

# تنمية مهارات التفكير الابتكاري والإبداعي للمدراء



إعداد

خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر

إشراف علمي

محمود عبد الفتاح رضوان

خبير التدريب والتنمية الإدارية

المستشار التدريبي لدى المجموعة العربية للتدريب والنشر

عضو جمعية التدريب والتنمية

الناشر

المجموعة العربية للتدريب والنشر



2012

فهرسة أثناء النشر إعداد إدارة الشؤون الفنية - دار الكتب المصرية

عبدالفتاح، محمد أحمد

تنمية مهارات التفكير الابتكاري والإبداعي

للمدرءاء. إعداد: خبراء المجموعة العربية للتدريب

والنشر. إشراف علمي: محمود عبدالفتاح أحمد

ط1 - القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر

61 ص: 29x21 سم.

الترقيم الدولي: 1-52-977-6298-978

1- إدارة الأعمال

2- الإبداع أ- العنوان

ديوي: 658 رقم الإيداع: 2011/15264

تحذير:

جميع الحقوق محفوظة للمجموعة العربية للتدريب والنشر ولا يجوز نشر أي جزء من هذا الكتاب أو اختزان مادته بطريقة الاسترجاع أو نقله على أي نحو أو بأية طريقة سواء كانت إلكترونية أو ميكانيكية أو خلاف ذلك إلا بموافقة الناشر على هذا كتابة ومقوماً.

حقوق الطبع محفوظة

الطبعة الأولى

2012

 Arab group

الناشر

المجموعة العربية للتدريب والنشر

8 أ شارع أحمد فخري - مدينة نصر - القاهرة - مصر

تليفاكس: 22759945 - 22739110 (00202)

الموقع الإلكتروني: [www.arabgroup.net.eg](http://www.arabgroup.net.eg)

E-mail: [info@arabgroup.net.eg](mailto:info@arabgroup.net.eg)

[elarabgroup@yahoo.com](mailto:elarabgroup@yahoo.com)

# المحتويات

الموضوع	الصفحة
مقدمة الناشر	5
1- التفكير	8
1-1- التفكير الطبيعي	8
1-2- التفكير المنطقي	9
1-3- التفكير الرياضي	9
1-4- التفكير الإبداعي	9
2- سمات التفكير الإبداعي	10
3- أنماط التفكير في العقل البشري	11
4- أهم العوامل المساعدة على توليد الأفكار والعوامل المثبطة	16
5- سمات التفكير بإيجابية	18
6- مصيدة الذكاء	20
7- ماهية السلوك الإبداعي	22
8- أوجه الاختلاف بين المبدع ومدعى الإبداع	23
من جهة نمط التفكير	23
من حيث الرسميات والسلطة	24
من حيث الأداء والعمل	25
من حيث المثابرة والجلد	26
من حيث روح التعامل مع الآخرين	26

27	9- معوقات السلوك الإبداعي
27	الخوف والقلق
27	الدفاع أو الحماية
27	المحرّمات الثقافية
28	10- مفهوم الابتكار
28	1- الابتكار كأسلوب من أساليب الحياة
28	2- الابتكار كنتاج جديد
29	3- الابتكار كعملية عقلية
29	4- كيف تكون مبتكراً...؟
32	أنا مبتكر... إذن أنا موجود
36	سمات شخصية المبدع
41	حالة عملية: بئر النسيان
42	تمرين: قبعات التفكير الست
44	كيف تفكر
54	معوقات وعقبات الابتكار

## مقدمة الناشر

نحن نعنى في المجموعة العربية للتدريب والنشر على نحو خاص بتناول كافة القضايا والمتغيرات المتلاحقة ومتطلبات الإصلاح الإداري والاقتصادي وكل ما يهم المنظمات والتعرف أيضا على التجارب العالمية الناجحة للوصول إلى الهدف المشترك مع عملائنا في رفع وتطوير الكفاءات البشرية مرتكزين بذلك على قاعدة بيانات من الخبراء والمتخصصين والاستشاريين المؤهلين لتنفيذ وإدارة كافة البرامج علميا وعمليا بما يتواءم مع طبيعة عمل المنظمات، كما يتضمن نشاط المجموعة العربية للتدريب والنشر القيام بجميع أنواع الاستشارات في كافة التخصصات وقد ظهرت الحاجة إلى تفعيل نشاط البرامج التدريبية في المجموعة العربية للتدريب والنشر لتخاطب احتياجات محددة للشركات والجهات المختلفة من خلال القيام بدراسة وتحديد الاحتياجات التدريبية للشركات وتصميم برامج خاصة تفي بهذه الاحتياجات وذلك لرفع معدلات أداء العاملين وتنمية مهاراتهم المختلفة.

### برامجنا التدريبية:

تغطي كافة التخصصات التي تحتاجها القطاعات المختلفة ونذكر من هذه البرامج

على سبيل المثال:

- المهارات الإدارية والإشرافية وإدارة الأعمال للمستويات الإدارية المختلفة.
- المهارات السلوكية والقيادية.
- المحاسبة بجميع فروعها وتخصصاتها.
- التمويل والإدارة المالية والاستثمار.

## أسلوبنا في التدريب:

لا نعتمد في التدريب على الأسلوب التقليدي الذي يعتمد بدوره على التلقين وإعطاء المحاضرات، ولكن نرى أن التدريب بمفهومه الحديث يجب أن يعتمد على الحوار والنقاش وتبادل الخبرات.. ومساعدة المتدرب على طرح المشكلات التي قد تواجهه في عمله ووضع تصورات له للحلول بما يؤدي إلى تحقيق الاستفادة المرجوة من حضور البرنامج. ونعتمد في التدريب على العديد من الأساليب مثل:

- دراسة ومناقشة الحالات العملية.
- الاستقصاءات وتبادل الآراء والمقترحات.
- الأفلام التدريبية
- تمثيل الأدوار.

كذلك لدينا مجموعة متميزة من قاعات التدريب التي تم إعدادها بأحدث الوسائل السمعية والبصرية بما يؤدي إلى تقديم خدمة تدريبية على أعلى مستوى من الجودة

## أنواع البرامج التي نقدمها:

هناك نوعان من البرامج

### برامج مركزية:

وهي البرامج المدرجة في الخطة السنوية بتواريخ وأماكن محددة والتي نقوم بإرسالها في بداية كل عام للمؤسسات والهيئات والجهات في أنحاء العالم العربي، وبعد ذلك نتلقى الترشيحات من الجهات المختلفة على تلك البرامج.

### برامج تعاقدية:

نظرا لصعوبة احتواء خطة البرامج السنوية على جميع البرامج في المجالات والقطاعات والأنشطة المختلفة وكذلك مواعيد وأماكن البرامج المدرجة بالخطة قد تكون غير ملائمة

لبعض الجهات أو المؤسسات أو قد تطلب جهة ما تنفيذ برنامج تفصيلي متخصص يتماشى مع طبيعة عمل تلك الجهة بالتحديد لذلك يتم تنفيذ برامج تعاقديه يتم تصميمها لتلبية احتياجات الجهة الطالبة بشكل خاص في المكان والزمان المناسب لها.

### مدة برامج التدريب:

تم تصميم وإعداد وتنفيذ برامج تدريبية قصيرة للمؤسسات والهيئات تتراوح مدتها من أسبوع تدريبي (خمسة أيام عمل) إلى أربعة أسابيع.. وهناك برامج تأهيلية وهي ما يطلق عليها (دبلومات) وتتراوح مدتها من ثمانية أسابيع إلى أربعة وعشرين أسبوعاً تدريبياً وحسب ظروف الجهة الطالبة.



## 1- التفكير

هو عبارة عن مجموعة من الأنشطة الذهنية التي تتدفق من منطقة إلى منطقة على سطح ذاكرة الإنسان.

وهذا التدفق يتم بطبيعته تلقائياً:

- وفقاً لمسارات سطح الذاكرة.
  - ووفقاً لبعض المؤثرات الخارجية التي تتحكم في توجيه المسار.
  - وفي ضوء مناطق الاهتمام النشطة التي توجه فكر المرء.
- حيث أنواع التفكير أربعة أنواع من التفكير تتفق جميعاً في كونها تدفق تلقائي وفق مسارات سطح الذاكرة إلا أنها تختلف في الأنماط الفكرية المنظمة، وهذه الأنواع هي:

### 1-1 التفكير الطبيعي Natural Thinking

وهو بمثابة تفكير مبدئي، أولى، خام، حيث لا توجد مسارات صناعية للتدخل في أنماط التفكير الأولية. ويصبح تدفق النشاط بالسلوك الطبيعي.

وتتسم خصائص التفكير الطبيعي بما يلي:

- التكرار.
- التعميم والتحيز.
- عدم التفكير في الجزئيات والتفكير العميق.
- الأكلشيهات المقننة.
- البديهيات واللانهايات.
- الخيال الفطري والأحلام.
- معرض للخطأ.

## 1-2- التفكير المنطقي Logical thinking

يمثل التحسن الذي طرأ على طريقة التفكير الطبيعي من خلال المحاولة الجادة للسيطرة على تجاوزات التفكير الطبيعي أو الفطري وذلك من خلال وضع عقبات أمام ممرات الفكر الطبيعي الأولى.

فالتفكير المنطقي يهتم بوضع كلمة (لا) أمام التفكير الطبيعي وبالتالي يضطر الفرد إلى إتباع طرق أخرى.

