

## الاستثمار في التدريب في منظمات الأعمال بين العائد والتكلفة الاستثمار في التدريب في منظمات الأعمال بين العائد والتكلفة - شركة دولفين للطاقة المحدودة نموذجا -

ط/د. محمد علي دشة د. رياض عبد القادر

عضو بمخبر إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية (LMCEA)

جامعة الجزائر 03

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 الإطلاع 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.

**Keywords:** training, investment in training, training costs, training returns, Dolphin Energy Limited.

تمهيد

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.

## الاستثمار في التدريب في منظمات الأعمال بين العائد والتكلفة

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.

وبناء 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؟

أولاً: الأسئلة الفرعية

انطلاقاً 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؟

ثانياً: 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 قدراً أكبر من الإتيان والفعالية والكفاءة والتكيف السريع مع التغيرات التي تحدث بشكل دائم، ومن هذا المنظر يؤكد التوجه الحديث للتدريب على ضرورة استبدال مصطلح تكلفة بمصطلح استثمار، فالإنفاق في هذا المجال هو حقل استثماري له عائد كأي استثمار آخر.

ثالثاً: أهداف الدراسة

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

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

رابعاً: منهج الدراسة

نظراً 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.

## الاستثمار في التدريب في منظمات الأعمال بين العائد والتكلفة

المحور الأول: أدبيات نظرية حول الاستثمار في التدريب

أعترف منذ أمد بعيد بأهمية وقيمة التدريب، وفي هذا الشأن كثيرا ما يؤخذ بالمثل 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.

أولا: قراءة في مفهوم التدريب

أبسط تعريف للتدريب في نظرية التدريب التقليدية هو "اكتساب المعرفة والمهارات لمعرفة المهام الحالية"، أيضا قدم Deutsch تعريفا للتدريب كالأتي "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"<sup>1</sup> 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"<sup>2</sup> كما يعرف التدريب أيضا بأنه "محاولة منهجية نسبيا للارتقاء بشخص ما إلى معيار أو مستوى مرغوب للكفاءة بواسطة التدريب والممارسة"<sup>3</sup>

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"<sup>4</sup>، 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"<sup>5</sup>

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"<sup>6</sup> وهو ما يتوافق إلى حد ما مع التعريف الذي قدمه Sloman الذي عرف التدريب بأنه "تدخل مدار من طرف مدرب وتغيير مرغوب فيه للسلوك"<sup>7</sup>.

تختلف الآراء حول ما إذا كان "التغيير في الموقف" ينبغي أن يدرج في تعريف التدريب، غير أن Wills يناقض هذا التعريف وذلك بسبب كون المواقف صعبة القياس وكذلك لأن التدريب وحده غير كافي لإحداث تغييرات كبيرة على المدى الطويل في الموقف، وبدلا من ذلك عرف التدريب بأنه "نقل المعرفة أو المهارات بشكل محدد وقابل للقياس"<sup>8</sup>، التدريب ينطوي على التعلم أو عبارة أخرى هو جزء من التعلم والتنمية، إذ يلعب التدريب دورا تكميليا هاما في تسريع التعلم الفردي والتنظيمي ومن جانب آخر أنشطة التوجيه أقل مثل الكاوتشينج والتعلم الخاص والتعلم داخل المجموعات.<sup>9</sup>

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 جدا 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 المنظمات 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:<sup>10</sup>

- إن التدريب أو التنمية، جهد منظم يقوم على التخطيط، وهو تخصص فرعي من تخصصات حق الموارد البشرية؛

## الاستثمار في التدريب في منظمات الأعمال بين العائد والتكلفة

- أن التدريب يتناول كفايات الموارد البشرية في التنظيم، وهذه الكفايات هي المعرفة والمهارات والاتجاهات، ويحرص 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". إن الهدف 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:<sup>11</sup>
  - 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.
- ثانياً: أهمية الاستثمار في التدريب
- لقد 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 العملي وموظفي المؤسسة، رفع معنويات العاملين، تحقيق العلاقات الإنسانية الأفضل، خفض الإشراف، زيادة حيوية المؤسسة ومرونتها، طرح أساليب عمل وإستراتيجيات جديدة في المؤسسة، التقدم التكنولوجي، دعم السياسة المؤسسية.<sup>12</sup>
- 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.<sup>13</sup>
- 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

