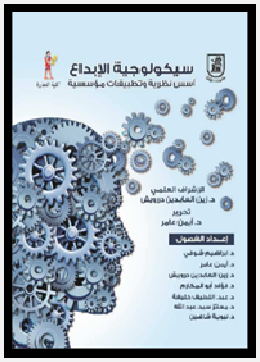
المختصر في كتاب الاسبوع رقم 118

سيكولوجية الإبداع

(أسس نظرية وتطبيقات مؤسسية)



إعداد: الأشراف العلمي د. زين العابدين درويش، تحرير د. أيمن عامر، وأخرين

تلخيص: نوال سالم عبد الله النوبي- طالبة الدفعة الخامسة دكتوراه تخصص مناهج وطرائق وتدريس

قسم العلوم التربوية/ كلية التربية بالمكلا/ جامعة حضرموت

إشراف : د.عبد الحكيم محمد بن بريك -استاذ علم النفس الطبي المشارك

قسم العلوم النفسية - كلية التربية جامعة حضرموت

تحرير : أ.د. معن عبدالباري قاسم صالح- أستاذ علم النفس السريري(العيادي) المشارك

قسم الطب النفسي، كلية الطب، جامعة الامام عبدالرحمن بن فيصل

maansaleh62@yahoo.com

الكتـــاب خيـــر جليـــس

الكتاب خير جليس ، ومتابعة الجديد في حقل الاختصاص هو محور الاهتمام وتأكيد للتحديث المعلوماتي .

في هذا الحيز الأسبوعي سنحرص لتكون لنا وقفة مع واحدة من الكتب المرجعية

السيكولوجية(النفسية)في موضوعاتها وبشكل وجيز بقصد تحفيز روح البحث والمتابعة عند زملاء الاختصاص والمهتمين من القراء بالعلوم السلوكية...

أن العمليات المعرفية المتعددة، والأساليب المعرفية على اختلافها، والقدرات والمهارات المتنوعة؛ هي ما تقوم عليه "منظومة الذكاءات المتعددة

الذكاء العام(الذكاء الاتباعي): وهو نوع الذكاء الذي يستخدمه كل شخص في حل المشكلات ذات الحلول الجاهزة، أو المعروفة لديه من قبل؛ سواء من خلال ممارساته في الحياة اليومية، أو في مختلف مواقف التعلم

مقدمة تعريفية عن الكتاب

هذا الكتاب من إعداد: الأشراف العلمي د. زين العابدين درويش، تحرير د. أيمن عامر، إعداد الفصول: د. إبراهيم شوقي، د. أيمن عامر، د. زين العابدين درويش، د. عبد اللطيف خليفه، د. فؤاد أبو المكارم، د.معتز سيد عبد الله، د. نبوية شاهين.، صدرت الطبعة الاولى في عام 2017 م ، الناشر : جامعة القاهرة (كلية التجارة)، مصر، عدد صفحات الكتاب 463 صفحة .واحتوى الكتاب على بابين والتي بدورها مقسمة إلى خمسة أقسام يتوزع عليها 15 فصل، الباب الأول فهم الإبداع والابتكار مقسم إلى قسمين، القسم الاول الإبداع الاسس والمبادئ ويحتوي هذا القسم على ثلاثة فصول، أما القسم الثاني فيحتوي على أربعة ، بعد ذلك يأتي الباب الثاني باب الابداع المؤسسي مقسم إلى ثلاثة اقسام تتوزع عليها ثمانية فصول، ويحتوي كذلك على قائمة بالمراجع الاساسية التي تم الاعتماد عليها نهاية كل فصل، وقائمة بالمراجع التي تم الاعتماد عليها في متون الفصول في نهاية الكتاب، وفيما يلي استعراض لفصول الكتاب:

فصول الكتاب:

المحتوى	رقم الصفحة
الفصل الأول ..... الذكاء الإنساني بين الإتباع، والإبداع **زين العابدين درويش**	1- 25

الفصل الثاني..... الإبداع والابتكار وحل المشكلات التعريف والحدود الفاصلة **أيمن عامر**	62-26
الفصل الثالث..... محددات الإبداع ومجالاته على مستوى الفرد والجماعة والمؤسسة **أيمن عامر**	95 - 63
الفصل الرابع ..... مقومات شخصية المبدع **أيمن تامر**	119 - 96
الفصل الخامس ..... أساليب قياس الإبداع وتقديره **عبد اللطيف خليفة**	140 - 120
الفصل السادس..... تنمية الإبداع: الأسس، والأهداف، وفئات الأساليب **زين العابدين درويش**	167 - 141
الفصل السابع..... تنمية الإبداع :نماذج للأساليب الفردية والجماعية **نبوية شاهين**	193 - 168
الفصل الثامن ..... التغيير التنظيمي: إدارته والتغلب على معوقاته **معتز سيد عبد الله**	224-197
الفصل التاسع ..... القيادة الابداعية و إدارة التغيير التنظيمي **معتز سيد عبد الله**	257 - 225
الفصل العاشر ..... أساليب صنع واتخاذ القرار داخل المؤسسة **عبد اللطيف خليفة**	292 - 258
الفصل الحادي عشر ..... الثقافة و البناء التنظيمي الابتكاري **إبراهيم شوقي**	324 - 293
الفصل الثاني عشر..... التكنولوجيا والابتكار المؤسسي **نبوية شاهين**	362 - 325
الفصل الثالث عشر..... قياس الابتكار وتعزيز الأداء المؤسسي **فؤاد أبو المكارم**	393 – 363
الفصل الرابع عشر..... المناخ الميسر للإبداع في المجال المؤسسي **زين العابدين درويش**	441 – 418
الفصل الخامس عشر .....تنمية الإبداع المؤسسي : المعوقات والميسرات **معتز سيد عبد الله**	452 – 442
المراجع	458 - 442

أن هذا الذكاء العام، هو أكثر أنواع الذكاء استخداما في مختلف المواقف التربوية؛ وفي ممارساتنا الحياتية بجميع صورها؛ كما ينفرد بالموقع المميز الذي يحتله في وعينا

الذكاء الأجتماعي: هذا النوع من الذكاء هو ماتقوم عليه كفاءة الفرد في التعامل مع الآخرين، والتواصل معهم، أو قيادتهم، أو اكتسابهم كأصدقاء، أو التعاون معهم كزملاء

أنها قدرات تكشف عن مدى الحساسية الاجتماعية لدى الشخص، ومدى فهمه للتعبيرات والإيماءات والإشارات الاجتماعية، ومدى وعيه بالأعراف والتقاليد السائدة، ومدى إلمامه بحدود المسافات النفسية والاجتماعية الملائمة في علاقاته بالآخرين

الذكاء الوجداني: هو عبارة قدرة الفرد علي فهم ذاته، وقدرته علي فهم الآخرين من حوله، وتقديره لمشاعرهم؛ وتكيفه ومرونته تجاه التغيرات المحيطة به، والتعامل بطريقة ايجابية مع المشكلات اليومية،

الفصل الأول: الذكاء الإنساني بين الإتباع والإبداع

إعداد: أ.د. زين العابدين درويش أستاذ علم نفس الإبداع وتنميته – قسم علم النفس – آداب القاهرة

يركز هذا الفصل على تحديد موضع الإبداع داخل منظومة أنواع الذكاءات المتعددة والمتشعبة، ولتيسير العرض ، قسم الفصل إلى جزئين مترابطين ، في الجزء الأول تم تسليط الضوء على المقصود بهذه الذكاءات وتوضيح انواعها ، والأبعاد النوعية لها (مع التركيز على الذكاء العام و الذكاء الاجتماعي والذكاء الوجداني)، ثم خصص الجزء الثاني للتقدم نحو فهم المقصود بالإبداع محور اهتمام الكتاب الراهن – في إطار المنظومة الأوسع لأنواع الذكاءات، وذلك من خلال استعراض اهم صور الإبداع ، وابرز محاور دراسته (الشخصية، والعملية، والمنتج، والمناخ الخارجي) (2).

بعد ذلك عرض لنا المؤلف الأنواع المختلفة من الذكاء، تشمل أنشطة سلوكية عديدة؛ يشار إليها حاليا باسم " الذكاءات المتعددة؛ ويغطي كل منها جانبا أو آخر من جوانب النشاط الإنساني المختلفة، وأهمها الأنشطة التالية:

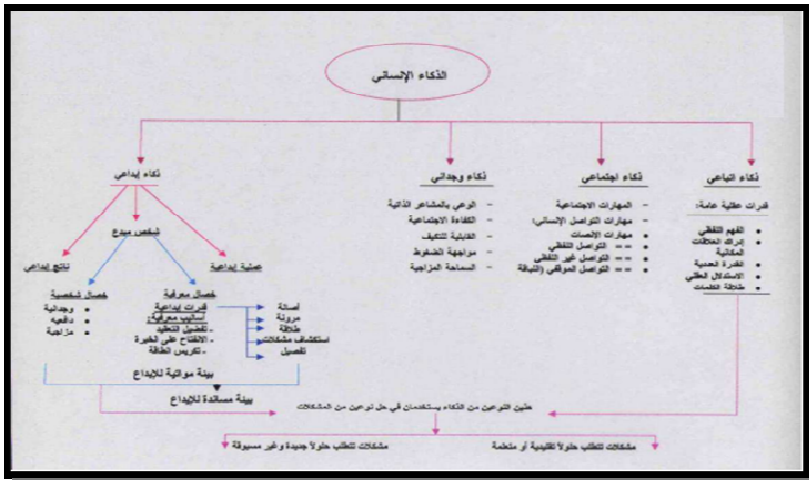
- النشاط الأدبي، أو اللغوي عموما (= **الذكاء اللغوي**).
- النشاط الفكري القائم على المنطق والرياضيات (= **الذكاء الرياضي**).
- الأنشطة المتصلة بالعلاقات الاجتماعية بين الفرد والآخرين (= **الذكاء الاجتماعي**).

- النشاط الفني الموسيقي (= **الذكاء الموسيقي**).
- النشاط الفني التشكيلي، أو مايتصل بالتعامل مع العلاقات المكانية (= **الذكاء المكاني**).
- الأنشطة المتصلة بالألعاب الرياضية أو الفنون الحركية بأنواعها (= **الذكاء الحركي/الجسمي**).
- الأنشطة النفسية المتصلة بوعي الفرد بمشاعره الخاصة، ومشاعر الآخرين، وكفاءته في التعامل معها، أو ضبطها والسيطرة عليها (= **الذكاء الوجداني**).

وبطبيعة الحال فإن كل نوع من هذه الأنشطة، أو الذكاءات، يتطلب قدرات أو مهارات مختلفة؛ تتلاءم مع طبيعة هذا النشاط. (3)

وبين المؤلف أن العمليات المعرفية المتعددة، والأساليب المعرفية على اختلافها، والقدرات والمهارات المتنوعة؛ هي ما تقوم عليه "منظومة الذكاءات المتعددة" التي عرضنا لها سابقا، لكننا نقتصر فيما نعرضه بعد ذلك علي أنواع أربعة من الذكاءات، وثيقة الصلة بحياتنا وممارساتنا الاجتماعية، والأكاديمية، والمهنية بمختلف مجالاتها، تشملها الخريطة التالية: (6)

ثم بدأ بالحديث عن الذكاء العام ثم الذكاء الاجتماعي ثم الذكاء الوجداني ثم الذكاء الابداعي وابعادهما.



