الأمم المتحدة

المجلس الاقتصادي والاجتماعي

التوزيع: محدود
E/ESCWA/TCD/1992/WG.1/1
٢٨ أيلول/سبتمبر ١٩٩٢
ARABIC
الاصل: بالعربية

اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي اسيا

اجتماع فريق خبراء بشأن احتياجات
التدريب في قطاع النقل
٢٦-٢٧ كانون الثاني/يناير ١٩٩٣
عمّان

UN ECONOMIC AND SOCIAL COMMISSION FOR WESTERN ASIA
MAR 0 1 1993
LIBRARY + DOCUMENT SECTION

تدريب الادارة المتوسطة والعليا
في مجال النقل الجوي في منطقة الاسكوا

اعداد

الدكتور مجدي صبري
نائب المدير العام للتخطيط
الخطوط الجوية الملكية الاردنية

- كان مقرراً في عام ١٩٩٢.

02-0610

الأمم المتحدة

المجلس الاقتصادي والاجتماعي

التوزيع : محدود
E/ESCWA/TCD/1992/WG.1/1(*)
٢٨ أيلول/سبتمبر ١٩٩٢
ARABIC
الأصل : بالعربية

اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي اسيا

اجتماع فريق خبراء بشأن احتياجات
التدريب في قطاع النقل
٢٣-٢٤ كانون الثاني/يناير ١٩٩٣
عمّان

تدريب الادارة المتوسطة والعليا
في مجال النقل الجوي في منطقة الاسكوا

إعداد

الدكتور مجدي صبري
نائب المدير العام للتخطيط
الخطوط الجوية الملكية الأردنية

الآراء الواردة في هذا التقرير هي آراء المؤلف ولا تعكس بالضرورة آراء اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا.

(*) كان مقرراً في عام ١٩٩٢.

93-0030

مقدمـــة

يتميز قطاع النقل الجوي عن غيره من قطاعات النقل والصناعات بارتفاع نسبة ذوي المهـــارات العالية والتدريب المتخصص العاملين فيه. ونظرا لدينامية هذا القطاع وتأثره بالمتغيرات العالميـــة وتطوره التقني المتسارع، فمن الضروري اثراء معلومات العاملين في مختلف تخصصات النقل الجوي وزيادة مهاراتهم وتحديث برامجهم التدريبية، وتقييمها بشكل مستمر حتى يمكن الارتقاء بالاداء الى المستـــوى المتطور المقبول عالميا. ويتسم تدريب العناصر القيادية في ادارات الطيران المدني وشركات الطيـــران أهمية خاصة نظرا لتعدد التخصصات وطبيعة القرارات المتخذة وأثر نوعية هذه القرارات وسلامتها على حسن اداء المؤسسة ونجاحها في تأدية رسالتها.

وتمس نوعية قرارات الادارتين العليا والمتوسطة في قطاع النقل الجوي أربعة مجالات حساســـة وأساسية هي:

١- السلامة الجوية والارضية، من حيث قيام القيادات بوضع الاسس والتعليمات التي تضمن المحافظـــة على مستوى عال من السلامة والامان وعدم المساس بهذا المستوى في أي ظرف من الظروف. وينطبـــق ذلك على العمليات الجوية والارضية وصيانة الطائرات وطرق استخدام وصيانة المعدات الارضية.

٢- المحافظة على مستوى عال ومتميز من الكفاءة. ويرتبط ذلك بالقدرة على التعامل مع الظـــروف التنافسية المتغيرة، واستيعاب معطيات السوق، وتقديم الخدمة المناسبة سواء من حيث طراز الطائـــرات ودقة المواعيد أو من حيث نوعية الخدمة المقدمة للمسافرين في الجو وعلى الارض. هذا بالاضافة الـــى تحديد العلاقة مع الشركات الاخرى بشكل سليم والحرص على سمعة الشركة وكسب رضا المسافريـــن ومستخدمي المطارات.

