

### نظرية الحاجة، في التفاوض

إن الحاجات وإشباعها هما القاسم المشترك في التفاوض. وإذا لم تكن لدى الناس حاجات لم يتم إشباعها، فإنهم لن يتفاوضوا. والتفاوض يفترض مقدماً أن كلاً من المفاوض ومنافسه يريدان شيئاً ما، وإلا سيعير كل منهما مطالب الآخر أذناً صمماً، ولن تكون هناك مساومة. وهذه حقيقة حتى إذا كانت الحاجة مجرد الحفاظ على الوضع الراهن. ويتطلب الأمر وجود طرفين، تحركهما الاحتياجات، للشرع في عملية تفاوض. والأشخاص الذين يسامون على سعر لشراء أو بيع عقار، واتحاد العمال والإدارة اللذان يتسامان من أجل عقد عمل جديد، أو مديرو مؤسستين يبحثون شروط اندماج مقترح.. جميعهم يسعون إلى إشباع حاجات.

وقد تم بحث هذه الحاجات في الفصل السابق. ويمكن استخدام المعلومة التالية في البحث عن أساليب التفاوض الناجح: تسمح لنا معرفة نظرية الحاجة باكتشاف الاحتياجات الموجودة على طرفي مائدة المساومة. وتذهب النظرية لأبعد من ذلك، حيث توجه اهتمامنا إلى الحاجات، وأنواع الطلبات التي تحرك المعارضة، وتوضح كيفية تبني وسائل بديلة للتعامل مع دوافع معارضا، أو التعامل ضدها، أو تغييرها. وهذه الحاجات - كما شرحنا - ترتب نفسها في نسق محدد طبقاً لأهمية كل منها. وتمكنا نظرية الحاجة من تحديد الفعالية النسبية لكل أسلوب تفاوضي. وتمطينا النظرية - علاوة على ذلك - تشكيلة واسعة من الخيارات لاستخدامنا الإيجابي أو الدفاعي أثناء التفاوض. ونستطيع عن طريق معرفة

القوة والسطوة النسبيتين لكل حاجة أفضل وسيلة للتعامل مع هذه الحاجة. والتكتيك الذى يستخدم أكثر الحاجات أهمية فى كل حالة قد يكون أكثر نجاحاً، وكلما كانت الحاجة أساسية كانت فعالة كأداة للمناورة.

وفى هذه النقطة، دعونا نثير (اعتراضاً لا داعى له) (١)، فالحاجات غالباً غير ملموسة. والأشخاص الذين يرضون حاجاتهم يتصرفون على أساس العاطفة، وليس العقل. وطالما الأمر كذلك، أليس من غير المفيد أن نحاول طرح نظرية للتفاوض على درجة عالية من البناء المنهجي؟ إن هذا السؤال - بلاشك - مسئول جزئياً عن الافتقار إلى مثل هذه النظرية حتى الآن.

والإجابة عن السؤال هى «لا». ولننظر إلى الدين كمثال للمقارنة والنسبية. فالناس يؤمنون بالدين عاطفياً، وعلى الرغم من ذلك.. فإن هناك حاجة لأن تكون علوم اللاهوت نظرية ذات منهج محدد. وبالعكس، فإنه على الرغم من أن علم اللاهوت يبدأ بـ «عمل إيماني»، إلا أنه واحد من أكثر فروع المعرفة لدينا تنظيماً ومنهجية.

ويجب على نظرية التفاوض أن تأخذ فى الاعتبار - بالضبط مثل أى نظرية فى علم اللاهوت - القوى النسبية والبدائل والاختيارات المتعددة.

وتوفر «نظرية الحاجة» مثل هذا البناء فى ترتيب وربط المستويات، والمجموعات المنوعة، والحاجات.

### ثلاثة مستويات للتفاوض

فى نظرية الحاجة للتفاوض، قسمت مجالات التفاوض المختلفة إلى ثلاثة مستويات رئيسية:

- ١ - التفاوض بين الأشخاص - تفاوض الأفراد.
- ٢ - التفاوض بين المنظمات (مع استبعاد الدول) - تفاوض المنظمات الكبرى.
- ٣ - التفاوض الدولى - تفاوض بين الدول.

(١) يقصد المترجم إثارة الجدل الذى ليس له داع. (المترجم والمراجع)

ولابد من الإشارة إلى أن المنظمات من أى نوع لا يمكنها العمل بمفردها، دون الاعتماد على أشخاص. إنها يجب أن تعمل من خلال أشخاص. تذكر ذلك عندما تتعامل مع الأشخاص الذين يمثلون المنظمات. ويمكنك إدراك مستويين نشطين من الحاجات: مستوى حاجة المنظمة، ومستوى الحاجات الشخصية للمفاوض.

إن الأفراد غالباً ما يتجاوزون، من خلال الانتماء، حدود بناء حاجاتهم الخاصة، ويصبحون - عقلياً - جزءاً من مجموعة أكبر على مستوى المنظمة. وبعد ذلك - وفي حالات معينة - سيكون لحاجة أقل ضرورة من حاجات المجموعة مثل التقدير - على سبيل المثال - الأفضلية على حاجة أكثر ضرورة مثل الأمن، فالغالبية العظمى من المواطنين فى معظم الدول لا تريد الحرب، ولكن انتماءهم من خلال الوطنية يسمح بإقناعهم وبث دعاية أفكار القتال فيهم، ومن ثم تعريض سلامتهم للخطر بالموافقة على دخول الحرب. ولذلك فإنه لا يجب أن نتخذ فى الاعتقاد بأن تسلسل نظام الحاجات لا يصبح صادقاً عندما يخاطر فرد بإرادته بالموت (الحاجة إلى الأمان)، من أجل الكرامة الوطنية (الحاجة للتقدير). وسيظهر أن الحاجة للتقدير فى مثل هذه الحالات تكون مقدمة على الحاجة للأمان. غير أنه بسبب هوية الشخص وانتمائه فإن هذا ليس الواقع.

### أنواع التطبيق

تنطبق نظرية الحاجة على جميع مستويات الاتصال. وعند تحليلها بدقة.. يتم اكتشاف أن تكتيكات التفاوض تحت كل حاجة من الحاجات تكرر أشكالاً معينة، يطلق عليها أنواع تطبيق الحاجة. وقد قسمتها إلى ست مجموعات أو فئات.

