

2017

## كتاب في دقائق

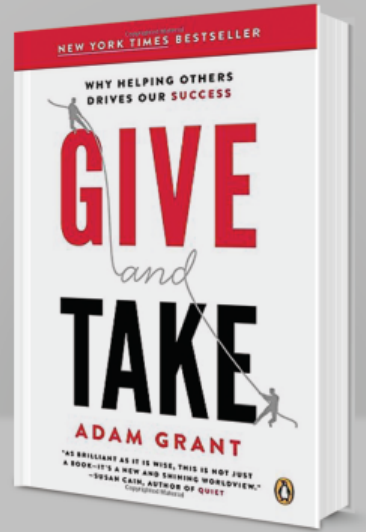
ملخصات لكتب عالمية تصدر عن مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة



مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة  
MOHAMMED BIN RASHID AL MAKTOUM  
KNOWLEDGE FOUNDATION

# الأخذ والعطاء

كيف تدفعنا مساعدة الآخرين إلى النجاح



تأليف

آدم جرانت

110

### الرعاة

بالعربي  
إحدى مبادرات مؤسسة  
محمد بن راشد آل مكتوم  
mbrfoundation.ae

مكتبة دبي الرقمية  
Dubai Digital Library  
www.ddl.ae أكبر مكتبة رقمية

QINDEEL  
EDUCATIONAL  
qindeel.edu.ae  
مكتبة قنديل  
Qindeel Bookshop  
qindeelbookshop.ae

DU ADVENT  
duadvent.ae

برنامج دبي للكتابة  
Dubai International Program for Writing  
mbrf.ae

شريك استراتيجي



الإمارات  
للأبحاث والعقائرية  
www.eres.ae

## العنصر الرابع من عناصر النجاح

هناك ثلاثة أشياء تجمع كل الناجحين: الحافز، والقدرة، والفرصة. أمّا العنصر الرابع من عناصر النجاح الذي نغفله دائماً فهو أنه يعتمد أساساً على الطريقة التي ندير بها علاقاتنا مع الآخرين. ففي كل مرة نتفاعل مع شخص آخر في مكان العمل، هناك قرار علينا اتخاذه: هل ندعي أكبر قدر ممكن من القيمة لأنفسنا، أم نعلي من شأن الآخر من دون أن نتنظر المقابل؟

على مدار العقود الثلاثة الماضية، اتفق علماء النفس والاجتماع على أن الناس يختلفون اختلافاً كبيراً في تفضيلاتهم بشأن أساليب التعامل؛ فإن سلوكياتهم تتفاوت بشأن مزيج الأخذ والعطاء، أو العطاء والأخذ الذي يرغبونه، فالأخادون لهم طابعهم الذاتي؛ إذ يحبون أن يأخذوا أكثر ممّا يعطون، ويستغلون مبدأ التعامل لصالحهم، فيقدمون مصالحهم الشخصية على احتياجات الآخرين. يعتقد الأخادون أن العالم مكان تنافسي أساسه المصلحة الذاتية. ويشعرون أنه كي يتحقّق لهم النجاح، عليهم أن يكونوا أفضل من غيرهم. ولإثبات كفاءتهم، فإنهم يروّجون لأنفسهم ليحصلوا على قدر وفير من التقدير.

بشكل عام، فإنّ المعطّئين في بيئة العمل أقلّ من الأخادين. المعطّؤون يفضلون أن يعطوا أكثر ممّا يأخذون. وحيث نجد الأخادين في أغلب الأحيان متمركزين حول ذواتهم، ينصبّ تركيز المعطّئين على غيرهم، فيصرفون قدراً أكبر من الاهتمام إلى ما يحتاجه الآخرون منهم. فإذا كنت معطاءً في عملك، فإنّك ستكون سخيّاً في مشاركة وقتك وجهدك ومعرفتك ومهاراتك وأفكارك وعلاقاتك مع كل من يُمكنهم الاستفادة منها.



## في ثوانٍ...



في كلمته التوجيهية، التي أطلقها صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي «رعاه الله» في «القمة العالمية للحكومات» قال سموه: «إنها قِمة أصحاب الهمم الذين يطمحون للأفضل، إنه تجمّع عالمي فريد، ومركز للابتكار الحكومي، ومحطة لتوليد الأفكار الجديدة». واستلهاماً لكلمات سموه، يسرنا أن نقدم لكم الأعداد الثلاثة الجديدة من «كتاب في دقائق»:

في العدد (109) نعرض كتاب: «بناء المستقبل: تفاعل كبير وابتكار جري» تأليف: إيمي إدموندسون، وسوزان رينولدز، حيث ترى المؤلفتان أننا نبنى مستقبلاً مختلفاً في كل قرار نتخذه؛ فرغم أن المستقبل يتكشف ويأتي، سواء سعينا إليه أم لا، إلا أن بعضنا يدركون الاحتمالات المستقبلية قبل البعض الآخر. «بناء المستقبل» يعني تحقيق المستقبل المنشود، وهذا يتطلب ابتكار نظام جديد للأشياء؛ نظام تتفاعل فيه الموارد البشرية مع التكنولوجيا ومنظومات العمل لبناء كيان يؤدي وظيفته بشكل متكامل. وهنا تبرز أهمية تفاعل فرق العمل الكبرى، من مختلف التخصصات والمجالات، الأمر الذي يتطلب أسلوب عمل جديداً، ونظام تفكير مبتكر.

