



## مؤتمر اقتصاديات المطارات وخدمات الملاحة الجوية

مونتريال، ١٥ إلى ٢٠/٩/٢٠٠٨

البند رقم ١: موضوعات تتضمن العلاقات التفاعلية بين الدول ومقدمي الخدمات والمستخدمين  
٢-١: الأداء الاقتصادي والحد الأدنى من متطلبات تقديم التقارير

### الأداء الاقتصادي والحد الأدنى من متطلبات تقديم التقارير للمطارات ومقدمي خدمات الملاحة الجوية

(ورقة مقدمة من المجلس الدولي للمطارات "ACI")

#### الملخص

يجب أن يتوافق الأداء الاقتصادي والحد الأدنى من متطلبات تقديم التقارير للمطارات مع مبادئ المراقبة الاقتصادية، بحيث أنها لا تكون معنادة أو تحمل سمات التدخل الرقابي. وقد يمثل أي التزام من قبل المطارات بتحديد وتقديم تقارير عن أهداف وغايات الأداء في مجال السلامة وجودة الخدمة والإنتاجية وفعالية التكلفة أحد أشكال المراقبة الاقتصادية التي ينتج عنها أي تدخل رقابي. ولا يجب أخذ هذا التدخل في الاعتبار إلا عند الضرورة، وذلك من أجل منع المطارات من إساءة استخدام أي مركز مسيطر. وعلى الرغم من ذلك، فنتحمل الدولة مسئولية تقييم مدى الضرورة والفاعلية لأي عملية تدخل في إطار وظيفة المراقبة الاقتصادية الخاصة بهذه الدولة. وبهذا، فربما لا يجوز تطبيق أهداف الأداء إلا وفقاً لكل حالة كأحد الأشكال الممكنة للمراقبة الاقتصادية بمجرد قيام الدولة بتحديد مخاطر إساءة استخدام أي مركز مسيطر.

فضلاً عن ذلك، يتم تطوير مؤشرات الأداء الهامة والملائمة (على عكس الأهداف)، كما يجب أن تشمل على كافة مقدمي الخدمات بالمطار. والجدير بالذكر أنه يجب استخدام مؤشرات أداء المطار للمقارنة المعيارية بين المطارات أو للمقارنة بأية صناعات أخرى بحذر شديد، ذلك أن مدى مطابقة البيانات الأساسية وتقديم التقارير عنها يعد أمراً محدوداً للغاية طالما أنه هناك فروق واختلافات كبيرة بين المطارات.

يمكنكم الاطلاع على الإجراءات المتخذة من قبل المؤتمر في الفقرة ٥.

<sup>1</sup> تم تقديم جميع النسخ المقدمة باللغات المختلفة من قبل المجلس الدولي للمطارات.

## ١- المقدمة

١-١ لقد لاققت المناقشة حول إدارة الأداء بصفتها إحدى أدوات الإدارة بالنسبة لمقدمي الخدمات والمنظمين والمستخدمين اهتماماً كبيراً وحقت تقدماً ملحوظاً في مجال خدمات الملاحة الجوية منذ عام ٢٠٠٠. وعلى الرغم من ذلك، فإن التقدم الذي تم التوصل إليه في هذا الأمر تم مناقشته خارج سياق المطارات، إلا إنه يمثل نقطة هامة جداً بالنسبة لمقدمي خدمات الملاحة الجوية.

٢-١ من الأهمية بمكان أن نميز الفروق والاختلافات بين المطارات ومقدمي خدمات الملاحة الجوية، كما يجب أن ندرك تماماً السبب وراء وجود عدم تماثل متطلبات ومعايير الأداء الاقتصادي بالنسبة لكلا مقدمي الخدمات وكذلك عدم إمكانية تحويل النتائج في مجال تقديم خدمات الملاحة الجوية إلى صناعة المطارات بطريقة شاملة تساعد على الإيفاء بنطاق عريض من الاحتياجات المختلفة.

