

## الفصل الثامن

### العمل في منظور أوسع

المشكلة في استخدام أدمغتنا هي أن التفكير بحاجة إلى الكثير من الطاقة، وفي العديد من الأحوال من الأسهل العمل أولاً والتفكير ثانياً. ومع ذلك، حين تنتهي من سن مراهقتنا ويتعين علينا التعامل مع بعض النتائج غير المريحة الناجمة عن التصرف من غير سابق تفكير، يتعلم معظمنا أن القرارات التي تستند على الإرضاء الفوري فحسب قلما تكون قرارات حكيمة وندرك أن فترة تأمل قبل أن نتصرف يمكن أن تكون فكرة حسنة. وأنا إذ نجابه بعض قرارات الحياة الهامة، قد نضطر إلى تدارس أولوياتنا، ومعاييرنا الأخلاقية و/ أو الافتراضات التي تعلمناها ونحن نكبر عن السلوك «السوي» أو «غير السوي». في المجالات الرئيسية الثلاثة جميعها، فإن لثقافتنا الأصلية تأثيراً مهماً على أجوبتنا، لأنها تقدم أحجار الزاوية التي نبني عليها تفكيرنا.

لهذه النقاط الرئيسية الثلاث بطبيعة الحال مكان في حياتنا العملية أيضاً. الأولى، كيف نحكم على ما هو أكثر أو أقل أهمية هو شيء نفعله طوال الوقت.

إن الكتاب المعنون: الأعمال الرعدية: الموهبة تجعل رأس المال يرقص بقلم جونا ريدرسترا (Jonas Ridderstrale) وكجيل نوردستروم (Kjell Nordstrom) يدعي أنه لما كانت المؤسسات الإجتماعية في الغرب آخذة في الزوال - فإن العائلات تتجه إلى أن تصبح أصغر أو تتفرق؛ والدولة أقل قدرة على تأمين الرعاية الصحية والتعليم والفوائد الاجتماعية لمواطنيها، وينظر إلى الدين على أنه ليس وثيق الصلة - يتعين على الشركات أن تزود موظفيها بإحساس الانتماء والأمن الذي وجدوه سابقاً في حياتهم خارج نطاق العمل. وبهذه الطريقة، سوف تصبح الأعمال حتى أهم في الحياة، ومن المفترض أن تشغل حتى مزيداً من الوقت

والطاقة. بعض الثقافات تعطي بالفعل أولوية عليا للعمل. في اليابان، فإن الساعات الطوال في المكتب وعلى حد سواء الساعات الطوال من المعاشرة الاجتماعية مع العمال الزملاء والزملاء تعني أن لدى رجال الأعمال القليل من الوقت لقضائه مع عائلاتهم. رغم وجود علامات على أن الأمور آخذة في التغيير، غالبا ما تزال الإجازات تقضى مع الزملاء من الموظفين وإن الولاء للشركة يعني أن نادرا ما يبدل الناس رب العمل اختياريا. في الولايات المتحدة، من ناحية أخرى، يوجد قدر كبير من التحرك في سوق العمل، ولكن الناس مصممون بنفس القدر على «تحسين أنفسهم» من خلال العمل الجاد والشاق. وهناك أيضا يعمل الناس ساعات طوالا ويدعون أنهم يعملون ستين ساعة في الأسبوع من أجل عائلاتهم.

ومع ذلك، توجد ثقافات، كتلك الموجودة في أوروبا الجنوبية والشرق الأوسط وأمريكا اللاتينية حيث يعتقد الناس أن العبارات مثل «الوقت هو المال» و «العمل قبل المتعة» توضح أن أولويات الشخص خاطئة وأن أفضل طريقة ليكون المرء عضوا طيبا في العائلة هي قضاء وقت مع أقربائك. ويعلم الجميع أن العمل ليس سوى جزء من الصورة.

تتعلق النقطة الرئيسية الثانية بالأخلاق - ما إذا كان الإجراء صحيحا أم خطأ. يمكن لأية وظيفة لأية شركة أن تورط الفرد في أزمات أخلاقية. أعرف مدرسا جاء، مثلي، من إنكلترا إلى اسكندنافيا ليدرس اللغة الإنكليزية، وقد أرسل إلى مدينة متوسطة الحجم في وسط السويد، وبعد أن اكتشف أين يتوقع أن يدرس، فسح عقده وعاد إلى موطنه. لقد كان أحد أفراد طائفة الأصدقاء (كويكر)، وكان من المفترض أن يكون أكبر زبون لديه هو مصنع الأسلحة المحلي. وقد بنى قراره على موقف أخلاقي وعلى مسألة ضمير فردي.

ولكن ماذا عن أخلاق الشركات - وعلام تستند؟ مثلاً، ماذا عن الشركة الصيدلانية الأمريكية التي حاولت (بلا طائل) أن تسجل براءة الكركم، وهو أحد التوابل التي تزرع محليا، في الهند؟ في الهند، يعرف معظم الناس أنه في حال

وضع تراكيب أساسها الكركم على الجروح، فإنها سوف تلتئم على نحو أسرع، ومعظم الهنود يعتبرون أنه من غير الطبيعي ومن غير الأخلاقي حقا الإدعاء بمعرفة انتقلت من جيل لآخر، لأنهم ينحدرون من ثقافة حيث يعتبر تقاسم «الملكية الثقافية» مع أفراد آخرين من المجتمع أمراً طبيعياً.

غير أنني على يقين أن كبير المدراء التنفيذيين ومدراء تلك الشركة الأمريكية بعينها قد يؤلمهم أن يتم وصف محاولتهم تسجيل البراءة بأنها «لا أخلاقية». ولكن إذا كنت تنتمي إلى ثقافة ما، سواء وطنية أو عائدة لشركة، تعطي الفرد أولوية على الجماعة ولا تقبل فكرة تراثا فكريا مشترك؛ وإذا لم يكن لشيء ما مالك قانوني، فإنه يكون متاحا ليأخذه أي كان.

النقطة الثالثة والتي تتعلق بما الذي يشكل سلوكا «طبيعياً» هي نقطة لنسأل أنفسنا عنها إلى أن نواجه بموقف يتحدى افتراضنا بالحالة السوية - ونكون أكثر احتمالاً بأن نواجه مثل هذه المواقف حين نتعامل مع ثقافة أخرى.

يمكن أن تكون للشركات والهيئات آراء متضاربة بشأن ما هو «طبيعي». لذلك، إذا سأل رئيس شركة ألمانية، مثلاً، إن كان بإمكان مورد مكسيكي تسليم 5000 أداة لمستودعه في 2 ديسمبر/كانون الأول ويرد المورد بالإيجاب. في 1 ديسمبر/كانون الأول، سوف يتأكد المدير الألماني أنه تتوفر مساحة كافية على الرفوف من أجل توريد اليوم التالي، لأنه ينحدر من ثقافة حيث الناس فخورون بأنهم يقولون ما يعنونه.

بيد أن المدير المكسيكي قد يشعر بالدهشة حين يتلقى مكالمة هاتفية في ديسمبر/كانون الأول للاستفسار عن سبب عدم وصول البضاعة. أجل، لقد قال إنه من الممكن له القيام بالتوريد وهو ما حدث بالفعل ولكن فقط إذا جعل جميع زبائنه القدامى الآخرين ينتظرون، وبالطبع لا يسعه فعل ذلك. وبالمناسبة، ألم يسبق للألماني أن شاهد التقارير على شاشات التلفزيون بشأن

الأعاصير في المنطقة، مما يعني أن الموظفين عانوا من مشاكل في القدوم إلى العمل؟ وقد انتابت المدير التنفيذي المكسيكي الصدمة والغضب عندما هدده الألماني باتخاذ إجراء قانوني بسبب الإخلال بالعقد. تلك ليست طريقة لإقامة علاقة طويلة الأمد.

إن هذا المأزق هو نتيجة تقديم كل طرف افتراضات مختلفة حول ما هو طريقة سلوك طبيعية ومقبولة. ولا يخطر على بال أي منهما أنهما بحاجة إلى شرح أو تبرير أفعالهما للطرف الآخر، لأن كل واحد يعرف ماذا يعني السلوك «الطبيعي المقبول». أخشى أن أيا منهما لم يقرأ الكلمات المحبطة نوعاً ما ولكنها حكيمة بها لنانسي أدلر (Nancy Adler) في الأبعاد الدولية للسلوك التنظيمي In ternational Dimensions of Organizational Behavior وجاء فيها: «عليك افتراض الاختلاف إلى أن يثبت التشابه». ينبغي كتابة هذه الكلمات بأحرف من ذهب فوق أبواب مقرات الشركات حول العالم، إذ إنها سوف توفر على الجميع الكثير من العناء والمشقة.

### ❖ مغزى المقطع

إن ما نعتبره صحيحاً وهاماً وطبيعياً في أحد البلدان قد يعتبر عكس ذلك في بلد آخر.

### الأولويات

فترة طويلة مضت منذ أن قرأت قصة «الأميرة النائمة»، ولكنني أذكر أنها بدأت بالساحرات الطيبات يعطين هدية للأميرة الطفلة. أتساءل إن كنت رويت هذه القصة لأشخاص ذوي ثقافات مختلفة ليختاروا أعلى صفات لطفلة. هل ينبغي أن تكون جميلة، مطيعة، غنية، خصوبة، ذكية، سعيدة، فاتنة، قوية، مخلصه، أو طاهرة؟ بالطبع، سوف تتأثر أجوبتنا بجندرنا (جنسنا)، عمرنا، وتعلمنا، وإنما تتأثر كثيراً جداً بالثقافات التي ننحدر منها.

في الغرب، العفة مثلاً، لا تحتل مركزاً عالياً استثنائياً على قوائم أولويات معظم الناس، ولكن بالنسبة للأبوين في المملكة العربية السعودية أو الصومال، يمكن أن تحتل «قمة الأولويات»، لأن ممارسة الجنس خارج نطاق الزوجية ليست فقط عاراً على العائلة وإنما يمكن أيضاً أن تكون عقوبتها الموت. كلمة مطيعة لها بالمثل صدى غريب إذا صدف أنك تأتي من الغرب، إذ تعني ضمناً وجود روابط واجبات ومسؤوليات بين الأفراد - أحد الأبوين والطفل، مثلاً، أو الأنسباء أو المدير أو الموظف. أن تكون غير مطيع يعني أن تتجاهل التزاماتك تجاه الآخرين وأن تضع نفسك أولاً، وسوف ينظر إليها على نحو غير مؤات للغاية في ثقافات مثل الثقافة الصينية أو الهندية. في حقيقة الأمر، قد يعتبر أناس كثيرون من هذه الثقافات أن يكونوا أثرياء (وهو الخيار الأول، على ما أعتقد، للعديد من العائلات الأمريكية والبريطانية) بأن لا طائل من ورائه إذا كان ليس بإمكانهم استخدام ثروتهم لمساعدة أفراد العائلة أو، حتى على نحو أكثر جوهرية، إنجاب أطفال بأنفسهم.

ولكننا لا نكشف عن أولوياتنا فقط في مسائل الحياة الكبيرة. من المفترض أن يكون كليز (Cleese)، الكاتب والممثل الهزلي، قد قال إن المواطن الإنكليزي يفضل أن تكون له سمعة عاشق مسكين على ألا تكون لديه روح الفكاهة. علي الموافقة على ذلك لأنه بالنسبة للإنكليزي، فإن العيش عيشة هنيئة لم تستلزم ما استلزمته في ثقافات أخرى حيث أقام الناس مخزوناً كبيراً من خلال تنمية الحواس والتمتع بها. لم نفهم قط حقاً لم وضعت قوميات أخرى قيمة كبيرة على مثل هذه النواحي غير الهامة نسبياً من الحياة مثل الطعام والجنس والسعي وراء السعادة أو الحمامات الدافئة. بالنسبة لنا، فإن الأولويات الحقيقية في الحياة، بحسب العمر والطبقة الاجتماعية والجنس (الجنس) هي:

■ مشاهدة مباريات كرة القدم والكريكت،

■ الذهاب إلى الحانات العامة مع الرفاق،

■ امتلاك حديقة خلفية جميلة.

■ والحصول على مشروب ساخن (شاي أو قهوة سريعة الذوبان) عند الطلب.

وبالطبع، الأفراد ليسوا هم فقط الذين يتأثرون بالثقافات الوطنية، إذ أن الشركات تعكس أيضاً ثقافة البلد الذي تكون جذورها فيه. بالفعل، توجد في بلدان مختلفة آراء مختلفة حول سبب وجود الشركات على الإطلاق. في الولايات المتحدة، هناك اعتقاد بأن الشركات موجودة لتأمين أرباح لحملة الأسهم، وبالتالي فإن «النقطة الجوهرية» هي التي في غاية الأهمية. في اليابان، الهدف من وجود الشركات هو تحقيق من حصة سوقية متزايدة لكي تولي أهمية قصوى لمعرفة ما يريده الزبائن وتقديمه لهم. في الكتلة السوفياتية القديمة، فإن غرضها هو توفير الأعمال والوظائف، وفي بلدان أوروبية معينة ذات تقليد ديمقراطي اجتماعي قوي، لا تزال الحكومة المحلية والوطنية تعتبر هذا إحدى المهام الرئيسية للشركة. في هذه البلدان، مثل ألمانيا والسويد، فإن الأولوية هي حماية حقوق الموظفين (في الحصول على المعلومات والاستشارات، الخ) لأنه عندئذ فقط يمكن للشركة أن تتوقع قوة عاملة ملتزمة ومسؤولة.

