التفكير التباعدي والتقاربي: الفروق، الآليات، والاستخدامات
Divergent & Convergent Thinking: Differences, Mechanisms, and Applications

يكشف هذا المقال طبيعة الحركة الذهنية بين التوسّع الذي يفتح البدائل (التفكير التباعدي) والتركيز الذي يحسم الخيارات (التفكير التقاربي)، وكيف يشكّل هذا الإيقاع العميق أساس الإبداع والقرار والوعي المهني.

22 November 2025 | الكاتب: **د. محمد العامري** | المشاهدات: 7,356



التفكير التباعدي والتقاربي: الفروق، الآليات، والاستخدامات
Divergent & Convergent Thinking: Differences, Mechanisms, and Applications

تتحرّك الأفكار في داخل الإنسان كما تتحرّك التيارات في محيطٍ عميق؛ تيارٌ يتّسع بلا حدود، يفتح مجالات جديدة، ويستدعي احتمالات لم تكن مطروقة، ويحرّر العقل من قيود المألوف، فيظهر ذلك في صورة تدفّق واسع لا يعرف نقطة توقف، وتخيلات تنبسط أمام الوعي حتى تصبح المسافة بين الإمكان والواقع قابلة للعبور. هذا الاتساع الذهني ليس حالة طارئة، بل هو منطق طبيعي يستيقظ فيه العقل على قدرته العميقة في توليد البدائل، وتغيير زوايا النظر، وإعادة رسم المشكلات من جذورها. وفي المقابل، يوجد تيار آخر مختلف تمامًا، لكنه لا يقلّ أهمية؛ تيار يأخذ هذا الاتساع، ويضيّق مجراه، ويركّز الضوء على نقطة واحدة، ويعيد ترتيب المشهد بطريقة تجعل العقل قادرًا على رؤية المسار الأقرب للحقيقة، وللمنفعة، وللحسم. هذا التيار الذي يضغط الفكرة ويختبرها ويضعها تحت

ميزان الدقة هو ما يجعل العقل قادرًا على اتخاذ قرار، وعلى بناء قناعة، وعلى الوصول إلى نتيجة يمكن أن يعتمد عليها عمل، أو مشروع، أو حياة كاملة.

بهذا التفاعل العميق بين التوسّع والانكماش، وبين الفتح والإغلاق، وبين التخيل وإعادة الضبط، يتشكل أحد أكثر القوانين خفاءً في الإدراك البشري؛ قانون يجعل الذهن يعمل في دورتين متعاقبتين، كل واحدة منهما تُكمل الأخرى، وتغذيها، وتمنحها معناها. في لحظة ما يصبح الإنسان كالباحث الذي يقف في صحراء واسعة يرى فيها آلاف المسارات الممكنة؛ وفي لحظة أخرى يصبح كالمسّاح الذي يضع خريطته على الأرض ويبدأ بفرز الطرق، وقياس المسافات، وتحديد أيّ المسارات يؤدي إلى الهدف، وأيها مجرد سراب. هذه الحركة المزدوجة لا يمكن اختزالها في وصف بسيط، لأنها ليست مجرد أسلوب تفكير، بل هي **المحرّك البنيوي** الذي يمنح العقل القدرة على الإبداع وعلى الحسم في آن واحد.

وكلما تعمّق الإنسان في فهم هذه الثنائية اكتشف أن التفكير التباعدي ليس فقط وسيلة لإنتاج الأفكار، بل هو البيئة التي تنشأ فيها احتمالات جديدة لم يكن العقل ليصل إليها لو بقي في دائرة المنطق التقليدي. هذه البيئة تشبه مساحة خام لا تزال قابلة للقولبة، تنشأ فيها العلاقات الجديدة، وتتولد فيها الأسئلة التي تقود لاحقًا إلى حلول مبتكرة. بينما التفكير التقاربي يشكّل الطبقة التي تُعيد تشكيل تلك الاحتمالات وفق منطق الضرورة، ليختبرها، ويقيس صدقيتها، ويرى مدى ملاءمتها للهدف، وللواقع، ولإمكان التطبيق. فالعقل الذي يتقن التباعد دون تقارب يصبح كالنهر الذي يتشعب بلا مصب؛ والعقل الذي يتقن التقارب دون تباعد يصبح كالساقية التي تدور في مكان واحد دون أن تكتشف أرضًا جديدة.

وحين نقترب من الطريقة التي يبني بها العقل قراراته، ندرك أن الإنسان لا يصل إلى الحسم عبر قرار واحد، بل عبر سلسلة من التحولات الذهنية المتعاقبة، التي يبدأ فيها الوعي بإطلاق العنان لخياله، ثم ينتقل إلى منطقة القياس، ثم يعود مرة أخرى ليوسّع التصور، ثم يعود ليضيّق الخيارات، في دورة متكررة تشبه حركة العدسة التي تغيّر بعدها البؤري لتلتقط الصورة الأكثر نقاء. إن هذه العملية ليست مجرد حركة إدراكية، بل هي مهارة معرفية تجعل العقل قادرًا على التواجد في أكثر من مستوى في الوقت نفسه: مستوى الإبداع، ومستوى النقد، ومستوى الاختيار، ومستوى البناء، ومستوى الاستشراف.

وكل ذلك يجعل العلاقة بين التفكير التباعدي والتقاربي علاقة تكامل وجودي وليست علاقة تضاد. فالتباعد يعطي الوعي القدرة على التحرر من حدود الفكرة الواحدة، ويمنحه الشجاعة لطرح الأسئلة التي تفتح الباب لنماذج جديدة، بينما التقارب يمنح الوعي القدرة على ضبط حدوده، والتمييز بين الاحتمال القابل للعيش والاحتمال الذي لا يتجاوز مرحلة الخيال، ليصنع من خلال ذلك بنية معرفية متماسكة تصلح أن تكون أساسًا لقرار، أو رؤية، أو مشروع. وهذه القدرة على التنقل بين المساحتين هي التي تصنع الفرق بين عقل يكرر، وعقل يبتكر؛ بين قائد يختار الطريق لأنه معتاد عليه، وقائد يرى طرقًا جديدة لا يراها غيره؛ وبين محترف يكرر الحلول، ومحترف يصنع حلولاً جديدة.

ومع ازدياد التعقيد في بيئات الحياة والعمل، لم تعد هذه الثنائية خيارًا، بل أصبحت ضرورة معرفية. لأن العالم الذي يتغير كل يوم يحتاج إلى قدرات ذهنية قادرة على إنتاج بدائل أكثر من قدرة الواقع على خلق مشكلاته، ويحتاج في الوقت نفسه إلى قدرات قادرة على اختيار البديل الأنسب بسرعة ووضوح. والإنسان الذي لا يتقن هذه الدورة الطبيعية بين التوسّع والانكماش يصبح أسيرًا لنصف قدرته العقلية فقط؛ إما أسير احتمالات كثيرة لا يصل منها إلى قرار، أو أسير قرار مبكر لم تتاح له فرصة النمو. ولهذا فإن فهم التفكير التباعدي والتقاربي ليس مجرد موضوع فكري، بل هو حجر أساس في صناعة الوعي، وفي بناء الكفاءة العقلية، وفي قيادة الحياة المعقدة التي يتطلبها الزمن الحديث.

وحين نعيد النظر في هذه البنية سنكتشف أن ما نسميه وضوحًا ذهنيًا ليس لحظة واحدة، بل هو نتيجة صراع خفي بين احتمال يتشكّل، وقرار يبحث عن نفسه، وبين خيال يريد أن يفتح الأبواب، ومنطق يريد أن يحدد الباب الذي يجب اختياره. وفي هذا التفاعل العميق تتولد المعاني الكبرى التي تُنشئ طريقة الإنسان في الفهم، وفي التفسير، وفي اتخاذ القرار. فوضوح الفكر ليس مجرد مهارة، بل هو نتاج دورة كاملة بين قوتين: قوة ولادة الفكرة، وقوة نضجها، وقوة اختيارها. وهذه هي البنية التي يقوم عليها التفكير التباعدي والتقاربي بوصفهما أساسين من أسس الوعي الإنساني.

فهرس المقال

1. **تعريف التفكير التباعدي**
Defining Divergent Thinking
الجوهر المفاهيمي، الأصول، والسمات التوليدية.

2. **تعريف التفكير التقاربي**
Defining Convergent Thinking
الجوهر الانتقائي، منطق التركيز، وطبيعة الحسم.

3. **التطور التاريخي للتفكير التباعدي والتفكير التقاربي**
Historical Evolution of Divergent & Convergent Thinking
من جيلفورد إلى علم الأعصاب الحديث.

4. **موقع التفكير التباعدي والتفكير التقاربي ضمن نظريات التفكير الكبرى**
Position of Both Modes Within Major Thinking Theories
العلاقة مع التفكير الإبداعي، النقدي، المنهجي، والمنظومي.

5. **العلاقة البنيوية بين التفكير التباعدي والتفكير التقاربي**
Structural Interrelationship Between Divergent & Convergent Thinking
التكامل العميق بدل التضاد السطحي.

6. **البنية الإدراكية للتفكير التباعدي**
Cognitive Architecture of Divergent Thinking
طبقات التوسع، التخيل، فتح المسارات.

7. **البنية الإدراكية للتفكير التقاربي**
Cognitive Architecture of Convergent Thinking
طبقات الانتقاء، التحليل، تضييق البدائل.

8. **الآليات العصبية للتفكير التباعدي**
Neural Mechanisms of Divergent Processing
الشبكة الافتراضية، التخيل، الربط الواسع.

9. **الآليات العصبية للتفكير التقاربي**
Neural Mechanisms of Convergent Processing
الشبكة التنفيذية، التحكم المعرفي، الكبح الواعي.

10. **الفرق بين أنظمة التوليد وأنظمة الترشيح في الدماغ**
Generation vs Filtration Systems in the Brain
كيف يعمل الدماغ عندما يوسّع مقابل عندما يحسم.

11. **التحول المعرفي بين التفكير التباعدي والتفكير التقاربي**
Cognitive Shifting Between Divergent & Convergent Modes
آلية التبديل، الزمن الإدراكي، وشروط الانتقال.

12. **الفوارق المفاهيمية بين التفكير التباعدي والتفكير التقاربي**

Conceptual Differences Between the Two Modes

الطبيعة، الاتجاه، الهيكل الداخلي.

13 | الفوارق الوظيفية بين التفكير التباعدي والتفكير التقاربي

Functional Differences Between the Two Modes

التوسّع مقابل الحسم.

14 | الفوارق الإدراكية والنفسية بين التفكير التباعدي والتفكير التقاربي

Cognitive & Psychological Differences

المرونة الذهنية مقابل الانضباط الذهني.

15 | الفوارق السلوكية بين التفكير التباعدي والتفكير التقاربي

Behavioral Differences Between Both Modes

كيف يظهر كل نمط في السلوك العام.

16 | الفوارق اللغوية والتواصلية بين التفكير التباعدي والتفكير التقاربي

Linguistic Differences

لغة الانفتاح مقابل لغة الدقة.

17 | التفكير التباعدي والتفكير التقاربي في حل المشكلات

Applications in Problem Solving

إعادة تعريف المشكلة، تحليل الجذور، إيجاد البدائل.

18 | دور التفكير التباعدي ودور التفكير التقاربي في اتخاذ القرارات

Roles in Decision-Making

التوسّع في الخيارات مقابل تضييقها.

19 | التفكير التباعدي والتفكير التقاربي في عمليات التخطيط

Applications in Planning Processes

التخيُّل – البناء – التقييم – الاختيار.

20 | التفكير التباعدي والتفكير التقاربي في استشراف المستقبل

Applications in Futures Foresight

فتح السيناريوهات مقابل ترجيح المسارات.

21 | التفكير التباعدي والتفكير التقاربي في بيئات التعقيد ((VUCA

Use in Complexity & VUCA Environments

التعامل مع الغموض، الديناميكية، التقلب.

22 | دور التفكير التباعدي والتفكير التقاربي في بناء فرق العمل

Team Formation Applications

تنوع القدرات، توزيع الأدوار.

23 | استخدام التفكير التباعدي والتفكير التقاربي في حل الصراع التنظيمي

Organizational Conflict Resolution

فهم الأسباب مقابل اختيار الحل.

24 تفاعل التفكير التباعدي والتفكير التقاربي مع أنماط الشخصية

Personality Dynamics

.MBTI – DISC – Big Five

25 التفكير التباعدي والتفكير التقاربي في القيادة

Leadership Applications

قائد يبتكر... وقائد يُنجز.

26 تطبيق التفكير التباعدي والتفكير التقاربي في التطوير الإداري

Administrative Development Applications

إعادة هندسة العمليات – التحسين.

27 التفكير التباعدي والتفكير التقاربي في الاتصال

Communication Applications

فتح الرسالة مقابل ضبطها.

28 التفكير التباعدي والتفكير التقاربي في مهارات التفاوض

Negotiation Applications

توليد مسارات – حسم مسار.

29 التفكير التباعدي والتفكير التقاربي في التسويق

Marketing Applications

الرسائل – الجمهور – المنتجات.

30 التفكير التباعدي والتقاربي في خدمة العملاء وتجربة العميل

Customer Experience Applications

ابتكار الحلول مقابل تحسين العمليات.

31 التفكير التباعدي والتقاربي في الإشراف الفعّال

Effective Supervision Applications

متابعة الأداء – معالجة الانحرافات.

32 التفكير التباعدي والتقاري في التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين

Vertical Interaction Applications

فتح الاحتمالات مقابل تنظيمها.

33 التفكير التباعدي والتقاربي في إدارة الأداء

Performance Management Applications

التحليل – المؤشرات – الحسم.

34 دور التعليم في اكتساب التفكير التباعدي والتقاربي

Education's Role in Acquiring Both Modes

35 التعلم النشط في تنمية التفكير التباعدي والتقاربي

Active Learning Approaches

36 التدريب العملي على التفكير التباعدي والتقاربي

Practical Training Models

37 | أدوات تطوير التفكير التباعدي

Tools for Developing Divergent Thinking

38 | أدوات تطوير التفكير التقاربي

Tools for Developing Convergent Thinking

39 | مناهج اكتساب التفكير التباعدي والتقاربي

Acquisition Frameworks

40 | التفكير التباعدي والتقاربي في الابتكار والإبداع

Innovation & Creativity Applications

41 | التفكير التباعدي والتقاربي في عملية التفكير التصميمي

Design Thinking Diverge-Converge Cycle

42 | التفكير التباعدي والتقاربي في الكايزن والتحسين المستمر

Kaizen & Continuous Improvement Applications

43 | التفكير التباعدي والتقاربي في إدارة الجودة

Quality Management Applications

44 | نماذج الربط بين التباعد والتقارب داخل عمليات التفكير الواضح

Integration Models in Clear Thinking Processes

45 | النموذج العملي للانتقال بين التباعد والتقارب

Practical Transition Model

46 | قياس التفكير التباعدي والتقاربي

Measurement & Assessment

47 | التطبيقات العليا للتباعد والتقارب في صناعة الوعي والقرار

High-Level Applications in Awareness & Decision Architecture

48 | التركيب النهائي: المعنى العميق لتكامل التباعد والتقارب

Higher-Order Synthesis

---

1 | تعريف التفكير التباعدي

Defining Divergent Thinking

> الجوهر المفاهيمي، الأصول، والسمات التوليدية.

يتأسس التفكير التباعدي على لحظة انفتاح واسعة يخرج فيها العقل من حدود المسار الواحد إلى فضاء متعدد المسارات، كأن الوعي يفتح نافذة إضافية داخل ذاته تسمح للضوء بالدخول من زوايا لم تكن مرئية قبل ذلك. هذه اللحظة لا تنشأ صدفة، بل تتشكل عندما

يصبح العقل مستعدًا لتجاوز البنية الخطّية المعتادة للفكرة، فيسمح لذاته بالتفكير بطريقة تُعيد ترتيب الواقع لا كما هو، بل كما يمكن أن يكون. وهنا يبدأ التفكير التباعدي بوصفه حركة توليدية تحرر الفكر من القيد، وتمنح الإنسان القدرة على إنتاج عدد لا محدود من الاحتمالات التي تتحول لاحقًا إلى المادة الخام للتفكير، والإبداع، وحل المشكلات.

والجوهر المفاهيمي للتفكير التباعدي يقوم على فكرة بسيطة في ظاهرها، عميقة في حقيقتها: **كل فكرة يمكن أن تُشتق منها عشرات الأفكار الأخرى**، وكل سؤال يمكن أن ينفتح على أسئلة أوسع، وكل احتمال يمكن أن ينجب احتمالات أكثر نضجًا. لذلك يصبح التفكير التباعدي نوعًا من التحرر الإدراكي الذي يفكك القالب الصلب الذي تتشكل فيه الأفكار المعتادة، ويعيد تركيب الذهن بطريقة تسمح له بأن يرى ما خلف الشكل الظاهر للأشياء، وأن يكتشف العلاقات المخفية بين عناصر تبدو للوهلة الأولى غير مترابطة.

وتعود أصول التفكير التباعدي إلى بنية ذهنية ضاربة في عمق التاريخ البشري؛ إذ كان الإنسان الأول يحتاج إلى خيال ممتد ليستطيع أن يتخيل موقع الفريسة، أو احتمالات الخطر، أو طرق الصيد البديلة، أو أماكن المياه المحتملة. ومن هذه القدرة القديمة نشأت آليات معرفية تجعل العقل يوسّع الدائرة دائمًا قبل أن يضيقها، ويبحث في الاحتمالات قبل أن يختار، وينظر في الخيارات قبل أن يحسم. ثم جاءت المدارس الحديثة في علم النفس المعرفي لتمنح هذا النمط من التفكير اسمه العلمي "Divergent Thinking" (التفكير التباعدي)، وهو الاسم الذي أطلقه جيلفورد في القرن العشرين عندما حاول تفسير الفروق بين العقل الذي يبتكر، والعقل الذي يكرر.

وتتجلى السمات التوليدية للتفكير التباعدي في ثلاث طبقات معرفية عميقة تميز هذا النمط عن غيره:

- الطبقة الأولى هي **القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار (Fluency – الطلاقة)**، وهي الخاصية التي تجعل العقل قادرًا على توليد أفكار متعددة في فترة زمنية قصيرة، مما يفتح أمامه فرصة لاكتشاف حلول غير مألوفة.
- والطبقة الثانية هي **التنوع (Flexibility – المرونة)**، وهي قدرة العقل على تغيير مسار التفكير بسرعة، والانتقال من سياق إلى آخر دون أن يفقد خيط الوعي، مما يجعل البدائل لا تتشابه، بل تتباعد في طبيعتها وغاياتها.
- والطبقة الثالثة هي **الأصالة (Originality – الأصالة)**، وهي اللحظة التي ينجح فيها العقل في إنتاج فكرة لا تشبه ما سبقه، ولا تكرر ما هو قائم، بل تضيف إلى العالم معنى جديدًا من مادة غير متوقعة.

وتعمل هذه الطبقات التوليدية داخل الإنسان بطريقة تجعل التفكير التباعدي أقرب إلى "حقل احتمالات" مفتوح، تتناثر فيه الأفكار مثل البذور التي تنتظر ظروفًا مناسبة لتنمو. وهذه البنية تجعل الإنسان في حالة استعداد دائم لإعادة تعريف المشكلات، ولرؤية الواقع من زاوية جديدة، ولتحويل الأمر المألوف إلى مساحة تفكير مبتكرة. فحين يرى الإنسان حدثًا ما، لا يقف عند وصفه، بل يبدأ في طرح أسئلة: ماذا لو حدث العكس؟ ماذا لو تغير عنصر واحد؟ ماذا لو نظرنا إليه من منظور آخر؟ هذه الأسئلة لا تأتي من فراغ، بل تأتي من حضور داخلي يسمّى **النشاط التباعدي** الذي يجعل العقل يعيش في عالم الاحتمالات قبل أن يدخل عالم القرارات.

والتباعد ليس مجرد زيادة في عدد الأفكار، بل هو طريقة مختلفة تمامًا في توليدها. فالعقل التباعدي لا يعتمد على المسارات المباشرة، بل يعتمد على **الربط بين العناصر المتباعدة**، وعلى إنتاج علاقات جديدة بين مفاهيم لم تُبنَ بينها جسور من قبل، مما يولد أفكارًا نوعية لا يمكن الوصول إليها من خلال التفكير التقليدي. وهذا ما يجعل التفكير التباعدي أساسًا لكل عملية إبداعية، سواء في الفن، أو التصميم، أو الابتكار الإداري، أو حل المشكلات المعقدة.

ويتميز التفكير التباعدي أيضًا بكونه يسمح للعقل بأن يتحرك خارج حدود "القبول الاجتماعي" أو "المنطق التقليدي" مؤقتًا، من أجل الوصول إلى فكرة جريئة ربما تبدو في بدايتها بعيدة عن المنطق العملي، لكنها تصبح في المراحل اللاحقة نواةً لحل أصيل. وهذا التحرر المؤقت من القيود يسمح بظهور أفكار لا تستطيع بيئة التفكير التقاربي أن تنتجها بسبب صرامتها البنيوية.

وتظهر القيمة العميقة للتفكير التباعدي عندما ندرك أنه ليس مجرد مهارة ذهنية، بل هو **حالة وعي** تجعل العقل قادرًا على رؤية ما وراء السطح. هو محاولة دائمة لأن يسأل: "ماذا يمكن أيضًا؟" قبل أن يسأل: "ما الأنسب؟". هذه القدرة على توسيع السؤال قبل تضييق الإجابة هي ما يمنح الإنسان إمكانات معرفية أكبر من حدود خبرته المباشرة، ويجعله قادرًا على تجاوز القيود التي يفرضها الواقع الظاهري.

وفي نهاية هذه الحركة المعرفية الممتدة، تتشكل في العقل مساحة إنسانية عليا تتجاوز الحسابات الضيقة، لأن التفكير التباعدي يربّي في الإنسان القدرة على الاحتمال، وعلى رؤية الغموض كفرصة وليس كتهديد، وعلى التعامل مع الفوضى الأولى للأفكار بوصفها

مادة خام وليست مشكلة يجب التخلص منها. ومع تراكم هذه العمليات يتكوّن داخل العقل مستوى متقدم من الإدراك يجعل الإنسان أكثر اتساعًا، وأكثر قدرة على استحضار البدائل، وأكثر قدرة على اختراع معنى جديد لكل فكرة يواجهها.

---

2. تعريف التفكير التقاربي

Defining Convergent Thinking

> **الجوهر الانتقائي، منطق التركيز، وطبيعة الحسم.**

يبدأ التفكير التقاربي من نقطة تبدو صغيرة في ظاهرها لكنها عميقة في أثرها؛ نقطة يقرّر فيها العقل أن يترك عالم الاتساع المفتوح، ليعبر إلى عالم آخر مختلف تمامًا، عالمٌ تتحوّل فيه الفكرة من احتمال واسع إلى طريق محدد، ومن سؤال مفتوح إلى إجابة راجحة، ومن بحر متلاطم من البدائل إلى مجرى ضيق يقود نحو قرار واحد. في هذه اللحظة يتغيّر مزاج العقل، ويتحوّل من حالة الاستكشاف إلى حالة الانتقاء، ومن منطق البحث إلى منطق التمحيص، ومن فضاء التخيّل إلى هندسة الواقع. وهذا الانتقال المعرفي لا يمثل مجرد خطوة إضافية في عملية التفكير، بل هو **نواة القدرة الإنسانية على تحقيق الفعل**، لأن الفكرة مهما كانت ثرية تظل معلّقة في الهواء ما لم تدخل منطقة التقارب التي تمنحها شكلها الأخير.

ويتأسس الجوهر الانتقائي للتفكير التقاربي على قدرة ذهنية دقيقة تُشبه عمل العدسة التي تضبط بؤرتها لتلتقط نقطة واحدة من بين آلاف النقاط الممكنة. هذه القدرة على تضييق مجال الإدراك هي ما يجعل العقل قادرًا على المفاضلة بين الأفكار، وعلى المقارنة بين الخيارات، وعلى فرز الضوضاء المعرفية التي تغمر المسألة في بدايتها. ومثلما يحتاج الضوء إلى عدسة حتى يصبح صورة واضحة، يحتاج العقل إلى التفكير التقاربي حتى تصبح البدائل الواسعة قرارًا قابلاً للتنفيذ، وإلا لظل الإنسان يعيش داخل احتمالات كثيرة لا يعرف أيها يستحق أن يتحوّل إلى خطوة عملية.

وتتضح طبيعة الحسم في التفكير التقاربي عندما يدرك الإنسان أن اتخاذ القرار ليس عملية عفوية، بل يحتاج إلى آليات إدراكية تُعيد بناء الفكرة بطريقة تسمح بتمييز الأفضل من الجيد، والصحيح من المحتمل، والدقيق من المشوّش. ولهذا يعمل التفكير التقاربي كـ **نظام تصفية معرفي**، يقوم بإزالة كل ما هو زائد أو غير مؤثر أو ضعيف الأساس، ليترك فقط ما يمتلك القوة النظرية، والجدوى العملية، والملاءمة الواقعية. وهذه العملية ليست مجرد غربلة ظاهرية، بل هي حركة ذهنية عميقة تستند إلى تقييم، وتحليل، وربط، وتمحيص، وقياس، ومقارنة، واختبار.

ويستند التفكير التقاربي في جذوره إلى واحدة من أقدم القدرات البشرية: **القدرة على الاختيار**. فالإنسان منذ بداياته كان مضطرًا إلى اتخاذ قرارات مصيرية مرتبطة بالغذاء، أو المسكن، أو الهروب من الخطر. وكان من الضروري أن يمتلك قدرة على تضييق دائرة الخيارات بسرعة، لأن التأخر في الحسم قد يعني فقدان غذاء، أو إضاعة فرصة، أو حتى خسارة حياة. ومع تطور المجتمعات أصبح الحسم جزءًا من كل قرار إداري، وكل خطة، وكل مشروع، وكل عملية قيادية، لأن وضوح المسار هو ما يمنح الفكرة قوتها.

ويتميز التفكير التقاربي بعدة سمات معرفية تشكل هويته الخاصة:

- أول هذه السمات هي **التركيز (Focus)**، وهي القدرة على إبقاء الوعي مشدودًا إلى نقطة واحدة دون أن يتشتت إلى الأطراف، مما يسمح للعقل بأن يعمّق النظر في التفاصيل الدقيقة التي قد تضيع في مساحات التوسع.
- والسمة الثانية هي **التحليل (Analysis)**، وهي قدرة العقل على تفكيك الفكرة إلى عناصرها الأساسية، واختبار كل جزء وفق معايير دقيقة، ليعرف ما إذا كانت الحقيقة والمعنى متسقين.
- والسمة الثالثة هي **الترجيح (Evaluation)**، وهي آلة عقلية معقدة تقوم بالمقارنة بين الاحتمالات لاختيار المسار الأكثر نفعًا، والأكثر احتمالية للنجاح، والأكثر توافقًا مع الهدف.
- أما السمة الرابعة فهي **الحسم (Decision)**، وهي اللحظة التي يلتقط فيها العقل نتيجة التحليل والترجيح ويرسم خطًا واضحًا بين الممكن والمفضَّل، بين الجيد والأجود، بين الحل والقرار.

ولكي يعمل التفكير التقاربي بكفاءة، يُفعّل العقل منظومة معرفية شديدة الانضباط تعتمد على معايير محددة، مثل الاتساق المنطقي، والبرهنة، والدقة، والملاءمة، والقدرة على التطبيق، والنتائج المتوقعة. وهذه المعايير لا تعمل كقيود تعيق التفكير، بل تعمل كأدوات تنظيم تمنع الفكرة من الاسترسال في اتجاهات غير منتجة، وتعيدها إلى طريق يوصل إلى نتيجة واضحة. فالتقارب ليس انكماشًا عقليًا، بل هو **تركيز منضبط** يعطي الفكر صلابته.

ويُظهر التفكير التقاربي قوته الكبرى في اللحظة التي ينتقل فيها الإنسان من عالم الاحتمالات إلى عالم القرارات، لأن هذه اللحظة تحتاج إلى عقل قادر على رؤية جوهر الفكرة دون أن تُغريه التشعبات الجانبية، وعلى التمييز بين ما هو ضروري وما هو تجميلي، وعلى بناء بنية معرفية مستقرة يمكن أن يُبنى عليها مشروع أو خطة أو خطوة عملية. ولهذا يُعد التفكير التقاربي قلب العملية التنفيذية، لأنه هو الذي يحدد "ما يجب أن يُفعل" و"لماذا يُفعل" و"كيف يُفعل".

كما يمتلك التفكير التقاربي بُعدًا نفسيًا مهمًا، يتمثل في قدرته على ضبط القلق المرتبط بكثرة الاحتمالات. فالعقل حين يرى عشرات الحلول قد يدخل في حالة إجهاد معرفي، لكن التفكير التقاربي يقوم بطمأنة الوعي عبر تضييق الخيارات، مما يمنح الإنسان شعورًا بالسيطرة، ويعزز ثقته بقراراته. ومن هذه الزاوية يصبح التقارب ليس فقط عملية عقلية، بل أيضًا آلية انضباط وجداني.

ويتجلى التفكير التقاربي كذلك في السلوك الإنساني اليومي، عندما يقرر الشخص أن يختار بين مسارين، أو أن يحدد أولوياته، أو أن يحسم أمرًا بعد تردد. في هذه اللحظة يعمل العقل بطريقة دقيقة تشبه حركة الميزان الذي يحاول الوصول إلى نقطة الاتزان. وتظهر هذه السمة في القيادة، وفي الإدارة، وفي التفاوض، وفي إدارة الأزمات، وفي صياغة الرؤية، لأنها تعتمد كلها على قدرة الإنسان على رؤية الصورة الكبيرة ثم اختيار أفضل نقطة فيها للتحرك.

ويبلغ التفكير التقاربي ذروته عندما يتحول من مجرد انتقاء إلى **قدرة على بناء معنى**؛ فالحسم ليس قرارًا فقط، بل هو إعادة تركيب للمعلومات في بنية جديدة تجعل العقل قادرًا على فهم الواقع بصورة أكثر عمقًا. هنا يتحول التقارب من عملية تصفية إلى عملية "استقرار معرفي"، تُمسك فيها الفكرة بنسختها الأكثر نضجًا بعد أن مرت بكل عمليات الاختبار والتحليل. وهذا الاستقرار هو ما يجعل الإنسان قادرًا على التحرك، لأنه يمتلك الآن فكرة واضحة، ومعنى محددًا، واتجاهًا يمكن أن يسير فيه.

---

3 التطور التاريخي للتفكير التباعدي والتفكير التقاربي

Historical Evolution of Divergent & Convergent Thinking

> **من جيلفورد إلى علم الأعصاب الحديث.**

حين نتتبع الجذور التاريخية للتفكير التباعدي والتفكير التقاربي نجد أن هذه الثنائية ليست مفهومًا معاصرًا ظهر فجأة في القرن العشرين، بل هي امتداد طويل لمسار إنساني حاول عبر العصور تفسير الكيفية التي يعمل بها العقل عند مواجهته للأسئلة، وكيف ينتقل من فضاء الاحتمالات إلى نقطة القرار. هذه الثنائية كانت حاضرة في الفلسفات القديمة، وفي تأملات الحكماء، وفي الأدوات المنطقية الأولى، لكنها لم تكن تمتلك الاسم العلمي الواضح إلا بعد أن بدأ العلماء في القرن الماضي بتفكيك البنية الداخلية لعمليات التفكير.

وفي الفلسفة اليونانية الأولى ظهرت إشارات مبكرة إلى شكلين من التفكير؛ الأول يميل إلى التحليل الواسع والتأمل المفتوح الذي يسمح للفكرة بأن تنمو في اتجاهات متعددة، وهو ما كان يظهر في منهج سقراط الذي اعتمد على طرح الأسئلة المتتابعة لتوسيع مساحة التفكير وعدم حصرها في إجابة واحدة. أما الشكل الثاني فكان يميل إلى البناء المنطقي الصارم الذي يسعى للوصول إلى نتيجة محددة من خلال قواعد محددة، وهو ما تجلى في منطق أرسطو الذي ركّز على الاستنباط، والحجة، والبرهان. ورغم أن المصطلحين "التباعد" و"التقارب" لم يكونا مستخدمين آنذاك، إلا أن جذورهما كانت واضحة في هذا التباين بين منهج يفتح الفكرة ومنهج يعيدها إلى نقطة واحدة.

ومع انتقال الفكر عبر القرون، ظل العقل البشري يتأرجح بين هذين الأسلوبين؛ ففي العصور الإسلامية انتبه علماء المنطق إلى الفرق بين **الاستقراء** الذي يفتح مسارات متعددة للفهم من خلال تتبع الجزئيات، و**الاستنباط** الذي يسعى للوصول إلى حكم واحد من خلال ضوابط عليا. وقد انعكس هذا الوعي على المدارس الأصولية التي فرّقت بين "تنقيح المناط" الذي يوسّع مسارات الفهم، و"تحقيق المناط" الذي يضيقها للوصول إلى حكم معين، مما يجعل هذه الثنائية جزءًا من التراث العلمي العميق للحضارة الإسلامية.

لكن التحول الكبير بدأ فعليًا في القرن العشرين عندما حاول العلماء فهم التفكير بطريقة علمية قابلة للقياس، وكان أبرز هؤلاء **جوي بول جيلفورد**، الذي أعاد رسم الخريطة المعرفية للفكر الإنساني. في خمسينيات القرن الماضي قدم جيلفورد نموذجه الشهير **"بنية العقل"** (Structure of Intellect)، الذي حاول فيه تقسيم القدرات العقلية إلى وحدات يمكن دراستها. وهنا ظهر لأول مرة مصطلح **Divergent Thinking** (التفكير التباعدي) مقابل **Convergent Thinking** (التفكير التقاربي).
عرّف جيلفورد التفكير التباعدي بأنه القدرة على توليد أكبر عدد من الأفكار، وعرّف التفكير التقاربي بأنه القدرة على اختيار الحل الأفضل من بين هذه الأفكار، مما جعل العالم يبدأ لأول مرة في النظر إلى التفكير كعملية من مستويين، لا كتدفق واحد.

ومع تطور علم النفس الإدراكي في السبعينيات والثمانينيات، بدأ الباحثون في تحليل الآليتين بصورة أعمق، فاكتشفوا أن التفكير التباعدي يرتبط بمفاهيم مثل الإبداع، والابتكار، والمرونة العقلية، بينما يرتبط التفكير التقاربي بعمليات التحليل، والحسم، والتركيز، مما أعاد صياغة فهمنا لكيفية تعامل العقل مع المشكلات. وفي التسعينيات بدأت دراسات الذاكرة العاملة تكشف أن القدرة على الحسم ليست مجرد كفاءة عقلية، بل تتطلب تنظيمًا معرفيًا معقدًا يربط المعلومات بطريقة دقيقة، مما جعل التفكير التقاربي يُعاد تعريفه بوصفه "هندسة داخلية للقرار".

ثم جاءت طفرة علم الأعصاب في العقدين الأخيرين لتفتح بابًا جديدًا تمامًا لفهم هذه الثنائية. فقد اكتشف العلماء أن التفكير التباعدي يعتمد على **الشبكة الافتراضية في الدماغ** (Default Mode Network)، وهي شبكة تنشط عندما ينخرط العقل في التخيل، والاستدعاء الحر، وربط الأفكار البعيدة. أما التفكير التقاربي فوجد العلماء أنه يعتمد على **الشبكة التنفيذية** (Executive Control Network)، وهي شبكة تنشط عند التركيز، والتحليل، والمفاضلة بين الخيارات، وضبط التدفق المعرفي.

والأهم أن الدراسات العصبية الحديثة أثبتت أن هاتين الشبكتين لا تعملان بالاستقلال عن بعضهما، بل تتبادلان السيطرة وفقًا لمرحلة التفكير، وكأن الدماغ يعيش إيقاعًا داخليًا ينتقل فيه من الانفتاح إلى الحسم، ومن الاتساع إلى التركيز، ومن الإمكان إلى الفعل. وقد أظهرت التجارب أن الإبداع الحقيقي لا ينشأ من التباعد وحده، ولا من التقارب وحده، بل من قدرة الدماغ على التنسيق بين الشبكتين في لحظة واحدة تقريبًا، مما يجعل العملية الإبداعية مزيجًا من الفوضى المنظمة، والانفتاح الموجه، والخيال المنضبط.

ومع دخول القرن الحادي والعشرين، أعادت علوم الأنظمة المعقدة فهم هذه الثنائية من منظور مختلف؛ إذ لم تعد عملية التفكير تُرى كعملية تبدأ بالتباعد ثم تنتهي بالتقارب فقط، بل أصبحت جزءًا من دورة معرفية مستمرة تتوسع فيها الفكرة ثم تنكمش، وتتشعب ثم تتحدد، وتتفتح ثم تستقر. هذه الحركة الديناميكية أصبحت أساسًا لتصميم النماذج الحديثة في التفكير التصميمي، وإدارة الابتكار، واستشراف المستقبل، وحل المشكلات المعقدة في بيئات VUCA، مما جعل ثنائية التباعد والتقارب جزءًا أساسيًا من مناهج القيادة، والتعليم، والتنمية الإدارية.

ويكشف التطور التاريخي لهذه الثنائية أن التفكير البشري ليس خطًا مستقيمًا، بل هو مسار يتأرجح بين عالمين: عالم يبحث فيه العقل عن الاحتمالات، وعالم يبحث فيه عن القرار. هذا التاريخ الطويل لا يعرض فكرة أكاديمية فقط، بل يوضح أن الإنسان منذ بداياته كان بحاجة إلى عقل يتسع بالخيال، وعقل يحسم بالفعل، وأن التوازن بين هذين النمطين هو ما صنع الحضارات، وما أنتج المعرفة، وما جعل الإنسان قادرًا على تجاوز حدوده.

---

4 موقع التفكير التباعدي والتفكير التقاربي ضمن نظريات التفكير الكبرى

Position of Both Modes Within Major Thinking Theories

العلاقة مع التفكير الإبداعي، النقدي، المنهجي، والمنظومي.

يتخذ التفكير التباعدي والتفكير التقاربي موقعًا مركزيًا داخل البنية العامة لنظريات التفكير، وكأنهما محوران يدور حولهما بقية أنماط التفكير الأخرى، لأنهما يمثلان الحركتين الأساسيتين اللتين يبني العقل من خلالهما فهمه للعالم: حركة توسّعية تنفتح على الممكنات، وحركة تركيزية تعيد الممكن إلى مسار محدد. وعند النظر إلى النظريات الكبرى التي تناولت التفكير عبر عقود طويلة من البحث، يتبين أن هذه الثنائية ليست مجرد جزء من النظرية، بل هي الرابط الخفي الذي يشكل جوهر العمل العقلي، سواء كنا نتحدث عن الإبداع، أو النقد، أو المنهج، أو التفكير المنظومي.

وتتجلى أهمية موقع التفكير التباعدي داخل نظرية **التفكير الإبداعي** لأنه يمثل الشرارة الأولى لأي ابتكار. فالإبداع لا يولد من فكرة واحدة ضيقة، بل من قدرة العقل على توسيع شبكة الوعي، واستحضار احتمالات متعددة، وربط عناصر بعيدة، وتخيّل مسارات غير مطروقة. ومن هذا المنطلق يصبح التفكير التباعدي هو "البنية التوليدية" للإبداع، لأنه يمنح العقل مادة خام واسعة يستطيع أن يستخرج منها الفكرة الجديدة. وقد توسعت نظريات الإبداع مثل نموذج "تورانس" في بيان كيف تعتمد القدرة الإبداعية على الطلاقة، والمرونة، والأصالة، وهذه الخصائص هي نفسها جوهر التفكير التباعدي.

غير أن الإبداع لا يكتمل بالتباعد وحده؛ إذ يحتاج إلى التفكير التقاربي ليمنح الفكرة شكلها النهائي، والاختبار الواقعي الذي يحدد صلاحيتها. ولهذا ترى النظريات الإبداعية أن الابتكار الحقيقي يتكون من مرحلتين: مرحلة توليد الأفكار (Divergence – التباعد) ومرحلة تقييمها (Convergence – التقارب). هذا الثنائي هو العمود الفقري لنماذج تصميم المنتجات، وحلول المشكلات الإدارية، وأساليب التفكير التصميمي. وهكذا يصبح التفكير التقاربي جزءًا من الإبداع لا نقيضًا له، لأنه يُعيد الفوضى الأولية إلى نظام، ويضع الحدود التي تمنح الفكرة قوة التطبيق.

وعندما ننتقل إلى **التفكير النقدي** نجد أن التفكير التقاربي يحتل موقعه المحوري، لأنه يمثل القدرة على التحليل، والفرز، والتمييز، والترجيح، وبناء الحجة، واختبار الفكرة. فالمهارات الأساسية للتفكير النقدي مثل الاستدلال، وتقييم الأدلة، وتحليل الحجج، والكشف عن المغالطات، كلّها تنتمي إلى بنية التفكير التقاربي. لكن التفكير النقدي لا يمكن أن يعمل دون التفكير التباعدي، لأن النقد يحتاج إلى القدرة على رؤية زوايا جديدة، وتخيّل بدائل للحجة، وتوليد أسئلة تتجاوز السطح. لذلك يظهر في النظريات النقدية الحديثة أن التفكير النقدي ليس تضييقًا مطلقًا، بل حركة ثنائية تبدأ بالتوسع ثم تنتقل إلى التركيز. فالسؤال النقدي يحتاج إلى اتساع قبل أن يحتاج إلى حسم، وإلى بدائل قبل أن يحتاج إلى حكم.

أما في **التفكير المنهجي** فإن العلاقة بين التباعد والتقارب تظهر في البنية الصارمة للمسار المنهجي؛ إذ يبدأ المنهج الجيد بمرحلة جمع واسعة للبيانات، وتحليل للمتغيرات، وفتح لأسئلة متعددة حول الظاهرة المدروسة، وهي مرحلة تعتمد على التباعد المعرفي. ثم ينتقل المنهج إلى مرحلة ترتيب المعلومات، وتحديد الأنماط، وترجيح الفرضيات، وهي بنية تقاربية تضع الفكرة داخل إطار يمكن البناء عليه. فالتفكير المنهجي لا يعمل بدون هذه الثنائية، لأنه لو بدأ مباشرة بالتحليل دون توسّع، سيغفل متغيرات كثيرة. ولو بقي في التوسع دون تقارب، سيظل الباحث داخل دائرة غير محددة لا تسمح بوصول إلى نتائج.

ويبلغ حضور هذه الثنائية ذروته داخل **التفكير المنظومي (Systemic Thinking)** الذي يرى الظواهر كبنى مترابطة لا يمكن فهمها من منظور خطي، بل تحتاج إلى إدراك دوائرها الداخلية والعلاقات بين عناصرها. ففي المرحلة الأولى من التفكير المنظومي يحتاج العقل إلى التباعد ليستطيع رؤية الشبكات الكبرى، وأنماط العلاقة، والتأثيرات المتبادلة بين الأجزاء. لكن هذه الرؤية لا تكتمل إلا عندما ينتقل العقل إلى التقارب ليحدد نقاط القوة، ومواطن الضعف، ومفاصل التأثير، والمسارات الأكثر حضورًا في النظام. وهكذا يصبح التفكير المنظومي نموذجًا متقدمًا لحركة تباعد-تقارب تعمل باستمرار، لأن فهم النظام يتطلب رؤية واسعة ثم تركيزًا دقيقًا، مثل عدسة الكاميرا التي تحتاج إلى زوم واسع لرؤية المشهد العام، ثم زوم قريب للقبض على التفاصيل.

وفي نظريات **حل المشكلات** يظهر موقع التفكير التباعدي والتقاربي بوصفهما مسارين متكاملين يؤديان إلى النتيجة نفسها بطرق مختلفة. فمرحلة تعريف المشكلة تحتاج إلى تباعد يسمح بطرح أسئلة: ما المشكلة؟ ما جذورها؟ ما السياقات التي صنعتها؟ ما البدائل التي يمكن أن نفكر فيها؟ ثم تأتي المرحلة التي تحتاج إلى تقارب: أي هذه البدائل أكثر فاعلية؟ أيها قابل للتطبيق؟ أي المسارات يؤدي إلى نتيجة قابلة للقياس؟. لذلك تعتمد مناهج تحليل المشكلات مثل "تحليل الأسباب الجذرية"، و"إعادة هندسة العمليات"، و"حل المشكلات الإبداعي" على التوازن بين الحرية في التخيّل، والانضباط في التطبيق.

وفي نظريات **اتخاذ القرار** يظهر التفكير التقاربي بوصفه عصب العملية، لأنه هو الذي يمنح القرار شكله النهائي. لكن القرار الذي لا

يسبقه تباعد هو قرار ناقص، لأن العقل الذي لم يرَ البدائل قبل أن يحسم هو عقل يعمل بنصف طاقته. ولذلك تعتمد نظريات صنع القرار الحديثة على نموذج "التوسّع ثم التضييق"، الذي يشجع القائد على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار، ثم تحليلها باحتراف للوصول إلى القرار الأنسب. وفي هذا السياق يصبح التفكير التباعدي ليس جزءًا من الترف المعرفي، بل شرطًا من شروط القرار الرشيد.

ويرتبط التفكير التباعدي والتقارب أيضًا بنظريات **القيادة**، لأن القائد الفعال يحتاج إلى قدرة تباعدية عند التفكير في الرؤية، والخيارات، والفرص، والسيناريوهات، كما يحتاج إلى قدرة تقاربية عند الحسم، وتحديد الاتجاه، واتخاذ المواقف، وتوزيع الأدوار. وقد أكدت نماذج القيادة التحويلية، والقيادة البنائية، والقيادة الاستراتيجية أن القائد الحقيقي هو من يجمع بين قدرة على تخيّل المستقبل وقدرة على بنائه.

وتوضح هذه العلاقات المتشابكة أن التفكير التباعدي والتقاربي ليسا نمطين منفصلين، بل هما **موقعان معرفيان مركزيان** تتقاطع عندهما جميع نظريات التفكير الكبرى. فالتباعد يمنح العقل مادة، والتقارب يمنحه شكلاً، والتباعد يفتح المسارات، والتقارب يرسم الاتجاه، والتباعد يخلق احتمالات، والتقارب يختار المسار الأفضل. وهذا التكامل هو ما يجعل العقل قادرًا على فهم العالم بعمق، واتخاذ قرارات ذات معنى، وبناء وعي أكثر اتساعًا.

---

5 العلاقة البنيوية بين التفكير التباعدي والتفكير التقاربي

Structural Interrelationship Between Divergent & Convergent Thinking

> **التكامل العميق بدل التضاد السطحي.**

تتشكل العلاقة بين التفكير التباعدي والتفكير التقاربي في أعماق البنية العقلية بطريقة تجعل الفصل بينهما ضربًا من التعسّف، وكأننا نحاول فصل شهيق الإنسان عن زفيره أو فصل نبضة القلب عن دورتها الناقصة. فالعقل البشري لا يعمل على هيئة مسار واحد مستقيم، بل يعمل كمنظومة ديناميكية تتقاطع فيها حركتان متعاكستان في الظاهر، متكاملتان في الجوهر: حركة توسّع تنفتح على احتمالات متعددة، وحركة تضييق تعود بهذه الاحتمالات إلى مركز واحد. هذا الإيقاع المزدوج هو ما يجعل التفكير ظاهرة حيّة تنبض وتتحرك وتتغير، وليس مجرد سلسلة ميكانيكية من الخطوات.