في العدد (110) نعرض كتاب: «الأخذ والعطاء: كيف تدفعنا مساعدة الآخرين إلى النجاح» تأليف: آدم جرانت، الذي سبق وعرضنا له كتاب: «المبدعون: هكذا يحرك المجددون العالم» يطرح الدكتور «جرانت» ما يسميه العنصر الرابع للنجاح، ويرى أن هناك ثلاثة عناصر للنجاح في الحياة هي: الحافز، والقدرة، والفرصة. أمّا العنصر الرابع فإننا نغفله دائماً؛ لأنه يعتمد على الطريقة التي ندير بها علاقاتنا. وكلما تفاعلنا مع الآخرين في الحياة وفي بيئة العمل، فهناك قرار علينا اتخاذه: هل نضع الآخرين أولاً من دون أن نتنظر المقابل؟ أم نعلي من شأن أنفسنا على حساب الآخرين؟

يرى علماء النفس والاجتماع أن سلوكياتنا تتفاوت بشأن مزيج الأخذ والعطاء، أو العطاء والأخذ. فلأخادين طابعهم الذاتي لأنه يجعلهم يأخذون أكثر ممّا يعطون، فيقدمون مصالحهم على احتياجات الآخرين. ويظنون أن من شروط النجاح أن يظهروا أفضل من غيرهم. وعبر نظريته الجديدة حول العطاء الإنساني، يؤكد المؤلف أن المعطّئين يملكون فرصاً أكثر للنجاح، ثمّ يوضح الأسباب التي تقف وراء قوّة العطاء وتداعياته في مختلف مناحي الحياة.

وفي العدد (111) نقدم كتاب: «كيف نوّفر لأطفالنا الرّضع نوماً هانئاً» تأليف: جاري إيزو، وروبرت باكنام. يرى المؤلفان أن نجاح الأبوين في تنشئة رضيعهما في سن مبكرة يُشكّل ملامح تجربتهما التربويّة. فنحن ندرك أهمية النمّو السليم للرضيع، وإسعاده، ومساعدته على النوم في الليل، وذلك نظراً لأن كل هذه النتائج قابلة للتحقق بسهولة، بشرط أن يدرك الأبوان أن لدى الرّضع قدرةً فطريّةً خارقةً على التكيف مع الظروف التي يبدؤون بها حياتهم.

جمال بن حويرب

المدير التنفيذي لمؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة

فهم يسعون إلى تحسين أحوال غيرهم، على حساب نجاحهم الشخصي. إذا كان المعطّاون يقبعون أسفل سلم النجاح، فمن يا ترى الذي يترع على قمته؛ الأخاذون أم الموائمون؟ لا هؤلاء ولا أولئك. المعطّاون يهيمنون على أسفل وقمة سلم النجاح، فهم الأسباب التي تقف وراء قوة العطاء ومخاطره في ذات الوقت.

العدالة: فعندما يساعدون الآخرين، فإنهم يطالبونهم بالمعاملة بالمثل، حيث ترى الشخصية الموائمة أن المعاملة يجب أن تكون بالمثل، فتقوم على مبدأ تبادل المصالح. ولكل أسلوب من أساليب التعامل مزاياه وعيوبه، لكن هناك أسلوباً أكثر تكلفةً من الأسلوبين الآخرين، فعبء مجموعة من المهن المهمة، يكون المعطّاون في موقف لا يحقق مصالحهم؛

وخارج العمل، يشيع هذا النوع من السلوك إلى حد كبير، لكن الأخذ والعطاء في مكان العمل يظل أكثر تعقيداً. فعلى المستوى المهني، فإن القلة القليلة منّا هم من يتخذون سلوكاً صارماً أخذاً أو عطاءً، أو يتبنون سلوكاً ثالثاً بدلاً من ذلك، فنحن بطبيعتنا متوائمون، إذ نسعى للاحتفاظ بحالة من التوازن المتكافئ بين الأخذ والعطاء. الموائمون يتصرفون استناداً إلى مبدأ

## بناء شبكات العلاقات بالأساليب الثلاثة

ينظر المعطّاون والموائمون إلى تكوين العلاقات باعتبارها طريقة محببة للارتباط بأناس إيجابيين وبأفكار جديدة، فنحن نعرف الكثير من الناس في مختلف مراحل حياتنا الشخصية والمهنية، وبما أننا نملك معارف وموارد مختلفة، فمن المنطقي أن نتحول إلى هؤلاء الناس من أجل العون وتبادل المشورة وبناء جسور التعارف. فهل بالإمكان بناء شبكات واسعة النطاق وعميقة الجذور باستخدام أساليب مختلفة في التعامل؟ أم أن أسلوباً واحداً يشكّل على نحو متسق شبكة أكثر ثراءً؟

يتناقض أسلوب المعطّائين في تكوين علاقات مع الطريقة التي يتبعها الأخاذون والموائمون في بناء واستخلاص قيمة من علاقاتهم. فما يعطيه المعطّاون أكثر ممّا يحصلون عليه. ويعطي الأخاذون والموائمون أيضاً في سياق علاقاتهم، لكن عطاءهم يكون استراتيجياً، مع توقع عائد شخصي يتجاوز أو يكافئ إسهاماتهم. ويميل الأخاذون والموائمون في علاقاتهم إلى التركيز على من سيقدّم لهم العون في المستقبل القريب، وهذا يملئ ماهية وتوقيت عطائهم والطريقة المتبعة في العطاء. وبدلاً من مجرد صنع الجميل في المقابل لأشخاص قدّموا لهم العون بالفعل، يبادر الأخاذون والموائمون بصنع الجميل لأشخاص يرغبون في أن يحصلوا على مساعدتهم في المستقبل.

