

واقع ممارسات تحديد الاحتياجات التدريبية القائمة على الجدارات بشركة مصر للطيران

أ.د. محمود أحمد الخطيب¹ مصطفى محمد يوسف²

ملخص البحث

استهدف هذا البحث دراسة واقع ممارسات تحديد الاحتياجات التدريبية القائمة على الجدارات بشركة مصر للطيران، وذلك من خلال وصف وتحليل هذه الممارسات؛ بغرض التحقق من فروض البحث باستخدام أسلوب التحليل النوعي للبيانات، ولقد أسفر ذلك عن عدد من النتائج أهمها: لا تتوافق ممارسات تحديد الاحتياجات التدريبية بشركة مصر للطيران مع المفاهيم والنماذج العلمية، وتتوفر مقومات تحديد الاحتياجات التدريبية القائمة على الجدارات بشركة مصر للطيران. وقد تم تقديم عدد من التوصيات لإدارة الشركة محل البحث لمساعدتها في تحسين ممارسات تحديد الاحتياجات التدريبية، ومن هذه التوصيات: أهمية تبني ودعم الإدارة العليا لمنهج التدريب القائم على الجدارات واستخدامه في تنمية جدارات العاملين، وتنمية الوعي لدى الإدارة العليا والعاملين بالشركة محل البحث بأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية للمتدربين، والعمل على تحديد هذه الاحتياجات بشكل دورى قبل وقوع المشكلات وليس كرد فعل لها، وتصميم نظام لتحديد الاحتياجات التدريبية يكون مبنيا على مفهوم الجدارات.

الكلمات المفتاحية: (تحديد الاحتياجات التدريبية - الجدارات).

1- أستاذ إدارة الموارد البشرية - كلية التجارة وإدارة الأعمال - جامعة حلوان.

2- مدرس مساعد - كلية التجارة وإدارة الأعمال - جامعة حلوان.

Abstract

This research aims to investigate the practices of competency-based training needs assessment in Egypt Air Holding Company. This is carried out by describing and analyzing these practices using the qualitative analysis of factual data in order to test research hypothesis. The main findings of the research are:

- The practices of training needs assessment in Egypt Air Holding Company are not compatible with the scientific concepts and models in the contemporary human resources management literature.
- Requirements of competency-based training needs assessment are available at Egypt Air Holding Company.

A number of recommendations have been presented to the management of the company under study to assist it in improving the training needs assessment practices, among these recommendations:

- The importance of top management support to the competency-based training approach.
- To develop awareness among top management and employees of the company under study toward the importance of training needs assessment.
- Design a system to assess training needs based on the concept of competencies (Competency - based Training Needs Assessment System).

Key Words: Training Needs Assessment - Competency.

أولاً : اطار البحث ومنهجه

(1/1) مقدمة:

إن دراسة الإحتياجات التدريبية الفعلية للفئات المستهدفة من العملية التدريبية وتحديد حجم فجوة الأداء بين الواقع والمأمول يسهم بشكل أساسي في ضمان جودة العملية التدريبية. فجودة دراسة وحصر وتحليل وتحديد الإحتياجات التدريبية تنعكس على جودة العملية التدريبية. ومن ثم لا بد من ادرك أهمية تحديد وحصر الإحتياجات التدريبية، واتمامها أو القيام بها وفق منهجية عملية، وهذا لن يتحقق إلا من خلال توافر كوادر بشرية قادر على تحديد وتصميم البرامج التدريبية التي تحتاجها المنظمة وتعمل على تنمية مهارات ومعارف وخبرات اعضائها، واول خطوة فى ذلك هو القيام بتحديد الإحتياجات التدريبية وفق منهجية علمية تسهم فى تحقيق الاهداف المرجوة للعملية التدريبية. وبقدر ما يتم الاهتمام بمرحلة تحديد الإحتياجات التدريبية على المستويات المختلفة ينعكس ذلك على النتائج والمخرجات المستهدفة من العملية التدريبية (توفيق، 2006).

إن الفرق الأساسى بين الطرق التدريبية التقليدية والطرق غير التقليدية القائمة على الجدارات يكمن فى المنهج المتبع فى تحديد الإحتياجات التدريبية، ففى التدريب التقليدى يتم تحديد الإحتياجات التدريبية من خلال الاهتمام بالفروق بين الوظائف وليس بين العاملين، وبالتالي فىتم تحديد الإحتياجات التدريبية للوظيفة وليس للعامل، أما فى التدريب القائم على الجدارات فإنه يتم الأخذ فى الإعتبار الفروق الفردية فى جدارات الأفراد عند تحديد الإحتياجات التدريبية ومن ثم فمن المهم تحديدها بطرق علمية سليمة (Sarkar, 2013).

