

# الصدق وأسرار المعرفة

عنوان مختصر للفصل السابع (10 صفحات)

من كتاب

## تحليل الأدلة والقرائن

النسخة الثانية - 2021

(ن 1 2019 - رقم: 31)

عمر "محمد فؤاد" أبو الرّب

المراجع في هذا الفصل موجودة في صفحة المراجع في الكتاب الأصل

جميع الحقوق محفوظة

## تنبيه

الاسم في الغلاف قد تم أخذه من كلمتين مشهورتين للإمام عبد القادر الجيلاني يقول فيهما:

- إذا تعود اللسان الصدق نطق بأسرار المعرفة.
- إشارة الصادق فصاحة لسان معرفته.

وسنشرح هاتين الكلمتين في ثنايا هذا الفصل.

## الفصل السابع - ضرورة الصدق والأمانة مع النفس في التحليل، وكيفية تحقيقهما ورفعهما

كما ذكرنا في الفصل الثاني فإن العقل لا يُثبت ولا يَنْفِي شيئاً وإنما يربط الأحداث والوقائع والنصوص بالقواعد التي نتبناها. وهذا لا يُقلل من قيمة العقل؛ فعمليات الربط والانتباه للعلاقات بين الأحداث تتطلب قوة عقلية حقيقية.

فمثلاً يتم الآن تدريس قوانين نيوتن في الصفوف الإعدادية، وهي قوانين سهلة الإدراك. ولكن تطلب الأمر قوة عقلية حقيقية وضخمة من نيوتن كي ينتبه ويصل إلى هذه القوانين. وهذا ينطبق على جميع المعارف التي بحوزتنا، فنحن نُدركها ونستطيع اثباتها بأكثر من طريقة ولا يحتاج الأمر منا إلى قوة عقلية كبيرة، ولكن الشخص الذي وضعها أول مرة قد احتاج إلى قوة عقلية كبيرة مكنته من الانتباه للعلاقات بين المعطيات المتوفرة لديه للوصول إلى هذه المعارف؛ فالأمر بسيط جداً عندما يُصبح معروفاً، ولكنه صعب جداً عندما نجهله ونبحث في أمره.

والقوة العقلية هنا تتعلق بمهارات البحث والربط والتحليل. ووجهة نظر المؤلف أن هذه المهارات لا يمكن أن تتجج تماماً دون وجود صفة الصدق والأمانة مع النفس. وهناك فرق بين الصدق مع الآخرين والصدق مع النفس؛ فربما تجد أشخاصاً يتصفون بالصدق مع الآخرين (فلا يتعمدون تشويه الوقائع ويقومون بنقلها بنية صادقة)، ويتصفون بالأمانة مع الآخرين (فيتصفون بالعدالة تجاه أملاك ووقت وصحة وسمعة الآخرين)، ولكن ربما تجد بعضهم لا يتصف بالصدق والأمانة مع نفسه في عمليات المقارنة والتحليل. وهؤلاء ربما يكون لهم وزن كبير في المجتمع (بسبب صدقهم وأمانتهم مع الآخرين)، ولكنهم ربما ليسوا ذوي وزن كبير مماثل في المجال الفكري. وضمن وجهة نظر المؤلف فإن هناك الكثير والكثير من المفكرين الذين لا يتصفون بالصدق والأمانة مع أنفسهم في البحث والتحليل، وبالتالي قد تكون أبحاثهم وأفكارهم (الشخصية) غارقة في الخيال.

وهنا قلنا "أبحاثهم الشخصية"؛ لأن الأبحاث غير الشخصية (الأبحاث الجامعية والأبحاث المؤسسية) تكون محكومة بقواعد وضوابط في البحث تفرض على الباحث الالتزام بالموضوعية.

وسنفضل هذا الموضوع ضمن العناوين التالية:

### #1 الثبات والاستمرارية (Consistency) في تطبيق المقاييس:

أحد أهم مبادئ الجودة الكاملة (TQM) هي الثبات والاستمرارية (Consistency)، وهي أن تُطبق نفس القواعد والمقاييس في الأعمال المتشابهة.

دعونا نضرب المثال: لنفترض وجود مصنع للسكر (وسنسميه المصنع ألفا)، ويوجد في هذا المصنع عدة أجهزة للتوزين، ولكن قِيم هذه الأجهزة غير متطابقة (أي أن معيارية الوزن في هذه الأجهزة غير صحيحة)، ولم ينتبه ولم يهتم أحد بالتأكد من معيارية هذه الأجهزة. وإضافة لذلك فإن كل مجموعة عمل (Shift) تستخدم ميزاناً مختلفاً عن المجموعة السابقة. فما هي جودة المنتجات في هذا المصنع؟

من المؤكد أن جودة المنتجات هذا المصنع ستكون متدنية (حيث إن وزن السكر في الأكياس لا يكون مطابقا للمواصفات المفترضة).

لنكمل المثال ... لنفترض أن مجموعات العمل في هذا المصنع من ثقافات مختلفة، وأن كل مجموعة لها مصطلحاتها في التوزين: فبعضهم يستخدم الكيلوغرام وآخرون يستخدمون الرطل وآخرون يستخدمون الأونصة، ولم تقم إدارة المصنع بتوحيد وحدات قياس. ولهذا فإنهم يُسجلون إنتاجهم اليومي ضمن مصطلحاتهم، بل وعندما يُسجلون إنتاجياتهم فهم يُسجلوها دون ذكر وحدة القياس.

