



联合国  
粮食及  
农业组织

Food and Agriculture  
Organization of the  
United Nations

Organisation des Nations  
Unies pour l'alimentation  
et l'agriculture

Продовольственная и  
сельскохозяйственная организация  
Объединенных Наций

Organización de las  
Naciones Unidas para la  
Alimentación y la Agricultura

منظمة  
الأغذية والزراعة  
للأمم المتحدة

A

# لجنة المالية

الدورة الثانية والستون بعد المائة

روما، 23-25 مايو/أيار 2016

تقرير مراجع الحسابات الخارجي عن طيران البرنامج

يرجى توجيه أي أسئلة تقنية تتعلق بمحتوى هذه الوثيقة إلى:

**السيد Stephen Hongray**

مدير المراجعة الخارجية

برنامج الأغذية العالمي

هاتف: +3906 6513 2392



mq490

يمكن الاطلاع على هذه الوثيقة باستخدام رمز الاستجابة السريعة (QR)؛ وهذه هي مبادرة من منظمة الأغذية والزراعة للتقليل إلى أدنى حد من أثرها البيئي وتشجيع اتصالات أكثر مراعاة للبيئة. ويمكن الاطلاع على وثائق أخرى على موقع المنظمة [www.fao.org](http://www.fao.org)

### موجز تنفيذي

- ◀ تُعرض وثيقة "تقرير مراجع الحسابات الخارجي عن طيران البرنامج" على المجلس التنفيذي للنظر فيها.
- ◀ ويُدرج الموجز التنفيذي لوثيقة " تقرير مراجع الحسابات الخارجي عن طيران البرنامج" ضمن الوثيقة الرئيسية المقدمة إلى لجنة المالية لاستعراضها.

### التوجيهات المطلوبة من لجنة المالية

- ◀ يرجى من لجنة المالية أن تنتظر في الوثيقة "تقرير مراجع الحسابات الخارجي عن طيران البرنامج" وأن تقدم تعليقاتها بشأنها إلى المجلس التنفيذي لينظر فيها.

### مشروع المشورة

- ◀ وفقاً للمادة الرابعة عشرة من النظام الأساسي لبرنامج الأغذية العالمي، استعرضت لجنة المالية في منظمة الأغذية والزراعة "تقرير مراجع الحسابات الخارجي عن طيران البرنامج" وقدمت تعليقاتها بشأنها إلى المجلس التنفيذي في تقريرها عن دورتها الثانية والستين بعد المائة.

البند 6 من جدول الأعمال  
WFP/EB.A/2016/6-G/1  
مسائل الموارد والمالية والميزانية  
للنظر

التوزيع: عام  
التاريخ: 11 مايو/أيار 2016  
اللغة الأصلية: الإنكليزية

تتاح وثائق المجلس التنفيذي على موقع البرنامج على الإنترنت (<http://executiveboard.wfp.org>).

## تقرير مراجع الحسابات الخارجي عن طيران البرنامج

### مشروع القرار\*

يحيط المجلس علماً بالوثيقة "تقرير مراجع الحسابات الخارجي عن طيران البرنامج" (WFP/EB.A/2016/6-G/1) ورد الإدارة عليه الوارد في الوثيقة WFP/EB.A/2016/6-G/1/Add.1، ويحث على اتخاذ مزيد من الإجراءات بشأن التوصيات مع مراعاة الاعتبارات التي أثارها المجلس أثناء مناقشته.

هذا مشروع قرار، وللاطلاع على القرار النهائي الذي اعتمده المجلس، يرجى الرجوع إلى وثيقة القرارات والتوصيات الصادرة في نهاية الدورة.\*

### جهات الاتصال:

السيد S. Hongray  
مدير المراجعة الخارجية  
رقم الهاتف: 066513-2392

تقرير مراجع الحسابات الخارجي

تقرير مراجع الحسابات الخارجي عن طيران البرنامج



सत्यमेव जयते

المراقب المالي والمراجع العام للهند

المراقب المالي والمراجع العام  
للهند يزود برنامج الأغذية العالمي  
بخدمات مراجعة خارجية.

وتهدف المراجعة التي يجريها  
المراقب المالي والمراجع العام  
للهند إلى تزويد البرنامج بضمان  
مستقل وإضافة قيمة إلى إدارة  
البرنامج عن طريق تقديم توصيات  
ببناءة.

