مع الشباب

# المرونة

## الليونة من أجل الصمود

٨



د. عبد الكريم بكّار

دار القلم
دمشق

**((مثل المؤمن كالخامة من الزرع تفيّئُها الريح مرةً، وتَعدِلها مرة...))**

**حديث شريف**

## مقدمة

الحمد لله رب العالمين حمداً يوافي نعمه، ويكافئ مزيده، والصلاة، والسلام الأتمان الأكملان على نبينا محمد، النبيّ الأميَّ، وعلى آله وصحبه، ومن والاه إلى يوم الدين وبعد:

فإننا نعيش في زمن لم يعد فيه الانهيار استثناء، بل صار احتمالاً يومياً. زمن تتبدل فيه القيم بسرعة، وتتغير فيه المسارات دون سابق إنذار، وينهار فيه كثير من اليقينيات التي كان الإنسان يتكئ عليها ليشعر بالأمان. جيل الشباب اليوم لا يواجه صعوبات مادية، أو ضغوطات اجتماعية فحسب، بل إنه يواجه سؤالاً أعمق: كيف أعيش في عالم لا يوفر لي أي ضمانات؟ وكيف أظل متماسكاً حين تتكسر من حولي كل الصور التي رسمتها للحياة؟

في الأزمنة السابقة كان كل شيء بسيطاً، وكان تحرك كل الأشياء بطيئاً، وقد كانت هذه الوضعية تتيح للإنسان أن يصمد لأنه يعرف إلى أين يتجه – أو يظن ذلك على الأقل – أما اليوم فإن الصدمات لم تعد كبيرة، وواضحة فحسب، بل صارت صغيرة ومتكررة أيضاً: مقارنات، قلق مستمر، خوف من المستقبل، شعور بالفشل، إحساس بالعجز، فقد للمعنى، كل هذا يتراكم في داخل الإنسان حتى إن النفس البشرية صارت ساحة لمعركة صامتة.

هنا تظهر الحاجة إلى مفهوم (المرونة) بوصفه حاجة وجودية أكثر من أن يكون شيئاً تحفيزياً، أو ترفيهياً.

المرونة لا تعني ألا نتألم، ولا أن نكون أقوياء طول الوقت، ولا أن نبتسم في وجه القهر، كما أنها لا تعني إنكار الضعف، بل تعني شيئاً أدق وأعمق: أن نملك القدرة على النهوض دون أن نعود إلى مثل ما كنا عليه، بل أن نصبح أكثر وعياً وصلابة.

المرونة هي القدرة على أن نلين دون أن ننكسر، وأن نتغير دون أن نفقد أنفسنا، وأهدافنا الكبرى، ولنا من إيماننا بربنا – تباركت أسماؤه – ومن تسلحنا بتعاليم الإسلام الحنيف ما يساعدنا على ذلك.

كثير من الشباب يظنون أن الصمود يعني القسوة على الذات، وتجاهل المشاعر، وكبت الألم، ومراكمة القوة الصامتة، لكن هذا ليس صموداً، بل هو شكل من أشكال الانهيار المؤجل. الصمود الحقيقي ليس في شدة التصلب، بل في ذكاء التكيف. المرونة ليست في مقاومة الواقع حتى يتحطم الإنسان، بل في إعادة تشكيل الذات بما يحفظ جوهرها، ويطور في أساليب عملها.

نحن لا نعيش في عالم ثابت، ومن يبحث عن الثبات في عالم كهذا سيُنهك نفسه، ومن يرفض التغيير سيجد نفسه خارج

الزمن. المرونة هي الجسر الذي يعبر عليه الإنسان من الصدمة إلى النضج، ومن الفوضى إلى إعادة التنظيم الداخلي.

المرونة النفسية ليست موهبة يولد بها بعضهم، ويحرم منها آخرون. إنها مهارة تُكتسب، ومسار يبنى. كل إنسان قادر على أن يصبح أكثر مرونة إذا فهم نفسه، وتعلم كيف يدير أفكاره، وينظّم مشاعره، ويعيد تأطير تجاربه.

في هذا الكتاب سنسير معاً بإذن الله تعالى في رحلة من الجذور إلى السلوك، ومن الفكر إلى الفعل. سنفهم كيف تتشكل الهشاشة، وكيف تبنى المرونة، وكيف يتحول الإنسان من ضحية للظروف إلى شخص فاعل، ومؤثر دون أن يدعي أنه يسيطر على كل شيء.

أنا في هذا الكتاب لا أحاول أن أقول: إن الحياة يمكن أن تكون من غير ألم، ولا صعوبات، بل أن أقول: إن علينا أن نكون أقوى في مواجهة الألم والصعوبات.

هذه السلسلة:

سلسلة (مع الشباب) هي عبارة عن رسائل منفصلة في موضوعاتها تماماً، ولا يربط بين أجزائها سوى أنها موجَّهة إلى الشباب، وهذا سرد لعناوين الأجزاء السابقة:

1- الشباب كيف يشعرون وكيف يفكرون.
2- معتقدات وأفكار: ((التأسيس لحياة شبابية مزدهرة)).
3- عصر جديد: ((خرائط الفهم ومسارات الاستجابة)).
4- الشباب وأساسيات محصول معرفي جيد.
5- ثقافة العمل: ((في معنى العمل)).
6- التألق الروحي: ((رحلة نحو السمو الداخلي)).

7- التعلم مدى الحياة: ((البناء المستمر للعقل في زمن التحولات)).

أسأل الله تعالى أن ينفع بهذه السلسلة القراء الكرام، وأن يجعلها ذخراً لي يوم الدين، إنه سميع مجيب.

والحمد لله رب العالمين.

**المؤلف.**

## ما المرونة؟

للمرونة في بعض الأوساط الإسلامية سمعة غير حسنة حيث يذهب بعض الناس في تلك الأوساط إلى التعبير بالمرونة عن التنازل عن بعض القيم والمبادئ، والمساومة عليها، وقد يعبرون بها عن تمييع بعض الأمور من خلال إعادة تعريفها، والترويج لها مع أن الوعي الإسلامي العام يقف منها موقف الحذر. الحقيقة أن المرونة التي نتحدث عنها في هذا الكتاب ليست من قبيل أي شيء مما ذُكر، فالشخص المرن ليس بذلك الشخص الباحث عن المنافع، أو المسالك والمواقف السهلة، أو المتهرب من الحقوق، والواجبات، بل إنه على العكس من ذلك؛ فهو شخص يبحث عن طرق وأساليب للحفاظ على كل ما هو أساسي وجوهري، كما أنه يبحث عن البقاء في المسار الصحيح ولو اضطر في بعض الأحيان إلى اللجوء إلى بعض (التحويلات) القصيرة تحت ضغط الحفاظ على المبادئ العليا، والمصلحة العامة الكبرى.

في إطار هذا التمهيد يمكن أن نقول: إن المرونة هي ((القدرة على الاستمرار، والتعافي من الصدمات، والتكيف مع

الضغوط)). ويمكن أن نقول أيضاً في تجليتنا لمعنى (المرونة): إنها ((بنية مركبَّة تمكن الفرد من إعادة تنظيم ذاته كلما اختل توازنها، ومن إعادة تعريف علاقته بالواقع كلما تغيرت شروطه)) المرونة على هذا هي قدرة كبيرة على اتخاذ طريق وسطي بين التصلب الذي يؤدي إلى الانكسار، وبين الليونة المؤدية إلى الذوبان.

لا شك أن البنى العقلية والنفسية لدى الناس، وأن البيئة الاجتماعية التي يعيشون فيها تجعل استعداداتهم للمرونة الذكية مختلفة، كما يختلف (الذكاء) من شخص إلى آخر، لكن الذي أريد التأكيد عليه هنا هو أن المرونة أشبه بعضلة ذهنية، فهي قابلة للتدريب، والتنمية. الإنسان المرن هو شخص طبيعي، مثل كل الناس، يشعر بالألم، والخيبة في بعض الأحيان لكن الألم لا يتحول لديه الى شلل نفسي، أو جمود ذهني. المرن ذهنياً يخطئ، ويفشل، لكن الفشل لا يصبح لديه جزءاً من تعريف ذاته، وإنما يكون شيئاً عابراً، ومتفهَّماً.

من الناحية النفسية ننظر إلى المرونة على أنها قدرة الفرد على تنظيم استجاباته الانفعالية عند التعرض للضغوط حيث لا

تسيطر مشاعر الغضب، أو الخوف، أو الإحباط على وعيه وإدراكه.

أما على المستوى المعرفي، فإن المرونة تعني قابلية العقل لإعادة تفسيره للأحداث؛ فالحدث الواحد يمكن أن يُقرأ لدى عقل جامد على أنه نهاية، ويقرأ لدى عقل مرن على أنه تجربة. المرونة هنا ليست تفاؤلاً ساذجاً، بل قدرة في تغيير زاوية النظر، وقدرة على تغيير الإطار الذهني[1].

من الناحية السلوكية تتجلى المرونة في تنويع الاستجابات، وعدم الارتهان لسلوك واحد مع أن الظروف تكون قد تغيرت. الإنسان غير المرن يملك رد فعل واحداً يكرره في كل موقف، فينهار إذا لم يكن رد فعله مناسباً.

أما المرن فإنه يمتلك سلة من البدائل: يجرب، يعدل، يتراجع، يعيد المحاولة دون أن يشعر أن كرامته، أو قيمته الشخصية صارت مهددة.

[1] الإطار الذهني هو المنظومة الداخلية التي يفسّر الإنسان من خلالها الواقع، ويمنح الأحداث معناها، فتوجّه إدراكه، وتحدد استجاباته، وتشكل قراراته دون وعي مباشر منه. الإطار الذهني بعبارة أخرى هو المنهجية الشخصية التي يعود إليها العقل عند إصدار الأحكام..

على الصعيد الاجتماعي تعني المرونة القدرة على إعادة التكيف مع الأدوار، والعلاقات دون صدام دائم مع الآخرين، أو انسحاب كامل. الشخص المرن لا يعيش صراعاً مستمراً مع محيطه، ولا يذوب فيه أيضاً، بل إنه يحسن إدارة المسافة بين القبول والممانعة، وبين التفاعل والوقوف عند الحدود المألوفة. بهذا المعنى يمكننا القول: إن المرونة ليست صفة إضافية، أو كمالية، بل هي شرط أساسي للاستمرار، والنضج. ومن يفتقدها لا يسقط دفعة واحدة، بل يتآكل ببطء: يتصلب، ثم يتكسّر عند أول تغيير حقيقي.

