



## الجمعية العمومية – الدورة الحادية والأربعون

### اللجنة الفنية

البند رقم ٣٠ من جدول الأعمال: سلامة الطيران وسياسة الملاحة الجوية  
٣-٣٠ النتائج ذات الصلة بهذا البند والتي أسفر عنها مسار السلامة  
بالمؤتمر الرفيع المستوى بشأن فيروس كورونا (HLCC 2021)

### أهمية استراتيجية تغيير الثقافة السائدة

### عند تنفيذ برامج السلامة الوطنية ونُظم إدارة السلامة

(ورقة مقدّمة من فنزويلا (جمهورية فنزويلا البوليفارية)، بدعم من الأرجنتين،  
بوليفيا (دولة بوليفيا متعددة القوميات)، كولومبيا، إكوادور، السلفادور، غيانا، المكسيك، بنما،  
باراغواي، بيرو، الجمهورية الدومينيكية، سورينام، أوروغواي)

### الموجز التنفيذي

تركز هذه الورقة وتؤكد على أهمية وضع وتنفيذ استراتيجية لتغيير الثقافة السائدة عند تنفيذ برامج السلامة الوطنية (SSP) ونُظم إدارة السلامة (SMS) وتحديثها.

الإجراء: الجمعية العمومية مدعوة إلى:

- الإحاطة علماً بالمعلومات المتضمنة في ورقة العمل هذه؛
- النظر في الاقتراحات المقدمة في هذه الورقة باعتبارها جزءاً من استراتيجية تغيير الثقافة السائدة في المؤسسات أو لدى الأطراف المهتمة؛
- تشجيع وتبادل التجارب الناجحة في الدول والأقاليم عند تطبيق استراتيجيات تغيير الثقافة السائدة من أجل تحقيق السلامة؛
- النظر في إعداد واستحداث مواد إرشادية موحدة للدول والأقاليم.

الأهداف الاستراتيجية:	ترتبط ورقة العمل هذه بالهدف الاستراتيجي "السلامة".
الأثار المالية:	لا توجد.
المراجع:	"دليل إدارة السلامة" (الوثيقة 9859 Doc) الكتاب الدوري رقم ٣٠٢ - موجز العوامل البشرية، العدد رقم ١٦ - العوامل المتشعبة بين الثقافات في السلامة الجوية"

<sup>1</sup> قدمت فنزويلا (جمهورية فنزويلا البوليفارية) هذه الورقة باللغة الإسبانية.

## ١- المقدمة

١-١ تبين من تجارب تنفيذ برامج السلامة الوطنية في الدول ونظم إدارة السلامة في قطاع الطيران ضرورة العمل الاستباقي من قبل كل الأفراد وفرق العمل والأفرقة التي تساهم في تلك العمليات.

٢-١ وبالرغم من أن الفصل الثالث في الوثيقة (Doc 9859) يعالج مفهوم ثقافة السلامة بشكل عام ويستخلص أن تحسين أداء السلامة في أي بلد أو قطاع طيران يعتمد، إلى حد كبير، على ثقافة السلامة السائدة فيه، إلا أن تغيير الثقافة السائدة لا يتحقق بشكل ملموس مثل النتائج الأخرى المستمدة من العناصر التي تُنفَّذ أو تُحَسَّن في برامج السلامة الوطنية في الدول ونظم إدارة السلامة في القطاع (مثل الوثائق والنظم والأدوات، إلخ).

٣-١ ووفقاً لكتاب الإيكاو الدوري 302-AN/175، تُعرَّف الثقافة بمعناها الواسع على أنها منظومة مشتركة للنمو (وهي مسألة حقيقة) والقيم (وهي مسألة مهمة) والتوقعات ومغزى السلوكيات (وهو ما يعني المشاركة في فعل معين)، وهي منظومة أنشأتها مجموعة بمرور الوقت لإشباع احتياجات المعيشة والعمل في موقع معين (جغرافي) محدود، وتزودنا برؤية للعناصر (الطبقات) التي تشكل الثقافة في مختلف الأقاليم والدول. وهذا ما يؤدي بنا إلى التساؤل حول الثقافة السائدة وتغييراتها عبر الزمن وتأثيراتها على المؤسسات التي تدير برامج السلامة الوطنية في الدول ونظم إدارة السلامة في قطاع الطيران.

