



## آداب السفر وقواعد السلوك الدولية

**سؤال:** أنت مندوب المبيعات الأول، وترغب في عقد لقاءٍ مع مدير شركةٍ في اليابان، وواجهتكَ صعوباتٌ للاتصال به بغية صَرْبِ موعدٍ معه. كيف تُحصَلُ الموعد مع نظيرك الدولي في الخارج؟

**الجواب:** الطريقة الوحيدة التي تتمكنُ بها الحصولُ على موعدٍ للقاء هي عن طريق طرفٍ ثالثٍ مشترك. وليكن معلوماً بأن من المجهود أن يجتمع النظرُ بنظيره فقط. ولذلك، فإن ابتعاثَ شخصٍ عاديٍّ من شركةٍ أمريكيةٍ مثلاً لمقابلة مدير شركةٍ أخرى يُعدُّ نوعاً من الإهانة. وعلى هذا فإن مدير الشركة هو الشخصُ الوحيد الذي يجب أن يقابل مدير الشركة اليابانية.

إن معرفةَ الأصول الصحيحة للتعامل في عالم الأعمال أمرٌ حيويٌّ لتحقيق النجاح في عالمنا اليوم. وقد بات من المألوف، في عصر الاتصالات

الفورية ورحلات السفر العالمية، وجود اتصالاتٍ وفرص أعمالٍ في جميع أرجاء العالم. ولا بدّ أن رجل الأعمال الخبير يدرك أن معرفة عادات وتقاليد البلد المقصود قبل السفر أمرٌ أساسيٌّ لعملٍ مزدهرٍ في ميدان الأعمال العالمية المعاصرة. وإن رجل الأعمال الناجح الذي يعدُّ العُدَّة لقيادة عملٍ ناجحٍ في بلدٍ آخر، يدرس عاداتٍ وتقاليدَ هذا البلد قبل زيارته لها. على أن بذلَ وقتك وجهدك في هذا السبيل يُكسبك الاحترام في الوقت الذي تُظهر فيه احترامك لعادات وتقاليد نظرائك الدوليين في العمل. يتناول هذا الفصل مسائل آداب السفر وقواعد السلوك العالمية.

ثمة في العالم نمطان من الثقافة هما: الثقافة ذات المقام العالي، والثقافة ذات المقام المنخفض، إشارةً إلى الطريقة التي يتفاعل فيها الأشخاص الذين ينتمون إلى ثقافاتٍ مختلفة ويتصلون فيما بينهم. كلتا الثقافتين تمثل طرائقَ مختلفةً في تكوين المفاهيم والاتصال؛ ومنها: اللغة، والاتصال اللفظي واللالفظي، والعادات، والقيم الشعورية، ومفاهيم الزمان والمكان. وسنقلُ الرأي في كلِّ منها.

يُعرّف العالم إدوارد هول الثقافة على أنها «الوسط المحيط بالإنسان؛ وليس هناك مظهرٌ من مظاهر الحياة لهذا الإنسان لا يتأثر بالثقافة ولا يتغير بفعلها. وهذا يتناول الشخصية، وكيف يعبرُّ الناس عن أنفسهم (ومنها ألوان العاطفة)، وطريقة تفكيرهم، وكيف يتحركون، ويحلُّون مشاكلهم، ويبنون مدنهم وينظّمونها، وكيف تعمل أنظمة وسائل النقل وتُنظَّم، إضافةً إلى كيفية تجمُّع الأنظمة الاقتصادية والحكومية وعملها.

إنها أقل المظاهر المدروسة التي تؤثر في السلوك بأدق الوسائل وأشدّها حدقاً». (هول، 1976، ص. 14)

لنتأمّل الثقافات ذات المقام المنخفض، كتلك الموجودة في أمريكا الشمالية، وأوروبا الغربية.

أهم الصفات المميزة للثقافات ذات المقام المنخفض:

➤ الفردانية [مذهبٌ يقول بأن مصالح الفرد يجب أن تكون فوق أيّ اعتبار].

➤ المنطقية والخطية.

➤ التوجّه الفكري والعاطفي نحو «هنا» و«الآن».

➤ التغيير جيد؛ والوقت هو المال.

➤ طغيان الاتصال اللفظي على الرسائل اللالفظية.

➤ الحقائق مقابل الحدس [الإدراك المباشر للحقائق من غير ما استعانة بأيّ عملية عقلية واعية].

➤ المباشرة والمنافسة.

➤ الحرية في توجيه الأسئلة بصراحة، وتحديّ الوضع الراهن.

أما الثقافات ذات المقام العالي، كتلك الموجودة في آسيا، وإفريقية، وأمريكا الجنوبية، وكثير من دول الشرق الأوسط، فلها صفاتٌ مميزةٌ مختلفة.

أهم الصفات المميّزة للثقافات ذات المقام العالي:

⇒ الإنجاز الجماعي مقابل الإنجاز الفردي.

⇒ تطوير الثقة بين الأشخاص يحتلُّ المقام الأول.

⇒ الحدس؛ العواطف تُقدَّرُ عالياً فوق الكلمات أو التفكير.

⇒ التأكيد على المعلومات غير اللفظية.

⇒ التكيف مع التقاليد والأعراف.

⇒ الأساليب السلوكية، وحركات الجسم (لغة الجسد)،

والصوت، واللهجة، والإيماءات، والوضع العائلي أحياناً،

لها أهمية أكبر بكثير من اللغة المنمّقة، والتواضع،

والاعتذارات المتقنة.

### كيف تؤثر الثقافة في العمل

---

دَقَّةُ المواعيد: دَقَّةُ المواعيد أمرٌ متوقَّع؛ فلا تستغرب إذا وصل الشخصُ الذي ستلتقيه قبل الموعد بعشر دقائق أو ربع ساعة. أما في الصين، حيث تنشط فعاليات البناء وتشتد زحمة حركة المرور والاختناقات الطُرقية، فقد غدا الوصولُ المتأخراً إلى الاجتماعات أمراً طبيعياً ومعروفاً السبب. ولا أحد يُعَدُّ هذا التأخير عملاً خارجاً عن آداب السلوك.

الألقاب وعبارات التبجيل: ينبغي استعمال الألقاب دوماً. وإن تبادل بطاقات العمل أمرٌ شائع يرمز إلى الضيافة كتقديم القهوة أو المشروبات. وحتى في أثناء العمل، قد يقدم المضيف ضيافةً يتعين على الضيف أن يقبلها.

الاتصالات: من المفيد تحضير اتصال ثنائي اللغة قبل الوصول. ينبغي أن تُترجم المواد الترويجية والتفاوضية وتُطبع قبل أن تغادر بلدك، وتُعرض بلغة الدولة المضيفة. ذلك أن خدمات الترجمة في الفنادق باهظة التكاليف وليست موثوقة دائماً.

قبل أن تغادر بلدك، ادرس العادات والتقاليد السائدة في المكان المقصود، والمسائل المتعلقة بالسفر إليه، وتعرف إلى شخصٍ يُمكنك استشارته في أثناء الرحلة. لا تنتظر إلى أن تعود من الرحلة لتكتشف أخطاءك الثقافية، لأن الأوان يكون قد فات. فدراسة الأمور سلفاً، والتخطيط، والتحضير الجيد، تحقق لك الفائدة من سفرك وأعمالك الدولية.