ويظهر هذا التكامل البنيوي في اللحظة الأولى التي يواجه فيها الإنسان سؤالاً جديدًا أو مشكلة معقدة؛ إذ لا يبدأ العقل مباشرة بالحسم، لأن الحسم بدون توسّع يقتل الفكرة قبل أن تولد، ولا يبدأ مباشرة بالتوسّع إلى ما لا نهاية، لأن التوسّع العشوائي يغرق العقل في فوضى الاحتمالات. بل يبدأ العقل بحركة أولى نحو الفضاء، يفتح فيها شبكات الربط، ويحرّك الخيال، ويستدعي الذاكرة، ويعيد تركيب المعاني. ثم يبدأ تدريجيًا في تضييق هذا الفضاء، فيفرز، ويختبر، ويقارن، ويختار، حتى يصل إلى نقطة قرار. وهكذا تتحول الفكرة من بذرة إلى شجرة ثم إلى ثمرة، بفضل هذا التكامل بين التباعد والتقارب.

ويتضح عمق هذه العلاقة عندما ندرك أن التفكير التباعدي لا يمتلك أي قيمة وظيفية إذا لم يتلقّفه التفكير التقاربي في مرحلة لاحقة. فالتباعد قد ينتج مئة احتمال لكن دون قدرة على التقييم ستظل هذه الاحتمالات مبعثرة في الهواء، مثل غبار ضوئي جميل لكنه غير قابل للإمساك. في المقابل، التفكير التقاربي لا يستطيع أن يعمل إذا لم يمتلك مادة خام واسعة يستطيع منها أن ينتقي. فالحسم الذي لا يسبقه توليد هو حسم عقيم، والقرار الذي لا يسبقه توسّع هو قرار مبني على نصف وعي.

وفي عمق هذه العلاقة يظهر أن التفكير التباعدي يمثل **بنية دافعة**، بينما يمثل التفكير التقاربي **بنية ضابطة**. والبنية الدافعة تعمل على توسيع حدود الإدراك، وهي أشبه بيد تفتح نافذة إضافية في العقل، بينما تعمل البنية الضابطة على حفظ الاتزان، وهي أشبه بيد أخرى تقفل النوافذ التي لا حاجة لها. وبين اليد التي تفتح واليد التي تغلق تعيش الفكرة في حركة متوازنة تضمن لها النضج. فلو بقي العقل في حالة فتح دائم ستنهار قدرته على اتخاذ القرار، ولو بقي في حالة إغلاق دائم ستجفّ ينابيع الإبداع داخله.

وتعمل هذه الثنائية في المستوى العصبي بطريقة متناسقة؛ فالشبكة الافتراضية في الدماغ تقود التباعد، بينما الشبكة التنفيذية

تقود التقارب، لكنهما لا تعملان كفريقين منفصلين، بل تعملان كفريق واحد يتناوب الأدوار. هذه الحركية المتبادلة تجعل التفكير ليس فعلًا متتابعًا بل فعلًا متوازيًا، وكأن العقل يتحرك في الوقت نفسه باتجاهين: اتجاه يفتح الصورة الكبيرة، واتجاه يصفّي التفاصيل الدقيقة. وعندما يحدث هذا التناغم يمكن للإنسان أن ينتج أفكارًا جريئة وفي الوقت نفسه قرارات صلبة.

ويظهر التفاعل البنيوي بين التباعد والتقارب في كل عملية معرفية متقدمة؛ ففي حل المشكلات لا يبدأ الإنسان بالحل، بل يبدأ بإعادة تعريف المشكلة، وهذه مرحلة تباعدية، ثم ينتقل إلى تحديد البدائل، وهي حركة تباعدية أخرى، ثم يبدأ في تقييم هذه البدائل، وهي حركة تقاربية دقيقة، ثم ينتهي باختيار الحل الأكثر واقعية، وهي حركة تقاربية نهائية. كذلك في الإبداع الفني لا يبدأ الفنان باللوحة النهائية، بل يبدأ بفتح فضاء واسع من الصور والألوان، ثم يعود شيئًا فشيئًا إلى تضييق خياراته حتى تستقر اللوحة على صورتها الأخيرة. وفي القيادة تبدأ الرؤية بالتخيل، وهو تباعد، لكنها لا تُبنى إلا بالحسم، وهو تقارب، وكلاهما جزء من عملية واحدة.

ويتجلى التكامل البنيوي بين النمطين أيضًا في البنية العاطفية للإنسان؛ فالتباعد يمنح العقل سعة تجعل الإنسان قادرًا على تحمل الغموض، أما التقارب فيمنحه وضوحًا يقلل القلق. ولولا هذا التكامل لوقع الإنسان بين طرفين: إما قلقٌ ناتج عن كثرة الاحتمالات، وإما جمودٌ ناتج عن قلة الخيارات. ومع وجود التعايش بين النمطين يصبح العقل قادرًا على إدارة التوترات الداخلية، لأنه يمتلك قدرة على فتح الأبواب عندما يحتاج إلى استكشاف، وقدرة على إغلاقها عندما يحتاج إلى ارتكاز.

ويصل هذا التكامل إلى قمته عندما يرى الإنسان أن التباعد يمثل القدرة على رؤية الإمكان، بينما يمثل التقارب القدرة على تحويل الإمكان إلى فعل. فالعقل الذي لا ينفتح يُعيد تكرار الماضي، والعقل الذي لا يحسم يبقى محاصرًا بالمستقبل المحتمل دون أن يصل إلى الحاضر الفعلي. لذلك يمثل التباعد والتقارب معًا حركة الوعي بين **الخيال والواقع**، بين **الرؤية والتنفيذ**، بين **الاحتمال والحقيقة**. وهذه الحركة هي التي صنعت الحضارة؛ لأن كل اكتشاف بدأ بفكرة بعيدة، وانتهى بقرار واضح.

وهكذا يتضح أن العلاقة بين التفكير التباعدي والتقارب ليست صراعًا بين نمطين مختلفين، بل هي **بنية واحدة متعددة الحركات**، تتنفس فيها الفكرة عبر مدّ وجزر، وتتميز عبر انفراج وانكماش، وتنضج عبر توسّع ثم تركيز. ومن هذا التكامل يولد الفهم العميق، ويتشكل الوعي الأوسع، ويظهر القرار الأكثر اتزانًا، لأن العقل حين يجمع بين طاقة التخيّل ودقّة الحسم يصبح قادرًا على أن يرى أكثر، ويدرك أعمق، ويتحرك بثقة أكبر نحو ما يريد بناؤه في هذا العالم.

---

6 البنية الإدراكية للتفكير التباعدي

Cognitive Architecture of Divergent Thinking

> **طبقات التوسع، التخيل، فتح المسارات.**

تتشكل البنية الإدراكية للتفكير التباعدي داخل العقل بطريقة تجعل الوعي يعيش في حالة تمدد مستمر، كأن الذهن يتحول في تلك اللحظة إلى فضاء واسع تتسع فيه المسارات، وتتضاعف فيه الروابط، وتتشكل فيه احتمالات لا حصر لها. وهذا التمدد الإدراكي ليس انفجارًا عشوائيًا للخيال، بل هو منظومة عقلية دقيقة تُفعَّل عند محاولة فهم فكرة جديدة أو ابتكار حل أو إنتاج معنى. ويتأسس هذا النظام على ثلاث طبقات عميقة تعمل بتزامن: طبقة التوسع، وطبقة التخيل، وطبقة فتح المسارات، وكل طبقة منها تؤدي دورًا جوهريًا في تحرير الذهن من المسارات الضيقة التي تفرضها العادة.

وتبدأ الطبقة الأولى **طبقة التوسع** عندما يستقبل العقل فكرة أو سؤالاً، فيرفض أن يعالجها من خلال المسار المفرد الذي تميل إليه الخبرة السابقة. فبدلاً من السير في الطريق المتوقع، يبدأ العقل في توليد سلاسل من الأفكار التي تتفرع مثل جذور شجرة تبحث عن الماء في كل اتجاه. وهذه السلاسل لا تُنتج بالصدفة، بل تتشكل عبر عمليات دقيقة: استدعاء الذاكرة طويلة المدى، استثمار التجارب السابقة، استحضار العلاقات البعيدة بين مفاهيم لا تبدو متصلة، وتوليد فرضيات قد تبدو غير واقعية لكنها تحمل بذور حلول غير مألوفة. وفي هذه المرحلة تنشط مناطق الدماغ المسؤولة عن **الربط الحر**، وهو ما يجعل الفكرة قادرة على الانطلاق إلى مناطق لا يصلها التفكير التقليدي.

أما الطبقة الثانية **طبقة التخيل** فهي القلب النابض للتفكير التباعدي. ففي اللحظة التي يبدأ فيها العقل بطرح السؤال "وماذا لو؟" يتحول التفكير من معالجة الموجود إلى استكشاف الممكن. وهنا تتدخل الشبكة الافتراضية في الدماغ لتعيد تركيب عناصر الواقع بطريقة جديدة، فتتخيل سيناريوهات، وتبني صورًا ذهنية، وتخلق نماذج داخلية يمكن اختبارها دون أن تتحول إلى أفعال. والتخيل هنا ليس هروبًا من الواقع، بل هو "معمل داخلي" يسمح للعقل بتجربة الأفكار قبل طرحها على العالم الخارجي، مما يجعل الإنسان قادرًا على رؤية ما وراء الأشياء، وعلى بناء تصورات أوسع من المعطيات المباشرة.

وتنشأ الطبقة الثالثة **طبقة فتح المسارات** عندما يبدأ العقل في توسيع دائرة الربط بين الاحتمالات المختلفة، فيتجاوز العلاقات المباشرة إلى علاقات أعمق، ويبحث في الفراغات بين الأفكار ليكتشف معاني جديدة. وهذه الطبقة تجعل الذهن قادرًا على توليد عدد كبير من البدائل في وقت قصير، لأن كل فكرة تصبح بوابة لفكرة أخرى، وكل احتمال يتحول إلى نقطة انطلاق لاحتمالات جديدة. وفي هذه الحالة يصبح العقل أشبه بشبكة متعددة العقد، تتصل فيها النقاط ببعضها عبر مسارات لا نهائية، مما يجعل التفكير التباعدي عملية خلق مستمر للعلاقات.

وتعمل هذه الطبقات الثلاث داخل منظومة معرفية تعتمد على **مرونة الوعي**؛ فالمرونة هي القدرة على تغيير الاتجاه بسرعة دون أن يفقد الفكر توازنه. وهذه الخاصية تمنح التفكير التباعدي صفته الأساسية: عدم الخضوع لنسق ثابت. فالعقل لا يتقيد بقاعدة، ولا يتوقف عند إجابة واحدة، بل يستمر في فتح مسارات جديدة إلى أن يشعر أن مساحة الإمكان قد تشبّعت. وهذه القدرة على التبديل بين المسارات تمنح الإنسان قوة إدراكية تمكنه من رؤية الأفكار من زوايا متعددة، وتمنحه وعيًا أوسع بالحالة العقلية التي يعمل فيها.

وفي عمق هذه البنية تظهر **خاصية الربط البعيد**، وهي قدرة العقل على إيجاد علاقة بين عناصر تفصل بينها مسافات معرفية طويلة، مما يجعل الفكرة التباعدية قادرة على توليد أصالة حقيقية، لأن الربط البعيد يخلق مفاهيم جديدة لم تكن موجودة في التجربة السابقة. وهذه الخاصية تظهر في الإبداع الفني حين يدمج الفنان بين لون وصوت، أو بين حركة ومعنى، وتظهر في الإدارة عندما يربط القائد بين خيارين لا علاقة ظاهرة بينهما، وتظهر في العلم عندما تولد النظريات الكبرى من دمج أفكار ليست من المجال نفسه.

ويتضمن التفكير التباعدي أيضًا خاصية **تحمل الغموض**، وهي قدرة العقل على الاستمرار في التفكير دون الحاجة إلى إجابة فورية، مما يسمح للوعي بالتواجد في المنطقة الرمادية التي تتكون فيها الأفكار الكبرى. فالفكر الذي لا يحتمل الغموض يهرب سريعًا إلى الحلول السطحية، أما الفكر التباعدي فيتعايش مع الأسئلة الكبيرة ويتركها تنضج داخله حتى تتشكل معاني جديدة. وهذا التحمل ليس مجرد صبر، بل هو نوع من النضج الإدراكي الذي يدرك أن الفكرة لا تولد كاملة، بل تحتاج إلى زمن لكي تنمو.

وفي البنية الإدراكية للتفكير التباعدي يتجلى أيضًا دور **التدفق المعرفي الحر**، وهو حالة يدخل فيها العقل عندما يجد انسجامًا داخليًا يسمح له بإنتاج الأفكار دون مقاومة. هذه الحالة تجعل الذهن قادرًا على التحرك في اتجاهات متعددة دون أن يشعر بثقل أو قيود، مما يولد كمية كبيرة من الأفكار في زمن قصير. وفي هذه اللحظة يكون العقل أقرب إلى حالة الإلهام التي يشعر فيها الإنسان بأن الأفكار تتدفق من منابع لا يعرف مصدرها، لكنها في الواقع نتاج تفاعل عميق بين الذاكرة والتخيل والربط الشبكي.

وتكتمل هذه البنية عندما يجمع العقل بين التوسع والتخيل وفتح المسارات في حركة واحدة، فيتحول التفكير التباعدي إلى "مجال معرفي واسع" يسمح للإنسان بأن يرى العالم بطريقة أعمق وأكثر رحابة. وهنا تصبح الفكرة ليست مجرد استجابة، بل تصبح إمكانية قابلة للنمو، ويصبح العقل قادرًا على إنتاج بدائل تتجاوز حدود المألوف، وتعيد تشكيل الواقع في ذهن صاحبها قبل أن تتحول إلى قرار أو فعل.

---

7 البنية الإدراكية للتفكير التقاربي

Cognitive Architecture of Convergent Thinking

طبقات الانتقاء، التحليل، تضييق البدائل.

تتشكل البنية الإدراكية للتفكير التقاربي داخل العقل كبنية دقيقة تعمل بعناية على تضييق مسارات الفكرة، وتنقية الاحتمالات، واختيار أكثرها قوة وملاءمة. وفي هذه البنية يتحول الذهن من حالة اتساع إلى حالة انتظام، ومن حركة مفتوحة إلى حركة موجهة، ومن فضاء واسع إلى نقطة مركزية تحمل جوهر المعنى. وهذا التحول لا يتم بشكل مفاجئ، بل يقوم على منظومة إدراكية عميقة تتكون من طبقات متتابعة: طبقة الانتقاء، وطبقة التحليل، وطبقة تضييق البدائل، وكل طبقة منها تعمل كجهاز معرفي مستقل، لكنها في الوقت نفسه جزء من هيكل متكامل يهدف إلى تشكيل القرار النهائي.

وتبدأ العملية بظهور **طبقة الانتقاء** التي تعمل كمرشح معرفي أولي. ففي اللحظة التي تعرض فيها الفكرة على العقل، تبدأ هذه الطبقة في فرز المعلومات، والتفريق بين ما هو مهم وما هو ثانوي، وبين ما هو ذو صلة وما هو خارج السياق. هنا يعمل العقل كعين دقيقة ترى جوهر الأشياء دون أن تنشغل بالضوضاء المحيطة. ويستخدم في ذلك أدوات مثل الذاكرة العاملة، القواعد المعرفية السابقة، والحدس المبني على الخبرة المتراكمة. وفي هذه اللحظة تتشكل "البذرة الأولى للقرار"، لأن العقل يحدد نقاط التركيز الأساسية التي سيبني عليها التحليل اللاحق.

ثم تدخل **طبقة التحليل** لتقوم بتفكيك المعلومات المختارة إلى عناصر أصغر يمكن فحصها بعناية. وفي هذه المرحلة يتعامل العقل مع الفكرة بطريقة هندسية، يفحص كل جزء، ويقيسه، ويربطه بغيره، ويختبر مدى اتساقه مع الهدف. وتعمل طبقة التحليل كأداة دقيقة لكشف التناقضات الداخلية في الفكرة، وإظهار نقاط القوة، وتحديد المسافات بين البدائل. وما يميز هذه الطبقة هو قدرتها على اتخاذ مسار واحد واضح، وعدم السماح للذهن بالانحراف إلى مسارات جانبية، مما يمنح التفكير التقاربي قوة في التركيز يصعب تحقيقها في الأنماط الأخرى. وفي هذه العملية يعتمد العقل على مبادئ الاستدلال، والبرهنة، والتقييم، لأن قرارًا بلا تحليل هو قرار غير مؤسس.

ثم تأتي **طبقة تضييق البدائل** لتعمل كفلتر نهائي يصنع القرار. ففي هذه المرحلة لا يكتفي العقل بتحليل البدائل، بل يبدأ في ترجيحها، ووزنها، وقياس النتائج المحتملة لكل منها، والنظر في التبعات القريبة والبعيدة. وفي هذا المستوى تظهر قدرة العقل على اختيار مسار واحد من بين عدة مسارات، مما يجعل التفكير التقاربي جوهر العملية التنفيذية. ويعتمد تضييق البدائل على آليات معرفية ثابتة مثل التوقع العقلي (Mental Simulation – المحاكاة الذهنية)، والترجيح الاحتمالي، والموازنة بين المخاطر والفوائد، وإدراك الأولويات. وهذه الآليات تجعل العقل قادرًا على تحويل فضاء الاحتمالات الواسع إلى خط واحد واضح يشكل أساس القرار.

وتعمل هذه الطبقات الثلاث داخل بنية عميقة تعتمد على **تنظيم الانتباه**، فالعقل في التفكير التقاربي يحوّل انتباهه إلى نقطة واحدة، ويستبعد كل ما سواها، وكأن شبكة الوعي تركز ضوءها على عنصر واحد لتراه بوضوح كامل. وهذا التنظيم يعتمد على وظيفة عصبية مرتبطة بالشبكة التنفيذية في الدماغ (Executive Control Network – الشبكة التنفيذية للتحكم) التي تضبط الانتباه، وتمنع التشتت، وتسمح للعقل بالحفاظ على خط ثابت من التفكير. وهذه الشبكة هي التي تجعل الإنسان قادرًا على الاستمرار في طريق واحد رغم المغريات الإدراكية التي تدفعه للعودة إلى التوسع.

ويعمل التفكير التقاربي أيضًا داخل بنية **المحاكمة العقلية** التي تحتاج إلى قدر من الانضباط الذهني يشعر فيه الإنسان أن عليه أن يحدد موقفًا واضحًا من الفكرة. وهذا الانضباط يخلق حالة من الاستقرار المعرفي، لأن العقل يعرف أنه يسير نحو نقطة نهاية، وليس في فضاء مفتوح. وفي هذه الحالة يكتسب الإنسان قدرة على مواجهة الغموض بطريقة عملية، لأنه لا يسمح للغموض بأن يبقى مفتوحًا، بل يحوله إلى مسارات يمكن قياسها واختبارها. وهذا ما يجعل التفكير التقاربي حجر الأساس في كل قرار ناجح، لأنه يختار الطريق الذي يمكن السير فيه، وليس الطريق الأكثر جاذبية أو الأكثر احتمالاً.

وتتفاعل البنية الإدراكية للتفكير التقاربي أيضًا مع **الذاكرة العاملة** التي تحافظ على المعلومات الأساسية ضمن مجال الوعي طوال عملية التحليل، مما يسمح بتكوين رؤية متماسكة لا تتشتت بين البدائل. وتعمل الذاكرة العاملة مع الانتباه لتكوين "مجال تركيز" يظل ثابتًا حتى اكتمال القرار. وهذا التفاعل يجعل العقل قادرًا على معالجة عدد كبير من التفاصيل دون فقدان المسار الرئيسي.

ومن خصائص التفكير التقاربي قدرته على **إعادة تشكيل المعطيات** بحيث تتحول المعلومات المبعثرة إلى فكرة ذات معنى، وهي عملية تسمى في علم النفس "إعادة البناء المعرفي" (Cognitive Reconstruction – إعادة تركيب الفكرة). وفي هذا المستوى يصبح التفكير التقاربي أكثر من مجرد تحليل؛ يصبح هندسة داخلية تنظم الفوضى، وترتب المعاني، وتعيد صياغة الحقيقة بطريقة تجعل العقل جاهزًا للحسم.

ويتضمن التفكير التقاربي أيضًا قدرة عميقة على **استبعاد التشويش**، لأن العقل في هذه اللحظة يعمل ضد الضوضاء؛ ضوضاء الأفكار الزائدة، وضوضاء التفاصيل غير المهمة، وضوضاء المشاعر التي تحاول التأثير على القرار، وضوضاء الخوف من النتائج. وفي هذه القدرة تظهر قوة التفكير التقاربي، لأنه يمنح الإنسان شجاعة عقلية للتخلص مما لا يخدم الهدف، ويحافظ على الفكرة في خطها النقي دون تزاحم.

وحين تكتمل هذه البنية يصبح العقل قادرًا على صياغة قرار قائم على دليل، ومعنى، وتحليل، وترجيح، مما يجعل التفكير التقاربي أداةً لا غنى عنها في القيادة، والإدارة، والبحث العلمي، والحياة اليومية. فالعقل الذي لا يمتلك بنية تقاربية يبقى عالقًا في فضاء الاحتمالات، بينما العقل الذي يتقن التقارب يتحرك نحو الفعل بثقة، لأنه يعرف أن كل خطوة مبنية على أساس معرفي صلب.

---

8 الآليات العصبية للتفكير التباعدي

Neural Mechanisms of Divergent Processing

> **الشبكة الافتراضية، التخيل، الربط الواسع.**

تبدأ الآليات العصبية للتفكير التباعدي في اللحظة التي يقرر فيها الدماغ أن يخرج من المسار المعتاد للفكرة، ليمنح الوعي قدرة على التجول في فضاء أوسع من حدود الواقع المباشر. وفي هذه اللحظة يحدث تفعيل مكثف لمجموعة من الشبكات العصبية التي تعمل بتناغم يشبه حركة أوركسترا معقدة؛ كل شبكة لها وظيفتها، لكن الناتج النهائي هو تلك القدرة المدهشة على توليد أفكار متباعدة، وربط عناصر بعيدة، وتخيّل احتمالات لا يمكن لوعي تقاربي ضيق أن يكتشفها. وتعمل هذه الآليات داخل بنية عصبية تعتمد على الشبكة الافتراضية، والتخيل العقلي، والربط الواسع بين المناطق الدماغية، مما يجعل التفكير التباعدي "نشاطًا فسيولوجيًا" بقدر ما هو "نشاط معرفي".

وتُعد **الشبكة الافتراضية Default Mode Network** — الشبكة المسؤولة عن التفكير الحر والتجوال العقلي — الركيزة الأساسية لانطلاق التفكير التباعدي. تنشط هذه الشبكة عندما يترك العقل المهام التنفيذية، ويبدأ في الاسترسال الذهني، وفي هذه اللحظة يتحرر الدماغ من حالة التركيز الضيق، فيسمح بظهور صور، وذكريات، وعلاقات، وأفكار لم تُستدعَ بشكل مباشر. وهذه الشبكة تشمل مناطق مثل القشرة الحزامية الخلفية، والفص الجبهي الإنسي، والتلفيف الحصيني، وهي مناطق ترتبط ببناء الصور الذهنية، واسترجاع الذاكرة العميقة، ومعالجة التجارب الذاتية. ويؤدي نشاط هذه الشبكة إلى خلق بيئة عصبية تسمح للدماغ بأن ينسج علاقات لا تعتمد على المنطق المباشر، بل على الخيال الحر.

ويعمل التخيل كطبقة عصبية موازية للشبكة الافتراضية، لكنه يتجاوز الذاكرة إلى **إعادة تركيب الواقع** بطريقة جديدة. فعندما ينطلق الإنسان في التفكير التباعدي، لا يستدعي فقط ما يعرفه، بل يعيد تشكيله عبر محاكاة عقلية Mental Simulation — المحاكاة الذهنية — وهي عملية يتم فيها بناء مشاهد افتراضية داخل الدماغ تشمل عناصر قد لا توجد في العالم الحقيقي. وتنشط أثناء هذه العملية مناطق مثل القشرة الجدارية، والجهاز الحوفي، ومراكز المعالجة البصرية الداخلية، مما يجعل التخيل ليس عملية سطحية، بل "مختبرًا عصبيًا" يسمح بإعادة هندسة المعلومات، وابتكار روابط جديدة، وتكوين فرضيات لا تنتمي للخبرة المباشرة، بل لإمكانات الوعي.

ويظهر **الربط الواسع بين المناطق الدماغية** عندما تبدأ أجزاء من الدماغ لا تتواصل عادة في التحاور العصبي، كأن الفص الجبهي يبدأ بالحديث مع مناطق الحصين، وتتفاعل مراكز اللغة مع مراكز الحركة، وتشارك القشرة الجبهية في إرسال إشارات إلى مناطق الانفعال الوجداني. وهذا الربط المتعدد — الذي يُسمى في علم الأعصاب "التكامل الشبكي Network Integration" — هو مفتاح الإبداع؛ إذ يسمح للعقل بأن يدمج بين مفهوم لغوي وصورة حسية، أو بين ذكرى قديمة وفكرة جديدة، أو بين تجربة وجدانية ونموذج عقلي، مما يجعل الفكرة النهائية نتاجًا لمزيج متنوع من المصادر.

وتزداد قوة التفكير التباعدي عندما تنخفض فعالية الشبكة التنفيذية (Executive Control Network – شبكة التحكم التنفيذي)، لأن هذه الشبكة — المسؤولة عن الانضباط والتركيز والرقابة — لو ظلت في حالة نشاط مرتفع، فلن تسمح للأفكار بأن تتوسع. لذلك

يُلاحظ في دراسات الدماغ أن الإبداع يرتفع عندما يحدث **توازن دقيق** بين الشبكة الافتراضية والشبكة التنفيذية؛ ليس بانعدام الرقابة، ولكن بانخفاضها إلى الحد الذي يسمح للخيال بالتنفس، وللأفكار بالتحرك بحرية، دون أن تصل إلى الفوضى الكاملة. وهذا التوازن العصبي يشبه حالة "التدفق Flow" التي يشعر فيها الإنسان بأن الأفكار تتحرك بسلاسة دون جهد ومع ذلك تظل مترابطة.

ومن خصائص التفكير التباعدي العصبية أن الدماغ يدخل في نمط يُسمى **الارتباط البعيد Remote Association**، وهو قدرة على إيجاد علاقة بين مفاهيم لا علاقة مباشرة بينها. ويُعتقد أن هذه القدرة تنشأ من تفعيل مناطق الحصين المرتبطة بالذاكرة الترابطية، جنبًا إلى جنب مع القشرة الجبهية التي تُعيد بناء العلاقات المعرفية، مما يجعل الذهن قادرًا على العثور على رابط بين فكرتين يفصل بينهما تاريخ طويل أو مجال معرفي مختلف. هذا النوع من الارتباط هو ما يجعل الإنسان يبتكر حلاً جديدًا من خلال تشبيه غير متوقع، أو يكتشف معنى جديدًا في ظاهرة مألوفة، أو يتخيل مسارًا لم يخطر على أحد من قبل.

ويعمل التفكير التباعدي أيضًا على تفعيل آلية عصبية تُسمى **الانخفاض المؤقت في الترشيح العصبي** (Reduced Latent Inhibition – ضعف الترشيح الكامن)، وهي خاصية تسمح للعقل باستقبال كمية أكبر من المعلومات الخارجية والداخلية دون استبعادها بسرعة. وعندما يكون الترشيح أقل صرامة، تدخل إلى الوعي تفاصيل صغيرة قد يهملها التفكير التقاربي. وهذه التفاصيل قد تكون بذورًا لأفكار كبيرة. فالعقل التباعدي لا يتخلص من المعلومات بسرعة، بل يحتفظ بها في مساحة الوعي، مما يسمح بإعادة دمجها لاحقًا في أنماط جديدة.

وتتداخل هذه الآليات مع **المرونة العصبية Neuroplasticity**، وهي قدرة الدماغ على إعادة تشكيل الشبكات العصبية بحسب التجارب. وكلما انخرط الإنسان في أنشطة تباعدية مثل الخيال، أو العصف الذهني، أو التأمل الحر، أو التجارب الجديدة، تتقوى الروابط العصبية التي تدعم التفكير التباعدي، فيصبح الدماغ أكثر قدرة على الابتكار. فالابتكار ليس صفة ثابتة، بل نتيجة تدريب عصبي مستمر.

وتعمل هذه الآليات مجتمعة على خلق حالة معرفية يصبح فيها العقل قادرًا على النظر إلى الفكرة ككيان قابل للتفكيك وإعادة التركيب، وليس ككتلة ثابتة. وهذا التحول يجعل التفكير التباعدي قوة بيولوجية لا تقل أهمية عن أي وظيفة عصبية أخرى، لأنه يسمح للإنسان بأن يتحرر من حدود الواقع الآني، ويعيد تشكيل العالم داخل ذاته قبل أن يصنعه خارجيًا. ومن هذه القدرة يولد الإبداع، ويولد التفكير العميق، وتولد قدرة الإنسان على تجاوز حدود الخبرة نحو آفاق أوسع من الفهم والرؤية.

---

9 الآليات العصبية للتفكير التقاربي

Neural Mechanisms of Convergent Processing

> **الشبكة التنفيذية، التحكم المعرفي، الكبح الواعي.**

يعمل التفكير التقاربي داخل الدماغ من خلال منظومة عصبية مُحكمة تُشبه غرفة عمليات متقدمة، تُدار فيها حركة الوعي بانضباط شديد، ويجري فيها عبور الفكرة عبر سلسلة من الفلاتر الدقيقة التي تسمح بتركيز الانتباه، وتنظيم المعلومات، وإيقاف التشعبات غير الضرورية، وصولاً إلى نقطة قرار واضحة. وتُعد الشبكة التنفيذية، ونظام التحكم المعرفي، وآليات الكبح الواعي، النواة العصبية التي تجعل التفكير التقاربي قادرًا على تحويل الفوضى المتناثرة إلى مسار واحد مستقر.

وتبدأ هذه المنظومة بتفعيل **الشبكة التنفيذية Executive Control Network**، وهي شبكة عصبية مسؤولة عن العمليات العقلية العليا المرتبطة بالتخطيط والحسم وضبط الانتباه. تشمل هذه الشبكة مناطق حاسمة مثل القشرة الجبهية الظهرانية الجانبية، والقشرة الجبهية الجبهية الوسطى، وهي مناطق تُعدّ مركز القيادة في الدماغ. عندما يبدأ التفكير التقاربي، تنطلق هذه الشبكة إلى حالة تأهّب تُعيد توزيع الطاقة العصبية من مناطق التخيل إلى مناطق التنظيم والتحكم، وكأن العقل ينتقل من وضع "التجوال" إلى وضع "الإغلاق المحكم".

وتتولى الشبكة التنفيذية وظيفة **ضبط الانتباه Attention Regulation**، عبر تضييق دائرة الوعي بحيث يركز العقل على عنصر واحد أو

مجموعة محدودة من العناصر، ويغلق كل المسارات الثانوية. هذا التنظيم يسمح للدماغ بزيادة الدقة وتقليل التشتيت، مما يجعل التفكير التقاربي قادرًا على التعامل مع المعطيات الحساسة، التي تحتاج إلى تحليل معمق دون تدخل من التفاصيل غير الضرورية. وفي اللحظة التي ينغمس فيها العقل في هذه العملية، تنخفض نشاطات الشبكة الافتراضية المسؤولة عن التشتت والتخيل، مما يجعل الوعي يعيش داخل "مسار واحد" لا يتفرع.

ويأتي دور **التحكم المعرفي Cognitive Control** كطبقة ثانية داخل الآليات العصبية للتفكير التقاربي. هذه القدرة لا تقتصر على مجرد توجيه الانتباه نحو معلومة معينة، بل تمتد إلى ضبط التدفق الداخلي للأفكار، ومنع الذهن من العودة إلى نِقاط قديمة، أو الانجراف نحو احتمالات جديدة غير مفيدة في تلك اللحظة. ويشمل التحكم المعرفي مهارات مثل تحديث المعلومات، مراقبة الأخطاء، ضبط الاندفاع، والحفاظ على الهدف داخل مجال الوعي. وفي هذه الطبقة يحدث ما يمكن وصفه "بالتنظيم الداخلي للمسار"، حيث يتأكد العقل من أنه لا يخرج عن الخط المعرفي المطلوب حتى يكتمل القرار.

وتدعم هذه البنية آلية **الكبح الواعي Conscious Inhibition**، وهي عملية عصبية دقيقة يقوم فيها الدماغ بمنع الأفكار المتطفلة من دخول مجال الوعي. الكبح الواعي ليس مجرد إيقاف للفكرة، بل هو قدرة على استبعاد كل ما لا يخدم الهدف الحالي. وهذه العملية تُعدّ جزءًا من وظائف القشرة الجبهية التي تتحكم في الاندفاعات، وتمنع الأفكار غير ذات الصلة من التشويش على المسار المعرفي. وفي لحظة اتخاذ القرار، يصبح الكبح الواعي بمثابة حارس يقف عند بوابة الذهن، ويُدخل فقط ما له صلة بالتحليل والترجيح.

ويترافق مع هذه العمليات انخفاض في أنماط النشاط العصبي المرتبطة بالتجوال الحر، مثل النشاط في الفص الصدغي الإنسي والتلفيف الحصيني، لأن التفكير التقاربي يحتاج إلى تقليل الروابط البعيدة والتركيز على الروابط المباشرة. وهذا الانخفاض هو ما يفسر كيف يصبح الإنسان أثناء الحسم أكثر صمتًا فكريًا، وكأن الدماغ يدخل في غرفة مغلقة يُسمح فيها فقط للأفكار الضرورية بالحديث.

ويؤدي التفكير التقاربي إلى **نظام تقييم عصبي** يعتمد على القشرة الجبهية الحجاجية، وهي منطقة تزن الفوائد والمخاطر، وتقارن بين المسارات الممكنة، وتُرجّح الحل الأفضل. هذا النظام يجعل الحسم نتيجة منسجمة مع البيانات وليس مجرد انطباع. فالعقل هنا لا يختار عشوائيًا، بل ينتج قرارًا مبنيًا على سلسلة من الحسابات الدقيقة التي تتجاوز الوعي الظاهر.

كما يعتمد التفكير التقاربي على **تعزيز الروابط العصبية المتخصصة**، إذ يتم تفعيل الشبكات المسؤولة عن المعرفة المتخصصة والخبرة السابقة. فالعقل التقاربي يستدعي الخبرة وليس الخيال، ويستند إلى الأدلة وليس الاحتمالات المفتوحة، مما يجعل القرار الناتج أكثر قابلية للتطبيق ومرتبطًا بما يعرفه الدماغ جيدًا. وفي هذه العملية يصبح الدماغ كمن يستدعي "المكتبة الداخلية" ليستخدم منها ما يناسب المشكلة.

وتُظهر الأبحاث أن التفكير التقاربي يرتبط بارتفاع نشاط **المسارات الجبهية — الحزامية**، وهي المسارات المسؤولة عن مراقبة الانحرافات وتصحيح الأخطاء. وهذا الارتفاع العصبي هو ما يمنح العقل القدرة على رؤية الفروق الدقيقة بين البدائل، والتراجع عن مسارات خاطئة، وتعديل الاتجاه بسرعة. فالعقل التقاربي يمتلك جهاز تصحيح داخلي يعمل باستمرار لتصفية الطريق.

وتتكامل هذه الآليات مع **الذاكرة العاملة Working Memory** التي تحمل المعلومات الأساسية داخل مجال الوعي لفترة كافية تسمح بتحليلها. وفي هذه الحالة يصبح التفكير التقاربي قادرًا على موازنة عدة متغيرات في آن واحد دون فقدان المسار الرئيسي. وتعتبر الذاكرة العاملة الرافعة المركزية للحسم، لأنها تمنح العقل قدرة على التركيب بين أجزاء متفرقة دون أن ينفلت أي جزء منها.

وعندما تعمل هذه الآليات كلها معًا، يتحول التفكير التقاربي إلى بنية عصبية متماسكة تجعل الإنسان قادرًا على اتخاذ قرار واضح مبني على منطق ودليل وتقييم، وليس مجرد شعور أو حدس. هذا التناسق العصبي هو ما يجعل التقارب قوة عقلية لا يمكن الاستغناء عنها في القيادة بالتحديد، لأن القائد لا يحتاج فقط إلى رؤية واسعة، بل يحتاج إلى قرار يُبنى على أساس معرفي متين.

الفرق بين أنظمة التوليد وأنظمة الترشيح في الدماغ

Generation vs Filtration Systems in the Brain

> كيف يعمل الدماغ عندما يوسّع مقابل عندما يحسم.

يتحرك الدماغ بين نظامين عصبيين يعملان بطريقة متعاكسة في الظاهر، لكنهما يشكلان معًا الإطار الكامل للوعي: **نظام التوليد** الذي يفتح الأبواب، و**نظام الترشيح** الذي يغلقها. وهذا الفرق ليس مجرد اختلاف في الدرجة، بل اختلاف في البنية، في الآليات، في نوع الشبكات العصبية التي تعمل، وفي الكيفية التي يتعامل بها العقل مع المعلومة. ولأن كل فكرة تمرّ عبر هذين النظامين، فإن فهمهما يكشف الطريقة التي يعمل بها الوعي حين يتوسع، والطريقة التي يعمل بها حين يحسم. هنا تظهر البنية العميقة للتفكير ذاته.

ويبدأ **نظام التوليد Generation System** بالعمل عندما يحتاج العقل إلى إنتاج أفكار جديدة، أو استكشاف مسارات متعددة، أو توسيع الفهم. هذا النظام يعتمد على حالة عصبية تقوم فيها الشبكة الافتراضية (Default Mode Network – الشبكة الافتراضية) بتفعيل مسارات واسعة من الذاكرة، والتخيل، والربط البعيد. في هذا النظام يتصرف الدماغ كمساحة مفتوحة، حيث تتدفق الأفكار بلا قيود، ولا يتم استبعاد معظم المدخلات، مما يجعل الوعي قادرًا على التقاط إشارات صغيرة وتحويلها إلى احتمالات كبيرة. وفي هذه اللحظة ترتفع حساسية الدماغ للتفاصيل الهامشية، لأن أي تفصيلة قد تكون بذرة لفكرة نوعية، فينشط الجهاز الحصيني، وتزداد الروابط العصبية بين المناطق التي لا تتواصل عادة، مما يخلق حالة من "اللاخطية" تسمح للأفكار بأن تتولد خارج المسار المتوقع.

ويتمتع نظام التوليد بخصيصة عصبية تسمى **الترابط الحر Free Associative Processing – المعالجة الترابطية الحرة**، وهي قدرة الدماغ على الانتقال من فكرة إلى أخرى عبر سلسلة ممتدة من الروابط غير المباشرة، فيظهر تشابه خفي بين عناصر بعيدة، ويتشكل الربط البعيد Remote Association الذي يُعد المفتاح العصبي للإبداع. وفي هذا النظام يعمل الدماغ كمن يتنقل بين غرف كثيرة في منزل واحد، دون أن يلتزم بترتيب معين، مما يسمح باستحضار مخزون ضخم من الصور الذهنية والمعاني. وهذا التدفق المعرفي يتطلب أيضًا انخفاضًا نسبيًا في نشاط الشبكة التنفيذية، لأن الرقابة الصارمة تمنع التوسع.

أما **نظام الترشيح Filtration System** فهو النظام المقابل الذي يبدأ العمل حين يقرر الدماغ الانتقال من عالم الإمكان إلى عالم الاختيار. هذا النظام يعتمد على الشبكة التنفيذية (Executive Control Network – شبكة التحكم التنفيذي) التي تتولى إدارة الانتباه، وضبط الوعي، واستبعاد كل المسارات غير الضرورية. وفي هذه اللحظة تتحول البنية العصبية من الانفتاح إلى التركيز؛ فبدلاً من استقبال المزيد من الاحتمالات، يبدأ الدماغ بتمحيص ما هو موجود، ويعمل على اختيار ما يتوافق مع الهدف أو المشكلة. هنا تصبح وظيفة "الكبح الواعي Conscious Inhibition – منع الانحراف الذهني" مركزية، لأنها تمنع العقل من العودة إلى حالة التوسع، وتبقيه داخل مسار واحد.

ويعتمد نظام الترشيح على آلية عصبية دقيقة تسمى **الاستبعاد الإدراكي Selective Suppression – الكبح الانتقائي**، وهي قدرة الدماغ على إيقاف الأفكار الثانوية، ومنع المعلومات غير ذات الصلة من التفاعل داخل الوعي. وتشمل هذه العملية تفعيلاً للقشرة الجبهية الأمامية التي تعمل كمدير تنفيذي للفكرة. وفي هذه الحالة يصبح التفكير أقرب إلى "النحت المعرفي"، حيث يتخلص العقل من كل ما لا يخدم البناء النهائي للقرار، ويبقي على التفاصيل الأساسية فقط. ويعمل هذا النظام بشكل خاص عند تقييم الأدلة، أو عند المفاضلة بين البدائل، أو عند اتخاذ قرار يحتاج إلى دقة.

ويظهر الفرق بين النظامين بوضوح عندما ننظر إلى طريقة التعامل مع المعلومة. ففي نظام التوليد تُستقبل المعلومة كإشارة يمكن أن تتحول إلى كثير من المعاني، بينما في نظام الترشيح تُعامل المعلومة كجزء من شبكة يجب تنظيمها. فالتوليد يسأل: "ما هي كل الطرق الممكنة لرؤية هذا الشيء؟" أما الترشيح فيسأل: "ما الطريقة الأنسب التي يجب اختيارها؟". وهذا الفرق يجعل من النظامين حركة متكاملة لا يمكن لأحدهما أن يعمل دون الآخر؛ فالتوليد يمنح العقل مادة خام واسعة، والترشيح يحول المادة الخام إلى قرار يملك قابلية التطبيق.

وفي البنية العصبية العميقة، يعمل نظام التوليد من خلال **تفعيل الربط البعيد** بينما يعمل نظام الترشيح من خلال **تفعيل الربط القريب**. الربط البعيد يسمح للعقل باكتشاف العلاقات غير المتوقعة، أما الربط القريب فيعيد تنظيم العلاقات بما يتناسب مع الهدف المركزي. ومن هذا التفاعل يظهر الإبداع، لأنه يعتمد على انتقال مستمر بين الربط الواسع والربط المركز، بين الخيال والتحليل، بين توسع الوعي وانكماشه.

ويكشف هذا الفرق أن الدماغ لا يتحرك عبر مسار واحد، بل يعمل وفق إيقاع يشبه الشهيق والزفير. التوليد هو شهيق الوعي، والترشيح هو زفيره. ومن خلال هذا الإيقاع تنشأ الفكرة، وتتشكل، وتنضج، ثم تتحول إلى قرار. وفي اللحظة التي يتوازن فيها النظامان، يصبح العقل قادرًا على أداء أقوى وظائفه: رؤية ما لا يُرى، وفهم ما لا يُفهم سريعًا، واتخاذ قرار يملك جذوره في المعرفة وامتداده في الواقع.

1️⃣1️⃣ التحول المعرفي بين التفكير التباعدي والتفكير التقاربي

Cognitive Shifting Between Divergent & Convergent Modes

> **آلية التبديل، الزمن الإدراكي، وشروط الانتقال.**

يحدث التحول المعرفي بين التفكير التباعدي والتفكير التقاربي داخل العقل كعملية انتقال دقيقة، تشبه تبديل التروس في آلة تتحرك بسرعات متفاوتة. هذا التحول ليس مجرد انتقال من نمط إلى آخر، بل هو "إعادة ضبط" شامل للبنية الإدراكية، ولأنماط الانتباه، ولطبيعة الوعي ذاته؛ إذ يتغير اتجاه التفكير، وتتغير سرعة المعالجة، وتتغير طريقة استدعاء الذاكرة، وتتغير وظائف الشبكات العصبية التي تتحكم في مسار الفكرة. وهذا التبديل هو الذي يجعل العقل قادرًا على الجمع بين الخيال والانضباط، بين الاتساع والتركيز، بين تعدد المسارات ووحدة القرار.

ويبدأ التحول من خلال **آلية التبديل Switching Mechanism – آلية التحويل الذهني**، وهي وظيفة معرفية تنفذها القشرة الجبهية الأمامية عند الحاجة إلى الانتقال من حالة توليد واسعة إلى حالة حسم مركزة. في اللحظة التي يستقبل فيها العقل إشارة داخلية أو خارجية تدعو إلى التحول — كظهور قيود جديدة، أو اقتراب الحاجة إلى القرار، أو شعور داخلي بأن زمن التوسع قد اكتمل — تبدأ الشبكة التنفيذية بالارتفاع تدريجيًا، بينما ينخفض نشاط الشبكة الافتراضية. ويُعد هذا التدرّج العصبي شرطًا ضروريًا، لأن التحول المفاجئ قد يؤدي إلى فقدان الفكرة أو تشويش المسار.

ويعتمد التحول بين النمطين على **الزمن الإدراكي Cognitive Timing – توقيت التبديل**، وهو لحظة حساسة يحاول فيها العقل أن يوازن بين توسيع الفكرة إلى أقصى مدى ممكن وبين الحاجة إلى تضييقها. فإذا تم التبديل مبكرًا، تُقتل الفكرة قبل نضجها؛ وإذا تم التبديل متأخرًا، يغرق العقل في فوضى الاحتمالات. يُدير العقل هذا الزمن من خلال آلية تقييم داخلية تستشعر "نضج التوسّع"، أي لحظة يشعر فيها الإنسان بأن المساحة التباعدية قد ولّدت ما يكفي من البدائل، وأن الاستمرار فيها لن يضيف قيمة، بل سيزيد الضبابية. عند هذه النقطة يبدأ الانكماش الطبيعي للفكرة، ويبدأ التركيز في الظهور، وكأن العقل يدخل عبر بوابة جديدة تغير اتجاه التيار المعرفي.

وتحتاج عملية التبديل إلى مجموعة من **شروط الانتقال Cognitive Transition Conditions – متطلبات التحول المعرفي** التي تجعل الانتقال ناجحًا. أول هذه الشروط هو **وضوح الهدف**، لأن التفكير التباعدي لا يستطيع التحول إلى تقاربي إذا لم يكن الهدف الاستراتيجي واضحًا. والشرط الثاني هو **استقرار الانتباه**، لأن العقل أثناء التحول يجب أن يلتقط الخيط الرئيسي للفكرة دون أن يسمح لنفسه بالعودة إلى التشتت. أما الشرط الثالث فهو **نضج البدائل**، لأن التقارب لا يمكن أن يعمل بدون مادة خام كافية. والشرط الرابع هو **المواءمة الوجدانية**، لأن القلق أو التوتر قد يدفع العقل إلى الحسم قبل الأوان. والشرط الخامس هو **التسلسل المعرفي**، أي أن تكون عملية الانتقال تدريجية لا قفزية، كما يحدث في العمليات العصبية الطبيعية.

وتظهر دقة عملية التبديل عندما ندرك أن التفكير التباعدي يعمل داخل فضاء احتمالي، بينما يعمل التفكير التقاربي داخل فضاء

ترجيحي. وهذا الفارق يجعل التحول يعتمد على قدرة العقل على تغيير طريقة التعامل مع المعلومات: ففي التباعد تُعامل المعلومة كبذرة قد تفتح آفاقًا جديدة، بينما في التقارب تُعامل المعلومة كعنصر يجب أن يخضع للوزن والتحليل. هذا التحول في وظيفة المعلومة يحتاج إلى تدريب عقلي طويل حتى يصبح سلسًا، لأنه يغيّر "نبرة التفكير" بأكملها.

ويشارك في هذه العملية أيضًا **محرك التحكم التنفيذي** الذي يوجه مسار التحول. ففي بداية التباعد يكون هذا المحرك منخفض النشاط، مما يسمح للخيال بالعمل بحرية. وعندما يبدأ العقل في التحول، يرتفع هذا النشاط تدريجيًا ليضبط مسار الفكرة. ويشبه هذا التدرج ارتفاع مستوى الإضاءة في غرفة التحليل بعد أن كانت مضاءة بضوء خافت للتخيل. ومع ارتفاع النشاط التنفيذي، يبدأ العقل في إغلاق المسارات الجانبية، وفي إعادة ترتيب الأولويات، وفي تصفية التشويش.

