

## تطوير أنظمة التدريب وتأهيل العاملين في شركات الطيران لغرض تحقيق جودة الحياة الوظيفية

نرمين السيد محمد محمد الحطاب<sup>1</sup>

المعهد العالي للسياحة والفنادق - الاسكندرية

### المخلص

### معلومات المقالة

يهدف البحث الى تقييم الوضع الحالي لأنظمة التدريب التي تقررها المنظمات الدولية للطيران المدني لغرض بيان مدى فاعلتها في تحقيق جودة الحياة الوظيفية للعاملين في شركات الطيران والضيافة الجوية، ومن ثم تقرير تقديم تصور مقترح يعدل من هذا الوضع لصالح زيادة معدلات الرضا لدي العاملين. انطلق البحث من خلال استخدام المنهج الوصفي التقييمي في دراسة الوضع الحالي لأنظمة التدريب في شركة مصر للطيران، وكذلك استخدم المنهج الاستنباطي لتصميم تصور مقترح يحقق جودة الحياة الوظيفية. توصلت الدراسة الى قبول الفرض القائل بأن التصور المقترح الذي يستند على تعديل الوضع الحالي لأنظمة التدريب يحقق جودة الحياة الوظيفية للعاملين في شركة الطيران بنسبة ثقة كبيرة وبقوة تفسيرية تقترب من نسبة 99% بناء علي ردود عينة البحث.

**الكلمات المفتاحية**  
أنظمة التدريب؛ شركات الطيران؛ إيكاو؛ جودة الحياة الوظيفية.

(JAAUTH)

المجلد 17، العدد 2،

(2019)،

ص 173 - 192.

### مقدمة

لم تكن مكونات بيئة الحياة الوظيفية بمنأى عن التأثير بالتغيرات والتحديات والظروف المصاحبة للتحويلات الاجتماعية المتسارعة المرتبطة بالتميز على أساس التحصيل العلمي وامتلاك المهارات الفنية والإدارية التي ترتبط بشكل أو بآخر بعصر المعلوماتية وتكنولوجيا الاتصال؛ مما وسع مفهوم الرضا الوظيفي ليشمل جوانب أخرى تتعلق بالمعرفة والتحصيل والتدريب وامتلاك الحلول والقدرات الخاصة.

وتبلور ذلك في مفهوم جودة الحياة الوظيفية الذي اشتمل على جوانب متعددة التصقت بهذا المفهوم منذ سبعينات القرن الماضي ولكنه اقتصر علي ما يتعلق بالرضا من جانب الاستقرار الوظيفي وتحسين الأجور والرعاية الصحية والاجتماعية والتحرك من الهياكل التقليدية الجامدة إلى تلك الهياكل المرنة؛ بما يحقق طموح الموظفين، و يحقق لهم الذات والحصول على أقصى المكتسبات الوظيفية (عبد الوهاب، 2019).

وتمثل أنظمة التدريب وسيلة للتحفيز واكتساب المهارات والتحصيل العلمي والمعرفة السلوكية التي تضمن التعامل مع مستوى الأداء الفعال، وضمان سبل الترقى والتميز الوظيفي؛ بما يحقق كثير من درجات الرضا في كافة منظمات الأعمال، ولكن ذلك مرهون بضمان تحقيق فاعلية هذه النظم ومدى تحقيقها للأهداف التي صممت من أجلها.

ويتميز النشاط التدريبي للشركات التي تعمل في مجال الطيران والنقل الجوي بخصوصية تتميز بها عن غيرها من المؤسسات التي تعمل في المجالات الأخرى، ويرجع السبب في ذلك إلى أن التدريب في تلك الشركات يتم من خلاله منح الاعتماد الدولي من منظمات الطيران العالمية، وكذلك تمنح على أساسها المنظمة الدولية المسؤولة عن إصدار التشريعات والقوانين الملزمة لهيئات الطيران المدني- والتي مقرها مدينة مونتريال بكندا- تراخيص العمل لشركات الطيران وذلك في حالة وفائها بالمتطلبات الخاصة بالسلامة الجوية للطائرة ومن على متنها (ديوب، 2017)

<sup>1</sup> NERMEN\_ELHATTAB@hotmail.com

ويبقى التساؤل المهم عن دور أنظمة التدريب المعتمدة لدى شركات الطيران؛ فإن كانت تحقيق اشتراطات منظمات الطيران المدني وهيئاتها المعتمدة. فهل تحقق أيضاً اشتراطات جودة الحياة الوظيفية للعاملين بهذه الشركات؟.

### مشكلة البحث

تعتبر وثيقة إجراءات خدمات الملاحة الجوية - التدريب (PANS-TRG) ثمرة الأعمال التي بدأها فريق الخبراء المعني بمنح الإجازات لشركات الطيران المدني، وهي الوثيقة المكملة للقواعد والتوصيات الدولية والتي تتناول بوجه عام برامج التدريب والتقييم القائمين على الكفاءة التي يتقرر توافرها لشركات الطيران والملاحة الجوية والصادرة من منظمة الطيران المدني الدولية (اكاو، 2016)

وإذا كانت هذه الوثيقة التي يتعين على مؤسسات التدريب تطبيقها عند توفير التدريب للعاملين في مجال الطيران من خلال مجموعة إجراءات ومنهجية تشمل التدريب الإداري والفني - تراعي متطلبات الكفاءة التي تتقرر لغرض الاعتماد لدى المنظمات الدولية للطيران المدني- فأنها لا تتناول اشتراطات تحقيق الرضا الوظيفي أو جودة الحياة الوظيفية التي تهم العامل المتدرب في المقام الأول.

وإذا كانت أبعاد جودة الحياة الوظيفية في شركات الطيران تتحدد من خلال ضمان الاحتياجات ذات المرتبة الدنيا: والتي تتضمن احتياجات الصحة والسلامة والحماية من الأمراض والإصابات بمجال العمل وخارجه، وكذلك الاحتياجات الاقتصادية والأسرية: والتي تتضمن الأجر والأمن الوظيفي، وكذلك من خلال ضمان الاحتياجات ذات المرتبة المرتفعة: وهي الاحتياجات الاجتماعية والتقدير الوظيفي، واحتياجات تحقيق الذات: وتتضمن العمل على توفير أقصى فرصة لإظهار قدرات العامل داخل شركة الطيران كمتخصص ومحترف (Marta et al, 2013).

فيبقى التساؤل عن أبعاد جودة الحياة الوظيفية ذات العلاقة بأنظمة التدريب في شركات الطيران؛ مثل الحاجة للترقي والتعلم وتعظيم المشاركة الوظيفية والأمن الوظيفي وخلافه، ولذلك تتركز تساؤلات البحث فيما يلي:

1. هل يدعم الوضع الحالي لنظام التدريب والتأهيل العلمي جودة الحياة الوظيفية في شركات الطيران؟.
2. هل يمكن تقديم تصور مقترح لأنظمة التدريب والتأهيل العلمي يحقق جودة الحياة الوظيفية في شركات الطيران؟.

### أهمية البحث

تتبع أهمية هذا البحث من خلال المحاور التالية

1. الاهتمام بالنشاط التدريبي سواء الفني أو الإداري بشركات الطيران والضيافة الجوية نظراً لأهميته القصوى في الحصول على الاعتماد والثقة للمنظمات الدولية بجانب إثبات الاهتمام بالعنصر البشري أساس عملية التطور والنمو والمنافسة في قطاع الخدمات الجوية.
2. دعم أنظمة التدريب الحالية بما يطورها لغرض تحقيق متطلبات جودة الحياة الوظيفية للعاملين بجانب متطلبات واشتراطات المنظمات الدولية للطيران المدني.
3. دعم الاقتصاد القومي بالسعي نحو تحقيق الكفاءة الوظيفية الفاعلة للراقي بقطاع السياحة من خلال دعم شركات الطيران الوطنية للوصول الى التنافسية العالمية في مجال السلامة الجوية، وكذلك الرقي الوظيفي الذي تتحقق من خلاله جودة الخدمات المقدمة للسائحين.
4. دعم المكتبة العلمية بتناول المستجدات العلمية التي تدعم وتطور مفاهيم جودة الحياة الوظيفية التي يعتقد الباحث أنها تتحقق كذلك بكفاءة عمليات التدريب وأنظمتها.

**أهداف البحث**

من خلال تساؤلات البحث تتمثل أهدافه فيما يلي:

1. دراسة الوضع الحالي لنظام التدريب والتأهيل العلمي وبيان الأثر على جودة الحياة الوظيفية في شركات الطيران.
2. تقديم تصور مقترح لأنظمة التدريب والتأهيل العلمي يحقق جودة الحياة الوظيفية في شركات الطيران بالتطبيق على شركة مصر للطيران.

