الفصل الخامس

الوقت

يروى أنه كانت هناك منذ سنوات خلت شركة قوية ومزدهرة مقرها في دولة تعج بالغابات. وبالطبع، كان للشركة زعيم قوي، رجل مهم جداً، والعديد من المدراء الأقل أهمية.

في أحد الأيام، قرر أحد المدراء الكبار عقد اجتماع مع العديد من المدراء الأقل أهمية بل ومع من ليسوا بمدراء أيضاً (يَدعون العمال). كما دعا الزعيم القوي ليطلع الجميع على أحوال الشركة.

على أي حال، بزغ فجر اليوم واجتمع المدعوون في غرفة كبيرة ليسمعوا كيف أن المدراء الكبار كانوا على وشك البدء بتطور جديد مثير في بلد بعيد جداً من شأنه أن يجعل الشركة برمتها غنية بما يتجاوز أغرب ما يجمح به الخيال.

مرت الثواني وحان وقت بدء الاجتماع، غير أن الزعيم القوي لم يكن هناك. مضت ستون ثانية أخرى ولم يحضر. ومضت ثلاث دقائق أخرى وأخذ الحاضرون ينظرون بتململ إلى بعضهم بعضاً. بعد خمس دقائق وقف المدير العام قائلاً: «أقفلوا الأبواب». نظر الناس إلى بعضهم بعضاً. هل خدعتهم آذانهم؟ كرر القول: «أقفلوا الأبواب» مضيفاً: «لقد ولى وقت الانتظار. سوف نبدأ الآن». وقد بدؤوا بالفعل.

بعد ثلاث دقائق وصل الزعيم القوي. حاول معاونوه فتح الباب ولكنهم لم يستطيعوا الدخول. احمرت وجوههم واتشح وجه الزعيم القوي باللون الأرجواني. ولكن بلا جدوى إذ أيقن أن عليهم العودة إلى مكاتبهم وبالتالي فاتتهم التسلية!

obeikandi.com

كان الجميع داخل الأبواب المغلقة مسرورين لكون المدير الكبير قد دافع عن مبادئهم لأن الجميع يعلم أن التقيد بالمواعيد دلالة على احترام الآخرين وأن الأشخاص الذين يتأخرون بانتظام عن مواعيدهم سرعان (أو ربما لاحقاً) ما يجدون أنفسهم في وضع سيّئ حقاً.

بالطبع، حصل كل هذا منذ زمن طويل وقد افترق الزعيم القوي والمدير الكبير ومضى كل واحد في طريق مستقل عن الآخر. ولكن حين يحاول الناس في الشركة القوية والمزدهرة في الشمال إجراء مكالمة واحدة إضافية فحسب أو إنجاز عمل هام قبل التوجه إلى اجتماعهم، فإنهم يتذكرون قصة الزعيم القوي والمدير الكبير وبالتالي يغلقون سماعات هواتفهم وحواسبهم الشخصية ويهرعون عبر الرواق للوفاء بمواعيدهم.

إن أي شخص لم يولد ولم يترعرع في واحدة من العدد القليل نسبياً من الثقافات التي تستحوذ الساعات الجدارية على تفكيرها (وتتزعمها دول الشمال وألمانيا وسويسرا والنمسا تليها من بين دول أخرى الولايات المتحدة واستراليا ونيوزيلندا وسنغافورة) سوف يجد من المستحيل عليه تصديق «الحكاية الخرافية» أعلاه. غير أنني أعرف أن النقاط الرئيسة للقصة حقيقية فقد حال أحد المدراء دون حضور كبير المدراء التنفيذيين لشركة سويدية متعددة الجنسيات اجتماعاً هاما لأنه وصل متأخراً. ولعل من المثير للدهشة على حد سواء أن المدير لم يفقد وظيفته وإنما كان عموما موضع إعجاب بسبب أفعاله.

هناك طريقتان أساسيتان للنظر في هذه الحكاية:

■ إنك تعتبر المدير الذي أوصد الباب بأنه دكتاتور تافه مصاب بجنون السلطة ولديه مجموعة غريبة من الأولويات، ويركز على القواعد والتفاصيل ويعوزه احترام رئيسه. وعلى أي حال، ما هي قيمة بضع دقائق في برنامج الأمور؟

obeikandi.com

■ إنك تمتدح رجلاً قال بأفعاله إن القواعد نفسها تنطبق على الجميع، وإن قاعدة الدقة في المواعيد هي مؤشر على احترامك لزملائك وزميلاتك. إن هدر وقت شخص ما ليس وقحا فحسب وإنما هو دلالة على عدم الكفاءة بل أسوأ من ذلك دلالة على الغطرسة.

إن البديل الذي تختاره يدل على الثقافة التي تنحدر منها. كما أنه يعطي مؤشرا على إدراكك أنت للوقت لأننا لا نتطابق جميعنا مع قوالبنا النمطية الثقافية «نحن» حين يتعلق الأمر بدقة المواعيد. بالطبع، فإن العديد من الألمان والسويديين يصلون دائماً متأخرين إلى الاجتماعات، تماماً مثل الشخص الوحيد الذي أعرفه ولم يتأخر قط عن أي شيء وهو إسباني (الذي من الواضح لا يشاطر عقلية الغد التي يفترض أن تميز العديد من الدول اللاتينية).

تتعلق دقة المواعيد بإعطاء وقت الساعة الأولوية على الأشياء الأخرى، سواء يعني ذلك ترك مناقشة دون إنهائها، أو عمل دون إنجازه، أو زميل دون تحيته. يعتقد الناس الذين يراعون وقت الساعة بأنهم يتصرفون بكفاءة، ولكن هل ذلك هو الحال دائماً؟ ثقافات عديدة، مثل تركيا والهند ومعظم أمريكا اللاتينية والشرق الأوسط، تعتقد أن الوقت دورة متدحرجة بلا نهاية يمكن إجراء الكثير من الأمور فيها على الفور. وهي تعتقد كذلك أن الوقت يشمل ما تريد منه وينبغي عدم استخدامه لاستبعاد أنشطة لا يصادف أن تتلاءم داخل قطع محكمة القياس.

إن مجال الاتصال بين الثقافات الذي تحدث فيه على الأرجح مشاكل وسوء التفاهم هو الكيفية التي ننظر فيها للوقت. كيف نقسم الوقت وما هي القيمة العملية والرمزية التي نحددها له وما هي الغاية منه جميعها أسئلة لقسم الثقافات. ولكن لأنه من الأسهل تحديد اختلافات الطريقة التي نقدم بها البطاقات الشخصية أو نمسك بها بأدوات المائدة، فإنه مجال هو موضع تجاهل في أغلب الأحيان.

أياً كانت المجموعة التي تنتمي إليها (مراقبو الساعة أو الأنواع الأكثر استرخاء الذين يعتقدون أن الوقت مطاطي وأنه سوف يتجدد دائما بما فيه الكفاية ليسمح لهم بالقيام بما هو هام)، يتعين عليك أن تمضي الوقت لفهم المجموعة الأخرى إذا كنت لا تريد أن تقود نظراءك إلى حافة الجنون. لم لا ترتب عقد اجتماع لمناقشة الموضوع. ما عليك إلا أن تحرص على الوصول في الوقت المحدد.

❖ مغزى المقطع

إننا نكبر ولدينا مواقف ومعتقدات بشأن الوقت قلما نشكك في صحتها. عندما نسافر إلى الخارج، من المهم أن نعيد النظر فيها.

التقاويم والأعياد

من المهم أن تعرف قدر الإمكان تقاويم وأعياد أي بلد يحتمل أن تتعامل معه. السبب الأول واضح: إنك لا تريد أن تمضي كذا يوم وأنت تطير إلى الطرف الآخر من الكرة الأرضية فقط لتجد أن الحوانيت والمكاتب مغلقة في اللحظة التي تخرج فيها من الطائرة. السبب الثاني هو أنه إذا كنت تعرف ما يحتفل به نظراؤك، فإنك سوف تتعلم ما يعتبر هاما في ثقافتهم وإن المعرفة ليس من شأنها سوى أن تساعد على تقوية أية علاقة مستقبلية.

التقويم الصيني، مثلاً، لا يزال يستخدم لتحديد المهرجانات، وإن العام الجديد الصيني هو العيد الرئيس في السنة لأكثر من ربع سكان العالم، ومع ذلك فهو موجود جنبا إلى جنب مع التقويم الغريغوري (الغربي) في جمهورية الصين الشعبية. وبالمثل، تستخدم الدول الإسلامية حول الخليج العربي التقويم الغربي إضافة إلى التقويم الهجري (الذي يستند إلى تاريخ هجرة محمد ﷺ إلى المدينة). في روسيا، لا تزال الكنيسة الأرثوذكسية تتبع التقويم اليوليوسي وليس التقويم الغريغوري مما يعني أن الروس يحتفلون بعيد الميلاد (هذا إذا

احتفلوا به) في السابع من يناير/كانون الثاني، ومن الغرابة بمكان أن الثورة البلشفية التي بدأت في 26 أكتوبر/تشرين الأول من العام 1917، يحتفل بها حاليا في السابع من نوفمبر/تشرين الثاني.

توجد ثلاثة أنواع رئيسة من الأعياد الوطنية: هناك أعياد تستند إلى الدين أو إلى مجموعة معتقدات، وهناك التي تخلّد مناسبة تاريخية، وهناك التي تعكس الفصول. (بالطبع، لا يدخل عدد قليل من الأعياد في أية فئة من هذه الفئات، بما في ذلك الأعياد الدولية مثل عيد العمال ويوم المرأة العالمي التي يحتفى بها على نحو أكثر أو أقل حماسة من بلد لآخر).

احتفالات أهم الديانات العالمية أو نظم المعتقدات ـ المسيحية والإسلام والبوذية والهندوسية واليهودية ـ يمكن تضمينها في الفئة الدينية. لا تنطوي جميع الأعياد (holidays) (وهي كلمة تقع أصولها على نحو ملائم بما فيه الكفاية)، في أيام مقدسة (holy days) على احتفالات، ولكنها يمكن أن تكون مناسبات للتأمل أو الصلاة أو الصوم، وهي تستحق أن تعامل بأقصى قدر من التبجيل من قبل المؤمنين وغير المؤمنين على حد سواء.

الفئة الثانية تحتفل بالأحداث التاريخية التي لعبت دوراً في صياغة الهوية الوطنية. وغالباً ما تكون هذه الأعياد تعبيراً عن العزة والهوية القومية، وينبغي للزائرين معاملة هذه الاحتفالات بجدية: إذ إن عدم فعل ذلك يعني وصمك بأنك أجنبي متغطرس وجاهل. والأمثلة بخصوص النوع الثالث من الأعياد المرتكزة إلى تغير الفصول تشمل مهرجان نوّار الكرز الياباني، وأعياد الحصاد في إسبانيا وألمانيا، وعطلة منتصف فصل الصيف السويدية، وعيد منتصف فصل الخريف أو القمر الصيني، حين يجتمع أفراد العائلة للاحتفال بالفصول المتغيرة.

obeikandi.com

الرسالة 97

التقويم الغربي ليس الطريقة الوحيدة لحساب التاريخ ولكنه أكثر التقاويم شيوعاً في سياقات الأعمال الدولية.

دقق في تقويمك الصيني — الرسالة 97

من إسبانيا بخصوص **الصين**

كنا منذ مدة في الصين ولكن عندما كنا على وشك توقيع اتفاقية، اقترح شريكي الصيني أن ننتظر لغاية السنة الصينية الجديدة لأن الأفعى أكثر يُمناً لأعمالنا. أردت حقا المضي قدما بالصفقة ووجدت سبب التأخير مثيراً للسخرية. ومع ذلك، أخفيت مشاعري ووافقت على الانتظار، ومضى العمل قدماً بنجاح. ولكنني لم أفهم قط حقا العلاقة بين السنة الجديدة والأفعى.

