

## التفكير الابتكاري

### مقدمة : -

يعتبر التفكير الابتكاري أو الإبداعي جزءاً هاماً من واجبات الأفراد قادة وموظفين ويرى بعض الإداريين ان القدرات الإبداعية يجب ان تكون في المستقبل هي البند الأول في التوصيف الوظيفي لوظيفة (مدير) .

فالمدير مسئول عن ثلاثة عناصر هي الأفراد - الموارد - الطرق والأساليب وإذا كان الاتجاه الحالي هو التميز فلكى يتحقق التميز لابد من اللجوء الى طرق وحلول لم تكن مسبوقة من قبل .

### تتناول المحاضرة النقاط التالية :-

- أهمية الابتكار والإبداع 0
- التفكير الابتكاري والإبداع وتعريفه 0
- الذكاء والقدرة على الإبداع 0
- التفكير الإنساني أنواعه وكيف نفكر 0
- عملية الابتكار 0
- نظام الإبداع ومستوياته 0
- معوقات الإبداع والابتكار 0
- أنواع العاملين 0
- قواعد التفكير الابتكاري 0
- كيف تكون مبتكراً 0
- بعض الطرق العملية للتفكير الابتكاري 0

### الهدف من المحاضرة :

الارتقاء بالقدرة الإبداعية وجعلها أكثر إدراكاً لأهمية الابتكار وأكثر ميلاً الى أتاحة الفرصة للآخرين للابتكار .

عندما تمارس نموذج حل المشاكل بالطرق الابتكارية سوف تكسب طاقة حقيقية ، هذه الطاقة هي تملك القدرة الإبداعية على حل المشاكل مما يؤثر في إعلاء الثقة بالنفس ويزيد الرغبة في خوض المخاطر حيث ان مفتاح المستقبل هو مهارة حل المشاكل .

أوضحت واكدت الدراسات بأن تدريب القدرة الإبداعية يصحبه تغيير تلقائي في الشخصية .  
أخيراً بعد دعم وتنمية القدرة الابتكارية فأن ذلك يعتبر من ميكانزم التفكير .

## أهمية الابتكار والإبداع لمواجهة تحديات العصر :-

أهم تحديات العصر الجديد :

- التغيير المتلاحق والمستمر فى كل جزء من أجزاء العمل .
- زيادة شدة وضراوة المنافسة .
- العولمة الكاملة للأعمال .
- ظهور التكنولوجيا الحديثة المتقدمة والتميزة .
- التغيير فى مكونات ومزيج قوة العمل بما فى ذلك توقعات العاملين وقيمهم .
- النقص المتزايد فى الموارد بداية من الموارد المائية والطبيعية .
- تحول الاقتصاد العالمى من الاعتماد على الصناعة الى الاعتماد الكامل على المعرفة والمعلومات .
- عدم الاستقرار فى الظروف الاقتصادية مع تحديات فرصتها الاتفاقيات الثقافية والدولية والعالمية .
- زيادة تعقيد بيئة العمل .

كيف يمكن أن تستمر أي منظمة حكومية كانت أو غير حكومية فى أداء أعمالها والعمل بنجاح وسط كل

هذه التحديات ؟

ان الوسيلة الوحيدة والممكنة لمواجهه هذه التحديات هو الإبداع لحل المشاكل ، الإبداع لخفض التكاليف للخدمة أو السلطة ، الإبداع للبقاء فى ظل المنافسة الشرسة . الإبداع للتغلب على ندرة الموارد . ولو لم تتمكن المنظمة من تحقيق الكفاءة والفاعلية فى مواجهه التحديات الاستراتيجية والتطوير فى أعمالها اليومية مالم تتمكن من الإبداع وحل المشكلات واقتناص الفرص يتطلب حلولاً حقيقية تتفق مع مواقف محددة لذلك فأن الابتكار وما ينتج عنه من إبداع يمثل ضرورة حتمية للبقاء والاستمرار والنجاح .

### التفكير الابتكارى (الإبداعى) :

ذلك النوع من التفكير الذى يهدف دائماً الى التطوير والتجديد والخلق والإبداع . وفى المنشأة هو القدرة على اكتشاف طرق جديدة لتفسير المشكلات القديمة وعلاجها .

### الإبداع فى اللغة العربية :

من بدع الشئ أى أنشأه وبدأه وبدعه بدعا أى أنشأه على غير مثال أى صياغة غير مسبوقه وكلمه بديع

تعنى الجديد فى الأشياء والأفكار والسلوك وفى معجم العلوم الاجتماعية كلمه إبداع تعنى :-

فكرة أو سلوك أو شئ جديد.

وبذلك يمكن القول أن الإبداع أو الابتكار :

هو نشاط إنساني يحدث فى جميع مجالات الحياة كما يحدث على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة والمجتمع وقياسه أمر نسبي .

**الابتكار نقطه الانطلاق الى الإبداع :**

قبل الوصول الى الإبداع لابد من ان نصل أولا الى الابتكار

فالابتكار هو مهارة اختراع الجديد وصنع القيمة الجديدة .

الابتكار Creativity هو عملية إنتاج شئ جديد له قيمة فهناك العديد من الأفكار والمفاهيم الاصلية الجديدة إلا إنها بدون قيمة .

ولذلك يمكن ان نقول ان الإبداع هو ابتكار له قيمة ذات معنى .

وحقيقة لا يكمن السر الحقيقي للابتكار و الاستكشاف فى البحث عن مجالات جديده ولكن فى النظر الى الأمور بعيون جديدة .

وإننا جميعا ننظر الى الأمور من خلال عدسة الماضى اكثر من ان نكون متفتحين لرؤيه الأشياء كما هى وكما تكون .

وعدسة الماضى هذه هى اكبر معوق للإبداع .

