

خصوصية الثقافة الوطنية ومكانتها في التدريب العابر للثقافات: دولة الصين الشعبية نموذجا
**The particularity of national culture and its place in cross-cultural training:
The People's State of China as a model**

حداد أحمد¹

haddad.ahmed@univ-alger3.dz

تاريخ النشر: 2022-06-17

تاريخ القبول: 2022-06-08

تاريخ الاستلام: 2022-05-06

ملخص:

يهدف هذا البحث إلى إبراز أهمية الأخذ بعين الاعتبار خصوصية الثقافات الوطنية في عملية تدريب المغتربين وإكسابهم كفاءة متعددة الثقافات تمكنهم من مواجهة تحديات البيئة الجديدة. ولقد خلصت هذه الدراسة إلى أن تدريب المغتربين ينبغي أن يركز على البعد الثقافي والخصائص الثقافية للبلد المضيف لاسيما بين الدول التي تتباعد ثقافيا وأن الاعتراب ضمن السياق الثقافي المختلف يتطلب الإلمام بأبعاد الثقافة الوطنية وفهم قيمها حتى يتم تعديل السلوك التنظيمي بشكل فعال.

Abstract :

This research aims to highlight the importance of taking into account the specificity of national cultures in the process of training expatriates and providing them with a cross-cultural competency that enables them to face the challenges of the new environment.

The results of this study conclude that expatriates training should focus on the cultural dimension and cultural characteristics of the host country, especially between countries that diverge culturally, and that expatriation within a different cultural context requires familiarity with the dimensions of national culture and understanding its values in order to effectively adjust organizational behavior.

Keywords: culture; national culture; cross-cultural training; expatriation; multinational corporations.

ahmed_myri@outlook.com

لقد أدت العولمة الاقتصادية المتزايدة إلى توسع المؤسسات متعددة الجنسيات وبذلك زيادة حجم الرأس مال البشري المتحرك في العالم. ومن أجل أن تحافظ هذه المؤسسات على قدرتها التنافسية وتعزيزها في السوق، فهيتعتمد على توفير المورد البشري المناسب الذي يمكنها من إدارة وتشغيل أعمالها في الخارج بشكل فعال. غير أن العمال المغتربين أحيانا ما يفشلون في أداء مهامهم في فروع هذه المؤسسات. وبالرغم من عديد الدراسات التي تثبت أن فشل المغتربين أخذ في الانخفاض، إلا أن البعض منها يؤكد تراجع أداء نسبة كبيرة من المغتربين أثناء خدمتهم في الخارج مقارنة بما هو منتظر منهم. هذا الفشل وبما ينتج عنه من زيادة في لتكلفة المالية يدفع هذه المؤسسات إلى البحث عن طرق أكثر فعالية لتجنب تدني مستوى الأداء والحد من التكاليف غير المنتجة.

ويعد الاختلاف الثقافي في بيئة العمل أحد الأسباب الرئيسية في انخفاض أداء المغتربين، الأمر الذي يشكل تحديا بالنسبة لهؤلاء وكذا بالنسبة للمدراء الدوليين. ويعزى الأمر في هذا إلى نقص المعرفة الثقافية والقدرة اللغوية، فضلا عن صعوبة التكيف مع الثقافة المحلية. فمعرفة الثقافات الأخرى، إدراك الاختلافات الثقافية وامتلاك الكفاءة في التواصل بين الثقافات تعتبر ضرورية للمغتربين حتى يتسنى لهم التكيف مع البيئة الثقافية الجديدة والنجاح في مهامهم. وبذلك، تسعى المؤسسات متعددة الجنسيات إلى تزويد العمال بالكفاءات اللازمة لأداء مهامهم بفعالية في الخارج وهذا من خلال من خلال التدريب العابر للثقافات.

على هذا الأساس، يمكن طرح الإشكالية الآتية: ما مكانة الخصوصيات الثقافية الوطنية في التدريب العابر للثقافات ودورها في نجاح الاغتراب؟
فرضيات البحث:

- الثقافة الوطنية تحتل مكانة مهمة في مسار تدريب العمال أثناء اغترابهم.
- يساهم التدريب على الثقافة الوطنية في الاندماج الثقافي للعمال المغتربين
أهداف البحث: يهدف البحث إلى إبراز الدور الذي تلعبه الثقافة الوطنية في فعالية برامج التدريب العابر للثقافات.

منهجية البحث: تم الاعتماد على المنهج الوصفي في توضيح المصطلحات وتحديد المفاهيم الأساسية للدراسة، كما تم الاعتماد على المنهج التحليلي في دراسة حالة الصين الشعبية كنموذج.
وسيتم الإجابة عن هذه الإشكالية من خلال المحاور الآتية:

- تحديد بعض المفاهيم المتعلقة بالتدريب العابر للثقافات والاعتراب؛
- الثقافة الوطنية: أهم المقاربات؛
- الثقافة الوطنية في الصين: رهانات فعالية التدريب العابر للثقافات.

2.2. تحديد بعض المفاهيم المتعلقة بالتدريب العابر للثقافات والاعتراب:

سيتم في هذا المحور توضيح بعض المصطلحات الهامة المتعلقة بموضوع الدراسة والتطرق إلى أهم المقاربات النظرية المتعلقة بالتدريب العابر للثقافات.
1.2. التدريب:

يعرف التدريب بأنه "تجربة تعليمية تسعى إلى تغيير دائم في الفرد والذي من شأنه تحسين القدرة على أداء الوظيفة" وهو يزود المتدربين بالمعرفة، يحسن مهاراتهم ويغير سلوكياتهم أو مواقفهم (Rees, 2012).

