

منظور هرمي ابتكره روبرت ديلتز Robert B. Dilts يكشف الطبقات العميقة التي يعمل فيها العقل، ويُظهر كيف تتحــرك الأفكــار مــن البيئــة إلـــى الهويـــة، وكيــف يغيّــر المستوى الأعلى ما تحته.

November 20, 2025 الكاتب: د. محمد العامري عدد المشاهدات: 274



المستويات المنطقية للتفكير 🛚 من البيئة إلى الهوية Logical Levels of Thinking 🗈 From Environment to Identity

حين نحاول فهم طريقة تفكير الإنسان، لا يكفي أن ننظر إلى الأفكار كما تبدو على السطح؛ فالعقل لا يعيش في مستوى واحد، ولا يتحرك في طبقة واحدة، ولا يُنتج معناه من نقطة واحدة. إنّ التجربة الإنسانية تتشكل داخل هرم واسع تتعاقب فيه طبقات متداخلة من المؤثرات: تبدأ من المحيط الخارجي بكل ما فيه من أشخاص وأماكن ومواقف، ثم تمتد إلى الدوائر الأقرب لذات الإنسان من سلوكياته اليومية، ثم تتغلغل داخل قدراته الكامنة، وتصعد إلى قيمه ومعتقداته، وتنتهي عند نواة هويته العميقة وصورته عن نفسه، ثم تتجاوز كل ذلك إلى المعنى الأعلى الذي يمنح وجوده اتساقًا وغاية ورسالة.

هذا الهرم الذي تتوزع داخله حياة الإنسان ليس تصورًا حديثًا، بل جذوره ممتدة في أعمال أحد أهم العقول الأنثروبولوجية في القرن العشرين: غريغوري باتسون، الذي بحث في طبقات التعلّم والتغيير، وتتبّع كيف تنتقل الخبرة من مستوى إلى آخر، وكيف يمكن لتغيير صغير في القمة أن يوجّه سلسلة كاملة من التغيرات في الأسفل. ثم جاء روبرت دلتز، المطوّر البارز في البرمجة اللغوية العصبية، ليعيد صياغة تلك الرؤية في نموذج تطبيقي واضح، يربط بين المستويات بطريقة تجعل الإنسان قادرًا على فهم نفسه وفكره وقراراته، وفهم الآخرين والمنظمات التي ينتمي إليها.

يضع هـذا النمـوذج أمـام الإنسـان خريطـة تُظهـر أن العقـل لا يفكـر علـى مسـتوى واحـد؛ وأن الكلمـات التـي نستخدمها لوصف مشكلاتنا تكشف المستوى الذي نتحرك فيه، وأن كثيرًا من التعقيدات لا تنبع من صعوبة المشكلة، بل من الخطأ في تحديد طبقة المشكلة. فهناك من يحاول معالجة أزمة قيمية بتعديل بيئة العمل فقط، وهناك من يسعى لحل مشكلة هـوية بمحاولة تعليم مهارة بسيطة، وهناك من يريد تغيير سلوكه دون أن يمسّ معتقداته التي تجعل هذا السلوك لازمًا، فيعيش في دوامة من المحاولات التي لا تمسّ الجذر الحقيقى للفكرة.

وتتجلّى أهمية المستويات المنطقية حين ندرك أنّ الإنسان قد يغيّر سلوكه لفترة قصيرة، لكنه يعود إلى نمطه الأصلي لأن التغيير لم يصل إلى مستوى القيم أو الهوية. وقد يبذل جهدًا كبيرًا لتطوير قدراته، لكنه يبقى أسير اعتقاد داخلي يحدّ من انطلاقه. وقد يعيش في بيئة مثالية، لكنه لا يتغيّر لأن مستوى الهوية لم يتحرك. فالسلوك مرآة القدرات، والقدرات محكومة بقيم الإنسان ومعتقداته، وهذه جميعًا تعكس صورة الذات، والذات تستمد معناها من رؤيتها الأعلى.

وفي المقابل، حين يتغيّر مستوى أعلى، تنعكس آثاره مباشرة على كل ما تحته. فحين يعيد الإنسان تعريف رسالته في الحياة، تتغيّر نظرته لنفسه، وتنهض قيمه، وتنشط قدراته، وتتحسن سلوكياته، وتتشكل بيئته من جديد. وحين تتغيّر الهوية، يصبح تعديل السلوك أكثر سهولة، وتصبح البيئة أوضح، وتكتسب القدرات اتجامًا. وهذه الحقيقة هي ما يجعل المستويات المنطقية من أهم النماذج التي تساعد على التشخيص الدقيق، واتخاذ القرارات، وفهم جذور التفكير غير الواضح، والتمييز بين ما يمكن تغييره بسهولة وما يستلزم تحوّلًا أعمق.

وفي سياق التفكير الواضح، تصبح المستويات المنطقية عدسةً تكشف أين يبدأ الغموض في التشكّل، وأين يحدث التشوّه، وكيف تنتج الفكرة قبل أن تصل إلى الوعي. فالغموض أحيانًا لا ينشأ من نقص المعلومات، بل من أن الإنسان يفكر في مستوى معين بينما مشكلته تقع في مستوى آخر. ومن هنا يتحول النموذج إلى بوابة لتصحيح موقع التفكير، وإعادة بناء الصورة الذهنية، وتحرير العقل من اختلاط الطبقات، بحيث يرى كل مستوى على حدة، ويعرف كيف يؤثر كلٌ منها في الآخر، وكيف يتحرك القرار من نقطة صغيرة في القمة ليعيد تشكيل الحياة كلها في القاعدة.

وهكذا يصبح التعامل مع العقل ليس مجرد محاولة لفهم الأفكار، بل فهم المكان الذي تولد فيه الأفكار، والمسار الذي تتخذه وهي تصعد من البيئة إلى السلوك، ثم إلى القدرات، ثم إلى القيم، ثم إلى الهوية، ثم إلى الرؤية الأعلى. وهو مسار يمنح الإنسان القدرة على أن يرى ذاته بطريقة طبقية عميقة، لا تختزل الحياة في سلوك لحظي، ولا تجعل القرارات رهينة ظرف عابر، بل تبني معرفة دقيقة بآليات النفس وكيفية تغيّرها، وبالمنظومة التي يعمل داخلها العقل حين يحاول أن يفهم نفسه والعالم.

#### 🛚 فهرس المقال

آثاراً البنية التأسيسية للمستويات المنطقية Logical Levels النشأة، التطوّر، والامتداد العلمي تعريف شامل بالمستويات المنطقية، جذورها عند غريفوري باتسون Gregory Bateson، وتطويرها على يد روبرت دلتز Robert Dilts، مع بيان سبب ارتباطها العميق بآليات التفكير الإنساني.

شرح العلاقة بين تعدد الطبقات الذهنية وتولّد المعنى، وتحليل أثر الانتقال بين المستويات في تغيير فهم الإنسان لنفسه ولمشكلاته.

العملية والإنجليزية ومـدلولاته Logical Levels العملية والإنجليزية ومـدلولاته العملية والإنجليزية ومـدلولاته

عرض جدولي شامل للمستويات الستة:

(البيئـة Environment السلوك Behavior القـدرات Behavior القيـم والمعتقـدات Values & Beliefs (البيئـة Lopabilities)،

مع دلالاتها واستخداماتها وأمثلتها.

آلاً البيئة Environment السياق الذي تبدأ منه الحركة الأولى للفكرة

تحليل البيئة بوصفها قاعدة الهرم، وكيف تُشكّل الإطار الزماني والمكاني والاجتماعي الذي تتولد فيه المثيرات الأولى.

آآ5 السلوك Behavior الطبقة التي يظهر فيها التفكير كفعل قابل للرؤية شرح السلوك بوصفه المرآة الأولى للعمليات الذهنية، وتحليل علاقته بالبيئة من جهة، وبالقدرات من جهة أخرى.

© 10 القدرات Capabilities البنية التشغيلية التي تنتج السلوك وتحدد اتساعه عرض القدرات كقوة داخلية متراكمة، وتأثيرها في إمكانات الإنسان وحدود فعله.

□7 القيم والمعتقدات Valves & Beliefs ◘ مركز المعنى ومحرك الاتجاهات الفعل أو عائق الضبط الداخلي. تحليل كيف تُعطي القيم معنى للأحداث، وكيف تشكّل المعتقدات بوابة الفعل أو عائق الضبط الداخلي.

□8 الهوية ldentity الصورة العميقة للذات ومنظومة الانتماء الداخلي شرح الهوية كعدسة ينظر بها الإنسان إلى نفسه، وأثرها في تشكيل القيم وتوجيه القدرات.

آآآوآ الرؤية / الرسالة Vision / Spirituality آ مستوى الغاية والاتصال بالأفق الأعلى عرض مستوى الرؤية باعتباره قمة الهرم، وكيف ينعكس على الهوية والقيم والسلوك والبيئة.

آآآآ هرمية التأثير آ كيف تغيّر المستويات العليا المستويات السفلى؟ تحليل أثر التغيير في الرؤية أو الهوية على باقي المستويات، ولماذا ينهار السلوك حين يتعارض مع القيم.

> التن التشخيص الطبقي الله أين تكمن المشكلة؟ وأين يجب التدخل؟ تحديد كيفية استخدام المستويات المنطقية في تشخيص مشكلات الأفراد والمنظمات.

> > اله المشكلات واتخاذ القرار أمثلة واقعية من المشكلات واتخاذ القرار أمثلة واقعية من الحياة والقيادة والتعليم والعلاقات.

اله المستويات المنطقية والتفكير الواضح الكشف عن خريطة الغموض بيان كيف يساعد النموذج في تحديد مصدر التشويش المعرفي قبل محاولة إصلاح السلوك.

الله المستويات المنطقية كأداة لبناء المسارات الذهنية المعنى إلى الفعل شرح كيف يتحرك القرار داخل الهرم، من القيمة إلى السلوك، ومن الرؤية إلى البيئة.

الله المستويات المنطقية على المنظمات الله المؤسسية، الثقافة، والرؤية توضيح كيف تُستخدم المستويات في تشخيص الثقافة المؤسسية وصناعة التغيير.

220201 المستويات المنطقية والوعي الذاتي الصناعة الإنسان من الداخل دور الهوية والقيم في بناء الاستقرار الداخلي والاتساق الذهني.

النموذج بين عالم VUCA والتعقيد التنظيمي البيئات المتغيرة النموذج بين عالم VUCA والتعقيد التنظيمي تفسير علاقة النموذج بإدارة التعقيد والضبابية.

الله الإشارة اللغوية الكوية الكوية الكوية المستوى الذي يفكر فيه الإنسان؟ وصد المفردات التي تُظهر المستوى الذي يتحرك فيه الفرد عند حديثه عن نفسه.

الموية؟ البنية العميقة للتفكير 🏿 كيف تصعد الفكرة من البيئة إلى الهوية؟

شرح مسار المعنى فى رحلته بين المستويات.

[[[[[] 2] الانسجام الداخلي Alignment ] شرط التفكير الواضح توضيح لماذا لا ينجح الإنسان إذا تعارضت قيمه مع سلوكه، أو هويته مع بيئته.

20200 بناء خريطة ذاتية للمستويات المنطقية الأنموذج عملي للباحث عن الوضوح استخدام تطبيقي لبناء خريطة شخصية للمستويات الستة.

الهرم أم من أسفله؟ على الهرم أم من أسفله؟ تحليل أثر البدء من الرؤية مقابل البدء من البيئة.

2 4 2 2 2 جذور فلسفية وفكرية للمستويات المنطقية الله من باتسون إلى دلتز تأصيل علمي للامتداد التاريخي للنموذج.

2015 المستويات المنطقية وعلم النفس المعرفي الانقاء ومناطق التأثير ربط مع نظريات التعلّم والمعنى والوعي.

[[6] 12] تطبيقات المستويات المنطقية في عمليات التفكير الواضح [[البنية التحليلية العليا ربط بين المستويات المنطقية وعمليات التفكير الواضح.

# النشأة، التالي النشأة، التطوّر، وLogical Levels النشأة، التطوّر، والامتداد العلمي

حين نحاول فهم مسار التفكير الإنساني، لا يمكن الاكتفاء بتفسير الفكرة بمعزل عن طبقاتها؛ فالعقل لا يعمل كخط واحد ينتج معنى ثم يدفعه إلى السلوك، بل يتحرك داخل بنية طبقية متدرِّجة تتفاعل فيها العناصر الظاهرة والخفية. هـذا الإدراك البنيـوي لـم يظهـر دفعـة واحـدة، بـل تأسّس عـبر رحلـة طويلـة فـي علـوم الأنثروبولوجيا وعلم النفس وعلم الاتصال ونماذج التعلم. وكان من أوائل من التفت إلى هذا البناء العميق للمستويات الذهنية العالم غريغوري باتسون Gregory Bateson، الذي قدّم أحد أكثر النماذج تأثيرًا في فهم السلوك الإنساني من خلال المستويات التعلّم والتغييراا. رأى باتسون أن الإنسان لا يتعلم بالطريقة نفسها في كل موقف، وأن ما يغيّر سلوكه ليس المعلومة وحدها، بل المستوى الذي يصل إليه أثر المعلومة.

كان باتسون يميّز بين مستويات أربعة:

مستوى التعلِّم المباشر من التجربة،

مستوى التعلّم من الأنماط،

مستوى التعلّم من التغيرات في الأنماط،

ثم مستوى التعلِّم من تغيير العلاقة بين الذات وكل ما سبق.

وهذه المستويات لم تكن مجرد درجات تعليمية، بل كانت نظرة إلى العقل بوصفه يعمل داخل طبقات؛ كل طبقة تؤثر في الأخرى، وتمنحها معنى جديدًا. هذه النظرة إلى توزّع العمليات الذهنية على مستويات مختلفة كانت الشرارة الأولى التي سمحت لاحقًا ببلورة نموذج أكثر وضوحًا قابلاً للتطبيق في الحياة اليومية والعمل والعلاقات.

جاء بعد ذلك روبرت دلتز Robert Dilts، أحد أبرز مطوري البرمجة اللغوية العصبية، ليعيد بناء رؤية باتسون في نموذج متكامل سماه المستويات المنطقية للتفكير Logical Levels. لم يكن هدف دلتز مجرد تبسيط أفكار باتسون، بل تحويلها إلى آخريطة تشفيلية آ يستطيع الإنسان استخدامها لتحليل نفسه، ولتشخيص مشكلاته، ولإدارة التغيير، ولمعرفة أين يحدث التعطل في طريقة التفكير، ولماذا تتكرر الأخطاء رغم المعرفة، ولماذا تفشل محاولات التغيير حين يتم التعامل مع مستوى بينما تكمن المشكلة في مستوى آخر.

كان اكتشاف دلتز أن العقل يتحرك في ستة مستويات متدرجة، وأن كل مستوى يعمل كانظام تنظيما لما تحته. فإذا تحرك الإنسان في مستوى البيئة فسيظل حديثه محصورًا بالسياق الخارجي، أما إذا صعد إلى مستوى السلوك سينشغل بالفعل وردود الفعل، وإذا ارتقى إلى مستوى القدرات سيبدأ بتقييم إمكاناته، وإذا تجاوز ذلك إلى مستوى القيم والمعتقدات سيعيد تفسير الحقيقة، وإذا صعد إلى الهوية سيعيد تعريف نفسه، وإذا وصل إلى مستوى الرؤية سيبحث عن سبب الوجود. هذه الرحلة تعني أن الفكرة لا تُفهم من معناها فقط، بل من المستوى الذي وُلدت فيه، والمستوى الذي نُوقشت فيه، والمستوى الذي نحاول تغييره فيها.

تتجلّى أهمية هذا النموذج حين نلاحظ أن الإنسان قد يكون واعيًا بمشكلته على مستوى السلوك لكنه يعالجها بمحاولات سطحية في مستوى البيئة، فيفشل. أو قد تكون المشكلة في مستوى القدرات فيحاول تعديل القيم، فيدخل في صراع داخلي لا ينتهي. أو يعيش قلقًا في الهوية بينما يحاول حلّم بتغيير السلوكيات. هذه الأخطاء ليست ضعفًا في الإرادة، بل سوء تحديد للمستوى الذي يجب أن يبدأ منه التغيير.

إنّ المستويات المنطقية بهذا المعنى تقدم للإنسان نموذجًا تشريحيًا للتفكير؛ تجعلنا نرى أين تُصنع الأفكار، وأين تتشكل المعاني، وكيف تتحرك المشاعر، ولماذا يختلف الناس في الاستجابة للمواقف نفسها.

وتأتى قوة هذا النموذج من كونه لا يصف التفكير من الخارج، بل من الداخل:

يشرح كيف تتحول التجربة إلى معنى،

وكيف يتحول المعنى إلى قيمة،

وكيف تتحول القيمة إلى هوية،

وكيف تنحدر الهوية لتشكل القدرة،

ثم تصنع السلوك،

ثم تؤثر في البيئة.

هذه العلاقة الانسيابية من الأعلى إلى الأسفل هي التي تجعل التغيير الذي يبدأ من الرؤية أو الهوية أقوى من التغيير الذي يبدأ من السلوك. وهي أيضًا السبب في أن التغيير في المستويات العليا قد يعيد ترتيب حياة الإنسان بالكامل في وقت قصير، بينما التغيير في المستويات الدنيا يحتاج وقتًا طويلًا وقد لا يصل إلى القمة.

ولا تتضح أهمية المستويات المنطقية إلا حين ندرك أنها ليست مجرد طبقات عقلية، بل آقوانين حركة آ تعمل داخل كل تفكير. فهي تشرح لماذا تتشكل القناعات العميقة ببطء، ولماذا تنكسر فجأة حين تتغير الهوية، ولماذا يعيد الإنسان قراءة خبراته الماضية حين تتغير رؤيته.

كما تكشف المستويات المنطقية طبيعة العلاقة بين العقل والبيئة؛ فالعقل لا يتفاعل مع البيئة بشكل خام، بل يُعيد بناءها وفق قيمه ومعتقداته وهويته. وهذا يفسر لماذا تختلف استجابة الناس للحدث نفسه، ولماذا يتغير فهم الإنسان للموقف الواحد حين يتغير موقعه من الهرم.

وحيـن نقـرأ هـذا النمـوذج فـي سياق التفكيـر الواضـح، نجـد أنـه أحـد أقـوى الأدوات لفهـم مصـدر الضبابيـة والغموض؛ لأن الغموض يحدث غالبًا عندما تتغير طبقة دون أن تتغير الطبقات الأخرى معها، أو حين يكون السلوك في مستوى بينما القيمة في مستوى آخر، أو حين تتعارض الهوية مع الرؤية، أو حين تتحرك القيم في التفكير من الوصول في التفكير من الوصول أن يعرف مصدر الصراع.

ومن هنا تأتي مكانة المستويات المنطقية كأداة لا غنى عنها في تشريح التفكير، وفي تحليل اضطراباته، وفي بناء رؤية واضحة للذات والعالم. فهي لا تُعلّم الإنسان ماذا يفكر، بل من أين يفكر، ولا تعطيه إجابة واحدة، بل تُظهر له مسار الأسئلة التي يحتاجها ليرى جذور مشكلته، لا أعراضها فقط.

## الله عنطق الطبقات الله الله الله الله المقل في مستوى واحد؟

العقل لا يعمل كخط مستقيم يبدأ من فكرة ثم ينتهي بسلوك، بل يتحرك في شبكة متعددة الطبقات، تتقدّم فيها المعاني عبر مستويات متداخلة يتسع فيها نطاق الإدراك كلما ارتقى الإنسان من طبقة إلى أخرى. وعندما يتعامل العقل مع أي موقف، فإنه لا يقرأ الحدث من سطحه المباشر، بل يمرره عبر مجموعة من الغيرف المعالجة التى تشكل نظامًا هرميًا من الطبقات؛ تبدأ من تماسّ الإنسان مع البيئة، وتصعد نحو

تفسيره للسلوك، ثم تقديره لقدراته، ثم مروره على منظومة القيم والمعتقدات، ثم انعكاسه على الهوية، ثم وصوله إلى الأفق الأعلى للرؤية.

هذا البناء الطبقي يجعل المعنى ظاهرة آمركَّبة آ، فلا تتكون دلالته من عنصر واحد، بل من تفاعل كل طبقة مع السابقة واللاحقة. حين يواجه الإنسان موقفًا عاديًا مثل ملاحظة سلوك زميل في العمل، قد يظهر الأمر في الظاهر على أنه فعل صغير، لكنه في الحقيقة يدخل في سلسلة من التفاعلات: البيئة تحدد سياقه، والسلوك يعطي صورته الأولى، والقدرة تحدد تفسير الإنسان لسبب هذا السلوك، والقيمة تمنح السلوك معنى مهمًا أو هامشيًا، والهوية تربطه بالذات، والرؤية تضعه ضمن هدف أوسع. ولهذا يصبح الموقف نفسه قابلًا لآلاف التفسيرات المختلفة، تبعًا للطبقة التى يُقرأ منها.

وعندما يصرّ الإنسان على التفكير في مستوى واحد فقط، ينهار المعنى؛ لأن الطبقات الأخرى تظل تعمل في الخلفية دون أن ينتبه لها الوعي. فالمعنى الذي يتولد في مستوى السلوك مثلًا ليس هو المعنى نفسه الذي يتولد في مستوى السلوك مثلًا ليس هو المعنى نفسها الذي يتولد في مستوى الهوية، والإنسان الذي يفسر مشكلته من زاوية القدرات لا يصل إلى النتيجة نفسها التي يصل إليها إذا نظر إليها من زاوية القيم. هذه الاختلافات ليست ترفًا معرفيًا، بل هي طبيعة النظام الذي يعمل به العقل؛ نظام يخلق المعنى من خلال الحركة بين الطبقات، لا من خلال البقاء في طبقة واحدة.

وحين يتحرك العقل بين هذه الطبقات، تتغير طبيعة الفكرة نفسها؛ فالفكرة التي تظهر في البيئة كمعلومة قد تتحول في مستوى الرؤية إلى حقيقة ذاتية، وفي مستوى الرؤية إلى سبب للوجود. هذا التحول لا يعني أن الفكرة تغيرت في محتواها، بل أن الطبقة التي احتضنتها أعادت تشكيلها. ولهذا يكون تغيير السلوك دون لمس القيم محاولة لتغيير الظلالا دون تغيير الشيءا. ويكون تغيير البيئة دون تغيير الهوية محاولة لإعادة ترتيب الساحة دون مسّ اللاعب الحقيقى.

ومن هنا نفهم لماذا لا يفكر العقل في مستوى واحد: لأن كل مستوى يملك وظيفة مختلفة. البيئة تجمع المؤثرات، والسلوك يعبّر عن الاستجابة، والقدرة تحدد إمكانية الفعل، والقيمة تمنح الفعل معناه، والهوية تعطيه موقعه من الذات، والرؤية تربطه بالغاية الكبرى. ولو غاب مستوى واحد من هذا التسلسل، يصبح التفكير مبتورًا؛ فالحدث بلا قيمة يتحول إلى تجربة عابرة، والحدث بلا هوية يتحول إلى سلوك غير مرتبط، والحدث بلا رؤية يفقد معناه.

وحين ينتقل العقل من مستوى إلى آخر، تتغير زاوية النظر ويتغير تفسير المشكلة. من يفسر مشكلة التأخر الدراسي بأنها القروف بيئة السيقترح نقل المدرسة، ومن يراها السلوحًا السيقترح الانضباط، ومن يراها القدرات الدراسة، ومن يراها القيمة السيعمل على تغيير نظرة الطالب للدراسة، ومن يراها الهوية السيعيد بناء صورة الطالب عن نفسه، ومن يراها الرؤية السيستحضر معنى الحياة والرسالة. المشكلة واحدة، لكن تفسيرها يختلف تبعًا للطبقة، والحل يتغير تبعًا لموضع التشخيص.

إنّ العقل لا يختار الطبقة التي يفكر من خلالها، بل تُجبره التجربة الداخلية على التحرك داخلها. وقد يفكر الإنسان في طبقة السلوك لأنه لم يتصالح مع مستوى هويته، أو قد ينشغل بطبقة البيئة لأنه لم يكتشف قيمه بعد، أو قد يظل يصعد وينزل بين الطبقات دون أن يدرك أنه يتحرك داخل هرم كامل، وأن وضوح التفكير لا

يتحقق إلا حين يرى هذا الهرم كما هو: منظومة متداخلة تتفاعل فيها الطبقات لتنتج ®معنى® لا يمكن عزله عن مستواه.

ومن هنا يصبح فهم منطق الطبقات شرطًا لولادة الوضوح؛ لأن الوضوح لا ينشأ من معرفة أكبر، بل من معرفة أعمق. وكلما اكتشف الإنسان الطبقة التي يعمل فيها تفكيره، تغيّر فهمه لنفسه، ولأسبابه، ولأخطائه، ولطريقته في الاستجابة للمواقف. وعندما يصعد إلى طبقة أعلى، يرى المشكلة بمنظار جديد، ويتسع أفقه، وتصبح الخيارات أكثر، ويصبح الطريق أوضح، لأن الرؤية من الأعلى تكشف ما لا يبدو من الأسفل.

وهكذا يصبح تعدد الطبقات ليس عائقًا في التفكير، بل مصدرًا من مصادر القوة، شرط أن يعرف الإنسان كيف يتحرك بينها، وأن يدرك أن كل طبقة تحمل جزءًا من الحقيقة، وأن المعنى الكامل لا يولد إلا حين تلتقي هذه الأجزاء في صورة واحدة، داخل عقل متصل بذاته، قادر على رؤية الهياكل العميقة التي تُنتج المعنى قبل أن يظهر على السطح.

# اله المستويات المنطقيـة Logical Levels تعريـف كـل مسـتوى العربية والإنجليزية ومدلولاته العملية

عندما صاغ غريغوري باتسون *Gregory Bateson* الأسس الأولى لفكرة الطبقات المنطقية، ثم طوّرها روبرت دلتز *Robert Dilts* إلى نموذج هرمي متكامل، لم يكن الهدف مجرد تصنيف للمستويات، بل كشف البنية التي تتحرك داخلها الأفكار قبل أن تتحول إلى واقع. فكل مستوى من هذه المستويات الستة يمثل نوعًا من المعنى الذي يتشكل في الوعي، وله وظيفة مختلفة، ويعمل كعدسة يفسّر الإنسان من خلالها العالم.

إنّ فهم المستويات لا يعتمد على حفظها، بل على رؤية العلاقة بينها: كيف تؤثر آالبيئة آ في السلوك؟ كيف تُفعَّل القدرة من خلال القيمة؟ كيف تتغيّر القيم حين تتبدّل الهوية؟ وكيف تتخذ الرؤية موقعها كقمة هرم تشكل أكبر محرك للتغيير في حياة الإنسان؟

ولذلك يصبح الجدول التالي ليس مجرد تنظيم نظري، بل خريطة عملياتية تساعد الباحث والمتخصص والمدرب والمتلقي على رؤية التفاعل بين المستويات، وتشخيص مصادر التعطل، وتوجيه التدخلات بذكاء.

فالبيئـة Level 1 تقـدّم الشـروط، والسـلوك Level 2 يمنـح الفعـل، والقـدرات Level 3 تحـدد الممكـن، والقيـم والمعتقدات Level 4 تمنح الفاية. وحين تتكامل عنه المستويات، تتشكل لدى الإنسان بنية تفكير واضحة، متسقة، وفاعلة في مواجهة الحياة.