٣- ضبط النفقات وتحديد الوفورات الممكن تحقيقها دون التأثير على مستوى السلامة أو كفـــاءة الخدمات المقدمة. ويشغل هذا الموضوع حاليا بال كافة شركات الطيران وادارات المطارات حيث تسعـــى لخفض النفقات وضبطها على ضوء انخفاض مستوى الايرادات وتزايد المنافسة.

٤- تحقيق درجة مناسبة من الرضا الوظيفي والشعور بالانتماء لدى الكوادر المختلفة لضمان حســـن الاداء.

ومما لا شك فيه أن غياب التدريب على مستوى الادارات العليا والمتوسطة ينعكس بصورة مباشـرة على ايرادات المؤسسة ونفقاتها. فأخطاء المسؤولين أو هفواتهم ينتج عنها في كثير من الاحيان انخفـــاض الايرادات أو زيادة في النفقات دونما ضرورة. كما أن اتخاذ قرارات خاطئة في الشرائح الادارية العليـــا والمتوسطة يمكن أن يكون مكلفا جدا وقد يكون الفاصل بين الربح والخسارة. وغني عن البيان أن تكلفـــة التدريب مهما بلغت فانها أقل بكثير من الخسارة المترتبة على الاخطاء التي تحدث نتيجة لنقص الخبـــرة وضعف التدريب أو غيابه.

أولا- وضع التدريب في منطقة غربي آسيا

تعلق ادارات الطيران المدني وشركات الطيران في منطقة غربي آسيا أهمية كبيرة على تنمية الموارد البشرية وزيادة كفاءة العاملين في كافة مجالات النقل الجوي وعلى مختلف المستويات. ويرجع ذلك بصورة أساسية الى حداثة عهد المنطقة بصناعة النقل الجوي والى التطور المتسارع الذي تشهده هذه الصناعة سواء فيما يتعلق بتحديث طراز الطائرات المستخدمة أو في مجال تشغيل وصيانة المعدات والتجهيزات الارضية أو في المجالات التسويقية والتنظيمية التي تشهد منذ خمسة عشر عاما تغييرات مستمرة من المتوقع ان تؤدي بمجموعها عما قريب الى اعادة تشكيل هيكل صناعة النقل الجوي في العالم.

وقد شهدت منطقة غربي آسيا خلال العقدين الماضيين تغييرات نوعية في منشآت وتجهيزات قطاع النقل الجوي وبنيته الاساسية. وقد شملت هذه التغييرات بناء مطارات جديدة وانشاء مبان اضافية وتحديث المعدات والاجهزة وتوسيع كثير من المنشآت. وقد بلغت هذه التطورات ذروتها في الفترة ١٩٨١-١٩٨٣، التي تم خلالها افتتاح ستة مطارات دولية لتحل محل المطارات القديمة في جدة وأبو ظبي وبغداد ودمشق وعمان والرياض. كما قامت شركات الطيران بانشاء تجهيزات رئيسة حديثة لخدمة طائراتها سواء في مجال الصيانة أو الشحن أو التموين أو الخدمات الاخرى. هذا بالاضافة الى تنفيذ هذه الشركات برامج طموحة لزيادة حجم اساطيلها الجوية وتحديثها لتواكب التطورات التقنية الحديثة وتستوعب حركة النقل الجوي التي ظلت حتى عام ١٩٨٥ تنمو بشكل فاق كل التوقعات. ويقوم بتشغيل وادارة وصيانة تجهيزات النقل الجوي في منطقة غربي آسيا أكثر من ٠٠٠ ٩٠ شخص، يعمل حوالي ٠٠٠ ٧٢ الفا منهم في شركات طيران المنطقة، وأكثر من نصف هؤلاء يعملون في حقول متخصصة تتطلب تدريبا مميزا وخبرة عالية المستوى.

