

## المحاضرة الخامسة: التفكير الإبداعي وأساليب تنميته

حظي موضوع التفكير الإبداعي بالاهتمام في مختلف الميادين والمجالات، كما اختلف الباحثون فيه على تحديد ماهيته وطريقة قياسه؛ ففي حين يتحدث البعض عنه باعتباره أسلوباً للحياة ومنهجاً محدداً لها فيصفونه بأنه العملية التي يمر بها الفرد أثناء اكتسابه لخبراته التي تؤدي إلى تحسين وتنمية ذاته؛ نجد أن هناك من ينظر إليه باعتباره ناتج محدد لعملية معروفة كأسلوب للتفاعل بين الفرد وبيئته في موقف معين، من هنا تظهر ضرورة التطرق إلى ماهية التفكير الإبداعي في هاته الجزئية من المحاضرة مع التركيز على تحديد ماهيته ومعرفة خصائصه التي تباينت آراء الباحثين حولها، وكذا التطرق إلى أهميته.

1

### 1. ماهية التفكير الإبداعي

تفاوتت الآراء حول مفهوم التفكير الإبداعي شأنه شأن العديد من المفاهيم الإدارية، السلوكية، النفسية والتربوية، التي تختلف باختلاف الهدف والمجال الذي تستخدم من أجله، لكن رغم الاختلاف في تحديد مفهوم واضح للتفكير الإبداعي فإنها تتفق حول أهميته في المنظمات المعاصرة.

#### 1.1 مفهوم التفكير الإبداعي:

تعددت التعاريف التي قدمها الباحثون لمفهوم التفكير الإبداعي؛ ذلك أن لكل باحث توجهاته التي ينظر من خلالها إليه، فيما يلي عرض لبعض منها:

يعرف أولسون (Olson) التفكير الإبداعي: "بأنه عملية ذهنية يتم فيها توليد الأفكار وتعديلها من خبرة معرفية سابقة موجودة لدى الفرد تمكنه من تكوين حلول جديدة للمشكلات".

أما فيلدهوزن (feldhusen)\* فيعرفه على أنه: "نشاط معرفي يتضمن تطويراً واستخداماً لقاعدة ضخمة من المعرفة ومهارات التفكير، واتخاذ القرارات وضبط العمليات فوق المعرفية".

في حين يرى جيلفورد (Guilford)\* أنه "تفكيرٌ نسق مفتوح، يتميز الإنتاج فيه بخاصية فريدة تتمثل في تنوع الإجابات المنتجة، التي لا تحددها المعلومات المعطاة".

في ذات السياق يعتبر تعريف تورانس (Torrance) من الأكثر التعاريف شيوعاً للتفكير الإبداعي، حيث يعرفه بأنه: "عملية التحسس لمواطن الصعوبة والمشكلات والوعي بجوانب الاختلال، وعدم الانسجام أو النقص في المعلومات، ووضع الفرضيات وتخمين الحلول المناسبة واختبار هذه الفرضيات ومراجعتها وتعديلها وإعادة اختبارها في ضوء المعطيات المتوافرة وأخيراً عرض النتائج".

من خلال استعراض مفاهيم التفكير الإبداعي يتضح عدم وجود تعريف واحد متفق عليه؛ فالاختلاف الظاهر في المفاهيم السابقة ناجم عن اختلاف المنطلقات الفكرية لأصحابها من جهة، وتعدد هذه الظاهرة الإنسانية من جهة أخرى.

\* \_ feldhusen john، أحد الرواد في مجال تعليم الإبداع والتفكير الإبداعي، من أهم مؤلفاته: Programs for the gifted few or talent development for the many (1998).

\* \_ Guilford Joy Paul، عالم نفس أمريكي (1897\_1987)، صاحب نظرية تعدد أبعاد هيكل الذكاء البشري، من أهم مؤلفاته: الذكاء والإبداع والتطبيق التربوي لهما (1968).

