

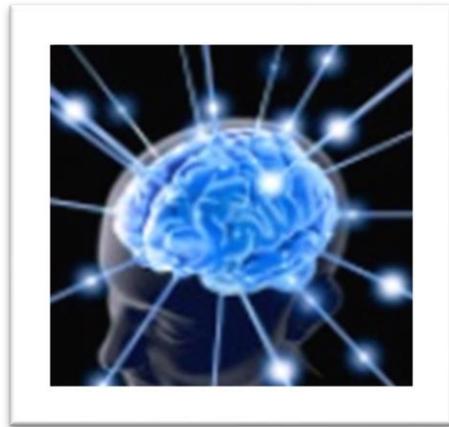
التفكير

الإبداعي والتحليلي



ياسر الفهد

المخ و التفكير



أسرار المخ البشري

- يتكون المخ من خلايا صغيرة يبلغ عددها في المخ الواحد حوالي 30 مليار خلية متخصصة.
- كل خلية مجموعة من المجسات وعلى كل مجس آلاف من التنوعات.
- لا تتوقف درجة ذكاء الإنسان على عدد الخلايا الموجودة في المخ، بل على درجة التفاعل والارتباط ما بين مجسات الخلايا.

ما هو التفكير؟

• هو نشاط يحصل في الدماغ بعد الاحساس بواقع - مما يؤدي الى تفاعل ذهني ما بين قدرات الذكاء وهذا الاحساس و الخبرات الموجودة لدى الشخص المفكر - ويحصل ذلك بناء على دافع لتحقيق هدف معين بعيدا عن تأثيرات المعوقات.

ما هو التفكير؟

• التفكير هو الوظيفة الرئيسية للعقل ، وهو بدوره نعمة ميز الله بها الإنسان عن باقي الكائنات.

• هو عملية عقلية يقوم بها العقل عندما يواجه بموقف ما.

• ويمكن تعريف التفكير بأنه التقصي المدروس للخبرة من أجل تحقيق هدف ما.

أنماط التفكير



أنماط التفكير

التفكير الابتكاري والتفكير التحليلي

التفكير المرئي أو السمعي أو الحسي

التفكير الفردي والجماعي

أنماط التفكير

النمط الحسي

- يهتم بالمشكلة هل لها رائحة أو طعم أو ملمس – ومستويات ذلك – وهل مقبولة أم لا؟

النمط السمعي

- يهتم بدراسة اصوات او ضوضاء المشكلة وماهي أطراف المشكلة و المتأثرين بها ودراسة خصائص هذه الاصوات من حيث النمط و الدرجة و المستوى و النغمة و تفسير هذه الخصائص.

النمط المرئي

- يهتم بصور واشكال المشكلة سواء في الماضي او الحاضر او تخيلها في المستقبل. وبالتالي تتجسد افكاره وذاكرته وخياله كصورة ذهنية.

التفكير الفردي والجماعي

التفكير الفردي

- يقوم الفرد باتخاذ القرار تجاه المشكلة دون استشارة احد.

التفكير الجماعي

- هو الاجماع في الرأي والوصول الى اتفاق حول الحلول البديلة للمشكلة

التفكير الابتكاري والتفكير التحليلي

التفكير التحليلي	التفكير الابتكاري
عمليات منطقية منظمة ومنتظمة.	عمليات تحتاج إلى تصور واسع وانطلاق فكري بلا قيود أو حدود.
يحتاج إلى تحليل - وترتيب - وحساب في إطار محدد.	يحتاج إلى الخيال ويدعو إلى الابتكار.
يبحث عن حل واحد صحيح.	ليس له حل واحد بل عدد من الحلول.
يمكن التنبؤ بالحلول مقدماً.	لا يمكن التنبؤ بالحلول مقدماً.
يعتمد على الربط بين أفكار بينها ارتباط.	يعتمد على ربط بين أفكار لم يكن بينها ارتباط.
لا يخرج من المألوف والمعتاد فهو أسير العادة.	يخرج عن المألوف والمعتاد وهو نقيض العادة.
يعتمد على الفص الأيسر من المخ.	يعتمد على الفص الأيمن من المخ.
يضع المعلومات في شكل متسلسل ومتتابع.	يضع المعلومات بطريقة أقل نظامية وأكثر تلقائية.

