

ريادة الأعمال والابتكار

Entrepreneurship and Innovation

Prepared by :

Dr.Warda Mahmoud Kloub

Lecture 3

LDR 725





مراجعة للمحاضرة السابقة



نبذة عن مساق: ريادة الأعمال والابتكار

المحاضرة	الموضوع
1	مفهوم الإبداع ومفهوم الابتكار وأهميتهما
2	نظريات الإبداع والابتكار
3	مهارات القائد المبدع والمبتكر
4	الإدراك والتفكير الإبداعي
5	الكفاءة الإبداعية وحاضنات الأعمال
6	الإنتاجية الإبداعية وتحقيق الميزة التنافسية
7	التفكير الناقد ومهاراته
8	التفكير المنطقي وخطواته
9	أدوار القادة في تعزيز الإبداع والابتكار
10	الإبداع التكنولوجي



- أهمية القيادة ومهارات القائد المبدع
- العادات السبع للقيادة لستيفن كوفي Stephen Covey
- مهارات التواصل الفعال للقائد اللمسة الإنسانية Human Touch
- مهارات تدفع القائد إلى الإبداع والتميز
- طرق تنمية التفكير الإبداعي:
- النشاطات العلمية (مفتوحة النهاية)
- طريقة التقصي والاكتشاف Inquiry Discovery - Method
- استخدام الأسئلة المتباعدة (المتشعبة أو المنطلقة) : Divergent Question
- الألغاز الصورية: Pictorial Riddles والألعاب العلمية Games Science
- حفز (قصص أو امطار) الدماغ Brain Storming
- فرض (ايجاد) العلاقات Forced Relationships
- تأليف (تألف) الأشتات Synectic
- تمثيل الأدوار Role Playing
- دور البيئة التنظيمية في تحفيز الإبداع
- مجالات ومصادر وأنواع الإبداع الوظيفي



حظي موضوع القيادة باهتمام الكثير من الفلاسفة وعلماء الإدارة ممن ينشدون النجاح والتميز العملي بمختلف أشكاله ومجالاته، فالقيادة هي عصب الاقتصاد وأهم أسباب ازدهاره، وهي المحور الأساسي لنجاح العمل الجماعي وتطور الأداء، وذلك باعتبار قائد العمل هو المحرك الرئيس لجميع مراحل التنمية الاقتصادية بكل ما يتضمنه هذا المعنى من أبعاد، إلا أن المشكلة التي تواجه أغلب المؤسسات في وقتنا الحالي هي عدم توافر القائد الموهوب ذو "الكاريزما" القيادية العالية والشخصية القوية المؤثرة.

يتفوق القائد المبدع على القائد الناجح ذلك أن القائد الثاني يهتم بتنفيذ أهداف المؤسسة فيؤدي واجباته بدقة وأمانة وسرعة، ويحقق النتائج المطلوبة منه، بيد أن القائد الإبداعي أو المبدع هو الذي يهتم بتطوير المؤسسة فيبتكر لها أهداف جديدة أو يطور من وسائلها وأساليبها ويكون تفكيره متسم بالأصالة والطلاقة والمرونة فلا يتعامل مع الأساليب التقليدية وإنما يبتكر أساليب غير مسبوقة.

يؤثر القادة تأثيراً مباشراً وقوياً على سلوك العاملين، ولذا فإن درجة التفاوت في الجودة والتطوير بين المؤسسات غالباً ما ترجع إلى الاختلافات الموجودة بين القادة، كأسلوبهم في العمل وإدارة الفريق ، وفي ضوء هذا الإدراك فإن إصلاح المؤسسات عامة كانت أم خاصة يتطلب إيجاد قيادات مبدعة تكتشف أفكار جديدة أو أنماط غير مسبوقة من الأداء أو من الإنتاج.



أهمية القيادة

لا تصلح التجمعات البشرية ولا تنتظم من غير قيادة حكيمة تسعى لتحقيق مصالح تابعيها جلباً للذير والمكارم ودفعاً للشر والرذائل؛ فلا بد للمجتمعات البشرية من قيادة تنظم شؤونها وتقيم العدل بينها . فقد أمر النبي صلى الله عليه وسلم بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية، دين قال عليه الصلاة والسلام: " إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمرؤوا أدهم " . لذا لا بد للمجتمعات على اختلافها من قيادة توجهها ، وتولي التنظيم والتنسيق والتدريب والتعليم والبحث والممارسة والتطبيق وذلك لنكون قادة لأنفسنا أولاً ثم فيمن نتولى أمرهم . وعليه فأهمية الحديث عن القيادة تكمن في:

- أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية .
- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات .
- تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان .
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها ، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء .
- القيادة معنية بتنمية وتدريب ورعاية العاملين.
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة .
- تحقيق الأهداف المشتركة .



يتصف القائد المبتكر بشكل عام بمجموعة من الصفات النفسية والصفات الذهنية: والتي تعني قدرة القائد على ملاحظة التفاصيل والبحث والالمام بها بالتزامن مع القدرة على النظرة للمواقف من زوايا متعددة، والقدرة على رؤية المؤلف بطريقة غير مألوفة، بالإضافة إلى القدرة على ملاحظة التناقضات والتعامل مع الأشياء المعقدة والمتنوعة. وبالنسبة للصفات النفسية : يتصف المبتكرون بتفاؤل وحماس ورؤية فرص جديدة للتطوير في كل الجوانب ، ويتميزون بسرعة التكيف مع المتغيرات بسبب ميلهم للمغامرة والتجريب والاكتشاف.

كما توجد سمات وخصائص ودوافع لدى الفرد المبتكر تميزه عن غيره من الأفراد وتدفعه نحو التفكير الابتكاري وإن كانت توجد لدى جميع الأفراد ولكن قد تكون أكثر وضوحًا لدى الشخص المبتكر مثل :

الدوافع الذاتية المعنوية: وهي الدوافع المتعلقة بالشخص ذاته ومدى رغبته في خدمة مجتمعه بشكل عام كدافع الحصول على رضى الله تعالى وخدمة الأمة والوطن والأسرة، بالإضافة للحصول على التقدير المعنوي وتحقيق الذات من خلاله.

