المجلة المغاربية للمخطوطات
المجلد 18 العدد 01 السنة 2022 ص ص 13-33

ISSN: 2170-1598
E-ISSN : 2600-6588

Organizational Communication in the Institution as a Tool to Enhance the Effectiveness of Training and Development Policies

الاتصال التنظيمي في المؤسسة كأداة لتعزيز فعالية سياسات التكوين والتدريب

ط.د/ عيسى وهابي

جامعة الجزائر 2، aissa.ouahabi@univ-alger2.dz

تاريخ الاستلام: 04/ 01/ 2022 تاريخ القبول: 2022/05/18 تاريخ النشر: 31/ 12/ 2022

Abstract:

This study aims to explore the role of organizational communication within institutions as a strategic tool to enhance the effectiveness of training and development policies. In modern organizational environments, there is an increasing need to develop human resources and ensure their efficiency to keep pace with economic, technological, and regulatory challenges, especially in the context of globalization and rapidly changing labor markets.

The study highlights the importance of organizational communication in improving employees' understanding of training objectives, motivating active participation, collecting feedback, and integrating best practices and modern learning methods. It also emphasizes the role of communication in linking training to employees' daily tasks, supporting the comprehension of training content, and facilitating its practical application.

المؤلف المرسل: عيسى وهابي.

البريد الالكتروني: aissa.ouahabi@univ-alger2.dz

The research further examines the impact of globalization and labor regulations on training policies, showing how organizational communication helps ensure compliance with local and international laws and develop training programs suitable for international branches. Additionally, the study discusses the role of technology in supporting digital learning, fostering innovation in training methods, and establishing a culture of continuous learning within organizations.

The study concludes that institutions that effectively utilize organizational communication, combined with modern technology, a culture of continuous learning, and leadership support, achieve tangible improvements in organizational performance, enhanced human resource efficiency, and sustainable learning and knowledge. The research also provides practical recommendations to enhance the effectiveness of communication and training programs in line with contemporary challenges and global labor market requirements.

Keywords:

Organizational communication, training and development, globalization, labor regulations, continuous learning, training technology, organizational innovation.

ملخص :

يهدف هذا البحث إلى استكشاف دور **الاتصال التنظيمي في المؤسسات** كأداة استراتيجية لتعزيز فعالية **سياسات التكوين والتدريب** .في بيئة المؤسسات الحديثة، تتزايد الحاجة إلى تطوير الموارد البشرية وضمان كفاءتها لمواكبة التحديات الاقتصادية، التكنولوجية، والتشريعية، لا سيما في ظل العولمة والتغيرات السريعة في أسواق العمل.

يستعرض البحث أهمية الاتصال التنظيمي في تحسين فهم الموظفين لأهداف التدريب، تحفيز المشاركة الفعّالة، جمع التغذية الراجعة، وضمان دمج أفضل الممارسات وأساليب التعلم الحديثة. كما يركز على دور الاتصال في ربط

ISSN: 2170-1598
E-ISSN : 2600-6588

التدريب بالمهام العملية اليومية للموظفين، ودعم استيعاب المحتوى التدريبي، وتسهيل تطبيقه عمليًا.

تناول البحث أيضًا تأثير العولمة والتشريعات العمالية على سياسات التدريب، حيث يبرز كيف يساعد الاتصال التنظيمي في ضمان الامتثال للقوانين المحلية والدولية وتطوير برامج تدريبية ملائمة للفروع الدولية. كما يناقش دور التكنولوجيا في دعم التعلم الرقمي، تعزيز الابتكار في أساليب التدريب، وإنشاء ثقافة التعلم المستمر داخل المؤسسات.

خلص البحث إلى أن المؤسسات التي توظف الاتصال التنظيمي بشكل فعّال، وتدمجه مع التكنولوجيا الحديثة، ثقافة التعلم المستمر، ودعم القيادة، تحقق تحسينًا ملموسًا في الأداء المؤسسي، رفع كفاءة الموارد البشرية، وضمان استدامة التعلم والمعرفة. كما يقدم البحث توصيات عملية لتعزيز فعالية الاتصال وبرامج التدريب بما يتماشى مع التحديات المعاصرة ومتطلبات سوق العمل العالمي.

الكلمات المفتاحية:

الاتصال التنظيمي، التكوين والتدريب، العولمة، التشريعات العمالية، التعلم المستمر، التكنولوجيا في التدريب، الابتكار المؤسسي.

مقدمة :

تعد **المؤسسات الحديثة** اليوم بيئات معقدة تعتمد بشكل متزايد على **الموارد البشرية المؤهلة** لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. ومن أهم العوامل التي تساهم في تطوير هذه الموارد وضمان كفاءتها هي **برامج التكوين والتدريب**، إلا أن نجاح هذه البرامج لا يعتمد فقط على محتواها، بل على **كيفية إيصال المعلومات والتفاعل معها داخل المؤسسة** .في هذا السياق، يظهر **الاتصال التنظيمي** كأداة مركزية لضمان فعالية ونجاعة سياسات التكوين، حيث يسهم في توضيح أهداف

التدريب، تحفيز المشاركة الفعّالة للموظفين، وتوفير التغذية الراجعة المستمرة لتطوير البرامج.