**الذكاء والقدرة على الإبداع :**

الذكاء هو قدرة على التحصيل والتذكر فهو يرتبط بفهم دلالات الرموز والأرقام واستخدامتها وكلها عمليات تساعد فى التحصيل التعليمى .

إلا ان ومن خلال أبحاث الإبداع وهو قدرات إبداعية مستقلة عن القدرات العقلية التى تقيسها اختبارات الذكاء وبذلك فالابتكار اتجاه فى التفكير نحو التجديد له قدرات خاصة مثل الأصالة - المرونة - التلقائية - التكيفيه - ولا يعنى هذا عدم أهمية الذكاء العام للأداء بوجه عام وللأداء الابداعى بوجه خاص إذ لا يتوقع إنجاز الإبداع مع انخفاض الذكاء الذى يمكن صاحبه من فهم الرموز والأشياء والمواقف وتناولها بطريقه معقولة قبل ان يعيد تشيكلها أو تشكيل سلوكه إزاءها بطريقه مبتكرة ، فهناك مستوى معين من الذكاء لا يقل عن المتوسط يلزم للإبداع .

ويمكن ان نضيف ان الابتكار والإبداع يعتبر اتجاها فى التفكير اكثر منه مستوى فى التفكير .

وليس شرطا ان يكون الشخص الذكى خلاقا والعكس صحيح أيضا وان كان الذكاء يساعد على الخلق والإبداع .

ويجب ان نضيف هنا ان العقل المبدع مثل المظلة لن يكون مفيدا إلا إذا كان مستخدماً .

- وهناك بعض المدخلات التي تساهم في عملية الابتكار والإبداع .
- منها التخيل والقدرة على ممارسته .
- الاتجاهات الايجابية والمرونة وعدم التصلب في الرأى والفكر .
- الذكاء 0

ولكن من المهم جدا التأكيد على انه ليست العبرة بما نملك من قدرات وانما بما نعمل بهذا الذى نملكه وعلى هذا فأن الشخص الذى يقوم ذكاؤه أساسا على تمثل عدد من الحقائق ولكنه يستطيع مزجها بطرق مبتكرة ويكون لديه الدافع لاكتشاف حقائق جديدة فهو يستطيع بسهوله ان يكون مبدعا ومبتكرا من خلال التدريب على ذلك .

ولا يمكن فهم عملية الإبداع والابتكار بدون الاشارة الى أنواع التفكير الالسانى وكيف نفكر :

### 1- التفكير الواعى :

حيث يستخدم الحس الذاكرة - المعلومات المكتسبة ويعمل من خلال المنطق ويتعامل مع موضوع واحد فى وقت واحد ، ويتصف بأنه بطئ ويتم تذكر الأشياء بعيدة المدى من خلاله .

### 2-التفكير غير الواعى :

يتصف بأنه ذو طبيعة تقريبية قافزة من نقطه الى اخرى ، يعمل من خلال أسلوب غير متتابع ينطلق الى حلول وبدائل عديدة ، يعمل بشكل أسرع من التفكير الواعى . ولا نشعر به .

يعمل من خلال التكامل غير الواعى للأفكار المخترنة وهذا النوع من التفكير هو الذى يؤدى الى الابتكار والإبداع .

### كيف نفكر ؟

ان البيانات والمعلومات تقع على المخ فى شكل موجات كهربائية محايدة إلا إننا ومن خلال عدسة الماضى تصبح هذه الموجات مشوهه جدا بما يسمى المسلمات

والشكل يوضح ذلك :

### Data

موجات كهربائية محايدة

ولكى يتم الابتكار لابد من الخروج عن الأكلاشيه المرتبط بالخبرات الماضية 0

- لأننا نرى الأمور فى الحياة كما نتوقع ان نراها وليست كما هى فى الحقيقة 0

- ونرى ما نحب فإدراكنا انتقائى 0

- تسيطر علينا التهيئة الذهنية **0 mindset**

- بشكل تلقائى نعيد الموقف الى ما كان عليه .

ثانى اعظم الأشياء التى تحرر الطاقات الابداعيه هو ان تؤجل الأحكام السلبية عندما تواجهنا مشكله

أو حلول ممكنة .

ماذا يحدث عندما لا تقوم بتأجيل الحكم ؟

ان الأحكام النقدية السلبية تغلق الباب فى وجه الاحتمالات ، إنها تجهض العملية الابداعيه قبل ان تولد .

الاختلاف ليس خطأ .

ان الإبداع يمكن تعلمه مثله فى ذلك مثل أى سلوك أخر وذلك من خلال التشجيع وزيادة الدافع لاعطاء أفكار

مبتكرة ومتنوعة .

**مالذى يؤدى الى زيادة الأفكار الإبداعية ؟**

• ما يرجع للشخص – خلو الفرد من التصلب العقلى 0

• ما يرجع للبيئة – ظروف مشجعه غير مثبتة خالية من الحكم السريع والتقييم المباشر والتفريع 0

• ما يرجع لعمليات الإبداع ذاتها مثل الاستخدام العملى للفكره الابداعيه وصعوبة العمل ونجاح الشخص

فيه لكنها عوامل من شأنها أن تزيد من الدافع وإنجاز المزيد من الفكر الابداعى والاصاله .

**فهم عمليه الابتكار ، كيف تتم ؟**

يمكن فهمه من خلال مراحل التعليم :

1- مرحله القدرة وعدم الفهم .

2-،، القدرة مع عدم الفهم .

3-،، ،، مع الفهم .

4-،، ،، غير الواعية .