## الاستثمار في التدريب في منظمات الأعمال بين العائد والتكلفة

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.<sup>14</sup>

وبالتالي فإن التدريب هو الأداة التي ما إذا أحسن استثمارها وتوظيفها وتوجيهها 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.<sup>15</sup>

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 ملاءمة الفرد لعمله.<sup>16</sup>

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:<sup>17</sup>

- 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 وكفائتهم ترتفع إنتاجيتهم، ويقل الفاقد والعدم والمربح وتنازل 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.<sup>18</sup>

ثالثا: موازنة التدريب وحساب التكلفة 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

## الاستثمار في التدريب في منظمات الأعمال بين العائد والتكلفة

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 والإمكانيات المالية والأفراد "مدرسين ومدربين" 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.<sup>19</sup>

ويسترد 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 المدرسين التي تؤثر في تكلفة أتعابهم.<sup>20</sup>

ويمكن تقسيم تكاليف التدريب إلى قسمين تكاليف استثمارية وتكاليف تشغيلية كما يلي:<sup>21</sup>

- 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 للمدرسين إن وجدت والأجور والميزانيات الإضافية للمدرسين، 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 المترتبة مثلا تكلفة التدريب للمدرسين 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.<sup>22</sup>

كما أن هناك العديد من العوامل المرتبطة بجدولة تكاليف التدريب التي يجب مراعاتها عند حساب تكلفة التدريب تتمثل فيما يلي:<sup>23</sup>

- 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.

## الاستثمار في التدريب في منظمات الأعمال بين العائد والتكلفة

- 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 أيضا، 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: وأخيرا يتعين حساب الوقت الذي تقضيه إدارة التدريب في تقييم التدريب، سواء بالنسبة للعائد على الاستثمار (ROI) أو أي من مستويات التقييم الأخرى.

رابعا: 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.<sup>24</sup>

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 كان التدريب فعالا"<sup>25</sup> كما يعرفها (Hamblin) بأنها "أية محاولة للحصول على معلومات (تغذية راجعة) حول تأثيرات برنامج تدريبي ولتحديد قيمة التدريب في ضوء تلك المعلومات"<sup>26</sup> 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:<sup>27</sup>

- 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 (The East Erly – Smith Framework) الذي يعتمد على تقييم خمسة أبعاد في العملية التدريبية وهي:<sup>28</sup>

## الاستثمار في التدريب في منظمات الأعمال بين العائد والتكلفة

- 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:<sup>29</sup>
- 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 منخفضا وذلك لأن التدريب ليس هو العامل الوحيد المؤثر في الأداء وإنما هناك مؤثرات تنظيمية ومتغيرات وتفاعلات مختلفة وعديدة.<sup>30</sup>
- ولأجل تقييم فعالية برامج التدريب استخدمت بعض المنظمات الحديثة في الدول المتقدمة أسلوب تحليل نقطة التعادل في قياس العائد من برامج التدريب والتنمية التي تقدمها كمياعار عام للحكم على مدى فعالية برامج التدريب، وذلك تأسيسا 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 مستحيلا، 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 سائدا فيها قبل تنفيذ برامج التدريب والتنمية.<sup>31</sup>
- 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.<sup>32</sup>
- ويعني 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 عاملا هاما لتقييم فاعلية التدريب..، وفي ضوء هذا التقييم يمكن تصحيح مسارات العملية التدريبية والنهوض بمستويات التدريب.<sup>33</sup>



## الاستثمار في التدريب في منظمات الأعمال بين العائد والتكلفة

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:<sup>34</sup>

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:<sup>35</sup>

• 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 الرياح.

المحور الثاني: أهمية ومكانة المورد البشري في شركة دولفين

أولاً: نبذة عن شركة دولفين للطاقة المحدودة

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 إستراتيجي يجمع بين ثلاث دول خليجية هي قطر، الإمارات، وسلطنة 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.<sup>36</sup>

تأسست شركة دولفين للطاقة المحدودة في مارس 1999 بمبادرة من حكومة أبو ظبي ورأى فيها مؤسسوها منذ البداية قوة دافعة للتعاون الدولي في مجال الطاقة قادرة على الجمع بين الرؤية التنموية والموارد الطبيعية للمنطقة من جانب والخبرة ورأس المال العابر للحدود من جانب آخر، وقد أعلن عن تأسيس شركة دولفين للطاقة المحدودة بشكل رسمي بموجب المرسوم الأميري رقم 8 والذي صدر في أبو ظبي يوم 26 ماي 2002، وبعد يومين من صدور هذا المرسوم صدر القرار رقم 1 لسنة 2002 عن المجلس الأعلى للبتروال في أبو ظبي وحدد بصورة تفصيلية مهام الشركة وأهدافها.

