

الاستثمار في التدريب وإشكالية قياس العائد منه: دراسة حالة شركة دولفين للطاقة المحدودة

Investment in training and the problem of measuring the return of it

Case study of Dolphin Energy Limited

أ. رياض عبد القادر

University of Algiers 3

riad.abdelkader@univ-alger3.dz

تاريخ القبول: 2019/05/22

أ. دشة محمد علي

University of Algiers 3

decha.mohamed@univ-alger3.dz

تاريخ الاستلام: 2018/11/01

الملخص: تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أحد المواضيع الحديثة التي أخذت حيزا من الاهتمام من طرف الباحثين في مجال التدريب والتنمية ألا وهو موضوع الاستثمار في التدريب، خاصة في ظل التوجه الجديد الذي يؤكد على ضرورة النظر إلى التدريب على أنه استثمار له عائد مثله مثل الوظائف الأخرى، وهذا العائد يفوق بكثير حجم الإنفاق على التدريب، وبعد دراسة الأدبيات النظرية للموضوع، تم اختيار شركة دولفين للطاقة المحدودة كنموذج ميداني وتجربة رائدة خاصة في ظل المكانة المرموقة التي يحتلها التدريب والتنمية في هذه الشركة والمعدلات العالية للإنفاق على التدريب والتي وصلت إلى حدود 6 ملايين دولار تقريبا سنة 2013. وبعد الاطلاع على واقع ذلك في شركة دولفين تبين أن هذه تولي أهمية بالغة لتدريب وتطوير الموظفين لديها، سواء من خلال التدريب الداخلي أو الخارجي، وهو ما يتجسد في البرامج الكثيرة والمتنوعة التي توفرها الشركة للعاملين لديها في شتى الوظائف والمستويات لأجل رفع كفاءاتهم، معارفهم، مهاراتهم وخبراتهم وخلق السلوكيات الإيجابية فيهم.

الكلمات المفتاحية: التدريب، الاستثمار في التدريب، تكاليف التدريب، عوائد التدريب، دولفين للطاقة المحدودة.

Abstract: This study aims to refer to one of the most recent topics in the field of training and development which is the investment in training that researchers are interested in, especially after the new trend that Affirms that training should be considered as an investment has a return, as the other jobs, and this return is so higher than the amount spent on training. After studying the theoretical literature, Dolphin Energy Limited was selected as a field model and a pioneering experience especially as training and development are so important in this company and the high rates of expenditure on training which reached to 6 million Dollar (\$) in 2013. After studying the training reality at Dolphin Company, it is shown that this company attaches great importance to the training and development of its employees, through internal or external training, which is reflected in the many and varied programs offered by the company to its employees in various positions and levels to raise their competencies, knowledge, skills, experiences and create positive behaviors in them.

Key Words: training, investment in training, training costs, training returns, Dolphin Energy Limited.

JEL Classification : M53, J24.

* مرسل المقال: دشة محمد علي (decha.mohamedali@gmail.com).

المقدمة:

إن قياس العائد على الاستثمار البشري يعد أحد التحديات الرئيسية لمنظمات الأعمال أو للمفكرين والمهتمين بتعظيم الاستفادة من العنصر البشري، وبالرغم من أن استخدام كلمة استثمار يجب أن يتبع بالضرورة استخدام الأرقام في حسابات التكلفة والعائد، وبالتالي يوضع ضمن أنشطة الإدارة المالية، إلا أن الوضع الحالي غير ذلك، فأساليب قياس العائد على الاستثمار البشري لم تصل بعد إلى حد اليقين المطلق مثلها مثل آليات عديدة في الإدارة وغيرها من مجالات تطوير الأداء البشري.

لقد شهدت السنوات الماضية اهتماما متزايدا بالتدريب من قبل مختلف المنظمات الحكومية منها أو الخاصة، وأدرك المسؤولون فيها أهمية وفائدة التدريب في رفع كفاءة أداء وإنتاجية العاملين ورفع مهاراتهم ومعارفهم وتحسين توجهاتهم وسلوكياتهم، وبالتالي التأثير الإيجابي على أداء المنظمة ومن هنا زاد استثمار المنظمات في التدريب وارتفعت نسبة مخصصات التدريب في ميزانيات وبرامج المنظمات وصار التدريب جزءا رئيسيا في ميزانية المنظمة، غير أن هذا الاستثمار وتلك الأموال التي تصرف سنويا على التدريب تعد في واقع الأمر جزءا كبيرا من مدخلات المنظمة، وبالتالي فلا بد من معرفة فوائد ومخرجات هذا الاستثمار وعوائده على أداء المنظمة وإنتاجيتها وتطورها وهنا يأتي دور تقييم التدريب أو تقييم فاعلية التدريب الذي يعد المرحلة الأخيرة من مراحل العملية التدريبية وأكثرها صعوبة.

بناء على ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية: ما جدوى الاستثمار في التدريب في منظمات الأعمال وما هي العوائد التي قد تتأتى من جرائه؟ وما واقع ذلك في شركة دولفين للطاقة المحدودة؟

الأسئلة الفرعية:

انطلاقا من الإشكالية السابقة يمكن طرح أربعة تساؤلات فرعية كالآتي:

- ما المقصود بالاستثمار في التدريب؟ وما مزاياه؟
- ما المقصود بالعائد التدريبي؟ وكيف يتم قياسه؟
- ما واقع الاستثمار في التدريب في شركة دولفين للطاقة المحدودة؟
- ما هي أهم برامج التدريب والتطوير المعتمدة في شركة دولفين للطاقة؟

أهمية الدراسة:

يسلم هذا البحث بالأهمية الكبيرة للاستثمار في التدريب والفوائد الكثيرة التي قد تتحقق من جرائه، فمن خلال التدريب يمكن تغيير الاتجاهات الموجودة وخلق اتجاهات جديدة واكتساب المهارات والمعارف بشكل يؤهل المتدربين ويدفعهم إلى تطبيق ما تعلموه في بيئة عملهم على نحو متقن، لاسيما وأن العمل في الوقت الحالي أصبح يتطلب قدرا أكبر من الإتقان والفعالية والكفاءة والتكيف السريع مع التغيرات التي تحدث بشكل دائم، ومن هذا المنظور يؤكد التوجه الحديث للتدريب على ضرورة استبدال مصطلح تكلفة بمصطلح استثمار، فالإنفاق في هذا المجال هو حقل استثماري له عائد كأي استثمار آخر.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الغايات تتمثل أساسا في الآتي:

- توضيح مختلف المفاهيم والجوانب النظرية المتصلة بالموضوع؛
- تسليط الضوء على واقع الاستثمار في التدريب في شركة دولفين للطاقة المحدودة؛
- الإشارة إلى أهم برامج التدريب المعتمدة في شركة دولفين للطاقة المحدودة.

منهج الدراسة:

نظرا لطبيعة الموضوع المدروس ولغرض معالجة الإشكالية المطروحة وتحليل أبعادها والإحاطة بمختلف الجوانب النظرية والتطبيقية للموضوع، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بالاعتماد على المسح المكتبي لمختلف الكتب والمقالات والمجلات والتقارير والأبحاث ذات الصلة بالموضوع، وقد كان الهدف من ذلك تقديم تغطية وافية لمتغيرات الدراسة.

هيكل الدراسة

لقد تم تقسيم الدراسة إلى جزئين، جزء نظري وجزء تطبيقي على النحو الآتي:

- أدبيات نظرية حول الاستثمار في التدريب؛
- واقع الاستثمار في التدريب في شركة دولفين؛
- برامج التدريب والتطوير في شركة دولفين.

1. أدبيات نظرية حول الاستثمار في التدريب

اعترفَ منذ أمد بعيد بأهمية وقيمة التدريب، وفي هذا الشأن كثيرا ما يؤخذ بالمثال الشعبي القائل "أعط الشخص سمكة تطعمه ليوم واحد، علم شخصا الصيد تطعمه كل حياته" ونظرا لمعطيات اليوم؛ مناخ الأعمال والتطور التكنولوجي المتسارع وأثارها على المنظمات والاقتصاد والمجتمع، أصبحت الحاجة إلى التدريب أكثر وضوحا من أي وقت مضى.

