

الإستثمار فى التدريب كمدخل لتحقيق الريادة لمنظمات الأعمال  
-شركة سامسونغ للإلكترونيات أنموذجاً-  
Investing in training as input to achieve for organization leadership  
Samsung Electronics is a model

د / رياض عبد القادر<sup>2</sup>  
riad.abdelkader@univ-alger3.dz

أ/ كشرود إيمان<sup>1</sup>،  
Kechroud.imene@univ-alger3.dz

<sup>3</sup> University of Algiers ، ( الجزائر )، عضوة في مخبر إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية بجامعة الجزائر  
<sup>2</sup> University of Algiers ، (الجزائر)، عضو مخبر إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية بجامعة الجزائر

تاريخ الاستلام : 2020-01-10 ؛ تاريخ القبول : 2020-05-14 تاريخ النشر : 2020-06-25

**ملخص :** تهدف هذه الدراسة لتسليط الضوء على أهمية الإستثمار في التدريب لوصول منظمة الأعمال للريادة، فبعد تناول الأدبيات النظرية للموضوع تم إختيار شركة سامسونغ للإلكترونيات كنموذج ميداني، بالإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن التدريب له مكانة هامة في الشركة حيث تخصص سنويا ميزانية للإستثمار في التدريب، من خلال تنظيم برامج تدريبية في شتى الوظائف والمستويات من أجل رفع كفاءات ومعارف ومهارات مواردها البشرية، وهو ما ساهم في وصول الشركة للريادة من خلال تحسين مؤشراتها الإقتصادية، وتحقيق الإبداع والإبتكار من جهة وإكسابها ميزة تنافسية يصعب تقليدها من قبل المنافسين من جهة أخرى.

**الكلمات المفتاح :** التدريب، الإستثمار في التدريب، المورد البشري، ريادة المنظمة، شركة سامسونغ للإلكترونيات.  
**تصنيف JEL :** M53, L26.

**Abstract:** The objective of this study aims to clarify the importance of investment in training for organizations access to leadership .After taking up the theoretical literature, Samsung Electronics was selected as a field model. The results of the study found that training has an important place in the company, it is each year allocates a budget to invest in training by organizing training programs in various functions and levels in order to raise the competencies, knowledge and skills of its human resources, This contributed to the company's leadership in improving its economic indicators, achieving creativity and innovation on the one hand, and providing it with a competitive advantage that is difficult to imitate by competitors on the other hand..

**Keywords:** Training, Investment in training, human resource, organization leadership, Samsung Electronics

**Jel Classification Codes :** M53, L26.

\* Corresponding author, e-mail: Kechroud.imene@univ-alger3.dz

## I. تمهيد:

تواجه المنظمات في الوقت الحالي العديد من التحديات المتعلقة بتغير طبيعة وبيئة العمل، وذلك بسبب العولمة والتقدم التكنولوجي، ويتطلب هذا التغيير السريع، الكفاءة والمهارة والمرونة في الموارد البشرية لتحقيق أهداف المنظمة طويلة الأجل، ولتطوير مثل هذه المهارات والكفاءات تذهب المنظمات أساساً إلى برامج تدريبية لتحسين إنتاجيتها وجودة مخرجاتها وتحديث مهارات مواردها البشرية لمواءمتها مع أهدافها، وللوقاية من الحوادث الصناعية، توفير وعي أوسع للحد من نوايا دوران الموظفين، تعزيز صورة المنظمة من خلال تنفيذ أخلاقيات العمل، بالإضافة لتحقيق المكاسب المالية، وهذا ما يرتقى بالمنظمات لكي تكون رائدة عالمياً. فالتدريب يحتل أهمية بالغة في عملية تنمية وتطوير الموارد البشرية كون العنصر البشري هو محور الإهتمام أي حتمارة، والعنصر الأساسي لأي تقدم وإزدهار، فالانفاق على التدريب هو عملية إستثمارية ربحية تعود بالكسب والفوائد على الأفراد والمنظمات، سواء كانت عامة أو خاصة ولهذا يتم تخصيص أظرفة مالية هامة تخص هذا الإستثمار خاصة لدى المنظمات الكبرى الرائدة في العالم.

الإشكالية الرئيسية: ومن هذا المنطلق يمكن صياغة إشكالية الدراسة في السؤال التالي:

### ما مدى مساهمة الإستثمار في التدريب لوصول شركة سامسونغ للإلكترونيات للريادة؟

وبغرض الوقوف أكثر على الإشكالية محل الدراسة إرتأينا صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالإستثمار في التدريب؟ وفيما تتمثل أهم دوافعه؟
  - ما المقصود بريادة المنظمات؟ وماهي الفوائد التي تحققها الريادة لمنظمات الأعمال؟
  - ما واقع الإستثمار في التدريب في شركة سامسونغ للإلكترونيات؟
  - كيف يساهم الإستثمار في التدريب في تحقيق الريادة لشركة سامسونغ للإلكترونيات؟.
- فرضيات الدراسة: للإجابة على تساؤل الدراسة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:
- تخصص شركة سامسونغ للإلكترونيات ميزانية سنوية لتدريب مواردها البشرية؛
  - يتوقف تحقيق الريادة لشركة سامسونغ بدرجة كبيرة على مدى إهتمامها بالموارد البشري وعلى كثافة البرامج التدريبية المخصصة له؛
  - لا توجد علاقة بين الإنفاق على التدريب وتحقيق الريادة في شركة سامسونغ للإلكترونيات.
- أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة من الأهمية الكبيرة لموضوع الإستثمار في التدريب والعوائد التي قد تتحقق من جراءه، ودوره في تحقيق الريادة التي تسعى كل المنظمات للوصول عليها، فالتدريب يعتبر من أهم الوسائل التي تساهم في تنمية المورد البشري وإعداد كوادر مؤهلة، ووسيلة لفتح آفاق الإبداع والإبتكار وهذا ما جعل المنظمات تستثمر في التدريب وتجعله جزءاً رئيسياً في ميزانيتها.
- أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الغايات، تتمثل في:
- توضيح مختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بالإستثمار في التدريب وريادة منظمات الأعمال؛
  - تسليط الضوء على دور الإستثمار في التدريب في تحقيق الريادة لمنظمات الأعمال؛
  - التعرف على مدى مساهمة الإستثمار في التدريب في تحقيق الريادة في شركة سامسونغ للإلكترونيات.
- منهج الدراسة: بهدف الإجابة على الإشكالية المقدمة، تم الإعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بالإعتماد على المسح المكتبي لمختلف الكتب والمقالات والمجالات والتقارير والأبحاث ذات الصلة بالموضوع، وكان الهدف من ذلك تقديم تغطية وافية لمغريات الدراسة.

الدراسات السابقة: نظراً لعدم حصولنا على دراسات سابقة تدرس نفس موضوعنا، فسيم تقدم الدراسات السابقة التي تدرس كل متغير على حدى وفق ترتيبها الزمني فيما يلي:

- دراسة عالية جواد محمد علي (2016)، دور السلوك الإبداعي للأفراد في تحقيق ريادة المنظمات الحديثة، دراسة إستطلاعية في الشركات العامة للصناعات الصوفية في بغداد، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إهتمام إدارة الشركات الحالية بتطوير السلوك الإبداعي للعاملين، وقد أثبتت النتائج الإحصائية للدراسة وجود علاقة ارتباط قوية بين السلوك الإبداعي للعاملين ومتغيرات الريادة ( الإستقلال والإبداعية) مما ينعكس على مكانة المنظمة بين المنظمات المنافسة، وتوصلت أيضا الدراسة إلى أن عدم تبني أنظمة حوافز ومكافآت من قبل الإدارات البروقراطية يؤدي إلى عزوف العاملين حتى عن مجرد التفكير في تطوير العمل وروتينته فضلا عن توقعهم بعد جدوى طرح الأفكار لعدم وجود أذن صاغية لتلك الأفكار.

- دراسة محمد علي دشة، رياض عبد القادر (2018)، الإستثمار في التدريب في منظمات الأعمال: بين العائد والتكلفة، شركة دولفين للطاقة المحدودة نموذجاً، هدفت الدراسة إلى معرفة ما جدوى الإستثمار في التدريب والعوائد التي قد تتأتى من جراءه في شركة دولفين للطاقة المحدودة، وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن الشركة تولى أهمية بالغة لتدريب وتطوير الموظفين لديها، سواء من خلال



ومما سبق يمكننا القول بأن التدريب هو تلك الجهود المنظمة والعملية التعليمية التراكمية التي تهدف إلى الزيادة من إكساب المورد البشري المهارات والمعارف والقدرات وكذا السلوكيات اللازمة لكي يؤدي عمله بالشكل الصحيح ومن الوهلة الأولى لتجنب التكرار وتقليل وقت الانجاز.

ويتمثل الهدف الرئيسي من التدريب في السهر على توفير القوى العاملة الماهرة في المنظمة في كل وقت والمحافظة على قدراتها من الإهتلاك، بالإضافة إلى مجموعة من الأهداف تتمثل في: (تيماموي، 2009 )

- إعداد الموظفين الجدد والقادمي على حد سواء لتلبية إحتياجات الحاضر والمتطلبات المتغيرة المتعلقة بالعمل والتنظيم (Masadeh, s.d)؛
- التوجه نحو إحلال العمالة الوطنية محل العمالة الوافدة مع الحفاظ في ذات الوقت بمستوى التشغيل والذي يتطلب مهارات مقارنة بما تتسم به العمالة الوافدة؛
- الحاجة لمواكبة التطورات المستحدثة في تكنولوجيا الإنتاج وتحسين أداء الخدمات بأنماط جديدة، والتنافس المتزايد بين المنظمات على إجتذاب أكبر حصة في السوق.