2.2. التدريب العابر للثقافات:

عرّف الباحثون الأوائل (Kealey et al., 2006; Tung, 1981) التدريب العابر للثقافات بأنه أيتدخلمصممليزيادة مهاراتهم المغتربين، أو زيادة المعرفة في مجال المهارات، أو مساعدة المغتربين

في حين عرفه الباحثون المتأخرون (Littrell et al., 2006; Morris & Robie, 2001; Petison & Johri, 2008) بأنها عملية التعليم والتدريب المستخدمة لتحسين مهاراتهم والتعلم بين الثقافات للفرد من خلال تطوير الكفاءات المعرفية والعمل

3.2. أهداف التدريب العابر للثقافات:

يهدف التدريب العابر للثقافات إلى مساعدة الموظف على الشعور بالراحة في العيش والعمل في البلد المضيف، وبالتالي تعزيز التكيف بين الثقافات وتقوية قدرتهم على فهم وتقدير وجهات النظر الثقافية المتعددة (Ko & Yang, 2011, pp. 159-160).

ونظراً للمخاوف المرتبطة بحركية المغتربين لا سيما الكلفة المالية للفشل المحتمل وأثاره على المؤسسات متعددة الجنسيات، قدم بينيتو وأستون وكوكوهون " Bennett, Aston, et al. " جملة من التوصيات تهدف إلى تعزيز نجاحهما بالمغتربين وتقليل الفشل، وهي تقوم على

- إدارة التغيير من حيث الانتقال للشخصيوالمهي؛

- إدارة الاختلافات الثقافية؛

CITATION KoH11 \p 159-160 \l 5121 (Ko & Yang, 2011, pp.

4.2. المقاربات الرئيسية للتدريب العابر للثقافات:

من خلال دراسات أهم الباحثين حول منهجيات التدريب، تم التوصل إلى أن المهارات والقدرات التي ينبغي للعمال المغتربين التمتع بها تتطلب تدريباً وفق مناهج مختلفة حول كيفية إدماج تعليم هذه المهارات والقدرات في البرامج التدريبية. ويمكن مناقشة هذه المناهج فيما يلي (Ko & Yang, 2011, pp. 160-162):

تقوم المقاربة المعرفية على افتراض أن المعرفة ترفع من التعاطف الذي يعد لسلوك بطريقة تؤدي لتحسين العلاقات بين الثقافات. ورغم شيوع هذه المقاربة خلال فترة الستينيات أوجدت أن هذه المقاربة لم تكن فعالة وأوصت باستخدام المقاربة التجريبية (Ko & Yang,

ترتكز هذه المقاربة على تعلم المهارات واكتساب القدرات من خلال التقنيات التي تثير الاستجابة العاطفية لدى المتدرب والتي تكون لديه رؤية ثقافية. ويمكن أن نلخص آراء الباحثين الذين يرون بفعالية هذه المقاربة في الجدول الآتي (Ko & Yang, 2011, pp. 160-161):

الجدول 1: آراء الباحثين في فعالية المقاربة الوجدانية

يرى بتكرار هذا التدريب عدلا لالاستيعاب الثقافي والحساسية واللغة نظرا لأن المهام في البلد المضيف تتطلب أن يقيموا المغتربون علاقات مع مواطني هذا البلد.	Tung's (1981)
يرون أن التدريب ينبغي أن يركز على الوعي الثقافي.	Brislin et al.'s (1983)
يرون أن التدريب يعدل الاستيعاب الثقافي يساعد أعضاء إحدنا الثقافات لتفاعلوا التكيف بنجاح مع أعضاء من ثقافة أخرى.	(Fiedler, Mitchell, & Triandis, 1971)
يساعد المتدربين على تدريبهم مع التوقعات المزعجة قدر الإمكان للاستيعاب بقبول معايير البلد المضيف.	(Eschbach, Parker, & Stoeberl, 2001; Littrell & Salas, 2005)
يرى أن تدريب الوعي الثقافي هو دراسة الثقافة الدولية الأمل للمتدربين وتأثيرها على سلوكهم كمتكلميهم من طبيعة الاختلافات الثقافية.	(Eschbach et al., 2001)

تم تطوير هذه المقاربة كرد فعل على المقاربة المعرفية التي تعرضت للنقد باعتبارها غير مناسبة للتدريب العابر للثقافات. وتعتمد هذه المقاربة على استخدام التقنيات التي توفر محاكاة واقعية أو سيناريو لها لتلهم المتدرب، مثل مراكز التقييم والمحاكاة الميدانية... الخ. وتتنوع طرق التعلم التجريبي ومنها: زيارات المشاهدة، لعب الأدوار، ورشات العمل متعددة الثقافات والمحاكاة. وتمثل المزايا الرئيسية التي يمكن الحصول عليها من خلال هذا المنهج التعليمي هو مساعدة المتدربين على

تطوير المهارات اللازمة لأداء فعال والتفاعلا لإيجابيمعمالسكانا المحليين (Ko & Yang, 2011, p. 161).

