

# الأكاديمية العربية الدولية



الأكاديمية العربية الدولية  
Arab International Academy

---

## الأكاديمية العربية الدولية المقررات الجامعية

---

قال تعالى “وقل رب زدني علماً”

# أدوات الإبداع والمؤسسات الإبداعية

- إعداد المهندس خالد ياسين الشيخ الهندسة المعلوماتية -  
ماجستير الريادة والإدارة بالإبداع



## مقدمة:

- كرم الله الإنسان وفضله بنعمة العقل والتفكير
- قال تعالى : (أو لم يتفكروا في أنفسهم ) الروم (8)
- وهو أمر مألوف بين الناس يمارسه الكثير منهم ومع ذلك فهو من أصعب المفاهيم تأليفاً

• وعلى الرغم من أن التفكير عملية طبيعية يقوم بها الإنسان إلا أنها مهارة تحتاج إلى التطوير والتعلم وحالياً ازداد الاهتمام بالتفكير وصوره وكيفية تنمية مهارات التفكير وكثرت البرامج التي تعنى بتعليم التفكير واذكرها هنا على سبيل المثال : برنامج الكورت وبرنامج القبعات الست

- حيث أن التفكير الإنساني:
- هو ذلك النشاط العقلي الذي يواجه به الإنسان مشكلة ما تصادفه في حياته
- وهو عملية واعية يقوم بها الفرد عن وعي وإدراك، ولا تتم بمعزل عن البيئة المحيطة، أي أن عملية التفكير تتأثر بالسياق الاجتماعي والسياس والثقافي الذي تتم فيه.
- وقد تطورت أساليب التفكير عبر العصور التاريخية المختلفة للإنسان لتتناسب مع قدراته ومستويات تفكيره والوسائل المتاحة له ونستطيع أن نقسم مراحل التفكير من التطور الفكري والحضاري الإنسانية إلى 3 مراحل أساسية:

# مراحل التفكير



- 1. مرحلة حسية: في هذه المرحلة استخدم الإنسان حواسه المجردة والمعروفة في فهمه ومعرفته للأشياء وتفسيره للمواقف التي واجهته.
- 2. المرحلة الفلسفية التأملية: يحاول الإنسان التفكير والتأمل في الظواهر والأساليب الأخرى التي لا يستطيع فهمها أو معرفتها عن طريق حواسه المجردة المعروفة (الموت-الحياة-الخلق-الخالق).
- 3. المرحلة العلمية التجريبية: حيث استطاع الإنسان وفي مرحلة متقدمة لاحقة من ربط الظواهر والمسببات بعضها ببعض الآخر ربطاً موضوعياً وتحليل المعلومات المتوفرة عليها بغرض الوصول إلى قوانين ونظريات وتعميمات تفيده في مسيرة حياته.

# ماذا يعني نمط التفكير ؟

- ونمط التفكير هو الأسلوب أو الطريقة التي يفكر بها الفرد منطلقاً من ثقافته وخبراته الحياتية وقدراته العقلية، وهو من أبرز السمات المميزة له. وقد أشار الباحثون التربويون وعلماء النفس إلى مجموعة من الأنماط المختلفة للتفكير، وهذا الاختلاف ناجم عن مجموعة من العوامل والمؤثرات من أهمها:
  - ✓ اختلاف الثقافات والخبرات والبيئات.
  - ✓ اختلاف الاهتمامات.
  - ✓ اختلاف القدرات.
  - ✓ اختلاف الخلايا العصبية.

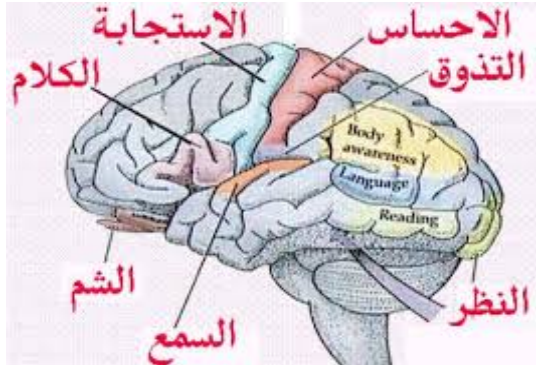
# أنواع التفكير

- أنواع التفكير كثيرة ومتنوعة، وقد يتداخل بعضها في بعض وقد تتعد الأسماء لمسمى واحد، مثل التفكير المنطقي والمتقارب والناقد ---- والتفكير المتباعد والمتشعب والإبداعي.
- اقتباس: "إن أبسط وصف للتفكير الخلاق يكمن في مقولة : إنك لا تستطيع أن تحصل على حفرة جديدة طالما أنك تحفر في نفس المكان ولكن على عمق أكبر وهو ما يعني أن التفكير الإبداعي هو بحث عن أساليب ورؤى جديدة للأمور". أدوارد دي بونو.



# الدماغ البشري (آلة الإبداع):

- يعد الدماغ الآلة المادية للتفكير، وفيه تتولد قدرة الإنسان على التصور والتعبير، وعلى فهم المعاني والاستجابة لها، والإنسان كما قال (باسكال) ليس سوى آلة مفكرة، والفكر هو الذي يشكل عظمتة الحقيقية. والأفكار هي جوهر الإنسان، وهي الحقيقة الكبرى التي يستمد منها قوته أو ضعفه



• وتقوم خلايا التفكير، والتي يشكل عددها 10% من مجموعة خلايا الدماغ، بوظيفة التفكير، ويفقد الإنسان آلاف الخلايا يومياً نتيجة لعوامل سلبية عديدة، منها الإجهاد في العمل، والضغط النفسي المتواصلة، غير أن الخالق العظيم قد منح الدماغ القدرة على تعويض الخلايا التالفة. إن الإنسان الذي يفكر في حلٍّ لقضية ما، يبذل طاقة من دماغه، وهذه الطاقة تتناسب طردياً مع نوع المسألة (موضوع التفكير) وتستدعي توليد طاقة كهربائية في الدماغ لتحليلها، وتتحول الطاقة المتولدة إلى نبضات تتحرك في خلايا الدماغ حتى تستقر في وسطه، حيث تصدر الأوامر إلى سائر مناطق الدماغ حسب وظائفها، وعندما تتحول الطاقة الكهربائية إلى كيميائية فإنها تملي على الإنسان سلوكه، فيكون نشيطاً مجتهداً أو كسولاً أو خاملاً.

# جانبي الدماغ:

- جانب الأيمن من الدماغ: يسيطر على الجزء الأيسر من الجسم ومرتبطة بالتفكير البصري وغير اللفظي والتفكير الحدسي.
- جانب الأيسر: يسيطر على الجزء الأيمن من الجسم ومسؤول عن التفكير المتقارب والموجه وكذلك المنطقي واللفظي.

# تعريف التفكير:

- جاء في لسان العرب الفكر والفكر : وهو إعمال الخاطر في الشيء .
- التفكير عملية ذهنية تحتاج إلى الذكاء وأهم هدف لها حل المشكلات وتتأثر بجوانب الشخصية العاطفية والانفعالية والاجتماعية وتتطور بالخبرة وأشدد هنا على دور الخبرة في تطور التفكير فالخبرة تمد الإنسان بالأدوات والأساليب
- التفكير عبارة عن مفهوم مجرد مثل كلمة العدالة والحق وكذلك عملية بحث عن المعنى.
- التفكير عبارة عن عمليات عقلية وأنشطة سيكولوجية تجري داخل جسم الإنسان وتتم تلقائياً مثل التصميم والتخيل.
- التفكير أنشطة عقلية يقوم بها الدماغ عندما يتعرض لمثير.

# الفرق بين الإبداع والابتكار والاختراع؟

- **الابداع** الاتيان بشيء أو أمر ما على غير مثال سابق (على جميع المستويات).
- **الإبداع** هو إنتاج أفكار جديدة خارجة عن المألوف، على شرط أن تكون أفكار مفيدة، وقد يكون الإبداع في مجال يجلب الدمار والضرر وهذا لا يسمى إبداع بل تخريب، فلو قلنا أن موظف ابتكر طريقة جديدة لتخفيض التكاليف أو لتعزيز الإنتاج أو لمنتج جديد، فتعتبر هذه الفكرة من الإبداع.
- **الإبداع - Creativity**: هو عملية أو أسلوب أو طريقة لإنشاء شيء جديد من غير مثال سابق. والإبداع يشمل الابتكار والاختراع.
- **الاختراع - Invention**: هو استخدام الإبداع لإنشاء شيء جديد.
- **الابتكار - Innovation**: هو إيجاد طريقة جديدة لاستخدام اختراع سابق بشكل مفيد.

# الإبداع

الاختراع + استخدام جديد = الابتكار

# تعريف التفكير الإبداعي ( Creative Thinking )

يقصد بالتفكير الإبداعي " قدرة الشخص على الربط بين الأشياء أو الأفكار التي تبدو من النظرة الأولى على أنها غير مترابطة " .

كما يعرف بأنه " التفكير الشمولي

المتعدد الجوانب رؤية ما لم يره أحد ( من الناس ) من

قبل.

التفكير فيما لم يفكر فيه الآخرون من

قبل.

القيام بعمل ما لم يعمله الآخرون من

قبل.

# العلاقة بين الإبداع والتفكير

- التفكير ( كعملية عقلية ) إحدى الأدوات التي تستخدم في تحقيق الإبداع .
- التفكير هو المرحلة الرئيسية ( المحور ) لعملية الإبداع خاصة إذا أدركنا أن الإبداع كعملية متكاملة لها عدة مراحل منها مرحلة التفكير.



