

## الثقافة وتدريب الموارد البشرية في منظمات الأعمال

### دراسة نظرية تحليلية

د. كعواش رؤوف - جامعة جيجل-

د. بوغرزة رضا - جامعة جيجل-

د. بوجنانة أحلام- جامعة قسنطينة 2-

#### الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم إطار نظري يبرز تأثير الثقافة الوطنية في تدريب الموارد البشرية في منظمات الأعمال. انطلقت الدراسة من رصد الجذور التاريخية والعوامل التي أسهمت في بلورت توجهات ثقافية خاصة ببلدان ومناطق جغرافية معينة، لنتقل إلى تبيان ارتباط تلك التوجهات الثقافية بمختلف مقاربات إدارة الموارد البشرية وكذلك الاستراتيجيات التدريبية في منظمات الأعمال. وقد توصلت الدراسة إلى توضيح تأثير انتشار قيم الحرية، اقتناص الفرص، الفردية والديمقراطية التي ميزت الثقافة الانجلوساكسونية والاسكندنافية في تبني مقاربة إدارية حسابية تركز على أهمية المبادرة الفردية في تطوير حاملات أوراق كفاءات فردية وعمامة، والتعلم ضمن سياقات تدريبية مفتوحة تقود إلى الإبداع في العمل. وعلى النقيض من ذلك، أسهم سيادة قيم الامتثال، تفضيل المحافظة على الموارد، الجماعية والمساواة التي ميزت المجتمعات الشرقية وبعض المجتمعات الأوروبية في تبني مقاربة إدارية تعاونية تركز على مشاركة النقابات، الإدارة والحكومة في تنظيم وإدارة برامج تدريبية مهيكلة، تمكن من اكتساب كفاءات متخصصة بشكل استقرائي وتقود لاحقاً إلى الانسجام والتعاون.

الكلمات المفتاحية: الثقافة، التدريب، المنظمة.

#### Abstract:

This research aim to present a theoretical framework that highlights the impact of national culture on human resources training in business organizations. The study began by monitoring the roots and factors that contributed to the crystallization of a specific cultural orientation relied to a set of countries and regions, then it goes to present its impact on adopting various human resources management approaches as well as training strategies in business organizations. The results revealed the impact of the wide spread of

freedom, opportunities, individualism and democracy values among Anglo-Saxon and Scandinavian culture in adopting an arithmetic managerial approach which give the importance to human resources initiatives in developing their portfolio of competencies and learning in open training contexts which should lead to creation at work. In contrast, the supremacy of compliance, conservation of resource, collectivism and equality values in the Eastern and some European societies had contributed to adopt a collaborative managerial approach which gives the importance to the participation of trade unions, management and government in organizing and managing a structured collective training program which leads later to harmony and cooperation.

**Key words:** Culture, Training, Organization.

#### مقدمة

يعتبر التدريب أحد أهم وظائف ادارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال المعاصرة على اختلاف حجمها ومجال نشاطها، وكذلك أحد الدعائم الرئيسة في اعداد العناصر البشرية القادرة على العمل بشكل كفى وفعال. لهذا يلقي هذا الموضوع اهتماما متزايدا من الادارات من خلال الاهتمام بتخطيطه وتنظيم عملية اعداده وانجازه عبر الرفع من قيمة الميزانيات المخصصة له، السعي لاستقطاب أكفئ المدربين وكذلك اعتماد احدث البرامج، الطرق التدريبية والتكنولوجيات المساعدة على التدريب بشكل يزيد من فاعليته، ويدعم قدرته على احداث تغيير ايجابي في الأداء الفردي، الجماعي والتنظيمي.

