



## **Abstract:**

Le but de cette étude est de mettre en évidence le rôle de la gestion et du développement des compétences dans l'amélioration de la performance d'une entreprise qui sont à la base de son succès aujourd'hui, alors que l'entreprise cherche aujourd'hui à développer et maintenir ses compétences. Et afin de connaître l'actualité du rôle de la gestion et du développement des compétences dans l'amélioration de la performance de l'entreprise, nous avons mené une étude sur Air Algérie. En fait, la société a subi des dommages en raison des coûts élevés de la maintenance.

**Mots clés:** Compétences, management et développement des compétences, Amélioration de la performance, Air Algérie.

## **ملخص:**

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور تسيير وتطوير الكفاءات في تحسين أداء المؤسسة حيث أصبحت الكفاءات أساس نجاح المؤسسة وتسعى المؤسسة اليوم بالدوام إلى تكوين وتطوير كفاءاتها والمحافظة عليها، ومن أجل معرفة واقع دور تسيير وتطوير الكفاءات في تحسين أداء المؤسسة أجرينا دراسة ميدانية بمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية، حيث عانت هذه الأخيرة أضرارا نتيجة ارتفاع تكاليف الصيانة.

**الكلمات المفتاحية:** الكفاءات، تسيير وتطوير الكفاءات، تحسين الأداء، الخطوط الجوية الجزائرية.

## مخطط المقال:

### مقدمة

- 1) مدخل لتطوير الكفاءات وتحسين الأداء
- 1-1) تعريف تسيير وتطوير الكفاءات
- 1-2) تعريف تحسين الأداء
- 2) تسيير وتطوير الكفاءات وتحسين أداء المؤسسة
- 1-2) أهمية تسيير وتطوير الكفاءات
- 2-2) أهمية تسيير وتطوير الكفاءات بتحسين أداء المؤسسة
- 3) تحسين أداء شركة الخطوط الجوية الجزائرية (من خلال قسم الصيانة)
- 1-3) أهمية قسم الصيانة في الشركة
- 2-3) دور تسيير تطوير الكفاءات وتحسين أداء الشركة

### خاتمة

## مقدمة:

أصبح تسيير وتطوير الكفاءات أحد الاتجاهات المهمة والحديثة لإدارة الموارد البشرية فهي تعد مرحلة متطورة وفعالة لتحسين أداء المؤسسة، الأمر الذي يفرض على المؤسسات أن تحسن الاستغلال الأمثل لكفاءاتها والعمل على تنميتها والمحافظة عليها باستمرار لتتمكن من تحقيق أهدافها والوصول إلى التميز في الأداء. وقد سعت شركة الخطوط الجوية الجزائرية -كبقية المؤسسات الجزائرية في مجال النقل- لمواجهة مشاكلها وتحسين أدائها إلى إدارة وتطوير كفاءاتها بمديرية الصيانة التقنية بها حيث أنشأت قسم لصيانة الطائرات لفحص جميع أنواع الطائرات وصيانتها واكتشاف أعطالها وتصليحها مع الحرص على أعلى معايير الجودة والسلامة.

وعلى ذكر ما سبق من تمهيد، نطرح إشكالية البحث في السؤال: ما هو دور تسيير وتطوير الكفاءات في تحسين أداء المؤسسة؟

## 1) مدخل لتطوير الكفاءات وتحسين الأداء:

تعد الكفاءات مورد بشري ذو أولوية لدى أي مؤسسة، حيث أنه عنصر مهم في تحقيق أهدافها من خلال ما يمتلكه من مميزات ومن هذا المنطلق، فإن الكفاءات في إدارة الموارد البشرية الركن الأساسي الذي تعتمد عليه المؤسسة في سبيل تحقيق أهدافها المنشودة، لكي تسلك أقصر الطرق وتستخدم الوسائل الأقل من أجل تحقيق الأهداف المرجوة<sup>1</sup>. وانطلاقاً من أن توزيع وتحقيق المعرفة داخل المؤسسة بشكل مباشر على نظم إدارة الكفاءات، فقد عرفت المؤسسات في الجزائر عدة تحولات في ميدان تسييرها، وأثرت بشكل مباشر أسلوب عبر مراحل التسيير الماضية<sup>2</sup>.

### 1-1) تعريف تسيير وتطوير الكفاءات:

الكفاءات في حد ذاتها تكون خصوصية فردية، وبعبارة لا يمكن لها أن تتطور إلا بوجود وحضور القدرات الفكرية والذهنية والسلوكية<sup>3</sup>. و**تعريف الكفاءات** بأشكال مختلفة، منها:  
- "مجموع المعارف والمهارات التي يمتلكها الفرد التي تمكنه من أداء عمله بشكل أحسن"<sup>4</sup>؛  
- مجموعة المعارف المكتسبة من طرف الفرد<sup>5</sup>.  
يمكن القول، أن الكفاءات تركيبة من المعارف والمهارات التي تمكن الفرد من أداء عمله، فهي إذا مرتبطة بالعمل وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، وأيضا للكفاءات عدة أشكال المعرفة، المهارة، القيم والسلوكيات.

