

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التسيير

مقياس: الادارة الدولية للموارد البشرية

بحث حول:

التدريب الدولي

الفوج: 4

من اعداد الطالبات:

مرغني آسيا
شافعي فاطمة الزهراء
كرميش فتيحة

خطة البحث:

- المبحث الاول: ماهية التدريب الدولي
- المطلب الاول: تعريف الموظف الدولي و تمييزه عن غيره من الموظفين
- المطلب الثاني: مفهوم التدريب الدولي و اسباب اللجوء اليه
- المطلب الثالث: الفرق بين التدريب و التطوير
- المطلب الرابع: انواع التدريب
- المبحث الثاني: اساسيات حول التدريب
- المطلب الاول: المكونات التي تؤثر على التدريب
- المطلب الثاني: اساليب التدريب الدولي
- المطلب الثالث: مراحل التدريب
- المطلب الرابع: اهم مراكز التدريب

مقدمة:

أساس نجاح أي مؤسسه هو العنصر البشري سواء كانت ناشطه على المستوى المحلي أو الدولي، كما تلعب البيئه دورا رئيسيا في الحكم على نجاح المدير من فشله خلال تأديه مهامه ويزيد العبء عليه إن كان ينشط على المستوى الدولي اي من بلد لآخر ومن ثقافه لأخرى؛ وعليه فإن الشركات متعدده الجنسيات تعتمد على أنواع العماله المختلفه خصوصا الكوادر الإداريه وهؤلاء الموظفون المغتربون يواجهون العديد من المشكلات أثناء إقامتهم خارج الوطن أهمها صعوبه تكيفهم وتأقلمهم مع البيئه الجديده في البلد المضيف لذا على المؤسسات تدريب موظفيها وتطوير قدراتهم. اذ تعد وظيفة التدريب الدولي من أهم الوظائف التي تركز عليها مهام الشركات متعدده الجنسيات، من أجل الرفع من أداء مواردها البشرية العامله على المستوى الدولي، و بالتالي القدره على بناء مركز تنافسي قوي في السوق الدولية. اذ يعتبر الموظف الدولي الشريان الرئيسي الذي تعمل المنظمه الدولية من خلاله على تحقيق اهدافها والاضطلاع بمسؤولياتها. وعليه يتوقف مدى نجاح تلك المنظمه بالوصول لاهداف المرجوة. من هنا نطرح التساؤل الرئيسي ماهو التدريب الدولي؟ كما تندرج بعض التساؤلات الفرعيه: ..ماهي أنواعه؟..ماهي الفرق بين التدريب و التطوير؟..ماهي مراحلها وأساليبه؟.....

المبحث الاول: ماهية التدريب الدولي

المطلب الاول: تعريف الموظف الدولي و تمييزه عن غيره من الموظفين

يعرفه الفقه الدولي على أنه: " كل فرد مكلف من طرف ممثلي عدة دول أو من طرف مؤسسة متحرك باسمها، انطلاقا من اتفاق ما بين المنظمات و تحت مراقبة هذا أو ذلك، لكي يمارس وظائف لصالح مجموع الدول المعنية بصفته خاضعا لقواعد قانونية خاصة، وبصورة مركزه ومركز زملائه، لا لقانون وطني معين" (بوقنور، 2021، صفحة 352)

ويمكن التمييز بين مفهوم الموظف الدولي عن غيره من المستخدمين. (بوقنور، 2021، صفحة 353)

الموظف الدولي والعامل الدولي :

هناك تمييز بين الموظف الدولي والعامل الدولي، خاصة من جانب الاستمرارية في أداء المهام، ولذا فإن العامل الدولي، هو كل شخص طبيعي تمارس المنظمة الاختصاصات المنوطة بها من خلال عمله لحسابها وفقا لتعليمات أجهزتها المختصة، سواء قدمت له أجرا على نشاطه أو تبرع لها بهذا النشاط، وبصرف النظر عن توقيت أو استمرارية مهمته"، أما الموظف الدولي فهو كل شخص يولى وظيفة عامة في خدمة إحدى المنظمات الدولية بصفة مستمرة ومنتظمة وفقا لنظام قانوني خاص يحدد حقوقه والتزاماته ، وهنا نلاحظ أن مصطلح العامل الدولي يحتوي الموظف الدولي والعكس غير صحيح.

