

The role of training in supporting the formation and consolidation of the organizational culture of the human element in the institution

دور التكوين في دعم تشكيل وترسيخ الثقافة التنظيمية

للعنصر البشري في المؤسسة

ط.د/ بوميدونة عبد الرحمان¹ أ.د/ مشقة ياسين²

abderrahmene.boumidouna@univ-alger2.dz، جامعة الجزائر 2،¹

yacine.mechta@univ-alger2.dz، جامعة الجزائر 2،²

تاريخ الاستلام: 2022 /01 /08 تاريخ القبول: 2022/09/10 تاريخ النشر: 2022 /12 /31

Abstract:

This article examines the role of training in supporting the formation and consolidation of organizational culture for human resources within institutions, considering it a strategic tool to enhance organizational performance and foster employee commitment. The study analyzes the relationship between training programs and organizational values and behaviors, highlighting practical strategies for implementing training, including hands-on training, workshops, continuous learning, and leadership role models (Bandura, 1977; Noe, 2020).

المؤلف المرسل: بوميدونة عبد الرحمان.

البريد الإلكتروني: abderrahmene.boumidouna@univ-alger2.dz

The article also addresses challenges institutions face in reinforcing organizational culture through training, such as resistance to change, weak leadership support, and limited resources, while emphasizing strategic solutions to overcome these obstacles (Armstrong, 2016; Robbins & Judge, 2019). Findings indicate that systematic and continuous training enhances adherence to organizational values, improves individual and collective performance, and increases organizational adaptability to internal and external challenges (Schein, 2010; Hofstede, 2011).

The article concludes that integrating training with organizational policies and management strategies is essential for achieving sustainable institutional objectives.

Keywords:

Organizational culture, structure, organizational performance, human capital, values, human resource development

الملخص :

يهدف هذا المقال إلى دراسة دور التكوين في دعم تشكيل وترسيخ الثقافة التنظيمية للعنصر البشري داخل المؤسسات، باعتباره أداة استراتيجية لتعزيز الأداء المؤسسي والانتماء التنظيمي. يركز البحث على تحليل العلاقة بين برامج التدريب والقيم والسلوكيات المؤسسية، ويستعرض أهم الاستراتيجيات العملية لتفعيل التكوين، بما في ذلك التدريب العملي، ورش العمل، التدريب المستمر، واستخدام نماذج القدوة القيادية. (Bandura, 1977; Noe, 2020)

كما يناقش المقال التحديات التي تواجه المؤسسات في ترسيخ الثقافة التنظيمية من خلال التكوين، مثل مقاومة التغيير، ضعف الدعم القيادي، ونقص الموارد، مع التركيز على الحلول الاستراتيجية لتجاوز هذه المعوقات (Armstrong, 2016; Robbins & Judge, 2019) تشير النتائج إلى أن التكوين المنهجي والمستمر يعزز

الالتزام بالقيم التنظيمية، يحسن الأداء الفردي والجماعي، ويزيد قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات والتحديات الداخلية والخارجية (Schein, 2010; Hofstede, 2011).

يخلص المقال إلى أن دمج التكوين مع السياسات التنظيمية والاستراتيجيات الإدارية يشكل عنصرًا حيويًا لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية المستدامة. الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، التكوين، الأداء المؤسسي، العنصر البشري، القيم، تطوير الموارد البشرية

المقدمة :

تُعد الثقافة التنظيمية من أهم العوامل المؤثرة في سلوكيات الموظفين وأداء المؤسسات، إذ تمثل الإطار القيمي والسلوكي الذي يوجه الأفراد في ممارساتهم اليومية واتخاذ القرارات. (Schein, 2010) ومع التطورات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية المتسارعة، أصبح الاستثمار في العنصر البشري ضرورة استراتيجية لضمان فعالية واستمرارية المؤسسة، حيث يمثل التكوين أو التدريب أداة مركزية لتعزيز قدرات الموظفين وتنمية مهاراتهم بما يتوافق مع أهداف المؤسسة (Noe, 2020).

تتعدد أبعاد الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات، فهي تشمل القيم، المعتقدات، الأعراف، الطقوس والسلوكيات المتكررة، التي تشكل هوية المؤسسة وتؤثر في سلوك الموظفين. (Hofstede, 2011) ومن هذا المنطلق، فإن تعزيز الثقافة التنظيمية لا يقتصر على إصدار السياسات الرسمية أو اللوائح، بل يشمل غرس القيم والممارسات المؤسسية من خلال التكوين المستمر الذي يمكن الموظفين من فهم أهداف المؤسسة وتبني السلوكيات التي تدعم هذه الأهداف (Robbins & Judge, 2019).

يهدف هذا المقال إلى دراسة دور التكوين في تشكيل وترسيخ الثقافة التنظيمية للعنصر البشري، من خلال تحليل العلاقة بين برامج التدريب والقيم والسلوكيات المؤسسية، مع التركيز على الاستراتيجيات العملية للتكوين، والتحديات التي تواجه المؤسسات في تفعيله، إضافة إلى تقديم توصيات عملية لتعزيز فعاليته. أسئلة البحث الرئيسية:

1. كيف يسهم التكوين في ترسيخ الثقافة التنظيمية للموظفين؟
2. ما هي الاستراتيجيات الفعالة للتكوين لتعزيز القيم والسلوكيات التنظيمية؟
3. ما هي المعوقات التي قد تواجه المؤسسات في استخدام التكوين كأداة لدعم الثقافة التنظيمية؟

أهمية البحث:

تبرز أهمية البحث في تقديم تصور علمي وإداري لاستثمار التكوين كأداة لتنمية العنصر البشري، وتعزيز الأداء المؤسسي، وهو ما يمثل حاجة ملحة للمؤسسات الحديثة في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية (Hofstede, 2011; Robbins & Judge, 2019). كما يسعى البحث إلى إثراء المعرفة الأكاديمية في مجال علم اجتماع العمل وإدارة الموارد البشرية، وإظهار العلاقة بين التكوين والقيم والسلوكيات المؤسسية بشكل عملي وواقعي.

1/ الإطار المفاهيمي:

1.1 الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية أحد الركائز الأساسية التي تحدد هوية المؤسسة وتوجه سلوكيات العاملين داخلها، فهي مجموعة متكاملة من القيم والمعتقدات والمعايير والسلوكيات التي تشكل الإطار المرجعي لكل القرارات والإجراءات (Schein, 2010). وتعكس الثقافة التنظيمية الطريقة التي يفكر بها الموظفون ويؤدون مهامهم، كما تحدد الأساليب المعتادة في التعامل مع القيم المؤسسية وتحقيق الأهداف.