## الإطار الذهني

تعرض أحد رجال الأعمال لخسارة موجعة في مشروع كان يعلق عليه كل آماله. في الأيام الأولى كان الحدث يبدو في ذهنه وكأنه قاصمة الظهر، والضربة التي لا قيام بعدها: قد

أخطأ الطريق، وأضاع عمره، ولم يعد أمامه أي خيار سوى مضغ الآلام. بعد مدة لم يتغير الحدث، ولم يحدث تعويض عن الخسارة الفادحة، لكن تغير الإطار الذي يقرأ من خلاله ما حدث، قد كان يردد في نفسه بيأس شديد: لماذا حصل هذا؟ ثم بعد مدة بدأ يسأل: ما الذي كشفت عنه تلك الخسارة من فهمي ورؤيتي للعمل في مجال الخسارة، وقد انتقل بهذا السؤال من موقع الضحية إلى موقع الإنسان الفاعل الراغب في الاستفادة من الإخفاق من أجل بداية جديدة، وهكذا فقد تحولت الخسارة من مصدر لليأس إلى أداة تشخيص للقصور الذاتي، وإلى دروس وعظات تنفع صاحبها في قابل أيامه، وهذا يعبر عن شجاعة، وعن مرونة ذهنية راسخة.

الإطار الذهني للمرونة هو قبل كل شيء طريقة في تفسير الأحداث؛ فالإنسان لا يتألم لما يحدث فحسب، وإنما يتألم من المعنى الذي يضفيه على ما يحدث. حين يُفهم الحدث بوصفه حكماً قاطعاً على المستقبل، أو دليلاً على انعدام الكفاءة للعمل الذي حدثت فيه الخسارة يحدث ما يشبه الانهيار النفسي، ويسود شعور بانسداد الأفق. أما حين يُنظر إلى الحدث على

أنه محطة في مسار طويل، وتجربة على طريق التعلم فإن الموقف يتغير على نحو جذري، حتى لو بقيت تداعيات الخسارة حاضرة.

القرآن الكريم أسّس لمعاني عظيمة على صعيد المرونة الذهنية على ما نراه في قوله تعالى: ((وعسى أن تكرهوا شيئاً وهو خير لكم، وعسى أن تحبوا شيئاً وهو شر لكم والله يعلم وأنتم لا تعلمون))[2]. تعلمنا الآية الكريمة أن مشاعرنا ليست معايير للحقيقة، وأن اللحظة ليست مقياساً للعاقبة والمآل. ما يحبه الإنسان اليوم قد يكرهه في الغد، وما يكرهه قد يكون مصدراً لخير عظيم. الخير والشر لا يقاسان من خلال اللذة والألم، بل بالنتائج العميقة عبر الزمن. الآية الكريمة تزيح عن صدورنا ضغوط اللحظة، وتنقلنا إلى أفق الرضا بما قسم الله تعالى، وانتظار الخير من إحسانه على وجه قد نعرفه، وقد لا نعرفه، وهذا شكل من أشكال المرونة الذهنية. ويروى عن عمر بن الخطاب رضي الله عنه أنه قال: ((ما ابتُليت ببلاء إلا وجدت لله عليّ فيه أربع نعم: أنه لم يكن في ديني، وأنه لم يكن أكبر

[2] سورة البقرة: 216.

منه، وأنني لم أُحرم الرضا به، وأنني أرجو ثواب الله عليه)).
هذا من عبقريته رضي الله عنه فإنه بهذه النظرة إلى المصيبة استطاع تحجيمها، وحوّل الألم إلى معنى وثواب، وشكر لله تعالى على أن البلاء لم يكن أكبر مما وقع.
المرونة الذهنية في ظلال هذه المعاني هي القدرة على تعليق الحكم النهائي، وعلى مقاومة الإغراء النفسي على تحويل التجربة ومدلولاتها لتكون جزءاً من الهوية، أو المعرّفات الشخصية، حين تتغير منهجية الفهم، يتغير التفسير للأحداث، ومعه يتغير تأثيرها في مشاعرنا، وأفكارنا.

## المرونة النفسية

المرونة النفسية ليست مهارة عقلية، بل قدرة داخلية على تحمل الاضطراب، وعلى استعادة الاتزان بعد الصدمة، وعلى الاحتفاظ بالتماسك النفسي حتى حين يعجز العقل عن تقديم معنى فوري إيجابي لما يحدث. المرونة النفسية هي نظام استجابة عاطفي/عصبي قبل أن تكون موقفاً فكرياً.

وهذه بعض ما أعدّه مرتكزات للمرونة النفسية:

1- تنظيم الانفعال عوضاً عن قمعه: الشخص المرن نفسياً لا ينكر حزنه، ولا يخجل من خوفه، لكنه لا يسمح للمشاعر أن

تتحول إلى فوضى داخلية. دراسات في علم النفس السريري تشير إلى أن العامل الحاسم في التعافي ليس غياب الألم، بل القدرة على تنظيم شدته، ومدته. المرونة هنا هي احتواء الشعور لا تفسيره.

2- العودة إلى خط الأساس النفسي: كل إنسان ينهار جزئياً عند الصدمات الكبيرة، لكن الفارق الحقيقي يكمن في زمن استعادة حالة التوازن النسبي.

3- الفصل بين التجربة والهوية: الانهيار العميق يحدث حين يصبح مدلول الحدث جزءاً من الهوية. المرونة النفسية تقوم على قاعدة داخلية صامتة: ما حدث لي ليس أنا. الخسارة تجربة، وليست حكماً على القيمة الذاتية. هذا الفصل يحمي الذات من التآكل طويل الأمد.

4- التفكير هو أداة لإثارة المشاعر، وترتيب أحوال النفس، وليس بديلاً عن الشعور. وهذه نقطة مفصلية يغفلها كثيرون: نعم التفكير هو أداة لدعم المرونة النفسية، ويجب أن يظل في هذا الموقع. التفكير يساعد على التهدئة، وإعادة الترتيب،

وتخفيف الفوضى الداخلية، لكنه لا يغني عن الشعور بالأمان، والانضباط العصبي.

حين يستدعى التفكير قبل استقرار النفس، فإنه يتحول إلى هروب ذهني، أو جلد ذاتي، أو تبرير قاسٍ للألم. المرن نفسياً يعرف متى يفكر، ومتى يكتفي بالاحتفاء.

5- بناء مخزون التعافي اليوم: المرونة النفسية لا تبنى في أوقات الأزمات، فحسب، بل في الأيام العادية. النوم المنتظم، الرتابة البسيطة، العلاقات الآمنة، الحد الأدنى من الاستقرار اليومي، هذه الأمور جميعاً تسهم فيما يمكن تسميته رصيد التعافي. تشير دراسات طويلة المدى إلى أن وجود شخص واحد آمن نفسياً في حياة الفرد يضاعف قدرته على تجاوز الصدمات. هذا في الحقيقة يحملنا مسؤولية إشاعة الطمأنينة والسكينة في أسرنا، ومحيطنا.

6- قبول الهشاشة دون انهيار الكرامة: المرونة النفسية لا تقوم على صورة الإنسان القوي دائماً، بل على قبول الضعف بوصفه حالة إنسانية مؤقتة. من يتقبل هشاشته، لا ينهار حين تظهر،

ولا يفسرها على أنها إخفاق أو خلاص، أو نقص في الإيمان.
وما أجمل قول الله تعالى: ((وخلق الإنسان ضعيفاً))[3].
المرونة النفسية هي حكمة التعايش مع النفس قبل الانتصار على الظروف.

[3] سورة النساء: 28.

## المرونة القيمية

الشيء الراسخ في أعماق العقل والوجدان هو ثبات القيم وعموميتها، لأنها تشكل ركائز كبرى في الحياة الخاصة والعامة. الحياة من غير قيم هي حياة السوائم، أو حياة كبار المجرمين، ولهذا فإنني حين أتحدث عن المرونة القيمية لا أتخلى بأي شكل من أشكال التخلي عن أي قيمة من القيم، وإنما أتحدث عن القدرة على حماية الجوهر الأخلاقي، والتشبث به في كل السياقات، والظروف، ومهما تغيرت الأشكال والتعبيرات.

المرونة القيمية تختلف عن التخشب، والتصلب الذي تتسم به تصرفات كثير من الناس، فيكونون عرضة للتحديات

والانكسارات المتتابعة، بل إن المتخشبين يعانون من نوع من العزل الاجتماعي بسبب الصورة الانطباعية التي يتركونها لدى الآخرين عنهم. المرونة القيمية تختلف أيضاً عن التمييع الأخلاقي الذي يمارسه بعضهم من خلال تأويل القيم، تارة، وانتهاكها تارة أخرى.

المرونة القيمية هي فن التمييز بين ما يحب أن يبقى، وينتشر، وبين ما يجوز أن يتغير. القيم ليست قيوداً، بل هي بوصلة. والمشكلة تبدأ حين يتعامل الإنسان مع القيم على أنها قوالب جامدة لا تسمح بالحركة، فيصطدم بالواقع، ويظن أن الحل يكمن في التنازل عنها. لو تأملنا في قوله سبحانه: ((فاستقم كما أمرت ومن تاب معك، ولا تطغوا إنه بما تعملون بصير))[4] لوجدنا أن الاستقامة هي اتجاه جامع، وليست قالباً واحداً، هي ثبات على المعنى والغاية مع تعدد صور السير. الاستقامة هي

[4] ﴿ هود: 112.

التزام بالوجهة الأخلاقية، تتغير في ذلك المسار الوسائل ويظل الاتجاه واحداً لا يتبدل.

لعل أفضل شرح لهذا المعنى ذلك الذي نقف عليه حين نتأمل في تعريف (المداراة) وتعريف (المداهنة) والفرق بينهما. المداراة هي ملاطفة وملاينة، وحسن صحبة، وتحمل لأذى، وهي خفض للجناح، ودفع للسوء برفق، أما المداهنة فتظهر في السكوت عن المنكر، ومجالسة الفاسقين، وإظهار الرضا بما يصنعون، وقد قال أحد العلماء: إن المداراة هي بذل الدنيا لصلاح الدنيا أو صلاح الدين، والمداهنة هي بذل الدين، أو تركه من أجل صلاح الدنيا. يتجلى معنى الفرق بين المداراة والمداهنة فيما روي من أن رجلاً استأذن على النبي صلى الله عليه وسلم، فقال: ((ائذنوا له، فبئس ابن العشيرة، فلما دخل آلان له الكلام، فقالت عائشة رضي الله عنها: يا رسول الله قلتَ

ما قلتَ، ثم ألنت له في القول؟ فقال: أي عائشة، إن شر الناس منزلة عند الناس من تركه الناس اتقاء فحشه))[5].

