقاً به، والتنمية الاقتصادية للنقل الجوي، وعدم ترك أي بلد وراء الكعب.

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 واللجنة 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 الملاحق ٩ و ١٦ و ١٧، والسياسات والإرشادات الخاصة بالنقل الجوي (مثل لائحة النقل الجوي واقتصاديات المطارات وخدمات الملاحة الجوية، وتمويل البنى الأساسية للطيران)، والمواصفات الخاصة بوثائق السفر المقروءة 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 الإيكاف العالمي لتدقيق أمن الطيران وفقاً لنهج الرصد المستمر (USAP-CMA)،

(ج) واستراتيجية الإيكاف الخاصة ببرنامج الإيكاف 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 طويل 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 الكعب" من خلال توفير المساعدة للدول، على سبيل المثال في إطار تصحيح أوجه الخلل التي حددها البرنامج العالمي لتدقيق 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، بصون وإتاحة الحصول على البيانات/الإحصاءات والتحليلات الاقتصادية والأدوات والتنبؤات الخاصة بالطيران المدني. وتعمل الإدارة مع المكاتب الأخرى في المنظمة، بما في ذلك المكاتب الإقليمية والهيئات الأكاديمية، وتقوم بالاتصال والتنسيق 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- تطلّع إدارة الشؤون القانونية والعلاقات الخارجية ببرنامج قانون الجو الدولي بهدف تعزيز الإطار القانوني الدولي للتصدي بفعالية لتحديات الطيران المدني الحالية والناشئة من خلال اتفاقية شيكاغو وملاحقها وغيرها من موثائق قانون الجو، كما تسدي المشورة وتقدم بشأن المسائل القانونية والعلاقات الخارجية بشكل عام، ودعمًا للأهداف الاستراتيجية الأخرى وكذلك عوامل التمكين لدى الإيكاو.

أ) الهدف الاستراتيجي: تنفذ إدارة الشؤون القانونية والعلاقات الخارجية مشروعين في إطار برنامج قانون الجو الدولي: (١) تشجيع التصديق على موثائق قانون الجو الدولي وتنفيذها على نطاق واسع؛ (٢) تسهيل تطوير موثائق ومواد إرشادية بشأن قانون الجو الدولي من أجل الاستجابة للتحديات والفرص الناشئة. وتعمل الإدارة بصفة أمين اللجنة الدائمة للمنظمة - اللجنة القانونية، التي شكلتها الجمعية العمومية، وتتألف من خبراء قانونيين من ١٩٣ دولة عضوا. وتوفر الإدارة الدعم من أجل مختلف مجموعات العمل وفرق العمل ومجموعات الدراسة من أجل إجراء البحوث ودراسة الموضوعات في إطار برنامج عمل اللجنة القانونية. وتقدم الإدارة الدعم الشامل باسم الأمانة العامة من أجل إدارة تسوية الخلافات عملاً بالفصل الثامن عشر من اتفاقية شيكاغو.

ب) عوامل التمكين الداعمة: في إطار دعم الأهداف الاستراتيجية الأخرى وعوامل التمكين لدى الإيكاو، تقدم الإدارة المشورة والآراء القانونية إلى الدول الأعضاء في الإيكاو، وأجهزة الحكم، ورئيس المجلس والأمين العام، فضلاً عن إدارات الإيكاو ومكاتبها الأخرى ومكاتبها الإقليمية بشأن أي مسألة قانونية، ولا سيما فيما يتعلق بالقانون الدولي وقانون الجو؛ واستعراض جميع الاتفاقات والعقود. المشاركة في إدارة نظام العدالة الداخلي؛ والاضطلاع بوظائف المنظمة فيما يتعلق بإيداع موثائق المعاهدات وتسجيل اتفاقات الطيران. وفيما يتعلق بمسائل العلاقات الخارجية، تتولى الإدارة المسؤولية عما يلي: الحفاظ على علاقات عمل وثيقة ومنسجمة مع الدول الأعضاء؛ والحفاظ على علاقات عمل وثيقة ومنسجمة مع الدول الأعضاء؛ والحفاظ على علاقات عمل وثيقة ومنسجمة مع الدول الأعضاء؛ والحفاظ على علاقات عمل وثيقة ومنسجمة مع الدول الأعضاء؛ والعمل كمرکز تنسيق لعلاقات المنظمة مع الحكومة المضيفة؛ والاضطلاع بمهام الاتصال والبروتوكول؛ ورصد وتقديم التوجيه والمشورة في مجال السياسة العامة بشأن الأحداث السياسية الجارية التي قد تؤثر في الإيكاو.

