



حقيبة المتدرب

الابتكار والتعلم والإبداع



المقدمة

مما لا شك فيه أن التحديات التي تفرضها البيئة العالمية في مختلف المجالات من تقدم هائل لا سيما في المجال العلمي والتكنولوجي والتقني وانعكاسه على مختلف المجالات الأخرى اقتصاديه كانت او اجتماعية أو ثقافية.... إلخ. يجعل المنظمات تعمل جاهدة من أجل تحقيق الازدهار والتقدم والمحافظة عليه.

حينئذ يصبح الإبداع والابتكار والتعلم المستمر في مثل هذه الحالة أمراً في غاية الأهمية لأن مثل هذه الممارسات تدعم أي منظمة وتجعلها أكثر تميزاً عن المنظمات الأخرى كما أن تطبيق الإدارة بالمفهوم التقليدي أصبح مستحيلاً لها له من انعكاسات سلبية كالبيروقراطية، والروتين وهي من المظاهر غير المحببة داخل المنظمة والتي تقتل روح المبادرة والإبداع والتميز.

لذا غدا التعلم المستمر والابتكار والإبداع في العمل من أهم مقومات التنمية والتطوير ، حيث أن لها دور هام في بقاء المنظمة وتطورها، فالمنظمة التي لا تسعى إلى ممارسة التعلم المستمر والابتكار والإبداع في عملها والتي لا تسعى إلى تطوير مهارات أفرادها في هذه المجالات ؛ يكون مصيرها الاضمحلال ومن ثم الزوال، وذلك لأن هذه الممارسات في العمل تساعد المنظمات على التكيف مع التغيرات المتعددة وبالتالي مواجهة التحديات بجميع أنواعها.

وإذا كانت المنظمات بجميع أنواعها بحاجة إلى الإبداع والابتكار، فإن المنظمات غير الحكومية بشكل خاص أكثر حاجة إلى الإبداع والابتكار والتعلم المستمر لمنسوبيها،

ويُعد المورد البشري في المنظمات غير الحكومية من أهم العوامل الرئيسية القادرة على إحداث التميز والاستدامة والحيوية فيها لكونه يملك القدرة على تفعيل هذه الممارسات.

وإيماناً من جمعية زمزم وحرصها على صناعة بيئة متجددة في ممارسات العمل والابتعاد عن الروتين التي لا تتماشى مع متطلبات مرحلة التغيير، كان تقديم هذا الحقبة لمنسوبيها أمراً ملحاً لترسيخ قيمة الإبداع والابتكار والتعلم داخل منظومتها.

هذا والله الموفق



اهداف البرنامج

الهدف العام من البرنامج:

✳ يكتسب المشاركون أهم المعارف والمهارات اللازمة للإبداع والابتكار والتعلم.

الأهداف التفصيلية للبرنامج التدريبي:

بنهاية البرنامج التدريبي يُتوقع من المشاركون أن:

- ✎ يتعرف على التعلم المستمر والإبداع والابتكار.
- ✎ يتلمس أهمية المبادرة في المشاركة بالبرامج التعليمية والتدريبية.
- ✎ يدرك أهمية تشجيع العاملين على التعلم المستمر.
- ✎ يتلمس قيمة تبادل المعلومات والمعارف.
- ✎ يطبق استراتيجيات صناعة وتقبل الأفكار.
- ✎ يمارس فكر تطبيق الأفكار التحسينية.
- ✎ ينمي قدرته في توظيف الإبداع في العمليات اليومية.



الرموز المستخدمة

الرمز	الدلالة	الرمز	الدلالة
	الفيديوهات التدريبية		الاتجاهات
	حالات عملية		فكر تكسب
	الصوتيات		ورشة عمل
	الألعاب التدريبية		أنشطة التفكير وكسر الجليد
	دراسة الحالة		الأوقات
	المحاضرة والشرح		عدد المجموعة
	العصف الذهني		الهدف
	الجانب المعرفي		المكان
	الجانب المهاري		المفهوم أو التعريف
	المناقشات الجماعية		لاحظ أن أو هل تعلم أو الأقوال والحكم

إرشادات المتدرب

أخي وزميلي المتدرب:

إن هذا الدورة التدريبية تهدف إلى مساعدتك على اكتساب قيمة التيسير ممارسة وسلوكاً ومعرفة من خلال تزويدك بالعديد من المفاهيم والأساليب والتطبيقات التي تساعدك تلمس أهميتها.

وقد صُمم هذا البرنامج مشتملاً على تنوع في أساليب التنفيذ، حيث يشتمل على مجموعة من النشاطات العملية التي تتطلب منك المشاركة الفاعلة الفردية والجماعية حيث يتم احترام خبرات الجميع واتخاذها منطلقاً للحوار الجاد والمناقشة المفيدة والأفكار التي تكمل بعضها والآراء التي تسهل الوصول إلى الأهداف المرجوة بالطرق والكيفيات التي تجعل كل فرد قادراً على تحصيل الفائدة.

ولتحقق الفائدة المرجوة من تلك الحقيبة نأمل منك مراعاة التالي:

من المتوقع أن تكون جاداً في مشاركتك مدركاً لدورك في عملية التدريب فكل برنامج تدريبي مهما كان محكماً ودقيقاً ومهما كان القائم على تنفيذه جاداً ومتمكناً لا يمكن أن يحقق أهدافه عند غياب رغبة المتدربين ودافعيتهم ومشاركتهم الفاعلة فاحرص على أن تكون عنصر نجاح لهذا البرنامج من خلال مراعاتك للجوانب التالية :

- ✧ المتدرب الجاد هو الذي يحرص على الحضور قبل بداية البرنامج كما أنه يحرص على عدم تفويت أي جزء من البرنامج بالخروج والاستئذان المتكرر.
- ✧ إن انصراف المتدرب أثناء التدريب بالأحاديث الجانبية أو استخدام أجهزة الاتصال يخرجته عن جو التدريب والتواصل مع بقية زملائه والمدرّب .

- ✧ حاول أن تبشر النشاطات الفردية بنفسك لها في ذلك من فائدة في تنمية وإثارة تفكيرك واستثارتك لتحقيق الفائدة وتحقيق الأهداف .
- ✧ حاول أن تشترك زملائك بالحوار والنقاش بذهن متفتح بهدف الوصول إلى الفائدة المرجوة ، وتقبل الرأي الآخر وتفحصه وأضف إليه من خبراتك .
- ✧ احرص على الاستجابة للمدرب عند تشكيل المجموعات لأن الهدف من ذلك إتاحة الفرصة لك للاحتكاك الفكري مع الجميع للاستفادة من الخبرات و المهارات الفردية لكل الأفراد المشاركين لك في الدورة التدريبية.
- ✧ العمل على التفاعل مع الأنشطة بطريقة إبداعية.
- ✧ التفاعل مع المجموعة عند إسناد مهمة لك بفاعلية.
- ✧ العمل على التطبيق العملي وربطه بالواقع الميداني.
- ✧ إثراء حلقات المناقشة والمشاركة بفاعلية في ورش العمل.
- ✧ حفز أفراد مجموعتك على المشاركة في النشاطات .
- ✧ احرص على بناء علاقات طيبة مع الزملاء .
- ✧ احرص على إتقان ما تعلمته في الدورة وطبقه في الميدان.



الأساليب التدريبية

سيتم تقديم البرامج التدريبية باستخدام الأساليب المتنوعة في مجال التدريب، ومنها:



المستلزمات والوسائل والتقنيات التدريبية:

(حاسب آلي - جهاز داتا شو- سبورة ورقية - أقلام ملونه - لاصق - أقلام رصاص - أقلام جافه - ورق ملون - ورق A٤- أوراق عمل كبيرة (Flip Chart).)

المستهدفون: منسوبي جمعية زمزم.

الجلسات التدريبية

الجلسة التدريبية الأولى
(النشاط ١-١-١) التعارف.
(النشاط ٢-١-١) مفاهيم أساسية
(مادة علمية ١-١-١) مفاهيم أساسية
(نشاط ٣-١-١) المشاركة في برامج التطوير.
(مادة علمية ٢-١-١) المشاركة في برامج التطوير.
الجلسة التدريبية الثانية
(نشاط ١-٢-١) مزايا تشجيع العاملين على التعلم المستمر.
(مادة علمية ١-٢-١) مزايا تشجيع العاملين على التعلم المستمر.
(نشاط ٢-٢-١) تبادل المعلومات والمعارف.
(مادة علمية ٢-٢-١) تبادل المعلومات والمعارف.

الجلسة التدريبية الثالثة
(نشاط ١-١-٢) استراتيجيات صناعة وتقبل الأفكار.
(مادة علمية ١-١-٢) تقبل الأفكار الجديدة.
(مادة اثرائية ١-١-٢) طرق اختيار تطبيق الأفكار الإبداعية والمبتكرة.
(نشاط ٢-١-٢) قيمة ورش العصف الذهني في صناعة الأفكار الإبداعية والمبتكرة.
(المادة الاثرائية ٢-١-٢) ورشة العصف الذهني.
الجلسة التدريبية الرابعة
(نشاط ١-٢-٢) الأفكار التحسينية.
(مادة علمية ١-٢-٢) تطبيق الأفكار التحسينية.
(نشاط ٢-٢-٢) توظيف الابداع في العمليات اليومية.
(مادة علمية ٢-٢-٢) توظيف الابداع في العمليات اليومية.
(مادة اثرائية ١-٢-٢) نظريات في الابداع المؤسسي.
(مادة اثرائية ٢-٢-٢) مستويات النشاط الإبداعي.
(مادة اثرائية ٣-٢-٢) مراحل عملية الإبداع.
(مادة اثرائية ٤-٢-٢) معوقات الإبداع المؤسسي.
(مادة اثرائية ٥-٢-٢) الحوافز وعلاقتها بالإبداع والابتكار.

اختبار قبلي

أخي المتدرب الكريم: أجب بشكل مختصر عن الأسئلة التالية:

م	السؤال	الإجابة
١	ما هو مفهومك لما يلي: -التعلم المستمر. - الإبداع. - الابتكار.	
٢	اذكر هدف واحد لتشجيع العاملين على التعلم المستمر.	
٣	اذكر ممارسة واحدة من ممارسات التعلم الذاتي.	
٤	هل تبادل المعلومات والمعارف مع زملاء العمل هام؟ ولماذا.	
٥	ما هو مفهومك لمصطلح العصف الذهني؟	
٦	اذكر طريقة واحدة لتشجيع الأفكار الإبداعية.	
٧	أين تكمن أهمية توظيف الإبداع في العمليات اليومية داخل المنظمة(باختصار)	

جدول التعلم الذاتي KWL-Q

الجدول الذاتي التالي يساعدك على أن تتأمل فيما تعرفه حول موضوع التدريب، وما تريد معرفته، وما تتعلمه خلال التدريب بعد كل نشاط تدريبي.