والآن يأتى الجدول:

أمثلة تطبيقية	المدلولات العملية في التفكير وقراءة الواقع	التعريف العلمي	المستوى (إنجليزي)	المستوى (عربي)
ضوضاء المكتب [ ثقافة المنظمة [ المدينة [] الفريق المحيط.	يحدد حدود الحركة، ويؤثر في الإحساس بالأمان، ويشكل المدخل الأول للمثيرات الحسية التي تغذي العقل.	الإطار الخارجي الذي تحدث فيه الخبرات: المكان، الزمان، الشروط المحيطة، الأشخاص، السياق الاجتماعي والمهني.	Environment	٦. البيئة
تأخر موظف 🏿 رد فعل انفعالي 🗓 نمط اجتماع 🗓 طريقة الإنجاز.	يعكس الطبقات العليا لكنه لا يفسرها، ويُقرأ كنتاج لما يحدث في آالداخل]، لا كحدث مستقل.	كل فعل ظاهر يقوم به الفرد: الحركات، الكلمات، القرارات، أسلوب التفاعل، الاستجابة للمواقف.	Behavior	2. السلوك
مهارة التخطيط [ 2 حل المشكلات [ التفاوض [ التفكير الناقد.	تحدد نطاق الممكن والمستحيل، وترسم حدود الأداء، وتشكل المستوى الذي تُبنى عليه الأنظمة والمناهج.	المهارات والكفاءات والآليات العقلية التي تمكّن الفرد من ممارسة السلوك.	Capabilities	3. القدرات
قيمة الإتقان [ الاعتقاد بأن [الجهد أهم من الموهبة[] [ احترام الوقت.	تشكل أصل السلوك، وتفسر لماذا يفعل الإنسان ما يفعل، وتحدد ما يقبله وما يرفضه.	ما يعتبره الإنسان مهمًا أو صحيحًا؛ محركات المعنى التي تصنع اتجاه القرارات وتولّد الدافعية.	Values & Beliefs	4. القيم والمعتقدات
اأنا قائدا الأأنا متعلم مدى الحياةا الآأنا مسؤول عن أسرتي!	توجه خياراته الكبرى، وتحدد نطاق الطموح، وتؤثر في تفسير الأحداث وتحويل التجارب إلى سرد ذاتي.	الصورة التي يرى بها الإنسان نفسه: من يكون، ولماذا يفعل ما يفعل، وما دوره في الحياة.	ldentity	5. الهوية
آأريد أن أترك أثرًا[ 2 آرسالتي تعليم الناس[ [ آأخدم وطني[.	تشكّل أعمق مستوى للتغيير؛ تغييرها يعيد بناء كل المستويات من جديد، وتحدد نمط الحياة وصورة المستقبل.	الغاية العليا، معنى الوجود، الرسالة الكبرى التي تمنح الهوية جذورها، والقيم معناها.	Vision / Spirituality	6. الرؤية/الرسالة

# 🛚 دلالات تكامل المستويات في تفسير التفكير

تغيير البيئة لا يصلح مشكلة تقيم جذورها في القيم.

تطوير السلوك لا يكفي إذا كانت القدرات ناقصة.

ترقية القدرات تصبح بلا جدوى إذا كانت الهوية ضعيفة.

تعديل القيم لا يكتمل إذا لم تتصل بـ رؤية عليا.

تغيير الرؤية يعيد تشكيل الهرم كله من جديد.

ويظهر هذا النموذج في التدريب والاستشارات بشكل واضح:

فحين يعاني فريق من ضعف الإنجاز، تتشابه السلوكيات، لكن الأسباب مختلفة:

بيئة غير داعمة، أو قدرات ضعيفة، أو قيم غير متماسكة، أو هوية مهنية غير واضحة، أو غياب للرؤية.

كل مستوى يشبه عدسة تغيّر شكل الحقيقة، ولذلك يصبح فهم هرم دلتز شرطًا لإنتاج تفكير واضح وقرارات عمىقة.

🛚 تحليل العلاقة بين المستويات 🗈 كيف يؤثر كل مستوى في الذي فوقه وتحته؟

تعمل المستويات المنطقية بوصفها هيكلًا متدرجًا لا تتحرك فيه الأفكار بمعزل عن بعضها، بل ضمن سلسلة تأثير متبادلة تجعل كل مستوى محرحًا للمستوى الذي يليه، ومتأثرًا في الوقت نفسه بما يقع فوقه. وهذا الترابط الهرمي يكشف أن التفكير الإنساني لا يعمل في طبقة واحدة، بل يعيش في منظومة معقدة من التأثيرات الرأسية التي تفسّر كثيرًا من أنماط التغيير والسلوك واتخاذ القرار.

فعلى مستوى البيئة Environment, تبدأ الشرارة الأولى للمثيرات، لأن السياق الزماني والمكاني والعلاقات والطروف المحيطة تمثل المادة الخام التي تصل إلى الوعي. هذه الطبقة لا تصنع القرار مباشرة، لكنها تهيئ المجال الذي يسمح لنوعية معينة من السلوك بالظهور. لذلك فإن تغيير البيئة يمكن أن ينتج عنه تغيّر تلقائي في السلوك، حتى قبل أن تتدخل المستويات الأعلى.

وعنـدما ينتقـل الإنسان إلـى مسـتـوى السـلـوك Behavior، تظهـر أول اسـتجابـة واعيـة للبيئـة، لأن السـلـوك هــو التجسيد المرئي لتـفاعـل الإنسان مع محيطه. فالمستـوى الأعلى، أي القدرات، هــو الذي يحدد مدى مرونـة هـذا السلـوك واتساع خياراته. بينما يعـود السلـوك ليـؤثر في البيئـة مرة أخرى عبر نتائج الأفعال وتغيير الظروف والعلاقات.

أما مستوى القدرات Capabilities فيمثّل البنية الذهنية والمهارية التي تتحكم في حجم السلوك وجودته. إذ لا يمكن للبيئة أن تستفيد من موارد الإنسان ما لم يمتلك مهارات الا يمكن للبيئة أن تستفيد من موارد الإنسان ما لم يمتلك مهارات الستجابة ملائمة. وهنا تظهر العلاقة الرأسية بوضوح: القدرات لا تتولد من فراغ، بـل تتحدد حسب القيم والمعتقدات التى تحملها الطبقة الأعلى.

وعند مستوى القيم والمعتقدات Valves & Beliefs تتشكل الأطر الداخلية التي تفسّر بها القدرات والسلوك والبيئة. فالقيم هي التي تحدد ما يمكن وما لا يمكن. لذلك يمكن لقيمة واحدة أن تغير مسار السلوك، ويمكن لمعتقد واحد أن يغلق باب قدرات بالكامل أو أن يفتح بابًا جديدًا.

ومن فوق هذا المستوى يرتفع الإنسان إلى طبقة الهوية ldentity، حيث ينظر إلى ذاته بوصفها فاعلًا في العالم. فالهوية ليست وصفًا، بل نظام تصنيف داخلي يحدد الأدوار والنوايا وحدود الممكن. وكل تغيير في الهوية يعيد توزيع الأهمية على كل ما تحتها: فالقيم تتغير حين تتغير الهوية، والقدرات تُعاد قراءتها حسب الهوية الجديدة، والسلوك يصبح مختلفًا تلقائيًا، والبيئة تبحث عن تموضع جديد يتسق مع الهوية المتجددة.

وعند القمة يأتي مستوى الرؤية/الرسالة Vision/Spiritvality، الذي يمثل أعلى درجات المعنى. هنا يسأل الإنسان: لماذا أفعل ما أفعل؟ وما الغاية الكبرى التي تنتظم كل أدواري وهويتي وقيمي وسلوكي وبيئتي تحتما؟

هذا المستوى الأعلى قادر على إعادة هيكلة الهرم بأكمله، لأن أي توسّع في الرؤية يغيّر الهوية، وأي تحوّل في الهوية يغيّر القيم، وأي تحوّل في القيم يوجّه القدرات، وأي تحوّل في القدرات يعيد تشكيل السلوك، وأي تحوّل في السلوك ينعكس على البيئة.

ومكذا يعمل الهرم في اتجاهين في آن واحد:

من الأسفل إلى الأعلى: حيث تشكل البيئة السلوك، ويغذي السلوك القدرات، وتدعم القدرات القيم، وتغذّي القيم الهوية، وتمنح الهوية معنى للرؤية.

ومن الأعلى إلى الأسفل: حيث يعيد المعنى تشكيل الهوية، وتعيد الهوية تنظيم القيم، وتعيد القيم توجيه القدرات، وتعيد القدرات ترتيب السلوك، ويعيد السلوك تشكيل البيئة.

إن قوة المستويات المنطقية تكمن في هذا التدفق المزدوج: تأثير يبدأ من القاعدة نحو القمة، وتأثير أقوى يبدأ من القمة نحو القاعدة. وكلما ارتفع مستوى التدخل في الهرم، كان أثره أشمل وأعمق وأكثر استقرارًا.

## 🍱 🗗 البيئة Environment 🛚 السياق الذي تبدأ منه الحركة الأولى للفكرة

لا شيء يتكوّن في فراغ، ولا فكرة تهبط على الوعي من خارج السياق، ولا معنى ينشأ دون شروطٍ تحوطه وتمنحه مادته الخام. فالبيئة، في نموذج المستويات المنطقية، ليست مجرد مستوى أول في قاعدة الهرم؛ بل هي الحاضن الأكبر الذي يزوّد العقل بالمدخلات الأولى، ويحدد طبيعة ما يتلقاه الإنسان من مثيرات، ويصنع الإطار الذي تتحرك داخله تجربته، وتتشكل فيه لحظة الإدراك الأولى. إنها الطبقة التي تسبق السلوك والقدرات والقيم والهوية والرؤية، وتمنحها جميعًا مادتها الأولية التي تتفاعل وتتراكم وتصبح لاحقًا مكونات التفكير.

حين نتأمل البيئة من زاوية التفكير الواضح، نكتشف أنها تمثل "الحفر الأول" في بنية الوعي، لأنها تحدد للنظام العصبي ما يمكن أن يراه، وما يمكن أن يسمعه، وما يمكن أن يشعر به، وما يحق له أن ينتبه إليه أو يتجاهله. ولهذا نجد أن البيئة لا تُعرّف بوصفها المكان فقط، بل بوصفها مجموع العناصر التي تصنع سياق الإنسان: المكان الجغرافي، الثقافة، إيقاع اليوم، مستويات الضوضاء، نوع العلاقات، نمط المؤسسة، شكل المكتب، لغة المجتمع، ملامح المدينة، الظروف الاقتصادية، وجود أو غياب الاستقرار، نوع التحفيز، طبيعة

التحديات، وحتى "درجة الضوء" التي تنعكس على الطاولة التي يعمل عليها الإنسان.

وكلِّ هذه العناصر ليست محايدة؛ بل تعمل كقوة موجهة ومعيقة ومحفزة ومكبِّلة في الوقت نفسه. فهي قد تمنح الإنسان انشراحًا ذهنيًا يسمح لتدفق الأفكار بأن يحصل تلقائيًا، وقد تضعه في حالة انقباض معرفي تجعل العقل يدخل في دائرة التشويش، ويختلط عليه ما هو مهم وما هو طارئ. ولذلك تصبح البيئة مستوى حاكمًا في تفسير الجودة العقلية، لأنها تحدد بشكل شبه مباشر طبيعة الإشارات التي تغذي العقل، وما إذا كانت تلك الإشارات تُسهم في توليد وعي واضح أو تُنتج غموضًا وارتباحًا.

وفي علم النفس الإدراكي، يُنظر إلى البيئة باعتبارها "مصفوفة الانتباه"، لأنها تتحكم في الطريقة التي يختار بها العقل ما يسلّط عليه الضوء وما يتركه في الظل. فالعقل لا يرى كل شيء؛ يرى ما تسمح به البيئة. ولا يسمع كل شيء؛ يسمع ما يفرضه السياق. ولا يعالج كل شيء؛ يعالج ما يتكرر عليه بصورة أصبحت جزءًا من نسيج يومه. وحين تتغير البيئة، تتغير "خريطة الالتقاط المعرفي" تلقائيًا، فيرتفع نمط التفكير أو ينخفض، يتسع أو يضيق، يصبح أكثر عمقًا أو أكثر سطحية، أكثر وعيًا أو أكثر تشويشًا.

ولهذا نجد في الواقع العملي أن بيئة العمل ذات الطابع الصاخب تختلف في أثرها الجذري على التفكير عن بيئة هادئة، وأن بيئة يشعر فيها الإنسان بالأمان تختلف في إنتاج جودة التفكير عن بيئة تُشعره بالتهديد أو عدم الاستقرار. كما أن وجود علاقة إنسانية متوازنة في محيط العمل يغيّر من نمط الاستجابات السلوكية، وبالتالي يغير من تشكيل المفاهيم، ويعيد توجيه القرارات بطريقة قد لا يكون الإنسان واعيًا لآليتها.

وفي نموذج دلتز، تتخذ البيئة موقعها في أسفل الهرم لأنها تمثل مستوى "الشروط" قبل مستوى "القرارات". فالسلوك يأتي كرد فعل للبيئة، والقدرات تُفعّل حسب مطالب البيئة، والقيم تُقرأ من خلال ما تعكسه البيئة من تجارب، والهوية تتشكل استجابة لصوت البيئة ومعاييرها، والرؤية تتسع أو تضيق بحسب ما تفتحه البيئة من آفاق. لذلك فإن أي محاولة لإصلاح التفكير أو إعادة هيكلة السلوك دون مراجعة البيئة أشبه بمحاولة إصلاح جهاز يعمل في ظروف كهربائية مختلّة.

والبيئة ليست "محيطًا خارجيًا" فقط؛ إنها أيضًا محيط داخلي. فالجسد هو البيئة الأقرب للوعي. حالته الصحية، مستوى الهرمونات، جودة النوم، نوع التغذية، معدل النشاط الجسدي الكلها تُصنف في المستوى البيئي لأنها تشكّل "سياق الوعي" قبل أن تتدخل الطبقات العليا في التأثير. ولذلك فإن العقل لا يعمل في مستوى ثابت؛ يعمل حسب ما تسمح به بيئته الجسدية والنفسية والاجتماعية.

إن القوة الحقيقية لفهم هذا المستوى تبدأ عندما يُدرك الإنسان أن كثيرًا من التشوشات الفكرية لا تعالج بالتنظير، بل بإعادة هندسة البيئة. فالعمل العقلي لا يمكنه مقاومة الضجيج المستمر، ولا يستطيع التفوق على فوضى المكتب، ولا يمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يعيش في بيئة تقتل الوقت وتغرق الفرد في المهام العاجلة، ولا يمكن للتركيز أن ينمو في بيئة بلا احترام للإيقاع الذهني. ولذلك فإن تعديل البيئة يصبح أول تدخل منهجي في بناء التفكير الواضح، لأنه يحرّر الذهن من الضفط السفلي الذي يعيق عمل المستويات العليا.

وهكذا يظهر منطق النموذج: البيئة ليست أدنى المستويات أهمية، بل هي التي تضع الإنسان أمام أول لحظة من لحظات الوعي، وتؤسس لسلسلة من التفاعلات تؤثر في كل ما يأتي بعدها. وكلما كانت البيئة أكثر دعمًا، كان التفكير أكثر وضوحًا، وكان انتقال الفكرة من الوعي إلى المعنى أكثر سلاسة، وكان تشكّل السلوك أكثر الساقًا، وكانت القرارات أكثر عقلانية.

### 💵 🗗 السلوك Behavior 🗈 الطبقة التي يظهر فيها التفكير كفعل قابل للرؤية

عندما ينتقل الإنسان من مستوى البيئة إلى مستوى السلوك، ينتقل الوعي من حقل الشروط إلى حقل الاستجابة، ومن فضاء المثيرات إلى فضاء الفعل. فالسلوك ليس مجرد حركة أو كلمة أو انفعال؛ إنه الظهور الأول للفكرة في العالم، وهو الصورة التي تخرج بها العمليات العقلية من نطاق الخفاء إلى نطاق المشاهدة. وكل ما يفعله الإنسان ألا من طريقة جلوسه، إلى نبرة صوته، إلى شكل تفاعله، إلى طريقة اتخاذه للقرار ألا هو انعكاس لمحتوى ذهني سبق ظهوره بمراحل طويلة قبل أن يصبح فعلًا.

وفي المستويات المنطقية، يمثل السلوك نقطة التحوّل بين الداخل والخارج، لأنه يجمع بين أثر البيئة التي تُطلق الشرارة الأولى للمثير، وأثر القدرات التي تُحدد شكل الفعل الممكن، وأثر القيم التي تمنح السلوك اتجاهه، وأثر الهوية التي تمنحه دافعه، وأثر الرؤية التي تمنحه غايته. ولهذا يصبح السلوك مستوى حساسًا جدًا، لأنه يكشف اتجاه العقل، ويُظهر ما كان لا يُرى، ويمنح الباحث فرصة لقراءة البنية الداخلية للإنسان من خلال مخرجاته.

وعندما ننظر إلى السلوك من زاوية مشروع التفكير الواضح، نكتشف أنه ليس حركة عفوية، بل هو "لغة العقل حين لا يتكلم بالكلمات". فهو يعكس خريطة الانفعالات، وضبط النفس، واتساق القرارات، ومستوى النضج، ودرجة السعة المعرفية. والسلوك في جوهره سلسلة من الترجمات: ترجمة للمثير البيئي إلى استجابة، وترجمة للقدرات إلى فعل، وترجمة للقيم إلى اختيار، وترجمة للهوية إلى موقف، وترجمة للرؤية إلى اتجاه طويل المدى.

وهذا المستوى يكشف أن الإنسان لا يتصرف بالطريقة التي يتخيلها، بل بالطريقة التي تتيحها له قدراته، ويوافق عليها نظام قيمه، ويقبل بها تمثيله الذاتي، وتنتمي لصورته عن نفسه. ولذلك قد يرغب الفرد في سلوك معين، لكن قدراته لا تدعمه، أو يرغب في سلوك، لكن هويته لا تتسق معه، أو يرغب في سلوك، لكن هويته لا تتسق معه، أو يرغب في سلوك، لكن البيئة تضفط عليه باتجاه مغاير.

### فهنا تتضح العلاقة الثنائية بين السلوك والبيئة:

فالبيئة تضع حدود السلوك، والسلوك يعيد تشكيل البيئة. فالمكان قد يفرض زحامًا، ولكن طريقة الإنسان في التعامل مع الزحام تُعيد تشكيل تجاربه اليومية. والثقافة قد تضغط بطريقتها، لكن استجابات الفرد قد تقاوم الضغط أو تستسلم له. والضوضاء قد تؤثر في الهدوء العقلي، لكن السلوك التنظيمي قد يُعيد توزيع الزمن ليخلق لحظة صفاء.

وفي الاتجاه الآخر، يظهر الارتباط الجوهري بين السلوك والقدرات Capabilities:

فالقدرات لا يمكن رؤيتها مباشرة، بل يُستدل عليها من السلوك. فإذا ظهرت مرونة التفكير انعكس ذلك في سلوك متزن. وإذا ظهرت مهارة التواصل انعكس ذلك في حوارات واضحة. وإذا ظهرت قدرة التنظيم انعكس ذلك في إنتاجية عالية. فالسلوك هنا ليس مجرد انعكاس للقدرة؛ إنه قياس عملي لها، وتعبير موضوعي عنها، ونافذة نرى منها حجم المهارات التي يملكها الإنسان دون ادّعاء أو مبالغة.

وكل سلوك ألا مهما بدا بسيطًا ألا يحمل داخله سلسلة من الطبقات التي تتحكم فيه. فقرار واحد في اجتماع يكشف نمط القيم التي يشتغل بها الفرد، ويكشف مقدار ثقته بالذات، ويكشف مدى اتساق الهوية المهنية لديه. ولهذا يصبح فهم السلوك ضرورة في كل عمل قيادي، لأنه المفتاح الذي يفتح قراءة ما خفي من الطبقات الأعلى.

إن السلوك في نموذج المستويات المنطقية ليس مجرد مستوى ثانٍ في هرم التفكير؛ بل هو "جسر العبور" الذي تنتقل عبره الفكرة من العالم الداخلي إلى العالم الخارجي، وتسافر من منطقة اللاشكل إلى منطقة الشكل. إنه اللحظة التي يصبح فيها التفكير مرئيًا، وتصبح فيها الذات قابلة للفهم، وتصبح فيها القرارات قابلة للتحليل، وتصبح فيها القيم ممسوكة، وتصبح فيها الهوية قابلة للملاحظة.

وهكذا يصبح السلوك المرآة الأولى للعقل:

مرآة تكشف، وتوضح، وتمكّن الباحث من فهم العقل ليس من خلال ما يقوله الشخص عن نفسه، بل مما يفعله حين لا يراقبه أحد، أو حين يختبره السياق، أو حين تصطدم أفكاره بواقع البيئة.

## ١٤٥] القدرات Capabilities البنية التشغيلية التي تنتج السلوك وتحدد اتساعه

عندما يصعد الإنسان من مستوى السلوك إلى مستوى القدرات، ينتقل من عالم الظاهر إلى عالم الإمكان، ومن مساحة الفعل إلى مساحة الطاقة الكامنة التي جعلت هذا الفعل ممكنًا. فالقدرات ليست سلوحًا، وليست رغبة، وليست نية؛ إنها "البنية التشفيلية" للعقل التي تُحدد مدى ما يستطيع الإنسان أن يفعله، وما يمكنه أن يحققه، وما يقع تحت دائرة الممكن بالنسبة له. وكل فعل يخرج إلى الواقع هو ثمرة قدرة داخلية سبقت ظهوره، وكل عجز يتكرر في حياة الإنسان هو انعكاس لفراغ أو ضعف في هذه البنية.

والقدرات في مفهوم المستويات المنطقية ليست مجرد مهارات تقنية أو معلومات مكتسبة؛ إنها منظومة أوسـع تشمـل الذكـاء التحليلـي، والمرونـة المعرفيـة، واسـتراتيجيات اتخـاذ القـرار، والــوعـي بالسـياق، وإدارة الانفعالات، والذاكرة العاملة، وأنماط التفكير العليا. فهي تشبه غرفة التحكّم التي تُدير السلوك، وتُنسّق بين الانتباه والذاكرة والإدراك، وتُقرر أي استجابة هي الأنسب في اللحظة المناسبة. ولهذا فإن تأثير القدرات لا يتوقف عند جعل السلوك ممكنًا؛ بل يتعداه إلى تحديد جودة السلوك، ومرونته، واتساع خياراته، وقدرة صاحبه على التكيّف.

وحين ننظر إلى القدرات من زاوية التفكير الواضح، نكتشف أنها المستوى الذي تتشكل فيه خارطة الفعل

المستقبلية قبل أن تظهر في الواقع. لأن الإنسان لا يسلك بما يتمنى؛ بل يسلك بما يستطيع. والاختلاف بين شخص وآخر ألا في الإنتاجية، والقيادة، والاتصال، وإدارة الضغوط أليس سببه السياق وحده ولا السلوك وحده، بل آحجم البنية الداخلية التي تسمح للعقل بإنتاج سلوك قادر على مواجهة التعقيد. فالعقل الذي يملك قدرة تحليلية واسعة لا يضيع أمام المعلومة المتضاربة، والعقل الذي يملك القدرة على الفصل بين العواطف والقرارات لا يتشتت أمام الضغط، والعقل الذي يملك قدرة تنظيمية لا يتعثر أمام ازدحام المهام.

وفي هذا المستوى تتضح العلاقة الدقيقة بين القدرات والسلوك:

فالسلوك لا يتجـاوز سـقف القـدرات، والقـدرات تكشـف عـن نفسـها مـن خلال السـلوك. قـد يقــول الإنسـان آأستطيع أ. لكن اختباره الحقيقي ليس في العبارة، بل في حجم السلوك الذي يستطيع إنتاجه باستمرار في الظروف المتغيرة. وهنا يظهر قانون مهم:

"السلوك دليل القدرة، ولكن القدرة ليست مساوية للسلوك."

فالإنسان قد يملك قدرة عالية لم يفعل بها شيئًا، وقد يملك استعدادًا داخليًا لم يظهر بعد، وقد يملك طاقة مكبوتة لم تجد البيئة المناسبة لتخرج. ولهذا يصبح السلوك مؤشرًا جزئيًا وليس كاملًا، بينما القدرة هي البنية الفعلية التي تحدد مسار الإنسان إذا توفرت لها البيئة المناسبة.

وفي الاتجاه الآخر، ترتبط القدرات ارتباطًا وثيقًا بـ القيم والمعتقدات Values & Beliefs.

فالقيمة تُوجه القدرة، والاعتقاد يطلقها أو يكبّلها. قد يمتلك الفرد قدرة عالية على الإقناع، ولكن إذا اعتقد أن على الإقناع، ولكن إذا اعتقد أن الجهد لا يصنع أنه غير مستحق للنجاح فلن يستخدمها. وقد يمتلك قدرة تنظيمية ممتازة، ولكن إذا اعتقد أن الجهد لا يصنع فرقًا فسيترك قدراته تتآكل. ولهذا تظهر كثير من حالات التعثرا في العمل أو العلاقة أو التعلم ليس بسبب ضاعر اعتقادى يمنع القدرة من الوصول إلى السلوك.

ومن هنا يتضح أن القدرات ليست مجرد المهارة الله منظومة ديناميكية تتأثر بـ:

مستوى الانتباه

التحكم في الذات

أنماط التفكير العليا

التجارب السابقة

نموذج الهوية

مستوى الطموح

المعتقدات الحاكمة

#### البيئة الداعمة أو المثبطة

وهذه المنظومة تجعل مستوى القدرات هو النقطة الفاصلة في رحلة التغيير. فالتغيير الذي يبدأ من مستوى القدرات ينتقل سريعًا إلى كل مستوى السلوك يبقى محدودًا ومتقطعًا، بينما التغيير الذي يبدأ من مستوى القدرات ينتقل سريعًا إلى كل مستويات الهرم، لأنه يعيد صياغة طريقة التفكير، ويوسّع الخيارات، ويرفع كفاءة الاستجابة، ويمنح الإنسان قدرة أعلى على إدارة التعقيد.

والأفراد الذين يتقدمون بسرعة فـي حياتهم المهنية لا يفعلـون ذلك بسبب كثرة العمـل فقط؛ بـل لأنهـم يملكون القدرات تشفيلية السمح لهم بالتعامل مع المعلومة بكفاءة، وتسمح لهم بفهم السياق بسرعة، وتمنحهم القدرة على اتخاذ القرار، والتواصل، والتحليل، والتنظيم، والابتكار. ولهذا يعتبر مستوى القدرات البنية الحقيقية للمستقبل؛ فمن يوسّع قدراته يوسّع مستقبله، ومن يضيّقها يضيّق خياراته مهما كانت نواياه حسنة.

إن القدرات في نموذج المستويات المنطقية تعمل كقلب الهرم:

تأخذ المثير من البيئة، وتُفسره بالقيم، وتُرسله إلى الهوية، وتعيده إلى السلوك بشكل جديد. وكلما كانت القدرات أعلى، أصبح العقل قادرًا على إنتاج سلوك واضح، واتخاذ قرارات ناضجة، وفهم أعمق للعالم، وتفاعل أكثر اتزانًا مع الضفوط.

ولهذا فإن القدرات ليست مجرد مستوى ثالث في الهرم؛ إنها آمركز القيادة آ الذي يحدد اتجاه السلوك ومستواه، ويحدد مستقبل الإنسان دون أن يدري، ويكشف لنا لماذا ينجح البعض في الظروف نفسها التي تعثر فيها آخرون.

### 🛚 🗗 القيم والمعتقدات Values & Beliefs مركز المعنى ومحرك الاتجاهات

عند هذا المستوى يدخل الإنسان إلى أعمق نقطة تتحرك منها أفكاره: مركز المعنى. فالقيم ليست كلمات تُحفظ، ولا شعارات تُرفع، بل هي اللبوصلة الداخلية التي تُحدد ما يعتبره الإنسان مهمًا، وما يعطيه الأولوية، وما يضعه في دائرة الجهد أو يتجنبه بلا وعي. والقيم تعمل دائمًا في الخلفية؛ تدفع العقل نحو خيارات معينة دون أن يلتفت صاحبها إلى مصدر هذا الدفع، تمامًا كما تتحرك السفينة وفق البوصلة حتى لو لم يشعر القبطان بدور الإبرة الصغيرة التي تحدد الاتجاه.

