**الجمهــورية الجزائــرية الديمقــراطية الشعبيـــة**

**وزارة التعليــم العــالي و البحــث العلمـي**

**جــامعة محــمد خيضــر – بسكرة –**

**كــلية العلــوم الاقتصــادية و التجــارية و علــوم التسييــر**

**قســـم علـــوم التسييــر**



**السنة الدراسية: سنة ثانية ماستر ادارة موارد بشرية**

**الـــفـــوج: 03**

**المـــوضــوع**

**تــــــــدريـــب الـــمــــوظـــفــــين الـــدولــــييــن**

**من إعـداد** **الطـلبة: الأستـاذة:**

* د.أقطي
* **رفافة سارة**
* **زرارقة بشرى**
* **سعيدي فدوى**

**السنة الجامعية :2021/2022**

**خطة البحث**

- المقدمة

-تعريف التدريب الدولي

-أهداف التدريب الدولي

-دور التدريب في الحد من فشل الموظفين المغتربين

-انواع برامج التدريب الدولي

-مراحل التدريب الدولي

-اهم مراكز التدريب الدولي

**الـــــمـقـــدمــــــة:**

تسعى الشركات متعددة الجنسيات إلى تحقيق ميزة تنافسية تمكنها من الصمود والبقاء المستمر في السوق الدولي، وعليه فهي تحرص جاهدة على إعداد موارد بشرية دولية مؤهلة وكفئة قادرة على خوض ميدان المنافسة الدولية، وإن قيامها بعملية الانتقاء الجيد لا يكفي لنجاح مواردها البشرية، وإنما يقتضي تدريبهم من أجل ضمان إتمام المهمة الدولية، من تسطير برامج تدريب ثقافية وأخرى تسعى من خلالها تقليص الفجوة بين ثقافة البلد المضيف والذي من المنتظر أن يعمل فيه الموظف المغترب وبلده الأصلي خصوصا إذا كانت ثقافة البلدين متباينة، وبالتالي التغلب على المشاكل والصعوبات والأحداث غير المتوقعة في ثقافة البلد المضيف.

**1. تــــعـــريــــــف الـــتدريــــــب الــــدولـــي:**

هو ذلك النشاط الذي يغير سلوك الافراد إذ يعد قرار استراتيجي وفرصة لتعلم تنطوي على اكتساب المعارف، الكفاءات، القدرات والسلوك والتي تعتبر حاسمة لتحقيق الأداء الفعال.

ويقدم التدريب من أجل مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية بالوظيفة والذي من شأنه أن يخلق ميزة تنافسية.

**2.أهــــداف الــــتدريب الــــدولــــــي:**

-رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية والمعنوية للأفراد.

- تحسين مهارات العمل والسلوك باستمرار.

- فرصة مفيدة للتعارف وتنمية العلاقات الشخصية (التي تسهل عليهم الاتصال الغير الرسمي (الإنساني)وتبادل المعلومات والأفكار والنصائح).

- تحقيق الشركة الوحدة (اتحاد)والثقافة المؤسسية.

-التكيف بسهولة مع مستوى الأداء المطلوب منهم في مهامهم وواجباتهم الدولية.

-التقليل من المشاكل الناجمة عن الصدمة الثقافية.

-التقليل من تكلفة إخفاقات المغتربين وتأثيرها على عوائد الشركة.

-بناء فرق متعددة الأعراق والثقافات.

**3. دور التدريب في الحد من فشل الموظفين المغتربين:**

تؤكد العديد من الدراسات أن نسبة فشل المغتربين (العودة المبكرة)، هي معتبرة إلى أن أصبحت خطيرة لا تهدد وحسب المركز التنافسي للشركات متعددة الجنسيات، وإنما سيرورتها وبقاءها في السوق الدولية، إما بسبب عدم اكتراث الشركات في تقديمها للتدريبات خصوصا قبل المغارة أو بسبب الامتناع تماما عن تقديمها. وبسبب هذه النتائج يشير ويوصي كل من HOGAN ET GOODSON سنة 1990ب:

-لابد من توفير التدريب فبل مغادرة، وان يهدف إلى تطوير الاتصالات /القيادة/إدارة الصراع وغيرها من المهارات التي تتلاءم مع ثقافة البلد المستقبل.

