

## توقع مواجهة الاختلافات الثقافية

يتميز المديرون الفاعلون بيقظة في اكتشاف أثر الاختلافات الثقافية في مكان العمل. ويبحثون عن إشارات تدل على حضورها في أي موقف. وتشمل الإشارات أشياء مثل الارتباك والإحباط والتوتر والانزعاج وفشل التواصل. هذه الأشياء غالباً ما توجد مع بروز الاختلافات الثقافية.

من الممكن المبالغة في تقدير أثر الاختلافات الثقافية، ولكن الخطر الأعظم بالنسبة للمديرين هو التهوين من أثرها، فقد يحدث ذلك غفلةً عند نشوء نزاع أو مشكلات أداء أو تحديات قيادية أخرى. وينطبق هذا بشكل خاص على العلاقات التي تكون فيها الاختلافات غير بارزة أو تحت السطح. لنفكر في عضوين في فريق دولي، مثلاً، يأتي أحدهما من أستراليا والآخر من الولايات المتحدة. ولأن بينهما سمات مشتركة (لون البشرة واللغة المشتركة، مثلاً)، فإنهما يفترضان بلا وعي أنهما ينظران إلى العالم بالطريقة نفسها. ولكنهما يفاجآن ويرتبان عندما يجدان أن اتجاه كل منهما مختلف فيما يتعلق بالسلطة والإنجاز الشخصي والمزاج، مما يسبب إحباطاً خفيفاً وسوء فهم. هذه المشاعر وردود الأفعال قد تعوق عمل الفريق - أي العمل الذي تتولى مسؤوليته بوصفك مديره. إن تمييز الاختلافات التي يمكن أن تسبب الارتباك أو النزاع خطوة مهمة نحو تنمية المرونة في علاقاتك بمن يختلفون عنك - أي بناء القدرة على التكيف الثقافى.

## علم نفسك جوانب من ثقافات مختلفة

من طرق زيادة فهمك للاختلافات الثقافية، الذي يساعدك على سرعة التقاط الإشارات التي تبين وجود الاختلافات: أن تتعلم المزيد عن كيفية رؤية الثقافات الأخرى لجوانب مهمة من العمل والحياة. تحديداً يوجد سبعة أبعاد ثقافية كبرى تنفعك في تفسير تلك الاختلافات.

## تمية القدرة على التكيف الثقافي

- ١ - مصدر الهوية وتعبيراتها (جمعي / فردي).
  - ٢ - مصدر السلطة وتعبيراتها (متساوي / غير متساوي).
  - ٣ - أهداف الإنجاز ووسائله (قاسية / رقيقة).
  - ٤ - الاستجابة إلى عدم اليقين والتغير (ديناميكية / مستقرة).
  - ٥ - وسائل اكتساب المعرفة (عملية. تأملية).
  - ٦ - الموقف من الوقت (ممدود/ وفير).
  - ٧ - الاستجابة للبيئة الطبيعية والاجتماعية (الفاعل / السكون) برغم وجود جزء من هذه الأبعاد السبعة في كل ثقافة، فإن الثقافات تختلف فيما توليه من أهمية لكل بعد منها.
- وتبرز هذه الأبعاد عند مقارنة ثقافات من دول مختلفة. ولنراجع الأوصاف في الصفحات (١٣-١٤) حتى نرى كيف تنظر الثقافات المختلفة إلى العمل والحياة.

### البعد الثقافي ١

#### مصدر الهوية وتعبيراتها

فردى	جمعى
أهل الثقافات القريبة من الطرف «الفردى» من المتصل يعرفون أنفسهم من خلال إنجازاتهم وأسرتهم المباشرة. يتوقعون ويتوقع منهم أن يعتمدوا على أنفسهم، ويبادروا ويرسموا مستقبلهم بأيديهم. ويمكن توقع ذلك في بلد مثل الولايات المتحدة وأستراليا والسويد.	أهل الثقافات القريبة من الطرف «الجمعى» في المتصل يعرفون أنفسهم من خلال المؤسسة، أو القبيلة، أو العشيرة، أو العائلة التي ينتمون إليها. يتوقعون ويتوقع منه إظهار الولاء والدعم نحو جماعتهم أو مؤسساتهم مقابل الحماية والوظيفة الدائمة وإحساس الانتماء. ويمكن توقع ذلك في بلاد منا المكسيك والصين وأندونيسيا
هل تجد صعوبة في التعامل مع أناس يتوقعون مستويات غير معقولة من الولاء؟ هل تجد صعوبة في التعامل مع أناس ليس لديهم الولاء الكافي؟ كيف تؤثر هذه الاختلافات الثقافية على عملك؟ كيف تستجيب لهذه الاختلافات؟ كيف يمكنك تغيير ردود أفعالك وسلوكك حتى تفهم هذه الاختلافات الثقافية في القيم والرؤى وتكيف معها؟	

