

**"أثر عناصر التدريب على كفاءة الأداء
دراسة تطبيقية على شركة مصر للطيران"**

إعداد

دكتور / السيد عبد الحليم يوسف

قسم إدارة الأعمال - كلية التجارة

جامعة طنطا

المقدمة :

تتمثل الطبيعة الخاصة للعنصر البشري في مجال الخدمات بالتنوع الواسع في المهارات المستخدمة، واحتياج العديد من الوظائف لتوفير مستوى عال من المهارات الفنية والإدارية في شأغلي هذه الوظائف، وتواجه شركة مصر للطيران منافسة شديدة، ويستلزم الأمر لمواجهة هذه التحديات وإمكانية الصمود أمام تيارات المنافسة العالمية الارتقاء بمستوى الخدمة الى المستويات العالمية، ويتطلب ذلك بالفعل الاهتمام ببرامج التدريب اللازمة لرفع كفاءة العاملين بالشركة في جميع التخصصات. ففي ظل ظروف المنافسة العالمية يجب ان تبذل الشركة الجهد اللازم للوصول بمستوى أداءها للخدمات الى المستوى العالمي، والقصور في ذلك سيكون له بالغ الأثر في مواجهة تيارات المنافسة العالمية سواء داخل أو خارج مصر. ويتناول البحث تقييم عناصر التدريب الثلاث (المتدربين، المدربين، البرامج) وأثر ذلك على معايير الأداء بالشركة.

مشكلة الدراسة :

تعد خدمة النقل الجوي التي تقدمها شركات الطيران خدمة عالمية، وبالتالي أصبح تقنين جودة الخدمة على مستوى عالمي، وتعرض بذلك شركات الطيران لضغوط المنافسة سواء على المستوى المحلي أو العالمي، وبالتالي أصبح من الضروري أن تجتهد الشركات السبل المناسبة لرفع كفاءة أداء الخدمات بها، ومن الدراسات السابقة تبين أن شركة مصر للطيران تعاني من بعض الظواهر السلبية والتي تؤدي بدورها إلى انخفاض مستوى الأداء بما ينعكس على مستوى جودة الخدمات وإمكانية الوقوف أمام المنافسة العالمية، ويعد التدريب أحد الأساليب الهامة لرفع كفاءة أداء المنظمات بصفة عامة والخدمية منها بصفة خاصة. وتتمثل مشكلة البحث في مدى كفاءة عناصر التدريب الثلاث (المتدربين المدربين-البرامج) وأثرها على كفاءة الأداء بشركة مصر للطيران.

أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة في الآتي :

- ١- تحديد واقع عناصر التدريب بشركة مصر للطيران من خلال قياس معايير تقييم المتدربين والمدرّبين، وبرامج التدريب.
- ٢- الكشف عن واقع كفاءة الأداء لشركة مصر للطيران من خلال قياس معايير الأداء والتسي تتمثل في جودة الأداء الوظيفي للمتدربين، ودور ومساندة الإدارة العليا، والاستمرارية والتتابع لبرامج التدريب، وتنمية القدرة التنافسية للمنظمة.
- ٣- بناء نماذج للعلاقات التأثيرية لعناصر التدريب (المتدربين، المدرّبين، البرامج) على معايير الأداء.

فروض الدراسة :

يعالج البحث الفروض التالية :

الفرض الأول : توجد علاقة ارتباط طردية بين تقييم عناصر التدريب الثلاث (المتدربين، المدرّبين، البرامج) ومعايير الأداء.

ويتفرع منه الفروض التالية:

- ١- توجد علاقة ارتباط طردية بين تقييم عناصر التدريب ومستوى جودة الأداء الوظيفي للمتدربين.
 - ٢- توجد علاقة ارتباط طردية بين تقييم عناصر التدريب ودعم ومساندة الإدارة العليا وردود أفعالها تجاه البرامج المقدمة.
 - ٣- توجد علاقة ارتباط طردية بين تقييم عناصر التدريب واستمرارية وتتابع برامج التدريب.
 - ٤- توجد علاقة ارتباط طردية بين تقييم عناصر التدريب وتنمية القدرة التنافسية للمنظمة.
- الفرض الثاني: يوجد تأثير لنتائج تقييم عناصر التدريب الثلاث على كفاءة الأداء بالشركة.

الدراسات السابقة :

يعد قطاع الطيران المدني من القطاعات الهامة لارتباطها بقطاع عريض من العملاء الراغبين في السفر، وعلى الرغم من هذه الأهمية لاحظ الباحث ندرة الدراسات والأبحاث العربية التي أجريت على هذا القطاع بهدف المساهمة في المشاكل التي يواجهها، وعلى الجانب الآخر تناولت العديد من الدراسات الأجنبية هذا القطاع بالدراسة بصفة عامة، وعلى بعض شركات الطيران العالمية بصفة خاصة، باعتبار ان هذا القطاع قطاع خدمي وتبّارى الشركات في تقديم مستوى عال من الخدمة.

أولاً: الدراسات العربية :

تناولت دراسة (محمد، ١٩٩٨) أثر دور العيب على الجودة في شركة مصر للطيران، وتشير الدراسة إلى وجود مجموعة من الظواهر السلبية والتي تتمثل في انخفاض مستوى الأداء بالشركة مما يؤثر على جودة الخدمات التي تقدمها، ويعوق قدراتها على مواجهة العالمية، وتؤكد نتائج الدراسة أن مستوى الجودة للشركة يتراوح ما بين متوسط ومنخفض، وأوضحت الدراسة وجود اختلافات جوهرية بين أداء العاملين بالشركة (مديرين وموظفين) وأراء العملاء فيما يتعلق بمستوى جودة الخدمات التي تقدمها، وترتب على ذلك عدم قدرة الشركة على التحديد الدقيق لمستوى جودة خدماتها، وأيضاً عدم قدرتها على تحديد الأبعاد الرئيسية التي تشكل محور اهتمام وتركيز العملاء بما ينعكس سلباً على مستوى أداء الشركة ككل.

وتشير دراسة (موسى، ١٩٧٣) إلى انخفاض قدرة الشركة التنافسية نتيجة لانخفاض مستوى جودة الخدمات، حيث أن مستوى الجودة هو أساس المفاضلة بين الخطوط الجوية التي تؤدي نفس الخدمة، وتصل الدراسة إلى أهمية تدريب العاملين على كافة المستويات لمواجهة التطور السريع في الخدمة ولمواجهة المنافسة الشديدة للشركات الأجنبية. وتوصي دراسة (عامر، ١٩٧٥) بأهمية القيام بتدريب العاملين وتنقيفهم لضمان رفع مستوى أداء العاملين، وتشير أيضاً الدراسة إلى ضعف الاتصالات بين العاملين والإدارة بما يؤثر على كفاءة أداء العمل، وأيضاً عدم رضا العاملين عن سياسة التدريب المتبعة.

وتناولت دراسة (عامر، ١٩٨٣) قياس الفعالية التنظيمية بشركة مصر للطيران، وأشارت إلى وجود انطباع سلبي لدى العاملين تجاه سياسات الأفراد بالشركة، وإلى تزايد

شكاوي العملاء من سوء الخدمة ومن سوء معاملة العاملين، هذا بالإضافة إلى انخفاض الكفاءة الإنتاجية للقوى العاملة في مصر للطيران بالمقارنة ببعض الشركات الدولية.

وأشار (الحكيم، ١٩٨٤) في ندوة مستقبل الطيران المدني إلى أن صناعة النقل الجوي من الصناعات السريعة التطور، ومن الضروري التأهيل للعاملين في هذا المجال، وما زالت هناك فجوة بين ما حققته وسائل وأساليب التدريب وبين حاجيات هذه الصناعة (الخدمة) ولم يزل هناك آمال كبيرة في مزيد من الجهد لرفع كفاءة العاملين فيها، ويوصى بالاهتمام بالتدريب المنتظم للعاملين في حقل الطيران المدني وإيفاد البعثات التخصصية وحضور الندوات التي تعقدتها شركات الطيران وغيرها في أي مجال فني. وفي نفس الندوة أشار (بدر، ١٩٨٤) إلى أن أي نظام مستحدث مهما اعتمد على أكثر التكنولوجيا تقدماً، لن يكون ذا قيمة فعالة ما لم يصحبه القدر الكافي من التدريب الكفئ لكافة العاملين، وان الارتقاء بالتدريب للمستوى العالمي الذي يتسم بالمتغيرات السريعة والمتلاحقة هي سمة الفترة القادمة. وتوصى الندوة بضرورة الاهتمام بالعنصر البشري لمواجهة الزيادة المضطرة في الفنيين المطلوبين لتشغيل الطائرات والمطارات وخدمات الطيران، ووضع دراسة فنية تحدد طرق الاختيار والتأهيل ورفع مستوى العاملين مع الاهتمام بالتدريب على استخدام المعدات الإلكترونية الحديثة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية :

تشير دراسة (Christopher, 1992) أن تقييم برامج التدريب يعتمد على تحليل البيئة التعليمية، والمعلومات التي اكتسبها المتدربون، والمهارات التي تم استخدامها بالفعل، وإلى أي مدى تم التغيير في السلوك، وهذا بالإضافة إلى التغيير في الأداء الإجمالي للمنظمة. ويضيف (Erickson, 1990) أنه بمجرد الانتهاء من تقديم برامج التدريب، عادة يتم عقد اختبار بسيط للمشاركين، وبمجرد عودتهم لأماكن عملهم قد ينسون كل شيء، ولذلك ينبغي عند تقييم برامج التدريب، التأكد من احتفاظ المشاركين بالمعلومات التي قدمت لهم بالبرنامج، وهل تم تحقيق أهداف البرنامج، وهل زادت درجة المعرفة لدى المشاركين، ومدى ملاءمة البرامج المقدمة، وهل احتفاظ المشاركين بالمعلومات المختلفة يرجع لقدرة المدربين. وتعتمد معظم إدارات التدريب على عقد اختبار بعد الدورات التدريبية وذلك للتأكد من التغيير في مستوى المعرفة

لدى المتدربين، وهذا يعد تقييم على المدى القصير، ولكن لا تساعد هذه الاختبارات على معرفة ما إذا كان المتدربون سوف يطبقون ما تعلمونه من مهارات ومعارف في أعمالهم أم لا.