ويميل الموائمون إلى تكوين شبكة علاقات أصغر حجماً من المعطّائين الذين يسعون بهمة لمساعدة مجموعة أكبر من الناس، ومن الأخاذين الذين يجدون أنفسهم في أغلب الأحيان يوسعون من نطاق علاقاتهم لإعادة بناء الجسور التي دُمّرت في معاملات سابقة. وعندما يعطي الموائمون وهم ينتظرون المقابل، فإنهم يوجهون عطاءهم إلى أناس يعتقدون أنّ بمقدورهم أن يساعدوهم. فرغم كل شيء، إذا لم تكن مكاسب من الجميل الذي أسديته، فما معنى أن تكون موائماً؟

ويضع الأخاذون والموائمون افتراضات صارمة حول الأشخاص الذين بمقدورهم أن يقدموا أكبر منفعة لهم بالمقابل. والأسلوب الذي يتبعه المعطّاون يمتد في جوهره ليشمل نطاقاً أوسع، وبذلك يتسع نطاق المكاسب المحتملة، حتى وإن لم تكن تلك المكاسب هي الدافع التحفيزي. يقول «غايكاواساكي» إحدى الشخصيات المؤثرة والرائدة لدى «أبل» وأسطورة وادي السيليكون: عندما تقابل شخصاً ما، ينبغي أن تطرح على نفسك السؤال التالي بغض النظر عن ماهية هذا الشخص: «كيف يمكنني مساعدته؟» قد يظن بعضنا أنّ هذه طريقة تتطوي على مبالغة في استثمار المرء في الآخرين، لكننا لا نستطيع أن نتنبأ بالأشخاص الذين سيساعدوننا فعلاً.



” لا يتطلب العطاء تضحيات خيالية. كل ما يحتاج إليه هو التركيز على ما يفيد مصالح الآخرين مثل تقديم العون والنصح والاعتراف بالفضل، وتكوين روابط تفيد الطرفين “

## التعاون والتواكل وأساليب التعامل

نحن نميل إلى تقدير العبقري الذي يأتي بأفكار تأسر عقولنا، أو تغيير عالمنا. ووفقاً للأبحاث أجراها علماء في جامعة ستانفورد، يعتبر الأمريكيون الاستقلالية رمزاً للقوة، ويرون الاعتماد المتبادل علامة ضعف. ينطبق هذا بالأخص على الأخاذين الذين يرون أنفسهم أعلى منزلة وأكثر استقلالية من غيرهم، فالأخاذون يعتقدون أنهم لو بالغوا في اعتمادهم على الآخرين، فإنهم سيكونون عرضة للخسارة. المعطؤون لا يرون الاعتماد المتبادل دليلاً على الضعف، لأنهم يرون الاعتماد المتبادل مصدراً للقوة، وطريقة للاستفادة من مهارات الفريق لتحقيق منفعة أكبر. المعطؤون يضطلعون بالمهام التي تخدم مصالح الجميع، وليس بالضرورة مصالحهم الشخصية، وهذا ما يجعل فرقهم أفضل حالاً. وكلما زادت نسبة ما يفعله المعطؤون، زادت جودة منتجاتهم. كما يوسع المعطؤون نطاق المكاسب ليستفيدوا منها أيضاً، إضافة إلى استفادة مجموعاتهم. عندما يقدم المعطؤون مصالح غيرهم على مصالحهم الشخصية، فهم يعرفون أن هدفهم هو تحقيق المصلحة المشتركة، ولهذا السبب يحظى المعطؤون باحترام من يتعاونون معهم.



## أساليب التعامل الداعمة والمعرقلة لطاقات الآخرين

من المهارات الأساسية في كل مجال تقريباً أن يكتشف المرء القدرات والمواهب التي يمتلكها الآخرون ويعمل على تمييتها؛ من الصعوبة بمكان التأكيد بما يكفي على أهمية إحاطة أنفسنا بالنجوم. ففيما يتصل باكتشاف الطاقات والإمكانات التي يمتلكها الآخرون، تشكل أساليب التعامل منهجياتنا وفعاليتنا. لنتأمل مجالاً مألوفاً ومفهوماً راسخاً: التدريس والتوقعات المتحققة. تشكل أفكار المعلمين حول التلاميذ توقعات كثيراً ما تتحقق، فإذا اعتقدوا أن طلابهم متميزون، فهم بذلك يضعون توقعات وأمالاً كبيرة في نجاحهم. ونتيجة لذلك ينخرط المعلمون في المزيد من السلوكيات الداعمة التي تزيد من مستوى الثقة لدى طلابهم وتعزز تعلمهم. ويتواصل المعلمون بدفاء أكبر مع الطلاب المتميزين ويكلفونهم بواجبات ومهام تجمع بين الصعوبة والتحدى ويطلبون منهم الإجابة عن أسئلتهم كثيراً ويعطونهم تقييماً أعلى من غيرهم. وتكتسب توقعات المعلمين أهمية خاصة في تحسين التقديرات ودرجات اختبار الذكاء التي يحصل عليها الطلاب منخفضو التحصيل. بعيداً عن التعليم، تشير الأدلة إلى أن أفكار القادة يمكن أن تحفز التوقعات المحققة في العديد من الميادين خارج الفصول الدراسية. وقد تبين بعض المديرين والمعلمين هذه الرسالة. فهم يعلمون في قرارة أنفسهم أن الطلاب متميزون بالفطرة. قلماً ينطبق ذلك على الأخاذين الذين لا يتقنون بغيرهم. تشير الأبحاث إلى أن الأخاذين يشككون في نوايا الآخرين، ويعتقدون أنهم يلحقون بهم الأذى، ولذا فهم يبحثون عن المعلومات التي تعزز اعتقاداتهم ويتعاملون بارتياح. وتطلق مثل هذه التوقعات المنخفضة دائرة خبيثة، وتعرقل تطور الآخرين وتؤثر سلبياً في دافعيتهم، وحتى عندما ينبهر الأخاذون



المعطاؤون لا ينتظرون دلائل على امتلاك الآخرين قدرات متميزة. فنظراً إلى أن المعطائين واثقون بنوايا الآخرين ومتفائلون بها، فهم يميلون في أدوارهم كقادة أو مديرين إلى الاعتقاد بأن لدى الجميع قدرات خاصة، فالمعطاؤون يرون جميع الناس متميزين. ويأدراكهم أنهم متميزون، فهم يركزون على تحفيز الآخرين.