### يمكن ذكر خصائص الكفاءات في<sup>6</sup>:

- مفهومها مرتكز على الفرد وليس على المنصب؛
- يتم الاعتراف بها في الوسط المهني؛
- ليست النشاط ولكنها تسمح بالقيام بالنشاط؛
- ليست الأداء ولكن أحد مكوناته؛

\* المعرفة النظرية، العملية والسلوكية، ويقصد بالمعارف (savoirs) مجموعة المعارف العامة والخاصة المكتسبة من طرف الفرد بالتكوين والتعليم، أما المعارف العملية (savoir-faire) فهي الخبرات التي يكتسبها الفرد عند قيامه بالعمل، ومعارف التحلي أو السلوكية (savoir-être) وهي استعدادات الأفراد وسلوكياتهم أثناء العمل.

- يجب أن تخضع للتطوير، أي توفير الشروط الضرورية لاستمرارها.
- اختلف الباحثون في وضع **تصنيف للكفاءات**، إلا أن أبرزها يتمثل في الأنواع الثلاثة<sup>7</sup>:
1. الكفاءات الفردية\*: هي مزيج من المعارف والمهارات والقدرات في سياق محدد والتي تسمح من الوصول إلى مستوى الأداء المتوقع والمتحقق"، فالكفاءة الفردية ميزة موجودة بالفرد تكون له القدرة على أداء عمله بشكل مميز وبشكل أفضل عن الآخرين، كما أن هذه القدرات المميزة للفرد يستعملها في وضعية مهنية معينة وهي مؤهلات فردية تظهر من خلال أداءه لعمله فهي تلاحظ من خلال عمله أو نشاطه الفعلي بالواقع؛
  2. الكفاءات الجماعية\*\*: تطور الاهتمام بالكفاءات الجماعية منذ 1990 نتيجة حالات عدم التأكد والتغيير المستمر الذي يواجه المؤسسة، وارتقت المؤسسة على أن الحل يكمن في البحث وتطوير القدرات ضمن فرق العمل بتجديد أساليب إدارة المشاريع من أجل تفعيل الكفاءات الفردية للمجموعة لمواجهة المشاكل حول إجراء محدد مع إعطاء أهمية لتطوير الممارسات، كما وتعتبر الكفاءات الجماعية ناتجة عن تناسق وتفاعل الكفاءات الفردية المكونة لها فهي ناتجة عن تعاون الأفراد ضمن فرق عمل حول إجراء معين للبحث جماعيا عن حلول<sup>8</sup>، ويجذر على المؤسسة تعزيز ومشاركة الأفراد ضمن فرق عمل ونشر هذه الثقافة؛
  3. الكفاءات الإستراتيجية\*\*\*: تأتي الكفاءات الإستراتيجية من الطريقة التي يتم بها إيجاد تكامل ما بين الكفاءات الفردية، وإن إيجاد التوليفة الجديدة ما بين المهارات الفردية والأصول الخاصة والقواعد التنظيمية هو الذي يؤدي إلى دعم الميزة التنافسية للمؤسسة، وتساهم الكفاءات الإستراتيجية بتكيف المؤسسة مع بيئتها التنافسية، وتتكون من أربعة عناصر وهي:
    - ✓ معارف ومهارات الموظفين المؤلفة من التراث العملي والتكنولوجي للمؤسسة؛
    - ✓ الأنظمة التقنية والمعارف؛
    - ✓ أنظمة التسيير وكذا اليقظة الإستراتيجية؛
    - ✓ والقيم والمعايير التي بها ترسخ عملية إنشاء وتطوير الكفاءات الأساسية.

أما فيما يخص **تسيير الكفاءات**، فهو يهدف إلى استغلال الكفاءات كوسيلة مركزية لتسيير وتطوير رأس المال الفكري بالمؤسسة، تسيير المؤسسة للكفاءات سيمكنها من الاستغناء وبشكل سريع عن عملية وصف الوظائف لوظيفة إدارة الموارد البشرية المعتادة، كما سيمكن

- \* Compétences individuelles.  
\*\* Compétences collectives.  
\*\*\* Compétences Stratégiques.

تسير الكفاءات مرونة أكبر ومتابعة أفضل للتغيرات المستمرة والأحداث التي مرت عليها المؤسسة خلال السنوات فالكفاءات بالمؤسسة ستكون الوسيلة المثلى لهذا التكيف وتسيير الكفاءات يركز على:

1. مرجعية الكفاءات: وهي قائمة الكفاءات المطلوبة والضرورية للقيام بمهام أو وظائف منصب عمل معين؛
  2. حصيلية الكفاءات: وهي تلك الكفاءات والمهارات المكتسبة والمتقنة بالنسبة لكل الفرد؛
  3. والمصادر التعليمية: وهي قائمة الكفاءات المطورة من خلال كل دورات التدريب
- هذه الأبعاد الثلاثة في تسيير الكفاءات يجعل تسيير المعلومة فعال ودقيق حيث يوضح المعارف والمهارات والقدرات المطلوبة لممارسة الوظائف أو المهام المرتبطة بها وأيضاً تحديد والتحقق من الكفاءات المكتسبة والتي يمتلكها كل فرد ليتم تحديد الفجوة بين ما يمتلكه من كفاءات مقارنة بالكفاءات المطلوبة لمنصب عمله وهل يحتاج إلى تطوير وتحسين وطبعاً تدون كل هذه الملاحظات ويحتفظ بها.