وفقاً لهوفستيد (2011)، فإن الثقافة التنظيمية ليست مجرد شعارات أو بيانات مكتوبة، بل هي منظومة حية تشمل القيم الأساسية التي تتجذر في سلوكيات الموظفين، والمعتقدات التي تحدد رؤيتهم للأداء، والأعراف التي تتحكم في الممارسات اليومية داخل المؤسسة. كما تساهم الثقافة التنظيمية في تعزيز الانتماء والولاء المؤسسي، إذ يشعر الموظفون بالهوية والانتماء عندما تتوافق قيم المؤسسة مع قيمهم الشخصية.

تلعب الثقافة التنظيمية دوراً استراتيجياً في توجيه السلوكيات بما يتوافق مع أهداف المؤسسة، وخلق بيئة عمل متسقة تزيد من الإنتاجية والكفاءة التشغيلية (Robbins & Judge, 2019). كما أنها أداة لضمان استدامة الأداء المؤسسي وتحقيق التفوق التنظيبي في ظل المنافسة العالمية.

2.1 التكوين وأهدافه:

يُعرف التكوين أو التدريب بأنه العملية المنهجية التي تهدف إلى تطوير قدرات ومعارف ومهارات الأفراد بما يتلاءم مع متطلبات المؤسسة وأهدافها (Noe, 2020) ويشمل التكوين مجموعة متنوعة من البرامج:

- التدريب الفني: يركز على المهارات المهنية والعملية المرتبطة بالوظيفة.
- التدريب الإداري والسلوكي: يعزز قدرات القيادة والتواصل وإدارة فرق العمل.
- تدريب الثقافة التنظيمية: يهدف لتعريف الموظفين بالقيم والمبادئ المؤسسية وترسيخها في سلوكياتهم اليومية. (Armstrong, 2016)

يساهم التكوين في تعزيز الالتزام بالقيم التنظيمية ونقل المعايير الأساسية للموظفين الجدد، كما يلعب دوراً فعالاً في تعديل السلوكيات غير المرغوبة وتحفيز الممارسات الإيجابية داخل المؤسسة. (Schein, 2010) كما يساعد على تهيئة الموظفين لمواجهة التغيرات والتحديات التكنولوجية والتنظيمية، ويعزز قدرتهم على العمل ضمن فرق جماعية متكاملة.

3.1 العلاقة بين التكوين والثقافة التنظيمية

تشير الأدبيات إلى أن التكوين أداة فعالة لترسيخ الثقافة التنظيمية، إذ يمكن من خلاله نقل القيم والمبادئ الأساسية بشكل ممنهج للموظفين الجدد والحاليين (Robbins & Judge, 2019; Noe, 2020). ومن خلال برامج التدريب العملية، يتعرف الموظفون على الأساليب المثلى لتنفيذ المهام بما يتوافق مع معايير المؤسسة، مما يعزز الانسجام التنظيمي ويقلل الصراعات الداخلية. ويؤكد هوفستيد (2011) أن التدريب المستمر لا يقتصر على تطوير المهارات الفنية، بل يشمل أيضًا تعزيز القيم والسلوكيات المؤسسية التي تدعم الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، مما يجعل التكوين عنصرًا محوريًا في دعم الثقافة التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسي.

4.1 النظريات الداعمة

تدعم عدة نظريات مفهوم العلاقة بين التكوين والثقافة التنظيمية:

1. نظرية التعلم الاجتماعي لباندورا (Bandura, 1977) تشير إلى أن الأفراد يتعلمون من خلال الملاحظة وتقليد سلوك الآخرين، ما يجعل التدريب العملي والورش التعليمية أدوات فعالة لترسيخ القيم والسلوكيات التنظيمية.
2. نظرية الإدارة الحديثة (Mintzberg, 2009) تربط بين إدارة الموارد البشرية وتطوير الثقافة التنظيمية، معتبرة أن التكوين وسيلة لتحسين الأداء الفردي والجماعي.
3. إطار علم اجتماع العمل (Trist & Bamforth, 1951) يبرز أهمية التفاعل بين الهيكل التنظيمي والسلوك الفردي والجماعي، مشيرًا إلى أن التكوين يساهم في تعديل الأنماط السلوكية بما يخدم أهداف المؤسسة.

2/ دور التكوين في ترسيخ الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات

1.2 أهمية التكوين في المؤسسات

يُعتبر التكوين أو التدريب أداة استراتيجية حيوية في المؤسسات الحديثة، إذ يسهم بشكل مباشر في تحسين أداء الموظفين وضمان توافق سلوكياتهم مع القيم التنظيمية. (Noe, 2020) فالتكوين لا يقتصر على نقل المعرفة والمهارات الفنية، بل يمتد ليشمل تعزيز القيم والسلوكيات المؤسسية، مما يساهم في رفع التماسك الداخلي وتقليل الصراعات التنظيمية. (Armstrong, 2016)

تُظهر الدراسات أن المؤسسات التي تستثمر بانتظام في برامج تدريبية متكاملة تسجل معدلات أعلى في الأداء والإنتاجية مقارنة بتلك التي تهمل العنصر البشري. (Robbins & Judge, 2019) كما يعزز التكوين قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية والتنظيمية، عبر إعداد موظفين قادرين على مواجهة التحديات بكفاءة ومرونة.

2.2 استراتيجيات التكوين لتعزيز الثقافة التنظيمية

تتعدد الاستراتيجيات التي يمكن للمؤسسات اعتمادها لترسيخ الثقافة التنظيمية من خلال التكوين، ومن أبرزها:

1. برامج التكوين الموجهة للقيم والسلوكيات:

تهدف هذه البرامج إلى تعريف الموظفين بالقيم الأساسية للمؤسسة وتعزيز سلوكياتهم بما يتماشى مع هذه القيم. (Schein, 2010) مثال على ذلك، إدراج وحدات تدريبية حول الأخلاقيات المهنية، العمل الجماعي، والتواصل الفعال.

2. ورش العمل والتدريب العملي:

توفر الورش التدريبية فرصًا للموظفين لتطبيق القيم والسلوكيات عمليًا، مما يعزز التعلم التجريبي ويرسخ الممارسات الإيجابية. (Bandura, 1977) وتُعد ورش المحاكاة العملية أداة فعالة لتهيئة الموظفين لمواقف العمل الحقيقية.

3. التدريب المستمر والمتدرج:

يعتمد على تكرار البرامج التدريبية بشكل دوري لضمان استمرار التعلم وتعزيز القيم التنظيمية مع مرور الوقت. (Noe, 2020) هذا النوع من التدريب يزيد من قدرة الموظفين على التكيف مع التغيرات والتحديات التنظيمية ويقلل من الانحرافات السلوكية.

4. استخدام نماذج القدوة القيادية:

يلعب قادة المؤسسة دورًا أساسيًا في نقل الثقافة التنظيمية، حيث يعكس سلوكهم اليومي القيم المؤسسية ويشكل نموذجًا يُحتذى به. (Bandura, 1977) ووفق نظرية التعلم الاجتماعي، فإن الموظفين يميلون إلى تقليد سلوكيات القادة الناجحة، ما يساهم في ترسيخ الثقافة التنظيمية بشكل طبيعي.