فما هي جودة العمل الإداري في هذا المصنع!!؟

لنكمل المثال ... لنفترض أن كل مجموعة لها طريقة في الإنتاج (كيفية الترتيب والتنظيم)، وتقوم المجموعة الأولى بالإنتاج، وعندما تأتي المجموعة الثانية فإنهم ينقضون المنتجات غير الكاملة للمجموعة الأولى ثم يرتبونها حسب طريقتهم، ثم يبدأون عملية الإنتاج. ثم تأتي المجموعة الثالثة فينقضون المنتجات غير الكاملة للمجموعة الثانية ويرتبونها على طريقتهم ثم يبدأون عملية الإنتاج، وهكذا.

فما رأيكم في هكذا مصنع!!؟

وبالطبع هكذا مصنع لا يُمكن أن يكون له وجود لأنه سيكون مضيعة للوقت والمال، ولكن هناك الكثير من الأدمغة التي تتصرف وتُحلل وتتخذ القرارات بنفس طريقة هذا المصنع؛ فعندما يكون للشخص عدة مقاييس وطرق تفكير يَحْتارها ويحددها حسب المزاج والارتجالية فإن طريقة التحليل وأسلوب اتخاذ القرار لا يختلف عن الطريقة المستخدمة في المصنع ألفا.

وعملها فإن الاستشاريين الإداريين عندما يأتون ليُطوروا الجودة في أحد المصانع فإن أول ما يقومون به هو الانتباه للفوضى والإحاطة بها ثم القيام بعمليات التنظيف والترتيب، ثم بعدها يتم التأكد (وبشكل دوري) أن أجهزة القياس يتم تعبيرها بالشكل الصحيح، ثم يتم توحيد الوحدات والمقاييس وطرق العمل ضمن المفيد والمعقول، ثم يتم تحديد المنهج الحالي في العمل (as is)، والتأكد (بشكل دوري متتابع) أن هذا المنهج يتم الإلتزام به من الجميع (أي أن هناك ثبات واستمرارية في تطبيق المنهج). وبعد كل ذلك تبدأ عمليات التطوير. فكل ما سبق ليس تطويرا وإنما تثبيت للاستمرارية، ولا يمكن القيام بأي عمليات تطوير مُثمرة ما لم يكن المصنع (الشركة، المؤسسة) قد تجاوز بنجاح مرحلة التثبيت والاستمرارية.

ومن الضروري التنبيه أن عمليات التطوير هي في حقيقتها تغيير في المقاييس والقواعد، ولكن هذا التغيير يكون ضمن وعي وإدراك وبناء على خطط مسبقة، في حين أن المقاييس والقواعد في المصنع ألفا كانت تتغير بناء على المزاجية والارتجالية والقيم الشخصية.

وهنا نرجع إلى المقارنة بين الإنتاجية في المصنع ألفا وبين الإنتاج الفكري الشخصي لشخص يُشابه المصنع ألفا؛ فإذا كانت مقاييس الشخص وقواعد اتخاذ القرار عنده تتغير حسب المزاج والارتجالية والقيم الشخصية، فما هي جودة المنتجات الفكرية الشخصية عنده؟؟

وما سبق قد شرحه عبد القادر الجيلاني في كلمتين مشهورتين:

- إذا تعود اللسان الصدق نطق بأسرار المعرفة.
- إشارة الصادق فصاحة لسان معرفته.

ولوضع ما سبق ضمن الوصف الذي قدمناه فإن هناك علاقة واضحة بين الصدق (وخصوصا مع النفس) و"مهارات البحث والتحليل" (والتي وصفها الشيخ الجيلاني بـ "أسرار المعرفة") فإذا لم يكن الشخص صادقا مع نفسه فإنه سيكون مزاجيا عبثيا في تطبيقه لأدوات البحث والتحليل (بالضبط كمصنع ألفا) وبالتالي فإن أبحاثه وتحليلاته ستكون فارغة. وأما الشخص الصادق (وخصوصا مع نفسه) فسيقوم بتطبيق الأدوات المتوفرة لديه بموضوعية (أي بعيدا عن الهوى والمزاج والمشاعر المتقلبة عنده) وسيهتدي مع الزمن إلى رفع فعالية هذه الأدوات، والتي ستؤدي لاحقا إلى رفع القيمة في أبحاثه وتحليلاته.

وهنا نسأل القارئ:

- هل مزاجك يؤثر على مقاييسك وقواعدك في اتخاذ القرار؟
- هل محبتك للشيء أو كرهك له يؤثر في طريقة التحليل والمقارنة عندك؟
- هل تؤثر قيمك الشخصية في طريقته في تحليل الأمر؟

والقيم الشخصية تتعلق بما نحب ونكره، وبما نرتبه من قيم متعلقة بأمر عامة في الحياة. وهذه القيم ليس لها أدلة منطقية كافية على صحتها أو بطلانها، ومن أجل ذلك نسميها قيما شخصية؛ فبعضنا يحب السمك ويكره لحم البقر، وآخرون يحبون لحم البقر ويكرهون السمك، وهكذا. وهنا قد يقوم البعض بالنظر إلى قيمة الشخصية ويظنها هي الأولى والأصح، ويقوم بانتقاد وتسفيه من لا يحب السمك (مثلاً).