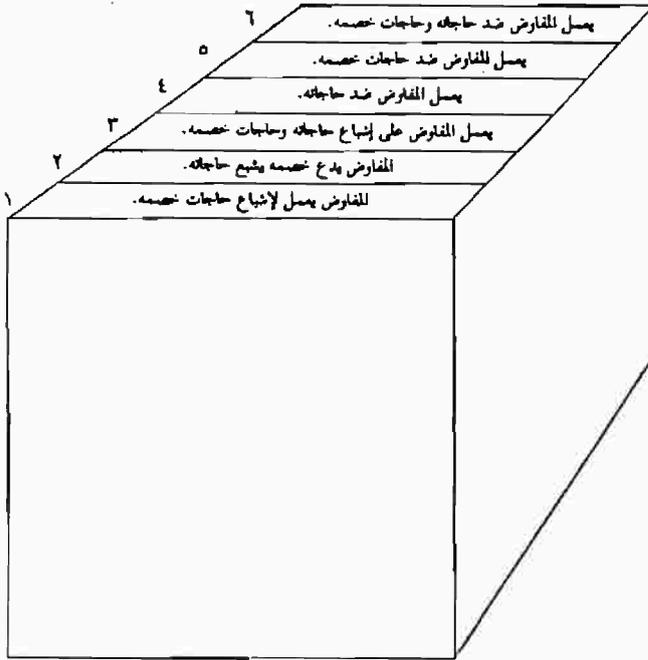
وقد تم وضع التشكيلة التالية من التطبيقات فى نظام، يماثل حجم السيطرة الإيجابية التى قد تتوفر لدينا عادة عند كل تطبيق فى موقف معين فى حياتنا. وبمعنى آخر، فإن أى مفاوض لديه سيطرة أكبر على عمله من أجل حاجات المفاوض المعارض (١) أكبر من السماح للمفاوض المعارض بالعمل من أجل حاجاته (٢) ومن ثم حتى النزول إلى رقم (٦)، وهذا أقل درجة من السيطرة.

وفيما يلي أنواع التطبيق الستة:

- ١ - مفاوض يعمل من أجل حاجات المفاوض المعارض.
  - ٢ - مفاوض يسمح للمفاوض المنافس بالعمل من أجل حاجاته.
  - ٣ - مفاوض يعمل من أجل حاجات المفاوض المعارض، ومن أجل حاجاته الخاصة أيضاً.
  - ٤ - مفاوض يعمل ضد احتياجاته.
  - ٥ - مفاوض يعمل ضد حاجات المفاوض المعارض.
  - ٦ - مفاوض يعمل ضد حاجات المفاوض المعارض، وحاجاته الخاصة أيضاً.
- وهذه الأنواع تمثل كيفية محاولة مفاوض إرضاء حاجاته الخاصة. والفئات من (١) إلى (٦) تشير إلى تزايد المخاطر.

رسم توضيحي (١)

أنواع التطبيق (من ١ إلى ٦ في نظام المخاطرة المتزايدة والسيطرة الأقل)



يجرى كل أسبوع صياغة كلمات مبتكرة لوصف التطبيقات في مجال الدبلوماسية،  
والعلاقة بين المشتري والبائع، ومفاوضات الأعمال، والمشكلات الشخصية والتجارية  
والعالمية. وفيما يلي أمثلة لهذه الكلمات الجديدة والكلمات المحددة وكيف تتفق مع  
نموذج نظرية الحاجة في التفاوض:

أنواع التطبيق	الكلمات المحددة	تطبيقات معينة
١ - مفاوض يعمل من أجل حاجات المفاوض المعارض.	يُقنع يتنازل يُطمئن يحث يفرى يتملق يدعم يدافع عن يشجع يلتزم يتعهد يتحدى يشير يحرص يستحث يؤثر ينبه	التحرر من الخوف
٢ - المفاوض يسمح للمفاوض المعارض بالعمل من أجل حاجاته.		

الأسود جميل

أنواع التطبيق	الكلمات الدقيقة	تطبيقات معينة
	يثق	أشخاص جميلة
	يؤيد	
	يجيز	
	يسمح	
	يعد	
٣ - مفاوض يعمل من أجل حاجات المفاوض المعارض، وحاجاته الخاصة أيضاً.	يدعم	تقرير المصير
	يعترف	تحالف من أجل التقدم
	يشجع	من شعب إلى شعب
	تعاون	الأمن الجماعي
	يعترف	بناء الجسور
	يتوصل لتفاهم أو حل وسط	العملية الضرورية
	يقبل	ينهى
	يسلم أو يعترف	تورط
	يخول	تكافؤ
	يساند	إعادة التوجيه
	يشجع	ينفذ
	يشجع أو يعزز	التعايش السلمي
	يساعد	رفيق المجموعة
	يعاون	
	يساعد	
	يؤيد	

## تطبيقات معينة

وقف إطلاق النار

يهدئ

يوقف القصف

تخريب

نزع ورق الشجر

الاحتواء

غطسة السلطة

إحصاء القتلى

## الكلمات الدقيقة

يمتنع عن

يتنازل

يضحي

ينكر

يرتد

يتنصل من

يتخلى عن

يستسلم

يذعن

ينقل الملكية إلى

يستقيل

ينبذ

يمنع

يعترض على

يمنع

يُحْرَمُ

يُخْجَلُ

يخرج

يخون

يسئ إلى

يُهين

## أنواع التطبيق

٤ - مفاوض يعمل من أجل احتياجاته.

٥ - مفاوض يعمل ضد حاجات المفاوض المعارض.

## أنواع التطبيق

## الكلمات الدقيقة

## تطبيقات معينة

يزعج

يعوق

يثبط من عزيمة

يتعارض مع

يتوعد

يتهدد

يُعرض للخطر

يهدد

يحظر

يقيد

يرغم

ينسحب

يفرض حظراً

ينبذ

يستقبل

يمنع

يتخلص من

يحرم كُنسيا

يكون غير متعاون

يمنع أو يعوق

٦ - مفاوض يعمل ضد حاجات

المفاوض المعارض وحاجاته  
الخاصة.