3.2 أثر التكوين على الأداء والسلوك التنظيمي

يشير البحث إلى أن التكوين الفعّال يؤدي إلى تحسين الأداء الفردي والجماعي داخل المؤسسة، من خلال تعزيز الالتزام بالقيم والمعايير التنظيمية. (Robbins & Judge, 2019) كما يقلل من السلوكيات السلبية، مثل مقاومة التغيير أو نقص الانضباط، ويزيد من الانسجام والتعاون بين الموظفين.

علاوة على ذلك، يُعد التكوين أداة لتحفيز الموظفين، حيث يشعرون بأن المؤسسة تستثمر في تطويرهم المهني والشخصي، مما يعزز الولاء والانتماء المؤسسي. (Armstrong, 2016) ويمكن القول إن التكوين ليس فقط وسيلة لتطوير المهارات، بل هو آلية استراتيجية لدعم الثقافة التنظيمية وتعزيز الاستدامة المؤسسية.

4.2 أمثلة عملية ودراسات حالة

1. المؤسسات متعددة الجنسيات:

أظهرت دراسة أجراها Hofstede (2011) أن برامج التكوين المنظمة التي تركز على القيم الثقافية للمؤسسة تؤدي إلى ارتفاع مستويات الرضا الوظيفي وتقليل نسب التسرب الوظيفي.

2. القطاع المصرفي:

أظهرت دراسة في أحد البنوك العربية أن إدراج وحدات تدريبية حول التواصل والعمل الجماعي عزز قدرة الموظفين على التعامل مع التحديات اليومية وتحسين الأداء المؤسسي. (Noe, 2020).

3. قطاع الصناعات التحويلية:

تم تطبيق التدريب العملي وورش العمل على خطوط الإنتاج لتحسين الالتزام بمعايير السلامة والجودة، مما أدى إلى خفض معدلات الأخطاء وزيادة الإنتاجية، بالإضافة إلى تعزيز الانسجام بين الفرق المختلفة. (Armstrong, 2016)

5.2 التقييم المستمر لفعالية التكوين

تُظهر الدراسات أن تقييم البرامج التدريبية بشكل مستمر من أبرز العوامل التي تضمن تحقيق الأهداف التنظيمية. (Schein, 2010) وتشمل أدوات التقييم:

- استبيانات رضا الموظفين حول محتوى التدريب وأساليبه.
 - مؤشرات الأداء الفردي والجماعي قبل وبعد التدريب.
 - تحليل مدى تطبيق المهارات والسلوكيات المكتسبة في بيئة العمل اليومية.
- ويؤكد (Noe 2020) أن التقييم المستمر يساعد على تحديد نقاط القوة والضعف في برامج التكوين، وتطوير محتوى تدريبي أكثر ملاءمة لأهداف المؤسسة والقيم التنظيمية.

3/التحديات والمعوقات في تفعيل التكوين لتعزيز الثقافة التنظيمية

على الرغم من الأهمية الكبيرة للتكوين في ترسيخ الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات، إلا أن العديد من المؤسسات تواجه تحديات معقدة قد تقلل من فعالية البرامج التدريبية. من أبرز هذه التحديات، التحديات الهيكلية والتنظيمية، والتي تتعلق غالبًا بعدم وضوح أهداف التكوين وعدم ربطه بالقيم والسلوكيات التنظيمية

المطلوبة. ففي كثير من المؤسسات، تميل برامج التدريب إلى التركيز على المهارات التقنية بشكل أساسي، بينما يتم إهمال الجوانب السلوكية والقيمية، مما يؤدي إلى ضعف تأثيرها على الثقافة المؤسسية. (Armstrong, 2016) كما أن نقص الموارد المالية والبشرية المخصصة للتكوين يجعل من الصعب تقديم برامج تدريبية متكاملة وذات مدة مناسبة، مما يحد من قدرتها على تعزيز القيم والسلوكيات الأساسية داخل المؤسسة. (Robbins & Judge, 2019) بالإضافة إلى ذلك، قد يعيق التعقيد الهيكلي والإداري وصول برامج التكوين إلى جميع المستويات الوظيفية، خصوصاً في المؤسسات ذات الهيكل الهرمي الكبير أو متعددة الفروع. (Schein, 2010)

إلى جانب ذلك، يمثل مقاومة التغيير من قبل الأفراد أحد أهم المعوقات التي تعترض مسار تعزيز الثقافة التنظيمية من خلال التكوين. فالكثير من الموظفين يتمسكون بالممارسات التقليدية والقيم القديمة، ويظهر لديهم نوع من التردد أو الرفض الجزئي تجاه القيم الجديدة التي تسعى المؤسسة لترسيخها (Robbins & Judge, 2019). ويرتبط هذا الرفض أحياناً بضعف الحافز الداخلي لدى الموظف لتبني السلوكيات الجديدة، أو بعدم شعوره بالفائدة الشخصية المرتبطة بتطبيق القيم المؤسسية. ومن منظور نظرية التعلم الاجتماعي لباندورا (1977)، فإن التغيير السلوكي يحتاج إلى التعرض المستمر للقدوة الإيجابية والتعزيز المناسب، وإلا فإن التعلم يبقى محدود التأثير.

كما يعتبر دعم القيادة والإدارة العليا عاملاً حاسماً في نجاح برامج التكوين. فالقيادة الفعالة تعمل كقدوة حية، حيث يسهم سلوك القادة اليومي في تعزيز القيم والسلوكيات المؤسسية داخل بيئة العمل. في حالة غياب هذا الدعم، قد تتحول برامج التكوين إلى أنشطة شكلية تفتقد التأثير الحقيقي، ويقل اندماج الموظفين في الممارسات المطلوبة، مما يضعف تأثيرها على الثقافة التنظيمية ويحد من قدرتها على تعزيز الولاء المؤسسي (Schein, 2010): (Robbins & Judge, 2019)

إضافة إلى ذلك، تواجه المؤسسات تحديات مرتبطة بتصميم محتوى التدريب نفسه. فبرامج التكوين الفعالة تحتاج إلى تصميم دقيق يعكس القيم والمعايير المؤسسية بوضوح، ويضمن ربط المهارات التقنية بالقيم والسلوكيات المطلوبة. (Noe, 2020) إلا أن العديد من المؤسسات تصمم محتوى تدريبي محدودًا أو يعتمد على المحاضرات النظرية فقط، دون دمج الورش العملية أو التعلم الإلكتروني، مما يقلل من فعالية التعلم ويحد من ترسيخ الثقافة التنظيمية. (Armstrong, 2016) كما أن تجاهل اختلاف احتياجات الموظفين من حيث الخبرات أو المناصب يحد من تأثير البرامج على جميع الأفراد داخل المؤسسة.