٩- قسم الإعلام (COM): وهو مسؤول أمام مدير مكتب الشؤون القانونية والعلاقات الخارجية، كما يقدم الدعم التنفيذي لمكتب رئيس المجلس. ويضطلع قسم الإعلام في المقام الأول بمسؤولية إبراز صورة الإيكاو أمام العالم من خلال الإشراف على الإعلام الجماهيري للإيكاو وسمتها المميزة. كما يعمل القسم على زيادة الوعي على مستوى القطاع بأولويات الإيكاو ومنجزاتها من خلال الخطب والمقالات التي تُقدم باسم الرئيس والأمين العام بالإضافة إلى الإشراف على العلاقات مع وسائل الإعلام وإعداد المنتجات الإخبارية والبيانات ورسائل المنظمة الأخرى لمواقع وسائل الإعلام الاجتماعية والتقليدية كي يتسنى للجمهور أن يفهم رسالة الإيكاو ودورها. ويندرج 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 والمسائل التأديبية؛ واللغات والمطبوعات وخدمات المؤتمرات؛ تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وإدارة المعلومات؛ وأمن المعلومات؛ والسلامة والأمن؛ والبناء والخدمات العامة؛ والسجلات والمحفوظات؛ وخدمات

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 التمكين.

١١- تشمل أولويات إدارة الشؤون الإدارية والخدمات في مجال إدارة الموارد البشرية الأهداف المحددة في إطار استراتيجية "الناس أولاً": التحوّل الثقافي، وتحوّل 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 تخطيط موارد المؤسسة، والتحوّل الرقمي (الرقمنة) في مجال الموارد البشرية، وتقل 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 لالتزام 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 الست لدى الأمم المتحدة والإيكاو أمراً ضرورياً لتعزيز الحوار الدولي، وتعبئة الشراكات، وضمان التواصل الفعال بشأن قضايا الطيران المدني. ويكون التركيز، فيما يتعلق بخدمات إدارة المؤتمرات، على استخدام الاتجاهات والتكنولوجيات لتسهيل زيادة مشاركة الدول الأعضاء وقطاع الطيران في اجتماعات الإيكاو وفعاليتها.

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، والحاجة إلى توفير أحدث البيانات من خلال مؤشرات متابعة تفاعلية وتدفق العمل لاتخاذ القرارات المناسبة. وتتطور عمليات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات باستمرار لتتماشى مع أفضل ممارسات القطاع والأمم المتحدة مما يضع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كشريك لا غنى عنه للنمو المستدام وأداة للتحوّل 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 الأمن التنظيمي والتشغيلي. وقد قاد هذا النهج الإيكاو إلى النجاح في الحصول على شهادة ٢٠٢٢:٢٧٠٠١ IEC/ISO. ولا تزال الإيكاو ملتزمة بالحوكمة 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 المعمول بها في منظومة الأمم المتحدة، لا سيما في الجوانب المتعلقة بالاستدامة.

١٧- كما يوفر قسم السلامة والأمن والخدمات العامة التابع للإدارة حلاً شاملاً 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- وتضطلع 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، فضلا 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 تمكين تنظيمي يبقي الإيكاو على المسار الصحيح لتحقيق أهدافها وبرامجها 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 أطرافه. 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 تصدر جهود المنظمة من أجل النهوض بمبادرة "عدم ترك أي بلد وراء الركب"، ليس من خلال أنشطة دعم التنفيذ فحسب، بل أيضا من خلال ولاياتها المتعلقة بتعبئة 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 وناجح. 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 وفقا لإطاري الأخلاقيات والمساءلة لدى الإيكاو. كما يشجع على تعزيز ثقافة قائمة على النتائج بغرض تحديث أساليب عمل المنظمة ومواكبة الابتكار. وهو المسؤول عن الإشراف على وضع وتحديث تنفيذ خطة أعمال المنظمة وإعداد مقترحات الميزانية لتنفيذ برنامج العمل، وضمان الاستخدام الناجح والشفاف والفعال للموارد البشرية والمالية للمنظمة من خلال مكتب إدارة محفظة المشاريع المؤسسية. ويتحرى المكتب الكفاءات داخل الأمانة العامة في إطار عامل التمكين عالي الأولوية من أجل التحسين التنظيمي المستمر.

