



منظور هرمي ابتكره روبرت ديلتز Robert B. Dilts يكشف الطبقات العميقة التي يعمل فيها العقل، ويظهر كيف تتحرك الأفكار من البيئة إلى الهوية، وكيف يغير المستوى الأعلى ما تحته.

November 20, 2025 الكاتب : د. محمد العاصمي عدد المشاهدات : 1417



بمعية من ؟	الاتصال الروحي
من أنا ؟	الهوية
لماذا أفعل ؟	القيم والاعتقادات
كيف أفعل ؟	القدرات والمهارات
ماذا أفعل ؟	السلوك
أين ؟ ومتى ؟	البيئة



## المستويات المنطقية للتفكير : من البيئة إلى الهوية Logical Levels of Thinking : From Environment to Identity

جميع الحقوق محفوظة  
www. mohammedaameri.com

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 ينتج 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، وتتبع كيف تنتقل الخبرة من مستوى إلى آخر، وكيف يمكن لتغيير صغير في القمة أن يوجّه سلسلة كاملة من التغييرات 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 هذا النموذج أمام الإنسان خريطة تُظهر أن العقل لا يفكر على مستوى واحد؛ وأن الكلمات التي 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 هوية بمحاولة تعليم مهارة بسيطة، وهناك من يريد تغيير سلوكه دون أن يمسّ معتقداته التي تجعل هذا السلوك لازقًا، فيعيش في دوامة من المحاولات التي لا تمسّ الجذر الحقيقي 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، وتحسن سلوكياته، وتتشكل بيئته من جديد. وحين تتغيّر الهوية، يصبح تعديل السلوك أكثر سهولة، وتصبح البيئة أوضح، وتكتسب القدرات اتجاهًا. 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 عدسة 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 كلّ 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 تغييرها، وبالمنظومة التي يعمل داخلها العقل حين يحاول أن يفهم نفسه والعالم.

## فهرس المقال

1️⃣ البنية التأسيسية للمستويات المنطقية Logical Levels النشأة، التطور، والامتداد العلمي  
تعريف شامل بالمستويات المنطقية، جذورها عند غريغوري باتسون Gregory Bateson، وتطويرها على يد روبرت دلتز Robert Dilts، مع بيان سبب ارتباطها العميق بآليات التفكير الإنساني.

2️⃣ منطق الطبقات لماذا لا يفكر العقل في مستوى واحد؟  
شرح العلاقة بين تعدد الطبقات الذهنية وتولد المعنى، وتحليل أثر الانتقال بين المستويات في تغيير فهم الإنسان لنفسه ولمشكلاته.

3️⃣ جدول المستويات المنطقية Logical Levels تعريف كل مستوى بالعربية والإنجليزية ومدلولاته العملية

عرض جدولي شامل للمستويات الستة:

(البيئة Environment السلوك Behavior القدرات Capabilities القيم والمعتقدات Values & Beliefs الهوية Identity الرؤية/الرسالة Vision/Spirituality).  
مع دلالاتها واستخداماتها وأمثلتها.

4️⃣ البيئة Environment السياق الذي تبدأ منه الحركة الأولى للفكرة  
تحليل البيئة بوصفها قاعدة الهرم، وكيف تُشكّل الإطار الزمني والمكاني والاجتماعي الذي تتولد فيه المثيرات الأولى.

5️⃣ السلوك Behavior الطبقة التي يظهر فيها التفكير كفعل قابل للرؤية  
شرح السلوك بوصفه المرآة الأولى للعمليات الذهنية، وتحليل علاقته بالبيئة من جهة، والقدرات من جهة أخرى.

6️⃣ القدرات Capabilities البنية التشغيلية التي تنتج السلوك وتحدد اتساعه  
عرض القدرات كقوة داخلية متراكمة، وتأثيرها في إمكانيات الإنسان وحدود فعله.

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

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

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

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

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

122 تطبيقات المستويات المنطقية في حل المشكلات واتخاذ القرار  
أمثلة واقعية من الحياة والقيادة والتعليم والعلاقات.

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

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

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

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

177 المستويات المنطقية في البيئات المتغيرة النموذج بين عالم VUCA والتعقيد التنظيمي  
تفسير علاقة النموذج بإدارة التعقيد والضبابية.

188 دوائر التغيير كيف يعاد بناء الهرم حين تتغير حياة الإنسان؟  
تحليل مسارات التحول الشخصي وتحديد نقاط الانكسار والتحول.

199 الإشارة اللغوية كيف تكشف اللغة المستوى الذي يفكر فيه الإنسان؟  
رصد المفردات التي تُظهر المستوى الذي يتحرك فيه الفرد عند حديثه عن نفسه.

200 البنية العميقة للتفكير كيف تصعد الفكرة من البيئة إلى الهوية؟



مستوى التعلّم من التغيرات في الأنماط،

ثم مستوى التعلّم 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 خريطة تشغيلية يستطيع الإنسان استخدامها لتحليل نفسه، ولتشخيص مشكلاته، وإدارة التغيير، ولمعرفة أين يحدث التعطل في طريقة التفكير، ولماذا تكرر 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 كـنظام تنظيمي 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.

تتجلى أهمية هذا النموذج حين نلاحظ أن الإنسان قد يكون واعيًا بمشكلاته 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 حلّه 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 تشرحيًا للتفكير؛ تجعلنا نرى أين تُصنع الأفكار، وأين تتشكل المعاني، وكيف تتحرك المشاعر، ولماذا يختلف الناس في الاستجابة للمواقف نفسها.

وتأتي 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 لتشكّل 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 قوانين حركة 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 قيمه، ولماذا يبدو السلوك المألوف غريبًا 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.

وحين نقرأ هذا النموذج في سياق التفكير الواضح، نجد أنه أحد أقوى الأدوات لفهم مصدر الضبابية 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 اتجاه بينما القدرات لم تتطور بعد. هذه التناقضات الداخلية تعمل كتيار مضاد يمنع التفكير من الوصول إلى الوضوح، ويجعل الإنسان يعيش في صراع دون 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.

## منطق الطبقات ؟ لماذا لا يفكر العقل 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 غرف المعالجة التي 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 مركبة<sup>2</sup>، فلا تتكون دلالاته 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 قابلاً لآلاف التفسيرات المختلفة، تبعًا للطبقة التي 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 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 القيم إلى قناعة، وفي مستوى الهوية 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 <sup>2</sup>الظل<sup>2</sup> دون تغيير <sup>2</sup>الشيء<sup>2</sup>. ويكون تغيير البيئة دون تغيير الهوية محاولة لإعادة ترتيب الساحة دون مسّ اللاعب الحقيقي.

ومن هنا نفهم لماذا لا يفكر العقل في مستوى واحد؛ لأن كل مستوى يملك وظيفة مختلفة. البيئة تجمع المؤثرات، والسلوك يعبر 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 ظروف بيئة<sup>2</sup> سيقتراح نقل المدرسة، ومن يراها سلوكًا<sup>2</sup> سيقتراح الانضباط، ومن يراها قدرات<sup>2</sup> سيقتراح دروسًا إضافية، ومن يراها قيمة<sup>2</sup> سيعمل على تغيير نظرة الطالب للدراسة، ومن يراها هوية<sup>2</sup> سيعيد بناء صورة الطالب عن نفسه، ومن يراها رؤية<sup>2</sup> سيستحضر 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.

## جدول المستويات المنطقية Logical Levels تعريف كل مستوى بالعربية 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 يفسر الإنسان من خلالها العالم.

إنّ فهم المستويات لا يعتمد على حفظها، بل على رؤية العلاقة بينها: كيف تؤثر البيئة في السلوك؟ كيف تُفعل 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 عملية تساعد الباحث والمتخصص والمدرّب والمتلقي على رؤية التفاعل بين المستويات، وتشخيص مصادر التعطل، وتوجيه التدخلات بذكاء.

فالبينة Level 1 تقدّم الشروط، والسلوك Level 2 يمنح الفعل، والقدرات Level 3 تحدد الممكن، والقيم والمعتقدات Level 4 تمنح المعنى، والهوية Level 5 تمنح الاتجاه، والرؤية Level 6 تمنح الغاية. وحين تتكامل هذه المستويات، تتشكل لدى الإنسان بنية تفكير واضحة، متسقة، وفاعلة في مواجهة الحياة.

والآن يأتي الجدول:

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

## 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 برؤية 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 عميقة.

❓ تحليل العلاقة بين المستويات ❓ كيف يؤثر كل مستوى في الذي فوقه وتحتة؟

تعمل المستويات المنطقية بوصفها هيكلًا متدرجًا لا تتحرك فيه الأفكار بمعزل عن بعضها، بل ضمن سلسلة تأثير متبادلة تجعل كل مستوى محركًا 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 الزمني والمكاني والعلاقات والظروف 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 تغيير تلقائي في السلوك، حتى قبل أن تتدخل المستويات الأعلى.

وعندما ينتقل الإنسان إلى مستوى السلوك Behavior، تظهر أول استجابة واعية للبيئة، لأن السلوك هو التجسيد المرئي لتفاعل الإنسان مع محيطه. فالمستوى الأعلى، أي القدرات، هو الذي يحدد مدى مرونة هذا السلوك واتساع خياراته. بينما يعود السلوك ليؤثر في البيئة مرة أخرى عبر نتائج الأفعال وتغيير الظروف والعلاقات.