(2/1) الدراسات السابقة:

- دراسة (Kim & Roh, 2019):

Competence - based training needs assessment for basic life support instructors.

يلعب مدرسو دعم الحياة الأساسية دورًا مهمًا في تخطيط وتنفيذ وتقييم التعليم الأساسي لدعم الحياة. ومع ذلك ، لا يُعرف الكثير عن كفاءة مدرسي دعم الحياة الأساسيين. وكان الهدف من هذه الدراسة هو تحديد سمات الجدارات الأساسية للمدربين دعم الحياة وتقييم احتياجاتهم التدريبية القائمة على الجدارات وفقا لخبراتهم. كانت هذه دراسة استقصائية وصفية لتحديد الاحتياجات التعليمية لمعلمي دعم الحياة الأساسية باستخدام تحليل الأهمية والأداء. أُجري مسح على شبكة الإنترنت يحتوي على 29 عنصرًا في نطاق "أهمية الكفاءة - الأداء" مع عينة من 213 مدربًا كوريًا. حدد تحليل العوامل عدة عوامل مهمة لكفاءة المعلمين: التقييم ، والمؤسسات المهنية ، والتخطيط والإعداد ، والطريقة التعليمية والاستراتيجيات والتقييم. أظهرت مصفوفة تحليل الأهمية والأداء أن أولويات التدريب للمعلمين المبتدئين كانت التواصل مع الدارسين والمدربين ، ودوافع المتعلم ، والتصميم التعليمي ، ومؤهلات المدربين ، في حين أن التحقق من حالة المعدات والبيئة التعليمية كان له أعلى أولوية تدريب للمدربين ذوي الخبرة. كان التقييم أهم عامل في كفاءة مدرس دعم الحياة الأساسية. وأكدت الدراسة على أن هناك حاجة إلى برنامج تدريبي قائم على الجدارات وفقًا لخبرة المدربين الأساسيين في دعم الحياة.

• دراسة (Panda & Mishra, 2018):

Impact of Competency Based Training Need Assessment on Individual Performance: A Study on Employees of Essel Mining Industries.

مع ازدياد المنافسة بين مختلف اللاعبين في صناعة التعدين ، أصبح مجال الاهتمام والتركيز لكل لاعب في الصناعة هو مقارنة جدارات موظفيه مع متطلبات الوظيفة وتحديد الفجوة وتصميم الاستراتيجيات المثلى لسد الفجوة في من أجل التغلب على أوجه القصور. والدراسة الحالية توضح تأثير الجدارات على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين. وقد تم تصميم استبيان وتوزيعه على حجم عينة يبلغ 112 فردا. وقد هدفت الدراسة إلى:

- تقييم أثر تحديد الاحتياجات التدريبية على أساس الجدارات على الأداء الفردي للموظفين.

- توضيح العلاقة بين الجدارات وتحديد احتياجات التدريب.

وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية عالية بين الجدارات الحالية للموظفين وتحديد الاحتياجات التدريبية. كما كشفت الدراسة عن كيف يؤثر الأداء الفردي على الإنتاجية التنظيمية. وقد أوصت الدراسة بأنه يجب أن يعتمد تصميم التدريب على الجدارات الحالية للموظفين وسد الفجوة في المتطلبات المستقبلية.

• دراسة (Bütüner, 2017):

Systematic Competency-Based Training Needs Analysis (SCTNA).

هناك بعض الجدارات التي يجب أن يمتلكها الموظفون لإنجاز متطلبات وظائفهم، ويتم التعامل مع تحليل الاحتياجات التدريبية القائمة على الجدارات بناءً على

مقارنات الجدارات المطلوبة والجدارات الحالية لديهم. توضح هذه الورقة منهجية لتحليل احتياجات التدريب القائم على الجدارات بناءً على ثلاثة أساسيات وهي خصائص الشركة والجدارات المطلوبة (قاموس الجدارات أو نماذج الجدارات) وبرامج التدريب. وقد توصلت الدراسة إلى أن نظام تحديد وتحليل فجوة الأداء سوف يساعد كثيرا في عملية تحليل الاحتياجات التدريبية القائمة على الجدارات بشكل منتظم.