**2.1.1.I. دوافع الإستثمار في التدريب:** الإستثمار في تنمية الموارد البشرية يحتل مكانة مرموقة بين أنواع الإستثمارات المختلفة وذلك نظرا لأهمية الموارد البشرية التي تساعدنا على تطوير وتنمية المنظمة وتحقيق أهدافها، ويعرف الإستثمار في اللغة بأنه طلب الحصول على الثمرة، وثمر الرجل ماله أي نماء وزاده، ويقصد بالإستثمار التخلي عن المنفعة الحالية من أجل الحصول على منفعة مستقبلية أكبر (عقل، 2018). إن الإستثمار في التدريب لا يختلف بإحتلاف حجم ونوعية المنظمة، فهو ضروري ومهم للمنظمات الكبيرة والصغيرة، فإذا كانت المنظمة تعاني من مشاكل إدارية يساهم التدريب في حلها لأنه ضرورة ملحة لمختلف الأعمال لتطوير الأداء في مختلف مستويات ومجالات العمل الإداري سواء الوظيفية أو التنفيذية أو الفنية أو حتى الإستشارية (Branham, 2001).

ونظرا لأهمية التدريب تغير مفهوم الإنفاق على التدريب من كونه مجرد مصروف أو تكاليف لأداء الأعمال ليصبح إستثماراً لا تقل أهميته إن لم تكن تتجاوز أهمية الإستثمار في الأصول الرأسمالية. (تيماموي، 2009) فالمنظمات التي لديها منظور الإستثمار البشري تعتبر التدريب أمر حتمي فهو من شأنه المساهمة في زيادة الإنتاجية، تقليل من مخاطر العمل والمحافظة على الصحة والسلامة، العمل على التنمية الشخصية للموظفين وتحسين أدائهم، الإقتصاد في الجهد والمال، التقليل من دوران العمل، كما أن نجاح المنظمات يرتبط بالتدريب فهو يعتبر وسيلة لتحسين أداء المنظمة، وأيضاً وسيلة لتحقيق الرضا الوظيفي، علاوة على ذلك وسيلة لتحقيق الفعالية التنظيمية، وبالتالي يحقق ميزة تنافسية وهذا ما يؤدي لتحقيق الريادة في الأسواق العالمية (Topno, s.d).

ومن المنظور الاقتصادي يؤكد الباحثون أن التدريب له عائد إقتصادي يفوق أضعاف ما يصرف عليه، ولهذا كان إستثماراً أكيدا للأفراد المتدربين، فعن طريق رفع مستوى أدائهم وكفائتهم ترتفع إنتاجيتهم، وتقل الفائدة والعائد المتراجع وبحوز الإنتاج رضا العميل، علاوة أنه يوفر التكاليف وبالتالي تزيد الأرباح، كما أنه يعتبر إستثمار للمادة الخام وللمعدات، فيه يتحقق أحسن إستخدام وأفضل صيانة لها، كما أنه إستثمار لظروف ووقت العمل من النواحي الإدارية، فعن طريقه يتحقق التبسيط والسهولة واليسر في الأداء والخدمة، ويضاف إلى كل ذلك أن التدريب يمكن أن يكون إستثماراً لنفسه، فمكاتب التدريب الخاصة تحقق عائداً أكيداً، فبعض الشركات الأجنبية تحولت أجهزة التدريب بها إلى قطاعات إستثمارية لها عائد إقتصادي كبير. وإذا ما تم النظر إلى التدريب بهذه المفاهيم، فإنه يهون كل ما ينفق عليه من مصروفات ويجب أن نذكر التدريب المبني على إحتياجات حقيقية ومسؤوليات توفرت لها عناصر لإنجاح أهداف التدريب وإلا إنقلب الحال إلى نقيضه كلية (حامد، 2007).

**3.1.1.I. العائد من الإستثمار في التدريب:** عند إنفاق الأموال وإستثمارها في مشروع ما يجب على المستثمر معرفة العائد على الإستثمار من الأموال التي أنفقها بمعنى معرفة الأرباح، ويعرف العائد على الإستثمار بأنه الغاية التي يسعى المستثمر إلى تحقيقها محاولاً تعظيم ثروته والتخفيف من المخاطر (عقل، 2018). فعملية تقييم العائد من الإستثمار في التدريب هو العملية التي يتم بها التعرف على درجة فاعلية التدريب، بمعنى هل حقق التدريب أهدافه أم لا؟، وبعبارة أخرى هو التعرف على مدى التأثير الذي أحدثه التدريب في سلوك المشاركين في البرنامج التدريبي من خلال عملية قياس موضوعية لأداء الأفراد والمنظمة (الزغبي، 2013). وتلك العوائد قد تشمل كسباً أو ربحاً من السهل قياسه، وقد تشمل أيضاً فوائد ومنافع من الصعب قياسها، وفي الغالب تتعلق العوائد التي يمكن قياسها في: زيادة الإيرادات والأرباح، الزيادة في الإنتاجية، تقليل نسبة إصابات العمل، تقليل نسبة أخطاء الآلات والمعدات، أما بالنسبة للعوائد التي يصعب قياسها تتمثل في: إرتفاع الروح المعنوية، الولاء التنظيمي، إرتفاع مستوى الثقة بالنفس بين الأفراد، إرتفاع مستوى الرضا في العمل وزيادة فرص الترقى الوظيفي (إبن رتام، 2016). وتعد الأسباب التي تدعو إلى تحديد العائد من الإستثمار في التدريب، نذكر منها (إبن رتام، 2016) :

- لربط التدريب بالأهداف الأساسية للمنظمة، كونه يمثل أحد الأنشطة الجوهرية في المنظمة لتحسين الأداء وتحقيق الربحية، وتبرير المصاريف المخصصة للتدريب فهذا التبرير يبرز الفوائد والعوائد المالية للمنظمة من خلال التدريب؛
- المساعدة في تحسين وتقييم البرامج التدريبية التي تحتاج للتطوير والتحسين المستمر وذلك للحصول على أفضل النتائج؛
- المساعدة في إختيار أساليب التدريب، فتطبيق مفهوم العائد من الإستثمار يساعد إدارات التدريب على إتخاذ قرارات موضوعية وعقلانية تتعلق بإختيار أفضل الأساليب الملائمة لإحتياجات المنظمة.

## I. 2.1.1. الريادة في منظمات الأعمال

**I. 2.1.1.1. قراءة في أدبيات ريادة المنظمة:** تعتبر الريادة من الحقول المهمة والواعدة في إقتصاديات الدول الصناعية المتقدمة والدول النامية على حد سواء، إذ تساهم المشاريع الريادية إسهاما فاعلا في التنمية الإقتصادية الشاملة في جميع البلدان، فمفهوم الريادة مفهوم بالغ الأهمية في الإقتصاد المعاصر ولقد تغيرت الترجمة العربية للمصطلح ثلاث مرات خلال العقود الأخيرة، فقد كانت منظم ثم مقاول ثم تحول في التسعينات إلى ريادة. (جواد محمد، 2016). وقد إختلف الباحثون في تعريف الريادة فكل واحد منهم نظر إليها وبحت فيها حسب العلم الذي يدرسه، فالإقتصاديون مثلا ركزوا على البد الإقتصادي للريادة في حين أن علماء النفس والإجتماع إعتبروها صفة لشخص لديه قدرة على الأخذ بالمخاطر، ومحاوليين تفسير سلوكياته وخصائصه الشخصية، وهناك من يرى الريادة أنها جزء من عملية ذات بعد تنظيمي تشمل العمليات الإدارية ومعرفة كيفية إقتناص الفرص، ولكن: مهما إختلفت النظرة للريادة، فنلاحظ أن أغلبها هو الإتجاه الأحدث حيث صار يطلق هذا المصطلح على السبق في الميدان. (سلطان، 2016). فقد عرف (kemelgor) ريادة المنظمة بأنها ظاهرة تبرز على مستوى المنظمة التي تلتزم جديا بتوليد الإبتكارات والإبداعات لتحقيق أهمية إستراتيجية مرتبطة بتنافسية تلك المنظمة، وأن السلوك الريادي تحتاجه جميع المنظمات لتواكب التطور في بيئة شديدة التنافس. (Kemelgor, 2002) وحسب (Miller) فإن ريادة المنظمة هي أن تكون من المنظمات المشاركة في إنتاج المنتجات المبتكرة في السوق، وتقوم بإتخاذ بعض الإجراءات على أساس المخاطرة، وهي أول منظمة تضغط على المنافسين عبر الإبتكارات الرائدة. (Ebrahim chirani, 2013).

ومما سبق يمكن النظر للمنظمة الريادية على أنها كيانات مساهمة بقوة في التنمية الإقتصادية وزيادة الدخل القومي عن طريق تنمية الأسواق؛ إيجاد فرص العمل؛ توليد الإبتكارات وإدخال التكنولوجيا المتطورة لتحسين السلع والخدمات سواء كان ذلك ضمن نطاق وطني أو دولي.