## ٢- المناقشة

١-٢ ومع اقتراب صدور إصدار ٢٠٢٣-٢٠٢٥ من "الخطة العالمية للسلامة الجوية" (GASP) وتأثيرها على خطط السلامة الوطنية والإقليمية التي تحتاج إلى التطوير أو التعديل، لا بد ألا نتجاهل التحديات التي تفرضها "الخطة العالمية للسلامة الجوية". ففي القسم ٣-٢ المتعلق بتنفيذ برامج السلامة الوطنية، نقر "الخطة العالمية للسلامة الجوية" بأن أحد التحديات يتمثل في الأثر الذي تحدثه الخطة على الثقافات السائدة في المؤسسات حتى تستطيع تلك الأخيرة تنفيذ الخطة بفاعلية.

٢-٢ ويقر إقليم أمريكا الجنوبية بالتحدي الذي يواجه الإقليم في عملية تنفيذ برامج السلامة الوطنية، ويعتبر أن هذا التحدي سيظل أحد العوامل في هذه العملية وفي تنفيذ القطاع لنظم إدارة السلامة، كما يقر بتأثيره على تحقيق أهداف أداء السلامة.

٣-٢ وفي سعي الإقليم لإيجاد أفضل الحلول، يستعين إقليم أمريكا الجنوبية بالمواد التي توفر مزيداً من الحجج المؤكدة والمنهجيات لإرشاد الدول والقطاع في تنفيذ استراتيجية ثقافة التغيير.

## ٣- اعتبارات تتعلق بتنفيذ التغيير في ثقافة السلامة

١-٣ فيما يلي بعض الخطوات والنقاط المقترحة للعمل بها في حال رغبت مؤسسة ما ببناء ثقافة سلامة إيجابية لديها، جنباً إلى جنب مع برنامج السلامة الوطني ونظام إدارة السلامة، وفيما يلي الاستراتيجية المقترحة:

أ) تشكيل فريق للتنسيق يتولى مسؤولية إجراء العملية:

١) تأسيس لجنة توجيهية لضمان سير العملية بشكل سليم، بما يضمن الالتزام الجماعي الضروري توفره على أعلى المستويات. وإذا كانت الدولة بصدد تنفيذ برنامج السلامة الوطني، أو كانت مؤسسة

للطيران بصدد تنفيذ نظام إدارة السلامة، يمكن تكليف لجنة السلامة ذاتها. وبالنسبة للمؤسسات الصغيرة، قد يجري التوظيف بما يتفق وحجم المؤسسة ومدى تشعب هيكلها؛

(٢) تشكيل فريق لقيادة العمليات (فمن المهم أن تشارك كل الأطراف المعنية في هذه العملية: الإدارة والعاملون والفنيون، أينما أمكن، والاستشاريون الخارجيون). كل هؤلاء سيتولون مسؤولية رصد عملية تغيير الثقافة السائدة؛

(ب) وضع خطة لوجستية تتابعية. وينبغي تذكر أن أي تغيير في الثقافة المؤسسية سيتم من خلال عملية بطيئة تأخذ وقتاً لكي تنطلق. ولذلك، فمن الضروري أن تمتد العملية تدريجياً عبر المؤسسة كلها. وإذا كانت هناك دولة تنفذ برنامج السلامة الوطني أو مؤسسة تنفذ نظام إدارة السلامة، يمكن دمج هذه الخطة في نفس الوقت مع خطة التنفيذ. ولا بد من مراعاة الجوانب التالية:

