

اتجاهات العاملين بشركة مصر للطيران نحو دور محفظة الموارد البشرية فى تحديد الاحتياجات التدريبية القائمة على الجدارات

محمود أحمد الخطيب* مصطفى محمد يوسف**

ملخص البحث

استهدف هذا البحث تحليل اتجاهات العاملين بشركة مصر للطيران نحو دور محفظة الموارد البشرية فى تحديد الاحتياجات التدريبية القائمة على الجدارات ، بغرض التحقق من فر وض البحث باستخدام أسلوب التحليل الكمي للبيانات التى جمعت من (462) عاملا، ولقد أسفر ذلك عن عدد من النتائج أهمها: توجد علاقة طردية قوية بين دور محفظة الموارد البشرية وبين كفاءة تحديد الإحتياجات التدريبية القائمة على الجدارات ، وأيضا لا يوجد اختلاف فى اتجاهات مفردات عينة البحث نحو دور محفظة الموارد البشرية فى تحديد الاحتياجات التدريبية القائمة على الجدارات يرجع إلى تخصص عمل الشركة. وقد تم تقديم عدد من التوصيات لإدارة الشركة محل البحث لمساعدتها فى تحسين ممارسات تحديد الاحتياجات التدريبية، ومن هذه التوصيات: الأخذ بعين الإعتبار مشاركة العاملين فى التحديد الفعلى للاحتياجات التدريبية والابتعاد عن التحديد العشوائى لها حتى لا يفقد التدريب مصداقيته،

* استاذ قسم ادارة , كلية التجارة و ادارة الاعمال , جامعة حلوان

** مدرس مساعد - كلية التجارة و ادارة الاعمال , جامعة حلوان

وتغيير النموذج التقليدى الذى يتم على أساسه تحديد الاحتياجات التدريبية
للعاملين وتصميم نموذج جديد يعتمد على منهج الجدارات.
الكلمات المفتاحية: (محفظة الموارد البشرية - تحديد الاحتياجات التدريبية القائمة
على الجدارات).

Abstract

This research aims to analyze the attitudes of employees in Egypt Air Holding Company concerning the role of human resources portfolio in competency based training needs assessment. Such analysis has been carried out by subjecting the responses of 462 employees to quantitative analysis using SPSS techniques in order- to test the research hypotheses. Having tested these hypotheses, it was found that: there is a significant relationship between the role of the human resources portfolio and the efficiency of competency based training needs assessment, and there is no difference in the attitudes of the research sample towards the role of the human resources portfolio in competency based training needs assessment due to the company's business specialization. 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: taking into account the participation of employees in the actual assessment of training needs and avoiding random assessment

so that training does not lose its credibility, and design a system to assess training needs based on the concept of competencies (Competency - based Training Needs Assessment System).

Key Words: Human Resources Portfolio (HRP) - Competency Based Training Needs Assessment (CTNA).

أولاً : اطار البحث ومنهجه

(1/1) مقدمة:

يشهد عالم اليوم تحولات سريعة وعميقة غير مسبوقة نتيجة قوى ومتغيرات بالغة التأثير، مثل العولمة وتكنولوجيا المعلومات وحدة المنافسة وتحرير التجارة وغيرها من العوامل، وانتقل العالم من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة (الخطيب، 2000). وبالتالي ازدادت أهمية العنصر البشري كأحد أهم أصول المنظمة الواجب حسن استثماره، فهو رأس المال البشري الذي يتفوق في أهميته على كافة العناصر المادية (المغربى، 2001). وتتفاوت قيمة الأفراد الاقتصادية بالنسبة للمنظمة. فقيمة الفرد للمنظمة تختلف باختلاف مستويات أدائه الفعلية والمحتملة. كذلك تتفاوت درجة الخطر والخسارة المحتملة والناجمة عن ترك العمل بتفاوت قيمة الفرد للمنظمة. وتتميز محفظة الموارد البشرية بإستنادها إلى مفاهيم نظرية الاستثمار البشري، مما يزيد من الإمكانية التطبيقية للنظرية في مجال العمل الفعلى بصفة عامة، ومجال إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة (Lukovac, etal, 2017). وبقدر ما يتم الاهتمام بمرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية على المستويات

المختلفة ينعكس ذلك على النتائج والمخرجات المستهدفة من العملية التدريبية (توفيق، 2006).