**فروض البحث**

في ضوء مشكلة البحث وأهميته، وأهدافه تتمثل فروض البحث فيما يلي:

1. لا يدعم الوضع الحالي لنظام التدريب والتأهيل العلمي جودة الحياة الوظيفية في شركة مصر للطيران.
2. لا يحقق التصور المقترح لأنظمة التدريب والتأهيل العلمي جودة الحياة الوظيفية في شركات الطيران بالتطبيق على شركة مصر للطيران.

**منهج البحث**

تحقيقاً لأهداف البحث واختباراً لفروضه يتبع الباحث المنهج الوصفي التقييمي Evaluative Descriptive Research من خلال أسلوب المسح الميداني بعد استقراء واقع أنظمة التدريب في شركات الطيران والاستقصاء عن الوضع الحالي وتقييمه في شركة مصر للطيران، ثم استخدام المنهج الاستنباطي Deductive Method في تقديم تصور مقترح لتحسين هذا الوضع بما يتماشى مع متطلبات منظمات الطيران المدني وتحقيق جودة الحياة الوظيفية، ومن ثم كذلك استخدام المسح الميداني لغرض التحقق من معنوية هذا التصور في تحقيق جودة الحياة الوظيفية.

**تنظيم البحث**

تحقيقاً لأهداف البحث وحللاً لمشكلته والإجابة على تساؤلاته، واختباراً لفروضه تم تنظيم من خلال الإطار النظري والتصور المقترح للبحث، والإطار التطبيقي للبحث.

**الإطار النظري والتصور المقترح للبحث**

يهدف هذا الإطار إلى عرض الجانب النظري لأنظمة التدريب وتأهيل العاملين، وكذلك سبل تحقيق جودة الحياة الوظيفية من خلال عرض الأدب والدراسات السابقة التي تناولت المفاهيم العامة لذلك، حتى بيان التحديات التي تحد من تحقيق جودة الحياة الوظيفية بالتطبيق على شركات الطيران، ويختتم بتقديم تصور مقترح يتم من خلاله تطوير أنظمة التدريب وتأهيل العاملين في شركات الطيران مصر للطيران، بغرض تحقيق جودة الحياة الوظيفية، وعليه تم تناول هذا الجزء من خلال ما يلي:

**أولاً: عرض للإطار النظري من خلال الدراسات السابقة**

المعني بجودة الحياة الوظيفية QWL المصطلح المختصر الذي يعني Quality of Working Life حيث يعتبر من المفاهيم الإدارية المهمة التي تصب في تحسين بيئة العمل وحياة العاملين فيها (Dupuis, 2009).

وتتمثل جودة الحياة الوظيفية في الشركات ومنظمات الأعمال - ومنها شركات الطيران - درجة التميز التي توجد في العمل وشروط الوظيفة التي تحدد العلاقة بين العامل وبيئة العمل مضافاً إليها البعد الإنساني الذي يساهم في تحقيق الرضا وتحسين القدرات في أداء الأعمال على مستوى الفرد والمنظمة، وهذا ما ذهبت إليه دراسة (Sinha, 2012) التي

أضافت شرطاً لتحقيق جودة الحياة الوظيفية يتمثل في درجة الاعتناء بحياة الأفراد وتطلعاتهم الوظيفية وبيئتهم الخاصة الاجتماعية والثقافية والصحية، والذي ينعكس إيجابياً على أداء وأخلاقيات العمل.

وأن الباحث لا يعتني كثير - في هذا البحث - بتلك التعريفات العريضة لجودة الحياة الوظيفية في شركات الطيران، وإنما يختصر ذلك المفهوم في المردود الإيجابي لنظام التدريب في تلك الشركات بما يحقق الرضا الوظيفي، وحل مشكلات العمل وضمان الترقى، وتكافؤ الفرص على معيار المعرفة التي هي مخرجات العملية التدريبية.

ولقد حددت دراسة Hayrol Azril (2010) أبعاد تحقيق جودة الحياة الوظيفية منها ما يتعلق بتلك الجودة المعنية بتطوير أنظمة التدريب في شركات الطيران، وتتمثل في ضرورة توازن الحياة الوظيفية والشخصية، وفاعلية نظم الاتصالات الوظيفية والعلاقات مع الزملاء وبيئة العمل المادية، والأمان الوظيفي، والسلامة المهنية، والسياسات التنظيمية.

وتقرر منظمة الطيران المدني الدولي ايكاو (2016) أن منهجية التدريب لا بد وأن ترتكز على نظم التعليم ISD المستند إلى التدريب القائم على الكفاءة، ولكن تركت المنظمة منهجية تنفيذ البرامج التدريبية لكل شركة طيران وفقاً للمرونة والقدرة على احتواء النظام الوظيفي الإداري والفني بها؛ بحيث يكون مرتبط بتحليل الاحتياجات والتصميم والإنتاج والتقييم لهذه الاحتياجات، وبالتالي فمن غير الواضح هل إجراءات الكفاءة التي أوضحتها المنظمة تتعلق بمعايير الأداء وتحليل الوظائف والمهام فقط أم يدخل ضمنها تحقيق الرضا الوظيفي، أو بمعنى أفضل تحقيق جودة الحياة الوظيفية؛ لاسيما وأن منهجية الإيكاو في تنفيذ البرامج التدريبية قد تتضح من جدول (1).

جدول (1) منهجية الإيكاو في نظم التدريب لشركات الطيران

النتائج	المراحل	الفئة
مقترحات التدريب ومبراته ومسار العمل المقترح. وصف المهمات ومعايير الأداء. خصائص المتدربين ومهاراتهم ومعارفهم القائمة.	المرحلة الأولى - التحليل الأولي المرحلة الثانية - تحليل الوظائف المرحلة الثالثة - تحليل مجموعة العمل	التحليل
أهداف التدريب واختبارات التمكن وتسلسل الوحدات. أسلوب التقديم وتقنيات ووسائل التدريب ومشروع المواد. التدريبية - إنتاج جميع مواد التدريب.	المرحلة الرابعة - تصميم منهج التدريب المرحلة الخامسة - تصميم الوحدات التدريبية المرحلة السادسة - الإنتاج واختبار الإعداد	التصميم والإنتاج
تجربة الدورة التدريبية والمراجعة عند الاقتضاء. تقييم فعالية التدريب ووضع خطط للإجراءات العلاجية.	المرحلة الثامنة - التنفيذ للبرامج التدريبية المرحلة التاسعة - تقييم ما بعد التدريب	التقييم

المصدر: (ICAO, 2016)

أن هذا النظام الذي يمثل الكفاءة من وجهة نظر منظمة الطيران المدني الدولي لا يهتم كثيراً بالرضا المنشود كأهم سبل تحقيق الكفاءة التدريبية، والتي تتحقق من مردود العملية التدريبية وأثرها في الموظف سواء الفني أو الإداري الباحث عن مقدرات جودة الحياة الوظيفية. وتبقي الإجابة عند تقييم البرامج التدريبية للعاملين بشركات الطيران للوقوف على المستهدف من العملية التدريبية وما يتعلق بجودة الحياة الوظيفية.

وتعد عملية تقييم البرنامج التدريبية المشار إليها من أهم الضمانات لسلامة النظم التدريبية، والتي من خلالها يتم معرفة مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه المحددة، وبيان نواحي القوة والضعف فيه، وتقسم عمليات التقييم تلك إلى أربعة مراحل أساسية تتمثل فيما يلي: (Donald, 2013)

1. المرحلة الأولى: التقييم قبل عملية التدريب، ويشمل أهداف البرنامج التدريبي وتنظيمه وتصميمه، وتحديد احتياجات المتدرب، ومعلوماته وسلوكياته.
2. المرحلة الثانية: التقييم أثناء البرنامج التدريبي، ويشمل أهداف البرنامج التدريبي وتنظيمه، وسير عملية التدريب، والنتائج المتتالية التي يحققها، وردود أفعال المتدربين تجاه التدريب والمعلومات والسلوكيات.
3. المرحلة الثالثة: التقييم بعد انتهاء البرنامج التدريبي وتتضمن أهداف البرنامج التدريبي ومدى التغيير في السلوك الوظيفي وعما إذا كان حقق جودة الحياة الوظيفية من عدمه.
4. المرحلة الرابعة: التقييم أثناء ممارسة العمل الوظيفي ويتصل ذلك بمدى الاستفادة من البرنامج التدريبي ومدى التحسن في السلوك الوظيفي ومن ثم جودة الحياة الوظيفية.

وأشير في هذا البحث إلى مجموعة نماذج عالمية لتقييم مدى سلامة أنظمة التدريب بصفة عامة من أهمها نموذج كيركباتريك Donald Kirkpatrick حيث يعتبر Kim Tan (2013) أنه من أشهر نماذج تقييم أنظمة التدريب، ويتكون من أربعة مستويات من التقييم تمثل هذه المستويات طرقاً متتابعة لتقييم البرامج التدريبية، ويتضمن مرحلة رد الفعل: وهي التي تتمثل في قياس مستوى رد فعل المتدربين تجاه البرنامج التدريبي ككل ويمكن استخدام مقياس أو استبيان محدد لذلك، ثم مرحلة التعلم: وهي قياس التحسين في سلوك المتدرب ومهاراته ويمكن استخدام الاختبارات الشفهية والتحريرية وملاحظة سلوكياته.