تشير الدراسات إلى أن غياب الاتصال الداخلي الفعّال يؤدي إلى ضعف استيعاب الموظفين للمحتوى التدريبي وتقليل أثر التكوين على الأداء المؤسسي (Johnson, 2020; Robbins & Judge, 2019). لذلك، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل **دور الاتصال التنظيمي في المؤسسة كأداة لتعزيز فعالية سياسات التكوين والتدريب**، مع تقديم أمثلة واقعية من المؤسسات العالمية لتوضيح التطبيقات العملية وتقديم توصيات عملية لتعزيز جودة التكوين المؤسسي.

1/مفهوم الاتصال التنظيمي في المؤسسة

لقد بدأ الاتصال التنظيمي بمعنى الاتصال الذي يحدث داخل المنظمة بين مختلف الأفراد والجماعات في كل المستويات التنظيمية يتبلور كميدان جديد منذ الخمسينات ، وقد تمحورت جل البحوث التي أجريت حول الاتصال داخل مختلف المؤسسات حول دراسة العلاقة بين الاتصال ومتغيرات أخرى ، وفي هذه البحوث قد يكون الاتصال متغير مستقل أحيانا ويتحول إلى متغير تابع في أحيان أخرى. (Robbins & Judge, 2019).

أما الملاحظة الثانية التي يمكن أن نسجلها هو أن مختلف البحوث التي أجريت في هذا الإطار كانت ذات طبيعة إمبيريقية تعتمد على أدوات لجمع البيانات وعلى التحليل الإحصائي للبيانات المتراكمة والشيء الأساسي الذي يشكي منه الباحثون في هذا الميدان هو غياب إطار نظري هذا ما أدى بمجموعة من الباحثين من أمثال "*porter* " و*Bretton* وغيرهم كثيرون للتأكد من أن الاتصال التنظيمي هو عبارة عن تخصص دون إطار نظري ن وبالرغم من تأكيد *Redding* بأنه هناك مجموعة من التصورات التي يمكن اعتبارها كنظريات ضمن هذا الموضوع إلا أنه يؤكد بأن هذه النظريات ليست إلا اشتقاقات من إيديولوجيات مختلفة وفي ذلك إشارة واضحة إلى ارتباط الاتصال في المؤسسات المختلفة بمجموعة الأفكار

ISSN: 2170-1598
E-ISSN : 2600-6588

والمعتقدات التي تحملها الأطراف المختلفة والمشاركة في عملية الاتصال مع العلم أن هذه العملية تنظمها قوانين مختلفة يتم من خلالها تحديد أدوار ، واجبات وحقوق كل فرد وهذا في إطار نظام معين لتقسيم العمل ، وهيكل تنظيمي محدد يوزع السلطة بطريقة معينة في المنظمة.(Noe, 2021)

فوظيفة الاتصال حسب الباحثين تتجلى في مدى استعماله في الظروف المختلف بهدف تحقيق أهداف المنظمة ، وبصورة عامة لا يخفي أن وظائف الاتصال ترتبط أساسا بمحتواه ، ويتجلى هذا التغيير في عدة جوانب تنظيمية ، بمعنى أن محتوى الاتصال يحدد إلى درجة كبيرة ويؤثر في مختلف مستويات الهيكل التنظيمي ، ومن هذا المنطق يمكن الجزم أن للاتصال عدة وظائف يمكن ذكرها كما يلي(Schein, 2010) :

1. <u>الإنتاج :</u>

هناك علاقة قوية بين الاتصال التنظيمي من جهة والإنتاج من جهة أخرى خاصة في المنظمات الاقتصادية ، فهو يحدد إلى حد بعيد سير العملية الإنتاجية من حيث الكم والنوع ، ويحدد مختلف التوجيهات المرتبطة بعملية التنفيذ يمكن أن نذكر على سبيل المثال لا الحصر العقوبات أو المكافآت.

في هذا الإطار بحوث عديدة أجريت وأوضحت ذلك انطلاقا من أبحاث *E.MAYO* ورفقائه ، ومن هنا تظهر أهمية إجراء البحوث الميدانية بهدف محاولة إقامة العلاقة بين الاتصال التنظيمي من جهة والأداء من جهة أخرى بغية التأثير في الإنتاج نحو الأحسن ودفع عجلته إلى الأمام.

2. <u>الإبداع :</u>

ويقصد به هو محاولة خلق أنماط سلوكية جديدة بغرض تحسين السلوك التنظيمي وتطوير المنظمة ، وهذه الوظيفة تظهر أنها أقل الوظائف ممارسة وهذا يرجع أساس إلى المقاومة الشديدة التي تبديها مختلف الأطراف في المنظمة للتغير

والتغيير التنظيمي ، ونفسر ذلك بالنموذج البيروقراطي المتبع في معظم المنظمات ومميزات هذا النموذج وفق تحليل *Mcrozier* في كتابة " الظاهرة **البيروقراطية** " التصلب وغياب المرونة وهذا راجع إلى أن كل فرد في المنظمة يحاول خلق منطقة ارتياب تضمن له تحقيق مصالحة الذاتية ، ونتيجة أن المعلومة تسمح بخلق هذه المنطقة هذا ما يؤدي إلى احتكار المعلومة عن طرق كل شخص يملكها حتى يجعل سلوكا ته لا يمكن التنبؤ بها.

