



## الجمعية العمومية - الدورة الأربعون اللجنة التنفيذية

البند رقم ١٩ من جدول الأعمال: زيادة كفاءة الإيكاو وفعاليتها

### زيادة كفاءة الإيكاو وفعاليتها

(ورقة مقدّمة من مجلس الإيكاو)

#### الموجز التنفيذي

تتضمن ورقة العمل هذه تقريراً عن أهم ما أنجزته الهيئات الرئاسية والأمانة العامة وما أحرزته من تقدم في تحسين كفاءة المنظمة وفعاليتها. كما تعرض الإجراءات المتواصلة، بما في ذلك ما استجد من تطورات، مثل خطة أعمال الإيكاو والميزانية القائمة على النتائج وأداة الإدارة والإبلاغ المؤسسية (CMRT)، وتحدد التدابير اللازم اتخاذها لإدخال المزيد من التحسينات خلال الفترة الثلاثية ٢٠٢٠-٢٠٢١-٢٠٢٢.

**الإجراء المطلوب:** تُدعى الجمعية العمومية إلى القيام بما يلي:

- الإحاطة علماً بالتقدم المحرز في تحسين كفاءة المنظمة وفعاليتها؛
- إقرار تدابير ترمي إلى إدخال المزيد من التحسينات خلال الفترة الثلاثية ٢٠٢٠-٢٠٢١-٢٠٢٢؛
- اعتماد القرار المنقح للجمعية العمومية بصيغته الواردة في المرفق بهذه الورقة.

الأهداف الاستراتيجية:	ترتبط ورقة العمل هذه بجميع الأهداف الاستراتيجية وجميع استراتيجيات دعم التنفيذ.
الآثار المالية:	ستنفذ الأنشطة المشار إليها في هذه الورقة والرامية إلى تحسين مستوى فعالية المنظمة وكفاءتها رهناً بتوافر الموارد في ميزانية البرنامج العادي للفترة ٢٠٢٠-٢٠٢٢ و/أو من المساهمات المقدمة خارج إطار الميزانية.
المراجع:	ورقة عمل الجمعية العمومية A40-WP/34 - مشروع الميزانية المقترحة للمنظمة للسنوات ٢٠٢٠ و٢٠٢١ و٢٠٢٢ خطة أعمال الإيكاو للسنوات ٢٠٢٠-٢٠٢١-٢٠٢٢ الوثيقة Doc.10075 - القرارات السارية المفعول الصادرة عن الجمعية العمومية (في ٦/١٠/٢٠١٦)

## ١- المقدمة

١-١ اضطلعت المنظمة، خلال فترة السنوات الثلاث الحالية، بمبادرات متنوعة ترمي إلى تحسين كفاءتها وفعاليتها لتتمكن من تلبية الاحتياجات المتغيرة للمنظمة في إطار ما تقدّمه من دعم إلى الدول الأعضاء وأسرة الطيران. وفي ضوء قرار الجمعية العمومية ٣٢-١ وقرارها المنقح ٤٠-٠.. (الوارد في المرفق)، تقدم هذه الورقة تقريراً عن التقدم المحرز حتى الآن، بما في ذلك تطور الإيكاو نحو نهج الإدارة القائمة على النتائج، وتحدد بعض المبادرات الكفيلة بإدخال المزيد من التحسينات خلال الفترة الثلاثية ٢٠٢٠-٢٠٢١-٢٠٢٢.

## ٢- التدابير الرئيسية لتحسين كفاءة المنظمة وفعاليتها

١-٢ انصبت جهود الإيكاو على تعزيز الكفاءة والفعالية في مجالات تشمل ما يلي عرضه.

## ٢-٢ خطة أعمال الإيكاو، والميزانية القائمة على النتائج وإدارة الأداء المؤسسي

١-٢-٢ لا يزال هدف تحسين الكفاءة من خلال تطبيق نهج الإدارة القائمة على النتائج أولوية بالنسبة للإيكاو، مع التركيز على العناصر التالية: التخطيط الاستراتيجي وترتيب الأولويات وإدارة المخاطر وقياس الأداء والشفافية والمساءلة، فضلاً عن غرس الثقافة المؤسسية اللازمة لدعم هذا التحول.

٢-٢-٢ وللمضي في تنفيذ نهج الإدارة القائمة على النتائج، أعطيت أولوية عليا لإعداد خطة أعمال للإيكاو تستجيب لاحتياجات وتوقعات الدول الأعضاء، مشفوعةً بميزانية قائمة على النتائج للبرنامج العادي للفترة الثلاثية ٢٠٢٠-٢٠٢١-٢٠٢٢، بتوجيه من المجلس. وتتبع خطة الأعمال نهج الإدارة القائمة على النتائج، التي تتضمن الاستراتيجية والأشخاص والموارد والإجراءات والمقاييس اللازمة لتحسين عملية صنع القرار ورفع مستوى الشفافية والمساءلة. وستعزز خطة الأعمال شفافية برامج العمل وتحدد الشواغل والمخاطر التي قد تؤثر على عمل المنظمة وأهدافها الاستراتيجية. ويركز هذا النهج على تحقيق النتائج وقياس الأداء واستخلاص الدروس والتكيف، فضلاً عن إعداد التقارير عن الأداء.

٣-٢-٢ وتستند خطة الأعمال إلى رؤية المنظمة ورسالتها وتراعي الهيكل القائم وقضايا الطيران الناشئة، إلى جانب عوامل الخطر الداخلية والخارجية. وعلى هذا الأساس، تصف خطة الأعمال عشر (١٠) أولويات رئيسية تهدف إلى المضي قدماً في تحقيق النتائج المنشودة الخمس عشرة (١٥) المرتبطة بالأهداف الاستراتيجية الخمسة (٥) للمنظمة (أي: السلامة، وسعة وكفاءة الملاحة الجوية، والأمن والتسهيلات، والتنمية الاقتصادية للنقل الجوي، وحماية البيئة)، وهي الأهداف التي تعدّ الوسيلة الرئيسية للنهوض بالطيران المدني العالمي وتحقيق المنفعة للدول الأعضاء.