لقد أحسنت صنعا بصبرك وإظهارك الاحترام لمعتقدات شريكك في الصين، والدول التي تضم عدداً كبيراً من السكان الصينيين الاثنيين، فإن ملايين عديدة تأخذ علم التنجيم الصيني بجدية كبيرة وقد يستشير الناس منجّماً قبل اتخاذ قرارات مهمة تتعلق بالأعمال.

وفقا للأسطورة، جاء اثنا عشر حيوانا لتوديع اللورد بوذا قبل مغادرته الأرض. وكانت هذه الحيوانات هي الفأر والثور والنمر والأرنب والتنين والأفعى والحصان والخروف والقرد والديك والكلب والخنزير البري. وباختصار شديد، يؤمن الصينيون بأن كلا من هذه الحيوانات "يحكم" سنة قمرية معينة (تبدأ بالسنة الصينية أو القمرية في يناير/كانون الثاني أو فبراير/شباط) وتؤثر على ما يحدث في تلك السنة. ويعتقدون أيضا أن القرد يتأثر بقوة بطبيعة الحيوان الذي يحكم مولده، قد يسألك أشخاص تلتقي بهم هناك عن تاريخ ميلادك كي يستطيعوا تحديد الحيوان الذي ولدت تحته، إذ يظل لعلم التنجيم الصيني تأثير قوي، حتى بعد 4500 سنة.

obeikandl.com

حكمت الأفعى معظم سنة 2001، ومن الواضح أن شريكك التجاري قد هيأ خارطة بروح تنبأت بأن سنة 2001 هي سنة مبشرة بالخير لأعمالك. سواء تعتقد بعلم التنجيم الصيني أم لا، فإنه يقدم وسيلة طريفة لرؤية أنفسنا وعالمنا. سوف تجد شركات في الصين لها اتصالات دولية تلاحظ التقويم الغربي، ولكن لا تزال المهرجانات القديمة للتقويم الصيني يحتفى بها احتفاء حماسياً من قبل السكان المحليين.

الرسائل 98-100
كتابة التاريخ ينبغي أن تكون سهلة ولكن ذلك ليس هو الحال بالضرورة.

كتابة التاريخ — الرسالة 98

من الولايات المتحدة بخصوص **أوروبا**

هل توجد أي طريقة مضمونة كي يتفادى الأوروبيون والأمريكيون سوء التفاهم عند كتابة التاريخ؟ كما تعلمين، لدينا هنا في الولايات المتحدة أعراف تختلف عن الأعراف التي لديكم في أوروبا.

يمكن أن تكون هذه مشكلة حقاً. حتى ضمن أوروبا توجد نظم مختلفة. في أوروبا الشرقية، بما فيها هنغاريا وبولندا، يكتبون السنة ثم الشهر ثم اليوم (مثلما يفعل الكنديون الفرنسيون). السويسريون والإيطاليون يكتبون التاريخ كما يفعل الأمريكيون ــ أي الشهر ثم اليوم ثم السنة، وهذه هي الطريقة القياسية المتبعة في أمريكا اللاتينية. ومع ذلك، ثمة استثناءات حتماً، فالبرازيليون والأرجنتينيون، فضلاً عن معظم الأوروبيين والروس والاستراليين يبدؤون باليوم يليه الشهر ثم السنة. والنتيجة، بالطبع، أنه إذا تحدد اجتماعك التالي بتاريخ 2004/9/8، يحتمل أن تصل نصف مجموعتك متأخرة شهراً واحداً.

obeikandl.com

جرت محاولات لحل هذه المشكلة، ولكن أسوة بالعديد من الأفكار الهائلة، فقد أحدث الحل مشاكل جديدة ومحسنة. يوجد معيار دولي، يحمل العنوان المضلل آيزو 8601 والذي يحدد أنه ينبغي أن تبدأ كتابة التاريخ بالسنة يليها الشهر ثم اليوم. والمشكلة هي أنه إذا كنت تراسل أشخاصا ليسوا على دراية بالمعيار، ورتبت اجتماعا في 050604، فإنك تعطي قراءك الفرصة المثيرة للاهتمام ليس فقط لحضورهم في الشهر الخطأ وإنما أيضا في السنة الخطأ. إذ قد يفترضون أن العدد الأخير يشير إلى السنة. وا مصيبتاه!

الطريقة الوحيدة لإزالة احتمال حدوث أخطاء هي كتابة الشهر وإن يكن باختصار، وعندئذ لا يهم لو بدأت باليوم أو بالشهر إذ بوسع كل واحد رؤية أن 2 يناير/كانون الثاني 2005 ويناير/كانون الثاني 2، 2005 يشيران إلى نفس اليوم. بهذه الطريقة يمكنك التيقن من أنك وزملاءك سوف تفدون إلى اجتماعكم في نفس الوقت وفي نفس اليوم.

الأعياد، القومية، والديانة — الرسالة 99

من الصين بخصوص استراليا

في العام المنصرم، قبل قيامي بزيارة قصيرة لأستراليا، دققت بعناية من ألا تتصادف زيارتي مع أية أعياد هامة هناك. ولكن لدى وصولي وجدت أنه لم يكن بوسعي الاجتماع ببعض عملائي المحتملين لأنه كان يوم كيبور (Yom Kippur) وهو عيد يهودي. وجدت هذا مربكاً جداً.

من المهم التذكر أنه توجد أقليات دينية ذات شأن في العديد من البلدان: المسلمون في الولايات المتحدة، مثلاً، أو في الحالة التي تصفها، اليهود في استراليا. إن الافتراض بشأن ديانة شخص ما بناء على البلد الذي ينحدر منه ينطوي على مجازفة. إذا كنت تتعامل مع أشخاص من ذوي أقلية دينية، عليك أن تحترم أعيادهم الدينية، حتى وإن كان «العمل اعتياديا» في بقية البلد.

openkandl.com

العمل في عطلة نهاية الأسبوع الرسالة 100

من الولايات المتحدة بخصوص **بلجيكا**

أعمل لدى شركة كبرى متعددة الجنسيات تملكها الولايات المتحدة لها وجود متنام في بلجيكا. وبغية الانطلاق جميعا في نفس الاتجاه في مجال العمل ومساعدة الزملاء على التعارف بشكل أفضل، فقد نظمت اجتماعا استهلاليا في مركز للمؤتمرات لقسم بأكمله. وسوف يبدأ بعد ظهر يوم الجمعة وينتهي صباح يوم الأحد. بمعنى آخر، يلزم على المشاركين قضاء ليلتين في الفندق. وستكون نهاية الأسبوع مزيجا من جلسات عمل وفعاليات اجتماعية أقل، كنت قد توقعت ألا يتمكن شخص أو اثنان من الحضور، لكنني فوجئت حين وجدت أن غالبية الموظفين بمن فيهم مدراء، لا يعتزمون الحضور.

في بلجيكا والعديد من دول أوروبا الجنوبية، لا تزال العائلة الموسعة مؤسسة هامة وإن عطلة نهاية الأسبوع هو وقت لقضاء الوقت مع أفراد العائلة أو مع الأصدقاء، لا ينطوي هذا على انعدام الالتزام بالشركة، وإنما هو اعتقاد بأن الحياة العائلية مفضلة على العمل. سوف تكون أوفر حظاً باقتراحك في السويد والنرويج والدنمارك حيث متطلبات العائلة الموسعة أضعف نوعا ما. رغم أنه حتى هنا، لعل اقتراحك قد يكون أقل شعبية. في أوروبا عموماً، كان للتشديد على الموازنة بين الحياة والعمل أكثر مما هو في الولايات المتحدة وخصوصا في بلد مثل بلجيكا، حيث هناك تقليديا فصل بين العمل والحياة المنزلية، وبالتالي فإن تخصيص عطلة نهاية الأسبوع يعتبر فرضا. أما فيما يخص المدراء، فإن تجاوز أدوارهم التقليدية وإقامة علاقات اجتماعية مع المرؤوسين على أساس متساو قد يكون تجربة غير مريحة. لذلك أنصح بالتفكير ثانية بأفضل طريقة لتحقيق أهدافك.

obeikandl.com

خلاصة القول: التقاويم والأعياد

أهم الأعياد الدينية

تلعب الأعياد الدينية دوراً في تقاويم معظم البلدان. توضح القائمة أدناه أهم أعياد مختلف الديانات. مع ذلك، عليك أن تتذكر أن لدى معظم البلدان أقليات دينية ينبغي مراعاتها كذلك. ومن بين البلدان التي تتشاطر نفس الديانة (مثلاً المسيحية والبوذية)، يمكن وجود تحضيرات مختلفة (مثل البروتستانتية والكاثوليكية، وأشكال شمالية وشرقية وجنوبية من البوذية)، ويمكن أن تكون لديها احتفالات مختلفة كليا. إن وجود نجمة (*) دلالة على أن تواريخ العيد تتغير من سنة لأخرى.

البوذية: أعياد مختلفة اعتماداً على ما إذا كانت:

بوذية جنوبية (في جنوب شرق آسيا): عيد رأس السنة *؛ فيساغا*، عادة في شهر أيار/مايو*؛ كاثينا في أكتوبر/تشرين الأول أو نوفمبر/تشرين الثاني*.

بوذية شرقية (في الصين وكوريا واليابان): مولد بوذا*؛ مولد كوان ين، عادة في مارس/آذار*؛ اوبون، عادة في أغسطس/آب*.

بوذية شمالية (في غرب الصين وشمال الهند): مودلامتشنمو*، مولد غورو رنبوتشي*، لهاباب دوتشن*.

المسيحية: عيد ميلاد السيد المسيح 25 ديسمبر/كانون الأول؛ الفصح*؛ عيد العنصرة*؛ عيد الصعود*.

المسيحية الأرثوذكسية: عيد ميلاد السيد المسيح الشرقي 7 يناير/كانون الثاني؛ الفصح*.

الهندوسية: هولي*؛ ديوالي*.

الجاين: (أتباع الجانية): ديوالي ليلا*؛ احتفال نرفانا*؛ رأس السنة*.

اليهودية: روش روشانا (رأس السنة)*؛ يوم كيبور*؛ هانوكا*؛ بيساك (عيد الفصح)*.

الإسلام: رمضان*؛ عيد الفطر* ●.

● ملاحظة من المترجم: [لم تذكر المؤلفة عيد الأضحى].

obeikandl.com

السيخ: بايساخي، 13 أبريل/نيسان؛ ديوالي*.
الشنتو: مهرجان رمي الفاصولياء في فبراير/شباط؛ مهرجان في يوليو/تموز؛ مهرجان بون في أغسطس/آب*
الطاويون: مولد لاو تزو*؛ رأس السنة الصينية*؛ جونغ يان (عيد الأشباح)*.
الأعياد التالية علمانية ويحتفى بها بدرجة أكثر أو أقل حول العالم: العيدان الأولان يحتفل بهما ملايين عديدة من الناس بينما العيدان الأخيران يحتفى بهما على نطاق أقل اتساعا.
عيد رأس السنة: 1 يناير/كانون الثاني
رأس السنة القمرية: (يتفاوت التاريخ من سنة لأخرى).
يوم المرأة العالمي: 8 مارس/آذار.
عيد العمال العالمي: 1 مايو/أيار.

المعايير العالمية للأعمال

يستعمل التقويم الغربي عادة لأغراض الأعمال.
في بعض مجالات التجارة والصناعة خاصة في أوروبا يمكن استخدام أرقام الأسبوع للتعبير عن التاريخ (مثلا «يتوقع أن يتم التوريد في الأسبوع 12») وكذلك توجد أرقام الأسبوع في برامج عدد متزايد من الحواسب التي تحمل باليد والأجهزة الإلكترونية الخاصة بتنظيم المواعيد.

يدرج التالي بعض أهم التواريخ غير الدينية في تقويم كل بلد من البلدان، ولكن احرص على التدقيق في تواريخ أخرى عندما تخطط لرحلتك. تشير المختصرات إلى الديانة الرئيسية لكل بلد.