1.1. قراءة في مفهوم التدريب

أبسط تعريف للتدريب في نظرية التدريب التقليدية هو "اكتساب المعرفة والمهارات لمعرفة المهام الحالية"، أيضا قدم (Deutsch) تعريفا للتدريب كالاتي "التدريب يقدم المساعدة لزيادة الرقي داخل المنظمة، وتكيف العاملين مع التغيرات التكنولوجية التي تؤثر على مكان العمل، وفي الغالب تسهيل دخول الأفراد إلى عالم الشغل" (Goufi, 2012, p3) في حين يرى (Armstrong) بأن التدريب هو "التحديد النظامي والمخطط للسلوك من خلال أحداث تعليمية، برامج وتعليمات تمكن الأفراد من تحقيق مستويات من المعرفة والمهارة والكفاءة التي تحتاجها لتنفيذ

عملها بكفاءة" (آرمسترونج، 2008، ص 187) كما يعرف التدريب أيضا بأنه "محاولة منهجية نسبيا للارتقاء بشخص ما إلى معيار أو مستوى مرغوب للكفاءة بواسطة التدريب والممارسة" (ماثيوز وآخرون، 2008، ص 137). أما (Smith) فيعرف التدريب على أنه "عملية التخطيط لتعديل الموقف، المعرفة، السلوك أو المهارة من خلال التعلم، لتحقيق الأداء الفعال في أي نشاط أو مجموعة الأنشطة، الغرض منه في حالة العمل هو تطوير القدرات وتلبية الحاجات الحالية والمستقبلية من القوى العاملة للمنظمة" (Mesadeh, p 63)، كذلك يعرف (Goldstein & Ford) التدريب بأنه "اكتساب منهجي للمهارات والقواعد والمفاهيم أو المواقف التي تؤدي إلى تحسين الأداء في بيئة أخرى" كما يعرف التدريب أيضا بأنه "عملية التحضير لوظيفة محددة أو مجموعة من المهام والأنشطة المرتبطة بالعمل" (Somasundaram & Egan, 2004) ووفقا لـ CIPD فإن "التدريب يتم بقيادة مدرب يستند على تدخل موجه لإحداث تغييرات مرغوبة في السلوك والذي ما لم يكن تدريب على العمل يشمل الوقت بعيدا عن مكان العمل في الفصول الدراسية أو ما شابهها" (karim et al, 2012, p142) وهو ما يتوافق إلى حد ما مع التعريف الذي قدمه (Sloman) الذي عرف التدريب بأنه "تدخل مدار من طرف مدرب وتغيير مرغوب فيه للسلوك". (Sloman & Philpott, 2005)

تختلف الآراء حول ما إذا كان "التغيير في الموقف" ينبغي أن يدرج في تعريف التدريب، غير أن (Wills) يناقش هذا التعريف وذلك بسبب كون المواقف صعبة القياس وكذلك لأن التدريب وحده غير كافٍ لإحداث تغييرات كبيرة على المدى الطويل في الموقف، وبدلاً من ذلك عرف التدريب بأنه "نقل المعرفة أو المهارات بشكل محدد وقابل للقياس" (Mesadeh, p63-64)، التدريب ينطوي على التعلم أو بعبارة أخرى هو جزء من التعلم والتنمية، إذ يلعب التدريب دوراً تكملياً هاماً في تسريع التعلم الفردي والتنظيمي ومن جانب آخر أنشطة التوجيه أقل مثل الكاوتشينج والتعلم الخاص والتعلم داخل المجموعات. (Karim et al, 2012, p142)

يمكن تعريف التدريب كذلك بأنه "الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها، وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناء مما قد ينعكس على تحسين الأداء في المنظمة" وهذا التعريف قريب جداً من التعريف الذي الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية (ASTD) في دراستها المستفيضة حول "نماذج التفوق: النتائج والتوصيات التي تضمنتها دراسته كفايات التدريب والتنمية الخاصة بالجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية" فحوى هذا التعريف أن "التدريب والتنمية تخصص فرعي من تخصصات حقل الموارد البشرية في التنظيمات يهتم بتحديد وتقدير وتطوير الكفايات الرئيسية للموارد البشرية (أي المعارف والمهارات والاتجاهات)، من خلال التعلم المخطط، مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفاعلية" من هذين التعريفين يمكن استخلاص المعاني والأفكار التالية: (الدرّة، 2003، ص 103-104).

- إن التدريب أو التنمية، جهد منظم يقوم على التخطيط، وهو تخصص فرعي من تخصصات حق الموارد البشرية؛
- أن التدريب يتناول كفايات الموارد البشرية في التنظيم، وهذه الكفايات هي المعارف والمهارات والاتجاهات، ويحصر على تنميتها وتطويرها، ونعني بالكفاية هنا مجال معرفة أو مهارة ذات تأثير حاسم في إنتاج مخرجات رئيسية؛

- تتم تنمية وتطوير الكفايات من خلال التعلم المنظم المخطط، لإحداث التغيير المطلوب في سلوك العاملين في التنظيمات، ومن ثم فإن فهم نظريات التعلم الحديثة من أولى مهام المدرب الفعال؛
 - إن التدريب ذو توجه عملي لأنه يركز على الأداء الحالي والمستقبلي، فيحاول رفع مستواه وتحسينه؛
 - يعود التدريب بالفائدة على الأفراد والجماعات الصغيرة والتنظيمات والمجتمع، فيؤدي إلى تحسين قدرات الأفراد على حل المشكلات، والقيادة والشعور بالرضا، ويؤدي إلى تقوية الأواصر بين الجماعات الصغيرة وفتح قنوات الاتصال بينها، وترتفع بواسطة الفعالية في التنظيم والإنتاجية في المجتمع؛
 - لحقيق هذه الفوائد والنتائج التي تم الإشارة إليها سلفاً فلا بد أن تتضافر جهود التخصصات الفرعية الأخرى في حقل الموارد البشرية في التنظيم مع التدريب والتنمية، ويمكن اعتبار هذه التخصصات الفرعية أجزاء في "عجلة الموارد البشرية".
- ن المهدف الأساسي لكل البرامج التدريبية هو تنمية وتطوير الموارد البشرية وتغيير سلوكها لتحقيق غرض أو أغراض معينة، وبناء على ذلك فإن هناك ثلاثة اتجاهات رئيسية للتدريب هي: (الكفافي، 2007، ص 160)
- **اتجاه نظري:** ويهدف إكساب الفرد أو الجماعة معارف ومعلومات ومهارات وخبرات جديدة، أو تنمية الموجود لديهم منها وتطويرها؛
 - **اتجاه سلوكي:** ويهدف إلى تطوير سلوك الفرد وتحرير نفسيته من عادات العمل غير الصحيحة، وتغيير قيمه واتجاهاته ليكون متوافق مع المواقف والاتجاهات العامة في البيئة التي يعمل بها؛
 - **اتجاه عملي:** ويهدف إلى تعليم وممارسة الفرد لمهارات جديدة أو أسلوب عمل جديد، يكون أكثر إنتاجية وفاعلية تمكنه من تحسين معدلات أدائه للمهام الوظيفية.

2.1. أهمية الاستثمار في التدريب

حدد (Bass) ثلاثة عوامل تجعل من التدريب ضرورة لا بد منها في المؤسسة وهي: التطور والتقدم الفني، والتعقيد المؤسسي، والعلاقات الإنسانية، وترتبط هذه العوامل الثلاثة بروابط قوية فمثلاً التقدم الفني يؤدي إلى زيادة حجم المؤسسة، وزيادة حجم المؤسسة يؤدي إلى زيادة تعقدها، وبالمثل فإن زيادة التعقيد في المؤسسة وزيادة التقدم الفني يؤديان إلى مشكلات إنسانية. وبذلك فإن التدريب قد يلعب الأدوار التالية: زيادة الفاعلية للعاملين وموظفي المؤسسة، رفع معنويات العاملين، تحقيق العلاقات الإنسانية الأفضل، خفض الإشراف، زيادة حيوية المؤسسة ومرونتها، طرح أساليب عمل واستراتيجيات جديدة في المؤسسة، التقدم التكنولوجي، دعم السياسة المؤسسية (Misra, 2011, p 126-128).

إن برنامج تدريب الموظفين يمكن أن يساعد على زيادة الإنتاجية وتحسين جودة حياة العمل، إذ يعمل التدريب كحارس رعاية للمنظمة وكذلك للموظفين، إنه الاستثمار الأكثر استدامة للمؤسسة لتحسين مستوى التحفيز للموظفين، مما يؤدي إلى رضا أعلى للعملاء وجودة المنتجات والخدمات. (karim et al, 2012, p142-143)، إضافة إلى ذلك فالتدريب هو المسؤول عن بناء الأفراد المهرة، المؤهلين والقادرين (البارعين)، مما يساعد المنظمة على

تحسين أدائها والتكيف مع أي تغيير جديد، وهذا هو السبب الذي يجعل المنظمات الناجحة تنفق بكثرة على وظيفة التدريب والتنمية، ومع ذلك المنظمات في كثير من الأحيان تدرب الموظفين بشكل غير ضروري أو الاستثمار في التدريب "يهدر" على الموظفين الخطأ، في الولايات المتحدة الأمريكية حوالي 50 مليار دولار تنفق سنويا على التدريب الرسمي، مع مبلغ إضافي قدره 90 إلى 120 مليار دولار على التدريب غير الرسمي في الهياكل الصغرى. (Goufi, 2012, p4). وبالتالي فإن التدريب هو الأداة التي ما إذا أحسن استثمارها وتوظيفها وتوجيهها توجيهها صحيحا تمكنت المنظمات من تحقيق الكفاءة والتميز بالأداء وإنتاج أفضل السلع والخدمات وبالتالي فإن نظام العملية التدريبية سيتمكن من تحقيق أهم أهدافه الطموحة وهو التأكد من حصول المنظمة على الكادر الوظيفي الذي تحتاجه في الوقت المناسب من خلال الاستثمار في عملية التدريب. (الحمداني وبدوي، 2011، ص 29)

