

# الذكاء الجماعي

(سعة الصدر وحسن الاستماع والجدية)

المقدمة والفصل الأول والثاني (20 صفحة)

من كتاب

## النهضة والذكاء الجماعي

(2011 - رقم: 4)

عمر "محمد فؤاد" أبو الرّب

المراجع في هذا الفصول موجودة في صفحة المراجع في الكتاب الأصل

جميع الحقوق محفوظة

## مُقَدِّمَةٌ

إن الله قد وعد المسلمين بالنصر في مواقع مختلفة كقوله تعالى: ﴿يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِنَّ نَصْرَ اللَّهِ يُصْرِكُمْ وَيُنِيبُ أَقْدَامَكُمْ﴾ (٧ - محمد).

ولكن الله تعالى قد ذكر أن سنته لن تتغير ولن تتبدل، قال الله تعالى: ﴿أَسْتَكْبَارًا فِي الْأَرْضِ وَمَكْرَ السَّيِّئِ وَلَا يَحِيقُ الْمَكْرُ السَّيِّئُ إِلَّا بِأَهْلِهِ فَهَلْ يَنْظُرُونَ إِلَّا سُدَّتِ الْأَوَّلِينَ فَلَن تَجْدِلِ سُنَّتَ اللَّهِ تَبْدِيلًا وَلَن تَجْدِلِ سُنَّتَ اللَّهِ تَحْوِيلًا﴾ (٤٣ - فاطر).

وكذلك فقد طلب الله تعالى وبنص واضح على الإعداد، قال الله تعالى: ﴿وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهَبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ وَءَاخِرِينَ مِنْ دُونِهِمْ لَا نَعْلَمُونَهُمْ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ وَمَا تُنْفِقُوا مِنْ شَيْءٍ فِي سَبِيلِ اللَّهِ يُوَفَّ إِلَيْكُمْ وَأَنْتُمْ لَا تُظْلَمُونَ﴾ (الأنفال - ٦٠).

ليس هدف هذا الكتاب التوفيق بين هذه النصوص، وإنما يبدأ هذا الكتاب من منطق أساسي وهو أن سنة الله في الكون والطبيعة لن تتبدل ولن تتغير وأن الانتصار في الدنيا يتطلب التعامل مع هذه السنة بمهارة وذكاء. هذا المنطق يتضمن أن الدولة أو الجماعة التي تتعامل مع سنة الله في الكون والطبيعة بمهارة وذكاء أكبر هي المتوقع أن تنتصر في النهاية بغض النظر عن ديانة هذه الدولة.

هذا يتطلب التنبيه للأمر التالية:

١ - المقصود بمهارة التعامل مع سنة الله في الكون والطبيعة هي مهارة التعامل مع القوانين والأنماط التي وضعها الله في الكون. كمثال على ذلك القوانين والأنماط المتعلقة بالحرب والسياسة والتجارة الخ. فعندما ينجح الرجل دائماً في تجارته فهو إما أن يكون محظوظاً، أي أن القوانين والأنماط المتعلقة بالتجارة دائماً في مصلحته لسبب أو لآخر (كأن يكون مثلاً ابن

- الحاكم) أو أن الرجل قد أدرك وبشكل كافٍ الأنماط والقوانين المتعلقة بالتجارة وأنه يتعامل مع هذه القوانين والأنماط بمهارة.
- ٢- التعامل مع سنة الله في الكون بذكاء ومهارة لا يعني بالضرورة التنازل عن المبادئ أو المهادنة أو الركون إلى الظالمين.
- ٣- القوة المادية ضرورية للانتصار ولكن بنظرة إلى التاريخ العسكري والسياسي فستجد أن المهارة والذكاء كانت دائماً قبل القوة وأن العبقرية كانت دائماً تتعلق بكيفية ضمان النصر قبل دخول المعركة.
- ٤- الإضافة الأساسية التي يقدمها الإسلام لتحقيق النصر في الدنيا هي قوة الانسجام والثبات. ويجب التنبيه هنا أن الانسجام والثبات ليسا كافيين للانتصار ولكنهما إضافة في غاية الأهمية حيث إنهما يقومان بجمع وصهر أناس مختلفي الألسن والمنابت والطباع والعادات في جبهة صلبة واحدة.
- ٥- القرينة التي تدل أن الانسجام والثبات ليسا كافيين للانتصار هو انهزام أمراء كانوا عاليي العبادة والإيمان والمنزلة والعلم والشرف، منهم الإمام زيد بن علي زين العابدين بن الحسين عليه السلام، والذي أحرقت جثته ونثر رمادها على نهر الفرات. وعبد الله بن الزبير الذي علق ميتاً في فناء الكعبة. ومحمد النفس الزكية بن عبد الله بن الحسن بن الحسن بن علي بن أبي طالب الذي بايعه الإمام مالك والإمام أبو حنيفة على الخلافة، وحاربه أبو جعفر المنصور، وحوصر في المدينة المنورة، ثم قُطعت رقبته وحمل رأسه الكريم إلى بغداد. وسيد الأمثلة هو سيدنا الحسين بن علي بن أبي طالب وهو حفيد رسول الله صلى الله عليه وآله وسيد شباب أهل الجنة، ولم تسعفه هذه الصفات من أن يتحمل عواقب الاختيار الخاطيء لسنة الله في الكون والطبيعة وبكل ما في هذه العواقب من آلام وقسوة. ولو كان لسنة الله أن تتغير وتتبدل لغير الأنبياء لكان الأولى فيها سيدنا الحسين.

