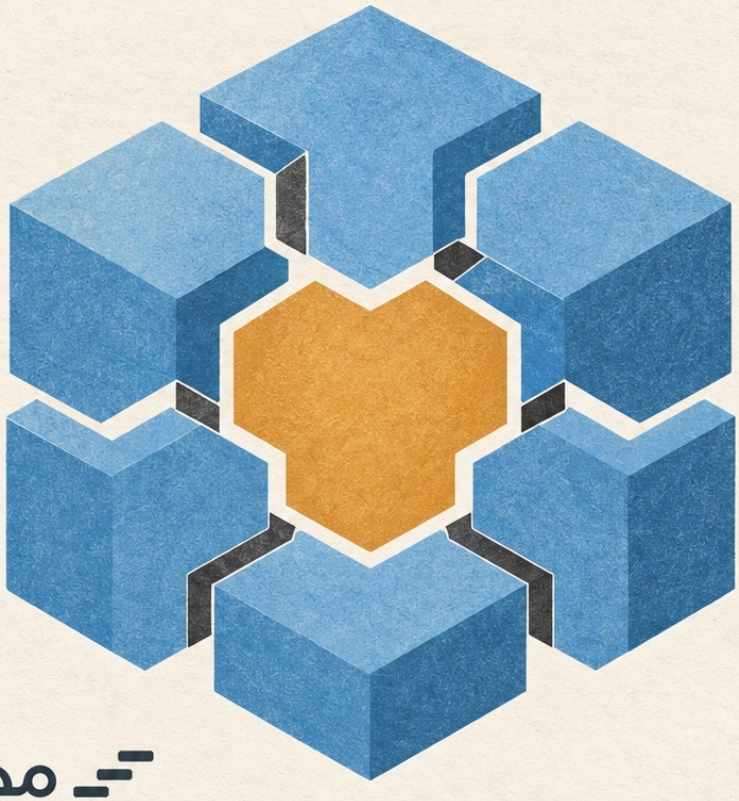
حتى تستقيم النفس

المجلد الثالث

الحقوق وبناء المجتمع



مدارج

حَتّى تَسْتَقِيمَ النَّفْس

المجلد الثالث

الحقوق وبناء المجتمع

الصبر والمجاهدة والمداومة في صناعة الإنسان المنضبط

مدارج

مجلدات السلسلة

المجلد الأول: بناء النفس وتربيتها

في معاني الصبر والمجاهدة والمداومة، وتربية الأسرة، واختلاف المسؤولية والقدرة في مراحل العمر.

المجلد الثاني: العبادات ومعالم الاقتداء

في انتظام العبادة، وما نتعلمه من هدي النبي ﷺ وأخبار الأجيال الأولى في العلم والعمل.

المجلد الثالث: الحقوق وبناء المجتمع

في حقوق الناس والأسرة والعمل، والمسؤولية المشتركة، وما تضيفه الدراسات المعاصرة ضمن حدودها.

المجلد الرابع: برنامج الاستقامة العملي

في اختيار مجال للتطبيق، وتعلم المهارة، ومتابعة الأداء، ومراجعة التعثر والاستمرار.

يمكن قراءة المجلدات بالترتيب، أو الرجوع إلى الموضوع الذي تحتاجه. وللتطبيق اختر حقًا واضحًا ومجالًا محددًا؛ فدورة البداية القصيرة وبرنامج الأسابيع الاثني عشر مساران مقترحان، ولا يلزم جمع مدتيهما.

الفهرس

مجلدات السلسلة..... ٢
إهداء..... ٤
الفصل الأول: وعدك يدخل في يوم غيرك..... ٥
الفصل الثاني: اللسان والغضب والخلاف..... ١٥
الفصل الثالث: المال والدين والأجرة..... ٢٥
الفصل الرابع: الأهل والعمل: ترتيب لا إهمال..... ٣٥
الفصل الخامس: المهارة والإتقان والمواءمة..... ٤٥
الفصل السادس: التسويف والتشتت والحياة الرقمية..... ٥٥
الفصل السابع: الثقة التي تصنعها المعاملة..... ٦٤
الفصل الثامن: التعليم والمدرسة..... ٧٣
الفصل التاسع: المؤسسة التي تساعد على الوفاء..... ٨٣
الفصل العاشر: الموارد والعمل المشترك..... ٩٢
الفصل الحادي عشر: المسؤولية العامة والمحاسبة..... ١٠٢
الفصل الثاني عشر: الاستمرار عبر الأجيال..... ١١٢
الفصل الثالث عشر: التنظيم الذاتي ليس مصطلحًا واحدًا ١٢٢
الفصل الرابع عشر: ماذا نتعلم من الدراسات الطولية؟.... ١٣٣
الفصل الخامس عشر: العادات والتخطيط والمتابعة..... ١٤٤
الفصل السادس عشر: المثابرة والفتور والتسويف..... ١٥٥
الفصل السابع عشر: دراسات العبادة عند المسلمين..... ١٦٦
الفصل الثامن عشر: المدارس التربوية المعاصرة..... ١٧٧
الإحالات والمراجع..... ١٩٠

إهداء

إلى من عرف الطريق، ثم أتعبته العودة إليه؛ وإلى من ازدحم يومه بالمسؤوليات حتى صار يؤخر حق نفسه وحق من يحب؛ وإلى من يبدأ بحماسة، ثم يستحي من محاولته التالية لأنه لم يتم التي قبلها.

هذا الكتاب لك، ولنا معك. نحتاج جميعًا أن نتعلم كيف نحمل أنفسنا على الخير من غير أن نظلمها، وكيف نعطي العمل حقه من غير أن نضيع به حقًا آخر، وكيف نثبت حين تخفت الرغبة ويبقى الواجب.

وإلى أب وأم يعلمان صغيرهما أول صلاة، وإلى معلم يصبر على تلميذه، وإلى إنسان يجاهد في أمر لا يراه الناس، ثم يقوم في صباح جديد ليحاول مرة أخرى.

نسأل الله أن يهدينا لأحسن العمل، وأن يرزقنا فيه الصدق والرفق والثبات. واذكرونا، ووالدينا، ومن أعان على وصول هذا الكتاب إليكم، بدعوة صالحة.

هذا الكتاب وقفٌ لله تعالى.

تأليف وتوزيع مدارج.

الفصل الأول: وعدك يدخل في يوم غيرك

حين تقول: سأفعل

ليست عبارة «سأرسل لك غدًا» صوتًا ينتهي عند المتكلم. قد يحجز السامع لها وقتًا، ويؤخر بسببها خيارًا آخر، ويطمئن إلى أن أمرًا يشغله قد وجد من يتولاه. حين نعطي وعدًا، يدخل جزء من قرارنا في ترتيب حياة إنسان غيرنا. ومن هنا يصبح الموعد أكثر من خانة شخصية نستطيع نقلها كلما تغير مزاجنا.

لا يعني ذلك أن كل تأخر خيانة، أو أن الحياة تستطيع أن تسير بلا عارض. لكنه يعني أن أثر التأخر لا يقاس بانزعاج صاحبه وحده. قد يقول: لم أتأخر إلا نصف ساعة، بينما كانت نصف الساعة كافية لتفويت التزام آخر على من انتظره. وقد يرسل اعتذارًا مهذبًا، ولا ينتبه إلى أن المشكلة تحتاج إلى إصلاح عملي، لا إلى كلمات ألطف فقط.

إن الانضباط الذي نتناوله في هذا المجلد يبدأ من رؤية هذا الطرف الغائب. كان الكلام في بناء النفس، ثم في العبادة وهدي الأجيال الأولى؛ والآن نرى كيف يخرج ما تعلمناه إلى الحقوق. ليست المعاملة فصلًا إضافيًا بعد حياة المسلم

الحقيقية؛ إنها موضع تظهر فيه أمانته وصبره ومجاهدة رغبته في الراحة أو الظهور بالصورة الحسنة.

الوفاء أصل، وليس مجرد مهارة تنظيمية

قال تعالى: ﴿وَأَوْفُوا بِالْعَهْدِ إِنَّ الْعَهْدَ كَانَ مَسْئُولًا﴾ [الإسراء: ٣٤].[1]

وقال النبي صلى الله عليه وسلم:

«آية المنافق ثلاث: إذا حدث كذب، وإذا وعد أخلف، وإذا اؤتمن خان».[2]

يضع الأمر بالوفاء صلة الإنسان بالتزامه في موضع المساءلة، ويحمل الحديث تحذيرًا شديدًا من هذه الخصال. لكنه لا يمنح القارئ حق الحكم على باطن شخص بعينه من واقعة تأخر لم يعرف أسبابها.

كما أن تفصيل أحكام الوعد والعقد والشرط، وما يلزم في كل صورة، أوسع من هدف هذا الفصل. لا نسوي بين جميع عباراتها تسوية فقهية؛ لكننا نؤكد أن معرفة اختلاف الأحكام

---

1 القرآن الكريم، سورة الإسراء، الآية ٣٤، الوفاء بالعهد

2 من حديث أبي هريرة رضي الله عنه؛ صحيح البخاري، كتاب الإيمان، باب علامة المنافق، رقم الحديث ٣٣

لا ينبغي أن تتحول إلى حيلة للاستخفاف بالناس. من اعتمد غيره على كلامه يحتاج إلى صدق وبيان، وإلى تعلم الحكم حيث تعلق به التزام مؤثر.

وتظهر هنا فائدة أدوات التنظيم في موضعها الصحيح. التقويم والتذكير وقائمة الالتزامات وسائل تساعد على الوفاء، وليست هي التي تمنح الحق قيمته. إذا لم نر للحق وزنًا فقد نستعمل الأدوات لعرض صورة منجزة، ونبقي الالتزام الذي لا يراقبنا فيه أحد في آخر القائمة.

الوعد يبدأ قبل أن نقبله

كثير من التعثر لا يبدأ يوم التسليم؛ يبدأ حين نعطي جوابًا سريعًا نريد به إرضاء السائل. نقول نعم قبل أن نعرف حجم المهمة، أو قبل أن نراجع ما التزمنا به، أو اعتمادًا على وقت نظنه فارغًا وهو ممتلئ بأعمال لا نسجلها. ثم يأتي الموعد فنظن أن المشكلة كانت في سرعتنا فقط، مع أنها بدأت في تقدير غير صادق للقدرة.

من الأمانة أن نفرق بين الرغبة والقدرة. قد أريد مساعدتك، ولا أملك أن أعدك بالانتهاء اليوم. يمكنني أن أوضح ما أستطيعه، أو أطلب مهلة للتقدير، أو أدلك على بديل. هذا

الجواب أقل لمعانًا من الوعد السريع، لكنه أكثر نفعًا لمن يحتاج أن يبني قراره على معلومات صحيحة.

ولا نجعل الحذر طريقًا إلى رفض كل مسؤولية. بعض الأعمال لا نعرف تفاصيلها كلها عند البدء، ويمكن قبولها مع بيان ما يحتاج إلى مراجعة. الفرق أن يكون الغموض معروفًا ومقبولًا بين الأطراف، لا أن نخفيه ثم نقدمه عذرًا بعد انقضاء الوقت. الوعد الجيد يوضح ما يشمله، وما يتوقف على غيرنا، ومتى نعيد تقديره إذا ظهرت معلومة مؤثرة.

ليس كل عاجل أولى

قد تزدحم الالتزامات لأن الجديد يصل بصوت أعلى من القديم. يطلب شخص شيئًا الآن، فنستجيب له فورًا، بينما يتأخر حق سابق لأن صاحبه هادئ لا يكثر السؤال. يبدو اليوم مشغولًا بالمساعدة، لكنه في الحقيقة يعيد ترتيب الحقوق بحسب شدة المطالبة، لا بحسب استحقاقها.

نقترح أن ينظر الإنسان إلى الموعد والحق والأثر قبل أن ينظر إلى ضجيج الطلب. هل هناك التزام سابق سيتضرر؟ هل الجديد ضرورة حقيقية؟ هل أملك أن أغير ترتيب ما وعدت به؟ إذا احتاج الأمر إلى تغيير، فليكن ببيان لمن يتأثر لا

بافتراض رضاه. ليس كل ما نستطيع تنفيذه فورًا هو ما ينبغي تقديمه.

وقد يتزاحم حقان لا يمكن الجمع بينهما على الصورة الأولى. هنا نحتاج إلى علم بالحكم وتقدير للحال، لا إلى قاعدة حسابية واحدة. لكن المصارحة تظل نافعة: ما الذي استجد؟ ما الذي يمكن حفظه؟ وما البديل المتاح؟ استمرار الصمت حتى يكتشف الآخر التأخر بنفسه يضيف إلى المشكلة غموضًا كان يمكن رفعه.

التسليم الصحيح غير التسليم في الوقت فقط

قد يفي شخص بالدقيقة ويخلف المقصود. يرسل ملفًا ناقصًا ليظهر أنه انتهى، أو يسلم عملًا لم يراجعه فيحمل المستفيد مهمة إصلاحه. إذا قسنا الانضباط بعدد التسليمات وحده فقد نكافئ هذه الصورة، مع أنها تنقل الكلفة إلى غيرنا.

لذلك يجب أن يكون معنى الإتمام واضحًا. ماذا يحتاج المستفيد ليستعمل ما وصل؟ ما الحد المتفق عليه للجودة؟ وهل توجد معلومات ينبغي بيان نقصها؟ لا يشترط هذا كمالًا لا ينتهي، لكنه يمنع أن نستعمل الموعد ذريعة لإرسال شيء نعلم أنه لا يحقق الغرض.

وقال النبي صلى الله عليه وسلم:

«البيعان بالخيار ما لم يتفرقا ـ أو قال: حتى يتفرقا ـ فإن صدقا وبينا بورك لهما في بيعهما، وإن كتما وكذبا محقت بركة بيعهما». [3]

يذكرنا الحديث بأن اكتمال المعاملة لا يقوم على وقوع التبادل الظاهر وحده. ولا نحوله إلى نظام جودة معاصر؛ لكننا ننتفع بأصل البيان: ما نعرفه من نقص مؤثر لا نخفيه حتى يكتشفه الآخر بعد أن يعتمد علينا.

التواصل المبكر جزء من الإصلاح

إذا ظهر أن الموعد سيتعثر، فالرسالة النافعة لا تحتاج إلى مرافعة طويلة عن حسن النية. يحتاج صاحب الحق إلى معلومات تساعده على القرار: ما الذي اكتمل؟ ما الذي لم يكتمل؟ متى ظهر العائق؟ وما البديل الواقعي؟ الاعتذار له موضعه، لكنه لا يغني عن هذه المعلومات.

ومثلما نحرص على ألا نعد أولًا بغير تقدير، لا نعالج وعدًا متعثرًا بوعد ثانٍ أشد مبالغة. قد يقول المتأخر إنه سينهي كل

---

3 من حديث حكيم بن حزام رضي الله عنه؛ صحيح البخاري، كتاب البيوع، باب إذا بين البيعان ولم يكتما ونصحا، رقم الحديث ٢٠٧٩

شيء بعد ساعة ليتخلص من الحرج، ثم يتأخر مرة أخرى فتضعف الثقة أكثر. التقدير المتواضع الصادق أنفع من الطمأنة التي تكرر أصل الخطأ.

ولا يتوقف الإصلاح على إعلان العائق؛ ينبغي أداء ما يمكن أداؤه ورد ما لزم رده، بحسب الحق والاتفاق والحكم. وقد يحتاج تعويض الضرر إلى مختص إذا تعلق بعقد أو نزاع، فلا يصدر القارئ حكمًا عامًا من مثال تربوي. هذا الفصل يبين مسؤولية البيان والوفاء، لا يحل محل القضاء أو الفتوى في الوقائع الفردية.

حالة افتراضية: موعدان ووعد ثالث

تعمل مصممة على مهمتين وعدت بهما عميلين. جاء طلب ثالث صغير في ظاهره، فقبلته لأنه سيستغرق «وقتًا يسيرًا». عند البدء احتاج تعديلات وبيانات أكثر، فتأخرت المهمتان الأوليان. لو اكتفت المصممة بزيادة ساعاتها لربما أنجزت هذه المرة، لكنها لم تعالج سببًا سيتكرر كلما دخل طلب جديد.

راجعت طريقة القبول: لم تحدد حدود الطلب الثالث، ولم تحسب زمن المراجعة، ولم تترك مساحة معقولة لما تعرف أنه يتكرر. أصلحت ما أمكن من أثر التأخر، ثم صارت تذكر عند القبول ما يشمله التسليم ووقت مراجعته، وما يتغير إذا تغير

المطلوب. هذه إجراءات مقترحة للحالة، وليست نتائج تجربة تجارية موثقة.

بعد ذلك ظهرت مشكلة أخرى: كانت تسلم في الموعد لكن بعض البيانات ناقصة لأنها انتظرت العميل دون أن تطلبها مبكرًا. أضافت نقطة تحقق أثناء العمل، لا عند نهايته فقط. تغير السؤال من: كيف أسرع عند اقتراب الموعد؟ إلى: ما الذي يمنع المفاجأة التي أعرف أنها ممكنة؟

ولا نختزل نجاحها في نسبة المواعيد المنجزة. تنظر أيضًا إلى صلاحية التسليم، وعدد التصحيحات الناتجة عن تقصيرها، وصدق الإبلاغ، وهل كانت الزيادة على حساب حق واجب آخر. الأرقام قد تنظم المراجعة، لكنها لا تعفي من قراءة الحدث الذي وراءها.

الصبر على حدودك خير من الوعد بصورة أكبر

قد يصعب على الإنسان أن يقول إنه لا يستطيع، لأنه يحب أن يراه الناس قادرًا سريعًا. فيحتاج إلى مجاهدة هذه الرغبة قبل مجاهدة التأخر نفسه. وربما كان رفض عمل إضافي أو طلب موعد أنسب هو القرار الأوفى، وإن لم يمنحه الثناء الذي كان يتوقعه من الموافقة.

وفي المقابل، قد يستتر بعض التسويف خلف عبارة: أحتاج إلى تقدير أدق. لا ننتهي من التقدير أبدًا إذا جعلناه شرطًا لمعرفة كل احتمال. المعيار أن يكون عندنا ما يكفي لقبول التزام معقول وبيان ما لا نعرفه، ثم نبدأ ونراجع. الصدق لا يطلب علم الغيب؛ يطلب ألا نخفي حدود ما نعلمه ونقدر عليه.

ومع تكرر التجربة، تصبح ذاكرة الالتزامات أصلًا من أصول الثقة بالنفس. نعرف المدة التي احتاج إليها عمل سابق، ونتعلم من الخطأ، ولا نعود في كل مرة إلى التقدير المتفائل نفسه. ليس الانضباط أن تنجح كل تقديراتك من المرة الأولى؛ أن تتحمل مسؤولية تحسينها حين تظهر لك الحقيقة.

حين يصبح الاعتماد عليك راحة

من أجمل ثمرات الوفاء أن يعرف الآخر كيف يتعامل معك: ما وافقت عليه تتابعه، وما تعذر تبينه، وما أخطأت فيه تصلحه. لا يحتاج أن يلاحقك ليحصل على خبر، ولا أن يفسر صمتك، ولا أن يضع لكل وعد منك بديلًا سريًا لأنه لا يطمئن إليه.

هذه الراحة لا يصنعها قول المرء إنه منضبط، بل مواقف صغيرة متكررة. ولهذا كان للوعد مكان في بناء النفس: إنه يدربها على مقاومة الرغبة في إرضاء اللحظة، وعلى احتمال أداء ما التزمت به بعد أن يهدأ الحماس، وعلى الاعتراف عندما لا تستقيم الصورة التي أرادتها لنفسها.

وقبل وعدك التالي، تذكر أنه لن يبقى في يومك وحدك. سيصير جزءًا من انتظار إنسان، وربما من رزقه أو راحته أو عمله. هذا الوعي لا يثقل الحياة بلا حاجة؛ يمنح الكلمات وزنها، ويجعل التنظيم طريقًا إلى الوفاء، لا مجرد طريقة أكثر أناقة لتأجيل الحقوق.

الفصل الثاني: اللسان والغضب والخلاف

ثوانٍ تحمل أثرًا أطول منها

قد يحتاج الإنسان إلى ساعات ليصلح كلمة قالها في ثوانٍ. يرفع صوته في موقف ضيق، أو يرسل اتهامًا في رسالة قصيرة، ثم يهدأ ويبقى أثر فعله في نفس من تلقاه. لا تنتهي مسؤولية الكلمة بانتهاء الشعور الذي أخرجها، ولا يمحوها أن صاحبها لم يكن يقصد كل ما فهمه الآخر منها.

وفي المقابل، ليس ضبط اللسان سكوتًا عن كل ظلم أو تنازلًا عن حق الاعتراض. قد يحتاج الموقف إلى كلمة واضحة، وربما كان الصمت إهمالًا لما يجب بيانه. الذي نريد تعلمه هو أن تكون الكلمة مناسبةً للحق الذي تخدمه: صادقة، منصفة، وفي قدر الحاجة، لا أن تصبح وسيلة لتفريغ الغضب ثم نلتمس لها غاية حسنة بعد صدورها.

هذا باب يظهر فيه الانضباط حين لا يساعدنا المزاج. نستطيع الحديث بلطف ونحن راضون، لكن المراجعة الحقيقية تأتي حين نخالف أو نتهم أو نخشى أن تضيع منزلتنا. في هذه اللحظات تصبح المجاهدة فعلًا محددًا: أسمع قبل أن أحكم، وأصف ما أعرفه، وأترك ما لا يزيد البيان إلا أذى.

القوة في موضع الاختيار

قال النبي صلى الله عليه وسلم:

«ليس الشديد بالصرعة، إنما الشديد الذي يملك نفسه عند الغضب». [4]

لا يساوي الحديث بين القوة وبين غياب الانفعال، بل يرد النظر إلى ما يصنعه الإنسان وهو غاضب. ومن هنا لا يفيد أن نعتذر عن كل تصرف بأننا كنا منفعلين؛ الشعور جزء من الموقف، وليس تفويضًا مفتوحًا لما بعده.

وقال النبي صلى الله عليه وسلم:

«من كان يؤمن بالله واليوم الآخر فلا يؤذ جاره، ومن كان يؤمن بالله واليوم الآخر فليكرم ضيفه، ومن كان يؤمن بالله واليوم الآخر فليقل خيرًا أو ليصمت». [5]

لا نحصر الخير في الكلام الذي يسر السامع؛ فقد يكون نصيحة صريحة أو شهادة لازمة أو بيان حق. لكن شرط الخير

---

4 من حديث أبي هريرة رضي الله عنه؛ صحيح البخاري، كتاب الأدب، باب الحذر من الغضب، رقم الحديث ٦١١٤

5 من حديث أبي هريرة رضي الله عنه؛ صحيح البخاري، كتاب الأدب، باب من كان يؤمن بالله واليوم الآخر فلا يؤذ جاره، رقم الحديث ٦٠١٨

يمنع أن نعد كل ما خطر لنا جديرًا بأن يقال، وكل ما أمكن نشره مستحقًا للنشر.

ومن التطبيقات المقترحة أن نفصل بين الغرض من الرد وبين العبارة الأولى التي كتبناها. ما الذي نريد تصحيحه؟ ما المعلومة التي يحتاجها الآخر؟ وما الجزء الذي كتبناه لنجرحه أو لنظهر أمام الجمهور؟ قد نبقي الاعتراض كله ونحذف الإهانة، فتزداد الكلمة قوة لأنها لم تعد مشغولة بما يضعف عدلها.

ولا يجعل هذا التمرين الكتاب علاجًا لمشكلات الغضب كلها. بعض الحالات تحتاج إلى مساعدة مختصة، خاصةً حين يتكرر الأذى أو يخاف الإنسان على سلامته أو سلامة غيره. لا يطلب من المتضرر أن يتحمل الخطر ليمنح المؤذي فرصة تدريب جديدة؛ حفظ السلامة مقدم على تجميل صورة الخلاف.

حين تكون المعلومة هي الشرارة

قال تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِنْ جَاءَكُمْ فَاسِقٌ بِنَبَإٍ فَتَبَيَّنُوا أَنْ تُصِيبُوا قَوْمًا بِجَهَالَةٍ فَتُصْبِحُوا عَلَى مَا فَعَلْتُمْ نَادِمِينَ﴾

[الحجرات: ٦].[6] تربط الآية التثبت بخطر إصابة الناس بجهالة ثم الندم. لسنا أمام فضيلة ذهنية منفصلة عن المعاملة؛ طريقة استقبال الخبر يمكن أن تتحول إلى أذى فعلي.

قد تصلنا صورة محادثة مجتزأة أو رواية من طرف واحد، فنملأ ما غاب بالظنون. تظهر الرسالة مقتضبة فنفسرها استهزاءً، أو يتأخر الرد فنحكم بالإهمال. بعض هذه التفسيرات قد يصح، لكن الاحتمال لا يساوي المعرفة. الانضباط أن نميز في كلامنا بين الواقعة والتفسير: لم يصل الرد، هذا معلوم؛ أما أنه أراد إهانتي فدعوى تحتاج إلى ما يزيد عليها.

ولا يعني التثبت أن نسوي بين كل المصادر أو ننتظر يقينًا مستحيلًا في كل تفصيل. بعض القرارات تقوم على بينات معتبرة واحتمالات مقبولة بحسب مجالها. لكن حيث لا نملك إلا غموضًا، لا نصوغه اتهامًا جازمًا، وحيث يمكن سؤال واضح أن يرفع الغموض، لا نجعل القصة التي تخيلناها بديلًا منه.

وفي البيئة الرقمية يزيد انتشار الكلمة من صعوبة ردها. من نقل اتهامًا إلى جماعة لا يكفيه أن يصححه بينه وبين نفسه. ينظر إلى من وصل إليه وما يمكن إصلاحه، ويحفظ

6 القرآن الكريم، سورة الحجرات، الآية ٦، التثبت في الخبر

خصوصية من تضرر عند التصحيح أيضًا. قد يضاعف الاعتذار المنشور تفاصيل الأذى إذا أعاد نشر ما كان ينبغي ستره؛ لذا يحتاج الإصلاح إلى تقدير، لا إلى حركة واحدة في جميع الصور.

اختلف مع القول دون أن تتوسع في صاحبه

تأمر الآية بالعدل ولو مع قوم لا نحبهم: ﴿وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَآنُ قَوْمٍ عَلَى أَلَّا تَعْدِلُوا اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَى﴾ [المائدة: ٨]. [7] يظهر ثقل هذا المعنى حين يكون الطرف الآخر قد أخطأ فعلًا؛ إذ يسهل على النفس أن تجعل خطأه إذنًا لإضافة ما ليس فيه.

يمكن أن نرد اقتراحًا ونقر بأن فيه جزءًا نافعًا، وأن نطالب بحق دون أن ننسب إلى صاحبه نية لا نعرفها، وأن نذكر أثر فعل دون أن نحكم على كل تاريخ صاحبه. هذا التفصيل ليس ضعفًا في الاعتراض؛ يحفظه من أن يصير خصومة مع صورة أكبر من الواقعة.

وتعيننا هنا صياغة محددة: ما الفعل الذي وقع، وما أثره، وما الذي نطلب تغييره؟ عبارة «أنت لا تحترم أحدًا» واسعة يصعب إصلاحها، أما وصف مقاطعات متكررة في اجتماع

7 القرآن الكريم، سورة المائدة: ٨

محدد فيفتح موضوعًا يمكن مناقشته. ولا نلزم المتضرر أن يستعمل أجمل عبارة حتى يُسمع حقه؛ لكننا نقدم وسيلة قد تجعل البيان أوضح، ونبقي مسؤولية الإنصاف على جميع الأطراف.

الاستماع عمل لا فراغ بين ردين

قد يظن الإنسان أنه يستمع، بينما هو يهيئ جوابه طوال كلام غيره. ينتقي العبارة التي سيعترض عليها، وينسى السؤال الذي يفسر بقية الحديث. عندئذ لا يكفي أن يخفض صوته؛ يحتاج إلى أن يعطي المعنى فرصة أن يصل.

نقترح في الخلاف الذي يسمح بالحوار أن يعيد كل طرف وصف ما فهمه من الآخر قبل الرد عليه، خاصةً حين تتكرر منازعة على شيء لم يقصده أحد. لا يلزم أن تكون الإعادة حرفية ولا أن تطيل المجلس؛ يكفي سؤال يثبت المقصود: هل تعترض على أصل القرار، أم على طريقة تنفيذه؟ هل المشكلة في التأخير، أم في عدم إبلاغك به؟

قد يتبين أن الطرفين يختلفان في تعريف النجاح أو في ترتيب الأولويات، لا في الرغبة في الإضرار. وقد يتبين العكس أن هناك حقًا واضحًا يرفضه أحدهما. الاستماع لا

يضمن الاتفاق، لكنه يقلل احتمال أن نبني الخلاف كله على فهم خاطئ.

كما أن الاستماع لا يعني تمكين الإساءة بلا حد. من حق المتحاور أن يطلب وقف الإهانة، أو ينهي مجلسًا لا يؤمن فيه على نفسه، أو يلجأ إلى جهة مختصة في نزاع يحتاج إليها. ليست كل علاقة قابلة للإصلاح بمزيد من الصبر من الطرف المتضرر، ولا ينبغي أن تتحول نصائح الهدوء إلى وسيلة لإسكاته.

الحزم الذي لا يحتاج إلى الإذلال

نحتاج أحيانًا إلى رفض طلب أو منع تجاوز أو اتخاذ إجراء يحفظ حقًا. يمكن أن يكون القرار واضحًا دون سخرية، وأن تذكر عاقبته المشروعة دون تهديد مبالغ، وأن تفصل بين ما يجب تغييره وبين كرامة من أخطأ. الحزم هو ثبات الحد الصحيح، لا ارتفاع الصوت الذي يعلنه.

وفي تربية الصغار يظهر الفرق بوضوح. قد يحتاج الطفل إلى إعادة حق أو إكمال مهمة تناسبه، لكن تعييره أمام إخوته لا يشرح الخطوة التي أخطأ فيها. يستطيع الكبير أن يبين المطلوب ويساعد على الإصلاح، ثم يعود إلى العلاقة الطبيعية بدل أن يجعل الخطأ عنوان الطفل في بقية اليوم.

أما الراشد في العمل، فينبغي أن يعرف سبب القرار وحدوده وما يستطيع الاعتراض عليه. ليس الاعتراف بمسار مراجعة القرار إضعافًا للسلطة؛ ربما حفظها من أن تكون تابعة لغضب صاحبها. ما لا يحتمل سؤالًا مشروعًا قد يحتاج إلى دليل أو إلى تصحيح أكثر مما يحتاج إلى حماية من النقد.

حالة افتراضية: رسالة كان يمكن أن توسع النزاع

تأخر زميل في تسليم جزء من عمل مشترك، فكتب الآخر رسالة إلى الفريق يقول فيها إنه لا يهتم إلا بنفسه. قبل الإرسال توقف عند ما يعرفه فعلًا: الجزء لم يصل، وقد يعرقل التسليم؛ أما النية فلا يملكها. حذف الحكم الشخصي، وكتب بيانًا بما ينتظره وموعد الحاجة إليه، وطلب توضيح العائق.

جاءه الجواب بأن الزميل فهم موعدًا آخر، مع وجود تقصير منه في تأكيده. لم تنته المشكلة بمجرد سوء الفهم؛ احتاج الفريق إلى اتفاق مكتوب على التسليم. لكن الرسالة المحددة أبقت الباب لهذا الإصلاح، بينما كانت الإهانة ستضيف نزاعًا جديدًا إلى المهمة المتأخرة.

وفي موقف آخر قد لا يأتي تفسير يبرر التأخر. يبقى البيان المحدد نافعًا لأنه يتيح إجراءً عادلًا بدل تبادل اتهامات. لا

نعرض الحالة بوصفها تجربة تثبت أن الهدوء يحل كل خلاف، بل مثالًا على حفظ الدليل واللغة حتى لا نضاعف أثر الخطأ.

المراجعة بعد أن يهدأ الصوت

بعد الخلاف نسأل عما وقع، لا عمن انتصر. هل تبين الحق؟ هل قلت ما لا أعلمه؟ هل جرحت في موضع لا يحتاج إليه البيان؟ وهل بقي حق لم يصل إلى صاحبه؟ ربما كان الاعتذار عن الأسلوب لازمًا مع بقاء أصل الاعتراض صحيحًا؛ فلا نخلط بينهما حتى نجعل الاعتذار تنازلًا عن الحق أو نجعل صحة الحق عذرًا للإساءة.

وقد يحتاج الإصلاح إلى رد مظلمة، لا إلى تهدئة الشعور فقط. قال النبي صلى الله عليه وسلم:

«من كانت له مظلمة لأحد من عرضه أو شيء فليتحلله منه اليوم، قبل أن لا يكون دينار ولا درهم، إن كان له عمل صالح أخذ منه بقدر مظلمته، وإن لم تكن له حسنات أخذ من سيئات صاحبه فحمل عليه». [8]

8 من حديث أبي هريرة رضي الله عنه؛ صحيح البخاري، كتاب المظالم، باب من كانت له مظلمة عند الرجل فحللها له، هل يبين مظلمته، رقم الحديث ٢٤٤٩

لا نحول الحديث إلى إجراء واحد لكل خصومة، لكنه يذكرنا أن الأثر الأخلاقي للكلمة لا يختفي لأن المجلس انتهى.

والنمو في هذا الباب غالبًا هادئ: كلمة لم نقلها، وتفسير لم نجزم به، واعتذار لم نؤجله، وحد حفظناه دون أن نذل صاحبه. هذه أعمال من صميم الانضباط؛ لأنها تقع حيث تريد النفس أن تسترسل، وتردها إلى العدل وهي قادرة على غيره.

الفصل الثالث: المال والدين والأجرة

للمال أصحاب خارج دفتر الحساب

حين يدخل مبلغ في حساب الإنسان قد يبدو كله متاحًا للتصرف، مع أن بعضه يتعلق بحق لم يؤده بعد: أجر عامل، أو ثمن مستحق، أو دين، أو نفقة، أو مال يتولى حفظه لغيره. من أول الانضباط المالي أن لا تخدعنا صورة الرصيد عن حقيقة ما في الذمة. القدرة على الشراء ليست وحدها دليل أن المال مباح الصرف في رغبتنا التالية.

ولا يعالج هذا الفصل جميع أبواب المعاملات ولا يقدم فتوى لحالة مالية بعينها. غرضه أن يبين كيف تصير الأمانة فعلًا متكررًا: نعرف ما علينا، ونحفظ موعده، ونوضح ما لا نملكه، ونفرق بين عجز حقيقي وتأخير اختياري، وبين التوثيق الذي يصون الحقوق والتعقيد الذي يستعمل لمنعها.

سبق الحديث عن الرشد المالي في مرحلة التعلم؛ أما هنا فننظر إلى علاقة الإنسان بمن يستحق عليه. يتغير السؤال من: كيف أحسن قراري لنفسي؟ إلى: كيف أمنع أن تمول راحتي من انتظار غيري أو من مال ليس لي؟ وفي هذا موضع لمجاهدة النفس لا يكفي فيه أن تبدو الدفاتر مرتبة.

حين يكون التأخير ظلمًا

قال رسول الله ﷺ: «مَطْلُ الْغَنِيِّ ظُلْمٌ». [9]

يحدد النص صورة لها عناصرها: حق في الذمة، وقدرة على أدائه، ومماطلة. فلا نحول كل تأخر إلى الحكم نفسه دون معرفة القدرة والاستحقاق، ولا نخفف وقع المماطلة حين تتوافر هذه العناصر فنعدها مجرد ضعف في التنظيم.

قد يؤخر القادر الدفع لأنه ينتظر تذكيرًا أشد، أو لأنه يفضل أن يبقى المال في يده، أو لأن صاحب الحق لا يملك قوة المطالبة. هنا يحتاج إلى تصحيح أخلاقي مع الوسيلة التنظيمية، لا إلى تطبيق تذكير وحده. إذا كان يعرف الحق والموعد ويختار التأخير، فالمشكلة لا تختصر في النسيان.

وفي المقابل، قال تعالى: ﴿وَإِنْ كَانَ ذُو عُسْرَةٍ فَنَظِرَةٌ إِلَى مَيْسَرَةٍ﴾ [البقرة: ٢٨٠]. [10] يبين النص أن الإعسار ليس الصورة نفسها، وأن لصاحب العسرة معاملة تحفظ حاله. الجمع بين الدليلين يمنع قسوة تساوي العاجز بالمماطل، وتساهلًا يمنح القادر اسم العجز ليحمي اختياره.