مواجهة

الإبقاء على الفجوة (فى

سياق التسليح - الحفاظ

على الفجوة).

سياسة حافة الهاوية

خفض التسليح

الفصل مع التساوى

توازن الرعب

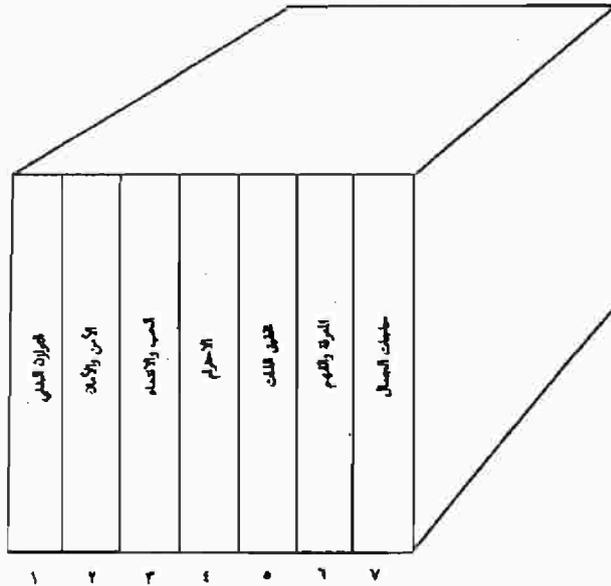
وعند استخدام تصنيف الحاجات السبع الأساسية الذي وضعه (إبراهيم ماسلو) لشرح نظرية الحاجة إلى التفاوض، فإن كل حاجة أساسية توصف بأنها تصنيف عام، وليس كفة واحدة. وتتضمن كل حاجة عديداً من المصطلحات الفردية، التي يمكن اعتبارها حاجات محددة في ذاتها. ولذلك.. فإنه من المفيد أن نعتبر أن كل حاجة أساسية تشمل مجموعة من الحاجات. وكما قرر بيرنارد بيريلسون وجارى أستينر في «كتاب السلوك البشري: قائمة بالنتائج العلمية»: «لقد بنى مختلف الكتاب قوائم للدوافع، تتراوح من القوائم القصيرة للغاية، وشديدة العمومية حتى القوائم الأكثر تحديداً التي تشمل ٥٠ أو ٦٠ دافعا اجتماعيا. وفكرة كلاسيكية واحدة هي التي خفضت الدوافع الاجتماعية إلى أربع «رغبات» أساسية: الأمن، التقدير، الاستجابة من الآخرين، والخبرات الجديدة».

رسم توضيحي (٢)

مجموعات الحاجات

من أكثر الحاجات أهمية إلى أقلها أهمية: كلما كانت الحاجة أساسية، كانت متناورة

التفاوض ملحة



(١) Homeostatic needs يقصد بها إبراهيم ماسلو الحاجات الفسيولوجية الضرورية لاستمرار الحياة نفسها كالحاجة إلى الماء والطعام .. (المترجم والمراجع).

فيما يلي مقارنة بين القائمة التفصيلية لبيربلسون وستينر وقائمة ماسلو. (قائمة ماسلو على اليمين، ولا تتضمن الحاجات إلى التوازن البدني):

تعريفها	الحاجة
الحصول على حيازات وممتلكات. السيطرة، الانتزاع أو سرقة الأشياء. المساومة أو المقامرة. العمل من أجل المال أو السلع.	١ - التملك
الإبقاء على امتلاك الأشياء. رفض المعطاء أو الاقتراض. الإدخار. الاقتصاد في الإنفاق، التوفير والبخل.	٢ - الاحتفاظ
الهجوم أو الإصابة. القتل. الاستخفاف بالآخرين والإضرار والقاء اللوم والانهام أو السخرية من شخص بشكل حقود. العقاب بقسوة. السادية <sup>(١)</sup> .	٣ - العدوان
السعى إلى العون أو الحماية أو التعاطف. الصراخ من أجل المساعدة. التوسل للشفقة. الولاء للأب أو الأم المرين والحنونين. أن تكون عالة.	٤ - الاستعانة
الازدراء. التجاهل. الصد. الانطواء وعدم اللامبالاة. التمييز في المعاملة.	٥ - الرفض
الإعجاب وأن تحذو حذو شخص تعتبره مثلاً أعلى. التعاون مع قائد. أن تقدم خدمة بسرور.	٦ - احترام الآخرين
تكوين صداقات وصلات استحسان آخرين والانضمام إليهم والعيش معهم. التعاون والتحدث اجتماعياً مع الآخرين. الحب والاشترك في الجماعات.	٧ - الانتماء
جمع وإصلاح وتنظيف ووقاية الأشياء والحماية من الضرر.	٨ - الصيانة

(١) السادية «Sadism»: التلذذ بتعذيب الآخرين.

تعريفها	الحاجة
التقمص العاطفي. التقليد أو المحاكاة. التوحد مع الآخرين. الاتفاق والتصديق.	٩ - التشبه
التربية والإعانة أو حماية الضعفاء. التعبير عن التعاطف. «تبنى» طفل.	١٠ - الرعاية
تجنب الانتباز أو العقاب بواسطة الاتجاهات والدوافع الاجتماعية الكابحة وغير التقليدية. تلقى معاملة حسنة وإطاعة القانون	١١ - تجنب اللوم
الاستسلام، الإذعان وقبول العقاب. الاعتذار والاعتراف والتكفير عن الذنب، استضعاف النفس. الماسوشية <sup>(١)</sup> .	١٢ - تخقير الذات
جذب اهتمام شخص آخر. إثارة وتسلية، وتنبه وصدمة وحث الآخرين. الاستعراض المسرحي للذات.	١٣ - الاستعراض
إثارة الثناء والمدح. طلب الاحترام. المباهاة واستعراض الإنجازات. السعى للتفوق والسمعة الاجتماعية وأسباب الوجاهة أو المكانة العالية.	١٤ - الاعتراف
الحيلولة دون التقليل في قدر احترام الذات، والحفاظ على السمعة الطيبة. التحصن في النقد والاحتفاظ بالبعد النفسي. وتقوم على الكبرياء والحساسية الشخصية.	١٥ - التبريل
تجنب الفشل والخجل والخزي والسخرية. الامتناع عن محاولة عمل أى شئ ما خارج نطاق قدرات الفرد. ستر أى تشوه.	١٦ - تجنب الازدراء
دفاع الشخص عن نفسه ضد اللوم أو الاستخفاف.	١٧ - الدفاع