### 1-2) تعريف تحسين الأداء:

يعتبر الأداء\* من أهم المواضيع التي تكتسي أهمية بالغة ومتزايدة في المؤسسات الاقتصادية لما تحظى به من مكانة متميزة في بيئة الأعمال، وهذا من منطلق ودور تحسين الأداء لتحقيق الكفاءة باستخدام الموارد المتاحة، والحكم على مدى نجاحه في تحقيق الأهداف لمخططة من جهة أخرى. وعلى الرغم من كثرة الدراسات والأبحاث التي تناولت الأداء، إلا أنه يصعب التوصل إلى مفهوم واحد له<sup>10</sup>. ومن تعاريف الأداء:

- "القدرة على تحقيق الأهداف"<sup>11</sup>؛
  - "الأداء على أنه قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء، بتحقيق التوازن بين رضا المساهمين والعمال" (تعريف Peter Drucker)<sup>12</sup>.
- يمكن بذلك، القول أن الأداء يتجسد في مدى القدرة وحجم الجهود المبذولة في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة والمحددة مسبقاً، ويبقى هدف المؤسسة الأصل المتمثل في البقاء والاستمرار، يتحقق من خلال الوصول إلى المستويات المقبولة للأداء بنظر المساهمين والعمال.

\* الأداء هو الترجمة اللغوية للكلمة الإنجليزية Performance التي تعني "إنجاز العمل أو كيفية بلوغ الأهداف.

يعتبر أداء المؤسسة المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية ويشمل أداء المؤسسة<sup>13</sup>:

- أداء الأفراد داخل كل إدارة وقسم؛
- أداء الإدارات في إطار السياسات العامة للمؤسسة؛
- أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية؛
- وأداء المؤسسة محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليها،

أداء الأفراد بالمؤسسة يتم تحسينه من خلال 6 دعائم مهمة وهي<sup>14</sup>:

1. مهمة واضحة: لماذا نعمل؟ وأين نريد الوصول؟
2. أهداف محددة: ما هي النتائج المتوقعة من عملي؟
3. الكفاءات المطلوبة: كيفية أقوم بعملي؟
4. الدعم: من يساعدني حالة الحاجة لذلك؟
5. التغذية العكسية: هل نجحت بالعمل؟
6. والتشجيعات: ما الذي أربحه؟

وفيما يخص تقييم أداء، فهو يتضمن المؤسسة بشكل عام أو أي وحدة تنظيمية ضمن هيكلها التنظيمي بحيث تتم عملية التقييم من خلال مجموعة من مؤشرات الأداء التي تسمح بقياس مستوى الانجاز الفعلي في ضوء مستويات محددة للأداء، وهناك مستويات عديدة للأداء تفيد للتعرف على مستوى الأداء الذي تم تحقيقه وهي كالآتي<sup>15</sup>:

- الأداء الاستثنائي: يعني تفوق المؤسسة في أدائها مقارنة بالمؤسسات الأخرى، وذلك من خلال امتلاكها لاستثمارات ناجحة، وكفاءات بشرية غير سهلة التقليد (رأس مال فكري) وكذلك ازدهار وضعها المالي؛
- الأداء البارز: يكون بامتلاك المؤسسة لإطارات وكفاءات ذات تحفيز عالي، وكذلك الوضع المالي للمؤسسة مزدهر، أي المؤسسة لا تعاني نقص في مواردها المالية، بالإضافة إلى حصول المؤسسة على عقود عمل كبيرة الاستثمارات والتوسع في النشاط وبامتلاكها لطاقات بشرية مؤهلة سيمكنها ذلك من تأدية مهامها بكفاءة وفعالية، أي أن المؤسسة أداء المؤسسة بارز مقارنة بالمؤسسات المنافسة؛
- الأداء الجيد جدا: يتحقق هذا المستوى بامتلاك المؤسسة لإطارات كفوه وتوفر الدلائل المستقبلية مع التمتع بوضع مالي جيد؛

- الأداء الجيد: ما يميز أداء المؤسسة هو وجود توازن بين نقاط القوة ونقاط الضعف في المنتجات والخدمات وقاعدة الزبائن والكوادر، بالإضافة إلى امتلاك المؤسسة لوضع مالي غير مستقر وهو ما يميز الأداء الجيد عن الأداء الجيد جدا؛
- الأداء المعتدل: يبين هذا المستوى أن أداء المؤسسة دون المعدل أي أداء المؤسسة اقل من المستوى المرغوب، ويكون ذلك عندما تتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات والخدمات وقاعدة الزبائن والكوادر البشرية كما أن المؤسسة تعاني أيضا صعوبة في الحصول على الأدوار اللازمة لتمويل نشاطها وذلك لضمان البقاء والنمو؛
- الأداء الضعيف: ما يميزه هو مواجهة المؤسسة لمشاكل خطيرة في الجوانب المالية، وكذلك وجود صعوبات في استقطاب الأفراد المؤهلين، يمكن القول بأنه أداء متدني أو دون المعدل بكثير، ففي هذا المستوى من الأداء تتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المؤسسة؛
- والأداء المتأزم: يعتبر أداء غير كفاء تماماً، نتيجة لعدم كفاءة الأفراد وكذلك وجود الانحرافات أو وجود فجوة بين ما تم التخطيط له وبين الانجاز الفعلي، كما أن هذا الوضع قد يسبب مشاكل في جميع مجالات عمل المؤسسة.