## 1-3- التفكير الرياضي mathematical thinking

ويركز هذا النوع من أنواع التفكير على استخدام المعادلات السابقة الإعداد والاعتماد على القواعد والرموز والنظريات والبراهين، حيث تمثل إطاراً فكرياً يحكم العلاقات بين الأشياء.

## 1-4- التفكير الإبداعي Latrcal Thinking

يركز التفكير الإبداعي على مواجهة أخطاء وقيود الذاكرة وتذكر هذه الأخطاء والتي قد تقود إلى استخدام غير سليم للمعلومات وتلك القيود التي تمنعها من أفضل استخدام يمكن للمعلومات المتاحة.

التفكير الطبيعي: به أخطاء التحيز والتعميم.

التفكير المنطقي: يستخدم لتجنب هذه الأخطاء.

(ولكنه يمنعنا من توليد أفكار جديدة)

التفكير الرياضي: يجنبنا أخطاء التفكير الطبيعي.

(ولكنه ينمط أساليب التفكير ويركز على الإطار أكثر من المضمون)

## 2- سمات التفكير الإبداعي

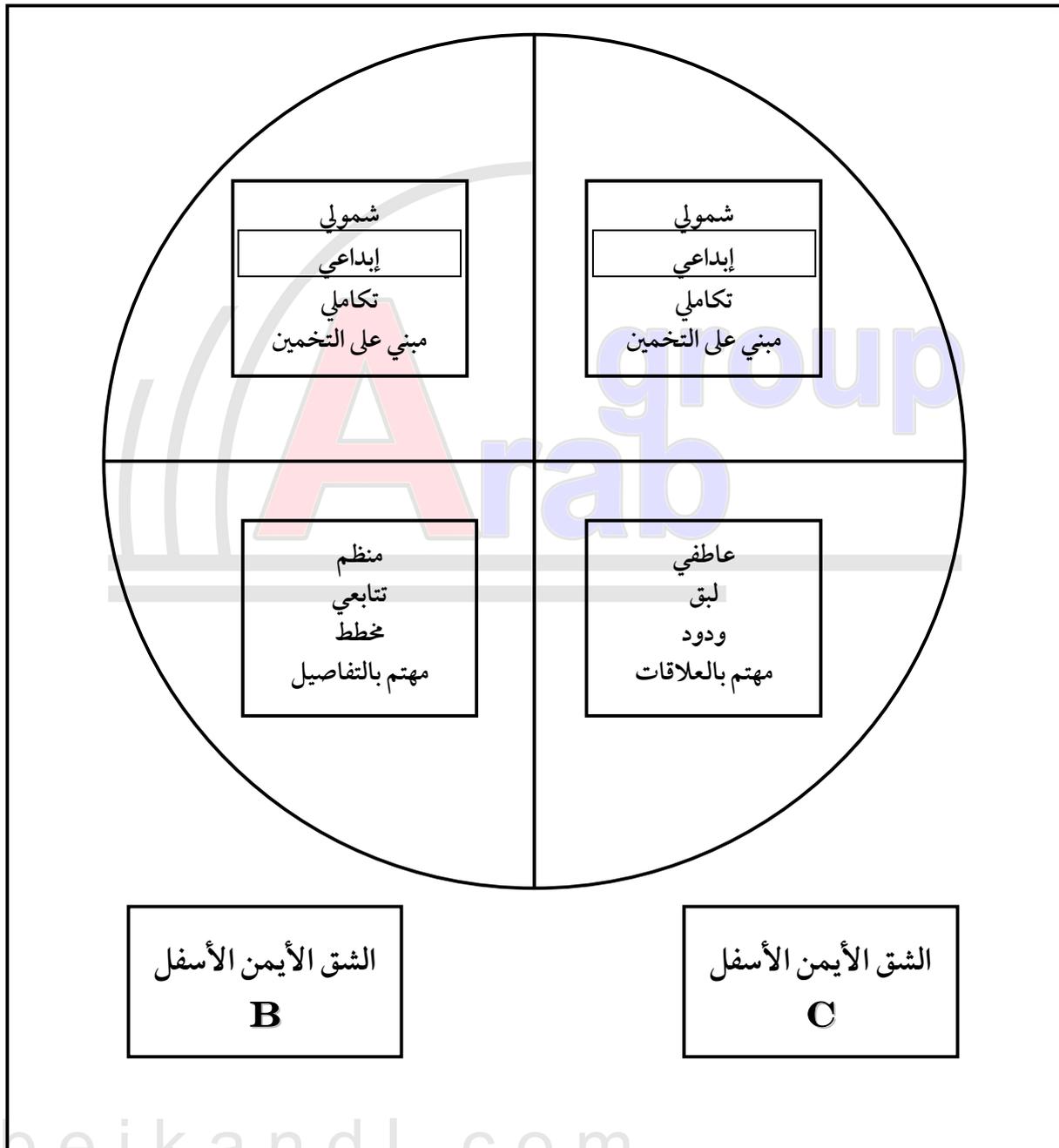
- توفير بدائل عديدة لحل المشكلة.
- تجنب التتابعية المنطقية.
- تجنب عملية المفاضلة والاختيار.
- البعد عن النمط التقليدي الفكري.
- تعديل الانتباه إلى مسار فكري جديد.



### 3- أنماط التفكير في العقل البشري

أظهرت البحوث إمكانية تقسيم العقل البشري إلى أربعة أجزاء يختص كل جزء منها بنوع معين من العمليات العقلية ونمط معين من أنماط التفكير وذلك كالآتي:

ما هو الفرق بين التفكير التحليلي والتفكير الإبداعي؟



لمعرفة الفرق بين التفكير التحليلي والتفكير الإبداعي أجب عن السؤال التالي:

1+1 = ؟

إليك الفرق بين ناتج التفكير التحليلي وناتج التفكير الإبداعي.

مثال آخر:

إذا قال لك رجل أن لديه عدد من الأخوة يساوي عدد الأخوات وقالت لك أخته أن لها عدد من الأخوة ضعف عدد الأخوات!  
فالسؤال هو: كم عدد الأبناء في هذه الأسرة؟

من المتوقع التوصل إلى إجابة وحيدة على هذا السؤال. التوصل إلى هذه الإجابة يلزمها نوع من التفكير، هو "التفكير التحليلي".

إليك سؤال آخر:

كيف تقنع الناس في المجتمع بقضاء إجازة الصيف القادم بالدولة بدلاً من السفر للخارج.

بالتأكيد لا توجد إجابة محددة "وحيدة" على هذا السؤال، ولكن توجد إجابات متعددة يحتاج التوصل إليها القدرة على التخيل وهو ما يسمى "التفكير الإبداعي".

سؤال ثالث:

ما هو عدد المربعات في الشكل

التالي؟


الإجابة الواضحة تماماً للجميع هي = 16 مربع.

هذه الإجابة هي التي يمكن التوصل إليها من خلال التفكير التحليلي.

هل توجد لديك إجابات أخرى؟

يمكن التوصل إلى العديد من الإجابات الأخرى عن طريق التفكير الإبداعي، فما

هي؟ .....

الفرق بين التفكير التحليلي والتفكير الإبداعي:

التفكير التحليلي	التفكير الإبداعي
له نموذج منطقي يمكن إتباعه للتوصل إلى الحل.	يتطلب أن نحرر العقل من القيود حتى نصل إلى الحلول.
يساعدك في تضيق وتحديد مجال الحلول البديلة كي تتمكن من استخلاص الحلول العملية القابلة للتنفيذ.	يمكن أن يساعدك في إيجاد مجال واسع من الحلول البديلة والتي ليست جميعاً بالضرورة عملية وقابلة للتنفيذ.

ماذا أفعل لتنمية تفكيري الإبداعي؟

أولاً: إن أول مهمة يمكن أن تقوم بها لكي تجعل من نفسك شخص أكثر إبداعاً هي أن تعطي نفسك "تصريح" للقيام بالأعمال بطريقة إبداعية.

ثانياً: التغلب على المعوقات الذاتية التي بداخلك والتي غالباً ما تحجب عنك التفكير الإبداعي. فالتفكير الإبداعي ببساطة هو أن تكون على دراية بأن الأشياء يمكن ممارستها والتعامل معها بالعديد من الطرق المختلفة. ويوجد الكثير من الناس

الذين لديهم هذه الدراية كما تتوافر لديهم الثقة الكافية للتغلب على معوقاتهم الذاتية، ويمكنهم عند الضرورة أن يطلقوا العنان للطاقة الإبداعية التي لديهم. فهل أنت منهم؟

ثالثاً: يمكن أيضاً زيادة قدرتك على التفكير الإبداعي عن طريق قضاء وقت أطول مع مرؤوسيك، والتحدث في موضوعات مختلفة مع أفراد مختلفون، وقراءة السيرة الذاتية للمبدعين والمبتكرين، والتعرف على كيفية توصلهم لمبتكراتهم وطريقة تفكيرهم.

رابعاً: حاول أن تمارس الأساليب التي سوف نقدمها لك في هذه الجزئية وأن تضعها موضع التنفيذ قدر الإمكان، وسوف ترى إن شاء الله نتيجة ملموسة في تغيير طريقة تفكيرك، والتحول إلى التفكير الإبداعي. وكلما حاولت أكثر وبذلت مزيد من المجهود كلما زادت لديك هذه القدرة.