وكثيراً ما يؤدي الخطأ الثقافي إلى تقويض اجتماعٍ ولو رُتب بعناية. قابلتُ مرةً مديرَ محطةٍ تلفازية فأخبرني قصةً حدثت معه في اليابان عن سوء تفاهم ثقافيٍّ. إذ أمكنه، بعد أشهر من المساعي، تحديد موعد المقابلة بمساعدة طرفٍ ثالثٍ مشترك. وفي اللحظة الأخيرة، قرّر أن يرافقه شريكه في العمل على أمل أن يساعده في المفاوضات. وصل الاثنان إلى قاعة الاستقبال، وانتظرا أكثر من ساعتين، فأخذا يطلّعان على بعض الأعمال التي كانا قد جلباها معهما، بغية قطع الوقت.

وأخيراً، عندما التقيا المضيف الياباني ودُعيا إلى مكتبه، لاحظ مدير المحطة التلفزيونية أن شريكه يستعمل في المحادثة الاسم الأول فقط للمضيف الياباني، وأنه حين جلس وضع إحدى ساقيه فوق الأخرى، وكان نعل حذائه باتجاه مُضيفه.

وعلى أثر ذلك، لم تُبرِّم أيُّ صفقة عمل في ذلك اليوم، ولم تجر بعدها أيُّ اتصالات فيما بينهم لشهور عديدة. حاول مدير المحطة التلفزيونية استعادة الاتصال عن طريق الهاتف والبريد الإلكتروني والفاكس، ولكن جميع محاولاته باءت بالإخفاق. واستمرت هذه المحاولات سنةً كاملةً، إلى أن تمكّن من الحصول على موعدٍ آخر. وكان أول شيءٍ قاله المدير الياباني هو: «أنت تعلم أننا كنا راغبين في إقامة عملٍ معاً منذ مدةٍ طويلة، ولكن هذا لم يحصل بسبب ذلك الشخص الذي أحضرته معك إلى اجتماعنا الأول». وهكذا فإن الأخطاء الثقافية قد تُفسد عملك.

يتضمّن البروتوكول الدولي المتعلّق بالأعمال كثيراً من الأمور الدقيقة المهمة. تأمل ما يلي:

☞ الطريقة الوحيدة لتحصيل لقاءٍ في بلدٍ آخر هي الاستعانة بطرف ثالثٍ مشترك.

☞ لا تُشرعُ بإنشاء علاقة عملٍ قبل عقد لقاءين تمهيديين أو ثلاثة؛ عند ذلك تكون قادراً على تقييم رغبة الطرف الآخر في إنشاء علاقة العمل هذه.

☞ ضع برنامجاً للعمل، وتوقّع حصول ردود فعل واعتراضات.

﴿ تَرَكَ مَسَافَةً مَنَاسِبَةً بَيْنَكَ وَبَيْنَ مَحَدِّتِكَ دَلِيلَ الْإِحْتِرَامِ فِي جَمِيعِ الْأَحْوَالِ. وَلِيَكُنْ مَعْلُومًا أَنَّ هَذِهِ الْمَسَافَةَ تَخْتَلِفُ مِنْ بَلَدٍ إِلَى آخَرَ. ﴾

﴿ تُعَدُّ الْمَصَافِحَةُ مَظْهَرًا مَعْيَارِيًّا لِلتَّحِيَّةِ فِي جَمِيعِ أَنْحَاءِ الْعَالَمِ. وَمَعَ ذَلِكَ، فَإِنَّهَا تَخْتَلِفُ مِنْ بَلَدٍ إِلَى آخَرَ. فَفِي فَرَنْسَا، تَكُونُ الْمَصَافِحَةُ بِهَزِّ يَدٍ مَرَّةً أَوْ مَرَّتَيْنِ. وَفِي الْبِلَادِ الْعَرَبِيَّةِ وَاللَّاتِينِيَّةِ تَكُونُ الْمَصَافِحَةُ ببطءٍ وَلِينٍ. وَفِي أَلْمَانِيَا تَكُونُ بِهَزِّ يَدٍ مَرَّةً وَاحِدَةً بِسُرْعَةٍ وَنَشَاطٍ. وَفِي الْيَابَانَ يَرِافِقُ الْمَصَافِحَةَ انْحِنَاءٌ صَغِيرَةٌ. وَهَنَّاكَ ثَلَاثَةُ مَسْتَوِيَّاتٍ مِنَ الْإِنْحِنَاءِ لِإِظْهَارِ الْإِحْتِرَامِ: زَاوِيَةٌ انْحِنَاءٍ تَسَاوِي 15%، وَ35%، وَ50%. فَكَلَّمَا زَادَتْ مَرْتَبَةُ الشَّخْصِ زَادَتْ زَاوِيَةُ الْإِنْحِنَاءِ إِلَى أَنْ تَصِلَ إِلَى 50%.

﴿ كَذَلِكَ الْمَلَامِسَةُ وَالْعِنَاقُ تَخْتَلِفُ مِنْ بَلَدٍ إِلَى آخَرَ. وَمِنْ كَمَالِ الْأَدَبِ أَنْكَ حِينَ تَسْتَقْبِلُ فِي بَلَدِكَ أَشْخَاصًا مِنْ ثِقَافَاتٍ مُخْتَلِفَةٍ، فَمِنْ كَمَالِ الْأَدَبِ أَنْ تَرْحَبَ بِهِمْ بِالطَّرِيقَةِ الْمَأْلُوفَةِ لَدَيْهِمْ. فَكَمْ شَاهِدْنَا صُورًا وَمَشَاهِدًا لِلرَّئِيسِ بُوْشَ وَهُوَ يَمْسِكُ بِأَيْدِيِ الزُّوَّارِ الرَّفِيعِيِّ الْمَقَامِ مِنْ بِلَادِنِ أُخْرَى فِي «حَدِيقَةِ الزُّهُورِ». وَهَذَا يَدُلُّ عَلَى أَنَّ الرَّئِيسَ بُوْشَ يُظْهِرُ الْإِحْتِرَامَ لِلثَّقَافَاتِ وَالتَّقَالِيدِ الْأُخْرَى، وَلَوْ كَانَ فِي بَلَدِهِ. وَلَا شَكَّ فِي أَنَّهَا لَفَتَةٌ لِبَقَّةٍ مَلُؤَهَا التَّقْدِيرُ وَالْإِحْتِرَامُ، تَسَاعِدُ كَثِيرًا عَلَى تَطْوِيرِ الْعِلَاقَاتِ؛ وَهَذَا هُوَ مَا تَصْبُو إِلَيْهِ دَائِمًا.

التقبيل: يُتَسَبَّ إلى الفرنسيين أنهم يُقبَلون كلا الخدين. ولما كنا نعيش في مجتمع عالمي، فقد اختار معظم الناس هذا النمط من الترحيب. إذا كنت تريد التقبيل، فضع في اعتبارك أن «القبلة الهوائية» [في الهواء] تُعدُّ من مظاهر التصنُّع والتكُلف؛ وأن موضع القبلة هو الخد. لذا يحسُن أن تُقبَل من الجانب الأيمن، ووضعاُ خدك الأيمن إلى الخد الأيمن المقابل. ولهذه الطريقة في التحية جذورٌ تاريخية عميقة تعود إلى أيام الفرسان، حيث كان الفارسُ يقترَب من الفارس الآخر يرفع كلُّ منهما يده اليمنى إشارةً إلى السلم، وليُظهر كلُّ منهما لصاحبه أنه لا يُخفي سلاحاً. وبناءً على هذه اللفتة، نشأت طريقة البدء بالمصافحة وتقبيل الخدين من الجهة اليمنى. أما في بلجيكا، فالتقبيل عندهم ثلاث قبلات، وقد يصل إلى أربع في مناطق أخرى من العالم.

