

PN-ACE-690
100970

Administration of Justice Support Project
Contract No. 263-C-00-95-00134-00

**Problem Identification and
Problem Solving Course
June 1998
Gebril for Training and Consultancy
USAID/Cairo
(Arabic)**

برنامج

تشخيص وحل المشكلات
Problem Identification
and
Problem Solving

القاهرة
المركز القومي للدراسات القضائية
مشروع دعم إدارة العدالة
وزارة العدل - العباسية

الفترة من ٦/١٥ - ٦/١٧ / ١٩٩٨ م



جربيل للتدريب والاستشارات

Gebril For Training & Consultancy

بذوة التعرف على المشكلات وحلها

٧ - ٩ يويه ١٩٩٨

البرنامج الرمى

اليوم الاول

١٠.٠٠ - ١١.٣٠ تعريف "المشكلة"

• حصائص المشكلات فى ادارة الاعمال

١١.٣٠ - ١٢.٠٠ استراحة

١٢.٠٠ - ١٤.٠٠ انماط المشكلات التى بحتمل مواهبها فى المؤسسات الفصاه

اليوم الثانى

١٠.٠٠ - ١١.٣٠ تقديم

• المدحل العلمى لحل المشكلات

١٢.٠٠ - ١٢.٣٠ اسراحه

١٢.٣٠ - ١٤.٠٠ خطوات حل المشكلات

• التعرف على المسكلة ، تحليلها ، وضع النموذج واتحاد الفرار

• حالات عملة

اليوم الثالث

١٠.٠٠ - ١١.٣٠ تقديم

• التفكير الابتكارى فى حل المشكلات

١١.٣٠ - ١٢.٠٠ استراحة

١٢.٣٠ - ١٤.٠٠ الفكر الجماعى وأساليب تطبيقه فى حل المشكلات

١٤.٠٠ - ١٥.٠٠ تفهيم وحتام البرنامج

برنامج تشخيص وحل المشكلات

المحتويات

- ما هي المشكلة .
- العملية العلمية أو الأسلوب العلمي .
- مهارات التفكير الإبتكاري والإبداعي .
- التفكير الإبتكاري في حل المشكلات .

ماهي المشكلة

تشخيص المشكلتين

١ - المقدمة .

يوضح هذا الجزء الاساسيات العلمية لتحليل المشكلات وصنع القرارات في منظمات الاعمال المختلفة والهدف من وراء ذلك هو اتاحة الفرصة للمشاركين لتلوره مفاهيمهم الحاصه بالتعلب علي المشكلات وصنع القرارات كما يمارسوها فعلا في حياتهم العملية في منظماتهم ، ومقارنتها بما هو قائم من فكر علمي له طابع واقعي في محالات اداره الاعمال المختلفه ، تم تأصيل تلك المفاهيم لدي المشاركين بعرض اترء معارفهم في هذا المحال وتطوير مهاراتهم في الممارسة العملية الفعلية ، والهدف النهائي من وراء ذلك هو تمكين المشاركين من استمرار تطبيق المفاهيم العلمية بشكل واقعي يتفق مع تحقيق الاهداف العليا لمنظماتهم

٢ - تحليل المشكلات .

★ معالجه المشكلتين

كثيراً ماتداول كلمة المشكله او حل المشكلات في حياتنا العملية وعلي الرغم من وجود مناهج كتيره لتناول المشكلات في الحياة العملية الا ان هبال بعض الاسئلة التي تثار في هذا الصدد مثل هل تناول المشكلات يعتر علم ام فن ، هل تناول المشكلات يعتر شيئاً او نشاطاً شخصياً ام نشاطاً عاماً ؟ وبصفه عامه يمكن القول بان تحليل المشكلات يعتر نشاطاً اسانياً يحتوي علي جانب علمي وجانب احر يعتمد علي الفن المتمثل في الاسلوب الذي يتبعه الشخص القائم بحل المشكلات والجانب العلمي لتحليل المشكلات يظهر بسبب ضروره اتباع مجموعه من القواعد

والاسس العلمية التي تمكن المحلل من الاستنتاج المطبق في الموقف الذي يواجهه
 اما الحاسب الحاص بعن التحليل فيتضمن قدره المحلل علي الاستقرار اتناء تطبيق
 الاصول العلمية لتحليل المشكلات اي ان تناول المشكلات ماهو الا علم وعن في نفس
 الوقت ومن هنا تظهر اهمية تطوير المهارات علي حل المشكلات بالممارسة العلمية
 لمواقف محددة يمكن ان تواجه الفرد في حياته العملية

٣ - حل المشكلات ماهو الأنشطة اساسي

تشير الخبرة العملية المرتبطة بالممارسة اليومية في حياتنا ان المشاكل التي
 نواجهها سواء في مجال العمل في المنظمة او في الحياه الشخصية لكل فرد تتميز
 بانها ذات طابع شخصي لان المشكله هي عبارته عن عائق يحول دون تحقيق الفرد
 لاهداف - معينة مثل

* انا اربح في التوقف عن التدخين

* انا محتاج الي اموال اضافيه عن دخلي الحالي

* لايقدر اطفالي القيمة الحقيقية للاموال

* لماذا يكرهني كثير من الامراد

* لماذا يفصل رئيسي عيري من الرملاء عند تكليف مرووسية باعمال ابتكارية
 جديدة

* لماذا احقق دائماً معدلات اداء اقل من زملائي

٤ - المشكلة لها طابع شخصي

وذلك يعني ان المشكلة مهما ارتبطت باشيء ماديه مثل الآلات والمعدات والاموال

وعيرها الا انها تتسم بصفه اساسية وهي انها لاتواجه الاشخص ما سواء كان موطفا او مديرا في احدي المنطمات

ومن هنا فان المشكله التي يحاول اي فرد حلها ، سوف يكون لها تاثير ما عليه من باحيه وسوف يكون للمشكله تاثير مباشر بدرجه ماعلي الفرد

فرعم ان المشكله التي يواحبها مدير احدي الشركات الكبيره هي الانخفاض المفاحى في مبيعات الشركه الا ان هذه المشكله تعتبر (ولو انها مشكله تواحه الشركه ككل) عائق او معصله تواحه هذا المدير ، ولاشك ان اي جهد حلاق يودي به المدير للتخفيف او التعلب علي هذه المشكله سوف يكون له تاثير كبير علي وجودها من باحيه وسوف يكون للمشكله تاثير سلبي بدرجه ماعلي مركز المدير الاداري ، ومركره في المنظمه بشكل عام

٥ - المشكله تتسم بالديناميكية .

وتشير الحبره العمليه لنا جميعاً سواء في محالات الاعمال او في المحالات الشخصيه لحياتنا اليوميه ، ان ايه مشكله تواحبها لاتطل تايته في حجمها وبطاق تاثيرها بل تتسم بالتغير تبعاً لتغير كثير من العوامل والمتغيرات المحيطه بالموقف والامتله علي ذلك كثيره فلايمكن تحيل ثبات الاطار الحاص بالمشاكل التاليه علي سبيل المثال

* شكاوي العملاء من الحدمه في شركه طيران

* تكرار صياح امتعه المسافرين علي احدي شركات الطيران

- * وحوادث احتياقات في حط سير تدفق الاعمال في هيئة حكومية لخدمه الجمهور
- * اكتشاف تكرار صياح الخطابات والمكاتبات عند طلبها من جانب الادارة
- * نقص الخدمات المكتبية اللازم اداؤها لاعضاء مجلس الادارة في المؤسسة
- * انخفاض انتاجية العاملين في ادارته او قسم ما
- * عدم رضاء الرملاء عن علاقات وممارسات احد الموظفين
- * تكرار تاخر الموظف عن مواعيد العمل الرسمية
- * عدم تحقيق مندوب البيع للحطة البيعية المطلوب تحقيقها في منطقته بيعيه
- محدده او في سوق من اسواق التوزيع

٦ - المشكله لها طابع فردي .

تتعلق المشكله بوجه عام بموقف معين يواجهه موظف ما او مدير معين في المنظمه او بواجهه مجموعه اشخاص في المنظمه وهذا يشير الي ان المشكله تتسم بطابع فردي لان كل مشكله لها خصائص محدده وعوامل محدده يعود تاثيرها علي الافراد او علي قسم او ادارته او علي المنظمه ككل ، ورغم فرديه المشكله الا ان هناك بعض المشاكل التي تتسم بخصائص متشابهه

ويلاحظ ان فرديه المشكله تطهر ايضا من كونها لها طابع خاص يعوق تحقيق هدف محدد للفرد او للمدير بوجه عام ، وعلي سبيل المثال فان المشكله التي يواجهها الشخص وتعوقة عن تحقيق هدف محدد في حياته الشخصيه مثل عدم مقدرة شخص ما علي تنظيم اوقاته بين النشاطات المختلفه التي يمارسها والتعارض القائم بينها ، تمنع هذا الشخص من تحقيق الفاعليه والنجاح في اداء الادوار الاجتماعيه

المختلفة التي يؤديها وبالتالي يشعر بالاحباط وعدم السعادة في بعض الاحيان هذه المشكلة فريده لانها تتسم بخصائص باعه من المتغيرات التاليه المحيطه بالتحص

* عدد الاشطه والادوار الاجتماعيه التي يمارسها في حياته العمليه (نشاطه في العمل الرسمي - نشاطه في اعمال احري اصافيه ، نشاطه الاسري ، نشاطه الاجتماعي في البيئه التي يعيش فيها الح)

* حجم الوقت اللارم لاداء تلك الاشطه

* درجه التعارض بين تلك الاشطه من حيث تبارعها الوقت المتاح للتحص في اليوم الواحد

* الاساليب التي يتبعها الفرد في تنظيم امور حياته عند ممارسه الادوار المختلفه

* طبيعه علاقاته مع الاحريين سواء في محالات عمله المختلفه او في داخل الاسره نفس الشى يطبق علي خاصيته الفريده للمشكله التي تواحه مدير احدي الادرات في منطمه ماملت انحصاف انتاحيه العاملين فليس من شك ان العوامل المؤثره في هذه المشكله قد تختلف عن العوامل المؤثره في ظهور نفس المشكله التي تواحه مديرا اخر لنفس النشاط في منطمه احري بسبب اختلاف مايلي

* بطم العمل المطبقه في الاداره

* خصائص العاملين في الاداره من الناحيه المهنيه

* بطم الاداره الساند

* طبيعه العلاقات الاساسيه السانده في الاداره

* وما الي ذلك من عوامل متعددة

ولكن التشابه بين خصائص عدد من المشكلات قد يحدث في الحياه العملية من ناحية بعض الخصائص العامه الموتره عليها ففي المثال السابق الحاص بمشكلة انخفاض الكفايه الابتاحية للعاملين في مطمطين مختلفتين قد تسفر دراسه هاتين المشكلتين عن وجود خصائص عامه متشابهه بين المشكلتين في الموقعين المتباينين
مثل

* تشابه المشكلتين من حيث عموميه بعض الاسباب التي ادت الي ظهورها مثل وجود نمط قياده بيروقراطي في المپمطين موضع الدراسة
* تراكم اثار المشكلتين علي مدي فتره رمليه معيه بسبب عدم وعي الاداره في المپمطين باتباع الاسلوب العلمي لحل المشاكل واعتمادها علي اسلوب الحدس والتحمين

٧ - المشكله تتسم باللابهائيه

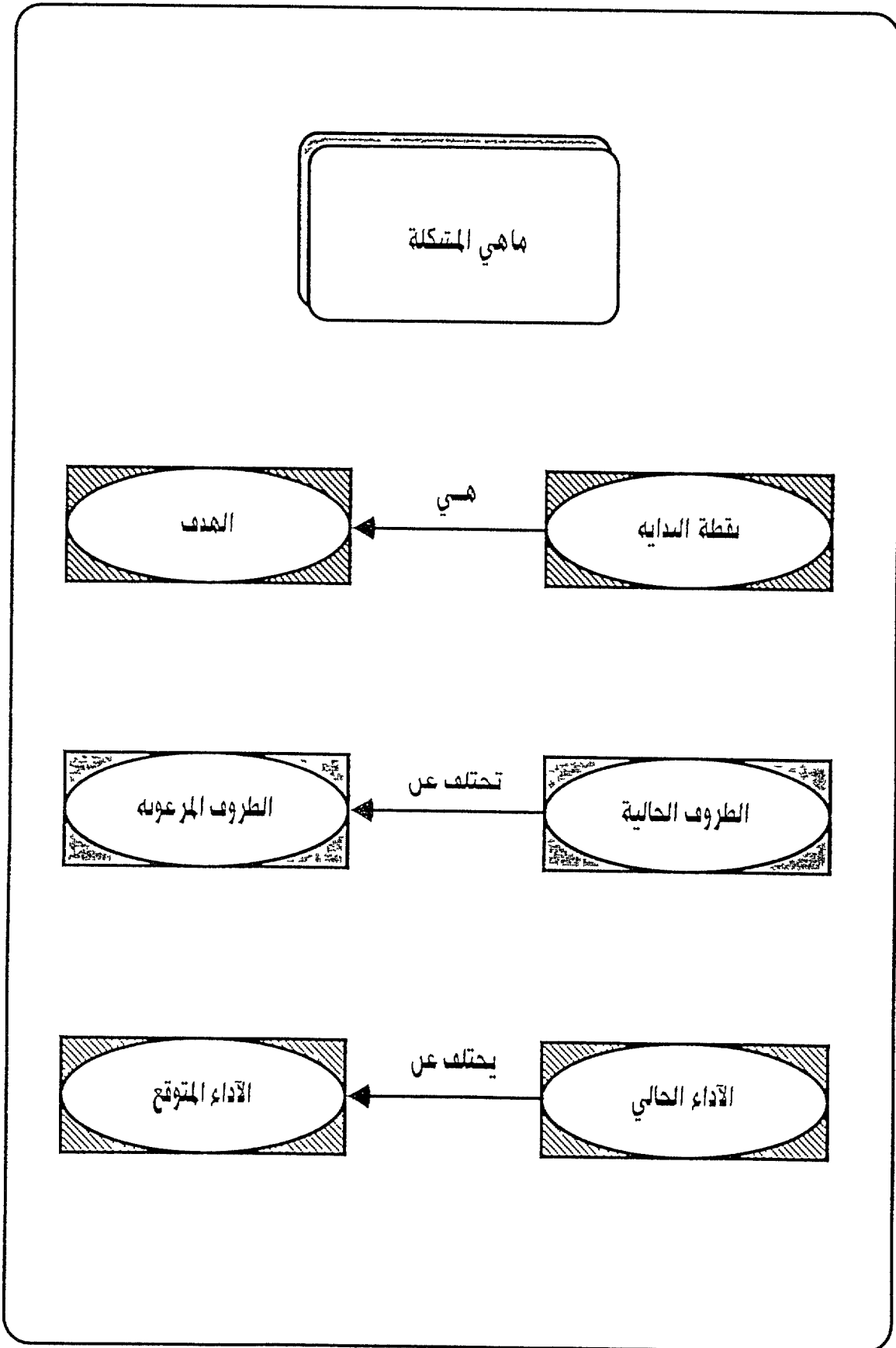
دكرنا من قبل ان المشكله لها طابع ديناميكي بسبب تعير سلوك كثير من العوامل الموتره فيها ، ويرتبط بذلك ايضا انه لايمكن دراسه جميع انواع المشاكل والتعلب عليها تم ينتهي الامر علي ذلك ولولا هذه الخاصيه لاصبحت المپمطه تدار طبقا لقواعد حامده ومعادلات ، بحيث يودي تطبيقها كلما دعت الحاجه الي ذلك الي استفاء حدود تلك المشاكل من حديد وبالتالي يسود الاستقرار في المپمطه وفي حياه الافراد ويعدم تاثير المتعيرات الحارحية علي عمليات المپمطه وتستريح الاداره بالتالي من عباء مواحه المشاكل وتحليلها والتعلب عليها

٨ - ماهي المشكلة اذن .

يمكن تعريف المشكلة بساطه علي انها العنصر او العامل
الذي يعوق الفرد اتناء تاديته لعمله من الوصول الي هدف محدد .

اي اسأ يمكن ان ينظر الي المشكله من راويه احري علي انها العائق بين الوضع
الحالي والوضع المطلوب تحقيقه او العائق بين مستوي الانحار او الاداء الحالي
والانحار والاداء المرعوب تحقيقه

تشخيص المسئلة



تتضمن امشاكل البيانات والمعلومات :

لاشك ان تحليل المشكلات وحلها يتطلب من القائم بعملية التحليل ان يعتمد علي توافر قاعدة اساسيه من البيانات والمعلومات ويعتبر ذلك احد الحوائص الاساسيه لعملية تحليل المشكلات حتي ترداد قدره القائم بالتحليل من البت الحاسم في المشاكل التي تواجهه وهناك ثلاثه انواع من البيانات والمعلومات اللارمه توافرها لحل ايه مشكله

١ - بيانات ومعلومات التي تحدد معالم الظروف والاوضاع الحاليه للمشكله

٢ - بيانات ومعلومات تحدد كيفية تحقيق الاهداف المرعوبه

٣ - بيانات ومعلومات تحدد الاسلوب الذي يمكن اتباعه للوصول الي الاهداف

المرعوبه

٩ - ارتباط تحليل امشاكل بالعمليات التي تتم في المنظمة

تشير الممارسه العمليه في مبظمات الاعمال المختلفه سواء كانت خدميه او صاعيه الي ان ظهور المشكلات وتحليلها وحسمها تعتبر ضروره حتميه ، فتناول المشكلات وتحليلها لاند ان يواحه الاداره عند ممارستها لوطابعها الاساسيه التاليه

* التخطيط

* التنظيم

* الرقابة

كما ان هناك ارتباطاً بين تحليل المشكلات وبين الاداء التنفيذي في محالات عمل

المبظمه الاساسيه وهي

* انتاج السلع والخدمات

* تسويق وتوزيع السلع والخدمات

* الاستطاعة المتعلقة بالافراد - تحطيط القوي العامله - التدريب - الاحور
والحوافر

* تقييم كفاءه العاملين

* ادارة الاستطاه الماليه

* استطاه البحوث والتطوير

ويضاف الي ذلك ان تحليل المشكلات يمكن ان يواحه العاملين من غير المديرين
القائمين بالعمليات التنفيذية المختلفه في المبطه اتناء تاديتهم للواحيات
والمسئوليات الخاصه بوظائفهم مثل الوظائف التاليه

* كاتب سكرتاريه

* كاتب اله كاته

* احصائي فهرسه

* مهندس انتاج

* احصائي تدريب

* احصائي شئون عاملين

* احصائي مراقبه محرون

* محاسب

* احصائي علاقات عامه

١٠ - المشاكل ذات الطابع الاداري

يمكن ان تواحه الاداره في مبطنات الاعمال المتنوعه بكتير من المشاكل ذات

الطابع الاداري اي تلك المشاكل التي تعوق الاداره عن تحقيق اهداف محده ويمكن تقسيم تلك المشاكل تحت المجموعات الثلاث التالية

* مشاكل خاصه باعاده التوازن الي عمليات المظمه العاديه

وهي مشاكل ترتبط بنتائج تطبيق قرارات ادارية محده او سياسات اداريه معينه ولذلك فانها ترتبط بنتائج التنفيذ بشكل عام ، والتي يمكن ان يبتح عن ظهورها مايلي

* احتلال اجراءات العمل المتنعه في تنفيذ سياسات المظمه المختلفه مثل سياسة البيع ، سياسه الشراء - وسياسه التحريين ، وسياسه التدريب الح

* عدم اتباع الاساليب والطرق المحده لاداء الاعمال مما يميع المظمه من تحقيق اهداف الحط التنفيذيه المختلفه

* عدم استخدام المواد الخام الملايمه لمواصفات المنتج النهائي المطلوب للسوق

* الفشل في توفير الوسائل الماديه والادوات اللارمه لعهرسه الوتائق في المظمه ووضعها في ملفاتها طبقا لنظام محدد للمحفوظات في الموسسة

* عدم التطبيق السليم لمراحل تحطيط الاحتياحات التدريبية اللارمه لتصميم وتنفيذ برامج تدريبيه لتحقيق اهداف محده لصيانه وتطوير الموارد البشريه في المظمه

* مشاكل خاصه باحتلال نظم العمل هي المظمه

وهي المشاكل التي تواحه الاداره بتيحه لاحتلال نظم العمل الوظيفية ونظم المعلومات المطبقه في المظمه وتظهر تلك المشاكل بتيحه لعدم تشغيل تلك النظم

في حدود انماط محدده للاداء وحيثما يحرف التنفيذ عن المعايير والانماط الحاصه بكل نظام ، فان ذلك يحلق مشاكل تواحه الاداره التي لاند من علاجها ومن امتله تلك المشاكل مايمكن ان يحدث من احتلال في النظم التالية

- * نظم المحاسبة المالية
- * نظم محاسبة التكاليف
- * نظم الشراء والتحرير
- * نظم التحرير
- * نظم الرقابة علي المستودعات
- * نظم النقل
- * نظم الصياغة
- * نظم جدولته وتحميل العمليات
- * نظم الرقابه علي الجودة
- * نظم المراسلات
- * نظم الحفظ
- * نظم البيع
- * نظم التوريد
- * نظم التدريب
- * نظم الحوار
- * نظم الاحور والتعويضات الح

ولكي يحقق كل نظام من النظم السابقه اهدافه المحدده فلا بد ان يسير العمل داخل النظام طبقا لاهدافه ومحركاته وعملياته ومدخلاته ، ولذلك فان اي انحراف في العمليات التي تتم داخل النظام يؤدي الي احتلال عمليات التنفيذ وصعوبه تحقيق الاهداف والامتله علي ماينتج من احتلال نظم العمل في المنظمه كتيره منها ماييلي في منظمات متنوعه

* ارياد شكاوي العملاء من بطء تحديد طلباتهم وتاخر التسليم عن المواعيد المتفق عليها معهم