- **الأرجنتين:** (المسيحية) ذكرى ثورة 1810، 25 مايو/أيار؛ عيد العلَم 20 يونيو/حزيران؛ عيد الاستقلال، 9 يوليو/تموز؛ عيد السباقات، 12 أكتوبر/تشرين الأول. (انظر الرسالة 98).

obeikandl.com

- **إسبانيا**: (المسيحية) الكرنفال، فبراير/شباط أو أوائل مارس/آذار؛ العيد الإسباني، 12 أكتوبر/تشرين الأول، لاحظ أن أعياد القديسين الشفعاء يمكن أن تغلق مدنا بأكملها. (انظر الرسالة 100).
- **أستراليا**: (المسيحية) عيد أستراليا، 26 يناير/كانون الثاني؛ عيد الجيش الأسترالي والنيوزيلندي (أنزاك)؛ عيد ميلاد الملكة، 9 يونيو/حزيران. (انظر الرسالتين 98، 99).
- **ألمانيا**: (المسيحية) أعياد فاشينغ/الكرنفال قبل أربعاء الرماد؛ عيد الوحدة الألمانية، 3 أكتوبر/تشرين الأول.
- **إندونيسيا**: (الإسلام) عيد الاستقلال، 17 أغسطس/آب.
- **إيطاليا**: (المسيحية) عيد عزة المرأة، 8 مارس/آذار؛ عيد الجمهورية، 2يونيو/حزيران. (لاحظ أن أعياد القديسين الشفعاء يمكن أن تغلق مدنا بأكملها). (انظر الرسالتين 98، 100).
- **البرازيل**: (المسيحية) الكرنفال، 41 يوماً قبل عيد الفصح؛ عيد تيرانتس، 20 أبريل/نيسان؛ عيد الاستقلال، 7 سبتمبر/أيلول؛ عيد القديس الشفيع، 12 أكتوبر/تشرين الأول؛ إعلان الجمهورية، 15 نوفمبر/تشرين الثاني. (انظر الرسالة 98).
- **بلجيكا**: (المسيحية) العيد الوطني، 21 يوليو/تموز. (انظر الرسالة 100).
- **بولندا**: (المسيحية) عيد الدستور، 3 مايو/أيار؛ عيد الاستقلال،11 نوفمبر/تشرين الثاني. (انظر الرسالة 98).
- **تايلند**: (البوذية) عيد ذكرى شاكري، 6 أبريل/نيسان؛ عيد التتويج، 5 مايو/أيار؛ عيد ميلاد الملكة، 12 أغسطس/آب؛ عيد ميلاد الملك، 6 ديسمبر/كانون الأول.

obeikandl.com

- **تايوان**: (البوذية، الطاوية، المسيحية) انظر الصين. أيضا العيد الوطني، 10 أكتوبر/تشرين الأول؛ عيد ميلاد الرئيس تشانغ كاي تشك، 31 أكتوبر/تشرين الأول. (انظر الرسالة 97).
- **تركيا**: (الإسلام) عيد السيادة الوطنية وعيد الطفل، 22 أبريل/نيسان؛ عيد ذكرى أتاتورك وعيد الشباب والرياضة، 19 مايو/أيار؛ عيد النصر، 30 أغسطس/آب؛ عيد الجمهورية، 29 أكتوبر/تشرين الأول. (انظر الرسالة 100).
- **جنوب أفريقيا**: (المسيحية) يوم حقوق الإنسان، 21 مارس/آذار؛ عيد الحرية، عيد التراث، 24 سبتمبر/أيلول؛ عيد المصالحة، 16 ديسمبر/كانون الأول.
- **الدانمارك**: (المسيحية) عيد الدستور،5 يونيو/حزيران. (انظر الرسالة 100).
- **روسيا**: (المسيحية الأرثوذكسية، الإسلام، اليهودية) عيد النصر، 9 مايو/أيار؛ إعلان الاستقلال، 12 يونيو/حزيران؛ ثورة نوفمبر، 7 نوفمبر/تشرين الثاني. (انظر الرسالة 98).
- **السويد**: (المسيحية) عشية منصف الصيف، حوالي 21 يونيو/حزيران؛ لوسيا، 13 ديسمبر/كانون الأول. (انظر الرسالة 100).
- **سويسرا**: (المسيحية) العيد الوطني، 1 أغسطس/آب. (انظر الرسالة 98).
- **الصين**: (البوذية، الطاوية، ولكنها إلحادية رسميا) العيد الوطني، 2 أكتوبر/تشرين الأول. (انظر الرسالة 97).
- **فرنسا**: (المسيحية) عيد النصر، 8 مايو/أيار؛ يوم الباستيل، 14 يوليو/تموز؛ يوم الهدنة، 11 نوفمبر/تشرين الثاني. (انظر الرسالة 100).
- **فنزويلا**: (المسيحية) الكرنفال (لمدة يومين)، 3 مارس/آذار؛ الحركة السابقة للاستقلال، 16 أبريل/نيسان؛ معركة كارابوبو، 24 يونيو/حزيران؛ مولد بطل التحرير (عيد بوليفار)، 24 يوليو/تموز. (انظر الرسالة 98).

obeikandi.com

- **فنلندا**: (المسيحية) عشية منتصف الصيف، 21 يونيو/حزيران؛ عيد منتصف الصيف، 22 يونيو/حزيران؛ العيد الوطني، 6 ديسمبر/كانون الأول.
- **كندا**: (المسيحية) عيد كندا، 1 يوليو/تموز؛ عيد الشكر، ثاني يوم اثنين من شهر أكتوبر/تشرين الأول. (انظر الرسالة 98).
- **كوريا الجنوبية**: (البوذية) عيد حركة الاستقلال، 1 مارس/آذار؛ عيد الشجرة، 5 أبريل/نيسان؛ عيد الطفل، 5 مايو/أيار؛ عيد الذكرى، 6 يونيو/حزيران؛ عيد الدستور، 17 يوليو/تموز؛ عيد التحرير، 15 أغسطس/آب؛ عيد التأسيس الوطني، 3 أكتوبر/تشرين الأول.
- **المكسيك**: (المسيحية) عيد الدستور، 5 فبراير/شباط؛ عيد معركة الشعب، 5 مايو/أيار؛ عيد إعلان الاستقلال، 15 سبتمبر/أيلول؛ عيد الاستقلال، 16 سبتمبر/أيلول؛ عيد السباقات، 12 أكتوبر/تشرين الأول؛ ذكرى الثورة المكسيكية، 20 نوفمبر/تشرين الثاني. (انظر الرسالة 98).
- **المملكة العربية السعودية**: (الإسلام) يستخدم التقويم الغربي في مجال الأعمال ويستخدم التقويم الهجري للمناسبات الدينية.
- **المملكة المتحدة**: (المسيحية) إجازات المصارف في أوائل وأواخر مايو/أيار، أول وآخر أيام اثنين في مايو/أيار؛ إجازة المصارف في أواخر الصيف، آخر يوم اثنين في أغسطس/آب؛ عيد الملاكمة، 26 ديسمبر/كانون الأول.
- **النرويج**: (المسيحية) العيد الوطني، 17 مايو/أيار. (انظر الرسالة 100).
- **النمسا**: (المسيحية) العيد الوطني، 26 أكتوبر/تشرين الأول.
- **الهند**: (الهندوسية، الإسلام، السيخ، المسيحية، الجاين) عيد الجمهورية، 26 يناير/كانون الثاني؛ عيد الاستقلال، 15 أغسطس/ آب؛ عيد مولد المهاتما غاندي، 2 أكتوبر/تشرين الأول.

obeikandl.com

- **هولندا**: (المسيحية) عيد الملكة، 30 أبريل/نيسان؛ عيد التحرير، 5مايو/أيار.
- **هونغ كونغ**: (المسيحية، البوذية، الطاوية) العيد الوطني، 1 و 2 أكتوبر/تشرين الأول. (انظر الرسالة 97).
- **الولايات المتحدة**: (المسيحية، اليهودية، الإسلام) عيد مارتن لوثر كنغ الابن، ثالث يوم اثنين من شهر فبراير/شباط ؛ عيد مولد واشنطن/عيد الرؤساء، ثالث يوم اثنين من شهر فبراير/شباط؛ عيد الذكرى، آخر يوم اثنين من شهر سبتمبر/أيلول؛ عيد كولومبوس، ثاني يوم اثنين من شهر أكتوبر/تشرين الأول؛ عيد المحاربين القدماء،11 نوفمبر/تشرين الثاني؛ عيد الشكر، رابع يوم خميس من شهر نوفمبر/تشرين الثاني. (انظر الرسالة 98).
- **اليابان**: (البوذية، الشنتو) عيد البالغين، 15 يناير/كانون الثاني؛ الأسبوع الذهبي، 29 أبريل/نيسان لغاية 5 مايو/أيار؛ عيد احترام المسنين، 15 سبتمبر/أيلول؛ عيد مولد الإمبراطور، 23 ديسمبر/ كانون الأول.

يوم العمل

أخبرتني صديقة لي من جنوب أفريقيا أن أول شيء تفعله حين تعود من العمل إلى منزلها هو نزع ساعة معصمها. عندما ذكرت ذلك، كدت أشعر بصدمة، إذ إنني أيضا معتادة على لبس ساعة يد لا أخلعها إلا في السرير بل وليس دائما كذلك. حين فكرت في هذا، أدركت أنه لحسن الحظ أو سوء الحظ، قد نقلت «وعي الساعة» الذي كان بالغ الأهمية في حياتي العملية إلى حياتي غير العملية. ولكن أين يبدأ يوم العمل وأين ينتهي؟ إن أيام عملنا تتخللها أمور أخرى مثل الأكل والنوم والتكلم مع أصدقائنا وحتى الصلاة (إذا كما مسلمين متدينين).

تلعب العوالم الخارجية دوراً كذلك فإذا كانت درجة الحرارة تتعدى 85 درجة فهرنهايت بعد الظهر، من المنطقي أخذ قيلولة والعمل لاحقا في المساء بدلاً عن ذلك. تتأثر الساعات التي نعملها يجندرنا (جنسنا) الذي قد يقرر حتى ما إذا

يسمح لنا بالعمل خارج المنزل كلياً. في المملكة العربية السعودية، فإن أنواع الأعمال المتاحة للنساء محدودة تحديداً صارماً، بينما لغاية سنة 2000، كان يوجد قانون مدرج في كتب التشريع الفرنسي يحظر على النساء العمل في الوورديات الليلية (ما عدا في مجال التمريض).

وبالحديث عن التشريعات، كان للنقابات والتشريع الاجتماعي دور في تحديد يوم العمل بل أسبوع العمل. وإذا أخذنا فرنسا كمثال مرة أخرى، قررت الحكومة في سنة 2000 أنه ينبغي لمواطنيها العمل 35 ساعة أسبوعيا كحد أقصى. ورغم أن العديد من الفرنسيين يعملون ساعات أطول من ذلك، فإن يوم العمل لدى الكثير من الفرنسيين ينتهي عند الساعة الرابعة بدلا من الساعة الخامسة بعد الظهر. في بريطانيا، من ناحية أخرى، فإن «ثقافة الساعات الطويلة» التي لم تفعل الحكومة أي شيء لإعاقتها، تعني أن الشخص العادي هناك يعمل أطول الساعات في أوروبا، 43.6 ساعة أسبوعياً في سنة 2002.

ثمة عنصر تقليد قوي بالكيفية التي نقسم بها اليوم. لقد تم إيفاد ميكانيكي سويدي أعرفه إلى ورشة فرنسية لحل مشكلة فنية وقد فوجئ بأمرين لدى وصوله هناك. الأول هو أن استراحة الغداء تبدأ متأخرة ساعة وثلاثة أرباع الساعة (145 دقيقة) عن استراحة الغداء المعتاد عليها وهي الساعة 11.15 قبل الظهر. والثاني هو أنه حين تدق الساعة الواحدة بعد الظهر تماما، تطفأ الأنوار في ورشة العمل بينما يكون هو منهمك في منتصف عمل صعب، ويذهب الجميع إلى مطعم قريب لتناول الغداء. ولكن في الساعة الرابعة بعد الظهر، وهو فنيا نهاية يوم العمل وبالتالي في السويد هو الوقت الذي يرتدي فيه السويدي سترته إيذانا بانتهاء يوم عمله، تجاهل الجميع الساعة وبقوا لإنهاء الأعمال التي بين أيديهم. لم يكونوا على عجلة من أمرهم في الذهاب إلى المنزل، ولكن التأخر عن وجبة الظهر يعتبر إثما ما بعده إثم.