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

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

ومن فوق هذا المستوى يرتفع الإنسان إلى طبقة الهوية Identity، حيث ينظر إلى ذاته بوصفها فاعلاً في العالم. فالهوية ليست وصفاً، 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 مختلفاً تلقائياً، والبيئة تبحث عن موضوع جديد يتسق مع الهوية المتجددة.

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

هذا المستوى الأعلى قادر على إعادة هيكلة الهرم بأكمله، لأن أي توسع 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.

وهكذا يعمل الهرم في اتجاهين في آن واحد:

من الأسفل إلى الأعلى: حيث تشكل البيئة السلوك، ويفغذي السلوك القدرات، وتدعم القدرات القيم، وتغذي 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 استقراراً.

## 4.4 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 شروط 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 مشيرات، ويصنع الإطار الذي تتحرك داخله تجربته، وتتشكل فيه لحظة الإدراك الأولى. إنها الطبقة التي تسبق السلوك والقدرات والقيم والهوية والرؤية، وتمنحها جميعاً مادتها الأولية التي تتفاعل وتتراكم وتصبح لاحقاً 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.

وكلّ هذه العناصر ليست محايدة؛ بل تعمل كقوة موجهة ومعيقة ومحفزة ومكبّلة 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 وارتباكًا.

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 تُفعل 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 مختلفة.

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<sup>2</sup> كلها تُصنّف 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 وتفرد 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 يحزّر الذهن من الضغط 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 ديمقراطية، كان التفكير أكثر وضوحًا، وكان انتقال الفكرة من الوعي إلى المعنى أكثر سلاسة، وكان تشكّل السلوك أكثر اتساقًا، وكانت القرارات أكثر عقلانية.

## 5 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 ? من طريقة جلوسه، إلى نبرة صوته، إلى شكل تفاعله، إلى طريقة اتخاذه للقرار ? هو انعكاس لمحتوى ذهني سبق ظهوره بمراحل طويلة قبل أن يصبح فعليًا.

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 جدًّا، لأنه يكشف اتجاه العقل، ويظهر 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، و ترجمة للقدرات إلى فعل، و ترجمة للقيم إلى اختيار، و ترجمة للهوية إلى موقف، و ترجمة 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 قيمه تمنعه، أو يرغب في سلوك، لكن هويته لا تتسق معه، أو يرغب في سلوك، لكن البيئة تضغط 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 الجوهرى 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 ادعاء أو مبالغة.

وكل سلوك ٦ مهما بدا بسيطًا ٧ يحمل داخله سلسلة من الطبقات التي تتحكم فيه. فقرار واحد في اجتماع يكشف نمط اتخاذ القرار، ويكشف 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، وتساfer 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 ممسوقة، 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 تصطمم أفكاره بواقع البيئة.

## ٦٦٦ القدرات Capabilities ٦ 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 سلوكًا، وليست رغبة، وليست نية؛ إنها "البنية التشغيلية" 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 أوسع تشمل الذكاء التحليلي، والمرونة المعرفية، واستراتيجيات اتخاذ القرار، والوعي بالسياق، وإدارة الانفعالات، والذاكرة العاملة، وأنماط التفكير العليا. فهي تشبه غرفة التحكم 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 التكيف.

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 في الإنتاجية، والقيادة، والاتصال، وإدارة الضغوط في ليس سببه السياق وحده ولا السلوك وحده، بل حجم 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:

فالسلك لا يتجاوز سقف القدرات، والقدرات تكشف عن نفسها من خلال السلوك. قد يقول الإنسان أستطيع، لكن اختبار الحقيقى 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 شيئاً، وقد يملك استعداداً داخلياً لم يظهر بعد، وقد يملك طاقة مكبوتة لم تجد البيئة المناسبة لتخرج. ولهذا يصبح السلوك مؤشراً جزئياً وليس كاملاً، بينما القدرة هي البنية الفعلية التي تحدد مسار الإنسان إذا توفرت لها البيئة المناسبة.

وفي الاتجاه الآخر، ترتبط القدرات ارتباطاً وثيقاً بالقيم والمعتقدات Values & Beliefs.

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

ومن هنا يتضح أن القدرات ليست مجرد مهارة، بل منظومة ديناميكية تتأثر بـ:

مستوى الانتباه

التحكم في الذات

أنماط التفكير العليا

التجارب السابقة

نموذج الهوية

مستوى الطموح

المعتقدات الحاكمة

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

والأفراد الذين يتقدمون بسرعة في حياتهم المهنية لا يفعلون ذلك بسبب كثرة العمل فقط؛ بل لأنهم يملكون قدرات تشغيلية تسمح 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 يوسع قدراته يوسع مستقبله، ومن يضيقها يضيق 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 الضغوط.

ولهذا فإن القدرات ليست مجرد مستوى ثالث في الهرم؛ إنها مركز القيادة 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 البوصلة 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 فإن القيم هي التي تُقرر:

هل يستحق هذا المثير الانتباه؟

هل يستحق هذا الفعل الجهد؟

هل تستحق هذه المهارة أن تُنقى؟

فالإنسان لا يتحرك بما يعرف، بل يتحرك بما يرى أنه مهم. 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 بوابة الفعل:  
يفتح الطريق إذا كان داعماً،  
ويغلقه إذا كان مُعظّلاً،  
ويُحاصر القدرة إذا كان محدوداً،  
ويُضعف الطاقة إذا كان موسّعاً.

ولهذا كثيراً ما يعجز الإنسان رغم امتلاكه قدرات عالية، لأن معتقداً بسيطاً يقف في طريقه:  
سيفشلون في تقبلي.  
لا أستحق النجاح.  
لا أحد يهتم بما أفعل.  
الأمر لن تتغير مهما فعلت.

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

وتشكّل القيم والمعتقدات معاً المستوى الذي يُعطي للأحداث معناها وللخبرات دلالتها. فالحدث ليس إيجابياً أو سلبياً في ذاته، بل يصبح كذلك وفقاً للقيمة التي يستند إليها الفرد في التقييم، والاعتقاد الذي يستخدمه في التفسير. ولهذا يعمل العقل في هذا المستوى بطريقة صناعة المعنى:  
يُعيد تأويل ما يحدث،  
ويُفسّر ما يراه،  
ويؤلّد اتجاهات جديدة نحو الفعل.

وعني 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 كالعدل، والكرامة، والإلتقان، والإنجاز، والعلم، والعطاء يتوسع سلوك الإنسان، وتتحرك قدراته بقوة، وتزداد مرونته النفسية، ويصبح قادراً 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.

وتعمل القيم والمعتقدات أيضًا بوصفها جسر الاتصال بين المستوى الداخلي العميق (الهوية) وبين المستوى 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 الجسر سليقًا، انسابت الطاقة إلى السلوك بوضوح، وكلما كان معطلًا، 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 قيمه، سيبقى في العتبة الأولى. ومن أراد أن يغيّر قدراته 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 تُعرّف 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 تتكوّن عنده صورة الذات، وتتشكل منه العدسة التي يُبصر عبرها الإنسان نفسه والعالم.

الهوية ليست وصفًا سطحيًا مثل أنا موظف، أنا مدير، أنا أب، أنا إنسان طيب. 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 تُنس. هي الصوت الداخلي 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 قادرًا يفسر الأحداث بطريقة مختلفة عن إنسان يرى نفسه محاصرًا بالعجز. والإنسان الذي يرى نفسه مُقدّرًا يتعامل مع الآخرين بطريقة تختلف عن إنسان يرى نفسه غير مرئي. والإنسان الذي يقول في داخله أنا مُبدع يفتح بوابات القدرات، بينما الذي يقول في داخله أنا محدود الإمكان يفلق تلك البوابات دون وعي.

تعمل الهوية كذلك بوصفها مصنع الاتجاهات الكبرى. فعندما يعرّف الإنسان نفسه تعريفًا معينًا فإنه يوجه طاقته كلها بطريقة متسقة مع هذا التعريف. من يرى نفسه قائدًا ينظم سلوكه وفق هذا الفهم، ويبحث عن مواقف تثبت ذلك، وينزعج من الأوضاع التي تُشعره بأنه تابع. ومن يرى نفسه ضحية يُعيد تفسير العالم كله ليجد ما يؤكد هذا الإحساس. ومن يرى نفسه مختلفًا يختار سلوكًا يتناسب مع هذا اللقب، وربما يقصي 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 تمثيلاً عملياً لرواية الهوية.

البيئة تُعاد هندستها بما يناسب من يكون الإنسان في داخله.

ويخطئ كثيرون حين يظنون أن الهوية ثابتة. الهوية ليست كتلة صلبة، بل منظومة متغيرة تتأثر بالتجارب الصادمة، والعلاقات القريبة، والقنوات 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 بصورة 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 قدرات عالية لكنه لا يستخدمها لأنه يرى نفسه أقل من الآخرين. ويمكن أن يمتلك إمكانيات نادرة لكنه لا يتقدم خطوة لأنه يعتقد أنه غير مستحق. ويمكن أن يعمل بجد لكنه يظل يشعر بالفراغ لأن الهوية التي يحملها لا تعترف بقيمته ولا بإنجازاته. وفي المقابل يمكن للإنسان متواضع القدرات أن يصنع أثراً كبيراً لأن هويته تفتح له باب الحركة، وتجعله يرى نفسه قادرًا، ومؤثرًا، وذو معنى.