وبما أنه توجد اختلافات في مثل هذه الأسئلة الجوهرية عن الغرض من وجود شركة، ليس من المستغرب أن يعطي الموظفون من ثقافات مختلفة أساليب مختلفة للتصرف. على سبيل المثال، فإن المدراء من الولايات المتحدة، يعطون الأولوية للإجراء فوق كل ما سواه، حتى وإن كان الإجراء لا يضمن حل المشكلة. وإن أي إجراء أفضل من لا شيء. أما الصينيون واليابانيون فلهم نظرة مختلفة جداً إزاء الوقت وقوة القضاء والقدر، وبالتالي هم يفضلون السماح للأمور بأن تأخذ مجراها بدلاً من هدر طاقة بلا طائل في محاولة لتحقيق المستحيل. أما الفرنسيون فيعطون أولوية لحل منطقي مدروس بعناية للمشكلة، بينما يفضل السويديون دائماً انتظار التوصل إلى حل توثيقي قبل إتمام إجراء. ومع وجود هذه الأولويات المختلفة، فإن التعامل مع أشخاص من ثقافات أخرى وطنية أو ثقافات تتعلق بالشركات يتطلب مرونة.

الرسائل 153-155

ما هو الأهم - هل هي شركتك أم زملاؤك أم عائلتك أم ذاتك؟

الرسالة 153

ما الذي يجب صرفه من الخدمة؟

من ألمانيا بخصوص المملكة المتحدة

في فترة الركود الإقتصادي الأخيرة، تخلص المركز الرئيسي البريطاني لشركتي من نسبة مئوية عالية من مدرائها المتوسطين الأقدم سنأ وذلك من أجل خفض النفقات. ويعني هذا أنه لا يوجد هناك حالياً أي شخص لديه خبرة في كيفية سير الأعمال وليست لديه معرفة بنا نحن الذين هم في الفرع الألماني. لا نستطيع أن نفهم كيف يمكن أن يكون المسؤولون في الشركة بهذا القدر الكبير من عدم الإخلاص لأشخاص استمدوا أجزاء كبيرة من حياتهم في الشركة لدرجة أن يتخذوا مثل هذا القرار القصير النظر وغير المثمر بصورة رئيسية. هنا في ألمانيا، يمكننا رؤية مدرائنا الأصغر سناً يبحثون عن أعمال في شركات أخرى لأنهم يفهمون ماذا قد يخبئ لهم المستقبل مع تقدمهم في السن.

إنصافاً للقول، إن اتخاذ قرار حول من يجب التخلص منه في الأوقات العصيبة ليس قراراً سهلاً على الإطلاق. ولكن ثمة اختلاف في الكيفية التي تتصرف بها الدول المختلفة في أزمنة الركود الاقتصادي. تظهر إحدى الدراسات التي واجهت طلباً باتخاذ إجراءات مالية، بأن البريطانيين سوف يعطون الأولوية لمكاسب مثيرة قصيرة الأجل ويميلون إلى التخلص من موظفين أكبر سنأ وأكثر كلفة بهدف إرضاء حملة الأسهم بينما يأخذ الألمان في الحسبان الصعوبة التي يواجهها الموظفون الأكبر سنأ في العثور على عمل وهم أكثر استعداداً للتخلص من موظفين أصغر سنأ، حتى وإن كانوا أقل كلفة.

كما تلعب النقابات دوراً هاماً في فرنسا والسويد عندما يتعلق الأمر بمن سوف يرحل أثناء فترات تصغير حجم الشركة. في هذين البلدين، يفقد الناس عادة وظائفهم على أساس آخر من يلتحق بالعمل هو أول من يرحل، مما يحمي العمال الأكبر سناً ولكن تترك لدى الشركات قوة عاملة متقدمة في السن. يمكن أن تترتب على ذلك عواقب غير محبذة في صناعات معينة عالية التقنية تعتمد على مهارات جديدة ترد إلى الشركة. من ناحية أخرى، تستطيع بريطانيا الإفلات من استراتيجيتها التي تقضي بالتخلص أولاً من عمال أكبر سناً وأكثر كلفة لأن وضعية النقابات العمالية أضعف إلى حد بعيد (السيدة ثاتشر «قيدت حركة» تلك النقابات ولم تسترد عافيتها بعد)، ولكن بدون وجود تشريع يمنع التمييز ضد المسنين في الاتحاد الأوروبي، هذا يحتمل أن يكون هذا على وشك أن يتغير في بريطانيا أيضاً.

## الرسالة 154

## العائلة أولاً

### من النمسا بخصوص تركيا

تستخدم شركتنا حالياً مديرة في الثلاثينات من عمرها تعمل في موطنها تركيا. لديها جميع المؤهلات والصفات التي تبحث عنها وقد حققت نجاحاً كبيراً في تركيا. نأمل في نقلها إلى مكتبنا في باكستان لأننا نعتقد أن بوسعها أن تحقق نجاحاً مماثلاً هناك أيضاً. إنها عازبة وهي تعيش في تركيا مع أبويها. المشكلة هي أنها ترفض الانتقال قائلة إنه ليس من «اللائق» لها العيش هناك بمفردها. إنها امرأة عاشت ثلاث سنوات في الولايات المتحدة أثناء الدراسة (وإن يكن مع أسرة معها) وتستطيع أن تحتفظ بريابطة جأشها في المفاوضات مع أي شخص تعرفه. من المؤكد أنها ليست خجولة ولسنا متأكدين مما إذا كان موقفها هذا ينم عن حيلة للحصول على زيادة في الراتب أم أن هذا الموقف اعتراض جدي.

إنني متأكدة أن هذه مشكلة حقيقية لموظفتكم. في الهند والبلدان التي تغلب فيها الثقافات الإسلامية مثل تركيا وإندونيسيا والمملكة العربية السعودية، حتى العائلات الليبرالية نسبياً قد ترفض أن تعيش ابنة عزباء بمفردها أيا كان سنها أو شخصيتها أو مركزها في العمل. وليس من الصعب معرفة أسباب ذلك، لأن العائلات تأخذ سمعة فتياتها غير المتزوجات بجدية تامة وإن امرأة عازبة تعيش بمفردها لا بد وأن تكون موضع قيل وقال. وليس هذا فحسب، وإنما يحتمل أن ينتاب أبويها قلق على سلامتها الجسدية فضلاً عن سلامتها المعنوية في ثقافة حيث الأقارب الذكور، بدلاً من الشركة، هم أول أشخاص تلجأ إليهم المرأة من أجل حمايتها ضد جريمة ما. كذلك، فإن الانحدار من ثقافة حيث العائلة الموسعة هي المعيار وحيث يتم قضاء وقت الراحة مع أفراد آخرين من العائلة وقلما مع عائلتها هي، فإن الخيار بأن تعيش بمفردها سوف ينظر إليه بأنه غير طبيعي. ما يمكن أن يشكل عزلة في إحدى الثقافات يمكن أن يعني وحشة في ثقافة أخرى.

لقد أظهرت موظفتكم قدراً كبيراً من المنطق السليم في رفضها اقتراحكم. فهي تفهم، ربما بشكل أفضل من غيرها، المشاكل التي قد تواجهها جراء العيش بمفردها في بلد مسلم آخر. وإن قرارها يخبرنا أيضاً شيئاً ما مفاده أن المدراء التنفيذيين بحاجة إلى أن يسمعوا بشكل منتظم وعلى نحو أكثر - أن هناك أشياء في الحياة أهم من العمل. ومن قبيل المفارقة، فإن كون موظفتك تصغي لعائلتها أولاً، ولكم فقط ثانياً، يجعلها أكثر نفعاً للشركة. إنها أكثر انسجاماً مع ثقافتها وثقافة زبائنكم مما أنتم عليه - مما لربما يفسر سبب كونها ناجحة للغاية في عملها حتى الآن. حاولوا التشبث بها.

## الرسالة 155

## وظيفة أفضل

### من المكسيك بخصوص الولايات المتحدة

التحقت بشركة أمريكية كبرى أعمل لديها حالياً بعد ساعات الدراسة، وقد زودوني منذ ذلك الحين بالتدريب والفرص لأطور نفسي. إنني،

بالطبع، ممتن لهم. الآن، عرضت علي شركة مكسيكية وظيفه جيدة جدا وتطلب مني أن أبدأ العمل على الفور، ولكن أرباب عملي قالوا إنه إذا تركت عملي على الفور، من شأن هذا أن يسبب لهم الكثير من المتاعب. أعرف أن هذا صحيح ولا أريد أن أسدد ثقتهم بي بعدم الإخلاص.

إن هواجسك تجعلك جديرا بالثناء ولكن عليك أن تكون صارما في هذا الصدد. الشركات الأمريكية تتيح لموظفيها الكثير من الفرص للتعلم والتطور، ولكن بواعثها ليست غيرية وإنما تفعلها لاجتذاب مستخدمين جدد ذوي نوعية عالية ولتتيح لأنفسها قوة عاملة ماهرة. إذا حدث وتبدلت حالة السوق وبالتالي تضاءلت الحاجة إلى مجموعات ماهرة معينة، فإنها تصرف من الخدمة بلا تردد مجموعات من العمال. في ثقافة الأعمال الأمريكية، فإن أدوار العمل التي يتولاها الناس أهم بكثير من الفرد، إذ إن قواعد السوق لها أولوية على المشاعر. قد تكون لديك خبرة مباشرة بالشركات المكسيكية الأصغر حيث روابط الإخلاص الشخصي بين أرباب العمل والمستخدمين قوية جداً. وإن نفس تقاليد الوفاء بين المستخدم ورب العمل موجودة في اليابان وألمانيا كذلك، ولكن معظم الشركات الدولية الأكبر تلعب على الأرجح وفقاً لقواعد الولايات المتحدة.

سوف يفهم أرباب عملك دوافعك لترك العمل حتى وإن لا يعترفون بها، وبعد خبرة بضع سنوات في شركة أخرى، سوف تكون أنت حتى أكثر اجتذاباً لهم، بل قد تجد نفسك تعود للعمل لديهم في المستقبل!

الرسالتان 156-157

قد تحدث مشاعر سيئة إذا أحسست أن الآخرين يتجاهلون أولوياتك أنت.

## خطياً أم شفويًا؟

## الرسالة 156

من أستراليا بخصوص تركيا

نحاول إبرام اتفاقية مع مورد تركي ولكن لدينا مشاكل في إعداد عقد، ناهيك عن توقيعه. رغم أنهم على ما يبدو مهتمون بتحقيق أعمال معنا، لا يبدو أنهم يفكرون أنه من المهم أن يجدوا متطلباتهم، أو الموافقة على متطلباتنا، مطبوعة.

الثقافة التركية تعطي أولوية لما يقال بدلاً مما يكتب مما يعني أن الأتراك يفضلون التعامل مع أشخاص يعرفونهم سابقاً ويثقون بهم، وإن العمل باتفاقيات شفوية فضفاضة يبطل كامل موضوع العقود والمواعيد النهائية وشروط الغرامات. إن الاتفاقيات المكتوبة تدور جميعها حول القواعد، والأتراك، أسوة بجيرانهم اليونانيين، ليسوا حريصين بشكل استثنائي على التقيد بالقواعد التي سرعان ما قد تصبح غير وثيقة الصلة في بيئة أعمال سريعة الحركة. تعتبر المرونة والإبداع صفتين في شخص أعمال أهم من القدرة على وضع خطط تفصيلية للعمل المستقبلي. وحتى إذا أمكنك الحصول على اتفاقية خطية وموقعة، يكون من الصعب العمل على تنفيذها في محكمة قانونية لأن مثل هذه القضايا تميل إلى أن تستنفد الكثير من الوقت. سوف تجد نفس المواقف بخصوص العقود المكتوبة في اليابان وكوريا الجنوبية وأندونيسيا حيث ينظر إليها بوصفها نقطة مرجعية أو مبادئ توجيهية بدلاً من كونها مجموعة نقاط منقوشة في صخر. لذلك، أفضل رهان لديكم هو إعطاء أولوية لإقامة علاقة حسنة مع أعلى رجل منصباً في الشركة التركية ومحاولة الحصول على وعد شخصي منه باحترام اتفاقيتكم.

