

الفصل التاسع

أساليب أخرى لتنمية التفكير الابتكاري والإبداعي لدى العاملين بالمنظمة

أشتمل هذا الفصل على:

- أسلوب المجموعة الاسمية. 
- الدراما أو التمثيل التلقائي. 
- لعبة الاحتكار. 
- تحليل مجالات القوى. 
- استخدام اللجان والجماعات لتطوير البدائل. 
- أسلوب التمني. 
- الأساليب الجمالية في الابتكار. 
- أساليب إضافية أخرى. 

1- أسلوب المجموعة الاسمية Nominal Group Technique:

يشبه أسلوب المجموعة الاسمية إلى حد كبير، أسلوب دلفاي كمدخل من مداخل التفكير الجماعي في اتخاذ القرارات وقد تم استخدام هذا الأسلوب في البداية بواسطة علماء النفس الاجتماعي منذ ما يقرب من ثلاثة عقود مضت وعند عقد اجتماع لبحث مشكلة يمر تطبيق هذا الأسلوب بالخطوات الآتية:

- أ- يقوم كل عضو بتسجيل أفكاره تجاه المشكلة المطروحة كتابة وفي صمت.
 - ب- يقوم كل عضو بدوره بعرض فكرة واحدة على الجماعة ويتم تأجيل المناقشة إلى أن ينتهي كل الأعضاء من عرض أفكارهم.
 - ج- تأخذ الجماعة بعد ذلك في مناقشة الأفكار المطروحة، وذلك بغرض استجلاء نقاط غامضة فيها أو تفسيرها وتهذيبها وتطويرها.
 - د- يقوم كل عضو منفرداً بترتيب الأفكار، ثم يتم التصويت من جانب أعضاء المجموعة على أولوية الأفكار، ويتحدد قرار الجماعة على أساس الفكرة التي تحصل على أعلى درجة أو المرتبة الأولى من المجتمعين.
- والفرق الرئيسي بين هذا وأسلوب دلفاي، أن أعضاء الجماعة في هذا الأسلوب يتقابلون وجهاً لوجه مع بعضهم البعض، ويحدث الاتصال مباشرة بينهم، ومن ناحية أخرى يمكن القول بأن الجماعات التي تستخدم هذا الأسلوب تتفوق في عدد الأفكار التي تصل إليها عن أسلوب دلفاي.
- لقد أثبت هذا الأسلوب فاعليته في تجنب سيطرة الأفراد وتأثيرهم على قرارات المجموعة. كما يفيد أيضاً مع المشكلات المتجددة بدقة. فعندما تكون المشكلة أكثر تعقيداً، ويصعب حلها، فإن الأساليب الأخرى مثل أسلوب العصف الذهني وأسلوب دلفاي قد تكون أكثر فاعلية.

2- الدراما الخلاقة أو التمثيل التلقائي Creative Drama

يشرح هذا الأسلوب عبد الحليم محمود السيد فيقول: إن الدراما الخلاقة تتمثل في تنمية قدرات الشخص على تذوق الخبرات التي تمر به، والتعبير عن هذه الخبرات وعن مشاعره وحاجاته، وتحويل الخبرات التي تمر به في مواقف اللعب والأكل والشرب والنزهة والعمل إلى تمثيلات ارتجالية يقوم بها في أثناء اللعب مع أفراد جماعته الصغيرة في الحضانة والمدرسة على سبيل المثال دون التقيد بنص معين أو أسلوب محدد للتعبير، ودون محاولة توجيه الخطاب إلى جمهور معين، ودون أي محاولة لإكراه التلاميذ الصغار على التعبير بصورة معينة، لما يؤدي إليه هذا الافتعال من فقدان التلقائية في التعبير. والهدف من التمثيل التلقائي هو تنمية روح الإبداع والخلق لدى التلاميذ.

