من يقود
قراراتنا؟

بين التفكير العاطفي والعقلي



رضا الحكيم الشعيري

مَن يقود قراراتنا؟

بين التفكير العاطفي والعقلي

الكرامة والعلاقات والعمل
في حياتنا اليومية

رضا الحكيم الشعيري

مَن يقود قراراتنا؟

بين التفكير العاطفي والعقلي

رضا الحكيم الشعيري

الطبعة الأولى — 2026

© 2026 رضا الحكيم الشعيري
جميع الحقوق محفوظة للمؤلف.

محتويات الكتاب

المقدمة — لماذا فعلت ذلك؟	4
الفصل الأول — بين ما نشعر به وما نفكّر فيه	7
الفصل الثاني — هل نبحث عن الحقيقة أم عن تبرير؟	18
الفصل الثالث — كرامتي لا تسمح	29
الفصل الرابع — الحب والخوف والغضب على طاولة القرار	40
الفصل الخامس — الآخرون داخل رؤوسنا	51
الفصل السادس — هل المصلحة دائمًا هي القرار العقلاني؟	61
الفصل السابع — الغضب الرقمي	72
الفصل الثامن — القرارات العائلية الكبرى	81
الفصل التاسع — المال والعاطفة	92
الفصل العاشر — حين يكون القرار جماعيًا	101
الفصل الحادي عشر — كيف أراجع قراري؟	111
الفصل الثاني عشر — الندم وما يبقى بعد القرار	119
الخاتمة — أن تفهم نفسك قبل أن تدافع عنها	129
نموذج مراجعة القرار	132
جمل بديلة ومفاتيح المصطلحات	133
المصادر والمراجع	141

المقدمة

لماذا فعلت ذلك؟

قبل أن ينام، عاد إلى الرسالة التي أرسلها غاضبًا. قرأها ببطء هذه المرة، وتوقف عند جملة يعرف أين ستوجع صاحبها. حين كتبها كان يريد أن يدافع عن نفسه. الآن لم يعد واثقًا من أنه أراد ذلك وحده. بقي سبب غضبه قائمًا، وبقيت الرسالة أيضًا، في هاتف شخص آخر لا يستطيع أن يستعيد منه أثرها. من هذه اللحظة يبدأ الكتاب: حين نكتشف أن لنا حقًا، وأن طريقتنا في الدفاع عنه تحتاج إلى مراجعة.

ربما عرفنا الموقف في رسالة، أو قرض، أو قطيعة، أو فرصة عمل. نقول إننا فكرنا جيدًا، ثم نكتشف أننا أعدنا الحجة نفسها مرات كثيرة. نقول إن الكرامة لا تسمح، ثم لا نسأل ما الذي تمنعه الكرامة تحديدًا: الإهانة، أم الاستيضاح، أم الاعتراف بخطأ صدر منا؟ ونقول إننا نفعل شيئًا من أجل الأسرة، ثم يصعب علينا تحديد من في الأسرة سيحمل ثمنه. ليست هذه أسئلة لإدانة الإنسان. إنها محاولة لأن نقترب من اللحظة التي نصنع فيها لأنفسنا تفسيرًا، ونصدقه إلى حد لا نسمح معه لشيء أن يراجعه.

لا أريد للقارئ أن يخرج من هذه الصفحات خجلًا من مشاعره. من دون ما نحب ونخاف ونرجو، ستفقد خيارات كثيرة معناها. نعتني بأهلنا لأن لهم مكانًا في قلوبنا، ونعترض على الإهانة لأننا نرى للإنسان قيمة، ونعمل من أجل مستقبل لأننا نريده. السؤال الذي يشغلني هو كيف تدخل هذه المشاعر والقيم في اختيارنا: هل تساعدنا على معرفة ما يهم، أم

تتحول إلى دليل جاهز على ما وقع؟ وهل نستخدم قدرتنا على التفكير كي نفهم، أم كي نمنح النتيجة التي نرغب فيها مظهراً مقنعاً؟

بدأت الفكرة من شابة ناجحة تسمع أن أصدقاء انتقصوا منها وتمنوا فشلها. تقطع علاقتها بهم جميعاً، وترفض سماع صديقة حاولت الدفاع عنها، وتقول إنها حللت الموقف بعقلها. ما يشغلني في حكايتها هو هذه المسافة بين إساءة وقعت فعلاً وحكم تجاوز أصحابها. للكرامة مكانها، لكن القرار الذي نحتمي به باسمها قد يصيب وقد يظلم.