- في بداية التدريب سجل في أول عمود ما تعرفه عن موضوع التدريب (know)، وما تريد أن تعرفه (want to know).
- خلال التدريب وبعد كل نشاط اكتب في العمود الثالث ماذا تعلمت (learned).
- في حالة وجود أسئلة لديك لم يُجب عنها التدريب أو أنها خطرت في بالك، اكتبها أسفل الجدول (question) حتى تقوم بطرحها على المدرب، أو البحث عن إجاباتها.

ماذا أعرف؟	ماذا أريد أن أعرف؟	ماذا تعلمت؟

أسئلة مازالت لديك:

[illegible]



اليوم التدريبي الأول

الجلسة الأولى



اليوم التدريبي الأول

الجلسة الثانية



اليوم التدريبي الثاني

الجلسة الأولى



النشاط التدريبي

الوحدة	الثانية	الموضوع	استراتيجيات صناعة وتقبل الأفكار	
ترميز النشاط	١-١-٢	اسلوب التنفيذ	جماعي	الزمن ٢٠ د
الهدف من النشاط	يطبق المتدرب استراتيجيات صناعة وتقبل الأفكار			

استراتيجيات تشجيع وتقبل الأفكار الجديدة	
الشرح	الاستراتيجية
	١- السماح لجميع الأشخاص بمشاركة أفكارهم
	٢- الخروج من المكتب
	٣- منح الحوافز مقابل الأفكار المبتكرة
	٤ - تحديد الأفكار التي تحتاجها المنظمة
	٥ - بناء ثقافة المشاركة
	٦ - الاستماع لجميع الأفكار
	٧ - إجراء الموظفين لأبحاث عن المنظمات الأخرى
	٨ - تعامل الموظفين مع العملاء
	٩ - الاستماع إلى موظفي الخطوط الأمامية
	١٠- التواصل بشفافية مع الموظفين

الوحدة	الثانية	الموضوع	طرق اختيار تطبيق الأفكار الإبداعية والمبتكرة
ترميز المادة الاثرائية	١-١-٢		

طرق اختيار تطبيق الأفكار الإبداعية والمبتكرة

الطريقة السهلة:

تعتبر هذه الطريقة سهلة ويتم تطبيقها عندما تتوفر مجموعة كبيرة من الحلول الممكنة (ولنقل مثلاً: تساوي عشرة حلول) حيث يتم ترتيب الحلول من رقم واحد حتى رقم عشرة ترتيباً تنازلياً، وتمثل الفكرة رقم واحد الفكرة ذات المميزات الأكثر، وهذه الطريقة تسمح للأفكار القوية أن تظهر، حيث إنه أثناء عملية اختيار الأفكار الأكثر قيمة يمكن أن تمنح الحرية في تعديل هذه الأفكار بأي طريقة تساعد فهمها. وينبغي عدم تجاهل أية أفكار قد تظهر خلال عملية البحث.

قاعدة بن فرانكلين

إن استخدام هذه الطريقة قائم على أساس مقارنة فكرة بأفكار أخرى في إصدار حكم كمي على جميع المزايا التي تتمتع بها الفكرة، حيث يتم استخدام المقياس (١-١٠) ويمثل الرقم ١٠ الشيء الرديء كما في الطريقة السابقة، وتقوم فكرة هذه الطريقة على إحضار ورقة بيضاء ورسم خط في المنتصف، وفي يسار الورقة يتم وضع علامة (+) وعلى اليمين يتم وضع علامة (-) بحيث نضع في الجزء الأول قائمة من المميزات التي تحملها الفكرة، أما في الجزء (-) فنضع قائمة العيوب وهذا من شأنه أن يؤسس لعملية مقارنة تنتهي بإصدار حكمها على إحالة الفكرة وأهميتها، ثم نقوم بتلخيصها في شكل كمي، وهذا من شأنه أن يسهل تحديد أي الأفكار يحمل أكثر المميزات.



قاعدة الأكثر تعقيداً وتغيراً في تطبيق الأفكار الإبداعية

هذه الطريقة تعتبر معقدة، ولكن يمكنها أن تتعامل مع العديد من الأفكار بأسلوب منظم وبسيط، من خلال اعتماد المعايير، ومن ثم التنفيذ كما يلي:

أولا المعايير:

يتم تحديد المعايير التي لقياس الفكرة الإبداعية، حيث يوجد ستة معايير وتتمثل في:

الوقت: يشير الوقت إلى ما إذا كان تطبيق الفكرة سيستغرق قدراً طويلاً من الوقت أم قدراً قصيراً، وكلما كانت الفكرة أسرع في تطبيقها؛ كان ذلك أفضل.

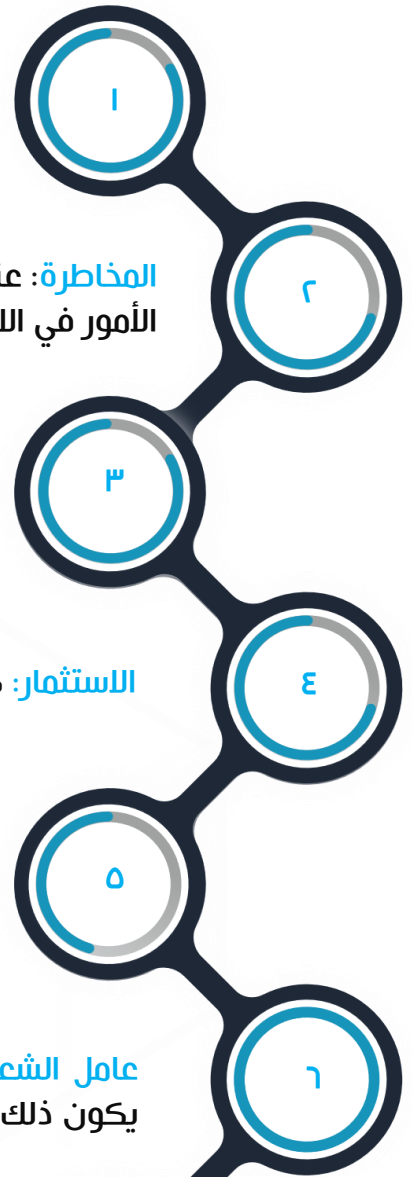
المخاطرة: عند التفكير في عامل المخاطرة يجب أن نفكر في تكلفة الفشل إذا سارت الأمور في الاتجاه الخطأ فالفكرة التي تكلف أقل عند فشلها هي الفكرة الأفضل.

الفعالية: حيث الفكرة التي تسمح لمتخذ القرار بتحقيق النتائج المرجوة بسهولة أكبر هي الفكرة الأفضل في كفاءتها.

الاستثمار: كلما كانت التكلفة والمخاطرة أقل والعائد أكبر يكون ذلك هو الأفضل.

سهولة التنفيذ: حيث تعتبر الفكرة الأسهل في تنفيذها هي الفكرة المناسبة.

عامل الشعور: ويتمثل في الحدس والشعور القوي بأن الفكرة صحيحة، وغالباً ما يكون ذلك من غير دليل. وهذا المعيار هو في الأساس صعب القياس.

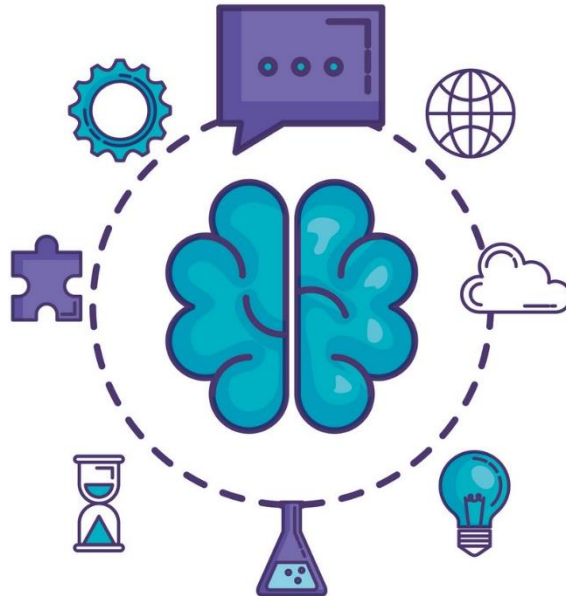


الوحدة	الثانية	الموضوع	ورشة العصف الذهني
ترميز المادة الاثرائية	٢-١-٢		

ورشة العصف الذهني

مفهومه:

- ١- وسيلة ذهنية للحصول على أكبر عدد من الأفكار من مجموعة محددة خلال زمن معين، بغية حل مشكلة بطريقة إبداعية أو ابتكار فكرة جديدة لم توجد من قبل، أو تطوير فكرة موجودة.
- ٢- العصف الذهني أسلوب تعليمي وتدريبى يقوم على حرية التفكير ويستخدم من أجل توليد أكبر كم من الأفكار لمعالجة موضوع من الموضوعات المفتوحة من المهتمين أو المعنيين بالموضوع خلال جلسة قصيرة.
- ٣- هو أحد أساليب المناقشة الجماعية التي يشجع بمقتضاه أفراد مجموعة فرداً بإشراف رئيس لها على توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار المتنوعة المتكررة بشكل عفوي تلقائي حر وفى مناخ مفتوح غير نقدي لا يحد من إطلاق هذه الأفكار التي تخص حلولاً لمشكلة معينة مختارة سلفاً ومن ثم غربلة هذه الأفكار واختيار المناسب منها.



استخداماته:

تستخدم عادةً هذه الطريقة لتطوير المنتجات الجديدة ، أو تحسين الخدمات العامة في الشركات أو المؤسسات، أو في استحداث عمليات أو أنظمة أو خدمات جديدة.

هذا وتعد طريقة العصف الذهني في التعليم و التدريب من الطرق المفيدة التي تشجع التفكير الإبداعي وتطلق الطاقات الكامنة فريق العصف في جو من الحرية والأمان يسمح بظهور كل الآراء والأفكار حيث يكون الفريق في قمة التفاعل مع الموقف وتصلح هذه الطريقة في القضايا والموضوعات المفتوحة التي ليس لها إجابة واحدة صحيحة •

إستخدام العصف الذهني:

أهمية وكيفية تطبيق هذه المهارة كطريقة من طرق تنمية التفكير الإبداعي في المؤسسة، والهدف من ذلك تحويل العصف الذهني إلى طريقة من طرق الابتكار والإبداع، إضافةً إلى كونها إحدى طرق المهارات الإدارية في العمل المؤسسي.