وفي دراسة (Carolyn and Fareman, 1990) تبين أن مشاكل تقييم برامج التدريب تتمثل في اختيار التصميم المناسب والدقيق لاختبار أثار التدريب، وتحديد العلاقة بين التدريب والأداء الوظيفي، وتحديد العوامل المؤثرة على التدريب، وتؤكد دراسة (Pual, Cragun, and Mc Evoy, 1991) إلى أن القصور في برامج التنمية الإدارية يرجع إلى عدم القدرة على نقل الخبرات التدريبية إلى الوظائف الإدارية، وانخفاض كفاءة تقييم البرامج، ويتطلب الأمر مساندة الإدارة العليا وتحمل المديرين التنفيذيين مسئولياتهم في تنمية المرؤوسين، هذا بالإضافة إلى مراعاة البرامج لتحقيق أهداف المنظمة.

ويقدم (Hobbs, 1990) خطوات إرشادية لتحليل مستوى الأداء المستهدف من قبل المنظمة وتقييم قدرة إدارة التدريب لمقابلة هذه الأهداف وتتمثل الخطوات في التحليل، التطوير، والتقديم وأخيراً التقييم للبرامج التدريبية، وتركز الدراسة على أهمية مرحلة التحليل في تحديد الأهداف المرغوبة، ومعرفة مدى إمكانية برامج التدريب في تلبية هذه الأهداف.

وتشير دراسة (Anthony, 1995) إلى ما يقدمه معهد التدريب لإدارة الملاحة الدولية من دورات تدريبية لأفراد الإدارة العليا والوسطى، ولقد طور هذا المعهد الدورات التي يقدمها إلى جميع التخصصات في قطاع الطيران المدني. ويضيف (John, 1995) في دراسته عن مدى أهمية تدريب المشرفين والعاملين الذين لهم اتصال مباشر مع العملاء، وان تدريب المديرين على التركيز على مدخل العملاء أدى إلى رفع كفاءة المنظمات العاملة في مجال الطيران.

ويعرض (Mark, 1994) إلى تجربة شركة الخطوط الجوية (KLM) حيث تعد من أولى الشركات التي أعطت أهمية بالغة لإدارة التدريب، حيث تتطلب إدارة نشاط الطيران المدني معدلات عالية للأمان، وعاملين على درجة عالية من المهارة، وتقدم إدارة التدريب العديد من البرامج للعاملين بالشركة مثل تخطيط وجدولة الموارد وغيرها بما يعكس على كفاءة أداء الخطوط في وجه المنافسة العالمية، وتشير دراسة (Coleen, 1994) إلى تجربة خطوط (Southwest) الجوية في الاعتماد على موظفيها نوى التعامل المباشر مع العملاء لتطوير برامجها، وأيضاً في تطوير الأعمال اليومية، هذا بالإضافة إلى اهتمامها بالتدريب

الإداري وما تقدمه من برامج للمديرين.

وتضيف دراسة (Eva,1992) إلى التحديات التي تواجه الخطوط البريطانية (BA) British Airways وهي كيف يمكن جعل فكر المديرين أوروبياً، وكيف يمكن إقناع العاملين بتعلم لغات أخرى، وفهم وتقدير اختلاف الثقافات، وقدمت الشركة برامج تدريب لجميع المديرين من الجنسيات المختلفة بهدف زيادة الوعي الثقافي لديهم. وتشير أيضاً دراسة (Susaune,1988) إلى أن أكاديميه إدارة النقل قدمت العديد من البرامج التدريبية مثل التدريب الفني، والتدريب على خدمة العملاء ومهارات البيع، والتدريب الإداري. وتشير دراسة (Bruce and William, 1990) إلى أن شركة Douglas للطيران تعرضت لخسائر تصل إلى ٣٠٦ مليون دولار وتعود الأسباب وراء هذه الخسائر إلى ارتفاع تكلفة التشغيل، والقصور في التدريب الإداري.

وتشير دراسة (Anonymous,2003) إلى أن ارتفاع كفاءة المديرين يعتمد على برامج التدريب التي تقدم إليهم. ويتطلب ذلك تقديم البرامج التي تتلائم مع المهارات والمسئوليات التي يقوم بها فعليا هؤلاء المديرين في مواقع أعمالهم. ويؤكد (Harvey,2003) في دراسته إلى أن المنظمات الناجحة تصنع معدلات أداء عالية للأمان والإنتاجية ولجودة الخدمة، وتعتمد على المديرين في المستويات الإدارية الثلاثة لتحقيق تلك الأهداف على أن يتم إلمام هؤلاء المديرين بالمناخ وأهداف وإستراتيجيات المنظمة، ويلزم ذلك تقديم برامج تدريب متكاملة لاكتساب المديرين المعلومات والمهارات المطلوبة. ويجيب (John, 2003) في دراسته على ما إذا كان التدريب على إدارة المشروعات يضيف إلى معارف ومهارات المشاركين وتوصل إلى أن التدريب باستخدام أسلوب المحاكاة ساعد على زيادة المعلومات والمهارات لدي المشاركين، بالإضافة إلى إمكانية تطبيق المعلومات.

وتشير دراسة (Agnita,2003) إلى أن إدارة الإمكانيات (الموارد) المتاحة للمنظمة يتطلب من الإدارة المسؤولة العمل على تضافر جهود العاملين لتطوير المهارات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، وتصل الدراسة إلى أهمية وضع وتنفيذ خطط التدريب اللازمة لإكساب العاملين المعرفة والمهارات المطلوبة. وتركز دراسة (David and Christine,2002) على أهمية استخدام دراسة الحالات كأحد الوسائل الهامة في التدريب لإكساب العاملين المهارات المطلوبة، ومن المميزات الهامة لاستخدامها في التدريب أنها تعطي مفهوم أعمق لمهارات التدريب. وتصل دراسة (Anonymous,2002) إلى أهمية التدريب الإداري في رفع كفاءة المنظمات التي تسعى لتطبيق تقنية المعلومات، وتقدم إدارة

الجامعة المفتوحة في بريطانيا برامج تدريب متقدمة لكثير من المنظمات في هذا المجال. وفي دراسة أخرى يقدمها نفس الباحث (Anonymous, 2001) يشير إلى الهيئة المسئولة عن تقديم التدريب للعمالة الدولية وهي منشورة في ٣٦ دولة، والتي تؤمن بأن التدريب الفعال يعني فعالية الاتصال، وأيضا تدعيم المفهوم الدولي لدي العاملين وتحفيزهم على ذلك .

وتعرض دراسة (Peter, 2000) إلى أهمية معرفة رد الفعل كتغذية عكسية للبرامج التدريبية المقدمة، حيث تعد التغذية العكسية من العناصر الهامة في عمليات التدريب. وتشير الدراسة إلى أن من حق المشاركين الحصول على المعلومات عن مستوي أدائهم ومن مصادر متعددة، وذلك للوقوف على مدى فاعلية برامج التدريب التي قدمت إليهم.

ونستخلص من الدراسات السابقة ما يلي:

١- على الرغم من ندرة الدراسات التي طبقت على شركة مصر للطيران إلا أنها اتفقت في مجموعها على ما تعانيه الشركة من انخفاض مستوي جودة الخدمات التي تقدمها حيث توجد العديد من الظواهر السلبية التي تدل على ذلك ومنها زيادة شكاوي العملاء من سوء الخدمات المقدمة ومن سوء معاملة العاملين.

٢- اتفقت الدراسات على أهمية التدريب لجميع العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة سواء الإداريين منهم أو الفنيين لإكسابهم المعلومات والمهارات المطلوبة لرفع مستوي الأداء وبما ينعكس على جودة الأداء بالشركة ككل، هذا بالإضافة إلى وجود فجوة بين الاحتياجات الفعلية المطلوبة لرفع كفاءة العاملين وبين ما تقدمه برامج التدريب.

٣- أكدت الدراسات على تجارب الشركات الدولية للطيران المدني أمثال (Southwest)، (BA)، (KLM) في إعطائهم أولوية لبرامج التدريب نظرا لما يتطلبه نشاط الطيران المدني من معدلات عالية للأمان ومهارات متخصصة، بالإضافة إلى تدعيم المفهوم العالمي للخدمة.

٤- أن شركة مصر للطيران تواجه منافسة عالية من قبل الشركات المماثلة عالميا وفي نفس الوقت تعاني من انخفاض في جودة الأداء بما يصعب معه الوقوف في وجه المنافسة واخذ موقع مميز بين الشركات العالمية.

مما سبق يري الباحث الحاجة لإجراء هذا البحث عن تقييم التدريب بشركة مصر للطيران بدراسة عناصره الثلاث مجتمعة (المتدربين والمدربين والبرامج) واثار ذلك على

معايير الأداء بالشركة بهدف رفع كفاءة الأداء للعاملين وزيادة قدرة الشركة التنافسية محلياً وعالمياً.

منهجية البحث:

اعتمد الباحث في تجميعه لبيانات البحث على مصدرين.

