

سايكولوجيا العطاء

وتأثيراتها على المفاوضات

حبيب شمعون ورندي هزلت * Randy Hazlett

ملاحظة المحررين: هل تعتقد أن "التخلي عن أشياء" قاعدة واحدة للمفاوضات؟ بالاستناد إلى تاريخ أنجح ثقافات التفاوض في العالم، يرى شمعون وهزلت أنه يوجد، في بداية علاقات العمل غير المألوفة، حكمة متأصلة.

المقدمة

عند تحليل المفاوضات في الثقافة الفينيقية القديمة، لاحظنا أن سايكولوجيا العطاء مكوّنًا أساسيًا لنجاحاتهم التي استمرت 2000 عاما. ولاحظنا ممارسة أو تجربة مشابهة في عدد من المفاوضات الحديثة الناجحة وابتكرنا عبارة *المسائل القابلة للتداول tradeables* للإشارة إلى تلبية حاجات شريك العمل، التي لا تشبه المفاوضات الحالية كاستراتيجية لبناء العلاقات. ترفع تلبية الحاجات، خارج مجال المفاوضات الحالي على الأعمال، العلاقة إلى مستوى أعلى من الاتفاق. تماما كما تُحدد هنا، تُعتبر المسائل القابلة للتداول عوامل مشجّعة للتجارة وليس أغراضا يمكن المتاجرة بها. يرتبط تقديم المسائل القابلة للتداول بسايكولوجيا العطاء. نشرح في الفصل التالي مفهوم المسائل القابلة للتداول ونصف كيفية ابتكارها وتقييمها. يُعتبر

* حبيب شمعون بروفيسور فخري في الجامعة الكاثوليكية في سانتياغو في غواياكيل - الإكوادور Catholic University of Santiago ومؤسس شركة Keynegotiations, LLC (مفاوضات أساسية). أما عنوان بريده الإلكتروني فهو HChamoun@Keynegotiations.com. راندي هزلت هو رئيس Potential Research Solutions and Christian Artist's Workshop (ورشة عمل الفنان المسيحي والحلول المحتملة للأبحاث) في دالاس - تكساس. أما عنوان بريده الإلكتروني فهو RDHazlett@sbcglobal.net.

اكتشاف حاجات الطرف الآخر على مستويات مختلفة ضروريا، ليس في توليد شعور بالرضاء فحسب، وإنما أيضا في توليد أسمى مشاعر الامتنان والوفاء والإثراء. كما نكتشف الطبيعة المتطورة للعلاقة والمشاعر التي تولدها تلبية حاجات الطرف الآخر في إطار العلاقات بين الأشخاص على ضوء أسلوب جوهري.

العطاء والمعاملة بالمثل والتعاطف مع الغير

يعبر إعطاء الآخرين من وقتنا أو أموالنا أو مواهبنا خير تعبير عن امتناننا للغير. ويولد العطاء مشاعر عظيمة وطاقات إيجابية وعواطف قوية لدى الموجودين في الجهة المقابلة من الطاولة. وقد تتضمن هذه المشاعر الامتنان والمعاملة بالمثل، وقد تدفع بالطرف الآخر لإظهار مزيد من الانفتاح والمرونة في المفاوضات المقبلة مع الطرف المانح. يقول روبرت تشالديني Robert Cialdini (1993:17) في إطار مناقشة قواعد المعاملة بالمثل "إننا مجبرون في المستقبل على مبادلة الخدمات والهدايا والدعوات والمعاملة بالمثل". أما فيما يتعلق بعالمية المباديء، ونقلنا عن عالم الاجتماع ألفين غولدنير Alvin Gouldner، يقول تشالديني Cialdini (1993:18) إنه " ما من مجتمع انساني غير مؤيد للقواعد." ويستفيض تشالديني Cialdini (1993:18) قائلا "أصبح تواجد أنظمة متطورة ومنسقة للمساعدات والمنح والدفاع والتجارة، ممكنا، وهو يأتي بفوائد هائلة للمجتمعات التي تحظى بهكذا أنظمة"، فيربط بذلك نهوض المجتمعات العظيمة باعتماد قاعدة المعاملة بالمثل كسلوك أساسي لها. يؤدي العطاء إلى بسط النفوذ.

قد يفوق دافع المانح وشكل الهدية وسياق الإهداء التبادل البسيط للأغراض والواجبات. لا يعزز المفاوضات الناجح (المانح) روح التنافس بل روح التعاون الذي يؤدي إلى إرساء علاقة على المدى الطويل. كما تقوي عملية العطاء التعاطف المتبادل مع الغير، الذي تم تعريفه "بتجربة أن يكون الفرد معروفا ومقبولا بشدة من الآخر، وأن يعي أنّ الآخر يعي وجوده... وهذه العملية هي من بين أكثر التجارب الإنسانية أهمية من الناحية السايكولوجية" (أوها O'Hara 1997: 314). بناء على هذه التجربة، كتب هنري كلاي سميث Henry Clay Smith (1973: 182) البروفسور في علم النفس:

نتمتع نحن المراقبون بدرجة من الفهم العقلاني للغير، أي أننا نشعر بدرجة من الحميمية مع الغير ومن التعاطف معه ومن الفهم العاطفي له. تبدو هذه الرغبة في امتلاك مشاعر كهذه، الأقوى من بين الحوافز الإنسانية، كما يبدو أن تلبية الحاجة هي التي تولد أعلى درجات السرور الانساني.

يفتح التعاطف المتبادل مع الغير أقتنية التعاون والاستعداد لاكتشاف خيارات مختلفة، فيحسن ابتكار الطرفين واستعدادهما للإصغاء إلى ما سيقوله أحدهما في المفاوضات.

كما يساعد العطاء في عملية جمع البيانات ومناقشة المعتقدات، مما يؤدي إلى تحسين الإدراك لدى الطرفين. وعندما نزيد من تركيزنا، نلاحظ بدقة أكبر (فورسيس 1970 Forsythe) وندكر الوقائع بشكل أكبر (بيرغر 1968 Berger). تعتقد جوديت جوردن (Judith Jordan 1997:344):

أن التعاطف المتبادل يعزّز الحوار وشعورا بالتلازم وتجربة المجتمع الإنساني لدى جميع المشاركين... كما يشمل التعاطف مع الغير القدرة على إدراك حالة الآخر العاطفية والتجاوب مع هذه الحالة العاطفية واكتساب بعض الفهم أو الوضوح حول عالم الآخر الذاتي.

وفي الوقت الذي نحاول فيه فهم حاجات الطرف الآخر، يتصدّر التعاطف مع الغير عملية العطاء. فعندما يعترف المتلقّي بالعملية التي تكمن خلف الهبة، يشعر بأنه يثبت وجوده. وهذا ما يولّد إطارا مفتوحا للتفاوض وليس إطارا متحيزا أو مغلقا.