5-،، عدم القدرة وعدم الفهم (الوعى) 0

المرحلة 3،4 هى التى يتم فيها الابتكار حيث يتم التداخل بين الشعور والاشعور ، والجانب المسئول

عن الابتكار والمصدر الخلاق هو الجزء ( الجانب الأيمن من المخ ) . حيث يوضح الشكل صفات كل جانب .

- 1- يتصف بأنه ذو طبيعة قافزة 0
- 2- يعمل بأسلوب غير متتابع 0
- 3- ينطلق الى بدائل وحلول 0
- 4- يعمل بشكل أسرع 0
- 5- لا نشعر به 0
- 6- يعمل من خلال التكامل اللاواعي
- للأفكار المخترنة 0
- 7- اقل نظاميه واكثر تلقائية 0
- يستخدم الحس والذكور والمعلومات المكتسبة 0
- يتميز بطبيعتة المتسلسلة 0
- يتعامل مع موضوع واحد فى وقت واحد 0
- بطئ وأسير العادة 0
- من خلال التفكير الواعى 0
- نتذكر الأشياء المرتبطة بحياتنا 0
- بعيدة المدى 0

## عملية الابتكار

الأعداد والتحضير وتشمل :

- 1 - مدى العمق فى الأعداد والتحضير .
- 2 - اى مؤشرات ومعايير يجب ان تستخدم فى الأعداد .
- 3 - حدود الوقت المتاح للأعداد .
- 4 - الاعتبارات المالية .

## القلق والحيرة :

- 1 - كيف تفسر الشعور بالقلق والحيرة فى حالة عدم التوصل الى الحل .
- 2 - هل يمثل ذلك حدودا لقدراتنا الابتكارية .
- 3 - كيف يجب ان تفهم حقيقة هذا الشعور .

## إحتضان الفكرة :

- 1 - نحتاج الأفكار الى فترة حضانة تتبلور .
- 2 - كل ما نفعله ان نحفظ بالفكرة محتضنه فى ذهننا .
- 3 - قد يأتينا شعور بأن هناك معلومات و تخيلات تنقصنا .
- 4 - رؤيتنا للحقيقة ليس فقط ما يعرفه العقل الواعى بل أيضا ما تعرفه قدراتنا غير الواعية .

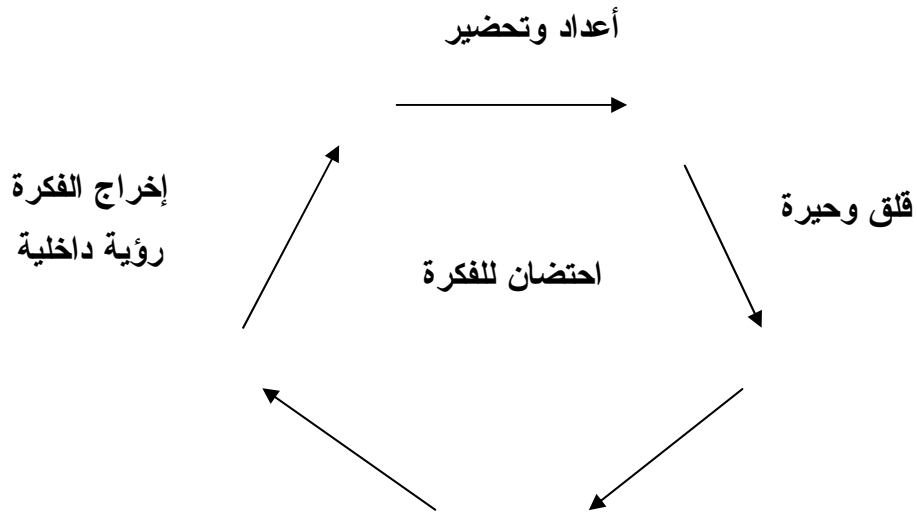
## الرؤيا الداخلية :

قد تحدث فى فترة الأعداد والتحضير أو فى فترة الحيرة والقلق او فترة احتضان الفكرة وهو الغالب .

## إخراج الفكرة :

قد تسقط الفكرة البارعة فى الاختبار وبذلك نحتاج الى مرحله أعداد اكبر و أوسع ومن ثم تعاد صياغة الفكرة لتنفيذها عمليا .

### عملية الابتكار



يتولد التفكير الابتكارى من التصادم بين الشعور والاشعور

ويتألف نظام الإبداع مثل أى نظام بما يأتي : -



- مدخلات**
- 1 - دوافع المبدع
  - 2 - السمات الشخصية للمبدع
  - 3 - اثر البيئة الخاصة للمبدع
- الدوافع ممكن تكون :**
- ناحية انفعالية
  - إعلاء أو تسامى للرغبة
  - تحقيق ذات
- السمات وهى :-**
- حث الاستطلاع
  - المثابرة
  - الثقة بالنفس
  - تحمل الغموض
  - التنافس
  - المحاضرة والمرونة وعدم الإيضاح
- أثر البيئة :**
- خبرات التعليم
  - الأسرة - المجتمع
- مراحل الإبداع وتشمل :**
- 1- مرحلة الإعداد والحصول على المعرفة والمهارات ومكونات الخبرة
  - 2- مرحلة الاختبار من أحضان الفكرة وتتميز بمرحلة جهد شديد لحل المشكلات .
  - 3 - مرحلة الإشراف ( مرحلة انبثاق وروضة الإبداع لحظة تولد الفكرة ) 0
  - 4 - مرحلة التحقق 0
  - 5 - اختيار الفكرة 0
- ويمكن توضيح الخطوات وفقاً لما يلي :**
- ♦ وجود حاجة لحل مشكلة
  - ♦ جمع المعلومات
  - ♦ التفكير فى المشكلة
  - ♦ تصور الحلول
  - ♦ تحقيق الحلول أى إثباتها تجريبياً
  - ♦ تنفيذ الأفكار
- مخرجات**
- نتائج الإبداع ومنها :**
- عدد التقارير والبحوث غير المنشورة .
  - عدد براءات الاختراع المحلية .
  - الجوائز العلمية أو الأدبية
  - الإنتاجات الجديدة



## مستويات الإبداع :

هناك إبداع على مستوى الفرد وقد تم تناوله ، وعلى مستوى المنظمة وعلى مستوى الجماعة 0

### الإبداع على مستوى المنظمة :

- 1 - صلة وثيقة بالمستهلك للخدمة أو السلعة 0
- 2 - ممارسة النشاط والتجربة رغم الفشل أحياناً 0
- 3 - مشاركة العاملين .
- 4 - التوجه القيمي للتطوير 0
- 5 - البساطة فى الهيكل .
- 6 - ثقافة المنظمة تتسم بالحزم واللين معا .