الاكتفاء بالاستماع فقط وعدم لمشاركة الفعالة من جانبك لن يجعل منك شخص مبدع. هل التفكير الإبداعي صدفة أم متعمد؟

يُمكن أن يحدث التفكير الإبداعي بالصدفة كما أنه يمكن أن يتم بشكل متعمد. فبدون استخدام أي أساليب لتنمية التفكير الإبداعي لازال هناك مجال لتقديم أفكار جديدة ومبتكرة وعادة ما تحدث بالصدفة البحتة. فقد تأتي لك الفرصة أحياناً للتفكير في شيء ما بطريقة مختلفة، ومن ثم اكتشاف شيء مفيد أو حل مشكلة معينة.

أما باستخدام أساليب معينة، فإن التفكير الإبداعي يتم بشكل متعمد بغرض التوصل إلى أفكار جديدة أو تقديم حلول مبتكرة للمشكلات. هذه الأساليب تستخدم لتوليد عدد أكبر من الأفكار البديلة والاختيار من بينها.

وبالممارسة يصبح التفكير الإبداعي عملية مستمرة يمكن أن تحدث طوال الوقت. والتفكير الإبداعي المستمر يترتب عليه تعظيم كل من التفكير الإبداعي الذي يحدث

بالصدفة، وأيضاً التفكير الإبداعي المتعمد. ومع استمرارية التفكير الإبداعي يصبح مهارة يمكن أن يكتسبها الفرد، وقد ينمي الفرد أساليب جديدة للتفكير بالإضافة إلى الأساليب التي يعرفها.

وخلاصة ذلك هو:

✍️ **الخطوة الأولى:** هي تعلم أساليب تنمية التفكير الإبداعي بطريقة تتمكنك من استخدامها بطريقة متعمدة بغرض الوصول إلى أفكار جديدة. وهذا سوف يجعل لديك ميزة نسبية عن الآخرين.

✍️ **الخطوة الثانية:** فهي ممارسة هذه الأساليب لاكتساب مهارة التفكير الإبداعي المستمر، وبعد فترة قد تجد أنه ليس من الضروري استخدام هذه الأساليب على وجه التحديد، وقد تقوم بتنمية أساليب جديدة من عندك وقد تصبح قادراً على توليد أفكار جديدة ومتعددة حتى بدون استخدام هذه الأساليب.

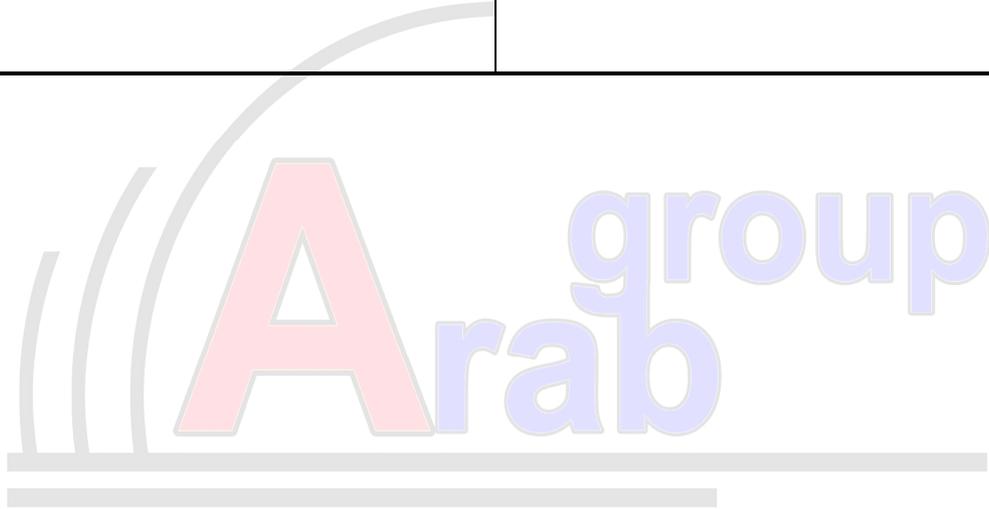
## 4- أهم العوامل المساعدة

### على توليد الأفكار والعوامل المتبطة

إن بعض نماذج العادات والسلوكيات يساعد على إنتاج الأفكار وبعضها يكبح ذلك نهائياً.

عادات تساعد على توليد أفكار	عادات ضد توليد أفكار
البحث عن عدة إجابات صحيحة محتملة.	البحث عن الجواب الصحيح
التعامل مع المشكلة بشكل هازل جدي والتلاعب بالأفكار.	اعتبار عملية حل المشاكل عمل خطير.
تقبل الأخطاء على أساس كونها نتيجة ثانوية لعملية الابتكار.	تجنب الوقوع بالأخطاء قدر الإمكان
تحصل على المعلومات من مصادر مختلفة	تحاول أقصى جهدك لحل المشكلة حتى لو كنت مرهقا
تستخدم روح الدعابة كمصدر لتقديم احتمالات جديدة.	طلب الأفكار من الخبراء فقط
تلقي التشجيع من العديد من المجموعات المؤيدة	صرف النظر عن الأفكار السخيفة
المخاطرة بطرح الأسئلة السخيفة	تحتفظ بأفكارك لنفسك.

عادات تساعد على توليد أفكار	عادات ضد توليد أفكار
البحث عن طرق لتحسين المنتجات أو الخدمات أو النظام باستمرار.	الاحتفاظ بالهدوء عندما لا تستوعب شيئاً معيناً.
الاحتفاظ بدفتر ملاحظات لتسجيل الأفكار الجديدة.	تتبع المثل القائل "إذا لم تكن مكسورة فهي ليست بحاجة لتصليح
	عدم الاحتفاظ بنظام لحفظ وتسجيل الأفكار



## 5- سمات التفكير بإيجابية

- اجعل عقلك يفكر بإيجابية ولا يعمل ضدك.
- استخدم كلمات إيجابية للتعبير عن مشاعرك وأفكارك.
- أنظر للأشياء بإيجابية.
- أقنع نفسك بأنه صحيح أنك ضعيف في كذا ولكنك تتحسن وأنت سوف تتحسن بالضرورة.
- التفكير الإيجابي يركز على النجاحات.
- المفكر الإيجابي يركز على النجاحات.
- المفكر الإيجابي لا يفكر بالخسارة ولكنه يرمج نفسه للفوز دائماً.
- المفكر الإيجابي يرمج نفسه حتى لا يكون غيبياً، بل حتى يكون يقظاً ومتنبهاً.
- أخبر نفسك عن الأشياء المثيرة فيما تريد عمله كل يوم.
- أخبر نفسك أنك حقيقة بدأت تحب ما بدأت به، وأن ذلك سيجعلك أكثر تفاعلاً.
- التفكير الإيجابي يساعد على تحقيق الهدف.
- المفكر الإيجابي يتصور الأفكار السلبية على أنها سيئة ومنفرة ويسعى لطردها دائماً.

### المفكر الابتكاري:

- يعتبر التفكير مهارة مثل غيره من المهارات، ومن ثم يمكن السيطرة عليه كما يحدث مع المهارات الأخرى كالنجارة أو الموسيقى أو الرياضيات.
- التفكير مهارة غير متعلقة بالذكاء، فهناك العديد من الأذكى ممن يدخلون في زمرة ضعاف التفكير.

- المفكر الابتكاري: هو الشخص الذي نمت مهارته الفكرية إلى أقصى درجة، وبالتالي يكون قادر على توجيه تفكيره إلى أي موضوع.
- المفكر الابتكاري عندما يسعى لأداء شيء ما فإنه يعلم تماماً أنه سيحصل في النهاية على نتيجة مفيدة.
- المفكر الابتكاري: لا يشغل ذهنه بإثبات صحة رأيه والبرهنة على خطأ الآخرين فهو يبحث الموضوع بطريقة موضوعية ومن ثم يكون على استعداد دائم لتقبل خطأه.
- المفكر الابتكاري يعرف أن التفكير دائماً أكثر أهمية من المفكر. وهو يثق في نفسه ولكن بلا غرور لأن التفكير مهارة يمكن تحسينها دائماً.
- المفكر الابتكاري شخص بناء وليس هداماً، وهو شخص متعاون ويمكنه العمل مع الآخرين بطريقة إيجابية تتسم بالمشاركة في التفكير.
- المفكر الابتكاري على يقين من أن العواطف والقيم الإنسانية تعتبر جزءاً بالغ الأهمية والخطورة في التفكير ومن ثم يستفيد بها في اتخاذ القرارات.
- المفكر الابتكاري إنسان وليس كمبيوتر.