تتجلى المرونة القيمية كذلك في أمرين:

الأول هو النصيحة. النصيحة في جوهرها هي سعي لإحقاق الحق، وتثبيت ما هو أعمق في الخيرية، والنجاح، وإبعاد ما هو من قبيل الباطل، أو الشر، أو الخسارة وقلة الجدوى... وقد التقت آراء الحكماء على بعض الشروط، والمواصفات التي تساعد على تفاعل المنصوح مع الناصح، واستجابته لما يقوله له، ومنها أن تكون بأسلوب لطيف بعيداً عن الاستعلاء، وعن الفجاجة والجفاء، وأن تكون في السر حتى لا تكون شكلاً من أشكال الفضيحة، وهتك الأستار، وأن يختار الناصح التوقيت المناسب لها.

[5] رواه البخاري.

الثاني: الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر. من الواضح أن الآمرين بالمعروف الناهين عن المنكر يهدفون إلى نشر الخير والصلاح في المجتمع، ومحاصرة الشرور، والانحرافات، إلى جانب صيانة المعنى العام للحياة المشتركة.

نلاحظ من وجوه المرونة القيمية في هذه الشعيرة العظيمة أنه لا يجب على كل مسلم أن يأمر بالمعروف وينهى عن المنكر، فالأمر مقيد بالاستطاعة، ونرى هذا المعنى في ذلك التدرج في ممارسة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، كما في قوله صلى الله عليه وسلم: ((من رأى منكم منكراً فليغيره بيده، فإن لم يستطع فبلسانه، فإن لم يستطع فبقلبه، وذلك أضعف الإيمان))[6]. ونلاحظ المرونة الأخلاقية كذلك في مسألة عاقبة هذه الممارسة، حيث لا يُنهى عن منكر إذا كان النهي سيؤدي إلى منكر أكبر. وغني عن الشرح ما يطلب من الآمرين

[6] أخرجه مسلم.

بالمعروف والناهين عن المنكر من إلانة القول، واختيار الأسلوب، والوقت، والمدخل المناسب.

تشير دراسات في علم النفس السريري إلى أن الأشخاص الذين يملكون منظومة قيم واضحة، لكن مرنة في التطبيق يكونون أقل عرضة للقلق، والاضطراب في البيئات المتغيرة، وذلك لأن القيم تعمل على أنها مرتكز داخلي للاستقرار، لا على أنها عبء نفسي.

هناك شاب يقود فريق عمل. نظر في شؤون موظفيه، فوجد أنهم متفاوتون في أدائهم، ونفعهم للمؤسسة، ولهذا رأى أن المساواة المطلقة بينهم ليست عدلاً، بل هي ظلم مقنَّع، المرونة القيمية تطلب منه الثبات على مبدأ العدل لكنه يطبقه بحكمة: يساوي بين موظفيه في الفرص، ويفرّق بينهم في التقويم، ويوازن بين الحزم والرحمة. هكذا تظل هذه القيمة حية وفاعلة.

المرونة القيمية في المحصلة النهائية: هي أن يظل المرء وفياً للمعنى، وليس أسيراً للشكل ثابتاً على مستوى الجوهر، مرناً في التطبيق وفقاً لما تقتضيه المصلحة.

## التفكير المرن في مواجهة الأزمات

زماننا هذا هو زمان الضغوط المتنوعة، وزمان الطموحات التي لا تجد المجال لتحققها، وأعتقد أن من شأن الأزمات أن تُحدث نوعاً من الفرق بين العقل المثقف، والعقل الخام الذي لم يلق من التعليم والتدريب ما يساعده على العمل الجيد في الظروف الصعبة، وأنا هنا سأكشف النقاب عن هذه القضية.

السؤال الأول هنا هو: ماذا يحدث لدماغ الشخص غير المتعلم حين يقع في أزمة، أو يواجه ضغوطاً غير معتادة؟

هناك دراسات عديدة تُظهر أن الضغط الكبير يؤدي إلى ثلاثة أشياء عصبية:

1- تعطيل الفص الجبهي، وهو المسؤول عن التفكير والتخطيط، وضبط الانفعال، واتخاذ القرار حيث ينخفض نشاط هذا الجزء، ويُترك الدماغ لآليات بدائية.

2- سيطرة اللوزة الدماغية، وهي مركز الخوف، وردود الفعل السريعة، وتصبح الاستجابة عبارة عن قتال، أو هروب، أو تجمد وحيرة.

3- ارتفاع الكورتيزول، وهو هرمون الضغط، ومع الزمن يؤدي إلى إضعاف الذاكرة، وتشويش الإدراك، وضيق زاوية الرؤية العقلية.

السؤال الثاني هو عن الفرق بين دماغ شخص متعلم، ودماغ شخص غير متعلم عند مواجهة الأزمات والضغوط؟

تشير الدراسات المقارنة إلى أن دماغ الشخص المتعلم لديه مسارات عصبية أقوى بين الفص الجبهي ومراكز الانفعال، وهذا يمكّنه من تفسير الحدث، وإعادة تأطيره، كما أنه يدفعه إلى البحث عن بعض الحلول.

في حين أن دماغ الشخص غير المتعلم، لا يملك خرائط تفسير: نماذج عقلية[7]، لغة مفاهيمية[8]، أدوات تحليل فيشعر بالأزمة وكأنها تهديد وجودي غامض.

دماغ الشخص غير المتعلم ينتقل على نحو سريع إلى الدماغ البدائي لأنه لا يملك أدوات إبطاء الاستجابة فتكون ردود أفعاله عبارة عن انفعال حاد، غضب، لوم، أو استسلام تام.

[7] النماذج العقلية هي أطر تفسير داخلية يبنيها العقل من أجل فهم الواقع، وتوقع نتائجه، واتخاذ قرارات سريعة بناء على الخبرات السابقة.

[8] اللغة المفاهيمية: هي اللغة التي لا تكتفي بالألفاظ العامة، بل تعتمد على مفاهيم محددة وواضحة، مثل الهوية، البنية الاجتماعية، النموذج المعرفي...

دماغ الشخص غير المتعلم يميل أيضاً عند مواجهة أزمة إلى التفكير الخرافي حيث يتم البحث عن معنى من المعاني بأي ثمن، حتى لو كان وهمياً.

الخلاصة هي أن العقل غير المتعلم، وغير المدرب معرفياً حين يقع في أزمة كبرى فإنه لا يفكر، وإنما يُستثار، ولا يحلل، وإنما ينفعل، ولا يرى الخيارات، وإنما يرى تهديداً واحداً مخيفاً.

الآن أريد أن أوضح كيف أن التعليم الجيد ينقل الإنسان عند مواجهة الأزمات والضغوط من العمل بدافع من العقل البدائي الخام الأسير للطبائع، والغرائز إلى أفق جديد مختلف كلياً. وهذا الأفق له ملامح عدة تدل في مجموعها على وجود تفكير مرن يرى الأمور بطريقة مختلفة:

1- الانتقال من تفاؤل المشاعر إلى تفاؤل الرؤى:

التفاؤل في الأساس هو قوت الروح، لكن لدينا نوعين من التفاؤل الأول هو تفاؤل المشاعر، وهو تفاؤل ناتج عن حالة نفسية آنية لا عن رؤية عقلية. هذا التفاؤل يقوم على الرغبة في الهروب من الألم، والشعور بانسداد الأفق أكثر من أن يقوم على فهم الواقع. من خصائص هذا التفاؤل:

– الاعتماد على الشعور الداخلي لا على تحليل الظروف والمعطيات.

– هو يتغذى على عبارات مطمئنة: ستمر الأمور، غداً أفضل... دون تحديد كيف سيكون ذلك، ولماذا.

– تفاؤل يطلب الطمأنينة السريعة، وليس الفهم العميق.

– هذا التفاؤل ينهار عند أول خبر سلبي، أو انتكاسة.

هذا التفاؤل هو آلية دفاعية من خلال إيجاد صورة وردية لتخفيف القلق، وليس من أجل معالجة الواقع.

أقول بعبارة دقيقة: إن تفاؤل المشاعر لا يصمد أمام الزمن.

أما تفاؤل الرؤى الذي يراه العقل المرن، ويعتمده فهو تفاؤل ناتج عن فهم وتعقل، وليس عن أحاسيس ومشاعر. هذا التفاؤل لا يبدأ بالسؤال: كيف أشعر؟ بل بالسؤال: كيف يعمل الواقع؟

العقل المرن يشق دائماً طريقاً ثالثاً يختلف عن طريق العقل المغلق وطريق العقل الساذج، هو لا يقول: كل شيء سيكون بخير، بل يقول: نحن نعرف أين نقف، ونعرف أن الطريق طويل، لكننا نعرف إلى أين يؤدي، وكيف نمضي فيه.

2- استعادة منطق المراحل:

في الأزمات الكبرى ينزلق العقل غير المرن إلى منطق الأحكام، فيصدر خلاصة نهائية:انتهى كل شيء، لا أمل، فشل كامل، فيغلق الزمن، ويولّد حالة من الشلل. أما العقل المرن

فإنه يستعيد توازنه عبر منطق المراحل، فيحول الأزمة من شيء نهائي لا حيلة معه إلى مسار يمكن فهمه وإدارته.

المراحل المتعاقبة: هي مرحلة الصدمة حيث ينهار التوقع، وتضطرب المشاعر. ثم مرحلة الاستيعاب، وفيها يعاد فهم ما حدث دون إنكار، أو تهويل. ثم مرحلة الترميم بحده الأدنى (حماية ما تبقى، ومنع مزيد من الخسائر ثم مرحلة إعادة التشكل حيث تتغير الأدوار والأولويات. المرحلة الأخيرة هي مرحلة النهوض المتدرج والصبور. بهذا يحتفظ بمساحات لممارسة الحلول، وتخفيف المشكلة على قدر الإمكان.

3- التفريق بين ما نتحكم به، وما لا نتحكم به:

في أوقات الأزمات لا يبحث العقل المرن عن السيطرة على كل شيء، بل يبحث عن الأمور التي يملك التأثير فيها فعلاً، وهنا يتم التمييز بين ثلاث دوائر: ما خرج عن السيطرة، فهذا يُبعده

عن القلق حيث لا فائدة من الانشغال به. الدائرة الثانية: ما يمكن التأثير فيه جزئياً، فيتم التخطيط له بواقعية. الدائرة الثالثة هي ما نملك قراره بالكامل، وهذا يتم البدء به فوراً.

على المستوى النفسي هذا التفريق يخفف الحمل العصبي لأن الدماغ يتوقف حينئذ عن مقاومة ما لا يمكن تغييره. وعلى المستوى المعرفي ينتقل التفكير من الشكوى إلى الفعل الممكن. وعلى المستوى العملي تتحول الطاقة من استنزاف عاطفي إلى خطوات صغيرة متراكمة. بهذا لا يسيطر العقل المرن على الأزمة، لكنه يمنعها من السيطرة عليه.

