

المحتويات

| | |
|-----|---|
| 1. | المقدمة..... |
| 2. | الإستثمار في الموارد البشرية..... |
| 3. | محددات الإستثمار في الموارد البشرية..... |
| 4. | أهمية التدريب..... |
| 5. | لماذا ندرّب..... |
| 6. | مبادئ التدريب..... |
| 7. | مجالات التدريب..... |
| 8. | أهمية الإستثمار في التدريب..... |
| 9. | تنمية الموارد البشرية في المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة.. |
| 10. | الخلاصة والتوصيات..... |
| 11. | المراجع..... |

الإستثمار بالموارد البشرية للدكتور عبدالله بن عبدالعزيز آل الشيخ

أقام مركز الجلد والحساسية محاضراته العلمية الرابعة بعنوان الإستثمار بالموارد البشرية للدكتور عبدالله بن عبدالعزيز آل الشيخ، بتاريخ 6 نوفمبر 2008م، وذلك ضمن سلسلة من المحاضرات والندوات التي يقيمها المركز وفيما يلي ملخص هذه المحاضرة.

المقدمة

يلقى الإستثمار في الموارد البشرية اهتماماً متزايداً من المنظمات المعاصرة باعتباره الوسيلة الأفضل لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتحسين أدائها. وينطلق هذا الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية من الاعتراف بأهمية الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في تنمية وتطوير القدرات التنافسية للمنظمات، وابتكار السلع والخدمات، وتفعيل الإستخدام المناسب للتقنيات والموارد المتاحة للمنظمات للأسباب التالية :

- أن المورد البشري هو مصدر الأفكار والأداة الرئيسة في تحويل التحديات إلى قدرات تنافسية.
- المشاركة الفعالة للعقل البشري وطاقاته الذهنية هي مصدر المعرفة وأساس القدرة الابتكارية وتحويل الأفكار إلى منتجات وخدمات ترضي العملاء.

- العنصر الحاسم في تحسين وتطوير الأداء هو استثمار وتنمية قدرات الأفراد وتحفيزهم للإجادة في الأداء حيث تبني القدرات الإنتاجية للأفراد وتنمو بالتخطيط والإعداد والعمل المستمر للتحسين والتطوير في كل مجالات الأداء.

وبشكل عام نستطيع أن نقول أن الغرب استثمر قدراً كبيراً من الجهد في مجال الموارد البشرية، ومن المهم جداً البداية من حيث انتهى الآخريين مع التركيز على قيمنا ومبادئنا الإسلامية الغراء التي تدعو إلى التنمية في كل المجالات.

وتتناول هذه الورقة الإطار العام للاستثمار في الموارد البشرية وأبعاده ومحدداته، كما تتطرق إلى واقع هذا الاستثمار في التدريب.

الاستثمار في الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية من المقاييس الأساسية التي تقاس بها ثروة الأمم باعتبار أن هذه الموارد هي أهم المكونات الرأسمالية والأصول المؤثرة في الوضع الاقتصادي والاجتماعي للدول ، حيث أصبح المورد البشري ودرجة كفاءته هو العامل الحاسم لتحقيق التقدم 0

وقد أكد علماء الاقتصاد منذ وقت طويل أهمية تنمية الموارد البشرية في تحقيق النمو الاقتصادي ، حيث ذكر آدم سميث A. SMITH " في كتابه الشهير " ثروة الأمم " أن كافة القدرات المكتسبة والنافعة لدى سائر أعضاء المجتمع تعتبر ركنا أساسيا في مفهوم رأس المال الثابت ، حقيقة إن إكتساب القدرة أثناء التعلم يكلف نفقات مالية ، ومع ذلك تعد هذه المواهب جزءا هاما من ثروة الفرد التي تشكل بدورها جزءاً رئيساً من ثروة المجتمع الذي ينتمي إليه.

