



## مؤتمر اقتصاديات المطارات وخدمات الملاحة الجوية

مونتريال، ١٥ إلى ٢٠/٩/٢٠٠٨

البند رقم ١ : المسائل التي تتطلب تبادل الآراء بين الدول ومقدمي الخدمات والمنتفعين بها  
البند رقم ٣-١ : التشاور مع المنتفعين

### تطوير أفضل الممارسات في علاقات العملاء

(ورقة مقدمة من منظمة خدمات الملاحة الجوية المدنية "CANSO")<sup>٢</sup>

#### الملخص

يُعتبر فهم متطلبات العملاء وتلبية احتياجاتهم أساساً لبناء علاقة أكثر إنتاجية بين مقدم الخدمة - العميل. ولهذا السبب قامت "منظمة خدمات الملاحة الجوية المدنية" (CANSO) بتشكيل "مجموعة عمل علاقات العملاء" (CRWG)، التي كان هدفها يتمثل في توجيه ودعم إدارة فعالة لعلاقات العملاء عن طريق توفير نظام لـ "مقدمي خدمات الملاحة الجوية" (ANSPs) الأعضاء في المنظمة، بحيث يمكنهم هذا النظام من تبادل الآراء وتكوين فهم لأفضل الممارسات في مجال علاقات العملاء والتشاور. ويرد الإجراء المعروض على المؤتمر في الفقرة ٤.

#### ١- المقدمة

١-١ من الأعمال الجيدة بشكل واضح إقامة والحفاظ على علاقات فعالة ومفيدة على نحو تبادلي مع العملاء. ويدرك الأعضاء في "منظمة خدمات الملاحة الجوية المدنية" (CANSO) أنه من الحيوي بالنسبة لهم أن يعملوا مع العملاء وأصحاب المصالح الآخرين في الصناعة، وذلك من أجل مواجهة الصعاب والتحديات التي تقابلهم في عملية تحسين سلامة الطيران والخدمة وفعالية التكاليف والكفاءة البيئية/وكفاءة الوقود.

<sup>١</sup> وفرت CANSO هذه الورقة بجميع اللغات

<sup>٢</sup> الأعضاء الكاملين | Aena - أسبانيا | AEROTHAI - تايلاند | هيئة المطارات الهندية | Airservices أستراليا | الخطوط الجوية النيوزيلاندية | ANS في جمهورية التشيك | ATNS - جنوب أفريقيا | ATSA - بلغاريا | Control Austro - النمسا | Avinor - النرويج | AZANS - أذربيجان | Belgocontrol - بلجيكا | CAAS - سنغافورة | DFS - ألمانيا | DHMI - تركيا | DSNA - فرنسا | EANS - استونيا | SpA ENAV - إيطاليا | دائرة الطيران الفيدرالي - الولايات المتحدة الأمريكية | Finavia - فنلندا | GACA - المملكة العربية السعودية | HungaroControl | هيئة الطيران الأيرلندي | ISAVIA - أيسلندا | Kazaeronavigatsia - كازاخستان | LFV - السويد | LGS - لاتفيا | LPS جمهورية السلوفاك | LVNL - هولندا | MATS - مالطة | NAMA | NANSC - مصر | NATS - المملكة المتحدة | NAV كندا | NAV البرتغال | Navair - الدنمارك | OACA - تونس | Oro Navigacija - ليتوانيا | PANSO - بولندا | ROMATSA - رومانيا | Ltd Sakaeronavigatsia - جورجيا | Serco | skyguide - سويسرا | Control سلوفينيا | SMATSA - صربيا | Corporation ATM State - روسيا | UkSATSE - أوكرانيا

٢-١ وتكون "الإدارة الفعّالة لعلاقات العملاء" في صميم التعاون الناجح مع العملاء لأنه يساعد على:

- فهم احتياجات العملاء وتوقعاتهم وتبليتها على نحو أفضل؛ و
- فهم الطرق والأساليب التي يمكن بها تحقيق ذلك على أفضل نحو في التعاون مع العملاء.

