

## المحاضرة الثالثة: تدريب وتطوير الموظفين الدوليين

### تمهيد:

إن أهم أنواع التدريب الدولي هو التدريب على التباينات الثقافي، لذلك وبعد توضيح أهم أنواع التدريب الدولي، سيتم التركيز في هذه المحاضرة على التدريب الثقافي بالتفصيل من خلال المرور بمراحله الخمسة بدأ من تحديد وحتى البرنامج وحتى تقييم نتائج التدريب الثقافي.

### 1. أنواع برامج التدريب الدولي:

عدد زاهر محمد ديري (2011) خمسة أنواع أساسية لبرامج التدريب والتطوير الدولي هي:

- برنامج الوعي الثقافي The Cultural Awareness Program: يهدف هذا البرنامج إلى تزويد المشاركين بمجموعة القيم الثقافية وكذلك المعتقدات التي سوف تواجه المرشح للعمل بالفروع الخارجية.
  - نظام عقد الصفقات العالمية Executive Etiquette for Global Transition: يهدف هذا البرنامج إلى تدريب الأفراد على كيفية التفاوض وعقد الصفقات بحسب ظروف العمل الدولية.
  - برنامج نقل التكنولوجيا عبر الثقافات المختلفة Cross- Cultural Technology Transfer: يهدف هذا البرنامج إلى تبصير المشاركين بكيفية تأثير القيم الثقافية على قبوله للتكنولوجيا والتعليم الفني.
  - برنامج البروتوكولات الدولية International Protocol: ويهدف هذا البرنامج إلى تزويد المشاركين بأساليب التعامل مع الأفراد في مختلف البلدان التي يعملون فيها.
  - برنامج تعليم اللغات Language Program: يهدف هذا البرنامج إلى تقديم مجموعة من الخدمات تشمل الترجمة والتفسير والتدريب في ظل التنوع الثقافي وتقديم الاستشارات في مجال اللغات.
- رغم أن الباحثين ذكروا أنواع أخرى لبرامج التدريب الدولي خاصة تلك الموجهة إلى عائلة المغترب، لكن سيتم فيما يلي التركيز على برامج التدريب الثقافي باعتباره أهم برامج التدريب الدولية على الإطلاق:

### 1- مفهوم تدريب التباين الثقافي (CCT) Cross cultural training:

أي تدخل مخطط صمم لزيادة معارف ومهارات المغترب للعمل بفعالية وتحقيق مستوى رضا عن الحياة في دول مضيقة ذات ثقافات متباينة. وقد زاد عدد الشركات متعددة الجنسيات التي تعتمد على CCT حيث وجد (Tung 1981) أن فقط 32% من الشركات متعددة الجنسيات تقدم CCT لكن بعد 20 سنة أي خلال 1998 أشير إلى أن 70% من 177 شركة متعددة الجنسيات تم استنصاءها تقدم CCT على الأقل مدة يوم واحد.

وينعكس التدريب على التباين الثقافي الفعال من خلال التغيرات "الإدراكية"، "العاطفية"، و"السلوكية" التي تحدد للمغترب الخاضع له.

ولضمان فعالية التدريب على التباين الثقافي يجب اتباع منهج نظامي في تصميم برنامج التدريب الثقافي، وذلك يمر بـ 5 مراحل منفصلة هي:

1. تحديد نوع المهمة العالمية.
  2. تحديد احتياجات التدريب الثقافي.
  3. تأسيس غايات ومعايير قياس لتحديد مدى فعالية التدريب.
  4. تطوير وتقديم برنامج التدريب الثقافي.
  5. تقييم مدى فعالية برنامج التدريب الثقافي.
- ويمكن شرح هذه المراحل بالتفصيل بعد توضيحها في الشكل الآتي:

#### الشكل (1): العملية النظامية لتصميم برامج تدريب ثقافي فعال



#### المرحلة (1): تحديد نوع المهمة العالمية:

يجب أخذ نوع المهمة الدولية في عين الاعتبار عند تصميم برامج التدريب الثقافي.

وتوجد عدة أنواع من الممارسات على المغتربين مثل: الاختيار، التدريب الثقافي، والعودة للوطن وتختلف المهمة العالمية حسب نوعية إدارة هذه المهمة العالمية. واعتمادا على غايات الأداء صنف Caligiuri المهام العالمية إلى أربعة أصناف: فنية، وظيفية/تكتيكية، تطويرية، إستراتيجية/تنفيذية.