• دراسة (Sarkar, 2013):

Competency based Training Need Assessment–Approach in Indian companies.

توضح هذه الدراسة أن التدريب هو سباق تقليدي وقديم بين المنظمات وبالنسبة للمنظمات، ولكن التحدي الحقيقي في عملية التدريب هو تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين حيث أن نجاح البرامج التدريبية يعتمد في المقام الأول وبشكل أساسي على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل سليم وواضح ومحدد، وناقشت الدراسة عملية إيجاد خريطة للجدارات وتحديد فجوة الجدارات بالنسبة لكل موظف مما يساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية. وقد طبقت الدراسة على الشركات العامة والخاصة الصناعية في الهند، وقد توصلت الدراسة إلى أنه على الرغم من معرفة معظم المنظمات بأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية إلا أنه في الحقيقة تفشل هذه المنظمات في تطبيق ذلك، وسوف يساعد مدخل الجدارات هذه المنظمات في عمل ذلك من خلال تحليل فجوة الجدارات لكل موظف.

• دراسة (Tasie, 2011):

Competency-based training needs analysis (TNA): An empirical study of Gulf University for science and technology, Kuwait.

أجريت هذه الدراسة لإجراء تحليل الاحتياجات التدريبية (TNA) على جميع أعضاء هيئة التدريس (الأساتذة، الأساتذة المساعدون، المحاضرون، المحاضررون المساعدون، المعيدون) في جامعة الخليج للعلوم والتكنولوجيا بالكويت. وتحاول هذه الورقة مناقشة كيف يمكن إجراء اختبار تحديد احتياجات تدريبية TNA منهجي داخل بيئة أكاديمية بغرض تعزيز مهارات الموظفين وقدراتهم وغيرها من الخصائص التي تؤدي إلى الأداء العالي. وقد خلصت الدراسة إلى أنه لتحديد الاحتياجات التدريبية فإن الأمر يتطلب الانتباه إلى سؤالين أساسيين: أولاً ، من يحتاج إلى التدريب؟ وإذا كان التدريب مطلوباً ، فما هو نوع التدريب المطلوب؟. ومن المهم الإشارة إلى أن التدريب ليس هو الحل في كل الأحيان. فالتدريب لا يمكن أن يصنع سمكة لتطير، كما لا يمكن للتدريب أن يصنع طائراً للسباحة ... لكن يمكن للتدريب بالتأكيد أن يصنع سمكة للسباحة بشكل أسرع وطائر يطير إلى أعلى.

(3/1) مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث في وجود نواحي قصور في ممارسات تحديد الاحتياجات التدريبية بالشركة محل الدراسة، وبالتالي فإن مشكلة البحث يمكن صياغتها في التساؤلات التالية:

- هل تتوافق ممارسات تحديد الاحتياجات التدريبية بشركة مصر للطيران مع المفاهيم والنماذج العلمية؟
- هل تتوفر مقومات تحديد الاحتياجات التدريبية القائمة على الجدارات بشركة مصر للطيران؟

(4/1) أهداف البحث:

تتمثل أهداف هذا البحث فيما يلي:

- توفير معرفة علمية موثقة حول تحديد الاحتياجات التدريبية القائمة على الجدارات.
- تحليل أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية فى الشركة القابضة لمصر للطيران.
- تقديم مقترحات وتوصيات لمتخذى القرار فى الشركة محل البحث فيما يخص موضوع البحث.

(5/1) أهمية البحث:

تتبع أهمية هذا البحث من أنه يتناول موضوع فى غاية الأهمية وهو: تحديد الاحتياجات التدريبية القائمة على الجدارات، حيث أصبح العالم الآن يتحدث عن موت الوصف الوظيفى التقليدى الشائع (The Death of Job Description) الذى يركز على متطلبات شغل الوظائف ولا يركز على الجدارات التى يجب أن يمتلكها شاغلى الوظائف، وأنه من الأفضل اتباع منهج الجدارات (Competency Approach) فى إدارة الموارد البشرية خاصة بعد اشتداد حرب المواهب (War for Talent) والتركيز على الأفراد ذوى المهارات والقدرات الحرجة الذين يستطيعون أن يصنعوا الفارق فى أداء المنظمة ومواجهة المنافسة الشرسة بل وتحقيق التميز المؤسسى.