للمزيد من المعلومات يرجى  
الاتصال بالسيد:

Stephen Hongray

مدير المراجعة الخارجية للحسابات  
برنامج الأغذية العالمي

Via Cesare Giulio Viola, 68/70  
00148 Rome,  
Italy

هاتف: 0039-06-65132392

بريد إلكتروني:

stephen.hongray@wfp.org

## ملخص

يتضمن هذا التقرير ما توصل إليه المراقب المالي والمراجع العام للهند من نتائج خلال مراجعته للعمليات الجوية لبرنامج الأغذية العالمي (البرنامج). والهدف الرئيسي من هذه المراجعة هو التأكد إن كان البرنامج يدير العمليات الجوية بطريقة اقتصادية وكفاءة وبفعالية وعلى نحو يتقيد بالمبادئ التوجيهية والأدلة الإرشادية التي تنظم هذا المجال.

ويُعدُّ الطيران، جنباً إلى جنب مع الخدمات اللوجيستية البرية، وسيلة من الوسائل اللوجيستية التي تكفل نقل الأغذية وإيصالها لأشد الفئات فقراً وضعفاً بسرعة وكفاءة وعلى نحو يتيح المساءلة. وعندما يتعذر استخدام الطرق أو حين تُدمر البنية التحتية، يستعين البرنامج بالطيران لإيصال شحنات المساعدة الإنسانية إلى المجتمعات المحلية المعزولة في أصعب المواقع وصولاً في العالم. وسواء أكان السبب الفيضانات أو الزلازل أو الأعاصير أو الحروب، يؤدي طيران البرنامج عمله في خطوط الجوع الأمامية. وتشكل إدارة الأمم المتحدة لخدمات النقل الجوي للمساعدة الإنسانية التي تحتاز أسطولاً متوسط الحجم يتألف من 58 طائرة في ثلاثة عشر بلداً وسيلة النقل الجوية الأساسية للمجتمع الإنساني العالمي. ويُعَوَّل أكثر من 1 290 منظمة إنسانية على خدمات النقل الجوي للمساعدة الإنسانية للنفوذ إلى بعض أصعب المواقع وصولاً في العالم. وفي عام 2014، نقلت هذه الخدمات زهاء 380 051 راكباً إلى بعض أكثر مناطق العالم نأياً وأحفلاً بالتحديات، وأجرت 2 637 عملية إجلاء طبي وأمني، ونقلت 3 931 طناً مترياً من الشحنات الإنسانية الخفيفة. وقدمت أيضاً خدمات جوية دعمت بها جهود المجتمع الإنساني لمواجهة تفشي مرض فيروس الإيبولا في غينيا وليبيريا وسيراليون.

وقد لاحظنا بعض أوجه القصور في إجراء استعراضات جودة عمليات البرنامج الجوية وسلامتها وفي استعراض جودة الخدمات التي يقدمها حاملو شهادة المشغلين الجويين الذين أبرمت عقود معهم.

ويتم الإشراف على عمليات البرنامج الجوية بغية التحقق من سلامتها وكفاءتها عبر استعراضات الجودة والسلامة العديدة التي تجريها وحدة ضمان الجودة ووحدة سلامة الطيران في البرنامج. وقد لاحظنا وجود ثغرات في إجراء تقييم جودة الطيران السنوي للمكاتب الميدانية.

ويلتزم طيران البرنامج بإقامة مراكز خدمات الزبائن وبإجراء استطلاعات نصف سنوية في أوساطهم سعياً لتحسين الخدمات المقدمة لهم. وقد لاحظنا أن ثمة حاجة لتعزيز هذه التدابير. وحفاظاً على مصلحة المنظمة عند التعاقد مع حاملو شهادة المشغل الجوي، من المهم أن تُضمَّن العقود بنوداً تعويضية. بيد أننا لاحظنا خلو الاتفاقات من مثل هذه البنود.

ويمثل تدريب موظفي وحدة سلامة الطيران مهمة بالغة الأهمية تمكنهم من مواكبة أحدث التطورات في صناعة الطيران. ومن المهم أن يشارك جميع الموظفين في التدريب اللازم وأن يتواصل تحديث المعلومات المتعلقة بهذا التدريب.

## مقدمة

## الأهداف الاستراتيجية

1. أنشأت منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة والأمم المتحدة البرنامج، وهو أكبر وكالة إنسانية تكافح الجوع على المستوى العالمي. وتتمثل مهمة البرنامج في القضاء على الجوع في العالم.
2. وتتيح الخطة الاستراتيجية (2014-2017) الإطار الذي تُجرى وفقه عمليات البرنامج ويندرج فيه دوره في جعل العالم خالياً من الجوع. وتحدد هذه الخطة الأهداف التالية للمنظمة:
  - إنقاذ الأرواح وحماية سبل كسب العيش في حالات الطوارئ؛
  - دعم أو استعادة الأمن الغذائي والتغذية عن طريق إنشاء سبل كسب العيش أو إعادة بنائها، خاصة في البيئات الهشة وفي أعقاب حالات الطوارئ؛
  - الحد من المخاطر وتمكين السكان والمجتمعات المحلية والبلدان من تلبية احتياجاتهم الغذائية والتغذوية؛
  - الحد من نقص التغذية وكسر حلقة الجوع عبر الأجيال.