وبشأن علاقة أنظمة التدريب بالتغيرات التنظيمية والسلوك الوظيفي هدفت دراسة عطا (2013) لتحليل اتجاهات المديرين نحو العلاقة بين ممارسات التدريب والتغير التنظيمي في تحدي شركات مصر للطيران، وتوصلت لرفض صحة الفرض القائل أن ممارسات التدريب المتبعة في شركة مصر للطيران المبحوثة لا تحقق الأهداف المطلوبة لتحقيق ثقافة التغيير لعدم تحقيق التدريب نتائجه المرجوة في تطوير الأداء الوظيفي، ويرى الباحث أن تلك الدراسة تناقش جزء من إشكالية الدراسة الحالية بشأن تحقيق إحدى صور جودة الحياة الوظيفية في شركات الطيران، ولكن تلك الدراسة لم تقدم حلاً واكتفت بملاحظة الظاهرة.

وفي هذا السياق بينت دراسة Shehata (2013) أن ممارسات إدارات الموارد البشرية وتأثرها بأنظمة التدريب في دراسة طبقت على الشركات الوطنية والشركات الأجنبية العاملة في مصر، حيث توصلت إلى أن ثقافة واتجاهات وسلوكيات العنصر البشري تؤثر في فاعلية أنظمة التدريب وربما تحد منها وبالتالي أوصت بممارسات الموارد البشرية عند إعداد البرامج التدريبية.

أشير في البحث إلى أهمية الدراسة السابقة حيث تسلط الضوء على أن المنطق الأساسي لنجاح أي نظام تدريبي لاسيما في مؤسسات متنوعة الأنشطة مثل مؤسسات الطيران لا بد له من استيعاب ثقافة الموارد البشرية واتجاهاتهم وسلوكياتهم، أو بالأحرى مسبات تحقيق جودة الحياة الوظيفية لهم ومن ثم استخدام ذلك في تطوير أنظمة التدريب الفني والإداري.

ولقد انتهجت دراسة Sanghamitra (2011) الإتجاه السابق ولكن من خلال مقصد تنمية الموارد البشرية بدعم أنظمة التدريب الحالية داخل الشركات؛ حيث توصلت الدراسة إلى ضرورة دعم الأنظمة التدريبية في الشركات بالأنظمة الخارجية لغرض ضبط المهارات وتنمية العنصر البشري، ويشير الباحث إلى أن هذه الدراسة تناقش - كما الدراسة الحالية - بتتبع أي سبيل لتطوير أنظمة التدريب الحالية بالمصادر الخارجية لغرض تحقيق الرضا المنشود في تنمية العنصر البشري وهو ما يعتقد بعدم تحقيقه إلا من خلال تحقيق جودة الحياة الوظيفية.

**ثانياً: التصور المقترح لتحقيق جودة الحياة الوظيفية**

يستهدف التصور المقترح تحقيق جودة الحياة الوظيفية في شركات الطيران من خلال مجموعة مؤشرات تضمن فاعلية أنظمة التدريب يقدم الباحث اقتراحات عنها تتمثل فيما يلي:

**مؤشرات قيادية**

وتتضمن الاستفادة من النظام التدريبي في شركة الطيران في تحقيق ما يلي:

1. القدرة على توجيه وتعليم المرؤوسين.
2. القدرة على إبداء الرأي وتقديم مقترحات تطوير الشركة.
3. إتباع سبل النقد الإيجابي عند التعامل مع المرؤوسين.
4. استحداث أساليب إدارية في العمل.
5. السماح للعاملين بإظهار مهاراتهم وإبداعهم في العمل.

**مؤشرات المشاركة في اتخاذ القرارات**

وتتضمن الاستفادة من النظام التدريبي في شركة الطيران في تحقيق ما يلي:

1. توفر القدرات التدريبية التأهيلية المناسبة لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار.
2. توفر القدرات التدريبية التأهيلية المناسبة لإشراك العاملين في وضع الرؤية والخطط المستقبلية.
3. زيادة القدرات التدريبية من حل المشكلات واتخاذ القرارات العاجلة.
4. تأهيل البرامج التدريبية المرؤوسين للقيام بأعباء التفويض بصلاحيات الرؤساء.
5. تأهيل القدرات التدريبية المشرفين لتغيير استراتيجيات محددة تبعاً لإدارة الأزمات والاختناقات في الأداء.

**مؤشرات استخدام تكنولوجيا المعلومات**

وتتضمن الاستفادة من النظام التدريبي في شركة الطيران في تحقيق ما يلي:

1. أن تفيد البرامج التدريبية في دعم استخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات.
2. أن تحقق البرامج التدريبية فاعلية في التحول الرقمي للأداء في الشركة.
3. أن يقف التأهيل البشري عائقاً عن التحسين في التأهيل التكنولوجي.
4. أن تساهم التكنولوجيا المستخدمة في تقليل الجهد وتأخير الإنجاز وإعاقة العمل.
5. أن يستند التدريب التكنولوجي على أجهزة وتطبيقات لا بد من توافرها في أماكن العمل.

**مؤشرات الأمن الوظيفي**

وتتضمن الاستفادة من النظام التدريبي في شركة الطيران في تحقيق ما يلي:

1. أن يكون هناك ارتباط بين العملية التدريبية ونظام الحوافز والترقية.
2. أن تدعم البرامج التدريبية المتخصصة مهارات تقليد المناصب القيادية وفقاً لمعيار الكفاءة.
3. أن تخفف البرامج التدريبية من المعاناة التي يكون سببها الخوف من الاستغناء عن بعض العاملين نتيجة عدم الرغبة في التحول الى النظام الرقمي والتكنولوجي في الأداء.
4. أن يحقق التدريب الاستقرار الوظيفي داخل شركة الطيران.
5. أن يحقق التدريب مستويات متقدمة من الأمن الوظيفي نتيجة عدم قدرة الإدارة عن الاستغناء عن العاملين المدربين المهرة.

ويرى الباحث كفاءة أنظمة التدريب التي تقررها منظمة الطيران - والتي سبق الإشارة إليها - لابد وأن ترتبط بمجموعة من المؤشرات لابد من توافرها لتحقيق تلك الكفاءة إذا ما أريد من مخرجات العملية التدريبية تحقيق جودة الحياة الوظيفية، ويمكن للباحث اقتراح مجموعة من المؤشرات التي الواجب أن يتضمنها نظم التدريب الفني أو الإداري في شركات الطيران، وتتمثل تلك المؤشرات المقترحة فيما يلي:

1. أن تستخدم شركة الطيران نظام تدريبي يحقق الفاعلية بجانب الكفاءة في كافة المجالات الفنية والإدارية.
2. أن يتم رصد موازنة مالية كافية لتنفيذ البرامج التدريبية اللازمة لتحقيق الكفاءة والفاعلية في أداء شركة الطيران.
3. يمكن الاستعانة بمؤسسات تدريب خارجية تعالج النقص في الخبرة والكفاءة والمهارات التدريبية في شركات الطيران.
4. لابد من التقييم السليم لمخرجات العملية التدريبية وربط هذا التقييم بالأهداف الوظيفية التي تحقق الكفاءة والفاعلية، أو بمعنى أدق تحقق الرضا وجودة الحياة الوظيفية.
5. الحاجة الى الدعم الكامل للعملية التدريبية من قاعات ومحاضرين ومواد علمية وتنظيم وإشراف فني وإداري.
6. في ظل التحولات الرقمية واستخدام الأنظمة السحابية والتعليم عن بعد لابد أن تنتهج شركة الطيران اتجاهاً في التطور من هذا السبيل.
7. لابد من تحديث أنظمة العرض بإدخال أنظمة المحاكاة، وتكنولوجيا الواقع الافتراضي في تنفيذ البرامج الإدارية والفنية في شركات الطيران.
8. تحديد الاحتياجات التدريبية وربطها بالأهداف التدريبية التي تحقق الكفاءة والفاعلية المرتبة بالجودة الوظيفية.
9. إتباع نظام المشاركة في تخطيط عملية التدريب، وتكون المشاركة بين المخططين للنظام التدريبي وبين المتدربين؛ ولهذا دور كبير في ضبط الهدف من العملية التدريبية التي تحقق الجودة.
10. يجب أخذ كافة اشتراطات منظمة الطيران المدني الدولي في الاعتبار عند تخطيط وتنفيذ وتقييم العملية التدريبية.
11. ضبط ساعات ومواعيد التدريب بما يحقق أكبر قدر من الجودة والهدف المنشود مرتبطاً بالرؤية والرسالة الاستراتيجية لشركة الطيران.