وتتصل الهوية اتصالاً وثيقاً 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 ومتسقًا مع هويته، ازدادت قدرته على الفعل، واتسعت رؤيته، واشتدت صلابته النفسية. أما إذا كان الانتماء متنازعًا بين رغبة داخلية في التحرر وضغط اجتماعي للامتثال فإن الهوية تنشط، 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، سيقرأ 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 هويته أي تعريفه العميق لنفسه لا 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 تتفدى من الرؤى الواسعة، وتتشكل وفق إحساس الإنسان بدوره ومعناه وموقعه من الوجود. وكلما اقترب الإنسان من سبب وجوده، انبنت هويته على صلابه، وانفتحت قدراته، واشتعلت قيمه، ووضحت معتقداته، وأثمر سلوكه.

## 99 الرؤية / الرسالة Vision / Spirituality مستوى الغاية والاتصال بالأفق الأعلى

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/Spirituality؛ ذلك المستوى الذي لا يعود الإنسان فيه منشغلاً بما يفعل أو بما يملك أو من يكون، بل بما خلق لأجله، وما يريد أن يتركه، وما الدور الذي ينهض به في سياق الحياة الواسع.

هذا المستوى لا يُقاس بالمهام اليومية، ولا يُختزل في الأهداف الوظيفية أو الطموحات المهنية. إنه المستوى الذي يبحث فيه الإنسان عن معنى أكبر من ذاته، عن غاية تتجاوز حدود الجسد، وعن ارتباط بقوة أعلى من طاقته الفردية. 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.

يتشكّل هذا المستوى عند تقاطع ثلاثة محاور كبرى:

أولاً: محور المعنى

وهو المحور الذي يسأل فيه العقل أسئلته الجوهرية:

لماذا أنا هنا؟

ما الذي أريد أن أقدمه؟

ما الذي سيبقى بعد غيابي؟

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

ثانياً: محور الارتباط

الإنسان في هذا المستوى لا يرى وجوده منعزلاً، بل مرتبطاً 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 وتستقر، وتستقيم معها منظومة القيم والمعتقدات، وتحسن قدراته بشكل ملحوظ، وتتحوّل سلوكياته اليومية إلى انعكاس دقيق لغاية أكبر، وتتغير بيئته لتتلاءم مع الاتجاه الذي يسير فيه. ولهذا يؤكد روبرت دلتز<sup>2</sup> فيما صاغه من نموذج المستويات المنطقية<sup>3</sup> أن التغيير الذي يبدأ من الأعلى ينساب إلى الأسفل مباشرة، بينما التغيير الذي يبدأ من الأسفل يحتاج وقتًا طويلًا ليصل إلى 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 يرى 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<sup>4</sup> مركز جاذبية<sup>5</sup> ينتظم حوله كل مستوى تحته. فإذا انحرفت الرؤية اختلت الهوية، وإذا اختلت الهوية اضطربت القيم، وإذا اضطربت القيم تعطلت القدرات، وإذا تعطلت القدرات تشوّه السلوك، وإذا تشوّه السلوك أصبحت البيئة مصدر فوضى بدل أن تكون مصدر دعم.

وفي المقابل، حين تنضح الرؤية يتغيّر البناء كله:

تتجه الهوية نحو الثبات الهادئ.

تننظم القيم حول مركز واضح.

تنفتح القدرات وتتحرر من عوائقها.

يتضاءل السلوك العشوائي ليحل محله سلوك منسجم.

وتبدأ البيئة تتغير تدريجيًا لتحتضن الطريق الجديد.

ويلاحظ في علوم النفس الإيجابي، وفي دراسات القيادة، وفي نماذج التغيير الكبرى، أن الأشخاص الذين يمتلكون رؤية عليا<sup>6</sup> دينية، أخلاقية، إنسانية، مهنية<sup>7</sup> يتمتعون بدرجة عالية من الوضوح الداخلي، وأن الخلافات التي يعيشها الناس في أعماقهم غالبًا ما تكون صراعًا بين هوية بلا بوصلة، ورؤية غائبة أو مشوشة.

ويظهر أثر هذا المستوى في أصغر تفاصيل الحياة اليومية. فالشخص الذي يعيش من أجل رسالة تربوية<sup>8</sup> مثل خدمة العلم أو تعليم الناس<sup>9</sup> يرى يومه من خلال هذا الإطار، ويعيد ترتيب أولوياته وفق رسالته. والشخص الذي يعيش من أجل رسالة إنسانية<sup>10</sup> مثل دعم المحتاجين أو بناء الأثر المجتمعي<sup>11</sup> يجد قوته في خدمة

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

وفي المستوى الروحي Vision/Spirituality يتجاوز الإنسان حدود **أنا** لينظر إلى **نحن**، ويتجاوز حدود **اليوم** لينظر إلى **الغد**، ويتجاوز حدود **النجاح** لينظر إلى **الأثر**. وكلما زاد اتصاله بمعنى رسالته، ازداد اتصاله بذاته، وازدادت قدرته 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 تعطي المستويات الأخرى اتجاهًا وتفسيرًا ووحدة.

## هرمية التأثير ؟ كيف تغيّر المستويات العليا المستويات السفلى؟

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 تناسب 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 ديلتز Robert Dilts:

التغيير في الأعلى يغيّر الأسفل مباشرة، بينما التغيير في الأسفل يحتاج زمنيًا حتى يصل إلى الأعلى. وهي قاعدة ليست نفسية فحسب، بل وجودية، لأنها تكشف أن الإنسان لا يستجيب للمثيرات من حوله كما يتصور، بل يستجيب للرؤية التي يحملها في أعماقه. فمن اعتقد أن حياته رسالة يصبح أكثر صبرًا على 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 كليًا 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 تبني 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 اتجاهًا 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 تولدت 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 قناعاته يفقد الدافعية، ومن يبذل جهدًا في بيئة لا تعكس هويته يشعر بالإرهاك. 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 تبرز 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 ٢ رؤية الصلة بالله ٢ تناسب مباشرة إلى هويته وقيمه وسلوكه، فيستقيم السلوك تلقائيًا. والإنسان الذي يغيّر رؤيته المهنية ٢ كأن ينتقل من مفهوم ٢ الوظيفة ٢ إلى مفهوم ٢ الرسالة ٢ ٢ يجد أن هويته تعيد بناء حدودها، وقيمه تعيد ترتيب أولوياتها، وقدراته تستيقظ من كمونها، وسلوكه يصبح أكثر احترامًا 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 ٢ كما يحدث في التدريب القسري أو التغييرات التنظيمية السطحية ٢ 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 الوعي السطحي إلى الوعي العميق.

---

## ٢ الانتقال بين المستويات ٢ 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 يعتقد، وما يفعله، وما يتخيله عن نفسه والعالم.

عندما يكون الإنسان عاليًا في مستوى البيئة، ينشغل فقط بعناصر المكان والزمان والأحداث الخارجية؛ فيفسر 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 ولو بحدود أن يُعيد تشكيل البيئة أو يقلل تأثيرها.

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

في مستوى القيم والمعتقدات يتغير المشهد تمامًا. تتوقف المشكلة عن كونها نقصًا في المهارات أو ضعفًا في السلوك، وتتحوّل 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 يقيد 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: **ما الغاية التي أتحرّك نحوها؟**؛ 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 جديدة 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<sup>2</sup> من البيئة حتى الرؤية<sup>3</sup> يولد ما يسمى بالاتساق الداخلي؛ وهو الشرط الأساسي لكل تفكير واضح.

---

<sup>2</sup> أدوات الانتقال بين المستويات <sup>3</sup> كيف يصعد الإنسان من الطبقة السلوكية إلى الطبقة القيمة ثم إلى الهوية؟

عندما يعلّق الإنسان في مستوى السلوك، فإنه يتحرك في الدائرة الأكثر ضيقًا في الهرم؛ دائرة <sup>4</sup>الفعل الظاهر<sup>5</sup> 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<sup>6</sup> دون معالجة الطبقات العميقة<sup>7</sup> تشبه محاولة تغيير اتجاه الريح بدلًا من تعديل شكل الشراع. ولهذا السبب، كثير من الناس يغيّرون سلوكًا يوميًا أو أسبوعيًا، 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 <sup>8</sup>تلقائية السلوك<sup>9</sup> التي تُبقية 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 <sup>10</sup>الرغبة<sup>11</sup>، وتكشف أنه غالبًا نتيجة ل<sup>12</sup>القدرة<sup>13</sup>.