٤-٢-٢ ولدعم تنفيذ خطة الأعمال، استحدثت الإيكاو خلال الفترة الثلاثية الحالية أداة الإدارة والإبلاغ المؤسسية (CMRT) التي صُممت لتكون أداة متكاملة ترصد الأداء الداخلي والتقدم الذي تحرزه المنظمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية واستراتيجيات الدعم معاً. وتتيح هذه الأداة للأمانة العامة الوسيلة لإدارة التقدم الذي تحرزه المنظمة على عدة مستويات والإبلاغ عنه، وتتضمن في الوقت ذاته تحديثات منتظمة لبرنامج العمل فيما يخص جميع برامج الإيكاو؛ والخطط التشغيلية السنوية للمكاتب الإقليمية وإدارة التعاون الفني ومكتب التدريب العالمي على الطيران؛ وتحديث سجل المخاطر المؤسسية؛ والتقدم المحرز في تنفيذ قرارات المجلس، فضلاً عن قرارات ومقررات الجمعية العمومية.

٥-٢-٢ وتشكّل مؤشرات الأداء المؤسسي الرئيسية (CKPIs) المستوى الأعلى من النتائج المنشودة المنصوص عليها في خطة أعمال الإيكاو وتهدف إلى قياس مدى فعالية الإيكاو من حيث السلامة وسعة وكفاءة الملاحة الجوية والأمن والتسهيلات والتنمية الاقتصادية للنقل الجوي وحماية البيئة، فضلاً عن الأداء الداخلي للمنظمة وكفاءتها فيما يخص استراتيجيات الدعم الرئيسية، كالموارد البشرية والمالية والتعاون الفني والمساعدة الفنية والخدمات اللغوية وإدارة شؤون الجهات

المعنية. وقد أنشئت لهذا الغرض لوحات لمتابعة الأداء، لتشكل جزءاً من أداة الإدارة والإبلاغ المؤسسية حيث تقدم عرضاً جغرافياً يتيح متابعة التقدم المحرز في تحقيق كل مؤشر من هذه المؤشرات على الصعيدين الإقليمي والعالمي.

## ٣-٢ الهيئات الرئاسية

١-٣-٢ بحث المجلس خلال دوراته الخيارات المتاحة لتحسين الكفاءة، ولا سيما الإجراءات الكفيلة بتحسين الطرق التي ينظر بها المجلس على النحو الواجب في البنود المعروضة عليه أثناء مداواته. وشملت المبادرات الإيجابية التي نُفذت خلال الفترة الثلاثية الماضية تشكيل مجموعات عمل مخصصة للنظر في مسائل معينة على نحو مركز وخلال فترة زمنية محددة. وشمل ذلك تشكيل مجموعات فرعية لـ "مجموعة عمل نُظم الإدارة والكفاءة" (WGGE) و"فريق التنفيذ والاستراتيجية والتخطيط" (ISPG) الذي كان يُعرف باسم "فريق التخطيط الاستراتيجي" سابقاً، حيث تمكنت هذه المجموعات الفرعية من أداء عملها بشكل ناضج وتقديم توصيات محددة عن بنود عمل مركزة مثل إعداد مؤشرات الأداء المؤسسي الرئيسية وسجل الإيكو للمخاطر. وتمكنت اللجنة المالية من تحسين كفاءة وفعالية المجلس من خلال عقد اجتماعات غير رسمية للتقدم في أعمالها، وكذلك عقد اجتماعات غير رسمية بين مرحلة اللجان ومرحلة المجلس. وإضافة إلى ذلك، عمل المجلس بشكل استباقي على تعديل مهام لجانته الدائمة ومجموعات عمله لتشمل النظر في المسائل الناشئة. وشمل ذلك توسيع مهام فريق التنفيذ والاستراتيجية والتخطيط الذي أصبح الآن يتناول جميع المسائل المتعلقة بالتقارير السنوية للمكاتب الإقليمية، فضلاً عن التدريب العالمي على الطيران والمساعدة الفنية، بما في ذلك مبادرة "عدم ترك أي بلد وراء الركب".

٢-٣-٢ كما أصبح المجلس يحيل، أثناء دوراته، عدداً متزايداً من بنود برنامج عمله إلى لجانته الدائمة ومجموعات عمله للنظر فيها خلال مرحلة اللجان. فعندما تُعرض البنود على نظر المجلس مرفقةً بتقرير شفوي من الهيئة الفرعية المعنية، يكون النقاش أكثر منهجية وتركيزاً، مما يرفع من مستوى الكفاءة.

٣-٣-٢ وبالنسبة للجمعية العمومية، فقد اغتم المجلس الفرصة لاستعراض جدول الأعمال المؤقت للدورة الأربعين للجمعية العمومية، توجيهاً لتعزيز كفاءة المداوات في اللجنة التنفيذية من خلال التوصية بنقل عدد من البنود التي كانت مخصصة في جدول الأعمال المؤقت لعرضها على نظر اللجنة التنفيذية وإسنادها بدلاً من ذلك إلى اللجنة الإدارية.

٤-٣-٢ وأخيراً، سيستخدم نظام التصويت الإلكتروني مجدداً لانتخاب الدول الأعضاء في المجلس خلال الدورة الأربعين للجمعية العمومية، مما سيوفر الكثير من الوقت خلال عملية الاقتراع. غير أنه، وفقاً لـ "أحكام النظام الداخلي الدائم للجمعية العمومية لمنظمة الطيران المدني الدولي"، سيتم الحفاظ على نظام التصويت اليدوي كبديل احتياطي.