(6/1) منهجية البحث: من أجل تحقيق أهداف البحث السابق الإشارة إليها، اتبع الباحث منهجية علمية تشمل منهج وأسلوب البحث، وفروضه، وإطاره الفكرى والتطبيقي، وكذلك البيانات وأساليب جمعها، وذلك فيما يلي:

(1/6/1) منهج وأسلوب البحث: اعتمد هذا البحث على استخدام المدخل الاستنباطى الذى يقوم على التوجه من العام إلى الخاص، وذلك بتبنى مفاهيم نظرية عامة واخضاعها للاختبار التطبيقي فى قطاع معين، وفى هذا البحث تم اخضاع المفاهيم النظرية المتعلقة بتحديد الاحتياجات التدريبية القائمة على الجدارات للاختبار التطبيقي فى الشركة القابضة لمصر للطيران. وفيما يتعلق بمنهج البحث فإن الباحث اعتمد على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذى يقوم على وصف وتحليل الظاهرة محل البحث وهى ممارسات تحديد الاحتياجات التدريبية فى الشركة القابضة لمصر للطيران.

(2/6/1) فروض البحث:

تتمثل فروض هذا البحث فيما يلى:

الفرض الأول: تتوافق ممارسات تحديد الاحتياجات التدريبية بشركة مصر للطيران مع المفاهيم والنماذج العلمية.
الفرض الثانى: تتوفر مقومات تحديد الاحتياجات التدريبية القائمة على الجدارات بشركة مصر للطيران.

(3/6/1) إطار البحث: يتكون إطار البحث من الإطار الفكري والإطار التطبيقي على النحو التالي:

(1/3/6/1) الإطار الفكري: يتضمن هذا الإطار الجوانب الفكرية للبحث فى ضوء الأدبيات المعاصرة فى مجال الادارة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة.

(2/3/6/1) الإطار التطبيقي: يأتي هذا الإطار ليتكامل مع الإطار الفكري بغرض المعالجة العلمية لمشكلة البحث، حتى يتسنى إجراء الاختبار التطبيقي لفروض

البحث وتحقيق أهدافه، ومن ثم توفير معرفة علمية منظمة تكشف الغموض عن الظاهرة محل البحث، ويتضمن هذا الإطار ما يلي:

(1/2/3/6/1) مجال التطبيق : تم تطبيق هذا البحث على الشركة القابضة لمصر

لطيوان وبعض الشركات الفرعية التابعة لها وهى:

- شركة مصر للطيران للخطوط الجوية.
- شركة مصر للطيران للخدمات الجوية.
- شركة مصر للطيران للخدمات الأرضية.
- شركة مصر للطيران للصيانة والأعمال الفنية.

(2/2/3/6/1) مصادر البيانات وطرق جمعها وتحليلها:

بيانات ثانوية: والتي تم الحصول عليها من خلال سجلات الشركة محل البحث، وتقارير الأداء الخاصة بها، والخطط التدريبية لها، وكذلك النشرات والكتيبات، وغير ذلك من المصادر.

بيانات أولية: والتي تم تجميعها عن طريق المسح المستندي من سجلات إدارة الموارد البشرية فى الشركات محل الدراسة عن ممارسات تحديد الاحتياجات التدريبية وكذلك باستخدام أسلوب المقابلات الشخصية.

أساليب تحليل البيانات: اعتمد الباحث فى تحليل بيانات الدراسة الميدانية على التحليل النوعى، اذ استخدم الباحث أساليب التحليل النوعى، وذلك للتعامل مع البيانات التى تعبر عن حقائق (factual data) حيث قام بتصنيف وتحليل ممارسات تحديد الاحتياجات التدريبية بشركة مصر للطيران.

ثانيا : الدراسة الميدانية

وصف وتحليل ممارسات تحديد الاحتياجات التدريبية القائمة على

الجدارات بشركة مصر للطيران

فى هذا الجزء من البحث سوف يتم عرض بعض البيانات التى تعبر عن حقائق (Factual Data) الخاصة بممارسات تحديد الاحتياجات التدريبية القائمة على الجدارات بشركة مصر للطيران حتى يمكن اختبار فروض البحث، وذلك كما يلى:

اجراءات تحديد الاحتياجات التدريبية فى الشركة القابضة لمصر للطيران:

يتم تحديد الإحتياجات التدريبية ضمن تنفيذ إجراء لإعداد الخطط التدريبية السنوية، حيث يبدأ هذا الإجراء بتكليف مدير إدارة التخطيط لرئيس وحدة إعداد الخطط التدريبية للشركات بتحديد الإحتياجات التدريبية للشركة القابضة والشركات التابعة وينتهى بإعداد الخطة والإخراج النهائى لها وتوزيعها على الشركات.

