



## الجمعية العمومية — الدورة الحادية والأربعون

### اللجنة التنفيذية

البند رقم ٢٦ من جدول الأعمال : برامج الإيكاو للتدريب وبناء القدرات في مجال الطيران

الكفاءات اللازمة لإدارة التغيير في ظروف الطيران السلبية

(مقدمة من الجمهورية الدومينيكية)

#### الموجز التنفيذي

تشير ورقة العمل هذه إلى أن التدريب على تطوير الكفاءات اللازمة لإدارة التغيير ضروري للوظائف الإدارية والتنفيذية على حد سواء، بتعزيز الضمانات المتعلقة بإدارة المخاطر الداخلية والخارجية المتأصلة حيثما تكون الموارد البشرية معنية، وجعل عمليات التنفيذ أكثر كفاءة، وإيلاء اهتمام خاص إلى صنع القرار التعاوني، في ضوء العدد الكبير لمشاريع التنفيذ في قطاع الطيران، والظروف البيئية السلبية (الناجمة عن الإنسان أو عن الظواهر الطبيعية).

وتلقين كفاءة إدارة التغيير لجميع موظفي قطاع الطيران سيسمح بمواجهة ظروف الطيران السلبية مستقبلاً، وبالصمود وتنفيذ الاستراتيجيات اللازمة لاستقرار النقل الجوي الذي يعتبر وسيلة متميزة للربط والتجارة العالمية.

الإجراء: الجمعية العمومية مدعوة إلى:

- أ) دعم مضمون ورقة العمل هذه، وحث الدول على وضع تدريب بشأن إدارة التغيير لفائدة جميع موظفيها وجعل هذا التدريب جزءاً لا يتجزأ من إدارة المشاريع، وكذا من إدارة المخاطر الداخلية والخارجية؛
- ب) طلب مساعدة أمانة الإيكاو لوضع مبادئ توجيهية ومواد توجيهية لمساعدة الدول في بناء القدرات فيما يتعلق بإدارة التغيير؛
- ج) التحقق من المشاريع الجارية والنظر في توفير ميزانيات خاصة لتشمل أدوات إدارة التغيير لضمان التنفيذ الفعال.

الأهداف الاستراتيجية:	ترتبط ورقة العمل هذه بالأهداف الاستراتيجية الخاصة ب: أ) السلامة ب) قدرة الملاحة الجوية وكفاءتها ج) حماية البيئة
الآثار المالية:	لا توجد
المراجع:	لا توجد

<sup>1</sup> قدمت الجمهورية الدومينيكية النسخة باللغة الإسبانية.

## ١- المقدمة

١-١ تتطور نظم الطيران في الدول على نحو متواصل بفضل طبيعتها الابتكارية التي تسعى إلى تحسين خدمات النقل الجوي باستمرار؛ وينطبق هذا أيضا على البنية التحتية لربط المطارات.

٢-١ وسيتوقف نجاح أي تغيير في نظم الطيران على مشاركة الأشخاص الذين سيطبقون الإجراءات الجديدة أو يستخدمون التكنولوجيات الجديدة المكتسبة وعلى قدرتهم على الصمود. ولذلك يجب على الإدارة العليا تقييم وتوقع ردود الفعل إزاء كل تغيير وإدارتها دون تأخير، بحيث لا تتأثر السلامة وتستخدم الموارد الاقتصادية والبشرية على أمثل وجه.

٣-١ ويمكن تعريف إدارة التغيير بأنها العمليات والأدوات والتقنيات الضرورية لكي تدار، من منظور العنصر البشري، التغييرات اللازمة لتكيف المنظمة بشكل متعاقب مع تغير البيئة.

٤-١ وخلال العقود الماضية، عانى الطيران المدني الدولي من تغييرات غير مخططة أو غير متوقعة في بيئته، بعضها ناجم عن النشاط البشري، والآخر عن ظروف طبيعية، وهو ما أسفر عن انعدام الاستقرار في المنظمات، وخلف فوق كل ذلك قلقا وعزوفًا عن الطيران لدى المسافرين، وأدى من ثم إلى أزمات اقتصادية عالمية؛ ونود أن نذكر:

- هجمات ١١ سبتمبر ٢٠٠١: كان للهجمات الإرهابية أثر مدمر على العمليات الجوية. واضطر المجال الجوي الأمريكي إلى البقاء مغلقا لمدة أسبوع، مما تسبب في اضطرابات خطيرة في الحركة الجوية الدولية؛