#### أولا- مفهوم التدريب:

تطور مفهوم التدريب بتطور الفكر الاداري والتنظيمي وكذلك بتطور الحاجة الى موارد بشرية تلي الطلب المتزايد على كفاءات تواكب التطورات التكنولوجية الحاصلة في عالم الأعمال، لهذا فقد لقي المفهوم عدة جهود فكرية اهتمت برسم حدوده، ضبط مضمونه والتنبيه لاتجاهاته يمكن حصر بعضها في التعريف الذي يرى بأنه "عملية مخططة لتصحيح الأداء والمعرفة والمهارات" (مدحت محمد أبو النصر، 2008، ص57). وهو تعريف يشير الى ادراج الادارة العليا لبرامج التدريب في مخططاتها الادارية من خلال تخصيص الموارد المادية والبشرية التي يتطلبها بغرض علاج فجوة الأداء التي يتم تسجيلها، لهذا يتم تزويد العاملين بالمعلومات النظرية والتطبيقية بشكل يسمح بالاستمرار في العمل بكفاءة.

كما تعرف بأنها "عملية منظمة يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر العاملين من أجل زيادة و تحسين فاعليتهم" (مؤيد سعيد السالم، 2009، ص 270) وهو تصور يؤكد على أهمية التغيير في المعايير التي تحكم سلوك العاملين والتعديل في قناعاتهم الفكرية قبل طلب اكتساب عارف ومهارات جديدة في العمل. ويعرفه كاسب بأنه "عملية مستمرة من السبل القادرة على تجهيز الفرد والجماعات بمعارف ومهارات وقدرات وآراء يستطيعون من خلالها تحقيق الأهداف المتوخاة و تحسين الأداء باستمرار" (خضير كاظم وياسين كاسب الخرشة، 2013، ص 126) وهو تعريف يضيف أهمية استمرار الإدارة في وضع والقيام بالبرامج التدريبية من أجل مسايرة مختلف التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية وامتلاك قدرة تنافسية تسمح لها بالاستمرار والتفوق.

كما يعرفه الهيتي بأنه "عملية يهتمها هدف الحفاظ على نجاح وديمومة المنظمة" (خالد عبد الرحيم الهيتي، 2003، ص 223) ويشير التعريف الى ضرورة قيام المنظمات بعملية التدريب مهما كانت ظروفها كمتطلب مهم يسمح لها بالاستمرار في النشاط وامتلاك حصص سوقية في عالم الأعمال المعاصر. أما قاموس أكسفورد فيعرفه بأنه "نقل الشخص إلى مستوى أو معيار مرغوب من الكفاية سواء بالتعليم أو الممارسة". (حسن أحمد الطعاني، 2010، ص 15) حيث يركز على اعتماده على طريقتين رئيسيتين هما التعليم النظري في شكل دروس ومحاضرات يتم نقلها للمتدربين في حجرة الدرس، وكذلك التدريب العملي الذي يعتمد على تكرار تنفيذ مجموعة من المهام والانشطة في مكان العمل. وأخيرا يرى الهيتي بأنها "عملية تلازم الفرد العامل في حركته الرأسية أو الأفقية منذ التحاقه بالعمل وحتى احواله الى التقاعد" (الهيتي، 2003، ص 223) اذ يستفيد المتدربون من ترقية مهنية نتيجة امتلاكه لكفاءات جديدة توهمه للقيام بواجبات وظيفية جديدة بكفاءة.

لهذا يجوز التدريب على أهمية بالغة سواء بالنسبة للموارد البشرية أو المنظمة على حد سواء، اذ يسعى العاملون الى الدخول في برامج تدريبية من أجل اكتساب كفاءات جديدة تمكنه من التحرك بشكل أفضل في مساره المهني والتطور فيه بشكل يزيد من دافعيته للعمل، استمراره فيه فضلا عن التحكم فيه بشكل يعزز روحهم المعنوية ويزيد من مستوى رضاهم الوظيفي. كما تستفيد المنظمات من البرامج التدريبية بشكل غير مباشر، وذلك من خلال توفير القدرات والمهارات التي تسمح لها بإتقان إنجاز الأعمال المطلوبة والتكيف مع مختلف التطورات التكنولوجية والتنظيمية المستجدة (محمد فالخ صالح، 2004، ص 273)، دعم قدرة التنظيم على حل المشكلات التنظيمية وزيادة مهارات التعامل مع الزملاء والعملاء (مازن فارس رشيد، 2001، ص 687) و هو ما يفضي الى زيادة كفاءة القرارات الادارية ومعالجة نقاط الضعف في الأداء (يوسف حجيم الطائي وآخرون، 2006، ص 273)