ويتم بناء على ما سبق تصميم التصور المقترح الذي تميل فلسفته إلى التعرف على الوضع الحالي من خلال المؤشرات السابقة؛ ثم النظر في ما يجب أن يتم إضافته إليه، وما يجب أن يتم تقليصه، وما يجب أن يتم حذفه من ذلك الوضع بالنظر لطبيعة عمل منظمات الطيران وما يتطلب الأمر لتحقيق أركان جودة الحياة الوظيفية بمؤشرات التي سبق عرضها، وتتضمن عناصر التصور المقترح فيما يلي:

#### ما يجب استبعاده من الوضع الحالي لنظم التدريب في شركات الطيران

يتضمن استبعاد ما يلي:

1. استبعاد نظم التدريب التقليدية المستندة على برامج التلقين والاسترجاع.
2. استبعاد تقييم الأداء التدريبي اليدوي من خلال المطبوعات والاختبارات اليدوية.
3. استبعاد عمليات التدريب العشوائي غير المخطط تبعاً لحاجة وقدرات وتأهيل العاملين.
4. استبعاد البرامج القديمة التي لا تضيف أي قدرات تأهيلية للمتدربين أو تساعدهم في الترقى وتحسين الوضع الوظيفي.
5. استبعاد كافة المحاضرين غير المؤهلين وفقاً لاشتراطات منظمات الطيران المدني.
6. استبعاد أي برامج تدريبية لا تتعلق باستراتيجية الشركة ورؤيتها المعلنة.

**الإضافة الى الوضع الحالي لنظم التدريب في شركات الطيران**

تتضمن الإضافة ما يلي:

1. إضافة نظام المحاكاة والواقع الافتراضي في العملية التدريبية.
2. إضافة الاختبار الإلكتروني والتقييم السحابي دون التدخل من العنصر البشري.
3. إضافة الاختبار القبلي والبعدي للبرامج التدريبية.
4. تقييم المرودود التدريبي ومستوي التأهيل بعد العودة الى العمل.
5. ربط البرامج التدريبية ودرجات الاختبار فيها بالحوافز والترقيات.
6. ربط البرامج التدريبية ودرجات الاختبار بشغل مراكز اتخاذ القرارات والمراكز القيادية.
7. ربط التوفيق في تدريبات تكنولوجيا المعلومات وأنظمة المحاكاة بالمراكز الوظيفية ذات التأثير.
8. التشارك بين نموذج التدريب الصفي والإلكتروني ( النظام المدمج).
9. ورش عمل في أماكن العمل والتأهيل الميداني.
10. استخدام قاعات فيديو كونفرنس مجهزة للتدريب عن بعد.

**التقليص أو التخفيض من الوضع الحالي لنظم التدريب في شركات الطيران**

يتضمن تخفيض ما يلي:

1. تخفيض الاعتماد على المراكز التدريبية خارج الشركة.
2. الفصل بين استراتيجيات التدريب الفني والتدريب الإداري.
3. تخفيض الاعتماد على مدربين من داخل الشركة دون التأهيل العلمي والعملية الكافي.
4. خفض الاعتماد على المواد العلمية التقليدية النظرية ودعم ورش العمل والمحاكاة.
5. تخفيض التدريب خلال ساعات العمل الرسمي لعدم انشغال المتدرب بمهام وظيفية لسبب ما.

والخلاصة تم تناول الاطار النظري للدراسة موضعاً مدي الحاجة لتطوير النظام الحالي للتدريب في شركات الطيران، ولهذا قدم تصور مقترح يعدل من الوضع الحالي بالزيادة والاستبعاد والنقص منه، ويبقي الاختبار العملي لمدى معنوية هذا التصور المقترح، وهذا ما يتم تناوله في المبحث التالي.

**الاطار التطبيقي للبحث**

يهدف إلى تقديم الدليل العملي لدور أنظمة التدريب وتأهيل العاملين في تحقيق جودة الحياة الوظيفية في شركات الطيران، ويتم تناول ذلك الإطار من خلال دراسة اختبارية تتضمن عرض منهج وإطار عام يشمل الهدف منها، وبيان مجتمعها وعينتها، ثم شرح لأداة جمع البيانات وعرض للأساليب الإحصائية والبرنامج الإحصائي المستخدم، كما يتناول الإطار التطبيقي الاختبارات الإحصائية الوصفية والاستدلالية لاختبار فروض الدراسة وتحقيق نتائج البحث ويتم تناول ذلك من خلال ما يلي:

**أولاً: اطار ومنهج الدراسة الاختبارية**

حيث يتم تناولها من خلال ما يلي:

**الهدف من الدراسة الاختبارية**

تهدف الدراسة الى اختبار مدي فاعلية أنظمة التدريب وتأهيل العاملين في تحقيق جودة الحياة الوظيفية بعد إحداث التطور المطلوب لها من خلال تبني التصور المقترح من خلال البحث.

## مجتمع وعينة الدراسة

يتضمن مجتمع وعينة الدراسة ما يلي:

1. **مجتمع الدراسة:** يشمل مجتمع الدراسة كافة العاملين الفنيين والمدنيين في شركات الطيران العاملة في مصر سواء في الخدمات الأرضية أو الجوية أو الخدمات المساعدة الإدارية واللوجستية وغيرها من الخدمات التي تتطلب التدريب والتحسين المستمر في العمل والأداء بما يحقق جودة الحياة الوظيفية.
2. **عينة الدراسة:** تتضمن عينة الدراسة حالة شركة مصر للطيران، وذلك لقياس أثر أنظمة التدريب الحالية والمقترحة على الحالة الوظيفية ومدى تحقيق جودتها، وتشمل العينة العشوائية قطاعات مختلفة من العاملين في مستويات ووظائف إدارية وفنية متعددة، لضمان تمثيل واقع المجتمع تمثيلاً كاملاً وكان العدد المستهدف من العاملين 200 عامل في البداية وكانت الردود وفقاً للجدول (2).

جدول (2) ردود عينة البحث

النسبة التراكمية	النسبة المئوية الصالحة	النسبة المئوية	التكرار		
8.2	8.2	8.2	15	الخدمات الجوية	صالح
16.8	8,7	8,7	16	الخدمات الأرضية	
25.5	8.7	8.7	16	الصيانة والأعمال الفنية	
32.6	7.1	7.1	13	الطيران الداخلي	
41.3	8.7	8.7	16	فلاش إيرلانز	
48.9	7.6	7.6	14	التسويق والعلاقات العامة	
57.6	8.7	8.7	16	الشحن الجوي	
66.3	8.7	8.7	16	الخدمات اللوجستية	
82.6	16.3	16.3	30	الشؤون الإدارية	
100.0	17.4	17.4	32	الشؤون المالية	
	100.0	100.0	184	الاجمالي	

يبين الجدول رقم (2) تفاصيل عينة البحث والقابلة للتحليل لعدد 184 استمارة استبيان من أصل 200 استمارة تم توزيعها بنسبة 92% وهي نسبة يراها الباحث كافية لتحقيق نتائج هذا البحث لاسيما أن الحالة المدروسة هي حالة واحدة وهي حالة شركة مصر للطيران.

## - توزيع عينة الدراسة بشأن مستوي الخبرة في العمل

حيث يبين جدول التوزيع التكراري ترتيب عينة الدراسة تبعاً لمستوي الخبرة في العمل وهو ما يتضح من جدول (3)

جدول (3) مستوي الخبرة في العمل

النسبة التراكمية	النسبة المئوية الصالحة	النسبة المئوية	التكرار		
3.3	3.3	3.3	6	من 10 سنوات الى أقل من 15 سنة	صالح
23.9	20.7	20.7	38	من 20 سنة وأكثر	
100.0	76.1	76.1	140	من 15 سنوات الى أقل من 20 سنة	
	100.0	100.0	184	الاجمالي	

يبين الجدول رقم (3) أن تركيز العينة يستغرق المبحوثين ذوي الخبرة من 15 الى أقل من 20 سنة بنسبة 76% يليهم مستوى الخبرة أكثر من ذلك بنسبة 20.7% مما يعتبر انعكاساً على صدق البيانات وأهميتها.