الدوافع البيئية: وهي الدوافع المتعلقة بمدى الحاجة إلى مجال معين من الإبداع في المجتمع (فني - علمي - مهني) مما يدفعه إلى البحث عن حلول تواكب التغير السريع الحاصل وتساهم في ازدهار المجتمعات.

الدوافع المادية: وهي النتائج المادية التي يمكن أن يحصل عليها الفرد لقاء عمله الابتكاري من مكافآت مالية ووظيفية .
دوافع متعلقة بالعمل الابتكاري: وهي الرغبة الشديدة في إيجاد الفكرة الابتكارية، فرغبة المبتكر تحول الحواس إلى برج مراقبة للإتيان بما هو جديد ونافع ويحوله إلى العقل للمعالجة وربط الأمور ببعضها وغربلتها.



يحتاج القيادي إلى جملة مهارات أساسية من أجل القيام بجميع أدواره بكفاءة واقتدار، ومن هذه المهارات:

- المهارات الفنية Technical Skills

- تعني المهارات الفنية الطرق والأساليب التي يستعملها المدير في ممارسة عمله ومعالجة مختلف المواقف التي يواجهها ، مما يتطلب منه معرفة جميع النواحي الفنية التي يشرف على توجيهها ، وتشمل القدرة على التعامل مع الوسائل العلمية الحديثة المتعلقة بالعمل (التقنيات الحاسوبية) وغيرها من الأمور اللازمة لتسيير العمل الإداري، حيث تتضمن هذه المهارات قدرات من المعارف المتخصصة والكفاءة في استخدام هذه المعرفة بشكل يحقق الأهداف التربوية ، فعلى القائد أن يعمل باستمرار على تنمية مهاراته الفنية وذلك بتعميق الجانب العلمي للعملية الإدارية أي التدريب الذاتي، وفي نفس الوقت ينبغي أن تضع السلطات التعليمية برنامجاً فعالاً من شأنه أن يساعد المديرين على النمو المهني في مجال عملهم وذلك ما يسمى بالتدريب أثناء الخدمة.

- ومن الأمثلة عليها: أولاً: إدارة الاجتماعات: إدارة القائد اجتماعاً أو لقاءً أو ندوة مع العاملين أو غيرهم، وذلك لبحث موضوع واحد، أو جملة موضوعات تستدعي التداول في شأنها، والتوصل إلى فهم مشترك، ومن ثم اتخاذ القرار اللازم. ومن الضرورة أيضاً أن تخضع الاجتماعات للضوابط النظامية الآتية: ضرورة وجود قائمة بالموضوعات التي سيتم التداول في شأنها. وضرورة أن يتاح للجميع حرية المناقشة. ومن الضرورة ألا يكون الاجتماع مجالاً للطعن بالغير، أو فرصة للثرثرة أو محاولة استعراض الثقافة الشخصية. مع ضرورة الالتزام بالحضور لجميع المعنيين ، ومن الضرورة استخدام سجل لتدوين المداولات والقرارات والتوصيات المتخذة وذلك لتوثيق هذه الموضوعات من جهة، ولسهولة العودة إلى أصول القرارات المتخذة من جهة أخرى وأسبابها الموجبة. ثانياً: إدارة الوقت: الوقت عنصر من عناصر الإنتاج، ومورد هام غير أنه عنصر غير قابل للتخزين أو الاسترجاع، ولذلك ينبغي على القائد: تفويض السلطة لتجنب تراكم الأعمال وتجنب الانشغال بأمر روتينية أو عادية على حساب الأمور التخطيطية والتنظيمية والإشرافية والرقابية. والتحكم في المكالمات الهاتفية وتنظيم الزيارات .

- **المهارات الإنسانية :** Human Skills تعني المهارات الإنسانية قدرة تعامل مدير المؤسسة كقائد تربوي بنجاح مع العاملين وتنسيق جهودهم. إن المهارات الإنسانية ضرورية للعمل في كل المؤسسات ، خاصة في المؤسسات التعليمية ، لأن المدير لا يتعامل مع الآلات بل يتعامل مع البشر ومنه ينبغي أن يكون سلوكه وتعامله اليومي مبني على أساس علاقات اجتماعية سليمة ، قوامها التقارب والألفة . (مرسي ، 2001 ، ص 104)

المهارات التصورية (الإدراكية) : Conceptual Skills تتعلق هذه المهارات بقدرة القائد، على إدراك التنظيم الذي يقوده وفهمه وإيجاد الترابط بين أجزائه ونشاطاته، ونظرته الشاملة للأمور وتوقعاته المستقبلية، وكذلك كفاءته في ابتكار الأفكار والأساليب والممارسات والإحساس بالمشكلات والتفنن في اتخاذ الحلول . لهذا تعتبر هذه المهارات ضرورية للقائد لأنها تعينه في التخطيط للعمل وتوجيهه وترتيب الأولويات وتوقع ما قد يحدث من طوارئ(مخاطر) (محمد منير مرسي،2001).

يعد الإدراك من عوامل تحقيق الذات، والذي لا يرتبط بالتصورات والقوالب النمطية من التفكير، إنما يرتبط بالواقع الفعلي الذي يعيشه الفرد الذي يسعى لتحقيق ذاته. ومن أهم الخصائص التي يتمتع بها الفرد المحقق لذاته كما حددها ماسلو هي:

- أن الفرد المحقق لذاته أكثر كفاءة في إدراكه للواقع، وأكثر ارتياحًا في علاقاته به.
- يتقبل الذات والآخرين.
- يتسم بالتلقائية.
- القدرة على التركيز على مشكلة ما.
- لديه خبرات متنوعة يستخدمها في الحياة بشكل عميق وصحيح.
- لديه علاقات شخصية قوية ولديه اهتمامات اجتماعية.
- يميز بين الوسائل والغايات ويتسم بالإبداعية والأصالة.
- يقاوم عمليات التنميط والقولبة الثقافية.