اسمها في حكايتنا راندا، وتدير مشاريع في وكالة للتواصل بطنجة. وسنرافق معها سارة في قرار مهني، ويوسف في قرض وواجب عائلي، وحمزة في مطبعة نتداخل حساباتها مع صداقاته. ستظهر طباعهم في الكلام الذي يقولونه حين يضيق بهم الموقف، وفي القرارات التي يؤجلونها أو يندمون عليها. أما ليلى، صديقة راندا، فسيكون لها أيضاً ما تقوله عن الجرح الذي أصابها.

الشخصيات والمواقف متخيلة لأغراض الفهم. نستعين بالأبحاث لتفسير آليات واتجاهات، دون تشخيص الأفراد أو الجزم بدوافعهم، ونقرأ النصوص التراثية في سياقها الأخلاقي والأدبي. والأسئلة العملية مقترحات للمراجعة، وليست اختبارات نفسية أو ضماناً للقرار الصحيح.

اخترت أن تمر الأفكار من بيت ومقهى ومطبعة ومجموعة رسائل، لأن القرارات لا تحدث في فراغ. في حياتنا المغربية والعربية، يدخل كلام الناس إلى الغرفة قبل أن يدخل أصحاب القرار أحياناً. تقول العائلة «الحشومة»، فيحمل اللفظ حياءً يحفظ العلاقة أو ضغطاً يمنع صاحب الحق من السؤال. نقول «النيف»، فنقصد العزة مرة، ورفض التراجع مرة أخرى. ونستدعي الواجب العائلي، فيكون باباً للرحمة أو اسماً لجهد لا

يُوزع بإنصاف. لا نحاكم هذه الكلمات من خارج الحياة؛ نحاول أن نعرف ماذا تفعل في موقف بعينه.

ترافق الحكايات أفكار من كانمان وداماسيو وهايدت، ونصوص للغزالي وابن حزم وابن المقفع وابن خلدون والمتنبي. نرجع إليها عندما تساعدنا على فهم سؤال محدد عن الهوى ومعرفة النفس والانتماء والأنفة. يفتح الأدب أسئلة، وتساعدنا الأبحاث على ضبط بعض ما نستنتجه من تجاربنا؛ وستجد مصادرها في حواشي الصفحات وفي قائمة المراجع.

في نهاية كل فصل مساحة للتجربة، يمكنك العودة إليها حين تجد موقفًا من حياتك يشبه ما قرأت. وفي الملحق ورقة لمراجعة قرار واحد، وجمل بديلة تساعد عندما يضيق الكلام. خذ منها ما تحتاجه، وعدّلها حتى تشبه صوتك. ربما تبدأ الفائدة بتغيير جملة كنت تقولها بسهولة، ثم اكتشفت أنها تحكم على الآخرين بأكثر مما تعرف عنهم.

أتمنى أن تمنحنا هذه الصفحات قدرة على ملاحظة أنفسنا قبل أن نرسل الرسالة أو نعلن القطيعة أو نعد بما يفوق قدرتنا. وأن نستطيع قول «هذا ما أعرفه الآن» دون أن نشعر بأن قيمتنا مهددة. سنحتاج إلى مشاعرنا وإلى أسئلتنا معًا، خصوصًا حين يكون الجواب الذي نريده شديد الإغراء.

لنبدأ بصباح عادي، ورسالة قصيرة، وامرأة تعرف جيدًا كيف تفكر في عملها. لا تحتاج الأخطاء الكبيرة دائمًا إلى بداية كبيرة. أحيانًا تبدأ من معنى أكملناه في رؤوسنا، ثم تصرفنا كما لو أن أحدًا قاله فعلًا.