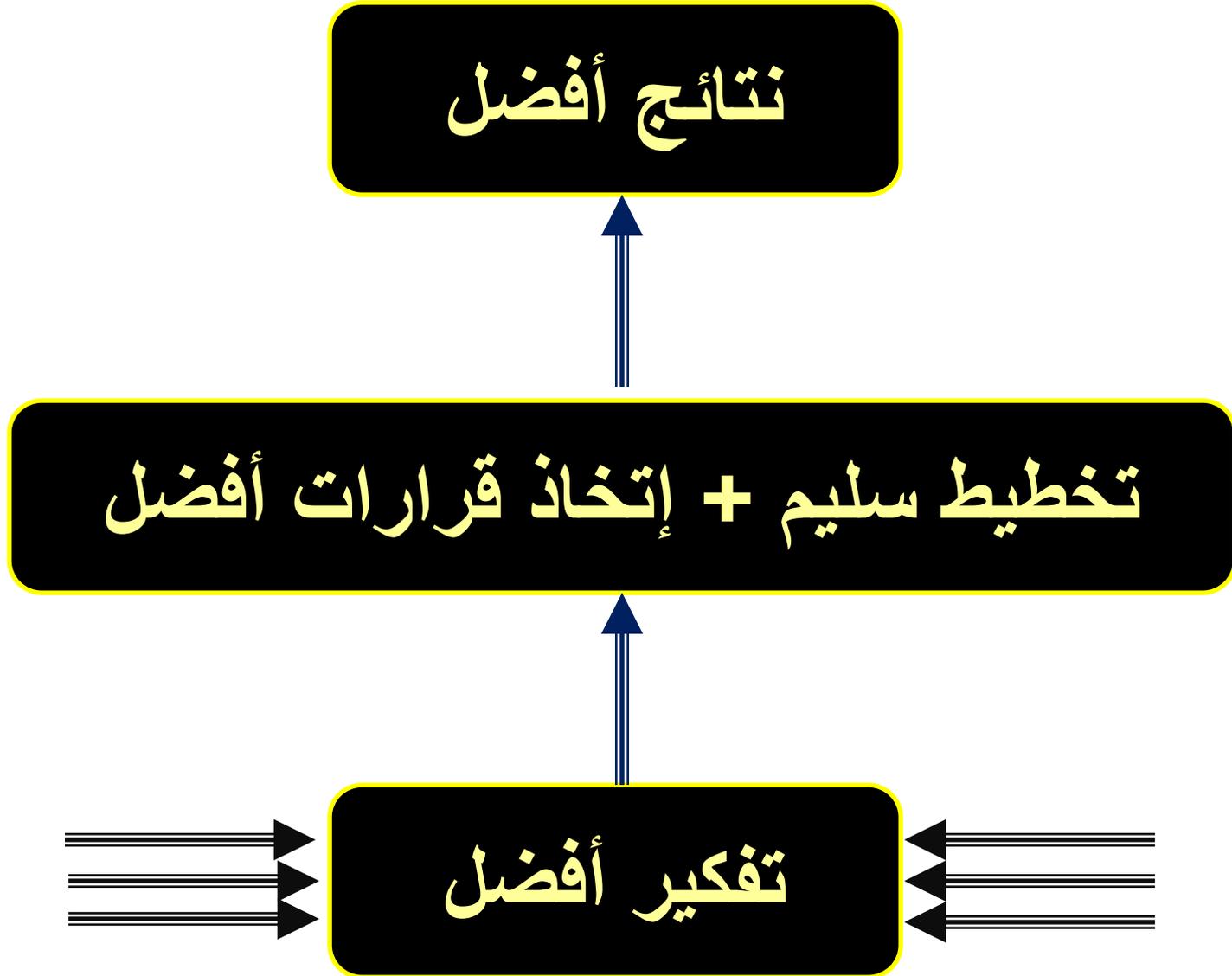
لماذا تفكر؟؟

لماذا تفكر؟؟

لماذا نفكر؟؟

1. التفكير دعوة قرآنية.
2. التفكير ضرورة انسانية.
3. التفكير ضرورة إدارية.
4. التفكير بداية الانطلاق و العمل.
5. التفكير آلية انتاجية.
6. التفكير روح ايجابية.

لماذا نفكر؟



هل

نحن في حاجة إلى التفكير؟؟

نحن أمة التفكير؟؟

الإسلام دين التفكير .. هل هي حقيقة أن دعاوي؟

التفكير في القرآن والسنة



(يَسْأَلُونَكَ عَنِ الْخَمْرِ وَالْمَيْسِرِ قُلْ فِيهِمَا إِثْمٌ كَبِيرٌ وَمَنَافِعُ
لِلنَّاسِ وَإِثْمُهُمَا أَكْبَرُ مِن نَّفْعِهِمَا وَيَسْأَلُونَكَ مَاذَا يُنْفِقُونَ قُلِ
الْعَفْوُ كَذَلِكَ يُبَيِّنُ اللَّهُ لَكُمُ الْآيَاتِ لَعَلَّكُمْ تَتَفَكَّرُونَ)

(219) سورة البقرة.

(إِنَّ فِي خَلْقِ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَاخْتِلَافِ اللَّيْلِ وَالنَّهَارِ آيَاتٍ لِلَّذِينَ
يَذْكُرُونَ اللَّهَ قِيَامًا وَقُعُودًا وَعَلَىٰ جُنُوبِهِمْ وَيَتَفَكَّرُونَ فِي خَلْقِ
السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ رَبَّنَا مَا خَلَقْتَ هَذَا بَاطِلًا سُبْحَانَكَ فَقِنَا عَذَابَ النَّارِ) (191)

سورة آل عمران.

التفكير في السنة

من أقوال الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم

((من يرد الله به خيرا يفقهه في الدين)) البخاري - مسلم.

((اللهم علمه التأويل وفقه في الدين)) هذه دعوة الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم لابن عباس .

وسائل تنمية التفكير



وسائل تنمية التفكير

1. القراءة

2. الملاحظة

3. الإنصات

4. الحوار والنقاش

5. حل الألغاز

التّمية العقلية



من أساليب تحقيق التنمية العقلية

- التعلم عن طريق الاستكشاف
- التعلم الذاتي
- التعلم المستمر
- التعلم عن طريق الاستقصاء أو البحث
- التعلم الاجتماعي عن طريق النمذجة والمحاكاة

المعرفة

Knowledge



المعرفة

- الهدف الأساسي من عملية جمع الحقائق **Facts** والبيانات **Data** والمعلومات **Information** هو تحقيق المعرفة.
- والمعرفة عنصر من عناصر الإنتاج ومن خصائص المعرفة كمورد **Resource**

المعرفة و التفكير

• المعرفة الضيقة تؤدي إلى ضحالة الأفكار
وضيق الإدراك .

• المعرفة الواسعة تؤدي إلى إثراء الأفكار
واتساع الإدراك .

التفكير الإبداعي .. تعريف مختلفة



الابداع

• الابداع هو أن تأتي بفكرة جديدة
بالنسبة لك وللآخرين

التفكير الابداعي

• هو الاتيان إلى حيز الوجود بشيء لم يكن موجود.

روبرت دي أونو

• هو القدرة على توليد أفكار جديدة.

إدوارد قلاسمان

• هو الموهبة الإلهية التي ولدنا بها ومجموعة من المهارات التي يمكن تعلمها وتتميتها لحل المشاكل اليومية.

التفكير الابداعي

• الابداع ليس تفكيراً مزاجياً دائماً بل هو النظر للمألوف بطريقة غير مألوفة ثم تطوير هذا النظر ليتحول إلى فكرة ثم تقييم ثم ابداع قابل للتطبيق.

د. طارق سويدان

تذكر

- يجب أن تكون الأفكار الابداعية مفيدة كما أن جميع الأفكار يمكن أن تكون مدخلاً لأفكار أكثر فائدة.