4- استبدال سؤال: كيف نتصرف بسؤال لماذا حدث؟

إن سؤال (لماذا) في ذروة الضغط يكون في الغالب سؤالاً استنزافياً، يعيد تدوير الغضب، واللوم دون أن ينتج فعلاً، أو

يؤدي إلى تبصر جديد. أما سؤال (كيف) فهو سؤال تشغيلي يفتح مساراً لقرار.

نفسياً هذا التحول يخفف الاحتقان، ويستعيد الإحساس بالقدرة. معرفياً ينقل التفكير من تفسير الماضي إلى إدارة الحاضر. أما على الصعيد العملي فإنه يحوّل الأزمة من لغز مؤلم إلى مشكلة قابلة للتعامل خطوة خطوة ولو في أضيق الحدود.

5- بناء التفاؤل على الاحتمالات، وليس على الأمنيات:

العقل المرن يدرك أن ربط الأمل بمسار واحد، يجعل النفس هشة، لذلك فهو يتعامل مع المستقبل بوصفه مجموعة احتمالات، لا خاتمة واحدة.

هو يفكر هكذا: إن ساءت الظروف سنفعل كذا، وإن استقرت سنفعل كذا، وإن تحسنت سننطلق بكذا وكذا. هذا التفكير لا يتنبأ بالغيب، بل يوسّع هامش الجاهزية النفسية والعقلية.

نفسياً تعدد الاحتمالات يقلل الصدمة عند حدوث انتكاس. معرفياً يمنع التعلق الساذج بنتيجة واحدة. أما على الصعيد العملي فإنه يحول التفاؤل من انتظار سلبي إلى استعداد نشط لكل ما يمكن أن يحدث.

العقل المرن لا يسأل متى تنتهي العاصفة لكنه يغيّر شكله حتى لا تقتلعه الرياح.

## المرونة وإدارة الفشل

الإخفاق في بعض المساعي والأعمال، والإخفاق في عدم تحقيق الأهداف المرجوة هو شيء طبيعي جداً لدى الأفراد والشركات، وفرق العمل..

المرونة وإدارة الفشل، ليستا مهارتين منفصلتين، بل هما منظومة واحدة تحدد: كيف يتحول الفشل: إما إلى انكسار داخلي ويأس، وإما إلى مادة خام لإعادة البناء.

الفشل في حد ذاته حدث، أما أثره، فهو نتيجة لطريقة إدارته ذهنياً ونفسياً. من المنظور النفسي تُظهر دراسات علم النفس المعرفي أن الأفراد الأكثر مرونة لا يختلفون عن غيرهم في عدد الإخفاقات، وإنما في طريقة تفسيرهم لها. هناك أبحاث حول (عقلية النمو) تشير إلى أن من يرون الفشل إشارة لا دليل عجز (على قاعدة: من جهلنا نخطئ، ومن خطئنا نتعلم) يواصلون المحاولة بطاقة أعلى، ويحققون نتائج أفضل على المدى الطويل. الفشل عندهم معلومة لا وصمة. أنا أعرف أن تقبُّل كثير من الناس لهذا المنطق ليس بالشيء السهل، وذلك بسبب الثقافة الشعبية السائدة والتي لا تعرف عن الإخفاق شيئاً سوى أنه ثمرة لممارسة أشخاص لأعمال وأمور ما كان ينبغي لهم أن يمارسوها لأنهم ليسوا أهلاً للنجاح فيها، لكن آلاف

الوقائع تقول غير هذا، فالشباب الذين نهضوا بعد إفلاس كامل لا يحصون عدداً.

العقل غير المرن يتعامل مع الفشل بمنطق (الهُويّة): أنا فاشل، أنا في ورطة، أما العقل المرن فيتعامل مع الفشل بمنطق (العملية): هذه المحاولة لم تنجح.

هذا الفارق الدقيق يغيّر المسار النفسي بالكامل لأن تحويل الفشل إلى هوية يولّد الخجل، والانسحاب، والندم في حين أن النظر إليه على أنه حدث يولّد التحليل والتعديل.

في علم الأعصاب تشير دراسات حول إعادة التقييم المعرفي إلى أن الدماغ الذي يعاد فيه تفسير الفشل يقل فيه نشاط دوائر التهديد المرتبطة بالخوف، ويزداد نشاط مناطق التخطيط، واتخاذ القرار[9]. أي أن قبول الفشل بوصفه جزءاً من الرحلة،

[9] قال توماس إديسون حين سئل عن فشله آلاف المرات في اختراع المصباح الكهربائي: ((أنا لم أفشل، بل اكتشفت عشرة آلاف طريقة لا تعمل)). بهذا صار الفشل عند إديسون أداة معرفة، وليس وصمة عجز.

ومن المسار لا يخفف الألم فحسب، بل إنه يرفع جودة التفكير اللاحق.

عملياً إدارة الفشل تمر عند العقل المرن بثلاث حركات متتابعة: فصل الذات عن النتيجة، ثم استخلاص درس محدد غير معمَّم، ثم تعديل المسار دون هدم الاتجاه. لهذ ا نجد أن البيئات المهنية المتقدمة لا تخشى الفشل الصغير، لكنها تخشى الجمود الذي يوقف عملية التعلم.

في السياق الاجتماعي تكشف التجارب أن الحكومات والمجتمعات التي تطور خطاباً علنياً عقلانياً حول الإخفاقات العامة تتعافى أسرع من المجتمعات التي تتعامل مع الفشل على أنه فضيحة، وذلك لأن الاعتراف المنضبط يحوّل الخطأ إلى معرفة جماعية لا إلى جرح مكتوم.

بعد الهزيمة المدمرة في الحرب العالمية الثانية اعترفت اليابان بفشلها دون إنكار، أو تبرير، وتعاملت معه بوصفه درساً تاريخياً لا عاراً حضارياً، فتمت إعادة بناء التعليم على

الانضباط، واحترام المعرفة، وتم غرس ثقافة التحسين المستمر عوضاً عن عقلية اللوم، فصار السؤال: كيف نُصلح، وليس من الذي يحاسَب، ويدان. هكذا تحول الفشل إلى محطة انطلاق نحو التحضر والإنتاج.

**خلاصة:**

بهذا المعنى تظل المرونة في إدارة الفشل عملية مفتوحة، لا تحسم بنجاح واحد، بل تقاس بقدرة الفرد والمجتمع على تحويل كل تعثر إلى تحسين في الفهم، وكل إخفاق إلى تعديل في المسار، وتطوير في الأدوات، وكل تجربة غير ناجحة إلى نقطة وعي أعمق من سابقتها.

## المرونة الاجتماعية

المرونة الاجتماعية هي القدرة الواعية على التكيف مع الناس دون التنازل عن الذات، وعلى الانسجام مع المجتمع دون الذوبان فيه. وهي ليست مهارة كمالية، أو تجميلية، وإنما هي عقلية عميقة تدير العلاقة بين الفرد وبيئته الاجتماعية إدارة حكيمة، تحقق القبول دون تصنع، والتوافق دون خضوع، واللطف دون فقد للكرامة.

الإنسان المرن اجتماعياً هو من يفهم أن الناس لا يعيشون وفق القوانين المكتوبة فقط، بل هناك أعراف وعادات وأذواق، وسياقات ثقافية تحدد مواقفهم، ومسارات حركتهم الاجتماعية. هذا الوعي يجعل المرن اجتماعياً من يحاول قراءة العصر، ويقدّر ما يستحُسن قوله، وما يُستحسن السكوت عنه، ويميز بين ما هو مبدئي لا يجوز التنازل عنه، وما هو شكلي قابل للتكيف. هذه القدرة على التمييز هي جوهر المرونة الاجتماعية، وهي ما يحول دون تحول التكيف إلى نفاق، أو ذوبان في المجتمع.

في الهدي النبي نجد أسساً عميقة للمرونة الاجتماعية من نحو قوله صلى الله عليه وسلم: ((المؤمن يألف ويؤلف، ولا خير فيمن لا يألف، ولا يؤلف، وخير الناس أنفعهم للناس))[10] وقال: ((إنما المؤمن كالجمل الأنِف حيثما قيد انقاد))[11] هذان الحديثان يدعوان إلى بناء شخصية اجتماعية قابلة للتواصل، سهلة المعشر، مألوفة الحضور، لا تنفّر الناس بتشددها، ولا تستفزهم بحدتها. الألفة هنا ليست تنازلاً عن القيم، بل هي حسن عرض لها وحكمة في تنزيلها على الواقع، ووعي بأن القلوب تُفتح قبل العقول.

المرونة الاجتماعية تعني أن يحترم الإنسان عادات الناس، وتقاليدهم وأذواقهم ما دامت لا تصادم حكماً شرعياً متفقاً عليه، ولا قيمة أخلاقية، أو حقاً ثابتاً؛ فمن الحكمة أن يراعي الشاب ما تعارف عليه الناس في اللباس، واللغة، وأساليب التحية، والتعامل اليومي... لأن مخالفة الأعراف من غير سبب مما ذكرناه ليس شجاعة، بل قسوة اجتماعية، وإسهام في تفكيك

[10] رواه الطبراني.

[11] رواه ابن ماجة. الجمل الأنِف الذي في أنفه قرحة، فهو سهل القياد.

عرى الألفة الاجتماعية، وقد قرر الفقهاء أن العادة محكَّمة، أي أن للأعراف الصالحة وزناً معتبراً في تنظيم العلاقات الإنسانية، وحل الإشكالات في بعض المعاملات، لكن هذا كله لا يعني التنازل عن الحقوق، أو التفريط في الكرامة، أو التخلي عن الرأي المستقل.

الدراسات النفسية الحديثة تؤكد أن جودة العلاقات الاجتماعية هي المصدر الأساسي لسعادة الإنسان، واستقراره النفسي، وإن شبكات الدعم الاجتماعي، والشعور بالانتماء، والقدرة على التواصل الإيجابي ترتبط بانخفاض معدلات الاكتئاب، والقلق، وبزيادة متوسط الشعور بالرضا عن الحياة، كما أنها ترتبط بطول العمر.

الإنسان كائن اجتماعي بطبعه، وأي خلل بعلاقته بالناس ينعكس مباشرة على صحته النفسية والوجدانية، ومن هنا فإن المرونة الاجتماعية ليست مصلحة فردية فحسب، وإنما هي مسؤولية جماعية أيضاً. الحياة الاجتماعية، هي رأس مال معنوي للمجتمع كله، وصيانتها، وإثراؤها واجب أخلاقي. الناس

من خلال اللطف، والتهذيب، وحسن الظن، واحترام الاختلاف، والتماس الأعذار يسهمون في بناء بيئة إنسانية أكثر تراحماً وانسجاماً، وأقل توتراً. المجتمع المتماسك لا يبنى بالأفكار الكبرى، وإنما بالسلوكيات الصغيرة اليومية.