## المنتج الجيد يأتي في المقام الأول

## الرسالة 157

من المملكة المتحدة بخصوص ألمانيا

نحاول إلى أقصى حد الحصول على مهندسين ألمان للعمل بما يتفق مع مواصفاتنا، ولكن لديهم الكثير من الاعتراضات، إذ هم يريدون استعمال

مواد أكثر ديمومة من أجل إطالة عمر المنتج، ولكن في حال عملنا بجميع مقترحاتهم، فإننا سوف نكاد نضاعف السعر. يبدو أنهم ليس لديهم أدنى اهتمام بالنتائج المالية لأفعالهم، ولا يكثرثون بالمدراء البريطانيين الذين يخبرونهم بأن الإعتبارات المالية هي الهامة.

إن شركات المصانع الألمانية، شأنها شأن الشركات السويسرية والنمساوية والسويدية والفلندية، تفتخر بجودة منتجاتها، وهي تقليدياً تعطي الأولوية للأمان والموثوقية وأعلى جودة ممكنة. كانت تعتقد في الماضي أنه إذا أنتجت منتجاً جيداً، فإن الزبائن سوف يشترون بصرف النظر عن السعر. يحظى المهندسون الخريجون في ألمانيا باحترام واسع ولهم دور بارز في إدارة العديد من الشركات، بينما موظفو المالية والمحاسبة، وهم جماعة تتمتع بالكثير من النفوذ في شركات المملكة المتحدة، أقل نفوذاً وتأثيراً. حاول أن تجد مديراً بريطانياً لديه خلفية هندسية قوية فضلاً عن فهم قوي بالشؤون المالية من أجل استمالة نظراته الألمان.

### خلاصة القول: الأولويات

| تحذير عالمي   |
|---|
| إن العموميات التالية بسيطة ولكن آمل أن تكون مفيدة. بطبيعة الحال، توجد إختلافات هائلة في أولويات الشركات والأفراد ضمن الثقافة ذاتها. |

- الأرجنتين: من تكون أهم مما تتجز. من المهم الاستمتاع بالحياة. العلاقات الحسنة بين الأشخاص مهمة جداً. (انظر الرسالة 156).
- إسبانيا: قد تكون العلاقات الشخصية مهمة بقدر أهمية الحقائق اللازمة عند اتخاذ القرار. من تكون أهم مما تتجز. تتمتع روابط الوفاء الفردية بأولوية عالية. (انظر الرسالة 153).
- أستراليا: إن ما تتجزه أهم ممن تكون. (انظر الرسالة 156).

- ألمانيا: للتفكير على المدى الطويل أولوية على التفكير على المدى القصير، وبالتالي يحتل البحث والتطوير أولوية. إن رفاه الموظفين ونوعية المنتجات مهمة جدا أيضا. (انظر الرسالة 153، 155، 157).
- إندونيسيا: من المهم للغالبية أن يكونوا مسلمين وأفراد عائلات صالحين. النجاح في العمل أقل أهمية. إنقاذ ماء وجه الناس أمر حاسم، وكذلك تجنب النزاعات. من تكون أهم مما تتجز. (انظر الرسالتين 154، 156).
- إيطاليا: من تكون أهم مما تتجز. (انظر الرسالة 153).
- البرازيل: العمل ليس غاية في حد ذاته بل هو ضرورة. انظر الأرجنتين.
- بلجيكا: المكافآت المالية ليست بالغة الأهمية (لأن النظام الضريبي يبتلع الكثير، غير أن الاعتبار والمنصب الوظيفي والهيبة عوامل مهمة). (انظر الرسالة 153).
- بولندا: إن وجود شبكة من العلاقات الشخصية ذو أهمية. وإن إبداء سلوك حسن (تقليدي) رسمي مهم في تسهيل علاقات الأعمال. (انظر الرسالة 153).
- تايلند: إنقاذ ماء الوجه حاسم وكذلك الأمر بالنسبة لتفادي النزاعات العلنية. العلاقات الحسنة مع الزملاء أهم من الإنجاز الشخصي.
- تايوان: انظر الصين.
- تركيا: روابط الوفاء الفردية لها أولوية عليا، وخصوصا لأفراد العائلة. تفادي النزاع العلني مهم جداً. (انظر الرسالتين 154، 156).
- جنوب أفريقيا: يحاول أهل الأعمال بناء توافق آراء ويودون رؤية كافة الجوانب المحيطة بالمسألة. الإنصاف أولوية.
- الدانمارك: الصراحة والصدق أولوية. (بينما قد تعتبرها ثقافات أخرى صراحة جارحة).

- **روسيا:** إحدى الأولويات الروسية هي الاستعداد للأسوأ. إن علاقات العمل الحسنة والبيئة الملائمة يمكن أن تكون بنفس أهمية راتب عال أو حتى أكثر أهمية.
- **السويد:** التفكير على المدى الطويل له أولوية. ثمة اعتماد كثير على العمل الجماعي وعلى تطوير توافق. الضرائب العالية جدا تعني أن الموظفين يثمنون وقت الفراغ على زيادة الرواتب. (انظر الرسالتين 153، 157).
- **سويسرا:** من المهم أن ينظر إليك بأن مسؤول ومحترم وأمين. كما أن الاحتفاظ بالتحكم بعواطفك هام أيضا. (انظر الرسالة 157).
- **الصين:** للأسرة الموسعة تأثير قوي على حياة أفرادها. مسؤولية الفرد الرئيسة هي إزاء الأسرة.
- **فرنسا:** من المهم أن يكون الأفراد ذوي ثقافة جيدة وفصاحة وثقة (بدلاً من كونهم مجرد أغنياء). من تكون أهم مما تتجز. إن حماية مشاعر الغير ليست أولوية. (انظر الرسالة 153).
- **فنزويلا:** انظر البرازيل.
- **فنلندا:** من المهم الحكم على الناس بأفعالهم وليس بأقوالهم. يحظى العمل بأولوية على المتعة. (انظر الرسالتين 153، 157).
- **كندا:** انظر أستراليا. يحظى العمل بأولوية على المتعة.
- **كوريا الجنوبية:** انظر المكسيك. من المهم معرفة منزلة الفرد من أجل معرفة كيفية التواصل معه. المعاشرة الاجتماعية خارج مكان العمل حيوية في بناء العلاقات. (انظر الرسالة 156).
- **المكسيك:** إنقاذ ماء الوجه حاسم. وكذلك الأمر بالنسبة لتفادي النزاع العلني. روابط الوفاء الفردية لها أولوية فائقة. من تكون أهم مما تتجز. (انظر الرسالة 155).

- المملكة العربية السعودية: من المهم أن تكون مسلماً صالحاً وفرداً صالحاً من أفراد أسرة موسعة. من تكون أهم مما تتجز. (انظر الرسالة 154).
- المملكة المتحدة: الأرباح على المدى القصير وإرضاء حملة الأسهم بالغة الأهمية للشركات. و«إن المهارات الجيدة والتواصل بين الأشخاص حيوية لنجاح الأفراد في أعمالهم». (انظر الرسالتين 153، 157).
- النرويج: الضرائب العالية جدا تعني أن الموظفين يثمنون وقت الفراغ على زيادة الرواتب. أن يكون المرء صريحاً وأميناً له أولوية.
- النمسا: من المهم التصرف رسمياً وبكرامة. المكانة واللقب الوظيفي والهيبة في غاية الأهمية. (انظر الرسائل 153، 154، 157).
- الهند: للأسرة الموسعة تأثير قوي على حياة أفرادها. مقارنة باليابانيين أو أمريكيي الولايات المتحدة، فإن تماهي الهنود مع شركتهم أقل. (انظر الرسالة 154).
- هولندا: انظر الدانمارك. (انظر الرسالة 153).
- هونغ كونغ: انظر الصين.
- الولايات المتحدة: الوقت مال والاعتبارات المالية في غاية الأهمية. يمكن أن تكون الشركات سخية في التبرع لمؤسسات خيرية، ولكن مصلحة الشركة تأتي قبل الولاء للأفراد أو قبل مصالحهم. إن ما تتجزه أهم مما أنت عليه. (انظر الرسالة 155).
- اليابان: حفظ ماء الوجه أمر حاسم وكذلك الأمر بالنسبة لتجنب النزاع العلني. إن أعلى درجات الولاء للشركة هي المعيار. يأمل معظم الأفراد البقاء في نفس الشركة طوال حياتهم العملية. غالباً ما يكون الولاء للجماعة أو الفريق أهم من الإنجاز الفردي. المعاشرة الاجتماعية خارج مكان العمل حيوية في بناء العلاقات. (انظر الرسالتين 155، 156).

## الأخلاقيات

أجرى إثنان من أشهر المختصين في أوروبا بدراسة الثقافات ومقارنتها، وهما فونس ترومبنهاوس (Fons Trompenhaars) وتشارلز هامبدن - تورنر (Charles Hampden-Turners)، بحثاً فيما بين أهل الأعمال من مجموعة من الشركات الدولية لتحديد الاختلافات في سلوك وقيم الموظفين من ثقافات مختلفة. واشتمل البحث الذي دام سنوات عديدة على توجيه مجموعة أسئلة إلى المشاركين ومعالجة الإصابات بهدف الحصول على نتائج موضوعية قابلة للقياس كميًا. وكانت نتائج الدراسة مؤثرة ولكن علي الاعتراف بأن أكثر ما أتذكره من الدراسة لم يكن حول الإجابات بقدر ما كان حول أحد الأسئلة التي تم توجيهها للمشاركين. لا أزال أتمعن من حين لآخر وأتساءل: كيف كنت سأجيب فيما لو تم توجيه السؤال إلي؟

كان السؤال على النحو التالي نوعاً ما: «كنت مسافراً بصفة راكب في سيارة صديق حميم. صدم صديقك أحد المشاة أثناء قيادته السيارة بسرعة 35 ميلاً في الساعة في منطقة تسمح بسرعة أقصاها 20 ميلاً في الساعة. كنت أنت الشاهد الوحيد وأنت تعرف أنك إذا كذبت بعد أدائك القسم، يمكنك إنقاذ صديقك من عواقب خطيرة. هل ينبغي لصديقك أن يتوقع منك أن تكذب لحماية من المقاضاة؟».

لقد استخدمت الإجابات لإظهار المواقف المختلفة تجاه القواعد والقوانين وإزاء العلاقات. ولكن الموقف كشف النقاب بالطبع عن آراء مختلفة بشأن ما يشكل السلوك الصحيح والسلوك الخطأ. في أماكن عديدة (مثل الدول الإسكندنافية والولايات المتحدة وكندا وأستراليا والمملكة المتحدة)، اعتقدت الغالبية العظمى من المشاركين بأن إطاعة حكم القانون مهما كانت العواقب هي الصواب. بالنسبة لمناطق أخرى (كوريا الجنوبية، روسيا، فنزويلا، الصين والهند)، فقد ارتئي أن الشيء الصواب هو حماية الصديق وكونك ستكذب من أجل ذلك ليس أمراً بالغ الأهمية - الغاية تبرر الوسيلة.

نواجه معضلات أخلاقية في جميع الأوقات، في المنزل وفي العمل على السواء، رغم أن الوضع في معظم الحالات ليس مثيراً بهذه الدرجة، كما أن العواقب ليست بالغة الخطورة، وفقاً للمسألة المستشهد بها أعلاه، ولكن إتخاذ حتى قرارات بسيطة استناداً إلى ما هو صواب أو خطأ يتحدانا في أعماقنا لأنه يضطرنا إلى أن ننظر إلى المعايير الأخلاقية التي تعلمناها في سن الطفولة من ثقافتنا عموماً وعائلتنا خصوصاً. لقد أدركت هذا قبل بضع سنوات عندما كانت نوعية البطاطا سيئة استثنائياً، وكانت ثمرة لافطة معلقة فوق حاوية البطاطا في السوبر ماركت المحلية تقول: «من أجل الإنصاف، استخدم المغرفة المزودة لهذا الغرض». ومن الواضح أن الناس كانوا يلتقطون باليد حبات البطاطا الجيدة ويتركون الباقي. ومن الجلي أن العاملين السويديين كانوا يؤمنون بإيماننا قويا بالإنصاف، وكذلك أنا ولكنني كنت أعتقد أيضاً أن السوق الحرة، عموماً، كانت شيئاً حسناً ولم أر لماذا كان ينبغي لي شراء منتج كنت أراه رديئاً بكل وضوح. ومع ذلك، لم أستطع حل تلك المعضلة الأخلاقية بالذات - ولذلك اشترت المعكرونة (الباستا) عوضاً عن البطاطا.

في بعض الحالات، قد تكون المعايير الأخلاقية نتيجة قوانين دينية. وأن عدم ممارسة المسلمين اقتراض المال أو إقراضه مقابل فائدة (ربا) يعود لأسباب دينية وأخلاقية كذلك، هذا يعني أن مصارف إسلامية خاصة قد أنشئت لضمان تلبية متطلبات عملائهم حيث الدين والأعمال. ولكن الدين يعيد من أن يكون التأثير الوحيد على أخلاقيات الأعمال. إن القيم، وهي المعتقدات الجوهرية التي توجه أو تحفز المواقف أو الأفعال، قد تكون مختلفة تماماً في ثقافات تتقاسم الديانة نفسها ولكنها مع ذلك سيكون لها دور رئيسي في تشكيل المواقف إزاء ما هو صواب أو خطأ.