وللمنظمات الريادية آثار إيجابية، تتمثل في (جواد محمد، 2016):

- تحقيق فرصة للتميز وذلك من خلال تقليص الكلف والمحافظة على الموارد وإيجاد الطرائق الجديدة لربط كافة أهداف المشروع لتحقيق النجاح والربحية؛
- توجيه الأنشطة للمناطق التنموية المستهدفة كالأعمال التكنولوجية أو الأعمال الجديدة التي يتوجه لها الرياديون في مختلف التخصصات؛
- المساهمة في أي عمل يؤدي إلى خدمة المجتمع مما يؤدي إلى تطوير الإقتصاد وزيادة النمو؛
- تحقيق المنافع الصحية والخدمية والرفاهية للمجتمع من خلال توفير فرص العمل وتحسين وتطوير المنتجات ومواكبة التقدم التكنولوجي في العالم الخارجي؛

**I. 2.2.1. العوامل اللازمة لتحقيق ريادة المنظمات:** أصبحت العولمة من العوامل المؤثرة في التوسع والتطور في الإقتصاد العالمي والإنتفاخ على الأسواق المحلية والعالمية مما زادت المخاطر والغموض للمنظمات الريادية حيث إن التنبؤ بالأسواق والتغيرات السريعة والمنافسة الشديدة قد زاد في صعوبة التنبؤ بكيفية تحقيق النمو، وهناك من يرى أن الريادة في المنظمات تتحقق من خلال (جواد محمد، 2016):

- المرونة الإستراتيجية: على المنظمات إعادة التفكير في الهيكل التنظيمي والإستراتيجية والثقافة والإستثمارات حتى تستطيع الإستجابة بسرعة لإستدامة الميزة التنافسية وذلك على المدى الطويل والتأقلم مع المتغيرات السريعة في السوق.
- ريادة الميزة التنافسية: تتم ببناء التفرد في الموارد والجدارة في المنافسة وأن تكون الموارد ذات ندرة ولا يمكن تقليدها، لضمان البقاء والإستمرارية.
- رأس المال البشري: إن مرونة الإستراتيجية تتكون من خلال رأس المال البشري ذي الأهمية في المنظمات وذلك من خلال الإلتزام بأخلاقيات العمل والإنتاج، والمنظمات الريادية تدفع الموظفين من أجل تقديم الخدمات الأفضل للزبائن، والمعرفة البشرية والمهارات مطلوبتان من

أجل تحقيق التغييرات التي تحتاجها المنظمات لتحقيق الميزة التنافسية، إذ أن التطوير المستمر في رأس المال البشري يساعد على تحقيق المرونة في الإستراتيجية.

- **التكنولوجيا الناشئة:** تساعد التكنولوجيا الناشئة على مرونة وفعالية الإستراتيجية وكذلك القدرة على تطوير الخدمات والمنتجات والجودة العالية وقلة التكاليف لمختلف الأسواق وتقليل الحدود وزيادة سرعة الإستجابة للزبائن.
  - **التنظيم الريادي:** إن الإستجابة للتطوير التكنولوجي السريع في ظل المنافسة الشديدة يتطلب وجود هياكل تنظيمية بديلة سواء كانت أفقية أو عمودية لتكون أكثر فعالية وكفاءة، ومع وجود أنظمة شبكات المعلومات والاتصالات يمكن إنشاء هيكل إفتراضي من مواقع مختلفة يساعد في إعطاء مرونة أكثر في تطوير الإستراتيجية وكذلك زيادة في الإبتكار.
  - **الثقافة الريادية:** المنظمات الريادية تستخدم التعليم التنظيمي لإيجاد مهارات وموارد محددة، على أن لا يتم الخلط بين الإبتكار والإبداع في إيجاد منتجات وخدمات جديدة أو عمليات وأنشطة لتكون منظمة ريادية ذات مستوى عالي من الإبداع وذلك لتحقيق الميزة التنافسية المطلوبة.
- I. 2. مساهمة الإستثمار في التدريب في تحقيق الريادة لمنظمات الأعمال**

**1.2.I. دور التدريب في تحقيق ميزة تنافسية:** يشير (George) إلى أن أحد أسباب لجوء منظمات الأعمال إلى زيادة إستثمارها في حقل التدريب هو تحقيق الميزة التنافسية بالمنظمة غالباً ما تحتاج إلى إستعمال تقانة جديدة ومتقدمة لتخفيض التكاليف وزيادة الجودة وتحقيق الكفاءة والأداء المتميز، ويكتسب التدريب أهمية بالغة في الإدارة المعاصرة، إستجابة لتغيرات في بيئة المنظمة الخارجية فقد تزايدت حدة المنافسة لاسيما بعد عولمة الأسواق، الأمر الذي نتج عنه تحديات تنافسية في الأسواق المحلية والعالمية (حميد، 2017).

**2.2.I. دور التدريب في تحسين المؤشرات الاقتصادية:** تهدف منظمات الأعمال لتحقيق أهداف تنظيمية وإنتاجية من وراء عملية الإستثمار في التدريب، ومن أبرز المؤشرات التي تسعى المنظمة لتنميتها من خلال نشاط التدريب مايلي (الصالح، 2005):

- **زيادة الإنتاجية:** تحسين المهارات والقدرات لدى العاملين يؤدي إلى تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم؛
- **تخفيض التكاليف:** تحسين وزيادة مهارات العاملين، يقلل من الأخطاء التي يمكن الوقوع فيها؛
- **التخفيف من حدة الإشراف:** مهارات العاملين المكتسبة تزيد من وعيهم الداخلي بالإمثال وإنشاء ثقافة أخلاقية، مما يمكنهم من ممارسة الرقابة الذاتية على عملهم؛
- **السلامة المهنية للموارد البشرية:** فالدورات التدريبية المتكررة تساهم بشكل كبير في حماية العاملين من أخطار العمل الذي يزاولونه، وذلك التقليل من إصابات العمل التي تحدث غالباً بسبب ضعف الكفاءة.

**2.3.I. دور التدريب في تحقيق الإبتكار والتجديد:** أدت المنافسة الشديدة على نحو متزايد بسبب العولمة إلى إرتباط أهداف المنظمة المتمثلة في البقاء، التميز والقدرة على التنافس بتحقيق نتائج غير عادية من خلال إنتاج سلع وخدمات لا يمكن تقليدها أو يصعب ذلك، الأمر الذي يتطلب التدفق المستمر للأفكار الجديدة من خلال تحريك روح الإبداع والإبتكار بالإستمرار، وهي العوامل التي تركز على عامل إكتساب المعرفة، ولا يمكن لهذا الأخير أن يقوم من دون الحرص على التدريب المستمر الفعال (bauernschuster, 2008).

## **II. الدراسة التطبيقية في شركة سامسونغ للإلكترونيات**

**II. 1. تقديم عام لشركة سامسونغ للإلكترونيات:** هي شركة تقع في كوريا الجنوبية بالضبط في سييول، أسسها "لي بيونغ شول" في الفاتح من مارس 1938 كشركة صغيرة للأرز والسكر وأطلق عليها إسم سامسونغ، التي تعني النجوم الثلاثة باللغة الكورية، وكان أول شعار إتخذته الشركة هو "أن تكون كبيرة، أن تكون قوية، أن تبقى للأبد"، وكان هذا الشعار ليس فقط مجرد كلمات بل تم تنفيذه في الواقع، ومع ظهور التكنولوجيا وإقبال العملاء على إستهلاكها قرر "لي بيونغ شول" أن يخرق سوق التقنيات ويترك مجال الأرز والسكر، وفي سنة 1969 حولت نشاطها لتصبحت سامسونغ شركة تُصنع الأجهزة الكهرومترية (التلفاز، الغسالات، الثلاجات،..) لتبدأ بعد ذلك في التطور التدريجي لتصبح شركة رائدة في مجال تكنولوجيا المعلومات العالمية، وهي الآن تعمل في مجال الأجهزة المترية (التلفزيون، الشاشات، الطابعات، الثلاجات، المبردات، المروحيات،)، بالإضافة إلى الإتصالات الرئيسية مثل الهواتف الذكية، وأجهزة الكمبيوتر اللوحية، وأعمال الشبكات، وأيضاً الأجهزة الطبية والرياضية (kim, 1998).

**II. 1.1. فلسفة الشركة:** تقوم فلسفتها على تكريس المواهب البشرية والتقنيات المتوفرة لتقديم خدمات ومنتجات متطورة من شأنها إيجاد مجتمع عالمي أفضل، فهي تتعهد بإنتاج وتقديم منتجات وخدمات عالية الجودة تعزز من الراحة وتعزز أساليب حياة أكثر ذكاءاً لعملائها حول العالم، وذلك من خلال سعيها المستمر إلى إبتكارات رائدة وخلق القيمة وصناعة العالم الذكي. (تقرير الإستدامة لشركة سامسونغ للإلكترونيات، 2013)

**II.1.2. القيم الأساسية للشركة:** تتمثل قيم شركة سامسونغ للإلكترونيات في (تقرير الإستدامة لشركة سامسونغ للإلكترونيات، 2013):

- الموظفون: تقدر موظفيها مع إيمانها القوي بفلسفة "الشركة هي الموظف" وتوفير الفرص لأداء كامل لإمكاناتهم؛
- الريادة: هي تبذل قصارى جهدها مع روح التحدي لتصبح أفضل في العالم بكل طريقة؛
- التغيير والتجديد: تأخذ زمام المبادرة بسرعة في تنفيذ التغيير والإبتكار مع الوعي بالمخاطر، فشرية سامسونغ على وعي بأنه لا يمكنها البقاء على قيد الحياة إذا لم تكن تسعى باستمرار إلى الابتكار؛
- النزاهة: تتصرف بطريقة صحيحة وأخلاقية في جميع السلوكيات، وتضمن الإنصاف والعدالة والشفافية؛
- الإزدهار والتقدم: هي تتحمل المسؤوليات الكاملة كشركة مواطنة جيدة في السعي لتحقيق الرخاء المتبادل مع مجتمعنا وأمتنا والمور البشري.