## ٤-٢ أوجه الكفاءة التشغيلية

١-٤-٢ تمكنت الأمانة العامة، بفضل التحسينات الإجرائية، من إتاحة ورقات عمل وتقارير وإحاطات للهيئات الرئاسية بحجم يفوق ما قدمته في السنوات الماضية دون أي زيادة في الموارد. فقد أنتجت الأمانة العامة من ورقات العمل لدورات المجلس واللجان في عام ٢٠١٨ ما يزيد بنسبة ٢٢ في المائة عما أنتجته في عام ٢٠١٥. كما قدمت من التقارير الشفوية للمجلس ما يزيد بنسبة ١٢,٥ في المائة عما قدمته في الفترة السابقة، ونظمت جلسات إحاطة غير رسمية للمجلس تزيد بنسبة ٢٠ في المائة مقارنة بالفترة ذاتها. إضافة إلى ذلك، قدمت الأمانة العامة الدعم اللازم بتخصيص وقت الموظفين الفنيين للاضطلاع بالمهام الموسعة للهيئات الرئاسية، مثل لجنة التعاون مع الأطراف الخارجية وفريق التنفيذ والاستراتيجية والتخطيط.

٢-٤-٢ وأعدت الأمانة العامة تصميم سير العمل والإجراءات في المجالات التي تتطلب جهداً مكثفاً. فعلى سبيل المثال، أدت إعادة تصميم إجراءات العمل الخاصة بقاعدة البيانات الإحصائية المتكاملة للإيكو إلى تقليص الوقت اللازم لمعالجة البيانات الإحصائية، مما مكن إدارة النقل الجوي من إعادة توزيع الموارد القائمة على الأنشطة الرئيسية المتعلقة

بالقضايا الناشئة في مجال الطيران، مثل التجارة الإلكترونية وتحليل البيانات الضخمة. كما أن إنشاء مشاريع مشتركة واعتماد نموذج تصدير التكاليف مع المنظمات الدولية الأخرى والأوساط الأكاديمية أدى إلى خفض تكلفة مشاريع تحليل البيانات الضخمة بشكل كبير.

٣-٤-٢ وبدأت بضعة أقاليم للإيكاو الجمع بين اجتماعات المجموعات الإقليمية للتخطيط والتنفيذ (PIRGs) والمجموعات الإقليمية لمراقبة السلامة الجوية (RASGs) معاً، بما في ذلك عقد اجتماعاتهما واحداً تلو الآخر مباشرة، مما أسهم في ترشيح هيكل هذه المجموعات وعدد الهيئات الفرعية وعدد الأنشطة، وحدد من الازدواجية والتداخل في الاجتماعات، كما قلل المصاريف الإدارية المطلوبة من الأمانة لدعم هذه المجموعات الإقليمية بنوعها، فأتيح بالتالي للمكاتب الإقليمية أن تخصص المزيد من الموارد لأنشطة المساعدة والدعم المباشرة للدول الأعضاء.

٤-٤-٢ وكبديل للسفر في مهام، أصبحت الأمانة العامة تعتمد بشكل متزايد على أداة الاتصال بالفيديو عبر الشبكة لإيصال المعلومات فوراً إلى الدول الأعضاء والجهات المعنية الأخرى. ومنذ بدأ تطبيق هذه الأداة، عقدت كل من إدارة الملاحة الجوية وإدارة النقل الجوي أكثر من ٢٠٠٠ اجتماع عبر الشبكة، تراوحت مواضيعها من تنسيق أنشطة البرنامج العالمي لتدقيق مراقبة السلامة الجوية (USOAP) إلى عقد اجتماعات مجموعات العمل عن بُعد لصياغة دلائل ووثائق فنية معينة. كما استفادت المكاتب الإقليمية بشكل أكبر من قدراتها المحسنة في مجال عقد المؤتمرات عن بُعد لتقديم الدعم إلى الدول الأعضاء.

## ٥-٢ تعزيز التواصل مع الدول الأعضاء من خلال نشر المعلومات على نطاق واسع

١-٥-٢ اتخذت الأمانة العامة عدداً من الإجراءات استجابة لقرار الجمعية العمومية ٣٩-٢١، لمعالجة انخفاض معدل ردود الدول الأعضاء على الكتب التي توجهها إليها المنظمة. وشملت هذه الإجراءات ما يلي: (١) تنفيذ نظام في الإيكاو يستخدمه الموظفون في المكاتب الإقليمية والمقر لرصد معدلات الردود في الزمن الحقيقي تقريباً؛ (٢) إصدار تعليمات إدارية، بالإضافة إلى تعديل دليل المكاتب الإقليمية، كوسيلة للتفاعل وإيصال المعلومات إلى جهات الاتصال المعنية في الدول الأعضاء عندما تكون مستويات الردود على كتب المنظمة متدنية أو معدومة، والاستفادة من تواجد الوفود في مقر الإيكاو لمعالجة هذه المسألة؛ (٣) تنفيذ حملة توعية موجهة إلى الدول الأعضاء، من خلال المكاتب الإقليمية والمؤتمرات الإقليمية لرؤساء هيئات الطيران المدني و/أو غيرها من المحافل مثل اللجان الإقليمية للطيران المدني، من أجل إنكاء الوعي بأهمية الرد على جميع الكتب التي توجهها المنظمة وتحديث معلومات الاتصال على الدوام؛ (٤) إعادة النظر في شكل كتب المنظمة والنشرات الإلكترونية، بما في ذلك تصميمها العام، توجهاً لإيصال مضمونها إلى الدول الأعضاء والجهات المتلقية الأخرى بقدر أكبر من الفعالية. وفي حين أن النسبة المئوية للدول التي ترد على رسائل الدولة في المتوسط قد تحسنت بشكل بسيط من ٢٨ في المائة إلى ٣٠ في المائة على مدى العامين الماضيين، تجدر الإشارة إلى أن إجراءات الأمانة العامة لم تدخل حيز النفاذ إلا في وقت متأخر من الفترة الثلاثية. ومع ذلك، من المشجع ملاحظة أن كتب المنظمة الموجهة إلى الدول بشأن تعديلات الملاحق وإجراءات خدمات الملاحة الجوية التي صدرت في عام ٢٠١٨ حصلت على معدل استجابة قدره ٤٠ في المائة.