لا تستطيع إدارة أعمال بدون أن تأخذ في الاعتبار ما هو صواب ومنصف، أيا كان منصبك داخل شركة وأيا كانت جنسيتك، بالأخلاقيات والأعمال تسير جنباً إلى جنب. لهذا السبب، يمكن أن تحدث فضيحة وطنية عندما يحصل أحد كبار

المدرء التنفيذيين (سواء في الولايات المتحدة أو المملكة المتحدة أو في أي مكان آخر) علاوة يمنحه إياها زملاؤه في مجلس الإدارة في وقت تكون فيه الشركة في وضع سيء لدرجة أن عليها تسريح الناس.

في الطرف الآخر من الطيف، فإن الاجتماعات المنادية بالرأسمالية في مؤتمرات قمة مجموعة الدول الصناعية الكبرى (السبع والثماني) كانت حول اعتبارات أخلاقية، إذ يعتقد المحتجون في هذه الاجتماعات التي تعقدها أغنى دول العالم أن إجراءات الشركات العالمية، سواء بنقل مرافقها الإنتاجية حول العالم من أجل العثور على أرخص مصدر من اليد العاملة، أو البحث عن مصادر خارجية لإنتاجها كوسيلة ملائمة لتفادي المسؤولية عن الدفع أو شروط العمل هي إجراءات تعادل إستغلال القوي للضعيف. ومن المثير للاهتمام، فإن ما يبدو أنه يوحد هذه الحركة الاجتماعية ليس جنسية المحتجين، وإنما أعمارهم.

ومما يدعو للسخرية أن الشركات العالمية التي خلقت جيلاً من المستهلكين الشباب الذين يلبسون الملابس ذاتها، ويأكلون في مطاعم الهمبرغر نفسها، ويستمعون إلى الموسيقى نفسها، ويلبسون الأحذية القماشية ذاتها، سواء في موسكو أو في ميامي، سوف يجدون نفس هؤلاء الشباب ذوي العقلية الدولية يرمونهم بالحجارة ويدينون الأساليب التي يمارسونها في مجال الأعمال بوصفها لا أخلاقية.

هذا هو شيء تأخذه الشركات العالمية على محمل الجد ونتجت عنه شركات تنمي ملامح «أخلاقية»، وتعمل على أن تصبح صديقة للبيئة أو تعطي تبرعات لمنظمات مثل السلام الأخضر (Greenpeace) أو العفو الدولية (Amnesty International). وحتى الأخلاقيات أصبحت من الأعمال الكبرى الآن.

الرسالتان 158-159

عندما يصطدم الولاء الشخصي بولائنا لنظام من القيم، من المحتمل أن نشعر بانزعاج شديد.

## هل هذا منصف؟

## الرسالة 158

## من المملكة المتحدة بخصوص كوريا الجنوبية

أعمل لدى شركة لها فرع في كوريا، لذلك أذهب هناك أحيانا كثيرة من أجل العمل. لدي علاقة جيدة مع مدير كوري يحظى باحترام بالغ أمضى سنوات عديدة في العمل لدينا. نحتاج الآن إلى العثور على شركة محلية لتوريد أجزاء، وقد أوصى هذا المدير بقوة بالتعامل مع شركة أجنبية. إنني حذر نوعا ما إزاء هذا وأشعر أن هذا المدير قد وضعني في موقف محرج. لا أريد أن أعرض نفسي لاتهامات بالمحاباة أو حتى الفساد. على أي حال، سوف أطرح المطلوب للمناقصة ولكنني أشعر أنني إذ أفعل ذلك، أجازف بإحداث ضغينة داخل شركتي.

في كوريا الجنوبية، فإن ولاء المرء لأسرته واجب، وسوف يفشل مديرك في واجبه إذا لم يحاول مساعدة أخيه للفوز بالطلبية. من ناحية أخرى، إنه على ما يبدو عضو مخلص لشركتك أيضاً، وقد يشعر بصدق أن شركة أخيه قد تكون على الأرجح أفضل مورد لك. من المؤكد أن العلاقات الشخصية يمكن أن تسهل سير الأعمال في أي مكان من العالم تجد نفسك فيه، وفي شرق آسيا، فإن معرفة خلفية وعائلة شخص ما تعتبر بمثابة تقديم شكل من ضمان التزامهم الشخصي بأعمالك. ينبغي لك بطبيعة الحال أن تصغي لما تعرضه شركات أخرى، ولكن كن مستعداً لقضاء وقت في مناقشات مع الشركة التي أوصى بها مديرك، إذ سيكون من السخافة استبعاد أفضل المنافسين بسبب شرق آسيا وأمريكا اللاتينية قد يجدون أنه من المتعذر كلياً فهم قرار كهذا.

## عدم أمانة مطلقة

## الرسالة 159

## من المملكة المتحدة بخصوص تركيا

إن أبواي تركيان ولكنني ترعرعت وتعلمت في المملكة المتحدة. الآن بعد إتمام دراستي الجامعية، أعيش وأعمل في تركيا في شركة صغيرة

يملكها ابن عم لي. أقاربي في غاية اللطف والدعم والأعمال مزدهرة. ولكن لاحظت أنه عندما ترسل فواتير إلى بعض الزبائن، فإنها خاطئة بانتظام وإن «الغلط» هو دائماً لصالحنا. لقد ناقشت هذا الأمر مع عمي، ولكنه يكتفي بالضحك وهز كتفيه استخفافاً. إن هذه العادة ليست غير أخلاقية فحسب، ولكن أن يحاول عمي أن يغش زبائنه، فإنه يجازف بأن يخسرهم على المدى الطويل.

تبدو مصدوماً نوعاً ما، ولكن زبائن عمك، رغم أنهم غاضبون، يحتمل ألا يندهشوا. إن لدى معظم الأتراك ميثاق شرف بالغ الصرامة حين يتعلق الأمر بالقيام بأعمال داخل الأسرة أو مع أناس يعرفونهم جيداً، ورغم ذلك عندما لا توجد مسبقاً علاقات شخصية مع أناس، ليس هناك ما يفرض إبداء الاعتبار ذاته. لربما يقول عمك إنه من واجب زبائنه مراجعة فواتيرهم على نحو أكثر دقة، وإلا فإنهم المولومون فحسب. وبما أنك ترعرعت في المملكة المتحدة، قد تجد من الصعب قبول نظام توجد فيه مجموعة معايير تطبق على أشخاص تعرفهم ومجموعة أخرى تطبق على الغرباء، ولكن هذا شائع في العديد من الثقافات الأخرى، بما فيها بلدان أمريكا اللاتينية وآسيا، حيث توجد مدونة قواعد سلوك تطبق على الأصدقاء والعائلة الذين هم أعضاء في الجماعة داخل الحلقة، ومدونة قواعد سلوك مختلفة كلياً تطبق على الغرباء والمعارف، أي الجماعة خارج الحلقة.

#### الرسالتان 160-161

إذا كانت معتقداتنا بخصوص ما هو صواب وما هو خطأ تلقى تحدياً من أشخاص ذوي ثقافة أخرى، يحتمل أن نشعر بأننا مهددون، لأننا نعيش حياتنا وفقاً لهذه المعايير.

## هل هذه رشوة؟

## الرسالة 160

## من أستراليا بخصوص إندونيسيا

تحاول شركتي الحصول على إذن تخطيطي لفتح مصنع صغير في إندونيسيا. قيل لنا إن دفع مبلغ متواضع نوعاً ما لمسؤول محلي سوف يسرع العملية كثيراً، ولكننا حقاً لا نحب هذا النوع من الأشياء ونشعر أنه بداية منحدر زلق.

عندما تقول «هذا النوع من الأشياء»، أعتقد أنك تفكر من منطلق الرشوة. توجد منظمة دولية تدعى الشفافية الدولية (www.transparency.org) تدعي أنها توضح البلدان التي يرجح أنها تقدم رشاي، وإن أستراليا (تليها السويد وسويسرا والنمسا وكندا) هي أقل دولة تقبلاً لهذا السلوك. ويفسر هذا لماذا تشعر بالانزعاج من هذا الاقتراح. لعل الحصول على إذن تخطيط ينطوي على الكثير من الوقت والمشقة، مما يجعل المسؤول يستحق الدفع في هذه الحالة. حين تكون الرواتب منخفضة جداً، كما هي في إندونيسيا، فإن هذه طريقة مقبولة كي يجعل الموظفون دخلهم يغطي نفقاتهم، وهي لا تعتبر بالتأكيد لا أخلاقية. يكاد يكون من المثير للاستغراب أن تلك البلدان المدرجة في أسفل مؤشر مدارك الفساد (Corruption Perceptions Index)، وهو المؤشر الذي له صلة بمدارك درجة فساد فرادى البلدان، هي فقيرة معدمة. (ومن قبيل الاهتمام، هذه البلدان هي، بالتسلسل النازل، أنغولا، مدغشقر، باراغواي، نيجيريا وبنغلادش). من السهل لأولئك منا الذين نتقاضى رواتب جيدة نسبياً الإدعاء بالأخلاق العالية هنا، ولكن لعله ينبغي لنا النظر في الكيفية التي سوف نتصرف بها لو كانت عائلاتنا تعيش في فقر، وفيما لو كنا مكان هذا المسؤول.

إذا قررت بعد إجراء القليل من البحث أن الأمر ينطوي على بعض الإدارة المستهلكة للوقت وأنتك سوف تقدم بالدفع، تأكد من أن يتم تسجيل المبلغ في حساب شركتك (ربما بصفة «أتعاب استشارية») كي لا تعرض نفسك في مرحلة

لاحقة لاتهامات بتقديم رشاوى. ولكن عليك أن تقرر على المدى الطويل كيف تتقبل أساليب الأعمال المقبولة محلياً، لأنه إذا كنت تريد إقامة مصنع في إندونيسيا، سوف يعترضك هذا النوع من الأشياء طوال الوقت.

## الرسالة 161

## مصاصو الدماء

من روسيا بخصوص شركة متعددة الجنسيات تمتلكها الولايات المتحدة

أعمل لدى سلسلة فندقية أجنبية الملكية في روسيا، وعلى الرغم من أن لدينا أعداداً كبيرة من النزلاء وأنا نجني أرباحاً طائلة، يمارس علينا ضغط مستمر لتخفيض النفقات وللتركيز فقط على «الإعبارات المالية». هذا يعني أن دخل المستخدمين في أسفل الكومة، مثل عمال التنظيفات، يقل كثيراً عن دخل أولئك الذين هم في القمة، مع أن أعمالهم تتساوى في المشقة. إن أبواب عملنا يستغلوننا بإعطاء الأموال التي نكسبها إلى أشخاص أغنياء في الجهة الأخرى من العالم.

لقد تعرضت روسيا، بل حقاً أوروبا الشرقية بكاملها، لنهج نفذ على عجل في مجال الرأسمالية في السنوات القليلة الماضية، ولم يكن درساً سهلاً. قد تقول قلة من الناس إن الرأسمالية «منصفة»، لأنهم يحبذون الأشخاص الأذكياء والمتقنين جيداً والأصحاء وممن لديهم الروابط الصحيحة، ومن هم طموحون، ومستعدون للعمل بجد. ولكن أولئك هم الذين كانوا أنجح الناس في ظل الشيوعيين أيضاً. وهناك بالطبع رأسماليون جشعون وعديمو الضمير. غير أنه مما ذكرته لا يبدو وكأن أبواب عملك يستغلونك. إنك لا تقول مقدار دخلك مقارنة بالعمال الروس الآخرين، ولكن الناس عادة يسرهم العمل لدى شركات أجنبية لأن دخلهم يكون أعلى من العمل لدى شركات محلية.

إن الشركة إذ تخفض التكاليف تدفع لحملة اسمها عائدلاً لا بأس به على استثمارهم، فهي لا تفعل سوى العمل بواحد من المبادئ التأسيسية للرأسمالية الذي يقول إن ما من أحد سوف يقرضك مالا لإقامة عمل أو توسيعه إلا إذا كان سيحقق

ربحا من وراء ذلك. وبالمثل، فإن أرباب عملك، إذ يدفعون للأشخاص ذوي المؤهلات والمهارات الريادية أكثر من الأشخاص الذين لا يملكونها. فإنهم يعملون بقانون العرض والطلب الذي يقول أنك تدفع أكثر لما هو أقل منه، ويوجد عادة عمال بدون مهارات أكثر من العمال ذوي المهارات. يوجد قدر كبير من الظلم وعدم الإنصاف مرتبط بالانظام الرأسمالي الذي تجد قبوله صعبا، كونك قادما إليه بصفة غريب ذي خلفية غير رأسمالية. لا يسعني سوى أن أقول فكر في البدائل.