**II.1.3. رؤية الشركة:** لشركة سامسونغ رؤية خاصة بها لسنة 2020 تحت شعار جديد "إلهام العالم لبناء المستقبل"، في إطار هذه الرؤية تمهدت الشركة بأن تصبح واحدة من أفضل 10 شركات عالمية، حيث قامت بوضع خطة تحقق لها إيرادات تصل إلى 400 مليار دولار بحلول عام 2020 وذلك بالإعتماد على ثلاثة إستراتيجيات هي الإبداع، التعاون، الموهبة. (تقرير الإستدامة لشركة سامسونغ للإلكترونيات، 2013)

**II.1.4. المنتجات التي تقدمها الشركة:** تعمل شركة سامسونغ للإلكترونيات بلا كلل لجعل الحياة أكثر ملاءمة للمستهلكين من خلال المنتجات المبتكرة، وتتمثل أهم منتجاتها في: (تقرير الإستدامة لشركة سامسونغ للإلكترونيات، 2017)

- أعمال الإتصالات المتقلة: تحتفظ شركة سامسونغ بثبات على مركزها الأول في العالم في سوق الهواتف الذكية، والمركز الثاني في سوق الأجهزة اللوحية، وأيضاً لها مكانتها في سوق الحواسيب؛
- أعمال الذاكرة: تقوم بإنتاج محركات أقراص SSD، منتجات DRAM عالية السعة وعلى تقنية متطورة، بإضافة إلى إنتاج ذاكرة NANA flash؛
- أعمال الإلكترونيات الإستهلاكية: تبذل الشركة في إنتاج الأجهزة الإلكترونية كالمكيفات الهوائية، المبردات، آلة الغسيل، التلفزيونات، المبردات، الثلاجات، المكينة الكهربائية، آلات التصوير، ساعات اليد، الآلات الرياضية، الطابعات،...؛
- أعمال الشبكات: وأيضاً تقوم بصناعة الشبكات مثل (LTE 4G) وهي أكبر شبكة جديدة في العالم، وشبكة (LT) التي تدعم شبكة (VoLTE)؛

● أجهزة الصحة والطب: بعد أن إستحوذت شركة سامسونغ على عدد من شركات الأجهزة الطبية مثل شركة (Medison) التي تخصص في تصنيع تحليل الصور بالموجات فوق الصوتية، وشركة (Nexus) وهي شركة أمريكية تصنع جهاز تحليل أمراض القلب، أصبحت تعمل على إنتاج الأجهزة الطبية القابلة لإستخدام على نطاق واسع في مختلف المجالات.

**II.2. تركيبة الموارد البشرية في شركة سامسونغ للإلكترونيات:** تشكل الموارد البشرية في شركة سامسونغ للإلكترونيات العنصر الرئيسي وأهم الموارد التي يمكن أن تحقق لها التميز والريادة في بيئة أعمالها، ويمكن توضيح تركيبة الموارد البشرية في الشركة خلال الفترة (2014-2018) في الجدول الآتي:

الجدول رقم (01): تطور عدد الموظفين في شركة سامسونغ للإلكترونيات خلال الفترة (2014-2018)

عدد الموظفين (شخص)	2014	2015	2016	2017	2018
المجموع	319.208	325.677	308.745	320.671	309.630
عدد الموظفين حسب البلد					
عدد الموظفين خارج كوريا	219.822	228.775	215.541	224.213	209.925
عدد الموظفين في كوريا	99.386	96.902	93.204	96.458	99.705
عدد الموظفين حسب العمر					

150.565	171.877	172.272	191.986	187.052	أقل من 30 سنة
106.226	100.856	93.348	92.701	92.874	30 سنة
52.839	47.938	43.125	40.990	39.282	40 سنة فما فوق
عدد الموظفين حسب الجنس (%)					
57%	55%	56%	54%	58%	الذكور
43%	45%	44%	46%	42%	الإناث
عدد الموظفين حسب العقود					
304.640	316.534	304.715	318.965	310.036	الموظفين الدائمين
4.990	4.137	4.030	6.712	9.172	الموظفين بالعقود المؤقتة
عدد الموظفين حسب الوظائف					
66.328	65.494	62.546	65.602	70.398	وظيفة البحث والتطوير
187.326	203.076	194.669	204.943	188.235	وظيفة التصنيع
25.731	25.266	25.836	27.788	31.785	وظيفة المبيعات/التسويق
30.245	26.835	25.694	27.344	28.790	وظائف أخرى

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على: تقارير الإستدامة لشركة سامسونغ للإلكترونيات، لسنوات (2013-2019)

لمواكبة العولمة المتزايدة تعمل شركة سامسونغ على مبدأ تكريس المواهب البشرية وذلك عن طريق إستقطاب أفضل المواهب في العالم وتطويرها، فخلال سنة 2018 قدر العدد الإجمالي موظفيها بـ 309.630 شخص، وأغلبهم من الفئة العمرية الأقل من 30 سنة، وضمن مبادرات التنوع التي تهدف إلى حظر أي تمييز على أساس الجنسية أو العرق أو الجنس أو التعليم والعمر والدين وما إلى ذلك، فقد قدرت نسبة الإناث من الموظفين بـ 43% خلال سنة 2017، وكذلك تعطي فرصة للأفراد لإثبات قدراتهم وكفاءاتهم عن طريق التوظيف بالعقود المؤقتة حيث بلغ عددهم خلال سنة 2017 بـ 4.137 شخص، ووظيفة التصنيع تحتل المرتبة الأولى من حيث عدد الموظفين حيث قدر عددهم خلال سنة 2017 بـ 203.076 شخص، والسبب في ذلك يرجع لنشاط الشركة كونها صناعية.

### II.3 واقع الإستثمار في تدريب المورد البشري في شركة سامسونغ للإلكترونيات

ترى شركة سامسونغ للإلكترونيات أن الموارد البشرية هي العنصر الرئيسي الذي يُمكنها من الإنتشار العالمي وتحقيق التميز والريادة في السوق العالمية، لذلك فهي تعمل على خلق فرص عمل لألعب المواهب وتوفير بيئة العمل الملائمة لهم والمحافظة عليهم.

#### II.1.3 أهمية المورد البشري في شركة سامسونغ للإلكترونيات

يمكن توضيح حجم الإستثمارات المخصصة للموارد البشري في شركة سامسونغ في الجدول الآتي:

الجدول رقم (02): إجمالي الإنفاق على الموظفين في شركة سامسونغ للإلكترونيات خلال الفترة (2014-2018) (كوريا)، العملة:

وون كوريا جنوبية

2018	2017	2016	2015	2014	حجم الإنفاق على الموظفين
27.8	27.2	24.0	23.5	22.5	الإنفاق على أجور الموظفين (trillion KRW)
4.096	3.813	3.459	3.853	3.479	الإنفاق على مزايا الموظفين (الإستحقاقات) (billion KRW)
19	16.8	14.8	14.8	15.3	الإنفاق على البحث والتطوير (trillion kRW)
1.469	1.097	1.117	1.294	1.281	الإنفاق على التدريب (100million KRW)

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على: تقارير الإستدامة لشركة سامسونغ للإلكترونيات، لسنوات (2013-2019)

من خلال الجدول أعلاه يمكن القول أن شركة سامسونغ للإلكترونيات تخصص أموال ضخمة من ميزانيتها لإستثمار في المورد البشري، فُلاحظ أن الإنفاق على أجور الموظفين في تزايد مستمر من سنة إلى أخرى حيث قدر خلال سنة 2018 بـ 27.8 ترليون وون كوري وتشمل هذه التكاليف: (المبلغ الإجمالي للمرتبات؛ مبالغ نهاية الخدمة والمزايا الإضافية المدرجة في تكاليف المبيعات؛ تكاليف البحث والتطوير؛ النفقات الإدارية المختلفة)، ويزداد إجمالي النفقات على إستحقاقات الموظفين كل سنة حيث أنفقت الشركة 4.096 مليار وون كوري خلال سنة 2018 وتمثل إستحقاقات الموظفين في: (برامج المزايا التي تم تصميمها وفقاً لخصائص المنطقة التي يوجد بها موظفيها محاولة تحسين نوعية حياتهم على أساس نظام الضمان الاجتماعي والمعايير القانونية في كل بلد، بما في ذلك الخدمات الطبية والتأمين؛ الأحداث العائلية؛ والنفقات التعليمية؛ المرافق الترفيهية؛ الرعاية الصحية؛ بالإضافة إلى ذلك تقدم أموال عزاء لضحايا الحريق في بعض الحالات)، وتؤمن شركة سامسونغ أن



فعاليتها ونجاحها يعتمدان على قدرتها على إنشاء أعمال ومنتجات وتقنيات جديدة، لذلك فهي تركز بشدة على الإستثمارات في البحث والتطوير والإختراعات، حيث تمتلك الشركة 37 مركزاً للبحث والتطوير في جميع أنحاء العالم خلال سنة 2018 وذلك لتأمين التكنولوجيا الأساسية وتأمين براءات الإختراع، لذا قدر حجم الإستثمارات في البحث والتطوير بـ 19 ترليون وون كوري خلال سنة 2018 ونلاحظ أنه تزايد بقيمة كبيرة مقارنة بسنة 2017، فهي تتفق على البحث والتطوير أكثر من أي شركة تقنية أخرى منافسة، بالإضافة إلى ذلك تحرص شركة سامسونغ على توفير بيئة عمل رائعة تعزز موظفيها وتطور من مواهبهم وقدراتهم باستمرار من خلال الإستثمار في التدريب بشكل مستمر، حيث قدر حجم الإنفاق على تدريب الموظفين بـ 1.469 مليار وون كوري خلال سنة 2018.

### II.3.2. الإنفاق على التدريب في شركة سامسونغ للإلكترونيات

توفر شركة سامسونغ للإلكترونيات فرص لموظفيها لتطوير مهاراتهم وقدراتهم من خلال البرامج التدريبية، وأيضاً تمنح لهم فرصة لمتابعة دراستهم من خلال برامج التعلم في المعاهد والمدارس، والجدول الموالي سيوضح مقدار المبالغ المالية المنفقة على البرامج التدريبية في الشركة خلال الفترة (2014-2018).