اللباس: احرص على أن يكون مظهرُك أنيقاً ومحافظاً، ويُمِّم عن احترافيتك. أما ما يتعلَّق بلباس النساء، فما زالت التنورة مفضَّلةً على البنطال في عالم الأعمال اليوم، هنا وفي سائر أنحاء العالم. الذهب، واللؤلؤ، والجوارب، والبنطال المحايد، والثوب ذو القبة المغلقة الذي يصل طوله إلى الركبة أو أسفل منها، كلُّ ذلك يُعدُّ من تمام الاحترافية (انظر الفصل 11). وتجدر الإشارة إلى الفكرة القائلة بأنه كلما علا مقام المرأة زاد طول ملابسها.

☞ الجلوس: اجلس مع التركيز نحو الأمام، وبحيث تتشكّل زاوية V بين ظهرك ومسد الكرسى. الساقان مائلتان قليلاً نحو اليمين أو اليسار. وإذا وضعت إحدى قدميك أو ساقيك فوق الأخرى، تبقى الساقان مائلتين إلى أحد الاتجاهين، وخاصةً النساء. أما الرجال، فيجب أن يقاوموا إغراء الجلوس بحيث يكون رسغ إحدى القدمين فوق ركبة الساق الأخرى، ذلك أن هذه الوضعية تكونُ حاجزاً أمام محدّثك. وكذلك فإن ظهور أسفل الحذاء، ينطوي على إساءةٍ بالغةٍ لمضيفك.

☞ تبادل بطاقات العمل: تذكر أن تُقدّم البطاقة وتسلّمها وأنت تمسكها بإبهاميك من زاويتيها السفليتين (طريقةٌ رسميةٌ جدّاً)، أو تمسكها بإبهام واحد وسبابة من زاوية واحدة منها (أقلُّ رسميةً من سابقتها). وأهم نقطة تتعلق بتبادل البطاقات هي شكرُ صاحبها، ثم وضعها في مكانٍ مناسب. يرجى الانتباه إلى عدم استعمال ظهر البطاقة لتدوين معلومات تسويقية أو تفاصيل عن الخدمات والإمكانات وما شابه ذلك، وإنما يُستعمل لغرضٍ واحدٍ فقط، وهو كتابة ما دُوّن على وجه البطاقة بلغة صاحبها. أما إعلانات التسويق المتفرقة فينبغي طباعتها على نموذج تسويقي منفصل بغية التوزيع.

☞ التشرifiات: تجنّب استعمال الاسم الأول وحده من حيث المبدأ، بل استعمل دائماً اللقب التبجيلي للشخص إلا إذا طُلب منك خلاف ذلك. فإن كان الشخص رُفيع المستوى،

وبحضور موظفيه وغيرهم من الضيوف والزملاء، فاستعمل لقبه التبجيلي لإظهار مزيدٍ من الاحترام. فإن سُمح لك بمخاطبة هذا الشخص باسمه الأول، فافعل هذا بصورة شخصية، لا في اجتماع العمل أثناء المفاوضات الرسمية.

☞ الترجمة الفورية: اصطحب مترجمك الخاص؛ إذ يمكن فقدان كثيرٍ من المعلومات في أثناء عملية الترجمة.

☞ قدّم زملاءك بطريقة احترافية. (انظر الفصل الثالث)

☞ هبّي جدولاً للأعمال، ولو لم يفعل الآخرون. فمن شأن ذلك أن يجعلك متميزاً باحترافيتك، ويظهر أنك مستعدٌ حقاً للاجتماع. ولا يمنع وجودُ بنودٍ قليلة لجدول الأعمال من إعداده وتوزيعه سلفاً على المجتمعين.

☞ خطط جيداً للاجتماع، وكن مستعداً قبل الذهاب؛ فالآخرون يفعلون ذلك. توقع حصول ردود فعل واعتراضات ومفاجآت تتطلب منك أن تتغلب عليها بمهارة؛ فكن مستعداً للرد عليها، وتفنييد الاعتراضات، والتغلب على العقبات، والظفر.

☞ انتبه إلى دقة بعض الثقافات. ففي اليابان مثلاً، لا يقولون «لا» أبداً، بحكم انتمائهم إلى ثقافة غاية في التهذيب، بل يقولون بدلاً من ذلك: «ربما في وقتٍ آخر»، أو «قد يكون هذا غير ممكن». فقراءة ما بين السطور، وتفهم دقته يوصلك

إلى المعنى الحقيقي المراد وهو «لا سبيل إلى ذلك»، أو «هذا لن يحدث».

👉 لتقديم الهدايا دورٌ كبيرٌ في عالم الأعمال الدولية. ويرجى التنبُّه في هذا الصدد إلى ألوان أغلفة الهدايا لأنها قد تكون مسيئةً للآخرين، وإلى الأرقام التي يُعدها البعض مجلبةً لسوء الحظ، وإلى الشريط الذي تُلفُّ به الهدية، وإلى الهدية نفسها بالطبع. كذلك ينبغي معرفة مَنْ ستُقدِّم إليه الهدية، ومتى مع مراعاة عدم المغالاة فيها.

👉 الحركات التعبيرية، والمزاح، واستعمال اللهجات العامية وغير المأنوسة، ومخاطبة الآخرين بأسمائهم الأولى فقط في مرحلة مبكرة جداً من تأسيس العلاقات، كلُّ ذلك يمكن أن يكون مخرباً لصورتك الاحترافية.

👉 حاول أن تتعلَّم بعض الكلمات والعبارات الأساسية من لغة الزبون، تكفي لإظهار أنك قد بذلت جهدك في ذلك، ولو كانت طريقةً لفظك غير متقنة تماماً. فهذا يقطع شوطاً بعيداً في طريق التحبُّب إلى الناس في أي بلدٍ من البلدان. هل تعلم أن الرئيس كيندي عرّف بأنه «الرجل الذي رافق جاكلين كيندي إلى فرنسا»؟ لماذا؟ لأن السيدة كيندي ألقت خطاباً، تحدّثت فيه باللغة الفرنسية بطلاقة، فأحدث انطباعاً حسناً لدى الشعب الفرنسي، وأثار مشاعره.

☞ الأيدي توضع عادةً فوق الطاولة أثناء الاجتماع والمفاوضات، وإلا فإن جدارتك وقدراتك الاحترافية تكون عرضةً للضياع.

☞ ثمة اختلافاتٌ حول مفهوم الوقت. فالأمريكيون يعملون بنمط الثقافة ذات المقام المنخفض والزمن الواحد. والوقت عندهم يعني المال، وشعارهم: «لنعمل هذا الآن». أما في الثقافات ذات المقام العالي والزمن المتعدد، فالوقت عندهم مرتبطٌ بسلسلة من الإجراءات التي يجب أن تؤدي إلى حدثٍ رئيسيٍّ واحد، كالمحاضرة أو الوليمة.

☞ الترفيه جزء من برتوكول الأعمال الدولية. كن مستعداً للرد على المجالات المتصلة بعروض الترفيه والتسلية.