وفيما يلي شرح لهذه الأنواع من المهام العالمية حسب (Caligiuri & Lazarova 2001):

أ. المهمة الفنية: تتشابه في محتواها لأصحاب المناصب المحلية، فالموظفون الفنيون الدوليون يقومون بالمهام المعتادة في الدولة الأم. وهذا لا يعني أن الموظفون العالميون الفنيون لا يتفاعلون مع موظفي الفرع في البلد المضيف، إلا أن هذا التفاعل ليس له تأثير قوي على مخرجات العمل الفني مثل تقني تصفية النفط، مهندسي أنظمة الحاسوب... الخ.

ب. المهمة الوظيفية/التكتيكية: وهي تشبه المهمة الفنية بإستثناء فرق واحد وهو أن التفاعل المؤثر مع موظفي الدولة المضيفة ضروري لنجاح المهمة التكتيكية. وهذا النوع من المهام العالمية هي الأكثر شيوعا.

ج. المهمة التطويرية: وترتبط بالخطط الإستراتيجية للموارد البشرية، حيث أن أغلب المنظمات التي تستخدم هذا النوع من الاحالات الدولية تقوم به ضمن برامج التطوير الإداري، كما أن هذا النوع من البرامج تعتمد على التدوير الوظيفي (تنقل الموظف بين عدة وظائف لأهداف تطويرية فردية).

د. المهمة الإستراتيجية/التنفيذية: تتجه نحو المستويات العليا (مثل: المدير العام، مساعد المدير)، وعلى خلاف باقي أنواع المهام الدولية فإن المهمة التنفيذية لها بعد تطويري وبعد استراتيجي حيث توكل للموظف الدولي الاستراتيجي/التنفيذي عدة مهام مثل الدخول إلى سوق جديدة، تطوير السوق القاعدية للدولة، القيام باستثمار مشترك... الخ.

## المرحلة (2): تحليل احتياجات برنامج التدريب الثقافي:

تمر عملية تحليل متطلبات التدريب الثقافي في ثلاثة مستويات هي:

- مستوى تنظيمي لتحديد السياق التنظيمي للتدريب الثقافي.

- مستوى فردي (المغترب) لتحديد الاحتياجات الخاصة التي يحتاج إليها المغترب من خلال التدريب الثقافي.

- مستوى المهمة لتحديد المهارات والمعارف المرتبطة بالتباين الثقافي والتي يحتاج إليها الموظفين لإكمال عملهم بفعالية، وفيما يلي شرح لكل مستوى:

المستوى التنظيمي: يأخذ في عين الاعتبار السياق التنظيمي الذي سيجري فيه التدريب الثقافي (مثل المقر و/أو الفرع) حيث يشمل السياق التنظيمي كل من الثقافة، سياسات، هيكل وإستراتيجية (المقر و/أو الفرع). ويمكن هذا التحليل من مساعدة كل من الفرع والمقر الرئيسي من دعم الإستراتيجية العالمية للشركة. كما أنه يساعد على تحديد مدى توفر الموارد التدريبية مثل

المدرسين، التجهيزات الضرورية لتصميم وتقديم تدريب ثقافي فعال، كما أن التحليل التنظيمي يمكن من تحديد التكاليف والمنافع المتوقعة من التدريب الثقافي. وعلى أساس هذا التحليل يتم الحكم على قدرة المنظمة على تقديم تدريب ثقافي فعال أو لا.

مستوى الفرد: يتم من خلال هذا التحليل معرفة الخبرات الدولية السابقة للمغترب والخبرات التي اكتسبها من التدريب الثقافي السابق الذي خضع له إن وجد، إضافة إلى تحديد مستوى مهاراته ومعارفه الثقافية، كذلك يساعد التحليل الفردي من تحديد مدى توافق المغترب مع برنامج التدريب الثقافي المصمم (مثلا قد يكون المغترب معارض لمحتوى التدريب، أو معارض لطريقة معينة تتبع في التدريب الثقافي). إضافة إلى تحديد الاتصال عبر الثقافات (مثلا قد يكون للمغترب مشكل في التواصل مع الأفراد من ثقافات تختلف عن ثقافته). وأخيرا فإن هذا التحليل يمكن من اختيار كل الاحتياجات العائلية للمغترب.