كما أكد الفريد مارشال A. MARSHALL " أهمية الاستثمار في المورد البشري باعتباره استثمارا وطنيا وفي رأيه أن أعلى أنواع رأس المال قيمة هو رأس المال الذي يستثمر في الإنسان ، إذ عن طريق الإنسان تتقدم الأمم ، والاقتصاد ذاته ذو قيمة محدودة إن لم يستغل في سبيل التقدم وذلك عن طريق القوى البشرية التي تحول الثروات من مجرد كميات نوعية إلى طاقات تكنولوجية متنوعة تحقق التقدم المنشود 0

هناك عدة تعريف لمفهوم إدارة الموارد البشرية لعدد من العلماء نستطيع أن نُجملها في أن إدارة الموارد البشرية هي عملية جعل القوى العاملة في أعلى المستويات الممكنة لها من حيث الكفاءة والتنسيق من أجل تحقيق الأهداف المرجوة وبأقل التكاليف وفي وقت وجيز، حيث تمكننا هذه العملية من استغلال كل الطاقات المتاحة للمنظمة بطريقة سليمة .

والأمثلة على تأثير الاستثمار البشري في تحقيق التقدم والنمو الاقتصادي والاجتماعي متعددة فنجد دول مثل الصين واليابان وغيرها من دول جنوب شرق آسيا قد حققت معدلات عالية للنمو الاقتصادي واستطاعت أن تتخطى حاجز التخلف وتنبوأ مكانة متقدمة بين دول العالم ارتكازا على ما لديها من موارد بشرية حرصت على تأهيلها وتنمية مهاراتها وقدراتها ، كما أن ما يشهده العالم الآن من تطور علمي كبير خاصة في تكنولوجيا المعلومات المرتبطة باستخدامات الحاسب الآلي والاتصالات والإلكترونيات يرجع إلى ما تم تأهيله من قدرات ومهارات عالية المستوي لأفراد من العنصر البشري .

وعلى ذلك تعتبر الموارد البشرية ممثلة في العاملين بالمنظمة من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات هي الدعامة الحقيقية التي تستند إليها المنظمة الحديثة.

إن العاملين هم الأداة الحقيقية لتحقيق أهداف المنشأة، فهم مصدر التخطيط والتطوير، وهم القادرون على تشغيل وتوظيف باقي الموارد المادية المتاحة للمنشأة. كما تساهم الموارد البشرية مساهمة فعّالة في تحقيق أهداف المنشأة إذا توفرت الظروف الإيجابية التي تدفع الإنسان إلى العمل والعطاء وأهمها ما يلي:

- أن يُسند إلى الإنسان العمل المناسب لخبراته وتخصصاته ومهاراته.
- أن يسمح للإنسان بقدر من السلطة المناسبة مع المسؤولية التي يتحملها حين ممارسة عمله.
- أن يعلم الإنسان مسبقاً الأسس والمعايير التي يتم تقييم أداءه وفقاً لها.
- أن يحصل الإنسان على التوجيه الإيجابي والإشراف المساند من رؤسائه.
- أن يوضع الإنسان في مجموعة عمل متجانسة.

ونظراً للأهمية الفائقة للموارد البشرية وقدرتها على المساهمة إيجاباً أو سلباً في تحقيق أهداف المنشأة، تولى الإدارة الحديثة اهتماماً كبيراً بقضايا الموارد البشرية من زاويتين:

1- تخطيط الموارد البشرية.

2- تنمية الموارد البشرية.

وتتكامل الزاويتان في مفهوم "إدارة الموارد البشرية" وقد أضيفت لها في السنوات الأخيرة صفة "الإستراتيجية" لتصبح "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية" دلالة على الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية وارتباط التعامل معهم بالاستراتيجيات العامة للمنشأة.

محددات الاستثمار في الموارد البشرية

ترتبط عملية تنمية الموارد البشرية بجانبين متلازمين ومتكاملين أولهما يختص باكتساب العلم والمعرفة والمهارة مُشكّلاً جانب التأهيل ، وثانيهما يتعلق بقضايا العمل والتوظيف ، وهذان الجانبان هما الأساس في تكوين محددات الاستثمار في الموارد البشرية وهي :

(1) التخطيط : ويُعني بوضع الأسس اللازمة لبناء الإنسان وتحديد احتياجاته من المهارة والمعرفة العلمية والثقافية والمهنية وغيرها والطرق والوسائل الفعالة لتوفير تلك الاحتياجات عبر مراحل زمنية محددة 0 إن غياب التخطيط يؤدي إلى عدم وضوح الأهداف، وسوء توزيع الموارد، وخطأ في تحديد الأولويات.