تعود ملكية شركة دولفين للطاقة المحدودة إلى ثلاثة مساهمين هم شركة مبادلة للتنمية المملوكة بالكامل لحكومة أبو ظبي، بنسبة 51 بالمئة وشركتنا توتال الفرنسية وأوكسيدنتال للبتروال 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.<sup>37</sup>

- رسالة الشركة: مشروع دولفين للغاز مبادرة إستراتيجية فريدة من نوعها تتمثل رسالتها في استخراج كميات ضخمة من الغاز الطبيعي من قبالة السواحل القطرية ومن ثم معالجتها ونقلها إلى دولة الإمارات وسلطنة عمان على مدى 25 سنة.

- رؤية الشركة: سوف تصبح شركة دولفين للطاقة المحدودة المورد والمعتمد الرئيسي والموثوق للطاقة النظيفة وبطريقة مسؤولة اجتماعياً وستعمل شركة دولفين للطاقة المحدودة على دعم النمو المستقبلي والتطوير الصناعي في القطاعات الجديدة في

## الاستثمار في التدريب في منظمات الأعمال بين العائد والتكلفة

مختلف أنحاء المنطقة على المدى الطويل، والمساهمة في خلق ثروة مستدامة وعوائد اقتصادية بالإضافة إلى توفير فرص عمل لمواطني دول مجلس التعاون الخليجي العربي على المدى الطويل.<sup>38</sup>

ثانيا: تركيبة الموارد البشرية في شركة دولفين

يشكل الموظفون في دولفين للطاقة المحدودة العنصر الرئيسي لنجاح وسلامة وكفاءة عملياتها وإدارة محطاتها وخطوط أنابيبها وأنشطتها المكتبية وتعمل الشركة بشكل متواصل على بناء وتعزيز معارف وخبرات العاملين لديها عن طريق تقييم المجالات التي تتطلب التحسين عبر مراجعة الأداء ومن ثم الاستثمار في تدريب وتطوير قدرات العاملين. والجدول التالي يوضح تركيبة الأفراد العاملين في شركة دولفين للطاقة المحدودة خلال الفترة من 2010 - 2016.

الجدول رقم (01): الموظفون في شركة دولفين حسب الدولة

2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	القوى العاملة حسب الدولة
249	266	277	290	279	279	269	الإمارات
788	817	820	931	923	969	944	قطر
1037	1083	1097	1221	1202	1248	1213	المجموع
2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	الوظائف حسب العقود
956	988	1006	1177	1165	1208	1167	قياسي
81	95	91	44	37	40	0	مؤقت
16	17	16	16	15	17	19	معارون
29	39	36	26	19	22	27	مقاولو خدمات
2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	الوظائف حسب المستوى
12	12	13	12	10	10	16	الإدارة العليا
16	17	10	10	13	62	41	الإدارة الوسطى
1009	1054	1092	1199	1179	1176	1109	الموظفون
2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	النسبة المئوية للشباب في قوى عاملة
16	18	22	23	21	22	22	النسبة المئوية للشباب بين 18 - 30 عاما من إجمالي القوى العاملة (%)

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

ثالثا: الأجور والحوافز المقدمة للموظفين في شركة دولفين للطاقة

تلتزم دولفين للطاقة المحدودة بتوفير رواتب ومزايا ذات قيمة تنافسية عالية لاستقطاب أفضل الكفاءات في القطاع والإبقاء عليهم ومكافأهم، هذه إحدى الطرق التي تتبعها الشركة للتعبير عن القيمة التي يوفرها الموظفون للشركة، وتطبق دولفين للطاقة التزامها عمليا بمشاركتها بشكل منتظم في الاستبيان السنوي للمكافآت والمزايا مما يتيح لها مقارنة حزمة مكافآتها مع الشركات الأخرى في المنطقة حتى تضمن الحفاظ على ميزات التنافسية، وتقدم العديد من المزايا للموظفين مثل معاش ومكافآت نهاية الخدمة والتأمين الصحي والتأمين على الحياة والمساعدة في رسوم التعليم وقروض السيارات والقروض الشخصية، والجدول التالي يقدم توضيحا لقيمة المزايا والمكافآت التي تمنحها دولفين للطاقة المحدودة لموظفيها خلال الفترة الممتدة من 2010 إلى 2016.