---

9 من حديث أبي هريرة رضي الله عنه؛ صحيح البخاري، كتاب فى الاستقراض، باب مطل الغني ظلم، رقم الحديث ٢٤٠٠

10 القرآن الكريم، سورة البقرة: ٢٨٠

ومن التطبيقات التي نقترحها أن يصف المدين وضعه بصدق ويبين ما يستطيع أداءه، وأن لا يعد بمواعيد يعلم أنه لا يملك أسبابها. أما إثبات الإعسار أو ترتيب الحقوق عند التزاحم أو أثر الاتفاقات فله فقهه وإجراءاته المختصة؛ لا نحسمه من جدول منزلي أو نص تحفيزي.

الأجرة حق وليست مكافأة على الصبر

قال النبي ﷺ: «قَالَ اللَّهُ تَعَالَى: ثَلَاثَةٌ أَنَا خَصْمُهُمْ يَوْمَ الْقِيَامَةِ: رَجُلٌ أَعْطَى بِي ثُمَّ غَدَرَ، وَرَجُلٌ بَاعَ حُرًّا فَأَكَلَ ثَمَنَهُ، وَرَجُلٌ اسْتَأْجَرَ أَجِيرًا فَاسْتَوْفَى مِنْهُ وَلَمْ يُعْطِهِ أَجْرَهُ». [11]

والصورة الثالثة من الحديث واضحة في خلل لا يمحوه نجاح صاحب العمل في مجالات أخرى. قد تتقدم مؤسسة في مبيعاتها وتظهر إنجازًا كبيرًا، ثم تجعل العامل ينتظر حقه بينما تستوفي عمله كاملًا.

والوفاء بالأجرة يبدأ من اتفاق مفهوم على العمل ومقابله واستحقاقه، لا من لحظة الصرف فقط. الغموض في التكليف أو تغييره دون بيان قد يصنع نزاعًا كان يمكن تجنبه. وليس

---

11 من حديث أبي هريرة رضي الله عنه؛ صحيح البخاري، كتاب الإجارة، باب إثم من منع أجر الأجير، رقم الحديث ٢٢٧٠

كل توثيق كافيًا بذاته؛ فالعقد الذي لا يفهمه طرف ضعيف أو الإجراء الذي يخفي شروطًا مؤثرة لا يصبح منصفًا لمجرد كثرة صفحاته.

قد تختلف تفاصيل الاستحقاق بحسب العقد والبلد وطبيعة العمل، لذلك لا نعطي هنا مدة قانونية واحدة للدفع. الذي لا ينبغي أن يضيع أن التنظيم مطلوب من الجهة الأقوى أيضًا: تجهيز بيانات المستحق، واعتماد العمل في وقت معقول، وتوفير وسيلة دفع، وعدم جعل انتقال الملف بين الإدارات عذرًا لا نهاية له.

ولا نطلب من العامل أن يقبل التأخير لأن صاحب العمل كان لطيفًا معه في مواضع أخرى. حسن المعاملة لا يستبدل الحق المالي، كما أن المطالبة بالحق لا تمنح أحدًا إذنًا بالكذب أو التعدي. الفصل بين الحقوق يساعد على الإصلاح؛ فلا تعوض فضيلة في باب ظلمًا في باب آخر بمجرد الجمع بينهما في ذهن صاحبه.

البيان يحفظ اختيار الطرف الآخر

قال رسول الله ﷺ: «الْبَيِّعَانِ بِالْخِيَارِ مَا لَمْ يَتَفَرَّقَا ـ أَوْ قَالَ: حَتَّى يَتَفَرَّقَا ـ فَإِنْ صَدَقَا وَبَيَّنَا بُورِكَ لَهُمَا فِي بَيْعِهِمَا، وَإِنْ كَتَمَا وَكَذَبَا مُحِقَتْ بَرَكَةُ بَيْعِهِمَا». [12]

يفهم البائع والمشتري من ذلك أن وجود فرصة للاستفادة لا يبيح إخفاء ما ينبغي بيانه. وليس معنى البركة هنا رقمًا اقتصاديًا نقيسه ونعد به كل معاملة، ولا نتيجة تجربة تضمن الربح؛ إنها دلالة شرعية لا نختزلها في المؤشرات المالية.

ومن صور الانضباط أن تكون المعلومات المؤثرة في الاختيار واضحة قبل الالتزام. ما وصف السلعة؟ ما العمل الذي سيؤدى؟ ما الذي لا يشمله المقابل؟ وما النقص الذي يعرفه أحد الطرفين؟ كلما تأخر البيان إلى ما بعد اعتماد الآخر على الكلام، ضاقت قدرته على الاختيار الحر الواعي.

وقد نكذب على أنفسنا قبل أن نكذب على الناس. نكتب موعدًا لا نملك الوفاء به ثم نقول إننا سنحاول، أو نعرض نتيجة أفضل الحالات كأنها المعتاد، أو نذكر تكلفة أولية

---

12 من حديث حكيم بن حزام رضي الله عنه؛ صحيح البخاري، كتاب البيوع، باب إذا بين البيعان ولم يكتما ونصحا، رقم الحديث ٢٠٧٩

ونؤخر تكاليف لازمة. يحتاج الإصلاح إلى أن نعيد وصف ما نعرفه، لا إلى أن نجد عبارة مبهمة تسمح لنا لاحقًا بإنكار ما فهمه السامع.

التوثيق خادم للحق لا ستار عليه

نحتاج إلى سجل يميز الأموال الشخصية مما نتولاه لغيرنا، والاستحقاق من التوقع، والمدفوع من الموعود. هذه أدوات تنظيمية نقترحها؛ لا ننسب شكلها إلى نص شرعي بعينـه. فائدتها أن تقلل النسيان وتتيح المراجعة، خاصةً حين تتعدد الأعمال والأشخاص.

لكن السجل قد يخدم غير غرضه إذا صار وسيلة لتعليق حق معلوم على أوراق لا يحتاج إليها. وقد يزداد الإجراء تعقيدًا لأن كل جهة تحمي نفسها من اللوم، بينما لا ينظر أحد إلى صاحب الحق الذي ينتظر. التنظيم العادل يسأل عن سبب كل خطوة: هل تتحقق بها معلومة لازمة؟ هل يمنع غيابها أداءً صحيحًا؟ أم أنها عائق نكرره لأننا اعتدناه؟

ومن المهم كذلك ألا نخلط الأموال المؤتمن عليها بمصالحنا. إذ قد يحمل الإنسان صلاحية الدفع أو الشراء فيظن أن ما يمر من يده يملك ترتيب استعماله لنفسـه. الأصـل أن حـدود

التصرف تأتي من حق المالك والاتفاق والحكم، لا من سهولة الوصول إلى الحساب أو الأداة.

وفي الأموال الحديثة قد تكون الخطوة رقمية سريعة، لكن حقيقتها لا تختصر في النقر. إرسال التحويل إلى وجهة خاطئة، أو اعتماد شراء بغير صلاحية، أو حفظ بيانات حساسة بلا حماية، أخطاء تحتاج إلى وسائل منع تناسب خطرها. لا نطلب يقظة خارقة دائمة؛ نطلب نظامًا يساعد الإنسان على أن يراجع حيث تكون المراجعة مؤثرة.

حالة افتراضية: مستحق صغير يتعطل بين إدارتين

أتم فني عملًا لمؤسسة، وأرسلت إدارته ورقة الإنجاز، ثم بقيت الفاتورة تنتقل بين المسؤول الفني والمالي. كل طرف يقول إنه ينتظر الآخر، وصاحب الحق لا يعرف إلى من يرجع. لا نعرف من هذا المثال وحده جميع أحكام الاستحقاق، لكننا نرى خللًا تنظيميًا: لا يوجد شخص معلوم مسؤول عن تتبع وصول الحق إلى نهايته.

تراجع المؤسسة مسار الطلب: من يثبت الإنجاز؟ من يراجع البيانات؟ من يجيز الدفع؟ ومن يبلغ المستفيد إذا نقص شيء؟ تجمع ما يلزم من معلومات مرة واحدة بدل طلبها على دفعات متباعدة، وتبين موعدًا واقعيًا وفق التزامها. هذا

تصميم إصلاحي مقترح، وليس نظامًا قانونيًا نقرره لكل مؤسسة.

ثم يظهر أن بعض التأخير لم يكن بسبب الورق، بل بسبب تقديم مدفوعات أقرب إلى رغبة المسؤول. هنا لا يكفي تبسيط النموذج؛ تحتاج المؤسسة إلى ضبط صلاحية الأولوية ومراجعتها. الإجراء والكفاءة والأمانة تتكامل، ولا يغني واحد منها عن الآخر.

وعند قياس التحسن، لا تكتفي بعدد الفواتير المغلقة. تنظر إلى زمن انتظار الحق المستحق، وأسباب الإعادة، والأخطاء التي يتحملها المستفيد، والفروق بين أصحاب النفوذ وغيرهم. قد يتحسن المتوسط وتبقى فئة ضعيفة تنتظر طويلًا، فيخفي الرقم ما جاء التنظيم لإصلاحه.

حين تضيق الموارد

قد يمر الإنسان أو المؤسسة بضيق حقيقي. الصدق في وصفه يمنع أن يتحول الاضطراب المالي إلى سلسلة وعود غير قابلة للوفاء. يحتاج المسؤول إلى معرفة الحقوق القائمة، وإيقاف التزامات اختيارية تزيد العجز، والتواصل مع أصحاب الحقوق، وطلب المشورة المختصة عند تعقد الحال.

ولا يحق له أن يقرر من تلقاء نفسه إسقاط حق الغير أو تحويله إلى تبرع. كما لا يصح أن يعامل الجميع كأن اختلاف الأثر لا يهم؛ فقد يتعلق المبلغ اليسير بمعيشة صاحبه. ترتيب الأولويات الملزمة يحتاج إلى علم وعدل، لا إلى اختيار من يقل صوته أو يبعد مكانه.

وفي هذه المواقف يظهر الفرق بين مواجهة الواقع وتجميل صورته. قد يشعر المسؤول بالحرج من الاعتراف بضيق، فيؤخر البيان حتى تتسع الفجوة. الاعتراف المبكر لا يحل نقص المال وحده، لكنه يمنع أن يبني الآخرون قراراتهم على طمأنة يعرف صاحبها أنها غير صحيحة.

ما الذي يقيسه النجاح المالي؟

لا يكفي أن تنمو الممتلكات إذا ازدحمت الذمة بحقوق لم تؤد. ولا يكفي أن ينخفض الإنفاق إذا كان الخفض تم على حساب من يستحق أجرًا أو رعاية. قد تكون المراجعة المالية النافعة سؤالًا عن الوفاء قبل سؤال الربح: هل بقي عليه حق يستطيع أداءه فأخّره؟ هل استعمل مالًا لا يملكه؟ هل بين ما عرفه من نقص؟

هذه الأسئلة لا تجعل الكتاب فتوى شاملة ولا نظام محاسبة مهنيًا. إنها ترد أدوات المال إلى معناها الأخلاقي. يتعلم الإنسان أن بعض ما يترك شراءه ليس حرمانًا، بل حفظ لحق سبق رغبته، وأن بعض ما يدفعه في موعده ليس كرمًا يمن به، بل وفاء بما عليه.

وحين يستقيم هذا المعنى، يخف تناقض مؤلم: أن يدرب الإنسان نفسه على ادخار مبلغ لنفسه بدقة، ثم يتساهل في مبلغ ينتظره غيره. الانضباط لا يكتمل حتى تعبر عنايتنا من مصلحتنا القريبة إلى أمانة من ائتمننا، ويصبح وصول الحق هدفًا نتابعه حتى النهاية.

الفصل الرابع: الأهل والعمل: ترتيب لا إهمال

حين يصل عملك إلى بيت غيرك

قد يظن المرء أن عمله شأن يخصه ما دام هو الذي يبذل ساعاته. لكن تغير موعده قد يعيد ترتيب يوم شريكه، وتأخره قد يحمل غيره رعايةً لم يتفقا عليها، واستمرار اتصاله بالعمل في البيت قد يجعل حضوره الجسدي مختلفًا عن حضوره الفعلي. ولهذا لا تحل علاقة العمل والأسرة بجدول فردي وحده؛ تحتاج إلى معرفة ما ينتقل من كلفة القرار إلى من يعيشون معنا.

سبق في المجلد الأول الحديث عن سنوات الأسرة وتزاحم الحقوق. أما هذا الفصل فيقرب جانب التنسيق: كيف نتفق على ما يتكرر؟ كيف ندير الاستثناء؟ وكيف نميز التضحية المتبادلة عن إهمال صار عاديًا لأن الطرف الآخر لا يكثر الشكوى؟ لا نضع توزيعًا شرعيًا واحدًا للأدوار، ولا نفترض أن جميع الأسر لها القدرة والظرف نفسيهما.

الهدف أن يكون للحقوق حضور في القرار قبل أن تتفاقم الشكوى. قد يكون العمل ضرورة للكسب، وقد تكون الرعاية ضرورة لا تجد من يتولاها، وقد يجتمع الأمران في يوم

صعب. لا نحل هذا التعقيد بمطالبة الإنسان أن يفعل كل شيء بنفس الكفاءة وفي الوقت نفسه، بل بتحديد ما يلزم، وما يمكن تعديله، ومن يستطيع المساندة، وما يحتاج إلى اتفاق أو سؤال مختص.

الحقوق لا يملكها الطرف الأعلى صوتًا

قال رسول الله ﷺ: «كُلُّكُمْ رَاعٍ، وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، الْإِمَامُ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، وَالرَّجُلُ رَاعٍ فِي أَهْلِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ فِي بَيْتِ زَوْجِهَا وَمَسْئُولَةٌ عَنْ رَعِيَّتِهَا، وَالْخَادِمُ رَاعٍ فِي مَالِ سَيِّدِهِ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ - قَالَ: وَحَسِبْتُ أَنْ قَدْ قَالَ - وَالرَّجُلُ رَاعٍ فِي مَالِ أَبِيهِ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، وَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ». [13]

قال الأسود: «سَأَلْتُ عَائِشَةَ: مَا كَانَ النَّبِيُّ ﷺ يَصْنَعُ فِي بَيْتِهِ؟ قَالَتْ: كَانَ يَكُونُ فِي مِهْنَةِ أَهْلِهِ - تَعْنِي خِدْمَةَ أَهْلِهِ - فَإِذَا حَضَرَتِ الصَّلَاةُ خَرَجَ إِلَى الصَّلَاةِ». [14]

---

13 من حديث عبد الله بن عمر رضي الله عنهما؛ صحيح البخاري، كتاب الجمعة، باب الجمعة في القرى والمدن، رقم الحديث ٨٩٣

14 من حديث عائشة أم المؤمنين رضي الله عنها؛ صحيح البخاري، كتاب الأذان، باب من كان في حاجة أهله فأقيمت الصلاة فخرج، رقم الحديث ٦٧٦

لا نستخرج من هذين النصين قائمة موحدة للأعمال المنزلية في جميع البيوت، لكنهما يمنعان تصورًا يعزل المسؤولية عن الخدمة والقيام بحق من تحت الرعاية.

وعندما يقع التزاحم لا تكفي رغبة أحد الطرفين لتحديد ما يستحق الأولوية دائمًا. قد يقدم واجبًا حقيقيًا، وقد يقدم ما يمنحه تقدير الناس على حق هادئ لا يراه الجمهور. يحتاج الإنسان إلى أن يسأل عن سبب اختياره: هل هذا العمل لا يستطيع غيري القيام به الآن؟ أم أنني لم أبحث أصلًا عما يمكن تفويضه؟ وهل الحاجة المنزلية طارئة أم أمر أعرف أنه يتكرر ثم أتجاهله؟

والتوازن لا يعني تساوي الساعات أو إلغاء اختلاف المسؤوليات. قد يتولى أحد الطرفين في مرحلة أكثر مما يتولى الآخر باتفاق ورضا وقدرة، ثم تتغير الحال. المشكلة ليست في كل تفاوت، بل في أن يصبح التفاوت غير مرئي وغير قابل للمناقشة، وأن يفسر طلب المراجعة بأنه قلة تقدير أو ضعف صبر.

ماذا تضيف بحوث العمل والأسرة؟

تجمع مراجعة ميشيل وزملائه علاقات بحثية بين صراع العمل والأسرة وبين متطلبات الأدوار وضغوطها والوقت

والدعم. شملت ١٧٨ عينة و١٠٨٠ ارتباطًا.[15] لا تقدم هذه العلاقات ترتيبًا شرعيًا للحقوق، ولا تجعل سبب كل مشكلة واحدًا؛ لكنها تلفت إلى أن الصراع ليس مجرد نقص فردي في العزيمة. طريقة توزيع المتطلبات والمساندة جزء من السؤال.

والاستفادة التي نقترحها محددة: حين يتكرر الإخفاق في التوفيق، لا نسأل الشخص فقط لماذا لم يصبر أكثر؛ نسأل أيضًا عن قابلية الأعباء للجمع وعن السلطة التي يملكها لتعديلها. ومع ذلك، لا نجعل وصف الضغط إعفاءً من الوفاء بما يقدر عليه. تبقى مساحة اختيار، ويختلف حجمها بين إنسان وآخر.

ومن الخطأ استخدام البحث للحكم على كل أسرة تعمل فيها الزوجة أو يعمل فيها الزوج ساعات طويلة. لا تكفي هذه الصفة وحدها لمعرفة نوع العلاقات أو جودة الرعاية أو المساندة المتاحة. إن تحويل متغير بحثي إلى تهمة أسرية

15 جيسي إس. ميشيل؛ ليندسي إم. كوتربا؛ جاكلين كيه. ميتشلسون؛ ماليسا إيه. كلارك؛ بوريس بي. بالتس، مقدمات الصراع بين العمل والأسرة: مراجعة تحليلية تلوية، مجلة السلوك التنظيمي ٣٢(٥):٦٨٩–٧٢٥؛ ١٠٨٠ ارتباطًا من ١٧٨ عينة؛ سنة ٢٠١١

يعيد الخطأ الذي نريد تجنبه: اختصار الحياة في تفسير واحد لا يرى التفاصيل.

اجعل الأعمال غير المرئية قابلة للفهم

في البيت أعمال تظهر حين تنجز، وأعمال لا تظهر إلا إذا فاتت: تذكر موعد، وتجهيز ما يحتاجه طفل، ومتابعة معلومة من المدرسة، وترتيب رعاية، وتوقع نقص قبل وقوعه. قد يظن أحد الطرفين أن الآخر لم يفعل كثيرًا لأنه لم ير حركة كبيرة، بينما استهلكت المتابعة ذهنه ووقته.

لا يحتاج إظهار هذه الأعمال إلى تحويل الأسرة إلى مؤسسة محاسبة يومية. يكفي في وقت هادئ أن يبين كل طرف ما يتكرر وما يعتمد عليه الآخرون، ثم ينظرا في توزيع مناسب. غرض البيان ليس إثبات أن أحدهما أكثر تعبًا، بل منع أن تبنى القرارات على صورة ناقصة.

ومن المهم أن يكون تسليم المهمة كاملًا بقدر ما يناسبها. ليس التفويض أن تقول: ذكرني لأفعل، ثم تبقي عبء التذكر والمتابعة عند الطرف الآخر إلى الأبد. قد يحتاج المتعلم أولًا إلى مساندة، لكن مع القدرة يمكن أن يتولى فهم المهمة وتوقيتها وإتمامها. هكذا يصبح التعاون نقلًا لبعض المسؤولية، لا نقلًا لجزء ظاهر منها فقط.

وفي الوقت نفسه، لا يحق لأحد أن يفرض طريقته الخاصة في كل تفصيل ثم يشكو أن الآخرين لا يساعدونه. إذا كان المطلوب محفوظًا والطريقة مباحة وآمنة، فقد يكون ترك مساحة للاختلاف جزءًا من قبول المساندة. التعاون الحقيقي لا يعني أن يتحول الجميع إلى أيدٍ تنفذ صورة شخص واحد.

اتفق على الاستثناء قبل أن يصير هو الأصل

تأتي أيام مرض وسفر وضغط عمل واحتياج طارئ. لا ينبغي أن تهدم هذه الأيام العلاقة أو تجعل أصحابها يقيسون بعضهم بخطة يوم مستقر. لكن مرونة الأسرة تحتاج إلى حدود تمنع أن يصبح الطارئ اسمًا لكل ما لم يخطط له أحد.

نقترح تمييز ما يحدث نادرًا عما يتكرر. إن كان ضغط العمل معروفًا في نهاية كل شهر، فليس مفاجأة كل مرة. يمكن الاستعداد له وتوزيع المساندة وبيان متى يعود الترتيب المعتاد. وإن كان العارض غير متوقع، ينظر الطرفان في الممكن الآن، ثم يراجعان أثره بعد أن يهدأ الوقت بدل إغراق لحظة الضرورة بالعتاب.

ولا يساوي الاتفاق أن يملك طرف قوي تغيير كل شيء ثم يطلب من الآخر أن يتفهم. البيان ليس طلب إذن شكليًا، والرضا لا يعرف من الصمت وحده في علاقة يخشى فيها

أحدهما الاعتراض. على من يملك مساحة قرار أكبر أن يرى ما يستطيع تخفيفه، لا أن يجعل قدرة غيره على الاحتمال موردًا لا ينفد.

الانفصال عن العمل فعل يحتاج إلى حد

قد ينتهي دوام الإنسان وتبقى طلبات العمل مفتوحة في ذهنه وجهازه. ليست كل استجابة بعد الوقت تفريطًا في الأسرة؛ قد يكون هناك التزام معلوم أو ضرورة. لكن الاتصال غير المحدود يحتاج إلى مراجعة، خاصةً إذا كان كل تنبيه يستولي على المجلس ولو لم يكن عاجلًا.

يمكن أن يحدد الشخص مع جهة عمله ما يعد طارئًا وكيف يصل، وأن يميز بين وقت متاح لاتصال ضروري ووقت يؤجل فيه ما يحتمل. هذه ترتيبات تفاوضية مقترحة، وليست حقوقًا قانونية واحدة في كل بلد أو مهنة. من لا يملك سلطة تغيير دوامه قد يحتاج إلى بدائل ومساندة، لا إلى لوم جديد لأنه لم يغلق هاتفه.

وفي البيت، يفيد وضوح الحد أكثر من وعد غامض بالحضور. عندما تعرف الأسرة أن وقتًا معينًا خال من المقاطعة المعتادة، يمكنها أن تعتمد عليه. وإذا اضطر الشخص إلى قطعه، يبين

الأمر ويعود، ولا يترك الآخرين ينتظرون أمام جهاز لا يعرفون متى ينتهي صاحبه منه.

حالة افتراضية: رعاية لا تحتمل التخمين

تتقاسم أسرة متابعة قريب كبير يحتاج إلى مساندة في بعض شؤونه. كان كل فرد يظن أن غيره سيتولى موعدًا متكررًا، ثم يفاجؤون عند اقترابه بأن الترتيب لم يحدث. المشكلة ليست بالضرورة قلة المحبة؛ هناك مسؤولية لم يتضح صاحبها، ومعلومات لا تصل إلى الجميع.

اتفقوا على أن يكون لكل موعد مسؤول معلوم وبديل، وأن تبقى رغبة القريب وخصوصيته حاضرتين، لا أن تتخذ القرارات عنه لمجرد احتياجه إلى مساعدة. وعندما تعذر على المسؤول حضوره، أبلغ البديل قبل الموعد، بدل أن ينتظر حتى تصبح المساندة أزمة.

ثم ظهر أن أحد أفراد الأسرة تحمل دائمًا الأعمال التي لا يحب الآخرون القيام بها. لم يكف نجاح المواعيد لإعلان نجاح القسمة. راجعوا التوزيع والقدرة والرضا، وطلبوا مساعدة متاحة حيث لزم. هذا مثال مقترح يبين أن أداء المهمة وعدالة ما وراءها مؤشرات مختلفة ينبغي ألا يخفي أحدها الآخر.

لا تجعل التفاوض بديلًا عن المبادرة

قد يتحول الحديث عن تقسيم الأعمال إلى مجالس طويلة لا يتغير بعدها شيء. يعرف الجميع ما يحتاج إلى إصلاح، ويكررون اللغة نفسها، ثم يعود العبء إلى صاحبه الأول. يحتاج الاتفاق إلى فعل قريب وصاحب واضح وموعد مراجعة، لا إلى إعلان نيات متبادل فقط.

كما أن بعض حاجات البيت لا تنتظر حتى تعقد جلسة ترتيب. من رأى حاجة يستطيع القيام بها في حدوده، فالمبادرة قد تكون أصدق من انتظار أن يطلبها الآخر. لا نعني بذلك محو الاتفاقات أو تحميل القادر كل ما حوله، بل أن يظل النظام معينًا على الإحسان، لا حجة لترك ما يعرف الإنسان أنه نافع ومتاح.

وفي الخلاف على التقصير، نفرق بين الجهل بالمطلوب وعدم القدرة عليه والامتناع عنه مع وضوحه. تختلف المعالجة: بيان، أو تعديل، أو تحمل مسؤولية. إذا سُمّي كل ذلك سوء نية ضاع طريق الحل، وإذا سُمّي كله سوء تفاهم ضاعت المحاسبة المشروعة.

البيت الذي يطمئن إلى عودتك

قد يكون من أثر الانضباط أن يعرف أهلك أنك ستعود إليهم بقدر من الانتباه، لا ببقية وقت لا يحق لهم السؤال عنه. وأن يعرف زملاؤك ما تستطيع الالتزام به دون وعود تتكسر على ظروف لم تبينها. ليس المطلوب أن تخلو الحياة من التعب، بل ألا يصبح التعب سببًا دائمًا لإلقاء الكلفة على شخص آخر بلا علم ولا رضا.

والترتيب الذي يخدم الأسرة والعمل لا ينجح بكثرة الجداول وحدها. ينجح حين يتصل بصدق الوعد، واحترام الاختلاف، ورؤية الجهد الخفي، وقبول المساندة، ومراجعة ما تغير. هذه كلها صور من الصبر والمجاهدة؛ لأن النفس قد تجد قولها أسهل من عملها حين يأتي وقت التنازل عن راحة أو عادة أو رغبة في التحكم.

وحين يتعلم أهل البيت أن يراجعوا الترتيب دون أن يهددوا المودة، يصبح الانضباط حماية للعلاقة لا امتحانًا مستمرًا لها. يعرف كل واحد أنه مسؤول عما يقدر عليه، وأن حاجته يمكن أن تسمع، وأن حسن سير العمل لا يبرر أن يضيع الإنسان الذي قام به.

الفصل الخامس: المهارة والإتقان والمواءمة

قد يجتهد الإنسان في طريقة لا توصله

تكرار الخطأ لا يخبرنا وحده أن صاحبه لا يريد الصواب. قد يكون لم يتعلم الخطوة السابقة، أو لا يعرف كيف يراجع عمله، أو يستعمل أداة غير مناسبة، أو يعمل في دور يطلب قدرة لم يكتسبها بعد. وإذا جمعنا هذه الصور كلها تحت كلمة كسل، فلن نعرف أين يبدأ الإصلاح.

وفي المقابل، لا يصبح تحليل العوائق عذرًا دائمًا لترك المحاولة. قد يعرف الإنسان ما يحتاج إليه ويملك وسيلته، ثم يؤجل لأنه يكره المشقة المصاحبة للتعلم. نحتاج إلى التمييز حتى نجمع الحزم والعدل: لا نعاقبه على مهارة لم نعلمه، ولا نعفيه من ممارسة لازمة بعد وضوحها وقدرته عليها.

الانضباط في هذا الباب هو أن يتصل الجهد بطريقة صحيحة، وأن تتناسب المهمة مع القدرة المتاحة أو مع مسار واضح لاكتسابها. قد تتغير الطريقة ويثبت الهدف، وقد نكتشف أن الهدف نفسه يحتاج إلى إعادة تقدير. المهم ألا يصبح الإصرار على صورة أولى بديلًا من التعلم الذي كان العمل من أجله.

مواءمة العمل ليست مواصلته

خصصت رسالة أبي عياش في الانضباط مبحثًا لـ«مواءمة العمل»، يتصل بتناسب العمل والعامل وما يعينه على أدائه.[16] هذا المعنى مختلف عن المداومة؛ فقد يواصل الإنسان مهمة لا تناسب قدرته أو ظروفها، فيزداد التعب دون أن يصح الأداء. والمواصلة النافعة قد تحتاج أولًا إلى تعديل المهمة أو التدريب أو البيئة.

قالت إحدى المرأتين في قصة موسى عليه السلام: ﴿**قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ**﴾ [القصص: ٢٦].[17]

تجتمع في الآية القدرة التي يحتاج إليها العمل والأمانة التي تحفظ حقه. وقد سبق في فصل توزيع المسؤوليات بيان أن فضل الإنسان لا يمنحه تلقائيًا أهلية كل وظيفة. ونقصه الحالي في مهارة لا يحكم على قيمته ولا يغلق طريق تعلمه؛ إنما يدعونا إلى اختيارٍ أعدل وتدريبٍ أوضح.

---

16 محمد أحمد حسين أبو عياش، الانضباط في ضوء السنة النبوية: دراسة موضوعية، أطروحة دكتوراه، جامعة اليرموك؛ ص٢١ للمداومة، وص٩١–٩٣ لمواءمة العمل

17 القرآن الكريم، سورة القصص، الآية ٢٦، القوة والأمانة

عند إسناد عمل، نسأل ما الذي يحتاج إليه فعلًا: معرفة، ودقة، وسرعة، وقدرة على التواصل، ووقت، وصلاحية قرار، وربما اجتماع بعضها. قد يكون الشخص قويًا في المعرفة وضعيفًا في العرض، أو دقيقًا بطيئًا في مهمة لا تحتمل السرعة بلا مراجعة. وصف هذه الفروق يساعد على التدريب والاختيار أكثر من لقب عام: ممتاز أو ضعيف.

ولا ننسى أن البيئة جزء من الأداء. من يطلب منه توثيق معلومات دون مصدر موثوق أو أداة صالحة لا يكفيه أن يجاهد أكثر. ومن يتلقى تعليمات متعارضة يحتاج إلى إزالة التعارض. مواءمة العمل ليست ترفًا نضيفه بعد محاسبة الناس؛ قد تكون شرطًا حتى نعرف أصلًا ما الذي كان بوسعهم فعله.

الممارسة تحتاج إلى معلومة ترجع إلى صاحبها

يمكن للمتعلم أن يكرر خطأه حتى يصير أكثر سرعة فيه. لذلك نحتاج إلى تصحيح يخبره أي جزء استقام وأي جزء يحتاج إلى تعديل. قولنا: «حاول مرة أخرى» نافع إذا عرف ما يغيره، لكنه قد يكرر العجز إذا بقيت الطريقة غامضة.

نقترح أن يبدأ التدريب بمهمة محددة يمكن ملاحظة أدائها، ثم تفسير الخطأ الأقرب، ثم محاولة تعيد موضع الخلل بدل

إعادة كل العمل بالضرورة. في كتابة فقرة، قد تكون المشكلة في صلة الفكرة بدليلها لا في الأسلوب كله. وفي إدخال بيانات، قد تكون في تعريف حقل واحد. كلما كان التصحيح محددًا استطاع المتعلم أن يرى أثر محاولته.

ومع المهارة الجديدة نخفف الحمل الذي لا يخدمها. لا نطلب من مبتدئ أن يتعلم المضمون والأداة والسرعة والعرض أمام جمهور في اللحظة نفسها، ثم نحكم من ارتباكه أنه غير صالح. يمكن تعلم الأجزاء التي تحتاج إلى فصل، ثم جمعها في أداء أوسع حين تستقر. هذه وسائل تعليمية مقترحة تتكيف مع المهمة، وليست مراحل عددية ملزمة لكل إنسان.

وفي المهام عالية الخطر، لا تعني فرصة المحاولة ترك غير المؤهل يتصرف وحده. التجربة قد تكون بمحاكاة أو إشراف أو تدريب مرخص بحسب المجال. لا تكون حقوق الناس وسيلة نختبر بها ثقة المتعلم بنفسه. مواءمة التدريب تشمل قدر الخطأ الذي يمكن احتماله، لا قدرة المتدرب وحدها.

ماذا تقول ساعات الممارسة وما الذي لا تقوله؟

جمعت مراجعة ماكنمارا وزملائها دراسات الممارسة المتعمدة والأداء عبر الموسيقى والألعاب والرياضة والتعليم والمهن، ووجدت تفاوتًا بين المجالات في مقدار التباين المرتبط

بالممارسة. [18] لا تنفي النتيجة قيمة التدريب، لكنها تمنع الدعوى السهلة أن عددًا واحدًا من الساعات يفسر التفوق كله في كل مجال.

الاختلاف في تعريف الممارسة وقياسها وفي تصميم الدراسات جزء من القراءة النقدية، ولا يصح أن نحول النسبة المنشورة إلى حكم على مستقبل شخص. قد يحتاج متعلم إلى تدريب أجود، لا ساعات أكثر من الطريقة نفسها؛ وقد تتدخل فرصة التعلم والأدوات والخبرة السابقة وعوامل لم تُعزل تجريبيًا.

والسؤال العملي الذي نقترحه بعد ذلك: ما الذي تغير في الأداء نتيجة ما فعلته؟ هل صار الخطأ أقل؟ هل فهمت سبب القرار؟ هل احتجت إلى مساعدة أقل؟ هل استطعت إنجاز مهمة قريبة ليست مطابقة تمامًا لما تدربت عليه؟ هذه أسئلة أقرب إلى المهارة من عد الساعات وحده، ولا تزعم أنها مقياس مقنن للخبرة.

---

18 بروك إن. ماكنمارا؛ ديفيد زد. هامبريك؛ فريدريك إل. أوزوالد، الممارسة المتعمدة والأداء في الموسيقى والألعاب والرياضة والتعليم والمهن: تحليل تلوي، العلوم النفسية ٢٥(٨):١٦٠٨–١٦١٨؛ سنة ٢٠١٤؛ نطاق الاطلاع: الملخص وبيانات النشر، دون إعادة تحليل الدراسات الأصلية.

الإتقان غير الانتظار الذي لا ينتهي

قد يستعمل الإنسان كلمة الإتقان ليؤجل التسليم إلى ما لا نهاية. يراجع تفاصيل صغيرة لا تؤثر في الغرض، ويترك حقًا له موعد لأنه يريد صورة كاملة. في هذه الحال نحتاج إلى تعريف ما يجعل العمل صالحًا للاستعمال، وما يعد تحسينًا يمكن أن يأتي بعده.

ليس معنى ذلك الرضا بالنقص المؤثر أو إرسال عمل نعرف خطأه. نفرق بين عيب يمنع استعماله أو يضر بحقوق الناس، وتحسين اختياري لا يتوقف عليه الأصل. يتغير الحد بحسب العمل؛ فما يحتمل في مسودة خاصة لا يحتمل في قرار طبي أو مالي يمس غيرنا. لذلك لا نضع نسبة عامة تقول إن مستوى معينًا من الجودة يكفي لجميع المهام.

ومن وسائل المراجعة المقترحة أن نكتب قبل العمل ما الذي سيُعتمد عليه، وما الأخطاء التي يجب منعها، ومن صاحب قرار القبول. حين يتضح هذا، يقل الجدل المتأخر بين شخص يطلب الكمال وآخر يريد السرعة بأي ثمن. يكون النقاش في معيار معلوم، لا في ذوق متغير يكتشفه العامل بعد أن ينتهي.

الرجوع إلى مستوى أبسط ليس رجوعًا إلى الصفر

قد يتعثر الراشد لأنه يستحي أن يتعلم أصلًا يظن أن الناس سبقوه إليه. فيبقى يجمع حلولًا متقدمة لمشكلة أساسها خطوة لم يفهمها. المجاهدة هنا أن يقبل بداية تناسبه، وأن يترك مقارنة صورته بصورة الآخرين.

وفي تعلم لغة أو حساب أو كتابة، قد يكون الرجوع إلى تمرين أبسط طريقًا أسرع إلى تقدم صحيح. لا نستخرج من هذا أن التبسيط نافع دائمًا؛ فقد يصير هربًا من المشقة المطلوبة إذا بقي المتعلم فيما أتقنه ولم ينتقل. نحتاج إلى مراجعة: هل اكتسب ما كان ينقصه؟ وهل جاء وقت أن يزيد التحدي؟

ودور المعلّم أن يبين سبب الرجوع، حتى لا يفهمه المتعلم إهانة. يقول: هذه الخطوة ستعينك على المهمة التي تريدها، ثم يريه الصلة. عندما يعرف الإنسان لماذا يفعل ما يفعله، يكون أقدر على احتمال مرحلة لا تمنحه إحساس الإنجاز الكبير من أول يوم.

حالة افتراضية: خطأ متكرر في تقرير

يتولى موظف إعداد تقرير، ويتكرر فيه جمع غير صحيح. ظن المسؤول أن المشكلة قلة عناية، فأعاد إليه التقرير مرات مع

عبارة: راجع جيدًا. عند فحص طريقة العمل ظهر أن الموظف يجمع بيانات من ملفين بتعريفين مختلفين للفئة نفسها. لم يكن التصحيح مجرد مزيد من التركيز؛ كان يحتاج إلى توحيد التعريف قبل الحساب.