### الإبداع على مستوى الجماعة :

خصائص الجماعة المبدعة :

#### 1 - تركيب الجماعة :

تركيب الجماعة ، يتحدد بطريقه تفاعل أفرادها بمعنى ان سلوك الجماعة يتحدد بتركيبها وليس بمجموع أفرادها.

( ليس بجميع خصائص الأفراد ) لأنها تختلف داخل المساعد 0

#### 2 - حسب الجماعة :

الجماعة المختلفة الجنس افضل لاختلاف التصورات وفقا للجنس .

#### 3 - تنوع الجماعة :

المتنوعة افضل من الجماعة المتماثلة .

#### 4 - انسجام الجماعة :

افراد الجماعة المنسجمة أميل للإبداع من الجماعة المتنافرة .

#### 5 - عمر الجماعة :

الجماعة حديثه التكوين تميل للإبداع أكثر من الجماعة القديمة التكوين .

#### 6 - حجم الجماعة :

يزيد الإبداع بزيادة حجم الجماعة الى حد ما لان الكبيرة جدا تحد من الإبداع مثل الصغيرة .

## الملاح الشخصية الممكنة للشخص المبدع

الموقف من الذات	الموقف من الوظيفة	بالنسبة للآخرين
<p>استيطائي (يفحص ويعميم أفكاره)</p> <p>متفتح للتجارب .</p> <p>نضج داخلي .</p> <p>استقرار انفعالي اقل .</p>	<p>الافضليه للأشياء والأفكار .</p> <p>عن الأشخاص .</p> <p>يهتم كثيرا بالاهتمامات الفكرية.</p> <p>تأكيد أقل على أمن الوظيفة.</p> <p>استمتاع أقل بتفاصيل العمل</p> <p>والروتين متشكك</p> <p>مستوى عال من الحيلة .</p>	<p>لاعلاقه.</p> <p>قليل الأصدقاء .</p> <p>مبادئ أخلاقية .</p> <p>استقلالية فى الحكم .</p> <p>تلقائى .</p> <p>مغامر .</p>

## معوقات الإبداع والابتكار

### 1 - معوقات إدراكية :

صعوبة عزل والتعرف على المشكلة الحقيقية .

### 2 - معوقات نفسيه وعاطفية :

الخوف من الوقوع فى الخطأ ، عدم القدرة على اختزان الفكرة - نقص التحدى .

### 3 - معوقات حضارية وبيئية :

مشاكل مرتبطة بالبيئة وجمود الرئاسات عدم الخروج عن الانحراف والتقاليد .

### 4 - معوقات ثقافية :

نقص المعلومات الضرورية - عدم التعبير عن الأفكار .

### 5 - معوقات تنظيميه :

مشاكل بالهيكل التنظيمى .

ان قبل الوصول الى الإبداع لابد من ان نصل الى الابتكار  
لذلك فالابتكار هو مهارة اختراع الجديد وصنع القيمة الجديدة .

وحيثما نقول مهارة يعنى ذلك ان المهارة يمكن تعلمها وكل منا بداخله طاقة كامنة للابتكار إلا إننا حينما نحاول تطوير هذه الطاقة وتحويلها الى مهارة نواجه بمجموعه من العوائق قد تكون القواعد أو التعليمات أو توجيهات الأباء .

وقد تكون هذه العوائق خاصة بالفرد نفسه لذلك وجب ان نلقى الضوء عليها بهدف توضيح الطرق التى لا نريدك ان تسير فيها فهناك ثمانية أنواع من المخفقين فى الابتكار منهم :  
الديكتاتور: حيث يمثل الفكر المنغلق ومدا ذلك الشخص هو "أنا أعرف أفضل" .  
اللائم : هو ذلك الشخص الذى يعتقد بأن الخطأ ليس من صنع يده ودائما يشن حملات على الآخرين .

العبثى : والأفراد من هذا الصنف يعتقدون أفكارا غير منطقية فهو دائما يبرر ما كان يجب ولا يحدث هذا الموقف

الصخب : الذى دائما يرد هذا ليس عدلاً ..... لماذا أنا ؟

الساعى نحو الكمال : الذى يرد لابد أن يكون الحل كاملا فهو أيضا غير منطقي .

الفرد الذى يوجه الأسئلة غير الهادفة : فهذه الاسئلة تدور فى دائرة مفرغه لانهاية وهذا النوع من الاسئلة لا يساهم فى حل المشاكل أو الابتكار دائما يثبت الفرد فى مكانه .

المتلون : وهم الأفراد الذين يسايرون التيار الموجود .

المقام : فهو الفرد الذى يتبع ما هو معروف .