## طيران البرنامج: استعراض عام

3. يُعدُّ طيران البرنامج، جنباً إلى جنب مع الخدمات اللوجستية البرية، وسيلة من الوسائل اللوجستية التي تكفل نقل الأغذية وإيصالها لأشد الفئات فقراً وضعفاً بسرعة وكفاءة وعلى نحو يتيح المساءلة. وعندما يتعذر استخدام الطرق أو حين تُدمر البنية التحتية، يستعين البرنامج بالطيران لإيصال شحنات المساعدة الإنسانية إلى المجتمعات المحلية المعزولة في أصعب المواقع وصولاً في العالم. وسواء أكان السبب الفيضانات أو الزلازل أو الأعاصير أو الحروب، يؤدي طيران البرنامج عمله في خطوط الجوع الأمامية.
4. ومنذ الثمانينات، دأب البرنامج على توفير الخدمات الجوية التي استُخدمت في المقام الأول لنقل المواد الغذائية وغير الغذائية وفتح ممرات المساعدات الإنسانية في أنغولا وإثيوبيا والصومال والسودان. ومع ازدياد الطلب على تقديم الدعم للعاملين الآخرين في المجال الإنساني، شرع البرنامج في تقديم خدمات الركاب في عام 1992 واستخدم في ذلك طائرات صغيرة لنقل العاملين في المجال الإنساني إلى المواقع النائية الواقعة في مناطق النزاع ومنها.
5. وفي عام 2003، طلبت لجنة الأمم المتحدة الرفيعة المستوى المعنية بالإدارة من البرنامج أن يتولى إدارة الخدمات الجوية لجميع وكالات الأمم المتحدة والمنظمات الأخرى التي تشارك في العمليات الإنسانية. واستجابة لذلك الطلب، أنشأ البرنامج دائرة الأمم المتحدة لخدمات النقل الجوي للمساعدة الإنسانية، وهي خدمة مشتركة تتيح الوصول إلى المجتمعات الضعيفة والهشة. وتتيح هذه الخدمات الوصول الآمن الموثوق به إلى المجتمعات الهشة بتوفير خدمات النقل الجوي للمجتمع الإنساني برمته أثناء حالات الطوارئ أو العمليات الممتدة.
6. وبمرور الوقت، تطور طيران البرنامج فأضحت لديه محفظة شاملة لتقديم الخدمات. ولئن كانت خدمات الأمم المتحدة للنقل الجوي للمساعدة الإنسانية تستأثر بما يصل إلى 80 في المائة من أنشطة طيران البرنامج الأساسية، فإن الخدمات الأخرى المقدمة تشمل ما يلي: (1) الدعم الجوي لعمليات البرنامج اللوجستية للنقل الجوي والإسقاط الجوي بغية تسليم الأغذية لعمليات الطوارئ، (2) تقديم الخدمات لجهات أخرى لإتاحة استئجار الطائرات ومدد طويلة وذلك حصراً

لوكالات مثل إدارة الأمم المتحدة للسلامة والأمن ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، (3) خدمات الشحن الجوي لاستئجار الطائرات لرحلة واحدة أو سلسلة من الرحلات بغية النقل الجوي للشحنات تحديداً لوكالات الأمم المتحدة، والمنظمات غير الحكومية، و/أو المانحين، (4) خدمات الركاب التنفيذيين لتوفير النقل الجوي للركاب من كبار الشخصيات.

7. ولدى دائرة الأمم المتحدة لخدمات النقل الجوي للمساعدة الإنسانية أسطول متوسط الحجم يتألف من 58 طائرة في 13 بلداً جعل منها وسيلة النقل الجوي الرئيسية التي تقدم خدماتها للمجتمع الإنساني العالمي. وفي عام 2014، نقلت هذه الخدمات زهاء 380 051 راكباً إلى بعض أكثر مناطق العالم نأياً وأحفظها بالتحديات، وأجرت 2 637 عملية إجلاء طبي وأمني، ونقلت 3 931 طناً مترياً من الشحنات الإنسانية الخفيفة. وقدمت أيضاً خدمات جوية دعمت بها جهود المجتمع الإنساني لمواجهة تفشي مرض فيروس الإيبولا في غينيا وليبيريا وسيراليون.

### أهداف المراجعة

8. يكمن هدف المراجعة في التحقق من أن عمليات طيران البرنامج تُدار بطريقة اقتصادية وبكفاءة وفعاليتها وعلى نحو يتقيد بالمبادئ التوجيهية والأدلة الإرشادية التي تنظم هذا المجال.