### الرسالة 162

إن الكيفية التي تتم بها معاملة المستخدمين والتي يعامل بها المستخدمون بعضهم البعض هي إنعكاس لثقافة وطنية وثقافة الشركات.

### الرسالة 162

### هل هذا أخلاقي؟

#### من بولندا بخصوص الولايات المتحدة

أنشأت الشركة التي أعمل لديها هنا في بولندا خطأ هاتفيا سريا من المفترض أن نستعمله للإبلاغ عن زملائنا إذا اتضح لنا أنهم يقومون بشيء لا يعجب الشركة. وهم يصفون هذا على أنه وسيلة لحماية معايير الشركة الأخلاقية، ولكنه بالنسبة لي أعتبر أن جعل الناس يتجسسون على زملائهم تصرف غير أخلاقي للغاية. إنه يعيد إلي ذاكرتي ماضينا الشيوعي.

علي أن أعترف أن هذه مسألة صعبة. إن سبب إدخال رؤسائك الأمريكيين هذا الإجراء هو للتأكد من أن نوع العمل الإجرامي والأساليب الفاسدة التي يمكن أن تستنزف موارد الشركات والدول بكاملها على السواء لا تسيطر على شركتكم. ما عليك إلا أن تتأمل مثل الطريقة التي تثبط بها الجريمة المنظمة في روسيا الاستثمار الأجنبي كي ندرك ما الذي تواجهه الشركة. يعتقد الأمريكيون اعتقاداً

قوياً بأنه ينبغي أن يتبع الجميع نفس القواعد وألا يكون أي شخص فوق القانون، ومن المؤكد هم يعتقدون أنهم بإعطائهم المستخدمين فرصة الإبلاغ عن إثم من مصدر مجهول إنما يحمون «المبلغ» من أعمال انتقامية. وأوافق على أنه يجب معالجة هذه الإجراءات بحساسية بالغة. إذا أريد للموظفين العمل معا بكفاءة في مؤسسات، يجب أن يكونوا قادرين على أن يثق أحدهم بالآخر. لنأمل أن هذا الإجراء لن يشجع المستخدمين على أن يشك أحدهم بالآخر عوضاً عن ذلك.

### خلاصة القول: الأخلاقيات

| تحذير عالمي   |
|---|
| <p>يمكن النظر إلى نفس السلوك في أضواء مختلفة جداً وذلك بحسب الثقافة الذي تنحدر منها. ويعتمد الكثير على الكلمة التي تستخدمها:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ رشوة أم خدمات استشارية</li> <li>■ محاباة الأقارب أم محاباة الأصدقاء الحميمين أم تبادل معلومات بين الأفراد والجماعات</li> <li>■ عمولة أم ابتزاز</li> </ul> |

في القائمة المدرجة أدناه، تشير T.I.C.P.I إلى مؤشر الشفافية الدولي لمدارك الفساد لسنة 2003، بينما T.I.B.P.I هي مؤشر الشفافية الدولي لدافعي الرشاوى. للاطلاع على مزيد من المعلومات حول هذين المصطلحين، يرجى الرجوع إلى الموقع [www.transparency.com](http://www.transparency.com)

■ الأرجنتين: إن واجب مساعدة صديق ما أهم بكثير من واجب احترام القانون أو إطاعة الأنظمة. من بين الدول الثلاث والثلاثين في هذا الكتاب، ينظر إلى الأرجنتين بأنها ثالث أكثر البلدان فساداً في T.I.C.P.I. (انظر الرسالة 158).

- إسبانيا: يحق لأفراد العائلة والأصدقاء الحصول على المساعدة والمحابة.
- أستراليا: استناداً إلى T.I.B.P.I، تعتبر أستراليا أقل دولة يحتمل أن تعرض رشاوى. وينظر إليها كذلك بأنها أقل بلدان العالم فساداً بحسب T.I.C.P.I. وهم يعتقدون بأنه ينبغي أن يخضع الجميع لنفس القواعد والأنظمة.
- ألمانيا: هناك ثقة طبيعية بالأنظمة والقواعد وامتنال طبيعي لها، كبيرة وصغيرة، في المجتمع وفي مجال الأعمال.
- إندونيسيا: تعتبر إندونيسيا واحدة من أشد الدول فساداً في العالم وذلك استناداً إلى T.I.C.P.I. (انظر الرسالتين 158، 160).
- إيطاليا: يحق لأفراد العائلة والأصدقاء الحصول على المساعدة والمحابة. ينظر إلى إيطاليا بأنها أشد البلدان فساداً في أوروبا الغربية بحسب T.I.C.P.I.
- البرازيل: القواعد هي لأعدائكم. إن واجب مد يد المساعدة لصديق أهم بكثير من واجب المحافظة على القانون أو إطاعة الأنظمة. (انظر الرسالة 158).
- بلجيكا: الولاء لجماعة الفرد اللغوية والإثنية يمكن أن يطفئ على مراعاة الأنظمة أحياناً.
- بولندا: يحق لأفراد العائلة والأصدقاء الحصول على المساعدة والمحابة ولكن بقية العالم يمكن أن يعامل بالريبة والشك. (انظر الرسالتين 161، 162).
- تايلند: انظر إسبانيا (انظر الرسالة 158).
- تايوان: انظر إسبانيا (انظر الرسالة 158).
- تركيا: هناك ارتياب عام بالإدارة والبيروقراطية. انظر بولندا. (انظر الرسالة 159).
- جنوب أفريقيا: يحق لأفراد العائلة والأصدقاء الحصول على المساعدة والمحابة. معدلات الجرائم آخذة في الارتفاع ومعها معدلات الفساد.

- **الدانمارك:** ينظر إلى الدانمارك بأنها ثالث أقل دولة (مشاركة) فسادا استنادا إلى T.I.C.P.I.
- **روسيا:** انظر بولندا . يمكن تكييف الأنظمة والقيام باستثناءات وذلك بحسب الظروف. ينظر على أنها الأكثر فسادا من بين البلدان الثلاثة والثلاثين في هذا الكتاب في T.I.C.P.I وهي أيضا إحدى أكثر البلدان احتمالا بتقديم رشاوى استنادا إلى T.I.B.P.I (انظر الرسالة 161).
- **السويد:** انظر سويسرا. السويد هي أيضا إحدى أقل الدول فسادا في T.I.C.P.I (انظر الرسالة 160).
- **سويسرا:** يخضع كل فرد للأنظمة ذاتها. إن إحدى أقل الدول احتمالا بتقديم رشاوى استنادا إلى T.I.B.P.I (انظر الرسالة 160).
- **الصين:** يحق لأفراد العائلة والأصدقاء الحصول على المساعدة والمحابة. يمكن تكييف الأنظمة قليلا وإجراء استثناءات تبعا للظروف. الصين إحدى الدول التي يرجح تقديم رشاوى فيها وذلك استنادا إلى T.I.B.P.I. (انظر الرسالة 158).
- **فرنسا:** تخضع الشركات لكثير من القواعد والأنظمة، ولكن يوافق الناس على أن ثمة أساليب للالتفاف حولها. يوجد دائما مجال لاستثناء أو لحالة خاصة.
- **فنزويلا:** انظر المكسيك. تعتبر أنها واحدة من الدول الأكثر فسادا في T.I.C.P.I.
- **فنلندا:** يؤمن الفنلنديون بأن كل شخص يخضع للأنظمة ذاتها. تعتبر فنلندا بأنها أقل دولة فسادا في T.I.C.P.I .
- **كندا:** يخضع الجميع للأنظمة ذاتها. تعتبر كندا في عداد أكثر الدول أمانة في T.I.C.P.I (انظر الرسالة 160).

- **كوريا الجنوبية:** انظر المكسيك. إحدى الدول المرجح أن تقدم رشاوى استنادا إلى T.I.B.P.I (انظر الرسالة 158).
- **المكسيك:** يحق لأفراد العائلة والأصدقاء الحصول على المساعدة والمحابة. يمكن تكييف الأنظمة قليلا وإجراء استشارات تبعا للظروف. (انظر الرسالة 158).
- **المملكة العربية السعودية:** المعايير الأخلاقية تستند إلى تفسيرات الشريعة الإسلامية. يحق لأفراد العائلة والأصدقاء الحصول على المساعدة والعطايا.
- **المملكة المتحدة:** يؤمنون بأن كل واحد يخضع للأنظمة ذاتها. تقديم رشاوى مستهجن بقوة. (انظر الرسالتين 159، 160).
- **النرويج:** يؤمن النرويجيون بأن كل واحد يخضع للأنظمة ذاتها، ولا يقبلون الرشوة كطريقة للتعامل.
- **النمسا:** توجد ثقة طبيعية وتفيد بالقواعد والأنظمة في المجتمع وفي مجال الأعمال. (انظر الرسالة 160).
- **الهند:** يحق لأفراد العائلة والأصدقاء الحصول على المساعدة والمحابة. يمكن تكييف الأنظمة قليلا وإجراء استثناءات تبعا للظروف. من بين الدول الثلاث والثلاثين في هذا الكتاب، تعتبر الهند بأنها واحدة من أكثر الدول فسادا استنادا إلى T.I.C.P.I (انظر الرسالتين 158، 159).
- **هولندا:** ينظر إلى هولندا بأنها في عداد أكثر الدول أمانة استنادا إلى T.I.C.P.I.
- **هونغ كونغ:** يحق لأفراد العائلة والأصدقاء الحصول على المساعدة والمحابة. (انظر الصين). (انظر الرسالة 158).
- **الولايات المتحدة:** يعتقد أمريكيو الولايات المتحدة بأن كل شخص يخضع للأنظمة ذاتها. (انظر الرسالتين 161، 162).

■ اليابان: يستخدم اليابانيون تقديم الهدايا لبناء العلاقات، ولكن على الرغم من الأنظمة التي تحكم تقديم الهدايا، يصعب أحياناً القول أين تصبح الهدايا والعطايا رشوة وفسادا. (انظر الرسالة 158).

## الافتراضات

تسحرني دائماً تلك الصور التزيينية التوضيحية الشهيرة ذات اللون الأسود والأبيض الذي تبدو لك شيئاً في الوهلة الأولى ثم تتغير وكأنه بفعل السحر إلى شيء آخر. المرأة الشابة ذات القبعة الكبيرة التي تشيح بنظرها عنك تتحول إلى صورة عجوز شمطاء، أو الزهرية البيضاء على خلفية سوداء تختفي بلمح البصر ويحل محلها وجهان بمنظر جانبي. بالطبع، فإن الصور نفسها لا تتغير، وإنما الذي يتغير هو مجرد تصورك لها. إن أقلية من الناس ممن ينظرون إلى هذه الصور لا يمكنهم النجاح في تغيير التصور، إنهم يظلون ملتصقين في بعد واحد، عاجزين عن فهم ماذا يتكشف للمراقبين الآخرين.

إن هذا هو ما يحدث بالذات بالنسبة للأشياء التي نعتبرها دائماً من المسلم بها. أساليب سلوك «عادية»، أسلوب "طبيعي" للتصور. إننا معتادون على النظر إليها من منظور معين، ويمكن أن نكون قد فعلنا ذلك طوال حياتنا، عندما فجأة ويلمح البصر نحصل على لمحة بعد آخر وندرك أنه خلافاً لافتراضاتنا السابقة، توجد طريقة أخرى لتفسير المؤلف.

إن تدارس افتراضاتنا ليس شيئاً نحن معتادون على فعله. الافتراضات، من حيث التعريف، هي تلك المعتقدات التي لا نشك فيها، وأنا أعرف العديد من الأشخاص الأذكياء والمثقفين من جنسيات مختلفة (ولا أنكر أنهم كانوا معتدين بأنفسهم قليلاً) الذين لم يشكوا أبداً في حقيقة أن جزءهم من العالم هو أساساً بلد الله وأنه رغم وجود بضع إستثناءات من القاعدة مع الأسف، فإن مواطني بلدهم هم أساساً أكثر لطفاً وأكثر حكمة وأكثر جدارة بالثقة من مواطني أي بلد آخر يمكن أن يخطر على بالك.

كان هذا الوقف بالتأكيد واسع الانتشار في إنكلترا في القرن التاسع عشر عندما كان سيسيل رودس، المواطن الإنكليزي الذي فتح جزءاً كبيراً من إفريقيا الجنوبية أمام «التطور» الأوروبي (والذي أسس منح رودس الدراسية) يقول بدون أدنى شك «اسأل أي رجل ما هي الجنسية التي يفضلها لنفسه، وسوف يخبرك 99 بالمائة أنهم يفضلون أن يكونوا إنكليزا». ورغم ما يبدو في ذلك من غرابة، فإن أشخاصاً مثل رودس لم يحدوا حدو الديناصور أو طائر الدودو وانضموا إلى صفوف الأصناف المنقرضة. في الحقيقة، فإن العديد من الرجال والنساء الذين لديهم إيمان راسخ في التفوق الفطري لأمتهم أو ثقافتهم يتم تعيينهم في مناصب مسؤولة في الخارج، حيث، يفشلون فشلاً ذريعاً، وهو أمر لا يثير الدهشة.