1) الذكاء العام(الذكاء الاتباعي): وهو نوع الذكاء الذي يستخدمه كل شخص في حل المشكلات ذات الحلول الجاهزة، أو المعروفة لديه من قبل؛ سواء من خلال ممارساته في الحياة اليومية، أو في مختلف مواقف التعلم؛ وهذا النوع من الذكاء يقوم على ما أشرنا إليه باسم القدرات العقلية الأولية، وهي قدرات لازمة للفرد في كل مواقف حياته، وعمله، وتعلمه، وفي البيئة، وفي حله للمشكلات التي تواجهه فيها. (7)

وواقع الحال أن هذا الذكاء العام، هو أكثر أنواع الذكاء استخداما في مختلف المواقف التربوية؛ وفي ممارساتنا الحياتية بجميع صورها؛ كما ينفرد بالموقع المميز الذي يحتله في وعينا؛ مقارنا بما يمكن اعتباره " غيبة كاملة " لأنواع الذكاء المهمة الأخرى؛ سواء في السياقات التربوية بمختلف مستوياتها، أو في حياتنا اليومية عموما؛ ومنها الذكاء الاجتماعي. (9)

2) الذكاء الأجتماعي: هذا النوع من الذكاء هو ماتقوم عليه كفاءة الفرد في التعامل مع الآخرين، والتواصل معهم، أو قيادتهم، أو اكتسابهم كأصدقاء، أو التعاون معهم كزملاء...؛ ولذلك تختلف قدرات ومهارات هذا النوع من الذكاء عن قدرات "الذكاء العام السابقة، في أنها قدرات تكشف عن مدى الحساسية الاجتماعية لدى الشخص، ومدى فهمه للتعبيرات والإيماءات والإشارات الاجتماعية، ومدى وعيه بالأعراف والتقاليد السائدة، ومدى إلمامه بحدود المسافات النفسية والاجتماعية الملائمة في علاقاته

الإبداع: يعتبر الإبداع أحد أنواع الذكاء الإنساني، كما ذكر من قبل، لكنه يقوم على نوع مميز من التفكير ؛ هو التفكير الإبداعي

أن الإبداع هو: الجمع بين شيئين أو أكثر (مادتين أو أكثر؛ نظامين أو أكثر، فكرتين أو أكثر ...) في علاقة ما؛ بحيث ينتج عن ذلك مكون جديد، أو مبتكر، أو غير مسبوق

المناخ العقلي(Intellectual climate) وتوامه مجموعة الظروف والأحداث المعرفية، المتفاوتة التأثير، والتي تمد الفرد بفرص النمو العقلي عموما

المناخ الوجداني (Emotional climate) والذي يشمل مجموعة الظروف السائدة في البيئة المحيطة بالفرد، وتؤثر في استجاباته الوجدانية، بدرجة أو بأخرى

المناخ الثقافي (Cultural climate) ويتضمن مختلف الظروف المؤثرة ومن تقنيات، ومن مساحات مكانية

بالآخرين. (9)

أبعاد الذكاء الاجتماعي: كما كشفت عنها الدراسات العلمية الحديثة وهذه الأبعاد أمكن قياسها وتقديرها في مختلف الأفراد؛ وأهمها الأبعاد التالية: كفاءة التصرف في المواقف الاجتماعية، فهم الحالة النفسية للمتكلم، الإدراك الاجتماعي، فهم التعبيرات الإنسانية، فهم السلوك الاجتماعي. (11)

3) الذكاء الوجداني: هو عبارة قدرة الفرد علي فهم ذاته، وقدرته علي فهم الآخرين من حوله، وتقديره لمشاعرهم؛ وتكيفه ومرونته تجاه التغيرات المحيطة به، والتعامل بطريقة ايجابية مع المشكلات اليومية، بما يمكنه من تحمل الضغوط النفسية التي يتعرض لها؛ والتحكم في مشاعره وإدارتها بفاعلية واقتدار. **ص(12)**

أبعاد الذكاء الوجداني: بعد الوعي بالمشاعر الذاتية، بعد الكفاءة الاجتماعية، بعد القابلية للتكيف، بعد تحمل أو مواجهة الضغوط، بعد الاستقرار المزاجي (أو السماحة المزاجية). (13-14)

ثانيا: الإبداع: يعتبر الإبداع أحد أنواع الذكاء الإنساني، كما ذكر من قبل، لكنه يقوم علي نوع مميز من التفكير ؛ هو **التفكير الإبداعي**".

تعريفه: أن الإبداع هو: الجمع بين شيئين أو أكثر (مادتين أو أكثر؛ نظامين أو أكثر، فكرتين أو أكثر ...) في علاقة ما؛ بحيث ينتج عن ذلك مكون جديد، أو مبتكر، أو غير مسبوق". (16)

خلاصة ما سبق، علي أي حال؛ أن الإبداع يتمثل في كل صور الإنتاج، أو الاختراع، أو الاكتشاف لشيء ما، ليس موجودا أو معروفا من قبل، سواء كان هذا الشيء منتجا ماديا، أو فكرة، أو منظومة من الأفكار؛ أو غير ذلك من النواتج الإبداعية، أو السلع الابتكارية. (17)

الفروق بين الذكاء والإبداع : وتتلخص في: طبيعة المشكلات، ونوعية الحلول، وطبيعة القدرات وخصال الشخصية، خصائص المناخ أو البيئة المواتية للإبداع، بين نوعي التفكير: أحادي الاتجاه، ومتشعب الاتجاهات.

المحاور الرئيسية للإبداع: تتلخص المحاور الاساسية للابداع في التالي: العملية الإبداعية، الشخص المبدع ، الناتج الإبداعي، المناخ الإبداعي. (22- 29)

أنواع المناخات: المناخ العقلي (Intellectual climate) وقوامه مجموعة الظروف والأحداث المعرفية، المتفاوتة التأثير، والتي تمد الفرد بفر النمو العقلي عموما، ويدخل فيه التفكير الإبداعي بطبيعة الحال، **المناخ الوجداني (Emotional climate)** والذي يشمل مجموعة الظروف السائدة في البيئة المحيطة بالفرد، وتؤثر في استجاباته الوجدانية، بدرجة أو بأخرى، **المناخ الثقافي Cultural) climate)**ويتضمن مختلف الظروف المؤثرة ومن تقنيات، ومن مساحات مكانية مواتية لأنشطة الفرد المختلفة، وما تتيحه في النمو الثقافي للفرد عموما، **المناخ الاجتماعي(Social climate)** ؛ ويتمثل في كل المنبهات، أو المثيرات الاجتماعية التي يمكن أن تؤثر في كفاءة التفاعل فيما بين الفرد، وبين محيطه الاجتماعي عموما؛ أو تشكل وعيه أو شعوره بأنه موضع القبول أو الرفض من الآخرين، **المناخ الفيزيقي، أو الطبيعي،(Physical climate)** ويقصد به مختلف عناصر البيئة الفيزيقية أو المادية المحيطة بالفرد، وكل ما تيسره من سبل، من تأكيد أو حماية لخصوصياته بصورة ما. (30-31)

عموما، فإن مايهمنا من فئات هذا التصنيف لأنواع المناخ، هو نوع المناخ المؤثر في السلوك الإبداعي أساسا، وهو مايقتضي تركيز الاهتمام على ما يسمى **"المناخ الإبداعي"**. بالنسبة للمناخ الإبداعي، تحديدا؛ يمكن القول بأنه يقوم علي فئتين من العوامل؛ تشكل الأولى منهما ما يمكن اعتباره **"المناخ الداخلي للإبداع"**؛ أما الفئة الأخرى من العوامل، فيقوم عليها ما يمكن تسميته **"المناخ الخارجي للإبداع"**.

مواتية لأنشطة الفرد المختلفة، وما تتيحه في النمو الثقافي للفرد عموما

المناخ الاجتماعي (Social climate)؛ ويتمثل في كل المنبهات، أو المثيرات الاجتماعية التي يمكن أن تؤثر في كفاءة التفاعل فيما بين الفرد، وبين محيطه الاجتماعي عموما؛ أو تشكل وعيه أو شعوره بأنه موضع القبول أو الرفض من الآخرين

المناخ الفيزيقي، أو الطبيعي، Physical climate)ويقصد به مختلف عناصر البيئة الفيزيقية أو المادية المحيطة بالفرد، وكل ما تيسره من سبل، من تأكيد أو حماية لخصوصياته بصورة ما

بالنسبة للمناخ الإبداعي، تحديدا؛ يمكن القول بأنه يقوم علي فئتين من العوامل؛ تشكل الأولى منهما ما يمكن اعتباره "المناخ الداخلي للإبداع"؛ أما الفئة الأخرى من العوامل، فيقوم عليها ما يمكن تسميته "المناخ الخارجي للإبداع".

أن أحدى صور الذكاء

ولذلك يبدو مهما هنا ضرورة التنبه (في أي سياق أو مجال يتطلب تيسير التفكير الابداعي) إلى مدى توفر هذين النوعين من عوامل المناخ الخارجي والداخلي؛ والتي تمثل شروطا حافزة أو مشجعة علي التفكير الخلاق؛ وأن نكون علي ثقة من إمكانية تفعيلها.

وفي ختام هذا الفصل يمكن القول أن أحدى صور الذكاء الإنساني **(وهو الذكاء العام، أو الذكاء الاتباعي)**، هو موضع الاهتمام البالغ (أو المبالغ فيه!)، في مختلف السياقات التربوية، والأسرية، والاجتماعية عموما؛ أما أنواع الذكاء الأخرى: **الاجتماعي، والوجداني، والإبداعي**؛ فهي تكاد تكون مغيبة تماما من خريطة الوعي الفردي، والاهتمام المجتمعي بمختلف قطاعاته، مع الأسف الشديد !. وهذه قضية تربوية ومجتمعية ومستقبلية يجب أن نتشارك جميعا في التنبه لها، والتوجيه إلي الآثار السلبية التي يمكن أن تترتب علي تغييب أنواع الذكاء الأخيرة؛ وإلي ضرورة العمل علي تنميتها بكل الوسائل والإجراءات والسياسات الممكنة. من جانب آخر، فلعله قد حان الوقت لأن نتعامل مع كل ماقدم من صور الذكاء، والقدرات والمهارات والخصال القائمة عليها، باعتبارها جزءا حيا وفاعلا من المهارات الحياتية الضرورية لبلوغ أي تقدم منشود؛ سواء بالنسبة لأي فرد منا، أو بالنسبة لمجتمعنا ككل. (39)

الإنساني (وهو الذكاء العام، أو الذكاء الاتباعي)، هو موضع الاهتمام البالغ (أو المبالغ فيه!)، في مختلف السياقات التربوية، والأسرية، والاجتماعية عموم

أنواع الذكاء الأخرى: الاجتماعي، والوجداني، والإبداعي؛ فهي تكاد تكون مغيبة تماما من خريطة الوعي الفردي، والاهتمام المجتمعي بمختلف قطاعاته، مع الأسف الشديد !.

قد حان الوقت لأن نتعامل مع كل ماقدم من صور الذكاء، والقدرات والمهارات والخصال القائمة عليها، باعتبارها جزءا حيا وفاعلا من المهارات الحياتية الضرورية لبلوغ أي تقدم منشود؛ سواء بالنسبة لأي فرد منا، أو بالنسبة لمجتمعنا ككل

الفصل الثاني: الإبداع والابتكار وحل المشكلات

إعداد: أ.د. أيمن عامر أستاذ علم نفس المعرفي و الإبداع – قسم علم النفس – آداب القاهرة.

