



## الجمعية العمومية – الدورة الحادية والأربعون اللجنة الإدارية

البند رقم ٥٤ الوضع القائم فيما يخص القوى العاملة في الإيكاو وإدارة الموارد البشرية

### إدارة الموارد البشرية

(ورقة مقمنة من مجلس الإيكاو)

#### الموجز التنفيذي

توجز هذه الورقة المبادرات المتواصلة لتحسين إدارة الموارد البشرية في المنظمة وإعلاء شأن الأخلاقيات والكفاءة والشفافية. وتتضمن الورقة أيضاً تقريراً مرحلياً عن العملية الجارية لإصلاح وتحديث سياسيات المنظمة في مجال إدارة الموارد البشرية وما تطبقه من ممارسات ولجرائات ونظم في هذا الشأن، فضلاً عن الإجراءات التي يمكن اتخاذها مستقبلاً لإجراء مزيد من التحسينات.

الإجراءات: الجمعية العمومية مدعوة إلى القيام بما يلي:

(أ) الإحاطة علماً بالإصلاحات والإنجازات التي حققتها المنظمة والتي لا تزال تضطلع بها لتحسين إدارة مواردها البشرية؛  
(ب) الإحاطة علماً بالمبادرات ذات الأولوية والإجراءات المستقبلية المحددة لإدارة الموارد البشرية للفترة الثلاثية المقبلة، على النحو الوارد في الفقرة ١٠-١ من هذه الورقة، ووفقاً للخطة التنفيذية لإدارة الموارد البشرية وما يرتبط بها من نواتج.

الأهداف الاستراتيجية:	ورقة العمل هذه مرتبطة بجميع الأهداف الاستراتيجية واستراتيجيات الدعم.
الآثار المالية:	من المتوقع تنفيذ أنشطة الإيكاو المشار إليها في هذه الورقة ضمن الموارد المتوفرة في الميزانية العادية للفترة ٢٠٢٣-٢٠٢٥ و/أو من المساهمات من خارج الميزانية، على النحو الوارد بيانه في خطة أعمال الإيكاو للفترة ٢٠٢٣-٢٠٢٥.
المراجع:	"مدونة قواعد الخدمة في الإيكاو" (Doc 7350) ورقة العمل A41-WP/49 - "الوضع القائم فيما يخص القوى العاملة في الإيكاو" ورقة العمل A41-WP/48 - "التدابير المتخذة للمساواة بين الجنسين في الإيكاو وقطاع الطيران العالمي بحلول عام ٢٠٣٠"

## ١- المقدمة

١-١ واصلت الإيكو تنفيذ سلسلة إصلاحات في مجال إدارة الموارد البشرية لمواءمتها مع أفضل الممارسات المحددة في منظومة الأمم المتحدة. وتهدف هذه الإصلاحات إلى مساعدة المنظمة على معالجة التحديات والفرص المتعلقة باجتذاب قوة عاملة متنوعة ومرنة وكفوءة والاحتفاظ بها وتوفير الحوافز المناسبة لها، وإعلاء شأن الإنصاف والمساواة والنزاهة والكفاءة والفعالية والشفافية والأخلاقيات في المنظمة. ويرد أدناه ملخص لأهم الإصلاحات والمبادرات الجارية لتحسين إدارة الموارد البشرية.

## ٢- استراتيجية الإيكو للموظفين

١-٢ في ٢٠١٩ جرى وضع وتنفيذ أول استراتيجية خاصة بالموظفين في الإيكو بالاستعانة بأفضل الممارسات المطبقة في منظومة الأمم المتحدة، ولتر عملية تشاورية شملت المنظمة برمتها. وسعى لتنفيذ استراتيجية الموظفين، أطلقت الإيكو العديد من البرامج الجديدة، كان من بينها مبادرة بيئة العمل الآمنة والمشاركة العامة وبناء فرق العمل وحوار القادة، فضلاً عن برامج تدريبية جرت على مستوى المنظمة برمتها عن إدارة الأداء والأخلاقيات والنزاهة.