## ثانيا- مفهوم الثقافة:

يعتبر مفهوم الثقافة من أكثر المفاهيم تداولاً، ولكنه أيضا من أكثرها غموضاً، وتلونا نظرا لتوظيفه في عديد المجالات المعرفية كعلم الاجتماع، الانثروبولوجيا، علم النفس والادارة. فقد عرفها غدنز " بأنها " جوانب الحياة الإنسانية التي يكتسبها أعضاء المجتمع ويشتركون فيها بالتعلم، وهي تتألف من جوانب مضمرة مثل المعتقدات والآراء والقيم التي تشكل المضمون الجوهرى للثقافة، ومن جوانب ملموسة مثل الأشياء والرموز ( كمال بوقرة، 2007-2008، 47) كما عرفها بنديكت " بأنها "مجموعة المواقف والسلوكيات والنشاطات المشتركة، وما ينتج عنها من أشياء منتجة في مجتمع بعينه، بحيث تميزه عن غيره من المجتمعات (أبيل مارك، 1984، 873) وبهذا فان ثقافة المجتمع تعبر عن مجموع العلاقات، والقيم، وأساليب السلوك المشتركة والمقبولة من قبل المجتمع نفسه والتي يعترف بها و يعتبرها طريقة صحيحة للتفكير والتصرف.

تؤثر الثقافة بشكل كبير في معتقداتنا وسلوكياتنا، كما تعد بمثابة غراء اجتماعي يعمل على ربط الجماعات وتسهيل وتلطيف تعامل الناس مع بعضهم في المجتمع وداخل التنظيمات. ويمكن الكشف عن الاختلافات الثقافية بمجرد التقاء شخصين من ثقافتين مختلفتين ومشاركتهما في عمل مشترك لمدة معينة، حيث يتضح الاختلاف في النظرة التي مسائل معينة وكذلك طريقة التصرف حيال أوضاع أو ظروف معينة.

## ثالثا- جذور الثقافات الآسيوية والأمريكية في الأعمال:

نشأت ثقافة البلدان الآسيوية والأمريكية في احضان ظروف اقتصادية واجتماعية وثقافية مختلفة، وتحت تأثير خلفية تاريخية ودينية خاصة. حيث كانت بمثابة محصلة لتلك الظروف وتعبير منطقي عن محاولة كل مجتمع لزيادة فرص بقائه على قيد الحياة والتطور. فقد أسهمت الظروف الاقتصادية الصعبة التي تقاسمتها أغلب الدول الآسيوية جراء اعتمادها على كسب قوتهم من الزراعة في اراض مستصلحة ومحدودة المساحة، وكذلك الظروف الاجتماعية التي حتمت عليهم العيش بشكل جماعي في قرى مكتظة وضمن عائلات ممتدة يحكمها شخص واحد يعد بمثابة الموجه الذي يضطلع بمهمة ضمان بقاء أفراد العائلة و حمايتهم من مختلف الأخطار والأزمات. كما يعتبر الدين والقيم الكونفوشيوسية مصدرا مهما لضبط السلوك الاجتماعي وتحديد السلوكيات المقبولة. فمن رحم هذه التجارب ولدت قيم احترام سلطة الرؤساء والقادة وتقديرهم، تفضيل المحافظة على الموارد الموجودة، الجماعية في العمل و المساواة بين جميع أفراد المجتمع.

على النقيض من تلك التجربة، " نشأت الثقافة الأمريكية وتطورت ضمن ظروف صنعها المهاجرون الأوائل (الهنود الحمر) من شمال آسيا، والذين تميزت أعدادهم بالقلة كما أنهم عاشوا في مستوطنات متناثرة. أما الموجة الثانية فكانت من المهاجرين الأوروبيين والذين يمكن تصنيفهم الى نوعين:

1 للتحريرون الذين اختلفوا مع الكنيسة الكاتوليكية في أوروبا، أو مع سياسات بلدانهم وكانوا يسعون للعيش ضمن مجتمعات تعطي قيمة للحرية الدينية والسياسية.