يركز هذا الفصل على مفهوم الإبداع من حيث محددات تعريفه، وما يميزه عن عائلة المفاهيم المتداخلة معه، والمرتبطة به، مع التركيز على مفهومين محوريين –سيتكرر ذكرهما عبر مختلف فصول هذا الكتاب وهما، الابتكار وحل المشكلات. (37)

بعد ذلك أخذنا المؤلف إلى مفهوم الإبداع كمفهوم مراوغ حيث ينظر بعض الباحثين إلى الإبداع بوصفه مفهوما مراوغا، يصعب تحديده فالمتأمل في دراسات الإبداع يلحظ درجة من الخلط بين مفهوم الإبداع وعدد كبير من المفاهيم الأخرى. فيزخر مجال علم نفس الإبداع بعديد من المصطلحات التي تستخدم في بعض السياقات وكأنها مترادفات لمفهوم الإبداع. ومن بين هذه المفاهيم المتداخلة: العبقرية، والابتكار، والتفوق العقلي، والموهبة، والنبوغ والتميز، والبروز، أما على مستوى الإبداع الجمعي والمؤسسي، فيزخر المجال بمفاهيم شديدة الارتباط بالإبداع، مثل الابتكار" (التجديد)، والحل الإبداعي للمشكلات، والتفكير النسقي، والتنسيقي، وصنع القرار، والتغيير التنظيمي. وفي هذا الفصل تم التركيز على ثلاثة مفاهيم أساسية، تستخدم في أحيانا كثيرة كمترادفات، مع أنها مختلفة عن بعضها بعضا في المعنى، والدلالة والاستخدا. المفهوم الأول :**الإبداع** كترجمة للكلمة الإنجليزية .(Creativity) المفهوم الثاني :**الابتكار** كترجمة للكلمة الإنجليزية .(Innovation) المفهوم الثالث :**الحل الإبداعي للمشكلات** كترجمة للكلمة الإنجليزية Creative Problem Solving واختصارها(CPS) (39-40)

أولاً: الأبداع: تعريف الابداع : بانه إنتاج أفكار جديدة تتسم بالجدة، والملائمة، والقيمة أو الفائدة. (42)

محددات مفهوم الإبداع: هناك عدد من المحددات من أبرزها: **المحدد الأول:** أن الإبداع يتجلى في مظهرين متمايزين هما **الإبداع بالإنتاجية والإبداع بالإمكانية. المحدد الثاني:** إن الفكرة الجديدة هي الوحدة الأساسية لدراسة الإبداع. **المحدد الثالث:** إن الفكرة الإبداعية يجب إن تتسم بالجدة والملاءمة. **المحدد الرابع:** إن جدة الفكرة قد تكون نسبية أو مطلقة. **المحدد الخامس:** تتسم الفكرة الإبداعية بالقيمة. **المحدد السادس** : إن الإبداع سلوك إرادي ونشاط سوي، يتطلب توافر درجة عالية من التنظيم النفسي. **المحدد السابع:** إن الإبداع سلوك يمارسه الفرد وتمارسه أيضا الجماعات. **المحدد الثامن:** إن الإبداع ظاهرة سلوكية متعددة الجوانب. ومن ثم انتقل إلى مفهوم الابتكار والفرق بينه وبين الإبداع ومحددات

المفهوم الأول: الإبداع كترجمة للكلمة الإنجليزية (Creativity). المفهوم الثاني: الابتكار كترجمة للكلمة الإنجليزية(Innovation). المفهوم الثالث: الحل الإبداعي للمشكلات كترجمة للكلمة الإنجليزية Creative

تعريف الابتكار. **ص(42-47)**

ثانيا: تعريف الابتكار يعرف الابتكار هو تطبيق لمنتج جديد، أو خدمة جديدة، أو إجراء جديد... إلخ داخل منظمة، يؤكد توشمان ونادلر عام 1995 على أن الابتكار هو خلق أو إنتاج أي منتج أو خدمة أو عملية بحيث تتسم بالجدة على مستوى وحدة العمل. ويشتمل الابتكار هنا على **مكونين: إنتاج الفكرة** (أو المنتج المتحقق في صورة اختراع)، **والتسويق المثمر لهذه الفكرة** أو الاختراع. (أي أن الابتكار = الاختراع + الاستثمار). (52-53)

الفرق بين الإبداع والابتكار: يشترك مفهوما الإبداع والابتكار في تأكيدهما أهمية الملائمة، والجدة، والقابلية لاستخدام الفكرة أو المنتج المطروح. وهما يختلفا بعد ذلك في عدد آخر من الجوانب التفصيلية. ومن ثم يمكن التمييز بين الإبداع والابتكار، في ضوء **عدة أبعاد، منها:** بُعد إنتاج الأفكار مقابل تطبيقها، بُعد التلقائية مقابل القصدية، الناتج فكرة، أم منتج، أو سلوك متحقق. (51-52)

محددات تعريف الابتكار: عند النظر إلي المعاني المتعددة للابتكار فمن الممكن أن نستنتج عدة خصائص لهذا المفهوم: الابتكار هو عملية خلق أو اختراع، الابتكار يتجلى في حدث بعينه، يحدث الابتكار في صورة عملية متتابعة على مستوى المؤسسة، الابتكار يتوالد عنه ابتكارات، يتباين مستوى التغيير الذي يحدثه الابتكار، الابتكار هو نتاج للتعلم والاكتساب، الابتكار يحكمه سياق (إقليمي – أو دولي)، تباين أهمية العوامل التي تؤثر في الابتكار. (53-54)

مستويات الابتكار المؤسسي: على المستوى المؤسسي تتعدد صور الابتكار ومستوياته والتي منها: ابتكار على مستوى المنتج، ابتكار على مستوى العملية، ابتكار على مستوى الاستراتيجية، ابتكار على المستوى الاجتماعي، ابتكار على المستوى السياسي، الابتكار الفلسفي. (56-58)

ثالثاً: الحل الإبداعي للمشكلات المفهوم الآخر الذي يختلط تعريفه بتعريف الإبداع، وبتعريف الابتكار، هو الحل الإبداعي للمشكلات **تعريفه:** إن أبسط تعريف لمفهوم حل المشكلة هو تعريفه بأنه " الإجابة عن الأسئلة التي تنطوي عليها المشكلة". أو هو " إيجاد طريقة للخروج من صعوبة، أو الالتفاف حول عقبة، وصولا إلى هدف لم يكن مدركا أو مفهوما في البداية. **ص(58)**

العلاقة بين الإبداع وحل المشكلات: ارتبط مفهوم الإبداع بمفهوم حل المشكلات ارتباطا كبيرا، خاصة في إطار برامج تنمية الإبداع، وتحسين مهارات التفكير. ولكن تباين الباحثون في الإقرار بمدى مشروعية ذلك، بحيث يمكن أن نمايز بين ثلاثة فرق في هذا الإطار: فريق يرفض إن يساوى بين المفهومين، فريق آخر يساوى بين المفهومين، فريق ثالث ينظر إلى الإبداع بوصفه صورة خاصة من صور حل المشكلات. (60)

العلاقة بين الابتكار و حل المشكلات : ينظر إلى الإبداع في سياق الحل الابتكاري للمشكلات بوصفه جزءا من أجزاء سلسلة في المراحل التي تمر بها عملية حل المشكلات المعقدة وغير المعتادة. (60-62)

وفي ختام الفصل يتضح أن الإحاطة الجيدة بمفهوم الإبداع يتطلب الإحاطة بالمفاهيم الأكثر ارتباطا به، والأكثر تداخلا معه وعلى رأسها (الابتكار **و الحل الإبداعي للمشكلات)** حتى يمكن فهم أبعاد المفهوم وإمكانات تطبيقه.

الفصل الثالث: محددات الإبداع ومجالاته على مستوى الفرد والجماعة والمؤسسة

إعداد: أ.د. أيمن عامر أستاذ علم نفس المعرفي و الإبداع – قسم علم النفس – آداب القاهرة.

يقدم هذا الفصل نظرة واسعة (بانورامية) على محددات الإبداع على مستوى الفرد والجماعة والمؤسسة، فيبدأ بتوضيح موضع مستويات الإبداع الثلاثة (الفردي والجماعي والمؤسسي) داخل خريطة الاهتمام

Problem Solving واختصارها (CPS)

تعريف الابداع : بانه إنتاج أفكار جديدة تتسم بالجدة، والملائمة، والقيمة أو الفائدة

أن الإبداع يتجلى في مظهرين متمايزين هما الإبداع بالإنتاجية والإبداع بالإمكانية

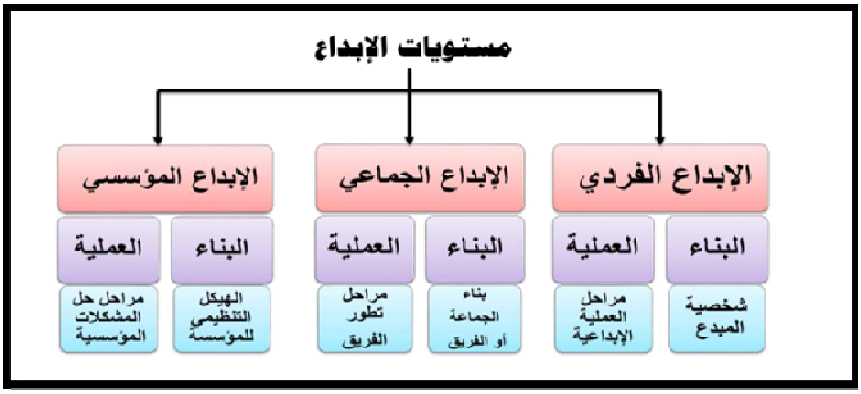
يعرف الابتكار هو تطبيق لمنتج جديد، أو خدمة جديدة، أو إجراء جديد... إلخ داخل منظمة،

يشتمل الابتكار هنا على مكونين: إنتاج الفكرة (أو المنتج المتحقق في صورة اختراع)، والتسويق المثمر لهذه الفكرة أو الاختراع

يشترك مفهوما الإبداع والابتكار في تأكيدهما أهمية الملائمة، والجدة، والقابلية لاستخدام الفكرة أو المنتج المطروح

بالظاهرة الإبداعية. ثم ينتقل ليعرض، بشيء من التفصيل، محددات الإبداع الفردي والجماعي والمؤسسي على مستوى البناء والعملية. فيبدأ بالإبداع الفردي، موضحا مقومات شخصية المبدع الفرد، ومراحل العملية الإبداعية، كما يخبرها المبدع. ثم ينتقل إلى الإبداعي الجماعي فيعرض لمحددات ما يمكن تسميته بشخصية الجماعة (المراكز والأدوار وقواعد التفاعل)، وديناميات التفاعل الميسر للإبداع داخل جماعات الحل الجمعي للمشكلات، وفرق العمل. وينتقل الفصل في قسمه الثالث إلى الإبداع المؤسسي، فيعرض للهياكل التنظيمية للمؤسسة، موضحا ما ييسر منها الإبداع وما يمكن أن يعوقه، ثم يعرض لبعض نماذج الحل الإبداعي للمشكلات داخل المؤسسات. (64)

ثم عرض لنا المؤلف الظاهرة الابداعية على ثلاثة مستويات وهي على مستوى **الإبداع الفردي**، ثم على مستوى **الإبداع الجماعي**، ثم على مستوى **الإبداع المؤسسي** من حيث البناء والعملية. والشكل التالي يوضح مستويات الابداع: (67)



أولا: الابداع الفردي

تتناول دراسات الإبداع الفردي، الجوانب المختلفة لشخصية المبدع، سواء ما يتعلق منها من حيث: بناء شخصية المبدع، مراحل العملية الإبداعية. (68)