## ٢- المناقشة

١-٢ تم تكوين "مجموعة عمل علاقات العملاء" (CRWG) التابعة لـ "منظمة خدمات الملاحة الجوية المدنية" (CANSO) في عام ٢٠٠٥ بهدف مواجهة الحاجة المتزايدة إلى مقدمي خدمات الملاحة الجوية (ANSPs) لإجراء التشاور مع العملاء حول السلامة، ومستويات الخدمة الحالية والمستقبلية، والتسعير والشفافية بطريقة أكثر إنتاجية وفائدة متبادلة. لا تأتي هذه الحاجة من العملاء أنفسهم فحسب، وإنما تأتي كذلك وبصورة متزايدة من المجتمع التنظيمي. وقد تم بعد ذلك إعداد "دليل إدارة علاقات العملاء" الصادر عن "منظمة خدمات الملاحة الجوية المدنية" (CANSO) بناءً على العمل الذي قامت به "مجموعة عمل علاقات العملاء" (CRWG).

٢-٢ بينما بدأت "مجموعة عمل علاقات العملاء" (CRWG) آلية يتمكن من خلالها "مقدمو خدمات الملاحة الجوية" (ANSPs) من التعامل مع موضوع علاقات العملاء وتوفير نظام يمكن الأعضاء من تبادل الآراء، أدرك أعضاءها سريعاً أنه من الهام للغاية أن يتم تمثيل العميل داخل مجموعة العمل. عليه، فقد شاركت ست شركات طيران و"الاتحاد الدولي للنقل الجوي" (IATA)، بالإضافة إلى الـ ١٧ عضواً من "مقدمي خدمات الملاحة الجوية" (ANSP)، في أنشطة "مجموعة عمل علاقات العملاء" (CRWG). نتيجة لذلك، تم الانتهاء من تطوير "نموذج علاقات العملاء" التابع لـ "منظمة خدمات الملاحة الجوية المدنية" (CANSO) والتأكد من صحته من خلال الدعم المباشر المقدم من "الاتحاد الدولي للنقل الجوي" (IATA) وعدة شركات طيران.

٣-٢ من المستهدف أن يكون الدليل بمثابة وثيقة مرجعية لـ "مقدمي خدمات الملاحة الجوية" (ANSPs) الأعضاء في "منظمة خدمات الملاحة الجوية المدنية" (CANSO) الذي يسعون إلى فهم وتطبيق المبادئ التي تشكل أساس "نموذج علاقات العملاء" التابع لـ "منظمة خدمات الملاحة الجوية المدنية" (CANSO). كما يقدم هذا الدليل آلية لمشاركة أمثلة حول الطريقة التي اتبعتها "مقدمو خدمات الملاحة الجوية" (ANSPs) المختلفون في التعامل مع الحاجة للعمل والتواصل مع عملائهم.

٤-٢ يرى أعضاء "منظمة خدمات الملاحة الجوية المدنية" (CANSO) أن علاقات العملاء والتشاور الفعالين ينبغي إقامتهما على المبادئ الأساسية التالية:

- **الثقة والتفاهم المتبادلين:** ينبغي إقامة العلاقات في بيئة يسودها الثقة والتفاهم المتبادلان. من الهام أن يقوم "مقدمو خدمات الملاحة الجوية" (ANSPs) صراحةً بمشاركة المعلومات المرتبطة بخططهم المستقبلية وأدائهم الحالي مع العملاء بصورة منتظمة. على نفس القدر من الأهمية أن يقوم العملاء بمشاركة المعلومات المتعلقة بخططهم وبذلك يتمكن "مقدمو خدمات الملاحة الجوية" (ANSPs) من أن يضعوها في الاعتبار عند وضع الخطط المستقبلية الخاصة بهم؛
- **المشاركة المبكرة للعملاء:** إن العملاء الذين ربما يتأثرون بسياسة أو خطة ما ينبغي إشراكهم في مرحلة مبكرة، وعلى مدار تطوير هذه السياسة أو الخطة. وينبغي تخصيص وقت كافٍ يتمكن خلاله "مقدمو خدمات الملاحة الجوية" (ANSPs) من التشاور مع عملائهم؛