وإذا كانت البيئة تصنع المثير الأول، والسلوك يصنع الفعل الظاهر، والقدرات تصنع الإمكان الداخلي أ فإن القيم هـــ الـتـــ تُـقـرر:

> مل يستحق هذا المثير الانتباه؟ مل يستحق هذا الفعل الجهد؟ مل تستحق هذه المهارة أن تُنَمّى؟

فالإنسان لا يتحرك بما يعرف، بل يتحرك بما يرى أنه المهماا. وكل سلوك يتكرر في حياة الفرد هو انعكاس لقيمة حقيقية، وليس لقيمة معلنة. لهذا يظهر التناقض بين ما يقوله الإنسان عن نفسه وبين ما يفعله على أرض الواقع؛ لأن القيم الحقيقية تسكن في العمق وتتكلم بالفعل لا بالقول.

أما المعتقدات، فهي الأفكار الجازمة التي يبني عليها العقل تفسيراته، ويحدد من خلالها ما هو ممكن وما هو مستحيل، وما هو متاح وما هو مغلق، وما هو مسموح وما هو ممنوع. فالمعتقد هو آبوابة الفعلآ: يفتح الطريق إذا كان داعمًا،

ويغلقه إذا كان مُعطِّلًا،

ويُحاصر القدرة إذا كان محدودًا،

ويُضاعف الطاقة إذا كان موسّعًا.

ولهذا كثيرًا ما يعجز الإنسان رغم امتلاكه قدرات عالية، لأن معتقدًا بسيطًا يقف في طريقه:

السيفشلون في تقبّلي.ا

الا أستحق النجام. ا

الا أحد يهتم بما أفعل!

الأمور لن تتغير مهما فعلت.

وهذه العبارات ليست مجرد أفكار؛ إنها أوامر صامتة تُصدرها بوابة المعتقدات إلى الأعماق، فتتجمد القدرات، ويتقلص السلوك، وتضيق البيئة، وينطفئ معنى الحياة. ولهذا فإن الكثير من حالات التعثر ليست ضعفًا في المهارة، بل خللًا في الاعتقاد، لأن الاعتقاد يعمل كعامل تحكّم يمنع القدرات من الوصول إلى السلوك.

وتشكّل القيم والمعتقدات معًا المستوى الذي يُعطي للأحداث معناها وللخبرات دلالتها. فالحدث ليس إيجابيًا أو سلبيًا فـي ذاتـه، بـل يصـبح كذلـك وفقًا للقيمـة التـي يسـتند إليهـا الفـرد فـي التقييـم، والاعتقـاد الـذي يستخدمه في التفسير. ولهذا يعمل العقل في هذا المستوى بطريقة المعنىاءة المعنىا:

يُعيد تأويل ما يحدث،

ويُفسّر ما يراه،

ويُولَّد اتجاهات جديدة نحو الفعل.

وعي الفرد بقيمه ومعتقداته يغير مسار حياته بالكامل؛ لأن هذا الوعي يكشف له لماذا يتصرف كما يتصرف، ولماذا ينجذب إلى أنماط معينة، ولماذا يكرر الأخطاء ذاتها، ولماذا يعجز عن تجاوز بعض العوائق رغم الجهد. فالقيمة تحدد الاتجاه، والمعتقد يحدد الحدود، والإنسان يتحرك داخل هذا الإطار دون أن يشعر.

وحين ترتفع القيم إلى أولويات عليا آ كالعدل، والكرامة، والإتقان، والإنجاز، والعلم، والعطاء آ يتوسع سلوك الإنسان، وتتحرك قدراته بقوة، وتزداد مرونته النفسية، ويصبح قادرًا على توليد طاقة داخلية تُقاوم الضغوط. أما حين تتكون القيم تحت تأثير الخوف أو الخضوع أو الحاجة المبالغ فيها للأمان، ينخفض سقف السلوك، وتضعف القدرة، ويضيق مستقبل الإنسان دون سبب خارجي واضح.

وتعمـل القيـم والمعتقـدات أيضًا بوصـفها آجسـر الاتصـال آبيـن المسـتوى الـداخلي العميـق (الهويـة) وبيـن المسـتوى التشغيلي (القدرات والسلوك). فهي التي تُترجم من أنت إلى ما تفعل، ومن ترى نفسك إلى كيف تعبّر عنها، ومن عمقك الوجداني إلى صورتك الإدراكية. وكلما كان الجسـر سليمًا، انسابت الطاقة إلى السلوك بوضوح، وكلما كان معطّلاً، تعطلت إمكانات الإنسان مهما كان ذكاؤه وقدرته.

ولهذا فإن هذا المستوى هو مركز التغيير الحقيقي في نموذج المستويات المنطقية. فمن أراد أن يغيّر سلوكه دون تغيير معتقداته، سيبقى في دائرة إعادة المحاولة. أما الذي يبدأ من مركز المعنى، فسيجد أن التغيير يسري في حياته كما تسري الكهرباء في الأسلاك: من الداخل إلى الخارج، ومن العمق إلى السطح، ومن الفكرة إلى الفعل.

### 💵 🗈 الهوية Identity الصورة العميقة للذات ومنظومة الانتماء الداخلي

عندما يصل الإنسان إلى مستوى الهوية فإنه يدخل إلى المساحة التي تُعرِّف من يكون، لا ما يفعل. في المستويات السابقة كان التركيز على البيئة بوصفها سياقًا، وعلى السلوك بوصفه فعلًا، وعلى القدرات بوصفها إمكانًا، وعلى القيم والمعتقدات بوصفها نظامًا يحدد المعنى. أما في هذا المستوى فيتجه العقل نحو الجذر الذي تتكوِّن عنده صورة الذات، وتتشكل منه العدسة التي يُبصر عبرها الإنسان نفسه والعالم.

الهوية ليست وصفًا سطحيًا مثل آأنا موظف آ، آأنا مدير آ، آأنا أب آ، آأنا إنسان طيب آ. هذه أدوار أو سمات، لكنها ليست الهوية. فالهوية هي النواة التي تتشكل عند التقاء التجارب المبكرة، والتنشئة، والقيم الراسخة، والمعتقدات العميقة، والصراعات المكتومة، والانتصارات التي لم تُعلن، والانكسارات التي لم تُنسَ. هي آالصوت الداخلي آ الذي يحدد شعور الإنسان بقيمته، وحدود طموحه، ومقدار ثقته بنفسه، والطريق الذي يظن أنه يستحق السير فيه.

وحين تتشكل الهوية، يتحدد معها الإطار الذي تتحرك داخله القيم، وتتشكل فيه المعتقدات، وتنشأ عبره القدرات. فالإنسان الذي يرى نفسه القادراال الأحداث بطريقة مختلفة عن إنسان يرى نفسه الأعدرال القدرال عن اللهجزال الفي المعجزال القدرال الذي المعجزال القدرال الذي القدرال الذي يقول في داخله الأنا عن المعجزال القدرات، بينما الذي يقول في داخله الأنا مُبدع يفتح بوابات القدرات، بينما الذي يقول في داخله الأنا مُحدود الإمكان يغلق تلك البوابات دون وعي.

تعمل الهوية كذلك بوصفها آمصنع الاتجاهات الكبرى آ. فعندما يعرّف الإنسان نفسه تعريفًا معينًا فإنه يوجه طاقته كلها بطريقة متسقة مع هذا التعريف. من يرم نفسه آقائدًا آي ينظم سلوكه وفق هذا الفهم، ويبحث عن مواقف تثبت ذلك، وينزعج من الأوضاع التي تُشعره بأنه تابع. ومن يرم نفسه آضحية آ يُعيد تفسير العالم كله ليجد ما يؤكد هذا الإحساس. ومن يرم نفسه آمختلفًا آي يختار سلوحًا يتناسب مع هذا اللقب، وربما يقصى نفسه من دوائر النجاح وهو لا يدرك.

ولهذا فإن الهوية تؤثر في جميع المستويات تحتها بشكل مباشر:

القيم تتشكل بما ينسجم مع صورة الإنسان عن ذاته.

المعتقدات تتسق مع هذه الصورة وتدافع عنها.

القدرات تنفتح أو تنغلق بحسب ما تعتقده الهوية عن نفسها.

السلوك يصبح تمثيلًا عمليًا لرواية الهوية.

البيئة تُعاد هندستها بما يناسب من يكون الإنسان في داخله.

ويخطئ كثيرون حين يظنون أن الهوية آثابتة الهوية ليست كتلة صلبة، بل منظومة متغيرة تتأثر بالتجارب الصادمة، والعلاقات القريبة، والقدوات العميقة، والنجاحات الكبرى، والخسائر المؤلمة. وقد تتحول الهوية فجأة إثر تجربة روحية، أو موقف مفصلي، أو فقد عظيم، أو نجاح ساحق، أو تواصل حقيقي مع معنى أعمق للحياة. وعندما تتغير الهوية، تتغير معها القيم، والمعتقدات، والقدرات، والسلوك، والبيئة المورة تمتد مثل موجة مركزية تنطلق من القلب إلى الأطراف.

وتتجلى قوة الهوية في أنها البوابة التي ينتقل من خلالها الإنسان من مستوى الفعل إلى مستوى الوجود. فالإنسان يمكن أن يمتلك فالإنسان يمكن أن يمتلك قدرات عالية لكنه لا يستخدمها لأنه يرى نفسه أقل من الآخرين ويمكن أن يمتلك إمكانات نادرة لكنه لا يتقدم خطوة لأنه يعتقد أنه أغير مستحق ويمكن أن يعمل بجد لكنه يظل يشعر بالفراغ لأن الهوية التي يحملها لا تعترف بقيمته ولا بإنجازه. وفي المقابل يمكن لإنسان متواضع القدرات أن يصنع أثرًا كبيرًا لأن هويته تفتح له باب الحركة، وتجعله يرى نفسه قادرًا، ومؤثرًا، وذا معنى.

وتتصل الهوية اتصالًا وثيقًا بملف الانتماء الداخلي؛ ذلك الانتماء الذي يعطي الإنسان شعورًا بأنه جزء من شيء أكبر منه: أسرة، قبيلة، مجتمع، مهنة، رسالة، وطن، أو منظومة قيم. وكلما كان هذا الانتماء واضحًا ومتّسقًا مع هويته، ازدادت قدرته على الفعل، واتسعت رؤيته، واشتدت صلابته النفسية. أما إذا كان الانتماء متنازعًا الابين رغبة داخلية في التحرر وضغط اجتماعي للامتثال القيان الهوية تنشطر، وتضطرب القيم، وتتصدع المعتقدات، ويضعف السلوك، وتتقلص القدرات.

ولا يمكن الحديث عن الهوية دون الحديث عن أثرها في المسار الفكري. فالهوية تحدد نقطة النظر التي يرى منها الإنسان العالم؛ فإذا كانت الهوية قائمة على الدونية السيقرأ الواقع بعيون مهزومة. وإذا كانت قائمة على النرجسية سيرى العالم ساحة لإثبات الذات فقط. وإذا كانت قائمة على التوازن سيرى نفسه جزءًا من معادلة أكبر، وسيقرأ الحياة كرحلة تعلم لا كصراع مستمر.

ولهذا فإن إصلاح الهوية أو إعادة بنائها يمثل أحد أعظم مسارات التغيير في المستويات المنطقية. فمن يغيّر هـويته أي تعريفه العميق لنفسه ألا يحتاج إلى جهد في تغيير سلوكه، لأن السلوك سينجرف تلقائيًا نحو النسخة الجديدة من الذات. ومن يعيد ترتيب قيمه، ويواجه معتقداته، ويستعيد ثقته الداخلية، سينكشف له طريق جديد لم يكن يراه من قبل.

ومع أن الهوية تمثل المستوى الخامس في الهرم، إلا أنها أقرب المستويات إلى المستوى الأعلى: الرؤية / الرسالة Vision/Spirituality. فالهويات الكبرى تتغذى من الرؤى الواسعة، وتتشكل وفق إحساس الإنسان بحوره ومعناه ومـوقعه مـن الوجـود. وكلمـا اقتـرب الإنسان مـن السبب وجـوده البنـت هـويته علـى صلابـة، وانفتحت قدراته، واشتعلت قيمه، ووضحت معتقداته، وأثمر سلوكه.

# الرويـة / الرسالـة Vision / Spirituality المستوى الغايـة والاتصـال بـالأفق الأعـلى،

عندما يصعد الإنسان من طبقات البيئة والسلوك والقدرات، ثم يعبر منطقة القيم والمعتقدات، ويستقر في مستوى الهوية بوصفها نواة تعريف الذات، فإن الحراك الداخلي لا يبلغ ذروته إلا عند المستوى الأعلى، مستوى الرؤية/الرسالة Vision/Spiritvality؛ ذلك المستوى الذي لا يعود الإنسان فيه منشغلًا بما يفعل أو بما يملك أو من يكون، بل بما خُلق لأجله، وما يريد أن يتركه، وما الدور الذي ينهض به في سياق الحياة الواسع.

هـخا المستوى لا يُقـاس بالمهمـات اليوميـة، ولا يُختـزل فـي الأهـحاف الوظيفيـة أو الطموحـات المهنيـة. إنـه المستوى الذي يبحث فيه الإنسان عن معنى أكبر من ذاته، عن غاية تتجاوز حدود الجسد، وعن ارتباط بقوة أعلى من طاقته الفرديـة. وهنا يختلف التعبير بين الثقافات، فبعضهم يسميه الروحانية Spirituality، وبعضهم يسميه المعنى Meaning، وآخرون يسمونه الرسالة Mission أو الرؤية Vision، لكن الجوهر واحد: إن الإنسان لا يستقيم وعيه ولا تكتمل بنيته إلا حين يتصل بعلة وجوده، ويستشعر أنه جزء من منظومة كونية أكبر.

يتشكِّل هذا المستوى عند تقاطع ثلاثة محاور كبرى:

أولًا: محور المعنى

وهو المحور الذي يسأل فيه العقل أسئلته الجوهرية:

لماذا أنا هنا؟

ما الذي أريد أن أقدّمه؟

ما الذي سيبقى بعد غيابى؟

عندما تتضح إجابة هذه الأسئلة، لا يعود الإنسان يعمل بدافع الحاجة وحدها، بل بدافع الرسالة. يصبح السلوك متسقًا، والقدرات متحفزة، والقيم متوهجة، والهوية ممتلئة بالدور الذي تتبناه.

#### ثانيًا: محور الارتباط

الإنسان في هذا المستوى لا يرى وجوده منعزلًا، بل مرتبطًا بالله، وبالأسرة، وبالوطن، وبالقيم الكونية للخير، وبمستقبل يريد أن يساهم في تشكيله. هذا الارتباط يفتح في داخله قوة لا تمنحها البيئات ولا تمنحها الهويات الفردية. ولذلك يلاحظ علماء النفس أن الشخص الذي يعيش برسالة أوسع يمتلك طاقة أعلى على مواجهة الأزمات، وقدرة أكبر على الصبر، ونظرة أعمق للحياة.

ثالثًا: محور الاتساع

كل مستوى قبل هذا يحتوي الإنسان في إطاره:

البيئة تحدّده.

السلوك يعبّر عنه.

القدرات تمكّنه.

القيم توجهه.

الهوية تعرّفه.

أما الرؤية فإنها تفتحه.

الرؤية توسّع الأفق، وتعيد تشكيل العلاقات بين المستويات، وتسمح للإنسان بتجاوز قيوده الداخلية.

عندما يكون الإنسان واضح الرسالة، فإن هويته تتقوّى وتستقير، وتستقيم معها منظومة القيم والمعتقدات، وتتحسن قدراته بشكل ملحوظ، وتتحول سلوكياته اليومية إلى انعكاس دقيق لغاية أكبر، وتتغير بيئته لتتلاءم مع الاتجاه الذي يسير فيه. ولهذا يؤكد روبرت دلتز آ فيما صاغه من نموذج المستويات المنطقية آ أن التغيير الذي يبدأ من الأسفل يحتاج وقتًا طويلًا ليصل الأعلى.

#### وهنا تظهر إحدى الظواهر العميقة في سلوك الإنسان:

الإنسان الذي يحمل رؤية عليا يتحرك بلا خوف من التفاصيل، لأن التفاصيل تستمد معناها من رسالته. الإنسان الذي يرم نفسه جزءًا من مشروع أكبر يختفي عنه التردد، لأن التردد حالة عقلية تنشأ حين يغيب الاتجاه. الإنسان الذي يعرف غايته يحوّل الصعوبات إلى طاقة، لأن الطاقات الداخلية لا تعمل بأقصى قوتها إلا حين تستند إلى معنى. والرؤية ليست فكرة مستقبلية فحسب، بل هي الأمركز جاذبية النظم حوله كل مستوى تحته. فإذا انحرفت الرؤية اختلت الهوية اضطربت القيم، وإذا اضطربت القيم تعطلت القدرات، وإذا تعطلت القدرات، وإذا تعطلت القدرات، وإذا تشوّه السلوك أصبحت البيئة مصدر فوضى بدل أن تكون مصدر دعم.

وفي المقابل، حين تتضح الرؤية يتغيّر البناء كله:

تتجه الهوية نحو الثبات الهادئ.

تنتظم القيم حول مركز واضح.

تنفتح القدرات وتتحرر من عوائقها.

يتضاءل السلوك العشوائي ليحل محله سلوك منسجم.

وتبدأ البيئة تتغير تدريجيًّا لتحتضن الطريق الجديد.

ويُلاحظ في علوم النفس الإيجابي، وفي دراسات القيادة، وفي نماذج التغيير الكبرى، أن الأشخاص الذين يمتلكـون رؤيـة عليـا آ دينيـة، أخلاقيـة، إنسانيـة، مهنيـة آ يتمتعـون بدرجـة عاليـة مـن الوضـوح الـداخلي، وأن الخلافات التي يعيشها الناس في أعماقهم غالبًا ما تكون صراعًا بين هـويـة بلا بـوصلـة، ورؤيـة غائبـة أو مشوشـة.

ويظهر أثر هذا المستوى في أصغر تفاصيل الحياة اليومية. فالشخص الذي يعيش من أجل رسالة تربوية آ مثل خدمة العلم أو تعليم الناس آ يرى يومه من خلال هذا الإطار، ويعيد ترتيب أولوياته وفق رسالته. والشخص الذي يعيش من أجل رسالة إنسانية آ مثل دعم المحتاجين أو بناء الأثر المجتمعي آ يجد قوته في خدمة

الآخرين. والشخص الذي يعيش من أجل رسالة دينية تصنع له الجذور يشعر بمعاني الرضا والتوازن والتسليم. وكل هذا ليس سلوحًا طارثًا، بل حراك داخلي يبدأ من أعلى نقطة في الهرم، ثم ينزل إلى أدق التفاصيل.

وفي المستوى الروحي Vision/Spirituality يتجاوز الإنسان حدود آأناآ لينظر إلى آنحنآ، ويتجاوز حدود آأناآ لينظر إلى آالفدآ، ويتجاوز حدود آالنجاحآ لينظر إلى آالأثرآ. وكلما زاد اتصاله بمعنى رسالته، ازداد اتصاله بفتى ويتجاوز حدود آلنجاحآ لينظر إلى آالأثرآ. وكلما زاد اتصاله بمعنى رسالته، ازداد اتصاله بفترته على التفكير الواضح، لأن الفكر الذي لا يستند إلى غاية يصبح هشًا، سهلًا أن تسقطه الظروف أو تشتته الضغوط.

وكل مشروع في الحياة يحتاج رؤية، وكل رؤية تحتاج إنسانًا ينهض بها، وكل إنسان يحتاج وعيًا بمكانه في هذا الكون. ومن يفقد هذا المستوى لا يستطيع أن يستقر في أي مستوى تحته، لأن الغايات العليا هي التي تعطى المستويات الأخرى اتجاهًا وتفسيرًا ووحدة.

## الله عرمية التأثير الكيف تغيّر المستويات العليا المستويات السفلم؟

حين تُبنى المستويات المنطقية للفكر على شكل هرم، فإن الشكل ليس مجرد تمثيل بصري، بل هو وصف دقيق للعلاقة الحاكمة بين هذه المستويات؛ علاقة تُشبه قوانين الجاذبية في الفيزياء، حيث تتأثر كل طبقة بما فوقها، وتتحرك وفق قوة معنوية تنساب من الأعلى إلى الأسفل. فالإنسان حين يغيّر رؤيته العليا لا يحتاج إلى جهد كبير ليعيد سلوكه، لأن السلوك في هذه اللحظة لم يعد مجرد عادة، بل أصبح نتيجة طبيعية لغاية أكبر، والعادة حين تصبح صدىً لمعنى أعلى تتحول من فعل متكرر إلى هوية ممتدة.

في هذا المستوى تتضح إحدى القواعد الجوهرية في نموذج روبرت دلتز Robert Dilts: التغيير في الأعلى يغيّر الأسفل مباشرة، بينما التغيير في الأسفل يحتاج زمنًا حتى يصل إلى الأعلى. وهي قاعدة ليست نفسية فحسب، بل وجودية، لأنها تكشف أن الإنسان لا يستجيب للمثيرات من حوله كما يتصور، بـل يستجيب للرؤية التـي يحملهـا فـي أعماقه. فمـن اعتقـد أن حيـاته رسالـة يصبح أكثـر صبرًا علـى التفاصيل، ومن ظن أن ذاته مهددة يصبح أكثر حساسية للسلوكيات الصغيرة، ومن قام في داخله معنى الإيمان أو الواجب أو المسؤولية يرى العالم وفق زاوية تختلف كليًّا عن زاوية من يعيش بلا بوصلة.

وحين تتغير الرؤية Vision/Spirituality، يحدث ما يشبه إعادة ضبط كاملة لمنظومة التفكير. فالإنسان الذي ينتقل من رؤية هشة إلى رؤية راسخة، يجد أن الهوية نفسها تعيد تعريف ذاتها: من كان يرى نفسه تابعًا يصبح قادرًا على اتخاذ القرار، ومن كان يرى نفسه ضحية يبدأ في تبنّي دور الفاعل، ومن كان يرى دوره ضيقًا يتسع أفقه إلى ما وراء حدود المهنة والوظيفة. وهذا التحول في الهوية يغيّر مباشرة منظومة القيم، فالقيم لا تنهض إلا تحت ضوء رؤية، ولا تتماسك إلا حين تمتلك اتجامًا يربطها بالهدف الأكبر.

وحين تتغير القيم تتغير القدرات. فليس صحيحًا أن القدرات ثابتة؛ القدرات طاقة تتسع حين تشعر أن هناك معنى يستحق، وتنكمش حين تشعر أن الجهد بلا اتجاه. ولهذا نرى الإنسان الذي يجد معنى جديدًا يبدأ فجأة في التعلم، ويكتسب مهارات لم يكن يهتم بها، لأن القيم التي أصبحت تقوده تولّدت من رؤية أوسع. وعندما تتسع القدرات يتغيّر السلوك تلقائيًا، لأن السلوك يُولد من رحم القدرة، والقدرة تُولد من رحم القيمة، والقيمة تُولد من رحم الهوية، والهوية تُولد من رحم الرؤية.

وفي المقابل، حين يكون هناك اختلاف بين المستوى الأعلى والمستوى الأسفل، ينهار السلوك سريعًا. فمن يحاول تغيير سلوكياته دون تغيير قيمه الداخلية يعيش صراعًا مرهقًا، ومن يحاول اكتساب مهارة لا تتسق مع قناعته يفقد الدافعية، ومن يبذل جهدًا في بيئة لا تعكس هويته يشعر بالإنهاك. ولهذا تفشل أغلب محاولات التغيير التي تبدأ من المستوى الخاطئ؛ فالسلوك لا يتغير لأن المشكلة ليست في السلوك، بل في القيم التي تحركه، أو في الهوية التي تبرره، أو في الرؤية التي تبرّز اتجاهه.

وتظهر هرمية التأثير بجلاء في المواقف الحياتية. فالإنسان الذي يقرر العودة إلى الإيمان مثلًا لا يحتاج أن يفرض على نفسه سلوكيات أخلاقية قسرية، لأن رؤيته الجديدة آ رؤية الصلة بالله آ تنساب مباشرة إلى هويته وقيمه وسلوكه، فيستقيم السلوك تلقائيًا. والإنسان الذي يغيّر رؤيته المهنية آ كأن ينتقل من مفهوم الوظيفة آ إلى مفهوم الرسالة آ آ يجد أن هويته تعيد بناء حدودها، وقيمه تعيد ترتيب أولوياتها، وقدراته تستيقظ من كمونها، وسلوكه يصبح أكثر احترافًا واتساقًا.

وحين يتحرك التغيير من الأعلى إلى الأسفل، لا تعود البيئة مجرد إطار خارجي، بل تصبح امتدادًا للرؤية؛ فيعيد الإنسان تنظيم مكتبه، وتغيير علاقاته، وترتيب يومه، وإعادة هندسة مسار حياته، لأن البيئة حينها تعمل كظل للرؤية. أما حين يُفرض التغيير من البيئة إلى الأسفل آ كما يحدث في التدريب القسري أو التغييرات التنظيمية السطحية آ فإن التغيير يبقى مؤقتًا، لأن المستويات العليا لم تتبنّاه بعد.

وهنا تتضح الحكمة في إدارة التغيير المؤسسي: لا تتغير المؤسسة حين يتغير الهيكل فقط، بل حين تتغير رؤيتها المشتركة، فالرؤية المشتركة تغيّر الهوية التنظيمية، والهوية تغيّر القيم، والقيم تغيّر السلوك، والسلوك يصنع البيئة، فتتولد ثقافة جديدة. وكل تغيير يبدأ من الأعلى ينتشر بقوة، لأنه يستند إلى مستوى له سيطرة دلالية ومعرفية على ما تحته.

إن هرمية التأثير ليست مجرد نظرية، بل وصف دقيق لطريقة عمل العقل الإنساني. فالعقل لا ينفصل فيه المعنى عن الفعل، ولا تنفصل فيه الرؤية عن السلوك، بل يتحرك كل مستوى في تناغم داخلي حين يجد الاتجاه الصحيح. ومن يفهم هذه الهرمية يعرف أين يبدأ التغيير، ويعرف لماذا تنجح بعض المحاولات وتفشل أخرى، ويعرف أن وضوح الرؤية ليس ترفًا، بل هو أساس كل تفكير واضح، وكل نهج معرفي يريد أن يعبر من الوعى العميق.

#### 🛭 الانتقال بين المستويات 🗈 كيف يصعد الإنسان من طبقة إلى أخرى؟

ينشأ الانتقال بين المستويات المنطقية حين يبدأ العقل في إدراك أن الطبقة التي يعمل عند حدودها لم تعد كافية لمعالجة التوتر الداخلي أو تفسير ما يجري في الواقع؛ فتتحرك البنية الإدراكية في اتجاه مستوى أعلى يمنحها قدرة أوسع على الفهم وإعادة التنظيم. ولأن كل مستوى في الهرم يحمل طبيعة مختلفة من المعنى، فإن الصعود من مستوى إلى آخر لا يتم عبر خطوة واحدة، بل عبر سلسلة من التحولات الصغيرة التي تُعيد ترتيب ما يراه الإنسان، وما يعتقده، وما يفعله، وما يتخيله عن نفسه والعالم.

عندما يكون الإنسان عالفًا في مستوى البيئة، ينشغل فقط بعناصر المكان والزمان والأحداث الخارجية؛ فيفسّر المشكلة بكونها مشكلة ظروف أو سياقات ضاغطة. وحين يبدأ بالتحرك إلى مستوى السلوك، يتحول سؤاله من: *"أين تحدث المشكلة؟"* إلى: *"ماذا أفعل تجاهها؟"*، فينتقل من تبعية الظروف إلى فعل المبادرة. هذا التحول هو أول لحظة صعود، فيها يكتشف الفرد أن السلوك يستطيع الولو بحدود الله يُعيد تشكيل البيئة أو يقلل تأثيرها.