ارتكزت تعاليم القديس توما الاكويني (1274) حول ترفّع المصلحة العامة على المكسب الخاص، على فلسفة العطاء. ولكن قد يولد العطاء جوا سلبيا وليس بناء، وعلى الأخص في مواجهة بين الثقافات. فإذا كان المتلقي ابن ثقافة لا تعطي، يمكن حينها اعتبار الهبة رشوة أو أسلوب تلاعب. يقول تشالديني (1993:30) إنه " قد يولّد لنا شخص ما، شعورا بالمديونية في داخلنا، عندما يُسدنا خدمة لم نطلبها." يمكن للرغبة في إعادة الخدمة بغرض ذات قيمة متساوية أو أكبر، أن تشكّل قوة فعّالة في اكتساب الفعالية أو الالتزام. قد يشكل الإهداء في بعض الثقافات الإسبانية سابقة، كما قد يصبح السلوك الكريم متوقّعا - فيفقد قوته في بسط الفعالية. وقد تتأثّر في الواقع، من عدم تحقيق المتوقع أو الرجاء في العطاء العظيم، عواقب سلبية لكل من الطرفين. أما العطاء في الثقافات الشرق أوسطية، فيقابّل بالمعاملة بالمثل وأكثر. يمكن للعطاء في ثقافة تعتبر رفض الهدية أمرا مهينا فعلا، أن يرتفع إلى مستويات لا مبرر لها. فقد يتفاعل الآخرون بارتياب إلى حين ظهور أي إشارة لأي دافع لاحق، يزرع شعورا بالراحة. يحمل بالتالي العطاء في طبيّاته خطرا بالنسبة الى المفاوضات غير المُستعدّ بشكل خاص.

في الحالات الحسّاسة ثقافيا أيضا، هناك تأثير كبير يفرض نفسه في التعاملات المقبلة، إذا تمّ تفسير العطاء في عملية جمع البيانات الجديدة على أنه دليل رعاية. وإذا لم يكن العطاء، مشروطا ومتلعبا

وأنا، سيحدث تأثيرًا كبيرًا على التبادلات المقبلة بين الطرفين، فيصبح الطرف المانح مانحًا ناجحًا مشابهًا للمفاوض الناجح. يثير عطاء كهذا، مشاعر الارتياح لدى الطرفين. فيشعر المانح بأنه يفرض نفسه، كما يشعر المتلقي بأنه مُقدَّر. يتمتع العطاء بقوة إقناع هائلة. وفي النهاية، من يقدّم كثيرًا يكسب كثيرًا. يكمن التحديّ إذا بالعطاء باهتمام، ومن دون تلاعب. أما في علاقات العمل الطويلة الأمد، فنواجه حساسية فردية تُخضعُ مشاعر التعاطف مع الغير إلى اختبارات الانسجام والتلاقي. هل يؤكّد تعزيز الأفعال بشكل مستمر، التصرفات والمخاوف المعلنة؟ هل تتسجم حقيقة المشاعر مع المخاوف؟ يكمن التحدي أمام الطرف الواهب، في تقديم رسالة حقيقية وقابلة للإثبات من الاهتمام والرعاية.

نحن بحاجة إلى أن ننظر إلى العطاء انطلاقًا من التنوع الثقافي وجمال الاختلافات ووفرة التبادل وعظمة الروح والمستويات المختلفة للفضيلة والحقيقة. أظهر تحليل المفاوضات في ثقافة تجارية قديمة بالغة النجاح، أن مفتاح العطاء يرتكز على العطاء خارج مجال التفاوض لا في إطار الصفقة. ترفع تلبية الحاجة الكبيرة والسامية، الطرف الآخر إلى مستوى تحقيق ما هو أعلى وأبعد من صفقة العمل الحالية. ولا داعي للتعاطف مع الغير أن يكون ببساطة دافعًا لردّ يراعي شعور الآخر، كما يصفه باستون Baston وآخرون (1981). يولّد العطاء أعلى مستويات التعاطف مع الغير لدى الطرفين باستخدام التواصل الشفهي والأدوات غير الشفهية، فيرتبط بذلك الطرفان على المستوى العاطفي. ومن خلال العطاء، يفهم الطرف المانح، المتلقي بشكل أكبر، انطلاقًا من ردة فعله على فعل التلقي. قالت مورين أوهارا Maureen O'Hara (1997:316): "يسمح التعاطف مع الغير على مستوى العلاقات، بإدراك الأفراد والجماعات للحكمة الموجودة في نظام مشترك أفضل للطرفين ويضع أسسًا لانبثاق ممكن للاحتتمالات الخلاقة."

تحديد المسائل القابلة للتداول

خلال تحليل المفاوضات الحديثة المتعددة النجاحات، ابتكرنا عبارة جديدة وهي *المسائل القابلة للتداول*، للإشارة إلى تلبية حاجات شركاء العمل غير المرتبطة بالتفاوض الحالي، كاستراتيجية لبناء العلاقات. أظهر شمعون وهازلت (2007) أن هذا المفهوم ليس بجديد، وإنما كان جزءًا من ممارسة الأعمال لدى الفينيقيين القدماء، اللذين بنوا إمبراطورية تجارية دامت ألفتات عدّة، وأداروها وسط نزاع إقليمي وتاريخ من الفتوحات. سيطر الفينيقيون على التجارة البحرية في المتوسطّ لأكثر من 2000 عامًا، إلى حين غزو صور على يد إسكندر الكبير سنة 332 قبل الميلاد. واستمرّ النفوذ الفينيقي من دون محور مركزي في فينيقيا، على الأقلّ خلال حروب قرطاجا عبر شبكة من النقاط التجارية الحدودية التي أقاموها.

صحيح أن الفينيقيون قد تفوّقوا في بناء السفن (أسرار علم الآثار - قرص فيديو رقمي، 2003) (Secrets of Archaeology DVD 2003) والملاحية (هيرودوت Herodotus 1997: III. 136)، إلا أن إيجابية التكنولوجيا وحدها لم تكن وراء استدامة هذا المجتمع التجاري. استنتج توماس جونستون :Thomas Johnston

أنه لطالما نزع الفينيقيون في أعمالهم بشكل رئيسي إلى مراكز الحضارات العظيمة. يُظهر هذا الواقع، أن السبب لا يعود فقط إلى جودة سلعهم فحسب، وإنما أيضا إلى طريقتهم في تصريفها، وهذا ما جعلها مقبولة جدا. (جونستون 1965: 74)