### نطاق المراجعة

9. شملت المراجعة التي أجريتها تحليل واثاق طيران البرنامج وسجلاته في مقره في روما وفي المكاتب الإقليمية المختارين وفي ست عمليات ميدانية جوية أجريت في إطار ستة مكاتب قطرية (المرفق 1-). وأجريت المراجعة من سبتمبر/أيلول إلى نوفمبر/تشرين الثاني 2015. وركزت مراجعتنا في المقام الأول على الفترة من يناير/كانون الثاني 2013 إلى يونيو/حزيران 2015.

### معايير المراجعة

10. قُيِّم أداء طيران البرنامج قياساً إلى أهدافه الاستراتيجية وسياساته/قواعده/لوائحه التنظيمية/توجيهاته المحددة التي وضعها البرنامج لإدارته. واعتمدنا أيضاً على أدلة إرشادية ومعايير، مثل دليل النقل الجوي، ودليل النقل، ومعايير الأمم المتحدة الخاصة بالطيران، ودليل سلامة الطيران، والإجراءات الإدارية والتشغيلية الموحدة في مجموعة مختارة من العمليات الميدانية الجوية للبرنامج، والنظام الأساسي، واللائحة العامة، والنظام المالي، والقواعد المالية للبرنامج.

### منهجية المراجعة

11. ناقشنا أهداف المراجعة ونطاقها ومنهجيتها مع الإدارة في المقر وفي المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية في مؤتمر (مؤتمرات) استهلال المراجعة. وأصدرنا استطلاعات إلى المكاتب الميدانية التي زرناها ودققنا في الوثائق والسجلات وحللناها وأجرينا مقابلات مع الموظفين المعنيين. وناقشنا النتائج التي توصلت إليها المراجعة مع الإدارة خلال مؤتمر (مؤتمرات) اختتام المراجعة.

### شكر وتقدير

12. نزجي الشكر لإدارة البرنامج على ما أبدته من تعاون معنا وما قدمته لنا من مساعدة في مراحل المراجعة كافة.

<sup>1</sup> أفغانستان، وجمهورية أفريقيا الوسطى، وتشاد، وجمهورية الكونغو الديمقراطية، وإثيوبيا، ومالي، وموريتانيا، والنيجر، والصومال/كينيا، وجنوب السودان، والسودان، والفلبين، واليمن.

## نتائج المراجعة

### اختيار الطائرة المناسبة

13. بعد أن يتقرر نوع الطائرة التي ستُستخدم، سواء أكانت طائرة مروحية أو ثابتة الجناحين أو خليطاً من هذين النوعين، تحدد إدارة الطيران الطائرات التي ستُستأجر.
14. وبصدد اختيار طائرات الركاب الثابتة الجناحين، ينص البند 2-3-4 من دليل النقل الجوي، ضمن مسائل أخرى، على ما يلي "رهنهاً بنوع الطائرة، يمكن لطائرة الركاب الإقليمية أن تقل على متنها أي عدد من الركاب يتراوح بين ستة ركاب وأكثر من أربعمئة راكباً بيد أن تكلفة تشغيلها قد تكون باهظة إن لم تُستخدم بسعتها الكاملة. لذا، ينبغي، منذ بدء العملية، تقدير عدد الركاب المتوقع أن تقلهم خدمة الركاب التي تقدمها العمليات الميدانية الجوية للبرنامج. وينبغي تشجيع الزبائن المحتملين على أن يقدروا استخدامهم المتوقع بأقصى درجة مستطاعة من الدقة حتى تتمكن إدارة الطيران من استئجار أنسب الطائرات وأكفأها من حيث التكاليف من بين طائرات الركاب الثابتة الجناحين".
15. وتبيّن من تحليل البيانات أن قرابة 93 في المائة من مجموع ساعات طيران الطائرات المستأجرة خلال فترة المراجعة البالغة 30 شهراً استُخدمت في رحلات نقل الركاب. واستأثرت طائرات الركاب الثابتة الجناحين بنسبة 70 في المائة من مجموع ساعات الطيران.
16. واتضح من الدراسة أن متوسط شغل مقاعد طائرات الركاب الثابتة الجناحين تراوح بين 1.95 راكباً و32.88 راكباً في كل رحلة. وتراوحت النسبة المئوية لشغل المقاعد بين 40 و50 في المائة، أي أن نسبة 50 إلى 60 في المائة من سعة الطائرة من المقاعد لم تُستخدم.
17. وذكرت الإدارة أنه كان على العمليات الجوية أن تُخفّض، في بعض الحالات، حمولة الركاب الكلية بغية استيعاب الحمولة الإضافية من الشحنات. وأضافت أن عملية موازنة قد حدثت بين الشحنات والركاب، فعوّض ارتفاع الحمولة من الشحنات عن انخفاض مستوى شغل المقاعد.
18. ونرى أن حمولة طائرات الركاب، إن كانت تشمل راكباً وشحنات في آنٍ واحد، فينبغي أن يُبيّن ذلك بوضوح في دليل النقل الجوي حتى يمكن إجراء تقييم في الوقت الفعلي لمعدلات شغل المقاعد وفق المعايير الواردة في دليل النقل الجوي.