صحح الفريق المصدر، وكتب تعريف الحقول، وأعد الموظف مثالًا صغيرًا تحققت منه جهة مؤهلة. ثم أعاد التقرير. هذه معالجة مقترحة توضح أن بعض الأخطاء يعيش في تصميم المهمة. لكن لو استمر بعد ذلك في تجاوز خطوة المراجعة المعلومة، فسيصبح السؤال عن اختياره والتزامه مشروعًا أيضًا.

وفي قياس التحسن، لم يكتف المسؤول بانخفاض وقت الإنجاز. راجع صحة النتائج، ووضوح المصدر، وقدرة شخص آخر على فهم طريقة الحساب. لو أن السرعة زادت وبقي العمل لا يستطيع أحد مراجعته، لكان التحسن محدودًا. المهارة التي تحفظ الأمانة يمكن شرح حدودها، لا الاستعراض بها وحده.

انتقال المهارة يحتاج إلى جسر

من تعلم إجراء في موقف واحد لا يصبح بالضرورة قادرًا على كل موقف يشبهه في الاسم. قد يحسن حل مثال رآه، ولا

يعرف كيف يختار الطريقة عند تغير بعض المعطيات. وقد يكون منضبطًا في عمل له إشراف قوي ثم يتعثر حين يقل التوجيه. الانتقال يحتاج إلى ممارسة تنوع السياق وتبين ما يبقى من المبدأ وما يتغير من التطبيق.

وقد عرض تقرير «كيف يتعلم الناس» أهمية الفهم والسياق والتنوع في انتقال التعلم. [19] لا يضمن التقرير أن تمرينًا بعينه سينقل كل مهارة، لكنه يذكرنا أن التدريب على نسخة واحدة من المهمة لا يكفي دائمًا لما نريد من استقلال.

ومن تطبيقنا أن نسأل المتعلم بعد الإتقان الأول: ما الذي ستفعله إذا تغير هذا الشرط؟ وما الذي يحتاج إلى سؤال؟ وما الخطأ الذي لا يجوز أن تجرب فيه وحدك؟ هنا لا نحذف المساندة فجأة، بل ننقل بعض القرار إلى المتعلم بقدر ما يظهر فهمه، ونحفظ حد الرجوع إلى المختص.

انضباط يتعلم بدل أن يكرر نفسه

إنسان مجتهد لا يتعلم من خطئه قد يطيل المشقة على نفسه وعلى من ينتفع بعمله. وإنسان يفهم كثيرًا ولا يمارس يبقى

---

19 المجلس القومي للبحوث، كيف يتعلم الناس: الدماغ والعقل والخبرة والمدرسة — الطبعة الموسعة، الفصل الثالث: التعلّم وانتقال أثره، ص ٥١–٧٨؛ خاصة ٦٢–٦٣ و٧٧–٧٨؛ سنة ٢٠٠٠

عند معرفة لا تتحول إلى قدرة. نحتاج إلى حلقة تجمع العلم والمحاولة والتصحيح والمراجعة، ثم تزيد أو تخف بحسب ما ظهر.

قال رسول الله ﷺ: **«الْمُؤْمِنُ الْقَوِيُّ خَيْرٌ وَأَحَبُّ إِلَى اللَّهِ مِنَ الْمُؤْمِنِ الضَّعِيفِ، وَفِي كُلٍّ خَيْرٌ، احْرِصْ عَلَى مَا يَنْفَعُكَ، وَاسْتَعِنْ بِاللَّهِ، وَلَا تَعْجِزْ، وَإِنْ أَصَابَكَ شَيْءٌ فَلَا تَقُلْ: لَوْ أَنِّي فَعَلْتُ كَانَ كَذَا وَكَذَا، وَلَكِنْ قُلْ: قَدَرُ اللَّهِ وَمَا شَاءَ فَعَلَ؛ فَإِنَّ لَوْ تَفْتَحُ عَمَلَ الشَّيْطَانِ»**.[20]

لا نحصر الحديث في التدريب المهني، لكننا نستفيد من توجيهه إلى النافع والاستعانة بالله والأخذ بالأسباب، ومن منعه العجز والاسترسال في الحسرة. ليست الغاية أن نثبت صلابتنا في طريقة أولى؛ بل أن نؤدي عملًا صحيحًا، ونعترف بما نحتاج إلى تعلمه، ونحفظ حق من يعتمد على مهارتنا.

---

20 من حديث أبي هريرة رضي الله عنه؛ صحيح مسلم، كتاب القدر، باب في الأمر بالقوة وترك العجز والاستعانة بالله وتفويض المقادير لله، رقم الحديث ٢٦٦٤

الفصل السادس: التسويف والتشتت والحياة الرقمية

ليست كل حركة تقدمًا

قد يقضي إنسان مساءه ينتقل بين الرسائل، ويجمع الروابط، ويحفظ المقاطع التي يريد مشاهدتها، ثم يخرج بشعور أنه عمل كثيرًا. وحين يسأل نفسه عن المهمة التي جاء من أجلها، يجدها في الموضع الذي تركها فيه. لم يكن ساكنًا؛ كان يتحرك بعيدًا عن الفعل الذي يحتاج إليه. وهذه صورة افتراضية تفسر لماذا لا يكفي أن نقيس الانضباط بمقدار الانشغال.

وفي الجهة الأخرى، قد يبدو شخص متوقفًا لأنه ينتظر معلومة لازمة أو يراجع صحة قرار. ليس كل تأخير تسويفًا؛ فقد يكون الامتناع المؤقت هو الفعل المسؤول. الفرق الذي نعتمده في هذا الفصل عملي: ما الذي يمنع البدء أو الإتمام؟ وهل لهذا المانع صلة حقيقية بالمهمة، أم صار الانتقال إلى غيرها طريقة لتجنب مشقتها؟

نحتاج إلى السؤال دون تجريح. قد يجتمع في التأخير خوف من الخطأ، وغموض في المطلوب، وعادة فتح الهاتف، ومهمة أكبر من الوقت المتاح. وقد يكون الأمر أبسط: عرف الإنسان ما عليه ثم آثر المباح الذي يحب على حق استحق. تحليل

الأسباب لا يلغي المسؤولية، لكنه يمنع أن نعالج صورًا مختلفة بعبارة واحدة.

حين يصبح الاستعداد بابًا آخر للتأجيل

يستطيع الطالب أن يؤجل القراءة بشراء كتاب آخر، وأن يؤجل كتابة البحث بتغيير تطبيق الملاحظات، وأن يؤجل مراجعة ما تعلمه بجمع دورة جديدة. لا تفسد الأدوات بهذا الاستعمال، لكن وظيفتها تنقلب: كانت وسيلة للوصول إلى العمل، فصارت مكانًا يقيم فيه من لا يريد مواجهة صعوبته.

نقترح سؤالًا كاشفًا: ما الشيء الذي سيصبح ممكنًا بعد هذا الإعداد ولم يكن ممكنًا قبله؟ إذا كان الجواب واضحًا، كالحصول على المصدر الذي يتوقف عليه الاستدلال، فالإعداد جزء من المهمة. أما إذا لم يتغير إلا شكل المجلد أو لون الجدول للمرة الخامسة، فقد نحتاج إلى بدء العمل المتاح بدل تحسين صورته.

ولا يلزم أن نمنع أنفسنا من كل إعداد ممتع. المشكلة ليست في متعة الترتيب، بل في استيلائه على موعد الحق. يمكن أن نخصص له قدرًا معقولًا، ثم ننتقل إلى أصغر جزء حقيقي من المهمة. لا نسمي فتح صفحة فارغة إنجازًا لبحث، لكننا قد نجعله بداية يتبعها سؤال محدد وقراءة لازمة وفقرة مكتوبة.

الهاتف أداة، والعلاقة به تحتاج إلى حدود

قد تكون الرسالة جزءًا من العمل، وقد تكون مقاطعة له. وقد يكون المقطع تعليمًا نافعًا، وقد يكون استهلاكًا يكتفي صاحبه فيه بالشعور أنه تعلّم. لذلك لا يفيد الحكم على الوسيلة وحدها؛ نحتاج إلى معرفة ما كنا نفعله، ولماذا فتحناها، ومتى يعود صاحبها إلى مهمته.

في تجربة ستوثارت وزميليه، عطلت إشعارات الهاتف الأداء في مهمة تتطلب الانتباه، حتى من غير مباشرة التفاعل مع الجهاز.[21] هذه نتيجة في مهمة تجريبية محددة، لا حكم بأن كل إشعار يفسد جميع الأعمال بالقدر نفسه. لكنها تكفي لتجعل الانتباه إلى بيئة المهمة سؤالًا معقولًا، بدل مطالبة النفس بمقاومة ما يمكن تخفيفه أصلًا.

ومن تطبيقنا أن يميز المرء بين نافذة تواصل يحتاج إليها ونافذة تركيز يتطلبها العمل. صاحب مناوبة أو مسؤولية طارئة قد لا يستطيع إغلاق الاتصال كله؛ يمكنه إبقاء قناة الضرورة وتخفيف غيرها. ومن ليس في حال الطوارئ لا

---

21 كاري ستوتهارت؛ أينسلي ميتشوم؛ كورتني يهنرت، الكلفة الانتباهية لتلقي إشعار على الهاتف المحمول، مجلة علم النفس التجريبي: الإدراك البشري والأداء ٤١(٤):٨٩٣–٨٩٧؛ سنة ٢٠١٥

يلزمه أن يعامل كل رسالة كما لو كانت إنقاذًا عاجلًا. الحدود النافعة تتبع الحق الذي يخدمه الجهاز.

وفي الأسرة، لا نصنع نظامًا رقميًا للطفل ثم نستثني سلوك الكبار من أي مراجعة. لكننا أيضًا لا نفرض تماثلًا كاملًا بين جهاز يستعمله الكبير للعمل وجهاز للتسلية. يشرح الفرق بصدق، ويمنع أن تصبح كلمة «عمل» غطاء دائمًا لغياب الوالد عن الحوار الذي وعد به.

البداية الصغيرة يجب أن تكون متصلة بالنهاية

من الوسائل المقترحة أن نحول المهمة العامة إلى خطوة تستطيع اليد تنفيذها الآن: لا «أدرس المادة»، بل أقرأ المسألة المحددة ثم أحاول شرحها؛ ولا «أرتب حقوقي»، بل أحصر الالتزام الذي يستحق أولًا وأتواصل بشأنه. لا تأتي قيمة الصغر من قلة الجهد وحدها، بل من أنه يرفع غموض البداية.

ومع ذلك قد يتحول تقطيع المهمة إلى حيلة أخرى؛ ينجز المرء عشر خطوات سهلة حول العمل ولا يمس الجزء الذي جاء من أجله. لذلك نسأل بعد البداية: ما علاقتها بالمخرج المطلوب؟ وهل جاء وقت الانتقال إلى الجزء الأصعب؟ نجاح فتح الباب لا يغني عن الدخول.

وتحتاج الخطوة إلى نهاية معروفة أيضًا. من يفتح مهمة بلا حد قد يهرب منها لأنه يتصور أنه لن يخرج حتى ينهي كل شيء. يمكنه أن يختار وحدة مفهومة، ثم يراجع موضع الاستئناف قبل أن يتوقف. هذه أداة تنظيمية، وليست إذنًا بقطع واجب ذي صورة أو وقت شرعي كيف شاء، ولا وصفة واحدة لكل عمل.

مواجهة الشعور لا تعني إهانته

قد يأتي الثقل قبل البدء، وقد يظهر في منتصف المهمة. لا نعد القارئ بأنه سيتخلص من كل ملل قبل أن يعمل. بعض الأعمال النافعة تتضمن أجزاء لا يحبها، ويحتاج إلى التصبر عليها. لكن عليه أيضًا أن يفهم إن كان التعب يبلغ حدًا يستدعي راحة أو رعاية أو تعديلًا حقيقيًا.

يمكن للمتعلم أن يقول: هذا الجزء صعب علي، وسأحاول فهمه مع المعونة المناسبة. لا يحتاج أن يقول: أنا عاجز عن كل شيء. ويمكنه أن يقر بأنه اختار الهرب إلى جهازه دون أن يحول الاعتراف إلى شتيمة لنفسه. وصف السلوك يجعل العودة ممكنة؛ أما تثبيت هوية الفاشل فقد يزيد المسافة بينه وبين المحاولة التالية.

وعندما يطول التعطل، ويؤثر في الدراسة أو العمل أو الحياة الأساسية، فقد يحتاج الإنسان إلى تقييم مختص، لا إلى مزيد من الخطط العامة فقط. لا يشخص هذا الفصل اضطرابًا من التسويف، ولا يساوي بين الكسل الاختياري والمرض. طلب المساعدة المناسبة قد يكون نفسه الفعل المنضبط الذي تأخر صاحبه في اتخاذه.

لا تعالج الانقطاع الرقمي بانقطاع عن الناس

قد يقرر شخص إصلاح تشتته فيغلق جميع قنواته أيامًا دون أن يخبر من يعتمدون عليه. ينتفع بساعة هادئة، لكنه يحمل غيره قلقًا أو تعطيلًا. ليست العزلة عن الالتزامات شرطًا للتركيز؛ نحتاج إلى اتفاق يبين متى نكون متاحين ومتى نعود، وكيف تصل الضرورة.

وفي العمل، يستطيع الفريق أن يجمع بعض الأسئلة في وقت معلوم، وأن يوضح ما الذي يستحق المقاطعة. وفي البيت يمكن طلب مدة خاصة لمهمة، مع تحمل نصيب عادل من الرعاية قبلها أو بعدها. لا نضع حدودنا كأن وقتنا وحده ثمين، ووقت غيرنا مادة مجانية ندفع إليها كل انقطاع.

ويفيد أن تكون الحدود قابلة للمراجعة. إذا تسبب النظام في تأخر خدمة أساسية، عدلناه. وإذا كان كل طلب بسيط يهدم

نافذة التركيز، راجعنا تعريف العاجل. ليس المطلوب أن ننتصر لقاعدة وضعناها، بل أن نجعلها أقدر على حفظ العمل والحقوق معًا.

حالة افتراضية: بحث لا يبدأ

يريد طالب إنجاز بحث خلال مدة اتفق عليها مع معلمه. قضى الأيام الأولى في جمع عشرات المراجع، ولم يكتب سؤالًا دقيقًا. كلما رأى عنوانًا جديدًا شعر أن عليه ضمه قبل أن يبدأ. وفي المساء، وبعد طول البحث عن المصادر، ينتقل إلى مقاطع لا علاقة لها بالمهمة وهو يظن أنه يستحق راحة مفتوحة.

عند مراجعة الحال، لم يكن الإصلاح أن يعد بمضاعفة الساعات. حدد سؤال البحث، وعرف المصدرين اللازمين للمدخل، وكتب فقرة يمكن مناقشتها. وضع قائمة منفصلة لما قد يحتاج إليه لاحقًا، حتى لا يعيد فتح جميع الاحتمالات في كل جلسة. ثم جعل في نهاية العمل بيانًا لما ثبت وما بقي محتاجًا إلى دليل.

هذا تصميم تعليمي مقترح، لا تجربة أجريت على طالب حقيقي. في متابعته لا نعد الملفات المحفوظة فقط؛ ننظر إلى سؤال صار أوضح، وفقرة تدعمها إحالة، ومسألة عرف أنه لا

يملك دليلها بعد. قد يقرأ أقل من السابق ويكون أكثر وفاء بالمهمة، لأن القراءة اتصلت بغاية يمكن فحصها.

وإذا جاء يوم انقطع فيه، فلا يمحو ما كتب ليعلن بداية كاملة. يعود إلى آخر موضع صالح، ويتحمل مسؤولية التأخير في الموعد إن حصل. برنامج التركيز لا يعفيه من التواصل الصادق مع من ينتظر البحث.

الثمرة ليست شاشة أقل فحسب

يمكن أن ينخفض استعمال الهاتف ويبقى الحق مؤجلًا؛ يهرب الإنسان هذه المرة إلى عمل آخر أو نوم يختاره خارج حاجته أو حديث لا ينتهي. لذلك لا نكتفي بمؤشر الوسيلة: كم دقيقة استعمل الجهاز؟ نسأل أيضًا: ماذا حدث للعمل الذي أردنا حفظه؟

وقد يحتاج شخص إلى وقت أطول على الجهاز لأن عمله أو تعلمه انتقل إليه، ولا يكون هذا تراجعًا في ذاته. العبرة بالسياق والمضمون والأثر. لا نحول عدد الساعات إلى حكم أخلاقي دون أن نعرف ما وقع فيها، كما لا نجعل نفع بعض الاستعمال عذرًا للانفتاح على كل ما يقطع الطريق.

ومن هنا يتصل الباب بالمعنى الذي ختم به الفصل السابق بعد إيراد حديث المؤمن القوي كاملًا: اختيار النافع، والاستعانة بالله، وترك العجز والاسترسال في الحسرة. لا نختزل هذا التوجيه في الإنتاجية؛ والانضباط الرقمي ليس انتصارًا على جهاز، بل أن يعود القرار إلى غاية صحيحة وحق معلوم، وأن تصير الوسيلة في خدمتهما.

الفصل السابع: الثقة التي تصنعها المعاملة

حين يستطيع غيرك أن يبني على قولك

الثقة في المعاملة ليست مجرد شعور دافئ تجاه شخص نحبه. يظهر معناها العملي حين يعتمد إنسان على خبر أعطيناه، أو موعد وعدناه، أو مال ائتمننا عليه، فيبني على ذلك قرارًا من يومه. قد يترك بحثًا عن بديل لأننا قلنا إننا سنصل، أو يدفع ثمنًا لأنه صدق وصفنا، أو يسلم مهمة لأنه ظن أننا نعرف حدودها.

من هنا يصبح الانضباط شأنًا يتجاوز صاحبه. عندما يطابق كلامه فعله، يقل بعض القلق الذي يحمله الآخرون في التعامل معه. وعندما يكثر الوعد وتتكرر مخالفته، لا تتوقف الخسارة عند مهمة فائتة؛ قد يضطر الناس إلى إعادة التحقق من كل كلمة، أو إعداد بديل لكل اتفاق.

هذه قراءة تحليلية لمعنى الاعتماد، لا قانون إحصائي يقول إن كل إنسان أمين سيحصل على ثقة الجميع أو نجاحهم. قد يظلم الناس الصادق، وقد ينجح المخادع وقتًا. القيمة الأخلاقية لا تتوقف على نتيجة فورية، لكن النظر في آثار السلوك يعيننا على رؤية ما قد يترتب عليه من نفع أو أذى.

الصدق يشمل ما يؤثر في القرار

عن حكيم بن حزام رضي الله عنه قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: «الْبَيِّعَانِ بِالْخِيَارِ مَا لَمْ يَتَفَرَّقَا ـ أَوْ قَالَ: حَتَّى يَتَفَرَّقَا ـ فَإِنْ صَدَقَا وَبَيَّنَا بُورِكَ لَهُمَا فِي بَيْعِهِمَا، وَإِنْ كَتَمَا وَكَذَبَا مُحِقَتْ بَرَكَةُ بَيْعِهِمَا». [22]

يفتح الحديث معنى الأمانة على أكثر من اجتناب عبارة كاذبة؛ فالبيان متعلق أيضًا بما يحتاج إليه المتعامل حتى يكون قراره على بصيرة. قد يقول البائع كلمات صحيحة، ثم يسكت عن عيب مؤثر يعرفه، فلا يصير صادق المعاملة بمجرد سلامة بعض الألفاظ.

ويمتد الاستنباط التربوي إلى العمل والتعليم: الباحث لا يخفي حدود مصدره، والموظف لا يوهم أن المهمة انتهت وهي لم تُراجع، والمعلم لا يجعل ثقة الطالب به وسيلة لستر جهله بمسألة. لكل مجال أحكامه وتفصيلاته، لكن أصل البيان يمنع أن نكتفي بالصورة التي نود أن يراها الآخرون.

---

22 من حديث حكيم بن حزام رضي الله عنه؛ صحيح البخاري، كتاب البيوع، باب إذا بين البيعان ولم يكتما ونصحا، رقم الحديث ٢٠٧٩

قد يكون أكثر ما يحفظ الثقة جملة غير لامعة: لم أتحقق بعد؛ هذا الجزء اكتمل والآخر لم يكتمل؛ لا أعرف؛ أحتاج إلى سؤال مختص. ليست هذه العبارات ضعفًا حين تصف الواقع. الضعف أن نضطر إلى إصلاح قرار بُني على يقين لم نكن نملكه.

الأمانة لا تلغي التوثيق

قد يرفض شخص كتابة اتفاق لأنه يعدها شكًا في أخلاقه. لكن التوثيق يمكن أن يحفظ الصادقين من النسيان واختلاف الفهم، لا أن يكون اتهامًا لهم. ليست الثقة أن نترك كل شيء في الذاكرة، بل أن نختار من البيان ما يناسب الحق ويمنع النزاع قدر الإمكان.

وفي تطبيق مؤسسي، نقترح أن يكون لكل التزام وصف مفهوم: من يؤديه، ولمن، ومتى، وما الذي يعد إتمامًا له، وكيف يراجع عند تغير الظروف. لا يحتاج كل اتفاق صغير إلى ملف طويل؛ التناسب جزء من الحكمة. الإفراط في التوثيق قد يستهلك العمل، وتركه في الحقوق الثقيلة قد يضاعف مشقة إصلاحه.

كذلك لا نحول الرقابة إلى بديل عن الأمانة. يمكن أن يملأ الإنسان النماذج ويخفي فيها الحقيقة. السجل وسيلة تكشف

جانبًا من الأداء إذا كُتب بصدق، ولا يضمنه وحده. نحتاج إلى أخلاق تحمل الوسائل على غايتها، ووسائل تمنع أن تظل الأخلاق دعوى لا يمكن مراجعة آثارها.

الثقة تختلف باختلاف المجال

قد نأتمن إنسانًا على المال ولا نستشيره في مسألة لا يعرفها. وقد نثق في علم آخر ولا يكون مناسبًا لكل مهمة تنظيمية. ليس هذا تجزئة لقيمة الشخص على وجه الإهانة، بل تمييز بين الأمانة والقدرة والخبرة المتصلة بالعمل.

وقد سبق أن رأينا في نصيحة أبي ذر رضي الله عنه أن الفضل والمحبة لا يقتضيان إسناد كل مسؤولية إلى صاحبها.[23] الاستفادة هنا أن الثقة الوظيفية لا تُمنح من لقب عام فقط. نسأل عن القدرة المتعلقة بالحق الذي سنضعه بين يدي الإنسان، وعن المساندة التي يحتاجها، وعن حدود التفويض.

والتوسع في الاختصاص بغير علم قد يخون ثقة الناس ولو قصد صاحبه النفع. من أجاب عن كل سؤال حتى لا يخسر

---

23 من حديث أبي ذر الغفاري رضي الله عنه؛ صحيح مسلم، كتاب الإمارة، باب كراهة الإمارة بغير ضرورة، رقم الحديث ١٨٢٥؛ من حديث أبي ذر الغفاري رضي الله عنه؛ صحيح مسلم، كتاب الإمارة، باب كراهة الإمارة بغير ضرورة، رقم الحديث ١٨٢٦

صورته أمام الآخرين، قدم هذه الصورة على سلامة قرارهم. أما من أحال إلى أهل المعرفة، فقد حفظ حقًا لا تملكه الحماسة وحدها.

من موثوقية الفرد إلى موثوقية المؤسسة

لا تتكون مؤسسة موثوقة بمجرد جمع أفراد حسني النية إذا كانت قواعدها متناقضة أو معلوماتها مضطربة. قد يعد موظف بشيء يظن أن قسمًا آخر يستطيع تنفيذه، ثم يظهر أن الصلاحية ليست بيده ولا بيد من أحال إليه. يحتاج العمل المشترك إلى قناة تجعل الوعد متصلًا بقدرة حقيقية على الوفاء.

ومن التطبيقات المقترحة أن تعرف الجهة ما الذي تستطيع أن تلتزم به، وأن تمنع الوعود غير المفوضة، وأن تبين متى يكون الإعلان تقديرًا أوليًا ومتى يصبح التزامًا. لا يصح أن يتحمل العميل أو المستفيد غموض التنسيق الداخلي كل مرة، ثم يقال له إن الموظف كان حسن القصد.

وإذا أخطأت المؤسسة، فالثقة لا تُستعاد بالدفاع التلقائي عن كل فرد فيها. تبدأ بتحديد ما حدث، وحفظ حق المتأثر، وتصحيح المعلومة، ثم معالجة السبب. قد يكون الخطأ فرديًا، وقد يكون في النظام؛ والإنصاف ألا نضحي بشخص ضعيف

لستر خلل واسع، ولا نجعل كلمة «النظام» عذرًا لإخفاء اختيار معلوم.

التعاون لا يستقيم على كل غاية

قال تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تُحِلُّوا شَعَائِرَ اللَّهِ وَلَا الشَّهْرَ الْحَرَامَ وَلَا الْهَدْيَ وَلَا الْقَلَائِدَ وَلَا آمِّينَ الْبَيْتَ الْحَرَامَ يَبْتَغُونَ فَضْلًا مِنْ رَبِّهِمْ وَرِضْوَانًا وَإِذَا حَلَلْتُمْ فَاصْطَادُوا وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَآنُ قَوْمٍ أَنْ صَدُّوكُمْ عَنِ الْمَسْجِدِ الْحَرَامِ أَنْ تَعْتَدُوا وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَى وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ﴾ [المائدة: ٢].[24]

في هذا الحد ما يمنع أن يكون حسن التنسيق فضيلة مستقلة عن مقصده. قد يتعاون فريق بانضباط شديد على غش أو ظلم؛ نجاحه التنفيذي لا يحول غايته إلى خير.

لذلك نسأل عند بناء الثقة: على ماذا نتعاون؟ ومن قد يتضرر إذا نجح عملنا كما خططنا؟ السؤال الأخلاقي لا يأتي بعد انتهاء المشروع بوصفه زينة؛ يدخل في تحديد المشروع نفسه. ولا يصح أن نجعل الولاء للزملاء طلبًا للستر على حق ضائع أو معلومة مضللة.

---

24 القرآن الكريم، سورة المائدة، الآية ٢، التعاون على البر والتقوى

وقد تكون المحافظة على الثقة العامة في موقف ما بالاعتراض الأمين، لا بالموافقة المريحة. ينصح الإنسان في موضع النصيحة، ويستعمل القنوات المشروعة، ويتثبت في الخبر، ولا ينسب إلى الآخرين ما لم يعلم. ليس الاعتراض مبررًا للتشهير، كما ليست الوحدة مبررًا لإسكات كل تصحيح.

حالة افتراضية: خدمة تتأخر ثم تعتذر

مركز يقدم خدمة تعليمية، ويعلن لكل أسرة أن الرد سيصل في اليوم نفسه. لا يوجد عدد كافٍ من العاملين، وبعض الطلبات يحتاج إلى بحث. يعتذر الموظفون بأدب، لكن الأسر ترتب أيامها على الوعد ثم تخسر الوقت. إذا اكتفى المركز بتدريب فريقه على الاعتذار، بقي أصل المشكلة.

الإصلاح المقترح أن يقسم الطلبات بحسب حاجتها، ويبين زمنًا يستطيع احترامه، ويخبر الأسرة مبكرًا إذا ظهر عائق حقيقي. ثم يراجع هل يصل الرد صالحًا للاستعمال، لا هل أرسل رسالة سريعة بأي مضمون. الخدمة التي تخبر المستفيد بحدودها بصدق قد تكون أوثق من وعد واسع يعتذر عنه كل مساء.

ويحتاج المركز إلى ملاحظة الجهة التي تدفع ثمن التأخير. قد تكون بعض الأسر أقدر على الانتظار من غيرها، أو تحتاج إلى

معلومة قبل قرار لا يحتمل التأخير. لا يعني ذلك محاباة من يكثر الشكوى؛ يعني أن يعرف معيار الأولوية ويطبقه بعدل.

هذه حالة تعليمية، وليست وصفًا لمؤسسة جرت عليها دراسة. ننتفع بها في رؤية صلة الثقة بالتقدير والبيان والتصحيح. والنتيجة لا تقاس برضا الناس وحده؛ فقد يرضون بوعد غير واقعي، ثم يظهر ضرره لاحقًا. نحتاج إلى صدق الوعد، وصحة الأداء، وحفظ الحق.

إصلاح الثقة يبدأ بما يمكن فحصه

من أخلف مرارًا قد يقول: صدقوني هذه المرة. لكن المطالبة بالشعور لا تعوض أثر الأفعال. يمكن أن يبدأ بالتزام محدود يعرف أنه يستطيع أداءه، ويبين ما لا يستطيع، ويصلح ما بقي في ذمته. لا يملك أن يفرض على المتضرر سرعة استعادة الطمأنينة.

وفي هذه المرحلة يكون انتظام الإصلاح أهم من كثرة الاعتذار. لا يحتاج إلى مظهر كامل، بل إلى صدق يمكن ملاحظته: لا يخفي تأخرًا، ولا يغير روايته، ولا ينسب خطأه إلى غيره، ولا يطلب إسقاط الحق لمجرد أنه تعب من الحديث فيه. يبقى له باب العودة، ويبقى لصاحب الحق حقه.

ولا نعمم حكمًا نهائيًا على إنسان من زلة واحدة. نفرق بين خطأ اعترف به وأصلحه، ونمط متكرر يصر صاحبه على تجميله. هذا التفصيل يساعدنا على الإنصاف دون سذاجة، وعلى حماية الحقوق دون إغلاق باب التوبة والتعلم.

أثر هادئ في حياة الناس

قد لا يشتهر الإنسان الموثوق، لكنه يجعل يوم غيره أقل اضطرابًا. تصل معلومة صحيحة، ويُحفظ موعد، ويُرد مال، ويُعرف حد القدرة، ويُصلح الخطأ حين يقع. بهذه الصور القريبة يصبح الانضباط خيرًا يتعدى صاحبه، لا دفترًا يحتفي به وحده.

والمؤسسة التي تريد هذا الأثر تحتاج إلى أن تكافئ الصدق في وصف النقص، لا أن تدفع العاملين إلى إخفائه خوفًا من اللوم. تحتاج إلى أن يكون معيارها الوفاء بالحق، لا مجرد اكتمال التقرير. عندما تتفق الغاية والقواعد والممارسة، يكون للناس أساس أقوى يبنون عليه تعاونهم، مع بقاء الحاجة إلى المراجعة والتعلم.

الفصل الثامن: التعليم والمدرسة

ماذا يتعلم الطالب حين نطلب منه الانضباط؟

قد تنجح المدرسة في إسكات الصف، ولا نعرف بعد هل تعلّم الطلاب كيف يعملون معًا أو لماذا يحفظون حق من يتحدث. وقد يكون الصف نشيطًا كثير الأسئلة، ومع ذلك له حدود واضحة تمنع الإهانة وتعطي كل طالب فرصة. لا يساوي الانضباط الصمت، كما لا تعني المشاركة ترك المكان للفوضى.

سؤال المدرسة أوسع من تقليل المخالفات: ما الذي نريد أن يتعلمه الطالب حتى يستطيع حمل نفسه على فعل صحيح عندما تخف المراقبة؟ يحتاج إلى معرفة المهمة، وتعلم طريقة البدء، وفهم حق غيره، والتمرن على طلب المساعدة، وقبول التصحيح. بعض ذلك يعلّم بالكلام، وبعضه يكتسب من طريقة عيش المدرسة نفسها.

والمعلم ليس جهازًا لتنفيذ قواعد مكتوبة. إذا طلب منه أن يحفظ النظام دون موارد أو وقت أو مساندة، ثم حُمّل وحده كل تعثر، اختزلنا المشكلة. التربية المؤسسية تحتاج إلى أن يكون للكبير ما يعينه على القيام بدوره، وأن يخضع سلوكه هو أيضًا لمعيار العدل والاحترام.

القاعدة التي يمكن تعليمها

عبارة «احترم الآخرين» غاية صحيحة، لكنها قد تحتاج إلى بيان في موقف بعينه. كيف يختلف الاعتراض عن الإهانة؟ كيف يطلب الطالب دوره؟ ماذا يفعل إذا لم يفهم؟ وما الذي لا يجوز له أن ينشره عن زميله؟ تصبح القاعدة قابلة للتعلم حين نصلها بفعل يمكن تمييزه.

ولا يعني التفصيل أن نشرح كل دقيقة في اليوم بأمر جديد. كثرة التعليمات قد تخفي المهم. نقترح أن تبدأ المدرسة بحدود قليلة ذات معنى واضح، ثم تعرض أمثلة على تطبيقها في الصف والممر والعمل الجماعي. يعرف الطالب ما الذي يتغير بتغير المكان، وما الذي يبقى من حفظ الحق.

عن أنس رضي الله عنه، عن النبي صلى الله عليه وسلم: «أَنَّهُ كَانَ إِذَا تَكَلَّمَ بِكَلِمَةٍ أَعَادَهَا ثَلَاثًا حَتَّى تُفْهَمَ عَنْهُ، وَإِذَا أَتَى عَلَى قَوْمٍ فَسَلَّمَ عَلَيْهِمْ سَلَّمَ عَلَيْهِمْ ثَلَاثًا». [25]

وعن أبي سعيد الخدري رضي الله عنه قال: «قَالَتِ النِّسَاءُ لِلنَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: غَلَبَنَا عَلَيْكَ الرِّجَالُ، فَاجْعَلْ لَنَا

---

25 من حديث أنس بن مالك رضي الله عنه؛ صحيح البخاري، كتاب العلم، باب من أعاد الحديث ثلاثا ليفهم عنه، رقم الحديث ٩٥

يَوْمًا مِنْ نَفْسِكَ. فَوَعَدَهُنَّ يَوْمًا لَقِيَهُنَّ فِيهِ، فَوَعَظَهُنَّ وَأَمَرَهُنَّ، فَكَانَ فِيمَا قَالَ لَهُنَّ: مَا مِنْكُنَّ امْرَأَةٌ تُقَدِّمُ ثَلَاثَةً مِنْ وَلَدِهَا إِلَّا كَانَ لَهَا حِجَابًا مِنَ النَّارِ. فَقَالَتِ امْرَأَةٌ: وَاثْنَيْنِ؟ فَقَالَ: وَاثْنَيْنِ».[26]

تذكرنا الرواية الأولى بأن التعليم ينظر في وصول المعنى إلى المتعلم، ولا يكتفي بأن المعلّم قد قاله مرة. وتبين الثانية أن طلب المتعلمين وقتًا يصل إليهم فيه العلم استُجيب له، فلا نستخرج من الروايتين نموذج مدرسة حديثة كاملًا، بل نأخذ منهما هذا الأصل المتصل بالتعليم ثم نبني وسائل المدرسة على ما يلائمها.

الخطأ فرصة تعليم وليس دائمًا الواقعة نفسها

طالب يتكلم لأنه لم يفهم متى يسمح بالسؤال يختلف عن آخر يتعمد مقاطعة زميله بعد البيان. وطالب نسي أدواتـه لأن المطلوب تغيّر دون علمه يختلف عن طالب يعلم ثم يكرر الإهمال. قد نحتاج في الحالتين إلى إجراء، لكن عدل الإجراء يتصل بسبب السلوك وبما سبق من تعليم وقدرة.

---

26 من حديث أبي سعيد الخدري رضي الله عنه؛ صحيح البخاري، كتاب العلم، باب هل يجعل للنساء يوم على حدة في العلم، رقم الحديث ١٠١

من وسائل الفهم المقترحة أن نسأل قبل الحكم: ماذا طُلب؟ وكيف عُلم؟ وما الذي كان متاحًا للطالب؟ ثم ما اختياره الذي نعرفه بالفعل؟ لا نحقق في نياته بلا بينة، ولا نحوله إلى ملف أخطاء. المسؤولية المحددة تعلّم أكثر من لقب «مشاغب» يلتصق به ثم يفسر كل ما يفعل.

وفي الخطأ الذي يؤذي آخرين، لا تكفي العودة إلى الشرح وإهمال المتضرر. يحتاج الطالب إلى تعلم إصلاح الأثر: اعتذار صادق حيث ينفع، وإعادة ما أفسده بحسب قدرته والحكم المناسب، واحترام حد يمنع تكرار الضرر. لا نجعل الرفق اسمًا لترك حق المعتدى عليه، ولا الحزم اسمًا للإهانة.

من السلوك المطلوب إلى المساندة المناسبة

تعرّف مبادرة PBIS نفسها بوصفها إطارًا متدرجًا للدعم، لا كتاب منهج يُشترى أو تدريب يوم واحد. وتؤكد تعليم التوقعات والمهارات واستعمال البيانات ومساندة العاملين.[27] نذكر هنا وصف الجهة لإطارها، ولا نعتمد جميع دعاواها عن

27 مركز التدخلات وأشكال الدعم السلوكي الإيجابي، ما التدخلات وأشكال الدعم السلوكي الإيجابي؟، الصفحة التعريفية: الإطار والمستويات والأنظمة والبيانات والممارسات

النتائج دون الرجوع إلى الدراسات المقارنة التي يأتي بحثها في فصل المدارس المعاصرة.