١- أبحاث أولية:

قام الباحث بعمل مسح مكتبي وذلك بمراجعة المراجع والدوريات والرسائل العلمية التي تناولت موضوع خدمة الطيران المدني سواء على المستوى المحلي أو العالمي باعتبار أن هذه الخدمة عالمية وخاصة الدراسات التي تمت على شركات الطيران بما فيهم شركة مصر للطيران.

٢- الجانب الميداني:

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بقطاع التدريب بشركة مصر للطيران على اختلاف تخصصاتهم، بالإضافة إلى العاملين في القطاعات الأخرى بالشركة والذين تم تدريبهم على فترات معينة في دورات تدريبية، وهذه القطاعات هي: قطاع العمليات (الطيارون والمضيفون) والقطاع التجاري (المديرين، عمال حركة، عمال حجز وبيع) وقطاع الأسواق الحرة (بائعي أسواق حرة)، وقطاع خدمات الطيران (كافتيريا، ترانزيت، فنادق) وقطاع العلاقات العامة (مديري علاقات عامة، أخصائي علاقات عامة، استعلامات). وقام الباحث بتصميم قائمة الاستقصاء في شكلها النهائي بعد تطبيقها بشكل مبدئي على عينة صغيرة من مجتمع البحث وتم تنقيح وضبط العبارات وانتهت الاستمارة في ثمانية وعشرون عبارة تمثل معايير الأداء لعناصر التدريب الثلاث (المتدربين، المديرين، البرامج) بالإضافة إلى معايير تقييم الأداء كرد فعل لبرامج التدريب المنفذة موزعة كالتالي:

أ- معايير تقييم المتدربين وشملت العبارات من ٧-١

ب- معايير تقييم المديرين وشملت العبارات من ٨-١٤

ج- معايير تقييم البرامج وشملت العبارات من ١٥-٢١

د- معايير الأداء وشملت العبارات من ٢٢-٢٨

ويتم الاستجابة على قائمة الاستقصاء على مقياس خماسي التقسيم تم إعطاؤه أوزان ترجيحية كالتالي:

المقياس	عالية تماما	عالية	متوسطة	قليلة	منخفضة تماما
الوزن	٥	٤	٣	٢	١

تحديد حجم عينة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة من العاملين بقطاع التدريب وأيضا العاملين بقطاعات أخرى، وحيث أن تباين ظاهرة الدراسة في المجتمع غير معروفة وبالتالي يمكن إسقاط تباين عينة استطلاعية عشوائية من المجتمع واعتبارها تباين المجتمع - كما يروي الاحصائيون - وهو ما حدث بدراستنا حيث تم حساب التباين للعينة الاستطلاعية وحساب الثبات عليها، وإيجاد الانحراف المعياري والخطأ المعياري وتطبيق المعادلة التالية:

$$\text{حجم العينة} = \left(\frac{\text{القيمة المعيارية} \times \text{الانحراف المعياري}}{\text{الخطأ المعياري}} \right)^2$$

حيث : القيمة المعيارية (ثابتة) = ١,٩٦ عند مستوى معنوية ٠,٠٥

$$\text{الانحراف المعياري} = \sqrt{\text{التباين}} = ٠,٦٠ \text{ (تم حسابه من العينة الاستطلاعية)}$$

$$\text{الخطأ المعياري} = \frac{\text{الانحراف المعياري}}{\sqrt{N}} \text{ حيث } N \text{ حجم العينة الاستطلاعية} = ٣٠$$

$$\therefore ١١٤,٢٩٦ = ٢ \left(\frac{١,١٧٦}{٠,١١} \right)^2 = ٢ \left(\frac{٠,٦٠ \times ١,٩٦}{٠,١١} \right)^2$$

أي أن حجم العينة الأمثل أو عدد المفردات التي تمثل المجتمع = ١١٥ مفردة

وقام الباحث بتوزيع ١٤٠ مفردة وتوقع أن يحصل من الميدان على العدد المستهدف أي ١١٥ قائمة صحيحة، ولكن بعد بذل محاولات كثيرة كانت القوائم الصحيحة التي تم استردادها من الميدان ١٠٥ قائمة فقط وهي تمثل نسبة ٩١,٣% من المستهدف، اعتمدتها الدراسة انها مناسبة جدا لعينة تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا، علما بأن نسبة القوائم الصحيحة من القوائم الموزعة تعادل ٧٥% وهي نسبة الاسترداد من الميدان، ويوضح ذلك الجدول التالي.

جدول (١)

توزيع قوائم الاستقصاء

عدد القوائم المستهدفة	القوائم الموزعة	القوائم الصحيحة المستلمة	نسبة ردود الميدان	% للعينة من المستهدف
١١٥	١٤٠	١٠٥	%٧٥	% ٩١,٣

ثبات أدوات الدراسة:

يوضح الجدول التالي الثبات بطريقة ألفا، وبطريقة التجزئة النصفية للعبارات التي تقيس اتجاهات العاملين بقطاع التدريب بشركة مصر للطيران نحو تطبيقهم للمعايير و التي يتم على أساسها تقييم برامج التدريب فيما يخص المتدربين.

جدول (٢)

ثبات أدوات الدراسة للمتدربين

المؤشرات	الجزء الأول	الجزء الثاني
عدد العبارات	٤	٣
معامل ألفا	٠,٩١١٢	٠,٨٦٣٠
الارتباط بين الجزئين		٠,٧١١١
معامل سبيرمان براون		٠,٨٣٣٧
معامل جتمان للتجزئة النصفية		٠,٧٩٥٢
ثبات معايير تصميم برامج التدريب للمتدربين		٠,٨٩٣٩

يتضح من الجدول رقم (٢) أن عدد العبارات التي تمثل معايير تقييم برامج التدريب للمتدربين سبعة معايير وان معامل ألفا لهم = ٠,٨٩٣٩ ويعد ثبات قوى جدا. وفي الثبات بطريقة التجزئة النصفية كان الجزء الأول ويشتمل على أربع معايير ومعامل ألفا لهم = ٠,٩١١٢، أما الجزء الثاني ويشتمل على ثلاث معايير ومعامل ألفا لهم = ٠,٨٦٣٠ وتعتبر مؤشرات ألفا كبيرة تؤكد ثبات قوى جدا. ومعامل الارتباط بين الجزئين = ٠,٧١١١، ومعامل سبيرمان براون = ٠,٨٣٣٧، ومعامل جتمان للتجزئة النصفية = ٠,٧٩٥٢ ويتضح بذلك أن جميع مؤشرات حساب الثبات قوية جدا تؤكد على جودة الأداة المستخدمة في القياس.

يوضح الجدول التالي الثبات بطريقتي ألفا كرومباخ والتجزئة النصفية للمعايير التي

يتم على أساسها تقييم برامج التدريب للمدربين.

جدول (٣)

ثبات أدوات الدراسة للمدربين

الجزء الثاني	الجزء الأول	المؤشرات
٣	٤	عدد العبارات
٠,٩٨٤٦	٠,٨٠٢٧	معامل ألفا
٠,٧٨٨٢		الارتباط بين الجزئين
٠,٨٨٣٤		معامل سبيرمان براون للارتباط
٠,٨٨٠٦		معامل جتمان للتجزئة النصفية
٠,٩٠٥١		ثبات ألفا للمعايير التي تقيم أداء المدربين

يتبين من الجدول رقم (٣) أن عدد المعايير التي يتم على أساسها تقييم برامج التدريب بالنسبة للمدربين سبعة، وكان معامل ألفا لهم = ٠,٩٠٥١ وهو ثبات قوى. وعدد المعايير بالجزء الأول يساوي أربع، ومعامل ألفا لهم = ٠,٨٠٢٧، وعدد معايير الجزء الثاني ثلاث معايير معامل ألفا لهم = ٠,٨٩٤٦ وأن معامل الارتباط بين الجزئين = ٠,٧٨٨٢، ومعامل سبيرمان براون = ٠,٨٨٣٤ ومعامل جتمان للتجزئة النصفية = ٠,٨٨٠٦. وتؤكد جميع المؤشرات السابقة على وجود ثبات قوى لجودة الأداة، وصدقها في القياس.

يوضح الجدول التالي الثبات بطريقي ألفا كرومباخ، والتجزئة النصفية للمعايير التي يتم على أساسها تقييم برامج التدريب للبرامج التدريبية.

جدول (٤)

ثبات أدوات الدراسة للبرامج التدريبية

الجزء الثاني	الجزء الأول	المؤشرات
٣	٤	عدد العبارات
٠,٦٧٣٠	٠,٩٢٦٤	معامل ألفا
٠,٨١٣٢		الارتباط بين الجزئين
٠,٨٩٨٧		معامل سبيرمان براون
٠,٨٥٣٥		معامل جتمان للتجزئة النصفية
٠,٩١٣٤		ثبات ألفا لمعايير تقييم برامج التدريب

يتضح من الجدول رقم (٤) أن عدد المعايير التي يتم على أساسها تقييم برامج التدريب بالنسبة للبرامج التدريبية سبعة معايير وكان معامل ألفا لهم = ٠,٩١٣٤ وعدد المعايير بالجزء الأول أربع، ومعامل ألفا لهم = ٠,٩٢٦٤ وعدد المعايير بالجزء الثاني ثلاث ومعامل ألفا لهم = ٠,٦٧٣٠ وان الارتباط بين الجزئين الأول والثاني = ٠,٨١٣٢، ومعامل سبيرمان براون = ٠,٨٩٨٧، ومعامل جتمان للتجزئة النصفية = ٠,٨٥٣٥ وتدل جميع المؤشرات السابقة على جودة وصدق الأداة البحثية.