فالاستثمار في التدريب من شأنه المساهمة في زيادة الإنتاج والإنتاجية، الاقتصاد في النفقات، قلة دوران العمل، رفع معنويات العاملين، توفير قوة احتياطية في المنظمة، تقليل حوادث العمل، بالإضافة إلى ذلك يؤدي التدريب إلى استمرارية التنظيم واستقراره. كما أن نجاح المنظمات وحتى المجتمعات ككل مرتبط بالضرورة بتدريب الأفراد فالتدريب يعتبر وسيلة للتنمية الاقتصادية والازدهار الاجتماعي والتأمين ضد البطالة والشيخوخة وفقدان التوظيف وعدم ملائمة الفرد لعمله. (بن عيشي، 2012، ص 84-86)

وإذا سعت المنظمة إلى التميز من خلال كفاءة العمل، فالتدريب يمكن أن يسهم في ذلك وتشير أحد التقارير التي أعدتها إحدى الهيئات في إنتاجية الصناعة في الثمانينات أن أحد المصادر الرئيسية التي حققتها الكثير من الشركات اليابانية هو التدريب المستمر من خلال العمل وتشمل هذه البرامج التدريبية مجموعة مكونات تتمثل فيما يلي: (بخوش، 2015، ص 241-242)

- التناوب الوظيفي إذ يتم تمرير الفرد على مختلف الوظائف ليكتسب معرفة وإلماما تاما بها من خلال خطة المنظمة؛
- الاعتماد على برامج تدريب مكثفة خارج العمل، وتشجيع الموظفين على تنمية مهاراتهم بالالتحاق بمعاهد التعليم الليلية أو التي تعمل بالمراسلة مع دفع تكاليفها؛
- المشاركة في نشاطات فرق العمل مثل حملات الرقابة على الجودة التي تساعد على رفع مستوى مهارة العاملين وتحسين أدائهم.

كما يؤكد الباحثون أيضا أن التدريب له عائد اقتصادي يفوق أضعاف ما يصرف عليه، ولهذا يعتبر استثمارا أكيدا للأفراد المتدربين، فعن طريق رفع مستوى أدائهم وكفاءتهم ترتفع إنتاجيتهم، ويقل الفاقد والعدم والمرتجع وتنال المنتجات رضا العميل، علاوة على أنه يوفر التكاليف وبالتالي تزيد الأرباح؛ فالتدريب استثمار الفرد لنفسه فعن طريقه ترتفع قيمته ويزيد أجره بجانب ما يحققه التدريب له من عوامل الأمن والأمان من خلال معرفة الفرد لمواقع الخطورة في عمله وتفاديها، كما أنه استثمار للمادة الخام وللمعدات، فيه يتحقق أحسن استخدام وأفضل صيانة لها، وهو استثمار لظروف وقت العمل من النواحي الإدارية فعن طريقه يتحقق التبسيط والسهولة واليسر في الأداء والخدمة، يضاف إلى

ما سبق أن التدريب يمكن أن يكون استثمار لنفسه، فمكاتب التدريب الخاصة تحقق عائدا أكيدا وهناك شركات أجنبية تحولت أجهزة التدريب فيها إلى قطاعات استثمار لها عائد اقتصادي كبير.

وبالتالي إذا تم النظر إلى التدريب بهذه المفاهيم، يهون كل ما ينفق عليه من مصروفات ويجب أن تذكر أن المقصود هو التدريب المبني على احتياجات حقيقية، ومسؤوليات توفرت لها عناصر، لإنجاح أهداف التدريب وإلا انقلب الحال إلى فشل كلي وتكلفة إضافية. (حامد، 2008، ص 151)

1.1. موازنة التدريب وحساب تكلفة التدريب

لقد أصبح التدريب أحد المجالات التي تتزايد أهميتها بالنسبة لإدارة الشركات خاصة مع المزايا التي قد تتحقق من جرائه كتعزيز جودة الخدمة، وخفض تكاليف العمالة، وزيادة الإنتاجية، ويمكن لبرامج التدريب والتطوير أيضا أن تعزز العمل الجماعي، وأن تحسن مواقف الموظفين، لذلك يجب على الشركات التركيز على هذه الجوانب المختلفة من أجل الحفاظ على ميزتها التنافسية، وتوصي الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD) الشركات بأن تنفق 4 بالمائة من رواتبها على تدريب موظفيها، ومع ذلك أظهر مسح أجري على مجموعة من المؤسسات الفندقية أن تنفق 23 بالمائة فقط من المشاركين في المسح ينفق أكثر من 1 بالمائة من الرواتب على التدريب.

وبذلك تعتبر التكاليف من العوامل المهمة في أي برنامج تدريبي، والمعايير الخاصة بالتكاليف لا تعتبر عاملا منفصلا أو متميزا عن بقية العوامل الأخرى في تنفيذ البرنامج التدريبي، حيث أن الوقت والإمكانات المالية والأفراد "مدرين ومتدرين" وما شابه ذلك يترتب عليه تكلفة، لذا من الضروري على مصمم البرامج التدريبية أن يضع في اعتباره عند وضع خطة كاملة لتنفيذ البرنامج التدريبي التكلفة المالية ورصد مبلغ محدد بعد حسابه التكاليف من مدخلات ومخرجات مالية "إيرادات ومصروفات"، أي وضع ميزانية تسمى ميزانية البرنامج التدريبي. (Karim et al, 2012, p144)

ويسترشد في تحديد موازنة التدريب بعدة اعتبارات مثل عدد البرامج المستهدف تنفيذها ومتوسط عدد المترشحين لكل برنامج ومتوسط مدة البرنامج التدريبي وموقع تنفيذ البرنامج (مركز تدريب المنظمة، مركز محلي، مركز خارجي) ومرتبة وخبرة المتدرين التي تؤثر في تكلفة أتعابهم. (لطفي، 2008، ص 472) ويمكن تقسيم تكاليف التدريب إلى قسمين تكاليف استثمارية وتكاليف تشغيلية كما يلي: (بن عيشي، 2012، ص 124-125)

● **النفقات الاستثمارية:** وهي تكاليف للمدى الطويل مثل تكلفة الأراضي لمبنى ومركز التدريب بالمنظمة وتكلفة إنشاء المبنى وتجهيزه بمختلف مستلزمات وأدوات التدريب وتجهيزات الفندقية جزئيا أو كليا وتكلفة الإحلال والتجديد .. الخ.

● **النفقات التشغيلية:** وتشمل التكاليف التالية: مكافآت المدربين، وإنجاز قاعات التدريب وأثمان المواد المستخدمة في البرنامج التدريبي، وتكلفة الضيافة (المشروبات والمأكولات) وأجور السفر للمتدرين إن وجدت والأجور والميزانيات الإضافية للمدربين، والنفقات الأخرى لقسم التدريب، والنفقات غير المباشرة ومن خلال حصر هذه النفقات يمكن تحديد تكلفة تدريب الفرد الواحد أو تكلفة ساعة التدريب الواحدة، ويمكن تحليل تكلفة التدريب

- حسب المجموعات الوظيفية المتدربة مثلاً تكلفة التدريب للمديرين أو رؤساء الأقسام أو محلي معلومات وبحسب الإدارات والأقسام وبحسب مكان تنفيذ البرنامج.
- ومن المفيد مقارنة التكلفة مع البرامج السابقة أو مقارنة تكلفة التدريب مع مؤسسات مماثلة أو حسب المعدلات السائدة في هذا المجال مع الأخذ بعين الاعتبار بعض العوامل الخاصة بكل برنامج.
- ويمكن حساب تكلفة برنامج التدريب بمجرد النظر إلى ميزانية التدريب التي تتناول بشيء من التفصيل كيفية حساب تكلفة برنامج التدريب إذا ما أضيفت لها أجور المسؤولين في إدارة الموارد البشرية على التدريب وأتعاب المستشارين، وتكلفة الاتصال بمكاتب وشركات التدريب وتكلفة إدارة مركز التدريب بالمنظمة، ومن ثم حساب التكلفة الكلية لبرنامج التدريب بالمنظمة. (العزاوي، 2009، ص 197)
- كما أن هناك العديد من العوامل المرتبطة بجدولة تكاليف التدريب التي يجب مراعاتها عند حساب تكلفة التدريب تتمثل فيما يلي: (Schiavone & Wang, 2011)
- **تكاليف التطوير والتصميم:** يجب أن تأخذ التكاليف المرتبطة بتصميم وتطوير برنامج التدريب بعين الاعتبار في الحساب أحداث الفصول الدراسية، والموارد المناهج العلمية والتوجيه.. الخ.
 - **تكاليف الترويج:** معظم الوكالات عامة تشجع أنشطة التدريب، وعلى الرغم من أن هذه التكاليف ضئيلة، لكن يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار الإنفاق على الأنشطة الترويجية وغيرها من التكاليف المباشرة للترويج مثل الملصقات والكتيبات عند حساب تكاليف التدريب.
 - **التكاليف الإدارية:** وتتمثل في التكاليف التي تتحملها إدارة التدريب في برنامج التدريب، وعادة ما ترتبط بعدد المتدربين، وتشمل تكاليف ساعات الإدارة المطلوبة للطالب الواحد، والتكاليف المرتبطة بمتابعة التدريب والنتائج لكل طالب.
 - **تكاليف المواد:** يجب تضمين تكلفة المواد أيضاً، مثل تكلفة المواد المستخدمة في تدريب الطلاب وتعليمهم (كتب، كتيبات، مطويات، مواد استهلاكية... الخ)، تكلفة إنتاج تلك المواد، وشراء الموارد الجاهزة والمعينات التدريبية.
 - **تكاليف المدرب:** الفئة التالية من تكاليف التدريب تتصل بالمدرب ذاته والمجموعات المساعدة له، وأية نفقات سفر أخرى.
 - **تكاليف المتدربين:** التكلفة الهامة للتدريب تتعلق بالمتدربين أنفسهم، فمن الضروري حساب تكلفة الوقت الذي يقضيه العامل في التدريب والذي من شأنه أن يساهم في تخفيض الإنتاجية، فالوقت الذي يقضيه المتدرب في التدريب هو جزء من الوقت المحدد لتحقيق أهداف المؤسسة.
 - **تكاليف التقييم:** وأخيراً يتعين حساب الوقت الذي تقضيه إدارة التدريب في تقييم التدريب، سواء بالنسبة للعائد على الاستثمار (ROI) أو أي من مستويات التقييم الأخرى.