- (١) اختيار اللحظة المناسبة لتقادي نشوء مسارات متوازية تضرر بالعملية، مع التحلي بالحرز؛
- (٢) تحديد الخطوط التوجيهية لانطلاق العملية (ما يجب فعله)؛
- (٣) تحديد الموظفين المسؤولين عن إطلاق العملية وكل الأشخاص المشاركين في العملية والوظائف المطلوبة. ومن المفضل أن يكون القادة ذوي مؤهلات مُعتمدة؛
- (٤) تحديد ما إذا كانت هناك حاجة لمقدمي الخدمة الخارجيين، وتحديد كفاءاتهم؛
- (٥) تحديد مصادر المواد اللازمة لضمان تحقيق النتيجة المرجوة وتكلفتها، وإجراء تقييم اقتصادي للعملية (تكلفة البدء في تنفيذ العملية)؛
- (٦) تعريف العاملين بعملية تغيير الثقافة السائدة، قبل تدشين العملية وخلالها وبعدها، وإطلاع كل فرد على مستوى مشاركته في الهيكل التنظيمي؛
- (٧) وضع الضوابط وتحديد آجال زمنية واقعية لإنجاز الأهداف المحددة في مختلف مراحل العملية؛

(ج) تحليل حالة الثقافة السائدة في المؤسسة. فثقافة السلامة تتعرض إلى تأثيرات متعددة، لذلك ينبغي للمؤسسات أن تحلل ثقافة السلامة السائدة فيها. كما إن تقييم مستوى نضوج ثقافة السلامة من شأنه أن يوفر نظرة ثاقبة قد تؤدي إلى تدابير إدارية لتشجيع سلوكيات السلامة المنشودة. وتجدر الإشارة إلى أن مثل هذه التقييمات تنطوي على درجة من الرؤية الشخصية، حيث يمكن أن يكون لوجهات نظر وتصورات الأشخاص المعنيين تأثير عابر على التقييم. ومن خلال التحليل، يمكن الوقوف على أوجه عدم الاتساق بين الوضع المائل وما تتوقعه المؤسسة لإحداث التغيير في الثقافة السائدة. وللقيام بهذا التحليل، توفر الوثيقة (Doc 9859) معايير تشكيل معالم ثقافة السلامة المنشودة؛

(د) إذكاء الوعي بعملية تغيير الثقافة السائدة وتعميمها والترويج لها. انتقاء وتدريب عناصر إحداث التغيير المحتملين في المجالات الرئيسية. ورنهناً بحجم ومدى تشعب هيكل المؤسسة، تشمل هذه العناصر مديري

تدريب فرق العمل و/أو "مُنظمي العملية" (القادة ومحفزي التوجيه والقائمين على حل المشاكل). وينبغي لكل مدير أن يستطيع تحفيز الاهتمام لدى مجموعات العاملين الأساسية لضمان مشاركتهم في التغيير، ويجب أن يساعدهم على إدراك الحاجة إلى التغيير. ولتسهيل التغيير، سيكون من المفيد أن يعمل عناصر التغيير هؤلاء في الإدارات الرئيسية. وعادةً ما يكون هؤلاء قادة بالسليقة، يتمتعون باحترام وتقدير زملائهم، وتكون لديهم الإمكانيات والمهارات لتقديم الدعم اللازم والترويج للحل من أجل إجراء التحسينات في بيئة العمل؛

هـ) الاستعانة بالحلقات الدراسية للقيادة والعمل الجماعي وتحليل المشاكل وإيلاء الأولوية للحلول وإعطاء التوجيهات والإرشادات. فمن خلال الحلقات الدراسية، يدرك كبار الموظفين ضرورة الالتزام بمتطلبات الفريق، إلى جانب تعزيز التغيير وتطبيق نماذج الإدارة الجديدة المقترنة بالمهارات والكفاءات التنفيذية والمشاركة والعمل الجماعي. تطوير القيادة التشاركية من خلال برامج التدريب، مثل التدريب التمهيدي عندما يلتحق الموظف بعمله، وذلك حسب التجربة والخبرة المهنية لكل موظف جديد (النظام الداخلي، عرض معلومات عن الفريق، شرح الوظائف، أنشطة تمهيدية، أنشطة محددة متعلقة بالوظيفة)؛