☞ تتباين عاداتُ الطعام هي الأخرى من بلدٍ إلى آخر. ففي بعض الدول كالصين قد يَطْرُق سَمْعُ الأمريكيين نداءً للتنبيه أو الاستيقاظ لم يعتادوا عليه، وقد يلاحظون مستوياتٍ من الضجيج في أثناء تناول الطعام، من قبيل صوت «شرق» الطعام عند احتسائه وأثناء مضغه. وكذلك تجد أن الأذرع التي طالما تحدثنا عن ضرورة عدم وضعها على المائدة، توضع براحةٍ تامةٍ على مائدة الطعام في الصين. ولما كان الصينيون ينحدرون من أصولٍ فقيرةٍ جداً، فإنهم لا يفرطون بشيء، ويأكلون كلَّ شيءٍ يستطيعون أكله؛ فهم يأكلون لحوم الكلاب، وعيون السمك، والأظافر، والأنواع النادرة جداً

من الفطر (يَعُدُّونه طعاماً خاصاً مترفاً)، وأرجل الديكة.  
أما الطريقة المعتادة لأكل المعكرونة في الصين، فهي أن  
تقرب الطبق من شفتيك، وأن تستعمل عودَي الأكل لجرف  
المعكرونة إلى فمك.

لقد عشتُ هذه التجربة بنفسِي؛ فعندما كنتُ في بكين، دُعيتُ مع  
عددٍ من رجال الأعمال الرفيعي المستوى إلى وليمةٍ فاخرة أقامها  
عمدةُ بكين. وضعتُ يدي اليسرى على جِجْري، وبدأتُ بتناول المعكرونة  
من الصحن وهو على المائدة مستعينةً بعودَي الأكل كالمعتاد. غير أن  
شريكِي الياباني من الولايات المتحدة، وكان هو الوسيط فيما بيننا،  
لفتَ انتباهي وبين لي دون أن يلحظنا أحدُ الطريقةَ الصحيحة لتناول  
المعكرونة في الصين. قَرَّبَ الصحن من فمه حتى لامَسَ شفتيه بالفعل،  
وتابع يُريني كيفية جَرْفِ المعكرونة إلى فمي، وكلُّ هذا وهو يُسند ذراعه  
ومرفقه الأيسر إلى الطاولة. فحذوتُ حَذْوَه، وأنا أشعر ببعض الحرج،  
لكنَّ ما يبعث على الاطمئنان هو أن هذه هي الطريقة التي يُفترض أن  
أتناول بها الطعام مع أصدقائي الصينيين الجدد. وقلتُ في نفسي «ليت  
ابني اليافع يرى أمه كيف تأكل الآن!»

وتتبدى الاختلافاتُ الثقافية في أمورٍ أخرى أيضاً. من ذلك مثلاً:  
التقاط الصور؛ فكثيرٌ من الصينيين يرغبون في أن تلتقط لهم صور،  
وخاصة مع الأمريكيين. وقد وجدتُ أنَّ من الطبيعي جداً أن يستوقفك  
أحدُ الأشخاص، كيفما اتفق، ويطلب منك أن تقف معه أمام المصورِّ  
لالتقاط صورة. وهذا يُبرز فرقاً ثقافياً آخر. المسافةُ بين الأشخاص لها

شأنٌ خطير، لذا يجب أخذها بالحسبان في جميع الأحوال. فالملامسة والتعدّي على هذه المسافة، ولو كان لالتقاط الصور، خطأ فادحٌ وخاصةً في محيط العمل. كنا مرةً في غداء عمل، ودعانا أحد زملائنا الأمريكيين بعد الغداء لالتقاط صورة جماعية، فوقف وهو يلفُّ ذراعه اليمنى حول رقبة العمدة معانقاً إياه، مع ابتسامةٍ عريضةٍ مضحكة. فشعر الجميع بالخزي والخذلان. أما العمدة، فتجاوز هذا الموقف بلباقة دون أن ينبس ببنت شفة، وكذلك فعل الجميع. غير أن هذا الزميل الأمريكي لم يُعدّ يُذكر اسمه، ولم يُدعَ إلى أيِّ حفلٍ طوال مدة زيارتنا. وهذا يُظهر كيف أن الأمريكي قد يرتكب بسهولة خطأً مدمراً له ولن حوله، ولو كان ثمة كثيرٌ من التحضير والاستعداد. ولما كان من الصعب جداً التخلُّص من العادات القديمة، فيجب أن تكون واعياً لبيئتك الثقافية على الدوام، وأن تراعي الأعراف والتقاليد في أثناء الاجتماعات، وفي زيارتك خارج البلاد.

☞ **اليدان:** يجب وضع اليدين على الطاولة في غرفة الاجتماعات، أو في قاعة مجلس الإدارة، أو عند تناول الطعام، وألاً تضعهما في حجرِك. والسبب في ذلك ذو وجهين: الأول: أنك تبدو أكثر احترافيةً، وإشرافاً على الأمور. والثاني: أن الجلوس بهذه الوضعية يُشعر بالثقة، ويُظهر أنك لا تُخفي شيئاً.

☞ **آداب ركوب السيارة/الليموزين:** يجلس المضيف دوماً في المقعد الخلفي إلى الجانب الأيمن من السيارة. ومن كريم الأخلاق والتشريف أن يعهد المضيف بهذا الموضع لضيفه.

إضافةً إلى ضرورة تعلُّم الثقافة الخاصة بالبلد المقصود والتقاليد المرعية فيه، ثمة آدابٌ عامة تتعلَّق بالسفر يحسُن تذكُّرها.

### وقت السفر

لا تبخس تقدير قيمة الوقت الذي تمضيه في السفر؛ فهذا الوقت ليس وقتاً ضائعاً، بل يمكن أن يكون وقتاً مناسباً للقيام بأنشطةٍ جماعية مفيدة، ولو كانت غير مقصودة. والسفر إلى أيِّ مكان في العالم يمنحك فرصاً لمقابلة أشخاصٍ قد لا تتسنى لك فرصة الالتقاء بهم في الأحوال العادية. فاغتنم هذه الفرص التي يتيحها سفرك. وإليك بعض الإرشادات التي تساعدك على تعزيز مصداقيتك الاحترافية:

### الملابس

أنت تستعدُّ لقضاء ساعاتٍ طويلةٍ على متن الطائرة أو القطار، وتودُّ أن تكون مرتاحاً فيها. لذا فأنت تفضلُّ أن ترتدي ملابس عادية. غير أن كلمتي «مرتاح» و«ملابس عادية» يمكن أن تعنيا أشياءً مختلفةً باختلاف الأشخاص. وما دمت لا تدري مطلقاً من تُصادف في رحلتك، فيجمل بك أن ترتدي ملابس رسميةً دوماً. ومع أن ارتداء كنزة وبنطال جينز مجعدي مريح في السفر، غير أنه لا يمنحك الصورة الاحترافية التي تسعى للظهور بها. فعلى الرجال والنساء أن يرتدوا الملابس الاحترافية. أعط نفسك الوقت الكافي لتظهر بالمظهر اللائق، فأنت لست خارج نطاق العمل.