نظنّ أن نموذج أعمال الفينيقيين هو ما ساهم في نجاحهم في الأوقات المحفوفة بالمخاطر، حين لعبت المسائل القابلة للتداول دورا مركزيا. أما فيما يتعلق بهدايا الاسترضاء التي تلقاها الملك الآشوري تيغلت فلاسر، تقريبا سنة 875 قبل الميلاد، يقول موسكاتي Moscati (1969:16) إنه " لا يبدو على المدن الفينيقية أنها أظهرت أي مقاومة مسلحة، ولم تُذكر معركة قط. يتلاءم هذا الواقع مع السياسة التقليدية للدول الصغيرة التي كانت تفضّل إرضاء الدول القوية المجاورة لها بالثناء والإجلال". يقدّم الكتاب المقدس العبري تفصيلا موسّعا عن العلاقات التي كانت تربط بين الملك هيرام والملك داوود وسليمان، بما في ذلك من تاريخ طويل من الهدايا غير المطلوبة والاتفاقات المفتوحة. قد تستند استدامة الثقافة الفينيقية التجارية أيضا وبشكل جزئي إلى عمل الإحسان الذي توارث من جيل إلى آخر، كما يقول ويد بنزوني Wade-Benzoni (2006). حافظت الطريقة المُحبّة للغير، التي كان يتعامل بها رجال الأعمال الفينيقيين مع جيرانهم، جاعلين بذلك من أنفسهم شركاء تجاريين أكثر قيمة بدل غنائم فتوحات، على أسلوب حياة للأجيال القادمة.

يمكن تطبيق المسائل القابلة لتداول، في أوساط الأعمال الحديثة أيضًا. كما نحدد المسائل القابلة للتداول على أنّها:

- 1- مجموعة من الأفكار والأعمال التي تساعد على تعزيز الاتفاق من دون أن تشكّل جزءا من هذا الاتفاق، أو
- 2- منتجات وخدمات تلبي حاجات الزبون خارج خط المنتج الخاص بنا والذي لا يتنافس والعروض التي نقدّمها.

تُحدّد المسائل القابلة للتداول في الواقع، على أنها أغراضًا تولّد قدرة أعظم على التفاوض في صفقاتنا الحاضرة والمستقبلية. ويمكن تفسيرها بشكل أفضل، باعتبارها عنصراً ممكناً للتجارة وليس مادة للمتاجرة بها.

تختلف المسائل القابلة للتداول بشكل واضح عن الممارسات الشائعة لعمليات المقايضة أو التنازلات المتبادلة، بما أنه يجب على عملية تلبية حاجات الزبائن أن تتدرج خارج صفقة العمل الجارية. يكمن العنصر الأساسي، في استخدام المسائل القابلة للتداول، بغياب توقّع المعاملة بالمثل، فنفصل بذلك مفهوم المسائل القابلة للتداول عن العطاء من أجل اكتساب الالتزام، كما يصف تشالديني (2001). وإنما ترمز المسائل القابلة للتداول في الواقع، إلى الاهتمام بشأن رفاه الشريك في الأعمال. كما تتمتع المسائل القابلة للتداول بالقدرة على تغيير الجو السائد في جميع المفاوضات المستقبلية وعلى إضافة أبعاد زمنية. تستطيع أيضاً المسائل القابلة للتداول أن تسبب تغييراً في العلاقات، فتعزز السيناريوهات المريحة لجميع الأطراف. لا تقوي المسائل القابلة للتداول المفاوضات التعاونية فحسب، إنّما تعزز جواً من التعاون للمستقبل. بحسب نورما فشباش Norma Feshbach (1997:52) "يبدو أن تعزيز العمليات الراحية للتعاطف مع الغير مرغوب به". تعزز المسائل القابلة للتداول المفاوضات المستقبلية عبر زرع الثقة وتحسين العلاقات الطويلة الأمد.

فلسفة العطاء

يصف البروفسور لوبيز كوينتاس López Quintás (2003) في كتابه بعنوان *Descubrir la Grandeza de la Vida* و المترجم إلى اللغة الانكليزية بـ *Discover Life's Greatness*، أي اكتشاف عظمة الحياة، المستويات المتعددة للسلوك والواقع. يتألف المستوى الأول من أشياء خالية من الإمكانيات، حيث يمكن استخدام الأشياء وتبادلها ورفضها. يعود هذا المستوى إلى الأشياء الملموسة، من دون تفسير - الواقع الحسي. أما المستوى الثاني، مستوى الجوّ، ففيه تصبح الأشياء قادرة على تكوين بيئتها وخلق الإمكانيات. ولكي تتبلور هذه الإمكانيات على هذا المستوى، يتوجب على عنصر المواجهة أن يتواجد بين المفسّر والبيئة. فإذا كان للمفسّر نوايا طيّبة، أي مجموعة من القيم والمبادئ الشريفة، قد يستمر المستوى في الارتفاع إلى مستويات أعلى من المعاني. وعلى

العكس، إذا استخدم المفسر الإمكانيات لمصلحته الخاصة، فقد تظهر مستويات سلبية تؤدي إلى الدمار.

ينجح البروفسور كوينتاس Quintás بتشبيه هذه الفلسفة إلى نوتة موسيقى لبلودويغ فان بيتهوفن بعنوان *إليزيه Für Elise*. على مستوى الأشياء، تُعتبر نوتة الموسيقى ببساطة عبارة عن قطعة من الورق من دون إمكانيات، وليس معزوفة *إليزيه*. أما على المستوى الثاني، فقد تحوّلت ورقة النوتة الموسيقية إلى بيئة قادرة على خلق إمكانيات متعددة. وتتطلب هذه الإمكانيات لقاءً بين البيئة (ورقة الموسيقى) والمفسّر. فإذا كان المفسّر مدرباً بشكل جيد، بمجموعة من القيم، فقد ينتج عنه موسيقى عظيمة. وباستطاعة الموسيقار المتدرب أن يستمع من دون صوت، فلا تبقى بذاك النوتة المطبوعة حبراً على ورق. كما يمكن لغير المتدربين أن يختبروا *إليزيه* بفضل شيء آخر تقضي وظيفته بنقل الموسيقى، كالبيانو. تتضمن الموسيقى المكتوبة أيضاً قوة محرّكة -الرموز التعبيرية التي عبّر عنها المؤلف الموسيقي. تكرّم المقطوعة المعزوفة بشكل جيد جميع النوتات والرموز التعبيرية. كما يضيف عازف البيانو العظيم إلى التفسير جمالا نابعا عن معرفته بالمؤلف أو أسلوبه الموسيقي أو ذوقه الشخصي، فيرفع بالموسيقى إلى مستويات أسمى. أما العنصر المساعد في الواقع، فيدفع بعملية التفسير لتتخطى الفهم الحاضر بواسطة إعادة التأطير. (واتزلويك وWatzlawick 1971، تفرسكي Tversky وكاهنمان Kahneman 1981)