### التوصية 1

ينبغي أن يراجع البرنامج الحكم المعني في دليل النقل الجوي ليتضمن عامل الحمولة الكلية عوضاً عن عدد الركاب في اختيار طائرات الركاب.

19. وقبلت الإدارة التوصية، بيد أنها ذكرت أن الإشارة إلى "السعة من المقاعد" في دليل النقل الجوي تُستخدم بشكل عام لتعريف الطائرة المخصصة لنقل الركاب. ووافقت على أن استخدام مصطلح "الحمولة الكلية" أو "المقاعد المتاحة" في دليل النقل الجوي قد يؤدي إلى تفسير أفضل للغرض الذي تُستخدم فيه أغلب الطائرات المتعاقد عليها لنقل الركاب والشحنات على حدٍ سواء.

### إدارة العقود

20. تقع مسؤولية التعاقد في مجال النقل الجوي على عاتق مدير شعبة سلسلة الإمداد. ويوجد نوعان متميزان من أشكال التعاقد في مجال النقل الجوي، هما اتفاقات خدمات الشحن الجوي واتفاقات الطائرات المستأجرة. وتُبرم في اتفاقات



خدمات الشحن الجوي عقود تتناول حيز البضائع في الطائرات. أما اتفاقات الطائرات المستأجرة، فتؤجر طائرات توفر خدمات النقل الجوي وتؤدي مهام محددة في بيئة بعينها ولمدة معلومة.

21. وترجع سلطة وضع اتفاقات الطائرات المستأجرة إلى مدير شعبة سلسلة الإمداد. ويجب أن تُعدّ شعبة اللوجستيات جميع اتفاقات الطائرات المستأجرة وتتولى إبرامها. بيد أن مدير شعبة سلسلة الإمداد قد فوّض سلطة إعداد اتفاقات خدمات الشحن الجوي للمكاتب القطرية، شريطة أن تؤكد إدارة الطيران أن الشحن الجوي هو أكثر أنواع النقل ملائمة للشحنة المعنية.

### خلو العقود من بنود التعويض

22. من الضروري تضمين بنود التعويض في اتفاقات التعاقد لحماية مصالح المنظمة الساعية لتوفير بضائع و/أو خدمات من جهات متعاقدة، فعلى سبيل المثال، ينص دليل مشتريات الأمم المتحدة على تضمين بنود التعويض في كل العقود. ويُستحسن أن يكفل طيران البرنامج، بصفته هيئة مسؤولة عن التعاقد مع حاملي شهادة المشغل الجوي لتوفير طائرات تقدم خدمات الركاب والشحنات الإنسانية في حالات الطوارئ، تضمين بنود التعويض في اتفاقات توفير الطائرات لتأمين مقدار مسبق، وضمان العطاءات، وضمان الأداء، والتعويضات المقطوعة، وتوفير البضائع والخدمات من مصادر أخرى على مسؤولية المورد ونفقته في حالة عجزه عن الوفاء بالالتزامات التعاقدية، وخلاف ذلك.

23. وقد لاحظنا خلو اتفاقات تأجير الطائرات الموقعة مع مختلف حاملي شهادة المشغل الجوي من بنود التعويض.

24. وذكرت الإدارة أنه استناداً إلى أفضل الممارسات المتبعة في السوق الدولي لتأجير الطائرات، يتم التفاوض بشأن اتفاقات الطيران الحالية في البرنامج بغية التحكم في التكاليف وتعزيز قدرة البرنامج على تلبية الطلبات في الوقت المناسب. بيد أن الإدارة ستنتظر أيضاً في اعتماد بنود حماية بعد إجراء مشاورات داخلية.

### التوصية 2

ينبغي أن ينظر طيران البرنامج في مراجعة أحكام دليل النقل الجوي المتعلقة بإدارة العقود بغية تضمينها بنود حماية تصون مصالحه عند توقيع اتفاقات استئجار الطائرات.

25. قبلت الإدارة التوصية وذكرت أن البنود التعاقدية ستُراجع بالتنسيق مع مكتب الشؤون القانونية.