2 للمهاجرون الباحثون عن فرص اقتصادية جديدة، مخاطرين بدفع من طموحاتهم لحياة أفضل دون تلقي دعم من أحد". (جويل والاش وجيل متكاف: ترجمة فيصل محمود، 1995، 61)

وبهذا انطلق المهاجرون الجدد لاكتشاف أمريكا، حيث نظروا الى الأراضي الشاسعة الغنية وقلة السكان كفرص اقتصادية يمكن ا، تقودهم الى تكوين ثروات. فضمن هذه التجارب ولدت قيم التحرر من السلطة والتقاليد، الاعتقاد بوجود فرص يمكن اقتناصها، الفردية في العمل والعدالة في المعاملات والديموقراطية والتعبير عن الآراء الفردية بكل حرية.

الجدول رقم (1): جذور الثقافات الآسيوية والأمريكية التجارية

الثقافات الآسيوية	الثقافة الامريكية
. المجموعة هي الوحدة الأساسية في المجتمع والتي يجب احترامها والخضوع لإرادتها . الحياة خطيرة وشاقة والفرص الاقتصادية محدودة، لهذا يجب التركيز على البقاء على قيد الحياة (الاستمرار)	. الفرد هو الوحدة الاساسية في المجتمع، والذي ينبغي عدم تقييد الحرية والمبادرة لديه. . الحياة مليئة بالفرص الاقتصادية (فرص اقتصادية وفيرة)، لذا يجب السعي الى السيطرة على الظروف والتحكم فيها من أجل التفوق.

المصدر: (جويل والاش وجيل متكاف: ترجمة فيصل محمود، 1995، 61)

#### رابعاً- الثقافة والإدارة.

اهتمت عديد النظريات والدراسات بتأثير ثقافة البلد أو مجموعة من البلدان في اداء المنظمات التي تمارس نشاطها بها، حيث يؤثر تاريخ البلد، أوضاعه الاقتصادية، قيم ومعايير المجتمع، النظام السياسي والقانوني، النسق الثقافي والقيمي في تبني استراتيجيات ادارية معينة، وتبني خيارات تنسجم مع الثقافة التي تشتغل في اطارها. فقد توصلت دراسة " هوفستد وبولينفر" الموسومة ب " الاختلافات الثقافية في الإدارة " والتي قاما بها في وحدات

شركة IBM المنتشرة عبر 53 بلدا و 71 بلدا خلال الفترتين الممتدتين ما بين ( 1967-1969) و ( 1971-1973) على التوالي الى تصنيف مجموعة من الانماط الادارية المختلفة التي يتم اعتمادها في بلدان مختلفة، وذلك اعتمادا على أبعاد الفرق في السلطة، المخاطرة في العمل، الفردية مقابل الجماعية و الذكورية مقابل الانثوية. يعبر بعد الفرق السلطوي عن مدى قبول المجتمع للتفاوت في توزيع السلطة الموجود داخل التنظيم، والتي تندرج من الاقتراب الى المساواة الى الفرق الكبير في السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين في العمل. ويعكس توجه نحو اللاتأكد الانزعاج من قلة المعلومات وعدم وضوح الرؤية المستقبلية للفرد في العمل أما بعد الفردية/ الجماعية فيدل على مدى اعتقاد المجتمع بأهمية اعطاء الأولوية للفرد أو الجماعة في التنظيم، في حين يدل بعد الذكورية/ الانثوية عن توجه المجتمع بالقيم الذكورية ( الأمان، التنافس، المادية) أو القيم الأنثوية ( نوعية الحياة، العلاقات في العمل) في العمل.