(2) التوظيف : ويتم من خلاله إتاحة فرص العمل للقوى البشرية التي تم تنميتها وتأهيلها من خلال برامج التعليم والتدريب بما يمكن من استغلال القدرات والمهارات التي اكتسبتها في إنتاج السلع وتقديم الخدمات للمجتمع والإسهام في توفير احتياجاته 0

(3) التنمية : يشكل هذا العنصر الإطار التنظيمي والتنفيذي لتحقيق أهداف محور التخطيط وإنجاز برامجه حيث يتم من خلاله توفير المؤسسات التعليمية والتدريبية للقيام بخطوات تنمية الموارد البشرية شاملة تنمية القدرات الثقافية والفكرية والمهارات العملية لدى الفرد لتأهيله لممارسة مسؤولياته كمواطن منتج 0

ومن هذا المنظور فان عملية تطوير الموارد البشرية تتألف من ثلاثة عناصر مهمة ومتكاملة وهي **التعليم، التدريب، والتأهيل.**

وسوف يكون محور الحديث في هذه الورقة عن التدريب كأهم استثمار للموارد البشرية.

أهمية التدريب

تبدو أهمية التدريب للموظف ذو الخبرة وحديث الخبرة على نفس الدرجة من الأهمية. فالموظف الذي يلتحق حديثاً بالمنظمة قد لا تتوفر لديه بعد المهارات والخبرات الضرورية لأداء واجبات الوظيفة بالكفاءة المطلوبة. ومن هنا تبرز أهمية التدريب في إكساب الموظف الجديد المهارات التي تجعله قادراً على أداء الواجبات المتوقعة منه بطريقة مرضية وصحيحة وكذلك بالنسبة للموظف ذو الخبرة السابقة الذي يلتحق حديثاً بالمنظمة لشغل وظيفة معينة قد لا تتوفر لديه كافة القدرات الضرورية للأداء الجيد، وهنا يفيد التدريب في استكمال القدرات المطلوبة، فضلاً عن توجيهه وتكييفه للظروف والأوضاع القائمة بالمنظمة، وبالتالي يكون التدريب مسانداً ومدعماً لقدرات الموظف الجديد بما يكفل له التوافق مع متطلبات العمل ومن ثم أداء العمل بطريقة جيدة. كما وأنه لا تقتصر أهمية التدريب وفوائده على العاملين الجدد الملتحقين حديثاً بالمنظمة، وإنما تشمل أهميته وفوائده أيضاً العاملين القدامى وذلك بما يكفل تطوير معلوماتهم وتنمية قدراتهم على أداء أعمالهم وذلك لأن هناك تطوراً مستمراً في العلوم والمعارف، الأمر الذي يستلزم إحداث تطوير مستمر في نظم وأساليب العمل، وهذا الأمر يقتضي تسليح العاملين وتزويدهم بالمهارات والمعارف الجديدة والمساعدة لأداء العمل بكفاءة وفاعلية من خلال التدريب. فالمنظمة تستفيد من التدريب باعتبار أن التدريب يهدف في النهاية إلى تحسين وتطوير قدرات العاملين وبالتالي تحسين أدائهم للعمل ومن ثم زيادة إنتاجية المنظمة، والموظف أو العامل المتدرب يستفيد من التدريب باكتسابه لمهارات جديدة تزيد من قدراته على أداء عمله الحالي وهو الأمر الذي يكسبه ميزات مادية ومعنوية فضلاً

عن زيادة قدرته على أداء أعمال مستقبلية وإتاحة الفرص أمامه للتقدم لمناصب ووظائف أعلى في مستقبل حياته الوظيفية.

خلاصة القول أن التدريب بمثابة استثمار للموارد البشرية المتاحة في مختلف مستوياتهم تعود فائدته على كل من المنظمة والموارد البشرية التي تعمل بها.

دوافع التدريب (لماذا ندرّب؟)

إن دوافع التدريب عديدة وتمثل في:

1. زيادة الإنتاج : إن تدريب العاملين على كيفية القيام بواجباتهم بدرجة عالية من الإتقان يؤدي إلى زيادة الكمية وتحسين النوعية.
2. خفض التكاليف : تؤدي البرامج التدريبية إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين والاقتصاد في الوقت مما يؤدي إلى خفض التكاليف نتيجة للمعرفة الجيدة بأسلوب العمل وطريقة الأداء.
3. رفع معنويات العاملين : التدريب يشعر العامل بمجدية المنظمة في تقديم العون له ورغبتها في تطويره، مما يؤدي ذلك إلى زيادة إخلاصه وتفانيه في أداء عمله.
4. توفير الأيدي العاملة المدربة: التدريب يمثل مصدراً مهماً لتلبية الاحتياجات الملحة من الأيدي العاملة، عن طريق التخطيط والتهيئة للقوى العاملة المطلوبة.
5. رفع مستوى الوعي لدى العاملين : إن تدريب العاملين معناه تعريفهم بأعمالهم وطرق أدائها وبذلك يخلق معرفة ووعياً وقدرة على النقد الذاتي بشكل لا يحتاج معه المدرب إلى مزيد من الإشراف والرقابة في أدائه لعمله.
6. تقليل حوادث العمل : إن التدريب معناه معرفة العاملين بأحسن الطرق في تشغيل الآلة وبحركة ومناولة المواد وغيرها مما يعد مصدراً من مصادر الحوادث الصناعية ويعمل التدريب على القضاء أو التقليل من تلك الحوادث المرتبطة بهذه العمليات.

مبادئ التدريب

هناك العديد من المبادئ والأسس الهامة التي تخضع لها عملية التدريب وبالتالي يجب مراعاتها في كل مرحلة من مراحل التدريب المختلفة والمتمثلة في مرحلة التخطيط، التنفيذ، المتابعة ثم مرحلة التقييم. ويمكن تلخيص تلك المبادئ والأسس في الآتي:-

1. **وضع الأهداف** : حيث يجب أن يكون الهدف من التدريب هدف محدد وواضح وحسب الاحتياجات الفعلية للمتدربين مع مراعاة أن يكون الهدف موضوعياً وواقعياً وقابلاً للتطبيق.
2. **الإستمرارية** : هذا المبدأ يتحقق بأن يبدأ التدريب ببداية الحياة الوظيفية للفرد ويستمر معه طوال حياته الوظيفية وذلك بغرض تطويره وتنمية قدراته المهنية وبما يتماشى مع متطلبات التطور الوظيفي للفرد.
3. **مبدأ الشمولية** : بحيث يكون التدريب لكافة المستويات الوظيفية بالمنظمة على أن يشمل جميع الفئات في الهرم الوظيفي.
4. **التدرج** : تكون بداية العملية التدريبية بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج إلى الأكثر صعوبة حتى يصل إلى معالجة تلك الموضوعات أو الإشكالات الأكثر تطوراً وتعقيداً.
5. **مواكبة التطور** : وذلك بغرض أن يكون التدريب معيناً لا ينضب ويتزود منه الجميع بكل ما هو جديد وفي شتى مجالات العمل وباستخدام أحدث الأساليب وتكنولوجيا التدريب.
6. **الواقعية** : بمعنى أن يلي الاحتياجات الفعلية للمتدربين ويتناسب مع مستوياتهم التعليمية والثقافية ودرجاتهم الوظيفية.

مجالات التدريب

يشمل التدريب خمسة مجالات أساسية هي:

1. **المعرفة Knowledge**: مساعدة المتدرب على تعلم وفهم وتذكر الحقائق والمعلومات والمبادئ.
2. **المهارات Skills** : وهي عبارة عن أي تصرف أو عمل مادي يقوم به الشخص المتدرب مثل تشغيله للحاسب الآلي.
3. **الأساليب** : ويقصد بها التطبيق للمعرفة والمهارات.

4. **الاتجاهات** : وهي الاتجاهات التي يمكن تعديلها أو تغييرها ومعنى هذا أن هناك عوامل كثيرة تؤثر في اتجاهات الفرد ومعتقداته وفي ذات الوقت لا يمكن تغييرها بأي حال من الأحوال، لذا يركز التدريب على السلوك الذي يمكن تعديله أو تقويمه.

5. **الخبرة Experience** : وهي ناتجة عن الممارسة والتطبيق العملي للمعرفة والمهارة والأسلوب في عدة مواقف مختلفة خلال فترة طويلة من الزمن، وبالتالي فإن هذا المجال لا يمكن للفرد أن يتعلمه من داخل قاعة التدريب.

