

ما هي القدرة على التكيف الثقافي؟

مكان العمل العالمي اليوم أكثر تنوعاً وتعقيداً من ذي قبل. عندما يكون لدى المؤسسات وحدات عمل وعملاء وموظفون في كل مكان في العالم، يجد المديرون أنفسهم مضطرين للعمل عبر الزمن والمسافة والثقافات. ولكي ينجحوا في إقامة ورعاية علاقات تسمح لهم بالعمل المثمر مع الآخرين في هذه الظروف، على المديرين تبين الاختلافات والتشابهات بينهم وبين من يعملون معهم. فهذه الاختلافات تؤثر على التوقعات وأساليب العمل وآراء أصحاب السلطة وغيرها من القضايا. وهي كذلك تزيد من تعقد العمل الإداري، وتستدعي نوعاً جديداً من المرونة في معالجة الاختلافات والتغيير - التكيف الثقافي.

التكيف الثقافي هو توفر الإرادة والقدرة على معرفة ثقافات مختلفة وفهمها والعمل الفاعل وسطها، على أساس أن هذه التفاعلات ستثمر نتائج طيبة (تجز المهام وتحقق الأهداف وترضي أطراف العمل عن علاقاتهم المهنية). وعلاقة ذلك بالمديرين الحريصين على استمرار نجاحهم واضحة، فالقدرة على التكيف الثقافي مهارة جوهرية للريادة في بيئة عالمية.

ما أهمية التكيف الثقافي؟

يأتي الموظفون على كل المستويات في المؤسسات المعاصرة إلى العمل بقيم وتوقعات وزوايا ورؤية - ثقافة - مختلفة. وتؤثر تلك الاختلافات على طريقة هؤلاء الأفراد في القيادة والإدارة والتفاعل مع الآخرين في هذه المؤسسات، وعلى كيفية إنجاز الأعمال.

للثقافة تعريفات كثيرة، ولكن فكرة واحدة تبرز في كل التعريفات، وهي أن الثقافة مشتركة. والثقافة تضم، بين ما تضم المعتقدات المتعلقة بالسلوك المقبول وغير المقبول داخل مجتمع أو جماعة من الناس. كما تضم القيم الراسخة والمعتقدات التي تؤثر على السلوك، ويمكن لمن هو خارج تلك الثقافة أن يأولها تأويلات شتى. تشمل الثقافة كذلك توقعات عن تصرفات الناس في مواقف أو علاقات معينة.

يفهم كثير من الموظفين اليوم- بل كثير من الناس عموماً- أنهم يعملون ويحزمون ويحاطون بأناس لهم تركيبات عقلية وتوقعات تختلف حسب خلفياتهم. وقد يفهم موظفون كثيرون- ليسوا جميعاً- أن التعامل مع هؤلاء الناس بمنطق « ليس هكذا تجري الأمور هنا» لن ينجح في عالم يزيد ترابطه كل يوم. فالمدبرون غالباً ما يتفاعلون يومياً مع نظراء ورؤساء ومرؤوسين مباشرين وغيرهم من ثقافات مختلفة، وغالباً ما يسيئون التصرف، ويسببون مواقف سوء فهم وإحباطات وضيغوطاً كان يسهل تجنبها.

ولا يتوقع من المدير أن يعرف بدقة كيف يتصرف في مختلف الأماكن ومع مختلف الأشخاص. ولكنك من موقع المدير يمكن أن تقدر أهمية مهارة مثل مهارة التكيف الثقافي، لأن الناس الذين يعملون معك، يفكرون ويتصرفون بشكل مختلف عنك. ابدأ بنفسك إن أردت، ويمكن لورقة العمل في الصفحات (١٢-١٥) أن تساعدك على تقدير مستوى قابليتك للتكيف الثقافي.

بعد إتمام ورقة عمل القابلية للتكيف الثقافي، من المؤكد أنك ستكتسب فكرة طيبة عن قدرتك على العمل مع الآخرين المختلفين عنك ثقافياً. وبغض النظر عن درجتك، فإنك ستستفيد من تنمية قابليتك للتكيف الثقافي في كافة جوانب حياتك المهنية، لأنها ستزيد فاعليتك ومرونتك في موقع المدير.