-لابد ان يتلاءم التدريب قبل المغادرة مع إحتياجات المغترب أدناها المحادثة بلغة البلد المضيف.

-لابد من توفير التدريب قبل المغادرة لأسرة المغترب.

-توفير الدعم المستمر من خلال مدربين (معلمين).

**وتأكيد لما سبق:**

أن الشركات الدولية قد تنفق الكثير من الأموال و الوقت للبحث بعناية عن أفراد أكفاء وإرسالهم للقيام بالمهام الدولية، إلا أن ذلك لا يعود عليها بالاستثمار المتوقع، ويرجع ذلك بسبب عدم الإعداد الجيد والفعال لبرامج التدريب. لذلك عدم تقديم أي تدريب يمكن أن يكون سبب في فشل عملية الاختيار، وبالتالي فإن وظيفة التدريب هي حلقة وصل بين حسن الاختيار والإدارة الجيدة لهؤلاء المغتربين.

يمكن أن نقسم التدريب على الجوانب الفنية الوظيفية، وتدريب على الجوانب الثقافية، وقد أظهر استقصاء 228 شركة دولية أن التدريب الثقافي الذي يمكن أن يأخذ عدة أشكال قد أصبح وبشكل متزايد أكثر إنتشارا، وقد أظهر الاستقصاء أن متوسط مدة برامج التدريب الثقافي هي 3أيام,، وأكثر الوضوعات شيوعا التي يغطيها هذا نوع من التدريب هي : آداب السلوك الاجتماعي/الثقافة/الاقتصاد/السياسة/آداب سلوك العمل.

إن محتوى التدريب على فهم الثقافة يختلف من بلد مضيف الى اخر ,وبحسب الفترة الزمنية للإقامة , والغرض من الاقامة , ونوع مهام و واجبات العمل ومن هذا يمكن قول أن مراحل التدريب تحدد بحسب نوع العمل/البلد المضيف/مدة الإقامة .

**4. أنواع برامج التدريب الدولي:**

**إن لبرامج التدريب والتطوير الدولي، أنواع وهي:**

* **برامج إستعاب الثقافة أو الوعي الثقافي:(Cultural Awarenss Programs)**

من المهم أن يتم تعريف العاملين في الشركة بثقافة البلد المضيف الذي يعملون فيه لتحقيق استيعابهم للاختلاف الثقافي، وتكيف وعدم الشعور بالعزلة وذلك من خلال ما يتعلمه من عادات و التقاليد وأعراف، والتاريخ، والمناسبات الدينية...... وتعتبر هذه البرامج مقبولة وفعالة واكثر أهمية من البرامج الاخرى.

* **برامج تعليم اللغات :(Language Programme)**

يعتبر من أهم البرامج التدريبية في الشركات متعددة الجنسيات، نظرا لاختلاف لغة العاملين في كثير من الأحوال عن اللغة المستخدمة في الدولة المضيفة وهو ما يعوق من فاعلية إتصال داخل الشركة وخارجها، كما تهدف هذه البرامج إلى تقديم مجموعة من الخدمات تشمل الترجمة، التفسير، والتدريب في ظل التنوع الثقافي.

* **برامج زيارات أولية أو الزيارات التمهيدية :(Preliminary Visits)**

إن تخطيط الجيد للزيارات التمهيدية للمرشحين توفر فرصة تسمح لهم بتقييم إمكانياتهم للقيام بمهامهم في البلد المضيف وتشجعهم أكثر على الالتحاق ببرامج التدريب قبل المغادرة، وهو لا يشمل إلا الدول البعيدة وذات الثقافة غير المعروفة .