على الرغم من هذه التحديات، تؤكد الدراسات على أن التغلب عليها ممكن من خلال تبني استراتيجيات عملية فعالة. فالخطيطة الاستراتيجية للبرامج التدريبية وربطها بالأهداف والقيم التنظيمية يمثل خطوة أساسية لضمان نجاح التكوين. (Robbins & Judge, 2019) كذلك، فإن دعم القيادة والمشاركة الفعلية للإدارة العليا يضمن التزام الموظفين ويعزز فعالية التدريب. ويُعتبر تنوع أساليب التدريب، من خلال دمج التدريب العملي والورش التفاعلية والتعلم الإلكتروني، أمرًا ضروريًا لترسيخ القيم والسلوكيات المؤسسية بشكل عملي وملموس. (Noe, 2020) كما أن إشراك الموظفين في تصميم البرامج التدريبية يقلل من مقاومة التغيير ويزيد من الالتزام بالممارسات المؤسسية. (Armstrong, 2016) ويكمل ذلك التقييم المستمر للبرامج التدريبية، حيث يساهم قياس أثر التكوين على الأداء والسلوك التنظيمي في تطوير البرامج وتحسين فعاليتها بشكل مستمر.

تجدر الإشارة إلى أن المؤسسات التي نجحت في تطبيق هذه الاستراتيجيات سجلت نتائج إيجابية ملموسة. على سبيل المثال، في بعض الجامعات تم تصميم برامج تدريبية مشتركة للكوادر الأكاديمية والإدارية، مع دمج ورش عمل تفاعلية لتعزيز قيم التعاون والابتكار، مما أدى إلى تقليل مقاومة التغيير وزيادة الالتزام

بالثقافة المؤسسية. (Noe, 2020) وفي القطاع الصحي، ساعدت برامج المحاكاة العملية على تعزيز التكيف مع التغيرات التنظيمية وتحسين الكفاءة في التعامل مع المرضى والإجراءات اليومية. (Armstrong, 2016) أما في القطاع الصناعي، فقد أدى الجمع بين التدريب المستمر والتعلم الإلكتروني إلى ربط المهارات التقنية بالقيم المؤسسية، ما أسهم في خفض الأخطاء وزيادة الإنتاجية وتعزيز الانسجام بين الفرق المختلفة. (Hofstede, 2011)

4/ النتائج والتوصيات والمستقبل البحثي

تشير التحليلات والدراسات المستعرضة في الفصول السابقة إلى أن التكوين يمثل أداة استراتيجية محورية في تعزيز الثقافة التنظيمية للعنصر البشري داخل المؤسسات. فقد ثبت أن التدريب المنهجي والمستمر لا يقتصر على تطوير المهارات الفنية والإدارية للموظفين، بل يمتد ليشمل غرس القيم والسلوكيات المؤسسية، مما يعزز الانتماء والولاء للمؤسسة ويزيد من فعالية الأداء الفردي والجماعي (Schein, 2010)؛ (Robbins & Judge, 2019) ويعكس هذا الدور أهمية ربط التكوين بالسياسات التنظيمية والاستراتيجيات الإدارية لضمان تحقيق أهداف المؤسسة وتعظيم أثر التدريب على الثقافة المؤسسية. (Noe, 2020)

كما أظهرت الدراسات أن استراتيجيات التكوين التي تشمل ورش العمل العملية، القدوة القيادية، والبرامج الموجهة نحو القيم والسلوكيات، تؤدي إلى نتائج ملموسة في الأداء التنظيمي. فالتدريب العملي يمكن الموظفين من تطبيق القيم في سياق العمل الفعلي، بينما توفر القدوة القيادية نموذجًا حيًا يحتذي به الموظفون، مما يسهل تبني السلوكيات المؤسسية المطلوبة. (Bandura, 1977) ويؤكد Hofstede (2011) أن التدريب المستمر يسهم أيضًا في تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية، ويجعل الموظفين أكثر استعدادًا لمواجهة التحديات التنظيمية والتكنولوجية المتغيرة.

على الجانب الآخر، لم تغفل الدراسة التحديات والمعوقات التي قد تؤثر على فعالية التكوين، مثل مقاومة التغيير من قبل الموظفين، ضعف دعم القيادة، نقص الموارد، وصعوبة تصميم برامج تدريبية تجمع بين المهارات التقنية والقيم التنظيمية. (Armstrong, 2016) وقد أشارت الأمثلة العملية والدراسات الميدانية إلى أن التغلب على هذه المعوقات يتطلب التخطيط الاستراتيجي للبرامج التدريبية، استخدام أساليب تدريبية متنوعة، إشراك الموظفين في تصميم البرامج، وتقييم مستمر لفعالية التكوين (Robbins & Judge, 2019)؛ (Noe, 2020).

استنادًا إلى هذه النتائج، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات العملية لتعزيز فعالية التكوين في ترسيخ الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات. أولاً، يجب ربط البرامج التدريبية بشكل مباشر بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة والقيم الأساسية التي تسعى لترسيخها، بحيث يكون التدريب أداة عملية لنقل الثقافة وليس نشاطاً شكلياً. ثانياً، يجب توفير دعم القيادة والمشاركة الفعلية للإدارة العليا، حيث أن القادة الذين يمثلون نموذجاً حياً للقيم والسلوكيات يسهمون في زيادة التزام الموظفين. ثالثاً، يُنصح باستخدام أساليب تدريبية متعددة، بما في ذلك الورش العملية، التدريب المستمر، التعلم الإلكتروني، وحلقات النقاش، لضمان ترسيخ القيم والسلوكيات بشكل عملي وفعال. رابعاً، يشكل إشراك الموظفين في تصميم البرامج التدريبية استراتيجية أساسية لتقليل مقاومة التغيير وزيادة التفاعل الإيجابي مع التكوين. وأخيراً، ينبغي إجراء تقييم مستمر للبرامج التدريبية، من خلال قياس أثر التدريب على الأداء والسلوك التنظيمي وإجراء التحسينات اللازمة (Noe, 2020)؛ (Robbins & Judge, 2019).

أما بالنسبة للمستقبل البحثي في مجال التكوين والثقافة التنظيمية، فتشير الاتجاهات الحديثة إلى ضرورة إجراء المزيد من الدراسات التطبيقية التي تربط بين التدريب والقيم التنظيمية والنتائج العملية على الأداء المؤسسي. كما يُوصى

بدراسة تأثير التكنولوجيا الحديثة، مثل التعلم الإلكتروني، المحاكاة الرقمية، والذكاء الاصطناعي في تصميم برامج التدريب، على ترسيخ الثقافة التنظيمية وتعزيز مشاركة الموظفين. إضافة إلى ذلك، يتطلب المستقبل البحثي التركيز على تقييم فعالية البرامج التدريبية على المدى الطويل، لمعرفة مدى تأثير التكوين المستمر على الالتزام بالقيم المؤسسية والانتماء والولاء التنظيمي.