٢-٥-٢ وأجرى استعراض كلي للترتيبات المؤسسية والآليات الإدارية القائمة التي تنظم تقديم المساعدة الفنية والدعم الفني، من أجل تحسين نظم الإدارة والتنسيق والمساعدة لجميع الجهات المعنية في الإيكاو، مما أدى إلى إعادة تعريف الأدوار والمسؤوليات. ومن أهم نتائج هذا الاستعراض إضافة وظائف تواصل جديدة للمكاتب الإقليمية بهدف الترويج لخدمات التعاون الفني في أقاليمها. ولا شك أن قرب المكاتب الإقليمية من الدول وما تمتلكه من دراية فنية سيسمح لها برصد المشاريع وتقديم دعم قيم في تقييم نتائج المشاريع.

٣-٥-٢ وأدى تعزيز دعم التنفيذ إلى النهوض بقدرة المنظمة على تلبية احتياجات الدول الأعضاء في الإيكاو بشكل أفضل. فقد أفادت غالبية المكاتب الإقليمية عن زيادة في مستوى المساعدات المباشرة المقدمة داخل البلدان. وقُدِّمت معظم هذه المساعدات في إطار مبادرة "عدم ترك أي بلد وراء الركب". كما بلور العديد من المكاتب الإقليمية استراتيجيات مؤسسية لتنفيذ الأنشطة المقررة في إطار هذه المبادرة. وعلى وجه الخصوص، صدّقت دول إقليم الشرق الأوسط على استراتيجيتها الخاصة لتنفيذ مبادرة "عدم ترك أي بلد وراء الركب"، فيما وقّعت جميع دول في إقليم أمريكا الشمالية وأمريكا الوسطى ومنطقة الكاريبي على إعلان نية لتنفيذ استراتيجيتها الخاصة بهذه المبادرة، ووضعت دول إقليم أوروبا وشمال الأطلنطي برنامجاً لتقديم المساعدة الفنية في إطار المبادرة نفسها. ويقدم إقليم أمريكا الجنوبية الجزء الأكبر من دعمه من خلال الجهاز الإقليمي للتعاون في مراقبة السلامة (SRVSOP) في أمريكا الجنوبية. أما أفرقة العمل المشتركة لإقليم آسيا والمحيط الهادئ، فقد ساعدت خمس دول على رفع مستوى التنفيذ الفعال فيها إلى أكثر من ٦٠ بالمائة في عام ٢٠١٧، في إطار مبادرة "عدم ترك أي بلد وراء الركب". إلى جانب ذلك، وُضعت خطتا التنفيذ الإقليميتين الشاملتين للسلامة الجوية ولأمن الطيران والتسهيلات في أفريقيا من أجل مساعدة الدول في إقليم أفريقيا والمحيط الهندي في هذه المجالات.

٤-٥-٢ إضافة إلى ذلك، عملت المكاتب الإقليمية بشكل استباقي مع المنظمات الإقليمية لمراقبة السلامة الجوية (RSOOS) لمساعدتها في ما تبذله من جهود مؤسسية لتحقيق التنمية المستدامة للطيران على الصعيد العالمي.

## ٦-٢ تحسين أساليب وإجراءات العمل بدعم من أدوات التشغيل الآلي وتكنولوجيا المعلومات

١-٦-٢ أقرت استراتيجية جديدة متوسطة الأجل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عام ٢٠١٨. وترسي هذه الاستراتيجية الأساس الذي يقوم عليه التطور المستدام لخدمات تكنولوجيا المعلومات في المنظمة، بما يحقق أقصى استفادة ممكنة من الدمج بين العناصر الأساسية لتكنولوجيا المعلومات الحديثة، مثل مبادئ تصميم المشاريع، والتكنولوجيات الحديثة، مثل الحوسبة السحابية. وهناك العديد من الخدمات القائمة على الحوسبة السحابية والمستخدمة في مختلف أرجاء المنظمة اليوم، وهناك المزيد من الخدمات التي ستنقل بدورها إلى السحابة الإلكترونية خلال الفترة الثلاثية القادمة. وأضيفت خلال هذه الفترة الثلاثية كذلك منصة جديدة لتحليل المعلومات المؤسسية من أجل تسهيل معالجة البيانات والمعلومات وتحسين عرضها، فضلاً عن تقديم لوحات أداء وأدوات حديثة لدعم عملية صنع القرار.

٢-٦-٢ وأضيفت خلال الفترة الثلاثية تحسينات مستمرة على منصات تكنولوجيا المعلومات التي تدعم البرنامجين العالميين لمراقبة أمن الطيران والسلامة الجوية. وتشمل هذه التحسينات المزيد من التشغيل الآلي وإدماج تطوير البرمجيات والعمليات، مما أدى إلى وفورات كبيرة في الموارد للبرنامجين كليهما. ويجري تطبيق هذه التغييرات حالياً على جميع النظم الأخرى المستخدمة في المنظمة.

٣-٦-٢ وخصّصت حصة كبيرة من وفورات الميزانية لمبادرات الأمن الإلكتروني وتمويل الالتزام بتحسين وضع أمن المعلومات وتحسين نظم الإيكاو وهيكلها الأساسية. ومكّنت هذه الاستثمارات المنظمة من الحصول على خدمات حديثة لضمان أمن البريد الإلكتروني، وبرامج حماية إلكترونية من الجيل الرابع، ومستوى متقدم من الحماية للأجهزة الطرفية، فضلاً عن نظام لمنع محاولات الاختراق واكتشافها. إضافة إلى ذلك، وُضع إطار عام جديد لضمان جودة البرمجيات والنظم وأنشئ فريق خاص لهذا الغرض.