الموظف الدولي وممثلي الدولة:

كما أن هناك اختلاف بين ممثلي الدول والموظف الدولي من حيث المركز القانوني، سواء من حيث التعيين الذي يتم بواسطة دولته، بينما يتم تعيين الموظف الدولي بواسطة المنظمة، كما يقوم ممثل الدولة بممارسة وظائفه لدى المنظمة الدولية بغرض مزدوج، فهو من ناحية يشارك في تأكيد مبادئ المنظمة و تحقيق أغراضها، وذلك عن طريق التصويت على قراراتها، ومن ناحية أخرى يسعى إلى تحقيق مصالح دولته، أما الموظف الدولي فهو يمارس وظيفته من أجل إنجاز أهداف المنظمة التي يعمل فيه فحسب ، ويمارسها باستقلال عن دولة جنسيته.

المطلب الثاني: مفهوم التدريب الدولي و اسباب اللجوء اليه

عرف الباحث Mcclelan سنة 2007 وهو ذلك النشاط الذي يغير سلوك الأفراد إذ يعد قرار استراتيجي وفرصة للتعلم تنطوي على اكتساب المعارف، الكفاءات، القدرات والسلوك والتي تعتبر حاسمة لتحقيق الأداء الفعال ويقدم التدريب من أجل مواجهة التحدت الحالية والمستقبلية لوظيفة والذي من شأنه أن يخلق ميزة تنافسية. (رزق الله، 2018، صفحة 54)

اسباب اللجوء اليه:

إن المغتربين الذين يعملون لخارج يواجهون مجموعة مختلفة من الصعوت بسبب اختلاف النظام الاجتماعي، الاقتصادي، الشعور لتخلي عن مقر الشركة، علاوة على ذلك، ظهور بعض أعراض الصدمة الثقافية، القلق، الإحباط وخيبة الأمل، والذي من شأن كل ذلك أن يعمل على تعقيد تكيف هذا المغترب وأسرته. لذلك، يتعين على الشركات تقديم برامج تدريبية رسمية لإعداد العاملين وأسرهم، من أجل التقليل من المشاكل الناجمة عن الصدمة الثقافية، والمتمثلة في توتر العلاقات الأسرية، عدم القدرة على العمل بفعالية، إبداء العداء لرعا البلدان مضيئة... إلخ. ويؤكد جل الباحثين على أهمية التدريب

كأهم مقومات نجاح المهمة الدولية، إذ يضعون أسباب متباينة ومتكاملة للقيام لتدريب الدولي، أهمهم Tarique, Lazarov سنة 2005 ، إذ أن التدريب يهدف إلى مساعدة المغتربين للعيش في بيئة مريحة والقدرة على العمل في البلد المضيف، ولتالي تعزيز التكيف بين الثقافات وقدم على فهم وتقدير وجهات النظر، ولتالي، الثقافية المتعددة. كما يعد التدريب سببا في الحد من ارتفاع نسبة فشل المغتربين التقليل من تكلفة هذه الإخفاقات وتيرها على عوائد الشركات متعددة الجنسيات. ويؤكد كل من Bennett, Aston, Colquhoun سنة 2000 على ضرورة الإعداد الجيد لبرامج التدريب، وذلك من خلال القيام بأدوار ثلاثة:

- 1) إدارة التغيير من حيث التحول الشخصي والمهني
- 2) إدارة الاختلافات الثقافية
- 3) إدارة مسؤوليات ضمن بيئة ثقافية مختلفة