وفي ضوء هذه الانجازات المتلاحقة، أولت ادارات الطيران المدني وشركات الطيران في المنطقة اهتماما خاصا للتدريب الداخلي والخارجي لموظفيها في مختلف المجالات. وتأسس على مدى ربع القرن الماضي ١٦ معهدا متخصصا في مجال الطيران المدني، بما فيها المعاهد التابعة لادارات الطيران المدني وتلك التابعة لشركات طيران المنطقة. وتلبي هذه المعاهد معظم احتياجات التدريب الاساسية في مجال العمليات وتشغيل الاجهزة المختلفة وصيانتها والادارة والشؤون التجارية وحتى فيما يتعلق بتعليم اللغة الانجليزية. ويتم اللجوء الى المعاهد المتخصصة في الدول المتقدمة في حال عدم توفر بعض الدورات التدريبية محليا.

ويضم الجدول المرفق كشفا بالمنشآت التدريبية للطيران المدني في منطقة غربي آسيا. وكما يوضح الجدول الذي تم اعداده للاسكوا ضمن دراسة عقد النقل والمواصلات لغربي آسيا[(١)]، فان مجالات التدريب التي تغطيها هذه المعاهد متشابهة الى حد بعيد، نظرا لتماثل الاحتياجات الاساسية.

---

(١) الامم المتحدة، المجلس الاقتصادي والاجتماعي، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، تقرير مشروع المساعدة التحضيرية في برمجة عقد النقل والمواصلات في غربي آسيا، ١٩٨٥-١٩٩٤، آذار/مارس ١٩٨٩.

فالملاحظ ان المنشآت التدريبية التابعة لادارات الطيران المدني تعنى بشكل رئيس بالتدريب على المراقبة الجوية وصيانة الاجهزة اللاسلكية والمساعدات الملاحية والعمليات الارضية والمعلومات الجوية. أما المنشآت التدريبية التابعة لشركات الطيران، فتوفر التدريب في مجموعة أكبر من التخصصات، بما فيها العمليات الجوية والعمليات الارضية وخدمات المسافرين والشؤون التجارية والادارية، بل أن بعض هذه المنشآت يملك القدرة على تدريب الطيارين التجاريين كما يتوفر لدى معظمها أجهزة محاكاة الطيران.

ومما لا شك فيه أن المنشآت التدريبية الحالية تلبي الى حد كبير احتياجات التدريب الفني في المجالات التالية:

(أ) متطلبات التدريب الأساسي في مختلف المجالات، بما في ذلك التدريب التحضيري عند الضرورة،

(ب) التدريب المتخصص للموظفين المستجدين أو الحاليين الذين يحتاجون الى تدريب اضافي على معارف جديدة أو أجهزة متطورة،

(ج) التدريب لتحديث معلومات العاملين بين حين وآخر، وبصورة خاصة أولئك الذين يعملون في مجال الصيانة والعمليات،

(د) الزيارات الاطلاعية وخاصة للكوادر الاشرافية التي تعمل في مجال وضع اجراءات العمليات والصيانة.

الا أن المنشآت التدريبية الحالية تفتقر الى برامج متخصصة تلبي احتياجات الادارات العليا والمتوسطة في مجال التدريب المتقدم والاكاديمي بصفة خاصة. ومن أبرز مجالات التدريب هذه التسويق والمبيعات، واقتصاديات النقل الجوي، والادارة المالية، وادارة المطارات، والعمليات الارضية، ومفاهيم خدمات المسافرين وطب الطيران، وأساليب التدريب.