المرونة كما ترون دائماً هي حلول ومسارات وسطى، وأمة الإسلام هي أمة الوسطية والاعتدال.

## المرونة واتخاذ القرار

لن أتحدث هنا عن اتخاذ القرار بالمطلق، وإنما عن اتخاذ القرار في الظروف الصعبة، والأوضاع الحرجة حيث يجد المرء نفسه بين السيئ والأسوأ. في الأوقات الحرجة يتعرض الواقع المعيش إلى انهيار كبير، ومع انهيار الواقع يحدث لمن يريد اتخاذ القرار حوله توتر حاد يؤثر تأثيراً كبيراً في عمل الدماغ حيث تشير الأبحاث العصبية إلى أن الدماغ في أوقات الخطر يعطي الأولوية لمراكز الانفعال والبقاء، فتسيطر ردود الفعل السريعة (الخوف، الهروب، الغضب) في حين أن نشاط مناطق التخطيط، والتفكير الهادي يميل إلى الخمود، فيصبح القرار اندفاعياً، ضيّق الأفق عوضاً عن أن يكون عقلانياً، بعيد النظر. هذا التحول ليس من باب النقص في الذكاء، بل هو استجابة قديمة لتهديد البيئة لدى الإنسان الأول[12]،وضعف

[12] دماغ الإنسان يعاني من شيء من القصور البيولوجي حيث إنه مصمم للاستجابة السريعة للأخطار المباشرة، ولهذا فإنه يعاني من عدم الكفاءة في التعامل مع التغيرات البطيئة والمعقدة،

إمكاناته في التعامل معها، لكن هذا التصرف في عالمنا المعقد كثيراً ما يؤدي إلى قرارات سيئة العواقب.

دراسة في جامعة ييل عام (2015) أوضحت أن الأفراد الذين يتقنون إعادة التفسير المعرفي لا يلغون مشاعرهم لكنهم يعيدون صياغة معناها، فتنشط لديهم القشرة الجبهية الأمامية، وتنخفض استجابة اللوزة الدماغية. وقد وجد باحثون في جامعة هارفارد أن التدريب على الانتباه الواعي، وإدارة الانفعال يساعدان الدماغ على استعادة التوازن الوظيفي بسرعة أعلى مما ينعكس على جودة اتخاذ القرار لديهم.

غير أن المرونة لا تتجلى في تهدئة الانفعال فحسب، وإنما تتجلى أيضاً في إعادة تصميم العلاقة مع القرار نفسه. العقل غير المرن يتعامل مع القرار وكأنه نقطة حسم نهائية في حين أن العقل المرن ينظر إلى القرار على أنه مرحلة انتقالية ضمن مسار قابل للمراجعة. هذا التحول المفاهيمي يخفف ضغط

وهذا يشيرإلى حاجته إلى تدريب على التفكير المنهجي حتى يعوّض ما لديه من قصور خلْقي. القصور المشار إليه هو جزء من ابتلاء الله تعالى لعباده في هذه الحياة.

الكمال على متخذ القرار، ويحوّل التركيز من البحث عن الخيار المثالي إلى الخطوة الأكثر قابلية للتعديل والتطوير. دراسة لجامعة كولومبيا أظهرت أن القادة الذين ينظرون إلى قراراتهم على أنها نسخ أولية يتم تحديثها باستمرار أقل عرضة للتصلب، وأكثر قدرة على الاستجابة للتغيرات.

هذا شاب أنهى دراسته الجامعية، وتردد بين العمل في شركة، والبدء بمشروع صغير، العقل غير المرن يقول له: هذا قرار خطير ومصيري، إن أخطأت فيه فقد انتهى مستقبلك فيحار، ويتوقف عن اتخاذ القرار، أو يختار، ولكن بدافع الخوف، ثم يدافع عن خياره، حتى لو فشل، لأنه يراه شيئاً مفصلياً في حياته.

أما صاحب العقل المرن فينظر إلى القرار على أنه نسخة أولى، وليس حكماً أبدياً، ويقول: سأجرب هذا المسار مدة عام واحد، أتعلم منه، وأختبره، ثم أتأخذ القرار الثاني بالاستمرار أو التعديل.

تشير الدراسات المتعلقة باتخاذ القرارات إلى أن التوتر الذي يشعر به من يريد اتخاذ قرار في ظرف صعب، يولّد ثلاثة انحرافات خطرة: تضييق الخيارات، وتضخيم الخسارة المحتملة، والتعلق بأول فكرة تخطر في البال. المرونة هي القدرة على كسر هذه الحلقة عبر توسيع زاوية النظر، وتأجيل الإغلاق المعرفي، والنظر إلى الموقف من مستويات زمنية متعددة: ما القرار الذي يصلح الآن؟ وما الذي يمكن تصحيحه في المستقبل؟ وما الذي يحتاج إلى مسار أطول؟

مبادئ لاتخاذ قرار مرن في الأزمات:

1- كتابة القرار بصيغة قابلة للتعديل: سأختبر هذا المجال عوضاً عن القول: هذا هو الحل، أو هذا هو الطريق.

2- البحث عن خيار انتقالي بين خيارين متناقضين لتجنب الجمود، وذلك مثل الذي يعمل في وظيفة موسمية، ويمارس أحد الأعمال الحرة في المساء حتى يقارن بينهما، ويقرر الاستمرار في أحدهما.

3- تقسيم القرار إلى خطوات صغيرة حتى يقلل من العبء النفسي، ويحسِّن مستوى السيطرة على المجال.

4- مراجعة القرار بعد الشروع في التنفيذ على أنها جزء من العملية، وليس بدافع الشك في مدى النجاح.

5- توسيع المدة الزمنية، وذلك كأن يقول الشاب: سأنظر في عواقب هذا القرار بعد ثلاثة أشهر عوضاً عن أن يقول: بعد أسبوعين.

بهذه الاعتبارات تصبح المرونة هي فن إدارة (اللايقين): يتحرك المرء بثقة، لكنه يبقي طرق التراجع مفتوحة.

## المرونة في إدارة الاختلاف

من الطبيعي أن يختلف الناس في كثير من الأمور، وتدلنا التجربة الإنسانية، ويدلنا الواقع المعيش أيضاً على أن العقل البشري، واللغة ـ بوصفها أداة تفكير ـ غير قادرين على حسم الخلاف، والدفع نحو رأي واحد في كل الأمور الجزئية

والتفصيلية، فبنو البشر يتفقون في القضايا الكبرى، لكن حين يبحثون في جزيئاتها وإجراءاتها المختلفة يجدون أنفسهم مختلفين[13] ومتشاكسين. إن الاختلاف يتصل بالثراء والتنوع، ويتصل كذلك بحرية الرأي، والاستقلال الشخصي، ولهذا فإنه حين نستطيع تأطيره، والتعامل معه بحسب الأصول المنهجية يكون خيراً، ونعمة[14]. إن الاعتقاد بإمكانية توحيد العقول على رأي واحد، هو من الأمور الخطيرة جداً لأنه يفتح الأبواب على توترات وصدامات كبيرة، ومهلكة، وحين نعتقد أن الاختلاف يظل قائماً، فإننا ننتقل حينئذ من محاولة إلغائه إلى محاولة إدارته، وتأطيره، والسيطرة عليه.

تشير أبحاث في علم النفس الاجتماعي إلى أن الجماعات المتنوعة فكرياً تتوصل إلى حلول أكثر ابتكاراً من الجماعات المتجانسة. دراسة لجامعة مشيغيان أظهرت أن فرق العمل التي

---

[13] يقول الله تعالى: ((ولا يزالون مختلفين. إلا من رحم ربك ولذلك خلقهم)) سورة هود: 118،119.

[14] قال رجل للإمام أحمد بن حنبل: أريد كتابة كتاب في (الخلاف) فنصحه الإمام أن يسميه كتاب (السعة) لأن في الاختلاف المنضبط رحمة للناس، وتوسعة عليهم، ومراعاة لتنوع أوضاعهم، وحاجاتهم.

تضم أصحاب آراء مختلفة ومتباينة تتخذ قرارات أدق بنسبة أعلى، وذلك لأن الاختلاف يجبرهم على مراجعة افتراضاتهم. وبيَّنت دراسات حول صراع المهام أن الخلاف في الأفكار إذا أدير بطريقة جيدة يحسّن جودة النتائج في حين أنه يتحول إلى عامل هدم حين ينقلب إلى صراع شخصي، أو هوياتي.

من زاوية عصبية يوضح علماء الأعصاب أن الدماغ يتعامل مع الرأي المخالف على أنه تهديد محتمل، فينشّط دوائر دفاعية شبيهة بتلك التي تستجيب للخطر، لكن التدريب على الاستماع الواعي، وإعادة التقييم المعرفي يقلل هذا النشاط الدفاعي، ويعيد تنشيط مناطق التفكير الهادئ. هذا يعني أن المرونة في إدارة الاختلاف ليست قيمة أخلاقية فقط، وإنما مهارة عصبية أيضاً.

إن النظر إلى الخلاف على أنه شيء طبيعي يحررنا من فخ التخوين، والتصنيف ويمنحنا قدرة على رؤية التنوع بوصفه ثراء وبحبوحة، حيث إن الاختلاف يدل على أن الأفكار لم تُقمع، وأن المجتمع لم يوضع في قالب واحد. وفي تاريخنا الإسلامي صور مشرقة جداً لعلماء كثيرين كانت بينهم صداقات ومودّات

عميقة على الرغم من اختلافهم المذهبي والفكري، وما ذلك إلا لأنهم رأوا في الاختلاف نعمة ورحمة.

**قواعد مرنة لإدارة الاختلاف:**

1- فصل الفكرة عن صاحبها: نقد الرأي لا يعني الطعن في صاحبه، فحين يجهر شخص برأيه فإنه قد يؤثر في استقامة المجتمع، وتماسكه، ومن حق من يختلف معه حينئذ أن يجهروا بآرائهم، ويوضحوا خطأ ما يخالفها.

2- تحديد نوع الخلاف: هل هو خلاف قيم، أو خلاف مصالح، أو خلاف نظر وتقدير حيث إن لكل منها مساراً مختلفاً.

3- الاعتراف بنسبية الفهم: ما أراه صواباً قد يكون خاطئاً، ويحتاج إلى تعديل، وما يراه غيري صواباً قد يكون كذلك لأن المسألة اجتهادية؛ ورحم الله الإمام الشافعي حين قال: ((مذهبنا صواب يحتمل الخطأ، ومذهب غيرنا خطأ يحتمل الصواب)). هذه قاعدة ذهنية عظيمة تخفف كثيراً من توتر الخلاف، وتساعد في بناء الأرضيات المشتركة.

4- البحث عن النقاط المشتركة حيث إن الخلاف الجذري الشامل لا يكاد يكون موجوداً، وإن تحديد نقاط الاتفاق بين المختلفين يفتح باباً للتعاون، واستمرار النقاش.