- هل تُفلسف الأمور التي تُحبها لإثباتها، وتُفلسف الأمور التي تكرهها لنفيها؟

والتفلسف يتعلق بإثبات ما نرغبه عن طريق جمع الأدلة والقرائن التي تفيدنا في ذلك وإهمال الأدلة والقرائن المعارضة. ويتم كذلك بهندسة الأدلة وليها كي تتوافق مع ما يُراد؛ فالتفلسف يُحاول جهده ترقيع الأدلة للتوافق مع ما يريده، مع ترك وإهمال (وربما تسخيف) الأدلة المعارضة.

ومن المفيد هنا شرح المصطلحين المشهورين عندنا: النظرة الشخصية (Subjectivity) والنظرة الموضوعية (Objectivity): فكلمة Subject كانت تعني تابعا (مثلا: المواطنون في الدولة يُسمون -- Crown Subjects)، وكلمة Object تعني الشيء الواضح المحدد. وفي القرن السادس عشر قام الفلاسفة الغربيون بوصف الصورة الموجودة في الذهن عن الأشياء بـ Subject (أي أن الصورة ليست هي الشيء إنما تابعة له). ثم انتشرت جملة عند الغربيين في القرن التاسع عشر أن: دعوا الطبيعة تشرح نفسها (Let nature speaks for itself)، والمقصود هو عرض الوقائع بتجرد دون أن نضع فيه مشاعرنا وفلسفاتنا وأحكامنا المسبقة. والظاهر أن هذه العبارة تغيرت لتصبح: دع الأشياء (Objects) تُعبر عن نفسها. وانتشر بعد ذلك مصطلحان: Subjectivity وهي النظرة الشخصية التي تعتمد على فهمنا (وصورتنا) عن

الأشياء، و Objectivity وهي وصف الأشياء بتجرد دون أحكام ومشاعر مسبقة. وترجم العرب كلمة Object بـ "الموضوع"، فكانت الترجمة العربية لـ Objectivity هي الموضوعية.

وضمن وجهة نظر المؤلف فإنه من الممكن (وربما المناسب) وضع النظرات الشخصية في الموضوع، ولكن بعد وصف الموضوع بتجرد، وأن يتم التنبية والتعريف لهذه النظرات الشخصية، فتقول (مثلا) ضمن وجهة نظري فإن كذا هو كذا، أو مشاعري تجاه كذا هي كذا، أو ضمن وجهة نظر فلان فإن كذا هو كذا. أما أن يتم وضع النظرات الشخصية في الموضوع دون تنبيه أو تعريف فهذا عمل هو أقرب ما يكون إلى فرض الأفكار على الآخرين.

## #2 اللغة مع النفس:

التفكير هو مفهوم واضح لكنه معقد التعريف؛ فله عدة تعريفات. ولهذا لن ندخل هنا في تعريف التفكير، ولكننا سنتوقف في أهم أداة موجودة فيه وهي اللغة؛ فهناك علاقة واضحة بين اللغة والتفكير، ونستطيع أن نقول إن رقي (أو سطحية) التفكير له علاقة مباشرة بطريقة اختيار الكلمات والمعاني في وصف الوقائع.

وهنا تأتي الأسئلة للقارئ:

- هل طريقتك في وصف الوقائع والأمور دقيقة أم هي في معظمها عامية عمومية؟
- وكثير جدا من الأمور تكون ظنية تخمينية، فهل تنتبه أن هذه الأمور ظنية تخمينية وتقول ذلك لنفسك وللاخرين، أم أنه بمجرد ارتياحك لها فقد أصبحت عندك واضحة تماما وقريبة من القطعية (أو بمجرد عدم ارتياحك لها فقد أصبحت قريبة من الاستحالة وغير ممكنة)؟

وما سبق مهم جدا لأنه يتعلق بقدرتنا على ترتيب المعلومات واستخدام المقاييس، والشخص الذي تتساوى عنده القطعية والظن والتخمين لا يكون قادرا على ترتيب المعلومات والمقارنة بينها.

## #3 الشعور الابتدائي:

عندما نبدأ في حل المشكلات فإننا في كثير من الأحيان ندخل إلى خضم البحث والتحليل من النقطة (الاتجاه، الأسلوب، الفكرة) الخاطئة. وهذا حقا لا يهم؛ لأنه إن كانت طريقة البحث والتحليل وحل المشكلات صحيحة فإننا سنصل لاحقا إلى النقاط الصحيحة. وهذا يُسانده الكثير من الأمثلة: فمعظم النظريات العلمية بدأت خاطئة، ثم تصححت مع الجهود المتتالية. ومن المؤكد أن هناك عدة أمثلة عند القارئ من خبرته عن مشكلات واجهها وبدأ يُحلها بفكرة خاطئة ولكنه مع مباشرة الحل انتبه للخطأ وتوصل إلى الفكرة الصحيحة. أي أن الفكرة الأولى كانت خاطئة ولكن كان لها الفضل في بدء الحل والانتباه لاحقا للفكرة الصحيحة.