الفصل الأول

بين ما نشعر به وما نفكّر فيه

كانت راندا تعرف صوت المصعد قبل أن يظهر ضوء الطابق. كل صباح تقف أمام بابه وفي يدها قهوة لم تشرب منها إلا قليلًا، تراجع في ذهنها ما ستقوله في الاجتماع. في الثالثة والثلاثين كانت تدير المشاريع في وكالة للتواصل بطنجة، وتعيش مع أمها نادية، المدرسة المتقاعدة، في شقة لا تبعد كثيرًا عن بيت أخيها. لم تكن حياتها خالية من التردد، لكنها تعلمت في العمل أن تفصل بين ما وعد به الزبون وما وقّع عليه، وبين الفكرة الجميلة والموعد الذي يسمح بتنفيذها. لذلك كان يصعب عليها أن تتصور أن قدرتها على التحليل يمكن أن تتعثر في رسالة من سطر واحد.

وصلتها الرسالة من حمزة، صاحب مطبعة تتعامل معها الوكالة: «خاصنا نهضرو على الخدمة ديال البارح». نحتاج إلى الحديث عن عمل الأمس. كانت في سيارة أجرة، والطريق أبطأ مما توقعت. قرأت الرسالة مرة أخرى، ثم فتحت صورة الملصق الذي أرسلته إلى الطباعة. لاحظت فراغًا قرب الشعار لم تره بالأمس. قالت في نفسها إن حمزة غاضب، وإنه سيحمّلها كلفة إعادة العمل، وإن زبونًا مهمًا قد يسمع بالخلاف. لم يقل الرجل شيئًا من هذا. ومع ذلك وصل جسدها إلى الاجتماع قبلها: كتفان مشدودتان، نفس قصير، ورغبة في الدفاع.

حين دخلت المكتب، كانت سارة تنتظر توقيعها على ملف. سارة محاسبة في السابعة والعشرين، انتقلت من تطوان إلى طنجة للعمل، وتسكن مع أختها الكبرى. رفعت الملف وقالت إن هناك رقمًا يحتاج إلى التحقق. أجابت راندا بحدّة: «كل شيء يحتاج إلى التحقق عندكم في آخر لحظة».

سكتت سارة. لم يكن رقمها سبب الضيق، لكنه كان أول شيء وضعه العالم أمام راندا بعدما صدقت الرواية التي صنعتها. في أقل من ربعٍ ساعة تحولت رسالة غامضة إلى خلاف جديد مع شخص لا يعرف عنها شيئًا.

اتصل حمزة بعد ذلك. كان يريد أن يسألها إن كانت مستعدة لتصميم حملة أخرى، لأن العميل أعجبته النتيجة. ضحكت راندا ضحكة قصيرة، ثم قالت إن رسالته أقلقتها. أجاب: «كنت وسط الآلات، كتبت لك بسرعة». انتهت المكالمة، وبقيت أمامها مشكلة أصغر من الكارثة التي تخيلتها وأصدق منها: ماذا تفعل الآن مع سارة؟

انتظرت راندا حتى انشغلت الزميلة التي تجلس قرب سارة، ثم اقتربت من مكتبها. قالت: «كنت حادة معك صباحًا. الموضوع لم يكن له علاقة بالملف». رفعت سارة عينيها، وأعادت فتح الجدول: «وأنا كنت أريد فقط أن أريك هذا الرقم». مالت راندا إلى الشاشة. كان أحد المصاريف قد سُجل مرتين. قالت: «معك حق. وأعتذر عن الطريقة». هزّت سارة رأسها وأشارت إلى الخانة التي تحتاج إلى التصحيح. بقي شيء من التحفظ بينهما بقية الصباح، لكن الملف أُنجز.