ويحتاج التحول من التباعد إلى التقارب إلى **مرونة معرفية Cognitive Flexibility – المرونة الذهنية**، وهي قدرة تجعل العقل غير مرتبط بنمط واحد، بل قادرًا على تغيير اتجاهه بشكل واعٍ. وهذه المرونة ليست صفة لغوية أو سلوكية، بل نتيجة بنية عصبية تتضمن قدرة الخلايا العصبية على إعادة تشكيل الروابط بسرعة. ومع كل عملية انتقال، يصبح الدماغ أكثر قدرة على إدارة التحولات الداخلية، مما يمنح الإنسان قدرة استثنائية على التعامل مع المواقف المعقدة التي تحتاج إلى تفكير متعدد الطبقات.

وتتضح أهمية هذا التحول عندما ننظر إلى الإبداع ذاته؛ فالمبدع هو من يعرف متى يتوسع ومتى يحسم، ومتى يترك الخيال يعمل، ومتى يستدعي التحليل. والقيادي هو من يعرف متى يسمح للفريق بطرح أفكار كثيرة، ومتى يطلب منهم اتخاذ قرار. والباحث الجيد هو من يعرف متى يجمع البيانات ومتى يبدأ في تحليلها. وهكذا يصبح التحول المعرفي مهارة عليا، لأنه ليس مجرد انتقال بين نمطين، بل هو "تنظيم للحركة الداخلية للفكر".

وفي المستوى الأعمق، يكشف هذا التحول عن حقيقة أن التفكير ليس خطًا مستقيمًا، بل هو إيقاع يتردد بين طرفين: **الاتساع والانكماش**. ولولا هذا الإيقاع لما استطاع العقل أن يرى ما وراء الظاهر، ولما استطاع أن يصل إلى الحقيقة، لأن الحقيقة تحتاج إلى تخيّل قبل أن تحتاج إلى تحليل، وتحتاج إلى توسّع قبل أن تحتاج إلى تضييق. ومن هذا التفاعل يولد الوعي الناضج، ويولد الفهم العميق، ويولد القرار الذي يجمع بين الخيال والعقل.

1.2 الفوارق المفاهيمية بين التفكير التباعدي والتفكير التقاربي

Conceptual Differences Between the Two Modes

> **الطبيعة، الاتجاه، الهيكل الداخلي.**

تتجلى الفوارق المفاهيمية بين التفكير التباعدي والتفكير التقاربي في طبيعة البنية الذهنية التي يعمل بها كل منهما، وفي الاتجاه الذي يتحرك فيه الوعي أثناء معالجة الفكرة، وفي الهيكل الداخلي الذي يشكل المسار المعرفي. فكل نمط منهما ليس مجرد أسلوب للتفكير، بل هو "طريقة عمل" كاملة تحدد كيف يرى العقل الواقع، وكيف يتعامل مع المعلومة، وكيف ينتج المعنى. ومن هذا التمايز المفاهيمي العميق تظهر نقاط الاختلاف التي تجعل التباعد والتقارب نمطين جوهريين في الحياة العقلية.

ويبدأ الاختلاف من **طبيعة التفكير Nature of Processing**؛ إذ يُبنى التفكير التباعدي على مبدأ الانفتاح الواسع، حيث تُعامل الفكرة كبذرة قابلة للنمو في اتجاهات متعددة، مما يجعل العقل يستجيب لها ليس بقرار واحد بل بسلسلة من الأسئلة والتخيلات والاحتمالات. أما التفكير التقاربي فيُبنى على مبدأ الانكماش المنضبط، حيث تُعامل الفكرة كمسار يجب تضييقه، وتحويله إلى نقطة واضحة، فيتجه العقل نحو "ما يجب اختياره"، لا نحو "ما يمكن أن يكون". وهنا يظهر الفرق بين عقل ينظر إلى الفكرة بوصفها احتمالاً، وعقل ينظر إليها بوصفها قرارًا.

ويتضح التمايز أكثر عند النظر إلى **اتجاه التفكير Direction of Thought**؛ فالتفكير التباعدي يتحرك من المركز إلى الأطراف، كدوائر تتسع كلما تقدمت، مما يجعله أقرب إلى حركة انتشارية تبحث عن علاقات جديدة وروابط بعيدة. أما التفكير التقاربي فيتحرك من

الأطراف إلى المركز، كخطوط متعددة تجتمع عند نقطة واحدة. هذا الفارق يجعل التباعد مناسبًا لمرحلة الاستكشاف، والتقارب مناسبًا لمرحلة التحديد، وكأن العقل في التباعد يرسم خريطة واسعة، وفي التقارب يختار الطريق الذي يسلكه.

ويقوم الاختلاف المفاهيمي على **هيكل داخلي Structural Architecture** متباين بين النمطين؛ إذ يتضمن التفكير التباعدي بنية مرنة تتقبل التشتت المؤقت، وتسمح للوعي بأن يعيش في حالة انتشار، وتستدعي الذاكرة بطريقة غير خطية، فيتفاعل العقل مع عناصر متعددة في وقت واحد دون الحاجة إلى تنظيم صارم. بينما يقوم التفكير التقاربي على بنية ضابطة تجعل المعلومات تتحرك ضمن مسار واحد مباشر، وتفرض على العقل علاقة متسلسلة بين الأسباب والنتائج، مما يجعل الهيكل الداخلي له أشبه بسلم معرفي كل درجة فيه مبنية على ما قبلها.

وفي المستوى المفاهيمي تظهر أيضًا **طبيعة السؤال Question Nature**؛ ففي التباعد يسأل العقل: "ما البدائل الممكنة؟" وهو سؤال يستدعي تخيّل عدة احتمالات، بينما يسأل في التقارب: "ما الخيار الأنسب؟" وهو سؤال يستدعي استبعاد معظم الأفكار. السؤال الأول يفتح، والسؤال الثاني يغلق، والسؤالان معًا يشكلان حركة الوعي بين البحث والفعل.

ويمتد الاختلاف إلى **موقع الحقيقة داخل كل نمط**؛ فالحقيقة في التفكير التباعدي غير ثابتة، بل تتشكل عبر الاحتمالات، حيث يُنظر إليها بمرونة، وتُعامل كهدف يمكن الاقتراب منه عبر طرق متعددة. أما الحقيقة في التفكير التقاربي فهي نقطة يجب الوصول إليها، مما يجعل العقل يتجه إلى المعايير الصارمة، والبيانات الواضحة، والنتائج المحسوسة.

ويظهر التمايز المفاهيمي أيضًا في **طبيعة الربط الذهني Association Style**؛ إذ يعتمد التفكير التباعدي على الربط البعيد Remote Associations — العلاقات البعيدة — وهي علاقات لا تربط بينها تجربة مباشرة، بل تجمعها تشابهات خفية تحتاج إلى خيال عميق لاكتشافها. بينما يعتمد التفكير التقاربي على الربط القريب Close Associations — العلاقات القريبة — التي تعتمد على منطق واضح وتسلسل مباشر بين المعاني.

ويختلف النمطان كذلك في **ديناميكية الوعي Awareness Dynamics**؛ فالتفكير التباعدي يجعل الوعي يعيش في حالة تمدد، مما يسمح بظهور الأفكار دون رقابة، بينما يجعل التفكير التقاربي الوعي أكثر حدة، وأكثر تركيزًا، وأكثر ميلاً إلى استبعاد كل ما لا يخدم الهدف. لهذا يبدو الوعي التباعدي هادئًا ومتدفقًا، بينما يبدو الوعي التقاربي مشدودًا وموجّهًا.

وفي المستوى المفاهيمي العميق يعمل التفكير التباعدي باعتباره **بنية إنتاجية Generative Structure**، لأن وظيفته توليد الأفكار، بينما يعمل التفكير التقاربي باعتباره **بنية انتقائية Selective Structure**، لأن وظيفته اختيار الأفضل من بين تلك الأفكار. ومن هذا التمايز تتشكل الثنائيات: إنتاج مقابل اختيار، تخيّل مقابل تحليل، توسّع مقابل تضييق، إمكان مقابل قرار.

ويمتد الفارق إلى **القيمة النهائية Final Cognitive Value**؛ فالتباعد يهدف إلى توسيع الوعي، بينما يهدف التقارب إلى تثبيت المسار، مما يجعل الأول قيمة إدراكية، والثاني قيمة تنفيذية. ومن هذا التفاعل يُولد التفكير المتكامل، لأن الوعي يحتاج إلى أن يرى ما هو ممكن قبل أن يعرف ما هو مناسب.

وتكشف هذه الفوارق أن التفكير التباعدي والتقاربي ليسا خصمين، بل نظامين معرفيين يعمل كل منهما وفق بنية مفاهيمية مختلفة، لكنهما يشكلان معًا أساس الفكر الإنساني. فالفكرة التي لا تتوسع تبقى ضيقة، والفكرة التي لا تُحسم تبقى معلقة. ومن هنا تنشأ أهمية فهم الفوارق المفاهيمية، لأنها تمنح الوعي القدرة على إدارة التفكير نفسه: متى يفتح، ومتى يغلق، ومتى يترك المسارات تمتد، ومتى يجعلها تلتقي في نقطة واحدة.

1.3 الفوارق الوظيفية بين التفكير التباعدي والتفكير التقاربي

Functional Differences Between the Two Modes

> التوسّع مقابل الحسم.

تتحدد الفوارق الوظيفية بين التفكير التباعدي والتفكير التقاربي من خلال الوظائف التي يؤديها كل نمط داخل العملية العقلية، لأن كلًا منهما يمثل دورًا معرفيًا مختلفًا: الأول يوسع مساحة الوعي، والثاني يوجّه هذه المساحة نحو نقطة قرار. وهذا الاختلاف يجعل التفكير التباعدي "قوة إنتاج" بينما يجعل التفكير التقاربي "قوة تنظيم"، ويجعل الأول مساحةً لاكتشاف الإمكانات، بينما يجعل الثاني آليةً لتحويل الإمكان إلى فعل. ومن هذا التمايز تنشأ الوظائف العملية لكل نمط داخل التفكير، مما يخلق ثنائية لا تتعارض بل تتكامل، لأن الوعي لا يعمل إلا من خلالهما معًا.

وتبدأ الوظيفة الأساسية للتفكير التباعدي في **التوسّع Expansion Function**، حيث يعمل العقل بطريقة تسمح له بتوليد أكبر قدر ممكن من الأفكار. فبدلاً من التعامل مع المشكلة من زاوية واحدة، يفتح الوعي نوافذ متعددة تتيح رؤية احتمالات لم تكن موجودة على السطح. هذه الوظيفة تجعل التفكير التباعدي نقطة انطلاق في كل عمليات الإبداع، لأن الابتكار يحتاج إلى وفرة معرفية تتولد منها الأفكار النوعية. ويؤدي هذا النمط وظيفة "تكسير الإطار" الذهني الذي تفرضه العادة، عبر تجاوز المسار المتوقع وتوليد بدائل تتحدى المنطق التقليدي. وهنا يصبح التفكير التباعدي ليس مجرد خيار، بل ضرورة معرفية لكل عمل يحتاج إلى رؤية أوسع من حدود الواقع المباشر.

أما الوظيفة الأساسية للتفكير التقاربي فهي **الحسم Decision Function** التي تسمح للعقل بأن ينتقل من مساحة التوسع إلى مجال الانتقاء. فالمساحة الواسعة التي يقدمها التفكير التباعدي تصبح مادة خام تحتاج إلى تحليل وتقييم حتى تصل إلى نتيجة قابلة للتطبيق. وظيفة الحسم لا تقوم فقط على الاختيار، بل تشمل التمحيص، والترجيح، والبرهنة، وإعادة تنظيم المعلومة بحيث يصبح القرار منطقيًا ومتينًا. ومن دون هذه الوظيفة يصبح العقل عالقًا في مساحة الاحتمالات دون القدرة على التحرك، مما يجعل التفكير التقاربي أساسًا لكل عمل تنفيذي.

وتظهر الفوارق الوظيفية بوضوح عند النظر إلى **سلوك المعلومة** داخل كل نمط؛ ففي التفكير التباعدي تُعامل المعلومة كبذرة قد تنفتح على عشرات الإمكانات، بينما في التفكير التقاربي تُعامل كبوابة يجب أن تقود إلى نتيجة محددة. الأولى تستدعي المرونة والخيال، والثانية تستدعي الانضباط والدقة. وفي هذه الديناميكية تتحدد وظيفة كل نمط: التباعد يمنح المعلومة اتساعًا، والتقارب يمنحها اتجاهًا.

ويتجلى التباين الوظيفي أيضًا في **المسار الذي تسلكه الفكرة**؛ فالتفكير التباعدي يحرك الفكرة عبر مسارات عديدة تسمح بالاستكشاف، مما يجعله مناسبًا لمرحلة تعريف المشكلة، وتحديد الأسئلة، وتخيل المستقبل، وتوليد الفرضيات. أما التفكير التقاربي فيقود الفكرة عبر مسار واحد يتجه نحو الهدف النهائي، مما يجعله مناسبًا لمرحلة حل المشكلة، واتخاذ القرار، وتقييم النتائج، وضبط الجودة. وهذه الثنائية تجعل كل نمط يؤدي دورًا محددًا داخل العمليات العقلية العليا.

ويُلاحظ الاختلاف الوظيفي كذلك في **تفاعل العقل مع الزمن**؛ فالتفكير التباعدي يعمل في زمن واسع لا يضغط على الوعي، حيث يسمح للعقل بأن يأخذ مساحته الكاملة في التأمل والتجربة والربط. أما التفكير التقاربي فيعمل في زمن ضيق يحتاج إلى سرعة استجابة، لأن الحسم بطبيعته عملية مرتبطة بالوقت. هذا يجعل الأول مناسبًا للبحث والاكتشاف، والثاني مناسبًا للقرارات الفورية، والتقييم السريع، والاستجابات العملية.

ويمتد التمايز إلى **طبيعة القدرة المعرفية المطلوبة لكل نمط**؛ فالتفكير التباعدي يعتمد على مرونة الذهن، والقدرة على تحمل الغموض، واستدعاء الذاكرة العميقة، وبناء الصور الذهنية، بينما يعتمد التفكير التقاربي على الانتباه المركز، والقدرة على الكبح الواعي، والتمييز بين التفاصيل المهمة وغير المهمة، والقدرة على تحليل العلاقات السببية. ومن هنا تصبح الوظائف العقلية التي يدعمها كل نمط مختلفة، لكنها متكاملة.

وتتضح الفوارق الوظيفية في **العائد العقلي والعملي لكل نمط**؛ فالتفكير التباعدي ينتج "ثروة معرفية"، بينما ينتج التفكير التقاربي "قرارًا معرفيًا". التباعد يخلق فرصًا، والتقارب ينقل الفرص إلى واقع. التباعد يضيف احتمالات جديدة، والتقارب يختار أفضلها. وكلاهما يمثل شكلين من أشكال القيمة المعرفية: قيمة في الإمكان وقيمة في الإنجاز.

وينعكس هذا التباين في الوظائف أيضًا على **الحضور المهني**؛ فالتفكير التباعدي يعطي القيادي قدرة على رؤية سيناريوهات بعيدة، بينما يعطي التفكير التقاربي القدرة على الحسم عند مفترق الطرق. كما يظهر التمايز الوظيفي في حل المشكلات، حيث يتولى التباعد

خلق بدائل جديدة، بينما يتولى التقارب تقييم هذه البدائل، واختيار الأنسب، وتنفيذ الحل.

وفي النهاية، تُبرز الفوارق الوظيفية أن التفكير التباعدي والتقارب لا يعملان منفصلين، بل يعملان في دورة واحدة: دورة تبدأ بالاتساع وتنتهي بالوضوح. فالإبداع يحتاج إلى توسع قبل أن يتحول إلى ابتكار، والقرار يحتاج إلى بدائل قبل أن يصبح قرارًا. هذه الوظائف المتمايزة تجعل العقل قادرًا على بناء المعنى، واتخاذ القرار، وصياغة المستقبل، لأن التوسع بلا حسم ضياع، والحسم بلا توسّع ضيق، والعقل لا يعمل إلا بين سعة التباعد ودقة التقارب.

1.4 الفوارق الإدراكية والنفسية بين التفكير التباعدي والتفكير التقاربي

Cognitive & Psychological Differences

> **المرونة الذهنية مقابل الانضباط الذهني.**

تتشكل الفوارق الإدراكية والنفسية بين التفكير التباعدي والتفكير التقاربي من طبقات عميقة داخل العقل، تمتد من بنية الوعي ذاته إلى أسلوب تفاعله مع المعلومات، ومن طبيعة الجهاز العصبي إلى المزاج النفسي الذي يرافق كل نمط تفكير. ويظهر التباعد والتقارب هنا ليس فقط كوظيفتين معرفيتين، بل كبُنيتين إدراكيتين كاملتين تنعكس على طريقة الإنسان في رؤية العالم، وفهمه، والاستجابة له، وبناء علاقاته مع الزمن، والاحتمالات، واليقين، والغموض، والضغوط، والقرارات.

وتبدأ الفوارق الإدراكية من **طريقة استقبال العقل للمعلومات**؛ فالتفكير التباعدي يتعامل مع المعلومة بوصفها نقطة انطلاق، إذ يرى فيها إمكانًا وليس حدودًا، فيستقبلها عبر شبكة إدراكية واسعة تتيح له إعادة تشكيل المعنى وربط المعلومة بسياقات بعيدة. أما التفكير التقاربي فيستقبل المعلومة بوصفها مادة قابلة للتحليل، ويتعامل معها وفق آليات تضييق المسار، وتحديد المعنى، واستخلاص النتيجة. وهنا يظهر الفرق بين عقل يعتمد على **التوسّع الإدراكي** وآخر يعتمد على **التركيز الإدراكي**.

ويبرز التمايز كذلك في **طبيعة الانتباه Attention**؛ فالتفكير التباعدي يتسم بانتباه مرن يسمح للعقل بالتجول الحر بين الأفكار، مما يجعله قادرًا على الربط بين عناصر تبدو غير مترابطة. أما التفكير التقاربي فيعتمد على انتباه موجّه ومشدود نحو نقطة معينة، حيث يضيق الحقل الإدراكي ليمنح القرار عمقه. هذا يجعل التباعد قريبًا من نمط "الانتباه المفتوح"، بينما يجعل التقارب قريبًا من نمط "الانتباه الانتقائي".

ويتضح البعد الإدراكي أيضًا في **علاقة العقل بالغموض**؛ فالتفكير التباعدي يمتلك قدرة أعلى على تحمل الضبابية المعرفية، ويتعامل معها بوصفها مادة خصبة تُنتج احتمالات جديدة. أما التفكير التقاربي فيسعى إلى تقليل الغموض قدر الإمكان، لأن الحسم يحتاج إلى يقين نسبي، أو على الأقل إلى معايير واضحة. ومن هنا تظهر "المرونة الذهنية" في الطرف الأول، و"الانضباط الذهني" في الطرف الثاني.

وتتجلى الفوارق النفسية من خلال **الاستجابات الانفعالية المرتبطة بكل نمط**؛ فالتفكير التباعدي يرتبط عادةً بمشاعر إيجابية واسعة مثل الاندهاش، والفضول، والانفتاح، والإثارة المعرفية، وهي مشاعر تشجع الذهن على الاستكشاف. بينما يرتبط التفكير التقاربي بمشاعر أكثر ضبطًا مثل الاطمئنان، والتحكم، والاتساق الداخلي، والانضباط، وهي مشاعر تشجع الذهن على الثبات والإنجاز. وبذلك يحمل كل نمط "بصمة مزاجية" خاصة تولد معه بشكل تلقائي.

وتبرز الفروق الإدراكية والنفسية أيضًا في **المسافة بين الفكرة والذات**؛ ففي التفكير التباعدي تصبح الأفكار كيانات مرنة قابلة للتغيير، مما يجعل العقل يتعامل معها من موقع المراقب والمتأمل، دون التشبث بنتيجة أو آلية. أما التفكير التقاربي فيضع الفكرة داخل إطار محدد، مما يجعل الذات أكثر ارتباطًا بما تختاره، وأكثر التزامًا بالمعايير التي تحكم القرار، فيتحول العقل هنا من مراقب إلى موجّه.

ويظهر التباين بوضوح في **الوصول إلى القرار**؛ فالتفكير التباعدي لا يستعجل الوصول، بل يترك الأفكار تنضج ببطء داخل مساحة

واسعة تسمح بالتجريب. بينما يمتلك التفكير التقاربي حساسية أعلى تجاه الزمن واتجاه النتيجة، فيجعل العقل يتجنب الإطالة غير الضرورية، ويتجه نحو حسمٍ تدريجي يضبط المسار. هذا لا يجعل أحدهما أفضل من الآخر، بل يحدد "المزاج العقلي" لكل منهما.

وتتسع الفوارق الإدراكية لتشمل **طريقة تمثيل المعلومات في الوعي**؛ فالتفكير التباعدي يميل إلى التمثيل الصوري، والربط الشبكي، والتخيل، والصور الذهنية. أما التفكير التقاربي فيميل إلى التمثيل الخطي والتحليلي والهيكلي. هذه الفروق في التمثيل لا تعكس أسلوبًا في التفكير فقط، بل تعكس اختلافًا في طريقة بناء الوعي ذاته، ومن هنا تنشأ الفوارق النفسية المصاحبة للتمثيل.

ويظهر الاختلاف النفسي كذلك في **الاستجابة للضغط والإجهاد المعرفي**؛ فالتفكير التباعدي يتأثر سريعًا بالبيئات الضاغطة لأنها تميل إلى تقليل المساحة الإبداعية، بينما يزدهر التفكير التقاربي تحت الضغط لأن الحسم يصبح ضرورة. هذا يجعل كل نمط مناسبًا لحالات نفسية مختلفة: التباعد يناسب حالة الهدوء والانفتاح، والتقارب يناسب حالة الجدية والاستجابة.

ويدخل الفارق الإدراكي إلى مستوى أعمق حين نصل إلى **علاقة العقل بالاحتمالات واليقين**؛ فالتفكير التباعدي يتعامل مع الاحتمالات كمساحة طبيعية منطقية، بينما يتعامل التفكير التقاربي مع اليقين كاحتياج وظيفي. وبذلك يصبح الأول عقلاً يعيش في الاحتمالات، بينما يصبح الثاني عقلاً ينظمها.

وتنعكس هذه الفوارق على **الهوية العقلية للشخص**؛ فالتفكير التباعدي يمنح الإنسان حضورًا ذهنيًا مرنًا، بينما يمنحه التفكير التقاربي حضورًا ذهنيًا منضبطًا. وهذان الحضوران لا يمثلان شخصيتين، بل يمثلان نمطين من اشتغال العقل داخل نفس الشخص، يتبادلان الأدوار بحسب الموقف.

ويمتد التباين الإدراكي والنفسي ليشمل **العلاقة بين النمطين والذاكرة**؛ فالتفكير التباعدي يستدعي الذاكرة بصورة شمولية—صور، تجارب، خيالات—بينما يستدعي التفكير التقاربي الذاكرة بصورة انتقائية، يبحث فيها عن معلومة تخدم القرار أو تدعم الحُجة. وهذا الاختلاف في استدعاء الذاكرة يعكس اختلافًا في المسار النفسي المرتبط بإنتاج المعنى.

وتتكامل هذه الفوارق الإدراكية والنفسية في النهاية لتُظهر أن التفكير التباعدي والتقاربي ليسا مجرد أسلوبين من التفكير، بل نمطان من اشتغال الوعي: أحدهما يوسّع العالم، والآخر يضبطه؛ أحدهما يفتح الباب، والآخر يختار الاتجاه؛ أحدهما يبني احتمالات، والآخر يبني قرارات. وبين المرونة والانضباط تتشكل شخصية العقل القادر على الإبداع والإنجاز معًا.

1.5 الفوارق السلوكية بين التفكير التباعدي والتفكير التقاربي

Behavioral Differences Between Both Modes

> **كيف يظهر كل نمط في السلوك العام.**

تتجسّد الفوارق السلوكية بين التفكير التباعدي والتفكير التقاربي في الطريقة التي يتصرّف بها الإنسان حين يتعامل مع مهمة، أو مشكلة، أو اجتماع، أو نقاش، أو قرار، أو حتى فكرة عابرة تمرّ في خاطره. فالسلوك هنا ليس مجرد انعكاس خارجي للنمط الذهني، بل هو امتداد مباشر للبنية الإدراكية والنفسية التي تحكم كل نمط، مما يجعل كل حركة، وكل اختيار، وكل تفاعل، وكل استجابة تمثل دلالة واقعية على الطريقة التي يعمل بها العقل في الداخل.

ويظهر التفكير التباعدي في السلوك بوصفه نمطًا مفتوحًا، يتسم بالمرونة، ويبدو على صاحبه سلوك يميل إلى التجريب، والاستكشاف، والقبول بالفكرة غير المكتملة. فالإنسان الذي يستعمل التفكير التباعدي يُظهر سلوكًا يميل إلى طرح الأسئلة التي تفتح الموضوع بدل أن تغلقه، أسئلة تبدأ غالبًا بـ: ماذا لو؟ كيف يمكن؟ ما الاحتمالات الأخرى؟ ما الطرق المختلفة؟ هذه الأسئلة ليست فضولاً عابرًا، بل هي تعبير مباشر عن عقل يدرك أن الفكرة الأولى ليست النهاية، وأن المسار لا يكتمل إلا بفتح مسارات جديدة تشعل التفكير. وهذا النمط من السلوك يتضمن قدرة على التعامل مع الحالات غير المحددة، واستعدادًا لتجريب حلول غير مألوفة، وعدم خوف من الأفكار الغريبة أو غير التقليدية.

ويظهر التفكير التباعدي أيضًا في سلوكيات التعاون؛ فالشخص ذي النزعة التباعدية عندما يدخل في اجتماع أو نقاش لا يسعى إلى فرض رأي واحد، بل يفتح المساحة لظهور آراء متعددة، ويشجع الآخرين على الكلام، ويطرح احتمالات تساعد على توسيع إطار التفكير. ويميل سلوكه إلى استقبال الأفكار قبل تقييمها، وإلى طرح البدائل حتى لو كانت أولية، لأن الهدف هنا ليس الوصول إلى قرار، بل الوصول إلى رؤية واسعة يمكن من خلالها بناء خيارات أقوى لاحقًا.

بينما يظهر التفكير التقاربي في السلوك بوصفه نمطًا مركزًا، محددًا، واضحًا، يتجه نحو الحسم. فالإنسان الذي يعمل بعقلية تقاربية يظهر في سلوكه تركيزًا أعلى، ويبدو عليه أنه يسعى إلى الوصول إلى نقطة محددة، وأنه لا يعتبر فتح المزيد من الاحتمالات أمرًا إيجابيًا دائمًا. بل على العكس، يرى صاحب التفكير التقاربي أن كثرة البدائل قد تكون سببًا في تعطيل المسار، وأن القرار الفعّال يحتاج إلى منهجية تضييق، وفرز، وترتيب، واختيار. وهذا يظهر في سلوكه عندما يحوّل النقاش من مساحة واسعة إلى نقطة تركّز على ما هو الأهم، وما هو الأصح، وما هو الأقرب للهدف.

ويظهر التفكير التقاربي كذلك في سلوكيات التنظيم؛ فالإنسان التقاربي يتعامل مع الفكرة بوصفها مادة يجب ضبطها، وتحويلها إلى خطوات، ومعايير، ونتائج. لذلك تجده في الاجتماعات يسأل: ما الهدف؟ ما الخيار الأفضل؟ ما الخطة؟ من المسؤول؟ كيف نقيس النجاح؟ وهذه السلوكيات ليست فقط دلالة على الانضباط، بل على عقل يرى أن قيمة الفكرة لا تكتمل إلا حين تتحول إلى فعل، وأن البديل الصحيح ليس الأكثر إبداعًا، بل الأكثر ملاءمة وواقعية.

ويتجسد الفارق السلوكي أيضًا في **علاقة كل نمط بالتفاصيل**؛ فالتفكير التباعدي يتعامل مع التفاصيل بوصفها مساحة ثانوية يمكن تجاوزها في المراحل المبكرة، ولذلك يبدو سلوك صاحب هذا النمط أقل اهتمامًا بالضبط المبكر، وأكثر ميلاً للفكرة الكبرى. بينما يظهر التفكير التقاربي في سلوك يحترم التفاصيل، ويعطيها قيمة في تشكيل النتيجة، ويرى أن دقة التفاصيل جزء من جودة القرار، مما يجعله يطرح أسئلة دقيقة، ويعيد صياغة الأمور بطريقة منظمة.

ويظهر التباين كذلك في **سلوك التعامل مع الأخطاء**؛ فصاحب التفكير التباعدي غالبًا ما يرى الأخطاء جزءًا من الطريق، وينظر إليها بوصفها فرصة للبحث عن بدائل جديدة، ولذلك يبدو سلوكه أكثر تسامحًا مع المحاولات غير الناجحة. أما صاحب التفكير التقاربي فيتعامل مع الخطأ بوصفه خللاً يجب إصلاحه، ويميل إلى تحليل أسبابه، وضبط المعايير التي تمنع تكراره، مما ينعكس على سلوك دقيق، منتبه، يقظ تجاه التفاصيل التي قد تُحدث انحرافًا.

كما يظهر الفرق في **إدارة الزمن**؛ فالتفكير التباعدي يتعامل مع الزمن بتساهل نسبي، لأنه يرى أن الفكرة تحتاج إلى المساحة كي تنضج، بينما يظهر التفكير التقاربي في سلوك شديد الانتباه إلى الزمن، لأن الحسم يحتاج إلى إيقاع محدد. ولذلك يبدو الشخص التباعدي أكثر راحة في النقاشات الطويلة، والحوارات المفتوحة، بينما يبدو الشخص التقاربي أكثر رغبة في الوصول إلى نقطة محددة خلال وقت واضح.

ويتجلى الفارق كذلك في **لغة الجسد والتعبير الاجتماعي**؛ فالتفكير التباعدي ينعكس في انفتاح الجسد، حركات اليدين الكبيرة، ونبرة صوت متحمسة، وميل إلى العصف الذهني. أما التفكير التقاربي فيظهر في ثبات الجسد، وميل إلى كلمات محددة، وصوت منخفض أكثر دقة، وتواصل بصري يركز على التفاصيل، وليس على التوسع.

ويتسع الفارق ليصل إلى **طريقة صناعة القرار**؛ فالتفكير التباعدي يتمثل في سلوك يبحث عن خيارات جديدة قبل أي اختيار، مما يجعله يسأل دائمًا: هل هناك خيار خامس؟ بينما التفكير التقاربي يتجسد في سلوك يبحث عن إجابة واحدة صحيحة، مما يجعله يسأل: أيّ هذه الخيارات هو الأفضل؟ هذه الفروق في طريقة اتخاذ القرار تظهر سلوكيًا في التوقف الطويل قبل الاختيار عند التباعدي، وفي الحسم السريع عند التقاربي.

ويتضح الفارق السلوكي النهائي في **ردود الفعل تجاه الأفكار الجديدة**؛ فصاحب التفكير التباعدي يستقبل الجديد بفضول، ويبدو عليه الاتساع، ويطرح سؤالاً يجعله يستكشف الفكرة أكثر. أما صاحب التفكير التقاربي فيستقبل الجديد بميزان، ويبدأ مباشرة في اختبار مدى منطقيته، وقابليته للتطبيق، وقيمته العملية.

وهكذا يظهر كل نمط في سلوك الإنسان بطريقة تكشف جوهره الإدراكي والداخلي: أحدهما يتحرك بسلوك فضولي، منفتح، مرن، يولد الاحتمالات؛ والآخر يتحرك بسلوك منظم، مركز، محدد، يحسم الاحتمالات. وبين هذا وذاك تتشكل الظاهرة السلوكية الكاملة

للتفكير الإنساني حين يواجه العالم.

---

16 الفوارق اللغوية والتواصلية بين التفكير التباعدي والتفكير التقاربي

Linguistic Differences

> **لغة الانفتاح مقابل لغة الدقة.**

تنبع الفوارق اللغوية والتواصلية بين التفكير التباعدي والتفكير التقاربي من الجذور العميقة لكل نمط، حيث تتحول البنية العقلية إلى "أسلوب لغوي" يظهر في الكلمات، والجمل، والإيقاع، وطريقة التعبير، واختيار الأمثلة، وبناء الرسالة. فاللغة ليست أداة خارجية محايدة، بل هي انعكاس مباشر لطريقة اشتغال العقل. وعندما يتغير منطق التفكير، يتغير معه منطق الصياغة، ومنطق الخطاب، ومنطق التواصل.

وتبدأ الفوارق من **طبيعة المفردات**، فالتفكير التباعدي يستعمل لغة واسعة، مفتوحة، رحبة، تميل إلى الكلمات التي تحمل احتمالات، مثل: قد، ربما، يمكن، ماذا لو، احتمالات، مسارات، تصوّرات، إمكانات. هذه المفردات ليست مجرد ألفاظ، بل هي أدوات لغوية تعكس حضور العقل في حالة استكشاف. أما التفكير التقاربي فيستعمل لغة أكثر تحديدًا، تميل إلى المفردات التي تعبّر عن الحسم، مثل: الحل الأنسب، القرار الصحيح، المسار الأفضل، المعيار الواضح، النتيجة الدقيقة. وهذه المفردات تعكس عقلاً يبحث عن نقطة محددة يريد الوصول إليها دون تشتت.

ويظهر الفارق بوضوح في **طول الجملة وتركيبها**؛ فالتفكير التباعدي يبني جملاً تتسع للفكرة، وقد يربط بين عناصر مختلفة، ويستعمل صورًا ذهنية تفتح المعنى. لذلك تبدو جمله أكثر انسيابًا واتساعًا. بينما التفكير التقاربي يفضّل الجمل الأقصر، الأكثر إحكامًا، التي تتجه مباشرة إلى النقطة دون استطراد. هذا الفارق لا يتعلق بمهارة لغوية، بل بطبيعة الحركة العقلية نفسها: توسّع يقود إلى جمل واسعة، وتركيز يقود إلى جمل مضغوطة.

وتتضح الفوارق كذلك في **لغة السؤال**؛ فالتفكير التباعدي يصوغ أسئلة توليدية، أسئلة تُفتح بها الطرق، مثل: "ما البدائل الممكنة؟" أو "كيف يمكن أن نعيد تخيل الوضع؟". هذه الأسئلة ليست بحثًا عن جواب واحد، بل عن فضاء جديد للفهم. بينما التفكير التقاربي يصوغ أسئلة اختيارية أو تقييمية، مثل: "أيّ هذه البدائل أفضل؟" أو "ما الخيار الأكثر ملاءمة؟". وهكذا تصبح لغة السؤال مرآة لطبيعة التفكير.

ويتسع الاختلاف ليشمل **لغة الاستعارة والتمثيل**؛ فالتفكير التباعدي يعتمد على الصور المجازية، وعلى التشبيهات المفتوحة، وعلى الاستعارات التي تُنتج صورًا جديدة. فهو يرى أن معنى الفكرة يمكن أن يظهر عندما نقارنها بعالم آخر أو بنموذج بعيد. وعلى العكس، التفكير التقاربي يميل إلى اللغة الواقعية، الدقيقة، التي ترتكز على الحقائق، والأرقام، والمعايير، لأن هدفه ليس توسيع المعنى بل تثبيته.

وتظهر الفوارق أيضًا في **الإيقاع اللغوي داخل الحديث**؛ فالتفكير التباعدي يستخدم نبرة صوت تحمل الحماس والانفتاح، وقد يتدرّج في الحديث من فكرة إلى أخرى بحيوية. بينما التفكير التقاربي يستخدم نبرة أكثر اتزانًا، أكثر حسمًا، وأكثر تركيزًا. هذا الإيقاع يظهر في لغة الحوار داخل الاجتماعات؛ فالمتحدث التباعدي يميل إلى توجيه الحديث نحو الاحتمالات، أما المتحدث التقاربي فيعيد توجيهه نحو الهدف.

ويمتد الفارق ليصل إلى **لغة الإقناع**؛ فالتفكير التباعدي يقنع عبر شرح إمكانات مستقبلية، عبر عرض سيناريوهات، عبر خلق تخيّل، عبر بناء صور ذهنية واسعة. بينما التفكير التقاربي يقنع عبر المنطق، والمعايير، والأدلة، ومقارنة الخيارات. ولذلك نجد أن لغة التباعدي مؤثرة في المراحل الأولى من المشروعات، بينما لغة التقاربي مؤثرة في المراحل الأخيرة.

ويظهر الاختلاف كذلك في **التواصل مع الآخرين**؛ فالتفكير التباعدي يجعل الإنسان أكثر ميلاً للاستماع، وفتح المجال للآخرين ليضيفوا بدائل جديدة، ولذلك تكون لغته الحوارية أكثر تشجيعًا على الكلام. أما التفكير التقاربي فيجعل الإنسان يميل إلى إعادة تنظيم الحوار، والعودة إلى النقطة الأساسية، وضبط الإيقاع، وهذا يظهر في لغة توجيهية أكثر وضوحًا.

ويبرز التمايز كذلك في **بناء الرسالة الاتصالية**؛ فالرسالة الصادرة عن عقل تباعدي تحتوي على احتمالات، وتنوع، ومسافة تسمح بالتأويل، وكل ذلك يجعلها رسالة توسعية. أما الرسالة الصادرة عن عقل تقاربي فتحتوي على تحديد، ومؤشرات، وتعليمات واضحة، مما يجعلها رسالة تنفيذية.

ويمتد الفارق إلى **لغة الكتابة**؛ فالكاتب التباعدي يستعمل مفردات تصنع عوالم جديدة، بينما الكاتب التقاربي يستعمل مفردات تضبط العالم القائم. ولذلك نجد النصوص التباعدية مناسبة للإبداع، والابتكار، وصياغة الرؤية، بينما النصوص التقاربية مناسبة للخطط، والتقارير، والتعليمات.

ويتجلى الفارق في **لغة التعبير عن الوقت**؛ فالتفكير التباعدي يستخدم لغة تتقبل التأخير الطبيعي لعملية الإبداع: "الفكرة تحتاج وقتًا لتنضج". بينما التفكير التقاربي يستخدم لغة زمنية دقيقة: "نحتاج أن نحدد الموعد النهائي ونلتزم به".

ويتميز التفكير التباعدي بلغة تسمح بتعدد المعاني، بينما يتميز التفكير التقاربي بلغة تمنع تعدد المعاني. الأول يرى في التعدد فرصة، والثاني يرى في التعدد احتمالاً للخطأ. ولذلك تصبح اللغة انعكاسًا لطريقة بناء العقل للمعنى.

وتتكامل هذه الفوارق لتظهر أن التفكير التباعدي والتقاربي ليسا مجرد نمطين من التفكير، بل نمطان من **التعبير** و**التواصل**، أحدهما يعبر بلغة تفتح العالم، والآخر يعبر بلغة تضبطه، وبينهما يتشكل النسق الاتصالي الكامل الذي يعكس عمق الوعي الإنساني.

---

7 التفكير التباعدي والتفكير التقاربي في حل المشكلات

Applications in Problem Solving

> **إعادة تعريف المشكلة، تحليل الجذور، إيجاد البدائل.**

يتجلّى حضور التفكير التباعدي والتفكير التقاربي بوضوح في ميدان حل المشكلات، لأنه الميدان الذي يُختبر فيه العقل اختبارًا مباشرًا: كيف يرى المشكلة؟ كيف يقترب منها؟ كيف يعيد تعريفها؟ كيف يوسّع مساراتها؟ وكيف يحسم اتجاهها؟ وفي هذا الميدان يظهر أحد أهم قوانين التفكير الإنساني: أن أي مشكلة تحتوي في داخلها على مرحلتين متتابعتين، لا يمكن القفز على إحداهما دون أن يقلّ وضوح الحل أو يضعف أثره. مرحلة توليد الفهم والاحتمالات، ومرحلة تضييق المسار نحو حسم القرار. وبهاتين المرحلتين يشتغل التفكير التباعدي والتقاربي بوصفهما آليتين ضروريتين لصناعة حل متكامل.

ويبدأ دور التفكير التباعدي من النقطة الأولى التي تتشكّل عندها المشكلة؛ لأنه النمط الذي لا يقبل الفكرة بوصفها معطى نهائيًا، بل يسأل السؤال الأكثر أهمية في منهجيات حل المشكلات: هل هذه هي المشكلة الحقيقية؟ فالتفكير التباعدي يكسر انغلاق المشكلة في تعريفها الأولي، ويعيد فتحها، لأن التعريف الأول غالبًا ما يكون انعكاسًا للتوقعات، أو للتفسير السريع، أو لانطباع أولي لا يمثل الجذر الحقيقي للمسألة. لذلك يظهر التفكير التباعدي في سلوك يعيد رسم حدود المشكلة، ويعيد طرح الأسئلة، ويبحث عن الجذور الكامنة وراء الأعراض الظاهرة. وهذا يقود إلى إعادة تعريف المشكلة Definition Redesign بطريقة توسّع الفهم بدل أن تضيّقه.

ويتحرك التفكير التباعدي بعد مرحلة إعادة التعريف نحو **توسيع مشهد الأسباب**، فيفتح شبكة الاحتمالات، ويرى المشكلة من زوايا متعددة، ويتعامل معها بوصفها مجموعة من العلاقات وليست نقطة مفردة. لذلك يساعد التفكير التباعدي على كشف الأسباب البعيدة، والعوامل المخفية، والتداخلات غير المرئية، لأن العقل في هذه المرحلة لا يبحث عن حل، بل يبحث عن فهم. ومن دون فهم واسع للمشهد الداخلي للمشكلة، يصبح أي حل مجرد استجابة سطحية لا تصل إلى الأعماق.

وحين يصل العقل إلى مرحلة تحليل الجذور Root Cause Analysis، يتدخل التفكير التباعدي من جديد في توسيع نطاق البحث عن الأسباب، ليمنع العقل من الوقوع في فخ "السبب الواحد"، ويجعله يفتح المجال أمام تعدد الجذور، لأن معظم المشكلات المعقدة ليست ذات سبب واحد، بل هي شبكة تفاعلات تمتد إلى محيط أكبر. ولذلك يصبح التفكير التباعدي جوهريًا في عملية كشف الجذور،

لأنه يمنح العقل القدرة على رؤية ما وراء السطح، وعلى التعامل مع المشكلة بوصفها نظامًا معقدًا بدل أن يختزلها في عامل واحد.

وعندما ينتقل العقل إلى مرحلة **إيجاد البدائل**، يظهر التفكير التباعدي بوصفه الأداة التي تحرر الخيال، وتنتج سلسلة من الحلول الممكنة، حتى تلك التي تبدو بعيدة أو غير مألوفة. فهو نمط يرفض الفكرة الأولى، لأنه يدرك أن البديل الأول ليس دائمًا الأفضل، وأن الإبداع لا يظهر إلا بعد مرحلة من التوليد الحر. ولذلك تعمل هذه المرحلة على دفع العقل إلى اقتراح بدائل كثيرة، وتنوعها، وتفرعها، وفتح مسارات جديدة، وإعادة بناء التوقعات حول ما يمكن وما لا يمكن، مما يجعل عملية توليد البدائل عملية ثرية وعميقة.

ويظهر التفكير التقاربي حين تنتقل العملية من التوليد إلى التصفية؛ فالعقل هنا يتحرك بمنطق مختلف: منطق التحديد، والاختيار، والفرز، والمفاضلة. ويبدأ التفكير التقاربي بتحليل البدائل التي وُلدت في المرحلة التباعدية، ليفرز ما يناسب وما لا يناسب، وما هو عملي وما هو غير قابل للتطبيق، وما يدعم الهدف وما ينحرف عنه. ويتعامل التفكير التقاربي مع البدائل بمقاييس واضحة، ومعايير محددة، ويعيد تنظيمها داخل إطار يسمح بالوصول إلى "الخيار الأكثر ملاءمة".

ويُظهر التفكير التقاربي قوته بصورة واضحة في **اختبار البدائل**، لأنه النمط الذي يضع كل خيار تحت الضوء، ويرى نقاط قوته، ونقاط ضعفه، ومتطلبات تنفيذه، وقيمة أثره، ومخاطره، وزمنه، وكلفته، وقدرته على إعادة تشكيل المشكلة. ويجعل التفكير التقاربي عملية صنع القرار عملية منظمة، لا تعتمد على الانطباع أو الحدس، بل على توازن بين المعايير، وعلى ربط البديل بالهدف النهائي.

ويأتي دور التفكير التقاربي كذلك في **تحويل الحل إلى مسار تنفيذي**، لأن الحل في مرحلة التباعدي قد يكون واسعًا ومفتوحًا، لكنه يحتاج إلى ضبط، وتحويل، وتهذيب، حتى يصبح إجراءً. ولذلك يُظهر التفكير التقاربي حضورًا قويًا في بناء الخطوات، وتحديد المسؤوليات، ورسم الأولويات، وتحديد الجدول الزمني، وضبط الأدوار، وتحويل الفكرة من مستوى الإمكان إلى مستوى الواقع. وبذلك يصبح التفكير التقاربي هو الجسر الذي تنزل عبره الأفكار إلى أرض العمل.

ويتكامل النمطان في حل المشكلات بطريقة تجعل القوة المعرفية في عملية حل المشكلات ليست في أي منهما بمفرده، بل في **الدورة الذهنية** التي تنشئها العلاقة بينهما: دورة تبدأ بفتح المشكلة، وتوسع أسبابها، وتعيد تعريفها، وتكشف جذورها، ثم تنتقل إلى تضييق المسار، واختيار البديل، وتحليل أثره، وتحويله إلى قرار. وهذه الدورة هي ما يجعل حل المشكلات عملية ناضجة، وليست رد فعل لحظيًا.

ويتضح الدور المزدوج للنمطين عند مواجهة المشكلات المعقدة، لأن هذه المشكلات تحتاج إلى قدرة على رؤية الصورة الكبيرة (وهي وظيفة التفكير التباعدي)، وقدرة على تحليل الأجزاء الصغيرة (وهي وظيفة التفكير التقاربي). ويحتاج الإنسان في هذه الحالة إلى عقل يستطيع أن يجمع بين الحسّ الإبداعي الذي يفتح أبواب الحل، والحسّ التحليلي الذي يضبط اتجاه المسار.

وفي المراحل النهائية، يصبح التفكير التقاربي هو الأداة التي تجعل الحل نهائيًا، واضحًا، قابلاً للتطبيق، ومسنودًا بمعايير، بينما يصبح التفكير التباعدي هو الأداة التي تجعل الحل مبتكرًا، واسعًا، قادرًا على تجاوز تكرارية المسارات القديمة. وهكذا يتشكل حل المشكلة بوصفه نتاجًا مشتركًا لعقل يولد، وعقل يختار، وعقل يطبّق، لتتحول عملية حل المشكلات إلى حركة معرفية جمعت بين سعة التخيل ودقة التنفيذ.

1.8 دور التفكير التباعدي ودور التفكير التقاربي في اتخاذ القرارات

Roles in Decision-Making

> **التوسّع في الخيارات مقابل تضييقها.**

تشكّل عملية اتخاذ القرار إحدى أكثر العمليات العقلية تعقيدًا، لأنها اللحظة التي يقف فيها الإنسان بين عالم الاحتمالات وعالم الأفعال، بين المساحات المفتوحة التي تشكل فيها الأفكار جذورها الأولى، والمسارات الدقيقة التي يتعيّن فيها على العقل أن يختار واحدًا فقط من بين خيارات متعددة. وفي هذه اللحظة يلتقي التفكير التباعدي والتفكير التقاربي في علاقة دقيقة تجعل القرار نتيجة

تفاعل بين مرحلتين لا يمكن فصلهما: مرحلة توليد الخيارات ومرحلة اختيار الخيار الأنسب. وكل قرار—مهما بدا بسيطًا أو مباشرًا—يمر عبر هاتين الطبقتين، حتى وإن لم يدرك الإنسان ذلك بوعي كامل.