* **برامج تدريب الحساسية :( Sensivity Training)**

يعتمد هذا الاسلوب على تنمية القدرة الذاتية للمغترب في الاعتماد على نفسه لتطوير أسلوبه في تعامل مع الأخرين، فرادا أو جماعات، أي تطوير مهارات العلاقات الإنسانية لديه.كما يعلم المغترب قبل مغادرته إلى البلد المضيف كيف يصغي، وكيف يتحدث، كيف يصبر،كيف يبدي موافقته أو إعتراضه .........

* **برامج القيادة :**

والهدف منه تكوين أفرادا يحملون تصورات عالمية، ونجاح هذه البرامج يعتمد على المشاركين وقدراتهم على تطبيق هذه المهارات في أماكن عملهم في بلدهم ولمساعدة شركتهم وفرق العمل التي يلتحقون بها.

* **نظام عقد الصفقات العالمية (Executive Etiquette for Global Transition):**

يهدف هذا البرنامج إلى تدريب الموظفين على كيفية التفاوض وعقد الصفقات بحسب ظروف الدولة المضيفة.

**5. مراحل التدريب الدولي:**

عموما توجد مرحلتان للتدريب الدولي، التدريب قبل المغادرة والتدريب عند الوصول إلى البلد المضيف:

**\*التدريب قبل المغادرة :**والذي يتضمن :

**الزيارات الاولية** : و هي مرحلة تسبق الذهاب الفعلي لممارسة المهمة الدولية حيث تستخدم هذا النوع من الزيارات الشركات متعددة الجنسيات با الرغم من تكلفتها الباهضةو ذلك بهدف اطلاع المترشح و اعطائه نظرة مسبقة و عامة و واضحة عن البيئة الجديدة التي سيواجهها من خلال عملية الاغتراب با الاضافة الى منحه فرصة التعرف على عادات و تقاليد و الظروف المعيشية لذلك المجتمع تفاديا لأي رجوع مبكر او ضعف الأداء خلال الفترة الفعلية للعمل **التدريب اللغوي :** إن اللغة التي يحتاجها المغترب عند قيامه باالمهام الدولية تتفرع إلى لغة الأعمالالعالمية، والمتمثلة في اللغة الانجليزية (عموما)، ولغة البلد المضيف بالإضافة إلى لغة العمل(لغةالشركة ) ؛ هنا في هذه الحالة لا نستطيع المفاضلة بين احداهما لأن كلاهما يعتبر أكثر أهمية من الآخر من منطلق ان اللغة الانجليزية هي لغة الاعمال الدولية إذ تعد الافضل للاستجابة للضغوط التنافسية با المقابل التدريب على التحدث بلغة البلد المضيف هو ضروري أيضا لتسهيل التكيف مع بيئة هذا البلد والتواصل مع أفراده، بمعنى يساعد ذلك على التفاعل الاجتماعي، خصوصا خارج أوقات العمل الرسمي.

في حين يعد التدريب على لغة العمل جد مهمة، حيث أن اختلاف اللهجاتوالمصطلحات يعوق التفاهم والتواصل حول القواعد والإجراءات والسياسات التي تضعها الشركةذات الثقافات واللهجات المتعددة. فمثلا تداول اللغة الانجليزية في الولايات المتحدةوبريطانيا، تختلف عند استخدامها في استراليا والهند وغيرها من الدول، إذ تنشأ عن هذهالاختلافات مشاكل أخرى تتعلق بالثقافة، فبالرغم من أن اللغة نفسها، إلا أن ذلك لا يعنيوجود تفاهم بين الأفراد الذين ينتمون إلى ثقافات مختلفة. ويزيد الأمر صعوبة في أولئك الذين لايتقنون جيدا اللغة الانجليزية وتوظيفها في إطار موحد من التفكير والتعبير والتواصل، هذا مايستدعي إدخال برامج للتدريب خصوصا قبل المغادرة .