لقد حظيتُ بنصيبٍ وافٍ من اللقاءات بعددٍ كبيرٍ من رجال الأعمال الذين كانت لي معهم علاقاتٌ عملٍ متينةٍ وصلاتٌ شخصيةٌ قوية. أذكرُ منها المثالَ الآتي الذي يحكي تجربةَ عشتها في أحد أسفاري: وصلتُ إلى مقعدي في القسم العادي لطائرةٍ تجارية، وبدأتُ بوضع بعض الأمتعة في الأعلى. لاحظتُ وجودَ حقيبةٍ عليها العلامة التجارية: لويس فويتون، وهي من العلامات التجارية التي أُحبُّها. نظرتُ إلى الشخص المجاور لي في المقعد، فإذا بي أرى رجلاً متأنقَ اللباس رقيقَ الحاشية لدرجةٍ مذهلة؛ كلُّ شيءٍ فيه يدلُّ على أنه رجل أعمالٍ من الطراز الأول. ألقىتُ عليه التحية، وعلقتُ على حقيبته، وأخبرته بأنني كنتُ أبحث عن أمتعة سفر ذات العلامة التجارية لويس فويتون، لكنني عندما رأيتُ بطاقة السعر ترددتُ في الشراء. فقال لي بلهجةٍ ألمانيةٍ قوية: «إذا كنتَ تريدان هذه العلامة التجارية، فما عليك سوى أن تشتريها دونما تفكير». جلستُ في مقعدي المجاور لمقعده، وتبادلنا بعض أحاديث المجاملة. ثم اتضح لي أنه كان منشغلاً ولا يلقي بالألحاديث المجاملة، فحذوتُ حذوه.

وهنا لا بدَّ من القول بأنه كان لديّ، في الوقت نفسه، زبونةٌ طلبتُ إليّ زوجها الحصول على أحدث الإرشادات المتعلقة بالثقافة الألمانية، لأنه يزعم زيارة شركة إنتاج ألمانية كبيرة، ويودُّ التأكد أنه حصل على مراده تماماً بخصوص الثقافة الألمانية. لذلك، وبعد سماعي هذه اللهجة الألمانية القوية من هذا الرجل، أحببتُ أن أستغلَّ الفرصة لأطرح بعض الأسئلة، وأتعلّم منه، وقد بدا لي أنه صاحب ذوقٍ رفيع، وثقافةٍ عالية،

لعلّه يستطيع مساعدتي في خدمة تلك الزبونة من طريق تأكيد (أو عدم تأكيد) أسئلتى بخصوص الثقافة الألمانية.

انتهزتُ الفرصة لفتح باب الحوار أثناء توزيع الشراب. وأخبرته بأنني لاحظتُ لهجته الألمانية، وأعلمته أنني أعمل مستشارةً في آداب السلوك والبروتوكولات. وأمحتُ إليه بلطفٍ بأنني أقدرُ عالياً أيَّ إرشادٍ يقدمه عن الثقافة الألمانية. فهل كانت لديه هذه الإرشادات ليقدمها إليّ يا ترى؟ الحقيقةُ أنه كان كريماً في تقديم المعلومات وغير ضنينٍ بها. فلقد أمضينا بقية الرحلة الجوية وهو يعطيني الكثير من المعارف العميقة والأمور الدقيقة التي تتعلّق بثقافة إدارة الأعمال الألمانية. وكان أيضاً مهذباً جداً لدرجة أنه أوحى إليّ أن بإمكانني مساعدته على إيضاح بعض الأمور الدقيقة المتعلقة بثقافة إدارة الأعمال الأمريكية. وكنتُ مدينةً له بالطبع. هبطتُ طائرتنا، وكنا نستعدُّ للخروج من الطائرة، عندما قَطِنْتُ إلى أمرٍ يبعث على الاستغراب وهو أنه لم يأتِ على ذكر مجال عمله أبداً. ولهذا سألته: «عذراً، ما هو مجال عملك؟» فأخبرني بأنه دبلوماسي من ألمانيا، وأعطاني بطاقة عمله التي تُظهر بأنه دبلوماسي ألماني رفيع المستوى جداً. كان عليّ أن أعرف ذلك. بدأنا بإنشاء علاقةٍ احترافية، واتضح لي أنه لم يكن رجلاً نبيلاً فحسب، بل أحد المعتبرين في إدارة الأعمال أيضاً. وأنا الآن على يقينٍ من أنني لو كنتُ ارتدي بنطال جينزٍ وقميصاً قطنياً، وكان شعري مهملاً ولم أضع الماكياج، لما استطعتُ التحدُّث إلى هذا الرجل المعطاء والاستفادة من حكمته.

وهكذا فإن مظهري الاحترافي وسلوكي المحترم ساعداني على فتح الباب لعلاقة العمل هذه.

### حزم الأمتعة

لا تكثُر من الأمتعة في سفرك. رتّب أمتعتك بوضع الملابس المتناسبة بعضها إلى بعض، لتسهيل حزمها ونقلها والوصول إليها. الحقائب ذات العجلات حدّت بشدّة من توزيع الإكramيات على عمال نقل الحقائب. تذكر أن القوانين المتعلقة بالحقائب التي يصلح يحملها المسافر بيده على متن الطائرة غالباً ما تخضع لقوانين أمنية متجدّدة، لذلك فإن محاولاتك لتجنّب فحص الحقائب قد تحبّط بالقواعد الأمنية السارية يوم سفرك. التزم أحدث الأنظمة والقوانين، واعلم أنها خاضعة للتغيير دون إعلام سابق.

تأكّد أنك حزمت الأشياء التي تُتيح لك الاجتماع بالآخرين والتحدّث إليهم بفعالية، فقد تنشأ فرص من هذا القبيل في أثناء سفرك. فمثلاً، تأكّد أنك تستطيع الوصول إلى بطاقات العمل بسهولة. إذ لن يكون الانطباع الذي تُخلّفه لدى الآخرين حسناً إذا التقيت بعض رجال الأعمال المعتبرين في الطائرة، ولم يكن لديك ما تقوله سوى أن تُقرّ بأن بطاقتك موجودة في حقائبك في مخزن الطائرة. وكذلك لتكن معك حقيبة أوراق، أو أدوات احترافية للكتابة وقلّم فاخر. حين تمكّنت من إقامة اتصال عملٍ مع جاري الدبلوماسية الألماني، لاحظت أنه كان يكتب بقلم فاخرٍ على أوراقٍ يستلّها من محفظته الجلدية.

وبالمثل، عندما أردتُ تدوين بعض الملاحظات عن إجاباته، كنتُ قادرةً على إخراج حقيبة أوراقي وقلمي الفاخر بسهولة. وبالتأكيد لن يكون الانطباع نفسه لو أنني أخرجتُ دفترَ ملاحظاتٍ مشابهاً للدفتر الذي يستعمله ابني اليافع، أو أنني دونتُ ملاحظاتي على منديل المائدة. وبسبب هذا الاستعداد، أعتقد أنني كنتُ قادرةً على الظهور بصورةٍ احترافيةٍ جديدةٍ بالثقة.

### الطعام

إذا أخذنا بالحسبان نوعيةَ الطعام التي تُقدَّم على متن الطائرات في هذه الأيام، فمن الحكمة أن تتزوَّد بشيءٍ (أو تشتري شيئاً) تأكله في أثناء الرحلة على أن يكون سهل التناول. انتبه إلى أن القيود الأمنية تُطبَّق على المشروبات وحتى على أدوات التجميل للسيدات.