أما التدريب الاكاديمي في حقل النقل الجوي، فما زال محدودا ويتم على نطاق ضيق. فقد تلقى عدد من مواطني دول المنطقة تدريبا متقدما في الجامعات والمعاهد الاجنبية التي تدرس مواضيع النقل الجوي في المراحل الجامعية المختلفة. الا أن عددهم ما زال قليلا ولا يتناسب مع احتياجات ادارات الطيران المدني وشركات الطيران في المنطقة. وجدير بالذكر أن عدد الجامعات التي تمنح الشهادة الجامعية الاولى في أحد مجالات النقل الجوي أو الطيران المدني ما زال محدودا باستثناء هندسة الطيران. وهناك جامعات توفر برامج اكاديمية متكاملة في هذا المجال مثل جامعة أمبري ردل في ولاية فلوريدا بالولايات المتحدة، بينما يمنح عدد أكبر من الجامعات والمعاهد الامريكية والاوروبية شهادتي الماجستير والدكتوراه في بعض المجالات مثل اقتصاديات النقل الجوي وادارة الطيران والتسويق وما الى ذلك.

وقد دفع تدني اعداد المواطنين المؤهلين بعض ادارات الطيران المدني وشركات الطيران في المنطقة، وخاصة في الدول المصدرة للنفط، الى الاعتماد على العمالة الوافدة المؤهلة لسد النقص الحاصل في وظائف الادارة العليا والمتوسطة. الا أن هذا لا يغني بالطبع عن تدريب الكوادر الوطنية بشكل مناسب حتى تستطيع اتخاذ القرارات التشغيلية الهامة في هذا القطاع الحيوي.

ثانيا- آفاق المستقبل

استطاعت المنشآت التدريبية العاملة في منطقة غربي آسيا أن تسد الجزء الاكبر من الاحتياجات التدريبية لادارات الطيران المدني وشركات الطيران في المنطقة. ومن المتوقع أن يستمر تنفيذ برامج التدريب الموضوعة في مختلف المجالات سواء في معاهد التدريب المحلية أو الاجنبية. وستقترن عملية تحديث أساطيل شركات الطيران ببرامج تدريبية مكثفة لطواقم الطائرات وفنيي الصيانة، مما سيزيد من كفاءة العاملين في هذه الشركات ويطور مهاراتهم ويرفع بصورة عامة مستوى الاداء.

من المتوقع أن يكتسب تدريب الادارات العليا والمتوسطة في قطاع النقل الجوي أهمية خاصة في هذا العقد نظرا للتطورات التنظيمية والتغيرات الهيكلية المتتالية التي يشهدها هذا القطاع. ومن أهم هذه التطورات ما يلي:

(أ) ظهور الشركات العملاقة والتحالفات التسويقية بين كبرى الشركات، والاتجاه المستمر للشركات العالمية الى التكتل تعزيزا لموقفها التنافسي. وقد بدأ هذا الاتجاه في الولايات المتحدة مما أدى الى زيادة تركيز السوق بحيث قل عدد الشركات العاملة في هذا المجال وازدادت قوتها التنافسية وثقلها التسويقي والتفاوضي واستفادت من المزايا الاقتصادية التي يوفرها كبر الحجم. وما لبث هذا الاتجاه ان اجتاح اوروبا، حيث تشهد شركات الطيران فيها حاليا تغييرات هيكلية وتشغيلية هامة؛

(ب) تتابع الاجراءات التنفيذية لسياسات الغاء القيود على النقل الجوي، خاصة في الولايات المتحدة واوروبا الموحدة، حيث أصبح لعوامل السوق الدور الرئيس في تحديد الاسعار والطاقة المعروضة وسائر الاموال المتعلقة بذلك. ومن المتوقع أن يمتد هذا الاتجاه الى انحاء أخرى من العالم، مما سيؤثر ليس فقط على استراتيجيات النمو وسياسات التسويق، بل وأيضاً على بنية شركات الطيران وموقعها التنافسي؛

(ج) تناقص الدعم الحكومي في ظل انتشار مبدأ الغاء القيود، وتزايد الاتجاه الى التحول الى القطاع الخاص بهدف تشغيل شركات الطيران على أسس تجارية محضة وللتخفيف من أعباء الدعم الحكومي للناقلين الوطنيين؛