#### - توزيع عينة الدراسة بشأن المؤهل التعليمي

حيث يبين جدول التوزيع التكراري ترتيب عينة الدراسة تبعاً للمؤهل التعليمي وهو ما يتضح من جدول (4)

جدول (4) المؤهل التعليمي

النسبة التراكمية	النسبة المئوية الصالحة	النسبة المئوية	التكرار		
13.0	13.0	13.0	24	مؤهل متوسط	صالح
65.2	52.2	52.2	96	مؤهل جامعي	
93.5	28.3	28.3	52	دراسات عاليا	
100.0	6.5	6.5	12	فوق المتوسط	
	100.0	100.0	184	الاجمالي	

يبين الجدول رقم (4) توزيع عينة الدراسة بالنسبة للمؤهل التعليمي حيث تركز العينة في المؤهل الجامعي بنسبة 52.2% والحاصلين على دراسات عليا بنسبة 28.3% ليشكل كلاهما ما يزيد عن 80% من عينة البحث تتعكس بتأهيل علمي مناسب للوظائف التي تم استهدافها ضمن توزيع العينة

#### - توزيع عينة الدراسة بشأن المستوي الإداري في العمل

حيث يبين جدول التوزيع التكراري ترتيب عينة الدراسة تبعاً للمستوي الإداري في العمل وهو ما يتضح من جدول (5)

جدول (5) المستوي الإداري للعينة

النسبة التراكمية	النسبة المئوية الصالحة	النسبة المئوية	التكرار		
13.6	13.6	13.6	25	الإدارة العليا	صالح
59.2	45.7	45.7	84	الإدارة الإشرافية	
100.0	40.8	40.8	75	الإدارة التنفيذية	
	100.0	100.0	184	الاجمالي	

يبين الجدول رقم (5) توزيع عينة الدراسة بشأن المستوي الإداري، حيث بتبين أن عينة الدراسة موزعة بالتناسب على حجم كل مستوي إداري سواء في الإدارة العليا أو الإشرافية أو التنفيذية، مما ينعكس علي سلامة مخاطبة العينة للنسب السائدة في مجتمع البحث.

- توزيع عينة الدراسة بشأن نوع الوظيفة: حيث يبين جدول التوزيع التكراري ترتيب عينة الدراسة تبعاً لنوع الوظيفة وهو ما يتضح من جدول (6).

جدول (6) نوع الوظيفة

النسبة التراكمية	النسبة المئوية الصالحة	النسبة المئوية	التكرار		
13.6	13.6	13.6	25	إدارية	صالح
59.2	45.7	45.7	84	خدمية	
100.0	40.8	40.8	75	فنية	
	100.0	100.0	184	الاجمالي	

يبين الجدول رقم (6) تركيز عينة الدراسة في الوظائف الخدمية والفنية بنسبة كبيرة تصل الى 86% تقريباً بينما الوظائف الإدارية تصل نسبتها الى 14% تقريباً.

### عرض لأداة جمع البيانات

تم تصميم قائمة استبيان لغرض جمع البيانات من المبحوثين تضمنت أسئلة عامة وأخري خاصة بمتغيرات الدراسة تتمثل فيما يلي:

#### القسم الأول

يتضمن مجموعة الأسئلة العامة: ومنها الاسم (وهو اختياري) ثم بقية التساؤلات المتعلقة بالخبرة ونوع العمل والمؤهل الدراسي والمستوي الوظيفي.

#### القسم الثاني

ويتضمن ما يلي:

- السؤال عن كفاءة نظام التدريب الحالي لغرض تأهيل العاملين في شركة مصر للطيران، ويشمل مؤشرات كفاءة عددها (13) مؤشر طلب من المبحوثين بيان درجة الموافقة وفقاً لسلم ليكرت الخماسي.
- السؤال عن مؤشرات تحقيق جودة الحياة الوظيفية من خلال مجموعات تحقق هذه الجودة وهي القيادية والمشاركة في اتخاذ القرارات واستخدام تكنولوجيا المعلومات ومؤشرات الأمن الوظيفي، وتحت كل مجموعة مؤشرات فرعية لها طلب من المبحوثين بيان درجة الموافقة وفقاً لسلم ليكرت الخماسي.
- السؤال عن بعض التعديلات المقترحة علي نظام التدريب الحالي سواء بالاستبعاد أو الإضافة أو التخفيض عبر عن كل جانب بمجموعة من الفقرات وطلب من المبحوثين بيان درجة الموافقة وفقاً لسلم ليكرت الخماسي.

### اختبار الثبات والصدق في إجابات المبحوثين

يبين الجدول (7) اختبار الثبات والصدق الداخلي من خلال استخدام أسلوب الفا كرونباخ.

جدول (7) اختبار الثبات والصدق الداخلي باستخدام أسلوب الفا كرونباخ

رقم العنصر	قيمة الفا كرونباخ
55	0.975

يشير الجدول (7) إلى أن قيمة (ألفا كرونباخ) تبلغ 97.5% تعني قوة الثبات في ردود المبحوثين ومن ثم تحقيق الاتساق الداخلي وأما معامل الصدق يبلغ 98,7% يعادل الجذر التربيعي لمعامل الثبات ويعكس الصدق في ردود المبحوثين

### عرض البرنامج والأساليب الإحصائية المستخدمة

يستخدم الباحث مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS,24 من خلال تشغيل مجموعة من الأساليب الإحصائية الآتية:

1. الفا كرونباخ لقياس مستوى الثبات في إجابات المبحوثين.
2. التوزيع التكراري لبيان ترتيب الردود حول البيانات العامة للمبحوثين.
3. اختبار (ت) لترتيب إجابات المبحوثين.
4. تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فروض الدراسة بدلالة (ف) الإحصائية وبيان معاملات التفسير بدلالة مربع الارتباط ( $R^2$ ).
5. تحليل الارتباط بيرسون لبيان مدي العلاقة بين الاطار المقترح لنظام التدريب بشركة الطيران وبين جودة الحياة الوظيفية.

## ثانياً: التحليل الإحصائي الوصفي

يتم استخدام مقاييس النزعة المركزية بدلالة اختبارات (ت) الإحصائية وذلك لبيان الأهمية الترتيبية لمتغيرات الدراسة كما يلي:

## ترتيب مؤشرات كفاءة نظام التدريب الحالي:

حيث يبين الجدول (8) ترتيب الإجابة على فقرات السؤال الأول في الاستبيان والذي يسأل عن مدى كفاءة نظام التدريب الحالي لتأهيل العاملين في شركة مصر للطيران، وهذا ما يتبين من خلال الجدول الآتي (8).

جدول (8) الأهمية الترتيبية لمؤشرات كفاءة نظام التدريب الحالي (اختبار عينه واحدة)

نتائج الاختبارات							ترتيب	
95% من فترة الثقة للفرق بين متوسطي العينتين		الفرق بين متوسطي العينتين	مستوي الدلالة الاحصائية (اختبار من جانبيين)	درجه الحرية	قيمة الاختبارات			
الحد الأدنى لفترة الثقة	الحد الأعلى لفترة الثقة							
1.8697	1.7390	0.80435	0.0000	183	55.499	1	تستخدم شركة الطيران نظام تدريبي فعال في كافة المجالات الفنية والإدارية	
0.5309	0.3170	0.32391	0.0000	183	6.821	13	يتم رصد موازنة كافية للبرامج التدريبية اللازمة	
1.5417	1.3931	1.46739	0.0000	183	38.945	5	تتعاهد شركة الطيران مع مؤسسات خاصة للتدريب من الخارج	
1.5504	1.3735	1.46196	0.0000	183	32.596	8	يتم تقييم مخرجات التدريب ومقارنته مع الغرض من التدريب	
1.8697	1.7390	1.80435	0.0000	183	54.464	2	توفر شركة الطيران الدعم اللوجستي الخاص بالعملية التدريبية من محاضرين وقاعات وتنظيم وإشراف	
0.5309	0.3170	0.42391	0.0000	183	7.821	10	تستخدم شركة الطيران أنظمة تدريبية محوسبة في جميع مراحل العملية التدريبية	
1.5417	0.3931	1.46739	0.0000	183	32.945	7	تتوافر لدي شركة الطيران التكنولوجيا وأنظمة المحاكاة في تنفيذ البرامج التدريبية الفنية والإدارية	
1.8697	1.7390	1.80435	0.0000	183	52.464	3	يواكب النظام التدريبي التطور والتحسين الرقمي والتكنولوجي المعاصر	
0.5309	0.3170	0.42391	0.0000	183	7.321	12	تعمل شركة الطيران على تحديد الاحتياجات المستمر من وسائل التدريب التكنولوجية	
1.5417	1.3931	1.46739	0.0000	183	37.945	6	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بسؤال العاملين القدامى والمشرفين عن العمل	
1.8697	1.7390	1.80435	0.0000	183	51.464	4	يتم ضبط الاحتياجات التدريبية وفقاً لاستراتيجية الشركة ورويتها العامة	
0.5309	0.3170	0.42391	0.0000	183	7.921	11	يتم ضبط الاجتياحات التدريبية وفقاً لاشتراكات منظمات الطيران الدولي	
1.5417	1.3931	1.46739	0.0000	183	32.045	9	يتم التدريب خارج ساعات العمل الرسمي	

يبين الجدول (8) الأهمية الترتيبية لمؤشرات كفاءة نظام التدريب الحالي في شركة مصر للطيران، حيث يأتي في بداية الأهمية الترتيبية أن شركة الطيران تعتمد نظام تدريبي فعال في كافة المجالات الفنية والإدارية عند قيمة تأتية قدرها 55.49، يلي ذلك توفير شركة الطيران الدعم اللوجستي الخاص بالعملية التدريبية من محاضرين وقاعات وتنظيم وإشراف

عند قيمة تائية تبلغ 54.49، ثم يأتي بعد ذلك الإشارة الى أن النظام التدريبي يواكب التطور والتحسين الرقمي والتكنولوجي المعاصر عند قيمة تائية تبلغ 52.46 من إجابات المبحوثين.