لكن السلوك ذاته يقود إلى تساؤل آخر: *قما الخي أملكه ولا أملكه؟ ق*؛ وهنا يصعد العقل إلى مستوى القدرات. في هذا المستوى يعيد الإنسان التعرّف على أدواته الداخلية، مهاراته، قدراته على التعلّم، قدرته على التشكل: على التفكير، والحدود التي رسمها لنفسه دون وعي. ومع إدراك القدرات، يبدأ سؤال جديد في التشكل: *الماذا أستخدم ما أستخدم؟ وما الذي يجعلني أتجنب ما أتجنّب؟ ق*؛ وهنا يصعد إلى مستوى القيم والمعتقدات.

في مستوى القيم والمعتقدات يتغير المشهد تمامًا. تتوقف المشكلة عن كونها نقصًا في المهارات أو ضعفًا في السلوك، وتتحول إلى سؤال حول المعنى: ما الذي أراه مهمًا؟ ما الذي أراه ممكنًا؟ ما الذي أؤمن بأنني قادر عليه؟ في هذه اللحظة يكتشف الإنسان أن كثيرًا مما كان يعدّه محدودية في المهارة لم يكن سوى نتيجة لمعتقد داخلي يقيّد الحركة، أو قيمة غير متناسقة تخلق توترًا بين ما يريد فعله وما يرى أنه صحيح. هذا المستوى هو أقوى القفزات الإدراكية وأكثرها تأثيرًا؛ لأنه يُعيد بناء الخريطة التي يعمل عليها العقل.

لكن القيم نفسها تستند إلى صورة أعمق: *[من أنا؟]*. هنا ينتقل الإنسان إلى مستوى الهوية. في هذا المستوى تُعاد كتابة السردية التي يعيش بها الفرد، ويُعاد تعريف الذات بوصفها منظومة متكاملة، لا مجموعة متفرقة من القدرات والسلوكيات. عندما يصعد الإنسان إلى هذا المستوى، فإنه لا يغيّر رأيه في قدراته فقط، بل يعيد تعريف نفسه، ويعيد ترتيب علاقته بالعالم، ويكتشف أن بعض المشكلات كانت ناتجة عن صورة ذاتية ضيقة لا تعكس حقيقة إمكاناته.

وحين يقطع هذه المسافة، يكتشف أن سؤال الهوية يتصل بسؤال أوسع: *قما الغاية التي أتحرك نحوها؟ قي* فتظهر طبقة الرؤية / الرسالة. في هذا المستوى تتجاوز الذات حدود مهاراتها وحدود سلوكها وحدود بيئتها، لتتصل بمعنى أعلى، وغاية أشمل، وسقف وجودي يجعل كل المستويات تحتها أكثر تماسكًا. هنا يكتشف الإنسان أن بعض أزماته لم تكن أزمة مهارة أو قيمة، بل أزمة غاية؛ لأن الفعل بلا غاية يتحول إلى حركة بلا وجهة، والمهارات بلا رسالة تتحول إلى قدرات خام بلا روح.

الانتقال بين المستويات يحدث حين يكتشف العقل أن الطبقة الحالية لم تعد قادرة على حمل التناقضات، أو تفسير ما يجري، أو معالجة التوتر الداخلي. كل قفزة بين مستوى وآخر هي انتقال من سؤال صغير إلى سؤال أكبر، ومن مساحة ضيقة إلى مساحة أوسع، ومن معنى محدود إلى معنى أعمق. وكلما صعد الإنسان

مستوى واحدًا، أعاد ترتيب الطبقات التي تحته، وتغيّر تفسيره لمشكلاته، وتغيّرت خياراته، وبدأت ملامح وضوح حديدة تتشكل.

هذا الصعود ليس خطًا مستقيمًا، بل حركة نبضية متكررة: ارتفاع، ثم هبوط، ثم ارتفاع من جديد؛ لأن العقل أثناء صعوده يحتاج إلى اختبار فهمه الجديد في المستويات الأدنى، فيتردد بين الطبقات إلى أن يستقر البناء الداخلي على نظام أكثر اتساقًا.

وعندما يصل الإنسان إلى مرحلة تناغم بين المستويات كلها المن البيئة حتى الرؤية اليولد ما يسمى بالاتساق الداخلى؛ وهو الشرط الأساسي لكل تفكير واضح.

أدوات الانتقال بين المستويات آ كيف يصعد الإنسان من الطبقة السلوكية إلى الطبقة القيمية ثم إلى
الهوية؟

عندما يعلّق الإنسان في مستوى السلوك، فإنه يتحرك في الدائرة الأكثر ضيقًا في الهرم؛ دائرة الأعلى، الظاهرا الذي نراه ونسمعه ونراقبه. هذا المستوى هو الساحة التي تتجلى فيها نتائج المستويات الأعلى، لكنه ليس المستوى الذي تُصنع فيه القرارات الحقيقية. السلوك هو واجهة المبنى، لا أساساته. لذلك، فإن محاولة تغيير السلوك مباشرة ون معالجة الطبقات العميقة الشبه محاولة تغيير اتجاه الريح بدلًا من تعديل شكل الشراع. ولهذا السبب، كثير من الناس يغيّرون سلوحًا يومًا أو أسبوعًا، ثم يعودون تلقائيًا إلى النسق القديم، لأن طبقة السلوك كانت مجرد انعكاس وليس أصلًا.

لكي يصعد الإنسان من طبقة السلوك إلى طبقة أعمق، يحتاج إلى أدوات تسمح له بفتح النوافذ التي يخفيها عقله، وكسر آتلقائية السلوك التي تُبقيه محصورًا في دائرة الفعل دون تفسير. تبدأ رحلة الصعود حين يطرح الإنسان سؤالًا جديدًا، سؤالًا ليس عن الفعل نفسه بل عن القوة التي تنتجه. في هذه اللحظة يبدأ العبور نحو طبقة القدرات. هنا يبدأ الإنسان بإدراك أن السلوك ليس فعلًا معزولًا، بل نتيجة لمدى معرفته، لمهاراته الحالية، لخبراته، وللإمكانات التي اكتسبها أو أهملها. أداة هذا الانتقال الأولى هي الوعي بالمهارة: ما الذي أعرفه، وما الذي لا أعرفه، وما الذي أستطيع فعله بالفعل؟ هذه اللحظة تكسر الوهم القائل بأن السلوك ناتج فقط عن آالرغبة آ، وتكشف أنه غالبًا نتيجة لـآالقدرة آ.

لكن الانتقال من القدرات إلى القيم والمعتقدات يحتاج أداة أعمق؛ أداة تفكك السؤال الخفي: المشكلة في بهذه الطريقة؟ المشكلة، بينما المشكلة في المقيمة المشكلة في المقيمة المسلومة المسلومة المسلوم، وما الذي أراه ممكنًا أو مستحيلًا. في هذا المسلوم، تجد ما الذي أعتبره مهمًا، وما الذي أعتبره غير مهم، وما الذي أو الانحفاع ليس مجرد عادة، بل انعكاس لقيمة مركزية أو العتوانية أو الانحفاع ليس مجرد عادة، بل انعكاس لقيمة مركزية أو العتقاد عميق: ربما يعتقد الإنسان أنه إن حاول وفشل فسيُفضح ضعفه، أو يعتقد أنه غير جدير بالإنجاز، أو يرى

أن العالم مكان تنافسي قاسٍ لا يرحم التردد. هنا يتضح أن معيار السلوك ليس القدرة، بل *المعنى* الذي يعطيه العقل للفعل.

وأهم أدوات الانتقال من المستوى السلوكي إلى المستوى القيمي هي:

أداة كشف الدافع الداخلي

وهــي القــدرة علـــى تحليــل المحــرك اللاواعــي للســلـوك: هــل هــذا الســلـوك هــروب؟ إثبـات؟ حمايــة؟ مجـاراة؟ مقاومة؟

تكشف هذه الأداة أن كثيرًا مما نفعله ليس رد فعل على الواقع، بل على مخزون داخلي من القيم والمشاعر غير المعالحة.

2. أداة إعادة صياغة المعتقدات

هنا يبدأ الفرد بتفكيك المعتقدات التي تمنحه صلاحية للفعل أو تمنعه منه.

مثلًا:

الا يمكن أن أنجح في هذا المجال

🛚 🖺 الناس سيحكمون علي

آأنا لست جيدًا في العلاقات!

هذه ليست حقائق؛ بل أبواب مغلقة على مستوى القيم، تحتاج إلى إعادة هندسة.

3. أداة اختبار القيمة العليا

يسأل الإنسان نفسه: ما القيمة التي تحكم سلوكي كليًا؟

هل هي الأمان؟ الإنجاز؟ الحرية؟ الانتماء؟ التقدير؟ العدل؟

ويبدأ بتحليل كيف تقود هذه القيمة سلوكياته، وكيف تمنعه أحيانًا من بناء مسارات جديدة.

عندما تنكشف القيم، يصبح الصعود إلى مستوى الهوية خطوة طبيعية.

الانتقال إلى الهوية هو أخطر وأعمق انتقال في الهرم، لأنه لا يغيّر السلوك ولا القدرات ولا المعتقدات فقط، بل آيغير من هو الإنسان حين ينظر إلى نفسه آ. هنا لا نسأل: ماذا أفعل؟ أو لماذا أفعل؟ بل: آمن أنا حين أنا حين أفعل؟ آل مين أنا حين يصبح الإنسان صادقًا بما يكفي ليواجه صورته الداخلية، لا صورته الاجتماعية.

وللانتقال إلى الهوية أدوات دقيقة، أهمها:

آ. أداة السرد الذاتي Self-Narrative

كل إنسان يعيش داخل قصة يرويها لنفسه:

ا أنا إنسان مكافح الله أنا محظوظ الله أنا غير محبوب النا عقلاني النا ضعيف أمام الضغوط

هذه القصص ليست وصفًا للذات، بل صناعة للذات.

وتغيير القيم غالبًا يحتاج أولًا إلى تغيير القصة التي يرى بها نفسه.

2. أداة تفكيك الهوية الموروثة

الهوية ليست دائمًا خيارًا شخصيًا؛ قد تكون ورثًا ثقافيًا أو أسريًا أو مهنيًا.

قد يرى الإنسان نفسه [تابعًا] فقط لأنه نشأ في بيت يرسّخ الطاعة.

وقد يرى نفسه ﴿ اَضْعَيفًا ﴿ فَقَطَ لَأَنهُ تَرَبِّى فَي بِيئَةَ تَكْثَرُ فَيَهَا الْمُقَارِنَةُ.

وهذا الفحص يكشف أن بعض السلوكيات ليست معصية إرادة بل استجابة لهوية لم تُختر بعد.

3. أداة بناء الهوية الجديدة Identity Re-Engineering

هنا يعيد الإنسان صياغة تعريفه لنفسه:

ماذا أريد أن أكون؟

أى نسخة من ذاتى أريد أن أحملها؟

أي صفات أريد أن تصبح جزءًا من هويتي؟

يتحوّل هنا من سلوك يتغير يومًا، إلى شخصية تتشكل مستقبلًا.

4. أداة الربط بين الهوية والرؤية

الهوية ليست نهاية السلم؛ هي نقطة البداية نحو القمة.

حين يشعر الإنسان بأنه جزء من غاية أوسع، يتولد داخله يقين بأن التغيير ليس مهمة مؤقتة، بل مسار حياة. وحين يتصل بغاية أكبر منه، تتساقط بقية القيود تلقائيًا: قيود الخوف، وقيود المقارنة، وقيود الشك.

في النهاية، الصعود بين المستويات ليس انتقالًا من مرحلة إلى مرحلة، بل تحوّل في بنية التفكير نفسها:

من سلوك ظاهر إلى دافع داخلي ومن دافع داخلي إلى قيمة محركة

ومن قيمة محركة إلى آمن أكون آ

ومن هوية إلى رؤية تتجاوز الذات

وحين يعمل العقل بهذا النسق، يصبح الإنسان قادرًا على تشغيل [[محرّك التغيير العميق]]، الذي يغيّر أفعاله لأن معانيه تغيّرت، ويغير واقعه لأن صورته الداخلية تغيرت، ويغير مساره لأن هويته اتسعت.

#### 🛚 الانتقال بين المستويات 🖺 كيف يصنع العقل حركة التغيير الداخلية؟

حين يتحرك العقل بين المستويات المنطقية فإنه لا يقفز قفزًا، ولا ينتقل انتقالًا صوريًا، بل يعيد توزيع طاقته المعرفية بطريقة تكشف أن التغيير الحقيقي هو آرحلة داخلية آتحدث في العمق قبل أن تظهر في السطح. فالعقل حين يواجه موقفًا جديدًا لا ينظر إليه من مستوى واحد، بل يمر عليه بطبقات متعددة: يفحص البيئة، يختبر السلوك، يقيم القدرة، يبحث عن القيمة، يستدعي الهوية، ثم يعود ليسأل عن الرؤية الأوسع. هذه الحركة ليست ترتيبًا تدريبيًا بل نمطًا طبيعيًا في طريقة صنع المعنى.

عندما يبدأ التغيير، يبدأ غالبًا من آالاحتكاك آ، والاحتكاك يحدث في أحد المستويات الستة. قد يكون احتكاحًا في البيئة (ضغط العمل آ خلل العلاقات آ صعوبة الظروف)، أو في السلوك (عادة معطلة آ تكرار فشل آ نمط انفعالي)، أو في القدرة (عجز معرفي آ قصور مهاري)، أو في القيم (تناقض داخلي)، أو في الهوية (سرد ذاتي مهترئ)، أو في الرؤية (غياب المعنى). اللحظة التي يشعر فيها الإنسان بالضيق أو الارتباك أو التشتت هي النقطة التي يبدأ فيها العقل مسار الانتقال، لأن الاحتكاك يكسر الجمود ويستدعي سؤالًا جديدًا: آمن أين أين الخلل؟ آ.

في تلك اللحظة يبدأ العقل في الصعودا أو الهبوطا بين المستويات بحثًا عن مركز الخلل. لو كان الخلل على مستوى السلوك، سيبحث العقل عن القدرة؛ ولو كان في القدرة سيذهب للقيم؛ ولو كان في القيم سيبحث عن الهوية؛ ولو كان في الهوية سيصل إلى الرؤية أو ينقطع. هذه الحركة تشبه حركة الضوء في المنشور: يمر من طبقة إلى أخرى بحثًا عن زاوية تكشف الصورة. وكل مستوى يضيف لونًا جديدًا للفكرة، حتى تستقر الصورة في أعلى نقطة يمكن للعقل أن يراها منها.

العقل لا ينتقل لأنه يريد الانتقال، بل لأنه يُجبر على ذلك؛ لأن الواقع لا يتبدل إلا إذا تبدل تفسيره، والتفسير لا يتغير إلا إذا تغير المستوى الذي يفكر منه الإنسان. لذلك حين يعجز الإنسان عن حل مشكلة سلوكية، فهو لا يعجز عن الحل، بل يعجز عن الارتفاع إلى مستوى أعلى يسمح له برؤية المشكلة من منظور آخر. كثير من المشكلات تستعصي فقط لأن العقل يصر على حلها من المستوى الذي نشأت فيه، رغم أن طبيعتها تتطلب مستوى أعلى كي تُفكّ عقدتها.

الانتقال بين المستويات يحدث عندما يدرك العقل أن آما يراه ليس أصل المشكلةآ. عندها يبدأ في إعادة توصيف الموقف:

> مل مشكلتي في قدرتي أم في اعتقادي عن قدرتي؟ مل سلوكي يعبر عني أم عن قيمة غير مفحوصة؟ مل رد فعلي نابع من هويتي أم من هوية تعلمتها ولم أختَزها؟ مل صراعي مع الرؤية أم مع الطريق إليها؟ هذه الأسئلة ليست تحليلية، بل [مفتاحية]؛ تفتح أبوابًا للتغيير حين تُطرح بصدق.

العقل يصنع التغيير حين ينتقل من تفسير إلى تفسير. التغيير ليس أن تتوقف عن عادة؛ بل أن يتغير المستوى الذي يحمل تلك العادة. ليس أن تغير طريقة كلامك؛ بل أن تتغير القيم التي تمنح كلامك دلالته. ليس أن تغير طريقة عملك؛ بل أن تتغير هويتك المهنية التى تحدد كيف ترى نفسك فى العمل.

الانتقال بين المستويات يشبه عملية آإعادة ترتيب آداخلية؛ حيث يقوم العقل بإعادة توزيع المعنى، وإعادة وزن القيم، وإعادة ضبط الاتجاه، وإعادة تعريف الذات. وكلما ارتفع المستوى الذي يفكر منه الإنسان، تحولت المشكلة من جدار مسدود إلى باب مفتوح.

وهذا هو سر النمو الإنساني:

النمو ليس توسعًا في السلوك، بل ارتفاعًا في المستوى الذي تُفكّر منه الذات.

وهكذا يصنع العقل حركة التغيير الداخلية:

احتكاك يولّد سؤالًا. سؤال يفتح مستوى. مستوى يكشف معنى. معنى يعيد تشكيل السلوك. سلوك جديد يعيد تشكيل البيئة. وبيئة جديدة تفتح دورة جديدة من الوعي.

## التالية التشخيص الطبقى الأين تكمن المشكلة؟ وأين يجب التدخل؟

عندما يواجه الإنسان مشكلة في حياته أل سواء كانت مشكلة سلوكية، أو انحدار أداء، أو صراعًا عاطفيًا، أو ارتباخًا في القرار أل فإن أول ما يتبادر إلى الذهن هو محاولة إصلاح السلوك مباشرة. وهذه إحدى أكثر الأخطاء شيوعًا في التفكير الإنساني: معالجة الظاهر قبل فهم الباطن، ومحاولة إصلاح النتيجة دون فهم المستوى الذي أنشأها. بينما تعمل المستويات المنطقية وفق قانون مختلف تمامًا؛ قانون يجعل تحديد موضع المشكلة أهم من الحل نفسه، لأن الحل لا يكون فعالًا إلا إذا وُضع في المستوى الحقيقي الذي أنتج الظاهرة.

فالفشل الدراسي مثلًا قد يبدو مشكلة في السلوكا، بينما هو في الحقيقة مشكلة في القيما، أو ربما مشكلة في القيما، أو ربما مشكلة في القدراتا، أو قد يكون جذرها في البيئة المائا كما يحدث للطالب الذي يملك ذكاءً عاليًا لكنه يعيش في بيئة لا تقدّر العلم؛ فيتراجع أداؤه رغم قدرته الداخلية. وهذه الأمثلة هي مجرد انعكاس لمبدأ جوهرى:

المشكلة لا تظهر دائمًا في المستوى الذي تحدث فيه، بل في المستوى الذي يصنعها.

وحتى يستطيع الإنسان تشخيص مشكلاته تشخيصًا صحيحًا، لا بد أن ينظر لكل مستوى في الهرم بوصفه طبقة تحمل قانونها الخاص:

أُولًا: طبقة البيئة Environment 🏿 هل المشكلة ناتجة من الخارج؟

في هذه الطبقة تظهر المشكلات التي ترتبط بالمكان، بالزمن، بالعلاقات، وبالظروف المحيطة. موظف تتوتر أعصابه في بيئة صاخبة، أو طالب يتراجع مستواه بسبب زملاء محبطين، أو أسرة تتصاعد فيها التوترات بسبب ضيق المسكن. في هذا المستوى يكون التدخل واضحًا:

تغيير المكان أو الزمن أو الأشخاص أو الإطار، فيتغير السلوك تلقائيًا.

ثانيًا: طبقة السلوك Behavior 🏿 هل المشكلة في الفعل ذاته؟

هنا تظهر الأخطاء الظاهرة: التسويف، الغضب، الإهمال، ضعف التواصل، أو العادات السلبية.

لكن العلاج لا يكون علاجًا إلا حين يُفحص السلوك بوصفه آنتيجة آ، لا بوصفه آسببًا آ، لأن السلوك يعمل كمرآة لما تحته. متى ما كان السلوك مجرد انعكاس لقيم متضاربة أو قدرات ضعيفة، فإن تغيير السلوك وحده لا

یکفی.

ثَالثًا: طبقة القدرات Capabilities 🏿 هل المشكلة في الإمكانات؟

شخص يريد أن يتحدث بثقة لكنه لا يملك مهارات الإلقاء.

طالب يريد التفوق لكنه لا يعرف كيف يذاكر.

قائد يريد التأثير لكنه يفتقر لأدوات القيادة.

هذه المشكلات لا تُحل بالتحفيز، بل بالتدريب، وتنمية الكفاءات، وبناء المسارات التي تحوّل الإمكانيات إلى أفعال. القدرة هي الجسر الواصل بين القيم والسلوك، وضعفها يجعل السلوك هشًّا مهما كانت الدوافع.

رابعًا: طبقة القيم والمعتقدات Values & Beliefs ﴿ هَلَ الْمَشْكِلَةُ نَاتَجَةٌ مِن مَعَنَى غَيْر مَتَزَنَ؟ هَنا تَنشأ أَعْمَقَ الْمَشْكِلَاتِ.

شخص لا يرى فائدة فى الدراسة، سيعجز عن الالتزام بها.

موظف لا يؤمن بقيمة المؤسسة، سيعمل بأدنى جهد ممكن.

قائد يرى الناس بشكل سلبي، سيفقد القدرة على بناء الثقة.

القيم والمعتقدات توجه الاتجاه، ومن يفقد الاتجاه يفقد القدرة على تحويل الفعل إلى التزام.

خامسًا: طبقة الهوية Identity 🏿 هل المشكلة في نظرة الإنسان لنفسو؟

حين يقول الشخص آأنا ضعيف آ، آأنا غير مهم آ، آأنا لا أستحق النجاح آ، فإنه لا يصف حالًا، بل يبني سجنًا داخليًا.

الهوية هي أكثر مستويات المشكلة حساسية؛ لأنها ترتبط بتجارب الطفولة، وتاريخ الإنسان، والسرد العميق الذي يحكي به قصته لنفسه.

التدخل هنا يحتاج إعادة تعريف للذات، وتصحيح الصورة الداخلية، وتحرير الإنسان من القوالب القديمة.

سادسًا: طبقة الرؤية Vision/Spirituality 🏿 هل المشكلة في الغاية؟

أزمات المعنى، فقدان الاتجاه، غياب الرسالة، أو الشعور بأن الحياة بلا هدف، كلها مشكلات تنتمي إلى أعلى المرم.

وحين تتزعزع الغاية، ينهار كل ما تحتها؛ فيصبح السلوك بلا روح، والقدرات بلا حافز، والهوية بلا اتجاه، والقيم بلا مركز، والبيئة بلا معنى.

التدخل هنا هو الأكثر عمقًا، لأنه يعيد بناء البوصلة.

ومعرفة المستوى الحقيقي للمشكلة ليست رفاهية معرفية، بل هي شرط للوضوح الذهني.

فالإنسان الذي يعالج سلوحًا وهو يملك مشكلة قيمية سيُنهك نفسه بلا نتيجة.

والذي يعالج القدرة بينما مشكلته في الهوية سيظل عاجزًا حتى لو تدرب ألف ساعة.

والذى يعالج البيئة بينما مشكلته في الرؤية سيظل يتنقّل من مكان إلى مكان، دون أن يتغيّر شيء.

ومن هنا يصبح التشخيص الطبقي القدرة علمية دقيقة، تمنح الإنسان القدرة على رؤية المشكلة في حجمها الحقيقى. الحقيقى. وهو التشخيص نفسه الذي تعتمد عليه مؤسسات الأعمال حين تفرّق بين مشكلة أداء ناتجة من المهارة المورة المعارة المورة ومشكلة أداء ناتجة من القيمة الله أو بين أزمة تنظيمية ناتجة من السلوك مديرا وأزمة بنيوية ناتجة من الغياب رؤية مؤسسة الله المورد الم

وفي كل هذه الحالات، تتأكد القاعدة الذهبية:

إن تحديد المستوى الصحيح للمشكلة هو نصف الحل، بل هو الحل نفسه في أغلب الأحيان.

لأن العقل حين يعرف مكان العقدة يستطيع أن يحلّها، وحين يعرف المستوى الذي يجب التدخل فيه يتوقف عن الدوران في السطح، ويبدأ في لمس الجذر الذي يصنع النتائج.

# اله المشكلات واتخاذ القرار المنطقية في حل المشكلات واتخاذ القرار المثلة واقعية من الحياة والقيادة والتعليم والعلاقات

حين ينظر الإنسان إلى حياته اليومية، يظن أن مشكلاته تتولد من تفاصيل سطحية: موقفٍ عابر، أو شخصٍ محدد، أو سلوكٍ مباشر. لكن النموذج الهرمي للمستويات المنطقية يكشف أن أغلب المشكلات ليست في السلوك ذاته ولا في الحدث الظاهر، بل في المستوى العميق الذي يصنع هذا الحدث أو يسمح له بالاستمرار. ولذلك يصبح استخدام المستويات المنطقية في حل المشكلات أشبه بامتلاك المقياس طبقي أيظهر الطبقة التي يجب التدخل فيها، ويكشف أين تكمن العقدة الحقيقية.

أُولًا: في الحياة اليومية 🏿 كيف ينهار القرار حين يكون في المستوى الخاطئ؟

شخص يريد ممارسة الرياضة بانتظام، فيبدأ بإجبار نفسه على السلوك. لكن السلوك لا يستقر؛ لأنه يبذل جهدًا في مستوى بينما المشكلة في مستوى آخر:

- 🛚 قد تكون المشكلة في البيئة: أدوات غير مناسبة، جدول غير منظم، أو صحبة محبطة.
  - 🛚 وقد تكون في القدرات: عدم معرفة كيفية البدء أو ضعف المهارات الأساسية.
- 🛚 وقد تكون في القيم: عدم وجود شعور داخلي بأن الصحة قيمة عليا تستحق الالتزام.

وحين يتعامل مع هذه الطبقة 🏿 وليس مع السلوك فقط 🖺 يستقر القرار ويتحول إلى عادة راسخة.

إن ممارسة الرياضة ليست السلوحًا الله مي المخرَج الطبقات صحيحة تعمل بتناغم.

ثانيًا: في القيادة 🏿 لماذا يتعطل الأداء رغم كثرة التعليمات؟

القائد الذي يركز على ضبط السلوك الظاهري لفريقه يرغم الناس على التغيير فترة قصيرة، ثم ينهار السلوك أمام أقرب ضغط.

لكن القائد الذي يفهم المستويات المنطقية يعرف أن:

- 🛚 الموظف الذي لا يمتلك قدرة لن يستفيد من التوجيه.
- 🛚 والموظف الذي لا يحمل قيمة الالتزام لن يلتزم مهما كانت قدراته.
- 🛚 ومن لا يشعر بأنه جزء من هوية الفريق سيبقى منعزلًا مهما حاول الآخرين دمجه.

ولهذا كانت أعظم التحولات القيادية تبدأ من المستويات العليا: بناء الهوية المشتركة، وترسيخ القيم، ثم تنمية القدرات، وبعدها يتغير السلوك تلقائيًا. القائد الذي يغيّر آرؤية الفريقآ يغير فريقًا كاملًا، والقائد الذي يغيّر آسلوك موظفآ يغير شخصًا واحدًا فقط آ وغالبًا بصورة مؤقتة.

ثالثًا: في التعليم 🏿 لماذا يتفوق طالب ويتراجع آخر رغم الذكاء المتقارب؟

الطالب الذي يعاني من تراجع دراسي لا يحتاج دائمًا شرحًا إضافيًا، بل يحتاج إلى معرفة الطبقة التي تعطلت:

هل هي بيئة الدراسة؟

هل هى قدرات التنظيم؟

هل هي قيمة التعلم؟

مل مى موية الطالب (أنا كسول! أنا غير ذكى! أنا لا أنجح)؟

حين يفقد الطالب قيمة العلم، يصبح الشرح عديم الجدوى.

وحين يفقد الطالب الشعور بالهوية الناجحة، تصبح كل قدراته معطلة.

والمدرس الذي يرى المشكلة في مستواها الصحيح يختصر سنوات من المعاناة.