في حال أجرينا تحليلاً مفصلاً ومعقداً للنموذج الفينيقي للتفاوض، نجد أن أفضل ممارسات المفاوضين الناجحين ترتبط بمستويات كوينتاس فوق المستوى الأول، حيث تنشأ علاقات طويلة الأمد. انطلاقاً من المسائل القابلة للتداول، يمثل المستوى الأول تبادلاً بسيطاً للأشياء خارج العملية التجارية أو المفاضلة أو صفقة العمل. لا يستطيع البعض أن يرى القيمة في التخلي عن شيء ما. فهم يرون أن هذه العملية هي تغيير بسيط في جردة الأشياء. بالمقابل، تصبح المسائل القابلة للتداول في المستوى الثاني، عبارة عن بيئات قادرة على إنتاج الإمكانيات. ففي حال تحقق العطاء مرافقاً بروح من الرعاية، تصبح قيمة الشيء ومعناه أهم من الشيء بحد ذاته. فتتحول المسائل القابلة للتداول من شيء إلى رمز للعلاقة. أما في حال ترافق العطاء مع روح ملؤها التلاعب، فقد تفقد المسائل القابلة للتداول فعاليتها، وقد تؤثر سلباً على علاقات العمل. يعزز الاستخدام الماهر للمسائل القابلة للتداول، كتعبير عن القيمة في علاقة طويلة الأمد، إمكانيات أعمال مستقبلية، على الطريقة

الفينيقية. قد تعطينا مستويات السلوك والواقع الخاصة بالبروفسور كوينتاس (2003، 2008) وسيلة لتقييم فعالية المسائل القابلة لتداول، انطلاقاً من وجهة نظر العميل.

نموذج لتلبية الحاجات

تعتبر النماذج والأدوات ذات منفعة كبيرة في تحليل العلاقات وعلاجاتها المحتملة. وتبنى بالتالي العلاقات على التواصل بين الأشخاص. تساعد نافذة جوهاري (Johari Luft وإنغام 1955 Ingham)، وهي أداة سايكولوجية، على فهم التواصل بين الأشخاص. ويتعلق الاستخدام التقليدي لنافذة جوهاري بسمات الشخصية. تميز الأداة المبيّنة في الرسم رقم 1 بين المكونات المعروفة وغير المعروفة للشخصية من قبل كل من الطرفين أو كليهما معاً. ويمكن اعتماد الطريقة نفسها في تحليل صفات أخرى، تحدد السلوك الواعي والسلوك دون الوعي لشخص ما.

لا يعرف ذاته		يعرف ذاته
البقعة العمياء	المجال	معروف بالنسبة للآخرين
غير معروف	الواجهة	غير معروف بالنسبة للآخرين

رسم رقم 1: نافذة جوهاري العادية - أداة سايكولوجية للتواصل بين الأشخاص

(لوفت Luft وإنغام 1955 Ingham)

نختار، وبشكل خاص، أن نرسم بالتفصيل حاجات الزبون في إطار جوهاري، كما يظهر في الرسم رقم 2. فهناك تلك الحاجات التي يدركها الطرفان، وهي حاجات تقليدية أو معيارية أو واضحة أو طبيعية أو روتينية. مثلاً: أنت تتبع الويدجت، وهو يحتاج الى الويدجت، فيظهر بالتالي رابط عمل مباشر بينكما. قد يخفي الزبون حاجات أخرى غير معلنة، تتضمن أسراراً أو أحلاماً أو طموحات أو أهدافاً أو مشاعر بانعدام الأمان، وهو اختار ألا يفصح عنها لأي سبب كان، كالحذر في تشاطر الكثير من المعلومات أو لأنه يظن أنك شخصياً غير قادر على تلبية هذه الحاجات أو أنك لست بموقع يسمح لك بتلبيتها. ففي بعض العلاقات،

كتلك التي تتضمن مسائل قانونية، تولّد الممارسة المعيارية لتعزيز الوقائع والمعلومات لمصلحة طرف واحد بغض النظر عن النتائج، نزعةً خطيرة جداً (كابلان Caplan 2004). وقد يملك الزبون بعض الحاجات من دون أن يعي وجودها، غير أن اكتشافها ممكن بواسطة الإدراك الحسي والاستنتاجات والاستخلاصات والتخمينات البارة أو المناظرة والمشابهة. (مثلاً: يمثّل الزبون "أ" والزبون "ب" شركتين تتمتعان بخط مشابه للمنتج، وبالتالي قد يملكان حاجاتاً مشابهة). وفي النهاية، هناك الحاجات المجهولة بالنسبة لكم وللزبون، وهي عبارة عن "الغاز" أو وجهات نظر خاطئة أو إدراكات خاطئة أو تفسيرات خاطئة. وإنما قد تساهم معلومة إضافية أو عملية تحقيق، في الكشف عن هذه الحاجات لأي من الطرفين أو لكليهما معاً.

لا أعلم	أعلم	أنت تعلم
تصورات	تقليدي	
استنتاجات	معياري	
استخلاصات	واضح	
تخمينات بارعة	طبيعي	
مناظرات	روتيني	
الغاز	أسرار	أنت لا تعلم
منظورات مختلفة	أحلام	
تصورات خاطئة	تطلعات	
تفسيرات خاطئة	أهداف	
	انعدام الثقة	

الرسم رقم 2: تحليل الحاجات في إطار جوهاري.

إذا أضفنا تعديلاً بسيطاً على تسميات الفئات واستخدمنا عبارة "يدرك" بدلاً من "يعلم"، قد نقدّم تفسيراً أفضل لبعض الحاجات. نستطيع في الواقع تصنيف تلبية الحاجات في عدد من النواذ كالخدمة أو الاحسان أو الوزارة **ministry** أو العلاج (أنظر الى الرسم رقم 3). لا شكّ أنه من الصعب عرضياً تلبية الحاجات التي لن تدرك أبداً. فنحدّث في هذه الحالة عن الفئة التي تندرج فيها الحاجة أصلاً. ما إن يتمّ الكشف، مثلاً، في إحدى المرات، عن حاجة سرية يعرفها الزبون، نكون قادرين على تلبية هذه الحاجة المكشوفة حديثاً. تنتقل هنا الحاجة من نافذة **الواجهة إلى نافذة المجال**، وإن تمّت تلبيةها، نطلق عليها تسمية **الوزارة**. ثمّ

عالجتم مشكلة أعمق بعد بناء والعلاقة والثقة، تكون الحاجة قد أدركت منكم شخصيا وليس الزبون. فتلبية حاجة لم يدرك الزبون أصلا أنها لديه، هي هدية - إحسان. ونسمي تلبية حاجة يجهل وجودها في الأول كل من الطرفين، علاجاً.

لا أدرك	أدرك	أنت تدرك
تصورات استنتاجات استخلاصات تخمينات بارعة مناظرات	تقليدي معياري واضح طبيعي روتيني	أنت لا تدرك
ألغاز منظورات مختلفة تصورات خاطئة تفسيرات خاطئة	أسرار أحلام تطلعات أهداف انعدام الثقة	أنت لا تدرك

الرسم رقم 3: تصنيف الحاجات وتلبية هذه الحاجات في إطار عمل جوهاري المعدل.