## 6- مصيدة الذكاء

- يمثل الذكاء الطاقة الأزلية الفطرية للذهن. ويطلق التفكير على المهارة التشغيلية التي يتم بها استخدام الذهن.
- قد لا يستطيع الفرد التصرف حيال ما أودع فيه من ذكاء فطري ولكن بالتأكد يستطيع تحسين مهاراته الفكرية إذا ما بذل بعض الجهد.
- يمكن تشبيه الذكاء الفطري بمحرك السيارة ومهارة التفكير بمهارة السائق فقد تتم قيادة السيارة القوية بشكل بالغ السوء والعكس صحيح طبعاً.
- إن الشخص شديد الذكاء سوف يأخذ غالباً بوجهة نظر معينة في أي موضوع معين ثم يستخدم تفكيره بعد ذلك فقط لمجرد تدعيم وجهة نظره تلك.
- ونظراً لأن وجهة النظر الأصلية قد تكون مرتكزة أساساً على حكم مسبق أو عادة معينة فإن الفشل في فحص واستكشاف الموضوع يدخل في نطاق التفكير السيئ.
- إن القدرة على تدعيم وجهة نظر معينة لا تنفي مطلقاً الحاجة الماسة للبحث عن نقاط ووجهات نظر أخرى.
- ومن هذا المنطلق نجد أحياناً أن الشخص الذكي قد وقع في مصيدة وجهة النظر الواحدة من خلال قدرته على الدفاع عن تلك الوجهة.
- كثيراً من الأشخاص الأذكياء لا يحبون أن يكونوا مخطئين، فذاتهم وشعورهم بقيمتهم الشخصية يدور أساساً حول ما يتمتعون به من ذكاء الأمر الذي يجعل من الصعب تماماً اعترافهم بالخطأ، ويساعد هذا على التفكير غير الكفء.
- إن المفكر الابتكاري يقبل ويعترف بالخطأ لأن اهتمامه منصب أساساً على التفكير الموضوعي، أما الأفراد الأذكياء فغالباً ما يدفعهم الخوف من ارتكاب الأخطاء إلى

الحد من إطلاق الأفكار الخلاقة أو خشية الوقوع في خطأ ما. ومن ثم يحجم مثل هؤلاء الأفراد عن الإقدام على المخاطر انطلاقاً من هذا التفكير.

- إن الإقدام على المخاطر يعتبر في بعض الأحيان جزءاً لازماً وضرورياً للتفكير.
- إن ذهن الشخص الذكي نظراً لأنه يعمل بسرعة شديدة جداً فإنه قد يقفز بسرعة بالغة إلى النتائج وقد يكون ذلك مفيداً في بعض الأحيان إلا أنه قد يكون خطراً في أحيان أخرى. أما المفكر الأكثر بطلاً فقد يحتاج لمزيد من المعلومات قبل أن يقفز إلى أي نتيجة ولذلك فقد تكون نتيجته أفضل كثيراً بالفعل.
- إن الخطر الأكبر في أن العديد من الناس الأذكياء جداً يميلون إلى التكبر والغرور فيما يتعلق بتفكيرهم وهذا شيء سيئ للغاية لأنه لا مجال لإطلاقا للغرور والتكبر في موضوعات التفكير.
- وأخيراً نقول لك.. "حاذر" .. ولا تقع في مصيدة الذكاء ..

## 7- ماهية السلوك الإبداعي

يعتبر السلوك الإبداعي أو الخلاق دالة في الخصائص الفردية أو الجماعية من تعلم، إدراك، دوافع، اتجاهات، وسمات شخصية.. بالإضافة إلى بعض العوامل الخارجية الأخرى والموجودة في البيئة المحيطة. ويمكن التعبير عن السلوك الإبداعي بالمعادلة التالية:

$$\text{الإبداع} = \text{القدرة} \times \text{الدافع}$$

فالسلوك الإبداعي يشير إلى عملية إنتاج أو توليد الأفكار الجديدة والتي تتصف بالأصالة والقيمة والفائدة من أجل النهوض بالمنظمات والمجتمع بأثره.

وعلى ذلك نستطيع أن نصف سلوك شخص ما بأنه مبدع إذا قام بأداء عمل معين ترتب عليه تقديم سلعة أو خدمة أو فكرة جديدة تلقى قبولا ورواجا كبيرا نظرا لقيمتها العظيمة ومنفعتاتها.

أما القدرة الإبداعية Creative Ability فتشير إلى تلك القدرة على إنتاج الأفكار الجديدة والمفيدة. وتنطوي على بعدين رئيسيين هما:

- أنها عبارة عن مجموعة معقدة من القدرات، فهي تتكون من عدد غير محدود من القدرات.
- وأنها تنطوي على إيجاد علاقات جديدة بين المفاهيم لم يتمكن الآخرون من التوصل إليها من قبل.

## 8- أوجه الاختلاف بين المبدع ومدعي الإبداع

### من جهة نمط التفكير

مدعي الإبداع	المبدع
يهتم بأفكار الآخرين ويسطو عليها وينسبها لنفسه	يهتم بأفكاره الشخصية ويتبنى إثباتها حتى يصل إلى تنفيذها.
مكمن تفكير بقاءه في دائرة الضوء.	مكمن تفكيره يركز على تنفيذ أفكاره
سطحية التفكير والحكم على الظواهر دون الموضوعات.	أصالة في التفكير وعمق في الموضوعات.
يصمم على أفكاره لأسباب شخصية أو انفعالية دون براهين.	يسعى لتدليل أفكاره بالبراهين والأسانيد.
يركز على النقد بغرض تقليل شأن الآخرين ليزداد عليه الضوء.	يركز على النقد البناء والخروج للأفضل وللأحسن.
مبادئه الحياة هي الضوء حتى ولو كان أجوف.	مبادئه الحياة تعنى الإبداع.

## من حيث الرسميات والسلطة

المبدع	مدعى الإبداع
لا يهتم كثيرا بالرسميات النظرية	يهتم بالرسميات إذا كانت ترفع من شأنه.
لا يميل إلى التعامل مع السلطة ولكنه يعتبرها أمر واقع لا بد منه	يستاء من السلطة ويسعى لمقاومتها أو مراوغتها والتحايل عليها
لا يميل إلى استخدام السلطة الوظيفية لإثبات قيمته وإبداعه.	يميل إلى استخدام السلطة الوظيفية لإثبات قيمته وتظاهره بالمركز.
يتكيف مع آراء الآخرين ولكن لا ينساق ورائها بدون اقتناع والاستفادة ممن له قيمة فيها	لا يتكيف مع آراء المعارضين ويعتبرها تحد شخصي له ويسعى إلى التقليل من قيمتها دائما.
يميل للاستقلال بطبيعته.	يميل للاستقلال بغرض التظاهر الشخصي أمام الآخرين.
ينجذب بشدة تجاه الحقائق والواقع والبراهين.	ينجذب بشدة تجاه المظاهر وكل ما هو براق وغريب وشاذ ويبعد عن الحقائق لأنها تكشفه وتقلل قيمته.

## من حيث الأداء والعمل

المدعى الإبداع	المبدع
يسعى دائما إلى تمجيد أعماله وأداؤه حتى ولو كان ضعيفا.	يسعى دائما لتطوير الأداء والعمل الحالي
يميل للأعمال المظهرية السهلة والتي تجذب الانتباه.	يميل للأعمال المعقدة والصعبة والمميزة.
يهتم فقط بما يدعم ذاته ومكانته حتى ولو على حساب مصلحة العمل.	يهتم أساسا بتطوير عمله وأداؤه.
تمسك بمساره وآرائه ولا يغيرها إلا إذا كانت ستجذب الانتباه.	يغير مساره ونمط أدائه عند الضرورة.
يؤمن بمبدأ خالف تعرف.	يؤمن بمبدأ من جد وجد.

### من حيث المثابرة والجدد

المدعى الإبداع	المبدع
غير مثابر وسهل الإحباط.	مثابر ووجد.
إذا فشل يصاب بالإحباط أو يعلق فشله على الآخرين.	يجتهد حتى ولو فشل.
يسرق أفكار الآخرين وينسبها إليه ويهاجم المعارضين بصورة شخصية.	يتابع أفكاره وينفذها بجدية ويقبل معارضة الآخرين.
لا يحب البحث والتفكير والتأمل ومتشكك دائماً ولا يهيمه إلا مظهره ومكانته.	يجب البحث والتفكير والتأمل لتحقيق الهدف.

### من حيث روح التعامل مع الآخرين

المدعى الإبداع	المبدع
متزمت بدرجة شديدة وله روح مرحة تسعى للآخرين.	روحه مرحة ويحب المواقف التي تروح عن نفسه ولا تؤذى الآخرين.
ماهر في العلاقات الإنسانية.	غير ماهر في العلاقات الإنسانية
يسعى للآخرين وينتقد أفكارهم ويقلل من شأنهم.	لا يسى للآخرين وأفكارهم، وإنما يستفاد ممن له أفكار طيبة مساعدة.

## 9- معوقات السلوك الإبداعي

توجد مجموعة من العوامل التي يمكن أن تعوق الأفراد الموهوبين من ممارسة عملية الإبداع أو عن ممارسة السلوك الإبداعي أهمها:

### الخوف والقلق:

أوضحت الدراسات في هذا المجال أن هناك علاقة عكسية بين القلق والإبداع، فعندما يكون الفرد في حالة يعاني فيها من درجة عالية من القلق، فإن احتمالات قيامه بسلوك إبداعي يكون احتمالاً ضعيفاً جداً، وعلى العكس صحيح.

### الدفاع أو الحماية:

يترتب على انشغال الفرد بالدفاع عن نفسه وحمايتها من اعتداءات الغير، صعوبة القيام بسلوك إبداعي. فالفرد الذي ينشغل بالدفاع عن نفسه يكون من الصعب عليه أن يفكر بحرية، وأن ينتقل من التفكير الثانوي الواعي وبين التفكير الأولى الغير واعي. ومن ثم فإن ذلك يمنعه في كثير من الأحيان من إجراء أي تغيير في نمط تفكيره.