* صياح وتائق هامه من وتائق المنظمه مما يؤدي الي ظهور كثير من المصاعب الاداريه التي تواحه الاداره عند التخطيط والرقابه واتحاد القرارات

* فشل نظام الحوار في رفع الروح المعنويه للعاملين وتحقيق رضاهم بسبب عدم ملاءمه معدلات الاداء الموضوعه كاساس للنظام

* ارتفاع تكاليف اداء الخدمات او تكاليف الانتاج

* مشاكل ناتجه عن نظام الاشراف مثل مشاكل العياب والتاخير ورياده معدلات وقوع العاملين في حوادث اتناء العمل

★ مساكن خاصه بتطوير وتحديد محالات العمل المنصنفه بالمنظمه

تظهر الحاجه الي تطوير نظم العمل في المنظمات لاسباب كتيره مثل تعير الظروف الخارجيه المحيطه بالمنظمه التي تفرض عليها نوع من التحدي الذي يتطلب تطوير اهداف وانشطه واساليب العمل والقرارات الاداريه في المنظمه ، بحيث يمكن صمان التحديث المستمر لعملياتها بما يصمن لها النجاح والتقدم ولاشك ان الفرق بين الاوضاع الحاليه للمنظمه وبين اهداف التطوير والتحديد المطلوب تحقيقها تمثل المشاكل التي تواحه الاداره في هذال الحال مثل

- * تطوير الخدمات المقدمة للعملاء او المنتجات المقدمة اليهم
- * ميكنه العمليات التي تؤدي لانتاج الخدمات و/او المنتجات حسب نوع الشركه
- * تطوير المعدات والاحهره المستخدمه في اداء عمليات المبطمة
- * تطوير النظم الحاكمة للعمل في الحالات المختلفه
- * صيانه وتطوير الموارد البشريه من خلال التدريب وسياسات الافراد الاحري
- لصمان عدم تقادم المعارف والمهارات والقدرات الخاصه بالعنصر البشري

١١ - مشاكل خاصه بالعاملين

لا تقتصر المشاكل التي تواجه المنظمات المختلفه علي تلك المشاكل التي تتسم بالطابع الاداري ولكن عالما ماتنعكس المشاكل الاداريه علي ظهور انواع احري من المشاكل التي تتسم بالطابع التنفيذي علي مستوي الفرد او علي مستوي مجموعه العمل من العاملين (من غير المديرين) ولا تقل اهميه تحليل هذا النوع من المشكلات عن اهميه تحليل المشكلات الاداريه ، لان مشاكل المفعدين عالما ماتحدد في النهايه نتائج العمل الاداري في اشكاله المختلفه ومن امثله تلك المشاكل التنفيذية مايلي

- * انخفاض استاحية الموظف بشكل عام
- * تداخل اختصاصات الموظفين
- * انخفاض مستوي حوده ادراك الموظف لتعليمات الادارة
- * انخفاض الروح المعنويه للموظفين
- * الاسراف في استخدام الموارد اللارمه للاداء من حاسب موظف او مجموعه من الموظفين
- * الغياب المتكرر الفردي او الجماعي من حاسب الموظفين

- * احفاء البيانات والمعلومات والوثائق اللازمه للاداء في دوره العمل ، والذي يمكن ان يتم بواسطه موظف او مجموعه من الموظفين
- * عدم الحديه في العمل
- * انخفاض مستوي الحلق والابتكار والانداع في العمل
- * تشيوع حاله عدم الاكتراث بين الموظفين
- * تشيوع حالات الرتبوه والمحسوبية
- * عدم التعاون والانفصال بين الموظفين

العملية العلمية او الاستلوب

العلمي

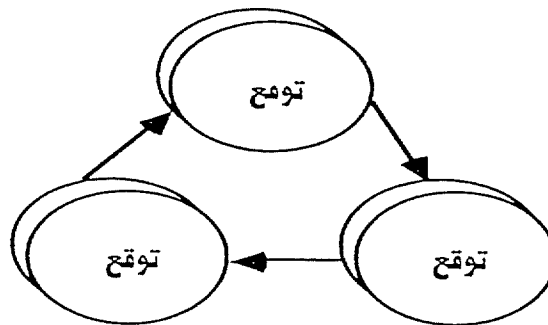
العملية العلمية

أو

الأسلوب العلمي

١ - مقدمة

يوجه الاهتمام في اي فرع من الفروع العملية نحو هدفين اساسيين الوصف والتوقع (التنبؤ) فعلم الحياه مثلا يركز علي وصف انواع الحياه المختلفة وعلاقتها مع بعض ويهتم علم الحركات (الميكانيك) بوصف نظم القوي اساسا وحريريا بالتوقعات في حال تعير هذه القوي تطورت اساليب الوصف بشكل عام قبل ان تتطور اساليب التوقع ويمكن فهم ذلك اذا ما اعتبرنا ان التوقع العلمي يفترض ان يكون منبيا علي وصف دقيق وتتصح هذه الطاهرة بعلم الاداره حيث بدأ باستعمال الوسائل الكمية منذ فتره وحييره فقط



٢ - الأسلوب العلمي .

تستعمل كلمة علم في يومنا هذا لعدة دلالات فهالك علم الحياه ، علم الفلك ، علم اللغات ، علم الاحتماع الح - حتي اصبحت تستعمل لاي حاسب من حواسب المعرفة

ستستعمل كلمة علم هنا بمعناها الصيق اي باساليب تجميع واحتتار الحقائق وهذا المعني مستقي من العلوم الطبيعية وليس من العلوم الاجتماعية يتمير الاسلوب العلمي للتوصل الي المعرفة بابعه مراحل اساسيه هي

١ - الملاحظه

ب - وضع الفرضيه

ج - الاحتتار

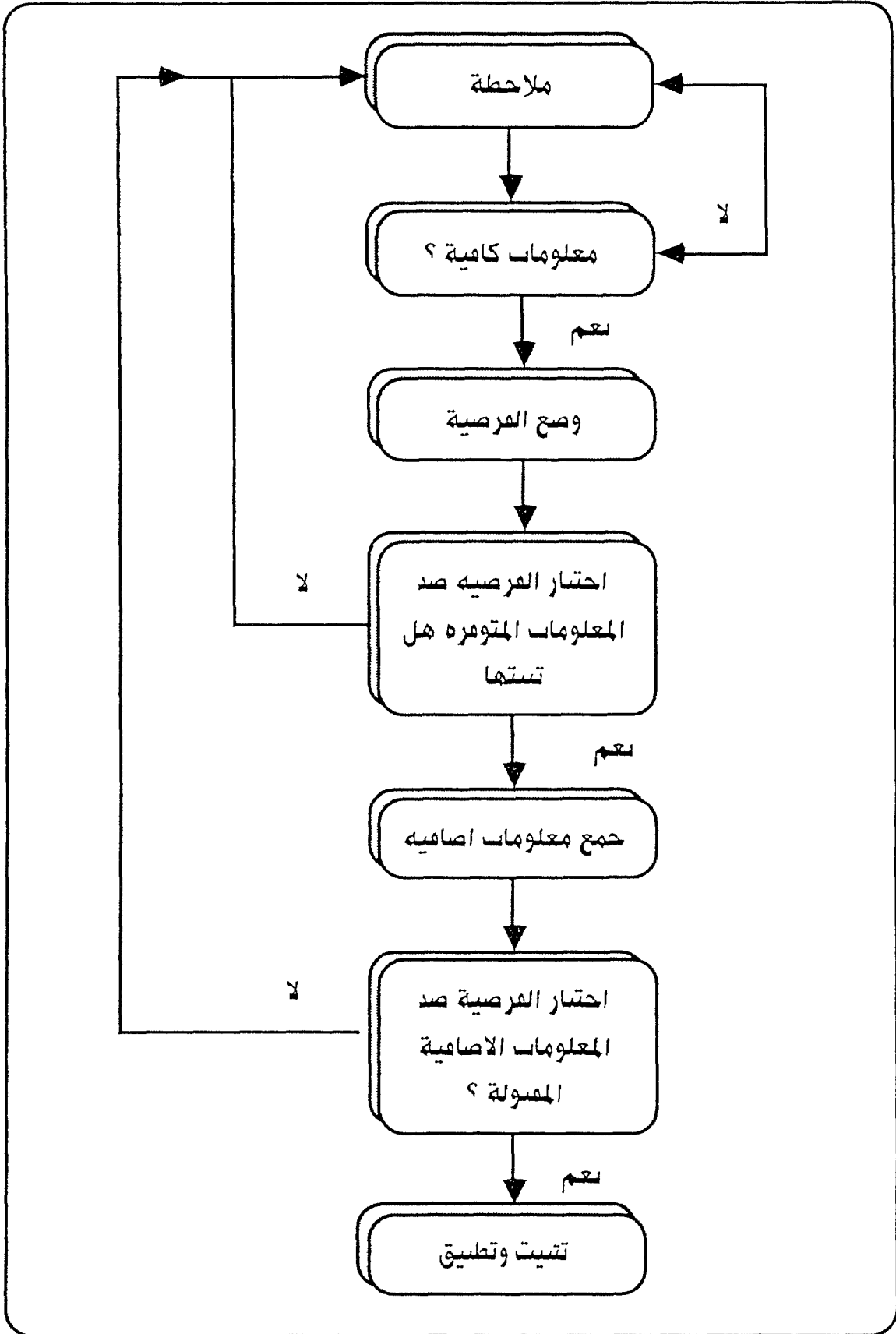
د - التطبيق

وهذه المراحل لاتتبع بالصرورة كما وردت اعلاه ولكنها تمتل المراحل التي يفترض ان توصل محتتمعه الي الحقيقه او المعرفة

عندما يستعمل هذا الاسلوب تلاحظ الطاهره قيد الدراسه بطريقه منتطمه وبعد وضع سلسله من الملاحظات الاوليه ، يوضع نوع من التفسير الاولي للطاهره وهذا مايسمي بالفرضيه يلي ذلك احتتار الفرضيه ضد ملاحظات او طواهر احري وفي حاله عدم تطابق الفرضيه مع الطواهر الاحري تلعي الفرضيه وبسدا من حديد بالمرحلة الاولي اي ملاحظه الطاهره

وضع فرضيه حديده يعني ان الاحتتارات الاصافيه لم تتنت الفرضيه الاولي فاستندلت بفرضيه احري تلائم وتطابق المعلومات الاصافيه

ومن النادر ان نجد في البحث العلمي براهين مطلقه وتابته (باستثناء الرياضيات) ففي معظم الحالات تقلل الفرصيات او ترفض حسب توفر الطواهر التي تتنتها او تناقصها
من الممكن ان يمثل هذا الاسلوب بالشكل التالي



ملاحظات بحدردكرها حول مرحلة الملاحظة عندما يطبق الأسلوب العلمي

أولاً

يحب التركيز علي ضرورة تجميع بيانات دقيقة وصحيحة لئلا تنتهي التحارب دون التوصل الي بتيحة مفيدة

ثانياً

يحب ان تتصف البيانات المجمعه بالصدق والبراهه المطلقتين ولايسمح باستعمال اي بيانات التي يراود صحتها اي شك

ان مرحلتي الملاحظه وبناء الفرصيه مرتبطتين مع بعضهما البعض ارتباطا وتيقا فعليه جمع المعلومات والبيانات تتضمن نوعا من الفرصيه لكي تكون المعلومات علي قدر واف من الاهميه كما ان عمليه بناء الفرصيه تبدأ بمرحلة جمع المعلومات وكلما اردادت خبره الباحث في الحقل الذي يدرسه كلما سهلت عمليه ملاحظه الاشكال التي تدل علي الطاهره

وفي كثير من الاحيان يتوصل الي بناء اكثر من فرصية واحده من البيانات المعطاه ولاختيار احداها بحتاح الي معلومات وبيانات اصافيه ومن الممكن ايضا اختيار الفرصيه الاقل تكلفه

توضع الفرصيه النهائيه بشكل دقيق الي الدرجه المطلوبه لوضعها موضع الاحتمار وفي كل مرحله احتبار تكتسب شكلا ادق الي ان تصل الي اعلي المراحل حيث يعبر عنها رياصيا (اي بالارقام) وهذه المرحلة ضروريه للاحتبار الدقيق يتم احتبار الفرصيه في مرحلة تجميع البيانات الاصافيه لمعرفة مدي تتيبتها للفرصيه او بقصها للفرصية ويفترض ان يتم الاحتبار ضد معلومات وبيانات لم تكن موحوده عند وضع الفرصيه

والمرحلة الاخيريه في العمليه العلميه هي استعمال العلاقات التي اكتشفت من
احل السيطرةه علي الطاهره قيد البحث وتعميم المعلومات التي جمعت لخدمه
الباحثيين الاخرين وخدمه الاساسيه بشكل عام
جميع العلوم منسبه علي المفهوم الفلسفي بان الاحداث المماثله تحدث في ظروف
مماثله ، وبان السيطرةه علي الظروف تعني السيطرةه علي الاحداث ، واكثر
الصعوبات التي تحدث في الادارة الكمية تستج عن العثمل في تمييز اي الظروف
المحيطة تتعلق بالاحداث قيد البحث

٣ - بناء المادح

تنتهي العمليه بناء النمودح العملي للعلاقات قيد البحث والذي يمكن استعماله
للتنبو بنتائج الحالات المعطاه
إن استعمال وتطبيق ممدح المؤسسات من احل اتحاد القرارات يكون الماده
الاساسيه في الادارة الكمية
ان النمودح ، في هذا المعني ، هو تمثيل لحاله حقيقيه او لاحدي مراحلها وتكمس
اهميه النمودح بانه في تعبير بعض ملامحه ، فانه يمكن استعمال التعيير الحاصل
في النمودح للتنبو بنتائج تعبيرات مماثله في العالم الواقعي
وهناك ثلاثه انواع من الممدح

١ - ممدح هيكلية

٢ - ممدح بيانية ، مثل الرسوم والايصاحات البيانية

٣ - ممدح رياضية

النمودح الرياضي هو وصف للطاهره او الواقع باستعمال الرمور والاشكال

الرياضيه مثل استعمال الاعداد والمعادلات في المتغيرات متلا لو اعتبرنا ان الدخل يعادل التكلفه مصافه الي الربح بحصل علي نمودح رياضي لوصف هذه الطاهره كالاتي

$$\text{الدخل} = \text{التكلفه} + \text{الربح}$$

و اذا استعملنا الرمور بدل الكلمات

$$م = ك + ر$$

وهو نمودح رياضي يبين العلاقه بين الربح والتكلفه والدخل بشكل عام ويمكن استبدال الرمور باي اعداد لوصف حاله معييه خاصه فمتلا لو كان الدخل ١٢ الف ريال والتكلفه ٩١ الف ريال بحصل علي الربح من نمودح (المعادله) باستبدال رمز الدخل (م) اي ١٢ ورمز الكلفه (ك) اي ٩١ وعلي هذا

$$١٢ = ٩١ + ر \quad \text{وذلك يعني}$$

$$١٢ - ٩١ = ٢٩ = ر \quad \text{وهو الربح}$$

وتكون المادح الرياضيه طريقه فعاله لحل الكثير من المتاكل الاداريه ولمساعده متحد القرار باختيار اسب الحلول ، ويرجع ذلك الي ان نمودح الرياضيه يمثل وصف دقيق للواقع الي حاسب انه قابل في الكثير من الاحيان للحل من خلال استعمال الاساليب الرياضيه التي طورت واكتشفت علي مدي القرون الماصيه

وفيمايلي بعض تطبيقات المادح الرياضيه في علم الاداره مثل

١ - تحليل التكلفه والربح

٢ - مادح المحرور

٣ - القيمه المتوقعه للاستثمارات

٤ - مادح الانتطار

٥ - بمادح التوريع

والكتير من المادح الاحري

الأسلوب العلمي في علم الادارة

لاتنتمي علوم الاداره الي مجموعه العلوم الطبيعیه بل تنتمي الي مجموعه العلوم الاحتماعیه ادا ان علوم الادارة تحث اساسا في النواحي الاساسية او في علاقات الجماعة الاساسية ببعضها

وهذا المفهوم عاده مايتيرتساوياً محددأ وهو هل يوحد فرق بين طرق البحث العلمي في الاداره عنه في مجال العلوم التطبيقية ؟

ابنا نعلم ان اي بحث علمي يبدأ بوصف فرص تم جمع البيانات واعدادها واحيرا تحليلها لكي يصل الي صحه او حط العرص وفي الواقع فان اتبات صحه او حط العرص يتوقف علي المشاهدات التي يتم جمعها وعملية جمع البيانات

ولافرق في ذلك بين العلوم الطبيعية والعلوم الاحتماعیه ، ولعل الفرق الوحيد يتصح في درحة دقه النتائج التي يصل اليها حيث انها ترداد في البحوث الطبيعیه عنها في البحوث الاحتماعیه

وبصفه عامه فان علم الاداره يحب ان يتنع منهج الاسلوب العلمي والذي يتكون عاده من اربع خطوات هي كمايلي

١ - تحديد المشكله

حيث ان المدير عليه مسوليه تحديد المشكله التي يواحبها في عمله حتي يمكن البدء في ايجاد الحلول البديله لها واحتيار البديل الامتل واتحاد قرار بشأنها وعلي

هذا فان تحديد المشكله يعد بمثابة الركيزه الاساسيه للبحث العلمي في مجال
الادارة

٢ - اعداد نموذج

يتم تصوير نموذج معين يوضع فيه العلاقه بين الفروض المختلفه والمتغيرات
المتعدده المتحكمه في المشكله محل الدراسه ان اعداد هذا النموذج يكمن عالما في
تكوين اطار فكري متكامل عن العلاقات الكميّه التي يمكن تطبيقها في الطريق لحل
المشكله

٣ - احسار النموذج

يتم مراجه مستمره للمتغيرات الوارده بالنموذج الذي تم اعداده وذلك علي
صوء العلاقات الحديده بين هذه المتغيرات والتي قد توصلها المشاهدات وجميع
البيانات

٤ - اتحاد القرار

ان اعداد نموذج العمليات للمشكله محل الدراسه وتوصيح طبيعه العلاقه بين
المتغيرات المختلفه سوف يمكن المدير بالتاكيد من اتحاد القرار المناسب بالاصافه
الي توفر قاعده كميّه تمكن من تقييم العمليات المختلفه وتقدير مدي كفاءتها وفي
حقيقه الامر فان اتحاد القرار ومراقبه النتائج المتولده عن هذا القرار يكملان
الدائره

تجار هوتورن كمودح لاتباع الاسلوب العلمي في الادارة

قام اليتون مايو ورملاوه من الباحثين باحراء عدد من التجارب في مصنع هوتورن بتركه ويسترن اليكتريك بعد ماكلفتهم اداره الشركة باحراء هذه الدراسة في سبتمبر ١٩٢٣ وذلك بعرض تقليل معدل دوران العمل ولقد قام مايو بعدد من التجارب

١ - تحربه فترات الراحة

٢ - تحربه الاصاءه

٣ - تحربه عرفه الاحتتار

٤ - تحربه المقاتله

وسحتار هنا التحربه الاولى كمودح لاتباع الاسلوب العلمي

تجربة فترات الراحة

بلغت تقلبات العمل ومعدل دوران العمل درجة عالية جدا في قسم العرل بمصنع بالقرب من فيلادلفيا حتي وصلت الي ٢٥٪ اي ان المصنع كان عليه ان يقبل في خدمته نحو مائه من العمال كل عام حتي يتمكن من الحفاظ علي اربعين منهم في العمل هذا علي حين ان بسنه معدل الدوران في باقي اقسام المصنع لم تكن تزيد علي ٥ او ٦ /

وعموما قام الباحثون بفحص ظروف العمل بقسم العرل والتي لم تكن اسوا حالا من ظروف العمل في اقسام المصنع الاخرى حيث كان العرالون يعملون كغيرهم حمسه ايام فقط في الاسبوع كما كانت ساعات العمل اليوميه ايضا عشره ساعات كما هو ساند في باقي الاقسام مقسمه علي فترتين خمس ساعات في الصباح

وحمس في المساء بينهما فتره عداء مدتها حمسه واربعون دقيقة ، وكان العمل يودي في ممرات طويله allays وصغت علي جانب كل منها اله رئيسيه تدير اطارات العرل التي تتراوح بين عشره واربعه عشر ، ورعم ذلك فان البطام الحديد لفترات الراحة لم يكن مقبعا تماما لرحال الادارة وراوا ضروره ربط فترات الراحة بالعمل بحيث يسمح لهم بالراحه بعد ابحار عمل معين واستمر العمل بالمصنع علي هذا الحال حتي تم العاء بطام فترات الراحة استحابه للطلبات الكثيره التي كانت ترد للمصنع مما ادي الي عوده انتشار حاله التشاوم بين العمال واحفاس روحهم المعبويه مما دفع الاداره الي تطبيق البطام المقترح لفترات الراحة (مرتين او ثلاث مرات يوميا) بصوره مستمره حيث تعطي فتره راحه لجميع العاملين من درجه رئيس الصباغ الي اصغر عامل وعليهم ان يستلقوا للراحه وان يتبعوا طريقه الاسترخاء التي وجهوا لاتباعها من قبل

وقد بشتات صعوبات من حراء ذلك سببها صيق الاماكن اذ انه من العسير ان يستلقي اربعون عاملا في ان واحد بحاس الاتهم الا انه علي ايه حال امكن تدليل هذه المشكله بتنظيم فترات الراحة ولقد بحت التحربه تماما بدليل ان بسنه معدل العياب قد اسفصت من ٢٥ / الي ٥ / وهو المستوي العادي بالنسبه لباقي اقسام المصنع ككل

ان هذه التحربه توصح الاسلوب العلمي الذي سلكته شركه ويستون اليكتريك في معالجة مشكله اسبابه مستعصيه (ارتفاع معدل الدوران) وذلك عن طريق