ويضيف الباحث Earlay إلى أن الهدف الرئيسي من التدريب يتمثل في مساعدة الأفراد على التكيف مع الأحداث غير المتوقعة في الثقافة الجديدة ووفقا لـ al et Baker سنة 1996 أن التدريب يضمن للمغترب وأسرتهم الاستعداد الكافي للتكيف مع البيئة والثقافة الجديدة، والتأكد من هذا المغترب يملك من المهارات والمعارف ما يجعله يتأقلم بسهولة. كما يرون أن التدريب ما هو إلا امتداد لعملية الاختيار الدولي، إذ هو مرحلة تشعر المغترب لاطمئنان والأمان، ولتالي تحفزه على عدم الانسحاب مستقبلا، وهذا ما يعمل على إنقاذ الشركة من تكاليف الفشل والعودة المبكرة وعلى غرار ما سبق، نستنتج أن التدريب يساعد على تطوير المهارات اللازمة لتسهيل تكيف المغتربين. (رزق الله، 2018، صفحة 55)

المطلب الثالث: الفرق بين التدريب و التطوير

يهدف التدريب إلى تحسين مهارات العمل الحالية للموظفين وسلوكهم يهدف التطوير إلى زيادة القدرات فيما يتعلق ببعض الوظائف أو الوظائف المستقبلية. (yang, p. 4)

المطلب الرابع: انواع التدريب

خمسة أنواع أساسية لبرامج التدريب الدولي هي: (اقطي، 2015/2014، صفحة 27)

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.

المبحث الثاني: اساسيات حول التدريب

المطلب الاول: المكونات التي تؤثر على التدريب:

هناك العديد من المكونات التي تؤثر على التدريب والتطوير عبر الثقافات:(Rump)

- ملف التأهيل

- الوظيفة وبيئة العمل
- نوعية وكمية الاتصالات الدولية)
- فترة التنازل في دولة أجنبية
- الفرق بين الدولة الأم والدولة المضيفة

المطلب الثاني: أساليب التدريب الدولي

لقد وضع بعض الباحثين عددا من أساليب التدريب، كانت أهمها تلك الدراسات التي قدمت من طرف (1982 1981 tung) (متمثلة على الأقل في ثلاث مقارنات مختلفة : (رزق الله، 2018، صفحة 56)

- 1) **المقاربة المعرفية :** وتسمى كذلك بمقاربة الحصول على المعلومات، وهي تركز على مساعدة المغتربين لمعرفة القيم الثقافية للبلد المضيف، مما يؤدي إلى زدة إدراكه لأهداف، قيم ومزا المهام الدولية.
- 2) **المقاربة الوجدانية أو العاطفية:** وهي عبارة عن تدريب تعليمي يشمل التدريب على الاستيعاب الثقافي و التدريب على الوعي الثقافي. بالنسبة للاستيعاب الثقافي، فإنه يركز على تعليم ثقافة، قيم، مواقف، سلوكيات وتقاليد البلد المضيف أو ثقافات البلدان الأخرى. أما التدريب على الحساسية، فهو يركز على تعليم الأفراد على مراعاة وفهم مشاعر اتمعات الأخرى وعواطفها أما فيما يخص التدريب على الوعي الثقافي، فيتمثل في دراسة ثقافة البلد المضيف وثيرها على سلوكه، و لتالي فهم طبيعة الاختلاف الثقافية.
- 3) **المقاربة التجريبية:** جاءت هذه المقاربة كرد فعل على الانتقادات التي وجهت للمقاربة المعرفية، والتي لم تكن مناسبة للتدريب على التنوع الثقافي، إذ تشير إلى تلك التقنيات التي توفر محاكاة واقعية أو سيناريوهات للمتدرب، مثل مراكز التقييم، المحاكاة الميدانية... إذ يعد التعلم لممارسة أفضل طريقة للتعلم التجريبي مثل الزرات التي يقوم فيها المتدرب بنظرة الترقب، لعب الأدوار، ورش العمل و المحكاة. يساعد التدريب التجريبي المتدربين على تطوير المهارات اللازمة لتحقيق الأداء الفعال، التفاعل مع السكان المحليين واكتساب المهارات المعرفية، و لتالي، يمكن أن يمنح هذا النوع من التدريب الشعور براحة أكبر من خلال التواصل مع مواطني البلد المضيف.