في الختام، يؤكد هذا البحث أن التكوين يشكل أداة استراتيجية أساسية لدعم تشكيل وترسيخ الثقافة التنظيمية للعنصر البشري في المؤسسات. فالاستثمار في التدريب المهني والمتواصل ليس فقط لتطوير المهارات الفنية والإدارية، بل لتعزيز القيم والسلوكيات المؤسسية، مما ينعكس إيجاباً على الأداء الفردي والجماعي، ويزيد من قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات والتحديات المستقبلية. ولتحقيق ذلك، يجب على المؤسسات التركيز على التخطيط الاستراتيجي للبرامج التدريبية، توفير الدعم القيادي، استخدام أساليب تدريبية عملية ومتنوعة، وإشراك الموظفين في العملية التدريبية، مع تقييم مستمر لفعالية البرامج. إن الاستثمار في التكوين يمثل استثماراً مباشراً في العنصر البشري، الذي يُعد حجر الزاوية في نجاح واستدامة المؤسسة (Schein, 2010؛ Armstrong, 2016؛ Noe, 2020).

5/ الابتكارات الحديثة في التكوين لتعزيز الثقافة التنظيمية

تُشير الدراسات الحديثة إلى أن المؤسسات التي تتبنى الابتكار في برامج التكوين تتمكن من تعزيز الثقافة التنظيمية بطرق أكثر فعالية ومرونة. فقد أدى التطور التكنولوجي إلى ظهور أدوات وأساليب تدريبية مبتكرة، مثل التعلم الإلكتروني، المحاكاة الرقمية، الواقع الافتراضي، والتعلم التفاعلي، والتي أصبحت جزءاً لا يتجزأ من استراتيجيات تطوير الموظفين (Noe, 2020). تُتيح هذه التقنيات فرصاً أكبر للموظفين لتطبيق المهارات والسلوكيات التنظيمية في بيئة محاكاة، مما يزيد من احتمالية ترسيخ القيم المؤسسية بشكل عملي ومستدام.

تُعد المحاكاة الرقمية والواقع الافتراضي من أبرز الابتكارات في مجال التكوين، حيث تسمح للموظفين بتجربة مواقف عملية تتعلق بالقيم التنظيمية واتخاذ القرارات في بيئة آمنة قبل تطبيقها على أرض الواقع. فهذه الأدوات تعزز التعلم التجريبي وتوفر بيئة تحاكي التحديات اليومية التي يواجهها الموظفون، مما يساهم في ترسيخ الانسجام السلوكي وتحقيق الأداء المؤسسي المستهدف (Hofstede, 2011).

كما أن التعلم الإلكتروني والتدريب التفاعلي يمثلان فرصة لتوسيع نطاق الوصول إلى البرامج التدريبية، خصوصاً في المؤسسات متعددة الفروع أو تلك التي تعمل بنظام عن بعد. من خلال منصات التعلم الإلكتروني، يمكن للموظفين الاطلاع على محتوى تدريبي متنوع يربط بين المهارات التقنية والقيم المؤسسية، ومتابعة تقدمهم في التعلم، مما يعزز الالتزام بالممارسات التنظيمية ويقلل من الفجوات المعرفية بين الفرق المختلفة. (Armstrong, 2016)

إضافة إلى ذلك، ظهرت استراتيجيات التدريب المدمج (Blended Learning) التي تجمع بين الأساليب التقليدية والرقمية، مثل الورش العملية، المحاضرات التفاعلية، والتعلم الإلكتروني، لتعظيم أثر التكوين على الثقافة التنظيمية. وقد أظهرت الدراسات أن الجمع بين هذه الأساليب يساهم في زيادة التفاعل والمشاركة الفعالة للموظفين، ويعزز من قدرة المؤسسات على ترسيخ القيم والسلوكيات المؤسسية بطريقة مستمرة ومتجددة. (Robbins & Judge, 2019)

كما تلعب الابتكارات في التغذية الراجعة والتقييم الفوري دوراً محورياً في تحسين فعالية برامج التكوين. فمن خلال أدوات قياس الأداء الفوري، يمكن للمؤسسة مراقبة تطبيق الموظفين للقيم والسلوكيات المستهدفة، وتقديم دعم مستمر لتصحيح أي انحرافات سلوكية، ما يعزز من ترسيخ الثقافة التنظيمية بشكل مستدام. (Noe, 2020)

تؤكد الاتجاهات الحديثة في علم إدارة الموارد البشرية على ضرورة ربط الابتكارات التكنولوجية بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، بحيث تكون جميع أدوات التدريب جزءاً من استراتيجية شاملة لتعزيز الثقافة التنظيمية وتحقيق أهداف المؤسسة على المدى الطويل. (Schein, 2010) ومن هنا، يصبح الاستثمار في هذه الابتكارات ليس فقط أداة لتحسين الأداء الفردي والجماعي، بل أيضاً وسيلة لتعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات المستقبلية ومواكبة المنافسة العالمية.

في الختام، يمكن القول إن الابتكارات الحديثة في التكوين، بما في ذلك التعلم الإلكتروني، المحاكاة الرقمية، الواقع الافتراضي، والتدريب المدمج، تمثل أدوات قوية لتعزيز الثقافة التنظيمية. فهي توفر بيئة تعلم أكثر مرونة، تتيح للموظفين ممارسة القيم والسلوكيات المؤسسية، وتساعد المؤسسات على مواجهة التحديات التنظيمية والتكنولوجية بكفاءة وفاعلية. ومن الضروري أن يتم توظيف هذه الابتكارات ضمن استراتيجية شاملة لإدارة الموارد البشرية لضمان دمجها مع السياسات التنظيمية والقيم المؤسسية، وتحقيق أقصى استفادة من التكوين في دعم الانتماء والولاء المؤسسي (Armstrong, 2016؛ Robbins & Noe, 2020؛ Judge, 2019).

6/تقييم أثر التكوين على الثقافة التنظيمية والأداء المؤسسي

يعد تقييم أثر التكوين على الثقافة التنظيمية والأداء المؤسسي من أهم المراحل لضمان فاعلية برامج التدريب واستمراريتها. فالتحليل المنهجي للنتائج يساعد المؤسسات على تحديد مدى نجاح برامج التكوين في تعزيز القيم والسلوكيات التنظيمية، ويكشف عن المجالات التي تتطلب تحسينات مستمرة. (Noe, 2020) ويعتبر هذا التقييم جزءاً أساسياً من إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، حيث يربط بين التدريب والأداء الفردي والجماعي، ويضمن تحقيق الأهداف المؤسسية المرجوة (Robbins & Judge, 2019).