تتكون الشخصية من النواحي الروحية والجسمية والعقلية والمعرفية والانفعالية والاجتماعية. لذا نجد علماء النفس التربوي مثلاً: يولون اهتمامهم للنواحي العقلية والمعرفية كالذكاء والقدرات التحصيلية، بينما علماء النفس الطبي يولون النواحي الجسمية والانفعالية اهتماماً أكبر في نظرهم إلى الشخصية. وكذلك علماء النفس الجنائي والباحثون في الإجرام يؤكدون أهمية النواحي الاجتماعية.. وهكذا، لذا يمكن القول أن الشخصية هي حصيلة الصراع والتفاعل بين العوامل الوراثية والمكتسبة. يستثمر القائد شخصية السوية ومنجزات العلم والتقنيات والرغبة في التطوير الذاتي والتنمية النفسية وصولاً إلى إيجاد وإبراز شخصية نموذجية تتمتع بجملة من المهارات الأساسية من أجل القيام بجميع أدواره بكفاءة واقتدار، ومن هذه المهارات:

أولاً: المهارات النفسية الاجتماعية : (الاجتماعية-المعرفية- العاطفية)

تسمى هذه المهارات بالمهارات النفسية والاجتماعية أو المهارات الحياتية فهي تشمل مفهومًا تم تعريفه في عام 1993 من قبل منظمة الصحة العالمية على النحو التالي: "قدرة الشخص على الاستجابة بفعالية لمتطلبات وتجارب الحياة اليومية، والحفاظ على حالة من الرفاهية العقلية، واعتماد السلوك المناسب والإيجابي فيما يتعلق بالعلاقات مع العاملين، وثقافته وبيئته، أي أنها مجموعة من المهارات المرتبطة مباشرة بتقدير الفرد لذاته وقدرته على التفاعل مع العاملين.



وفقاً لمنظمة الصحة العالمية، تنقسم المهارات النفسية والاجتماعية إلى ثلاث مجموعات رئيسية:

• **مجموعة المهارات الاجتماعية:** وهي القدرة على الإقناع، والتعبير عن الرأي، والتواصل، والتعاطف، وإدارة الحوار والمفاوضات، ودقة الملاحظة، والصبر، والتواضع، واللباقة، ومن أهم الأمور التي ينبغي على القائد الاتصاف بها: الثقة بالآخرين فهي عنوان مودة ورمز احترام، ومتى شعر العاملين بهذا الشعور الإنساني النبيل فإنهم يطلقون العنان لمشاعرهم الإيجابية، ويكرّسون طاقاتهم في سبيل تحقيق الأهداف المشتركة عن طريق:

- التعاون: ينبغي على القائد التعاون مع العاملين في أداء المهام المشتركة فالتعاون مطلب يقع على عاتق المجموعة ككل، إلا أن القيادي المبدع وحده من يستطيع توفير أسبابه وإبراز ذلك التعاون الجماعي الفعّال.
- الرعاية النفسية للموظفين: يتعيّن على القائد الاهتمام بكل فرد أو موظف داخل المؤسسة، وإيجاد علاقات مودة ومحبة بين الطرفين، مما يوجد ارتياحاً نفسياً لدى الموظف. كما ينبغي أن يراعى القائد العاملين عن طريق اكتشاف مواهبهم وطاقاتهم الفنية والإبداعية، وذلك بحكم احتكاكه اليومي والمستمر بأفراد مجموعته وانفتاحه الديمقراطي عليهم يؤهله في معاونته للعاملين باكتشاف قدراتهم ومهاراتهم الكامنة وتوجيه طاقاتهم بما يحقق الأهداف المشتركة.
- تنمية الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية: يسهم القائد في رعاية كل فرد من أفراد مجموعته وذلك بغرس الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية لديه، إن إحساس الفرد بالمسؤولية الاجتماعية له تأثير بعيد المدى في بنيته الشخصية ومجمل أفكاره ومدى مساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة.



مجموعة المهارات المعرفية: يحتاج القيادي المبدع إلى قدر من التعمق بالثقافة العلمية والثقافة الاجتماعية والإنسانية، فبعض القرارات الإدارية ذات جوانب تنتمي إلى ميادين هذه الثقافات. لذلك ينبغي للقائد أن يكون مثقفًا ، وأن يقرأ الكتب المتخصصة التي تمده بثقافة تفيده في عمله المهني ومن ذلك: علم القانون وعلم الإدارة وعلم الاقتصاد وعلم الاجتماع والدين والأخلاق. ويتعين على القيادي المبدع التعمّد على الثقيف الذاتي المنهجي، وذلك لفرض استيعاب الأسس الواقعية للإدارة المبدعة والتنظيم القيادي السليم واكتشاف المؤثرات التي تخضع لها الإدارة وتنفيذ أهداف المؤسسة على نحو أدق وفي وقت أقصر وبتكلفة أقل. وتشمل اتخاذ القرار وحل المشكلات ، القدرة على التحليل والتفكير البناء.

• **مجموعة المهارات العاطفية:** إدارة الإجهاد، إدارة العواطف، الثقة بالنفس: وهي إيمان القائد بقدراته وإمكاناته وأهدافه وقراراته، أي الإيمان بذاته. إن الثقة بالنفس هي العمود الفقري لشخصية الإنسان، إذ بدونها يفقد الإنسان احترامه لذاته، ويصبح عرضة للانتقاد والاستغلال من حوله.



من أن أهم الاعتبارات الضرورية الأخرى للقائد والتي تضمن الكفاءة والفاعلية والأداء المميز وتحقيق الجودة التعليمية الشاملة ما يسمى **بالكفاءات الوجدانية**: فالقائد التربوي الذي من شأنه تحقيق الجودة الشاملة في التعليم هو الذي يتمتع بالكفاءات الوجدانية كالوعي بالذات (تعرف الانفعالات المختلفة من التعبيرات والسلوكيات) الذي يعني معرفة الفرد لحالته الداخلية والوعي بدوافعه وقدراته وتوقعاته ، إضافة إلى إدارة الذات (التحكم في الانفعالات) التي تعني التحكم في الانفعالات، المختلفة من القائد اتجاه الأحداث والمواقف، إلى جانب ذلك الوعي الاجتماعي (التعبير عن الانفعالات) الذي يتجلى في تقدير القائد للعلاقات الاجتماعية وإدراك مشاعر العاملين وحاجاتهم واهتماماتهم ثم إثارة الاستجابات المرغوب فيها لدى العاملين، إلى جانب ذلك الصلابة النفسية والكفاءة الأخلاقية.



