

Training theories and economics



ZAKARYA HAMD
BOUNAB DOUAA



introduction

في ظل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة، أصبح رأس المال البشري المورد الأهم لتحقيق التميز التنافسي داخل المؤسسات. ولم يعد التدريب نشاطًا إداريًا تقليديًا، بل غدا استثمارًا استراتيجيًا يهدف إلى تنمية الكفاءات وتحسين الأداء المؤسسي. وتتناول اقتصاديات التدريب العلاقة بين تكاليف التدريب والعوائد المتحققة منه، من خلال تحليل أثره على الإنتاجية والربحية. ويسعى هذا العرض إلى إبراز أهمية التدريب كأداة اقتصادية فعالة، مدعومة بالنظريات العلمية ونماذج القياس، مع الإشارة إلى تجربة مؤسسة عالمية رائدة تؤكد دوره في تحقيق الميزة التنافسية.



● مفهوم التدريب من منظور اقتصادي

التدريب هو عملية مخططة تهدف إلى إحداث تغييرات في سلوك ومهارات ومعارف الموظف، ولكن اقتصادياً هو: "التضحية بسيولة مالية حالية (تكلفة التدريب) مقابل تدفقات نقدية مستقبلية ناتجة عن تحسن الأداء".

ويركز التدريب على:

- سد فجوة الأداء
- تحسين الكفاءة العملية
- تطوير القدرات المهنية





أهمية التدريب في المنظمة

- تنمية المهارات الفنية والسلوكية
- تحسين الأداء الفردي والجماعي
- إعداد القيادات المستقبلية
- رفع كفاءة استخدام الموارد
- تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة

- يرفع مستوى الإنتاجية وجودة الأداء
- يقلل الأخطاء وتكاليف العمل
- يساعد على التكيف مع التغييرات التكنولوجية
- يعزز الرضا والولاء الوظيفي
- يدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية

أهداف التدريب

حسب المكان

حسب نوع
الوظيفة

حسب المرحلة
الوظيفية

التدريب داخل المنظمة

التدريب المهني والفني

توجيه الموظف الجديد

التدريب خارج المنظمة

التدريب التخصصي

التدريب أثناء العمل

التدريب الإداري

التدريب بغرض تجديد المعرفة

التدريب بغرض الترقية والنقل

التدريب للتهيئة للمعاش

ماهي انواع التدريب ?

مدارس التدريب التابعة - سونلغاز-



مركز التكوين بين عكنون



المدرسة التقنية لعين
مليلة



المدرسة التقنية للبليدة



مراحل عملية التدريب

قبل التطرق الى مراحل العملية التدريبية لابد
من معرفة ان التدريب هو النظام
• شكل يمثل نظام التدريب :

المخرجات

أفراد مؤهلين ،
إنتاجية كبيرة ،
جودة عالية ،
تكلفة أقل ،
ميزة تنافسية.

العمليات

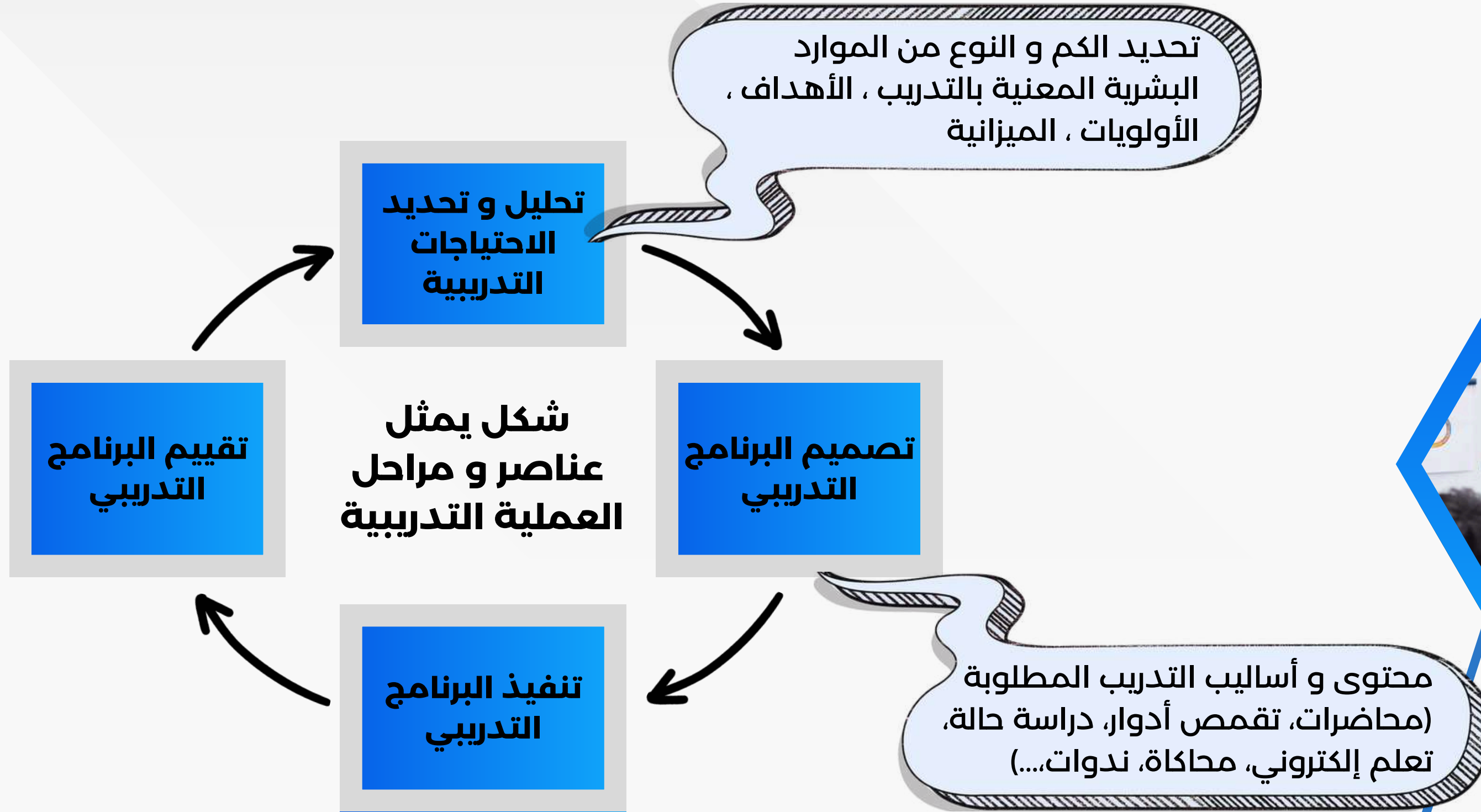
تحديد الاحتياجات
التدريبية، تصميم
البرامج التدريبية ،
تنفيذ البرامج ،
تقييم البرامج.