٢-٢ وقد قطعت الإيكو على نفسها التزاماً بإعداد استراتيجية جديدة للموارد البشرية خلال الفترة الثلاثية القادمة، بحيث تكون استراتيجية متعددة الأوجه وتقوم على تضافر جهود الموارد البشرية والموظفين والمديرين للتعاون والقيادة فيما يخص تحسين الأداء وبناء القدرات والمهارات وتخطيط القوى العاملة. وستركز الاستراتيجية على عناصر التنوع، بما في ذلك التمثيل الجغرافي والمساواة بين الجنسين، والتخطيط لتعاقب الموظفين وتجديد شباب القوى العاملة وإشراك الموظفين وإعلاء شأن ثقافتهم، والتركيز على المهارات وتبسيط وتحديث إجراءات الموارد البشرية.

٣-٢ وفي ضوء الأهمية التي تحظى بها إصلاحات إدارة الموارد البشرية في الإيكو، أُعيد فتح وشغل منصب نائب المدير لشؤون الموارد البشرية في إدارة الشؤون الإدارية والخدمات، والذي يعتبر ذا أهمية بالغة بالنسبة للمنظمة.

## ٣- مدونة قواعد الخدمة في الإيكو والسياسات الأخرى المتعلقة بإدارة الموارد البشرية

١-٣ وقطع شوطاً طويلاً نحو تقوية الإطار التنظيمي بهدف تعزيز ثقافة مؤسسية راسخة تقوم على أسس الأخلاقيات والشفافية والمساءلة. واعتمدت مدونة للسلوك وإجراءات جديدة للتعامل مع الادعاءات بوقوع سوء السلوك والأعمال الانتقامية المقدمة في حق كل من رئيس المجلس والأمين العام. كذلك جرى استعراض إطار الإيكو المنقح للأخلاقيات (المرفق ١ بمدونة قواعد الخدمة في الإيكو)، لتضمينه عدد من العناصر كان من بينها إجراءات جديدة للتعامل مع سوء السلوك المرتكب من قبل موظفي الإيكو، وهي إجراءات تشمل دور هيئة التحقيق المستقلة في معالجة ادعاءات وقوع سوء السلوك والتحقق فيها، وسياسة محسنة بشأن الحماية من الأعمال الانتقامية، وذلك بقصد زيادة مستويات ثقة الموظفين في عملية الإبلاغ عن ادعاءات سوء السلوك بحسن نية، وثقتهم في التعاون مع عمليات التدقيق والتحقيقات المعتمدة حسب القواعد. وأخيراً، تم تعديل العديد من المذكرات الإدارية كي تتواءم بشكل أفضل مع إطار الأخلاقيات المنقح وأفضل الممارسات المتبعة في الأمم المتحدة.

٢-٣ وعقب تعديل إطار الأخلاقيات، جرى أيضاً استعراض كل من النظام الإداري للموظفين وتعليمات الموظفين، لبيان الإجراءات الواجب اتباعها لمعالجة المسائل الروتينية التي تحيلها هيئة التحقيق إلى الأمين العام لاتخاذ إجراء بشأنها،

وتبسيط العملية التأديبية والإدارية الواجب تطبيقها في حالة ثبوت الادعاءات بوقوع سوء السلوك إثر إجراء التحقيق في المسألة. كما استحدث منصب جديدة في إدارة الشؤون الإدارية والخدمات دعماً لتنفيذ تلك الإجراءات.

٣-٣ وفي ٢٠٢٠، أُدخلت تعديلات على "مدونة قواعد الخدمة في الإيكاو" و"قواعد الموظفين" لتضمينهما الإشارة إلى إنشاء مجلس جديد للطعون، بوصفه إجراء ابتدائي محايد نحو تحقيق العدالة الداخلية. وعلاوة على ذلك، جرى تعميم "النظام الداخلي"، باعتباره الإطار العام الذي يحدد أسلوب التعامل مع الطعون التي ينظر فيها المجلس. ويسعى كل من مجلس الطعون والنظام الداخلي إلى تعزيز البت في الطعون التي يقدمها الموظفون بصورة عادلة وحسنة التوقيت.