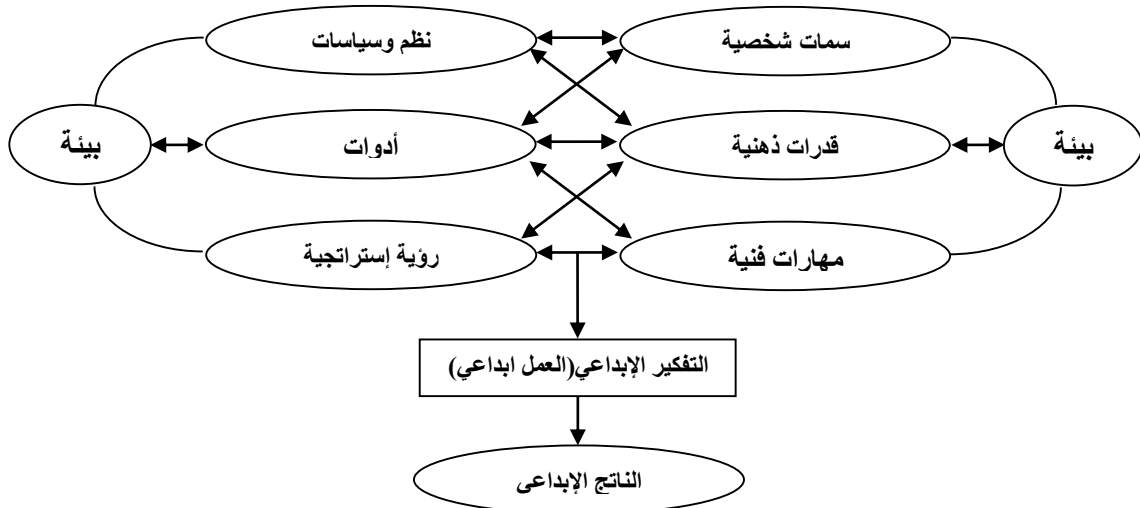
## 2.1 الفروق الأساسية بين التفكير الإبداعي والمفاهيم الأخرى:

هناك العديد من المفاهيم المرتبطة بالتفكير الإبداعي ويخلط الكثيرون بينهم:

**1.2.1 الإبداع (Innovation):** يرى فتحي عبد الرحمان جروان\* : "أن الإبداع هو مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة، سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو لخبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم": في حين يرى أن التفكير الإبداعي: "نشاط عقلي مركب وهاذف توجهه رغبة قوية في البحث عن حلول أو التوصل إلى نواتج أصلية لم تكن معروفة سابقا. ويتميز هذا التفكير بالشمولية والتعقيد لأنه ينطوي على عناصر معرفية وانفعالية وأخلاقية متداخلة تشكل حالة ذهنية فريدة".

إذن فالفرق الرئيسي بينهما هو أن الإبداع يمثل ناتج أو ثمرة التفكير الإبداعي، فمثلا إذا كان الهدف هو تطوير منتج ما أو تحسين آلية عمله أو توليد حلول متنوعة للمشكلة تحت الدراسة؛ فإن الأفكار المولدة أو المنتج المطور سيمثل الناتج الإبداعي؛ في حين أن الطريقة المستخدمة في التفكير أو بمعنى آخر العملية الذهنية المستخدمة للوصول للحل تعرف بالتفكير الإبداعي.

الشكل رقم(1): العلاقة بين الإبداع والتفكير الإبداعي



المصدر: محمد الصبري، التحليل على مستوى الجماعات، (المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية\_ مصر، 2009)، ص 159 .

**2.2.1 الموهبة (Giftedness):** مصطلح يطلق على الشخص الذي يتمتع بمستوى ذكاء عالٍ أو قدرة فطرية أو استعداد موروث أو تكامل متقدم ومتسرع لوظائف العقل، تظهر هذه المواقف المتقدمة في القدرات المعرفية الفوق الأكاديمية، القدرات القيادية، القدرات الفنية التعبيرية، الحس الفني والقدرة على الحدس. إن العلاقة بين التفكير الإبداعي والموهبة تكمن في أنه يتيح للفرد استغلال المعرفة المخزنة لديه في النظر إلى الأشياء بصورة مختلفة وجديدة عما سبق.

\*\_ فتحي عبد الرحمان جروان، رئيس المجلس العربي للموهوبين والمتفوقين ومدير مؤسس لمدرسة اليوبيل للموهوبين والمتفوقين في عمان. من أهم مؤلفاته: الموهبة والتفوق والابداع(1998)، تعليم التفكير(1999)، الابداع (2004).

**3.2.1 الذكاء (Intelligence):** يعرفه (Edwrđ Lee Thorndike)\* الذكاء بأنه: "قدرة الفرد على تطوير استجابات تناسب الواقع الذي يعيش فيه والمشكلات التي تواجهه"، فالذكاء قدرة عامة ناتجة عن التفاعل بين الوراثة والبيئية، تساعد الفرد على التعلم وحل المشكلات، أما التفكير فهو عبارة عن المهارة التي يمارس الذكاء من خلالها. الذكاء ضرورة أساسية للتفكير الإبداعي؛ إلا أن الحد الأدنى المطلوب من الذكاء يختلف من نشاط إلى آخر في المجالات المختلفة؛ فقد لوحظ أن الحد الأدنى للذكاء المطلوب في الإبداع العلمي 125 درجة ذكاء، في حين يكون بين 90\_100 درجة ذكاء في الإبداع الفني، فتوافر الذكاء مطلب أساسي للاكتشافات والاختراعات العلمية والثقافية والتكنولوجية والفنية.