يوضح الجدول التالي الثبات بطريقتي ألفا كرومباخ، والتجزئة النصفية للمعايير التي يتم على أساسها تقييم كفاءة الأداء كنتاج لبرامج التدريب بشركة مصر للطيران.

جدول (٥)

ثبات أدوات الدراسة لمعايير الأداء

المؤشرات	الجزء الأول	الجزء الثاني
عدد العبارات	٤	٣
معامل ألفا	٠,٨٥٨٤	٠,٨٦٧٠
الارتباط بين الجزئين		٠,٨٨١٧
معامل سبيرمان براون		٠,٩٣٨٣
معامل جتمان للتجزئة النصفية		٠,٩٢٩٠
ثبات ألفا لمعايير كفاءة الأداء		٠,٩٢٧٣

يتضح من الجدول رقم (٥) أن كان عدد معايير قياس كفاءة الأداء للبرامج التدريبية سبع وكان معامل ألفا لهم = ٠,٩٢٧٣ وعدد معايير الجزء الأول أربع معايير، وكان معامل ألفا لهم = ٠,٨٥٨٤ والجزء الثاني ثلاث معايير ومعامل ألفا لهم = ٠,٨٦٧٠ وان الارتباط بين الجزئين = ٠,٨٨١٧، ومعامل سبيرمان براون = ٠,٩٣٨٣، ومعامل جتمان للتجزئة النصفية = ٠,٩٢٩٠، وتؤكد جميع المؤشرات السابقة على جودة وصدق الأداة البحثية.

يوضح الجدول التالي المتوسطات الوزنية، والإنحرافات المعيارية، ومعاملات الاختلاف، وترتيب أهمية معايير التدريب الخاصة بالمتدربين.

جدول (٦)

ترتيب أهمية المعايير الخاصة بالمتدربين

ترتيب الأهمية	معامل الاختلاف	الإحراف المعياري	المتوسط الوزني	معايير التقييم الخاصة بالمتدربين
٢	٢٠,١	٠,٧٩	٣,٩٣	١- التماسق بين مجموعات المتدربين
٦	٢٤,١	٠,٨٨	٣,٦٥	٢- رد فعل المتدربين تجاه البرامج
٧	٢٤,٢	٠,٨٧	٣,٦٠	٣- درجة الدافع لدى المتدربين للتعلم
٥	٢٣,٨	٠,٨٨	٣,٣٩	٤- مدى اقتناع المتدربين بحاجتهم للتدريب
٤	٢٣,٠	٠,٨٨	٣,٨٣	٥- وضوح الأهداف لدى المتدربين
٣	٢٢,٩	٠,٨٥	٣,٧١	٦- درجة المعرفة المتوقع الحصول عليها
١	٢٠,٠	٠,٨٠	٤,٠١	٧- مدى وفاء البرامج المقدمة باحتياجات المتدربين

يتضح من جدول رقم (٦) أنه على الرغم من أن المتوسطات الوزنية تؤكد على أن هذه المعايير تطبق بشركة مصر للطيران ويعتمد عليها بشكل عالي كما بإداة الدراسة، وتراوحت المتوسطات الوزنية بين ٣,٦، ٤,١ إلا أن هناك تباين في درجات أهمية هذه المعايير حيث ظهر أن أهم هذه المعايير على الترتيب: مدى وفاء البرامج المقدمة باحتياجات المتدربين، والتماسق بين مجموعات المتدربين، ودرجة المعرفة المتوقع الحصول عليها، وأقل هذه المعايير أهمية هي على الترتيب: درجة الدافع لدى المتدربين للتعلم، ورد فعل المتدربين تجاه البرامج، ومدى اقتناع المتدربين بحاجاتهم للتدريب.

وتشير النتائج إلى ضرورة الاهتمام بالمتدربين قبل البرنامج التدريبي من حيث دراسة الدوافع لدى المتدربين للتدريب، ومعرفة ردود أفعالهم تجاه البرنامج، ومدى اقتناعهم بالحاجة إلى التدريب، ومن جهة أخرى نرى أن هناك تخطيط جيد لدراسة احتياجات المتدربين، والتنسيق بينهم، والقصور فقط في معرفة رد الفعل الناتج من تقديم البرامج.

يوضح الجدول التالي المتوسطات الوزنية، والإحرافات المعيارية، ومعاملات الاختلاف، وترتيب أهمية معايير التدريب الخاصة بالمتدربين.

جدول (٧)

ترتيب أهمية المعايير الخاصة بالمدرسين

ترتيب الأهمية	معامل الاختلاف	الإحراف المعياري	المتوسط الوزني	معايير التقييم الخاصة بالمدرسين
٤	١٩,٢	٠,٧٣	٣,٨٠	١- كفاءة اختيار المدرسين
٦	٢٠,٤	٠,٧٨	٣,٨١	٢- الخبرات التي يتمتعون بها
٣	١٨,٧	٠,٧٥	٤,٠١	٣- كفاءة المدرسين في تقديم البرامج
١	١٥,٤	٠,٥٨	٣,٧٧	٤- مستوى التأهيل العلمي للمدرسين
٧	٢١,٩	٠,٨٥	٣,٨٨	٥- كفاءة الوسائل التعليمية المستخدمة
٤	١٩,٢	٠,٧٦	٣,٩٥	٦- كفاءة أساليب التقييم الحالية للمدرسين
٢	١٦,٨	٠,٦٥	٣,٨٨	٧- مدى الاستعداد لإدخال أساليب تقييم جديدة

يتضح من الجدول رقم (٧) أن المتوسطات الوزنية للمعايير تتراوح ما بين ٣,٧ إلى ٤,٤، وأن هناك تباين في درجة الأهمية لهذه المعايير، واحتل مستوى التأهيل العلمي للمدرسين، ومدى استعدادهم لإدخال أساليب تقييم جديدة أهمية أعلى في الترتيب. ومن الناحية الأخرى نجد أن كفاءة الوسائل التعليمية المستخدمة، والخبرات التي يتمتع بها المدرسين احتلت أهمية أقل في ترتيب المعايير. وبدل ذلك على تركيز الشركة في اختيارها للمدرسين على مؤهلاتهم العلمية بصرف النظر عن الخبرات العملية التي يتمتعون بها، ومن هنا جاء معيار كفاءة اختيار المدرسين في أهمية وسط بما يدل على أهمية إعطاء وزن أكبر للخبرات العملية للمدرسين بجانب مؤهلاتهم العلمية.

يوضح الجدول التالي المتوسطات الوزنية، والإحرافات المعيارية، ومعاملات الاختلاف، وترتيب أهمية معايير التدريب الخاصة بالبرامج التدريبية.

جدول (٨)

ترتيب أهمية المعايير الخاصة بالبرامج

ترتيب الأهمية	معامل الاختلاف	الإحراف المعياري	المتوسط الوزني	معايير التقييم الخاصة بالبرامج
٦	٢٢,٠١	٠,٨٦	٣,٨٩	١- تكلفة البرامج المقدمة
١	١٩,٠٤	٠,٧٤	٣,٨٢	٢- العائد المتوقع من تنفيذ البرامج
٥	٢٠,٩	٠,٧٨	٣,٧٤	٣- جودة الإعداد والتخطيط للبرامج
٤	٢٠,٦	٠,٧٩	٣,٨٣	٤- الإمكانات المادية المتاحة.
٧	٢٦,٠	٠,٩٢	٣,٥٤	٥- مدى ملاءمة البرامج لمواعيد العمل
٣	٢٠,٥	٠,٨٠	٣,٩٠	٦- جودة محتوى البرامج التدريبية
٢	٢٠,٤	٠,٨٣	٤,٠٦	٧- تصميم البرامج بطريقة تفي باحتياجات المتدربين

يتضح من الجدول رقم (٨) أن المتوسطات الوزنية للمعايير الخاصة ببرامج التدريب تراوحت بين ٤,٣,٥، ويدل الترتيب لأهمية هذه المعايير على اهتمام شركة مصر للطيران بالتخطيط الجيد لبرامج التدريب من ناحية تصميم البرامج، وجودة المحتوى، والعائد المتوقع من تنفيذ البرامج، بينما جاءت الإمكانات المادية المتاحة في ترتيب وسط وهذا ما يتفق مع نتائج الجدول رقم (٧) وهي انخفاض الأهمية في الترتيب للوسائل التعليمية المستخدمة، واحتلت الأهمية الأقل في الترتيب معياري تكلفة البرامج المقدمة، ومدى ملاءمة البرامج لمواعيد العمل، ويرجع ذلك إلى طبيعة العمل بقطاع الطيران من حيث تغيير الورديات صباحا ومساءً على فترات متقاربة بما يصعب معه ترتيب مواعيد برامج التدريب بما يتناسب مع مواعيد عمل المتدربين.

يوضح الجدول التالي ترتيب الأهمية لمعايير الأداء والمتوقع الحصول عليها أو حدوثها نتيجة للبرامج التدريبية المقدمة.