وبهذا، تهدف كل مؤسسة اليوم للوصول إلى أفضل مستويات الأداء بتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها بدرجة انجاز يتميز بكفاءة وفعالية، حيث أصبح أهم ما يميز دول العالم المتقدمة مادياً أنها دول مؤسسات، حيث حققت تلك الدول نجاحاً كبيراً في البناء المادي بفضل التحسين لأداء مؤسساتها الإنتاجية والخدمية أين تمكنت تلك المؤسسات من إنتاج وتقديم منتجات وخدمات ترقى باستمرار إلى طموحات المجتمعات والأسواق التي تخدمها، وساهمت بذلك بفعالية في تقدم وازدهار تلك الدول اقتصادياً وعلمياً وتقنياً.

## 2) تسيير وتطوير الكفاءات وتحسين أداء المؤسسة:

إن تطبيق إدارة الكفاءات هي الهدف الأساسي الذي يعد محاولة لمراجعة المعارف النظرية المتعلقة بنظام تسيير الكفاءات، ولتوضيح آثار التسيير السلبي للكفاءات، وما يمكن أن يولده من هروب للعقول المفكرة وزيادة خسائر المؤسسة<sup>16</sup>.

### 2-1) أهمية تسيير وتطوير الكفاءات:

تغير منطق وظيفة الموارد البشرية من تسيير الأفراد إلى تسيير الكفاءات وذلك نتيجة لتغير في هيكل ودور المورد البشري في المؤسسة حيث أصبحت الكفاءات تمثل أحد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة في ظل التحديات التي تطرحها العولمة، فإن هذا المورد الإستراتيجي، بحاجة إلى تسيير ومتابعة، من خلال التقييمات الدورية، كما هو بحاجة إلى تعميق وتقوية معارفه وصقل مهاراته، من خلال عمليات التطوير، اعتمادا على التكوين والتدريب والتعلم. وفي اقتصاد القرن الواحد والعشرين، سوف تكون كفاءة المورد البشري مفتاح الكفاءة المميزة للمؤسسة. وإدارة الموارد البشرية سوف تتولى مهمة بناء الكفاءات الفردية والجماعية اللازمة لتحقيق قيمة مستدامة، وهنا يكمن دور إدارة الموارد البشرية في تحويل هذه الكفاءات إلى ممارسات تساهم في تحقيق أداء أفضل وتجعل المؤسسة أكثر تنافسية<sup>17</sup>.

يمثل إعداد مواصفات الكفاءات واحدة من المراحل الأولى لتسيير الكفاءات عند وضعه حيز التطبيق، حيث تقوم على توضيح الكفاءات المرغوب فيها (المطلوبة) من أجل الحصول على أحسن الأداءات الوظيفية، كما توجد طرق عديدة لتحليل الكفاءات وجمع المعلومات حول الوظيفة ومجال العمل. ومهما تكن الطريقة المستعملة، تحليل الكفاءات يجب أن يعطي نظرة شاملة للكفاءات الأساسية والمهمة ووصف لمؤشرات السلوك من خلال الكفاءة<sup>18</sup>.

يعني اهتمام المؤسسة بتطوير الكفاءات العناية بأهمية إستراتيجية الموارد البشرية بتكثيف وتخصيص أنشطة تدريبية وتكوينية داخلية بهدف صقل المهارات المتاحة وتحديثها باستمرار وبذلك تصبح المؤسسة مستعدّة باستمرار وبنفس مستوى منافسيها أو أفضل، ومن بين أساليب تطوير الكفاءات ما يلي<sup>19</sup>:

- التكوين المرتكز على الكفاءات: هذا النوع من التكوين يهدف إلى إكساب سلوكيات خاصة، وقد يعتمد على تقنيات المقابلة وتحليل المشاكل والمرونة والإدارة المرتكزة على الفرد، كما يستعمل هذا النوع من التكوين من قبل مكونين ومشاركين قادرين على

ملاحظة الكفاءات، حيث تتكون مجموعة هؤلاء المشاركين من مجموعة معاونين واجبههم هو تطوير نفس الكفاءة، مثلا (قدرة القرار)، أو تتكون من مجموعة معاونين واجبههم هو تطوير نقاط مختلفة، فمثلا يحاول البعض تطوير قدرة القرار والبعض الآخر يطور المرونة؛

- التدريب بالمرافقة المرتكز على الكفاءات: قديما المدرب كان يظهر كخبير يقدم النصائح والإقتراحات، يقدم الدروس والتعليمات وكذا المساعدة، يشجع ويحفز الأفراد لإيجاد الحلول بأنفسهم، كذلك يقوم المدربون بطرح أسئلة ويرافقون الأفراد في عملية التعلم، أما مدربي الكفاءات فهم يلاحظون السلوكيات ويحاولون فهم العلاقات الداخلية للكفاءات وتحفيزهم على التعلم؛
- رواتب الكفاءات: يبرز دور رواتب الكفاءات في تحريك الدافعية لدى الكفاءات البشرية بما يمتلكونه من أفكار إبداعية ومعرفة كامنة التي تحمل حقلًا كبيرًا من الموارد الداخلية والإستراتيجية التي تحقق النجاح في الأداء وتحسنه وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة؛
- وبعد عرض مراحل تسيير الكفاءات أو ما يسمى بمجالات تسيير الكفاءات يمكن القول أنه يتم من خلالها تحديد الكفاءات المطلوبة من أجل استقطابها وجذبها كما يمكن تقييمها من أجل معرفة جوانب القوة وجوانب الضعف فيها والعمل على تطويرها وتأمينها وجعلها أكثر تحفيزًا من خلال حوافز ورواتب مبنية على الكفاءات، مما يساهم في مرونة وتألق المؤسسة مع التغييرات التي تمر بها.