# العلاقة بين الإبداع & التجديد

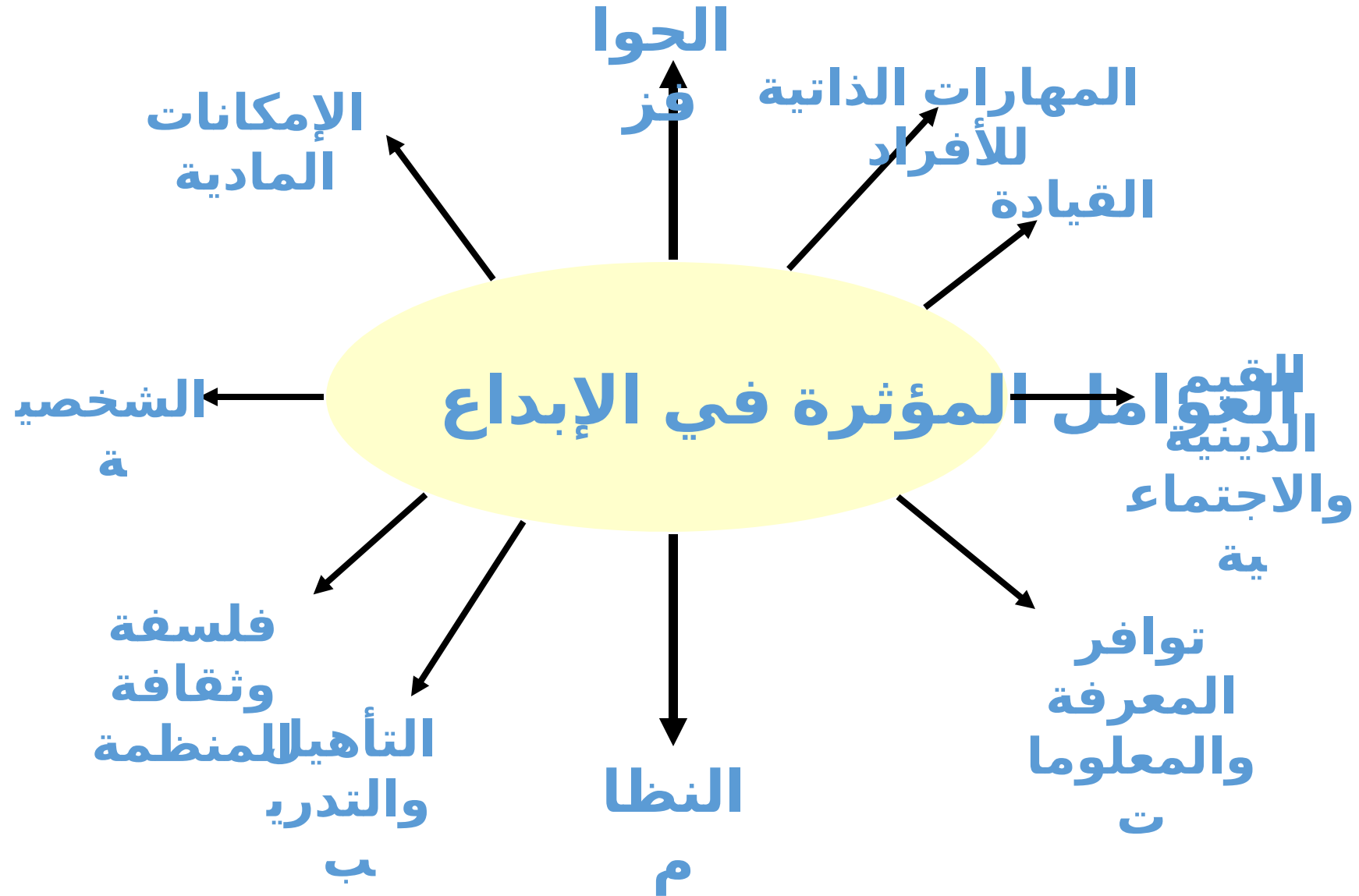
1. يعتبر الإبداع أشمل وأعم من التجديد بحيث إن كل حالة إبداع تعتبر تجديداً وليس العكس .
2. يتميز الإبداع بتوافر عنصر الأصالة ضمن خصائصه. أما التجديد فهو عملية نقل لشيء تم ابتكاره من قبل.

# شروط الإبداع

• كي يوصف الإنتاج [ العمل، الأداء، الإدارة، اتخاذ القرارات... ] بالإبداع لا بد من توفر إحدى الصفتين التاليتين:

1. التكوين أو الصنع، أي أن تتمثل الفكرة في وجود مادي جديد للشيء.

2. الإحداث، أي إخراج الإنتاج أو الفكرة أو القرار إلى حيز الوجود الفعلي، أمام الوعي الإنساني في لحظة معينة من الزمان لأول مرة.



# كيف تولد أفكار إبداعية

• مجموعة من الطرق البسيطة السهلة التي تساعدك على توليد أفكار إبداعية جديدة وهي:

## • 1- التفكير بطريقة عكسية (مقلوبة):

• أي اقلب ما تراه في حياتك حتى تأتي بفكرة جديدة، مثال: الطلاب يذهبون إلى المدرسة، عندما تعكسه تقول: المدرسة تأتي إلى الطلاب، وهذا ما حدث من خلال الدراسة بالإنترنت والمراسلة والتعليم الافتراضي وغيرها .

## • 2- الدمج:

• أي دمج عنصرين أو أكثر للحصول على إبداع جديد، مثال : سيارة + قارب = مركبة برمائية، وتم تطبيق هذه الفكرة !

## • 3- الحذف:

• احذف جزء أو خطوة واحدة من جهاز أو نظام إداري، فقد يكون هذا الجزء لا فائدة له .

## • 4- الإبداع بالأحلام:

• تخيل أنك أصبحت مديراً لوزارة التعليم مثلاً، ما لذي ستفعله؟ أو تخيل أننا نعيش تحت الماء، كيف ستكون حياتنا؟

## • 5- المثيرات العشوائية:

- قم بزيارة محل للعب الأطفال، أو سافر لبلاد لم تزرها من قبل، أو امشي في مكان لم تراه من قبل، ولا تنسى أن تحمل معك دفتر ملاحظات وقلم لكي تسجل أي فكرة أو خاطرة تخطر على ذهنك.

## • 6- الإبداع بالتنقل:

- أي تحويل ونقل فكرة تبدو غير صحيحة أو معقولة إلى فكر جديدة ومعقولة .

## • 7- زاوية نظر أخرى:

- انظر إلى المشكلة أو الإبداع أو المسألة من طرف ثاني أو ثالث، ولا تحصر رؤيتك بمجال نظرك فقط .

## • 8- ماذا لو (الربط):

- قل لنفسك: ماذا لو حدث كذا وكذا .. ستكون النتيجة .....

## • 9- كيف يمكن:

- استخدم هذا السؤال لإيجاد العديد من البدائل والإجابات .
- استخدامات أخرى، هل تستطيع أن توجد 20 استخدام آخر للقلم غير الكتابة والرسم؟ جرب هذه الطريقة وبالتأكيد ستحصل على أفكار مفيدة.

## • 10- طور باستمرار:

- لا تتوقف عن التطوير والتعديل في أي شيء

# مصادر التفكير الإبداعي

- **1- خلو الذهن:** إذا لم يكن الشخص على دراية ومعرفة بالأساليب القياسية فمن الممكن أن يفكر في نمط جديد تماماً وقد يكون هذا النموذج أفضل مما هو معروف.
- **2- الخبرة:** الاستفادة من المعلومات المتاحة في العمل وتطويرها من خلال إضافة ميزات جديدة وهذا المصدر من مصادر الإبداع يبنى على النجاحات السابقة ويضيف عليها.
- **3- الدافع:** إن خلق أفكار جديدة في مناخ يشعر أفرادها بالرضا عن الوضع الحالي يمكن أن يكون مصدراً لإبداع غير منتظر.
- **4- الحكم السديد:** يستطيع الشخص الحكيم التعرف على إمكانيات الفكرة المطروحة أمامه.
- **5- الحظ- الصدفة- الخطأ:** قد يؤدي أي منهم إلى تصور جديد مخالف تماماً بل وأفضل من ما هو مألوف.
- **6- التفكير الخلاق:** إن استخدام الأساليب والأدوات العلمية للتفكير الإبداعي يمكن أن تسفر عن أفكار خلاقة مبتكرة.

# الاستخدامات العملية للتفكير الإبداعي

- **1- التطوير:** يمكن تطبيق التفكير الإبداعي على النظم القائمة بهدف تطويرها أو إيجاد أسلوب أكثر فاعلية لتحقيق ما يراد تحقيقه.
- **2- حل المشاكل:** يمكن استخدام التفكير الإبداعي لإيجاد حلول في مجالات يعجز التفكير التقليدي عن إيجاد حلول لها أو لتوفير حلول بديلة ذات فوائد عظيمة تفوق نظيراتها في الحلول التقليدية.
- **3- إضافة أو خلق قيمة جديدة:** يركز نجاح أي عمل على توظيف موارده الأساسية في إضافة أو خلق قيمة جديدة في العمل والكفاءة هي ركيزة العمل الأساسية التي يمكن من خلالها خلق قيمة مضافة سواء كانت في صورة منتجات أو خدمات جديدة أو استغلال موارد لم تكن مستغلة من قبل.
- **4- المستقبل:** يمكن استخدام التفكير الإبداعي في التنبؤ بمتطلبات العمل المستقبلية وخلق مسارات بديلة للعمل يمكن أن تؤدي إلى نتائج أفضل كما أن التفكير الإبداعي يؤدي إلى وضع هياكل تنظيمية جديدة في العمل يمكن تحليلها بعد ذلك في ضوء المعلومات المتاحة لتحديد مدى جدواها.
- **5- الدافع:** يشكل الإبداع بحد ذاته دافع قوي للعمل لأنه يولد الحماس والطاقة، يمكن خلق أعلى درجات الحماس والطاقة عندما يشعر الناس بالتفاؤل والأمل في فوائد مستقبلية تنتظر من أي مبادرة جديدة في العمل.

# صفات المبدعين

- يبحثون عن الطرق والحلول البديلة ولا يكتفون بحل أو طريقة واحدة.
- لديهم تصميم وإرادة قوية.
- لديهم أهداف واضحة يريدون الوصول إليها.
- يتجاهلون تعليقات الآخرين السلبية.
- لا يخشون الفشل ( إديسون جرب 10000 تجربة قبل أن يخترع المصباح الكهربائي ).
- لا يحبون الروتين.
- يبادرون.
- إيجابيون ومتفائلون.