### 3.1 عناصر التفكير الابداعي:

تتمثل عناصر التفكير الإبداعي في:

**1.3.1 القدرة على تحسس المشكلات وإدراك طبيعتها:** تعتبر أهم عنصر من عناصر التفكير الابداعي، وتعني القدرة على تلمس المشكلات، ملاحظتها وإدراكها بشكل مسبق قبل أن تتفاقم والميل إلى إبراز التفاصيل.

**2.3.1 الطلاقة (Fluency):** تعني السرعة والسهولة صدور الأفكار أو الحلول للمشكلات بما يتناسب مع متطلبات البيئية، وبالنسبة للمبدع تقاس الطلاقة بالقدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار الإبداعية التي يمكن قياسها وتقويمها في غضون فترة زمنية محددة.

**3.3.1 المرونة (Flexibility):** تعني قدرة الفرد على تقديم أفكار متنوعة بحيث لا يكون هناك تصلب حول نوعية واحدة من الحلول أو التقييد بطريقة واحدة للوصول إلى حل، أي التغيير باستمرار في المعنى، التفسير، الاستعمال، فهم المهمة أو استراتيجية العمل.

**4.3.1 الأصالة (Originality):** هي أكثر الخصائص ارتباطاً بالتفكير الإبداعي، تعني قدرة الفرد على الإتيان بشيء أصيل، أو القدرة العالية على توليد الأفكار الجديدة التي لا مثيل لها. وهي العامل المشترك بين غالبية التعريفات التي تركز على النواتج الإبداعية للحكم على مستوى التفكير الابداعي.

**5.3.1 المحافظة على الاتجاه ومواصلته (Maintaining of Direction):** إن فكرة المحافظة على الاتجاه تتضمن استمرار الفرد في التفكير في المشكلة لفترة طويلة من الزمن حتى يتم الوصول إلى حلول جديدة، وتتضمن زيادة مدى الانتباه الذي يبذله الفرد في وعي المشكلة وتقصي أبعادها المختلفة.

من الملاحظ أن عناصر التفكير الإبداعي لا تتم فعلياً حسب التسلسل المعروض سابقاً، ذلك أن التفكير الإبداعي يشتمل مزيج معقد ومتداخل من العوامل المكونة له. وجاء تقسيم هذه العوامل وفق ما تم عرضه سابقاً من أجل تبسيط الموضوع وتقريب الفكرة إلى الذهن فقط.

### 4.1 أهمية التفكير الإبداعي:

يمكن حصر أهمية التفكير الابداعي في النقاط التالية:

**1.4.1 التحسين:** تكمن حاجة المنظمات إلى الإبداع من أجل التطوير الإداري، حيث يرتبط تحقيق الأجهزة الإدارية لأهدافها في قدرتها على معالجة المشكلات ومواكبة متطلبات التطوير الدائم الذي يقوم على التغيير المستمر الذي

\* \_ Edwrđ Lee Thorndike (1874\_1949)، عالم نفس أمريكي ، أهم دراساته كانت حول قياس الذكاء (1926).

يتوقف بدوره على مجهودات العاملين في إدراك التطوير الإداري، كما ترتبط حاجتها أيضاً بالإبداع في أساليب إعداد وتدريب الكوادر البشرية والبحث عن وسائل أكثر إبداعاً وقدرة على تحقيق احتياجات تلك الأجهزة.

استجابة لهذه الحاجة قامت المنظمات بتبني سياسات للإبداع على مستوى المنظمة؛ بإنشاء وحدات إدارية كدوائر البحث والتطوير ووحدات التطوير التنظيمي تستهدف رعاية الإبداع وتنميته في المنظمة وتوجيهه نحو تحقيق أهدافها. كما عملت العديد من المنظمات على تدريب العاملين فيها على سلوك الإبداعي. ففي مسح حديث وجد أن 25% من الشركات الأمريكية التي تستخدم أكثر من مئة (100) عامل تقدم تدريباً لعاملها في هذا المجال. وحسب مجلة اليزنس ويك (Business Week) فإن أكثر من نصف شركات (Fortune-500) ترسل مديريها التنفيذيين وبقية العاملين في المستويات المختلفة إلى برامج التدريب، ما بات يعكس أن الإبداع يمكن أن يتم تعلمه.