#### ٤- الاستجابة لجائحة فيروس كورونا

١-٤ منذ المراحل الأولى لتفشي الجائحة، بادرت المنظمة إلى اتخاذ إجراءات عاجلة وفعالة لضمان صحة وسلامة موظفيها في الأمانة العامة للإيكاو، كما حرصت على الحفاظ على جودة الخدمات والدعم الذي تقدمه إلى دولها الأعضاء. وقامت الأمانة العامة آنذاك بتفعيل خطة استمرارية أعمال في مقر المنظمة. كما دأبت الأمانة العامة على تعميم نشرات احتوت على معلومات عن الصحة والسلامة وأحدث المستجدات على الساحة ونصائح وموارد بشأن الرفاه العام للموظفين، كما وازبت إدارة الشؤون الإدارية والخدمات على رصد تنفيذ تدابير الصحة والوقاية وتحديثها بانتظام، لضمان توافقها مع التعليمات الصادرة عن حكومة الدولة المضيفة للتصدي للجائحة.

٢-٤ وخلال الجائحة، قامت الأمانة العامة في الإيكاو بتحويل برنامجها التدريبي إلى برامج افتراضية تقدم على الإنترنت، كما أتاحت باقة واسعة من الموارد الدراسية على الإنترنت، وأعدت دورات تعليمية في مجالات متنوعة على موقع LinkedIn Learning. علاوة على ذلك، طرحت الإيكاو سلسلة من الندوات الأسبوعية عن الصحة العقلية ودورات تدريبية عن المسائل الصحية، وذلك كله لصالح موظفيها خلال الجائحة.

٣-٤ ودعمًا لخطة استمرارية الأعمال في الإيكاو أثناء الجائحة، طرحت المنظمة ترتيبات العمل البديلة التي مكنت موظفي الإيكاو في جميع مواقع العمل من مواصلة العمل عن بعد. ولضمان استمرار الأعمال الحيوية بشكل سلس، كلف عدد من الموظفين الأساسيين للعمل في المكتب أثناء الجائحة. وبالإضافة إلى ذلك، تم تبسيط الأنشطة الرئيسية وتكييفها لمراعاة ظروف العمل عن بعد والعمل في المكتب.

٤-٤ وبعد وقف العمل بخطة استمرارية الأعمال في أبريل ٢٠٢٢، طرحت الأمانة العامة للإيكاو إرشادات بشأن الرجوع إلى أماكن العمل. وسعيًا لمنح الموظفين سبيلًا لتحقيق توازن أفضل بين العمل والحياة الشخصية، تعكف المنظمة على إعداد ترتيبات مرنة للعمل، مع مراعاة أفضل الممارسات المطبقة على صعيد منظومة الأمم المتحدة.

#### ٥- التعلّم والتطوير

١-٥ تم توسيع برنامج التعلّم والتطوير، بما في ذلك تصميم وطرح برامج جديدة على صعيد المنظمة برمتها مثل برنامج تشكيل فرق العمل والتدريب على الأخلاقيات والنزاهة وإدارة الأداء والدورات المخصصة للقيادات بشأن المشاركة العامة. ولمساعدة الموظفين على تطوير قدراتهم على الرغم من ظروف الجائحة، أُعيد تصميم برامج التدريب لتقدمها بصورة افتراضية على الإنترنت. واستحدثت أدوات إضافية على الإنترنت لمساعدة الموظفين ومديريهم على تلبية احتياجاتهم التعليمية بصورة أكثر كفاءة.

كما تعاونت الإيكاو أيضاً مع مكتب الأمم المتحدة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (UN-OICT) لتصميم نظام إدارة التعلم ضمن منصة Inspira وتعديلها بما يلبي الاحتياجات المحددة للموظفين. ولزيادة تثقيف الموظفين وضماناً لتطويرهم المهني في المجالات ذات الصلة بقواعد الإيكاو وتوصياتها الدولية، أُتيحَت لموظفي الإيكاو مجاناً دورات تدريبية ضمن باقة دورات مكتب الإيكاو للتدريب العالمي على الطيران (GAT). كما منح موظفو الإيكاو إمكانية الوصول إلى مجموعة المواد التدريبية التي تستضيفها الإيكاو في مقرها وفي مكاتبها الإقليمية، والتي تدرس افتراضياً على الإنترنت، علاوة على إمكانية الوصول إلى دورات دراسية على الإنترنت تستضيفها الإيكاو على منصة إدارة التعلم.