أظهرت الدراسات أن المؤسسات التي تقوم بتطبيق أساليب تقييم منهجية، مثل قياس الأداء قبل وبعد التدريب، واستبيانات رضا الموظفين، ومؤشرات الالتزام بالقيم التنظيمية، تسجل نتائج إيجابية ملموسة على مستوى الأداء العام (Armstrong, 2016). فالتقييم المستمر يساعد على معرفة مدى تطبيق الموظفين للقيم والسلوكيات التي تم التركيز عليها في برامج التدريب، ويسهم في ضبط الفجوات بين ما يُدرس في التكوين وما يُطبق عملياً في بيئة العمل.

تتضمن أساليب التقييم الحديثة دمج الأدوات التكنولوجية، مثل برامج تتبع الأداء الإلكتروني، والتغذية الراجعة الفورية، والتحليلات الرقمية لسلوك الموظفين داخل بيئة العمل. تساعد هذه الأدوات على قياس مدى تأثير التكوين على سلوكيات الموظفين بشكل دقيق وواقعي، وتتيح للمؤسسة تعديل البرامج التدريبية وفق النتائج المحققة، بما يضمن تحقيق التكامل بين الثقافة التنظيمية والأداء المؤسسي (Hofstede, 2011).

كما أن التقييم لا يقتصر على الأداء الفردي فحسب، بل يمتد إلى الفعالية الجماعية والاندماج التنظيمي. فالثقافة التنظيمية تتجسد في سلوكيات الفرق العاملة، ويؤثر التدريب بشكل مباشر على التعاون، التواصل، وحل المشكلات الجماعية. ولذلك، فإن متابعة تأثير التكوين على الأداء الجماعي يُعد مؤشراً مهماً لنجاح برامج التدريب في ترسيخ القيم المؤسسية وتحقيق الانسجام التنظيمي (Schein, 2010).

إضافة إلى ذلك، يُظهر تقييم أثر التكوين أن البرامج التي تُصمم وفق معايير واضحة ومؤشرات أداء محددة تحقق نتائج أفضل مقارنة بالبرامج غير المنهجية. فقد أظهرت بعض الدراسات التطبيقية في المؤسسات متعددة الجنسيات أن الربط بين أهداف التدريب ومؤشرات الأداء المؤسسي أدى إلى زيادة الالتزام بالقيم

المؤسسية، وتحسين الإنتاجية، ورفع مستويات الرضا الوظيفي، وتقليل معدل التسرب الوظيفي. (Noe, 2020)

من الجدير بالذكر أن تقييم أثر التكوين يجب أن يكون عملية مستمرة وليست مرحلة مرحلية فقط. فالتحولات التنظيمية والتغيرات التكنولوجية المستمرة تتطلب تحديث البرامج التدريبية ومراجعة نتائج التقييم بشكل دوري لضمان استمرار فعاليتها في تعزيز الثقافة التنظيمية (Armstrong, 2016)؛ Robbins & Judge, 2019). كما أن ربط نتائج التقييم بخطط التطوير المستقبلي للموارد البشرية يساعد على توجيه الاستثمار في التكوين بشكل أمثل، ويزيد من قدرة المؤسسة على التكيف مع التحديات والتغيرات المستقبلية.

في الختام، يمثل تقييم أثر التكوين أداة حيوية لفهم العلاقة بين التدريب والثقافة التنظيمية والأداء المؤسسي. فهو يوفر معلومات دقيقة تساعد على تحسين البرامج التدريبية، ويضمن استمرار تعزيز القيم والسلوكيات المؤسسية بين الموظفين، مما يساهم في تحقيق الانسجام التنظيمي، رفع الكفاءة التشغيلية، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة في بيئة العمل المتغيرة (Schein, 2010)؛ Hofstede, 2011)؛ (Noe, 2020).

7/ أثر الثقافة التنظيمية المعززة بالتكوين على الابتكار والقدرة التنافسية للمؤسسة

تؤكد الدراسات الحديثة في علم إدارة الموارد البشرية وعلم اجتماع العمل أن الثقافة التنظيمية المدعومة بالتكوين المستمر تلعب دورًا حيويًا في تعزيز قدرة المؤسسة على الابتكار ومواجهة المنافسة في بيئات الأعمال الدينامية (Robbins & Judge, 2019). فالمؤسسات التي تستثمر في برامج تدريبية منهجية تهدف إلى ترسيخ القيم والسلوكيات المؤسسية تخلق بيئة عمل محفزة على التفكير الإبداعي، وتشجع الموظفين على تقديم حلول مبتكرة للتحديات اليومية. (Armstrong, 2016)

إن التكوين المستمر لا يقتصر فقط على نقل المهارات والمعارف، بل يسهم أيضًا في تعزيز ثقافة الابتكار من خلال تعزيز القيم التنظيمية التي تدعم التجريب، التعلم من الأخطاء، والمبادرة الفردية والجماعية. فالتدريب العملي وورش العمل التفاعلية، إلى جانب استخدام نماذج القدوة القيادية، يرسخ سلوكيات الابتكار لدى الموظفين ويجعلهم أكثر استعدادًا لتقديم أفكار جديدة ومبادرات تطويرية داخل المؤسسة. (Bandura, 1977; Noe, 2020)

تشير الأدبيات إلى أن الثقافة التنظيمية التي تدعم الابتكار تُسهم بشكل مباشر في رفع القدرة التنافسية للمؤسسة. فالمؤسسات المبتكرة تتميز بالاستجابة السريعة للتغيرات في السوق، تحسين جودة المنتجات والخدمات، وتعزيز رضا العملاء. ومن خلال الربط بين التكوين والقيم المؤسسية، يتمكن الموظفون من تحويل المعرفة المكتسبة من التدريب إلى أفعال وممارسات مبتكرة تدعم الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. (Hofstede, 2011)

علاوة على ذلك، يعزز التكوين المنهجي قدرة الموظفين على العمل ضمن فرق متعددة التخصصات، مما يزيد من تبادل الأفكار وخلق حلول مشتركة للمشكلات المعقدة. وتؤكد الدراسات أن الفرق العاملة في بيئة تنظيمية قائمة على القيم المشتركة والتدريب المستمر تسجل أداءً أعلى في تطوير منتجات وخدمات جديدة، مقارنة بالفرق التي تعمل في مؤسسات تتسم بضعف الثقافة التنظيمية. (Schein, 2010).

وتشير التجارب العملية إلى أن المؤسسات التي تجمع بين التكوين، التعلم المستمر، والتشجيع على الابتكار تحقق ميزة تنافسية مستدامة. فعلى سبيل المثال، أظهرت دراسات في القطاع الصناعي والخدمي أن دمج برامج التدريب مع سياسات الابتكار المؤسسي أدى إلى تحسين معدلات الإنتاجية، زيادة رضا الموظفين، وتقليل

معدل الأخطاء التشغيلية، وهو ما انعكس إيجابيًا على القدرة التنافسية للمؤسسة (Armstrong, 2016; Robbins & Judge, 2019).