دعم وتطوير مرؤوسيهم الواعدين، لكن الخطأ الذي يقع فيه الموائمون يكمن في انتظارهم لإظهار الآخرين قدراتهم وإمكاناتهم المميّزة، فنظراً إلى أن الموائمين يحرصون على المعاملة بالمثل، فهم لا يقدمون الدعم إلا بعد أن يروا أدلة على أن هؤلاء الأشخاص واعدون، وقد توفرتهم فرص تطوير أولئك الذين لا يُظهرون دلائل على تميّز قدراتهم وإمكاناتهم في البداية.

بإمكانات شخص ما، فإنهم يعتبرونه تهديداً لهم، ولا يرغبون في دعمه وتطويره، ولذلك لا يخطط الأخاذون في السلوكيات الداعمة التي تعزز الثقة لدى زملائهم ومرؤوسيهم وتُتمّي قدراتهم.

أما الموائمون فهم أكثر استعداداً لتحفيز التوقعات، فهم يقدرّون المعاملة بالمثل، عندما يُظهر أحد الزملاء قدرات وإمكانات مميّزة، يكون تعامل الموائمين إيجابياً، فيحرصون على



## التأثير والتواصل بتواضع

تشير الأبحاث إلى أنه يوجد طريقتان أساسيان للتأثير: السيطرة والمكانة. فعندما نملك السيطرة، نحظى بالتأثير لأن الآخرين يروننا أقوى وذوي هيمنة وسطوة. وعندما نملك المكانة، نحظى بالتأثير لأننا ننال احترام الآخرين وإعجابهم.

وهذان الطريقتان للتأثير يرتبطان ارتباطاً وثيقاً بأساليب التعامل، فالأخاذون يجذبون إلى اكتساب السيطرة ويتميزون في ذلك، فهم يسعون إلى أن يكونوا أعلى منزلة من غيرهم. ولتحقيق السيطرة، يتبنّى الأخاذون أسلوب التواصل بقوة، فهم يتحدثون بقوة ويرفعون أصواتهم للتأكيد على سلطتهم ويتحدثون بحسم لإظهار ثقتهم بأنفسهم ويروجون لإنجازاتهم ويعرضون آراءهم بثقة وكبرياء. كما أنهم يُظهرون القوة ببسط أذرعهم تعبيراً عن الهيمنة ورفع حواجبهم تعبيراً عن التحدي. هم كذلك يحرصون على وجود مسافة بينهم وبين الآخرين ويعبرون عن غضبهم ويطلقون تهديداتهم متى لزم الأمر. وسعيًا وراء التأثير، يقود الأخاذون دفعة المحادثات ويهيمنون عليها من خلال إرسال إشارات قوية شفهيّة وغير شفهيّة. ونتيجة لذلك، يكون الأخاذون في الأغلب أكثر فاعليّة من المعطائين في اكتساب الهيمنة، لكن السؤال المطروح: هل هذا الطريق هو الأكثر استدامة للسيطرة؟

مع الجمهور المتشكك، كلما حاولت السيطرة عليه، ازداد مقاومة لك، بل وحتى مع الجمهور الذي لديه استعداد لتقبّل ما تقوله، السيطرة هي مسألة «فوز مقابل خسارة»؛ كلما ازدادت هيمنتني وسيطرتي، قلت هيمنتك وسيطرتك. وعندما يتقابل الأخاذون مع شخص أكثر هيمنة، فإنهم يخاطرون بفقدان تأثيرهم.

وعلى النقيض، المكانة ليست مسألة «فوز مقابل خسارة»؛ فلا يوجد سقف لمقدار الاحترام والإعجاب الذي يمكن أن نحظى به. هذا معناه أن المكانة عادةً ما يكون لها قيمة أكثر استدامة، لأن من الأهمية بمكان معرفة الكيفيّة التي يحصل بها الناس عليها.

التواصل بتواضع هو الأسلوب المقابل للتواصل بقوة، فالمتواصلون بتواضع عادةً ما يتحدثون بأسلوب أقلّ حسماً ويعبرون عن شكوكهم الذاتية ويعتمدون بكثرة على نصائح الآخرين. هم يتحدثون بطرق تدلّ على سرعة التأثر ويكشفون نقاط ضعفهم ويستخدمون عبارات تعبر عن إخلاء مسؤوليتهم وتحوّلهم وتردّدتهم. ويتبنّى المعطاؤون بطبيعتهم أسلوب التواصل بتواضع.

## التواصل بتواضع

يساور الأخاذين القلق من أن يؤديّ الكشف عن نقاط ضعفهم وسلطتهم سلباً. أمّا المعطاؤون فهم مهتمون بمساعدة الآخرين وليس بكسب الهيمنة عليهم، ولذلك هم لا يهابون الكشف عن نقاط ضعفهم. ومن خلال التعبير عن نقاط ضعفهم، يمكن أن يبني المعطاؤون بالفعل مكانة لأنفسهم. لكن ثمة استثناء هنا: لا يكون التعبير عن الضعف فعلاً إلا إذا تقبّل الجمهور العلامات الأخرى التي تؤكد كفاءة المتحدث.

## الإقناع بطرح الأسئلة

المعطاؤون هم الأكثر إقناعاً، والسبب الرئيس في ذلك هو تواصلهم بتواضع. وطرح الأسئلة صورة من صور أسلوب التواصل بتواضع الذي يتبناه المعطاؤون بطبيعة الحال، فالأسئلة تصبح مجدية لا سيما عندما تكون في موقف تفاوضي ينطوي على كثير من المنافسة. فمن خلال طرح الأسئلة ومحاولة التعرّف إلى الجمهور، يبني المعطاؤون جسور الثقة ويكتسبون المعرفة بشأن احتياجات جمهورهم. وبمرور الوقت، يجعلهم هذا أفضل حالاً في عملية الإقناع.