تعتمد طريقة العصف الذهني على مجموعة من القواعد وهي:

- ١ ضرورة تجنب النقد، والحكم على الأفكار
- ٢ إطلاق حرية التفكير لاستقبال الأفكار مهما كان مستواها
- ٣ البناء على أفكار الآخرين
- ٤ الكم قبل کیف

١. ضرورة تجنب النقد، والحكم على الأفكار:

لأن ذلك من شأنه أن يجهض الأفكار قبل أن تظهر وحتى لا تنصرف الطاقة الدماغية من عملية توليد الأفكار إلى عملية تقييمها قبل طرحها، وهذا عائق يحول دون الحصول على الفائدة المرجوة من هذه الجلسة.

وكذلك لأن نقد أو تقييم أي فكرة بالنسبة للفرد المشارك سوف يفقده المتابعة ويصرف انتباهه عن محاولة الوصول إلى فكرة أفضل لأن الخوف من النقد والشعور بالتوتر يعيقان التفكير الإبداعي.

٢. إطلاق حرية التفكير لاستقبال الأفكار مهما كان مستواها:

أي التحرر مما قد يعيق التفكير الإبداعي وذلك للوصول إلى حالة من الاسترخاء وعدم التحفظ بما يزيد انطلاق القدرات الإبداعية على التخيل وتوليد الأفكار في جو يشوبه الحرج من النقد والتقييم، ويستند هذا المبدأ إلى أن الأخطاء غير الواقعية الغريبة والطريفة قد تثير أفكاراً أفضل عند الأشخاص الآخرين.

٣. البناء على أفكار الآخرين:

أي جواز تطوير أفكار الآخرين والخروج بأفكار جديدة فالأفكار المقترحة ليست حكرًا على أصحابها فهي حق مشاع لأي مشارك تحويلها وتوليد أفكار منها. لأنه في الغالب عملية بناء الأفكار على أفكار الآخرين أسهل وأسرع من عملية توليد أفكار أصيلة جديدة بشكل مباشر.

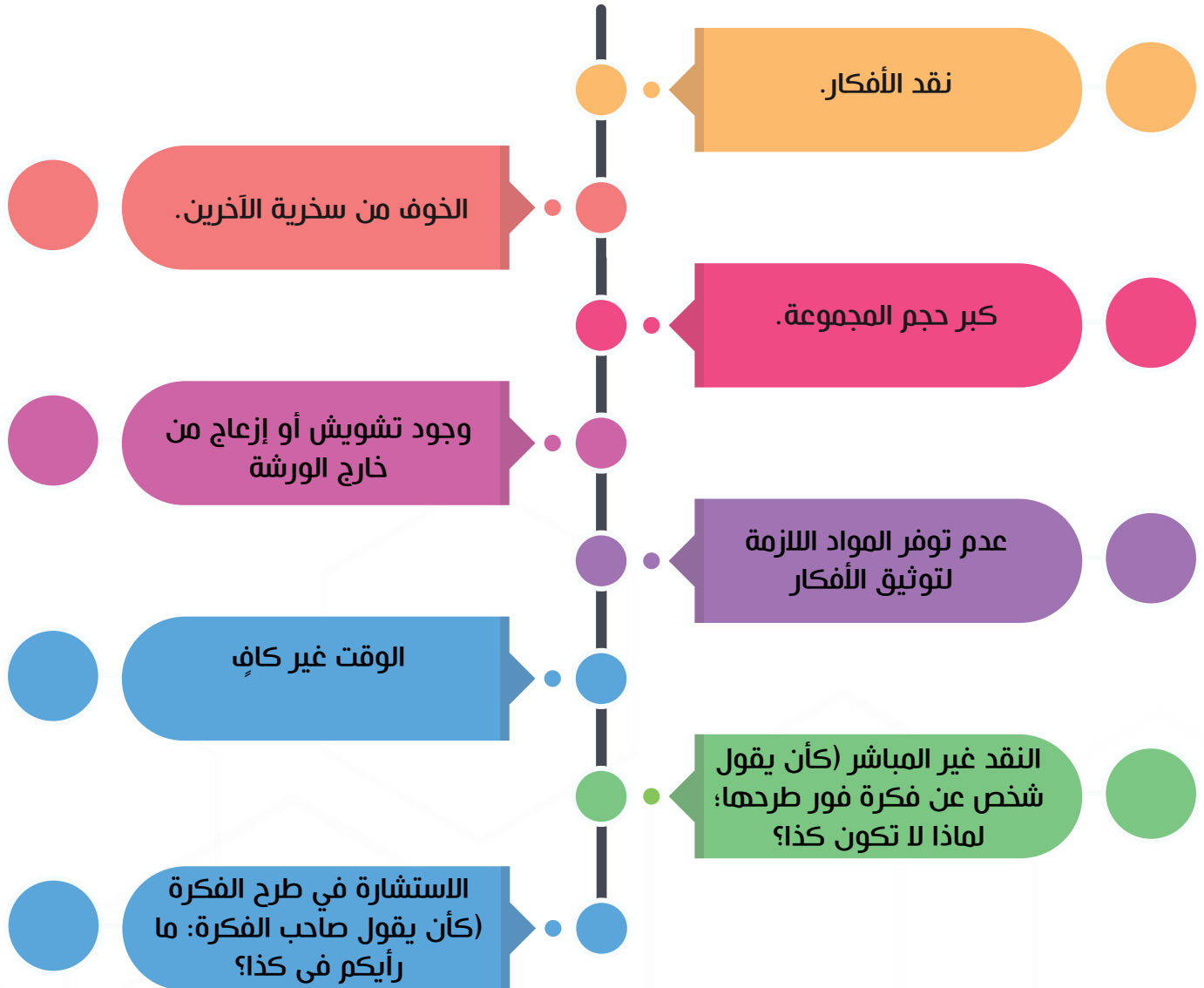
٤- الكم قبل کیف:

أي التركيز في جلسة العصف الذهني على توليد أكبر قدر من الأفكار مهما كانت جودتها، فالأفكار غير المنطقية أو الغريبة مقبولة ويستند هذا المبدأ على الافتراض بأن الأفكار والحلول المبدعة للمشكلات تأتي بعد عدد من الحلول غير المألوفة والأفكار الأقل أصالة.

العوامل المساعدة في نجاح أسلوب العصف الذهني:

- ١ أن يسود الجو خفة الظل والمتعة بشرط ألا يؤثر على الانضباط العام.
- ٢ يجب قبول الأفكار غير المألوفة في أثناء الجلسة وتشجيعها.
- ٣ التمسك بقواعد العصف بعدم النقد والترحيب بالكم لا کیف في هذه المرحلة
- ٤ الإيمان بأن هذه العملية تساعد على تنمية التفكير الإبداعي لدى فريق العمل
- ٥ تدوين الأفكار بمكان يراه الجميع، ومن الممكن إذا سمح الوقت أن يقوم كل فرد ويكتب فكرته.
- ٦ ضرورة التمهيد لهذه الجلسة بالتعريف بالقواعد، وشروطها، حتى لا يفاجئ البعض ويضيع الوقت بشرح قواعد الجلسة.
- ٧ غرس فكرة أن كل شخص لديه أفكار جميلة ومبدعة يمكن أن يقولها في هذه الجلسات.
- ٨ الانضباط بالوقت ، حتى لا يضيع الوقت فقط على عملية استدرار الأفكار
- ٩ العصف وسيلة مساعدة وليست هدفاً حتى تأخذ كل الوقت

هناك مجموعة من المعوقات التي تحد من قيمة مخرجات العصف الذهني وهي:



معوقات التفكير الإبداعي:

يملك كل منا قدرا لا بأس به من القدرة على التفكير الإبداعي أكثر مما نعتقد عن أنفسنا ولكن يحول دون تفجر هذه القدرة ووضعها موضع الاستخدام والتطبيق عدد من المعوقات التي تقيد الطاقات الإبداعية ومنها:



١- المعوقات الإدراكية:

وتتمثل المعوقات الإدراكية بتبني الإنسان طريقة واحدة للنظر إلى الأشياء والأمور فهو لا يدرك الشيء إلا من خلال أبعاد تحددها النظرة المقيدة التي تخفي عنه الخصائص لهذا الشيء.

مثال البارومتر: جهاز لقياس الضغط الجوي وهي خاصية واحدة فرضها النظام التعليمي، وعند التخلص من العائق الإدراكي نرى فيه أبعاد أخرى منها، أنه يمكن استخدامه بندولا أو هدية أو أداة لقياس أو لعبة للأطفال.

٢- العوائق النفسية:

وتتمثل في الخوف من الفشل، ويرجع هذا إلى عدم ثقة الفرد بنفسه على ابتكار أفكار جديدة وإقناع الآخرين بها، وللتغلب على هذا العائق يجب أن يدعم الإنسان ثقته بنفسه وقدراته على الإبداع وبأنه لا يقل كثيرا في قدراته ومواهبه عن العديد من العلماء الذين أبدعوا واخترعوا واكتشفوا.

٣- التركيز على ضرورة التوافق مع الآخرين:

يرجع ذلك إلى الخوف أن يظهر الشخص أمام الآخرين بمظهر يدعو للسخرية لأنه أتى بشيء أبعد ما يكون عن المألوف بالنسبة لهم.

٤- القيود المفروضة ذاتيا:

يعتبر هذا العائق من أكثر عوائق التفكير الإبداعي صعوبة ذلك أنه يعني أن يقوم الشخص من تلقاء نفسه بوعي أو بدون وعي بفرض قيود لم تفرض عليه لدى تعامله مع المشكلات.

٥- التقيد بأنماط محدده للتفكير:

كثيرا ما يذهب البعض إلى اختيار نمط معين للنظر إلى الأشياء ثم يرتبط بهذا النمط مطولا لا يتخلى عنه

٦- التسليم الأعمى للافتراضات:

وهي عملية يقوم بها العديد منا بغرض تسهيل حل المشكلات وتقليل الاحتمالات المختلفة الواجب دراستها.

٧- التسرع في تقييم الأفكار:

وهو من العوائق الاجتماعية الأساسية في عملية التفكير الإبداعي ومن العبارات التي عادة ما تفتك بالفكرة في مهدها ما نسمعه كثيرا عند طرح فكرة جديدة مثل: لقد جربنا هذه الفكرة من قبل من يضمن نجاح هذه الفكرة هذه سابقة جدا لوقتتها وهذه الفكرة لن يوافق عليها المسؤولون.

٨- الخوف من اتهام الآخرين لأفكارنا بالسخافة:

وهو من اقوي العوائق الاجتماعية للتفكير الإبداعي.