أهمية الاستثمار في التدريب

عندما نتكلم عن أهمية الاستثمار في مشروع معين، فأنا نشير بصفة عامة للكسب الذي قد يعود للأفراد أو المنشآت العامة أو الخاصة من جراء ذلك الاستثمار، ونحن نتحدث في الوقت نفسه عن الفوائد التي قد تعود للمجتمع نتيجة لهذا الاستثمار، وتلك الفوائد التي تم الحصول عليها لا بد أن نرجعها بصورة مباشرة كنتيجة للعملية الاستثمارية، فعندما يسعى الأفراد أو منشآت القطاع الخاص للحصول على الكسب من جراء الاستثمار في مشروع معين، فإننا نستطيع القول أنهم حصلوا على عائد شخصي من جراء عملية الاستثمار. أما عندما تسعى منشآت القطاع العام والمجتمع للحصول على كسب جراء الاستثمار في مشروع معين، فإننا نستطيع القول بأنهم حصلوا على عائد اجتماعي من جراء الاستثمار. وتلك العوائد أو الفوائد قد تشمل كسب أو ربح من السهل قياسه (Tangible)، وقد تشمل أيضا فوائد ومنافع من الصعب قياسها (Intangible). وفي الغالب تتعلق تلك الفوائد التي يمكن قياسها بتلك الفوائد التي يمكن ربطها مباشرة بالاستثمار. وقد تأخذ الأشكال التالية:

1. زيادة في الإيرادات والأرباح.

2. الزيادة في الإنتاجية.

3. تقليل نسبة إصابات العمل.

4. تقليل نسبة أعطال الآلات والمعدات.

ومن ناحية ثانية، هنالك أيضا فوائد ومنافع لا يمكن قياسها بسهولة (Intangible)، وقد تكون لها علاقة غير مباشرة بالاستثمار في التدريب، ونستطيع أن نطلق على هذا الأنواع من الفوائد بالفوائد الضمنية، وقد تشمل الفوائد الضمنية:

1. ارتفاع الروح المعنوية والولاء للمنشأة.

2. ارتفاع مستوى الثقة بالنفس بين الأفراد.

3. زيادة في مستوى الرضا عن العمل.

4. زيادة فرص الترقى الوظيفي.

تنمية الموارد البشرية في

المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة

إدراكاً من المؤسسة للدور الهام والفعال الذي يمثله تطوير وتنمية الموارد البشرية , وصقل مهاراتهم للاضطلاع بتأدية مهامهم الوظيفية بكفاءة ومقدرة عالية .

فقد اعتبرت المؤسسة تأهيل وتطوير الكفاءات العاملة لديها وعلى وجه الخصوص الوطنية منها أحد أهم أهدافها الإستراتيجية وضمنته في رسالتها من خلال الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية , وجاء هذا التوجه الاستراتيجي ليسهم بشكل واضح في رفع قدراتها الإنتاجية للمياه والطاقة الكهربائية وتشغيل وصيانة منشآتها بأقل التكاليف إضافة إلى إطالة عمرها الافتراضي .

ولتحقيق تلك الأهداف ظلت المؤسسة تسعى سعيًا حثيثاً نحو تأهيل وتطوير الكفاءات الوطنية في جميع المستويات الوظيفية بما يخدم السعودة والإحلال , انطلاقاً من قناعتها التامة بالضرورة الملحة لإحلال الكوادر الوطنية محل العمالة الوافدة بشكل تدريجي ومتوازن .

وجاء قرارها إنشاء قطاع التخطيط والتطوير ليؤكد أهمية التخطيط السليم لاستثمار الموارد البشرية من خلال الإدارة العامة لبرامج التدريب التي يوليها قطاع التخطيط والتطوير اهتماماً كبيراً .

ومما ذكر قامت المؤسسة بتطوير مواردها البشرية من خلال البرامج التطويرية التالية :-

■ خطط التدرج الوظيفي:-

- خطط التدرج الوظيفي للمشغلين والفنيين .
- خطط التدرج للأمن والسلامة والإطفاء .
- خطط التدرج للمهندسين .

■ برنامج قيادة:

- برنامج قادة المستقبل .
- برنامج القادة الحاليين .

■ برنامج الحصول على الرخصة الدولية لقيادة الحاسب الآلي ICDL.

- البرامج التطويرية داخل وخارج المملكة .
- المؤتمرات والندوات .

كما اهتم قطاع التخطيط والتطوير بمركز التدريب بالجبليل ليحصل المركز على شهادة الجودة العالمية (الآيزو 9001 - 2000) بما يعني أن جهوده دخلت مرحلة الاحترافية فنياً وإدارياً بحسب مقاييس الجودة .