٤-٦-٢ وأدخل عدد من التحسينات كذلك لتعزيز جودة وكفاءة خدمات اللغات والمطبوعات. فمعظم المترجمين الذين تم تعيينهم خلال الفترة الثلاثية الماضية مؤهلون للعمل كمترجمين فوريين أيضاً. وهو ما يتيح قدرأً أكبر من المرونة في الاستجابة للطلب على خدمات الترجمة التحريرية والفورية. وتم كذلك تعزيز عملية اختبار واختيار المترجمين الخارجيين من أجل إيجاد قائمة دينامية ومستدامة بالمترجمين الخارجيين، مما يترك أثراً إيجابياً على مستوى النوعية والإنتاجية معاً. وبدأت

المنظمة العمل على مشروع نظام إدارة خدمات اللغات (LSMS) الذي يهدف إلى ترشيد عملية إدارة الوثائق وإنتاجها عبر المنظمة. وأنجز في هذا السياق تحليل مؤسسي أولي، شمل جميع الإدارات، بهدف التوصل إلى نظام يقدم حلاً مثالياً متكاملًا لإدارة الوثائق وإنتاجها. واستناداً إلى نتائج هذا التحليل، أُعدت المواصفات الوظيفية المناسبة للمشروع في عملية استدرج العروض.

٥-٦-٢ وواصلت الإيكاو تحسين أدواتها الإلكترونية لخطط عمل الموارد البشرية، بهدف تمكين المديرين من رصد خطط القوى العاملة، بما في ذلك الشواغر وإدارة الوظائف وحالات التقاعد المرتقبة. وتشهد أنشطة التشغيل الآلي تقدماً في العديد من مجالات الموارد البشرية، بما في ذلك المعاش التقاعدي والخدمات الطبية ورقمنة الملفات الطبية والسفر لزيارة الوطن والمنحة الدراسية والسفر لأغراض الدراسة. وتم كذلك توطيد برنامج التعليم والتطوير، الذي يشكّل الإطار العام الذي تُتاح للموظفين من خلاله فرص التعليم والتدريب والتطوير، وذلك عن طريق طرح نظام إلكتروني لتقديم طلبات التدريب ومكتبة جديدة للتدريب الإلكتروني. واستُحدث استبيان إلزامي للموظفين المغادرين للإيكاو لضمان النقل المعرفي، حيث يشمل معلومات عن الأدوار والمسؤوليات الرئيسية لهؤلاء الموظفين لتسهيل نقل مهامهم بصورة فعالة إلى الموظفين الذين سيحلون محلهم. وإضافة إلى ذلك، تم تعزيز نظام إدارة الأداء بتمكين الموظفين من ربط أهدافهم في تقارير الأداء الفردية بالأهداف الاستراتيجية في خطة أعمال المنظمة.

٦-٦-٢ ولتسهيل عملية التشغيل الآلي للعمليات المؤسسية من خلال استرجاع المحتوى بصورة كفؤة وفعالة وتنفيذ مبادرة المستودع الواحد لسجلات الإيكاو، أصبح هناك نظام لإدارة السجلات الإلكترونية (RMS) يُستخدم في المقر وفي المكاتب الإقليمية معاً. وتم تعزيز كفاءة خدمات المراجع ونوعيتها من خلال خدمات التحويل الرقمي الداخلية المتواصلة وتحديث نظام إدارة الوثائق (DMS) الذي يعدّ المستودع الرسمي لوثائق الإيكاو الإلكترونية ويتيح الاطلاع على وثائق الأمانة العامة بشكل مأمون ومراقب.

## ٧-٢ المعلومات العامة والتوعية

١-٧-٢ خلال الفترة الثلاثية، نفذت الأمانة العامة مجموعة كبيرة من التحسينات فيما يتعلق بكفاءة وفعالية أنشطة الإيكاو في مجال المعلومات العامة والتوعية. فقد ازداد عدد متابعي قنوات الإيكاو على وسائل التواصل الاجتماعي الرئيسية، فيسبوك وتويتر ولينكد إن، بأكثر من الضعف ليصل إلى نحو ٢٧٥ ٠٠٠ متابع خلال فترة السنوات الثلاث الحالية. وهو ما يساعد المنظمة على تخطي التحديات التي كانت تواجهها سابقاً في الحصول على التغطية المنشودة في وسائل الإعلام السائدة للمساعدة على إبراز وإيصال مهمة الإيكاو ودورها وإنجازاتها إلى الجمهور العام على الصعيد العالمي. وكان لإطلاق المنصة الرقمية "لنوح الطيران" دور أساسي في هذا النجاح، ولا مبالغة في تصوير مستوى الكفاءة الإجمالية لحضور الإيكاو على وسائل التواصل الاجتماعي وفعالية هذه النتائج مجتمعة في توعية الجمهور. كما أدى النهج الاستباقي والمكثف تجاه العلاقات الإعلامية، بالإضافة إلى تنويع منتجات الأخبار التي تصدرها الإيكاو، إلى تغطية إعلامية أكثر فعالية في وسائل الإعلام التقليدية. واستعانت الإيكاو كذلك بالبث الحي لمعظم فعالياتاتها، مما أدى إلى رفع مستوى الوعي والشفافية وتحسين عملية التواصل داخلياً وخارجياً. وينبغي أن تستمر هذه الجهود خلال الفترة الثلاثية المقبلة مع اعتماد استراتيجية اتصالات جديدة للمنظمة.

٢-٧-٢ وواصلت الإيكاو كذلك تعزيز أنشطتها في مجالي التواصل مع المدارس الثانوية والجامعات ودعمها من خلال مبادرة "محاكاة الإيكاو". وحققت نجاحاً هائلاً في مجال العلاقات العامة عالمياً من خلال تبنيها ومساعدتها المباشرة لحملة "الأحلام تحلق عالياً" التي تهدف إلى القيام برحلة حول العالم لتشجيع المرأة على دخول حقل العلوم والتكنولوجيا والهندسة

والرياضيات (STEM) ومن خلال شراكاتها مع المجلس الدولي للمطارات لبث رسائل بالفيديو في العديد من المطارات الكبرى حول العالم.