**أنواع العاملين :**

يوجد ثلاثة أنواع من العاملين :-

- الذين يصنعون التغيير 0

- الذين يلاحظون التغيير 0

- الذين يتعجبون ويتساءلون عما يحدث 0

والنوع الأول هم غالباً المبتكرون :

وصفاتهم هي :

- اليقظة 0
- عدم الاهتمام على الغير المبادرة 0
- سرعة التكيف 0
- الاهتمام بالكليات وليس الجزئيات 0
- حسن الإدراك 0
- تجديد مستمر 0
- حضور ذهني 0
- ايجابيه في السلوك وتجنب الإحباط 0
- المرونة والتخلص من القوالب الجامدة في التفكير الذهني 0
- الحساسية للمشكلات 0

**قواعد التفكير الابتكاري :**

- 1 - الاستقلال التام بين عملية توليد الأفكار وتقييم الأفكار :لان عمليه التقييم تعوق توليد أفكار جديدة .
- 2 - النجاح في حل مشكلة ما بتفكير ابتكاري :يتطلب التركيز على الصعوبات التي يمكن التغلب عليها وليس صعوبات خارجه عن طاقه وقدرة الفرد .
- 3 - التركيز العقلي في تحديد وتشخيص أبعاد المشكلة .
- 4 - المواقف التي يتم الاختيار فيها بين عدة بدائل :معروفه مسبقا قد تعوق عملية الابتكار لان اختيار البدائل قد يمنع التفكير الابتكاري في بدائل لم يتم التفات النظر إليها .
- 5 - الاختلاف وعدم الاتفاق :أما يؤدي الى ( صراع أو إنتاج ابتكاري )ويتوقف الأمر على طريقه معالجه الموقف ومعالجه الضغوط .

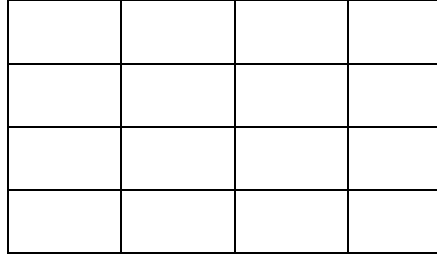
**العوامل المساعدة للابتكار :**

- أتاحة فرص التعبير عن الأفكار .
- إتاحة الوقت والإمكانيات .
- تهيئة المناخ الصالح والقضاء على الروتين .
- تشجيع المخاطرة والانفتاح بين الخبرات .
- ضمان الاستمرارية فالأهداف المتغيرة باستمرار تحطم الابتكار .
- تفويض السلطات .
- تقليل الرقابة الخارجية .
- مشاركة ومسانده المسئولية .

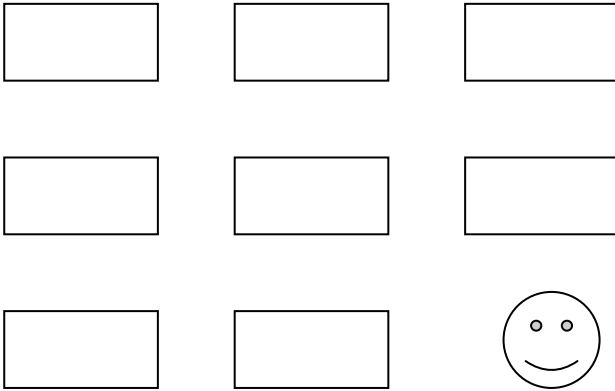
## كيف تكون مبتكرا ؟

- 1 - تتبهن للمشكلات التي تحدث من حولك .
- 2 - اكتشف ما يدور حولك من تغيرات ، فالتغير يوحي بأفكار جديدة .
- 3 - ابحث عن مصادر جديدة للأفكار ، وكن منفتحا على كل الخبرات التي تتاح لك .
- 4 - كن دائم البحث والاطلاع وأعمل على جمع الأفكار من كل مصدر ، وقلد النحلة التي تعمل على جمع الرحيق بالتنقل من زهرة الى ؟أخرى .
- 5 - اختر أنسب وقت تستطيع ان تفكر فيه .
- 6 - دع الفكرة تنمو بتلقائية ودون تصنع وبمرونة .
- 7 - كن استغلاليا وصيادا للفرص الملائمة للابتكار .
- 8 - سجل أكبر قدر من أفكارك ولا تقلق من ضياع بعض الأفكار .
- 9 - اعمل باستقلالية وأحذر السير دائما وراء الآخرين ولا تخف من العمل بمفردك فالكثير من الأفكار يأتي وأنت وحيد .
- 10 - تجنب مناقشة أفكارك في مرحلتها الأولى مع الأشخاص الذين يكثرون من النقد والتقييم ، ولا تقلق بالنسبة لآراء الآخرين .
- 11 - كن ذا خيال واسع يكتشف الجديد في العلاقات والمتعلقات والوظيفية .
- 12 - ركز على التفكير الابداعي ولا ترهق عقلك بأمر الحفظ والاسترجاع والتذكر .
- 13 - تعامل بحرية ومرونة مع المفاهيم والعناصر ولا تخضع دائما لما هو قائم .
- 14 - توقف عن التفكير في المشكلة ،إذا ما استعصى عليك حلها وحاول ان تسترخى أو أشغل نفسك بأى عمل آخر .
- 15 - استفد من أخطائك السابقة وحاول إلا تكررها .
- 16 - تحمس لأفكارك وتعلم كيف تطبقها عمليا .
- 17 - تجنب الخلط بين التميز الذهني والاختلاف الاجتماعي ، فانشغالك بتأكيد اختلافك اجتماعيا عن الآخرين سيشغلك عن تنمية مهاراتك الابتكارية .
- 18 - أقبل على الأعمال التي فيها تحد لقدرتك وتعلم كيف تتجاوز الصعوبات وال فشل .
- 19 - كن طموحا وعلى وعى بأهدافك وثابر على تحقيقها .