# مراحل العملية الإبداعية

نموذج نظرية ولاس Walas, 1926

النموذج الأول

1. مرحلة الإعداد ( Preparation )

2. مرحلة التركيز ( Concentration )

3. مرحلة الكمون " الاختمار "

4. مرحلة الإشراف ( Incubation )  
" وجدتتها "

5. مرحلة الإصرار ( Illumination )  
والمثابرة

6. مرحلة التحقق والتجريب ( Persistence )  
( Verification )

# مراحل العملية الإبداعية

النموذج الثاني ← نموذج دورة الإبداع : ويست (West: 1990)

يتكون نموذج ( ويست ) من أربع

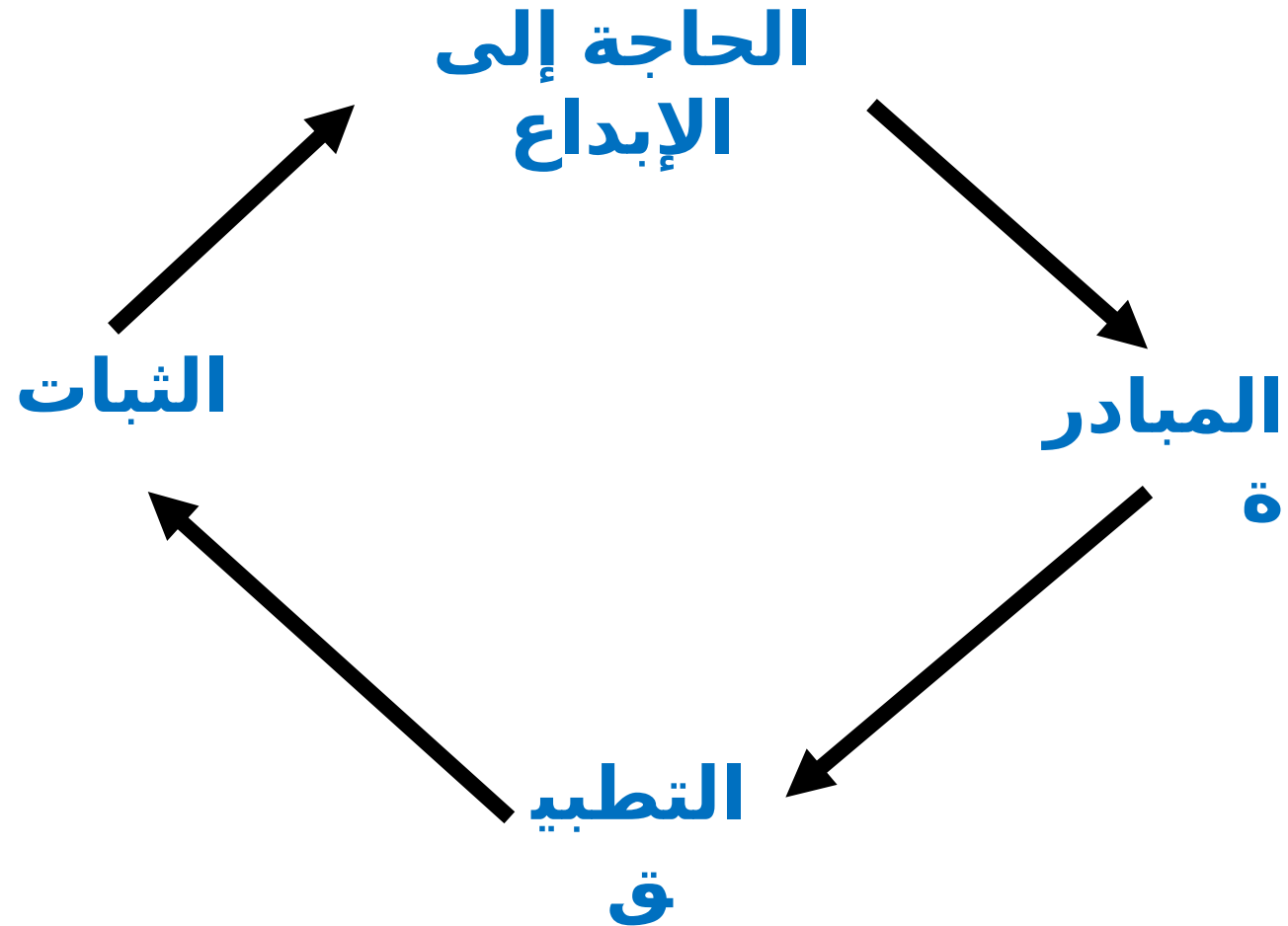
المرحلة الأولى ( إدراك الحاجة إلى

المرحلة الثانية ( المبادرة بطرح الأفكار

المرحلة الثالثة ( التطبيق )

المرحلة الرابعة ( الثبات )

# نموذج ويست 1990 West دورة الإبداع



# كيف تطبق مراحل الإبداع

المرحلة	المطلوب	الوصف
1	تحديد الأهداف.	ماذا نريد ؟ ماهي أهدافنا ؟
2	التفكير.	ما الأفكار ؟
3	البدء في التنفيذ	هلمَّ إلى العمل ..
4	الإنتاج.	يجب أن نصل إلى أشياء إبداعية ملموسة
5	التحسين المستمر	الالتزام بالإبداع

# من يحتاج الى إبداعاتك ؟

, أنت , الزملاء , العمل  
.المنظمة , الوطن , المستقبل.

إذاً : هناك ثلاثة أنواع أو مستويات  
للإبداع



(. الإبداع الفردي ( الذاتي

الإبداع الجماعي

الإبداع على مستوى المنظمة

# 1 الإبداع الفردي ( الذاتي )

يشير الإبداع الفردي الى  
كل فكرة أو منتج يأتي من  
مجهود أو عمل فردي .

1. الإبداع على المستوى الفردي: بحيث يكون لدى  
العاملين إبداعية خلاقة لتطوير العمل وذلك من خلال  
خصائص فطرية يتمتعون بها كالذكاء و الموهبة أو من  
خلال خصائص مكتسبة كحل المشاكل مثلا ، وهذه  
الخصائص يمكن التدريب عليها وتنميتها ويساعد في  
ذلك ذكاء الفرد وموهبته.

# مؤشرات الافراد المبدعين

توليد عدد كبير من الافكار

المرونة في التفكير

الرؤية العميقة والثاقبة

الاصالة الفكرية

استنتاج العلاقات بين الاشياء

# خصائص الأشخاص المخفزين للإبداع

- الاستعداد للتعامل مع المخاطر ( Risk  
(.Mang
- الشعور بالارتياح لما يعرض من أفكار غير  
مكتملة.
- الاتصال الفعال مع الآخرين.
- تجاهل الأخطاء القديمة.
- القدرة على صنع قرارات سريعة وصحيحة.



# إذا أردت أن تكون مبدعاً، اتبع الآتي:

الإيمان بأنه يمكن عمل أي شيء.

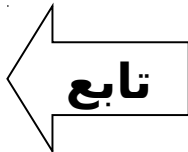
تقبل الأفكار الجديدة.

اعمل بذكاء ولا تعمل بجهد أكثر.

))Work Smarter Not Harder

تعامل بشكل مستمر مع السؤال :  
لماذا؟

حدد وقت للتفكير



# إذا أردت أن تكون مبدعاً، أتبع الآتي:

اعمل على زيادة معارفك وآفاقك.

لا تجعل الآخرين يفكرون لك , كن على  
العكس .

لا تتجاهل وجهات نظر الآخرين.

حب الاستطلاع والمعرفة

## 2 الإبداع الجماعي

يعرف الإبداع الجماعي: بأنه العمل الذي يؤدي إلى ابتكار أو تبني فرض أفكار جديدة في محيط الجماعة , بحيث تعمل الجماعة على وضع هذه الأفكار موضع التنفيذ من خلال المناقشات ومحاولة إعادة بناء وصياغة الأفكار والمقترحات الأصلية مع مرور الوقت.

### الإبداع على مستوى الجماعات:

بحيث تكون هناك جماعات محددة في العمل تتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها و تغيير الشيء نحو الأفضل كجماعة فنية في قسم الإنتاج مثلاً.

# أسباب الحاجة الى الإبداع الجماعي

التحول في فلسفة العمل الإداري من المهام الفردية إلى فرق العمل

صعوبة الاعتماد على الإبداع الفردي في المنظمات بسبب اختلاف قدرات الأفراد

الإبداع الجماعي أقوى من الإبداع الفردي من ناحية التأثير والقبول.

# هل الإبداع الجماعي إيجابي أم سلبي ؟

الإيجابيات	السلبيات
طرح أفكار أكثر	الحاجة إلى وقت أكثر.
قوة للأفكار وزيادة تقبلها.	قد ينجز نتيجة الضغط والمتابعة المستمرة.
حل المشكلات بشكل أسرع.	عدم المشاركة في الرأي.
الاستفادة من تعدد خبرات المشاركين.	قد يسبب الإحباط لعدم وجود الدعم للأفراد المبدعين.
يزيد من إبداع العاملين وتأهيلهم (اتصالات فعالة) قلة درجة المقاومة.	كثرة النقاشات قد تؤدي إلى الخروج عن الهدف
ضمانات أكثر للنجاح	اختلاف الاهتمامات الشخصية.

# مراحل وآلية العمل الإبداعي الجماعي

يتطلب العمل الجماعي الالتزام بخمس

**مرحلة التكوين وتحديد منهج  
العمل**

**مرحلة تحديد المشكلات  
ومناقشتها**

**مرحلة تحديد الأهداف والأدوار**

**مرحلة وضع قواعد ومعايير  
العمل**

**مرحلة الأداء**

## الإبداع على مستوى المنظمات (الإبداع التنظيمي)

**يعرف الإبداع التنظيمي على أنه "**  
**المخرجات الناتجة عن التفاعل الذي يحدث**  
**بين الخطة الاستراتيجية والبناء التنظيمي**  
**من جهة ، والثقافة والمناخ التنظيمي من**  
**جهة أخرى باعتبارها عوامل وسيطة أو**  
**مؤثرة في العملية الإبداعية ."**

**كما تم تعريفه بأنه " تبني فكرة أو سلوك**

## الابداع على مستوى المنظمات

**الإبداع على مستوى المنظمات:** فهناك منظمات متميزة في مستوى أدائها وعملها وغالباً ما يكون عمل هذه المنظمات نموذجي ومثالي للمنظمات الأخرى، وحتى تصل المنظمات إلى الإبداع لابد من وجود إبداع فردي وجماعي.