خطوات جلسة العصف الذهني:

تمر جلسة العصف الذهني بعدد من المراحل التي توجب توخي الدقة في أداء كل منها على الوجه المطلوب لضمان نجاحها وتتضمن هذه المراحل ما يلي:



١- تحديد ومناقشة المشكلة(الموضوع).

قد يكون بعض المشاركين على علم تام بتفاصيل الموضوع في حين يكون لدى البعض الآخر فكرة بسيطة عنها وفي هذه الحالة المطلوب من قائد الجلسة إعطاء المشاركين الحد الأدنى من المعلومات عن الموضوع لأن إعطاء المزيد من التفاصيل قد يحد بصورة كبيرة من لوحة تفكيرهم ويحصره في مجالات ضيقة محددة.

٢- 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 فقد تكون للموضوع جوانب أخرى. وليس المطلوب اقتراح حلول في هذه المرحلة وإنما إعادة صياغة الموضوع وذلك عن طريق طرح الأسئلة المتعلقة بالموضوع ويجب كتابة هذه الأسئلة في مكان واضح للجميع.

٣- تهيئة جو الإبداع والعصف الذهني:

يحتاج المشاركون في جلسة العصف الذهني إلى تهيئتهم للجو الإبداعي وتستغرق عملية التهيئة حوالي خمس دقائق يتدرب المشاركون على الإجابة عن سؤال أو أكثر يليه قائد المشغل.

٤- العصف الذهني:

يقوم قائد ورشة العصف الذهني بكتابة السؤال أو الأسئلة التي وقع عليها الاختيار عن طريق إعادة صياغة الموضوع الذي تم التواصل 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 للجميع مع ترقيم الأفكار حسب تسلسل ورودها ويمكن للقائد بعد ذلك أن يدعو المشاركين إلى التأمل بالأفكار المعروضة وتوليد المزيد منها.

٥- تحديد أغرب فكرة:

عندما يوشك معين الأفكار أن ينضب لدى المشاركين يمكن لقائد المشغل أن يدعو المشاركين إلى اختيار أغرب الأفكار المطروحة وأكثرها بعدا عن الأفكار الواردة وعن الموضوع ويطلب منهم أن يفكروا كيف يمكن تحويل هذه الأفكار إلى فكرة عملية مفيدة وعند انتهاء الجلسة يشكر قائد المشغل المشاركين على مساهماتهم المفيدة.

٦- جلسة التقييم:

الهدف من هذه الجلسة هو تقييم الأفكار وتحديد ما يمكن أخذه منها وفي بعض الأحيان تكون الأفكار الجيدة بارزة وواضحة للغاية ولكن الغالب تكون الأفكار الجيدة دفيئة يصعب تحديدها ونخشى عادة أن تهمل وسط العشرات من الأفكار الأقل أهمية وعلمية التقييم تحتاج نوعا من التفكير الانكماشى الذي يبدأ بعشرات الأفكار ويلخصها حتى تصل إلى القلة الجيدة.

ويمكن تصنيف الأفكار إلي:



يتم تقييم الأفكار بإحدى طريقتين:

١- التقييم عن طريق الفريق المصغر :

- وهو يتكون من الرئيس وثلاثة من أفراد المجموعة يتم اختيارهم من قبل المجموعة أو من قبل الرئيس فى ضوء النقاط التالية :
- إجراء فحص أو مراجعة سريعة لقوائم الأفكار (الحلول).
- تقييم الأفكار علي أساس المعايير التالية : الجودة والأصالة والمنفعة ومنطقية الحل والتكلفة ومدى القبول والجدول الزمني للتنفيذ
- استبعاد الأفكار التي لا تسير المعايير السابقة
- تصنيف الأفكار المتبقية فى رزم مصغرة تشمل كل منها عدد الأفكار المرتبطة حتى يسهل التعامل معها
- تجمع أفضل الأفكار فى كل رزمة من الرزم السابقة ويطبق عليها نفس المعايير السابقة مرة ثانية حتى يتم الوصول إلي أفضل الأفكار

٢- التقييم عن طريق جميع أفراد المجموعة .





اليوم التدريبي الثاني

الجلسة الثانية



النشاط التدريبي

الأفكار التحسينية			الموضوع	الثانية	الوحدة
٢٠ د	الزمن	جماعي	اسلوب التنفيذ	١-٢-٢	ترميز النشاط
ممارسة المتدرب فكر تطبيق الأفكار التحسينية					الهدف من النشاط

١- ماذا نعني بالأفكار التحسينية ؟

٢- ماهو دور القيادات في دعم الموظفين نحو تطبيق الأفكار التحسينية ؟



النشاط التدريبي

الوحدة			الموضوع	الثانية	توظيف الابداع في العمليات اليومية
الهدف من النشاط			اسلوب التنفيذ	٢-٢-٢	جماعي
تنمية قدرة المتدرب في توظيف الابداع في العمليات اليومية			الزمن	٢٠ د	

اكتب مقترح لتفعيل عمليات توظيف الابداع في العمليات اليومية لجمعية زمزم.

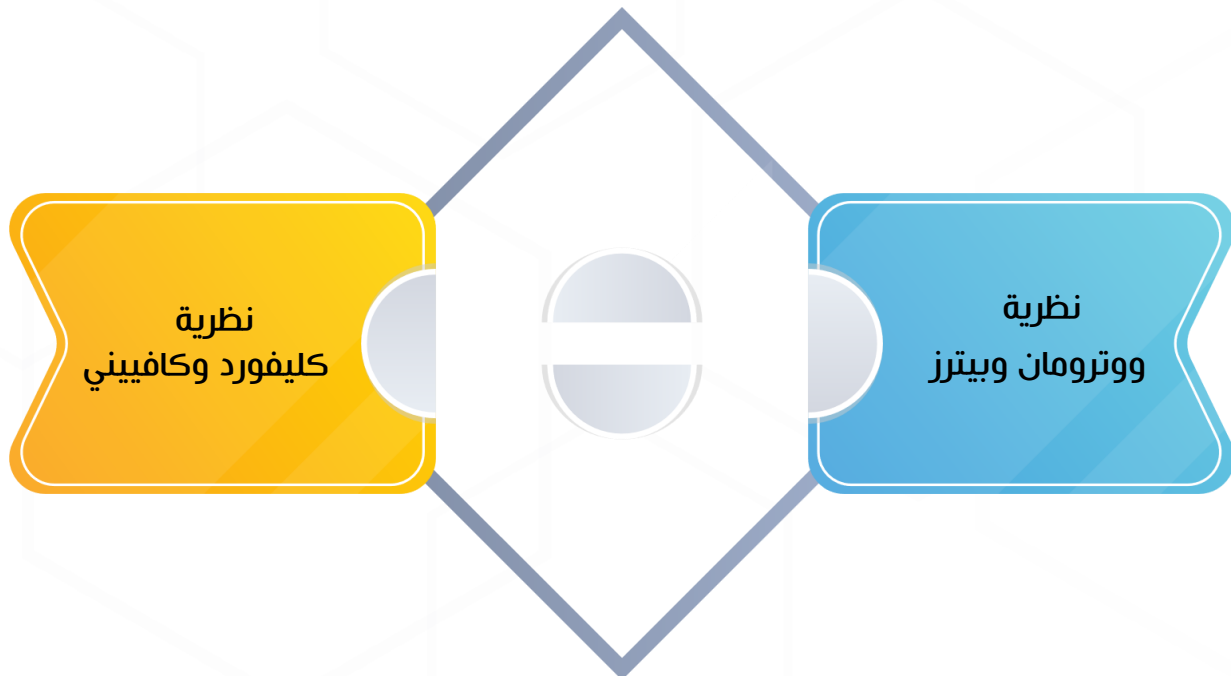
الوحدة	الثانية	الموضوع	نظريات في الابداع المؤسسي
ترميز المادة الاثرية	١-٢-٢		

نظريات في الابداع المؤسسي

نظريات في تنمية الإبداع المؤسسي:

إن المنافسة الشديدة في مجال الإبداع وما أدت إليه من تسارع في إدخال الخدمات الجديدة واختفاء الخدمات القديمة أصبحت سمات بارزة مهمة في زيادة كفاءة وفاعلية الإبداع في المؤسسات. ولتحقيق أداء أعلى وبصفة مستمرة، يجب أن يدرك القادة في العمل القدرات الفكرية للعاملين والالتزام بالإبداع داخل المؤسسة بتحفيز الأداء، حيث يتعاون غالبية العاملين مع فريق القيادة بدلاً من مواجهته، مثل ذلك التفاعل داخل المؤسسة يقلل من الاحتكاك بين العاملين والقادة، ويحدد فرصاً جديدة للإبداع، ويقلل التكلفة ويخلق إحساساً لدى العاملين بمشاركتهم في ملكية المؤسسة.

ومن النظريات التي توضح آليات تنمية الإبداع المؤسسي:



نظرية ووترومان وبيتزر

في كتابهما (البحث عن التفوق) يخلص كل من بيتزر ووترومان بعد دراسة تحليلية لنحو ٤٠ مؤسسة أمريكية متفوقة إلى أن القيم والمبادئ المشتركة للمؤسسات والشركات المتفوقة التي تتسم بدرجة عالية من الإبداع تتمثل في:

١. الرغبة والتحفيز للإنجاز وإعطاء الأسبقية دائماً للفعل والشروع في الأداء أكثر من مجرد إنفاق الكثير من الوقت في التحليل وفي الاجتماعات والتقارير التفصيلية للجانب.
٢. تنمية العلاقات والصلات مع المستفيدين من الخدمة أو الراغبين في السلعة المقدمة من طرف المؤسسة، وذلك بهدف التعرف عليهم والاستفادة من مقترحاتهم.
٣. إعطاء استقلالية للوحدات والأقسام مما يشجعها على التفكير المستقل والإبداع الأمر الذي يحفزها على منافسيه الوحدات والأقسام الأخرى في الأداء المتميز.
٤. تعزيز مفهوم الإنتاجية وتحقيقها، وذلك عن طريق تنمية قدرات جميع العاملين في المؤسسة، بكرامة وإنسانية وتشجيع روح المغامرة والإبداع لديهم.
٥. تبسيط الإجراءات والمستويات الإدارية عن طريق الاعتماد على القليل منها.
٦. خلق وتطوير بيئة تنظيمية تؤمن بالانتماء للقيم الرئيسية للمؤسسة، وتحقيق في نفس الوقت المرونة المطلوبة والمحددة.
٧. استمرار المؤسسة في تقديم السلع والخدمات التي أثبتت فيها المؤسسة القدرة والتميز.