عندما تتصادم العوامل

لنأخذ مثالاً بارزاً على كيفية تأثير الاختلافات الثقافية على النتائج من سفينة الفضاء المدارية «مارس كلايمن» (مناخ المريخ) التي تكلفت ١٢٥ مليون دولار. أطلقت إدارة الفضاء والملاحة الفضائية القومية تلك السفينة في نهاية عام ١٩٩٨ بهدف تثبيتها في مدار حول الكوكب الأحمر بعدها بعام. وقد نفذ فريقان من المهندسين أعمال البرمجة الملاحة للسفينة المدارية باستخدام نظامي قياس غير متوافقين - المتري (الأمتار والجرامات، مثلاً) والإنجليزي (القدم والرطل، مثلاً). ولم تلحظ قيادة المشروع ذلك أو تراجع عملية ترجمة وحدات القياس. وافترض كل فريق أن منهجه صحيح، ولم يتوقع أن يستخدم الفريق الآخر منهجاً مختلفاً. في ٢٣ سبتمبر ١٩٩٩، اقتربت السفينة من المريخ بارتفاع حوالي ٣٧ ميلاً، والمفروض أن يكون ٩٣ ميلاً، فاخترقت الغلاف الجوي الرقيق واحترقت في دقائق.

لماذا تصور كل فريق أن طريقته صحيحة؟ لأن كل فريق كان يعمل حسب مجموعة من القواعد والمعايير والتوقعات المحددة، غالباً ما يفترض الناس أن الآخرين يعملون حسب مجموعة القواعد التي يتبعونها، فإن لم يحدث وقع صراع (بل كارثة).

ورقة عمل القدرة على التكيف الثقافي

يتناول هذا النشاط التصير الاتجاهات والتصرفات المهمة للعمل مع أناس من بلاد أخرى. قدر مستوى مهارتك الحالي على مقياس من ٠ إلى ٥، كما هو موضح أدناه، واكتب الرقم المناسب في الفراغ المقابل لكل جملة. ورقة العمل هذه تخصك وحدك، لذا كن صادقاً لأقصى درجة. المقياس كالتالي:

٥ = واحدة من أكبر نقاط قوتي.

٤ = شيء أجيده.

٣ = شيء أفعله، ولكنني أحتاج أن أحسنه.

٢ = شيء أفعله، لكنني في حاجة شديدة لتحسينه.

١ = شيء أعجز عنه.

٠ = لا أدري.

- أستطيع العمل بفاعلية بلغة أجنبية، ولو من خلال الترجمة.
- أنا حسّاس للاختلافات بين الثقافات.
- أحب أن أعيش ثقافات مختلفة.
- أعمل بجد كي أفهم وجهات نظر من ينتمون لثقافات أخرى عندما نعمل معاً.
- أنا سريع في تغيير سلوكي لأتوافق مع بيئة جديدة (مثلًا عندما أرسل إلى بلد أجنبي).
- أستمتع بتحدي العمل في بلاد غير بلدي.
- أفهم كيف تؤثر الثقافة على طريقة الناس في التعبير عن اختلافهم.
- أستطيع استخدام الاختلافات الثقافية كمصدر قوة للمؤسسة.
- أنا على وعي بمعتقداتي الراسخة عند التعامل مع الآخرين.
- أعلم متى أتمسك بالقيم الشخصية، ومتى أراعي قيم الآخرين.
- أنجح في إخراج مسلماتي وقيمي أو معتقداتي ونظرياتني عند الآخرين إلى السطح قبل أن أتخذ قرارات مهمة.
- أستطيع معالجة الصدمة الثقافية.
- أستطيع تعديل أسلوب إدارتي حتى أوفي التوقعات الثقافية.
- الدرجة الإجمالية.

حساب درجة ورقة العمل

خبرتي محدودة في العمل عبر الثقافات، ولست على دراية كافية بكيفية تأثير ذلك على تفاعلاتي	مستجد	٣٢-٤٢ (الأدنى ٢٥٪)
أستطيع بجهد واع أن أتوقع الاختلافات الثقافية، وأرى وجهات نظر الآخرين، وأغير طريقة تفاعلي معهم.	متوسط	٤٣-٥٢ (متوسط ٥٠٪)
أستطيع بسهولة العمل عبر الثقافات، وربما بلغات متعددة. لي معرفة جيدة بثقافات كثيرة، وأستطيع أن أتبع أسلوباً مناسباً في أغلب تفاعلاتي.	خبير	٥٣-٦٤ (الأعلى ٧٥٪)

تنمية قدرتك على التكيف الثقافي

ستزيد قدرتك على التكيف الثقافي مع اكتسابك معرفة ومهارات تستخدمها في التفاعل المثمر مع من يختلفون عنك، فكيف تنمي القدرة على التكيف الثقافي. هناك أربعة عناصر ضرورية.

- ادرس أصولك الثقافية.
- توقع مواجهة الاختلافات الثقافية.
- علم نفسك جوانب من ثقافات مختلفة.
- ادخل في تجربة تفاعل ثقافي وتعلم منها.

ادرس أصولك الثقافية

تنمية القدرة على التكيف الثقافي لا تعني أن تغير شخصيتك أو تتخلى عن هويتك الثقافية. (حتى لو كنت تعمل في بلد آخر أو ثقافة أخرى يمكنك