### تمديد أجل العقود

26. يجوز تمديد أجل اتفاقات استئجار الطائرات لمدة أقصاها سنتان. ويجوز لمدير شعبة سلسلة الإمداد أن يستبعد هذا الشرط إن اتضح من دراسة السوق أن طلب عروض جديدة سيؤدي إلى زيادة السعر. بيد أنه لا يجوز تمديد أجل اتفاقات استئجار الطائرات بأحكام وشروط تختلف عن الأحكام والشروط الواردة في الاتفاقات الأصلية.

27. ولاحظنا أن أجل اتفاق استئجار الطائرات (الموقع في أبريل/نيسان 2007) لتوفير طائرات لمدة 12 شهراً للصومال ومنطقة شرق أفريقيا قد مُدّد للمرة السادسة في كانون الأول/ديسمبر 2012 للفترة من 1 يناير/كانون الثاني 2013 إلى 31 ديسمبر/كانون الأول 2013. ولا تجاوز عمليات التمديد المتواصلة مدة التمديد القصوى وهي سنتان فحسب، بل إن التمديد الخامس، للفترة من 1 يناير/كانون الثاني 2012 إلى 31 ديسمبر/كانون الأول 2012 اتفق عليه بسعر أعلى من سعر العقد الأصلي.

28. وذكرت الإدارة أنه بسبب قلقها من مسألة التمديد المتكرر فقد تم إدراج حد أعلى للتمديد ينص على أن المدة القصوى للتمديد هي سنتان في دليل النقل الجوي الذي اعتمد في أكتوبر/تشرين الأول 2012. وأضافت أن هذه الحالة هي

الوحيدة "التمديد" جاوز مدة السنتين من أصل 58 عقداً وتمديداتها خلال فترة إجراء المراجعة (يناير/كانون الثاني 2013 إلى يونيو/حزيران 2015).

## الرصد والإشراف

### الإشراف على أنشطة طيران البرنامج

29. يتم الإشراف على عمليات البرنامج الجوية لكفالة سلامة وكفاءة الأداء باستعراضات عديدة للجودة والسلامة تجريها وحدة ضمان الجودة ووحدة سلامة الطيران في البرنامج. وينص دليل النقل الجوي على إجراء ثلاثة استعراضات لمختلف جوانب عمل طيران البرنامج، واستعراض فصلي واحد لجودة الخدمات التي يقدمها حملة شهادة المشغل الجوي. والاستعراضات التي تشمل عمليات الطيران الخاصة بالبرنامج هي: (1) تقييم جودة العمليات الميدانية الجوية الذي يشمل تقييماً كاملاً واحداً على الأقل لكل عملية من هذه العمليات في السنة؛ (2) استعراض الجودة الذي تجريه وحدة دائرة النقل الجوي في مقر البرنامج ويشمل تقييماً سنوياً شاملاً واحداً لكل وحدة لدائرة النقل الجوي في المقر؛ (3) استعراض الإدارة لنظام إدارة الجودة في دائرة النقل الجوي الذي يجريه مرة كل سنة موظفون متمرسون لتقييم الجودة من خارج الدائرة المذكورة. وتُكلف وحدة سلامة الطيران بإجراء تقييم سنوي شامل للعمليات يسمى ضمان سلامة العمليات الميدانية الجوية.

30. وقد لاحظنا ما يلي:

(1) وجود قصور في إجراء تقييم الجودة السنوي للعمليات الميدانية الجوية؛ وعدم إجراء استعراض الجودة السنوي لوحدات دائرة النقل الجوي في المقر واستعراض الإدارة السنوي لنظام إدارة الجودة في دائرة النقل الجوي.

(2) لم يجر التقييم السنوي لضمان سلامة العمليات الميدانية الجوية فيما يتعلق بالعمليات الميدانية الجوية في الصومال في عامي 2013 و2014. وأجري تقييم ضمان سلامة العمليات الميدانية الجوية خلال شهر أكتوبر/تشرين الأول 2015.

31. وذكرت الإدارة أن الإرشادات المعيارية والرصد والضوابط الداخلية ظلت قائمة على الدوام رغم أنه لم يُجر تقييم لكل عملية ميدانية جوية ولكل وحدة في المقر كل سنة حسب ما ورد في دليل النقل الجوي. ويُذكر أيضاً أن رصد عمليات الطيران الميدانية يتم بتحسين تنسيق عمليات التقييم الميدانية بين وحدة سلامة الطيران ووحدة ضمان الجودة تحقيقاً للتآزر والتكامل في مجالات بعينها تستدعي إجراء التقييم أثناء زيارة الوحدة الأخرى.

32. ونرى أن ثمة حاجة لإجراء استعراض منظم لشتى جوانب عمل طيران البرنامج وفق ما ورد في دليل النقل الجوي.