تحليل المهمة: يتم تحديد أهم المهام المطلوبة في المستوى العالي ونوع المهارات والمعارف الضرورية لأداء هذه المهام بفعالية.

### **المرحلة (3): تأسيس غايات ومعايير قياس التدريب الثقافي:**

بعد تحديد احتياجات التريب الثقافي يتم تحديد الغايات قصيرة وطويلة المدى لمخرجات التدريب الثقافي التي يجب تطويرها. وتركز الغايات قصيرة المدى على ما الذي يجب أن يكون المغترب قادر على انجازه بعد إكمال التدريب الثقافي. وعلى عكس ذلك فإن الغايات طويلة المدى تهتم بالمخرجات التي يتوقع المغترب تحقيقها بعد التدريب الثقافي مثل التكيف الثقافي والنجاح في المهمة العالمية.

يجب تحديد غايات التدريب الثقافي بدقة كما يجب أن تكون قابلة للقياس، إذ أن غايات التدريب الثقافي قصيرة المدى يمكن أن نلمسه في تغيير الإدراك، العاطفة، والسلوك، حيث تركز الغايات الإدراكية على مساعدة المغترب على فهم دور القيم الثقافية في توجيه سلوك الأفراد في الدولة، سواء في سياق اجتماعي أو سياق العمل. ومثال عن الغايات الإدراكية زيادة فهم المغترب بأهداف، قيم، ومنافع المهمة الدولية الموكلة إليه، زيادة معارفه حول إدارة الضغوط، زيادة الوعي بالانماط الضرورية للتفاعل بفعالية مع المواطنين المحليين، بينما تركز الغايات العاطفية (affective goals) على مساعدة المغترب على الإدارة الفعالة لموقفه اتجاه الثقافة الجديدة. والتغلب على العواطف السلبية بنجاح. وتتضمن الغايات العاطفية تعديل وجهة نظر المغترب حول البلد المضيف ورفع مستوى ثقته بنفسه حتى يتمكن من التواصل مع الأفراد ذوي الثقافات المتباينة. في حين تساعد الغايات السلوكية المغتربين على تكيف سلوكياتهم وتجديدها من خلال التركيز على المهارات الثقافية المطلوبة للتفاعل مع الثقافات المختلفة. ومن أمثلة الغايات السلوكية تطوير المهارات الثقافية، مهارات التفاوض، مهارات بناء العلاقات.

بالرغم من أن الأنواع الثلاثة من التغيرات (الإدراكية، العاطفية، والسلوكية) هي أكبر غايات التدريب الثقافي، إلا أن نوع المهام العالمية تحدد أي نوع من التغيير مطلوب، فمثلا التدريب الثقافي للأفراد الذين تم إرسالهم من أجل مهام فنية لا تحتاج إلى تفاعل مع مواطني البلد المضيف، يتم التركيز على الغايات الإدراكية (مثل تقديم معلومات تطبيقية كالمعلومات حول

التسويق ونظام النقل في الدولة المضيفة)، وعلى العكس من ذلك فإن التدريب الثقافي كالأفراد الذين تم إرسالهم لمهمة تطويرية ومهمة إستراتيجية والتي تحتاج إلى التفاعل مع مواطني الدول المضيفة حتى يمكن إكمال مهامهم بنجاح، هنا يجب التركيز على الغايات السلوكية مثل تطوير مهارات الاتصال عبر الثقافات.

في الوقت الذي تختلف الغايات قصيرة المدى للتدريب الثقافي حسب اختلاف نوع المهمة العالمية فإن الغايات طويلة المدى لعدة برامج تدريب ثقافي هي تحسين معدل التكيف الثقافي وتحسين مستوى نجاح المهمة العالمية بشكل عام.

#### المرحلة (4): تطوير وتقديم برنامج التدريب الثقافي:

ويتم في هذه المرحلة تحديد محتوى البرنامج التدريبي والطرق المعتمدة وسلسلة الجلسات التدريبية، وفيما يلي شرح له:

1. المحتوى التعليمي: قدم Harrison, 1994 إطار نظري يمكن الباحثين والممارسين من تحديد المحتوى الملائم للتدريب.