١ - ادخال التعيير المناسب علي فترات الراحة

ب - امكانيه الحصول علي احور اصافيه تانبته للعمال

ج - تقسيم العمل وتحديد المسؤوليات لكل عامل

د - تحسس العلاقات والروابط الاجتماعيه بين العمال داخل المصنع وحارحه

حلاصة

تناولنا فيما سبق المراحل التي تكون الاسلوب العلمي ويمكن تلخيصها علي النحو التالي من وجهه نظر علم الادارة

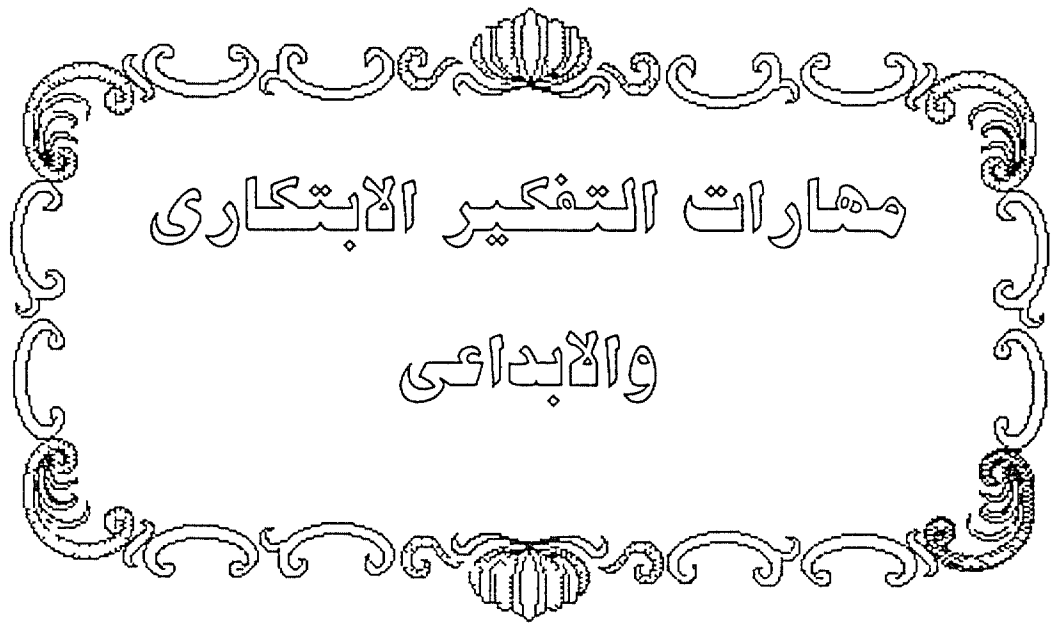
١ - يبدأ المدير بملاحظه موقف معين او حاله معينه وذلك بعرض التعرف علي المشكله التي توتر علي سير العمل وتحديدھا

٢ - تحديد المشكله

٣ - تحديد البدائل وتقييمه الحلول البديله التي يمكن اتباعها لعلاج المشكله التي تم تحديدها

٤ - يتم استبعاد بعض البدائل علي صوء حدرات المدير وتحاربه ويتم مقاربه بين البدائل المتبقية من حيث مدي امكانيه تطبيقها ومدي تحقيقها للعواد المرحوه

٥ - يقوم المدير بعد ذلك بتحديد البديل الامثل الذي يمكن تطبيقه لعلاج المشكله التي سبق تحديدها



مهارات التفكير الابتكاري
والابداعي

إعداد
د. عريفة زين الدين

التفكير طبيعته وأنواعه

** معني التفكير Thinking *

هناك اتفاق عام بين معظم الكتاب علي ان التفكير هو

تدفق نشاط ذهني يساب من جزء الي آخر علي سطح ذاكرة الفرد ،
وهذا التدقيق بطبيعته تلقائي وفق مسارات سطح الذاكرة ومقا
للمؤثرات الخارجية التي تتحكم في توجيه المسار وهي صوء
مناطق الاهتمام الشطة التي توجه فكر الفرد .

** تقسيمات التفكير

لقد امكن حتي الآن رصد علي الاقل اربعة معان من التفكير تشترك جميعها في
انها نشاط ذهني يتدفق ويساب بصورة تلقائية وفق مسارات سطح الذاكرة
ورغم ان الاربعة معان - تتفق في هذه الصورة الا انها تختلف عن بعضها البعض
في شكل النمط الفكري الذي ينتج عنها ، وهذه الانماط الفكرية تتضمن التفكير
الطبيعي العادي ، والتفكير المسطقي ، التفكير الرياضي ، التفكير الابداعي

و بظراً لاهمية هذه التقسيمات فستعرض لكل منها بشكل من التوضيح

أولا التفكير العادي أو Natural Thinking

وهو نمط التفكير الذي يتدفق بحرية وتلقائية ودون تدخل في تحديد مسار صناعي في نمط التفكير ولذلك فانه يسمى في اغلب الاحيان بالتفكير الطبيعي اشارته الي عدم التدخل المقصود في توجيهه ، وهذا الوصف يمكن اعتباره تفكير اولي ، او تفكير مبدئي ، او هو التفكير الحام الذي لم يحر عليه تعديل لانه تدفق النشاط بالسلوك الطبيعي

وهذا النوع من التفكير الطبيعي يتسم بمجموعة السمات التالية

- ١ - التكرار
- ٢ - التعميم والتحير
- ٣ - الحكم غير المترن علي الامور
- ٤ - النمطية الشديدة او القوالب المقبنة
- ٥ - البديهيات واللاهاييات
- ٦ - الحيال الفطري والاحلام
- ٧ - قابلية الوقوع في الاحطاء

تاليا التفكير المنطقي Logical Thinking

حيث ان التفكير الطبيعي هو الذي سبق ان عرفناه انه التفكير الاول او التفكير المبدئي او التفكير الحام ، فان اي تحسن يطرا علي ذلك النوع من التفكير من خلال محاولة السيطرة علي تحاورات التفكير الطبيعي او الفطري يستتبعه نوعيه احري من التفكير ، فاذا ماتم وضع مجموعة من العقبات والسدود امام مسارات التفكير الفطري الطبيعي سيصطر معه الفرد الي التفكير بطريقة

مختلفة مما يشاع عنه تطور وتحسن في التفكير الطبيعي الذي يتسم بمجموعة
الخصائص السلبية السابقة

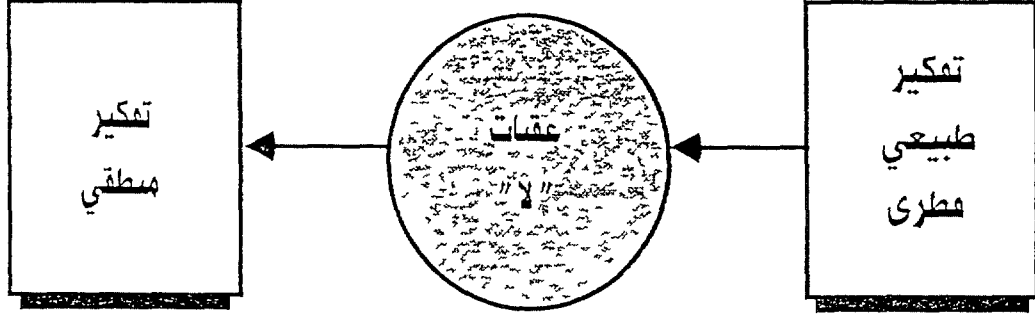
ولكن ماذا تعني بكلمة المنطقي Logical؟

ومتى يتحول التفكير الطبيعي الي تفكير منطقي؟

وهل التحول من التفكير الطبيعي الي التفكير
المنطقي يمثل تفكيراً متطوراً؟

التفكير المنطقي
معناه ببساطة
فن ادارة كلمة لا

فإذا ماتم وضع عقبات امام التفكير الطبيعي ، او بمعنى اخر اذا ماتم دائماً وضع كلمة لا في مواجهة التفكير الطبيعي سيحصر الفرد علي اتناع طرق واساليب احري



عريزي المتشارك

الشكل السابق يشير إلي ان التفكير المنطقي هو تطوير للتفكير الطبيعي الفطري وهو لايمثل تكرارا ولايتسم بالتعميم والتحير ولا يتمحور حول قوالب مبطية اعتادها الفرد كما انه لايقبل البديهيات واللاهائيات ولايرتكز علي الحيال الفطري والاحلام وانه غير قابل باستمرار للوقوع في الاحطاء

ولكن ما الذي يجعله يلمط عيوب التفكير الفطري الطبيعي؟

ان ادارة كله لا من حلال وضع عقبات امام ممرات الفكر الفطري الطبيعي بهدف المحاولة الحادة للسيطرة علي تحاورات التفكير الطبيعي جعلت التفكير المنطقي متطوراً الي حد كبير

ولكن هل التفكير المنطقي بعد وصفا له بأنه تفكير متطور يعتبر التحسين
الافضل المطلوب ؟

الاحاة ببساطة هي لا

اد علي الرغم من ان التفكير المنطقي يعتبر متطورا جدا عن التفكير الطبيعي الا
انه يفرض العديد من القيود الامر الذي يحد من فاعليته

* ان القيود والعقبات التي توضع في وحة التفكير الطبيعي تؤدي الي عدم
الاستفادة من المعلومات المتاحة

* اضافة الي ما سبق انه لايمكن من التوصل الي التحول الفكري اللارم لاعادة
استخدام او ترتيب المعلومات وهذا يؤدي بطبيعة الحال الي عدم امكايه
التعامل مع مواقف مستقبلية حيث انه يؤدي الي قوالب فكرية او اناط فكرية
محددة (اي لايجوز الي افكار جديدة)

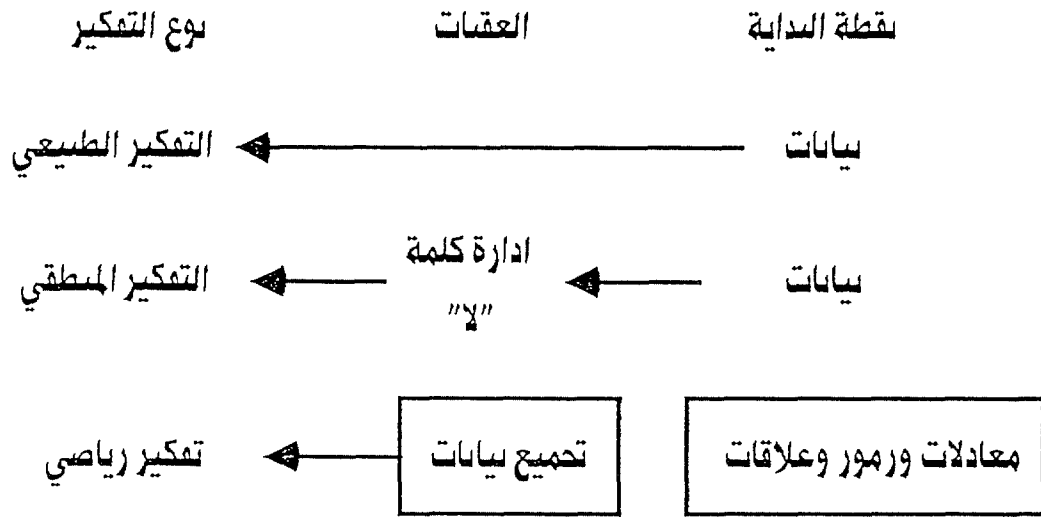
ثالثا التفكير الرياضي Mathematical Thinking

وهذه النوعية من التفكير تعمل ايضا علي محاولة التخلص من عبوب التفكير
الطبيعي الفطري ، اد انه يصع مجموعة من القيود والعقبات في وحة التفكير
الطبيعي بعرص تحسيبه ولكنه يحتلف في نوعيه العقبات التي يصعبها بالمقاربه
بالتفكير المنطقي ، فالتفكير المنطقي كانت كلمه لا هي العقبة التي توضع
لتحسين التفكير

أما التفكير الرياضي فانه يحسبا اطار التفكير الطبيعي ولكن عن طريق

استخدام المعادلات السابقة الاعداد والاعتماد علي القواعد والرمز والنظريات والبراهين ، حيث يعتمد هذا النوع من التفكير علي وضع اطار فكري يحكم العلاقات بين الاشياء وهذا الاطار الفكري يكمن في المعادلات والرموز والنظريات والبراهين

ولكن ماهو الفرق بين التفكير الرياضي وكل من التفكير الطبيعي والتفكير المنطقي



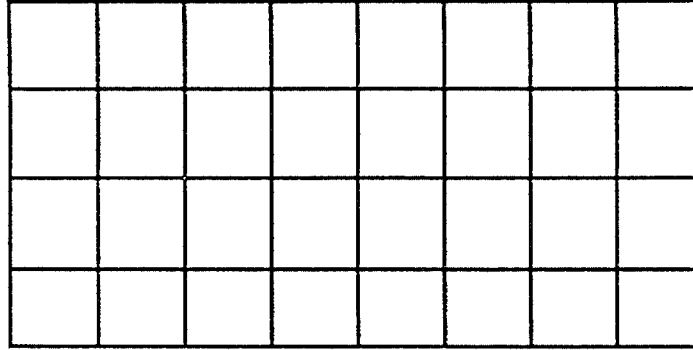
والشكل السابق يوضح ان

نقطة البداية في التفكير الطبيعي والمنطقي هو توفر بيانات اما نقطة البداية في التفكير الرياضي تكمن في الاطار الفكري الذي يحكم العلاقة بين الاشياء وعالما هي معادلات ورموز ونظريات سابقة التحصيل يتم من خلالها مرور المعلومات بها وفق منهج رياضي سابق التحديد

وحتى يمكن استخلاص عيوب التفكير الرياضي فاننا نسوق المتالين الآتيين

مثال (١)

قطعة شيكولاته تحتوي علي ٣٢ قطعة صغيرة تماثيه قطع طول واربعه قطع عرض كالآتي



مطلوب منك تقسيمها الي هذه القطع . فما هو اقل رقم لعدد الكسرات اللارمة لتحويل هذه القطعة الكبيرة الي ٣٢ قطعة صغيرة .

مثال (٢)

وقع الاحتيار علي (١١١) لاعبا من بين العاملين باحدي الشركات للدخول في مسابقة للتطرح التي تنظمها .
وطلب منك تحديد عدد المباريات اللارم عقدها للتوصل الي اللاعب الفائر وذلك لاتحاد احرارات تميد المسابقة مع أحد الصادق ؟

ماهية عيوب التفكير الرياضي؟

يصعب علي الفرد الخروج علي الاطار الرياضي وهو في سبيل حل مشكلة ما وقد لا تحتاج الي هذه الطريقة ، أي أن نتائج التفكير الرياضي مرتبطة بمعطيات الرموز والمعادلات والبطريات وعلي الفرد أن يدور في ملكها .

إذا كان من الممكن تطبيق مدخل التفكير الرياضي علي الاشياء التي يمكن أن يحكمها اطار من الرموز والمعاملات والبطريات إلا أنه غير عملي وغير متناسب عند تطبيقه علي الافراد .

رابعاً التفكير الابداعي Lateral Thinking

لقد تبين أن

التفكير الطبيعي به
أخطاء التحير والتعميم
والخيال والمطية
والديهييات

التفكير المسطقي هو تطوير التفكير الطبيعي
بالحد من تحاوراته ولكنه يمعنا هو الآخر من
توليد افكار جديدة .

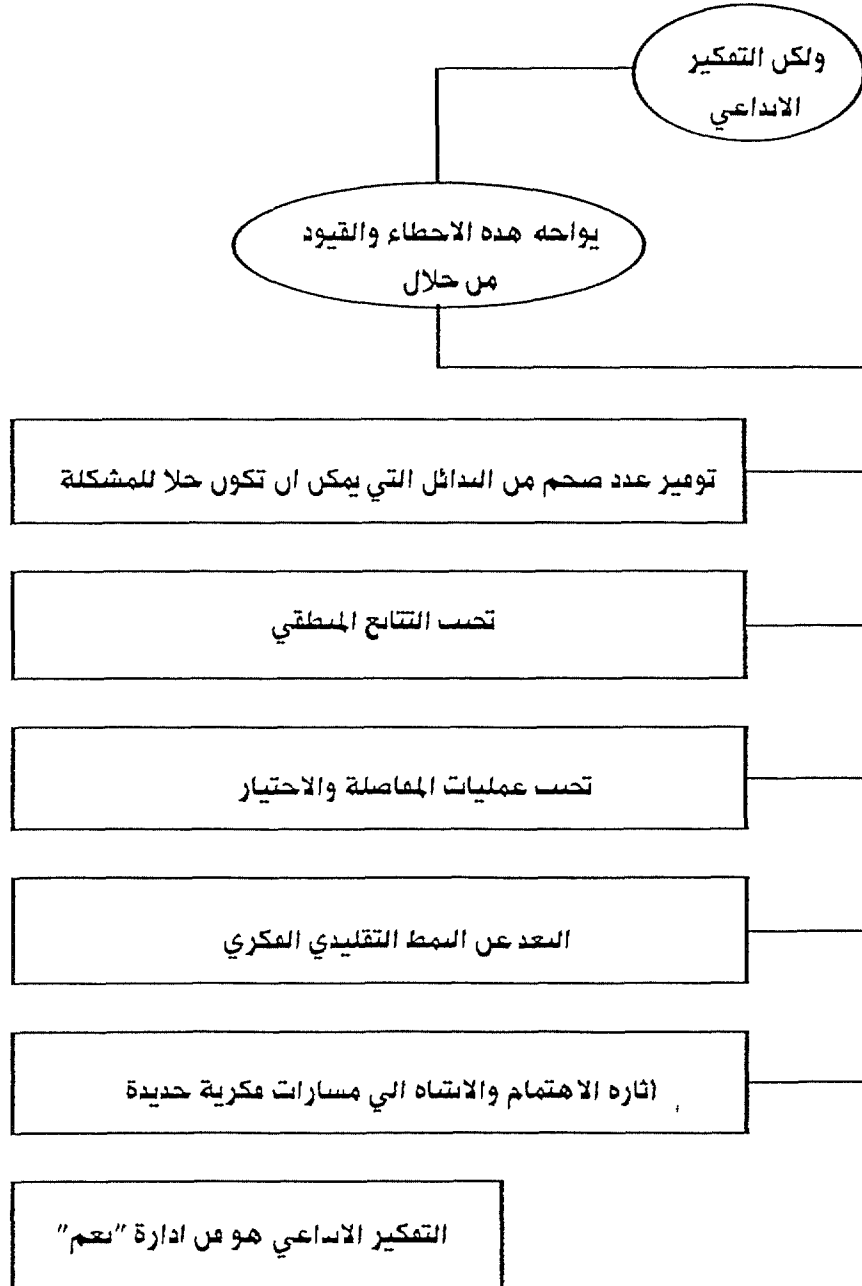
والتفكير الرياضي يحسا أيضا أخطاء التفكير
الطبيعي وسطحاته ولكنه يمحط أساليب التفكير
ويركز علي الاطار اكثر من المصمون .

إن هذه الانواع من التفكير لن تقودنا الي أفكار ابداعيه جديدة تعود الي
تحسين الممارسات الادارية . . ولذلك ما هو الحل والمخرج ؟

لقد جاء التفكير الابتكاري والابداعي يهدف مواحة اخطاء وقيود الداكره ، وتذكر
هذه الاحطاء التي تقود الي استخدام غير سليم للمعلومات وتلك القيود التي تمنعها
من افضل استخدام ممكن للمعلومات المتاحة

ولكن كيف يمكن للتمكيز الابداعي مواجهة الاحطاء والقيود؟

- ★ التمكيز الطبيعي ← احطاء التحيز والتعميم
- ★ التمكيز المسطقي ← لايسمح بتحول فكري لتوليد افكار جديدة
- ★ التمكيز الرياضي ← يودي الي عدم امكايه الحروح عن الاطار الرياضي



علمي طريق التفكير الابداعي

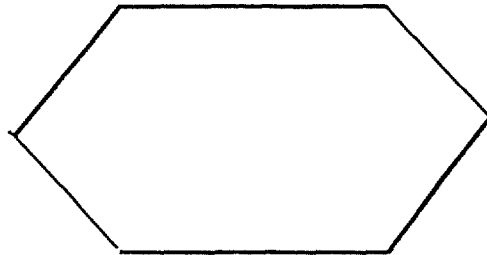
يتطلب التفكير الابداعي بصفة اساسية براءة ذهنية للسحت عن بدائل جديدة يطلق عليها مهارة التحول الفكري ، وايضا روية فكرية للحروح من المألوف والمتوقع وبتراً لاهمية هدين السعدين في توليد الافكار الابداعية فاسا سسلتي الصوء عليها في شكل موحر علي ان يتم التعرض لتفصيلاتها في موضع اخر

★ السعد الاؤل التحول الفكري Diverision

لاشك ان السحت الداسم عن البدائل الجديدة او المسارات الفكرية عير المطروحة من قبل تعتبر بمثابة براءة ذهنية لانها تتحدث بعيدا عن الاشياء المعتادة والبدائل التي تمثل اسالب التفكير التقليدية الكلاسيكية ، ولدلك فان مايدله الفرد من جهد ذهبي يهدف السحت عن تلك البدائل الجديدة والمسارات الفكرية التي لم يسبقه احد اليها يطلق عليه عملية التحول الفكري Diverision Process

وهذا التحول الفكري قد يحدث بطريقة فحايه متلما حدث في حالة ارشميدس عندما اكتشف قابون الطفو ، كما انها يمكن ان تحدث بعد جهد كبير متلما حدث لاديسون عند اختراعه للمصباح الكهربائي

كيف يمكنك أن تحول الشكل السداسي التالي الي أشكال أخرى



العقد التالي . الرؤية الفكرية : Insight Process

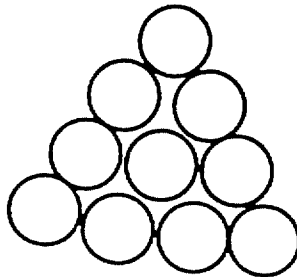
* لماذا يصحك الفرد من كل قلبه عند سماع بكته او طرفه حديده ؟
 * لماذا يفتح الفرد فاه مستغربا عندما يسمع بمخترع حديد يعيده ولم يكن يتوقع ان يحدث مثله ؟

* لماذا يقف الانسان طويلا امام بعض المنتحات التي لم يكن يصدق انه سيصل اليوم الذي يري فيه ذلك الشئ محسداً امامه ؟

إن التفكير في اللامعقول ، والحروح عن الاشياء المألوفة والمتوقعة والبعد عن المنطق في التعامل مع معطيات الموقف كلها أمور تقع تحت مصطلح يسمى الرؤية الفكرية ، والرؤية الفكرية تحلق علاقات غير حطية (غير منطقية في تراكيبيها) ، وهذا هو الذي يجعلنا نصحك عند سماع بكته حديده ، ويجعلنا نقف مستدوهين امام اختراع حديد . ولذلك فان الرؤية الفكرية لها اثرها الملموس في الحصول علي مرأيا وفوائد وبتائج باهرة اتر استثمار المعلومات الحالية ولكن بروية حديده

الرؤية الفكرية .. هي استثمار المعلومات الحالية والمتاحة بروية حديده

والمثال التالي يؤكد علي هذه الفكرة فالمعلومات متاحة ولكن يجب النظر اليها بروية حديده غير تقليدية ، الحروح عن المنطق في التعامل مع هذه المعلومات مثال المطلوب إعادة ترتيب القطع المعدنية العشرة التالية بحيث يتحه راس الهرم الي اسفل وذلك بتحريك ثلاث قطع فقط



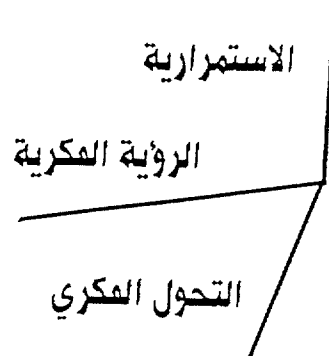
العدد الثالث أثر الاستمرارية Effect of Continuity

طالما أن العقل ليس له مواعيد يعمل فيها واحري يحصل منها علي راحة ، لذلك فان عملية التفكير تتصف بانها عملية مستمرة حيث يعمل العقل دائما على استخدام المعلومات التي تتدفق اليه من خلال نظام المعلومات الداتي الذي يعتمد اساساً على التسهيل والتحليل والتحرير والتذكر والاسترجاع إن الطريقة التي تسي بها الذاكرة تعتمد علي انماط فكرية محددة تدعمت وترسخت عبر فترة رمزية طويلة ، إلا ان افضل الاساليب في التذكر يعتمد حقيقة علي المعلومات ذاتها وليس فقط علي الطريقة التي تم بها ترتيبها وتسهيلها او تذكرها فصلاً عن عنصر التوقيت الذي يتم فيه اضافة المعلومة الجديدة

الحقيقة الواضحة هي ...