- وبين الترتيب السابق إن هناك بعض المتطلبات المهمة لنظام التدريب الحالي تظهر في نهاية الترتيب وهي كالآتي :
1. عدم وجود موازنة كافية للبرامج التدريبية اللازمة في الوضع الحالي عند قيمة تائية 6.82 من إجابات المبحوثين.
  2. عجز شركة الطيران على تحديد الاحتياجات المستمرة من وسائل التدريب التكنولوجي عند قيمة تائية 7.32 من إجابات المبحوثين.
  3. صعوبة ضبط الاحتياجات التدريبية وفقاً لاشتراطات منظمات الطيران الدولية عند قيمة تائية 7.92 من إجابات المبحوثين.
  4. قصور شركة الطيران في الوضع الحالي في استخدام أنظمة تدريبية محوسبة في جميع مراحل العملية التدريبية عند قيمة تائية 7.82 من إجابات المبحوثين.

ومن هنا نصل إلى أهمية تطوير أنظمة التدريب الحالية لاستيعاب كل أوجه القصور المشار إليها، وتحقيق جودة الحياة الوظيفية المطلوبة للعاملين في شركات الطيران، وعلي ذلك يشير التحليل السابق إلى قبول الفرض القائل بأنه "لا يدعم الوضع الحالي لنظام التدريب والتأهيل العلمي جودة الحياة الوظيفية في شركة مصر للطيران".

#### ترتيب مؤشرات تحقيق جودة الحياة الوظيفية

يبين الجدول التالي ترتيب الإجابة على فقرات السؤال الثاني في الاستبيان والذي يسأل عن مؤشرات تحقيق جودة الحياة الوظيفية للعاملين في شركة مصر للطيران، ويتم ترتيب الأهمية النسبية للمؤشرات التي تحقق ذلك.

1. ترتيب إجابات عينة البحث بالنسبة للمؤشرات القيادية أحد مؤشرات جودة الحياة الوظيفية، وهذا ما يتبين جدول (9).

جدول (9) الأهمية الترتيبية لمؤشرات جودة الحياة القيادية (اختبار عينه واحدة)

نتائج الاختبارات		الفرق بين متوسطي العينتين	مستوى الدلالة الاحصائية (اختبار من جانبيين)	درجة الحرية	قيمة الاختبارات	ترتيب	
95% من فترة الثقة للفرق بين متوسطي العينتين	الحد الأدنى لفترة الثقة						
1.8697	1.7390	1.80435	0.000	183	53.164	1	القدرة على توجيه وتعليم المرؤوسين
0.5309	0.3170	0.42391	0.000	183	7.821	5	القدرة على إبداء الرأي وتقديم مقترحات تطوير الشركة
1.5417	1.3931	1.46739	0.000	183	38.945	3	اتباع سبيل النقد الإيجابي عند التعامل مع المرؤوسين
1.5504	1.3735	1.46196	0.000	183	32.596	4	استحداث أساليب إدارية في العمل
1.8697	1.7390	1.60435	0.000	183	52.464	2	السماح للعاملين بإظهار مهاراتهم وإبداعهم في العمل

يشير الجدول (9) إلى أن المؤشرات التي يراها المبحوثين تحقق جودة الحياة الوظيفية من جانب الاعتبارات القيادية؛ يكون أكثرها أهمية هي القدرة على توجيه وتعليم المرؤوسين عند قيمة تائية عظمي تبلغ 52.16، يليها السماح للعاملين بإظهار مهاراتهم وإبداعهم في العمل عند قيمة تائية تالية تبلغ 52.46 من إجابات المبحوثين. كما يشير الجدول السابق إلى ضعف القدرة على إبداء الرأي وتقديم مقترحات تطوير الشركة كمؤشر يحقق جودة الحياة القيادية الوظيفية عند قيمة تائية تبلغ 7.82 من إجابات المبحوثين.

1. ترتيب إجابات عينة البحث بالنسبة لمؤشرات المشاركة في اتخاذ القرارات أحد مؤشرات جودة الحياة الوظيفية، وهذا ما يتبين من خلال الجدول (10).

جدول (10) الأهمية الترتيبية لمؤشرات جودة الحياة للمشاركة في اتخاذ القرارات (اختبار عينه واحدة)

نتائج الاختبارات							ترتيب	
95% من فترة الثقة للفرق بين متوسطي العينتين		الفرق بين متوسطي العينتين	مستوي الدلالة الاحصائية (اختبار من جانبيين)	درجة الحرية	قيمة الاختبار			
الحد الاعلى لفترة الثقة	الحد الادنى لفترة الثقة							
0.5309	0.3170	0.42391	0.000	183	6.821	5	توفر القدرات التدريبية التأهيل المناسب لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار	
1.8697	1.7390	1.80435	0.000	183	54.464	1	توفر القدرات التدريبية التأهيل المناسب لإشراك العاملين في وضع الرؤية والخطط المستقبلية	
0.5309	0.3170	0.42391	0.000	183	7.821	4	تزيد القدرات التدريبية من حل المشكلات واتخاذ القرارات العاجلة	
1.5417	1.3931	1.46739	0.000	183	38.945	3	تؤهل البرامج التدريبية المرؤوسين للقيام بأعباء التفويض بصلاحيات الرؤساء	
1.8697	1.5390	1.80435	0.000	183	50.404	2	تؤهل القدرات التدريبية المشرفين لتغيير استراتيجيات محددة تبعاً لإدارة الأزمات والاختناقات في الأداء	

يشير الجدول (10) إلى أن المؤشرات التي يراها الباحثون تحقق جودة الحياة الوظيفية من جانب اعتبارات المشاركة في اتخاذ القرارات والتي يكون أكثرها أهمية هي توفر القدرات التدريبية التأهيلية المناسبة لإشراك العاملين في وضع الرؤية والخطط المستقبلية عند قيمة تائية 54.46، يلي ذلك أن القدرات التدريبية للمشرفين تؤهل نحو تغيير استراتيجيات محددة تبعاً لإدارة الأزمات والاختناقات في الأداء عند قيمة تائية 50.4 من إجابات الباحثين.

ويشير التحليل السابق الترتيبية أن القدرات التدريبية توفر التأهيل المناسب لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار عند ترتيب متأخر من إجابات الباحثين.

1. ترتيب إجابات عينة البحث بالنسبة لمؤشرات استخدام تكنولوجيا المعلومات أحد مؤشرات جودة الحياة الوظيفية، وهذا ما يوضحه جدول (11).

جدول (11) الأهمية الترتيبية لمؤشرات جودة الحياة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات (اختبار عينه واحدة)

نتائج الاختبارات							الترتيب	
95% من فترة الثقة للفرق بين متوسطي العينتين		الفرق بين متوسطي العينتين	مستوي الدلالة الاحصائية (اختبار من جانبيين)	درجة الحرية	قيمة الاختبار			
الحد الاعلى لفترة الثقة	الحد الادنى لفترة الثقة							
0.5309	0.3170	0.42391	0.000	183	7.821	4	تفيد البرامج التدريبية في دعم استخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات	
1.5417	1.3931	1.46739	0.000	183	38.945	2	البرامج التدريبية حققت فاعلية في التحول الرقمي للأداء في الشركة	
1.5504	1.3735	1.46196	0.000	183	32.596	3	وقف التأهيل البشري عائقاً عن التحسن في التأهيل التكنولوجي	
1.8697	1.7390	1.80435	0.000	183	54.464	1	تساهم التكنولوجيا المستخدمة في تقليل الجهد وتأخير الإنجاز وإعاقة العمل	
0.5309	0.4170	0.42391	0.000	183	6.621	5	التدريب التكنولوجي على أجهزة وتطبيقات غير متوفرة في أماكن العمل	

يشير الجدول (11) الى أن المؤشرات التي يراها المبحوثين تحقق جودة الحياة الوظيفية من جانب اعتبارات استخدام تكنولوجيا المعلومات، والتي يكون أكثرها أهمية مساهمة التكنولوجيا المستخدمة في تقليل الجهد، وتأخير الإنجاز، وإعاقة العمل عند قيمة تائية قدرها 54.46، يلي ذلك تحقيق البرامج التدريبية فاعلية في التحول الرقمي للأداء في الشركة عند قيمة تائية 38.94، ثم يلي ذلك وقوف التأهيل البشري عائقاً عن التحسن في التأهيل التكنولوجي عند قيمة تائية 32.59 من إجابات المبحوثين.