التعريف بمتغيرات البحث:

- محفظة الموارد البشرية : عبارة عن إطار لتقسيم الموارد البشرية داخل المنظمة على أساس معيارين: الأداء الحالى للعاملين، والأداء المحتمل مستقبلا.
- الاحتياجات التدريبية القائمة على الجدارات : ظاهرة تعكس وجود قصور فى أداء الفرد الحالى أو المتوقع نتيجة نقص فى المعارف والمهارات والاتجاهات.

(2/1) الدراسات السابقة:

- دراسة (Lukovac, etal, 2017):

Portfolio model for analyzing human resources: An approach based on neuro-fuzzy modeling and the simulated annealing algorithm.

تقدم هذه الدراسة نموذجاً جديداً لتطوير محفظة الموارد البشرية استناداً إلى نهج الشبكات العصبية الاصطناعية . تم بناء الشبكة العصبية التكيفية استناداً إلى مصفوفة محفظة مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG). وتم تأسيس الشبكة العصبية التكيفية من خلال تطبيقات المحاكاة. يتيح النموذج لصانعي القرار إعادة تقييم إمكانات الموارد البشرية وفق للبيئة وظروفها. إن الغرض من إنشاء هذا النموذج هو تمكين التعرف على الموجودات المحتملة وخطة الأصول لتحسين وتعزيز إمكانات الموظفين في الشركة. يسمح النموذج بتحديد أولويات

الاستراتيجيات المقترحة، مما يزيل إحدى عيوب مصفوفة محفظة بوسطن BCG الكلاسيكية. وكانت أهم توصيات الدراسة هي النظر في استخدام استراتيجيات محفظة الموارد البشرية في إدارة وظائف الموارد البشرية.

• دراسة (Lievens, 2015):

Portfolios in the Workplace for Human Capital Management: A Multiple Case Study.

تبحث هذه الدراسة فيما إذا كانت المحافظ أداة مناسبة لإدارة رأس المال البشري في بيئة الأعمال. وقد تم تحليل تطبيق أنظمة المحافظ في خمس منظمات مختلفة. وهي تدرس ما إذا كانت تطبيقات محفظة الأوراق المالية ناجحة في إدارة الموارد البشرية، وقد أظهرت النتائج أن أنظمة المحفظ أثبتت أنها أداة مفيدة لأغراض إدارة رأس المال البشري في حالتين: إدارة المواهب وتقييم الأداء.

بينما لم تثبت المحفظة إمكاناتها بالكامل فيما يتعلق بتسهيل التنقل والتعلم مدى الحياة ، وتظهر الحالتان الناجحتان أن المحفظة يمكن أن تكون أداة قيمة في عملية إدارة رأس المال البشري من خلال استخدامها لتقييم الأداء وتحديد الأفراد الموهوبين من خلال مقارنة ملامح الجدارات الخاصة بهم.

• دراسة (Hirano, 2010):

Diversification of employment categories in Japanese firms and its functionality: A study based on the human resource portfolio system.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح الفوائد والمنافع التي تعود على المؤسسات اليابانية إذا قامت بإدارة مواردها البشرية من خلال منظور إدارة محفظة الموارد البشرية، وهدفت كذلك إلى بناء مفهوم نظام محفظة الموارد البشرية HRPS ؛ وأيضاً تطوير معايير تكوين وقياس نظام محفظة الموارد البشرية ، ثم التحقق من جدوى نظام محفظة الموارد البشرية في وظيفة إدارة التنوع والانتقال من خلال فحص نتائج الاستبيانات المرسله إلى 459 شركة في ولاية أوساكا. وقد توصلت الدراسة إلى أن منظور إدارة محفظة الموارد البشرية يساعد المنظمات في تقييم أداء العاملين وتحديد احتياجاتهم التدريبية وتحديد الموظفين الكفاء الذين يجب على المنظمات الاحتفاظ بهم وأيضاً يساعد في إدارة تنوع الموارد البشرية. وأيضاً أكدت الدراسة على أنه يتعين على الشركات اليابانية الحديثة أن تبني نظام لإدارة محفظة الموارد البشرية (HRPS) الذي يساعد في إدارة أنشطة الموارد البشرية بفعالية ويساعد المنظمات على إدارة تنوع الأداء في مواردها البشرية ويسهل عملية نقل الأفراد بين الوظائف.