الاستفادة التي نقترحها في مدرستنا أن الدعم قد يختلف في مقدار الحاجة. قاعدة عامة قد تكفي أكثر الطلاب، بينما يحتاج بعضهم إلى تدريب إضافي أو مساندة فردية. لا يعني الاختلاف في المساندة اختلاف كرامة الطلاب، ولا أن القاعدة تُترك لمن نحب ويُحاسب عليها من لا نحب.

وقد يحتاج طالب إلى تقسيم التعليمات، أو وقت أطول، أو وسيلة تذكر، أو مكان يقل فيه التشويش، أو تقييم متخصص. هذه احتمالات للنظر، لا وصفات نقررها من كتاب عام. المساندة الصحيحة تحفظ تعلمه ولا تجعله أقل شأنًا أمام زملائه، ولا تجعل خصوصية حاله مادة للمقارنة.

الإنصاف ليس نسخة واحدة من كل إجراء

من السهل أن نقول إن العدل هو أن يأخذ الجميع الوقت نفسه والطريقة نفسها. لكن العدل قد يحتاج إلى مراعاة قدرة معلومة أو حاجة معتبرة. وفي المقابل، قد تستعمل المرونة لتبرير المحاباة. نحتاج إلى سبب واضح للإجراء، وحدود يعلمها المسؤولون ويحفظون معها خصوصية الطالب.

إذا أعطي طالب وقتًا إضافيًا بسبب حاجة موثقة، فلا يلزم عرض تفاصيل حاله على الصف ليقتنع الجميع. يمكن تعليم معنى الإنصاف العام دون كشف ما لا يحق لهم معرفته. كما يجب ألا تتحول المساندة إلى إسقاط دائم للتعلم الذي يقدر عليه، بل تساعده على الوصول إلى مستوى أنسب من الاستقلال.

وفي التقييم، نفرق بين جودة التعلم وبين ملاءمة السلوك. طالب كثير السؤال قد يفهم جيدًا ويحتاج إلى تعلم الدور، وطالب هادئ قد يكون غير فاهم. جمع الأمرين في انطباع واحد يظلم كليهما؛ الأول لا يُحرم من الاعتراف بفهمه، والثاني لا يُحرم من المساعدة لأن صمته مريح.

الفريق التعليمي يحتاج إلى قواعد لنفسه

قد يسمع الطالب من معلم أمرًا، ومن آخر نقيضه، ثم يعاقب على عدم توقع الفرق. لا يلزم أن تكون جميع طرائق التعليم متماثلة، لكن الحدود الأساسية وطرق إبلاغ التغيير ينبغي أن تكون مفهومة. اختلاف الأسلوب يمكن أن يثري المدرسة، أما تناقض الحقوق فيربكها.

ونقترح أن يتفق الفريق على طريقة تسليم المهمات، ومعنى إتمامها، ومن يُسأل عند الغموض، وكيف يصحح الخطأ. إذا

كان الطالب يطلب جوابًا فلا يظل ينتقل بين جهات لا تعرف من يملك القرار. التربية على المسؤولية تضع أمامه مؤسسة تعرف مسؤولياتها أيضًا.

ومن حق المعلم أن يجد مساندة عند العنف أو الاعتداء أو تعثر التعليم، لا أن يترك وحده ثم يُلام على كل نتيجة. يحتاج إلى قنوات مهنية تحفظ حقه وحق الطالب، وتفصل الوقائع عن الاتهامات. صيانة كرامة الطفل لا تعني إباحة أذى المعلم، وصيانة المعلم لا تعني تعطيل المراجعة.

الأسرة شريك لا متهم دائم

حين تتواصل المدرسة مع الأسرة فقط عند وقوع المشكلة، قد تصبح الرسالة التعليمية مرادفة للشكوى. يمكن أن يكون التواصل أوسع: ما الذي يتعلمه الطفل؟ وما الذي استطاعه؟ وما المساعدة المحددة التي يحتاج إليها؟ لا يلزم إغراق الوالدين بتقارير يومية، بل معلومة نافعة في وقت يستطيعان الاستفادة منها.

وقد لا تملك الأسرة الموارد نفسها التي تتوقعها المدرسة. مهمة تحتاج إلى جهاز أو وقت والد متفرغ قد تقيس تفاوت الظروف أكثر مما تقيس اجتهاد الطفل. من الإنصاف أن نوضح ما يؤديه الطالب بنفسه، وما توفره المدرسة، وما

المساندة الاختيارية التي لا ينبغي أن تصبح شرطًا خفيًا للنجاح.

والحوار مع الأسرة لا يلغي مسؤولية المدرسة المهنية، كما لا يعفي الأسرة من دورها. نبحث عن نقطة تعاون محددة بدل تبادل اللوم. إذا لم ينجح اتفاق، نسأل أي جزء لم يكن واقعيًا، وأي معلومة لم تصل، وما التعديل الذي يحفظ التعلم والحق.

حالة افتراضية: عمل جماعي بلا توزيع

كلف معلم مجموعة بإعداد عرض. أنجز طالبان معظم العمل، وانسحب ثالث لأن دوره لم يكن مفهومًا، واكتفى رابع بوضع اسمه. ثم حصل الجميع على الدرجة نفسها. قد يبدو المشروع ناجحًا لأن العرض وصل في موعده، لكنه لم يعلّم المسؤولية المشتركة بعدل.

في إعادة التصميم، بيّن المعلم ما يجب أن يتعلمه كل طالب، وما يمكن توزيعه، وكيف يراجع الفريق تقدم أفراده. أعطى فرصة مبكرة لعرض النقص قبل موعد التسليم، وميّز تقييم الناتج الجماعي عن تعلم الفرد ومشاركته. لم يطلب من الطلاب مراقبة بعضهم بالتشهير، بل تعلم وصف المسؤولية والاتفاق عليها.

وإذا تعثر أحدهم، لا يقرر الفريق وحده أن يعاقبه أو أن يحمل الآخرين نصيبه دائمًا. يعرضون الأمر على المعلم بطريقة تحفظ الخصوصية وتوضح الوقائع. قد يحتاج إلى شرح، وقد يحتاج إلى تحمل نتيجة تقصير معلوم. هدف المشاركة أن يتعلم الجميع، لا أن يصبح القادر بديلًا دائمًا عن الآخرين.

هذه حالة تعليمية مقترحة، وليست تدخلًا ثبت تجريبيًا في كل صف. فائدتها أن تبين لماذا نحتاج إلى قياس التعلم والحقوق إلى جانب قياس اكتمال المنتج.

كيف نقرأ نجاح المدرسة؟

انخفاض الشكاوى قد يعني تحسن السلوك، وقد يعني أن الطلاب كفوا عن الإبلاغ لأنهم لا يتوقعون إنصافًا. وانخفاض الإحالات قد يكون ثمرة تعليم أفضل، أو تغييرًا في طريقة التسجيل. لذلك لا نكتفي برقم منفرد، بل نقرأ ما تغير في التعلم والأمان ووضوح القواعد وقدرة المعلم على أداء دوره.

ونحتاج إلى أن نسمع من لا يرفع صوته. قد يبدو المكان هادئًا بينما يعيش بعض الطلاب خوفًا أو إقصاء. لا يحولهم الكتاب إلى موضوع تشخيص، لكنه يذكّر المؤسسة أن الصمت ليس دائمًا رضا. القنوات الآمنة والمحددة للإبلاغ والمراجعة جزء من معرفة الحال.

والمدرسة التي تعلّم الانضباط لا تعد بإنسان لا يخطئ. تعلّمه كيف يفهم ما عليه، ويعمل مع غيره، ويقبل تصحيحًا عادلًا، ويصلح ما أفسد، ويطلب ما يحتاج إليه من علم. حين يخرج من بابها، ينبغي أن يحمل قدرة على الوفاء، لا خوفًا لا يعمل إلا في حضور العقوبة.

الفصل التاسع: المؤسسة التي تساعد على الوفاء

حين تكون المشكلة بين الأيدي لا في يد واحدة

يبدأ طلب عند موظف، وينتقل إلى آخر، ثم ينتظر توقيعًا، ثم يعود لأن معلومة كانت ناقصة. قد يكون كل واحد بذل جهدًا، ومع ذلك لم يصل الحق إلى صاحبه. هذه حالة افتراضية تكشف فرقًا مهمًا: انتظام الأفراد في أعمال صغيرة لا يضمن انتظام العمل الذي يمر بينهم.

ولذلك لا يكفي أن تطلب المؤسسة من الجميع مزيدًا من الحرص. تحتاج إلى أن تعرف أين يبدأ الالتزام، ومن يملك القرار، وما المعلومة التي لا يصح أن تنتقل المهمة دونها، ومن يتابعها إذا توقفت. قد يكون الخلل عند الانتقال بين الأدوار، لا في سرعة أي فرد منفرد.

الانضباط المؤسسي في تصورنا أن يصبح الوفاء ممكنًا وقابلًا للمراجعة، وأن يتصل الوعد بالموارد والصلاحية، وأن يُعرف الخطأ قبل أن يتسع أثره. ليس غرض التنظيم جعل الناس يتحركون داخل شبكة أوامر بلا معنى، بل حفظ خدمة أو حق لا يستطيع شخص واحد أداء جميع أجزائه.

قبل طلب الدافعية، افحص القدرة والفرصة

يقترح إطار COM-B النظر إلى السلوك من جهة القدرة والفرصة والدافعية، مع تفاعل مكوناته. وقد طور ميشي وزميلاه «عجلة تغيير السلوك» بعد مراجعة تسعة عشر إطارًا، واختبروا إمكان تصنيف مكونات سياسات بها.[28] ليست هذه تجربة تثبت أن كل مؤسسة تطبق الرسم تتحسن، بل إطار تحليلي يساعد على عدم إغفال بعض العوامل.

نستفيد منه هنا في سؤال عملي: هل يعرف العامل ما ينبغي؟ وهل يستطيع الوصول إلى الأداة والمعلومة؟ وهل تسمح صلاحياته ووقته بتنفيذ ما نطلبه؟ ثم ما الذي يدفعه أو يثبطه؟ ليس ترتيب الأسئلة حكمًا بأن الإرادة أقل أهمية، بل منع لاختزال كل خطأ في نقصها.

وقد يتضح أن الموظف قادر وراغب، لكن النظام لا يسمح له بإتمام الطلب إلا بموافقة تتأخر دائمًا. وقد يتضح العكس: الأدوات متاحة، لكنه يتجاوز إجراءً لازمًا لأنه يريد سرعة

---

28 سوزان ميتشي؛ مارتيا إم. فان سترالن؛ روبرت ويست، عجلة تغيير السلوك: طريقة جديدة لوصف تدخلات تغيير السلوك وتصميمها، علوم التنفيذ ٦:٤٢؛ بناء الإطار وطريقة تصنيف الأطر ونتائجه؛ سنة ٢٠١١

ظاهرة. لا يكشف المخطط النية بذاته، لكنه يساعد على وضع المسؤولية في موضع يمكن بحثه.

المهمة تحتاج إلى صاحب واضح لا إلى جمهور مسؤول

عبارة «الفريق مسؤول» قد تخفي أن أحدًا لا يعرف من عليه الفعل التالي. لا يعني وضوح المسؤولية أن ينعزل كل فرد عن غيره؛ يمكن أن يشترك كثيرون في العمل ويكون معلومًا من يقوده، ومن يراجع جزءًا، ومن يملك تعديل الموعد، ومن يُخبر عند التعطل.

وفي التفويض، لا يكفي تسليم الاسم. يحتاج المفوض إلى حدود الصلاحية، وموارد مناسبة، ومعيار لما يرجع فيه إلى غيره. من يحمل مسؤولية بلا سلطة لازمة قد يُحاسب على ما لا يملك، ومن يُعطى سلطة بلا مراجعة قد يضر بحقوق لا يراها.

وقد سبق في مواءمة العمل النظر إلى القدرة والأمانة. هنا تضاف صلة الأدوار: هل يملك من وعد العميل سلطة تنفيذ الوعد؟ وهل عرف من سينفذه أصلًا؟ إذا انفصل الوعد عن التنفيذ، صار المستفيد يمول الخلل بوقته وقلقه، ولو كان العاملون جميعًا مهذبين في اعتذارهم.

انتقال المعلومة جزء من أداء العمل

من ينجز جزءًا ثم يرسله بلا بيان قد ينقل العبء إلى التالي. يحتاج التسليم إلى قدر يناسب المهمة: ما الذي اكتمل، وما الذي لم يتحقق، وما القرارات التي اتخذت، وما الدليل الذي اعتمد عليه. ليست الغاية كتابة رواية عن كل إجراء، بل أن يستطيع من يتسلم أن يواصل دون تخمين مؤثر.

وفي العمل المعرفي، لا يكفي إرفاق نتيجة دون مصدرها أو حدودها. وفي الخدمة، لا يكفي وضع علامة «تم» إذا كان المستفيد لم يحصل على ما طلبه. ينبغي أن يكون تعريف الإتمام متعلقًا بالغرض، لا بحركة داخلية مريحة للتقرير.

ومن التطبيق المقترح وجود نقطة تحقق قصيرة عند الانتقال بين الأقسام. تُراجع المعلومات اللازمة مرة في موضع معلوم، بدل أن يعاد فحص كل شيء في كل محطة أو لا يفحصه أحد. إذا تكرر نوع من النقص، يرجع الفريق إلى سببه، ولا يكتفي بزيادة الرسائل المتبادلة حوله.

الأمان في قول «هناك مشكلة»

بحثت إدموندسون في دراسة ميدانية متعددة الطرق إحدى وخمسين مجموعة عمل في شركة صناعية، ووجدت علاقة

بين الأمان النفسي للفريق وسلوك التعلم فيه. [29] هذه علاقة رصدية، فلا تثبت أن الأمان النفسي وحده أحدث التعلم أو أن النتيجة تعم كل مؤسسة.

والتطبيق الذي نقترحه أن يستطيع العامل الإبلاغ عن خطأ أو نقص دون أن يبدأ النقاش بإذلاله. لا يعني الأمان إلغاء الحساب؛ فإخفاء الخطأ المتعمد يختلف عن الإبلاغ الأمين عنه، والخطأ المتكرر بعد التدريب يحتاج إلى معالجة. لكن إذا صار أول من يذكر المشكلة هو المتهم دائمًا، فقد تكافئ المؤسسة الصمت بدل التصحيح.

نحتاج إلى لغة تميز ثلاثة أمور: وصف الواقعة، وتفسير السبب، وتقرير المسؤولية. القفز إلى الثالث قبل فهم الأولين قد يجعل التحقيق بحثًا عن شخص نلصق به الخلل. وفي المقابل، يمكن أن تطول مرحلة التحليل حتى تضيع حقوق المتأثرين. يبدأ الإصلاح العاجل حيث يلزم، ويستمر فهم السبب دون تعطيله.

---

29 إيمي سي. إدموندسون، الأمان النفسي وسلوك التعلّم في فرق العمل، الفصلية للعلوم الإدارية ٤٤(٢):٣٥٠–٣٨٣؛ سنة ١٩٩٩؛ نطاق الاطلاع: الملخص وبيانات النشر.

مؤشرات لا تصنع عدوًا خفيًا للغرض

إذا كوفئ العامل على عدد الطلبات المغلقة فقط، فقد يغلقها بسرعة دون حلها. وإذا حوسب المعلم على انخفاض الشكاوى وحده، فقد يتجنب تسجيلها. هذه أمثلة تحليلية توضح أن المؤشر قد يغير السلوك في اتجاه لا يخدم الغاية التي وضع من أجلها.

من وسائل الوقاية المقترحة أن نقرن السرعة بالجودة، والناتج بأثره على المستفيد، والإنجاز بما حمّله للآخرين. لا نحتاج إلى عشرات الأرقام التي لا يفهمها أحد؛ نحتاج إلى عدد محدود يمنع النجاح الشكلي. وحين يظهر أن المؤشر يدفع إلى تحايل، نراجعه بدل اتهام الناس وحدهم بما شجعناهم عليه.

ولا يصح أن يحول القياس الإنسان إلى رقم. هناك ظروف واستثناءات تحتاج إلى تفسير، وحقوق لا تعوضها كثرة الإنجاز في غيرها. من أنهى مهمات كثيرة ثم كتم عيبًا مؤثرًا لا يمحو ذلك بالكثرة، ومن قل عدد مهماته لأنها أعقد لا يكون مقصرًا بمجرد المقارنة العددية.

الاجتماع الذي ينتهي بقرار

قد تصبح الاجتماعات نفسها وسيلة لتأجيل المسؤولية. يتكرر عرض المشكلة، ويُعاد الكلام حولها، ثم يخرج الجميع دون تحديد ما سيفعلونه. ليست كثرة النقاش دليلًا على عمق المتابعة، كما ليست قلة الكلام دليلًا على جودة القرار.

نقترح أن يخرج الاجتماع اللازم بثلاثة أشياء مفهومة: القرار الذي اتخذ، والجهة التي ستنفذه، وما الذي سيبين أنه تحقق. وإذا لم يمكن الحسم، يحدد السؤال أو المعلومة الناقصة ومن يحصل عليها. لا نكتب وعودًا عامة مثل «تحسين الأداء» ثم نعدها خطة.

وفي المراجعة التالية لا يكفي السؤال: هل عملتم؟ بل ماذا تغير، وما الذي بقي، وما الدليل المتاح؟ هذا لا يقتضي ثقافة اتهام؛ يمكن أن يكون الحوار هادئًا واضحًا. الجدية ليست مرادفة للحدة، والرفق ليس مرادفًا لترك الالتزامات بلا متابعة.

حالة افتراضية: طلب يدور بين ثلاثة أقسام

تستقبل مؤسسة طلبات مساعدة. يسجل القسم الأول البيانات، ويتحقق الثاني من الحاجة، ويعتمد الثالث الصرف. تتكرر الشكوى لأن الطلبات تعود ناقصة. قال كل قسم إن

الآخر لا يعمل جيدًا، بينما لم يتفقوا أصلًا على تعريف المستند الكامل أو طريقة التعامل مع حالة لا تستطيع توفيره.

في التصحيح المقترح، اتفقوا على الحد الضروري من المعلومات، وحددوا من يملك الاستثناء المشروع ومن لا يملكه، ومنعوا مطالبة المستفيد بالمعلومة نفسها مرارًا ما دامت محفوظة ومصرحًا باستعمالها. ثم اختاروا عينة صغيرة لفهم أين تتوقف، لا لإعلان نجاح شامل من أول أسبوع.

ظهر أن بعض التأخير سببه نقص التدريب، وبعضه ضغط طلبات لا تقابله موارد، وبعضه إهمال في تسليم الملف. لم يصلح علاج واحد للجميع. تعلم موظف إجراءً، وعدلت المؤسسة توزيع العمل، وحوسب إهمال معلوم بعد بيان الحق. صار السؤال أدق من تبادل اللوم بين الأقسام.

وتبقى حماية البيانات جزءًا من الانضباط. لا نرسل تفاصيل المستفيد إلى مجموعة واسعة لأن ذلك أسرع. وضوح المسار ينبغي أن يقلل الكشف غير الضروري، لا أن يجعل الخصوصية عقبة نتجاوزها كلما استعجلنا.

المؤسسة القادرة على تصحيح نفسها

ليس معيار المؤسسة الجيدة ألا يقع فيها خطأ. المعيار الذي نقترحه أن تعرف كيف تكتشفه، وتمنع اتساعه، وتصلح حق

من تأثر به، وتتعلم ما يلزم لمنع تكراره. وقد تحتاج إلى تغيير قاعدة قديمة، أو تدريب مسؤول، أو تقليل التزام كانت تعد به بلا قدرة.

ومن الصدق أن تعترف المؤسسة بحدودها. لا يجعلها هذا متراخية؛ يمكن أن تقبل تحديًا جديدًا، لكن مع خطة وموارد وتقدير للمخاطر. أما تحويل كل عجز في التصميم إلى امتحان تضحية للعاملين، فليس طريقًا عادلًا للاستمرار.

وحين تصبح الأمانة صفة للقرار والتوثيق والتفويض والمراجعة، يقترب الانضباط من حياة الناس الفعلية. يصل الحق بأقل اضطراب ممكن، ويعرف العامل ما عليه، ويستطيع المسؤول أن يرى ما يحتاج إلى إصلاح؛ فلا تبقى الاستقامة في شعار على الجدار وحده.

الفصل العاشر: الموارد والعمل المشترك

الشيء الذي ينتفع به الجميع لا يعتني به أحد تلقائيًا

قاعة يستعملها أكثر من فريق، وأداة مشتركة، وممر يمر به الجيران، ومال خُصص لخدمة عامة: هذه أمثلة قريبة لأشياء لا ينتهي حقها عند رغبة آخر من استعملها. قد يترك الإنسان المكان صالحًا لنفسه في تلك اللحظة، لكنه لا يتركه صالحًا لمن يأتي بعده.

والمشكلة لا تحتاج دائمًا إلى سوء نية. قد يظن كل واحد أن الصيانة شأن غيره، أو أن المخزون سيتجدد من تلقاء نفسه، أو أن استعماله الإضافي صغير لا يؤثر. إذا اجتمعت هذه القرارات، صار للخير المشترك نقص لا يستطيع شخص أن يفسره من فعله وحده.

الانضباط هنا تعلم رؤية الأثر الذي يتجاوز اليد القريبة: من يستعمل بعدي؟ ومن يتحمل كلفة ما أتركه؟ وهل لي أن أغير هذا الشيء أو أستهلكه كله؟ لا نريد أن يصبح الإنسان خائفًا من كل حركة، بل أن يعرف حدود الانتفاع والمسؤولية عن استمرار المورد.

في الطريق حقوق لا تسقط بحسن الجلسة

عن أبي سعيد الخدري رضي الله عنه، عن النبي صلى الله عليه وسلم قال: «إِيَّاكُمْ وَالْجُلُوسَ عَلَى الطُّرُقَاتِ». فقالوا: ما لنا بدٌّ، إنما هي مجالسنا نتحدث فيها. قال: «فَإِذَا أَبَيْتُمْ إِلَّا الْمَجَالِسَ فَأَعْطُوا الطَّرِيقَ حَقَّهَا». قالوا: وما حق الطريق؟ قال: «غَضُّ الْبَصَرِ، وَكَفُّ الْأَذَى، وَرَدُّ السَّلَامِ، وَأَمْرٌ بِالْمَعْرُوفِ، وَنَهْيٌ عَنِ الْمُنْكَرِ». [30]

لا يصبح الموضع متاحًا بلا حدود لأننا نحب الاجتماع فيه. لغيرنا حقوق تتصل بمروره وأمانه وكرامته، وإن لم يكن حاضرًا في مجلسنا.

والاستفادة التربوية التي نقترحها أن ننظر إلى كل انتفاع مشترك بما يترتب عليه من حقوق، لا بما يمنحه لنا من راحة وحدها. استعمال القاعة لا يبيح تركها معطلة، ومرور السيارة لا يبيح إغلاق مدخل يحتاج إليه آخر، ومشاركة ملف لا تبيح كشف بيانات من ورد اسمه فيه.

---

30 من حديث أبي سعيد الخدري رضي الله عنه؛ صحيح البخاري، كتاب المظالم، باب أفنية الدور والجلوس فيها والجلوس على الصعدات، رقم الحديث ٢٤٦٥

تختلف الأحكام التفصيلية باختلاف الملكية والعقد والعرف المشروع والأنظمة المختصة؛ فلا نستخرج من الحديث لائحة واحدة لجميع الموارد. لكنه يمنع الفصل بين حريتنا في الاستعمال وواجبنا في كف الأذى وحفظ الحق.

القواعد الواضحة لا تعني سوء الظن

يمكن أن نتفق على من يحق له استعمال المورد، وعلى طريقة الحجز، وعلى ما يجب إعادته، وعلى من يبلغ عن العطل. ليس هذا اتهامًا للمستعملين؛ قد يحميهم من توقعات لم يعلموها. القاعدة التي تبقى في ذهن المسؤول وحده لا تصلح أساسًا للوم الجميع.

ومن المهم أن نميز بين حدود المورد وحدود المنتفعين. قد يكون المال مخصصًا لغرض لا نملك تغييره، وقد يكون المكان مفتوحًا لأوقات معينة، وقد تكون الأداة لا تصلح إلا لمن تدرب عليها. لا تصبح الرغبة في نفع الناس مبررًا لتجاوز تخصيص مشروع أو تعريضهم للخطر.

ونقترح أن تكون التعليمات قريبة من موضع العمل وبقدر الحاجة. لا يحتاج مستعمل أداة بسيطة إلى كتاب كامل، لكنه يحتاج إلى معرفة ما يحفظ سلامتها وكيف يتصرف إذا

تعطلت. وإذا كانت القاعدة معقدة بحيث لا يستطيع أكثر المنتفعين فهمها، فربما كان جزء من الخلل في تصميمها.

ماذا يضيف بحث الموارد المشتركة؟

عرضت إلينور أوستروم في محاضرتها البحثية عن الحوكمة متعددة المراكز أن إدارة الموارد لا تختصر دائمًا في خيار واحد بين السوق والدولة. ومن مواضع الإفادة في النص وصف انتظامات تتصل بوضوح الحدود، وملاءمة القواعد للسياق، والمراقبة، وحل النزاع.[31] هذه قراءة بحثية لتجارب ونماذج، لا ضمان أن مجتمعًا محليًا سينجح وحده ولا حكم شرعي على صورة ملكية بعينها.

ونطاق ما نستعمله هنا محدود بهذه الفكرة: لا نختار قاعدة لأنها أنيقة فقط، بل ننظر إلى المورد ومستعمليه وما يمكنهم تنفيذه. أما الأمثلة الآتية فهي تطبيقات تحليلية من صياغتنا.

فالاتفاق الذي يناسب أداة يمكن عدّ مرات استعمالها قد لا يناسب ماءً يتغير مخزونه، أو معلومة يمكن نسخها دون أن

---

31 إلينور أوستروم، ما وراء الأسواق والدول: الحوكمة متعددة المراكز للنظم الاقتصادية المعقدة، المسودة المنقحة لمحاضرة نوبل، ٨ ديسمبر ٢٠٠٩؛ الصفحات ١–٢،١٣،١٩،٢٤ من نسخة المستودع؛ سنة ٢٠٠٩؛ مواضع مختارة من مسودة المحاضرة؛ لم تُقرأ جميع الدراسات المحال إليها.

تنقص من أصلها ولكن قد تنكشف خصوصيتها. التشابه في لفظ «مشترك» لا يلغي اختلاف الطبيعة والمخاطر والحقوق.

الانتفاع والصيانة وجهان لاتفاق واحد

قد يتفق الناس على توزيع وقت الاستعمال، وينسون كلفة الصيانة والتجديد. وعندما يظهر العطل يختلفون: من يدفع؟ ومن يتولى الإصلاح؟ كان يمكن أن يبدأ الاتفاق بسؤال أوسع: ما الذي يلزم حتى يبقى المورد صالحًا، وكيف توزع هذه المسؤولية توزيعًا مشروعًا ومفهومًا؟

لا يعني ذلك أن كل منتفع يدفع القدر نفسه بالضرورة؛ فقد يختلف نوع الملكية أو التخصيص أو القدرة أو حجم الانتفاع. المهم أن تكون القاعدة معلومة لا مفاجأة تستخرج عند النزاع. وفي المال العام أو الوقف أو التبرع المقيد، لا يملك المنتفعون التصرف فيه باتفاق يخالف شروطه المشروعة.

ومن الانضباط أيضًا الإبلاغ عن العطل بدل إخفائه. قد يخشى الشخص اللوم فيعيد الأداة معيبة، فيتضرر التالي. تحتاج الإدارة إلى أن تميز بين خطأ عارض أُبلغ عنه بصدق، وإهمال معلوم، وإخفاء متعمد؛ حتى لا يصبح الصمت أكثر أمانًا من الأمانة.

العدل عند قلة المورد

تظهر القاعدة الحقيقية عندما لا يتسع المورد للجميع. ما معيار الأولوية؟ السبق، أم الحاجة، أم غرض التخصيص، أم دور معلوم؟ لا يوجد جواب واحد يناسب كل شيء. لكن ترك الأمر لقرب الأشخاص من المسؤول أو ارتفاع أصواتهم يفسد معنى المشاركة.

نقترح أن يعلن معيار يناسب الحق، وأن يوجد طريق لعرض الحالة الاستثنائية دون إذلال. قد تكون حاجة معينة أشد، لكن تقديرها يحتاج إلى جهة مخولة لا إلى استيلاء شخصي. وإذا وقع اختلاف، تُراجع الوقائع والقاعدة، ولا يحول الاعتراض صاحبه إلى عدو للعمل المشترك.

ولا يصح أن يستهلك القادر حصته وحصة غيره ثم يدعو الضعيف إلى الصبر. الصبر خلق يحتاجه الجميع، وليس أداة لحماية امتياز من سبق إلى الاستفادة. الانضباط في المجتمع يبدأ أحيانًا بامتناع صاحب القدرة عن أخذ ما ليس له، لا بزيادة احتمال من وقع عليه الضرر.

النزاع يحتاج إلى باب قبل أن يكبر

قد يختلف اثنان في وقت الحجز أو في سبب العطل. إذا لم يجد الناس طريقًا واضحًا للمراجعة، فقد تنتقل المشكلة إلى

اتهامات شخصية أو تعطيل متبادل. من وسائل الوقاية المقترحة حفظ قدر مناسب من التوثيق، وتحديد من يسمع النزاع، ومن يملك تعديل القاعدة عند ظهور خلل متكرر.

ولا تكون التسوية دائمًا مساواة بين قولين. قد يظهر الحق لأحد الطرفين، وقد يتبين أن التعليمات نفسها كانت مبهمة. نحتاج إلى إنصاف لا يشتري الهدوء بإهدار حق الضعيف، وإلى رفق لا يغطي على الضرر. كما ينبغي ألا تكون كلفة الشكوى أكبر من الحق حتى يصمت صاحبه مضطرًا.

ومن المهم فصل الخطأ عن هوية مرتكبه. قد يخالف شخص قاعدة لأنه لم يعلمها، ويستطيع أن يتعلم ويصلح. وقد يكرر التعدي بعد البيان، فيحتاج إلى إجراء مشروع يمنع الضرر. التدرج التربوي لا يلغي حدود السلامة ولا حقوق أصحاب المورد.

حالة افتراضية: مكتبة أدوات تعليمية

تملك جمعية أدوات تُعار للمعلمين. كانت الإعارة تتم برسائل متفرقة؛ ينسى بعضهم موعد الإرجاع، ولا يعرف المسؤول أين بعض القطع، وتصل أدوات ناقصة إلى مستخدم جديد. لم تكن المشكلة أن الجمعية لا تحب التعليم، بل أن الحماسة لم يصحبها نظام يحفظ ما يخدمه.

في التصميم المقترح، عُرفت قائمة الأدوات وحالتها، وحدد غرض الإعارة ومدتها وما يحتاج إلى تدريب قبل استعماله. صار التسليم والاسترجاع يثبتان قدرًا مختصرًا من المعلومات، ويُبلغ العطل فور اكتشافه. لم تُطلب من المعلمين بيانات لا علاقة لها بالإعارة، ولم ينشر اسم المتأخر أمام الجميع لإحراجه.

عند المراجعة، ظهر أن مدة الإعارة لا تناسب بعض الدروس، وأن عددًا من القطع يحتاج إلى صيانة سابقة على لوم المستعملين. عدلت الجمعية ما تملك تعديله، وحفظت ما لا يجوز تجاوزه من السلامة والاختصاص. وفي حالات تأخر معلوم بعد الاتفاق، طلبت رد الحق وأوقفت إعارة جديدة حتى يُصلح السبب وفق سياستها المشروعة.

لا نقدم هذه الحالة كتجربة مثبتة النتائج. إنها توضح كيف يتصل التنظيم بالاستمرار: معرفة الموجود، وعدالة الوصول، وصيانة الأصل، وبيان المسؤولية، وطريق للمراجعة. لو قسنا نجاح الجمعية بعدد الإعارات فقط، فقد نحتفي بزيادة تستهلك أدواتها دون قدرة على التعويض.

التعاون يحتاج إلى حدود أخلاقية

قال تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تُحِلُّوا شَعَائِرَ اللَّهِ وَلَا الشَّهْرَ الْحَرَامَ وَلَا الْهَدْيَ وَلَا الْقَلَائِدَ وَلَا آمِّينَ الْبَيْتَ الْحَرَامَ يَبْتَغُونَ فَضْلًا مِنْ رَبِّهِمْ وَرِضْوَانًا وَإِذَا حَلَلْتُمْ فَاصْطَادُوا وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَآنُ قَوْمٍ أَنْ صَدُّوكُمْ عَنِ الْمَسْجِدِ الْحَرَامِ أَنْ تَعْتَدُوا وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَى وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ﴾ [المائدة: ٢].[32]

لذلك لا يبرر حسن إدارة المورد استعماله في غرض غير مشروع، ولا تبرر منفعة بعض الناس الإضرار بمن لا يملك صوتًا في الاتفاق. يجب أن ننظر إلى من يقع خارج دائرة المنتفعين أيضًا.

وقد يؤدي فريق عمله بكفاءة لكنه يترك عبء التنظيف أو الإصلاح لشخص لم يُتفق معه ولم يُعط حقه. عندئذ لا يصح أن نصف الاتفاق بالنجاح دون حساب هذا الأثر. ما يبدو قليل الكلفة قد يكون قد نقل كلفته إلى غيره.

والاستمرار لا يعني المحافظة على كل ترتيب قديم. قد يظهر أن قاعدة صارت تعطل المنفعة أو أن المورد يحتاج إلى

---

32 القرآن الكريم، سورة المائدة، الآية ٢، التعاون على البر والتقوى

طريقة أخرى. نراجع بقدر الصلاحية وبما يحفظ الشروط والحقوق، ولا نجعل الوفاء للماضي رفضًا لكل تعلم.

ما الذي يتركه المستعمل بعده؟

من الأسئلة التي نقترح أن يحملها القارئ: هل أعدت الشيء كما ينبغي؟ وهل أخبرت بما يحتاج إليه من بعدي؟ وهل استعملت في حدود حقي؟ وهل تركت مشكلة صغيرة ستصبح على غيري كبيرة؟ هذه أسئلة قريبة لا تحتاج إلى مؤسسة ضخمة حتى تكون نافعة.

وعندما تنتشر مثل هذه الممارسة، لا نضمن غياب النزاع، لكننا نعطي التعاون أساسًا أوضح من حسن الظن وحده. يصبح للحق وصف، وللخطأ طريق إصلاح، وللخير المشترك من يصونه. هنا يتسع الانضباط من تهذيب النفس إلى المحافظة على ما ينتفع به الناس بعد مرورها.

الفصل الحادي عشر: المسؤولية العامة والمحاسبة

حين يتسع أثر القرار

قد يخطئ الإنسان في ترتيب شأنه الخاص، فيكون أكثر أثر الخطأ عائدًا إليه. وحين يتولى مسؤولية عامة، قد يتسع الأثر إلى أشخاص لم يلتق بهم. كلمة يعتمدها، أو إجراء يؤخره، أو استثناء يمنحه، قد يفتح منفعة أو يحجب حقًا. لذلك لا تكفي في هذا الموضع صورة الشخص المجتهد؛ نحتاج إلى عدل في الغاية وطريقة القرار.

المسؤولية العامة ليست درجة أعلى من قيمة الإنسان، بل دائرة أوسع مما يُسأل عنه. وقد تتعلق بإدارة وقف أو مدرسة أو فريق أو خدمة، لا بمقام سياسي كبير وحده. من أعطي صلاحية على مال أو معلومات أو وقت الآخرين يحتاج إلى أن يعرف ما يملكه وما لا يملكه.

والانضباط الذي ندرسه هنا لا يعني سرعة تنفيذ كل أمر؛ فقد يكون الامتناع عن أمر غير مشروع هو الواجب. كما لا يعني الاعتراض على كل قاعدة بحجة الاستقلال. نحتاج إلى فهم حدود الطاعة والسلطة وحق المراجعة، لا إلى شعار يختار طرفًا واحدًا ويهمل الآخر.