4.1. تقييم التدريب وقياس العائد منه:

تقييم البرنامج التدريبي هي المرحلة الأخيرة ولكنها جزء مهم جدا من دورة التدريب، فهي عملية جمع المعلومات بعد تنفيذ برنامج التدريب الذي يساعد على صنع القرار لتصميم برنامج تدريبي فعال، وكذلك يبرز أهمية التدريب الذي يعتبر تدخل أكثر فعالية من التطوير التنظيمي والتغيير. (Karim et al, 2012, p144).

لذا فإن عملية التقييم جزءا هاما وأساسيا في العملية التدريبية، ففي ضوءها تتحدد مدى فاعلية البرامج والجهود التدريبية ودرجة تحقيقها للأهداف المخطط لها والأسباب التي حالت دون تحقيق البرنامج التدريبي لتلك الأهداف واستبعاد البرامج القليلة التأثير وتحديد نقاط الضعف داخل البرنامج ومعالجتها. وتعرف عملية تقييم البرامج التدريبية بأنها تلك الإجراءات المستخدمة في قياس كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها إلى جانب قياس كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي نجح التدريب في إحداثه فيهم وكذلك قياس كفاءة المدربين الذين نفذوا البرامج التدريبية. وغالبا ما يعرف تقييم التدريب على أنه "عملية منهجية لجمع البيانات وتحديد ما إذا التدريب فعالاً" (Borata et al, 2014, p4)

كما يعرفها (Hamblin) بأنها "أية محاولة للحصول على معلومات (تغذية راجعة) حول تأثيرات برنامج تدريبي ولتحديد قيمة التدريب في ضوء تلك المعلومات" (راي، 2001، ص 16) ووفقا لـ (Bramley) هناك ثلاثة أهداف رئيسية للتقييم: ملاحظة فعالية الأنشطة التدريبية؛ التحكم خلال توفير التدريب؛ التدخل في العمليات التنظيمية التي تؤثر على التدريب. ووفقا لذات الباحث فإن التقييم يمكن أن يوفر مزايا واضحة يمكن أن تعادل مقابل هذه التكلفة، تتمثل فيما يلي: (Brameley, 2003)

- تحسين نوعية الأنشطة التدريبية؛
 - تحسين قدرة المتدربين على ربط المدخلات والمخرجات؛
 - تمييز أفضل الأنشطة التدريبية بين تلك التي تستحق الدعم وتلك التي يجب إلغاؤها؛
 - إدماج أفضل للتدريب والتنمية داخل وخارج العمل؛
 - تعاون أفضل بين المدربين والمدير التنفيذي في تنمية الموظفين.
- ولتقييم فعالية برامج التدريب يمكن استخدام نموذج (Smith Framework - The East Erly) الذي يعتمد على تقييم خمسة أبعاد في العملية التدريبية وهي: (العشماوي، 2014، ص 180-181).
- **سياق ومناخ التدريب:** ويعني القيم والثقافة التنظيمية السائدة والتي تحكم عملية ترشيح واختيار المتدربين وأيضا حجم الدعم الموجه للعملية التدريبية، وكذا كيفية تقدير الاحتياجات التدريبية ووضع الأهداف وتقييم الأنشطة التدريبية؛
 - **النواحي الإدارية:** ويهتم بتقييم الجوانب الإدارية لعملية التدريب مثل الإعلان عن البرامج التدريبية ومكان التنفيذ والموارد المستخدمة والتسهيلات التدريبية المتاحة؛

- **العملية:** ويقصد بها الكيفية التي تم بها تنفيذ العملية التدريبية وردود أفعال المتدربين بشأنها، وحجم المشاركة الفعلية المتاحة لهم أثناء التدريب ومدى اتفاق وسيلة التدريب مع الأهداف التدريبية، وطبيعة العلاقة بين المتدربين خلال البرنامج التدريبي؛
 - **المدخلات:** ويقصد بها محتوى المادة العلمية التدريبية المستخدمة ومدى شموليتها وطبيعة الموضوعات التي تحتويها ونوعية التدريب المستخدمة؛
 - **المخرجات:** أي المعارف أو المهارات أو الاتجاهات النفسية الجديدة التي اكتسبها الفرد نتيجة البرنامج التدريبي. إن التغيير الإيجابي في الأداء يعتبر المعيار الأهم الذي يمكن من خلاله تحديد مدى نجاح وفعالية العملية التدريبية حيث يتم قياسه من خلال نوعين من المؤشرات هي: (Martory & Grozet, 2016, p120)
 - **المؤشرات المباشرة للأداء (الكمية):** مثل زيادة الإنتاجية، ارتفاع رقم الأعمال أو القيمة المضافة والعائد، حيث يجب أن تقاس قبل وبعد العملية التدريبية، حيث يستخرج القيمة المضافة التي جلبها التدريب بالنسبة لهاته المؤشرات؛
 - **المؤشرات غير المباشرة (النوعية):** مثل تحسن الظروف العامة لإنجاز العمل، جودة المنتجات والخدمات المقدمة، مستويات رضا الزبائن، نقص معدلات التأخر والغياب، نقص حوادث العمل، نقص التنصل من المسؤولية وتقليل الصراعات.
- تجدر الإشارة إلى أنه لا يمكن الربط بشكل كلي بين الارتقاء بمستوى الأداء ونجاح التدريب، كذلك لا يمكن الربط بشكل كامل بين انخفاض مستوى الأداء وفشل برامج التدريب، أو القول بأن برامج التدريب عائد لأن مستوى الأداء مزال منخفضاً وذلك لأن التدريب ليس هو العامل الوحيد المؤثر في الأداء وإنما هناك مؤثرات تنظيمية ومتغيرات وتفاعلات مختلفة وعديدة. (حامد، 2008، ص 150-151)
- و لأجل تقييم فعالية برامج التدريب استخدمت بعض المنظمات الحديثة في الدول المتقدمة أسلوب تحليل نقطة التعادل في قياس العائد من برامج التدريب والتنمية التي تقدمها كمعيار عام للحكم على مدى فعالية برامج التدريب، وذلك تأسيساً على أن ما ينفق في مجال تدريب وتنمية الموارد البشرية إنما هو استثمار له عائد يجب أن يزيد عن هذا الإنفاق الاستثماري، غير أن قياس هذا العائد بالوحدات النقدية ليس بالأمر الهين لكنه ليس مستحيلاً، إذ يحتاج الأمر إلى قياسات للنتائج الإيجابية التي أحدثتها برامج التدريب والتنمية في عدد من المجالات كزيادة رقم المبيعات، زيادة عدد الزبائن، ارتفاع كمية الإنتاج وجودته، انخفاض تكاليف التشغيل. وبعد القياس يجب إجراء المقارنة بين هذه النتائج أو التغييرات التي حدثت في هذه المجالات مع الوضع الذي كان سائداً فيها قبل تنفيذ برامج التدريب والتنمية. (عقيلي، 2005، ص 479).
- يقصد بالعائد التدريبي مجموع النتائج أو المنافع التي تعود على الفرد والمنظمة والمجتمع في مقابل التكاليف التي تتحملها المنظمة والتضحيات التي تنفقها في سبيل إعداد وتصميم وتنفيذ وتقييم برنامج تدريبي معين ويمكن النظر إلى العائد من التدريب على أنه يمثل مخرجات نظام التدريب وقد تكون عوائد التدريب مباشرة أو غير مباشرة، وقد تكون

ملموسة أو غير ملموسة. (السيد، 2008، ص 428) ومعنى آخر هو مدى الفائدة أو الأثر الذي يحدثه التدريب بالنسبة للفرد والمؤسسة والمجتمع سواء أكان ذلك في الأجل القصير أم في الأجل الطويل. ولا شك أن تقدير هذا العائد بدقة يعد عاملاً هاماً لتقويم فاعلية التدريب. وفي ضوء هذا التقويم يمكن تصحيح مسارات العملية التدريبية والنهوض بمستويات التدريب. (حامد، 2008، ص 138) ويمكن قياس العائد التدريبي باستخدام مؤشرات مالية وغير مالية.... فقد تلجأ بعض المنظمات إلى حساب العائد من الاستثمار في التدريب بطريقة (ROI) وذلك على النحو التالي: (العشماوي، 2014، ص 180)

العائد على الاستثمار في التدريب = العوائد التدريبية - تكاليف التدريب / تكاليف التدريب * 100

ومنه العائد على الاستثمار في التدريب = صافي العوائد التدريبية / تكاليف التدريب * 100

ويمكن استخدام بعض المؤشرات إلى جانب طرق قياس العائد التدريبي السابقة مثل: (العزوي، 2009، ص 197)

• نصيب العامل من التدريب: إجمالي ميزانية التدريب / متوسط عدد العاملين.