المدخلات

مدربين ،
متدربين ،
معدات و
آلات.

التغذية العكسية





لماذا تستثمر الشركات في التدريب؟

● خفض تكاليف الإحلال:

توظيف شخص جديد يكلف 1.5 ضعف راتب الموظف الحالي؛ لذا فإن تدريب الحالي أرخص من استبداله.

● منحنى التعلم (Learning Curve):

التدريب يسرع وصول الموظف إلى أقصى طاقته الإنتاجية في وقت قياسي.

● الجودة الشاملة:

تقليل نسبة الوحدات المعيبة (Scrap) يوفر سيولة نقدية مباشرة.



التحديات الاقتصادية المعاصرة للتدريب

1 - ثورة المهارات الرقمية:

- سرعة التقادم: مهارات تتقادم في 2-3 سنوات
- الفجوة الرقمية: عدم تكافؤ فرص التدريب الرقمي
- تكاليف التحديث المستمر: استثمارات متكررة في إعادة التدريب

2- اقتصاديات إعادة التأهيل:

- التدريب التحويلي: تحويل مهارات القوى العاملة التقليدية
- التكلفة الاجتماعية: من يتحمل تكاليف إعادة التدريب؟
- الفجوة بين العرض والطلب: عدم تطابق مخرجات التدريب مع احتياجات السوق



التحديات الاقتصادية المعاصرة للتدريب

3 - العولمة والتدريب:

- **التدريب عبر الثقافات:** تكاليف وفوائد التدريب في بيئات متعددة الثقافات
- **تسرب المهارات:** استثمار في تدريب موظفين قد يتركون للشركات المنافسة
- **المعايير العالمية:** توحيد أنظمة التدريب عالمياً لضمان الجودة، مقابل التكيف المحلي

4 - اقتصاد الابتكار والتدريب:

- **العلاقة غير الخطية:** الاستثمار في التدريب لا يضمن الابتكار
- **التدريب الإبداعي:** صعوبة تدريب وتقييم المهارات الإبداعية
- **فجوة التطبيق:** الفرق بين المعرفة النظرية والتطبيق العملي



مفهوم اقتصاديات التدريب

● **بعد التكلفة:** البحث عن أقل التكاليف لتحقيق أعلى جودة تدريبية.

● **بعد العائد:** قياس القيمة المادية الناتجة عن الابتكار، تقليل الأخطاء، وسرعة التنفيذ.

● **بعد التخصيص:** كيف توزع الشركة ميزانية التدريب (هل تدرب المديرين أم العمال؟ هل تركز على المهارات التقنية أم القيادية؟).

● تشير اقتصاديات التدريب إلى الدراسة التحليلية للعلاقة بين تكاليف التدريب والعوائد الاقتصادية والتنظيمية الناتجة عنه، من خلال قياس أثره على الإنتاجية، الكفاءة، الجودة، والربحية داخل المؤسسة.

● هو العلم الذي يدرس كفاءة استخدام الموارد المخصصة للتدريب لتحقيق أقصى عائد ممكن. ويركز على ثلاثة أبعاد رئيسية



أهداف اقتصاديات التدريب

- ترشيد الإنفاق على التدريب
- تعظيم العائد على الاستثمار البشري
- الربط بين التدريب والأهداف الاستراتيجية
- دعم اتخاذ القرار الإداري



محددات اقتصاديات التدريب

هناك عوامل تجعل التدريب "مربحاً" اقتصادياً أو "خاسراً":

- **الفترة الزمنية (Time Horizon):** كلما طالت فترة بقاء الموظف في الشركة، زاد العائد على استثمار تدريبه.
- **درجة التخصص:** التدريب على مهارات خاصة بالشركة (Specific Skills) يحمي الاستثمار، لأن الموظف لن يجد نفس القيمة لمهارته في شركة منافسة.
- **البيئة التكنولوجية:** في الشركات التقنية، تنخفض قيمة التدريب بسرعة (تقادم المعرفة)، مما يتطلب استثماراً مستمراً.

كيفية قياس أثر التدريب



المحور الثاني: اقتصاديات التدريب



1. Reaction



2. Learning



3. Behavior



4. Results



Increased ROI & Organizational Impact

نموذج "كيركباتريك" الرباعي (The Kirkpatrick Model)

هو النموذج الأكثر شهرة
عالمياً، ويقسم القياس إلى 4
مستويات تصاعدية:

المحور الثاني: اقتصاديات التدريب



● نموذج "كيركباتريك" الرباعي (The Kirkpatrick Model)

هو النموذج الأكثر شهرة عالمياً، ويقسم القياس إلى 4 مستويات تصاعدية:

المستوى 1:

رد الفعل (Reaction):

قياس مدى رضا المتدربين عن البرنامج (المدرّب، المحتوى، القاعة). يتم عبر الاستبيانات الفورية.

المستوى 2:

التعلم (Learning):

قياس مدى استيعاب المعلومات. يتم عبر اختبارات (قبل/بعد) التدريب (Pre/Post-tests).