٢٣- وتتبع المكاتب التالية مباشرة لمكتب الأمين العام:

أ) المكاتب الإقليمية (RO): تُعد المكاتب الإقليمية السبعة (الواقعة في باريس وداكار ونيروبي وليما ومكسيكو وبانكوك والقاهرة) مسؤولة في المقام الأول عن البقاء على تواصل مع الدول الواقعة في دائرتها ومع المنظمات المعنية، والهيئات الإقليمية للطيران المدني ووكالات وبرامج الأمم المتحدة. وتضمن هذه المكاتب التنسيق فيما بين الأقاليم وتعزيز دقة التوقيت والتناسق في تنفيذ سياسات الإيكاو وقراراتها وقواعدها وتوصياتها الدولية وخططها الخاصة بالملاحة 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 أنشئ في شهر يونيو عام ٢٠٢٣ مكتب اتصال للإيكاو تابع أيضا 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 وفقا للنظام المالي والقواعد المالية وتوجيهات الجمعية العمومية والمجلس. ويتولى فرع الشؤون المالية معاملات المصارف والاستثمار الخاصة بأموال المنظمة. ويتولى رئيس فرع الشؤون المالية وظيفة أمين اللجنة المالية. ويظل 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 وبرامجها ومشاريعها وأنشطتها. وهذا المكتب مكلف أيضا 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 المعلقة التي صدرت سابقا مع المديرين المسؤولين عن تنفيذها. وعلاوة على ذلك، يقدم المكتب خدمات الأمانة العامة إلى اللجنة الاستشارية للتقييم والمراجعة. ويندرج مكتب ضمن عوامل التمكين الداعمة، ويتولى وظيفة التقييم والتدقيق الداخلي.

(د) ويعمل مكتب الأخلاقيات وفقا 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 تنمية ورعاية ثقافة تنظيمية قوية تراعي السلوك الأخلاقي واتخاذ القرار، حيث يقوم فريق إدارة الإيكاو وموظفوها بمراعاة مهامهم وأدائها بطريقة تتفق مع أعلى معايير السلوك والنقدم بالبلاغات دون خوف من الانتقام. كما يعمل المكتب كمُدافع رئيسي عن مبادئ الإيكاو وقيمها، بما في ذلك من خلال أنشطة التوعية والاتصال، مما يعزز الثقة في المنظمة ويصون سمعتها، داخليا وخارجيا. ويدير المكتب أيضا 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.

^{١١} https://www.icao.int/sites/default/files/Organigramme/Organigramme_ar.pdf

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

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

* تشير إلى توقف الهدف التحويلي وبدء التكاليف المؤسسية

** تعرض موجز التكاليف المؤسسية ضمن مركز التكلفة 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 والتنفذ كعملية نقل غير مؤثرة من حيث التكلفة، مع زيادة مالية متناسبة من الصندوق الفرعي لتحقيق الإيرادات وصندوق تكاليف الخدمات الإدارية والتشغيلية. وتواصل الأمانة العامة الاستفادة المثلى من مواردها البشرية باستخدام الموظفين والخبرات الداخلية وأوجه التآزر التشغيلية بين الوحدات التنظيمية. وتُبذل 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 المعادل للنوام الكامل

الفئة	سنة 2025	حركة الموظفين				سنة 2028	صافي التغير ***
		جديدة	دمج*	ملغاة	غير ذلك**		
مدير	24.0	-	-	1.0	-	23.0	1.0
فني	274.4	25.0	4.0	10.0	5.4	298.8	15.0
عام	241.4	8.0	5.0	6.0	3.7	244.7	2.0
الإجمالي الكلي:	539.8	33.0	9.0	17.0	1.7	566.5	16.0