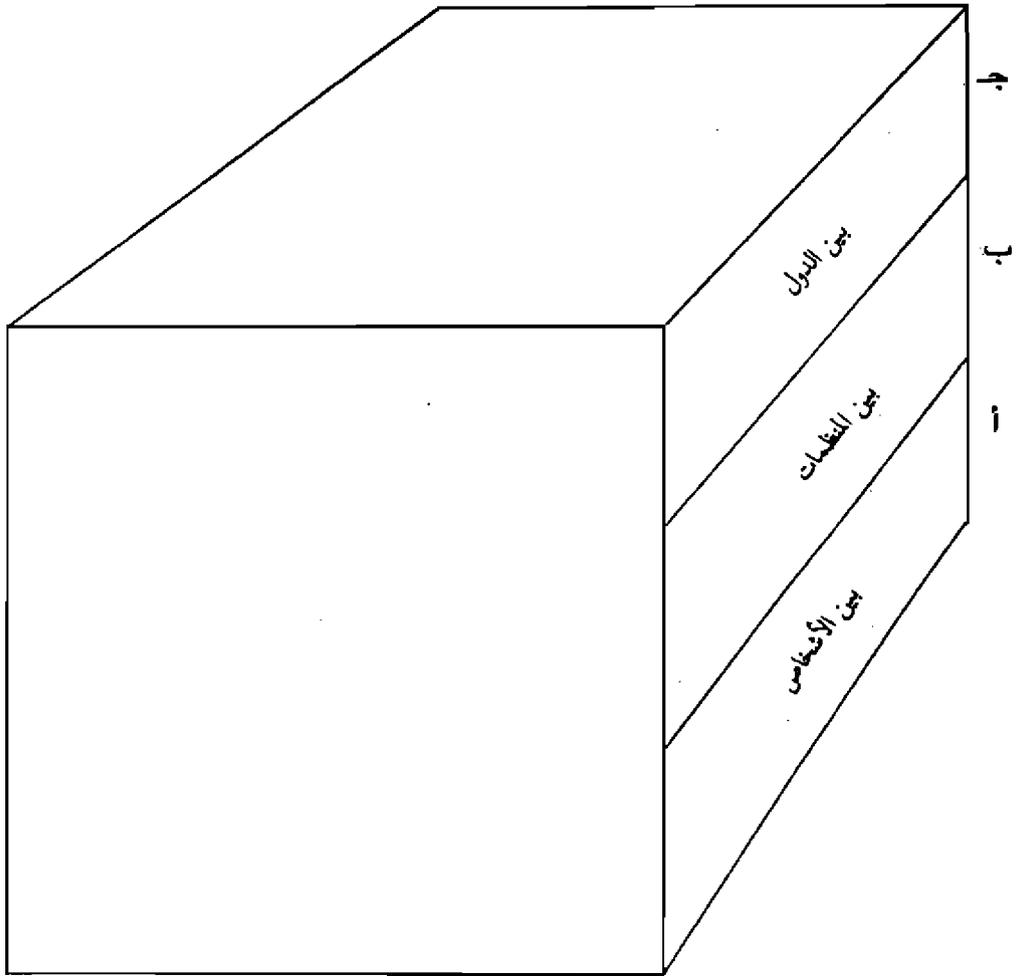
(١) الماسوشية « Masachism »: التلذذ بالتمذيب من الآخرين، عكس السادية.

تعريفها	الحاجة
تبرير التصرفات. تقديم التبريرات والتوضيحات والأعذار ومقاومة التحقيق والتحرى.	١٨ - السيادة
التأثير على الآخرين أو السيطرة عليهم. الإقناع والتحریم والإملاء. القيادة والتوجيه. القيام بدور الضابط. تنظيم سلوك مجموعة.	١٩ - المقاومة
الفخر بالتغلب على الهزيمة بالرد المضاد والانتقام. اختيار المهام الشاقة. الدفاع عن طهارة التصرفات.	٢٠ - التفوق
الرغبة فى السلطة على الأشياء والأشخاص والأفكار. بذل الجهود التى تكتسب الموافقة والمكانة الاجتماعية العالية.	٢١ - التقدير
التنظيم والبناء.	٢٢ - البناء
مقاومة النفوذ أو الإكراه. تحدى سلطة أو السعى إلى الحرية فى مكان جديد. السعى الخيث للاستقلال.	٢٣ - الاستقلال الذاتى
التغلب على العقبات وممارسة سلطة الحرص على عمل شى ما صعب، وبأسرع وقت ممكن.	٢٤ - الإنجاز
البحث والاستكشاف. توجيه الأسئلة. إرضاء حسب الاستطلاع. النظر والاستماع والتحرى. القراءة والسعى للمعرفة.	٢٥ - الإطلاع
التصويب والشرح. ربط الحقائق. إعطاء المعلومات والشروح والترجمة وإلقاء المحاضرات.	٢٦ - التفسير
الاسترخاء والاستمتاع والسعى للهو والترفيه. التسلية ممارسة الألعاب. الضحك وإلقاء النكات. أن يكون الشخص مرحاً ونشطاً.	٢٧ - اللعب
الترتيب والتنظيم. يضع الأشياء فى مكانها المألوف. أن يكون مرتباً ونظيفاً. أن يكون دقيقاً بدرجة بالغة.	٢٨ - النظام