المستوى 3:

السلوك (Behavior):

قياس مدى تطبيق ما تعلمه الموظف في عمله اليومي. يتم عبر ملاحظة المدير أو تقارير الأداء بعد 3-6 أشهر.

المستوى 4:

النتائج (Results):

قياس الأثر النهائي على المؤسسة (زيادة المبيعات، انخفاض الحوادث، سرعة الإنتاج).



● نموذج "فيليبس" لحساب العائد على الاستثمار (ROI)

أضاف "جاك فيليبس" مستوى خامساً لنموذج كيركباتريك، وهو القياس المالي الصرف. يتم ذلك عبر الخطوات التالية:

تحويل البيانات النوعية إلى قيم نقدية

- إذا وفر التدريب 10 ساعات عمل شهرياً لكل موظف، نضرب (10 ساعات × أجر الساعة × عدد الموظفين) لنحصل على القيمة المالية للتوفير.
- إذا قلل التدريب نسبة الأخطاء بـ 5%، نحسب تكلفة الهالك التي تم توفيرها.





• معادلة حساب العائد على الاستثمار (ROI)

$$\text{ROI} = \frac{\text{صافي فوائد التدريب} - \text{إجمالي تكاليف التدريب}}{\text{إجمالي تكاليف التدريب}} \times 100$$

صافي الفوائد: (إجمالي الفوائد المالية - إجمالي تكاليف التدريب).
التكاليف الإجمالية: (أجور المدربين + رواتب المتدربين أثناء التدريب + تكاليف التشغيل).

$$\text{ROI} = (\text{NET GAIN} / \text{TOTAL INVESTMENT}) \times 100\%$$



● قياس القيمة المضافة (Value Added) والإنتاجية

يمكن قياس التدريب من خلال مقارنة "منحنى التعلم" قبل وبعد البرنامج:

- **تقليص وقت الدورة الإنتاجية (Cycle Time):** كم استغرق الموظف لإنهاء المهمة قبل التدريب وبعده؟
- **مؤشر جودة المخرجات:** نسبة العيوب في الإنتاج لكل 1000 وحدة.



CONTROL GROUPS



المحور الثاني: اقتصاديات التدريب



القياس عبر "مجموعات الضبط" (Control Groups)

هذه الطريقة هي الأكثر دقة علمياً في اقتصاديات التدريب: نختار مجموعتين من الموظفين لهما نفس الكفاءة. المجموعة (أ): تتلقى التدريب. المجموعة (ب): لا تتلقى التدريب. بعد فترة، نقارن بين أداء المجموعتين؛ وأي فرق في الإنتاجية ينسب مباشرة إلى أثر التدريب.



المحور الثاني: اقتصاديات التدريب



المقاييس الحديثة (الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة)



تستخدم الشركات الرائدة اليوم تقنيات حديثة مثل:

- تحليلات التعلم (Learning Analytics): تتبع سلوك الموظف على المنصات الرقمية وربطها بلحظات ارتفاع أدائه في العمل.
- صافي الترويج للتدريب (Net Promoter Score - NPS): قياس مدى حماس الموظفين للتوصية بهذا التدريب لزملائهم، مما يعكس قيمة "نقل المعرفة الداخلي".

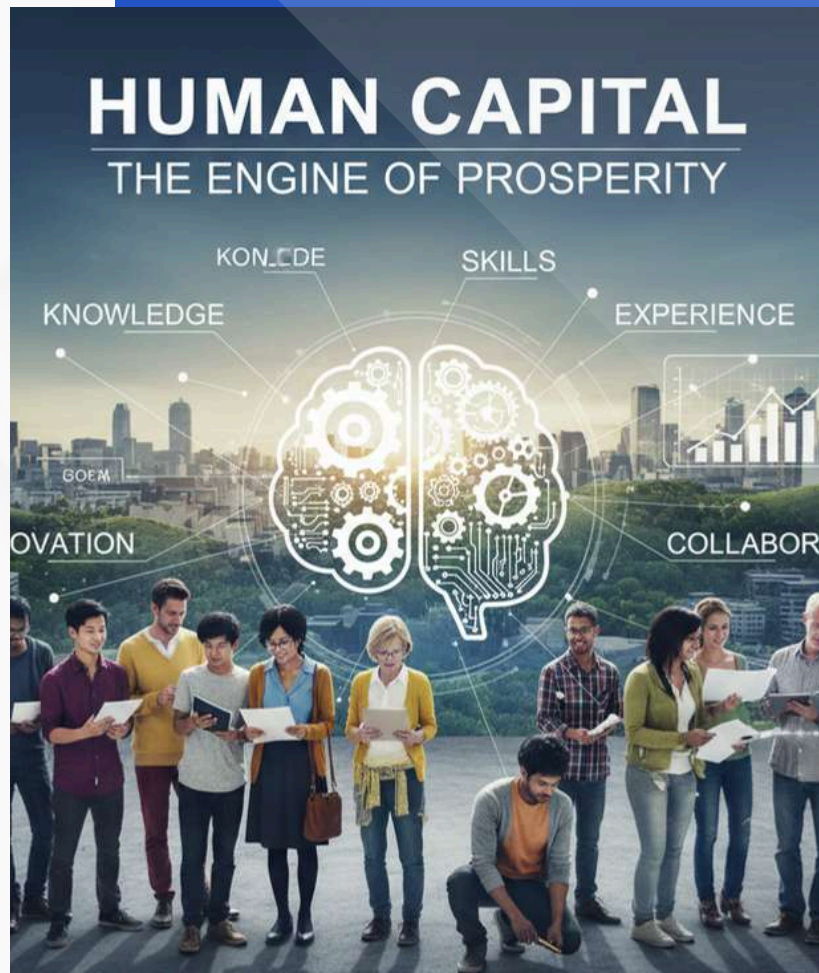
المحور الثالث : نظريات التدريب
واقصاديته