مفاهيم أخرى



الابتكار

- هو التطبيق العملي لأفكار الإبداعية، والإبداع هو الجانب الفكري أما الابتكار هو الجانب التطبيقي.

الاكتشاف

- هو اكتشاف شيء موجود أصلاً إلا أن ذلك يمكن أن يشمل الأفكار التي يمكن أن تتطور إلى شيء إبداعي.

الاختراع

• هو إبداع فكري وتطبيقي خاصة في المجالات العلمية يبدأ بالفكرة الإبداعية ثم تجارب تطبيقية تم تنفيذها بعد النجاح.

العبقرية

• هي أن تفكر في شيء ما بطريقة لم يفكر بها أحد أبداً. وهي من أرقى درجات التفكير وأميز نوعيات الأداء.

مكان وزمان الابداع



مكان وزمان الابداع

- عندما تكون في مأزق
- عندما تواجه مشكلة
- أثناء التمارين الرياضية
- في البر
- على الشاطئ
- أثناء العطلة الصيفية
- في الأحلام

- في المكتب
- في السيارة
- أثناء القيام بعملك
- عندما تكون لوحدك
- أثناء النوم
- في لحظة تأمل
- واسترخاء

حقائق عن الابداع



حقائق عن الإبداع

- معظم مهارات الإبداع غير متوارثة.
- يمكن تعلم إجراءات الإبداع.
- يتأثر الإبداع إلى حد كبير بجو الوظيفة وعوامل بيئية أخرى.
- لا يعتمد النجاح في الإبداع على مهارات الإبداع فقط وإنما على التحفيز ومهارات التعامل مع الآخرين.

خصائص ذات علاقة بالابداع



حقائق عن الابداع

- المرونة في التفكير
- القدرة على توليد الأفكار
- حب الاستطلاع
- الرغبة في الاستفسار
- الإصرار والإلحاح للمعرفة
- روح الدعابة

هل الابداع وراثي؟

• بعض مهارات الإبداع يمكن أن تورث، ولكن العديد منها يمكن تعلمه.

• التوائم يختلفون في اختبارات الذكاء .. إذا لا تورث مهارات الإبداع وهذا يعني أنه يمكن تعلمها.

مهارات الابداع



مهارات الابداع

• القدرة على ربط المثيرات والمنبهات في البيئة بعناصر في العقل وتجميعها في أفكار جديدة وغير مألوفة.

• القدرة على الاحتفاظ بذهن متفتح والنظر إلى الأشياء من منظور جديد.

• القدرة على توليد أفكار عديدة.

مهارات الابداع

- القدرة على تبني أساليب متعددة ومختلفة لحل المشكلات.
- القدرة على تنمية الأفكار وتطويرها.
- القدرة على الثبات ضد المتفق عليه.
- القدرة على الصمود أمام النقد.

معوقات الابداع



معوقات الابداع

الاتجاه السلبي

- النظرة المتشائمة
- تغليب المخاطر على الفرص
- التردد في الإقدام على ما هو جديد
- الشك

معوقات الابداع

الخوف من الفشل

- المحافظة على الوضع الحالي
- عدم سبر أغوار المجهول
- التمسك بالعادة والتعود
- لا داعي للتجديد

معوقات الابداع

ضغوط العمل

- تبعد عن الموضوعية
- تحجب رؤية البدائل
- المطلوب عمله كثير
- الشعور بالمأزق وقلة الوقت

معوقات الابداع

وضع الافتراضات

- تخلق مشاكل إذا كانت خاطئة.
- قد تكون ظالمة للبعض.
- قد تكون مثبتة للإبداع.

معوقات الإبداع

الاعتماد على المنطق

- يحد من الإبداع.
- يحتاج إلى فتح أبواب الخيال.
- يحتاج إلى تشجيع الاحساس الداخلي.
- يحتاج إلى تشجيع العواطف والفكاهة.

معوقات الابداع

انكار الابداع

- يكبت الأفكار الجديدة.
- يحجب آفاق الخيال.
- يثبط المواهب الدفينة.

معوقات الابداع

التقوقع

- الانغلاق الفكري.
- يكبت الخيال.
- عدم الرغبة في التعلم مع الآخرين.
- التسليم بالواقع.

أنواع المعوقات

- المعوقات الفكرية
- المعوقات العاطفية
- المعوقات الثقافية

الحواجز الفكرية

يقول الفيلسوف الاغريقي
أبكتيس: ما يثر اهتمامي ليس ما
هي الأشياء، ولكن ما يعتقده
الناس عن ما هي الأشياء.

الادراك



الادراك

- المثير
- الانتباه
- التمييز
- التحويل
- السلوك

عملية الادراك

• هو عملية تحويلية يتم بموجبها تلقي معلومات من خارج العقل (مثير / محرك) وإرجاعها بمعلومات موجودة أصلاً لدى الفرد (خبرات) والخروج بتفسير خاص للواقع.

خطوات عملية الإدراك

• الاستقبال الحسي

• تسجيل المعلومات

• التفسير والتأويل

• الاستجابة السلوكية

العوامل المؤثرة



العوامل المؤثرة

- القيم والمعتقدات
- الخبرات السابقة
- الثقافة
- المعايير الاجتماعية

- التهيؤ
- الاتجاهات والميول
- الدوافع
- القلق والتوتر

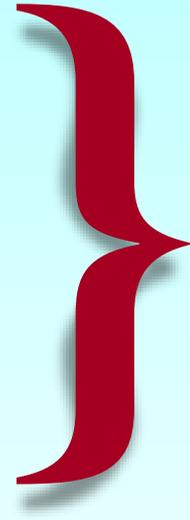
المثيرات وخصائصها

• خصائصها: عملية
ذهنية فكرية / عملية
تحويل معلومات /
نتيجتها استجابة كرد
فعل ..

• المثيرات هي: كل ما
يجذب أو يثير انتباه
الفرد عن طريق
الحواس والعواطف
والذهن فيحرك الفرد لرد
فعل لها.