• 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 (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، المحاضرون المساعدون، المعيدون) في جامعة الخليج للعلوم والتكنولوجيا بل الكويت. 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 فى وجود نواحى قصور فى ممارسات تحديد الاحتياجات التدريبية بالشركة محل البحث، وعدم وضوح العلاقة بين تصنيف محفظة الموارد البشرية وبين تحديد الاحتياجات التدريبية القائمة على الجدارات، بالإضافة إلى وجود نقص فى المعرفة العلمية الموثقة ووجود فجوة بحثية (Research Gap) فيما يتعلق بموضوع محفظة الموارد البشرية، وبالتالي فإن مشكلة البحث يمكن صياغتها فى التساؤلات التالية:

- هل توجد علاقة بين دور محفظة الموارد البشرية وبين كفاءة تحديد الإحتياجات التدريبية القائمة على الجدارات؟
- هل يوجد اختلاف فى اتجاهات مفردات عينة الدراسة نحو دور محفظة الموارد البشرية فى تحديد الاحتياجات التدريبية القائمة على الجدارات يرجع إلى تخصص عمل الشركة؟

(4/1) أهداف البحث:

- تتمثل أهداف هذا البحث فيما يلى:
- توفير معرفة علمية موثقة حول محفظة الموارد البشرية.
 - توفير معرفة علمية موثقة حول تحديد الاحتياجات التدريبية القائمة على الجدارات.
 - توضيح العلاقة بين دور محفظة الموارد البشرية وتحديد الاحتياجات التدريبية القائمة على الجدارات.

- تقديم مقترحات وتوصيات لمتخذى القرار فى الشركة محل البحث فيما يخص موضوع البحث.

(5/1) أهمية البحث:

تتبع أهمية هذا البحث من أنه يتناول موضوعين فى غاية الأهمية وهما : محفظة الموارد البشرية والتي تتعامل مع العنصر البشرى ك رأس مال يجب حسن استثماره وتصنيف الموارد البشرية داخل المنظمة وفقا لجدارتهم وأدائهم فى العمل، وتحديد 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، ومجتمع البحث، وذلك فيما يلي:

(1/6/1) منهج وأسلوب البحث : اعتمد هذا البحث على استخدام المدخل الاستنباطي الذي يقوم على التوجه من العام إلى الخاص، وذلك بتبنى مفاهيم نظرية عامة واخضاعها للاختبار التطبيقي في قطاع معين، وفي هذا البحث تم اخضاع المفاهيم النظرية المتعلقة بمحفظة الموارد البشرية وتحديد الاحتياجات التدريبية القائمة على الجدارات للاختبار التطبيقي في الشركة القابضة لمصر للطيران.

(2/6/1) فيوض البحث:

تتمثل فروض هذا البحث فيما يلي:

الفرض الأول: توجد علاقة بين دور محفظة الموارد البشرية و بين كفاءة تحديد الإحتياجات التدريبية القائمة على الجدارات.

الفرض الثاني: يوجد اختلاف في اتجاهات مفردات عينة البحث نحو دور محفظة الموارد البشرية في تحديد الاحتياجات التدريبية القائمة على الجدارات يرجع إلى تخصص عمل الشركة (الشركة القابضة لمصر للطيران - شركة مصر للطيران للخطوط الجوية - شركة مصر للطيران للخدمات الجوية - شركة مصر للطيران للخدمات الأرضية - شركة مصر للطيران للصيانة والأعمال الفنية).

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

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

(2/3/6/1) الإطار التطبيقى: يأتي هذا الإطار ليتكامل مع الإطار الفكرى بغرض المعالجة العلمية لمشكلة البحث، حتى يتسنى إجراء الاختبار الإحصائى لفروض البحث وتحقيق أهدافه، ومن ثم توفير معرفة علمية منظمة تكشف الغموض عن الظاهرة محل البحث، ويتضمن هذا الإطار ما يلى:

(1/2/3/6/1) مجال التطبيق : تم تطبيق هذا البحث على الشركة القابضة لمصر للطيران 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) مجتمع البحث: يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين بالشركة القابضة لمصر للطيران والشركات الأربعة التابعة لها محل البحث ، ويبلغ عدد العاملين فيها 21602 عاملا.