Training theories and economics

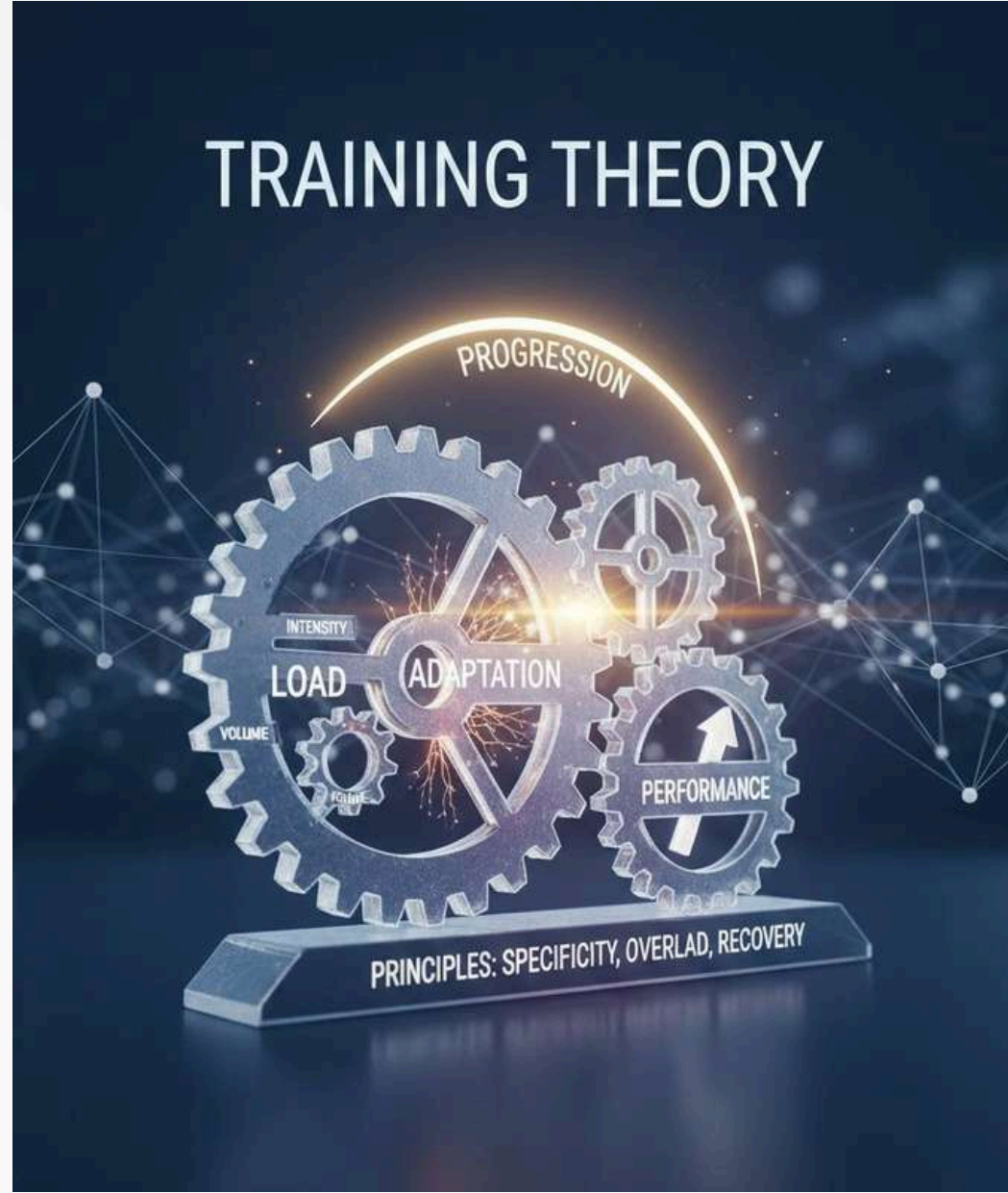


1. نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory)



- تعتبر هذه النظرية، التي صاغها الحائز على نوبل غاري بيكر (Gary Becker)، العمود الفقري لإقتصاديات التدريب. تنطلق من فرضية أن الفرد يمتلك مخزوناً من المهارات والمعارف يمثل "رأس مال" قابلاً للزيادة عبر الاستثمار في التدريب.

- قدمت التمييز الجوهري بين التدريب "العام" (مهارات ترفع إنتاجية العامل في أي مكان) والتدريب "الخاص" (مهارات مرتبطة بشركة واحدة)، مما ساعد المؤسسات على تحديد سياسات التمويل.
- ربط التدريب بالاحتياجات الفعلية للمنظمة (الرشد الإداري).
- خفض القدر ومعدلات غياب ودوران العمل.
- تصنيف التكاليف (مباشرة، تكلفة فرصة، خسائر نفسية).



الانتقادات: تُنتقد لكونها نظرة مادية بحتة تختزل الإنسان في كونه "آلة إنتاجية"، كما أنها تتجاهل أثر الحوافز النفسية والبيئة التنظيمية في نجاح التدريب إهمال أثر "الخبرة العملية" / "تجاهل القدرة الفطرية".

2. نظرية الإشارة أو الفرز (Signaling & Screening Theory)

الانتقادات:
تري أن التدريب هو "تكلفة اجتماعية ضائعة" لأنه مجرد وسيلة للتصفية ولا يرفع الكفاءة الفعلية، وهو ما يرفضه المتخصصون في الموارد البشرية.

الإسهامات: فسرت لماذا تستثمر الشركات في دورات تدريبية مرموقة حتى لو لم تكن مرتبطة بالعمل مباشرة، كوسيلة لفرز الأكفاء عن غيرهم (Screening).

المزايا: واقعية جداً في تفسير أسواق العمل التي تعاني من "نقص المعلومات" حول قدرات الموظفين الحقيقية.