س : اذكر كم مربع فى الشكل ؟



مر بجميع البيوت الثمانية وأنت تسير فى خط مستقيم بحيث يكون عدد مرات تغيير اتجاه سيرك أقل ما يمكن



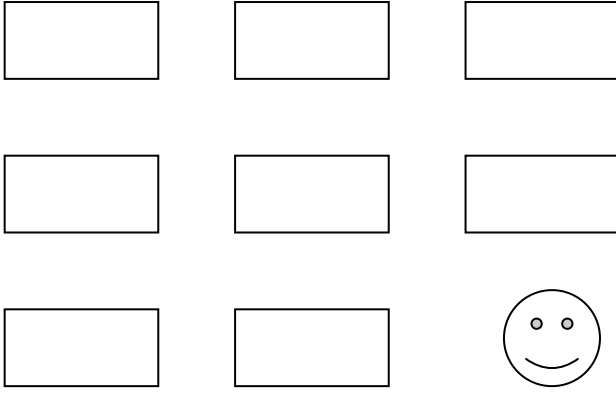
مرات

- ما هو عدد مرات تغيير الاتجاه

خط مستقيم

- ما هو عدد الخطوط

هل تستطيع ايجاد حل افضل ؟



مرات

- ما هو عدد مرات تغير الاتجاه

خط مستقيم

- ما هو عدد الخطوط المستقيمة

< أذكر 20 استخداما للجرائد اليومية ؟

< أذكر 20 استخداما لإطار كاوتش قديم ؟

< في خلال 3 دقائق أكتب كل الاستخدامات الممكنة للقلم الرصاص ؟

الشخص العادى 12 استخدام .

الشخص المبتكر 40 استخدام .

1- 2/13 4- ما هو نصف 13 ؟

2- Their/ Teen الهدف هو تغيير ميكانيزم التفكير

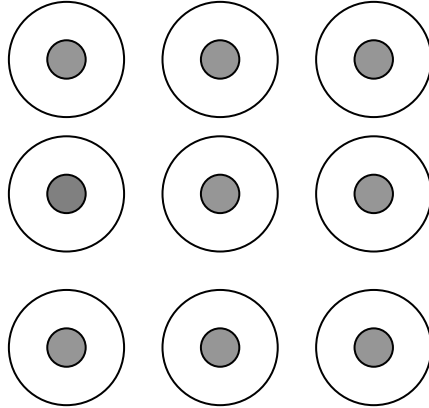
3- 13/13

- كيف يمكن ان تقطع الكيكة التاليه الى 8 أقسام من خلال ثلاثة خبطات بالسكين ؟



المطلوب رسم أربعة خطوط مستقيمة تمر في النقاط التسع بدون ان ترفع القلم عن الورقة .

مشكلة النقاط التسع :





# حالات عملية

## تمرين 1

### حالة مستشفى الصحة النفسية Mental Hospital

#### الحياة مقابل الأقفال : Locks versus Lives

فى الأول من شهر مايو ، علم مدير مستشفى المحافظة للصحة النفسية ان مفاتيح الأمن الخاصة بالمجرمين الخطرين قد فقدت أو سرقت ، وذلك عند تلقيه مكالمة تليفونية فى الصباح الباكر من المدير المسائى للمستشفى . وحيث ان النسخ الثانية من المفاتيح كانت متاحة فى الخزينة ، فقد علم المدير السيد / عادل أن فقد المفاتيح لم يؤثر على الوظائف الروتينية للمستشفى ، ولكنه قرر الدعوة لاجتماع عام لهيئة العاملين فى الصباح التالى لتدارس المشكلة 0

وفى الاجتماع ، قام السيد /عادل بشرح مشكلة فقد المفاتيح ، وتساءل عن الاقتراحات لما يجب عمله . وقد اقترح المدير المساعد الاحتفاظ بالحدث سرا بين أعضاء هيئة العاملين حيث أن شيوع الأعلام بها سيؤدى الى الأضرار بشهرة المستشفى فضلا عن انه يمكن فى هذه الحالة أن يحدث تحقيق بواسطة موظفين أعلى فى قسم الصحة والخدمات التأهيلية .

وقد أوضح رئيس الأمن بالمستشفى ان هناك مفتاحين فقط قد فقدا ، وبالرغم من أنه لا يستطيع تحديد ما إذا كانا قد سرقا أم فقدا ، إلا أنه يظن أنهما قد سرقا .وقد أكد على أن المفاتيح المفقودة كانت نسخا أصلية تستطيع فتح الأبواب لكل الرموز الأمنية حيث يسكن اشد المجرمين خطورة ، وفى رؤية أن تغيير أقفال هذه الأبواب فى الحال شئ مطلوب .

أما مدير المحاسبة فقد قدر تكاليف تغيير هذه الإقفال بما يزيد على 3000 جنية . وقد ذكر المجتمعون ان النفقات التشغيلية للمستشفى قد تعدت ميزانية التشغيل بنحو 10% نتيجة التضخم غير المتوقع ، والمصروفات الأخرى غير المنتبأ بها وانه قد تم إرسال التماس طارئ لتخصيص موازنة إضافية لتغطية العجز ، والخاصة ، أنه ختم حديثه بأنه لا يوجد أية مبالغ متاحة لاستبدال الأقفال ، وأن تقديم طلب إضافى بمبلغ 3000 جنية قد يعرض للخطر اللتماس الذى تم تقديمه لطلب أموال تشغيل إضافية . بالإضافة الى ذلك فحيث انهم الآن فى بدايات شهر مايو ، فقد تقوم المستشفى بالأنفاق التشغيلى على حساب موازنة العام المالى القادم فى خلال ستين يوما تقريبا وقد يمكن تغيير الأقفال ، وتكون النفقات على ذمة الموازنة الجديدة .وقد ناقش أحد أعضاء الادارة بصوت عال- أنه إذا كانت المفاتيح قد سرقت فمن المحتمل إلا تستخدم أبدا بطريقة غير مشروعة .