و) تطبيق التقنيات وإجراءات إدارة السلامة الجديدة/المنقّحة. بما أنها تُعد أداة اجتماعية تستهدف تحسين المنظومة كلها، ينبغي تحديد أولويات إجراءات إدارة السلامة الرئيسية (نظام إدارة السلامة/برنامج السلامة الوطني) الواجبة التنفيذ، واستراتيجية التطوير الوظيفي والمهني والمؤسسي من أجل التنفيذ التدريجي. ولهذا السبب، توجد ضرورة لوضع خطوط توجيهية لتصميمها وصياغتها، ونشرها وتسهيل الوصول إليها، علاوةً على التدريب اللازم والدعم اللوجستي الضروري والرصد والمراقبة لضمان تنفيذ الأنشطة التي يُنظر إليها كأنشطة مُعتَمَد عليها تتميز بالكفاءة والفاعلية، والإدارة الفضلى لموارد كل فرق العمل؛

ز) التقييم والرصد. بناءً على الخطوط التوجيهية المشار إليها أعلاه والخطوات التي ينبغي اتباعها خلال العملية، دائماً تطبيق معايير واضحة وشفافة، وذلك من خلال رصد الدورة التقليدية للتحسن المتواصل القائم على تحفيز الموظفين لتحقيق ما هو ضروري ومطلوب والمبني على النجاحات السابقة. وبما أن الحوافز هي التي تحكم أفعال البشر، فمن الضروري استحداث نُظم للمكافأة تشجع ردود الفعل التي تركز على تعميم تجارب النجاح في أداء المهام وتعترف بالعمل المُنجَز وقيمته؛

ح) التواصل. لكل نشاط متعلق بتنفيذ نظام إدارة السلامة/برنامج السلامة الوطني وتغيير الثقافة السائدة، ينبغي وضع استراتيجيات دورية للتواصل (متعلقة بعنصر الترويج المطلوب إرساؤه أو الموجود بالفعل) والتزويد بالمعلومات بشأن النتائج والاستراتيجيات المستقبلية، مما يسهل التواصل على كافة أصعدة القيادة. ومن بين قنوات التواصل الناجعة، البيانات الداخلية والاجتماعات ورسائل البريد الإلكتروني والمساحات المتاحة على أجهزة الكمبيوتر واجتماعات فرق التحسين واجتماعات عموم الموظفين، إلخ.

أعدت جمهورية فنزويلا البوليفارية تعميماً استشارياً يتضمن الخطوط التوجيهية ذات الصلة بهذا الموضوع ٢-٣ والأمر الأخرى المتعلقة بثقافة السلامة لكي يُوزَّع على الأطراف المهتمة بالأمر. ويمكن الاطلاع عليه من خلال الرابط التالي:

[http://www.inac.gob.ve/wp-content/uploads/2020/11/circular\\_CA\\_05\\_003.pdf](http://www.inac.gob.ve/wp-content/uploads/2020/11/circular_CA_05_003.pdf).

#### ٤- الخلاصة

- ١-٤ تسعى ورقة العمل هذه إلى اقتراح استراتيجية ممكنة لتغيير الثقافة السائدة: تنظيم الإدارة و فرق العمل، تنفيذ حملة تحت إرشاد عناصر التغيير، التدريب/مزيد من التدريب على مهارات محددة لدعم تغيير الثقافة السائدة ورصد/تقييم التغيير المتوقع والتواصل خلال كل مراحل العملية.
- ٢-٤ ويمكن تنفيذ استراتيجية تغيير الثقافة السائدة ليس فقط خلال تنفيذ برنامج إدارة السلامة/نظام إدارة السلامة، بل أيضاً خلال تحديثهما، إن لزم الأمر.
- ٣-٤ وعلى ضوء ما سلف، فإن الجمعية العمومية مدعوة إلى اتخاذ الإجراء الوارد ذكره في الموجز التنفيذي بورقة العمل هذه.

— انتهى —