(د) سيطرة أنظمة التوزيع الشامل على الاسواق الدولية مما يضعف موقف شركات الطيران الصغيرة؛

(هـ) التطور التكنولوجي المتسارع سواء في طراز الطائرات أو في نظم الملاحة الجوية، مما يستدعي تأهيل الادارات الفنية العليا والمتوسطة تأهيلاً جيداً لمواكبة هذا التطور؛

(و) انخفاض معدلات نمو حركة النقل الجوي في منطقة غربي آسيا بالنسبة لمستواها في سنوات الطفرة الاقتصادية، مما يستلزم مراجعة دقيقة للمعايير الاقتصادية للتشغيل.

وتشكل هذه التطورات الهامة تحديات حقيقية تواجهها ادارات قطاع النقل الجوي في الوقت الحاضر وستظل تواجهها خلال السنوات القادمة. ويستلزم ذلك حسن اختيار الادارات العليا والمتوسطة ووضع البرامج التدريبية المناسبة لها، بحيث تكون على دراية تامة بما يحدث والاثار المترتبة على ذلك، وان تكون لديها القدرة على استيعاب السياسات الاستراتيجية حتى تتمكن من اتخاذ القرارات المناسبة في ظل الظروف المتغيرة. ويمكن اعتبار مثل هذه البرامج مشاريع مشتركة بين الادارة العليا وكبار المسؤولين في اطار مؤسسي يكون للادارة فيها التزام أكيد باستثمار الاموال والجهود والوقت في عمليات التدريب بينما يلتزم المدراء بالمشاركة الفعالة في هذه البرامج ودعمها وانجاحها.

ان تدريب الادارات العليا والمتوسطة في قطاع النقل الجوي يجب أن لا يقتصر على المواضيع التقنية أو على تفاصيل العمل، بل يجب أن يتعدى ذلك ليأخذ شكل التدريب المتواصل والتفاعل المستمر، بحيث تخطط المؤسسة مستقبل العناصر القيادية من خلال البرامج التدريبية وتزودها بالمعلومات اللازمة لتطورها الوظيفي.

وبالرغم من الاهمية الكبيرة المعلقة على تدريب القوى العاملة في قطاع النقل الجوي فان التنسيق الاقليمي في هذا المجال ما زال دون المستوى المرغوب فيه بكثير. فهناك ازدواجية في التسهيلات التدريبية وتضارب في بعض البرامج بالاضافة الى عدم توفر بعض انواع التدريب في المنطقة، وخاصة التدريب الاكاديمي وبرامج تدريب الادارات العليا والمتوسطة. ومن هنا تبرز الحاجة الى تأسيس جامعة أو أكاديمية اقليمية للطيران المدني تأخذ على عاتقها سد النقص العلمي والتدريبي الحاصل في المنطقة، بحيث لا تتعارض أهدافها أو مصالحها مع أهداف ومصالح المنشآت التدريبية القائمة حاليا، بل تكون مكملة لها في السياسة والمنهاج وتهدف الى ما يلي:

(أ) وضع وتنفيذ برنامج تعليم جامعي في تخصصات النقل الجوي بما في ذلك برنامج للدراسات العليا؛

(ب) وضع برامج لتأهيل الادارات العليا والمتوسطة واعداد هيئات التدريس؛

(ج) تنظيم دورات تدريبية مشتركة لشركات الطيران أو ادارات الطيران المدني حيثما كان ذلك يسهم في خفض الانفاق أو تحقيق وفورات؛

(د) عقد ندوات متخصصة في شؤون الطيران ودعوة العاملين في قطاع النقل الجوي في المنطقة لحضورها؛

(هـ) تنظيم البحوث النظرية والعملية في مختلف مجالات النقل الجوي وتقديم الخدمات الاستشارية؛

(و) تأسيس بنك معلومات لقطاع النقل الجوي في المنطقة.