## ٦- استبيان المشاركة العامة

١-٦ لاشك أن بناء قوة عاملة راغبة في المشاركة والحفاظ عليها تشكل أولوية رئيسية مستمدة من استراتيجية الموظفين. وفي ضوء الدروس المستفادة من الاستبيانات السابقة، قامت الإيكاو بإعادة تصميم وإطلاق استبيان المشاركة العامة في عام ٢٠٢٠ بدعم من شركة خارجية متخصصة في إجراء الاستبيانات. ويعالج الاستبيان عشرة مجالات موضوعية وهي: التطوير المهني؛ الالتزام؛ التواصل؛ الثقافة والقيم؛ التمكين؛ السلوك الأخلاقي؛ القيادة والتوجيه؛ إدارة الأداء؛ والتقدير ورفاه الموظفين.

٢-٦ واستناداً إلى نتائج استبيان المشاركة العامة، حددت الأمانة العامة خمسة إجراءات عامة ذات أولوية لتحسين مستويات المشاركة على مستوى المنظمة. وشملت تلك الإجراءات تحسين تجربة الموظفين، وإعلاء شأن السلوك الأخلاقي في المنظمة، وتحسين قنوات التواصل الداخلي، وبرامج إرساء وإعلاء شأن ثقافة الثقة وروح الفريق والارتقاء بالأداء. كذلك قامت الإدارات والمكاتب بالنظر في نتائجها في الاستبيان المذكور، ووضعت إجراءات محددة لتحسين مستويات المشاركة داخل تلك الإدارات والمكاتب.

## ٧- إدارة الأداء

١-٧ أصبحت المساهمات التي يقدمها الموظفون واضحة جلية بفضل الربط بين تقارير تحسين الأداء والكفاءة لأفراد الموظفين وخطة الأعمال. واستحدثت الإيكاو سلسلة من الدورات التدريبية عن إدارة الأداء والكفاءة الشخصية قدمت في أنحاء المنظمة. كذلك وضع المزيد من التعليمات بخصوص إدارة الأداء ومعالجة حالات تدني الأداء كي يسترشد بها الموظفون والمديرون. كذلك جرى تطوير أداة لمتابعة إدارة الأداء من أجل مساعدة المديرين والموظفين على رصد ما يحرزونه من تقدم على نحو شفاف.

٢-٧ في عام ٢٠١٩، أدخلت الإيكاو إرشادات جديدة بشأن الجوائز الممنوحة للموظفين، أسهمت في تحسين الشفافية والعدالة والطريقة المتبعة في الإشادة بالأداء المتميز وتقدير أصحابه. ولتبسيط خطوات الترشيح للجوائز وزيادة مستوى الشفافية وتبسيط الضوء على الفائزين، طرح في ٢٠٢١ نظام جديد على الإنترنت لمنح الجوائز للموظفين.

## ٨- التخطيط للقوى العاملة

١-٨ تم توسيع نطاق التقارير المقدمة عن الحالة الراهنة للقوى العاملة في الإيكاو بحيث تشمل تحليلاً لاتجاهات القوى العاملة ومعلومات إضافية وموجز عن مختلف فئات القوى العاملة، علاوة على الحالة من حيث الوظائف الشاغرة وقائمة بالوظائف المتوقع أن تصبح شاغرة في الفئة الفنية وأعلى، وذلك لتحسين قدرة الإدارة على التخطيط. وتواصل الإيكاو جهودها الرامية إلى تحسين التقارير السنوية عن حالة القوى العاملة، بما في ذلك الإشارة إلى خطة الأعمال والخطة التشغيلية وأي إجراءات ورد ذكرها في ممارسة إدارة المخاطر، فضلاً عن معلومات عن المهارات اللغوية التي يمتلكها موظفو الإيكاو.

٢-٨ ولتحسين سبل الاحتفاظ بالمعارف المؤسسية والذاكرة التنظيمية وكذلك لإرساء استراتيجية أفضل للمشاركة، تواصل الإيكاو العمل على تحسين أداة ولجراوات "استبيان نقل المعارف"، كما تجري استطلاعات للرأي للموظفين المغادرين للمنظمة.