نظرية كليفورد وكافيني :

توصل كلٌ من كليفورد وكافيني في دراستهما عن الأداء الظاهر (الناجح) إلى أن المؤسسات الصغيرة والتميزة وذات القدرات الإبداعية العالية تتصف بسمات متعددة تميز بيئتها التنظيمية.

١. وضع وتطوير رسالة محددة للمؤسسة، ومن الضروري أن تكون هذه الرسالة بمثابة القيم المشتركة للعاملين.

٢. من الضروري أن يتم تركيز الاهتمام على المقومات والمكونات الجوهرية للعمل.

٣. أن يتم النظر إلى المنهج البيروقراطي على أنه عدو رئيسي.

٤. تحفيز جميع العاملين للتدريب والتجريب.

٥. تطوير وتعزيز العلاقات الوثيقة مع المستفيدين من الخدمة أو الراغبين في السلعة، وذلك بالقدر الذي يجعل من جميع عمليات التطوير والإبداع جهوداً موظفةً في سبيل تحقيق رغبات المتعاملين مع المؤسسة.

٦. إعطاء أسبقية متميزة لتنمية وتطوير قدرات العاملين وتحفيزهم على الأداء المتميز والإبداع فيه.



الوحدة	الثانية	الموضوع	مستويات النشاط الإبداعي
ترميز المادة الاثرية	٢-٢-٢		

المستويات النشاط الإبداعي

المستويات التي يقع فيها النشاط الإبداعي:

نجد أن الإبداع هو نشاط إنساني لا يقتصر على مستوى معين من الأفراد، ولا يمكن اعتباره نشاط فردي يعتمد على الأفراد، كما أنه ليس نشاط جماعي فقط، وإنما هو تبعاً للموقف الذي يقع في الإبداع، حيث قد تتم ممارسته من قبل الأفراد أو الجماعات أو المنظمات بشكل عام.

يمكن تقسيم المجالات التي يقع فيها الإبداع إلى ثلاثة مستويات:

الإبداع على مستوى الفرد

وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد المبدعين وبذلك يكون نشاطاً وجهداً فردياً فقط، يعتمد على القدرات الفردية والمهارات الذاتية للشخص المبدع.

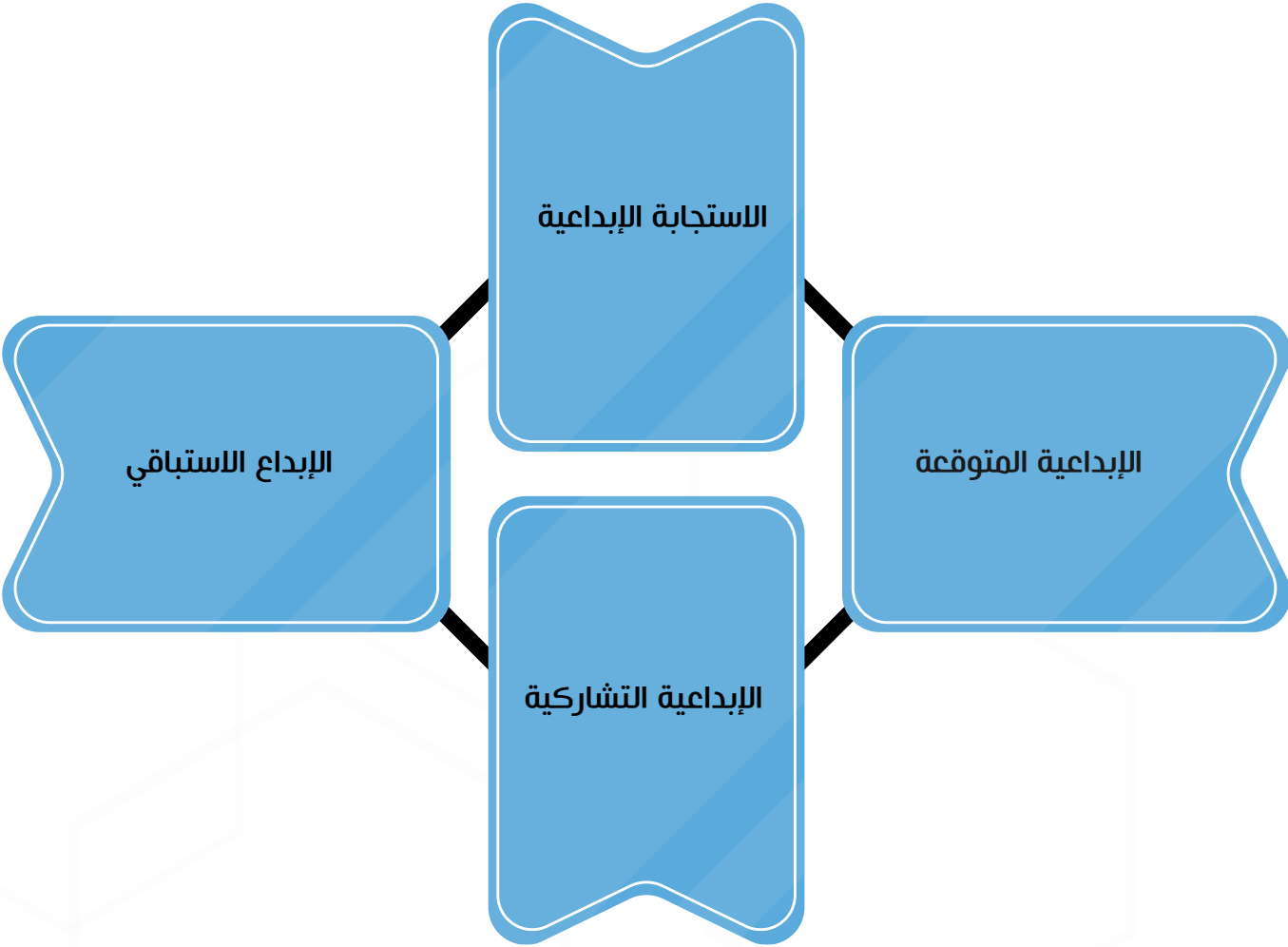
الإبداع على مستوى الجماعة

وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل الجماعة، وإبداع الجماعة أكبر من المجموع الفردي لإبداع أفرادها، ويتم هذا الإبداع عن طريق التعاون والتبادل والتشجيع للأفكار وتنميتها للوصول إلى أفكار أو أعمال إبداعية.

الإبداع على مستوى المنظمة أو المؤسسة

هو الذي يتم التوصل إليه من خلال الجهد الجماعي التعاوني لجميع أعضاء المؤسسة، وهذا الأخير يعتبر من أهم أنواع الإبداع، بل قد يكون الترجمة الفعلية والنهائية لإبداع الأفراد والجماعات والذي ينتج عنه ابتكارات جديدة.

أنواع النشاطات الإبداعية:
هناك أربعة أنشطة يظهر فيها الإبداع



١- الاستجابة الإبداعية :

وفي هذا النوع تكون الاستجابة الإبداعية على مشكلة محددة، ومغلقة ضمن إطار العمل حيث يطلب من المشاركين أو المستجيبين وضع حلول للمشكلة ضمن شروط ومتطلبات العمل حيث يكون المشاركون بالعادة من بيئات مختلفة (جامعات، مؤسسات متخصصة) يطلب منهم وضع الحلول لمشكلة أو أفكار مقترحة، ضمن الشروط والمتطلبات المرفقة مع المشكلة.

٢- الإبداعية المتوقعة:

في هذا النوع من النشاط الإبداعي يوضع المشاركون في وضع المواجه مع التحدي الذاتي لتوقع حل المشاكل المطروحة، وفي هذا النوع تكون المشكلة مفتوحة الحلول لجميع الاحتمالات ، والأهداف غير مصاغة من قبل الشركة، والدافع للانخراط في هذه التجربة يكون دافعاً داخلياً عند الأفراد وبدون تكليف.

٣- الإبداعية التشاركية :

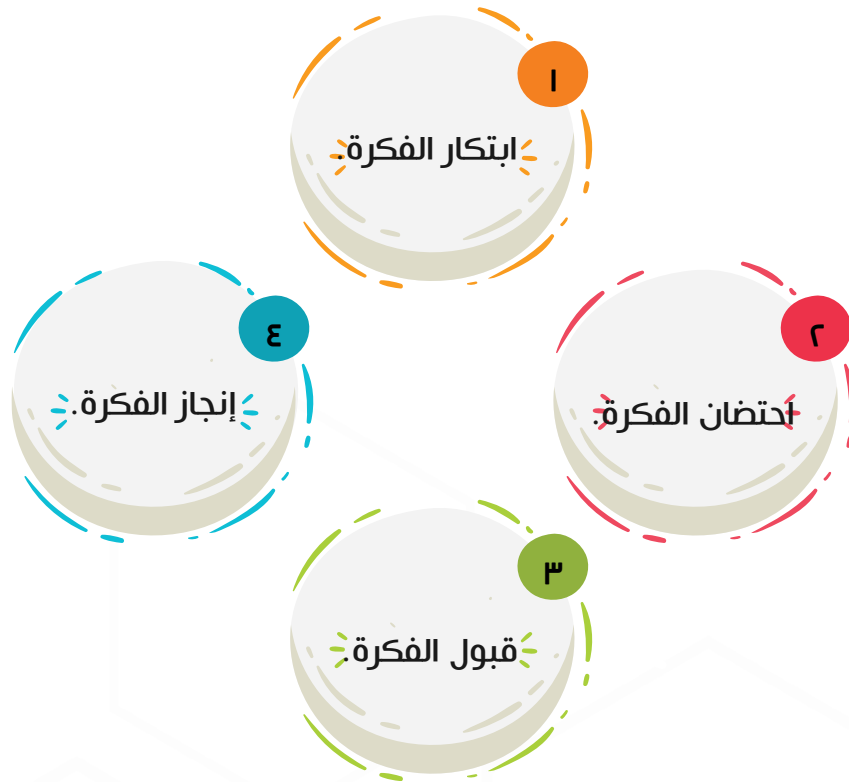
المشكلة مصاغة بشكل جيد في هذه البحوث، والأهداف المتوقعة محددة أيضاً، وتكون مساهمة الباحث في حل المشكلة بجهده ومقاييسه الخاصة، والتي يحددها بنفسه ويكون الدافع للإيجاد الحل داخلياً لخوض هذه التجربة، مثل الأبحاث العلمية ورسائل الماجستير، حيث تحدد المشكلة والأهداف ويسهم الباحث بوضع الحلول لهذه المشكلة.

٤- الإبداع الاستباقي:

في هذه الحالة يكون الإبداع بدافع داخلي، ولكن أيضاً يطلب من المشاركين المساهمة في إعطاء الحلول الإبداعية للمشكلة المطروحة، أو في إعطاء اقتراحات لتطوير النظام، فيلتي العاملين الداخلي والخارجي لتحفيز الحلول الإبداعية، ولكن النية الداخلية موجودة أصلاً عند المشاركين.