ويبدأ حضور التفكير التباعدي في اللحظة الأولى التي يواجه فيها الإنسان موقفًا يحتاج إلى قرار، لأن العقل في هذه اللحظة لا يعرف بعدُ المسار الصحيح، ولا يمتلك صورة ثابتة عن الاتجاه المناسب، بل يقف في منطقة تتطلب منه أن يفتح نافذته الداخلية ليبحث عن احتمالات متعددة، وعن طرق مختلفة قد تقوده إلى نتائج متنوعة. ولذلك يتدخل التفكير التباعدي بوصفه الآلية الذهنية التي تمنع العقل من استعجال القرار، وتجبره على رؤية مساحة أوسع مما يظهر على السطح.

ويعمل التفكير التباعدي في هذه المرحلة بوصفه **مولّد الخيارات Options Generator**، وهو الدور الذي يجعل العقل يبتعد عن الانغلاق في خيار واحد أو خيارين، ويبدأ في إنتاج بدائل متعددة تتراوح بين الواقعي والمبتكر، بين المألوف وغير المألوف، بين المتوقع والمفاجئ. وتلك القدرة على التوليد هي جوهر اتخاذ القرار السليم، لأن القرار يصبح ضعيفًا عندما يتخذ الإنسان اختياره داخل مساحة ضيقة، ويصبح أقوى كلما توسّعت المساحة التي ينظر إليها.

ويظهر التفكير التباعدي كذلك في **تغيير زاوية الرؤية**، لأن الكثير من القرارات تُصاغ بصورة خاطئة من البداية، فإذا كانت زاوية النظر ضيقة، تصبح البدائل ضيقة، وبالتالي يصبح القرار هزيلاً. ومن هنا تظهر قيمة التفكير التباعدي في إعادة تشكيل زاوية النظر قبل الانتقال إلى قرار، فيسأل العقل في هذه المرحلة: هل أفهم الموقف بصورة كافية؟ هل توجد طريقة أخرى لرؤية الحدث؟ ما الجوانب التي لم أنتبه إليها بعد؟ وكل سؤال من هذه الأسئلة يفتح نافذة جديدة تخرج القرار من دائرة الانغلاق.

وبعد أن ينجز التفكير التباعدي دوره في فتح البدائل وتوسيع نطاق الرؤية، يبدأ التفكير التقاربي في ممارسة دوره الوظيفي: **التقييم Evaluation** ثم **الاختيار Selection**. ففي لحظة ما يجب أن يتحرك العقل من حالة الانفتاح الواسع إلى حالة الحسم المنضبط، لأن القرار ليس بحثًا مفتوحًا بلا نهاية، بل هو عملية تحتاج إلى أن تنتهي عند خيار واحد يتوافق مع الهدف والوقت والموارد والمعايير. وهنا يتدخل التفكير التقاربي بوصفه الأداة التي تعيد ترتيب البدائل وفق معايير منطقية وموضوعية وتطبيقية.

ويعمل التفكير التقاربي بوصفه **نظام الترشيح المعرفي Cognitive Filtration System**، حيث يأخذ البدائل التي وُلدت في المرحلة التباعدية، ويحاكمها بمقاييس مثل: الملاءمة، المخاطر، القدرة على التنفيذ، الكلفة، الزمن، الموارد، احتمالات النجاح، وتوافقها مع الهدف النهائي. وهذا النظام هو ما يصنع قرارًا ناضجًا، لأن القرار الذي لا يمر بعملية ترشيح دقيقة يصبح قرارًا عشوائيًا، ولو جاء من نوايا حسنة.

ويظهر التفكير التقاربي بصورة واضحة في مرحلة **المفاضلة بين البدائل**، وهي المرحلة التي تصبح فيها كل كلمة أكثر دقة، وكل معيار أكثر وضوحًا، وكل فرق بين البدائل أكثر أهمية. ويستخدم التفكير التقاربي أدوات عقلية مثل التحليل النقدي، ترتيب الأولويات، بناء المعايير، قياس الآثار، وتحديد المسارات. وتظهر هذه الأدوات في سلوك يبحث عن "الخيار الأكثر فائدة، لا الأكثر عددًا".

ويكتمل دور التفكير التقاربي حين يصل العقل إلى نقطة **اتخاذ القرار النهائي Final Decision**، وهي النقطة التي يتوقف فيها البحث عن الاحتمالات ويبدأ فيها البحث عن الإجراء. وهنا يصبح التفكير التقاربي هو الآلية التي تمنح القرار شكله الأخير، وتمنح صاحبه القدرة على الإقدام، بدل البقاء في حالة تردد أو تشتت.

ويظهر التكامل العميق بين النمطين بوضوح عندما ندرك أن القرار الذي يُصنع عبر التفكير التباعدي وحده يكون واسعًا لكنه غير محدد، والقرار الذي يُصنع عبر التفكير التقاربي وحده يكون محددًا لكنه فقير. لذلك تُبنى القرارات القوية على سلسلة تبدأ من التباعد وتنتهي بالتقارب: سلسلة تفتح ثم تضيق، توسّع ثم تركز، تعيد تعريف السؤال ثم تختار الإجابة. وهذا التكامل هو ما يجعل القرار متوازنًا، عميقًا، صالحًا للتطبيق، وقادرًا على مواجهة الواقع المتغير.

وفي البيئات القيادية والإدارية والخدماتية والابتكارية، يصبح هذا التكامل أكثر أهمية، لأن القرارات ليست مجرد إجابات جاهزة، بل هي بناء معرفي يحتاج إلى رؤيتين: رؤية واسعة تُنشئ البدائل، ورؤية دقيقة تختار البديل الأنسب. ومن دون هاتين الرؤيتين يصبح القرار مجرد رد فعل، بينما القرار الحقيقي هو فعل عقلي واعٍ يحمل في داخله بصمة التباعد وعمق التقارب معًا.

19 التفكير التباعدي والتفكير التقاربي في عمليات التخطيط

Applications in Planning Processes

> **التخيُّل – البناء – التقييم – الاختيار.**

تُعدّ عمليات التخطيط إحدى أكثر الساحات التي يظهر فيها التفكير التباعدي والتفكير التقاربي بوصفهما نظامين متكاملين ينظمان حركة العقل بين الرؤية الواسعة والمسار الدقيق. فالتخطيط في جوهره ليس تحديد خطوات فقط، بل هو قدرة على تخيّل مستقبل لم يولد بعد، ثم تحويل هذا التخيل إلى خطة قابلة للتنفيذ، ثم اختبارها وضبطها، ثم اختيار المسار الذي يمكن أن يقود المنظمة أو الفرد إلى النتيجة المتوقعة. وفي كل مرحلة من هذه المراحل يعمل التفكير التباعدي والتقاربي بطريقة تجعل التخطيط عملية معرفية متكاملة تمتد من الفكرة إلى الفعل.

ويبدأ الدور العميق للتفكير التباعدي في **مرحلة التخيل Imagination Stage**، حين يحتاج العقل إلى رؤية ما لا يُرى بعد. فالتفكير التباعدي يتسع ليحتوي المستقبل بصوره المتعددة، ويجعل العقل قادرًا على مغادرة قيود اللحظة الراهنة، ليبني داخل ذاته تصورات متباعدة لما يمكن أن يحدث، ولما يمكن أن تصبح عليه المنظمة أو الفريق أو المشروع. وفي هذه المرحلة يظهر دور التباعدي في طرح أسئلة مثل: ماذا يمكن أن نصبح؟ ما الاستجابات المحتملة للسوق؟ ما المسارات التي قد تظهر خلال السنوات القادمة؟ هذه الأسئلة تُخرج التخطيط من دائرة "إدارة الواقع" إلى دائرة "صناعة الواقع الجديد".

ويتحرك التفكير التباعدي بعد ذلك في توسيع **مجال الرؤية Vision Spectrum**، حين يبحث العقل عن اتجاهات مختلفة للمستقبل، بما في ذلك الاتجاهات غير المألوفة التي قد تبدو بعيدة لكنها تحمل فرصة. وهذا التوسع في الرؤية يجعله قادرًا على بناء سيناريوهات متعددة، بعضها مثالي، وبعضها واقعي، وبعضها ضبابي، وبعضها تحدٍّ مباشر، لأن التخطيط الحقيقي لا يبدأ من مسار واحد، بل يبدأ من مجموعة مسارات يحتضنها العقل قبل أن يقيّمها.

ثم ينتقل التفكير التباعدي إلى **مرحلة البناء الأولي Preliminary Construction**، حيث يتعامل مع فكرة الخطة بوصفها مساحة مرنة يمكن تشكيلها بأكثر من طريقة، فيبدأ بطرح نماذج متعددة للخطة، وتصورات تنظيمية مختلفة، وأشكال متنوعة للأهداف، وبنى بديلة للبرامج والمبادرات. ويبني العقل هنا "هياكل أولية" تشبه مسودات للخطة، دون التزام فوري بأي منها، لأن الغرض في هذه المرحلة هو الإنتاج، لا الحسم.

وبعد أن يوسّع التفكير التباعدي المسار إلى أقصاه، يأتي دور التفكير التقاربي ليقوم بضبط هذا التوسع وتحويله إلى خطة عملية. فالتفكير التقاربي يتدخل في **مرحلة التقييم Evaluation Stage**، حيث يبدأ العقل في مقارنة السيناريوهات التي وُلدت من التفكير التباعدي، ويرى أيّ هذه السيناريوهات أقرب للموارد المتاحة، وأيّها أكثر توافقًا مع الأهداف، وأيّها يحمل مخاطره في حدود مقبولة، وأيّها يتماشى مع الزمن المتاح. وهذا التقييم لا يقوم على الانطباع، بل على تحليل دقيق للمعلومات، يوازن بين الطموح والواقعية.

ويعمل التفكير التقاربي في هذه المرحلة بوصفه **نظام المفاضلة Structured Comparison System**، الذي يعيد ترتيب البدائل وفق معايير تتعلق بالكلفة والمنفعة، والجدوى، والقدرة على التنفيذ، والتأثير المتوقع، والمخاطر. وكل معيار من هذه المعايير يضيّق المسار، حتى تقترب الخطة من شكلها النهائي. وهذا التضييق لا يقيد العقل، بل يحميه من الوقوع في فخ الخطط التي تبدو جميلة في الرؤية لكن غير قابلة للتطبيق في الواقع.

ثم يظهر الدور الحاسم للتفكير التقاربي في **مرحلة الاختيار Selection Stage**، حيث يتعيّن على العقل أن ينتقل من عالم البدائل إلى عالم المسار الواحد. وفي هذه اللحظة يصبح التفكير التقاربي هو الذي يمنح الخطة شكلها النهائي، ويحدد أيّ المسارات سيصبح خطًا استراتيجيًا، وأيّ المسارات ستصبح مبادرات، وأيّ المسارات سيتم استبعادها لأنها أقل قيمة أو أقل انسجامًا مع الاتجاه العام.

ويُظهر التفكير التقاربي كذلك قوته في **تحويل الخطة إلى بناء تنفيذي Execution Architecture**، لأن الخطة بعد اختيارها تحتاج

إلى ترجمة: أهداف تفصيلية، مؤشرات أداء، جداول زمنية، مسؤوليات، مصفوفات اتصال، أدوات قياس، وتحديد نقاط المراجعة. وهذه التفاصيل كلها تحتاج إلى عقل منظم، مركز، قادر على التحكم في المعطيات، وهذا هو مجال التفكير التقاربي.

ويظهر التكامل بين النمطين بوضوح حين ندرك أن التخطيط الذي يعتمد على التفكير التباعدي وحده ينتج رؤى واسعة بلا تطبيق، بينما التخطيط الذي يعتمد على التفكير التقاربي وحده ينتج خططًا ضيقة بلا خيال. ولذلك يكون التخطيط الناضج هو التخطيط الذي يبدأ بتوسيع الرؤية حتى تتضح إمكانات المستقبل، ثم يضيق المسار حتى يتشكل الطريق الذي يجب السير فيه.

ويبرهن هذا التكامل على أن التخطيط ليس مجرد عملية تقنية، بل هو عملية إدراكية عميقة تمزج بين القدرة على تخيّل ما لا يوجد، والقدرة على تحويل هذا التخيل إلى إجراءات قابلة للتنفيذ. وبين التخيُّل، والبناء، والتقييم، والاختيار، يتحرك العقل عبر دورة متتابعة تجعل التخطيط علمًا وفنًا في آن واحد.

2.0 التفكير التباعدي والتفكير التقاربي في استشراف المستقبل

Applications in Futures Foresight

> **فتح السيناريوهات مقابل ترجيح المسارات.**

يمثّل استشراف المستقبل أحد أكثر الميادين التي تتجلّى فيها أهمية التفكير التباعدي والتفكير التقاربي بوصفهما الأداتين الأساسيتين اللتين يصنع بهما العقل القدرة على رؤية ما وراء الزمن الحاضر، وفهم القوى التي تتشكّل وتتفاعل تحت السطح، واستيعاب الاحتمالات التي يمكن أن تُعيد تشكيل الواقع في أي لحظة. فاستشراف المستقبل ليس تنبؤًا، وليس قراءة عرافة، بل هو حركة ذهنية تستعمل أدوات التوسّع والانكماش معًا، لفتح سيناريوهات متعددة من جهة، ثم تقييمها وترجيح مساراتها من جهة أخرى. وبدون هذا التكامل يصبح المستقبل إمّا خيالاً بلا أساس، أو مسارًا ضيقًا لا يلتفت إلى التحولات الكبرى.

ويبدأ التفكير التباعدي في الاستشراف من **طبيعة الفضاء الزمني**؛ لأنه الفضاء الذي لا توجد فيه حقائق نهائية، بل احتمالات تنتظر من العقل أن يراها قبل أن تظهر. ولذلك يتدخل التفكير التباعدي بوصفه الأداة التي تجعل العقل قادرًا على الانتقال من التفكير الخطي إلى التفكير الاحتمالي، ومن رؤية المستقبل كامتداد مباشر للحاضر إلى رؤيته كمساحة مفتوحة يمكن أن تتشكل بطرق لا تحصرها المعادلات التقليدية. وهذا التحول الذهني يجعل استشراف المستقبل عملية تبدأ بتفكيك توقعات الماضي، وتحرير العقل من أسر الحاضر، وبناء قدرة على التخيل الواسع.

ويظهر التفكير التباعدي في **فتح السيناريوهات Scenario Opening**، وهي المرحلة التي يقوم فيها العقل ببناء صور متعددة للمستقبل، بعضها إيجابي، وبعضها سلبي، وبعضها محايد، وبعضها يحمل عناصر غير متوقعة. وتتميز هذه المرحلة بأن العقل لا يبحث عن سيناريو واحد محتمل، بل عن مجموعة سيناريوهات تمثل "المدى الزمني" بكل احتمالاته. ولذلك تظهر في هذه المرحلة أسئلة مثل: ماذا لو تغيّرت التكنولوجيا؟ ماذا لو ظهرت قوة جديدة؟ ماذا لو حدث خلل في النظام الاقتصادي؟ ماذا لو ظهرت اتجاهات اجتماعية غير متوقعة؟ وكل سؤال من هذه الأسئلة يفتح بوابة لسيناريو جديد.

ويتحرك التفكير التباعدي كذلك في **استكشاف القوى المحركة Driving Forces**، وهي القوى التي تعمل تحت السطح وتشكل اتجاهات المستقبل: التكنولوجيا، السكان، الاقتصاد، التعليم، السياسات، المناخ، الثقافة، القيم، التغيرات الجيلية. ويجعل التفكير التباعدي العقل قادرًا على رؤية العلاقات بين هذه القوى بطريقة شبكية، وليس بطريقة خطية، لأن المستقبل ليس سلسلة واحدة من الأحداث، بل شبكة من التفاعلات التي تؤثر بعضها في بعض.

ويكشف التفكير التباعدي أيضًا **العلامات المبكرة Early Signals**، وهي المؤشرات الصغيرة التي تُظهر في بداياتها ما يمكن أن يصبح ظاهرة كبرى لاحقًا. فالعقل التباعدي يمتلك حساسية عالية تجاه الإشارات الجديدة، ويميل إلى عدم تجاهل المعلومة الصغيرة، لأن المستقبل غالبًا يبدأ من نقطة خفية. ولذلك يصبح التباعدي جوهريًا في بناء القدرة على المراقبة المستمرة، وعلى التقاط ما لا ينتبه

إليه الآخرون، وعلى تحويل إشارات صغيرة إلى أسئلة كبيرة.

وبعد أن يفتح التفكير التباعدي الفضاء، ويكشف السيناريوهات، ويحدد القوى المحركة، ويلتقط العلامات المبكرة، يأتي التفكير التقاربي ليقوم بدور لا يقل أهمية: **ترجيح المسارات Path Prioritization**. فالتفكير التقاربي لا يسمح للعقل بالبقاء في الفضاء الواسع بلا نهاية، بل يحوّل هذا الفضاء إلى مجموعة مسارات محددة يمكن مقارنة قوتها، وفرص تحققها، وآثارها المحتملة. وهذا التحول من التوسّع إلى التركيز يمنع الاستشراف من أن يتحول إلى خيال، ويبنيه على أساس واقعي.

ويعمل التفكير التقاربي على **تحليل السيناريوهات Scenario Analysis**، ليحدد أي السيناريوهات أقرب إلى التحقق، وأي السيناريوهات تحتاج إلى تدخّل، وأي السيناريوهات يمكن أن تكون فرصة، وأيها يمكن أن يمثل تهديدًا. ويستخدم العقل في هذه المرحلة أدوات تحليل تشمل تقييم العوامل، وزن المتغيرات، قياس المخاطر، وتحليل الأثر. وكل أداة منها تضيق مساحة الاحتمالات وتزيد مساحة اليقين النسبي.

ويقوم التفكير التقاربي أيضًا بدور جوهري في **تحديد المسار الاستراتيجي Strategic Pathfinding**، وهو الدور الذي يعيد تنظيم المستقبل من شبكة احتمالات إلى مسار يمكن أن تتحرك عليه المنظمة أو المجتمع أو الفرد. فالعقل في هذه المرحلة لا يبحث عن الصورة الكاملة للمستقبل، بل يبحث عن الاتجاه الذي يجب أن يتخذه الآن ليصبح جاهزًا للمستقبل لاحقًا.

ويعمل التفكير التقاربي كذلك على **اختبار القرارات المستقبلية Decision Testing** عبر أدوات مثل تحليل الحساسية، واختبار المرونة، وفحص السيناريوهات البديلة، وتقييم قدرة الخطة على الصمود أمام الصدمات. وهذه الأدوات تجعل التنبؤات أقرب إلى العلم منها إلى التخمين.

ويتجلى التكامل بين التفكير التباعدي والتقاربي في الاستشراف من خلال قانون واضح:
التباعد يفتح المستقبل، التقارب يحدد الاتجاه. التباعد يبني السيناريوهات، التقارب يختار المسار. التباعد يحرّر العقل، التقارب يضبطه.
وفي هذا التكامل يصنع العقل القدرة على التعامل مع مستقبل يتغير بوتيرة سريعة، دون أن يفقد القدرة على اتخاذ قرارات واعية، ومرنة، ومنضبطة.

2️⃣1️⃣ التفكير التباعدي والتفكير التقاربي في بيئات التعقيد ((VUCA
Use in Complexity & VUCA Environments

> **التعامل مع الغموض، الديناميكية، التقلب.**

تُعدّ بيئات التعقيد من طبيعة VUCA — التي تجمع بين **التقلّب Volatility** و**عدم اليقين Uncertainty** و**التعقيد Complexity** و**الغموض Ambiguity** — واحدة من أكثر البيئات التي تختبر قدرة العقل البشري على التكيف الذهني، وصناعة القرار تحت ضغط التحولات السريعة، والتعامل مع مسارات غير مستقرة. وفي هذه البيئات يظهر التفكير التباعدي والتفكير التقاربي ليس فقط كأدوات معرفية، بل كـ **آليات بقاء عقلية** تجعل الإنسان قادرًا على مواجهة عالم لا يسير وفق خط مستقيم، ولا يكشف قوانينه بسهولة، ولا يمنح متسعًا كبيرًا للخطأ.

ويبدأ التفكير التباعدي عمله في بيئات VUCA من اللحظة الأولى التي يدرك فيها الإنسان أن الواقع لم يعد واضحًا بما يكفي ليُقرأ قراءة خطية. فالتباعدي يفتح بوابات الإدراك أمام احتمالات جديدة، ويجعل العقل أقل حساسية لغياب اليقين، وأكثر قدرة على التعامل مع تعدد المسارات. هذا الانفتاح المعرفي يسمح للعقل بأن يرى الظاهرة من زوايا مختلفة، وأن يقبل أن ما يحدث الآن قد لا يشبه ما سيحدث بعد أسابيع قليلة، وأن النظام الذي يعمل عليه ليس ثابتًا بل ديناميكيًّا، وأن القواعد القديمة قد لا تصلح لحل مشاكل اليوم.

ويظهر التفكير التباعدي في **المرحلة الأولى من التعامل مع التعقيد** عبر قدرته على مقاومة الإغلاق الذهني، لأن بيئة VUCA تخلق إغراءات معرفية تدفع الإنسان إلى "إغلاق الملف" بسرعة بحثًا عن يقين زائف. لكن التفكير التباعدي يمنع هذا الاستعجال، ويفتح مجالات جديدة لفهم الظاهرة، ويعيد قراءة الإشارات غير الواضحة بطريقة تسمح للعقل بتوقع التغير بدل أن يتفاجأ به. ومن هنا يصبح التفكير التباعدي أداة للكشف عن الأنماط الخفية التي تتحرك تحت سطح التعقيد، لأن هذه الأنماط لا تظهر إلا لعقل يقبل التعدد، والانفتاح، والغموض.

ويكتسب التفكير التباعدي أهمية أكبر حين يدخل في منطقة **التحولات الديناميكية Dynamic Shifts**؛ ففي عالم تتغير فيه المتغيرات الأساسية بسرعة، يصبح العقل بحاجة إلى أن يطرح أسئلة جديدة باستمرار، لأن السؤال الذي كان صحيحًا بالأمس قد لا يفيد اليوم. وهنا يتدخل التفكير التباعدي ليعيد بناء الأسئلة، وليكشف العلاقات الجديدة بين المتغيرات. فهو يرفض التمسك بالنموذج القديم، ويميل إلى اكتشاف نموذج جديد، حتى لو كان مبكرًا أو غير مكتمل، لأن عدم الاكتمال أحيانًا ضروري في بيئة لا تكتمل فيها المعلومات أصلاً.

وتظهر قيمة التفكير التباعدي كذلك في **فهم الارتباطات الشبكية** في النظم المعقدة؛ فبيئة VUCA ليست سلسلة سبب ونتيجة، بل شبكة علاقات متعددة الاتجاهات. والتباعدي هنا يساعد العقل على رؤية نقاط الارتباط، ومناطق التأثير، والتفاعلات المتبادلة التي تُشكّل النظام. ومن دون هذا الفهم الشبكي، يصبح التعامل مع التعقيد مجرد محاولة لترويض الفوضى بأدوات لا تناسب طبيعتها.

وبعد أن يفتح التفكير التباعدي كل هذه المساحات، يأتي التفكير التقاربي ليعيد إحكامها. فالتفكير التقاربي هو الأداة التي تمنع العقل من الضياع داخل احتمالات لا نهاية لها. وفي بيئة VUCA لا يستطيع الإنسان أن يعيش داخل "فضاء مفتوح" طوال الوقت، بل يحتاج إلى لحظات تركيز، وتحديد، وتوحيد للمسار. وهنا يتدخل التفكير التقاربي ليعيد تنظيم البيانات، ولتحويل الإشارات المتفرقة إلى معايير، ولتحويل الاحتمالات إلى مسارات يمكن اتخاذ قرارات بشأنها.

ويبدأ دور التفكير التقاربي في **ترشيح النماذج Models Filtration** التي تولدت عبر التباعدي؛ فالعقل في هذه المرحلة يحتاج إلى تحديد أيّ النماذج يمكن أن يخدم الواقع، وأيّها مجرد ضجيج معرفي. وهذا الترشيح ليس إلغاءً للتباعد، بل تنظيم له، لأن بيئة التعقيد تُنتج الكثير من المعلومات، وبعضها غير مفيد، وبعضها مضلل، وبعضها مؤثر إذا فهمه العقل جيدًا. ومن هنا يصبح التفكير التقاربي بوابة العبور من الكثرة إلى القلة، ومن الاحتمال إلى المسار.

ويظهر التفكير التقاربي كذلك في **إدارة الغموض Ambiguity Management**، لأن العقل في هذه المرحلة لا يبحث عن يقين مطلق، لكنّه يبحث عن يقين كافٍ لاتخاذ قرار. فيختبر الفرضيات، ويحلل المخاطر، ويحدد ما يجب فعله الآن وما يمكن تأجيله، ويعيد بناء الأولويات وفق معايير جديدة. وهذا يجعل القرار في بيئة VUCA قرارًا مرنًا، لكنه غير عشوائي؛ قويًا، لكنه ليس جامدًا.

ويتدخل التفكير التقاربي بقوة في **صياغة المسار التنفيذي Execution Path**، لأن الرؤية الواسعة التي بناها التفكير التباعدي لا تتحول إلى قيمة عملية إلا عندما تتحول إلى خطوات. وهنا تظهر قوة التقارب في تحويل التعقيد إلى تسلسل منطقي، وتحويل الفوضى إلى خطة، وتحويل الانفتاح إلى اختيار محدد، وتحويل الاحتمالات إلى إجراءات.

ويكتمل التكامل بين النمطين في بيئة VUCA عندما يدرك العقل أن:
التباعد يكشف التعقيد، التقارب يروضه. التباعد يفتح سيناريوهات، التقارب يختار منها. التباعد يراقب التغير، التقارب يضبط الاستجابة. التباعد يرى الشبكة، التقارب يمسك بالخيط.
وفي هذا التكامل يصبح الإنسان قادرًا على العيش في عالم سريع، متقلب، غير مؤكد، دون أن يفقد القدرة على اتخاذ قرارات قوية، ومتوازنة، وقابلة للتنفيذ.

2.2 دور التفكير التباعدي والتفكير التقاربي في بناء فرق العمل

Team Formation Applications

> **تنوع القدرات، توزيع الأدوار.**

يتجلى دور التفكير التباعدي والتفكير التقاربي في بناء فرق العمل بوصفه أحد أهم العوامل التي تحدد جودة الأداء الجماعي، لأن الفريق لا يُبنى من أشخاص فقط، بل يُبنى من "طرائق تفكير" تتفاعل معًا بطريقة تُنتج قوة جماعية أعلى من مجموع القدرات الفردية. وفي بيئة العمل المعاصرة يصبح تناغم أنماط التفكير داخل الفريق شرطًا أساسيًا لنجاح أي مشروع، لأن الفريق الذي يمتلك قدرة واحدة فقط — سواء كانت التوليد أو الحسم — يصبح فريقًا غير متوازن، ومحدودًا، وعرضة لتكرار الأخطاء نفسها دون وعي.

ويبدأ التفكير التباعدي دوره في مرحلة **تصميم الفريق Team Design**، حين تضع القيادة تصورًا أوليًا لطبيعة الفريق المطلوب، وللمهام التي سيقوم بها، وللمشروعات التي سيديرها، وللنتائج التي يُتوقع منه تحقيقها. وفي هذه المرحلة يفتح التفكير التباعدي مساحة للتساؤل حول نوع القدرات المطلوبة، وكيف يمكن أن تتكامل، وما المهارات التي يجب أن تكون حاضرة حتى قبل تشكيل الفريق. وبذلك يصبح بناء الفريق عملية قائمة على رؤية واسعة، لا على افتراضات ضيقة.

ويظهر التفكير التباعدي كذلك في **مرحلة استقطاب الأعضاء Recruitment Logic**، لأنه النمط الذي يسمح للعقل بأن يرى قيمة في التنوع، وأن يقدّر اختلاف الأساليب، وأن يدرك أن الفريق الأحادي التفكير — حتى لو كان قويًا — سيواجه مشكلات خطيرة عند التعامل مع التعقيد. ولذلك يوسّع التفكير التباعدي دائرة الاختيار لتشمل شخصيات تحليلية وشخصيات ابتكارية، أشخاصًا يميلون للخيال وآخرين يميلون للتطبيق، أفرادًا مفكرين وأفرادًا منفذين، كل منهم يحمل جزءًا من القوة المطلوبة لبناء فريق متكامل.

ويُظهر التفكير التباعدي قوته في **تنويع القدرات Cognitive Diversity**، وهي القدرة التي تجعل الفريق يستطيع أن يرى الواقع من زوايا متعددة، لأن كل عضو يضيف منظورًا جديدًا، ويطرح سؤالاً لا يفكر فيه الآخرون، ويكشف زاوية كانت غائبة عن بقية الفريق. وهذا التنوع ليس ترفًا، بل هو الضمان الحقيقي لسلامة القرارات، لأن القرارات التي تُبنى على رؤية واحدة تكون عمياء، مهما بدت واثقة.

ومن خلال التفكير التباعدي تُبنى **ثقافة فتح المجال** داخل الفريق، وهي الثقافة التي تسمح للأعضاء بأن يقدموا أفكارهم دون خوف من الرفض أو المحاكمة المبكرة. ومن دون هذه الثقافة يفقد الفريق قدرته على الابتكار، وعلى تطوير حلول جديدة، وعلى تجاوز النماذج القديمة في التفكير. ولذلك يصبح التفكير التباعدي بمثابة "المناخ النفسي" الذي يولد في داخله الابتكار، لأنه يعطي العقل مساحة للتعبير.

وبعد أن يبني التفكير التباعدي التنوع الذهني والقدرة على توليد الأفكار، يأتي التفكير التقاربي ليكمل العملية عبر **تحويل هذا التنوع إلى إنتاج**. فالتنوع وحده لا يكفي، بل يحتاج إلى آلية تضبطه، وتمنعه من التحول إلى فوضى. وهنا يظهر التفكير التقاربي بوصفه الهيكل الذي يمنح الفريق القدرة على تقييم الأفكار، وترتيبها، وتنظيمها، وتحويلها إلى خطوات عملية.

ويبدأ التفكير التقاربي دوره في **توزيع الأدوار Roles Allocation**، لأن توزيع الدور ليس مسألة تنظيمية فقط، بل مسألة عقلية. فالعقل التحليلي بحاجة إلى دور يعكس طبيعته، والعقل التخيّلي بحاجة إلى دور يناسب منطقه، والعقل التنفيذي بحاجة إلى دور يتيح له تطبيق ما ينتجه الفريق. والتفكير التقاربي هنا يساعد على بناء توزيع دقيق يجعل كل عضو في المكان الذي يجعله أكثر قدرة على العطاء.

ويظهر التفكير التقاربي بشكل أكبر في **تنسيق العمل Coordination**، حيث تُحوّل الأفكار الواسعة التي أنتجتها مرحلة التباعد إلى خطة عمل واضحة. ففي كثير من الفرق تظهر مشكلات ليس لأن الأعضاء غير مبدعين، بل لأن الإبداع لم يُحوّل إلى خطوات. وهذا هو الدور الذي يتقنه التفكير التقاربي، لأنه يعيد ضبط الإيقاع، ويُحكم تدفق العمل، ويحدد المسؤوليات، ويجعل الفكرة تنتقل من المستوى التصوري إلى المستوى التنفيذي.

ويتدخل التفكير التقاربي كذلك في **إدارة النقاشات Team Dialogue Management**، لأنه يمنع الفريق من الغرق في التوسّع غير المنضبط، ويعيد الجلسة إلى الهدف، ويمنع الانحراف عن المسار. وهذا التدخل لا يقيد الإبداع، بل يحميه من التشتت، ويجعله أكثر توجيهًا نحو النتائج، ويضمن أن الأفكار تُناقش بطريقة تسمح بتقييم حقيقي.

ويتضح التكامل بين النمطين في **آليات اتخاذ القرار داخل الفريق**؛ فالتفكير التباعدي يُنتج خيارات متعددة، بينما التفكير التقاربي يُعيد ترتيبها، ويُفرزها، ويُقيمها، ويختار منها الأفضل. وبدون هذا التكامل يصبح الفريق إما غارقًا في الخيارات بلا قدرة على الحسم، أو غارقًا في الحسم دون خيارات حقيقية.

ويظهر التكامل العميق أيضًا في **بناء الثقة داخل الفريق**؛ فالتفكير التباعدي يعزز الثقة عبر احترام الأفكار المختلفة، بينما يعزز التفكير التقاربي الثقة عبر وضوح المعايير والنتائج. وحين تُجمع هاتان القوتان في مكان واحد، يصبح الفريق أكثر استقرارًا، وأكثر تماسكًا، وأكثر قدرة على ممارسة التفكير الجماعي الفعّال.

وفي النهاية يكشف هذا المحور أن بناء الفريق ليس مجرد تجميع أشخاص، بل بناء "نسق تفكير جماعي" يجمع بين التوليد والحسم، بين الانفتاح والانضباط، بين العصف الذهني والقرار، بين الإبداع والتنفيذ. وهذا هو الشرط الذي يجعل الفريق قادرًا على أداء دوره في بيئة العمل الحديثة.

---

2 3 استخدام التفكير التباعدي والتفكير التقاربي في حل الصراع التنظيمي

Organizational Conflict Resolution

> **فهم الأسباب مقابل اختيار الحل.**

يتشكّل الصراع التنظيمي عادةً من طبقات متشابكة من التوقعات، الدوافع، الموارد، الأدوار، والهويات المهنية، ويتحرك داخل بيئة قد تُضخّم المشكلة أو تخفي جذورها. ولهذا لا يمكن التعامل مع الصراع بمنطق خطّي أو رد فعل فوري، لأن أي صراع لا يكشف نفسه في صورته الحقيقية منذ اللحظة الأولى. وهنا تتدخل ثنائية التفكير التباعدي والتفكير التقاربي لتمنح المؤسسة القدرة على رؤية الصراع من الداخل، لا من سطحه فقط، ثم تحويل الفهم إلى مسار حلول يمكن تطبيقه دون أن يترك وراءه آثارًا أكبر من المشكلة الأصلية.

ويبدأ التفكير التباعدي دوره في الساعات الأولى للصراع، حين يُصبح سؤال "ما الذي يحدث هنا؟" أهم من أي محاولة لتحديد "من المخطئ؟". فالتفكير التباعدي يتعامل مع الصراع بوصفه شبكة معقدة، لا بوصفه مواجهة ثنائية بين طرفين، ولذلك يفتح زاوية النظر على عوامل غير ظاهرة: دوافع خفية، توقعات غير مُعلنة، أنماط اتصال سابقة، تاريخ للعلاقات المهنية، ضغوط عملياتية، شعور بعدم التقدير، فجوات في الصلاحيات، أو تعارض بين الأهداف. وكل عنصر من هذه العناصر قد يكون جزءًا أساسيًا في تشكّل الصراع، ولا يظهر إلا لعقل قادر على التباعد، وعلى رؤية ما وراء السلوك الظاهر.

ويظهر التفكير التباعدي كذلك في **إعادة تعريف الصراع Conflict Reframing**، لأن كثيرًا من الصراعات في المؤسسات ليست صراعات حقيقية، بل "سوء فهم" أو "تعارض في الأساليب"، أو "اختلاف في التوقعات"، أو "قصور في التواصل". ولذلك يعيد التفكير التباعدي بناء تعريف المشكلة بطريقة تفتح احتمالات للفهم، بدل أن تُغلقها داخل إطار ضيق. وهذه المرحلة تمنع المؤسسة من اتخاذ قرارات مبكرة أو متسرّعة قد تزيد الصراع عمقًا.

ويكشف التفكير التباعدي **تعدد الروايات Multiple Narratives**، لأن كل طرف في الصراع يمتلك تفسيرًا خاصًا، وتاريخًا خاصًا، ومعنى مختلفًا للأحداث. والتباعد هنا يسمح للعقل بأن يسع الروايات كلها، وأن يفهمها دون تحيز لطرف، لأن الهدف ليس التبرير، بل توسيع الفهم حتى يتضح "النظام الكامل" للصراع، وليس سلوك طرف واحد.

ومن خلال التفكير التباعدي يتم **تحليل الجذور العميقة Root Layer Analysis** للصراع، حيث يبحث العقل عن الأسباب التي تسبق

الحدث الظاهر: مشكلة في توزيع المهام، غموض في الصلاحيات، ضعف في التنسيق بين الوحدات، عدم وضوح مؤشرات الأداء، أو تضارب بين المبادرات والوقت المتاح. وهذا التحليل لا يمكن أن ينجح بدون نمط تفكير يرفض الاكتفاء بالظاهر.

وبعد أن يفتح التفكير التباعدي مساحة واسعة لفهم الصراع، يأتي الدور الوظيفي للتفكير التقاربي، وهو الدور الذي يمنح الحل شكله النهائي. فالتفكير التقاربي يبدأ بمرحلة **تضييق البدائل Narrowing Options** عبر تقييم كل تفسير، واختبار الروايات، وتحليل الأدلة، ثم تحديد أيّ الأسباب أكثر تأثيرًا، وأيها مجرد ضجيج. وهذه المرحلة تمنع الحل من التشتت بين عشرات الاحتمالات، وتعيد تركيز المؤسسة على "القلب الحقيقي" للمشكلة.

ويعمل التفكير التقاربي على **نماية المسار الأنسب للحل Solution Path Alignment** من خلال ربط المشكلة بالأهداف التنظيمية، والسياسات، والهيكل، والموارد، وطبيعة المهمة. فالحلول ليست مجرد إجراءات تُتخذ، بل هي مسارات يجب أن تكون منسجمة مع البنية الكلية للمؤسسة، وهذا الانسجام لا يتحقق إلا بعقل قادر على الحسم، وعلى اختيار ما يناسب، واستبعاد ما لا يخدم الهدف.

ويُظهر التفكير التقاربي أهميته في **بناء خطة التدخل Intervention Design**، حيث تُترجم رؤية التباعدي الواسعة إلى إجراءات محددة: جلسات توضيح، تنظيم صلاحيات، تغيير في توزيع الأدوار، وضع بروتوكول اتصال، تحديث سياسات، أو تدريب على مهارات التواصل. وهنا يتدخل التفكير التقاربي لتحويل الفكرة إلى خطوة، والخطوة إلى إجراء، والإجراء إلى واقع.

ويتضح دور التفكير التقاربي كذلك في **إدارة اللحظة الحرجة Critical Moment Management**، لأن الصراع قد يتصاعد فجأة، وقد تتحرك المشاعر بسرعة، وقد يحتاج الأمر إلى قرار حاسم في لحظة ما. وفي هذه المرحلة يُصبح التفكير التقاربي هو العقل الذي يضبط التفاعل، ويمنع التصعيد، ويحدد متى يجب التدخل، ومتى يجب الانتظار، ومتى يجب تحويل المسار إلى طريق ثالث.

ويمتد دور التفكير التقاربي إلى تقييم الحلول عبر **تحليل الأثر Impact Analysis**، حيث يُحدد العقل ما إذا كان الحل سيؤدي إلى تهدئة الصراع، أو إلى إعادة إنتاجه، أو إلى خلق صراع جديد. وهذه المرحلة تمنع اتخاذ قرار يبدو حلاً لكنه يفتح الباب لمشكلات أخرى مستقبلًا.

ويتكامل التفكير التباعدي والتقاربي في الصراع التنظيمي من خلال قانون مهم:
التباعد يكشف الصراع، التقارب يحلّه. التباعد يفتح أسباب المشكلة، التقارب يختار سببها الحقيقي. التباعد يوسّع فهم السياق، التقارب يصنع الإجراء.
وعندما يجتمع النمطان داخل ثقافة تنظيمية واحدة، يتحول الصراع من تهديد يُفكّك المؤسسة إلى فرصة تطوير تُعيد بناء العلاقات، وتُصلح السياسات، وتمنح النظام الداخلي نضجًا أكبر.

2.4 تفاعل التفكير التباعدي والتفكير التقاربي مع أنماط الشخصية

Personality Dynamics

> MBTI – DISC – Big Five.

تتجلّى العلاقة بين التفكير التباعدي والتفكير التقاربي وأنماط الشخصية بوصفها إحدى الطبقات العميقة التي تحدد كيف يعمل العقل، وكيف يتعامل مع المعلومات، وكيف يصنع المعنى، وكيف يختار طريقه في التعامل مع الواقع. فالتفكير ليس كيانًا مستقلاً عن الشخصية، بل هو الامتداد المعرفي للنظام الداخلي الذي يُكوّن الطريقة التي يرى بها الإنسان العالم، ويقرأ بها المواقف، ويتفاعل بها مع الآخرين. ولذلك يصبح فهم هذا التفاعل أحد أكثر أبواب الإدراك ثراءً، لأنه يكشف كيف تتداخل ميول الشخصية مع آليات التفكير، وكيف يمكن لكل نمط شخصية أن يمارس التباعد والتقارب بطريقة مختلفة.

ويبدأ هذا التفاعل من نموذج **MBTI – Myers-Briggs Type Indicator**، الذي يُبنى على أربع ثنائيات، كل منها تخلق تفضيلات معرفية تنعكس مباشرة في طريقة ممارسة التفكير التباعدي والتقاربي. فالشخصيات التي تميل إلى **الانبساط Extraversion –**

الانطواء Introversion تختلف في طريقة التفاعل مع الأفكار؛ فالمنفتح غالبًا ما يُظهر قدرة أعلى على التباعد في سياقات جماعية، لأنه يستلهم الأفكار من الحوار، بينما يميل المنطوي إلى ممارسة التباعد في فضاء هادئ داخلي، ويُظهر تقاربًا أعلى حين ينفرد بالمهمة ويقلّ التشويش. أما ثنائية **الحدس Intuition – الحواس Sensing** فتُعد الأكثر تأثيرًا في هذه الثنائية؛ فصاحب الحدس يتعامل مع الأفكار كما لو أنها خرائط واسعة، مما يجعله أكثر ميلًا للتفكير التباعدي، بينما صاحب الحواس يتعامل مع المعلومات كما لو أنها حقائق ملموسة، مما يجعله أقرب إلى التفكير التقاربي في التقييم والاختيار.

وتظهر ثنائية **التفكير Thinking – المشاعر Feeling** في طريقة التحليل والحسم؛ فصاحب التفكير يميل إلى تقارب عقلاني يعتمد على المنطق، بينما صاحب المشاعر يُظهر تباعدًا أعلى في قراءة العلاقات الإنسانية، لأنه يفتح احتمالات أكبر لفهم دوافع الآخرين. أما ثنائية **الحكم Judging – الإدراك Perceiving** فهي التي تكشف نمطًا واضحًا: أصحاب الإدراك يميلون بفطرتهم إلى التباعد، ويعيشون حالة انفتاح مستمر على البدائل، بينما أصحاب الحكم يميلون بطبيعتهم إلى التقارب، ويبحثون عن الإغلاق المنظم للملفات والتحول نحو القرار.

وفي نموذج **DISC**، الذي يستند إلى أربعة أنماط سلوكية: **Dominance – Influence – Steadiness – Conscientiousness**، يظهر التفاعل بطريقة مختلفة. فصاحب **نمط التأثير I) Influence)** يعكس نزعة تباعدية قوية في التواصل، إذ ينتج أفكارًا كثيرة بسرعة، ويُظهر مرونة لغوية، ويملك قدرة طبيعية على توسعة الحوار. بينما صاحب **نمط الضبط والاتساق Conscientiousness C))** يعكس نزعة تقاربية واضحة، لأنه يفحص التفاصيل، ويبحث عن الدقة، ويقيس الانسجام، مما يجعله أكثر قدرة على تقييم البدائل وحسم المسار. أما نمط **الاستقرار S) Steadiness)** فيمارس التباعد بطريقة هادئة، عبر فتح احتمالات مرتبطة بالعلاقات والانسجام، بينما يمارس **نمط السيطرة D) Dominance)** التقارب بصورة حاسمة وسريعة، لأنه يدفع نحو القرار ويقلّل من مساحة التردد.

وفي نموذج **Big Five – السمات الخمس الكبرى**، يظهر أثر الشخصية على التفكير التباعدي والتقاربي بطريقة أعمق. فخاصية **الانفتاح على الخبرة Openness to Experience** تُعد المؤشر الأول للتفكير التباعدي؛ فكلما ارتفعت هذه السمة، زادت قدرة الشخص على توليد الأفكار، واستكشاف البدائل، والاندهاش، وتأمل الأفكار غير التقليدية. وعلى العكس، تُعد خاصية **الضمير الحي Conscientiousness** المؤشر الأقوى للتفكير التقاربي، لأنها ترتبط بقدرة عالية على التنظيم، والانضباط، والدقة، والالتزام، وتحويل الفكرة إلى مسار عملي. بينما تُظهر سمة **العصابية Neuroticism** أثرًا معكوسًا؛ فارتفاعها يقلل من فاعلية التباعد بسبب حساسية زائدة تجاه الغموض، ويضعف التقارب بسبب تشتت الانتباه. أما سمة **الانبساط Extraversion** فتدفع نحو التباعد الاجتماعي، وسمة **القبول Agreeableness** تدفع نحو التقارب في العلاقات وتحقيق الانسجام.

وتظهر العلاقة بوضوح عندما نرى كيف يستخدم كل نمط شخصية التفكير التباعدي والتقاربي أثناء **حل المشكلات**. فالشخص الحدسي من نموذج MBTI أو المنفتح على التجربة في Big Five يفتح مسارات كثيرة عند مواجهة قضية جديدة، بينما الشخص الحسي أو منضبط الضمير يفضّل أن يبدأ من الحقائق، ويقلّل من مساحة التخيل. وهذا لا يعني أن أحدهما أفضل من الآخر، بل يعني أن كل نمط يمتلك "بوابة دخول" مختلفة للمشكلة: إما بوابة واسعة تباعدية، أو بوابة دقيقة تقاربية.

ويتجلى التفاعل أيضًا في **اتخاذ القرار**؛ فالشخصيات ذات الميل التخيلي أو الحدسي تحتاج إلى مساحة تباعد قبل الوصول إلى القرار، لأنها لا تشعر بالثقة إلا بعد توليد عدد كافٍ من البدائل. بينما الشخصيات ذات الميل التحليلي أو الانطوائي أو التنظيمي تحتاج إلى مساحة تقارب أعمق، لأنها لا تثق بالقرار إلا بعد قياسه وتحليله وتقييمه. وهذا التفاعل يُنتج اختلافًا مقدارياً في السرعة، فيبدو الشخص التباعدي أبطأ في الحسم، بينما يبدو التقاربي أسرع، دون أن يكون أحدهما أدقّ من الآخر.

ويتضح التفاعل بصورة أكبر في **الاتصال المهني**؛ فالشخصيات المرنة ذات الانفتاح العالي تستخدم لغة واسعة تحمل احتمالات، بينما الشخصيات الدقيقة ذات الضمير المرتفع تستخدم لغة مركزة تحمل معايير. والشخصيات الاجتماعية تبني شبكة تواصل عبر التباعد، بينما الشخصيات العقلانية تبني حججًا قوية عبر التقارب.

ويمتد التفاعل إلى **بناء فرق العمل**؛ فالفريق الذي يضم شخصيات تباعدية فقط يغرق في البدائل دون الوصول إلى قرار، والفريق الذي يضم شخصيات تقاربية فقط يغلق الأفكار قبل أن تنضج. ولذلك يصبح فهم الشخصيات وتفاعلها مع التفكير التباعدي والتقاربي شرطًا لتشكيل فريق قادر على الإبداع والتنفيذ معًا.