التفكير الأخلاقي: وتكمن أهميته في توفير إطار للتعامل مع المعضلات الأخلاقية. حيث يساعد التفكير الأخلاقي في التوفيق بين المصالح المتضاربة وتعزيز القيادة الأخلاقية، والمساهمة في بناء مجتمع أكثر عدلاً وإنصافاً. وذلك من خلال :

- الالتزام بالسلوك السوي.
- التحلي بغضائل الشرف والاستقامة والأمانة
- التحلي بأخلاقيات المروءة الإنسانية
- ضرورة التعامل وفق معايير موضوعية : (المساواة، والديمقراطية والشورى والصدق، والعدالة)
- الحفاظ على أسرار الموظفين.

إن القائد التربوي الفعال، يجب أن يتوفر فيه مزيج من الخصائص والسمات الشخصية والمهنية التي تكسبه صفة القائد التربوي أهمها:



الذكاء

المبادأة
والابتكار

الإقدام والثقة
بالنفس

الأخلاق
الحسنة

الصبر
والمثابرة
والطموح

تحمل
المسؤولية

القدرة على
التفاعل
الاجتماعي

القدرة على
الإدراك
والتحليل

القدرة على
إدارة العلاقات

القدرة على
التعليم
والتدريب

القدرة على
التعبير
والتواصل
الفعال

القدرة على
الإبداع

مهارات التواصل الفعال Human Touch اللمسة الإنسانية

من أهم مهارات التواصل الإنصات للموظفين وإعلامهم بما يدور أفضل الطرق لإغلاق فجوة الالتزام ولجعلهم يشعرون بالانتماء ولقطع الطريق على الشائعات. تضمنت إحدى الدراسات العلمية قواعد للاتصال الناجح أدرجتها تحت الكلمة الإنجليزية (Human Touch) أي اللمسة الإنسانية على النحو التالي:

- | | | |
|------------------------------|----------------|------|
| H: Hear Him | استمع إليه. | (1) |
| U: Understand his feeling | احترم شعوره. | (2) |
| M: Motivate his desire | حرّك رغبته. | (3) |
| A: Appreciate his efforts | قدّر مجهوده. | (4) |
| N: News Him | مدّه بالأخبار. | (5) |
| T: Train Him | دربه. | (6) |
| O: Open his eyes | أرشده. | (7) |
| U: Understand his uniqueness | تفهم تفردّه. | (8) |
| C: Contact Him | اتصل به. | (9) |
| H: Honor Him | أكرمه. | (10) |



- صفات القادة المبدعين الذين يسعون إلى النجاح والتميز:
- القادة المبدعون يبحثون عن الطرق وال حلول البديلة ولا يكتفون بطريقة واحدة لحل مشكلات العمل.
- القادة المبدعون لديهم تصميم وإرادة قوية لا تهزمها المواقف الصعبة، ولديهم أهداف واضحة يصرون على الوصول إليها ويجتهدون لتحقيقها.
- القادة المبدعون لا يخشون الفشل ولا يملّون من كثرة التجارب.
- القادة المبدعون (مبادرون، متفائلون، إيجابيون، لا يميلون للروتين)، ولديهم حب الاستطلاع والاستفسار والحماس المستمر لكل جديد بالعمل، ولديهم الرغبة في التقصي والاكتشاف لمعظم التفاصيل الصعبة.
- القادة المبدعون يتميزون بالبراعة والدهاء وسرعة البديهة وتعدد الأفكار والإجابات، بالمقارنة بأقرانهم، ويمتلكون القدرة على عرض أفكارهم بصور مبدعة، والتمتع بخيال رحب وقدرة عالية على التصوّر الذهني، والتمتع بمستويات عقلية عليا في تحليل وتركيب الأفكار والأشياء، كما أن لديهم خلفية واسعة وعميقة في حقول علمية وأدبية ولغوية وفنية مختلفة.
- القادة المبدعون يتميزون بالاستقلالية في الفكر والعمل ، ويتمسكون بآرائهم إذا شعروا أنهم على صواب.
- القادة المبدعون أكثر جرأة ومغامرة من غيرهم، وأكثر ضبطاً للذات وسيطرة عليها.

نصائح للقائد (العادات السبع للمقادة كما يراها ستيفن كوفي في كتابه):

- ❖ **كن مختاراً لاستجابتك:** معرفة الذات ومعرفة الدوافع والميول والقدرات, وعدم التهرب من المسؤولية أبداً .
- ❖ **لتكن غايتك واضحة حينما تبدأ بعمل ما:** يعني ابدأ ونظرك على الغاية, وهذا يحتاج إلى إطلاق الخيال ليطلق بعيداً عن أسر الماضي وسجن الخبرة وضيق الذاكرة.
- ❖ **اجعل أهمية الأشياء بحسب أولويتها:** اضبط أمورك وركز اهتمامك على ما له قيمة وأهمية.
- ❖ **فكر على أساس الطرفين الرباحين:** أن تؤمن أن نجاح شخص ما لا يعني فشل الآخر, وتداول قدر الإمكان حل المشاكل بما يفيد الجميع, وهذه الصلة تنبع عقلية الوفرة لا عقلية الشح والندرة .
- ❖ **اسع أولاً لأن تفهم, ثم اسع إلى أن تفهم:** وترتبط هذه الصلة باحترام الرأي الآخر, فمن الخطأ أن يكون استماعك لأجل الجواب والرد بل لأجل الفهم والمشاركة الوجدانية.
- ❖ **اجعل العمل شراكة مع العاملين:** فموقف المشاركة هذا هو الموقف الرابع للطرفين, لا موقف الرابع والخاسر.
- ❖ **اشدذ قدراتك:** ويقصد بها التحسين المستمر للمعارف والمهارات.