(7/1) مصادر البيانات وطرق جمعها وتحليلها:

بيانات ثانوية: والتي تم الحصول عليها من خلال سجلات الشركة محل البحث، وتقارير الأداء الخاصة بها، والخطط التدريبية لها، وغير ذلك من المصادر. بيانات أولية: تعبر عن آراء مفردات عينة البحث واتجاهاتهم نحو الظاهرة محل البحث، والتي تم الحصول عليها باستخدام استبيان معدة لذلك، بالإضافة إلى أسلوب المقابلات.

أساليب تحليل البيانات: استخدم الباحث عدد من الأساليب الإحصائية التي تتفق مع اختبار فروض البحث من ناحية وطبيعة البيانات التي تم الحصول عليها من ناحية أخرى، وذلك باستخدام مجموعة البرامج الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS)، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- أساليب الاحصاء الوصفي: مثل التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية.
- أساليب الاحصاء الاستدلالي ومنها: أسلوب تحليل الارتباط، وأسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط، وأسلوب تحليل التباين ANOVA واختبار ف (F-Test).

ثانيا : الدراسة الميدانية

تحليل اتجاهات العاملين بشركة مصر للطيران نحو دور محفظة الموارد البشرية

فى تحديد الاحتياجات التدريبية القائمة على الجدارات

يتناول هذا الجزء تحليل اتجاهات مفردات عينة البحث نحو دور محفظة الموارد البشرية فى تحديد الاحتياجات التدريبية القائمة على الجدارات، من خلال اختبار فروض البحث وذلك على النحو الأتى:

• اختبار الفرض الأول:

ولاختبار الفرض الأول والذى ينص على (توجد علاقة بين دور محفظة الموارد البشرية وبين كفاءة تحديد الإحتياجات التدريبية القائمة على الجدارات) تم الإعتماد على أسلوب تحليل الارتباط Correlation Analysis وأسلوب تحليل الانحدار الخطى البسيط Regression Analysis كما يلي:

جدول رقم (1) نتائج تحليل الارتباط للعلاقة بين دور محفظة الموارد البشرية وبين كفاءة تحديد الإحتياجات التدريبية القائمة على الجدارات

معامل الارتباط		المتغير الثانى	المتغير الاول
المعنوية Sig. (2- tailed)	القيمة Pearson Correlation		
0,000	0,717	كفاءة تحديد الإحتياجات التدريبية القائمة على الجدارات	دور محفظة الموارد البشرية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائى.

يتضح من الجدول السابق رقم (1) ما يلى:

- بلغت قيمة معامل الارتباط 0,717 وهى تشير إلى وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين (دور محفظة الموارد البشرية - كفاءة تحديد الإحتياجات التدريبية القائمة على الجدارات).
- قيمة مستوى المعنوية أقل من 0,05 مما يدل على أن علاقة الارتباط بين المتغيرين (دور محفظة الموارد البشرية - كفاءة تحديد الإحتياجات التدريبية القائمة على الجدارات) معنوية وذات دلالة إحصائية (أى أنه يوجد ارتباط حقيقى بين المتغيرين محل الدراسة).

وحيث أن قيمة معامل الارتباط بين دور محفظة الموارد البشرية وبين كفاءة تحديد الإحتياجات التدريبية القائمة على الجدارات قوية وموجبة (0,717)، فإن الباحث يسعى إلى تطبيق أسلوب تحليل الانحدار الخطى البسيط على تلك العلاقة، وذلك للتعرف على مقدار التأثير وما يفسره ويشرحه المتغير المستقل (دور محفظة الموارد البشرية) من التباين في المتغير التابع (كفاءة تحديد الإحتياجات التدريبية القائمة على الجدارات).

جدول رقم (2) نتائج تحليل الانحدار الخطى البسيط للعلاقة بين دور محفظة

الموارد البشرية وبين كفاءة تحديد الإحتياجات التدريبية القائمة على الجدارات

معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	اختبار ف F-Test		اختبارات T-Test		معامل الانحدار B	المتغير المستقل
		المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة		
0,514	0,717	0,000	486,191	0,000	22,050	0,914	دور محفظة الموارد البشرية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق رقم (2) ما يلي:

• القوة التفسيرية للنموذج:

بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) 0,514 ، أى أن المتغير المستقل (دور
محفظة الموارد البشرية) يفسر 51,4% من التباين فى المتغير التابع (كفاءة
تحديد الإحتياجات التدريبية القائمة على الجدارت).