الرسالتان 101 – 102

«الطائر المبكر يفوز بالدودة».

إنه مثل مألوف في العديد من أجزاء العالم الناطق بالإنكليزية. ومع ذلك، فهو ليس بالضرورة مثلا ينطبق جيداً على ثقافات أخرى.

مبكر للغاية — الرسالة 101

من فنلندا بخصوص **كوريا الجنوبية**

أدركت أنني ارتكبت خطأ فادحا أثناء زيارتي الأخيرة إلى كوريا الجنوبية وذلك عندما طلبت إلى المدير الذي كنت أريد الاجتماع به إن كنت أستطيع رؤيته الساعة الثامنة والنصف صباحاً. إن هذا أمر طبيعي تماماً في فنلندا ولكنني استطعت أن أرى من رد فعله أن هذه لم تكن بالتأكيد العادة المتبعة هناك.

في كوريا الجنوبية، فإن الوقت الاعتيادي للعمل هو من الساعة التاسعة صباحاً لغاية الساعة الخامسة بعد الظهر، وذلك أسوة بالعديد من البلدان الأخرى. في الحقيقة، فإن دول الشمال استثنائية في البداية المبكرة في المكتب، رغم أن هذه الدول ذاتها تظل في ظلام دامس في أوقات الصباح في فصل الشتاء لغاية ما بعد الساعة التاسعة صباحاً. إن نظام ساعات العمل المرنة (وهو نظام يسمح للموظفين بأن يختاروا ما يناسبهم لبدء وانتهاء العمل ضمن مجال واسع من الساعات المتاحة) واسع الانتشار هناك، وليس من غير المعتاد للعمال الفنلنديين من ذوي الياقات البيضاء أن يكونوا وراء مكاتبهم عند الساعة 7.30 صباحا أو حتى أبكر من ذلك.

في ثقافات أخرى، حيث استضافة الزبائن أو قضاء وقت مع زملاء في الأمسيات هي المعيار. إن الليالي الطويلة لإقامة علاقات اجتماعية (مع أو بدون تعاطي المشروبات الروحية) يمكن أن تعني أن البدايات المبكرة قد لا تحظى بشعبية. وهكذا،

obeikandi.com

قد لا يكون المدراء الإيطاليين والمكسيكيين والروس مستعدين لاجتماع مبكر مثل المدير الكوري الجنوبي. (في واقع الأمر، في روسيا، تجنب التخطيط لعقد أية اجتماعات أيام الاثنين صباحاً). ولكن قد لا يكون هذا هو السبب الوحيد لرد فعل المدير في اقتراحك بعقد اجتماع مبكر. في بعض البلدان الآسيوية والأمريكية الجنوبية، إن الوصول متأخراً إلى المكتب في الصباح هو امتياز يتمتع به الرئيس، وكلما كنت رئيسا أكبر، كلما تأخرت أكثر في الحضور وإن طلب عقد هذا الاجتماع المبكر هنا يمكن تفسيره بأنه إظهار قلة احترام لمركزه.

اجتماعات على الفطور — الرسالة 102

من الولايات المتحدة بخصوص **فرنسا**

سوف أزور فرنسا لبضعة أيام في الشهر القادم وإن برنامجي مكتظ للغاية. كنت أتساءل إن كان بالإمكان تنظيم اجتماعات على الفطور مع مرؤوسي الفرنسيين الجدد كي يمكنني الاستفادة من وقتي أقصى قدر ممكن. هل تعتقدين أن اقتراحي يحتمل أن يسبب صدمة لهم؟

أعد النظر في برنامجك وحاول إيجاد طريقة أخرى لحل مشكلتك. الفرنسيون، شأنهم شأن الروس وأهالي أمريكا اللاتينية والشرق الأوسط والبلدان حول البحر الأبيض المتوسط، لا يحبون أن يتم دفعهم إلى الإسراع، خصوصاً من قبل أجانب أو أشخاص لا يعرفونهم. غير أنهم يكنون احتراما للسلطة، لذلك يحتمل أن يحضروا، ولكنها ستكون خطوة لا تحظى بشعبية لأسباب عديدة، وقد ينظر إليها بأنها استغلال لوقت العائلة الخاص، وهو أمر يعرض الفرنسيون عن التضحية به في سبيل الأعمال. وقد يعتبر ذلك (ولعل هذا مهم على حد سواء) بأنه طلب للتضحية بوقت وجبة طعام أيضا ـ حتى وإن كانت تلك الوجبة لا تتكون سوى من (كرواسان) وقهوة بالحليب. في بلد يأخذ الطعام بنفس جدية الفرنسيين، قد ينظر إلى ذلك بأنه خطوة بربرية، ويؤكد أسوأ

openkandil.com

تحاملاتهم إزاء وسواس أمريكيي الولايات المتحدة بالساعة. من الأفضل أن تلتقي زملاءك الجدد في العمل أثناء زيارتك التالية بدلاً من المجازفة بأن تتجه انطلاقتك إلى بداية سيئة.

الرسالة 103
إننا نفعل جميع الأشياء الأخرى أثناء «يوم العمل» عدا العمل.

تأدية الصلاة في العمل — الرسالة 103

من الأرجنتين بخصوص **إندونيسيا**

أعرف أن إندونيسيا دولة مسلمة وسمعت أنه يفترض أن يصلي المسلمون خمس مرات في اليوم. كيف يتدبرون ذلك في العمل؟ هل ينقطعون عن العمل من أجل الصلاة؟

إنك محق بخصوص القاعدة التي تنص على خمس مرات في اليوم. عادة تؤدى صلاة الفجر والعشاء في البيت. غير أن هناك صلاتين أو ثلاث صلوات أثناء يوم العمل (هناك اختلافات محلية) قد يؤدي فيها المسلمون المتدينون الصلاة وهي: صلاة الظهر، وصلاة العصر، وصلاة المغرب. تستغرق صلاة الظهر نحو 15 دقيقة بينما تستغرق صلاة العصر نحو نصف هذه المدة. لدى بعض أماكن العمل في إندونيسيا غرفة مستقلة للصلاة يستطيع الموظفون الذهاب إليها. وهذا مهم على نحو استثنائي خلال شهر رمضان، فترة الصوم، وأيام الجمعة، وهو اليوم المقدس في الأسبوع. في هذا اليوم، يمكن تحديد أوقات الغداء كي يتمكن الموظفون الذكور من زيارة المسجد. من المهم أن تراعي أية شركة أجنبية لها حضور في إندونيسيا هذه الأعراف من حيث تأمين مكان ليصلي فيه الناس. لا يتعين أن تكون الغرف نفسها مخصصة أو مكرسة خصيصاً

obeikandl.com

لأداء الصلاة، رغم أنه من الواضح أن السماح فيها للناس بالتدخين أو لغير المسلمين بتناول وجبات الغداء ينطوي على عدم إحساس بمشاعر الآخرين. وإن عدم تأمين غرفة كهذه يمكن اعتباره بأنه يظهر عدم احترام لديانة موظفيك ويمكن أن تسبب للشركة مشكلات خطيرة.

ينطبق جميع ما ورد أعلاه على أي بلد حيث الإسلام هو الدين الرسمي أو حيث توجد أقلية مسلمة كبيرة، مثل الهند.

الرسالة 104
ما مدى دقتك بشأن الكيفية التي سوف تقسم بها يومك؟

يتعذر إجراء التخطيط — الرسالة 104

من سويسرا بخصوص **المكسيك**

أجد صعوبة في تخطيط وقتي هنا في المكسيك لأنه رغم معرفتي (على وجه التقريب) بموعد الاجتماع، ليست هناك أية دلالة على موعد انتهائه، لذلك لا يمكنني إجراء ترتيب نهائي لبقية اليوم. أجد هذا مثبطا جدا.

في العديد من بلدان أمريكا الجنوبية وأوروبا الجنوبية والشرق الأوسط وروسيا، فإن تحديد موعد دقيق لنهاية الاجتماع يعتبر غريباً نوعاً ما، وإن المنطق وراء ذلك هو كيف يمكنك أن تعرف سلفاً كم سيستغرق الاجتماع. يبدو وكأنك تجد عدم الدقة هذه غير فعالة بعض الشيء ولكنني على يقين بأن زملاءك المكسيكيين يجدون هاجسك بشأن التوقيت بالضبط أيضاً غير فعال إلى حد ما. أعني أنه إذا كنت أنت والأشخاص الذين سوف تجتمع بهم على وشك إيجاد الحل لمشكلة عند الساعة 10.55، من المؤكد أن التعجيل لمجرد عدم التأخر عن موعد الساعة 11.00 ليس فكرة جيدة، أليس كذلك؟

obeikandl.com

الرسالتان 105 – 106
عند نهاية اليوم، عادة نعود إلى منازلنا، ولكن متى ينتهي اليوم؟

الرسالة 105 المغادرة في وقت مبكر للغاية؟

من الولايات المتحدة بخصوص **السويد**

جاءنا مؤخرا بعض الزائرين من السويد، وإذ كنا «ندردش»، أصابتني الدهشة لدى سماعي أحد كبار المدراء يقول إنه يغادر العمل مبكرا بانتظام (حوالي الساعة الرابعة بعد الظهر) لجلب أطفاله من مركز الحضانة المحلي. هل إعطاء الالتزامات العائلية أولوية على العمل هناك أمر عادي؟

يقضي القانون في السويد بأنه ينبغي السماح لأبوي الأطفال الصغار العمل بنسبة 80 بالمائة إذا رغبوا في ذلك. ونتيجة لهذا القانون، يقرر العديد من الآباء العمل ست ساعات في اليوم كي يمكنهم الذهاب مبكرا نسبيا. إن هذا الإجراء، جنبا إلى جنب مع النظام السخي بمنح إجازة أبوية تدعمها الدولة ومراكز الحضانة، يهدف إلى مساعدة أمهات وآباء الأطفال الصغار على دمج الأبوة/الأمومة والعمل بطريقة سلسة. ثمة إدراك في السويد والنرويج والدنمارك للحاجة إلى توازن بين العمل والحياة فضلاً عن إدراك بأن البلد يحتاج إلى أكبر عدد ممكن من قوتها العاملة الجيدة التدريب للعمل خارج المنزل، حتى حين يكون الأطفال صغارا، إذا أريد للاقتصاد أن يواصل الازدهار.

يعمل السويديون بجد وهم واعون للغاية بشأن استخدام الوقت بأنجع طريقة أثناء وجودهم في المكتب. كما أنه من الشائع تماما أن يأخذوا العمل إلى المنزل معهم في المساء وفي عطلة نهاية الأسبوع، لذلك لا يسعني القول بأنهم يهملون عملهم في سبيل عائلاتهم، بل بالفعل، قد يقول الناس إنه كان يلزمهم فعل ذلك أكثر من ذي قبل!

obeikandl.com

العمل ساعات إضافية الرسالة 106

من ألمانيا بخصوص **الولايات المتحدة**

لدينا رئيس أمريكي جديد هنا أوضح أنه يتوقع منا العمل إلى وقت متأخر عندما يكون لدينا قدر كبير من العمل. يمكننا أن نفهم أن علينا فعل ذلك عند حدوث أزمة، ولكن يبدو أن هذا أخذ يصبح حدثاً منتظماً. نشعر بأن وظيفته تقضي بأن ينظم أعباء أعمالنا كي يمكننا الانتهاء من عملنا ضمن ساعات العمل الاعتيادية.