أن التعلم التفاعلي " أن الخبرة المكتسبة من الميدان تكون عن طريق إرسال العامل المترشح لشغل وظيفة في الخارج إلى البلد المعيناً والثقافات الصغيرة قريبة حيث يتم تجربة الضغط العاطفي للعيش والعمل ضمن ثقافتهم.

("Ashamalla" أن التدريب متعدد الثقافات يجب أن يكون مصحوباً بتدريب على اللغة الأجنبية لأن معرفة لغة البلد المضيف أمر حيوي للعيش والعمل بنجاح في ذلك البلد. كما أن اللغة تحمل قدراً هائلاً من ثقافة البلد المضيف. ولكون العامل المغترب ليس مطالباً فقط بالتعامل فقط مع الزملاء في العمل بل مع مواطني الدولة المضيف، فإن إتقان لغة هذه البلد يقلل من احتمالات سوء الفهم لاقاة اللغوية هي مفتاح التكيف للمغتربين وتحسيننا الفعالية والقدرة على التفاوض " (Ko & Yang, 2011,

5.2. مفهوم الاغتراب:

عرف مفهوم "الاغتراب" تطوراً، ويتم استخدامه تقليدياً لإطلاق وصف على الأفراد الذين يخوضون تجربة دولية من طلاب، مهاجرين وعمالة وافدة في إطار العمل. ويرى كل من "ماكنولتي وبروستر" (McNulty and Brewster) في مقال منشور في المجلة الدولية لإدارة الموارد البشرية أن مصطلح الاغتراب يفتقر إلى تعريف محدد وواضح خلال عدة سنوات، ما يفسر وجود نتائج بحثية مختلفة للدراسات المتعلقة بهذا المفهوم ومن خلال مسح لعدد الدراسات حول المفهوم، توصل الباحثان إلى أن هذه الأخيرة لم تحدد المصطلح بشكل مطلق، وافترضت أنه لا يحتاج إلى شرح وهو يشير العمال الذين يخدمون لحساب مؤسسات متعددة الثقافات وتم إيفادهم للعمل في الخارج لمدة زمنية

على هذا الأساس، يمكن الاستنتاج أن مصطلح الاغتراب تطور من مفهوم واسع شامل لكل شخص يشارك في نشاط دولي إلى مفهوم ضيق يشير حصراً إلى عمال المنظمات الاقتصادية الدولية خلال مصطلح المغتربين بأنهم " موظفون منظمات الأعمال الذين يتم إرسالهم إلى الخارج مؤقتاً لإنجاز مهمة أول تحقيق هدف تنظيمي " (Menni , 2017, p. 8).

3. الثقافة الوطنية: أهم المقاربات

سنتطرق بهذا العنوان إلى مفهوم الثقافة وأهم المقاربات التي تناولت مسألة الثقافة الوطنية

1.3. تعريف الثقافة:

(الثقافة علمًا أنها "برمجة جماعية للعقل والتفكير تتميز بمجموعة عن أخرى، وهي تستلزم البرمجة العقلية..... (إلنا الثقافة ليست شيئاً يمكن اكتسابه بسهولة، بل إنها عملية بطيئة للنمو في المجتمع. ويشمل: قيم التعلم (المعتقدات والمواقف السائدة)، المشاركة في الطقوس (الأنشطة الجماعية)، النمذجة (القدوة) وفهم الرموز (الأساطير، الأساطير، اللباس، المصطلحات.... إلخ) (Kwasi , 2011, p. 3).

2.3. مفهوم الثقافة الوطنية:

تشكل الثقافة الوطنية من القيم والمعتقدات عن طريق البرمجة الجماعية للعقل. وتعرف أيضا بأنها «مجموعة من القيم والمواقف والوسائل التي تتطور عبر التاريخ عن طريق التعلم والمشاركة" (Khan & Ekaterina , 2017, p. 3).

أما مصطلح الأمة فهو يشير إلى المؤسسات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي تؤثر على كيفية إدارة المنظمات في بيئات مختلفة. ويمكن تصنيف الثقافات إلى مستويات متميزة على مستوى الفرد، المجموعة، التنظيم والمناطق. كما يتم تجميع الثقافات على أساس العناصر الداخلية (التاريخ، المعتقدات، القيم وطريقة عرض العمل)، الأنشطة الثقافية (الأدوار، الفن، أنماط الاتصال، القواعد والعادات، التكنولوجيا والثقافة المادية) والأنظمة الثقافية (الدين، الاقتصاد، القانون، التعليم، التنظيم الاجتماعي، الأسرة، الصحة والسياسة) (Khan & Ekaterina , 2017, pp. 3-4).