اعتمادا على البحوث التي درست التفاعل في الثقافات المتباينة مثل (Harris & Moran, 1991 ; Bristin et al, 1986) اقترح Harrison أن هيكل المحتوى يجب أن يتبع منهج متكامل يتعلق بكل من التوجه الثقافي العام والتوجه الثقافي الخاص. للتوجه الثقافي العام هدف مضاعف، فالهدف الأول له هو فهم العوامل التي قد تؤثر على تقبل المغترب للتفاعل بفعالية عبر الثقافات مثل مقاومة التغيير، فهم واضح للأهداف، القيمة والمنافع للمهمة العالمية، والقدرة على إدارة الضغوط، والهدف الثاني للتوجه الثقافي العام هو فهم كيف تختلف الثقافات وتأثير هذه الاختلافات على المغتربين. بينما يهدف التوجه الثقافي الخاص إلى مساعدة المغتربين على فهم أكثر حول ثقافة معينة. ومن خلال هذا السياق الثقافي يتعلم المغتربين لغة البلد المضيف، عاداته، تنوعه، تاريخه، والمناطق الجغرافية فيه...إلخ. إضافة إلى أن المغتربين يتعلمون ما هي السلوكيات الثقافية الملائمة والتي تتماشى وانجاز المهام في الدولة المضيفة، كما يتعلمون كيف يبنون توقعات مرنة حول العيش والعمل في الدولة المضيفة.

2. الطرق التعليمية: صنف Gudykunst et al, 1996 منهجيات التدريب الثقافي إلى صنفين: منهج تعليمي (تدريب vs تعليم) ومحتوى التدريب (ثقافة عامة vs ثقافة خاصة)، واعتمادا على هذين التصنيفين يمكن تقسيم منهجيات التدريب الثقافي إلى أربعة أقسام هي:

- تدريب تعليمي للثقافة العامة، - تدريب تعليمي للثقافة الخاصة، - تدريب تجريبي للثقافة العامة، - تدريب تجريبي للثقافة الخاصة.

يركز المنهج التعليمي على كسب المعرفة، ويعتمد على افتراض أن الفهم الإدراكي للثقافة ضروري لتقدير العادات والسلوكيات في هذه الثقافة. وتقدم طرق التدريب التعليمي للثقافة العامة معلومات ثقافية عامة للمغتربين وتشمل المحاضرات، مؤتمرات، قراءة المادة، مناقشات، أسرطة الفيديو...إلخ وكل ما يساعد على تقديم معلومات عامة.

بينما تقدم طرق التدريب التعليمي للثقافة الخاصة معلومات دقيقة عن الثقافة، وتستخدم هذه الطرق دراسات المنطقة، اشربة الفديو، لقاءات موجهة، دراسات الحالة وما شابه.

يركز المنهج التجريبي على كسب المهارات ويعتمد على افتراض أن الأفراد يتعلمون من خبراتهم في الدولة المضيفة أو من خلال التفاعل مع الأفراد من ثقافات أخرى. تساعد طرق التدريب التجريبي للثقافة العامة المغتربين على كسب الخبرة نتيجة الاختلافات الثقافية في سلوكياتهم. وتتضمن هذه الطرق برامج غرس السلوكيات وورشات مكثفة. بينما تساعد طرق التدريب التجريبي للثقافة الخاصة المغتربين على التعلم من التفاعل مع الأفراد من الدولة المضيفة. ويتضمن ذلك لعب الأدوار، التعلم من خلال السفر إلى البلدان، إجراء رحلات.

اختيار الطريقة التعليمية: مع تنوع طرق التدريب الثقافي كما تم تقسيمها سابقا، يطرح السؤال كيف نختار طريقة التدريب للمغتربين وفي هذا المجال قدم Black and Mendenhall, 1989 نظرية انطلاقا من النظريات السابقة تساعد على الاختيار الملائم لطريقة التدريب الثقافي باستخدام نظرية التعلم الاجتماعي اقترحا أن التعلم عبارة عن عملية متسلسلة تتطلب ثلاثة مكونات هي: الانتباه (مثل كسب الإدراك)، الاحتفاظ (مثل كسب المعرفة)، وإعادة الاستخدام (مثل تطوير المهارات). ويعتقدان أن التدريب الثقافي بحاجة إلى التفرقة بين مستوى صلابة التدريب المطلوبة لنجاح عملية تدريب المغتربين. ويقصد بصلابة التدريب (training rigor) مستوى الجهود الإدراكية الضرورية لكسب المعرفة الثقافية والمهارات الثقافية للنجاح في العيش والعمل في البلد الجديد.