4

**2.4.1 حل المشكلات ومواجهة الأزمات:** تجدد المشكلات الإدارية باستمرار وتنوعها، جعل الحاجة الماسة إلى التفكير الإبداعي لطرح أفكار جديدة لحل تلك المشكلات بطريقة مبتكرة فعالة، فمثلاً المناهج المأخوذة بها في مواجهة الصراع يشجع فيها استخدام القوة والضغط؛ إلا أن الاعتماد على التفكير الإبداعي يمكن أن يتيح لنا اكتشاف نطاق أوسع لمواجهة الصراع، فالبحث عن البدائل في مواقف الصراع لا يقف عند أحد المفاهيم البديلة في الرؤية العامة، بل في كل حركة أو تطور للموقف.

**3.4.1 أحد الخصائص الهامة للمنظمات المعاصرة:** يعد الإبداع أحد الخصائص الهامة للمنظمات المعاصرة التي تعمل في ظل مفهوم التحول التدريجي نحو العالمية، وما يرافق ذلك من مظاهر المنافسة الشديدة وحاجة المنظمات إلى التغيير وتحقيق درجات أفضل من الكفاءة والفاعلية لتستطيع الاستمرار والتكيف مع المتغيرات المحيطة.

**4.4.1 الإبداع أساس لبناء ثقافة الأفراد والمنظمة:** لعل أهم وأكثر الإدارات التي تركز على ثقافة المنظمة اليوم هو مصطلح أطلق عليه اسم (إدارة الجودة الشاملة - TQM). وعرفت بأنها نموذج للعادات الانسانية والمعتقدات والسلوكيات المتعلقة بالجودة تقوم على فلسفة التحسين المستمر في جميع أنحاء المنظمة وهذا التحسين يتضمن الطرائق الابتكارية والإبداعية لتحقيقه.

## 2. مستويات التفكير الإبداعي ومراحله

تتناول هاته الجزئية من المحاضرة مستويات التفكير الإبداعي ومراحله.

### 1.2 مستويات التفكير الإبداعي:

قدم كالفن تايلور الذي قاد مؤتمرات جامعة يوتا لدراسة الإبداع، تصنيفه لمستويات التفكير الإبداعي؛ إذ قسمه إلى خمسة مستويات نذكرها فيما يلي:

**1.1.2 المستوى التعبيري:** يُعتبر أكثر المستويات أساسية لأنه أساس ظهور المستويات التالية. جوهره قدرة المبدعين على التحدث بطلاقة نابعة من حرية التفكير والتلقائية في تداعي الأفكار والمعاني.

**2.1.2 المستوى الإنتاجي:** يظهر انطلاقاً من حصيلة خبرات الفرد التي ينتج عنها القيام بأعمال متكاملة. مثلاً السيارات اليابانية الآن، بعد أن أثبتت اليابانيون وجودهم واكتسبوا شهرة الجودة وكفاءة الأداء، قاموا بتوجيه اهتمامهم لشكل السيارة وجاذبيتها.

- 3.1.2 المستوى الاختراعي:** هذا المستوى يتطلب درجة عالية مرونة في إدراك العلاقات الجديدة غير المألوفة بين أجزاء منفصلة موجودة بالفعل من قبل، لكن لم يسبق لأحد أن اكتشف طبيعة تلك العلاقات أو لاحظها من قبل.
- 4.1.2 المستوى الإبداعي (التجديدي):** يتطلب هذا المستوى قدرة قوية على التصور التجريدي للأشياء، بحيث يكون الشخص المبدع أسرع في تصور الأشياء والاختلاف مع أقرانه في نظرتهم إلى الأمور، وهو الأمر الذي يساعد الشخص المبدع في تحسين أو تعديل الأشياء القائمة التي درجنا على التعامل معها دون تدخل منا.
- 5.1.2 المستوى الانبثاق:** أعلى درجات الإبداع وأرفعها؛ يكون المبدع فيه قادراً على تصور مبادئ جديدة عالية الرقي ولم يصل إليها أحد من قبل.

كما يمكن تقسيم كل مستوى من مستويات السابق للتفكير الإبداعي إلى:

- **التفكير الإبداعي الأخلاقي:** هو ذلك النوع من التفكير الذي يحقق الفائدة لأكثر عدد ممكن من الأفراد المعنيين بتناول الأفكار الإبداعية وتسخيرها لخدمتهم، كاستغلال المديرين لأفكار الإبداعية في حل المشكلات المنظمة وإيجاد أحسن أداء.
- **التفكير الإبداعي الأخلاقي:** هو الذي يستفيد منه فئة قليلة من الأفراد بينما يتضرر الآخرون في تطبيقه على المدى القريب والبعيد.