### المحرمات الثقافية:

قد تؤدي بعض العوامل الثقافية دوراً كبيراً في منع عملية الإبداع، ومن الأمثلة على ذلك: ما يسود بعض الثقافات من إعاقه حرية التعبير عن الرأي أو تحريمها.

## 10- مفهوم الابتكار

يمكن عرض ثلاث وجهات نظر حول مفهوم الابتكار هي:

### 1- الابتكار كأسلوب من أساليب الحياة:

طبقاً لوجهة النظر هذه فإن الابتكار هو تلك العملية التي يمر بها الفرد عندما يواجه مواقف يفعل بها، ويعيشها بعمق ثم يستجيب لها بما يتفق وذاته، وبما يؤدي إلى تحسين هذه الذات. فالابتكار هو (العملية التي يمر بها الفرد في أثناء حياته الخبراتية، والتي تؤدي إلى تحسين وتطوير ذاته، كما أنها تعبر عن فرديته وتفردته).

ويتم التفرقة هنا بين نوعين من الابتكار:

- ابتكار الموهبة: وهي تعتمد على قدرات خاصة تظهر ثمراتها على شكل إنتاج أعمال عظيمة.
- ابتكار تحقيق الذات: والذي يعبر عن القدرة على التعبير عن الأفكار دون خوف من سخرية الآخرين وبصورة مستمرة، وهذا النوع يعتبر ميزة للإنسان المتكامل.

### 2- الابتكار كنتاج جديد:

طبقاً لوجهة النظر هذه فإن الابتكار هو عملية ينشأ عنها ناتج جديد، نتيجة لما يحدث من تفاعل بين الفرد بأسلوبه المتميز في التفاعل وبين ما يواجهه في البيئة المحيطة به. ويثار سؤال هنا عن معنى (الجددة) هل يعتبر الناتج أصيلاً إذا كان جديداً بالنسبة للفرد الذي أنتجه فقط؟ أو أنه لا بد وأن يكون جديداً بصفة مطلقة؟.

### 3- الابتكار كعملية عقلية :

وتركز وجهة النظر هذه في تعريفها للابتكار على العملية التي ينتج عنها ناتجا ابتكاريا.

فالابتكار هو العملية التي تتضمن الإحساس بالمشكلات في مجال ما، ثم تحديد بعض الأفكار ووضع الفروض التي تعالج هذه المشكلات، واختبار مدى صحة أو خطأ هذه الفروض، وتوصيل النتائج إلى الآخرين.

### 4- كيف تكون مبتكرا....؟

- أبدأ بالتوكل على الله، وكن واثقا من نفسك، ومؤمنا بقدراتك دون غرور.
- تنبه للمشكلات التي تحدث حولك.
- ابحث عن مصادر جديدة للأفكار، وكن منفتحا على كل الخبرات التي تتاح لك.
- اختر أنسب وقت تستطيع أن تفكر فيه.
- دع الفكرة تنمو بتلقائية ودون تصنع وبمرونة.
- كن استغلاليا وصيادا للفرص الملائمة للابتكار.
- اكتشف ما يدور حولك من تغيرات، فالتغير يوحى بأفكار جديدة.
- اعمل باستقلالية واحذر السير دائما وراء الآخرين ولا تخف من العمل بمفردك، فالكثير من الأفكار يأتي وأنت وحيدا.
- ركز على التفكير الإبداعي ولا ترهق عقلك بأمور الحفظ والاسترجاع والتذكر.
- كن دائم البحث والاطلاع وأعمل على جمع الأفكار من كل مصدر، وقلد النحلة التي تعمل على جمع الرحيق بالتنقل من زهرة إلى أخرى.
- سجل أكبر قدر من أفكارك ولا تقلق من ضياع بعض الأفكار.

- تجنب مناقشة أفكارك في مراحلها الأولى مع الأشخاص الذين يكثرون من النقد والتقييم ولا تقلق بالنسبة لآراء الآخرين.
- كن ذو خيال واسع يكتشف الجديد في العلاقات والمتعلقات والوظائف.
- توقف عن التفكير في المشكلة، إذا ما استعصى عليك حلها وحاول أن تسترخي أو تشغل نفسك بأي عمل آخر.
- استفد من أخطائك السابقة وحاول ألا تكررهما.
- تحمس لأفكارك وتعلم كيف تطبقها عمليا.
- تجنب الخلط بين التميز الذهني والاختلاف الاجتماعي، فانشغالك بتأكيد اختلافك اجتماعيا عن الآخرين سيشغلك عن تنمية مهاراتك الابتكارية.
- أقبل على الأعمال التي فيها تحد لقدراتك وتعلم كيف تتجاوز الصعوبات وال فشل.
- تعامل بحرية ومرونة مع المفاهيم والعناصر ولا تخضع دائما لما هو قائم.
- كن طموحا وعلى وعي بأهدافك وثابر على تحقيقها.



## أنا مبتكر... إذن أنا موجود

اقرأ كل عبارة من العبارات الآتية بدقة، ثم ضع دائرة حول الدرجة التي تتفق مع رأيك أو سلوكك.

م	العبارة	لا	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
1	أثق في نفسي وقدراتي على تحقيق الأهداف					
2	أحجل من توجيه أسئلة للآخرين لأتعرف على أشياء لا أعرفها					
3	أسارع فوراً بتحديد أي مشكلة تواجهني					
4	أستطيع أن أوفق بين الأشياء الغريبة					
5	أستطيع أن أكتشف أوجه القصور والضعف في الأشياء التي حولي					
6	أؤمن بأن الأفكار الجيدة تجيء على مهل					
7	أحاول إيجاد حلول لأكثر من مشكلة في ذات الوقت					
8	يصعب على تصديق أن الأفكار الجديدة تستدعي بعضها بعضاً					
9	أفرق بين ما يمكن التحكم فيه وما لا يمكن التحكم فيه عند تحديد أسباب المشكلة					
10	أجمع أكبر قدر من البيانات لتحديد المشكلة					
11	أعطي عقلي فرصة للاسترخاء عندما أصاب بالإجهاد والتعب					

م	العبرة	لا	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
12	أحب الأعمال والمهام التي فيها تحد لقدراتي ولإمكاناتي					
13	أستمر في العمل لأطول فترة ممكنة أملاً في الوصول إلى حل مبتكر					
14	يساعدني إلهامي الداخلي على التوصل إلى أفكار عديدة متنوعة					
15	أنظر إلى الأشياء من زوايا عديدة					
16	يساعدني إلهامي الداخلي على التوصل إلى أفكار جديدة					
17	أعطي للفكرة الجيدة وقتاً كافياً لكي تختمر					
18	أضع معايير دقيقة للحكم على مدى حداثة أفكارني					
19	أرى أن المشاكل التي أتعرض لها أكبر من قدراتي					
20	أهتم بتوليد أكبر عدد من الأفكار الجديدة					
21	أهتم كثيراً بتقليد الآخرين من حولي					
22	أؤمن تماماً بأن "من فات قديمه تاه"					
23	أمتلك القدرة على تطوير أفكارني لأكثر من مجال					
24	أهتم كثيراً بالإنجازات ولا يهمني تعاطف الآخرين					
25	يساعدني خيالي الواسع على تصور الأشياء في أشكال جديدة					

م	العبارة	لا	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
26	أتردد كثيراً في عرض أفكارى عندما تكون غريبة					
27	أحرص تماماً على الالتزام باللوائح والتعليمات والتوجيهات					
28	أفأدى تعرض أفكارى الجديدة للتقييم بمجرد نشأتها					
29	أركز على التفاصيل داخل الإطار العام للموضوع					
30	أفأفتح على كل ما هو جديد وغير عادي وأسعى لتجربته					



سجل في الجداول التالية - الدرجة التي أعطيتها لكل عبارة

الأصالة		الطلاقة		الحساسية للمشكلات	
الدرجة	المسلسل	الدرجة	المسلسل	الدرجة	المسلسل
	6		4		2
	16		8		3
	18		14		5
	21		20		7
	23		25		9
	24		28		10
	المجموع		المجموع		المجموع

المثابرة		المرونة	
الدرجة	المسلسل	الدرجة	المسلسل
	1		15
	11		22
	12		26
	13		27
	17		29
	19		30
	المجموع		المجموع

## سمات شخصية المبدع

وضح رأيك في السمات التي يتصف بها المبدع بوضع علامة (✓) أمام الخانة التي تعبر عن وجهة نظرك:

م	العبارات	موافق	غير محدد	غير موافق
1	تبد عليه الثقة في قدرته على تنفيذ ما يريد			
2	لا يتبع الأساليب الروتينية في أعماله ولا يجب الروتين			
3	مثارب فلا يستسلم بسهولة			
4	يتخلى عن رأيه بسهولة			
5	يضطرب إزاء ما يواجهه من مشكلات			
6	لا يميل إلى إيجاد أكثر من حل واحد للمشكلة			
7	يكره العمل في مواقف تحكمها قواعد وتنظيات صارمة			
8	لا يهتم بالأشياء التي تحتمل الشك ولا يمكن التنبؤ بها			
9	يملك القدرة الكبيرة على تحمل المسؤولية			
10	يبادر بالعمل ومستعد لبذل الجهد			
11	قادر على فهم دوافع الآخرين			
12	قادر على تنظيم العمل باستمرار			
13	واسع الأفق			