أن العقل يبذل جهداً ذاتياً بهدف الوصول الي افضل ترتيب ممكن للمعلومات الحالية المتاحة بحيث يتمكن من الاستمرار في التفكير باتساع بمط معين .

عريري المشارك تذكر ان ابعاد التفكير الابتكاري هي



** عزيزي المشارك

كيف تري نفسك ؟؟

فيما يلي مجموعة من العبارات وصغت كل عبارتين معا في مجموعة ومطلوب منك وضع علامة (✓) علي العبارة او الصفة التي تري انها تنطبق عليك اكثر من غيرها بصورة او احري (ا او ب) اتناء تعاملك اليومي مع العاملين في ادارتك

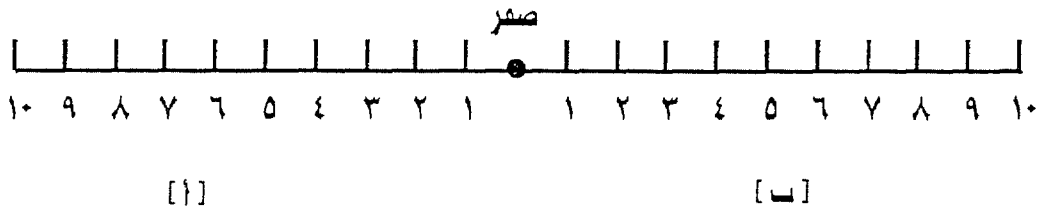
رقم المجموعة	العبارات	الاستجابة
١	<p>ا- اتحرك سطاء وهدوء لاجار المعاملات بدقة .</p> <p>ب - اتحرك بسرعة ونشاط واصح لاجار اكر قدر ممكن من المعاملات ..</p>	
٢	<p>ا- اتحدث سطاء واتزان لزيادة التوضيح ..</p> <p>ب - اتحدث بسرعة وبصوت مرتفع وليس لدي وقت كاف ..</p>	
٣	<p>ا- هي حلستي ، اميل قليلا للحلف مها يساعدني علي التركيز .</p> <p>ب - هي حلستي ، اميل قليلا للامام مها يساعدني علي العمل .</p>	
٤	<p>ا- لا اميل للمواحهمة والتحدى تفاديا للمريد من القلق ..</p> <p>ب - اميل للمواحهمة والتحدى لحسم المواقف المربكة لعلمي ..</p>	
٥	<p>ا- احيد من توحيه الاسئلة ..</p> <p>ب - احيد من الحديث ..</p>	

الاستحابة	العبارات	رقم المجموعة
	<p>٦ - ا) اتحد قراري مهدوء وتروي فالعبره بالدقة وليس السرعة . ب - اتحد قراري بسرعة للتعامل مع الحاج الموقف .</p>	
	<p>٧ - ا) لا اميل الي تحمل المحاطره فهاك رؤساء اعلي مبي .. ب - اميل الي تحمل المحاطرة المحسوبة لتيسير العمل ..</p>	
	<p>٨ - ا) اترك للعاملين المبادرة وانداء الراي .. ب - اميل الي احد رمام المبادرة في يدي وانهي الاعمال المكلف بها .</p>	
	<p>٩ - ا) اميل لاستخدام تعبيرات وحمي وطراتي هي التعبير عن افكاري .. ب - اميل لاستخدام عبارات محددة وواضحة ..</p>	
	<p>١٠ - ا) لا اميل الي صياغة آرائي ومطالسي بصيغه قاطعة وحاسمة .. ب - اميل الي التعبير عن افكاري وآرائي بحسم ووضوح قاطع ..</p>	

سجل عدد علامات (أ) =

سجل عدد علامات (ب) =

ضع علامات (أ)، وعدد علامات (ب) علي الرسم البياني التالي



** عربي المشارك

لقد عرفت نفسك .

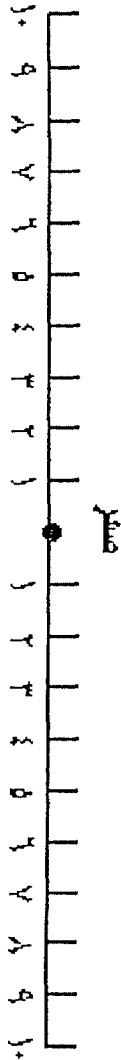
ولكن تعالي معي لتعرف بمطك في الاستحانة للاحرين، فيما يلي مجموعة من العبارات وصغت كل عبارتين معا في مجموعة ومطلوب منك وضع علامة (✓) علي العبارة او الصفة التي تري انها تنطبق عليك اكثر من غيرها بصورة او احري (ا او ب) اتناء تعاملك اليومي مع العاملين في ادارتك

رقم المجموعة	العبارات	الاستحانة
١	<p>ا- لا استخدم اشارات اليد أو حركات الجسم في التوصيح ..</p> <p>ب- استخدم بكثره الاشاره غير اللفظية .</p>	
٢	<p>ا- اثناء المشي فان حركتي وكذلك حركاتي تميل الي الرسمية ..</p> <p>ب- اثناء المشي تتسم حركتي وحركاتي بالتلقائية والعفوية .</p>	
٣	<p>ا- تعبيرات وحمي مترنه ومحدده .</p> <p>ب- تعبيرات وحمي معززه وطبيعية .</p>	
٤	<p>ا- ابد وللآحرين ناسي شخص حاد وحرئ .</p> <p>ب- ابدو شخصا مرحاً لطيفاً .</p>	
٥	<p>ا- ملاسي تتميز بالرسمية .</p> <p>ب- ارتدي ملاس بسيطه وأقل رسمية .</p>	

الاستجابة	العبارات	رقم المجموعة
	<p>أ- أستطيع السيطرة علي مشاعري وابعالاتي اثناء العمل .</p> <p>ب - اشعر بحرية في التعبير عن مشاعري .</p>	٦
	<p>أ- اميل الي التركيز علي الحقائق ..</p> <p>ب - اميل الي التركيز علي المشاعر ...</p>	٧
	<p>أ- قراراتي تستند علي تحليل علمي للموقف ..</p> <p>ب- قراراتي تستند علي احساسني ومشاعري ..</p>	٨
	<p>أ- حياتي العملية تتسم بالانصاف وأدير وقتي بحاج .</p> <p>ب - أظهر قدرًا محدودًا من السيطرة علي وقتي .</p>	٩
	<p>أ- اركز علي المهام المطلوب انجازها .</p> <p>ب - اركز علي مشاعر الجمهور ومشاكلهم .</p>	١٠

سحل عدد علامات (أ) =

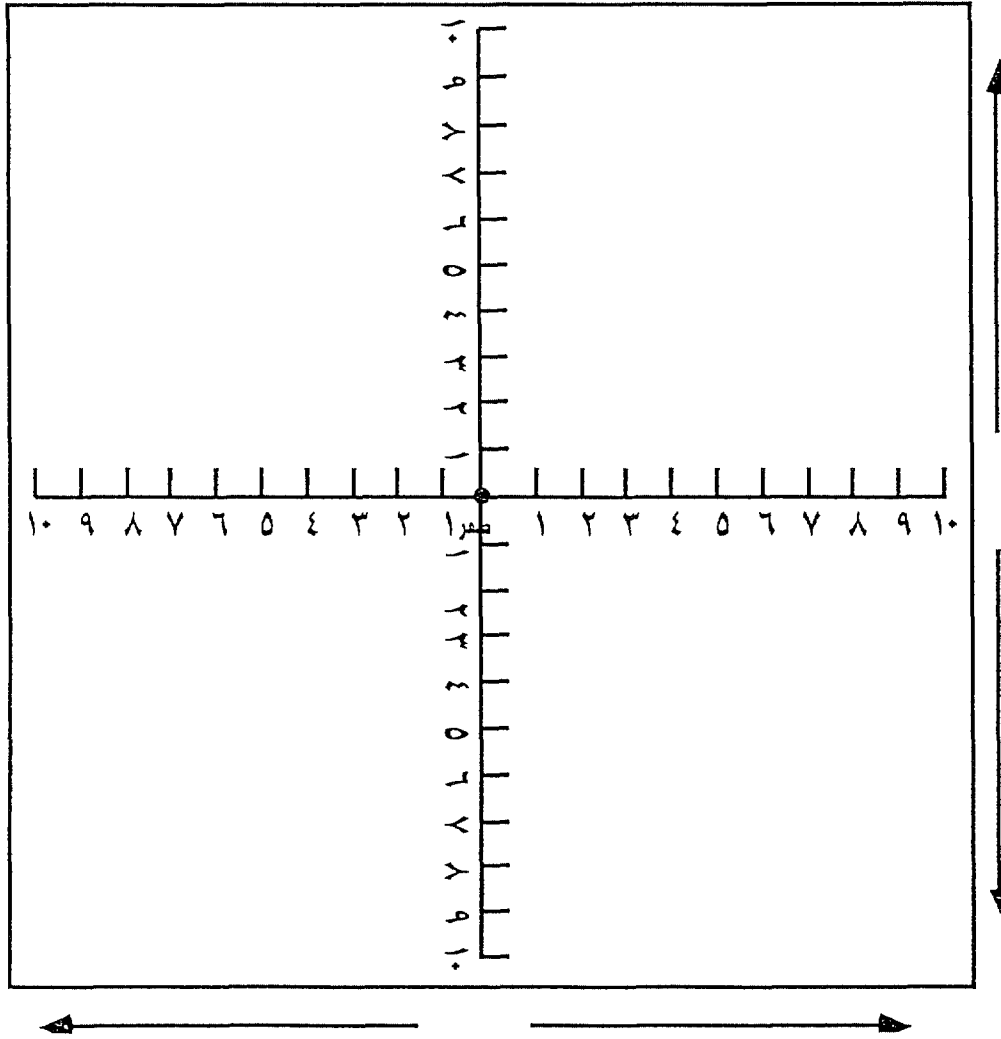
سحل عدد علامات (ب) =



صح علامات (أ) ، وعدد علامات
(ب) علي الرسم انيائي التالي

** عربي المتشارك

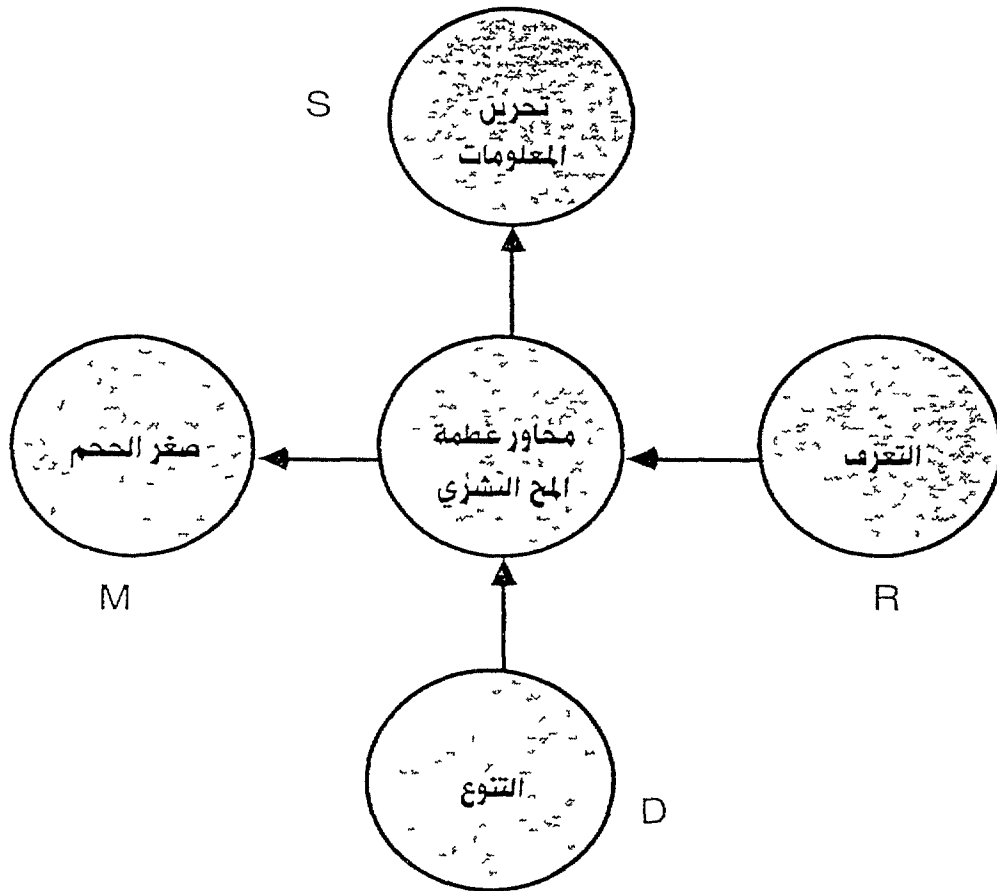
اطلب من الحبير توصيح معري الاستقصاءين السائقين ومها يتم استكمال
الرسم النيابي التالي



الآن هل عرفت نفسك وعرفت نمط التعامل مع الآخرين؟

عظمة الملح البشري

يمكن الوقوف علي عظمة الملح البشري الذي حلقة الله سبحانه وتعالی من خلال تحليل عدد من المحاور التي تعكس قدرته في اداء وطاقته وهذه المحاور احمالا بصورها الشكل التالي



١- تحزين المعلومات Storage

تسبب ان الملح البشري يستطيع ان يقوم بتحزين بالقرب من الف معلومة جديدة في الثانية الواحدة وفي كل مراحل الحياة منذ ميلاده وحتى ابدل العمر ، ويؤكد هذا الاستنتاج ما ذهبت اليه الدراسات الحديثة التي احرثت في هذا المجال ان كل فرد منا يمكنه ان يتذكر كل شئ مر به من احداث منذ الصغر ، وهذا بطبيعة الحال قدره فائقة للمح البشري

٢ - التعرف Recognition

اد يمكن للمح البشري ان يتعرف علي الوجه الذي قابله في اقل من ثانية وهذا
مالا يمكن لحاسب الي ان يفعله حتي الآن

٣ - صغر الحجم Miniaturization

كتيرا مايقف الانسان مشدوها امام صغر حجم شريحة الحاسب الالي والتي تقل
كتيرا عن قلامه اطافرك ، ولكنك ستعحر عن تصور ان استخدام هذه النسبة من
الصغر في صناعة حاسب الي يعادل وطائف المح البشري الي حد ما سيبتح عن ذلك
حاسب الي يريد ربتة عن عشرة اطنان

٤ - التبعو Diversification

اسا بري الان امكانية الحاسب الالي خاصة مايودييه من اعمال متعددة ومتبعو
الا ان المدقق في هذه العمليات سيلحظ انها تتبع حطا معينا بسق تانت في الاداء
وهو بسق التوالي او التتابع او عمل شى واحد في وقت واحد ، الا ان المح البشري له
من القدرات مايمكنه من ان يشتعل باكثر من شى في وقت واحد

والسوال هو

ادا كان المح البشري له كل هذه الطاقات والقدرات فلماذا بعحر

في الكثير من الاحيان عن الاستعادة من هذه الطاقة البشرية العظيمة ؟؟

** عريري المشارك هل تري أن سبب ذلك يكمن في

القلق الذي يعيشه الفرد منا

المسلمات والافتراضات ذات الصفة السلبية سواء عن الذات او عن الاخرين

التفكير السلبي

القيود الصحية

الحررات والتحارب الشخصية

نحن كما نفكر

التفكير يتاثر بدرجة كبيرة بالمسلمات والافتراضات التي يصنعها الفرد منا حول
الذات وحول العمل ، فهل الفرد يصنع افتراضات ايجابية عن العمل عن الذات ، ام
عكسية بمعنى افتراضات ذات صفة سلبية عن العمل او الذات او بدائل بينهما

+			
	(+ ، -)	(+ ، +)	
افتراضات حول الذات			
	(- ، -)	(- ، +)	
	-	+	
		افتراضات حول العمل	

** عريري المشترك ماهو تفسيرك للرموز التالية

(-، -) تعني

(-، +) تعني

(+، -) تعني

(+، +) تعني

** كيف يمكنك الاستفادة القصوي من طاقة محلك العظيمة^{١١٩}

حتى يمكنك الاستفادة القصوي من طاقة محك لاند ان تتعرف اولاً علي مجال هيمه محك والتي تعني ميول الفرد للتفكير والتصرف طبقاً لخصائص احراء المح (الفص الايمن ، والفص الايسر)

فممد حوالي اربعين عاماً تمت دراسات مستفيضة عن تقسيم مح الانسان الي حريين او فصين اماميين (ايمن وايسر) ، واطر هذا التقسيم على السلوك البشري ، وعلى انماط التعلم ، وانماط العمل ، والصفات الشخصية

- أهم نتائج هذه الدراسات

١ - ان الاصابة في الفص الايمن من المح تترك تأثيراً مختلفاً تماماً عن الاصابة في الفص الايسر

١ - الفص الايسر يتحكم في القدرة علي استخدام اللغة ، الكتابة ، الحسابات ، الاستنتاجات المنطقية ، التحليل ، الاساليب الكمية ، الانصباط

ب - الفص الايمن يتحكم في قدرة الفرد علي الحدس ، التنبؤ ، التصور ،

العن ، التحيل ، الروية ، التحررية

٢ - هياك فصلا كاملا عن فصي او شقي المح

٣ - هياك حالة تدفق واحد عطاء مستمرين العن الايسر والعن الايمن للمح

حيث يربطهما مجموعة او شبكة او حرمة حلايا عصبية تسمى المحيخ

وبالتالي فكلا العصين هما عمليا علي اتصال مستمر

٤ - بالاضافة الي الاتصال المستمر بين فصي المح فان بعض القدرات التي

يكتسبها او يمارسها الفرد قد تحتاج الي بعض القدرات التي يكتسبها او

يمارسها الفرد قد تحتاج الي تعاون مستمر من الحائسين ، وتلك عندما تتطلب

القدرة كلا من مهارة التحليل والمناطق من ناحية والتحليل والابداع من ناحية

اخرى (مثل القصاد السعريه ، اعمال التصميم الهندسي)

٥ - تبين ان معظم الناس يفصلون او يكتسبون بمرور الوقت مهارة الاعتماد علي

حاسب واحد وتصيح لديهم ميراث بسبب اعلي عندما يتعاملون من هذا

الحاسب مما يدفعهم الي تكرار ذلك الامر الذي يريد من اعتمادهم عليه وهكذا ،

والدليل علي ذلك انك كلما اصحت اكثر مهارة في استخدام احدي يديك او

قدميل كلما اصحت اكثر عيرا في استخدام اليد الاخرى او القدم الاخرى

بمرور الوقت

** عزيزي المشارك .

هل ترعب في معرفة اي حائبي المح يسيطر

عليك ؟ .. معنا الي هذا التدريب .