و أما فيما يخص مقاومة التغيير فيرجع ذلك إلى طبيعة الحلقة البيروقراطية التي تؤدي إلى إقامة علاقة صراع حول السلطة ، ولكن هذا الصراع يبق محدد نتيجة مجموعة من العوامل في مقدمتها اعتراف جميع العمال، بضرورة احترام الحد الأدنى من الإنتاج ، كما تظهر حدود الصراع محدودة وذلك يرجع إلى أن العمال مضطرين إلى التعايش فيما بينهم ما يجعل المنظمة التي تتبنى هذا النموذج من التسيير تمر بفترات طويلة تتميز بالثبات وفترات قصيرة تتميز بالتغير وذلك راجع إلى ظهور من حين إلى آخر أزمات تتطلب اتخاذ الإجراءات اللازمة للحد من خطورتها ومحاولة إيجاد حلول لها.

3 . <u>الصيانة يتمثل دور الاتصال المتعلق بالصيانة في أداء ثلاث مهام أساسية</u> :

حفظ الذات بالإضافة إلى تغيير موقف الأفراد من القيمة التي يولونها للتفاعل الذي يحدث فيما بينهم على مستوى أفقي أو عمودي كما يعمل كذلك على ضمان استمرارية العملية الإنتاجية والإبداعية للمنظمة ونستشف مما سبق أن الاتصال التنظيمي موضوع على درجة بالغة من الأهمية نتيجة كونه عامل مؤثر على اتجاها ت الأفراد وآراءهم ونظرتهم إلى العمل والإدارة ، فهو بذلك يؤثر على رغباتهم وقراراتهم.(Schein, 2010)

ISSN: 2170-1598
E-ISSN : 2600-6588

2/دورالاتصال التنظيمي في تعزيز المشاركة الفعّالة للموظفين في التكوين

يعد الاتصال التنظيمي الفعال ركيزة أساسية لتعزيز مشاركة الموظفين في التكوين، حيث يضمن تدفق المعلومات الدقيقة، ويحفزهم عبر توضيح الفوائد الشخصية والمهنية، مما يقلل المقاومة ويخلق بيئة تعليمية داعمة. فهو يربط أهداف المؤسسة باحتياجات الموظف، معززاً الولاء والالتزام بحضور البرامج التدريبية .

دورالاتصال التنظيمي في تعزيز المشاركة في التكوين:

- **نشر الوعي والأهمية** :يعمل الاتصال النازل على تعريف الموظفين بأهداف التكوين ومحتواه، مما يبرز أهميته في تحسين أدائهم الوظيفي.
- **التحفيز والاقناع** :يستخدم الاتصال كأداة لاقناع العمال بأهمية التكوين، وتفسير القرارات الخاصة به، مما يرفع من معنوياتهم ويحفزهم على التفاعل.
- **تحديد الاحتياجات التدريبية** :الاتصال الصاعد (من الموظف للإدارة) يسمح بتبادل الآراء ومعرفة الاحتياجات الفعلية، مما يضمن أن التكوين مناسب وملبٍ لتطلعاتهم.
- **خلق بيئة تفاعلية** :يساهم الاتصال الأفقي بين الموظفين في تبادل الخبرات، مما يزيد من نجاح العملية التكوينية.
- **تقليل مقاومة التغيير** :يعمل الاتصال الشفاف على توضيح الرؤية وتقليل الشكوك والمقاومة المرتبطة بأي برامج تدريبية جديدة .

يؤدي أي خلل في هذا النظام إلى نقص في المعلومات، وبالتالي تدني مستويات المشاركة وهدر الموارد المخصصة للتكوين .

3/تأثير الاتصال التنظيمي على جودة تصميم برامج التكوين والتدريب

1.3وضوح أهداف البرامج التدريبية

وضوح أهداف التدريب يُعد من العوامل الجوهرية في نجاح أي برنامج تكويني. عندما يدرك الموظف بدقة ما يُتوقع منه ويعرف المهارات التي سيكتسبها، يمكنه التفاعل بفعالية أكبر مع المحتوى التدريبي. يوفر الاتصال التنظيمي القنوات اللازمة لتوصيل هذه الأهداف بطريقة منظمة، سواء من خلال الاجتماعات التفاعلية أو النشرات الداخلية. على سبيل المثال، في **شركةIntel** ، يتم تقديم مقدمة شاملة لكل برنامج تدريبي تتضمن أهداف التعلم والمخرجات المتوقعة، مما يسهم في تقليل الالتباس وزيادة التركيز والانخراط أثناء التدريب.(Noe, 2021)

2.3ملاءمة محتوى التدريب لاحتياجات الموظفين

الاتصال التنظيمي الفعّال يمكّن الإدارات من تحديد الاحتياجات التدريبية الحقيقية للموظفين، بحيث يصبح المحتوى التدريبي مناسبًا للمهام العملية ويعالج نقاط الضعف في الأداء. عبر الاجتماعات المنتظمة والملاحظات المستمرة، يمكن تعديل البرامج التدريبية لتكون أكثر فاعلية. على سبيل المثال، في **شركة Vodafone**، تجري فرق الموارد البشرية لقاءات دورية مع الموظفين لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير، ثم تُصمم البرامج التدريبية بما يتوافق مع هذه الاحتياجات، مما يزيد من رضا الموظفين ونجاعة التدريب.