الطاعة لها حد لا يصنعه صاحب الأمر

عن علي رضي الله عنه قال: «بعث النبي صلى الله عليه وسلم سرية، وأمَّر عليهم رجلًا من الأنصار، وأمرهم أن يطيعوه، فغضب عليهم وقال: أليس قد أمر النبي صلى الله عليه وسلم أن تطيعوني؟ قالوا: بلى. قال: عزمت عليكم لما جمعتم حطبًا وأوقدتم نارًا، ثم دخلتم فيها. فجمعوا حطبًا فأوقدوا، فلما هموا بالدخول فقام ينظر بعضهم إلى بعض، قال بعضهم: إنما تبعنا النبي صلى الله عليه وسلم فرارًا من النار، أفندخلها؟ فبينما هم كذلك إذ خمدت النار، وسكن غضبه، فذُكر للنبي صلى الله عليه وسلم فقال: لو دخلوها ما خرجوا منها أبدًا، إنما الطاعة في المعروف». [33]

يحفظ هذا الأصل المعنى الأخلاقي للانضباط؛ فلا يصبح تنفيذ الأمر فضيلة لمجرد أنه صدر من صاحب سلطة.

ولا نستخرج من الخبر فتوى واحدة في جميع صور النزاع المعاصر، ولا نخلط بين حكم المعصية وبين اختلاف تقدير إداري مباح. الذي نثبته أن حدود الشرع لا تُلغى بالصلاحية. ومن احتاج إلى معرفة حكم واقعة أو طريقة اعتراض

---

33 من حديث علي بن أبي طالب رضي الله عنه؛ صحيح البخاري، كتاب الأحكام، باب السمع والطاعة للإمام ما لم تكن معصية، رقم الحديث ٧١٤٥

مشروعة يرجع إلى أهل الاختصاص بما يحفظ الحقوق ويمنع الضرر.

وفي مثال مؤسسي، قد يُطلب من عامل إخفاء نقص مؤثر أو تسجيل عمل لم يقع. ليس تحسين علاقته بالمسؤول مبررًا للكذب. يمكن أن يبين الحقيقة بأدب، ويطلب تصحيح التعليمات، ويلجأ إلى القناة المختصة. لا تتحول النصيحة إلى تشهير بلا بينة، ولا يتحول الرفق إلى مشاركة في تضليل الناس.

المنفعة التي تصل بسبب المنصب

عن أبي حميد الساعدي رضي الله عنه قال:

«استعمل رسول الله صلى الله عليه وسلم رجلا من الأسد يقال له ابن اللتبية - قال عمرو وابن أبي عمر على الصدقة - فلما قدم قال هذا لكم وهذا لي أهدي لي قال فقام رسول الله صلى الله عليه وسلم على المنبر فحمد الله وأثنى عليه وقال ما بال عامل أبعثه فيقول هذا لكم وهذا أهدي لي. أفلا قعد في بيت أبيه أو في بيت أمه حتى ينظر أيهدى إليه أم لا والذي نفس محمد بيده لا ينال أحد منكم منها شيئا إلا جاء به يوم القيامة يحمله على عنقه بعير له رغاء أو بقرة لها خوار أو

شاة تيعر . ثم رفع يديه حتى رأينا عفرتى إبطيه ثم قال اللهم هل بلغت . مرتين».[34]

يلفت الخبر إلى باب يتكرر في المسؤوليات: هل حصلت المنفعة لأن الشخص فرد، أم لأن بيده قرارًا يتصل بحقوق الناس؟

لا يحولنا هذا الفصل إلى جهة تفصل في كل هدية أو عقد أو تعارض مصالح. لكنه يضع سؤالًا لا ينبغي تجاوزه: ما الذي ينتظره صاحب العطاء؟ وما أثر قبوله على القرار أو صورته؟ وقد يكون المنع أو الإفصاح أو رد الأمر إلى جهة مختصة لازمًا بحسب الحال، ولا يكفي حسن شعور المسؤول بنزاهته.

ومن وسائل التنظيم المقترحة أن توضح المؤسسة ما يتعلق بالمنافع والهدايا والقرارات ذات الصلة بالمصلحة الخاصة، وأن تحدد طريق السؤال قبل التصرف. القاعدة المعروفة أعدل من أن يعاقب شخص على حد لم يُبين له، كما أنها لا تسقط الواجب الذي علمه من أصل الشرع.

---

34 من حديث أبي حميد الساعدي رضي الله عنه؛ صحيح مسلم، كتاب الإمارة، باب تحريم هدايا العمال، رقم الحديث ١٨٣٢، الرواية أ

لا يحوّل الإجراء الظاهر الباطل إلى حق

روت أم سلمة رضي الله عنها:

«عن رسول الله صلى الله عليه وسلم أنه سمع خصومة بباب حجرته، فخرج إليهم، فقال إنما أنا بشر وإنه يأتيني الخصم، فلعل بعضكم أن يكون أبلغ من بعض، فأحسب أنه صدق، فأقضي له بذلك، فمن قضيت له بحق مسلم فإنما هي قطعة من النار، فليأخذها أو فليتركها».[35]

هذه دلالة مهمة: نجاح الإنسان في الإجراء لا يعفيه من مسؤولية الحقيقة التي يعلمها.

وفي تطبيقنا، لا يصبح التقرير صادقًا لأنه مر بجميع التوقيعات إذا كان كاتبه يعلم أنه أخفى معلومة مؤثرة. ولا يصبح القرار عادلًا لمجرد اكتمال النموذج. الإجراءات وسائل للحفظ والتحقق، لكنها قد تُستعمل على غير غايتها إذا انفصلت عن الأمانة.

ومع ذلك لا نجعل هذا الأصل ذريعة لتعطيل كل إجراء لأننا نرى أنفسنا أعلم بالحقيقة. تحتاج الحقوق إلى بينات وقنوات

---

35 من حديث أم سلمة رضي الله عنها؛ صحيح البخاري، كتاب المظالم، باب إثم من خاصم في باطل وهو يعلمه، رقم الحديث ٢٤٥٨

معروفة، ولا تقوم على يقين خاص يدعيه كل طرف. الجمع الصحيح أن نلتزم الطريق المشروع، وألا نستعمله لستر باطل نعرفه.

العدل لا يتوقف على المحبة

قال تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَآنُ قَوْمٍ عَلَى أَلَّا تَعْدِلُوا اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَى وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ﴾ [المائدة: ٨].[36]

بهذا لا تكون المحاسبة انتقامًا من مخالف ولا حماية لصديق. قد نحتاج إلى تصحيح فعل صدر ممن نحب، والاعتراف بحق لمن لا نوافقه. الانضباط في هذا الموضع مجاهدة ميل النفس عندما يكون الحكم في يدها.

ومن أسئلة المراجعة المقترحة للمسؤول: هل كنت سأطبق الإجراء نفسه لو تغير اسم صاحبه؟ وهل سمعنا من الطرف الذي لا يحسن عرض نفسه؟ وهل أعطينا القرار ما يحتاج إليه من تحقق؟ هذه أسئلة تساعد على كشف التحيز، ولا تزعم أنها تمنع كل ظلم وحدها.

---

36 القرآن الكريم، سورة المائدة: ٨

وقد تختلف الأحوال فيستحق كل منها إجراءً مختلفًا؛ العدالة ليست تماثلًا أعمى. المهم أن يكون الاختلاف قائمًا على سبب معتبر يمكن بيانه للجهة المختصة، لا على القرب أو الخصومة. وفي المعلومات الخاصة، يكون البيان بالقدر الذي يحفظ المراجعة دون كشف ما لا يلزم.

المحاسبة تبدأ بتحديد ما كان في القدرة

من غير العدل أن يلام شخص على قرار لا يملك صلاحيته، أو على مورد لم يُوفر له، أو على تعليمات تناقضت عليه. كما لا يصح أن يجعل كل مسؤول الإحالة إلى غيره طريقًا لإسقاط نصيبه. نحتاج إلى وصف ما كان مطلوبًا، وما كان معلومًا، وما كان ممكنًا، ثم ما وقع من اختيار.

وقد تشترك أسباب فردية ومؤسسية في خطأ واحد. موظف لم يراجع رغم قدرته، ونظام لا يكشف الخلل إلا بعد وصوله إلى المستفيد. إصلاح أحدهما لا يغني عن الآخر. لا نضحي بالشخص لستر النظام، ولا نستر اختياره بكلمة واسعة عن التعقيد.

ومن الانضباط أن تكون للمحاسبة غاية إصلاحية وحقوقية واضحة. قد يترتب عليها تعليم أو تغيير إجراء أو رد حق أو جزاء مشروع، بحسب الحال. لا نختزلها في مشهد غضب

يشعر المسؤول بعده أنه أدى ما عليه بينما يبقى السبب كما كان.

من يبلغ عن الخلل لا يملك أن يختلقه

قال تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِنْ جَاءَكُمْ فَاسِقٌ بِنَبَإٍ فَتَبَيَّنُوا أَنْ تُصِيبُوا قَوْمًا بِجَهَالَةٍ فَتُصْبِحُوا عَلَى مَا فَعَلْتُمْ نَادِمِينَ﴾ [الحجرات: ٦].[37]

الجرأة على قول الحق تحتاج إلى صدق في الوقائع. لا يجوز أن نخلط بين ما رأيناه وما سمعناه وما استنتجناه، أو أن نجعل خصومة شخصية خبرًا مؤكدًا عن فساد. التثبت يحفظ الناس من أذى القرار المتعجل.

وفي المقابل، لا يصح إسقاط خبر واضح لمجرد أن قائله ضعيف المكانة أو أن ظهوره يحرج المؤسسة. ينظر في الدليل وطريق التحقق، ويُحفظ حق المبلغ والمتهم والمتضرر. هذه أدوار قد تتزاحم في الموقف، وتحتاج إلى جهة مختصة وإجراء عادل، لا إلى حكم جمهور متحمس.

والإفصاح ليس نشر كل شيء. قد يكون الطريق المسؤول أن تصل المعلومة إلى من يملك الإصلاح، مع حماية البيانات

37 القرآن الكريم، سورة الحجرات، الآية ٦، التثبت في الخبر

والأشخاص. لا يقدم الكتاب إرشادات قانونية لحالة بعينها؛ يبين أن الأمانة في الإبلاغ جزء من الأمانة في القرار.

حالة افتراضية: استثناء في توزيع منفعة

يتولى مسؤول توزيع فرص تدريب مدعومة. جاءه طلب لقريب، فوعده بفرصة قبل مراجعة الشروط. ثم وجد أن آخرين أسبق أو أشد استحقاقًا. يستطيع أن يبحث عن صياغة تجعل ما وعد به يبدو نظاميًا، أو أن يعترف أنه تجاوز صلاحية لم يكن له أن يستعملها بهذه الصورة.

في المعالجة المقترحة، يعود القرار إلى معيار الاستحقاق المعلن، ويعتذر عن الوعد الذي لا يملك الوفاء به على حساب الناس. لا يحمل مستحقًا آخر كلفة إحراجه. ثم تراجع الجهة طريقة قبول الطلبات ومن يملك إعطاء الوعد، حتى لا يتكرر الأمر باسم حسن العلاقات.

وإذا كان في النظام باب استثناء مشروع، لا يُغلق لمجرد الخوف من المحاباة؛ يطبق بشروطه وبجهة مخولة وتوثيق مناسب. الفرق بين الاستثناء والامتياز الشخصي أن الأول له سبب وحدود ومراجعة، والثاني يتشكل حول الاسم الذي نريد تقديمه.

هذه حالة تعليمية تكشف أن الانضباط قد يقتضي تحمل ألم الاعتذار وخسارة رضا قريب، لا إكمال وعد خاطئ بأي ثمن. الوفاء بالحق أسبق من الوفاء بصورة النفس أمام من تحب.

القاعدة التي تقبل المراجعة ليست ضعيفة

قد تتبين حاجة إلى تعديل إجراء إداري لأنه يعطل غرضه أو يظلم فئة أو يكرر كلفة لا ضرورة لها. الثبات على الغاية لا يقتضي عبادة الوسيلة. يمكن أن تتغير القاعدة في حدود الصلاحية والشرع، بعد فهم أثرها ومشاورة من يتصل بهم العمل.

لكن التعديل لا يكون بأثر رجعي يمحو حقًا استقر أو يبرئ خطأ معلومًا. نفرق بين تحسين المستقبل والتلاعب بوصف الماضي. السجل الصادق يحفظ ما وقع، ثم يبين ما تغير ولماذا. لا تحتاج المؤسسة إلى تاريخ خال من العيوب حتى تكون قادرة على التعلم.

وفي النهاية، المسؤول المنضبط ليس من لا يتراجع أبدًا؛ هو من لا يجعل سلطته حاجزًا أمام الحقيقة. يحفظ حدود تكليفه، ويؤدي الحق، ويقبل التصحيح، ولا يطلب من الناس أن يعفوه من المحاسبة لأن نواياه حسنة أو أعماله كثيرة.

الفصل الثاني عشر: الاستمرار عبر الأجيال

ما الذي يبقى حين يغيب صاحبه؟

قد يبدأ الخير من همة شخص واحد: درس يقدمه، أو مال ينفقه، أو مكتبة ينظمها، أو خبرة يعلمها. ثم يكبر العمل حتى يعتمد عليه آخرون. هنا يظهر سؤال جديد: هل بقي قائمًا على حضور صاحبه وحده، أم صار له من البيان والمساندة والصيانة ما يعينه على الاستمرار؟

ليس كل عمل فردي مطالبًا أن يتحول إلى مؤسسة، ولا كل توقف فشلًا. قد يكون العمل مؤقتًا وغرضه محدودًا. لكن إذا كان الناس يبنون عليه حقوقًا أو كانت غايته النفع الممتد، فإن حسن البداية لا يغني عن التفكير فيما يأتي بعدها. الانضباط طويل المدى ينظر إلى الأثر حين يهدأ حماس المؤسس أو تتغير قدرته أو يموت.

ولا نملك ضمان البقاء مهما أحكمنا الترتيب. قد تتغير الظروف وتنفد الموارد ويظهر ما لم نحتسب. الذي نستطيعه هو الأخذ بأسباب مشروعة تحفظ المعرفة والحقوق، وتقلل اعتماد الخير على ذاكرة فرد أو مزاجه، ثم نرجو القبول والنفع من الله.

النص يفتح باب البقاء ولا يمنح شهادة بالقبول

عن أبي هريرة رضي الله عنه أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: «إذا مات الإنسان انقطع عنه عمله إلا من ثلاثة: إلا من صدقة جارية، أو علم ينتفع به، أو ولد صالح يدعو له». [38]

يلفت هذا إلى صور من نفع يتجاوز العمر، لكنه لا يجعل كل مشروع يحمل اسم الصدقة أو العلم مضمون القبول أو البقاء. نحتاج إلى صحة المقصد والعمل ومراعاة أحكامه.

والذي ندرسه هنا جانب الوسائل: كيف نحفظ ما يرجى نفعه؟ لا نقيس أجر الإنسان بعدد النسخ أو المستفيدين، ولا نحكم على إخلاصه من طول بقاء مشروعه. قد يكون عمل قليل العدد عظيمًا عند الله، وقد ينتشر ما لا يصح. الأرقام تبين جانبًا من الاستعمال، لا منزلة العمل في الغيب.

ومن المفيد أن نتذكر أن العلم النافع ليس مجرد تراكم ملفات. يحتاج إلى صحة، ووضوح، وإمكان وصول، ومعرفة بما يعتمد عليه. الكتاب الذي يترك إحالاته مضطربة قد يحمل من

---

38 من حديث أبي هريرة رضي الله عنه؛ صحيح مسلم، كتاب الوصية، باب ما يلحق الإنسان من الثواب بعد وفاته، رقم الحديث ١٦٣١

يأتي بعده عبء التثبت من جديد. أمانة التوثيق جزء من خدمة العلم، لا زينة في آخره.

الوقف مثال على حماية الأصل وتوجيه المنفعة

عن ابن عمر رضي الله عنهما قال: «أصاب عمر أرضًا بخيبر، فأتى النبي صلى الله عليه وسلم يستأمره فيها، فقال: يا رسول الله، إني أصبت أرضًا بخيبر لم أصب مالًا قط هو أنفس عندي منه، فما تأمرني به؟ قال: إن شئت حبست أصلها وتصدقت بها. قال: فتصدق بها عمر أنه لا يباع أصلها، ولا يبتاع، ولا يورث، ولا يوهب. قال: فتصدق عمر في الفقراء، وفي القربى، وفي الرقاب، وفي سبيل الله، وابن السبيل، والضيف، لا جناح على من وليها أن يأكل منها بالمعروف، أو يطعم صديقًا غير متمول فيه. قال: فحدثت بهذا الحديث محمدًا، فلما بلغت هذا المكان: غير متمول فيه، قال محمد: غير متأثل مالًا. قال ابن عون: وأنبأني من قرأ هذا الكتاب أن فيه: غير متأثل مالًا». [39]

هذا أصل واضح لاجتماع قصد النفع المستمر مع ضوابط حفظه وإدارته.

---

39 من حديث عبد الله بن عمر رضي الله عنهما؛ صحيح مسلم، كتاب الوصية، باب الوقف، رقم الحديث ١٦٣٢، الرواية أ

ولا يحول الفصل هذا الخبر إلى عقد وقف جاهز لكل بلد أو مال. أحكام الوقف وشروطه وتغير منافعه ونظارته تحتاج إلى تعلم ورجوع إلى أهل الاختصاص. لكن الدلالة التي نحتاج إليها أن استمرار النفع لا يقوم على العاطفة وحدها؛ له أصل يُصان، وجهة منفعة، ومسؤولية إدارة وحدود تصرف.

ومن الاستنباط الإداري أن نفرق بين مال المشروع ومال القائم عليه، وبين الإنفاق الذي يخدم الغرض والإنفاق الذي يخدم صورته. قد يحتاج العمل إلى أجر عادل وصيانة ووسائل تشغيل، ولا تعني الاستدامة أن يعمل الناس بلا حقوق. كما لا تبيح حاجات الإدارة استعمال المال المخصص في كل ما نراه جميلًا.

المعرفة التي لا يملكها إلا شخص واحد معرضة للانقطاع

قد تكون طريقة العمل كلها في ذهن المؤسس: أسماء الجهات، ومعايير الاختيار، وموعد الصيانة، وسبب الاستثناء، وكلمات المرور. حين يغيب، يقف من حوله أمام نتائج لا يعرفون كيف أُنتجت. لا يكفي أن يقال لهم: تابعوا على النهج نفسه، إذا لم يكن النهج قابلًا للفهم.

نقترح توثيق القدر الذي يحتاج إليه من يتسلم: الغاية، والحقوق، والموارد، والقرارات الأساسية، وطريقة التحقق، وما لا يجوز تغييره بقرار منفرد. لا نريد أرشيفًا ضخمًا لا يستطيع أحد استعماله؛ وثيقة قصيرة صحيحة ومحدثة قد تنفع أكثر من مجلدات مهملة.

وفي المعرفة العلمية، نفرق بين المصدر، والنص المنقول، والاستنباط، والمثال المصنوع للتعليم. من يأتي بعدنا ينبغي أن يعرف ما الذي يمكنه مراجعته وما الذي هو اختيار تحريري. لا نجعل ثقتهم باسم المشروع بديلًا من طريق واضح للتحقق.

تدريب من يأتي بعدك ليس تنازلًا عن مكانتك

قد يحتفظ شخص بالمهمة كلها لأنه يخشى أن يصبح غير ضروري إذا تعلمها غيره. لكن الخير الذي يريد بقاءه يحتاج إلى أن تنتقل بعض القدرة إلى آخرين. ليس التفويض إلقاء عبء غامض عليهم؛ يبدأ بالتعليم والممارسة والمراجعة، ثم تتسع الصلاحية بحسب الأهلية.

ومن وسائل النقل المقترحة أن يشرح المسؤول قرارًا حقيقيًا: ما المعلومات التي نظر فيها؟ وما البدائل؟ ولماذا استبعد أحدها؟ ثم يترك للمتعلم مساحة لاتخاذ قرار مناسب ويعودان

إلى مراجعته. بذلك لا يتعلم حركة الإجراء وحدها، بل بعض الفهم الذي يحفظه إذا تغيرت الظروف.

وقد لا يكون الشخص الذي يخلف المؤسس نسخة منه. يمكن أن يختلف أسلوبه ويظل أمينًا على الغرض والحقوق. من الخطأ أن نعد كل اختلاف خيانة، كما من الخطأ أن نجعل التجديد مبررًا لإسقاط شروط مشروعة أو تاريخ من الالتزامات. نميز بين ما هو مقصد ثابت وما هو وسيلة قابلة للتحسين.

الاستمرار يحتاج إلى موارد لا إلى أمنيات

إذا كان المشروع يقدم منفعة دورية، فليعرف كلفتها وما يعتمد عليه في توفيرها. لا يعني ذلك أن نغلق باب التوكل أو التطوع؛ يعني أن نكون صادقين في الالتزامات التي نعلنها. وعد بخدمة دائمة دون تصور لمواردها قد يحمل المستفيدين انقطاعًا لم يُهيؤوا له.

ونقترح أن يميز القائمون بين نفقة البداية ونفقة البقاء. شراء الجهاز غير صيانته، وإنتاج المادة غير تحديثها، وفتح المكان غير تشغيله. بعض المشروعات تبدو ناجحة في يوم التدشين ثم تُرهقها حاجات لم تُذكر لأنها أقل إثارة من البداية.

كذلك ينبغي أن يكون تقليل النشاط عند الحاجة قرارًا منضبطًا يحفظ الأهم، لا انهيارًا مفاجئًا. قد يستمر المشروع بحجم أصغر ونفع صحيح خيرًا من إعلان واسع لا يستطيع الوفاء به. لكن تقليل الحجم لا يمحو حقوق العاملين أو المتعاقدين أو المستفيدين الذين استقر لهم حق.

مراجعة النفع لا هدم المقصد

قد تبقى مادة تعليمية في التداول بينما تغيرت الوسائل أو ظهرت أخطاء تحتاج إلى تصحيح. الوفاء لصاحبها لا يعني ترك الخطأ احترامًا لاسمه. يمكن أن نثبت النسخة التاريخية، ونوضح التصحيح، ونحفظ حقوق التأليف والنشر، ثم نقدم للقارئ ما هو أدق.

وفي المقابل، لا ننسب إلى المؤسس أفكارًا جديدة لأننا نريد أن يستمر اسمه. نقول ما وضعه وما أضفناه وما عدلناه. من أمانة الاستمرار أن تبقى الحدود بين الأجيال معروفة، حتى لا تصبح شهرة السابق غطاء لاجتهاد اللاحق.

ومن وسائل المراجعة المقترحة موعد يناسب تغير العمل، لا إكثار اجتماعات بلا ثمرة. يُسأل: هل ما زال النفع المقصود يصل؟ وهل توجد حقوق أهملت؟ وهل يحتاج مصدر أو إجراء إلى تحديث؟ وما الذي يجب أن يبقى محفوظًا

للمقارنة؟ بهذه الأسئلة يصبح الأرشيف معينًا على التعلم لا مخزنًا للنسيان.

حالة افتراضية: مكتبة تعليمية بعد مؤسسها

أنشأ معلم مكتبة مواد للطلاب، وكانت الملفات تُرسل من جهازه الشخصي. يعرف وحده آخر نسخة صحيحة، ويصلح الأخطاء دون سجل. استفاد الطلاب سنوات، ثم مرض المعلم، فانتشرت نسخ مختلفة ولم يعرف المتطوعون أيها يعتمدون.

في الترتيب المقترح، جُمعت الأصول في موضع مأذون، وعُرفت النسخة الحاكمة وسجل التعديلات والمصادر. وُضعت طريقة للمراجعة قبل الاستبدال، وحُفظت نسخة سابقة للاسترجاع، وتعلم شخصان على الأقل حدود الصلاحية وطريقة التحقق. لم تُنشر بيانات الطلاب داخل الأرشيف، ولم تُمنح صلاحيات أوسع مما يلزم.

ثم فصل الفريق بين المادة القديمة النافعة وما يحتاج إلى تحديث، وأثبت أسماء من أضافوا ومقدار إضافتهم. لا تجعلهم هذه الوسائل معصومين من الخطأ؛ لكنها تمنع أن يعتمد العمل كله على ذاكرة شخص غائب، وتسمح بتصحيح يمكن تتبعه.

هذه حالة تعليمية، لا تقرير عن مشروع وقع بهذه التفاصيل. فائدتها أن تبين كيف يخدم الانضباط مقصدًا يتجاوز يوم صاحبه: حفظ الأصل، وصدق النسبة، وتعليم الخلف، ومراجعة النفع، وحماية الحقوق.

متى يكون الإنهاء المسؤول أفضل من البقاء الشكلي؟

قد يصل عمل إلى غايته أو يفقد وسيلته أو تصبح كلفته على الحقوق أكبر من نفعه. ليس استمرار الاسم وحده فضيلة. لكن الإنهاء يحتاج إلى مسؤولية: تسوية التزامات، وإخبار من يعتمدون عليه، ونقل ما يجوز نقله إلى جهة أمينة، وحفظ ما يلزم حفظه وفق الأحكام والشروط.

ولا يتخذ القائم على وقف أو مال مقيد قرارًا من هواه بحجة انتهاء الحماسة. تختلف صلاحيته عن صاحب مشروع شخصي مباح. يجب أن يعرف حدود ما يملك، وأن يرجع إلى الجهة المختصة فيما لا يملك. هنا يكون الانضباط في التوقف كما كان في البداية.

وقد يكون بعض ما يبقى غير ظاهر في المؤسسة: تلميذ تعلم صدق الإحالة، أو عامل عرف كيف يحفظ حق غيره، أو ولد رأى قدوة في الوفاء. لا تختزل آثار العمر في ما يحمل اسم

الإنسان. يعمل بما يستطيع ويرجو من الله أن ينفع به، ولا يملك أن يحصي كل ثمرة.

أمانة تصل إلى من لم نره

حين نكتب معلومة بدقة، أو نحفظ مالًا لغرضه، أو نعلّم آخر طريقة العمل، فنحن نخاطب مستقبلًا لن نعرف تفاصيله. لا نضمنه، لكننا لا نتركه رهين الإهمال الذي نستطيع إصلاحه اليوم.

وذلك وجه واسع من الانضباط: أن تؤدي الحق الحاضر، وأن تترك ما يرجى نفعه في صورة أمينة قابلة للاستعمال. لا يكفي أن نقول إننا نريد أثرًا؛ نحتاج إلى صبر في خدمة ما يبقيه صحيحًا، حتى تكون المداومة وفاء بالغاية لا تعلقًا بالصورة.

الفصل الثالث عشر: التنظيم الذاتي ليس مصطلحًا واحدًا

حين تحمل كلمة واحدة أعمالًا مختلفة

في اجتماع افتراضي لمدرسة، قال معلم عن طالب إنه غير منضبط لأنه ينسى أدواته. وقال آخر إن المشكلة أنه يقاطع زملاءه. وأضاف ثالث أنه يبدأ مشروعات كثيرة ولا يتمها. بدت العبارات كأنها وصف واحد، لكنها تشير إلى مهمات مختلفة: تذكر ما يلزم، والتوقف عن استجابة متسرعة، والمحافظة على هدف عبر الزمن. وقد يحتاج كل موقف إلى تعليم مختلف، حتى لو اجتمعت المواقف في طفل واحد.

هذا هو المدخل إلى قراءة الدراسات النفسية في موضوعنا. حين نترجم كل مصطلح إلى «الانضباط»، نفقد شيئًا من دقة السؤال. وحين نبحث عن كلمة واحدة في مئات الأوراق، قد نجمع نتائج لا تقيس الشيء نفسه ثم نتعامل معها كأنها شهادة متكررة لفكرة واحدة.

لن نحاول هنا تحويل القارئ إلى متخصص في القياس النفسي. نحتاج إلى مفاتيح قليلة تمنعه من الخطأ في الفهم: ما القدرة التي تصفها الورقة؟ كيف قاستها؟ وما المسافة بين ذلك القياس وبين العمل الذي يريد تحسينه؟ بهذه المفاتيح

تصبح القراءة أبطأ قليلًا، لكنها أغنى وأقل تعرضًا للانخداع بالعناوين.

خريطة اصطلاحية لا مرادفات مطلقة

سنستعمل «التنظيم الذاتي» استعمالًا واسعًا في مناقشتنا لترتيب الفعل وتوجيهه ومراجعته في ضوء غاية. ونستعمل «ضبط النفس» عندما يكون السؤال أوضح اتصالًا بكبح استجابة أو إدارة تعارض بين رغبة وما اختاره الإنسان من التزام. هذان استعمالان توضيحيان في هذا الكتاب، لا دعوى أن جميع الباحثين اتفقوا على الحدود نفسها.

أما «الوظائف التنفيذية» فتشير في مراجعة دايموند إلى عمليات معرفية عليا نحتاج إليها حين لا يكفي الأداء التلقائي. وتعرض ثلاثة مكونات مركزية: التحكم التثبيطي، والذاكرة العاملة، والمرونة المعرفية. الأول يتعلق، في جملة من صوره، بمقاومة استجابة غير مناسبة؛ والثاني بحفظ معلومات والعمل عليها ذهنيًا؛ والثالث بتغيير منظور أو طريقة عندما يتطلب الموقف ذلك.[40]

---

40 أديل دايموند، الوظائف التنفيذية، المراجعة السنوية لعلم النفس ٦٤:١٣٥–١٦٨؛ التعريف والتحكم التثبيطي والذاكرة العاملة والمرونة المعرفية؛ سنة ٢٠١٣

وتظهر «العادات» في هذا الحقل من جهة تكرر الفعل وارتباطه بالسياق ودرجة تلقائيته، وهو باب آخر سيأتي تفصيله. أما «المثابرة» فقد تتعلق باستمرار الجهد نحو هدف، ولا يلزم أن تكون كل مهمة تقيسها مماثلة لمهمة كبح الاستجابة. جمع هذه الأسماء في الحديث العام ممكن، لكن جمع درجاتها في نتيجة واحدة يحتاج إلى دليل، لا إلى تقارب الكلمات.

القدرة ليست الفعل، والفعل ليس الغاية

يمكن أن يستطيع الإنسان الامتناع عن رد سريع، ثم يختار ردًا مؤذيًا بعدما يتأنى. ويمكن أن يتقن التخطيط لعمل غير مشروع. في الحالتين لا ننكر وجود قدرة على التنظيم، لكننا لا نسمي حسن التنظيم وحده استقامة. هذه نتيجة من التمييز بين الوسيلة والغاية، لا حكم تجريبي استخرجناه من اختبار نفسي.

في بناء السلسلة، يأتي معيار الحق والمشروعية قبل السؤال عن كفاءة التنفيذ. ثم يحتاج التنفيذ نفسه إلى علم ومهارة وقدرة. لذلك لا نطلب من المصطلحات النفسية أن تحمل معنى النية والقبول والثواب؛ فهذه ليست المتغيرات التي تقيسها المهام المذكورة في الدراسات.

ومن ثم لا يصح أن يقال لطالب حصل على درجة مرتفعة في اختبار انتباه إنه أتقى من زميله، أو أن من أخطأ في مهمة معرفية أقل صدقًا في العبادة. قد يكون للقدرة المدروسة نفع في التعلم والعمل، لكن نفعها لا يلغي الحدود بين أوصاف الأداء وبين الحكم على القلب.

ماذا يعني أن نحتفظ بالمعلومة ونعمل عليها؟

لنتصور متعلمًا يسمع تعليمات من أربع خطوات. قد يفهم كل خطوة منفردة، ثم يفقد ترتيبها عندما يبدأ التنفيذ. إذا أعدنا عليه الأمر بنبرة أشد، لم نضف بالضرورة ما يعينه على حفظ التسلسل. يمكن في هذا المثال أن نكتب الخطوات أو نقسمها، ثم نرى هل يؤدي المهمة بصورة أفضل.

لا نشخص من هذا المثال ضعفًا في الذاكرة العاملة، ولا نجعل القائمة المكتوبة علاجًا عامًا. المقصود أن نميز مشكلة عدم فهم المطلوب عن مشكلة الاحتفاظ بتفاصيله، وأن نسمح للدليل القريب من المهمة أن يوجه المساعدة. فإذا نجح المتعلم بعد توضيح الخطوات، عرفنا فائدة التوضيح في ذلك الموقف، لا سر شخصيته كله.

والمساعدة الخارجية لا تعني دائمًا إفساد الاستقلال. الموظف الذي يستعمل قائمة مراجعة في إجراء حساس قد يكون أكثر

وفاء بالمهمة من الذي يصر على الاعتماد على ذاكرته. في المثال التنظيمي تكون الغاية صحة الأداء؛ أما طريقة الوصول إليه فتختار بحسب المهمة ومخاطر الخطأ.

كبح الاستجابة لا يعني محو الشعور

قد يشعر الإنسان برغبة قوية في المقاطعة أو شراء شيء أو ترك عمل ثقيل. ملاحظة الرغبة لا تعني أنه فعلها، والتوقف عنها لا يعني أنها اختفت. من هنا نفهم فائدة أن نميز الشعور عن القرار وعن السلوك الذي وصل إلى الآخرين.

في مثال افتراضي لمناقشة أسرية، نجح أحد الطرفين في عدم رفع صوته، لكنه توقف عن الكلام كليًا حتى لا يوضح ما عليه من حق. لقد تحسن جانب، وبقي جانب يحتاج إلى إصلاح. ليس المطلوب مجرد خفض الاستجابة الظاهرة، بل اختيار استجابة صحيحة تحفظ البيان والأدب والمسؤولية.

ولهذا لا نجعل «الهدوء» وصفًا كافيًا لجودة التفاعل. قد يكون الهدوء حسن ضبط، وقد يكون تجنبًا للمواجهة اللازمة، ولا نعرف ذلك من مستوى الصوت وحده. نقرأ الفعل في ضوء الغرض والحق والسياق، ولا نطلب من مؤشر واحد أن يجيب عن كل الأسئلة.

المرونة ليست تبديل الهدف كلما ثقل

قد يحتاج العامل إلى تغيير طريقة بعدما ظهر خطؤها، ويحتاج في موقف آخر إلى الثبات على طريقة صحيحة لم يمنحها وقتًا كافيًا. تبدو الحركتان متعاكستين، لكن الحكم عليهما يتوقف على سبب التغيير. ليست كل مرونة ترددًا، ولا كل استمرار حكمة.

نقترح أن يكتب صاحب القرار ما الذي تغير في المعلومات أو الموارد أو المطلوب. إذا كان التغيير مبنيًا على سبب معلوم، أمكن مراجعته. أما إذا كانت الطريقة تتبدل كلما احتاجت إلى جهد، فالسؤال مختلف. بهذه الصياغة لا نمدح اسم المرونة أو اسم الثبات مجردين؛ نبحث عن ملاءمة كل منهما للموقف.

وعند قراءة مراجعة للوظائف التنفيذية، لا ننقل وصف عملية معرفية إلى حكم شامل على قرارات الحياة. فالتبديل بين قواعد مهمة تجريبية ليس مطابقًا لتغيير تخصص دراسي أو الوفاء بعقد أو التوبة من خطأ. يمكن أن توجد صلة تستحق البحث، لكنها لا تصبح مساواة بمجرد تشابه اللغة.

ماذا تكشف المقارنة بين طرق القياس؟

جمعت مراجعة دكوورث وكيرن ٢٨٢ عينة تضم ٣٣,٥٦٤ مشاركًا لدراسة التقارب بين مقاييس ضبط النفس. وبلغ

الارتباط المجمع في نموذج التأثيرات العشوائية نحو ٠.٢٧، مع تفاوت ملحوظ بين المقاييس؛ وكانت علاقات مهام الوظائف التنفيذية، في الجملة، أضعف من بعض مقاييس التقدير.[41]

الفائدة المنهجية التي نبني عليها أن اتفاق الأسماء لا يضمن تطابق الأدوات. قد يسأل استبيان عن السلوك المعتاد عبر أسابيع، بينما تختبر مهمة أداءً قصيرًا في بيئة مضبوطة. اختلاف النتيجتين لا يكفي لإبطال إحداهما، ولا يكفي وحده لإثبات أن إحداهما أصدق في كل غرض.

والسؤال المناسب عند اختيار القياس هو: ما القرار الذي سيعتمد عليه؟ إذا أردنا معرفة هل تحسن تسليم الواجبات، فلدينا سجل التسليم وجودته وسياقه. لا يلزم أن نبدأ باختبار عام، ثم نحاول أن نستخرج منه إجابة لا يقصد قياسها مباشرة.

41 أنجيلا إل. داكوورث؛ مارغريت إل. كيرن، تحليل تلوي للصدق التقاربي لمقاييس ضبط النفس، مجلة بحوث الشخصية ٤٥(٣):٢٥٩–٢٦٨؛ سنة ٢٠١١

التقدير الذاتي وشهادة الآخرين

حين يصف الإنسان نفسه بأنه دائم التأجيل، نسمع وصفًا له قيمة في فهم خبرته، لكننا نحتاج إلى أمثلة. ما الأعمال المقصودة؟ وفي أي مدة؟ وهل يؤجل كل شيء أم نوعًا واحدًا؟ قد يصدق انطباعه العام، وقد يخفي اختلافًا مهمًا بين بيئات الأداء.