العوامل المؤثرة

- السمع
- البصر
- التذوق
- الشم
- اللمس



العوامل المؤثرة
قد تتم من خلال

مراحل عملية الادراك



مراحل عملية الإدراك

1- التعرض لما هو مثير للحواس

- كحادث في الطريق
- مواجهة مع شخص ما
- التعرض لموقف محرج أو موقف حزين

مراحل عملية الإدراك

2- استقبال المعلومات

- من خلال الأعصاب والحواس
- تفاعلها مع القدرات الحسية والعصبية
- تخزين تلك المعلومات

مراحل عملية الإدراك

3- تفسير المعلومات

- هو جوهر عملية الإدراك
- التركيز على الأجزاء التي تتلاءم مع خصائص الفرد
- إهمال المعلومات الأخرى

مراحل عملية الادراك

4- الاستجابة السلوكية

- هي المرحلة النهائية لعملية الادراك
- تعبر عن ردود الفعل
- تظهر كسلوك ظاهر أو مستتر

خصائص المثيرات



خصائص المثيرات

- مثل الضوء المبهر
- الصوت العالي

القوة

- مثل لافتات التحذير

كبير الحجم

خصائص المثيرات

- مثل الألوان
- تغيير نبرة الصوت
- صغر أو كبر حجم الحروف

التباين

- مثل السرعة
- البطء

الحركة

خصائص المثيرات

• مثل التعود على الأشياء

الجدية و الألفة

كيف تنمي فكرة أو تقتلها؟



عبارات سامة

- لا داعي لهذه الأفكار السخيفة.
- لقد جربنا هذه الفكرة من قبل.
- هذه الفكرة ستكوننا الكثير.
- لا نستطيع أن ننفذ مثل هذه الأفكار.
- إنها خارج نطاق مسؤولياتنا.
- هذه الفكرة ستؤدي إلى تغييرات جذرية كثيرة.
- ليس لدينا الوقت الكافي.

عبارات سامة

- هذا يعنى الاستغناء عن الكثير من الأدوات الأخرى.
- أعتقد أننا لسنا بالخبرة الكافية لتنفيذ هذه الأفكار.
- لم أسمع بمثل هذه الأفكار من قبل.
- لماذا ترهق نفسك في حل مشكلات الآخرين؟
- لا تبالغ كثيراً لنكن أكثر واقعية.
- لماذا التغيير؟ إن كل شيء على ما يرام.
- الوضع الحالي غير مهياً لهذه الفكرة.

عبارات سامة

- هذه الفكرة سابقة جداً لأوانها.
- الميزانية لا تسمح.
- من الصعب أن نغير الآخرين.
- لا أستطيع تحمل مسؤولية هذه الأفكار.
- من الصعب إقناع الآخرين بقبولها.
- لن توافق الإدارة العليا إطلاقاً.
- سوف يجعلنا ذلك مجالاً لسخرية الآخرين.

عبارات سامة

- أجلّ الفكرة لوقت لاحق.
- نحن نقوم بعملنا على أكمل وجه.
- هل جربها أي شخص آخر.
- أعتقد أنها لن تفيدنا كثيراً.
- هل تضمن أنها ستنجح.
- كل ما تقوله من أفكار ليس جديداً علينا.

عبارات سامة

- شكراً لاهتمامك، لدينا ما يكفي من أفكار.
- هذه الفكرة لا تتماشى مع سياسات المنشأة.
- لدينا أفكار متشابهة في خططنا القادمة.

هل لديك عبارات سامة أخرى؟

• ليس لدينا وقتنا أطول



• لقد جربنا لها من قبل



• لدى فكرة جديدة



• هل نرضيه لها الخلع؟



• هل جربها أحدهم قبل؟



• لماذا نغيره؟ كل شيء على ما يرام



• إنها مجرد فكرة ولا أكثر ولا أقل



• الأفضل أنه نجرب عملنا



• ولكننا ليست في خطتنا



• لدي فكرة جوية



١

وهذه هي التكاليف



٢



٣

النتائج مطمئنة تماما

• دعنا نعملها وترتيبها



٢

وهذه هي الفوائد ..