ولذلك نجح المربون الكبار لأنهم لم يعلّموا الطلاب المعلومة القطر، بل أعادوا بناء القيم والهوية الهوية. فاستقامت قدراتهم وسلوكياتهم وتغيرت بيئاتهم التعليمية كلها.

رابعًا: في العلاقات 🏿 لماذا تتكرر المشكلة نفسها رغم تغيير الأشخاص؟

من يعيش صراعًا في علاقة زوجية أو عائلية أو صداقة قد يظن أن المشكلة في السلوك الظاهر: كلمةٍ قاسية، أو موقفٍ جارح.

لكن المشكلات العميقة لا تولد في السطح، بل في الطبقات العليا:

علاقة تتكرر فيها مشاعر الرفض قد تكون جذورها في هوية ذاتية هشّة تبحث عن إثبات دائم.

علاقة يسودها الغضب قد تكون جذورها في قيم مختلفة: قيمة الحرية مقابل قيمة السيطرة، أو قيمة الاحترام مقابل قيمة الإنجاز.

علاقة تتعثر رغم المحاولات قد تكون جذورها في رؤية غير مشتركة للحياة أو للمستقبل.

وفي العلاقات، يكون الخطأ الأكبر محاولة إصلاح السلوكا، بينما الجذر الحقيقي يقع في االاعتقادا أو القيمةا أو الهويةا.

الاعتذار يعالج السلوك، لكنه لا يعالج القيمة.

والتفاهم يعالج الموقف، لكنه لا يعالج الفلسفة الداخلية التي تصنع الموقف.

ولهذا لا تهدأ العلاقات إلا حين تُفهم طبقاتها بعمق.

خامسًا: في التغيير الشخصي 🏿 لماذا يفشل التغيير حين يبدأ من الأسفل؟

كل مشاريع التغيير السطحى تبدأ من السلوك:

أريد أن أكون أكثر هدوءًا 🏿

أريد أن أقلل استخدام الهاتف

أريد أن أستيقظ مبكرًا آ

لكن التغيير الحقيقي لا يبدأ من السلوك، بل يبدأ من طبقة أعلى.

السلوك لا يستقر إلا إذا استند إلى قدرة، والقدرة لا تعمل إلا إذا دعمتها قيمة، والقيمة لا تثبت إلا إذا ارتبطت

بهوية، والهوية لا تكتمل إلا إذا وُلدت من رؤية.

وحين يتحرك التغيير من الأعلى إلى الأسفل، يصبح مستقرًا، ويندمج الإنسان في مسار جديد لا يحتاج فيه إلى المقاومة، لأن التغيير أصبح جزءًا من تعريفه لا جزءًا من جدوله.

سادسًا: في المؤسسات 🏿 كيف تتعطل الأنظمة رغم جودة العمليات؟

مؤسسة تملك خططًا، وعمليات، ومؤشرات، لكنها تفتقد رؤية مشتركة، فتتحول كل الجهود إلى مبادرات منفصلة بلا روح.

أخرى تملك رؤية قوية، لكنها تفتقد قيمة النزاهة في جزء من فرقها، فتنشأ صراعات داخلية.

وثالثة تملك موظفين أكفاء، لكن هويتها المؤسسية ضعيفة، فتتفكك فرقها بسهولة.

والقائد الذى يفهم المستويات المنطقية لا ينشغل بأعراض التنظيم، بل بجذوره:

هل المشكلة هنا في القدرة المؤسسية ال

أم في القيمة التنظيمية المراقية المراقي

أم في [الهوية المؤسسية]؟

أم في الرؤية المشتركةا؟

وحين يضع يده على المستوى الصحيح، يتحرك النظام كله بسلاسة.

سابعًا: في اتخاذ القرار 🏿 لماذا يتردد العقل رغم وضوح المعلومات؟

التردد لا يحدث لأن المعطيات ناقصة، بل يحدث لأن المستوى الأعلى لا يمنح الضوء الأخضر:

قد تكون المعلومات صحيحة لكن القيم غير حاضرة.

أو تكون القيم واضحة لكن الهوية غير متصالحة مع القرار.

أو تكون الهوية مستقرة لكن الرؤية غير واضحة.

ومتى ما اكتملت الطبقات العليا، ينزل القرار بسرعة إلى السلوك دون تردد أو مقاومة.

ثامنًا: في الوعي الذاتي 🏿 كيف يكشف الهرم عمق الإنسان؟

الشخص الذي يرى مشكلته في طبقة السلوك فقط يعيش على السطح، والشخص الذي يرى مشكلته في طبقة الشخص الذي يرى مشكلته في طبقة الهوية اللهوية ألله يرى أثر الرؤية يدرك أن كل سلوك، وكل عادة، وكل قرار، هو انعكاس لطبقة معنوية أعمق.

وكلمـا ارتفــع وعــي الإنسـان بهــذا الهــرم، أصـبح قـادرًا علــى اختصـار سـنـوات مــن الــدوران حــول المشكلــة دون ملامستها.

## الهُ الكات المستويات المنطقية والتفكير الواضح الكشف عن خريطة الغموض

حين يواجه الإنسان فكرة غامضة، أو شعورًا مربحًا، أو قرارًا مترددًا، فإن العقل لا يبدأ بالتعامل مع المشكلة من حيث تظهر، بل يبدأ من الطبقة التي نشأت فيها. ومع ذلك، فإن الإنسان آ بطبيعته آ يحاول إصلاح ما يراه بأم عينه: يغيّر السلوك، يبدّل عاداته، يفرض على نفسه الانضباط، ويضغط على إرادته، ويظن أن المشكلات تنتهي حين يعالج السطح. ولكن التفكير الواضح لا يتحقق بهذا الأسلوب، لأن الغموض الذي يظهر في أعلى الوعي

ليس إلا انعكاسًا لطبقة أعمق تعمل في الخلفية.

النموذج الهرمي للمستويات المنطقية يصبح عند هذه النقطة بوابة لفهم التشويش المعرفي. فالعقل حين يختلط عليه المعنى لا يكون مضطربًا في السلوك أ، بل في البنية التي تنتج السلوك أ. ولهذا يواجه الإنسان صعوبة في اتخاذ القرار حين تكون هويته غير متوازنة، ويتوه في أحلامه حين تكون هويته غير متوازنة، ويتوه في أحلامه حين تكون رؤيته ضبابية. وكل هذا الغموض يُقرأ قراءة صحيحة الأفقط الاعندما ينظر الإنسان إلى طبقاته الداخلية بوصفها منظومة مترابطة.

أُولًا: الغموض الناتج من طبقة البيئة 🏿 حين يفقد العقل الإشارات الداعمة

البيئة المشتتة لا تنتج تفكيرًا واضحًا؛ فالضوضاء، وكثرة المثيرات، وضعف التنظيم، وتعدد المطالب، كلها تخلق ازدحامًا معرفيًا يجعل الدماغ يعمل في حالة استنزاف. ومع ذلك يحاول البعض زيادة الجهد بدلًا من إعادة ترتيب الىئة.

إن التفكير الواضح يحتاج بيئة واضحة، لأن البيئة هي الطبقة التي تهيئ الإشارات التي يبدأ منها الوعي.

ثانيًا: الغموض الناتج من طبقة السلوك 🏿 حين تتعارض الأفعال مع الاتجاه الداخلي

السلوك الذي يناقض ما يؤمن به الإنسان يخلق في داخله تشويشًا أخلاقيًا ومعرفيًا.

فالطالب الذي يريد النجاح لكنه لا يذاكر يعيش حالة صراع معرفي، والقائد الذي يقول إنه يريد بناء الثقة لكنه يمارس السيطرة يخلق ضبابية في رسالة الفريق، والشخص الذي يريد الهدوء لكنه يتصرف بعصبية يعيش انفصالًا بين مستويين: مستوى السلوك ومستوى القيمة.

وهذا الانفصال أحد أكبر مصادر التفكير غير الواضح.

ثَالثًا: الغموض الناتج من طبقة القدرات 🏿 حين لا يملك الإنسان الأدوات المناسبة

الغموض هنا ليس معنويًا، بل معرفيًّا تطبيقيًّا.

من يشعر بأنه غير قادر على إنجاز المهمة يعيش ارتباحًا ناتجًا من آنقص القدرة]، لا من آنقص الإرادة]. والإنسان حين يحاول اتخاذ قرار وهو لا يملك المهارة اللازمة لتحليل الخيارات، أو لا يملك القدرة على التقييم، سيعيش غموضًا مهما كان متحمسًا.

القدرة هنا ليست رفاهية، بل هي شرط الوصول إلى الوضوح.

رابعًا: الغموض الناتج من طبقة القيم والمعتقدات 🏿 حين يتصارع المعنى داخل الإنسان

منا يظهر أعمق أشكال التشويش؛ لأن القيم حين تتعارض لا تنتج اتجاهًا، والمعتقدات حين تتصارع لا تنتج ثقة. والإنسان الذي يؤمن بقيمة الصحة لكنه يؤمن في الوقت نفسه بقيمة الراحة المطلقة يعيش ازدواجية تعطل قدرته على القرار.

والقائد الذي يؤمن بقيمة النزاهة لكنه يمارس المجاملة يعيش تشوّشًا أخلاقيًا ينعكس على قراراته. والطالب الذي يعتقد أنه غير قادر ﴿ رغم امتلاكه القدرة ﴿ يعيش تشويشًا إدراكيًا، لأن الاعتقاد يقف ضد القدرة. هذا المستوى هو المحور الذي يتشكل فيه ﴿ اتجاه التفكير ﴿ فإذا اختل الاتجاه، اختفت البوصلة.

خامسًا: الغموض الناتج من طبقة الهوية 🏿 حين يفقد العقل تعريفه لنفسه

هذا أحد أخطر مصادر التفكير غير الواضح، لأن الهوية حين تهتز يهتز معها كل ما تحتها.

من يظن أنه غير جدير، يفقد القدرة على اتخاذ قرار جريء.

ومن يرى نفسه ضحية، لا يستطيع التفكير بمنطق الفاعل.

ومن يعيش صورة ذاتية مشوهة، يتعطل عقله عن رؤية الحلول التي أمامه.

إن الغموض الذي يأتي من الهوية ليس غموضًا معرفيًا، بل غموض وجودي، لأن الإنسان يفقد نقطة المركز التي يشدّ اليما قراراته.

سادسًا: الغموض الناتج من طبقة الرؤية 🏿 حين تغيب الغاية

غياب الهدف يُنتج ضبابًا دائمًا، لأن الإنسان حين لا يعرف إلى أين يتجه، لا يعرف كيف يفكر.

فالرؤية هي التي تعطي معنى للقيم، وتحدد اتجاه القدرات، وتحول السلوك إلى فعل مقصود، وتجعل البيئة إطارًا داعمًا.

وحين تغيب الرؤية، تسقط المستويات كلها في حالة من التشتت الذي يجعل التفكير يدوَر حول نفسه دون الوصول إلى نتيجة.

ومكذا يصبح النموذج الهرمي أداة لكشف التشويش بدقة:

إذا كان الغموض في السطح: المشكلة سلوكية.

إذا كان في المعنى: المشكلة قيمية.

إذا كان في الاتجاه: المشكلة هوياتية.

إذا كان في الغاية: المشكلة رؤيوية.

إذا كان فى الأدوات: المشكلة قدراتية.

إذا كان في الإشارات: المشكلة بيئية.

وتظهر قوة النموذج حين يبدأ الإنسان في فحص مشكلته من الأعلى إلى الأسفل، لا من الأسفل إلى الأعلى. فالإنسان الذي يسأل نفسه:

هل مشكلتي في الغاية؟ أم في الهوية؟ أم في القيم؟ أم في القدرات؟ أم في السلوك؟ أم في البيئة؟ يمتلك وعيًا طبقيًّا يجعله يرى خريطة الغموض كاملة، فيعرف أين يقف، وأين يجب أن يتحرك.

وهذا الوعي هو جوهر 🏿 التفكير الواضح 🗈 في مشروعكم يا دكتور.

ليس التفكير الواضح هو التفكير السريع أو التفكير الممنهج فقط، بل هو القدرة على تحديد المستوى الذي يحتاج إلى إصلاح، وفهم الطبقة التي يصدر منها التشويش، والقدرة على تمييز ما إذا كان الاضطراب حادثًا في المعنى، أو في الاتجاه، أو في القدرة، أو في السلوك، أو في البيئة، أو في الفاية.

وكلما فهم الإنسان هذه الطبقات، أصبح قادرًا على تفكيك أفكاره، وإعادة ترتيب ذاته، وبناء مسار جديد يرى فيه الحقيقة من دون تشويش، والقرار من دون تردد، والسلوك من دون مقاومة.

## ﴿ 124 السَّتُويات المنطقية كأداة لبناء المسارات الذهنية ﴿ من المعنى إلى الفعل

حين يريد الإنسان اتخاذ قرار حقيقي، فإن السؤال الذي يبادر ذهنه لا يكون: *"ماذا أفعل؟"* بل يكون: *"لماذا أفعل؟"* بل يكون: *"لماذا أفعل؟"*، لأن القرار آ في جوهره آ حركة داخلية تبدأ قبل أن تظهر خارجيًا. وكل ما نراه من سلوك في الواقع هو نتيجة سلسلة طويلة من التحولات الذهنية التي تمر عبر المستويات المنطقية، صعودًا وهبوطًا، حتى يتكوّن الفعل. وهذه السلسلة ليست عشوائية، بل حركة منظمة تشبه آتدفقًا معرفيًا أي ينتقل من طبقة إلى طبقة، فيرحل من الرؤية إلى الهوية، ومن الهوية إلى القيم، ومن القيم إلى القدرات، ومن البيئة.

هذا المسار هو ما يجعل التفكير عملية هرمية، لا مسطّحة، لأن العقل لا يتعامل مع الأفكار في مستوى واحد، بل يعالج المعلومات عبر طبقات متتابعة، لكل طبقة منطقها، ولكل طبقة أثرها، ولكل طبقة بوابتها الخاصة التي يمر عبرها المعنى قبل أن يصبح سلوحًا.

أُولًا: من الرؤية إلى الهوية 🏿 عندما تتحول الغاية إلى نقطة وجود

الرؤية Vision/Spirituality ليست فكرة مستقبلية مجردة؛ إنها مصدر الاتجاه الأعلى، البوصلة التي تخبر الإنسان: آإلى أين ينبغي أن أذهب؟ أن وحين يحدد الإنسان رؤيته، يبدأ في تشكيل صورة داخلية عن ذاته تتماشى مع تلك الفاية.

فالإنسان الذي يرى نفسه مؤثرًا في مجتمعه لا يعود يقبل بصورة ذاتية هشة، والقائد الذي يرى نفسه صاحب رسالة لا يسمح لهويته أن تكون صغيرة أو ضبابية.

إن الرؤية تُعيد تشكيل الهوية، لأنها تعطيها ۩تجاهًا۩، وتربطها بسبب أكبر من مجرد تفاصيل الحياة اليومية.

ثانيًا: من الهوية إلى القيم 🏿 حين تحدد الذات ما تعتبره مهمًا

الهوية هي تعريف الإنسان لنفسه، والقيم هي تعريف الإنسان لما يهمه.

وحين تتشكل الهوية بوضوح، تبدأ في تشكيل مجموعة من القيم التي تعكسها.

فمن يرى نفسه إنسانًا مسؤولًا، سيقدّس قيمة الإتقان والانضباط، ومن يرى نفسه قائدًا، ستصبح الثقة قيمة مركزية، ومن يرى نفسه صاحب رسالة، سيعتبر التعلم والنمو قيمًا أساسية.

إن القيم ليست مجرد مبادئ يتغنَّى بها الإنسان؛ إنها الامتداد العملي لهويته.

ثالثًا: من القيم إلى القدرات 🏿 اتجاه المعنى يصنع اتجاه التعلم

القدرات لا تُكتسب اعتباطًا؛ إنها تُبنى حيث تتجه القيم.

من يقدّر الصحة يتعلم الرياضة، ومن يقدّر الحرية المالية يتعلم مهارات الاستثمار، ومن يقدّر الرسالة يتعلم مهارات التواصل، ومن يقدّر الإتقان يتعلم مهارات التخطيط.

القيمة تحدد اتجاه التعلم؛ فهي تفتح باب المهارات التي يحتاج إليها الإنسان ليعيش طبقًا لما يؤمن به. ولهذا فإن محاولة اكتساب القدرة دون قيمة داعمة تجعل الإنسان يملّ، ويترك، ويتعثر؛ لأن المعنى لم يكن موجودًا ليشعل الشغف. رابعًا: من القدرات إلى السلوك 🏿 حين يتحول المخزون الداخلي إلى فعل

السلوك ليس قرارًا قائمًا بذاته، بل هو نتيجة تراكم قدرات.

ومن يملك مهارة معينة يستطيع أن يمارس سلوحًا يتناسب معها؛ فالقادر على التحليل يتخذ قرارات واعية، والقادر على التواصل يبني علاقات صحية، والقادر على التنظيم ينتج، والقادر على إدارة وقته يتقدم.

القدرة هنا هي 🏿 آلة التشغيل 🖟 التي تُنتج الفعل.

ولهذا فإن تغيير السلوك بدون تغيير القدرات يشبه محاولة تشغيل جهاز بلا طاقة.

خامسًا: من السلوك إلى البيئة 🏿 حين ينعكس الداخل على الخارج

البيئة ليست شيئًا منفصلًا عن الإنسان، بل هي مجموع آثار سلوكه على الواقع.

فالشخص المنظم يصنع بيئة منظمة، والشخص المتعاون يصنع بيئة مساندة، والشخص الفوضوي يصنع بيئة مشوشة.

السلوك هنا هو 🏿 الريشة 🖟 التي يرسم بها الإنسان الشكل الخارجي لحياته.

ولذلك فإن البيئة لا تتغير إلا حين يتغير السلوك الذي يُنتجها، وهذا السلوك بدوره لن يتغير إلا حين يتغير ما فوقه في الهرم.

سادسًا: تدفق القرار داخل الهرم 🛽 كيف يتحرك المعنى نحو الفعل؟ عندما يريد الإنسان اتخاذ قرار، فإن العملية تحدث بهذا الشكل:

الله تتحدد الرؤية: ما الغاية الكبرى؟

202 تتفاعل معها الهوية: من أكون حتى أحققها؟

💯 تنشأ القيم: ما الذي يهمني في الطريق؟

427 تُبنى القدرات: ما الذى يجب أن أتعلمه؟

502 يظهر السلوك: ماذا أفعل بناءً على ذلك؟

🖫 6 تتشكل البيئة: كيف يتغير العالم نتيجة فعلي؟

هذا التدفق هو خريطة المعرفة التي يستخدمها العقل في صناعة الفعل.

ولهذا فإن محاولة تغيير البيئة دون تغيير الرؤية تشبه سحب المياه من أعلى الشلال بدلًا من إغلاق منبعه.

سابعًا: لماذا تصبح المستويات المنطقية أداة لبناء المسارات الذهنية؟

لأنها تمنح العقل إطارًا واضحًا لفهم مراحل التفكير، وتمدّه بخريطة منظمة يستطيع من خلالها معرفة مكان الخلل:

هل هو في المعنى؟

أم فى الاتجاه؟

أم فى القدرة؟

أم في السلوك؟

أم في السياق؟

وهذا ما يجعل النموذج 🏿 أداة 🖟 مجرد مفهوم.

فحين يريد القائد تطوير فريقه، يبدأ من القيم قبل الإجراءات. وحين يريد الإنسان تغيير نفسه، يبدأ من الهوية قبل العادات. وحين يريد الشخص تغيير بيئته، يبدأ من سلوكه قبل ظروفه.

المستويات المنطقية تتيح للإنسان أن يبني مسارًا تفكيريًا يبدأ من الفكرة وينتهي بالفعل، ومن المعنى وينتهى بالنتيجة، ومن الرؤية وينتهى بالأثر.

# الثقافة، والرؤية المستويات المنطقية على المنظمات الهوية المؤسسية، الثقافة، والرؤية

عندما ننقل المستويات المنطقية من الفرد إلى المنظمة، فإننا لا نُجري عملية نقل سطحي، بل نعيد قراءة المنظمة باعتبارها العقل جماعيًا الله بيئته، وسلوكه، وقدراته، وقيمه، وهويته، ورؤيته. تمامًا كما يتشكل الإنسان طبقيًا، تتشكل المنظمة طبقيًا، وتتحرك فيها القرارات وفق نفس البنية الهرمية، حتى وإن اختلفت اللغة والأدوات.

فالمنظمة كائن اعتباري، لكنها تمتلك عقلًا يعمل بمنطق الإنسان نفسه؛ فهي تُدرك، وتُقرر، وتتعلم، وتُنتج، وتتغير، وتنفير، وتنهيل، وتنهيل، وتنهيل، وتنهيل، وتنهيل، وتنهيل، وتنهيل، وتنهيل، وتنهيل، وتطوير الثقافة، وإعادة بناء الهوية المؤسسية، وتحليل التوافق بين ما تقوله المنظمة وما تفعله، وبين ما تُظهره وما تُخفيه.

أُولًا: البيئة المؤسسية 🏿 حيث تُزرع البذور الأولى للثقافة

البيئة في المنظمة ليست مجرد مبنى أو مكاتب؛ إنها مزيج من السياق التشريعي، والسوق، والمنافسين، والمناخ التنظيمي، والسياسات القائمة، والبنية التقنية، وطبيعة العلاقات الداخلية. هذه البيئة هي التربة الفكرية التى تُبنى فوقها كل قيمة وكل سلوك.

منظمة تعمل داخل بيئة مقاومة للشفافية ستتجه ﴿ حتى دون وعي ﴿ إلى سلوكيات تتجنب الإفصاح. ومؤسسة تعمل داخل بيئة عالية التنافسية ستتجه إلى أنماط سلوك سريعة ومرنة، حتى قبل أن تصيغ ذلك في سياسات.

فالبيئة ليست آخارج المنظمة!]، بل جزء بنيوي من تكوّنها.

ثانيًا: السلوك المؤسسي 🏿 الصورة المرئية للعقل التنظيمي

السلوك المؤسسي هو كل ما تفعله المنظمة: آلية اتخاذ القرار، سرعة الاستجابة، أسلوب التواصل، أسلوب إدارة الاجتماعات، كيفية معالجة الخطأ، طريقة التعامل مع أصحاب المصلحة، التعامل مع الوقت، الجودة، خدمة العملاء، بروتوكولات العمل

والسلوك هو الصوت الذي يتحدث باسم العقل المؤسسي.

لا تستطيع المنظمة أن تخفي سلوكها حتى لو كتبت مئات الصفحات من القيم.

السلوك يكشف الحقيقة:

🛚 هل المنظمة تتعلم أم تكرر؟

```
🛚 مل تستمع أم تُملى؟
```

عل تحاسب أم تتجاوز؟

فالسلوك هو الامتداد المباشر لقدرات المؤسسة، تمامًا كما هو الحال لدى الإنسان.

ثَالثًا: القدرات المؤسسية 🏿 نظام التشغيل الداخلي للمنظمة

القدرات هنا هي البنية التشغيلية التي تسمح للمنظمة بأن تعمل بفعالية:

النظام المالى

🛚 نظم الموارد البشرية

! نظام إدارة الأداء

🛚 إدارة المعرفة

🛚 الهياكل والإجراءات

🛚 البنية الرقمية

🛚 مهارات الموظفين

🛚 جودة القيادة

هذه القدرات ليست مهارات موظفين فقط، بل آقابلية المنظمة للعمل آ.

منظمة لا تمتلك قدرة على التخطيط لن تستطيع أن تمارس سلوحًا مخططًا.

ومنظمة لا تمتلك قدرة على جمع البيانات لن تستطيع أن تتخذ قرارًا مبنيًا على المعرفة.

القدرات هي الوسيط الذي يحول القيم إلى سلوك، والرؤية إلى برامج.

رابعًا: القيم والمعتقدات المؤسسية 🏿 مركز الجاذبية في الوعي التنظيمي

القيم في المنظمة ليست ما يُكتب في اللوحات، بل ما يتكرر في القرارات.

والمعتقدات المؤسسية هي القصص الداخلية التي تتداولها الفرق؛ مثل:

? التغيير خطر.

? الإدارة لا تستمع. ا

🛚 🖺 العمل الجماعي لا يجدي. 🖺

آالعميل هو الأهم.

الجودة خط أحمر.

هذه المعتقدات تشبه 🏻 العصب المركزي 🗈 الذي يحدد اتجاه السلوك دون أن يشعر به أحد.

إذا قالت المنظمـة إنها التؤمـن بالموهبـة الكنها لا ترقـي إلا بالأقدميـة، فهـذا تصادم بيـن القيمـة المعلنـة والقيمـة المعلنـة والروح المعنوية.

القيم هي الموجّه العميق للسلوك، وهي الامتداد المؤسسي لهوية المنظمة.

خامسًا: الهوية المؤسسية 🛚 من نحن؟

الهوية المؤسسية هي الصورة التي ترى المنظمة نفسها من خلالها:

🛚 مل نحن منظمة مبتكرة؟

- أم منظمة تقليدية؟
- أم منظمة خدمية؟
- أم منظمة سلطوية؟
- أم منظمة تعلىمية؟
- 🛚 أم منظمة ربحية توسعية؟

الهوية ليست شعارًا؛ إنها المنظار الذي تمرّ من خلاله كل قيمة، وكل قدرة، وكل سلوك.

منظمة ترى نفسها [[حامية للقيم]] ستتخذ قرارات مختلفة تمامًا عن منظمة ترى نفسها [[منافسة تجارية]]. الهوية هي الجسر بين الداخل والخارج، وهي المحدد الأكبر لشخصية المنظمة.

سادسًا: الرؤية المؤسسية 🏿 ما الغاية؟ ما الأفق الأعلى؟

الرؤيـة Vision/Spirituality هـي أعلـى مسـتـوى فـي الهـرم، وهــي النقطـة التــي تعطــي اتجاهًـا لهـويــة المؤسسة وقيمها وسلـوكها.

الرؤية ليست عبارة مكتوبة؛ إنها الإجابة عن سؤال:

إلى أين تتحرك المنظمة ولماذا؟

منظمة رؤيتها التمكين الإنسان الستبنى سياسات مختلفة عن منظمة رؤيتها الزيادة الحصة السوقية المناطقة المناطق

ومنظمة ترى رسالتها آخدمة الوطن الستتخذ قرارات تختلف جذريًا عن منظمة ترى رسالتها آزيادة الأرباح قصيرة المدى آ.

الرؤية هي الروح، والهوية هي الجسد، والقيم هي الدم، والقدرات هي العضلات، والسلوك هو الحركة، والبيئة هي الأرض التي تتحرك عليها المنظمة.

سابعًا: ديناميات التغيير 🏿 لماذا يبدأ التغيير المؤسسي من الأعلى؟

التغيير الحقيقي لا يبدأ من تحسين الإجراءات، بل من إعادة صياغة الرؤية، ثم الهوية، ثم القيم.

عندما تُعيد المنظمة قراءة رؤيتها، ستعيد لازمًا قراءة هويتها.

وعندما يُعاد تشكيل الهوية، ستتغير القيم.

وحين تتغير القيم، ستُبنى قدرات جديدة.

وحين تتشكل القدرات، سيتغير السلوك.

وحين يتغير السلوك، ستُخلق بيئة جديدة.

هــذه السلســلة ليســت اختياريــة؛ إنهــا قــانـون إداري يشبــه القــوانين الفيزيائيــة التــي لا تســتطيع المنظمــة أن تتجاوزها.

ثامنًا: المستويات المنطقية كأداة تشخيصية للمؤسسات

عندما يتعثر الأداء، يسأل القادة عادة:

🛚 هل المشكلة في السلوك؟

🛚 أم في القدرات؟

🛚 أم في القيم؟

🛚 أم في الهوية؟

#### أم فى الرؤية؟

النموذج يمنحنا آخريطة المعرفة مكان الخلل الحقيقى.