## (2-2) أهمية تسيير وتطوير الكفاءات بتحسين أداء المؤسسة:

أظهرت الدراسة لـ Boston Consulting Group (BCG) بوضوح أن العلاقة بين التسيير الجيد للكفاءات وأداء المؤسسة قوي جدًا حيث حققت المؤسسات التي تركز على تسيير وتطوير كفاءاتها لتحسين أدائها النتائج التالية:<sup>20</sup>

- زيادة الإيرادات والأرباح 2,2 مرة و 1,5 مرة أسرع من المؤسسات التي لا تتبع سياسة لتسيير الكفاءات
- ضمان باستمرار النتائج الجيدة وأفضل قدرة للتأقلم مع المتغيرات البيئية
- وامتلاك تركيبة موارد بشرية قوية تجذب وتحتفظ بأفضل المهارات بفضل فرص التطوير، المسار المهني، التدريب وثقافة المؤسسة.

يرتكز نجاح تسيير الكفاءات لوظيفة إدارة الموارد البشرية بإعداد مواصفات الكفاءات الأساسية التي تدعم إستراتيجية المؤسسة وتضمن لها تحقيق أفضل النتائج مع وضع

إستراتيجية لتعريف وتطوير الكفاءات ذات العلاقة مع إستراتيجية المؤسسة بإشراك كل من الإدارة والمسيرين، فالمسير سيكون المحفز والدافع لإشراك هذه الكفاءات الأساسية والجوهرية بشكل كامل بهدف استغلالها واستثمارها لصالح المؤسسة<sup>21</sup>.

من أجل مواجهة المتغيرات البيئية لا بد على المؤسسة تطوير كفاءاتها، فتأقلمها مع هذه التغيرات المستمرة لن يكون إلا بضمان الأداء الجيد وبأفضل الطرق، وعليه بتطوير المؤسسة لكفاءاتها بتدريبها ستقلص الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المطلوب وبذلك تحسن أدائها وتنافسيتها. وإضافة لذلك فانه من المؤكد أن دعائم إدارة وتحسين أداء المؤسسة ما يلي<sup>22</sup>:

- توظيف أفضل الكفاءات أو المهارات؛
  - تقييم الاستثمار من التدريب؛
  - استدامة الكفاءات الأساسية أو الحساسة من اجل المحافظة بشكل دائم على أفضل أداء
  - وتشخيص وقيادة الكفاءات الإستراتيجية للمؤسسة.
- بالتالي، فإن تسيير الكفاءات ومشاركتها في تحقيق أهداف المؤسسة يعد عنصر فعال لأدائها الجيد، بالإضافة إلى ذلك فتسيير الكفاءات في غاية الأهمية من الناحية الإستراتيجية في بيئة جد تنافسية للغاية حيث يصعب جذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها.

يسعى تسيير الكفاءات إلى جدولة جميع الكفاءات المطلوبة لوظائف المؤسسة من جهة، ومن جهة أخرى الكفاءات المتوفرة لدى الأفراد قصد الوصول إلى التوازن بين الحاجات والموارد، فالكفاءات هي تلك المعارف والمهارات في ظل الظروف المهنية المختلفة، وتعد متطورة وملائمة للوضعية المهنية للعامل أثناء أداء مهامه، كما تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي والسيروية التنظيمية، التكنولوجية، وإن تميز الأداء لا يمكن أن يتحقق إلا بتفاعل دائم مستمر بين جميع هذه العناصر. ومن المؤكد، أن الكفاءة جماعية وليست فردية تنترجمها القدرة على التأقلم والتفاعل مع السيرويات التنظيمية المطبقة قصد مسانرة مختلف التغيرات.

### 3) تحسين أداء شركة الخطوط الجوية الجزائرية (من خلال قسم الصيانة):

تعتبر "شركة الخطوط الجوية الجزائرية مؤسسة عمومية اقتصادية ذات طابع تجاري وتتمتع هذه الشركة بالشخصية المعنوية والاستقلالية الملبة لها سمعة تجارية في علاقتها مع المتعاملين"، يقدر رأس مالها بـ 43 مليار دينار جزائري وتنتقل الشركة أكثر من 35.000.000 مسافر و20.000 طن من الحمولة المنقولة سنويا. وتعد الشركة أول وأقدم مؤسسات للنقل الجوي في الجزائر، وتعتبر الركيزة الأساسية ومدعم رئيسي للاقتصاد الوطني، ولقد اكتسبت الشركة الخبرة الواسعة في ميدان الملاحة الجوية من خلال تواجدها منذ بداية سنوات الاستقلال في الميدان جعلت منها مؤسسة رائدة تجمع بين التجربة والتحكم مما زاد الوثوق بها. وفي هذا الجزء، نبحت في تحسين أداء شركة الخطوط الجوية الجزائرية من خلال قسم الصيانة.

#### 3-1) أهمية قسم الصيانة في الشركة:

سيتم من خلال الآتي التركيز بالدراسة على قسم الصيانة الذي تم إنشائه بهدف تحسين أداء شركة الخطوط الجوية الجزائرية.