وقد تأثرت عملية تحديد الاحتياجات التدريبية بالشركة القابضة لمصر للطيران والشركات التابعة لها سلباً بعدة مشكلات أبرزها ما يلى :

- تكرار نفس البرامج التدريبية فى العديد من الخطط التدريبية التى تضعها أكاديمية مصر للطيران للتدريب ويعود ذلك إلى الافتراض الخاطيء الذى يرى أن الاحتياجات التدريبية متكررة وواحدة ويمكن تطبيقها فى مواقف متماثلة، وهذا مخالف لمدخل الجدارات فى تحديد الاحتياجات التدريبية الذى يهتم بتحديد فجوة الجدارات بين الجدارات الحالية التى يمتلكها العاملون وبين الجدارات المطلوبة للقيام بالوظائف.

- ضعف الاستخدام الامثل لنظم معلومات الموارد البشرية HRIS التى ترصد حركية العمالة وخلفياتها بشكل تفصيلي، ولا شك أن هذا القصور يؤثر بالسلب فى تجميع وتحليل البيانات اللازمة لتحديد الاحتياجات التدريبية.

- ضعف العلاقة التكاملية بين إدارة أكاديمية مصر للطيران للتدريب وإدارات الموارد البشرية بالشركات، حيث نلاحظ من الإجراءات المتبعة فى تحديد الاحتياجات التدريبية بشركة مصر للطيران أنه يقوم رئيس وحدة إعداد الخطط التدريبية للشركات أو من ينوب عنه بحصر وتجميع كل فئة من البرامج الواردة له من الإدارات التدريبية بأكاديمية التدريب مع بعضها ومرفقة مع نموذج الاحتياجات التدريبية للدورات المنعقدة داخل أكاديمية مصر للطيران للتدريب تمهيداً لإرسال هذه البرامج إلى الشركة القابضة لمصر للطيران والشركات التابعة لموافقتنا باحتياجاتهم التدريبية من تلك البرامج، ومن المفترض طبقاً لمدخل الجدارات أن يكون العكس بمعنى أن تقوم كل شركة بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بها ثم يتم إرسالها إلى أكاديمية مصر للطيران للتدريب، وتقوم أكاديمية مصر للطيران للتدريب بتصميم برامج تدريبية تغطى هذه الاحتياجات التدريبية.

- ضعف إتباع الأسلوب العلمى السليم فى تحديد الاحتياجات التدريبية وذلك بسبب عدة عوامل منها ما يلى :

■ الاستعجال فى إعداد الخطط التدريبية مما لا يسمح بوجود وقت كاف للتحديد الفعلى للاحتياجات التدريبية.

■ تركيز البرامج التدريبية على الكم وليس الكيف بمعنى التركيز على عدد من يجتاز الدورات التدريبية بصرف النظر عن نوعية المهارات التى يتم اكتسابها من هذه الدورات.

- عدم إسناد مهام التدريب للمتخصصين.
 - الإهتمام بشكلية تحديد الاحتياجات التدريبية على حساب المضمون الفعلى لها.
 - ضعف الإهتمام بعملية نقل أثر التدريب.
 - الإهتمام ببرامج التدريب الفنى على حساب برامج التدريب الإدارى.
 - عدم تطبيق مدخل الجدارات فى تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.
- وبناء على ما سبق فإنه يتم رفض الفرض الأول الذى ينص على أنه " تتوافق ممارسات تحديد الاحتياجات التدريبية بشركة مصر للطيران مع المفاهيم والنماذج العلمية ". أى أنه لا تتوافق ممارسات تحديد الاحتياجات التدريبية بشركة مصر للطيران مع المفاهيم والنماذج العلمية.