## ٩- التوظيف والتواصل

١-٩ تواصل الإيكاو الاستثمار في المبادرات طويلة الأجل لتطوير المهارات، ومنها برنامج المهنيين الشباب في مجال الطيران، الذي يهدف إلى تعزيز سبل تغذية الإيكاو مستقبلاً بالكفاءات. ولكن تجدر الإشارة إلى أنه جرى تعليق هذا البرنامج خلال العامين الماضيين بسبب جائحة فيروس كورونا وتداعياتها على الطيران المدني. وسيستأنف البرنامج في المستقبل القريب، حالما تسمح الظروف. كذلك بذلت الجهود الكثيرة لتلميع صورة الإيكاو وسمعتها كجهة عمل من خلال الاستفادة من مواقع التواصل الاجتماعي (كمنصات لينكد إن وتويتر)، والمشاركة في معارض الوظائف والفعاليات الأخرى الملائمة التي يمكن من خلالها عرض أهداف الإيكاو وبرامج عملها. وقد عقدت معظم هذه الفعاليات افتراضياً على الإنترنت بسبب الجائحة.

## ١٠- الإجراءات القادمة خلال الفترة الثلاثية القادمة

١-١٠ استناداً إلى الإنجازات التي تحققت حتى الآن، ودعمًا لخطة الأعمال وأهداف الإيكاو العامة والتحويلية خلال الفترة الثلاثية القادمة، سيجري التركيز على المبادرات التالية ذات الأولوية من أجل مواصلة تحسين إدارة الموارد البشرية وإعادة رسم ملامح الثقافة المؤسسية والأداء في الإيكاو:

- **التنوع:** ستعزز الإيكاو أنشطتها لاكتشاف المواهب من أجل توسيع نطاق مجموعة المرشحين المؤهلين لوظائف الإيكاو وتحسين التمثيل الجغرافي وتمثيل المرأة. وستتبنى الإيكاو نهجاً متدرجاً ومتعدد الجوانب لتحقيق التكافؤ بين الجنسين بما يتماشى مع استراتيجية الأمم المتحدة للمساواة بين الجنسين، بما في ذلك في مجالات القيادة والمساءلة والإدارة العليا والتوظيف والاحتفاظ بالموظفين وتوفير البيئة المواتية. وسيجري تنقيح برنامج المساواة بين الجنسين للمضي قدماً في تعميم مفهوم المساواة بين الجنسين في الإيكاو؛
- **التخطيط لإدارة القوى العاملة وتعاقب الموظفين:** كجزء أساسي من التخطيط الفعال للقوى العاملة، سوف تضطلع الإيكاو بالمزيد من الجهود في التخطيط لتعاقب الموظفين وتجديد شباب القوى العاملة. وستوفر المنظمة أيضاً برنامج دعم التقدم الوظيفي وتحديث القواعد الخاصة بالكفاءات، بالإضافة إلى إعداد قائمة شاملة بالمهارات المتوفرة وربطها بمختلف الأعمال لسد الفجوات وإعداد الموظفين للفرص التي ستتاح في المستقبل وتلبية الحاجة إلى القوى العاملة المتطورة؛
- **إشراك الموظفين والثقافة العامة:** ستعمل الإيكاو على إقامة مناخ عام يستند إلى القيم، يمكن فيه استعمار الثقافة العامة للمنظمة وفهمها. وقد أصبحت قيم النزاهة والمهنية واحترام التنوع مستساغة ومرئية. وصار مبدأ عدم التهاون نهائياً مع التحرش الجنسي متغلغلاً في أسلوب العمل اليومي في الإيكاو. وتشمل الأنشطة المحددة التي ستجرى الاستبيانات القصيرة المتكررة عن سنوات الفجوة وخطط التواصل الداخلي مع الموظفين وندوات الرؤية والقيمة (Vision to Value) والتقييمات الشاملة للقيمة (٣٦٠ درجة)؛
- **التركيز على الكفاءات:** ستسلط الأضواء على الإيكاو باعتبارها مكان عمل ممتاز وجهة توظيف مرموقة بالنسبة لأصحاب الكفاءات حالياً ومستقبلاً. وتشمل الأنشطة المحددة التي ستجرى التواصل مع أصحاب