• نصيب الدولار الواحد من التدريب: إجمالي ميزانية التدريب / إجمالي ميزانية الأجور.

وتزيد الاستفادة من هذه النسبة بمقارنتها بين السنوات وبين الأقسام بعضها ببعض، ومع المنظمات الأخرى، وكلما تعددت طرق قياس العائد التدريبي كلما كان ذلك أفضل، وينبغي على المنظمات أن تقوم بمقارنة التكلفة بالعائد وإلا ذهبت الأموال التي تنفق على التدريب مهب الريح.

2. واقع الاستثمار في التدريب في شركة دولفين

مشروع دولفين للغاز التابع لشركة دولفين للطاقة المحدودة هو مبادرة فريدة في قطاع الطاقة تضمن توريد إمدادات منتظمة من الغاز الطبيعي من دولة قطر إلى عملائها في أنحاء الإمارات العربية المتحدة وسلطنة عمان وهو مشروع استراتيجي يجمع بين ثلاث دول خليجية هي قطر، الإمارات، وسلطة عمان، في شبكة الغاز الدولية الوحيدة في المنطقة. ولعل الأمر الأكثر أهمية في المشروع أن الغاز الذي تورده دولفين للطاقة المحدودة من دولة قطر سيواصل دعم خطط التنمية وقطاع المرافق والصناعات في أنحاء المنطقة على مدى 25 عاماً، ويساهم في توليد الثروة والنمو وفرص العمل للمواطنين الخليجيين لعقود قادمة. (dolphinenergy.com)

تعود ملكية شركة دولفين للطاقة المحدودة إلى ثلاثة مساهمين هم شركة مبادلة للتنمية المملوكة بالكامل لحكومة أبو ظبي، بنسبة 51 بالمئة وشركتا توتال الفرنسية وأوكسيدنتال للبترول الأمريكية وتبلغ حصة كل منهما 24.5 بالمئة. واليوم تنتج دولفين للطاقة المحدودة ملياري قدم مكعب قياسي من الغاز الطبيعي كل يوم، لتضع مصدراً نظيفاً للطاقة في خدمة منطقة جنوب الخليج. وقد بلغت الاستثمارات التي تم تخصيصها لتنفيذ مشروع دولفين للغاز نحو 6.2 مليار دولار أمريكي، مما يجعله أحد أكبر مشاريع الطاقة في تاريخ منطقة الشرق الأوسط. (dolphinenergy.com)

1.2. الإنفاق على التدريب في الشركة:

تعمل شركة دولفين للطاقة المحدودة على تشجيع موظفيها على تعزيز كفاءاتهم من خلال مختلف برامج التعلم والتطوير المتوفرة والتي تركز على نقاط القوة لديهم وتتيح لهم التغلب على التحديات، وذلك لأجل موازنة طموحات كل فرد مع احتياجات دولفين للطاقة المحدودة، ولأجل تطوير مهارات العاملين فيها توفر الشركة فرص تعلم مختلفة لغرس المهارات اللازمة للموظفين لتعزيز توجهاتهم المهنية وتطبيق استراتيجيتها للأعمال، كما توفر الفرص أيضا للموظفين لمتابعة دراستهم من خلال برامج التعلم عن بعد والإجازات الدراسية المؤقتة أو المنح الدراسية الكاملة لتكملة تعليمهم الجامعي. (تقرير الاستدامة لشركة دولفين للطاقة المحدودة، 2015، ص 44) والجدول التالي يوضح مقدار المبالغ المالية المنفقة على برامج التدريب والتطوير، وكذلك حجم ساعات التدريب التي وفرتها الشركة للعاملين لديها، وذلك خلال الفترة الممتدة من 2010 – 2016.

الجدول رقم 01: "الإنفاق على التدريب في شركة دولفين"

2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	تكلفة تدريب الموظفين بالدولار
2187478	4698439	5586116	5892000	4480149	5070000	4260000	إجمالي تكلفة تدريب الموظفين
1037	1083	1097	1221	1202	1247	1213	عدد الموظفين
2095	4636	5671	5765	4215	4368	2183	متوسط تكلفة تدريب موظف واحد
28610	31588	36104	40598	43207	48353	42493	إجمالي ساعات التدريب
28	29	33	40	41	42	47	متوسط ساعات التدريب للموظف
34	85	75	37	61	59	-	متوسط ساعات التدريب لمدير تنفيذي
46	40	60	46	48	52	-	متوسط ساعة تدريب فرد إدارة وسطي
27	28	36	34	40	43	-	متوسط ساعات التدريب لكل فرد

المصدر: من إعداد الباحثين استنادا إلى تقارير الاستدامة لشركة دولفين للطاقة المحدودة 2010 – 2016 من خلال الجدول السابق يتضح حجم الإنفاق على التدريب في شركة دولفين خلال الفترة الممتدة 2010 – 2016، غير مستقر عموما فبعد أن كان 4.2 مليون دولار سنة 2010 ارتفع ليتجاوز 5 مليون دولار سنة 2011، ثم انخفض إلى حدود 4.4 مليون دولار سنة 2012، وأرتفع مرة أخرى ليلبغ 5.9 مليون دولار سنة 2013، بعد ذلك شهدت معدلات الإنفاق حالة من الانخفاض ليصل إلى 2.2 مليون دولار سنة 2016، ويفسر هذا الانخفاض بالأزمة الاقتصادية التي يشهدها العالم والتي أثرت بشكل كبير على الشركات خصوصا النفطية منها، الأمر الذي دفع

الشركة إلى تقليل نفقاتها، ومن جهة ثانية يعزى هذا الانخفاض كذلك لتوجه الشركة نحو التدريب الداخلي الأمر أدى إلى انخفاض الإنفاق على التدريب بشكل كبير خصوصاً في السنة الأخيرة.

أما بالنسبة للحجم الساعي للتدريب فبعد أن كان حوالي 42493 ساعة خلال سنة 2010 ارتفع ليصل إلى 48358 ساعة سنة 2011، بعد ذلك شهدت الحجم الساعي للتدريب حالة من الانخفاض حتى وصل إلى 28610 ساعة تدريب سنة 2016، أما بالنسبة للمتوسط ساعات التدريب الموجهة لكل عامل فقد عرفت حالة من الانخفاض المتواصل فبعدما كان المتوسط الساعي للتدريب 47 ساعة سنة 2010 انخفضت لتبلغ 28 ساعة سنة 2010.

2.2. بناء وتطوير القدرات

تؤمن دولفين للطاقة المحدودة بأن الموظفين المؤهلين والأكفاء يساهمون بشكل قوي في نجاح الشركة ويعد بناء قدرات وكفاءات الموظفين هدفاً لقسم إدارة المواهب في الشركة. ويتم تحديد احتياجات الموظف التطويرية من قبل المدراء ومن خلال عملية تقييم الأداء واستناداً إلى جدارتهم، يتم توفير فرص متنوعة للموظفين تتضمن التدريب داخل وخارج الشركة وفرص التنقل المتبادل بين الأقسام والمنح الدراسية إضافة إلى برامج التطوير المحددة للمواطنين الإماراتيين والقطريين ولضمان التطوير على المدى الطويل وكذلك لضمان استمرار الأعمال تم في عام 2012 تدشين خطة الإحلال. (تقرير الاستدامة لشركة دولفين للطاقة المحدودة، 2012، ص 40)

وتستخدم دولفين للطاقة المحدودة نموذجها الخاص للقدرات الرئيسية كأساس للتدريب وإدارة الأداء والاختيار الوظيفي والتطوير المهني وهو مزيج من منتقى بعناية من المعارف والمهارات والسلوكيات والمميزات التي تعتبر ضرورية لنجاح الموظف في الشركة. كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم 01: " نموذج القدرات الرئيسية لدولفين للطاقة المحدودة "

إدارة ذاتية	إدارة الآخرين	إدارة الأعمال
- مهارات وظيفية وفنية	- إدارة النزاع	- جودة القرار
- معلومات	- إدارة وقياس العمل	- إدارة الغرض والرؤية

- تطوير ذاتي	- قياس الآخرين	- المرونة التنظيمية
- إدارة الوقت	- التخطيط	- المرونة الاستراتيجية
- حل المشاكل		
الأساس		
- التركيز على العمل	- السعي لتحقيق نتائج	- الأخلاقيات والقيم
- اتخاذ القرار المناسب		

المصدر: تقرير الاستدامة لشركة دولفين للطاقة المحدودة، 2014، ص 37.