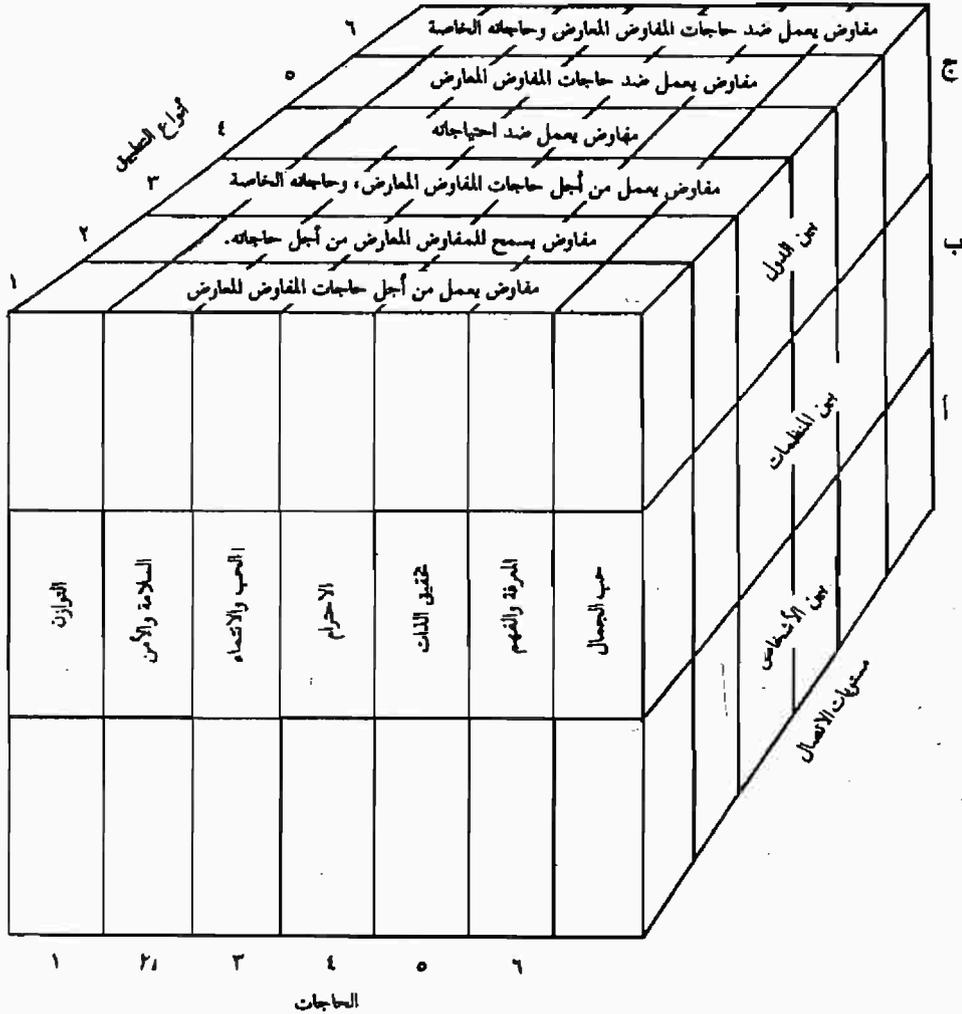
لقد تم تقسيم التنظيم البشرى بشكل تعسفى إلى ثلاثة مستويات أ، ب ، ج، من أجل التبسيط وتطبيق الحاجات وأنواع التطبيق، فتطبق بنفس القدر على كل مستوى من مستويات الاتصال.

رسم توضيحي رقم (٣)

مستويات الاتصال



رسم توضيحي رقم (٤)  
بناء وقائمة المناورات في نظرية الحاجة إلى التفاوض



يجمع هذا الرسم التوضيحي أنواع التطبيق الستة، والإحتياجات السبع الأساسية ومستويات الاتصال الثلاثة. ويمكنك استخدام الشكل المصنوفى لـ ١٢٦ مكعباً فردياً، ويمثل كل منها نقلة تفاوضية مختلفة، للمساعدة فى توليد أفكار تفاوضية خلاقية. ويمكنك حساب قوة وسهولة تطبيق نقلاتك، ونقلات مفاوضك المعارض عن طريق التحقق من موقعها النسبى على الرسم التوضيحي.

وكلما كثرت لديك الوسائل البديلة للتعامل مع موقف تفاوضى، كانت فرص نجاحك أكبر فى مواجهة الأشخاص، الذين يستخدمون وسيلتين أو ثلاثة فقط بشكل متكرر.

إن نظرية الحاجة تظهر النظام المحتمل لأهمية مناورات التفاوض، ولذلك فإنها ستعطى المفاوض مجموعة اختيارات واسعة من الوسائل، لاستخدامها فى إقرار حل. وتذكر أنه كلما كانت الحاجة التى تلبىها المناورة أساسية، زاد احتمال نجاحك فى التفاوض. وإذا استخدم مفاوضك المعارض مناورة تتعلق بحاجة أقل أهمية، فإنه يجب عليك حينئذ التعامل مع حاجة أكثر أهمية، مما يميز فرصك فى النجاح.

(لمعرفة مثال توضيحي حى لكل مكعب، انظر إلى الملحق ص ٢٣٨، ويمكن قراءة هذا الملحق الآن، أو الرجوع إليه لاستخدامه مستقبلاً).

### التسامى

يمكن أن يكشف التسامى عن تناقض ظاهرى فى التسلسل الهرمى لنظرية الحاجة. ونظراً لأن الإنسان كائن رمزى اجتماعى.. فإن عالمه يستطيع أن يتيح إشباع حاجاته القائمة على رموز حاجاته، إلى جانب إشباع الحاجات الفعلية ذاتها. ولذلك فإنه ليس من الصعب فهم الأفراد الذين لديهم استعداد للتضحية بحاجاتهم الأكثر أهمية، مقابل حاجة أقل أهمية على مستوى رمزى اجتماعى أعلى، كما فى حالة الجندى، الذى يكون على استعداد للتضحية بحياته من أجل مجد أو تقدير وحدته العسكرية. وفى عالم اليوم.. يتسع نطاق هذا الأمر إلى حيث يكون لدى أعضاء جنس معين، استعداد للتضحية بأرواحهم من أجل تقدير الجنس، ويمكن اعتبار ذلك مستوى يعلو الوطنية.

وعندما يتم بصورة مستمرة إشباع حاجاتنا الأكثر أهمية.. فإننا نسعى لتحقيق درجة أكبر من الإشباع، عن طريق إرضاء حاجات أعلى. ومن أجل تحقيق هذا الإشباع.. فإنه يمكن أن نخوض غالباً مخاطرة بعدم إرضاء حاجة أكثر أهمية. مثل فنان، حقق إشباعاً لحاجة رفيعة المستوى، يواجه خطر الموت جوعاً من أجل مفهومه للفن.