## 2.2 مراحل التفكير الإبداعي:

تعد مراحل التفكير الإبداعي من الأمور التي تعددت حولها آراء الباحثين، فمنهم من قسم تلك المراحل ثلاث مراحل ومنهم من قسمها على أربعة ومنهم من قسمها إلى خمس مراحل، لكن أكثر تلك التقسيمات شيوعاً وتداولاً ذلك التقسيم الذي قدمه جراهم ولاس (Wallas 1962)\* في كتابه "فن الفكرة" حيث حددها في أربعة مراحل هي:

**1.2.2 مرحلة الإدراك والوعي بوجود مشكلة:** هي مرحلة إدراك الشخص لما حوله من المتغيرات، من خلال جمع المعلومات حول الموضوع أو المشكلة التي تمثل محور اهتمام المبدع، من خلال التقصي عن المشكلة في جميع الاتجاهات واستخدام الخلفية النظرية وإجراء القراءات المختلفة، يتم بعدها القيام بعدة محاولات للعمل على حل المشكلة.

**2.2.2 مرحلة الحضنة:** يمكن أن نعمل هذه المرحلة بكلمة التحليل الذي يعنى البحث عن البيانات وتحديدتها وتجميعها ثم تجزأة المشكلة إلى عناصرها المختلفة، حتى نتعرف على تأثير عناصرها المختلفة عن بعضها البعض وإعداد جميع المعلومات المرتبطة بالمشكلة وهو أمر ضروري ودقيق في الوقت نفسه، إذ لا بد من تحديد المعلومات المطلوبة والمتعلقة بالمشكلة المعقدة محل الدراسة. هذه المرحلة هي أكثر المراحل غموضاً؛ لأنها داخل وجدان الفرد ولا تترجم إلى سلوك ظاهري يمكن أن تدوم لفترة قصيرة أو طويلة، كما تتميز بالجهد الشديد الذي يبذله الفرد المبدع لحل المشكلة.

**3.2.2 مرحلة الإشراق والإلهام:** يشير البعض إلى هذه المرحلة بمرحلة التفكير العميق وهو التفكير المركز على المشكلة وتحليلها وتفحص جميع جوانبها ودراسة الأفكار والافتراضات المتعلقة بها، ثم تنظيم هذه الأفكار والعلاقات القائمة بينها بأشكال مختلفة.

\* \_Graham Wallace، عالم اقتصادي انكليزي، من أهم مؤلفاته "الطبيعة الإنسانية في السياسة (1908)، فن التفكير (1926).

**4.2.2. مرحلة التأكد والتحقق:** تعد المرحلة النهائية للعملية الإبداعية، تتضمن فحص وتقييم الأفكار الجديدة الناتجة من الخطوات السابقة، من خلال اختبار الفكرة الجديدة عملياً للتأكد من صحتها، ثم إعادة تقييمها. عادة ما يتم اختبار الأفكار الجديدة في مجال الإدارة والحكم على صلاحيتها من خلال تطبيقها في المشروعات من حيث المقارنة بين تكلفة تنفيذها، وبين ما تدره من عائد، كما قد لا تحقق العديد من الأفكار الجديدة النجاح المطلوب لأن أصحابها لم تكن لديهم القدرة على تحويلها إلى حقائق. يرى بعض العلماء أن هذا التصنيف لمراحل العملية الإبداعية وغيره من التصنيفات لا يعد دقيقاً، ذلك أن الإبداع لا يسير بالضرورة عبر خطوات ومراحل مرتبة، منسقة ومنتالية كما يبدو من هذه التصنيفات، بل هو عملية مستمرة ومتداخلة في مختلف اللحظات.

### 3. أساليب تنمية التفكير الإبداعي:

تتجه معظم أساليب تنمية القدرات الإبداعية إلى تدريب على توليد الأفكار، وتنشيط العمليات المعرفية المختلفة التي تقوم عليها عملياً العملية الإبداعية، من خلال التركيز على بعض سمات الشخصية التي لو تم تنميتها فتزيد صفة الإبداع لدى هذه الشخصية، بالإضافة إلى التركيز أيضاً على المشاركة والعمل الجماعي داخل المنظمات لما له من أثر على الناتج الإبداعي التنظيمي. وعليه سيتطرق إلى أشهر أساليب المتبعة لتنمية التفكير الإبداعي.