نستطيع أيضاً أن نصنّف دور الواهب، فيما يتعلّق بتلبية الحاجات من فئات مختلفة (أنظر إلى الرسم رقم 4). فإذا لبّيت حاجة تدرج في فئة خدمة، تصبح خادماً.

لا أدرك	أدرك	أنت تدرك
تصورات استنتاجات استخلاصات تخمينات بارعة مناظرات	تقليدي معياري واضح طبيعي روتيني	أنت تدرك

أنت لا تدرك	أسرار أحلام تطلعات أهداف انعدام الثقة	ألغاز منظورات مختلفة تصوّرات خاطئة تفسيرات خاطئة
-------------	---	---

رسم رقم 4: أدوار المانح

عندما تقوم بعمل إحسان، تصبح مُحسناً، كالمعلم أو المعلم الخاص أو المدرب، إذ يعتمد الأمر على الحالة. يستطيع المُحسن أن يرى الحاجة، وأن يقنع الزبون بأن الحاجة حقيقية وهي له. وبالتالي تشبه تلبية الحاجة تقديم هدية مفاجئة. في كتاب أبعاد السلوك الجدير بالثقة لروي لويكي Roy Lewicki (2003)، إنّ مستويات بناء الثقة مع تقييم القدرة والنزاهة أو التصرف بموجب مبادئ مقبولة وبموجب الإحسان - تتعلّق برفاه الآخرين. ينجز الأمين عمل الوزارة، والأمين شخص يكسب الثقة ليرقى بالعلاقة إلى مستويات أعلى من المشاركة. وفي النهاية، يقوم المستشار بالعلاج. فيستطيعون الانطلاق في مغامرة مشتركة لاكتشاف الحاجات وتبنيها وإيجاد سبل تليبيتها. أما في الاطار الديني، فيمكن استبدالها بالأدوار التقليدية للخادم والمبشّر والكاهن والواعظ.

كما نجد أنواعاً مختلفة من التعلّق العاطفي بتلبية حاجات من فئات مختلفة (أنظر الى الرسم رقم 5). تولّد تلبية حاجة من فئة **خدمة** شعوراً بال**رضاء**، وتثير تلبية الحاجات من فئة **إحسان** شعوراً بال**امتنان**. أما تلبية الحاجات من فئة **وزارة** فتحصد شعوراً بال**وفاء**، في حين تسبّب تلبية الحاجات من فئة **العلاج** بشعور بال**ثراء**. وتجدر الإشارة الى أن الأفعال المنضوية في **فئات الخدمة والوزارة والإحسان** تتطابق تقريباً مع الأبعاد الثلاث للسلوك الجدير بالثقة (لويكي 2003). فتبنى الثقة عندما يلبي المانح حاجة مباشرة، أفعالاً مبنية على دوافع الزبون، كما يظهر الاهتمام من خلال تلبية الحاجات التي لا يدركها الزبون بالأصل. ولما كنا نعلم أن المانح يتصرّف انطلاقاً من اهتمام صادق برفاه الطرف الآخر، شكّل هذا الأمر سابقة للمعاملة

الأخلاقية بالمثل في المستقبل - عامل الآخر تماما كما تريد من الآخر أن يعاملك. لا تتوفر المعاملة بالمثل هذه على شكل هدايا أو تنازلات، وإنما على أساس المعاملة العادلة من أجل تحقيق مكسب مشترك.

لا أدرك	أدرك	أنت تدرك
تصورات استنتاجات استخلاصات تخمينات بارعة مناظرات	تقليدي معياري واضح طبيعي روتيني	
ألغاز منظورات مختلفة تصورات خاطئة تفسيرات خاطئة	أسرار أحلام تطلعات أهداف انعدام الثقة	أنت لا تدرك

الرسم رقم 5: تصنيف المشاعر عندما تُلبى الحاجات.

اختلفت الممارسة الفينيقية عن حب الغير المتبادل (تريفز Trivers 1971)، بسبب المدى الاستثنائي لما أظهره من إنصاف إزاء قاعدة زياتهم، بغض النظر عن استعداد الأطراف الأخرى للتعاطي بالمستوى نفسه من الانفتاح.

تصنيف المسائل القابلة للتداول

إذا نظرنا الى المسائل القابلة للتداول على أنها تلبية حاجات الزبون أو النظير غير المعلنة، فقد تكون إما محجوبة عنكم (الرابعة 3) وإما مجهولة بالنسبة إلى الزبون (الربعيتين 1 أو 4). يقترح النموذج التقليدي للتواصل بين الأشخاص تحسينا في فعالية التواصل من خلال توسيع المجال باستخدام مهارات

الإصغاء الفعلي والملاحظة للتعاطف والتلقّي. وهذا صحيح فقط إذا كانت المعلومات المقدّمة أو المُستقبلية مناسبة وذات الصلة بالموضوع وممتازة، أما في غياب جسر الثقة العابر للعلاقة فقد نواجه 1: ممانعة عن المشاركة أو 2: عرض للحاجات السطحية أو 3: تبادل متعمّد للمعلومات الخاطئة.

يؤدي استخدام المسائل القابلة للتداول في فئة **الخدمة** إلى إرضاء الزبون. وهذه الحاجات تقليدية أو معيارية أو واضحة أو طبيعية أو روتينية. يشكل الإدراك المتبادل لهذه الحاجات عادة، العامل الذي يدفع بالأطراف إلى الاجتماع حول طاولة واحدة. وهنا يكمن هدف معظم مفاوضات وصفقات العمل. لا تشكل عادة تلبية حاجة مباشرة خارج السبب الأول، الذي يدفع بكم إلى التفاعل، مسألة قابلة للتداول، طالما أن اتفاقكم لم يُستكمل. تُعتبر تلبية الحاجات أو عرض تلبيةها، مقايضة أو تنازلات متبادلة. تُفسّر بسهولة تلبية حاجة ما من فئة **الخدمة**، قبل إتمام الاتفاق، بالرشوة. إلّا أنها تُعتبر أرضاً خصبة للمسائل القابلة للتداول، عندما تتحقق بعد إتمام الاتفاق، لأنها تعزز الاتفاقات المستقبلية. أما تلبية حاجة من فئة **خدمة** بشكل غير مباشر، من خلال نقلها مثلا، فيتماشى عادة مع تحديد المسائل القابلة للتفاوض في أي مرحلة من علاقة العمل. قد لا تتخطى أبدا المسائل القابلة للتفاوض من فئة **الخدمة** مستوى كوينتاس الأول - تبادلًا للأشياء وحسب، وهو بالتالي السبيل الأقل فعالية للمسائل القابلة للتداول.