• وإن هناك العديد من الباحثين الذين ميزوا بين نوعين رئيسيين من الإبداع على مستوى المنظمات وهما:

**الإبداع الإداري:**  
ويتعلق بشكل  
مباشر بالهيكل  
التنظيمي  
والعملية الإدارية  
في المنظمة،  
وبشكل غير  
مباشر بنشاطات  
المنظمة

**الإبداع الفني:** بحيث  
يتعلق بالمنتج سواء  
السلع أو الخدمات  
، ويتعلق بتكنولوجيا  
الإنتاج أي بنشاطات  
المنظمة الأساسية التي  
ينتج عنها السلع أو

# أسباب تبني الإبداع في المنظمات

يمكن إيجاز هذه الأسباب بما يلي :

1. الظروف المتغيرة التي تعيشها المنظمات اليوم، سواء أكانت ظروف سياسية أو ثقافية أو اجتماعية أو اقتصادية والتي تحتم على المنظمات الاستجابة لهذه المتغيرات بأسلوب إبداعي يضمن بقاء المنظمة واستمرارها.

# أسباب تبني الإبداع في المنظمات

2. يحتم الإبداع الفني و التكنولوجي في مجال السلع و الخدمات و طرق إنتاجها وقصر دورة حياتها على المنظمات أن يستجيبوا لهذه الثورة التكنولوجية وما يستلزمه ذلك من تغييرات في هيكل المنظمة وأسلوب إدارتها بطرق إبداعية أيضا ،مما يمكنها من زيادة أرباحها وزيادة قدرتها على المنافسة و الاستمرار في السوق من خلال ضمانها لحصتها السوقية بين

# مداخل الإبداع التنظيمي

الإبداعات المتبناة	الإبداعات الطارئة
حل المشكلات	الإبداعات المفروضة

## مؤشرات الإبداع التنظيمي

وجود عدد كبير من الأفراد المبدعين.  
تكوين وانتشار ( حلقات الإبداع ).  
وجود نظام ( System ) لجميع العمليات التشغيلية.  
توافر الخدمات  
ارتفاع نسبة الرضا للعاملين والمستفيدين.

# المؤسسة المبدعة

- الإبداع يعني عدم استسلام الانسان للواقع المحيط به, والإنسان المبدع تجده لا يعترف بالحلول التقليدية، تجده يعشق عمله ويستمتع بأدائه ويسعى دائماً إلى التقدم.
- كما أن هناك إنساناً مبدعاً فهناك مؤسسة مبدعة. المؤسسة المبدعة هي مؤسسة ذات خصائص فريدة تميزها عن بقية المؤسسات:
- 1: موظفون مستمتعون بأداء عملهم، يؤدون المطلوب منهم ويقدمون إضافات.
- 2: إدارة تعتقد في أن أكبر ثروة تمتلكها هي موظفيها، وأنها يجب أن تبذل كافة الجهود في سبيل تنمية هذه الثروة ورفع قيمتها.
- 3: إدارة حريصة على وضع الموظف المناسب في المكان المناسب، وتوفير كافة الموارد التي تتيح له إحراز تقدم في عمله.
- 4: مؤسسة تعتقد أن تقديم خدمة جيدة أصبح أمراً غير كاف، وأن المطلوب تقديم خدمة مذهلة.
- 5: الجميع يعمل بروح الفريق، والجميع يدرك أن تعاونه مع زملائه يعني نجاحه ونجاح زملائه ونجاح الشركة.

- 7: إدارة تشجع موظفيها على تقديم أفكار جديدة دائماً، وموظفون على استعداد لذلك دائماً.
- 8: تنسيق كامل بين الإدارات، فكل إدارة تلبي احتياجات الإدارة الأخرى وتساعدتها على تحقيق النجاح.
- 9: تدفق مستمر ومنظم للمعلومات بين الموظفين وبين الإدارات.
- 10: استثمار مرتفع في تدريب العاملين في مختلف النواحي التي تطور أداءهم.
- 11: موظفون محفزون مادياً ومعنوياً.
- 12: مؤسسة تجعل عملائها على قمة الهيكل التنظيمي،

# فرص الإبداع في الإدارة للمنظمات

يمكن للمدير أن يبدع في مجال إدخال التقنية في المنظمة أو الإدارة التي يشرف عليها.

يمكن للمدير أن يبدع في مجال تطوير الإجراءات أو تغيير أساليب العمل.

يمكن للمنظمة أن تبدع , إذا توافرت فرص التقدم والرضا في مجال الموظفين بها.

**يمكن للمنظمة أن تجد الإبداع في مجال تحسين الخدمات.**

يمكن للمنظمة ان تكون مبدعة إذا عملت على بناء ثقافة تنظيمية راقية.

يمكن للمنظمة أن تبدع إذا كان لديها خطط مستقبلية لجميع نشاطاتها.

# الممارسات الإدارية التي تؤثر في الإبداع

• **1. التحدي:** عن طريق تعيين الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة والتي تتصل بخبراته ومهاراته ، وذلك يؤدي إلى توقد شعلة الإبداع لديه ، كما أن التسكين في المكان غير المناسب يؤدي إلى الإحباط والشعور بالتهديد.

• **2. الحرية :** وتتمثل في إعطاء الموظف الفرصة لكي يقرر بنفسه كيف ينفذ المهمة المسندة إليه ، فذلك ينمي الحافز الذاتي وحاسة الملكية لديه ، وفي الواقع نجد بعض المديرين يغيرون الأهداف باستمرار أو أنهم يفشلون في تحديد الأهداف وآخرين يمنحون الحرية بالاسم فقط ويدعون أن الموظفين ليس لديهم المقدرة على التوصل لحلول إبداعية.



**3- الموارد:** أهم موردين يؤثران على الإبداع هما: الوقت والمال ، وتوزيعهما يجب أن يكون بعناية فائقة لإطلاق شرارة الإبداع عند الجميع ، وعلى العكس فإن توزيعهما بشكل غير عادل يؤدي إلى تثبيط الهمم ، كما أن مساحة المكان الذي يعمل فيه الموظف كلما كانت واسعة كلما حركت الخيال المبدع أكثر.

- 4- ملامح فرق العمل:** كلما كان فريق العمل متآلفا ومتكاملا كلما أدى ذلك إلى مزيد من صقل مهارات التفكير الإبداعي وتبادل الخبرات ويكون ذلك من خلال :
- الرغبة الأكيدة للعضو في تحقيق أهداف الفريق .
  - مباداة كل عضو إلى مساعدة الآخرين وخاصة في الظروف الصعبة .
  - ضرورة تعرف كل عضو على المعلومات المتخصصة التي يحضرها الأعضاء الآخرون للنقاش .

**5- تشجيع المشرفين:** حيث أن معظم المديرين دائما مشغولون ،وتحت ضغط النتائج يفوتهم تشجيع المجهودات المبدعة الناجحة وغير الناجحة ،فلا بد من تحفيز الدافع الذاتي حتى يتبنى الموظف المهمة ويحرص عليها ويبدع فيها والمؤسسات الناجحة نادرا ما تربط بين الإبداع وبين مكافآت مالية محددة والمفترض أن يقابل المدير أو المشرف الأفكار الإبداعية بعقل متفتح وليس بالنقد أو بتأخير الرد أو بإظهار رد فعل يحطم الإبداع .

**6٠. دعم المنظمة:** ان تشجيع  
المشرفين يبرز الإبداع ، ولكن  
الإبداع حقيقة يدعم حينما يهتم به  
قادة المنظمة الذين عليهم أن يضعوا  
نظاما أو قيما مؤكدة لتقدير  
المجهودات الإبداعية واعتبار أن  
العمل المبدع هو قمة الأولويات ، كما  
أن المشاركة في المعلومات وفي  
اتخاذ القرارات والتعاون من القيم  
التي ترعى الإبداع.

# • مبادئ الإبداع

- لقد وضع الكثير من مدراء الشركات والمنظمات العالمية مجموعة من الآراء الرائدة في مجال الابتكار والإبداع، وحتى تكون المنظمات نامية، وأساليبها مبدعة وخلاقة، ينبغي مراعاة بعض المبادئ الأساسية فيها سواء كانوا مدراء أو أصحاب قرار، وهذه المبادئ عبارة عن النقاط التالية :
- **1. إفساح المجال لأية فكرة** أن تولد وتنمو وتكبر ما دامت في الاتجاه الصحيح ،وما دام لم يتم القطع بعد بخطئها أو فشلها ،فكثير من الاحتمالات تبدلت إلى حقائق وتحولت احتمالات النجاح فيها إلى موقفية ،فالابتكار قائم على الإبداع لا تقليد الآخرين ،لذلك يجب أن يعطى الأفراد حرية كبيرة لبدءوا، ولكن يجب أن تتركز هذه الحرية في المجالات الرئيسية للعمل وتصب في الأهداف الأهم.

• **2. إن الأفراد مصدر قوة المنظمة**  
، والاعتناء بتنميتهم ورعايتهم يجعلها  
الأكبر والأفضل والأكثر ابتكاراً وربحاً  
، ولتكن المكافاة على أساس الجدارة  
واللياقة.

• **3. احترام الأفراد وتشجيعهم وتنميتهم**  
لإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار  
وتحقيق النجاحات للمنظمة ، وذلك كفيل  
بأن يبذلوا قصارى جهدهم لفعل الأشياء  
على الوجه الأكمل.

4. التخلي عن الروتين وإن اللامركزية  
في التعامل ينمي القدرة الإبداعية، وهي  
تساوي ثبات القدم في سبيل التقدم  
والنجاح.

5. تحويل العمل إلى شيء ممتع لا  
وظيفة فحسب ، ويكون كذلك إذا حوّلنا  
النشاط إلى مسؤولية ، والمسؤولية إلى  
طموح وهم.

**6. التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات ، وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه يتكامل في عمله ، فالعمل ليس وظيفة للفرد فقط بل يستطيع من خلاله أن يبني نفسه وشخصيته أيضاً ، وإن هذا الشعور الحقيقي يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله وتوظيفها في خدمة الأهداف ، فكل فرد هو مبدع بالقوة في ذاته وعلى المدير أن يكتشف مفاتيح التحفيز والتحرك لكي يصنع أفراد مبدعين بالفعل ومن منظمته كتلة خلاقة.**



9. لا ينبغي ترك الفكرة الجيدة التي تفتقد إلى اليات التنفيذ ، بل نضعها في البال ، وبين أونة وأخرى نعرضها للمناقشة ، فكثير من الأفكار الجديدة تتولد مع مرور الزمن ، والمناقشة المتكررة ربّما تعطينا مقدرة على تنفيذها ، فرّبما لم تصل المناقشة الأولى والثانية إلى تمام نضجها فتكتمل في المحاولات الأخرى.