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

** تعديلات (على أساس المعادل للدوام الكامل)، والتعيينات المتأخرة، والترقيات / 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 لإنهاء خدمة الموظفين. وتنقسم التكاليف غير المتعلقة بالموظفين حسب ما يلي: المقاولون الأفراد، والاستعانة بمصادر خارجية، والتكاليف الأخرى المتعلقة بالموظفين، والنفقات التشغيلية المتنوعة، وتأجير وصيانة المباني، والخدمات المتخصصة، والمستلزمات والمواد الاستهلاكية والمعدات، والسفر، والضيافة.

الجدول ٢١: الميزانية حسب حساب الميزانية

الميزانية للفترة 2026-2028 حسب حساب الميزانية
(بآلاف الدولارات الكندية)

فئة التكلفة	حساب الميزانية	إنفاق عام 2024	الميزانية المعتمدة للفترة 2023-2025	تقديرات الميزانية			
				2026	2027	2028	Total من % الإجمالي
الموظفون	وظائف الفنية الدولية	71,267	225,490	80,191	82,936	87,265	250,391 66.5%
	وظائف الخدمات العامة	17,324	59,829	20,371	21,209	21,997	63,577 16.9%
	المجموع الفرعي للموظفين	88,591	285,319	100,562	104,144	109,262	313,968 83.4%
غير الموظفين	المقاولون الأفراد	8,968	9,826	3,207	3,394	3,795	10,396 2.8%
	الاستعانة بمصادر خارجية	2,165	20,859	5,481	5,649	6,672	17,802 4.7%
	التكاليف الأخرى المتعلقة بالموظفين	896	2,974	750	757	905	2,413 0.6%
	النفقات التشغيلية المتنوعة	1,313	1,451	663	687	842	2,191 0.6%
	تأجير وصيانة المباني	2,806	10,572	3,117	3,457	3,630	10,203 2.7%
	الخدمات المتخصصة	646	1,708	1,823	1,896	1,925	5,645 1.5%
	المستلزمات والمواد الاستهلاكية والمعدات	11,292	13,449	1,068	1,221	1,130	3,419 0.9%
	السفر	4,353	11,221	3,351	3,432	3,661	10,444 2.8%
	الضيافة	33	180	31	32	33	96 0.0%
	لمجموع الفرعي لغير الموظفين	32,473	72,240	19,492	20,526	22,591	62,609 16.6%
الإجمالي الكلي		121,064	357,559	120,054	124,670	131,853	376,577 100%

* أعيد صياغة الميزانية المعتمدة للفترة 2023-2025 لتتماشى مع مخطط حسابات نظام تخطيط موارد المؤسسة الجديد

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

تكاليف الموظفين

٢٨- وتستند 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 الحسبان 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): الأجور والاستحقاقات الأخرى التي يتلقاها الموظفون المُدرجون 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): الأجور والاستحقاقات الأخرى التي يتلقاها الموظفون المُدرجون 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 نظاما جديدا لتخطيط موارد المؤسسة، وقامت بتحديث دليل حساباتها، وأصبحت حسابات الميزانية غير المتعلقة بالموظفين تابعة لحسابات الهيكل التنظيمي المحدّث وأعيد صياغة الميزانية المعتمدة للفترة ٢٠٢٣-٢٠٢٥ 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؛ ورسوم 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 المتنوعة: تكلفة المطبوعات والمنشورات والدوريات والكتب والاشتراكات والتأمين ضد المسؤولية المهنية والتأمين على المباني والمعدات.

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

(هـ) الخدمات المتخصصة: تشارك الإيكاو في بعض الخدمات وتستفيد منها في الوقت ذاته، وهي خدمات تشترك في تقديمها منظومة الأمم المتحدة. وتتقاسم جميع المنظمات المشاركة تكاليف هذه الخدمات على أساس صيغة متفق 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: تكلفة 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) البعثات 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) البعثات 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) البعثات الهادفة إلى تمثيل الإيكاو في الاجتماعات اللازمة التي تعقدها الأمم المتحدة والوكالات المتخصصة وغيرها من المنظمات الدولية.