**التدريب على التنوع الثقافي :**يعرف التدريب على التنوع الثقافي على أنه تلك العمليات التعليمية التي تهدف إلى تعزيز التبادل الثقافي من خلال اكتساب الكفاءات السلوكية، المعرفية والوجدانية المرتبطة بالتفاعل الفعال . يشمل التدريب على التنوع الثقافي على إعطاء معلومات موجزة للثقافة ؛ دراسات المنطقة ؛ برامج تدريب ثقافية ؛ حساسية التدريب ؛ تجارب ميدانية التدريب على اللغة . **\*التدريب عند الوصول :**

أهم تحدي يواجهه المغترب وأسرته، مشكلة التكيف، إذ أن حل هذه المشكلة له علاقة وطيدة با لتدريب قبل المغادرة، ويتبع بذلك ببرامج تدريبية عند الوصول حيث أنه عند الذهاب للقيام با المهام الدولية، سيقع ما يسمى بالصدمة الثقافية، وبالتالي صعوبة التأقلم مع كل ما يوجد من متغيرات مختلفة مقارنة ببيئته السابقة، هذا ما يقود إلى ما يسمى بصعوبة التكيف. إن al& Black يركز على ثلاث أبعاد للتكيف: التكيف مع العمل ،التكيف العام (البيئة العامة غير العمل) ،التكيف التفاعلي (التفاعل مع مواطني البلد المضيف) وهذا ما يستدعي القيام بتدريبات خاصة قد تساعد المغترب وأفراد أسرته على مواجهة تحديات التكيف.

**6.أهم مراكز التدريب الدولي:**

**1.مركز المعلومات الدولي (فارنهام كاستل):**

تأسس هذا المعهد في بريطانيا سنة 1953 لإعداد الأفراد في مهن إدارية وفنية للعيش خارج بريطانيا، يعطي المركز أهمية للمعارف التدريبية التالية:

-فهم المنطقة الإقليمية بكاملها (مثل منطقة الشرق الأوسط، منطقة البلقان، منطقة جنوب شرق آسيا.... الخ)

-فهم كل بلد على حدة (اللغات، المساحة، عدد السكان، التجانس الاجتماعي، العلاقات السياسية مع البلد المضيف... الخ)

-فهم البيئات الاجتماعية المحلية وبيئة العمل في البلد المضيف، والثقافة، والعادات والتقاليد، المناسبات الدينية والاجتماعية... الخ

-يقدم المركز برامج تدريب أخرى مثل مساق الوعي الثقافي....

**2.المعهد الدولي للدراسات والتدريب:**

تأسس هذا المعهد في طوكيو سنة 1967 بتمويل من الحكومة البريطانية وبعض قطاعات الأعمال ويقدم المعهد منهج دراسي مكون من أربعة أجزاء هي:

-اللغات الأجنبية.

-الإدارة الدولية والاقتصاد.

- دراسية أخرى والتدريب عليها في الخارج.

-محاضرات يقدمها مدراء دوليون خارجيون يتم استضافتهم لفترات قصيرة.

**3.المعهد الياباني الأمريكي للترجمة:**

تم اقامة هذا المعهد في طوكيو سنة 1945 لتوفير التدريب على المحادثة والترجمة لموظفي الحكومتين اليابانية والأمريكية باللغتين الإنجليزية واليابانية، ثم تحول عام 1973 ليصبح معهداً للدراسات الدولية ليشمل إلى جانب تأهيل المترجمين وتعليم اللغات إعداد متخصصين في الاتصالات الدولية، والأعمال الدولية وإعداد دراسات أخرى في مختلف المجالات الدولية.

**4ـ معهد الخدمات التعليمية الياباني :**

تأسس عام 1971 لتوفير التدريب لعائلات اليابانيين المغتربين العاملين في الشركات اليابانيــــة متعددة الجنسيات، في المعهد برامج كثيرة ذات علاقة بالمغتربين وعائلاتهم تحتوي على التوجيـــه، والاستشارات، والتكيف الاجتماعي في بيئات مُختلفة.