ويقوم مركز التدريب بتنفيذ البرامج التطويرية والتأهيلية التي بلغت حتى الآن منذ إنشائه كما في الجدول التالي :-

| م | البرنامج | عدد البرامج | عدد المستفيدين |
|---|----------|-------------|----------------|
|---|----------|-------------|----------------|

| | | | |
|-------|------|--|---|
| 21634 | 2367 | برامج تطويرية | 1 |
| 640 | 18 | برنامج تأهيل المهندسين | 2 |
| 3555 | 37 | برنامج تأهيل المشغلين والمساعدین الفنيين | 3 |

كما يوضح الجدول التالي أنشطة الإدارة العامة لبرامج التدريب خلال العام المالي الماضي 1427 / 1428 هـ (2007م) :-

| عدد المستفيدين | عدد البرامج | اسم البرنامج |
|----------------|-------------|-----------------------------|
| 125 | 37 | البرامج الخارجية |
| 2484 | 690 | البرامج الداخلية |
| 208 | 13 | برامج تأهيلية بمركز التدريب |
| 263 | 256 | برامج تطويرية بمركز التدريب |
| 4 | 4 | الابتعاث |
| 5454 | 1000 | المجموع الكلي |

وبهذا تكون الفرص التدريبية لعام 2007 م هو 5454 وتسعى الإدارة لتحقيق خطتها لزيادة الفرص التدريبية إلى أكثر من 7000 فرصة تدريبية .

الخلاصة والتوصيات

إننا ندرك جميعاً أن التنمية البشرية والتطوير القيادي يمثلان ميداناً يتقدم بحجوية وسرعة، وفيما يلي بعض النقاط المقترحة في هذا المجال الهام:

1. إيجاد سياسة للتدريب تضعها الإدارة العليا على ضوء استراتيجيات وأهداف المنشأة تُعد على أساسها خطط وميزانيات سنوية للتدريب .
2. وجود جهة متخصصة في المنشأة للقيام بالمهام المرتبطة بالتدريب تخطيطاً وتنفيذاً ومتابعةً .
3. التوعية المستمرة بأهمية التدريب وتوليد القناعة لدى المتدرب بدرجة الاستفادة من البرامج التدريبية وأنها ليست ترفاً أو وسيلة للتخلص من جو العمل.
4. الاهتمام بتقييم وقياس العائد من التدريب وفق منهج محدد للتعرف على نقاط القوة والضعف في توجيه النشاط التدريبي بما يضمن جودة التدريب وجدوى التدريب للعاملين والمنشأة .
5. متابعة المتدرب بعد العودة للعمل وملاحظة مدى التأثير الذي يحدث له نتيجة للتدريب الذي حصل عليه .
6. إتاحة الفرصة لجميع العاملين للتدريب مع إعطائهم الفرصة بتنفيذ أفكارهم ومقترحاتهم التي اكتسبوها من خلال التدريب .
7. ربط المسار الوظيفي للموظف بالمسار التدريبي من خلال برامج التدرج الوظيفي .

8. وضع حوافر مناسبة للمتدربين ومكافآت للمتفوقين منهم بما يعطي الجدية و بذل أقصى جهد للاستفادة من المحتوى التدريبي وتطبيقه في بيئة العمل.
9. الأخذ بالأساليب الحديثة في تنفيذ البرامج التدريبية على ضوء دراسة الاحتياجات التدريبية الفعلية .
10. الاهتمام وبناء قاعدة من القادة الجدد المتميزين لإكمال مسيرة المنظمة.

المراجع

- 1- الشقاوى، عبدالرحمن. التدريب.. الاستراتيجية المثلى للاستثمار في الموارد البشرية. ورقة عمل للملتقى الرابع لتنمية الموارد البشرية 1423هـ بالمنطقة الشرقية.
- 2- العتيبي , د. سعد مرزوق , جامعة الملك سعود , مفهوم واساليب تحديد العائد من الاستثمار في التدريب , ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العربي الثالث للاستشارات والتدريب بالقاهرة 2004 .
- 3- مركز البحوث والدراسات بالغرفة التجارية الصناعية بالرياض , ورقة عمل تقييم العائد على العائد من الاستثمار في التدريب , اللقاء الثالث للتوظيف والسعودة 1424هـ .
- 4- جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد العال، الرياض. دار المريخ للنشر.
- 5- زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية ، الكويت، ذات السلاسل للطباعة والنشر 2، 1996م.