(ح) الضيافة: توفير الاعتمادات اللازمة لنفقات الضيافة.

٣٠- النفقات الرأسمالية: شراء اللوازم التي تزيد قيمتها عن ٥ ٠٠٠ 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 تندرج ضمن تكنولوجيا المعلومات مثل أجهزة الاستنساخ والأجهزة السمعية البصرية، والأثاث المكتبي، والتجهيزات المكتبية، والمركبات. ويهدف معظم الاعتمادات المتعلقة بالمشتريات إلى استبدال المعدات المتقادمة 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 2026-2028 — بنود الاستثمارات الرأسمالية

(بآلاف الدولارات الكندية)

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

الميزانية حسب الموقع

٣١- متابعة للتحليل حسب الموقع، تبلغ الموارد للفترة الثلاثية ٢٠٢٦-٢٠٢٨ للمقر الرئيسي في مونتريال ٧٨,٧٪ (٧٧,٩٪ للفترة ٢٠٢٦-٢٠٢٧-٢٠٢٨) بالمقارنة بنسبة ٢١,٣٪ (٢٢,١٪ للفترة ٢٠٢٣-٢٠٢٤-٢٠٢٥) للمكاتب الإقليمية، كما هو موضح في الجدول أدناه.

الجدول ٢٣: الميزانية حسب الموقع

الميزانية للفترة 2026-2028 حسب الموقع

(بآلاف الدولارات الكندية)

الموقع	الميزانية المعتمدة للفترة 2023-2025	تقديرات الميزانية				% من الإجمالي
		2026	2027	2028	المجموع	
المقر	278,510	94,665	98,179	103,684	296,528	78.7%
المكاتب الإقليمية	79,049	25,389	26,490	28,169	80,049	21.3%
الإجمالي الكلي	357,559	120,054	124,670	131,853	376,577	100%

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. ولتيسير إجراء مقارنة عادلة للميزانية بالمبالغ الفعلية، التي تُحتسب وتُقدّم

على أساس تجميع القيود على النحو الذي تتطلبه المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، تُعد ميزانيات المنظمة أيضا 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 التكلفة 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 ٣ ٠٠٠ دولار كندي و ٥ ٠٠٠ دولار كندي على التوالي أو أكثر (٢٥ ٠٠٠ دولار كندي لإدخال تحسينات على العقارات المستأجرة والأصول غير الملموسة المطورة داخليا) كما هو متوقع في الفترة من ٢٠٢٦ إلى ٢٠٢٨

٣٣- تصدر الإيكاو في بياناتها المالية المدققة بيانا للمقارنة بين حسابات الميزانية والمبالغ الفعلية، يقارن بين المخصصات المعتمدة وبين المبالغ الفعلية في الصندوق العام للميزانية العادية. وقد أُدرجت في ورقة عمل المجلس عن البيانات المالية السنوية معلومات إضافية تشرح الفرق الجوهرية بين الاعتمادات الأصلية والنهائية وبين المبالغ الفعلية.