٣



٤

كل شيئ على مايرام

• هذه هي اقتراحاتنا



٣

قرينا تنفيذ الفكرة



٤



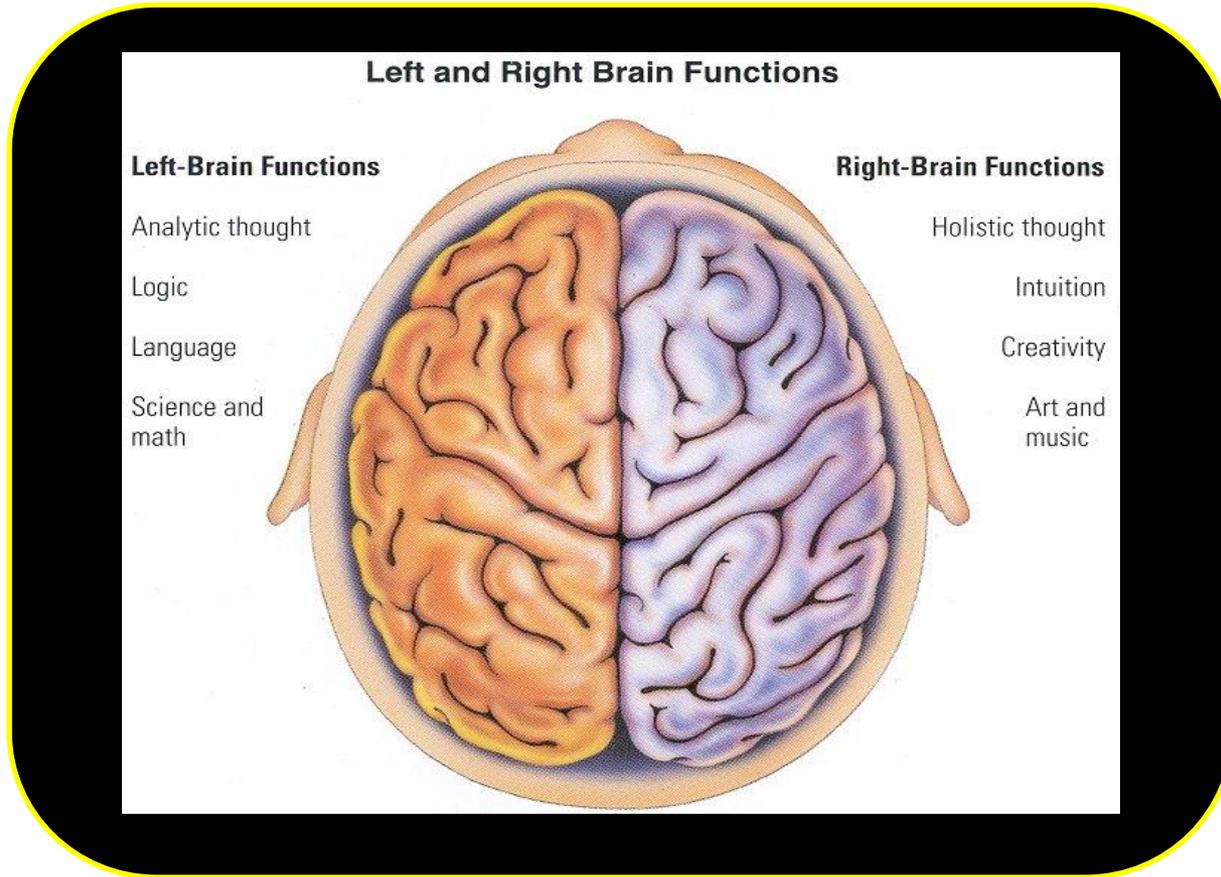
٥

واقفة .. ماذا بعد ؟

نظريية تجزئة المخ



شطري المخ لدى الإنسان



ينقسم المخ إلى نصفين كرويين

عملية التفكير لجزئي المخ

- منطقي
- جامد
- شفهي
- عملي / علمي
- تحليلي
- عقلاني
- متصلب الرأي
- يهتم
- بالتفاصيل

الجزء
الأيسر

- عاطفي
- روحاني
- بصري
- تفكيرى
- فنى
- مرن
- خيالى
- مرح / لعبى
- شمولى

الجزء
الأيمن

مَثَالُ التَّفَاعُلِ

أَحْمَرٌ أَخْضَرٌ أَصْفَرٌ أَزْرَقٌ
بِرْتَقَالِي أَسْوَدٌ بِنَفْسِجِي
أَبْيَضٌ أَخْضَرٌ أَحْمَرٌ بِنِي

خصائص المستخدمين

الذين يستخدمون النصف الأيسر	الذين يستخدمون النصف الأيمن
يفضلون الشرح اللفظي اللغوي.	يفضلون الشرح العملي المرئي
يستخدمون اللغة اللفظية.	يستخدمون الصور العقلية.
يعالجون المعلومات بالتتالي.	يعالجون المعلومات بطريقة كلية
يعالجون الأفكار بالمنطق.	ينتجون الأفكار بالإحساس
يفضلون الأعمال التي تتطلب تفكيراً منطقياً.	يفضلون الأفكار الجديدة
يركزون على عمل واحد دائماً.	ينشغلون في أكثر من عمل في وقت واحد.
يفضلون النشاطات التي تتطلب البحث.	يفضلون أنشطة التأليف والتركيب.
يفضلون الأعمال المنظمة المرتبة.	يستطيعون الارتجال بسهولة.
يفضلون الخبرات المحدودة.	يفضلون الخبرات الحرة غير المحددة.
يفضلون التفاصيل.	يفضلون الأفكار العامة
يواجهون المشكلات بحلول سبق تجربتها	يواجهون المشكلات بحلول جديدة

مراحل عملية الأبداع



مراحل عملية الابداع

مرحلة الاعداد

مرحلة التركيز

مرحلة الحضانة

السطوع والتقييم

التطبيق

مرحلة الأعداد

- كيفية جمع وتحليل جميع البيانات والمعلومات
- أخذ الملاحظات وإدارة الحوارات والمناقشات
- إلقاء الأسئلة وجمع الشواهد وتسجيلها
- أو الجديد الذي يدور في رأسك ولا تعرف ما هو!

مرحلة التركيز

- الاستغراق الكامل في المشكلة
- التركيز على فكرة معينة وتفتح الذهن لاستقبال فكرة جيدة
- جمع المعلومات واستقطاب الآراء
- تحسس الاتجاه / تحليل الموقف / التفكير في البدائل

مرحلة الحضانة

- الفكرة تطفو بين الحين والآخر على ذهنك وتشعر بها .. لذا تشعر بقلق شديد جداً.
- الفكرة تدنو منك ووانت تقترب من غايتك.
- تشعر بفوضى في الانفعالات وعدم استقرار.
- لا تتوقف عن القراءة وجمع البيانات والمعلومات فقد يتغير مسار تفكيرك.

مرحلة السطوع والتقييم

- انبثاق الفكرة فجأة.
- الوصول إلى حل إبداعي.
- اختبار الفكرة مقابل معدلات معينة.
- استقطاب أفكار الغير.
- فحص الافتراضات للتأكد من صحتها.

مرحلة التطبيق

- حل المشكلة عملياً
- مشاركة الآخرين
- تنفيذ الفكرة الإبداعية

وسائل تنمية التفكير



أخطاء في التفكير



أخطاء في التفكير

- التحيز وعدم الموضوعية.
- القفز إلى الحلول.
- الاستعجال في الحكم.
- النظرة الضيقة.
- النظرة الجزئية.
- الغرور.
- التطرف.
- اتخاذ القرارات بناء على معلومات ناقصة أو قديمة أو ثانوية.