وهنا النقطة ... قد نبدأ من الفكرة الخاطئة، وهذا لا بأس به (بل ربما يكون مفيدا) ما دمنا نتقيد بالطريقة الصحيحة في البحث والتحليل.

وفي معظم الأحيان فإن الفكرة التي نبدأ بها تكون نتاج شعورنا الابتدائي، وهذا كذلك ليس فيه مشكلة إلا إذا تحكمت مشاعرنا في طريقة البحث والتحليل؛ وهنا تكون المشكلة الكبرى في عملية البحث والتحليل. والنقطة الرئيسية هنا

أنه لا توجد مشكلة أن ننظر إلى مشاعرنا بالتوازي مع خط التحليل، وربما تُبهِنا مشاعرنا لأمر في التحليل، ولكنه سيكون أمراً خاطئاً تماماً إذا أصبحت المشاعر هي المُتَحَكِّمة في عمليات البحث والتحليل.

وهنا أسئلتنا للقارئ:

- هل تتحكم مشاعرك في طريقة التحليل عندك؟
- هل النتائج التي تتوصل إليها تكون في حقيقتها محكومة بمشاعرك (أي أن مشاعرك هي التي أدت إلى وصولك لهذه النتائج)؟
- هل يوجد عندك الشعور بالولاء (لفكرة أو شخص أو جهة) ويجعلك هذا الشعور تقبل الفكرة دون الاهتمام بالقيام بعمليات التحقق والتحليل؟
- هل يوجد عندك الشعور بالتمرد (تجاه فكرة أو شخص أو جهة) ويجعلك هذا الشعور ترفض الفكرة رفضاً تاماً دون أن تقوم بالجهد الكافي في عملية التحليل؟

#### #4 شبكة المعلومات:

الشخص عندما يفكر بينه وبين نفسه فهو لا ينتقل من خطوة إلى الخطوة التالية، وإنما "يقفز" من فكرة إلى أخرى. وهذا ما يجعل التفكير سريعاً مقابل التصحية بالدقة. وأفضل دليل على ما سبق هو أننا كثيراً ما نُفكر في حلٍ أو فكرة، ونرتاح لها ونفتتح بها، وما إن نبدأ كتابتها أو مناقشتها مع الآخرين حتى يتبين لنا الكثير من الثغرات فيها.

وكذلك الحال عندما نقوم بمطالعة المراجع والكتب إذ إننا في هذه الحالة لا نربط الأفكار والمعلومات خطوة خطوة وإنما نقفز من معلومة إلى أخرى، وفي الكثير من الأحيان فإننا نُطالع ونتنبه ونتعمق في الأفكار التي تتوافق مع اهتماماتنا وأفكارنا، ونهمل ونترك الأفكار المعارضة. ولهذا السبب فإن المعلومات التي نحصل عليها عن طريق المطالعة (لوحدتها) تكون كالشبكة (Net) ذات الفراغات الكبيرة.

وتبدأ الفراغات في الشبكة تقل (ويزداد ربط المعلومات خطوة خطوة) في حالة الخروج من المطالعة والدخول إلى الدراسة.

وترتيب الدراسة من حيث الجهد (من الأدنى إلى الأعلى) يُمكن وضعه كالتالي:

- عندما تكتب مقالة أو كتاباً ليقراه الآخرون وكنت ملتزماً بأسلوب البحث الأكاديمي المتعلق بالإحاطة بالمراجع الرئيسية وتحديدها ومناقشة الأفكار فيها ومقارنة أفكارك الجديدة معها فإن هذا الأمر سيلزمك بمطالعة ما تُحب وتكره، ويلزمك أن تبني نقاشاتك في الكتاب بأسلوب الخطوة خطوة.
- والدراسة الأصعب مما سبق هو عندما تدرس الموضوع للدخول في امتحان جوهري فيه، وهذا الأمر سيدفعك أكثر لدراسة الموضوع بترؤ، حيث إنك في كتابة المقالة تكون حُرّاً في اختيار المواضيع، وأما في الامتحان فأنت لست مُختاراً.
- والدراسة الأصعب مما سبق هو عندما تكتب رسالة جامعية في جامعة ذات مصداقية؛ حيث سيكون هناك لجنة تمتحنك وتسالك عن كل شاردة وواردة في رسالتك. وهذا سيدفعك أكثر وأكثر للتروي في ربط المعلومات بعضها ببعض.

وكلما كان الجهد في الدراسة أعلى أصبحت الفراغات في الشبكة أقل وأقل (أي تصبح المعلومات في الذهن مرتبطة مع بعضها البعض بشكل أمتن).

وهنا السؤال للقارئ ... هل أنت مُدرك لحجم الفراغات في شبكة المعلومات والأفكار عندك، أم أنك تعتبر أن مطالعتك (أو دراستك) كافية لتكون مُتمكناً وُحجَّةً في الموضوع المطروح؟

وانتبه هنا ... نحن في كثير من المواضيع لسنا بحاجة لدراسة الأمر كي يكون لنا موقف وفكرة صحيحة فيه، ولكن الذي يجب أن نكون فيه صادقين مع أنفسنا هو: حجم معلوماتنا في هذا الأمر (وحجم الفراغات في هذه المعلومات)، وأن نكون صادقين مع أنفسنا في صلاحية المعلومات التي عندنا لاتخاذ الموقف في الموضوع. وهذا الأمر يتعلق بنا (وليس بالآخرين)، أي أننا (وفي كثير من المواضيع) لسنا بحاجة لإثبات صلاحية معلوماتنا للآخرين؛ لأنه (كما سنشرح لاحقاً) يحق لكل شخص الاقتناع بالأفكار التي يُريدها. وهنا كانت هناك مسؤولية شخصية عالية للشخص مع نفسه أن يكون صادقا معها.