وكذلك وصف المعلم أو الوالد يحتاج إلى سياق. لا نجعله باطلًا لأنه تقدير، ولا نجعله حقيقة مطلقة لأنه صدر من صاحب مسؤولية. يمكن أن نسأل عن مواقف قابلة للوصف: كم مرة كانت التعليمات واضحة؟ وما الفرص المتاحة؟ وهل تغير المطلوب في أثناء المهمة؟

وفي حالة تطبيقية نفترض أن الطالب ينسى أدوات المختبر ولا ينسى أدوات فريقه الرياضي. لا نستنتج فورًا أنه يتعمد الأول؛ ننظر إلى اختلاف الموعد والقائمة والمكان ومن يذكره. وقد يتبين أنه يملك مهارة في بيئة ولم يعرف كيف ينقلها إلى أخرى. عندئذ يصبح الفرق فرصة للتعلم، لا مادة للاتهام فقط.

حين تضللنا الترجمة الأخلاقية

تترجم بعض الأدبيات سمة من سمات الشخصية باسم «الضمير الحي». قد يوحي اللفظ العربي بحكم على الأمانة

والتدين أوسع مما تقصده الأداة. لذلك ينبغي أن نقرأ بنود المقياس وتعريف مؤلفيه، لا أن نملأ الاسم بمعانينا ثم ننسب النتيجة إليهم.

وفي مراجعة كريدي وزملائه تظهر علاقة قوية بين المثابرة بمعناها الاصطلاحي المسمى «غريت» وبين سمة الضمير الحي، مع اختلاف بين مكونات المثابرة.[42] سنعود إلى نتائجها في فصلها؛ المهم هنا أن المصطلحات المتقاربة قد تتداخل، وأن تغيير الاسم لا يخلق بالضرورة قدرة مستقلة جديدة.

نستفيد من البحث النفسي حين يوضح جانبًا محددًا من السلوك. ونسيء استعماله حين نحوله إلى ختم أخلاقي: هذا صاحب ضمير، وذاك لا ضمير له. لا تملك درجة أداة بحثية أن تحمل مثل هذا الحكم العام، فضلًا عن الحكم على النية أو الإيمان.

حالة افتراضية: ثلاثة أسباب لتأخر تقرير واحد

نضع أمامنا ثلاثة موظفين تأخروا عن الموعد نفسه. الأول لم يفهم شكل البيانات المطلوبة، والثاني فهمها لكنه لم يحصل

---

42 ماركوس كريدي؛ مايكل سي. تاينان؛ بيتر دي. هارمز، ضجة كبيرة حول المثابرة: توليف تحليلي تلوي لأدبيات المثابرة، مجلة علم نفس الشخصية وعلم النفس الاجتماعي ١١٣(٣):٤٩٢–٥١١؛ سنة ٢٠١٧

على صلاحية الوصول إليها، والثالث حصل عليها وترك العمل اختيارًا ليطيل التصفح. النتيجة الظاهرة متشابهة، لكن الإصلاح لا يبدأ من المكان نفسه.

يحتاج الأول إلى توضيح وتعلم، والثاني إلى حل عائق في النظام، والثالث إلى مساءلة نفسه وتغيير اختياره في الوقت المتاح. وقد توجد أسباب أخرى أو تتداخل الأسباب، ولذلك لا يغني المثال عن التحقق من الواقعة. غرضه أن يجعل عبارة «ضعف التنظيم» بداية للسؤال لا نهاية له.

ثم نختبر القرار القريب: هل صار الأول يستطيع تفسير المطلوب؟ هل حصل الثاني على الأداة؟ هل بدأ الثالث في الموعد المتفق عليه؟ هذه أسئلة عن تغير معروف، لا محاولة لصناعة درجة واحدة للإنسان. ويمكن بعدها أن يتعلم كل واحد ما يمنع تكرار الخطأ.

من المصطلح إلى قرار متواضع ودقيق

حين تقرأ دراسة جديدة، سجل في ذهنك ثلاثة مستويات منفصلة: اسم المفهوم، والأداة التي قاس بها الباحث، والنتيجة التي ربطها به. ثم أضف سؤالًا رابعًا من واقعك: ما الذي يسمح به هذا الدليل في الحالة التي أفكر فيها؟

قد تجد دليلًا مشجعًا على مهارة محددة، فتجرب تعليمًا مناسبًا وتراقب أثره. وقد تجد ارتباطًا واسعًا لا يكفي لاختيار برنامج بعينه. وقد لا تجد ما يجيب عن سؤالك. الاعتراف بهذا الفرق لا يضعف الإفادة من العلم؛ إنه يمنع أن نأخذ منه جوابًا لم يعطه.

والانضباط الذي نريده في قراءة البحث يشبه الانضباط الذي نريده في العمل: تحديد للمطلوب، وأمانة في الأداء، ومعرفة بحدود القدرة، واستعداد للتصحيح. لا نحتاج إلى مصطلح جديد كلما ظهر تعثر؛ نحتاج إلى فهم أدق يثمر فعلًا أعدل وأنفع.

الفصل الرابع عشر: ماذا نتعلم من الدراسات الطولية؟

الطفل الذي لا نريد أن نختصر مستقبله

تخيل والدًا يسمع أن الأطفال الأكثر ضبطًا لأنفسهم يحققون نتائج أفضل في الرشد. قد يخرج من الخبر برغبة في تعليم ابنه ومساندته، وقد يخرج بخوف يجعله يراقب كل حركة كأنها نبوءة بمستقبله. الفرق بين الاستجابتين يبدأ من طريقة فهم الدليل.

الدراسة الطولية تتابع المشاركين عبر الزمن، فتستطيع أن تسأل عن علاقة قياس مبكر بنتيجة لاحقة. لكنها لا تجعل حياة الفرد خطًا مغلقًا، ولا تلغي ما يحدث بين البداية والنهاية من تعليم وموارد وعلاقات وقرارات. ومن أجل ذلك نقرأها لنعرف ما يستحق الاهتمام، لا لنوزع الأحكام على الأطفال.

وقد استعملنا بعض هذه الدراسات في بدايات السلسلة بوصفها مدخلًا إلى أهمية السؤال. هنا نعود إلى تصميمها وحدود الانتقال من نتائجها إلى التربية، حتى لا يبقى اسم الدراسة أكبر من فهمنا لما قالت.

دنيدن: متابعة طويلة وليست اختبار حلوى

تابعت دراسة موفيت وزملائها أتراب دنيدن المولودين في نيوزيلندا، وعددهم الأصلي ١٠٣٧، مع بقاء نحو٩٦٪ في متابعة سن٣٢. جُمعت مؤشرات ضبط النفس في الطفولة من أعمار ومصادر متعددة، لا من مهمة انتظار واحدة. ارتبط الضبط المبكر بمآلات صحية ومالية وجنائية لاحقة بعد إدخال الذكاء والخلفية الاجتماعية في التحليل. وتناول البحث أيضًا٥٠٩ أزواج من التوائم غير المتطابقة من الجنس نفسه في عينة بريطانية، وربط قياس سن٥ ببعض نتائج سن١٢؛ وهذه ليست متابعة أخرى إلى الرشد.[43]

هذه الخلاصة توضح قوة مهمة في العمل: النظر عبر سنوات، وعدم الاكتفاء بوصف شخص لنفسه في يوم واحد. لكنها لا تثبت أن تدريبًا محددًا يسبب جميع تلك النتائج، ولا أن كل ما لم يدخل النموذج من ظروف قد أصبح غير مؤثر.

ومن المهم أن نفصل بين نوعين من الجمل: «كان هذا القياس مرتبطًا بنتيجة لاحقة في العينة» و«ستحدث هذه النتيجة

---

43 تيري إي. موفيت وآخرون، تدرّج ضبط النفس في الطفولة يتنبأ بالصحة والثروة والسلامة العامة، وقائع الأكاديمية الوطنية للعلوم ١٠٨(٧):٢٦٩٣–٢٦٩٨؛ سنة ٢٠١١

لهذا الطفل». الأولى تصف علاقة بحثية، والثانية تتنبأ بفرد يتطلب الحكم عليه معلومات ودقة لا تمنحها الخلاصة العامة.

ما الذي تضيفه مراعاة المتغيرات الأخرى؟

لنتصور مثالًا حسابيًا لا يتعلق ببيانات دراسة بعينها. وجد باحث أن من يراجعون دروسهم بانتظام يحصلون على درجات أعلى. قد يكون الانتظام نافعًا، لكن هؤلاء قد يملكون أيضًا مكانًا أهدأ ووقتًا أطول وتعليمًا سابقًا أفضل. إذا أدخل بعض هذه المتغيرات في التحليل، حاول أن يميز الصلة التي تبقى بعد مراعاتها.

هذا العمل مهم، لكنه يعتمد على ما قيس وكيف قيس وعلى افتراضات النموذج. لا يكفي أن نقرأ عبارة «بعد ضبط الخلفية الاجتماعية» لنقول إن جميع الفروق الاجتماعية اختفت. الأسرة ليست رقم دخل فقط، والتعلم السابق ليس درجة واحدة تستوعب كل خبرة.

ومن الجهة الأخرى، لا يكون وجود عوامل متعددة سببًا لإهمال السلوك الفردي. يمكن أن تكون المهارة نافعة وأن تكون البيئة مهمة في الوقت نفسه. القراءة العادلة لا تختار بين الإنسان وظروفه اختيارًا مصطنعًا؛ تبحث عن موضع فعل كل منهما وما يمكن تحسينه.

مقارنة الإخوة لا تصنع تطابقًا كاملًا

تفيد المقارنة بين من يشتركون في جوانب من البيئة الأسرية في تقليل بعض أوجه الالتباس. غير أن اشتراك الأخوين في البيت لا يعني أن كل خبراتهما متطابقة: قد يختلف الأصدقاء والتعامل والمرض والفرص، وقد تؤثر الفروق بينهما في طريقة استجابة الكبار.

وفي دراسة دنيدن المشار إليها، يضاف تصميم التوائم البريطاني إلى الدليل، لكنه لا يُنقل إلى عمر لم تبلغه نتائجه في تلك الورقة. نقول إن العلاقة ظهرت في نتائج محددة حتى سن١٢ في ذلك الجزء من العمل، ولا نضمها إلى نتائج سن٣٢ كأن الفريقين سارا المسار نفسه.[44]

هذا النوع من الدقة يحفظ قيمة البحث. فالنتيجة لا تحتاج إلى المبالغة كي تستحق الاعتبار. وما يساعد المربي هو معرفة أن هناك قدرة تستحق التعليم والمساندة، لا اعتقاد أنه يملك من ورقة واحدة خريطة حياة كاملة.

---

44 تيري إي. موفيت وآخرون، تدرّج ضبط النفس في الطفولة يتنبأ بالصحة والثروة والسلامة العامة، وقائع الأكاديمية الوطنية للعلوم ١٠٨(٧):٢٦٩٣–٢٦٩٨؛ سنة ٢٠١١

اختبار المارشميلو: سؤال أصغر من شهرته

أعادت دراسة واتس ودنكان وكوان سنة٢٠١٨ فحص العلاقة بين تأخير الإشباع في الطفولة وبعض النتائج اللاحقة. شملت التحليلات٩١٨ طفلًا، وركزت على٥٥٢ كانت أمهاتهم لا يحملن شهادة جامعية. قيست قدرة الانتظار في سن٥٤ شهرًا بمهمة سقفها سبع دقائق. ضعفت روابط الانتظار بالتحصيل كثيرًا عند إضافة خصائص أسرية ومعرفية مبكرة، ولم تظهر علاقات سلوكية قوية في النتائج المدروسة. وظهر أن التمييز بين من انتظروا مدة شديدة القصر ومن تجاوزوها مهم في تفسير الارتباط، لا مجرد إضافة دقائق متتالية.[45]

لا تقول هذه النتيجة إن الصبر بلا فائدة، ولا إنها تجربة أثبتت ضرر تعليم الانتظار. هي إعادة فحص لعلاقة محددة، في عينة ومهمة وحدود قياس معينة. كما أن العينة ليست صورة ممثلة لجميع الأطفال، ولا تسمح المهمة وحدها بوصف كل ما يسمى ضبط النفس.

---

45 تايلر دبليو. واتس؛ غريغ جيه. دنكان؛ هاونان تشوان، إعادة النظر في اختبار المارشميلو: تكرار مفاهيمي يبحث الروابط بين تأجيل الإشباع المبكر والنتائج اللاحقة، العلوم النفسية ٢٩(٧):١١٥٩–١١٧٧؛ سنة ٢٠١٨

الدرس لنا ليس الانتقال من تمجيد الاختبار إلى السخرية منه. الدرس أن المهمة البحثية يمكن أن تكون نافعة لسؤال محدود، ثم يسيء التبسيط الشعبي استعمالها حين يجعلها امتحانًا لمستقبل الطفل أو صدق تربيته.

ماذا نفعل بسقف الاختبار؟

حين يتوقف الاختبار عند حد معلوم، فإن من وصلوا إليه لا تُعرف من هذا الاختبار فروقهم بعد ذلك الحد. يمكن أن يكون بعضهم قادرًا على الانتظار أطول، لكن النتيجة المسجلة متساوية. هذه خاصية في الأداة، وليست نقصًا في الأطفال.

ونستعمل مثالًا افتراضيًا أقرب: إذا أعطينا مجموعة عشر مسائل سهلة، ثم أجاب معظمهم عنها كلها، فقد يصلح الاختبار لمعرفة من يحتاج مساعدة في البداية، لكنه قد لا يصلح لترتيب درجات الإتقان الأعلى بينهم. لا نلوم المشاركين على أن الأداة لا تميزهم.

لهذا نسأل عن مجال القياس قبل تفسير الارتباط. وقد تكون أداة مناسبة لعمر أو غرض، ثم تكون ضعيفة الحساسية في عمر أو غرض آخر. ليس المطلوب من القارئ أن يحل محل الباحث، بل ألا يمنح الاختبار وظيفة أكبر من تصميمه.

الشخص الذي تغير ليس تجربة عشوائية

قد تلاحظ دراسة طولية أن من تحسن قياسهم مع العمر تحسنت بعض مآلاتهم. هذه ملاحظة مهمة، لكنها لا تجعل التحسن نفسه تدخلًا عشوائيًا. ربما تغيرت معه المدرسة أو الأسرة أو المرض أو الموارد، وربما أثرت عوامل متبادلة في القياس والنتيجة.

ومن هنا لا نأخذ علاقة التغير بالنتيجة ونضعها إعلانًا لبرنامجنا: زد الدرجة بهذه التمارين تزداد جميع فرص الحياة. البرنامج المقترح يحتاج إلى اختبار مستقل، ومؤشرات مناسبة، ومقارنة تسمح بتقدير ما أحدثه فعلًا.

في المجلد العملي نكتفي بما يستطيع القارئ ملاحظته في سلوكه وخطته. وإذا تحسن انتظامه في تسليم أعماله، فهذا تقدم له قيمته في ذلك المجال. لا نحتاج أن ننسب إليه تلقائيًا حماية من كل مآل صحي أو مالي ورد في دراسة واسعة.

الورقة اللاحقة قد تكون متابعة للعينة نفسها

عند جمع المراجع، قد نجد ورقة في سن٣٢ وأخرى في منتصف العمر، فيبدو لنا أن لدينا شاهدين مستقلين من مجموعتين مختلفتين. لكن بعض الدراسات تتبع الأتراب

أنفسهم إلى عمر جديد. مثال ذلك متابعة ريتشموند راكرد وزملائها لأتراب دنيدن إلى سن٤٥.[46]

هذا لا يقلل قيمة المتابعة؛ فهي تضيف معرفة عن امتداد المسار. لكنه يغير طريقة عد الأدلة وتفسير استقلالها. لا يجوز أن نقول إن مجموعتين مستقلتين توصلتا إلى النتيجة نفسها إذا كانت المجموعة واحدة، ولا أن نعد كل تحليل جديد تجربة مستقلة.

ومن الانضباط في كتابة البحث أن نسجل اسم الأتراب والبلد وفترة القياس، إلى جانب اسم المؤلف والسنة. وحين تتعدد الأوراق، نسأل: هل اختلف الأشخاص، أم اختلف السؤال، أم امتدت المتابعة؟ كل واحد من هذه الأوجه يمكن أن يضيف نفعًا، لكن إضافته ليست من النوع نفسه.

الفقر والمرض ليسا درجات أخلاقية

وجود علاقة بين قدرة مبكرة ومآل مالي أو صحي لا يسمح بعكسها إلى حكم على صاحب المآل: فقير إذن كان قليل الضبط، أو مريض إذن قصّر في طفولته. هذا استدلال لا

---

46 ليا إس. ريتشموند راكرد وآخرون، ضبط النفس في الطفولة يتنبأ بوتيرة التقدم في العمر في منتصف الحياة والاستعداد للشيخوخة، وقائع الأكاديمية الوطنية للعلوم ١١٨(٣):رقم المقالة ٢٠١٠٢١١١١٨؛ سنة ٢٠٢١

تنتجه العلاقة الإحصائية، ويهدر اختلاف الأسباب والابتلاءات والظروف.

كما لا يصح أن تصبح الدعوة إلى تعليم التنظيم بديلًا من تحسين التعليم والرعاية وإزالة العوائق. إذا كانت الأسرة لا تملك مكانًا آمنًا للنوم أو وقتًا مستقرًا بسبب العمل، فإن مزيدًا من اللوم لا ينشئ هذه الموارد. يستطيع المربي أن يعلم الطفل ما يناسبه وأن يسعى إلى تحسين البيئة معًا.

والأصل في التعامل مع الإنسان أن يحاسب على ما يعلمه ويقدر عليه في موضعه، لا أن يحمل تاريخًا متخيلًا صنعناه من نتيجة عامة. العلم الذي يعين على الوقاية ينبغي أن يزيد دقتنا ورحمة نظرنا، لا أن يمنحنا لغة جديدة لتعيير الناس.

حالة افتراضية: مدرسة تريد اختيار من يستحق المساندة

اقترحت إدارة مدرسة أن تمنح برنامجًا إضافيًا للطلاب الذين يحصلون على أعلى درجات الانتظار، بحجة أنهم أقدر على الاستفادة. في هذا المثال تحولت أداة قياس إلى بوابة لاستبعاد من قد يحتاج إلى المساندة أكثر. لا تكفي دلالة الارتباط لتبرير القرار.

يمكن بدل ذلك تحديد المهارة المقصودة وموانع تعلمها، وإتاحة دعم أساسي للجميع، ثم زيادة المساندة بحسب الحاجة والأداء القريب. نتابع هل تعلم الطالب تنظيم أدواته أو البدء في المهمة أو طلب التوضيح، ونحميه من لقب دائم يلاحقه.

وإذا أرادت المدرسة تقييم البرنامج، فلتحدد السؤال والمقارنة والمدة والخصوصية، ولا تعرض درجات الطلاب بوصفها مراتب في الأخلاق. وتبقى هذه الخطوات مقترحًا يحتاج إلى تقويم في المدرسة التي تستعمله.

ما الذي يبقى في يد الوالد والمعلم؟

تبقى أعمال يمكن أداؤها دون نبوءة: أن تكون التعليمات مفهومة، وأن توجد فرصة للممارسة، وأن يكون التصحيح عادلًا، وأن تُلاحظ العوائق، وأن يُشجَّع الرجوع بعد الخطأ. لا يلزم أن نعرف جميع نتائج الرشد قبل أن نحسن هذه الأعمال اليوم.

وتبقى للبحوث الطولية وظيفة نافعة: توسيع أفق التربية، وتوجيه الانتباه إلى ما قد يرتبط بمنافع بعيدة، وكشف المبالغات في تفسير اختبار واحد. ننتفع بها حين نحترم تصميمها، ونفسد نفعها حين نحولها إلى حكم فردي لا يحتمل الخطأ.

ليس الطفل درجة تُؤجَّل نتيجتها ثلاثين سنة. إنه إنسان يتعلم الآن، وله حق في تعليم ورعاية وفرصة جديدة. وما نرجوه من الانضباط أن يساعده على أداء حقوقه وحسن الانتفاع بقدرته، لا أن يصبح اسمًا للقلق الذي يحيط به من كل جانب.

الفصل الخامس عشر: العادات والتخطيط والمتابعة

ثلاث أدوات لا تقوم إحداها مقام الأخرى

قد يضع الإنسان خطة جيدة ولا يبدأ، وقد يبدأ مرات حتى يألف البداية ثم يتوقف عند صعوبة جديدة، وقد يملأ سجلًا جميلًا دون أن يتحسن العمل الذي يسجله. هذه الصور تجعلنا نفرق بين التخطيط والعادة والمتابعة، بدل أن نجمعها في وصفة واحدة اسمها تنظيم الحياة.

التخطيط، في استعمالنا هنا، يحدد فعلًا وموضعه ويستعد لعوائقه. والعادة تتعلق بما يكتسبه الفعل المتكرر من سهولة وتلقائية في سياق معلوم. والمتابعة تعود إلى ما وقع لتساعد على قرار تالٍ. يمكن أن تتساند الأدوات، لكنها لا تتطابق، ولا تنشئ وحدها غاية صحيحة أو قدرة غير موجودة.

وفي المجلد العملي وضعنا أمثلة لاستخدام هذه الوسائل. أما هذا الفصل فيسأل عن أساس الإفادة منها وحدود الأدلة، حتى لا يتحول تصميمنا التدريبي إلى برنامج نزعم أن كل تفصيل فيه اختبرته البحوث.

حين تقترب البداية ولا يكتمل التعلم

لنتصور قارئًا افتراضيًا صار يفتح كتابه كل مساء بسهولة. هذه بداية نافعة، لكن الكتاب الجديد أصعب من السابق، فأصبح يمر على الصفحات دون فهم. إذا عدّ فتح الكتاب وحده نجاحًا كاملًا، فقد حفظ صورة العمل وفقد بعض غرضه.

يمكن أن نميز في هذا المثال بين اعتياد البدء وبين جودة ما يحدث بعده. الأول يحتاج إلى موضع يمكن الرجوع إليه، والثاني يحتاج إلى سؤال وشرح ومراجعة وربما تغيير مستوى المادة. لا يصبح الجلوس منتجًا للفهم لمجرد أنه صار سهلًا.

ولهذا نقترح أن يختار المتعلم علامة على المحتوى إلى جانب انتظام الحضور: هل يستطيع بيان الفكرة؟ هل عرف موضع الغموض؟ هل صحح خطأه؟ ليست هذه مقاييس مقننة، بل أسئلة قريبة من الغرض تمنع أن تحتل الوسيلة مكانه.

لا يوم واحدًا تولد فيه جميع العادات

تابعت لالي وزملاؤها تكرار سلوك مختار في سياق يومي نحو اثني عشر أسبوعًا، ثم نمذجت تغير التلقائية. تفاوتت التقديرات كثيرًا بين المشاركين، وبعض المدد الشائعة

المنسوبة إلى الدراسة تقديرات من المنحنى وليست أيامًا شوهدت كلها بالفعل. لذلك لا يكون عدد مشهور من الأيام موعدًا مضمونًا لتحول كل فعل إلى عادة.[47]

وجمعت مراجعة سينغ وزملائه سنة٢٠٢٤ عشرين دراسة في عادات صحية، وشملت٢٦٠١ مشاركًا؛ صُنفت إحدى عشرة دراسة بخطر تحيز مرتفع. أربع دراسات فقط أبلغت متوسطات أو أوساط المدة اللازمة، مع تفاوت كبير. كما حللت المراجعة تغير درجات العادة قبل التدخل وبعده؛ فلا نحول الزيادة المجمعة وحدها إلى تقدير سببي صافٍ لكل عنصر من عناصر التدخل.[48]

النتيجة العملية التي نختارها من هذه الصورة هي ترك الموعد السحري، لا استبداله برقم سحري أطول. يمكن أن نراجع

---

47 فيليبا لالي؛ كورنيليا إتش. إم. فان يارسفيلد؛ هنري دبليو. دبليو. بوتس؛ جين واردل، كيف تتكوّن العادات؟ نمذجة تكوّن العادات في الحياة الواقعية، المجلة الأوروبية لعلم النفس الاجتماعي ٤٠(٦):٩٩٨–١٠٠٩ (٢٠١٠)؛ نشر إلكتروني أول سنة ٢٠٠٩

48 بن سينغ وآخرون، الوقت اللازم لتكوين عادة: مراجعة منهجية وتحليل تلوي لتكوّن عادات السلوك الصحي ومحدداته، الرعاية الصحية ١٢(٢٣):٢٤٨٨؛ سنة ٢٠٢٤

تقدم سلوك معلوم في مدة مناسبة، وأن نعدل ما يعوقه، دون أن نتهم صاحبه بالفشل لأنه لم يطابق رقمًا متداولًا.

ماذا تعني درجة العادة؟

قد يسأل مقياس عن شعور الشخص بتلقائية الفعل، وقد يعد سجل مرات أدائه. الزيادة في التكرار ليست بالضرورة مساوية للزيادة في التلقائية، كما أن كليهما ليس مساويًا لجودة الأداء أو صحة غايته. قبل استعمال النتيجة نحتاج أن نعرف ما تغير في الأداة نفسها.

في مثال تعليمي، يمكن أن يكتب طالب أنه راجع الدرس يوميًا، لكنه كان في كل مرة يعيد قراءة السطر نفسه دون اختبار فهمه. التكرار موجود، وربما ألف الجلوس، لكن التعلم المطلوب يحتاج إلى شاهد آخر. لا نرفض السجل؛ نضعه في مرتبته ونضيف السؤال الذي ينقصه.

وهذا التمييز أشد أهمية حين يتعلق الأمر بالعبادة. انتظام الذكر أو حضور الصلاة جانب ظاهر يُعتنى به، لكنه لا يحل محل تعلم الصفة والعناية بالمعنى. ولا تصبح ورقة المتابعة مقياسًا للإخلاص أو الخشوع أو القبول.

الخطة التي تبدأ عند موقف معلوم

تبحث أدبيات «نوايا التنفيذ» في ربط موقف متوقع باستجابة محددة؛ ونكتفي هنا بالإشارة إلى مراجعة شيران وليستروم وغولفيتزر التي جمعت٦٤٢ اختبارًا لهذا النوع من التخطيط. [49] لا نستخرج منها أن كل صيغة «إذا حدث كذا فسأفعل كذا» نافعة مهما كان مضمونها أو سياقها.

لنصغ مثالًا من عملنا: «عندما أتلقى مهمة جديدة، سأتحقق من المطلوب والموعد والموارد قبل أن أؤكد قبولها». هذه الخطة تربط إشارة بفعل قريب من سبب التعثر. أما عبارة «عندما تتاح لي حياة هادئة فسأصبح ملتزمًا» فلا تحدد موقفًا واضحًا ولا بداية يمكن مراجعتها.

وقد تكون الخطة دقيقة وغير قابلة للتنفيذ: شخص يربط عملًا بأداة لا يملكها، أو يحدد موعدًا يصطدم كل يوم بحق سابق. لذلك نراجع القدرة والموارد قبل تحسين العبارة. جودة الصياغة لا تعوض غياب إمكان الفعل.

---

49 باسكال شيران؛ أوليفيا ليستروم؛ بيتر إم. غولويتزر، متى نخطط وكيف؟ تحليل تلوي لنطاق نوايا التنفيذ ومكوناتها في ٦٤٢ اختبارًا، المراجعة الأوروبية لعلم النفس الاجتماعي ٣٦(١):١٦٢–١٩٤ (٢٠٢٥)؛ نشر إلكتروني أول ٢٧ مارس ٢٠٢٤؛ سنة ٢٠٢٥؛ نشر إلكتروني ٢٠٢٤

لا تجعل البديل إذنًا بإسقاط الحق

في التخطيط الشخصي قد نضع بديلًا أقصر لمشروع اختياري في يوم مضطرب. لكن الموعد المتعلق بحق غيرنا ليس ملكًا خالصًا لنا. لا يكفي أن نقرر في دفترنا أن التسليم يتأخر عند الانشغال؛ نحتاج إلى حفظ الالتزام والتواصل والإذن حيث يلزم.

وكذلك لا نغير وقت عبادة أو صفتها باختيار تنظيمي شخصي. نتعلم الحكم والرخصة من بابهما، ثم نجعل التخطيط خادمًا للأداء الصحيح.

ومن أمثلة الفرق أن تقصر جلسة تعلم نافلة مع بقاء نفعها، أو أن ترتب الاستعداد لموعد واجب قبل وقته. كلاهما تعديل في الوسيلة، لا منح للنفس سلطة إسقاط ما لا تملك إسقاطه.

المتابعة التي تغير القرار، لا التي تزيد عدد الخانات

في مراجعة هاركن وزملائه، شملت١٣٨ دراسة عشوائية على بالغين، ارتبط التدخل لزيادة متابعة التقدم بتحسن مجمع في بلوغ الأهداف مقداره المعياري٠.٤٠، وليس زيادة نجاح قدرها٤٠٪. غلبت المجالات الصحية على الدراسات المشمولة. وفي تحليل حساسية متعلق بتحيز النشر انخفض تقدير بلوغ الهدف إلى٠.١٩، مع مناقشة الباحثين لحدود هذا التصحيح

في البيانات المتفاوتة. كما أن تحليلات بعض الخصائص لم تعزل كل خاصية عشوائيًا عن الأخرى.[50]

تدعم هذه الصورة الاهتمام بالمتابعة، لكنها لا تسوغ تعميم أثر واحد على كل عبادة أو برنامج أسري أو مؤسسة. ولا نقول إن مشاركة السجل واجبة لأن بعض المقارنات كانت لصالح إبلاغ التقدم؛ فاختيار المشاركة يحتاج إلى نظر مستقل في الخصوصية والغرض والحق.

والمتابعة في تصميمنا ليست مراكمة بيانات لذاتها. إذا لم يغير التسجيل فهمًا أو قرارًا أو توقيت مساعدة، جاز أن نسأل عن فائدته. وقد تكون ورقة قصيرة تستعمل حقًا أنفع من لوحة كبيرة لا يراجعها صاحبها إلا ليعجب بشكلها.

المقارنة قبل وبعد لا تكفي وحدها

نفترض أن أسرة بدأت سجلًا للاستعداد الصباحي في أسبوع هادئ، ثم تحسن خروجها مقارنة بأسبوع سابق شهد مرضًا وضيوفًا. لا تستطيع أن تنسب التحسن كله إلى السجل؛

50 بنجامين هاركن وآخرون، هل تعزز متابعة التقدم نحو الهدف بلوغه؟ تحليل تلوي للأدلة التجريبية، النشرة النفسية ١٤٢(٢):١٩٨–٢٢٩؛ سنة ٢٠١٦

تغيرت ظروف أخرى. ومع ذلك يمكن أن تقول إن الخطة استُعملت وإنها لاحظت ما ساعدها، ثم تواصل المراجعة.

هذه ليست دعوة إلى تحويل كل بيت إلى مختبر. المقصود أن تكون العبارة متناسبة مع الدليل: «تحسن أداؤنا في الفترة التي طبقنا فيها هذا الترتيب» أضيق وأصدق من «أثبتنا أن هذه الطريقة تنجح مع جميع الأسر».

أما عندما نقيم برنامجًا لنوصي به على نطاق واسع، فتزداد الحاجة إلى مقارنة مناسبة، وتعريف سابق للنتيجة، وملاحظة الأضرار والانسحاب والاختلاف بين المشاركين. كلما اتسعت الدعوى، احتاجت إلى دليل أوسع.

لماذا لا نجمع أحجام الأثر كأنها أرباح؟

قد يغري القارئ أن يأخذ رقمًا من دراسة العادة وآخر من دراسة التخطيط وثالثًا من المتابعة، ثم يجمعها ويظن أنه عرف أثر برنامج يجمع الثلاثة. هذا غير صحيح؛ فالأرقام تأتي من مقاييس وسياقات ومقارنات مختلفة، وقد تتداخل الوسائل نفسها في الدراسات.

نضرب مثالًا افتراضيًا: لو حسّن ترتيب الأدوات بداية العمل، ثم حسّن التذكير البداية نفسها، فلا يلزم أن تكون إضافتهما

معًا مساوية لمجموع التحسنين المنفصلين. قد يخدم أحدهما الموضع نفسه، وقد يزيد الجمع عبئًا لا حاجة إليه.

لهذا نقول إن البرنامج مركب من وسائل لها أدلة متفاوتة، ثم نختبر برنامجه المركب حيث يمكن، ولا نستعير له نتيجة حسابية لم تُقَس. الفصل بين دليل المكون ودليل البرنامج يحفظ أمانة التصميم.

حالة افتراضية: سجل الصدق بدل سجل الكمال

يريد مترجم أن يحسن الوفاء بالمواعيد. سجل في أسبوعه الأول خمس مهمات: سلّم ثلاثًا كاملة، وواحدة في الموعد لكنها احتاجت إصلاحًا جوهريًا، وأخرى تأخرت بسبب موافقة لم يطلبها مبكرًا. يستطيع أن يكتب «أنجزت٨٠٪»، لكنه بذلك يخفي فرق الجودة وسبب التأخير.

نقترح أن يفصل بين التسليم الكامل في موعده، والتسليم الذي احتاج إلى إعادة، والعمل الذي تعطل بسبب سابق. ثم يغير نقطة واحدة: طلب الموافقة عند بدء المهمة، مع فحص جودة قبل الإرسال.

في الدورة التالية قد يتحسن جانب وتبقى صعوبة أخرى. لا يمحو الرجل السجل ليبدأ صورة أنظف، ولا يضيف مؤشرات كثيرة حتى تضيع المهمة بينها. يسأل: ما الذي تعلمته من هذه

الوقائع؟ وما القرار الذي يحق لي تغييره؟ ومن ينبغي أن يعرف مبكرًا إذا تعذر الوفاء؟

الخصوصية جزء من جودة المتابعة

قد يكون التقرير المشترك مناسبًا لفريق يعتمد بعضه على بعض، لكن ذلك لا يبيح جمع كل تفاصيل حياة العامل أو الطفل. البيانات التي نطلبها ينبغي أن تكون مرتبطة بالغرض، وأن تُحفظ بالقدر الذي يحتاجه العمل، وأن يعرف صاحبها من يراها ولماذا.

وفي العبادات الشخصية، لا نجعل المساندة ذريعة لإعلان ما يفضل ستره أو لإنتاج منافسة في الأعداد. يستطيع الإنسان أن يطلب المساعدة في تهيئة الوقت أو تعلم الحكم دون أن يجعل سجله الروحي متاحًا للجميع.

نقترح كذلك أن تخف المتابعة عندما تستقر الممارسة ويقل نفع التفاصيل. الهدف أن يتعلم الإنسان، لا أن يظل معلقًا بجدول كثيف إلى الأبد. وإذا عادت المشكلة، رجع إلى القدر المفيد من الملاحظة دون أن يعد ذلك هزيمة.

أدوات تساعد على الوفاء ولا تعفي من المراجعة

تلتقي العادات والتخطيط والمتابعة في خدمة عمل معلوم. نختار منها ما يعالج حاجة حقيقية، ونحفظ غاية العمل وحقوق من يتأثر به، ونترك ما صار عبئًا بلا فائدة. وقد يتطلب الوفاء أن نقاوم رغبة، وقد يتطلب أن نصلح بيئة أو نتعلم مهارة أو نطلب عونًا.

والثمرة ليست أن يصبح كل شيء آليًا؛ بعض الأعمال يزداد خيرها بحضور واعٍ ومراجعة متجددة. نريد أن تخف مشقة البداية حيث يمكن، وأن يبقى حسن الأداء محل عناية، وأن تكون العودة بعد الخطأ أقرب وأصدق. هذه غاية عملية تستحق الجهد، دون حاجة إلى وعد بأن أداة واحدة تصلح الحياة كلها.

الفصل السادس عشر: المثابرة والفتور والتسويف

أن تبقى في الطريق لا أن تبقى في الخطأ

في قصة تعليمية افتراضية، أمضى متعلم أشهرًا يحاول إتقان مهارة بطريقة لا تناسب مستواه. كلما تعثر زاد ساعات المحاولة، وعدّ الرجوع إلى أساس أبسط ضعفًا في المثابرة. كان يبذل جهدًا حقيقيًا، لكنه جعل الاستمرار نفسه هدفًا، بدل أن يكون وسيلة إلى التعلم.

وفي الصورة المقابلة، يغير متعلم آخر مشروعه كلما وصل إلى الجزء الذي يحتاج إلى صبر. يملك أسبابًا جميلة لكل تغيير، ولا يمنح أي محاولة زمنًا كافيًا. لا يحتاج الاثنان إلى النصيحة نفسها؛ الأول يحتاج إلى مراجعة الطريقة، والثاني إلى صدق في احتمال العمل الذي اختاره.