المح وأثره علي السلوك

(المشطات والمنتطات)

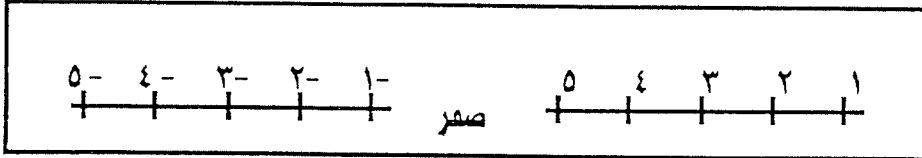
اقرأ القائمة التالية من العبارات وقرر بسرعة ، اي من المهام تعطيك طاقة وايهما يستند طاقتك ، صنع دائرة علي الرقم الذي يعبر عن رأيك

المقياس مرتب من (٥) وتدلي علي السلوك او المهمة التي تشطك الي (-٥) وتدلي علي السلوك او المهمة التي تتركك مهكا

ادا وحتت في بعض العبارات انها تتطيق علي الحالتين (تريد طاقتك او تسلب اياها) يمكنك ان تصنع دائرتين بالمقياس الحاص بهذه العبارة ، احداها بالموجب والاحري بالسالب

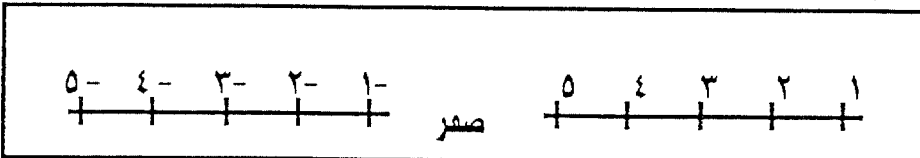
١ - استمتع واشعر بالطاقة بتوليد بدائل عديدة مثل اعداد قوائم لحلول عديده او بدائل للحروح او السفر للحارج او التفكير في اساليب متنوعه لعمل مشروعات جديدة ، او اضافة افكار جديدة لاحد الموضوعات التي تتعلق بالعمل

تولد طاقة محايد يستند الطاقة

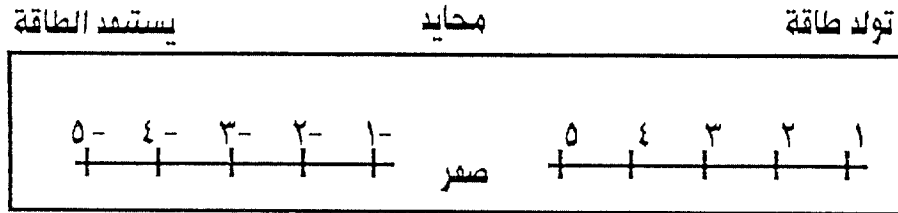


٢ - اشعر بالشاط من حلال التنظيم والترتيب واستمتع بترتيب اكوام الاوراق وقررها واهتم باعداد الاحتماعات وتحديد المهام اللارمة ويستهيبي متابعة تنفيذ توصيات او نتائج الاحتماعات

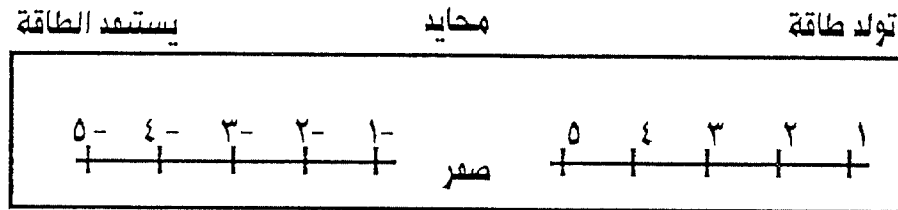
تولد طاقة محايد يستند الطاقة



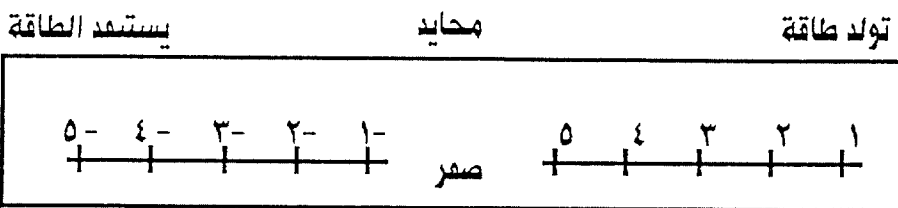
٣ - اشعر بمتعة الابتكار والتنوع من خلال وحوذي مع كم هائل من الموضوعات والاوراق واستمتع بوحود اوراق وموضوعات عديدة علي مكتبي



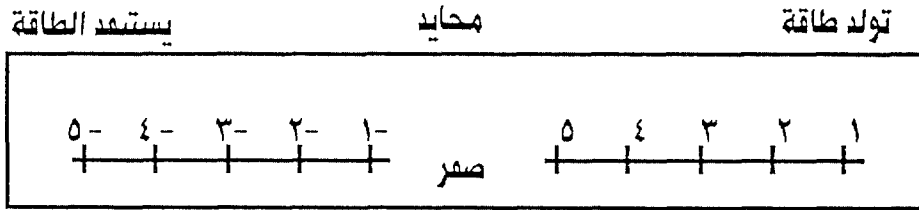
٤ - اترك مكتبي طيفا حاليا من ايه اوراق عليه ، اشعر بالطاقة والاقبال علي العمل عندما اعيد كل ورقه او موضوع الي الملف الخاص به ، ويطبق ذلك ايضا علي مرلي وسيارتي واسلوب معيشتي بصفة عامة



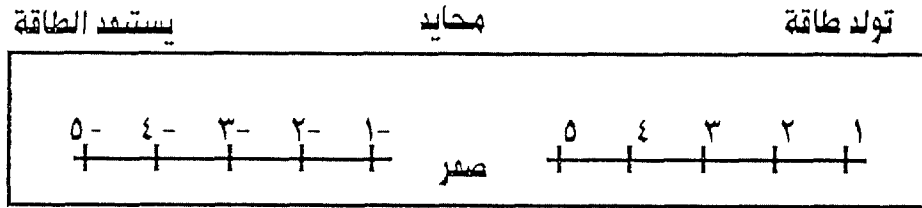
٥ - اشعر بالبهجة الاستمتاع بالانعماس في اكثر من مهمة والانتقال من مهمة لاحري ، وعندما اصطدم بعائق او مشكلة تعوق ابحار احد المهام انتقل لمهمة احري فهذا يبسط من همتي ويتيح لي فرصة افضل للبحث عن حل احمر للمشكلة التي واحهتي



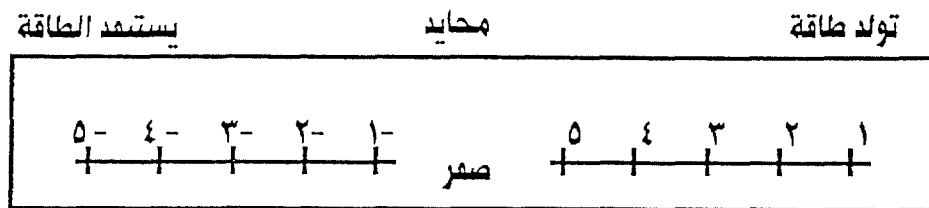
٦ - اشعر بالنشاط عندما انتهي من العمل بالكامل قبل ان انتقل الي مهمة اخري وافصل اتباع مهج منطقي متسلسل ومنظم في عملي ، انحر المام دات الاولوية العالية اولاً ثم انتقل بعد ذلك الي الاولويات الاقل اهمية وبالترتيب



٧ - يشتهي الاحساس بالتحريير والتلقائية والا يصبح سلوكي ورود افعالي بمطية او سملة التوقع مسبقا من قبل الاخرين فصلا عن ان احساسني بالمرونة وسرعة التكيف يرودي بالطاقة

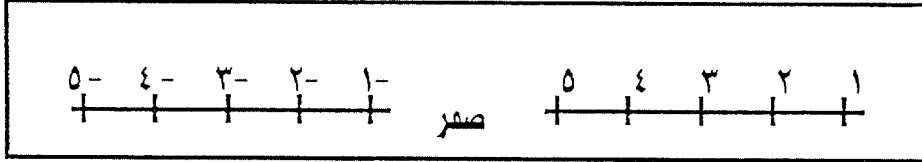


٨ - اشعر بالابتاه والنشاط عندما تاتي تصرفاتي مطابقة لتوقعات الاخرين ، واستمتع بمقاربة المحطات السابق اعدادها بالتصرفات الفعلية وسعدني ان احدها متطابقه



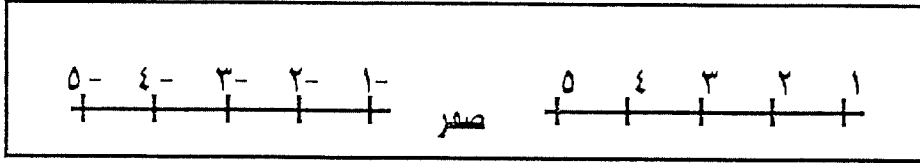
٩ - يستطبي الاحساس بالحرية والرعدة في احتراق المألوف والح و ح عن
التقاليد الممطية واللواح التي اشعر داسا اما تمتل قيدا علي حريتي

تولد طاقة محايد يستمد الطاقة



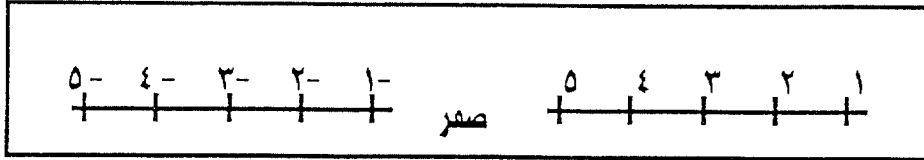
١٠ - افضل اتناع التقاليد واتمبي ان يلتزم بها الجميع فالسياسات والمياكل
وصعت لتساعدنا علي ادارة الامور بمهحية وبطامية وسلاسة واشعر
بالطاقة والنشاط عندما تسيير الامور وفق الادلة والنطم الادارية

تولد طاقة محايد يستمد الطاقة



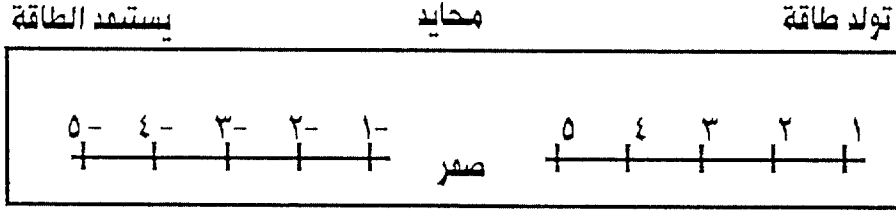
١١ - اميل لتحمل المحاطرة واترك الامور حتي اللحظة ، الاحيرة وداسا اتسابق
والهت للوفاء واما بالمواعيد السابق تحديدها ، واشعر بالاستعجال والاندفاع
الدائم واما متحه الي العمل او المنزل ، اعمل حيدا تحت الصعط لذلك لا اهتم
كتيرا بالسيطرة علي صعوط العمل في حرة طبيعي وبشط في شحصيتي

تولد طاقة محايد يستمد الطاقة

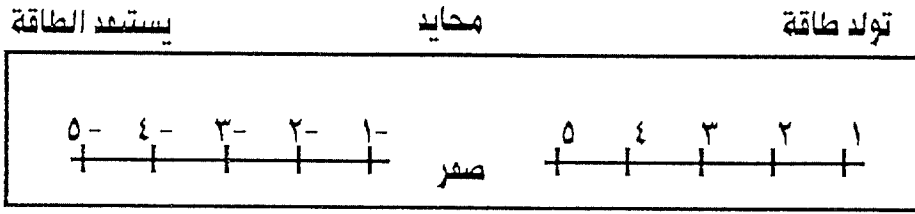


١٢ - النشاط الذي اشعر به يرجع الي التخطيط المسبق المفصل الذي يتيح لفترة
رسمية اصافية لتفادي الارمات والطوارى والصعوط غير المتوقعة ، وذلك
حتى لا اهدر طاقتي بالاحساس بالاندفاع وتحب تصرفات اللحظة الاحيرة ،

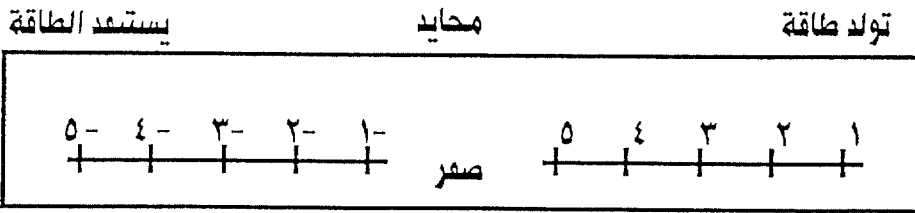
اشعر بالحرق لانصباطي والترامي بارتباطاتي تحاه الاحرين



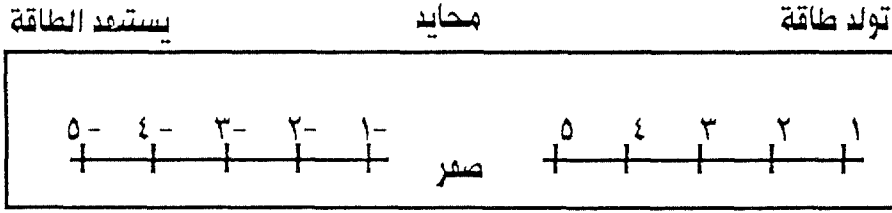
١٣ - اشعر بالطاقة والنشاط عندما تتاح الي حرية التحرك والتفكير فيما يعهد الي من اعمال ، يسعدني قبول المهام العامة والشاملة التي تتيح لي قدر اكبر من الابداع وحرية الحركة واستمتع بومصات الدهن المتوقد وقده رباد الفكر الملهم للتعامل مع الموقف عند حدوتما



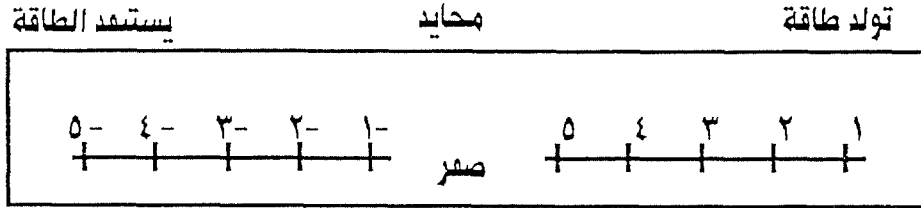
١٤ - افضل ان احطط مسبقا واعد العدة الكاملة لروم صمان سلامة التباعد افضل معرفة المطلوب مبني تماما ، وماهو نطاق التحرك المسموح لي وماهي الحدود الرمنية والمالية للتعرف ، يستطبي توفر الوقت الكافي للتحطيط والتنسيق مع الاحرين



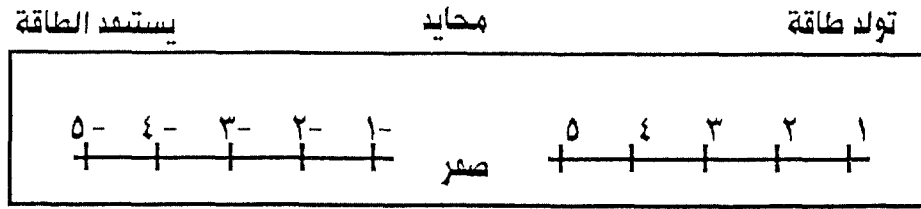
١٥ - التعامل مع المستحيل يسهويبي ويستطبي ، فكلما راد التحدي كلما ارداد قبولي واعحاي بالمهمة ، الي الحد الذي يجعلني امل ابحار الاعمال السلة البسيطة



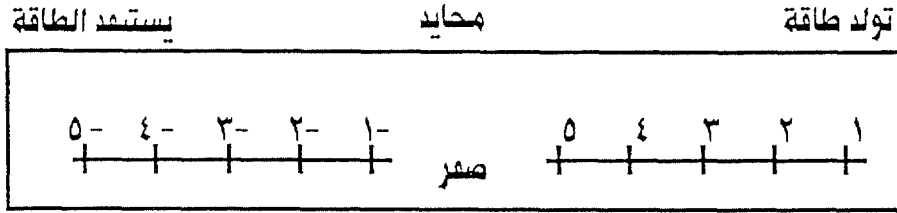
١٦- يستطبي تنفيذ الحلول ، فعندما يتم تقرير القيام بمشروع معين ، يبدأ مجال قوتي في الظهور وهو ادارة المشروع واحاره وفق المحط



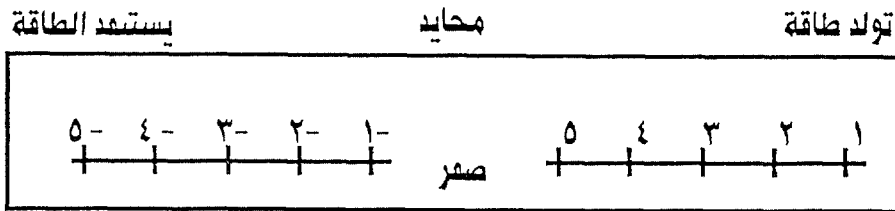
١٧- اقوم بتحميم المعلومات اللارمة ، ولكني اتق في حدسي وبديهي واميل الي ترك الامور غير محددة الي حد ما ، افضل ان اتعامل مع مواقف تتسم بعدم التحديد المسبق حتي اعمل فيها حدسي ورويتي ، ينطبق ذلك مثلا علي مفاعلات الاتفاق والتفاوض مع العملاء والموردين ، حيث لا احهد نفسي في الاعداد المسبق دائما اعتمد علي مهارتي وفهمي العام اتناء المقلله



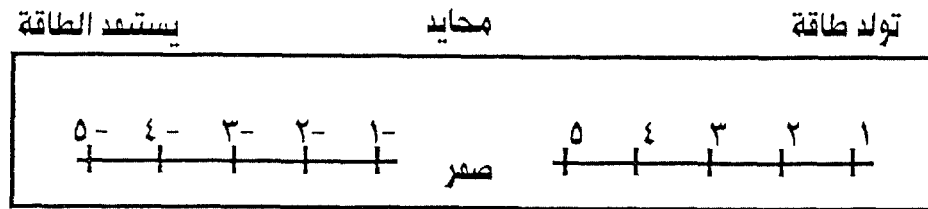
١٨- اشعر بالطاقة والرعة في العمل عندما اعيد تحت كل البدائل اكثر من مرة قبل بدء اي مشروع ، وربما اصيغ وقتا اطول من عيري في عملية التخطيط والنحت الا ان ذلك هو في الواقع بقطة قوتي في العمل



١٩ - اشعر بالطاقة مع التحديات الحديدية واحد نفسي اكثر انطلاقا عندما انتقل من وطيفة الي احري كل ثلاث سنوات متلا ، الحماس ياتي عندما اسعي للنمو والارتقاء الي اعلي لروية العودة الشاملة للموقف ككل وعندما اصل الي الموقع الذي كنت اسعي اليه انا في فقد حماسي وانا مرة احري في البحث عن تحدي جديد



٢ - اشعر بالطاقة والرعة عندما استقر بوطيفة محددة لمدة طويلة فذلك يتيح لي الفرصة الكافية لمعرفة اسرار وطبيعة الوطيفة وافصل البقاء بنفس الوطيفة من حمس الي سبع سنوات علي الاقل واشعر اني سوف ابدل ما في وسعي في الوطيفة ادا ماتعلمت كافة حواسها



المستطات والممتطات

بمودح الاحالة

احمع درحاتك بالعبارات الفردية (٩ ، ٥ ، ٣ ، ١ الح) وذلك بالنسبة

لمستطات الطاقة Energy Gains

ولمتطات الطاقة Energy Drains

هذه الاسئلة تصف عمليات الحاب الایمن من المح

احمع درحاتك بالعبارات الروحية (٨ ، ٦ ، ٤ ، ٢ الح) وذلك بالنسبة

لمستطات الطاقة

ولمتطات الطاقة

هذه الاسئلة تصف عمليات الحاب الایسر من المح

الحايب الايسر		
المتقطات (-)	المشقطات (+)	م
		٢
		٤
		٦
		٨
		١٠
		١٢
		١٤
		١٦
		١٨
		مجموع

الحايب الايمن		
المتقطات (-)	المشقطات (+)	م
		١
		٣
		٥
		٧
		٩
		١١
		١٣
		١٥
		١٧
		١٩
		مجموع

** التحليل .. أسأل الحبير عن مغري النتائج التي قر التوصل اليها

١ - ادا رادت مشقطات الحايب الايمن عن المتقطات معني ذلك

٢ - ادا رادت مشقطات الحايب الايسر علي المتقطات معني ذلك

٣ - ادا تواربت المشقطات بكلا الحاسبين وكانت درجات كل منها عالية فقد توصلت الي ما يطلق عليه

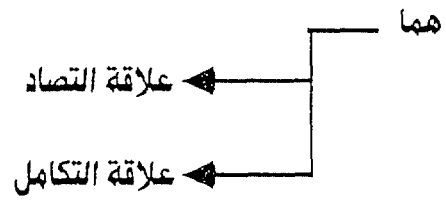
٤ - ادا تواربت المشقطات بكلا الحاسبين كما هو مبين في السند التالت ورعم ذلك تشعر بالابهك فقد يرجع ذلك الي

مقارنة بين اليمين واليسار

اليسار	اليمين
يتكيف ويتواءم مع المشروعات والاعمال المألوفة المتعارف عليها .	يحب القيام بالمشروعات الجديدة ولديه رغبة ومصول لمعرفة الحديد .
تحركة الادوات والمعدات والرسم الهندسية .. بداخله مهندس .	تحركه المشاعر والعواطف واللمسات والاحاسيس .. بداخله فنان .
يركز علي القواعد والسطم والتدقيق المسطقي للمعلومات .	يمارس اسنطة مرحة . والعباب طريفه . ويحدث حوار من الدعابة والساطة .
رشيد ومسيطر علي المعالاته . صابط لعواطفه وتصرفاته . حلیم .	تعبيرات حره غير مقيدة للسمحة والحرر والاتاره والعصب .. الح .
يفصل العمل مفردا . يعيش الهدوء يتحه احيانا للعرله والتأمل .	يتفاعل ويميل للتواحد مع الآخرین ويحب التقارب معهم .
بيئة العمل او مكتبه ملئ بالملفات والاحمره المرته ترتيبا جيدا .	بيئة العمل التي تحيط به مليئة بالاشكال والمناظر والسيات .
الاشياء التي يتعامل بها او يصرح بها تدعو للحديه والتفكير .	الاشياء التي يتعامل بها او يصرح بها تدعو للمرح والاشراح .
يدع في المشاريع المحدوله والسابق التخطيط لها مع الارتباط بالتفاصيل .. مكرحة .. بؤري .	يدع في مشاريع الدقيقه الواحدة او مواقف اللحظة الاحيرة أي أن فكره .. شعاعي .