**1.3 العصف الذهني (Brain-Storming):** قدم (Alex Osborne)\* أسلوب العصف الذهني لأول مرة في سنة 1938، ثم عدله وطوره عام 1957 ومنذ ذلك الحين وهو يستخدم في أنواع عديدة من المنظمات حول العالم، لمواجهة العديد من المهام والمشاكل. وقد عرف دافت (Daft) وسيلة العصف الذهني على أنها: "إحدى عمليات المناقشة الجماعية التي يشجع فيها الأفراد المجموعة بإشراف الرئيس لها على توليد أكثر من الأفكار والمقترحات المبتكرة والخلاقة في حدود فترة من الزمن قصيرة نسبياً، وتسجل هذه الأفكار ليقوم فيما بعد رئيس المجموعة أو الإدارة بتقييمها أو انتقادها ويعرف هذا التعبير أي العصف الذهني باسم التفكير الخلاق".

تعتبر وسيلة العصف الذهني من أكثر الوسائل استخداماً في مجال التدريب على الإبداع وأكثرها نجاحاً؛ فهي تقود إلى أفضل النتائج أو الآراء، ولكي يتم تدريب على هذه عملية العصف الذهني فإن هناك مجموعة من المحددات ينبغي اتباعها وهي على النحو التالي:

- **الأفراد:** اختيار الأفراد الذين يجب أن يشاركوا في مهمة العصف الذهني، بحيث يكونون من إدارات أو التخصصات مختلفة أو أعمار مختلفة كل حسب طبيعة المهمة الموكلة له في المجموعة. يتراوح عدد المشاركين في الاجتماع ما بين 6-12 شخصاً، والعدد المثالي هو اثني عشر شخصاً.
- **الطريقة:** تحديد الطريقة التي يجب أن توظف في عملية العصف الذهني، ومن بين هذه الطرق وأكثرها استخداماً طريقة الجماعة غير معروفة الأعضاء.

\* Alex Osborne (1888\_1966)، إداري أمريكي، صاحب أهم نظرية حول أساليب دعم الإبداع، من أهم مؤلفاته:

Wake up your mind (1952), Your creative power (1948)

- **التعليمات:** ينبغي أن توضح للأفراد المجموعة التعليمات أو توجيهات التي يجب مراعاتها أثناء عملية العصف الذهني. من هذه التعليمات طرح الأفكار من قبل المشاركين وتسجيلها دون تعليق عليها أو انتقادها حتى لا يؤدي ذلك إلى أود الأفكار الإبداعية.

- **المكان:** من الممكن أن يتم عقد جلسات العصف الذهني في أي مكان سواء كان ذلك داخل المنظمة و/ أو خارجها على أن يكون مجهزا.

- **الوقت:** ينبغي أن تكون جلسة العصف الذهني محددة الوقت بحيث لا يكون قصيرا جدا مما قد يدفع إلى الاستعجال في طرح الآراء أو طويلا بحيث يشعر الأفراد بالملل وبالتالي الخمول الذي يعيق طرح الأفكار والحلول القيمة.

- **التقييم:** تحديد المعايير التي على أساسها يمكن تقييم الأفكار أو الحلول التي تتقدم بها المجموعة والاختيار من بين هذه الأفكار والحلول على أساس هذه المعايير، على أن تكون المعايير مقبولة وممكنة وإلا فإنها سوف تشكل عائقا آخر أمام الإبداع الإداري.

يعتمد نجاح هذه الطريقة على شروط رئيسية هي:

- تأجيل تقييم الأفكار إلى ما بعد جلسة توليد الأفكار؛ عدم وضع قيود على التفكير. حيث أنه يجب على الفرد أن يفكر بحرية. وأن يندفع بأفكاره وخياله وأحلامه، ويترك العقل الباطن يعبر عما بداخله. فوضع القيود تقلل من الانطلاق في التفكير؛

- كمية الأفكار هي المهمة. وليست نوعية الأفكار؛

- البناء على أفكار الآخرين وتطويرها؛ لأنه من الممكن للفرد أن يستخدم أفكار الآخرين لاكتشاف أفكار جديدة. فالفكرة الجديدة يمكن أن تولد من رحم فكرة أخرى قديمة أو لشخص آخر.

إجمالاً يمكن القول بأن وسيلة العصف الذهني تعتبر من أقدم الوسائل وأوسعها شهرة فيما يتعلق بحل المشكلات وطرح الأفكار الإبداعية، غير أن هذه الوسيلة تعتبر من أكثرها الوسائل التي يساء استخدامها وتطبيقها سواء في مجال التدريب أو في مجال الحياة العملية.