3. نظرية الأندراغوجيا - تعلم الكبار (Andragogy)



أسسها مالكولم نولز (Malcolm Knowles) لتكون الدليل التربوي لعملية التدريب. تفترض أن البالغين يتعلمون بطريقة مختلفة تماماً عن الأطفال، حيث يحتاجون لفهم "لماذا" يتعلمون وما هي "الفائدة الفورية" لما يتلقونه.

3. نظرية الأندراغوجيا - تعلم الكبار (Andragogy)

الإسهامات: نقلت التدريب من أسلوب المحاضرة التقليدي إلى أسلوب "حل المشكلات" والمشاركة الفعالة للمتدرب في تصميم مساره.

المزايا: تضمن كفاءة عالية في نقل أثر التدريب للواقع العملي، لأنها تربط المعلومة بالاحتياج الفعلي للموظف.

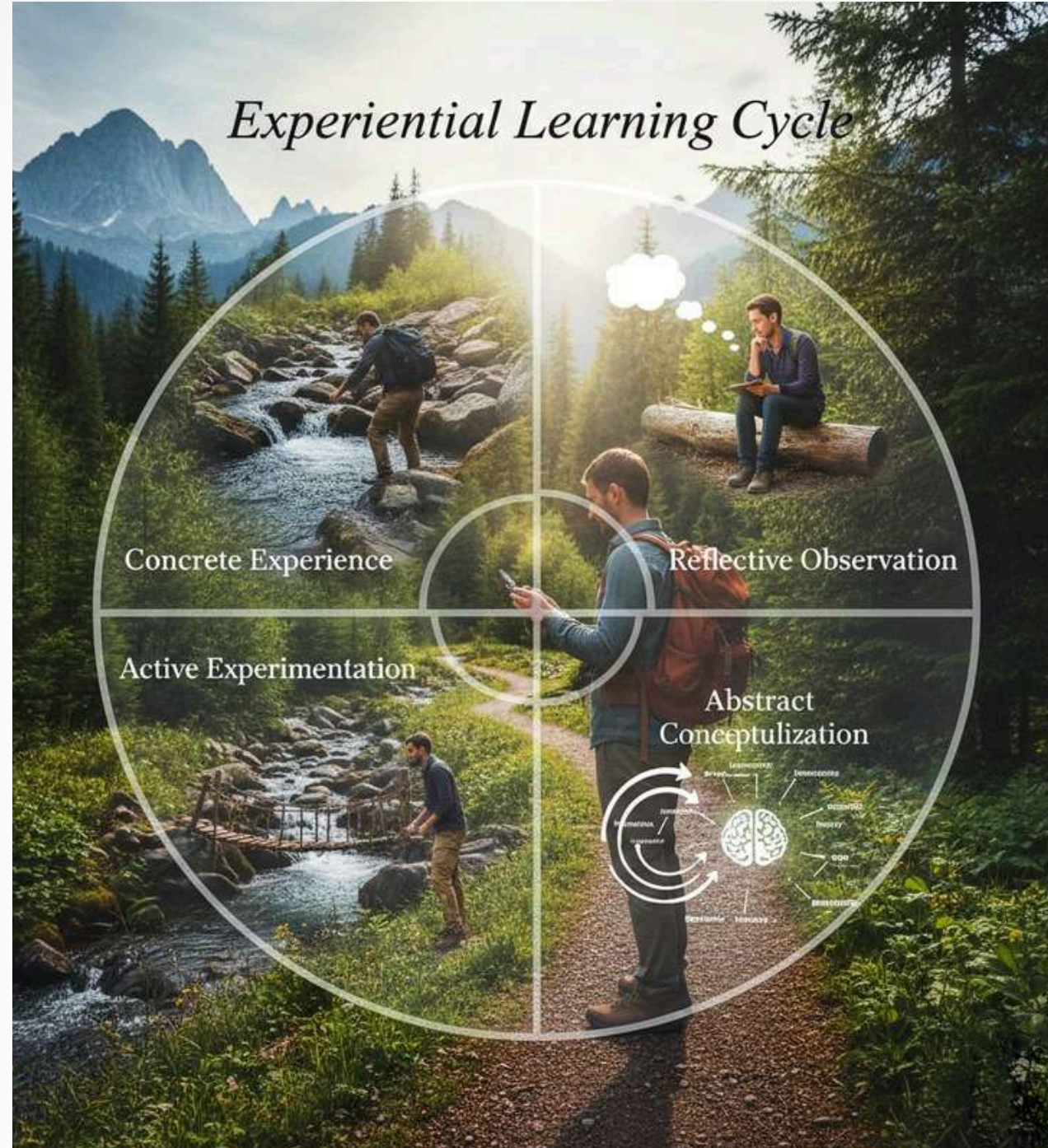
الانتقادات: قد لا تصلح في تدريب الموظفين الجدد كلياً الذين يفتقرون للخبرة القاعدية، حيث يحتاجون في البداية لأسلوب توجيهي أكثر صرامة.

$$ROI = (NET GAIN / TOTAL INVESTMENT) \times 100\%$$



4. نظرية التعلم التجريبي (Experiential Learning) (Theory)

يرى مؤسسها ديفيد كولب (David Kolb) أن المعرفة لا تُلقن بل تُستخلص من التجربة. التدريب لديه هو دورة تبدأ بـ (الخبرة الملموسة) ثم (التأمل) ثم (الاستنتاج) وصولاً إلى (التطبيق).



Experiential Learning Cycle

المحور الثالث : نظريات التدريب
واقصاديته



4. نظرية التعلم التجريبي (Experiential Learning Theory)

الانتقادات:

تُعد من أكثر النظريات
تكلفة من منظور
"اقتصاديات التدريب"،
لأنها تتطلب وقتاً طويلاً
وموارد مادية لمحاكاة بيئة
العمل الحقيقية.

المزايا:

مخرجاتها التدريبية
عميقة جداً وتؤدي
لترسيخ المهارات
اليدوية والذهنية بشكل
دائم.