هذا التمييز يحفظ معنى المثابرة. ليست فضيلة مستقلة عن الغاية والمشروعية والقدرة، ولا اسمًا للامتناع عن التصحيح. والصبر الذي درسناه في السلسلة يتصل بالحق الذي يحمل الإنسان نفسه عليه، لا بمجرد بقاء الجهد ظاهرًا.

«غريت»: مفهوم بحثي لا ترجمة كاملة للصبر

يستعمل بعض البحث النفسي مصطلح «غريت» لوصف المثابرة والشغف بأهداف طويلة الأمد، وتدخل في قياسه جوانب مثل استمرار الجهد وثبات الاهتمام. لكن هذا التعريف لا يطابق جميع معاني الصبر والتصبر والمجاهدة في النصوص الشرعية؛ فقد يصبر الإنسان على واجب لم يختره مشروعًا شخصيًا طويلًا، وقد يكون انتقاله من رغبة محرمة إلى طاعة هو الفعل الصحيح.

جمعت مراجعة كريدي وزملائه٥٨٤ حجم أثر من٨٨ عينة مستقلة تضم٦٦,٨٠٧ أشخاص. ولم تتأكد البنية العليا المقترحة للمفهوم، وكانت صلته بالأداء والاستمرار متوسطة، وتداخله مع سمة الضمير الحي قويًا جدًا؛ وكان مكون مثابرة الجهد أقوى من ثبات الاهتمام في بعض العلاقات بالنتائج. هذه مراجعة لعلاقات بين متغيرات، وليست تجربة مباشرة تثبت فشل كل تدريب على المثابرة. [51]

---

51 ماركوس كريدي؛ مايكل سي. تاينان؛ بيتر دي. هارمز، ضجة كبيرة حول المثابرة: توليف تحليلي تلوي لأدبيات المثابرة، مجلة علم نفس الشخصية وعلم النفس الاجتماعي ١١٣(٣):٤٩٢–٥١١؛ سنة ٢٠١٧

الفائدة التي نأخذها ليست حذف المثابرة من التربية، بل تجنب الوعد بأنها المفتاح الوحيد للنجاح أو قدرة جديدة منفصلة تمامًا عما سبق بحثه. نحتاج إلى تعليم الجهد الصحيح، وإلى معرفة متى يخدم ثبات الاهتمام الغاية ومتى يحتاج إلى تعديل.

قد يكون تغيير الاهتمام قرارًا ناضجًا

شخص بدأ تخصصًا ثم عرف بعد تعلم واستشارة أن قدرته وحاجته تميلان إلى مسار أنفع؛ ليس انتقاله بالضرورة عجزًا عن الثبات. وفي المقابل قد يهرب من كل مسار عند أول صعوبة. ما يفصل بين الحالين هو المعلومات والمدة ونوع العائق والحقوق المترتبة، لا وجود التغيير وحده.

نقترح أن ينظر صاحب القرار في ثلاثة أمور: ما الذي تعلمه عن المهمة؟ وما الذي تغير في قدرته أو ظروفه؟ وما الثمن الذي سيحمله غيره من قراره؟ بهذه الأسئلة يصبح التعديل مسؤولية قابلة للفهم، لا حركة لحظية ولا سجنًا باسم الالتزام.

وحين يتعلق الأمر بواجب شرعي أو حق ثابت، لا تتحول مرونة الأهداف الشخصية إلى إذن بإسقاطه. يتعلم الإنسان حكم ما عليه، ويغير وسيلة الأداء المشروعة عند الحاجة. هذا

فرق ضروري بين اختيار مشروع وبين الوفاء بتكليف أو أمانة.

الفتور ليس دائمًا فقدان المعنى

قد تهدأ الحماسة بعدما يصبح العمل مألوفًا. لا يلزم من هدوء الانفعال أن الغاية فقدت قيمتها. يستطيع المرء أن يراجع قصده ويواصل ما ينفع، بدل أن ينتظر الشعور الذي صاحبه في البداية.

لكن الفتور قد يكون أيضًا رسالة عن تقدير غير مناسب: مقدار كبير، أو طريقة لا تعلم، أو حقوق أخرى أُهملت، أو حاجة إلى راحة مشروعة. لذلك لا نمدح تحمل التعب بإطلاق، ولا نجعل كل تعب سببًا للانصراف. ننظر فيما يتكرر وما يمكن إصلاحه.

وفي التطبيقات التي عرضناها سابقًا، يبقى السؤال عن جودة الفعل مهمًا. طالب حاضر أمام الكتاب ساعات، لكنه لا يفهم ولا يسأل، لا يحتاج بالضرورة إلى مزيد من الساعات. قد يحتاج إلى شجاعة الاعتراف بالغموض والرجوع إلى معلم.

التسويف: لا يكفي اسم المشكلة لاختيار حلها

تأخر العمل قد يكون تأجيلًا اختياريًا رغم توقع الضرر، وقد يكون عجزًا عن البدء لغياب معلومة أو أداة، وقد يكون

تعارضًا بين حقوق لا يتسع لها الوقت. لا نساوي هذه الأحوال لمجرد أن النتيجة النهائية هي عدم الإنجاز.

في مثال افتراضي، يؤخر باحث إرسال مسودة لأنه لا يريد أن يرى أحد أخطاءه. وفي مثال آخر يتأخر لأن موافقة ضرورية لم تصل. الأول قد يحتاج إلى اتفاق واضح على مسودة قابلة للتصحيح، والثاني إلى متابعة المعلومة ومسار تصعيد مشروع. زيادة الحث العام لا تعالج الفرق.

وهذا ليس إعفاءً للنفس من المسؤولية. قد يعرف الإنسان السبب ويستعمل معرفته عذرًا دائمًا. المطلوب أن ينتقل من وصف السبب إلى فعل مناسب، وأن يراجع هل حدث الفعل، لا أن يكتفي بامتلاك تفسير حسن لتأخره.

ماذا تقول تجارب التدخل في التسويف؟

جمعت مراجعة روزنتال وزملائه سنة٢٠١٨ اثنتي عشرة دراسة عشوائية في تدخلات نفسية للتسويف، تضم٧١٨ مشاركًا و٢١ مقارنة بضوابط غير نشطة. بلغ الأثر المجمع٠.٣٤ مع تفاوت مرتفع نسبيًا. وفي التحليل الأول لمجموعة الدراسات المعرفية السلوكية كان التقدير٠.٣٥ وفاصل الثقة يعبر الصفر؛ وبعد حذف دراسة صغيرة في تحليل حساسية ارتفع التقدير إلى٠.٥٥. لذلك لا نقتطع الرقم الأخير بوصفه

النتيجة الوحيدة. وغلبت العينات الطلابية والتقديرات الذاتية، وكانت المتابعة الطويلة محدودة.[52]

تسمح النتائج برجاء معقول في بعض التدخلات، لا بضمان أن تمرينًا عامًا يعالج كل تأجيل. كما أن مقارنة تدخل بعدم تدخل ليست مساوية لمقارنته ببرنامج نشط آخر يساويه في الوقت والاهتمام.

هذا الفصل لا يقدم علاجًا نفسيًا شخصيًا، ولا يحول اسم التسويف إلى تشخيص. إذا كان التعثر شديدًا ممتدًا ويعطل الحياة، فطلب التقييم والمساندة المناسبة ليس خيانة للمجاهدة. تبقى الأسباب الفردية بحاجة إلى معرفة لا يوفرها كتاب عام.

لماذا يهم أن نعرف نوع المقارنة؟

نضع مثالًا توضيحيًا: تلقى فريق دروسًا ومتابعة واتصالًا أسبوعيًا، بينما انتظر فريق آخر دون شيء. إذا تحسن الأول، نحتاج إلى السؤال عما أحدث التحسن: المحتوى المعين، أم

52 ألكسندر روزنتال وآخرون، معالجة التسويف بالعلاجات النفسية: مراجعة منهجية وتحليل تلوي، آفاق علم النفس ٩:١٥٨٨؛ الطريقة والنتائج والمناقشة والحدود؛ سنة ٢٠١٨

الاهتمام، أم التدريب، أم اجتماع عناصر؟ وجود الفرق مهم، لكن تفسيره يحتاج إلى دقة.

ولو قارنا البرنامج بوسيلة أخرى نشطة، فقد يظهر فرق أصغر أو مختلف. لا يعني ذلك أن الوسيلة الأولى عديمة النفع؛ يعني أن السؤال تغير من «هل يفيد تقديم مساندة؟» إلى «هل هذه المساندة أفضل من بديل مناسب؟».

ومن هنا لا نجعل كثرة التجارب وحدها سببًا لترك الفحص. ننظر إلى المشاركين، وما تلقوه، وما قيس، ومتى قيس، ومن غاب عن المتابعة. هذه الأسئلة تحفظ للقارئ حقه في توصية لا تخفي عنه شروطها.

تمرين شاق لا يثبت قوة عامة

قد تبدو فكرة «تقوية الإرادة» جذابة إذا ربطت بعمل يومي مزعج. لكن المراجعة التي عرضناها سابقًا لفريزه وزملائه وجدت أثرًا صغيرًا في تدريب ضبط النفس، وتغيرت التقديرات مع تصحيحات التحيز ونوع المجموعة الضابطة.[53]

---

53 مالته فريزه؛ يوليوس فرانكنباخ؛ فيرونيكا يوب؛ ديفيد دي. لوشيلدر، هل يحسّن التدريب على ضبط النفس القدرة على ضبطها؟ تحليل تلوي، آفاق العلوم النفسية ١٢(٦):١٠٧٧–١٠٩٩؛ سنة ٢٠١٧

لا تكفي مثل هذه الصورة لوعد القارئ بأن احتمال مشقة مصنوعة سيحل جميع مشكلاته.

نفضل في تصميمنا أن يتدرب الإنسان داخل مهمة نافعة يحتاج إليها: إتمام مراجعة، أو ضبط رد، أو الالتزام بخطوات أمانة. لا نحتاج إلى تعطيش أو حرمان من النوم أو إضرار بالجسد حتى نجد ميدانًا للتصبر. الحقوق اليومية تقدم ميادين كافية.

والنجاح في مهمة لا يثبت انتقال القدرة تلقائيًا إلى كل مهمة. من صار أدق في إدارة بريده قد يظل محتاجًا إلى تعلم الإنصات في بيته. نحتفي بالتقدم المحدد ثم نبني جسرًا إلى غيره، ولا نمنحه اسمًا شاملًا يسبق الدليل.

حالة افتراضية: مسودة لا تخرج من الحاسوب

تؤخر باحثة إرسال فصل لأنها تريد أن يكون خاليًا من كل نقص. في كل أسبوع تضيف مصدرًا، ثم تعيد المقدمة، ويظل القارئ المقصود لا يرى شيئًا. حددت مع مشرفتها نسخة أولى لها وظيفة واضحة: إظهار الحجة وترتيب الأدلة، مع بيان مواضع تحتاج إلى استكمال.

صار الموعد متعلقًا بمخرج قابل للتعريف، لا بشعور داخلي بالكمال. وقسمت المراجعة إلى صحة الاستدلال ثم اللغة ثم الإخراج، بدل أن تبدأ كل مرة من الصفحة الأولى.

في المراجعة ظهر أن جزءًا من التأخر كان ينتظر الاطمئنان إلى الصورة أمام الآخرين، وجزءًا آخر نقص حقيقي في مصدر. لم تعالج الجزأين بالطريقة نفسها: الأول احتاج قبول المسودة القابلة للتصحيح، والثاني احتاج قراءة محددة. بقي عليها عمل، لكنه صار معروفًا يمكن أداؤه.

الحزم الذي يترك للعودة طريقًا

قد ينجح المرء أسبوعًا ثم يتعثر. إن جعل نجاح الخطة مساويًا لغياب الخطأ تمامًا، فسيكون أول خطأ سببًا لهدمها. الأنفع في تصميمنا أن تكون هناك طريقة لإصلاح ما فات واستئناف العمل، دون محو الحقوق أو تجميل السجل.

والعودة لا تعني تخفيض المطلوب كلما ثقل. يمكن أن يبقى الواجب كما هو، بينما تتغير وسيلة الاستعداد أو المساندة أو ترتيب الخطوات. وقد يكون التعديل في مشروع اختياري تقليل مقدار غير واقعي. نسمّي ما تغير وسببه، بدل أن نضع كل تعديل تحت كلمة الرفق.

كما لا نجعل الحزم إذلالًا. الإنسان أقدر على تصحيح واقعة محددة حين يعرفها، لا حين يسمع حكمًا يغطي شخصيته كلها. نصف التأخير وأثره وما يلزم لإصلاحه، ثم نترك باب الفعل مفتوحًا.

استقامة الجهد أوسع من طول بقائه

من صور المثابرة أن يصبر الإنسان على تلقي التصحيح، وأن يرجع إلى أساس لم يتقنه، وأن يعطي حق غيره الأولوية حين تزاحمه رغبته في الإنجاز الشخصي. قد تبدو هذه الصور أقل إثارة من السهر الطويل، لكنها أقرب إلى الغاية التي نبحث عنها.

نحتاج إلى عزم يمنع التذرع بكل عائق، وإلى بصيرة تمنع الاستمرار الأعمى. وبينهما تأتي المتابعة الصادقة: ما الذي حدث؟ وما الذي تعلمته؟ وما الحق الذي بقي؟ وما الفعل التالي المناسب؟ لا تكفي شدة الرغبة، ولا تغني كثرة التحليل عن التنفيذ.

وحين يصبح الصبر خدمة للحق، والمراجعة خدمة للعمل، والعودة إصلاحًا لا تمثيلًا لبداية جديدة، يخرج الانضباط من سباق الصورة إلى حياة يمكن الوثوق بها. تلك ثمرة نرجوها من المثابرة، دون أن نجعلها تفسيرًا وحيدًا لكل نجاح أو إخفاق.

الفصل السابع عشر: دراسات العبادة عند المسلمين

سؤال البحث لا يحيط بمعنى العبادة

نقرأ دراسات العبادة برغبتين متلازمتين: أن ننتفع بما تستطيع ملاحظته من آثار، وأن نحفظ للعبادة معناها الذي لا يختزل في مؤشر نفسي أو صحي. لا تتوقف مشروعية الصلاة والصيام والحج على نتيجة اختبار، ولا يتحول كل أثر مرغوب إلى علة شرعية تستقل بتغيير الحكم.

وقد يسأل البحث عن سرعة الاستجابة في مهمة حاسوبية، أو عن تغير ممارسة دينية بعد الحج، أو عن النعاس في وقت من النهار. هذه أسئلة يمكن أن تفيد في فهم جانب من الخبرة، لكنها لا تقيس قبول العمل أو تقوى صاحبه. وبين السؤالين مسافة ينبغي أن تبقى واضحة طوال القراءة.

تختلف أسئلة هذه البحوث وتصميماتها؛ وسننظر في أمثلة من رمضان والحج، لنعرف ما تضيفه إلى فهم الممارسة وما يبقى خارج نطاقها.

لماذا لا يكفي أن نقارن الصائم بغير الصائم؟

قد تختلف مجموعتان في الصيام وفي أمور أخرى في الوقت نفسه: النوم والعمل والوجبات والعلاقات والدافعية. إذا وجدنا فرقًا في اختبار، فلا يجوز أن ننسبه تلقائيًا إلى الامتناع عن الطعام وحده. نحتاج إلى معرفة ما حاول التصميم مراعاته وما بقي مفتوحًا.

ومقارنة الشخص بنفسه قبل رمضان وبعده تخفف بعض الفروق الثابتة بين الأشخاص، لكنها لا توقف مرور الزمن أو تغير اليوم أو أثر تكرر الاختبار. هذا تحليل منهجي عام لطبيعة المقارنة، وليس اتهامًا لدراسة بعينها بأنها أهملت كل عامل.

ومن المفيد أيضًا أن نحدد ما نعنيه بالصيام في وصف البحث: أداء عبادة لها زمن وحدود، ضمن حياة اجتماعية قد تتغير في الشهر. لا نساوي ذلك تلقائيًا بكل برنامج صحي يسمى صيامًا متقطعًا، ولا نحمل نتائج نوع على آخر دون بيان.

دراسة عن التحسن عبر الشهر

قارن بحث لسالاري راد، نُشر إلكترونيًا سنة٢٠٢٥، بين١٧٣ مشاركًا في صيام رمضان و٢٢٢ في مجموعة مقارنة، باختبارات للتحكم التثبيطي قبل رمضان وأثناءه وبعده. أبلغ

الملخص تحسنًا في سرعة الاستجابات ودقتها، مع مكاسب أكبر للصائمين في بعض المؤشرات، وتفاوت يرتبط بإدراكهم لضبط أنفسهم. وبقي دوام الأثر غير محسوم.[54]

نأخذ من النتيجة وجود سؤال يستحق البحث وإشارة لا يصح إهمالها، لكننا لا نحولها إلى إثبات أن الصيام صنع قدرة عامة تنتقل إلى كل تصرف. ومجموعة المقارنة لا تعني، بمجرد وجودها، أن توزيع الناس على الصيام كان عشوائيًا.

أما الإفادة التربوية التي نقترحها فهي أن يستثمر الإنسان ما يتعلمه من متابعة وقت العبادة وحدودها في مراجعة سلوك محدد، ثم ينظر في هذا السلوك نفسه. لا يحتاج إلى أن يزعم انتقالًا تلقائيًا حتى يختار الصدق أو الوفاء أو كف الأذى في موقفه التالي.

ودراسة عن كلفة لحظية في سياق معين

في بحث راد وأنصارينيا وشافير، المنشور في العدد سنة٢٠٢٣ بعد نشره الإلكتروني سنة٢٠٢٢، استُعمل تصميم قياسات متكررة لدى١٩٠ صائمًا. وأبلغ الملخص أن جعل الطعام بارزًا

54 مصطفى سالاري راد، الحرمان الذاتي والإدراك في رمضان: هل يمكن لممارسة الصيام أن تحسّن التحكم التثبيطي؟، الدين والدماغ والسلوك ١٦(٣):٢٣٤–٢٥٩؛ نشر إلكتروني١٦يونيو٢٠٢٥؛ سنة ٢٠٢٦؛ نشر إلكتروني٢٠٢٥

ارتبط ببطء ودقة أقل في مهمة تحكم معرفي أثناء رمضان مقارنة بما بعده، مع اختلافات تتصل بوقت الوجبة الأخيرة.[55]

لا تجعل هذه النتيجة الصيام ضررًا عامًا، كما لا تجعلها مناقضة بالضرورة لكل نتيجة عن مكاسب عبر مدة أطول. قد يختلف السؤال والزمن والمهمة والظرف. نحتاج إلى هذه التفاصيل قبل أن نصوغ عنوانًا من قبيل: العلم أثبت أن الصيام يقوي الإرادة، أو أثبت عكس ذلك.

وليس في الاعتراف بكلفة لحظية محتملة انتقاص من العبادة. الأعمال النافعة قد تصاحبها مشقة في وقت، وتظهر ثمراتها على وجه آخر. لكن هذا الكلام العام لا يعفينا من تحقيق كل دعوى جزئية، ولا يبيح اختراع تفسير لما لم نقسْه.

النعاس وسرعة الاستجابة

درست ورقة باهمام وزملائه سنة٢٠١٣ ثمانية رجال أصحاء شباب، وقارنت عندهم فترات عدم صيام وصيام خارج رمضان وصيام رمضان. راقبت النوم، وضبطت جوانب من الإضاءة والوجبات داخل المختبر، وقاست النعاس وزمن

55 مصطفى سالاري راد؛ مرتضى أنصارينيا؛ إلدار شافير، قد يضعف الحرمان الذاتي المؤقت التحكم المعرفي: أدلة من صيام رمضان، ملخص قاعدة ببمد؛ نشرة علم نفس الشخصية وعلم النفس الاجتماعي ٤٩(٣):٤١٥–٤٢٨؛ سنة ٢٠٢٣

الاستجابة صباحًا وبعد الظهر. لم تظهر فروق دالة في مؤشرات النعاس وزمن الاستجابة المحددة. لكن العينة صغيرة، وترتيب الفترات ليس تجربة عشوائية كاملة، والوجبات في المنزل كانت حرة، وتغيرت مواعيد العمل في رمضان. لذلك لا تعني النتيجة ثبوت التطابق التام ولا تعمم على المرضى أو الأعمار الأخرى.[56]

هذه الدراسة مفيدة لأنها تجعل بعض العوامل المحيطة جزءًا من الفحص، بدل الاكتفاء بكلمة «صيام».

والدرس المنهجي الذي نختاره أن غياب فرق دال في عينة صغيرة لا يساوي برهانًا على انعدام أي فرق ممكن. كما أن ظهور فرق في ظرف آخر يحتاج إلى قراءة ظرفه، لا إلى ردّه آليًا باسم هذه الورقة.

ثلاث نتائج لا تُختزل في تصويت

لدينا في الأمثلة السابقة قياس لتحسن عبر مراحل الشهر، وقياس لكلفة في ظرف يجعل الطعام بارزًا، وقياسات نعاس

---

56 أحمد س. باهمام؛ سمر نشوان؛ أميمة حماد؛ منير إم. شريف؛ سيثيكوريبو آر. باندي بيرومال، التقييم الموضوعي للنعاس وزمن الاستجابة أثناء صيام رمضان المتقطع لدى الشباب: دراسة تبادلية للحالات، وظائف السلوك والدماغ ٩:٣٢؛ الطريقة والنتائج والمناقشة والخاتمة؛ سنة ٢٠١٣

واستجابة في بيئة مضبوطة جزئيًا. لا نضعها في صندوق اقتراع: دراستان لصالح الصيام وواحدة ضده. لم تسأل الدراسات السؤال نفسه، ولم تقِس العبادة بالمعنى نفسه الذي نقصده في التربية.

نقترح عند المقارنة كتابة اسم المهمة والزمن والعينة والمقارنة قبل كتابة النتيجة. حين تظهر هذه العناصر، يصبح بعض التعارض الظاهر قابلًا للفهم، ويبقى ما يحتاج إلى بحث مفتوحًا. لا نملأ الفراغ بتفسير جذاب ثم ننسبه إلى الباحثين.

وقد تساعد هذه القراءة في التعامل مع خطاب الجمهور. لا ننتقي المؤيد وحده لنقوي وعظًا، ولا ننتقي المخالف وحده لنضعف ثقة الناس بالعبادة. نعرض الدليل بحده، ثم نضع الاستنباط التربوي في مرتبته المنفصلة.

الحج: تصميم يستفيد من قرعة التأشيرات

قارنت دراسة كلينغنغسميث وخواجة وكريمر بين متقدمين نجحوا وآخرين لم ينجحوا في قرعة تأشيرات الحج في باكستان. وأبلغ ملخصها المنشور سنة٢٠٠٩ زيادة في بعض

الممارسات الإسلامية، ومنها الصلاة والصيام، وتغيرًا في اتجاهات تتصل بالتعامل مع جماعات أخرى بعد الحج.[57]

هذه صورة تختلف عن مجرد سؤال مجموعة من الحجاج هل استفادوا؛ فالقرعة تقدم أساسًا للمقارنة يستحق دراسة أدق. ومع ذلك لا نستخرج من الملخص أن كل تغير في كل حاج سببه عنصر واحد من الرحلة، ولا نجعل مقاييس الاتجاهات حكمًا على صحة اعتقاده أو قبول حجه.

والأمر الذي يفتح بابًا لموضوعنا أن دراسة العبادة لا يلزم أن تنحصر في الجسد أو المهمة الحاسوبية؛ يمكن أن تسأل عن استمرار ممارسة أو تغير معاملة. لكننا نحتاج إلى تعريف دقيق للمتغير، وإلى فصل الوصف الاجتماعي عن الأحكام العقدية والشرعية.

أثر العبادة في المعاملة يحتاج إلى شاهد من المعاملة

إذا أردنا البحث في الوفاء بالمواعيد بعد برنامج تربوي مرتبط بالصلاة، فلا يكفي أن نقيس سرعة ضغط زر أو شعورًا

---

57 ديفيد كلينغينغسميث؛ عاصم إعجاز خواجة؛ مايكل كريمر، تقدير أثر الحج: الدين والتسامح في التجمع الإسلامي العالمي، الفصلية لعلم الاقتصاد ١٢٤(٣):١١٣٣–١١٧٠؛ سنة ٢٠٠٩

عامًا بالتحسن. ينبغي أن نبحث عن أداء المواعيد نفسها، وجودة ما يصل إلى أصحاب الحقوق، وما حدث عند التعارض أو العذر.

وإذا أردنا فهم أثر الصيام في اللسان، فليس مجرد إتمام ساعات الصوم شاهدًا كافيًا على كل سلوك كلامي. نحتاج إلى ملاحظة مناسبة تحترم الخصوصية، وتعريف للموقف، وتجنب أن يتحول التقييم إلى تجسس أو منافسة في إظهار الصلاح.

بهذه الطريقة نحفظ الصلة بين الدعوى ودليلها: نختبر ما نزعم تحسنه، ولا نستعير له نتيجة أقرب إلى موضوع آخر لمجرد أن عنوانها يتصل بالعبادة.

حالة افتراضية: فريق يعمل في رمضان

لاحظ فريق خدمة زيادة في أخطاء بعض التسليمات خلال أيام معينة. قال مسؤول إن السبب الصيام، وقال آخر إن الصائم لا ينبغي أن يخطئ. لا تكفي أي من العبارتين. يمكن أن يبدأ الفريق بفحص وقت الخطأ ونوعه ونظام المناوبات وجودة التعليمات وحجم العمل.

في المثال، تبين أن بعض التسليمات ينتقل بين موظفين دون بيان كامل لما أُنجز، وأن موعد اجتماع طويل صار قريبًا من

وقت الإغلاق. عدل الفريق التسليم والموعد، ثم تابع جودة الخدمة. لم يحتج إلى الحكم على عبادة الموظفين كي يصلح إجراءً واضحًا.

وإذا ظهر تعب أو خطر فعلي في عمل حساس، فلا يطلب من العامل أن يخفيه لإثبات إيمانه أو انضباطه. تقدير السلامة والحاجة الصحية والأحكام الشرعية يرجع إلى جهاته المناسبة. يبقى التنظيم خادمًا للحقوق، لا امتحانًا ضارًا للنفس.

لا نصنع آلية لم تقِسها الدراسة

قد تذكر مناقشة بحثية احتمالًا بيولوجيًا أو نفسيًا لتفسير النتيجة، فينقله الملخص الشعبي على أنه أمر ثبت مباشرة في المشاركين. يجب أن نسأل: هل قيس هذا المتغير في الدراسة، أم ورد تفسيرًا محتملًا مستندًا إلى بحث آخر؟

وفي أمثلتنا لا نحتاج إلى تفسير عصبي شامل كي نفهم حدود النتائج. يكفينا أن نعرف ما قيس ومتى وكيف قورن. أما الآليات التي لم تختبر في العينة فتبقى احتمالات بحثية، ولا توضع في نص وعظي بصيغة اليقين.

كذلك لا نخلط بين نتيجة في حيوان وتجربة عند الإنسان، أو بين حرمان طويل وتوقيت الصيام الشرعي، أو بين شعور

لحظي وسلوك يستمر أشهرًا. هذه حدود في المقارنة، لا رفض للإفادة من العلوم المختلفة.

كيف نبني برنامجًا دون أن نستعير يقينًا؟

يمكن أن نقترح تدريبًا يستفيد من تكرر العبادة في الاستعداد وحفظ الوقت والعودة، مع بقاء أصل العبادة وأحكامها مستقلًا عن البرنامج. ثم نصرح بأن تسلسل التدريب ومدته ومؤشراته اختيارات من المؤلف تحتاج إلى تقييم، لا سنن جديدة ولا نتائج مثبتة لهذا المجموع.

ولا نؤجل واجبًا بحجة قياس خط البداية، ولا نطلب ترك عبادة لتكوين مجموعة مقارنة في برنامج شخصي، ولا نزيد الحرمان لنعظم «جرعة الانضباط». حدود المشروعية والسلامة سابقة على الإعجاب بتصميم تجريبي.

في التقويم المشروع يمكن أن ننظر إلى وسائل التعليم أو التذكير أو الاستعداد، وإلى أثرها القريب، مع موافقات لازمة وحفظ للخصوصية. ويظل تحسين السلوك غاية نافعة، لا طريقًا لادعاء قياس ما في القلوب.

علم يزيد الفهم وعبادة لا تنتظر التصفيق

تدعونا هذه الدراسات إلى سؤال أدق، لا إلى شعار أكبر. قد تكشف أثرًا محدودًا، أو تفاوتًا بين الظروف، أو نقصًا في

الدليل. وكل ذلك يمكن أن ينتفع به من يحسن التفريق بين الوصف والتفسير والحكم.

ويظل المسلم مأمورًا بالعبادة على الوجه المشروع، وبحفظ حقوق الناس في صيامه وصلاته وسفره وحضره. ما نرجوه من البحث أن يساعد في حسن التعليم وإزالة العوائق وتقويم الوسائل، لا أن يحول العبادة إلى منافسة في زمن الاستجابة أو إلى وصفة نفسية تختزل غايتها.

وحين يصدق هذا الفصل بين المراتب، نستطيع أن نجمع تعظيم العبادة وأمانة العلم: لا نرد نتيجة لأنها لا تشبه توقعنا، ولا نمنح نتيجة محدودة سلطة على ما لم تبحثه. نعبد الله على بصيرة، ونقرأ العلم على بينة، ونعمل على أثر الخير في مواضعه الحقيقية.

الفصل الثامن عشر: المدارس التربوية المعاصرة

لا نشتري الاسم بدل التعليم

تزور أسرة، في مثال افتراضي، ثلاث مدارس. تتحدث الأولى عن مونتيسوري، والثانية عن التعلم الاجتماعي العاطفي، والثالثة عن الدعم السلوكي الإيجابي. تحمل الأسماء وعودًا مختلفة، لكن الأسرة تريد في النهاية أن تعرف ما سيحدث لطفلها: ماذا سيتعلم؟ كيف يصحح خطأه؟ وما الذي تفعله المدرسة حين تتعثر الطريقة؟

لا يكفي الاسم للإجابة. قد يكون وراءه برنامج متكامل، أو إطار يوجه العمل، أو نشاط واحد استُعير منه. كما أن نجاح تطبيق في دراسة لا يثبت أن كل مؤسسة تحمل لافتته تطبقه بالكيفية نفسها. لذلك نقرأ التعريف من أصحابه، ونقرأ دليل الأثر في الدراسات، ونفصل بين الاثنين.

نختار في هذا الفصل ثلاثة أمثلة بارزة، لا لنعقد ترتيبًا لجميع المدارس في العالم، بل لنتعلم طريقة مقارنة تنفع في غيرها أيضًا. ويبقى ميزان المشروعية والحقوق والكرامة حاضرًا، فلا يتحول الانتفاع بوسيلة تربوية إلى تبنٍّ تلقائي لكل خلفيتها الفكرية.

مونتيسوري: بيئة مهيأة وراشد يعرف دوره

تصف الجمعية الدولية لمونتيسوري من العناصر الأساسية راشدًا مهيأً يعرف مرحلة النمو، وبيئة منظمة تناسبها، ومجموعات متعددة الأعمار وأنشطة تتيح الاستقلال والمسؤولية. وفي تعريف البيئة يظهر ترتيب المواد وإمكان وصول الطفل إليها، مع مساحة للاختيار داخل حياة مشتركة. هذا تعريف للنهج من جهة تمثله، وليس دراسة مستقلة لفاعليته.[58]

تفتح هذه الصورة أسئلة نافعة: هل يستطيع الطفل الوصول إلى الأداة التي نطلب منه استعمالها؟ هل نعلمه الطريقة ثم نترك له فرصة حقيقية؟ وهل يفهم أثر فعله في الآخرين؟ هذه أسئلة يمكن أن ينتفع بها المربي دون أن يدعي تطبيق مونتيسوري كاملًا في بيته.

كما لا نفهم الاستقلال على أنه ترك الطفل بلا حد أو حماية. الاختيار التربوي يختلف بحسب العمر والقدرة والخطر والحق. وفي تصورنا الإسلامي لا يصبح اختيار الطفل مصدرًا لإسقاط ما يجب تعليمه أو ما يحفظ سلامته وحقوق غيره.

---

58 جمعية مونتيسوري الدولية، برامج مونتيسوري؛ البيئة المهيأة، صفحة البرامج والتعريف الرسمي بالبيئة المهيأة

ما الذي وجدته مراجعة مونتيسوري؟

شملت مراجعة راندولف وزملائه سنة٢٠٢٣ اثنتين وثلاثين دراسة، بحثت المقارنة مع تعليم معتاد مع اشتراط دليل على تكافؤ البداية أو معالجة الفروق. بلغ الأثر المجمع نحو٠.٢٤ للنتائج الأكاديمية و٠.٣٣ لغير الأكاديمية، مع تفاوت في جودة الدليل بحسب النتيجة. ست دراسات فقط استعملت تخصيصًا عشوائيًا، وبعض التقارير تعود إلى دراسة مبكرة واحدة. وكان حد البحث الزمني فبراير٢٠٢٠. وصرح بعض المؤلفين بروابط مهنية أو شخصية بمونتيسوري؛ هذه معلومة تقرأ مع الطريقة، لا سببًا آليًا لرفض النتائج.[59]

القراءة المنهجية التي نخرج بها أن هناك أدلة مشجعة تستحق النظر، وأن دقة التنفيذ والمقارنة والنتيجة مهمة. لا يحول المتوسط كل مدرسة مونتيسوري إلى اختيار أفضل من كل مدرسة أخرى، ولا يعزل بمفرده أثر الأثاث أو المواد أو حرية الاختيار.

---

59 جوستس جيه. راندولف وآخرون، أثر تعليم مونتيسوري في النتائج الأكاديمية وغير الأكاديمية: مراجعة منهجية، مراجعات كامبل المنهجية ١٩:رقم المقالة ١٣٣٠؛ معايير الإدراج وأقسام الطريقة والنتائج والمناقشة والإفصاحات؛ سنة ٢٠٢٣

التعلم الاجتماعي العاطفي: ماذا يعني الإطار؟

يعرض إطار كاسل خمسة مجالات: الوعي بالذات، وإدارة الذات، والوعي الاجتماعي، ومهارات العلاقات، واتخاذ القرار المسؤول. ويربط التعليم بالصف والمدرسة والأسرة والمجتمع، مع أهمية ممارسة مهارات واضحة لا الاكتفاء بالموعظة عنها. هذا وصف للإطار المؤسسي؛ لا يساوي كل برنامج يحمل اسم التعلم الاجتماعي العاطفي، ولا يثبت نتائج جميع مواده.[60]

يمكن أن نرى في هذه المجالات أسئلة قريبة من التربية: هل يستطيع المتعلم تسمية المشكلة بدل ضرب زميله؟ هل تعلم كيف يطلب دورًا أو يعترض بأدب؟ هل يعرف أن قراره يمس غيره؟ لكن الإجابة عن معنى «مسؤول» و«صحيح» تحتاج إلى مرجعية قيمية، ولا تُترك لاسم المجال وحده.

لذلك لا نستورد المحتوى العقدي أو الأخلاقي لمجرد قبول تدريب على الإصغاء أو التعرف إلى الانفعال. نميز المهارة القابلة للإفادة من الافتراض الذي يحملها، ونراجع الأنشطة

---

60 تعاونية التعلّم الأكاديمي والاجتماعي والانفعالي، ما إطار التعلّم الأكاديمي والاجتماعي والانفعالي؟، المجالات الخمسة وسياقات التعليم والتعلم الاجتماعي والانفعالي

والأمثلة وحقوق الوالدين، ولا نكتفي بعنوان البرنامج أو حسن نيته المعلنة.

اتساع الدراسات لا يلغي اختلاف البرامج

جمعت مراجعة سيبريانو وزملائها المنشورة سنة٢٠٢٣ عدد٤٢٤ دراسة من٥٣ بلدًا، تتناول٢٥٢ تدخلًا مدرسيًا عامًا، وتشمل٥٧٥,٣٦١ طالبًا. وأبلغ ملخصها تحسنًا مجمعًا في مجالات مهارية وسلوكية ومدرسية وأكاديمية مقارنة بضوابط، مع تفاوت يرتبط بالمحتوى والسياق وخصائص التنفيذ.[61]

يدعو هذا الاتساع إلى أخذ التعليم المنظم للمهارات بجدية، لكنه لا يبيح التعامل مع مئات البرامج كأنها مادة واحدة. إذا أردنا اختيار برنامج بعينه، نحتاج إلى معرفة محتواه وأعمار المشاركين فيه وكيفية التنفيذ، لا الاكتفاء بإحالة إلى المراجعة العامة.