## الإقناع بالحدِيث المتردّد

كيف يمكن أن يُغيّر المعطاؤون عقول الجماهير التي ليس لديها استعداد كبير لتقبّل ما يقولون؟ «أليسون فراجيل» الأستاذة بجامعة نورث كارولينا، خبيرة بأسلوب التواصل بتواضع. ترى فراجيل أنّ أساليب التحدّث تبعث إشارات حول طبيعة كلٍّ من المعطاء والأخذ، فالأخادون يستخدمون عادةً حديثاً قوياً، فهم حاسمون ومباشرون. أما المعطاؤون فيتبنون حديثاً ينطوي على شيء من التواضع مستخدمين علامات تدل على عدم الحسم من قبيل:

1. التردّد: «حسناً»، «كما تعلمون».
  2. التحوُّط: «نوعاً ما»، «ربّما»، «قد يكون»، «من المحتمل أن»، «أظنّ».
  3. التخلّي: «ربّما تكون هذه فكرة سيّئة، ولكن...».
  4. الأسئلة الذليلية: «هذا أمر يثير الاهتمام، أليس كذلك؟»، «هذه فكرة جيّدة، أليست كذلك؟».
  5. الأدوات المقوية/ المشدّدة: «حقيقةً»، «جداً»، «تماماً».
- تبيّن «فراجيل» أنّه عندما يتعيّن على الناس العمل معاً على نحو وثيق، كما هي الحال في العمل الجماعي والعلاقات الخدمية، يحقّق الحديث بتواضع تأثيراً أكبر فعلياً من الحديث بقوة.



أليسون فراجيل

## التفاوض البديل والتماس المشورة

التماس المشورة صورة من صور التواصل بتواضع تجمع بين التعبير عن الضعف وطرح الأسئلة والتحدّث بلا حسم. فعندما نطلب النصيحة من الآخرين، نطرح سؤالاً يعبر عن حالة من عدم التأكد والضعف. وبدلاً من أن نُظهر بثقة أنّنا نملك جواباً لكلّ شيء، نُقرُّ بأنّ الآخرين قد يكون لديهم معرفة أفضل منا. ونتيجة لذلك، غالباً ما يُحجّم الأخادون والموائمون عن طلب المشورة. فمن وجهة نظر الأخادين، طلب المشورة معناه الاعتراف بأنك لا تملك جميع الأجوبة. قد يخشى الأخادون من أن يُظهرهم طلب المشورة بمظهر الضعفاء. هم مخطئون: تشير الأبحاث إلى أنّ الأشخاص الذين يلتمسون المشورة والمساعدة بانتظام من زملائهم ذوي الخبرة يحظون بتقدير كبير من رؤسائهم مقارنةً بمن لا يلتمسون المشورة والمساعدة أبداً. الظهور بمظهر الضعفاء لا يزعج المعطائين الذين لا تشغلهم كثيراً مسألة حماية كبريائهم وإظهار الحسم. فعندما يطلب المعطاؤون المشورة، فإنهم يفعلون ذلك لأنهم مهتمون بالتعلّم من الآخرين. أمّا الموائمون، فيحجّمون عن طلب المشورة لسبب مختلف: قد يصبحون مدينين بشيء ما مقابل النصيحة التي يحصلون عليها.



## لماذا يُؤثر المعطّاون على أنفسهم

ينصبُّ تركيز الأَخاذين على مصلحتهم الذاتية في حين لا يباليون كثيراً بمصلحة الآخرين: هم يسعون إلى تحقيق أقصى درجات النجاح لأنفسهم دون الانشغال كثيراً بغيرهم من الناس. وعلى النقيض، دائماً ما يركّز المعطّاون على مصلحة الآخرين، لكنهم يتباينون في حرصهم على مصلحتهم الذاتية. فتمّة نوعان من المعطّائين، ولكلٍّ منهما معدّلات نجاح مختلفة اختلافاً بيناً عن الآخر، فالمعطّاون الإيتاريون أناسٌ لديهم اهتمامٌ كبيرٌ بالآخرين واهتمامٌ قليلٌ بمصلحتهم الذاتية. هم يمنحون وقتهم وجهدهم دون الالتفات إلى حاجاتهم الذاتية، ويدفعون ثمن ذلك. العطاء الإيتاري صورة من صور

التوحد المرضي، الذي عرّفته الباحثة باربرا أوكلاي بأنه «تركيز غير صحيّ على الآخرين بطريقة تضرُّ باحتياجات الفرد الذاتية»، حيث إنّه خلال محاولة المعطّائين مساعدة الآخرين، ينتهي بهم الحال بإيذاء أنفسهم. يظنُّ معظم الناس أنّ المصلحة الذاتية ومصلحة الآخرين تمثلان طرفين لمقياس واحد متصل. ومع ذلك، في دراستنا لما يحفّز الناس في العمل، عادةً ما نجد أنّ المصلحة الذاتية ومصلحة الآخرين هما حافزان مستقلان تماماً: يمكن أن تكون مدفوعاً بكليهما في ذات الوقت. فإذا كان الأَخادون أنانيّين بطبيعتهم والمعطّاون الإيتاريون ناكرين لذاتهم، فإنّ المعطّائين الناجحين يجمعون بين مصلحتهم الذاتية

هناك ثلاثة أساليب جوهريّة للتفاعل الإنساني: العطاء والأخذ والمواءمة. ولا توجد خطوط واضحة

بينها، فقد تتصرّف مدفوعاً بالأخذ عندما تتفاوض بشأن راتبك، ومدفوعاً بالعطاء عندما تتصح من أقل

66

خبرة منك، ومدفوعاً بالمواءمة عندما تتبادل خبرتك مع زميل لك

## العطاء من أجل السعادة

ثمّة عدة مبادئ ينبغي مراعاتها للحفاظ على قدرة المعطّائين على العطاء المستمر الذي يحميهم من إنهاك أنفسهم واستنفاد طاقتهم.