ويرى Black and Mendenhall أنه توجد ثلاثة عوامل سياقية تؤثر على مستوى الصرامة الضرورية للتدريب هي: التطرف الوظيفي، التطرف الثقافي، ومستوى التفاعل مع مواطني البلد المضيف. ويشير التطرف الثقافي إلى درجة الاختلاف بين ثقافة البلد الأم للمغترب وثقافة البلد المضيف، بحيث كلما زاد التطرف الثقافي كل ما كانت هناك حاجة إلى صرامة في التدريب أكثر. ويشير التطرف الوظيفي إلى حقيقة أن كل ما كان هناك فيه اختلاف في إنجاز المهام الوظيفية الجديدة في ظل الثقافة الجديدة يصبح الفرد بحاجة أكبر إلى التدريب الصارم حتى يحقق السلوك الضروري لإنجاز الوظيفة الجديدة بفعالية.

باختصار فإن اختيار طرق التدريب ضمن التصنيف الرباعي (تجريبي تعليمي/ ثقافة عامة ثقافة خاصة) يمكن أن يختلف بحجم درجة صرامة التدريب الذي يعتمد على العوامل الثلاثة (تطرف وظيفي، تطرف ثقافي، وتفاعل ثقافي).

جلسات التدريب المتسلسلة: يشير تسلسل التدريب الثقافي إلى توقيت الجلسات التدريبية، فالجلسات التدريبية يمكن أن تبدأ قبل مغادرة المغترب إلى البلد المضيف أو أثناء تواجده بالبلد المضيف أو كليهما. وعادة فإن التدريب الثقافي قبل مغادرة المغترب إلى البلد المضيف هو الأكثر استخداما كونه يمكن المغترب من الدخول إلى المهمة الدولية مجهزا بتوقعات أكثر واقعية حول المعيشة والعمل في البلد الجديد. كما أن لها تأثير إيجابي قوي على تكيف المغترب.

في الوقت الذي يقدم فيه التدريب القبلي ثقة في النفس للمغترب فإن التدريب بعد الوصول وأثناء التواجد بالبلد المضيف هو أكثر فعالية كونه يمكن الفرد من اكتساب خبرة حول ثقافة البلد المضيف ومعتقداته وقيمه.

وتوجد العديد من الفروقات بطبيعة المعلومات التي يحصل عليها المغترب في كل جلسة فمثلا هو بحاجة إلى التعلم العميق حول ثقافة البلد الجديد والوعي بالمهارات والسلوكيات الضرورية للنجاح في العمل الدولي عند وصوله وأثناء تواجده بالبلد المضيف. كما تكلم الباحثين لاحقا عن دور القدرات الماصة (القدرة على امتصاص المعرفة) في دعم جلستي التدريب الثقافي. بحيث كلما كانت القدرات الماصة عالية لدى المغترب فسيكون التدريب القبلي أكثر فعالية، كما أنه كلما كانت لدى المغترب معرفة متراكمة حول البلد الذي سيتوجه إليه فإنه سيتعلم بفعالية أكثر ثقافة ذلك البلد.

### المرحلة 5: تقييم التدريب الثقافي:

بعد تقديم التدريب الثقافي يجب القيام بتقييم مدى تحقيقه للغايات المسطرة حيث يساعد ذلك المنظمة على اتخاذ قرار الاستمرار بذات طرق التدريب الثقافي أو تعديلها. ويمكن تعريف فعالية التدريب الثقافي على أنه الفوائد التي يحققها المغترب من التدريب الثقافي وذلك يتحدد من خلال التغيرات التي تطرأ على أداء المغتربين بعد التدريب الثقافي. إن عملية التقييم تتطلب تأسيس معايير قياس وتطوير بحوث حول تحديد التغيرات التي تحدث أثناء التدريب للتمكن من تقييم الغايات طويلة وقصيرة المدى.