لكن الانتقال من القدرات إلى القيم والمعتقدات يحتاج أداة أعمق؛ أداة تفكك السؤال الخفي: <sup>14</sup>لماذا أتصرف بهذه الطريقة؟<sup>15</sup> كثير من السلوكيات لا تتغير لأن الإنسان يعتقد أن قدرته هي المشكلة، بينما المشكلة في الحقيقة تكمن في <sup>16</sup>تفسيره<sup>17</sup> للقدرة نفسها. هنا يأتي دور أداة الفحص القيمي؛ وهي القدرة على تحديد ما الذي أعتبره مهمًا، وما الذي أعتبره غير مهم، وما الذي أراه ممكنًا أو مستحيلًا. في هذا المستوى، تجد أن سلوكًا صغيرًا كالتأجيل أو الانسحاب أو العدوانية أو الاندفاع ليس مجرد عادة، بل انعكاس لقيمة مركزية أو اعتقاد عميق: ربما يعتقد الإنسان أنه إن حاول وفشل فسيُفضح ضعفه، أو يعتقد أنه غير جدير بالإنجاز، أو يرى

أن العالم مكان تنافسي قاس 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:

1. أداة كشف الدافع الداخلي

وهي القدرة على تحليل المحرك اللاواعي للسلوك: هل هذا السلوك هروب؟ إثبات؟ حماية؟ مجازاة؟ مقاومة؟

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

2. أداة إعادة صياغة المعتقدات

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

❓ لا يمكن أن أنجح في هذا المجال؟

❓ الناس سيحكمون علي؟

❓ أنا 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 يغيّر من هو الإنسان حين ينظر إلى نفسه. هنا لا نسأل: ماذا أفعل؟ أو لماذا أفعل؟ بل: *من أنا حين أفعل؟* هذه النقلة لا تحدث إلا حين يصبح الإنسان صادقًا بما يكفي ليواجه صورته الداخلية، لا صورته الاجتماعية.

وللانتقال إلى الهوية أدوات دقيقة، أهمها:

1. أداة السرد الذاتي Self-Narrative

كل إنسان يعيش داخل قصة يرويها لنفسه:

❓ أنا إنسان مكافح؟ أنا محظوظ؟ أنا غير محبوب؟ أنا عقلاني؟ أنا 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 يرسخ الطاعة. وقد يرى نفسه [ضعيفًا](#) فقط لأنه تربى في بيئة تكثر فيها المقارنة. 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؟

أي نسخة من ذاتي أريد أن أحملها؟

أي صفات أريد أن تصبح جزءًا من هويتي؟

يتحوّل هنا من سلوك يتغير يوقًا، 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 محرّكة

ومن قيمة محرّكة إلى [من أكون](#)

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 [رحلة داخلية](#) تحدث 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 تدريجيًا بل نمطًا طبيعيًا في طريقة صنع المعنى.

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

في تلك اللحظة يبدأ العقل في **الصعود** أو **الهبوط** 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 لونا جديداً 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 تُفكَّ عقدها.

الانتقال بين المستويات يحدث عندما يدرك العقل أن **ما يراه ليس أصل المشكلة**. عندها يبدأ في إعادة توصيف الموقف:

هل مشكلتي في قدرتي أم في اعتقادي عن قدرتي؟  
هل سلوكي يعبر عني أم عن قيمة غير مفحوصة؟  
هل رد فعلي تابع من هويتي أم من هوية تعلمتها ولم أختزها؟  
هل 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 دلالاته. ليس أن تغير طريقة عملك؛ بل أن تتغير هويتك المهنية التي تحدد كيف ترى نفسك في العمل.

الانتقال بين المستويات يشبه عملية **إعادة ترتيب** داخلية؛ 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 تُفكر 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.

## ١٢١٢١٢١٢ التشخيص الطبقي ١٢ أين تكمن المشكلة؟ وأين يجب التدخل؟

عندما يواجه الإنسان مشكلة في حياته ١٢ سواء كانت مشكلة سلوكية، أو انحدار أداء، أو صراعًا عاطفيًا، أو ارتباكًا في القرار ١٢ 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 السلوك ١٢، بينما هو في الحقيقة مشكلة في القيم ١٢، أو ربما مشكلة في القدرات ١٢، أو قد يكون جذرها في البيئة ١٢ تمامًا كما يحدث للطالب الذي يملك ذكاءً عاليًا لكنه يعيش في بيئة لا تقدر العلم؛ فيتراجع أدائه 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:

أولًا: طبقة البيئة Environment ١٢ 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 ١٢ هل المشكلة في الفعل ذاته؟

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

لكن العلاج لا يكون علاجًا إلا حين يُفحص السلوك بوصفه نتيجة ١٢، لا بوصفه سببًا ١٢، لأن السلوك يعمل كمرآة لما تحته. متى ما كان السلوك مجرد انعكاس لقيم متضاربة أو قدرات ضعيفة، فإن تغيير السلوك وحده لا

يكفي.

ثالثًا: طبقة القدرات Capabilities هل المشكلة في الإمكانيات؟

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 هشًا مهما كانت الدوافع.

رابعًا: طبقة القيم والمعتقدات Values & Beliefs هل المشكلة ناتجة من معنى غير متزن؟

هنا تنشأ أعمق المشكلات.

شخص لا يرى فائدة في 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 لنفسه؟

حين يقول الشخص "أنا ضعيف"، "أنا غير مهم"، "أنا لا أستحق النجاح"، فإنه لا يصف حالًا، بل يبنى 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 الهرم.

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 سلوكًا وهو يملك مشكلة قيمية سيُنهك نفسه بلا نتيجة.

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

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

ومن هنا يصبح التشخيص الطبقي أداة علمية دقيقة، تمنح الإنسان القدرة على رؤية المشكلة في حجمها الحقيقي.

وهو التشخيص نفسه الذي تعتمد عليه مؤسسات الأعمال حين تفرّق بين مشكلة أداء ناتجة من مهارة ومشكلة أداء ناتجة من قيمة، أو بين أزمة تنظيمية ناتجة من سلوك مدير وأزمة بنيوية ناتجة من غياب رؤية مؤسسية.

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.

## تطبيقات المستويات المنطقية في حل المشكلات واتخاذ القرار أمثلة واقعية من الحياة والقيادة والتعليم والعلاقات

حين ينظر الإنسان إلى حياته اليومية، يظن أن مشكلاته تتولد من تفاصيل سطحية: موقف عابر، أو شخص محدد، أو سلوك 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 مقياس طبقي يظهر الطبقة التي يجب التدخل فيها، ويكشف أين تكمن العقدة الحقيقية.

أولاً: 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 جهداً 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 سلوكاً، بل هي مخرج لطبقات صحيحة تعمل بتناغم.

ثانياً: 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 منعزلاً مهما حاول الآخرين دمجه. ولهذا كانت أعظم التحولات القيادية تبدأ من المستويات العليا: بناء الهوية المشتركة، وترسيخ القيم، ثم تنمية القدرات، وبعدها يتغير السلوك تلقائياً.

القائد الذي يغيّر رؤية الفريق؟ يغير فريقًا كاملًا، والقائد الذي يغيّر سلوك موظف؟ يغير شخصًا واحدًا فقط  
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 هي قدرات التنظيم؟  
هل هي قيمة التعلم؟  
هل هي هوية الطالب (أنا كسول؟ أنا غير ذكي؟ 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 يعلموا الطلاب المعلومات فقط، بل أعادوا بناء القيم والهوية،  
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: كلمة قاسية،  
أو موقف جارح.  
لكن المشكلات العميقة لا تولد في السطح، بل في الطبقات العليا:

علاقة تتكرر فيها مشاعر الرفض قد تكون جذورها في هوية ذاتية هشة 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 السلوك، بينما الجذر الحقيقي يقع في الاعتقاد أو  
القيمة أو الهوية.  
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 السطحي تبدأ من السلوك:  
أريد أن أكون أكثر هدوءًا؟  
أريد أن أقلل استخدام الهاتف؟  
أريد أن أستيقظ مبكرًا؟  
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 جدولته.

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 الذي يفهم المستويات المنطقية لا ينشغل بأعراض التنظيم، بل بجذوره:

هل المشكلة هنا في ❑ القدرة المؤسسية؟

أم في ❑ القيمة التنظيمية؟

أم في ❑ الهوية المؤسسية؟

أم في ❑ الرؤية المشتركة؟

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 ❑ الهوية ❑ يبدأ في فهم نفسه، والشخص الذي يرى أثر ❑ الرؤية ❑ يدرك أن كل سلوك، وكل عادة، وكل قرار، هو انعكاس لطبقة معنوية أعمق.

وكلما ارتفع وعي الإنسان بهذا الهرم، أصبح قادرًا على اختصار سنوات من الدوران حول المشكلة دون ملامستها.

## ❑❑❑3❑❑❑ المستويات المنطقية والتفكير الواضح ❑ الكشف عن خريطة الغموض

حين يواجه الإنسان فكرة غامضة، أو شعورًا مربكًا، أو قرارًا مترددًا، فإن العقل لا يبدأ بالتعامل مع المشكلة من حيث تظهر، بل يبدأ من الطبقة التي نشأت فيها. ومع ذلك، فإن الإنسان ❑ بطبيعته ❑ يحاول إصلاح ما يراه بأمر 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، بل في البنية التي تنتج السلوك. ولهذا يواجه الإنسان صعوبة في اتخاذ القرار حين تكون قيمه متعارضة، ويعيش حالة تجمد حين تكون هويته غير متوازنة، ويتوه في أحلامه حين تكون رؤيته ضبابية. وكل هذا الغموض يُقرأ قراءة صحيحة فقط عندما ينظر الإنسان إلى طبقاته الداخلية بوصفها منظومة مترابطة.

أولًا: 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 البيئة.

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.