### أولاً: أسلوب العطاء، العطاء بوفرة مقابل العطاء بحساب

هب أنّك ستؤدّي خمسة أعمال خيرة هذا الأسبوع، فستفعل أشياء من قبيل مساعدة صديق في مشروعه، أو كتابة برفيّة شكر إلى معلّم سابق، أو التبرّع بالدم، أو زيارة قريب مسن، يمكنك أن تختار واحدة من طريقتين لتنظيم عطائك: العطاء بوفرة، أو العطاء بحساب. إذا كنت مدفوعاً بالعطاء بوفرة، فستقوم بالأشياء الخمسة معاً في يوم واحد من كلّ أسبوع. أمّا إذا كنت مدفوعاً بالعطاء بحساب، فسوف توزّع عطائك بالتساوي على مدار خمسة أيام مختلفة، بحيث تفعل شيئاً واحداً من الأشياء الخمسة كلّ يوم. أيهما في رأيك سيجعلك أسعد حالاً: العطاء بوفرة أم العطاء بحساب؟

أوضحت الدراسات أنّ من يعطون بوفرة يحققون مكاسب أعلى من حيث الشعور بالسعادة بعكس من يعطون بحساب، فالعطاء بوفرة استراتيجية تجمع بين المصلحة الذاتية ومصلحة الآخرين.

وعلى النقيض، يميل المعطّاون الإيتاريون إلى توزيع عطائهم على أيامهم، إذ يساعدون الناس متى احتاجوا إليهم. هذا السلوك يمكن أن يصبح مربكاً ومنهكاً، إذ يحرم المعطّائين من الاهتمام والجهد اللازمين لإنجاز ما يخصّهم من أعمال.



## ثانياً: الحد الزمني للعتاء

تشير الأبحاث إلى أنه إذا بدأ الناس يتطوعون بمعدل ساعتين أسبوعياً، فسيرتفع مستوى شعورهم بالسعادة والرضا وتقدير الذات بعد مرور سنة. إن تخصيص ساعتين أسبوعياً للعتاء هي الطريقة المثلى التي يمكن أن يصنع بها المرء فارقاً ملموساً دون إنهاك نفسه أو التضحية بأولويات أخرى. وهو أيضاً النطاق الذي يحقق فيه التطوع على الأرجح توازناً صحياً، ممّا يعود بالنفع على المتطوع والمستفيدين من تطوعه على حد سواء.



## ثالثاً: أسباب العطاء

أثبت عالما النفس «نيتا واينشتاين» و«ريتشارد راين» أن العطاء لا يؤثر تأثيراً مبهجاً ومحفزاً إلا إذا كان نابعاً من اختيار ممتع وذو معنى لا أن يؤدي على سبيل الضرورة أو الاضطرار. فوفقاً لدراساتهما: شعر الناس بسعادة أكبر في الأيام التي ساعدوا فيها غيرهم مقارنةً بالأيام التي لم يفعلوا فيها ذلك، لكن أسباب العطاء كانت لها أهمية كبيرة؛ ففي الأيام التي ساعد فيها أناس غيرهم بمحض اختيارهم النابع من شعورهم بالاستمتاع وإحساسهم بنبل هدفهم، شعروا بقدر كبير من السعادة والحماس، فالعتاء النابع من هذه الأشياء منحه شعوراً أكبر بالاستقلالية والإجادة والارتباط بالآخرين، وزاد من شعورهم بالحماس والسعادة.



## إنقاذ المعطائين من استغلال الآخرين

إن أسلوب العطاء الذي يجمع بين المصلحة الذاتية ومصلحة الآخرين يجعل المعطائين قادرين على النجاة من شرك الإفراط في الوثوق بغيرهم من خلال المرونة العالية والقدرة على تكييف أساليب تعاملهم، فهذا الأسلوب يساعدهم على التغلب على مخاطر الإفراط في التعاطف والخجل الشديد عن طريق تكييف بعض المهارات التي يكتسبونها بسهولة.

لتجنب التعرض للاستغلال أو الاحتيال، من الأهمية بمكان تمييز المعطائين الحقيقيين عن الأخاذين والمخادعين. يملك المعطؤون مزية غريزية في اكتشاف مدى الصدق، فهم أكثر انتباهاً إلى سلوكيات الآخرين وأكثر قدرة على اكتشاف أفكارهم ومشاعرهم، وهو الأمر الذي يمكنهم من التقاط المزيد من الخيوط الكاشفة مثل التعبير عن النجاحات باستخدام صيغة المفرد المتكلم «أنا» بدلاً من «نحن» على سبيل المثال. كما أن المعطائين يملكون ميزة اكتشاف مدى الصدق من تقهّم المعتادة بالآخرين، ما يمنحهم فرصاً لرؤية نطاق أوسع من السلوكيات التي يمكن أن يتبعها الآخرون.

## الدفاع عن مصالح الآخرين

كي يتجنب المعطؤون الخجل الذي يمنعهم من الحصول على ما يستحقونه كراتب أعلى أو حزمة أفضل من المزايا والحوافز مثلاً، يمكن أن يلجؤوا إلى أسلوب يجمع بين الوكالة والدفاع عن مصلحة الآخرين. في حالة الوكالة، يرى المعطاء نفسه يتحدث بالنيابة عن مجموعة أخرى. وفي حالة الدفاع عن المصالح العام يقدم المعطاء شرحاً لطلب يبرز اهتمامه بمصلحة الآخرين وليس مصلحةه الذاتية فقط.