### التوصية 3

ينبغي أن يجري طيران البرنامج استعراضاً منتظماً لنظام إدارة الجودة واستعراضات ضمان الجودة الأخرى المطلوبة الناشئة عن الاستعراض المنتظم لنظام إدارة الجودة. وعلى الشاكلة ذاتها، ينبغي إجراء الاستعراض السنوي لضمان سلامة العمليات الميدانية الجوية على النحو المنصوص عليه.

33. وقبلت الإدارة التوصية بيد أنها ذكرت أن تواتر استعراضات ضمان الجودة سيُحدّد في الإطار الجديد لنظام الرصد المؤسسي وأن دليل النقل الجوي سيُحدّث تبعاً لذلك.

### الإشراف على جودة الخدمات التي يقدمها حاملو شهادة المشغل الجوي المتعاقد معهم

34. يُجرى استعراض جودة الخدمات التي يقدمها حاملو شهادة المشغل الجوي بتقييم فصلي يسمى بتقييم تنفيذ العقد مع الناقل وهو يشمل كل حامل لشهادة المشغل الجوي أبرم عقد معه.

35. ولاحظنا قصوراً في إجراء عمليات التقييم الفصلية هذه خلال عامي 2013 و2014، فمن بين الاستعراضات المطلوب إجراؤها وعددها 117 استعراضاً، لم يجر 19 استعراضاً في عام 2013 و42 استعراضاً في عام 2014. وفي بعض الحالات، لاحظنا أيضاً أن عمليات تقييم تنفيذ العقد مع الناقل أُجريت بشكلٍ تعوزه الجدية، ففي تقرير الفترة من يناير/كانون الثاني إلى مارس/ آذار 2013 بشأن مشغل الطائرة LZ-CAR العاملة في السودان على سبيل المثال، حصلت جميع المعايير على درجتين. وعلى المنوال ذاته، حصلت جميع المعايير في التقارير بشأن مشغلي الطائرتين 5Y-IHO (الصومال) و 5Y-BVP (النيجر)، في الفترة من أبريل/نيسان إلى أكتوبر/تشرين الأول 2014 ويناير/كانون الثاني إلى مارس/ آذار 2015، على التوالي على درجة واحدة.

36. وذكرت الإدارة أن تقييم تنفيذ العقد مع الناقل يمثل إحدى الوسائل لتقييم المشغلين المتعاقد معهم، وأشارت إلى استخدام أنشطة مفصلة أخرى، مثل عمليات التقييم التي تجريها وحدة سلامة الطيران (تقييم مخاطر مشغل قاعدة العمليات، وتقييم مخاطر مشغل العمليات الميدانية وتقييم مخاطر الطائرة) وعمليات تقييم الجودة والزيارات الميدانية وما شابه ذلك.

37. ونرى أن كل نوع من أنواع التقييم المنصوص عليها في دليل النقل الجوي وفي الأدلة الإرشادية الأخرى يركز على جوانب متباينة ويُنفَّذ في مراحل مختلفة من العملية. ولئن كان التكامل بين أنواع التقييم هذه لا يُنكر، فإنها قد لا تشكل بديلاً عن بعضها البعض.

#### التوصية 4

ينبغي أن يكفل طيران البرنامج إجراء استعراض منتظم لحاملي شهادة المشغل الجوي المتعاقد معهم عبر تقييم تنفيذ العقد مع الناقل وإعداد تقارير الاستعراض بشكل موضوعي وواضح وقابل للتنفيذ.

38. قبلت الإدارة التوصية، ذاكراً أن القصور في عمليات تقييم تنفيذ العقد مع الناقل سيُندرك وأنها ستراجع الاستمارة الحالية لتقييم تنفيذ العقد مع الناقل بحيث تُطلب فيها معلومات أكثر لتبرير الدرجات الممنوحة بطريقة أفضل.

#### خدمة الزبائن

39. ترسيخاً لثقافة "تُعنى بالزبائن" بقدر أكبر في أنشطة طيران البرنامج اليومية عشية تحوله من ناقل ينقل أساساً الشحنات الإنسانية إلى مقدم خدمات النقل الجوي للركاب في المقام الأول، التزم طيران البرنامج، في إطار خطته الاستراتيجية للفترة 2013-2015، باتخاذ التدابير التالية لتحسين خدمة الزبائن فيه:

- مواصلة إنشاء مراكز خدمة الزبائن في جميع العمليات الميدانية وترسيخ أخلاقيات "مراعية للزبائن" في أداء أعماله؛
- إجراء استطلاعات نصف سنوية للزبائن لمساعدة طيران البرنامج في قياس رضاهم والاستفادة من إفاداتهم في تحسين الخدمات؛
- ترسيخ ثقافة "مراعية للزبائن" في كل العمليات الميدانية عبر التدريب وسواه من الوسائل.