10. يجب إعطاء التعلّم عن طريق العمل أهمية بالغة لأنها الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات ودمج الأفراد بالمهام والوظائف.

# تعدد مقوّمات الإبداع و من أهمها:

## من مقوّمات الإبداع

- 1- الانتماء الروحي للمؤسسة..
- 2 - العقلية العلمية في التعامل مع الأزمات..
- 3- الانفتاح على الرأي الآخر..
- 4- البعد الإنساني في التعامل مع الأفراد..
- 5- تشجيع تبادل الرأي والمشاركة فيه والنقد الذاتي..
- 6- قراءة الماورائيات لدى الاستماع إلى محاضرة أو خطبة أو قراءة فكرة ومراقبة عمل أو سلوك.. وعدم الوقوف إلى حدّ الظاهرة من دون تحليل وتعمّق.
- 7- الاستقلالية.. إذ أن المبدعين يتميّزون - في الغالب - بالتحرّر من النزعة التقليدية والتصوّرات الشائعة ليس حباً بالخروج عن المألوف دائماً بل لتطلّعهم الدائم وطموحهم العالي في التفكير والتعبير ورسم الأهداف
- 8- القدرة العالية على تفهّم المشكلات ومناقشتها بسعة صدر والتعامل معها بإيجابية وحكمة
- 9- وضوح الرؤية وصلابة الموقف وثبات القدم (رباط الجأش).
- 10- إيجاد أفكار جديدة تساعد المؤسسة على أن تكون في وضع أفضل.

## خصائص المنظمة المبدعة:

- 1- الاتجاه الميداني والميل نحو الممارسة والتجريب المستمرين رغم الفشل. .
- 2- وجود أنصار ومؤيدين للإبداع يقومون بتشجيع المبدعين وتوجيههم. حيث لا بد من الاهتمام بتعيين الخبراء الشابة والتي لديها القدرة على الإبداع.
- 3- الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين في تقديم مقترحات وبدائل للعمل.

• 4- تطوير مبادئ وقيم وأخلاقيات للعمل  
يعرفها الجميع ويعملون على احترامها  
وتطبيقها.

• 5- البساطة وعدم التعقيد في الهيكل  
التنظيمي من حيث عدد المستويات  
والوحدات الإدارية.

• 6- تشجيع العاملين على طرح الأفكار  
والنقاش الحر والعمل على الاهتمام  
بآراء الآخرين. فقد ذكر توفيق أن  
الإبداع وثيق الصلة بمنح الاستقلالية  
الثقة في الآخرين كما أن النقاش

- 7- تشجيع التنافس بين العاملين لدفعهم نحو التوصل إلى أفكار إبداعية جديدة .
- 8- تقديم الدعم المادي والمعنوي للمبدعين ومشاريعهم الإبداعية .
- 9- تصميم وحدات تنظيمية ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية، مثل إنشاء وحدات البحث أو التطوير أو جماعات التخطيط للترويج للإبداع.

# خصائص المبدعين

• يتمتع المبدعون بصفات شخصية وعقلية ونفسية متنوعة، لكن أهم السمات العامة المشتركة بينهم تدل - بدرجات متفاوتة - على أنهم يمتلكون قدرات إبداعية. ومن هذه الخصائص كما يوثقها أدب الإبداع ما يلي:

- 1 - حب الاستطلاع والاستفسار والحماس المستمر والمثابرة في حل المشكلات.
- 2 - الرغبة في التقصي والاكتشاف، وتفضيل المهمات العلمية والرياضية والأدبية والفنية الصعبة.
- 3 - البراعة والحنكة وسعة الحيلة، وسرعة البديهة وتعدد الأفكار والإجابات، وتنوعها بالمقارنة بأقرانهم.
- 4 - إظهار روح الاستقصاء في آرائهم وأفكارهم.
- 5 - القدرة على عرض أفكارهم بصورة مبدعة، والتمتع بخيال رحب وقدرة عالية على التصور الذهني،

- 6- تكريس النفس للعمل الجاد بدافعية ذاتية، ويهبنون أنفسهم للعمل العلمي أو الأدبي ... لفترات طويلة، ويميلون للمبادأة في أنشطتهم الإبداعية، ويشقون في أنفسهم كثيراً.
- 7 - امتلاك خلفية واسعة وعميقة في حقول علمية وأدبية ولغوية وفنية .. مختلفة ، كما أنهم كثيرون القراءة والاطلاع.
- 8 - المبدع يسأل أسئلة إبداعية (مفتوحة النهاية) بلا حدود زمنية (ثابتة)) أعلى في المستوى العقلي وأكثر عدداً من غير المبدع.
- 9 - الاستقلالية في الفكر والعمل، وكثيرون منهم يميلون للانعزالية والانطواء.
- 10 - انخفاض سمات العدوانية، أكثر تلقائية من الأقران، وأكثر استقلالاً في الحكم، معارضون بشدة لرأي الجماعة إذا شعروا أنهم على صواب، أكثر جرأة ومغامرة وتحراً، وأكثر ضبطاً للذات وسيطرة عليها.
- ويتضح من السمات النفسية والعقلية السابقة أن الفرد المبدع يعاني توتراً شديداً للتوفيق بين المتعارضات الكامنة في طبيعته مع محاولة تحمل ذلك التوتر والتكيف معه والحد منه

# كيف أستطيع أن أبتكر وسائل جديدة ؟؟

- (1) خصص وقتاً للتفكير وحدك .
- (2) لا تتخل عن أفكارك الجديدة لمجرد رفضها من الآخرين .
- (3) تأن في إخراج فكرتك الجديدة حتى يكتمل نموها .
- (4) قيم فكرتك بموضوعية .
- (5) أعداء الإبداع أربعة :
  - الاعتقاد، والخوف، والتسرع، والجمود .
  - تذكر القول القائل :  
'أن أغير رأيي وأنجح خير من أن أتشبث به وأفشل'



# أدوات وأساليب الإبداع

- 1- عملية بناء الأفكار أو العصف الذهني Brainstorming
- 2- طريقة استخدام الأسئلة الفعالة
- 3- استخدام وتطبيق طريقة SCAMPER
- 4- طريقة " القبعات الست " للتفكير.
- كما انه هناك العديد من الوسائل والأدوات الأخرى مثل جغرافية العقل وخرائطه لـ " توني بوزان " ونظرية تريز TRIZ للروسي التشلر Henry Altshuller ومعناها **نظرية الحل الابتكاري للمشكلات**

# 1- عملية بناء الأفكار أو العصف

## الذهني Brainstorming

-هو محاولة الحصول على أكبر عدد من الأفكار الإبداعية بواسطة بيئة محفزة ومتحررة من القيود غير الضرورية.

- هي طريقة لتوليد أو الحصول على أكبر قدر ممكن من الأفكار، ويركز فيها على الكم وليس على النوع من خلال تداعٍ حرٍّ للأفكار والخواطر والآراء.

يطبق في شكل فرق عمل حيث يبحث أعضاء الفريق عن الحلول المناسبة لمشكلة ما أو بشكل فردي.

يسبق عملية العصف الذهني صياغة وعرض المشكلة على أعضاء الفريق بشكل دقيق ومحدد.

# القواعد الأساس للعصف الذهني: Brainstorming

قبول  
تعديل  
الأفكار

التحديد الواضح للموضوع

تشجيع المشاركين على طرح الأفكار

الأفكار وعدم تكرارها

عدم النقد للأفكار المتولدة

الاهتمام بالوقت

عدد المشاركين

حرية التفكير والترحيب بكل الأفكار مهما يكن نوعها

# أهداف العصف الذهني

- 1. حلّ المشكلات حلّاً إبداعيّاً.
- 2. خلق مشكلات للخصم.
- 3. إيجاد مشكلات أو مشاريع جديدة.
- 4. تحفيز وتدريب على التفكير الإبداعي من خلال الحلول الإبداعية المتباعدة.

# أشكال العصف الذهني:

## • من حيث العدد:

**فردِيّ:** يستطيع الفرد استخدامه لوحده كطريقة تفكير أو البحث عن حلول أو النظر في قضية.  
**جماعيّ:** نستطيع استخدامه ضمن العمل في مجموعات.

## من حيث نوع المثير:

**معنويّ "مجرّد":** يكون المثير مجرّداً، مثل طرح تساؤل، أو الطلب من المجموعة التفكير بحلّ.  
**مادّيّ "حسّيّ":** يستخدم المثير عملياً من خلال حواسّنا كأن نستخدم الرسومات، الأدوات، لعبة،..

## من حيث الأسلوب:

**شفاهيّ:** من خلال جلسات الحوار والنقاش وطريقة التداعي الحرّ للأفكار.  
**كتابيّ:** كتابة جميع الأفكار وتدوينها بحيث يراها جميع المشاركين.

## • من حيث طريقة التنفيذ:

**مباشر: ميسّر المجموعة يثير سؤالاً ثمّ يدوّن مباشرة  
الاستجابات وردود الفعل.**

**متدرّج: يمرّ العصف الذهنيّ في مراحل متدرّجة، فرديّ ثمّ  
ثنائيّ أو مجموعات صغيرة ثمّ مشاركة في المجموعة  
الكبيرة.**

# شروط نجاح العصف الذهني:

- يعود نجاح عملية العصف الذهني إلى جملة من المحدّات والشروط التي ينبغي مراعاتها والعمل بموجبها، ومنها أن:
- 1 - يكون موضوع النقاش محدّداً.
- 2 - تكون القضية المطروحة أو التساؤل يحتمل تنوع الآراء والاختلافات.
- 3 - يطرح الموضوع بأسلوب جذاب وشيق.
- 4 - يؤجّل الحكم على الأفكار وتقييمها إلى مرحلة لاحقة.
- 5 - يتمّ تدوين جميع الأفكار واحترامها.