- **التشاور الفعلي:** ينبغي أن يضمن التشاور الفعال أن تُتاح للعملاء فرصة إبداء آرائهم ومعرفة أنه تم النظر بعين الاعتبار إلى اهتماماتهم عند اتخاذ قرارات السياسة؛
- **جدول أعمال واضح ومركّز:** ينبغي مناقشة القضايا والموضوعات بصورة غير رسمية مع العملاء لإعداد جدول أعمال والتركيز على عملية التشاور الرسمية؛
- **وضوح العروض وأساسها المنطقي وأثرها:** ينبغي أن يعمل التشاور مع العملاء على إيضاح طبيعة العروض؛ والأطراف الذين يُحتمل تأثرهم بالدرجة الأكبر؛ وحالة العمل للعروض؛ والأسئلة الخاصة المطلوب تقديم ملاحظات وآراء حولها؛ والجدول الزمني للردود؛
- **الاتصال الواضح:** ينبغي أن تكون وثائق التشاور موجزة ومحددة بوضوح كما ينبغي أن تستخدم لغة بسيطة قدر الإمكان؛
- **العمليات المصممة خصيصاً:** ينبغي أن تستخدم التشاورات الطرق المناسبة للموضوع بما في ذلك الندوات ومجموعات العمل والإجازات الشفوية بالإضافة إلى تمارين التشاور التحريرية القياسية؛
- **المشاركة البناءة:** ينبغي تقديم ردود مبرّرة من جانب الأطراف المعنيين؛ وينبغي قبول هذه الردود كما ينبغي أن يحصل كافة المستجيبين تلقائياً على نسخ من وثيقة القرارات النهائية؛
- **الأساس المنطقي المقنع الذي تتم مشاركته بعد القرارات النهائية:** ينبغي أن تحتوي وثائق القرارات على أسباب واضحة للنتيجة (النتائج) المختارة، كما ينبغي أن توضح كيف تم وضع الردود في الاعتبار.

٥-٢ على الرغم من أن شركات الطيران هي بالطبع الطرف الأول الذي يطرأ إلى الذهن عند التعامل مع العملاء، فإن هذه المبادئ الخاصة بـ "نموذج علاقات العملاء" التابع لـ "منظمة خدمات الملاحة الجوية المدنية" (CANSO) يمكن تطبيقها بالتساوي على كل أصحاب المصالح.

٦-٢ يتم إقامة "نموذج علاقات العملاء" التابع لـ "منظمة خدمات الملاحة الجوية المدنية" (CANSO) على الاعتقاد القائل بأن كل علاقة هي علاقة فريدة. وتتأثر طبيعة التفاعل بين "مقدم خدمات الملاحة الجوية" (ANSP) وبين عملائه بالآتي:

- **مستوى تطور الأطراف المشتركين في العلاقة:** يتحدد مستوى تطور "مقدم خدمات الملاحة الجوية" (ANSP) وعملائه بعددٍ من عوامل التمكين التنظيمية، بما في ذلك القيادة، وتوجه العملاء للأشخاص، والسياسة والإستراتيجية، وإدارة الموارد والعمليات. ولكي يتم تحسين العلاقة بين "مقدم خدمات الملاحة الجوية" (ANSP) وبين عملائه، يجب تطوير عوامل التمكين هذه. وسوف يتمكن كلٌّ من "مقدمي خدمات الملاحة الجوية" (ANSPs) وشركات الطيران التي تتمتع بمستوى مرتفع من الخبرة والتطور من إقامة علاقة أكثر تطوراً؛
- **تعقيد بيئة الصناعة:** ينبغي تصميم مستوى التفاعل مع العملاء ليتوافق مع البيئة السائدة واحتياجات الأطراف. ويُلاحظ أن عمليات التشاور المعقدة والمكثفة من الممكن أن تكون مكلفة. ولذلك، يجب أن تكون طبيعة ودرجة تعقيد العمليات المستخدمة في دعم إدارة علاقات العملاء متناسبة مع سياق الصناعة الذي يعمل فيه "مقدم خدمات الملاحة الجوية" (ANSP) ومع احتياجات عملائه؛
- **التأثيرات الثقافية:** من الممكن أن يكون للسماة الثقافية أثرٌ عميق على طبيعة أي علاقة. إذ يحتمل وجود اختلافات في الآراء حول سمات علاقات العملاء الجيدة وحول كيفية بنائها أو إدارتها؛ و

• **سمات العمل و"مقدم خدمات الملاحة الجوية" (ANSP):** سوف يكون للعملاء الأفراد احتياجات مختلفة، تنشأ من طبيعة تشغيلهم (مثل رحلات الطيران المُجدولة مقارنةً برحلات الطيران العارض) و/أو حجم هذا التشغيل. ومن الواضح أن الاختلافات في المتطلبات التشغيلية سوف تؤثر على طبيعة العلاقة التي يتطلبها العميل من "مقدم خدمات الملاحة الجوية" (ANSP). وقد يجد "مقدمو خدمات الملاحة الجوية" (ANSPs) أن هناك حاجة لإقامة علاقة إستراتيجية أقوى مع عملاء معينين حسب طبيعة تشغيلهم.