3.3. أهم مقاربات الثقافة الوطنية:

:

تعتبر مقاربة "جير هوفستد" من أهم النماذج التي فسرت الاختلافات في التنوع الثقافي في المنظمات، حيث اقترح خمس أبعاد تشمل الاختلافات الثقافية من خلال دراسة قام بها شملت 116.000 موظف في ، قام هوفستيد بتجميع البيانات من 40 دولة عبر فروع الشركة، وفي سنة 1984 أضاف 10 دولاً أخرى، حيث تم ترجمة أداة الدراسة إلى 20 لغة مختلفة على سبع مستويات تنظيمية مختلفة، وتضمنت أداة الدراسة 160 بند، 63 منها كانت متعلقة بالثقافة الوطنية شملت عدة مواضيع كالرضا، الإدراك، الأهداف الشخصية والمعتقدات والخصائص

:(

تشير هذه الأخيرة إلى إدراك درجة عدم المساواة في السلطة بين أصحاب السلطة الهرمية والخاضعين

وهي

ها

بنا المستويات الهرمية المختلفة للمؤسسة والطريقة التي يتم بها التعامل مع المساواة بين الأفراد (Louzir -

يشير هذا البعد إلى العلاقات التي تربط الأفراد مع أعضاء آخرين في المجتمع إذ يحدد الطريقة التي يتم بها النظر في العلاقات بين الفرد والجماعة. ووفقاً لهوفستيد، يحدد المؤشر الفردي درجة ارتباط الأفراد بالمجموعات ويظهر الخصائص العامة للمجتمع. إذا كان المؤشر مرتفعاً، يكون الفرد في مركز الاهتمام وإذا كان العكس، تكون المجموعة هي محور الاهتمام (Louzir-Ben hassine & Lakhal, 2017, p. 242).

يشير هذا البعد إلى المدى الذي يتم فيه تحمل عدم اليقين أو الاختلافات كما يقيس درجة القلق في مواجهة المواقف الغامضة أو غير المعروفة أو غير المؤكدة. وارتفاع درجة عدم اليقين تزيد من القلق حيث ينبغي لكل مجتمع تطوير طرق للتخفيف من هذا القلق من خلال التكنولوجيا والقوانين والدين (Louzir-Ben hassine & Lakhal, 2017, p. 242). ووفقاً لهوفستيد، يتم تشجيع المبادرة الشخصية بقوة في البلدان ذات التحكم المنخفض في عدم اليقين على عكس الدول ذات التحكم المرتفع التي تعتبر أن كل ما هو مختلف هو أمر خطير.

يستخدم هذا البعد لتحديد التوزيع الاجتماعي لأدوار الجنسين. ففي المجتمعات الذكورية، ينصب التركيز على النجاحات المادية وإظهار القوة والسلطة. وفي المجتمعات الأنثوية، يتم إعطاء الأولوية للتواضع والحنان والاهتمام بتنوع الحياة. وبذلك، ارتفاع الدرجة في هذا البعد، يعكس التوجه نحو القطب الذكوري والعكس صحيح (Louzir-Ben hassine & Lakhal, 2017, p. 242).

(Long vs. short term orientation)

ويمثل الأفق الزمني للمجتمع. ففي الثقافات قصيرة المدى، يتم تقدير الأساليب التقليدية، ويطول بناء العلاقات. فحيناً الثقافات طويلة المدى تبالوقت لتعلم أن يخطي (Louzir-Ben hassine &

- التساهل مقابل الشدة (Licensive vs severity)

وفقاً لهوفستيد وزملائه، فإن التساهل هو الميل للسماح بالإشباع الحرن نسبياً للطلبات البشرية الأساسية والطبيعية المتعلقة بمتعة الحياة. أما الشدة فتعكس بأن مثل هذا الإشباع يحتاج إلى احتوائه وتنظيمه من خلال المعايير الاجتماعية صارمة (Louzir-Ben hassine & Lakhal, 2017, p. 243).

(ب) مقاربات أخرى:

دولة أو منطقة. ولقد حدد "هاوس" تسعة أبعاد للثقافة الوطنية كمقاييس لقياس درجة كل ثقافة وطنية وهي كالآتي (Groutsis, Ng, & Ozturk, 2014, p. 31): مسافة السلطة، تجنب عدم اليقين، الجماعية المؤسسية، الجماعية داخل فريق العمل، المساواة بين الجنسين، الحزم، التوجه للمستقبلي، توجه الأداء، التوجه الإنساني.

وعلى خلاف "هوفستد"، قسم "هاوس" الأبعاد إلى جزئين متقابلين: الأول يقيس الأبعاد الثقافية الوطنية والثاني يقيس الممارسات المجتمعية الفعلية (Groutsis, Ng, & Ozturk, 2014, p. 33).

(Louzir-Ben hassine & Lakhal, 2017, pp. 4-5)

من خلال دراسة مسحية قام بها "تومينار" على ثلاثين شركة لها فروعاً أكثر من خمسين دولة مختلفة وشملت عينة تتكون من خمسة عشر ألف شخص، تمكن الباحث من تحديد سبعة أبعاد رئيسية تسمى أيضاً

في حالة التنوع الثقافي في مكان العمل وهي:

أ. العالمية مقابل الخصوصية؛

ب. الفردية مقابل الجماعية؛

ج. الموضوعية مقابل الذاتية؛

د. درجة المشاركة (منتشرة أو محدودة)؛

هـ. اتجاه الشخص والموقف؛

و. الوضع المنوع مقابل الوضع المكتسب؛

ي. الموقف من الوقت؛

ز. الموقف تجاه البيئة؛

- الأبعاد الثقافية وفقاً "فيليب ديربارن" (F. D'iribarne):

(أن التأكيد المطلق للخصوصيات الثقافية التي ذكرها مؤلفو الإدارة بين الثقافات أمر مشكوك فيه. فوجود مجتمع متمتع بدرجة عالية من الفردية لا يعني نفس الدرجة من الفردية بين جميع أعضائه. علاوة على ذلك، ففي البلدان التي لديها درجات عالية للفردية، مثل بلدان أوروبا،

نجد سمات تبدو جماعية بشكل واضح (Louzir-Ben hassine & Lakhal, 2017, p. 5).