يعرض النموذج السابق الكفاءات على ثلاثة مستويات تنظيمية مؤسسية بالإضافة أربع كفاءات قاعدية تنطبق على جميع الموظفين والمستويات التنظيمية الثلاث هي "إدارة الأعمال" للموظفين التنفيذيين، و"إدارة الآخرين" للمدراء والمشرفين، و"إدارة الذات" للأفراد المساهمين الذين لا تتضمن أدوارهم الإشراف على الآخرين، وهناك أربع كفاءات قاعدية تنطبق على جميع الموظفين ويتم استخدام نموذج الكفاءات الأساسية كمرجع في التدريب وإدارة الأداء والاختيار والتوظيف والتطوير المهني. (dolphinenergy.com)

3.2. تدريب وتطوير الموظفين المواطنين:

لدى الشركة العديد من برامج التدريب والتطوير لمساعدة موظفيها المواطنين من ذوي الخبرة أو ممن ليست لديهم الخبرات لصقل مهاراتهم. (تقرير الاستدامة لشركة دولفين للطاقة المحدودة، 2015، ص 51) وتستهدف الشركة المواطنين من ذوي المؤهلات التعليمية القوية وتساعد على تدريبهم وتطوير كفاءاتهم لتولي مناصب محددة من خلال برامجها لتطوير كفاءات الموظفين المساعدين، كما يحصل الموظفون الجدد على الدعم من المستشارين المهنيين وعلى مرشد يوفر له التدريب أثناء العمل ويقوم بتقييم تطوره، وعند الانتهاء بنجاح من تنفيذ خطة التدريب الذاتي يتم تعيين الموظفين في الوظيفة المستهدفة. (تقرير الاستدامة لشركة دولفين للطاقة المحدودة، 2015، ص 51)

أما بالنسبة للموظفين المواطنين من ذوي الخبرات فللشركة العديد من البرامج المصممة لمساعدتهم في تعزيز مساراتهم المهنية حيث توفر برامج للمنح والإجازات الدراسية لتمكينهم من مواصلة تعليمهم، كما توفر أيضا التبادل الوظيفي مع مساهمي الشركة وهي (مبادلة للاستثمار وتوتال الفرنسية، وأوكسيدنتال للبترول الأمريكية) والتي تتيح لهم الحصول على خبرات عملية مع هذه الشركات العالمية. (تقرير الاستدامة لشركة دولفين للطاقة المحدودة، 2014، ص 43-42) والجدول التالي يوضح النسبة المئوية لتكاليف وساعات تدريب الموظفين المواطنين في شركة دولفين للطاقة المحدودة خلال الفترة 2010 – 2016.

الجدول رقم 02: "تدريب وتطوير الموظفين المواطنين في شركة دولفين للطاقة"

تدريب وتطوير رأس المال البشري المواطن	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
النسبة المئوية لتكاليف تدريب الموظفين المواطنين (%)	69	61	57	73	59	67	92

النسبة المئوية لساعات تدريب الموظفين							المواطنین (%)
50	59	50	54	60	57	56	

المصدر: من إعداد الباحثين استنادا إلى تقارير الاستدامة لشركة دولفين للطاقة المحدودة 2010 – 2016

4.2. فرص متابعة التعليم

توفر دولفين للطاقة المحدودة مجموعة متنوعة من الفرص لمواطني دولتي قطر والإمارات لمتابعة تحصيلهم العملي، حيث تقدم المنح الدراسية للموظفين الذين تختارهم، كما توفر الدعم والرعاية لمجموعة مختارة من طلاب المرحلة الثانوية مثل برنامج الإعداد الفني الذي صمم خصيصا لخريجي المرحلة الثانوية العامة لتطوير المهارات على أساس الكفاءة المطلوبة لأدوار وظيفية تناسبهم مثل التقنيين ومشغلي الآلات كما تعمل دولفين للطاقة المحدودة مع المؤسسات التعليمية على توفير برامج التدريب العملي الداخلي للخريجين الشباب وطلاب المدارس الثانوية حيث يمضي المتدربون ما يقارب الشهرين في وظيفة بدوام كامل للاستفادة من التدريب على رأس العمل وتطبيق المعارف النظرية ودعمها بتجارب وخبرات عملية. (dolphinenergy.com). والجدول التالي يبين فرص التطوير الممنوحة للفترة 2010 – 2016:

الجدول رقم 03: "فرص التطوير الممنوحة من طرف شركة دولفين"

فرص التطوير	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
الفرص التدريبية المقدمة	53	60	55	29	28	31	41
قطر	32	44	45	19	16	19	28
الإمارات	21	16	10	10	12	12	13
المنح الدراسية المقدمة	5	8	6	7	5	2	4
قطر	4	6	4	5	5	1	4
الإمارات	1	2	2	2	0	1	0
فرص التدريب الوظيفي المقدمة للشباب	19	32	28	28	38	16	32
قطر	9	26	20	17	20	3	19
الإمارات	10	6	8	11	18	13	13

المصدر: من إعداد الباحثين استنادا إلى تقارير الاستدامة لشركة دولفين للطاقة المحدودة 2010 – 2016

3. برامج التدريب والتطوير المعتمدة في شركة دولفين:

توفر شركة دولفين للطاقة المحدودة فرص وبرامج تعليم مختلفة لغرس المهارات اللازمة للموظفين لتعزيز توجهاتهم المهنية وتطبيق استراتيجيتها للأعمال، وكغيرها من الشركات العاملة في قطاع النفط والغاز توجه الشركة تحديا يتمثل في تقادم سن الكفاءات العاملة في هذه الصناعة، حيث يتقاعد الموظفون الأكبر سنا والأكثر خبرة، فإن عدد أكبر

من أفراد القوة العاملة الأصغر سنا يحتاجون إلى الوصول إلى المستوى المطلوب من المهارات المهنية والتقنية والخبرة، وهنا يأتي دور برامج التدريب والتطوير الفعالة من خلال دورات تدريبية داخلية وخارجية ووضع خطط تطوير خاصة بكل موظف والتخطيط للتعاقد على المناصب وتنمية المهارات القيادية والندب والإعارة إلى شركات أخرى شريكة، كما توفر الشركة أيضا التدريب على رأس العمل إضافة الدورات التدريبية والدراسة الذاتية والتقييم الذاتي وكذلك تخصص الشركة مدبرا لدعم جميع الموظفين قيد التطوير. (dolphinenergy.com)

1.3. برنامج تطوير الكفاءات التدريبية الداخلية:

تعمل الشركة على إخضاع موظفيها لدورات تدريبية في المهارات الحياتية من خلال نظام التدريب الداخلي للشركة، كما تخطط الشركة لتدريب مساعدين داخليين ممن يرغبون في التعلم ومشاركة ما تعلموه مع الآخرين، ما من شأنه أن يعزز من كفاءات مواردها الداخلية ويقوي من مهارات تقديم العروض التوضيحية والخطابة وسط الموظفين وحثهم على نقل هذه المعارف والمهارات للآخرين، ومن المفترض أن يتم استخدام تقنيات خاصة مثل الغذاء التعليمي وورش العمل لنصف يوم، كمنصات تدريبية وقد تم إطلاق هذا البرنامج في منتصف 2016 (تقرير الاستدامة لشركة دولفين للطاقة المحدودة، 2015، ص 44). وفي عام 2016 ووفقا لمشروع CORE لترشيد التكاليف تم التركيز على قدرات التدريب الداخلي الذي يقوم عليه مدربون من داخل الشركة، وتم إطلاق برنامج تدريب داخل الشركة قامت الشركة من خلاله بتطوير مهارات موظفين خبراء حتى يصبحوا مدربين داخليين، وقد ساعد ذلك على تخفيض التكاليف، مع الاستمرار في بناء مهارات الموظفين، كما حقق فائدة إضافية تمثلت في صقل مهارات الموظفين، كما حقق فائدة إضافية تمثلت في صقل مهارات الموظفين في مجال العرض والتقديم والتحدث أمام الجمهور. وفي عام 2016 تمكنت الشركة من تخفيض متوسط تكلفة التدريب لكل موظف بنسبة 52% مقارنة بالعام 2015، في حين واصلت الشركة بمتوسط ساعات تدريب منتظم لكل موظف بمعدل 28 ساعة لكل موظف (dolphinenergy.com).