جدول (٩)
ترتيب أهمية معايير الأداء

ترتيب الأهمية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	معايير الأداء
١	١٧,٧	٠,٦٨	٣,٨٥	١- جودة الأداء الوظيفي للمتدربين
٣	١٩,٣	٠,٧٨	٤,٠٥	٢- مساندة الإدارة العليا وردود أفعالها للنتائج
٢	١٧,٩	٠,٦٩	٣,٨٥	٣- الاستمرارية و التتابع لبرامج التدريب
٤	٢٠,٥	٠,٧٣	٣,٥٦	٤- تنمية القدرة التنافسية للمنظمة

يتضح من الجدول رقم (٩) أن جودة البرامج التدريبية يمكن التوصل إليها من معرفة معايير الأداء المذكورة، وجاء في المرتبة الأولى أن البرامج لها تأثير فعال على رفع مستوى الأداء الوظيفي للمتدربين، والنتيجة الطبيعية لذلك هي الاستمرارية و التتابع لبرامج التدريب. ومن ناحية أخرى نجد أن برامج التدريب بحاجة إلى مساندة أكبر من قبل الإدارة العليا، ولا يحفى علينا المنافسة الشديدة بقطاع الطيران بما يدعو إلى تحسين مستوى جودة الخدمة بصفة مستمرة حتى يمكن للشركات المحافظة على سمعتها واستمراريتها بين الشركات المماثلة، ولذلك جاء في الترتيب الأخير تنمية القدرة التنافسية للمنظمة مما يدل على أهمية الحفاظ على جودة وتطوير الخدمات المقدمة.

نماذج العلاقة الاحتمالية بين معايير الأداء وعناصر التدريب (المتدربين، المدربين، البرامج)

باستخدام الإحداد المتعدد Multiple Regression

أولاً: العلاقة بين جودة الأداء الوظيفي للمتدربين ومعايير تقييم العناصر الأساسية للتدريب

جدول (١٠)

الارتباط بين جودة الأداء الوظيفي للمتدربين وعناصر التدريب

معايير التقييم		جودة الأداء الوظيفي	
المدربون س٢	المتدربون س١	للمتدربين ص١	معايير التقييم
		**٠,٥٩٩	معايير تقييم المتدربين س١
	**٠,٧١٨	**٠,٦٠٢	معايير تقييم المدربين س٢
**٠,٧١٠	**٠,٧٣٩	**٠,٦٧١	معايير تقييم برامج التدريب س٣

* دال إحصائياً غير مستوى معنوية ٠,٠١

يتبين من الجدول رقم (١٠) انه توجد علاقات ارتباط طردية قوية بين مستوى الأداء الوظيفي للمتدربين وبين معايير تقييم عناصر التدريب الثلاث (المتدربين، والمدربين، والبرنامج) حيث تراوحت معاملات الارتباط بين ٠,٥٩٩، ٠,٦٧١. وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١. ويدل ذلك على انه كلما كانت معايير تقييم العناصر الأساسية لعملية التدريب (المتدربين، والمدربين، والبرامج التدريبية) جيدة ينعكس ذلك على تحسين جودة الأداء الوظيفي للمتدربين؛ ويؤكد ذلك على أهمية مراعاة معايير التقييم لعناصر التدريب الثلاثة بما ينعكس على الهدف الأساسي لبرامج التدريب وهو رفع كفاءة الإداء للمتدربين.

ويلاحظ أيضاً وجود علاقات ارتباط قوية بين عناصر تقييم برامج التدريب الثلاث وهو الأمر الذي يؤثر على نموذج العلاقة لأن المتغيرات المستقلة يجب الا يكون بينها ارتباطات حتى لا تضعف العلاقة، ولتلاقي أثر هذه الارتباطات قام الباحث بتطبيق أسلوب الإنحدار المتدرج Step Wise Regression.

اختبار جودة النموذج:

جدول (١١)

اختبار (F-test)

اختبار ف F-test		متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين
القيمة	المعنوية				
		١١,٥٧٦٩٠	٢٣,١٥٣٨١	٢	الإنحدار
**٠,٠٠٠٠	٤٧,٤٠٨٠٤	٠,٢٤٤٢٠	٢٤,٩٠٨١٠	١٠٢	الخطأ

** دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١

معامل التحديد R^2 - ٠,٤٨١٧٥

يوضح الجدول رقم (١١) جودة نموذج العلاقة بين عناصر التدريب الثلاث بشركة مصر للطيران ومستوى الأداء الوظيفي للمتدربين، ويتبين أن قيمة اختبار ف المحسوبة = ٤٧,٤٠٨ وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١، وتدل على جودة نموذج العلاقة الإتحادية بين مستوى الأداء الوظيفي للمتدربين وبين عناصر التدريب، وصحة الاعتماد على النتائج بدون أخطاء. كما تشير قيمة معامل التحديد أسفل الجدول السابق وهي = ٠,٤٨١٧٥ إلى أن عناصر التدريب بشركة مصر للطيران والتي انتقاهها النموذج تفسر التغير الحادث في مستوى الأداء الوظيفي للمتدربين بنسبة ٤٨% تقريباً، ويتبقى نسبة ٥٢% تفسرها متغيرات

أخرى لا تهم الدراسة بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية المتمثلة في دقة وحدات القياس واختيار عينة الدراسة وغيرها وهي أخطاء بسيطة ترجع إلى الصدفة وغير جوهرية.

اختبارات (T-Test) لبيان تأثير عناصر التدريب على مستوى الأداء الوظيفي للمتدربين

جدول (١٢)

اختبارات (T-Test)

اختبار تـ T-Test		المعايير المؤثرة
المعوية	القيمة	
٠,٠١٣٩	٢,٥٠٤	معايير تقييم المدربين
٠,٠٠٠٠	٤,٨٤٥	معايير تقييم برامج التدريب
٠,١٢٤٩	١,٥٤٧	الثابت

** دال إحصائيا عند مستوى معنوية ٠,٠١ * دال إحصائيا عند مستوى معنوية ٠,٠٥

يتضح من الجدول رقم (١٢) أن معايير تقييم المدربين، ومعايير تقييم برامج التدريب هما المعياران المؤثران على مستوى الأداء الوظيفي للمتدربين حيث كانت قيمتات على الترتيب ٢,٥٠٤، ٤,٨٤٥ وكانت دلالتهما الإحصائية على الترتيب ٠,٠٠٥، ٠,٠١، وتدلان على أن تأثيرهما على مستوى الأداء الوظيفي للمتدربين لا يمكن أن تصل إلى الصفر، بمعنى انهما مؤثرات تأثير جوهريا لا يرجع للصدفة. وأيضا تدل قيم اختبار المحسوبة أن معايير تقييم برامج التدريب كانت أهم من معايير تقييم المدربين وأكثر تأثيرا على مستوى جودة الأداء للمتدربين، ومن جهة أخرى لم تكن لمعايير تقييم المدربين أي أثر على زيادة مستوى جودة الأداء للمتدربين، ويرجع هذا لما سبق ذكره بجدول رقم (٦) حيث جاءت درجة الدافع لدى المتدربين للتعلم وأيضا رد فعلهم تجاه البرنامج، ومدى اقتناع المتدربين بحاجتهم للتدريب في مراكز متدبنة.

ونعرض فيما يلي لنموذج العلاقة الإنداردية بين جودة الأداء الوظيفي للمتدربين وعناصر التدريب

$$\text{مستوى الأداء الوظيفي للمتدربين} = ٠,٣ (\text{معايير تقييم المدربين}) + ٠,٥٦ (\text{معايير تقييم البرنامج}) + ٠,٥٤$$

يتضح من النموذج السابق أن معايير تقييم المدربين، ومعايير تقييم البرامج لها تأثير

فعال على جودة الأداء الوظيفي للمتدربين، ويمكن التنبؤ بمستوى الأداء الوظيفي للمتدربين وبفرض ثبات المعايير الأخرى كالآتي :

- كل تحسن قدرة ٠,٣ وحدة في نتائج تقييم المدربين يؤدي إلى تحسّن مستوى الأداء الوظيفي للمتدربين بمقدار وحدة واحدة.
- = كل تحسن قدرة ٠,٥٦ وحدة في نتائج تقييم البرامج يؤدي إلى تحسّن مستوى الأداء الوظيفي للمتدربين بمقدار وحدة واحدة.

وبالتالي تثبت صحة الفرض جزئياً: "توجد علاقة ارتباط طردية بين تقييم عناصر التدريب ومستوى جودة الأداء الوظيفي للمتدربين" حيث ظهر تأثير لمعايير تقييم المدربين، ومعايير البرامج ولم يظهر تأثير لمعايير تقييم المدربين على جودة الأداء الوظيفي.

ثانياً: العلاقة بين مساندة الإدارة العليا وردود أفعالها للنتائج وعناصر التدريب باستخدام

الانحدار المتعدد Multiple Regression

مصنوفة الارتباط

جدول (١٣)

الارتباط بين دور الإدارة العليا وعناصر التدريب

معايير التقييم		مساندة الإدارة		معايير التقييم
المدرّبون س ١	المدرّبون س ٢	العليا ص ٢	العليا ص ١	
		** ٠,٦٨١		معايير تقييم المتدربين س ١
	** ٠,٧١٨	** ٠,٦١١		معايير تقييم المدربين س ٢
** ٠,٧١٠	** ٠,٧٣٩	** ٠,٥٨٨		معايير تقييم برامج التدريب س ٣

** دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١

يتضح من الجدول رقم (١٣) أنه توجد علاقات ارتباط طردية قوية بين الإدارة العليا وردود أفعالها وبين معايير تقييم عناصر التدريب الثلاث حيث تراوحت معاملات الارتباط بين ٠,٥٨٨، ٠,٦٨١ وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١ ويستدل مما سبق على أن النتائج الإيجابية لمعايير الأداء لعناصر التدريب الأساسية (المتدربين، المدربين، البرامج) يزيد من مساندة الإدارة العليا وردود أفعالها لنتائج التدريب ودعمه من أجل الوصول بالمتدربين إلى أعلى مستويات الأداء المرغوبة ودعمًا للأهداف التنافسية لشركة مصر للطيران.