ويحدد تورانس Torrance خطوات هذا الأسلوب في الآتي:

- أ- تحديد المشكلة: وهنا يوضح المدرب أو المعلم للأعضاء أنهم بصدد التمثيل لمسرحية لا نص لها. وعليه أن يثير أيضاً عدداً من الأسئلة التي تؤدي إلى تحديد المشكلة.
- ب- وصف الموقف المتصارع: وفيه يعبر الأعضاء عن المشكلة بأسلوب موضوعي مفهوم.
- ج- توزيع الأدوار: ويتم ذلك اختيارياً ويجب على المدرب أو المعلم إثارة اهتمام المشاهدين إلى إمكانية ظهور أدوار جديدة بل ويشجعهم على ممارستها.
- د- إثارة اهتمام وحساس الممثلين والمشاهدين مع التنبيه إلى وضع حلول جديدة للمشكلة.
- هـ- تمثيل الموقف مع ملاحظة المدرب أو المعلم لمواقف الصراع التي قد تظهر بين أعضاء الجماعة حول حل المشكلة دون التدخل لحسم هذا الصراع، وعند توقف التمثيل يثير المدرب أو المعلم الأعضاء بأسئلة مثل: ماذا حدث الآن؟ وماذا يمكن أن يحدث فيما بعد؟ وهكذا من الأسئلة المساعدة على استمرار الموقف.

و- توقف التمثيل: وقد يحدث هذا عند أي من الأمور التالية:

- عجز الأعضاء عن الاستمرار في التمثيل.
- الوصول إلى حل.
- خروج الأعضاء عن الأدوار المناسبة.

• توجيه المدرب أو المعلم لأعضاء الجماعة إلى استخدام أسلوب آخر وموضوع آخر.

- ز- مناقشة وتحليل وتقييم الموقف ويتم ذلك وفقاً للمحركات الموضوعية التي تعين على أحد أمرين، إما تقييم الحلول المقترحة وإما إعادة صياغة المشكلة.
- ح- وضع الخطط بعد التوصل إلى الحل وذلك لتنفيذه، ونعني بذلك وضع الأفكار موضع التنفيذ.

3- لعبة الاحتكار Monopoly Game

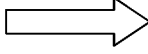
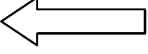
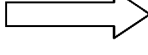
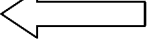
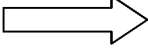
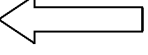
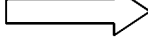
يشرح هذا الأسلوب هاربر Harper فيقول إنها لعبة للأطفال تستخدم فيها أوراق كأوراق اللعب المعتادة، وتنطوي قواعد اللعبة على مكافآت شخصية للمحاولات الناجحة. وبالنسبة للكبار تكون اللعبة بأن تتقدم فرق اللعب حول نسخة كبيرة من «لوحة اللعب»، وأثناء تقدمهم يمكنهم اتخاذ قرارات تؤثر على أدائهم التالي وتتأثر بالصدفة وبما تفعله الفرق الأخرى وما تتخذه من قرارات. ولكل فريق مساحة محاطة بالزجاج يرون منها لوحة اللعب التي تتحرك حولها نماذج العربات التي تمثل حركة وتقدم كل مجموعة، ويتخذ كل فريق قراراته بسرية داخل حجراته الخاصة ويمكنه بعد ذلك أن يراقب أثر قراراته على تقدم الفريق.

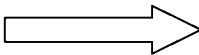
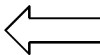
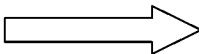
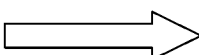
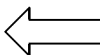
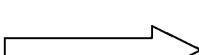
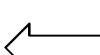
4- تحليل مجالات القوى Force- Field Analysis

بصرف النظر عن البرامج المستخدمة في إدارة التغيير، فإن المدير الذي يقوم بالتغيير سوف تواجهه مقاومة تمثل قوى معوقة للتغيير، وبالتالي من الضروري أن يتقن هذا المدير كيفية استخدام أسلوب تحليل مجالات القوى الذي وضعه كيرت ليون Kurt Lewin.

يقترح ليون أن التغيير ينشأ من مجالات القوى النسبية للقوة الدافعة والمعوقة، وتقوم القوى الدافعة بدفع المنشأة نحو التغيير، أما القوى المعوقة فتدفع في الاتجاه المضاد للتغيير، لذلك، فالتغيير الناتج ينشأ نتيجة للتفاعل بين هاتين المجموعتين: القوى الدافعة والقوة المعوقة.

وإذا كنت تريد التغيير، يجب عليك أن تزيد أو تقوي القوى الدافعة وأن تضعف أو تقلل من تأثير القوى المعوقة مما يؤدي إلى إحداث التغيير المطلوب.