تتمثل أهم مهام قسم الصيانة في تنظيم وتسيير كل ما يتعلق بالصيانة لأسطول وعتاد الشركة ويضم المديريتين التاليتين:

1. المديرية التقنية: تهتم بمحافظة ومراقبة عتاد الشركة وتوفير شروط الأمن اللازمة للوسائل المعدة للاستغلال؛
2. ومديرية الإمداد: تقوم بإمداد مختلف أقسام الشركة بالتجهيزات الضرورية وكذلك القيام بمختلف الترميمات التي تخص الشركة .

تقع مديرية الصيانة التقنية بقسم الصيانة وتهتم بالعمليات المتعلقة بمراجعة وفحص وتصليح معدات الأسطول، بنوعين من الصيانة وهي:

1. الصيانة المبرمجة (الوقائية): هي مختلف عمليات الصيانة التي تقوم بها المديرية للمحافظة على سلامة الطائرة قصد استغلالها في حالة جيدة وتفادي خطورة السقوط أو العطل، دون أن ننسى الصيانة عن طريق الفحص المرئي الروتيني الذي يقوم به أعضاء طاقم الطائرة قبل الإقلاع والمتمثل في الفحص، المعاينة والمراقبة؛

2. والصيانة غير المبرمجة: تقوم بها المديرية مباشرة بعد ملاحظة أي عطب على مستوى عناصر الطائرة، حيث تقوم بمعالجته مباشرة، تتمثل عمليات الصيانة الغير مبرمجة في إصلاح الأعطاب وإعداد برامج للقضاء على الخلل.

كما وتسعى مديرية الصيانة التقنية جاهدة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- الأمن: وهو مطلب قانوني وتجاري الهدف منه هو المحافظة على سلامة وأمن المسافرين؛
- الجاهزية: يمثل الأسطول الجوي لأي بلد استثماراً كبيراً نظراً للفوائد الاقتصادية الكبيرة التي تعود على الشركة، ولضمان الأرباح يجب استغلال الأسطول استغلالاً إيجابياً سواء من ناحية سلامته أو حسن تسييره، مع تقديم خدمات جيدة للزبائن والابتعاد عن التأخر في الإقلاع أو إلغاء الرحلات لما قد ينتج عليه خسارة في المداخل وكذلك فقدان ثقة الزبون؛
- والسلامة الجوية: لضمان سلامة وأمن الطائرة ولتحقيق الأهداف المسطرة يجب على المديرية أن لا تغفل عن الصيانة المستمرة والفعالة للطائرة وعتادها.

ويوفر قسم الصيانة لشركة الخطوط الجوية الجزائرية تقارير ومعلومات حول مختلف الأعطال ويمكن حتى التنبؤ بها، وأيضاً استراتيجيات الصيانة الواجب إتباعها، وما يترتب من تدابير للحد وبشكل كبير من حوادث الطائرات، كما يساهم قسم الصيانة بزيادة عدد ساعات تشغيل الطائرات، وعليه فقسم الصيانة بالشركة أحد أهم معايير الأداء حيث يضمن للشركة تشغيلاً آمناً لطائراتها ويحد بنحو كبير من حوادث الطيران، ما يمكن الشركة من الاستمرار والبقاء بكسب ثقة الزبائن.

### 3-2) دور تسيير تطوير الكفاءات وتحسين أداء الشركة:

من خلال النقاط التالية سنتطرق لمراحل وخطوات تسيير وتطوير الكفاءات المعمول بها عادة بقسم الصيانة، ثم إبراز النجاح الذي حققته شركة الخطوط الجوية الجزائرية من خلال ذلك وخصوصاً وبهدف تحسين أداءها.

تبحث مديرية الصيانة التقنية على أفراد ذوي كفاءات كما تولي أهمية بالغة للمؤهل العلمي كأهم شرط للتوظيف، فهي توفر عدد من العاملين ذوي الخبرات العالية بمديرية الصيانة التقنية.

من شروط الالتحاق بمنصب إطار مسير: المستوى الجامعي أو ما يعادله، لديه معلومات تقنية وتنظيمية في مجال عمله، لديه مؤهلات علمية في المجال، وتجربة لا تقل عن 5 سنوات في ميدان التسيير. ومن شروط الالتحاق بمنصب موظف التنفيذ ومراقب الصيانة: تكوين قاعدي وتكوين خاص تقني ودقيق، كفاءة ومهارة عالية حول المنتج، أن يخضع لبرامج تدريبية مكثفة نظرية وتطبيقية، وأن يكون مؤهلا لمنصب عمله.

يعمل عمال صيانة الطائرات على طائرات تجارية أو خاصة، منفذاً في ذلك عدداً من المهام والعمليات التي تتطلب مهارة عالية، ومنها الفحص والصيانة واستكشاف المشكلات ومعالجتها والفك والتركيب والتجهيز والاختبار والتصليح، والالتزام الدائم بلوائح الصناعة وإرشادات المؤسسات المصنعة للطائرات وقطع الغيار من السمات العالمية الأساسية لدى فني صيانة الطائرات المتميز.

يسعى عمال الصيانة بشركة الخطوط الجوية الجزائرية إلى تنفيذ جملة من المهام وفقاً للقواعد من جهة والوثائق المرفقة من جهة أخرى في إطار السياسات الموضوعة من طرف مكتب الدراسات والهندسة.