م	العبارات	موافق	غير محدد	غير موافق
14	دائم التساؤل			
15	متعدد الميول والاهتمامات			
16	لا يميل إلى التعصب أو التحامل سواء بالنسبة للآخرين أو بالنسبة لرأي ما			
17	لا يملك درجة معقولة من الاتزان الانفعالي			
18	لا يتكيف (غالباً) بسهولة مع الجماعة فهو لا يسايرها			
19	لا يملك القدرة على التحايل والاستدلال			
20	يتوقف أحياناً عن حل المشكلات ولكنه لا يتوقف عن التفكير فيها			
21	لا يقترح أفكاراً قد يعتبرها الآخرون غير معقولة			
22	يستخدم طرقاً غير مألوف لدى الآخرين في إنجاز ما يكلف به من أعمال			
23	لا يميل للعمل بمفرده			
24	تلقى أفكاره تجاهلاً أو معارضة أو سخرية من بعض زملائه			
25	تبدو عليه الرغبة في التفوق الأكاديمي			
26	يتساءل عن تطبيقات النظريات والمبادئ القائمة			

م	العبارات	موافق	غير محدد	غير موافق
27	يزود جماعته بأفكار جديدة تحتاج إليها في كل ما يواجهها من مشكلات			
28	يفضل التنافس والتحدي على التعاون والمسايرة			
29	يدرك الأشياء كما لا يدركها الآخرون			
30	لا يربط بين خبراته السابقة وما يكتسبه من خبرات جديدة			
31	يجب التمعن في الأفكار الجديدة			
32	يتلقى أوامر من يفوقه بالتساؤل			
33	لا يقاوم تدخل الآخرين في شؤونه			
34	يمتلك درجة عالية من الذكاء			
35	غير مرح			
36	واسع الخيال			
37	إيجابي كثير التفاؤل			
38	يجب التغيير والتجديد			
39	لا يحب المحاكاة أو التقليد الأعمى			
40	شجاع مقدام لا يهاب ولا يتراجع			
41	حازم غير متردد			

م	العبارات	موافق	غير محدد	غير موافق
42	يجب المجازفة والمخاطرة			
43	لديه الاستعداد لحل المشكلات مهما كانت معقدة			
44	يجب التجريب والمحاولة			
45	يفضل التأمل والتفكير على اللغو والثرثرة			



سجل في الجداول التالية- الدرجة التي أعطيتها لكل عبارة من عبارات الاستقصاء

معوقات الدافعية		المعوقات الانفعالية		المعوقات العقلية	
الدرجة	المسلسل	الدرجة	المسلسل	الدرجة	المسلسل
	5		3		3
	17		4		7
	18		15		8
	32		16		10
	38		31		13
	40		33		14
	42		34		20
	43		36		21
	45		37		22
	46		40		25
	المجموع		المجموع		المجموع

المعوقات البيئية		المعوقات التنظيمية	
الدرجة	المسلسل	الدرجة	المسلسل
	6		1
	9		11
	19		12
	24		23
	28		26
	29		27
	47		30
	48		35
	49		39
	50		44
	المجموع		المجموع

## حالة عملية

### بئر النسيان

كان المهندس مناع رئيس قطاع تصنيع المعدات بشركة جيكون للنحاس يسرع في كل اجتماع يعقده مع مرؤوسيه من مديري الإدارات التابعة للقطاع الذي يرأسه في إظهار حرصه واهتمامه الشديدين بإحداث التغيير والابتكار والتطوير ويطالب كل العاملين معه بأن يخرجوا عن نمط "العامل الآلة" أو العامل "الترس" الذي يعمل دون انقطاع ولكن دون تفكير، وكان يحثهم على الإيجابية ويدفعهم للتفكير والمبادرة والاستمتاع بالجديد في الأداء.

ومن أجل توسيع الفرص أمام العاملين معه في القطاع لإبداء مقترحاتهم الجديدة وطرح أفكارهم الخلاقة بادر بإقامة صندوق مقترحات للعاملين، وذكر وهو يصنع الصندوق في مكانه أمام جمع من العاملين معه، أن العاملين يعدون مصدراً عظيماً للأفكار وأن الأخذ المتزايد بأفكارهم يؤدي إلى زيادة في التزامهم وتعاونهم وولائهم للشركة.

ومرت الأسابيع والشهور ولم يتذكر المهندس مناع أن يفتح صندوق اقتراحات العاملين أو يطلع على اقتراحاتهم، وعندما حوِّصر بأسئلة العاملين معه حول أسباب عدم قيامه بالإطلاع على مقترحاتهم، فذكر لهم بأن ملء الوعاء عن آخره لا يتم بين عشية وضحاها، فهو يحتاج إلى استمرار التنقيط والمحافظة على كل نقطة تضاف للوعاء للاستفادة به في الوقت المناسب، وشعر العاملون بأنهم قد ألقوا مقترحاتهم في "بئر النسيان" وأصبح الصندوق آنذاك شاهداً للعاملين على أن المهندس مناع لا يتقن من صنوف الاتصال إلا التظاهر بالاستماع!

#### أسئلة:

- 1- ما رأيك في أسلوب تعامل مناع مع مقترحات العاملين.
- 2- ما هي التداعيات والآثار الناتجة عن سلوك مناع بالنسبة للعاملين معه؟



الرقم	العبارة	لون القبعة
12	إنني أرى خطورة في الاستمرار في تدريس هذا المنهج بدون تغيير	
13	هل هذه الفكرة قانونية؟	
14	أعتقد أن مدير الإدارة لن يأخذ بوجهة نظرنا	
15	إن هذه المراجعة السريعة للمادة ستحقق نسبة نجاح 100%.	
16	هناك آراء كثيرة لتعيين حالة الملاعب، ولكن كيف يمكن اختبار سلامة هذه الأفكار؟	
17	دعونا نركز على ما يريده كل منا مناقشة هذا الموضوع بالضبط	
18	إن نصف الكوب ليس فارغاً ولكن نصفه الآخر هو الممتلئ	
19	ليس هناك مجال لعدم التأكد، فالموقف واضح	
20	سنحاول إيجاد بعض الأفكار لحل هذه المشكلة	
21	إنني أريد أن أقترح أسلوباً آخر لزيادة عدد الطلبة المتفوقين	
22	إن هذا المنتج لا يناسب الغرض الذي صمم من أجله	
23	لماذا لا يضع كل موظف شريطاً أحمرّاً على ذراعه إذا كان غير مستعد للعمل بكفاءة خلال اليوم؟	
24	إنني لن أقوم بتدريب هذه المجموعة حيث أرى أنني لن أنجح معهم	
25	أعتقد أن هذه ليست النظرية الصحيحة، فهي معقدة ومتشعبة	
26	هذا موقف غير عادي، فمن أين نبدأ؟ وماذا نناقش؟	
27	هذه هي، أستمر في هذا الاتجاه	
28	دعنا نلخص ما انتهينا إليه حتى الآن	
29	هل نوافق جميعاً على تلك الخلاصة؟	
30	إنني آسف، هذا التفكير أسود وغير مناسب حالياً	

## كيف تفكر

أخترع أحد علماء النفس في فلوريدا، بعض الأسئلة التي يجيب عليها الإنسان، ومنها يحدد أي الأنواع تنتمي إليها. وعدد الأسئلة 40 سؤال يختار السائل إجابة واحدة يحددها، ثم يجمع الإجابات جميعا كما يلي:

(1)

- أ- تذكر الأشياء التي تدرس بصفة محددة فقط.
- ب- ذاكرة قوية للتفاصيل حتى فيما حول ما يدرس
- ج- لا فرق بين الاثنين (خليط)

(2)

- أ- تحب قراءة القصص الخيالية
- ب- تحب قراءة القصص الواقعية
- ج- لا تفضل نوعا عن الآخر (الخيالي عن الواقعي)

(3)

- أ- تجد متعة في الأحلام الخيالية بنفس القدر الذي تجد فيه متعة في العيش في الواقع.
- ب- ذاكرة قوية للتفاصيل حتى فيما حول ما يدرس
- ج- لا فرق بين الاثنين (خليط)

(4)

- أ- تنصت للموسيقى أثناء الدراسة أو الاستذكار
- ب- لا تستطيع الدراسة أو الاستذكار إلا في هدوء تام
- ج- تنصت للموسيقى أو الراديو أثناء لحظات الاسترخاء فقط

(5)

- أ- تحب أن تكتب قصصا خيالية
- ب- تحب أن تكتب قصصا واقعية
- ج- لا تفضل نوعا عن الآخر

(6)

- أ- إذا بحثت عن الرعاية الطبية تفضل وجود أناس آخرين (مثل الأقارب)
- ب- لا تحب وجود أناس آخرون
- ج- لا يهم وجود أناس أو عدم وجودهم

(7)

- أ- تحب رسم أفكارك وصورك
- ب- يمكن أن تنام ولكن بصعوبة
- ج- لا فرق

(8)

- أ- تظن أنك قابل للإيحاء أو التنويم المغناطيسي
- ب- يمكن أن تنام ولكن بصعوبة
- ج- لا تصدق في إمكان التنويم المغناطيسي

(9)

- أ- لا تفرق بين قصص الخيال وقصص الجريمة والحركة
- ب- تفضل قصص الحركة
- ج- تفضل قصص الغموض