يساور المعطائين القلق من خرق تفضيلاتهم الشخصية في التعامل، فإذا ما ألحوا في الطلب، فسيشعرون بأنهم أخاذون بدلاً من أن يكونوا معطائين، لكن عندما يدافع المعطؤون عن شخص آخر، يصبح إلحاحهم في الطلب أكثر انسجاماً مع قيمهم المتمركزة حول حماية مصالح الآخرين والدفاع عنها.







## السخاء في المعاملة بالمثل

أجرى العديد من علماء النفس في جامعة كولومبيا دراسات وتجارب عديدة في العطاء. في إحدى هذه التجارب، أعطى علماء النفس المشاركين فرصة للعمل مع قرناء لهم إما منافسين وإما متعاونين. تصرف الأخاذون بتنافسية بغض النظر عن طبيعة أقرانهم. أما الباقون، فقد تكيفوا مع الطريقة التي يتصرف بها أقرانهم؛ كانوا يتعاونون عند العمل مع أقرانهم المتعاونين ولكن بمجرد أن يظهر أقرانهم تنافسية، يستجيبون بطريقة أكثر تنافسية. واضعو نظرية الألعاب يطلقون على ذلك الأسلوب «المعاملة بالمثل» أو أسلوب «واحدة بواحدة»، وهو استراتيجية توافهية خالصة، لكن وفقاً لعالم البيولوجيا الرياضية «مارتن نواك» الأستاذ بجامعة هارفارد، هذه الاستراتيجية بها «خلل مميت»، وهو «عدم القدرة على التسامح بالقدر الذي يكفي لتقبل الأخطاء التي قد تقع من أن إلى آخر». لقد توصل «نواك» إلى أنه من الأفضل المناوبة بين العطاء والموامة. فيما يتصل بالأسلوب السخي في المعاملة بالمثل، القاعدة هي: «لا تتجاهل أبداً سلوكاً جيداً، ولكن تسامح مع سلوك سيئ من أن إلى آخر».

الآخرين جديرين بهذه الثقة. عند التعامل مع الأخاذين، يصبح التحول إلى أسلوب المواءمة استراتيجية لحماية الذات، لكن من أن إلى آخر، ربّما يكون من الحكمة العودة إلى أسلوب العطاء، من أجل منح الأخاذين فرصة لإصلاح ما أفسدوه.

يكون لديهم الاستعداد لتعديل أسلوب تعاملهم مع شخص يُعرف عنه أو يتصرّف بأسلوب ينمُّ عن أنه من زمرة الأخاذين. انتهاج استراتيجية التعامل التي تجمع بين المصلحة الذاتية ومصلحة الآخرين معناه أن المعطائين يبقون على مصالحهم الذاتية في المرآة الخلفية، ويحرصون على إظهار الثقة مع التحقُّق من كون

الأسلوب السخي في المعاملة بالمثل استراتيجية من استراتيجيات العطاء التي تجمع بين مصلحة الذات ومصلحة الآخرين، ففي حين يقع المعطؤون الإيثاريون في خطأ الوثوق بالآخرين طيلة الوقت، من يتعاملون بناءً على مصلحتهم الذاتية ومصلحة الآخرين في ذات الوقت يُظهرون الثقة في بداية تعاملهم، لكن

## من يرغب في العطاء؟

لماذا نستهن بعدد الأشخاص الذين لديهم استعداد للعطاء؟ عندما نحاول التنبؤ بردود فعل الآخرين، نركّز على التكلفة التي تترتب على قبولنا لطلبهم، في حين نتجاهل التكلفة المترتبة على رفضنا له. فينتابنا عدم الارتياح والشعور بالذنب والحرج عندما نرفض طلباً بسيطاً للمساعدة. وتشير الأبحاث النفسية إلى عوامل سيكولوجية تجعل الناس يعتقدون أنه لا يوجد الكثير من الأشخاص المعطائين من حولهم. غالباً ما تُصمّم مواقع العمل والمدارس بطريقة تجعل منها بيئات أساسها «الفوز مقابل الخسارة»، حيث تكون هناك هرمية جبرية ومنحنيات تقدير الأداء التي تضع أفراد المجموعة مقابل بعضهم في منافسات «الفوز مقابل الخسارة». في مثل هذه البيئات، من الطبيعي أن نفترض أن الزملاء سيميلون إلى الأخذ، وهذا من شأنه أن يقلل مقدار العطاء الفعلي الذي يحدث. ما يجعل الناس يستهينون بعدد الأشخاص الذين لديهم استعداد للعطاء. ويمرور الوقت، يبدو العطاء غير شائع، ثم يبدأ الأشخاص الذين يحملون قيم العطاء يشعرون بأنهم أقلية. ونتيجة لذلك، حتى عندما ينخرط الناس في سلوكيات عطاء، فهم يقلقون أنهم سيعزلون أنفسهم اجتماعياً إذا خالفوا المعيار السائد، ثم يخفون عطاءهم وراء دوافع تتمحور حول مصلحتهم الذاتية الخاصة.



” عندما يكون العطاء منتظماً لدى الأفراد، فإنه يؤسّس نمطاً ويحدث تحولاً في أساليب تعامل الناس بعضهم مع بعض، فمن الواضح أن العطاء سلوك معد

66

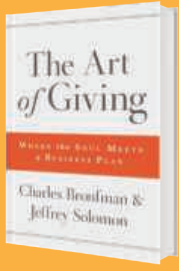
## دائرة المعاملة بالمثل

حلقة المعاملة بالمثل تمرين طوره «وين بيكر» عالم الاجتماع بجامعة ميشيغان بالتعاون مع زوجته «تشيريل» في مؤسسة هيوماكس. الخطوة الأولى هي التأكد من أن الناس يطلبون المساعدة. تشير الأبحاث إلى أنه في مواقع العمل، أغلب ما يحدث من عطاء بين الناس يأتي استجابة لطلبات مساعدة مباشرة. ومع ذلك، عندما تكون لدينا حاجة، غالباً ما نتردد في طلب المساعدة. فكثيراً ما نشعر بالإحراج: لا نريد أن نظهر بمظهر الضعفاء أو العاجزين، كما لا نرغب في إثقال كاهل الآخرين بأعبائنا.