٣-٧-٢ كما أن التنسيق الداخلي المحسّن والتخطيط المسبق للتطورات الكبرى التي تستدعي أنشطة علاقات عامة، مثل خطة كورسيا، والأحداث البارزة، مثل منتديات الطيران العالمي للإيكاو والذكرى الخامسة والسبعين للمنظمة في عام ٢٠١٩، أسهما في تمكين وحدة الاتصالات من تلبية توقعات ليس الجمهور الخارجي فحسب، وإنما كذلك الدول الأعضاء في مجلس الإيكاو والأطراف المعنية الداخلية الأخرى.

### ٣- التحسينات الإضافية المقررة خلال الفترة الثلاثية ٢٠٢٠-٢٠٢١-٢٠٢٢

١-٣ ما زال البرنامج العالمي لتدقيق أمن الطيران وفقاً لنهج الرصد المستمر (USAP-CMA) يصقل ويحسن نهجه القائم على المخاطر في ترتيب أولوية الدول التي يلزم تدقيق أمن طيرانها وتحديد نطاق عمليات التدقيق هذه. وبناء على المقترحات التي قدمتها مجموعة الدراسة التابعة للأمانة العامة أثناء استعراضها البرنامج العالمي، يجري العمل على تنفيذ تدابير إضافية لترشيد عمليات البرنامج وتحسين فعاليته وكفاءته الإجمالية في تحقيق أهدافه المنشودة.

٢-٣ وسيستمر كذلك تحسين توزيع منشورات الإيكاو بصيغة رقمية. وستنشأ منصة إلكترونية لإتاحة منشورات الإيكاو بصيغة رقمية على نحو يضمن حماية الملكية الفكرية للمنظمة، مما سيمكن الإيكاو من تحقيق إيرادات بفضل الطلب المتزايد على المنشورات الرقمية. وفي الوقت ذاته، سيتم التركيز بشكل أكبر على ضمان وضع النسخ الأخيرة من المنشورات بين يدي الجهات التنظيمية والمشغلين.

٣-٣ وسيؤدي إصدار نشرات إخبارية رقمية بشكل منتظم لجمهور يزيد عدد أفرادها عن ٥٠ ألف شهرياً إلى تعزيز الوعي بالعلامة التجارية للمنظمة وما تقوم به من عمل، بالإضافة إلى زيادة الإيرادات المتأتية من منتجات الإيكاو وخدماتها. وسيساعد تحويل النشرات الإخبارية للمكاتب الإقليمية إلى صيغة رقمية بالكامل في توسيع نطاق الجمهور وإذكاء الوعي بالعمل الذي تقوم به هذه المكاتب الإقليمية لتعزيز الطيران الآمن والكفاءة عالمياً. كما سيفضي تحسين الإجراءات والمفاوضات بشأن العقود لاختيار أكثر من مزود واحد لخدمات الشحن إلى وفورات مالية للمنظمة من خلال تقصي أسعار الشاحنين واختيار التكلفة الأدنى لكل شحنة على حدة. وستحقق وفورات كذلك بفضل تحسين الإجراءات والتحول إلى التطبيقات الآلية في طلبات الشحن وإصدار الفواتير، مما سيقصص الوقت الذي يمضيه الموظفون في أداء أنشطة لا تنطوي على قيمة مضافة.

٤-٣ وتشمل المجالات الإضافية اللازم تحسينها المشاريع الجارية في مجال البيانات الضخمة وتحليل المعلومات المؤسسية والأمن الإلكتروني والأعمال الإلكترونية. وسيؤدي توطيد خطة عمل الأمن الإلكتروني بواسطة شريك موثوق من الأمم المتحدة إلى تعزيز التحسين المستمر لبرنامج أمن المعلومات المتعدد المراحل، من الناحيتين التنظيمية والتشغيلية.

٥-٣ وفي إطار السير المستمر نحو بيئة "خالية من الورق"، يتوقع حدوث انخفاض تدريجي في عدد الوثائق المطبوعة للفعاليات والهيئات الرئاسية. ولدعم هذه الجهود الرامية إلى خفض التكلفة، سيستمر استبدال معدات طباعة الأوفست التقليدية بآلات طباعة رقمية حديثة، مما سيفضي إلى تحسين الإنتاجية وزيادة المنتج.

٦-٣ وكما طلب المجلس أثناء إعداد مقترح مشروع الميزانية للفترة الثلاثية ٢٠٢٠-٢٠٢١-٢٠٢٢، فسيجري استعراض عملية الإبلاغ عن الإدارة المالية، بما يشمل العمليات والنظم والأدوات بهدف تقديم تقارير شاملة منتظمة للمجلس وتسهيل إعداد ميزانية البرنامج العادي. وكخطوة أولى في هذا الصدد، سيجري عملية استعراض تشمل تحليل التكاليف نسبةً إلى الفوائد وتحليل الثغرات، من أجل إعداد مقترح يشمل الآثار المالية. إضافة إلى ذلك، سيجري استعراض نموذج تمويل الميزانية لاقتراح ما قد يلزم من تحسينات في المستقبل.

٧-٣ وتتواصل في الأثناء تحسينات التخطيط لأسفار المهام، بهدف ترشيد استخدام الموارد دون المساس بتنفيذ البرامج. وسيستمر إدخال تدابير جديدة، كجمع رحلات المهام معاً وتقليص مدة المهام وعدد الموظفين المسافرين في كل مهمة. وهي إجراءات سُنطبق على جميع الموظفين، بمن في ذلك موظفو الإدارة العليا. أما اجتماعات الفئة ٣، التي تنطوي على تكاليف سفر باهظة عندما تُعقد خارج المقر، فسُنظَّم من الآن فصاعداً في المقر، وستعقد المكاتب الإقليمية كذلك عدداً أكبر من الاجتماعات في مقارها.

٨-٣ ويحتفظ قسم الموارد البشرية بدليل تصنيفي للوظائف يضم توصيفات معيارية للوظائف الفنية. وستخضع الوظائف التي لم تُصنّف خلال السنوات الخمس الماضية لاستعراض في عام ٢٠٢٠. كما سُنستعرض سياسة الاستشاريين في عام ٢٠٢٠ كذلك، إذا اقتضى الأمر، بالتنسيق مع لجنة الموارد البشرية.