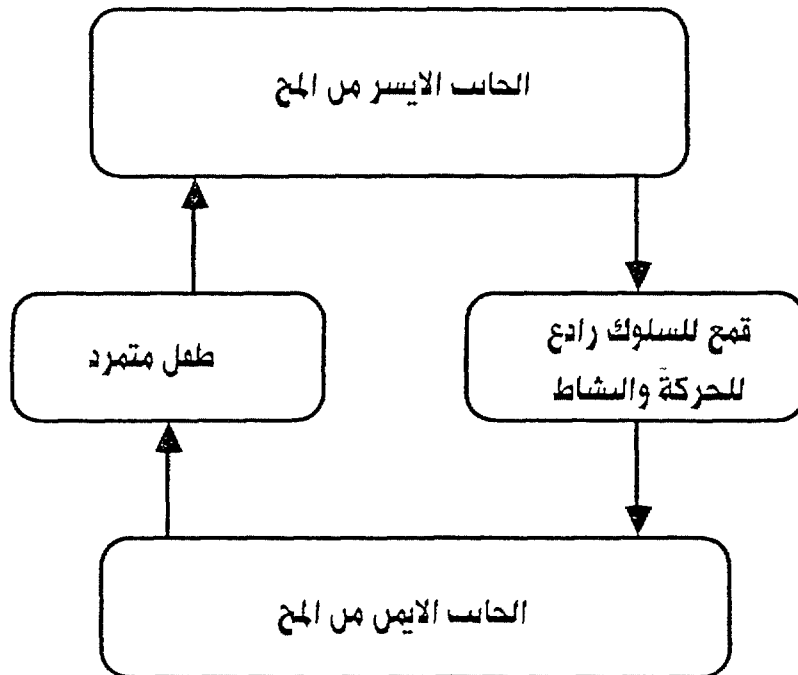
علاقة اليمين واليسار

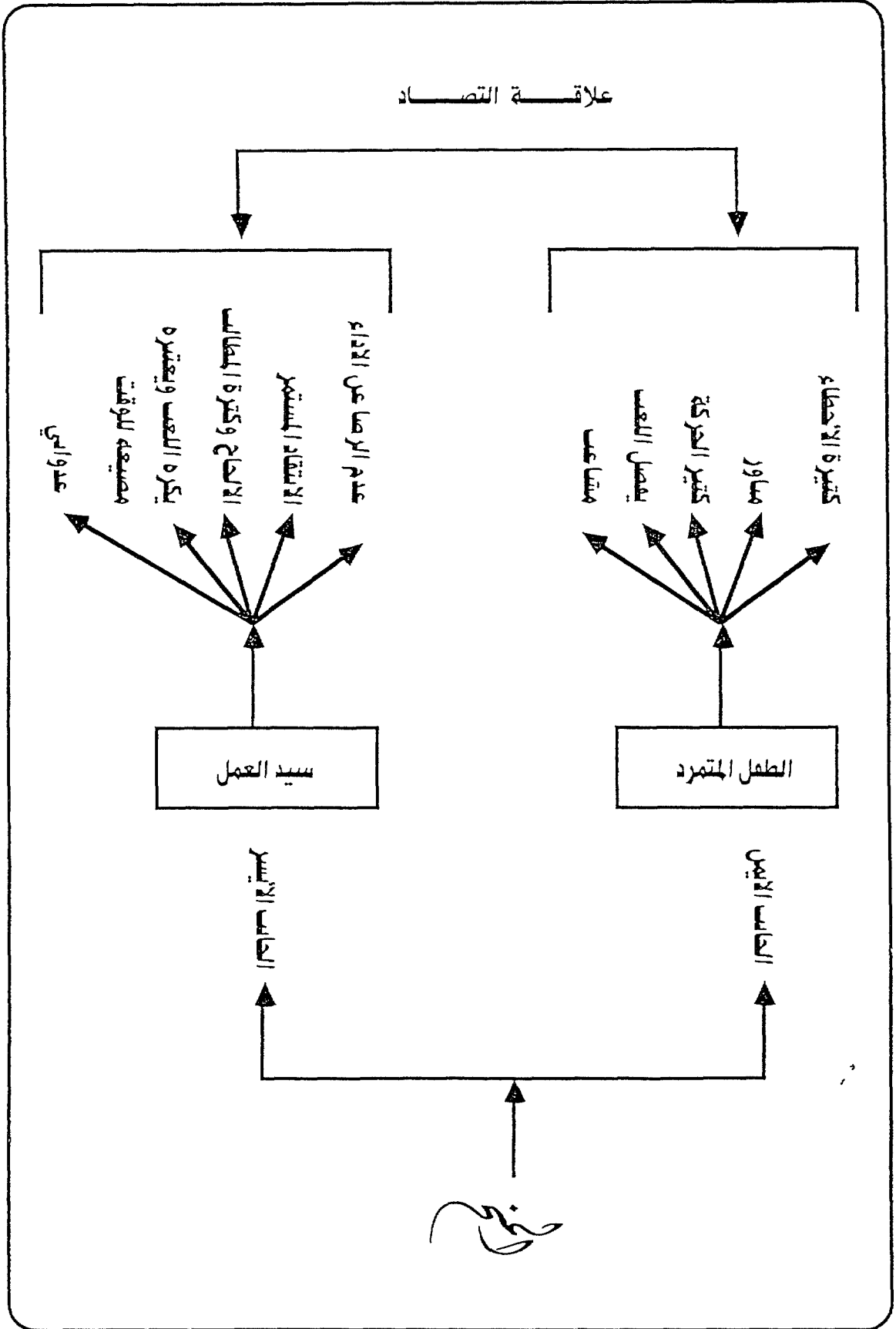
تأخذ العلاقة بين فصي المحج (اليمين واليسار) شكلين من العلاقات



أولاً: علاقة التصاد

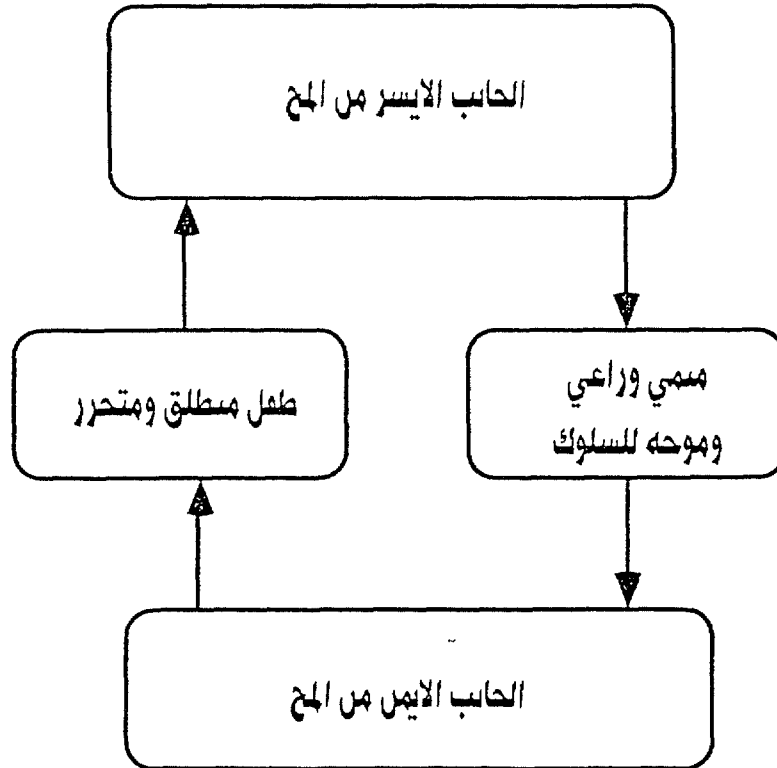
يمكن تشبيه الحاسب اليمين من المحج بأنه طفل متمرد في علاقته بسيد العمل أو الإقطاعي الذي يجمع سلوكه ويردع حركته وبشاطه (الحاسب اليسار من المحج) .

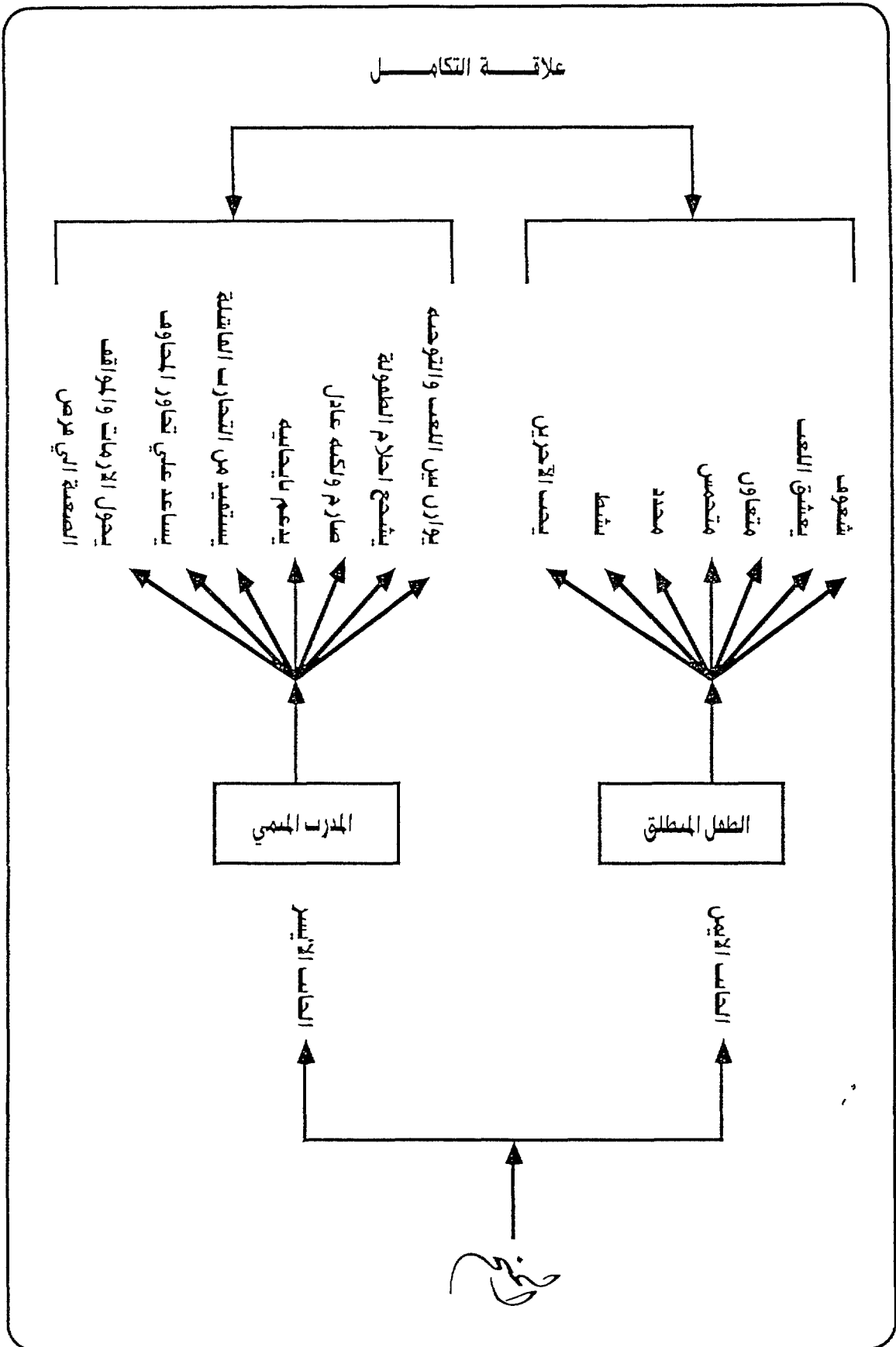




أولاً: علاقة الحكام

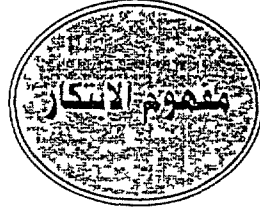
وسمة العلاقة بين الطفل المتحرر المطلق (الحاب اليمين من المح) هي علاقته بمدرسه أو راعيه المسمي الداعم والموجه لسلوكه (الحاب الايسر من المح) حيث تتسم العلاقة الذهبية عندئذ بالتكامل بتيحه التوازن بين كلا الحاسين .





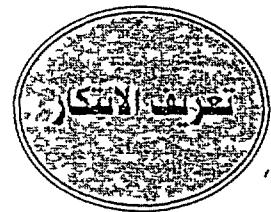
التفكير الابتكاري

الابتكار الإداري لا يتحقق لأن المديرين هي معظم الاحوال لا يعرفون حقيقة الابتكار الإداري ، ويحملون الطريقة التي يتكرونها .



هل استحداث الانسان لاشياء جديدة ومستحدثة يعتبر بالامر الطارى او الحديد علي الانسانية ؟

إن المتتبع لشتي مباحي الحياة سيحد كما رهيا من المستحد في جمع الحالات سلعا وخدمات واساليب وطرق الح وهذا يعني ان الانسان عبر الايام والسين يشهد دائما ابتكارات جديدة في كافة محالات المعرفة ولكن يبقى التساؤل مطروحا ما هو الابتكار ؟



لقد تعدد وتبوعت التعريفات التي اوردها الكتاب والمفكرين حول مفهوم وتعريف الابتكار والمقصود به وتحديد محاوره ، ويمكن تصنيف هذه التعريفات الي مجموعات ثلاث كل منها تركز علي ناحية معينة وهي كالتالي

أولاً. الابتكار أسلوب حياة

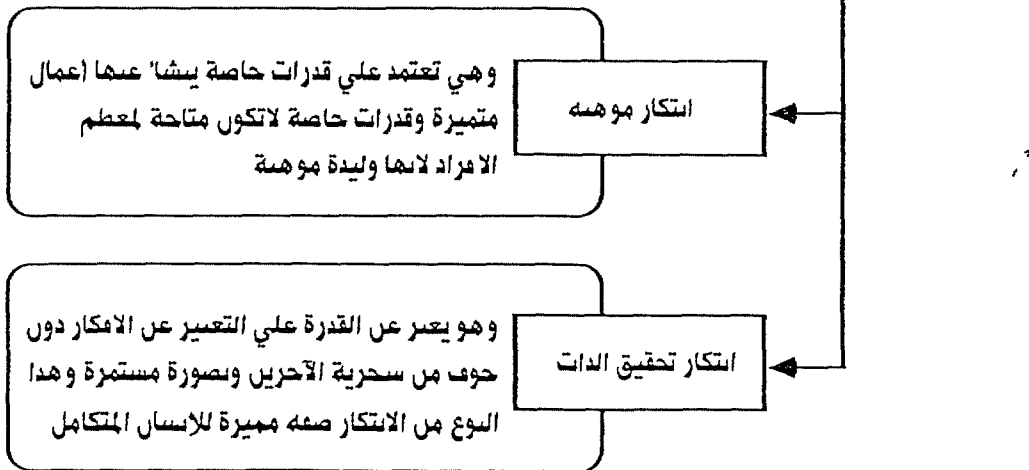
ويقصد بذلك ان الابتكار يتلعلل في حياة الانسان ويشمل جميع حواس حياته ، فالابتكار وفق هذا المعنى يعني انه بمثابة القوة التي تدفع الفرد الي الاكتمال ، وبمعنى اخر فان الابتكار هو تلك العملية التي يمر بها الفرد عندما يواجه مواقف يفعل بها ، ويعيشها بعمق تم يستحيب لها بما يتفق وداته وما يؤدي الي تحسين هذه الدات

عندما يستحيب الفرد للموقف المعين بما يتفق وداته فالتأكيد ستحى استجابته علي شكل مختلف عن استجابات الآخرين ، ومن تم ستكون هذه الاستجابات متفردة .. ولذلك تعتبر هذه الاستجابة ابتكارية .

وبناء علي ذلك المفهوم يمكن تعريف الابتكار بأنه

هو العملية التي يمر بها الفرد في أثناء خبراته ، والتي تؤدي الي تحسين وتطوير داته ، كما انها تعبر عن فرديته وتفردته .

واستناداً الي ذلك التعريف يري انراهام ماسلو ان هناك نوعين من الابتكار



تانياً . الابتكار يحلق ناتجاً حديداً .

اذا كان البعض يرون ان الابتكار هو اسلوب من اساليب الحياة ، فان بعضهم الآخر يرون ان العملية الابتكارية في جوهرها هو كل ما من شأنه ان ينتج عنه شئ جديد غير متعارف عليه او بمعنى اخر

العملية الابتكارية هي التي يسبقها 'عما' ناتج جديد بتيحة لما يحدث من تفاعل بين الفرد و'سلوبه' المتميز في التفاعل وما يواجهه في بيئته ، فعندما يوجد ناتج جديد .. يوجد ابتكار .

ولكن ماذا نقصد هنا بالحديد؟

- هل يعتبر الناتج اصيلا اذا كان حديدا بالنسبة للفرد الذي انتجه فقط ؟
- هل الناتج يكون حديدا بصفة مطلقة ؟

الحديد ... هو ما ينتج لأول مرة في مجتمع معين أو بين جماعة معينة في وقت معين ، ويختلف عما هو موجود في هذه الجماعة ، ومعروف بينها ، وبذلك يكون حديدا لأول مرة ولم يسبق له وجود من قبل .

ثالثاً. الابتكار كمشاط عقلي

بالإضافة إلى التقسيمات السابقة في ان الابتكار أسلوب حياة ، وانه يخلق باتحاً حديداً اتجهت دراسات احري الي تعريف الابتكار بانه نشاط عقلي بمعني ان الابتكار ينتج من خلال مجموعة من الانشطة الذهنية الفعلية وان هذه الانشطة تمر بمجموعة من المراحل المسلسلة والمتوالية ابتداء من الاحساس بوجود مشكلة ما حتي التوصل الي حل ابتكاري لها

ولكن ماهي مراحل العملية العقلية التي ينتج عنها ابتكار ؟

ان مراحل العملية العقلية والتي يبشأ عنها ابتكار تتضمن الاحساس بالمشكلات والعقبات الموحوده في موقف ما ، تم وضع مجموعة من الفروض التي يعتقد انها كفيله بمعالجة هذه المشكلات ، واحتبار مدي صحة او خطأ هذه الفروض ومنها يتم التوصل الي النتائج

ان تحليل العملية الاداعية من اجل الوقوف علي العوامل او المحددات التي يتكون منها الابداع ومراحله عبر النشاط العقلي ، يجعلنا ندأ من اطار نظري او تصور يساعد علي الالمام بالحواسب المختلفة للابداع وكذلك يوحد نوعاً من المقاييس التي يمكننا من اسلوب وكيفية القياس

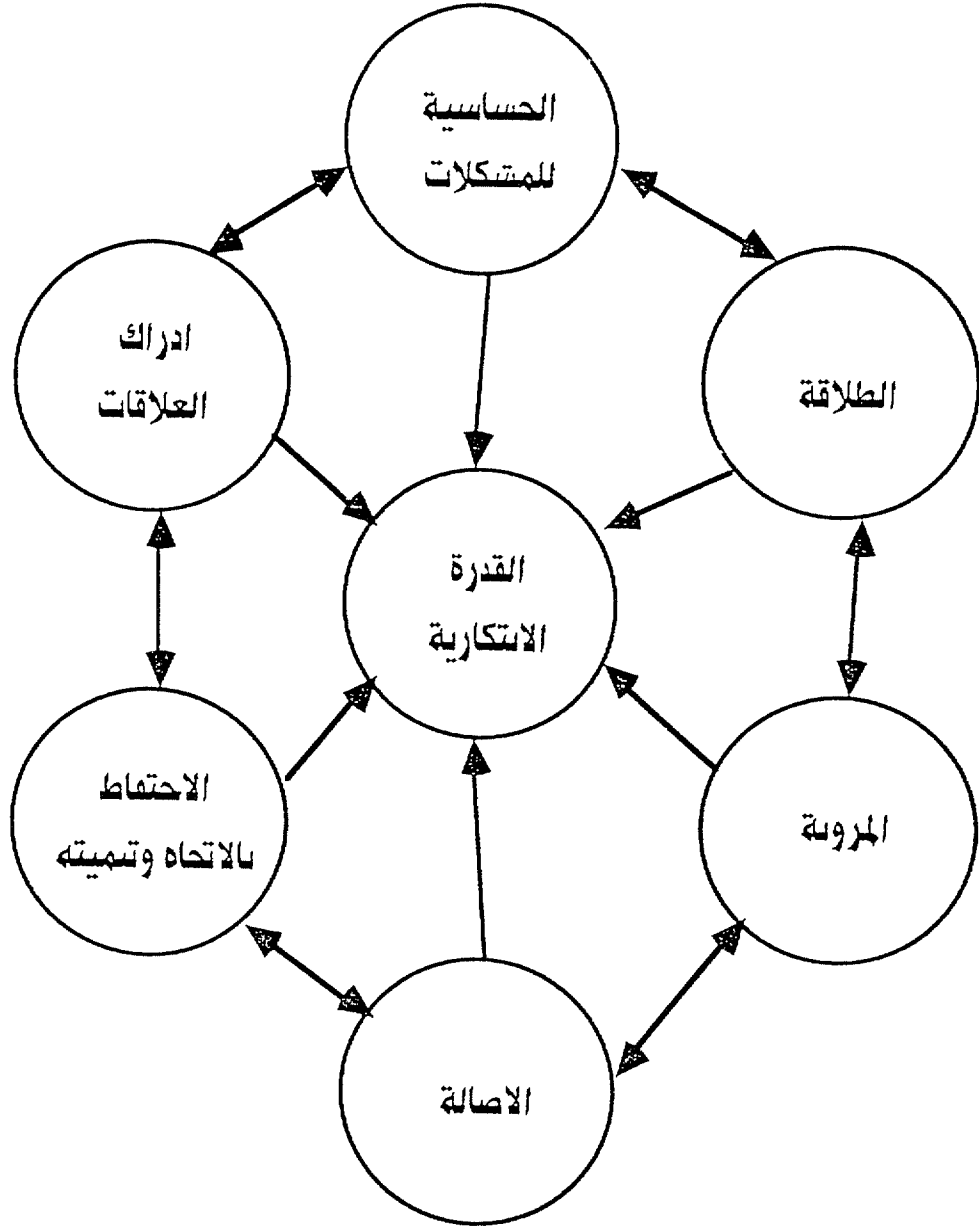
ومن حسن الحظ انه ظهر نوع من التحليل يطلق عليه التحليل العاملي في مجال القدرة الابتكارية والاداعية ، كان له اعظم الاثر في زيادة قدرتنا علي التحليل واستخلاص تلك العوامل المستقلة للقدرة الاداعية والتي بدونها لايمكن ان تصل الي مفهوم محدد وواضح ومقاس للابداع