وكما توجد علاقات ارتباط قوية بين عناصر التدريب الثلاث وبعضها البعض وباعتبارها متغيرات مستقلة يجب ألا يكون بينها ارتباطات لذا لجأ الباحث لاستخدام أسلوب الانحدار المتدرج Step Wise Regression.

اختبار جودة النموذج

جدول (١٤)

اختبار (F- Test)

اختبار ف F- Test		متوسط	مجموعات	درجات	مصدر
المعنوية	القيمة	المربعات	المربعات	الحرية	التباين
** ,.....	٤٩,٩٣٨٦٦	١٥,٥٢٥٥٠	٣١,٠٥٠٩٩	٢	الانحدار
		٠,٣١٠٨٩	٣١,٧١٠٩١	١٠٢	الخطأ

** دال إحصائيا عند مستوى معنوية ٠,٠١

$$\text{معامل التحديد } R^2 = ٠,٤٩٤٧٤$$

يوضح الجدول رقم (١٤) اختبار جودة نموذج العلاقة بين عناصر التدريب الثلاث ومساندة ودعم الإدارة العليا بالشركة للبرامج التدريبية. وتبين أن قيمة اختبار ف المحسوبة = ٤٩,٩٣٨٦٦ وهي دالة إحصائيا عند مستوى معنوية ٠,٠١، وتدل على جودة نموذج العلاقة بين معايير تقييم عناصر التدريب بشركة مصر للطيران ودعم ومساندة الإدارة العليا بالشركة لهذه البرامج، وتدل أيضا على صحة الاعتماد على نتائج النموذج بدون أخطاء.

كما تشير قيمة معامل التحديد أسفل الجدول وهي = ٠,٤٩٤٧٤ إلى أن معايير تقييم عناصر التدريب التي انتقها النموذج تفسر التغير الحادث في دعم ومساندة الإدارة العليا بالشركة لبرامج التدريب بنسبة ٤٩% تقريبا، ويتبقى ٥١% تفسر التغير في دعم ومساندة الإدارة العليا بالشركة لبرامج التدريب بعوامل أخرى لا تهم الدراسة بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية مثل اختيار العينة ودقة وحدات القياس وهي أخطاء راجعة للصدفة وغير جوهرية.

اختبار (T- Test) لبيان تأثير عناصر التدريب على دعم ومساندة الإدارة العليا

جدول (١٥)

اختبارات T-Test

اختبارات (T-Test)		المعايير المؤثرة
المعنوية	القيمة	
**	٤,٩٤٧	معايير تقييم المتدربين
* . . . ١٤٣	٢,٤٩٢	معايير تقييم المدربين
٠,٣٨٧٦	٠,٨٦٨	الثابت

** دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١ * دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠٥

يتضح من الجدول رقم (١٥) أن معايير تقييم المتدربين، والمدربين هما المؤثران فقط على دعم ومساندة الإدارة العليا لشركة مصر للطيران حيث كانت قيمتا اختبارت لهما على الترتيب ٤,٩٤٧ ، ٢,٤٩٢ ، وكانت قيمتا المعنوية لهما على الترتيب: ٠,٠١ ، ٠,٠٥ ، وتدلان على وجود تأثير لهما على ردود أفعال ومساندة ودعم الإدارة العليا بالمنظمة لبرامج التدريب وأن هذا التأثير جوهري وغير راجع للصدفة. وتشير قيم اختبارت المحسوبة T-Test أن نتائج تقييم المتدربين أقوى تأثيراً على ردود أفعال الإدارة العليا من نتائج تقييم المدربين.

ويلاحظ من ناحية أخرى أن معايير تقييم البرامج ليس لها أثر على ردود أفعال الإدارة العليا تجاه برامج التدريب لشركة مصر للطيران، ويرجع هذا كما يتضح من جدول رقم (٨) حيث جاءت ملائمة البرامج لمواعيد العمل، تكلفة البرامج المقدمة، جودة الإعداد والتخطيط للبرامج في المراكز الأخيرة من حيث الأهمية، في حين جاء العائد المتوقع من تنفيذ البرنامج، وتصميم البرامج بطريقة تفي باحتياجات المتدربين، وجودة محتوى البرامج التدريبية في المراكز الأولى من حيث الأهمية.

ونعرض فيما يلي لنموذج العلاقة الانحدارية بين دعم ومساندة الإدارة العليا وعناصر التدريب.

$$\text{دعم ومساندة الإدارة العليا} = ٠,٦٣ (\text{معايير تقييم المتدربين}) + ٠,٣٥ (\text{معايير تقييم المدربين}) + ٠,٣٤$$

يتضح من النموذج السابق أن معايير تقييم المتدربين، والمدربين هما المؤثران على ردود أفعال الإدارة العليا تجاه برامج التدريب لشركة مصر للطيران. ويمكن التنبؤ بدعم

ومساندة الإدارة العليا وردود أفعالها تجاه برامج التدريب، وبفرض ثبات معايير التقييم الأخرى كالآتي:

• كل تحسن قدره ٠,٦٣ وحدة في نتائج تقييم المتدربين يؤدي إلى دعم ومساندة الإدارة العليا لبرامج التدريب بمقدار وحدة واحدة.

• كل تحسن قدره ٠,٣٥ وحدة في نتائج تقييم المدربين يؤدي إلى دعم ومساندة الإدارة العليا لبرامج التدريب بمقدار وحدة واحدة.

وبالتالي تثبت صحة الفرض جزئياً: " توجد علاقة ارتباط طردية بين تقييم عناصر التدريب ودعم ومساندة الإدارة العليا وردود أفعالها تجاه البرامج المقدمة" حيث يوجد تأثير لمعايير التقييم الخاصة بعنصري المتدربين والمدربين على دعم ومساندة الإدارة العليا في حين لم يظهر تأثير لمعايير تقييم البرامج.

ثالثاً: العلاقة بين الاستمرارية والتتابع لبرامج التدريب ومعايير تقييم عناصر التدريب باستخدام الانحدار المتعدد **Multiple Regression**

مصفوفة الارتباط

جدول (١٦)

الارتباط بين استمرارية برامج التدريب وعناصر التدريب

معايير التقييم		الاستمرارية والتتابع للبرامج ص ٣	معايير التقييم
المدربون س ٢	المتدربون س ١		
		** ٠,٦٣١	معايير تقييم المتدربين س ١
	** ٠,٧١٨	** ٠,٦٠٠	معايير تقييم المدربين س ٢
** ٠,٧١٠	** ٠,٧٣٩	** ٠,٧٠٢	معايير تقييم برامج التدريب س ٣

** دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١

يتضح من الجدول رقم (١٦) أنه توجد علاقات ارتباط طردية قوية بين الاستمرارية والتتابع لبرامج التدريب بشركة مصر للطيران وبين نتائج تطبيق معايير تقييم عناصر التدريب حيث تراوحت معاملات الارتباط بين ٠,٦، ٠,٧٠٢، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١، ويدل ذلك على أنه كلما كانت نتائج تقييم العناصر الأساسية لعملية

التدريب (المتدربين، المدربين، البرامج) إيجابية أدى ذلك إلى الاستمرارية والتتابع لبرامج التدريب بشركة مصر للطيران، ومن المتعارف عليه أن الهدف الأساسي من عملية التدريب هو تحسين جودة الأداء للمتدربين وللمنظمة ككل، ورفع مستوى الأداء عملية مستمرة ومنظورة مما يستلزم معه الاستمرارية لبرامج التدريب المقدمة.

ونظرا لوجود علاقات ارتباط بين معايير التقييم وبعضها البعض لذا قام الباحث بتطبيق الإحصار المتدرج Step Wise Regression لتتلقى تأثير هذه الارتباطات كما يلي.

اختبار جودة النموذج

جدول (١٧)

اختبار (F- Test)

اختبار ف F- Test		متوسط المربعات	مجموعات المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين
المعنوية	القيمة				
**	٥٥,٣٠٦٦١	١٢,٨٩٢٤٣	٢٥,٧٨٤٨٦	٢	الانحدار
٠,٠٠٠٠		٠,٢٣٣١١	٠,٧٧٧٠٥	١٠٢	الخطأ

** دال إحصائيا عند مستوى معنوية ٠,٠١

$$\text{معامل التحديد } R^2 = ٠,٥٢٠٢٦$$

يوضح الجدول رقم (١٧) اختبار جودة نموذج العلاقة بين الاستمرارية والتتابع لبرامج التدريب - أحد معايير قياس الأداء - وبين معايير تقييم عناصر التدريب الثلاث، ونجد أن قيمة اختبار ف المحسوبة F-Test = ٥٥,٣٠٦٦١ وهي دالة إحصائيا عند مستوى معنوية ٠,٠١ وتدل على جودة نموذج العلاقة بين معايير تقييم عناصر التدريب وبين الاستمرارية والتتابع لبرامج التدريب، وصحة الاعتماد على النموذج بدون أخطاء.

وتشير قيمة معامل التحديد أسفل الجدول السابق وهي = ٠,٥٢٠٢٦ أن معايير تقييم عناصر التدريب التي انتقاهها نموذج العلاقة السابق تفسر التغير في استمرارية وتتابع برامج التدريب - أحد معايير قياس الأداء - بنسبة ٥٢% تقريبا، ويتبقى نسبة ٤٨% تفسرها متغيرات أخرى لا تهم الدراسة بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الراجعة للصدفة مثل دقة اختيار العينة ودقة وحدات القياس وغيرها.