**الآن** ... إن أجبنا بصدق على كل ما سبق فإنه يُقدم مؤشرا على مستوى الصدق والأمانة مع النفس في عمليات البحث والتحليل. والسؤال التالي يكون: كيف يُمكن رفع هذا المستوى؟؟

وتوجد طريقة عند المؤلف يجدها فعّالة جدا في رفع هذا المستوى: وهو رفع مستوى حُسن الاستماع والإلتزام بشكل جدي بقواعد الحوار. وقد تحدثنا عن موضوع حُسن الاستماع في كتاب سابق ("حُسن الاستماع وإدارة الحوار")، وسنقوم هنا بعرض هذا الموضوع بإجمال، وهو موضوع شديد الأهمية إذ توجد مشكلة حقيقية في مجتمعاتنا حاليا فيما يتعلق بـ "حسن الإستماع"؛ فالحوار بين الأنداد في مجتمعاتنا يقوم عموما على المقاطعة والمقاطعة المقابلة، ويكون الكلام فيه مُغالبة لا مُناوئة. وفي الكثير من الأحيان فإن الطرف الظاهر في الحوار هو الطرف سريع البديهة سريع الكلام عالي الصوت (مع أن حُججُه ربما تكون ضعيفة قاصرة غير منطقية).

ووجهة نظر المؤلف أن هذه المشكلة جاءت إلينا من الحضارة الرومانية، وضمن ملاحظات المؤلف فإن جميع سواحل البحر الأبيض المتوسط (شماله وجنوبه) يتصفون عموما بسوء الاستماع .

وهناك أسبابا كثيرة للمقاطعة في الحوار ولكن أهمها هو التالي:

- الأستاذة، وهي التي تحدث عندما يقوم أحد الأطراف بأخذ دور الأستاذ (دون موافقة من الأطراف الأخرى)، وينظر إلى الآخرين كتلامذة. ويقوم الطرف الآخر كذلك بأخذ هذا الدور، فيصبح الحوار بينهما أستاذة كل منهما يريد "تعليم الآخر".
- عدم الصبر في التعليق أو الإضافة أو الاستفسار؛ إذ تخطر فكرة لطرف ضمن الحوار ويقوم بشكل آلي وبدون صبر بالمقاطعة لعرض فكرته.
- أن يقوم أحد الأطراف (بتعمد أو غير تعمد) باستخدام المقاطعة كتكتيك في الحوار. وهذا هو أحد أسوأ التكتيكات في الحوار.

وأهم الدوافع هو السبب الأول ... فكثير من الحوارات بين الأنداد (في أمتنا) تكون على شكل أستاذ/تلميذ، إذ يظن الشخص نفسه (وربما بشكل غريزي غير متعمد) أنه هو الأستاذ الأفهم في الموضوع، ويبدأ تعليم الآخر (وكأنه



التلميذ)، ولكن الآخر كذلك يظن نفسه أنه الأستاذ الأفهم في هذا الموضوع، ويقوم بتعليم الآخر. وضمن مفاهيم "إدارة الإتصال" فإن الحديث بين هؤلاء لا يكون تَوَاصلاً وإنما **إزعاج (Noise)**، لأن كل طرف قد قرر من البداية أنه هو الأفهم وأنه هو المرجع وأن خبرته هي الأساس، وبالتالي قام (وبشكل غريزي) بإغلاق باب التعلم من الطرف الآخر.

وربما يكون حُسن الاستماع هو أهم أداة في النجاح، ويمكن الإستدلال على ذلك من قوله تعالى: "الَّذِينَ يَسْتَمِعُونَ الْقَوْلَ فَيَتَّبِعُونَ أَحْسَنَهُ أُولَئِكَ الَّذِينَ هَدَاهُمُ اللَّهُ وَأُولَئِكَ هُمْ أُولُو الْأَلْبَابِ" (18 - الزمر). وهذه الآية لا تتعلق بالإسلام وإنما هي عامة تتعلق بأي موضوع؛ إذ إن هناك الكثير من المديرين شديدي النجاح في أعمالهم، وما مهارتهم الأساسية إلا حُسن الاستماع، وقدرتهم على المفاضلة بين الأفكار المختلفة التي يسمعونها. وليس من الضروري أبداً للمدير العام أن يكون مُتمكناً عالمياً جهيداً في فنون الإدارة والتسويق إن استطاع التمكن من مهارة حُسن الاستماع والقدرة على المفاضلة بين الأفكار المختلفة التي يسمعونها.