كل فرد بالمديرية بعد التحقق من الكفاءات المطلوبة لتوظيفه (التكوين القاعدي) يجري مسابقة نظرية إضافة لمقابلة لاختبار القدرات وإن تم قبوله يتبع دورات تدريبية تمتد من سنة إلى سنتين بعدها يوجه لتكوين خاص مضمونه حول تأهيل الطائرات (نظري وتطبيقي) كما وتوفر المديرية دورات تدريبية مضمونها التكوين التنظيمي وهي دروس نظرية حول تنظيم الشركة، تنظيم وثائق العمل والعمال، وقصد اكتساب المزيد من الخبرة يتم إعادة التأهيل كل سنتين، كما تقوم المديرية بتقييم كفاءات الأفراد العاملين بها قصد الترقية في الرتبة.

تولي المديرية أهمية بالغة لتطوير كفاءاتها بتقديم دورات تدريبية مكثفة كما وتسعى جاهدة بذلك لتحفيز والمحافظة على كفاءاتها البشرية وتقوم بتقييم ناتج دوراتها التدريبية قصد معرفة الاحتياجات المستقبلية من الكفاءات ومكافئتهم من خلال الترقية خاصة، كما وتشجع العمل الجماعي من خلال تكثيف فرق العمل وتنسيق العمل بينهم.

- استطاع قسم الصيانة نظراً للجهود المبذولة تحسين أداء شركة الخطوط الجوية الجزائرية وتحقيق عدة نجاحات ويذكر منها الآتي:
- يتكفل قسم الصيانة بإصلاح وصيانة كل أسطول شركة الخطوط الجوية الجزائرية المكون من 56 طائرة، إضافة إلى طائرات الطاسيلي للطيران وايركسبريس (نقل النفط) ودعم حماية المدنية؛
  - نجح قسم الصيانة في تصليح العديد من الطائرات الأجنبية ولقد حقق نجاحاً ملحوظاً في تصليح طائرة تابعة للخطوط الجوية التونسية من نوع TS-LBD ATR 72-500 في ظرف قياسي دام مدة 18 يوماً، هذا النجاح دليل على كفاءة تقنيي صيانة الطائرات الجزائريين والإمكانات الكبيرة والمتطورة التي وفرتها شركة الخطوط الجوية الجزائرية لهذا القسم، وهذا النجاح مكن الشركة من تحقيق مكاسب من العملة الصعبة؛
  - يمتلك قسم الصيانة الحائز على رخصة مديرية الطيران المدني والاتحاد الأوروبي حظيرة هامة بقدرة استيعاب 12 طائرة وموقع إصلاح المحركات وموقع تجربة المحركات المصلحة وورشات موجهة خصوصاً لتصليح العتاد الإلكتروني؛
  - قاعدة صيانة الطائرات بشركة الخطوط الجوية الجزائرية تعتبر الأولى إفريقياً، موجهة لاستقطاب أسواق إقليمية وإفريقية؛
  - تمتلك قاعدة صيانة الطائرات تقنيين ذات كفاءة عالية وهي كفاءات محلية بذلت شركة الخطوط الجوية الجزائرية مجهودات كبيرة لتطوير هؤلاء العمال في مجال صيانة الطائرات والمحركات، من خلال تكوين خاص يكون على طائرات من نوع Boeing, ATR, Airbus, وعلى المحركات مع مؤسسات أجنبية متفوقة في هذا المجال مثل CFM, General Electric, Honeywell, وتمتد مدة تكوين التقنيين من 3 إلى 5 سنوات قبل أن يكون الفرد مؤهل للعمل على طائرة.
  - وأصبح كفاءات الشركة لصيانة الطائرات مصدراً للثروة للشركة والبلد، فقسم الصيانة بالشركة يمتلك الإطارات والتقنيين والوسائل والتكنولوجيا الضرورية وفقاً لمتطلبات العصر فهي تمتلك إمكانيات ضخمة على غرار باقي المؤسسات العالمية، وبتطوير صيانة الطائرات بالشركة ستكون صيانة الطائرات محلية 100 % ولن تضطر الشركة للجوء لمؤسسات أجنبية ما سيؤدي إلى تخفيض كبير لتكاليف التصليح والصيانة، إضافة أنها ستكون قاعدة الصيانة للطائرات بالشركة مصدر للعملة الصعبة بصيانة وتصليح طائرات مؤسسات أجنبية.

### خاتمة:

الكفاءات مورد بشري ذو أولوية لدى أي مؤسسة - بما فيها مؤسسة الدراسة - وفي إدارة الموارد البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة المنشودة. وتعتبر الكفاءة تركيبة من المعارف والمهارات التي تمكن الفرد من أداء عمله، يمتلكها ليستخدما في تحقيق مستويات عالية من الأداء في العمل، كما أنها المعرفة النظرية، العملية والسلوكية التي تخص السلوك الناجح في مجال معين فهي لا تظهر إلا أثناء أداء العمل.