ونرى مثالا آخر خلال الحرب العالمية الثانية في مرحلة التدريب الأول لطلبة الطيران، وكان لدى كل فصل دراسي كتاب سنوي. وعندما تصبح هذه الكتب جاهزة للطبع، كانت الصفحة الأولى تترك غالباً بيضاء لوضع صورة لعضو واحد من كل صف دراسي - ذات الخمسين طالباً تقريباً - وهو طبقاً للاحصائيات العضو الذي سوف يلقي الموت أثناء التدريب. وعندما تم إبلاغ الطلبة المتدربين بذلك.. فإنهم - باعتبارهم مجموعة ممن في التاسعة عشرة من أعمارهم - قد تلفتوا حولهم، وأشفقوا على هذا الزميل المسكين، الذي ستوضع صورته في الصفحة الأولى بالكتاب السنوي (ولم يتوقع أحد أن يكون هو صاحب القدر).

إن الدافع إلى إشباع حاجاتنا ليس عملاً محسوباً بدقة، ولكنه ضغط متغير، نعانیه من لحظة إلى أخرى. ولا نستطيع حساب تأثيره النهائي.. هل سنعرض حياتنا للخطر إذا حاولنا إشباع هذه الحاجة؟ ما الفرص المحتملة حسابياً لأن يحدث لنا شيء ما، ذى عواقب أليمة، إذا حاولنا إشباع هذه الحاجة؟ ونحن نستجيب لكل ضغط معين كلما استنفج، متبعين الطريق التي تبدو لنا في الحال، كأنها أكثر الطرق المرغوبة. وسيحاول البعض منا الذي يكون أكثر نضجاً، وأكبر سناً من الطلبة المتدربين ذوى التسعة عشر ربيعاً، التطلع إلى المستقبل لرؤية العاقبة، ولتحديد ما إذا كان لابد من إتباع هذا النهج. وفي الوقت نفسه، يوجد لدى الأشخاص - الأقل نضجاً من بيننا - ميل أكثر للإرضاء والإشباع الفوريين كالمخاطرة بالموت - على سبيل المثال - من أجل إشباع حاجتنا للتقدير من جانب الآخرين.

وعلى الجانب الآخر.. لا يتعين علينا النظر بعيداً، لنجد أشخاصاً معينين ناضجين، يتنازلون عن تحقيق عديد من مصادر السعادة الشخصية من أجل صالح الآخرين، والأمومة هي مثال أول. ويتنازل الأطباء والقساوسة والراهبات عن حاجاتهم الأساسية من أجل

رفاهية المرضى. وخلال الحرب الصينية اليابانية.. كانت هناك راهبة تتولى علاج الجنود الصينيين الجرحى، وكانت تفضل جراحيهم المهملة التي أصابتها الفرغينة. وقال صحفى كان يرقبها لصحفى آخر: «ما كنت لأقفل ذلك مقابل مليون دولار»، وأجابت الراهبة أثناء استماعها إلى حوار الصحفيين عن طريق الصدفة: «ولا أنا»<sup>(١)</sup>

والتاريخ ملئ بالقصص المتعددة لأشخاص يقدمون بشجاعة أنفسهم، و(الحاجة إلى التوازن البدنى) تضحية من أجل مصلحة عملهم وبلدهم (الحاجة إلى التقدير). وتتناول إحدى هذه القصص الكسندر هامليتون. وعندما كان هامليتون وزيراً للخزانة اتصل به شخص مبتز، حاول اقناعه لاستغلال نفوذه لصالحه (المبتز)، عن طريق تهديده بفضح علاقاته العاطفية، مع سيدة متزوجة تدعى رينولدز. وبدلاً من الإذعان لمشروع الابتزاز، توجه هامليتون إلى الرئيس واشنطن، وأبلغه بورطته ثم أبلغ الحكومة ونشر تفاصيل علاقته. وهذا التصرف أظهر تصوره السامى للمسئولية العامة، ولم يسمح بإثارة الشكوك: بأنه سعى السلوك فى ممارسة إدارة شؤون الخزانة. وكننتيجة مباشرة للإعلان عن الأمر، انتهى الحال بزوجة هامليتون إلى مصحة للأمراض العقلية، وقتل ابنه فى مشاجرة دفاعاً عن سمعة والده.

### إشباع الحاجات والحرمان

يتضمن أحد التناقضات الظاهرة فى التسلسل الهرمى للحاجات ظاهرة الحرمان. والشباب الذى ينشأ اليوم فى منازل غنية، قادر على الاهتمام بالمكانة الاجتماعية لوظائفهم أكثر من اهتمامهم بالمنافع المادية التى قد تتدفق من هذه الوظائف. ويبدو احتمال تحول الأطفال الذين ينتمون إلى عائلات ثرية إلى الهيبىز مع قدرتهم على مقاومة الحرمان، أكثر من احتمال الأطفال الفقراء. ويضحى عديد من الشباب الذين يعيشون فى حياة آمنة بأنفسهم للعمل فى «فرق السلام»، ويوضعون فى موقف حرمان، ويتمكن بعضهم من

(١) تقصد الراهبة أن علاج الجنود لا يقدر بثمن.

الصمود أمام الإشباع المحدود لحاجاته الأساسية<sup>(١)</sup>. ولا يزال متطوعون آخرون يذهبون إلى المؤسسة المعروفة باسم «مجمع ألبرت شفايتزر»<sup>(٢)</sup>. وعلى الرغم من أن عملهم كان مشيراً والظروف المحيطة جذابة.. فإنهم أحياناً كانوا يجدون بيئتهم، بعد ثلاثة أو أربعة شهور من العمل، غير جذابة أو مثيرة، وأصيبوا بالإحباط وقرروا العودة إلى الوطن بعد تعرضهم لما يسمى «صدمة ثقافية». وكان يبدو أن القدرة على مقاومة هذه الصدمة تتوقف على حاجاتهم، التي تم إشباعها خلال هذه الفترة. وإذا كان هؤلاء قد لقوا - كما قال ماسلو - إشباعاً في الحاجات العليا والدنيا، فإنهم سيقدرّون الحاجات العالية بصورة أكبر. وسوف يقاومون الحرمان من الحاجات ذات المستوى الأدنى، مقابل إشباع الحاجات ذات المستوى الأعلى.