1. استخدام النشاطات العلمية (مفتوحة النهاية):

هي أسئلة تتطلب إجابة كاملة يستخدم فيها المستهدف مشاعره ومعرفته الخاصة، بحيث تتيح الفرصة له للتعبير عن نفسه وأفكاره والكشف عن قدراته المعرفية والمهارية المختلفة والكشف أيضاً عن قدراته في التركيب، وربط العلاقات، واستنتاج الآثار وصياغة الاستخلاصات مثل: التعميمات والمبادئ، إذ أن الإجابة في الغالب تتطلب التخيل والتأمل والبحث في المصادر وإثارة التساؤلات العميقة والتفكير من جهة وتحكيم المنطق والقدرة على الكتابة المركزة الملزمة بالتوجهات المحددة بالسؤال من جهة أخرى، وتتميز هذه النشاطات بأن النتائج (أو الإجابات) عن المشكلات المبحوثة ليست معروفة للمتدرب على القيادة المبدعة الذي يحاول بحثها أو حلها، كما تستخدم عادة لتوليد مشكلات علمية جديدة للتقصي والاكتشاف وفي هذا الصدد يزود المتدربين بنشاطات علمية إبداعية تتضمن ما يأتي:

- إيجاد مشكلة.
- تكوين الفرضيات.
- إيجاد استعمالات جديدة للأجهزة والأدوات العلمية.
- إنتاج أفكار أصيلة.
- الاتصال العلمي والتعبير العلمي المناسب وبخاصة في تقرير النشاطات والمشروعات العلمية البحثية.



2. طريقة التقصي والاكتشاف (Inquiry Discovery - Method):

عرفت بأنها تلك الطريقة التي تقوم على خطوات إجرائية متسلسلة مترابطة تؤدي لزيادة المستوى المعرفي العلمي لدى الطلبة ، وتقوم هذه الطريقة على أربعة مرتكزات هي :

- 1- عرض ظاهرة أو موقف على المتدرب
- 2- طرح أسئلة قصيرة ومحددة ومتسلسلة تثير تفكيره، وترتقي بمستوى تفكيره المنطقي مع توفير ثقافة علمية مناسبة لدى المتدرب لكي يتقصى ويكتشف
- 3- دفع المتدرب لأن يقترح الحلول المناسبة لهذه الظاهرة وممارسة التعلم بالاكتشاف
- 4- تقييم هذه الحلول واعتبار الإجابات النموذجية خطوطاً عريضة يستطيع من خلالها أن يكتشف قدرات المتدربين وإمكاناتهم.

تعتبر طريقة التقصي والاكتشاف من أكثر الطرائق فاعلية في تنمية التفكير العلمي لدى المتدربين، وذلك لأنها تتيح الفرصة أمام المتدربين لممارسة العمليات العقلية ومهارات التقصي والاكتشاف بأنفسهم، كما تؤكد على عمليات من حيث ثقته وشعوره بالإنجاز واحترامه لذاته وزيادة مستوى طموحه وتطوير مواهبه الإبداعية، وفيها أيضاً يسلك المتدرب سلوك العالم في بحثه وتوصله للنتائج كأن يحدد المشكلة، ويجمع المعلومات، ويكون الفرضيات، ويلاحظ، ويقيس، ويتنبأ، ويستنتج... ويصمم التجارب.



3. استخدام الأسئلة المتباعدة (المتشعبة أو المنطلقة) Divergent Question:

يعتبر استخدام الأسئلة المتباعدة من الأساليب الفاعلة في تنمية المواهب والقدرات الإبداعية لدى المتدربين وذلك لأنها تتيح الفرصة أمام المتدربين لأن يستخدموا عقولهم باتجاهات متشعبة لإيجاد إجابات مختلفة للأسئلة المطروحة، وتحفز المتدربين على التفكير المتباعد المنطلق وتهيئ لهم الجو المناسب لانفتاح العقل واستخدام المواهب الإبداعية كما أنها (الأسئلة المتباعدة) وسيلة مناسبة لإثارة المناقشات وتصارع الأفكار وتلاحقها بين المتدربين أنفسهم وليس بين المدرب والمتدربين. وتعود المتدربين أيضاً على مواجهة الحياة بشكل أكثر واقعية، لأن المشكلات الحياتية تحتاج إلى التفكير بعدة حلول ومن ثم اختيار أكثرها فاعلية وملائمة.

4. الألغاز الصورية Pictorial Riddles:

يتميز هذا الأسلوب بأنه يمكن استخدامه كنقطة بدء جيدة للابتداء بتدريس الموضوعات العلمية وبخاصة لأنه يتطلب وقتاً أو جهداً كبيراً من المدرب والمتدربين لتكوين الألغاز الصورية، كما أنه يبعث الحيوية في الدروس العلمية وفي هذا الأسلوب على سبيل المثال، تعرض صورتان (أو أكثر) لشيء أو ظاهر ما، ويحوّر شيء في إحدى الصورتين تحويراً بسيطاً ويسأل المتدربين عن هذا التحوير أو الاختلاف الذي حصل.

5. الألعاب العلمية Games Science:

الألعاب العلمية ذات الطابع العلمي، تهدف إلى تنشيط القدرات العقلية وتحسين الموهبة الإبداعية لدى المتدربين لأنها تتيح لهم البحث والتنقيب والتفكير بمواد كثيرة مختلفة وما بينها من علاقات متشابهة أو متناقضة.

6. حفز (قصف أو امطار) الدماغ (Brain Storming):

ينظر إلى حفز الدماغ كنوع من التفكير الجماعي يهدف إلى تعدد الأفكار وتنوعها وأصالتها إذا ما تأجل إصدار الأحكام على الأفكار بمجرد ظهورها، وبخاصة عندما تعرض المشكلات على المتدربين يصعب حلها بشكل فردي. فإحساس المتدرب بأن أفكاره ستكون موضعاً للنقد والانتقاد والرقابة منذ ظهورها قد يكون عاملاً مانعاً أو مثبطاً لإصدار أية أفكار أخرى، ولتطبيق أسلوب حفز الدماغ، ينصح المدرب لأن يقسم المتدربين إلى مجموعات صغيرة تتألف كل مجموعة من حوالي (5-10) متدربين، وتطرح المشكلات (أو الأسئلة) عليهم. ثم يتم التنسيق بين هذه المجموعات للوصول إلى أحسن حل أو السؤال المطروح.