وفي إطار ذلك وضعت عدة **نماذج** لوصف مراحل العملية الإبداعية لدى الفرد، منها: **نموذج والاس** : يعد نموذج والاس من أقدم النماذج التي قدمت لوصف العملية الإبداعية، ويحدد النموذج **أربعة مراحل وهي : الإعداد:** تحديد المشكلة وملاحظتها ودراستها، **الاختمار:** الابتعاد عن التفكير في المشكلة بعض الوقت، **الإشراق:** لحظة بزوغ الفكرة الجديدة فجاة، **التحقق:** فحص الحل، **نموذج بارون لمراحل الإبداع:** قدم بارون نموذجا شبه فيه مراحل الحل الإبداعي للمشكلات بمراحل نمو وارتقاء الطفل الوليد. وتضمن النموذج **أربع مراحل بطريقة مشابهة لنموذج والاس وهي : مرحلة الجنين:** تحديد المشكلة. وملاحظتها ودراستها. **مرحلة الحمل:** الابتعاد عن التفكير في المشكلة. **مرحلة الوضع:** لحظة بزوغ الفكرة الجديدة فجأة. **مرحلة تنشئة الوليد:** فحص الحل، **نموذج شتاين** : قدم شتاين نموذجا للحل الإبداعي للمشكلات، نظر من خلاله إلى خطوات حل المشكلة بوصفها تشبه خطوات المنهج العلمي، **نموذج هيسلبين وجوهانستون [2002]** قدم هيسلبين وجوهانستون نموذجا آخر للإبداع والحل الابتكاري للمشكلات، تضمن خمس خطوات وهي: **الإعداد، فرص الابتكار، الافتراقية، الاختمار، الاقترابية.** (70-72)

ثانيا: الإبداع الجماعي تتناول دراسات الإبداع الجماعي، ما يمكن تسميته بشخصية الجماعة، تلك الشخصية التي تتحدد معالمها بتحديد جوانب بناء الجماعة، وديناميات التفاعل داخلها، **ويقصد بالجماعة** في أبسط تعريفاتها، الوحدة الاجتماعية التي تتكون من مجموعة من الأفراد والتي تحتضن مجموعة من القيم، والمعايير التي تنظم سلوك أعضائها الفرادي. بعد ذلك عدد المؤلف **شروط استثارة العملية الإبداعية:** وتتطلب استثارة العملية الإبداعية في المواقف الجمعية لحل المشكلة شروطا خاصة، يتعلق بعضها: بتكوين وبنية الجماعة، بأسلوب القيادة، بالطريقة التي تدار بها الجلسات. (73-74)

يمكن التمييز بين الإبداع والابتكار، في ضوء عدة أبعاد، منها: بُعد إنتاج الأفكار مقابل تطبيقها، بُعد التلقائية مقابل القصدية، الناتج فكرة، أو منتج، أو سلوك متحقق

الابتكار هو عملية خلق أو اختراع، الابتكار يتجلى في حدث بعينه، يحدث الابتكار في صورة عملية متتابعة على مستوى المؤسسة

ينظر إلى الإبداع في سياق الحل الابتكاري للمشكلات بوصفه جزءا من أجزاء سلسلة في المراحل التي تمر بها عملية حل المشكلات المعقدة وغير المعتادة

يتضح أن الإحاطة الجيدة بمفهوم الإبداع يتطلب الإحاطة بالمفاهيم الأكثر ارتباطا به، والأكثر تداخلا معه وعلى رأسها (الابتكار و الحل الإبداعي للمشكلات) حتى يمكن فهم أبعاد المفهوم وإمكانات تطبيقه.

نموذج والاس : يعد نموذج والاس من أقدم النماذج التي قدمت لوصف العملية الإبداعية، ويحدد النموذج أربعة مراحل وهي : الإعداد: تحديد المشكلة وملاحظتها

و تمارس بنية الجماعة تأثيرا عاما في سلوك أعضائها، حتى أن نهوض الأفراد بأدوارهم يكون دالة لتلك الجوانب البنائية، فمتى تشكلت البنية يتاح لكل فرد **معرفة المتوقع منه أداؤه، والقواعد المنظمة لسلوكه** عند تفاعله مع الآخرين، ، وهما أمران ضروريان لتوفير مناخ ميسر للإبداع. **ويقصد ببناء الجماعة**–كما بينا–الجوانب التنظيمية الحاكمة للعلاقات بين أعضاء الجماعة المتمايزين عن بعضهم بعضا، وتوصف بنية الجماعة من خلال وصف أربعة جوانب أساسية، وهي: 1– مواضع الأفراد داخل الجماعة. 2 – مراكزهم" داخل الجماعة. 3– الأدوار المتوقعة من كل عضو. 4– الأعراف' أو القواعد التي تحكم التفاعل بين مختلف أعضاء الجماعة. (74–75)

وبعد ذلك حدد أهم مراحل عملية الإبداع الجماعي ويمر هذا النضج عبر خمس مراحل حسب **سلم توكمان للنضج**، تبدأ **(بمرحلة التشكل أو التكوين)** إذ يؤسس الفريق للقواعد الحاكمة للتفاعل فيما بينهم، ويكون التفاعل رسميا في هذه المرحلة ثم **(مرحلة الصراع)** إذ يزداد التفاعل والتواصل بين الأعضاء، مع الإبقاء على نظرتهم لأنفسهم كأفراد وليسوا كأعضاء فريق، فيظهرون درجة من التنافس التي قد تصل إلى العدائية والصراع ثم **(مرحلة التوافق)** إذ بدأ شعورهم بأنهم جزء من فريق، ويدركون أهمية تقبل وجهات النظر الأخرى لإنجاز العمل ثم **(مرحلة الأداء أو الإنجاز)** إذ يعمل الفريق في مناخ مفتوح، مليء بالثقة والمرونة، ثم تأتي أخيرا **(مرحلة الإغلاق)** إذ يتم اكتمال العمل، وتبدأ إجراءات حل الفريق .(ورغم أن هذه المراحل ليست قاصرة على الابتكار فقط، ولكنها تنطبق على أي فريق يواجه مهام مطلوب إنجازها أو مشكلات مطلوب مواجهتها .ولكن من المنظور الابتكاري، تتميز الجماعات أو الفرق الأكثر ابتكارية وإبداعا بأنها تتجاوز المرحلتين الأولى والثانية بسرعة، بما يقلل من تأثير الفشل في بلوغ الأهداف بقدر المستطاع. (80–82)

الإبداع المؤسسي تتحدد شخصية المؤسسة وذلك من خلال تحديد عدد من العناصر على رأسها بناء المنظمة، وعمليات إدارة التفاعل داخلها، وتوجهات حل المشكلات واتخاذ القرار المستخدم، ولأن المؤسسة تتكون من أفراد، ينتظمون في جماعات، ويتفاعلون كوحدات مشكلة للمؤسسة والتي يحكمها محددات تتعلق بهيكل المؤسسة العام، وان **الهيكل التنظيمي الميسر للإبداع** داخل المؤسسة يعني الطريقة التي تنظم بها العلاقات بين فرق العمل داخل المؤسسة، والتي تتحدد من خلاله المسئوليات، والأدوار وطريقة تقسيم المهام بين العاملين، وتحديد قنوات التنسيق الرسمية، وتسلسل القيادة داخلها، **وتتعدد الهياكل التنظيمية** التي أقترحها الباحثون داخل المنظمات والمؤسسات ولكل منها مميزاته وعيوبه، وأبرزها **الهيكل التنظيمي الوظيفي والقطاعي، والشبكي (أو المصفوفي)**. ومن بين هذه البناءات أو الهياكل التنظيمية ما يمكن أن **ييسر الحل الابتكاري** للمشكلات (كالهيكل **الشبكي القوي)، وهناك ما يعوق** الوصول إلى هذا الحل **(كالهيكل الوظيفي)**. أي هناك هياكل تنظيمية تيسر الإبداع وأخرى تعوقه. (85)

أن **مراحل عملية الإبداع المؤسسي** داخل المؤسسات تكون على مستويين من العمليات: 1– العمليات المحددة للتفاعل داخل المنظمة (أي أنماط التفاعل بين مكونات الهيكل التنظيمي)، 2–عمليات حل المشكلات وصنع القرار داخل المؤسسة. (93)

وفي ختام الفصل تناول المؤلف **الحل الابتكاري للمشكلات داخل المؤسسة** وأنه تستخدم **نماذج الحل الإبداعي للمشكلات** لوصف المراحل التي يمر بها الابتكار المؤسسي، وفيها تمر مراحل ابتكار المنتج/أو السلعة في الإطار المؤسسي، **بست مراحل**، والتي تبدأ بالمرحلة التي انتهت إليها مختلف فرق العمل، والتي تتعلق بتوليد الأفكار، ومن ثم تتضمن هذه المراحل: **1–توليد الأفكار،2–التطوير، 3–الاختبار، 4–التصنيع، 5–التسويق، 6–البيع.** (94)

ودراستها، الاختمار: الابتعاد عن التفكير في المشكلة بعض الوقت، الإشراق: لحظة بزوغ الفكرة الجديدة فجأة، التحقق: فحص الحل

قدم هيسلبين وجوهانستون نموذجا آخر للإبداع والحل الابتكاري للمشكلات، تضمن خمس خطوات وهي: الإعداد، فرص الابتكار، الافتراقية، الاختمار، الاقترابية

الإبداع الجماعي تتناول دراسات الإبداع الجماعي، ما يمكن تسميته بشخصية الجماعة، تلك الشخصية التي تتحدد معالمها بتحديد جوانب بناء الجماعة، وديناميات التفاعل داخلها

تتطلب استثارة العملية الإبداعية في المواقف الجمعية لحل المشكلة شروطا خاصة، يتعلق بعضها: بتكوين وبنية الجماعة، بأسلوب القيادة، بالطريقة التي تدار بها الجلسات

متى تشكلت البنية يتاح لكل فرد معرفة المتوقع منه أداؤه، والقواعد المنظمة لسلوكه عند تفاعله مع الآخرين، ، وهما

أمران ضروريان لتوفير مناخ ميسر للإبداع

إعداد: أ.د. أيمن عامر أستاذ علم نفس المعرفي والإبداع – قسم علم النفس – آداب القاهرة.

هذا الفصل مخصص للحديث عن محددات وأبعاد الإبداع الفردي، باستعراض أهم مقومات شخصية المبدع (المعرفية والوجدانية، والنفس اجتماعية)، وهي المقومات التي تشكل ما اطلقنا عليه سابقاً " المناخ النفسي الداخلي للإبداع، والمميز لذوي الاستعدادات الإبداعية". ويستخدمها الباحثون كذلك في توقع حجم الإسهام الإبداعي للأفراد عندما يعملون في جماعات، أو فرق عمل، ويعتمدون عليها ايضاً كمؤشرات مهمة في الارشاد والتوجيه المهني لمختلف مجالات العمل التي تتطلب إبداعاً أو حلاً ابتكارياً للمشكلات. (97)

تتعدد الهياكل التنظيمية التي أقترحها الباحثون داخل المنظمات والمؤسسات ولكل منها مميزاته وعيوبه، وأبرزها الهيكل التنظيمي الوظيفي والقطاعي، والشبكي (أو المصفوفي).