(10)

- أ- لا تفضل الجبر أو الهندسة في الدراسة أي: كلاهما سواء
- ب- تفضل الجبر
- ج- تفضل الهندسة

(11)

- أ- تحب تنظيم الأمور بترتيب متتال
- ب- تحب تنظيم الأمور بخلطها معا
- ج- لا فرق

(12)

- أ- تملك ذاكرة جيدة للأسماء
- ب- تملك ذاكرة جيدة للموسيقى والغناء

ج- تملك ذاكرة للأسماء والموسيقى على حد سواء  
(13)

أ- تنظيم الحياة اليومية وفقاً للزمن المناسب لها  
ب- تستهلك الزمن بطريقة غير منظمة  
ج- لا تستطيع تنظيم أعمال اليوم وفقاً للزمن المتاح

(14)

أ- تمر بأمزجة مختلفة متقلبة  
ب- لا تمر بأمزجة عصبية مختلفة  
ج- متوازن العاطفة دائماً

(15)

أ- تحسن الاتصال بالحيوانات بدرجة معقولة  
ب- تستطيع الاتصال بالحيوانات  
ج- لا تستطيع الاتصال بالحيوانات بتاتا

(16)

أ- لا تفضل القطط أو الكلاب، بل هو سواء عندك  
ب- تفضل القطط  
ج- تفضل الكلاب

(17)

أ- تحب التهريج  
ب- تستطيع التهريج أحياناً

ج- جاد لا تحب المرح أو التهريج  
(18)

- أ- دائماً شارد الذهن  
ب- أحياناً شارد الذهن  
ج- لا تشرد أبداً بذهنك

(19)

- أ- عند رؤية الإعلانات تجذبك الإعلانات المثيرة والفاضحة أحياناً  
ب- عند رؤية الإعلانات تجذبك الإعلانات الجادة المحللة وأياً  
الأفضل  
ج- عند رؤية الإعلانات تجذبك الإعلانات التي تحتوي على معلومات  
دقيقة

(20)

- أ- لا تفضل التعليمات في العمل في أي شكل تكون  
ب- تفضل التعليمات العملية، أي التي تستعرض أمامك  
ج- تفضل التعليمات المكتوبة

(21)

- أ- قادر على مناقشة الأمور وعرضها بنفس الدقة، مما يقرأ  
ب- قادر على المناقشة فقط بعد قراءة قصة أو رواية  
ج- قادر على عرض الأمور بالتمثيل بعد قراءة قصة أو رواية

(22)

- أ- قادر على قص الحكايات وتمثيلها معا
- ب- قادر على قص الحكايات فقط
- ج- قادر على تمثيل الحكايات فقط

(23)

- أ- تستمتع بالتحرك بأي شكل بنظام إيقاعي أو غير إيقاعي
- ب- تستمتع بدرجة أكبر بالتصرف بنظام إيقاعي مرتب
- ج- تستمتع بالتصرف بتلقائية وإيقاع متغير

(24)

- أ- تفضل الرقص الحديث غير المنظم
- ب- تفضل الرقص المنظم مثل الباليه
- ج- لا فرق بين الاثنين

(25)

- أ- تحب التلاحم مع الآخرين بالمشاركة العاطفية
- ب- تحب تحليل عواطف الآخرين دون المشاركة
- ج- تحب التحليل والتلاحم مع الآخرين

(26)

- أ- تفضل التفكير وأنت مستلقي
- ب- تفضل التفكير وأنت جالس
- ج- لا فرق بين الاثنين

(27)

- أ- تحب أن تكون ناقدًا
- ب- تحب أن تكون مؤلفًا موسيقياً
- ج- تحب أن تكون مؤلفاً وناقداً

(28)

- أ- لد قدرة على التنبؤ بالأحداث قبل وقوعها بالإلهام
- ب- لك قدرة علا التنبؤ وفقاً للمنهج العلمي والإحصاءات فقط
- ج- لك قدرة على الاثنين

(19)

- أ- تحب الشرح بالكلمات
- ب- لا تحب الشرح بالكلمات تصاب بالملل أثناء ذلك
- ج- يمكن أن تركز الانتباه بشدة أثناء الشرح والسيطرة على رغباتك

(30)

- أ- تحب قراءة القصص التحليلية
- ب- تحب قراءة القصص الخيالية والخالقة
- ج- تحب الاثنين بنفس الدرجة

(31)

- أ- لا تفاهم أو لا تفاهم بامثال وفقاً للطرف نفسه
- ب- مطاوع وممثل بالطبيعة
- ج- معاند ولا تمثل بسهولة

(32)

- أ- لا تهتم بالعمل المحدد المدة أو غير محدد المدة: كله سواء
- ب- تفضل العمل محدد المدة
- ج- تفضل العمل المفتوح لا عقود محددة المدة

(33)

- أ- تفضل التعلم والدراسة الحرة التي تفتح أفقاً عديدة
- ب- تفضل الدراسة والتعلم المحدد والنظم وفقاً لنظام موضوع
- ج- لا تفرق بين النوعين

(34)

- أ- لك ذاكرة جيدة للأسماء والتواريخ
- ب- لك ذاكرة جيدة للخيال والخلق المبدع
- ج- لك ذاكرة جيدة في النوعين بالتساوي

(35)

- أ- تقرأ بحثاً مكتوباً من الفكرة العامة للموضوع ككل
- ب- تقرأ المكتوب بحثاً عن التفاصيل الدقيقة والحقائق المجردة

ج- اقرأ عن الفكرة العامة أو لا، قم بتبحث عن التفاصيل الدقي  
(36)

- أ- لك مهارة في وضع الأفكار في تسلسل منظم
- ب- لك مهارة في ربط الأفكار بعضها ببعض الآخر
- ج- لك مهارة في كلا النوعين معا

(37)

- أ- سواء عندك، أن تلخص الموضوعات التي اقرأها أو تضع خطوطا تحت المهم
- ب- تفضل وضع خطوط تحت الأجزاء المهمة
- ج- تفصل عمل ملخصات لما اقرأ

(38)

- أ- استحداث أفكار، ثم الوصول إلى نتائج: هو ما تفعله
- ب- الوصول إلى نتائج هو المهم عندك لأفكار موضوعة أصل
- ج- وضع الأفكار والتصورات أهم عندك من الوصول إلى النتائج

(39)

- أ- تحل المشاكل بالمنطق العقلي الواعي
- ب- تحل المشاكل بالفراصة والإلهام
- ج- تحل المشاكل بالطريقتين معا

(40)

- أ- يسعدك بالتساوي أن تحسن الأشياء الموجودة
- ب- تسعدك أكثر أن تحسن ما هو موجود
- ج- يسعدك أكثر أن تبتكر شيئاً جديداً



## معوقات وعقبات الابتكار

اقرأ كل عبارة من العبارات الآتية بدقة، ثم ضع دائرة حول الدرجة التي تتفق مع وجهة نظرك أو تنطبق على سلوكك أو تصرفاتك في العمل:

م	العبارة	لا	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
1	تبحث إدارة مؤسستنا باستمرار عن البدائل المعروفة والمعتادة	1	2	3	4	5
2	أدرك جيداً معظم متغيرات المواقف التي أتعرض لها	5	4	3	2	1
3	أميل إلى مسايرة الآخرين في أفكارهم وآرائهم	1	2	3	4	5
4	أخاف أن أظهر أمام الآخرين بمظهر الغباء وأخشى نقدهم لي	1	2	3	4	5
5	أحرص على قبول الأعمال التي فيها تحدي لقدراتي	5	4	3	2	1
6	يقسو مجتمعنا على من يجيد عن عاداته وتقاليده	1	2	3	4	5
7	يعجبني السرعة في التقييم والحكم على الأشياء	1	2	3	4	5
8	أستطيع أن أتعامل بحرية مع المفاهيم والأشياء	5	4	3	2	1
9	يحترم مجتمعنا حرية كل فرد في التفكير والتعبير	5	4	3	2	1
10	أنسى أسماء الناس والشوارع والمدن الصغيرة	1	2	3	4	5
11	تركز إدارة مؤسستنا على استقرار العلاقات فيها لفترة طويلة	1	2	3	4	5
12	تميل الإدارة العليا في مؤسستنا إلى تركيز السلطة	1	2	3	4	5
13	أسيطر على خيالي ولا أدعه يسبح	1	2	3	4	5

م	العبارة	لا	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
14	أميل إلى حب الاستطلاع ومعرفة كل ما يدور حولي	5	4	3	2	1
15	أثق إلى حد كبير في قدراتي وخبراتي	5	4	3	2	1
16	أحب أن أتحمل المخاطرة ومواجهة الأمور الصعبة	5	4	3	2	1
17	أتمسك لأفكاري وابدل أقصى جهد لتحقيقها	5	4	3	2	1
18	أعتقد بأن العمل الجاد عنصراً أهم من الحظ في تحقيق النجاح	5	4	3	2	1
19	يربى مجتمعنا أطفاله على أساس مبدأ الوصاية الفكرية	1	2	3	4	5
20	أستطيع أن أكتشف أوجه القصور والضعف في الأشياء	5	4	3	2	1
21	أعتمد على بديهي وإحساسي بالصح والخطأ عند حل مشكلة معينة	1	2	3	4	5
22	أتمتع بالقدرة على الربط بين الأشياء وتصوير علاقات جديدة بينها	5	4	3	2	1
23	تركز إدارة مؤسستنا بدرجة كبيرة على اللوائح والقواعد والإجراءات	1	2	3	4	5
24	يتبع مجتمعنا للأفكار الجديدة فرصة الاختبار التجريب	5	4	3	2	1
25	أحرص تماماً على معرفة التفاصيل الدقيقة للأشياء	1	2	3	4	5
26	تخصص مؤسستنا المبالغ الكافية للبحوث والتطوير والابتكار	5	4	3	2	1