## ٢- النقاط المطروحة للمناقشة

١-٢ يعتبر تطبيق أنظمة إدارة الأداء عبارة عن أداة داخلية شائعة في مجال صناعة المطارات من أجل تعزيز الأداء والكفاءة في المطارات وأنظمة المطارات وشبكات العمل على مدار الزمن. هذا، وتعمل مقاييس الأداء على دعم عملية تحديد الأهداف المشتركة وعملية التخطيط وتحديد المجالات التي تتطلب اهتمام الإدارة وتعزيز مسؤولية فريق عمل. وحيث أنه يتم إجراء تعاقد خارجي بالعديد من الخدمات الهامة بالنسبة لأداء المطارات لبعض الموردين أو أنه يتم تحمل مسؤولية تقديمها من قبل مقدمي خدمات آخرين، فإنها غالباً ما تكون هذه الخدمات متضمنة في نظام قياس الأداء.

٢-٢ يتاح للمطارات حرية تحديد المؤشرات الفردية التي ترغب في وضعها لضمان نجاح المنظمة. وبينما تعتبر عملية رفع تقارير عن كافة مؤشرات الأداء للمستخدمين عملية معتادة وغير مثمرة، فلا بد وأن تمثل عملية نشر المعلومات في بعض مجالات الأداء الأساسية المختارة جزءاً من عملية التشاور مع المستخدمين.

٣-٢ إن تطبيق مجالات الأداء الأساسية التي تم وضعها بحرص شديد على مدار العديد من الأعوام في إطار تقديم خدمات الملاحة الجوية لقطاع المطارات بالإضافة إلى متطلبات وضع الأهداف وتحقيق الغايات في هذه المجالات ربما أغفل الفروق والاختلافات الهامة بين كلا مقدمي الخدمات. فعلى العكس من مقدمي خدمات الملاحة الجوية، تعمل غالبية المطارات في بيئة تنافسية حيث وقعت العديد من الخدمات التي تقدمها المطارات تحت ضغط تنافسي شديد. وهكذا، تمثل المطارات شركاء فعالين بالنسبة للتنافس على العملاء من خلال العديد من الطرق حيث أنهم يتنافسون على حصة السوق المحلية وحركة النقل والعمليات الخاصة بالبضائع وحاملات الطائرات والطرق الجوية والأعمال غير المتعلقة بالطيران في المطار وحول المطار. بالإضافة إلى ذلك، فهي تتنافس أيضاً مع وسائل نقل أخرى (على سبيل المثال: السكة الحديد والسيارات ووسائل النقل البحري).

٤-٢ يكاد مقدمو خدمات الملاحة الجوية لا يواجهون أية منافسات. فبصفتهم مقدمي خدمات قومية حصرية، فإنهم يتعاملون مع حركة النقل الجوي ككل والتي تتدفق من خلال المجال الجوي القومي. وبالتالي، فتقل درجة متاجرتهم بقصد الربح أو تخصصتهما بصفة أساسية عن صناعة المطارات نظراً لطبيعة أعمالهم بموجب عقود عامة من أجل ضمان السلامة والاستخدام الفعال للمجال الجوي هناك. وفي ظل عدم وجود أية ضغوط تجارية أو تنافسية مماثلة للضغوط التي تواجهها المطارات، تبدو عملية تحديد وتقديم تقارير عن أهداف الأداء من قبل مقدمي خدمات الملاحة الجوية عملية ملائمة لضمان كفاءة سلسلة التوريد.

٥-٢ برغم ذلك، ربما تسير أي طريقة مماثلة شاملة تساعد على الإيفاء بنطاق عريض من الاحتياجات المختلفة على نحو متعارض مع المبادئ الأساسية للمراقبة الاقتصادية، بل أنها قد تتداخل أيضاً مع استقلالية إدارة المطارات. وهنا يتعين على الدول أن تأخذ بعين الاعتبار درجة التنافس والبنية القانونية والمؤسساتية والحكومية وكذلك التكاليف والمزايا، وذلك قبل الرجوع إلى تطبيق أشكال مراقبة أكثر تحديداً.

٦-٢ إن تجميع مؤشرات الأداء وتقديم تقارير عنها يؤدي إلى بعض المخاطر المتمثلة في إساءة استخدام البيانات في ممارسات المقارنة المعيارية لهذه الصناعة. وتعتبر عملية مقارنة أداء المطارات عملية معقدة وربما تؤدي إلى ظهور نتائج مضللة. ويختلف تحديد معايير الأداء إلى حد كبير بين المطارات، حيث يتم تخصيص التكاليف ويتم احتسابها بطرق مختلفة. وثمة عوامل متغيرة أخرى، ألا وهي القدرة وهيكل الملكية وعمر البنية التحتية للمطار وحجم المطار والتصميم والموقع ومستوى الأنشطة التجارية ومستوى التعاقد الخارجي. وبالإضافة إلى ذلك، لا يوجد هناك أي توافق بين تجميع البيانات وتقديم تقارير عنها. وتعتبر مؤشرات الأداء بمثابة أداة معلومات محددة بالنسبة لكل مطار فردي. حيث أنها تم تصميمها لكي تكون أساساً لعملية المقارنة المعيارية لهذه الصناعة، ما لم يتفق الأطراف على ما يخالف ذلك.