فعرف **جليفورد الشخصية بأنها:** مجموعة من السمات التي تصف الفرد. وقدم بيرفن **تعريفاً شاملاً:** بأنها ذلك التنظيم المعقد، من المكونات (أو الوحدات) المعرفية والوجدانية والسلوكية التي تحدد توجهات الفرد في الحياة وأنماطها. (98)

وشخصية المبدع: هي عبارة عن الخصال التي تميز المبدع معرفياً ووجدانياً وسلوكياً واجتماعياً، وكيف تتفاعل هذه الخصال داخل الفرد، فتخلق له مناخاً نفسياً داخلياً مهيئاً للإبداع. وعرض جيلفورد **أهم القدرات الإبداعية** وهي الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات. (99- 100)

من بين هذه البناءات أو الهياكل التنظيمية ما يمكن أن ييسر الحل الابتكاري للمشكلات (كالهيكل الشبكي القوي)، وهناك ما يعوق الوصول إلى هذا الحل (كالهيكل الوظيفي). أي هناك هياكل تنظيمية تيسر الإبداع وأخرى تعوقه

وعند الحديث عن الدافعية للإبداع علينا ان نميز بين نوعين من الدافعية من حيث مصدرها وهي: **الدافعية الداخلية والدافعية الخارجية**، ويتصف المبدعون بعدد من **الصفات أو السمات** ومن ابرز هذه السمات، **ثلاث** سمات شديدة الأهمية: وهي حب الاستطلاع، النفور من المجاراة، والمخاطرة المحسوبة. (104)

وان أساليب التفكير قد تيسر الإبداع وتنشطه وعندئذ تسمى **بالأساليب الإبداعية**، وأساليب التفكير لا توصف بالصواب والخطأ مثل القدرات، ولكنها توصف بالمناسبة أو غير المناسبة، وقد قدم الباحثون العديد من التصورات لوصف أساليب التفكير، واي منها اكثر مناسبة للإبداع وأيا منها لا ييسر التفكير الإبداعي، من هذه التصورات:

نموذج كيرتون، أساليب جانج، أساليب التفكير لدى دي بونو. (108-115)

شخصية المبدع: هي عبارة عن الخصال التي تميز المبدع معرفياً ووجدانياً وسلوكياً واجتماعياً، وكيف تتفاعل هذه الخصال داخل الفرد، فتخلق له مناخاً نفسياً داخلياً مهيئاً للإبداع

ويعرف بروكتش **الاتجاه** بوصفه تنظيم من المعتقدات له طابع الثبات النسبي حول موضوع أو موقف معين، أو هو استعداد أو ميل للاستجابة بشكل تفضيلي، ونجد أن المبدعين يتبنون اتجاهات متحررة، تعتمد على التسامح مع الاختلاف. وعرف الباحثون **القيم بأنها** معتقد يتعلق بما هو جدير بالرغبة، ذلك المعتقد الذي يملي على الفرد مجموعة من الاتجاهات المجسمة لهذه القيمة. وان هناك **أنواع** من القيم لدى ذوي الاستعدادات الإبداعية والمبدعين وهي **ست قيم:** قيمة الإصلاح وقيمة الاستقلال وقيمة الصدق وقيمة الإنجاز وقيمة الاعتراف وقيمة اللحظة الراهنة. وهذه القيم تمثل مؤشرات جيدة، للتعرف على حجم ما لديهم من استعدادات إبداعية، فيما يتصل بالجانب النفسي الاجتماعي من شخصيتهم. (117-119)

وفي الختام يتضح مما سبق وجود العديد من المؤشرات التي يمكن أن تساعد في التعرف على الجوانب المميزة للأشخا ذوي الاستعدادات الإبداعية، مثل قدراتهم ودوافعهم وسماتهم وأساليب تفكيرهم واتجاهاتهم وقيمهم، خاصة إذا ما أحسن قياس هذه المؤشرات وتقديرها.

الفصل الخامس: أساليب قياس الإبداع وتقديره

إعداد: أ.د. عبد اللطيف خليفة أستاذ علم نفس الاجتماعي والشخصية – قسم علم النفس – آداب القاهرة.

القدرات الإبداعية وهي الطلاقة والمرونة والأصالة

عرض المؤلف في هذا الفصل أساليب قياس القدرات الإبداعية وقدم تعريفاً إجرائياً لها، أي تعريفاً

يساعد على تحديد كيفية قياس هذه القدرات. وتستخدم كلمة قياس بمعان متعددة، فهي تستخدم للإشارة إلى عدة معاني منها **هي النتيجة** التي نحصل عليها من عملية القياس، وكذلك **بأنها الوحدة أو المعيار**، وكذلك بأنها تعبر عن **تقدير احصائي** لخصائص الأشياء. (122)

ورغم أوجه الخلاف والاختلاف بين الباحثين حول عدة أمور تتعلق بقضية قياس الإبداع، لا زالت **طريقة القياس النفسي** الشائعة في تقييم العمليات الإبداعية وإمكانات الأشخا الإبداعية. (125)

وقد عرفت القدرات الابداعية(الطلاقة الفكرية والمرونة التلقائية والأصالة والحساسية للمشكلات و مواصلة الاتجاه) تعريفا إجرائياً. (125-130)

وأن لهذه القدرات **مقاييس لقياسها** من حيث طبيعتها لا من حيث طريقة التصحيح الخاصة بها **مثل:** اختبار عناوين القصص واختبار الاستعمالات واختبار تسمية الاشياء واختبار الاستعمالات الغير معتادة واختبار النتائج البعيدة واختبار الألغاز واختبار رؤية المشكلات واختبار النظم الاجتماعية واختبار الادوات واختبار بناء الشكل الهندسي واختبار تكوين القصة الأولى واختبار القصة الثانية. (131-138)

وفي الختام نستطيع بعد عرضنا لعدة جوانب تتعلق بقياس الإبداع وتقديره، استخلا أن القاس عامة يهدف إلى التحديد الكمي للظواهر والمتغيرات، ولا يعد هذا التحديد الكمي غاية في ذاته ولكنه وسيلة لأهداف أبعد، وأنه كان هناك اعتقاد خاطئ لدى الكثيرين أن الإبداع لا يمكن قياسه وتقديره ولكن الواقع يشهد بأن قياس هذه القدرات بوجه عام والقدرات الابداعية بوجه خا من المجالات التي حظيت باهتمام مبكر في مجال علم النفس. (139-140)

الفصل السادس: تنمية الإبداع: الأسس والأهداف وفئات الأساليب

إعداد: أ.د. زين العابدين درويش أستاذ علم نفس الإبداع وتنميته – قسم علم النفس – آداب القاهرة.

يتصدى هذا الفصل للجانب التطبيقي والعملي لدراسة الظاهرة الإبداعية، متمثلاً في توجهات وأساليب تحسين الإمكانات الإبداعية، ونظراً للأهمية التطبيقية للإبداع في المجال التربوي والعلاجي، فضلاً عن أهميته على المستوى الفردي والجماعي قدم هذا الفصل نماذج مختارة للأساليب، **فالمقصود بتنمية الإبداع:** هو تنمية القدرات العقلية، ومختلف الخصال النفسية المرتبطة بالتفكير الإبداعي في الأفراد والجماعات، عن طريق التعليم والتدريب، أو من خلال تهيئة الشروط أو الظروف البيئية الملائمة والمشجعة على التفكير الخلاق. (143)

وأن لتنمية التفكير الإبداعي محورين أو جانبين يركز عليهما الباحثون في هذا المجال وهما: محور البيئة أو المناخ ومحور الأنسان بخصاله المعرفية والوجدانية ودوافعه واتجاهاته وسمات شخصيته عموماً. (143)

وفيما يخص جوانب تنمية الإبداع المتعلقة بالبيئة المؤثرة إيجاباً أو سلباً فقد قسمها الباحثون إلى مجالين رئيسيين هما: **البيئة المدرسية أو الاكاديمية أو التربوية عموماً**، ومجال **بيئة العمل**. (144-145)

وأما جوانب تنمية الإبداع المتعلقة بالإنسان فيلاحظ أن هناك أنواع مختلفة من أساليب تنشيط التفكير الإبداعي ويمكن تصنيفها إلى ثلاث فئات، **الفئة الأولى: الاساليب العملية أو(الإجرائية)** مثل الاساليب التي تقدم في **المواقف الجماعية** مثل أسلوب القصف(العصف) الذهني وأسلوب حل المشكلات وأسلوب التأليف بين الأشتات المتباعدة، ومن **اهم الاساليب العملية التي تقدم بصورة فردية:** التغيير في الخصائص، والتحليل المورفولجي أو البنائي، وأسلوب البدائل الممكنة. (151-154)

أما **الفئة الثانية: الأساليب التربوية** وهذه الأساليب اقرب لأن تكون برامج مخططة للتدريب على

والحساسية للمشكلات

يتصف المبدعون بعدد من الصفات أو السمات ومن ابرز هذه السمات، ثلاث سمات شديدة الأهمية: وهي حب الاستطلاع، النفور من المجاراة، والمخاطرة المحسوبة

ان أساليب التفكير قد تيسر الإبداع وتنشطه وعندئذ تسمى بالأساليب الإبداعية، وأساليب التفكير لا توصف بالصواب والخطأ مثل القدرات، ولكنها توصف بالمناسبة أو غير المناسبة

العديد من المؤشرات التي يمكن أن تساعد في التعرف على الجوانب المميزة للأشخاص ذوي الاستعدادات الإبداعية، مثل قدراتهم ودوافعهم وسماتهم وأساليب تفكيرهم واتجاهاتهم وقيمهم، خاصة إذا ما أحسن قياس هذه المؤشرات وتقديرها

كان هناك اعتقاد خاطئ لدى الكثيرين أن الإبداع لا يمكن قياسه وتقديره ولكن الواقع يشهد بأن قياس هذه القدرات بوجه عام والقدرات الابداعية بوجه خاص من المجالات التي حظيت باهتمام

مبكر في مجال علم النفس

المقصود بتنمية الإبداع: هو تنمية القدرات العقلية، ومختلف الخصال النفسية المرتبطة بالتفكير الإبداعي في الأفراد والجماعات، عن طريق التعليم والتدريب، أو من خلال تهيئة الشروط أو الظروف البيئية الملائمة والمشجعة على التفكير الخلاق

أن لتنمية التفكير الإبداعي محورين أو جانبين يركز عليهما الباحثون في هذا المجال وهما: محور البيئة أو المناخ ومحور الأنسان بخصاله المعرفية والوجدانية ودوافعه واتجاهاته وسمات شخصيته عموماً

تعددت أسس تصنيف العوامل التي تؤدي إلى مقاومة التغيير أو رفضه فهناك من صنفها إلى عوامل خاصة بالفرد وأخرى خاصة بالمنظمة، أو مقاومة فردية ومقاومة تنظيمية

أن من سبل التغلب على معوقات التغيير التنظيمي هو التخلص من نموذج ترسيخ اللامنطقية والوضع السيئ في

الإبداع عموماً أكثر منها أساليب خاصة لتنمية مهارات توليد الأفكار أو حل المشكلات بشكل محدد، وأن معظم هذه الأساليب يتمثل بالنموذج المعروف في التعليم المبرمج، ومن اكثر هذه البرامج اهمية وشيوعاً هي: 1-برنامج التفكير المنتج،2- برنامج بوردو لتنمية التفكير الإبداعي،3- برنامج التدريب على الخيال الخلاق، 4- برنامج التدريب على الحل الإبداعي للمشكلات، 5- برنامج التدريب على حل مشكلات المستقبل. (155-164)

وأما **الفئة الثالثة: الأساليب العلاجية** وتقوم هذه الأساليب على افتراض أساسي مؤداه أن التغيير في العملي الإبداعية أمر ممكن وانها مهما اعيقت أو تعرضت للاحباط أو الكف يمكن أن تعالج بحيث تستعيد كفاءتها وتكشف عن مواطن القوة فيها. (164)

وتتجه هذه الاساليب في تنشيط العملية الإبداعية في جهتين هما: **الجهة الأولى** تركز على الخصال الوجدانية في شخصية الفرد ومن هذه الأساليب: اسلوب تقمص الدور واسلوب التنويم الصناعي واسلوب العائد الحيوي. (164-166)

أما فيما يتعلق **بالوجهة الثانية** فتتضمن عدداً من طرق تنشيط العملية الإبداعية من خلال التأثير في العمليات المعرفية عموماً عن طريق ما يسمى تغيير حالة الوعي لدى الفرد سواء بتعمقه بأسلوب الاسترخاء والتأمل مثلا أو بأحداث هزة فيه باستخدام اية مواد كيميائية محققه للغرض. (167)

الفصل السابع: تنمية الإبداع: نماذج للأساليب الفردية والجماعية

إعداد: د. نبوية شاهين أستاذ علم نفس المعرفي والإبداع المساعد بقسم علم النفس – آداب القاهرة.