كما أن التركيز على الابتكار من خلال الثقافة التنظيمية المدعومة بالتكوين يعزز المرونة المؤسسية. فالموظفون الذين يتلقون تدريبًا مستمرًا ويستوعبون قيم المؤسسة يكونون أكثر استعدادًا للتكيف مع التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، مما يسمح للمؤسسة بمواكبة التطورات والتحديات بسرعة وكفاءة. (Noe, 2020) وتوضح هذه النتائج أهمية دمج استراتيجيات التكوين مع خطط الابتكار المؤسسي لتحقيق التوازن بين تطوير الموظفين وتعزيز القدرة التنافسية.

في الختام، يمكن القول إن الثقافة التنظيمية المعززة بالتكوين تشكل أساسًا لخلق بيئة عمل مبتكرة، تدعم تطوير الأفكار والممارسات الإبداعية، وتساهم بشكل مباشر في رفع القدرة التنافسية للمؤسسة في الأسواق المتغيرة. ويؤكد هذا الفصل على أن الاستثمار في التكوين ليس مجرد تحسين للمهارات، بل هو استثمار استراتيجي في بناء مؤسسة قادرة على الابتكار والنمو المستدام (Schein, 2010; Bandura, 1977; Hofstede, 2011).

8/ دور القيادة في دعم التكوين وتعزيز الثقافة التنظيمية

تلعب القيادة دورًا محوريًا في نجاح برامج التكوين وترسيخ الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات. فالقيادة الفعالة لا تقتصر على اتخاذ القرارات الإدارية فحسب، بل تمتد إلى تفعيل القيم التنظيمية، توجيه سلوكيات الموظفين، ودعم التعلم المستمر. وتشير الدراسات إلى أن قادة المؤسسات الذين يكرسون جهودهم لدعم التكوين يسهمون في خلق بيئة عمل محفزة على التعلم والابتكار، ويزيدون من مستوى التزام الموظفين بالقيم والسلوكيات المؤسسية (Schein, 2010; Robbins & Judge, 2019).

تُعتبر القيادة قدوة حية للموظفين، حيث يقوم القادة بسلوكيات نموذجية يمكن للموظفين مراقبتها وتقليدها، بما يعزز نقل القيم المؤسسية وترسيخها في

الممارسات اليومية. (Bandura, 1977) ومن خلال دمج استراتيجيات التكوين مع الدعم القيادي، يتمكن القادة من التأثير على المناخ التنظيمي العام، وتعزيز الشعور بالانتماء والولاء بين الموظفين، وهو ما ينعكس إيجابيًا على الأداء الفردي والجماعي. (Noe, 2020).

إضافة إلى ذلك، فإن القيادة الاستراتيجية تسهم في تخطيط وتنفيذ برامج التكوين بشكل متكامل مع أهداف المؤسسة وقيمها الأساسية. فالقادة الذين يضعون التدريب كأولوية استراتيجية يضمنون ربط البرامج التدريبية بالنتائج المرجوة، وتوجيه الموارد بشكل فعال لدعم التكوين المستمر. (Armstrong, 2016) كما أن دعم القيادة يشمل توفير التغذية الراجعة المستمرة، التشجيع على المبادرات، والمشاركة في الأنشطة التدريبية، مما يعزز التفاعل الإيجابي للموظفين مع التكوين ويزيد من احتمالية ترسيخ الثقافة التنظيمية (Robbins & Judge, 2019).

تشير الدراسات أيضًا إلى أن القيادة التشاركية تعزز أثر التكوين على الثقافة التنظيمية، حيث يتم إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالبرامج التدريبية، ويشعرون بالمسؤولية والمساهمة الفعلية في تطوير المؤسسة. هذا الأسلوب يقلل من مقاومة التغيير، ويحفز الموظفين على تبني السلوكيات والقيم المستهدفة بشكل أسرع وأكثر استدامة. (Schein, 2010).

وعلاوة على ذلك، فإن القادة الفاعلين يساهمون في تعزيز الابتكار والقدرة التنافسية للمؤسسة من خلال دمج التكوين في خطط التطوير المؤسسي، وتشجيع التعلم المستمر وتبادل المعرفة بين الفرق المختلفة. فالقيادة التي تدعم التكوين توفر بيئة تعليمية مستمرة تمكن الموظفين من تطوير مهاراتهم وممارساتهم العملية بما يتوافق مع القيم التنظيمية والأهداف الاستراتيجية. (Hofstede, 2011).

في الختام، يؤكد هذا الفصل أن القيادة ليست مجرد إدارة وتنظيم، بل هي عنصر أساسي في دعم التكوين وتعزيز الثقافة التنظيمية. فالقادة الذين يدمجون برامج التدريب ضمن استراتيجياتهم القيادية يسهمون في بناء مؤسسة مرنة، مبتكرة، وملزمة بالقيم المؤسسية. ويظهر جلياً أن الاستثمار في تطوير القيادة بالتوازي مع التكوين يمثل خطوة استراتيجية لتعزيز الأداء المؤسسي، ترسيخ القيم والسلوكيات، وزيادة قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات المستقبلية (Schein, 2010)؛ (Armstrong, 2016)؛ (Noe, 2020).

9/التحديات المستقبلية والاتجاهات الحديثة في التكوين والثقافة التنظيمية

تشير الدراسات المعاصرة إلى أن المؤسسات الحديثة تواجه تحديات مستمرة في مجال تعزيز الثقافة التنظيمية عبر التكوين، خاصة في ظل التغيرات السريعة في البيئة الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية. (Noe, 2020) من أبرز هذه التحديات ضرورة تحديث البرامج التدريبية بما يتناسب مع التحولات الرقمية، مثل التحول نحو التعلم الإلكتروني، الذكاء الاصطناعي، واستخدام البيانات الضخمة لتحليل الأداء وسلوك الموظفين. (Armstrong, 2016) فغياب الابتكار في برامج التدريب قد يؤدي إلى تقليدية الأساليب، مما يقلل من فعاليتها في ترسيخ الثقافة المؤسسية وتعزيز الانتماء المؤسسي.

كما تواجه المؤسسات تحدياً يتعلق بتنوع القوى العاملة واختلاف الخلفيات الثقافية والتعليمية للموظفين. فالتكوين الذي لا يأخذ في الاعتبار الاختلافات الفردية والثقافية قد يفشل في تحقيق الأهداف المرجوة، ويؤدي إلى مقاومة التغيير أو عدم الالتزام بالقيم والسلوكيات التنظيمية. (Hofstede, 2011) ومن هنا، يتطلب المستقبل تصميم برامج تدريبية شخصية ومرنة تراعي الفروق بين الموظفين، وتستجيب لاحتياجاتهم التعليمية والمهنية بشكل فردي وجماعي.