## البعد الثقافي ٢

### مصدر السلطة وتعبيراتها

غير متساوي	متساوي
<p>يتوقع أهل الثقافات القريبة من الطرف «غير المتساوي» في المقياس ويقبلون اختلافات كبيرة في السلطة والمكانة والمميزات. والأنظمة الهرمية تعد تعبيراً عند عدم المساواة وهي تشبع حاجة التبعية والنظام والأمن يفضلون أن يكون الرؤساء مستبدين حيزين يأخذون زمام المبادرة والقرارات ويتولون مسؤولية الوفاء بحاجات مرؤوسيهـم. ولا يرى من يملكون السلطة ومن لا يملكونها أنهم سواء وجدياً. يمكن توقع ذلك في بلاد مثل السعودية والمكسيك والفلبين.</p>	<p>يتوقع أهل الثقافات القريبة من الطرف «المتساوي» في المقياس أن اختلافات درجة السلطة بين أعضاء تلك الثقافة في الحد الأدنى. ويرون الأنظمة الهرمية تعبيراً عن عدم المساواة في الأدوار أنشئت لتسير العمل أو حسب الكفاءة، وليس لتحديد قيمتهم في المجتمع. يطلبون أن يكون «الرؤساء» قريبي المنال وأن يشاوروهم. ويرى من يملكون السلطة ومن لا يملكونها أنهم متساوون وجودياً. ويمكن توقع ذلك في بلاد مثل الدنمارك والسويد والولايات المتحدة.</p>
<p>هل يصعب عليك التعامل مع أناس يتوقعون أن يعاملوا كما يعامل المسؤولون تماماً؟ هل يصعب عليك التعامل مع من يرفضون التعامل مع مرؤوسيهـم المباشرين بالاحترام المستحق، لأنهم أدنى في الترتيب المؤسسي؟ كيف تؤثر هذه الاختلافات الثقافية على عملك؟ كيف تستجيب لها؟ كيف يمكنك تغيير ردود أفعالك وسلوكك حتى تفهم هذه الاختلافات الثقافية في القيم والرؤى وتتكيف معها؟</p>	

### البعد الثقافي ٣

#### أهداف الإنجاز ووسائله

رقيقة	قاسية
<p>يسعى أهل الثقافات القريبة من الطرف «الرقيق» من المقياس إلى التعاون والإجماع والتضامن بين أعضاء مجتمعهم ومجتمعات الآخرين. لديهم تعاطف نحو الأقل حظاً ويقدرّون الاعتدال. يفضلون شعار «اعمل لتعيش» على «عش لتعمل» يولون قيمة أكبر للإنجازات غير الملموسة مثل علاقات العمل الجيدة وقضاء الوقت مع الأسرة والأصدقاء أو خدمة الآخرين. يمكن توقع ذلك في بلاد مثل الدنمارك والنرويج والسويد.</p>	<p>يسعى أهل الثقافات القريبة من الطرف «القاسي» من المقياس إلى دلائل ملموسة على النجاح والتقدم مثل الدخل المرتفع والترقي المهني أو العمل في شركة مرموقة. يريدون التفوق ويعجبون كثيراً بالمنجزين. يلعب العمل دوراً مركزياً في حياتهم. يقدرّون التنافس والحسم. يمكن توقع ذلك في بلاد مثل اليابان والمكسيك والولايات المتحدة.</p>
<p>هل تجد صعوبة في التعامل مع أناس يضعون العلاقات قبل تحقيق النتائج؟ هل تجد صعوبة في التعامل مع أناس مستعدين أن يدوسوا الآخرين حتى يحققوا نتائج؟ كيف تؤثر هذه الاختلافات الثقافية على عملك؟ كيف تستجيب لهذه الاختلافات؟ كيف يمكنك تغيير ردود أفعالك وسلوكك حتى تفهم هذه الاختلافات الثقافية في القيم والرؤى وتتكيف معها؟</p>	