فالآية تتعلق بالقدرة على الاستماع (أي التركيز في السَّمْع) والمفاضلة بين الأفكار (فيتبعون أحسنه). وقد وصفهم الله تعالى بأنهم "هداهم الله" وأنهم أولي "الألباب". والهداية واللّبابية (العقل والنكاء) لا يتعلقان فقط بالإسلام وإنما يتعلقان كذلك بالنجاح.

وهنا نأتي لأول الطريق في رفع مستوى الصدق والأمانة مع النفس في التحليل: هو أن نستمع للآخرين وأن يستمع الآخرون لنا دون مقاطعة، وإذا ظهرت المقاطعة فيتم عندها استخدام "نظام التوقيت" لفرض حُسن الاستماع. وفي الكثير من المواضيع فإن دقيقتين تكون كافية لكل جولة حوار (راجع "حسن الاستماع وإدارة الحوار").

ولكن ... كيف سيرفع هذا من مستوى الصدق والأمانة مع النفس؟

- حُسن الاستماع سيفرض عليك الانضباط في ترتيب الأفكار؛ فعندما تأتي فكرة (أو سؤال) فجأة إلى دماغك فأنت لا تُقاطع الحوار من أجلها، وإنما تنتظر دورك في الحوار. وفي كثير من الأحيان سيكون بإمكانك موازنة هذه الفكرة والنظر فيها قبل أن تُقدمها، وهذا إضافة مهمة في ترتيب الأفكار.
- حُسن الاستماع سيفرض عليك أن تستمع لتعليقات الآخرين كاملةً دون أن تكون مُتحفزاً لِتَحْيِيْن الفرصة للرد، وهذه فرصة حقيقية للتُّعلم من الآخرين ومقارنة أفكارك بتعليقاتهم (حتى وإن كانت هذه التعليقات غير دقيقة).
- حُسن الاستماع سيفرض عليك أن تستمع أنت لتعليقاتك بشكل كامل، وفي كثير جداً من الأحيان فنحن ننتبه لأخطائنا قبل أن يُنبِّهنا إليها الآخرون.

وأما الجزء الثاني في معادلة التطوير (من أجل رفع مستوى الصدق والأمانة مع النفس في عمليات التحليل) فهي الإلتزام بقواعد الحوار:

وجلسة الحوار (النقاش) تكون بين الأنداد، وهي تختلف عن جلسات التدريس (حيث يتم اعتماد أحدهم أنه الأستاذ) والاجتماعات الإدارية (حيث يتم اعتماد أحدهم أنه المدير) وجلسات الاستجواب والتحقق والقضاء (حيث توجد لأحدهم سلطة قانونية)؛ فالأطراف في هذه الجلسات يكون لهم صلاحيات متفاوتة. وأما جلسة الحوار فتكون بين الأنداد بغض النظر عن المناصب والخبرات لكل طرف فيها. ولأن هذه الجلسات تكون بين الأنداد فهناك قواعد

يجب مراعاتها لضمان أن الجلسة ستكون مفيدة للأطراف المشاركين فيها، وإلا أصبحت هذه الجلسة شكلاً من أشكال الإزعاج.

وضمن وجهة نظر المؤلف فإن قواعد الحوار يمكن تلخيصها كالتالي:

لا لحاح في النصيحة، ولا فرضاً للمرجعية، ولا تعميماً للمسؤولية،  
ولا فرضاً للنقاش، ولا شخصنةً للموضوع، والحق في فرض نظام التوقيت.

لندخل إلى التفاصيل:

- **لا لحاح في النصيحة:** لأن النصيحة تُقدم مرة واحدة. وأما إذا تم اللحاح فيها فهي لم تعد نصيحة وإنما أستاذة وفرض للفكرة؛ فهي أشبه بالأستاذ يرى التلميذ يابس الرأس فيقوم بالتكرار والتكرار.
- **لا فرضاً للمرجعية:** حيث إن جلسة النقاش هي جلسة بين أُنْدَاد، فلا يحق للشخص أن يعتبر نفسه المرجع فيها، ولا يحق للشخص أن يعتبر خبراته وشهاداته وذاكرته هي الأساس والحكم في الموضوع (إلا إذا وافقت الأطراف الأخرى على ذلك).

وهذه نقطة مهمة ... فربما الشخص قرأ الموضوع خطأ، أو أساء فهم الحادثة، أو نسي جزءاً مهماً فيها، أو كان فهمه في هذه الجزئية غير صحيح. وبالتالي لا يحق لأحد في الجلسة أن يعتبر نفسه الأستاذ المرجع فيها.

وبالتالي لا يحق لطرف أن يقول للطرف الآخر: "أنا أعطيتك كل الأدلة ولكنك لا تُريد أن تقتنع"، فهذه العبارة تحمل مشكلتين: فهي أولاً شخصنة للموضوع، وثانياً أن الشخص الذي قالها يعتبر نفسه المرجع الأستاذ في الجلسة، وهذا لا يحق له؛ إذ إن الهدف الرئيسي لجلسة الحوار هو: **عرض الأفكار على الطاولة**، وعرض الأفكار وفرضها أمران متناقضان تماماً.