7. فرض (إيجاد) العلاقات Forced Relationships:

يقوم هذا الأسلوب على فرض أو اختلاق علاقة بين شيئين أو أكثر (صورة، كلمات، أشياء..). ليس بينها وبين بعضها أية صلة، ويستخدم هذا الأسلوب كنقطة بدء في عملية توليد الأفكار، ولتطبيق هذا الأسلوب، يطلب من المتدربين إيجاد أو اكتشاف العلاقات بين الأشياء والظواهر التي تبدو غير مترابطة أو متباعدة عن بعضها منطقياً.



8. تأليف (تآلف) الأشتات Synectic:

تآلف الأشتات يعد من النماذج الفعالة في تطوير القدرات الابتكارية لدى الطلبة وغيرهم في المجالات المتنوعة والمختلفة حيث أن هذا النموذج طوّر من قبل وليم جوردن عام 1961م، حيث أن عمله بدأ من فكرة تطوير وبناء مجموعات ابتكار في المؤسسات الصناعية ؛ أي في المجموعات التي يتم فيها اجتماع لأفرادها من أجل تجميع الخبرة والمعرفة للقيام بعملية تطوير الإنتاج . وقد طوّر "وليم جوردن " نموذج من أجل استخدامه في عملية التعليم . ويرى بعض علماء النفس والتربويون أن تآلف الأشتات يتضمن ربط العناصر والموضوعات المختلفة ببعضها البعض ؛ أي ربط العناصر والأفكار والموضوعات المختلفة التي تدلّ على عدم وجود ترابط بين بعضها البعض. وأن هذا النموذج يستهدف تنمية القدرة الابتكارية لدى الطلبة (الكسباني ، 2008) ويستند هذا الأسلوب على أساس أن عملية الإبداع هي نشاط عقلي يمارسه المتدرب في موقع وتحديد وفهم المشكلة أولاً، ثم في موقف حل المشكلة ثانياً، ويستخدم هذا الأسلوب من حيث المبدأ، لتسيير عمليتين هما (أ) جعل الغريب مألوفاً . (ب) وجعل المألوف غريباً.

9. تمثيل الأدوار Role Playing:

في هذا الأسلوب (لعب الدور أو تمثيل الأدوار) يمارس المتدرب الدور الذي يتفق عليه مما يسمح له بالتصرف كصاحب الدور نفسه، فقد يطلب المدرب من المتدربين أن يقوموا بدور قائد المستويات العليا. ويتميز هذا الأسلوب بأنه يتيح المجال أمام المتدربين لأن تنطلق أفكارهم وآراءهم الجديدة مما ينمي وينشط قدرات الطلاقة عندهم من جهة، كما ينمي موهبة ومهارة الاتصال سواء تقضي المشكلات العلمية في إدارة المناقشات والتعبير عن آرائهم بحرية واحترام آراء زملائهم العاملين واتخاذ القرارات المناسبة من جهة أخرى.

يمكن النظر إلى العملية الابتكارية والإبداعية في المؤسسات على أنها نظام له مدخلات وعمليات. ومن المعروف أن نظام الابتكار والإبداع لا يتم في بيئة تنظيمية بيروقراطية، لذلك يجب قياس البيئة المحيطة به سواء أكانت تنظيمية داخلية، أم بيئية خارجية، ومن هذا المنطلق يجب:

تحديد الأهداف الابتكارية والإبداعية الطويلة الأجل والقصيرة أيضاً، ويجب تحديد الأولويات المرتبطة بهذه الأهداف، وقياس التنبؤ وتوقيت الأداء ومتابعة الخطة وتقييم الأداء والرقابة على المعامل والمختبرات والتجارب، كما أنه يجب توظيف العناصر الفعالة وتعبئة وتوجيه الموارد المادية والبشرية، ووضع نظام فعال للأجور والحوافز وتحديد المعلومات واتخاذ القرارات المتعلقة بالابتكار والإبداع.

ويتم تنظيم الأنشطة المتعلقة بنظام الابتكار والإبداع في المؤسسات في الشكلين التاليين:

المركزي: يتم هذا النوع من التنظيم عن طريق تجميع الخبراء والباحثين في إدارة واحدة كإدارة البحوث أو الابتكار، أو إدارة البحوث والتطوير، أو إدارة ابتكار وتطوير السلع الجديدة وغير ذلك من الأشكال التي يأخذها هذا النوع من التنظيم.

اللامركزي: يتم هذا النوع من التنظيم من خلال العمل في أشكال لفرق العمل وتنظيماتها المختلفة بهدف الاستفادة من التفاعل بينهم، باعتباره السبب الرئيسي في عملية الابتكار والإبداع، وقد يتمثل هذا الشكل في شكل دوائر الجودة أو فرق العمل أو فرق عمل مدارة ذاتياً وغير ذلك.



من خلال دراسة معالم الإبداع وأثاره يمكن انجاز المراحل التي تمر بها عملية الإبداع بما يأتي:

- مرحلة (التصور) أو الإدراك : Recognition تبدأ الخطوة الأساسية للإبداع الناجح بفكرة جديدة أو تصور كامل للامكانيات التكنولوجية والاحتياجات المطلوبة، اضافة لدراسة المنافع الاقتصادية أو الاجتماعية التي يأخذها المبدع بنظر الاعتبار، ومقارنة المنافع المتوقعة بكلفة الإنتاج المطلوب .

- مرحلة تكوين الفكرة : Idea Formulation مرحلة تكوين الفكرة هي العملية الأساسية الثانية في مرحلة الإبداع ، حيث ان تصميم المحتوى يشتمل على تحديد الطلب المتوقع والتكنولوجيا المحتملة لتكوين التصميم . وهذه الخطوة هي عمل مبدع وخلاق لتوحيد كل العوامل المطلوب اعتمادها . كما أن هذه تمثل عملية تقييم تصاحب ادارة الإبداع في كل مراحله المطلوبة ، إذ يتقرر في ضوءها ما اذا كان الامر ممكناً في الاستمرار ، أو كانت هناك ضرورة للتوقف عن العمل .

- مرحلة معالجة المشكلة Problem - Solving ترافق هذه الخطوة عملية الإبداع بشكل مستمر حيث تصاحب ذلك ظهور بعض المشكلات أو المعوقات التي يجب ان تتخذ بشأنها المعالجات الممكنة للمشروع (التوقف أو الإلغاء).