على هذا الأساس، تبنى "ديربارن" نهجاً إثنولوجياً ينظر من خلاله إلى الثقافة في منطقتها الداخلية والروابط التي توحد أبعادها المختلفة مع التركيز على علمها وأصليتها. وبالنسبة لديربارن، فإن التعايش داخل نفس المجتمع مع السمات الفردية والجماعية ليس ثمرة بسيطة للصدف ولا نتيجة لنقص التماسك،

أن

حيث

المجتمعات المختلفة تستخدم أشكالاً مختلفة من الرقابة الاجتماعية، والتيتسيرجنباً إلى الجنب معاً شكلاً مختلفاً من المراسم تقاليدية (Louzir-Ben hassine & Lakhal, 2017, p. 5).
(Edward T. HALL

تهدف أعمال "إدوارد هال" إلى وضع المفاهيم الضرورية لتفسير رسائل ثقافة أخرى . فحسبه، تملي الثقافة سلوكيات الأفراد وتبرمج حركاتهم، وكذا ردود أفعالهم وعواطفهم، وركز على المكانة التي تحوزها المؤسسات الثقافية في المجتمعات، حيث يرى أن العلاقات بين الأفراد، المجموعات والدول تنظم عن طريق الثقافة التي تلعب دور انتقائي بين الإنسان وبيئته الخارجية وتحدد له مجالات الانتباه ومجالات التجاهل.

وحسب "هال" فإن مسيري المؤسسات الاقتصادية على المستوى العالمي ينبغي أن يأخذوا بعين الاعتبار الاختلافات الثقافية ومسارات الاتصال التي تسود في الثقافات الفردانية أو الجماعية. لهذا الغرض، قام "هال" بتحديد بعدين تقليديين للثقافة: اللغة الصامتة والبعد الخفي بتفسير هذا البعد من خلال المحاور الآتية (Gerome & Alain, 2014, pp. 378-384):

- التمييز بين الثقافات ذات السياق العالي أو المنخفض: السياق هو مجموع المعلومات التي تسمح بإعطاء الأفراد تفسيراً لوضعية معينة. فالثقافات ذات السياق العالي تمتاز بالاتصال غير الرسمي الذاتي وغير الشفهي بينما الثقافات ذات السياق المنخفض، فتمتاز بالاتصال الموضوعي والرسمي (على سبيل المثال المجتمع الياباني في مقابل المجتمع الأمريكي)؛

- العلاقة مع الزمن أحادي التزامن أو متعدد التزامن: يرى أن مفهوم الوقت أو الزمن مثل الفضاء يعتمد على الثقافة. ففي الدول أحادية التزامن، يعتبر الوقت مورداً ثميناً وعلى هذا الأساس، يتم التخطيط للأنشطة بشكل دقيق ومفصل، بحيث أن أي مهمة يتم ربطها بجدول زمني ثابت. بينما في الدول متعددة التزامن (إفريقيا وآسيا)، فإن الوقت مطاط وغير ثابت، بحيث يمكن أن يطول أو يقصر حسب الأفراد المعنيين.

- العلاقة مع الفضاء (la proxémie): يرى أن طريقة استعمال تصور الفضاء الذي حولنا تشكل أحد محددات الهوية. وعليه، فإن النظرية القريبة تحلل المسافة الفيزيائية بين الأفراد أثناء تفاعلهم أو تواصلهم، وذلك لأن عملية التواصل تتجاوز إطار تبادل الكلمات إلى الرسائل غير الشفهية.

4. الثقافة الوطنية في الصين: رهانات فعالية التدريب العابر للثقافات:

تفرض الخصوصية الثقافية لكل بلد وضع تدريب عابر للثقافات مناسب لها، حيث أن مجالات التدريب والقضايا التي يركز عليها تستند إلى طبيعة الثقافة المحلية التي سينتقل إلى العامل المرسل في

مهمة مؤقتة في الخارج. وسنتناول في هذا المحور الأبعاد الثقافية الوطنية للصين ومدى استجابتها لمتطلبات التدريب العابر للثقافات في بيئة الصين.

1.4. أبعاد الثقافة الوطنية للصين وفق تـليل "جير هوفستد":

في الجدول الآتي، سنحاول تبين أهم سمات الثقافة الوطنية في الصين وفقاً للأبعاد التي وضعها "جير هوفستد" في مقارنته حول الثقافة الوطنية، والتي ستكون منطلقاً في تحليل أهمية البعد الثقافي في برامج التدريب العابر للثقافات.