" من البلدان ذات الفرق السلطوي الكبير نجد بلدان أوروبا اللاتينية ( فرنسا، بلجيكا، إيطاليا إسبانيا)، بلدان أمريكا الجنوبية؛ البلدان العربية ( ليبيا، مصر، الإمارات العربية المتحدة، العراق العربية السعودية، الأردن)؛ وكذلك بلدان إفريقيا السوداء، في حين أن البلدان " الجرمانية " الإسكندنافية والانجلوساكسونية تتميز بفرق سلطوي ضعيل. تؤثر الاختلافات في الفروق السلطوية على المستوى المؤسسي، فيسود توجه نحو اللامركزية، تنظيم هرمي مسطح، وعدد محدود من المشرفين في البلدان ذات الفرق السلطوي الضعيل، والعكس إذا كان هذا الفرق كبيرا.

تميل البلدان الإسكندنافية، الانجلوساكسونية، بلدان جنوب شرق آسيا، والبلدان السائرة في طريق النمو مثل الهند وبعض البلدان الإفريقية إلى تبني رقابة ضعيفة على اللاتأكد، حيث يسود إحساس بالحماية النسبية والابتعاد عن رقابة المستقبل، عكس البلدان اللاتينية والأوروبية ( فرنسا، بلجيكا، إسبانيا إيطاليا)، والأمريكية الجنوبية ( المكسيك، فنزويلا، كولومبيا، البيرو، الشيلي الأرجنتين) واليابان، والتي تفضل رقابة عالية على اللاتأكد عبر خلق حماية من خلال طلب القواعد والالتزام الحرفي بها، والاعتماد على التكنولوجيا، وكذلك على الدين الذي يدفع إلى الثقة المطلقة. يتميز الأفراد في البلدان التي تقبل بشكل كبير اللاتأكد بسهولة أخذ مخاطر شخصية وتحقيق إنجازات عبر أخذ مبادرات، عكس الأفراد في البلدان التي تميل إلى اللاتأكد، والذين يميلون إلى الحماية والاستقرار" (كريستين، 2001، [http :Lipsar.cnam.fr/servlet/com/univ.collaboratif.utils.lecture](http://Lipsar.cnam.fr/servlet/com/univ.collaboratif.utils.lecture)، 2001، 22 : 10

#### خامسا- الثقافة وإدارة الموارد البشرية:

" ظهرت إدارة الموارد البشرية وتطورت على ضفتي المحيط الأطلسي متأثرة بالسياق والثقافة التي تبلورت في إطارها، حيث تطورت أفكار الموارد البشرية في أمريكا ضمن حقل علم النفس الذي يركز على الفرد كموضوع للدراسة ووحدة للتحليل، وينظر إلى العلاقة بين الفرد والتنظيم الذي ينتمي إليه على أنها علاقة تعاقدية مؤقتة يتم التفاوض على مضمونها وإبرامها بشكل مستقل وحسب رضى الأطراف المتعاقدة.

وهي مقارنة حسابية (calculatrice) تجدد تبريراتها في أهمية الأداء الفردي وتحفيز المورد البشري من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية المسطرة، لهذا تقوم الإدارات بإعطاء الأولوية لتحديد حاجات المورد البشري بشكل مستقل ووضع أنظمة تصميم وظائف، أنظمة أجور ومكافآت، أنظمة تدريب ومخططات مسار مهني تستهدف استغلال، تطوير ومكافآت الكفاءات الفردية بأفضل شكل ممكن.

وعلى النقيض من ذلك، تطورت أفكار إدارة الموارد البشرية في أوروبا ضمن حقل علم الاجتماع الذي يركز على دراسة الجماعة كموضوع للدراسة ووحدة للتحليل، وينظر إلى العلاقة بين الفرد والتنظيم في إطار نظام اجتماعي يلقي بتأثير القيم والعادات والسلوكيات الاجتماعية عليها، كما يعطي الأهمية للسياق الاقتصادي والظروف الاقتصادية التي تميز البلد، النظام السياسي وما تمارسه الحكومات من تأثيرات من خلال تبنيها لسياسات ووضع قوانين تنظم عمل التنظيمات وعلاقتها بالعاملين، فضلا عن اهتمامه بالعلاقة بين الفاعلين المفتاحيين (الحكومة النقابة والإدارة) وما يتم الاتفاق حوله في إطار التفاوض الجماعي.