تقييم قصير المدى للغايات: ويتم من خلال تطوير معايير قياس التغيرات التي تطرأ على مستوى الإدراك، العاطفة، والسلوك، حيث تشمل المخرجات الإدراكية اكتساب معرفة ثقافية ووعي اتجاه السلوكيات والمهارات الملائمة للتباين الثقافي. بينما المخرجات العاطفية مثل المواقف والمحفزات الداخلية يتم قياسها من خلال المقابلات الشخصية أو من خلال المقابلات الجماعية. وتستخدم المخرجات السلوكية لتقييم مستوى التغيير في المهارات الثقافية مثل مهارات الاتصال عبر الثقافات أو المهارات اللغوية ويمكن قياس ذلك من خلال ملاحظة الأداء في ظل ثقافة تحاكي ثقافة البلد المضيف أو من خلال لعب الأدوار.

وما يجب الإشارة إليه هنا هو أن نوع المهمة العالمية (حسب تصنيف Caliguiri) يعد محدد لكيفية قياس الغايات قصيرة الأجل للتدريب الثقافي. فالغايات قصيرة الأجل للأفراد ذوي المهمة الفنية يختلف عن الغايات قصيرة الأجل للأفراد ذوي المهمة التطويرية وعليه يختلف طبيعة القياس تبعاً لذلك.

التقييم طويل الأجل للغايات: كما ذكرنا سابقاً فإن أغلب الغايات طويلة الأجل للتدريب الثقافي هو تكيف المغترب مع الثقافات المتباينة، ويتم ذلك من خلال الاستثمارات أو المقابلات التلغونية أو المقابلات الشخصية أو الاستقصاءات الالكترونية.

وأكدت الدراسات أن تكيف المغترب مع الثقافات المتباينة له علاقة إيجابية بالأداء أو الفعالية المهنية (Caliguiri and Lazarova, 2001). ويمكن قياس الفعالية المهنية من خلال تقييم الأداء الذي يمكن ملاحظته رغم أن أداء الموظف قد يكون ناجحاً في المقر الرئيسي وفاشلاً في الفرع لذلك فإن تقييم الأداء يحتاج إلى استخدام تقييم متوازن بحيث يأخذ في عين الاعتبار مصادر البيانات حول ثقافة البلد الأم وثقافة البلد المضيف.

وتوجد العديد من البحوث المصممة لتقييم فعالية برامج التدريب الثقافي ((مثل اختبار بعدي فقط، اختبار قبلي/ اختبار بعدي) واختيار أي اختبار يركز على التقييم (مثلاً تحسين برنامج التدريب الثقافي، أو تحديد التغيرات التي طرأت على المغترب)، كما تعتمد على صرامة التدريب (مثلاً

استنتاجات معتمدة على بيانات عامة أو بيانات كمية دقيقة) فالتركيز والصرامة يساعد على تحديد هيكل التقييم.

### خلاصة:

يعد التدريب على التباين الثقافي أهم أنواع التدريب باعتباره يشمل أغلب البرامج التدريبية الدولية، ويمر التدريب على التباين الثقافي بخمسة مراحل بدأ بتحديد المحتوى من خلال تصنيف المهام الدولية إلى أربعة أصناف هي مهام فنية، مهام تكتيكية، مهام تطويرية، ومهام إستراتيجية، إذ أن نوع المهمة يحدد محتوى البرنامج التدريبي، وفي المرحلة الثانية يتم تحديد الاحتياجات التدريبية والتي تقسم إلى احتياجات تنظيمية، احتياجات على مستوى المهمة، واحتياجات على المستوى الفردي. ثم مرحلة تأسيس الغايات التدريبية وذلك من خلال تحديد الغايات قصيرة المدى والمقسمة إلى غايات إدراكية، غايات سلوكية، وغايات عاطفية، ثم الغايات طويلة المدى والتي تكز على تكيف المغترب ونجاحه في عمله الدولي بشكل عام. ويتم في المرحلة الرابعة تقديم برنامج التدريب على التباين الثقافي من خلال عدة جلسات متسلسلة قبلية بعديّة وأثناء تواجد المغترب في الخارج، حيث تختلف طرق وأساليب المستخدمة في العملية التدريبية في هذه المرحلة وقد تم توضيحها في متن المحاضر. وفي المرحلة الأخيرة يتم تقييم برنامج التدريب الثقافي من خلال تقييم الغايات قصيرة ثم طويلة الأجل.