- مرحلة الحل : Solution اذا ما نجحت نشاطات حل المشكلات تأتي مرحلة الحل التي يكون الإبداع فيها قد وجد وتحقق. فاذا تحقق المشروع من خلال الامكانيات التكنولوجية المتاحة سمي هذا النوع الابداع بالتبني . أما اذا لم تحقق الموارد التكنولوجية المتاحة امكانية التنفيذ فان المؤسسة تلجأ إلى اعتماد المرحلة الأخرى من مراحل الإبداع وهي مرحلة التطوير .

- مرحلة التطوير : Development تمثل هذه المرحلة احدى صور عدم التأكد التي يواجهها المبدع ، حيث أن امكانية قياس الحاجة إلى التكنولوجيا المتوقعة لاكمال المشروع تكون غير معروفة عادةً لذلك يحاول المبدع أن يحل مشكلات عدم التأكد من خلال الأخذ بالنظر إلى حاجة السوق والعقبات الانتاجية المرافقة لذلك . ولا يمكن تحقق الإبداع الا حينما يتم تقديم السلع والخدمات (المخرجات) فعلاً للسوق .

- مرحلة الاستعمال أو الانتشار Utilization & Diffusion تمثل هذه المرحلة الخطوة النهائية في عملية الإبداع ، حيث يتم استعمال الإبداع أو انتشار فكرة الإبداع والنتائج المتحققة منها.

ومن هنا يتضح بأن العمليات والمراحل التي يمر بها الإبداع هي تصورات هادفة إلى تفجير الطاقات الانسانية الكامنة في الفرد والجماعة والمنظمة على حد سواء ، كما أن نتائجها هي ذات أبعاد تطويرية فاعلة لخدمة المؤسسة والمجتمع.



جوانب ومتغيرات البيئة التنظيمية التي تحفز الإبداع الوظيفي :

- 1- الهيكل التنظيمي العضوي: يؤثر إيجاباً على الإبداع وذلك لأنه يتضمن درجة متدنية من تقسيم التمايز الرأسي، والمركزية، فالهيكل العضوي يوفر المرونة والتكيف والتفاعل الأفقي بين الوحدات المختلفة مما يشجع ويسهل تبني الإبداعات.
- 2 استقرار الإدارة: حيث إن استقرار الإدارة لفترة طويلة يرتبط بالإبداع ويوفر المشروعية والمعرفة لكيفية إنجاز العمل وتحقيق النتائج المرجوة.
- 3- ثقافة المؤسسة: المؤسسات المبدعة لديها ثقافات متشابهة، فهي تشجع المخاطرة والاختبار والتجربة، وتكافئ النجاح والفشل، على السواء، وتشجع بل وتكافئ الأخطاء، وتنظر إلى الفشل على أنه نتيجة ثانوية طبيعية للخوض في المجهول.
- 4- القيادة: الإبداع يتطلب قيادة ملتزمة بالتغيير وتدعم الإبداع وتسانده وتتسامح مع الأخطاء، بل وتشجعها وعلى المدير أن يساعد الأفراد على التغلب على خوفهم من الفشل. وتطوير ثقافة المخاطرة الذكية التي تؤدي إلى الإبداع الدائم.
5. جماعة العمل: لقد دلت الدراسات على أن وجود درجة معتدلة من التنوع والتماسك والاستقلالية لدى فريق عمل يشجع ويعزز الإبداع، ولكن إذا ما زادت هذه الخصائص أو قلت درجة الاعتدال فإن ذلك يعيق الإبداع في المؤسسات. ومن ناحية أخرى فإن الدراسات أثبتت أن وجود علاقات قوية بين أفراد الجماعة الواحدة يشجع على الامتثال وتضرر بالإبداع، فالمنظمة التي تسودها العلاقات الاجتماعية القوية يمكن أن تصبح راضية ذاتياً بالوضع الراهن ومنعزلة عن عمليات التطوير، وهذا يعني أن المؤسسات التي تعزز التنوع والانفتاح الداخلي ولو على حساب جزء من التماسك يمكن أن تساعد على جذب الأفراد الموهوبين والمبتدعين.
6. أنظمة المكافآت والحوافز: مما يحفز الإبداع ويسانده وضع نظم المكافآت التي تلائم الإبداع، والربط بين أنظمة المكافآت والإبداع هو منح الاعتراف والتقدير والأداء الجيد.



Creative System in Organizations

?	اللامركزية في النمط الإداري	التنافس	الثقافة التنظيمية الإيجابية
المشاركة والتعاون	?	القوانين والأنظمة	?
?	البيئة التنظيمية	?	التدريب المستمر
الإخلاص في العمل	?	الحوافز	?



. يقسم الإبداع الوظيفي إلى نوعين:

- الإبداع الإداري: يشمل على التغييرات في الهيكل التنظيمي، وتصميم الأعمال، والعمليات المؤسسة، والسياسات والاستراتيجيات والنظم الرقابة الجديدة وغيرها.

الإبداع الفني التقني: يشمل تطوير المنتجات أو الخدمات الجديدة أو التغييرات في التقنيات التي تستخدمها المؤسسة، والتغييرات في أساليب الإنتاج، كإدخال التكنولوجيا في العمل وغيرها.