3.3دمج أفضل الممارسات وأساليب التعلم الحديثة

يساعد الاتصال التنظيمي في تبادل أفضل الممارسات بين الفرق المختلفة داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى تصميم برامج تدريبية مبتكرة وجاذبة للموظفين. عند مشاركة الخبرات والأفكار حول أساليب التعلم الحديثة، تصبح البرامج أكثر تفاعلية وملاءمة لاحتياجات المؤسسة. على سبيل المثال، في **شركةSiemens** ، يستخدم فريق التدريب منصات تعليمية تفاعلية تضم مقاطع فيديو وتمارين عملية، مع توفير قناة

ISSN: 2170-1598
E-ISSN : 2600-6588

اتصال مباشرة مع المدربين للرد على الاستفسارات، مما يعزز من جودة التعلم ويزيد من فاعلية التدريب.(Argyris, 2018)

4/دور الاتصال التنظيمي في تحسين استيعاب الموظفين للمحتوى التدريبي

1.4تسهيل فهم المحتوى التدريبي

يسهم الاتصال التنظيمي الفعّال في جعل المحتوى التدريبي أكثر وضوحًا وسهولة في الفهم بالنسبة للموظفين. عندما تُقدّم المعلومات بطريقة منظمة ومدروسة، يتمكن الموظفون من ربطها مباشرة بالمهام اليومية، مما يزيد من احتمالية تطبيق ما تعلموه عمليًا. على سبيل المثال، في **شركةCisco** ، توفر المنصة الداخلية شروحات تفصيلية لكل برنامج تدريبي، مدعومة بمقاطع فيديو وأمثلة تطبيقية، مما يتيح للموظفين استيعاب المعلومات بسرعة وكفاءة.(Noe, 2021)

2.4الربط بين التدريب والمهام العملية

يساعد الاتصال التنظيمي على ربط التدريب بالمهام العملية اليومية للموظف، مما يعزز نجاعة التعلم ويزيد من التفاعل أثناء البرامج التدريبية. فعندما يفهم الموظف كيف ستؤثر المهارات الجديدة على أداء عمله، يزداد التزامه بالتطبيق العملي للمعرفة المكتسبة. على سبيل المثال، في **شركةToyota** ، يقوم المشرفون بشرح كيفية استخدام المهارات الجديدة لتحسين عمليات الإنتاج اليومية قبل كل دورة تدريبية، مما يضمن تطبيق ما تم تعلمه فورًا ويعزز الأداء المؤسسي.

3.4تقديم الدعم المستمر أثناء التدريب

يوفر الاتصال التنظيمي قنوات للتواصل المستمر بين الموظفين والمدربين والإدارة، مما يسهل معالجة أي صعوبات أو استفسارات أثناء التدريب. هذا الدعم المستمر يعزز فهم الموظفين للمحتوى ويضمن تطبيقه بشكل صحيح. على سبيل المثال، في **شركةAmazon** ، تم تخصيص قناة دعم داخلية للمتدربين تتيح لهم طرح

الأسئلة والحصول على توجيهات مباشرة من الخبراء، مما يعزز استيعاب المعرفة ويزيد من فعالية التدريب.(Argyris, 2018) .

5/تقييم فعالية برامج التكوين والتدريب ودورالاتصال التنظيمي

تقييم فعالية برامج التكوين والتدريب هو عملية منهجية لقياس مدى تحقيق الأهداف التدريبية وتأثيرها على أداء الموظفين، باستخدام نماذج كـ نموذج كيركباتريك (رد الفعل، التعلم، السلوك، النتائج). يلعب الاتصال التنظيمي دوراً جوهرياً كحلقة وصل لضمان نجاح التدريب من خلال تحديد الاحتياجات بدقة، ونقل المعلومات بفعالية، وتعزيز التغذية الراجعة .

أولاً: تقييم فعالية برامج التكوين والتدريب يعد التقييم ضرورة حتمية للوقوف على نقاط القوة والضعف لتطوير البرنامج، ويشمل :

- **مراحل التقييم** :التقييم القبلي (لتحديد الاحتياجات)، التقييم أثناء التدريب (للمتابعة)، والتقييم البعدي (لقياس العائد).
- **مستويات كيركباتريك:**

1. **رد الفعل** :قياس انطباعات المتدربين.
2. **التعلم** :قياس مدى اكتساب المعارف والمهارات.
3. **السلوك** :قياس تطبيق المهارات في العمل.
4. **النتائج** :قياس الأثر النهائي على مردودية المؤسسة.