## الاستثمار في التدريب في منظمات الأعمال بين العائد والتكلفة

الجدول رقم (02): مزايا ومكافآت الموظفين في شركة دولفين للطاقة المحدودة

2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	مزايا ومكافآت الموظفين (ألف دولار)
90965	90026	91724	93853	94902	84381	-	الرواتب المدفوعة
69530	67935	68077	68972	69892	63626	-	قطر
21435	22091	23647	24881	25011	21204	-	الإمارات
105080	109819	115659	95958	99434	87891	-	المزايا والعلاوات المدفوعة
70349	74893	78525	77361	81023	61451	-	قطر
34730	34927	37134	37899	36449	26440	-	الإمارات
196044	199845	207383	20911	21237	17272	1462	إجمالي الرواتب والمزايا والعلاوات
			3	5	2	93	
1037	1083	1097	1221	1202	1247	1213	عدد الموظفين
189	185	189	171	177	139	121	متوسط أجر الموظف الواحد

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

رابعا: الجوائز التقديرية للموظفين (تشجيع ثقافة التميز)

درجت دولفين للطاقة المحدودة على تقدير وتكريم التفاني في العمل والأداء المتميز، ويعتبر التقدير والتكريم نوع من الاعتراف بقيمة الموظفين في الشركة، إذ تعتمد الشركة على تكريم الموظفين ذوي الأداء الجيد وتعمل على تحفيزهم وعلى تشجيع الآخرين لكي يحذو حذوهم.

ولدى دولفين للطاقة المحدودة العديد من الجوائز والبرامج التقديرية لتكريم الموظفين على الخدمة الطويلة والأداء المتميز، ويشمل ذلك برنامج لتكريم أولئك الذين ساهموا في تعزيز مستويات الجودة والصحة والسلامة بالشركة "جوائز أبطال الصحة والسلامة والبيئة"، ولدى الشركة أيضا برنامج "تقدير من زميل لزميل" والذي يتيح للموظفين وباستخدام شبكة التواصل الداخلي للشركة أن يعبروا عن تقديرهم لإسهامات زملائهم عن طريق إرسال بطاقات تقدير إلكترونية لهم بواسطة الشبكة الداخلية للشركة، وقد أثبت البرنامج نجاحا كبيرا كوسيلة تواصل وتقدير قوية حيث يتم إرسال مئات البطاقات الإلكترونية طوال العام، وقد قامت دولفين للطاقة المحدودة خلال سنة 2015 بتكريم 20 موظفا متميزا من مختلف أقسام الشركة تقديرا لجهودهم وتكريما لإنجازاتهم وإسهاماتهم الشخصية في مختلف البرامج المقامة خارج نطاق الشركة (مقال: مجالات الرياضة والتعليم والخدمة الوطنية) ويتلقى الموظفون المكرمين شهادات تقدير على إنجازاتهم.

والجدول التالي يقدم توضيحا لعدد الجوائز التقديرية التي منحتها دولفين للطاقة المحدودة لموظفيها خلال الفترة من 2010 - 2016.

الجدول رقم (03): الجوائز التقديرية الممنوحة من طرف دولفين لموظفيها

2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	الجوائز الممنوحة
24	52	10	19	33	35	8	جوائز التقدير الشخصية للموظفين
2	5	0	0	0	1	2	جوائز المتدربين المواطنين
31	201	16	12	16	18	37	الجوائز التقديرية للفرق
0	94	29	4	5	3	5	جوائز الإسهام المتميز
57	352	55	35	54	57	52	مجموع الجوائز

## الاستثمار في التدريب في منظمات الأعمال بين العائد والتكلفة

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

المحور الثالث: واقع الاستثمار في التدريب في شركة دولفين للطاقة المحدودة

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.<sup>39</sup>

أولا: الإنفاق على التدريب في الشركة

لأجل تطوير مهارات العاملين فيها توفر الشركة فرص تعلم مختلفة لغرس المهارات اللازمة للموظفين لتعزيز توجهاتهم المهنية وتطبيق إستراتيجيتها للأعمال، كما توفر الفرص أيضا للموظفين لمتابعة دراستهم من خلال برامج التعلم عن بعد والإجازات الدراسية المؤقتة أو المنح الدراسية الكاملة لتكملة تعليمهم الجامعي.<sup>40</sup> 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 (04): 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 ساعات 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 ليلعب 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 خصوصا 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 لساعات 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.