الجدول 2: أبعاد الثقافة الوطنية للصين وفقاً لمقاربة "جير هوفستد"

السمات	البعد الثقافي
تحتل الصين درجة عالية في مسافة السلطة. ويرجع هذا إلى المعتقدات الفلسفية القديمة التي أكدت على أهمية احترام كبار السن. على عكس المجتمعات الغربية. ففي الصين، ليس اعتيادياً أن يعبر المرء عن خلافه علانية أو أن يكون لديه آراء متضاربة مع رؤسائه (حفظ ماء الوجه) والمواجهة المباشرة مع الرؤساء نادرة الحدوث بسبب مسافة القوة العالية. مثال: في عشاء العمل، يجب أن يجلس الرؤساء في موقع محدد مواجهًا للباب بينما يكون الأشخاص الأقل وضعاً في مواجهة القادة مباشرة، ونفس الأمر نجده مطبقاً في آداب مجتمعية مشتركة حيث يتعامل الناس مع الأشخاص ذوي المكانة الأعلى بألقاب خاصة مثل المعلم، المدير، المدير، وما إلى ذلك.	مسافة السلطة
تنسم الثقافة الصينية بدرجة عالية من الجماعية. هذه السمة تطورت تدريجياً من إدارة "ماو" التي شجعت الجماعية كقوة في تحقيق الأهداف الوطنية، حيث كان الصينيون يميلون إلى العمل في مجموعات كبيرة والأسرة في المجتمع الصيني هي أكثر اتساعاً منها في المجتمعات الغربية. وحتى يحافظ الصينيون على تماسك المجموعة، يميل الصينيون إلى تجنب الموضوعات المثيرة للجدل مثل انتقاد إدارة الدولة وتركيز المحادثات على العمل والأسرة وهذا ما ينجر عنه في ميدان الإدارة أن النجاح يتطلب تشكيل فرق عمل، وضع أهداف جماعية أكثر منها فردية وتطبيق أسلوب المكافآت الجماعية في التحفيز.	الفردانية مقابل الجماعية
الثقافة الصينية ذكورية أكثر إذ يتجه الناس بقوة نحو النجاح المالي، ما خلق مجتمعاً تنافسياً قاد إلى ريادة الصين حالياً. وعلى أساس الديناميكية الكونفوشيوسية وأخلاقيات العمل، يميل الصينيون إلى تكريس المزيد من الاهتمام لعملهم. يترتب عن هذه الثقافة، استخدام استراتيجيات تحفيز	الذكورية مقابل الأنثوية

الموظفين الخارجية بدلاً من استراتيجيات تحفيز الموظفين الجوهرية.	
تحوز الصين درجة منخفضة في هذا البعد، حيث يغلب البحث عن الثراء الفوري على احترام السلوك الأخلاقي، فالقرارات تستند إلى درجة الربحية. ولا نجد إلا المؤسسات الحكومية التي تتخذ قرارات مؤسسية مسؤولة اجتماعياً.	تجنب عدم اليقين مقابل القبول
سجلت الصين درجة مرتفعة في هذا البعد، ما يعني أنها ثقافة عملية للغاية. في المجتمع اتنا التوجه العملي، يعتقد الناس أن الحقيقة تعتمد على الحد كبير على الموقفا لسياق الوقت وتظهر القدرة على التكيف والتقاليد بسهولة مع الظروف المتغيرة، وميل قوي لا دخار، الاستثمار، والمثابرة في تحقيق النتائج .	بعد التوجيه
تتسم بدرجة منخفضة في هذا البعد، حيث يسود الانضباط في الثقافة الصينية، ويميل الناس إلى السخرية والتشاؤم. وعلعكس المجتمع المتسامح، لا يركز المجتمع الصيني على أوقات الفراغ، حيث يتصورون أن أفعالهم مقبدة بالأعراف الاجتماعية ويشعرون أن الانغماس في الحياة الخاصة أمر خاطئ الحدما .	التسامح/ الصرامة

(Hofstede Insight, n.d.)

(Powoh, 2017, pp. 5-7) -

2.4. خصائص الثقافة الصينية:

فضلا عن سمات الثقافة الوطنية، تتميز الثقافة الصينية في ميادين اللغة والجغرافيا والتاريخ والدين والنظام السياسية والاقتصادية بعدة خصائص يمكن إيجازها فيما يلي (Nowak, 1997, pp. 116-121)

- اللغة: فضلا عن اللغة الصينية، يتعلم الصينيون لغات أخرى خاصة الإنجليزية واليابانية .
- الاتصال الشفوي وغير الشفوي: يمتاز الصينيون بأنهم انطوائيون ومحافظون، ولا يكشفون عن مشاعرهم بسهولة ويصعب عليهم رفض تقديم خدمة إذا طلب منهم أحد ذلك. كما أن الصينيون هم أكثر ذكاءً وغير مباشرين في سلوكهم. وبذلك، من الصعب معرفة رضاهم من عدمهم أو قبولهم اقتراح في المفاوضات من عدمه بسبب ميولهم لتجنب الاختلافات.
- عادات التحية: العرف الاجتماعي في الصين يقضي بهز اليد فقط في التحية وهم غير معتادين على المعانقة خاصة بين الذكور والإناث. وفي العمل يتم مرافقة التحية بتبادل البطاقات لإبداء الاحترام تجاه الطرف الآخر.
- مخاطبة الجمهور والمقابلات: يركز الصينيون على الخطابات المكتوبة. وتبرز هذه الميزة في اختبارات المتقدمين للوظائف، إذ تولى الأهمية للمواد المكتوبة مثلًا لخلفية التعليمية والخبرة والإنجازات والتقييمات من السنوات الماضية.