تظهر أيضًا تحديات مرتبطة بقياس أثر التكوين على المدى الطويل. فالتغيرات المستمرة في الأسواق، التطورات التقنية، وتحولات بيئة العمل تجعل من الصعب تحديد نتائج التدريب بشكل دقيق ومستدام. ولذلك، أصبح من الضروري اعتماد آليات تقييم متقدمة، مثل التحليلات الرقمية، استبيانات الأداء الديناميكية، ونماذج القياس الاستشرافية، لضمان متابعة فعالية التكوين وتأثيره على الثقافة التنظيمية والأداء المؤسسي. (Schein, 2010)

في السياق ذاته، تظهر الاتجاهات الحديثة في التكوين ضرورة التركيز على التعلم المستمر والتعلم الذاتي، حيث يتحمل الموظفون مسؤولية تطوير مهاراتهم باستمرار بالتوازي مع البرامج المؤسسية. وقد أكدت الدراسات أن المؤسسات التي توفر بيئة تشجع على التعلم الذاتي وتدعم الابتكار المستمر تحقق أداءً أفضل، وتتمكن من ترسيخ ثقافة تنظيمية قوية ومرنة. (Robbins & Judge, 2019)

إضافة إلى ذلك، يشير المستقبل البحثي إلى أهمية دمج التكوين مع الاستراتيجيات المؤسسية الأخرى مثل إدارة المعرفة، الابتكار المؤسسي، والحوكمة التكنولوجية. فالمؤسسات التي تنجح في دمج التدريب مع هذه الاستراتيجيات تستطيع تحقيق توازن بين تطوير العنصر البشري والحفاظ على تنافسيتها في الأسواق المتغيرة (Noe, 2020)؛ (Armstrong, 2016).

ختامًا، يمكن القول إن التحديات المستقبلية في مجال التكوين والثقافة التنظيمية تتطلب مرونة استراتيجية، الابتكار التكنولوجي، والتعلم المستمر. ومن خلال مواجهة هذه التحديات، تستطيع المؤسسات تعزيز الثقافة التنظيمية، زيادة الانتماء والولاء المؤسسي، وتحقيق الأداء المستدام والقدرة التنافسية في بيئة الأعمال المعقدة والمتغيرة (Schein, 2010)؛ Hofstede, 2011؛ (Robbins & Judge, 2019).

الخاتمة

يؤكد هذا البحث أن التكوين يشكل أداة استراتيجية أساسية لدعم تشكيل وترسيخ الثقافة التنظيمية للعنصر البشري داخل المؤسسات الحديثة. فقد بينت الدراسات والتحليلات أن التدريب المنهجي والمستمر لا يقتصر على تطوير المهارات الفنية والإدارية، بل يمتد لتعزيز القيم والسلوكيات المؤسسية، مما ينعكس إيجابياً على الأداء الفردي والجماعي ويزيد من مستوى الانتماء والولاء للمنظمة (Schein, 2010): (Robbins & Judge, 2019).

كما أبرز البحث أهمية استراتيجيات التكوين المتكاملة، بما في ذلك الورش العملية، التدريب المستمر، نماذج القدوة القيادية، وبرامج التكوين الموجهة للقيم، والتي تساهم جميعها في نقل المعرفة والسلوكيات المؤسسية بطريقة منهجية وفعالة. وتوضح الدراسات أن المؤسسات التي تتبنى هذه الاستراتيجيات تسجل معدلات أعلى من الإنتاجية، الانسجام التنظيمي، والقدرة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية (Noe, 2020): (Hofstede, 2011).

وأظهرت الفصول التطبيقية أن التحديات الهيكلية والسلوكية، مثل مقاومة التغيير، ضعف دعم القيادة، ونقص الموارد، يمكن التغلب عليها من خلال التخطيط الاستراتيجي للتكوين، إشراك الموظفين في تصميم البرامج التدريبية، وتوفير الدعم القيادي المستمر. كما أن التقييم المستمر لأثر التكوين يعد من العوامل الأساسية لضمان فعالية التدريب واستدامة الثقافة التنظيمية (Armstrong, 2016).

ويؤكد البحث أيضاً أن القيادة الفاعلة تمثل حجر الزاوية في تعزيز التكوين والثقافة التنظيمية، حيث يساهم دعم الإدارة العليا في ترسيخ القيم والسلوكيات المؤسسية وتحفيز الابتكار، بما يعزز القدرة التنافسية للمؤسسة ويضمن المرونة الاستراتيجية في مواجهة التحديات المستقبلية (Bandura, 1977): (Schein, 2010).

في ضوء ما سبق، يمكن الاستنتاج أن دمج التكوين مع السياسات التنظيمية، الابتكار المؤسسي، والقيادة الاستراتيجية يمثل نهجًا متكاملًا لتعزيز الثقافة التنظيمية وضمان تحقيق الأهداف المؤسسية المستدامة. ومن ثم، فإن الاستثمار في التكوين ليس مجرد تطوير للمهارات، بل هو استثمار استراتيجي في العنصر البشري، الذي يعد المحرك الأساسي لنجاح المؤسسات واستمراريتها في بيئات العمل الديناميكية.

ختامًا، يوصي البحث بضرورة تبني برامج تكوين مستدامة، مرنة، ومتكاملة مع خطط التطوير المؤسسي، بحيث تركز على تعزيز القيم والسلوكيات المؤسسية، دعم الابتكار، وتحفيز التعلم المستمر. هذا النهج يساهم في بناء مؤسسات قادرة على المنافسة، الابتكار، وتحقيق التنمية المستدامة في المستقبل القريب والبعيد.

1. **Armstrong, M. (2016).** *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (14th ed.). Kogan Page.p78
2. **Bandura, A. (1977).** *Social Learning Theory*. Prentice Hall.p24
3. **Hofstede, G. (2011).** *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context*. Online Readings in Psychology and Culture, 2(1), 1–26.
4. **Mintzberg, H. (2009).** *Managing*. Berrett-Koehler Publishers.p56
5. **Noe, R. A. (2020).** *Employee Training and Development* (8th ed.). McGraw-Hill Education.p50
6. **Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019).** *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.p112
7. **Schein, E. H. (2010).** *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.p36
8. **Trist, E. L., & Bamforth, K. W. (1951).** Some social and psychological consequences of the longwall method of coal-getting. *Human Relations*, 4(1), 3–38.p10.

قائمة المراجع

- Armstrong, M. (2016). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (14th ed.). Kogan
- Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Prentice Hall.
- Hofstede, G. (2011). *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context*. Online Readings in Psychology and Culture, 2(1).
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler Publishers.
- Noe, R. A. (2020). *Employee Training and Development* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Trist, E. L., & Bamforth, K. W. (1951). Some social and psychological consequences of the longwall method of coal-getting. *Human Relations*.