م	العبارة	لا	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
27	تشجع إدارة مؤسستنا العاملين على التعبير عن آرائهم وأفكارهم بحرية وصراحة من خلال قنوات الاتصال الفعالة	5	4	3	2	1
28	تحرص وسائل وبرامج الإعلام في مجتمعنا على توسيع آفاقنا الفكرية	5	4	3	2	1
29	أدت كثرة القيود والقوانين التي تصنعها الدولة إلى تحول إدارة مؤسستنا إلى مجرد أداة للتنفيذ	1	2	3	4	5
30	تحرص مؤسستنا على تطبيق أساليب عديدة للحصول على أفكار العاملين ومقترحاتهم	5	4	3	2	1
31	تنتابني الحيرة عندما أفكر في حل مشاكلي	1	2	3	4	5
32	أتميز بارتفاع مستوى طموحاتي	5	4	3	2	1
33	أخاف أن أعمال بصورة منفردة	1	2	3	4	5
34	أؤمن تماماً بأن من فات قديمه تاه	1	2	3	4	5
35	بصر رئيسي على تنفيذي للعمل طبقاً لتعليماته وتوجيهاته	1	2	3	4	5
36	أفضل أن أخلو بنفسي بعيداً عن الناس	1	2	3	4	5
37	يعتريني القلق والتوتر الشديدين عندما أواجه مشكلة في العمل	1	2	3	4	5
38	أصر على تجاوز الصعوبات والعقبات التي تعترض تحقيق أهدافي	5	4	3	2	1

م	العبارة	لا	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
39	تحدد اللوائح والتعليقات في مؤسستنا دور كل فرد بشكل مفصل ودقيق	1	2	3	4	5
40	أضحى براحتي في سبيل الوصول إلى أهدافي	5	4	3	2	1
41	أخشى أن أفقد وظيفتي إذا حدث تغيير في المؤسسة	1	2	3	4	5
42	تحترم إدارة مؤسستنا وتقدر الدور الذي أقوم به فيها	5	4	3	2	1
43	أشعر بأنني في الوظيفة التي تتفق مع قدراتي وميولي	5	4	3	2	1
44	تعمل مؤسستنا على تنمية ملكة الابتكار لدى العاملين بأساليب عديدة	5	4	3	2	1
45	أفخر بانتمائي لمؤسستي ولدى ولاء كبير لها	5	4	3	2	1
46	تطبيق مؤسستنا نظام فعال تحفيز العاملين على الابتكار والتطوير	5	4	3	2	1
47	يحرص مجتمعنا على الانفتاح العلمي على خبرات العالم المتقدم	5	4	3	2	1
48	يسود في مجتمعنا قيم الانضباط الذاتي والعمل الشاق	5	4	3	2	1
49	يفتقر مجتمعنا إلى القيادات الإدارية الفعالة المؤمنة بالتجديد والابتكار	1	2	3	4	5
50	يؤمن أفراد مجتمعنا بفكرة الابتكار الاجتماعي	5	4	3	2	1

## استمارة تفرغ

### كيف تفكر..؟

**أولاً:** بعد أن تجيب عن الأربعين سؤالاً، ضع الإجابات وفقاً لنوعها (أ) أو (ب) أو

(ج) في مكانها في الجدول (1)

(ش) = شمال (أي الفص الأيسر)

(ي) = يمين (أي الفص الأيسر)

(م) = متعادل (متوازن)

**ثانياً:** اجمع عدد الإجابات من كل نوع (أي عدد "أ" وعدد "ب" وعدد "ج" ثم

انظر في الجدول الثاني لتحدد الرقم المقابل لكل نوع)

م	أ	ب	ج	م	أ	ب	ج
3	ش	ي	م	4	ي	ش	م
7	ي	ش	م	8	ي	ش	م
11	م	ش	ي	12	م	ش	ي
15	م	ش	ي	16	ي	ش	م
19	ي	ش	م	20	ي	ش	م
23	م	ش	ي	24	م	ش	ي
27	ي	ش	م	28	ي	ش	م
31	ش	ي	م	32	ش	ي	م
35	ي	ش	م	36	ش	ي	م
39	م	ش	ي	40	م	ش	ي

م	أ	ب	ج	م	أ	ب	ج
1	ش	ي	م	2	ي	ش	م
5	ي	ش	م	6	ي	ش	م
9	م	ش	ي	10	م	ش	ي
13	م	ش	ي	14	ي	ش	م
17	ي	ش	م	18	ي	ش	م
21	م	ش	ي	22	م	ش	ي
25	ي	ش	م	26	ي	ش	م
29	ش	ي	م	30	ش	ي	م
33	ي	ش	م	34	ش	ي	م
37	م	ش	ي	38	م	ش	ي

جدول رقم ( 2 )

ي	م	ش	
51	39	50	صفر
55	43	55	1
59	46	59	2
63	50	63	3
68	54	67	4
72	58	71	5
76	61	76	6
80	65	80	7
84	69	84	8
88	73	88	9
92	76	92	10
96	80	97	11
100	84	101	12
105	88	105	13
109	91	109	14
113	95	113	15
117	99	118	16
121	103	122	17
125	106	126	18
129	110	130	19
133	114	134	20

ي	م	ش	
137	118	139	21
141	121	143	22
146	125	147	23
150	129	151	24
154	133	155	25
159	136	160	26
162	140	164	27
166	144	168	28
170	148	172	29
174	151	176	30
178	155	180	31

**ثالثاً:** إذا زادت الرقم المقابل لأي نوع عن 120 فأنت تنتمي إلى هذا النوع وأن فص المخ الذي يعمل عندك هو المقابل لهذا النوع فص أيسر أو فص أيمن أو توازن، أما إذا لم يصل أي نوع إلى رقم (120) فأنت خليط في كل الأنواع وتتقلب وفقاً للظروف.

جدول (2)

**رابعاً:** بعد أن تحدد نوع المخ وتحلله:

1- إذا كنت من النوع الذي يسيطر عليه فص المخ الأيسر (ش) فأنت تفضل بشدة أن تتعامل مع المشاكل بطريقة منطقية وعملية لا تتبع الهوى أو الإلهام بل الواقع الملموس، وتنجح في مجالات العمل التجاري والمكتبي المنظم الذي يتعامل مع الأرقام والإحصاءات والدراسات الدقيقة قبل اتخاذ القرارات، وأنت تتحمل المسؤولية وتميل للقيادة ولا تحب الخروج عن النظام والقانون.. مرتب في حياتك

وملتزم بمواعيدك وطريقة المعيشة اليومية وأداء الواجب.

2- إذا كنت من النوع الذي يسيطر عليه فص المخ الأيمن (ي) فأنت تعالج الأمور بالتخيل والإلهام والفراسة ولا تلجأ للطرق المنظمة والعملية الدقيقة إلا عند الضرورة القصوى، وتميل للأعمال الإنسانية، كالطب والتمريض والأعمال المثالية وكل الأعمال التي تتعلق بالاتصال بالناس (الجماهيرية) مثل: الفن والأدب والرسم وغيرهم.

3- إذا كنت من النوع الذي يستعمل فص المخ وفق للظروف وبالتساوي أي أن النتيجة من الجدول تتساوى تقريباً بين (ش) و(ي) فأنت تتقلب وفقاً للظروف المحيطة (وإن غلب واحد عن الآخر وفقاً لما حصلت عليه من رقم في جدول (2).. أي قد تكون ميالاً للناحية اليسرى أو الناحية اليمنى بدرجة أكبر من الأخرى).

4- النوع المتوازن (م) وهو النوع الذي يستعمل فص المخ معاً باستمرار فهو يخضع كل شيء للمنطق، ولكن مع استعمال الخيال والإيحاء والفراسة ووفقاً للرقم لكل نوع يكون الاتجاه الأقوى لناحية من النواحي خاصة عند التعرض لتجارب قاسية أو حادة.

ويستطيع هذا النوع أن يعمل في مجالات كثيرة مثل التمثيل والسياسة والصحافة وغيرها من التي تحتاج إلى التغيير المزاجي باستمرار ووفقاً للظروف.

والطريف أن رجال الصناعة الغربيين استغلوا تلك المعلومات واخترعوا أجهزة تستعمل بشكل خاص لتقوية ناحية الفصوص المخية لتكون أكثر قوة حتى يمكن الاستفادة منها في نواحي الحياة المختلف وتباع تلك الأجهزة على نطاق واسع في أمريكا وأوروبا واليابان بصفة خاصة.

وقد يكون لتلك الأجهزة وضع خاص في مستقبل التعليم، خاصة للطلبة المتعثرين في أحد مجالات الدراسة دون الأخرى، وذلك في انتقاء الشخص المناسب للعمل المناسب أو الدراسة المناسبة ككل قد يفتح آفاقاً بعيدة في مجال التعليم في المستقبل القريب.