معروف عن ثقافتي الولايات المتحدة وألمانيا تقديرهما العالي جدا للعمل الجدي. في الواقع، في ثقافات لها مواقف أكثر استرخاء، يتندر الناس بأن رعايا الجنسيتين (الولايات المتحدة وألمانيا) يعيشون ليعملوا بدلاً من أن يعملوا ليعيشوا. غير أنه يبدو لي وكأن لديك ولدى رئيسك أفكاراً مختلفة حول ما يعنيه العمل الجدي. بالنسبة لرئيسك، فإن الساعات الطويلة دلالة هامة على أنك تأخذ عملك على محمل الجد، ولكن أولويتك أنت هي العمل على نحو أكفأ ما يمكن أثناء ساعات الدوام الرسمي.

في ألمانيا، يعطي معظم الناس أهمية كبرى لحياتهم الخاصة ويبقونها مستقلة عن حياتهم في العمل. وهذا هو الحال أيضاً في الولايات المتحدة ولكن يبدو أن العمل يستهلك أيضا أكثر فأكثر من أوقات الفراغ. أي أن وجود أشخاص وثقافات يقاومون الاتجاه المتنامي بأن يكونوا متوفرين للعمل لفترة أربع وعشرين ساعة في اليوم إنما هو ظاهرة صحية. في بلدان أوروبية أخرى، وفي أمريكا الجنوبية والشرق الأوسط، قد يعترض الناس أيضا على العمل ساعات إضافية، لأن الناس في هذه الثقافات يحبون الاستمتاع باللحظة المتاحة ويقدرون عاليا الوقت الذي يقضونه مع العائلة والأصدقاء.

obeikandl.com

ومع ذلك، ثمة حقيقة مفادها أنه في اقتصاد عالمي، يجب أن تقدم الشركات الدولية خدمات «لا تغلق أبدا» للزبائن على نطاق عالمي، وبالتالي، فإن العقلية القديمة من الساعة التاسعة صباحا إلى الخامسة مساء تبدو بازدياد عتيقة بالية. وأفضل حل هو أن تحدّث رئيسك وترى إن كانت توجد وسيلة ما كي يتوصل هو وزملاؤك إلى أنجع طريقة لاستخدام وقتكم أثناء يوم العمل كي يمكنكم تجنب العمل ساعات إضافية.

خلاصة القول: يوم العمل

المعايير العالمية للأعمال
في دول يكون فيها الجو حاراً بعد الظهر وبلا أجهزة تكييف هواء، فإن المعيار هو قيلولة أو غفوة قصيرة بعد الظهر. غالباً ما تغلق المكاتب والورشات قرابة ساعتين وتعود وتفتح لاحقاً. إذا كنت تريد حياة سهلة كمدير، لا تطلب من موظفيك العمل في أوقات من اليوم يكونون فيها عادة منهمكين في أشياء أخرى، مثل تناول الفطور، أو فترة استراحة تناول الشاي، أو جلب الأطفال من المدرسة، أو أداء الصلاة، وما إلى ذلك.

- **الأرجنتين**: يعمل الناس إلى وقت متأخر من المساء، أحيانا لغاية الساعة التاسعة أو العاشرة، بل أنهم يأكلون بعد ذلك. وجبات غداء الأعمال شائعة، غالبا بين الساعة الواحدة والثالثة بعد الظهر. (انظر الرسائل 101، 102، 104، 106).
- **إسبانيا**: الاستراحات الطويلة لتناول الغداء هي المعيار. قد تتطلب إقامة علاقات اجتماعية في مجال الأعمال أمسيات متأخرة، وبالتالي، لا يقدّر المدراء بدايات مبكرة صباحاً. تحاول الشركات الحديثة إلغاء فترة القيلولة ولكنها معركة شاقة. (انظر الرسائل 102، 104، 106).

obeikandl.com

- **أستراليا**: قد يذهب الزملاء معاً لتناول مشروب في نهاية يوم العمل حوالي الساعة الخامسة مساء. توجد في أستراليا ثلاث مناطق توقيت مختلفة يجب أخذها في الاعتبار لدى التخطيط للاجتماعات.
- **ألمانيا**: الاجتماعات على الفطور نادرة. يأتي الموظفون إلى العمل باكرا ويذهب معظمهم إلى منازلهم فورا عند نهاية اليوم. العمل الإضافي ليس المعيار. بعض المكاتب تغلق في وقت مبكر بعد ظهر أيام الجمعة. لدى الناس عادة عطلة في الصيف لا تقل عن أربعة أسابيع. (انظر الرسالة 106).
- **إندونيسيا**: هناك ثلاث مناطق توقيت مختلفة يتعين أخذها في الاعتبار عند التخطيط للاجتماعات. يصلي المسلمون خمس مرات يومياً. (انظر الرسالة 103).
- **إيطاليا**: الغداء هو وجبة اليوم الرئيسية وتبدأ عادة حوالي الساعة الواحدة بعد الظهر. يذهب معظم الناس إلى منازلهم بين الساعة السادسة والسابعة مساء. تحاول الشركات الحديثة إلغاء فترة القيلولة ولكنها معركة شاقة، خصوصاً في الجنوب. (انظر الرسائل 101، 102، 104، 106).
- **البرازيل**: وجبات الفطور والغداء والعشاء جميعها مناسبات شعبية لاجتماعات الأعمال. قد يبدأ المدراء في وقت متأخر في الصباح عن مرؤوسيهم. يمكن أن تستغرق وجبات غداء الأعمال ساعتين. قد يعمل الناس إلى وقت متأخر في المساء لغاية الساعة التاسعة أو العاشرة. تحاول الشركات الحديثة إلغاء فترة القيلولة، ولكنها معركة شاقة. (انظر الرسائل 101، 102، 104، 106).
- **بلجيكا**: قد يصل المدراء إلى المكتب في وقت متأخر عن مرؤوسيهم.
- **بولندا**: إن الاجتماعات أثناء تناول الفطور ليست شائعة، رغم أن الشركات تفتح في وقت مبكر نوعاً ما. يمكن أن تفتح الشركات أيام السبت صباحاً.

obeikandl.com

- **تايلند**: حركة السير في بانكوك مكتظة للغاية ويمكن أن تسبب تأخير في بداية اجتماعات الصباح. وجبات الأعمال شائعة للغاية، وإن إقامة علاقات اجتماعية بعد ساعات العمل هامة. (انظر الرسالة 101).
- **تايوان**: يأخذ الكثير من الناس قيلولة عند فترة الغداء. إقامة علاقات اجتماعية في مجال الأعمال شعبية في المساء (وجبات العشاء والولائم). (انظر الرسالة 101).
- **تركيا**: يصلي المسلمون خمس مرات في اليوم. (انظر الرسائل 102، 103، 104).
- **جنوب أفريقيا**: تفتح المكاتب بين الساعة الثامنة والثامنة والنصف صباحاً وتغلق حوالي الساعة الخامسة مساء. وتتخلل ذلك فترة ستين دقيقة لتناول الغداء.
- **الدانمارك**: يبدأ العمل باكراً وبالتالي فإن الغداء المبكر شائع إلى حد ما ويغادر الناس إلى منازلهم في وقت مبكر أيضاً. يصعب ترتيب اجتماع عمل في شهر يوليو/تموز. (انظر الرسالة 105).
- **روسيا**: في روسيا إحدى عشر منطقة توقيت مختلفة يتعين أخذها في الاعتبار عند التخطيط للاجتماعات. لا تبدأ الاجتماعات عادة قبل الساعة العاشرة صباحاً (وحتى الظهر أيام الاثنين). تستغرق وجبة الغداء عادة ساعة واحدة من الواحدة وحتى الثانية بعد الظهر أو من الثانية حتى الثالثة بعد الظهر. لا يبقى الروس في مكان العمل بعد انتهاء الدوام من أجل العلاقات الاجتماعية. معظم اللقاءات الاجتماعية ذات الصلة بالأعمال تعقد في المساء. (انظر الرسائل 101، 102، 104).
- **السويد**: تبدأ أيام العمل مبكراً وإن وجبات الفطور في مجال العمل ليست أمرا غير اعتيادي . وجبات الغداء المبكرة شائعة (من الساعة 11.15 ظهراً). ينتهي الناس من أعمالهم في الصيف في وقت مبكر بعد الظهر (حوالي الساعة الرابعة). يأخذ الناس عادة عطلة الصيف لمدة أربعة أسابيع على الأقل. (انظر الرسالتين 101، 105).

obeikandl.com

- **سويسرا**: يبدأ الناس عملهم في وقت مبكر (حوالي الساعة الثامنة صباحاً). وإن غداء لمدة ساعة أو ساعتين عند منتصف النهار تقريباً هو المعيار. (انظر الرسالة 104).

- **الصين**: رغم حجم الصين، فإن لديها منطقة توقيت واحدة. تبدأ الأعمال عادة عند الساعة الثامنة صباحاً. ويتوقف الجميع من أجل تناول الغداء وأخذ غفوة «تعسيلة» بين الظهيرة والساعة الثانية بعد الظهر. إقامة علاقات اجتماعية في مجال الأعمال (وجبات عشاء، مآدب) في المساء أمر هام. (انظر الرسالة 101).

- **فرنسا**: استناداً إلى قانون صدر في سنة 2000، يعمل الناس 35 ساعة في الأسبوع. الاجتماعات على الفطور ليست شعبية. تبدأ فترة الغداء عند الساعة 12.30 إلى الواحدة بعد الظهر. وجبات الغداء في مجال الأعمال شعبية جداً ويمكن أن تستغرق ساعتين أو أكثر. أفضل أوقات الاجتماعات هي في حوالي الحادية عشر قبل الظهر أو الثالثة والنصف بعد الظهر. قد يعمل المدراء حتى وقت متأخر في المساء، لغاية الساعة التاسعة. (انظر الرسالة 102).

- **فنزويلا**: إن وجبات غداء في مجال الأعمال ليست أمرا غير عادي، ويعمل الناس إلى وقت متأخر في المساء. (انظر الرسالة 102).

- **فنلندا**: معظم الأعمال تبدأ عند الساعة الثامنة صباحاً. وفي الصيف يذهب الناس إلى منازلهم في وقت مبكر بعد الظهر (حوالي الساعة الرابعة بعد الظهر). من الصعب ترتيب اجتماعات عمل في شهر تيوليو/تموز. (انظر الرسالة 101).

- **كندا**: وجبة الفطور في مجال الأعمال أقل شعبية من وجبة الغداء في مجال الأعمال. توجد في كندا ست مناطق توقيت مختلفة، بعضها يتطابق مع مناطق التوقيت المختلفة في الولايات المتحدة، ويتعين أخذ هذه في الاعتبار عند التخطيط للاجتماعات.

obeikandl.com

- **كوريا الجنوبية**: تحدث العلاقات الاجتماعية بصورة أساسية أثناء السهرات. وبالتالي فإن البدايات الصباحية المبكرة لا تحظى بالترحيب. (انظر الرسالة 101).
- **المكسيك**: تحاول الشركات الحديثة إلغاء فترة القيلولة ولكنها معركة شاقة. (انظر الرسالتين 101، 104).
- **المملكة العربية السعودية**: يوم الجمعة هو يوم مقدس ولا تتم أية أعمال فيه. أسبوع العمل من السبت ولغاية الأربعاء، وإن يومي الخميس والجمعة عطلة. معظم الناس لا يعملون حتى أيام الخميس. وبسبب حر الصيف، غالباً ما تتوقف الأعمال بين الظهر والساعة الرابعة بعد الظهر وتفتح بعد حلول الظلام. يصلي المسلمون خمس مرات في اليوم. (انظر الرسائل 102، 103، 104، 106).
- **المملكة المتحدة**: يعمل المستخدمون أطول ساعات في أوروبا. وقد يشتمل يوم العمل على وجبة غداء في مكان عام وقد يذهب الزملاء لتناول مشروب بعد العمل مباشرة.
- **النرويج**: يبدأ العمل باكراً وينتهي الناس من أعمالها مبكرا بعد الظهر في فصل الصيف (حوالي الساعة الرابعة). (انظر الرسالتين 101، 105).
- **النمسا**: يذهب الموظفون إلى منازلهم فوراً عند نهاية اليوم، وإن العمل ساعات إضافية ليس هو المعيار.
- **الهند**: توجد منطقة توقيت واحدة فقط، رغم حجمها. إن توقيت الهند القياسي هو خمس ساعات قبل توقيت غرينيتش المتوسط. يفضل المدراء التنفيذيون الهنود عادة مواعيد في وقت متأخر في الصباح أو في وقت مبكر بعد الظهر وهم لا يعملون حتى وقت متأخر جدا في المساء. توجد عادة استراحة ساعة واحدة فقط من أجل الغداء. يصلي المسلمون خمس مرات في اليوم. (انظر الرسالة 103).

obeikandi.com

- **هولندا**: الغداء هو عادة الوجبة الوحيدة التي يتم فيها تسيير الأعمال، ويستغرق عادة ساعة واحدة فقط.