الجدول رقم (03): إجمالي الإنفاق على التدريب في شركة سامسونغ للإلكترونيات خلال الفترة (2014-2018) العملة: وون

#### كوريا جنوية

2018	2017	2016	2015	2014	حجم الإنفاق/ السنة
<b>المتدربين في الشركة</b>					
488	463	477	419	348	العدد الإجمالي للمتدربين (100.000 شخص)
346	327	368	312	219	- عدد المتدربين خارج كوريا
142	136	109	107	129	- عدد المتدربين في كوريا
62,2	73,5	71	78	74	متوسط ساعات التدريب (عدد الساعات)
57,1	68,3	67	77	95	- متوسط ساعات التدريب خارج كوريا
72,8	85,6	80	80	64	- متوسط ساعات التدريب في كوريا
<b>تكاليف الإنفاق على التدريب في الشركة</b>					
1.469	1.097	1.117	1.294	1.281	إجمالي نفقات التدريب (100million KRW)
1.473	1.137	1.198	1.335	1.299	نفقات التدريب لشخص (1krw)
0,06	0,05	0,06	0,06	0,06	نفقات التدريب من المبيعات %
1,2	1,0	1,1	1,1	1,1	نفقات التدريب من الاجور %
<b>التوظيف من خلال مركز التطوير الوظيفي</b>					
7.126	6.924	6.400	5.500	/	الموظفين الذين يريدون التوظيف من خلال مركز التطوير الوظيفي
6.187	5.886	5.505	4.823	/	إجمالي الموظفين الموظفون من خلال مركز التطوير الوظيفي
86,8%	85,0%	86,1%	87,7%	/	نسبة الموظفين الموظفون من خلال مركز التطوير الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على تقارير الإستدامة لشركة سامسونغ لسنوات (2013-2019).

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن العدد الإجمالي للمتدربين في الشركة في تزايد مستمر من سنة إلى أخرى، حيث وصل عددهم خلال سنة 2018 إلى 488 ألف متدرب، ومتوسط ساعات التدريب عرف إستقرار نسبي خلال الفترة '2014-2018)، ويتضح أيضاً أن الإنفاق على التدريب في شركة سامسونغ للإلكترونيات خلال الفترة الممتدة (2014-2018) غير مستقر عموماً، فبعد أن كان 1.281 مليار وون كوري، إرتفع بوتيرة متزايدة خلال السنوات الموالية ليصل خلال سنة 2015 إلى 1.294 مليار وون كوري، وبعد هذه السنة شهد معدل الإنفاق على التدريب في الشركة إنخفاض ملحوظ ليصل إلى 1.117 مليار وون خلال سنة 2016، و 1.097 مليار وون خلال سنة 2017، وربما هذا الإنخفاض يعود إلى الأزمة الاقتصادية التي يشهدها العالم والتي أثرت على الشركات العالمية، وبعدها عرف إرتفاع كبير في السنة الموالية فقدر بـ 1.469 مليار وون.

وتعتمد الشركة في التوظيف على مراكز التطوير الوظيفي، حيث قدرت نسبة التوظيف من هذه المراكز خلال سنة 2018 بـ 86,8%، وهذا يدل على أن الشركة تقوم بتوظيف الموارد البشرية ذات درجة عالية من الكفاءات والمهارات لتستفيد منهم.

**II.3.2 نظام تطوير الموارد البشرية في شركة سامسونغ للإلكترونيات:** لبناء قدرات تنافسية أقوى، ركزت الشركة على بناء وتنمية وتطوير من قدرات ومهارات موظفيها في المقام الأول، وذلك من خلال تبني مراحل التطوير الوظيفي المتعددة، ويمكن توضيحها في الجدول التالي:

**الجدول رقم (04): مراحل التطوير الوظيفي في شركة سامسونغ للإلكترونيات**

التطوير الخارجي	التطوير الداخلي		
	البرامج الخيرة	برنامج القيادة	البرنامج الأساسي (أولي)
المجالات الرئيسية	<p>هدفه: تطوير قدرات ومهارات الخبراء كلا حسب وظيفته.</p> <p>دورته التدريبية: تدريب الموظفين على 8 وظائف: ( البحث والتطوير؛ التسويق؛ المبيعات؛ الخدمات؛ التوزيع؛ المشتريات؛ التصنيع، الإدارة) بواسطة وحدات تدريبية متخصصة.</p>	<p>هدفه: تطوير من مهارات كبار القادة التنفيذيين.</p> <p>دورته التدريبية: التدريب على أساس سامسونغ إطار القيادة، وتبني مبدأ خلافة القيادة بين الأجيال.</p>	<p>هدفه: مشاركة رسالة الشركة وثقافتها ورؤيتها مع الموظفين الجدد.</p> <p>دوراته التدريبية: تقديم التدريب التمهيدي للموظفين الجدد وتبادل الاتجاهات الإستراتيجية لجميع موظفيها في العالم.</p>
الابتكار المفتوح للبحث وتطوير	التعلم في مكان العمل: توجيه؛ تدريب، تدريب مهني		

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على: (تقرير الإستدامة لشركة سامسونغ للإلكترونيات، 2017، صفحة 88)

تؤمن شركة سامسونغ إيماناً راسخاً بأن تعزيز المواهب هو أضمن استثمار في قدراتها المستقبلية، فنظام تطوير الموارد البشرية يتكون من التطوير الداخلي الذي يكون عن طريق التعلم في مكان العمل، والتطوير الخارجي الذي يكون عن طريق الإبتكار المفتوح في البحث والتطوير والحصول على شهادات أكاديمية.

#### II.4. برامج تدريب وتطوير الموظفين في شركة سامسونغ للإلكترونيات

**II.4.1. برامج التدريب الداخلي:** تطبق الشركة نظام تدريب داخلي ثلاثي الطبقات يتكون من برنامج أساسي، برنامج القيادة وبرنامج الخيرة، ويمكن توضيح هذه البرامج بأكبر من التفصيل فيما يلي: (تقارير الإستدامة لشركة سامسونغ للإلكترونيات، لسنوات (2013-2019))

**II.1.4.1. برنامج التدريب للمتخصصين الميدانيين:** خلال سنة 2005 نظمت الشركة برنامج متخصصاً ميدانياً لمدة (من 06 أشهر إلى سنة) الذي يختار الموظفين المؤهلين للعمل في الشركات التابعة لها عالمياً، حيث يقدم البرنامج الدعم لمعالجة القضايا التشغيلية العاجلة في الشركات التابعة في الخارج في الوقت المناسب، وضع البرنامج 600 إختصاصي ميداني في جميع أنحاء العالم.

**II.1.4.2. برنامج التنقل العالمي (التنصيب العكسي):** تم إطلاقه أول مرة سنة 2009، هو يكمل برنامج المتخصصين الميدانيين، حيث يوفر فرصة للموظفين خارج كوريا الجنوبية للعمل في مقر الشركة أو الشركات الفرعية الأخرى التابعة لها، يهدف هذا البرنامج لتعزيز عولمة الموارد البشرية وتزويد الموظفين بفرصة ليصبحوا قادة عالميين، ويهدف أيضاً لتحقيق التميز في البرمجيات بالإضافة إلى تعليم لغة البلد الذي سينتقلون إليه، وخلال سنة 2013 وصل عدد الموظفين المختارين من 300 إلى 500 موظف.

**II.1.4.3. برنامج رفع الوعي الداخلي بالإمتثال (التدريب على الإمتثال):** كل عام تقدم الشركة برامج تدريب على الإمتثال لجميع الموظفين في كل من كوريا وجميع أنحاء العالم لمساعدتهم على فهم أفضل لنية الشركة للإلتزام بروح القانون، ومن سنة إلى أخرى يكون هناك تزايد في عدد الموظفين المستفيدين من هذا البرنامج، وهذا ما يوضحه الجدول الآتي:

**الجدول رقم(05): تطور عدد الموظفين المستفيدين من التدريب على الإمتثال خلال الفترة (2014-2018)**

السنة	2014	2015	2016	2017	2018
عدد المشاركين	247.985	190.919	210.229	260.032	214.450

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على: تقارير الإستدامة لشركة سامسونغ للإلكترونيات، لسنوات (2013-2019)

**II.4.1.4. برنامج تدريب منع الفساد:** لإنشاء ثقافة أخلاقية وشفافة، تقوم الشركة بإعداد برنامج تدريبي وقائي من الفساد على مستوى الوظائف المختلفة مرة واحدة في السنة على الأقل، تقدم التدريبات للموظفين خيرة إفتراضية في معالجة السيناريوهات أو المواقف المختلفة،

ويساعد على تعميق فهمهم لحاجة التزاهة داخل الشركة، وتقدم الشركة أيضا برنامج تدريبي عبر الأنترنت والسمعي البصري لمنع الفساد على شبكة الأنترنت الخاصة بها، ووضع المبادئ التوجيهية للشركة على موقعها الرسمي، ويتطور عدد المستفيدين من هذا البرنامج من سنة إلى أخرى وسيتم توضيح هذا التطور في الجدول الآتي:

**الجدول رقم(06): تطور عدد الموظفين المستفيدين من التدريب على منع الفساد خلال الفترة (2014-2018)**

السنة	2014	2015	2016	2017	2018
عدد المشاركين	336.287	320.399	313.590	317.965	303.445

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على: تقارير الإستدامة لشركة سامسونغ للإلكترونيات، لسنوات (2013-2019)

**II.1.4.5 برنامج قادة المستقبل:** تم إطلاق هذا البرنامج في عام 2004 لأبناء الإدارة العليا لمورديها، يتكون البرنامج التدريبي من تدريب عملي في عدد من أقسام الشركة وزيارات لشركات التابعة للشركة في الخارج، حيث يوفر البرنامج فرصة لا تقدر بثمن لتدريب قادة المستقبل، فالبرنامج يقدم تدريبا على جوانب مختلفة من إدارة الأعمال، فهم التصنيع والزبائن.