النقطة الأساسية هنا والتي يبدأ الكتاب منها أن انتصار المسلمين في الدنيا ونجاحهم يتطلب أمرين اثنين: الإسلام وذكاء التعامل مع سنة الله في الكون والطبيعة. الإسلام ضروري لأنه مصدر الانسجام والثبات لمجموع المسلمين، وذكاء التعامل ضروري لأنه الأداة الأساسية القادرة على إدراك القوانين والأنماط المتعلقة بسنة الله واستغلالها لمصلحة الأمة.

وضمن النظرة إلى التاريخ فإنه توجد ثلاثة أعمدة رئيسة لقوة الذكاء والمهارة عند الدول والجماعات:

(١) القيادة المؤسسية.

(٢) الذكاء الجماعي.

(٣) سعة الإدراك والمهارات الإدارية.

وهذه الأعمدة سيتم نقاشها في هذا الكتاب.

ويجب التنويه أن مسودة الكتاب قد وضعت في ٨-٦-٢٠٠٦. ولكن لم يتم طباعة ونشر الكتاب وقتها. وفي ٢٠١١ تم تنقيح الكتاب وإضافة فصول جديدة ذات صلة بالموضوع. وتم حذف الملحق «منهج التحليل السياسي» وذلك لورود هذا الملحق في كتاب حديث للمؤلف (سياسات الأمم ولعبة الأقدار).

وكان عنوان المسودة هو: «أفكار منهجية في البحث والتحليل والإدارة». وتم تغيير العنوان إلى الحالي قبل الطباعة.

عمر محمد

٢٠١١/١٠/٩

omr-mhmd.yolasite.com

omr.mhmd@ymail.com

## ١ - العقد الكبرى في تاريخ الحضارات

### ◀ العقدة الكبرى في فلسفة الحكم:

هناك نظامان رئيسيان في الحكم: القيادة الفردية والقيادة الجماعية. وفي نظام القيادة الفردية تكون كل السلطات مركزة في يد رجل واحد (إما بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر: مثال ذلك ستالين؛ فقد كان يحكم روسيا حكماً كاملاً مع وجود مجالس صورية للحزب الشيوعي). أما القيادة الجماعية فتكون القرارات والسلطات بالتشاور والتصويت. وضمن النظرة إلى التاريخ فإن نظام القيادة الفردية ناجح إذا كانت قدرات القائد فوق الطبيعية. على أية حال فإن نجاح هذه القيادة مؤقت لأن سعة عقل الفرد غير كافية لمشاكل السياسة والمجتمع، ولأن الفرد مهما كانت عبقريته فإنه ليس معصوماً عن الزلل، وفي حالة القيادة الفردية فإن مراجعة الزلل والاعتراف به واستدراكه في غاية الصعوبة حيث يتعارض هذا مع الشعور بالعزة والكبرياء لدى القائد، وأخيراً فإن نظام القيادة الفردية لا يضمن دائماً أن يكون خَلْفَ القائد بنفس العبقرية، فالنظرة للإنسان تكون لقدراته الطبيعية وليست لقدراته المثالية. ولهذا فليس غريباً أن ترى في التاريخ إمبراطوريات أقامها الأجداد بمهاراتهم وحطمها الأبناء والأحفاد بحماقتهم.

أما القيادة الجماعية فإن سعة عقل الجماعة أكبر من سعة عقل الفرد للإحاطة بالمشاكل السياسية والاجتماعية، وكذلك فإن القيادة الجماعية تمنع أية فرد أو جهة من فرض الرأي أو التسلط بالحكم. ولكن نظام القيادة الجماعية يكون بطيئاً في اتخاذ القرار، بطيئاً في التنفيذ وبطيئاً في التغيير، وضعيفاً في المرونة.

وأفضل مثال لهذا النظام هو سويسرا، فالقيادة الجماعية هي التي فرضت على الجميع في سويسرا على الحياد في الحربين العالميتين، ولكن البطء واضح عندهم في اتخاذ القرارات السياسية.