منظمة قد تعاني من سلوكيات غير فعّالة، لكن مشكلتها ليست السلوك، بل قيم غير داعمة. ومؤسسة قد تعاني من غياب الإنجاز، لكن مشكلتها ليست الموظفين، بل غياب الرؤية. النموذج يكشف مستوى الخلل قبل التفكير في الحل.

> تاسعًا: نموذج المستويات المنطقية كأداة لإعادة بناء الثقافة المؤسسية الثقافة ليست ما نراه، بل ما يتشكل عميقًا في الطبقات العليا:

> > 🛚 إذا أردت ثقافة تعلم، فعليك أن تبني قيمًا تدعم المعرفة.

🛚 وإذا أردت ثقافة تعاون، فعليك أن تعيد بناء الهوية الجماعية.

🛚 وإذا أردت ثقافة ابتكار، فعليك أن تعيد تعريف الرؤية.

الثقافة تتغير من الأعلى، لكنها تظهر في الأسفل.

عاشرًا: النتيجة 🛭 المنظمة عقل، والمستويات المنطقية خريطة عمله حين ننظر للمنظمة من خلال مستوياتها، نرى ما لم يكن قابلاً للرؤية سابقًا. نرى أسباب الفشل قبل نتائجه، وأسباب النجاح قبل أن يتحقق. ونرى أن كل سلوك مؤسسى هو نتيجة رحلة طويلة تبدأ من الرؤية وتنتهى فى بيئة العمل اليومية.

### ١٠٤٥١٠ المستويات المنطقية والوعي الذاتي ١ صناعة الإنسان من الداخل

يتكوّن الوعبي الذاتي في جوهره من الطريقة التي يرى بها الإنسان نفسه، ومن المسافة التي تفصل بين ما يؤمن به وما يفعله، وبين ما يخبر به عقله وما يعيشه واقعه. ولأن المستويات المنطقية ليست مجرد الطبقات معرفية! بل منظومة تتفاعل بوصفها هندسة كاملة للعقل البشري، فإنها تمنحنا قدرة نادرة على رؤية الداخل كما لو كان خارطة مرسومة بمداد واضح: أين تبدأ الفكرة؟ وأين تتعثر؟ وأين تتجلى؟ وأين تذوب؟ فالإنسان لا يختبر الحياة من الخارج، بل يختبرها من الداخل؛ من بيئته الذهنية، وسلوكياته اليومية، وقدراته الفكرية، وقيمه العميقة، وصورته عن ذاته، ورؤيته لرسالته في الوجود. وكل مستوى من هذه المستويات يعمل بوصفه النقطة ارتكازاً ينهض عليها مستوى آخر، فيتكوّن الوعبي الذاتي كعملية تراكمية تُبنى طبقةً فوق طبقة، حتى يصبح الإنسان قادرًا على أن يفهـم الماذا يشعـر بهـذا الشكـل؟! والماذا يتصـرف بهـذه الطريقة؟! والماذا تتكرر نفس النتائج رغم كثرة المحاولات؟!.

أُولًا: الهوية 🏿 مركز الجاذبية في تكوين الوعي الذاتي

الهوية ليست سؤالًا فلسفيًا، بل هي البنية التي تُحدّد طريقة اشتغال العقل. حين يقول الإنسان: *أنا شخص منضبط* أو *أنا شخص لا يلتزم*، فإنه لا يصف حدثًا، بل يصف نفسه، ويصنع قالبًا ذهنيًا يعمل العقل داخله.

الهوية تحدد:

- 🛚 ما الذي يعتبره الإنسان ممكنًا.
- وما الذى براه صعبًا أو مستحبلًا.
- 🛚 وما الذي يسمح به عقله كسلوك.
- 🛚 وما الذي يرفضه حتى دون تفكير.
- فالهوية ليست [انعكاسًا] للسلوك؛ السلوك امتداد لها.
- ومن هنا يتضح أن الوعي الذاتي يبدأ دائمًا من طرح سؤال:
  - کیف أرص نفسی؟
- لأن الإجابة ستحدد تلقائيًا: كيف أرى العالم، وكيف أرى الآخرين، وكيف أقود حياتي.
  - ثانيًا: القيم والمعتقدات 🛭 النظام العميق الذي يصنع الاتساق الداخلي
    - الإنسان لا يتصرف بدافع الرغبة فقط؛ بل بدافع القيمة.
  - القيمة هي المعيار الداخلي الذي يضبط كل قرار، وكل حكم، وكل تفسير.
    - والقيم ليست شعارات، بل قوى فعالة تتحرك في العمق:
      - قيمة الأمان تصنع شخصًا حذرًا.
      - 🛚 قيمة الحرية تصنع شخصًا مبادرًا.
      - قيمة الإنجاز تصنع عقلًا سريعًا للأهداف.
      - قيمة الراحة تصنع سلوحًا بطيئًا أو مترددًا.
    - أما المعتقدات فهم الجسر الذى يحمل القيمة إلى السلوك.
  - معتقد مثل: آلن أنجح مهما فعلت ﴿ قادر على تعطيل أقوى قدرات الإنسان.
  - ومعتقد مثل: ﴿ كُلُّ شَيِّء يَمَكُن تَعَلَّمُهِ ۗ قَادَر عَلَى فَتَحَ مَسَارَاتُ لَمَ تَكُن مَمَكُنَةً.

القيم تمنح الاتجاه.

والمعتقدات تمنح الشرعية.

والوعي الذاتي لا يبدأ إلا عندما يرى الإنسان ۩المعتقدات التي تتحكم به۩ قبل أن يرى سلوكياته.

ثَالثًا: القدرات 🏿 هندسة الكفاءة التي تجعل الوعي واقعًا

القدرات ليست مجرد المهارات! ، بل هي بنية تشفيلية يتكون منها المنطق العملي للإنسان.

فقدرة التفكير التحليلى مثلًا ليست توريثًا، بل ممارسة.

وقدرة اتخاذ القرار ليست حظًا، بل نتيجة تراكمات.

وقدرة تنظيم الوقت ليست قصورًا ذاتيًا، بل نظام تشغيل مفقود.

وكل قدرة جديدة تخلق مسارًا جديدًا في السلوك، وتُعيد بناء طبقة كاملة من الوعي الذاتي.

ولذلك فإن الوعي العميق بالقدرات لا يعني السؤال: [[هل أنا جيد؟]]

بل السؤال: [آما الذي أحتاج إلى تطويره حتى تتوافق سلوكياتي مع قيم هويتي؟]].

الوعي الذاتي الحقيقي لا يكتفي بمعرفة لآمن أنالًا، بل يمتد إلى سؤال الكيف أعمل؟اً.

رابعًا: السلوك 🏿 المرآة الخارجية للعقل الداخلي

السلوك هو أول مستوى يمكن رؤيته، وآخر مستوى يتغير.

إنه القشرة التي تغلُّف كل تلك الطبقات الداخلية.

ومن هنا تأتى أهمية الوعى الذاتى:

لا معنى لتغيير السلوك ما لم يتغير المستوى الذي آيصنعه!].

فالسلوك ليس بداية الوعص، بل نهايته، وليس من الحكمة أن نقيس الإنسان من خلال آخر طبقة فقط.

السلوك هو الصدى الذي يكشف عمّا يجرى في الأعماق، والصدى لا يتغير ما لم يتغير الصوت الأصلى.

خامسًا: البيئة 🏿 السياق الذى يكشف الإنسان أمام نفسه

البيئة الخارجية هي المختبر الحقيقي للوعي الداخلي.

قد يمتلك الإنسان قيمًا جميلة، ومعتقدات متماسكة، وقدرات قوية، ولكنه يعيش في بيئة لا تعزز هذه البنى.

البيئة قد ترفع الإنسان أو تهدمه.

وقد تكشف الإنسان أو تخفيه.

فالوعى الذاتى لا يكتمل إلا عندما يفهم الإنسان العلاقة بين داخله وخارجه:

هل أنا أفكر بهذه الطريقة لأني كذلك حقًا؟ أم لأني داخل بيئة صممتني هكذا؟

هذا السؤال وحده كافي لإحداث تحولات جذرية في طريقة فهم الذات.

سادسًا: الرؤية 🏿 الغاية التى تجعل الإنسان متماسكًا

الوعم الذاتى ليس معرفة الحاضر فقط، بل معرفة الاتجاه.

الرؤية 🏾 في المستويات المنطقية 🗈 هي المستوى الأعلى الذي يضبط كل ما تحته.

الإنسان الذمي يعرف الماذا يعيش؟ا

يصبح قادرًا على إعادة ترتيب قيمه، ومعتقداته، وسلوكياته، وقدراته، وبيئته؛ بحيث تتسق مع رسالته.

الرؤية هي نقطة الاتزان الكبرى للوعي الذاتي؛

فمن يمتلك رؤية واضحة لا يتشتت، ومن فقدها يتشظى مهما كانت قدراته.

النتيجة: صناعة الإنسان من الداخل ليست عملية شعورية، بل هندسة كاملة

حين ننظر إلى الوعي الذاتي عبر المستويات المنطقية، ندرك أن الإنسان ليس لغزًا مبهمًا، بل خريطة يمكن قراءتها، وفهمها، وإعادة ترتيبها.

الهوية تمنح المعنى.

القيم تمنح الاتجاه.

القدرات تمنح الإمكان.

السلوك يمنح الصورة.

البيئة تمنح السياق.

الرؤية تمنح الغاية.

وتكامل هذه المستويات هو ما يجعل الإنسان المستقرًا من الداخل الله قادرًا على اتخاذ القرارات، وعلى فهم نفسه، وعلى بناء حياة متوازنة، وعلى التكيّف دون أن يتفتت.

### المستويات المنطقية في البيئات المتغيرة النموذج بين عالم VUCA والتعقيد التنظيمي

حين تتغير البيئة العالمية بسرعة غير مسبوقة، وتتحول المنظمات إلى كيانات تعمل داخل سياقات ديناميكية تتبدل لحظةً بعد لحظة، يصبح التفكير الخطي [2 الذي يعتمد على [اسبب [2 نتيجة]] [2 عاجزًا عن تفسير ما يحدث حولنا.

فالعالم لم يعد ساحة مستقرة يمكن التنبؤ بحركتها، بل أصبح عالم VUCA:

التقلُّب Volatility، عدم اليقين Uncertainty، التعقيد Complexity، والغموض Ambiguity.

وفي هذا العالم، تـزداد قيمـة نمـوذج المستويات المنطقيـة؛ لأنـه يمنـح القائـد والممـارس والمـدير آخارطـة داخلية الساعده على فهم كيف ينتج الإنسان آ فردًا كان أو فريقًا أو مؤسسة آ قراراته تحت الضبابية، وكيف يتشكل السلوك عندما تنقلب البيئة، وكيف تتفاعل الهوية والقيم والرؤية مع التحولات الخارجية.

إنه نموذج يوفّر طريقة لفهم التعقيد من الداخل، لا من الضواهر السطحية، ويعيد ترتيب العلاقة بين العقل والسياق، وبين الإنسان والمؤسسة، وبين القرارات والظروف.

> آولًا: حين تتغيّر البيئة تتغيّر الاستجابات 🛭 لماذا يصبح المستوى الأول في الهرم هو الأكثر هشاشة؟ البيئة Environment هي قاعدة الهرم، وهي أيضًا أول مستوى يتأثر بعالم VUCA.

فالقرارات الحكومية، والتقنيات الحديثة، والتحولات الاقتصادية، وتقلّبات السوق، والتغيرات الجيوسياسية الكلما تغيّر السياق الذي يعمل فيه الفرد والمنظمة.

وفي عالم سريع التبدّل، لا يمكن للبيئة أن تستقر، ولهذا يصبح الإنسان مضطرًا إلى إعادة ضبط مستوياته الداخلية باستمرار.

فالبيئة لا تمنح إجابات، بل تفرض أسئلة، ولا تمنح استقرارًا، بل تختبر القدرة على التكيف.

ثانيًا: السلوك في عالم VUCA 🏿 لماذا يصبح الفعل رد فعل ما لم يرتفع مستوى التفكير؟

في بيئة مضطربة، تفقد السلوكيات السابقة فعاليتها؛ لأن السلوك 🏿 كطبقة تشغيلية 🖺 يعتمد على قدرة الإنسان على التنبؤ بنتائج أفعاله.

وحين يختفي التنبؤ، يصبح السلوك النفعاليًا الله ويضيع منه البعد الاستراتيجي.

ولهـذا يتراجـع أداء الأفـراد عنـد أول موجـة تغييـر؛ لأنهـم لا يرتقـون إلـى المسـتويات العليـا مـن الهـرم (القيـم، الهوية، الرؤية)، فيظلون محاصرين في قاع السلوك والبيئة، حيث الضبابية هي السيد.

ثالثًا: القدرات في التعقيد آ كيف يحمي مستوى آالقدرات آ الإنسان من الانهيار السلوكي؟ في عالم معقّد، لا يمكن للإنسان أن يعتمد على سلوكيات جاهزة، بل على قدرات يمكن إعادة تشكيلها لحظة الحاحة.

القدرات 🏿 في عالم VUCA 🖺 من المنظومة مرونة 🖺 :

```
🛚 قدرة على التعلّم السريع
```

🛚 قدرة على اتخاذ القرار تحت ضبابية

قدرة على قراءة الأنماط

🛚 قدرة على تقييم المخاطر

🛚 قدرة على التكيف الذهنى

هذه القدرات تشكل نظام تشغيل قادرًا على إعادة توليد سلوك ملائم مهما تبدلت البيئة.

ولهذا لا تبقى المنظمات القوية قوية لأنها تملك الإجراءات!، بل لأنها تملك القدرات!!.

رابعًا: القيم والمعتقدات 🏿 البوصلة الأخلاقية في وسط الضباب

في عالم شديد الضبابية، تصبح القيم ۩نظام توازن داخلي۩.

فالبيئة قد تضغط، والظروف قد تربك، والسوق قد يتقلب، لكن القيم تمنح الإنسان نقطة ثبات:

🛚 قيمة التعلم تدفعه للبحث عن حلول جديدة.

🛚 قيمة المسؤولية تدفعه للثبات تحت الضغط.

🛚 قيمة الإتقان تدفعه لضبط الجودة رغم فوضى المتغيرات.

🛚 قيمة الشفافية تمنعه من السقوط في الارتباك الأخلاقي وقت الأزمات.

وفي المنظمات تصبح القيم إطارًا لضبط القرار، حين يصعب على المدير الاعتماد على التوقعات أو الأدلة الكاملة.

فالقرارات في عالم VUCA ليست مجرد آبيانات]، بل آموازنة قيم].

خامسًا: الهوية 🛭 الدرع الداخلي الذي يمنح الاستقرار وسط الاضطراب

الهوية في عالم VUCA ليست تعريفًا ذاتيًا فقط، بل آآلية حماية نفسية!].

فالإنسان الذى يملك هوية قوية يستطيع أن يصمد أمام الانهيارات الخارجية، لأنه يعرف من يكون.

أما الإنسان الذي لم يتشكل داخله بوضوح، فسوف يتشظى؛ لأن البيئة الخارجية لا تمنحه أي سند.

وهنا يظهر جوهر النموذج:

في عالم خارجي عاجز عن تقديم اليقين، يصبح اليقين الداخلي هو مصدر الثبات.

وهذا ما يفسر لماذا تزداد أهمية الحديث عن الهوية المهنية، والهوية القيادية، والهوية المؤسسية في البيئات المتغيرة.

سادسًا: الرؤية والرسالة 🏿 أعلى مستوى في الهرم، وأقوى مستوى في مواجهة التعقيد

الرؤية Vision/Spirituality في عالم VUCA في عالم VUCA ليست رفاهية فكرية، بل ضرورة تنظيمية.

فالرؤية تمنح المنظمة 🏿 اتجاهًا ثابتًا 🖺 بينما تتغير كل الأشياء الأخرى.

ولهذا نجد المنظمات الناجحة 🏿 مهما اشتدت التحديات 🗓 تحافظ على رؤيتها العليا:

! رؤية التأثير

آ رؤية الابتكار

🛚 رؤية خدمة المجتمع

هذه الرؤية ليست مجرد غاية، بل مرساة عقلية تمنع المنظمة من الانجراف في فوضي التغيير.

الرؤية هنا هي الجاذبية العليالا التي تسحب المستويات الأخرى للاتساق معها.

سابعًا: العلاقة بين المستويات والمنطق المعقد 🛽 كيف يعالج النموذج ضبابية القرار؟ في البيئات المعقدة، لا تكفي أدوات التحليل التقليدية؛ لأنها تفترض وجود استقرار في البيئة. أما نموذج المستويات المنطقية فيفترض العكس:

أنه كلما تغيّر مستوى من المستويات، تغيّرت المستويات التي تحته.

فحين تتغير الرؤية، تتغير الهوية.

وحين تتغير الهوية، تتغير القيم.

وحين تتغير القيم، تتغير القدرات.

وحين تتغير القدرات، تتغير السلوكيات.

وحين تتغير السلوكيات، تتغير البيئة.

هذه السلسلة تمنح القائد نموذجًا للتعامل مع التعقيد من الداخل، بدلًا من مطاردته من الخارج.

ثامنًا: المستويات المنطقية في عالم VUCA ﴿ لَمَاذَا يَصِبَحَ التَدْخُلُ مِنَ الْأَعَلَى أَكْثَرَ فَعَالَيَةَ؟ التَدْخُلُ مِن قَاعَ الهرم (تَغْيِير السلوك أو الإِجراءات) قد يتبخر عند أول موجة تغيير. التَدْخُلُ مِن قَمَّةَ الهرم (الرؤية والهوية والقيم) يُنتج تغييرًا يستمر حتى لو تبدلت الظروف.

فالمنظمات التي تحاول معالجة التغيير من خلال الأدوات افقط، تظل محاصرة بيئيًا. أما المنظمات التي ترفع مستوى التدخل إلى الطبقات العليا، فتستطيع:

🛚 بناء ثقافة مرنة

🛚 خلق سلوكيات مستقرة

🛚 تطوير قدرات قابلة للتجدد

🛚 إدارة التغيير دون أن تفقد بوصلتها

وهذا هو الفارق بين آإدارة الأزمة] وآهندسة المستقبل].

#### الله الله التغيير التغيير الكيف يُعاد بناء الهرم حين تتغيّر حياة الإنسان؟

عندما يتعرّض الإنسان لتحوّل جوهري في حياته الخسارة، نجاح مفاجئ، ترقية، هجرة، مرض، انهيار علاقة، ولادة طفل، صدمة، انتقال وظيفي، أو حتى انكشاف معنى جديد الا يتغير السلوك فقط، ولا البيئة فقط، بل يبدأ الهرم كله في إعادة ترتيب طبقاته. فالتغيير الحقيقي لا يحدث عند الأطراف، بل يبدأ في الداخل العميق ثم يشقّ طريقه نحو السطح. وكل تغيير كبير يمرّ عبر دوائر متتابعة، تتوسع نحو الخارج أو تنكمش نحو الداخل بحسب طبيعة الصدمة أو نوع النمو، حتى تنتهي العملية بإعادة تشكيل الإنسان من جديد.

أُولًا: الدائرة الأولى الصدمة الوعي التي تهزّ المستويات العليا للهرم

تبدأ رحلة التغيير دائمًا من لحظة الصطداما فاتح للتساؤل؛ لحظة يكفّ فيها الإنسان عن رؤية العالم بالعين القديمة.

هذه الصدمة قد تكون إيجابية فتفتح باب إدراك جديد، أو سلبية فتهدم ركنًا داخليًا؛ لكنها في كل الأحوال لا

تمسّ السلوك، بل تمسّ القيم أو الهوية أو الرؤية.

فالإنسان لا يقول: ﴿اسْأَتَغَيرِ ۗ لأَنهِ رأَى ظَرفًا خَارِحِنّا، بِل لأَنه شَعِر دَاخَلَنَا أَن المنظور لم يعد صالحًا.

وهذه الدائرة هي الأكثر خطورة لأنها تُعيد ترتيب جذور المعنى، وتضع العقل أمام مرآة عارية، وتجبره على إعادة تعريف نفسه.

ثانيًا: الدائرة الثانية ﴿ تَصَدِّعِ الهَوِيةَ وَتَوقُّفُ ﴿ الذَاتُ القَدِيمَةِ ۗ عَنَ العَمَلِ

حين تتلقى الهوية ضربة الووية فربة الشخصية في التشقق، ثم يعيد الإنسان مساءلة نفسه: من أنا؟ ماذا أريد؟ ما الذي لم يعد مناسبًا؟

هذه الدائرة هي لحظة التوقف جهاز التفسير القديما، حيث تصبح اللغة الداخلية بلا قدرة على مواصلة إنتاج السلوك القديم.

ولا ينهار الإنسان في هذه المرحلة، لكنه يصبح المفتوحًا الله على عالية تجاه أي معنى جديد. ومن هنا يبدأ بناء ذات أخرى؛ ذات أكثر صدقًا، وأكثر قابلية للتفاعل، وأقل تمسّحًا بالنسخ الجامدة التي ورثها أو تقمصها دون وعي.

ثالثًا: الدائرة الثالثة المتزاز القيم وبداية المراجعة العميقة

في هذه الدائرة يتراجع تأثير بعض القيم، وتظهر قيم جديدة، وتبدأ المعتقدات بالتحول.

فما كان مهمًا بالأمس يفقد وزنه، وما كان ثانويًا يصبح جوهريًا، وما كان يُلتزم به خوفًا، يُعاد النظر فيه بوعي. هذه الدائرة هي اللحظة التي آيعيد فيها العقل ترتيب معايير النجاحآ، فيغيّر طريقة تقييمه للأحداث، ويعيد تشكيل مزاحه واتحاهاته.

والإنسان لا ينتقل إلى سلوك جديد إلا إذا تغيّرت قيمه أولًا؛ فالقيمة هي البوصلة التي تحدد الاتجاه.

رابعًا: الدائرة الرابعة آيقظة القدرات الكامنة وصعود مهارات لم تُستخدم من قبل

عندما تتغير القيم، يصبح الإنسان مستعدًا لاستخدام قدرات لم يكن منتبهًا لوجودها، أو تعلم قدرات جديدة. فالقدرات ليست مهارات فقط، بل طاقة كامنة تنتظر الشرارة.

ودائرة القدرات هي المرحلة التجريبا، حيث تبدأ الشخصية في اختبار أدوات جديدة:

- 🛚 مهارات اتخاذ القرار
  - 🛚 مهارات التنظيم
  - 🛚 مهارات الانضباط
  - 🛚 مهارات التفاوض
- 🛚 مهارات الفهم العاطفي
  - 🛚 مهارات التعلم العميق

وهنا يبدأ الإنسان في إعادة تشكيل النظام تشغيله العقليا، ليصبح قادرًا على إنتاج سلوك يتّسق مع ذاته الجديدة.

> خامسًا: الدائرة الخامسة آتحوّل السلوك بوصفه النتيجة الطبيعية للتغيير العميق السلوك لا يتغير بقرار، لكنه يتغير حين يصبح الإنسان شخصًا آخر.

وفي هذه الدائرة يبدأ السلوك الجديد بالظهور تلقائيًا، دون مقاومة، لأن العقل الداخلي أصبح جاهزًا له. هذه المرحلة هي الأكثر وضوحًا للآخرين، لكنها في الحقيقة مجرد القمة الجبل الجليدي الما يحدث تحت السطح.

ويكتشف الإنسان في هذه المرحلة أن:

🛚 أشياء كان يجد صعوبة في فعلها أصبحت سهلة

🛚 وأشياء كان يفعلها تلقائيًا أصبحت غير منسجمة معه

🛚 وأشياء كان يخاف منها أصبح يواجهها بلا تردد

إنها مرحلة إعادة توزيع الطاقة السلوكية.

سادسًا: الدائرة السادسة الفيّر البيئة من تلقاء نفسها لأن الإنسان تغيّر من الداخل

عندما تتغير المستويات العليا، تبدأ البيئة تدريجيًا في إعادة التشكل؛ لأن البيئة في حقيقتها 🛚 انعكاس داخلى 🗀 .

فالصداقات تتبدل، الفرص تتحرك، العلاقات تُعاد صياغتها، والظروف تستجيب للهوية الجديدة. وهذه الدائرة هي برهان أن التغيير الحقيقي يبدأ من الأعلى؛ لأن التغيير في المستويات العليا يفرض نفسه

. على المستويات السفلي، حتى لو قاومت.

سابعًا: الدائرة السابعة [[عودة الهرم إلى الاتساق وبناء النسخة الجديدة من الإنسان

بعد سلسلة الدوائر، يعود الهرم للتماسك، ويعود الإنسان ليعمل بانسجام؛

قيمه متسقة مع رؤيته،

هويته متصالحة مع ذاته،

قدراته فعّالة،

سلوكه مستقر،

ويىئتە داعمة.

وهذه الدائرة تمثل النسخة الجديدة الله التي لم تُفرض عليه من الخارج، بل وُلدت تدريجيًا من داخله.

ثَامِنًا: التَّغيير ليس خطًا مستقيمًا بل حركة دائرية تعيد تشكيل الهرم مرازًا

لا يمر الإنسان بدائرة واحدة فقط، بل بسلسلة من الدوائر تكرر نفسها عبر الحياة.

فكل تحوّل يعيد بناء الهرم، وكل مرحلة جديدة تتطلب إعادة توزيع المستويات.

والإنسان الذي يعرف كيف يعمل هذا الهرم يعيش التغيير بوعي، فلا ينهار حين تتكسر الصور القديمة، ولا يخاف حين تتبدل القيم، ولا يرفض حين تتطلب الحياة منه أن يولد من جديد.

### 

تعمل اللغة بوصفها جهازًا كاشفًا للبنية الذهنية التي يتحرك عبرها الإنسان؛ فكل جملة ينطق بها الفرد تحمل في طيّاتها استدلالًا دقيقًا على المستوى المنطقي الذي يشتغل فيه عقله أثناء الحديث، سواء كان واعيًا بذلك أو غير واعٍ. فاللغة ليست مجرد وسيلة للتواصل، بل هي انعكاس هندسي للطبقة التي يصنع عندها المعنى، ومرآة تُظهر طبيعة الوعي الذي يحكم قراراته ومشاعره وطريقة تفسيره للعالم.

فعندما يتحدث الإنسان، فهو لا يختار الكلمات اعتباطًا؛ بل تختار الكلمات نفسها مكانها وفق البنية الداخلية للعقل. وتُصبح المفردة علامة على المستوى الفعلي الذي ينتمي إليه التفكير: هل هو تفكير بيئي؟ أم سلوكي؟ أم متعلق بالقدرات؟ أم نابع من القيم؟ أم من الهوية؟ أم من الرؤية العليا؟ وهذا الكشف اللغوي يمكّن المختصين والمحربين والقادة والمستشارين من تحديد موضع المشكلة، ومعرفة نقطة الانطلاق الصحيحة لأى تغيير أو تطوير.

أُولًا: اللغة التي تشير إلى مستوى البيئة 🏿 كلمات تُركِّز على الإطار الخارجي

حين يكون التفكير متمركزًا في أدنى الهرم، تظهر اللغة مشبعة بالإشارات الخارجية:

🛚 الجو، الظروف، المكان، الوقت، الآخرين، الزحام، الضفط، الوظيفة، المحيط، الفريق، الارتباطات، المواعيد.

ويقول الشخص: [الوقت لا يساعد]، [البيئة لا تدعمني]، [اظروف العمل لا تسمح]].

هذه اللغة تكشف أن الفرد يرى أن المشكلة مرهونة بعوامل خارجية، وأن التغيير بالنسبة له يبدأ خارج الذات، لا داخلها.

ثانيًا: اللغة التي تشير إلى مستوى السلوك 🏿 مفردات الحركة والفعل وردود الأفعال

حين يتحرك العقل على مستوى السلوك تظهر اللغة في صيغة أفعال:

🛚 أفعل، لا أفعل، جربت، لم أجرّب، حاولت، تصرّفت، أخطأت، تعاملت، استجبت، ردّيت.