في حال لم يكن الزبون مدركا للحاجة بالأصل، أما أنتم ويفضل عملية **استكشافية** فقد تمكّنتم من ملاحظتها وتثبيتها، ستزرعون بذلك مشاعر الامتتان بالإضافة إلى الشعور الأول بالرضى، وتحققون مستوى أعلى من المستوى الأول بحسب مستويات كوينتاس. بما أن المعاني الناقصة (الإدراك أو الاستنتاجات أو الاستخلاصات أو التخمينات البارة أو المناظرات) هي التي ولّدت معرفة هذه الحاجات، باتت عملية تثبيتها أمرا بغاية الأهمية. تعتبر تلبية الحاجة المتصورة غير فعّالة، في حال لم يعتبرها الزبون حاجة أو لم يقتنع بها تماما كحاجة. تنقل عملية تثبيت الحاجة من **البقعة العمياء إلى المجال**، ومعها مشاعر الامتتان. أما في حال كانت الحاجة من فئة **الخدمة** معلومة من قبل الزبون الذي يجهل أنكم استطعتم تلبيةها، فتستمر المسائل القابلة للتداول من فئة **الخدمة** بتوليد مشاعر بالامتتان. تعتبر بشكل عام جميع الحاجات التي يمكن تلبيةها في فئة **الإحسان**، مسائل قابلة للتداول. إلّا أنه يمكن لنطاق فعاليتها أن يكون واسع الانتشار. فنربط مستوى كوينتاس الإسمي الثاني بتلبية الحاجات في فئة **الإحسان** باستخدام المسائل القابلة للتداول.

في حال كان للزبون حاجات مكتومة أو محجوبة، يمكن كشفها من خلال العلاقة بواسطة الإصغاء الفاعل، ويمكن عندها اعتبارها وزارة، أي أسراراً وأحلاماً وطموحات وأهدافاً وشعوراً بانعدام الثقة. وبالتالي أنتم تلبون حاجات أعمق تخدم أهدافاً سامية، وهي حاجات غير مكشوفة بالأصل بسبب غياب الثقة أو مشاعر التحفظ، وقد تكون شخصية أو عاطفية بامتياز. يكمن الخطر في الكشف عن حاجات يستحيل تلبيتها. فيعتبر بالتالي التدريب ونظام النقل الجيد أساسيين. أما المشاعر التي تولدها تلبية الحاجات المتوفرة في فئة **الواجهة بالأصل**، أقوى بكثير من تلك المندرجة في الفئات الأخرى. يشعر الزبون صاحب الحاجات التي تمت تلبيتها بالرضى والوفاء من خلال الكشف عنها ونقلها إلى **مجال**. يجب تصنيف جميع الحاجات التي يتم تلبيتها بالأصل في فئة **وزارة** على أنها مسائل قابلة للتداول وتحمل التأثير الأهم عند إدارة المخاطر في علاقة العمل. نربط مستوى كوينتاس الإسمي الثالث بتلبية الحاجات في فئة **الوزارة** باستخدام المسائل القابلة للتداول.

في حال كانت الحاجات مجهولة بالنسبة للطرفين، وقد تشمل ألبازاً أو إدراكاً خاطئاً أو وجهات نظر خاطئة أو فهماً خاطئاً، ويتطلب إيجاد هذه الحاجات وتلبيتها عملية **استكشافية**. وبما أن الحاجات مجهولة وغير ملحوظة بالأصل، يشعر الزبون عند تلبيتها بالثراء والرضاء. بناء على إدراك سبيل الاستكشاف، يمكن للزبون إما أن يشعر بالرضاء وإما بالامتنان. قد يختلف بشكل كبير مستوى أهمية الحاجة الموجودة بالأصل في مجال غير معروف. يجب على الحاجات التي تتم تلبيتها في فئة **العلاج**، أن تشكل مسائل قابلة للتداول، غير أن هذه الفئة تحمل أدنى مستويات النجاح وهي محفوفة بمخاطر هائلة. مجدداً، قد تكون المساعدة المهنية ضرورية في حال لم تتحقق الحاجات المكشوفة بشكل مباشر. ومع ذلك، نربط مستوى كوينتاس الرابع بالتلبية الناجحة للحاجات من فئة **العلاج** باستخدام المسائل القابلة للتداول.

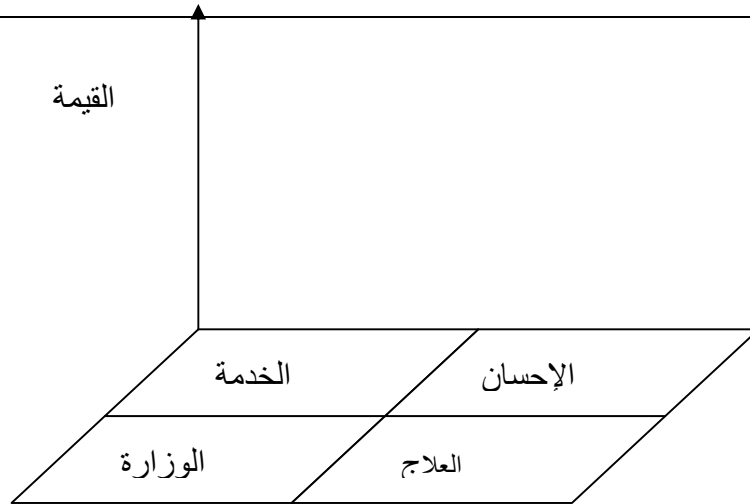
تقييم المسائل القابلة للتداول

ترتبط قيمة المسائل القابلة للتداول بقيمة الحاجة وفعاليتها وتلبيتها والمستوى الأرفع للمعنى المنسوب إلى المسائل القابلة للتداول. وبدلاً من تصنيف الحاجات في رسم جوهاري الثنائي الأبعاد، يمكننا تقييم الحاجة بحسب أهميتها بالنسبة إلى الزبون في رسم ثلاثي الأبعاد (أنظر إلى الرسمة رقم 6).

تصنيف الأمور القابلة للتداول بناء على المجال والقيمة لدى الزبون

بالنسبة لجميع المسائل القابلة للتداول، تحققوا من فئة الحاجة وحددوا قيمة الزبون

القيمة		فئة الحاجة الأساسية					مسائل قابلة للتداول
ملحوظ [0-10]	فعلي [0-10]	العلاج [مستوى 4]	الوزارة [مستوى 3]	الإحسان [مستوى 2]	الخدمة [مستوى 1]	لا شيء	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	أ
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ب
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ج
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	د
علامة المسائل القابلة للتداول: الجمع (المستوى مضروبا بالقيمة)							



الرسم رقم 6: أداة تصنيف المسائل القابلة للتداول وتقييمها

ترتفع قيمة الخدمة والإحسان والوزارة والعلاج مع زيادة أهمية الحاجات. ففي النهاية، تحدد القيمة الفعلية بالنسبة إلى الزبون فعالية المسائل القابلة للتداول وليس الحاجة الملحوظة. لذا تعتبر الملاحظة في غاية الأهمية في تقييم المانح الصحيح للمسائل القابلة للتداول. تشكل قاعدة البعدين الفئات الملحوظة: **الخدمة والإحسان والوزارة والعلاج**. وعلى الرغم من أن التقييم بات متوقعا، إلا أننا نربط تقريبا مستويات كوينتاس بكل من هذه الفئات. 1= الخدمة، 2= الاحسان، 3= الوزارة، 4 = العلاج. يرتبط المستوى الأعلى بحاجة يليها **العلاج**، إذ تجعل الطبيعة الاستكشافية المشتركة لهذه الفئة من ذلك خطرا كبيرا ومغامرة ناجحة مع المسائل القابلة للتداول. يجب على مقياس القيمة أن يركز على مرجع محدد، وإلا لا يعود بوسعنا سوى ترتيب المسائل القابلة للتداول المنتظمة أو ما تشكل مسائل محتملة قابلة للتبادل في رسم ثلاثي الأبعاد.