- **طرق التقييم** :الاختبارات، الملاحظة، الاستبيانات، ومقارنة الأداء قبل وبعد التدريب .

ثانياً: دورالاتصال التنظيمي في نجاح التدريب

يضمن الاتصال التنظيمي الفعال انتقال المعلومات بسلاسة، وهو أساسي لـ:

- **تحديد دقيق للاحتياجات** :عبر تواصل مفتوح يوضح الفجوات المهارية.
- **نقل الأهداف** :إيصال رسالة التدريب وأهدافه للمتدربين والمشرفين.

ISSN: 2170-1598
E-ISSN : 2600-6588

- **التغذية الراجعة :(Feedback)** تبادل الآراء لتحسين الأداء الفوري وتصحيح المسارات التدريبية.
- **بناء بيئة داعمة :**تعزيز الثقة وتحفيز الموظفين لتطبيق ما تم تعلمه .

من هذا المنطلق يمكن الاستنتاج أن الفشل في الاتصال التنظيمي، خاصة التغذية الراجعة، يؤدي إلى فشل العملية التدريبية برمتها حتى لو كان تصميم البرنامج جيداً .

6/التحديات والمعوقات التي تواجه الاتصال التنظيمي في تعزيز سياسات التكوين والتدريب

1.6ضعف القنوات الاتصالية

قد يؤدي اعتماد قنوات اتصال غير مناسبة أو غير واضحة إلى ضعف إيصال المعلومات المتعلقة بالتدريب، ما يقلل من مشاركة الموظفين وفهمهم للأهداف. على سبيل المثال، استخدام البريد الإلكتروني فقط دون اجتماعات تفاعلية أو منصات رقمية قد يحد من فعالية التدريب.

2.6مقاومة الموظفين للتغيير

في بعض الأحيان، يواجه الاتصال التنظيمي صعوبات بسبب مقاومة الموظفين لتغيير أساليب العمل أو تطبيق المهارات الجديدة. التواصل الفعّال يشمل هنا توضيح فوائد التدريب وربطه بالمهام اليومية لتعزيز قبول الموظفين.

3.6ضعف التغذية الراجعة

غياب آليات واضحة لجمع التغذية الراجعة يؤدي إلى عدم معرفة مدى نجاح البرامج التدريبية واحتياجات التطوير المستقبلية. التواصل المستمر مع الموظفين وتحليل ملاحظاتهم يضمن تحسين البرامج.

4.6الفجوة بين الإدارة والموظفين

عدم وجود اتصال مباشر وواضح بين الإدارة العليا والموظفين قد يقلل من التزام الموظفين بالتدريب. استخدام اجتماعات دورية، ومنصات رقمية تفاعلية، وجلسات حوارية يقلل من هذه الفجوة ويعزز المشاركة.

5.6التوصيات لتجاوز التحديات

- تنويع قنوات الاتصال (اجتماعات، منصات رقمية، نشرات داخلية).
- تعزيز ثقافة التعلم المستمر وربط التدريب بالمهام اليومية.
- إنشاء آليات فعالة لجمع التغذية الراجعة وتحليلها بانتظام.
- تشجيع التواصل بين جميع المستويات الإدارية والموظفين لتقليل الفجوات.

7/دور القيادة وثقافة المؤسسة في دعم الاتصال التنظيمي

1.7دعم القيادة العليا للاتصال والتدريب

تلعب القيادة العليا دورًا محوريًا في تعزيز فعالية الاتصال التنظيمي وسياسات التدريب، إذ أن التزام الإدارة بالتواصل الواضح مع الموظفين وتوضيح أهمية التدريب يعزز المشاركة ويزيد الالتزام.

- **مثال :**في شركةGoogle ، تساهم القيادة العليا بشكل مباشر في برامج التدريب، مما يعزز مصداقية البرامج ويحفز الموظفين على الالتزام بالتعلم.(Yukl, 2013)

2.7تأثير ثقافة المؤسسة على قبول الموظفين للتدريب

ثقافة المؤسسة تحدد مدى تقبل الموظفين للبرامج التدريبية والتعلم المستمر، فالمؤسسات التي تشجع على الشفافية والمشاركة وتبادل المعرفة تحقق تفاعلاً أكبر مع برامج التدريب.(Schein, 2010)

- **مثال** Zappos :تبني ثقافة مفتوحة تشجع على التعلم والمشاركة، ما يعزز تفاعل الموظفين مع برامج التدريب.

ISSN: 2170-1598
E-ISSN : 2600-6588

3.7القيادة كحلقة وصل بين الاتصال والتنمية المهنية

القادة ليسوا مجرد ناقلين للمعلومات، بل هم وسطاء بين استراتيجيات المؤسسة واحتياجات الموظفين التدريبية. التواصل المباشر مع الموظفين يمكّن القادة من توجيه التدريب بما يتوافق مع المهام العملية.(Noe, 2021)

- **مثال :**في شركةMicrosoft ، يجري القادة مراجعات دورية لاحتياجات الفرق التدريبية، مع جلسات استشارية لتوضيح أهداف التدريب وربطها بالمهام اليومية.