الرموز والاختصارات

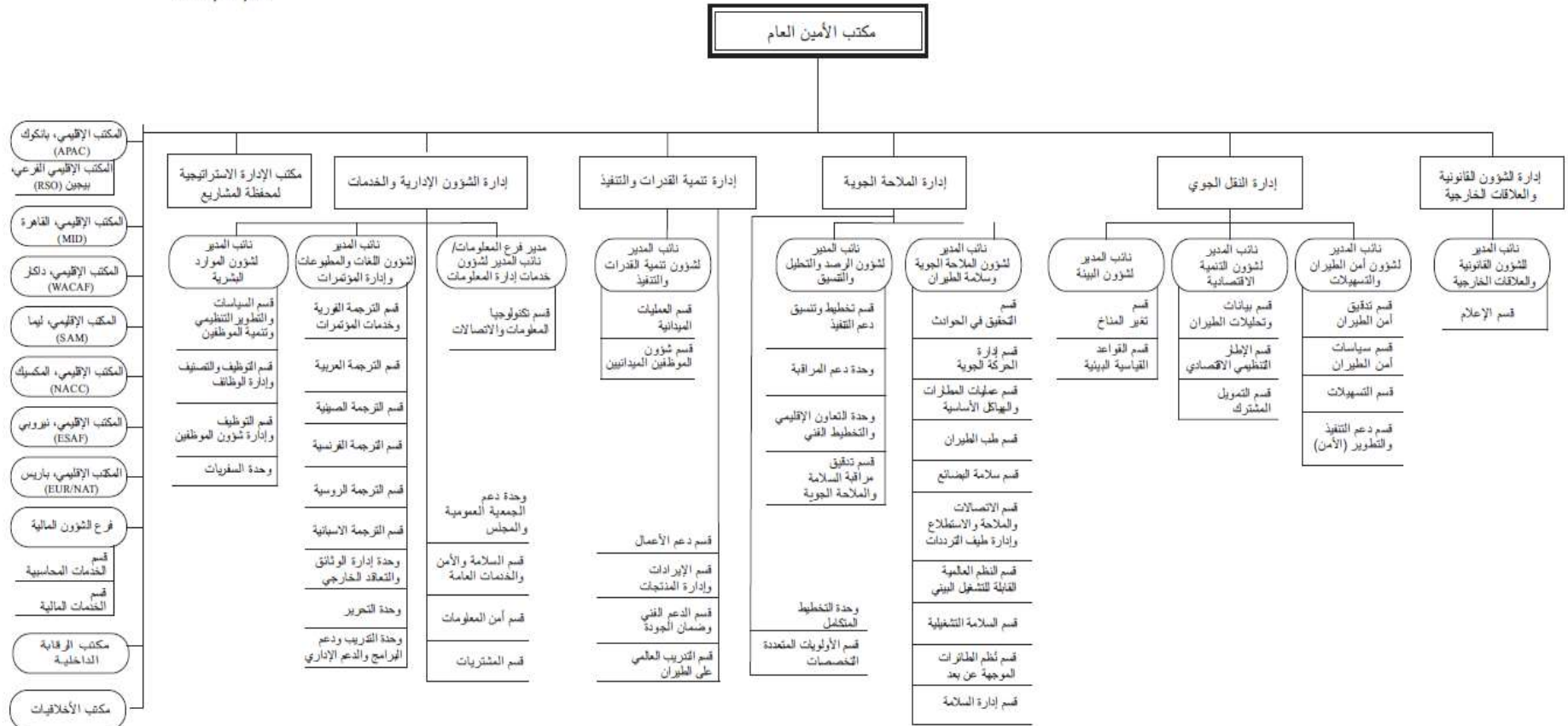
التنقل الجوي المتقدم	Advanced Air Mobility	AAM
إدارة الشؤون الإدارية والخدمات	Bureau of Administration and Services	ADB
إدارة الملاحة الجوية	Air Navigation Bureau	ANB
تكاليف الخدمات الإدارية والتشغيلية	Administrative and Operational Services Costs	AOSC
إقليم آسيا والمحيط الهادئ	Asia and Pacific	APAC
الصندوق الفرعي لتحقيق الإيرادات	Ancillary Revenue Generation Fund	ARGF
التأمين الصحي بعد انتهاء الخدمة	After-Service Health Insurance	ASHI
إدارة النقل الجوي	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
الترتيبات 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 الدولي	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 الأطلسي	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 تمكين 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 للقطاع العام	International Public Sector Accounting Standards	IPSAS
المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس	International Organization for Standardization	ISO

تكنولوجيا 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 تمكين 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 ثلاثية 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 الصفري	Zero Based Budget	ZBB
النمو الاسمي الصفري	Zero Nominal Growth	ZNG
النمو الفعلي الصفري	Zero Real Growth	ZRG

الشكل ٢٢: الهيكل الإداري للأمانة العامة للإيكافو

هيكل الأمانة العامة للإيكافو

٢٠٢٥/١٢/١٧



ISBN 978-92-9275-969-8