على المانح أن يقترب من الزبون حاملا مجموعة من المسائل القابلة للتداول، تتضمن قاعدة نقل واسعة للحاجات المصنفة في فئة **الخدمة**، تتخطى حاجات ذات خلفية مشابهة. أما السبيل الأنجح للمسائل القابلة للتداول فيمكن في الرغبة في تخطي العلاقة السطحية بجو من الثقة للكشف عن حاجات أعمق والاستعداد لاستخدام شبكة الموارد الخاصة بهدف تلبية هذه الحاجات. تتطلب الممارسة في فئتي **الوزارة** و**العلاج** مرونة ودرجة من العفوية تغيب عن فئات أخرى، بما أن المانح يتعاطى مع المجهول. يشكل أحيانا الاستعداد للإصغاء والمساعدة مسألة قابلة للتداول، ولكن يجب على المانح أن يدرك ما يستطيع أن يقدم مما في متناول يديه، وأن يتفادى أن يعد بما ليس بمقدوره أن يقدم. كما نوصي بأن يتم التدريب على **عملية الاستكشاف** في البحث عن الحاجات المصنفة في فئة **العلاج** على يد مهنيين. وبالتالي فإن أفضل ممارسة للأعمال، هي في البحث عن حاجات المستوى الثالث في فئة **الوزارة**، بالإضافة إلى مجموعة من المسائل القابلة للتداول من فئتي **الخدمة** و**الإحسان**. ستترافق الحاجات المصنفة في فئة **الخدمة** في حال تمت تليبيتها بالإضافة إلى أخرى، مع حاجات المستوى الأعلى. عند التقييم، لا تُحدد القيمة الحقيقية للزبون مباشرة في غالب الأحيان وإنما يجب تقييمها في مرحلة المتابعة.

يمكننا كتوضيح أخير، تطبيق تحليل البروفسور كوينتاس حول التفكير العلائقي، على حبة قمح. تعتبر حبة القمح في المستوى الأول بكل بساطة عبارة عن بذرة، حيث تصبح البذرة بعد مستوى الأشياء، منتج المطر والشمس والتركيب الضوئي وحصاد الانسان ويد الله. وهكذا يمكن للمسائل القابلة للتداول أن تبقى مجرد مقايضة في المستوى الأول، ولكن يمكنها بواسطة التفكير العلائقي أن تتحول إلى عنوان للإرادة

الطيبة والصداقة والإنسانية والرعاية. هذه هي بحدّ ذاتها هدية الإرث الفينيقي: تفجّر المسائل القابلة للتداول ينبوعاً من الإمكانيات لبناء سمعة طيبة وعلاقة دائمة.

الخاتمة

تُفهم سايكولوجيا العطاء من منظار مختلف تماماً، انطلاقاً من مفهوم المسائل القابلة للتداول (شمعون وهزلت 2007)، حيث تغيب الرغبة في المعاملة بالمثل كتنافلات أو تبادلات ملموسة. تغيّر المسائل القابلة للتداول العلاقة، وتثمر أرباحاً إيجابية لكل من الطرفين كلّما تطوّرت هذه العلاقة. أما في حال لم تتوافق المعاملة بالمثل بتبديل في البيئة العلائقية، فقد لا نتقدم في المفاوضات المقبلة. فالعطاء من خارج المفاوضات أو صفقة العمل الجارية هو الذي يحقق هذا التغيير في البيئة العلائقية، فينجح في تفضيل العلاقة على الأعمال وإضافة البعد الزمني. تؤدي تلبية الحاجات بهذه الطريقة إلى تعاطف مشترك أو علائقي مع الغير وتعزز معنى الترابط أو العلاقة.

أما المسائل القابلة للتداول فهي فعالة فقط في تشجيع علاقات العمل الطويلة الأمد بقدر فعالية المستوى الملحوظ للحاجات التي تمت تلبيةها. تتخطى الحاجات التي تتمتع بقيمة عالية فئة الخدمة وتنتقل إلى فئات الوزارة والاحسان والعلاج، كما تحددها طريقة جاوهري البسيطة لتحليل أنواع الحاجات الأساسية ومستويات إدراكها من قبل كل من الطرفين. عندما يلبي المانح حاجات من فئات مختلفة يجده الزبون مضطرباً بأدوار مختلفة، فتتسأ روداً عاطفية مختلفة. تُنسب تلبية الحاجات المصنّفة في فئات الخدمة والاحسان والوزارة والعلاج إلى مستويات كوينتاس (2006) المتزايدة في محاولة لتقييم فعالية المسائل القابلة للتداول التي تشكل موضوع تنافس.

المراجع

القديس طوما الأكويني Aquinas, St. Thomas (1274) *Summa theological* بحث لاهوتي شامل

كلية كاليفين Calvin College : المكتبة المسيحية الكلاسيكية السماوية Christian Classics Ethereal Library ، الجزء الثاني Part II ، سؤال ال Question 26 ، المادة الرابعة Article 4 . متوفر على العنوان الإلكتروني Available at

<http://www.ccel.org/browse/bookInfo?id=aquinas/summa>

الولوج الاخير (29 مارس الذار 2009) last access-ed Mar. 29, 2009

القديس طوما الأكويني Aquinas, St. Thomas (1274) *Summa theological* بحث لاهوتي شامل

كلية كاليفين Calvin College : المكتبة المسيحية الكلاسيكية السماوية Christian Classics Ethereal Library ، الجزء الثاني Part II ، سؤال ال Question 26 ، المادة الرابعة Article 4 . متوفر على العنوان الإلكتروني Available at

<http://www.ccel.org/browse/bookInfo?id=aquinas/summa>

الولوج الاخير (29 مارس الذار 2009) last access-ed Mar. 29, 2009

- س.د. باستون Baston, C. D ، ب. دونكن B. Duncan ، ب. اكرمان P. Ackerman ، ت. بوكلاي T. Buckley وك. برتش K. Birch . 1981

هل الإنفعال المتعاطف مع الغير مصدر حافز لمحِب للغير Is empathic emotion a source of altruistic motivation ?