يكمل هذا ما تم عرضه في الفصل السابق، حيث يعرض مجموعة من نماذج وأساليب تحسين الإمكانية الإبداعية لدى الأفراد والجماعات ومحور الاهتمام فيها هو الانسان: قدراته، مهاراته، وخصال شخصيته، وهو المور المقابل لمحور المناخ الميسر للإبداع، وتم عرض مجموعة من الشروط التي ينبغي توافرها من أجل استثارة التفكير الإبداعي منها:1) اختيار المكان المناسب، 2) توفير الوسائل المساعدة، 3) تحديد المدة الزمنية اللازمة لكل أسلوب، 4) بدء الجلسة بأعصاب هادئة، 5) التوقف عند الشعور بالتعب أو الملل اثناء مناقشة المشكلة. (171).

وتم تصنيف هذه الأساليب إلى فئتين: هما الأساليب الفردية والأساليب الجماعية، ومن الأساليب العملية الفردية: أسلوب التغيير في الخصائص، واسلوب سكامبر، وأسلوب الخريطة الذهنية، والبدائل الممكنة، والتحليل المورفولوجي، ومن الأساليب العملية الجماعية: أسلوب العصف الذهني، وأسلوب العصف الذهني المتقطع، وأسلوب العصف الذهني الإلكتروني، والتداعي الحر، والتداعي الإبداعي، وأسلوب تريز، وقانون نيوتن الثالث. (172-192).

الفصل الثامن: التغيير التنظيمي: إدارته والتغلب على معوقاته

إعداد: أ.د. معتز سيد عبدالله أستاذ علم نفس الاجتماعي والشخصية – قسم علم النفس – آداب القاهرة.

يعرض هذا الفصل لواحد من أبرز المفاهيم المستخدمة في إطار الإبداع المؤسسي وهو التغيير التنظيمي، فيتطلب الابتكار في المؤسسات إحداث تغييرا فيها، سواء على مستوى البنية الداخلية أو على مستوى المناخ الخارجي المحيط، وبالتالي يظهر مقاومة الإبداع والابتكار داخل المؤسسات في صورة مقاومة لمختلف مظاهر التغيير، (195)

وفي هذا الفصل محاولة لاكتشاف مختلف أبعاد مفهوم التغيير التنظيمي وما يدفع إلى مقاومة التغيير التنظيمي داخل المؤسسات ، ويمكن تعريف **التغيير التنظيمي** هو مجموعة الأجراءات والخطوات التي

تقوم بها المنظمة لأحداث تطوير أو تحويل في أهداف المنظمة او رسالتها أو سياستها أو استراتيجياتها أو في أي عنصر آخر من عناصر التنظيم، وهناك **نوعين** من التغيير التنظيمي وهما **التغيير غير المخطط** و **التغيير المخطط**، ومن اشكال التغيير التنظيمي المخطط **التطوير التنظيمي والتحويل التنظيمي**. (201-203)

ولإدارة التغيير التنظيمي **ثلاث فئات** من التعريفات الأساسية وبناء على هذه التعريفات خلص المؤلف إلى مجموعة من **الخصائص** المميزة لعملية التغيير التنظيمي وإدارته وهي: أن التغيير عملية إرادية، وأن لها بعدان اساسيان هما المضمون والعملية، وان التغيير يكون مخطط ، وأن عملية التغيير هي موقف حل مشكلة وأن التغيير مسألة حتمية، وغيرها من الخصائص. (205-208)

وان هناك **عدد من المبادئ الارشادية للإدارة** الفعالة للتغيير منها أنه ركز على الجانب الإنساني بشكل منظم، وان بدء التغيير من قمة السلم الوظيفي، واخلق روح المشاركة، وكن مستعداً للأشياء غير المتوقعة. (211-215)

ثم انتقل للحديث عن مقاومة التغيير التنظيمي وان مقاومة التغيير أو رفضه تمثل المعضلة الأساسية التي تواجه إدارة التغيير فضلا عن غيرها من المعوقات الأخرى التي تتعرض لها مسيرة التغيير. (216)

وقد تعددت **أسس تصنيف العوامل** التي تؤدي إلى مقاومة التغيير أو رفضه فهناك من صنفها إلى عوامل خاصة بالفرد وأخرى خاصة بالمنظمة، أو **مقاومة فردية ومقاومة تنظيمية**. (220)

أن من سبل التغلب على **معوقات التغيير التنظيمي** هو التخلص من نموذج ترسيخ اللامنطقية والوضع السيئ في المنظمة واستبداله بالنموذج الآخر البديل للتغيير المخطط. (222)

وفي ختام الفصل تم عرض عدد من **التصرفات** التي تعوق وتضعف الابداع في حل المشكلات منها مقاطعة من يقدم الفكرة أو الاستهزاء والسخرية سواء بمقدم الفكرة أو بالفكرة ذاتها، ابداء عدم الموافقة والجدل واظهار التحدي. (224)

الفصل التاسع: القيادة الإبداعية وإدارة التغيير التنظيمي

إعداد: أ.د. معتز سيد عبدالله أستاذ علم نفس الاجتماعي والشخصية – قسم علم النفس – آداب القاهرة.

يحاول هذا الفصل التقدم خطوة للإمام ليوسع من فهم آليات إحداث التغيير التنظيمي داخل المؤسسات، فيركز على دور القيادة الإبداعية في إدارة التغيير التنظيمي، وموضحاً الأدوار الإبداعية المأمولة لقادة التغيير وخصال قائد التغيير الناجح، وبعض قواعد تنمية مهارات قادة التغيير، ونظرا لأن مهام القادة بمختلف مستوياتهم الإدارية هي اساس عمليات التغيير التنظيمي المتين، لذا فإن الاهتمام بالقادة هو السبيل الامثل لنجاح عمليات التغيير بمختلف مستوياتها واشكالها ونطاق اتساعها، لذا فإن هناك مجموعة من الأدوار الإبداعية المأمولة لقادة التغيير وأهم هذه :1- خلق ثقافة مشجعة حاضن للإبداع والابتكار.2- تحديد التوجه الاستراتيجي.3- الاندماج والانخراط مع ابداع العاملين ومعايشته. 4- كن منفتحاً ومتقبلاً لكل جديد ولكن بحذر وبشكل علمي. 5- اعتمد على التفكير التجاري، وغيرها من الأدوار. (228-241)

وهناك مجموعة من **الخصال المميزة لقائد التغيير الناجح** منها: يجب أن يرى التغيير او يدركه على أنه صديق، ويجب أن يمتلك أدوات قوية ويعرف كيف يستخدمها، أن يكون قادر على تكوين مناخ للتغيير يسمح له بالتقدم السريع نحو التفوق والامتياز، هو الذي يبدأ عملية التغيير بنفسه، هو الذي لا يفرض التغيير بالقوة أو جبراً. (242-247)، ولكي تكون مديراً قائداً وليس مدير فقط فلابد أن تكون

المنظمة واستبداله بالنموذج الآخر البديل للتغيير المخطط

لكي تكون مديراً قائداً وليس مدير فقط فلابد أن تكون ممثلاً فعالاً للتغيير ولكي تكون كذلك فأنت بحاجة إلى أسلوب أو منحى يساعدك على تغيير مؤثر وبناء

يمكن أن نحدد ثلاثة افكار تمثل الادوار التي يجب أن يقوم بها أو يكون عليها القائد المدير مستقبلياً وهي: أن قادراً على جعل الافراد يصلون إلى أعلى درجات الانجاز، ويجب أن يكون ماهراً وخبيراً في إعادة توجيه وتنظيم نشاطات الافراد، وان يكون زعيماً للتغيير

علينا أن نعرف أن القائد المدير يُصنع ويُعد، أي يمكن تخليقه بالتدريب والخبرات وبالاعتماد على برامج إعداد محدد، وعلينا أن نبحث عنهم، أو نبحث عمن لديه الإمكانيات ليكون قائداً مديراً، ثم نتولاه بعد ذلك بالرعاية والتدريب، لتتحول تلك الإمكانات إلى قدرات ومهارات فعلية

ممثلاً فعالاً للتغيير ولكي تكون كذلك فأنت بحاجة إلى أسلوب أو منحى يساعدك على تغيير مؤثر وبناء، وفيما يلي عرض **لمنحى أو اسلوب عام** يجعلك تكون وكيل تغيير كفؤ وفعال، وينهض هذا المنحى على **خمسة أركان** وهي: حدد و رسخ أدوات قوتك، ضع استراتيجية للتغيير، اشرك أو ضمّن العاملين في عملية التغيير، اعمل على أن يكون العاملين انفسهم وكلاء أو ممثلين أو محرضين للتغيير، واجعل هناك بعض الثوابت اشياء تظل قائمة وموجودة وثابتة في بيئة التغيير. (247-252)، وهناك **أربعة بدائل** يمكن أن يكون قائد التغيير واحداً منها وهي: أن تكون ضحية لما تقوم به من تغيير، وأن تكون حالماً، وأن تكون منفذاً أو تكون مؤدَ، وان تكون قائداً مديراً. (252-256)

ويمكن أن نحدد **ثلاثة افكار** تمثل الادوار التي يجب أن يقوم بها أو يكون عليها القائد المدير مستقبلياً وهي: أن قادراً على جعل الافراد يصلون إلى أعلى درجات الانجاز، ويجب أن يكون ماهراً وخبيراً في إعادة توجيه وتنظيم نشاطات الافراد، وان يكون زعيماً للتغيير. (257)

وفي الختام علينا أن نعرف أن القائد المدير يُصنع ويُعد، أي يمكن تخليقه بالتدريب والخبرات وبالاعتماد على برامج إعداد محدد، وعلينا أن نبحث عنهم، أو نبحث عمن لديه الإمكانيات ليكون قائداً مديراً، ثم نتولاه بعد ذلك بالرعاية والتدريب، لتتحول تلك الإمكانات إلى قدرات ومهارات فعلية. (257)

أن عملية صنع واتخاذ القرار تتخذ عدة خطوات تتضمن استخدام مهارات التفكير العليا كالتحليل والتقييم والمقارنة والاختيار وهذه الخطوات هي: 1- الوعي بالمشكلة،2- تحديد المشكلة،3- البحث عن البدائل المناسبة لحل المشكلة،4- تقييم البدائل المطروحة لحل المشكلة،5- اختيار البديل المناسب،6- وضع البديل أو الحل موضع التنفيذ،7- قياس النتائج وتقويم القرار

الفصل العاشر: القيادة أساليب صنع واتخاذ القرار داخل المؤسسة

إعداد: أ.د. عبد اللطيف خليفة أستاذ علم نفس الاجتماعي والشخصية – قسم علم النفس – آداب القاهرة.