٧-٢ ونظراً لهذه السمات والتأثيرات، لا يمكن تحديد منهج واحد لكيفية ارتباط "مقدم خدمات الملاحة الجوية" (ANSP) بعملائه. وينبغي تصميم طبيعة العلاقات القائمة بين "مقدم خدمات الملاحة الجوية" (ANSP) وبين عملائه وفقاً لاحتياجات العميل و"مقدم خدمات الملاحة الجوية" (ANSP)، ومستوى تطورهما والبيئة التي يعمل فيها كل منهما. ومع ذلك، من الهام التقيد بالمبادئ الأساسية، حتى تنجح علاقات العملاء.

### ٣- الاستنتاجات

١-٣ تترك سياسات الإيكو المتعلقة بفرض رسوم على المطارات وخدمات الملاحة الجوية (وثيقة رقم 9082/7) أهمية التشاور مع مستخدمي خدمات الملاحة الجوية قبل فرض رسوم جديدة أو معدلة، وقبل الانتهاء من خطط الاستثمار والتطوير الخاصة بخدمات الملاحة الجوية. وتؤكد التعديلات المقترحة حالياً على السياسات المتعلقة بفرض رسوم، كما ورد في CEANS-WP/6، بشدة على الأهمية التي تعود على الدول من ضمان تنفيذ عملية تشاور منتظمة ودائمة بين مقدمي الخدمة والمستخدمين، وضمان ألا يتم، بشكل جزئي، التشاور مع مستخدمي هذه العملية على مستوى الرسوم وهيكلها فحسب، وإنما يتم التشاور معهم بخصوص تطوير القدرات والاستثمار فيها أيضاً، وكذلك ضمان أن يؤخذ في الاعتبار الآراء والملاحظات التي يتم الحصول عليها خلال التشاورات.

٢-٣ يعمل "دليل إدارة علاقات العملاء" الخاص بـ "منظمة خدمات الملاحة الجوية المدنية" (CANSO) بمثابة وثيقة مرجعية لـ "مقدمي خدمات الملاحة الجوية" (ANSPs) الذين يسعون لتنفيذ عملية تشاور مع العملاء وعلاقات عملاء فعالة ومفيدة على نحو متبادل. ويتم إقامة "نموذج علاقات العملاء" التابع لـ "منظمة خدمات الملاحة الجوية المدنية" (CANSO) على عدد من المبادئ الأساسية، وقد تم تطويره والتأكد من صحته من خلال الدعم المباشر المقدم من "الاتحاد الدولي للنقل الجوي" (IATA) والعديد من شركات الطيران. ويرى "نموذج علاقات العملاء" أن كل علاقة بين مقدم الخدمة والعميل هي علاقة فريدة نظراً لمجموعة مختلفة من الظروف والتأثيرات، ولذلك لا يمكن تحديد منهج واحد لكيفية ارتباط "مقدم خدمات الملاحة الجوية" (ANSP) بعملائه. ومع ذلك، من الهام التقيد بعدد من المبادئ الأساسية، حتى تصبح علاقات العملاء والتشاورات معهم مفيدة على نحو تبادلي (ارجع إلى الفقرة ٢-٤).

### ٤- الإجراء المعروض على المؤتمر

١-٤ يرجى من المؤتمر القيام بما يلي:

- (أ) الإشارة إلى العمل الذي قامت به "مجموعة عمل العلاقات العامة" التابعة لـ "منظمة خدمات الملاحة الجوية المدنية" (CANSO) في إعداد "دليل إدارة علاقات العملاء"، و
- (ب) اعتبار أن "نموذج علاقات العملاء" التابع لـ "منظمة خدمات الملاحة الجوية المدنية" (CANSO) يخدم كدليل إرشادي لأفضل الممارسات في تنفيذ عملية تشاور منتظمة ودائمة ومفيدة على نحو تبادلي بين مقدمي الخدمة والموظفين.