مقومات تطبيق مدخل الجدارات فى تحديد الاحتياجات التدريبية بشركة مصر للطيران:

يتوفر لدى شركة مصر للطيران العديد من المقومات التي تساعدها علي تطبيق مدخل الجدارات في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بها، والتي تتمثل في ما يلي:

- تحويل مركز مصر للطيران للتدريب إلى أكاديمية مصر للطيران للتدريب وهذا يمكن من إنشاء مجموعة من الجدارات تتوافق مع متطلبات الصناعة.
- دعم الادارة العليا للاكاديمية وتوفير الاعتمادات المالية اللازمة.
- أن أكاديمية مصر للطيران للتدريب لديها وحدة تطوير برامج Course Development Unit معتمدة طبقاً لشروط العضوية الكاملة لبرامج التدريب الجوي التابع للمنظمة الدولية للطيران المدني والذي يستخدم منهجيه الجدارات في اعداد وتطوير البرامج التدريبية.

- وجود قاموس للجدارات لكافة الوظائف بالشركة الفابضة لمصر للطيران والشركات التابعة لها الذي تم اعداده بواسطة قطاع الموارد البشرية بمجموعة من المتخصصين.
- إدراج الجدارات الوظيفية والتدريبات المطلوبة لكل الوظائف للعاملين بالشركة الفابضة لمصر للطيران في بطاقات تحليل الوظائف بواسطة قطاع الموارد البشرية بمجموعة من المتخصصين.
- وجود نظم معلومات للموارد البشرية HRIS التي ترصد حركية العمالة وخلفياتها بشكل تفصيلي والبرامج التدريبية الحاصل عليها العاملين.
- وجود مسئولين لتدريب بكافة شركات وقطاعات الشركة الفابضة لمصر للطيران لخصر الاحتياجات التدريبية للعاملين والتنسيق لتنفيذ ومتابعة التدريب.
- إنشاء شركة مصر للطيران نظام إدارة الأداء "PMS".
- قيام شركة مصر للطيران بتحديث كامل لـ "وصف الوظائف" ؛ حيث تم تحويلها إلى أوصاف وظيفية قائمة على الجدارات"، وذلك لتفعيل نظام إدارة الأداء على جميع مستويات المنظمة.
- إنشاء خطة مهنية مصممة بشكل جيد لمخزون المواهب والمهارات.
- إنشاء شركة مصر للطيران إدارة علاقات الموظفين "ERM".
- اعتماد قطاع الموارد البشرية عمليات التنمية التي تتعامل مع التوجه الاستراتيجي الوطني للتنمية المستدامة 2030 جنبا إلى جنب مع اتجاه التنمية بشركة مصر للطيران من خلال الاستعادة الكاملة من تحليل احتياجات التدريب (TNA) ومتابعة التدريب، وصولا إلى تطوير تعاقب القيادة من الصف الثاني والثالث.

- قيام قطاع الموارد البشرية بتطوير فريق استشاري محترف، يعمل تحت مظلة سلطة الطيران المدني وذلك لتطوير وظائف الموارد البشرية في كل من الجوانب الاستراتيجية والتشغيلية.

وهكذا يتضح ان شركة مصر للطيران لديها ما يكفي من المقومات التي تساعدها علي تطبيق مدخل الجدران في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بها. وبناء على ما سبق فإنه يتم قبول الفرض الثاني الذي ينص على أنه "تتوفر مقومات تحديد الاحتياجات التدريبية القائمة على الجدران بشركة مصر للطيران". ويلاحظ الباحث من خلال نتائج التحليل النوعي للبيانات التي تعبر عن حقائق أنه لا تتوافق ممارسات تحديد الاحتياجات التدريبية بشركة مصر للطيران مع المفاهيم والنماذج العلمية، على الرغم من أنه تتوفر مقومات تحديد الاحتياجات التدريبية القائمة على الجدران بشركة مصر للطيران، وهذا يؤكد على أهمية دعم وتبني الإدارة العليا للاستخدام الأمثل لهذه المقومات وتفعيلها في عملية التحول من نظم التدريب التقليدية إلى نظام التدريب المبني على الجدران، حيث أن توفر المقومات لا يعنى بالضرورة اتباع المفاهيم والنماذج العلمية فقد توجد المقومات ولا يتم استغلالها بالطريقة المناسبة.

ثالثاً: النتائج والتوصيات:

(1/3) النتائج:

(1/1/3) لا تتوافق ممارسات تحديد الاحتياجات التدريبية بشركة مصر للطيران مع المفاهيم والنماذج العلمية.
(1/1/3) تتوفر مقومات تحديد الاحتياجات التدريبية القائمة على الجدران بشركة مصر للطيران.