- **هونغ كونغ**: تتبع شركات عديدة أسبوع عمل مدته ستة أيام، بما في ذلك يوم السبت. إن قيلولة بعد الظهر، الشائعة في الصين، أقل شيوعا هنا. (انظر الرسالة 101).

- **الولايات المتحدة**: قد يعمل الموظفون أثناء فترة الغداء وذلك بتناول فطائر (ساندويتشات) وهم جلوس أمام مكاتبهم من أجل عدم "إضاعة" الوقت. الاجتماعات على الفطور من الساعة السابعة صباحا فما بعد عادية جدا للسبب نفسه. ينبغي أن يؤخذ في الحسبان مناطق التوقيت الست عند التخطيط للاجتماعات. (انظر الرسائل 102، 105، 106).

- **اليابان**: غالباً ما يمتد يوم العمل ليشمل العلاقات الاجتماعية في المساء، وبالتالي فإن الاجتماعات المبكرة ليست شعبية جدا. لا يأخذ الموظفون كامل استحقاقاتهم من الإجازات، وبالتالي قلّما لا يكونون في العمل. (انظر الرسالتين 101، 104).

المواقف تجاه الوقت

في المملكة المتحدة والولايات المتحدة، يمكنك الآن الاتصال برقم محلي للحصول على معلومات بشأن فاتورة هاتفك الجوال، ولكن عندما تصل إلى المنزل عائدا من العمل، سيرد على مكالمتك شخص يعمل في مركز للهاتف على بعد آلاف الأميال في بنغالور بالهند، من قبل عاملة تعمل في وردية الليل. ويستشهد مدير هذا المركز قوله بحماس «باتت الجغرافيا شيء من الماضي. لم يكن الوقت ذا صلة».

بالفعل فإن أحدث التقانات التي تتحدى الزمن والجغرافيا، وتشمل الاتصالات بواسطة الأقمار الصناعية وتطور الانترنت، تعني أن مؤسسة متعددة الجنسيات لا تنام أبدا، لديها موظفون في أنحاء مختلفة من الكرة الأرضية على مدار الساعة وعلى مدار السنة.

obeikandl.com

ولكن حتى إذا كان الناس يبدؤون وينهون العمل في نفس الوقت بالضبط ولديهم نفس طول الوقت بالضبط من أجل استراحة فترة الغداء في سائر أنحاء الكرة الأرضية، ستظل هناك اختلافات محلية هامة في الكيفية التي يستخدمون فيها وقتهم، إذ حين يتعلق الأمر بمسائل مثلا حول ماهية أولوياتك أثناء اليوم، وما تعتبره طريقة فعالة للعمل، والوقت الذي تخصصه للعلاقات الاجتماعية في العمل، سوف تظل هناك اختلافات ثقافية.

من المزعج مدى السرعة التي تدخل بها الكلمات صح وخطأ أو جيد و سيء في الصورة حين تبدأ الحديث عن هذه الأمور، وكأن للطريقة التي تستخدم بها الوقت بعدا أخلاقياً، وما أن تدخل مبادئ الأخلاق في الصورة، ينبغي أن نهيئ أنفسنا للألعاب النارية لأنه عند تلك اللحظة تبرز أعمق قيم الناس الأخلاقية إلى المقدمة.

إن أحد الأسئلة الكفيلة بإثارة قدر كبير من تحليل الذات هو «كيفية توازن عملك مع حياتك العائلية» هل تعمل كل ساعة في اليوم لكسب المال من أجل توفير نمط حياة مريحة لعائلتك، أو هل تقضي معهم أطول وقت ممكن، حتى وإن كان هذا يعني أن العمل سوف يعاني؟ ما هو الخيار الذي ينبغي لك اتخاذه إذا كنت تريد أن تكون في الوقت نفسه مواطنا مسؤولاً وفرد عائلة صالحاً؟ إن الطريقة التي تجيب بها تعتمد على الثقافة التي تنحدر منها. إن ظاهرة «كاروشي» Karoshi اليابانية (التي تعني الموت من فرط العلم) هي صيغة متطرفة من فلسفة «العمل فوق كل شيء»، بينما ثقافات مثل الفرنسية والمكسيكية، التي تثمن من تكون بدلاً من ماذا تعمل، سوف تجد الإصرار على أسابيع الخمسين ساعة وعلى تناول الغداء على طاولة المكتب ثمنا مرتفعا للغاية يدفعه من أجل إحراز نجاح في العمل.

وثمة سؤال آخر له صلة بالوقت والذي يقدم له الناس إجابات واسعة الاختلاف وهو «هل نقف في طابور (نصطف) أم لا؟» يؤمن البريطانيون والأمريكيون الشماليون عموما بعدالة وإنصاف الوقوف في طابور وإظهار حقد تجاه أولئك

الذين يحاولون الاندفاع إلى مقدمة الخطوط. إن القفز فوق الطوابير لا يعتبر سلوكاً سيئا فحسب ـ إنما ينظر إليه بأنه يعكس اعتقاداً متغطرساً بأن وقت «الشخص الذي يقوم بالقفز» أهم من وقت الآخرين. غير أن هذا الموقف لا يتشاطره الجميع. تتضايق إحدى صديقاتي الإيطاليات جدا من الصفوف المنظمة والبطيئة الحركة التي تتشكل وصولاً إلى موائد الخدمة الذاتية السويدية وحولها. وهي تعتبر أن الطريقة الإيطالية للقيام بالأشياء (دون صف بحيث يتجه كل شخص مباشرة إلى الأطباق التي يريدها بأسرع ما يمكن) مما يوفر نصف الوقت اللازم لتقديم الطعام للجميع. ولكن هذا الإيمان بعدالة الوقوف في صف تؤثر على الكيفية التي يعمل بها البريطانيون والأمريكيون الشماليون والاسكندينافيون، الذي بالنسبة لهم، يعني العمل بالطريقة «الصحيحة» للقيام بعمل واحد على التوالي، في حين ينتظر العمل التالي دوره. (للاطلاع على مزيد من البحث بشأن الاصطفاف، انظر الرسالة 35 من الفصل الثاني).

إذا كنت تريد تجنب تصادم الثقافات في أشد هذه المجالات حساسية، لا تستخدم أبدا أيا من الكلمات التالية في وصف مجموعة من الناس ينظرون إلى الوقت بطريقة مختلفة عن نظرتك أنت: كسول، بليد، خجول في العمل، أو موضوعي، أو بدلا عن ذلك: صارم، آلي الأسلوب، أشبه بالإنسان الآلي، أو عديم الرحمة. ذلك أنهم، من الغرابة بمكان، قد يشعرون أن واحد على الأقل من هذه التعابير التي هي أقل إطرائية تصفك أنت!

الرسائل 107-109
هل التأخير في نظرك الخطيئة المميتة الثامنة؟ إذا كان كذلك، لا تفترض أن بقية العالم يشاطرك مواقفك.

obeikandi.com

التأخر عن الموعد النهائي — الرسالة 107

من ألمانيا بخصوص **بولندا**

نعاني من مشاكل هائلة في حمل موردينا البولنديين على توريد ما وعدوا به في الوقت المحدد ولا يبدو أن كلمة الموعد النهائي تعني لهم أي شيء. وإن العقود التي وقعناها لا تعامل إلا بمثابة مبادئ توجيهية. يصعب جداً العمل مع مثل هؤلاء الشركاء فير الكفوءين.

التأخير في ألمانيا يعادل الفشل ولكن هناك بضعة بلدان أخرى يحترمون التقويم بل والساعة أيضا، بغاية الصرامة. ولكن عليك أن تدرك أن عدم الالتزام بالمواعيد النهائية ليس مماثلاً لعدم الكفاءة. في اليابان، مثلاً، المواعيد النهائية في حد ذاتها ليست شعبية على نحو خاص حتى وإن كان يعرف عن اليابانيين أنهم ذوو كفاءة عالية.

قد تعتبر ثقافات أخرى وجهة نظرك بخصوص المواعيد النهائية بأنها تعكس انعدام مرونة، فالبنية التحتية في بولندا ليست متطورة بنسبة تطور جارتها ألمانيا مما قد يثير مشاكل لموردك البولنديين. كل ما يلزم فقط هو أن تكسر سيارة شاحنة محوراً على طريق رديئة لكي يتحول موعدك النهائي إلى ذكرى بعيدة التحقيق. وصحيح أيضاً أن البولنديين والروس ومواطني بلدان أخرى كانت شيوعية سابقاً يتقاسمون موقفاً جبرياً نوعاً ما إزاء المشكلات والتأخير. وهم يعتبرونها حتمية وقد يعوزهم الشعور بالعجالة في تحديد المشكلات وحلها وخصوصاً كلما ابتعدت عن قمة المؤسسة التي تعمل بها. في بلد حيث كانت العمالة التامة في الحقبة الشيوعية التي لا زالت حديثة وعداً حكومياً، وإن مجرد الحضور إلى العمل كان يضمن راتباً (ضئيلاً)، فإن فهم فكرة تلبية المواعيد النهائية يمكن أن يستغرق بعض الوقت. ومع ذلك، فإن ميزة القدوم من خلفية كهذه هي أن البولنديين معتادون على التعامل مع مواقف عير متوقعة وتغييرات مفاجئة وسوف يثبتون أنهم أهل للتحدي.

obeikandl.com

أخيراً، حاول أن تقدّر أن الإصرار على الوفاء بالمواعيد النهائية الذي هو أمر شائع في الولايات المتحدة والمملكة المتحدة وألمانيا يمكن أن يكون في نظر الشريك الآخر شكلا من أشكال الإجبار بالعنف أو نوعاً من التهديد («في حال عدم وفائك بالموعد النهائي، فإننا سوف...») بل أيضاً طريقة لبلد قوي غني لجعل الناس في البلد الأخر يعانون من محنة. إن القسوة في الكلام في هذا المجال يمكن أن تؤدي إلى عكس النتائج المرجوة. وبدلاً عن ذلك، حاول التصرف بدبلوماسية عند التعامل مع مسألة الجداول الزمنية والمواعيد النهائية برمتها، وإلا قد تخسر أسواقاً من المحتمل أن تكون مربحة مثل الهند والمكسيك وأمريكا الجنوبية والصين، وهي بلدان لا تولي تقليدياً أهمية كبيرة لمثل هذه الأمور.

جدول زمني مقدس — الرسالة 108

من المكسيك بخصوص **السويد**

طلبت شركتي توريد بضائع من السويد لتسليمها في أوائل شهر يونيو/حزيران، ولكن بالنظر إلى حاجة الزبون غير المتوقعة، سوف نحتاج البضاعة في موعد أبكر. يعرف موردنا السويدي ذلك ولكنه يرفض تغيير برنامج التوريد. يبدو أن طلبيتنا تقف في نوع من الصف بانتظار دورها، ولا يستطيعون التدخل أو لن يتدخلوا في هذه المسألة. إن موقفهم هذا يبدو لنا أنه يفتقر للمرونة كليا ويبدي عدم اعتبار لزبائنهم كذلك.