وهنا توجد نقطة مهمة ... هدف الحوار هو **عرض الأفكار على الطاولة**. وفي كثير من الأحيان فإن الحوار ينتهي دون أن يتفق أطراف الحوار على فكرة مشتركة (وهذا يُسمى الاتفاق أن يكون لكل منهما فكرته الخاصة به). وهذا ليس مستغرباً ولا يكون دليلاً بالضرورة على أن طريقة أحدهم في التفكير خاطئة؛ فربما كان الموضوع ظنياً وتخمينياً وله عدة تفاسير، وكل طرف مال إلى التفسير الذي يراه مريحاً.

وهنا النقطة ... هدف جلسات الحوار هو **عرض الأفكار على الطاولة**، وتقديم الفرصة للأطراف الأخرى كي تستفيد من هذه الأفكار إن أرادت ذلك. وليس الهدف منها فرض الأفكار، ولا يُستغرب أبداً إن لم تنته جلسات الحوار بقناعات مشتركة.

الآن ... لنفترض أنك في جلسة حوار وأنت ذو علم وخبرة عميقة في الموضوع، وأحد الأطراف أمامك جاهل ويُدّعي العلم، وأخذ يتصرف بمرجعية ويُحاول فرض الأفكار. فماذا تفعل؟

الأولى أن **تتوقف** عن هذا النقاش لأن النقاش لن يكون مفيداً، وتكون واضحاً للسبب في وقف النقاش (وهو أسلوب الأستاذة وفرض الرأي من الطرف الآخر) وهذا هو التصرف الأمثل في هكذا مواقف، وقد

قال الله تعالى: وَعِبَادُ الرَّحْمَنِ الَّذِينَ يَمْشُونَ عَلَى الْأَرْضِ هَوْنًا وَإِذَا خَاطَبَهُمُ الْجَاهِلُونَ قَالُوا سَلَامًا (63) - الفرقان)، والهون هنا تعني السكينة والوقار، والسلام هنا كناية عن الحُلم.

● **لا تعميما للمسؤولية:** فمن غير المناسب ولا الحكمة أن يأتي الشخص في موضوع حساس ويقول مؤكدا: "أن الحق في هذا هو هذا"؛ لأن هذه العبارة يُمكن (ويَحَق) أن يُفهم منها أنها للفرض وأن من يُخالفها يكون مخالفا للحق. وفي مثل هذه العبارات تظهر الجدالات الشخصية التي لا فائدة منها. وكذلك العبارات الشبيهة التالية: كان يجب عليك أن تفكر هكذا، كان عليك أن تفعل كذا، كان يجب أن تقول كذا، أخطأت بفعل كذا، ما كان عليك أن تفكر بكذا، إلخ، فكل هذه العبارات يُمكن (ويَحَق) للطرف الآخر أن يفهمها أنها للفرض وأن قائلها (وإن لم يكن يقصد ذلك) يتصرف بمرجعية. وفي هذه الحالة فإن الطرف الآخر سيقوم (وربما بشكل غريزي غير مقصود) بالدفاع عن نفسه أو الهجوم، وهنا يخرج الحوار عن الموضوعية ويدخل إلى الإطار الشخصي.

**والأولى في مثل هذه الحالات أن يُحدد الشخص المسؤولية** ويقول: "وجهة نظري في الموضوع أن الحق في هذا هو هذا"، أو "وجهة نظر فلان أن الحق في هذا هو هذا". **والأدق** أن نُصرح كذلك بمستوى الظنية، فنقول: غلبة الظن عندي أن هذا هو هذا، التخمين عندي أن هذا هو هذا، تصوري أنه كان الأولى فعل كذا، لو كنت مكانك لفعلت كذا وكذا، إلخ. وهذه العبارات قد تُطيل العبارات عدة كلمات قليلة ولكنها قادرة على إبعاد الجدالات العقيمة مئات الكيلومترات.

● **لا فرضا للنقاش:** فهذه جلسة أُنداد، والحوار في الموضوع يتم برضا الطرفين. ولأنها جلسة أُنداد فإنه يحق للشخص أن يتوقف عن النقاش أو أن لا يدخل في النقاش من أوله. أي أن النقاش ليس اجباريا ولا احراجا، وإنما رضى.

وهذا الأمر مفيد جدا إذا وَجَدَ أحد الأطراف أن النقاش قد خرج عن طريقه ودخل إلى دائرة مغلقة من التكرارات؛ لأنه في كثير من المواقف فإن الأطراف تستمر في النقاش في دائرة مغلقة من التكرارات ولا يستطيع أحد الخروج خوفا من اتهامهم بالضعف. وهنا يجب التأكيد أن الخروج من النقاش ليس ضعفا وإنما حق لكل طرف في الحوار.

● **ولا شخصنة للموضوع:** وهذا قريب من موضوع المرجعية، فالشخص الذي يعتبر نفسه المرجع الأستاذ الحكم ويجد أن الطرف الآخر لا يتماشى معه في أفكاره فإن أسهل التكتيكات للرد عليه هي شخصنة الموضوع، فيقول: "كل العاقلين يعلمون أن هذا الكلام هو الحق"، "وأن المجنون فقط هو من يدّعي غير ذلك"، "وأنتك مجادل فقط ولا تريد الاقتناع مع أنني قدمت لك كل هذه الأدلة"، إلخ.

والتصرف بمرجعية وشخصنة هي أحد أهم الأسباب المؤدية إلى الجدالات العقيمة. والجدالات العقيمة هي أحد أهم الأسباب التي تؤدي إلى الخصومات الشخصية.