الوحدة	الثانية	الموضوع	مراحل عملية الإبداع
ترميز المادة الاثرية		٣-٢-٢	

مراحل عملية الإبداع



ويمثل استكشاف الأفكار لملئ الفراغات المحددة أولى مراحل عملية الإبداع، ويتطلب ذلك جهداً متداخلاً الوظائف للعصف الذهني من أجل ابتكار الأفكار التي تفي بحاجة معينة لجزء محدد من الخدمة والمرحلة الثانية تنقل الأفكار إلى مفهوم الخدمة الذي يشمل ضم مجموعة من العناصر التي تضم خبرة العميل، وتشمل الأفراد والعمليات والمنتجات الحالية ودعم التقنيات، أما المرحلة الثالثة؛ فهي تتطلب قبول الخدمة الجديد خدمة من قبل جميع المشتغلين بالتطوير المستقبلي لهذه الخدمة الجديد، أما المرحلة الرابعة؛ فهي إنجاز مفهوم الفكرة أو المنتج الجديد (سلعة الخدمة) وتتطلب ابتكار خطة قياس تشمل تقديرات التكلفة ومجموعات التحكم المطلوبة لمسيرة المنتج الجديد،

وفيما يلي سنتعرض لهذه المراحل بنوع من التفصيل:

ابتكار الفكرة:

تتضمن هذه المرحلة ابتكار وجمع وتقويم واقتراح أفكار جديدة بغرض الاستثمار وتسيير العملية، ينبغي أن تقوم الإدارة العليا بتحرير محضر الإبداع وإنشاء مجلس للإبداع يسمى في هذا الصدد فريق الاستقطاب، ومهمة محضر الإبداع ينبغي أن تنحصر في تحديد وتأسيس مشروعات إبداعية نشطة تطابق أهداف تطوير العمل إستراتيجياً، ويمكن أن تتراوح إمكانيات إدارة فرق الاستقطاب من عرض أفكار فرص عملية جديدة إلى تقديم المشروعات حديثة النشأة للوصول إلى المزيد من التطوير، وهناك العديد من مصادر الأفكار عن مفاهيم المنتج الجديد، وتعتبر المعلومات المحصل عليها من طرف العميل والعلاقة الودية معه أهم تلك المصادر، حيث إنه تم ابتكار الأفكار عن طريق دراسة وقياس مدى رضا العميل وعدم رضائه، الأمر الذي يتمخض عنه تحسينات إضافية على المنتج أو الخدمة، وهذه الطريقة تعتبر إبداعية بحق، إلا أنه ينبغي على محضر الإبداع (الذي يعمل من خلال فريق الاستقطاب) مساهمة الحلول الإبداعية لخط الأولويات العملية ليس للعميل الحالي وحسب، وإنما لابد أن يعمل على تحقيق إبداعات طفوية، ويجدر الإشارة إلى أن العامل المحفز للإبداع يجب أن يتمتع بالخصائص التالية:



احتضان الفكرة:

تزداد قيمة الأفكار كلما ازدادت الارتباطات بينها، فحينما يبتكر مدير المنتجات (أو أي عضو في المؤسسة) أفكاراً جديدة، ينبغي على محفز الإبداع توصيل هذا الشخص بالزملاء المتعاونين داخل المؤسسة لتطوير اتصال الأفكار. ومحفز الإبداع يعمل فعلاً (كوسيلة نقل بشرية) تصل وتعمل شبكياً مع الآخرين، وهذا العمل يثري ويبني حصيلة فكرية حول الفكرة الأصلية، وتتم عملية الاحتضان للأفكار المنتقاة فقط، وتبلغ ذروتها في التقييم الأخير للتطبيق الاقتصادي للمنتج في السوق التي يحددها فريق الاستقطاب.

قبول الفكرة:

في هذا الصدد لا يقوم فريق الاستقطاب بتحليل وقبول الأفكار فقط، ولكنه يوفر أيضاً الموارد المالية والتعليقات البناءة ويوفر عامل ضغط الوقت لضمان التطور المستمر للخدمة بطريقة فعالة، ولتنسيق عملية الإبداع، يعمل محفز الإبداع "كقائد أوركسترا" أو منسق لضمان سير عملية الإبداع، ويدعمه أطراف مكانية وزمانية أساسية مثل فريق الاستقطاب ومحصلة معلومات العميل والعلاقة الودية، كما يعمل بكفاءة في ابتكار وزرع أفكار التطوير الجديد الذي يساير أهداف المؤسسة.

إنجاز الفكرة:

إن تحقيق الأفكار يعادل أهمية ابتكارها، بحيث ينبغي على الفريق المسؤول عن تحقيق الفكرة وضع خطة عمل مفصلة للقياس تشمل تقديرات التكلفة وحدود التوقيت ومجموعات التحكم المطلوب التي تصطبح مفهوم التصميم، وبمجرد أن يقوم فريق التجهيز ببناء إطار لتشغيل التجربة، يجب أن يختبر فكرة التصميم من خلال دورة فحص واختبار سريعة، ومن أجل ضبط مسار أثار أية متغيرات بخلاف فكرة الاختبار، فإنه من الأهمية بمكان تكرار عمل التجارب المستمرة لعزل المتغير الذي تم اختباره. تجدر الإشارة إلى أن بعض المؤسسات تفتقر لعملية البحث والتطوير الأمر الذي يؤدي غالباً بها إلى الاستثمار في عمل مبادرات خدمية خاصة، دون فهم واضح للعائد المحتمل منها، ومثل هذه المؤسسات تترك نفسها عرضة للتدهور في مواجهة إبداعات الخدمات الجديدة التي تدخل المؤسسة من قبل المنافسين، حيث تصبح السرعة والعملية المتكررة لإنتاج الأفكار دون وجود توجهٍ منظم نحو البحث والتطوير بمثابة عائق نحو التميز القوي للإبداع الأمر الذي يتطلب من المؤسسات تطوير أسلوب منظم للبحث والتطوير يسمح لها، ليس فقط بتوقع حاجات العميل بصفة أساسية ولكن كذلك تطوير أساليب متميزة في الإنتاج وتوصيل خدمات تفوق آمال العملاء المتزايدة أيضاً، وتحوز على الرضا والوفاء الكامل للعملاء كذلك.

فريق الاستقطاب:

يعمل فريق الاستقطاب من خلال منتدى "متزامن" لقبول الأفكار ويعمل كمحور جذب "مغناطيس" لتبني ثقافة الإبداع، لهذا السبب يجب أن يكون فريق الاستقطاب عبارة عن مجموعة من المديرين ذوي الثقافات المتداخلة ويتمتعون بسلطة التصديق على الأفكار المقبولة المراجعة وقبول الأفكار المطروحة عن الخدمات الجديدة، وفيما يلي وصف مختصر لفريق الاستقطاب النموذجي.

- يتكون فريق الاستقطاب من أعضاء يمثلون الجهات المختصة بالسلعة والناحية القانونية وإدارة المخاطر والإدارة المالية وإدارة العمليات (المعالجات) والتكنولوجيا.
- كما يتكون الفريق من مجموعة من العاملين الأقل مقاما من الرؤساء الموظفين، ولكن لابد من قبولهم ودعمهم من طرف هؤلاء الرؤساء.
- ينبغي على كل عضو في الفريق تحديد شخص (سند) احتياطي يمكنه حضور اللقاءات في حالة غياب العضو، ولكونهما عضوين في فريق الاستقطاب لابد من موافقتها على حضور جميع اللقاءات. يدعو محفز الإبداع إلى عقد اللقاءات إما بناءً على موعد محدد مسبقاً خلال الأسبوع- وليس خاصاً
- يعتبر فريق الإبداع تنظيمًا أفقيًا، حيث يضم أعضاء لديهم نفس السلطات، ومن أجل تبني ثقافة إبداعية يجب على فريق الاستقطاب تطبيق الوسائل التكتيكية التالية:

✓ الاحتفاء بالإخفاقات والمحاولات الشبيهة بالمخففة:

يجب على فريق الاستقطاب أن يفخر بالتجارب المرفوضة أو غير الناجحة، فمثل هذا التفاخر بالمنتجات التي أخفقت يساعد على تبني ثقافة إبداعية واعية.

✓ الأهداف الواضحة:

يجب أن يضم فريق الاستقطاب تحدياً واضحاً للأداء مثل توقع ٣٠٪ من دخل المبيعات السنوي جزاء المنتجات أو الخدمات الجديدة التي تم تقديمها خلال فترة الإثني عشر شهراً الماضية.

مشاركة المعلومات:

✓ يجب أن يقيم فريق الاستقطاب منتدى للمنتج/خدمة يضم أعضاء من أقسام المنتجات والمبيعات والتسويق، ويجب أن يسير المنتدى على أساس منتظم أو دوري (ربع أو نصف سنوي مثلاً) للسماح للمشاركين بالمشاركة في المعلومات عن روايات النجاحات الإبداعية، ومجموع الدخول من الأبحاث الجديدة، بالإضافة إلى التطبيقات الجديدة.

الوحدة	الثانية	الموضوع	معوقات الإبداع المؤسسي
ترميز المادة الاثرية	٤-٢-٢		

معوقات الإبداع المؤسسي

معوقات السلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسة:

معوقات إدراكية

وتتمثل في عدم إدراك الأفراد العاملين لجوانب المشكلة بالشكل الصحيح، وذلك بسبب عزلها عن سياقها، أو تضيق نطاقها أو لصعوبة إدراك بعد العلاقات المتضمن فيها.