ثالثًا: الغموض الناتج من طبقة القدرات حين لا يملك الإنسان الأدوات المناسبة الغموض هنا ليس معنويًا، بل معرفيًا تطبيقيًا. من يشعر بأنه غير قادر على إنجاز المهمة يعيش ارتباكًا ناتجًا من نقص القدرة، لا من نقص الإرادة. والإنسان حين يحاول اتخاذ قرار وهو لا يملك المهارة اللازمة لتحليل الخيارات، أو لا يملك القدرة على التقييم، سيعيش غموضًا مهمًا كان متحمسًا. القدرة هنا ليست رفاهية، بل هي شرط الوصول إلى الوضوح.

رابعًا: الغموض الناتج من طبقة القيم والمعتقدات حين يتصارع المعنى داخل الإنسان هنا 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 تشويشًا 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 اختلف الاتجاه، اختلفت 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 إليها قراراته.

سادسًا: الغموض الناتج من طبقة الرؤية ٢ حين تغيب الغاية غياب الهدف ينتج 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 يدور حول نفسه دون الوصول إلى نتيجة.

وهكذا 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 في 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 طبقيًا يجعله يرى خريطة الغموض كاملة، فيعرف أين يقف، وأين يجب أن يتحرك.

وهذا الوعي هو جوهر التفكير الواضح ٢ 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 الغاية.

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.

## المستويات 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؟*، لأن القرار في جوهره 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 التدفقًا معرفيًا ينتقل من طبقة إلى طبقة، فيرحل من الرؤية إلى الهوية، ومن الهوية إلى القيم، ومن القيم إلى القدرات، ومن القدرات إلى السلوك، ومن السلوك إلى البيئة.

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

أولًا: 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: *إلى أين ينبغي أن أذهب؟* وحين يحدد الإنسان رؤيته، يبدأ في تشكيل صورة داخلية عن ذاته تتماشى مع تلك الغاية.

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 اتجاهًا، 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 الإتيان والانضباط، ومن يرى نفسه قائدًا، ستصبح الثقة قيمة مركزية، ومن يرى نفسه صاحب رسالة، سيعتبر التعلم والنمو قيمًا أساسية. إن القيم ليست مجرد مبادئ يتغنّى بها الإنسان؛ إنها الامتداد العملي لهويته.

ثالثًا: من القيم إلى القدرات اتجاه المعنى يصنع اتجاه التعلم القدرات لا تُكتسب اعتبارًا؛ إنها تُبنى حيث تتجه القيم. من يقدر الصحة يتعلم الرياضة، ومن يقدر الحرية المالية يتعلم مهارات الاستثمار، ومن يقدر الرسالة يتعلم مهارات التواصل، ومن يقدر الإتيان 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، ويتعثّر؛ 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 سلوكًا 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:

- 1؟؟ تتحدد الرؤية: ما الغاية الكبرى؟
- 2؟؟ تتفاعل معها الهوية: من أكون حتى أحققها؟
- 3؟؟ تنشأ القيم: ما الذي يهمني في الطريق؟
- 4؟؟ تُبنى القدرات: ما الذي يجب أن أتعلمه؟
- 5؟؟ 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 في الاتجاه؟
  - أم في القدرة؟
  - أم في السلوك؟
  - أم في السياق؟
- وهذا ما يجعل النموذج ؟أداة؟ لا 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 وينتهي بالنتيجة، ومن الرؤية وينتهي بالأثر.

## ٥١٦٥٢٢ إسقاط المستويات المنطقية على المنظمات ٢ الهوية المؤسسية، الثقافة، والرؤية

عندما ننقل المستويات المنطقية من الفرد إلى المنظمة، فإننا لا نُجري عملية نقل سطحي، بل نعيد قراءة المنظمة باعتبارها عقلاً جماعيًا ٢ له بيئته، وسلوكه، وقدراته، وقيمه، وهويته، ورؤيته. تمامًا كما يتشكل الإنسان طبقًا، تتشكل المنظمة طبقًا، وتتحرك فيها القرارات وفق نفس البنية الهرمية، حتى وإن اختلفت اللغة والأدوات.

فالمنظمة كائن اعتباري، لكنها تمتلك عقلاً يعمل بمنطق الإنسان نفسه؛ فهي تُدرك، وتقرر، وتتعلم، وتنتج، وتتغير، وتنهار، وتنهض، تبعًا للتماسك أو التصدع بين مستوياتها الستة. ولهذا يصبح نموذج المستويات المنطقية أداة تشخيصية فائقة القوة في إدارة التغيير، وتطوير الثقافة، وإعادة بناء الهوية المؤسسية، وتحليل التوافق بين ما تقوله المنظمة وما تفعله، وبين ما تُظهره وما تُخفيه.

أولًا: البيئة المؤسسية ٢ 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 التي تُبنى فوقها كل قيمة وكل سلوك.

منظمة تعمل داخل بيئة مقاومة للشفافية ستتجه ٢ حتى دون وعي ٢ 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 ٢ خارج المنظمة ٢، بل جزء بنيوي من تكوينها.

ثانيًا: السلوك المؤسسي ٢ 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 ٢

والسلوك هو ٢ الصوت ٢ الذي يتحدث باسم العقل المؤسسي.

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

السلوك يكشف الحقيقة:

٢ هل المنظمة تتعلم أم تكرر؟

هل تستمع أم تُملي؟

هل تحاسب أم تتجاوز؟

هل تشجع الإبداع أم تعاقبه؟

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

ثالثًا: القدرات المؤسسية نظام التشغيل الداخلي للمنظمة

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

النظام المالي

نظم الموارد البشرية

نظام إدارة الأداء

إدارة المعرفة

الهيكل والإجراءات

البنية الرقمية

مهارات الموظفين

جودة القيادة

هذه القدرات ليست مهارات موظفين فقط، بل قابلية المنظمة للعمل.

منظمة لا تمتلك قدرة على التخطيط لن تستطيع أن تمارس سلوكًا 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.

العمل الجماعي لا يجدي.

العميل هو الأهم.

الجودة خط أحمر.

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

إذا قالت المنظمة إنها تؤمن بالموهبة لكنها لا ترقى إلا بالأقدمية، فهذا تصادم بين القيمة المعلنة

والقيمة الفعلية، وسيظهر ذلك مباشرة في الأداء 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:

هل نحن منظمة مبتكرة؟

❑ أم منظمة تقليدية؟

❑ أم منظمة خدمية؟

❑ أم منظمة سلطوية؟

❑ أم منظمة تعليمية؟

❑ 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؟

الرؤية Vision/Spirituality هي أعلى مستوى في الهرم، وهي النقطة التي تعطي اتجاهًا لهوية المؤسسة وقيمها وسلوكها.

الرؤية ليست عبارة مكتوبة؛ إنها الإجابة عن سؤال:

*إلى أين تتحرك المنظمة ولماذا؟*

منظمة رؤيتها ❑ تمكين الإنسان ❑ ستبني سياسات مختلفة عن منظمة رؤيتها ❑ زيادة الحصة السوقية ❑.

ومنظمة ترى رسالتها ❑ خدمة الوطن ❑ ستتخذ قرارات تختلف جذريًا عن منظمة ترى رسالتها ❑ زيادة الأرباح قصيرة المدى ❑.

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، ستبنى قدرات جديدة.

وحين تتشكل القدرات، سيتغير السلوك.

وحين يتغير السلوك، ستخلق بيئة جديدة.

هذه السلسلة ليست اختيارية؛ إنها قانون إداري يشبه القوانين الفيزيائية التي لا تستطيع المنظمة 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؟



❑ ما الذي يعتبره الإنسان ممكنًا.  
❑ وما الذي يراه صعبًا أو مستحيلًا.  
❑ 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:  
كيف أرى نفسي؟  
لأن الإجابة ستحدد تلقائيًا: كيف أرى العالم، وكيف أرى الآخرين، وكيف أقود حياتي.

ثانيًا: القيم والمعتقدات ❑ النظام العميق الذي يصنع الاتساق الداخلي  
للإنسان 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 سلوكًا بطيئًا أو مترددًا.  
أما المعتقدات فهي الجسر الذي يحمل القيمة إلى السلوك.  
معتقد مثل: ❑ لن أنجح مهما فعلت ❑ قادر على تعطيل أقوى قدرات الإنسان.  
ومعتقد مثل: ❑ كل شيء يمكن تعلمه ❑ قادر على فتح مسارات لم تكن ممكنة.

القيم تمنح الاتجاه.  
والمعتقدات تمنح الشرعية.  
والوعي الذاتي لا يبدأ إلا عندما يرى الإنسان ❑ المعتقدات التي تتحكم به ❑ قبل أن يرى سلوكياته.

ثالثًا: القدرات ❑ هندسة الكفاءة التي تجعل الوعي واقعيًا  
القدرات ليست مجرد ❑ مهارات ❑، بل هي بنية تشغيلية يتكون منها المنطق العملي للإنسان.  
فقدرة التفكير التحليلي 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، وتعيد بناء طبقة كاملة من الوعي الذاتي.  
ولذلك فإن الوعي العميق بالقدرات لا يعني السؤال: ❑ هل أنا جيد؟ ❑  
بل السؤال: ❑ ما الذي أحتاج إلى تطويره حتى تتوافق سلوكياتي مع قيم هويتي؟ ❑.  
الوعي الذاتي الحقيقي لا يكتفي بمعرفة ❑ من أنا ❑، بل يمتد إلى سؤال ❑ كيف أعمل؟ ❑.