#### ٤ - الخلاصة

١-٤ اتخذت الأمانة العامة ما يناسب من إجراءات لتحسين كفاءة المنظمة وفعاليتها خلال الفترة الثلاثية الحالية. ووُضعت تدابير إضافية للفترة الثلاثية ٢٠٢٠-٢٠٢١-٢٠٢٢، من أجل المضي قدماً في تحديث الإجراءات والعمليات مع ما يترتب على ذلك من تحسينات متوخاة من حيث الكفاءة والفعالية.

-----

## المرفق

### القرار ٤٠/...: زيادة كفاءة المنظمة وفعاليتها

لما كانت منظمة الطيران المدني الدولي قد اضطلعت بفعالية وكفاءة ولفترة تربو على خمسين عاماً بوظائفها المنصوص عليها في الجزء الثاني من "اتفاقية الطيران المدني الدولي" (اتفاقية شيكاغو)؛  
ولما كانت الأهداف الأساسية للمنظمة، الواردة في المادة الرابعة والأربعين من اتفاقية شيكاغو، ووظائف المجلس، الواردة في المادتين الرابعة والخمسين والخامسة والخمسين من الاتفاقية، لا تزال فائقة الأهمية؛  
ولما كانت المنظمة تواجه الآن تحديات جديدة وسريعة التطور ذات طبيعة تكنولوجية واقتصادية وبيئية وقانونية؛  
ولما كانت الضرورة تقتضي من المنظمة أن تتجاوب بكفاءة وفعالية مع هذه التحديات في وقت يعاني فيه مجتمع الطيران من مصاعب مالية؛

#### فإن الجمعية العمومية:

- ١- تعرب عن تقديرها للمجلس وللأمين العامة على التقدم المحرز في وضع خطة أعمال الإيكاو عمل استراتيجية للمنظمة؛
- ٢- تؤيد القرارات التي سبق أن اتخذها مقرر المجلس بشأن مواصلة تطوير خطة العمل الاستراتيجية إعداد خطة أعمال لكل فترة ثلاثية، من أجل مواصلة مساعيه الرامية إلى انتقال الإيكاو نحو نهج الإدارة القائمة على الأداء وإنشاء آلية للإشراف تشمل إجراء استعراض منظم للتقدم المحرز بواسطة أداة الإدارة والإبلاغ المؤسسية؛
- ٣- تكلف المجلس والأمين العام، كل في نطاق اختصاصه، بما يلي:
  - أ) تكثيف الجهود الرامية إلى تطوير خطة العمل الاستراتيجية إعداد خطة أعمال مرة كل ثلاث سنوات على أساس مستمر، مع القيام بعملية تخطيط منتظمة وتطبيق نهج الإدارة القائمة على الأداء بما يرفع مستوى الفعالية والشفافية والمساءلة، ويساعد في إعداد ميزانية البرنامج العادي تطوير الميزانية البرنامجية.
  - ب) العمل على عرض خطة العمل الاستراتيجية وضع خطة الأعمال في متناول الدول المتعاقدة، وعرض الصيغة المحدثة لهذه الخطة وتقديم هذه الخطة بالصورة التي صارت عليها، مشفوعة بتقرير مرحلي على نحو يوضح التقدم المحرز في تنفيذها خلال فترة السنوات الثلاث المعنية، إلى كل دورة عادية تعقدها الجمعية العمومية.
- ٤- تكلف المجلس بما يلي:
  - أ) مواصلة ترشيد أساليب وإجراءات عمل الجمعية العمومية بما يحقق مزيداً من الشفافية والكفاءة؛ ويقصر مدة انعقاد دورات الجمعية العمومية، وذلك اعتباراً من الدورة العادية المقبلة.
  - ب) إجراء دراسة متعمقة لعمليات صنع القرار، ولأساليب وإجراءات عمل المجلس وهيئاته المساعدة، سعياً إلى تحقيق الترشيد وتقويض السلطة وتحسين كفاءة المنظمة؛
  - ج) كفاءة فاعلية الجهاز الإشرافي الذي يقدم تقارير مستقلة إلى المجلس، بما يضمن فعالية البرامج وشفافيتها والمساءلة عنها.
- ٥- تدعو الأمين العامة، في حدود اختصاصها، إلى أن تواصل اتخاذ مبادرات من أجل تحسين إنتاجية المنظمة وكفاءتها من خلال تنفيذ إصلاحات في الأساليب الإجرائية والتنظيمية والإدارية، وأن تقدم تقارير في هذا الشأن إلى المجلس؛
- ٦- تدعو المجلس والأمين العامة إلى مراعاة الاعتبارات، الواردة في القائمة غير الحصرية في مرفق هذا القرار، لدى تنفيذ الفقرات ٣ إلى ٥ أعلاه؛
- ٧- وتدعو المجلس إلى إحاطة الدول علماً بالتقدم المحرز من أجل تنفيذ الفقرات ٣ إلى ٥ أعلاه في موعد أقصاه ١/٥/١٩٩٧، وإلى تقديم تقرير كامل عن هذا التنفيذ إلى الدورة العادية المقبلة للجمعية العمومية.
- ٧- تعلن أن هذا القرار يحل محل قرار الجمعية العمومية ٣١-٢ بشأن تحسين إنتاجية منظمة الطيران المدني الدولي.