الابتكار



ولكن ماهي تلك العوامل المستقلة للإبداع ؟

لقد امکن حصر عدد من العوامل المستقلة والتي تتفاعل معا وتحدد بالتالي القدرة الابتكارية للفرد ، وتتوقف القدرة الابتكارية علي مدى توافر تلك العوامل وبسبب المرح بيها . وبذكر فيما يلي اهم هذه العوامل والتي تتوافر لكل منا ، حيث ان كل فرد لديه الاستعداد للإبتكار والابداع وهذا الاستعداد كان في داخله كما انه يمو ويتطور ويتالق ويصح ويتمر في صورة افكار جديدة ومخترعات واساليب حديثه لم يسبقه اليها احد من قبل . ولكن هبال تفاوتها في توافر هذا الاستعداد وفقا لتوافر عناصره وعوامل ومكوناته وهي كما يوضحها الشكل التالي



١ - الحساسية للمشكلات

الشخص المدع المتكرر عالما شخص لديه مهارة الشعور والوعي بوجود مشاكل او اخطاء بسرعة ، بل ويمكنه رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد او بمعنى اخر تتمثل في قدرة الشخص علي استشفاف المشكلة التي تدور حوله وتحديدتها تحديدا دقيقاً ، فهو شخص يرقب الاشياء التي لايلحظها غيره ويكون لديه القدره علي ادراك عدم التوارن في الموقف

ولذلك فاننا عالما مانعرف الابداع بانه سلوك يعبر عن عدم رضا صاحبه بالوادم
لانه يشعر بان الواقع في حالة عدم توارن ولذلك لن يهدا له نال الا اذا قدم افكار
حديده لتعديل هذا الواقع وتطويره

** عزيزي المشارك مارأيك في التعاريف التالية للابداع ؟؟

* انه عملية ينتج عنها عمل حديد ، يرصي حماعة ما ، او تفضله علي انه مفيد

* انه عملية التفكير المحاطر الذي يتمير بالانحراف بعيدا عن الاتجاه الاصلي

الساد ، محطما القالب ، فيصير معرضا للحررة ، ويسمح لشي ما بان يودي

الي شي اخر

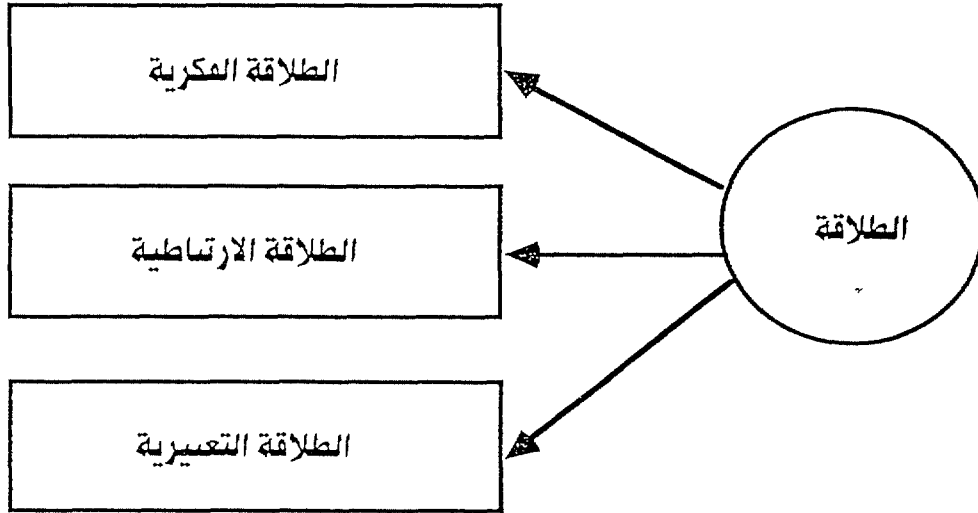
* انه ممارسة القدرة علي حل المشكلات بطرق اصيلة مفيدة

٢ - عوامل الطلاقة

ان الابتكار يتطلب بالدرجة الاولى وعفه من الافكار ولذلك فان الابتكار يتوقف
علي كفاءة الشخص المدع في استدعاء المعلومات وتداعياتها ، وهناك من يري ان
الشخص المدع هو الذي يمكنه التعبير عن المعلومات وتداعياتها بالسيولة او
الخصوبة الفكرية

ولكن ليست العبرة هنا في الطلاقة بالافكار الحيدة فقط ان العبرة بوفرة
الافكار اي من حيث الكم ، فكتيرا من الاحيان يكون اغلب تلك الافكار حيالية
ولا تقترب من ارض الواقع وليست صالحة للتطبيق العملي ، ولكن الطلاقة تعني
بالدرجة الاولى توليد الافكار والايروض المستكر فكرة تطرا علي ذهنه ، وانما يقع
علي عاتقه توليد اكبر ما يمكن من افكار تم تاتي مرحلة بعد ذلك يتم فيها تقييم هذه
الافكار

ولذلك فان فكرة حلقات الوحدة اليابانية واداء اعمالها وفقا لمرحلة العصف الذهني هو توليد اكركم ممكن من الافكار وعير مسموح في فترة توليد الافكار ان يتم تقييمها حيث ادا تم التقييم فان الفكرة تموت قبل ان تولد لذلك فان مقياس الطلاقة ها هي من خلال كمية الافكار التي تطرا علي الدهن عند اتارة مشكلة ما ، كما تعبر الطلاقة عن سولة توليد الافكار وسرع التفكير وسرعة التصنيف ، باعطاء كلمات في بسق محدد او وفق نظام معلوم وهال ثلاثة انواع للطلاقة هي



★★ الطلاقة الفكرية

وتعني مدي سرعة توليد وحدات من المعلومات اللفظية او المعاني كلمات تتفق مع مجموعة معاني موصوفه

★★ الطلاقة الارتباطية

وهي تعبر عن قدرة سرعة توليد وحدات معاني لتعبر عن علاقة ارتباطية بين عدة اشياء

★★ الطلاقة التعبيرية

وتعني القدرة علي ابتشاء حديث متصل في صورة عبارات وحمل اي نظام معاني

وعليه . . . يتضح . . . ان الابداع يحتاج الى وفرة في الافكار . ربما كان
اعليها لا يصلح للتطبيق العملي . ولكن المهم ان المدع لا يرفض اي
فكرة تطرا على ذهنه . فالطلاقة هنا تعبر عن معدل انتاج وتدفق
الافكار خلال فترة زمنية محددة

٣ - المرونة

ويقصد بها القدرة علي تعبير الحالة الذهنية بتعبير الموقف ، وبمعني اخر القدرة
علي التحول بسهولة بالمعلومات في اتجاه لآخر ، والمرونة هنا يمكن ان تكون عكس
التصلب العقلي والذي يتسبب الفرد بمقتضاه مواقف محددة لا يحيد عنها مهما كان ،
والمطلوب من الشخص المدع ان يتميز بمرونة عالية من التلون العقلي حتي يكون
قادرا علي تعبير حالته العقلية (افكاره) لكي يتناسب مع الموقف الابداعي

ويمكن التمييز بين نوعين من المرونة هما

★★ المرونة التكميلية

ويقصد بها قدرة الفرد علي انتاج معلومات تساعد علي حل المشكلة ، وبمعني اخر
تعديل مقصود في السلوك ليتفق مع هذا الحل ، فهي قدره الفرد علي الاكمال والبناء
علي ما هو متاح من معلومات وتفسيرات سابقة حتي تكون امتدادات في اتجاهات
حديدة لحل المشكلة

★★ المروية التلقائية

وهي التي يظهر منها العرد استجابة عالية بسرعة الانتقال من قسم الي اخر او من محال الي اخر وتعني قدرة العرد علي اعطاء معلومات متنوعة تلقائيا لاتنتمي لعدة او لاصل واحد

٤ - الاصاله .

ويقصد بالاصالة هي قدرة العرد علي توليد كم من الافكار لم يسبقه اليها احد اي جديدة ، وان هذا العرد لايفكر فقط في السهل والماشتر والسطحي ولكنه دائما يبحث ويبقى عن ماوراء هذا الماشتر انه لايرضي بالتفكير في المألوف والمعتاد ولكنه دائم التفكير في اشياء لم يسبقه اليها احد اي ان الافكار التي يتوصل اليها هي حقا من افكاره وليست نسحا او تقليدا او افكارا سطحية او مالومه وشاعه الاستخدام فادا كانت شائعة الاستخدام فكيف تطلق عليها جديدة او ابتكارية انه دائم البحث عن افكار ذات ارتباطات بعيدة بالمشكلة

الاصاله هي القدرة علي التوصل الي شئ جديد لم يسبق اليه احد

والاصالة تعتمد ليس علي كمية الافكار وتنوعها كما في الطلاقة والمروية ، ولكن تعتمد علي قيمة تلك الافكار مع اختلافها عما يفعله الآخرون

ولكن كيف يمكن الحكم علي اصالة الفكرة ؟؟

يمكن الحكم علي اصالة الفكرة من خلال بعض المؤشرات المستحدثة في هذا المجال

*** البعاد والعمق وليس مجرد السطحية والباشرة

*** المعري والدلالة وقيمتها في حل المشكلة

*** التدايعات البعيدة وغير المباشرة وليست مجرد افكار سلة المنال

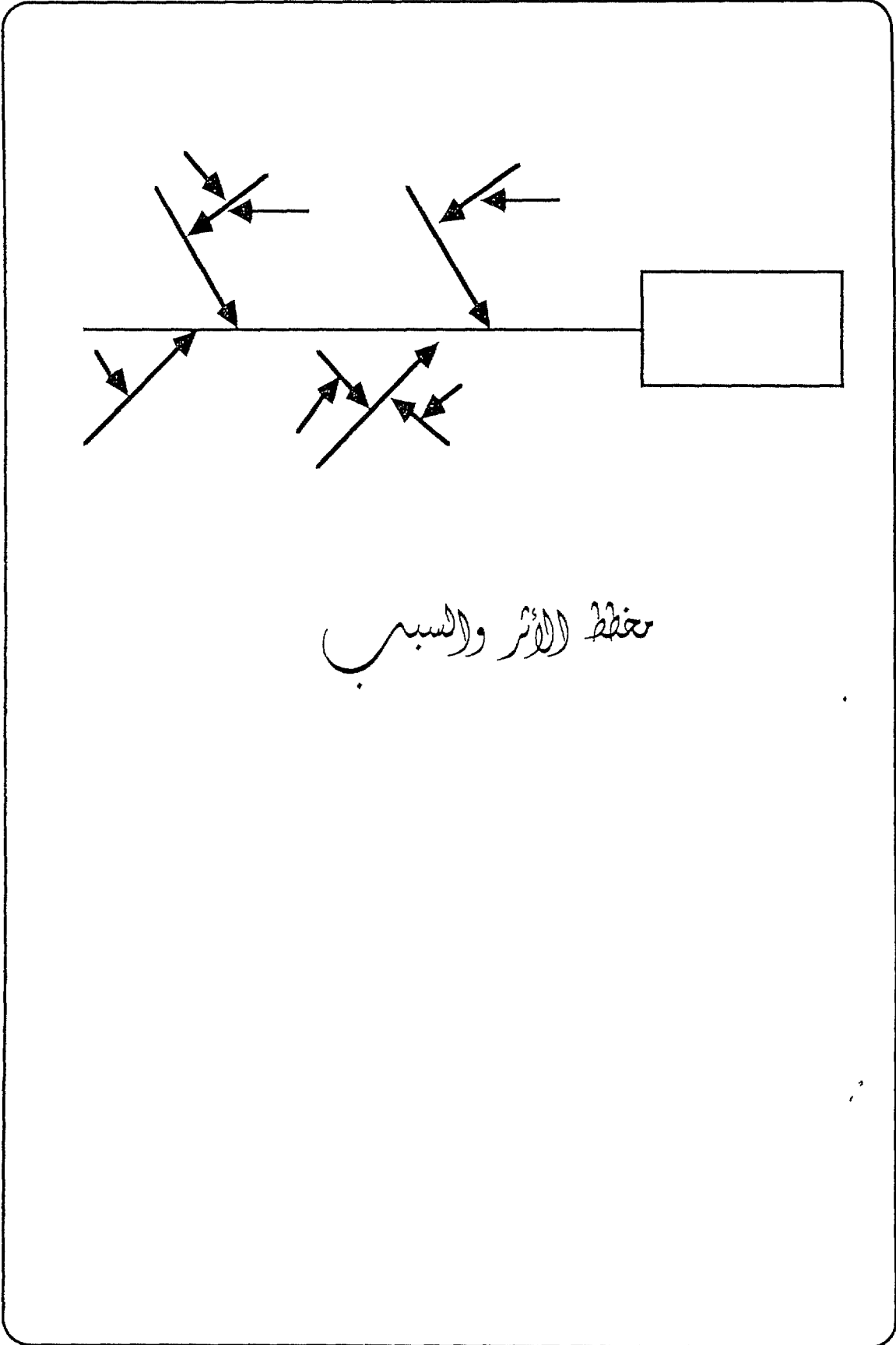
٥ - الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته .

ويشير هذا العامل الي مقدرة الفرد علي مواصلة التركيز الذي يحدث الابتاه والاهتمام بمدد طويله دون كلل ام ملل او تملل ولكنه يصر ويتاصر ولمده طويله فهو يتمتع بالنفس الطويل الذي يتيح له اكتشاف السبل الهاديه ومعايبتها وحماسه نحو الهدف ومطية لاية معوقات تقف في طريقه

إن مواصلة الاتجاه تعني عدم التنازل عن الهدف والاصرار علي
تتبعه والسير في اتجاهه ، واحتفاظ الفرد بطاقته البدنية والنفسية
للاستمرار في عمله

٦ - القدرة علي تكوين ترابطات واكتشاف علاقات

وهي القدرة علي تكوين عناصر الحرة وتشكيلها في ساء وترابط حديد ، او هي القدرة علي ادراك العلاقات بين الاثر والسبب وتفسيرها ، تم استنتاج او توليف علاقات حديدة مفيدة



هل تود معرف مدي توافر

معاور الابتكار لديك ؟

اقرأ كل عبارة من العبارات التالية بدقة ... ثم ارسم دائرة حول الدرجة التي تتفق مع رأيك أو نطاق سلوكك

م	العبارات	لا	نادرا	أحيانا	عائسا	دائما
١	لدي ثقة هي نفسي وهي قدرتي لتحقيق الاهداف .	١	٢	٣	٤	٥
٢	احل من توجيه اسئلة للأخرين لاتعرف علي أشياء لا أعرفها .	٥	٤	٣	٢	١
٣	عندما تواجهني مشكلة اسارع هورا بتحديد ما بشكل دقيق ..	٥	٤	٣	٢	١
٤	استطيع ان أوفق بين الأشياء العريضة .	١	٢	٣	٤	٥
٥	استطيع ان اكتشف اوجه القصور والضعف هي الأشياء التي حولي ..	١	٢	٣	٤	٥
٦	أومن بأن الافكار الحيدة تأتي علي مهمل .	١	٢	٣	٤	٥

م	العبارات	لا	نادراً	أحياناً	عالمياً	دائماً
٧	أحاول أن اجد حلول لأكثر من مشكلة هي ذات الوقت ..	٥	٤	٣	٢	١
٨	يصعب علي تصديق أن الافكار الجديدة تستدعي بعضها بعضاً ..	٥	٤	٣	٢	١
٩	أفرق بين مايمكن التحكم فيه وما لايمكن التحكم فيه عند تحديد اسباب المشكلة .	١	٢	٣	٤	٥
١٠	أجمع أكثر قدر من البيانات لتحديد المشكلة .	١	٢	٣	٤	٥
١١	أعطي عقلي فرصة للاسترخاء عندما أصاب بالاجهاد والتعب ...	١	٢	٣	٤	٥
١٢	أحب الاعمال والمهام التي هيما تحد لقدراتي وامكانياتي .	١	٢	٣	٤	٥
١٣	استمر في العمل لأطول فترة ممكنه املاً في الوصول الي حل مستكر ..	١	٢	٣	٤	٥
١٤	يساعدني الهامي الداخلي علي التوصل الي افكار عديده متنوعه ..	١	٢	٣	٤	٥
١٥	انظر الي الاشياء من روايا عديده .	١	٢	٣	٤	٥

م	العبارات	لا	نادرا	أحيانا	عالما	دائما
١٦	يساعدي الهامي الداخلي الي التوصل الي افكار جديدة .	١	٢	٣	٤	٥
١٧	اعطي للمكرة الحديدية وقتا كاميا لكي تحتمر .	١	٢	٣	٤	٥
١٨	اصح معايير دقيقة للحكم علي مدي حدائه افكاري .	١	٢	٣	٤	٥
١٩	اري ان المشاكل التي تواجمسي اكر من قدراتي .	٥	٤	٣	٢	١
٢٠	أهتم بتوليد اكر عدد من الافكار الحديدية .	١	٢	٣	٤	٥
٢١	أهتم كثيرا بتقليد الآخريين من حولي .	٥	٤	٣	٢	١
٢٢	امتلك القدرة علي تطوير افكاري لاكثر من محال .	١	٢	٣	٤	٥
٢٣	أؤمن تماما بان " من مات قديمه تاه "	١	٢	٣	٤	٥
٢٤	أهتم كثيرا بالانحارات ولايهممي تعاطف الآخريين .	١	٢	٣	٤	٥
٢٥	أتردد كثيرا في عرض افكاري عندما تكون عريية .	٥	٤	٣	٢	١

عزيزي المشارعك

سجل في الجدول التالية الدرجة التي اعطيتها لكل عبارة

الاصاله	
الدرجة	المسلسل
	٦
	١٦
	١٨
	٢١
	٢٣
	٢٤
	المجموع

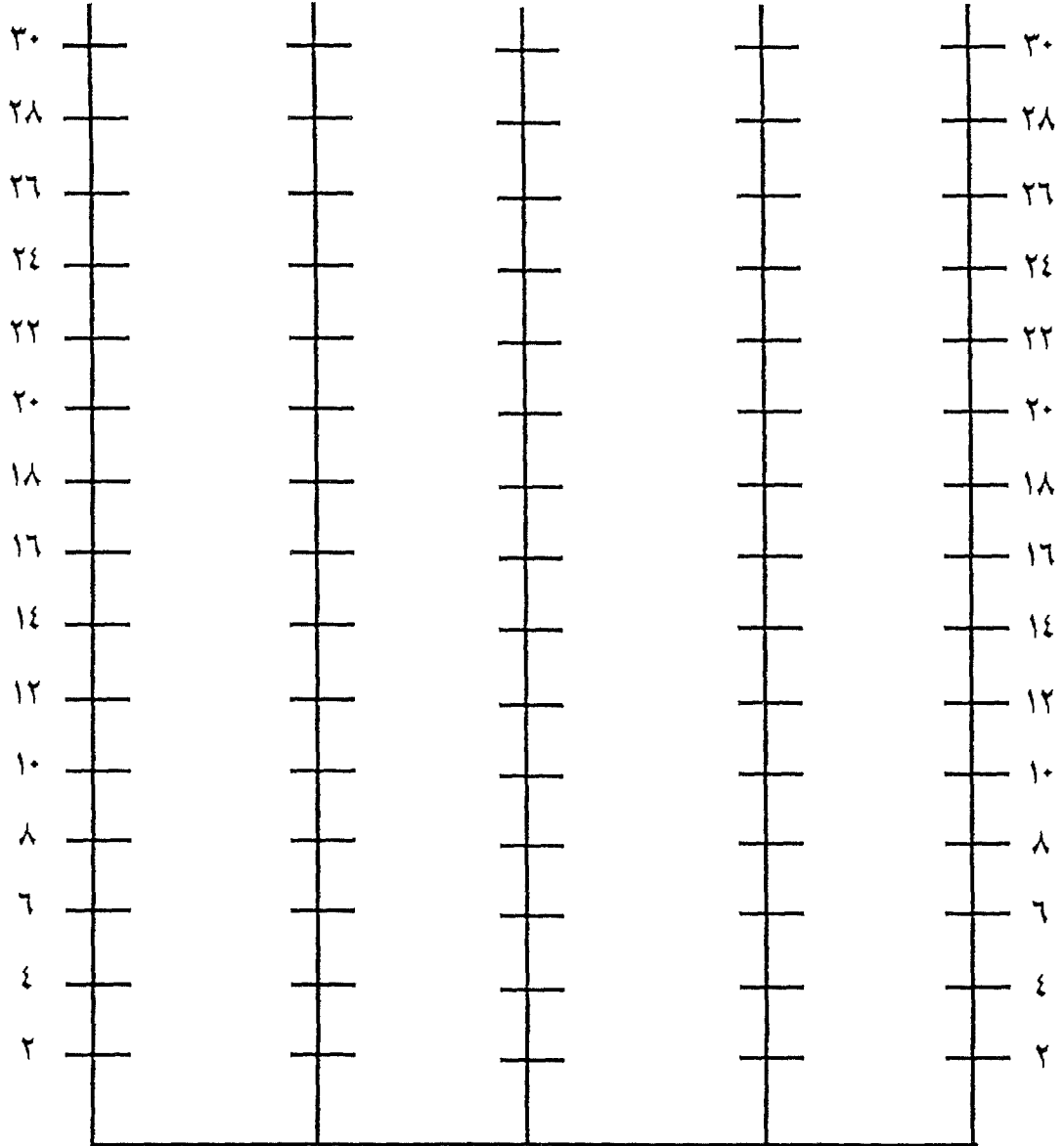
الطلاقة	
الدرجة	المسلسل
	٤
	٨
	١٤
	٢٠
	٢٥
	٢٨
	المجموع