رابعًا: السلوك ❑ المرأة الخارجية للعقل الداخلي

السلوك هو أول مستوى يمكن رؤيته، وآخر مستوى يتغير.

إنه القشرة التي تغلف كل تلك الطبقات الداخلية.

ومن هنا تأتي أهمية الوعي الذاتي:

لا معنى لتغيير السلوك ما لم يتغير المستوى الذي يصنعه.

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

السلك هو الصدى الذي يكشف عمّا يجري في الأعماق، والصدى لا يتغير ما لم يتغير الصوت الأظلي.

خامسًا: البيئة التي 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.

فالوعي الذاتي لا يكتمل إلا عندما يفهم الإنسان العلاقة بين داخله وخارجه:

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

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

سادسًا: الرؤية التي تجعل الإنسان متماسكًا

الوعي الذاتي ليس معرفة الحاضر فقط، بل معرفة الاتجاه.

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

الإنسان الذي يعرف لماذا يعيش؟

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 فقدتها 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 مستقرًا من الداخل، قادرًا على اتخاذ القرارات، وعلى فهم

نفسه، وعلى بناء حياة متوازنة، وعلى التكيف دون أن يتفتت.

## 7.1.2.2 المستويات المنطقية في البيئات المتغيرة 2 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 2سبب 2 نتيجة 2 عاجزاً عن تفسير ما يحدث حولنا.

فالعالم لم يعد ساحة مستقرة يمكن التنبؤ بحركتها، بل أصبح عالم VUCA: Volatility, عدم اليقين, Uncertainty, التعقيد, Complexity, والغموض, Ambiguity.

وفي هذا العالم، تزداد قيمة نموذج المستويات المنطقية: لأنه يمنح القائد والممارس والمدير 2 خارطة داخلية 2 تساعد على فهم كيف ينتج الإنسان 2 فرداً كان أو فريقاً أو مؤسسة 2 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 الظواهر السطحية، ويعيد ترتيب العلاقة بين العقل والسياق، وبين الإنسان والمؤسسة، وبين القرارات والظروف.

أولاً: حين تتغير البيئة تتغير الاستجابات 2 لماذا يصبح المستوى الأول في الهرم هو الأكثر هشاشة؟ البيئة Environment هي قاعدة الهرم، وهي أيضاً أول مستوى يتأثر بعالم VUCA. فالقرارات الحكومية، والتقنيات الحديثة، والتحولات الاقتصادية، وتقلبات السوق، والتغيرات الجيوسياسية 2 كلها تغير 2 السياق 2 الذي يعمل فيه الفرد والمنظمة. وفي عالم سريع التبدل، لا يمكن للبيئة أن تستقر، ولهذا يصبح الإنسان مضطراً إلى إعادة ضبط مستوياته الداخلية باستمرار. فالبيئة لا تمنح إجابات، بل تفرض أسئلة، ولا تمنح استقراراً، بل تختبر القدرة على التكيف.

ثانياً: السلوك في عالم VUCA 2 لماذا يصبح الفعل رد فعل ما لم يرتفع مستوى التفكير؟ في بيئة مضطربة، تفقد السلوكيات السابقة فعاليتها؛ لأن السلوك 2 كطبقة تشفيرية 2 يعتمد على قدرة الإنسان على التنبؤ بنتائج أفعاله. وحين يختفي التنبؤ، يصبح السلوك 2 انفعالياً 2، ويضيع منه البعد الاستراتيجي. ولهذا يتراجع أداء الأفراد عند أول موجة تغيير؛ لأنهم لا يرتقون إلى المستويات العليا من الهرم (القيم، الهوية، الرؤية)، فيظلون محاصرين في قاع السلوك والبيئة، حيث الضبابية هي السيد.

ثالثاً: القدرات في التعقيد 2 كيف يحمي مستوى 2 القدرات 2 الإنسان من الانهيار السلوكي؟ في عالم معقد، لا يمكن للإنسان أن يعتمد على سلوكيات جاهزة، بل على قدرات يمكن إعادة تشكيلها لحظة الحاجة.

القدرات 2 في عالم VUCA 2 هي 2 منظومة مرونة 2:

❑ قدرة على التعلّم السريع

❑ قدرة على اتخاذ القرار تحت ضبابية

❑ قدرة على قراءة الأنماط

❑ قدرة على تقييم المخاطر

❑ قدرة على التكيف الذهني

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

ولهذا لا تبقى المنظمات القوية قوية لأنها تملك ❑ إجراءات❑، بل لأنها تملك ❑ قدرات❑.

رابعًا: القيم والمعتقدات ❑ البوصلة الأخلاقية في وسط الضباب

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

فالبينة قد تضغط، والظروف قد تترك، 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 ❑ بيانات❑، بل ❑ موازنة قيم❑.

خامسًا: الهوية ❑ الدرع الداخلي الذي يمنح الاستقرار وسط الاضطراب

الهوية في عالم VUCA ليست تعريفًا ذاتيًا فقط، بل ❑ آلية حماية نفسية❑.

فالإنسان الذي 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 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

❑ رؤية الابتكار

❑ رؤية خدمة المجتمع

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

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

سابقًا: 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 تغير مستوى من المستويات، تغيرت 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.

ثامناً: المستويات المنطقية في عالم VUCA لماذا يصبح التدخل من الأعلى أكثر فعالية؟  
التدخل من قاع الهرم (تغيير السلوك أو الإجراءات) قد يتبخر عند أول موجة تغيير.  
التدخل من قمة الهرم (الرؤية والهوية والقيم) ينتج تغييرًا يستمر حتى لو تبدلت الظروف.  
فالمنظمات التي تحاول معالجة التغيير من خلال أدوات فقط، 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 إدارة الأزمة وهندسة المستقبل.

## دوائر التغيير كيف يُعاد بناء الهرم حين تتغير حياة الإنسان؟

عندما يتعرض الإنسان لتحوّل جوهري في حياته خسارة، نجاح مفاجئ، ترقية، هجرة، مرض، انهيار علاقة، ولادة طفل، صدمة، انتقال وظيفي، أو حتى انكشاف معنى جديد لا 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 يشق 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.

أولًا: الدائرة الأولى صدمة الوعي التي تهرّ المستويات العليا للهرم

تبدأ رحلة التغيير دائمًا من لحظة اصطدام فائح 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: [تغيير] لأنه رأى ظرفًا خارجيًا، بل لأنه شعر داخليًا أن 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 [تصدّع الهوية وتوقّف الذات القديمة] عن العمل

حين تتلقى الهوية ضربة [أو ومضة] تبدأ الشخصية في التشقق، ثم يعيد الإنسان مساءلة نفسه: من أنا؟ ماذا أريد؟ ما الذي لم يعد مناسبًا؟

هذه الدائرة هي لحظة [توقف جهاز التفسير القديم]، حيث تصبح اللغة الداخلية بلا قدرة على مواصلة إنتاج السلوك القديم.

ولا ينهار الإنسان في هذه المرحلة، لكنه يصبح [مفتوحًا]، بلا حواجز، وبحساسية عالية تجاه أي معنى جديد. ومن هنا يبدأ بناء ذات أخرى؛ ذات أكثر صدقًا، وأكثر قابلية للتفاعل، وأقل تمسكًا بالنسخ الجامدة التي ورثها أو تقمصها دون وعي.

ثالثًا: الدائرة الثالثة [اهتزاز 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 يلتزم به خوفًا، يُعاد النظر فيه بوعي. هذه الدائرة هي اللحظة التي [يعيد فيها العقل ترتيب معايير النجاح]، فيغيّر طريقة تقييمه للأحداث، ويعيد تشكيل مزاجه واتجاهاته.

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

رابعًا: الدائرة الرابعة [يقظة 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 [مرحلة التجريب]، 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 [نظام تشغيله العقلي]، ليصبح قادرًا على إنتاج سلوك يتسق مع ذاته الجديدة.

خامسًا: الدائرة الخامسة [تحول السلوك بوصفه النتيجة الطبيعية للتغيير العميق]

السلوك لا يتغير بقرار، لكنه يتغير حين يصبح الإنسان شخصًا آخر.



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 والمدربين والقادة والمستشارين من تحديد موضع المشكلة، ومعرفة نقطة الانطلاق الصحيحة لأي تغيير أو تطوير.

أولًا: اللغة التي تشير إلى مستوى البيئة ٢ كلمات تُركّز على الإطار الخارجي حين يكون التفكير متركّزًا في أدنى الهرم، تظهر اللغة مشبعة بالإشارات الخارجية: ٢ الجو، الظروف، المكان، الوقت، الآخرين، الزحام، الضغط، الوظيفة، المحيط، الفريق، الارتباطات، المواعيد. ويقول الشخص: ٢الوقت لا يساعد٢، ٢البيئة لا تدعمني٢، ٢ظروف العمل لا تسمح٢. 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 ٢ مفردات الحركة والفعل وردود الأفعال حين يتحرك العقل على مستوى السلوك تظهر اللغة في صيغة أفعال: ٢ أفعل، لا أفعل، جربت، لم أجرب، حاولت، تصرّفت، أخطأت، تعاملت، استجبت، ردّيت. يقول الشخص: ٢أنا لا أنجز بسرعة٢، ٢ردّ فعلي كان سيئًا٢، ٢تصرّفت بعصبية٢. هذه اللغة تكشف أن الشخص يرى التغيير مرتبطًا بما ٢يفعله٢ لا بما ٢هو عليه٢، وأن اهتمامه منصب على مخرجات السلوك فقط.