### المنافذ الأمنية

الطريقةُ المثلى لتجنُّب العرقلة على الحواجز الأمنية هي معرفةُ ما يجب عدم ارتدائه كي تتجاوز تلك الحواجز بهدوء وثقة. علماً بأن أنظمة وقوانين الخطوط الجوية متاحةٌ على الإنترنت مباشرة. اجتنب المواد التي تُنبه أجهزة الكشف الأمنية كالجواهر وأبازيم الأحزمة. حاول انتعال الأحذية التي يسهل لبسها وخلعها. وليكن معلوماً بأن مظهرك يؤخذ بالحسبان أيضاً لدى رجال الأمن المدربين على تفحص المسافرين. ارتد ما يناسب رجال الأعمال المحترفين.

تطبَّق القيود الأمنية على المواد التكنولوجية التي بحوزتك. ويعلم معظمُّ رجال الأعمال الكثيري السفر أنه قد يُطلب منهم تشغيل حواسيبهم المحمولة وعرضها على موظفي الأمن. ومن المألوف أن يُصرَّ ضابط الأمن على تمرير الأداة التكنولوجية في جهاز أشعة إكس، أو تفتيشه قبل حمله في الطائرة. لذلك كنَّ مستعداً لمثل هذا، وتأكد أن البرمجيات الأساسية والمواد الأخرى مخزَّنة بطريقة آمنة. يمكنك شراء حقيبة سفر خاصة مصمَّمة للتجهيزات ذات التقنيات العالية.

### كن دمثاً

يبدو هذا سهلاً. يَجْمَلُ بك أن تكون لطيفاً ودمثاً في أثناء السفر؛ ذلك أن مدة الرحلة والإرهاق، والتعب، والتأخير، من شأنها جميعاً أن تُسهم في زيادة التوتر وسرعة الغضب. على أن موظفي الخطوط الجوية هم أيضاً في حالة ضغطٍ كبيرٍ لتأدية واجباتهم ومسؤولياتهم. ومع ذلك، فإن الجميع يقرُّون بأن بعض هؤلاء يتورطون في «الشدَّة»، ويبدوون تصرفاتٍ فظةً وعدائيةً ومتعجرفة، كما عاينتُ ذلك بنفسي. لذا من المفيد للجميع أن يبذلوا جهداً إضافياً، ولاسيما في هذه الأوقات، لإبداء أقصى درجات الاحترام لعناصر السلطة ولموظفي الخطوط الجوية، وإظهار التقدير والإعجاب بجميع الخدمات المقدَّمة الكبيرة منها والصغيرة. إن عبارة: «من فضلك»، و«شكراً لك»، و«عذراً»، و«عفواً»، وغيرها من العبارات لها أثرٌ بعيد في التقدير وتيسير الأمور.

إن هذه الكلمات البسيطة التي يكثر ترادها على الأفواه في جميع اللغات، تساعدك على التقدم وتغرس اللطف والكياسة في حالة الانفعال الشديد الممكن حدوثه عندما تسود النظرات البغيضة وينفجر الغضب. ولا شك في أن موقفك الإيجابي وإظهار طاقتك الإيجابية سيكونان في موضع الملاحظة، وسيعودان عليك بمثل ما قدمت. عند وصولك إلى وجهتك النهائية، قد تجد أن موظف الفندق أكثر استجابة في إعطائك غرفة أفضل إذا بينت بلباقة سبب عدم ارتياحك في الغرفة الأولى. وإن سلوكك اللطيف مع الآخرين واحترامك لهم سيقدّر حق قدره، وينتقل «بالعدوى».

### الإكرامية

غالباً ما تكون الإكرامية مبركة، حتى مع رجال الأعمال الحاذقين. وإذا أنت فكرت فيها، وجدت أن معناها: «ضمان المسارعة إلى التنفيذ». وبعبارة أخرى: ضمان خدمة جيدة. ومع أن بروتوكولات الإكرامية في أثناء السفر محيرة، فلا أحد يريد أن يعطي انطباعاً بأنه مسافرٌ عديم الخبرة. إليك بعض النصائح المتعلقة بالإكرامية، يرجى أن تضعها في اعتبارك كي تظهر بمظهر المسافر الاحترافي الخبير.

أولاً ليس هناك أشياء قاطعة في تحديد مقدار الإكرامية، ومتى تدفعها، ولمن تدفعها. فلك الحرية في أن تقدمها لأي شخص ترغب في إعطائه. ومع ذلك، فإن إعطائها لمدير أو صاحب مؤسسة يُعدُّ لا يخلو من الإهانة، لأن رواتبهم عالية ولا يعتمدون على الإكرامية في

دخلهم. غير أنه، بوجه العموم، ينبغي أن تدفع الإكرامية لكل من يؤدي لك خدمة.

### الإكرامية في المطاعم

النادل: لا توجد قاعدة رسمية تتعلق بإكرامية النادل، فهذا الأمر يعود تقديره إلى الضيف. فإذا عوملتَ باحترام وبخصوصية، فمن اللائق أن تدفع الإكرامية. أما مقدارها، فمن المناسب أن تكون في حدود 10 دولارات أو 20 دولاراً، وفي المطاعم أو الفنادق الباذخة ففي حدود 50 دولاراً و100 دولار. على أن هذه الإكرامية تترك في كثير من الأحيان أثراً طيباً دائماً عنك في ذلك المطعم. ولكن ما هو مقدار الإكرامية التي ترغب في دفعها كي تؤسس علاقةً وطيدةً مع المطعم؟ الجواب: كلما زادت الإكرامية انتعشت العلاقة، ليس مع النادل فحسب، بل مع جميع الذين يقدمون الخدمات في المطعم، لأنهم سيدركون حينها أنك الشخص الذي يعطي إكراميةً جيدة، ومن المؤكد أن عنايةهم بك وبضيوفك ستزداد في مناسبات قادمة. وهذا عنصرٌ مهمٌ ينبغي أن يكون مائلاً في ذهنك إن أردت أن تصبح زبوناً دائماً في أي مؤسسة.

طاقم الخدمة ورئيسهم: يتقاسمون الإكرامية فيما بينهم، ومقدارها بين 18% و22% من قيمة قائمة حسابك. فإن كنت في شك من ذلك، فاكتب على الشيك: «الإكرامية: 22% توزع على طاقم الخدمة ورئيسهم». يمكنك أن تزيد النسبة إذا كانت الخدمة ممتازة، والعكس بالعكس.

### أسئلة شائعة عن الإكرامية

**سؤال:** إذا كانت الفاتورة عالية جداً بسبب ثمن الشراب، فهل تبقى النسبة المئوية للإكرامية على ما هي عليه؟

**الجواب:** هذه مسألة مشحونة بدرجة عالية بالعواطف والانفعالات فيما بين أصحاب المطاعم، وطواقم الخدمة، والزبائن. غير أن أصحاب المطاعم يفترضون أنه إذا كنت قادراً على دفع مبلغ 500 دولار ثمناً للمشروب، فلن يُعجزك دفع إكرامية نسبتها المئوية من 20% إلى 22%. لكن الزبائن يُحاجون بأن الخدمة هي نفسها سواءً أكان ثمن الشراب 60 دولاراً أم 500 دولار، لذا يجب ألا تكون الإكرامية بهذه النسبة الباهظة. هناك مطعمٌ تولى الإشراف والسيطرة على هذه المعضلة، ووضَع القاعدة الآتية: يجب ألا تزيد قيمة الإكرامية على 30 دولاراً مهما بلغت قيمة المشروب.