● **الحق في فرض نظام التوقيت:** وكما قلنا فإن جلسة الحوار هي جلسة أُنداد، وبالتالي يحق لكل طرف أن يكون له وقت عادل للحديث كما الآخرين، وإذا وجد شخص أن أحد الأطراف يستغل سرعة بديهته ويلاغته في الاستحواذ على وقت الجلسة؛ فهذا ليس عدلا. وهنا يحق لذلك الشخص أن يطلب فرض

نظام التوقيت وذلك كي يكون لكل طرف الفرصة الكاملة لعرض أفكاره، وإلا لم تعد هذه جلسة حوار وإنما جلسة تدريس متكررة بالحوار.

وهذه القاعدة (الحق في فرض نظام التوقيت) هي أهم قواعد الحوار؛ لأنها هي التي تفرض الاستماع في الحوار. وإذا تم تطبيقها لوحدها فإن باقي القواعد ستأتي لاحقاً، وإذا لم يكن بالإمكان تطبيقها (وقت حاجتها) فإن باقي القواعد ستكون شعارات فارغة لا قيمة فيها.

الآن ... في حالة قيام الشخص ببذل الجهد في حُسن الاستماع، والالتزام بقواعد الحوار فإن هذا سيفتح له باباً ضخماً جداً في التعلُّم؛ لأن كل جلسة حوار هي فرصة للدماغ أن يُقارن بين أفكاره وأفكار الآخرين، وبين طريقته في التفكير وبين طريقة الآخرين. وكل هذا يتم بهدوء دون وجود الصراع الداخلي لأخذ الكلام عُتوة، ودون وجود أي خوف أن يُفهم سكوته أنه رِضَى، ودون أي خوف من شخصنة الموضوع تجاهه؛ إذ إن الشخصنة ستدفع الشخص للدفاع عن نفسه، وهنا تخرج الموضوعية من الحوار.

وهذه هي بداية الطريق؛ فكما ذكرنا في قصة المصنع ألفا (في أول هذا الفصل) فإن الاستشاريين الإداريين عندما يريدون تطوير المؤسسة فإن أول عمل يقومون به هو التنظيم والترتيب وتوحيد المقاييس؛ وهذا ما تفعله جلسات الحوار المنضبطة بالقواعد العادلة؛ فهي تقدم الفرصة للدماغ أن ينتبه للثغرات والفوضى في الأفكار والتفكير. وحتى وإن لم تكن هناك ثغرات وفوضى في الأفكار فإن جلسات الحوار ستجعل الشخص المُتمكَّن يزداد تمكناً وعلماً وذلك بالانتباه إلى معلومات وخبرات الآخرين.

وهنا يجب التنبيه لأمر مهم ... لنفترض وجود شخصين (زيد وجرير) عندهما تعمق في المعلومات ويتصفان بالموضوعية وحُسن الاستماع، ولكن لكل منهما طريقته في تحليل الموضوع، ولنفترض أن هذه الطريقتين متجذرتان عندهما. ولنفترض جدلاً أن طريقة التفكير عند جرير كانت خاطئة.

الآن ... عندما نقول إن طريقة التفكير قد تجذرت عند جرير فهذا معناه أن هناك جزئيات كثيرة قد تجمعت وتلاصقت في صُلْبِ هذه الطريقة عبر الزمن. ومن الصعب جداً (وليس مستحيلاً) لجرير أن ينتبه أن طريقته (بعد أن تجذرت) خاطئة. ولهذا السبب فعندما يتناقش زيد وجرير ولعدة ساعات (وبِحُسن استماع وضمن القواعد العادلة للحوار) فإن هذا النقاش (مهما تعمق) سيبقى على السطح، ومن النادر أن يرى جرير الخطأ في طريقة تفكيره أو أن يتخذ قراراً بتغيير طريقة تفكيره من الجلسة الأولى في الحوار، وقد ينتبه جرير للخطأ في طريقة التفكير ولكنه ينشغل لاحقاً في أموره ويعود التجذر كما كان. وإذا كان لطريقة التفكير عند جرير أن تتغير للأحسن فإن هذا يتطلب (عموماً وليس دائماً) عدداً كبيراً من جلسات الحوار ووقتاً طويلاً بما يكفي لحلحلة التجذر في التفكير.

وما سبق هو أحد مفاهيم إدارة التغيير، وخصوصاً في تغيير وخلق الثقافات في المؤسسات (مثل خلق ثقافة الجودة والتميز والمسؤولية المجتمعية)، وضمن معلومات المؤلف فإن عملية تغيير الثقافة في المؤسسات الكبيرة يحتاج إلى متابعة حثيثة ووقت يتراوح بين 3 إلى 15 سنة. وهذا الأمر لا يجب أن يكون مُستغرباً؛ فعملية تغيير ثقافة منجذرة (أو تجذير ثقافة جديدة) هي عملية ليست بالسهلة.

وكذلك الحال في رفع وتطوير طريقة التفكير عند الأشخاص، وهنا فإن حُسن الاستماع والقواعد العادلة في الحوار ستكون مفيدة جداً في التعلُّم (بغض النظر كان التعلم تطورياً في الطريقة أو تعديلاً لها).