**II.1.4.6 برنامج تدريب الموظفين على الإدارة البيئية:** من أجل زيادة وعي الموظفين بأهمية الإدارة البيئية تعمل شركة سامسونغ على إدارة مجموعة 32 دورة إدارة خضراء في 4 مجالات رئيسية، وذلك على أساس أن الإدارة الخضراء لا يمكن أن تنجح إلا بالمشاركة النشطة لجميع الموظفين، حيث تقوم الشركة بتعليم موظفيها بشكل مستمر لغرض التأكد من فهمهم التام لفلسفة الشركة وسياساتها واللوائح القانونية والتدابير الوقائية ضد الحوادث ومخاطر السلامة، وأيضا محاولة التأكيد على أهمية الإدارة الخضراء.

**II.1.4.7 برنامج التدريب على إدارة الصحة والسلامة المهنية:** تقدم الشركة تدريب على السلامة العادية لتعزيز الإمتثال وبناء ثقافة السلامة في مواقع العمل، حيث تعد بشكل منتظم سيناريوهات طارئة وهمية للإنسكابات الكيميائية السامة والتلوث البيئي والحرائق والانفجارات والكوارث الطبيعية للتحقق من فعالية نظام الإستجابة من أجل ضمان إخلاء جميع الموظفين بسرعة وأمان.

**II.2.4.2 التدريب الخارجي:** تتمثل برامج التدريب الخارجي في: (تقارير الإستدامة لشركة سامسونغ للإلكترونيات، لسنوات (2013-2019))

**II.1.2.4.1 برنامج النمو المشترك للموردين:** لمواصلة تعزيز الشراكات مع الموردين، أنشأت شركة سامسونغ أكاديمية النمو المشترك خلال سنة 2013 التي توفر الدعم التدريبي المنتظم والمهني، حيث تزود مورديها العديدين بخدمات تدريب عالية الجودة حول أخلاقيات العمل، وبرنامج تعليم قيادي، وتعليم عالمي بالإضافة إلى برامج تكنولوجيا التصنيع والإنتاج، وذلك لمحاولة تعزيز القدرة التنافسية لمورديها وإنشاء شراكة قوية قائمة على أساس الثقة المتبادلة، ويمكن توضيح عدد المستفيدين من هذا النوع من التدريب خلال الفترة (2014-2018) في الجدول الآتي:

**الجدول رقم(07): تطور عدد الموظفين المستفيدين من برنامج النمو المشترك للموردين خلال الفترة (2014-2018)**

السنة	2014	2015	2016	2017	2018
عدد المستفيدين (شخص)	11.927	12.694	13.089	16.209	18.777

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على تقارير الإستدامة لشركة سامسونغ للإلكترونيات لسنوات 2013-2019

**II.2.2.4.2 التدريب في مدرسة سامسونغ الذكية (samsung smart school):** تؤمن شركة سامسونغ أن الإستثمارات في مجال التعليم توسع الفرصة أمام الشباب في كل مكان وفي نفس الوقت تخلق قيمة لشركة، فبرامج التدريب المنتهجة في مدرسة سامسونغ الذكية تهدف إلى الحد من فجوة التعليم الإقليمية، وتسعى أيضا إلى دعم تطوير الإبداع العالمي للمواهب وذلك من خلال تعزيز بيئة التعليم الذكية عن طريق إستخدام تكنولوجيا المعلومات، ويمكن توضيح أكثر معلومات عند مدرسة سامسونغ الذكية في الجدول الآتي:

**الجدول رقم (08): حجم الإنفاق على مدرسة سامسونغ الذكية خلال الفترة (2014-2018)**

السنة	2014	2015	2016	2017	2018
حجم الإنفاق (مليار وون كوري)	73.7	47.198	28.579	/	/
عدد المدارس في العالم	1209	2360	3231	/	/
عدد المستفيدين	245.759	667.326	1.401.776	2.228.150	2.712.024

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على: تقارير الإستدامة لشركة سامسونغ للإلكترونيات، لسنوات (2013-2019)

**II.3.2.4.3. التدريب في معهد سامسونغ لتكنولوجيا (التقني) (samsung tech institute):** افتتحت شركة سامسونغ معهد تقني من أجل معالجة مشكل البطالة لدى الشباب، حيث يسعى المعهد إلى تطوير خبرة الطلاب والتعاون مع الجامعات والحكومات المحلية والسلطات المعتمدة لتوسيع المؤهلات في مجال تكنولوجيا المعلومات والهندسة ومهارات العمل، ويمكن توضيح حجم الإنفاق على المعهد فيما يلي:

**الجدول رقم (09): حجم الإنفاق على معهد سامسونغ لتكنولوجيا (التقني) خلال الفترة (2018-2014)**

السنة	2014	2015	2016	2017	2018
حجم الإنفاق (مليار وون كوري)	2.876	18.598	15.033	/	/
عدد المعاهد في العالم	123	191	231	/	/
عدد المستفيدين	15.779	39.659	74.192	85.388	113.395

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على: تقارير الإستدامة لشركة سامسونغ للإلكترونيات، لسنوات (2013-2019)

**II.5. دور الإستثمار في التدريب لتحقيق الريادة في شركة سامسونغ للإلكترونيات**

**II.1.5. دور التدريب في تحقيق الابتكار والتجديد في شركة سامسونغ للإلكترونيات:** تقف شركة سامسونغ للإلكترونيات أمام تحدي للإجابة على سؤال بسيط: كيف يمكننا تحسين منتجاتنا باستمرار للحد من العبء على هذا الكوكب؟ فهي تسعى إلى الابتكار المتزامن في جميع القطاعات، فهي على وعي بأنها ملزمة على الإستثمار في التدريب لبناء وتنمية قدرات ومواهب موظفيها في مجال البحث والتطوير، فهي ترى أن نجاحها وتفوقها يعتمدان على إنشاء أعمال ومنتجات وتقنيات حديثة، لذلك تركز على الإستثمارات الابتكارية والبراءات المستقبلية (تقارير الإستدامة لشركة سامسونغ للإلكترونيات، لسنوات (2013-2019))، فالشركة تمتلك 37 مركزاً للبحث والتطوير منتشرة في جميع أنحاء العالم لتأمين التكنولوجيا الأساسية للمستقبل، وإستثمرت 19 تريليون وون كوري في عام 2018، وبلغ عدد براءات الإختراع المتحصلة عليها خلال سنة 2015 بـ 5072، وتواصل الشركة جهودها لتأمين براءات إختراع جديدة، وللحفاظ على موقعها بإعتبارها ثاني أكبر حامل للبراءات منذ 2006 وفقاً لمكتب براءات الإختراع والتجارة الأمريكية، ويمكن توضيح حجم براءات الإختراع المتحصن عليها الشركة في الجدول الأتي:

**الجدول رقم (10): الإبداع والابتكار في شركة سامسونغ للإلكترونيات خلال الفترة (2018-2014)**

السنة	2014	2015	2016	2017	2018
حجم الإنفاق على البحث والتطوير (trillion kRW)	15.3	14.8	14.8	16.8	19
عدد براءات الإختراع	4952	5072	5518	5837	-

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على: تقارير الإستدامة لشركة سامسونغ للإلكترونيات، لسنوات (2013-2019)

**II.2.5. دور التدريب في وصول شركة سامسونغ للإلكترونيات لقيادة السوق العالمية:** ساهم التدريب على التكنولوجيا والتقنيات الحديثة في المدرسة الذكية والمعهد التقني لسامسونغ من إنتاج منتجات مبتكرة وذات الجودة عالية، مما مكنتها من تحقيق الإنتشار العالمي وجعلها تحصل على مكانة رائدة في السوق العالمية في مجال الإلكترونيات، فقد بلغت الحصة السوقية لمنتجات شركة سامسونغ خلال سنة 2016 كما يلي (تقرير الإستدامة لشركة سامسونغ للإلكترونيات، 2017، الصفحات 12-14): الحصة السوقية للهواتف المحمولة للشركة بنسبة 19.2%، واحتلت المرتبة الأول عالمياً؛ الحصة السوقية للهواتف الذكية بنسبة 20.8% وكانت الأولى عالمياً؛ سوق أجهزة لوحية بنسبة 13.4% وكانت تحتل المرتبة الثانية عالمياً؛ سوق التلفزيون الذكي كانت حصتها في السوق بنسبة 11.4%، واحتلت المرتبة الثانية عالمياً. واحتلت المرتبة الأولى في منتجات أعمال الذاكرة، حيث بلغت نسب الحصة السوقية لمنتجات أعمال الذاكرة كمايلي: 47.1% لمنتج DRAM، 35.2% لمنتج NAND flash، 34.7% لمنتج SSD.

وهذا ما جعل حجم أرباحها يتزايد باستمرار حيث قدرت خلال سنة 2018 بـ 243,8 تريليون وون كوري، ولديها رؤية في 2020 ليصل حجم مبيعاتها إلى 400 مليار دولار.