- الموقف من التغيير: يميل الصينيون إلى التفضيل للاستقرار، كما أن رجال الأعمال الجورنال التغييرات تبطئ. لذلك يحتاج المتعامل معهم إلى التحليل بالصبر.
- مفهوم الوقت: في الصين، لا يتم الاهتمام بشدة بتخطيط العمل اليومي وتحدي المواعيد بدقة.
- التقاليد الاجتماعية: التكبير للضيافة مثلاً في الصين مقبول على عكس المجتمعات الغربية (الأمريكية مثلاً) التي تتوقع نزول الضيف إما في الوقت أو متأخراً قليلاً. في الصين أيضاً، يعتبر وقحا عدم تقديم سيجارة عند استضافة أحدهم في العمل، ويتم تقديم الشاي أو أي شيء آخر دون الاهتمام بشربه أم لا.
- العلاقات الشخصية في العمل: في الصين، تأتي العلاقات الشخصية أولاً، حيث يركز رجال الأعمال على تكوين صداقات مع العملاء وتطويرها ويروجون لأعمالهم من خلال اتصالاتهم الشخصية، وجبات العشاء، الهدايا. الخ، ثم مباشرة المفاوضات والقيام بالأعمال التجارية في إطار وجبات رسمية.
- مفاهيم السن: يقدر الصينيون الأقدمية ويحترمون كبار السن ويعتقد الشباب أن كبار السن قد عملوا لفترة طويلة، ولديهم المزيد من الخبرة والمعرفة العملية.
- خطط العمل: في الصين، تضع معظم الشركات الكبري خططاً عمل خاصة بها، لكن البعض الآخر ليس لديهم أي خطة وغالباً ما يعملون وفقاً لما يطلب منهم كبار قادتهم.
- الشهادات: في الصين، معظم الناس ليس لديهم شهادات ولكنهم موجودون في سوق العمل بسبب خبرتهم العملية.
- قوانين ولوائح العمل: في الصين ليس هناك قوانين ولوائح تحفحسب، بل أيضاً سياسات ولوائح داخلية. يتم تطبيقها وتكييفها حسب التغيرات استجابة للمشاكل الجديدة الناشئة في الأعمال التجارية.

3.4. متطلبات فعالية التدريب العابر للثقافات في السياق الصيني:

يمثل العمل في الصين تحدياً كبيراً بالنسبة للمغتربين القادمين من بيئات ثقافية بعيدة عن جنوب شرق آسيا (أوروبا، أمريكا... الخ) وهذا بالنظر إلى طبيعة الثقافة الصينية المتسمة بالقوة والتجانس والامتداد في عمق التاريخ، إذ لا تزال تعاليم الكنفوشية (Confucianism) حتى اليوم تؤثر في الثقافة والمعتقدات الصينية.

أن الثقافات الجديدة تتطلب تخصيص وقت أطول في التدريب حتى يحقق الفعالية المطلوبة، إذ من المتفق عليه في أدبيات إدارة الاغتراب أنه كلما كانت ثقافة البلد المضيف جديدة، كلما كان صعباً على المغترب تعديل سلوكه وفق هذه ثقافة هذا البلد. وبالنسبة لحالة الصين، فإن حضور خصوصياتها الثقافية في علاقات العمل وأخلاقيات الأعمال تؤثر في إنجاز الأعمال بشكل مختلف لما قد يحدث في مناطق جغرافية أخرى، ما يجعلها وجهة صعبة بالنسبة للمغتربين القادمين من دول بعيدة ثقافياً عن الصين.

(Selmer) أن التدريب العابر للثقافات المناسب للثقافة الصينية ينبغي أن يتم قبل الذهاب، حيث يساعد هذا التوقيت القبلي للتدريب على تلافي الصدام بين الثقافات لاسيما المتباعدة منها. وفي نفس (Weiss & Bloom) استخدام منهج الحالات الواقعية ولعب الأدوار، والاستعانة بخبرة المغتربين العائدين لتدريب وتوجيه المرشحين الجدد للاغتراب. كما يرون أن التدريب الموجه للمغتربين في الصين (مجالات رئيسية كالآتي:

المعرفة العامة: تكون حول تاريخ، سياسات وثقافة الصين؛

التدريب حول لغة العيش؛

التدريب حول مهارات التفاوض، والتي تعد مفتاحية نظرا لخصوصية المفاوضات الصيني.

وبالعودة إلى "سالمار"، فمن وجهة نظره أن المؤسسات متعددة الجنسيات تواجه تحديات كبيرة في الصين، أبرزها فهم الثقافة والسياق التنظيمي في الصين، حيث يتطلب من العمال الأصغر سنا احترام الأكبر منهم سنا في كل الأحوال على سبيل المثال لا الحصر، وهنا يساعد التدريب على تعديل السلوك التنظيمي للعامل المغترب بما يتوافق مع الثقافة الصينية.

أما بالنسبة للغة، فهي جد هامة في الصين، لأن المغترب يواجه تحديات داخلية وخارجية في مجال الاتصال، حيث أثبتت الدراسات أن حاجز اللغة يعد العامل السلبي الأساسي الذي يعقد عملية الاندماج.

فإن الرغبة في استعمال لغة البلد المضيف تؤثر إيجابيا على سرعة تكيف المغترب، حيث أن استعمالها يوميا يعطي انطباعا لدى الصينيين بأن المغترب قد بذل جهدا لفهم الثقافة المحلية ويثبت التزامه للعمل في الصين.