في مثل هذا الصباح لا نحتاج إلى شخصية ضعيفة أو جاهلة حتى يحدث الخطأ. يكفي خبر ناقص وذاكرة مستعدة لملئه. راندا سبق أن خاضت نقاشًا حادًا مع مورد آخر، وكانت حريصة على ألا تتكرر التجربة. هذه الخلفية تفسر لماذا خطر لها احتمال اللوم، لكنها لا تجعل ذلك الاحتمال خبرًا. الفرق دقيق ومفيد: يمكن أن يكون لظنّنا سبب مفهوم، ويظل الظن محتاجًا إلى دليل. فهم منشأ الفكرة لا يعادل إثباتها.

لم تكن راندا تحتاج إلى أن تمنع القلق. لو قالت لنفسها إن العقلاء لا يقلقون، لأضافت إلى خوفها خجلًا من نفسها. كانت تحتاج إلى سؤال

أصغر: هل قال حمزة إن هناك خطأ، أم أنا التي أكملت رسالته؟ كان يمكنها أن ترد: «هل يتعلق الأمر بمشكلة في الطباعة أم بطلب جديد؟». عشر كلمات ربما اختصرت نصف ساعة من الجدل الداخلي. لكننا لا نكتب هذا السؤال دائمًا لأن الإحساس بالوضوح يسبق وضوح المعلومات، ولأن ما نخافه يبدو أحيانًا أقرب إلى الحقيقة مما نعرفه.

عادت إلى البيت مساء، فوجدت أمها ترتب صورًا قديمة. حكت لها ما حدث، وقالت نادية: «أنت كتفكري بزاف». مدت راندا يدها إلى صورة وانشغلت بإزالة الغبار عن إطارها. كانت أمها محقة في كثرة التفكير، لكنها لم تفكر في احتمالات كثيرة؛ كررت احتمالًا واحدًا، وأضافت إليه ردودًا ونظرات لم تقع. قد يكون الذهن مزدحمًا، فيما الباب الذي يدخل منه العالم ضيق جدًا.

ولنقترب من هذا الفرق في عبارة نستخدمها كثيرًا. حين أقول «أشعر بأنهم لا يحترمونني»، تجمع عبارتي بين تجربتين مختلفتين. هناك إحساس بالألم أو الغضب، وهناك اعتقاد بشأن نظرة الآخرين إليّ. الأولى أصف بها ما أمرّ به، والثانية تحتاج إلى قرائن من سلوكهم وسياق الموقف. قد يكون الاعتقاد صحيحًا. وربما ألتقط إشارة إهانة لا يلاحظها من لم يعش العلاقة. لكن من المفيد أن أستطيع وصف تلك الإشارة: ما الذي قيل؟ هل تكرّر؟ كيف تعاملوا معي عندما اعترضت؟ بذلك ينتقل النقاش من التشكيك في شعوري إلى فحص سبب الحكم. ليس مطلوبًا أن نتحوّل إلى مراقبين باردين لأنفسنا. يكفي أحيانًا أن نستبدل جملة «إنهم يحتقرونني» بجملة «فهمت هذا التصرّف بوصفه احتقارًا، وأحتاج إلى التأكد». هذه الصياغة لا تلغي حقّ الاعتراض، بل تحدّد درجة معرفتنا.

هذا التداخل بين الشعور والفهم حاضر أيضًا في البحث النفسي. تعرض مراجعة جينيفر ليرنر وزملائها أبحاثًا تبيّن أن المشاعر تؤثّر في اتخاذ القرار بطرق قد تكون نافعة أو ضارّة.[1] كان قلق راندا قد نبّهها إلى أهمية علاقتها بحمزة، لكنه لم يخبرها بما يقصده من رسالته. وما إن سألته حتى تبدّل فهمها وخفّ قلقها. لم تحتج إلى التخلص من شعورها كي تفهم؛ احتاجت إلى معلومة لم يكن الشعور قادرًا على تقديمها.