إن النظرة لتاريخ الدول الضخمة في التاريخ يعطيك دلالة أن معظم هذه الدول قد أقامها أفراد قلائل، ولكن أهل الحل والعقد وممثلين الأمة هم من حافظوا عليها وكانوا قادرين على تنبيه القائد إن بدأ بالزلل وصد القائد إن بدأ بالتسلط، وكان بداية السقوط لهذه الدول عندما انفرط التوازن بين سلطة الفرد وسلطة الجماعة.

هذه هي النقطة: إقامة الدولة وتحقيق أهدافها والوصول إلى غاياتها يحتاج إلى عبقرية الأفراد ولكن المحافظة على الدولة ومنعها من السقوط يحتاج إلى وعي الجماعة.

لهذا السبب فإن العقدة الكبرى التي شغلت آباء الدول الضخمة في التاريخ هو كيفية عمل نظام يسمح للفرد بقيادة الدولة مع عمل نظام يمنع هذا الفرد من التسلط. أو بمعنى آخر: كيف يمكن عمل نظام بحيث يأخذ حسنات القيادة الفردية دون سيئاتها ويأخذ حسنات القيادة الجماعية دون سيئاتها.

إن النظرة للتاريخ تعطيك فكرة واضحة أن معظم الدول التي عَمَّرت وأثمرت في التاريخ قد كان لها نظام هجين يجمع بين القيادتين الفردية والجماعية، أو بمعنى آخر إن هناك نظام هجين يسمح للفرد بالقيادة ولكن يمنعه من فرض رأيه عنوة ويمنعه تماماً من التسلط في الحكم.

وضمن النظرة إلى التاريخ والنظرة للأدلة الشرعية فإن المؤلف على قناعة أن الطريقة التي يمكن فيها حل العقدة الكبرى في الحكم هو أن يكون نظام الحكم إدارة فردية تحت إشراف مجالس رقابة وتشريع وفقه وقضاء ذوي سلطات

حقيقية (للأدلة الشرعية المتعلقة في هذا الموضوع راجع كتاب «فلسفات الحكم والدستور» للمؤلف). ويمكن تسمية هذا النظام بالقيادة المؤسسية للتفريق بينها وبين القيادة الجماعية والقيادة الفردية.

على أية حال فإن النظام السابق يشكل هيكلية الإدارة في الدولة وهي بداية جيدة ولكنها ليست كافية للنجاح، فلا بد للأمة بشكل عام وللأجهزة الإدارية ومجالس الحكم بشكل خاص أن تتوفر فيهم الصفات والطبائع اللازمة للنجاح. هذه الصفات والطبائع يمكن اختصارها في عبارة واحدة:

للوصول إلى الغايات فيجب أن يكون عند الأمة بشكل عام وعند الأجهزة الإدارية بشكل خاص ذكاء جماعي مرتفع. وهذا هو موضوع الفصل التالي.



## ◀ العقدة الكبرى في فلسفة الجماعة:

كانت الجمهورية الرومانية القديمة أول من طبق بنجاح شكلاً من أشكال نظام القيادة المؤسسية وكانت الإدارة الفردية بين قنصلين وكان الإشراف بيد مجلس الشيوخ. ولكن مع توسع الجمهورية الرومانية في مشارق الأرض ومغاربها ودخول أعضاء جدد في مجلس الشيوخ من ثقافات وطبائع شتى، فقد بدأ مجلس الشيوخ بالتضعف بسبب تنافر وشقاق أعضائه مما يسر في النهاية ليوليوس قيصر ومن بعده أكتافيوس من أخذ الحكم المطلق عنوة من مجلس الشيوخ. والعبرة هنا أن نهاية الجمهورية الرومانية قد بدأ مع تشقق وتنافر مجلس الشيوخ والذي كان بحق قلب الجمهورية.

وهنا نأتي إلى العقدة الكبرى في فلسفة الجماعة:

إن الرجال ذوي الأفكار والثقافات والاختصاصات والخبرات المختلفة سيكون لهم وجهات نظر مختلفة لأي موضوع مطروح للمداولة، وهذا مفيد عندما يكون الموضوع المطروح حيويًا ومصيريًا. وعندما يجتمع عشرة أشخاص متشابهين في الطبيعة والفلسفة والأفكار والخبرات، فإن النظرة التي يجتمع عليها هؤلاء هي نظرة واحدة تكرر عشر مرات. وهذه النظرة غير مفيدة أبداً إن كان الموضوع المطروح حيويًا ورئيسيًا. والطريقة الوحيدة للإحاطة بالموضوع هو أن يجتمع ذوي الخبرات والأفكار والفلسفات المختلفة ويتداولوا الموضوع وتكون النتيجة هنا إحاطة حقيقية لهذا الموضوع. هناك مثال مشهور في الأدبيات الإدارية عن ثلاثة عميان بدؤوا يتحسسون تمثالاً لفيل فقال الأول: إني أشعر بأعمدة أربعة سمكة. وقال الثاني: إني أشعر بخرطوم طويل. وقال الثالث: إني أشعر بحائط يخرج منه حبل قصير.