الإسهامات:

دفعت الشركات لتبني
أساليب المحاكاة
(Simulations) والتدريب
في موقع العمل
، مما قلل من الفجوة بين
النظرية والتطبيق.



5. نظرية المنظمة

المتعلمة (The Learning Organization) (Organization)

صاغها بيتر سينجي (Peter Senge) في كتابه "الانضباط الخامس". يرى أن التدريب لا يجب أن يكون حدثاً مؤقتاً، بل يجب أن تتحول المؤسسة بكاملها إلى كائن يتعلم ويتكيف باستمرار.

الإسهامات

قدمت مفهوم "التعلم المؤسسي" (Organizational Learning)، حيث تصبح المعرفة ملكاً للشركة وليست محبوسة في عقول الأفراد.

المزايا

توفر حماية اقتصادية للشركة؛ فالمعرفة المتراكمة تمنع تكرار الأخطاء وتجعل الابتكار عملية روتينية ومستدامة.

الانتقادات

تُوصف بأنها نظرية "طوباوية" أو مثالية، حيث يصعب جداً تطبيقها في بيئات العمل التي يسودها التنافس الداخلي أو الهياكل الإدارية الجامدة.



5. نظرية المنظمة المتعلمة (The Learning Organization)

وجه المقارنة	التدريب التقليدي	المنظمة المتعلمة
الوقت	فترة زمنية محددة.	عملية مستمرة لا تتوقف.
المسؤولية	مسؤولية إدارة التدريب.	مسؤولية كل فرد في المنظمة.
الهدف	سد فجوة مهارية حالية.	استشراف المستقبل والابتكار.



6. نظرية التعلم الاجتماعي (Social Learning Theory)

تعد هذه النظرية التي صاغها العالم
ألبرت باندورا (Albert Bandura)
من أكثر النظريات تأثيراً في خفض
تكاليف التدريب الرسمي. تفترض النظرية
أن البشر يتعلمون عبر ملاحظة الآخرين
ومحاكاتهم (Modeling).





6. نظرية التعلم الاجتماعي (Social Learning Theory)

الانتقادات:

يُعبأ عليها أنها قد تؤدي لنقل "ثقافة عمل سيئة" أو أخطاء مهنية إذا كان الموظف القديم (النموذج) لا يتبع المعايير الصحيحة، كما أنها تفتقر للهيكلة الأكاديمية الصارمة

المزايا:

من الناحية الاقتصادية، هي نظرية موفرة جداً، لأنها تعتمد على نقل المعرفة تلقائياً أثناء العمل.

الإسهامات:

قدمت مفهوم "التعلم غير الرسمي" و"القدوة" داخل المؤسسة، مما أدى لظهور برامج التوجيه (Mentoring) والتدريب بين الأقران.

7. نظرية الكفاءة الذاتية (Self-) Efficacy Theory

المزايا: تساهم في رفع الإنتاجية من خلال تحسين الثقة، مما يقلل من وقت التردد والأخطاء الناتجة عن الخوف.

الانتقادات: صعوبة قياس العائد المادي المباشر لها (ROI)، حيث تظل في نطاق "المتغيرات النفسية" التي يصعب تحويلها لأرقام حسابية دقيقة في الميزانية.

وهي تطوير آخر من ألبرت باندورا، وتركز على إيمان الفرد بقدرته على إنجاز مهام محددة.

الإسهامات: أثبتت أن نجاح التدريب ليس مرتبطاً فقط بالمحتوى التقني، بل بكسر الحواجز النفسية لدى المتدرب.

8. نظرية عقود التوظيف المتكاملة (Contract Theory & Training)

ارتبطت بأسماء مثل هولمستروم (Holmström)، وتدرس التدريب كجزء من العقد بين الموظف والشركة.

● **المزايا:** تقدم رؤية قانونية واقتصادية متينة حول كيفية حماية استثمار الشركة في التدريب من خلال صياغة عقود تضمن بقاء الموظف لفترة معينة.

● **الانتقادات:** قد تؤدي إلى شعور الموظف بالثقيد أو "العبودية الحديثة" إذا كانت الشروط الجزائية لاسترداد تكاليف التدريب مبالغاً فيها، مما يضر بالسمعة المؤسسية.

● **الإسهامات:** فسرت لماذا تفضل الشركات تدريب الموظفين بدلاً من زيادة رواتبهم في بعض الأحيان، واعتبرت التدريب "أداة احتجاز" (Lock-in effect) للموظف الكفاء.

9. نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory)

- وضع أسسها بيتر بلاو (Peter Blau)، وترى أن العلاقة بين الموظف والمنظمة تقوم على تبادل المنافع غير المادية.
- **المزايا:** تساهم في خفض تكاليف "دوران العمالة" بشكل كبير، لأن الموظف يشعر بالامتنان الأخلاقي تجاه من طور مهاراته.
- **الإسهامات:** اعتبرت التدريب "رسالة تقدير" من الشركة للموظف، مما يستوجب رداً سلوكياً يتمثل في الولاء والجهد الإضافي.
- **الانتقادات:** تعتمد على افتراض أن جميع الموظفين لديهم "حس الامتنان"، وهو افتراض غير دائم في سوق عمل يتسم بالمادية البحتة.



10. نظرية النظم في التدريب (Systems Theory)

اشتهر بها لودفيج فون
بيرتالانفي (Ludwig von
Bertalanffy) وتطبيقها في
التدريب بواسطة رومير وبراش.

الإسهامات

تنظر للتدريب كعملية متكاملة تتكون
من (مدخلات، عمليات، مخرجات، وتغذية
راجعة).

المزايا

تسمح للمؤسسة بتحديد الخلل بدقة؛ فإذا
فشل التدريب، يمكن معرفة هل السبب
في المدخلات (المتدربين) أم العمليات
(المحتوى).