2.3. برنامج تطوير الموظفين الجدد:

توفر الشركة برنامجا تعريفيا شاملا يساعد الموظفين الجدد على فهم مسؤوليات منصبهم الجديد خلال وقت قصير وما هو متوقع منهم كما يساعدهم هذا البرنامج على التكيف مع البيئة الجديدة وفهم الجوانب المختلفة لثقافة الشركة، ما يتيح لهم الاندماج والسرعة في العمل والإنتاج (dolphinenergy.com). ويحصل كل موظف جديد من خلال هذا البرنامج على خطة تطوير ذاتي مصممة خصيصا له وعلى الدعم، إذ تحدد هذه الخطة ما يلي: (تقرير الاستدامة لشركة دولفين للطاقة المحدودة، 2013، ص 36)

- الوظيفة المستهدفة التي يتم تدريب الموظف عليها؛
- المهام التي يجب على الموظف المواطن أن يتعلم تأديتها؛
- الدورات التدريبية المطلوبة لتطوير المعارف والمهارات الضرورية؛
- مراحل الإنجاز التي توضح الوصول إلى المستويات المختلفة للتطوير الوظيفي؛

- الزيادة في الراتب ترتبط بهذه المراحل للإنجاز.

3.3. برنامج تدريب المدراء التنفيذيين:

يعتبر تدريب المدراء التنفيذيين مكوناً هاماً لاستراتيجية الشركة الخاصة بالإبقاء على موظفيها وجزء لا يتجزأ من توجهها لدعم الاتجاه المستقبلي للشركة، وبناء على هذا تضاعف متوسط ساعات التدريب لكل مدير تنفيذي والذي وصل إلى 75 ساعة عام 2014 و 85 ساعة خلال سنة 2015، وأحد الأمثلة العملية لهذا البرنامج يتمثل في برنامج تطوير القيادة التنفيذية في الإمارات، والذي قدم تحت إشراف "إنسياد" كلية الأعمال المرموقة عالمياً، وقد جاء أربعة موظفي دولفين للطاقة المحدودة في 2014 ضمن 30 مسؤولاً تنفيذياً من منطقة الخليج أكملوا برنامجاً دراسياً معقداً لمدة عامين اشتملت مواضيعه على الدراسة الاستراتيجية والتخطيط، التركيز على العملاء، إدارة سلسلة التوريد، الموارد البشرية الاستراتيجية والمالية. وشارك كل موظف من الأربعة السابقين في مجموعة لدراسة حالة واقعية قدمت نتائجها إلى لجنة من المدراء التنفيذيين، كما تضمن البرنامج تدريباً فردياً لمدة 24 شهراً وفعالية لبناء فرق العمل.

كما تم تعزيز خطط الشركة لترسيخ التزامها برنامج تدريب المدراء التنفيذيين خلال عام 2016 بتدشين برنامج بالتعاون مع كلية "جادج" للأعمال في جامعة كامبردج، وسوف يتم تنظيم جلسات مصممة لتحسين كفاءات المدراء التنفيذيين في أربع مقدرات رئيسية لإدارة الأعمال تركز على: القيادة التحولية والفطنة المتقدمة للأعمال والتواصل للزمالة وتحقيق النتائج. (تقرير الاستدامة لشركة دولفين للطاقة المحدودة، 2014، ص 37)

4.3. برنامج قادة المستقبل:

تعكف شركة دولفين للطاقة المحدودة على إنشاء برنامج رواد المستقبل، وذلك لتهيئة من هم في المستوى الأوسط الموجودين لديها حالياً إلى قادة في المستقبل وقد صمم البرنامج من أجل تعزيز المهارات القيادية وتزويد المشاركين في البرنامج بالخبرات اللازمة للتغلب على أي تحديات أثناء تدرجهم الوظيفي بالشركة. (تقرير الاستدامة لشركة دولفين للطاقة المحدودة، 2015، ص 44) وقد أكملت الشركة مرحلة تصميم البرنامج في 2016 وتعترم الشركة تنفيذ البرنامج من خلال تزويد الموظفين بدورات تدريبية على القيادة والخبرة العملية للتغلب على التحديات والارتقاء في السلم الوظيفي. ((dolphinenergy.com))

5.3. برنامج الإمكانيات الواعدة:

أطلقت دولفين للطاقة المحدودة في أواخر 2014 برنامج الإمكانيات الواعدة التطويري للموظفين وذلك لإعداد أكثر الموظفين الواعدين لتولي مناصب قيادية بالشركة وقد تم إعداد الإرشادات وأوراق الترشيح وتعريف الموظفين بالبرنامج من خلال الإعلان عن المبادرة أثناء منتديات التوطين التي انعقدت في دولتي الإمارات وقطر، وينتظر أن يكتمل اختيار الموظفين الواعدين في المرحلة القادمة من البرنامج حيث أعدت خطة تطوير لمقدرات الموظفين الذين يقع عليهم الاختيار وقد يتأجل تنفيذ البرنامج حتى 2016. (تقرير الاستدامة لشركة دولفين للطاقة المحدودة، 2014، ص 38)

6.3. نظام ضمان القدرات

في عام 2016 طورت الشركة نظاما لضمان القدرات (CAMS) لصالح قسم التنقيب والإنتاج والمعالجة، لضمان كفاءة موظفيها كل حسب دوره ويشمل النظام برمجيات ومكتبة كفاءات (تضم وثائق تحدد الكفاءات والمهارات المطلوبة لكل وظيفة)، وتدريباً على إدارة الخط الوظيفي ويستند تصميم النظام الجديد إلى نظام شركة توتال، والذي أثبت فعاليته في تعزيز معارف العاملين وقدراتهم، وتتمثل الأهداف الثلاثة لنظام ضمان القدرات في: (الموقع الإلكتروني لشركة دولفين للطاقة المحدودة:

<http://www.dolphinenergy.com/ar/talent-management>).

- التأكد من جميع موظفي دولفين للطاقة المحدودة بالكفاءات المناسبة فيما يتعلق بأدوار محددة ذات أهمية حرجية من حيث السلامة؛

- المساعدة في مواصلة إظهار مستويات الكفاءة لدى العاملين ذوي الأدوار الحرجية من حيث السلامة؛

- ضمان تقييم الكفاءات وفقاً للمعايير ذات الصلة والمعتمدة.

وسيتم نشر النظام على مرحلتين كما يلي: (الموقع الإلكتروني لشركة دولفين للطاقة المحدودة:

<http://www.dolphinenergy.com/ar/talent-management>).

- **المرحلة الأولى:** في عام 2017 يتم تنفيذ برنامج تجريبي بدعم من طرف تقييمي ثالث مؤهل لتقييم كفاءات بعض الموظفين في مواقع الإنتاج والصيانة الميدانية، وسيركز المشروع التجريبي على وضع خطط تدريبية ذات صلة لموظفي قسم التنقيب والإنتاج والمعالجة.

- **المرحلة الثانية:** ابتداء من عام 2018 سيتم تنفيذ النظام بشكل ذاتي مستقل بهدف تقييم كفاءات جميع وظائف الإنتاج والصيانة الميدانية ضمن عمليات التنقيب والإنتاج والمعالجة. بالإضافة إلى:

أ. **نظام إدارة التعلم:** أطلقت شركة دولفين للطاقة المحدودة في عام 2012 نظام إدارة التعلم وهو أحد حلول التعلم المستندة إلى نظام ساب SAP والذي تم تصميمه لكي يحل محل الطريقة الورقية القديمة للتعامل مع طلبات التدريب وحضور المؤتمرات، وإضافة إلى مساهمته في تقليل تأخر العمليات وفي انسيابية إجراءات التصديق على الطلبات يساهم النظام أيضاً في متابعة عمليات تدريب وتطوير قدرات الموظفين من خلال توثيق الدورات التدريبية والمؤتمرات التي حضروها، كما يساهم النظام الجديد في دعم الطموحات البيئية لدولفين للطاقة، كما يدعم بشكل خاص هدف المبادرة الناجحة لتقنية المعلومات الخضراء لخفض أوراق الطباعة واستهلاك الطاقة الكهربائية الناتجة عنها. (تقرير الاستدامة لشركة دولفين للطاقة المحدودة، 2012، ص 41)

ب. **مصفوفة التعلم:** تظهر مصفوفة التعلم في شركة دولفين للطاقة المحدودة الكفاءات وفرص التعلم المرتبطة بمختلف المستويات في الشركة، وقد تم تصميم المصفوفة استناداً إلى نموذج الكفاءات الأساسية لشركة دولفين للطاقة المحدودة من أجل المساعدة على وضع خطط التعلم والتطوير. ([dolphinenergy.com](http://www.dolphinenergy.com)).

ت. التخطيط للتعاقب: يعد التخطيط للتعاقب أمراً بالغ الأهمية لمستقبل الشركة، وهدفه الإعداد الصحيح للموظفين بما يضمن جهوزيتهم للانتقال إلى مناصب حساسة في الشركة، حيث تضمن خطط التطوير إعداد الموظفين المؤهلين لاستلام تلك المناصب في المستقبل (dolphinenergy.com).