يدور هذا الكتاب في مجمله حول الافتراضات وردود فعلنا على طرق التفكير والسلوك الأخرى أو على مجرد الوجود. قد يكون رد الفعل مفاجأة حين نكتشف أن المال ليس مؤشر رئيسياً لنجاح بعض الناس، أو أنه يمكن أن يكون إندفاعاً سريعة من الإحراج أو الإرباك عندما نقابل الزميلة التي طالما تكلمنا معها على الهاتف ونشعر أننا نعرفها حق المعرفة وندرك أنها لا تشاطرنا لون بشرتنا. قد نشعر بالذهول حين ندرك أن بعض اللغات ليس فيها كلمة (أو مفهوم) مقابل لكلمة خصوصية (Privacy)، أو نشعر بصدمة حين نجد أناساً يتصرفون بطريقة تبدو أنها تناقض ما سبق أن افترضناه دائماً أنه أنماط سلوك عالمية ذكورية (أو أنثوية). والأسوأ من هذا كله أننا قد نشعر بغضب شديد حقيقي يرفع ضغط الدم إزاء إهانات ندركها عن طريق الحواس تصدر عن أشخاص لا يعرفوننا ولا يقدرون ثقافتنا أو أدوارنا فيها. من النادر جداً لشخص له اتصالات دولية ألا يشعر بواحد من هذه الانفعالات على الأقل لدى التعامل مع أناس من ثقافة مختلفة، لأن الأجانب يتحدثون بلا وعي الكثير من الأشياء كنا نفترضها حتى تلك اللحظة «عادية» أو «طبيعية».

أعرف مديراً ألمانياً كان يعرف بين موظفيه بأسلوبه الفظ والفاتر (في بلد حيث المدراء «الفظون» و «الفاترون» ليسوا نادرة). فقد كان يتعامل مع موظفيه بطريقة رسمية وكان صريحاً لدرجة الفظاظة، ولم يكن يبدي حتى أدنى اهتمام شخصي أو مجاملة إزاء الأشخاص الذين يعمل معهم.

وقد تملكت شركته شركة أمريكية متعددة الجنسيات، وهي مؤسسة صارمة إلى حد ما، ولكنها لم تعط أهمية كبرى للألقاب الوظيفية أو التصرفات الرسمية وكانت تفضل التقليل من أهمية جانب تسلسلها الهرمي. وأمضى ذلك المدير بضعة أشهر وهو يدرس النمط غير المتحفظ المشرق والمرح للمدراء التنفيذيين الأمريكيين في الاتصالات والرسائل الإلكترونية للشركة وبعد أعياد عيد الميلاد أصاب موظفيه الذهول عندما تلقوا منه رسالة لم يعدد فيها كعادته الأمور التي أخطأوا فيها في السنة الماضية، وإنما كانت بدلاً عن ذلك رسالة عاطفية غير مترابطة يصف فيها ردود أفعال أحفاده لهداياهم بمناسبة عيد الميلاد وأسئلتهم عما ستجلب السنة الجديدة. أفترض على الدوام أن المدراء يتصرفون إزاء موظفيهم ويتواصلون معهم بطريقة معينة، ولكن بعد الاتصال بثقافة أخرى تعلم أن هذه ليست هي الحال دائماً، ومراعاة لرؤسائه الأجانب الجدد قرر اعتماد أسلوبهم. من المؤسف أن تغييره المفاجئ لتصرفه لم يكن نجاحاً باتاً، إذ إنه أثار القهقهات لدى مرؤوسيه بدلاً من إثارة مشاعر من الألفة بين الرفاق.

إن الكثير مما قرأته في هذا الكتاب يصف مناسبات يتم فيها تحدي ما نعتبره مسلماً به خلال شكل ما من الاتصال بين الثقافات. هناك أوقات ندرك عندها فجأة أن افتراضاتنا، التي هي ليست موضع شك في موطننا، تعتبر في الخارج غريبة ويتعذر تعليلها بنفس القدر. تلك هي اللحظة التي يتغير فيها التركيز، حين تصبح صورة الفتاة صورة المرأة العجوز، أو عندما تذوب صورة الزهرية ويصبح لها وجهان. وتلك هي أيضاً اللحظة التي نحصل فيها على

فرصة رؤية الأشياء من منظور جديد والتفكير بطريقة جديدة. إن هذه لحظات يجدر انتظارها، وتلك فرص يجدر اغتنامها، إذ إنها تساعدنا على أن نعي عالمنا الريع التغير.

### الرسالتان 163-164

ليست الأشياء الكبيرة فقط هي التي تباغتنا في ثقافة أخرى، إذ يمكن للأمور الصغيرة أيضاً أن تتحدى افتراضاتنا.

### الرسالة 163

### ثق بهم

#### من السويد بخصوص الأرجنتين

إنني موجود في الأرجنتين لفترة ستة أشهر، من أجل تحديد أعمال للمتدربين. لقد أزعجني كثيراً شيء محدد هنا. في موطني، تظل خزانة اللوازم غير مقفلة ويسمح للموظفين بأخذ ما يحتاجونه، بينما هنا علي أن أذهب إلى الشخص المناسب الذي سيقدر ما إذا كنت أستطيع أخذ قلم رصاص جديد أو علبة مشابك للورق. بصرف النظر عن كون الموضوع تافهاً ومضيعة للوقت، فإن الافتراض على ما يبدو هو أن الناس هنا يتحينون الفرصة لسرقة أشياء، ولكنني اعتقدت دائماً أنه إذا وثقت بالناس، فإنهم سوف يستجيبون.

الناس ليسوا أكثر أمانة في السويد بشكل جوهري. أعرف عن مصنع للسيارات هناك حيث كانت الأجزاء اللازمة لصنع سيارة يتم تهريبها على مدى بضعة أسابيع ويتم تجميلها بعناية لصنع سيارة جديدة. أظن أن استخدام أشخاص في بلدان غنية نسبياً مثل السويد باهظ الكلفة لدرجة أنه قد يكون من الأرخص شطب الخسائر بدلاً من توظيف شخص للإشراف على اللوازم.

ولكن ثمة أسباب أخرى لإبقاء خزانة اللوازم تخضع لإشراف صارم على هذا النحو. إن أماكن العمل ليست منفصلة عن المجتمع الموجودة فيه، وإن الخزانة المقفلة تعكس حقيقة أن الأرجنتين مجتمع أكثر تدرجاً وأكثر سلطوياً من المجتمع الذي أنت معتاد عليه. يعطى فرادى العمال عادة الكثير من السلطة أو المسؤولية، ويخضع الناس لنظام من الضوابط، غالباً ما يكون على شكل قواعد أو أنظمة، مصممة لكبح ما يعتبر أنه عدم أمانة أو كسل المستخدمين. وبالطبع، فإن نتيجة هذا النظام الصارم من الضوابط هي أن الناس يستنبطون طرقاً حاذقة للالتفاف عليه وسوف يبذلون محاولات حازمة للإفلات بأكثر ما باستطاعتهم الحصول عليه. الافتراض هو أن الشركة هي العدو على نحو ما، العدو الذي يجب خذله كلما وحينما أمكن ذلك، بل إن لدى الإسبان عبارة تصف ذلك وهي «أنا أطيع ولكن لا أذعن».

وهكذا لعل رئيسك حكيم في القفل على مشابك الورق، لأنه في المناخ الثقافي الراهن، إذا كانت محتويات الخزنة ظلت غير مقفلة، فإنها قد تختفي بلمح البصر. يبدو وكأن مكان عملك نموذجي على الأقل في ناحية واحدة من نواحي معظم المكاتب في إسبانيا وأوروبا الجنوبية والشرق الأوسط والهند وأمريكا اللاتينية؛ يصعب على شركة تغيير أساليب مقبولة على نحو واسع في ثقافة ككل.

## الرسالة 164

## قلة احترام

من فرنسا بخصوص السويد

تملكت شركتنا شركة سويدية وهي تحاول الآن منع النبيذ في مطاعم الكافيتريا لدينا. إنهم يقولون إن ذلك النظام مطبق في مصانعهم في بلدان أخرى وبالتالي ينبغي أن يسري هذا هنا. لا يسعني فهم تفكيرهم. لماذا ينبغي أن يسوي النظام نفسه على الجميع عندما يكون من الواضح أن لدى الفرنسيين تقاليد مختلفة؟ قد لا يكون بمقدور السويديين التعامل مع النبيذ، ولكن هذا لا يكون سبباً لمنعه هنا حيث تعلمنا أن نعامله بطريقة متمدنة.

لقد قللت شركات عالمية عديدة من أهمية النبيذ في الحياة الفرنسية. كان لدى شركة ديزني ومقرها في الولايات المتحدة سياسة عدم تقديم المشروبات الروحية في مدن ملامها في كاليفورنيا وفلوريدا وطوكيو، ووسعت نطاق ذلك إلى فرنسا. وقد أحدث هذا دهشة وثورة في فرنسا، حيث كأس النبيذ على الغداء من البديهيات. بعد إيلاء الأمر الكثير من الاعتبار، غيرت ديزني سياستها في سنة 1933 وسمحت بالنبيذ والجعة في باريس. وبالمثل، لا تسمح شركة IBM بالمشروبات الكحولية في غرف طعام شركتها - إلا في شركتها في فرنسا.

من المؤكد أنه لا يمكن أن تكون للثقافتين السويدية والفرنسية تقاليد أكثر اختلافاً حين يتعلق الأمر بالمشروبات الروحية. كانت المشروبات الروحية في السويد لغاية سنة 1954 محددة الكمية للاستهلاك الفردي، ولغاية سنة 2000 لم يكن باستطاعتك شراء زجاجة نبيذ في أي مكان هناك خلال عطلة نهاية الأسبوع، في حين أن إنتاج النبيذ وتقديره في فرنسا كما في إيطاليا وإسبانيا كان تعبيراً عن ثقافة فرنسا على مدى ألف سنة. لا تنشأ المشكلة فقط بسبب وجود العديد من السويديين الذين يعتقدون أن استهلاك المشروبات الكحولية أمر سيء جوهرياً، وإنما أيضاً لأن السويديين يفترضون أن القواعد ذاتها ينبغي أن تنطبق على الجميع. إنه تعبير عن إيمانهم بالمساواة والعدالة، ولكن يمكن أن يبدو هذا للأناس من ثقافات أخرى بأنه جائر وتعوزه المرونة. لا تعتبر فرنسا تقليدياً الثبات على مبدأ فضيلة، ولكنها اعتبرت المرونة صفة أنجع. وهم يعتقدون أيضاً أنه ثمة استثناء لكل قاعدة. بيد أنه يوجد بالتأكيد إثبات بأن التحكم بالآلات (بما فيها السيارات) يضاعف بعد تناول المشروبات الكحولية، لذلك يمكنني بالتأكيد أن أتفهم منعهم إياها في مصنع، حيث يمكن للحوادث أن تقع بسهولة بالغة.

#### الرسالتين 165-166

تؤثر افتراضاتنا الضمنية على كيفية تفاعل أحدنا إزاء الآخر، ولهذا السبب فإننا أحياناً نسبب صدمة لنظرائنا من ثقافات أخرى.

## الرسالة 165

## مزاج متعكر

## من المملكة المتحدة بخصوص فنزويلا

أعمل هنا في فنزويلا عدة أشهر وأنا مندهش بالرد الذي أحصل عليه من زملائي في العمل أحيانا عندما أطلب إليهم فعل شيء ما. قد لا يقولونها مباشرة ولكن جوهر ردهم هو «لا أشعر بأنني أود فعل ذلك اليوم، وإن مزاجي متعكر». كيف يمكنهم الافتراض بأنني سوف آخذ جوابا من هذا القبيل على محمل الجد؟ ومن ناحية أخرى، هناك فترات يعملون فيها بجد - ولكن ليس بالإمكان التنبؤ متى - وإن هذا يدفعني إلى الجنون.

الأشخاص من ثقافات ذات أخلاق عمل قوية جداً مقترنة بنظرة ثابتة نسبياً حول كيفية تنظيم الوقت، مثل المملكة المتحدة وهولندا وسويسرا والنمسا، سوف يجدون أن من الصعب جدا فهم هذا. ولكن بالنسبة للفنزويلي، من المهم «السير مع الركب»، لأنه إن لم تكن في حالة نفسية صحيحة لفعل شيء ما، فإنك لا بد وأن تفسده. وفي تفكيرهم، يستحسن كثيرا الانتظار حتى يصبح الوقت مناسباً وتكون ممتلئاً حماساً وطاقة، وبعدئذ ستكون قادراً على إنجاز الأمور في نصف الوقت وبأدنى قدر من الجهد. يتميز الفنزويليون بمهارة قوية في «قراءة» أحدهم الآخر لمعرفة مزاجهم، وسوف يؤقتون طلباتكم للتأكد من أن الشخص الآخر في حالة نفسية صحيحة للتصرف قبل الطلب إليهم بالقيام بشيء ما. إنه ليس الكسل أو تجنب العمل (Skiv ing) كما قد تسمونه في المملكة المتحدة، الذي يجعلهم يتخذون موقف العناد، وإنما هو مجرد إدراك لأحاسيسهم. ويعني هذا بحاجة إلى تطوير حساسية الكيفية التي يشعر بها زملاؤك في العمل إذا كنت تريد الحصول منهم على أفضل النتائج.