الانتقادات

قد تكون آلية جداً وتغفل الجوانب الإنسانية والعفوية في التعلم، كما
أنها تتطلب نظام مراقبة وبيانات ضخمة قد يكون مكلفاً في حد ذاته.



Case study at Unilever



www.Unilever.com



التعريف بشركة يونيليفر (Unilever)

يونيليفر هي شركة بريطانية متعددة الجنسيات، تعد واحدة من أكبر شركات السلع الاستهلاكية في العالم.

التأسيس: نشأت عام 1929 من اندماج شركة "مارغارين يوني" الهولندية وشركة "ليفير براذرز" البريطانية.

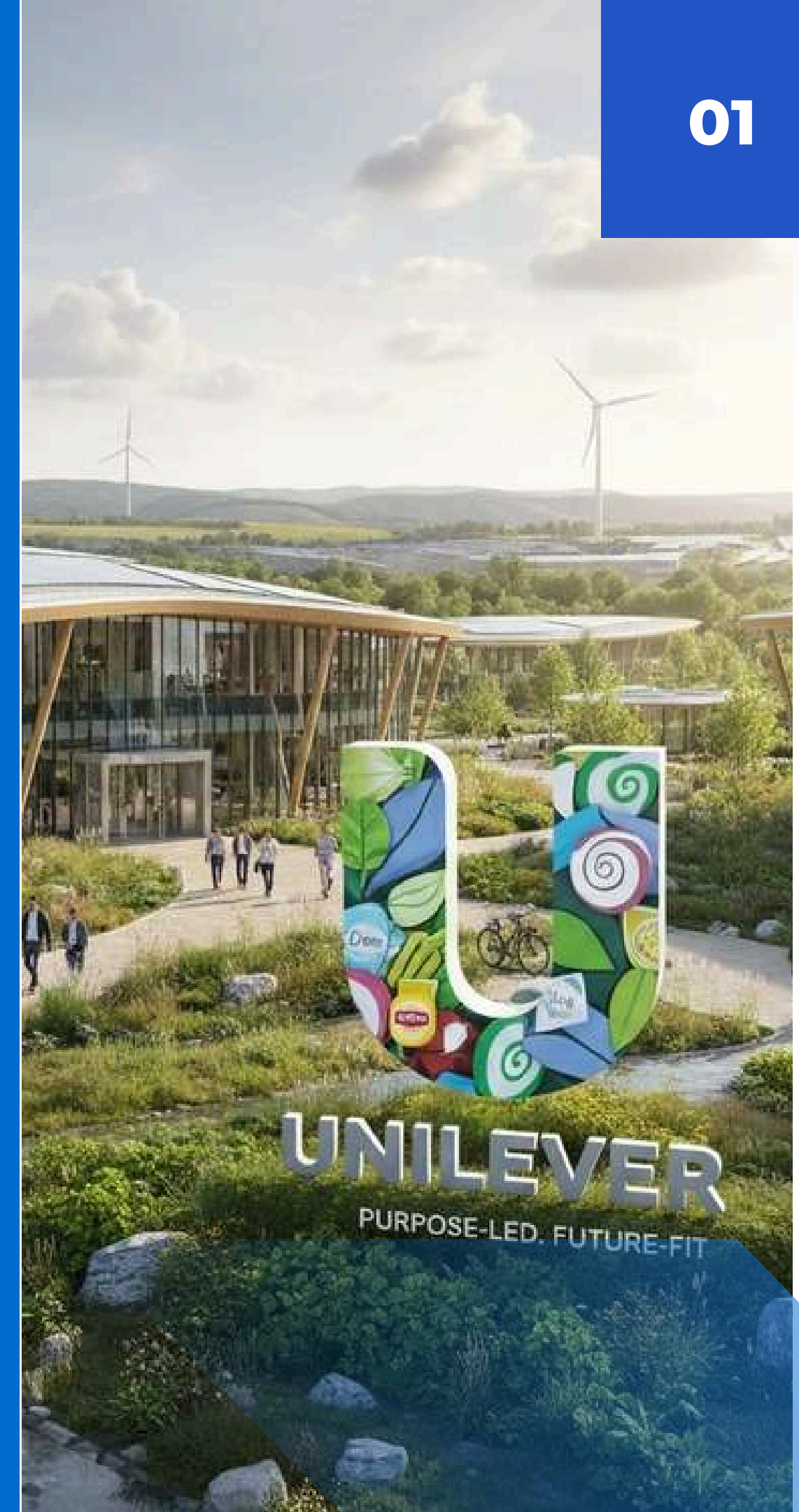
النطاق: تعمل في أكثر من 190 دولة، وتدير أكثر من 400 علامة تجارية (مثل: Dove، Lipton، Knorr، Rexona).

القوة البشرية: توظف ما يقرب من 127,000 موظف حول العالم.

الرؤية الاستراتيجية: تعتمد على "النمو المستدام"، حيث تهدف لزيادة أرباحها مع تقليل أثرها البيئي وزيادة أثرها الاجتماعي الإيجابي.



www.Unilever.com





منتجات
unilever

فلسفة التدريب في Unilever

- تنطلق الشركة من رؤية مفادها:
- التدريب استثمار طويل الأجل وليس تكلفة تشغيلية
 - وترى أن تطوير المهارات يحقق:
 - استدامة الأداء
 - الابتكار التنظيمي
 - خفض تكاليف دوران العمل



www.Unilever.com





استراتيجية التدريب في يونيليفر: (التعمق التدريبي)

تعتمد يونيليفر على نظام تدريب ذكي يسمى "منظومة التعلم المستمر"، وهي تدمج النظريات التي ذكرناها سابقاً كما يلي:



www.Unilever.com





Training strategies



www.Unilever.com



A

منصة "Degreed" و ال AI

B

أكاديمية يونيليفر للقيادة (Unilever)
(Leadership Academy)

C

برنامج "تحويل المهارات" (Future)
(of Work Initiative)

أنواع التدريب في يونيليفر

التدريب الرقمي (Digital) :(Upskilling

لتمكين الموظفين من استخدام أدوات التحليل المتقدمة في التسويق والمبيعات.