- وباء السارس بين عامي ٢٠٠٢ و٢٠٠٣: أدى ظهور هذا المرض التنفسي إلى خلق سيناريو معقد لجميع أصحاب المصلحة في قطاع الطيران. والمتلازمة التنفسية الحادة الوخيمة - السارس ظهرت في جنوب جمهورية الصين الشعبية، ووصلت إلى أكثر من ٣٠ دولة. وخلال هذه الجائحة، تراجع السفر إلى آسيا بنحو ٤٥ في المائة، مما أدى إلى خسائر اقتصادية فادحة؛

- سحابة الرماد البركاني في عام ٢٠١٠: تسبب ثوران البركان الأيسلندي Eyfjallajökull (ملاحظة المترجم: في الأصل كتب "إيرلندي" ثم صحح إلى "أيسلندي") في أكبر انهيار للطيران المدني منذ الحرب العالمية الثانية. فقد ألغيت أكثر من ١٠٠ ألف رحلة جوية، وهو ما كلف الاقتصاد العالمي أكثر من ٤,٧ مليارات دولار. وأثرت الاضطرابات على حوالي ١,٢ مليون مسافر.

- جائحة فيروس كورونا الأخيرة (COVID-١٩) - "عام ٢٠٢٠ أسوأ عام في تاريخ الطيران": خلف هذا المرض شديد العدوى آثارا أكبر على العالم مما خلفه السارس. وقد فرضت الدول قيودا جوية وحدودية للحد من انتشاره، مما أدى إلى شل قطاع النقل الجوي والتأثير على ٩٥ في المائة من الحركة الجوية في العالم. وفي مايو ٢٠٢٠، أصدرت الإيكاو الطبعة الأولى من الوثيقة Doc 10144، دليل الإيكاو الموجه إلى هيئات الطيران المدني بشأن حول إدارة مخاطر سلامة في مجال الطيران المتعلقة بكوفيد-١٩، لتوفير التوجيه والدعم في هذه الظروف المتقلبة. وعملت المنظمات الدولية المرتبطة بالنقل الجوي والصحة معا لوضع خريطة طريق لاستئناف الرحلات الجوية التجارية في جميع أنحاء العالم، والتي اتفق عليها على الصعيد العالمي لضمان تحسين سلامة الركاب وموظفي قطاع الطيران. وقدمت سلطات الطيران المدني الوطنية، بالتعاون مع السلطات الصحية، حولا للتخفيف من حدة هذا الوضع ووضعت بروتوكولات لإعادة تنشيط الخدمات الجوية، من أجل تعاف آمن وسريع وموثوق ومستدام للعمليات الجوية الدولية من الجائحة.

٥-١ وفي مواجهة الأوضاع البيئية السلبية، تواجه المنظمات العاملة في قطاع الطيران تحديات رئيسية ناجمة عن تنفيذ التغييرات الضرورية على المدى القصير، والتي يمكن أن تؤثر على فعالية آليات رصد ومراقبة مخاطر السلامة، حيث لا يتمتع الجميع بالكفاءات والأدوات المناسبة لإدارة التغيير.

## ٢- المناقشة

١-٢ الغرض من ورقة العمل هذه هو التشديد على ضرورة التدريب على إدارة التغيير على جميع مستويات منظمة الطيران المدني. والتدريب على إدارة التغييرات الناجمة عن أسباب يمكن، أو لا يمكن، التنبؤ بها ضروري من أجل التنفيذ الناجح لأي استراتيجية طويلة الأجل أو قصيرة الأجل.

٢-٢ وتطوير كفاءات إدارة التغيير - وهو تدريب لا يزال مبخوس القيمة - اعتُبر ضروريا لإدارة المشاريع الاستراتيجية المقررة للتحسين أو الابتكار في مختلف مجالات قطاع الطيران بهدف إضافة قيمة لعمليات التنفيذ التي يُضطلع بها نتيجة تطبيق اتجاهات تكنولوجيا جديدة، وكذا للتعديلات التي أدخلت على المعايير والممارسات الموصى بها للإيكافو، في جملة أمور أخرى.

٣-٢ ويمثل التدريب السبيل الوحيد لإدارة مقاومة التغيير في المنظمات، وينبغي أن يتضمن أيضا تدريب الموظفين الذين يديرون المشاريع ويطورونها بحيث يستطيعون تقييم الاستثمارات اللازمة وتحديد قيمتها كي نتاح لكل مشروع الأموال اللازمة لتغطية عمليات إدارة التغيير وإشراك أصحاب المصلحة، وهو ما سيضمن التنفيذ الفعال للأهداف المنشودة.