الكفاءات على موقع لنكد إن وغيره من المنصات ولجراء مقابلات شخصية مع الموظفين الباقين في المنظمة والمغادرين وتقديم دورات تدريبية مفصلة عن المهارات الفنية ومهارات القيادة وغيرها من المهارات الشخصية؛

- **تبسيط الموارد البشرية:** ستعمل الإيكاو على تيسير الوصول إلى الموارد البشرية وسد الفجوة بين الصورة الذهنية والواقع من خلال تبسيط منتجاتنا وعملياتنا وسياساتنا وتواجدنا. أما الأنشطة المحددة المتوخى القيام بها فتشمل زيادة الشراكات في مجال الموارد البشرية والتركيز على الصعيد الإقليمي وتبسيط السياسات وتوحيد آليات الموارد البشرية؛
- **التعلم والتطوير:** الاستثمار في تطوير الموظفين وتنمية مساراتهم المهنية سيشكل عنصراً أساسياً للنجاح في تحقيق خطة أعمال الإيكاو. وستعمل الإيكاو على إرساء قيادة قوية على كافة مستويات المنظمة والحفاظ عليها من خلال برامج التطوير المستمر للمهارات القيادية. كذلك ستحرص الإيكاو على دعم وتوفير أدوات تعلم اللغات في أنحاء المنظمة تطبيقاً لاستراتيجية تعدد اللغات في الإيكاو؛
- **إدارة الأداء:** لا يزال إرساء ثقافة قائمة على الأداء الرفيع والحفاظ عليها مسألة تحظى بالأولوية. وستعمل الإيكاو على تزويد الموظفين والمديرين بدورات تدريبية عن سبل إدارة الأداء، وستعمل على تبسيط وتحسين الأدوات والإرشادات بقصد توفير المساعدة للمديرين. كذلك ستواصل الإيكاو شراكاتها مع مكتب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التابع للأمم المتحدة لتصميم وطرح أداة الأداء الإلكترونية على منصة Inspira؛
- **الرعاية الواجبة للموظفين:** تضطلع الإيكاو بمسؤولية توفير سبل الحماية والرعاية حفاظاً على رفاه الموظفين وتحسيناً للتوازن بين متطلبات العمل والحياة الشخصية وإتاحة بيئة عمل مواتية تخلو من أي صورة من صور التحرش وسوء المعاملة وتمكن من الإبداع والابتكار. وتشمل الأنشطة المحددة المزمع الاضطلاع بها إعداد ترتيبات مرنة للعمل داخل المكاتب وعن بعد وتطبيق استراتيجية الأمم المتحدة للصحة العقلية ومواصلة الجهود المبذولة حالياً للتصدي للتحرش الجنسي وطرح برامج تدريبية عن الأخلاقيات والنزاهة؛
- **التحديث:** كجزء من الهدف التحولي في مجال التحول الرقمي، ستقوم الإيكاو بتحديث ممارساتها وإضافة عنصري السرعة والكفاءة على عملية اتخاذ القرارات عن طريق الاستفادة من البيانات والتكنولوجيا على امتداد دورة حياة الموظف. وتشمل الأنشطة المحددة التي يتوخى القيام بها استحداث اتفاقات مستوى الخدمة بعد التحول إلى التشغيل الآلي.

## ١١- الخلاصة

١-١١ أسهم التقدم والإنجازات المفصلة في هذه الورقة في إدخال تحسن شامل على إدارة الموارد البشرية بوجه عام، مما أبرز أيضاً محور تركيز المنظمة الجديد على بناء قوى عاملة أكثر تحفيزاً وذلك استناداً إلى مناخ يقوم على الثقة وروح الفريق والأداء.

٢-١١ كذلك فإن المبادرات الجارية والإجراءات القادمة التي ترمي إلى الاستمرار في تحسين إدارة الموارد البشرية، وأبرزها إعداد استراتيجية حديثة للموارد البشرية وتنفيذ ممارسات مبتكرة في هذا الشأن، ستمكن المنظمة من الاجتذاب والاحتفاظ بقوة عاملة تتسم بالكفاءة والتنوع وتحرص على التمسك بأعلى معايير النزاهة، وهي عوامل لازمة لتحقيق أهداف الإيكاو الاستراتيجية.