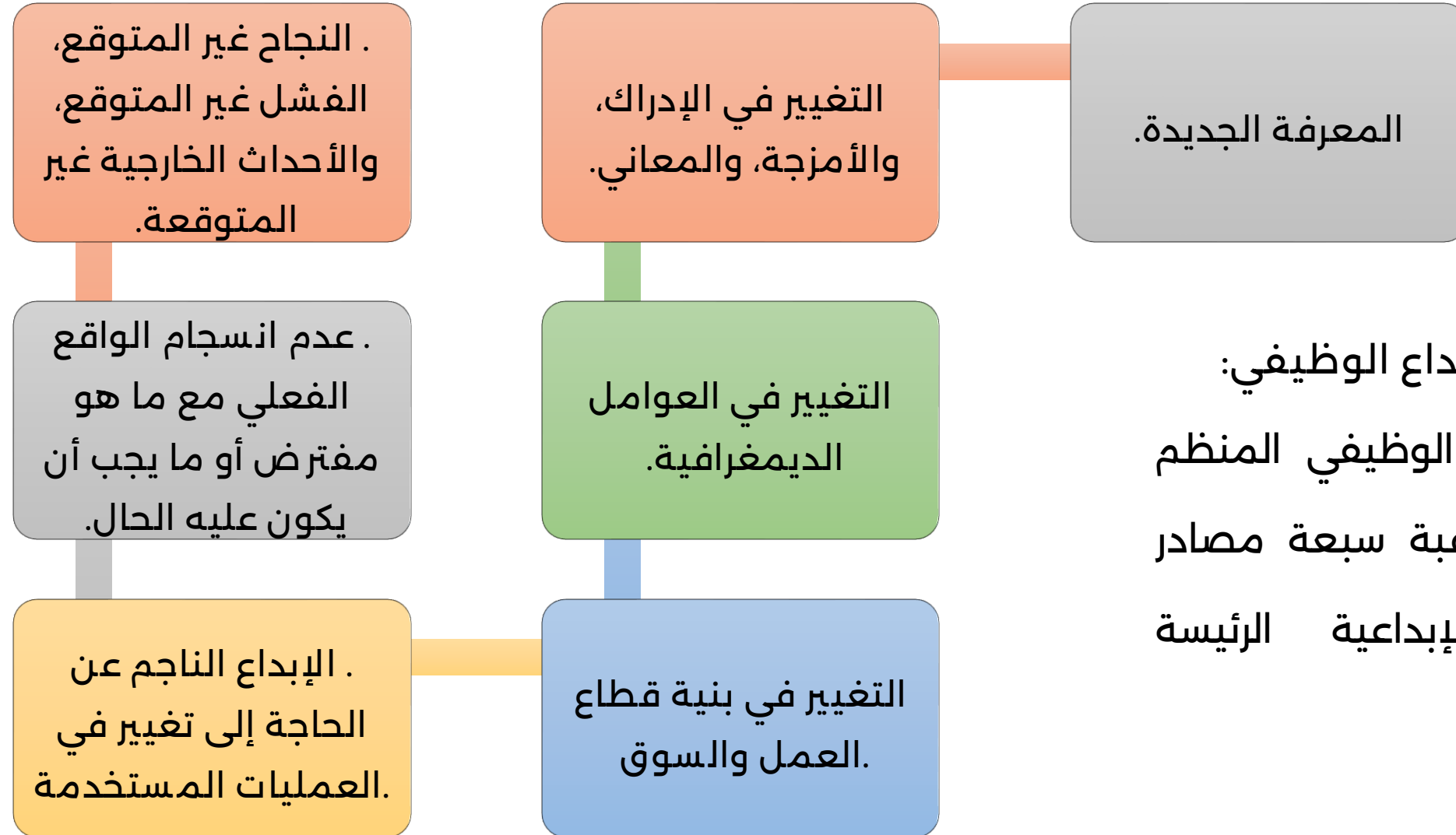
لا بد للمؤسسات أن تولي اهتماما حثيثا بكلا النوعين ، فعلى سبيل المثال إذا ركزت المؤسسات على الإبداع التقني أكثر من الإبداع الإداري، سينتج عن ذلك فجوة تنظيمية ستؤثر بصورة سلبية على أداء المؤسسة، فقد وجدت الدراسات أن المؤسسات التي تقل فيها الفجوة بين الإبداع الإداري والإبداع الفني التقني كان مستوى أدائها أفضل.

ومن ناحية أخرى يوجد نوعين من الإبداع الوظيفي هما:

1- إبداع داخلي: إبداعات تعتمد على المؤسسة ومصدرها المؤسسة ذاتها.

2 إبداع خارجي: نقل وتطبيق أفكار جديدة من خارج المؤسسة.





مصادر الإبداع الوظيفي:
إن الإبداع الوظيفي المنظم
يُعنى بمراقبة سبعة مصادر
للفرص الإبداعية الرئيسة
الآتية:



تتضمن الإنجازات الإبداعية المجالات الأساسية الآتية:

- تصميم هيكل
تنظيمي جديد:

أي إحداث تعديل على
الهيكل الرسمي،
إعادة التنظيم أو تبني
هيكل تنظيمي جديد،
أو إيجاد روابط جديدة
بين وحدات العمل.

- استخدام أسلوب
جديد:

أي تبني عملية
تشغيل جديدة أو
إجراءات عمل جديدة
أو استخدام تكنولوجيا
جديدة.

- إيجاد فرصة
جديدة:

أي تطوير منتج جديد
تماماً أو إيجاد سوق
جديدة.

- تفعيل سياسة
جديدة: أي إحداث
تغيير في التوجه
مثل إقرار سياسة
تحديد سعر جديد

الخاتمة:

يعود سبب نجاح وفشل العديد من المؤسسات إلى إدارتها العليا الممثلة بالقائد، فهو العنصر الفعّال في تحديد الاستراتيجية والسياسة العامة التي تنحدر في مصباتها نجاح أو فشل المؤسسة. ولذلك فإن الاختيار الملائم للقائد هو الأولوية الأساسية لأي مؤسسة ، فكلما حسن اختيار القائد كلما زادت فرص النجاح والتطور .

إن القائد يمكنه أن يكون مبدعًا بإرادته وتصميمه وتنمية عقله باستمرار وممارسة التثقيف الذاتي، وملاحظة أساليب وشخصيات العاملين فيبقى يلاحظ ويراقب ويحلل ويقارن ويستفيد من أخطائه ويتعلم من نجاح من نجحوا ، ويأخذ عبرةً من إخفاق من أخفقوا فيحلل كل ذلك، ثم يقارن، ثم يفكر بطرق غير مسبوقة، فهو بالأصل قد مارس جميع أنماط التفكير إلى أن يصل إلى أسلوب التفكير الإبداعي الذي يتسم بالأصالة والمرونة والطلاقة.



ملخص المحاضرة



ريادة الأعمال والابتكار

الموضوع القادم:
الإدراك والتفكير الإبداعي



د. وردة أبو كلوب