مجلة الهوية الشخصية والعلم النفسي الإجتماعي *Journal of Personality and Social Psychology* 40(2): 290-302

و.ج.برغر Berger, W. G. ، 1969. روابط تغيير المواقف والمواد المرتبطة بالمحافظة على الموقف الإحتفاظ وتقييم المتواصل

Some correlates of attitude change, retention of attitude related material, and evaluation of the communicator.

بحث لشهادة الدكتوراه في جامعة ميشيغان. Ph.D. dissertation, Michigan State University.

ل.كابلان, L. Caplan, 2004, المحامي الجيدّ *The good advocate*. الشؤون القانونية *Legal Affairs* (ايار - حزيران) (May-June). متوفر على العنوان الإلكتروني:

http://www.legalaffairs.org/issues/May-June-2004/editorial_mayjun04.msp

(last accessed Mar. 29, 2009). (الولوج الأخير (29 مارس اذار 2009)).

- شمعون و هزلت Chamoun, H. and R. Hazlett 2007. *Negotiate like* فاوض كالفيينيقي

KeyNegotiations. هيوستن Houston, a Phoenician : مفتاح المفاوضات.

- ر.ب. تشالديني Cialdini, R. B. 1993. *The* التأثير *Influence* : سايكولوجيا الاقناع

William Morrow *psychology of persuasion*. نيو يورك New York : ويليام مور

- ر.ب. تشالديني Cialdini, R. B. 2001. *Science and* التأثير *Influence* : علم وممارسة

Allyn and Bacon *practice*. الطبعة الرابعة 4th edn. بوسطن Boston : الين وبيكون

ن.د. فيشباتش Feshbach, N. D. 1997. *the formative* التبادلية *Empathy* ، السنوات التقويمية

years: ما تتضمن من ممارسات سريرية *Implications for clinical practice* . في التبادلية التي

اعيد النظر بها *In Empathy reconsidered* : اتجاهات حديثة في العلاج النفسي *New directions in*

psychotherapy. التي عدلها by أ.س. بوهارة ول.س. غرينبرغ A. C. Bohart and L. S.

Greenberg 59-33. وشينغتون Washington : الجمعية الأميركية لعلم النفس DC: American

Psychological Association

ر.س. فورسيت Forsythe, R. S. 1970. *Assumed* التشابه والدقة المفروضين في مراقبة الناس

ميشيغن *similarity and accuracy in observing people*. اطروحة الماجستير Masters thesis، جامعة

Michigan State University

هيرودوتوس Herodotus 1997. *The Histories* - التي ترجمها جورج راولينسن

. Translated by George Rawlinson. نيو يورك New York : الفرد أ. نوف Alfred A. Knopf

- ت. جونستون T. Johnston, 1965. هل اكتشف الفينيقيون اميركا *Did the Phoenicians discover America*? Houston: St. Thomas Press مطبعة القديس طوما

ج. جوردن J. Jordan, 1997. تطوير العلاقات من خلال التعاطف المتبادل مع الغير Relational development through mutual empathy. في التعاطف مع الغير الذي أعيد النظر به *In Empathy reconsidered: اتجاهات حديثة في العلاج النفسي New directions in psychotherapy*. التي عدلها edited by A. C. Bohart and L. S. Greenberg. بوهارة ول. س. غرينبرغ. وشينغتون Washington: الجمعية الأمريكية لعلم النفس American Psychological Association. DC:

ر. ج. ليويكي J. Lewicki, 2003. الثقة وبناء الثقة Trust and trust building: وراء الاستعصاء Beyond intractability. المتوفر على العنوان الإلكتروني: Available at:

http://www.beyondintractability.org/essay/trust_buildin

g الولوج الاخير (29 مارس اذار 2009) (last accessed Mar. 29, 2009)

- أ. لوبيز كوينتاس A. López Quintás, 2003. *Descubrir la grandeza de la vida*. Estella, Spain: Verbo Divino.

أ. لوبيز كوينتاس A. López Quintás, 2008. *Un nuevo pensamiento en la vida empresarial*. Estella Spain: Verbo Divino.

- ج. لوفت و ه. انغام J. Luft, J. and H. Ingham, 1955. منفذ جوهرى The Johari window: a graphic model of interpersonal awareness. محاضر المختبر التدريبي الغربي في التطور الجماعي *Proceedings of the western training laboratory in group development*. لوس انجلوس. UCLA. Los Angeles

- س. موسكاتي S. Moscati, 1968. عالم الفينيقيين *The world of the Phoenicians*. الذي ترجمه الاستير هاملتون Translated by Alastair Hamilton. نيو يورك New York: بريغر Praeger.

م. اوهارا M. O'Hara, 1997. التعاطف العائقي مع الغير Relational empathy: من الأنانية العصرية الى السياق المتكامل ما بعد الحديث Beyond modernist egocentrism to postmodern holistic contextualism. في التبادلية التي اعيد النظر بها *In Empathy reconsidered*: اتجاهات

حديثة في العلاج النفسي *New directions in psychotherapy* . التي عدلها .أس. بوهارة
ول.س.غرينبرغ *A. C. Bohart and L. S. Greenberg* . وشينغتون Washington: الجمعية الأمريكية
لعلم النفس American Psychological Association . DC:

اسرار علم الاثار القديمة *Secrets of archaeology* : الإبحار مع الفينيقيين *Sailing with the
Phoenicians* . (DVD 2003) ويلنغ IL *Wheeling* : افكار الأفلام *Film Ideas*:

- ه.س. سميث *Smith, H. C.* 1973. تدريب الحساسية *Sensitivity training* : الفهم

العلمي للأفراد *The scientific understanding of individuals* . نيو يورك *New York* :

ماك غرو هيل *McGraw Hill* . ترافير *Trivers, R. L.* 1971 - تطور حب الغير المتبادل *The*

Quarterly Review of evolution of reciprocal altruism - نظرة فصلية لعلم الاحياء
Biology 46(1): 35-57.

ترافرسكي وكهلمان *Tversky, A., and D. Kahneman* 1981: وضع اطر القرارات وسيكولوجيا

الخيار *The framing of decisions and psychology of choice*

وايد بنزوني *Wade-Benzoni, K.* 2006. اعطاء صوت للمفاوضات المقبلة *Giving future*

generations a voice - مرجع المفاوضات المخضرم *In The negotiator's fieldbook* : - نقابة

المحامين في اميركا *The desk reference for the experienced negotiator* - اشراف شرايدر

وهنيمان *edited by A. K. Schneider and C. Honeyman* - واشنطن *Washington* العاصمة DC:
American Bar Association.

- واتلافيك وبيكلاند و فيش *Watzlawick, P., J. Weakland, and R. Fisch* 1971: التغيير

Change: مبادئ تكوين المشاكل وحلولها *Principles of problem formation and*

problem resolution - نيويورك *New York* - نورتن *Norton* .