إن الاسكندينافيين، أسوة بالألمان وأمريكيي الولايات المتحدة، مخططون بارعون ولديهم نظم فعالة مصممة لإعطاء الصانعين تحكما على عملياتهم، وقد يجدون من الصعب التعامل بدون وجود خطة جاهزة. وهم لا يودون أن يجدوا أنفسهم مضطرين لإيجاد حلول مرتجلة للمشكلات ويفضلون منع حدوثها في المقام الأول من خلال استعداد متأن.

openkanji.com

وهم يعتقدون أيضاً بأنه ينبغي أن تنطبق القواعد ذاتها على الجميع، وبما أن لديهم نظام الوقوف في صف، فإن طلبك «القفز فوق الصف» يجعلهم يشعرون بالانزعاج. ذلك أن السويديين، شأنهم شأن البريطانيين وأمريكيي الولايات المتحدة، يعتبرون الانتظار في الصف والإنصاف متساويين إذ إن هذا يضمن أن ينتظر كل زبون بنفس القدر من الوقت. حاول التكلم معهم مرة أخرى وأن تشرح لهم التفصيل ما يترتب على التأخير من آثار مالية، ثم أتبع أية مكالمة هاتفية برسالة إلكترونية إلى مدير الإنتاج أو أعلى شخص في تسلسل القيادة، لعله يحاول مساعدتك إن أمكن، ولكن شريطة ألا ينجم عن ذلك مشاكل لزبائنهم الآخرين.

الدقة في المواعيد أولاً، والصداقة ثانياً — الرسالة 109

من إسبانيا بخصوص **الولايات المتحدة**

عادة لدي علاقة حسنة مع مديري الأمريكي. ونحن من نفس العمر تقريباً ونعمل معا بوفاق وهو ودود وصريح. كثيراً ما نخرج للغداء معا وقد التقى كل منا بعائلة الآخر. ومع ذلك، عندما أصل إلى العمل متأخراً فترة عشر دقائق فقط، فإنه يتصرف تصرف المدير الكبير، وكأنني ارتكبت جريمة لا تغتفر، وكأنه تقريبا يعاني من بعض الخلل في الشخصية!

أستطيع أن أرى أنك تجد هذا السلوك مربكاً، وبالفعل مؤلماً نوعاً ما، غير أنني متأكدة من أن رئيسك لا يحاول أن يكون صعباً، وإنما الأمر ببساطة هو أن أمريكيي الولايات المتحدة والكنديين والأوروبيين الشماليين من بين آخرين يأخذون دقة المواعيد على محمل الجد ويعتبرون التأخر بمثابة إحدى علامات عدم الكياسة. في هذا الحالة، يتضح أنك تشعر أن مديرك قد وضع اعتباره للساعة فوق علاقته الشخصية معك، غير أن هذا أمر طبيعي لمواطن من الولايات المتحدة، إذ أنه جزء من نظام اعتقاده بأنه ينبغي للجميع، بصرف النظر عن المركز، احترام القواعد نفسها وأنه يلزم لأولئك الذين لا يفعلون ذلك معرفة أن سلوكك غير مقبول. بالنسبة لمديرك، فإن ميله نحوك لا علاقة له ألبتة

بتمسكه بقواعد الشركة، إذ أن حياته الشخصية وحياته العملية أمران مختلفان. ولكن بالنسبة للناس من الشرق الأوسط وأفريقيا وأمريكا الوسطى وأمريكا الجنوبية، فإن هذا سوف يؤكد بلا ريب اعتقادهم بأن الأمريكيين الشماليين والأوربيين الشماليين إنما هم مجموعة لا ترحم من المدمنين على العمل دون أي إحساس بالوفاء الشخصي.

هناك قول بروتستانتي قديم يقول «النظافة تجانب التقوى»، ولكنني أظن أنه حالياً في بعض البلدان ذات التراث البروتستانتي (الولايات المتحدة، ألمانيا، سويسرا، هولندا وبلدان الشمال وغيرها)، ينبغي استبداله بـ «دقة المواعيد تجانب التقوى». بالنسبة لرئيسك الأمريكي، فإن الالتزام بدقة المواعيد هو دلالة على الاحترام لشركتك وزملائك في العمل وإذا كنت تتوقع منه أن «يتغاضى عن القواعد» لكونكم أصدقاء، فإنه سوف يرى في ذلك تهديداً لاستقامته، وثمة فرص بأن تفقد صداقته. وإذا أمكنك الوصول إلى العمل في وقت أبكر مستقبلا، من شأن ذلك أن يوفر عليكم الكثير من المتاعب.

الرسالة 110
«**في العجلة الندامة وفي التأني السلامة**» قول قديم عفا عليه الزمن في الغرب، ولكن من المؤكد أن المشاعر مفهومة ومتشاطرة في أنحاء أخرى من العالم.

الأمد الطويل مقابل الأمد القصير الرسالة 110

من الولايات المتحدة بخصوص **اليابان**

أعمل لدى شركة يافعة ومتنامية تعمل في مجال تقانة المعلومات. إننا بصدد التعريف بمنتج جديد في اليابان ولكننا عاجزون عن تخطي المرحلة الأولى مع الزبائن المحتملين. عندما أقدم عروضاً، فإن الأسئلة التي توجه

إلي دائماً هي بخصوص شركتي بدلاً من منتجاتها، وإذ هم يريدون معرفة عدد السنوات منذ أن بدأنا عملنا وكذلك خلفية الإدارة التنفيذية ـ أي يستفسرون عن كل شيء عدا الأداء التقني. إن منتجاتنا من أعلى نوعية ولدينا الكثير من الزبائن الراضين. كيف يمكنني أن أجعلهم يبدؤون التطلع قُدما وتطوير بعض إحساس بالعجالة؟

إنك تطلب الكثير. إن الدخول في علاقة مع شركة جديدة ينطوي على مجازفة كبيرة، وإن المجازفة شيء لا يتقبله بسهولة الكثير من اليابانيين، رغم أنه يبدو طبيعيا أو غريزياً للعديد من الشركات الأمريكية والكندية. إن من تكلمت معهم قد يشعرون أنك ماض في غاية السرعة. بالنسبة لليابانيين ولشركات في الصين وتركيا والمملكة العربية السعودية وألمانيا، فإن سمعة أية شركة يريدون التعامل معها أمر حيوي، وهم يبحثون عن علاقة طويلة الأجل مع شريك يمكنهم الوثوق به. في تلك البلدان، فإن العلاقة القائمة على ثقة متبادلة هي التي تسبق وتضمن أي اتفاق وإن وثيقة قانونية إنما هي مجرد كلمات جوفاء في حالة عدم وجود هذه العلاقة. وفي نظرهم ينظر إلى سجل الشركة وتاريخها وتقاليدها بمثابة دليل جيد وإن يكن أدائها المستقبلي غير مؤكد.

لا بد وأن هذا محبط لشخص ينحدر من ثقافة تركز أكثر على الحاضر وعلى المستقبل القصير الأجل. قد يتشاطر نفاذ صبركم آخرون من بلدان تقاسمك نظرتك للأمور مثل البرازيل وأيرلندا والفيليبين (وبالمناسبة هي جميعها بلدان سكانها في سن الشباب نوعاً ما). ومع ذلك، احرص على عدم إبداء نفاذ صبرك وعلى عدم محاولة تعجيل الأمور، إذ من شأن ذلك أن يصفك بعدم النضج وبالغطرسة. قد تكون إحدى السبل للمضي قدما هي العثور على مندوب ياباني محترم السمعة يساعدك على تشكيل العلاقات الصحيحة. أنت تقول إن شركتك، رغم كونها بافعة، لديها الكثير من الزبائن الراضين. إذا كان من بين هؤلاء شركة دولية كبرى يحتمل أن يكون اليابانيون

قد سمعوا عنها، حاول التركيز على هذا إذ سوف يساعدك على تعزيز سمعة شركتك. وعليك أن تتذكر أن بناء علاقات يستغرق وقتا، وإذا لم يكن لديك الوقت لتستثمر، لعل اليابان ليست السوق التي تناسبك.

الرسالة 111
هل هو استخدام مجز للوقت أم هو غير فعال فحسب؟ كل شيء يعتمد على وجهة نظرك.

عدم التركيز — الرسالة 111

من كندا بخصوص **المكسيك**

أعمل في مجال التسويق وأجد أن القيام بالأعمال هنا في المكسيك عملية شاقة حقا. لقد أصبحت معتادا على أن الأمور لا تبدأ في الوقت المحدد لها، ولكن في الأسبوع الماضي حين سمح لي أخيرا بالدخول إلى مكتب المدير الذي كان يتعين علي الاجتماع به، دهشت حين وجدت أربعة أشخاص آخرين هناك أيضا يناقشون (بالإسبانية) مسألة لا علاقة لها ألبتة بعملي. كما تلقى بضع مكالمات هاتفية من زوجته أثناء وجودي هناك. ومع ذلك، حين سنحت لي أخيرا فرصة المقاطعة لأقول كلمة، بدا مهتما حقا بما أردت بيعه.

بالنسبة للأشخاص الذين يعملون في المكسيك وأمريكا الوسطى وأمريكا الجنوبية، من الممكن تماماً القيام بأكثر من شيء واحد في آن واحد. وهذا ما يفسر وجود الآخرين في المكتب. تقليدياً، إن الذين يعيشون في البلدان اللاتينية والشرق الأوسط يودون معالجة الأمور لدى حدوثها بدلا من أن يجدوا لأنفسهم برنامجاً ثابتاً غير مرن. وهكذا، فإن كافة الأنشطة في مكتب المدير أثناء زيارتك كانت نتيجة عمله بالعديد من المسائل في آن واحد (وإن لم تكن جميعها ذات صلة بالعمل). ولكن كما لاحظت، فإن انعدام التركيز لا يعني ضمنا عدم اهتمام، وبالتالي لا تدع القنوط يدب في نفسك.

obeikandl.com

الرسالة 112
يجلب **النفوذ والمقام** معهم التحكم بوقت الآخرين.

الوقت والمقام — الرسالة 112

من المملكة المتحدة بخصوص **البرازيل**

لقد عدت لتوي من زيارة إلى البرازيل حيث كان يتعين علي الاجتماع بمالك متنفذ لمصنع محلي بخصوص عقد للتوريد. لقد حددت موعدا للاجتماع قبل شهر وأكدته على الهاتف مع سكرتيرته قبل يومين من الموعد المقرر للاجتماع. وعندما حضرت للمقابلة، انتظرت ساعة ونصف الساعة قبل أن يتنازل لرؤيتي. وبحلول ذلك الوقت، استشاط بي غضب عارم لكوني تصرفت بدبلوماسية بالغة ولم يكتب للاجتماع النجاح. في رأيي، لا يمكنك بكل بساطة التضحية باحترام ذاتك من أجل عقد!

يمكنني فهم انزعاجك. في استراليا وأوروبا الشمالية والوسطى وفي ألمانيا وكندا والولايات المتحدة، فإن هدر الوقت الثمين لشخص ما يعتبر دلالة على عدم الاحترام. وفي هذه المجتمعات التي تؤمن بالمساواة نسبيا، فإن الأشخاص من ذوي النفوذ، والمدراء والسياسيين غالبا ما يقللون من أهمية مركزهم ونفوذهم ويحاولون عادة التقيد بدقة المواعيد للاجتماعات مع المرؤوسين بنفس دقة المواعيد مع رؤسائهم. هناك، فإن مهارات حسن إدارة الوقت هي دلالة على الكفاءة.