كل من هؤلاء رأى زاوية محددة من الموضوع وكل منهم كان صادقاً في نظرتة ولكن لا أحد منهم كان قادراً لوحده للإحاطة بكل الموضوع، والطريقة الوحيدة التي يمكنهم من الإحاطة بكل الموضوع هو أن يتداولوا ويتناقشوا الأمر فيما بينهم.

وهنا العقدة الكبرى: كيف يمكن أن يقوم أعضاء المجلس (أو الفريق أو اللجنة) من عرض أفكارهم وشرحها مع تيار مخالف دون أن يزرع هذا الخلاف بذور النفور والشقاق والخلاف الشخصي. أي كيف يمكن أن نضع فلسفة تضمن أن اختلاف الرأي لن يتحول (كما هي العادة في طبيعة الإنسان) إلى خلاف شخصي.

النقطة هنا أن الموضوع المعقد يحتاج إلى أكثر من عقل للإحاطة به. وحيث إن كل عقل له زاوية انتباه معينة تختلف باختلاف الثقافة والأفكار والخبرات فإن الاختلاف في وجهات النظر طبيعي. بل إن الأدبيات الإدارية الحديثة تطالب بأن يكون الفريق ذوي مهارات وخبرات مختلفة لأن الإبداع والحلول العبقريّة تأتي نتيجة لتلاطم الأفكار بعضها ببعض، وتلاطم الأفكار يكون نتيجة للخلافات في وجهات النظر.

فالسؤال هنا هو كيف يمكن عمل فريق يسمح بتلاطم الأفكار ويسمح بمناقشة الآراء المختلف عليها دون أن يؤدي هذا إلى النفور أو الشقاق أو الخلاف الشخصي بين أعضاء الفريق. وكذلك كيف يمكن لأعضاء الفريق أن يلتزموا كلهم بالخطط المتبناة حتى وإن خالفت وجهات نظرهم. بمعنى آخر: كيف يمكن أن نتسامح باختلاف الرأي ونَتَّجِدُ في الطريق.

يجب الانتباه أن الموضوع هنا لا يتعلق باختلاف عابر في جلسة نقاش. بل اختلاف حقيقي في وجهة النظر المتعلقة في التصرف الأولى للعمل والخطة الأولى

للتنفيذ. وخلاف الرأي هذا قد يمتد أسابيع وأشهر من المداولة، فكيف يمكن الضمان أن خلافات الرأي هذه ستبقى قدر الإمكان خلافات رأي ولن تتحول إلى شقاق وخلافات شخصية.

الحل هو تقوية الذكاء الجماعي لدى الجماعة بشكل خاص والأمة بشكل عام. وهذا هو موضوع الفصل التالي.



## ٢ - الذكاء الجماعي

ضع لغزاً أو مشكلة عملية ومعقدة بعض الشيء بحيث يستطيع الفرد الذكي إيجاد الحل لها خلال ساعة واحدة، ثم اجمع عشرة أشخاص أذكيا ذوي مهارات وشخصيات مختلفة وأعطهم هذه المشكلة واطلب منهم أن يحلوا هذا اللغز بشكل جماعي. أغلب الظن أنهم لن يستطيعوا حل المشكلة وإن اجبروا على الجلوس معاً خمس ساعات. الطريقتان الوحيدتان، ضمن طبائع الإنسان العادية، والتي يمكن فيها حل هذه المشكلة هو ظهور شخصية أو شخصيتين طاغيتين في الفريق يجبرا الفريق على الاتجاه معهما والطريقة الثانية هو أن يتم تعيين مدير للفريق من سلطة خارجية ويكون لهذا المدير سلطة حقيقية. على أية حال فإن إتباع إحدى هاتين الطريقتين يعني أن الحل النهائي لم يكن حلاً جماعياً بل كان حلاً فردياً ولكن بمشاركة جماعية.