## الاستثمار في التدريب في منظمات الأعمال بين العائد والتكلفة

ثانياً: 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 جداراتهم، 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.<sup>41</sup>

وتستخدم دولفين للطاقة المحدودة نموذجها الخاص للقدرات الرئيسية كأساس للتدريب وإدارة الأداء والاختيار الوظيفي والتطوير المهني وهو مزيج من مميزات 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 الأعمال	إدارة الآخرين	إدارة ذاتية
- جودة القرار	- إدارة النزاع	- مهارات وظيفية وفنية
- إدارة الغرض والرؤية	- إدارة وقياس العمل	- معلومات
- المرونة التنظيمية	- قياس الآخرين	- تطوير ذاتي
- المرونة الإستراتيجية	- التخطيط	- إدارة الوقت
	- حل المشاكل	
الأساس		
- اتخاذ القرار المناسب	- الأخلاقيات والقيم	- السعي لتحقيق نتائج
		- التركيز على العمل

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.<sup>42</sup>

ثالثاً: تدريب وتطوير الموظفين المواطنين

لدى الشركة العديد من برامج التدريب والتطوير لمساعدة موظفيها المواطنين من ذوي الخبرة أو ممن ليست لديهم الخبرات لصقل مهاراتهم.<sup>43</sup> 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.<sup>44</sup>

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 أيضاً التبادل الوظيفي مع مساهمي

## الاستثمار في التدريب في منظمات الأعمال بين العائد والتكلفة

الشركة وهي (مبادلة للاستثمار وتوتال الفرنسية، وأوكسيدنتال للبترول الأمريكية) والتي تتيح لهم الحصول على خبرات عملية مع هذه الشركات العالمية.<sup>45</sup> والجدول التالي يوضح النسبة المئوية لتكاليف وساعات تدريب الموظفين المواطنين في شركة دولفين للطاقة المحدودة خلال الفترة 2010 - 2016.

الجدول رقم (05): تدريب وتطوير الموظفين المواطنين في شركة دولفين للطاقة

2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	تدريب وتطوير رأس المال البشري المواطن
92	67	59	73	57	61	69	النسبة المئوية لتكاليف تدريب الموظفين المواطنين (%)
50	59	50	54	60	57	56	النسبة المئوية لساعات تدريب الموظفين المواطنين (%)

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

رابعا: 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.<sup>46</sup> والجدول التالي فرص التطوير الممنوحة للفترة 2010 - 2016

الجدول رقم (06): فرص التطوير الممنوحة من طرف شركة دولفين

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

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

المحور الرابع: برامج التدريب والتطوير المعتمدة في شركة دولفين

توفر شركة دولفين للطاقة المحدودة فرص وبرامج تعليم مختلفة لغرس المهارات اللازمة للموظفين لتعزيز توجهاتهم المهنية وتطبيق إستراتيجيتها 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 للتعاقب على المناصب وتنمية

## الاستثمار في التدريب في منظمات الأعمال بين العائد والتكلفة

المهارات القيادية والندب والإعارة إلى شركات أخرى شريكة، كما توفر الشركة أيضا التدريب على رأس العمل إضافة للدورات التدريبية والدراسة الذاتية والتقييم الذاتي وكذلك تخصص الشركة مدربا لدعم جميع الموظفين قيد التطوير.<sup>47</sup>

أولا: 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.<sup>48</sup>

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.<sup>49</sup>

ثانيا: 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.<sup>50</sup> ويحصل كل موظف جديد من خلال هذا البرنامج على خطة تطوير ذاتي مصممة خصيصا له وعلى الدعم، إذ تحدد هذه الخطة ما يلي:<sup>51</sup>

- 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.

ثالثا: برنامج تدريب المدراء التنفيذيين

يعتبر تدريب المدراء التنفيذيين مكونا هاما لإستراتيجية 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 عالميا، وقد جاء أربعة موظفي دولفين للطاقة المحدودة في 2014 ضمن 30 مسؤولا تنفيذيا من منطقة الخليج أكملوا برنامجا دراسيا معقدا لمدة عامين اشتملت مواضيعه على الدراسة الإستراتيجية والتخطيط، التركيز على العملاء، إدارة سلسلة التوريد، الموارد البشرية الإستراتيجية والمالية. وشارك كل