**2.3 القائمة المعدة سابقا (قوائم المراجعة The check lists):** عرض "أسبورن" هذا الأسلوب كطريقة مبسطة

لتوليد الأفكار. وهو أسلوب يقدم أساساً على ما يشبه القائمة المعدة سابقاً. التي تتضمن مجموعة من البنود يمثل كل بند منها نوعاً معيناً من التغيير أو التعديل للشيء محل التفكير. وتأخذ هذه البنود طابع الأسئلة المحفزة على التفكير في إجابات لها. أو النظر في إمكانية تطبيقها عملياً.

بعبارة أخرى يتعين على الفرد الذي يستخدم هذا الأسلوب أن يسأل نفسه العديد من الأسئلة. فعلى فرض أنه يريد تعديل أو تحسين منتج معين، فإن الاسئلة التي يمكن ان يطرحها:

- هل يمكن استخدام المنتج في اغراض أخرى؟ وماهي؟

- هل يمكن تعديل بعض مواصفاته؟ وماهي؟

- هل يمكن إضافة عنصر جديد للمنتج الحالي؟

- هل يمكن تصغير حجم المنتج الحالي؟

- هل يمكن ضم أجزاء في المنتج إلى بعضها لعمل تكوينات جديدة من المنتج؟

**3.3 التأليف بين الأشتات (Synectics)\*:** يقوم هذا الأسلوب على جعل الغريب مألوفاً وجعل المألوف غريباً. ففي البداية يتم التعرف على المشكلة التي ينبغي أن تتخذ طابعاً مألوفاً عبر تحليلها والوقوف على الأجزاء التي تشملها، ومن ثم تحديدها تحديداً دقيقاً. هناك من جهة أخرى مشكلات قد تكون بسيطة أو مألوفاً عند ذلك ينبغي ادخال الآلية العكسية، أي أن تصبح المشكلة غريبة وغير عادية، ثم يتم النظر فيها من زوايا مختلفة بحيث يتم الوصول إلى حل سهل وإبداعي.

يقوم هذا الأسلوب على التنسيق والجمع بين الأفكار والأشياء المختلفة التي لا يبدو بينها وبين بعضها صلة أو رابطة ما. يستخدم هذا الأسلوب في بحث وحل المشكلات المركبة والمعقدة التي تواجه الإدارة العليا.

8

**4.3 أسلوب دلفي (Delphi technique):** يقوم هذا الأسلوب على أساس اختيار أحد الأفراد كمنسق، بشرط أن يكون على دراية كبيرة بكيفية تطبيق هذا الأسلوب، كذلك يتم اختيار مجموعة من الخبراء في الموضوع أو الفكرة المطروحة للتقييم.

يقوم المنسق باستلام إجابات الخبراء المنفردة ثم يقوم بتفريغها في جداول أو أشكال بيانية تبين مدى الاتفاق أو الاختلاف في آراء الخبراء الذين لا يعرفون بعضهم بعضاً، حيث يكون اتصالهم بالمنسق فقط. وبعد ذلك يقوم المنسق بإعداد ملخص النتائج التي توصل إليها الخبراء الآخرون ويرسله إلى كل خبير، ويسأله عما إذا كان مازال متمسكاً بوجهه نظره تجاه الفكرة محل الدراسة أو لا.؟ وهل هناك تعديلات أو تغييرات يود ادخالها على رأيه السابق أم لا.؟

يكرر المنسق هذه العملية عدة مرات إلى أن يصل إلى درجة من الثبات النسبي في الآراء أو الإجابات. فيبدأ بدوره في استخدام الاجابات في الوصول الى حل المشكلة المعرضة أو تقييم الفكرة المطروحة. تكمن العيوب الأساسية لهذه الطريقة تباعد الخبراء والمجهود الكبير الواقع على المنسق وإرهاق الخبراء بإعادة المقابلة مرات عديدة. إلا أنها تساعد على تنمية الحلول البديلة والكشف عن الافتراضات الأساسية أو المعلومات تؤدي إلى اتفاق أو اختلاف المجموعة. مع ربط النتائج بمدى أوسع من المعرفة حسب كل خبير.

### 5.3 تحليل مجالات القوى (Force Field analysis):

تم اقتراح هذه الوسيلة من وسائل الابداع من قبل عالم النفس الاجتماعي كيرت ليفين (Kut Lewin)\* أما بالنسبة لمدلول اسمها فيعود إلى قدرتها على تحديد العوامل التي تسهم أو تعيق حل المشكلة حيث أنها من الممكن أن تستثير التفكير الإبداعي للشخص من خلال ثلاثة محاور هي:

- تحديد الهدف (أو الشيء) الذي تعمل من أجل تحقيقه؛
- تحديد جوانب القوة في هذا الهدف (أو الشيء) والتي يمكن زيادتها أو تدعيمها؛

\* كلمة يونانية تعني الربط بين العناصر المختلفة التي لا تبدو بينها صلة أو رابطة معينة.