الخاتمة:

في الأخير يمكن القول أن الاستثمار في التدريب ضرورة لا غنى عنها بالنسبة لمنظمات الأعمال خاصة مع المزايا والفوائد الكثيرة التي قد تتحقق من خلاله للمنظمات وكذلك للعاملين، ويتجسد ذلك من في تحسين مهارات العاملين والمعارف والمواقف والسلوكيات، والنتائج من خلال تعزيز أداء العاملين، والربحية والإنتاجية، تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن، تعزيز الإبداع، تدنية التكاليف، وتقليل دوران العمل وزيادة رضا العاملين ولذلك من الواجب على منظمات الأعمال ومسيريها أن يغيروا نظرتهم للتدريب فبدل النظر له على أنه تكلفة تنفق بدون فائدة، يجب النظر له على أنه استثمار له عائد مثله مثل بقية الوظائف الأخرى في المنظمة خصوصاً إذا تم بالشكل والطريقة اللازمة، أما بالنسبة للجانب التطبيقي للدراسة فقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- يحتل المورد البشري مكانة مرموقة في شركة دولفين للطاقة المحدودة، وهو ما يتجلى في الاهتمام الكبير الذي توليه الشركة لموظفيها سواء من خلال الأجور والحوافز المقدمة، أو من خلال الجوائز المقدمة للموظفين بغية تشجيع ثقافة التميز، أو من خلال تشجيع موظفيها على تعزيز كفاءاتهم من خلال برامج التعلم والتطوير المتوفرة والاهتمام بالتدريب؛
- لأجل تطوير مهارات العاملين فيها توفر الشركة فرص تعلم مختلفة لغرس المهارات اللازمة للموظفين لتعزيز توجهاتهم المهنية وتطبيق استراتيجيتها للأعمال، كما الشركة توفر الفرصة للموظفين لمتابعة دراستهم من خلال برامج التعلم عن بعد والإجازات الدراسية المؤقتة أو المنح الدراسية الكاملة لتكملة تعليمهم الجامعي؛
- يتم تحديد الاحتياجات التدريبية الممنوحة للموظفين في شركة دولفين من قبل المدراء ومن خلال عملية تقييم الأداء واستناداً إلى جدارتهم، يتم توفير فرص متنوعة للموظفين تتضمن التدريب داخل وخارج الشركة وفرص التنقل المتبادل بين الأقسام والمنح الدراسية؛
- توفر دولفين للطاقة المحدودة برامج تدريب وتطوير فعالة للموظفين فيها، من خلال دورات تدريبية داخلية وخارجية ووضع خطط تطوير خاصة بكل موظف والتخطيط للتعاقب على المناصب وتنمية المهارات القيادية والندب والإعارة إلى شركات أخرى شريكة، كما توفر الشركة أيضاً التدريب على رأس العمل إضافة للدورات التدريبية والدراسة الذاتية والتقييم الذاتي وكذلك تخصص الشركة مدرباً لدعم جميع الموظفين قيد التطوير؛
- لأجل تدريب وتطوير العاملين فيها وضعت الشركة العديد من البرامج، فقد وضعت الشركة برنامجاً لتطوير الكفاءات التدريبية الداخلية، برنامجاً لتطوير الموظفين الجدد، برنامجاً لتدريب المدراء التنفيذيين، برنامجاً لتوفير قادة المستقبل، برنامجاً للإمكانيات الواعدة، نظام ضمان القدرات، كما وضعت الشركة أيضاً نظاماً لإدارة التعلم؛

- تولي الشركة أهمية بالغة لتدريب وتطوير الموظفين المواطنين (قطريين وإماراتيين) وذلك لمساعدتهم لصقل مهاراتهم، وتطوير كفاءاتهم لتولي مناصب محددة في الشركة، كما تمنح الكثير من الفرص والمنح والإجازات لمتابعة تعليمهم. وبعد الانتهاء من هذه الدراسة يمكن تقديم بعض الإشكاليات يمكن دراستها كما يلي:
- الاستثمار في التدريب وإشكالية قياس العائد منه.
- تقييم فعالية البرامج التدريبية باستخدام نموذج كيركباتريك
- الاستثمار في التدريب كمدخل لتحسين أداء منظمات الأعمال.
- الاستثمار في التدريب والتنمية كمدخل لتسويق الموارد البشرية.

المراجع المستعملة:

- السيد محمود (2008) الاتجاهات المعاصرة في تحديد الاحتياجات التدريبية، المرجع في التدريب وإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة - مصر.
- العزاوي نجم (2009) جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية للأيزو 10015، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- العشماوي محمد عبد الوهاب حسن (2014) الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والمبيعات، القاهرة - مصر، الطبعة الأولى.
- الكفافي محمد جمال (2007) الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، الدار الثقافية للنشر، القاهرة - مصر، الطبعة الأولى.
- آرمسترونج مايكل (2008) الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ترجمة: إيناس الوكيل، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر.
- بخوش مديحة (2015) أثر تدريب وتنمية الموارد البشرية على الكفاءة التنظيمية في ظل التحول نحو اقتصاد المعرفة - دراسة حالة مؤسسة سونلغاز تبسة، مجلة رؤى اقتصادية، العدد 9، جامعة الوادي، الجزائر.
- بن عيشي عمار (2012) اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- جينفر جوي ماثيوز وآخرون (2008) تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، ترجمة: علاء أحمد صالح، مجموعة النيل العربية، القاهرة - مصر.
- حامد عمرو (2008) الاستشارات والتدريب ودورهما في تطوير إدارة المؤسسات، المرجع في التدريب وإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة - مصر.
- الدرة عبد الباري إبراهيم (2003) تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة - مصر.

- راي ليسلي ، كيفية قياس فاعلية التدريب، ترجمة: حمزة سر الحتم حمزة، مركز البحوث، الإدارة العامة، الرياض، 2001.
- عقيلي عمر وصفي (2005) إدارة الموارد البشرية المعاصرة – بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى.
- علي لطفلي (2008) التدريب من أجل تنمية الموارد البشرية، المرجع في التدريب وإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة – مصر.
- ميسرا .ن.ر (2011) استراتيجيات التغيير في إدارة الموارد البشرية بعد العولمة، ترجمة: حيدر محمد العمري، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد – الأردن، الطبعة الأولى.
- ناهدة إسماعيل عبد الله الحمداني ونسرين عبد الله بدوي (2011) تأثير العملية التدريبية في تعزيز الأداء المنظمي: دراسة لآراء عينة من المتدربين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية – سامراء، المجلد 33، العدد 105، مجلة الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.

❖ المراجع الأجنبية

- Brameley. P (2003). Evaluation Training, 2 Ed edition, CIPD UK.
- Goufi Ali (27-28 march 2012) Training Needs Analysis: An Empirical Study of the Abu Dhabi Police, Brunel Business School – Doctoral Symposium, Brunel University, London.
- Martory Bernard & Daniel Grozet (2016). Gestion des Ressources Humaines: Pilotage Social et Performances, Dunod, Paris – France.
- Masadeh Mousa, Training Education Development and Learning: What Is The Difference? European Scientific Journal, Vol 8, No 10, 63.
- Neeraj S. Borate & al (11-13 July 2014). A Case Study Approach for Evaluation of Employee Training Effectiveness and Development Program, The Second International Conference On Global Business, Economics, Finance And Social Sciences (GB14 Conference), Chennai – India.
- Rejaul Mohammed Karim et al (2012). Significance of Training and Post Training Evaluation for Employee Effectiveness: An Empirical Study on Sainsbury's Supermarket Ltd. UK, International Journal of Business and Management, Vol 7, No 18, Published by Canadian Center of Science and Education.
- Schiavvone John & Xinge Wang (2011). Method and Processes for Transit Training Metrics and Return on Investment, Transportation Learning Center.
- Sloman Martyn & John Philpott (2005). Training and Learning in the Knowledge Economy, Chartered Institute of Personnel and Development, UK, 2005. E:\Stream 6\602~Sloman~Paper.doc.
- Somasundaram Usha Valli & Toby Marshall Egan (2004). Training and Development: An Examination of Definitions and Dependent Variables, Copyright © 2004 Usha Valli Somasundaram & Toby Marshall Egan.

المواقع الإلكترونية:

- تقرير الاستدامة لشركة دولفين للطاقة المحدودة، 2012، نقلا عن الموقع الإلكتروني:
<http://www.dolphinenergy.com/ar/sustainability>
- تقرير الاستدامة لشركة دولفين للطاقة المحدودة، 2013، ص: 36، نقلا عن الموقع الإلكتروني:
<http://www.dolphinenergy.com/ar/sustainability>
- تقرير الاستدامة لشركة دولفين للطاقة المحدودة، 2014، نقلا عن الموقع الإلكتروني:
<http://www.dolphinenergy.com/ar/sustainability>
- تقرير الاستدامة لشركة دولفين للطاقة المحدودة، 2015، نقلا عن الموقع الإلكتروني:
<http://www.dolphinenergy.com/ar/sustainability>
- الموقع الإلكتروني لشركة دولفين للطاقة المحدودة: <http://www.dolphinenergy.com/ar/about>
- الموقع الإلكتروني لشركة دولفين للطاقة المحدودة:
<http://www.dolphinenergy.com/ar/shareholde>
- الموقع الإلكتروني لشركة دولفين للطاقة المحدودة:
<http://www.dolphinenergy.com/ar/talent-management>