وقد وجه السيد / عادل الشكر لكل الأعضاء على مساهمتهم ، وأنهى الاجتماع واختلى لاتخاذ قرار .  
وقد أمعن التفكير فى حقيقة أنه خلف الأبواب ذات الرموز الأمنية يوجد قتلة مصنفون من الدرجة الأولى ،  
ومضطربون عقليا من بين الآخرين ، كما ذكر أيضا خدمة 13 عاما خاليا من الأخطاء كمدير مستشفى فعال  
وكفاء .

وأثناء استغراق السيد / عادل فى تأملاته ، حدثت له فكرة مؤداها أنه ربما كان التصرف الأكثر أهمية كى  
يحدث هو إلقاء اللوم على الشخص المسئول عن اختفاء المفتاحين . وفوق ذلك . فان إجراءات الأمن قد تحتاج  
الى المراجعة . لم يكن السيد / جاكسون قادرا على الرؤية الواضحة لأفضل الإجراءات .

**اسئلة :**

1 - ماهى المشكلة هنا ؟ وما هى الأعراض ؟

2 - ماهو القرار الذى كنت ستتخذه لو كنت المدير ؟

## تمرين 2

### حالة شركة التغذية والغذاء المتكامل المحدودة

لماذا لا يكون العاملون لدينا أكثر إبداعا :

جلس السيد / أحمد سالم رئيس شركة التغذية والغذاء المتكامل المحدودة متطلعا الى لقاء الاثنين مع مساعديه الخمسة ، وتحدث الى سكرتيرة قائلا " أمل أن يكون هذا الصباح هو الذى أمله . أننا بحاجة إلى اختراق أسلوب تفكيرنا فيما يتعلق بالشركة ، لقد طلبت المديرين " لاجتماع اليوم " .

وبعد تبادل تحيات صباح الاثنين المعتادة ، بدأ السيد احمد سالم فى عرض الموضوع الرئيسى لاجتماع اليوم ، فعبّر أولا عن سعادته بعدم تخلف أحد ، منوها الى ان لديهم تفكيرا عميقا اليوم أن رؤيتى للمشكلة ملخصها أن الشركة بحاجة على مدى ثلاثين عاما فأن شركتهم تقوم ببيع آلات ومتطلبات الخدمة بالكافتيريات على أساس انتشار جغرافى . وأشار فى حديثه الى الأعضاء بأن هذا العمل الذى تتولاه يتسم بالمنافسة الحادة فضلا عن ضالته الربح الى مدى بعيد .

كما أوضح السيد أحمد أن الكثير من الإجراءات التى اقترحها لخفض النفقات – والتي كانت محل اعتراض أعضاء المجلس – هى التى مكنتهم الآن من تحقيق قدر من الربحية . وذكرهم بأنه وان كانت نسبة الربح لديهم الى المبيعات لا تزيد عن 2% وهى نسبة قد لا ترضى كثيرا رجل الشارع ، إلا انهم مازالوا يفعلون الأفضل كثيرا عن منافسيهم " ومع ذلك ، فمن الواضح بالنسبة لى انه علينا تنويع أنشطتنا فنحن نركز تركيزا شديدا جدا على مجال خدمات التغذية ، بينما أرى أن المشكلة هى أنه يتعين علينا استخدام جزء من رأسمالنا لندخل محلات الغذاء والمطاعم .

ثم أنهى حديثه مذكرا إياهم بأن هذا هو سبب اجتماع اليوم ، وأن عليهم كما اخبرهم فى مذكرة سابقه أن يقرروا الى أى نوع من المطاعم سيوجهون جزء من استثماراتهم .

وكان أول المتحدثين بعد ذلك هو السيد / حاتم ( مدير ادارة العملاء ) حيث اعتبر أن الاقتراح الذى قدمه السيد / احمد سالم بشأن توجيه جزء من رأس المال الى المطاعم بمثابة نوع من القيود على البدائل المتاحة أمامهم ، واقتراح أن تقوم الشركة بالدخول فى مجال استثمار جديد وهو افتتاح سلسلة من المتاجر التى تعرف باسم ( متاجر الحدائق ) .

وأجاب احمد سالم بحدة : " يكفيننا فلسفه يا حاتم " ، فبديهى أننا فى مجال صناعة الطعام وعلينا ان نتمسك بذلك " . وأردف قائلا : هناك نصحيه قالها لى أبى " إن كنت صانع أحذية فعليك أن تتمسك بها الى الأبد "

ورد حاتم متهمكاً ربما كان ذلك صحيحا يا احمد إلا أننا لم نعد نجد صانعى أحذية حولنا هذه الأيام ، فربما كانوا متمسكين بها جدا فى الأزمان الماضية .

وبشئ من الضيق تساءل السيد / احمد سالم عما اذا كانت هناك اقتراحات محددة بشأن موضوع المطاعم ، فتحدث مدير مبيعات المنشأة السيد عادل فاقتراح انشاء سلسلة من عشرة مطاعم ممتازة يطلق عليها نادى المديرين . ولا يأكل فيها الا من يحمل بطاقة عضوية تكلفة 500ج ويكون الجرسونات بهذه المطاعم لديهم القدرة على الحديث فضلا عن جاذبية المنظر . ثم ختم اقتراحه بأنه يعلم أن المطاعم الفاخرة أخذت في التقلص والانخفاض ، ومع ذلك فمازال هناك طلب كبير على هذا النوع من المطاعم الفاخرة التى تناسب الصفة .