يجب التنبيه أنه إذا قام الفريق بتعيين مدير له فإن هذا المدير لا يملك سلطة حقيقية إلا بالقدر الذي يتفق فيه غالبية الفريق. وإذا كانت المشكلة معقدة وتحتاج لوقت طويل فإن تبادل الألفاظ سوف يحدث (بقصد أو دون قصد) كما أن الغرائز الأساسية اللاواعية سوف تطفو دون انتباه (مثل حب الظهور، حب القيادة، كراهية الانقياد، الكبرياء، واللاعتماد، والاعتداد بالرأي، فرض الرأي، الخ)، وكلاهما سيؤدي إلى الضيق. وكل شخص له قدرات صبر مختلفة فإن خرج الضيق عن حدود الصبر فإن الضيق سيتحول وبسرعة إلى تنافر ويتحول التنافر إلى شقاق وسباب وخلاف شخصي. ولهذا فإن الطريقة لحل هذه المشكلة هو أن يكون هناك شخصية طاغية يتفق عليها الفريق، أو يكون هناك مدير للفريق ذو سلطة

حقيقية مستمدة من الخارج.

وهناك طريقة أخرى وهي تنمية وتقوية الذكاء الجماعي لهذا الفريق. ويقاس ذكاء الجماعة بقدرتها للجماعة للتفكير والتصرف والوصول معاً للحلول دون وجود شخصية طاغية فيها ودون وجود مدير مُعين لها. يجب التنبيه أنه من الضروري أن يكون للأجهزة الإدارية مدراء ولكن إذا كانت هذه الأجهزة ذوي ذكاء جماعي مرتفع فإن مهمة هؤلاء المدراء سوف تكون في غاية السهولة مقارنة بأجهزة إدارية ذوي الذكاء الجماعي المنخفض. ويجب التنبيه كذلك أنه ضمن الطبائع العادية للمجتمعات فإن مستوى ذكاء الفرد أعلى من مستوى ذكاء الجماعة ولكن سعة ذكاء الجماعة أكبر من سعة ذكاء الفرد. والدليل على ذلك أن معالجة المشكلات البسيطة بشكل فردي يكون أسرع بكثير من معالجتها بصورة جماعية، وهذا هو المقصود بالقول إن مستوى ذكاء الفرد أعلى من مستوى ذكاء الجماعة. ولكن هناك بعض المشكلات التي تكون خارجة عن قدرة الفرد وإنما هي بحاجة للجماعة لمعالجتها. وهذا هو المقصود بالقول إن سعة ذكاء الجماعة أكبر من سعة ذكاء الفرد.

والسؤال الرئيسي في هذا الكتاب هو: كيف يمكن رفع مستوى الذكاء الجماعي في الأمة بشكل عام وفي أجهزتها الإدارية بشكل خاص.

وضمن وجهة نظر المؤلف لطبائع الفرد والمجتمع فإنه يوجد ثلاث طبائع رئيسية ضرورية للذكاء الجماعي ينتج عنهن (عاجلاً أو آجلاً) أربع طبائع فرعية وينتج عنها كذلك نظام وبروتوكولات الاجتماع والنقاش.

أ) الطبائع الرئيسية الثلاثة:

(١) سعة الصدر.

(٢) حُسن الاستماع.

(٣) الجدية والالتزام بالمسئولية.

ب) الطبائع الأربعة الفرعية:

(١) الأدب والدوبلوماسية.

(٢) النظرة العملية (البراغماتية).

(٣) برودة الأعصاب (الأناة).

(٤) خطوط التفكير المتوازية.

ت) نظام وبروتوكولات الاجتماع والنقاش.

لندخل إلى التفاصيل:

◀ الطبائع الرئيسية الثلاثة:

من الأفضل قبل مناقشة هذه الصفات الإجابة على التساؤل التالي: جميع الصفات السابقة هي صفات فردية فلماذا أطلق على مضمونها اسم «الذكاء الجماعي»؟

الجواب هو أن هذه الصفات هي صفات فردية لا تثمر إلا في إطار الجماعة. بمعنى أن الرجل واسع الصدر إذا كان مع مجموعة ذوي صدر ضيق فأغلب الظن أن يعتزلهم ذلك الرجل أو أن يتعامل معهم بضيق الصدر، والرجل حسن الاستماع إذا ناقش مجموعة سيئة الاستماع فإنه إما أن يعتزلهم أو أن يفرض

وجوده معهم. لهذا السبب فالصفات السابقة لا يمكن أن تُثمر إلا بتغذية من الجماعة ولهذا السبب فقد أطلق على مضمونها اسم «الذكاء الجماعي».

#### ■ سعة الصدر:

سعة الصدر هي نفسها الحُلْم ولكن تم اختيار لفظ «سعة الصدر» حيث إن الحلم له تعاريف مختلفة.