### ٣- الاستنتاجات

١-٣ بناءً على النقاط السابقة المطروحة للمناقشة، يمكننا استخلاص الاستنتاجات التالية:

- (أ) تعتبر إدارة الأداء بمثابة أداة إدارة هامة لمقدمي الخدمات والمستخدمين. وهنا، يتعين على الدول تشجيع مقدمي الخدمات على تطوير وتنفيذ أنظمة إدارة الأداء الملائمة، حيث يجب أن تشمل هذه الأنظمة على كافة مقدمي الخدمات في أي مطار.
- (ب) يجب على الدول أن تشجع تطوير مؤشرات الأداء الهامة والملائمة بهدف التحسين المستمر للأداء وتقديم تقرير عن مؤشر أداء واحد على الأقل في مجالات الأداء الأساسية التي يحددها مقدم الخدمة.
- (ج) يجب على المنظمة الدولية للطيران المدني (إيكاو) أن تقوم بتعديل الفقرة رقم ١٦ من الوثيقة رقم ٩٠٨٢ للتوصية بشأن وضع أنظمة إدارة أداء من قبل مقدمي الخدمات ولكي تشمل على العناصر الأساسية لأي نظام إدارة أداء.

### ٤- التعديلات المقترحة إدخالها على السياسات

١-٤ وفقاً للاستنتاج (ج) من الفقرة ٣-١، يقترح تعديل الفقرة رقم ١٦ من الوثيقة ٩٠٨٢ بشأن الأداء الاقتصادي والحد الأدنى من متطلبات تقديم التقارير المقترح من قبل سكرتارية المنظمة الدولية للطيران المدني (إيكاو) في المستند WP/5 على النحو التالي:

#### الأداء الاقتصادي والحد الأدنى من متطلبات تقديم التقارير

١٦- يقر المجلس بأن عملية إدارة الأداء تمثل إحدى الأدوات الهامة لتحسين مدى الكفاءة في تقديم الخدمات للمطارات وتشغيلها وتقديم خدمات الملاحة الجوية وأحد العناصر الأساسية في عملية المراقبة الاقتصادية. وبناءً على ذلك، فيوصي المجلس بأنه يتعين على الدول أن تقوم بتشجيع مطاراتها ومقدمي خدمات الملاحة الجوية على القيام بما يلي:

(١) تحديد مؤشرات أهداف الأداء المتعلقة بمجالات الأداء الأساسية التي قد يجب أن تشمل - على الأقل - على السلامة وجودة الخدمة والإنتاجية وفعالية التكلفة والتي تتضمن أيضاً جميع مقدمي الخدمات.

(٢) اختيار ورفع تقارير عن مؤشر أداء هام واحد على الأقل وأهدافه لكل مجال من مجالات الأداء الأساسية المختارة.

(٣) استخدام النتائج لتقييم وتحسين أداء أهداف الخدمات المقدمة؛ و.

(٤) الأخذ في الاعتبار النتائج المقدمة لتدعيم قرارات الاستثمار.

٥) إجراء المشاورات مع المستخدمين والأطراف المعنية الأخرى لتحقيق تعزيز الفهم المشترك والوصول إلى اتفاق جماعي حيثما أمكن، كلما كان ذلك ملائماً وذلك فيما يتعلق بأهداف الأداء ومستوى غايات وخطط الأداء من أجل تحقيق هذه النيات.

٥- الإجراءات المتخذة من قبل المؤتمر

٥-١ يرجى من المؤتمر القيام بما يلي:

أ) استعراض الاستنتاجات الواردة في الفقرة ٣-١ والإقرار بها.

ب) استعراض التعديلات المقترحة بشأن الوثيقة رقم ٩٠٨٢ في الفقرة رقم ٤-١ والمصادقة عليها.

— انتهى —