وأجاب السيد / احمد سالم بأنه يطلب منهم أفكارا جديدة ، أما تلك التى تقدم بها السيد / عادل فقد جربت مرات عديدة فى الماضى وفشلت . ثم تساءل عن أفكار أخرى جديدة .

وتحدث بعد ذلك السيد / حسين ( مدير عمليات البيع ) فقال انه يعرض اقتراحا جنونيا بإنشاء سلسلة من المطاعم المستقلة لتقديم الوجبات السريعة ، ويطلق عليها مطاعم " الخدمة النفاثة " وبحيث يكون كل مطعم . مصنوعاً من الفيبر جلاس على شكل مخروط أمامى ، والمكان المخصص للطيار فى الطائرة البوينج 747 وسيرتدى جميع العاملين الملابس المخصصة للمضفين الجويين ، كما ستقوم الشركة بلصق الماصقات الخاصة الرحلات الجوية على جدران المطعم ، أما ملاحات الملح والفلل فستتخذ شكل الطائرات النفاثة ، وستصمم دورات المياه فى هذه المطاعم بنفس الاسلوب الموجود فى الطائرات .

وعلق احمد سالم ضاحكاً : " شكر يا حسين ، سأعاود الاتصال بك حين نفكر فى الاندماج مع شركه بان أمريكان أو شركه الطيران الشرقية . ربما كنت بحاجة لرحلة بالطيران ، فقد تكون تبذل جهدا كبيرا فى العمل " ثم تساءل بعد ذلك عن أى مقترحات جديدة .

وكان الدور بعد ذلك على السيدة / هدى التى نظرت حولها متفحصة زملائها قبل أن تطرح اقتراحها فأشارت الى أن هناك مرحلة جديدة تنسم بمقاومة التجديد والحنين الى القديم تجتاح البلاد ومن ثم فهى تقترح إنشاء سلسلة من المطاعم البسيطة فى أنحاء البلاد ، وأن يطلق عليها وهى الحروف زمان و أوضحت أن كراسى ومناضد هذه المطاعم ستكون من أخشاب الصنوبر ، بينما يرتدى الجرسونات الذى الخاص بقدماء المصريين .

وعلق احمد سالم قائلاً : انه بالرغم من أن الاقتراح ليس سيئاً تماماً إلا انه يشبه تجربة تمت فى " نيوزيلندا " ولم يكن لها نصيب من النجاح شأنها فى ذلك شأن تلك المطاعم الرخيصة التى توجد على جانبي الطريق وأخيراً

أتى الدور على السيدة / دينا (مدير الرقابة على الجودة) قالت أنها تقدم فكرة أساسية ويمكن أن توجز بها بكل بساطة ان شاءوا ذلك وأن كانت ترى أنها تقدم فكرة على جانب كبير من الأهمية . وأوضحت السيدة / دينا ان بمصر العديد من سلسلة مطاعم ماكدونالدز وما يشبهها ، ولكن الغالبية من المواطنين لا يستطيعون تناول طعامهم فى مطاعم الدرجة الأولى . واقترحت أن تعيد الشركة مرة أخرى الموضة القديمة المتمثلة فى الغذاء فى عبوات ألومنيوم خارجية ، وهى ترى أن يتم ذلك على نطاق كبير من خلال حمالين مبستمين ، وصفارات القطار الحقيقة ، كما اقترحت أن يطلق على هذه السلسلة من المطاعم اسم "غذاء دينا"

وعلق السيد / احمد سالم على هذا الاقتراح بأنه ممكن التطبيق ، فالحياة قد تطورت بالنسبة له ثم أنهى المنافسة ، بأنهم تناقشوا بما فيه الكفاية وأول اتخاذ قرار فى الصدد الى الأسبوع القادم ، طلب منهم أن يبذلوا جهدا أكبر فى التفكير .

وحيثما غادر الأعضاء حجرة الاجتماع تساءل السيد / احمد سالم سكرتيرة : ( لماذا لا يستطيع رجالنا أن يكونوا أكثر إبداعا "

اسئلة :-

- 1 - بأى طريق يشجع السيد / احمد سالم عملية الإبداع ؟
- 2 - ماهى أكثر الاقتراحات إبداعا من وجهة نظرك ، ولماذا ؟
- 3 - ما هو منهج السيد / احمد سالم فى الحصول على الاقتراحات الخلاقة لمغامرته العملية الجديدة ؟
- 4 - هل ترى أن السيد / أحمد سالم صارما أم مرنا ، ولماذا ؟
- 5 - هل يتعين على السيد / احمد سالم أن يرصد جائزة لافضل الاقتراحات ، علل لما ؟

**س :** اذكر الخصائص الواجب توافرها فى البيئة المثالية لتحقيق الفعالية فى حل المشكلات ؟

-  
-  
-  
-

س : هل يمكن القول أن بيئتك الحالية فى العمل تعتبر مثاليه لحل المشكلات ؟

-  
-  
-  
-

س : اذكر ما تراه غير مناسب أو خطأ فى جهاز التليفون العادى ؟

-  
-  
-  
-

## قائمة المراجع

- دونالد نورن / الإبداع فى حل المشاكل مكتبة جرير، 2001 ( مترجم ) 0
- سعيد يسي عامر / استراتيجيات التغيير - مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإدارى أرض الجولف - مصر الجديدة 1994 .
- عالم الفكر - الظاهرة الإبداعية - المجلد الخامس عشر - الكويت 0
- عبد الحليم محمود السيد / الإبداع - (سلسلة كتاب العدد 154 دار المعارف 1977 0
- عبد الرحمن توفيق 100 طريقة إبداعيه لحل المشكلات الإدارية - ( تأليف جيمى هيجنز إصدارات بمبك ) 0

**The Creative Process Angelo. m. Bind. The Creative Evaluation  
foundation Inc. N .Y .**