4.7توصيات لتعزيزدور القيادة وثقافة المؤسسة في التدريب

- إشراك الإدارة العليا في تصميم وتنفيذ برامج التدريب.
- تعزيز ثقافة الشفافية والمشاركة داخل المؤسسة.
- تشجيع القادة على تقديم تغذية راجعة مستمرة للموظفين حول التدريب.
- ربط التدريب بالمسار المهني للموظف لتعزيز الدافعية.(Argyris, 2018)

8/استخدام التكنولوجيا لتعزيزالاتصال والتنمية المهنية

1.8منصات التعلم الإلكتروني وإدارة المحتوى(LMS)

تعد منصات إدارة التعلم (Learning Management Systems) أداة أساسية لدعم الاتصال التنظيمي في برامج التدريب. فهي تسمح بتقديم الدورات التدريبية، متابعة تقدم الموظفين، وجمع التغذية الراجعة بشكل مباشر.

- **مثال :**تستخدم شركة SAP منصة SuccessFactors لمتابعة تقدم الموظفين في البرامج التدريبية وتقديم التوجيهات الشخصية.(Noe, 2021)

2.8أدوات التواصل الداخلي

تعزز أدوات التواصل الرقمي مثل Slack و Microsoft Teamsو Zoomمن سرعة وفعالية تبادل المعلومات بين الموظفين والمدربين، وتتيح بيئة تفاعلية للتعلم الجماعي والفردي.(Robbins & Judge, 2019)

- **مثال :**في شركةIBM ، تُستخدم Slack لمناقشة محتوى التدريب ومشاركة أفضل الممارسات بين الفرق المختلفة، مما يحفز المشاركة ويعزز التعلم التعاوني.

3.8تحليل البيانات والتغذية الراجعة الرقمية

توفر التكنولوجيا أدوات لجمع وتحليل التغذية الراجعة بعد التدريب، ما يساعد على تحسين البرامج المستقبلية بما يتوافق مع احتياجات الموظفين الحقيقية (Argyris, 2018).

- **مثال :**تعتمد شركة Deloitte على منصات إلكترونية لجمع تقييمات المتدربين وتحليلها لتطوير محتوى التدريب بشكل مستمر.

4.8خلق بيئة تدريب تفاعلية ومستدامة

تمكن التكنولوجيا من تصميم برامج تدريبية تفاعلية تشمل مقاطع فيديو، محاكاة عملية، واختبارات تفاعلية، مما يزيد من استيعاب الموظفين وتحفيزهم على التعلم المستمر.(Noe, 2021)

- **مثال :**في شركةSiemens ، يستخدم فريق التدريب منصات تعليمية تفاعلية مدعومة بالاتصال المباشر مع المدربين للرد على الاستفسارات، مما يعزز من فعالية التدريب.

9/قياس أثر الاتصال التنظيمي على التطوير المهني واستمرارية التعلم

1.9متابعة الأداء بعد التدريب

يُعد قياس أثر الاتصال التنظيمي في متابعة التطوير المهني للموظفين خطوة أساسية لضمان نجاح التدريب. من خلال التواصل المستمر بين الإدارة والمدربين والموظفين، يمكن تحديد مدى تطبيق المهارات الجديدة وتحسين الأداء المؤسسي (Noe, 2021).

- **مثال :**تستخدم شركة General Electric تقارير متابعة بعد التدريب لقياس تحسن أداء الموظفين وربط التدريب بالمهام اليومية.

ISSN: 2170-1598
E-ISSN : 2600-6588

2.9الاستفادة من تحليلات البيانات لتعزيز التعلم المستمر

توفر منصات التعلم الحديثة بيانات دقيقة عن تقدم الموظفين، مستوى المشاركة، ونتائج الاختبارات، ما يمكّن الإدارة من تعديل البرامج التدريبية بشكل فعّال.(Argyris, 2018)

- **مثال:** تعتمد Deloitte على منصات إلكترونية لجمع تقييمات المتدربين وتحليلها لتطوير محتوى التدريب المستقبلي.

3.9تعزيز ثقافة التعلم المستمر

الاتصال التنظيمي الفعّال يربط بين التدريب اليومي والتطوير المهني المستدام، مما يعزز التزام الموظفين بالتعلم المستمر وتطبيق ما تعلموه عمليًا (Schein, 2010).

- **مثال** :في شركةIBM ، يتم إرسال نشرات ومقاطع فيديو تعليمية دورية للموظفين، مع عقد جلسات دعم للأسئلة، ما يدعم الاستمرارية في التعلم وتطبيق المعرفة.