**II.5.3. دور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية في شركة سامسونغ للإلكترونيات:** طورت شركة سامسونغ للإلكترونيات برامج تدريبية لتعزيز مهارات موظفيها، فهي تقوم بتوفير برامج تدريبية ذات جودة عالية داخل وخارج الشركة، كل هذه البرامج التدريبية تساهم في تحسين صورة الشركة لدى زبائنها، وكسب رضاهم وولاءهم، وهذا ما يحقق لها ميزة تنافسية في بيئة أعمالها، وتمثل مؤشرات تحقيق الشركة لميزة تنافسية في:

- **الزيادة في الإيرادات والأرباح** : فخلال سنة 2018 قدر حجم المبيعات بـ 243.8 مليار وون كوري والربح التشغيلي بـ 44.3 مليار وون كوري، والربح الصافي بـ 44.3 ترليون وون كوري، وهذه الزيادة ترجع حتما إلى زيادة الاستثمار في التدريب الذي قدر خلال نفس السنة بـ 1.469 مليار وون كوري.
- **تخفيض معدل الحوادث في الشركة**: عدد حوادث العمل في الشركة عرف إنخفاض من سنة إلى أخرى، حيث قدر بـ 0.008 % في سنة 2018، ومعدل تكرار الحوادث قدر خلال نفس السنة بـ 0.036 وهذا الإنخفاض في الحوادث راجع إلى وعي وإلتزام الموظفين بالتطبيق معايير الصحة والسلامة المهنية المكتسبة من البرامج التدريبية في هذا المجال.
- **التقليل من عدد شكاوى الزبائن**: عرف عدد شكاوى الزبائن إنخفاض ملحوظ خلال السنوات الأخيرة لتصل إلى 375 في سنة 2018، وخلال نفس السنة عرفت نسبة شكاوى حول سلوك غير أخلاقي بـ 20%، شكاوى الزبائن بـ 32%، وأخرى بـ 48%، ويمكن القول أن هذا الإنخفاض في الشكاوى راجع إلى زيادة الإنفاق على برامج التدريب على الإمتثال ومنع الفساد.
- **إنخفاض معدل دوران العمل**: يعتبر معدل دوران الموظفين أحد المؤشرات الرئيسية التي تعتمد عليها شركة سامسونغ للإلكترونيات لقياس مستوى رضا الموظفين، حيث قدر في سنة 2018 بـ 17.9 % خارج كوريا وبـ 2.3% في كوريا، فهذا الرضا راجع إلى إهتمام الشركة بتنمية قدراتهم ومهاراتهم بشكل مستمر من خلال البرامج التدريبية التي تلمس جميع أنشطتها هذا ما أدى إلى زيادة روحهم المعنوية ورضاهم.
- **تحسين في جودة المنتجات**: تتبع شركة سامسونغ للإلكترونيات فلسفة تكريس كل إمكانيتها البشرية والمادية لخلق منتجات متفوقة وذات جودة عالية، فسعى الشركة لتخفيض الطاقة الإستهلاكية للمنتجات الإستهلاكية ( أجهزة التلفزيون والشاشات، الثلاجات، الغسالات، الهواتف المحمولة وأجهزة الكمبيوتر المحمولة، مكيفات الهواء والطابعات)، فقد وصلت إستهلاك الطاقة للمنتجات خلال سنة 2018 بـ 39%، وتعمل أيضا على تخفيض الإنبعاثات الغازية الدفينة للمنتجات فقد قدر حجم الإنبعاثات خلال سنة 2018 بـ 26.482 ألف طن، وكل هذا للوصول لإنتاج أكبر قدر ممكن من المنتجات ذات الجودة العالية وغير مضرّة بالبيئة فقد وصلت نسبة المنتجات الصديقة للبيئة في الشركة خلال سنة 2018 بـ 94% من حجم منتجاتها الإجمالي، وقد حصلت الشركة في سنة 2013 على شهادة أئها من أفضل 10 شركات في العالم من حيث جودة المنتجات عن 3.285 من أنواع منتجاتها وهو أفضل رقم تحصل عليه أي شركة متخصصة في صناعة الإلكترونيات العالمية.
- **الإلتزام بتطبيق نظام إدارة الصحة والسلامة للموظفين في الشركة**: الأولوية القصوى لشركة سامسونغ للإلكترونيات هي ضمان صحة وسلامة موظفيها، فهي تعتبر المورد البشري أهم أصولها تسعى دوما لخلق بيئة آمنة ومتمعة لجميع الموظفين، لذلك فإن جميع مصانع التصنيع للشركة تقوم بإجراء تقييمات للمخاطر بناءً على سلسلة تقييم الصحة والسلامة المهنية (OSHAS 18001) فالشركة تجرى تقييمات أولية للسلامة البيئية لتقليل المخاطر المحتملة عند تقديم سلوكيات جديدة، وتقوم أيضا بتفتيش داخلي لمواقع التشغيل الحالية لإكتشاف المخاطر وإجراء التحسينات ذات الصلة، فهي تقوم بإجراء تدريب منتظم للموظفين لزيادة وعيهم بالصحة والسلامة المهنية، وظهرت نتائج هذا التدريب في التقليل النسبي في حجم إستهلاك المواد الكيميائية مكان العمل حيث قدرت خلال سنة 2018 بـ 417 ألف طن، وأيضاً ظهرت نتائج التدريب في غياب تام لتسرب المواد الضارة مكان العمل وكذلك غياب تام لإنتهاك اللوائح البيئية.
- **تحسين الأداء البيئي**: تسعى الشركة من خلال برنامج تدريب الموظفين على الإدارة البيئية لتعليم موظفيها بخصائص الصناعة التي تشارك فيها شركتهم وفهمهم لفلسفتها وسياستها واللوائح القانونية والتدابير الوقائية ضد الحوادث ومخاطر السلامة، وأيضاً محاولة التأكيد على أهمية الإدارة الخضراء، وظهرت نتائج هذا النوع من التدريب في تقليل الشركة من الناحية البيئية العناصر الخطرة على مستوى مناخ العمل عن طريق ترشيد إستخدام الطاقة المتجددة وحجم إنبعاثات الغاز الدفينة في مكان العمل وأيضاً ترشيد إستهلاك الطاقة مكان العمل. وكذلك تسعى جاهدة لتقليل من المواد الخطرة المضرّة بالبيئة للمحافظة على نصيب الأجيال القادمة وذلك بتقليل حجم النفايات الخطرة المضرّة بالبيئة حيث قدر حجمها خلال سنة 2018 بـ 1.210.521 طن وتم تحويل ما نسبته 96% من هذه النفايات إلى موارد، وأيضاً إعادة تدوير مواد التغليف والمنتجات وتحويلها إلى موارد. عن طريق إسترجاع أكبر قدر من النفايات وتحويلها إلى موارد وإعادة تدوير الموارد مثل البلاستيك المعاد تدويره، في جميع مراحل دورة المنتج، بما في ذلك التصنيع من قطع الغيار والمنتجات والتوزيع وأيضاً الزيادة من نسبة تحويل المواد المعاد تدويرها إلى موارد.
- وأيضاً التقليل من ملوثات الهواء حيث قدرت خلال سنة 2018 بـ 1,060 وزيادة تصريف ملوثات المياه حيث قدرت خلال نفس السنة بـ 3.797، والشركة تعمل جاهدة للتقليل من المواد المستنفذة للأوزون فكان عدد المواد مادتين فقط خلال سنة 2018.

### III. النتائج ومناقشتها: إستنادا لما توصل إليه في هذه الدراسة، يمكننا الإجابة على فرضيات الدراسة فيما يلي:

● **الفرضية الأولى:** "تخصص شركة سامسونغ للإلكترونيات ميزانية سنوية لتدريب مواردها البشرية"، هي **فرضية صحيحة**، لأن الشركة تخصص أموال ضخمة من ميزانيتها للإستثمار في المورد البشري وهذه الميزانية في تزايد مستمر من سنة إلى أخرى، حيث قدر حجم الإنفاق خلال سنة 2017 بـ 1.097 مليار وون.

● **الفرضية الثانية:** "يتوقف تحقيق الريادة لشركة سامسونغ بدرجة كبيرة على مدى إهتمامها بالمورد البشري وعلى كثافة البرامج التدريبية المخصصة له"، هي **فرضية صحيحة**، لأنه من القيم الأساسية لشركة سامسونغ للإلكترونيات تقدير المورد البشري وإيمانها بفلسفة "الشركة هي الموظف"، فهي ترى أن المورد البشري هو العنصر الرئيسي الذي يمكنها من الإنتشار العالمي وتحقيق الريادة في السوق العالمية، لذلك عملت جاهدة على توفير بيئة العمل الملائمة لهم وتطوير وتنمية كفاءاتهم وقدراتهم للمحافظة عليهم، وذلك عن طريق إعداد برامج تدريبية مكثفة تمس جميع الجوانب في الشركة وعلى المستوى الداخلي والخارجي.

● **الفرضية الثالثة:** "لا توجد علاقة بين الإنفاق على التدريب وتحقيق الريادة في شركة سامسونغ للإلكترونيات"، هي **فرضية خاطئة**، لأن هناك علاقة واضحة بين الإنفاق على التدريب وتحقيق الريادة في شركة سامسونغ للإلكترونيات، فالتدريب ساهم في تنمية مهارات المورد البشري وتحسين من سلوكياته، تحسين الإنتاجية، تعزيز الإبداع والإبتكار الذي أدى إلى التحسين في جودة المنتجات والخدمات المقدمة، وتلبي التكاليف، زيادة الإيرادات والأرباح، التقليل من معدل الدوران، الزيادة في رضا العاملين، بلوغها ميزة تنافسية يصعب تقليدها من قبل المنافسين، كل ذلك أوصل الشركة للريادة العالمية.

شركة سامسونغ للإلكترونيات تخصص سنويا ميزانية للإستثمار في التدريب لأجل رفع كفاءات ومعارف ومهارات مواردها البشرية وهذا يتوافق مع نتائج دراسة ( **دشة 2018** ) التي توصلت أن شركة دولفين للطاقة المتجددة تولى أهمية بالغة لتدريب وتطوير الموظفين لديها سواء من خلال التدريب الداخلي أو الخارجي، ودراسة ( **Cattaneo,Stefan 2018** ) التي خلصت أن الإستثمار في التدريب يدر فوائد على منظمات الأعمال فهو يساعد على إكسابهم مهارات وقدرات عالية مقارنة مع الأفراد الذين لم يخضعوا لتدريب.