ويكشف هذا المحور أن التفكير التباعدي والتقاربي ليسا مجرد وظيفتين عقليتين منفصلتين، بل هما جزء من البصمة الشخصية لكل فرد، يظهران في طريقة تفكيره، وطريقة تواصله، وطريقة حلّه للمشكلات، وطريقة تعامله مع المستقبل. وكلما فهم الإنسان نمطه الشخصي، فهم كيف يتعامل عقله مع التباعد والتقارب، وكيف يمكنه تطوير القدرة على الجمع بينهما ليصبح أكثر وعيًا وفاعلية.

2.5 التفكير التباعدي والتفكير التقاربي في القيادة

Leadership Applications

> **قائد يبتكر… وقائد يُنجز.**

القيادة لا تُمارَس بالعاطفة وحدها، ولا بالخبرة وحدها، ولا حتى بالذكاء وحده، بل تُمارَس بالإيقاع الذي يتحرك فيه عقل القائد بين التوسّع والحسم؛ بين أن يفتح آفاقًا جديدة، وأن يختار طريقًا محددًا؛ بين أن يبتكر، وأن يُنجز. وكل قائد ناجح يمارس هذين النمطين بطريقة تكاد تكون فطرية، فهو في لحظة مفكر تباعدي يوسّع الرؤية، وفي لحظة أخرى مفكر تقاربي يضبط المسار، ويمنح القرار شكله النهائي. ومن هنا يصبح التفكير التباعدي والتقاربي أحد أعمدة القيادة، لا في بُعدها الإداري فقط، بل في بُعدها الإنساني، والعقلي، والإستراتيجي.

ويبدأ التفكير التباعدي دوره من **منطقة الرؤية Vision Zone**، حيث يتحرك القائد كأنه يقف على قمة جبل يطل على مستقبل المؤسسة. فالرؤية ليست بيانًا مكتوبًا، بل هي قدرة على تخيل ما يمكن أن تكون عليه المؤسسة إذا تحوّل الممكن إلى واقع. والقائد التباعدي هنا يمارس التخيل الإستراتيجي Strategic Imagination عبر فتح سيناريوهات المستقبل، والتفكير في فرص لم تخطر على بال، وتجميع إشارات ضعيفة من البيئة وتحويلها إلى مسارات محتملة. وهذا التوسع هو الذي يصنع روح المؤسسة، ويُشعل داخلها طاقة الغرض، ويمنح أفرادها شعورًا بأنهم يتحركون نحو أفق أوسع من روتين العمل اليومي.

ويمارس القائد التباعدي أيضًا **التساؤل الخلاّق Creative Questioning**، وهو القدرة على طرح أسئلة لا تبحث عن إجابة واحدة، بل تفتح أبوابًا كثيرة: ماذا لو؟ كيف نستطيع؟ ما البديل الثالث؟ ما الذي لم نجرّبه بعد؟ وهذه الأسئلة تحرر الفريق من أسر التفكير التقليدي، وتجعلهم يرون ما وراء الجدار، وتمنحهم إحساسًا بأن الابتكار ليس وظيفة قسم معين، بل هو مسؤولية الجميع.

ويتدخل التفكير التباعدي كذلك في **قيادة التغيير Change Leadership**. فكل تغيير يحتاج إلى طاقة واسعة من الخيال، لأن التغيير في جوهره رحلة من وضع قائم إلى وضع مرغوب، وبينهما فجوة ممتدة لا يمكن عبورها إلا بعقل قادر على التباعد، وعلى رؤية ما بعد الألم المؤقت، وعلى قراءة ما سيحدث بعد إعادة تشكيل الأنظمة، والعمليات، والأدوار. ولذلك يُعد التفكير التباعدي في القيادة هو البوابة التي تتحرك منها عجلة التحول.

وفي المقابل، يتجلى التفكير التقاربي في القيادة من منطقة مختلفة تمامًا: **منطقة الحسم Execution Zone**، حيث لا يكفي أن يرى القائد البعيد، بل يجب أن يضبط خطوات الحاضر. فالحسم هو توقيع القائد على التزامه بالتحرك، وهو القدرة على تحويل الفكرة إلى خطة، والخطة إلى مبادرة، والمبادرة إلى نتيجة. ويُمارس القائد التقاربي ذلك عبر: تحديد الأولويات، تحليل البدائل، تقييم المخاطر، واختيار مسار واحد، ثم تقدّم الفريق نحوه دون تشتيت.

ويظهر التفكير التقاربي بكامل قوته في **إدارة المشاريع Project Management**، حيث لا مكان للتشتت أو الاحتمالات المفتوحة، بل يجب أن يتحول كل هدف إلى مؤشر، وكل مؤشر إلى خطة عمل، وكل خطة عمل إلى جدول زمني. وهنا يُظهر القائد التقاربي قدرته على التنظيم، وعلى صياغة مسار واضح، وعلى منع التشتت الذي يقتل الإنجاز. ولذلك يُعد التفكير التقاربي في القيادة هو العمود الذي يجعل المؤسسة قادرة على الحفاظ على تركيزها وسط فوضى المهام والضغوط.

ويتجلى التفكير التقاربي أيضًا في **إدارة المخاطر Risk Management**، لأن القائد لا يستطيع أن يعتمد على الإلهام وحده، بل يجب أن

يرى المخاطر قبل وقوعها، وأن يضع خططًا للتعامل معها، وأن يحسم الموقف عندما تصبح القرارات الحيوية مرتبطة بزمن محدد. وهنا يصبح التقارب هو العقل الذي يمنع الخسائر، بينما يصبح التباعد هو العقل الذي يفتح مجالات الربح.

ويصبح التفاعل بين التباعد والتقارب أكثر وضوحًا في **قيادة الأشخاص People Leadership**، لأن الإنسان لا يقوده التخيّل وحده، ولا يقوده الحسم وحده، بل يقوده المزج بين الاثنين: قائد يسمع، ويفهم، ويتعاطف، ويوسّع خيارات الحل (تباعد)، ثم يقرّر، ويوجّه، ويقود فريقه بثقة (تقارب). وكلما كان القائد قادرًا على ممارسة هذين النمطين بمرونة، أصبح فريقه أكثر التزامًا، وأكثر إبداعًا، وأكثر قدرة على مواجهة التحديات.

وفي بيئات الأعمال الحديثة، خصوصًا في عالم **VUCA** الذي يتميز بالتقلب والضبابية، يصبح القائد الذي يستطيع استخدام التباعد والتقارب معًا هو الأكثر قدرة على الصمود. فالتباعد يمنحه القدرة على التعامل مع الغموض عبر فتح احتمالات جديدة، بينما يمنحه التقارب القدرة على اتخاذ قرار في الوقت المناسب دون أن يغرق في الفوضى.

ويكشف هذا المحور في النهاية أن القيادة الحقيقية ليست قيادة قائمة على نمط واحد، بل هي قيادة تعتمد على "الإيقاع المزدوج" بين التباعد والتقارب. فالقائد الذي لا يعرف إلا التوسع قد يصبح شاعرًا جميلاً بلا نتائج، والقائد الذي لا يعرف إلا الحسم قد يتحول إلى مدير عمليات لا يرى أبعد من الملف الذي أمامه. أما القائد الذي يتقن النمطين، فيصبح قادرًا على ابتكار مستقبل المؤسسة، وفي الوقت نفسه قادرًا على صناعة الطريق الذي يصل إليها.

---

6 2 تطبيق التفكير التباعدي والتفكير التقاربي في التطوير الإداري

Administrative Development Applications

> **إعادة هندسة العمليات – التحسين.**

التطوير الإداري لا يحدث بقرارات منفصلة، ولا بتعديلات موضعية، بل بمنهجية عقلية تمتلك القدرة على رؤية المؤسسة كنسيج مترابط، ثم القدرة على إعادة تشكيل هذا النسيج دون الإخلال بطبيعته. وهنا يظهر التفكير التباعدي والتفكير التقاربي كأداتين عقليتين تتوزع بينهما كل رحلة تطوير ناجحة: أداة توسّع تفتح المسارات، وأداة حسم تضبط الحدود. ويبدأ التفكير التباعدي في التطوير الإداري من نقطة عميقة تتجاوز تغيير اللوائح أو تحسين النماذج؛ إذ يبدأ من القدرة على تخيّل ما يمكن أن تكون عليه المؤسسة إذا أُعيدت هندسة تدفق العمل من جذوره. ويشتغل هذا النمط عبر تخيّل وضع جديد لا تقيّده حدود الوضع الحالي، ولا تخنقه القيود الإجرائية، بل يعيد التفكير في الغرض من كل عملية، وفي المنفعة التي تقدمها، وفي القيمة التي تُضيفها، وفي الازدواج أو الهدر الذي تتضمنه. ومن هنا يصبح التفكير التباعدي هو العقل الذي يخلق الجرأة على طرح السؤال الجذري: لماذا نفعل ذلك أصلاً؟

وتعمل هذه الجرأة على فتح الباب لما يُعرف بـ **الهندسة العكسية Re-Engineering**، وهي قدرة المؤسسة على تفكيك العملية إلى وحداتها الأولى، ثم إعادة تركيبها وفق منطق جديد، بعيدًا عن تراكمات الماضي. فالتطوير الإداري لا يتحقق بحذف خطوة من نموذج أو نقل مسؤولية من قسم إلى آخر، بل يتحقق حين يستطيع العقل التباعدي أن يصوغ خريطة جديدة بلا خوف من زوال النسخة القديمة. وهذا التفكيك العميق يمنح المديرين فرصة رؤية ما لم يكن مرئيًا: نقاط التعطل، طوابير الانتظار، مناطق الازدواج، التتابعات غير الضرورية، حلقات الفحص المتكررة، ومواقع إخفاء الأخطاء داخل النظام.

ويشتغل التفكير التباعدي أيضًا في **تحليل الأسباب الجذرية Root Cause Analysis**، فالعقل المتوسع لا يقبل التفسير الأولي للمشكلة، ولا ينجذب إلى التبريرات السطحية، بل يفتح سلسلة من الأسئلة التي تكشف ما وراء الظواهر. وتظهر هنا أدوات مثل **شجرة الأسباب Cause Tree**، و**سلسلة لماذا المتكررة Five Whys**، وغيرها من نماذج التحليل التقاطعي، لأن هذه الأدوات لا تعالج العرض، بل تعالج النظام الذي أنتج العرض. ومن خلال هذا التوسع تبدأ ملامح الحل بالظهور.

ثم تأتي مرحلة التفكير التقاربي لتأخذ هذا العالم الواسع من الاحتمالات وتعيد تشكيله في مسار قابل للتطبيق. فالتقارب في التطوير

الإداري هو المنطقة التي تتحول فيها الرؤى إلى معايير، والبدائل إلى نماذج تشغيل، والاحتمالات إلى قرارات. وفي هذه المنطقة يعمل العقل كمنظّم صارم، يقطع ما لا يخدم الأداء، ويثبت ما يرفع القيمة، ويحوّل الارتباك الناتج عن كثرة البدائل إلى خطة تنفيذية ذات خطوات محددة. ولذلك يظهر التقارب في صياغة السياسات، وتحديد الإجراءات، وبناء مسارات الموافقات، وضبط الرقابة ونقاط القياس.

ويبرز التفكير التقاربي في **تصميم العمليات Process Design**، لأنه النمط الذي يختبر قدرة المؤسسة على تحويل النظام الجديد إلى تدفق عمل منضبط، خالٍ من التعارضات، مضبوط بالتوقيت، مدعوم بالمسؤوليات، ومُقاس بالمؤشرات. وفي هذا السياق يصبح كل عنصر في العملية مرئيًا: من يسلّم؟ من يستلم؟ ما المدخل؟ ما المخرج؟ ما معيار الجودة؟ ما زمن الدورة؟ ما نقطة الخطر؟ ما فعل التصحيح؟ وما خط الدفاع الأول؟ وكل إجابة من هذه الإجابات تمثل نتيجة مباشرة للعقل التقاربي الذي يضيق البدائل حتى يصل إلى شكل نهائي للعملية.

ويتدخل التفكير التقاربي أيضًا في **تحسين الأداء Performance Improvement**، لأنه لا يكفي أن تكون الأفكار واسعة وواعدة؛ بل يجب أن تكون قابلة للقياس، وقابلة للتكرار، وقابلة للتحسين المستمر. وهنا تظهر أدوات مثل **مؤشرات الأداء Key Performance Indicators**، و**خطط الإجراءات Corrective Actions**، و**دورات التحسين المستمر Continuous Improvement Cycles**، حيث تقوم هذه الأدوات بضبط الفكرة في إطار عملي يسهل تقييمه وبناؤه.

ومن أعمق تطبيقات التفكير التباعدي والتقاربي في التطوير الإداري قدرتهما على **إعادة تنظيم الهيكل الإداري Organizational Structuring**. فالتباعد يمنح المؤسسة القدرة على ابتكار شكل جديد للأدوار وتدفق السلطة، بينما يمنح التقارب القدرة على تثبيت هذا الشكل في مستويات واضحة من الصلاحيات والمسؤوليات، وعلى ضبط العلاقة بين الإدارات بأنظمة معتمدة تمنع التضارب، وتُحسن التنسيق، وتعزز الكفاءة.

ويظهر تفاعل النمطين بوضوح أكبر عند تصميم **نظام الجودة Quality System**. فالتباعد يفتح الإمكانية لتخيل نظام قادر على ضمان القيمة، بينما يقوم التقارب بتحويل هذا النظام إلى سياسات مكتوبة وإجراءات تفصيلية وقوائم ضبط وعمليات تدقيق. وهنا يتضح أن التباعد هو روح الجودة، بينما التقارب هو جسدها.

وفي النهاية يتضح أن التطوير الإداري ليس عملية تقنية، بل هو عملية عقلية تستند على حركة واسعة من التوسع والحسم. فالعقل التباعدي يصيغ النموذج الجديد، والعقل التقاربي يحوله إلى واقع. والعقل الذي لا يمتلك القدرة على التوسّع يخلق مؤسسة متحفظة لا ترى المستقبل، والعقل الذي لا يمتلك القدرة على الحسم يخلق مؤسسة فوضوية لا تصل إلى شيء. أما المؤسسة التي تمتلك القائد الذي يجمع بين النمطين، فهي المؤسسة التي تستطيع أن تعيد اختراع نفسها كلما تغير الزمن.

---

7 2 التفكير التباعدي والتفكير التقاربي في الاتصال

Communication Applications

> **فتح الرسالة مقابل ضبطها.**

الاتصال ليس نقل كلمات، بل هو عملية ذهنية تبدأ قبل أن تُكتب الرسالة بوقت طويل. وكل رسالة تحمل داخلها بنية تفكير محددة تُشكِّل الطريقة التي يُعاد فيها بناء المعنى عند المرسل وعند المتلقي معًا. ومن هنا يظهر التفكير التباعدي والتفكير التقاربي كقوتين معرفيتين تتحركان خلف كل جملة، وكل عبارة، وكل قرار اتصالي داخل المؤسسات. فالتفكير التباعدي في الاتصال هو الطاقة التي توسّع أفق الرسالة قبل صياغتها، وتسمح للعقل بأن يرى احتمالات التعبير، وطرق التناول، والزوايا الخفية للموضوع، والنبرة المناسبة، واحتياجات المتلقي المتنوعة. وهو العقل الذي يسأل: ما المعنى الذي أريد إيصاله؟ ما الاحتمالات التي قد يفهم بها المتلقي رسالتي؟ ما المسارات التي يمكن أن تُصاغ بها الفكرة؟ ما الصور الذهنية التي يجب أن تُبنى لكي تصل الرسالة واضحة وفعّالة؟

وتظهر هذه الحركة التوسعية بشكل خاص عندما يفكر الشخص في الرسالة من منظور الجمهور، لا من منظور ذاته. فالعقل التباعدي هنا لا يفترض شيئًا، ولا يختصر شيئًا، بل يفتح الاحتمالات: جمهور سريع، جمهور متردد، جمهور تقني، جمهور إداري، جمهور يحتاج إلى حقائق، وآخر يحتاج إلى طمأنة. وكل هذه الاحتمالات تُنتج خرائط ذهنية تكشف الزوايا التي ينبغي أن تُؤخذ في الاعتبار قبل أن تُكتب الكلمة الأولى. ومن هنا يصبح التباعد هو "المعمل الأولي" لصياغة رسالة قوية.

كما يعمل التفكير التباعدي على توسيع نطاق اختيار القناة الاتصالية المناسبة. فالرسالة التي تحتاج صورًا ليست كالرسالة التي تحتاج أرقامًا، والرسالة التي تحمل حساسية لا تُرسل عبر البريد الإلكتروني، والرسالة التي تهدف إلى بناء علاقة تختلف عن الرسالة التي تهدف إلى تنفيذ أمر. وهذا التنويع في اختيار الوسيلة هو فعل تباعدي خالص، لأن العقل يفتح المسارات الممكنة لاختيار الطريقة الأنسب.

وعندما تكتمل مرحلة التوسع، يبدأ التفكير التقاربي في بناء الشكل النهائي للرسالة. فهو العقل الذي يُحوّل هذا الاتساع الكبير في الخيارات إلى بنية اتصال محسوبة، واضحة، مختصرة، منضبطة، دقيقة في ألفاظها، محددة في مقصدها. ففي اللحظة التي يمسك فيها المدير قلم الكتابة، يكون قد انتقل من التباعد إلى التقارب، لأن الكتابة ذاتها عملية حسم: ماذا سأقول؟ ماذا سأترك؟ ما حدود الرسالة؟ ما كلماتها؟ ما ترتيب أفكارها؟ ما النبرة؟ وما مقدار التفصيل؟

ويعمل التفكير التقاربي على ضبط الرسالة في قالبها المناسب، لأنه يُدرك أن الإفراط في التوسع يربك المتلقي، وأن الرسالة التي لا تُضبط قد تفتح مساحات من سوء الفهم، أو تعطي انطباعات لا يقصدها المرسل. ولهذا يقوم العقل التقاربي بتقليص كل الاحتمالات المفتوحة إلى "مسار واحد محدد" يحمل الفكرة بأقصى قدر من الدقة. فكل كلمة تُختار بعناية، وكل صياغة تُنحت، وكل ترتيب يُقاس على معيارين: الوضوح، والاقتصاد في المعنى دون فقدانه.

وتظهر قوة التفكير التقاربي عندما يتعامل الشخص مع الاتصال الرسمي داخل المؤسسات، لأن الرسالة هنا ليست تواصلاً فرديًا، بل وثيقة مهنية تحمل تبعات. فالرسالة التي تُرسَل إلى رئيس، أو مرؤوس، أو جهة رسمية، تحتاج مستوى أعلى من الانضباط والاختصار والوضوح. وهنا يصبح التفكير التقاربي هو العقل الذي يمنع الانزلاق إلى العبارات الفضفاضة، ويمنع تعدد التأويلات، ويؤطر المعنى في مسار واحد. وهذا ما يجعل الرسائل المهنية واضحة لا تترك فراغًا يأخذه المتلقي نحو معنى آخر.

كما يتدخل التفكير التقاربي في تقدير "الوزن" الاتصالي للجملة. فبعض الرسائل تحتاج إلى صرامة، وبعضها يحتاج إلى دفء، وبعضها يحتاج إلى حياد لغوي كامل. واختيار هذا الوزن ليس فعلاً لغويًا فقط، بل فعلاً معرفيًا يُجسد قدرة العقل على ضبط الانطباع الذي ستتركه الرسالة. وهذا الضبط لا يمكن أن يحدث إلا عندما يضيق العقل فضاء الخيارات ويصل إلى جوهر النبرة المطلوبة.

ويُظهر التفاعل بين النمطين أثره الأكبر في **الاتصال القيادي**، حيث يحتاج القائد إلى لغة تفتح الآفاق وتبث الرؤية (تباعد)، لكنها أيضًا تحتاج إلى لغة توجه وتحدد وتضبط (تقارب). فالقائد حين يلقي كلمة تحفيزية يمارس التباعد، وحين يصيغ توجيهًا إداريًا يمارس التقارب، وحين يطور ثقافة اتصال داخل فريقه يمارس المزج بينهما باستمرار. والمؤسسات التي لا تدرك هذه الثنائية تقع في أحد طرفين: إما رسائل مطولة مبالغ في شمولها، أو رسائل مقتضبة لا تحمل عمقًا، وفي كلتا الحالتين يختل الاتصال.

وتظهر أهمية التفاعل بين النمطين أيضًا في بناء الرسائل الحساسة، مثل رسائل التصحيح، أو رسائل معالجة النزاعات، أو رسائل إعلان التغيير. ففي هذه الحالات يحتاج المرسل إلى مساحة تباعدية يفهم فيها المشاعر المحتملة، وردود الفعل، ومخاطر سوء الفهم، ثم يحتاج إلى مساحة تقاربية لضبط الرسالة بحيث تكون واضحة وعادلة ومتوازنة. ومن دون هذا التفاعل تصبح الرسالة إما قاسية، أو غامضة، أو مائعة، أو مستفزة، أو ناقصة، أو غير فعالة.

وفي البيئة الرقمية تتسع أهمية التفكير التباعدي والتقاربي أكثر من أي وقت مضى. لأن الرسالة لم تعد تصل من مرسل إلى متلقٍّ واحد، بل تصل إلى جمهور متنوع يتم قراءته عبر ثقافات ومستويات ومرجعيات مختلفة. والتباعد هنا هو القدرة على تخيل هذا التنوع، بينما التقارب هو القدرة على ضبط الرسالة بشكل يُخفّض احتمالية إساءة الفهم. وفي هذا السياق يصبح المزج بين النمطين ضرورة لا رفاهية، لأنه يمثل الفرق بين رسالة تبني الثقة ورسالة تهدمها.

وبهذا يتضح أن الاتصال المؤسسي ليس عملية لغوية، بل عملية تفكير تتوزع بين عقلين يعملان في الخلفية: عقل يفتح المعنى، وعقل يحسمه. والعقل الذي لا يُجيد التوسع يكتب رسائل ضيقة لا تصل، والعقل الذي لا يُجيد الحسم يكتب رسائل ضبابية لا تُفهم.

أما من يتقن المزج بينهما، فهو الذي يمتلك القدرة على بناء جسور المعنى داخل المؤسسة.

---

28 التفكير التباعدي والتفكير التقاربي في مهارات التفاوض

Negotiation Applications

> **توليد مسارات – حسم مسار.**

التفاوض ليس سجالاً حول موقفين متعارضين، بل هو قدرة عقلية مركّبة تستند إلى نمطين من التفكير يعملان في خلفية كل خطوة: تفكير يفتح مسارات الممكن، وتفكير يضبط الاتجاه ويحسم الطريق. وفي اللحظة التي يدخل فيها المفاوض إلى الطاولة، يبدأ التفكير التباعدي في بناء مساحات واسعة من الرؤية، فيتخيل الاحتمالات، ويستكشف النوايا، ويرصد الاحتياجات، ويقرأ الديناميكيات الخفية، ويعيد ترتيب المشهد في ذهنه ليعرف ما الذي يجب أن يُفتح وما الذي يجب أن يبقى في المنطقة الرمادية. ويشتغل هذا النمط كعدسة واسعة الزاوية، لا ترى المطلب المباشر فقط، بل ترى شبكات المصالح، ومواقع القوة، ونقاط التنازل، وحدود الخطر، ومسارات الكسب المتبادل.

ويمنح التفكير التباعدي المفاوض القدرة على اكتشاف "النقطة الثالثة Third Point" التي لا يراها طرفا التفاوض عادةً؛ تلك النقطة التي لا تُبنى على التنازل، بل تُبنى على إعادة تعريف الموضوع نفسه. وهذه القدرة تمثل جوهر التفاوض الحديث، لأن المفاوض الذي لا يفكر تباعديًا ينحصر في إطار الموقف، بينما المفاوض التباعدي ينطلق إلى إطار المصلحة، ومن هنا تتغير قواعد اللعبة. ويتسع هذا النمط ليشمل تحليل الخيارات البديلة **BATNA – Best Alternative to a Negotiated Agreement** (أفضل بديل لاتفاق تفاوضي)، لأنه لا يمكن تقييم قوة الموقف دون معرفة المسارات التي يمكن أن تُفتح خارج الغرفة. والتفكير التباعدي هنا لا ينشغل بالحل الوحيد، بل يصنع مجموعات من السيناريوهات التي تزيد من مساحة السيطرة العقلية للمفاوض.

ويعمل التفكير التباعدي أيضًا على صياغة "المسارات اللينة" و"المسارات الصلبة" داخل التفاوض. فهناك رسائل يمكن أن تُرسل عبر نبرة ودّية، وأخرى تحتاج إلى حزم، وثالثة تحتاج إلى حياد محسوب. وهذه الأنماط لا تتحدد بطريقة ثابتة، بل عبر قراءة تفاعلية مستمرة للمشهد. ولذلك يشتغل العقل المتوسع على مراقبة لغة الجسد، ونمط الصوت، وطريقة الاستجابة، ودرجة الانفتاح، وكل هذه القراءات تدخل ضمن خارطة القرارات التي ستُتخذ لاحقًا.

وحين يصل المفاوض إلى مرحلة تضييق الخيارات، يتحول التفكير التقاربي من مراقب إلى قائد. فهو العقل الذي يعيد ترتيب الفوضى التي خلقها التوسع، ويبدأ بتحديد مسار واحد يكون قادرًا على الصمود أمام الواقع. وهذا النمط لا يشتغل بالاحتمالات، بل بالترجيحات. وما كان في التفكير التباعدي مجرد فكرة ممكنة، يصبح في التفكير التقاربي معيارًا يُختبر عليه القرار: هل هو واقعي؟ هل هو قابل للتنفيذ؟ هل يحافظ على المكاسب؟ هل يقلل الخسائر؟ هل يحمي الموقف؟ هل يحقق الحد الأدنى المقبول؟

ويظهر التفكير التقاربي بعمق في **بناء الحجة التفاوضية Argument Structuring**، لأن الحجة لا تُقدَّم بوصفها تراكمًا من الكلمات، بل بوصفها خطًا واحدًا يتقدم بثبات نحو هدف واضح. وهذه القدرة على تحويل البدائل إلى مسار واحد هي من أعظم مهارات التفاوض، لأنها تمثل نقطة الانتقال من "فتح القدرات" إلى "تثبيت الإستراتيجية". ويشتغل هذا التحول من خلال ثلاث عمليات متتابعة: تصفية، وترتيب، وتثبيت. ففي التصفية تُحذف الخيارات غير العملية، وفي الترتيب تُبنى الأولويات، وفي التثبيت تُصاغ الرسالة التي ستُدفع للطرف الآخر.

كما يتدخل التفكير التقاربي في إدارة "النوافذ الزمنية" للتفاوض، لأن كل عملية تفاوض تحمل لحظات حاسمة يجب أن يُلقى فيها العرض الصحيح، ويجب أن يُستخدم فيها النوع المناسب من الضغط، ويجب أن تُسحب فيها بعض الأوراق أو يُكشف بعضها. وهذه القدرة على ضبط الإيقاع الزمني هي نتيجة مباشرة لعقل قادر على تضييق البدائل في اللحظة المناسبة دون تردد. ومن دون التقارب يصبح المفاوض غارقًا في الاحتمالات، ومن دون القدرة على الحسم تضيع المكاسب في الفراغات.

ويتكامل النمطان أيضًا في بناء **حلول الكسب المتبادل Win-Win**، فالتباعد يبحث عن المسارات التي تمنح الطرفين شيئًا مفيدًا، بينما التقارب يختار المسار الذي يحافظ على التوازن ويضمن ألا يتحول التفاوض إلى تنازل من طرف واحد. وهذا التكامل ليس مجرد مزج، بل هو هندسة عقلية تُحوّل الصراع إلى تعاون، والخصومة إلى تفاهم، والتنافس إلى تكامل. وكلما اتسع خيال المفاوض في مرحلة التباعد، كلما ازدادت فرص الوصول إلى حلول غير متوقعة، وكلما اشتد تركيزه في مرحلة التقارب، كلما أصبحت هذه الحلول أقرب إلى التنفيذ الفعلي.

ويبلغ التفاعل بين النمطين ذروته عندما يحتاج المفاوض إلى ضبط انفعالاته. فالتباعد يمنحه القدرة على قراءة مشاعر الطرف الآخر وتوقع ردود الفعل والبحث عن قنوات خفية للتهدئة، بينما يمنحه التقارب القدرة على صياغة جملة دقيقة تمنع التصعيد، أو وضع خط فاصل يحمي الموقف. ومن هنا يصبح التفاوض مهارة عقلية وليست مجرد لغة، لأن العقل هو الذي يقرر أين يفتح وأين يحسم، وأين يتسع وأين يضيق، وأين يبني وأين يثبت، وأين يستمع وأين يقول.

وهكذا يصبح التفاوض عملًا ذهنيًا يقوم على تنفس معرفي عميق: شهيق تباعدي يستكشف المساحات، وزفير تقاربي ينحت القرارات. والمفاوض الذي لا يجيد الشهيق يختنق في ضيق الفكرة، والمفاوض الذي لا يجيد الزفير يغرق في فوضى البدائل. أما المفاوض الكامل، فهو الذي يملك القدرة على الجمع بين الاتساع والانضباط، بين الخيال والواقعية، بين التعدد والاختيار، ليصنع اتفاقًا قادرًا على الصمود أمام الزمن.

---

29 التفكير التباعدي والتفكير التقاربي في التسويق

Marketing Applications

> **الرسائل – الجمهور – المنتجات.**

التسويق ليس نشاطًا يروّج لمنتج، بل هو نشاط يعيد تعريف العلاقة بين المؤسسة والجمهور عبر تصميم معانٍ تُشكِّل السلوك الشرائي والانطباع الذهني والولاء العاطفي. وحين ننظر إلى التسويق من زاوية التفكير التباعدي والتفكير التقاربي، نكتشف أنه ليس دائرة واحدة بل مجالان عقليان يتعاقبان بشكل مستمر، كأن التسويق يتنفس بعمليتين متتابعتين: توسّع يفتح إمكانيات الرسالة، وتركيز يحوّل هذا الاتساع إلى قرار تسويقي ناضج. ومن هنا يبدأ التفكير التباعدي في التسويق من مساحة واسعة لا تنطلق من المنتج نفسه، بل من العالم الذي يتحرك داخله. فهو نمط يعيد طرح الأسئلة الأولى: من هو الجمهور؟ ماذا يريد بالفعل؟ ما احتياجاته الظاهرة؟ ما رغباته الخفية؟ ما مخاوفه؟ ما تطلعاته؟ ومن خلال هذا الفهم العميق، يبتعد العقل التباعدي عن التفكير داخل حدود المنتج، ويتجه إلى التفكير داخل حدود الإنسان.

ويشتغل هذا التوسع أيضًا في بناء **خريطة القيمة Value Map**، لأن التسويق الحقيقي لا يدور حول مواصفات المنتج، بل حول القيمة التي يضيفها. ويعيد العقل التباعدي هنا توصيف القيمة عبر أسئلة مفتوحة: هل القيمة في الوقت؟ أم في السهولة؟ أم في الأمان؟ أم في التجربة؟ أم في المكانة الاجتماعية؟ أم في السرد القصصي؟ ويخلق هذا التوسع مجموعة من المسارات الممكنة التي تكشف الصورة الحقيقية لما يجب أن يُروَّج له. فالتسويق الذي لا يعتمد على تفكير تباعدي يتحول إلى "نشرة مواصفات"، بينما التسويق الذي يعتمد عليه يتحول إلى "قصة تأثير".

ويعمل التفكير التباعدي أيضًا في توسيع **خيارات الرسائل التسويقية**. فكل منتج يمكن أن يُقدَّم عبر عشرات الخطابات: خطاب الخبرة، خطاب الجودة، خطاب الأناقة، خطاب الحداثة، خطاب الهوية، خطاب القوة، خطاب الطمأنينة، خطاب البساطة، خطاب القيمة مقابل السعر. وهذا التوسّع يسمح للعقل بتجريب روايات متعددة قبل أن تستقر المؤسسة على نبرة واحدة. وتختبر هذه النبرة في عقل الجمهور قبل أن تُكتب، لأن التباعد يكشف الاحتمالات التي لا تكشفها النظرة الخطية.

كما يشتغل التفكير التباعدي في تحديد **شرائح الجمهور Segmentation**. فالجمهور ليس كتلة واحدة، بل هو طبقات لا تنتهي من السلوكيات والدوافع والديموغرافيات. ويجعل التباعد الممارس التسويقي قادرًا على النظر إلى الجمهور عبر زوايا متعددة: زوايا

نفسية، وزوايا سياقية، وزوايا قيمية، وزوايا تقنية، وزوايا اجتماعية. وكلما اتسعت الرؤية التباعدية، كلما اقترب التسويق من الإنسان لا من الفرضيات.

وعندما تكتمل مرحلة التوسع، يبدأ التفكير التقاربي في تقليص هذا الاتساع إلى قرار. فهو العقل الذي يختار "رسالة واحدة" من عشرين رسالة ممكنة، ويختار "جمهورًا مستهدفًا واحدًا" من عدة جماهير، ويختار "زاوية عرض واحدة" من عشرات الزوايا. ويعمل التفكير التقاربي هنا كمنظومة ضبط تمنع التسويق من التشتت، وتحوله من اتساع مبعثر إلى دقة مركزة، لأن الرسالة التي تخاطب الجميع لا تصل إلى أحد.

ويظهر التفكير التقاربي بوضوح في صياغة **الهوية الرسالية للعلامة Brand Messaging**، حيث تُختصر كل المزايا في عبارة واحدة، وكل العاطفة في جملة واحدة، وكل القيمة في وعد واحد. ولا يصل المسوّق إلى هذا الوعد إلا عبر عقل قادر على تضييق الفكرة حتى تصبح شفافة، ومباشرة، ومركزة، وقابلة للتذكّر. ومن دون هذا الحسم يتحول التسويق إلى ضوضاء.

ويعمل التفكير التقاربي أيضًا في تصميم **الحملات الإعلانية Campaign Design**، لأن كل حملة تحتاج إلى هدف واحد، وفكرة محورية واحدة، ونبرة واحدة، وشخصية بصرية واحدة. ويتم اختيار كل عنصر من هذه العناصر من بين بدائل عديدة أنشأها التفكير التباعدي في المرحلة السابقة. ولهذا يمكن القول إن الإعلان الذي ينجح هو الإعلان الذي فيه توسّع فكري عميق سابق، ثم تقارب تصميمي حاسم لاحق.

وينعكس التفاعل بين النمطين بشكل مباشر في تطوير **المنتج Product Development**. فالتباعد يفتح احتمالات التحسين، من تغيير تجربة الاستخدام، إلى تغيير النموذج الربحي، إلى تطوير الشكل، إلى إضافة قيمة، إلى ابتكار ميزة جديدة. بينما يأتي التقارب ليقرر أيّ من هذه الأفكار يستحق أن يتحول إلى مشروع تطوير حقيقي، وأيها مجرد خيال جميل لا يتحمل كلفة التنفيذ.

كما يظهر التقارب في تصميم **مسار العميل Customer Journey**، لأنه يحتاج إلى ضبط نقاط الاحتكاك، ومعالجة الثغرات، وتحديد اللحظات المؤثرة، وصياغة الإجراءات التي تمنح العميل شعورًا متسقًا. وهذه العملية كلها هي سلسلة من القرارات الحاسمة التي لا تنجح إلا بعقل قادر على التضييق.

ويصبح الجمع بين التباعد والتقارب ضرورة قصوى في **السرد التسويقي Storytelling**. فالتباعد يصنع العالم القصصي الواسع الذي يتحرك فيه المنتج، بينما التقارب يضبط القصة في حبكة واحدة ذات بداية وذروة ونهاية. وهكذا يتضح أن السرد التسويقي الذي لا يجمع النمطين يصبح إمّا رواية مشتتة، أو رسالة جافة.

كما يتدخل النمطان في **تسعير المنتج Pricing Strategy**. فالتباعد يفكر في كل ما يمكن أن يمثله السعر، من قيمة، وصورة، وتموضع، وانطباع، ونبرة، وجمهور مستهدف، ومكانة في السوق. بينما يأتي التقارب ليحدد السعر الفعلي الذي يستقر عليه السوق.

وفي النهاية يصبح التسويق مسرحًا حيًا لتفاعل التفكير التباعدي والتقاربي؛ تباعد يفتح عالم الجمهور والرسالة والمنتج، وتقارب يحوّل هذا العالم إلى قرار، وإعلان، وعرض، وسلوك شرائي. ومن يجيد التوسّع دون أن يجيد الحسم يضيع، ومن يجيد الحسم دون توسّع يعجز عن الابتكار. أما من يجمعهما معًا، فهو الذي يبني علامة قادرة على النمو، والبقاء، والتأثير.

3️⃣0️⃣ التفكير التباعدي والتفكير التقاربي في خدمة العملاء وتجربة العميل

Customer Experience Applications

> **ابتكار الحلول مقابل تحسين العمليات.**

تجربة العميل ليست واجهة جميلة ولا كلمات لطيفة تُقال عند الاستقبال، بل هي بناء معرفي عميق يبدأ قبل وصول العميل بلحظات، ويستمر حتى بعد مغادرته، ويتشكل عبر سلسلة من القرارات الذهنية التي تتداخل فيها قدرتان: قدرة تفتح الاحتمالات

وتعيد تخيّل التجربة، وقدرة تضبط التفاصيل وتحول الفكرة إلى ممارسة دقيقة وقابلة للتكرار. وهاتان القدرتان هما التفكير التباعدي والتفكير التقاربي، اللذان يعملان كجهازين عصبيين لإدارة تجربة العميل داخل المؤسسة.

ويبدأ التفكير التباعدي من نقطة تأسيسية هي: *أن العميل لا يتعامل مع الخدمة، بل يتعامل مع شعور ينتج عن الخدمة*. ومن هنا يتوسع العقل في بناء خريطة التجربة ليس عبر النظر إلى "ما نفعله نحن"، بل عبر النظر إلى "ما يشعر به هو". ويشتغل هذا النمط من التفكير على تخيّل السيناريوهات المتنوعة لرحلة العميل، من اللحظة التي يبحث فيها عن الخدمة، مرورًا بلحظة التواصل الأول، ثم لحظة الاستفادة، ثم اللحظة التي يقيم فيها التجربة بعد انتهائها. وهذا التخيل العميق يكشف طبقات لم تكن مرئية في الأنظمة التقليدية، مثل: نقطة الانزعاج، نقطة القلق، نقطة التشتت، نقطة الحاجة إلى تطمين، نقطة الغموض الإجرائي، ونقطة المتعة.

ويمنح التفكير التباعدي العاملين في خدمة العملاء القدرة على *إعادة تخيّل الحلول* بدل الاكتفاء بمعالجة الشكاوى. فالعقل المتوسع يسأل: ماذا لو كانت الخدمة تقدم بطريقة أسهل؟ ماذا لو أزلنا خطوة؟ ماذا لو استبدلنا قناة التواصل؟ ماذا لو جعلنا التجربة أكثر إنسانية؟ ماذا لو أضفنا عنصرًا يجعل العميل يشعر بالاهتمام؟ وهذه الأسئلة تفتح مجالاً لإبداعٍ لا يظهر في التفكير التقاربي وحده. ومن هذه الأسئلة يتولد التميز الحقيقي الذي يجعل المؤسسة مختلفة في السوق.

كما يشتغل التفكير التباعدي في القدرة على *قراءة التنوع النفسي للعميل*. فالعملاء ليسوا نسخة واحدة، بل هم طيف واسع من الشخصيات: من يحب التفاصيل، من يكره الانتظار، من يحتاج إلى طمأنة، من يفضل التواصل الرقمي، من يفضل الصوت البشري، من يتأثر بالود، ومن يتأثر بالاحتراف. ويمنح التفكير التباعدي موظف الخدمة القدرة على فتح هذه المسارات والتعامل مع كل نمط بطريقة تلائم حساسيته العميقة.

وعندما تُفتح كل هذه المسارات، يبدأ التفكير التقاربي في العمل بوصفه "منظم التجربة". فهو العقل الذي يضبط الفوضى الناتجة عن التوسع، ويحوّل الاحتمالات إلى إجراءات، ويصنع من الرؤية نظامًا قابلاً للتطبيق. فالتقارب هو الذي يحدد كيف تكون خطوات الخدمة، وما هي المعايير، وما هو زمن الاستجابة، وما هي العبارات المعتمدة، وما هي نقاط القياس، وما هو الحد الأدنى المقبول من الجودة. وهذا هو الفرق بين مؤسسة لديها أفكار جميلة، ومؤسسة لديها تجربة عميل متماسكة.

ويعمل التفكير التقاربي على *تصميم العمليات Service Process Design*، وهو المجال الذي تتحول فيه الأفكار إلى نماذج تشغيل. فالمسار الذي تخيله التفكير التباعدي يجب أن يُترجم إلى خطوات واضحة: من يستقبل؟ من يرد؟ كيف تُسجّل الطلبات؟ كيف تُتابع؟ ما مستوى الصلاحيات؟ كيف يُنقل الطلب؟ كيف يُغلق؟ وفي كل خطوة من هذه الخطوات يتدخل العقل التقاربي لضبط الأمور ومنع التشتت وضمان الاتساق.

ويظهر التقارب بوضوح أكبر في *إدارة التوقعات Expectations Management*. فالعميل لا يغضب من الخدمة المتأخرة بقدر ما يغضب من التوقع غير المُدار. وهنا يعمل التفكير التقاربي على تكثيف الرسالة، وضبط وعود الخدمة، وتحديد حدود ما يمكن وما لا يمكن فعله، وصياغة جمل قصيرة وواضحة تمنع سوء الفهم، لأن الانضباط الاتصالي جزء أساسي من تجربة العميل.

كما يتدخل التفكير التقاربي في *قياس التجربة Customer Experience Metrics*، لأن كل ما لا يقاس لا يمكن تحسينه. وهنا تظهر أدوات التقارب مثل: مؤشر الرضا **CSAT – Customer Satisfaction Score** (مؤشر رضا العميل)، وصافي التوصية **NPS – Net Promoter Score** (مؤشر الولاء)، ومؤشر الجهد **CES – Customer Effort Score** (مؤشر سهولة التجربة). وهذه المقاييس هي أدوات اتخاذ القرارات الحاسمة، لأنها تترجم ما شعر به العميل إلى رقم يمكن متابعته.

ويصل التفاعل بين التباعد والتقارب إلى قمته في *تصميم الحلول لشكاوى العملاء*. فالتباعد يفتح سيناريوهات الحل، ويستكشف الأسباب الجذرية، ويقترح طرقًا جديدة للتعامل مع الموقف، بينما التقارب يختار الحل الذي يحمي المؤسسة ويحفظ العميل في الوقت نفسه. وهذا التفاعل لا يخلق حلاً فقط، بل يخلق تحولاً مؤسسيًا في رؤية العميل.

ويتجلى المزج بين النمطين أيضًا في *بناء تجارب "الدهشة" Moments of Delight*. فهذه اللحظات الصغيرة التي يشعر فيها العميل بأن المؤسسة قد تجاوزت المتوقع لا تُبنى بالعقل التقاربي فقط، بل بالتباعد أولاً: ماذا لو أضفنا رسالة شكر؟ ماذا لو قدمنا خدمة إضافية مجانية؟ ماذا لو تواصلنا مع العميل في يوم مهم؟ ثم يأتي التقارب ليحدد كيف تُنفذ هذه اللمسات دون إرباك النظام أو إهدار الموارد.

كما يظهر التفكير التقاربي في خلق *التناسق Consistency*، لأن تجربة العميل لا تتشكل من حدث واحد، بل من سلسلة أحداث ترتبط ببعضها. ويعمل التقارب هنا كحارس الهوية: نفس النبرة، نفس الجودة، نفس الزمن، نفس المعايير، نفس الاحترام.

وفي النهاية يصبح تحسين تجربة العميل نتاج دورة مستمرة: توسّع يبتكر، وتقارب يُتقن. وكل مؤسسة لا تمتلك عقلاً متسعًا لا تبتكر، وكل مؤسسة لا تمتلك عقلاً مركزًا لا تستمر. أما المؤسسة التي تجمع بين النمطين، فهي المؤسسة التي يحترمها العميل لأنها تفهمه، ويعود إليها لأنه يثق بها، ويستمر معها لأنها تُشعره أنه في مركز الاهتمام.

3.1 التفكير التباعدي والتفكير التقاربي في الإشراف الفعّال

Effective Supervision Applications

> **متابعة الأداء – معالجة الانحرافات.**

الإشراف الفعّال ليس مجرد رقابة، ولا هو متابعة يومية للمهام، بل هو قدرة قيادية تقوم على نمطين عقليين يعملان في العمق: نمط يفتح الاحتمالات ويوسّع فهم الواقع، ونمط يضبط المسار ويحسم القرار. وفي كل موقف إشرافي، تتشكل هذه الثنائية بوصفها آلية ذهنية دقيقة تحكم طريقة رؤية المشرف للموظف، وللمهمة، وللأداء، وللمؤسسة. ويبدأ التفكير التباعدي في الإشراف من لحظة تحليل المشرف لسلوك الموظف والأداء العام للفريق؛ إذ لا يقف عند الظاهر، بل يفتح دائرة الأسئلة حول ما وراء السلوك: هل المشكلة في المهارة؟ أم في الحافز؟ أم في وضوح التوقعات؟ أم في توفر الموارد؟ أم في البيئة؟ أم في التنظيم؟ ومن خلال هذه الأسئلة يتسع إدراك المشرف ليصبح قادرًا على رؤية الصورة الكاملة بدل التفاعل مع مظاهر سطحية.

ويشتغل التفكير التباعدي أيضًا في تفسير الانحرافات عن الأداء. فالمشرف الذي يفكر تباعديًا لا ينسب الخطأ مباشرة إلى الفرد، بل يوسع منظوره ليشمل العملية، والأنظمة، ونقاط التعطل، والتداخل بين الأدوار، ومسار المعلومة، وحجم العبء الوظيفي، وهيكل الفريق، وضغط الزمن. ومن خلال هذا التوسع تظهر الأسباب الجذرية، ويتحول الإشراف من لوم إلى فهم، ومن رد فعل إلى تحليل، ومن معالجة عرضية إلى تحسين منهجي.

ويعمل التفكير التباعدي كذلك في ابتكار الطرق التي يمكن من خلالها تمكين الموظفين من أداء مهامهم؛ فيفتح احتمالات التدريب، والتدوير الوظيفي، والإرشاد، وتوزيع الأدوار، وتعديل سير العمليات، وتغيير الأدوات. فالإشراف الفعّال لا يقوم على تصحيح الأخطاء فقط، بل على تخيل بيئة تجعل الأخطاء أقل احتمالاً. وهذا التخيل لا يمكن أن يحدث دون عقل متسع قادر على رؤية ما يمكن أن يكون، لا ما هو موجود فقط.

كما يظهر التفكير التباعدي في قدرة المشرف على قراءة التنوع البشري داخل فريقه. فكل موظف يحتاج إلى أسلوب إشراف مختلف: هناك من يحتاج إلى دعم، وهناك من يحتاج إلى وضوح، وهناك من يحتاج إلى تحدٍ، وهناك من يحتاج إلى مساحة، وهناك من يحتاج إلى متابعة دقيقة. وهذا التنوع لا يُدار بطريقة واحدة، بل يحتاج إلى عقل مفتوح يدرس الشخص قبل المهمة، ويقرأ الدافع قبل السلوك، ويقدّر الظروف قبل الحكم.