سعة الصدر ليست مشابهة لكظم الغيظ: كظم الغيظ يكون في القدرة على ستر المشاعر ومنعها من الظهور. فكاظم الغيظ يصل له الغضب أو الضيق الشديد لكنه قادر أن يستر هذه المشاعر. واسع الصدر يتحكم في مشاعر الغضب والضيق نفسها، فمشاعر الغضب والضيق لا تأتي لصدره إلا في ظروف استثنائية، وإن ظهرت عليه إمارات الغضب والضيق فربما أنها بإرادة منه ولهدف يريد ولم تظهرها هذه الإمارات فجأة دون قصد منه.

هناك ثلاث مستويات لسعة الصدر: المستوى الأول هو سعة الصدر للآراء المخالفة. المستوى الثاني هو سعة الصدر للأخطاء غير المتعمدة من الآخرين، والمستوى الثالث هو سعة الصدر للأخطاء المقصودة والمتعمدة من الآخرين. وضمن نظرة المؤلف فالذكاء الجماعي يحتاج إلى المستوى الأول والثاني وبعضاً أو وسطية من المستوى الثالث.

يجب الانتباه أن سعة الصدر لا تتعارض مع الحزم. سعة الصدر تتعلق بعدم الاندفاع وراء مشاعر الغضب والضيق والانتقاد والسخرية. والحزم يتعلق بتنفيذ الأعمال حسب الخطة أو القوانين، وعليه فإن كان الرجل حازماً ولكن دون أن يكون حزمه نتيجة مباشرة للغضب أو الضيق فإنه يكون حازماً وواسع الصدر في آن واحد.

## ■ حُسن الاستماع:

حسن الاستماع وهي القدرة على الاستماع لآراء الآخرين والتحكم بالرغبة الدفينة للمقاطعة أو الرد أو التوجيه أو الأُسْتَدَّة (أي تعليم الآخر).

كما سبق ذكره فإن حسن الاستماع هي صفة فردية تغذيها الجماعة. فإذا حدث نقاش بين اثنين كلاهما متصفان بحسن الاستماع فإن نقاشهم سيكون مثمراً. أما إن حدث نقاش بين اثنين أحدهما حسن الاستماع والآخر سيئ الاستماع فإن الرجل ذو الاستماع الحسن سيأخذ في النهاية أحد المخارج التالية:

(١) فرض بروتوكولات النقاش على الاجتماع.

(٢) الخروج من صفة حسن الاستماع وأخذ حق الكلام عنوة في المجلس، وهذا قد يؤدي إلى الجدل.

(٣) استخدام مهارات عالية في الاتصال تجعل الآخر يُصغي بانتباه.

(٤) إنهاء النقاش بفكرة أن لكل امرئ رأي مختلف.

(٥) الانسحاب من النقاش.

وقد يبدو من الناحية المنطقية أن حسن الاستماع ناتج عن سعة الصدر، ولكن الملاحظات أظهرت أن هناك رجال ذوي سعة صدر ولكن استماعهم قليل وهناك رجال ضيقي الصدر واستماعهم حسن. إن سعة الصدر كما ذكر سابقاً تتعلق بعدم الاندفاع وراء الغضب والضييق، أما حسن الاستماع فتتعلق بعدم الاندفاع نحو المقاطعة والرد والتوجيه.

يجب التنبيه أنه في بعض الأحيان وبسبب ضيق الوقت أو نقص في العلم، فإن الرجل عليه أن يقاطع الآخر ويرد عليه ويوجهه ويعلمه. ولهذا السبب فحسن الاستماع لا يتم تقييمها بالأحداث المنفردة وإنما يتم تقييمها بالطبع الغالب على الشخص.

## ■ الجدية والالتزام بالمسئولية:

الجدية والالتزام بالمسئولية هما صفتان متشابهتان ولذا وضعنا معاً، خصوصاً أنه لا يوجد التزام بالمسئولية دون وجود الجدية.

الالتزام بالمسئولية هو الالتزام بالقوانين والاتفاقيات والوعود. وكما سبق ذكره فإن الالتزام بالمسئولية والحزم صفتان متلاصقتان.

وقد يظهر أن الالتزام بالمسئولية وسعة الصدر متعارضتان ولكن بالمقارنة: فإذا كان لرجل التزام كبير بالمسئولية ولكنه كان ذي صدر ضيق فإنه سيكون كضابط الشرطة الفظ في محيطه، فأى مخالفة تحدث فإنه سيشعر مباشرة بالضيق وسيتوهم أن إهمال هذه المخالفة سيؤدي إلى مخالفة أكبر فأكبر حتى يتحطم المجتمع. فيكون انتقاداته اللاسعة كما لو كانت هذه المخالفات الصغيرة مصيرية.

في حين إذا كان للشخص سعة الصدر ولكن التزامه بالمسئولية ضعيف فإن التسبب والفوضى ستكون هي الغالب في نشاطه.