من القيم الأساسية لشركة سامسونغ للإلكترونيات تقدير المورد البشري وإيمانها بفلسفة "الشركة هي الموظف"، فهي ترى أن المورد البشري هو العنصر الرئيسي الذي يمكنها من الإنتشار العالمي وتحقيق الريادة في السوق العالمية، لذلك عملت جاهدة على توفير بيئة العمل الملائمة لهم وتطوير وتنمية كفاءاتهم وقدراتهم للمحافظة عليهم، وهذا يتوافق مع ( **عالية جواد 2016** ) التي أثبتت وجود علاقة إرتباطية بين السلوك الإبداعي للعاملين ومتغيرات الريادة ( الإستقلال والإبداعية) مما يعكس على مكانة المنظمة التنافسية، ويتوافق أيضا مع دراسة ( **Cattaneo,Stefan 2018** )، التي توصلت لوجود علاقة تأثير قوى بين التدريب والأجور.

هناك علاقة واضحة بين الإنفاق على التدريب وتحقيق الريادة في شركة سامسونغ للإلكترونيات، فالتدريب ساهم في تنمية مهارات المورد البشري وتحسين من سلوكياته، تحسين الإنتاجية، تعزيز الإبداع والإبتكار وكل ذلك أوصل الشركة للريادة العالمية. وهذه النتائج تتوافق مع دراسة ( **بوبة 2019** ) التي توصلت وجود علاقة طردية بين الإبداع والريادة في الشركة محل الدراسة.

**IV. الخلاصة:** في ختام هذه الدراسة التي إنطلقت للإجابة على إشكالية: **ما مدى مساهمة الإستثمار في التدريب لوصول شركة سامسونغ للإلكترونيات للريادة؟** يمكننا القول بأن الإستثمار في التدريب لا يختلف بإحتلاف حجم ونوعية المنظمة فهو ضروري ومهم للمنظمات الكبيرة والصغيرة، فهو أمر حتمي من شأنه المساهمة في تحسين مهارات العاملين والمعارف والمواقف والسلوكيات، تحسين الإنتاجية، تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن، تدنية التكاليف، زيادة الإيرادات والأرباح، التقليل من دوران العمل وزيادة رضا العاملين، كما أن نجاح المنظمات ووصولها لريادة يرتبط بالتدريب فهو يعتبر وسيلة لتحسن المؤشرات الإقتصادية للشركة، تعزيز الإبداع والإبتكار وتحقيق مزايا تنافسية يصعب تقليدها من قبل المنافسين.

#### IV. 1. نتائج الدراسة: بالنسبة للجانب التطبيقي للدراسة فقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- ترى شركة سامسونغ للإلكترونيات أن الموارد البشرية هي العنصر الرئيسي الذي يُمكنها من الإنتشار العالمي وتحقيق التميز والريادة في السوق العالمية، لذلك فهي تعمل على توفير بيئة العمل الملائمة لهم والمحافظة عليهم؛
- لأجل تنمية وتطوير الموارد البشرية في شركة سامسونغ وضعت العديد من البرامج التدريبية على المستوى الداخلي والخارجي، لضمان إستمرارية تطورهم وكسب ولائهم ورضاهم؛
- أدركت شركة سامسونغ للإلكترونيات أن الإنفاق على التدريب هو إستثمار طويل المدى وليس هدراً للمال، وهذا ما جعل منها شركة رائدة عالميا في قطاعها؛
- وصول شركة سامسونغ للريادة راجع لتنمية قدرات ومواهب موظفيها في مجال البحث والتطوير؛

- ساهم الاستثمار في التدريب لوصول شركة سامسونغ للريادة من خلال إنتشارها العالمي وحصولها على حصة سوقية في المراتب الأولى عالميا في مجال الإلكترونيات؛
  - الاستثمار في التدريب ساهم في وصول شركة سامسونغ للريادة في مجال الإلكترونيات، فقد ساعد على إكسابها ميزة تنافسية يصعب تقليدها من قبل المنافسين.
  - 2.IV. التوصيات:** من خلال النتائج المستخلصة من الدراسة يمكننا تقديم مجموعة من التوصيات للمؤسسات العربية بصفة عامة والجزائرية بصفة خاصة فيما يلي:
  - لا بد للمؤسسات من المشي على خطى شركة سامسونغ للإلكترونيات، وإعتبار الإنفاق على التدريب إنفاقا إستثماري سيحقق عوائد على المدى الطويل مع ضرورة وجود قناعة للمورد البشري بهذا؛
  - يجب على المؤسسات إدراج الموارد البشرية كأصول من حيث القيمة؛
  - على المؤسسات الإعتماد في برامج التدريب على أساليب حديثة ومستحدثة لتمكين المؤسسة والأفراد من معايشة السوق، ولابد من إستمرارية ودورية هذه البرامج وتنوعها مع القيام بمتابعتها وتقييمها.
  - وبعد الإنتهاء من هذه الدراسة يمكن تقديم بعض الإشكاليات التي يمكن دراستها في قادم الدراسات:
  - الاستثمار في التدريب وأثره في رفع كفاءة المورد البشري في منظمات الأعمال؛
  - الإنفاق على البحث والتطوير كمدخل لتحقيق الريادة لمنظمات الأعمال.
- الإحالات والمراجع :**

- 1- عمرو حامد. (09-13 ديسمبر 2007). الإستشارات والتدريب ودورها في تطوير إدارة المؤسسات. الملتقى العربي السادس للإستشارات والتدريب، ص 118.
- 2- Mohammed rejaul karim, K. n. (2012). Significance of training and post evaluation on for employee effectiveness an empirical study on sainsbury's supermarket LTd, UK. international journal of Business and management, VOL 7, N 18,kanada, p :142
- 3 -Pallavi P. kulkarim, Aliterature. (2013). Aliterature review on training et developmen and quality of work live. International Refereed reasearch journal, Vol 04, p: 138.
- 4 -Rashad yazdaifar, M. m. (2013). The impact of employee training and development on employee productivity. Global journal of commerce and management perspective. Vol 2, No 06,p: 91.
- 5-عبد المجيد تيمواي. (2009). الإستثمار في التدريب كأداة لتحسين الأداء. مجلة الواحة للبحوث والدراسات، العدد 07، جامعة غرداية، الجزائر، 2009، ص 463-464.
- 6-Masadeh Mousa. (s.d.). Training Education Development and Learning: What Is The Difference? European Scientific Journal, Vol 8, No 10,p: 138.
- 7- عبد الله محمد عقل. (2018). أثر تقييم العائد على الإستثمار في التدريب على الأداء الوظيفي. بجامعة غزة، فلسطين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، ص 18.
- 8 -Branham, L. (2001). Keeping the People Who Keep You in Business: 24 Ways to Hang on to Your Most Valuable Talent. American Management Association, p:20.
- 9- Harshit Topno. (s.d.). Evaluation of training and development:An analysis of various models. Journal of busines and management, Vol 5, No 2, p:16.
- 10- محمد احمد خلف ملكاوي الزغي. (2013). قياس العائد من التدريب وآثره على أداء العاملين في المنظمات. مجلة الإقتصاد، المجلد 6 العدد 6-7، جامعة عدن، اليمن، ص 559-560.
- 11- محمد إبن رتام. (2016). العائد من الإستثمار في التدريب. مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 4، العدد 45، جامعة عنابة، الجزائر، ص 58-59.
- 12- علي عالية جواد محمد. (2016). دور السلوك الإبداعي للأفراد في تحقيق ريادة المنظمات الحديثة. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 79، جامعة بغداد، العراق، ص 323.
- 13- سعدية سلطان. (2016). مستوى توفير الخصائص الريادية وعلاقته ببعض المتغيرات الشخصية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإقتصادية والإدارية، المجلد 24، العدد 02، جامعة بولتكينك، فلسطين، 103.
- 14 -Kemelgor, B. H.(2002). Acomparative anaalysis of cooprte entrepreneurial orientation between selected firms in the Netgerlands and U.S.A Entrepreneurship and regional development. vol14, p :68.
- 15 -Ebrahim chirani, R. h. (2013). The aspects of organizational entrepreneurship in competition environment. journal of business and management review, vol 2, No 11, Kuwait, p: 67.
- 16-أكرم عبد الرحمان عبد الكرم، أحمد مجيد حميد. (2017). أثر تدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في عينة من فنادق الدرجة الممتازة. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 53، كلية السياحة وإدارة الفنادق، الجامعة المستنصرية، بغداد، ص 94.
- 17- قريشي محمد الصالح. (2005). تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية. مذكرة ماجستير ، جامعة قسنطينة، الجزائر، ص 61.

18-Stefan bauernschuster and others (2008). The impact of continuous training on a firm's innovations. Journal N 2258, p : 05.

19-Youngsoo kim,. (1998). Technological capabilities and samsung electronics international production network in East Asia. journal management decision, vol 36,No 08,university press, p 517.

20- تقارير الإستدامة لشركة سامسونغ للإلكترونيات. (لسنوات (2012-2019))، نقلا عن الموقع الإلكتروني: <https://www.samsung.com>.

### كيفية الإستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA :

كشروود إيمان، رياض عبد القادر (2020)، الإستثمار في التدريب كمدخل لتحقيق الريادة لمنظمات الأعمال- شركة سامسونغ للإلكترونيات أنموذجاً ، مجلة المؤسسة، المجلد 09(العدد 01)، الجزائر : جامعة الجزائر-3، ص.ص 113-128.



يتم الاحتفاظ بحقوق التأليف والنشر لجميع الأوراق المنشورة في هذه المجلة من قبل المؤلفين المعنيين وفقاً لـ رخصة المشاع الإبداعي نسب المُصنّف - غير تجاري - مع الاشتراق 4.0 دولي (CC BY-NC 4.0).

مجلة المؤسسة مرخصة بموجب رخصة المشاع الإبداعي نسب المُصنّف - غير تجاري - مع الاشتراق 4.0 دولي (CC BY-NC 4.0).



The copyrights of all papers published in this journal are retained by the respective authors as per the **Creative Commons Attribution License**.

Entreprise Review is licensed under a **Creative Commons Attribution-Non Commercial license (CC BY-NC 4.0)**.