نموذج سكامبر التفكير السليم



نموذج سكامبر SCAMPER

S. Substitute

• ما الذي يمكن أن يستخدم بدلاً من ذلك؟

C. Combine

• ما الذي يمكن إضافته؟

A. Adapt

• كيف يمكن تكيفه لكي يناسب الهدف؟

M. Modify

• كيف كان اللون، الشكل، الحجم ...؟

- كيف يمكن أن يعدل؟

- كيف يمكن أن يكبر؟

- كيف يمكن أن يصغر؟

P. Put

• ما الذي يمكن أن يستخدم فيه أيضاً؟

E. Eliminate

• ما الذي يمكن حذفه/ إزالته أو أخذه منه؟

R. Reverse

• كيف يمكن أن يقلب أو يوضع معاكساً لما كان فيه، أو

أن يُعاد تنظيمه؟

العوامل المساعدة و العوامل المثبطة للتفكير



العوامل المساعدة

- البحث عن عدة إجابات صحيحة محتملة.
- التعامل مع المشكلة بثقة وتحدي - فرصة للتطوير
- تقبل الأخطاء على أساس كونها نتيجة ثانوية لعملية الابتكار.
- الحصول على الأفكار من مصادر مختلفة.
(تجربة TOYOTA)
- احترام كل الأفكار بما فيها السخيفة والترحيب بالأفكار غير التقليدية. (العصف الذهني)
- شعارك هنا لا يوجد مشكلة، إذاً هناك وقت لتحسين المنتجات أو الخدمات أو النظام باستمرار.
- الاحتفاظ بـ" دفتر ملاحظات" لتسجيل الأفكار.
- التشاور مع الآخرين

العوامل المثبطة

- البحث عن الجواب الصحيح.
- اعتبار عملية حل المشكلة عمل خطير.
- تجنب الوقوع في الأخطاء.
- طلب الأفكار من الخبراء فقط.
- صرف النظر عن الأفكار السخيفة أو غير التقليدية.
- شعارك هنا لا يوجد مشكلة، إذاً ليس هناك حاجة لعمل شئ.
- عدم الاهتمام بحفظ وتسجيل الأفكار.
- عدم التشاور مع الآخرين.

أهداف التفكير



الإنسان يفكر لتحقيق أهداف عديدة

- الفهم.
- التخطيط.
- اتخاذ القرارات.
- حل المشكلات.
- الحكم على الأشياء.
- القيام بعمل ما.

كيف تفكر بإيجابية؟



كيف تفكر بإيجابية؟

- اجعل عقلك مستعداً للتفكير
- استخدم كلمات إيجابية للتعبير عن مشاعرك وأفكارك.
- أنظر للأشياء بإيجابية.
- اقنع نفسك بأنك قوي في كذا وضعيف في كذا، ولكنك سوف تتحسن في هذا الجانب.
- ركز على النجاح.

كيف تفكر بإيجابية؟

- لا تفكر بالفشل ولكن صر على الفوز.
- اتسم باليقظة.
- اهتم بالناس وبالأشياء.
- كن متفائلا.
- ضع اهدافا واسعى على تحقيقها .