في حلقة المعاملة بالمثل، لأن كل مشارك يطلب طلباً، لا يكون هناك مبرر للشعور بالإحراج ومن خلال جعل الطلبات واضحة ومحددة، يمنح المشاركون للمعطائين المحتملين توجهاً واضحاً حول الكيفية التي يمكن بها الإسهام بفاعلية. تبدأ



## كتب مشابهة:



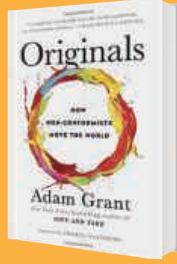
**The Art of Giving**  
Where the Soul Meets a Business Plan.

By Charles Bronfman and Jeffrey R. Solomon. 2009.

## Originals

How Non-Conformists Move the World.

By Adam Grant. 2016.



**Give Smart**  
Philanthropy that Gets Results.

By Thomas J. Tierney and Joel L. Fleishman. 2012.

## قراءة ممتعة

ص.ب: 214444

دبي، الإمارات العربية المتحدة

هاتف: 04 423 3444

نستقبل آراءكم على [pr@mbrf.ae](mailto:pr@mbrf.ae)

تواصلوا معنا على

MBRF\_News

MBRF\_News

mbrf.ae

[www.mbrf.ae](http://www.mbrf.ae)

qindeel\_uae

qindeel\_uae

qindeel.uae

qindeel.ae



حلقة المعاملة بالمثل بلعب المعطائين دور القدوة في الإسهامات. ومن المحتمل أن تضم كل حلقة من حلقات المعاملة بالمثل العديد من الموائمين وبعض الأشخاص الذين يفضلون لعب دور الأخاذين. وفي سبيل نظام عطاء أكثر عمومية بهدف تحقيق فاعلية مستدامة، يحتاج هؤلاء الموائمون والأخاذون إلى المساهمة، فإذا لم يحدث ذلك، فسيجد المعطؤون أنفسهم في نهاية الأمر يساعدون الجميع دون أن يحصلوا على الكثير في المقابل، ما يجعلهم يواجهون خطر الإنهاك، فهل يتقدم الموائمون والأخاذون؟

نظراً إلى أن الناس غالباً ما يقدمون طلبات مهمّة في حلقات المعاملة بالمثل، يجذب الكثير من الموائمين للمشاركة بفعل التعاطف. وحتى عندما لا يتعاطفون، ينتهي الحال بالموائمين ببذل الكثير من الإسهامات. فمن الصعوبة جداً أن تتصرف كموائم صرف في حلقة المعاملة بالمثل، لأنه من المستبعد أن يصبح الأشخاص الذين تساعدهم هم نفس الأشخاص الذين يمكن أن يساعدوك في تلبية طلبك. لذلك، فإن أسهل طريقة تصبح بها موائماً أن تحاول الإسهام بنفس القدر الذي يسهم به الآخرون.

للتأكد من أن كل طلب قد أجيب، يحتاج المشاركون إلى تقديم إسهامات متعدّدة، حتى لأولئك الذين لم يساعدوهم بشكل مباشر. فعندما يعطي المشاركون أكثر ممّا يأخذون، فإنهم يزيدون احتمالات تلبية مطالب كل فرد من أفراد المجموعة.

لكن ماذا عن الأخاذين؟ هيأت حلقة المعاملة بالمثل سياقاً شجع الأخاذين على التصرف مثل المعطائين، والسّر يكمن في جعل العطاء عاماً، فالأخاذون يعلمون أنه في المواقف العامّة، سيحظون بسمعة طيبة لما يظهرونه من كرم عند مشاركة معلوماتهم ومواردهم ومعارفهم مع الآخرين. فإذا أحجموا عن الإسهام، فإنهم سيظهرون بمظهر الأنانيّين الأشعّاء، ولن يحصلوا بالتالي على مساعدة من الآخرين ممّا يحرمهم من تلبية مطالبهم.

## تعريف جديد للنجاح

لنجاح من وجهة نظر المعطائين معنى خاص، ففي حين يُعرّف الأخاذون النجاح بأنه تحقيق النتائج التي ستجعلهم أفضل من غيرهم، وفي حين يرى الموائمون النجاح توازناً بين الإنجازات الفردية وإنصاف الآخرين، يرى المعطؤون النجاح من منظور الإنجازات الفردية التي تؤثر إيجاباً في حياة الآخرين. وأخذ هذا التعريف بجديّة يتطلّب تغييرات جذرية في الطريقة التي تتبعها المؤسسات في تعيين وتقييم وإثابة وترقية العاملين لديها. ولا يقتصر هذا على الاهتمام بإنتاجية الأفراد فحسب، بل ويتطلّب الاهتمام بالآثار الإيجابية لهذه الإنتاجية في حياة الآخرين. فإذا ما بسطنا رؤيتنا للنجاح لتتسع وتشمل ما يُقدّم من إسهامات للآخرين بموازاة الإنجازات الفردية، فسوف يتحمّس الكثيرون ويعطون المزيد في تعاملاتهم. عندما يتطلّب النجاح تحقيق مصالح الآخرين، فسوف يميل الأخاذون والموائمون إلى إيجاد طرق تجمع بين مصلحتهم ومصلحة الآخرين، فتتحقق الأهداف الشخصية والعامّة في الوقت ذاته.

## معاً لنحمي ما يهمنا، لمجتمع أكثر تماسكاً

نحن في شركة أبوظبي الوطنية للتأمين نركز على خدمة مجتمعنا من خلال الارتقاء بعملية الاستدامة وإحداث أثر بيئي. هذه هي طريقتنا في حماية ما يهمنا.