أما إذا امتلك الرجل الصفتين معاً: سعة الصدر والالتزام بالمسئولية، فإن التقاء هاتان الصفتان سيؤدي إلى صفة نادرة وهي الاهتمام والحزم في الأمور الأساسية ونظرة التسامح والتعقل في الأمور الثانوية.

## ◀ الطبائع الأربعة الفرعية:

### ■ الأدب والدبلوماسية:

الأدب والدبلوماسية تأتي أجلاً من سعة الصدر والالتزام بالمسئولية. وتم وضع الأدب مع الدبلوماسية لأن الدبلوماسية هي أداة المؤدب في مواجهة الجميع، فالدبلوماسية هي فن الإيحاء والتلميح. وتقاس بمدى المهارة في اختيار



الألفاظ وتعمد التصرفات التي تحدد وبوضوح الإيحاءات المطلوب إرسالها. وتسمح هذه المهارة على التصرف بحزم ووضوح دون الحاجة لأي انتهاك لأعراف الدماثة وحدود الأدب. ومع وجود الظروف التي تكون فيها الدبلوماسية غير مناسبة إلا أنه في الظروف العادية تكون الدبلوماسية هي أنجح الأساليب لنقل المعني دون تجريح وانتقاص.

### ■ النظرة العملية (البراغماتية):

لكل مجتمع قوانينه والتي تحدد وتنظم علاقة الفرد بالمجتمع. هذه القوانين تحدد واجبات الفرد وحقوقه. وبالإضافة لهذه القوانين فإنه توجد هناك الأعراف والتقاليد غير المكتوبة والتي ورثها الأبناء عن الأجداد. وضمن هذه النظرة فهناك ثلاث طبائع تحدد نظرة الفرد إلى القوانين والتقاليد: النظرة المحافظة، والنظرة العملية، والنظرة المتمردة.

النظرة المتمردة لا تعبأ بأعراف المجتمع ولا تعبأ بقوانينه، خصوصاً إذا تعارضت هذه القوانين والتقاليد مع المصلحة.

النظرة المحافظة تحاول الحفاظ على أعراف المجتمع وتقاليده وتحاول سن القوانين التي تمنع العبث بتقاليد المجتمع دون النظر إلى المصلحة.

أما النظرة العملية فهي لا تعبأ بالأعراف والتقاليد ولكنها تلتزم بالقوانين، وإذا ما تعارضت القوانين مع المصلحة فإنهم سيحاولون تغيير القوانين بالطرق القانونية.

لتطبيق التعريف السابق على المجتمع الإسلامي فإن الأحكام الشرعية مقسومة إلى خمسة أنواع رئيسية: الفرض والمستحب والحلال والمكروه والحرام. بالإضافة لهذه الأحكام الشرعية فإن لكل إقليم في العالم الإسلامي تقاليده

وأعرافه. ولم تأت هذه الأعراف والتقاليد من الإسلام بل جاءت من تجارب الآباء وخبراتهم وأخذها الأبناء بعدهم.

وكعادة الطبيعة البشرية، تكتسب هذه الأعراف والتقاليد في منطقة العقل الباطن قدسية القوانين. كمثال على ذلك انظر لأعراف الزواج في كل إقليم من العالم الإسلامي فستجد أن لكل إقليم أعرافه وتقاليد وستهجد أن كل من يخالف الأعراف والتقاليد سيتعرض لانتقادات عنيفة من المجتمع في ذلك الإقليم. ومع أن الله قد أحل في قرآنه وبلطف صريح واضح التعدد في الزواج إلا أنه في كثير من الأقاليم الإسلامية فإنه من يتجرأ على التعدد فإنه يتعرض لانتقادات شنيعة وكأنه خرج عن الملة الإسلامية.

النظرة العملية هنا تقتضي الالتزام بالأحكام الشرعية وعدم العبا بالأعراف والتقاليد الوضعية إن كانت تتعارض مع المصلحة. بل إن النظرة العملية قد تشجع على البحث بعمق لهذه الأحكام الشرعية إذا ظهر احتمال أن فهمنا لهذه الأحكام غير دقيق.

والأحكام الشرعية الملزمة والتي تكون فوق النظرة العملية هي الفرض والحرام. أما باقي الأحكام فتقع ضمن الجائز وعليه تجوز النظرة العملية فيهم.

#### ■ برودة الأعصاب:

برودة الأعصاب هي نفسها الأناة، ولكن تم اختيار لفظة «برودة الأعصاب» حيث إن الأناة لها تعاريف كثيرة.

لا تتعارض الأناة مع سرعة البديهة ولكنها تتعارض مع التسرع. فسرعة البديهة هي سرعة الاستغلال لفرصة سانحة. أما التسرع فهو الانجرار وراء مشاعر آنية عند تنفيذ الخطة. وعليه فإن برودة الأعصاب هي فصل المشاعر الآنية عن

العقل عند تنفيذ الخطة.