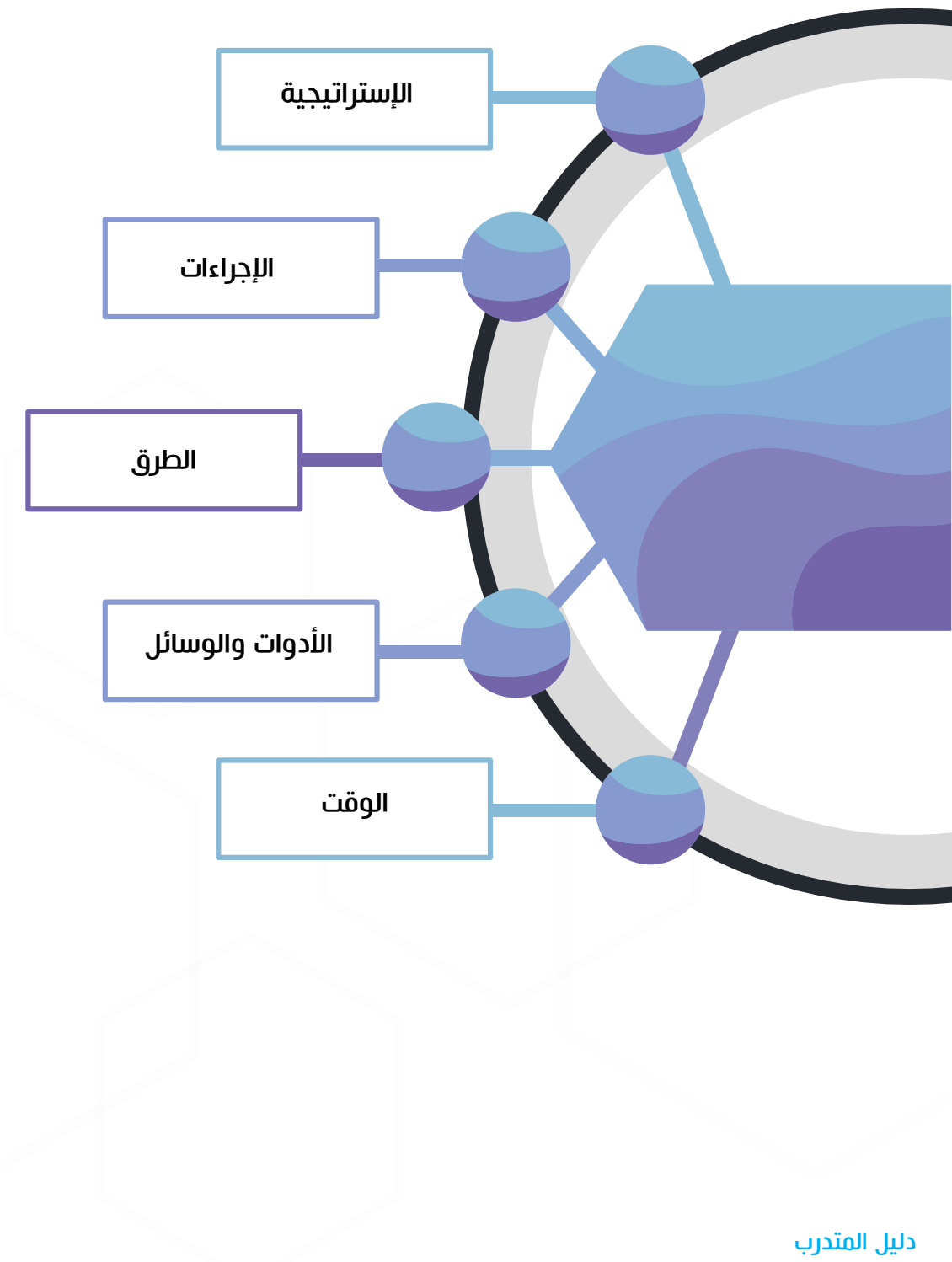
معوقات وجدانية وشخصية

والمتثلة في الخوف من المبادرة والخوف من الوقوع في الخطأ والجهود في التفكير والرغبة في تحقيق النجاح السريع.

معوقات ثقافية أو اجتماعية

وهي تلك التي تعود إلى الضغوط الاجتماعية المختلفة التي تتدخل في تشكيل حياة الأفراد وتصرفاتهم، وتؤدي بهم إلى تبني اتجاه المجازاة لما هو شائع.

معوقات الإبداع التي تخص المؤسسة عامة



- **الإستراتيجية:** ينبغي على المؤسسة أن تعين وأن تبين بوضوح عملية البحث والتطوير بما يسمح بتخصيص الموارد الفعالة وزيادة احتمالات النجاح، ولذلك فإن اختيار المشروع الناجح هو ذا أهمية كبرى ولا يجب أن يترك لعامل المصادفة.
- **الإجراءات:** يجب أن تركز المؤسسات على عمليات البحث والتطوير التي تدعم ابتكار المنتجات المنشودة، فالاهتمام بالإجراءات الأساسية يضمن للمؤسسة إمكانية إدارة تلك الإجراءات بأسلوب صحيح والحد من استهلاك الوقت.
- **الطرق:** ينبغي على الإدارة أن توقف العمل في مشروعات البحث والتطوير بمجرد إدراكها أن ذلك المشروع لا يحقق تطلعات المؤسسة، لأن إيقاف الأنشطة غير القياسية يتيح إعادة توجيه الموارد نحو المشروعات الأكثر نفعا، وغالبا ما ترى المؤسسات الأساليب غير القياسية معطلة بسبب الافتقار إلى المعايير الواضحة وإلى المعلومات التي تدعم عملية اتخاذ القرار، أما المشروعات التي تصمد؛ فإما أنها يمكن فحصها أو لا يمكن لأنه يصعب إلغاؤها رسمياً، بالإضافة إلى ذلك؛ فإن المشروعات التي يتم إلغاؤها في وقت متأخر بحيث إنها تكون قد استهلكت تكلفة مالية ونفسية عالية، وتعرف بالمشروعات السفلى تشكل عقبات كبيرة ومعروفة إزاء البحث والتطوير.
- **الأدوات والوسائل:** تدرك المؤسسة الناجحة أن المعرفة هي المدخل الأساس للنجاح، فهي تستثمر المشاركة الداخلية للمعرفة وتتعلم من خبراتها بالمشروعات وتتعلم بوجه خاص من أخطائها، كما أنها تقوم بتعديل بنائها ونظامها لتجنب تكرار تلك الأخطاء، أما المؤسسات الأقل نجاحاً فهي لا تحيد استخدام الوسائل الضرورية لممارسة إدارة المعرفة المهنية.
- **الوقت:** هناك العديد من الأمثلة التي تظهر كيف يتم تحفيز الإبداع تحت ضغوط الوقت والكثير من الأشخاص يعتقدون أنهم يعملون بشكل أفضل تحت الضغط، أما الأبحاث لا تثبت ذلك تماماً، رغم ثبوت بعض الحالات. يجدر الإشارة إلى أن كل عامل من العوامل السالفة الذكر له مظاهر متعددة، ويحدث بطريقة مختلفة باختلاف المؤسسات. إضافة إلى تلك المعوقات التي سبق ذكرها، فقد ذكر أحد العلماء يقول أن: "أحد الأشياء التي تمتاز بالصعوبة البالغة في الإبداع في إقناع الناس بقبول فكرة أن الطريقة التي يعملون بها ليست هي الأفضل، كما تجدر الإشارة أيضاً إلى أحد العوائق والمتمثل في أن معظم المؤسسات المنتجة ترى بأن الإبداع يرتبط بالمنتج، وهكذا فإن إبداع المنتج مرتبط في الأساس بزيادة النفقات في أقسام البحث والتطوير هم يجعلها تتجاهل فرص الإبداع في مجالات مثل خدمة العملاء وأنماط العمل التجاري والعمل الشبكي وسلسلة الموارد.

كما تم تصنيف المعوقات إلى مجموعات محددة تتضمن كل عناصر خاصة بها ومميزة عن عناصر المجموعات الأخرى، وهي مصنفة على الشكل التالي:

المعوقات الذاتية "الشخصية والدافعية"

المعوقات الاجتماعية والثقافية

المعوقات البيئية

المعوقات التنظيمية

١- المعوقات الذاتية "الشخصية والدافعية":

تتمثل المعوقات الذاتية للإبداع في العوامل التي تتعلق بالفرد ذاته والتي تؤثر بدورها على تكوين شخصيته منذ الطفولة، كعدم الثقة في النفس وعدم الميل للمخاطرة والخوف أو القلق الذي يقيد ويمنعه من السعي وراء الجديد.

السيطرة على ما لديه من معلومات ومهارات في المجال الذي يبحث فيه، والتي تدفعه أيضاً إلى التفكير واكتشاف ما قد يوجد في هذا المجال من أوجه قصور أو ضعف، ومن ثم التفكير في الحل والتعبير عنه، حيث أثبتت الأبحاث أن توصل الفرد للجديد يتطلب رغبة حقيقية من جانبه تدفعه للتوصل إليه، ولا بد من أن يكون الفرد مدفوعاً للدرجة التي تجعله يبذل الجهد الإيجابي المحقق للإبداع. ويؤدي عدم تشجيع الفرد وتحفيزه بالطريقة الملائمة وعدم حصوله على احترام وتقدير الآخرين ومساندتهم له إلى إعاقة الإبداع، ووضع حاجزاً ضد الأفكار الجديدة، وقد يصاب الفرد بالإحباط ويقنع عن سلوكه الإبداعي.

٢- المعوقات الاجتماعية والثقافية:

وتتضمن كافة العقائد والعادات والأعراف والتقاليد والاتجاهات السائدة في المجتمع، والتي غالباً ما تقف عائقاً ملحوظاً إزاء الإبداع الفردي أو الجماعي، كما أنها تحول دون تنمية وتعزيز القدرات والمهارات الإبداعية.

أما إذا كانت بيئة الفرد التي يعيش فيها بيئة سمحة مرنة تساعد على الإبداع، فإنه من المنتظر أن يأتي الأفراد بأشياء وأفكار جديدة تخرج عن توقعات الآخرين.

٣- المعوقات البيئية:

وتتضمن السياسات التنموية والفقر والبطالة والتلوث البيئي، الوعي نحو السلامة والصحة العامة في العمل ونظام السوق والتجارة.. إلخ، أي أنها تتضمن كافة المتغيرات المتعلقة بالجوانب الاقتصادية والسياسية والتنموية والصحية، إذ أنها تمثل عوائق قاتلة للإمكانات الإبداعية إذا لم تقترن بترعة إيجابية للنظر إلى الفرد والجماعة والمجتمع على حد سواء.

٤- المعوقات التنظيمية:

وتمثل هذه المعوقات كافة العوائق التنظيمية السائدة في إطار العمل الذي يعمل به الفرد كالأنظمة والقوانين والتعليمات والتي تتمثل فيما يلي:

نمط القيادة: يعتبر نمط القيادة أو أسلوب الإشراف أحد أهم المتغيرات التنظيمية المؤثرة.