• معنوية نموذج الانحدار:

- بلغت قيمة معامل الارتباط (R) 0,717 ، وهى تشير إلى وجود علاقة ارتباط
قوية بين المتغير المستقل (دور محفظة الموارد البشرية) والمتغير التابع (كفاءة
تحديد الإحتياجات التدريبية القائمة على الجدارت).
- وتشير نتيجة اختبار ف إلى أن نموذج الانحدار يعتبر معنويا وذا دلالة
إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من 0,05 .

• معنوية المتغير المستقل:

- بلغت قيمة معامل الانحدار (B) للمتغير المستقل (دور محفظة الموارد
البشرية) 0,914 ، وهى تشير إلى وجود علاقة طردية بين هذا المتغير
والمتغير التابع (كفاءة تحديد الإحتياجات التدريبية القائمة على الجدارت).
- وتشير نتيجة اختبار ت إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير
يعتبر معنويا وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من 0,05 .

وبناء على ما سبق فإنه يتم قبول الفرض الأول الذى ينص على أنه " توجد علاقة بين دور محفظة الموارد البشرية وبين كفاءة تحديد الإحتياجات التدريبية القائمة على الجدارات " .

• اختبار الفرض الثانى:

ولاختبار الفرض الثانى والذى ينص على (يوجد اختلاف فى اتجاهات مفردات عينة البحث نحو دور محفظة الموارد البشرية فى تحديد الاحتياجات التدريبية القائمة على الجدارات يرجع إلى تخصص عمل الشركة (الشركة القابضة لمصر للطيران - شركة مصر للطيران للخطوط الجوية - شركة مصر للطيران للخدمات الجوية - شركة مصر للطيران للخدمات الأرضية - شركة مصر للطيران للصيانة والأعمال الفنية)) تم الإعتماد على أسلوب تحليل التباين ANOVA واختبار ف F-Test لاختبار الفرق بين أكثر من مجموعتين كما يلى:

جدول رقم (3) نتائج تحليل التباين واختبار ف للمقارنة بين اتجاهات العاملين فى الشركات محل البحث نحو دور محفظة الموارد البشرية فى تحديد الاحتياجات التدريبية القائمة على الجدارات

اختبار ف		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير	
المعنوية Sig.	القيمة F				
٠,٦٢١	٠,٦٥٨	٠,٩٩٣	٣,٤٥	الشركة القابضة لمصر للطيران	دور محفظة الموارد البشرية في تحديد الاحتياجات التدريبية القائمة على الجدارات
		٠,٩٣٨	٣,٥٢	شركة مصر للطيران للخطوط الجوية	
		٠,٨٧١	٣,٧٠	شركة مصر للطيران للخدمات الجوية	
		٠,٩٩٨	٣,٥٧	شركة مصر للطيران للخدمات الأرضية	
		١,٠١٥	٣,٥١	شركة مصر للطيران للصيانة والأعمال الفنية	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ومن الجدول السابق رقم (3) يتضح أنه لا يوجد اختلاف معنوي بين اتجاهات العاملين في الشركات محل البحث نحو دور محفظة الموارد البشرية في تحديد الاحتياجات التدريبية القائمة على الجدارات، حيث أشارت نتيجة اختبار ف إلى أن الفروق بين المجموعات الخمسة (الشركات محل البحث) غير معنوية وليست ذات دلالة إحصائية (مستوى المعنوية أكبر من 0,05).

وبناء على ما سبق فإنه يتم رفض الفرض الرابع الذي ينص على أنه " يوجد اختلاف في اتجاهات مفردات عينة البحث نحو دور محفظة الموارد البشرية في تحديد الاحتياجات التدريبية القائمة على الجدارات يرجع إلى تخصص عمل

- الشركة (الشركة القابضة لمصر للطيران - شركة مصر للطيران للخطوط الجوية - شركة مصر للطيران للخدمات الجوية - شركة مصر للطيران للأرضية - شركة مصر للطيران للصيانة والأعمال الفنية) .

ويفسر الباحث عدم وجود اختلاف فى اتجاهات عينة البحث نحو دور محفظة الموارد البشرية فى تحديد الاحتياجات التدريبية القائمة على الجدارات بأهمية هذا الدور فى تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وتحديد فجوة الجدارات بين مستوى الجدارات الحالية لديهم ومستوى الجدارات المطلوبة للقيام بالأعمال بجداره، لذلك يجب على إدارة شركة مصر للطيران تقديم المزيد من الدعم والأهتمام باستخدام محفظة الموارد البشرية فى تحديد الاحتياجات التدريبية القائمة على الجدارات.