ويشير التحليل السابق الى أن عمليات التدريب التكنولوجي على أجهزة وتطبيقات متوفرة في أماكن العمل الى حد مقبول بما يحقق جودة الحياة الوظيفية عند مستوى مناسب من الترتيب وفقاً لإجابات المبحوثين.

ترتيب إجابات عينة البحث بالنسبة لمؤشرات الأمن الوظيفي أحد مؤشرات جودة الحياة الوظيفية، وهذا ما يتبين من خلال الجدول (12).

جدول (12) الأهمية الترتيبية لمؤشرات جودة الحياة لاستخدام الأمن الوظيفي (اختبار عينه واحدة)

نتائج الاختبارات		الفرق بين متوسطي العينتين	مستوي الدلالة الاحصائية (اختبار من جانبين)	درجة الحرية	قيمة الاختبارات	ترتيب	
الحد الاعلي لفترة الثقة	الحد الادني لفترة الثقة						
1.5417	1.3931	1.46739	0.000	183	38.945	3	هناك ارتباط بين العملية التدريبية ونظام الحوافز والترقية
1.8697	1.7390	1.80435	0.000	183	54.464	1	تدعم البرامج التدريبية المتخصصة مهارات تقليد المناصب القيادية وفقاً لمعيار الكفاءة
0.5309	0.3170	0.42391	0.000	183	7.821	5	هناك معاناه سببها الخوف من الاستغناء عن بعض العاملين نتيجة عدم الرغبة في التحول الي النظام الرقمي والتكنولوجي في الأداء
1.5417	1.3931	1.46739	0.000	183	34.845	4	تتقسي ظاهرة البحث عن فرص عمل بديلة عن شركة الطيران
1.8697	1.5390	1.80435	0.000	183	49.464	2	يحقق التدريب مستويات متقدمة من الأمان الوظيفي نتيجة عدم قدرة الإدارة للاستغناء عن العاملين المدربين المهرة

يشير الجدول (12) إلى أن المؤشرات التي يراها المبحوثين تحقق جودة الحياة الوظيفية من جانب الأمن الوظيفي؛ والتي يكون أكثرها أهمية دعم البرامج التدريبية المتخصصة لمهارات تقليد المناصب القيادية وفقاً لمعيار الكفاءة عند قيمة تائية 54.46، يلي ذلك تحقيق التدريب لمستويات متقدمة من الأمان الوظيفي نتيجة عدم قدرة الإدارة للاستغناء عن العاملين المدربين المهرة عند قيمة تائية 49.46، يلي ذلك وجود ارتباط بين العملية التدريبية، وبين نظام الحوافز والترقية عند قيمة تائية 38.94 من إجابات المبحوثين.

ويشير التحليل السابق الى انتفاء المعاناة الى حد كبير والتي يكون سببها الخوف من الاستغناء عن بعض العاملين نتيجة عدم الرغبة في التحول الى النظام الرقمي والتكنولوجي في الأداء السياحي وفقاً لقيمة (ت) الإحصائية.

## ثالثاً: التحليل الإحصائي الاستدلالي

وذلك للتحقق من مدي صحة الفرض الرئيسي للبحث الذي ينص على أنه "لا يحقق التصور المقترح لأنظمة التدريب والتأهيل العلمي جودة الحياة الوظيفية في شركات الطيران بالتطبيق على شركة مصر للطيران"، ومن ثم تحليل نتائج الدراسة، ويتم ذلك من خلال تحليل التباين بدلالة قيمة (ف) الإحصائية والمعبر عنه بالجدول (13).

جدول (13) اختبار الفرض الرئيسي للبحث (معامل تحليل الانحدار في اتجاه واحد)

النموذج	مجموع مربعات الخطأ	درجة الحرية	متوسط مربعات الخطأ	قيمه اختبار ف	مستوي الدلالة الاحصائية	
1	معامل الانحدار	10104.530	3	3368.177	47785.857	<sup>b</sup> 0.000
	الباقي	12.687	180	0.070		
	الاجمالي	10117.217	183			

يبين الجدول (13) أن قيمة (ف) تبلغ 47785 وهي أكبر من القيمة الجدولية عند مستوي معنوية يبلغ (00.00) أقل من مستوي 0.05 والذي عندها يرفض الفرض الإحصائي، ويقبل الفرض البديل الذي ينص على أن "التصور المقترح لأنظمة التدريب والتأهيل العلمي يحقق جودة الحياة الوظيفية في شركات الطيران بالتطبيق على شركة مصر للطيران" ويكون قبول هذا الفرض بقوة تفسيرية للمتغيرات المستقلة وهس جوانب التصور المقترح في المتغير التابع الذي يمثل جودة الحياة الوظيفية في شركات الطيران وفقاً لمعامل التفسير الذي يعبر عنه في الجدول (14).

جدول (14) القوة التفسيرية للتصور المقترح (ملخص نتائج الاختبار)

النموذج ج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المحدد	الخطأ المعياري
1	0.999	0.999	0.999	0.26549

يبين الجدول (14) أن قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) يبلغ 99.99% وهو معامل قوي جداً يعكس مدي تأثير التصور المقترح لتطوير أنظمة التدريب لشركات الطيران في تحقيق جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالتطبيق على شركة مصر للطيران، كما أن اختبار (Beta) يرتب عناصر التصور المقترح من حيث تأثيره في جودة الحياة الوظيفية وفقاً لما يعبر عنه الجدول (15).

جدول (15) ترتيب معنوية عناصر التصور المقترح (المعاملات)

مستوي الدلالة الاحصائية	قيمه اختبار ت	القيم غير القياسية للمعاملات		النموذج
		القيم القياسية للمعاملات	القيمة المقدره لثابت الانحدار ب	
0.106	1.624	0.113	0.441	1 الثوابت
	11.906	0.026	0.308	متطلبات التطوير - الاستبعاد من الوضع الحالي
	83.162	0.017	1.449	متطلبات التطوير - الإضافة الي الوضع الحالي
	11.755	0.037	0.433	متطلبات التطوير - التخفيض من الوضع الحالي

يشير تحليل (Beta) السابق الى أن الوضع الحالي لأنظمة التدريب الحالية لشركات الطيران بالتطبيق علي مصر للطيران في حاجة الى تخفيض متطلبات التدريب في الوضع الحالي حتي يستقيم النظام ليوئم جودة الحياة الوظيفية للعاملين، وأن

هناك متطلبات في الوضع الحالي لا بد من استبعادها نهائياً، ثم يشير التحليل الى أهمية الإضافة للوضع الحالي حتي يتحقق جودة الحياة الوظيفية في شركات الطيران.

ويشير نتائج التحليل الى مقدار التحسين في جودة الحياة الوظيفية عند استخدام التصور المقترح لأنظمة التدريب والتأهيل العلمي في شركة مصر للطيران من خلال تحليل الأثر بين عناصر التصور المقترح وجودة الحياة الوظيفية لشركة الطيران، حيث كل قيم (ت) أكبر من القيم الجدولية عند مستوى معنوية في جميع جوانب التصور المقترح أقل من مستوى (0.05) والذي يقبل بشأنه الفرض القائل بوجود تحسين معنوي ذو دلالة إحصائية لجودة الحياة الوظيفية عند تطبيق استخدام التصور المقترح لأنظمة التدريب والتأهيل العلمي في شركة مصر للطيران.

### النتائج والتوصيات

**أولاً النتائج:** من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية انتهى البحث الى النتائج التالية:

1. تترتب مؤشرات كفاءة نظام التدريب الحالي في شركة مصر للطيران، فتظهر أهمية اعتماد شركة الطيران على نظام تدريبي فعال في كافة المجالات الفنية والإدارية، مع ضرورة توفير الدعم اللوجستي الخاص بالعملية التدريبية من محاضرين وقاعات وتنظيم وإشراف، مع الإشارة- إلى حد ما- الى أن النظام التدريبي يواكب التطور والتحسين الرقمي والتكنولوجي المعاصر.

2. توجد بعض المتطلبات المهمة لنظام التدريب الحالي تظهر في نهاية الترتيب يتقرر بشأنها قبول الفرض القائل بأن الوضع الحالي لنظام التدريب والتأهيل العلمي لا يدعم تحقيق جودة الحياة الوظيفية في شركة مصر للطيران. وتتمثل هذه المتطلبات فيما يلي:

- عدم وجود موازنة كافية للبرامج التدريبية اللازمة في الوضع الحالي.
- عجز شركة الطيران على تحديد الاحتياجات المستمرة من وسائل التدريب.
- صعوبة ضبط الاحتياجات التدريبية وفقاً لاشتراطات منظمات الطيران الدولية.
- قصور شركة الطيران في الوضع الحالي في استخدام أنظمة تدريبية محوسبة في جميع مراحل العملية التدريبية.