يتناول هذا الفصل مفهوماً اخر من المفاهيم شديدة الأهمية في مجال الإبداع المؤسسي، حيث يمثل أحد الغايات النهائية للحل الإبداعي للمشكلات، وهو صنع واتخاذ القرار المؤسسي **فيعرف صنع القرار** بوجه عام بوصفه" قيام الفرد باختيار لبديل محدد من بين مجموعة من البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين." ويمثل صنع القرار دوراً مهماً وفريداً بين الأدوار الإدارية المختلفة، **ويفرق** البعض بين **القرار** في حد ذاته وبين عملية **صنع القرار** حيث حيث يعد القرار هو الناتج أو المحصلة النهائية العملية، أما عملية صنع القرار تتضمن الاحداث والخطوات التي تؤدي إلى لحظة الاختيار وما بعدها. (259-262)

من الأسس العامة التي يجب مراعاتها عند التفاوض منها: التركيز على حل المشاكل وتجنب التعرض للأشخاص بأي نوع من التشويه، تنمية حاسة الاستماع الجيد للآخرين، ومعرفة طبيعة ملامح الحوار، وتجنب أساليب المغالطات والاعتراف بالخطأ، وتجنب التفكير الأحادي، وغيرها من الاسس

وهناك عدة أنواع من القرارات تقسم وفق معايير مختلفة منها: وفقاً لدرجة أهميتها، ووفقاً لطبيعتها، وبحسب محتواها من درجة التأكد، والقرارات المبرمجة والقرارات الغير مبرمجة، ووفقاً لمستوى المشاركة، ويشير صنع القرار إلى عملية عقلية وموضوعية للاختيار من بين عدة بدائل، أما القرار فهو يمثل المرحلة النهائية من مراحل صنع القرار وهو خلاصة ما يتوصل إليه صانع القرار من معلومات وافكار حول مشكلة ما أو قضية معينة. (262-264)

إن الثقافات تختلف فيما بينها من حيث القيم والاتجاهات أي في طريقة تفكير الأفراد وهو ما يؤثر في طريقة العمل وفي علاقاتهم مع المؤسسات

وأن عملية صنع واتخاذ القرار تتخذ عدة خطوات تتضمن استخدام مهارات التفكير العليا كالتحليل والتقييم والمقارنة والاختيار و**هذه الخطوات هي:** 1- الوعي بالمشكلة،2- تحديد المشكلة،3- البحث عن البدائل المناسبة لحل المشكلة،4- تقييم البدائل المطروحة لحل المشكلة،5- اختيار البديل المناسب،6- وضع البديل أو الحل موضع التنفيذ،7- قياس النتائج وتقويم القرار. (269-275)

بالإضافة إلى ذلك كشفت البحوث والدراسات النفسية أن هناك كثيراً من **أساليب صنع القرار منها:** الاسلوب التركيبي والاسلوب المثالي والاسلوب العملي والاسلوب التحليلي والاسلوب الواقعي. (276-278)

وأن هناك عدد من **الاستراتيجيات لصنع القرار: الفئة الأولى** استراتيجيات صنع القرار في المواقف الطبيعية متمثلة في **خمس استراتيجيات وهي** الاستراتيجية العقلانية والاعتمادية والحدسية والتجنبية والتلقائية، أما **الفئة الثانية** استراتيجيات صنع القرار في مواقف الإزمات تتمثل في الاستراتيجيات

الانسحابية واستراتيجيات منتصف الطريق والاستراتيجيات الفورية. (278-289)

وفي ختام الفصل تم الحديث عن التفاوض واتخاذ القرار، **فالمقصود بالتفاوض** هو عملية يقرر بمقتضاها كل طرف من أطرافها ماذا سيقدم للآخر وما الذي سوف يتقاضاه في المقابل، وأن هناك مجموعة من **الأسس العامة** التي يجب مراعاتها عند التفاوض منها: التركيز على حل المشاكل وتجنب التعرض للأشخا بأي نوع من التشويه، تنمية حاسة الاستماع الجيد للآخرين، ومعرفة طبيعة ملامح الحوار، وتجنب أساليب المغالطات والاعتراف بالخطأ، وتجنب التفكير الأحادي، وغيرها من الاسس. (290-292)

هناك دراسات عديدة قدمت أدلة تؤكد على أهمية الثقافة ودورها في الابتكار وفاعلية المؤسسة

ان نموذج القيم التنافسية لفاعلية المؤسسة يضم أربعة انماط للثقافة وهي: ثقافة السوق وثقافة الإبداع وثقافة العشيرة، والثقافة الهرمية

الفصل الحادي عشر: الابتكار وثقافة ومناخ المؤسسة

إعداد: أ.د. إبراهيم شوقي أستاذ علم نفس الصناعي والتنظيمي – قسم علم النفس – آداب القاهرة.

يعرض هذا الفصل لأبرز مكونات المؤسسة التي يتحدد في ضوئها مدى نجاحها في بلوغ الإبداع، حيث تناول دور الثقافة والمناخ المؤسسي في تحديد فعالية المؤسسة وقدرتها على الابتكار، **فعرف الثقافة** بأنها الطريقة المكتسبة والشائعة لفعل الاشياء في مجتمع معين، وللثقافة مظاهرها الشائعة وتشمل: اللغة والتوجه نحو الوقت، والحيز المكاني، والدين. (295-297)

وإضافة إلى ذلك فإن الثقافات تختلف فيما بينها من حيث القيم والاتجاهات أي في طريقة تفكير الأفراد وهو ما يؤثر في طريقة العمل وفي علاقاتهم مع المؤسسات، وهناك منحى قدمه الباحثون لفهم الفروق في القيم لدى الثقافات ويشمل على **خمسة أبعاد** وهي مدى القوة وتجنب الغموض، والفردية في مقابل الجمعية، والذكورة والأنوثة، والتوجه طويل المدى وقصير المدى، وكذلك فإن مناخ المؤسسة يستمد من اعضائه من خلال الممارسات والإجراءات ونظم الإثابة المتبعة في المؤسسة، وبذلك فالمناخ بمثابة الطريقة التي تعمل بها المؤسسة في حياتها اليومية، وقد حدد **اشفادير أبعاد المناخ التنظيمي وهي** علاقة الاشخا وطبيعة العمل وطبيعة التدرج والدعم والإثابة. (297-299)

هناك آليات لإدارة الثقافة ومن هذه الآليات: الافعال والسلوكيات والتواصل ونظم الثواب والعقاب

وهناك دراسات عديدة قدمت أدلة تؤكد على أهمية الثقافة ودورها في الابتكار وفاعلية المؤسسة، وان نموذج القيم التنافسية لفاعلية المؤسسة يضم **أربعة انماط للثقافة** وهي: ثقافة السوق وثقافة الإبداع وثقافة العشيرة، والثقافة الهرمية، بالإضافة إلى ذلك فإن هناك **آليات لإدارة الثقافة** ومن هذه الآليات: الافعال والسلوكيات والتواصل ونظم الثواب والعقاب، وان هناك عدد من العوامل الفردية والقيادية والتنظيمية لها دور وتأثير كبير على ثقافة المؤسسة، وبالإضافة إلى ذلك فإن هناك اتفاق بين الباحثين على أن الابتكار يؤثر على العمليات الاجتماعية حيث يزدهر الابتكار في الهياكل العضوية ويقل كثيراً في الهياكل الميكانيكية ويزداد الابتكار مع استخدام هياكل تتميز بمشاركة مرتفعة. (304-314)

هناك عدد من العوامل الفردية والقيادية والتنظيمية لها دور وتأثير كبير على ثقافة المؤسسة، وبالإضافة إلى ذلك فإن هناك اتفاق بين الباحثين على أن الابتكار يؤثر على العمليات الاجتماعية حيث يزدهر الابتكار في الهياكل العضوية ويقل كثيراً في الهياكل الميكانيكية ويزداد الابتكار مع استخدام هياكل تتميز بمشاركة مرتفعة

في الختام بصفة عامة يتطلب الابتكار في المؤسسات التميز في مجالين مهمين، المجال الأول اساليب الابتكار الصلبة حيث يجب على المؤسسات أن توفر هياكل تنظيمية ملائمة للابتكار وانظمة للإثابة واهداف كمية ونظم واجراءات واضحة لعمليات الابتكار، وكذلك عليها أن توفر بنية تحتية وموارد مادية ومالية تعزز سلوكيات الابتكار، أما **المجال الثاني** اساليب الابتكار الناعمة من هذه الاساليب الناعمة ادارة الثقافة والمناخ اللذان يعملان على صنع توجه نحو الابتكار واثارة سلوكيات عمل ايجابية لدى العاملين. (323-324)

الفصل الثاني عشر: التكنولوجيا والابتكار المؤسسي

إعداد: د. نبوية شاهين أستاذ علم نفس المعرفي والإبداع المساعد بقسم علم النفس – آداب القاهرة.

يعرض هذا الفصل للجانب الثاني من خصائص المؤسسة وهو ما يتصل بالتكنولوجيا ودورها في

تحديد حجم الإبداع المؤسسي، فتعددت **تعريفات التكنولوجيا** وخلص إلى تعريفها بأنها هي حصلة التفاعل بين الانسان والمواد والأدوات وأن مجرد وجود الآلة لا يعني وجود التكنولوجيا ولكن عملية استخدام الآلة أو تصنيع المواد من قبل الانسان هي بداية عملية التكنولوجيا. (327-329)

وبالإضافة إلى ذلك فإن التكنولوجيا توصف بعدة **خصائص** منها أنها علم له أصوله واهدافه ونظرياته، وأنها علم تطبيقي يسعى لتطبيق المعرفة، وأنها عملية هادفة تهدف للوصول إلى حل المشكلات، وتعرف **دورة حياة التكنولوجيا** بأنها مجموعة من الاستراتيجيات التي تستخدم في علم الإدارة، والهدف منها تحديد دورة حياة كل منتج أو ابتكار جديد، وتهتم دورة حياة التكنولوجيا **بالوقت** وتكاليف التطوير، و**الخط الزمني** وتُعنى **بالطرق** التي تحقق الارباح وتوفر الحماية من **براءات الاختراع والعلامات التجارية** التي تسعى إلى تمديد طول الدورة وتحقيق اقصى قدر من الارباح، وإضافة إلى ذلك فإن دورة حياة التكنولوجيا تتألف من **أربع مراحل** تظهر على شكل منحى حرف **S** باللغة الإنجليزية وهذه المراحل هي: مرحلة البحث والتطوير ومرحلة وصف وتسويق التكنولوجيا الجديدة، ومرحلة تطوير المنتجات الأولية القابلة للتسويق والمرحلة الرابعة مرحلة الوصول للنضج التكنولوجي. (329-335)

ويجب على المؤسسة أن تأخذ في الحسبان ما يسمى **بالاستثمار التكنولوجي** وهذا وفقاً للإجراءات التالية: توزيع الاستثمار التكنولوجي، وعدم التهاون في الحساب الدقيق لوقت التكنولوجيا أي عدم ضياع الوقت والاستمرار في الاستثمار في التكنولوجيا القديمة، بالإضافة إلى ذلك فإن هناك **ثلاث استراتيجيات** في دورة حياة التكنولوجيا للدخول والخروج وهي: استراتيجية الدخول المبكر والخروج المتأخر، واستراتيجية الدخول المبكر والخروج المبكر، واستراتيجية الدخول المتأخر والخروج المتأخر، ومن كل ما سبق يتبين لنا أن استدامة دورة حياة التكنولوجيا لا يمكن أن تتم إلا من خلال **الإبداع** وبالتالي فإن **الابداع التكنولوجي** يتعلق بشقين متكاملين هما: **إبداع المنتج وإبداع الطريقة**. (336-342)

وإضافة إلى ذلك فإنه عندما تقرر الشركات اتخاذ مسار التكنولوجيا فإن ذلك من شأنه مساعدتها على الوصول إلى تقييم موثوق به للتنمية المستقبلية والامكانيات التكنولوجية فتساعدها **تنبؤات التكنولوجيا** في ذلك، ولضمان الاستثمار في التكنولوجيا يجب عليها اتخاذ **خارطة طريق التكنولوجيا** وهي طريقة تمكن من دمج قضايا التكنولوجيا في العمليات الاستراتيجية. (342-353)

تصبح التكنولوجيا بمجرد تطويرها جزءاً من المحفظة الفكرية، فقد اكتشفت العديد من الشركات في الآونة الأخيرة أهمية وقيمة الملكية الفكرية وبراءات الاختراع، **وفي الأخير** يمكن تبني عدد من **استراتيجيات الملكية الفكرية** وهي: الاستراتيجيات الدفاعية، استراتيجية الملكية الفكرية المستقبلية، استراتيجية الملكية الفكرية التعاونية، استراتيجية الملكية الفكرية المعتمدة على السوق، استراتيجيات الملكية الفكرية العدوانية. (353-362)

يجب على المؤسسة أن تأخذ في الحسبان ما يسمى بالاستثمار التكنولوجي وهذا وفقاً للإجراءات التالية: توزيع الاستثمار التكنولوجي، وعدم التهاون في الحساب الدقيق لوقت التكنولوجيا أي عدم ضياع الوقت والاستمرار في الاستثمار في التكنولوجيا القديمة

هناك ثلاث استراتيجيات في دورة حياة التكنولوجيا للدخول والخروج وهي: استراتيجية الدخول المبكر والخروج المتأخر، واستراتيجية الدخول المبكر والخروج المبكر، واستراتيجية الدخول المتأخر والخروج المتأخر

أن استدامة دورة حياة التكنولوجيا لا يمكن أن تتم إلا من خلال الإبداع وبالتالي فإن الابداع التكنولوجي يتعلق بشقين متكاملين هما: إبداع المنتج وإبداع الطريقة

تصبح التكنولوجيا بمجرد تطويرها جزءاً من المحفظة الفكرية، فقد اكتشفت العديد من الشركات في

الفصل الثالث عشر: قياس الابتكار وتعزيز الأداء المؤسسي

إعداد: أ.د. فؤاد أبو المكارم أستاذ علم النفس المعرفي، قسم علم النفس – آداب القاهرة.