وحين تتشكل هذه الصورة الواسعة، يبدأ التفكير التقاربي بالعمل ليحوّل هذه الرؤية الكبيرة إلى قرارات إشرافية دقيقة. فهو العقل الذي يحدد ما يجب فعله الآن، وما يجب تركه، وما يجب تغييره، وما يجب تثبيته. وهو الذي يحوّل التوسع التحليلي إلى خطة إشرافية واضحة. ويظهر التقارب هنا في بناء توقعات محددة للموظفين: ما الذي يجب إنجازه؟ ما معايير الجودة؟ ما الزمن؟ ما الصلاحيات؟ ما الحدود؟ ما آلية المتابعة؟ فالتفكير التقاربي هو الذي يصنع وضوح الدور، ووضوح الأداء، ووضوح النتائج.

ويعمل التفكير التقاربي أيضًا في صياغة أسلوب المتابعة، لأنه لا يكفي أن يعرف المشرف ما يحدث؛ بل يجب أن يعرف *كيف* يتابع. ويحدد هذا النمط الأدوات: هل المتابعة يومية؟ أم أسبوعية؟ أم عبر لوحة أداء؟ أم عبر مراجعة مهمة؟ أم عبر اجتماع دوري؟ ويحدد كذلك طبيعة اللغة التي يجب استخدامها: لغة حازمة؟ أم لغة داعمة؟ أم لغة تعليمية؟ ويضبط التقارب الإيقاع الإشرافي بحيث لا

يكون مرهقًا ولا مترهلاً.

ويشتغل التفكير التقاربي في معالجة الانحرافات من خلال تحويل التحليل الواسع إلى *مبادرات تحسين* و*قرارات تصحيح*. فبعد أن يكشف التباعد الأسباب، يأتي التقارب ليحدد أيّ من هذه الأسباب يستحق المعالجة العاجلة، وأيها يحتاج إلى خطة، وأيها يتعلق بالسياسات، وأيها يتعلق بالتدريب، وأيها يتعلق بالتوجيه. وهذه القدرة على تضييق دائرة الحلول هي ما يجعل الإشراف عملية محسوبة بدل أن تكون سلسلة ردود فعل عشوائية.

ويتدخل التفكير التقاربي كذلك في ضبط العلاقات داخل الفريق. فهو العقل الذي يحفظ هيبة الدور الإشرافي دون أن يتحول إلى تسلط، ويحفظ احترام الموظف دون أن يتحول إلى تسيّب. ويحدد التقارب هنا حدود التواصل، وحدود المزاح، وحدود المرونة، وحدود الحزم. فالإشراف الذي بلا حدود ينهار، والإشراف الذي بلا توازن يخلق بيئة خانقة، أما الإشراف الذي يجمع بين التواضع والانضباط فيحافظ على الاحترافية ويصنع الطمأنينة.

ويصل التفاعل بين التباعد والتقارب إلى ذروته في **تطوير أداء الموظفين**. فالتباعد يفتح خيارات التطوير: التدريب، التدوير، التمكين، التحفيز، التوجيه، توفير الأدوات، تعديل العمليات. ثم يأتي التقارب ليضع خطة تطوير واضحة قابلة للقياس، محددة بالزمن، مضبوطة بالمسؤوليات، لا تعتمد على العشوائية ولا على المجاملة. وهذا التفاعل هو ما يحول الموظف من "عنصر ضعيف" إلى "عنصر يتطور"، ومن "مشكلة" إلى "فرصة تنمية".

وفي النهاية يظهر الإشراف الفعّال كفنّ يجمع بين اتساع الرؤية ودقة التنفيذ. فالتباعد يمنح المشرف فهمًا عميقًا للأداء، والتقارب يمنحه قدرة حاسمة على ضبطه. ومن يجيد التوسّع دون حسم يصبح إشرافه مترددًا، ومن يجيد الحسم دون توسّع يصبح إشرافه قاسيًا، أما من يجمع بينهما فهو الذي يصنع فرقًا عالي الأداء، وبيئة إنسانية، ونتائج يمكن الوثوق بها.

3️⃣2️⃣ التفكير التباعدي والتفكير التقاربي في التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين

Vertical Interaction Applications

> **فتح الاحتمالات مقابل تنظيمها.**

التفاعل العمودي داخل المؤسسات — بين الرئيس والمرؤوس — ليس علاقة أوامر وتنفيذ، بل علاقة عقلين يعملان داخل شبكة من التوقعات، والصلاحيات، والمشاعر، والمعاني الضمنية. وكلما زادت حساسية هذه العلاقة، زادت الحاجة إلى نمطين ذهنيين يعملان في خلفية كل كلمة وكل قرار: تفكير تباعدي يفتح مساحات الفهم، وتفكير تقاربي ينظم خطوط التعامل ويضبط حدود الحركة. فالتعامل مع الرئيس أو المرؤوس لا يدار بالخبرة وحدها، بل يدار بنظام معرفي يدمج بين الاتساع والحسم.

ويبدأ التفكير التباعدي في التعامل مع الرؤساء من لحظة إدراك الموظف أن الرئيس ليس "سلطة" فقط، بل هو إنسان يتحرك داخل ضغوطه، وأولوياته، وقراءاته الخاصة للمشهد المؤسسي. والعقل التباعدي يفتح الاحتمالات حول دوافعه: هل يتصرف بهذه الطريقة لأنه ملتزم بمعايير أعلى؟ أم لأنه يحمي منصبه؟ أم لأنه مضغوط؟ أم لأنه يوازن بين عدة أطراف؟ أم لأنه يرى ما لا يراه الموظفون؟ وهذا التوسع يخلق مساحة من الفهم تمنع التسرع، وتخفض التوتر، وتولد قدرة على التواصل الذكي دون افتراضات مسبقة.

ويشتغل التفكير التباعدي أيضًا في قراءة "نيّة" الرئيس خلف الطلبات. فبعض الطلبات ظاهرها أمر تنفيذي، لكن باطنها اختبار، أو رغبة في الاطمئنان، أو محاولة لقياس قدرة الموظف على اتخاذ القرار. ومن هنا يصبح التباعد مدخلاً لاكتشاف الطبقات الخفية في العلاقة؛ لأن الرئيس لا يشرح دائمًا دوافعه، والمرؤوس لا يصرّح دائمًا بمخاوفه، والتباعد يفتح باب التأويل الذكي الذي يمنع سوء الفهم.

كما يظهر التفكير التباعدي في التعامل مع المرؤوسين، لأنه يكشف الزوايا التي لا تظهر في السلوك المباشر. فالموظف الذي يتردد

في اتخاذ قرار قد يكون خائفًا من الخطأ، أو غير واثق، أو غير مدرّب، أو غير واضح الدور، أو مشغولاً بمشكلة خارج العمل. والتباعد هنا يسمح للرئيس بأن يقرأ التنوع البشري في فريقه، فيتعامل مع الموظف لا مع السلوك. وهذا التوسع هو أساس القيادة الإنسانية التي تبني الثقة قبل الأداء.

ويتوسع التفكير التباعدي أيضًا في تخيل المسارات الممكنة للتواصل: هل يحتاج الموظف إلى توجيه مباشر؟ أم إلى ترك مساحة؟ أم إلى دعم؟ أم إلى متابعة؟ أم إلى وضوح؟ أم إلى تحدٍ؟ وكل خيار من هذه الخيارات يمثل مسارًا تباعديًا يفتح احتمالات متعددة لإدارة التفاعل العمودي بطريقة ذكية وليس بطريقة ميكانيكية.

وعندما تتضح الصورة الواسعة، يبدأ التفكير التقاربي في تنظيم العلاقة. فهو العقل الذي يضبط الحدود: ما الذي يجب أن يقال؟ ما الذي يجب ألا يقال؟ ما آلية طلب المعلومات؟ ما حدود النقاش؟ ما حدود الاعتراض؟ ما التوقيت المناسب؟ ما العبارة المناسبة؟ لأن التعامل العمودي يحتاج إلى دقة لغوية وسلوكية، ومن دون التقارب يصبح الحوار عشوائيًا يؤدي إلى سوء الفهم أو الصدام.

ويشتغل التفكير التقاربي أيضًا في بناء **خطوط الاتصال الواضحة**. فالتباعد يفتح احتمالات الطرق المختلفة للتواصل، بينما التقارب يحدد الطريقة الملائمة: بريد إلكتروني؟ أم محادثة مباشرة؟ أم مذكرة رسمية؟ أم اجتماع؟ ويحدد كذلك عمق الرسالة: قصيرة؟ مفصلة؟ مباشرة؟ تمهيدية؟ مهنية بالكامل؟ متوازنة؟ وهذا الضبط يحمي العلاقة من اللبس، لأن التفاعل العمودي هو منطقة عالية الحساسية.

ويظهر التقارب بأقوى صوره عندما يحتاج الموظف إلى *رفع طلب أو اعتراض أو فكرة*. فالعقل التقاربي يحوّل الفكرة من اتساع تباعدي إلى بنية خطابية: مقدمة موجزة، نقطة مركزية، مبررات، خيارات، أثر متوقع. وهذه البنية تحفظ هيبة الحوار العمودي وتمنع الانفعالات أو العشوائية. كما تمنح الرئيس قدرة على فهم الفكرة دون أن يغرق في التفاصيل المفتوحة.

ويعمل التفكير التقاربي كذلك في التعامل مع المرؤوسين من خلال ضبط التوقعات. فبعد أن يفتح التباعد باب الفهم والتحليل، يأتي التقارب ليضع الخطوط: ما المطلوب؟ ما الموعد؟ ما الحد الأدنى المقبول؟ ما آلية المتابعة؟ وما معيار الإنجاز؟ وهذا الحسم يمنع الارتباك ويخلق بيئة عمل فيها وضوح ومسار.

ويتدخل التفكير التقاربي أيضًا في تصحيح الأخطاء. فالتباعد يكشف الأسباب والاحتمالات، لكن التقارب يختار الجملة الدقيقة التي تُقال، والأسلوب الذي لا يكسر الشخصية ولا يتساهل مع السلوك. وهنا يظهر مستوى النضج القيادي: القدرة على قول الصواب، بالشكل الذي يبني ولا يهدم، ويحسم ولا يجرح.

ويبلغ التفاعل بين النمطين ذروته في **بناء الثقة العمودية**. فالثقة لا تنشأ من الأوامر ولا من التودد، بل من عقل قادر على فهم الطرف الآخر (تباعد)، ثم التواصل معه بوضوح واحترام واحتراف (تقارب). وكل علاقة عمودية ناجحة تملك هذا الميزان الداخلي بين الانفتاح في الفهم والانضباط في الممارسة.

وفي النهاية يظهر التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين كفنّ قائم على شهيق تباعدي يرى الإنسان والدوافع والظروف، وزفير تقاربي يحدد المسار والسلوك واللغة. ومن يجيد الشهيق دون الزفير يغرق في المبالغة، ومن يجيد الزفير دون الشهيق يغرق في القسوة. أما من يجمع بينهما، فهو الذي يبني علاقة عمودية سليمة تحترم الإنسان وتحمي المؤسسة وتنهض بالأداء في آن واحد.

---

3 التفكير التباعدي والتفكير التقاربي في إدارة الأداء

Performance Management Applications

> **التحليل – المؤشرات – الحسم.**

إدارة الأداء ليست عملية رصد أرقام، وليست نظامًا إداريًا يُفعّل مرة في السنة، بل هي ممارسة عقلية مستمرة تُعيد فهم العمل

وتشكيل نتائجه، وتقوم على نمطين من التفكير يحددان طبيعة ما يراه المدير وما يغفله: تفكير تباعدي يفتح مساحة التحليل، وتفكير تقاربي يحوّل التحليل إلى قرار. وكل مؤسسة تتعامل مع الأداء باعتباره "نموذج تقييم" فقط، تفقد أعمق ما في الأداء: القدرة على صنع الوعي المهني، وبناء الجودة، وتوجيه الجهد إلى حيث يجب أن يتجه. وهنا يبدأ التفكير التباعدي في إدارة الأداء من نقطة كشف الطبقات العميقة خلف الأرقام، لأن الرقم لا يتحدث إلا حين يرى العقل ما وراءه.

ويشتغل التفكير التباعدي في توسيع فهم المشرفين والمديرين للأداء من خلال أسئلة تكسر السطح: لماذا انخفض الأداء؟ هل الانخفاض حقيقي أم ناتج عن مؤشر لا يعكس الواقع؟ هل السبب في المهارات، أم في عبء العمل، أم في غموض الأدوار، أم في تعارض العمليات، أم في نقص الأدوات، أم في التوتر داخل الفريق؟ ويعيد هذا التوسع قراءة الأداء كمنظومة كاملة تشمل: الفرد، الفريق، العمليات، الثقافة، الموارد، والتوقعات. ويفتح هذا التحليل مسارات كانت غائبة، مثل العلاقة بين جودة التدريب وبين جودة المؤشرات، أو العلاقة بين وضوح التوقعات وبين الانضباط، أو العلاقة بين الأنظمة التقنية وبين القدرة على الإنجاز.

ويشتغل التفكير التباعدي أيضًا في فهم **طبيعة المؤشرات Indicators**. فالمؤشر ليس رقمًا يُسجل، بل رؤية تُظهر جانبًا محددًا من الأداء. ويعيد العقل التباعدي طرح الأسئلة حول المؤشر نفسه: هل هو مؤشر نتائج؟ أم مؤشر إجراءات؟ أم مؤشر جودة؟ أم مؤشر إنتاجية؟ أم مؤشر سلوك؟ أم مؤشر خدمة؟ أم مؤشر أثر؟ ومن خلال هذا التحليل يتسع الفهم بحيث لا يقع المدير في خطأ إدارة الأداء من خلال رقم واحد، بل من خلال خريطة أداء متوازنة تكشف "ماذا حدث" و"كيف حدث" و"لماذا حدث". فالتباعد هنا يعيد تشكيل طريقة قراءة الواقع.

ويظهر التفكير التباعدي أيضًا في تحليل الانحرافات. فالانحراف ليس مشكلة دائمًا، بل هو إشارة. وقد يكون إشارة إلى خلل في العمليات، أو نقص في التدريب، أو غموض في التوقعات، أو تعارض في الهيكل التنظيمي، أو هدر في الوقت، أو مقاومة للتغيير، أو عبء زائد على الموظف، أو سوء في توزيع الموارد. ويفتح العقل التباعدي هذه الاحتمالات جميعًا قبل أن يحسم أي تفسير، فيمنع التسرع الذي يؤدي إلى قرارات ظالمة أو حلول سطحية.

ويصل التفكير التباعدي إلى عمقه الأكبر عندما يُستخدم في **إعادة تصميم الأداء**، وهو مستوى أعلى من مجرد قياس الأداء. ففي هذا المستوى يسأل العقل: ماذا لو تغيرت العملية؟ ماذا لو أعيد توزيع المهام؟ ماذا لو حُسِّنت البيئة؟ ماذا لو تحول العمل إلى نمط رقمي؟ ماذا لو خُفّف العبء من على الأفراد؟ ماذا لو تغيّر نظام المتابعة؟ وهذه الأسئلة هي التي تصنع الإصلاحات الحقيقية في بيئة العمل، لأن الأداء ليس ناتجًا فرديًا بل ناتج منظومة.

وعندما يكتمل هذا الاتساع، يبدأ التفكير التقاربي في العمل كمنظومة ضبط تنظّم الفوضى الإيجابية التي خلقها التباعد. وهو النمط العقلي الذي يختار المؤشر الذي سيُستخدم، والهدف الذي سيُعتمد، والنتيجة التي ستعتبر "أداءً مقبولاً". ويعمل التفكير التقاربي هنا على تحويل الاحتمالات إلى **سياسة أداء Performance Policy** تُحدد: كيف يُقاس الأداء؟ من يقيسه؟ متى يُقاس؟ ما مصدر البيانات؟ ما درجة الدقة المطلوبة؟ وكيف تتم المعالجة؟ وهذا الحسم هو الذي يجعل نظام الأداء قابلاً للتطبيق وليس مجرد أفكار.

ويظهر التفكير التقاربي بوضوح في **صياغة الأهداف**، لأن الهدف هو فعل تقاربي خالص. فهو يحدد الاتجاه، ويضبط المدى، ويختار الأولوية من بين عشر أولويات ممكنة. ويمنح هذا النمط المؤسسة قدرة على تحويل التوسع التحليلي إلى تركيز عملي. وينطبق الأمر ذاته على اختيار المبادرات المرتبطة بالأداء، لأن كل مبادرة هي خيار يتطلب تضييقًا حادًا لعدد كبير من الأفكار المفتوحة.

ويشتغل التفكير التقاربي أيضًا في **اجتماعات الأداء**، لأنه ينظم الحوار بين الرئيس والمرؤوس بحيث لا يتحول إلى تبرير أو صدام. فبعد أن يفتح التباعد مساحة لشرح الظروف والسياقات والعمليات، يأتي التقارب ليحدد: ما الذي يجب تحسينه؟ ما الخطة؟ ما الزمن؟ ما الأدوات؟ ما المسؤوليات؟ ما المتابعة؟ وهذا الحسم هو الذي يحول الحوار إلى نتائج.

ويتدخل التفكير التقاربي كذلك في بناء **خطط التحسين Improvement Plans**، وهو المجال الذي تحتاج فيه المؤسسة إلى تحويل التحليل إلى إجراءات. فالتقارب يصمم الخطوات، ويحدد المعالم، ويربط الأهداف بالمؤشرات، ويضع جداول المتابعة، ويُعرّف مسؤوليات التنفيذ. ومن دون هذا الحسم يصبح التحسين مجرد تمنيات.

كما يظهر التفكير التقاربي في **معالجة الأداء المتدني**، لأنه النمط الذي يحمي المؤسسة من الانجراف وراء التبريرات. فبينما يفتح التباعد كل الاحتمالات، يأتي التقارب ليقول: هذا ما يجب فعله، وهذا ما لا يمكن قبوله، وهذه الحدود التي تحفظ جودة العمل. وهذا

المزج بين الرحمة والمعيار هو أساس النضج الإداري.

ويبلغ التفاعل بين النمطين قمته في **صناعة ثقافة الأداء**. فالتباعد يبني الوعي الجماعي بأن الأداء مسؤولية مشتركة، وأن الجودة ليست عقوبة، وأن المؤشر ليس سيفًا بل بوصلة. بينما التقارب ينشئ انضباطًا مؤسسيًا يحمي العدالة والاتساق ويمنع التهاون. والمؤسسة التي لا تجمع بين النمطين إما أن تصبح ثقيلة لا تتطور، أو سريعة بلا جودة، أو إنسانية بلا نتائج، أو صارمة بلا روح.

وفي النهاية يتكشف أن إدارة الأداء ليست عملية رقمية بل عملية تفكير. فالعقل الذي لا يتسع لا يفهم الأداء، والعقل الذي لا يحسم لا يحسن الأداء، أما العقل الذي يجمع بين التوسع والتحليل والحسم والتنفيذ، فهو الذي يصنع أداءً يُمكن الاعتماد عليه، ويخلق نزاهة مهنية، ويقود المؤسسة نحو نضج إداري مؤسسي.

3.4 دور التعليم في اكتساب التفكير التباعدي والتفكير التقاربي

Education's Role in Acquiring Both Modes

يؤدي التعليم دورًا محوريًا في تشكيل الطريقة التي يفكر بها الإنسان، ليس من خلال نقل المعرفة فقط، بل من خلال تشكيل البنية الإدراكية التي تتعامل مع المعرفة. فالتعليم الحقيقي لا يزرع المعلومة، بل يزرع الآلية التي تنتج المعلومة. ومن هنا يصبح التفكير التباعدي والتفكير التقاربي جزءًا أصيلاً من وظيفة التعليم، لأن المدرسة والجامعة ومراكز التدريب ليست مؤسسات لبناء محتوى معرفي، بل مؤسسات لبناء عقول قادرة على إنتاج المعنى. ويبدأ دور التعليم في اكتساب التفكير التباعدي من لحظة خروج المتعلم من إطار "الإجابة الصحيحة" إلى إطار "الأسئلة غير المكتملة". فالتباعد لا ينمو في بيئة تحاصر الطالب بحدود ضيقة، بل ينمو في بيئة تسمح له بأن يعيد صياغة السؤال، وأن يفكر خارج النموذج، وأن يتخيل حلولاً لا يقدمها الكتاب.

ويشتغل التعليم على بناء التباعد من خلال الأنشطة التي توسّع مدارك الطالب: المشاريع المفتوحة، الأبحاث الاستطلاعية، التجارب العلمية، التفكير الجماعي، اللعب بالدور الافتراضي، وحل المشكلات متعددة الإجابات. فهذه الأنشطة لا تعلم الطالب "كيف يجمع المعلومات"، بل تعلمه "كيف يوسّعها"، وتبني داخله عادة السؤال التباعدي: ماذا لو؟ كيف يمكن؟ ما البدائل؟ ما السيناريوهات؟ وتصبح هذه العادة المعرفية جزءًا من شخصيته الإدراكية وترافقه في حياته المهنية.

كما ينمو التفكير التباعدي داخل التعليم عبر **التكامل بين التخصصات Interdisciplinarity**، لأن العقل الذي يتعامل مع المعرفة عبر صناديق منفصلة لا يمكن أن يبتكر. فعندما يرى الطالب العلاقة بين الفيزياء والفنون، أو بين الرياضيات والاقتصاد، أو بين اللغة وعلم النفس، يكتشف أن المعرفة ليست جزرًا معزولة، بل شبكة مترابطة. وهذا الربط يعزز قدرة العقل على إنتاج أفكار جديدة من خلال جمع عناصر لم تكن مرتبطة من قبل، وهي أعلى مهارات التباعد.

ويظهر دور التعليم أيضًا في بناء التباعد من خلال مساحة الخطأ، لأن العقل الذي يخاف الخطأ ينكمش، والعقل الذي يُسمح له بالمحاولة يتوسع. فالمدرسة التي تعاقب الخطأ تقتل التباعد، والمدرسة التي تحتفي بالتجريب تزرع الجرأة الفكرية. ومن هنا يصبح الخطأ جزءًا من عملية التعلم، وليس فشلاً، فينشأ الطالب قادرًا على خلق بدائل دون خوف من الاحتمالات.

وحين يُبنى التباعد بهذه الطريقة، يصبح التعليم جاهزًا لزرع التفكير التقاربي، لأن التقارب يحتاج أولاً إلى مساحات واسعة قبل أن يبدأ بعملية الحسم. ويبدأ التعليم في بناء التقارب من خلال **القدرة على التحليل**، وهي القدرة التي تجعل الطالب يفصل الفكرة إلى عناصرها الأساسية، ويحدد العلاقات بينها، ويقيس مدى صحتها، ويمنع التعميم ويكشف الخلل. وهذا النوع من التحليل هو قاعدة التفكير التقاربي لأنه يسمح للعقل بأن يضيق دائرة الاحتمالات إلى مجموعة محدودة وواضحة.

ويشتغل التعليم أيضًا على بناء التقارب من خلال **الأنشطة التي تتطلب دقة**: حل المعادلات، كتابة الملخصات، بناء الحجج، تصميم التقارير، تقديم العروض، الإجابة على الأسئلة التي تحتاج إلى نتيجة واحدة واضحة. فهذه الأنشطة لا تنمي الخيال، بل تنمي الانضباط الذهني، وتُعلم الطالب كيف يخرج من اتساع الأفكار إلى دقة المعنى، وكيف يحوّل الفكرة إلى عبارة واضحة، والعبارة إلى قرار.

كما ينمو التقارب من خلال تعليم **مهارات الترتيب Hierarchical Structuring**، حيث يتعلم الطالب كيف ينظم المعلومات، وكيف

يحدد الأولويات، وكيف يرسم تسلسلاً منطقيًا للفكرة. وهذا التنظيم ليس نشاطًا شكليًا، بل هو بنية معرفية تجعل العقل قادرًا على الانتقال من "الكثير" إلى "القليل"، ومن "المتناثر" إلى "المنسق"، وهذه هي "روح التفكير التقاربي".

ويشتغل التعليم أيضًا على بناء التقارب من خلال **مهارات التقييم Evaluation Skills**، لأن الطالب الذي لا يجيد تقييم الفكرة لا يجيد حسمها. فيتعلم المتعلم أن يقيس الجودة، وأن يختبر الأدلة، وأن يميز بين الرأي والحقيقة، وأن يحدد معيار القوة، وأن يرفض ما لا يستند إلى منطق. وهذا الرفض هو الحسم العقلي الذي يقوم عليه التفكير التقاربي.

ويبلغ دور التعليم قمته عندما يدمج النمطين معًا. فالتعليم الذي يركز على التباعد فقط يخلق عقلاً واسعًا بلا قدرة على الإنجاز. والتعليم الذي يركز على التقارب فقط يخلق عقلاً منظمًا لكنه غير مبتكر. أما التعليم الذي يدمج بين النمطين فيخلق العقل الكامل: عقل يوسّع قبل أن يحسم، ويحلل قبل أن يقرر، ويتخيل قبل أن ينفذ.

ويظهر هذا الدمج في أعمق صوره في التعليم المعاصر من خلال **التعلم القائم على المشروعات Project-Based Learning**، لأن المشروع يبدأ بتباعد واسع: تحليل المشكلة، تخيل الحلول، دراسة السياق، جمع المعلومات. ثم ينتهي بتقارب حاسم: تصميم النموذج، تنفيذ الخطة، كتابة التقرير، عرض النتائج. وهكذا يعيش الطالب الدورة الكاملة للحياة المعرفية.

ويظهر أيضًا في **التعلم القائم على الاستقصاء Inquiry-Based Learning**، حيث يبدأ الاستقصاء من سؤال مفتوح بلا إجابة، ثم يُقيد تدريجيًا عبر التجريب والملاحظة والتحليل حتى يصل إلى نتيجة. وفي كل خطوة يتدرب العقل على المزج: توسّع، ثم تركيز.

كما تظهر مهارة المزج بين النمطين في **التعليم التقني والمهني**، حيث يحتاج الطالب إلى تخيل الحلول (تباعد)، ثم تحويلها إلى إجراءات تشغيلية دقيقة (تقارب). وفي عالم الأعمال يظهر هذا الدمج في كل تخصص: التسويق، الإدارة، الهندسة، الصحة، التعليم، القانون، القيادة. ولا يمكن لأي مجال أن يعيش دون هذين النمطين.

وفي النهاية يتضح أن التعليم ليس قناة لاكتساب المعرفة فقط، بل هو المصنع الذي يُبنى فيه التفكير التباعدي والتقاربي بوصفهما أداتين لا ينفصل أحدهما عن الآخر. ومن يخرج من التعليم بعقل يوسّع ثم يحسم، ويتخيل ثم ينفذ، ويتسع ثم يركز، يملك القدرة على مواجهة العالم بوعي ومرونة واحتراف.

3.5 التعلم النشط في تنمية التفكير التباعدي والتفكير التقاربي

Active Learning Approaches

التعلم النشط ليس تقنية تدريس، بل هو بيئة معرفية تُجبر العقل على العمل، وتمنح المتعلم فرصة أن يكون شريكًا في إنتاج المعرفة لا مستهلكًا لها. وفي هذا السياق يظهر التفكير التباعدي والتفكير التقاربي كقوتين ذهنيتين يعيد التعلم النشط تشكيلهما داخل المتعلم؛ إذ يعمل التعلم النشط على تفكيك السلبية الذهنية، وكسر نمط التلقي، وبناء عادات عقلية تدرب المتعلم على التوسع ثم الحسم، وعلى التخيّل ثم التحليل، وعلى الإبداع ثم الانضباط. ويبدأ دور التعلم النشط في تنمية التفكير التباعدي من اللحظة التي يواجه فيها الطالب مشكلة ليس لها حل جاهز. فالتباعد ينمو تحت ضغط السؤال المفتوح، والتعلم النشط يعتمد على هذا النوع من الأسئلة التي لا تمنح المتعلم ملاذًا آمنًا، بل تدفعه إلى البحث، والتجريب، والاستكشاف، وإعادة بناء المعرفة من جديد.

ويشتغل التعلم النشط على تشغيل التفكير التباعدي من خلال **مهام توليد الأفكار Idea Generation**، حيث يُطلب من المتعلم أن ينتج أكبر عدد ممكن من الأفكار حول موضوع واحد خلال وقت قصير، وهي مهارة جوهرية للتباعد، لأنها تكسر الحواجز بين الفكرة الأولى والفكرة العاشرة، وتُدرب العقل على التحرر من التقييم المبكر الذي يقتل الإبداع. ومع تكرار هذا النوع من الأنشطة يصبح العقل أكثر قدرة على توليد البدائل، وهي القيمة الجوهرية للتفكير التباعدي.

كما ينمو التفكير التباعدي داخل التعلم النشط من خلال **التعلم التعاوني Collaborative Learning**، حيث يتفاعل الطلاب معًا في مجموعات صغيرة لحل مشكلات أو إجراء أنشطة، فتختلط الأساليب، وتتقاطع التصورات، وتتنوع الخلفيات، ويبدأ العقل في التقاط الروابط غير المتوقعة بين الأفكار. وهذا الاندماج المتعدد الأصوات يثري التباعد، لأنه يفتح آفاقًا لم يكن ليتخيلها المتعلم لو كان يعمل

وحده.

ويشتغل التعلم النشط أيضًا على بناء التباعد من خلال **التعلم القائم على المشاريع Project-Based Learning**، وهو النوع الذي يفتح الباب أمام المتعلم لاستكشاف مشكلة من زوايا متعددة: جمع البيانات، تحليل السياق، مقارنة النماذج، اختبار البدائل، بناء نماذج أولية. وكل خطوة هنا توسّع الخيال، وتفتح المسارات، وتخلق عقلاً قادرًا على التفكير خارج أي إطار جاهز. ويكتسب المتعلم في هذا السياق القدرة على رؤية المشكلات كمنظومات لا كحوادث منفصلة، وهي مهارة تباعدية عليا.

وحين يصبح المتعلم قادرًا على التوسع، يأتي دور التعلم النشط في بناء التفكير التقاربي، لأنه لا قيمة لتوليد الأفكار بلا قدرة على فرزها وتنظيمها وتقييمها. ويبدأ التقارب في التعلم النشط من خلال **مهام التحليل Analysis Tasks**، حيث يُطلب من المتعلم أن يفكك الفكرة إلى عناصر، ويحدد العلاقات السببية، ويُقيم الأدلة، ويستبعد الاحتمالات غير المنطقية. وهذا التفكيك هو أساس التفكير التقاربي لأنه يصنع عقلاً قادرًا على تضييق دائرة الفكرة وصولاً إلى جوهرها.

ويعمل التعلم النشط أيضًا على بناء التقارب من خلال **مهام اتخاذ القرار Decision-Making Activities**، حيث يضطر المتعلم إلى اختيار خيار واحد من بين عدة خيارات، مستندًا إلى معايير واضحة. وهذا النوع من الأنشطة يُدرّب العقل على الانتقال من "العديد من الممكنات" إلى "مسار واحد"، وهو جوهر التفكير التقاربي.

ويظهر التقارب بشكل أقوى عندما يُطلب من المتعلم أن يقدم **عروضًا Presentation Skills**، لأن العرض ليس مجرد نقل للمعلومة، بل هو حسم معرفي يجعل المتعلم يضبط أفكاره، ويعيد ترتيبها، ويختار العناصر الأكثر أهمية، ويصوغها بلغة واضحة. وهذا الضبط لا يحدث إلا بعقل قادر على تنظيم الفكرة وإغلاق مسارات التشتت.

كما يبني التعلم النشط التفكير التقاربي من خلال **التقييم الذاتي Self-Assessment**، حيث يقيّم المتعلم عمله وفق معايير محددة، فيتعلم تضييق الفكرة إلى مؤشر، وتضييق المؤشر إلى حكم، وتضييق الحكم إلى قرار. وهذه السلسلة هي حركة تقاربية كاملة تجعل المتعلم واعيًا بجودة عمله.

ويتكامل النمطان داخل التعلم النشط عبر هياكل تربوية مصممة لدمجهما، مثل **استراتيجية العصف الذهني ثم الترتيب Brainstorming then Ranking**، حيث يبدأ النشاط بتوسيع الأفكار (تباعد)، ثم ينتقل إلى ترتيبها وفق معايير موضوعية (تقارب). وكذلك استراتيجية **الحلقات الكبرى-الصغرى Large-Small Group Discussion**، حيث يفتح النقاش الأول المجال للتباعد، ثم تضيق المجموعة الصغيرة النقاش نحو الفكرة الأكثر قوة، وهذا الدمج يصنع عقلاً مرنًا وقادرًا على التحول بين النمطين دون ارتباك.

ويظهر التفاعل بين التفكير التباعدي والتقارب في التعلم النشط بوضوح في **التعلم القائم على المشكلات Problem-Based Learning**، حيث يبدأ الطالب بتحديد سؤال مفتوح (تباعد)، ثم ينتقل إلى جمع الأدلة (تباعد)، ثم يفحصها (تقارب)، ثم ينتج فرضيات (تباعد)، ثم يختار أفضلها (تقارب). وهكذا يعيش المتعلم رحلة ذهنية كاملة تعادل الدورة الطبيعية للتفكير الإنساني السليم.

كما ينمي التعلم النشط التفكير التقاربي والتباعدي في سياقات المهارات المهنية. ففي التدريب الإداري مثلاً، يتعلم المتعلم توسيع سيناريوهات الحل (تباعد)، ثم يحدد القرار الأفضل وفق العوامل الحرجة (تقارب). وفي التدريب الصحي، يوسع المتعلم فرضيات التشخيص (تباعد)، ثم يحدد التشخيص الأدق وفق الأدلة (تقارب). وفي التدريب الهندسي، يبتكر المتعلم تصميمات متعددة (تباعد)، ثم يختار التصميم الأكثر جدوى (تقارب). وهكذا يتحول التعلم إلى تدريب عملي للعقل على أن يعيش النمطين معًا.

وفي النهاية يتضح أن التعلم النشط هو الجسر الذي تنتقل عبره العقول من النمط الواحد إلى النمط المركّب: عقل يفتح ويحلل ويتخيل (تباعد)، ثم يضبط ويختار ويقرر (تقارب). ومن يمارس التعلم النشط يكتسب القدرة على التفكير بطريقة أشمل وأكثر مرونة وأكثر نضجًا، لأن هذا النوع من التعلم لا يبني "المعرفة"، بل يبني "الوعي المعرفي" القادر على التعامل مع المعرفة، وهذا هو جوهر التفكير التباعدي والتقاربي معًا.

---

36 التدريب العملي على التفكير التباعدي والتفكير التقاربي

Practical Training Models

التدريب العملي على التفكير التباعدي والتفكير التقاربي ليس نشاطًا ذهنيًا مجردًا، بل هو هندسة متعمدة لسلوك العقل، تُبنى فيها المسارات المعرفية خطوة بخطوة، حتى يصبح الانتقال بين التوسّع والحسم مهارة تلقائية وليست رد فعل عشوائيًا. وفي هذا المحور ننتقل من فهم المفاهيم إلى التدريب العملي التطبيقي، الذي يستطيع القائد والخبير والمدرب والطالب والموظف أن يمارسه ليُعِدّ عقله لاستخدام النمطين في السياقات اليومية والمهنية.

ويبدأ التدريب العملي على التفكير التباعدي بإنشاء مساحات ذهنية آمنة، لأن العقل لا يجرؤ على الابتكار حين يشعر بأن كل فكرة ستُحاسَب قبل أن تُولد. لذا يتضمن التدريب إنشاء بيئة تدريبية تُعلِّم المتدرب ما يُسمّى في علم الإبداع **"فصل التقييم عن التوليد"**، أي أن التقييم لا يبدأ إلا بعد اكتمال التوليد. وهذه القاعدة المفتاحية تُعد أهم أسس التدريب التباعدي، لأنها تُحرر العقل من الرقابة الذاتية، وتسمح بظهور الأفكار غير التقليدية التي تشكل المادة الخام للإبداع.

ويأتي بعد البيئة تمرين **العصف الذهني الممتد Extended Brainstorming**، وفيه يُطلب من المتدرب أن يكتب عشرين فكرة حول موضوع واحد دون توقف، ثم يُدفع مرة ثانية لإنتاج عشر أفكار إضافية، لأن الأفكار الحقيقية غالبًا تأتي بعد كسر الحاجز الأولي. ويُعد هذا التمرين واحدًا من أقوى تمارين التدريب التباعدي، لأنه يجعل المتدرب يتجاوز الأفكار السطحية إلى ما هو أعمق.

كما يُستخدم تمرين **القوائم المتقابلة Opposite Lists**، وفيه يُطلب من المتدرب إنتاج قائمة أفكار، ثم إنتاج قائمة أخرى معاكسة تمامًا، مما يجبر العقل على تغيير زاوية النظر، وهو أحد أعمدة التفكير التباعدي. وتساعد هذه الممارسة على بناء مرونة ذهنية تُتيح للمتدرب رؤية الشيء ونقيضه، وهي مهارة مركزية في حل المشكلات المركبة.

ويُعد تمرين **إعادة التوصيل المعرفي Concept Reconnection** من أكثر التمارين عمقًا، حيث يُعطى المتدرب كلمتين أو فكرتين لا علاقة ظاهرة بينهما، ويُطلب منه إيجاد روابط ممكنة بينهما. هذا النوع من التمارين يشبه التمارين العصبية Brain Training التي توسع الوصلات بين أجزاء الدماغ، وتجعل العقل قادرًا على إنتاج علاقات جديدة، وهي المهارة الأساس للتفكير التباعدي.

وفي التدريب العملي للتفكير التباعدي تُستخدم أيضًا **بطاقات التحفيز الإبداعي Creative Prompt Cards**، وفيها يواجه المتدرب محفزات عشوائية — صورة، كلمة، موقف، رقم — ويُطلب منه إنتاج أكبر قدر من الأفكار المرتبطة بها. هذا النوع من التمرين ينشط الشبكة الافتراضية للدماغ، ويُسهم في زيادة القدرة على توليد البدائل بسرعة وكفاءة.

ثم ينتقل التدريب إلى التفكير التقاربي، وهو المرحلة التي يبدأ فيها المتدرب في تنظيم التدفق الواسع للأفكار وصولاً إلى قرار واضح. ويبدأ التدريب التقاربي بتمرين **تحديد المعايير Criterion Setting**، حيث يتعلم المتدرب صناعة معايير موضوعية تُستخدم لاحقًا لتقييم الخيارات. وهذه الخطوة تُعد حجر الأساس في الحسم المعرفي، لأن القرار بلا معيار ليس إلا انطباعًا.

وبعد تحديد المعايير يأتي تمرين **غربلة الأفكار Idea Filtering**، وفيه يُطبق المتدرب معاييره على قائمة الأفكار التي أنتجها في المرحلة التباعدية، فيستبعد الأفكار غير الواقعية، ثم غير المناسبة، ثم الأقل قيمة، حتى تتضيق القائمة إلى خيارات قليلة. وهذا التمرين يُدرِّب العقل على التخلص من التشويش، وهو المهارة الجوهرية للتفكير التقاربي.

ومن التمارين المتقدمة **مصفوفة الاختيار Choice Matrix**، وفيها يقيم المتدرب الأفكار وفق عدة محاور — مثل الأثر، التكلفة، المخاطر، الزمن — ثم يجمع النتائج في قرار واحد. هذا التمرين يحول التفكير التقاربي إلى عملية منهجية قابلة للقياس، ويُبعد المتدرب عن العشوائية والانطباعية.

وتظهر قوة التدريب التقاربي أيضًا في **تمرين السيناريوهات المحكومة Constrained Scenarios**، حيث يُوضع المتدرب أمام سيناريو محدود الموارد، ويُطلب منه اختيار أفضل مسار من بين مسارات واضحة، مع تبرير القرار بالأدلة. هذا التدريب يُنمّي القدرة على اتخاذ القرار في بيئات الضغط والقيود، وهو جوهر التفكير التقاربي.

ثم تأتي المرحلة التي يندمج فيها النمطان داخل تدريبات مركّبة تُسمّى **دوائر التوسّع والحسم Diverge-Converge Cycles**، وهي

هيكل تدريبي يبدأ بتوليد أكبر قدر من الأفكار (تباعد)، ثم تضييقها وفق معايير (تقارب)، ثم إعادة توليد أفكار جديدة من المخرجات (تباعد)، ثم اختيار أفضلها (تقارب). هذا النوع من التدريب هو النسخة العملية لما يفعله العقل في التفكير التصميمي Design Thinking، وفي الابتكار، وفي حل المشكلات المعقدة.

ويُضاف إلى ذلك تدريبات **إعادة تعريف المشكلة Problem Reframing**، حيث يبدأ المتدرب بتوسيع تعريف المشكلة إلى عدة تعريفات ممكنة (تباعد)، ثم يختار أفضل تعريف يُمثل جوهر المشكلة (تقارب). وهذا التدريب يعزز قدرة المتدرب على رؤية المشكلة بعيون مختلفة، ثم الحسم في اختيار التعريف الأكثر دقة.

كما تعتمد البرامج الاحترافية على تدريب **التحول المدروس Cognitive Shifting**، وهو تدريب يُمارسه المتدرب بوعي: خمس دقائق توليد، ثم خمس دقائق تحليل، ثم خمس دقائق توليد جديد، ثم خمس دقائق حسم. هذا التنظيم الزمني يجعل العقل يتعلم الانتقال بين النمطين دون ارتباك أو تشتيت.

وفي البيئات الإدارية والمهنية، تُصمم برامج تدريب القادة بحيث يخوض المتدرب مواقف محاكاة Simulation، مثل تحديات اتخاذ القرار، أو إدارة الأزمات، أو التفكير في فرص السوق. في هذه المحاكاة يبدأ المتدرب بتوليد البدائل (تباعد)، ثم تحليلها (تقارب)، ثم اختيار الأفضل (تقارب)، ثم اختبار القرار عبر سيناريوهات إضافية (تباعد وتقارب معًا). وهذه التطبيقات تجعل thinking a lived practice وليس مجرد نظرية.

أما في التدريب الفردي فيجري استخدام أدوات مثل **دفتر الفكرة Idea Journal**، وهو دفتر يسجل فيه المتدرب عشر أفكار يوميًا، ثم يختار واحدة ليطبق عليها تمارين التقارب. هذا الروتين اليومي يبني عادة عقلية تجبر العقل على التفكير التوليدي، ثم التفكير التحليلي، بطريقة عملية ومنضبطة.

كما تعتمد برامج التطوير الشخصي على تدريبات **"فكرة في دقيقة، قرار في دقيقة"**، وهو نموذج سريع يُدرّب العقل على التفاعل المرن: دقيقة لتوليد بدائل، ودقيقة لاختيار الأفضل. ومع الوقت يصبح العقل قادرًا على تشغيل هذا النمط تلقائيًا في مواقف الحياة اليومية.

وفي النهاية يتضح أن التدريب العملي على التفكير التباعدي والتقاربي هو بناءٌ لعضلة ذهنية متكاملة، تتوسع حين تحتاج التوسع، وتحسم حين يتطلب الموقف الحسم. وكلما مارس الإنسان هذه النماذج التدريبية أصبح تفكيره أقرب إلى الوضوح، وأبعد عن العشوائية، وأكثر قدرة على إنتاج الأفكار الثرية واتخاذ القرارات الرشيدة.

3.7 أدوات تطوير التفكير التباعدي

Tools for Developing Divergent Thinking

تطوير التفكير التباعدي يحتاج إلى أدوات تُعيد للعقل قدرته الطبيعية على التخيّل، وتحريره من سطوة الرتابة الذهنية التي تصنعها المناهج التقليدية وأنماط العمل الروتينية. فالتباعد لا ينمو في ذهنٍ خامل، بل ينمو في عقلٍ يتعرّض لمحفزات متنوعة، ويتعلم أن يغامر ذهنيًا، وأن يفتح مسارات لم تكن موجودة قبل لحظة التفكير ذاتها. ولهذا جاءت أدوات التفكير التباعدي كوسائل تدريبية ومنهجية تمنح العقل قدرة على التوسع، وتأسيس علاقات جديدة، وبناء احتمالات لا نهائية.

وتبدأ أدوات تطوير التفكير التباعدي من **دفتر الفكرة Idea Journal**، وهو دفتر بسيط في ظاهره، عميق في أثره. يدوّن فيه الفرد يوميًا أفكارًا خامًا دون تحرير أو مراجعة، لأن الهدف هو تحرير العقل من التردد الذي يمنعه من إنتاج الفكرة الأولى. ومع الوقت يكتشف الفرد أن العقل يصبح أسرع في توليد البدائل؛ فدفتر الفكرة ليس وعاءً للأفكار بل هو وعاء لبناء عادة إنتاج الأفكار، وهي عادة أساسية لكل تفكير تباعدي.

ومن الأدوات المركزية **بطاقات المحفز الإبداعي Creative Prompt Cards**، وهي بطاقات تحمل كلمات، صور، مواقف، أو أسئلة مفتوحة، تستخدم كشرارات توليدية. فعندما يواجه العقل محفزًا عشوائيًا، يُجبر على ربطه بسياق لا علاقة له به، وهذه القدرة على

الربط بين الأشياء المتباعدة هي جوهر التفكير التباعدي. ومثال ذلك أن يرى المتدرب صورة "سلم" ويُطلب منه توليد أفكار لحلول مشكلات في التسويق، فيبدأ دماغه في جمع خواطر متفرقة لم يكن ليجمعها دون هذا التحفيز.

كما يُعد **العصف الذهني الحر Free Brainstorming** من أقوى الأدوات التباعدية، وهو يقوم على توليد أكبر عدد من الأفكار خلال وقت محدود دون توقف. الفكرة هنا أن الضغط الزمني يكسر الحاجز العقلي الذي يجعل المتفكر يراجع كل فكرة قبل كتابتها. وعندما يتجاوز العقل هذا الحاجز يبدأ الإبداع الحقيقي؛ لأن الأفكار الجريئة تأتي دائمًا بعد اللحظات الأولى التي يمارس فيها العقل احتياطاته التقليدية.

وتأتي أداة **خرائط الدماغ Mind Maps** كأداة رسومية تفتح المسارات الذهنية بشكل واسع. إذ يبدأ الفرد بفكرة مركزية ثم يتفرع منها إلى أفكار ثانوية، ثم إلى أفكار فرعية، حتى تتشكل شبكة معقدة من الروابط. هذه الشبكة تحاكي طريقة عمل الدماغ نفسه، لأنها تعتمد على التفرع والامتداد وليس على الخط المستقيم. وكلما توسعت الخريطة ازدادت قدرة العقل على رؤية أشكال جديدة لمعنى واحد.

ومن الأدوات المتقدمة **أداة SCAMPER**، وهي كلمة مختصرة لمجموعة من الأفعال التي تُستخدم لتطوير الأفكار:
Substitute (استبدل) – Combine (ادمج) – Adapt (كيّف) – Modify (عدّل) – Put to another use (أعد التوظيف) – Eliminate (أزل) – Reverse (اعكس).
هذه الأداة تُجبر العقل على معالجة الفكرة من زوايا متعددة، مما يخلق إمكانية لظهور أفكار جديدة غير متوقعة. فمثلاً عند ابتكار منتج جديد، يستخدم المتدرب "عكس Reverse" ليقلب الفكرة رأسًا على عقب، أو "إعادة التوظيف Put to another use" لاستكشاف وظائف جديدة لم تكن في الحسبان.

وتُساهم **أداة التفكير بالأضداد Oppositional Thinking** في تدريب الفرد على تخيل النقيض دائمًا، فبدل أن يسأل: "كيف نزيد المبيعات؟" يُطلب منه أن يسأل: "كيف يمكن أن تنخفض المبيعات؟" ليكتشف العوامل التي يمكن تحويلها لاحقًا إلى محفزات إيجابية. هذه القدرة على قلب الصورة هي مهارة تباعدية من الطراز الرفيع.