\* Kut Lewin (1890\_1947)، سوسيولوجي و عالم نفس ألماني، تركز أبحاثه حول مميزات الشخصية والتحفيز الجماعي والفردي، من أهم مؤلفاته: Les frontières dans les dynamiques de groupe (1947).



– تحديد جوانب الضعف في هذا الهدف (أو الشيء) والتي يمكنك تقليصها أو إلغاؤها.

إن الوظيفة الأساسية لوسيلة تحليل العوامل المؤثرة فيما يتعلق بتوليد الأفكار الإبداعية هي أنها تقدم ثلاث قوى مختلفة تؤثر على التفكير بالنسبة لوضع الحلول أو الخيارات المناسبة ونظراً لأن هذا الأسلوب يمثل نوعاً من الشد والجذب بين وضعين هما الوضع غير المقبول (الأزمة) والوضع المفضل (المثالي) مما يوفر ثلاث طرق لتحريك خط الوسط، الذي يمثل الوضع الراهن في الاتجاه الذي ترغب أن تكون عليه المنظمة في المستقبل، هذه الطرق هي:

- تقوية أو تعزيز العوامل الإيجابية المؤثرة في الوضع الراهن؛

- إضعاف أو الحد من العوامل السلبية المؤثرة في الوضع الراهن؛

- إضافة أية عوامل إيجابية آخر مؤثرة ترى أنها من الممكن أن تقود نحو الأفضل.

من الاستعراض السابق لطريقة تقديم هذه الوسيلة يمكن القول بأنها تعد من الوسائل المحفزة على الإبداع، إذ أنها تمكن المتدرب (أو الشخص أياً كان) من مقارنة بين النقاط الإيجابية والسلبية في الموقف حيث يساعد ذلك على توليد الأفكار الإبداعية الملائمة، وبالتالي الوصول إلى الحلول المناسبة.

بصرف النظر عن البرامج المستخدمة في إدارة التغيير، فإن المدير الذي يقوم بالتغيير سوف تواجهه مقاومة تمثل قوى معوقة للتغيير، وبالتالي من الضروري أن يتقن هذا المدير كيفية استخدام أسلوب (تحليل مجالات القوى) الذي وضعه كيرت ليوين (Kurt Lewin). فإذا كنت تريد التغيير، يجب عليك أن تزيد أو تقوي القوى الدافعة وتضعف أو تقلل من تأثير القوى المعوقة مما يؤدي إلى إحداث التغيير المطلوب.

### 6.3 أسلوب القبعات الستة

تتلون الخرائط الذهنية وتنوع بحسب نوع التفكير، وتتحد الألوان في نهاية المطاف، بحيث تشمل جميع المتغيرات والآراء والحقائق والانتقادات والحدس، ويأتي في النهاية دور صاحب الزرقاء متخذ القرارات الذي يحل الصراعات ويقوم بإدارة الوقت، ولا يكتفي بوصف الظاهرة أو المشكلة، بل يخلق منها مشروع تصور يحول النقد إلى إبداع ويعالج المشكلة كنقطة انطلاق لبداية عمل جديد، فلا يكون له أي وجه شبه واضح مع القرار السابق لمشكلة مختلفة، وهكذا يطمح المدير الناجح إلى إيجاد نقد يعتمد على نقد الإبداع من أجل أن يخلق الإبداع.

وترمز ألوان القبعات الست إلى ما يلي:

● القبعة البيضاء: البيانات والحقائق والأرقام؛

● القبعة الحمراء: لحدس والمشاعر والعواطف؛

● القبعة السوداء: المنطق السلبي؛

● القبعة الصفراء: المنطق الإيجابي؛

● القبعة الخضراء: الإبداع والابتكار؛

● القبعة الزرقاء: التحكم بالعمليات واتخاذ القرارات

مما سبق نخلص إلى القول بأن أساليب التفكير الإبداعي التي يمكن التدريب عليها متعددة وأنه لا يمكن الاتفاق بين الباحثين فيما يتعلق بعدد هذه الوسائل، بل ليس بالضرورة أن يكون هناك حدود لهذه الوسائل سواءً من حيث العدد أو الاستخدام طالما أننا نتحدث عن التفكير الإبداعي الذي يقتضي طرح المزيد من هذه الوسائل.