اختبار (T-Test) لبيان تأثير عناصر التدريب على استمرارية البرامج التدريبية

جدول (١٨)

اختبار ت (T-Test)

اختبار ت (T- Test)		المعايير المؤثرة
المعوية	القيمة	
* ٠,٠١٧٦	٢,٤١٣	معايير تقييم المتدربين
** ٠,٠٠٠	٥,١٠٦	معايير تقييم البرامج التدريبية
٠,١١٠٢	١,٦١١	الثابت

** دال إحصائيا عند مستوى معنوية ٠,٠١ * دال إحصائيا عند مستوى معنوية ٠,٠٥

يتضح من الجدول رقم (١٨) أن معايير تقييم المتدربين، والبرامج التدريبية هما المؤثران على استمرارية وتتابع برامج التدريب حيث كانت قيمتا اختبار ت T-Test لهما على الترتيب: ٢,٤١٣ ، ٥,١٠٦ ، وهما دالتان إحصائيا عند مستوى معنوية ٠,٠٠٥ ، ٠,٠١ على الترتيب، وتدلان على وجود تأثير لنتائج تطبيق معايير المتدربين ومعايير برامج التدريب على الاستمرارية وتتابع برامج تدريب الشركة وأن هذا التأثير لا يمكن أن يصل إلى الصفر بمعنى أنه تأثير جوهري غير راجع للصدفة.

وتشير قيم اختبار ت المحسوبة (T-Test) إلى أن معايير تقييم برامج التدريب كانت أكثر تأثيرا على استمرارية وتتابع البرامج من معايير تقييم المتدربين، بينما لا يوجد تأثير لمعايير تقييم المدربين على استمرارية وتتابع البرامج التدريبية، وربما يرجع هذا لأن كل برنامج تدريبي له المدربين الذين يقومون بتنفيذه ومن هنا لم يكن هناك تأثير لنتائج تقييم المدربين على الاستمرارية وتتابع.

- ونعرض فيما يلي لنموذج العلاقة الانحدارية بين الاستمرارية وتتابع لبرامج التدريب وعناصر التدريب

$$\text{استمرارية وتتابع برامج التدريب} = ٠,٢٧ (\text{معايير تقييم المتدربين}) + ٠,٦٠ (\text{معايير تقييم البرامج}) + ٠,٥٢$$

يتضح من النموذج السابق أن معايير تقييم عناصر التدريب التي لها تأثير جوهري على استمرارية وتتابع برامج التدريب هما معيار تقييم المتدربين، ومعايير تقييم برامج

التدريب. ويمكن التنبؤ باستمرارية وتتابع برامج التدريب - أحد معايير الأداء - وذلك بقياس كل من نتائج معايير تقييم المتدربين والبرامج التدريبية من النموذج السابق وبفرض ثبات نتائج المعايير الأخرى كالآتي:

• كل بحس قدره ٠,٢٧ وحدة في نتائج تقييم المتدربين يؤدي إلى استمرارية وتتابع برامج التدريب بمقدار وحدة واحدة.

• كل تحسن قدره ٠,٦ وحدة في نتائج تقييم برامج التدريب تؤدي إلى استمرارية وتتابع برامج التدريب بمقدار وحدة واحدة.

وبالتالي تثبت صحة الفرض جزئياً: " توجد علاقة ارتباط طردية بين تقييم عناصر التدريب واستمرارية وتتابع برامج التدريب حيث تبين وجود تأثير لعنصر المتدربين والبرامج ولم يظهر تأثير لعنصر المتدربين على استمرارية وتتابع برامج التدريب.

رابعا: العلاقة بين تنمية القدرة التنافسية للمنظمة ومعايير تقييم عناصر التدريب باستخدام

الانحدار المتعدد Multiple Regression

مصفوفة الارتباط

جدول (١٩)

الارتباط بين تنمية القدرة التنافسية وعناصر التدريب

معايير التقييم		تنمية القدرة التنافسية للمنظمة ص ٣	معايير التقييم
المدرسون س ٢	المتدربون س ١		
		** ٠,٦٩٩	معايير تقييم المتدربين س ١
	** ٠,٧١٨	** ٠,٦٤٩	معايير تقييم المدرسين س ٢
** ٠,٧١٠	** ٠,٧٣٩	** ٠,٦١٨	معايير تقييم برامج التدريب س ٣

** دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١

يتضح من الجدول رقم (١٩) أنه توجد علاقات ارتباط طردية قوية بين القدرة التنافسية للمنظمة - أحد أبعاد معايير جودة الأداء - وبين معايير تقييم أداء عناصر التدريب الثلاث بشركة مصر للطيران حيث تراوحت معاملات الارتباط بين ٠,٦١٨ ، ٠,٦٩٩

وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١، وتدل على أنه كلما كانت معايير تقييم أداء المدربين، والمتدربين، وبرامج التدريب إيجابية وقوية زادت القدرة التنافسية بشركة مصر للطيران، وبما يعكس بدوره على تطوير وتحسين الخدمات المقدمة.

كما توجد علاقات ارتباط طردية بين معايير تقييم أداء البرامج التدريبية للمتدربين، والمدربين، والبرامج التدريبية وبعضها البعض لذا لجأ الباحث لتطبيق أسلوب الانحدار المتدرج Step Wise Régression لتلافي أثر هذه الارتباطات.

اختبار جودة النموذج

جدول (٢٠)

اختبار (F- Test)

اختبار ف F- Test		متوسط المربعات	مجموعات المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين
المعوية	القيمة				
..,.....	٥٨,٣٠١٧٣	١٤,٨٩٤٦١	٢٩,٧٨٩٢٢	٢	الانحدار
		٠,٢٥٥٤٧	٢٦,٠٥٨٤٠	١٠٢	الخطأ

** دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١

معامل التحديد $R^2 = ٠,٥٣٣٤٠$

يوضح الجدول رقم (٢٠) جودة نموذج العلاقة بين معايير تقييم عناصر التدريب بشركة مصر للطيران وبين القدرة التنافسية للمنظمة - أحد معايير قياس الأداء - ويلاحظ أن قيمة اختبار ف المحسوبة (F- Test) = ٥٨,٣٠١٧٣ وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١، وتدل على جودة نموذج العلاقة بين معايير تقييم عناصر التدريب والقدرة التنافسية للمنظمة وصحة الاعتماد على نموذج العلاقة بدون أخطاء.

وتشير قيمة معامل التحديد R^2 أسفل الجدول السابق وهي = ٠,٥٣٣٤ أن معايير تقييم عناصر التدريب تفسر التغير في القدرة التنافسية للمنظمة بنسبة ٥٣% ويتبقى نسبة ٤٧% تفسرها متغيرات أخرى لا تهم الدراسة بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية المتمثلة في دقة اختيار العينة ودقة وحدات القياس وغيرها وهي أخطاء بسيطة ترجع للصدفة.

اختبار (T- Test) لبيان تأثير عناصر التدريب على القدرة التنافسية للمنظمة

جدول (٢١)

اختبار (T- Test)

اختبار ت (T- Test)		المعايير المؤثرة
المعنوية	القيمة	
**	٤,٩٤٤	معايير تقييم المتدربين
** ,٠,٠٠٢٣	٣,١٣٢	معايير تقييم المدربين
٠,٧٥٣٣	٠,٣١٥ -	الثابت

** دال إحصائيا عند مستوى معنوية ٠,٠١

يوضح الجدول رقم (٢١) أن معايير تقييم المتدربين، والمدربين هما المؤثران على القدرة التنافسية حيث كانت قيمتا اختبار ت T- Test على الترتيب: ٤,٩٤٤ ، ٣,١٣٢ وهما دالتان إحصائيا عند مستوى معنوية ٠,٠١، ونذل المعنوية على وجود تأثير لنتائج تطبيق معايير تقييم المتدربين والمدربين على القدرة التنافسية للمنظمة وأن هذا التأثير لا يمكن أن يصل إلى الصفر، بمعنى أنه تأثيرا جوهريا وغير راجع للصدفة، وبالتالي يكون لتقييم المتدربين والمدربين التأثير المباشر على زيادة القدرة التنافسية للمنظمة، فزيادة مستوى الأداء للعاملين بالشركة هو العنصر الأساسي لدعم المركز التنافسي للشركة.

ونعرض فيما يلي لنموذج العلاقة الانحدارية بين القدرة التنافسية للمنظمة وعناصر التدريب

القدرة التنافسية للمنظمة = ٠,٥٧ (معايير تقييم المتدربين) + ٠,٣٩ (معايير تقييم المدربين) - ٠,١١

ينضح من النموذج السابق أن معايير تقييم عناصر التدريب بشركة مصر للطيران المؤثرة على القدرة التنافسية للمنظمة هما معيار تقييم المتدربين، والمدربين ويمكن التنبؤ بالقدرة التنافسية للمنظمة من خلال قياس نتائج تطبيق معايير تقييم كل من: المتدربين، والمدربين وبتطبيق النموذج السابق، وبفرض ثبات نتائج المعايير الأخرى كالاتي:

• كل تحسن قدره ٠,٥٧ وحدة في نتائج تطبيق معايير تقييم المتدربين يؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية للمنظمة بمقدار وحدة واحدة.

• كل تحسن قدره ٠,٣٩ وحدة في نتائج تطبيق معايير تقييم المدربين يؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية للمنظمة بمقدار وحدة واحدة.

وبالتالي تثبت صحة الفرض جزئياً: " توجد علاقة ارتباط طردية بين تقييم عناصر التدريب وتنمية القدرة التنافسية للمنظمة" فقد تبين وجود تأثير لعنصري المتدربين والمدربين، بينما لم يظهر تأثير لعنصر البرامج على دعم وتنمية القدرة التنافسية للشركة.