يعد القياس في مجال الابتكار مسألة مهمة، فقد سمعنا مراراً التعبير المجازي " أبتكر أو مُت" الذي يقصد به حثنا على الابتكار بصفة دائمة، ومع ذلك لكي نبتكر يتطلب الأمر الالتزام ببذل اقصى الجهد وانتهاج نهجاً منظماً في إدارة الابتكار، ولكي تكتسب المؤسسة ميزة تنافسية، فإنها تحتاج إلى تبني الإمكانات الابتكارية للعمال من اجل استخدامها في عمليات التجديد والتغيير والمنافسة، وتم رصد أربعة اسباب اساسية تفسر السبب في أن تزويد العمال بالعائد يمكن أن يحفز اداءهم الابتكاري وهي أنه: يعزز دافعيتهم الداخلية، ويؤثر على حالاتهم المزاجية، ويوضح لهم معايير المنتج الابتكاري، وييسر اكتسابهم للمهارات والاستراتيجيات المرتبطة بالابتكار، بالإضافة لذلك فإن للعائد **أربعة مكونات اساسية** وهي

الآليات النفسية، وطبيعة مكونات العائد، وخصال مقدم العائد، وخصال متلقي العائد. (366-377)

وبالإضافة إلى ذلك فالقياس يوفر آلية مهمة لتقييم الأداء والتحكم فيه وتحسينه، كما يخلق أساساً لمقارنته بين مختلف المؤسسات والعمليات والفرق والافراد، ويحتاج مديرو الابتكار إلى البيانات والمعلومات التي تساعدهم في اتخاذ قرارات العمل، وتمثل مقاييس الأداء وسيلة مهمة لتزويد المديرين بالمعلومات التي يحتاجونها من أجل الابتكار بفاعلية وكفاءة. ويتطلب نجاح الابتكار تطوير وتنفيذ توازن بين مقاييس العملية على الانترنت ومقاييس المنتج، ويمكن تحقيق هذا التوازن من خلال تبني أطر قياس متكاملة للأداء. كما يستلزم امتلاك نهج صحيح للقياس، واستخدام الوزن الملائم للمقاييس، وبعبارة أخرى فإن المهمة ليست مجرد تحديد المقاييس الملائمة، ولكن تنفيذها من خلال عملية منظمة عبر كامل نطاق نشاط الابتكار. (395-396)

الآونة الأخيرة أهمية وقيمة الملكية الفكرية وبراءات الاختراع

يمكن تبني عدد من استراتيجيات الملكية الفكرية وهي: الاستراتيجيات الدفاعية، استراتيجية الملكية الفكرية المستقبلية، استراتيجية الملكية الفكرية التعاونية، استراتيجية الملكية الفكرية المعتمدة على السوق، استراتيجيات الملكية الفكرية العدوانية

الفصل الرابع عشر: المناخ الميسر للإبداع في المجال المؤسسي

إعداد: أ.د. زين العابدين درويش أستاذ علم نفس الإبداع وتنميته – قسم علم النفس – آداب القاهرة

ينصب اهتمام هذا الفصل على تقديم المعالم الاساسية للمناخ الميسرة للتميز الإبداعي في المجال المؤسسي، فعرّف **التميز الإبداعي:** بأنه الاداء رفيع المستوى الذي يتوفر فيه معايير الجودة بأعلى مستوياتها، وتتحقق عن طريق اهداف مؤسسة العمل: الانتاجية أو المهنية أو الخدمية، كماً ونوعاً في ظل منظومة عمل يتوفر فيها الحد الأمثل من التناغم والتواصل بين مختلف العناصر فيها، والتدفق السليم للمعلومات بين قطاعاتها. وهذه الصورة الزاهية للتميز الابداعي تبدو مغايرة إلى حد بعيد لواقع مؤسسات العمل القائمة في مجتمعاتنا، حيث يشير واقع الحال إلى أن أغلب هذه المؤسسات تعاني من كثير من المعوقات التي تحول دون تحقيق هذا التميز في ادائها وتفتقر إلى البيئة الحاضنة للإبداع والميسرة لأسباب تفعيله، والواقع أن معوقات التميز الإبداعي في أي عمل مؤسسي يمكن تلخيصها في **جانبين رئيسيين هما:** جانب البناء التنظيمي أو المؤسسي (التقليدي للمؤسسة)، وجانب العنصر البشري أي انماط التفكير محدودة الفاعلية. (399-406)

عرّف التميز الإبداعي: بأنه الاداء رفيع المستوى الذي يتوفر فيه معايير الجودة بأعلى مستوياتها

إضافة إلى ذلك إلى أن أول ما يجب اعتباره من **آليات مواجهة معوقات** التميز الإبداعي المؤسسي هو **المعرفة، وايجاد البيئة الإبداعية** أو المناخ المشجع على الإبداع في نطاق العمل المؤسسي، وهذا المناخ الابداعي المأمول يشتمل على **بيئتين نوعيتين** تحيطان بالعامل المبدع أو الواعد بالإبداع في أي مؤسسة وتتدرجان معاً تحت ما يمكن أن نسميه البيئة الابداعية الميسرة للتميز المؤسسي **الأولى** هي البيئة المادية، أما **البيئة النوعية الثانية** فهي البيئة الاجتماعية أو (النفسية/ الاجتماعية)، وكذلك من آليات مواجهة معوقات التميز الإبداعي المؤسسي **عدم إغفال الاتجاه إلى تنمية الإبداع** داخل وخارج هذه المؤسسات. (407-416)

أن معوقات التميز الإبداعي في أي عمل مؤسسي يمكن تلخيصها في جانبين رئيسيين هما: جانب البناء التنظيمي أو المؤسسي (التقليدي للمؤسسة)، وجانب العنصر البشري أي انماط التفكير محدودة الفاعلية.

وفي الختام يمكن أن تتحقق فر الوجود الفاعل للفكر المبدع في مختلف قطاعات العمل المؤسسي اذا اخذنا بمختلف اسبابه وتفعيل شروطه واستثمار العائد المرجو من وراء ذلك.

الفصل الخامس عشر: تنمية الإبداع المؤسسي: المعوقات والميسرات

إعداد: أ.د. معتز سيد عبدالله أستاذ علم نفس الاجتماعي والشخصية – قسم علم النفس – آداب القاهرة.

يُعنى الفصل الحالي بمعوقات الإبداع ومسيراته في بيئة العمل، وذلك انطلقاً من مسلمة أساسية مفادها أن الخطوة الأولى لأية برامج تهدف إلى تنمية الإبداع والابتكار التنظيمي هي الوقوف على المعوقات أو الصعوبات التي تواجهه، ورصدها رصداً موضوعياً من أجل الانطلاق منها إلى توفير

المناخ المشجع على الإبداع والدافع للابتكار، وتيسير كافة السبل التي تجعله جزءاً لا يتجزأ من رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية. وعلى ذلك سوف يتم تناول عنصرين أساسيين، يتعلق الأول بمعوقات الإبداع في منظمات العمل، ويختص الثاني بآليات الإبداع وميسراته، **فمعوقات التفكير الابداعي في المؤسسات هي:** المعوقات المبكرة في الأسرة، و المعوقات التربوية في المدرسة والجامعة، و المعوقات القيمية والدافعية و الانفعالية، والمعوقات المعرفية، والمعوقات التنظيمية، والمعوقات البيئية (المجتمعية). (420-433)

بالإضافة إلى ذلك فإن هناك ميسرات لتنمية الإبداع في بيئة العمل فإن هناك محوران اساسيان لتنمية التفكير الإبداعي لدى مختلف العاملين في المنظمات وتطوير قدرتهم على الابتكار كلا حسب طبيعة عمله وما يمكن أن يقدمه، وهذان المحوران هما: **المحور الأول السياق التنظيمي** الميسر للتفكير الإبداعي ويتحقق من خلال تحقيق الوظيفي للعاملين، ودافعية الإنجاز، وتوافر القيادة المبدعة ذات الرؤية الشاملة، والعلاقات الاجتماعية البناءة، والمتغيرات التنظيمية الداعمة للإبداع، أما **المحور الثاني** الميسر للإبداع فهو **الأساليب الإجرائية** لتنمية الإبداع والابتكار في المنظمات وأهم هذه الأساليب: العصف الذهني،

والتسجيل الذهني، والخارطة الذهنية، والنزهة العقلية، وإعادة طرح المشكلة، ولائحة الأفكار الجديدة، وتدريبات افعل ذلك وماذا لو، والمدخل العشوائي وغيره. (433-441)

أن أول ما يجب اعتباره من آليات مواجهة معوقات التميز الإبداعي المؤسسي هو المعرفة، وايجاد البيئة الإبداعية أو المناخ المشجع على الإبداع في نطاق العمل المؤسسي

معوقات التفكير الابداعي في المؤسسات هي: المعوقات المبكرة في الأسرة، و المعوقات التربوية في المدرسة والجامعة، و المعوقات القيمية والدافعية و الانفعالية، والمعوقات المعرفية، والمعوقات التنظيمية، والمعوقات البيئية (المجتمعية).

أنه حقاً كتاب جدير بالقراءة وننصح به كل زملاء الاختصاص في العلوم السلوكية من علماء النفس وطلاب الجامعة وتحديداً من كليات التربية والدراسات العليا والباحثين التربويين المهتمين بالبعد السلوكي والعمليات الابداعية.

رابط كامل النص:
http://www.arabpsynet.com/Documents/BR118MaanThePsychologyCreativity.pdf

شبكة العلوم النفسية العربية

نحو تعاون عربي رقيا بعلوم وطب النفس

الموقع العلمي
http://www.arabpsynet.com/
المتجر الالكتروني
http://www.arabpsyfound.com

الكتاب السنوي 2022 لـ " شبكة العلوم النفسية العربية " (الاصدار الثاني عشر)

الشبكة تدخل عامها 22 من التأسيس و 20 على الويب

22 عاما من الكدح... 20 عاما من المنجزات

(التأسيس: 2000/01/01 - على الويب: 2003/06/13)
http://www.arabpsynet.com/Documents/eBArabpsynet.pdf

الانجاز 6: المتجر الإلكتروني لـ "ش.ع.ن" وخدمات الإعلان و اشتراكات العضوية

اصدار الفصل السادس من " الكتاب السنوي 2022 لـ " شبكة العلوم النفسية العربية " (الاصدار الثاني عشر)

تحميل من الموقع العلمي
http://arabpsynet.com/Documents/eBArabpsynetPart6.pdf
تحميل من المتجر الالكتروني
http://arabpsyfound.com/index.php?id_product=294&controller=product&id_lang=3