## الرسالة 166

## يقوم بإدارة العمل متجولاً

## من البرازيل بخصوص الولايات المتحدة

لدينا مدير جديد من الولايات المتحدة، وهو كما يبدو لا يستمتع بالعمل

في مكتبه وإنما يقضي الوقت بالكامل متسكعاً في الدهاليز وهو يتجسس ويسترق السمع مما يجعلنا جميعاً في مزاج عصبي ونتساءل متى سيكون لديه الوقت للقيام بأى عمل.

مسكين هذا الرجل. أشك كثيراً في أن لديه طموحات للتشبه بجيمس بوند، وأظن أن باعثه في التسكع ليس هو معرفة ما تفعلونه، لأنه ربما يعهد إليكم بالعمل من تلقاء أنفسكم. وإنما بدلاً من ذلك، يحاول أن يكون ودوداً وأن يكسر أنواع الحواجز الاجتماعية التي غالباً ما توجد في شركات أمريكا اللاتينية بين المدراء والموظفين. هذه التقسيمات الهرمية التي قد تقف حاجزاً أمام التواصل، تؤخذ على محمل الجد في أمريكا اللاتينية أكثر مما تؤخذ في الولايات المتحدة وكندا وأستراليا وبلدان أوروبا الشمالية. وتعتبر هذه الحواجز أيضاً غير مستحبة لأنها تمنع المدير من الحصول على صورة كاملة عن الشركة التي يعمل فيها لأنها تعزله عن غالبية القوة العاملة. أعتقد أن هذه الصورة الكاملة عن نشاطات مكتبك هي التي يبحث عنها المدير في تسكعه. من المؤسف أن لا أحد أخبره بأن الموظفين في أمريكا اللاتينية يفضلون عموماً أن يتجنب رؤسائهم المخالطة وأن يودوا العمل المطلوب منهم تأديته بدلاً من أن يكون «شخصاً من الأشخاص».

#### الرسائل 167-169

إن افتراضنا بأن أسلوبك في العمل هو الأسلوب «الطبيعي» الوحيد يعني ضمناً أن الأشخاص الذين لا يشاطرون معايير ثقافتك هم عنيدون أو يصعب التعامل معهم.

#### الرسالة 167

#### الحل الوسط = ضعف؟

من الولايات المتحدة بخصوص روسيا

هذه ثالث زيارة نقوم بها لروسيا وإن مجموعتنا منخرطة حالياً في

صفقة تجارية مع شريك محلي. غير أن هذه المفاوضات تتباطأ دون الوصول إلى نتيجة. يبدو بكل بساطة أنهم ليسوا مستعدين لأية حلول وسط، ويحاولون تبرير ذلك بإعطائنا الكثير من الأسباب الفلسفية والعقائدية لعدم استعدادهم للترشح.

من المؤكد الحل الوسط مركزي في ديمقراطية، ولكن الديمقراطية شيء ليس لدى الروس خبرة كثيرة بها. والشيء نفسه يقال عن البولنديين. لقد انضمت بولندا إلى الاتحاد الأوروبي في سنة 2004، وقد فوجئ مفاوضون أوروبيون آخرون في المفاوضات الأولية بما واجهوه من صعوبات في المناقشات مع البولنديين. إن سياسة «التساهل بين الطرفين» والحلول الوسط الروتينية التي ترافق عملية صنع القرارات في ديمقراطيات أخرى كانت غير مألوفا لديهم إلى حد كبير.

في الولايات المتحدة، يعتبر الحل الوسط مرغوباً فيه ويفترض أن يكون جزءاً حتمياً من التعامل، ولكن هذا لا يشكل جزءاً من التراث الروسي. في الواقع، فإن كلمة الحل الوسط (kompromiss) باللغة الروسية لها معان خفية سلبية وتعتبر علامة ضعف. ويمضي الاستدلال المنطقي قائلًا إنه إذا كان لديك موقف صحيح ومبرر أخلاقياً، التزم به (إنه إعتقاد أبقى على وجود الدولة الشيوعية أكثر من سبعين سنة)، ولكن من شأن هذا أن يجعل التعامل صعباً تماماً. ومع ذلك، فإن الأمور آخذة في التغيير، وإن نسلًا جديداً من أهل الأعمال الأصغر سنًا أخذ في البروز، ولكن ينظر إليهم بالريبة والشك الكثير من السكان الذين يرون، من بين أمور أخرى، في استعدادهم للتوصل إلى حلول وسط علامة أخرى من انعدام التضامن والنسيج الأخلاقي.

ومع ذلك، من الممكن التفاوض مع الروس إذا كنت مستعداً لإبداء الصبر؛ ذلك أن الروس، وهو أمر شائع مع أهل الأعمال في شرق آسيا عموماً، مستعدون للانتظار من أجل الحصول على تنازلات من شركاءهم في عجلة من أمرهم. إن

المثل القائل «الوقت هو المال» ليس مقولة روسية وإن الاتفاق السريع (المستند عادة على حلول وسط متبادلة)، والذي يشكل جزءاً من الطريقة الأمريكية في التعامل، دخیل هناك.

وكنقطة أخيرة، إذا كنت تتعامل مع موظفين متوسطي المستوى بدلاً من أعلى رجل بذاته، قد لا تكون لديهم سلطة التفاوض بشأن الشروط تلقائياً. وقد يكون هذا سبب آخر لعدم مرونتهم.

### الخبر السيء سريع الانتقال.

إن أفضل الأنباء هي عدم سماعك أي نبأ

الرسالة 168

### من الولايات المتحدة بخصوص ألمانيا

أعمل هنا في ألمانيا لمدة سنة ونيف ولكن لا يمكنني أن أعتاد على الانعدام التام لمعلومات إيجابية عن أدائي. لقد عملت بجد وإذا أقول ذلك بنفسني، فإنني أسهمت مساهمة إيجابية في تحسين أداء القسم. ومع ذلك، لم أحصل من أي كان أبداً على أدنى إشارة عن الاعتقاد بأن عملي كان جيداً. ولكن في حال ارتكابي أقل خطأ في ملء استمارة طلب، أو في حال أخطأت في تهجئة اسم شخص ما، فالويل لي.

لا تأخذ الأمر على محمل شخصي، إذا نظرت حول قسمك، أعتقد أن لا أحد يتلقى معلومات إيجابية. إنها الطريقة الألمانية التي تفترض أنك سوف تبذل قصارى جهدك دون أن يخبرك أحد عن ذلك، وأنت لن تحتاج لأن يخبرك رئيسك ما تعرفه بالفعل. إن الكثير من الإطراء سوف يجعل الموظف الألماني أو الإسكندنافي كذلك، يشك في أن الرئيس يتصرف برياء. يميل الألمان إلى أن يروا نهج «الهمبرغر» بأنه هو السائد، حيث النقد (أي اللحم) محاط بالمديح الفارغ (أي الخبز المستدير). والشيء ذاته ينطبق في فرنسا، حيث المعلومات الراجعة الإيجابية والسلبية يمكن أن تعتبر ملاحظة غير مرغوب فيها عمن أنت بدلاً من

أداء عملك. لا مجال بعدم أخذ الملاحظات على محمل شخصي، بالنسبة للفرنسيين، وبالفعل للأوروبيين الجنوبيين ومعظم الأمريكيين والأمريكيين اللاتينيين، إذا أخبرك شخص ما عن ظنه بالطريقة التي تؤدي بها عملك، ليس هناك ما تعتبره أمراً شخصياً أكثر من ذلك.

بصفتك مديراً من الولايات المتحدة، تجد هذا من الصعب قبوله لأنك تعلمت أن تؤمن بأن جزءاً مهماً من القيام بعملك هو إعطاء معلومات إلى مرؤوسيك عن أدائهم والتركيز على إسهاماتهم الإيجابية وذلك لتشجيعهم على بذل أقصى جهد في جميع مجالات عملهم. هذا ليس هو الحال في ألمانيا، وأثناء عملك هناك عليك أن تعدل توقعاتك لأنه لا يبدو وكأن رئيسك يحتمل أن يحيد عن النمط الثابت.

## الرسالة 169

## أين مبادرتهم؟

### من الولايات المتحدة بخصوص المكسيك

أعمل لدى شركة إنتاج متوسطة الحجم في الولايات المتحدة وأنا موجود في المكسيك لأرفع الإنتاجية في شركتنا الفرعية. ما يذهلني هو انعدام المبادرة لدى العمال. مثلاً، إذا رأوا مكوناً معيناً على وشك أن ينفد، فإنهم لا يذكرون أي شيء قط إلى أن يتوقف الإنتاج. وإنني باستمرار أصادف مستخدمين جالسين دون عمل أي شيء لأنهم ينتظرون تعليمات من المدير، بينما يكون العمل أمامهم ويحتاج إلى إتمام!

إنك أجبت على سؤالي في جملتك الأخيرة. إنهم ينتظرون تعليمات المدير. في أمريكا اللاتينية وإسبانيا وأفريقيا واندونيسيا والشرق الأوسط والهند، حيث الشركات منظمة عادة في تسلسل هرمي واضح، وحيث يدرك الأشخاص تماماً من هو المسؤول عن ماذا، فإن كبار المدراء هم الأشخاص المتوقع منهم (والمدفع لهم) كي يتخذوا القرارات، وتتأكد الإدارة في مجموعها من تنفيذ هذه القرارات. وعلى وجه الخصوص، فإن الأشخاص على المستويات الأدنى من المؤسسة غالباً ما

يتوقعون نوع إدارة سلطوياً ترافقها تعليمات واضحة ومحددة وينتابهم قلق من الوقوع في مشكلة فيما لو تجاوزوا هذه البارامترات وبدأوا يستخدمون مبادرتهم الخاصة بهم. إن مستوى تعليم وتدريب الموظفين على هذا المستوى من المؤسسة ليس عالياً في معظم الأحيان، وهم معتادون على رؤساء يدققون أداءهم. إذا أردت تغيير هذه الطريقة من العمل، عليك أن تبلغ موظفيك بجلاء أنك تحترم حكمهم وأن توضح ماذا تتوقع منهم عمله، وأن ترتب التدريب كي يعرفوا كيف يفعلونه. كما ينبغي لك أن تقبل أنه إذا استوجب الأمر تشجيع الموظفين على استخدام مبادرتهم سوف يتم أيضاً منحهم صلاحية ارتكاب أخطاء. وينبغي أن توضح أنهم لن يتعرضوا لللائمة في فشلهم، وأن تكيل لهم الكثير من المديح في حال نجاحهم.

### خلاصة القول: الافتراضات

| تحذير عالمي  |
|--|
| عند العمل عبر الحدود، سوف تحدث أوقات ندرك فيها فجأة أن افتراضاتنا، التي ليست موضع تساؤل أو شك في موطننا، تعتبر في الخارج غريبة ويتعذر تفسيرها. |

فيما يلي بضعة أمثلة على ما تعتبره بلدان مختلفة أمورا مفروغا منها:

- الأرجنتين: إن إنعدام الثقة في العمال الزملاء يتسبب في نظم ضوابط صارمة، إن التقسيمات الهرمية، التي يمكن أن تقف حاجزا في وجه التواصل، تؤخذ على علاتها. (انظر الرسائل 163، 166، 168، 169).
- إسبانيا: يتوقع عموماً نوع إدارة سلطوية من خلال تعليمات واضحة ومحددة. (انظر الرسائل 164، 168، 169).
- أستراليا: الحواجز الاجتماعية التي تراعى بصرامة بين المدراء والموظفين تعتبر غير طبيعية وغير محبذة. (انظر الرسالة 166).