**سؤال:** إذا كانت الخدمة سيئة، فهل من اللائق إعطاء إكرامية هزيلة؟

**الجواب:** إذا كانت الخدمة سيئة، فمن الطبيعي أن تقلَّ الإكرامية. ومع ذلك، ينبغي دائماً إبلاغ المدير و/أو طاقم الخدمة مباشرة عن سبب تخفيض الإكرامية؛ ذلك أن تخفيضها دون توضيح السبب غير مناسب البتة، وقد يؤدي هذا ببساطة إلى أن تتعتك المؤسسة وطاقم الخدمة بأنك بخيل.

**سؤال:** إذا طلبت كأساً من الماء في المقهى، فهل علي أن أدفع إكرامية؟

**الجواب:** على الرغم من أنه لا توجد فاتورة حسابٍ لكأس الماء، فيجب أن يكون معلوماً بأن الذي قدّم إليك كأس الماء بذل وقتاً وجهداً لتقديم الماء يساوي الوقتَ والجهد الذي سيبدله لو أنك طلبتَ أيّ شرابٍ آخر. وينبغي أن تعلم أيضاً أنك شغلتَ عملياً مقعداً في المقهى، من الممكن أن تكلف النادل خسارةً في عائداته. لهذين السببين يُفضّل أن تدفع إكراميةً إذا طلبتَ الماء في حال جلوسك في المقهى.

**سؤال:** هل يُعطى موظف المعاطف إكرامية؟

**الجواب:** نعم. يمكنك أن تدفع إكراميةً مقدارها من دولار واحد إلى 5 دولارات عن كلِّ معطف، اعتماداً على مكانة المؤسسة. أما الفراء الثمينة، كفرو المنك، فقد تتطلب إكراميةً أكبر.

### بعض الإرشادات الأخرى

☞ **حَمَالُ المطار:** من دولار واحد إلى 5 دولارات لكل حقيبة. إياك أن تنسى إعطاء هذا الشخص. لأنك قد لا ترى حقائبك ثانية!

☞ **حَمَالُ الفندق:** إذا كانت حقيبتك ذات عجلات، يمكنك أن تتدبّر أمرها بنفسك. أما إذا تدبّر أمرها الحمال، فمن المناسب أن تدفع من دولارين إلى 5 دولارات لكل حقيبة، اعتماداً على مكانة المؤسسة ونوعية الحقيبة

وطبيعة الموقف. ضَع في اعتبارك أن حمَّال الفندق لا يقوم بحمَّال حقائبك فحسب، بل يزودك بمعلوماتٍ عن غرفتك، وعن الفندق والخدمات المقدَّمة فيه، وكذلك عن أنشطة تلك المنطقة. ولا شكَّ في أن الاستعداد لتقديم العون بهذه الخدمات الإضافية يستحق التقدير والشكر. وتُعَدُّ أهمية التفاعل الشخصي هنا كأهمية المساعدة المادية. ومن الجدير بالملاحظة أن حمَّال الفندق باح لي مرَّةً بأن مقدار الإكرامية يزيد بقدر ما يُكثرون من ترديد اسم نزيل الفندق.

➤ البواب: من دولارين إلى 5 دولارات لكل حقيبة، اعتماداً على مكانة المؤسسة وطبيعة الموقف. أما الشخص الذي ينادي مستوقفاً سيارة أجرة، فيعتمد مقدار إكراميته على حركة المرور ودرجة صعوبتها، إضافةً إلى اعتبارات الطقس، وقد يكون مبلغ دولارين إلى 5 دولارات مناسباً. فإن قدَّم خدماتٍ إضافية، وصل المبلغ إلى 10 دولارات أو أكثر.

➤ مستخدم الفندق: تلميع الحذاء من دولارين إلى 5 دولارات.

➤ تنظيف الملابس: لا ضرورة لدفع إكرامية، لأن أجرة التوصيل مشمولة في كلفة التنظيف.

☞ خدمة الغرف: كثيرٌ من الفنادق تحدد رسماً إلزامياً على خدمة الغرفة. وهذا يلغي الحاجة إلى دفع الإكرامية. وعلى الخادم أن يُعَلِّمَكَ بأن الإكرامية قد أُضيفت سلفاً إلى الفاتورة. فإن كنتَ في شكٍّ من ذلك، فاسأل.

☞ مستخدم تخزين الحقائب والأشياء الأخرى: من دولارين إلى 5 دولارات لكل مادة.

☞ موظف الإرشاد: تختلف إكراميةُ هذا الموظف باختلاف المكان؛ إذ يختلف وصفهُ لدى الأمريكيين عن وصفه لدى الأوروبيين، ومن ثمَّ يختلف مقدار الإكرامية تبعاً لذلك. وفي أوروبا يعتمد دخلُ موظف الإرشاد على الإكراميات فقط، على حين أنه في أمريكا يتقاضى راتباً في غالب الأحيان. وعلى ذلك، فإنه لا يُعطى، في أمريكا، إكراميةً مقابل عمله؛ كأن يُثبَّت حجراً في مطعم، أو يُحصَل بطاقة دخول إلى المسرح، أو يُرشد إلى مكانٍ ما. ومع ذلك، إذا قدّم لك هذا الموظف خدمات إضافةً إلى واجباته العادية، فمن المألوف أن تبني علاقةً شخصيةً جداً معه، ومن ثمَّ ينبغي أن تدفع حتماً إكراميةً تتناسب مع تلك الخدمات في نهاية إقامتك في الفندق. يوضَع هذا المبلغ في مغلف، مع عبارات شكر مناسبة، وتسلمه إليه مباشرةً مع شركك الحار وتقديرك الخالص. أما مبلغ الإكرامية، فمتروكٌ بأسره لتقديرك؛ وفي حين أن 20 دولاراً يُعدُّ مبلغاً مقبولاً، فإن 50 دولاراً أو 100

دولار أو أكثر (اعتماداً على الخدمات الفعلية التي قدمها) مبلغ مناسب تماماً.

شؤون التنظيف: الإكرامية المناسبة مقابل خدمات التنظيف هي دولاران إلى 3 دولارات للغرفة في الليلة. وتقول القاعدة العامة هنا بأن مستوى الإكرامية لا يختلف باختلاف مستوى الإقامة؛ يستوي في ذلك إقامتك في فندق فور سيزنز أو ريتز-كارلتون أو في فندقٍ صغيرٍ محليٍّ. ومع ذلك، فإنَّ مما لا شكَّ فيه أن المرءَ يحتاج عند تطبيق هذه القاعدة إلى استعمال الحسِّ السليم؛ فإذا كنتَ نزيلاً في فندقٍ محليٍّ صغير، أجره الغرفة فيه هي في حدود 30 دولاراً، وليس ثمة الكثير من خدمات التنظيف، فإن دولاراً واحداً يُعدُّ مقبولاً بالتأكيد. أما إذا كنت نزيلاً في أحد الفنادق الفخمة التي قد تزيد أجرة الغرفة فيها على 400 دولار إلى 500 دولار في الليلة، وكانت خدمات التنظيف تتضمن بنوداً كثيرةً جداً، فمن المرجح أن تزيد المبلغ إلى دولارين في الليلة.