لهذا يتم التركيز أكثر على معرفة المسؤول عن وضع الإستراتيجيات وسياسات إدارة الموارد البشرية، تصور سمح ببلورة أفكار ديمقراطية الإدارة والمشاركة في أوروبا ضمن نماذج متشابهة (قانون العمل في فرنسا، مجالس الإدارة في ألمانيا...) حيث أن أهم عناصر العمل (طرق التوظيف، نظام الأجور، إجراءات الفصل من العمل...) يتم تمديدها خارج إطار المنظمة. " (Schneider et Barseau, 2003, 152-153)

وبهذا اختلفت النظرة إلى إدارة الموارد البشرية وتدريب العاملين والممارسات المطلوبة للنجاح فيها باختلاف ثقافة البلدان التي تعمل في إطارها، وهو ما سوف نتعرض له فيما يلي:

#### سادسا- الثقافة والتدريب في منظمات الأعمال:

تؤثر التوجهات الثقافية للبلدان في نوع ومحتوى البرامج التدريبية للمنظمات، إذ تسهم في تحديد مسؤولية اتخاذ قرار التدريب (الفرد/ المنظمة)، تحديد نوعية أهداف البرامج التدريبية (أهداف عامة/ أهداف متخصصة)،

وكذلك كيفية القيام بالتدريب (بيئة تدريب مهيكلة/ بيئة تدريب تسمح بالمشاركة) وهو ما سوف يتم عرضه في ما يلي: (Schneider et Barseau,2003, 164-166)

### 1 -مسؤولية قرار التدريب:

تحكم الاختلافات الثقافية تحديد مسؤولية قرار تحديد الحاجة الى التدريب، ضبط عدد المترشحين ومواصفاتهم (هل يعتبر ذلك من مسؤولية الفرد أو من مسؤولية المنظمة).  
في الولايات المتحدة الأمريكية أين تتغير معطيات سوق العمل بشكل سريع، اعتماد المنظمات على التفاوض المباشر في اطار عقود عمل مؤقتة وامتلاك الأفراد لقيم تشجع على التغيير، الحرية والمخاطرة، يميل الأفراد إلى المخاطرة واتخاذ القرارات في حالات عدم التأكد، يأخذ الموارد البشرية على عاتقهم مسؤولية التعرف على طموحاتهم وحاجاتهم التكوينية، لهذا فهم يأخذون على عاتقهم مسؤولية تنمية قدراتهم ومهارتهم من أجل امتلاك حاملة أوراق كفاءات تسمح لهم بتغيير عملهم، التطور وتحقيق انجازات وكذلك الاحتفاظ بفرصة عمل ضمن سوق عمل متغير باستمرار.

مبدأ يلقي ترحيبا أقل في الثقافات والبلدان التي تعود فيها الأفراد بشكل اقل على أخذ مسؤولية تطورهم الشخصي بأنفسهم وتجنب المخاطرة وحالات عدم التأكد. في فرنسا، لا يزال النظام الهرمي قائمان وإن المدراء هم من يرسمون أهداف البرنامج ويجددون محتواه بشكل دقيق وينظمون عملية تنفيذها مراقبتها وتقييمها، وأن اتجاه الموارد البشرية نحو أخذ مبادرة التطوير والتغيير يبقى محدودا.

**2- نوعية الأهداف التدريبية:** تختلف الأهداف التدريبية باختلاف المنظمات وكذلك البلدان من ناحية نوعية المعارف المستهدف اكتسابها (معارف عامة/ معارف متخصصة). طريقة تلقين المعارف (ملتقيات/ ممارسات) ومكان تطبيق البرنامج التدريبي ( داخل المنظمة/ خارج المنظمة).