4.9التوصيات العملية

- استخدام أدوات قياس الأداء والتغذية الراجعة الرقمية بعد كل برنامج تدريبي.
- ربط نتائج التدريب بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
- تشجيع الموظفين على متابعة تطوير مهاراتهم بانتظام، مع تواصل دوري مع الإدارة.(Robbins & Judge, 2019)

10/علاقة الاتصال التنظيمي بسياسة التكوين في ظل العولمة

1.10تأثير العولمة على سياسات التكوين والتدريب

العولمة تزيد من حاجة المؤسسات إلى تكوين موارد بشرية مرنة ومتعددة المهارات لتواكب التغيرات السريعة في الأسواق والتكنولوجيا .(Noe, 2021) الاتصال

التنظيمي الفعّال يسهل نقل المعلومات والمعرفة عبر فرق دولية متعددة الثقافات ويضمن تنسيق البرامج التدريبية وفق المعايير العالمية.

2.10دورالاتصال التنظيمي في التدريب عبر الحدود

يساعد الاتصال التنظيمي على تصميم برامج تدريبية مشتركة بين الفروع الدولية، وتبادل أفضل الممارسات، والتغلب على الحواجز اللغوية والثقافية (Robbins & Judge, 2019).

- **مثال :**تستخدم شركة IBM برامج تدريبية رقمية موحدة لجميع الفروع العالمية مع جلسات تفاعلية عبر الإنترنت لضمان انسجام التعلم وتطبيقه في جميع الفروع.

3.10توصيات للتكيف مع بيئة العولمة

- اعتماد منصات تعلم رقمية متقدمة لدعم التدريب العالمي.(Noe, 2021)
- تطوير مهارات الاتصال بين الثقافات للموظفين والمدربين.
- تعزيز المشاركة والتفاعل بين الفروع المختلفة عبر أدوات تواصل فعّالة (Argyris, 2018).

11/العلاقة بين الاتصال التنظيمي والتكيف مع التغيرات التكنولوجية

1.11أهمية التكيف التكنولوجي في التدريب

التغيرات التكنولوجية المستمرة تتطلب تطوير برامج تدريبية ديناميكية وسريعة التحديث، والاتصال التنظيمي يلعب دورًا في إيصال هذه التحديثات للموظفين.(Noe, 2021)

2.11استخدام الاتصال لدعم التعلم الرقمي

الاتصال الفعّال يضمن استفادة الموظفين من أدوات التعلم الرقمي ويحفزهم على المشاركة في الدورات عبر الإنترنت، والالتزام بالمهارات الجديدة.

3.11توصيات عملية

- إنشاء قنوات اتصال واضحة لتوضيح استخدام التكنولوجيا الجديدة.

ISSN: 2170-1598
E-ISSN : 2600-6588

- تقديم الدعم الفني والمستمر للموظفين أثناء التدريب الرقمي.
- تشجيع التعلم التفاعلي من خلال المنتديات الرقمية والجلسات الافتراضية (Robbins & Judge, 2019).

12/أثر الاتصال التنظيمي على الابتكار في برامج التكوين والتدريب

1.12دعم الابتكار من خلال الاتصال التنظيمي

الاتصال الفعّال يسهل تبادل الأفكار الجديدة بين الفرق والإدارات، مما يساعد على تصميم برامج تدريبية مبتكرة وجاذبة.(Argyris, 2018)

2.12أمثلة عملية

- في شركةSiemens ، يوفر الاتصال بين فرق التدريب والإدارة تبادل مستمر للأفكار لتطوير محتوى تدريب تفاعلي باستخدام الواقع الافتراضي والمحاكاة العملية.

3.12توصيات عملية لتعزيز الابتكار في التدريب

- تشجيع الموظفين على اقتراح أساليب تدريب جديدة.
- عقد جلسات عصف ذهني منتظمة بين فرق التدريب المختلفة.
- استخدام أدوات اتصال حديثة لدعم التعلم التفاعلي والمبتكر.(Noe, 2021)

13/تأثير التشريعات العمالية في ظل التدويل على سياسات التكوين ودور الاتصال التنظيمي

1.13السياق القانوني للتدويل

في ظل العولمة، تواجه المؤسسات تحديات جديدة مرتبطة بالعمل عبر الحدود، والتي تفرض الامتثال لقوانين وتشريعات عمالية متعددة تختلف من دولة لأخرى .(ILO, 2020) يتطلب هذا الوضع تكييف سياسات التكوين والتدريب لتتوافق مع القوانين المحلية والدولية، مع ضمان نقل المعرفة والمعايير للموظفين بشكل فعّال.

2.13العلاقة بين التشريعات العمالية وسياسات التكوين

تفرض التشريعات العمالية التزامات محددة على المؤسسات فيما يخص التدريب، مثل ضمان السلامة المهنية، تطوير المهارات، والمساواة في فرص التعلم. يلعب الاتصال التنظيمي دورًا محوريًا في توصيل هذه الالتزامات للموظفين وضمان فهمهم الكامل للحقوق والواجبات التدريبية.(Noe, 2021)

- **مثال :**تعتمد شركات متعددة الجنسيات مثل Unilever على بروتوكولات داخلية واضحة تربط التدريب بمتطلبات القانون المحلي والدولي، مع نشر هذه المعلومات عبر قنوات اتصال متعددة لضمان الامتثال.