خامساً: العلاقة بين معايير تقييم عناصر التدريب الثلاث (المتدربين، المدربين، البرامج)

ومعايير الأداء باستخدام الانحدار المتعدد **Multiple Regression**

مصنوفة الارتباط

جدول (٢٢)

الارتباط بين عناصر التدريب ومعايير الأداء

معايير التقييم		معايير الأداء ص	معايير التقييم
المدربون	المتدربون		
		** ٠,٧٩٧	معايير تقييم المتدربين س ١
	** ٠,٧١٨	** ٠,٧٧٠	معايير تقييم المدربين س ٢
** ٠,٧١٠	** ٠,٧٣٩	** ٠,٧٧٤	معايير تقييم برامج التدريب س ٣

** دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١

يتضح من الجدول رقم (٢٢) أنه توجد علاقات ارتباط بين تقييم عناصر التدريب الثلاث، وبين كفاءة الأداء، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين ٠,٧٧٠، ٠,٧٩٧، وجميعها دالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١، وتدل على وجود علاقات طردية قوية بين تقييم عناصر التدريب وكفاءة الأداء، بمعنى أنه كلما تحسنت معايير تقييم المتدربين، والمدربين، وبرامج التدريب أدى ذلك إلى تحسين معايير الأداء، وبما ينعكس على مستوى جودة الخدمات المقدمة من قبل شركة مصر للطيران.

ويلاحظ وجود علاقات ارتباط طردية قوية بين عناصر التدريب وبعضها البعض، وهي تمثل المتغيرات المستقلة التي يجب ألا يكون بينهما ارتباطات حتى لا تؤثر على نموذج العلاقة بينها وبين كفاءة الأداء، ولتلافى أثر هذه الارتباطات قام الباحث بتطبيق أسلوب الانحدار المتدرج **Step Wise Regression**.

اختبار جودة النموذج

جدول (٢٣)

اختبار (F- Test)

اختبار ف F- Test		متوسط	مجموعات	درجات	مصدر
المعنوية	القيمة	المربعات	المربعات	الحرية	التباين
	٩٩,٩٢٥٤١	٨,٣٧٩٨	٢٥,١٣٩٤١	٣	الإحراق
	٩٩,٩٢٥٤١	٠,٠٨٣٨٦	٨,٤٦٩٩٢	١٠١	الخطأ

** دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١

معامل التحديد $R^2 = ٠,٧٤٧٩٩$

يوضح الجدول رقم (٢٣) جودة نموذج العلاقة بين معايير الأداء وعناصر التدريب بشركة مصر للطيران، وتبين أن قيمة اختبار ف المحسوبة $F\text{-Test} = ٩٩,٩٢٥٤١$ وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١، وتدل على جودة نموذج العلاقة بين كفاءة أداء المنظمة وعناصر التدريب الثلاث (المتدربين، والمدربين، والبرامج) وأنه يمكن الاعتماد على نتائج النموذج بدون أخطاء.

وتشير قيمة معامل التحديد أسفل الجدول السابق وهي $٠,٧٤٧٩٩$ أن نتائج تطبيق معايير تقييم عناصر التدريب بشركة مصر للطيران تفسر التغير في كفاءة الأداء بنسبة ٧٥% تقريباً، ويتبقى ٢٥% تفسرها متغيرات أخرى لا تهم الدراسة، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن اختيار العينة، ودقة القياس، وغيرها وهي متغيرات ذات تأثير بسيط يرجع للصدفة.

اختبار (T- Test) لبيان تأثير عناصر التدريب على معايير الأداء

جدول (٢٤)

اختبار (T- Test)

اختبارات (T- Test)		المعايير المؤثرة
المعنوية	القيمة	
** ٠,٠٠٠٠	٤,٥١٩	معايير تقييم المتدربين
** ٠,٠٠٠٢	٣,٧٨٨	معايير تقييم المدربين
** ٠,٠٠٠٥	٣,٥٩٥	معايير تقييم برامج التدريب
١,٠٦٤٧	١,٨٦٨	الثابت

** دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١

القدرة التنافسية للشركة.

٧- يتطلب اختلاف التأثير النسبي لعناصر التدريب الثلاث (المتدربين، المدربين، البرامج) على معايير الأداء بالشركة، الاهتمام الكافي للعناصر الثلاثة، فالحصول على نتائج جيدة من البرامج المقدمة يرجع إلى تضافر العناصر الثلاثة مجتمعة سواء فى مراحل التخطيط أو التنفيذ أو المتابعة الجيدة لها.

الدراسات المستقبلية

مما لا شك فيه أن الخدمات التى يقدمها قطاع الطيران المدني تعد خدمة عالمية تقدم لعملائها فى كل أنحاء العالم، وأن رفع مستوى جودة هذه الخدمة يجعل من الأهمية بمكان إجراء الأبحاث والدراسات بصفة مستمرة، ويرى الباحث أهمية إجراء أبحاث عن:

١- أثر تكنولوجيا المعلومات على صناعة وتقديم الخدمات من قبل قطاع الطيران المدني.

٢- دراسة درجة رضا العملاء عن الخدمات المقدمة من قبل شركات الخطوط الجوية.

٣- أثر التكتلات الاقتصادية والاندماج بين شركات الطيران العالمية العملاقة على المنافسة العالمية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- ١- الحكيم، محمد سليمان (١٩٨٤). " نظرة كلية لمستقبل الطيران المدني " ندوة مستقبل الطيران المدني سنة ٢٠٠٠. مصر للطيران. القاهرة.
- ٢- بدر عبد العزيز (١٩٨٤). " تطوير التدريب فى الطيران المدني " ندوة مستقبل الطيران المدني سنة ٢٠٠٠ ، مصر للطيران، القاهرة.
- ٣- عامر، أمانى محمد (١٩٧٥). " دراسة ميدانية لنشاط العلاقات العامة فى قطاع الطيران ج.م.ع مع تطبيق خاص على مؤسسة مصر للطيران " رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
- ٤- _____ (١٩٨٣). " قياس الفعالية التنظيمية لشركات النقل الجوى مع التطبيق على شركة مصر للطيران"، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
- ٥- محمد، إلهام الشافعى (١٩٩٨) " دور العميل فى العملية الإنتاجية للخدمات وأثره على الجودة بالتطبيق على خدمة النقل الجوى بشركة مصر للطيران" رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
- ٦- موسى، موسى صالح (١٩٧٣) " السياسات التسويقية فى مؤسسة الطيران العربية " مصر للطيران". رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Agnita, K. (2003). "Developing a Training Plan to Ensure Employees keep up With the Dynamics of Facility Management" **Journal of Facilities Management**. Vol.1, No.4, (pp. 365 – 374).
- 2- Anonymous (2003). "Quality Management Training in Australia", **Measuring Business Excellence**, Vol. 7, No.2 (pp 97-100).
- 3- ----- 2002). "Management Training Gives Double Boost to Computeraid", **Training Strategies for Tomorrow.**, Vol. 6, No.1 (pp. 12-13).
- 4- ----- (2001). "Training Pan – European Management at ISS" **Training strategies for Tomorrow**, Vol. 15, No.6 (pp. 21-23).
- 5- Anthony, (1995) V. "Airline Graduate School" **Air Transport World** , Vol. 32, No. 10(pp. 58-61).
- 6- Bruce, S. and William, S. (1990) "Douglas Tightens Controls to Improve performance". **Aviation Week and Space Technology**. Vol. 32, No. 23, (pp. 16-20).
- 7- Carolyn , B. and Fareman, S. (1990). "Issues in the Evaluation of Management Training," **Public Productivity & Management Review**, Vol.13, No.3 (pp. 271-286).
- 8- Christopher, R. (1992) "How Useful Was It? The Problem of Evaluating In- House Training", **Industrial & Commercial Training**, Vol. 24, No. 7 (pp. 14 –18).
- 9- Colleen B. (1994). "The Service Begins at Home", **Sales and Marketing Management**, Vol. 46, No.3, (pp.27-28).
- 10- David, R. and Christine, P.(2002). "The Use of Case Studies in Management Training and Development. Part 1" **Industrial And Commercial Training**, Vol. 34, No.1, (pp.5-8).

- 11- Erickson, P. (1990). "Evaluating Training Results", **Training & Development Journal**, Vol. 44, No.1 (pp. 57- 59).
- 12- Eva, L. (1992) "British Airways in Europe: A Human Resources Viewpoint of Development", **European Management Journal**, Vol. 10, No.1 (pp 85-86).
- 13- Harvey, L. (2003). "Using Risk Management to Enhance Employee Training " **Risk Management**, Vol. 5, No.6 (pp. 34 – 40).
- 14- Hobbs, D.(1990). "A Training – Appropriations Process". **Training & Development Journal**. Vol.44, No.5, (pp. 109-115).
- 15- John, M. (1995) "Customer Care is Not Good Enough " **TQM Magazine**, Vol. 7, No.4 (pp. 5-8).
- 16- John, M.(2003). "Assessing the Value of a Project Management Simulation Training Exercise". **International Journal of Project Management.**, Vol. 21, No.4, (pp. 233-242).
- 17- Mark, H. (1994) "Effective Training Administration - the KLM Experience" **Training and Management Development Methods**, Vol. 8, No.3 (pp. 19-23)
- 18- Paul, B. Cragun, J. and Mc Evoy, G. (1991). "Getting the Most Out Put of Outdoor Training ", **Training & Development Journal**, Vol. 45, No.3,(pp.58-61).
- 19- Peter ,K. (2000). "The Role of Feedback in Management Training Settings". **Human Resource Development Quarterly**. Vol. 11, No.4 (pp. 381 – 401).
- 20- Susaune, G.(1988). "Training for Travel Management", **Industrial and Commercial Training**. Vol. 20, No.1, (pp. 19-21).