٤-٢ ويتعين اعتبار إدارة التغيير من الكفاءات التي يجب أن تتوفر في جميع الموظفين التقنيين في مجال الطيران؛ وبناء على ذلك، ينبغي أن تدرج ضمن الخصائص المهنية المطلوبة لتعيين مراقبي الحركة الجوية، والطيارين، والمفتشين، وتقنيي معلومات الطيران، والمشرفين التقنيين، والمرسلين، وأطقم الضيافة، الذين لن يتولوا تنفيذ أو تطبيق المشاريع المقررة فحسب، وإنما أيضا التغييرات الناجمة عن حالات غير متوقعة في البيئة تقتضي تدخلهم أو تعاونهم.

٥-٢ ويمكن تصنيف التغييرات على أنها داخلية وخارجية:

- التغييرات الداخلية هي تلك الأنشطة أو العمليات التي تتحكم فيها المنظمة وتصرف انتباه الفريق عن هدفه الرئيسي.

- التغييرات الخارجية أو البيئية هي كل تلك العوامل التي لا تتوقف على المنظمة والتي تجبرها على تكيف عملياتها.

٦-٢ وينبغي لكل من مؤسسات الطيران التي تملك نظاما لإدارة السلامة (SMS) وتلك التي لا تملكه أن تضمن تمتع مواردها البشرية بكفاءات داخلية وخارجية في إدارة التغيير القائمة على المخاطر:

- المنظمات التي تتمتع بنظام لإدارة السلامة، يتعين عليها فقط تشغيل عملياتها للتقييم وإدارة التغيير لمراعاة أي ظرف من الظروف، وتحديد أي مخاطر ذات صلة، وتقييم مستوى المخاطر، وتنفيذ إجراءات التخفيف المناسبة. وبالإضافة إلى التغييرات الداخلية، يتعين أن تنظر المنظمة في المخاطر الخارجية أو البيئية الأخرى، مثل تلك المرتبطة بالصحة العامة وبروتوكولات كوفيد-١٩، والتي ينبغي النظر فيها أيضا من خلال عملية التغيير؛

- من المهم أيضا مراعاة مسألة أنه بات يتعين على المنظمات، التي كُتفت عملياتها التشغيلية مع الواقع المقيد بالجائحة بإجراء عدد كبير من التغييرات على جميع المستويات، أن تخطط وتدير "تخفيض" تلك التغييرات، بما يكفل إتمام العملية بأمان وبراغي جميع مخاطر السلامة التشغيلية؛

- يوصى بأن تسجل المنظمات الدروس المستفادة من إدارة التغيير الناجم عن عوامل خارجية لتحسين التأهب في المستقبل.

٧-٢ يجب على القائد أيضا إبداء المرونة باعتبارها إحدى علامات هذا الزمن؛ ووفقا لذلك، يجب تطوير قيادة رشيقة يمكنها توجيه الفرق للتكيف مع مختلف الصعوبات التي تعترض بيئة الطيران. وسيتعين على القائد أيضا تطوير عمليات اتصال دقيقة وفعالة ليكون قادرا على التواصل بهدوء وإدارة التغيير واتخاذ القرارات.

٨-٢ ولأننا متأكدين من وقوع أحداث سلبية، فإنه يمكننا أن نطرح على أنفسنا السؤال التالي: هل سيكون لدى فريقنا استجابة عفوية/تفاعلية أو استجابة توقعية/استباقية؟ وفي حال أدركت المنظمة أهمية إدارة التغيير الداخلي والخارجي، فإنها ستكون أكثر قدرة على التعامل معه.

### ٣- الاستنتاج

١-٣ بالنظر إلى عدد مشاريع التنفيذ المدرجة في الخطط العالمية للإيكو، واستراتيجيات التنمية الوطنية لكل دولة، والخطط الاستراتيجية للمنظمات العاملة في قطاع الطيران، وكذا الحالات البيئية السلبية (الناجمة عن أنشطة بشرية أو عن ظواهر طبيعية) مثل الحالة الأخيرة لجائحة فيروس كورونا أو الحرب بين الاتحاد الروسي وأوكرانيا، من الضروري توفير تدريب بشأن إدارة التغييرات الداخلية والخارجية في قطاع الطيران؛ وتدريب بشأن تطوير الكفاءات في مجال إدارة التغيير، لفائدة الوظائف التنفيذية والإدارية، بما يزيد من الضمانات المرتبطة بإدارة المخاطر الداخلية والخارجية التي تنطوي على تدخل الموارد البشرية ويجعل عمليات التنفيذ أكثر كفاءة، من خلال إيلاء أهمية خاصة لصنع القرار التعاوني.

٢-٣ وتلقي كفاءة إدارة التغيير لجميع العاملين في قطاع الطيران سيسمح بمواجهة الظروف السلبية مستقبلا في مجال الطيران، من خلال تنفيذ استراتيجيات قادرة على الصمود ولأزمة لاستقرار النقل الجوي الذي يعتبر وسيلة متميزة للربط والتجارة العالمية.

— انتهى —