وأحد أهم العوامل التي تساهم في فعالية التدريب العابر للثقافات وتحقيق التكيف الثقافي هو "Renqing"، التي تعتبر قيم مطلوبة في الحياة الاجتماعية في الصين وتبرز في السلوك التنظيمي للمؤسسات مثل قيم الاجماع داخل الفريق، احترام السلطة الأعلى، تقدير الأكبر سنا والتخفيف من حدة المواجهة.

إن غالبية الدراسات تعتبر أن الحاجة إلى تطوير المهارات عبر الثقافات لدى المغتربين في الصين مهمة جدا باعتبار الهوة الواسعة بين الثقافة الصينية والثقافات الوافدة إليها ومفتاح الفعالية العابرة للثقافات هو الحصول على تدريب قبل المغادرة و / أو بعد الوصول، لاسيما التدريب عبر الثقافات. باستخدام أنماطه المختلفة (تدريب الاستيعاب الثقافي، التدريب على اللغة، التدريب على الحساسية... الخ)

5. خاتمة:

في مواجهة التحديات التي يفرضها التنوع الثقافي لدى المؤسسات متعددة الجنسيات، يلعب التدريب العابر للثقافات دورا هاما في زيادة الكفاءة متعددة الثقافة والتي من شأنها أن تسهل عملية اندماج العمال المغتربين في البيئة الجديدة المختلفة ثقافيا سواء على مستوى الثقافة الوطنية أو على مستوى الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

وكلم زادت الفجوة الثقافية بين الدولة الأم والدولة المضيفة، يحتاج العامل المرشح للاغتراب إلى تدريب لمدة أطول قبل وبعد الوصول حتى يتسنى له الإلمام بالثقافة الجديدة وضبط سلوكه بشكل جيد لتلافي الصدام مع الثقافة المحلية والذي يؤدي إلى انخفاض أدائه وإلى زيادة احتمالات عودته إلى الوطن الأم بشكل مبكر.

ومن خلال دراسة حالة الصين الشعبية، نستنتج أن هذه الأخيرة تتمتع بخصوصية ثقافية تختلف بشكل كبير عن نموذج الثقافة الغربية، وبذلك، فإن الاغتراب ضمن السياق الثقافي الصيني لاسيما من طرف العمالة الوافدة من الدول الغربية يتطلب الإلمام بأبعاد الثقافة الوطنية وفهم قيمها حتى يتم تعديل السلوك التنظيمي بشكل فعال.

5. قائمة المراجع:

- Khan , M., & Ekaterina , P. (2017, April). The role of national cultures in shaping the corporate management cultures: a four countries theoretical analysis. journal of eastern european and central asian research, 4(1), pp. 1-26. doi:http://dx.doi.org/10.15549/jeecar.v4i1.152
- Gerome, R., & Alain, R. (2014). Les grands auteurs en management international. Paris, France : EMS Edition.
- Groutsis, D., Ng, E., & Ozturk, M. (2014). International Human Resource Management. New York , United States Of America: Cambridge University Press.
- Harjinder , C. (2012). best cross-cultural training practices for north american and european expatriates in china: a delphi study. UNIVERSITY OF PHOENIX. Ann Arbor: ProQuest LLC. Retrieved from https://www.proquest.com/docview/1252882928/D5E7AD40632A42F8PQ/2
- Hofstede Insight. (n.d.). Country Comparison. Retrieved March 21, 2022, from www.hofstede-insights.com: https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/china,the-usa/
- Ko, H.-C., & Yang, M.-L. (2011). The Effects of Cross-Cultural Training on Expatriate Assignments. (C. J.

- University, Ed.) Intercultural Communication Studies(1), pp. 159-174.
- Kuo, S.-L. (2012). Cross-Cultural Training Programs and Expatriate Adjustment Effectiveness. 9th International Conference on Network and Parallel Computing (NPC), (pp. 409-413). South Korea. Retrieved avril 15, 2022, from <https://hal.inria.fr/hal-01551373>
 - Kwasi , D.-B. (2011). The impact of national cultures on corporate cultures in organisations. academic leadership: the online journal, 9(1). Retrieved from <https://scholars.fhsu.edu/alj/vol19/iss1/47>
 - Louzir-Ben hassine, A., & Lakhal, L. (2017). Les Dimensions Culturelles Nationales : État de l'Art. Revue Internationale des Affaires & des Stratégies Economiques, 6, pp. 241-247. Consulté le mars 01, 2022, sur <http://ipco-co.com/IJBES/vol16/Issue2/16.pdf>
 - Menni , P. (2017). Impact of Cross-Cultural Training on Expatriate Performance. Bachelor Thesis, Helsinki Metropolia University of Applied Sciences, Helsinki. Retrieved february 01, 2022, from <https://www.theseus.fi/handle/10024/129376>
 - Nowak, L. (1997, mars). Intercultural Differences Between Chinese and Americans in Business. Business Communication Quarterly, 60(1), pp. 115-123. Retrieved march 05, 2022, from <http://course.sdu.edu.cn/G2S/eWebEditor/uploadfile/20131201162906018.pdf>
 - Powoh, T. (2017). The Chinese Cultural Dimension. Horizons University. Paris: Horizons University. doi:10.13140/RG.2.2.19863.78248
 - Rees, D. (2012). Effectiveness of Cross-Cultural Training Methodology in Chinese Corporate Context. e-book. Munich. Retrieved from <https://www.grin.com/document/230424>