ومن الأدوات التوليدية القوية **التدوير المتسلسل Sequential Reframing**، وفيه يُعاد تعريف المشكلة عدة مرات، كل مرة من زاوية جديدة. فإعادة تعريف المشكلة لا يقل أهمية عن إيجاد حل لها، لأن المشكلة التي تُرى من زاوية واحدة تُغلق أبواب التباعد، بينما المشكلة التي تُعاد صياغتها تُفتح لها احتمالات واسعة. وكل إعادة تعريف تكشف طبقة جديدة من الفهم.

كما يُعتبر **الملاذ الإبداعي Creative Retreat** أحد الأدوات غير التقليدية، حيث يُنقل المتدرب إلى بيئة جديدة — حديقة، مكتبة، مقهى، أو حتى غرفة بلا شاشات — لأن تغيير البيئة يحرك الشبكات العصبية ويحرر الدماغ من أنماطه الثابتة. كثير من الأفكار العظيمة تظهر في لحظة انفصال عن الروتين، وهذا الانفصال هو أداة بحد ذاته.

ومن الأدوات التي تُستخدم بكثافة في التدريب الإداري **تقنية الأسئلة التوليدية Generative Questioning**، وفيها يواجه الفرد أسئلة مثل:

- "ماذا لو لم يكن هذا الخيار موجودًا أصلاً؟"
- "كيف سيبدو الحل لو بدأنا من النهاية؟"
- "ما الحل الذي لن يجرؤ أحد على اقتراحه؟"

هذه الأسئلة تحرك الخيال وتكسر الحواجز المعرفية، لأنها تدفع الدماغ إلى الخروج من منطقة الراحة.

وتُعد **أداة الربط العشوائي Random Connection Tool** من أكثر الأدوات إثارة، حيث يُطلب من المتدرب اختيار كلمة عشوائية من قاموس أو تطبيق، ثم ربطها بمشكلة يريد حلها. وعندما يحاول الدماغ ربط شيئين لا علاقة بينهما، تُبنى مسارات جديدة في الشبكات العصبية، وهو ما أثبتته الأبحاث الحديثة في علم الأعصاب حول الإبداع.

كما تُستخدم **الألعاب الذهنية Brain Games** — مثل أحجيات الربط، التحديات المنطقية غير المباشرة، الألعاب البصرية — لأنها تزيد

من طلاقة الأفكار، وتحرر الدماغ من النمطية، وتُعيده إلى حالته الطبيعية من المرونة والدهشة، وهي حالة ضرورية للتباعد.

وقد أثبتت الأبحاث أن **المشي الذهني Cognitive Walks** — وهو أن يمشي الفرد في مكان مفتوح مع التفكير في موضوع واحد — يعد من أقوى أدوات توليد الأفكار. الحركة تُنشط الدورة الدموية، وتزيد من نشاط الشبكات الافتراضية في الدماغ، ما يؤدي إلى ظهور أفكار متدفقة.

وتأتي أخيرًا **أداة السكون العميق Deep Stillness Tool**، وهي لحظات صمت مقصودة يتفرغ فيها الذهن من التشويش. هذه اللحظات تتيح للعقل أن يلتقط العلاقات الخفية التي لا تظهر في الضجيج. كثير من العلماء والكتاب يعتبرون الصمت المقصود لحظة ولادة الأفكار الكبرى، لأنه يعطي العقل وقتًا لإعادة ترتيب الفوضى الداخلية.

وهكذا تظهر أدوات تطوير التفكير التباعدي كصندوق أدوات معرفي كامل، يعمل على تدريب العقل على أن يتوسع، وأن يتخيل، وأن يعيد ترتيب الواقع في صور متعددة. وكلما مارس الفرد هذه الأدوات بانتظام، أصبح عقله أكثر قدرة على فتح المسارات، ورؤية الروابط الخفية، وإنتاج الأفكار التي تُبنى عليها القرارات والمشاريع الكبرى.

---

3 أدوات تطوير التفكير التقاربي

Tools for Developing Convergent Thinking

التفكير التقاربي يحتاج إلى أدوات تُعيد للعقل قدرته على التركيز، وتمنحه الإطار الذي يُمكّنه من الانتقال من اتساع الخيارات إلى وضوح القرار، ومن كثرة الاحتمالات إلى مسار واحد محسوم. وهذه الأدوات ليست أدوات تضييق في معناها السلبي، بل هي أدوات صقل، وتنقية، وتعميق، تسمح للعقل أن يلتقط جوهر الفكرة، ويُبعد الضجيج، ويُمسك بعصب القرار. ولهذا جاءت أدوات تطوير التفكير التقاربي كمنظومة معرفية تُعيد ترتيب الذهن ليعمل وفق منطق الانتقاء الدقيق.

وتبدأ أدوات التفكير التقاربي من **مصفوفة المعايير Criteria Matrix**، وهي أداة تُستخدم لتقييم البدائل وفق متغيرات واضحة مثل: الجدوى، التكلفة، الزمن، المخاطر، التأثير، القيمة المضافة. عندما يضع العقل بدائل متعددة داخل مصفوفة واضحة، فإنه ينتقل مباشرة من فضاء التوسع إلى فضاء الفرز. والمصفوفة تمنح الذهن وضوحًا يجعل الحسم نتيجة طبيعية، لأن المعايير الثابتة تكشف البديل الأنسب دون انحياز.

ومن الأدوات الأساسية **تحليل المقارنة المرجّحة Weighted Comparison Analysis**، وهو تحليل يختلف عن المقارنة العادية بأنه يعطي لكل معيار وزنًا نسبيًا. فبعض العوامل — مثل المخاطر أو القيمة الاستراتيجية — قد تكون أهم من عوامل أخرى. وعندما يتعلم العقل التعامل مع "الأوزان المعرفية"، فإنه يتجاوز العشوائية ويبدأ في اعتماد منطق تراتبي يجعل القرارات أكثر نضجًا واتزانًا.

كما تُعد **أداة القرار الشجري Decision Tree** إحدى الأدوات التي تُرغم الذهن على رؤية تبعات كل اختيار. فالقرار الشجري ليس مجرد خيار، بل مجموعة فروع تُظهر ما سيحدث إذا أخذت "هذا المسار" أو "ذلك المسار". وكل فرع يؤدي إلى نتيجة، وكل نتيجة لها احتمالاتها، وهذا يجعل القرار عملية واعية مبنية على فهم امتداد القرار عبر الزمن. وهي أداة جوهرية في التنظيم الإداري والخطط الاستراتيجية.

وتبرز أداة **تحليل المخاطر Risk Analysis** كأداة تقاربية تُعيد تشكيل القرار من زاوية وقائية. فالعقل حين يتدرب على تحليل الاحتمالات السلبية، وتقدير أثرها، ووضع خطة للتعامل معها، يصبح صاحب قرار أقوى؛ لأن القرار دون فهم للمخاطر هو قرار ناقص. وتدريب العقل على تقييم المخاطر يُخرج التفكير من العاطفة ويدخله في العقلانية.

ومن الأدوات المهمة **أداة تحديد الأولويات Prioritization Tool** بمختلف نماذجها مثل طريقة **RICE** (الوصول Reach – التأثير Impact – الثقة Confidence – الجهد Effort). هذه النماذج تساعد العقل على تحديد ما يجب فعله أولاً، وما يمكن تأجيله، وما يمكن تجاهله. كلما صار العقل قادرًا على تنظيم الأولويات، أصبح تفكيره أكثر تقاربًا ودقة، لأن وضوح الأولوية يختصر المسار ويُحسن القرار.

كما تُعد **أداة الخريطة المنطقية Logic Mapping** من الأدوات التي تُعيد للعقل انضباطه الداخلي. ففيها يُعاد بناء الحجة من

جذورها:

- الفكرة الأساسية
- الدليل
- العلاقة بينهما
- الاستنتاج

هذه الأداة تُربّي العقل على التفكير البرهاني، وتمنعه من الانجراف وراء أفكار لا تحمل وزنًا معرفيًا.

ويأتي دور **أداة الكبس الذهني Cognitive Narrowing**، وهي تقنية تدريبية تُطلب فيها من المتدرب كتابة عشرين فكرة مفتوحة ثم يُطلب منه اختيار ثلاث فقط، ثم واحدة فقط. هذا التدرّج في تقليل الخيارات يجعل الدماغ يمارس عمليًا "فن الانتقاء"، ويكتسب القدرة على الوقوف أمام بدائل كثيرة واختيار الأكثر ملاءمة دون تردد.

ومن الأدوات الدقيقة **أداة تحليل السبب والنتيجة Cause-Effect Analysis** (والمعروفة في الإدارة بـ "عظمة السمكة Fishbone Diagram"). هذه الأداة تحوّل التفكير من التشتت إلى التركيز، لأنها تُجبر العقل على تتبع الجذر الحقيقي للمشكلة، بدل الدوران حول نتائجها. وحين يتعلم الفرد رؤية الأسباب في طبقات، يصبح أكثر قدرة على اتخاذ قرارات دقيقة.

كما تُعد **أداة تحديد المشكلة Problem Definition Tool** من أدوات التفكير التقاربي التي تمنح العقل وضوحًا حقيقيًا. فغالبية الأخطاء في اتخاذ القرارات تأتي من تعريف خاطئ للمشكلة. وعندما يتعلم العقل إعادة صياغة المشكلة إلى جملة دقيقة قابلة للحسم، يبدأ التفكير التقاربي بالتشكل تلقائيًا، لأن وضوح المشكلة يختصر نصف الطريق إلى الحل.

وتبرز أيضًا **أداة تحليل النماذج Models Analysis Tool**، وفيها يفرض الفرد على نفسه استخدام نموذج واحد للحسم مثل:

- نموذج **SWOT** (نقاط القوة Strengths – الضعف Weaknesses – الفرص Opportunities – التهديدات Threats)
- نموذج **PESTEL** (السياسية Political – الاقتصادية Economic – الاجتماعية Social – التقنية Technological – البيئية Environmental – القانونية Legal)

هذه النماذج تمنح العقل إطارًا ثابتًا يضبط طريقة التفكير، ويُقلل من العشوائية، ويجعل القرار ناتجًا عن منهج لا عن انطباع.

ومن الأدوات الدقيقة **أداة الأسئلة الحاسمة Critical Questions Tool**، وهي قائمة أسئلة تُستخدم لتصفية الفكرة:

- ما المشكلة التي يحلها هذا الخيار؟
- ما أسوأ ما قد يحدث؟
- هل هذا الخيار ينسجم مع القيم الأساسية؟
- ما البديل الأفضل الذي لم يُدرس بعد؟

هذه الأسئلة تفتح بوابة الحسم لأنها تزيل الضباب وتكشف جوهر القرار.

ويأتي دور **الأداة الزمنية Time-Boxing Analysis**، وفيها يُحدد وقت قصير للحسم، مثل عشر دقائق، مما يجبر العقل على التركيز دون تشتيت. هذه الأداة تُستخدم في فرق العمل عالية الإنتاجية لأنها تمنع التسويف وتُسرع اتخاذ القرارات الصغيرة التي تُراكم أثرًا كبيرًا.

وقد أثبتت التجارب أن **أداة التقييم متعدد المستويات Multi-Layer Evaluation** — التي تقوم على تقييم البديل من زاوية قصيرة المدى، ومتوسطة المدى، وطويلة المدى — تُعيد التوازن للعقل. لأن التفكير التقاربي لا يعني الحسم السريع فقط، بل يعني الحسم المدروس الذي يرى اليوم والغد وبعد الغد.

ومن الأدوات العميقة **أداة الحد الأدنى من المعلومات Minimum Information Rule**، وهي قاعدة تقول: "اتخذ القرار عندما تمتلك أقل كمية معلومات كافية لاتخاذه." هذه الأداة تمنع العقل من الوقوع في شَرَك التحليل المفرط، وتدربه على الحسم في

الوقت المناسب دون تأجيل.

وتظهر أيضًا **أداة التصنيف التصاعدي Hierarchical Categorization**، وهي أداة تُعيد تنظيم الفكرة إلى مستويات: رئيسي – فرعي – جزئي. وعندما تُصنّف الفكرة طبقيًا، يصبح فهمها أسهل، ويصبح اتخاذ القرار بشأنها أكثر وضوحًا.

وتُستخدم كذلك **أداة المقارنة الثنائية Binary Comparison** التي تبني القرار عبر سلسلة مقارنات بين خيارين فقط في كل خطوة. هذه الطريقة تريح العقل لأنها تُقلل التعقيد، وتمنحه مسارًا واضحًا للحسم.

وأخيرًا تأتي **أداة الصمت التحليلي Analytical Silence**، وهي لحظة توقف ذهني مقصود يتم فيها تجميد جميع البدائل والنظر إلى الفكرة من الخارج. هذه اللحظة تمنح الدماغ فرصة لإعادة ترتيب المعطيات بعيدًا عن الضغط المعرفي، وهي من الأدوات التي يعتمدها كبار القادة عند اتخاذ القرارات الكبرى.

وهكذا يظهر التفكير التقاربي كمنظومة أدوات تُصقل العقل وتمنحه القدرة على الإمساك بالخيط الداخلي للقرار، وتجعله أكثر قدرة على رؤية البديل الأفضل، واتخاذ الخطوة الصحيحة في اللحظة الصحيحة. وكلما مارس الفرد هذه الأدوات، أصبح العقل أكثر انضباطًا وتركيزًا وقدرة على الحسم، وهي صفات تجعل التفكير التقاربي شريكًا أساسيًا للتفكير التباعدي في بناء الوعي واتخاذ القرارات.

3.9 مناهج اكتساب التفكير التباعدي والتفكير التقاربي

Acquisition Frameworks

يتشكل التفكير التباعدي والتفكير التقاربي داخل العقل عبر منظومات اكتساب عميقة لا تنشأ تلقائيًا، بل تُبنى من خلال تكرار منظم، وتجارب معرفية، وممارسات يومية، وتعرّض متدرّج لبيئات تُحفّز مسارات ذهنية مختلفة. ولهذا جاءت مناهج اكتساب التفكير التباعدي والتقاربي كإطار يفسر كيف ينتقل الإنسان من القدرة الخام على التفكير إلى القدرة المُهذّبة التي تعرف متى تتوسع ومتى تحسم، ومتى تفتح الإمكانات ومتى تضيقها، ومتى يقود الخيال، ومتى يقود المنطق.

ويتأسس اكتساب التفكير التباعدي على منهج **التعرّض الواسع Broad Exposure Method**، وهو منهج يقوم على تعريض العقل لمجالات متعددة ومتنوعة، لأن الاتساع المعرفي يخلق في الذهن نقاطًا عديدة يمكن ربطها لاحقًا. وكلما توسعت خبرات الفرد — في الكتب، والأماكن، والتخصصات، والحوارات — أصبح عقله أكثر قدرة على توليد الاحتمالات، لأن التوليد لا يحدث في فراغ بل يحدث عندما تمتلك الذاكرة خامات معرفية متعددة.

ويأتي بعده منهج **التجريب الحر Free Experimentation** الذي يسمح للعقل بأن يجرّب دون خوف من الخطأ. فالتفكير التباعدي لا يتشكل في بيئة عقابية، بل في بيئة تمنح الإمكانية لطرح الفكرة الغريبة، وربط الأشياء التي لا تبدو مترابطة، وتجريب حلول غير مألوفة. وهو منهج ينتج مرونة ذهنية تجعل التباعد نمطًا طبيعيًا للعقل.

ثم يظهر منهج **التفكير بالأسئلة Question-Based Thinking**، وهو منهج يُحفّز العقل على فتح مسارات جديدة من خلال أسئلة واسعة من نوع: "ماذا لو؟" و "لماذا لا؟" و "كيف يمكن؟". هذا النوع من الأسئلة يصنع فتحًا ذهنيًا لأنه لا يبحث عن إجابة واحدة، بل يخلق فضاءً جديدًا للتفكير. وكلما تدرب الإنسان على طرح الأسئلة المولِّدة، أصبح اكتساب التفكير التباعدي أسرع وأعمق.

ويأتي منهج **التعريض للغموض Exposure to Ambiguity** بوصفه أحد المحركات الأساسية لاكتساب التباعد. فالعقل لا يتباعد إلا إذا تعرّض لمواقف غير مكتملة، وأسئلة غير محسومة، وسيناريوهات غير واضحة. وعندما يتعامل الفرد مع الغموض دون مقاومة، تتشكل لديه قدرة على رؤية أكثر من احتمال واحد، وهي جوهر التفكير التباعدي.

أما اكتساب التفكير التقاربي فيبدأ من منهج **البنية المعيارية Structured Criteria Method** الذي يُدرّب العقل على وضع معايير قبل التفكير وليس أثناءه. فالعقل الذي يمتلك معايير مسبقة يصبح قادرًا على الفرز، والتنقية، والانتقاء، والحسم. والمعايير ليست قيودًا، بل قواعد تمنح العقل اتساقًا معرفيًا.

ثم يأتي منهج **التحليل المتدرّج Layered Analysis Method**، وهو منهج يُعلم العقل الانتقال من السطح إلى العمق خطوة خطوة. فعندما يعتاد الفرد أن يحلل الفكرة إلى عناصرها الدقيقة، يُصبح ذهنه أكثر قدرة على تضييق البدائل، لأن التحليل يكشف أوضح المسارات وأكثرها منطقية.

ويظهر منهج **الإغلاق المرحلي Phased Closure Method** الذي يقوم على تعليم العقل كيف يحسم جزءًا من السؤال قبل الانتقال إلى جزئه التالي. هذا المنهج يحمي الذهن من التشتت ويجعله يتعامل مع القرار بوصفه سلسلة مراحل، لا لحظة واحدة. وكل مرحلة مغلقة تُقرب العقل من حسم الصورة الكاملة.

وتعمل منظومة الاكتساب أيضًا عبر منهج **الارتداد المنطقي Logical Backtracking**، وهو أسلوب يعود فيه العقل خطوة إلى الوراء ليعيد اختبار صوابية المسار الذي اتخذه. وعندما يعتاد العقل على العودة المنطقية، يصبح أكثر ضبطًا وأكثر قدرة على كشف الأخطاء قبل الحسم النهائي، ما يُعزز التفكير التقاربي.

ويأتي منهج **تجفيف الضوضاء المعرفية Cognitive Noise Reduction** ليعيد للعقل نقاءه الداخلي. فهذا المنهج يقوم على تدريب الذهن على إزالة المؤثرات الجانبية — سواء كانت مشاعر مفرطة، أو معلومات زائدة، أو آراء غير ضرورية — حتى تصبح الفكرة واضحة بما يكفي لاتخاذ قرار صلب. وكلما تعلم الفرد تقليل الضوضاء، ارتفع مستوى الحسم.

وتتداخل مناهج اكتساب النمطين عبر منهج **التتابع الذهني Sequential Cognitive Switching**، وهو منهج يعمل على تعليم العقل كيفية الانتقال الواعي بين التباعد والتقارب. فالذهن الذي لا يتعلم الانتقال سيعلق في أحد النمطين؛ إما أن يظل في التوسّع دون حسم، أو في الحسم دون توسّع. والتتابع الذهني يعيد للعقل اتزانه، ويجعله قادرًا على إدارة مسارات التفكير كما يدير القائد مسارات العمل.

ويأتي منهج **التعلم عبر المشاريع Project-Based Learning** ليشكل أحد أقوى نماذج اكتساب النمطين معًا. ففي المشاريع يتعرض الفرد لمرحلة توليد واسعة، يعقبها مرحلة تحليل، ثم مرحلة فرز، ثم اختيار، ثم تنفيذ، ثم تقييم. وكل مرحلة تُدرّب العقل على جزء من التفكير التباعدي أو التقاربي، حتى يصبح الدمج تلقائيًا.

كما تعمل منظومة الاكتساب عبر **التعلم الاجتماعي Social Cognitive Learning**، إذ يتعلم العقل من نماذج بشرية يتفاعل معها. فالعقل الذي يرى قائدًا يتوسع ثم يحسم، أو معلّمًا يفتح ثم يضبط، أو فريقًا يولّد ثم ينتقي، يكتسب القدرة من خلال التقليد المعرفي. وهذا المنهج يُعتبر من أكثر المناهج فعالية لأن الإنسان كائن يتعلم بالمشاهدة كما يتعلم بالممارسة.

ويتوسع الاكتساب عبر **الخبرة المتراكمة Accumulative Experience Method**؛ فالسنوات التي يعيش فيها الفرد — بين نجاحات وإخفاقات — تُكوّن لديه مكتبة داخلية من الأنماط الذهنية. والخبرة تجعل العقل أكثر قدرة على التنبؤ، وأكثر حساسية في التعرف على المسارات الخاطئة، وأكثر سرعة في توليد البدائل المناسبة.

وتأتي المرحلة العليا من الاكتساب عبر **منهج المحاسبة الذاتية المعرفية Cognitive Self-Auditing**، وهو منهج يراجع فيه الفرد طريقة تفكيره بعد كل تجربة. من يسأل نفسه: "هل كنت أحتاج إلى مزيد من التباعد؟ أم أنني تأخرت في التقارب؟" يبني عقلاً قادرًا على ضبط إيقاعه الداخلي. وهذا المنهج يصنع لدى الإنسان "مشرفًا داخليًا" يُراقب الطريقة التي يفكر بها.

وهكذا تظهر مناهج اكتساب التفكير التباعدي والتفكير التقاربي كمنظومة متعددة المستويات تعمل على تكوين عقل منفتح قادر على الإبداع، وعقل منضبط قادر على الحسم، وعقل واعٍ قادر على الانتقال بين النمطين. وكلما اكتملت هذه المناهج في شخصية الفرد، أصبح التفكير لديه أكثر وضوحًا، وأكثر اتزانًا، وأكثر نضجًا، وأكثر قدرة على بناء الوعي واتخاذ القرار.

يُولد الابتكار الحقيقي عندما تتجاور مساحتان تبدوان متعارضتين في ظاهر الأمر، لكنهما في العمق تُشكّلان آلية واحدة لإنتاج الإبداع: مساحة التباعد التي تفتح الأفق وتكسر السائد وتعيد تركيب العالم في احتمالات جديدة، ومساحة التقارب التي تضبط الفكرة وتحوّلها من احتمال عائم إلى حل مُحكم قادر على الحياة. فالابتكار لا ينشأ من الخيال وحده، ولا من الانضباط وحده، بل من حركة نابضة بين توسّعٍ يبتكر الفكرة، وتركيزٍ يعيد تشكيلها حتى تصبح قابلة للتنفيذ.

وتبدأ العلاقة بين التفكير التباعدي والابتكار من اللحظة التي يُسمح فيها للعقل بتحطيم القوالب الصلبة التي اعتاد عليها، لأن التباعد يفتح الطريق للاحتمالات غير التقليدية. وعندما يدخل الذهن هذه المساحة، تظهر الأفكار التي لا يمكن الوصول إليها عبر التفكير التقليدي؛ أفكار لا تقوم على إعادة إنتاج المعروف، بل على إعادة تعريف الممكن. فالمبتكر لا يسأل: "ما الذي يمكن فعله ضمن حدود الواقع؟" بل يسأل: "كيف يمكن إعادة بناء الواقع ليقبل حلولاً جديدة؟". وهذه القدرة على التوسّع هي المحرك الأول لكل إبداع.

ثم تأتي مرحلة التفكير التقاربي لتعيد للفكرة شكلها العملي. فالإبداع ليس قيمة في ذاته إذا لم يتحول إلى نموذج، أو منتج، أو خدمة، أو آلية عمل. والتقارب يقوم هنا بدور "المهندس العقلي" الذي يُعيد تشكيل الفكرة عبر التحليل، والتصفية، والاختبار، والضبط، حتى تصبح قابلة للحياة. وكل ابتكار ناجح مرّ عبر هذا الممر الإجباري: من فكرة واسعة بلا حدود إلى بناء دقيق له بداية ونهاية.

ويظهر التكامل بين النمطين بوضوح داخل نموذج **Double Diamond – الماسة المزدوجة** في التصميم الإبداعي. فالمرحلة الأولى "تباعد" تُفتح فيها المشكلة وتُعاد صياغتها، ثم مرحلة "تقارب" تُحدد فيها الحاجة الحقيقية. وبعدها تأتي مرحلة "تباعد جديد" لتوليد الحلول، ثم مرحلة "تقارب نهائي" لاختيار الحل الأمثل. هذا النموذج ليس مجرد تقنية، بل هو انعكاس مباشر لطبيعة الدماغ الإبداعي الذي لا يتعامل مع الفكرة بخط مستقيم، بل عبر موجات متتابعة من الانفتاح والاصطفاء.

ويدخل التفكير التباعدي في صميم عملية الإبداع من خلال القدرة على **كسر الروابط التقليدية وبناء روابط جديدة**. فالمفكر التباعدي يرى العلاقة بين أشياء لا تمت بصلة ظاهرية لبعضها. يرى في صوت المطر فكرة لتطبيق ذكي، وفي حركة النمل نموذجًا لحل مشكلة لوجستية، وفي قصة تاريخية مدخلاً لتطوير خدمة مستقبلية. لأن التباعد يحرّك الذاكرة الشبكية في الدماغ، فيفتح روابط لم تكن موجودة، أو كانت موجودة لكن العقل لم ينتبه لها من قبل.

أما التفكير التقاربي فيتدخل في اللحظة التي تواجه فيها الفكرة اختبار الواقع. وهنا يظهر دوره في **تقييم الجدوى، ومواءمة الموارد، وفحص المخاطر، وضبط الفكرة** حتى تصبح منسجمة مع الإمكانات المتاحة. فالإبداع دون تقارب قد ينتج أفكارًا مبهرة لكنها غير قابلة للتطبيق، بينما التقارب دون تباعد ينتج حلولاً عملية لكن بلا روح ابتكارية. والابتكار يحتاج إلى الاثنين معًا.

وعندما ننتقل إلى مستوى الشركات والمنظمات، نجد أن الفرق المبدعة تُبنى على التفاعل بين النمطين. ففرق التباعد تُولّد، وفرق التقارب تُحلّل، والقيادة تضمن التناغم بينهما. ولهذا تُظهر الشركات الرائدة عالميًا بيئات "تسمح بالتجريب" وفي الوقت ذاته "تفرض معايير صارمة قبل التنفيذ"، لأنهما جناحا الابتكار. فلا توسّع بلا ضوابط، ولا ضوابط تخنق التوسّع.

ويظهر التكامل أيضًا في **دورة حياة المنتج Product Lifecycle**. ففي مرحلة "الاكتشاف Discovery" يحتاج الفريق إلى تفكير تباعدي قوي، يفتح مسارات احتياجات لم يرها أحد. ثم في مرحلة "التطوير Development" يظهر التفكير التقاربي، حيث تُختبر الفكرة وتُضبط وتُصمّم نموذج تجريبي. ثم في "الإطلاق Launch" يعود التباعد لابتكار الرسائل والقنوات، وبعدها يعود التقارب لضبط العمليات والمقاييس.

وفي مجال الإبداع الفني، نرى كيف يعمل النمطان بصورة فطرية: الفنان يتباعد حين يخلق، ويتقارب حين ينفذ. الشاعر يكتب شذرات متفرقة ثم يعيد صياغتها، الرسام يخط خطوطًا واسعة ثم يضبط التفاصيل، الكاتب يترك النص يتدفق ثم ينتقي ويحذف ويعيد البناء. الإبداع هو هذا التفاعل المستمر بين الفوضى المنظمة والانتظام المتحرر.

وعلى مستوى الفرد، فإن اكتساب الابتكار يقوم على القدرة على **التوسع في مرحلة التفكير الأولي، ثم الحسم في المرحلة التالية**. فمن يسمح لخياله أن يعمل بلا قيود يصبح قادرًا على رؤية صور جديدة للحلول، ومن يُدرّب عقله على التحليل العميق يصبح قادرًا

على تحقيق أثر فعلي. وعندما يندمج النمطان، يصبح الفرد قادرًا على تحويل أفكاره إلى منتجات، وملاحظاته إلى نماذج، وحدسه إلى حلول عملية.

ويظهر التفكير التباعدي والتقاربي في الإبداع السلوكي كذلك؛ فالمعلم المبدع يبتكر أساليب جديدة للتدريس (تباعد)، ثم يختار منها ما يناسب طلابه (تقارب). والقائد المبدع يطرح مسارات متعددة للتغيير (تباعد)، ثم يرجّح أفضلها ويقود التنفيذ (تقارب). ورائد الأعمال يخلق أفكارًا حول احتياجات السوق (تباعد)، ثم يصنع نموذجًا قابلاً للتجربة (تقارب). هذه الحركة بين المساحتين هي التي تصنع الابتكار المستدام.

وفي أعلى مستويات الإبداع، يظهر نمط ثالث غير معلن: **التكامل Integration**، وهو لحظة يلتحم فيها التباعد والتقارب في عملية واحدة، حيث يتعلم العقل التوسّع داخل الحسم، والحسم داخل التوسّع، كما يحدث عند كبار المبتكرين الذين يستطيعون في لحظة واحدة أن يولدوا فكرة، ويختبروا جدواها، ويعدّلوا بنيتها، دون أن ينفصلوا بين المرحلتين. هذا المستوى يمثل قمة النضج الإبداعي.

وهكذا يتضح أن الابتكار والإبداع ليسا موهبة فردية، بل منظومة معرفية يتفاعل فيها نمطان تكميليان من التفكير: نمط يفتح الممكن، ونمط يصنع الواقع. وكلما تعلّم الإنسان — أو المنظمة — التحكم في هذا التفاعل، أصبح الابتكار أكثر عمقًا، وأكثر واقعية، وأكثر قدرة على صنع أثر مستدام.

4.1 التفكير التباعدي والتفكير التقاربي في عملية التفكير التصميمي
Design Thinking Diverge–Converge Cycle

تقوم عملية التفكير التصميمي على فكرة جوهرية مفادها أن الإبداع ليس حدثًا عشوائيًا، بل هو حركة إيقاعية مزدوجة بين نمطين من التفكير: نمطٌ يفتح، ونمطٌ يغلق؛ نمطٌ يوسّع، ونمطٌ يحدّد؛ نمطٌ يخلق مساحات، ونمطٌ يختار مسارًا محددًا داخل تلك المساحات. هذا الإيقاع هو ما يجعل التفكير التصميمي مختلفًا عن أي منهج آخر، لأنه يمنح العقل لحظتين أساسيتين: لحظة التباعد حيث تُستكشف الإمكانيات، ولحظة التقارب حيث تُبنى الحلول.

ويبدأ التفكير التصميمي بالتباعد في مرحلة **التعاطف Empathize – التعاطف المعرفي**، وهي المرحلة التي ينفتح فيها العقل على تجربة المستخدم دون أحكام مسبقة. في هذه المرحلة لا يبحث المفكر عن جواب بل يبحث عن معنى، ولا يقوم بتقييم المعلومات بل يقوم بتجميعها، لأن التباعد هنا يُستخدم لتوسيع إطار الفهم. وكلما ازداد غنى المعطيات، ازدادت قدرة الفريق على رؤية المشكلة عبر عين المستخدم، لا عبر عين الافتراضات.

ثم يستمر التباعد في مرحلة **تعريف المشكلة Define – إعادة صياغة الحاجة**، حيث لا تُعرّف المشكلة بتعبير واحد، بل تُعاد صياغتها مرارًا بصور متعددة. فالتباعد هنا لا يعني فقط ضرورة توليد أفكار جديدة، بل يعني أيضًا إعادة النظر في تعريف المشكلة نفسها. وكل تعريف جديد يفتح زاوية جديدة للمعنى. وقد يقود تباعد التعريف إلى اكتشاف أن المشكلة ليست في المنتج بل في الخدمة، أو ليست في العملية بل في السياق، أو ليست في الأداء بل في التوقعات.

ومع بداية مرحلة **توليد الأفكار Ideate** يصل التباعد إلى ذروته. هنا يتضاعف عدد الاحتمالات، وتُستخدم أدوات مثل العصف الذهني، والربط العشوائي، والخرائط الذهنية، وكل ذلك بهدف تحرير العقل من قيود التفكير التقليدي. وفي هذه المرحلة لا تُفحص جودة الأفكار، لأن الهدف هو الكثرة، والتنويع، والجرأة، وفتح مسارات تفكير لم تكن موجودة قبل لحظة التوليد. فالتفكير التباعدي هنا يُعامل بوصفه محركًا معرفيًا ينتج التنوع الذي يُبنى عليه الإبداع.

وبعد هذه الحركة التوسعية، تبدأ دورة التقارب في الظهور. فمرحلة **النمذجة Prototype – بناء النماذج الأولية** هي أول انتقال واضح نحو التفكير التقاربي. إذ يبدأ العقل بإعادة ترتيب الأفكار، واستبعاد ما لا يصلح، واختيار ما يمكن تحويله إلى نموذج قابل للتجربة. التقارب هنا لا يُلغِي التباعد، بل يختار من بين نتائجه ما يمكن تحويله إلى شكل ملموس. فالمصمم لا يبني كل الأفكار، بل يبني النواة الأكثر قابلية للحياة. وهذا الانتقاء هو من صميم التفكير التقاربي.

ويبلغ التقارب قمته في مرحلة **الاختبار Test – التجربة والتحقق** حيث تُفحص النماذج، وتُقاس جدواها، وتُحلّل استجابات المستخدمين. وهنا يقوم التفكير التقاربي بوظيفته الكبرى: تقييم، مقارنة، تحسين، تنقية، تعديل. فالتقارب يعيد الفكرة إلى الواقع، ويفرض عليها اختبار الجودة، والملاءمة، والاستدامة. وكلما كان التقارب أكثر دقة، ازدادت جودة الفكرة النهائية.

والفريد في التفكير التصميمي أن دورته ليست خطية، بل **تكرارية Iterative**. فعندما يكشف الاختبار عن ثغرات يعود الفريق إلى التباعد مرة أخرى، وقد يعودون إلى إعادة تعريف المشكلة، أو إلى توليد أفكار جديدة، أو إلى بناء نماذج مختلفة. هذه الطبيعة الدورانية تعني أن التفكير التصميمي ليس رحلة من نقطة إلى أخرى، بل هو حركة مستمرة بين التوسّع والاصطفاء، بين الانفتاح والضبط، بين الاحتمال والقرار.

وتظهر القوة الحقيقية للتفكير التصميمي في قدرته على جعل العقل ينتقل بين النمطين دون أن يشعر بالقطيعة. ففي لحظة واحدة قد يعمل المبتكر في مساحة التباعد وهو يفتح احتمالات الحل، ثم ينتقل فورًا إلى مساحة التقارب وهو يختبر أحد هذه البدائل. وهذا الانتقال السريع بين المساحتين يُعتبر مهارة عليا تميز المصممين القادرين على تحويل المشكلة إلى فرصة، والفكرة إلى واقع، والرؤية إلى تجربة.

وعلى مستوى الفرق، يعمل التفكير التصميمي كمنظومة توازن بين النمطين عبر تقسيم العمل: فالبعض يتخصص في التوسّع، والبعض يتفوق في التقارب، والفريق القوي هو الذي يضبط هذا التفاعل. فالتباعد وحده ينتج فوضى إبداعية جميلة لكنها غير قابلة للتنفيذ، والتقارب وحده ينتج حلولاً متوازنة لكنها غير مبتكرة. أما الجمع بينهما فينتج ابتكارًا قابلاً للاستمرار.

وفي بيئات الأعمال، يتجلى التفكير التصميمي كمنهجية تجعل القرارات أكثر واقعية وأكثر إبداعًا في الوقت نفسه. فمرحلة التباعد تمنح الشركات القدرة على رؤية احتياجات العملاء بعيون مختلفة، ومرحلة التقارب تمنحها القدرة على اختيار الحل الذي سيصنع أثرًا تجاريًا حقيقيًا. وهذا التفاعل هو ما يجعل التفكير التصميمي أحد أهم المحركات في الابتكار المؤسسي.

وفي أعلى درجات النضج، يصبح التفكير التصميمي نموذجًا ذهنيًا يعمل داخل الفرد نفسه، حيث يصبح العقل قادرًا على **التباعد داخل التقارب، والتقارب داخل التباعد**؛ أي أن يُنتج الفكرة ويهندسها في اللحظة ذاتها. وهذه القدرة هي قمة البراعة في التفكير التصميمي، لأنها تجعل عملية الإبداع أكثر سرعة، وأكثر مرونة، وأكثر قدرة على مراكمة القيمة في كل خطوة.

وهكذا يظهر التفكير التباعدي والتفكير التقاربي في عملية التفكير التصميمي كحركتين متعاقبتين تصنعان الإبداع وتجسدانه. فالتصميم ليس رسمًا ولا تخطيطًا، بل هو طريقة تفكير؛ وطريقة التفكير هذه لا تقوم إلا حين يتفاعل التوسع مع الحسم، والانفتاح مع التركيز، والخيال مع التنفيذ. وكلما أتقن الإنسان هذه الحركة المزدوجة أصبح قادرًا على بناء منتجات، وخدمات، وتجارب، ونماذج عمل تتجاوز حدود المألوف.

4.2 التفكير التباعدي والتفكير التقاربي في الكايزن والتحسين المستمر

Kaizen & Continuous Improvement Applications

تقوم فلسفة الكايزن على فكرة بسيطة في ظاهرها، عميقة في بنيتها: التحسين لا يحدث كقفزة هائلة، بل كخطوات صغيرة متتابعة تُراكم أثرًا كبيرًا مع مرور الزمن. وهذا الفهم لا يمكن أن يتحقق دون وجود نمطين من التفكير يعملان بتناغم: نمطٌ يفتح الاحتمالات ليعيد النظر في العمل، ونمطٌ يضبط هذه الاحتمالات ليحوّلها إلى تحسينات قابلة للتطبيق. فالكايزن ليس تقنية تشغيلية مجردة، بل هو مزيج متكامل بين التفكير التباعدي والتفكير التقاربي في أدق صورة من صور التناغم المعرفي.

ويبدأ الكايزن بالتفكير التباعدي عبر **إعادة طرح الأسئلة الأساسية حول العملية**. فقبل أن يحسّن العامل أو القائد أو الفريق أداءهم، يجب أن يتحرروا من افتراضات "هذا هو المعتاد" و "هكذا نفعل دائمًا". وهذه اللحظة هي مساحة التباعد، حيث يُعاد التفكير في كل خطوة، وكل تدفق، وكل حركة، وكل زمن ضائع، وكل مورد يُهدر دون أن يشعر به أحد. هنا تتسع الرؤية، لأن التباعد يكسر صلابة النظام، ويسمح بظهور زوايا لم تُلتفت من قبل.

ويظهر التفكير التباعدي في الكايزن أيضًا عبر **اكتشاف الهدر Waste Identification** الذي يُعد جوهر التحسين المستمر. فالهدر لا يُرى بسهولة، بل يحتاج إلى عقل يبحث خارج حدود المتوقع. وعندما ينطلق العقل في رحلة التباعد يبدأ في رؤية الهدر في الانتظار، وفي الحركة غير الضرورية، وفي الفائض، وفي الإجراءات المكررة، وفي الأخطاء الصغيرة التي تتضخم مع الوقت. وهذا التوسّع في الرؤية هو الأساس الذي يقوم عليه كل تحسين لاحق.

ثم يتدخل التفكير التقاربي ليعيد لهذه الرؤية هيكلها العملي. فبعد اكتشاف الهدر، لا يمكن للكايزن أن يتحرك دون آلية انتقاء واضحة. وهنا يقوم التفكير التقاربي بدور الحارس الذي **يفرز ما يمكن تحسينه، وما يجب تأجيله، وما يحتاج إلى إعادة بناء كاملة**. ويعتمد التقارب في هذه المرحلة على معايير واضحة مثل: الجدوى، والموارد، والأثر، والتكلفة، والزمن، والقدرة على القياس. وكلما كان الانتقاء أدق، أصبحت التحسينات أكثر واقعية وأقرب إلى التطبيق.

ويعمل النمطان معًا أثناء **تحليل السبب الجذري Root Cause Analysis**، وهو أحد أعمدة الكايزن. فالتباعد يُستخدم في فتح جميع الأسباب المحتملة، والتقارب يُستخدم في تضييقها حتى الوصول إلى السبب الحقيقي. وفي هذا السياق يأتي نموذج **5 Why's – أسلوب الخمس لماذا** ليفتح المسار بطرح سلسلة من الأسئلة التباعدية التي تكشف جذور المشكلة، ثم يأتي التفكير التقاربي ليحدد السبب الفعلي الذي يجب التعامل معه.

وتظهر القوة المزدوجة للنمطين أيضًا داخل **خريطة تدفق القيمة Value Stream Mapping**. فالتباعد يعمل عند محاولة رسم العملية بكامل تفاصيلها، حيث يرى الفريق العملية بالكامل من البداية إلى النهاية، ويتعرف على المفاصل، والعوائق، والاختناقات. وفي اللحظة التي يكتمل فيها هذا التصور، يدخل التفكير التقاربي لانتقاء نقاط التحسين، وتحديد التعديلات الدقيقة التي ستقلل الزمن أو التكلفة أو الجهد.

وفي بيئات العمل اليومية، يتجلى التباعد في الكايزن عبر **اقتراحات العاملين Kaizen Suggestions**. فكل عامل يُشجّع على توليد الأفكار دون خوف من الرفض. والتنوع في الأفكار هو نتيجة مباشرة للتفكير التباعدي. وعندما تتجمع هذه المقترحات، يبدأ التفكير التقاربي في العمل عبر تقييمها، وتحويل المناسب منها إلى تحسينات تدريجية. وهكذا يتحول التفاعل بين التباعد والتقارب إلى ثقافة يومية لا تتوقف.

وفي إطار التحسين المستمر يظهر التفكير التباعدي عبر **تصميم طرق جديدة للعمل**. فالتباعد يسمح للفريق بإعادة ترتيب الخطوات، وإزالة العناصر غير الضرورية، وتبسيط الإجراءات. وكلما اتسعت مساحة التخيّل، ظهرت طرق جديدة كانت غائبة عن الإدراك. ثم يأتي التفكير التقاربي ليحوّل هذه الطرق الجديدة إلى "معايير تشغيلية قياسية SOPs" تضبط الإجراء وتضمن استمرارية التحسين.

وتتجلّى العلاقة بين النمطين بوضوح في **دوائر الجودة Quality Circles**، وهي جلسات عمل تجمع العاملين لتحليل المشكلات. تبدأ الدائرة بنشاط تباعدي واسع لتجميع أكبر عدد من الأسباب، ثم تنتقل إلى نشاط تقاربي لتحديد السبب الأكثر تأثيرًا. وتستمر الحركة بين فتح الاحتمالات وتضييقها إلى أن تصل الدائرة إلى حل قابل للتطبيق.

وفي المستوى الإداري، يعمل التفكير التباعدي عندما يضع القائد رؤية للتحسين، ويطرح سؤالاً واسعًا: "كيف يصبح عملنا أقوى؟" ثم يقوم التفكير التقاربي بتحويل هذه الرؤية إلى خطوات دقيقة، ومؤشرات أداء، وآليات متابعة. فالتباعد يصنع الاتجاه، والتقارب يصنع النظام، ومن اندماجهما يُولد التحسين الحقيقي المستدام.

وعندما نصل إلى المستوى الاستراتيجي، يظهر التكامل من خلال قدرة المنظمة على **ابتكار التحسين نفسه**. فالكايزن ليس فقط تحسينًا للعمل، بل تحسينًا لطريقة التحسين. وهذا لا يمكن أن يحدث دون تفاعل النمطين: تباعد يُعيد النظر في أدوات الكايزن نفسها، وتقارب يُعيد صياغة الأدوات لتصبح أكثر فاعلية مع الزمن.

وفي أعلى طبقات الفهم، يصبح الكايزن حركة عقلية مستمرة، لا تُمارس فقط عند حدوث مشكلة، بل تُمارس يوميًا بوصفها طريقة حياة. وفي هذه الطبقة يتقاطع النمطان داخل عقل الفرد نفسه؛ فالموظف يصبح قادرًا على أن يُنتج أفكارًا جديدة في لحظة، ثم يحسمها في اللحظة التالية، فيولد تحسينًا صغيرًا لكنه متكرر، ومع الزمن يتحول هذا التكرار إلى تقدم هائل.

وهكذا يكشف هذا المحور أن الكايزن والتحسين المستمر ليسا مجرد مجموعة أدوات، بل هما فلسفة معرفية تعتمد على التفاعل

الحيوي بين التفكير التباعدي والتفكير التقاربي. فالتباعد يفتح الطريق للتحسين، والتقارب يضمن استدامته، ومن خلال هذا التفاعل تولد المنظمات التي تتطور باستمرار دون توقف، وتبني ثقافة لا تعرف الثبات بل تعرف النمو المتتابع.

4.3 التفكير التباعدي والتفكير التقاربي في إدارة الجودة

Quality Management Applications

تقوم إدارة الجودة على مبدأ جوهري هو أن كل نظام — مهما بلغ من النضج والدقة — يحتاج إلى عينين مختلفتين: عينٌ تفتح الاحتمالات لتكشف فرص التحسين والعيوب الخفية التي لا تظهر في السياق اليومي، وعينٌ تُحكِم النظر لتقيس، وتتحقق، وتحاكم، وتُقرر. وهاتان العينان ليستا سوى التفكير التباعدي والتفكير التقاربي في صورتهما الأكثر تكاملاً. فالجودة ليست مجرد إجراءات، ولا مدوّنات، ولا تدقيقات، بل هي "طريقة تفكير" تتسع وتتقارب، تتخيل وتتحقق، تُعيد صياغة الواقع ثم تُعيد ضبطه، حتى يصل النظام إلى حالة اتزان مستمرة.

ويبدأ التباعد في إدارة الجودة عند **تحليل السياق Context Analysis**، حيث تحتاج المنظمة إلى توسيع منظورها لفهم البيئة الداخلية والخارجية، والتهديدات والفرص، وتوقعات العملاء، وسلوك السوق. هذه المرحلة لا يمكن أن تُدار عبر تفكير تقاربي مباشر؛ لأنها تحتاج إلى جمع معطيات واسعة، وفتح أسئلة متعددة، ورؤية الصورة الكبيرة بكل طبقاتها. وكلما كان التباعد أوسع، أصبحت المنظمة أكثر قدرة على بناء جودة حقيقية تتجاوز حدود الإجراء.

ويتجلّى التفكير التباعدي بعمق في **تحديد المخاطر والفرص Risks & Opportunities** وفق ISO 9001. فالكثير من المخاطر لا تظهر إلا لمن يملك قدرة على إعادة النظر في العمليات من زوايا غير مألوفة، ولمن يستطيع أن يرى الخلل المحتمل حتى وإن لم يكن ظاهرًا. فالخطر لا يظهر باعتباره حادثة، بل باعتباره احتمالاً، والاحتمال لا يُكتشف إلا عبر التباعد. ومن هنا يصبح التفكير التباعدي هو المحرك الأول لمنهجية التصور الوقائي.

ثم يأتي التفكير التقاربي ليعيد تشكيل هذا الاتساع في صورة "نظام منضبط". ففي **تصميم الإجراءات وتوثيقها SOPs** يحتاج العقل إلى انتقاء الخطوات الضرورية فقط، وتحديد التسلسل الأمثل، واختيار المعايير المناسبة. وهنا يعمل التقارب كأداة لضبط العملية وتقليل التشتت وإزالة التضارب. وكل إجراء جيد هو نتيجة لحركة تقاربية قوية بعد مرحلة تباعدية ثرية.

وعندما ننتقل إلى **التدقيق الداخلي Internal Audit** يظهر التفكير التقاربي في قمة تجليه. فالتدقيق يقوم على مطابقة الواقع مع المتطلبات، ومطابقة التنفيذ مع المعايير، ومطابقة السلوك مع النظام. هذا العمل يتطلب دقة وصرامة، وتحليلاً منطقيًا، وقدرة على ربط الأدلة، واستنتاج السبب الجذري. إلا أن التدقيق ذاته يبدأ بلحظة تباعد داخلية حين يبحث المدقق عن "احتمالات عدم المطابقة"، ثم ينقلب إلى تقارب أثناء التحقق من صحة هذه الاحتمالات.