التدريب على الاستدامة :

لضمان أن كل موظف يفهم كيف يقلل الهدر (تقليل التكاليف البيئية والمادية).

لتدريب الفني (Functional) :(Excellence

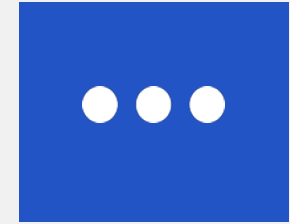
لضمان أعلى معايير الجودة في التصنيع وسلاسل الإمداد.



www.Unilever.com



التدريب التجريبي (Experiential Training) (Learning by Doing – Kolb)



الأساس النظري:
نظرية التعلم التجريبي – David
Kolb

الأثر الاقتصادي

- تسريع اكتساب المهارات
- تقليل أخطاء القيادة مستقبلاً
- تحسين جودة اتخاذ القرار

في Unilever Leadership
Academy:
مدير شاب يُكَلَّف بإدارة مشروع
حقيقي في سوق ناشئة
يتعامل مع:

- نقص الموارد
- اختلاف ثقافات
- تقلبات السوق



www.Unilever.com





كيف تتم عملية التدريب في Unilever ?

قياس أثر
التدريب

تنفيذ
التدريب

تصميم
البرامج
التدريبية

تحليل
الاحتياجات
التدريبية



www.Unilever.com





أولاً: تحليل الحاجات التدريبية

تعتمد Unilever على:

- تقييم الأداء السنوي
- تحليل فجوة المهارات
- ربط الاحتياجات بأهداف الشركة الاستراتيجية

مثال:

عند الانتقال إلى التسويق الرقمي، تم تحديد نقص في مهارات Data Analytics لدى فرق التسويق.



www.Unilever.com





ثانيا : تصميم البرامج التدريبية

تشمل البرامج:

- تدريب تقني (Digital Skills – AI – Analytics)
 - تدريب سلوكي (القيادة – العمل الجماعي)
 - تدريب إداري (اتخاذ القرار – إدارة التغيير)
- مثال : برنامج تكوين قادة المستقبل عبر:
- دورات تدريبية
 - تدوير وظيفي
 - مشاريع واقعية



ثالثا: تنفيذ التدريب

تعتمد Unilever على:

- التعلم الرقمي (E-learning)
- التدريب أثناء العمل (On-the-job training)
- الإرشاد الوظيفي (Mentoring)

مثال:

موظف جديد في الموارد البشرية يخضع لتدريب رقمي + مشروع تطبيقي داخل فريق حقيقي.



رابعاً: قياس أثر التدريب في يونيليفر (الجانب الاقتصادي)

تستخدم يونيليفر معايير صارمة لقياس الجدوى الاقتصادية:

- **مؤشر الكفاءة التشغيلية:** قياس مدى انخفاض تكاليف الإنتاج في المصانع التي تلقى عمالها تدريبات على "الإنتاج الرشيق" (Lean Production).
- **معدل التنقل الداخلي:** تقيس الشركة نجاح التدريب من خلال عدد الوظائف التي تم شغلها من داخل الشركة بدلاً من التوظيف الخارجي (تطبيق لنظرية رأس المال البشري).
- **الارتباط بين التدريب والمبيعات:** يتم ربط برامج تدريب مندوبي المبيعات مباشرة بارتفاع حصة الشركة السوقية في أقاليم معينة.





ربط نظريات البحث بممارسة يونيليفر (تحليل تطبيقي)



www.Unilever.com



النظرية	الممارسة في يونيليفر	الأثر الاقتصادي المختصر
رأس المال البشري	برامج التكوين التقني والقيادي.	زيادة القيمة السوقية والإنتاجية للموظف.
المنظمة المتعلمة	منصة Degreed و الذكاء الاصطناعي.	تحويل التعلم إلى ثقافة يومية مستمرة.
التعلم التجريبي	المشاريع الواقعية والتدوير الوظيفي.	تقليل الفجوة بين النظرية والتطبيق الميداني.
التعلم الاجتماعي	نظام الإرشاد (Mentoring) والقُدوة.	نقل الخبرات "الضمنية" بأقل التكاليف.
عقود التوظيف	برنامج قادة المستقبل (UFLP).	أداة احتجاز المواهب ومنع تسربها للمنافسين.
التبادل الاجتماعي	التدريب كـ "رسالة تقدير" للموظف.	تعزيز الولاء وخفض تكلفة دوران العمالة.
الكفاءة الذاتية	تمكين الموظف من اختيار مساره الرقمي.	كسر حاجز الخوف من التكنولوجيا والأتمتة.
نظرية النظم	دورة (مدخلات، عمليات، مخرجات، تقييم).	هيكلية التدريب كعملية إدارية قابلة للقياس.



خاتمة

تُبرز دراسة حالة شركة Unilever نموذجًا متقدمًا في إدارة التدريب واقتصادياته، حيث نجحت الشركة في دمج التدريب ضمن استراتيجيتها العامة، معتمدة على التعلم المستمر، الرقمنة، وتطوير القيادات المستقبلية. وقد أثبتت تجربة Unilever أن الاستثمار المنهجي في تطوير المهارات يحقق عوائد اقتصادية ملموسة، من خلال رفع الكفاءة التشغيلية، تقليل التكاليف الناتجة عن الهدر ودوران العمل، وتعزيز القدرة على الابتكار والاستدامة. وعليه، تمثل Unilever مثالًا عمليًا يؤكد أن التدريب المدروس، القائم على أسس نظرية وتطبيقية واضحة، يشكل عنصرًا حاسمًا في تحقيق النجاح المؤسسي وبناء ميزة تنافسية طويلة الأمد.

في مباشر بشكل يساهم

سر النجاح





**Thank you
for Your
Attention!**