سر النجاح هو عدم التقليد

ابتكار شيء جديد دائماً هو أساس النجاح

استخدام جديد

طريقة جديدة

منفعة جديدة

استخدام أفراد موهوبين متفائلين راغبين دائماً في التعلم والتجريب

ابداع وابتكار

الأساليب الابتكارية لحل المشكلات



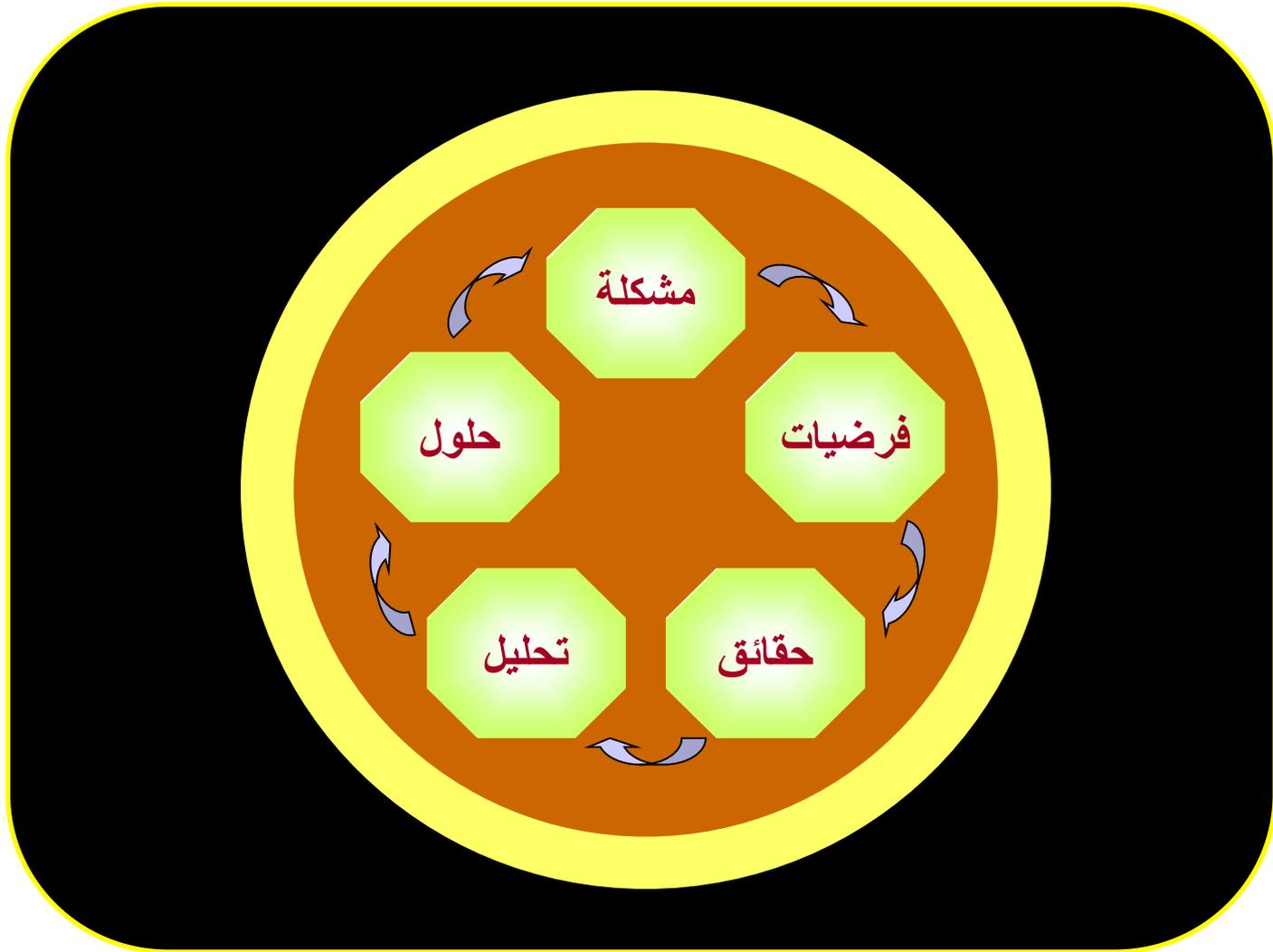
أهداف التفكير الابتكاري لحل المشكلات

- أن تصبح الإدارة أكبر حساسية للشعور بالمشكلة.
- أن تصبح الإدارة أكبر دقة في تحديد المشكلة.
- أن تبحث الإدارة عن إستخدام كافة المعلومات واختبار الفروض.
- أن يبحث المدير عن توليد بدائل كافية للحلول وبذلك تزداد فرصة الحل.

أهداف التفكير الابتكاري لحل المشكلات

- أن تتخفف حالات عدم التأكد بزيادة كمية المعرفة لمتخذى القرارات.
- أن تزيد فرص التفوق بالتوصل إلى الحلول غير التقليدية.
- أن تتخفف نفقات المراجعة.
- أن تتيح الفرصة لإستخدامات أفضل للمهارات الفردية وبالتالي تحسين المعنويات والمناخ العام.

التفكير التحليلي لحل المشكلات



تحليل نقاط القوى والضعف والفرص والتهديدات

نقاط الضعف

نقاط القوى

التهديدات

الفرص

تحليل نقاط القوى والضعف والفرص والتهديدات

• يستخدم هذا التحليل S.W.O.T لمعرفة القدرات الداخلية للمؤسسة أو للأفراد أو للجماعة أو التنظيم بشكل عام عن طريق دراسة جوانب القوة والضعف.

نقاط الضعف

نقاط القوى

التهديدات

الفرص

• يستخدم هذا التحليل لمعرفة الظروف الخارجية للمؤسسة أو للأفراد عن طريق دراسة الفرص المتاحة و العوائق أو المخاطر

حالة عملية .. الآن حلل نفسك

حلل نفسك
في مجال
العمل وفق
نقاط القوى
ونقاط
الضعف
والفرص
والتحديات.

نقاط الضعف

نقاط القوى

التحديات

الفرص

أسئلة أساسية تساعدك على تحليل المشكلة

أين

- أين حدثت هذه المشكلة؟
- أين تأثيرات هذه المشكلة؟
- ... إلخ

ماذا

- ماذا سيحدث في حال عدم حل المشكلة؟
- ماهي الأعراض؟
- ما هي التأثيرات؟
- ... إلخ

من

- من سبب المشكلة؟
- من يقول إن هذه مشكلة؟
- من المتأثر من هذه المشكلة؟
- ... إلخ

كيف

- كيف سيعمل هذا الإجراء أو النظام؟
- كيف يقوم حل المشكلة حالياً من قبل الموظفين؟
- ... إلخ

لماذا

- لماذا حدثت هذه المشكلة؟
- لماذا؟
- لماذا؟
- ... إلخ

متى

- متى حدثت هذه المشكلة؟
- متى بداية حدوث هذه المشكلة؟
- ... إلخ

حالة دراسية Staff Turnover

- شركة مرموقة تعمل في مجال الاتصالات
- يعمل بها عدد 20000 من الموظفين المؤهلين في مجال التقنية
- بدأ الموظفون بترك العمل
- جمع المدير العام المدراء وطلب منهم إيجاد الأسباب وتحليل المشكلة
- وطلب منهم تقرير موحد واستراتيجية للعمل

استخدم الخطوات التالية

- تحديد أسباب المشكلة و التعرف عليها
- تلخيص المشكلة كتابة أو رسما
- تحديد استراتيجية الحل المناسبة ..