40. ولاحظنا أن مراكز خدمة الزبائن لم تُنشأ بعد في 14 عملية طيران ميدانية وخصوصاً في تسعة استطلاعات نصف سنوية للزبائن في عام 2013 وفي خمسة استطلاعات في عام 2014.

41. وذكرت الإدارة أن الوحدات الفرعية لمركز خدمة الزبائن قد لا تكون موجودة في العمليات الصغيرة الحجم، غير أن انعدامها لا يمكن أن يؤخذ على أنه يعني افتقار هذه العمليات إلى ثقافة خدمة الزبائن. فضلاً عن ذلك، فإن أنشطة خدمة الزبائن متصلة في هيكل عملية الحجز، مثل عناوين البريد الإلكتروني ونقاط الاتصال بخدمات الزبائن، وخلاف ذلك.
42. ونرى أن إنشاء مراكز خدمة الزبائن التي يعمل فيها عاملون مدربون سيكون أكثر فعالية في تلبية احتياجات الزبائن ورغباتهم. ولئن كان إنشاء مراكز خدمة الزبائن في العمليات الصغيرة الحجم والقصيرة الأجل غير عملي، فإن إنشاؤها في العمليات المستقرة الأكبر حجماً سيكون مجدياً.

### التوصية 5

ينبغي أن يستعرض طيران البرنامج إنشاء مراكز خدمة الزبائن في العمليات الميدانية وأن يكفل إجراء استطلاعات الزبائن نصف السنوية بانتظام.

43. وقبلت الإدارة التوصية، غير أنها ذكرت أن استطلاعات الزبائن الدورية ستُجرى لترسيخ مفهوم خدمة الزبائن. فضلاً عن ذلك، سيُعاد تقييم عمليات الطيران الميدانية لتحديد العمليات التي تُنشأ فيها مراكز خدمة منفصلة للزبائن وتمييزها من العمليات الأخرى التي تشكل فيها هذه المراكز جزءاً من مكاتب الحجز.

### تدريب موظفي وحدة سلامة الطيران

44. على وحدة سلامة الطيران أن تُعد خطتها السنوية للتدريب، فقد جاء في القسم 1-10-3-1 من دليل سلامة الطيران ما يلي: "من المهم غاية الأهمية، حتى يتكفل عمل وحدة سلامة الطيران بالنجاح، أن يكون لدى المتخصصين المؤهلين الذين يتعاقد معهم البرنامج فهم واضح لنظام الطيران وسلامة الطيران فيه وأن يكونوا ملمين بأحدث المستجدات التنظيمية والتقنية في صناعة الطيران الشديدة التغير". وإضافة إلى ذلك، ينبغي، حسبما ورد في القسم 3-4-3-1 من دليل وحدة سلامة الطيران، إعداد خطة تدريب سنوية لجميع موظفي الوحدة تُراعى فيها مهاراتهم وأدوارهم ومسؤولياتهم الحالية وأنشطة الوحدة المقررة.

45. وقد لاحظنا أن سبعة من موظفي وحدة سلامة الطيران الأربعة عشر لم يشاركوا بعد حتى في برنامج التدريب الأولي أثناء العمل. وفي عام 2013، لم يشارك أربعة موظفون في دورات التدريب التي "تقتضيها" وظائفهم، كما لم يشارك فيها ثلاثة موظفون في عام 2014.

46. وذكرت الإدارة أنها أولت تنمية القدرات فيها العناية الواجبة، رغم أن القصور غير المتعمد قد يشوب بعض العناصر. وأضافت أنه تعذر في حالة بعض الموظفين الذين التحقوا بوحدة سلامة الطيران قبل عام 2011 العثور على سجلات التدريب المتعلقة بالتدريب الأولي أثناء العمل.

### التوصية 6

ينبغي أن تتحقق وحدة سلامة الطيران من مشاركة جميع موظفيها في برامج التدريب المطلوبة.

47. وافقت الإدارة على التوصية، بيد أنها ذكرت أن برنامج التدريب المطلوب سيُنفَّذ وسيُتَّوحد معلومات تدريب الموظفين وتُحدَّث بانتظام.

## المرفق 1

### المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية المزاردة

1	شرق ووسط أفريقيا، نيروبي
2	كينيا
3	الصومال
4	جنوب أفريقيا، جوهانسبرغ
5	جمهورية الكونغو الديمقراطية
6	السودان (يشملها المكتب الإقليمي للشرق الأوسط وشمال أفريقيا، وشرق أوروبا وآسيا الوسطى)
7	تشاد (يشملها المكتب الإقليمي لغرب أفريقيا)
8	النيجر (المكتب الإقليمي لغرب أفريقيا)