على إبداع العاملين في المؤسسات، وينبع ذلك في الأساس من أثر القائد أو الرئيس على القدرات الإبداعية لمؤوسيه، فالقادة يؤثرون في سلوكيات مؤوسيهم من خلال السلطات الرسمية المخولة لهم، ومن بين العوائق التي تواجه العملية الإبداعية والناجمة عن نمط القيادة أو مستوى الإشراف في المؤسسة ما يلي:

- قلة المعرفة وضعف المهارات القيادية هيمنة القادة الإداريين المفتقرين للمعرفة والمهارات القيادية اللازمة على معظم المؤسسات المعاصرة في مجتمعاتنا نتيجة الترقية بالأقدمية في مؤسسات القطاع العام، الأمر الذي أدى إلى تحريف قيمة التنافس الوظيفي وتحولها من حالة تنافسية تؤدي إلى تفجير الطاقات الإبداعية إلى حالة تعيق الميول الإبداعية وتحبطها؛ لأن بروز المبدعين الأكفاء سيكشف عن القيادات غير الجديرة وعن مواطن ضعفها وعجزها وقد يهدد مصالحها واستقرارها الوظيفي.
- عدم الثقة بالنفس: عدم ثقة بعض القادة بأنفسهم الأمر الذي يجعلهم يحرصون على إبقاء الأمور مركزية بأيديهم ولا يعطون الفرصة لأي نوع من المشاركة من قبل العاملين خوفاً من لفت أنظار القيادات العليا لقدراتهم وما يسببه ذلك من تهديد لهم.
- الصراع حول السلطة: الصراعات حول السلطة والتي تتأثر بالمزيد من طاقة أفراد المؤسسة، وتحبط الاندفاع نحو المبادرة والتجديد وتشمل هذه الصراعات، الصراع بين القادة والأفراد، والصراعات التي تحدث بين القادة أنفسهم.
- عدم ثقة الرئيس بالمؤوس: ميل الرؤساء إلى التردد في إعطاء مؤوسيهم مسؤوليات للقيام بأعمال جديدة لتعويدهم على مواجهة المشكلات والتغلب عليها، أو خوف بعض الرؤساء من عدم قدرة مؤوسيهم على القيام بهذه الأعمال، الأمر الذي يوقعهم في حرج مع رؤسائهم المباشرين.
- مقاومة التغيير: محاربة بعض القيادات الإدارية للتجديد والتغيير خوفاً من آثار سلبية تعود على نتيجة هذا التجديد.

الوحدة	الثانية	الموضوع	الدوافع وعلاقتها بالإبداع والابتكار:
ترميز المادة الاثرية	٥-٢-٢		

الدوافع وعلاقتها بالإبداع والابتكار

من أهم المعوقات التي تعترض عملية الإبداع والابتكار في مجال الدوافع ما يلي:

١. عدم تهيئة الظروف الملائمة لخلق الجو المشجع على الإبداع، فالكثير من المؤسسات تعاني من مشاكل في مقدار ونوعية الدوافع التي تقدمها للعاملين، إلى جانب افتقارها للوضوح الأهداف وغموضها في بعض التنظيمات، الأمر الذي يعيق الأفراد من تقديم حلول جديدة لم يألّفها الزملاء خوفاً من السخرية والاستخفاف وبما يؤدي إلى إعاقة الإبداع وتبديد الأمل في الإضافة والتجديد والابتكار.
٢. نظام موحد للدوافع، وهذا الأمر يؤدي إلى أن تفقد الدوافع الهدف الأساسي منها، الهدف من الدوافع ألا يشعر الفرد أنه تساوى مع غيره رغم أن جهده وطبيعته عمله أصعب.
٣. إطلاق الدوافع بدون أي ضوابط يؤدي إلى ردود فعل عكسية، حيث إن عدم وجود معايير واضحة لكل فرد داخل التنظيم يميز بين الفرد المبدع والمجتهد، وغيره من الأفراد يؤدي إلى الإحباط لديهم.
٤. استخدام العقاب أسلوباً للتحفيز، لأن أسلوب العقاب يدفع الأفراد إلى التوقف عن الإبداع والابتكار خوفاً من العقوبة ويقتل فيهم روح المبادأة والإبداع. إن وجود نظام فعال للدوافع يتسم بالموضوعية ويرتبط بمعدلات الأداء يعمق الثقة في نفوس العاملين ويزيد من انتمائهم للمؤسسة ويشجع الجهود المبدعة ويحد من السلوكيات السلبية.

الأنظمة وإجراءات العمل:

إن المؤسسات اليوم بحاجة إلى هياكل تنظيمية وإجراءات ونظم مستقرة، ولكي تنمو وتزدهر؛ فهي بحاجة أيضًا إلى التجديد والإبداع، ولذلك فهي بحاجة إلى العاملين الذين لديهم الجراءة والقدرة على اتخاذ المبادرات ضمن هياكل تنظيمية مرنة ومتجددة وليست خائفة للتطوير. ومن العوائق التي لها علاقة بالأنظمة وإجراءات العمل والتي تقف أمام إبداع الموظفين ما يلي:

- ١- جمود اللوائح والأنظمة وتعارضها مع قدرات الشخص المبدع والتشدد الكبير في السير بموجبها.
- ٢- هيمنة الناحية القانونية على كثير من التنظيمات، مما يعني أنها أهم محدد لتقويم كفاءة الموظفين وانتظامهم بغض النظر عن قدراتهم وفاعليتهم، الأمر الذي يحول المناخ التنظيمي إلى روتين قاتل للإبداع ومحبط للشخصية المبدعة.
- ٣- العمل في ظل أنظمة إدارية لا تتواءم مع متطلبات الإدارة الحديثة.



اختبار بعدي

أخي المتدرب الكريم: بعد حضورك البرنامج التدريبي أجب عن الأسئلة التالية

م	السؤال	الإجابة
١	ما هي أهمية المشاركة في البرامج التعليمية؟	أ. ب.
٢	ماذا نقصد بالأفكار الجديدة داخل المنظمة؟	
٣	عدد خطوات العصف الذهني.	١) . ٢) . ٣) . ٤) . ٥) . ٦) . ٧) .
٤	ماهو دورك كقائد أو كموظف في تطبيق الأفكار التحسينية.	
٥	هل التعلم المستمر مبادرة منظمة أم مبادرة فرد؟ وكيف يتم هذا التعلم؟	
٦	ماذا نقصد بتوظيف الإبداع في العمليات اليومية؟	

استبانة تقييم الجلسة



عزيزي المشارك: من المهم جداً الاسترشاد بأرائك ومقترحاتك حول كل جلسة لذلك نرجو منكم الفضل بالإجابة عن أسئلة هذا الاستبيان، وذلك بوضع إشارة صح أمام الفقرة في العمود الذي يناسب رأيك، وسيتم الأخذ بهذه الاستبانة لتحسين الأداء في الجلسات القادمة وفي تطوير محتوى الجلسة، ولك جزيل شكري وامتناني.

م	الفقرة	نعم	إلى حد ما	لا
١	الجلسة شاملة للمعلومات التي تحقق أهدافها			
٢	الأنشطة مناسبة لموضوعات الجلسة			
٣	تميزت الجلسة بوجود تفاعل بين المشاركين والمدرّب.			
٤	موضوعات الجلسة مناسبة للعنوان			
٥	المعلومات كثيرة جداً			
٦	الجلسة مملة بسبب أسلوب المدرّب.			
٧	المحتوى غير متناسق			
٨	عرض الموضوعات كان جذاباً			
٩	استمتعتُ بالجلسة			
١٠	أتمنى أن تكون باقي الجلسات مثل هذه الجلسة			
١١	لم استوعب شيئاً من محتوى الجلسة			
١٢	الوقت غير كافٍ للموضوعات والأنشطة			
١٣	عدد المشاركين كبير			
١٤	لا يوجد تنظيم جيد أثناء الجلسة			
١٥	المدرّب لا يمتلك مهارة ضبط المحاضرة			

بطاقة ملاحظة أداء المشاركين



م	التقييم	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة
١.	ركز على المحاور التي عرضت بالجلسة			
٢.	طرح عدد من الأسئلة حول المحاور التي عرضت بالجلسة			
٣.	تفاعل أثناء الحوارات والنقاشات التي دارت أثناء الجلسة			
٤.	تعاون مع المجموعة في تنفيذ الأنشطة			
٥.	تميز أثناء تنفيذ الأنشطة			
٦.	قدم مقترحات جيدة أثناء تنفيذ الأنشطة			
٧.	ورقة العمل الخاصة به كانت ذات تنسيق وعرض جيد			

استبانة تقييم البرنامج التدريبي



عزيزي المشارك : من المهم جداً الاسترشاد بآرائك ومقترحاتك حول البرنامج التدريبي لذلك نرجو منكم التفضل بالإجابة عن أسئلة هذا الاستبيان، وذلك بوضع إشارة صح أمام الفقرة في العمود الذي يناسب رأيك، ولك جزيل شكري وامتناني.

م	الفقرة	نعم	إلى حد ما	لا
١	الحقيبة شاملة للمعلومات التي تحقق أهدافها			
٢	الأنشطة مناسبة لموضوعات الحقيبة			
٣	تميزت الحقيبة بوجود تفاعل بين المشاركين والمدرّب			
٤	موضوعات الحقيبة مناسبة للعنوان			
٥	المعلومات كثيرة جداً			
٦	الحقيبة مملة بسبب أسلوب المدرّب			
٧	المحتوى غير متناسق			
٨	عرض الموضوعات كان جذاباً			
٩	استمتعت بالحقيبة			
١٠	لم استوعب شي من محتوى الحقيبة			
١١	المدرّب لا يمتلك مهارات كافية للتدريب.			
١٢	الوقت غير كافي للموضوعات والأنشطة			
١٣	عدد المشاركين كبير			
١٤	لا يوجد تنظيم جيد.			

المراجع

١. عيسى القدومي، أسس العمل الخيري، ٢٠٠٨، الطبعة الأولى.
٢. محمد حسن البغا، مفهوم التعايش وضروراته ومبادئه.
٣. نضال محمود بربراوي، ولقع ثقافة الإبداع وعلاقته بالأداء التسويقي، رسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، ٢٠١١.
٤. خراز الأخضر، تنمية الإبداع لخدمة التحسين المستمر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة، ٢٠١٨.
٥. جامعة السلطان قابوس، النجاح في العمل، ٢٠٠٦.
٦. حسناوي إبراهيم وآخرون، أثر عملية الإبداع على تحسين الأداء المؤسسي، ٢٠١٣.
٧. عبد الله محمد هنانو، مهارات العصف الذهني ودورها في تنمية مهارات التفكير الإبداعي، ٢٠٠٨.
٨. صفاء أحمد جرخي، تطوير وتنمية الذات، ٢٠١٤.
٩. دواد سليمان المحمد (نقل المعرفة التنظيمية وأثره في أداء منظمات الأعمال) جامعة حلب، ٢٠١٣.
١٠. ديانا ليت ، هيلموت انهاير ، الإبداع في العمل الخيري، مكتبة العبيكان ، ٢٠١٧م
١١. الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، غياط شريف ، ٢٠١٠ ورقة عمل في ملتقى تنمية وتدعيم الإبداع في المنظمات.