3. أن المؤشرات التي تحقق جودة الحياة الوظيفية من جانب الاعتبارات القيادية؛ يكون أكثرها أهمية هي القدرة على توجيه وتعليم المرؤوسين، يليها السماح للعاملين بإظهار مهاراتهم وإبداعهم في العمل، بينما هناك ضعف القدرة على إبداء الرأي وتقديم مقترحات تطوير الشركة كمؤشر يحقق جودة الحياة الوظيفية من هذا الاتجاه.

4. أن المؤشرات التي تحقق جودة الحياة الوظيفية من جانب اعتبارات المشاركة في اتخاذ القرارات، والتي يكون أكثرها أهمية هي توفر القدرات التدريبية التأهيلية المناسبة لإشراك العاملين في وضع الرؤية والخطط المستقبلية، يلي ذلك أن القدرات التدريبية للمشرفين مؤهلة لإدارة الأزمات والاختناقات في الأداء، ويكون في نهاية الأهمية الترتيبية توفير القدرات التدريبية، التأهيل المناسب لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار عند ترتيب متأخر من إجابات المبحوثين.

5. أن المؤشرات التي تحقق جودة الحياة الوظيفية من جانب اعتبارات استخدام تكنولوجيا المعلومات والتي يكون أكثرها أهمية مساهمة التكنولوجيا المستخدمة في تقليل الجهد، وتأخير الإنجاز، وإعاقه العمل، يلي ذلك تحقيق البرامج التدريبية فاعلية في التحول الرقمي للأداء في الشركة، ثم يلي ذلك وقوف التأهيل البشري عائقاً عن التحسن في

- التأهيل التكنولوجي، ويُظهر الترتيب توافر عمليات التدريب التكنولوجي على أجهزة وتطبيقات في أماكن العمل إلى حد مقبول؛ بما يحقق جودة الحياة الوظيفية عند مستوى مناسب من الترتيب وفقاً لإجابات المبحوثين.
6. أن المؤشرات تحقق جودة الحياة الوظيفية من جانب الأمن الوظيفي؛ والتي يكون أكثرها أهمية دعم البرامج التدريبية المتخصصة لمهارات تقليد المناصب القيادية وفقاً لمعيار الكفاءة، يلي ذلك تحقيق التدريب لمستويات متقدمة من الأمان الوظيفي نتيجة عدم قدرة الإدارة للاستغناء عن العاملين المدربين المهرة، ويلي ذلك وجود ارتباط بين العملية التدريبية، وبين نظام الحوافز والترقية.
7. يقبل الفرض القائل بأن "التصور المقترح لأنظمة التدريب والتأهيل العلمي يحقق جودة الحياة الوظيفية في شركات الطيران بالتطبيق على شركة مصر للطيران.
8. تكون القوة تفسيرية للمتغيرات المستقلة والتي تمثل جوانب التصور المقترح في المتغير التابع الذي يمثل جودة الحياة الوظيفية في شركات الطيران وفقاً لمعامل التفسير يبلغ 99.99% وهو معامل قوي جداً يعكس مدى تأثير التصور المقترح لتطوير أنظمة التدريب لشركات الطيران في تحقيق جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالتطبيق على شركة مصر للطيران.
9. تشير النتائج أن الوضع الحالي لأنظمة التدريب الحالية لشركات الطيران بالتطبيق على مصر للطيران في حاجة إلى تخفيض متطلبات التدريب في الوضع الحالي حتى يستقيم النظام ليوئم جودة الحياة الوظيفية للعاملين، وأن هناك متطلبات في الوضع الحالي لا بد من استبعادها نهائياً، ثم يشير التحليل إلى أهمية الإضافة للوضع الحالي حتى يتحقق جودة الحياة الوظيفية في شركات الطيران.

### ثانياً: التوصيات

- تقدم هذه التوصيات إلى إدارة الموارد البشرية بشركات الطيران؛ وعلى وجه الخصوص الإدارات الفرعية المتعلقة بتحقيق الرضا الوظيفي و ضمان فاعلية البرامج التدريبية وتمثل فيما يلي:
1. الأخذ بالتصور المقترح الذي ثبت قوته التفسيرية من خلال نتائج هذا البحث والذي يقرر تعديلات على أنظمة التدريب الحالية بشركات الطيران حتى يستقيم مردودها الإيجابي بتحقيق جودة الحياة الوظيفية بجانب تحقيق الاشتراطات الدولية لمنظمات الطيران المدني.
2. ضرورة مراعاة سبل التحسين المنشود في جودة الحياة الوظيفية عند استخدام التصور المقترح لأنظمة التدريب والتأهيل العلمي في شركة مصر للطيران من خلال تحليل الأثر بين عناصر التصور المقترح، وبين جودة الحياة الوظيفية لشركة الطيران على فترات دورية تعكس التغيرات الحادثة والمستجدة لعوامل تحقيق جودة الحياة الوظيفية، ومن ثم التعديل في متطلبات أنظمة التدريب بما يحقق الجودة والتحسين المستمر في هذا الاتجاه.

### المراجع العربية

- ديوب، محمد عباس ومرهج ومنذر، الفزاري ومحمد أحمد، (2017). "قياس أثر تدريب الموارد البشرية على التميز في أداء الخدمة- دراسة تطبيقية على خدمات الضيافة الجوية بالطيران العماني" مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (29)، العدد الرابع، ص 191.
- عبد الوهاب، بن شيملان عبد الوهاب، (2019). "كيفية تحسين جودة الحياة الوظيفية بالقطاع الحكومي السعودي وقياس أثرها على أداء العاملين" المجلة العربية للإدارة، مجلد (39)، العدد الثاني، يونيو، ص 216.

- عطا، الفت إبراهيم جاد الرب، (2013). "تحليل اتجاهات المديرين نحو العلاقة بين ممارسات التدريب والتغيير التنظيمي: دراسة ميدانية بإحدى شركات مصر للطيران" المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، المجلد (27)، العدد (4)، ص ص 197 - 246.
- منظمة الطيران المدني الدولي (إيكاو)، (2016). إجراءات خدمات الملاحة الجوية - التدريب وثيقة DOC9868، الطبعة الثانية .

#### المراجع الأجنبية

- Dupuis, G.; Martel, J. P.; Voirol, C.; Bibeau, L. and Hébert-Bonneville, N. (2009),” La qualité de vie au travail: Bilan des connaissances; L’inventaire systémique de qualité de vie au travail”, (ISQVT). Centre de liaison sur l’intervention et la prévention psychosociales (CLIPP).
- Kirkpatrick, D. L. and Kirkpatrick, D. J. (2013), "Evaluating Training Programs", Berrett-Koehler Publishers, pp.1-27.
- Hayrol Azril. M. S (2010),” Can Quality of Work Life Affect Work Performance among Government Agriculture Extension Officers”, A Case from Malaysia Journal of Social Sciences, Vol. 60, No. 1, pp. 64-73.
- Kim Tan (2013), "The Evaluation of Sales Force Training in Retail Organizations: A Test of Kirkpatrick’s Four-level Model" International Journal of Management Vol. 30 No. 2 Part 2
- Marta, K. M. Singhapakdi, A., Lee, D., M. Joseph Sirgy, M.J., et al. (2013), “Perceptions about Ethics Institutionalization and Quality of Work Life:Thai Versus American Marketing Managers”, Journal of Business Research , Vol. 66.
- Sanghamitra, C. (2011), "The Relationship between Training Outsourcing and Organizational Commitment”, Dissertation for the Degree Doctor of Philosophy, of the university of Minnesota, PP. 1-159
- Shehata, G. M. (2013), "examining the interrelatedness effects of national (home) culture .parent corporate culture, and human resource Management practices on corporate performance :evidence from foreign firms subsidiaries operating in Egypt " A.R.E, Faculty of commerce Alex university, Vol.50, No.1
- Sinha, C. (2012), “factors affecting quality of work life” Empirical Evidence from Indian Organizations, Australian Journal of Business and Management Research, Vol.1, No. 11, pp. 31-40.



---

## Developing training and qualification systems for airline workers to achieve a quality career

Nermen Elsayed Mohamed Elhattab  
The High Institute For Tourism and Hotels In Alexandria

---

### ARTICLE INFO

#### Keywords:

Training systems;  
airlines; ICAO;  
Quality of Working  
Life.

**(JAAUTH)**  
**Vol. 17, No. 2,**  
**(2019),**  
**PP.173 -192.**

---

### Abstract

**Purpose** – This paper aims to evaluate the current status of training systems decided by international civil aviation organizations for the purpose of indicating the extent of their effectiveness in achieving the Quality of Work Life in airlines and air hospitality, and then to present a proposed scenario that modifies this situation in favor of increasing employee satisfaction rates.

**Design/methodology/approach** -The Evaluative Descriptive Research was used in studying the current status of training systems at Egypt Air, and using the Deductive Method to design a proposed concept that would achieve the Quality of Work Life.

**Findings** –The study came to accept the hypothesis that the proposed perception that is based on amending the current status of training systems works to achieve the Quality of Work Life with a large confidence rate and an explanatory force approaching 99% based on the responses of the research sample.

---