ثالثًا: اللغة التي تشير إلى مستوى القدرات ٢ كلمات الإمكان، المهارة، والاستعداد عندما ينتقل التفكير إلى مستوى القدرات، تتغير اللغة نحو كلمات الإمكان: ٢ أستطيع، لا أستطيع، أعرف، أتقن، لا أتقن، أفترق إلى، أحتاج إلى، أمرن نفسي على، أتعلم. ويقول الفرد: ٢أحتاج أن أتعلم مهارات إدارة الوقت٢، ٢لا أملك القدرة على العرض والإلقاء٢، ٢أستطيع لكني بحاجة إلى تدريب٢. هذه اللغة تكشف أن الفرد يرى أن الحل يكمن في توسيع نطاق ٢ما يستطيع فعله٢، وأن مشكلته ليست في الفعل، بل في القدرة المولّدة للفعل.

رابعًا: اللغة التي تشير إلى مستوى القيم والمعتقدات ٢ مفردات المعنى، الأهمية، والصواب والخطأ حين يعمل العقل على مستوى القيم، تتغير نبرة اللغة جذريًا: ٢ مهم، لا يهم، أوّمن، لا أوّمن، أعتقد، أرى، هذا صواب، هذا خطأ، هذا يستحق، هذا لا يستحق، يناسبني، لا يناسبني. ويقول الشخص: ٢لا أوّمن بهذه الطريقة في العمل٢، ٢القيمة الأهم لدي هي الاستقرار٢، ٢هذا السلوك لا يتوافق مع قيمتي٢.

هذه اللغة تكشف أن مركز التفسير لم يعد في السلوك، بل فيما يحكم السلوك، وأن الحل يجب أن يكون في العمق وليس في السطح.

خامسًا: اللغة التي تشير إلى مستوى الهوية ككلمات الذات والجوهر والتعريف الداخلي حين يصعد التفكير إلى مستوى الهوية، تصبح اللغة أخطر وأعمق:  
أنا شخص، أنا من النوع الذي، طبيعتي، شخصيتي، هويتي، أنا دائمًا، أنا لا يمكن، هذا ليس أنا، أنا لست من الأشخاص الذين  
ويقول الفرد: أنا شخص متردد بطبيعتي، أنا لست قائدًا، هذه شخصيتي.  
هذه اللغة تكشف أن الفرد لا يرى السلوك مشكلة، بل يرى ذاته 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:  
رسالتي، رؤيتي، دوري، هدفي الأكبر، ما خلقت لأجله، ما أريد أن أتركه بعدي، سبب وجودي.  
ويقول الفرد: رسالتي هي تمكين الآخرين، هدفي أن أترك أثرًا، أبحث عن معنى أكبر لحياتي.  
هذه اللغة تكشف أن الإنسان تجاوز التفاصيل، وبات يتحدث من مستوى عالٍ يعيد 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 جوهريّة 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، ونحمي الإنسان من محاولات إصلاح لا تمسّ جوهر الخلل.

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

## 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 أعماق 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 شكلاً جديداً ومعنى مختلفاً، 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 تُسجّل 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 Capabilities؛ حيث تبدأ عملية الفحص الداخلي. يسأل العقل نفسه: ما الذي أعرفه؟ ما الذي يمكنني فعله الآن؟ هل أملك القدرة على التعامل مع هذا الموقف؟ هل لديّ المهارة، أو المعرفة، أو الأدوات؟ وفي هذه المرحلة تتخذ الفكرة شكل الإمكان: إمكان الفعل أو إمكان 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 Values & Beliefs؛ وهو المستوى الذي يتحول فيه الحدث من مجرد موقف إلى معنى. في هذا المستوى يضع العقل حكمه: هذا مهم؟ هذا خطر؟ هذا صواب؟ هذا خطأ؟ هذا مناسب؟ هذا لا يناسب. وهنا تُعاد هيكلة التجربة بحسب ما يعتبره الإنسان ذا قيمة. فإذا كانت القيمة العليا هي الأمان، فسيرى التغيير تهديداً. وإذا كانت القيمة العليا هي الحرية، فسيرى القيود خطراً. وفي هذا المستوى تصبح الفكرة محاطة بشحنة عاطفية تجعلها دافعة للسلوك أو مانعة له.

ثم تصعد الفكرة مرة أخرى إلى مستوى الهوية Identity؛ حيث تتحول من موقف عابر إلى جزء من الصورة الذاتية. يقول الإنسان: أنا شخص لا أسمح بهذا؟ أنا لست من النوع الذي يفعل ذلك؟ أنا لا أُنتمي لهذا الأسلوب. في هذه المرحلة، تندمج الفكرة مع تعريف الإنسان لنفسه، وتصبح مرتبطة بما هو عليه وليس بما يفعله. وكل تغيير يدخل هذا المستوى يترك أثراً عميقاً يستمر طويلاً، 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 تصحّ نفسها باستمرار؛ فكل مستوى يعيد

تفسير المستوى الذي تحته. وقد يصنع الإنسان سلوكًا 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 ثوانٍ، وقد تبقى محصورة بين السلوك والقدرات لسنوات، 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

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 يتقدم وما الذي يجب أن يتراجع. وإذا كان الهرم المنطقي يظهر كيف تصعد الفكرة من البيئة إلى الهوية، فإن الانسجام الداخلي يكشف كيف تتكامل هذه الطبقات بحيث لا تتحرك فكرة في اتجاه، بينما تتحرك بقية الطبقات في الاتجاه المعاكس.

يبدأ الانسجام حين تتطابق القيمة مع السلوك، ويتطابق السلوك مع القدرة، وتتطابق القدرة مع الهوية، وتتطابق الهوية مع الرؤية. فالعقل يعمل مثل منظومة تروس مترابطة: إذا تعطلت حلقة واحدة، توقف النظام كله. وحين يُصّر 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 وقياسًا واضحة، لكن قدراته ضعيفة، يشعر بأن بينه وبين ما يريد مسافة لا تُقطع.

فالسلك الذي لا يستند إلى قيمة يصبح شكلًا 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 يُكَلّف ببذل جهد مضاعف لتبرير ما لا يؤمن به.

أما القدرات، فحين تتعارض مع السلوك، يظهر العجز كتجربة داخلية قاسية. إذ يحاول الإنسان تغيير سلوكه 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 سلوكًا 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 ما هو مهم، بينما الهوية تصف ما أنا. 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 مضاء 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 سلوكًا 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 أعماق ما فيه، يفقد القدرة على الاستمرار، لأن الرؤية التي لا تنسجم مع الهوية تُحوّل كل إنجاز إلى عبء، وكل خطوة إلى إحساس بالضيق.

وحين تتكامل هذه المستويات، يصبح التفكير واضحًا، ويصبح القرار امتدادًا طبيعيًا لما يؤمن به الإنسان. ويختفي التردد، لأن العقل لا يحتاج إلى التوفيق بين صوتين متعارضين، ولا إلى تبرير ما يفعله، ولا إلى الوقوف طويلًا أمام المواقف الصغيرة. فالإنسان المتسق داخليًا لا يعتمد على المجهود الذهني في كل خطوة، وإنما يتحرك من مركز داخلي ثابت، يجعل التفكير أكثر نقاءً، ويجعل الأفعال متسقة مع الطريق الذي يريد السير فيه.

ويظهر الاتساق الداخلي في قدرة الإنسان على أن يعيش في بيئة لا تجبره على التنازع مع قيمه، وأن يمارس سلوكًا 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.

## بناء خريطة ذاتية للمستويات المنطقية ? نموذج 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 أولاً 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 يكرهه، 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 فعليًا، 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 تحتها.

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 تعبر عنه؟ فهنا تظهر نواة شخصيته، والنقطة التي تتجمع فيها كل مسارات حياته، لأن الهوية لا تنشأ من الخارج، بل تتشكل من تراكم 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 إليها إلى إصلاح أو تعديل. ويتكوّن لديه وعي طبقي واضح يتيح له أن يعرف مستوى المشكلة ومستوى 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 يرى 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 التي 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، متماسكًا، وقادرًا على العيش بوحدة داخلية تجعل قراراته امتدادًا طبيعيًا لذاته.

## كيف نصمم التغيير؟ من أعلى الهرم أم من أسفله؟

يتحرك 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 تغيير صغير إذا جاء من الأعلى، ولماذا يفشل تغيير ضخم إذا جاء من الأسفل. فهرم المستويات المنطقية لا يعمل كدرجٍ نضعه ببطء، بل كبنية تأثيرية تنحدر فيها القوة من الأعلى إلى الأسفل، بينما تتسلك 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، وتوجه السلوك ليصبح أداة لا حركة عشوائية، ثم تدفع البيئة إلى أن تتشكل بطريقة تخدم الاتجاه الجديد. في هذا المسار، لا يُطلب من الإنسان أن يفرض على نفسه سلوكًا 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 يوقًا أو أسبوعيًا، 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 يبدأ التغيير من السلوك فقط، فإن الإنسان يستخدم قوته الإرادية لإجبار نفسه على فعلٍ لا يؤمن به من الداخل. وهذه القوة تنفذ مع الوقت، فينهار السلوك لأنه يقاوم المستويات العليا التي لم تتغير. فالإنسان الذي يحاول أن يصبح منضبطًا دون أن تتغير نظرته لنفسه سيقاوم 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 تتحرك داخله. فإذا أراد أن يبني عادةً جديدة، فعليه أن يرفعها من مستوى السلوك إلى 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.