- 6 - تقبّل الأفكار الغريبة والتّي قد تبدو لنا للوهلة الأولى سخيّة.
- 7 - يتمّ توزيع الأدوار على المشاركين بحيث لا يُسمح لمشارك أو شخص واحد بالسيطرة على الجلسة.
- 8 - يسود الجلسة جوّ من خفّة الظلّ والمتعة.
- 9 - يتمّ اجتناب عبارات قتل الأفكار، مثل: - لا داعي لهذه الأفكار السخيّة.
- - جرّبنا ذلك من قبل. - لا نستطيع تنفيذ هذه الأفكار. - لا يمكن... وغير واقعيّ



# فوائد العصف الذهني:

• الفوائد التي تتحقق في عملية العصف الذهني كثيرة ومتنوعة، يمكن إيجازها كالتالي:

- 1 - المرونة في التفكير وتقبل التجديد والتطوير.
- 2 - التعود على احترام الرأي الآخر، وتقبل التنوع والاختلاف.
- 3 - الابتكار والإبداعية في توليد الأفكار وتقبل التنوع والاختلاف.
- 4 - التدريب على مهارة التأني في إصدار الأحكام.
- 5 - طريقة محفزة للمشاركة.
- 6 - استثمار الوقت بكفاءة وفعالية.
- 7 - توليد أكبر قدر ممكن من الخيارات والبدائل والأفكار والمعلومات والتساؤلات.

## حقائق حول العصف الذهني

■ استراتيجية العصف الذهني واحدة من أساليب تحفيز التفكير والإبداع الكثيرة التي تتجاوز في أمريكا أكثر من ثلاثين أسلوباً ، وفي اليابان أكثر من مئة أسلوب من ضمنها الأساليب الأمريكية .  
ويستخدم العصف الذهني كأسلوب للتفكير الجماعي أو الفردي في حل كثير من المشكلات العلمية والحياتية المختلفة ، بقصد زيادة القدرات والعمليات الذهنية .

# مبادئ العصف الذهني

أولاً أارجاء التقييم  
الكم يولد الكيف

# خطوات جلسة العصف الذهني

# تحديد ومناقشة المشكلة -1

يجب أن يكون المشاركون على علم تام بتفاصيل الموضوع في حين يكون البعض الآخر لديهم فكرة بسيطة عنها وفي هذه الحالة المطلوب من قائد الجلسة هو مجرد إعطاء المشاركين الحد الأدنى من المعلومات عن الموضوع لأن إعطاء المزيد من التفاصيل قد يحد بصورة كبيرة من لوحة تفكير المشاركين وحصص تفكيرهم

## 2- إعادة صياغة الموضوع

يطلب من المشاركين في هذه المرحلة الخروج من نطاق الموضوع على النحو الذي عرف به وأن يحددوا أبعاده وجوانبه المختلفة من جديد

## تهيئة جو العصف الذهني-3

يحتاج المشاركون في جلسة العصف الذهني إلى تهيئتهم للجو الإبداعي وتستغرق عملية التهيئة حوالي خمس دقائق يتدرب المشاركون على الإجابة عن



يقوم قائد الجلسة بكتابة السؤال  
أو الأسئلة التي وقع عليها  
الاختيار عن طريق إعادة صياغة  
الموضوع الذي تم التوصل إليه  
في المرحلة الثانية ويطلب من  
المشاركين تقديم أفكارهم بحرية  
على أن يقوم كاتب الملاحظات  
بتدوينها بسرعة على السبورة أو  
لوحة ورقية في مكان بارز

لجميع مع تقديم الأفكار حسب



# تحديد أغرب 5

عندما تفكر في الأفكار  
التي يمكنك أن  
تشاركها مع  
الجميع، يمكنك  
العثور على أفكار  
أغرب من تلك التي  
تفكر فيها عادةً.  
لذلك، عندما  
تشارك أفكارك،  
حاول أن تفكر في  
أفكار غريبة.

## 6- جلسة

### التقييم

الهدف من هذه الجلسة تقييم الأفكار هو تحديد ما يمكن أخذه منها ، وفي بعض الأحيان تكون الأفكار الجديدة بارزة وواضحة للغاية ولكن في الغالب الأفكار الجيدة دفيئة

## جلسة -6

### التقييم

ونخشى عادة أن تهمل وسط  
العشرات من الأفكار الأقل  
أهمية وعملية التقييم تحتاج  
نوعاً من التفكير الانكماشى  
الذي يبدأ بعشرات الأفكار  
ويلخصها حتى تصل إلى القلة

عناصر

نجاح

ية

1. وضوح المشكلة مدار البحث لدى المشاركين.
2. وضوح مبادئ وقواعد العمل والالتزام بها من الجميع.
3. استخدام عملية التتابع بمشاركة الجميع بحيث يأخذ كل مشارك دوره في طرح الافكار دون تعليق أو سخرية من أحدهم.

## 2- طريقة استخدام الاسئلة الفعالة

تعد طريقة الأسئلة الموجهة أو الفعالة أحد الأساليب التي تثير الإبداع في مكان العمل ، فهي تجعلنا ننظر إلى الجانب الآخر لأي معادلة. فالإبداع يسأل: " لماذا ؟ " و " لم لا ؟ " فالقصد منها هو تقديم الأسئلة التي توضح الاهتمام والإثارة التي تزيد من إدراك أن هناك طريقة أفضل يمكن العمل

# ما الهدف من طرح الأسئلة كأداة في الإبداع ؟



تساعد على دعم التقصي والبحث

تتصف الأسئلة بأن لها طابع التركيز

تساعد في معرفة نقاط الضعف

تحديد الأسئلة يساعد على تحديد الأفعال

تقلل من جوانب النقص في أفكار الآخرين

تساعد على طرح أفكار أو خيارات جديدة



## كيف استخدم أسئلة الإبداع ؟ ( أنواع وتصنيفات الأسئلة الفعالة في الإبداع )

**أسئلة لماذا ؟ وهي التساؤلات**

**التي تبدأ بـ ( لماذا ، متى ، أين ، من ، لماذا ؟ )** تتسع مساحة التفكير ونستطيع الوصول لمعلومات أوفر تساعدنا في إيجاد حلول إبداعية أو أفكار إبداعية

**ومن أمثلتها** مثال لمعالجة مشكلة غياب الطلاب :

1- لماذا يغيب الطلاب -لنبحث عن الأسباب .

2- متى يغيب الطلاب - نبحث في الزمن

3- منذ متى يغيب الطلاب - تحديد دقيق للغياب .

4- من يغيب من الطلاب - تحديد حالات الغياب .

**اسئلة "لم لا" ؟ وهي التساؤلات  
التي تبدأ بـ ( لم لا ؟ )  
ومن أمثلتها لم لا نجرب هذه الطريقة**

**ساؤلات**

**نجعل هذا البرنامج يحتوي على معالجة بصرية  
ساعة ؟**

# 3- استخدام وتطبيق طريقة سكامبر SCAMPER

تعد هذه الطريقة أداة لتحديث منتجات أو خدمات جديدة, وهي عبارة عن قائمة مراجعة (Check List) يمكن من خلالها مساعدتنا في التفكير للتغيير الذي يمكن عمله للخدمات أو المنتجات الحالية لتظهر في شكل جديد وحديث. ويمكن الاستفادة من هذه التغييرات كمقترحات لأفكار مباشرة أو كنقطة بداية لفكرة يتم العمل بها مستقبلاً.



**ابتكر بوب إبيريل Bob Eberle طريقة (سكامبر ) لتوليد الأفكار الجديدة من أفكار منفذة مسبقا من خلال تنفيذ عدة استراتيجيات تعتمد على الأسئلة الموجهة (هي تطوير الأفكار وتحسينها والخروج منها إلى فكرة جديدة) .**

**حيث نحتاج في كثير من الأحيان إلى تطوير فكرة ما،  
ليمكن الاستفادة منها بطريقة عملية واقعية، وقد  
نقصد من تطويرها استعمالها في استخدامات متعددة  
بدل استخدام واحد، ويمكن أن نعالج جانبا من جوانبها  
يقلل تكلفة التسويق لها أو يساعد على تسويقها بسعر**

# كيفية استخدام وتطبيق طريقة سكامبر (SCAMPER)

المضمون	الترجمة بالعربية	الكلمة	الرمز
اعمل على تبديل الأدوات المستخدمة أو العناصر المركبة للمنتج , الأفراد ... إلخ.	<b>التبديل أو الإحلال</b>	Substitute	S
اعمل ربط أو خلط أو دمج بين الأشياء ذات العلاقة بالخدمة.	<b>الربط أو الدمج</b>	Combine	C
ما الأشياء التي أحتاج إلى أن أكيفها وأعيد النظر فيها.	<b>التكيف</b>	Adopt	A
اعمل بعض التعديلات /التصغير/التكبير/ في الشكل أو اللون أو أي جانب في الخدمة.	<b>التصغير، التكبير، التعديل</b>	Minify, <b>Magnify</b> , Modify	M
هل يمكن الاستفادة من الشيء في استخدامات أخرى .	<b>اقترح استخدامات أخرى</b>	Put to other uses	P
اعمل على الغاء أو حذف	<b>الغاء أو حذف</b>		

وفيما يلي الشرح الموجز للاستراتيجيات :  
أولاً : الاستبدال (بدل) : substitute

إن لكل شخص دوره , يمارسه دائماً , لكن ماذا لو استبدل هذا الدور ؟  
إن عمليات الاستبدال هذه تنتج لنا أفكاراً جديدة .

ثانياً : الجمع (ادمج وأضف) : combine

إن لكل فكرة غرض معين . فماذا لو دمجنا فكرتين معاً ؟  
إن الدمج بين مفردتين يعطينا شيئاً جديداً يختلف في خصائصه عن كل  
مفردة ولم يكن ببالنا قبل ذلك ؟

ثالثاً : التكيف (كيف أو عدل) : Adapt

يقصد بالتكيف إجراء تعديلات على فكرة ما أو شيء ما لجعله ملائماً لغرض  
جديد .

إن كثيراً من الأفكار لا تعمل في ظروف معينة وإن إدخال تعديلات إليها<sup>90</sup>

## رابعاً : التعديل (غير) : Modifying

يقصد بالتعديل تغيير المعنى أو اللون أو الشكل أو الحركة أو الرائحة .