إن المجتمعات التي لا تمتلك مرونة الاختلاف تحكم على نفسها، إما بالجمود، وإما باستخدام العنف. أما المجتمعات التي تتعلم كيف تحتضن التنوع ضمن أطر جامعة، فإنها تبرهن على امتلاك القدرة على تحويل التعدد إلى طاقة، والخلاف إلى مصدر تجدد.

هكذا تصبح المرونة في إدارة الاختلاف شرطاً لبقاء السلم، وركيزة لأي نهضة حقيقية.

إذا كانت المرونة مهمة في حياة الجميع، فإنها في حياة الشباب أكثر أهمية بسبب ما لديهم من نزعة مثالية، وتفكير حدي.

## المرونة في التفاوض

التفاوض هو عملية تواصل واعٍ بين طرفين، أو أكثر حيث يسعى كل طرف إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من مصالحه من

خلال تبادل المقترحات، وإدارة الاختلاف، وبناء حلول مشتركة دون اللجوء إلى الإكراه، أو الإقصاء. والهدف هو الوصول إلى اتفاق يوازن بين المصالح، ويصون العلاقة من التعكير، أو الانهيار.

التفاوض بالمعنى المذكور ليس مهارة دبلوماسية فحسب، بل هو حاجة إنسانية يومية؛ فالأفراد يتفاوضون في أسرهم، والمؤسسات في مصالحها، وتتفاوض الدول في قضاياها الكبرى، والمصيرية. وكلما تعقّد العالم، وتداخلت المصالح أكثر صار التفاوض هو الطريق الأذكى لتجنب الصدام، وتحقيق المكاسب بأقل كلفة. وقد أظهرت دراسات في علم العلاقات الدولية أن أكثر النزاعات دموية انتهى على طاولة التفاوض، وليس في ساحات القتال لأن الحلول القسرية تخلّف جراحاً قابلة للاشتعال من جديد.

التفاوض يمكّن الأطراف من تحويل الصراع من حالة صفرية (رابح/خاسر) إلى معادلة تشاركية: (رابح/رابح) وتشير تقارير عن معاهد السلام الدولية إلى أن الاتفاقات التي تبنى على

تفاوض مرن تدوم أطول من تلك التي تُفرض بالقوة، لأن أطراف الاتفاق تشعر بأنها شركاء في الحل، لا ضحايا له.

الإخلاص في التفاوض: تبدأ المرونة في التفاوض من النية الحسنة، والصادقة في الوصول إلى تسوية عادلة بعيداً عن الرغبة في كسب الوقت، أو إنهاك الطرف الآخر.

حين يدخل المتفاوض بعقلية (الانتصار بأي ثمن) يتحول الحوار إلى معركة نفسية.

أما الإخلاص فيعني السعي إلى حل يراعي مصالح الجميع، ولو بتنازلات متبادلة. قد أوضحت دراسات في علم النفس التفاوضي أن المتفاوضين الذين يصرحون بمصالحهم الحقيقية يحققون اتفاقات أكثر استقراراً من أولئك الذين يُخفونها، أو يناورون حولها.

إذا تساءلنا: كيف تسهم المرونة في الوصول إلى حلول مُرضية، فإنه يمكننا القول: إن المرونة تتيح توسيع مساحات الخيارات عوضاً عن حصرها في مطلب واحد. دراسة من

جامعة هارفارد حول (التفاوض التكاملي) أظهرت أن الأطراف التي تبحث عن بدائل متعددة تحقق مكاسب أعلى بنسبة ملحوظة. فالمرونة لا تعني التنازل عن الحقوق، بل تعني تغيير طريقة عرضها، والبحث عن مسارات تحقق الجوهر بوسائل مختلفة.

إن التفاوض يستهدف الوصول إلى اتفاق وتحقيق رضا مشترك، وهذا هو (الصلح) الذي أثنى الله تعالى عليه بقوله: (والصلح خير)" 1"

لدينا عدد من المبادئ في مسألة مرونة التفاوض، منها:

1- الفصل بين الأشخاص والمشكلة حيث ينبغي ألا نسمح للخلاف الشخصي أن يعقّد المشكلة، ويؤخر الحل.

2- التركيز على المصالح، وليس على المواقف؛ فالمواقف جامدة، والمصالح قابلة للتسوية.

3- توليد بدائل قبل اتخاذ القرار، وذلك لأن كثرة الخيارات، تزيد فرص الاتفاق.

4- الاستعداد للتنازل المتبادل دون الشعور بالهزيمة.

5- وضوح الحدود غير القابلة للمساومة، وذلك من أجل حماية الكرامة، والحقوق الأساسية.

إن الأمثلة البارزة في نجاح التفاوض كانت في اتفاقات السلام، والتي نجحت عبر مفاوضات طويلة اعتمدت المرونة التدريجية، حيث قُدمت تنازلات متبادلة على مراحل من أجل بناء الثقة.

في النهاية يجب أن أقول: إن المرونة في التفاوض ليست ضعفاً، ولا هي من باب التنازل الخاسر، وإنما هي ذكاء استراتيجي يحوّل الخلاف إلى فرصة، ويجعل من التسوية جسراً نحو الاستقرار. التفاوض في جوهره هو مرآة نضج العقل الجمعي، والمرونة تحول التنازل إلى مكسب ذكي، وتفتح السبل إلى أرباح جديدة.

(1) سورة النساء: 128

## المرونة والهوية

نلاحظ أن المسلمين في العقود الأخيرة باتوا يتحدثون عن (الهُويّة) بشكل مكثف، إذا ما قارنا ذلك بحديثهم عنها قبل قرن من الزمان. هذا في تقديري يعود إلى أن العالم يعيش حالة من السيولة غير المسبوقة في كل جوانب الحياة، وسبب هذه السيولة العولمة، والثورة الرقمية، ووسائل التواصل الاجتماعي، والهجرة، وتفكك كثير من الأطر التقليدية، هذا كله جعل الناس يشعرون بأن شيئاً مما يعدونه قيماً راسخة وعادات وتقاليد أصيلة وضرورية قد أخذ بالتآكل، وباتت الأجيال الجديدة أقل اهتماماً به. ونحن نعرف أنه حين تتغير أنماط العيش، وطرق التواصل بأسرع مما يستطيعه الوعي من الاستيعاب والتأقلم،

فإن الناس يبحثون حينئذ عن مرساة معنوية تمنحهم الشعور بالطمأنينة والاستقرار. ومن جهة ثانية فإن ضعف الدولة، وتراجع العدالة، وصعود الاستقطاب السياسي، إن هذه التطورات تحوّل (الهوية) إلى أداة دفاع في حقل صراع الثقافات، ومع غياب المشروعات الحضارية الجامعة أصبحت الهوية بديلاً عن الرؤية المستقبلية، لدى كثيرين، وهذا أدى إلى تضخم حضورها في الخطاب العام.

الهوية هي الجواب العميق عن سؤال ما هو؟ فنحن حين نجيب على سؤال: ما هو العدل؟ نكون قد انخرطنا في الحديث عن هوية العدل. وحين نجيب عن سؤال: من هو المسلم؟ نكون قد شرعنا في الحديث عن الهوية الإسلامية. ويمكن أن نقول أيضاً: إن الهوية هي مجموعة الخصائص والصفات التي تميز الشيء عن غيره.

تعمل الهوية في حياة الناس على أنها بوصلة داخلية، فحين تضعف، ويقل حضورها في بعض الأنشطة والمواقف يشعر الفرد، والجماعة بشيء من الضياع والتوهان، ولهذا فإن الناس

يهبّون للدفاع عنها دفاعاً وجودياً لأن تهديدها هو تهديد لكرامتهم، ومعنى حياتهم ذاتها غير أن الهوية ليست بنية جامدة، بل كيان حي يتشكل عبر التاريخ، ويتأثر بالظروف، ويتراكم عبر الذاكرة الجماعية، وإن بعض ما نعده جزءاً أصيلاً من هويتنا كان في الأساس عادة طارئة، أو استجابة اضطرارية لظرف معين، ثم تحول مع الزمن إلى رمز يدافَع عنه كما يدافَع عن العقائد، والقيم العليا. تبدأ هذه العملية في أوقات اضطرار: خوف، فقر، اضطراب أمن، صراع وجودي.

في هذه الأوقات تولد سلوكيات هدفها البقاء، ومع التكرار عبر الأجيال تفقد هذه السلوكيات صفتها المؤقتة، وتغدو طبيعية. ثم تأتي مرحلة التبرير حيث يُنسج حولها خطاب أخلاقي أو ديني أو تراثي يضفي عليها شرعية رمزية.

لدينا الكثير من الأمثلة على تحول عادات وتقاليد إلى أجزاء من هويات ثابتة، وشبه مقدسة، وهي كثيرة في اللباس، والأعراف، والعادات المتعلقة بالضيافة، والزواج على ما نجده لدى بعض الشعوب من التشبث بأشكال معينة لغطاء الرأس،

وبعض أشكال الملابس مثل (الكيمونو) في اليابان، ومثل تقديم الأبقار مهوراً للنساء، والطقوس المتبعة في الأعراس، وخطف (العروس) قبل حفل الزواج في بعض البيئات الإفريقية، والعربية وبلاد القوقاز وأذربيجان.

وإذا تساءلنا عن البيئات التي تحوّل بعض ما هو طارئ إلى هوية ثابتة، فسنجد أن ذلك مرتبط بالحالة الحضارية أكثر من ارتباطه بأي شيء آخر، وعلى سبيل المثال يمكن أن نذكر:

– بيئات تم غزوها من قبل المستعمرين، فاتخذت من بعض عاداتها وتقاليدها حصوناً لوجودها المعنوي.

– بيئات مغلقة ثقافياً، واحتكاكها الثقافي بالأمم الأخرى ضعيف.

– بيئات فقدت مشروعها الحضاري، وفقدت رؤيتها للمستقبل، فصار التشبث بالماضي على أنه هوية بديلة.

– بيئات ذات بنية قبلية أو طائفية حيث إنها تستخدم الطقوس للتمييز بينها وبين غيرها، وللدلالة على الانتماء.

**جوهر الهوية الإسلامية:**

إذا تساءل الشاب المسلم عن جوهر الهوية الإسلامية الذي لا يجوز التنازل عنه في حال من الأحوال، فإن في إمكاننا تحديده في الآتي:

– التوحيد، والعبودية لله تعالى.

– القيم الكبرى: العدل، الكرامة الإنسانية، الحرية، الأمانة، الرحمة.

– مقاصد الشريعة الكبرى: حفظ الدين، النفس، العقل، العرض، المال.

– الرؤية الأخلاقية للعمران: مسؤولية الاستخلاف في الأرض، وما يتعلق به من إعمار لها، والحفاظ على مواردها غير المتجددة.