لقد درست حكومة الولايات المتحدة قدرة المارينز<sup>(٣)</sup> على الصمود للحرمان من الاحتياجات في تجربة، شملت حرمان بعضهم من الإشباع الكامل لحاجاته الأساسية بتعرضهم لظروف مماثلة لظروف القتال لفترة في الزمن، بينما لم توضع مجموعة مماثلة في مثل هذه الظروف المتوترة، وتم إشباع جميع حاجاتهم الأساسية، ثم دُفع بالمجموعتين إلى معركة حقيقية لتحديد أيهما أفضل الآن قدرة على الصمود للحرمان الجديد من احتياجاته. وثبت أن الرجال الذين أُشبعت حاجاتهم صمدوا، أكثر من الذين حرّموا من إشباع حاجاتهم. وكانت هذه النتيجة مخالفة للاعتقاد بأن الرجال سيكونون أكثر قدرة على الصمود للحرمان، إذا وضعوا في هذه الظروف من قبل.

وهذا يبدو متفقاً مع ما لوحظ في الطريقة، التي تتعامل بها المؤسسات الأمريكية الكبرى مع المسؤولين التنفيذيين. وتعد كيفية فصل مسئول تنفيذى مشكلة يتعين على المؤسسات

---

(١) Peace Corps: وكالة تابعة للحكومة الأمريكية أنشئت عام ١٩٦١، وترسل متطوعين مدربين وفنيين مهرة للمساعدة في تحسين الظروف في الدول المتخلفة.

(٢) منظمة خيرية.

(٣) مشاة البحرية الأمريكية.

التجارية الأمريكية مواجهتها، وتفضل المؤسسات أن يستقبل المسئول لأن ذلك لن يكون له تأثير فاجع على زملائه وعلى شعورهم بالأمان. وتبدو الوسائل التي يتبعونها مطابقة لنظام عكسي لتسلسل الحاجات الهرمي، فهم يتجهون أولاً إلى سحب وسائل إشباع الحاجات على أعلى مستوى، على أمل أن يفهم المسئول الإشارة ويقدم استقالته. فعندما يبدو أى مسئول أكثر اطمئناناً بشأن حاجاته الأساسية، فإنه حين لا يحرم منها.. يقوم يتصرف فوراً تجاه إى سحب اشباع حاجاته العليا. غير أنه حينما يشعر بأنه فى خطر، وحينما يحس بعدم الأمان فيما يتعلق بحاجاته الأساسية، فإنه لن يقاوم عندما يحرم من وسائل إشباع حاجاته العليا.

وفيما يلي بعض الوسائل، التي تستخدمها المؤسسات للتخلص من المسئول فى نظام معاكس لمستويات الحاجة بتوقع أن يستقبل المسئول بعد إحدى هذه الحيل.

**مستوى حب الجمال:** يوماً ما سيدخل المسئول مكتبه، ويجد أن سجاده قد أزيلت أو ربما يكتشف تبديل سكرتيريه بأخرى أقل جاذبية بدرجة كبيرة.

**مستوى المعرفة والفهم:** الشركة تجعل المسئول يشترك فى كل اجتماع ومؤتمر طوال اليوم، حتى لا يستطيع الاهتمام بعمله الموكل إليه، أو قد لا تسمح له بحضور أى اجتماعات مهما كانت، أو قد تغير مكان مكتبه باستمرار، كى لا يستطيع أحد العثور عليه، أو تطلب منه توصيات ثم لا تلتفت إليها أو لا تتبعها.

**مستوى تحقيق الذات:** تقوم الشركة بإلغاء مسؤولياته، وربما «ركله إلى أعلى»، وإعطائه لقباً مجرداً من الصلاحيات.

**مستوى التقدير:** استعادة مفتاح غرفة الحمام، أو أن يعهدوا إليه بواجبات مهنية، أو إلغاء مكان انتظار سيارته، أو إلغاء امتيازاته الخاصة فى غرفة الطعام بالشركة.

**مستوى الحب والانتماء:** التحدث معه عن شركات أخرى، ووظائف أخرى، قد تتاح له. وقد يصل الأمر إلى درجة عرض وظيفة معينة عليه.

وإذا لم يستقل.. فإن الشركة تواصل ممارساتها حتى تصل لمستوى السلامة والأمن. وقد

يستدعى المسئولون طبيب الشركة الذى يهز رأسه بعد فحص طبي، ويقول لن يعترض إذا أُحيل المسئول التنفيذى إلى التقاعد المبكر.

وإذا ساور المسئول التنفيذى شك فى قدراته على إثبات حاجة التوازن البدنى العضوية - وهى هنا الحصول على الراتب (كوسيلة للمعيشة) - فإنه لن يسمح لأى من هذه التصرفات بأن تحرمه من وظيفته، وعندئذ تلجأ المؤسسة فوراً إلى إحالة الموظف للتقاعد بسبب المرض أو المعجز.

### المشاعر والمفاوضات

من الممكن التفاوض حول الأشياء والمواقع والمواقف، غير أن الأكثر صعوبة هو التفاوض حول المشاعر. ومن المستحسن - فى أى موقف عاطفى - محاولة تجاوز المشاعر والانتقال إلى مستويات الأشياء والتصرفات التى تسبب إثارة المشاعر. وهذه بصفة خاصة حقيقة أى موقف غير مرضٍ بين زوجين، وإذا لم يكن هناك حب قوى، فقد يجد الزوجان نفسيهما يتفاوضان - فحسب - حول هدنة يعيشان بها فى حالة من العداءات المعلقة بينهما، ونستطيع أن نتوقع هذه المشكلات قبل حدوثها، كما يمكننا أن نجد رسائل معالجتها. ونحتاج إلى البحث عن بدائل فعالة، كى تتمكن من تجنب وضع الطريق المسدود. ومهما تكن الكتابة التى يبدو بها المستقبل.. فإن تخيلاً ما لوجهة نظر بديلة قد يبعث ضوءاً جديداً.

وهذه قصة مفتش سكة حديد، كان يختبر رجلاً لشغل وظيفة عامل تحويلة، عن طريق محاولة وضعه فى موقف لا مخرج منه.