## البعد الثقافى ٤

### الاستجابة لعدم اليقين والتغير

مستقر	ديناميكي
<p>أهل الثقافات القريبة من الطرف «المستقر» في المقياس أقرب إلى رفض المخاطر غير المألوفة أو المواقف غير المحسوبة.</p> <p>يتوترون عند مواجهة التغيرات أو الصراع أو التنافس في عملهم، وسيحاولون تجنب استخدام قواعد وتنظيمات وسياسات بدقة.</p> <p>يسبب عدم اليقين لهم انزعاجاً وضغطاً، ويشعرون بضرورة تجنب الأخطاء وال فشل.</p> <p>يمكن توقع ذلك في بلاد مثل اليونان وفرنسا واليابان.</p>	<p>أهل الثقافات القريبة من الطرف «الديناميكي» في المقياس يقبلون عدم اليقين أو الغموض كجزء طبيعي من الحياة. يقبلون الصراع والخلاف والتنافس كأمر عادية، بل يعتبرونها نافعة، هم على استعداد لخوض المخاطر ولو في ظروف غير مألوفة.</p> <p>يقدررون المرونة وقابلية التكيف ومنفتحين على تعديل القواعد الموجودة أو التنظيمات حسبما يقتضي الموقف.</p> <p>يمكن توقع ذلك في بلاد مثل الدنمارك والسويد والولايات المتحدة.</p>
<p>هل تجد صعوبة في التعامل مع أناس يريدون طوال الوقت تغيير الأشياء ودونما سبب واضح؟ هل تجد صعوبة في التعامل مع من يقاومون كل تغيير يطرأ؟ كيف تستجيب لهذه الاختلافات الثقافية؟ كيف تؤثر هذه الاختلافات الثقافية على عملك؟ كيف يمكنك تغيير ردود أفعالك وسلوكك حتى تفهم هذه الاختلافات الثقافية في القيم والرؤى وتكيف معها؟</p>	

## البعد الثقافي ٥

### وسائل اكتساب المعرفة

تأملي	عملي
<p>أهل الثقافات الواقعة على الطرف «التأملي» من المقياس يقدرون النماذج المفهومية ويتبنونها في توجيه أعمالهم. يفضلون فهم المبادئ العامة وراء المشكلة، أو تطوير شعور حدسي بها مثل المشروع بمحاولة حلها، يعجبهم الألق الفكري والتفكير الاستنتاجي، لكنهم لا يشعرون كثيراً بالحاجة إلى التجريب في التوصل إلى حل. يقدرون كبار المفكرين ويفضلونهم على الأشخاص العمليين. يمكن توقع هذه الرؤية في دول مثل فرنسا والمكسيك والمملكة العربية السعودية.</p>	<p>أهل الثقافات الواقعة على الطرف «العملي» من المقياس يقدرون أهمية الحقائق، والبيانات الوضعية والتجربة. إنهم على استعداد دائم للتجريب وحل المشكلات بالأسلوب العلمي القائم على التجربة والخطأ. يستهويهم البحث الميداني ودراسة الحالة والتعلم العملي، ويثمنون عالياً المنهج العلمي (الملاحظة والفرضية والاختبار) في تحديد وحل المشكلات. يمكن توقع هذه الرؤية في دول مثل الولايات المتحدة والسويد وهولندا.</p>
<p>هل تجد صعوبة في التعامل مع أشخاص يجربون الأشياء قبل أن يفكروا بها؟ هل تجد صعوبة في التعامل مع أشخاص يفضلون قضاء أوقات طويلة في التفكير بالمشكلة وتحليلها «الشلل التحليلي» كما يسميه البعض؟ كيف تؤثر هذه الاختلافات الثقافية على عملك؟ ما هي ردة فعلك على هذه الاختلافات؟ كيف يمكن أن تغير سلوكك وردود أفعالك لتعليل تلك الاختلافات في القيم والمنظورات والتكيف معها؟</p>	

## البعد الثقافي ٦

### الموقف من الوقت

محدود	وافر
<p>أهل الثقافات القريبة من الطرف «المحدود» على المقياس يتعاملون مع الوقت باعتباره مورداً شحيحاً، يرون أن الزمن خطي وأحداث الحياة متسلسلة، لذلك يعملون في الحاضر من أجل المستقبل.</p> <p>يعتقدون أن الوقت لا يجب أن يهدر، ويريدون أن تبدأ الاجتماعات في أوقاتها المحددة. يحبون أن يبقوا مشغولين، ويحتاجون إلى رؤية نتائج ملموسة على المدى القريب. يؤمنون أن كل دقيقة يجب استغلالها بحكمة، ويقدرون قيمة وقتهم وأوقات الآخرين.</p> <p>يمكن توقع هذه الرؤية في دول مثل الولايات المتحدة وألمانيا وأستراليا.</p>	<p>أهل الثقافات القريبة من الطرف «الوافر» على المقياس يتعاملون مع الوقت وكأنه متاح للأبد.</p> <p>من وجهة نظرهم، لا يمكن إضاعة الوقت، والمواعيد النهائية والأوقات المناسبة مجرد تعابير عن النوايا وليست التزامات.</p> <p>يفضلون الحياة التي تنشأ عن اللحظة الراهنة، وتتيح الاشتراك المتعدد والمتزامن مع الأشخاص والفرص المتاحة حولهم، يقصدون الماضي كي يعيشوا الحاضر بكليته، ولا يرون جدوى من إنجاز الأعمال في وقتها أو إتمامها ضمن المدة المحددة لها.</p> <p>يمكن توقع هذه الرؤية في دول مثل المكسيك وإيران والمملكة العربية السعودية.</p>
<p>هل تجد صعوبة في التعامل مع أشخاص لا يحترمون الوقت؟ هل تجد صعوبة في التعامل مع أناس صارمين أكثر من اللازم في برامج عملهم ومواعيدهم النهائية؟ كيف تؤثر هذه الاختلافات الثقافية على عمل؟</p> <p>ما هي ردة فعلك على هذه الاختلافات؟</p> <p>كيف يمكن أن تغير ردود أفعالك وسلوكك لتعليل هذه الاختلافات في القيم والمنظورات الثقافية والتكيف معها؟</p>	