– الانفتاح على الحكمة حيث كانت، والوقوف إلى جانب الحق كائناً من كان صاحبه.

هذه الأمور تشكل جوهر الهوية الإسلامية، ولبابها، والمرونة في التعامل معها تكون تجاه بعض مسائلها الفرعية، وتجاه وسائل تطبيقها، والعناية بها.

**التصلب في الهوية:**

يتجلى التصلب في الهوية في معاملة العناصر الطارئة بوصفها أجزاء جوهرية لا يجوز إدخال أي شيء من التغيير عليها، فنجد أن هناك من ينظر نظرة تقديس، ومراعاة مبالغ فيها لما أشرنا إلى بعضه من أشكال اللباس، ولهجات كلامية محلية، وأنماط زواج، وأعراف ضيافة... إن من ينظر إلى هذه الأمور على أنها جزء من هويته ينظر إلى أي محاولة للتطوير، أو المراجعة على أنها تهديد للهوية، وخيانة للولاء للآباء والأجداد

مع أن بعض ما أشرت إليه مكلف مادياً، وبعضه مؤلم، وفيه تعذيب للنفس البشرية، وبعضه غير عملي، والالتزام به شاق...

إذن المرونة في الهوية تتجلى في التعامل مع ما هو جوهري وصلب منها، وما هو طارئ وهامشي، ويمكن أن أقول: إن التفريق في التعامل بين هذا وذاك يعبر عن تحضر، ووعي بمتطلبات المعاصرة.

## المرونة والاستعداد للمستقبل

العالم اليوم لا يمضي في مسارات مستقرة، يمكن التنبؤ بها، بل إنه دخل في مرحلة توصف في الدراسات الاستراتيجية بعالم

((التقلب، وعدم اليقين، والتعقيد والغموض)) فقد ورد في تقرير للمنتدى الاقتصادي العالمي[15]أن أكثر من 44% من المهارات الأساسية المطلوبة في سوق العمل سيتغير بحلول عام 2027 كما أن تقارير مكنزي تشير إلى أن ما يقرب من 30% من الوظائف الحالية مهدد بالتحول، أو الأتمتة خلال العقد القادم. هذه الأرقام لا تعبر عن تغير مهني قادم، بل إنها تعبر عن تحول جذري في طريقة العيش، وأسلوب التفكير.

في عالم كهذا لم تعد المعرفة الثابتة كافية، ولا الخطط الطويلة آمنة، بل أصبحت (المرونة) هي المهارة الأكثر قيمة. المرونة هي القدرة على التكيف السريع، وإعادة التعلم، وتعديل المسار دون فقدان الهدف، والغاية التي نعيش من أجلها، ودون التخلي عن القيم التي تحكم اختياراتنا. وهي لا تعني الارتباك،

[15] هو منظمة دولية مستقلة (دافوس) تجمع قادة العالم لمناقشة التحديات الاقتصادية والسياسية، وبناء الشراكات، والعثور على حلول.

أو التنازل، بل تعني امتلاك عقل متحرك ينظر إلى التغيير على أنه فرصة.

تشير دراسات في علم النفس التنظيمي إلى أن الأفراد ذوي المرونة العالية أكثر قدرة على التعافي من الصدمات، وأعلى أداء في البيئات المتقلبة. وقد أظهرت أبحاث في جامعة ستانفورد أن الموظفين الذين يمتلكون ما يسمى (عقلية التعلم المستمر) يتأقلمون مع التغيرات المهنية بسرعة تفوق غيرهم بثلاث مرات.

**لماذا المستقبل غامض إلى هذا الحد؟**

- تسارع التقنية، والذكاء الاصطناعي.
- تحولات اقتصادية عالمية سريعة.
- أزمات مناخية وصحية متكررة.

– تغير نماذج العمل والتعليم.

كل هذا يجعل التنبؤ الدقيق بالمستقبل شبه مستحيل، ويحوّل المرونة من ميزة إضافية إلى شرط بقاء.

**أشكال المرونة المطلوبة للمستقبل:**

– مرونة معرفية: هي القدرة على تغيير نماذج التفكير[16]، وتعلم مهارات جديدة بسرعة.

– مرونة نفسية: القدرة على إدارة القلق، والتعامل مع الفشل على أنه مصدر خبرة، لا وصمة عار.

– مرونة مهنية: الاستعداد لتغيير المسار الوظيفي، وإعادة تعريف الذات المهنية.

[16] نموذج التفكير هو الطريقة الداخلية التي يفهم بها الإنسان العالم، ويفسّر بها الأحداث، ويتخذ على أساسها قراراته، هي منهجية التفكير.

– مرونة اجتماعية: التعاون، التفاهم مع المختلف، وبناء شبكات دعم متنوعة.

– مرونة قيمية: الثبات على المبادئ مع مرونة الأساليب والوسائل.

**كيف نستعد؟**

الاستعداد للمستقبل لا يعني التنبؤ به، بل يعني بناء قدرة على التكيف المستمر، والذي منه: التعلم مدى الحياة، وتطوير مهارات التفكير النقدي، وتقبل التغيير برحابة صدر.

في عالم لا يعد بالاستقرار تصبح المرونة لغة المستقبل.

## عوائق تكوين العقل المرن

العقل المرن لا يولد جاهزاً لممارسة المرونة، بل يتم بناؤه في بيئة تشجّع التجريب، وتتسامح مع الخطأ، ولا تستهجن إعادة النظر في بعض الأمور، لكن كثيراً من المجتمعات تنتج عقولاً متصلبة، ومتكلسة، لا لأنها ترفض التطور، بل لأنها تخشى فقد الغايات، والقيم الكبرى، والأمان.

تشير دراسات في علم النفس المعرفي إلى أن الإنسان حين يشعر بتهديد لهويته، يتجه إلى التمسك باليقينيات الصُلبة، حتى لو كانت غير واضحة، أو غير دقيقة، وذلك لأن اليقين يمنحه شعوراً زائفاً بالسيطرة.

### 1- الخوف على الهُويّة:

حين تُربط الهوية بصيغة واحدة للعيش، وتُرسم ملامحها في حدود تقليدية ضيقة فإن أي تغيير بشأنها يُنظر إليه على أنه خيانة. أظهرت بعض الدراسات العلمية أن تهديد الهوية يزيد من التحيز والانغلاق الذهني، ويقلل القدرة على تقبل المعلومات الجديدة، وهذا شأن من شؤون الكائن الحي، فهو ينكمش ويتقوقع على نفسه حين يهاجَم

**2- تقديس الماضي:**

كثير من الناس تغلب عليهم روح التقليد للأسلاف مع الاعتقاد أن الأفكار، والأشياء تزداد قيمتها مع الزمن، وهؤلاء يتحول لديهم الماضي إلى شيء عظيم ومقدس، وهم يستنبطون مقولة: ((ليس في الإمكان أبدع مما كان)). حين يتحول الماضي من مصدر للإلهام، والعظة، والاعتبار إلى سقف نهائي للفهم تتعطل المرونة، ويتم إغلاق باب الاجتهاد، ويصبح الواقع موضع اتهام، كما أن المستقبل يصبح موضع شك. تُظهر

دراسات في علم النفس الثقافي أن المجتمعات التي تعلي من شأن الماضي بوصفه النموذج الكامل، أو الرفيع تُظهر مستويات أقل من الابتكار المعرفي. الدراسات المقارنة بين المجتمعات أشارت أيضاً إلى أن تحويل التاريخ إلى مرجعية نهائية يوجد ما يسمى (الانغلاق الزمني) حيث يُنظر إلى الحلول الجديدة بريبة، ويُفهم التغيير على أنه انحراف، وليس تطوراً. أنا أتصور أن الأجيال القادمة ستنظر إلى المرحلة التي نعيش فيها الآن على أن فيها التيه، والرشاد، والخير، والشر، والخطأ والصواب، وهكذا يجب أن ننظر إلى المراحل التاريخية السابقة. نعم قد تختلف نسب كل هذا بين مرحلة، وأخرى، لكن ليس هناك مرحلة تمحضت للخير المطلق، أو الشر المطلق، ويظل في حياة الأمم ما يحتاج إلى شيء من النقد، وإعادة النظر.

**3- الخلط بين الثبات القيمي والجمود الذهني:** هناك أبحاث في التربية القيمية توضح أن الأشخاص الذين لا يميزون بين القيم، والوسائل يميلون إلى مقاومة التغيير حتى حين لا يُمس ما يعدونه قيماً ثابتة. الدراسات تؤكد أن غياب هذا التمييز يؤدي إلى تصلب معرفي لأن العقل يتعامل مع أي تغيير في الوسائل على أنه تهديد أخلاقي، وليس نقاشاً في الوظائف.

**4- التعليم القائم على التلقين:** دراسات عدة في علم النفس التربوي تُجمع على أن التعليم القائم على الحفظ، والاستظهار يُضعف ما يُعرف بالمرونة التنفيذية للدماغ. وهناك أبحاث أجريت على طلاب المدارس والجامعات أوضحت أن الطلاب الذين تدربوا على التحليل، وحلّ المشكلات المفتوحة[17] كانوا أكبر قدرة على تغيير استراتيجياتهم عند مواجهة مواقف جديدة

[17] المشكلات المفتوحة هي مشكلات ليس لها حل واحد نهائي، وإنما تتعدد حلولها، وتتغير مقاربتها بتغير السياق، والمعطيات والزمن مثل البطالة، التغير المناخي العالمي، إدارة التنوع الثقافي.

مقارنة بطلاب التلقين الذين يصابون بالارتباك عند خروج الأسئلة عن النموذج المألوف.

**5- البيئات المغلقة ثقافياً:** تشير دراسات في علم الاجتماع المعرفي إلى أن العيش في بيئات لا تتسامح مع الاختلاف، وتحرص على أقصى تطابق ممكن بين توجهات أبنائها، يُنتج ما يسمى (التوافق القهري). الأفراد في هذه البيئات يتعلمون أن التناغم الاجتماعي أهم من الدقة الفكرية، فيكبتون التساؤل، ويتجنبون التفكير المستقل مما يؤدي إلى عقل متخشب، يخشى الخروج عما هو سائد من أفكار وعادات، وأعراف حتى لو كان خاطئاً، ومخالفاً للشريعة.