يقول الشخص: ﴿ أَنَا لَا أَنْجِرْ بِسَرِعَةُ ﴿ ﴿ وَقَعَلَى كَانَ سَيِئًا ﴿ ، ﴿ الْصَرَفَتُ بِعَصِبِيةً ﴿ .

هذه اللغة تكشف أن الشخص يرى التغيير مرتبطًا بما آيفعله آ لا بما آهو عليه آ، وأن اهتمامه منصب على مخرجات السلوك فقط.

ثالثًا: اللغة التي تشير إلى مستوى القدرات 🏿 كلمات الإمكان، المهارة، والاستعداد

عندما ينتقل التفكير إلى مستوى القدرات، تتغير اللغة نحو كلمات الإمكان:

🛚 أستطيع، لا أستطيع، أعرف، أُتقن، لا أُتقن، أفتقر إلى، أحتاج إلى، أمرن نفسي على، أتعلم.

ويقول الفرد: *الأحتاج أن أتعلم مهارات إدارة الوقت!، الا أملك القدرة على العرض والإلقاء!!، الأستطيع لكني* بحاجة إلى تدريب!!.

هذه اللغة تكشف أن الفرد يرى أن الحل يكمن في توسيع نطاق [[ما يستطيع فعله]]، وأن مشكلته ليست في الفعل، بل في القدرة المولّدة للفعل.

رابعًا: اللغة التي تشير إلى مستوى القيم والمعتقدات 🏿 مفردات المعنى، الأهمية، والصواب والخطأ حين يعمل العقل على مستوى القيم، تتغير نبرة اللغة جذريًا:

آ مهم، لا يهم، أؤمن، لا أؤمن، أعتقد، أرم، هذا صواب، هذا خطأ، هذا يستحق، هذا لا يستحق، يناسبني، لا بناسبني.

ويقول الشخص: ۩لا أؤمن بهذه الطريقة في العمل۩، ۩القيمة الأهم لدي هي الاستقرار۩، ۩هذا السلوك لا يتوافق مع قيمي۩. هذه اللغة تكشف أن مركز التفسير لم يعد في السلوك، بل فيما آيحكم السلوكآ، وأن الحل يجب أن يكون في العمق وليس في السطح.

خامسًا: اللغة التي تشير إلى مستوى الهوية 🛽 كلمات الذات والجوهر والتعريف الداخلي حين يصعد التفكير إلى مستوى الهوية، تصبح اللغة أخطر وأعمق:

آ أنا شخص، أنا من النوع الذي، طبيعتي، شخصيتي، هويتي، أنا دائمًا، أنا لا يمكن، هذا ليس أنا، أنا لست من الأشخاص الذينآ

ويقول الفرد: [أنا شخص متردد بطبيعتي]، [أنا لست قائدًا]]، [[هذه شخصيتي].

هذه اللغة تكشف أن الفرد لا يرى السلوك مشكلة، بل يرى آذاته آ جزءًا من المشكلة، وأن أي تدخل يجب أن يكون جوهريًا جدًا.

> سادسًا: اللغة التي تشير إلى مستوى الرؤية 🛭 مفردات الغاية والمصير والرسالة الكبرى عندما يصل العقل إلى القمة، تأخذ اللغة شكلًا رساليًا:

آ رسالتي، رؤيتي، دوري، هدفي الأكبر، ما خُلقت لأجله، ما أريد أن أتركه بعدي، سبب وجودي. ويقول الفرد: *"ارسالتي هي تمكين الآخرين"، "هدفي أن أترك أثرًا"، "أبحث عن معني أكبر لحياتي"*.

هذه اللغة تكشف أن الإنسان تجاوز التفاصيل، وبات يتحدث من مستوى عال يُعيد تشكيل كل المستويات تحته.

سابعًا: خطورة عدم الانتباه للإشارة اللغوية 🛭 عندما يُخطئ المدرب أو القائد مستوى التدخل المشكلة لا تكمن في الكلمات، بل في قراءتها بطريقة خاطئة.

🛚 إذا تحدّث الشخص من مستوى القيم، لا يُعالج بالسلوك.

🛚 وإذا تحدّث من مستوى الهوية، لا يُعالج بالمهارات.

🛚 وإذا تحدّث من مستوى البيئة، لا يُعالج بالمواعظ.

قراءة الإشارة اللغوية هي مهارة تشخيصية جوهرية تمنع الخلط بين المستويات.

ثامنًا: الإشارة اللغوية بوصفها بوابة إلى التفكير الواضح

حين نلتقط مستوى اللغة، نلتقط مستوى التفكير، وحين نلتقط مستوى التفكير، نحدد نقطة العلاج، ونصل إلى جذور المشكلة، ونمنع تكرار السلوكيات المربكة، ونحمى الإنسان من محاولات إصلاح لا تمسّ جوهر الخلل.

> فاللغة ليست مجرد كلمات، بل خريطة. ومن يقرأ اللغة جيدًا آيقرأ العقل.

#### الانات البنية العميقة للتفكير [ كيف تصعد الفكرة من البيئة إلى الهوية؟

تنشأ الفكرة في عالم الإنسان بوصفها استجابة أولى لمثير خارجي، ثم تبدأ رحلتها الطويلة صعودًا عبر المستويات المنطقية حتى تستقر في أعمق نقطة من الوعي. وهذه الرحلة ليست حركة عشوائية، بل هي مسار بنيوي ثابت يتكرر في كل إنسان، مهما اختلفت ثقافته أو تجاربه أو بيئته. فالعقل لا ينتج أفكاره دفعة

واحدة، وإنما يمرّرها عبر سلسلة من الطبقات، كل طبقة تمنح الفكرة شكلًا جديدًا ومعنى مختلفًا، حتى تصل إلى المركز الذي يحدد اتجاه حياة الإنسان كلها.

تبدأ الرحلة من مستوى البيئة Environment؛ حيث يلتقط العقل المثيرات الأولى عبر الحواس. كل صوت، صورة، موقف، حدث، كلمة، حضور شخص، غياب آخر، تغير طقس، حركة في المكان كل ذلك يدخل إلى العقل بوصفه مادة خام بلا تفسير. وحين تلتقط الحواس هذه الإشارات، لا تحمل أي حكم ولا معنى، بل تُسجَّل بوصفها بيانات باردة لا يتجاوز دورها توفير إطار خارجي يبدأ عنده العقل العمل.

بعد ذلك تنتقل الفكرة إلى مستوى السلوك Behavior؛ فيتحول المثير الخارجي إلى فعل، أو رد فعل، أو امتناع عن الفعل. فالعقل يحوّل البيانات إلى حركة: ابتسامة، تراجع، سؤال، تعليق، انسحاب، اتجاه نظرة، أو اتخاذ خطوة صغيرة. ويصبح السلوك أول مظهر مرئي لعملية التفكير، لأنه المرحلة التي تخرج فيها الفكرة من الداخل إلى السطح، فتظهر بصيغة فعل يمكن أن يلاحظه الآخرون.

ثم تصعد الفكرة إلى مستوى القدرات Copobilities؛ حيث تبدأ عملية الفحص الداخلي. يسأل العقل نفسه: ما الذي أعرفه؟ ما الذي يمكنني فعله الآن؟ هـل أملك القـدرة على التعامـل مـع هـذا الموقـف؟ هـل لـديّ المهـارة، أو المعرفـة، أو الأدوات؟ وفـي هـذه المرحلـة تتخـذ الفكـرة شكـل الإمكـان: إمكـان الفعـل أو إمكـان الامتناع عنه. وهنا تتكون الاستراتيجيات الذهنية، وتُصنع الطرق التي يعالج بها الإنسان الحدث، وتبدأ مقدمات اتخاذ القرار.

بعد ذلك ترتقي الفكرة إلى مستوى القيم والمعتقدات Valves & Beliefs؛ وهو المستوى الذي يتحول فيه الحدث من آمجرد موقف آ إلى آمعنى آ. في هذا المستوى يضع العقل حكمه: هذا مهم آ هذا خطراً هذا صواب آ هذا خطأ آ هذا مناسب آ هذا لا يناسب. وهنا تُعاد هيكلة التجربة بحسب ما يعتبره الإنسان ذا قيمة. فإذا كانت القيمة العليا هي الأمان، فسيرى التغيير تهديدًا. وإذا كانت القيمة العليا هي الحرية، فسيرى القيود خطرًا. وفي هذا المستوى تصبح الفكرة محاطة بشحنة عاطفية تجعلها دافعة للسلوك أو مانعة له.

ثم تصعد الفكرة مرة أخرى إلى مستوى الهوية ldentity؛ حيث تتحول من موقف عابر إلى جزء من الصورة الذاتية. يقول الإنسان: آأنا شخص لا أسمح بهذاآآآ آأنا لست من النوع الذي يفعل ذلكآآآ آأنا لا أنتمي لهذا الأسلوبآ. في هذه المرحلة، تندمج الفكرة مع تعريف الإنسان لنفسه، وتصبح مرتبطة بما آهو عليهآ وليس بما آيفعلهآ. وكل تغيير يدخل هذا المستوى يترك أثرًا عميقًا يستمر طويلًا، لأن الهوية هي المخزن المركزي لكل القيم والقدرات والسلوكيات.

وحين تصل الفكرة إلى قمة الهرم عند مستوى الرؤية / الرسالة Vision / Spirituality، تتحول من فعل داخلي إلى معنى وجودي. في هذا المستوى لا يكتفي العقل بطرح الأسئلة الصغيرة، بل يعود إلى الأسئلة الكبرى: لماذا أنا هنا؟ ما دوري؟ ما الأثر الذي أريد تركه؟ ما الصورة التي أود أن تكون لحياتي؟ وهنا تتجاوز الفكرة حدود الموقف والحدث، وتتحول إلى جزء من البوصلة التي توجه حياة الإنسان بالكامل.

هذه الرحلة من البيئة إلى الهوية ليست حركة تصاعدية فقط، بل تصحّح نفسها باستمرار؛ فكل مستوى يعيد

تفسير المستوى الذي تحته. وقد يصنع الإنسان سلوحًا ما، ثم يصعد بالسلوك إلى مستوى القدرات، فيرى أن فعله كان محدودًا بسبب نقص مهارة. أو يصعد إلى مستوى القيم، فيكتشف أن فعله لم يكن خاطئًا، بل كان منسجمًا مع قيمة أعلى. وقد يصعد إلى الهوية فيجد أن الفعل لا يناسب من يراه نفسه. وهذه القدرة على الصعود والانحدار داخل الهرم هي ما يجعل التفكير عملية حية، وليست سلسلة من ردود الأفعال.

ولا تستقر الفكرة في مستوى واحد؛ بل تبقى في حركة دائمة. فقد تبدأ في البيئة وتصل إلى الهوية خلال ثوان، وقد تتحول إلى رؤية عليا تعيد تشكيل حياة الإنسان من جذورها. وهذا ما يجعل فهم البنية العميقة للتفكير ضرورة لفهم الإنسان نفسه؛ فالتغيير الحقيقي لا يحدث في الطبقات السطحية، بل في المكان الذي تستقر فيه الفكرة في قمة الوعي.

#### الانسجام الداخلي Alignment شرط التفكير الواضح الآفكير الواضح

عندما تتوزع طبقات الإنسان الداخلية بين مستويات لا تتحدث اللغة نفسها، يصبح التفكير مشوشًا، وتتحول القرارات إلى مساحات متوترة لا يعرف فيها العقل ما الذي يجب أن يتقدّم وما الذي يجب أن يتراجع. وإذا كان الهرم المنطقي يُظهر كيف تصعد الفكرة من البيئة إلى الهوية، فإن الانسجام الداخلي يكشف كيف تتكامل هذه الطبقات في الاتجاه المعاكس.

يبدأ الانسجام حين تتطابق القيمة مع السلوك، ويتطابق السلوك مع القدرة، وتتطابق القدرة مع الهوية، وتتطابق الوية مع الرؤية. فالعقل يعمل مثل منظومة تروس مترابطة: إذا تعطّلت حلقة واحدة، توقف النظام كله. وحين يُصرّ إنسان على سلوك لا تؤيده قيمه، يشعر بأنه يؤدي دورًا لا ينتمي إليه. وحين يحاول أن يعيش في بيئة لا تتسق مع هويته، يصبح متوترًا دائم الحذر. وحين يمتلك رؤية كبيرة وقيمًا واضحة، لكن قدراته ضعيفة، يشعر بأن بينه وبين ما يريد مسافة لا تُقطع.

فالسلوك الذي لا يستند إلى قيمة يصبح شكلاً بلا روح؛ حركة يمكن ملاحظتها لكنها لا تصنع أثرًا. مثل موظف يؤدي عمله بحركات رتيبة، بينما داخله يرفض هذا المسار. وحين يعتاد الإنسان هذا الانفصال، ينتج عقلًا مزدوجًا: عقلًا يفكر وقيمة تُقاوم. وكلما ازداد التباعد بين القيمة والسلوك، ازداد الإرهاق الذهني، لأن العقل يُكلَّف ببذل جهد مضاعف لتبرير ما لا يؤمن به.

أما القدرات، فحين تتعارض مع السلوك، يظهر العجز كتجربة داخلية قاسية. إذ يحاول الإنسان تغيير سلوكٍ ما دون امتلاك الأدوات التي تمكنه من ذلك، فيشعر بأنه متكسر من الداخل، وكأن السلوك يُطلب منه من مكان أعلى مما يسمح به بناؤه. وفي المقابل، حين يمتلك الإنسان قدرات واسعة لكنه يعيش سلوحًا ضيقًا لا يناسبها، يشعر بأن حياته أصغر منه بمرات كثيرة، وأن جهده مهدور في حدود لا تعكس ما يستطيع تقديمه.

ويصبح التعارض أشد حين تتصادم القيم مع الهوية؛ فالقيمة تصف آما هو مهمآ، بينما الهوية تصف آمن أناآ. فإذا رأى الإنسان نفسه شخصًا مسؤولًا، لكنه يتبنى قيمة داخلية تميل إلى اللامبالاة، يتحول يومه إلى صراع دائم بين صوتين. وإذا رأى نفسه إنسانًا كريمًا، بينما يحمل اعتقادًا داخليًا بأن كل عطاء يُستغل، فإنه

يعيش في دائرة شد وجذب لا تهدأ. فالهوية تحتاج إلى قيم تنسجم معها، وإلا أصبح الداخل يشبه منزلًا مضاءً من جهة ومظلمًا من جهة أخرى.

أما البيئة، فهي السياق الذي يمنح الإنسان إمكانية العيش المتوافق أو العيش المتصادم. حين يجد نفسه في مكان لا يشبه قيمه، يتصرف تصرفات ليست منه، فيتولد الانفصال تدريجيًا حتى يفقد القدرة على الشعور بذاته الحقيقية. وكل بيئة لا تمنح هوية الإنسان مساحة للتمدد، تضعه في إطار ضيق لا يتناسب مع طاقته الوجودية. ولهذا يشعر المرء بالاختناق حين يعيش في بيئة تفرض عليه سلوحًا يتناقض مع ما يراه في نفسه.

وحين تصعد الفكرة إلى مستوى الرؤية، يصبح الانسجام الداخلي أكثر دقة؛ فالرؤية هي الإطار الأوسع الذي يربط كل مستوى بما هو فوقه. فإذا عاش الإنسان رؤية لا تنتمي له، صار كل سلوك يصدر منه بلا معنى، وكل قيمة بلا جذور، وكل قدرة بلا اتجاه، وكل هوية بلا أفق. وعندما لا تتسق رؤية الإنسان مع أعمق ما فيه، يفقد القدرة على الاستمرار، لأن الرؤية التي لا تنسجم مع الهوية تُحوّل كل إنجاز إلى عبء، وكل خطوة إلى إحساس بالضياع.

وحيـن تتكامـل هـذه المستويات، يصبح التفكيـر واضحًا، ويصبح القـرار امتـدادًا طبيعيًـا لمـا يؤمـن بـه الإنسان. ويختفـي التـردد، لأن العقـل لا يحتـاج إلـى التوفيـق بيـن صـوتين متعـارضين، ولا إلـى تـبرير مـا يفعلـه، ولا إلـى الوقـوف طويلًا أمام المواقف الصغيرة. فالإنسان المتسق داخليًا لا يعتمد على المجهـود الذهني في كل خطوة، وإنما يتحرك من مركز داخلي ثابت، يجعل التفكير أكثر نقاءً، ويجعل الأفعال متسقة مع الطريق الذي يريد السير فيـه.

ويظهر الاتساق الداخلي في قدرة الإنسان على أن يعيش في بيئة لا تجبره على التنازع مع قيمه، وأن يمارس سلوحًا لا يستهلك طاقته العاطفية، وأن يستخدم قدرات لا يشعر أنها مُقيدة، وأن يحمل قيمًا لا يتعارض معها، وأن يرى نفسه كما هو، وأن يسير وراء رؤية تمنحه المعنى الذي يحتاجه. وعندما يتحقق هذا الاتساق، يصبح العقل قادرًا على التفكير بوضوح، لأن طبقات الوعي كلها تتحرك في الطريق نفسه، وتدعم بعضها بعضًا، وتتكامل في صناعة المعنى.

# الكاتاتات بناء خريطة ذاتية للمستويات المنطقية الأنموذج عملي للباحث عن الوضوح

يصنع الإنسان وضوحه حين يمتلك خريطة داخلية يستطيع من خلالها رؤية موضع كل فكرة، وكل سلوك، وكل قيمة، وكل معنى في حياته. فالعقل، حين يعمل بلا خريطة، يشبه متاهة تتكرر فيها الطرق ولا يظهر فيها المركز. أما حين تُبنى الخريطة الذاتية للمستويات المنطقية، يصبح التفكير مجرى واضحًا يعرف فيه الإنسان من أين يبدأ، وأين يقف، وأين يتغير، وكيف يصعد من بيئته إلى رؤيته.

وتبدأ الخريطة من المستوى الأكثر ظهورًا: مستوى البيئة؛ حيث يكتب الإنسان تفاصيل محيطه كما هي، من الأشخاص الذين يتعامل معهم، إلى الأماكن التي يتحرك فيها، إلى الإيقاع اليومي الذي يعيش داخله. فالبيئة تمثل الأرض التي تستقر فوقها بقية المستويات، وكل خريطة ذاتية تحتاج أولًا إلى تسجيل الظروف الخارجية كما هي، لا كما يريدها الإنسان أن تكون، لأن فهم الواقع هو الخطوة الأولى لبناء وعي متماسك.

ثم ينتقل إلى مستوى السلوك؛ فيكتب قائمة واضحة بما يفعله في يومه، وما يكرره، وما يتجنبه. فالخريطة هنا تكشف أول آثار البيئة عليه: هل يستجيب باطمئنان أم بتوتر؟ هل يواجه أم ينسحب؟ هل يقترب أم يبتعد؟ وهذه المرحلة تُظهر العلاقة بين ما يحدث حول الإنسان وما يفعله تجاهه، فالسلوك هو الخط الرابط بين الداخل والخارج.

بعد ذلك يصعد إلى مستوى القدرات؛ فيسجل ما يتقنه وما لا يتقنه، وما يستطيع فعله ولو لم يفعله بعد، وما يحتاج إلى تعلمه ليكون قادرًا على التقدم. وهنا تظهر مفارقة مهمة: ليست المشكلة أن الإنسان لا يفعل، بل أن قدراته لا تتناسب أحيانًا مع ما يتطلبه منه واقعه. ومن خلال هذا المستوى، يكتشف الإنسان الفجوة بين ما هو قادر عليه وما يطمح إليه، فيتضح له الطريق الذي يحتاج إلى تطويره.

ويصل بعدها إلى مستوى القيم والمعتقدات؛ فيرصد ما يعتبره مهمًا فعلًا، وما يشعر أنه جوهر حياته، وما يحركه دون أن ينتبه له. ويرصد أيضًا المعتقدات التي يحملها عن نفسه، وعن الآخرين، وعن العمل، وعن الحياة. وفي هذا المستوى تتضح أسباب كثيرة للسلوك: فقد يفشل الإنسان في القيام بشيء ليس لأنه غير قادر، بل لأنه لا يراه ذا قيمة، أو لأنه يحمل اعتقادًا داخليًا يمنعه من التقدم. والخريطة هنا تكشف الطبقة التي تمنح المعنى لكل ما تحتما.

ثم ينتقل إلى مستوى الهوية؛ فيكتب تعريفه الحقيقي لنفسه بعيدًا عن الأدوار والمهن والمسميات. من هو؟ كيف يرى نفسه؟ ما الصورة التي تشكلت داخله عبر السنوات؟ ما الصفات التي يعتقد أنها تعبّر عنه؟ فهنا تظهر نواة شخصيته، والنقطة التي تتجمع فيها كل مسارات حياته، لأن الهوية لا تنشأ من الخارج، بل تتشكل من تراكب القيم والقدرات والتجارب حتى يصبح للإنسان مركز ثابت يرى العالم منه.

وأخيرًا يصل إلى مستوى الرؤية/الرسالة؛ فيكتب الغاية التي يريد أن يحملها في حياته، والمعنى الذي يتجاوز تفاصيل يومه، والأثر الذي يتمنى أن يتركه. وحين يرى الإنسان رؤيته مكتوبة أمامه، يدرك لماذا شعرت بعض الخيارات بأنها بعيدة عنه، ولماذا انجذب إلى خيارات أخرى دون أن يعرف السبب. فالرؤية هي البوصلة التي تربط الهوية بالأفق الأعلى الذي يريد الإنسان السير نحوه.

وحين تكتمل هذه الخريطة، يصبح الإنسان قادرًا على قراءة ذاته كما تُقرأ المدن في الخرائط الطبوغرافية؛ يرى الارتفاعات والانخفاضات، ويعرف المساحات التي تحتاج إلى بناء، ويكتشف الطرق التي لا تؤدي إلى مكان، ويحدد النقاط التي يحتاج فيها إلى إصلاح أو تعديل. ويتكوّن لديه وعي طبقي واضح يتيح له أن يعرف مستوى الحل، فلا يحاول حل مشكلة قيمية بسلوك، ولا يحاول معالجة نقص قدرة بتغيير البيئة، ولا يحاول تغيير الهوية من خلال نصائح سطحية.

وتعمل الخريطة الذاتية أيضًا كأداة للتوازن؛ إذ تتيح للإنسان أن يرص مدى انسجام مستوياته معًا. فقد يجد أن قيمه تسير في اتجاه مختلف عن رؤيته، أو أن سلوكه يبتعد عن الهوية التي يحملها، أو أن البيئة التي يعيش فيها لم تعد مناسبة لمرحلته. ومن خلال هذا الوعي، يصبح التغيير عملية دقيقة تُمارس من المستوى الصحيح، وبالسرعة التى تضمن أن يكون التحول عميقًا ومستقرًا.

ولا تكتمل الخريطة إلا حين يعيد الإنسان قراءتها على فترات، لأن المستويات المنطقية ليست هياكل جامدة، بل طبقات حية تتغير حين تتغير الحياة، وتتحرك حين يتحرك الإنسان نحو مرحلة جديدة. فكل بيئة جديدة تفتح بابًا لسلوك جديد، وكل سلوك جديد يكشف قدرة جديدة، وكل قدرة جديدة تعيد ترتيب القيم، وكل قيمة جديدة تعيد تشكيل الهوية، وكل هوية جديدة تدفع الإنسان إلى رؤية أعلى.

وبذلك تصبح الخريطة الذاتية للمستويات المنطقية وثيقة حياة، لا وثيقة نظرية؛ تُظهر للإنسان أين يقف الآن، وإلى أين يريد الوصول، وما الطريق الذي يحتاج أن يسلكه ليكون واضحًا، متماسحًا، وقادرًا على العيش بوحدة داخلية تجعل قراراته امتدادًا طبيعيًا لذاته.

### النهرم أم من أسفله؟ عن أعلى الهرم أم من أسفله؟

يتحرّك التغيير في حياة الإنسان وفق مسارين مختلفين تمامًا: مسار يبدأ من القمة حيث الرؤية والهوية، ومسار يبدأ من القاعدة حيث البيئة والسلوك. وحين نفهم اتجاه الحركة في هذين المسارين ندرك لماذا ينجح تغييرٌ صغير إذا جاء من الأعلى، ولماذا يفشل تغييرٌ ضخم إذا جاء من الأسفل. فهرم المستويات المنطقية لا يعمل كدرج نصعده ببطء، بل كبنية تأثيرية تنحدر فيها القوة من الأعلى إلى الأسفل، بينما تتسلق المقاومة من الأسفل إلى الأعلى.

حين يبدأ التغيير من أعلى الهرم، تتبدل الرؤية أولًا. فحين يكتشف الإنسان سبب وجوده، ويحدد غايته، ويرسم أثره، تتغير كل طبقة تحته مباشرة. فالرؤية تمنح الهوية تعريفًا جديدًا، وتدفع قيمًا كانت خاملة لتظهر، وتعيد ترتيب أولويات القدرات، وتوجّه السلوك ليصبح أداةً لا حركة عشوائية، ثم تدفع البيئة إلى أن تتشكل بطريقة تخدم الاتجاه الجديد. في هذا المسار، لا يُطلب من الإنسان أن يفرض على نفسه سلوحًا جديدًا، بل يتحرك السلوك بوصفه نتيجة طبيعية لتحول أعمق في مركز الوعي.

وتظهر قوة التغيير من القمة في أنه لا يحتاج إلى صراع يومي. فالإنسان لا يكرر على نفسه: "يجب أن أفعل"، بل يشعر بأن ما يفعله امتداد طبيعي لما أصبح عليه. فالرؤية تمنح السلوك معنى، والمعنى يخلق الدافع، والدافع يجعل السلوك ثابتًا. وهذا النوع من التغيير هو الذي يجعل شخصًا يترك عادةً ترسّخت عشرين عامًا بمجرد أن تتحرك هويته خطوة واحدة إلى الأمام، أو يجعله يتجاوز خوفًا قديمًا لأن رؤيته الجديدة أكبر من الخوف.

وفي المقابل، حين يبدأ التغيير من أسفل الهرم، يبدأ الإنسان من البيئة أو السلوك. وهذا النوع من التغيير قد يمنح نتائج سريعة لكنه هش، لأنه لا يملك جذورًا عميقة. فالبيئة قد تمنح الإنسان فرصة جديدة، لكنها لا تستطيع وحدها تغيير قيمه أو معتقداته أو رؤيته. والسلوك قد يتحسن يومًا أو أسبوعًا، لكنه يعود إلى ما كان عليه إذا لم يتغير المستوى الذي فوقه. ولذلك يقوم بعض الناس بتغيير أعمالهم عشر مرات، أو يغيرون

المدن والدول، لأن البيئة تتغير بينما الهوية تبقى ثابتة، فيعود الواقع القديم بملامحه نفسها.

وحين يبدآ التغيير من السلوك فقط، فإن الإنسان يستخدم قوته الإرادية لإجبار نفسه على فعلٍ لا يؤمن به من الداخل. وهذه القوة تنفد مع الوقت، فينهار السلوك لأنه يقاوم المستويات العليا التي لم تتغير. فالإنسان الذي يحاول أن يصبح منضبطًا دون أن تتغير نظرته لنفسه سيقاتل كل يوم لكي يثبت شيئًا لا يشعر أنه جزء منه. والإنسان الذي يحاول التحكم في غضبه دون أن تتغير قيمه المرتبطة بإحساسه بالتهديد سيظل مأخوذًا بردود فعل لا يستوعب سببها.

ولا يعني ذلك أن التغيير من الأسفل غير ممكن، بل يعني أن أثره يتحدد بمدى امتداده إلى المستويات العليا. فحين تغير البيئة لفترة طويلة، قد تعيد تشكيل القيم أو توسع القدرات، لكن هذا لا يحدث إلا حين يتكرر التعرض للمثيرات مدة كافية لخلق معنى جديد. وحين يصرّ الإنسان على سلوك جديد لفترة طويلة، قد يصعد هذا السلوك إلى مستوى القدرة، ثم إلى القيمة، ثم إلى الهوية، لكنه طريق أطول وأكثر مشقة.