## 4242 جذور فلسفية وفكرية للمستويات المنطقية من باتسون إلى دلتز

تعود المستويات المنطقية إلى جذور فكرية تشكلت عبر عقود من البحث في طبيعة التعلّم، وبنية الإدراك، وكيفية انتقال الإنسان من مستوى معرفي إلى آخر. وقد برز هذا الإطار لأول مرة في أعمال عالم 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 التعلّم 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 مستويات التعلم<sup>2</sup> والأنظمة المعرفية<sup>3</sup>، 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 التعلم 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 طوره باتسون يقدم إطارًا شاملًا يفكك 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 البنى العميقة، ومع نماذج البناء الهرمي في علم النفس الإنساني، ومع التصورات الفلسفية التي تفرق بين<sup>4</sup> المستوى الذي تحدث فيه الظاهرة<sup>5</sup> والمستوى الذي تُفهم فيه<sup>6</sup>. فالمستويات 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، بدءًا من الأنثروبولوجيا، مرورًا بعلم النفس الإدراكي، ووصولًا إلى نماذج التغيير الحديثة. وحين نستخدم هذا النموذج اليوم في التدريب أو التفكير أو التحليل، فإننا نستفيد من إرث طويل من البحث، لا من أداة منعزلة. فالمستويات المنطقية تمثل خلاصة رؤية كاملة: الإنسان لا يعيش في طبقة واحدة، بل يعيش في بنية متداخلة، كل جزء فيها يعيد تشكيل باقي الأجزاء، وكل تغيير فيها يبدأ من المكان الذي تتشكل فيه

## التأثيرات المستويات المنطقية وعلم النفس المعرفي في نقاط الالتقاء ومناطق

يُجد 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 التابع 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 القدرات Capabilities يتطابق مع آليات المعالجة والتفسير. أما مستويات القيم Values & Beliefs والهوية Identity والرؤية Vision فهي نظائر واضحة للطبقات العليا في نماذج الوعي التي تصنع الإطار المفهومي الذي يتحرك داخله الإنسان.

ويظهر الامتداد في نظرية البناء المعرفي Schema Theory التي ترى أن العقل لا يستقبل المعلومة كما هي، بل يمررها عبر قوالب ذهنية تشكلت عبر التجربة. وهذه القوالب تشبه القيم والمعتقدات في 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 الرابطة حين نقرأ النموذج من خلال مدرسة علم 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 آليات المعالجة العليا التي تحدد ما يراه الإنسان، وكيف يراه، ولماذا يفسر ما يراه بالطريقة التي يفسرها.

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 الميتا معرفة Metacognition، فإن المستويات العليا للنموذج هي الهوية والرؤية هي ذاتها مستويات الوعي فوق 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 مستويات التحليل الإدراكي Levels of Cognitive Processing، حيث تشير الدراسات إلى أن التغيير كلما صعد إلى مستوى أعلى صار أكثر ثباتًا وعمقًا. وهذا يتطابق تمامًا مع منطق المستويات المنطقية، إذ لا يمكن إصلاح السلوك في مستوى السلوك، لأن جذره الحقيقي في مستوى 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 المشكلة، بل في المكان الذي تشكّلت فيه.

وحين نقرأ النموذج من زاوية الذاكرة العاملة Working Memory فإن البيئة والسلوك والقدرات تمثل الطبقات التي تتحرك داخل نطاق الذاكرة العاملة، بينما تمثل القيم والهوية والرؤية الطبقات التي 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 الداخل، بل يتحرك من الداخل 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.

## تطبيقات المستويات المنطقية في عمليات التفكير الواضح والتحليلية 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 مكوّن 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 حضورٍ واعيٍ قادرٍ على رؤية مصادر التشويش كما يرى مصادر الضوء.

ولذلك، يصبح نموذج المستويات المنطقية ليس مجرد أداة من أدوات المشروع، بل البنية التحليلية العليا 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 يُصلح في السطح، بل يُصلح 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:

(1) أن كل فكرة تمر عبر مسار طبقي قبل أن تتشكل في الوعي.

(2) أن التضليل المعرفي 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 يتحول إلى سلوك غير مفهوم.

ومن أعظم نقاط الانسجام بين المشروع والنموذج أن التفكير الواضح ليس فقط كيف نفكر؟ بل من أين نفكر؟ ومن أي مستوى تتحرك أفكارنا؟ وما الطبقة التي تبني المعنى داخل وعينا؟ 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 امرأة 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 دفترٍ 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](#) و[المسار](#) و[التدرج](#) و[الامتداد](#). وكل فكرة تمر عبر مدى يبدأ من البيئة، ثم يتسلق نحو المعنى، ثم يعود لينعكس نحو السلوك. وهذه الرطة التطبيقية هي التي تجعل التفكير الواضح قادرًا على صيانة المعنى من التشويش، وصيانة الوعي من الانحراف، وصيانة القرار من الانجراف نحو المغالطات والانفعالات 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 [درجة التشويش](#) و[مكان التشويش](#) تجعل التفكير الواضح يمارس 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 ينتج 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 يقدم البنية التي تفسر 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 تُدرّس، وتُطبّق، وتتحول إلى ممارسة يومية لصناعة الوضوح، وكل ما يمدّ العقل بطاقة البصيرة.

## الخاتمة الموسّعة

تصل رحلة [المستويات المنطقية للتفكير](#) 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 منسّقة تتحرك داخلها الفكرة عبر طبقات متعاقبة: تبدأ من البيئة حيث تتولد المثيرات الأولى، ثم تمر بالسلوك حيث تتجلى الانعكاسات الظاهرة، ثم تتسلق نحو القدرات حيث تُحدد الإمكانيات، 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 تتشابه 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 أن وربما بوضوح أقرب إلى البصيرة منه إلى الفهم المجرد أن العقل لا يفكر في مستوى واحد، وأن إصلاح التفكير لا يكون عند السلوك، ولا عند المعلومة، بل عند طبقة أعمق تصيغ معنى الفكرة قبل أن تظهر.

وهنا تبرز قيمة المستويات المنطقية داخل مشروع *التفكير الواضح*؛ إنها ليست مخططًا للتأمل، ولا أداة للتنظيم فقط، بل نظام تشخيص فكري يكشف موضع التشويش بدقة. فكم من سلوكٍ بدا معيّنًا، 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 وتؤثر في التي تحتها. فحين تتغير الرؤية تتغير النظرة للعالم، وحين تتغير الهوية تتغير اتجاهات السلوك، وحين تُعدّل القيم يتغير معنى الأشياء، وحين تُبنى القدرات تتغير إمكانيات 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 الفصن.

وفي عمق هذا التصور يصبح التفكير الواضح ليس مشروع معرفة فقط، بل مشروع هندسة للوعي، ومشروع صيانة مستمرة للذات، ومشروع بناء طبقي يحزر الإنسان من التشويش الذي يتسرب من كل اتجاه. فالعقل حين لا يدرك 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 خريطة وعي يمكن للإنسان أن يبني بها داخله، وأن يراجع بها نفسه، وأن يكتشف من خلالها أين يولد النقص، وكيف يعبر الغموض، وأين يجب أن يبدأ التغيير الحقيقي.

وبهذا يكتمل الهرم.

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

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

## توثيق المقال

يسعدني 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

مدرّب وخبير استشاري في التنمية الإدارية والتعليمية،  
بخبرة 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/0029Vb6rJzCnA7vxgoPym1z>

تصفح المزيد من المقالات عبر الموقع:

[www.mohammedoameri.com](http://www.mohammedoameri.com)

#المستويات\_المنطقية #Logical\_Levels #غريغوري\_باتسون #Gregory\_Bateson #روبرت\_دلتز  
#Robert\_Dilts #التفكير\_الواضح #مشروع\_التفكير\_الواضح #الهوية #القيم #المعتقدات #السلوك  
#البيئة #القدرات #الرؤية #الرسالة #الوعي #التحول\_الداخلي #إدارة\_التغيير #التفكير\_العميق  
#الهندسة\_المعرفية #الفكر\_الإدراكي #الخرائط\_الذهنية #تحليل\_المعنى #الأنظمة\_الإنسانية  
#التطوير\_الذاتي #القيادة #التحفيز #علم\_النفوس\_المعرفي #الوعي\_اللفوي #التحليل\_الذهني  
#صناعة\_الهوية #القرارات #التحول\_الشخصي #مهارات\_التفكير #المنهجيات\_العلمية #نموذج\_دلتز #NLP  
#البرمجة\_اللفوية\_العصبية #إدارة\_التعقيد #التغيير\_العميق #المنظمات #الهوية\_المؤسسية  
#الثقافة\_المؤسسية #تحليل\_السلوك #هندسة\_العقل #منهجيات\_التفكير #Leadership  
#SelfAwareness #PersonalGrowth