**6- ربط الهوية بالشكليات:** دراسات الهوية الثقافية تبيّن أن اختزال الهوية في المظاهر والسلوكيات الشكلية يجعل العقل حساساً على نحو مفرط للتغيرات الشكلية، ويقدم (غطاء الرأس) للرجال مثالاً حياً على ما نقول. نحن نعتقد أن غطاء الرأس

نشأ في الأساس للحماية من البرد، والشمس، والغبار، ثم صار يستخدم أداة للتعبير عن تميز اجتماعي، أو مهني ثم تحول إلى رمز ديني أو ثقافي حيث ارتبط مع الزمن، بأمور من نحو الوقار، والمكانة ، والانتماء، والطاعة، أو الخضوع الرمزي، فانتقل من وظيفة عملية إلى علاقة هوية، على نحو ما نجده في العمامة والقبعة والطربوش، والعقال، والكوفية،... ومع الأيام حمل غطاء الرأس معنى رمزياً حيث ارتبط بالكرامة، أو صار علامة على (نحن) مقابل (هم) وقد صار المساس به في بعض المجتمعات يُشعر صاحبه بالإهانة، وانتهاك الكرامة مع أنه في الأصل لا يعدو أن يكون قطعة من القماش.

المرونة لا تطالب بالحفاظ عليه وكأنه قيمة عليا، ولا تتجاهله، وكأنه غير موجود. المهم ألا نعامله كما نعامل مسألة عقدية، أو أخلاقية.

**7- الصدمات النفسية غير المعالجَة:** أبحاث علم النفس العصبي تؤكد أن الصدمات غير المعالجة تؤدي إلى زيادة نشاط مناطق الخوف في الدماغ مما يقلل القدرة على التفكير المرن، واتخاذ القرارات المعقدة. العقل المتأثر بالصدمة يبحث عن اليقين الصلب، لا عن الفهم المرن، لأن، التغيير يُشعره بفقدان الأمان.

**8- الخوف من الخطأ والفشل:** تشير دراسات عقلية النمو إلى أن المجتمعات التي تنظر إلى الفشل على أنه دليل على انعدام الجدارة بصورة نهائية تنشئ أفراداً أقل استعداداً للتجربة، وأكثر ميلاً للتصلب.

**9- تضخم الأنا الفكرية:** هناك دراسات عدة تؤكد أن ربط القيمة الذاتية بالصواب الدائم يُضعف المرونة لأن الاعتراف بالخطأ يصبح تهديداً للكرامة، لا خطوة على طريق التعلم. كلما تضخمت (الأنا) قلت القدرة على تعديل الرأي.

أقول في الختام: إن المرونة هي منتَج حضاري، وإن الناس كلما تحضروا أكثر صاروا موضوعيين أكثر، وصارت ثقافتهم أغنى، وهذا وذاك من العوامل المساعدة على تكوين العقل المرن، والثقافة الرحبة.

## كيف نبني العقل المرن؟

بناء العقل المرن لا يتم عبر تلقينه بعض المبادئ، والأفكار، وإنما عبر مسار معرفي، تراكمي، يعيد تشكيل الطريقة التي يفهم بها الإنسان ما يجري له، وحول ما يقيّم به ذاته، ويتخذ قراراته بناء عليه في الظروف المتغيرة. العقل المرن لا يولد مع الإنسان، بل يبنى عبر التجربة، واللغة، والبيئة، ونمط الاستجابة المتكرر للأحداث.

**أولاً: صفات العقل المرن:**

أهم صفة للعقل للمرن، هي الفصل بين الحدث وتفسيره، وعلى سبيل المثال: هذا شخص يفشل في مشروع تجاري. العقل الصُلب يفسّر الحدث على أنه دليل عجز شخصي، وعدم صلاحية هذا الشخص لمجال التجارة، وقد كنت ألاحظ هذا لدى كبار السنّ الذين لم يدخلوا المدارس، ولم يتلقوا أي نوع من

التثقيف. في حين أن العقل المرن ينظر إلى ذلك الفشل على أنه تجربة جزئية مرتبطة بعوامل في السوق، أو بتوقيت معين، أو بنقص مهارة محددة.

دراسة نفسية موسَّعة على بعض رواد الأعمال أوضحت أن الذين يفصلون بين الفشل والهوية الشخصية يعودون للمحاولة في مشروعات جديدة أكثر من غيرهم، ويحققون نتائج أفضل على المدى المتوسط.

الصفة الثانية هي تحمل الغموض وعدم اليقين: في دراسة أجريت على طلاب جامعيين في بيئات تعليمية سريعة التغير وُجد أن الطلاب القادرين على العمل دون وضوح كامل للمطلوب، والذين لا يطالبون بإجابات فورية أظهروا مرونة معرفية أعلى، وتكيفاً أفضل مع متطلبات التعلم الحديثة[18].

[18] متطلبات التعلم الحديثة مثل التعلم الذاتي، التفكير النقدي، حل المشكلات المفتوحة، التكيف السريع، التعلم المستمر مدى الحياة.

أما الصفة الثالثة فهي القدرة على مراجعة الرأي، ونقد الأفكار الشخصية دون الشعور بانتقاص الكرامة، أو النيل من الذات. العقل غير المرن يتشبث برأيه لأنه يربط بين الفكرة والشخصية عوضاً عن النظر إلى الأفكار بأنها أدوات قابلة للتطوير، والتعديل، كما هو الشأن في كل أداة.

هذا المعنى أكدته دراسات في علم النفس المعرفي حيث أظهرت أن الأشخاص الذي يغيرون آراءهم عند ظهور معطيات جديدة، لا يعانون من ضعف الثقة بالنفس، بل يتمتعون باستقرار نفسي أعلى.

**ثانياً: أساليب بناء العقل المرن:**

أحد أهم أساليب بناء العقل المرن، هو تدريب العقل على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة: قراءة سلبية، قراءة محايدة، قراءة تعليمية.

قد ثبت أن هذا التمرين البسيط المستخدم في برامج التدريب النفسي، يقلل من حدة التوتر، ويزيد القدرة على التكيف[19].

الأسلوب الثاني هو تعويد العقل التفكير الاحتمالي بدل التفكير القطعي: أظهرت دراسة نفسية لغوية أن الأشخاص الذي يستخدمون ألفاظاً مثل (قد) و (غالباً) و (بعض) و (كثير)[20]، و (في هذه المرحلة) أقل عرضة للانهيار عند تغير الظروف من أولئك الذين يستخدمون لغة مطلقة مثل (دائماً) و (مستحيل)، و (جميع)...

الأسلوب الثالث هو إعادة تعريف الخطأ: في بيئات العمل التي تسمح بتحليل الخطأ عوضاً عن المعاقبة عليه يلاحظ أنه ارتفع مستوى الابتكار، والمرونة لدى العاملين.

---

[19] في مرحلة من مراحل التعليم التي مررت بها كان أحد الأساتذة يكلف طالبين بالتحدث في قضية من القضايا على أن يعرض كل واحد منهما وجهة نظر مناقضة لما يعرضه محاوره، وذلك من أجل تدريب الطلاب على رؤية الأمور من منظورات مختلفة.

[20] هذا أسلوب قرآني معروف، فهناك عشرات الآيات التي ورد فيها (أكثر) و (كثير) و (قليل) و (من الناس) وهو أسلوب يدرب العقل المسلم على الابتعاد عن التعميم، وعلى الاهتمام بالتفاصيل.

أحد التقارير الإدارية أشار إلى أن الفِرق التي تناقش الأخطاء علناً دون لوم تطوّر حلولاً أسرع، وأكثر واقعية.

**ثالثاً: أدوات عملية لبناء العقل المرن:**

من أقوى الأدوات الأسئلة التحليلية مثل:

– ما الذي أستطيع التحكم به هنا؟

– ما الذي لا أستطيع؟

– ما البديل الأقل تكلفة نفسياً؟

دراسات في التدريب المعرفي أثبتت أن الأسئلة المفتوحة تقلل من التفكير التلقائي الجامد والمبرمج، وتفتح مساحات إدراكية جديدة. وتأتي اللغة الداخلية بوصفها أداة مركزية في ذلك. حين يقول الإنسان لنفسه: ((أنا فاشل)). يتصلب العقل. وحين يقول: ((ما حدث لم ينجح)) يظل العقل مرناً. دراسات عديدة أثبتت

أن تحويل اللغة من وصف الذات إلى وصف السلوك يقلل من القلق، ويزيد القدرة على التعديل. كما أن التجارب الصغيرة منخفضة المخاطر تعد أداة أساسية في تشكيل العقل المرن.

بناء العقل المرن يحتاج إلى مبادرات وجهود شخصية، ويحتاج إلى العيش في بيئة فيها تقاليد راسخة للتفكير الموضوعي والواقعي.

## خاتمة

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله، وصحبه أجمعين وبعد:

فقد مرت على البشرية قرون متطاولة كان فيها كل شيء هادئاً ومستقراً، لكن الوضع قد تغير اليوم، فنحن نشاهد تغيرات، وتجديدات كثيرة، ومتسارعة، وقد انتهى تقريباً زمان المسارات الواضحة، والمعارف التي تكفي حاملها عقوداً عدة.

نحن نعيش عصر تبدل المهن، وتغير نماذج العمل، وتقادم المعارف بسرعة لم يكن أحد قادراً على تخيلها، وهذا كله يتطلب من الشباب امتلاك عقول قادرة على تحديث نفسها، وتغيير طروحاتها بالسرعة المكافئة لتغير المعطيات المعرفية والمعيشية.

المدرسة بوظائفها التقليدية ركزت على نقل المعرفة، وضبط السلوك، لكنها أهملت شيئاً مهماً، هو: كيف يفكر الطالب حين تتغير القواعد؟ وكيف يتصرف حين يفشل؟ وكيف يقرأ موقفاً غامضاً؟ كيف يراجع رأياً دون أن يشعر أن هويته مهددة؟

الأجوبة على هذه الأسئلة تكمن في بناء عقل مرن منذ المراحل الأولى.

تعليم المرونة للأطفال والفتيان يقوم على التمييز بين الثابت والمتغير، وبين القيم التي لا تُمسّ وبين الوسيلة التي يجب أن تتطور.

إن إدخال تدريس (المرونة) في المناهج المدرسية هو استثمار في الجيل الجديد من أجل إعداده لمواجهة تحديات لا قبل له بمواجهتها من غير عناية فائقة يتلقاها في المدرسة، والمسجد، ومن وسائل الإعلام أيضاً.

أسأل الله تعالى أن ينفع شبابنا بهذا الكتاب، وأن يكتب لي أجر ما بذلت فيه من جهد ووقت؛

إنه سميع مجيب

**المؤلف**

## فهرس الموضوعات

مقدمة.

ما المرونة؟

الإطار الذهني.

المرونة النفسية.

المرونة القيمية.

التفكير المرن في مواجهة الأزمات.

المرونة وإدارة الفشل.

المرونة الاجتماعية.

المرونة واتخاذ القرار.

المرونة في إدارة الاختلاف.

المرونة في التفاوض.

المرونة والهوية.

المرونة والاستعداد للمستقبل.

عوائق تطوين العقل المرن.

كيف نبني العقل المرن؟

خاتمة.