المطلب الثالث: مراحل التدريب :

عموما توجد مرحلتان للتدريب الدولي، التدريب قبل المغادرة والتدريب عند الوصول إلى البلد المضيف: (رزق الله، 2018، صفحة 58/57)

1-التدريب قبل المغادرة: يجب إعلام الموظف المغترب نه سبواحه أوضاعا غامضة عند قيامة لمهمة الدولية، لذلك، عليه أن يعتبر الأمر فرصة للتعلم، وأن يحسن شيئا فشيئا من أدائه بدلا من تجنب وإن تحضير المغترب للتدريب يستخدم من أجل ضمان امتلاكه للمهارات والمعار 26 ف الوضع وتعد أهم أنواع التدريب قبل المغادرة: 27 الكافية والمناسبة والتي هي ضرورية للعمل على نحو فعال الزرات الأولية: والتي تسبق الذهاب الفعلي لممارسة المهمة الدولية. إن التخطيط الجيد للرحلة المسبقة، يوفر للمرشح والشريك نظرة مسبقة وعامة وواضحة تسمح لهما بتقييم مدى تقبلهما للبيئة الجديدة، و لتالي مدى موافقتهما على القيام بعملية الاغتراب، هذا من جهة. من جهة أخرى، يحاول الأفراد من خلالها الاستعداد للتكيف مسبقا قبل مواجهة الوضع الجديد، و لتالي، تسهيل التكيف الفعلي. تستخدم الشركات متعددة الجنسيات هذا النوع من الزرات، لرغم من تكلفتها الباهظة، وذلك خشية الرجوع المبكر أو ضعف الأداء. على غرار ما تمنحه الزرات الأولية من تعرف على عادات وتقاليد والظروف المعيشية للمجتمع، فهي تعد فرصة للتعرف على الجالية المتواجدة لبلد المضيف، والتي يراهاكل من Pickarl & Brewster سنة 1994 أن لها أثر إيجابي على تكيف المغتربين.

التدريب اللغوي: إن اللغة التي يحتاجها المغترب عند قيامه لمهام الدولية تنتفرع إلى لغة الأعمال العالمية، والمتمثلة في اللغة الانجليزية (عموما)، ولغة البلد المضيف لإضافة إلى لغة العمل(لغة الشركة).

فيما يخص التدريب على تعلم اللغة الانجليزية فهي تعد جد ضرورية، ففي دراسة أجراها المجلس الدنماركي للتجارة والصناعة أن الشركات الدنمركية، تقوم دارة أعمالها الدولية للغة، في حين يجد اليا Crystal سنة 1997 أن ما نسبته 99 من 29 حث الانجليزية بنسبة 80 المنظمات الأوروبية تعتبر اللغة الانجليزية كلغة للأعمال الدولية. وهذا ما يؤكد

الباحث Neeley ، إذ تعد الأفضل للاستجابة 30 إذ يرى أن اللغة الانجليزية هي لغة الأعمال العالمية في وقتنا المعاصر للضغوط التنافسية في السوق.

أما التدريب على التحدث بلغة البلد المضيف هو ضروري أيضا لتسهيل التكيف مع بيئة هذا البلد والتواصل مع أفراد، بمعنى يساعد ذلك على التفاعل الاجتماعي، خصوصا خارج أوقات العمل الرسمي.