## البعد الثقافى ٧

### الاستجابة للبيئة الطبيعية والاجتماعية

سكون	فعل
<p>أهل الثقافات الواقعة على طرف «السكون» من المقياس يشعرون بالحاجة إلى العيش ضمن الحدود الطبيعية لبيئتهم. يرون أنفسهم جزءاً من تلك البيئة، ويتقبلون ما تهبهم الحياة لا يسعون إلى السيطرة على بيئتهم عبر استخدام التكنولوجيا، بل يفضلون طريقة حياة مستقرة ومسترخية تتيح لهم العيش الآن، وهنا يثقون أن الأمور ستسير على ما يرام في نهاية المطاف، ويقدرّون التناغم مع العالم المحيط.</p> <p>يمكن توقع هذه الرؤية في دول مثل فرنسا والسويد والنرويج.</p>	<p>أهل الثقافات الواقعة على طرف «الفعل» من المقياس يفضلون تشكيل حياتهم ومحيطهم بطريقة فاعلة. يقدرّون النشاطات التي جرى التخطيط لها بدقة والتي تحسن أوضاعهم. يستخدمون التكنولوجيا كوسيلة لتحقيق تقدم باتجاه حياة أفضل وأكثر كمالاً. يثمنون عالياً التحكم في مقدرات حياتهم وبيئتهم. يمكن توقع هذه الرؤية في دول مثل الولايات المتحدة والصين واليابان.</p>
<p>هل تجد صعوبة في التعامل مع أناس يحتاجون إلى السيطرة على محيطهم؟</p> <p>هل تجد صعوبة في التعامل مع أناس لا يرغبون في السيطرة على بيئتهم؟</p> <p>كيف تؤثر هذه الاختلافات الثقافية على عملك؟</p> <p>كيف تتعامل مع هذه الاختلافات؟</p> <p>كيف يمكن أن تغير ردود أفعالك وسلوكك لتقليل هذه الاختلافات في القيم والمنظورات الثقافية والتكيف معها؟</p>	

قارن بين التوصيفات والأمثلة الواردة في جداول الأبعاد الثقافية وبين

تجاربك الشخصية. هل تجد اختلافات مع الآخرين حول هذه الأبعاد؟

إن مراجعة تلك التوصيفات مجرد واحدة من فرص التعلم العديدة، التي يمكنك استغلالها لزيادة وعيك بالثقافات الأخرى، وقدرتك على تعلم أشياء مفيدة عن تلك الثقافات، تتجاوز الكتب ومقررات اللغات الأجنبية، على أهميتها، فهي تتضمن تجاربك وخبراتك مع الثقافات الأخرى وقدرتك على التعلم من هذه التجارب. فيما يلي بعض الاقتراحات لنشاطات توفر لك طيفاً واسعاً من فرص وتجارب التعلم:

### تعلم من الآخرين

لعل في مؤسستك أفراداً على درجة عالية من الوعي الثقافى والخبرة. ابحث عنهم واتخذهم مدربين وقدوة، قد يكون بعضهم قادة عالميين حقيقيين، قادرين على الإدارة عبر الثقافات والدول والمناطق الزمنية؛ وقد يكون بعضهم قادرين على التواصل مع الآخر عبر الاختلافات الثقافية.

تعلم الخبرات التي يتمتعون بها وكيفية تطويرها، يمكنك كذلك الاستفادة من المدرب المتعین ثقافياً - وهو شخص يساعدك على إقامة وتطوير علاقات مع أناس من داخل ثقافته. قبل سفرك للعمل في الهند، مثلاً، يمكنك دعوة صديق أو زميل عمل هندي إلى الغداء، للإجابة على بعض الأسئلة أو تقديم النصح والإرشاد، أو إثبات ما إذا كانت المعلومات الواردة في الكتب الإرشادية صحيحة.