ويجتمع المساران في قاعدة واحدة: التغيير الذي يبدأ من الأعلى أسرع وأعمق، والتغيير الذي يبدأ من الأسفل أبطأ لكنه ممكن بشرط الاستمرار. والاختيار بين المسارين يعتمد على طبيعة الهدف والمرحلة الحياتية للإنسان؛ فإذا كان الهدف جذريًا، فالمستويات العليا هي الطريق. وإذا كان الهدف بسيطًا أو سلوكيًا، فقد يبدأ التغيير من الأسفل على أن يتسع تدريجيًا.

وحين ينظر الإنسان إلى حياته من منظور هذا الهرم، يدرك أن التغيير ليس قرارًا لحظيًا، بل هو هندسة واعية للطبقات التي تتحـرك داخلـه. فإذا أراد أن يبنـي عـادةً جديـدة، فعليـه أن يرفعهـا مـن مستوى السـلوك إلـى مستوى الهوية. وإذا أراد أن يغير بيئته، فعليه أن يعرف أي قيمة يريد أن يخدمها. وإذا أراد أن يصنع نتيجة مختلفة، فعليه أن يعرف أي رؤية تُنير الطريق أمامه. فالتغيير الذي لا ينبع من قمة الهرم يظل مجرد محاولة، أما القادم من الأعلى فهو تحول.

#### الله الله الله عن باتسون إلى دلتز المنطقية المنطقية السون إلى دلتز

تعود المستويات المنطقية إلى جذورٍ فكرية تشكلت عبر عقود من البحث في طبيعة التعلّم، وبنية الإدراك، وكيفية انتقال الإنسان مـن مسـتـوى معرفـي إلـى آخـر. وقـد بـرز هـذا الإطـار لأول مـرة فـي أعمـال عـالم الأنثروبولوجيا والمعرفة غريغوري باتسون Gregory Bateson، الذي درس الطبقات التي يتحرك فيها العقل عند معالجة الخبرة، وكيف يختلف التغيير السطحي عن التغيير الجذري. فقد رأى باتسون أن العقل لا يعمل في مستوى واحد، بل يتحرك عبر مستويات متدرجة من التعلم تبدأ من التفاعل البسيط مع البيئة، وتنتهي بالمفاهيم العليا التي تصنع رؤية الإنسان للعالم.

كانت فرضية باتسون الأساسية أن كل مستوى من مستويات التفكير يحتوي المستوى الذي تحته، ويعيد تنظيمه، ويحدد المعنى الذي يُنسب إليه. فالسلوك عنده ليس مجرد حركة، بل استجابة مشروطة بقيمة أعلى. والقدرة ليست مجرد مهارة، بل نمط من التعميم الذهني. والقيم ليست مجرد تفضيلات، بل إطار يوجه

كل الطبقات السفلى. والهوية ليست وصفًا للذات، بل مركزًا ينعكس عليه كل ما قبله. أما الرؤية فهي المستوى الذي يمنح الإنسان وجوده الوجداني والفلسفي.

هذا البناء، الذي صاغه باتسون في أعماله حول المستويات التعلما والأنظمة المعرفية الموفية. كان بذرة النموذج. لكن النموذج لم يأخذ شكله الهرمي الواضح إلا حين جاء روبرت دلتز Robert Dilts، أحد أبرز مطوري البرمجة اللغوية العصبية، الذي قام بتجميع الأعمال المتفرقة لباتسون في بنية واحدة تجعل مستويات التعلّم والتفكير قابلة للفهم والتطبيق. وقد أعاد دلتز صياغة المستويات في صورة هرم يتدرج من البيئة إلى السلوك، ومن القدرات إلى القيم، ومن الهوية إلى الرؤية، مضيفًا عنصرًا مهمًا هو العلاقة التأثيرية بين الطبقات وكيف تتحرك القوة من الأعلى إلى الأسفل.

استفاد دلتز من طبيعة البرمجة اللغوية العصبية التي تبحث في كيفية صناعة الخبرة داخل العقل، ورأى أن النموذج الذي طوّره باتسون يقدِّم إطارًا شاملًا يفكَّك الطريقة التي يُعاد بها إنتاج المعنى داخليًا. فوضع نموذجًا معرفيًا يسهل استخدامه في التدريب، والتغيير الشخصي، والتحول المؤسسي. وقد أسهم هذا العمل في تحويل المستويات المنطقية من فكرة فلسفية إلى أداة منهجية لها تطبيقات واضحة في التغيير.

ولم تكن جذور المستويات المنطقية محصورة في باتسون ودلتز فقط؛ فقد تأثر النموذج بأعمال تمتد إلى أبعد من ذلك، تشمل نظرية الأنظمة Systems Theory، ومدرسة الإدراك Gestalt، والهرميات المنطقية التي استخدمها الفلاسفة في تفسير انتقال المعنى. إذ تتميز كل هذه المدارس بالإيمان بأن العقل لا يفسر الأشياء مباشرة، وإنما يضعها ضمن بنية داخلية تتدرج من المعطيات الحسية إلى المفاهيم العليا.

ويتضح الامتداد الفلسفي للنموذج أيضًا في التقاطع مع أفكار كارل يونغ حول البُنى العميقة، ومع نماذج البناء الهرمي في علم النفس الإنساني، ومع التصورات الفلسفية التي تفرّق بين المستوى الذي تحدث فيه الظاهرة والمستوى الذي تُفهم فيه أفامستويات المنطقية تتجاوز مجرد كونها تصنيفًا؛ إنها رؤية لعمل العقل كبنية طبقية تُعاد فيها صياغة الخبرة، بحيث لا يبقى الحدث مجرد حدث، بل يصبح جزءًا من نظام أكبر.

ويتضح العمق الفكري للنموذج حين نقرأه في ضوء منطق باتسون الذي كان يؤكد أن المشكلة لا يمكن حلها في نفس المستوى الذي نشأت فيه. فقد رأى أن التغيير الحقيقي يحتاج إلى قفزة في مستوى الوعي، لأن كل مستوى أعلى يملك القدرة على إعادة تشكيل المستويات التي تحته. وهذه الفكرة هي جوهر المستويات المنطقية: لا يمكن إصلاح السلوك بسلوك، ولا إصلاح القدرة بقدرة، ولا إصلاح القيمة بقيمة مماثلة. فكل تسوية حقيقية تحتاج إلى صعود طبقي، حيث يتحرك العقل إلى مستوى أعلى ثم يعيد ترتيب ما تحته.

وبذلك، يصبح النموذج امتدادًا طبيعيًا لسلسلة من الأعمال العلمية والفلسفية التي حاولت فهم الإنسان من الداخل، بحءًا من الأنثروبولوجيا، مرورًا بعلم النفس الإدراكي، ووصولًا إلى نماذج التغيير الحديثة. وحين نستخدم هـذا النمـوذج اليـوم فـي التـدريب أو التفكير أو التحليل، فإننا نستفيد مـن إرث طويل مـن البحـث، لا مـن أداة منعزلة. فالمستويات المنطقية تمثل خلاصة رؤية كاملة: الإنسان لا يعيش في طبقة واحدة، بل يعيش في بنية متداخلة، كل جزء فيها يعيد تشكيل باقى الأجزاء، وكل تغيير فيها يبدأ من المكان الذى تتشكل فيه

### الله المستويات المنطقية وعلم النفس المعرفي القاط الالتقاء ومناطق التأثير

يجد النموذج الهرمي للمستويات المنطقية مكانه الطبيعي داخل الحقل العميق لعلم النفس المعرفي، لأن هذا الحقل يقوم في جوهره على فكرة أن العقل لا يتعامل مع المعلومات مباشرة، بل يعيد بناءها وفق طبقات من التمثيل الذهني. فالتفكير في علم النفس المعرفي ليس نشاطًا سطحيًا، بل عملية متعددة المستويات، تبدأ من استقبال المثيرات، وتصل إلى تكوين المعنى، ثم تتحول إلى قرار وسلوك. وهذا التتابع هو ذاته الذي تصفه المستويات المنطقية حين تنقلنا من البيئة إلى السلوك، ومن القدرات إلى القيم، ثم إلى الهوية والرؤية.

وتظهر جذور هذا الارتباط حين نرى أن النموذج يتسق مع نظرية المعالجة متعددة الطبقات في علم النفس المعرفي، التي ترى أن العقل يطلق سلسلة من العمليات تبدأ بترميز المعطيات الحسية، ثم تفسيرها، ثم تخزينها، ثم ربطها بالبنى المعرفية الموجودة مسبقًا. فمستوى البيئة Environment يشبه مرحلة الترميز الحسي، حيث تُلتقط البيانات الأولية دون حكم. ومستوى السلوك Behavior يشبه الاستجابة الأولى للمثير. ومستوى المعالجة والتفسير. أما مستويات القيم Values ومستوى التي المعالجة والتفسير. أما مستويات القيم Beliefs والوالموية والرؤية Vision فهي نظائر واضحة للطبقات العليا في نماذج الوعي التي تصنع الإطار المفهومي الذي يتحرك داخله الإنسان.

ويظهر الامتداد في نظرية البناء المعرفي المعلومة كما التي ترى أن العقل لا يستقبل المعلومة كما هـي، بـل يمررهـا عـبر القـوالب دهنيـة الشكلـت عـبر التجربـة. وهـذه القـوالب تشبـه القيـم والمعتقـدات فـي النموذج، لأنها تحدد معنى الشيء قبل أن يصل إلى السلوك. فعندما يتعامل الإنسان مع موقف ما، فإنه لا يبدأ بالبيئة، بل يبدأ بما يؤمن به، وما يتسق مع هويته، وما يخدم رؤيته. وهذا هو وجه الالتقاء: العقل لا يتصرف مباشرة من البيئة، بل يتصرف من المعنى الذي بُني حول البيئة.

ويتسع الرابط حين نقرأ النموذج من خلال مدرسة العلم النفس المعرفي البنائي Constructivism، التي ترى أن الإنسان يصنع واقعه عبر عمليات إدراكية متراكمة. فمستوى الرؤية في المستويات المنطقية يعادل ما يسميه البنائيون النظام الفوقي Meta-System الذي يحدد اتجاهات التفكير الكبرى، ويشكل الإطار الذي تتحرك فيه الهوية والقيم والقدرات. وكل ذلك يجعل النموذج أكثر من مجرد هرم؛ إنه انعكاس لطريقة العقل في صناعة إدراكه للعالم.

كما يتقاطع النموذج بشكل عميق مع نظرية المعالجة العليا Top-Down Processing التي ترى أن العقل يبدأ من الفكرة العامة ثم ينزل إلى التفاصيل. وهذا هو جوهر تأثير المستويات العليا على السفلى: فالرؤية تُعيد تشكيل الهوية، والهوية تعيد تشكيل القيم، والقيم تعيد تشكيل القدرات. وكل هذه التتابعات تعكس اليات المعالجة العليا التي تحدد ما يراه الإنسان، وكيف يراه، ولماذا يفسّر ما يراه بالطريقة التي يفسّرها.

وتظهر منطقة التأثير الأكبر حين نربط النموذج بنظرية التحيزات المعرفية Cognitive Biases لأن التحيز نفسه هو نشاط يحدث في مستوى القيم والمعتقدات، ثم ينعكس مباشرة على السلوك. فعندما يؤمن الفرد بمعتقد ما، فإن قدراته تتشكل بناء على هذا الاعتقاد، وسلوكه يصبح تابعًا له، وبيئته تُقرأ وفقه. وكل ذلك يجعل المستويات المنطقية أداة قادرة على اكتشاف موضع التحيز داخل البنية الداخلية، بدل الاكتفاء بمراقبة أعراضه السلوكية.

وإذا ربطنا النموذج بنظرية الميتامعرفة المعرفة المستويات العليا للنموذج الهوية والرؤية الهي وإذا ربطنا النموذج بنظرية الميتامعرفة المعرفي التي تتيح للإنسان مراقبة تفكيره، وتعديل اتجاهات معناه، وتصحيح مسار قراراته. فالهوية ليست مجرد من أنا؟ بل هي كيف أفكر في نفسي؟ وكيف أفسر خياراتي؟ والرؤية ليست ماذا أريد؟ بل لماذا أرى الكون بهذا الشكل؟ وكيف أستوعب دوري داخله؟

ويتضح التكامل حين نربط النموذج بنظرية المستويات التحليل الإدراكي العمقًا. وهذا يتطابق تمامًا مع حيث تشير الدراسات إلى أن التغيير كلما صعد إلى مستوى أعلى صار أكثر ثباتًا وعمقًا. وهذا يتطابق تمامًا مع منطـق المسـتويات المنطقيـة، إذ لا يمكـن إصلاح السـلوك فـي مسـتوى السـلوك، لأن جـذره الحقيقـي فـي مسـتوى القيم. ولا يمكن تغيير القيم وهي معزولة عن الهوية. ولا يمكن بناء هوية جديدة بلا رؤية جديدة. وهذا هو الربط المركزي بين النموذج وعلم النفس المعرفي: العقل لا يمكن إصلاحه في المكان الذي تظهر فيه المكان الذي تشكّلت فيه.

وحين نقرأ النموذج من زاوية الفاكرة العاملة Memory فإن البيئة والسلوك والقدرات تمثل الطبقات التي تتحرك داخل الذاكرة التامي تتحرك داخل الذاكرة التامي تتحرك داخل الذاكرة الدائمة طويلة المدى، التي تشكل مرجعيات التفكير. وهذا يفسر لماذا لا تتغير القيم بسهولة، ولماذا تحتاج الهوية إلى إعادة بناء، ولماذا تُعد الرؤية المستوى الأكثر تأثيرًا وعمقًا في تشكيل الخبرة.

إن نقاط الالتقاء بين المستويات المنطقية وعلم النفس المعرفي كثيرة، ولكن أكثرها تأثيرًا هو أن كلاهما يؤمن بأن الإنسان لا يتحرك من الخارج إلى الحاخل، بل يتحرك من الحاخل إلى الخارج. فالسلوك ليس بداية التفكير، بل نتيجته. والقدرة ليست وصفًا للمهارة، بل حالة عقلية. والقيمة ليست ميولًا، بل مركزًا للمعنى. والهوية ليست وصفًا، بل بناء وجودي. والرؤية ليست أمنية، بل نظام فلسفي يحكم التفكير. وكل ذلك يجعل النموذج امتدادًا طبيعيًا للمدارس المعرفية التي تبحث في كيفية صناعة المعنى داخل العقل، وكيف يتخذ الإنسان قراراته، وكيف يمكن أن يصححها حين ينحرف مسارها.

### الكانة العليا المستويات المنطقية في عمليات التفكير الواضح الاالبنية التحليلية العليا

حين يصل القارئ إلى هذا المحور يكون قد قطع مسافة كبيرة داخل الهرم المعرفي، وانتقل بين البيئات والسلوكيات والقدرات والقيم والهوية والرؤية، وقرأ كيف تتفاعل هذه الطبقات لتبني معنى الإنسان وحضوره في العالم. لكن لفهم عمليات التفكير الواضح يجب علينا أن لا نكتفي بقراءة نموذج نظري، ولا

نهدف إلى استعراض هرمٍ جميلٍ مكوَّن من ست طبقات مرتبة بعناية؛ إن دراسات علميات التفكير الواضح تمثل مشر بحثي يسعى إلى تحرير العقل من الضباب الذي يسكن طبقاته الداخلية، وتحويل الوعي من حالة انفعال غامضة إلى حالة حضور واع قادر على رؤية مصادر التشويش كما يرى مصادر الضوء.

ولذلك، يصبح نموذج المستويات المنطقية ليس مجرد أداة من أدوات المشروع، بل البنية التحليلية العلياا التي يُعاد من خلالها ترتيب العقل على شكل طبقات، ويُستخرج عبرها موضع العطب داخل البنية الذهنية. فالمشروع في جوهره قائم على حقيقة أن التفكير لا يُصلَح في السطح، بل يُصلَح في العمق الذي يوجّه السطح. وأن غموض الفكرة لا يولد عند ظهورها، بل يولد في الطريق الخفي الذي مرت به الفكرة قبل أن تظهر. وهنا بالضبط يتطابق مشروع التفكير الواضح مع المستويات المنطقية تمامًا كما تتطابق الخريطة مع الإقليم الذي توصفه.

إن مشروع التفكير الواضح يقوم على ثلاثة مبادئ مركزية:

- (٦) أن كل فكرة تمر عبر مسار طبقي قبل أن تتشكل في الوعي.
- (2) أن التضليل المعرفى يحدث عندما يُساء تفسير حدثٍ ما في طبقة من الطبقات.
- (3) وأن الوصول إلى الوضوح يتطلب القدرة على تحديد الطبقة التي وقع فيها التشويش، وليس فقط معالجة أعراضه في السلوك.

وكل هذه المبادئ تجد جذورها الطبيعية داخل المستويات المنطقية؛ فالبيئة قد تكون مشوشة، والسلوك قد يكون انعكاسًا ناقصًا، والقدرات قد تكون محدودة، والقيم قد تكون متعارضة، والهوية قد تكون مشوهة، والرؤية قد تكون غائبة أو غير متصالحة مع الذات. وكل مستوى من هذه المستويات يشكل نقطة محتملة لولادة فكرة مضطربة، أو معنى ناقص، أو انحياز معرفي لا يلفت الانتباه إلا حين يتحـول إلى سلوك غير مفهوم.

ومن أعظم نقاط الانسجام بين المشروع والنموذج أن *التفكير الواضح* ليس فقط آكيف نفكر؟ آ بل آمن أين نفكر؟ آ وآمن أي مستوى تتحرك أفكارنا؟ آ وآما الطبقة التي تبني المعنى داخل وعينا؟ آ. فالنموذج يقدم للباحث عن الوضوح خريطة مرتبة، يستطيع عبرها أن يقيس وعيه، وأن يحدد: هل المشكلة بيئية؟ أم سلوكية؟ أم مهارية؟ أم قيمية؟ أم هوياتية؟ أم رؤيوية؟ وهذه القدرة على التشخيص الطبقي هي جوهر رؤية المشروع الذي يسعى إلى أن يصنع من الفرد شخصًا قادرًا على رؤية داخله كما يرى خارجه.

ويتسع الارتباط بين النموذج والمشروع حين ندخل إلى آمرآة الذات التي يعتمد عليها التفكير الواضح في قراءة العيوب الداخلية. فالمعوقات الحقيقية للتفكير ليست في الأصوات الخارجية، بل في الأصداء التي تصنعها القيم داخل الإنسان. كثير من الناس يظن أنه يعاني من ضعف سلوك أو ضعف مهارة، بينما جذور مشكلته في مستوى أعلى: قيمة خاطئة، معنى منقوص، اعتقاد سلبي، هوية غير متصالحة، أو رؤية لم تُصغ بوضوح. وهذا تمامًا ما يقدمه النموذج للمشروع: *آلية لكشف أصل الضباب لا نتيجته*.

وكلما صعد الفرد داخل الهرم ازداد وعيه بأن التفكير الواضح لا يتشكل من لحظة، بل من منظومة. فالهوية ليست جملة تُكتب، بل هي نظام من المعاني. والرؤية ليست هدفًا مكتوبًا في دفتر أنيق، بل هي حالة وجودية تحكم طريقة الإنسان في قراءة العالم. وعندما تتسق هذه الطبقات يصبح التفكير أكثر صفاءً، والقرار أكثر رشادًا، والنظر أكثر عمقًا، والحياة أكثر تناغمًا.

ويقدم النموذج للمشروع بعدًا آخر بالغ الأهمية: إعادة ترتيب الطريق الداخلي للفكرة. فالمشروع يبحث دائمًا في المدى والمسارا والتدرج والامتدادا وكل فكرة تمر عبر مدى يبدأ من البيئة، ثم يتسلق نحو المعنى، ثم يعود لينعكس نحو السلوك. وهذه الرحلة الطبقية هي التي تجعل التفكير الواضح قادرًا على صيانة المعنى من الانجراف نحو المغالطات ولانفعالات دون وعي.

وهنا تأتي القيمة الكبرى للنموذج داخل مشروع التفكير الواضح: أنه يمنحنا وحدة قياس. فمن خلاله نستطيع أن نعرف:

هل هذا التشويش ناتج عن معلومة ناقصة؟ أم عن قدرة غير مكتملة؟ أم عن قيمة غير منسقة؟ أم عن هوية غير ناضجة؟ أم عن رؤية غير حاضرة؟ وهذه القدرة على تحديد آدرجة التشويشآ وآمكان التشويشآ تحمل التفكير الواضح يُمارَس كمنهج لا كموعظة، وكعلم لا كنصيحة، وكأداة تحليلية لا كخواطر عامة.

إن المستويات المنطقية تمثل الإطار البنائي الذي يمكن أن يحمل مشروعًا بحجم مشروع التفكير الواضح. فالمشروع لا يريد أن يُنتج قارئًا جيدًا فقط، بل يريد أن يصنع عقلًا قادرًا على إعادة تنظيم ذاته. ولا يريد أن يحل مشكلة واحدة، بل يريد أن يمنح الإنسان القدرة على تشخيص كل مشكلاته عبر التفكير الطبقي الذي ينظر إلى العقل كبنية منسقة لا كصندوق واحد.

وبهذا التكامل يتحول النموذج من إطار NLP إلى بنية تحليلية عليا داخل مشروع فكري منهجي، ويصبح جزءًا من العمود الفقري للمشروع، لأنه يقدّم البنية التي تفسّر الغموض، وتكشف مصادر التشويش، وتعيد ترتيب المسار الداخلي للوعي، وتسمح للعقل بأن يرى نفسه عبر طبقات، لا عبر لحظة سلوكية واحدة.

هنا، يصبح النموذج ليس مجرد أداة، بل أحد أعمدة المشروع الكبرى التي تُكمل رسالته في بناء نموذج عربي متقدم للتفكير الواضح، قائم على العلم، وممتد إلى العمق، ومنسجم مع رؤية الإنسان لنفسه والعالم، ومؤسس لبنية معرفية يمكن أن تُحرِّس، وتُطبِّق، وتتحول إلى ممارسة يومية لصناعة الوضوح، وكل ما يمدِّ العقل بطاقة البصيرة.

#### 🛚 الخاتمة الموسّعة

تصل رحلة المستويات المنطقية للتفكيرا عند نهايتها كما يصل المسافر آخر الدرب وقد تبدلت رؤيته للعالم ولذاته وللخرائط التي كان يسير بها. لم يعد العقل بعد هذا المقال كما كان قبل بدايته؛ فقد تكشّف له أن التفكير ليس فعلًا واحدًا، ولا حركةً ذهنيةً بسيطة، بل منظومة منسَّقة تتحرك داخلها الفكرة عبر طبقات متعاقبة: تبدأ من البيئة حيث تتولد المثيرات الأولى، ثم تمر بالسلوك حيث تتجلى الانعكاسات الظاهرة، ثم تستقر تتسلق نحو القدرات حيث تُحدد الإمكانات، ثم تعبر إلى القيم والمعتقدات حيث يُعاد بناء المعنى، ثم تستقر

داخل الهوية حيث تُصاغ صورة الإنسان، وأخيرًا ترتفع إلى قمة الهرم حيث الرؤية، حيث الغاية التي تمنح الوجود اتجاهه ومعناه.

كان هذا المقال تتبعًا واسع المدى، لا يكتفي بالشرح النظري، بل ينفذ إلى جوهر السؤال: كيف يفكر العقل بالفعل؟ ولماذا تتشابك أفكار الناس بهذا التعقيد؟ ولماذا تتكرر الأخطاء ذاتها حتى بعد محاولات الإصلاح؟ ولماذا يصبح التغيير مستحيلًا حين تتم معالجته من مستوى أدنى بينما جذوره في مستوى أعلى؟ فأدرك القارئ آ وربما بوضوح أقرب إلى البصيرة منه إلى الفهم المجرد آ أن العقل لا يفكّر في مستوى واحد، وأن إصلاح التفكير لا يكون عند السلوك، ولا عند المعلومة، بل عند طبقة أعمق تصيغ معنى الفكرة قبل أن تظهر.

وهنـا تـبرز قيمـة المستويات المنطقيـة داخـل مشـروع *التفكيـر الواضح*؛ إنهـا ليسـت مخططًـا للتأمـل، ولا أداة للتنظيم فقط، بل نظام تشخيص فكري يكشف موضع التشويش بدقة. فكم من سلوكٍ بدا معيبًا، لكن الخلل كان في قيمة خاطئة لا يشعر بها صاحبها. وكم من قدرةٍ بدت ضعيفة، لكن جذورها كانت في معتقد داخلي يقيّد الحركة. وكم من رؤيةٍ غائمة كانت سببًا في تشتت الهوية، وانقسامات السلوك، وضبابية القرار.

لقد كشف المقال أن الانتقال بين المستويات يشبه الانتقال بين طبقات البناء الداخلي للعقل؛ كل طبقة تحمل التي فوقها وتُؤثِّر في التي تحتها. فحين تتغير الرؤية تتغير النظرة للعالم، وحين تتغير الهوية تتغير اتجاهات السلوك، وحين تُعدَّل القيم يتغير معنى الأشياء، وحين تُبنى القدرات تتغير إمكانات الأداء، وحين تتغير البيئة تتغير كل الإشارات الحسية التي يبدأ منها التفكير. وبهذا الترتيب الدقيق يمكن للباحث عن الوضوح أن يحدد موضع العطب، وأن يتعامل مع السبب لا مع العرض، ومع الجذر لا مع الغصن.

وفي عمق هذا التصور يصبح التفكير الواضح ليس مشروع معرفة فقط، بل مشروع هندسة للوعي، ومشروع صيانة مستمرة للذات، ومشروع بناء طبقي يحرر الإنسان من التشويش الذي يتسرب من كل اتجاه. فالعقل حين لا يحرك طبقاته يختلط عليه معنى السلوك بمعنى الهوية، ومعنى المعلومة بمعنى القيمة، ومعنى البيئة بمعنى القدرات. أما حين يعرف طبقاته فإنه يعود قادرًا على أن يميز: أين يقف؟ ومن أين يفكر؟ وإلى أي مستوى يجب أن يصعد أو ينزل ليستعيد وضوحه.

وفي خاتمة الرحلة يبقى الدرس الأكبر أن الوضوح ليس فكرة، بل بناء. وأن الإنسان حين يعيد ترتيب طبقاته الداخلية، ويصمم هرمًا متسقًا بين رؤيته وهويته وقيمه وسلوكه وبيئته، يصبح قادرًا على التفكير بصفاء، واتخاذ القرار بثبات، وقراءة الحياة دون ضجيج. فالمستويات المنطقية ليست مجرد نموذج، بل هي آخريطة وعي أن يبني بها داخله، وأن يراجع بها نفسه، وأن يكتشف من خلالها أين يولد النقص، وكيف يعبر الغموض، وأين يجب أن يبدأ التغيير الحقيقى.

وبهذا يكتمل الهرم.

وتقف الفكرة في قمة واضحة، تحمل كل ما تحتها، وتضيء كل ما حولها.

ويبقى الوضوح 🛭 كما يليق به 🖺 أعلى نقطة في الوعي، وأجمل نقطة في الإنسان.

#### 🛚 توثيق المقال

آ يسمدني أن يُعاد نشر هذا المحتوى أو الاستفادة منه في التدريب والتعليم والاستشارات، ما دام يُنسب إلى مصدره ويحافظ على منهجيته.

🛚 هذه الإضاءة من إعداد: 🔻

د. محمد العامري

مدرب وخبير استشارى في التنمية الإدارية والتعليمية،

بخبرةِ تمتدّ لأكثر من ثلاثين عامًا في التدريب والاستشارات والتطوير المؤسسي.

🛚 للمزيد من الإضاءات والمعارف النوعية، ندعوكم للاشتراك في قناة د. محمد العامري على الواتساب:

https://whatsapp.com/channel/0029Vb6rJjzCnA7vxgoPymlz 🛚

تصفّح المزيد من المقالات عبر الموقع:

www.mohammedaameri.com 2