في حين يعد التدريب على لغة العمل جد مهمة، حيث أن اختلاف اللهجات والمصطلحات يعوق التفاهم والتواصل حول القواعد والإجراءات والسياسات التي تضعها الشركات ذات الثقافات واللهجات المتعددة. فمثلا تداول اللغة الانجليزية في الولايات المتحدة وبريطانيا، تختلف عند استخدامها في استراليا والهند وغيرها من الدول، إذ تنشأ عن هذه الاختلافات مشاكل أخرى تتعلق لثقافة، فبالرغم من أن اللغة نفسها، إلا أن ذلك لا يعني وجود تفاهم بين الأفراد الذين ينتمون إلى ثقافات مختلفة. ويزيد الأمر صعوبة في أولئك الذين لا يتقنون جيدا اللغة الانجليزية وتوظيفها في إطار موحد من التفكير والتعبير والتواصل، هذا ما يستدعي إدخال برامج للتدريب خصوصا قبل المغادرة

التدريب على التنوع الثقافي: training cultural-cross يعرف التدريب على التنوع الثقافي على أنه تلك العمليات التعليمية التي تدفع إلى تعزيزى تعزيز التبادل الثقافي من خلال اكتساب الكفاءات السلوكية، المعرفية والوجدانية المرتبطة لتفاعل الفعال يشمل التدريب على التنوع الثقافي على إعطاء معلومات موجزة briefings للثقافة، دراسات المنطقة، برامج تدريب ثقافية، حساسية التدريب، تجارب ميدانية، التدريب على اللغة .

يمكن إعطاء نموذج عن التدريب قبل المغادرة، شركة Ericsson السويدية، إذ تقدم خلال اليوم الواحد محاضرات تقوم من خلالها بنقل المعلومات عن السياسات، الممارسات، التأمين، كما يمكن للمغتربين الحصول 33 الأمن، قضا الصحة ونظرة عامة حول عملية التكيف الثقافي على فرصة إجراء محادثة غير رسمية مع أحد مديري المناطق، كما يحصل المغتربون غير السويديون على أفراس مضغوطة للحصول على المعلومات، ولتالي هو نوع من أنواع التدريب التعليمي. يتضمن التدريب قبل الرحيل ما يسمى لتدريب التجريبي حيث يشجع المغتربين وأزواجهم للذهاب في زرة للبلد المضيف. كما تقدم شركة Ericsson ما لا يقل عن 20 ساعة من التدريب قبل المغادرة، متضمنة التدريب على اللغة والتي تركز على لغة أعمال البلد المضيف

2-التدريب عند الوصول:

أهم تحدي يواجهه المغترب وأسرته، مشكلة التكيف، إذ أن حل هذه المشكلة له علاقة وطيدة لتدريب قبل المغادرة، ويتبع بذلك ببرامج تدريبية عند الوصول. يبين كل من (Paick&Vance 2006) أنه عند الذهاب للقيام لمهام الدولية، سيقع ما يسمى لصدمة الثقافية، ولتالي صعوبة التأقلم مع كل ما يوجد من متغيرات مختلفة مقارنة ببيئته السابقة، هذا ما يقود إلى ما يسمى بصعوبة التكيف. إن (al& Black 1999) يركز على ثلاث أبعاد للتكيف: التكيف مع العمل work to adjustment، التكيف العام (البيئة العامة غير العمل general adjustment)، التكيف التفاعلي (التفاعل مع مواطني البلد المضيف) وهذا ما يستدعي القيام بتدريبات خاصة قد تساعد المغ 35 ترب adjustment interaction وأفراد أسرته على مواجهة تحدد التكيف.

لقد ذكر الباحثون العديد من العوامل التي يمكن أن تؤثر على تكيف المغترب، إلا أن الأبحاث قد أكدت على الأهمية الكبيرة للشريك (الزوجة) والعائلة (الأطفال) على نجاح المهام الدولية.

لا يعنى التدريب لمغتربين وأسرهم "الشريك والأطفال" وحسب، بل يشمل كذلك على رعا البلدان المضيفة ورعا البلد الثالث، إذ أن توفير التدريب المناسب لهؤلاء، يسمح بتسهيل فهم استراتيجيات الشركة وثقافتها. لذلك، على الشركات متعددة الجنسيات أن تجعل من تدريب وير Gani-Osman أن أفراد 36 مديري البلد المضيف ضمن خططها لتطوير الإدارة الدولية فروع البلد المضيف هم الأشخاص الأكثر فعالية وأولية لتوفير التدريب، لأم الأكثر دراية بظروف وبيئة البلد المضيف، ولتالي، هم الأفضل في نقل المعرفة والمهارات اللازمة للمغتربين.