من نتائج البحث:

- سيمكن تسيير الكفاءات المؤسسة من معرفة وحصر القدرات والكفاءات التي تمتلكها ما يساعدها على معرفة نقاط قوتها ونقاط ضعفها من أجل وضع الخطط والتدابير اللازمة؛
- يعتمد قسم الصيانة بكل مؤسسة - بما فيه شركة الخطوط الجوية الجزائرية موضوع الدراسة - على الكفاءات كمصدر للقوة في ظل التحديات التي تطرحها بيئتها؛
- يسعى قسم الصيانة للمؤسسة في إطار تسيير الكفاءات ومن أجل إعداد مواصفات الكفاءات جاهدة لتوضيح الكفاءات المرغوبة من أجل الحصول على أفضل الأداءات الوظيفية حيث تولى أهمية بالغة للمؤهل العلمي كأهم شرط للتوظيف وكمصدر تمييز الأفراد ذوي الكفاءات؛
- لتسيير الكفاءات بقسم الصيانة، لا بد من التركيز على تقييم وتطوير الكفاءات التي تمتلكها من خلال التقييمات التدريبية وتعميق وتقوية معارفه وصل المهارات بتطوير عمليات التدريب وإجراء دورات تكوينية متكررة والاهتمام بالتطورات التكنولوجية؛
- وتطوير الكفاءات لتحسين أداء شركات الطيران، بشكل عام، يرتبط بنجاح قاعدة صيانة الطائرات لتدنية أقصى درجة أخطار الطيران الجوي وضمان سلامة الركاب.

## الهوامش والمراجع:

- 1 غيوشي عبد العالي، «تطوير نموذج لتسيير الكفاءات»، مجلة اقتصاد المال والأعمال، معهد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي ميلة، المجلد 02، العدد 03، سبتمبر 2018، ص ص 321-332.
- 2 دولي لخضر، «التسيير الإستراتيجي للكفاءات في إطار الإدارة الجزائرية»، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، ص 69.
- 3 دولي لخضر، مرجع سبق ذكره، ص 71.
- 4 دودين أحمد يوسف، «إدارة التغيير والتطوير التنظيمي»، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 375.
- 5 فليون مراد، «القيادة التحويلية ودورها في تطوير مهارات الموظفين»، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2018، ص 23.
- 6 نفس المرجع أعلاه، ص 26.
- 7 DEJOUX Cécile، «Gestion des compétences et GPEC»، DUNOD, Paris, 2 édition, 2013, p 10.
- 8 GENTIL Pascale & CHEDOTEL Frédérique، «Outils et pratiques pour une compétence collective en situation le cas de la méthode agile sacrum», In Revue française de gestion, n° 270, 2018, pp. 101-110, consulté le 01/01/2019, <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2018-1>
- 9 RIVARD Patrick & LAUZIER Martin، «La gestion de la formation et du développement des ressources humaine: Pour préserver et accroître la capitale compétence de l'organisation», Presses de l'Université du Québec (2° ed.), Québec, 2013, p. 32.
- 10 KHEMAKHEM A، «La dynamique du contrôle de gestion», Bordas, Paris, p. 310.
- 11RENAUD Angèle & BERLAND Nicolas، «Mesure de la performance globale des entreprises», Haschs, Paris, 2007, p. 4.
- 12 Drucker Peter، «L'avenir du management selon Drucker», Village mondial, Paris, 1999, p. 73.
- 13 محمود عبد الفتاح رضوان، «تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن»، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2013، ص 9.

14 LECRIVAIN G., «Management des organisations et stratégies», consulté le 03/02/2019, p. 14,

<http://www.focusintl.com/069-dossier6-manager-la-performance.pdf>

15 خالد محمد بن حمدان & وائل محمد صبحي إدريس، «الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي»، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص38.

16 عيشي عبد العالي، مرجع سبق ذكره.

17 مناصرية رشيد، «أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة -دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، حاسي مسعود، الجزائر»، 2015/11/15،

<https://revues.univ-ouargla.dz/index.php/numero-11-2012/230-2013-04-28-15-23-56>

18 منصور كمال & صولح سماح، «تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى»، أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، المجلد 04، العدد 01، 2010، ص 48-68.

19 منصور كمال & صولح سماح، مرجع سبق ذكره.

20 Article, «Gestion-des-talents et performance de l'entreprise», 17/01/2019,

<http://www.althea-groupe.com/corner/gestion-des-talents-et-performance-de-l-entreprise-quels-liens, consulter le 07/01/2019>.

21 Idem.

22 Yasmine Belho, «La formation et l'amélioration des performances», 07/01/2019,

<http://www.tissot-formation.fr>

23 ارجع إلى:

- وثائق داخلية في الخطوط الجوية الجزائرية، الجزائر، 2019؛

- KADRI CHIKH Djamilia, BOUHADJER Nawel, BENGUERFI Boubekeur & BENHABIB Adberrezzak, «Classification des dimensions de service par la matrice importance /satisfaction "cas d'Air Algérie», les cahiers du Mecas -, Faculté des sciences économiques, de gestion, des sciences commerciales et finances de l'université de Tlemcen, Vol. 12, N° 02, Juin 2016, pp. 288-298.

- بن جروة حكيم & صيف حليمة، الدور الإستراتيجي للوحة القيادة التسويقية في تحسين الأداء الرقابي للإدارة التسويقية لشركة الخطوط الجوية الجزائرية بالمديرية الجهوية بورقلة، الريادة لاقتصاديات الأعمال، خبر تنمية تناقسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في الصناعات المحلية البديلة، جامعة الشلف، المجلد 04، العدد 01، جانفي 2018، ص ص 125-145؛

- Air Algérie, «Présentation de la compagne Air Algérie», 03/01/2019,

[http://www.airalgérie.dz \(présentation de la compagne Air Algérie\), consulté le: 03/01/2019](http://www.airalgérie.dz (présentation de la compagne Air Algérie), consulté le: 03/01/2019),