القوى الدافعة للتغيير	التوازن					القوى المعوقة
توفير المرونة						الخوف من فقد الوظيفة
التخصص المتميز في الصناعة						الخوف من المجهول
تلبية احتياجات العملاء						الخوف الناتج من الوضع الحالي
الحاجة إلى الربط بين أجهزة الكمبيوتر الشخصية						
	2-	1-	0	1+	2+	
	التغيير					

القوى الدافعة للتغيير	التوازن					القوى المعوقة
توفير المرونة						الخوف من فقد الوظيفة بالتدريب
التخصص المتميز في الصناعة						تقليل الخوف من المجهول بتوفير المعلومات
تلبية احتياجات العملاء						تقليل الخوف الناتج من الوضع الحالي بالتأكيد على عدم إحداث المزيد من التغيير فيه
الحاجة إلى الربط بين أجهزة الكمبيوتر الشخصية						
	2	1-	0	1+	2+	
	التغيير					

شكل رقم (9)

مثال لأسلوب تحليل مجالات القوى

5- استخدام اللجان والجماعات لتطوير البدائل

إن استخدام اللجان والجماعات في حل المشكلات يعني نقاطاً عديدة ووجهات نظر توضع في الاعتبار. وإن مناهج كثيرة فيما يتعلق بالمشكلة يمكن تنميتها. وكما أن لاستخدام اللجان وجماعة اتخاذ القرار مزاياه وإيجابياته، فإن له بعض السلبيات منها: الموافقات الصامتة للأعضاء السلبيين والقرارات المتكافئة «مزايا وعيوب» لكن ترجع بصوت واحد أو نقطة واحدة إيجابية. ولذا يراعى في ذلك التفرقة بين الحصول على الأفكار وخطوات اتخاذ القرار. هذا بالإضافة إلى الهيمنة الفردية لبعض الأفراد على الجماعة كلها.

أما إيجابيات استخدام اللجان وجماعية القرارات، فإنها تبلور في القدر المتعاضم من المعرفة والمعلومات ومداخل حل المشكلة. وهذا يزيد من فرصة إيجاد الحلول وقبولها. هذا، بالإضافة إلى الشمول الجيد للقرار من جميع وجهات النظر، من خلال الاختلاف بين الأفراد.

وعلى أي حال، تكون قدرة الجماعة على زيادة مزايا استخدام الحل الجماعي للمشكلات، وتجنب المآخذ متوقفة على مهارات قائد الجماعة على مدى بعيد. ويمكن للمدير الاستعانة بالعوامل الآتية:

أ - لا بد من ضمان موافقة الجميع على كيفية تعريف المشكلة، حتى يتم تحديد الاتجاه الصحيح نحو تنمية بدائل الحل، بدلاً من بذل الجهد في البحث عن حلول لمشكلة خاطئة.

ب- التأكد من إيجابية مشاركة كل أفراد اللجان أو الجماعة، مع التمييز بين تجميع الأفكار وتقييم الأفكار.

ج- يجب على قائد الجماعة الهيمنة على المناقشة لاستخراج الأفكار، لا أن يمددهم بها.

د- العقل المتفتح والإخلاص في البحث عن أفضل حل بدلاً من الترويج لبديل خاص.

6- أسلوب التمني Wishful Thinking:

هذا الأسلوب يساعد على اقتراح مقترحات جديدة والوصول إلى تطوير مفاجئ. افترض أننا نريد تطوير خدمة ما أو منتج ما. يتم سؤال عدد من المستهلكين لهذا المنتج عما يحلمون أن يقدمه لهم هذا المنتج. يتم تجميع هذه الأحلام والأمني ثم يبدأ المسئولين عن المنتج أو الخدمة باقتراح ما يمكن تطويره.

7- الأساليب الجمالية في الابتكار:

في برنامج تدريبي عن «مهارات الإبداع والابتكار في العمل» قدمته الدار العربية للاستشارات تم شرح أسلوباً جذاباً لتنمية التفكير الابتكاري، ألا وهو استخدام الأساليب الجمالية في الابتكار. ولقد تم شرح هذا الأسلوب كالتالي:

حينما يغوص الفرد في الجمال، فإنه يأخذ هذا الجمال لكي يخلق في آفاق خيالية لم يطرقها من قبل، وفي آفاق سعيدة وبراقة وجديدة، وهنا يظهر الابتكار. وبناء عليه فإن استخدام بعض أساليب وطرق الجمال في حياتنا، كفيل بأن يجرنا إلى مجال الخيال، ويجعلنا ندخل في مجال التفكير الحر، وتنطلق مع ذلك كل ملكات الإبداع والابتكار، ومن الطرق الجمالية للتفكير ما يلي:

- الرسم.
- الكاريكاتير.
- القصص والتمثيلات والحواديت.
- الشعر والزجل.
- الأغاني والمواويل.