ومن الواضح أن وجود مثل هذه المؤسسة الاقليمية سيدعم بشكل مباشر برامج التدريب المتقدم ويساعد على تكوين جيل من المدراء المؤهلين القادرين على التصدي لرياح التغيير.

المنشآت التدريبية للطيران المدني في غربي آسيا

الدولة	المنشأة التدريبية	مواضع التدريب الرئيسة
الاردن	معهد الملكة نور الفني للطيران المدني	المراقبة الجوية، المعلومات الجوية، الاتصالات، صيانة الاجهزة اللاسلكية، الادارة، العمليات الارضية، أساليب التدريب، اللغات.
	دائرة التدريب/الملكية الاردنية	العمليات الجوية، العمليات الارضية، الهندسة، الخدمة أثناء الطيران، الشؤون التجارية، الادارة.
	أكاديمية الطيران الملكية	تدريب الطيارين على الطيران التجاري، والطيران الخاص.
سوريا	مدرسة شؤون الطيران المدني	المراقبة الجوية، صيانة الاجهزة اللاسلكية واستخدامها.
العراق	معهد خدمات الطيران المدني	الحركة والملاحة الجوية، النقل الجوي، خدمات المسافرين، الصيانة، الاتصالات، الطيران التخصصي، هندسة الطيران، ادارة المطارات، خدمات الطيران، اللغات.
الكويت	معهد الملاحة الجوية	المراقبة الجوية، الارصاد الجوية، صيانة الاجهزة اللاسلكية والمساعدات الملاحية.
	مركز تدريب الخطوط الجوية الكويتية	تدريب هندسي أساسي ومتقدم، تدريب طيارين، خدمات المسافرين، الشؤون التجارية، الخدمات الارضية، الشحن، اللغات.
لبنان	مركز سلامة الطيران المدني (*)	الجدارة والهندسة، التحقيق في حوادث الطائرات، الاطفاء، البحث والانقاذ، الادارة الفنية للمطارات، عمليات الطيران، اقتصاديات النقل الجوي، أساليب التدريب.
	مدرسة الطيران المدني	المراقبة الجوية، الاتصالات، صيانة الاجهزة اللاسلكية والكهربائية، الارصاد الجوية، المعلومات الجوية.

(تابـــع)

الدولة	المنشأة التدريبية	مواضع التدريب الرئيسية
مصر	مركز تدريب الطيران المدني/امبابة(*)	المراقبة الجوية، خدمات المطارات، هندسة صيانة الطائرات، صيانة الأجهزة اللاسلكية الارضية، النقل الجوي، عمليات الاتصال اللاسلكي.
	معهد مصر للطيران	تدريب الطيارين ومهندسي الطيران.
دول الخليج (الامارات العربية المتحدة، البحرين، قطر وسلطنة عمان)	كلية الطيران المدني/الدوحة	المراقبة الجوية، صيانة الاجهزة الالكترونية، الارصاد الجوية، خدمات معلومات الطيران، صيانة الاجهزة الكهربائية والميكانيكية.
اليمن الديمقراطية	مدرسة الطيران المدني	المراقبة الجوية، الاتصالات اللاسلكية، الارصاد الجوية.
المملكة العربية السعودية	اكاديمية الطيران/الخطوط السعودية	تدريب الطيارين، هندسة الطيران، التدريب الفني، العمليات الجوية.
	مراكز ادارة التدريب للخطوط	العمليات الارضية، الشؤون التجارية، الادارة، الخدمات الجوية، الشحن، خدمات المطار.
	معهد التدريب الفني/مصلحة الطيران	المراقبة الجوية، صيانة الاجهزة، الاتصالات، المعلومات الجوية، العمليات الارضية، النقل الجوي.

(*) تأسس بالتعاون مع منظمة الطيران المدني الدولية (الايكاو).

UNESCWA LIBRARY
20014317