## الاستثمار في التدريب في منظمات الأعمال بين العائد والتكلفة

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 التحويلية والفتنة المتقدمة للأعمال والتواصل للزمالة وتحقيق النتائج.<sup>52</sup>

رابعاً: 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.<sup>53</sup> وقد أكملت الشركة مرحلة تصميم البرنامج في 2016 وتعتزم الشركة تنفيذ البرنامج من خلال تزويد الموظفين بدورات تدريبية على القيادة والخبرة العملية للتغلب على التحديات والارتقاء في السلم الوظيفي.<sup>54</sup>

خامساً: 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، ومنتظر 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.<sup>55</sup>

سادساً: نظام ضمان القدرات

في عام 2016 طورت الشركة نظاماً 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، وتمثل الأهداف الثلاثة لنظام ضمان القدرات في:<sup>56</sup>

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

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

- ضمان تقييم الكفاءات وفقاً للمعايير ذات الصلة والمعتمدة.

وسيتم نشر النظام على مرحلتين كما يلي:<sup>57</sup>

- 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: ابتداءً من عام 2018 سيتم تنفيذ النظام بشكل ذاتي مستقل بهدف تقييم كفاءات جميع وظائف الإنتاج والصيانة الميدانية ضمن عمليات التنقيب والإنتاج والمعالجة.



## الاستثمار في التدريب في منظمات الأعمال بين العائد والتكلفة

بالإضافة إلى:

1. 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 أيضا 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 الناتج عنها.<sup>58</sup>
2. مصفوفة التعلم: تظهر مصفوفة التعلم في شركة دولفين للطاقة المحدودة الكفاءات وفرص التعلم المرتبطة بمختلف المستويات في الشركة، وقد تم تصميم المصفوفة استنادا إلى نموذج الكفاءات الأساسية لشركة دولفين للطاقة المحدودة من أجل المساعدة على وضع خطط التعلم والتطوير.<sup>59</sup>
3. التخطيط للتعاقب: يعد التخطيط للتعاقب أمرا 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.<sup>60</sup>

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 ومسيرها أن يغيروا نظرهم للتدريب فبدل النظر له على أنه تكلفة تنفق بدون فائدة إلى استثمار له عائد مثله مثل بقية الوظائف الأخرى في المنظمة خصوصا 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 الأجر 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 توجهاهم المهنية وتطبيق إستراتيجيتها 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 واستنادا إلى جداراتهم، 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

## الاستثمار في التدريب في منظمات الأعمال بين العائد والتكلفة

شركات أخرى شريكة، كما توفر الشركة أيضا التدريب على رأس العمل إضافة للدورات التدريبية والدراسة الذاتية والتقييم الذاتي وكذلك تخصص الشركة مدريا لدعم جميع الموظفين قيد التطوير؛

• لأجل تدريب وتطوير العاملين فيها وضعت الشركة العديد من البرامج، فقد وضعت الشركة برنامجا لتطوير الكفاءات التدريبية الداخلية، برنامج لتطوير الموظفين الجدد، برنامج لتدريب المدراء التنفيذيين، برنامج لتوفير قادة المستقبل، برنامج الإمكانات الواعدة، نظام ضمان القدرات، كما وضعت الشركة أيضا نظاما لإدارة التعلم؛

• تولي الشركة أهمية بالغة لتدريب وتطوير الموظفين المواطنين (قطريين وإماراتيين) وذلك لمساعدتهم لصقل مهاراتهم، وتطوير كفاءاتهم لتولي مناصب محددة في الشركة، كما تمتح الكثير من الفرص والمنح والإجازات لمتابعة تعليمهم.

وبعد الانتهاء من هذه الدراسة يمكن تقديم بعض الإشكاليات يمكن دراستها في قادم الدراسات:

- 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.
- الهوامش والمراجع المعتمدة

<sup>1</sup>- Ali Goufi, Training Needs Analysis: An Empirical Study of the Abu Dhabi Police, Brunel Business School – Doctoral Symposium, Brunel University, London, 27-28 march 2012, P; 3.

<sup>2</sup>- مايكل آرسترونج، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، ترجمة: إيناس الوكيل، مجموعة النيل العربية، القاهرة - مصر، 2008، ص: 187.

<sup>3</sup>- جينفر جوي ماثيوز وآخرون، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، ترجمة: علاء أحمد صالح، مجموعة النيل العربية، القاهرة - مصر، 2008، ص: 137.

<sup>4</sup>- Mousa Masadeh, Training Education Development and Learning: What Is The Difference?, European Scientific Journal, Vol 8, No 10, 63.