المطلب الرابع: اهم مراكز التدريب

من بين المراكز والمعاهد المختصة في إعداد المدراء والموظفين الدوليين نجد: (اقطي، 2015/2014، صفحة 34)

1_ مركز المعلومات الدولي (فارنهام كاستل) Farnham Castle

تأسس هذا المعهد في بريطانيا سنة 1953 لإعداد الأفراد في مهن إدارية وفنية للعيش خارج بريطانيا، يعطي هذا المعهد المعارف التالية :

فهم المنطقة الإقليمية بأكملها (الشرق الأوسط، شمال إفريقيا، جنوب شرق آسيا، إقليم البلقان ... الخ .)

فهم كل بلد على حده (اللغة، المساحة، التجانس الاجتماعي، العلاقات السياسية مع البلد المضيف... الخ .)

فهم البيئات الاجتماعية محلية بيئة العمل للبلد المضيف، الثقافة، العادات المناسبات الدينية... الخ .)

2_ المعهد الدولي للدراسات والتدريب :

تأسس عام 1963 بطوكيو في اليابان بتمويل من الحكومة البريطانية وبعض قطاعات الأعمال يقدم هذا المعهد منهج دراسي مكون من أربع أجزاء وهي :

اللغات الأجنبية .

الإدارة الدولية والاقتصاد .

موضوعات دراسية أخرى والتدريب عليها بالخارج .

محاضرات يقدمها مدراء دوليون خارجيين يتم استضافتهم .

3_ المعهد الياباني الأمريكي للترجمة :

هذا المعهد تمت اقامته في طوكيو سنة 1945 لتوفير التدريب على المحادثة والترجمة لموظفي الحكومتين الأمريكية واليابانية باللغتين اليابانية والإنجليزية ثم تحول عام 1973 ليصبح معهد للدراسات الدولية ليشمل إلى جانب تأهيل المترجمين وتعليم اللغات إعداد أخصائيين في الاتصالات الدولية، والأعمال الدولية وإعداد مختلف الدراسات في شتى المجالات الدولية .

4_ معهد الخدمات التعليمية الياباني :

تأسس سنة 1971 لتوفير التدريب لعائلات اليابانيين المغتربين العاملين في الشركات اليابانية المتعددة الجنسيات، في المعهد برامج كثيرة ذات علاقة بالمغتربين وعائلاتهم تحتوي على توجيهات وإرشادات واستشارات للتكيف الاجتماعي مع الثقافات المختلفة.

خاتمة:

تواجه الشركات العديد من التحديات و المعضلات , التي تستلزم عليها العمل على بناء اسس قوية قوامها المورد البشري الكفئ و ذلك من خلال ما يسمى بالتدريب والتطوير اي الجهود المخططة والمنفذة لتنمية القدرات والمعارف والمهارات للعاملين على اختلاف المستويات والتخصصات وترشيد سلوكهم؛ مما يقودهم إلى تعظيم فاعلية الأداء وتحقيق ذاتهم عبر تحقيق الهدف الشخصي وغايات المنظمة الذين يعملون فيها. ويشتمل التدريب والتطوير أيضاً تنمية الموارد البشرية . من اجل الصمود و البقاء في السوق الدولية .

قائمة المراجع:

Bibliography

Bibliography

Rump, d. J. (n.d.). international human resource management . *ludwigshafen university of applied sciences*.

yang, d. (n.d.). international training and development.

محاضرات الادارة الدولية للموارد البشرية سنة ثانية ماستر . ج ,اقتي (2014/2015).

البرنامج التدريبية لحفظ السلام . تحسين اداء الموظف الدولي . ا , بوقنور (2021).

الحميد . ع .ج) . دور التدريب الدولي قس الحد من العودة المبكرة للموظفين المغتربين الى البلد الام . (جوان , 2018) . ح , رزق الله (مهوري قسنطينة , Ed.)