تنبيه: إن تَرَكَ المال في الغرفة وافترض أنه سيصل إلى عمال التنظيف هو أمرٌ محفوفٌ بالمخاطر في بعض الأحيان. ذلك أن الكثيرين من العمال سيدخلون إلى غرفتك، فكيف تضمن أن الإكرامية وصلت إلى الشخص المناسب؟ بل إنها قد تصل إلى أحد عمال التنظيف مِمَّنْ حَضَرُوا للتَّوَلَّسْلم مناوبتهم. لذا، فإن الأسلم هنا هو أن تُسَلِّمَ الإكرامية باليد

مباشرةً إلى عامل التنظيف الذي كان يعتني بشؤونك وشؤون غرفتك، وذلك بأن تضع الإكرامية في مغلّف من قرطاسية الفندق، تدوّن عليه كلمةً صغيرة. فإذا حَدَثَ أنك لم تلتقِ عاملَ التنظيف الخاص بك، فاترك مغلّف الإكرامية في إدارة الفندق، بعد أن تكتب اسم العامل عليه.

👉 المهندسون: لا داعي لإعطائهم إكرامية؛ لأنهم يتقاضون رواتب.

يرجى ملاحظة أن عادات إعطاء الإكرامية تختلف من بلدٍ إلى آخر. لذا، يُنصَحُ بمعرفة هذه العادات في البلد الذي تزوره. وإذا شعرت بضرورة فعلِ شيءٍ إضافي، كما هو متوقَّع، فإن كتابة رسالة تقدير بالجهود الإضافية لهذا الشخص تُوجّه إلى رئيسه يُعدُّ أمراً مناسباً جداً.

### آداب السلوك الدولية في إدارة الأعمال

تتباين آداب السلوك في التنقل والإكرامية والبروتوكولات من منطقةٍ إلى أخرى ومن بلدٍ إلى آخر. ومن ثم كان من الحكمة تقصي هذه الآداب مقدّماً. وحيثما كانت الوجهة التي يمكن أن يقودك إليها عملك، فإن المطلوب هو أن تتعرّف العادات والتقاليد وقضايا السفر قبل التوجّه إلى أي بلد، وأن تحوز شخصاً يمكنك استشارته أثناء رحلتك. وإن تأجيل اكتشاف أخطائك إلى ما بعد انقضاء الرحلة يعني فوات الأوان. على حين أن التخطيط مقدّماً يُحقِّق الفائدة من السفر والأعمال العالمية.

كيف تتدارك الأمر إذا... 

... ارتكبت خطأ في إحدى رحلاتك الدولية.

اعتذر فور حصول الخطأ. ثم قدم اعتذاراً إضافياً إذا كنت في بلد رفيع المستوى حيث تكون الاعتذارات الشديدة فيه أمراً طبيعياً.

اعترف بخطئك، وابدل جهداً مخلصاً لتصحيحه ومعرفة التصرف الصحيح، فهذا يقطع شوطاً بعيداً في طريق الصفح، ويساعد على أن تكون مريضاً في نهاية المطاف.







## لمحة إلى حياة المؤلفة

جوديث بومان، مؤسّسة شركة مستشاري آداب السلوك الدولية في سنة 1993، وهي إحدى الخبرات القياديات في آداب السلوك المؤسّساتي، والبروتوكول الدولي، والطعام، ولقاءات العمل الجماعي، وأنماط السلوك، والمهارات الشخصية. تُقيم السيدة بومان دوراتٍ تدريبية وحلقات بحث تتصل بآداب السلوك، والحضور الاحترافي لعددٍ من كبريات الشركات، وهي موجهة ومقدّمة في المحافل، إلى جانب أنها محاضرة في السلوك الاحترافي والبروتوكولات.

تخرّجت السيدة بومان في جامعة بوسطن، وتابعت دراساتها في الاتصالات الفعالة في إدارة الأعمال في جامعة هارفارد. ونالت في سنة 1993 و1995 شهادتين في آداب السلوك لدى الأطفال واليافعين والكبار، إضافة إلى آداب السلوك المؤسّساتي، والبروتوكول الدولي، والمعارف العملية في الطعام. وهي عضوٌ فعال في العديد من المؤسسات

الاحترافية: مثل: World Affairs Council، وAmerican Women in، وRadio and Television Women in Technology International، وBoston Women Communicators، وفي عددٍ كبيرٍ من مؤتمرات الهيئات التجارية وإدارة الأعمال، وNew England Speaker's Association، وNew England Human Resources، وGreater Boston Concierge Association، وAssociation Women's Educational and، وWomen's Business Network، وIndustrial Union.

أدارت جوديث بومان البرنامجين الأسبوعيين: Etiquette First وMind Your Manners، في القناة التلفزيونية New England Cable News مدةً بلغ مجموعها أربع سنوات. وكانت تتحدث وتظهر في الراديو والتلفزيون المحلي والوطني مثل: Fox News، وUPN، وChronicle، وCBS This Morning، وthe TV Food، و38/WBZ Network، وغيرها.

أنشأت السيدة بومان عموداً أسبوعياً عن آداب السلوك في إحدى المجلات بعنوان Everyday Etiquette، وفي السنوات الست المنصرمة بيع هذا الإنتاج في جميع أرجاء New England عن طريق شركة Eagle Tribune Publishing Company.

ظهرت مقالاتٌ واقتباساتُ السيدة بومان في مجلة Forbes، وCFO، وMagazine، وCNN Everyday Money، وThe Financial Advisor.

---

Mass، Women's Business، و The Boston Business Journal و Banker، و Business Week، و Los Angeles Times، و High Tech The، و The Boston Globe، و Self Magazine، و Tradesman The Boston، و The Restaurant Review، و Boston Herald و Courant، و Elegant Wedding، وغيرها.

السيدة بومان هي المخرج التنفيذي للبرنامج الفيديوي للتدريب المشترك بعنوان: Executive Etiquette-First Impressions، الجزء الأول، وأصدرت إلى عهد قريب قرص DVD جديداً بعنوان: DINING 101.

عُرِفَت السيدة بومان بقدرتها على مساعدة الطلاب والمهنيين على أن التميز في أعمالهم، وعلى إنشاء علاقات عملٍ متينة، وتطويرها وتعاهدُها.



---

## المصادر

### Books

- Alldessandra, Tonoy, Ph.D., and M.J. O'Connor, Ph.D.  
*Know Your Customer. The Platinum Rule.*
- Fisher, Seymour, Ph.D. *Body Language.*
- Hall, Edward T *Beyond Culture.*
- . *The Hidden Dimension.*
- . *The Silent Language.*
- Miller, Robert B., and Gary A. Willum, with Alden M. Hayash. *The 5 Paths to Persuasion.*
- Riso, Don Richard, and Russ Hudson. *Discovering your Personality Type.*
- Tieger, Paul D. and Barbara Barron. *Speedreading People.*
- Walters, Barbara. *How to Talk with Practically Anybody about Practically Anything.*
- Weill, Sandy. *The Real Deal: My Life in Business and Philanthropy.*



---

## Websites

*Business Travel News.* A publication focused on the news and trends in global business travel.

[www.btmag.com](http://www.btmag.com)

*DISC.* A series of assessments and guidelines designed to improve interpersonal relationships, teamwork and productivity. Based on the research of psychologist William Moulton Marston.

[www.discprofile.com](http://www.discprofile.com)

*Executive Planet Inc.* A company and web site devoted to the intricacies of international business travel.

[www.executiveplanet.com](http://www.executiveplanet.com)

*Presentations Magazine.* A business publication devoted to the skills and technologies of stellar presentations.

[www.presentations.com](http://www.presentations.com)

*Toastmasters International.* An excellent resource for those endeavoring to improve public speaking skills.

[www.toastmasters.org/](http://www.toastmasters.org/)