## المرفق

### قائمة من الاعتبارات لجعل الإيكافو أكثر كفاءة وفعالية

#### عملية التخطيط المنتظمة (الفقرة ٣ أ) من منطوق القرار)

- (أ) إنشاء ربط مباشر وواضح بين خطة الأعمال العمل الاستراتيجية وميزانية البرنامج العادي؛ البرنامجية.
- (ب) وضع إجراءات لإعداد ميزانية البرنامج العادي بطريقة تركز على تخصيص الموارد على المستوى الاستراتيجي القائم على النتائج المنشودة لا على مستوى التفاصيل الإدارية ("من القمة إلى القاعدة" لا من "القاعدة إلى القمة")؛
- (ج) وضع إجراءات لتحديد الأهداف الاستراتيجية والنتائج المتوقعة والأنشطة الرئيسية والنواتج والأولويات والغايات المستهدفة، مع استخدام مؤشرات الأداء؛
- (د) وضع خطط أكثر تحديداً لكل هدف استراتيجي، في إطار خطة أعمال الإيكافو؛ الهيئات المساعدة وشتى مكاتب الأمانة العامة بوضع خطط أكثر تحديداً في إطار خطة العمل الاستراتيجية (مثل تكيف برنامج العمل الفني في مجال الملاحة الجوية)؛
- (هـ) استعراض التقدم المحرز في تنفيذ خطة الأعمال العمل الاستراتيجية بشكل مستمر من الأمانة العامة وبشكل دوري من المجلس والهيئات الفرعية؛
- (و) تحديث خطة الأعمال العمل الاستراتيجية وتجديدها مرة على الأقل كل ثلاث سنوات.

#### أساليب وإجراءات عمل الجمعية العمومية (الفقرة ٤ أ) من منطوق القرار)

- (أ) تبسيط جدول الأعمال وتقليل الوثائق، مع التركيز على مسائل الاستراتيجية والسياسة العليا وعلى المجالات الرئيسية ذات الأولوية وعلى تخصيص الموارد؛
- (ب) احترام المهل المحددة لإعداد الوثائق وتوزيعها؛
- (ج) تقديم معلومات أكثر إسهاباً إلى المسؤولين المنتخبين؛
- (د) ترشيد إجراءات تقديم التقارير، والعمل بصفة خاصة على تفادي الازدواج في التقارير، وتفاذي النظر في الوثيقة الواحدة في هيئات مختلفة، ما لم يكن ذلك ضرورياً؛
- (هـ) إلغاء شرط إعداد المحاضر لاجتماعات اللجان (مثلما حدث في الدورة الحالية)؛
- (و) تحسين إجراءات إلقاء الكلمات الافتتاحية، وتحسين الالتزام بالوقت المحدد للاجتماعات؛
- (ز) وضع إجراءات عصرية وفعالة للتصويت، لا سيما لانتخاب أعضاء المجلس.

ملاحظة — إذا اقتضى الأمر إدخال تعديلات على النظام الداخلي الدائم للجمعية العمومية Doc 7600، فإنه ينبغي إخطار الدول بذلك قبل انعقاد الدورة العادية للجمعية العمومية بوقت كاف حتى يتسنى اعتماد التعديلات في مستهل الدورة وبدء سريانها على الفور.

### عمليات صنع القرار وأساليب وإجراءات عمل المجلس (الفقرة ٤ ب) من منطوق القرار)

ينبغي أن يدور محور الاستعراض حول ما يلي:

- أ) المفهوم الذي يقضي بأن يواصل المجلس تصريف مهامه وولايته طبقاً لاتفاقية شيكاغو وأن يركز خصوصاً على مسائل السياسة العليا.
- ب) أن يضطلع الأمين العام بمسؤولياته باتخاذ الإجراءات والقرارات الإدارية بوصفه الرئيس التنفيذي لموظفي المنظمة طبقاً لأحكام المادة الرابعة والخمسين (ج) من اتفاقية شيكاغو.

### الجهاز الإشرافي (الفقرة ٤ ج) من منطوق القرار)

يتركز الاهتمام هنا على وضع إجراءات قوية لتقديم التقارير بصورة مستقلة ومباشرة إلى المجلس عن الفاعلية والوضوح والمساءلة في جميع برامج المنظمة. ووفقاً للأسلوب الشائع في تدقيق الحسابات ستتاح للأمين العام فرصة التعقيب على ما ورد في التقارير المستقلة دون أن يكون له الحق في تغييرها.

### تدابير أخرى لتحسين انتاجية المنظمة وكفاءتها (الفقرة ٥ من منطوق القرار)

- أ) وضع إجراءات تكفل إصدار وتعديل اتفاقات قانون الجو والقواعد والتوصيات وخطط الملاحة الجوية الإقليمية في حينها؛
- ب) زيادة التركيز على تشجيع الدول على التصديق على اتفاقات قانون الجو وتنفيذ القواعد والتوصيات الصادرة عن المنظمة تنفيذاً على أوسع نطاق ممكن في جميع أنحاء العالم؛
- ج) تحسين وتشهيل الاتصالات مع الدول المتعاقدة، لا سيما حين تتعلق هذه الاتصالات بالقواعد والتوصيات، وذلك من خلال تدابير منها التوسع في استخدام أجهزة الإرسال الإلكتروني؛
- د) توطيد درجة الاستقلال الذاتي في عملية التخطيط الإقليمي ودرجة السلطة والموارد التي تمنح لمكاتب الإيكاو الإقليمية، مع العمل على كفالة التنسيق المناسب على المستوى العالمي؛
- هـ) دراسة العلاقة بين الإيكاو وغيرها من الهيئات (العاملة في مجال الطيران أو في مجالات أخرى ذات صلة، على المستويين العالمي والإقليمي) سعياً إلى تحديد مجال مسؤولية كل منها والقضاء على التداخل في المسؤوليات، وتنظيم برامج مشتركة حيثما كان ذلك مناسباً؛
- و) توفير فرصة أمام جميع أطراف مجتمع الطيران المعنية، بمن فيهم مقدمو الخدمات وأهل الصناعة، للمشاركة في نشاطات المنظمة على النحو الملائم؛
- ز) ترشيد الجداول الزمنية والوثائق وتقليل مدة عقد اجتماعات الإيكاو بوجه عام؛
- ح) النظر في مدى استصواب وجدوى الاستعانة بخبرات خارجية حسب الاقتضاء للمساعدة في تنفيذ أي من المهام المذكورة أعلاه.