ولا نجعل عدد البلدان ضمانًا لملاءمة كل مثال لكل مجتمع. قد يثبت نفع مهارة قريبة بينما يحتاج النص الذي يعلمها إلى

---

61 كريستينا تشيبريانو وآخرون، حالة الأدلة المتعلقة بالتعلّم الاجتماعي والانفعالي: تحليل تلوي معاصر للتدخلات المدرسية العامة، نمو الطفل ٩٤(٥):١١٨١–١٢٠٤؛ سنة ٢٠٢٣

تعديل قيمي ولغوي. نوضح ما أخذناه وما عدلناه، ثم نقيم التطبيق المعدل بدل أن ننسب إليه تلقائيًا نتيجة النسخة الأصلية.

الدعم السلوكي الإيجابي: نظام مدرسي لا ملصقات فقط

يعرف مركز الدعم السلوكي الإيجابي هذا العمل إطارًا متعدد المستويات يجمع الممارسات والأنظمة والبيانات والنتائج؛ فلا يقدمه بوصفه منهجًا واحدًا يُشترى أو تدريب يوم يكفي وحده. يتضمن تعليم توقعات مفهومة ودعمًا عامًا، ثم مساندة أخص لمن يحتاج إليها.[62]

تبدو الفكرة مهمة حين تكون القاعدة معروفة للكبار في ظنهم، لكنها لم تُعلَّم للطفل على نحو يمكن ممارسته. بدل أن تظهر المدرسة عند الخطأ فقط، تسأل كيف هيأت السلوك المناسب وكيف ساعدت من لم يتعلم بعد. لكن الإطار لا يعفي من العدل في القواعد أو من مراجعة ما يقاس.

---

62 مركز التدخلات وأشكال الدعم السلوكي الإيجابي، ما التدخلات وأشكال الدعم السلوكي الإيجابي؟، الصفحة التعريفية: الإطار والمستويات والأنظمة والبيانات والممارسات

وقد تُفسد الممارسة الفكرة إذا اقتصرت على مكافآت شكلية أو أرقام إحالة. انخفاض عدد الشكاوى قد يعني تحسنًا، وقد يعني أن الطفل خاف من الشكوى أو أن التسجيل تغير. ولذلك نحتاج إلى أكثر من شاهد واحد على جودة البيئة.

تجربة مدرسية وما تسمح به خلاصتها

في تجربة برادشو وواسدورب وليف المنشورة سنة٢٠١٢، وُزعت٣٧ مدرسة ابتدائية على شروط الدراسة، وتابعت بيانات١٢,٣٤٤ طفلًا خلال أربع سنوات دراسية. أبلغ الملخص تحسنًا في بعض تقديرات السلوك والتركيز والمهارات الاجتماعية، وانخفاضًا في احتمال الإحالة التأديبية إلى الإدارة.[63]

من المهم هنا أن وحدة التوزيع كانت المدرسة، لا أن كل طفل اختار فرديًا برنامجًا مختلفًا داخل الصف نفسه. كما أن تقديرات المعلمين والإحالات المدرسية لها صلة بموضوع الدراسة، ولا تتحول إلى قياس للإيمان أو حسن الخلق كله.

---

63 كاثرين بي. برادشو؛ تريسي إي. واسدورب؛ فيليب جيه. ليف، آثار التدخلات وأشكال الدعم السلوكي الإيجابي على مستوى المدرسة في المشكلات السلوكية للأطفال، طب الأطفال ١٣٠(٥):رقم المقالة ١١٣٦–رقم المقالة ١١٤٥؛ سنة ٢٠١٢

ولا يكفي هذا المثال لإثبات أن تطبيقًا جديدًا في مدرسة أخرى سيحقق النتيجة نفسها. نحتاج إلى توفير التدريب والمساندة، وإلى معرفة كيف نفذت القواعد، وكيف عولج اختلاف القدرة والحاجة، وإلى متابعة آثار قد لا تظهر في العنوان المجمع.

ليست الأمثلة الثلاثة بدائل متطابقة

مونتيسوري تصور تربوي له بيئة ومواد ودور معين للراشد. والتعلم الاجتماعي العاطفي اسم مجال وأطر وبرامج متعددة لتعليم المهارات. والدعم السلوكي الإيجابي إطار ينظم المساندة على مستوى المدرسة. لذلك لا يصح أن نضعها في سباق بسيط ثم نعلن فائزًا واحدًا لكل غرض.

يمكن أن تسأل مدرسة عن تنظيم بيئتها، وعن تعليم مهارات التعامل، وعن نظام دعم من يحتاج إليه. قد تتقاطع بعض الوسائل، لكن جمعها يحتاج إلى وضوح كي لا تتعارض التوقعات أو يتضاعف العبء على المعلم والطفل. الانتقاء ليس جمع أسماء جميلة في كتيب التعريف.

وفي المقارنة التي نقترحها، يبدأ القرار من الحاجة: هل المشكلة غموض التعليمات؟ أم غياب الفرصة للممارسة؟ أم ضعف أمانة التسليم بين الكبار؟ أم محتوى لا يناسب

المرحلة؟ من هذا السؤال نختار الوسيلة، لا من شهرة الاسم ثم نبحث له عن مشكلة.

ما الذي يسبق نقل البرنامج إلى بيئتنا؟

نقترح أربعة فحوص متتابعة. الأول للمضمون: ما القيم والافتراضات والأمثلة التي يتضمنها؟ والثاني للمهارة: ما الفعل الذي سيتعلمه الطفل فعلًا؟ والثالث للتنفيذ: من يعلمه وبأي تدريب ووقت ومساندة؟ والرابع للتقويم: ما الشاهد الذي يسمح لنا أن نقول إن التعلم تحسن؟

لا يعني الفحص الأول رفض كل معرفة جاءت من خارج بيئتنا. ويمكن الانتفاع بتنظيم مكان أو طريقة عرض أو ممارسة إصغاء مع بقاء مرجعيتنا واضحة. كما لا يعني حسن النتيجة في مجال محدود إقرار كل مضمون فلسفي أو اجتماعي في البرنامج.

وحين نعدل مادة، ينبغي ألا نترك اسم النسخة الأصلية يوهم أنها نُفذت دون تغيير. نذكر أن هذا تطبيق مقتبس أو مكيف، ونبين عناصره، ثم نتحمل مسؤولية تقييمه. فالأمانة في النسبة لا تخص الكتب القديمة وحدها؛ تشمل البرامج الحديثة أيضًا.

التدريب لا ينجح بالملف وحده

قد يصل إلى المدرسة دليل جيد، ويبقى المعلم غير قادر على استعماله وسط كثافة العمل. لا يفيد أن نلومه لأنه لم ينفذ ما لم تُتح له وسائله. في تصميمنا التنظيمي نحتاج إلى وقت للتعلم والتجربة والتغذية الراجعة، وإلى تخفيف تعارض القواعد بين الصف والإدارة.

وقد يعرف المعلم الخطوات، لكنه يحتاج إلى مثال على التعامل مع موقف صعب: طفل لم يفهم، أو آخر تأخر، أو خلاف بين زميلين. نقل المهارة يتطلب ملاحظة وممارسة وتصحيحًا، لا مجرد تسليم قائمة المصطلحات.

وفي الوقت نفسه تبقى للمعلم مسؤوليته في طلب التوضيح وعدم استعمال الطريقة على وجه يضر. المساندة والمحاسبة ليستا خصمين؛ يتحسن العمل حين تكون التوقعات واضحة والموارد معروفة والتصحيح ممكنًا دون إذلال.

حالة افتراضية: مدرسة تبدأ من الانتقال بين الأنشطة

كانت نهاية كل حصة تتحول إلى فوضى، فاقترحت المدرسة شراء برنامج شامل. قبل الشراء وصفت الموقف: هل يعرف الطلاب متى ينتهي النشاط؟ أين توضع الأدوات؟ هل يصل

التوجيه في وقت يسمح بالتهيؤ؟ وهل يطبق المعلمون ترتيبًا متقاربًا؟

اختارت المدرسة تجربة تعليم قصيرة: عرض الخطوات، وممارستها في وقت هادئ، ثم إتاحة إشارة واضحة قبل الانتقال. ووفرت أدوات في مواضع يسهل الوصول إليها، ومساعدة إضافية لمن يحتاجها. استفادت من مبادئ عامة دون أن تزعم أنها طبقت أحد النماذج الثلاثة كاملًا.

تابعت اكتمال الانتقال والوقت المفقود ونوع المساعدة، وسألت عن الأذى أو الإقصاء لا عن السرعة وحدها. وإذا تحسن الصف، وصفت التحسن كما وقع، ولم تجعل ذلك إثباتًا لمدرسة عالمية أو حكمًا على جميع الأطفال. وإذا لم يتحسن، عادت إلى سبب محدد بدل زيادة الملصقات.

الإنصاف في القياس يحمي من نجاح شكلي

قد تبدو المدرسة أكثر هدوءًا لأنها أخرجت من يصعب تعليمه، أو قللت ما يطلب المشاركة، أو جعلت الطلاب يخشون السؤال. لذلك نقترح أن يرافق قياس النظام سؤال عن حق التعلم والمشاركة والسلامة. الهدوء وسيلة، وليس غاية تكفي وحدها.

كما ينبغي ألا يتحول القياس إلى ترتيب علني للأطفال في «الأفضل أخلاقًا». يمكن أن تتابع المدرسة مهارة أو إجراء، وأن تحمي البيانات، وأن تتواصل مع الأسرة في قدر الحاجة. لا نحتاج إلى إحراج الطفل حتى نعرف أنه احتاج إلى تذكير أو مساندة.

ولا نخلط بين قلة الأخطاء وسهولة المهمة. إذا كان الطفل لا يُعطى فرصة للمحاولة، فلن تظهر أخطاء كثيرة، لكنه قد لا يتعلم. نريد نظامًا يتيح الخطأ الآمن والتصحيح، لا صورة خالية من الحياة.

من الإفادة إلى بناء منهجنا

تمنحنا هذه النماذج وسائل وأسئلة وأدلة متفاوتة. ننتفع بها حين نقرأ تعريفها ومحتواها ونتائجها، ونقارنها بما نحتاج إليه، ونترك ما يخالف الحق أو يتجاوز قدرتنا أو لا يخدم غرضًا واضحًا. لا يلزم أن نختار بين تقليد كامل ورفض كامل.

ويعود البناء إلى ما جمعناه في السلسلة: غاية صحيحة، وتعليم يسبق اللوم، وممارسة تناسب القدرة، ومسؤولية تحفظ حقوق الآخرين، وصبر على التحسن، ومراجعة تتيح العودة. هذه صياغة منهجنا، لا دعوى أنها اسم آخر لمونتيسوري أو كاسل أو الدعم السلوكي الإيجابي.

وبهذا تنتهي مجلدات الدراسة إلى باب العمل: لا نخرج بقائمة أسماء فقط، بل بقدرة أصدق على اختيار الوسيلة وسؤال الدليل ومراعاة المتعلم. أما خطوات التدريب الفردي والأسري والمهني، ومتابعة اثني عشر أسبوعًا وما بعدها، فموضعها المجلد العملي المستقل؛ نرجع إليه لنمارس ما فهمناه، دون أن نحول المقترح إلى ضمان أو القياس إلى حكم على القلب.

الإحالات والمراجع

تجمع هذه القائمة مصادر المجلد، ويَرِد توثيق المواضع المنقولة في الحواشي.

القرآن الكريم

سورة الإسراء، الآية ٣٤، الوفاء بالعهد

التطبيق الإداري أو التربوي استنباط المؤلف؛ لا يستخرج من النص وحده برنامج معاصر أو حكم تفصيلي لكل واقعة.

حديث أبي هريرة

من حديث أبي هريرة رضي الله عنه؛ صحيح البخاري، كتاب الإيمان، باب علامة المنافق، رقم الحديث ٣٣

التطبيق الإداري أو التربوي استنباط المؤلف؛ لا يستخرج من النص وحده برنامج معاصر أو حكم تفصيلي لكل واقعة.

حديث حكيم بن حزام

من حديث حكيم بن حزام رضي الله عنه؛ صحيح البخاري، كتاب البيوع، باب إذا بين البيعان ولم يكتما ونصحا، رقم الحديث ٢٠٧٩

التطبيق الإداري أو التربوي استنباط المؤلف؛ لا يستخرج من النص وحده برنامج معاصر أو حكم تفصيلي لكل واقعة.

حديث أبي هريرة

من حديث أبي هريرة رضي الله عنه؛ صحيح البخاري، كتاب الأدب، باب الحذر من الغضب، رقم الحديث ٦١١٤

لا يدل هذا المصدر وحده على جميع جوانب الانضباط.

حديث أبي هريرة

من حديث أبي هريرة رضي الله عنه؛ صحيح البخاري، كتاب الأدب، باب من كان يؤمن بالله واليوم الآخر فلا يؤذ جاره، رقم الحديث ٦٠١٨

ضبط القول بالخير أو السكوت. لا يجعل التمرين السكوت عن حق لازم أو خطر قائم فضيلة مطلقة.

القرآن الكريم

سورة الحجرات، الآية ٦، التثبت في الخبر

التطبيق الإداري أو التربوي استنباط المؤلف؛ لا يستخرج من النص وحده برنامج معاصر أو حكم تفصيلي لكل واقعة.

القرآن الكريم

سورة المائدة: ٨

العدل ولو مع وجود نفور. لا يبرر خلاف المشاركين انتقاء النتائج أو إهمال حقوق أحدهم.

حديث أبي هريرة

من حديث أبي هريرة رضي الله عنه؛ صحيح البخاري، كتاب المظالم، باب من كانت له مظلمة عند الرجل فحللها له، هل يبين مظلمته، رقم الحديث ٢٤٤٩

التحلل من المظالم؛ إصلاح حق الغير مقدم على تجميل سجل الأداء. تفاصيل الإصلاح قد تحتاج سؤال أهل العلم.

حديث أبي هريرة

من حديث أبي هريرة رضي الله عنه؛ صحيح البخاري، كتاب فى الاستقراض، باب مطل الغني ظلم، رقم الحديث ٢٤٠٠

لا يدل هذا المصدر وحده على جميع جوانب الانضباط.

القرآن الكريم

سورة البقرة: ٢٨٠

إنظار المعسر؛ لا يوجه المتدرب إلى مطالبة ضارة أو حكم مالي فردي من المثال العام.

حديث أبي هريرة

من حديث أبي هريرة رضي الله عنه؛ صحيح البخاري، كتاب الإجارة، باب إثم من منع أجر الأجير، رقم الحديث ٢٢٧٠

التطبيق الإداري أو التربوي استنباط المؤلف؛ لا يستخرج من النص وحده برنامج معاصر أو حكم تفصيلي لكل واقعة.

حديث عبد الله بن عمر

من حديث عبد الله بن عمر رضي الله عنهما؛ صحيح البخاري، كتاب الجمعة، باب الجمعة في القرى والمدن، رقم الحديث ٨٩٣

يدل على مسؤولية الرعاية في الأسرة؛ لا يحدد وحده تفاصيل أساليب التربية أو الروتين المنزلي.

حديث عائشة أم المؤمنين

من حديث عائشة أم المؤمنين رضي الله عنها؛ صحيح البخاري، كتاب الأذان، باب من كان في حاجة أهله فأقيمت الصلاة فخرج، رقم الحديث ٦٧٦

الخبر يصف فعل النبي ﷺ في بيته وانتقاله للصلاة عند حضورها؛ الاستفادة التربوية من مشاهدة الصغير لهذا النمط استنباط تطبيقي لا لفظ الحديث.

جيسي إس. ميشيل؛ ليندسي إم. كوتربا؛ جاكلين كيه. ميتشلسون؛ ماليسا إيه. كلارك؛ بوريس بي. بالتس

مقدمات الصراع بين العمل والأسرة: مراجعة تحليلية تلوية

مجلة السلوك التنظيمي ٣٢(٥):٦٨٩–٧٢٥؛ ١٠٨٠ ارتباطًا من ١٧٨ عينة؛ سنة ٢٠١١

تحليل تلوي لعلاقات ارتباطية؛ لا يثبت أن عاملًا واحدًا يسبب الصراع لدى كل أسرة ولا يقدم ترتيبًا شرعيًا للحقوق.

محمد أحمد حسين أبو عياش، الانضباط في ضوء السنة النبوية: دراسة موضوعية

أطروحة دكتوراه، جامعة اليرموك؛ ص٢١ للمداومة، وص٩١–٩٣ لمواءمة العمل

النسخة الفعلية ٣٢٩ صفحة بي دي إف؛ يجب تمييز مواءمة العمل من المداومة عليه.

القرآن الكريم

سورة القصص، الآية ٢٦، القوة والأمانة

التطبيق الإداري أو التربوي استنباط المؤلف؛ لا يستخرج من النص وحده برنامج معاصر أو حكم تفصيلي لكل واقعة.

بروك إن. ماكنمارا؛ ديفيد زد. هامبريك؛ فريدريك إل. أوزوالد

الممارسة المتعمدة والأداء في الموسيقى والألعاب والرياضة والتعليم والمهن: تحليل تلوي

العلوم النفسية ٢٥(٨):١٦٠٨–١٦١٨؛ سنة ٢٠١٤

تقديرات التحليل تختلف حسب المجال والمنهج؛ تصلح لتقييد دعوى أن ساعات الممارسة تفسر الأداء كله، لا لنفي قيمة التدريب المنظم.

المجلس القومي للبحوث

كيف يتعلم الناس: الدماغ والعقل والخبرة والمدرسة — الطبعة الموسعة

الفصل الثالث: التعلّم وانتقال أثره، ص ٥١–٧٨; خاصة ٦٢–٦٣ و٧٧–٧٨؛ سنة ٢٠٠٠

قُرئت مباحث السياق والانتقال وخلاصة الفصل. التدرب في موقف قريب ثم مختلف اقتراح تعليمي مستفاد من هذه المبادئ، لا دليل على انتقال أثر العبادة تلقائيًا أو ثبوت هذا البرنامج.

حديث أبي هريرة

من حديث أبي هريرة رضي الله عنه؛ صحيح مسلم، كتاب القدر، باب في الأمر بالقوة وترك العجز والاستعانة بالله وتفويض المقادير لله، رقم الحديث ٢٦٦٤

أصل طلب النافع والاستعانة بالله. لا يجعل النجاح الظاهر مقياسًا لقيمة الإنسان أو قبول عمله.

كاري ستوتهارت؛ أينسلي ميتشوم؛ كورتني يهنرت

الكلفة الانتباهية لتلقي إشعار على الهاتف المحمول

مجلة علم النفس التجريبي: الإدراك البشري والأداء ٤١(٤):٨٩٣–٨٩٧؛ سنة ٢٠١٥

مهمة مخبرية تتطلب الانتباه؛ لا تساوي أثر كل إشعار في جميع سياقات الدراسة والحياة.

حديث أبي ذر الغفاري

من حديث أبي ذر الغفاري رضي الله عنه؛ صحيح مسلم، كتاب الإمارة، باب كراهة الإمارة بغير ضرورة، رقم الحديث ١٨٢٥؛ من حديث أبي ذر الغفاري رضي الله عنه؛ صحيح مسلم، كتاب الإمارة، باب كراهة الإمارة بغير ضرورة، رقم الحديث ١٨٢٦

التطبيق الإداري أو التربوي استنباط المؤلف؛ لا يستخرج من النص وحده برنامج معاصر أو حكم تفصيلي لكل واقعة.

القرآن الكريم

سورة المائدة، الآية ٢، التعاون على البر والتقوى

التطبيق الإداري أو التربوي استنباط المؤلف؛ لا يستخرج من النص وحده برنامج معاصر أو حكم تفصيلي لكل واقعة.

حديث أنس بن مالك؛ حديث أبي سعيد الخدري

من حديث أنس بن مالك رضي الله عنه؛ صحيح البخاري، كتاب العلم، باب من أعاد الحديث ثلاثا ليفهم عنه، رقم الحديث ٩٥؛ من حديث أبي سعيد الخدري رضي الله عنه؛ صحيح البخاري، كتاب العلم، باب هل يجعل للنساء يوم على حدة في العلم، رقم الحديث ١٠١

التطبيق الإداري أو التربوي استنباط المؤلف؛ لا يستخرج من النص وحده برنامج معاصر أو حكم تفصيلي لكل واقعة.

مركز التدخلات وأشكال الدعم السلوكي الإيجابي

ما التدخلات وأشكال الدعم السلوكي الإيجابي؟

الصفحة التعريفية: الإطار والمستويات والأنظمة والبيانات والممارسات

وصف الجهة لإطارها ليس تقويمًا تجريبيًا مستقلًا؛ لا يدل على نجاح كل مدرسة أو كل عقوبة/مكافأة تنسب إليه.

سوزان ميتشي؛ مارتيا إم. فان سترالن؛ روبرت ويست

عجلة تغيير السلوك: طريقة جديدة لوصف تدخلات تغيير السلوك وتصميمها

علوم التنفيذ ٦:٤٢؛ بناء الإطار وطريقة تصنيف الأطر ونتائجه؛ سنة ٢٠١١

تصميم إطار للتصنيف لا تجربة تثبت فاعلية كل تطبيق؛ الأمثلة المؤسسية من المؤلف، ولا يُتبنى كل ما يصنفه الإطار من وسائل.

إيمي سي. إدموندسون

الأمان النفسي وسلوك التعلّم في فرق العمل

الفصلية للعلوم الإدارية ٤٤(٢):٣٥٠–٣٨٣؛ سنة ١٩٩٩

العلاقة الموصوفة بين الأمان النفسي والتعلم في فرق العمل لا تثبت أن إلغاء المحاسبة يزيد الجودة؛ الأمان من الإهانة لا يساوي الإعفاء من المسؤولية، وهو استنباط إداري مميز عن نتيجة الدراسة.

حديث أبي سعيد الخدري

من حديث أبي سعيد الخدري رضي الله عنه؛ صحيح البخاري، كتاب المظالم، باب أفنية الدور والجلوس فيها والجلوس على الصعدات، رقم الحديث ٢٤٦٥

التطبيق الإداري أو التربوي استنباط المؤلف؛ لا يستخرج من النص وحده برنامج معاصر أو حكم تفصيلي لكل واقعة.

إلينور أوستروم

ما وراء الأسواق والدول: الحوكمة متعددة المراكز للنظم الاقتصادية المعقدة

المسودة المنقحة لمحاضرة نوبل، ٨ ديسمبر ٢٠٠٩؛ الصفحات ١–٢،١٣،١٩،٢٤ من نسخة المستودع؛ سنة ٢٠٠٩

النسخة موسومة مسودة غير نهائية؛ استُفيد من الفكرة العامة دون اقتباس حرفي، ولا تُعامل مبادئ الحوكمة بوصفها وصفة واحدة أو تشريعًا للعقود والحقوق.

حديث علي بن أبي طالب

من حديث علي بن أبي طالب رضي الله عنه؛ صحيح البخاري، كتاب الأحكام، باب السمع والطاعة للإمام ما لم تكن معصية، رقم الحديث ٧١٤٥

التطبيق الإداري أو التربوي استنباط المؤلف؛ لا يستخرج من النص وحده برنامج معاصر أو حكم تفصيلي لكل واقعة.

حديث أبي حميد الساعدي

من حديث أبي حميد الساعدي رضي الله عنه؛ صحيح مسلم، كتاب الإمارة، باب تحريم هدايا العمال، رقم الحديث ١٨٣٢، الرواية أ

التطبيق الإداري أو التربوي استنباط المؤلف؛ لا يستخرج من النص وحده برنامج معاصر أو حكم تفصيلي لكل واقعة.

حديث أم سلمة

من حديث أم سلمة رضي الله عنها؛ صحيح البخاري، كتاب المظالم، باب إثم من خاصم في باطل وهو يعلمه، رقم الحديث ٢٤٥٨

التطبيق الإداري أو التربوي استنباط المؤلف؛ لا يستخرج من النص وحده برنامج معاصر أو حكم تفصيلي لكل واقعة.

حديث أبي هريرة

من حديث أبي هريرة رضي الله عنه؛ صحيح مسلم، كتاب الوصية، باب ما يلحق الإنسان من الثواب بعد وفاته، رقم الحديث ١٦٣١

التطبيق الإداري أو التربوي استنباط المؤلف؛ لا يستخرج من النص وحده برنامج معاصر أو حكم تفصيلي لكل واقعة.

حديث عبد الله بن عمر

من حديث عبد الله بن عمر رضي الله عنهما؛ صحيح مسلم، كتاب الوصية، باب الوقف، رقم الحديث ١٦٣٢، الرواية أ

التطبيق الإداري أو التربوي استنباط المؤلف؛ لا يستخرج من النص وحده برنامج معاصر أو حكم تفصيلي لكل واقعة.

أديل دايموند

الوظائف التنفيذية

المراجعة السنوية لعلم النفس ٦٤:١٣٥–١٦٨؛ التعريف والتحكم التثبيطي والذاكرة العاملة والمرونة المعرفية؛ سنة ٢٠١٣

المفاهيم النفسية ليست درجات للإيمان أو مترادفات للانضباط الأخلاقي. لا تُنقل الادعاءات القديمة عن استنزاف الإرادة من المراجعة بوصفها إجماعًا حديثًا.

أنجيلا إل. داكوورث؛ مارغريت إل. كيرن

تحليل تلوي للصدق التقاربي لمقاييس ضبط النفس

مجلة بحوث الشخصية ٤٥(٣):٢٥٩–٢٦٨؛ سنة ٢٠١١

٢٨٢ عينة و٣٣٥٦٤ مشاركًا؛ الارتباط المجمع بمعامل الارتباط = ٠.٢٧ لا يجعل الأدوات متطابقة أو يجيز بناء درجة شاملة للشخص. ليست تجربة لتدخل تربوي.

ماركوس كريدي؛ مايكل سي. تاينان؛ بيتر دي. هارمز

ضجة كبيرة حول المثابرة: توليف تحليلي تلوي لأدبيات المثابرة

مجلة علم نفس الشخصية وعلم النفس الاجتماعي ١١٣(٣):٤٩٢–٥١١؛ سنة ٢٠١٧

٨٨ عينة و٦٦٨٠٧ مشاركين و٥٨٤ حجم أثر؛ التداخل مع الضمير الحي وتفاوت أبعاد المثابرة يقيدان دعوى المفهوم الشامل. لا تُنسب إلى الملخص تفاصيل تحليل فرعي لم يذكرها أو فاعلية تدخل لم يختبره.

تيري إي. موفيت وآخرون

تدرّج ضبط النفس في الطفولة يتنبأ بالصحة والثروة والسلامة العامة

وقائع الأكاديمية الوطنية للعلوم ١٠٨(٧):٢٦٩٣–٢٦٩٨؛ سنة ٢٠١١

دراسة طولية رصدية؛ الارتباط ليس برهانًا سببيًا على فاعلية تدريب بعينه.

تايلر دبليو. واتس؛ غريغ جيه. دنكان؛ هاونان تشوان

إعادة النظر في اختبار المارشميلو: تكرار مفاهيمي يبحث الروابط بين تأجيل الإشباع المبكر والنتائج اللاحقة

العلوم النفسية ٢٩(٧):١١٥٩–١١٧٧؛ سنة ٢٠١٨

أهمية المتغيرات الخلفية والبيئة؛ لا حكم على مستقبل طفل من اختبار واحد.

ليا إس. ريتشموند راكرد وآخرون

ضبط النفس في الطفولة يتنبأ بوتيرة التقدم في العمر في منتصف الحياة والاستعداد للشيخوخة

وقائع الأكاديمية الوطنية للعلوم ١١٨(٣):رقم المقالة ٢٠١٠٢١١١١٨؛ سنة ٢٠٢١

من أتراب دنيدن نفسها المستخدمة لدى موفيت؛ ليس تكرارًا مستقلًا في مجتمع جديد.

فيليبا لالي؛ كورنيليا إتش. إم. فان يارسفيلد؛ هنري دبليو. دبليو. بوتس؛ جين واردل

كيف تتكوّن العادات؟ نمذجة تكوّن العادات في الحياة الواقعية

المجلة الأوروبية لعلم النفس الاجتماعي ٤٠(٦):٩٩٨–١٠٠٩ (٢٠١٠); نشر إلكتروني أول سنة ٢٠٠٩

دراسة ميدانية عن تكون عادات سلوكية، وليست تجربة لهذا البرنامج. استُفيد من الملخص ومواضع متاحة من النص؛ لا يصح تعميم مدة واحدة لاكتساب كل عادة.

بن سينغ وآخرون

الوقت اللازم لتكوين عادة: مراجعة منهجية وتحليل تلوي لتكوّن عادات السلوك الصحي ومحدداته

الرعاية الصحية ١٢(٢٣):٢٤٨٨؛ سنة ٢٠٢٤

٢٠ دراسة؛ خطر تحيز مرتفع في ١١؛ المقارنات قبل/بعد لا تثبت وحدها أثرًا سببيًا.

باسكال شيران؛ أوليفيا ليستروم؛ بيتر إم. غولويتزر

متى نخطط وكيف؟ تحليل تلوي لنطاق نوايا التنفيذ ومكوناتها في ٦٤٢ اختبارًا

المراجعة الأوروبية لعلم النفس الاجتماعي ٣٦(١):١٦٢–١٩٤ (٢٠٢٥)؛ نشر إلكتروني أول ٢٧ مارس ٢٠٢٤؛ سنة ٢٠٢٥؛ نشر إلكتروني ٢٠٢٤

الخطط الموقفية أداة تعين على التنفيذ ولا تغني عن القدرة وصحة الهدف وتوافر الموارد.

بنجامين هاركن وآخرون

هل تعزز متابعة التقدم نحو الهدف بلوغه؟ تحليل تلوي للأدلة التجريبية

النشرة النفسية ١٤٢(٢):١٩٨–٢٢٩؛ سنة ٢٠١٦

مراجعة تحليلية لتجارب متابعة التقدم. قُرئت مواضع في الطريقة والمناقشة والحدود من نسخة الباحثين، لا جميع الملاحق. الإفادة في اختيار المتابعة محدودة، ولا تثبت فاعلية برنامج هذا المجلد؛ ومشاركة السجل هنا اختيارية تحفظ الخصوصية.

ألكسندر روزنتال وآخرون

معالجة التسويف بالعلاجات النفسية: مراجعة منهجية وتحليل تلوي

آفاق علم النفس ٩:١٥٨٨؛ الطريقة والنتائج والمناقشة والحدود؛ سنة ٢٠١٨

١٢ تجربة عشوائية و٢١ مقارنة، ٧١٨ مشاركًا، مقارنة بضوابط غير نشطة. الأثر الكلي بمقياس هيدجز = ٠.٣٤؛ تحليل العلاج المعرفي السلوكي الأصلي لأربع دراسات بمقياس هيدجز = ٠.٣٥ وفاصل ثقته يعبر الصفر، أما بمقياس هيدجز = ٠.٥٥ فحساسية بعد استبعاد دراسة، لا النتيجة الأصلية. غالب البيانات تقرير ذاتي وطلاب ومتابعة محدودة؛ ليست وصفة علاجية شخصية.

مالته فريزه؛ يوليوس فرانكنباخ؛ فيرونيكا يوب؛ ديفيد دي. لوشيلدر

هل يحسّن التدريب على ضبط النفس القدرة على ضبطها؟ تحليل تلوي

آفاق العلوم النفسية ١٢(٦):١٠٧٧–١٠٩٩؛ سنة ٢٠١٧

أثر صغير يتأثر بتصحيح التحيز وتصميم المقارنة؛ لا يثبت آلية قوة إرادة واحدة.

مصطفى سالاري راد

الحرمان الذاتي والإدراك في رمضان: هل يمكن لممارسة الصيام أن تحسّن التحكم التثبيطي؟

الدين والدماغ والسلوك ١٦(٣):٢٣٤–٢٥٩؛ نشر إلكتروني١٦يونيو٢٠٢٥؛ سنة ٢٠٢٦؛ نشر إلكتروني٢٠٢٥

دراسة غير عشوائية على الصيام، تقيس مهمة تثبيطية محددة؛ لا تثبت التقوى ولا انتقال التحسن تلقائيًا إلى بقية السلوك، واستمرار الأثر غير محسوم.

مصطفى سالاري راد؛ مرتضى أنصارينيا؛ إلدار شافير

قد يضعف الحرمان الذاتي المؤقت التحكم المعرفي: أدلة من صيام رمضان

ملخص قاعدة ببمد؛ نشرة علم نفس الشخصية وعلم النفس الاجتماعي ٤٩(٣):٤١٥–٤٢٨؛ سنة ٢٠٢٣

يقيس أثر جعل الطعام بارزًا على مهمة تحكم معرفي لدى صائمين في ظروف محددة؛ لا يثبت ضرر الصيام عمومًا ولا يقيس قيمة العبادة أو التقوى.

أحمد س. باهمام؛ سمر نشوان؛ أميمة حماد؛ منير إم. شريف؛ سيثيكوريبو آر. باندي بيرومال

التقييم الموضوعي للنعاس وزمن الاستجابة أثناء صيام رمضان المتقطع لدى الشباب: دراسة تبادلية للحالات

وظائف السلوك والدماغ ٩:٣٢؛ الطريقة والنتائج والمناقشة والخاتمة؛ سنة ٢٠١٣

٨ رجال أصحاء بمتوسط عمر ٢٥.٣؛ ترتيب زيارات غير عشوائي، ضبط الوجبات والنوم داخل المختبر لا اليوم كله في المنزل. عدم الدلالة في النعاس وزمن الاستجابة ليس إثبات تكافؤ أو تعميمًا على جميع الناس أو مقياسًا لأثر العبادة الأخلاقي.

ديفيد كلينغينغسميث؛ عاصم إعجاز خواجة؛ مايكل كريمر

تقدير أثر الحج: الدين والتسامح في التجمع الإسلامي العالمي

الفصلية لعلم الاقتصاد ١٢٤(٣):١١٣٣–١١٧٠؛ سنة ٢٠٠٩

الاستدلال يعتمد قرعة تأشيرات حج في باكستان؛ ما ذكره الملخص عن العبادة وبعض المواقف الاجتماعية لا يثبت انضباطًا عامًا أو نتائج لكل حاج ومجتمع.

جمعية مونتيسوري الدولية

برامج مونتيسوري؛ البيئة المهيأة

صفحة البرامج والتعريف الرسمي بالبيئة المهيأة

وصف الجهة ليس دليلًا تجريبيًا مستقلًا ولا قبولًا لجميع أسسها الفلسفية؛ التطبيقات تختار وتراجع في ضوء منهج السلسلة.

جوستس جيه. راندولف وآخرون

أثر تعليم مونتيسوري في النتائج الأكاديمية وغير الأكاديمية: مراجعة منهجية

مراجعات كامبل المنهجية ١٩:رقم المقالة ١٣٣٠؛ معايير الإدراج وأقسام الطريقة والنتائج والمناقشة والإفصاحات؛ سنة ٢٠٢٣

٣٢ دراسة؛ ست دراسات عشوائية بحسب تصنيف المراجعة، وبعض التقارير من تجربة واحدة. الأثر المجمع الأكاديمي بمقياس هيدجز = ٠.٢٤ وغير الأكاديمي بمقياس هيدجز = ٠.٣٣ مع تفاوت قوة الدليل. البحث ينتهي فبراير٢٠٢٠؛ صلات بعض المؤلفين بمونتيسوري معلنة، فلا توصف المراجعة بأنها مستقلة تمامًا ولا تبطل نتائجها آليًا بذلك.

تعاونية التعلّم الأكاديمي والاجتماعي والانفعالي

ما إطار التعلّم الأكاديمي والاجتماعي والانفعالي؟

المجالات الخمسة وسياقات التعليم والتعلم الاجتماعي والانفعالي

تعريف أصلي للإطار لا دليل لفاعلية كل برنامج، ولا اعتماد فلسفي أو عقدي لجميع تطبيقاته.

كريستينا تشيبريانو وآخرون

حالة الأدلة المتعلقة بالتعلّم الاجتماعي والانفعالي: تحليل تلوي معاصر للتدخلات المدرسية العامة

نمو الطفل ٩٤(٥):١١٨١–١٢٠٤؛ سنة ٢٠٢٣

٤٢٤دراسة و٥٣بلدًا و٢٥٢تدخلًا و٥٧٥٣٦١طالبًا؛ تفاوت البرامج والسياقات جزء من النتيجة، ولا يُفهم العدد الكبير ضمانًا لفاعلية كل تطبيق أو اعتمادًا لجميع خلفياته.

كاثرين بي. برادشو؛ تريسي إي. واسدورب؛ فيليب جيه. ليف

آثار التدخلات وأشكال الدعم السلوكي الإيجابي على مستوى المدرسة في المشكلات السلوكية للأطفال

طب الأطفال ١٣٠(٥):رقم المقالة ١١٣٦–رقم المقالة ١١٤٥؛ سنة ٢٠١٢

تجربة عنقودية في٣٧مدرسة و١٢٣٤٤طفلًا على أربع سنوات؛ النتائج تخص البرنامج والعينة والمقاييس المذكورة. لا يُدعى فحص تفاصيل التنفيذ والأدوات الكاملة أو تحويلها إلى معدل نجاح عالمي.