- ألمانيا: تقديم معلومات مرتدة إيجابية ليس أولوية. يمكنك الافتراض بأنك قمت بعمل جيد ما لم يتم إخبارك عكس ذلك. (انظر الرسالة 168).
- إندونيسيا: غالبا ما يتوقع الأشخاص عند المستوى الأدنى من التنظيم نوعا من الإدارة السلطوية. (انظر الرسالة 169).
- إيطاليا: إنعدام الثقة في العاملين زملاء يؤدي إلى نظم ضوابط صارمة. (انظر الرسائل 163، 164، 168).
- البرازيل: انعدام الثقة في العاملين زملاء يؤدي إلى نظم ضوابط صارمة. التقسيمات الهرمية، التي يمكن أن تكون حاجزا في وجه التواصل، تؤخذ على علاتها. (انظر الرسائل 163، 166، 168، 169).
- بولندا: يعتبر الحل الوسط علامة ضعف. (انظر الرسالة 167).
- تايلند: ينظر إلى الصبر على أنه فضيلة هامة يسهم في النجاح على المدى الطويل (انظر الرسالة 167).
- تايوان: ينظر إلى الصبر على أنه فضيلة هامة يسهم في النجاح على المدى الطويل رغم أن وتيرة الأعمال هنا هي عالية (انظر الرسالة 167).
- تركيا: قد تعتبر المعلومات المرتدة ملاحظة غير محبذة حول من أنت بدلا من التركيز على أداء عملك. (انظر الرسالتين 163، 169).
- جنوب أفريقيا: غالبا ما يتوقع الأشخاص عند المستوى الأدنى من التنظيم نوعا من الإدارة السلطوية. (انظر الرسالة 169).
- الدانمارك: الحواجز الإجتماعية التي تراعى بصرامة بين المدراء والموظفين تعتبر غير طبيعية وغير محبذة. (انظر الرسالتين 166، 168).
- روسيا: كلمة حل وسط (kompromiss) لها معان خفية سلبية وتعتبر علامة ضعف. (انظر الرسالة 167).

- **السويد:** توجد درجة عالية نسبياً من الثقة في أمانة واستقامة العامل العادي. الحواجز الاجتماعية التي تراعى بصرامة بين المدراء والموظفين تعتبر غير طبيعية وغير محبذة. (انظر الرسائل 163، 164، 166، 168، 169).
- **سويسرا:** تقترن أخلاق عمل قوية مع نظرة ثابتة نسبياً حول كيفية تنظيم الوقت. (انظر الرسالة 165).
- **الصين:** يعتبر الصبر فضيلة هامة يسهم في النجاح على المدى الطويل. (انظر الرسالة 167).
- **فرنسا:** يمكن أن تعتبر المعلومات المرتدة ملاحظة غير مرحب بها عمّن تكون أنت بدلاً من أن تكون ملاحظة عن أداء عمّلك. (انظر الرسالتين 164، 168).
- **فنزويلا:** انعدام الثقة في زملائك في العمل يسفر عن نظم ضوابط صارمة. التقسيمات الهرمية، التي يمكن أن تكون حاجزاً أمام التواصل، تؤخذ على علاتها. (انظر الرسائل 163، 165، 166، 168، 169).
- **فنلندا:** لا يتم إعطاء واستلام المعلومات المرتدة بسهولة ولا يعتبران أولوية. (انظر الرسالتين 166، 168).
- **كندا:** الحواجز الاجتماعية التي تراعى بصرامة بين المدراء والموظفين تعتبر غير طبيعية وغير محبذة. (انظر الرسالة 166).
- **كوريا الجنوبية:** ينظر إلى الصبر على أنه فضيلة هامة تسهم في النجاح على المدى الطويل. (انظر الرسالة 167).
- **المكسيك:** إن انعدام الثقة في العاملين الزملاء يؤدي إلى نظم ضوابط صارمة. وإن التقسيمات الهرمية التي يمكن أن تكون حاجزاً في وجه التواصل تقبل على علاتها. (انظر الرسائل 163، 166، 168، 169).

- المملكة العربية السعودية: إن انعدام الثقة في العاملين زملاء يؤدي إلى نظم ضوابط صارمة. غالبا ما يتوقع الأشخاص الذين هم في المستويات الأدنى من التنظيم نوعا سلطويا من الإدارة. (انظر الرسالتين 163، 169).
- المملكة المتحدة: تقترن أخلاقيات عمل قوية مع نظرة ثابتة نسبيا حول كيفية تنظيم الوقت. يعتبر الحل الوسط محبذا ويفترض أن يكون جزءا حتميا من أداء الأعمال. (انظر الرسالة 165).
- النرويج: توجد درجة عالية نسبيا من الثقة في أمانة واستقامة العامل العادي. إن الحواجز الاجتماعية التي تراعى بصرامة بين الرؤساء والموظفين تعتبر غير طبيعية وغير محبذة. (انظر الرسالتين 166، 168).
- النمسا: تقترن أخلاقيات عمل قوية مع نظرة ثابتة نسبيا حول كيفية تنظيم الوقت. (انظر الرسالة 165).
- الهند: إن انعدام الثقة في العاملين زملاء يؤدي إلى نظم ضوابط صارمة. غالبا ما يتوقع الأشخاص الذين هم في المستويات الأدنى من التنظيم نوعا سلطويا من الإدارة. (انظر الرسالتين 163، 169).
- هولندا: تقترن أخلاقيات عمل قوية مع نظرة ثابتة نسبيا حول كيفية تنظيم الوقت. (انظر الرسالة 165).
- هونغ كونغ: ينظر إلى الصبر على أنه فضيلة هامة يسهم في النجاح على المدى الطويل، رغم أن وتيرة الأعمال هنا هي عالية (انظر الرسالة 167).
- الولايات المتحدة: تقترن أخلاقيات عمل قوية مع نظرة ثابتة نسبيا حول كيفية تنظيم الوقت. يعتبر الحل الوسط محبذا ويفترض أن يكون جزءا حتميا من أداء الأعمال. (انظر الرسائل 166، 167، 168).
- اليابان: يعتبر الصبر فضيلة هامة يسهم في النجاح على المدى الطويل (انظر الرسالة 167).

## مسرد المراجع

### السلسلة

لقد أشرت إلى الكتب حول فرادى البلدان من السلسلتين التاليتين:

|                                |                          |
|--------------------------------|--------------------------|
| صدمة الثقافات                  | جواز سفر للعالم          |
| Culture Shock                  | Passport to the World    |
| Graphic Arts Center Publishing | World Trade Press        |
| P.O.Box 10306                  | 1505 Fifth Avenue        |
| OR 97210 USA ,Portland         | CA 94901 USA ,San Rafael |
| 503-226-2402                   | 415-454-9934             |

### الكتب

#### Books

- Adler, Nancy J. 1991. *International Dimensions of Organizational Behavior*. Boston: PWS-Kent.
- Adler, Nancy J. 1994. *Competitive Frontiers*. Oxford: Blackwell Business.
- Axtell, Roger E. 1993. *Do's and Taboos around the World*. White Plains, NY: Wiley.
- Bradburn, Roger. 2001. *Understanding Business Ethics*. London, NY: Continuum.
- Brennan, Lynne, and David Block. 1991. *The Complete Book of Business Etiquette*. London: Piatkus.
- Broome, Benjamin J. 1996. *Exploring the Greek Mosaic*. Yarmouth, ME: Intercultural Press.
- De Botton, Alain. 2000. *The Consolations of Philosophy*. London: Penguin.
- Economist*. 2003. *Pocket World of Figures*. London: Profile Books.

- Forslund, Catharina. 1998. *Oskrivna Regler*. Stockholm: Industriliteratur.
- Furnham, Adrian, and Stephen Bochner. 1989. *Culture Shock: Psychological Reactions to Unfamiliar Environments*. London: Routledge.
- Gundling, Ernest. 2003. *Working GlobeSmart*. Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing.
- Hall, Edward T., and Mildred Reed Hall. 1987. *Hidden Differences: Doing Business with the Japanese*. New York: Doubleday.
- Hampden-Turner, Charles. 1994. *Charting the Corporate Mind: From Dilemma to Strategy*. Oxford: Basil Blackwell.
- Hampden-Turner, Charles, and Fons Trompenaars. 2000. *Building Cross-Cultural Competence*. Chichester, England: Wiley.
- Hickson, David J., and Derek S. Pugh. 1995. *Management Worldwide: Distinctive Styles amid Globalization*. London: Penguin.
- Hofstede, Geert. 1980. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, Geert. 1991. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw Hill.
- Klein, Naomi. 2001. *No Logo*. London: Flamingo.
- Kohls, L. Robert, and John M. Knight. 1994. *Developing Intercultural Awareness*. Yarmouth, ME: Intercultural Press.
- Kras, Eva S. 1995. *Management in Two Cultures*. Yarmouth, ME: Intercultural Press.
- Lewis, Richard D. 1996. *When Cultures Collide*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Lipp, Doug. 2003. *The Changing Face of Today's Customer*. Atlanta, GA: Longstreet Press.
- Marx, Elisabeth. 1999. *Breaking Through Culture Shock*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Mattock, John. 1996. *Russia: The Essential Guide*. London: Kogan Page.
- Mehrabian, Albert. 1972. *Nonverbal Communication*. Chicago, Illinois: Aldine Atherton.
- Mole, John. 1995. *Mind Your Manners*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Monbiot, George. 2003. *The Age of Consent*. London: Flamingo.
- Morgan, Gareth. 1997. *Images of Organization*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Morrison, Toni, Wayne A. Conaway, and George A. Borden. 1994. *Kiss, Bow, or Shake Hands*. Holbrook, MA: Adams Media Corp.
- Mårtensson, Rita. 1998. *Affärsrelationer i Europa*. Lund, Sweden: Studentlitteratur.
- Nordström, Kjell, and Jonas Ridderstråle. 2000. *Funky Business*. Financial Times Prentice Hall.
- Olsson, Ingela. 1999. *Kulturmöten och Kulturkrockar*. Södertälje, Sweden. Astra Läkemedel.
- Richmond, Yale. 1992. *From Nyet to Da*. Yarmouth, ME: Intercultural Press.
- Richmond, Yale. 2003. *From Da to Yes*. 2d ed. Yarmouth, ME: Intercultural Press.
- Ricks, David A. 1993. *Blunders in International Business*. Cambridge, MA: Blackwell Business.
- Schneider, S. C., and Jean-Louis Barsoux. 1997. *Managing Across Cultures*. NJ: Prentice Hall.
- Sharma, Karin. 1996. *Alla dessa Kulturer*. Stockholm: Industrilitteratur.
- Stephenson, Skye. 2003. *Spanish-Speaking South Americans*. Yarmouth, ME: Intercultural Press.
- Storti, Craig. 1999. *Figuring Foreigners Out*. Yarmouth, ME: Intercultural Press.
- Storti, Craig. 2001. *The Art of Crossing Cultures*. Yarmouth, ME: Intercultural Press.
- Tannen, Deborah. 1995. *Talking from 9 to 5: Women and Men at Work*. London: Virago.
- Trompenaars, Fons. 1993. *Riding the Waves of Culture*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Trompenaars, Fons, and Charles Hampden-Turner. 2000. *21 Leaders for the 21st Century*. New York: McGraw-Hill.
- Walker, Danielle, and Thomas Walker. 2003. *Doing Business Internationally*. New York: McGraw Hill.
- Wattley Ames, Helen. *Spain is Different*. 1992. 2d ed. Yarmouth, ME: Intercultural Press.
- Weber, Max. 1976. *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*. London: George Allen and Unwin.
- Young, Gavin. 1995. *From Sea to Shining Sea*. London: Penguin.
- Zachary, G. Pascal. 2000. *The Global Me*. London: Nicholas Brealey Publishing.

## مقالات المجالات

## Journal Articles

Agerberg, Miki. 2001. "Psykisk våldtäkt på jobbet." *Ny Teknik*, 17, August.

Segalla, Michael, Gabriele Jacobs-Belschak, and Christiane Müller. 2001. "Cultural influences on employee termination decisions: Firing the good, average or the old?" *European Management Journal*, 19, February.

## مصادر الإنترنت

أكاديمية دلنا لمقارنة الثقافات: [www.dialogin.com](http://www.dialogin.com)

إنها مصدر مهم للمعلومات على شكل مقالات وأبحاث ومعلومات عن المحترفين الزملاء إلخ لجميع من يشاركون في الأعمال المشتركة بين الثقافات وتواصل الإدارات.

Globesmart: [www.globesmart.net/secure/default.asp](http://www.globesmart.net/secure/default.asp)

موقع غلوب سمارت (Globesmart) يزود معلومات متعمقة حول كيفية تسيير الأعمال في أكثر من ثلاثين دولة حول العالم.

Intercultural Insights (بصائر مشتركة بين الثقافات)

[www.egroups.com/group/interculturalinsights](http://www.egroups.com/group/interculturalinsights)

إن هذه هي مجموعة نقاش مقتصرة على الأعضاء للطلاب والمهنيين العاملين في ميدان العلاقات المشتركة بين الثقافات. إنها أحيانا تثير الغيظ والأعصاب، وأحيانا سيئة المزاج، ولكنها دائما مثيرة للاهتمام.

Transparency International (منظمة الشفافية الدولية)

[www.transparency.org/index.html](http://www.transparency.org/index.html)

تناضل هذه المنظمة لاستئصال الفساد على الصعيد الدولي. وهي تنشر لهذه الغاية نتائج دراسات استطلاعية كل سنة. عند تأليف هذا الكتاب، كان أحدث نسختين متوفرتين هما:

■ Transparency International Bride Payers Index 2002

مؤشر الشفافية الدولية لدافعي الرشاوى لسنة 2002.

■ Transparency International Corruption Perceptions Index 2003

مؤشر الشفافية الدولية لتصورات الفساد لسنة 2003.

obeyikandl.com