ثالثاً: النتائج والتوصيات

(1/3) النتائج:

من أهم النتائج التى توصل إليها البحث ما يلى:

- (1/1/3) توجد علاقة طردية قوية بين دور محفظة الموارد البشرية و بين كفاءة تحديد الإحتياجات التدريبية القائمة على الجدارات.

(2/1/3) لا يوجد اختلاف فى اتجاهات مفردات عينة البحث نحو دور محفظة الموارد البشرية فى تحديد الاحتياجات التدريبية القائمة على الجدارات يرجع إلى تخصص عمل الشركة.

(2/3) التوصيات:

وبناء على النتائج التى تم التوصل إليها تم تقديم مجموعة من التوصيات لإدارة الشركة محل البحث للمساعدة فى استخدام محفظة الموارد البشرية وتحسين ممارسات تحديد الاحتياجات التدريبية وإدخال نظام الجدارات فى تحديد الاحتياجات التدريبية، أهمها ما يلى:

(1/2/3) انشاء وحدة لقياس جدارات العاملين (Competency Assessment Unit)، يكون من مهامها تحديث قاموس الجدارات باستمرار والاشراف على عملية تكوين محفظة الموارد البشرية.

(2/2/3) الأخذ بعين الإعتبار مشاركة العاملين فى التحديد الفعلى للاحتياجات التدريبية والابتعاد عن التحديد العشوائى لها حتى لا يفقد التدريب مصداقيته.

(3/2/3) الاهتمام باستخدام مخرجات نتائج عملية تقييم الأداء كمدخلات لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية لسد فجوة القصور فى الأداء.

(4/2/3) تغيير النموذج التقليدى الذى يتم على أساسه تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وتصميم نموذج جديد يعتمد على منهج الجدارات، وقياس وتحليل فجوة الجدارات للوقوف على الاحتياجات التدريبية الفعلى للعاملين.

وفيما يلى يقدم الباحث مقترح لإدارة الشركة محل البحث لنموذج تحديد احتياجات
تدريبية يعتمد على منهج الجدارات:

جدول رقم (4) نموذج تحديد احتياجات تدريبية يعتمد على منهج الجدارات

Employee Name:				
Qualifications:				
Position Title:				
Competency	Description	Have Now	Need Now	Required in Future
	K			
	S			
	A			
	K			
	S			
	A			
	K			
	S			
	A			

المصدر : من اعداد الباحث.

المراجع

- الخطيب، محمود أحمد، (2000)، إمكانية تطبيق تمكين العاملين في الشركات الصناعية، المجلس الأعلى للجامعات المصرية، اللجنة الدائمة لإدارة الأعمال، مؤتمر الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال.
- المغربي، عبد الحميد عبدالفتاح، (2001)، تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص: دراسة تطبيقية على العاملين في المنظمات العاملة بمحافظة دمياط، **المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، الملحق الثاني، العدد الاول.**
- توفيق، عبدالرحمن. (2006). تحديد الاحتياجات التدريبية بين الإهدار والاستثمار . موسوعة التدريب، مركز الخبرات المهنية للإدارة - بميك، القاهرة.
- Hirano, M. (2010). Diversification of employment categories in Japanese firms and its functionality: A study based on the human resource portfolio system. **Challenges of Human Resource Management in Japan, pp. 188-209.**
- Lievens, R. (2015). ePortfolios in the Workplace for Human Capital Management: A Multiple Case Study. **International Journal of ePortfolio, 5(2), 189-203.**
- Lukovac, V., Pamučar, D., Popović, M., & Đorović, B. (2017). Portfolio model for analyzing human resources: An approach based on neuro-fuzzy modeling and the simulated annealing algorithm. **Expert Systems with Applications, 90, 318-331.**

- Panda, M. G., & Mishra, S. (2018). Impact of Competency Based Training Need Assessment on Individual Performance: A Study on Employees of Essel Mining Industries. **International Journal of Engineering & Technology**, 7(4.7), 157-159.
- Sarkar, S. (2013). Competency based Training Need Assessment–Approach in Indian companies. **Organizacija**, 46(6), 253-263.
- Tasié, G. (2011). Competency-based training needs analysis (TNA): An empirical study of Gulf University for science and technology, Kuwait. **International Research Journal of Management and Business Studies**, 1(2).