فهل يمكنك أن تستخدم واحدة أو أكثر من هذه الطرق لكي تفكر في مشكلة ما تود أن تحلها بصورة مبتكرة؟

وفيما يلي نقدم أمثلة سريعة لبعض الطرق الجمالية:

- 1- الرسم: وهو تعبير عن الأفكار من خلال وحدات طبيعية أو أشخاص أو وحدات هندسية، فالتعبير عن الأفكار في شكل رسومات يساعد على تبسيطها وسهولة فهمها.
- 2- الكاريكاتير: وهو تصميم للمواقف والأحداث والأفكار في أبعاد وبشكل يعبر بصورة قوية عن الهدف المطلوب، فرسم الأنف والأذن بشكل كبير قد يكون له دلالة قوية.
- 3- القصص والحواديت: يمكن للآخرين أن يتقمصوا الأفكار والأحداث من خلال تصويرها في واقعة أو حدث أو حدوته أو قصة، ويسهل ذلك تصور الشيء المطلوب.

دور الرسوم والأشكال في الابتكار:

تعتبر الرسوم والأشكال والكاريكاتير من الطرق الجمالية التي تساعد الفرد على أن يخلق في الخيال، ويطلق لأفكاره العنان، ويتحرر من القيود المفروضة عليه، كما تساعد على أن ينظم أفكاره أحياناً، وأن يربطها في علاقات تحتوي على أسباب ونتائج، وتفاعلات بين العناصر، أو تدفق وتوالي لهذه العناصر في شكل خطوات، أو انتظامها في نظام متكامل.

ومن أهم أنواع الرسوم والأشكال ما يلي:

1- الرسوم والأشكال البيانية:

وكلنا نستخدم الرسوم والأشكال البيانية في حياتنا العملية، فهي تساعد على إبراز الأفكار الأساسية التي يود الفرد أن يبرزها عندما يقدم تقريراً إلى مستوى إداري أعلى، ومن أمثلة الأشكال البيانية التي يمكن استخدامها:

أ- الخطوط البيانية:

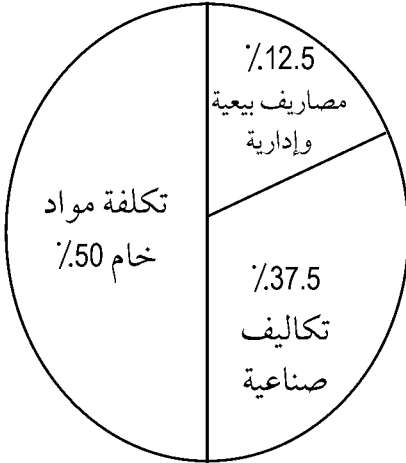
وهي عرض لتطور ظاهرة من الظواهر خلال فترات زمنية متتالية، كتطور بيانات الإنتاج عبر السنوات الماضية.

والخط البياني قد يكون منحنى أو خط منكسر، وهو يساعد على توضيح الاتجاه العام للظاهرة، وبالتالي يمكن من البحث عن الأسباب في نقاط الهبوط، أو الصعود، ويساعد على التفكير في بدائل الحل لعلاج الخلل الموجود.

ب- الأعمدة البيانية

تعتبر الأعمدة البيانية من أنسب الأشكال البيانية التي تمكن من تحليل العلاقات بين متغيرين خلال نفس الفترة (أو الفترات الزمنية)، وذلك من خلال المقارنة، وهي تصلح أيضاً للمقارنة بين أكثر من ظاهرتين عن نفس الفترة الزمنية والأعمدة البيانية قد تكون متلاصقة أو غير متلاصقة.

ج- الدوائر البيانية:

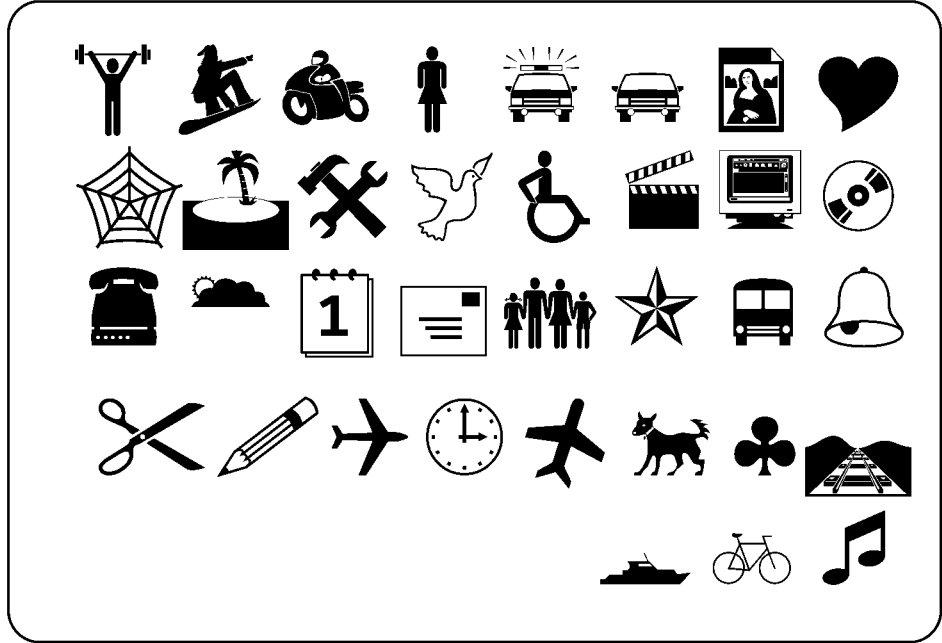


تعتبر الدوائر البيانية من الأشكال التي تساعد على توضيح علاقة بعض الظواهر المرتبطة ببعضها بظاهرة أكبر تضمهم، فمثلاً الشكل البياني التالي يعرض نصيب كل عنصر من عناصر التكلفة الإجمالية للمنتج. وهذا الشكل البياني يساعد على معرفة أي أنواع التكاليف يمثل الجزء الأكبر من التكلفة، ويتم معرفة ذلك بسهولة ودون الرجوع للأرقام. وهذا يعطي فرصة للتفكير في كيفية التأثير في هذا العنصر من خلال خفض التكلفة الخاصة به.

وإذا كان الحاسب الآلي يلعب دوراً هاماً في إعداد هذه الأشكال البيانية، فإن هذا يعطي الفرصة لمزيد من الوقت للتفكير في كيفية توصيل الأفكار الجيدة إلى متلقيها، ويساعد على سهولة إدراك المشكلة والمناطق التي ينبغي أن يوجه إليها التفكير لحل المشكلة. أي أن هذه الأشكال البيانية تعطي مجالاً أوسع للتفكير والابتكار والإبداع.

استخدام الصور والأشكال والرسوم الهندسية:

إن التعبير في شكل صور أو أشكال أو رسوم يمكن أن يساعد الفرد على تخيل الأشياء في شكل أقوى والتعبير بالعلاقات في صور واضحة.



2- استخدام الكاريكاتير:

يلعب الكاريكاتير دوراً هاماً في تجسيد الأشياء من خلال تكبيرها أو تصغيرها، لكي تعبر عن الأهمية النسبية للأشياء، ولكي تعطي الأثر المطلوب، ويساعد هذا على الإلهام.

3- الشجرة:

ويهتم هذا النوع من الرسوم بتمثيل المشكلة في شكل شجرة Tree، حيث تقوم جذور الشجرة بتمثيل الأسباب ويقوم الساق بتحديد المشكلة، أما الفروع فيمكن اعتبارها النتائج السلبية المترتبة عن المشكلة.

كيفية التطبيق:

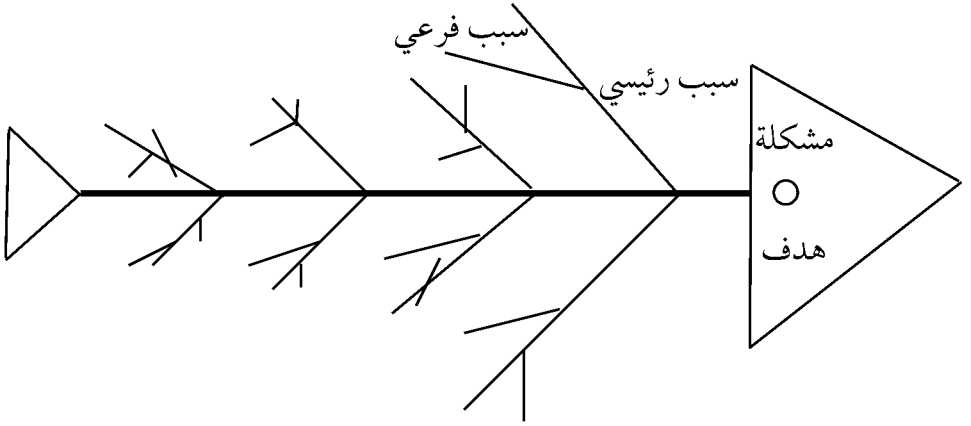
- 1- اختر مشكلة واحدة باعتبارها مشكلة رئيسية.
- 2- صياغة المشكلة في شكل عبارة كبيرة مثل: مشكلة انخفاض حجم المبيعات، مشكلة البطالة، مشكلة تسرب العاملين، مشكلة عدم أمانة العاملين، مشكلة سوء التغذية عند الأطفال، مشكلة زيادة تسرب الفتيات من التعليم.
- 3- ارسم شجرة، واكتب اسم المشكلة على ساق الشجرة.
- 4- شجع المجموعة على التفكير في أسباب المشكلة.
- 5- اكتب أسباب المشكلة على جذور الشجرة، مع مراعاة كتابة الأسباب الرئيسية على الجذور الرئيسية (الكبيرة)، والأسباب الفرعية على الجذور الفرعية (الصغيرة).
- 6- شجع المجموعة على التفكير في النتائج السلبية المترتبة عن المشكلة.
- 7- اكتب هذه النتائج على فروع الشجرة.
- 8- قم بعد هذه العملية برسم شجرة للأهداف لتحديد الحلول أو التدابير اللازمة لعلاج المشكلة.

وكلما تعددت الحلول البديلة تعددت الفروع، وبالتالي تكون هناك فرصة للتفكير في حل المشكلة واختيار أنسب الحلول لها.

4- عظام السمكة:

وهو نوع من الرسوم التوضيحية على شكل عظام السمكة Fish Bone، وأحياناً يطلق على هذا الرسم مصطلح السبب والتأثير Cause & Effect لكونه تعبير مرئي للعلاقة بين

الأسباب ومشكلة معينة. وقد قام الباحث Kaoru بتطوير هذا الرسم ليساعد على التعرف على الأسباب المؤدية للانحراف عن الأداء المطلوب أو المتوقع. وفي هذا الأسلوب يتم تحديد المشكلة المراد حلها والعناصر المؤثرة فيها، أو يتم تحديد هدف مطلوب تحقيقه والبدائل المتاحة والممكنة لتحقيق الهدف.



تعليمات تنفيذ هذا الأسلوب:

- 1- وضع المشكلة أو الهدف في رأس السمكة.
- 2- التحديد الدقيق للمشكلة أو التجديد الواضح للهدف.
- 3- كتابة الأسباب الرئيسية للمشكلة على العظام الرئيسية.
- 4- كتابة الأسباب الفرعية للمشكلة على العظام الفرعية.
- 5- جعل الرسم بسيط وموجز ودقيق.
- 6- ضرورة اتفاق المجموعة أو فريق العمل حول الأسباب أو البدائل التي يتم كتابتها.
- 7- ضرورة التمييز بين الأسباب الحقيقية والأسباب السطحية الظاهرية للمشكلة.
- 8- ضرورة التمييز بين البدائل المتاحة والممكنة والبدائل غير الواقعية وغير الممكنة.

وهذا الأسلوب يثير الأفكار داخل الفرد والمجموعة، وتتعدد البدائل أمام الفرد والمجموعة من خلال تفكيرهم المتعمق في الهدف المراد الوصول إليه. واستخدام مثل هذا الأسلوب في عرض ومناقشة الأفكار يساعد على تنمية التفكير الابتكاري للفرد وللمجموعة من خلال التفكير المتعمق في أسباب المشكلة والربط بين تلك الأسباب.

8- أساليب إضافية أخرى:

هذا وهناك أساليب أخرى لتنمية القدرات الابتكارية إلا أنها أقل استخداماً وأقل شيوعاً. ويمكن للمهتم وللباحث وللمختص أن يستفيد من قائمة المراجع العربية والأجنبية في خاتمة الكتاب في التعرف على هذه الأساليب.

ويمكن رصد بعض هذه الأساليب كالتالي:

- الرجوع إلى العملاء Back to clients
- حلقات الابتكار Creativity Circles
- صالة عرض الأفكار Gallery Method
- لوحة التسلسل القصصي Storyboarding
- عكس المشكلة Problem Reversal
- استخدام فكرة جامحة Wild Idea