إن التعديل يعطي أفكاراً جديدة .

## خامساً : التكبير(كبر) : Magnify

اعتدنا أن نرى الأشياء في حجمها الطبيعي , طولها الطبيعي , صوتها , شكلها !

فماذا يحدث لو كبرنا حجمها أو شكلها ؟

سادساً : التصغير (صغر) : minify  
وخلافاً للتكبير , ماذا يحدث لو صغرنا الأشياء ؟

إن التصغير ينتج لنا أفكاراً جديدة أيضاً .

سابعاً : الاستخدام في أغراض أخرى(ضعه في استخدامات أخرى) : put to other uses

حين نستخدم الشيء في غرض آخر غير الذي اعد له، أو حين نستخدم فكرة ما نجحت في موقف ما .

حين نستخدمها في غير ذلك الموقف، فإننا قد نحصل على أفكار جيدة .

ثامناً : الإلغاء (احذف) : Eliminate

لكل شيء خصائص وسمات معينة , تجعل منه نافعاً في غرض ما , فماذا ينتج لو حذفنا بعض خصائص هذا الشيء ؟  
إن إلغاء بعض صفات الشيء يخلق وضعاً جديداً.

تاسعاً : القلب (اعكس أو اقلب) : Reverse

إن فكرة القلب أو العكس وردت في الاستراتيجيات السابقة وهي تعني عكس الفكرة أو الحركة أو الاتجاه .  
ماذا لو عكسنا ؟

عاشراً : إعادة الترتيب (هل يمكن إعادة تنظيمه) : Rearrange

تسير الأمور و إحداث في نسق معين :

ماذا لو غيرنا هذا الترتيب :

ماذا تعتبر نتيجة هذا الترتيب؟

# 4- لون العقل (القبعات الست):

أطروحة جميلة من خلالها، قسم الطبيب إدوارد دي بونو في كتابه القبعات الست التفكير إلى ستة أنماط و أعطى لكل نمط قبعة والقبعة لها لون وهذا اللون من باب الرمزية.



# كيف تستخدم القيمات الست؟



## 4- طريقة " القبعات الست " للتفكير.

القبعة البيضاء وترمز إلى التفكير المحايد والموضوعي

اللقفكير المتعلق بالناحية الانفعالية أو العاطفية

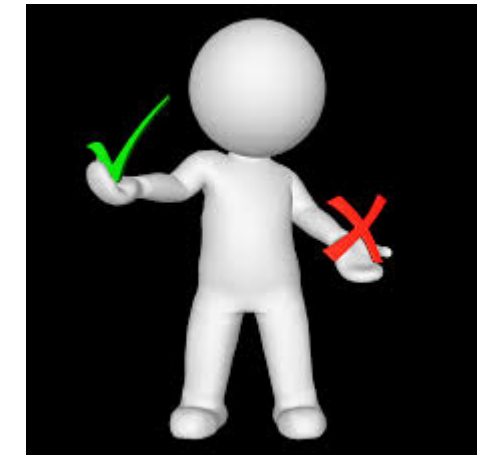
التفكير السلبي والنتائج السلبية (يمثل السلطة)

الصفراء التفكير المتفائل والإيجابي

الخطوفكير المتعلق بالإبداع وبناء الأفكار الجديدة.

الزرقاء بناء نظام لعملية التفكير (الشمولي)





## القبة البيضاء

القبة البيضاء



تفكير محايد

إنك تعطي معلومات دقيقة وحقيقية

تطرح أسئلة وإجابات محددة

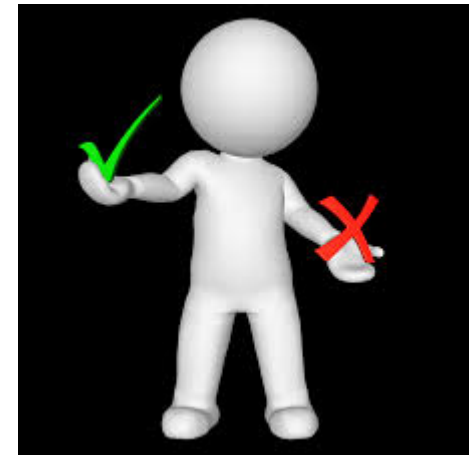
عندما ترتدي هذه القبة فإنها لا تقبل الرأي الشخصي لا  
تقبل المشاعر فقط تقبل معلومات مجردة (أرقام  
وحقائق).

- القبة البيضاء: تستخدم عند وجود موضوع جديد/ عند اتخاذ قرار/ عند دراسة موقف ما وجمع المعلومات حوله/ للوصول إلى نقاط الاتفاق بتحري المعلومة والموضوعية في الطرح والواقعية في التفكير.





• القبعة الحمراء: تستخدم لتقييم فكرة أو موضوع ما تم تناوله ونقاشه/ للبحث في النقاط الخلافية أو السلبية/ لطرح المشاعر المرتبطة بالقرارات.



# القبعة الحمراء



← القبعة الحمراء (التفكير العاطفي)

عندما نلبس القبعة الحمراء فنحن نفكر تفكير عاطفي أي نحن نفكر نحن نشعر

إظهار المشاعر والانفعالات بدون مبرر

نطلب من المجتمعين في الاجتماع أن يعبروا عن مشاعرهم اتجاه موضوع ما بدون طرح مبررات (سماع مشاعر الناس)

يميل للجانب الإنساني والعاطفي

إدارة جلسات الحوار العائلية



- القبة السوداء: تستخدم عند دراسة موضوع ما وفهم أبعاده السلبية المحتملة منه/ عند معالجة وضع قائم وتغييره/ عند البدء في مشروع جديد ونقده.



# القبة الـ



## التفكير السلبي (القبة السوداء):

لونها أتى من اللون الأسود ويرز إلى إغلاق الشيء أو الانغلاق التشاؤم

لماذا التشاؤم؟

للنظر للسلبيات أي فكرة

قبة النقد (نقد الأفكار المطروحة)

محاولة لإيجاد الثغرات في المشروع الذي نتدارسه في الاجتماع

لكن هنا شرط في القبة السوداء كل شي نتشاءم نحوه أو نذكر أي سبب سلبي في الموضوع قيد النقاش يجب أن يتبعه مبرر (نستطيع أن ننقد المشروع نقدا بناء)

لا تطيل الوقت في ارتدائها



# القبعة السوداء



فوائد القبعة السوداء (التفكير السلبي):

يمثل التفكير المنطقي السلبي.

تفيد في النظر إلى الأمور من وجهة نظر سلبية وتبين موقع الزلل الممكنة والصعوبات والمشاكل المحتملة.

تمنع وقوع الأخطاء التي قد لا ينظر لها أو يتوقع أنها سوف تحدث.

تعطي فكرة عن الجانب السلبي للموضوع ولا تعطي حلولاً ومقترحات

تبحث عن المسبب المحتمل لكل عائق أو مشكلة محتملة أو متوقعة والنتيجة الممكنة بسببه.



## القبعة الصفراء



← التفكير الإيجابي (القبعة الصفراء)

أخذ من لون الشمس (الإشراق - الجمال - النور)  
هي قبعة التفكير المتفائل (لون يوحي بالأمل والإيجابية).

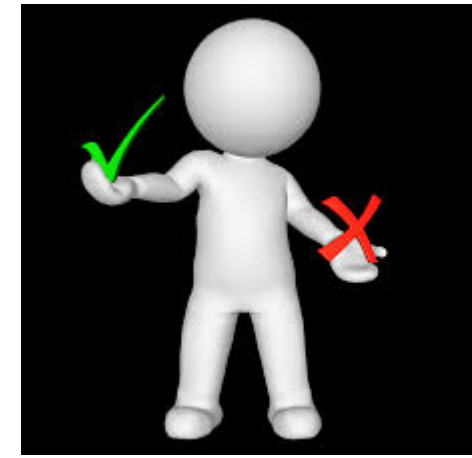
انظر للفكرة بنظرة إيجابية ومن زوايا إيجابية  
يستعمل المنطق بصورة إيجابية

إشارة الانتباه ويركز الانتباه على احتمالات النجاح التي ستتحقق  
المشروع.

يمنع عند ارتداء القبعة الصفراء العودة إلى القبعة السوداء  
أو القبعة البيضاء أو .... نحن الآن نريد أفكار إيجابية



# القبة الصفراء



فوائد القبة الصفراء (التفكير الإيجابي):  
يمثل التفكير المنطقي الإيجابي.  
مبني على القيمة والفائدة المرجوة.  
تركز على القيمة والفائدة أو الجدوى المرجوة التي ممكن ان تحصل  
سواء المعروفة أو المحتملة.  
تركز على المزايا الإيجابية الممكن الحصول عليها.  
تقدم الأسباب والمبررات لكل مقترح إيجابي يمكن أن يتم اقتراحه.  
تنطلق المقترحات الإيجابية بشكل إيجابي لتكون ظاهرة ويمكن تنفيذها.



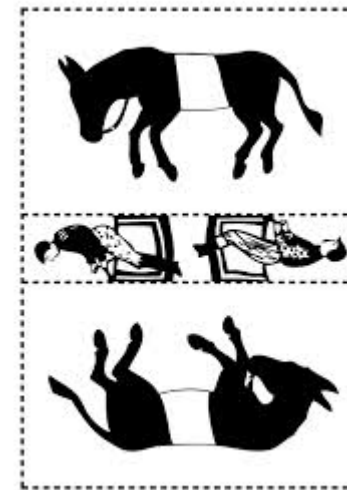
# القبعة الخضراء



← القبعة الخضراء (التفكير الإبداعي)

أخذت من النبات الذي ينمو ويربو  
عندما ترتدي القبعة الخضراء عليك أن تطرح أفكار جديدة  
وليست أفكار إيجابية موجودة بل أفكار جديدة  
يستعمل فيها عبارات إبداعية ماذا لو؟ ماذا تقترحون ؟ كيف ؟  
نستعمل العصف الذهني  
نستخدم أسلوب نظرية TRIZ تركز في التفكير الإبداعي ... إلخ  
أحيانا نرتدي في الاجتماع فقط القبعة الخضراء ويكون الهدف  
منها فقط توليد أكبر كم ممكن من الأفكار الإبداعية.