غير أن الأمور لا تتشابه في كل مكان. في الكثير من ثقافات أمريكا الجنوبية والبحر الأبيض المتوسط، فإن التقيد بمواعيد بالغة الدقة لا ينظر إليه بمثابة فضيلة معينة. إن إنهاء عمل تقوم به أو الاهتمام بحالة مهمة تطرأ بلا إنذار أكثر منطقية. غير أن أكبر اختلاف في الموقف يكمن في مركز المدير وكيفية إظهار ذلك المركز. وبكل بساطة، فإن المدراء في الثقافات التي تولي أهمية للتسلسل

الهرمي يتوقع الناس أن ينتظروهم. والمنطق وراء ذلك هو أنه كلما زادت أهمية المدير، تزداد أهمية الأمور التي عليه القيام بها ومما يجعله رجلا مشغولا. وإذا لم يكن لديك مركزا مماثلاً، عندئذ لا يمكن لوقتك أن يكون بنفس أهمية وقته. والناس من ثقافات المملكة المتحدة وغيرها من الثقافات «الواعية للساعة» والأكثر تقيدا بالمساواة سوف يفسرون هذا بموقف مفاده أن «وقتي أهم من وقتك» ويعتبرون هذا مثار سخط بالغ.

استرخ. لا داعي للغضب إزاء هذا التصرف، إذ ليس المقصود منه أن يكون دلالة شخصية لك بعدم الاحترام، وإنما على عكس ذلك، فإن أحد وقائع الحياة هو أنه في العديد من الثقافات يتحكم الأشخاص من ذوي السلطة بوقت الآخرين وذلك بمثابة قياس لمركزهم. وفي مجتمعات معينة (مثل أمريكا اللاتينية وجنوب أوروبا وكوريا الجنوبية والهند وباكستان)، من المهم عدم وجود أدنى شك في مركز الشخص في نظام التدرج الاجتماعي.

في المرة القادمة التي تظن باحتمال حدوث موقف كهذا، اذهب هناك متسلحاً ببضعة مجلات أو كتب، أو ربما بالقليل من القراءة الأساسية عن البلد الذي تزوره أو الشركة التي تأمل إجراء أعمال معها. "دردش" مع السكرتيرة، أو اكتب بعض الرسائل، أو اهتف لبعض أصدقائك، وأنت تعلم بأن باستطاعتك أيضاً تكوين نظرة مرنة للوقت.

خلاصة القول: المواقف إزاء الوقت

المعايير العالمية للأعمال
كن دقيقا في المواعيد قدر الإمكان، أيا كانت الثقافات التي تجد نفسك فيها، ولكن لا تتوقع بالضرورة من الآخرين فعل الشيء نفسه.

obeikandl.com

- **الأرجنتين**: إن معالجة المسائل الفورية تأخذ أسبقية على التخطيط. الناس معتادون على القيام بأشياء عديدة في نفس الوقت وعلى معالجة بالمقاطعات. وهم يهدفون إلى تحقيق نتائج فورية. تأخذ العلاقات أسبقية على جداول الأعمال. إن إدارة الوقت المقيد بالساعة ليست أولوية. (انظر الرسائل 107، 109، 111، 112).

- **إسبانيا**: (انظر الرسالتين 109، 112).

- **أستراليا**: يفضلون العمل على أساس كل شيء على حدة. هناك تركيز على النتائج القصيرة الأجل. ينظر إلى دقة المواعيد كدلالة على المجاملة. كمدير، لا يكفي الإصرار على أن يصل موظفوك الاستراليون في الوقت المحدد؛ عليك تقديم دليل مقنع على أن تأخرهم يلحق ضررا بالمؤسسة. (انظر الرسالة 112).

- **ألمانيا**: يعملون على أساس كل شيء على حدة وبوتيرة ثابتة. التخطيط ـ الحدود الزمنية، المواعيد النهائية، وما إلى ذلك في غاية الأهمية. هم يحبذون الأهداف والمنافع على المدى الطويل. دقة المواعيد هامة جدا. (انظر الرسائل 107، 108، 09، 110، 112).

- **إندونيسيا**: يفضل الناس فعل أشياء كثيرة في آن واحد. يتم بذل جهد محدود في التخطيط المستقبلي. إدارة الوقت المقيد بالساعة ليست أولوية.

- **إيطاليا**: معالجة المسائل الفورية لها أسبقية على التخطيط. الناس في المناطق الشمالية أكثر وعيا للساعة من الناس في الجنوب، ولكن إدارة الوقت المقيد بالساعة ليست أولوية. (انظر الرسالة 112).

- **البرازيل**: عمل أشياء كثيرة في نفس الوقت هو المعيار. الحاجة لتحقيق نتائج فورية تؤدي إلى التشديد على نتائج قصيرة الأجل. معالجة المسائل الفورية لها أسبقية على التخطيط، والعلاقات لها أسبقية على الجداول. غالبا ما يتم ترتيب المواعيد بإعطاء إشعار قصير. دقة المواعيد لا تحظى بتقدير خاص. (انظر الرسائل 107، 109، 110، 111، 112).

obeikandl.com

- **بلجيكا**: الحاجة إلى تحقيق نتائج فورية تؤدي إلى التشديد على أهداف قصيرة الأجل. (انظر الرسالة 112).
- **بولندا**: الحاجة إلى تحقيق نتائج فورية تؤدي إلى تخطيط على المدى القصير. إنهم معتادون على القيام بالعديد من المهام في نفس الوقت. (انظر الرسالة 107).
- **تايلند**: الناس معتادون على القيام بأمور عديدة في نفس الوقت. تكمن الأهمية في نتائج المدى القصير. تأخذ العلاقات أولوية على جداول الأعمال.
- **تايوان**: الناس معتادون على العمل بأمور عديدة في نفس الوقت وهم مستعدون للعمل نحو تحقيق أهداف مستقبلية طويلة المدى.
- **تركيا**: معالجة المسائل الفورية لها أسبقية على التخطيط. يستطيع الناس العمل في أمور عديدة في نفس الوقت. تأخذ العلاقات أسبقية في جداول الأعمال. (انظر الرسائل 109، 110، 112).
- **جنوب أفريقيا**: كلما كانت الشركة أكبر وكلما كانت بنيتها أكثر رسمية، كلما كان من الأرجح أن يحترم الناس مواعيدهم. في الشركات الأصغر، فإن النظرة إلى المواعيد وجداول الأعمال أقل صرامة بكثير.
- **الدانمارك**: انظر النمسا. (انظر الرسائل 108، 109، 112).
- **روسيا**: يصعب حالياً إجراء خطط طويلة الأمد وتنفيذها. المواعيد النهائية والجداول الزمنية قد لا تؤخذ على محمل الجد. يمكن العمل بأمور عديدة في نفس الوقت. في مجال الأعمال، الصبر أعلى تقديراً من دقة المواعيد. (انظر الرسالة 107).
- **السويد**: تتخذ الأعمال عادة نظرة بعيدة المدى. التخطيط ـ الحدود الزمنية، المواعيد النهائية وما إلى ذلك ـ تحظى بأولوية عالية. اتخاذ القرارات قد يستغرق وقتاً طويلاً. ينظر إلى دقة المواعيد كدلالة على الكياسة. (انظر الرسائل 108، 109، 112).

obeikandi.com

- **سويسرا**: يفعل الناس شيئاً واحداً على حدة. وهم يحبذون الأهداف والمنافع الطويلة الأمد. ينظر إلى دقة المواعيد كدلالة على الكياسة. (انظر الرسالتين 109، 112).

- **الصين**: الناس على استعداد للعمل تحقيقاً لمكاسب مستقبلية طويلة الأمد. هناك إدارة صبورة للوقت وبلا عجالة وقد يقاوم الناس الارتباط بجداول زمنية. الأسبقيات السالفة هامة. تأخذ العلاقات أولوية على البرامج الزمنية. دفة المواعيد دلالة على الكياسة. (انظر الرسالتين 107، 110).

- **فرنسا**: الناس معتادون على فعل أشياء كثيرة في آن واحد وقد يبدؤون عملاً ما ببطء وينهونه بسرعة. إن إدارة الوقت المرتبط بالساعة ليست أولوية.

- **فنزويلا**: الناس معتادون على مقاطعة العمل وعلى عمل أكثر من شيء واحد في آن واحد. يودون رؤية نتائج فورية ولديهم نظرة متفائلة نسبياً للمستقبل. تأخذ العلاقات أولوية على الجداول الزمنية. إن إدارة الوقت المقيد بالساعة ليست أولوية. (انظر الرسائل 107، 109، 111، 112).

- **فنلندا**: انظر النمسا. (انظر الرسائل 108، 109، 112).

- **كندا**: ينظر إلى دقة المواعيد بأنها هامة. ثمة اختلافات في المواقف الكندية ـ الفرنسية والكندية ـ الإنكليزية تجاه الوقت. انظر فرنسا والمملكة المتحدة. (انظر الرسائل 109، 110، 112).

- **كوريا الجنوبية**: الناس معتادون على القيام بالعديد من الأشياء في آن واحد. اتخاذ القرارات يمكن أن يستغرق وقتاً طويلاً. إنهم على استعداد للعمل نحو تحقيق مكاسب مستقبلية طويلة الأمد. العلاقات لها أولوية على البرامج الزمنية. (انظر الرسالة 112).

- **المكسيك**: يفضل الناس القيام بأمور عديدة في آن واحد. العلاقات لها أولوية على البرامج الزمنية. دقة المواعيد ليست أولوية. (انظر الرسائل 107، 109، 111، 112).

obeikandi.com

- **المملكة العربية السعودية**: يستطيع الناس العمل في عدة أمور في آن واحد. يمكن أن يكون لديهم موقف قدري إزاء المستقبل (ما قدّر سيكون). وقت الساعة أقل تثميناً من الالتزامات الاجتماعية. دقة المواعيد ليست أولوية. (انظر الرسائل 109، 110، 111).

- **المملكة المتحدة**: يفضل الناس القيام بالأشياء كل على حدة. تؤخذ الحدود الزمنية والمواعيد النهائية على محمل الجد. اتخاذ القرارات يمكن أن يستغرق وقتاً طويلاً. ينظر إلى دقة المواعيد بأنها دلالة على الكياسة. (انظر الرسائل 107، 108، 112).

- **النرويج**: يفضل الناس فعل الأشياء كل على حدة. ويحبذون الأهداف والمنافع الطويلة الأمد. (انظر الرسائل 108، 109، 112).

- **النمسا**: هم مستعدون للعمل تحقيقاً لمكاسب مستقبلية طويلة الأمد. ويفضلون فعل الأشياء كل على حدة. دقة المواعيد هامة جداً. (انظر الرسالة 112).

- **الهند**: إدارة الوقت ليست مسألة ملحة لمعظم الناس. قد يكون لديهم موقف قدري إزاء المستقبل (ما قدّر سيكون) ويفضلون فعل كل شيء على حدة. تأخذ العلاقات أولوية على الجداول الزمنية. الحاجة لتحقيق نتائج طويلة تؤدي إلى تخطيط على المدى القصير. (انظر الرسالتين 107، 112).

- **هولندا**: يفضل الناس فعل الأشياء كل على حدة. الحدود الزمنية والمواعيد النهائية وما إلى ذلك أهم من علاقات العمل. ينظر إلى دقة المواعيد كدلالة على الكياسة. (انظر الرسائل 108، 109، 112).

- **هونغ كونغ**: السوابق هامة. إنهم على استعداد لفعل أمور كثيرة في آن واحد والعمل نحو تحقيق مكاسب مستقبلية طويلة الأمد. العلاقات لها أولوية على البرامج الزمنية.

obeikandl.com

- **الولايات المتحدة**: يفضل الناس فعل الأشياء كل على حدة. غير أنهم اعتادوا على العمل بأكثر من شيء واحد في نفس الوقت وذلك نتيجة «الاقتصاد المتشابك». الاهتمام بالماضي أقل من الاهتمام بالمستقبل القصير الأجل. الوقت من ذهب. (انظر الرسائل 107، 108، 109، 110، 112).
- **اليابان**: الناس مستعدون للعمل من أجل تحقيق مكاسب مستقبلية على المدى الطويل. يمكن أن يأخذ صنع القرارات وقتا طويلا. الاهتمام بالتفاصيل يؤدي إلى استخدام فعال للوقت (فقد نشأ هنا نظام التسليم في الوقت المحدد). دقة المواعيد هامة. (انظر الرسالتين 107، 110).

obeikandl.com