الحساسية للمشكلات	
الدرجة	المسلسل
	٢
	٣
	٥
	٧
	٩
	١٠
	المجموع

المتابعة	
الدرجة	المسلسل
	١
	١١
	١٢
	١٣
	١٧
	١٩
	المجموع

المروية	
الدرجة	المسلسل
	١٥
	٢٢
	٢٦
	٢٧
	٢٩
	٣٠
	المجموع

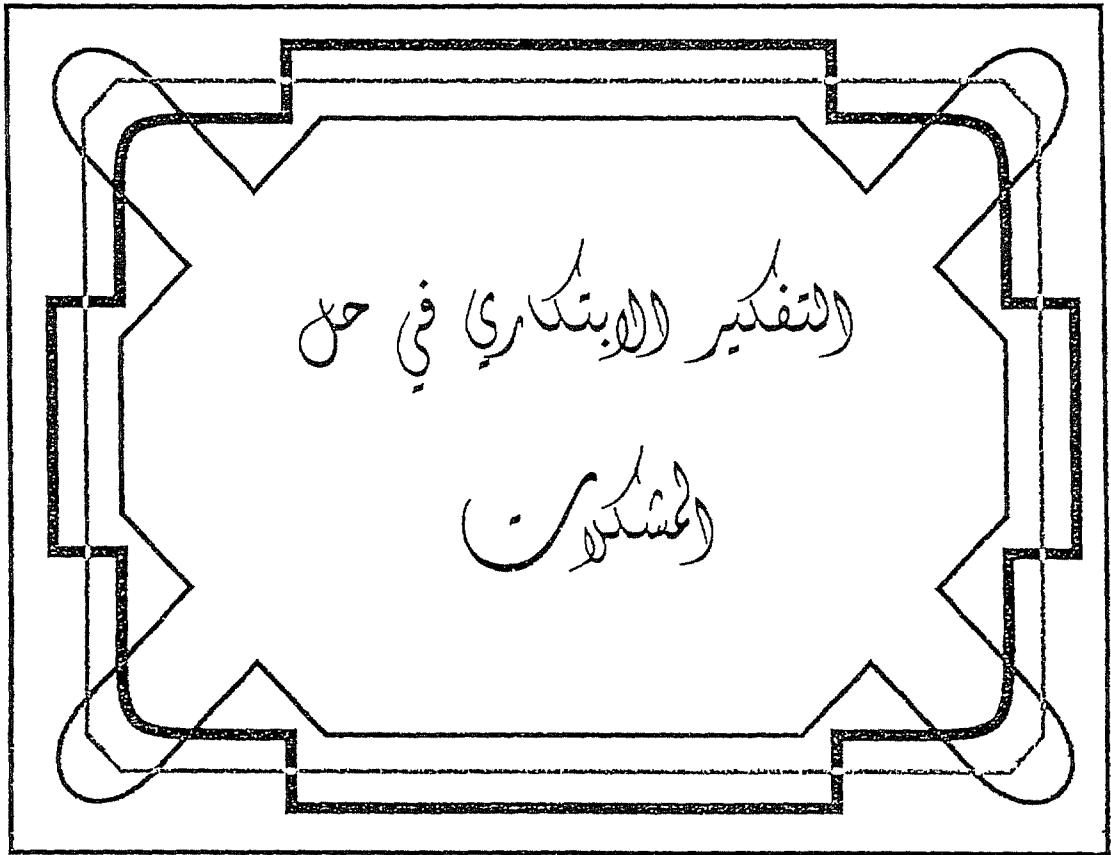
★★ سجل مجموع كل جدول من الجداول الستة السابقة علي الشكل التالي



المتابعة المروية الاصالة الطلاقة الحساسية
للمتكلات

★★ قم بتوصيل النقاط التي حددتها علي الشكل السابق علي التوالي .

★★ استمتع لتحليل الحبير حول دلالة ومعري المنحني البياني .



التفكير الإنكاري هي حل المسكلات

يأتي التفكير الابتكاري كأحد مباحث المديرين في التفكير الإداري المتطور ليكون مطلقاً فكرياً حديثاً يحب علي كل مدير ان يتسم به في مواجهته للمشكلات

★ ولكن ما هو المقصود بالتفكير الابتكاري

التفكير الابتكاري هو مهنية في التفكير الانساني يمكنك من حلها ان تقدم افكاراً او حلولاً جديدة لم تكن موحودة من قبل ، وتستطيع من حلها ان تنتكر استخدامات جديدة للامكانيات الحالية بما يصمم تحفيص التكاليف وترشيدها ولا تعتقد ان التفكير الابتكاري يتطلب وجود مديرين علي درجة عالية من الدكاء ، فليس شرطاً ان يكون المبتكر ذكياً ، ولكن الدكاء يساعد علي ارتفاع القدرات الابتكارية في مواجهة المشكلات غير المتكررة وغير العادية والمعقدة والتي يصعب علي التحليل المبطقي الوصول لحل مناسب لها

ويميدك التفكير الابتكاري هي

- زيادة احساسك بالمشكلة
- تحديد المشكلة بشكل اكثر دقة
- توليد بدائل كثيرة تريد من القدرة علي حل المشكلة
- التوصل الي حلول غير تقليدية تحقق السبق والتقدم
- مواجهة حالات عدم التاكيد بزيادة تصورك للعلاقات غير المرئية وغير المألوفة

- توفير وترشيد الموارد المستخدمة في حل المشكلة وتقليل تكاليف المراجعة

-التوصل إلى الحلول الحدية للمشكلات بتيحة اصالة الفكر ، واستخدام افضل للمهارات الفردية ، وتوفير بدائل للحلول الاصلية

- توقع المشكلات ومنع حدوثها

• اساس التفكير الابتكاري في حل المسكلات

هناك مجموعة من الاسس التي يجب ان يراعيها عندما يواجه المشكلات بفكر ابتكاري اهمها

- الاستقلال التام بين عملية توليد الافكار وتقييمها ، فالشخص المبتكر يومس بان علمية التقييم تعطل قدرته علي توليد اكر عدد ممكن من الافكار

- السباح في حل المشكلات ابتكاريا يتطلب منك ضرورة التركيز علي الصعوبات التي يمكن التعلب عليها والعمل علي إزالتها دون تصييع الوقت والهد في مواجهة صعوبات تحرح عن نطاق السيطرة

- التركيز علي عملية تحديد وتشخيص المشكلة كخطوة اولي في ايجاد حل لهذه المشكلة ، فالشخص المبتكر يصل الي حلول ابتكارية للمشكلة التي تواجهه عن طريق استنفاد وقت كبير في تشخيص المشكلة وتحديد ابعادها ، ذلك قبل القيام باي محاولة للبحث عن حلول جديدة ، لهذه المشكلة

- تظهر القدرات الابتكارية للفرد عندما يرداد عدد البدائل المتاحة لحل المشكلة

- الشخص المنتكر في حاجة الي التشجيع واطاحة الفرص للتعبير عن رايه بكل صراحة ، دون اي موترات محيطه حتي ولو ادي هذا إلي الاحتلاف في الراي مع الرؤساء والرملاء

فالحوار البناء لا يفسد قصيه

• سمات المدير المسكور

- اذا كنت من المديرين المنتكرين في مواحه المشكلات فانك ستتسم بان تكون
- دائم البحث والاطلاع ولديك حيال واسع
- علي درحة عالية من الاحساس بالمشكلات التي تدور حولك
- علي درحة عالية من ادراك القصور او العيوب في المواقف او النظم او الاشياء
- متمتعاً بالمرونة في معالجة المشكلات
- مهتما بالمعالي والموتشرات دون الدحول في التفاصيل قليلة الاهمية
- متصفاً باصالة الفكر وعدم التقليد غير الواعي ، التعمق في الامور والبعد عن السطحية
- متفتح العقل علي كل الحبرات التي تتاح لك
- علي وعي بأهدافك ومتابراً علي تحقيقها
- واثقاً من نفسك ومومنا بقدراتك ولكن دون عرور

- قادراً علي التعامل الحر مع المفاهيم والعناصر ولا تحصع لما هو كاس بل تحاول ان تعمل في صوء ما يحب ان يكون
- قابلاً للتحدي وتقبل علي الاعمال التي تفوق قدراتك ، وتحاول حاهداً تحاور الصعوبات التي تطهر في طريق مواجھتك للمشكلة
- متميراً بالاستقلال وعدم التبعية للآخرين
- متحمساً لافكارك واعمالك التي تقوم بها
- تبدل وقتا وجهداً كبيراً لتحقيق الاهداف التي تسعى اليها
- لديك قدرة مميّرة علي تنطيم افكارك والتعبير عنها
- تتمير بارتفاع مستوي طموحاتك

ويجب ان تعلم

ان للابتكار درجات فهناك من المديرين من تتواهر لديه درجة عالية من الابتكار ، واخرون لديهم قدرات متوسطة وفئة اخري قدراتها محدودة وكذلك هناك من المديرين من لا تتواهر لديهم اي قدرة علي الابتكار

والسؤال

ما مدى تواهر القدرات الابتكارية لديك في مواجھتك لمشكلات العمل ؟

اساليب الابتكار

هناك بعض الاساليب التي يمكنك الاعتماد عليها لمعاونتك في حل المشكلات ابتكاريا ومن اهم الاساليب -

* اسلوب تحليل العدرات العباديه

ومن خلال هذا الاسلوب يتم اعطاء المديرين اسئلة عن مشكلات ومواقف معينة واحد اراهم بتساها وذلك لتبشيط افكارهم وتبمية قدراتهم في ترتيبها واستيعابها وحسن استخدامها في المواقف الملائمة

* العصف الذهني

ويعتمد هذا الاسلوب علي عرض مشكلة علي جماعة من الافراد العاملين المحيطين بالمشكلة بصرف النظر عن المستوي الاداري الذي يتمي اليه كل منهم ويطلب من هؤلاء الافراد ان يتقدموا باكثر عدد من البدائل المقترحة لحل المشكلة من وجهة نظرهم ، ومحاولة استشارة فكر الجماعة لمناقشة هذه الحلول البديلة لاختيار افضلها

وتفيد مناقشات العصف الذهني في -

* تعديل الافكار المعروضة

* التوسع في الافكار الحالية باضافة عنصر او بعد حديد لها

* تطوير الافكار المرتبطة بحلول المشكلة

* تعيير عنصر بعنصر اخر

اسلوب فيلس

ويبني هذا الاسلوب في مواجهة المشكلات علي نفس اسلوب العصف الذهني ،
الا ان هذا الاسلوب يصم اعضاء اكثر ، ويحري تقسيم هولاء الاعضاء الي مجموعات
لكل مجموعة مسبق (قائد) ويطلب من كل مجموعة ان تقوم بتحديد المشكلة التي
تواجه العمل ومناقشتها وتحليلها والتوصل الي افكار لحل هذه المشكلة وتقييمها
للوصول الي افضلها واعتبارها الحل المناسب من وجهة نظر المجموعة تم يقوم
بعد ذلك المسبق بعرض الحل المقترح من جانب مجموعته وفتح باب النقاش حول
هذه الحلول وصولاً الي افضل الحلول

طريقه دلعان

ومن خلال هذا الاسلوب يمكنك تحليل المشكلات ووضع حلول لها بطريقة افضل
، وفي ضوء هذا الاسلوب يتم محاظبة عدد من الخبراء او الروساء والمرووسين
والذين يتواحدون في اماكن عمل مختلفة بشأن مشكلة معينة ويطلب من كل فرد
من هولاء كتابة رايه في المشكلة وتجميع هذه الآراء وتصنيفها في قائمة واحدة ،
والتي يتم اعادتها مرة اخرى للاعضاء المشاركين في تحليل المشكلة و يطلب منهم
التقدم بافكار جديدة وذلك بعد قراءة آراء الآخرين ، وتكرر هذه الخطوات حتي
يتم التوصل الي اتفاق بين الاعضاء علي الحلول المقترحة للمشكلة محل الدراسة

• أسلوب حوردون

ويعتبر هذا الاسلوب قريب الشبه الي اسلوب العصف الذهني الا ان الفرق بينهما يتمثل في انه في طريقة حوردون لا يتم تحديد المشكلة في بداية الجلسة ، بل يتم تحديدها بشكل واسع تم تقوم المجموعة بدراسة الابعاد المحيطة بها

وهناك بعض الاعتبارات التي يجب احدها في الاعتبار عند اعتمادك علي هذه الطريقة وهي -

- يفصل ان تكون المجموعة المشاركة من حلقيات عملية متنوعة

- يفصل ان يتراوح عدد الاعضاء المشاركين من 6- 9 افراد

- يجب تسجيل الافكار التي يتم اتارتها اتناء المناقشة

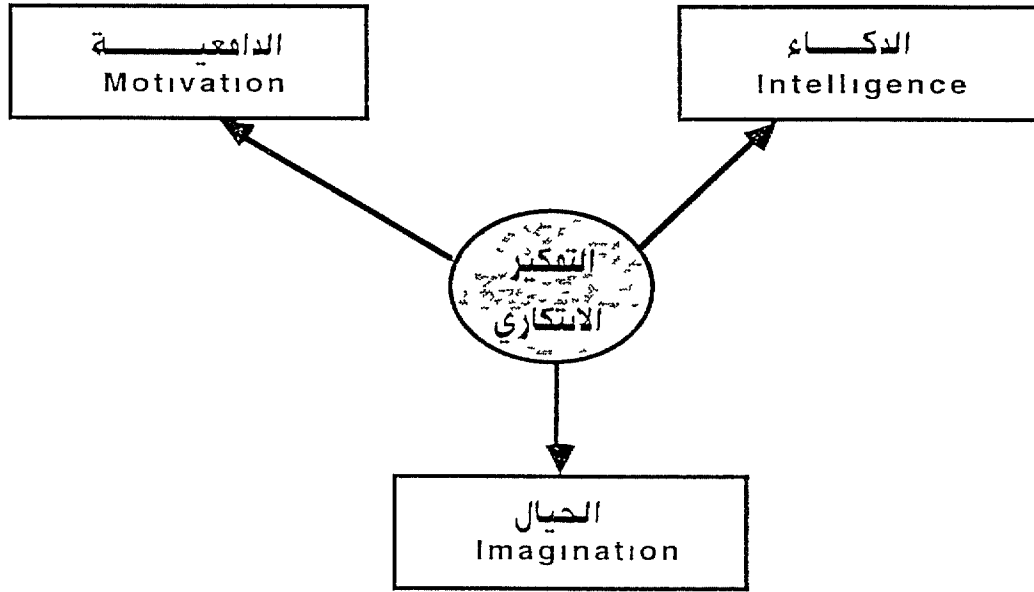
- يفصل الا يكون افراد المجموعة من مستويات ادارية مختلفة

والسؤال الان

كيف يمكن تنفيذ الاساليب السابقة في مواجهة المشكلات الادارية ؟

متطلبات التفكير الابتكاري في حل المسكلات

حتى يمكنك مواجهه المسكلات بمفكر ابتكاري يجب ان تتأكد من توافر المتطلبات الأساسية للتفكير الابتكاري وهي كما يوضحها الشكل التالي -



متطلبات التفكير الابتكاري في حل المسكلات

1 - الدكاء

يعرف الدكاء كأحد متطلبات التفكير الابتكاري بأنه القدرة السسية الكبيرة في بحرين لمعلومات واسترجاعها ومهم العلاقات بين الاشياء المتناثرة والادراك الصحيح لها ومن هذا التعريف تتحدد حصاص الدكاء فيما يلي -

- ★ القدرة الكبيرة علي التحرين .
- ★ القدرة الكبيرة علي الاسترجاع .
- ★ القدرة الكبيرة علي المهم .
- ★ القدرة الكبيرة علي ربط الاشياء المتناثرة .
- ★ القدرة الكبيرة علي الادراك الصحيح .

ادا توافر لديك هذه الحصاص مستكون مؤهلاً للابتكار في حل المشكلات
و اذا لم تتوافر لديك هذه الحصاص فاحرص علي تسميتها لتكون مؤهلاً للابتكار
في حل المشكلات

٢ - الحبال

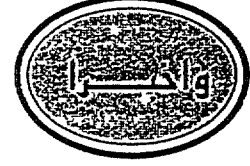
يحب ان يكون الشخص المبتكر لديه حبال وفير وافق واسع يساعده علي
ايحاد علاقات ارتباطية بين الاشياء وبعضها البعض وبطريقة غير عادية او مالوفة
وكلما كنت ذا افق واسع وتنظر الي الامور بطرة تحليلية ولا تترك الاحداث
تمر امامك مر الكرام دون تحليل ودراسة واستنتاج كلما كنت مؤهلاً لان تكون
ابتكارياً وغير تقليدي في مواحهة المشكلات

٣ - الدافعه

ويقصد بها العملية التي تدفع الفرد وتحفره لاداء عمل معين او اتباع سلوك
محدد

والدافعية عملية مركبة تتاثر بمجموعة من العوامل التي توتر في سلوك
الفرد وكذلك فهي عملية مستمرة لا تتوقف

وكلما كان الدافع قوياً ستكون لديك القدرة علي توليد حلول غير تقليدية
لمواحهة المشكلة وبالتالي تكون ابتكارياً في عملك



٦ كيف يكون مسكراً في حل المشكلات

بعدم اليك فيما يلي وصايا تساعدك علي الابتكار في حل المشكلات .

- ١ - كن واثقاً في نفسك مومناً بقدراتك دون عرور
- ٢ - تنبه للمشكلات التي تحدث من حولك
- ٣ - ابحث عن مصادر جديدة للافكار وكن متفتحاً علي مايتاح لك من خبرات
- ٤ - احتر اسب الاوقات للتفكير
- ٥ - دع الفكرة تنمو بتلقائية وبدون تصنع وبمروبه
- ٦ - حاول استغلال الفرص المساعدة والملازمة للابتكار
- ٧ - اكتشف ما يدور من حولك من تغيرات ، فالتغيير يوحي بافكار جديدة
- ٨ - اعمل باستقلالية واحذر السير دائماً وراء الآخرين ولاتحف من العمل بمفردك فالكثير من الافكار ياتي وانت وحدك
- ٩ - ركز علي التفكير الابداعي ولاترهق عقلك بأمر الحفظ والاسترجاع والتذكر
- ١٠ - كن دائم البحث والاطلاع واعمل علي جمع الافكار من كل مصدر
- ١١ - سجل اكبر قدر من افكارك ولاتقلق من صياح بعض الافكار

- ١٢ - تحب مناقشة الافكار في مراحلها الاولى مع من يكترون من البقد والتقييم ولاتقلق من اراء الاخرين
- ١٣ - كن ذا حيال واسع يكتشف الحدي
- ١٤ - توقف عن التفكير في المشكلة اذا استعصي عليك حلها وان تشعل بالك باي عمل احر
- ١٥ - استعد من احطاك السابقة وحاول الا تكررها
- ١٦ - تحمس لافكارك وتعلم كيف تطبقها عملياً
- ١٧ - تحب الحلط بين التميز الذهبي والاحتلاف الاجتماعي ، فاهتمامك باحتلافك اجتماعياً عن الأخرين سيشعلك عن تنمية مهارتك الابتكارية
- ١٨ - اقبل علي الاعمال التي فيها التحدي لقدراتك وتعلم كيف تتحاور الصعوبات والعقل
- ١٩ - تعامل بحرية ومرونة مع المفاهيم والعناصر ولاتحصع دائماً لما هو فائم
- ٢٠ - كن طموحا وعلي وعي باهدافك وثار علي تحقيقها

كلمة أخيرة

‘ الحياة من حولنا ، تتغير فليس هناك ما يعد شيئاً ثابتاً وهذا يجعل الحروح عن المالوف وعن الروتينية في العمل والاحرائية في الاداء امر حتمياً لا محالة فادا لم يدرك ذلك فسبطل في اماكننا ثابتين بل من الممكن ان يتقدم عكسياً الي الحلف

فالروتينية في العمل والحمود في الاداء لن ياتي لنا بحديد وسيعوقنا عن
اللاحاق بقطار التطوير والتقدم وقبل ان يفوتنا قطار التقدم هيا بنا نسف
الروتين وندمر الحمود وبقل علي الحياة بفكر ابتكاري متطور فالابتكار يعبي
الحياة التطور الرقي بلوع الاهداف، والتقليدية تعبي الروتين الحمود
العقل

وانتبهوا عن القسمل وانفرت من النجاح
وانتبهوا عن القسمل وانفرت من النجاح