وسأله: «افترض أنك كنت فى جبل، وشاهدت قطاراً يسرع فى اتجاه، وقطاراً آخر - على بعد ميل - يسرع على نفس المسار تجاه القطار الأول، وكلاهما لا يستطيع أن يرى الآخر.. ماذا تفعل؟»

«كنت سأطلق نيران مسدسى الخاص بإشارات الطوارئ».

«من أين حصلت على مسدس إشارات الطوارئ؟»

«من نفس المكان الذى حصلت منه على القطارين».

كيف يمكن أن تكون المصطلحات متعددة الجوانب مفيدة في دراسة المواقف العاطفية متعددة الجوانب. والمصطلحات التي ترضى أكثر من حاجة، هي أشياء لديها القدرة على إرضاء حاجات الشخص على جميع المستويات بداية من أكثرها أهمية، والحاجة إلى التوازن البدني، حتى أقلها أهمية، حاجة حب الجمال. وأحد هذه المصطلحات، هو المال والآخر هو الجنس وإلى حد ما الإيمان. وبعد أن تدرس المصطلح ذاته، تُطرح الأسئلة التالية: إلى أي مستوى تسمى للإشباع الجنسي الآن؟ هل يتم إشباعك فقط عند مستوى الحاجة الأكثر أهمية، الحاجة إلى التوازن البدني الحاجة فسيولوجية؟ هل تستخدمه لإعطائك الأمن والسلامة؟ هل تستخدمه من أجل الحب والانتماء؟ أو الاحترام؟ هناك أشخاص يستخدمون الجنس، ليس لإشباع الحاجة عند المستوى الأدنى فقط، ولكن لإشباع جميع مستويات الحاجات حتى المستوى السامى، حب الجمال. والآن فكر في المستويات التي تسمى لإشباعها من استخدام المال. إن فهم المصطلحات ذاتها وإمكانياتها في الإشباع في جميع مستويات الحاجات، يمكن أن يمدك بدائل إضافية فعالة.

### استخدام نظرية الحاجة

#### في تحفيز الشخص الخلاق

لا بد أن يكون الشخص الذى يتولى إدارة عمل مجموعة من الأشخاص قادراً على تحفيزهم على تحقيق أهداف الشركة. كيف يمكنك خلق مناخ لتحفيز الأشخاص ذوى القدرات الخلاقة؟ أشبع حاجاتهم الأكثر أهمية كى يستطيعوا العمل بمستوى أعلى - على الأقل المستوى الخامس، وهو الحاجة لتحقيق الذات. وبعد تلبية الحاجات الأساسية فقط.. يمكن تحقيق وتحرير الجوانب الأكثر إبداعاً لدى أى شخص. ولا يعاني الشخص الخلاق من نقص الأفكار الجديدة، ولكنه يعاني من صعوبة فى أخذ هذه الأفكار بعين الاعتبار، والحكم بصورة قاسية بأن فكرة ما غير عادية أو حتى غير قابلة للتطبيق يحرمه من المناخ، الذى يشجعه على استخدام الحدس ونفاذ البصيرة.

ويتجه السلوك لأن يصبح أقل إبداعاً وأكثر روتينية تحت الضغط الهائل. ويميل

الأشخاص إلى الاستجابة بطريقة مألوفة وعادية، كما تنخفض - بدرجة كبيرة - قدرتهم على التصرف بصورة خلاقية مع استجابة مرتجلة ومتبانية. لاحظ أن السلحفاة تحرز تقدماً فقط عندما تكون رقبتها ممدودة للخارج، فلتدع الموظف المبدع ممدود العنق. يعتبر الإبداع أحد أهم عناصر التفاوض الناجح، وقيل: «لا تعطى الأطفال زهوراً مقطوفة، ولكن علمهم كيف يزرعون النباتات».

## تطبيقات الفصل السابع

١ - اقرأ جيداً الكلمات المحددة لنوعية التطبيقات، واستمر في ذلك بعناية لترى أيًا منهما استخدمته أثناء تجربتك التفاوضية، ولا تستمر في القراءة حتى تنتهي من ذلك. وعندما تنتهي من هذه المهمة عليك أن تكتشف أن الكلمات التي استخدمتها تمثل أساليبك في التفاوض. وعلى أية حال... فليس هناك سبب لأن يكون كل أو بعض هذه التطبيقات غير ملائم في واحدة أو أكثر من خبراتك الحياتية. ويمكن استخدامها جميعاً في ظل ظروف معينة.

٢ - فكر في كلمة إضافية، تصف الحاجات المختلفة من كل تصنيف لمجموعة الحاجات.

٣ - فكر في كلمة إضافية محددة تصف مجموعة التطبيق.

٤ - لدى الأشخاص والدول نزعة إلى تكرار أساليب التفاوض، وعادة ما يكون لديهم اثنان أو ثلاثة يختارون من بينها. وعلى المستوى الدولي تشتهر دول معينة بأساليب محددة (سيتم بحثها)، وعلى سبيل المثال الصبر بالنسبة للصينيين، الموعد الأخير بالنسبة للفرنسيين، و«لا بد أن أقدم تقريراً» بالنسبة للروس، والحل الوسط بالنسبة للولايات المتحدة. فهل يمكنك التفكير في أساليب تفاوض وطنية أخرى، كشفت عنها دراستك للتاريخ؟ هل يمكنك التفكير في بعض أساليب التفاوض، يستخدمها أفراد أسرتك؟ أو يستخدمها زملائك في العمل؟ أو يستخدمها منافسك في العمل؟

- ٥ - اضرب مثلاً توضيحياً - من خلال تجربتك الشخصية - فى كل واحدة من الحاجات، وفى كل شكل من أشكال التطبيق على المستوى الشخصى فى محاولتك تلبية هذه الحاجات، وليس من الضرورى أن يكون ذلك فى تجربة تفاوضية.
- ٦ - فى المفاوضات التالية التى تدخلها، قِّم الحاجات التى يتعامل معها المفاوض المعارض حسب اهتمامك، وكذلك نوع التطبيق الذى يستخدمه.
- ٧ - حلل الإعلانات التليفزيونية المختلفة، وصنفها حسب مناورات التفاوض المستخدمة فى ضوء الحاجات، التى تشملها الإعلانات وأشكال التطبيق.