ويعمل النمطان معًا في **تحليل السبب الجذري Root Cause Analysis**، وخاصة في نماذج مثل **Ishikawa – مخطط السمكة** و **5 Why's – أسلوب الخمس لماذا**. إذ يفتح التباعد جميع الفروع المحتملة للأسباب، ثم يقوم التقارب بحصرها في السبب الحقيقي. هذا التفاعل هو خلاصة الجودة، لأن الحلول السطحية تأتي من التقارب المبكر، بينما الحلول العميقة تأتي من تباعد واسع يتبعه حسم دقيق.

وفي **إدارة الشكاوى وتحسين تجربة العميل Customer Experience** يظهر التفكير التباعدي حين تنفتح المنظمة على صوت العميل دون دفاعية، وتقرأ الشكوى بوصفها مصدرًا للمعرفة لا مصدرًا للتهديد. ثم يأتي التفكير التقاربي ليعيد صياغة الاستجابة، ويقرر الإجراءات التصحيحية Corrective Actions، ويضبط التغييرات في النظام لمنع تكرار الخطأ. وهنا يتحول صوت العميل إلى وقود لتحسين الجودة.

ويلعب التفكير التباعدي دورًا محوريًا في **ابتكار مؤشرات الجودة Quality KPIs**، لأن المؤشر التقليدي لا يقيس إلا ما يحدث، بينما المؤشر المبتكر يقيس ما يجب أن يحدث. فالتباعد يساعد الفريق على طرح أسئلة جديدة:

- ما الذي لم نقسه بعد؟

- ما الذي يحدث خلف الأرقام؟
- ما القيمة الحقيقية التي يبحث عنها العميل؟

ثم يأتي التقارب ليحدد صيغة المؤشر، وآلية قياسه، وحدوده، وقيمته المستهدفة.

وفي **إدارة العمليات Process Management** يقوم التفكير التباعدي بإعادة تخيل العملية بكاملها كما لو كانت تُصمَّم لأول مرة. هذا التوسّع يفتح المجال لابتكار طرق جديدة للعمل، وإزالة الحلقات الميتة، وتقليل الهدر. ثم يأتي التفكير التقاربي ليحدد مسار العملية النهائي، ويضبط التدفق، ويرسم المعايير، ويمنع التشتت.

وفي **مراجعة الإدارة Management Review** يظهر التفكير التباعدي حين تُطرح الأسئلة المتعلقة بالاتجاهات المستقبلية، ومخاطر السوق، والتغيرات الاستراتيجية. في هذه اللحظة لا تبحث المنظمة عن إجابة جاهزة، بل عن رؤية جديدة. ثم يأتي التفكير التقاربي ليحدد القرارات، والموارد، والخطط، والإجراءات التي ستنفذ هذه الرؤية.

ويدخل النمطان في حالة تكامل عميقة داخل **ثقافة الجودة Quality Culture**. فالتباعد يصنع بيئة تشجع الاقتراحات، والمبادرات، والنقد البنّاء، والرغبة في التحسين. والتقارب يصنع انضباطًا في التنفيذ، واحترامًا للمعايير، وقدرة على الالتزام. والمنظمة التي لا تجمع بين النمطين إما أن تقع في فوضى الاقتراحات دون تنفيذ، أو في صرامة الإجراءات دون ابتكار.

وفي المستوى الأعلى، يظهر التفكير التباعدي والتقاربي بوصفهما "إيقاع الجودة". فالتباعد ينشئ الفرصة، والتقارب يصنع الإنجاز. التباعد يكشف الاحتمالات، والتقارب يضبطها. التباعد يفتح طريق التحسين، والتقارب يمنع التشتت. ومن خلال هذا الإيقاع يتحول نظام الجودة من وثائق وإجراءات إلى عقل جماعي قادر على التعلم المستمر، والتكيف، والتحسين، وصناعة نتائج مستقرة.

وهكذا يصبح التفكير التباعدي والتفكير التقاربي ليسا أدوات في إدارة الجودة، بل بنيتين أساسيتين يتوقف عليهما نجاح النظام نفسه. فالجودة تحتاج إلى من يرى، ومن يحسم. ومن يفتح، ومن يضبط. ومن يُولد الاحتمال، ومن يقرر المسار. ومن خلال هذا الاندماج تظهر الجودة كما يجب أن تكون: رؤية واسعة... وتنفيذ دقيق.

4.4 نماذج الربط بين التفكير التباعدي والتفكير التقاربي داخل عمليات التفكير الواضح

Integration Models in Clear Thinking Processes

يتأسس التفكير الواضح على مبدأ أن العقل لا يستطيع الوصول إلى رؤية ناضجة إلا إذا امتلك القدرة على تشغيل نمطين معرفيين متكاملين: نمطٌ يفتح المجال لاحتمالات متعددة، ونمطٌ يضبط هذه الاحتمالات لتتحول إلى معنى قابل للاستخدام. ومن هنا جاءت نماذج الربط بين التفكير التباعدي والتفكير التقاربي كإطار يفسر كيف ينتقل العقل من الغموض إلى التحديد، ومن الكثرة إلى الوحدة، ومن التشظي إلى التركيب. فالتفكير الواضح ليس أحد النمطين، بل هو "نظام تشغيل" يجمعهما معًا في حركة واحدة.

ويبدأ النموذج الأول من **جدلية التوسّع والانكماش Expansion–Contraction Dialectic**، وهو نموذج يقوم على أن الفكرة لا تُفهم عند لحظة ظهورها، بل عند امتدادها ثم انكماشها. فالعقل يتباعد أولاً ليكشف الطبقات الخفية، ويفتح المفاهيم، ويعيد قراءة المسألة من زوايا متعددة، ثم يتقارب ليعيد تركيب الطبقات في صورة واحدة. هذا النموذج يشبه حركة الرئتين: اتساع يفتح الهواء، وانكماش يضبط الإيقاع. وكل تفكير واضح يمر بهذه الجدلية.

ويأتي بعده **نموذج الحلقة المزدوجة Double Loop Model**، الذي يتجاوز التفكير السطحي إلى التفكير البنيوي. ففي الحلقة الأولى يتباعد العقل لمعالجة العمل الظاهر، ثم في الحلقة الثانية يتباعد بشكل أعمق ليعيد النظر في الفرضيات التي تحكم العمل. وبعد هذا التباعد المزدوج يأتي التقارب ليعيد بناء الفكرة على مستوى أعلى. هذا النموذج يجعل التفكير الواضح يتجاوز سطح المشكلة إلى هندستها الداخلية، حيث يعمل التباعد كأداة كشف، والتقارب كأداة إعادة بناء.

ويتجلى الربط بين النمطين في **نموذج الترحال المعرفي Cognitive Navigation Model**، حيث يتحرك العقل بين "نقاط معرفية" متعددة، يدخل إلى نقطة ثم يغادرها، ويعود إليها في وقت لاحق وقد تغيّر فهمه. التباعد هنا يعمل كرحلة استكشافية عبر الخرائط

المعرفية، بينما يعمل التقارب كمنظومة ملاحة تحدد الاتجاه النهائي. هذا النموذج يجعل التفكير الواضح حركة مستمرة بين البحث والإرساء.

ويظهر نموذج **المثلث الإدراكي ثلاثي الحركة Tri-Motion Cognitive Triangle** باعتباره من أرفع نماذج التكامل. فالمثلث يتكون من ثلاث زوايا: فتح الاحتمالات، تحليل العلاقات، وضبط النتيجة. ويمر العقل بينها بشكل حلقي لا نهائي. هذا النموذج يضمن ألا يتحول التباعد إلى فوضى ولا يتحول التقارب إلى صلابة؛ بل يبقى التفكير في حالة توازن حي بين الحركة والانضباط. وكلما نضج العقل، أصبح انتقاله بين الزوايا أسرع وأكثر مرونة.

ويتجسد الربط العميق بين النمطين في **نموذج الجسر المعرفي Cognitive Bridge Model**، وهو نموذج يرى التفكير الواضح كجسر يصل بين عالمين: عالم الاحتمالات (التباعد)، وعالم القرارات (التقارب). فعندما يكون الجسر قويًا يستطيع العقل أن يعبر بين العالمين دون أن يفقد توازنه. هذا النموذج يجعل التفكير الواضح ليس في نقطة التوسّع أو نقطة الحسم، بل في الجسر ذاته، حيث يلتقي الخيال بالمنطق.

ويعمل التفكير الواضح وفق **نموذج الانبثاق والتركيب Emergence-Synthesis Model**، الذي يضع التباعد في دور "الانبثاق" حيث تولد الأفكار من أعماق الذاكرة وربما من اللاوعي، ثم يأتي التقارب ليقوم بعملية "التركيب" حيث يتم جمع العناصر المتناثرة إلى كلٍّ واحد. وهذا النموذج يفسر لماذا تأتي الفكرة فجأة ("ومضة الانبثاق") ثم تحتاج إلى وقت طويل حتى تُبنى بشكل دقيق ("مرحلة التركيب"). التفكير الواضح يحدث عندما يحترم العقل هذه الثنائية.

ويأتي نموذج **المرآة المزدوجة Dual Mirror Model** ليكشف آلية إدراكية أعمق: التباعد يعمل كمرآة ترى الصورة الواسعة، والتقارب يعمل كمرآة ترى أدق تفاصيل الصورة. التفكير الواضح لا يكتفي بمرآة واحدة، لأنه يحتاج إلى رؤية بانورامية ورؤية مجهرية في الوقت ذاته. هذا النموذج يجعل العقل قادرًا على رؤية "المشهد الكامل" و "العنصر الحاسم" معًا، دون أن يُفلت أي منهما.

وتعمل بعض النماذج على الربط بين النمطين بطريقة زمنية، كما في **نموذج الإيقاع الذهني Cognitive Rhythm Model**. فالتفكير الواضح يمر بدورات زمنية: دورة تباعد، ثم دورة تقارب، ثم دورة تباعد جديدة، ثم تقارب جديد. وكل دورة تُعيد تشكيل الوعي. هذا الإيقاع يشبه دورة القلب: انبساط وانقباض. التفكير الواضح هو انتظام الإيقاع وليس مرحلة واحدة منه.

وتظهر نماذج أعلى مستوى في التعامل مع التعقيد، مثل **نموذج الموجة المعرفية Cognitive Wave Model**، حيث يتعامل العقل مع الفكرة كموجة تتصاعد وتنخفض. عند صعود الموجة يتباعد العقل ليجمع أكبر قدر من الطاقة المعرفية، وعند هبوطها يتقارب ليعيد تشكيل المعلومة في هيئة ثابتة. هذا النموذج يجعل التفكير عملية ديناميكية لا تُختزل في نقاط ثابتة.

وفي قمة الربط، يظهر **نموذج البنية الفائقة Hyper-Structure Model** الذي يجعل التفكير التباعدي والتقارب آليتين تعملان داخل إطار واحد، بحيث لا ينفصلان إلا لغرض التحليل فقط. ففي التفكير الواضح المتقدم، يتحرك العقل بين فتح المعنى وإعادة بنائه في اللحظة نفسها، كما يفعل النحّات الذي يرى الشكل داخل الحجر قبل أن يبدأ النحت. وهذا النموذج يمثل أعلى درجات النضج؛ لأنه يجعل التوسع والحسم جزءًا من نفس الحركة الذهنية.

والخلاصة أن نماذج الربط بين التفكير التباعدي والتقارب هي قلب التفكير الواضح. فهي لا تُدرب العقل على نمطين منفصلين، بل تُعلمه كيف يدير العلاقة بينهما. فالتباعد يكشف، والتقارب يبني؛ التباعد يفتح، والتقارب يُحكِم؛ التباعد يخلق المعنى، والتقارب يصنع القرار. ومن خلال هذا التفاعل تتحول الفكرة من احتمالات مبعثرة إلى بناء معرفي ناضج قادر على أن يقود الوعي ويتحكم في الاتجاه.

4.5 النموذج العملي للانتقال بين التفكير التباعدي والتفكير التقاربي

Practical Transition Model

يتطلّب الانتقال بين التفكير التباعدي والتفكير التقاربي نموذجًا عمليًا يسمح للعقل بأن يتحرك بين حركتين متضادتين في الظاهر، متكاملتين في الجوهر، حركة الانفتاح الواسع وحركة التركيز الصارم. فالعقل لا يصل إلى نتيجة راسخة إلا إذا مرّ بمرحلة التوسّع التي

تمنحه تنوعًا في البدائل، ثم بمرحلة الحسم التي تمنحه قوة في القرار. لكن الانتقال بين المرحلتين ليس انتقالاً آليًا، بل هو مهارة معرفية تقوم على وعي، وانضباط، وإيقاع داخلي منسجم.

ويبدأ النموذج العملي للانتقال بحركة **التحفيز الإدراكي Cognitive Priming**، حيث يتم تهيئة العقل للدخول في وضع التباعد عبر فتح الذاكرة الدلالية، وإثارة الصور الذهنية، وتفعيل الروابط البعيدة بين المفاهيم. هذه المرحلة تُشبه فتح نافذة واسعة يدخل منها الهواء. وكلما اتسعت النافذة، ازدادت قدرة العقل على استقبال احتمالات جديدة. ويعمل التحفيز الإدراكي عبر أسئلة مفتوحة تتجاوز حدود الواقع، وتسمح للعقل بأن يُعيد تخيّل الممكن.

وبعد أن يبدأ العقل في إنتاج الاحتمالات، يدخل النموذج إلى مرحلة **التحليق الحر Free Cognitive Flight**، وهي المرحلة التي يُسمح فيها للتفكير بأن يتحرك بلا سقف. هنا يُطلق العقل العنان لاتساعه الطبيعي، فيتجاوز المعطيات، ويربط بين مجالات غير مترابطة، ويقترح حلولاً غير مألوفة، ويرسم سيناريوهات غير متوقعة. هذه الحركة تمثل جوهر التفكير التباعدي.

لكن هذا التحليق لا يمكن أن يستمر بلا ضوابط، ولذلك ينقل النموذج العقل إلى مرحلة **التقاط النقاط المفصلية Pivot Detection**، وهي لحظة إدراكية حساسة ينتبه فيها العقل إلى العناصر التي تتكرر عبر الاحتمالات، أو تلك التي تحمل قوة تفسيرية أعلى، أو التي تعود بشكل طبيعي في مسار التفكير. هذه النقاط المفصلية تعمل كجسور بين التباعد والتقارب، لأنها تمثل بوادر اتجاه قابل للحسم.

وعندما تتضح النقاط المفصلية، يبدأ الانتقال الفعلي عبر مرحلة **الانكماش المنظم Structured Contraction**، وهي حركة معرفية تضبط التشتت وتحوّله إلى اتجاه. يبدأ العقل بتجفيف الفروع التي لا تقدم قيمة، وإزالة الاحتمالات الضعيفة، وتقليص التشعب، واختيار محور مركزي يُعاد التركيز عليه. هذه المرحلة تُحفّز التفكير التقاربي، لأنها تدفع العقل إلى إعادة تشكيل الصورة بحيث تصبح أكثر وضوحًا.

ثم يأتي دور **الوزن المعرفي Cognitive Weighting**، وهي عملية تقييم دقيقة تمنح كل احتمال وزنه الحقيقي. يقوم العقل هنا بقياس القيمة، والجدوى، والمخاطر، والتأثير، والاتساق. هذه الحركة ليست إلغاءً للتباعد، بل هي تحويله إلى هندسة. فالوزن المعرفي يُعيد ترتيب العناصر وفق قوتها، مما يجعل الانتقال نحو التقارب انتقالاً واثقًا.

ويبدأ بعد ذلك **ممرّ الحسم Convergence Gate**، وهو المسار الذي يتحول فيه التفكير من مرحلة الاحتمالات إلى مرحلة البناء. في هذا الممرّ يختار العقل الاتجاه الأقوى، ويبدأ بتوسيع تفاصيله، وتثبيت معالمه، وتحويله من احتمال إلى مسار. هذا الحسم ليس قفزة، بل هو نتيجة طبيعية لسلسلة من الحركات السابقة.

ويستمر النموذج في مرحلة **التخصيب العميق Deep Refinement**، حيث يُعاد تفكيك الحل المختار لمعرفة مدى صلابته. هنا يعمل التفكير التقاربي بكل قوته: تحليل، ضبط، اختبار، تقييم، تعديل. فالتقارب لا يكتفي بالاختيار، بل يعيد تشكيل الاختيار ليصبح أكثر دقة، وأكثر قدرة على الصمود أمام الواقع.

وبعد اكتمال عملية الحسم، لا يتوقف النموذج، بل يعود إلى نقطة تباعد جديدة عبر مرحلة **المراجعة التوسعية Expansion Review**، وهي لحظة يُفتح فيها العقل مرة أخرى لتقييم مدى الحاجة إلى تحسين إضافي، أو إضافة زاوية جديدة، أو اختبار فرضية أخرى. هذه العودة إلى التباعد ليست تراجعًا، بل هي استمرار لحركة التفكير الواضح.

وفي مرحلة أعلى يأتي **التكامل النهاري Nocturnal Integration**، وهي عملية ذهنية تحدث غالبًا بعد انتهاء التفكير الواعي، حيث يبدأ العقل — خلال الراحة، أو النوم، أو الهدوء الداخلي — في دمج ما تباعد وما تقارب في صورة واحدة. هذه الطبقة من الدمج العميق تجعل الفكرة تتجاوز كونها قرارًا لتصبح "رؤية"، وتتجاوز كونها حلاً لتصبح "فهمًا".

وفي المستوى الأرقى، يصل النموذج إلى **التناغم المتزامن Synchronous Harmony**، وهي الحالة التي يستطيع العقل فيها أن يتوسع ويحسم في اللحظة نفسها. في هذه الطبقة لا يعود التباعد والتقارب مرحلتين متعاقبتين، بل يصبحان حركتين تعملان في توازٍ. هذه القدرة تظهر عند المفكرين الكبار الذين يستطيعون رؤية البديل—وتقييمه—في حركة ذهنية واحدة، لأنها ثمرة نضج معرفي عميق.

وهكذا يكشف النموذج العملي للانتقال بين التفكير التباعدي والتقارب أن الأمر ليس اختيارًا بين الانفتاح والانضباط، بل هو فنّ التنقل بينهما. فالتباعد يُولد المعنى، والتقارب يُثبت المعنى، والنموذج يضمن أن يتحرك العقل بينهما بسلاسة، ووعي، وعمق، حتى يصل إلى حالة التفكير الواضح التي تجمع بين الخيال والواقع، بين الاحتمال والقرار، وبين الرؤية والتنفيذ.

4.6 قياس التفكير التباعدي والتفكير التقاربي

Measurement & Assessment

ينتمي قياس التفكير التباعدي والتفكير التقاربي إلى واحد من أكثر المجالات حساسية في علم النفس المعرفي، لأن كلاًّ منهما يمثل نمطًا إدراكيًا مختلفًا في بنيته وعملياته وأهدافه. ولذلك فإن أدوات القياس ليست مجرد اختبارات، بل هي نوافذ تُمكّن الباحث من رؤية الطريقة التي يتحرك بها العقل: هل يتّسع؟ هل يضيّق؟ هل يُولّد؟ هل ينتقي؟ وهل ينتقل بين الحركتين بسلاسة؟

ويقف هذا العلم على مبدأ أساسي: أن التفكير التباعدي يُقاس عبر إنتاج البدائل، أما التفكير التقاربي فيُقاس عبر اختيار أفضل هذه البدائل وضبطها. وبينهما مسار طويل من العمليات الذهنية التي ترتبط بالمرونة، والسعة، والانضباط، والدقة.

ويبدأ قياس التفكير التباعدي من مفهوم **الطلاقة Fluency**، وهو عدد الأفكار، أو البدائل، أو الاستجابات التي يُنتجها الفرد خلال فترة زمنية محددة. فالطلاقة تمثل القدرة على فتح الأبواب المعرفية دون عوائق. كلما زادت الطلاقة، دلّ ذلك على أن العقل يعمل بنمط انتشار معرفي واسع، يمتد عبر الذاكرة، والتجربة، والخيال. وتُستخدم مهام متعددة لقياس هذه الطلاقة، مثل "ذكر أكبر عدد ممكن من الاستخدامات لشيء واحد" أو "اقتراح أكبر عدد من الحلول لمشكلة واحدة".
ثم تأتي **المرونة Flexibility**، وهي قدرة العقل على الانتقال بين فئات مختلفة من الأفكار، وليس فقط زيادة عددها. فالمرونة تعكس قدرة الدماغ على تجاوز "القالب الواحد" والدخول في مسارات متعددة. عندما ينتقل الفرد من حل عملي إلى حل خيالي، ومن فكرة اقتصادية إلى فكرة اجتماعية، فهو يبرهن على مرونة عالية.
ويلي ذلك **الأصالة Originality**، وهي مدى ندرة الفكرة مقارنة بالأفكار الأخرى. فقياس الأصالة لا يعتمد على الكثرة، بل على الاختلاف. فكرة واحدة غير مألوفة قد تكون دليلاً أقوى على التفكير التباعدي من عشرين فكرة نمطية.
وتُختبر بعد ذلك **التفصيل Elaboration**، وهي قدرة الفرد على إضافة عمق وهيكلة إلى الفكرة، مما يجعلها أكثر وضوحًا وقابلية للفهم. فالتفصيل يعني أن التفكير التباعدي ليس مجرد قفزات عشوائية، بل هو قدرة على البناء فوق الاحتمالات.

أما التفكير التقاربي فيُقاس عبر قدرته على **الحسم Resolution** و**الدقة Accuracy** و**الترتيب المنطقي Logical Ordering**. وهو نمط يركز على اختيار الإجابة الصحيحة أو الأكثر اتساقًا. ومن أشهر أدوات القياس في هذا الجانب اختبارات **الذكاء السائل Fluid Intelligence** ومهام الاستنتاج المنطقي، واختبار **Raven's Progressive Matrices** الذي يقيس قدرة الفرد على تحليل الأنماط وتحديد الإجابة الصحيحة من بين عدة بدائل.

ويمتد القياس أيضًا إلى **التحكم المعرفي Cognitive Control**، وهو قدرة الدماغ على كبح التدفق الواسع للأفكار، والتركيز على مسار واحد، ورفض البدائل الضعيفة. وتُستخدم مهام مثل **Stroop Test** (اختبار ستروب)، الذي يفحص قدرة الدماغ على تجاهل المشتتات.
كما تُقاس قدرة الفرد على **تضييق الاحتمالات Narrowing Down** عبر اختبارات تتطلب الوصول إلى إجابة واحدة محددة، مثل الأسئلة التي تعتمد على منطق الاستنتاج، أو حل المشكلات التي تتطلب مسارًا واحدًا واضحًا.

وتوجد طبقة ثالثة في القياس، وهي طبقة **التحول الانتقالي Cognitive Shifting**، أي قدرة العقل على الانتقال بين التباعد والتقارب بسرعة ووعي. وهنا تُستخدم اختبارات "تبديل المهام Task Switching"، التي تُظهر مدى قدرة الفرد على تغيير قواعد التفكير عند ظهور مطلب جديد. هذه المهارة هي العمود الفقري للتفكير الواضح، لأنها تجمع بين الانفتاح والانضباط في حركة واحدة.

ويعتمد قياس التفكير بنوعيه على **المؤشرات العصبية Neurocognitive Indicators** التي أصبحت جزءًا أساسيًا من أدوات القياس الحديثة.

فعند التفكير التباعدي، ترتفع مؤشرات النشاط في **الشبكة الافتراضية الأساسية (Default Mode Network (DMN** — الشبكة المرتبطة بالخيال، وتوليد الافتراضات، والربط البعيد.
أما التفكير التقاربي، فيرتفع نشاط **الشبكة التنفيذية (Executive Control Network (ECN** — المسؤولة عن القرار، التحليل، والفصل بين البدائل.
وتُظهر دراسات **التصوير العصبي Functional MRI** أن قياس هذا التوازن بين الشبكتين يعكس بدقة قدرة الفرد على توظيف كل نمط في الوقت المناسب.

ويُعد قياس التفكير التباعدي والتقاربي ضرورة عملية في عالم الإدارة، والتعليم، والقيادة، لأن معرفة الطريقة التي يفكر بها الفرد تُساعد على وضعه في الدور المناسب، وتحديد التدريبات المطلوبة، وتعزيز قدراته. ويُستخدم هذا القياس اليوم في اختيار القادة، وتطوير فرق العمل، وتصميم البرامج التعليمية، وبناء المهارات العليا التي تتطلب مزيجًا متوازنًا من الخيال والدقة.

وفي المستوى الأعلى، ينتقل القياس من تقييم "القدرة الحالية" إلى تقييم "القدرة القابلة للنمو"، حيث يتم تحليل مدى قابلية الفرد للتطور في كل نمط. فهناك من يملك قدرة تباعدية كبيرة لكنه يحتاج إلى التمرين على الحسم، وهناك من يتميز بالدقة لكنه يحتاج إلى تطوير الخيال. وبهذه الطريقة يصبح القياس وسيلة لتصميم مسارات نمو شخصية ومهنية.

وهكذا يصبح قياس التفكير التباعدي والتقارب عملية معرفية عميقة، لا تهدف إلى تصنيف المفكرين بقدر ما تهدف إلى كشف حركة العقل، وتحديد نقاط قوته، وتطوير مساره، وتمكينه من الوصول إلى أعلى درجات الوضوح في لحظة القرار وفي لحظة التخيل معًا.

4.7 التطبيقات العليا للتفكير التباعدي والتفكير التقاربي في صناعة الوعي والقرار
High-Level Applications in Awareness & Decision Architecture

حين ننتقل من التطبيقات العادية للتفكير التباعدي والتقاربي إلى التطبيقات العليا، فإننا ندخل المنطقة التي يُبنى فيها *الوعي نفسه*، وتتشكّل فيها *هندسة القرار*، ويُعاد فيها تشكيل الطريقة التي يرى الإنسان بها العالم، ويأخذ بها موقفه، ويحدد خياراته، ويتحمّل تبعات اختياره. فهنا لا نتعامل مع تفكير يُستخدم لحل مسألة أو إنتاج فكرة، بل نتعامل مع نمط إدراكي يوجّه منظومة القيم، واتجاهات الفرد، ومدى حكمته، وطريقة قراءته للمستقبل، ومستوى جودة قراراته في اللحظة الحرجة.

ويقوم هذا المستوى الأعلى من التطبيقات على فكرة جوهرية: **أن العقل لا يصنع الوعي بالصدفة، بل عبر نمطين يعملان معًا — أحدهما يفتح الباب لفهم احتمالات الواقع، والآخر يحدد أي احتمال يمكن أن يصبح فعلاً في العالم**. ولذلك فإن التفكير التباعدي هو بوابة الوعي الواسع، بينما التفكير التقاربي هو بوابة القرار الحاسم. الأول يمنحنا رؤية، والثاني يمنحنا مسارًا. الأول يمنحنا معنى، والثاني يمنحنا خطوة. الأول يرسّخ البصيرة، والثاني يضبط البوصلة.

ويبدأ التطبيق الأعلى من نقطة أساسية: **الوعي كعملية بنائية**، وليس كحدث يطرأ على العقل. في التفكير التباعدي، يبني الوعي "خريطة احتمالية" للعالم؛ حيث يقوم العقل بفتح السيناريوهات، وتوسيع زوايا النظر، واستحضار البدائل، ورصد العوامل غير المرئية، والتساؤل عما هو خلف الظاهر وما وراء الحدث. وهذا يشبه العمل الذي تقوم به الشبكة الافتراضية الأساسية في الدماغ **Default Mode Network (DMN)** — *شبكة التخيل والتنقل الحر بين المعاني*.

لكن هذه الخريطة لا تصبح وعيًا ناضجًا إلا عندما يدخل التفكير التقاربي ليعيد تشكيلها. فالتقارب ليس عملية إغلاق، بل هو عملية "تنقية واعية"، حيث يقوم العقل بترجيح الاحتمالات، واستبعاد ما لا يستند إلى منطق أو دليل، وتركيز الانتباه على المسارات ذات القيمة. وهنا تعمل الشبكة التنفيذية **Executive Control Network (ECN)** في الدماغ — *شبكة القرار والتحكم والضبط*.

ومع مرور الوقت، يصبح هذا التفاعل بين التباعد والتقارب قاعدة لصناعة الوعي الراسخ؛ وعي لا يخدع صاحبه، لأنه يجمع بين الرحابة العقلية والانضباط الذهني. وفي هذا المستوى يصبح الإنسان قادرًا على رؤية "ما قد يحدث" و"ما يجب أن يحدث" في آنٍ واحد، وهو شرط القيادة الحكيمة وصنع القرار الرشيد.

وفي هندسة القرارات العليا، يُستخدم التفكير التباعدي لبناء ما يسمى **المجال الإدراكي للقرار Cognitive Domain of Choice**؛ حيث يتم فتح الأسئلة المركزية:

- ما المشكلة الحقيقية؟
- ما الافتراضات التي تدير الموقف؟
- ما السيناريوهات المحتملة؟
- ما المخاطر؟
- ما الفرص الخفية؟

هذه الأسئلة لا تظهر إلا عبر عقل تباعدي يرفض أن يحصر نفسه في زاوية واحدة أو تفسير أحادي.

وحين تتشكّل الصورة الأولية، يبدأ التفكير التقاربي ببناء **هيكل القرار Decision Architecture** من خلال:

- تحديد المعايير.
- بناء منطق المفاضلة.
- تقييم المخاطر.
- قياس العواقب.
- اختبار الاستدامة.
- ضبط الانحيازات.

وفي هذه المرحلة يصبح القرار "عملًا هندسيًا" يجمع العقل والقيم والمعرفة والخبرة ضمن صياغة واحدة.

وتزداد أهمية هذا الدمج بين النمطين في القرارات المصيرية مثل:

- اختيار مسار الحياة المهنية.
- تأسيس منظمة أو إغلاقها.
- اتخاذ قرار سياسي أو اجتماعي واسع التأثير.
- مواجهة أزمة غير متوقعة.
- الدخول في شراكة أو إنهاء علاقة.

فهنا لا تكفي الرحابة وحدها، ولا تكفي الدقة وحدها. فالرحابة دون دقة تُغرق الإنسان في احتمالات لا تنتهي، والدقة دون رحابة تضيق على الإنسان حتى يفوّت الفرص الكبرى.

ومن التطبيقات العليا أيضًا أن التفكير التباعدي يبني **الوعي القيمي**، بينما التفكير التقاربي يبني **القرار الأخلاقي**. فالتباعدي يسمح للعقل أن يرى الإنسان من زوايا متعددة، ويدرك أثر قراره على الآخرين، ويستحضر المبادئ العليا، ويُعيد التفكير في "لماذا" قبل أن يفكر في "كيف". بينما يقوم التقاربي بتحويل هذا الوعي إلى فعل مسؤول، ملتزم، منضبط، قابل للقياس، ومتّسق مع الضمير والواجب.

وفي القيادة الاستراتيجية، يُستخدم التفكير التباعدي لتشكيل **الصورة الكبرى Big Picture**، بينما يُستخدم التفكير التقاربي لتشكيل **الخطة الكبرى Master Plan**. الأول يبني الرؤية، والثاني يبني الطريق. الأول يحرّك المخيلة، والثاني يُقنع المستثمرين وأصحاب المصلحة. الأول يخلق الاحتمالات، والثاني يحوّلها إلى إنجازات.

وعلى مستوى صناعة الوعي الجمعي للمؤسسة، يسمح التفكير التباعدي بتوسيع المخزون الثقافي والمعرفي للفريق، بينما يقوم التفكير التقاربي ببناء السياسات والأنظمة والإجراءات التي تضبط هذا الوعي وتحوله إلى ثقافة مؤسسية قوية. وهنا تتضح العلاقة بين التفكير ونظام الحوكمة؛ فالقيادة التي لا تمتلك رحابة التباعد تضيق على موظفيها، والقيادة التي لا تمتلك دقة التقارب تُربك منظماتها.

وفي أرقى المستويات، يصبح التفكير التباعدي "أداة للبحث الوجودي"، بينما يصبح التفكير التقاربي "أداة للاختيار الوجودي". فالأول يطرح أسئلة: من أنا؟ ماذا أريد؟ ما هدفي؟ لماذا أعيش؟ والآخر يحول هذه الأسئلة إلى اختيارات: أي طريق أسلك؟ أي مشروع أبدأ؟ أي علاقة أبني؟ أي أثر أترك؟

وبهذا يرتقي الإنسان إلى مستوى "الوضوح الوجودي"، حيث يتسق وعيه مع قراراته، ويصبح سلوكه امتدادًا طبيعيًا لمعنى عميق يحمله في داخله.

وهكذا، يصبح التفكير التباعدي والتقاربي ليسا مجرد أدوات معرفية، بل **محركين لصناعة الإنسان الواعِي والقرار الحكيم**؛ إنسان يملك سعة الرؤية ودقة الخطوة، رحابة السؤال وانضباط الفعل، خيال المستقبل وحكمة اللحظة.

4D8 التركيب النهائي: المعنى العميق لتكامل التفكير التباعدي والتفكير التقاربي

Higher-Order Synthesis

عندما نصل إلى التركيب النهائي لتكامل التفكير التباعدي والتفكير التقاربي، فنحن لا نتحدث عن مجرد الجمع بين أسلوبين مختلفين، بل عن بناء طبقة معرفية أعلى، يتجاوز فيها العقل حدود كل نمط بمفرده، ليؤسس حالة إدراكية جديدة، أكثر عمقًا واتساعًا ونضجًا. هذه الطبقة العليا ليست "نتيجة" فقط، بل هي "مبدأ" ينظم عمل العقل ويعيد تشكيل طريقة الإنسان في فهم العالم واتخاذ القرار وصياغة المعنى.

ويبدأ هذا التركيب من الاعتراف بأن العقل الإنساني — منذ نشأته الأولى إلى لحظته الحالية — بُني على صراع جميل بين قوتين:
قوة تبحث عن الاحتمالات، وقوة تبحث عن الحقيقة.
قوة توسّع، وقوة تُحكم.
قوة تسأل "ماذا لو؟"، وقوة تسأل "كيف نختار؟".

والتركيب العالي لا يلغي أحدهما، بل يجعل كل قوة تُثري الأخرى. فالتفكير التباعدي يعطي العقل "الفضاء"، والتفكير التقاربي يعطيه "الوجهة". التباعدي يمنح العقل القدرة على الطيران، والتقاربي يمنحه القدرة على الهبوط. التباعدي يفتح أبواب المعنى، والتقاربي يحوِّل المعنى إلى قرار وسلوك ومنهج حياة.

ويتحقق هذا التركيب عندما يصبح العقل قادرًا على التحرك بين النمطين بسلاسة — لا يعاني من انحياز للخيال دون الانضباط، ولا ينحصر في الانضباط دون السعة. فالعقل الذي يطغى عليه التباعد يصبح غارقًا في احتمالات بلا نهاية، كل فكرة أجمل من أختها، وكل طريق جذاب رغم ضبابيته. والعقل الذي يطغى عليه التقارب يصبح جامدًا، يخشى المخاطرة، يكرر ما يعرفه، ويغلق الأبواب خوفًا من المجهول.

أما العقل المتكامل، فهو عقل *حُرٌّ من الداخل*، لكنه *منضبط في الخارج*.
يرى العالم بعيون واسعة، ويتعامل معه بأقدام ثابتة.
يتخيّلُ ألف احتمال، لكنه يختار واحدًا بوعي ومسؤولية وهدوء.

وفي هذا المستوى من التركيب، تظهر خصائص ذهنية جديدة لم تكن موجودة قبل الاندماج، منها:

1D. الوعي العميق بالمآلات (Consequential Awareness – الوعي بالعواقب)

التفكير التباعدي يكشف كل ما يمكن أن يحدث، بينما التفكير التقاربي يحدد ما سيحدث عند اتخاذ القرار. هذا الدمج يجعل الإنسان قادرًا على رؤية "أثر اختياره" قبل أن يختاره، وهي ملكة معرفية عليا لا يصل إليها إلا من جمع بين الخيال والحكمة.

2D. قدرة العقل على قراءة الزمن المعرفي (Cognitive Timing)

التباعدي يفتح المستقبل، والتقاربي يضبط الحاضر. وحين يُدمجان، يصبح العقل قادرًا على التمييز بين اللحظة التي يحتاج فيها إلى فتح

المجال، واللحظة التي عليه أن يحسم فيها الطريق. هذه القدرة تُسمى في بعض الأدبيات **Sensemaking – صناعة المعنى**، وهي جوهر القيادة الحديثة.

3. تكامل الهوية الفكرية والشخصية

العقل المتباعد وحده قد يصنع شخصًا مُبدعًا لكنه متردد.
والعقل المتقارب وحده قد يصنع شخصًا مُنجزًا لكنه محدود.
أما التركيب فيصنع إنسانًا متكاملاً:

- يمتلك رؤية…
- ويملك الطريق إلى تنفيذها.
- يفهم ذاته…
- ويعرف كيف يوجّه نقاط قوته نحو أثر حقيقي.

4. بناء العمق الإدراكي (Cognitive Depth)

التباعد يمنح الأفكار امتدادًا، والتقارب يمنحها عمقًا.
وحين يجتمع الامتداد مع العمق، ينتج "الوعي المركب" — القدرة على رؤية الصورة الكبيرة *والتفاصيل الدقيقة* دون أن يطغى أحدهما على الآخر. وهذا ما تحتاجه القيادة الاستراتيجية، والتحليل المعقد، والتخطيط بعيد المدى.

5. هندسة المعنى (Meaning Architecture)

في التركيب النهائي تصبح الفكرة ليست مجرد فكرة، بل "بنية كاملة" لها:

- أساس (Why)
- وجدران (What)
- وسقف (How)
- ونوافذ ترى من خلالها الاحتمالات (What if)

هذا النموذج هو ما يجعل الإنسان حكيمًا لا مجرد مفكر، وصاحب بصيرة لا مجرد صاحب رأي.

6. القدرة على إنتاج قرارات ذات جودة عالية

الجودة في القرار ليست أن يكون سريعًا أو دقيقًا فحسب، بل أن يكون:

- مبنيًا على معطيات واسعة (تباعد).
- مصفّى وفق المعايير الصحيحة (تقارب).
- قابلاً للتنفيذ (فعالية).
- متسقًا مع القيم (أخلاق).
- مستوعبًا للآثار (حكمة).

وهذا هو "القرار الراسخ" الذي تبنى عليه الأمم والمؤسسات والقيادات الرشيدة.

7. رؤية الإنسان لنفسه وللعالم بوضوح جديد

التركيب النهائي لا يغيّر فقط طريقة التفكير، بل يغيّر طريقة *العيش*.
فالعقل الذي يتكامل فيه النمطان يصبح أكثر هدوءًا، أكثر استبصارًا، أقل انفعالاً، أكثر قدرة على التعامل مع المجهول، وأقرب إلى الاتزان النفسي الذي يُسميه العلماء:

Cognitive Harmony – الانسجام الذهني.

وهنا يصل العقل إلى المستوى الذي يتجاوز ثنائية "تباعد مقابل تقارب"، ليصل إلى مفهوم أعلى:
عقلٌ يفتح بذكاء… ويحسم بحكمة… ويعيش بانسجام.
وهذا هو جوهر التفكير الواضح الذي نشدّه — تفكير يجمع الرحابة والانضباط، الخيال والدقة، السؤال والقرار، الاحتمال والاختيار، ليبني في النهاية إنسانًا قادرًا على أن يصنع وعيه وواقعه ومستقبله بيديه.

الخاتمة

حين نصل إلى خاتمة هذا المقال، نكتشف أننا لا نغلق موضوعًا بقدر ما نفتح بابًا جديدًا لفهمٍ أعمق للطريقة التي يعمل بها العقل الإنساني. فالتفكير التباعدي والتفكير التقاربي ليسا مجرد نمطين معرفيين نستخدمهما في بعض المهام، بل هما البُنية الأساسية التي تقوم عليها كل حركة ذهنية واعية؛ هما أشبه بنَفَسَيْ العقل: شهيقٌ يفتح المسارات، وزفيرٌ يضبط الاتجاه. وبين هذا الشهيق والزفير تتكون حكمة الإنسان، وتتشكّل قراراته، ويُبنى وعيه، ويُعاد رسم طريق حياته.

لقد كشف هذا المقال أن التفكير التباعدي هو لغة الانفتاح، والتساؤل، والخيال، ورؤية ما وراء السائد، وتوسيع المسارات الذهنية إلى حدود لا نهائية. فهو يوقظ في الإنسان ملكة الاكتشاف، ويشحذ حسّ التساؤل، ويمنح العقل فضاءً واسعًا يستقبل فيه الأفكار المتنوعة والمتباعدة، ويضعها جنبًا إلى جنب دون خوف من التناقض أو حدّة الاختلاف. وهذا النمط هو مصدر الابتكار، ومحرّك الإبداع، وجذر كل فكرة جديدة أرادت أن ترى النور.

وفي المقابل، يأتي التفكير التقاربي ليقوم بالوظيفة التي تحفظ للعقل توازنه، وللفكرة قيمتها، وللمسار وضوحه. فهو يركّز، ويُقارن، ويستبعد، ويُرجّح، ويصوغ القرار النهائي. هو ليس إغلاقًا للاحتمالات، بل هو عملية فرز ذكية تضع كل احتمال في مكانه المناسب، ثم تلتقط من بينها ما هو أكثر جدارة بالتحول إلى خيار عملي أو قرار تنفيذي. وفي هذا المستوى يظهر العقل المنظم، المحسوب، المنضبط، الذي يعرف كيف يحسم، وكيف يحوّل التفكير إلى فعل، والرؤية إلى واقع.

ومن خلال استعراض الأبعاد المفاهيمية والتاريخية والمعرفية والعصبية والتطبيقية، تبيّن أن القوة الحقيقية للعقل البشري لا تكمن في أحد النمطين منفردًا، بل في **حركتهما المتفاعلة**، في تلك الرقصة الطبيعية بين التوسع والانكماش، بين فتح الأبواب وإغلاقها بحكمة، بين سؤال "ماذا يمكن أن يكون؟" وسؤال "ماذا يجب أن يكون؟". ومن هذا التفاعل تنشأ البصيرة: بصيرة ترى العالم بما هو عليه وما يمكن أن يكون عليه، وتملك الشجاعة على فتح الاحتمالات، والحكمة على اختيار المسار.

وإذا نظرنا إلى التطبيقات التي مررنا بها — من حل المشكلات، إلى اتخاذ القرار، إلى التخطيط، إلى استشراف المستقبل، إلى القيادة، إلى التعليم، إلى الابتكار — وجدنا أن كل مجال منها يحتاج إلى هذا التكامل. فالقائد الذي يفكر تباعديًا فقط قد يُنتج رؤى عظيمة لكنه قد يعجز عن تحويلها إلى واقع. والقائد الذي يفكر تقاربيًا فقط قد يُنجز بكفاءة لكنه قد يخسر المستقبل. أما القائد الذي يجمع النمطين، فهو الذي يبني رؤية ذات خيال، وينفذها بيد ذات انضباط، ويقود فريقه نحو مستقبل لا يكتفي بتوقعه بل يقوم بصناعته.

وفي هذا السياق، يُصبح التفكير التباعدي والتقاربي ليسا أدوات ذهنية فحسب، بل **قيمًا معرفية** و**ملكات نفسية** و**مهارات قيادية** و**مبادئ حضارية**، يحتاجها الفرد والمؤسسة والمجتمع. ففي عالم يموج بالتعقيد والغموض والتغيّر المتسارع، لا يمكن للعقل أن يعتمد على نمط واحد؛ فالعقل الذي لا يتباعد يختنق، والعقل الذي لا يتقارب يضيع. والإنسان الذي لا يفتح أبواب الاحتمالات قد يحبس نفسه داخل دائرة ضيقة من الأفكار، والإنسان الذي لا يحسم قد يبقى أسيرًا للحيرة إلى ما لا نهاية.

إن التركيب النهائي الذي وصلنا إليه هنا يؤكد أن **التفكير المتكامل Integrated Thinking** هو أعلى أشكال التفكير الإنساني، لأنه يحرر العقل من التطرف الإدراكي، ويعلمه أن الحكمة هي الجمع بين السعة والدقة، بين المخيلة والبصيرة، بين جرأة السؤال ورصانة الجواب. وهذا النمط — حين يتجذر — يرفع مستوى الوعي، ويجعل الفرد أكثر اتزانًا، والمؤسسة أكثر مرونة، والمجتمع أكثر قدرة على مواجهة المستقبل بوعي وثقة ومسؤولية.

ومع كل محور من محاور هذا المقال، كان المعنى ذاته يتعمّق: أن العقل ليس آلة تفكير جامدة، بل هو كائن حي ينمو ويتغير ويتطور،

وأن أعظم ما يمكن أن يفعله الإنسان في حياته هو أن يبني عقلاً قادرًا على أن يفتح الطريق ويهدي الطريق في الوقت ذاته. عقلاً يجرؤ على التفكير التباعدي حين يحتاج، ويحسن التفكير التقاربي حين يتطلب الأمر، ويتقن الانتقال بينهما بوعي داخلي، وزمن إدراكي، وبنية ذهنية راسخة.

وفي النهاية، فإن هذا المقال ليس مجرد دراسة لفهم نمطين من التفكير، بل هو دعوة إلى بناء عقل متكامل، ووعي ناضج، وقدرة ذهنية شاملة — دعوة إلى أن نتعلم كيف نفكر، لا كيف نكرر التفكير، وكيف نصنع الوعي لا كيف نكتفي باستقباله، وكيف نختار قرارات تصنع الفرق، لا قرارات تمرّ دون أثر.

وهذه الدعوة ليست للمفكرين وحدهم، بل لكل إنسان يريد أن يعيش بوعي، ويقود نفسه، ويقود غيره، ويشارك في صناعة واقع أفضل. فالتفكير التباعدي والتقاربي ليسا ملكًا للنخب، بل هما حق الجميع — من الطفل الذي يحاول فهم العالم، إلى القائد الذي يحاول تغيير العالم.

وهكذا، تنتهي صفحات هذا المقال، لكن لا ينتهي أثره؛ لأن أثره الحقيقي يبدأ حين يتحول هذا الفهم إلى ممارسة يومية: حين يبدأ الإنسان في طرح الأسئلة التي تفتح، واتخاذ القرارات التي تحسم، وبناء وعي يرفع مستوى حياته، ويضيء طريقه، ويزيد أثره في العالم.

التوثيق للمقال

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

هذا المقال من إعداد:

د. محمد العامري
مدرب وخبير استشاري في التنمية الإدارية والتعليمية،
بخبرةٍ تمتدّ لأكثر من ثلاثين عامًا في التدريب والاستشارات والتطوير المؤسسي.

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

https://whatsapp.com/channel/0029Vb6rJjzCnA7vxgoPym1z

تصفّح المزيد من المقالات عبر الموقع:

www.mohammedaameri.com

#التفكير_التباعدي #التفكير_التقاربي #التفكير_الواضح #المعمار_الذهني #الإدراك #الوعي #صناعة_القرار #حل_المشكلات #الإبداع #الابتكار #التخطيط #استشراف_المستقبل #تحليل_المعلومات #مرونة_ذهنية #انضباط_ذهني #التعلم_النشط #القيادة #إدارة_الأداء #جودة_القرارات #د_محمد_العامري #مهارات_النجاح #DivergentThinking #ConvergentThinking #CognitiveArchitecture #DecisionMaking #ProblemSolving #Innovation #Creativity #FuturesStudies #Planning #Leadership #ThinkingSkills #CognitiveFlexibility #AnalyticalThinking #MentalModels #DesignThinking #Kaizen #QualityManagement #ExecutiveThinking #ClearThinkingProject