يتم إعطاء الأهمية لاكتساب معارف عامة في البلدان التي تعطي أهمية أكبر للعلاقات داخل المنظمات وتشكيل شبكة اتصالات غير رسمية قوية تساعد على بلوغ الأهداف المسطرة. إن اكتساب هذه الكفاءات يتطلب توظيف خرجي الجامعات الجدد وتغيير مركز عملهم بشكل دوري قبل إلحاقهم بمنصب قار، برمجة ملتقيات خارج المنظمة للتدريب وتدارس مواضيع تقنية وإدارية كأسلوب مناسب. وعلى العكس من ذلك فإن الحصول على كفاءات متخصصة يتم عبر توظيف خبراء من أجل شغل منصب عمل مستقر يتم التحكم فيه بمرور الوقت من خلال الممارسة.



يتم تشجيع الحركة المهنية في المملكة المتحدة ودعمها من خلال برجة ملتقيات خارج المنظمات تمكن الموارد البشرية من مراكمة كفاءات عامة ومتنوعة، وبناء علاقات في العمل لتسمح لهم بالانتقال فيما بين الوظائف بشكل سهل وفعال.

في حين تستهدف طريقة التدريب في اليابان الحصول على كفاءات عامة يتم الحصول عليها عبر ملاحظة الزملاء أثناء قيامهم بعملهم، الاستماع إليهم والاحتكاك بهم، وهو ما يمكنهم من التحكم في أعمال معينة. وأن الحصول على كفاءات بشكل رسمي أو غير رسمي يتم من خلال التدريب الميداني مع وسيط تحدده الإدارة، وكذلك التدوين الوظيفي، التوسع في التدريب.

في حين يركز المدراء الألمان على اكتساب الكفاءات التقنية عبر تدريب مزدوج يجمع بين الجانب النظري والممارسة العملية ( بريتا ميرش، 2013)، والتي تجعلهم متخصصين في مجال محدد. لهذا يتطلب النمو في مساهم المهني الحصول على تدريب تقني داخل المنظمة يكون مكملًا للمعارف التي حصل عليها ويسمح له بتحصيل معارف أكثر تطورًا وارتباطًا بالمنظمة التي يعمل بها. وهي نفس ميزات المدراء الصينيين الذي يعطون الأهمية الكبرى للتدريب الميداني داخل المنظمة، وتحت إشراف ورقابة المهندسين الذي يطلعون بنقل نتائج التدريب إلى الإدارة.

### 3 طرائق التدريب:

تؤثر الاختلافات الثقافية كذلك في تبني طرق تدريب معينة تتناسب مع الأهداف الإستراتيجية التي تضعها المنظمات والبلدان، ولهذا تختلف مقاربات تعليم للموارد البشرية ضمن بيئات مهيكلية وأخرى مفتوحة. إذ يفضل المدراء السويسريون والألمان الذين يعملون ضمن تنظيمات تعطي الأهمية للفروق السلطوية بين الرؤساء والمرؤوسين بيئة تدريب على درجة عالية من الرسمية، أين يتم تحديد أهداف التعلم بدقة، كما يتم التركيز على تفاصيل دقيقة في وضع مخططات الدروس وتوفير كافة المعدات والأدوات المطلوبة مع قياس النتائج وتقييمها بشكل صارم.

على عكس التدريب في الثقافة الانجلوساكسونية التي تقل فيها فروق السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين، ويتدرب الموارد البشرية ضمن بيئة تعلم مفتوحة تشجع الحوار والنقاش، وتهتم بالانتقاد وإبداء آراء مختلفة يتم تدارسها. فهي ثقافة متساهلة مع اللاتأكد والمواجهة ولا ترى جدوى من تحديد أهداف عالية التحديد أو وضع خطة تدريب مسبقة. مبدأ يصدف الفرنسيين الآسيويين الذين يهتمون بالانسجام والعمل ضمن فرق متناغمة والذين نادرا ما يعبرون عن وجهة نظرهم حول التدريب أو عدم اتفاقهم مع وجهة نظر المتدربين.

يقبل المسؤولين في الولايات المتحدة الأمريكية مقارنة استقرائية تركز على التعلم من خلال الممارسة، وكذلك من خلال وضع سيناريوهات لدى الأوروبي، والتي تركز أكثر على التكوين من خلال قراءة الكتيبات والوثائق ووضع المبادئ كنقطة بداية في كل برامج التدريب.