3.13دورالاتصال التنظيمي في تطبيق القو انين أثناء التدريب

الاتصال التنظيمي يضمن أن برامج التدريب تراعي التشريعات العمالية المختلفة عبر توجيه الموظفين، تنظيم الجلسات التدريبية، وتقديم تغذية راجعة حول الامتثال. هذا يعزز من نجاعة التدريب ويضمن الالتزام القانوني.

- **مثال :**في شركةIBM ، تُستخدم منصات LMS لنشر مواد تدريبية تتوافق مع قوانين العمل المحلية لكل فرع دولي، مع توفير جلسات تفاعلية للإجابة على الاستفسارات القانونية.

4.13توصيات عملية

- دمج قوانين العمل المحلية والدولية في تصميم البرامج التدريبية.
- استخدام أدوات الاتصال الرقمية لتوضيح الحقوق والواجبات للموظفين.
- تقديم تغذية راجعة مستمرة لضمان الامتثال وتحسين جودة التدريب .(Argyris, 2018).

ISSN: 2170-1598
E-ISSN : 2600-6588

الخاتمة :

يُظهر البحث أن **الاتصال التنظيمي** يعد أداة مركزية لتعزيز فعالية **سياسات التكوين والتدريب** داخل المؤسسات، خصوصًا في ظل التحديات المعاصرة مثل العولمة، التطورات التكنولوجية، والتغيرات في التشريعات العمالية (Noe, 2021; Robbins & Judge, 2019). من خلال الاتصال الفعّال، يمكن:

- توضيح أهداف التدريب للموظفين وزيادة التفاعل والمشاركة.
- تحسين جودة تصميم البرامج التدريبية وربطها بالاحتياجات الفعلية للموظفين (Argyris, 2018).
- تسهيل استيعاب المحتوى التدريبي وتطبيقه عمليًا في المهام اليومية (Schein, 2010).
- دعم التكيف مع القوانين العمالية متعددة الحدود وضمان الامتثال أثناء التدريب.(ILO, 2020)

التوصيات العملية

1. **تنويع قنوات الاتصال** :استخدام الاجتماعات الرسمية، البريد الإلكتروني، المنصات الرقمية، وأدوات التعاون لتعزيز وضوح الرسائل التدريبية (Robbins & Judge, 2019).
2. **دعم القيادة وثقافة المؤسسة** :إشراك الإدارة العليا في برامج التدريب، وتعزيز ثقافة شفافة وتشجع التعلم المستمر.(Yukl, 2013; Schein, 2010)
3. **اعتماد التكنولوجيا الحديثة** :استخدام منصات LMS وأدوات التواصل الرقمي لجمع التغذية الراجعة وتحليل الأداء.(Noe, 2021; Argyris, 2018)
4. **ربط التدريب بالقوانين والتشريعات** :دمج متطلبات التشريعات العمالية الوطنية والدولية في البرامج التدريبية لضمان الامتثال القانوني.(ILO, 2020)

المجلة المغاربية للمخطوطات

5. **تشجيع التعلم المستدام والابتكار** :ربط التدريب بالمسار المهني للموظف، دعم التعلم التفاعلي، وتحفيز الابتكار في أساليب التدريب.(Argyris, 2018)

يمكن الاستنتاج أن نجاح برامج التكوين والتدريب لا يعتمد فقط على المحتوى، بل على **فعالية الاتصال التنظيمي**، ودور القيادة، واستخدام التكنولوجيا الحديثة، والتوافق مع التشريعات العمالية، والثقافة المؤسسية الداعمة للتعلم. المؤسسات التي تجمع بين هذه العناصر تحقق **تحسينًا ملموسًا في الأداء المؤسسي، وكفاءة الموارد البشرية، واستدامة التعلم**.

ISSN: 2170-1598
E-ISSN : 2600-6588

المراجع :

أولا : المراجع العربية :

- الحربي، أحمد .(2020) .*إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العصرية* .الرياض: دار الفكر الحديث.
- الشامي، خالد .(2018) .*الاتصال التنظيمي وأثره على تحسين الأداء المؤسسي* . القاهرة: دار المعرفة الجامعية.
- العلي، سميرة .(2019) .*التدريب وتطوير الموارد البشرية في ضوء العولمة* .عمان: دار الجامعة للنشر.
- المصري، حسين .(2017) .*الاتصال الإداري وتأثيره في رفع كفاءة الموظفين* . بيروت: المؤسسة العربية للدراسات والنشر.
- أبو شقة، مصطفى .(2021) .*قوانين العمل وسياسات التدريب في المؤسسات الدولية* .القاهرة: دار الفكر العربي..

المراجع الأجنبية :

- Argyris, C. (2018). *Organizational learning II: Theory, method, and practice*. Routledge.
- ILO. (2020). *Global employment trends for youth 2020: Technology and the future of jobs*. International Labour Organization.
- Noe, R. A. (2021). *Employee training and development* (8th ed.). McGraw-Hill.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.

المجلة المغاربية للمخطوطات