ومن هنا نستخدم تعبير التفكير العاطفي في هذا الكتاب بمعنى محدّد: أن يُعامل الشعور كأنه دليل كاف على حكم خارجي، أو أن يوجّه اختيار الأدلة دون مراجعة مناسبة. لا نقدّم به تصنيفًا ثابتًا للبشر، ولا مصطلحًا لتشخيص اضطراب. إذا قلت «أنا خائف، إذن الأمر خطير بالتأكيد»، فقد قفزت من الإحساس إلى تقرير الحقيقة. وإذا قلت «أنا خائف؛ ما الذي أخشاه، وما احتمال حدوثه، وما الذي أعرفه عنه؟»، فقد جعلت الشعور بداية للبحث. وفي المقابل، لا يعني التفكير العقلي في استعمالنا أن تتخلّص من رغباتك أو أن تختار أعلى ربح في كل مرة. نعني به فحص المعلومات ذات الصلة، والنظر في بدائل معقولة، وموازنة العواقب بحسب غايات واضحة، والاستعداد لتعديل الحكم إذا ظهرت معطيات مهمة. هذه معايير للعمل، وليست ضمانًا لعدم الخطأ. يستطيع الإنسان أن يتروّى ويخطئ لأن معلوماته ناقصة، كما قد ينجح قرار متسرّع بالمصادفة. نتيجة القرار وطريقة اتخاذه مسألتان ترتبطان، لكن إحداهما لا تختزل الأخرى.

---

1 ليرنر ولي وفالديسولو وقاسم، العاطفة واتخاذ القرار، 2015.
Lerner, J. S., Li, Y., Valdesolo, P., & Kassam, K. S. (2015). Emotion and Decision Making. Annual Review of Psychology, 66, 799–823. DOI: 10.1146/annurev-psych-010213-115043

لم تكن حدة راندا مع سارة دليلًا على خطأ الرقم، كما لم يكن صوتها الهادئ لاحقًا كافيًا لإثبات أنها فهمت الموقف كله. النبرة تخبرنا بطريقة التعبير. أما الحكم فنختبره بما يسنده: ما الوقائع؟ وأين انتقل الكلام منها إلى تخمين؟ وهل يستطيع صاحبه سماع معلومة تخالفه؟ ولهذا لا تكفي عبارة «فكرت طويلًا». قد يطول التفكير لأنه يبحث، وقد يطول لأنه يعيد الحجة نفسها.

سيظهر اختلاف الغايات في حياة سارة ويوسف. هي تبحث عن عمل تتعلم فيه، وهو يحتاج إلى دخل يصلح به بيت أمه ووقت لا يغيب فيه عن ابنه. قد يكون عرض واحد مناسبًا لأحدهما ومرهقًا للآخر. لن نعرف جودة القرار من الراتب وحده؛ سنحتاج إلى معرفة الحياة التي يريد صاحب القرار أن يصنعها، وما يستطيع تحمله من أجلها. المحبة والأمان المالي والتعلم غايات، ويبقى السؤال عن الوسيلة التي تخدمها وعن ثمنها.

ثمة فرق آخر يستحق أن نتوقف عنده: أن يكون الحكم ضعيفًا، وأن يكون صاحب الحكم عاجزًا عن التفكير. لو اختزلت راندا صباحها في قول «أنا لا أفكر»، لأغلقت باب التعلم بإدانة عامة. ما حدث أكثر تحديدًا: لم تطلب توضيحًا قبل أن تستجيب لتفسيرها. تستطيع أن تغير هذا الفعل في مرة لاحقة. الأوصاف الواسعة مريحة أحيانًا لأنها تبدو عميقة، لكنها لا تخبرنا أين نضع أيدينا. نحتاج إلى وصف الخطوة التي غابت، لا إلى لقب قاسٍ نحمله إلى بقية اليوم.

ويمكن أن يحدث الخطأ من غير انفعال شديد. تراجع سارة جدولًا بهدوء فتغفل رقمًا لأن شكل الملف مألوف، أو يقدّر حمزة مدة العمل اعتمادًا على آخر طلبية لا على متوسط ما يعرفه. لا داعي إلى اختراع غضب أو خوف وراء كل خطأ. العاطفة أحد عناصر التفكير، والذاكرة