<sup>5</sup>- Usha Valli Somasundaram & Toby Marshall Egan, Training and Development: An Examination of Definitions and Dependent Variables, Copyright © 2004 Usha Valli Somasundaram & Toby Marshall Egan, 2004, P:854.

<sup>6</sup>- Mohammed Rejaul Karim et al, 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, 2012, P: 142.

<sup>7</sup>-Martyn Sloman & John Philpott, Training and Learning in the Knowledge Economy, Chartered Institute of Personnel and Development, UK, 2005, P: 1, E:\Stream 6\602~Sloman~Paper.doc

<sup>8</sup>- Mousa Masadeh, Op. Cit, PP: 63-64.

<sup>9</sup>- Mohammed Rejaul Karim et al, Op. Cit, P: 142.

<sup>10</sup>- عبد الباري إبراهيم الدرة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة - مصر، 2003، ص: 103-104.

<sup>11</sup>- محمد جمال الكفافي، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، الدار الثقافية للنشر، القاهرة - مصر، الطبعة الأولى، 2007، ص: 160.

<sup>12</sup>- N.R. Misra، استراتيجيات التغيير في إدارة الموارد البشرية بعد العولمة، ترجمة: حيدر محمد العمري، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد - الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص: 126-128.

<sup>13</sup>- Mohammed Rejaul Karim et al, Op. Cit, pp: 142-143.

<sup>14</sup>- Ali Goufi,, Op. Cit, p: 4.

<sup>15</sup>- ناهدة إسماعيل عبد الله الحمداني ونسرين عبد الله بدوي، تأثير العملية التدريبية في تعزيز الأداء المنظمي: دراسة لآراء عينة من المتدربين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية - سامراء، المجلد 33، العدد 105، 2011 مجلة الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، ص: 29.

## الاستثمار في التدريب في منظمات الأعمال بين العائد والتكلفة

- 16- عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2012، ص: 84-86.
- 17- مديحة بخوش، 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، 2015، ص: 241-242.
- 18- عمرو حامد، الاستشارات والتدريب ودورها في تطوير إدارة المؤسسات، المرجع في التدريب وإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة - مصر، 2008، ص: 151.
- 19- Mohammed Rejaul Karim et al, Op. Cit, P: 144.
- 20- علي لطفي، التدريب من أجل تنمية الموارد البشرية، المرجع في التدريب وإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة - مصر، 2008، ص: 472.
- 21- عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص: 124-125.
- 22- نجم العزاوي، جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية للايزو 10015، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2009، ص: 197.
- 23- John Schiavvone & Xinge Wang, Method And Processes For Transit Training Metrics And Return On Investment, Transportation Learning Center, September 2011.
- 24- Mohammed Rejaul Karim et al, Op. Cit, P: 144.
- 25- Neeraj S. Borate & al, A Cas Study Approach For Evaluation Of Employee Training Effectivness And Development Program, The Second International Conferance On Global Business, Economics, Finance And Social Sciences (GB14 Conferance), Chennai - India, 11-13 July 2014, P: 04.
- 26- ليسلي راي، كيفية قياس فاعلية التدريب، ترجمة: حمزة سر الختم حمزة، مركز البحوث، الإدارة العامة، الرياض، 2001، ص: 16.
- 27- Brameley. P, Evaluation Training, 2 ed edition, CIPD Uk, 2003.
- 28- محمد عبد الوهاب حسن العشموي، الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والمبيعات، القاهرة - مصر، الطبعة الأولى، 2014، ص: 180-181.
- 29- Bernard Martory & Daniel Grozet, Gestion des Ressources Humaines: Pilotage Social et Performances, Dunod, Paris - France, 2016, P: 120.
- 30- عمرو حامد، مرجع سابق، ص: 150-151.
- 31- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص: 479.
- 32- محمود السيد، الاتجاهات المعاصرة في تحديد الاحتياجات التدريبية، المرجع في التدريب وإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة - مصر، 2008، ص: 428.
- 33- عمرو حامد، مرجع سابق، ص: 138.
- 34- محمد عبد الوهاب حسن العشموي، مرجع سابق، ص: 180.
- 35- نجم العزاوي، مرجع سابق، ص: 197.
- 36- الموقع الإلكتروني لشركة دولفين للطاقة المحدودة: <http://www.dolphinenergy.com/ar/about>
- 37- الموقع الإلكتروني لشركة دولفين للطاقة المحدودة: <http://www.dolphinenergy.com/ar/shareholders>
- 38- الموقع الإلكتروني لشركة دولفين للطاقة المحدودة: <http://www.dolphinenergy.com/ar/our-philosophy>
- 39- تقرير الاستدامة لشركة دولفين للطاقة المحدودة، 2015، ص: 44، نقلا عن الموقع الإلكتروني: <http://www.dolphinenergy.com/ar/sustainability>
- 40- تقرير الاستدامة لشركة دولفين للطاقة المحدودة، 2015، ص: 44، نقلا عن الموقع الإلكتروني: <http://www.dolphinenergy.com/ar/sustainability>
- 41- تقرير الاستدامة لشركة دولفين للطاقة المحدودة، 2012، ص: 40، نقلا عن الموقع الإلكتروني: <http://www.dolphinenergy.com/ar/sustainability>
- 42- الموقع الإلكتروني لشركة دولفين للطاقة المحدودة: <http://www.dolphinenergy.com/ar/talent-management>.
- 43- تقرير الاستدامة لشركة دولفين للطاقة المحدودة، 2015، ص: 51، نقلا عن الموقع الإلكتروني:

## الاستثمار في التدريب في منظمات الأعمال بين العائد والتكلفة

- <http://www.dolphinenergy.com/ar/sustainability>  
44- تقرير الاستدامة لشركة دولفين للطاقة المحدودة، 2015، ص: 51، نقلا عن الموقع الإلكتروني:
- <http://www.dolphinenergy.com/ar/sustainability>  
45- تقرير الاستدامة لشركة دولفين للطاقة المحدودة، 2014، ص: 42-43، نقلا عن الموقع الإلكتروني:
- <http://www.dolphinenergy.com/ar/sustainability>  
46- الموقع الإلكتروني لشركة دولفين للطاقة المحدودة: <http://www.dolphinenergy.com/ar/talent-management>  
47- الموقع الإلكتروني لشركة دولفين للطاقة المحدودة: <http://www.dolphinenergy.com/ar/talent-management>  
48- تقرير الاستدامة لشركة دولفين للطاقة المحدودة، 2015، ص: 44، نقلا عن الموقع الإلكتروني:
- <http://www.dolphinenergy.com/ar/sustainability>  
49- الموقع الإلكتروني لشركة دولفين للطاقة المحدودة: <http://www.dolphinenergy.com/ar/talent-management>  
50- الموقع الإلكتروني لشركة دولفين للطاقة المحدودة: <http://www.dolphinenergy.com/ar/talent-management>  
51- تقرير الاستدامة لشركة دولفين للطاقة المحدودة، 2013، ص: 36، نقلا عن الموقع الإلكتروني:
- <http://www.dolphinenergy.com/ar/sustainability>  
52- تقرير الاستدامة لشركة دولفين للطاقة المحدودة، 2014، ص: 37، نقلا عن الموقع الإلكتروني:
- <http://www.dolphinenergy.com/ar/sustainability>  
53- تقرير الاستدامة لشركة دولفين للطاقة المحدودة، 2015، ص: 44، نقلا عن الموقع الإلكتروني:
- <http://www.dolphinenergy.com/ar/sustainability>  
54- الموقع الإلكتروني لشركة دولفين للطاقة المحدودة: <http://www.dolphinenergy.com/ar/talent-management>  
55- تقرير الاستدامة لشركة دولفين للطاقة المحدودة، 2014، ص: 38، نقلا عن الموقع الإلكتروني:
- <http://www.dolphinenergy.com/ar/sustainability>  
56- الموقع الإلكتروني لشركة دولفين للطاقة المحدودة: <http://www.dolphinenergy.com/ar/talent-management>  
57- الموقع الإلكتروني لشركة دولفين للطاقة المحدودة: <http://www.dolphinenergy.com/ar/talent-management>  
58- تقرير الاستدامة لشركة دولفين للطاقة المحدودة، 2012، ص: 41، نقلا عن الموقع الإلكتروني:
- <http://www.dolphinenergy.com/ar/sustainability>  
59- الموقع الإلكتروني لشركة دولفين للطاقة المحدودة: <http://www.dolphinenergy.com/ar/talent-management>  
60- الموقع الإلكتروني لشركة دولفين للطاقة المحدودة: <http://www.dolphinenergy.com/ar/talent-management>