# ير الجانبي (الإبداع الجاد) :

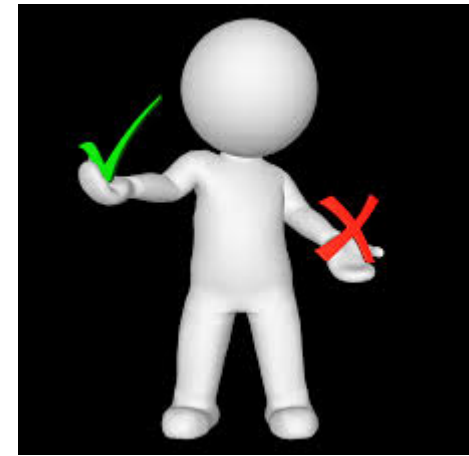
هو طريقة في التفكير الإبداعي لتوليد الأفكار الجديدة وحل المشاكل، وذلك عن طريق مواجهة المشكلة بصورة غير مباشرة من زوايا مختلفة، بدلا من التركيز بتعمق على طريقة واحدة في الحل. وقد صاغ هذا المصطلح الطبيب والكاتب المالطي يونيواردي.



# التفكير الجانبي:

(التفكير خارج الصندوق). والمقصود بالصندوق هو النمط السلوكي الذي يجعل الإنسان حبيساً له ويحد من رؤيته للفرص والمتع والمشاعر التي تزخر بها الحياة والتفكير خارج الصندوق هي طريقة للتفكير تجعل تصورك للأمور مختلفاً وحلك للمشاكل مختلفاً دائماً يأتي بطرق جديدة لم تكن من قبل وتختلف تماماً عن النمط التقليدي للتفكير

# التفكير الجانبي:



أسلوب لحل المسائل يقتضي الخروج عن المناهج المنطقية المألوفة والتفكير بطريقة أوسع من المعتاد وقد سماه كذلك ليميزه عن نوع آخر من التفكير سماه التفكير العمودي والذي يستند أساسا إلى المنطق أو ما يألّفه الإنسان ويعتاد عليه. وقد اعتمد في تطويره لهذا النوع من التفكير على فهم الآلية التي يعمل بها الدماغ من الناحية العلمية، أي بما تم التوصل إليه عن طريق علم الأعصاب.

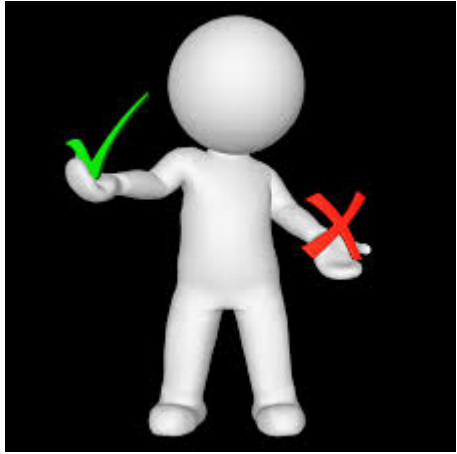
# عيوب التفكير الرأسي:

## عيوب التفكير الرأسي:

- يسير في خطوات متتابعة.
- يعتمد على صحة أي خطوة يسير فيها أي لا مجال للخطأ المتسلسل.
- يعتمد فقط على الشيء الذي له علاقة وينبذ غيره.
- يتخذ المسار الواضح أو المألوف.

# التفكير الجانبي يتجنب هذه العيوب، فهو:

- ينتج أكبر قدر ممكن من الحلول والبدائل.
- ينظر إلى أكثر من جهة.
- ابتكاري.



# التفكير الجانبي يتجنب هذه العيوب، فهو:

- يقفز من خطوة إلى أخرى.
- قد يكون خاطئاً في مرحلة أو خطوة.
- يبقي على كل المعلومات المتاحة.
- لا يعتمد على المسار الواضح.

# التفكير الجانبي (مثال)

## مثال:

المشكلة: نحتاج من زيد أن يأتي إلى الجبل، لكنه لا يريد ذلك. ما هي الحلول الممكنة؟ بالتفكير الجانبي، يمكن توليد الأفكار التالية:

أن يأتي الجبل إلى زيد

أن نحول الجبل إلى شيء يحبه زيد

أن نسأل زيدا ماذا يريد لكي يأتي إلى الجبل

أن نجري بينهما اجتماعا بالفيديو

أن نستخدم وسيطا بين زيد والجبل

نسأله إن كان يقبل أن يمضي إجازة في منتجع جميل، ويكون هذا المنتجع على الجبل  
نتنظر حتى يغير رأيه



- القبعة الزرقاء: تستخدم لضبط التفكير وتوجيه الاتجاه الصحيح (التركيز) / عند حسم موضوع اختلافي / عند اتخاذ قرار ووضع خطط تنفيذية / عند ربط الأفكار وتلخيصها ووضع الاستنتاجات والملاحظات.



# التفكير الموجه



## التفكير الموجه - الشمولي

### ← (القبعة الزرقاء):

أخذت اللون من لون السماء

السماء هي فوقنا تغطينا عندما ننظر في بصر ك في أي اتجاه 60% ترى السماء

هذا اللون الزرق يرمز إلى التحكم والإدارة والتفكير المنظم الشمولي

هذه القبعة نرتديها في الغالب في آخر الاجتماعات والهدف من ارتدائها هو في النهاية هو أن نجمع الموضوع (نحن فكرنا في القبعة البيضاء والقبعة الحمراء والسوداء, الصفراء, الخضراء)



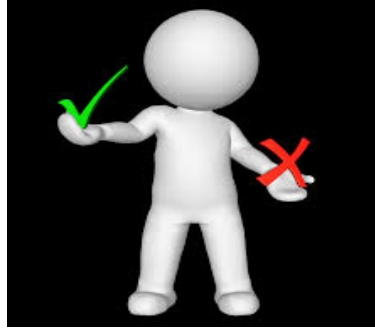
# التفكير الموجه

في نهاية الاجتماع يجب أن نأخذ الفكرة ونجمعها ونرتب الأفكار إما على شكل تقرير معين يرفع إلى الإدارة أو على شكل فكرة معينة ستكتب بشكل كامل

نحذف بعض الأمور التي لا نحتاجها ونضيف شيء آخر أي التفكير الشمولي الموجه مدير الاجتماع في الغالب يكون مرتدي القبعة الزرقاء بالإضافة إلى قبعة أخرى لأنه يجب أن يتحكم في مسار الاجتماع لأنه إذا شخص خرج عن نمط إحدى القبعات يجب أن يعيده إلى ذلك ويقول له نحن الآن في القبعة الصفراء دعنا الآن من القبعة السوداء

هذا التحكم والتوجيه يعتبر من تفكير القبعة الزرقاء فهو التفكير الذي يرمز إلى التفكير الشمولي -التوجيه - الحكم النهائي على الأشياء والأمور





# استخدامات اسلوب القبعات الست

تمثل ألوان التفكير الست الإطار العام لعملية التفكير الإبداعي في أي شركة أو هيئة وهو نظام يتيح لكل شخص مبدع استخدام كل أنواع سلوك الإبداع للوصول إلى حلول مبتكرة للمشاكل.

ليس لها استخدام واحد فقط (في إدارة الاجتماع)

استخدامها في الأصل في التفكير وتنظيم التفكير (افكر بطريقة منهجية - اعرّف نفسي في ما افكر ولماذا افكر وكيف افكر من خلال القبعات الست

إدارة الحوارات العائلية

فهم انماط (شخصيات) الآخرين (اشخاص 70% من وقتهم يرتدون يوميا قبعة واحدة فمنهم من يرتدي القبعة الخضراء (اشخاص مبدعون) لما لا تقوم الحكومة بكذا , لما لا نقوم بكذا.... (تفكير ابداعي) وهناك اشخاص 70% من وقتهم

# ( مخرجات الإبداع ) الإبداع كواقع عملي

الجودة

الإنجاز والانتهاء من  
العمل

حل مشكلات

تحقيق الأهداف

سعادة وسرور

عمل إبداعي

تحقيق الذات

القيمة

الاستمرارية

# معوقات الإبداع في المنظمات

- بينت بعض الدراسات أن الإبداع على مستوى المنظمة قد يعاني من الإعاقة للأسباب التالية

- 1. المحافظة على الوضع الاجتماعي وعدم الرغبة في خلق صراع سلبي ناشئ عن الاختلافات بين الثقافة السائدة في المنظمة وبين الثقافة التي يستلزمها التغيير.

- 2. الرغبة في المحافظة على أساليب وطرق الأداء المعروفة ، حيث أن الإبداع في المنظمة يستلزم في بدايته نفقات إضافية على المنظمة أن تتحملها.

- 3. عدم الرغبة في تخفيض قيمة الاستثمار الرأسمالي في سلعة أو خدمة حالية.

- 4. عدم الرغبة في تغيير الوضع الحالي بسبب التكاليف التي يفرضها

• وقد أضافت الدكتورة رندة الزهري بعض المعوقات الموجودة في عالمنا العربي وهي:

- 1. الخوف من الفشل.
- 2. تجنب المخاطر.
- 3. الاعتياد على الأمور.
- 4. عدم توافر الحرية.
- 5. مقاومة التغيير.
- 6. جمود القوانين.
- 7. انخفاض الدعم الجماعي.
- 8. فقدان التحفيز.
- 9. التوبيخ العلني.
- 10. العقاب في حال الفشل.

# المراجع

- [http://www.almaaref.org/books/contentsimages/books/almaaref\\_alislameya/altadress\\_taraeq\\_estrajeyat/page/lesson12.htm](http://www.almaaref.org/books/contentsimages/books/almaaref_alislameya/altadress_taraeq_estrajeyat/page/lesson12.htm)
- [http://www.almaaref.org/books/contentsimages/books/almaaref\\_alislameya/altadress\\_taraeq\\_estrajeyat/page/lesson13.htm](http://www.almaaref.org/books/contentsimages/books/almaaref_alislameya/altadress_taraeq_estrajeyat/page/lesson13.htm)
- <http://alfawaed.com/summary/printsummary/44/>
- <https://www.arabia2.com/vb/chat31264/>
- <http://forum.noor.com/t14844.html>
- <http://www.mawhopon.net/?p=4445>
- كتاب الإبداع الجاد- أدوارد دي بونو.