(2/3) التوصيات:

وبناء على النتائج التي تم التوصل إليها تم تقديم مجموعة من التوصيات لإدارة الشركة محل البحث للمساعدة في تحسين ممارسات تحديد الاحتياجات التدريبية وإدخال نظام الجدارات في تحديد الاحتياجات التدريبية، أهمها ما يلي:

(1/2/3) أهمية تبنى ودعم الإدارة العليا لمنهج التدريب القائم على الجدارات واستخدامه في تنمية جدارات العاملين، وذلك من خلال العمل على إيجاد ثقافة تنظيمية تشجع على الإبداع والتغيير وتقديم الدعم المادى والمعنوى لأكاديمية مصر للطيران للتدريب في إدخال منهج الجدارات فى العملية التدريبية.

(2/2/3) الاهتمام بعملية نقل أثر التدريب إلى واقع العمل الفعلى (Training Transfer) والذى يعتبر أحد ثمار منهج التدريب القائم على الجدارات، وذلك من خلال عمل اجتماعات دورية لشركاء نقل أثر التدريب (المديرين - المدربين - المتدربين - الزملاء) يتم فيها مناقشة أفضل الطرق لإمكانية نقل المعارف والمهارات والسلوكيات المكتسبة من التدريب إلى الواقع التطبيقى.

(3/2/3) الاهتمام بتعزيز العلاقة التكاملية بين أكاديمية مصر للطيران للتدريب وإدارات الموارد البشرية فى عملية تخطيط وتنفيذ وتقييم التدريب.

(4/2/3) تنمية الوعى لدى الإدارة العليا والعاملين بالشركة محل البحث بأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية للمتدربين، والعمل على تحديد هذه الاحتياجات بشكل دورى قبل وقوع المشكلات وليس كرد فعل لها.

(5/2/3) تصميم نظام لتحديد الاحتياجات التدريبية يكون مبنيًا على مفهوم الجدارات (Competency - based Training Needs Assessment).

كما يمكن وضع خطة عمل (Action Plan) لتنفيذ التوصية رقم (5/2/3) والتي تدور حول وضع نظام جديد لتحديد الاحتياجات التدريبية يتوافق مع منهج الجدارات وفق منهجية علمية تتضمن التعديل والتطوير المرحلي بشكل محسوب ومدروس دون تعطيل أو ارباك لمجالات العمل المختلفة. والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول رقم (1) خطة عمل لتصميم نظام لتحديد الاحتياجات التدريبية يكون مبنيا على مفهوم الجدارات

المسئول عن التنفيذ	الاطار الزمني (الوحدة بالشهور)												المهام	م	
	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1			
الإدارة العليا														تشكيل لجنة لتطوير نظام تحديد الاحتياجات التدريبية وفقا لمنهج الجدارات.	1
الإدارة العليا														توضيح الأدوار والمسئوليات لكافة الأعضاء.	2
لجنة تطوير نظام تحديد الاحتياجات التدريبية														دراسة النظام الحالي لتحديد الاحتياجات التدريبية بالشركة.	3
لجنة تطوير نظام تحديد الاحتياجات التدريبية														رصد كافة المبررات الداعمة لتبنى منهج الجدارات.	4
لجنة تطوير نظام تحديد الاحتياجات التدريبية														بيان فوائد تطبيق منهج الجدارات على المنظمة والعاملين بها، والمستفيدين منها.	5

6	تجميع البيانات وتحليلها.																	فريق جمع وتحليل البيانات
7	عقد ورش عمل عن النظام الجديد لتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالشركة وكيفية تطبيقه.																	لجنة تطوير نظام تحديد الاحتياجات التدريبية
8	التأكد من توافر المقومات اللازمة لتطبيق النظام الجديد.																	لجنة تطوير نظام تحديد الاحتياجات التدريبية
9	إعداد مقترحات وتصورات عن النظام الجديد.																	لجنة تطوير نظام تحديد الاحتياجات التدريبية
10	مراجعة النظام الجديد.																	فريق الخبراء
11	التعديل والتصميم النهائى للنظام.																	لجنة تطوير نظام تحديد الاحتياجات التدريبية
12	اعتماد تطبيق النظام الجديد ومحاولة تحقيق الموائمة والتوافق بين النظام الحالى والنظام الجديد وما يتبع ذلك من صعوبات ومعوقات.																	الإدارة العليا