وهناك الكثير من المشاعر الآنية ولكن أهمها وأكثرها تغلباً على العقل هن:  
الطمع والخوف والغضب والشفقة والفخر والكراهية والمحبة والكبرياء.  
كمثال لما سبق فإن مصدر الثقافات والفلسفات في الغرب هو فرنسا ولكن  
المشكلة في فرنسا أن معظم خططهم تتأثر بالمزاجات اليومية والمشاعر الآنية  
لقادة الأجهزة الإدارية عندهم. وهذا هو السبب الرئيسي لتخبطات السياسة  
الفرنسية في العالم.

#### ■ خطوط التفكير المتوازية:

خطوط التفكير المتوازية هي قمة الذكاء الجماعي. وتحتاج هذه الطبيعة إلى  
جميع الطبائع السابق ذكرها. خطوط التفكير المتوازية هي المهارة وبرودة  
الأعصاب في التعامل مع المتناقضات.  
طبيعة الإنسان لا ترتاح إلى التناقض ولا ترتاح إلى التعامل مع المتناقضات،  
ويبحث الإنسان دائماً على تفسير كي يشرح ما يحدث من تناقضات، وعليه فعندما  
يتعرض الإنسان لموقفين متناقضين فإن طبيعة الإنسان العادية أنه سوف يأخذ  
أحدهما ويهمل الآخر. خطوط التفكير المتوازية تعطي المهارة للتعامل مع  
الموقفين معاً.

أحد الأمثلة على هذه المهارة هي ما فعلته إنجلترا مع أمريكا. فقد كان هناك  
صراع حقيقي بين إنجلترا وأمريكا على الشرق الأوسط منذ الخمسينات من القرن  
العشرين وحتى أول الثمانينات من القرن نفسه. في المقابل فقد كانت إنجلترا  
مهممة باحتواء الاتحاد السوفيتي. ولقد تعاملت إنجلترا بثلاثة خطوط متوازية مع  
أمريكا. ففي الخط الأول كانت إنجلترا تدير صراعاً حقيقياً وشرساً ضد أمريكا في

الشرق الأوسط وفي الخط الثاني فقد كانت إنجلترا تقيم حلفاً حقيقياً مع أمريكا ضد الشيوعية، وفي الخط الثالث فقد كانت إنجلترا تقيم شراكة حقيقية مع أمريكا في مجال التجارة والصناعة. ولم يتأثر كل خط بالخط الآخر بل كان كل خط يتصافر مع الخط الآخر. والنتيجة التي انتهت إليها الأمور أن الخطوط التي أقامتها إنجلترا مع أمريكا قد أدت إلى تنافر واضح بين الأجهزة الإدارية في أمريكا للمصلحة الإنجليزية وبالأخص بين الجيش والخارجية الأمريكية.

في المقابل فقد كانت الطريقة التي اتبعتها فرنسا لمقاومة النفوذ الأمريكي هي المواجهة، فقد كانت فرنسا مصرة على تحويل الدولارات الأمريكية إلى ذهب (إلى أن قام نيكسون بفصل الدولار عن الذهب) وانسحبت من حلف الناتو نكايه في أمريكا، وبدأت مخططها في عمل الاتحاد الأوروبي ليكون قطباً ضد أمريكا. ولم يكن عمل فرنسا خاطئاً من الناحية الإستراتيجية ولكن عملها يبين بوضوح عدم قدرتها على التعامل مع المتناقضات.

#### ◀ نظام وبروتوكولات الاجتماع والنقاش:

إن حسن الاستماع والجدية ستفرضان على الفريق ابتكار أو تبني نظام اجتماعات لهم تساعدهم في تسهيل النقاش والتداول وتحثهم على استخراج الأفكار المبدعة. إن طبائع الناس مختلفة فمنهم من يسترسل ويسترسل في الحديث ومنهم من يفضل السكوت عن الكلام فيكون حديثه مقتضباً، الخ. ولمعالجة تأثير هذه الطبائع فلا بد من نظام ينبه المسترسل وينبه المقتضب. وأحد الأنظمة في هذا المجال هو نظام الوقت المحدد. وفي هذا النظام لا يُسمح للفرد أن يزيد حديثه عن وقت محدد وبعدها عليه أن يسمح لغيره بالحديث. بالإضافة إلى ذلك، فإن هناك أنظمة تساعد على استثارة العقل للخروج بأفكار

خلاقة. أمثلة لهذه الأنظمة: نظام العصر الذهني لـ «دي بونو» ( Edward De Bono)، نظام القبعات الستة لـ «دي بونو»، استراتيجية ديزني في البرمجة اللغوية العصبية، الخ.