#### خاتمة

تزايد أهمية التدريب في منظمات الأعمال المعاصرة باعتباره إحدى الوظائف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، والذي يسمح أداءه بكفاءة بتوفير المعارف والمهارات المطلوبة التي تمكن المنظمات من التفوق والتميز في عالم الأعمال. فقد بينت عديد التجارب ارتباط استراتيجية الموارد البشرية بشكل عام واستراتيجية التدريب على وجه الخصوص بالثقافة التي تعمل المنظمات في إطارها.

تطورت أفكار إدارة الموارد البشرية ضمن سياقين مختلفين، فقد أثرت الثقافة الانجلوساكسونية و الاسكندنافية في تبني مقارنة حسابية تركز على التعرف على الاحتياجات الفردية وتلبيتها في إطار التفاوض المباشر بشكل يقود الى تحقيق كفاءة في الأداء الفردي، وان سد فجوات الأداء يعتمد على مبادراته الخاصة وتطويره لحاملة أوراق كفاءات عامة ومتخصصة ضمن برامج تدريبية مفتوحة على تبادل الآراء وحل المشكلات. وعلى النقيض من ذلك، فقد أثرت الثقافة في البلدان الآسيوية وبعض البلدان الأوروبية في تبني مقارنة تعاونية ركزت على تنظيم العلاقة بين الأفراد والتنظيمات بمراعاة السياق، وفي إطار تفاوض جماعي تشارك فيه النقابات، الإدارة والحكومة أين يقوم التنظيم بوضع برامج تدريبية مهيكلت تنطلق من مبادئ وتصورات محددة، تقوم الإدارة بتنظيمها والإشراف على إنجازها بشكل مباشر من أجل اكتساب الكفاءة المطلوبة.

قائمة المراجع:

أ- باللغة العربية:

- 1 - جريتا ميرشف. ي (2013) مثال يحتذى في العالم - التدريب المهني المزدوج في ألمانيا- تم استرجاعه في: <http://PDw.com/p\191ex> 06/03/2018 على الرابط:
- 2 - حسن أحمد الطعاني (2010) التدريب الإداري المعاصر، ط2، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 3 - خالد عبد الرحيم مطر الهيتي (2003) إدارة الموارد البشرية -مدخل إستراتيجي- ط1، الأردن: دار وائل للنشر.
- 4 - خضير كاظم وياسين كاسب الخرشية (2013) إدارة الموارد البشرية -مدخل إستراتيجي- ط 2، إربد، الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
- 5 - سعاد نائف برنوطي (2008) الموارد البشرية -إدارة الأفراد- ط3، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.
- 6 - كمال بوقرة (2008-2007) المسألة الثقافية وعلاقتها بمشكلات التنظيم في المؤسسة الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل دكتوراه العلوم في علم الاجتماع (غير منشورة).

- 7- مازن فارس رشيد (2006) إدارة الموارد البشرية، ط1، الرياض: مكتبة العبيكان.
- 8- محمد فالح صالح (2004) إدارة الموارد البشرية، ط1: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 9- ممدحت محمد أبو النصر (2008) إدارة العملية التدريسية - النظرية والتطبيق - ط1، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- 10- مؤيد سعيد السالم. (2009) إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي تكاملي - ط1، الأردن: إثناء للنشر والتوزيع.
- 11- يوسف حليم الطائي وآخرون. (2006) ط1 الأردن، الوراق للنشر والتوزيع.

ب - باللغة الأجنبية:

- 1- ABELES Marc: **Culturalisme, Encyclopédie Universedis**, Edition Corpus, France, 1984.
- 2- Lecture [http://lipsan.cnam.fr/servlet/com/univ.collaboratif.slituFichier\\_GW? Id\\_fichier.07-05-2011,22:10](http://lipsan.cnam.fr/servlet/com/univ.collaboratif.slituFichier_GW?Id_fichier.07-05-2011,22:10)