عزيزي المشارك استخدم التفكير التحليلي و عرف الأسباب

مثال تحليل جذور المشكلة

مشكلة ترك
الموظفين
للعمل
Turnover

لماذا؟

الموظفون
يتركون العمل
ويلتحقون بعمل
آخر

لماذا؟

الموظفون غير
راضون

لماذا؟

يشعر الموظفون
بأن رواتبهم أقل
من المطلوب

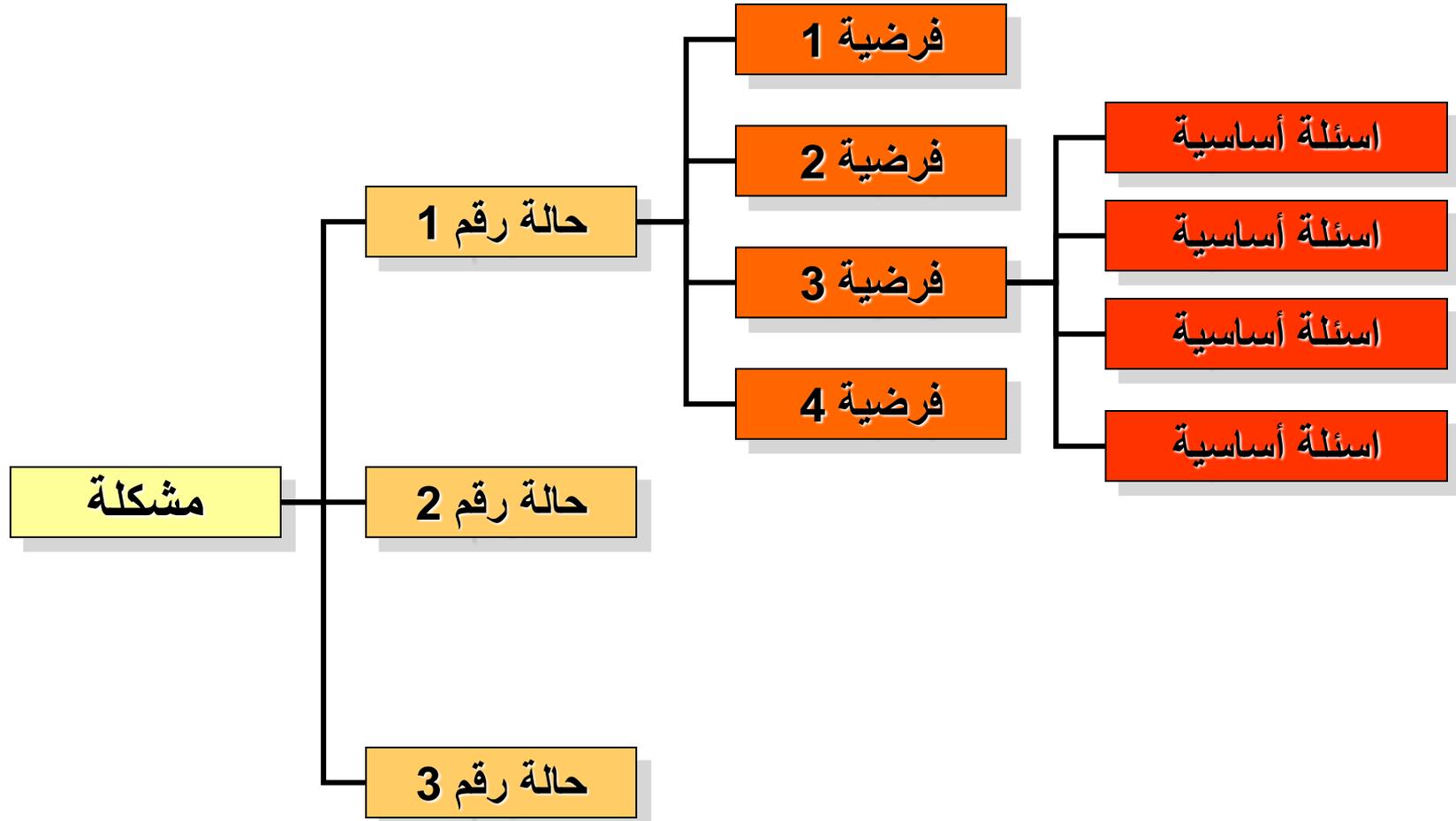
لماذا؟

شركات أخرى
تدفع رواتب أعلى

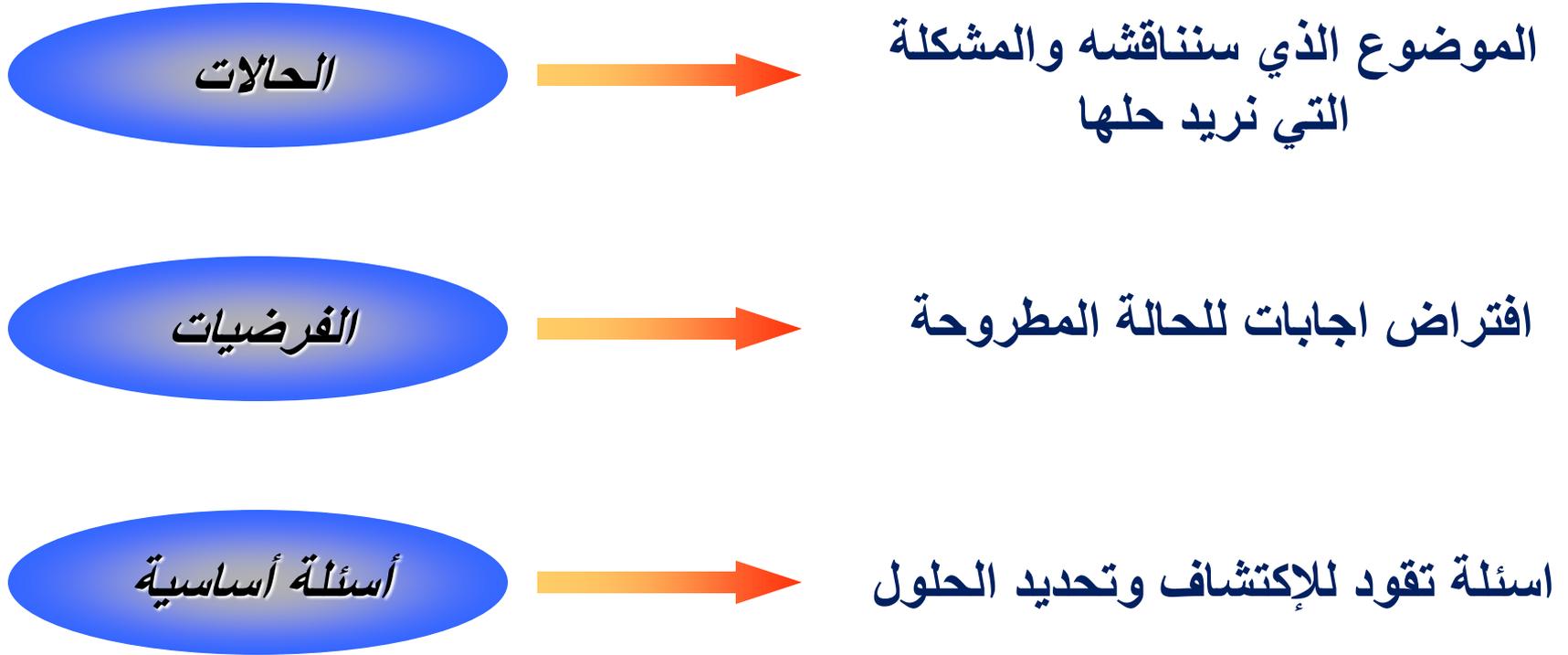
لماذا؟

زيادة الطلب على
نوع من أنواع
الموظفين في
السوق

رسم بياني يفصل المشكلة والفرضيات



رسم بياني لمحتويات الحالة

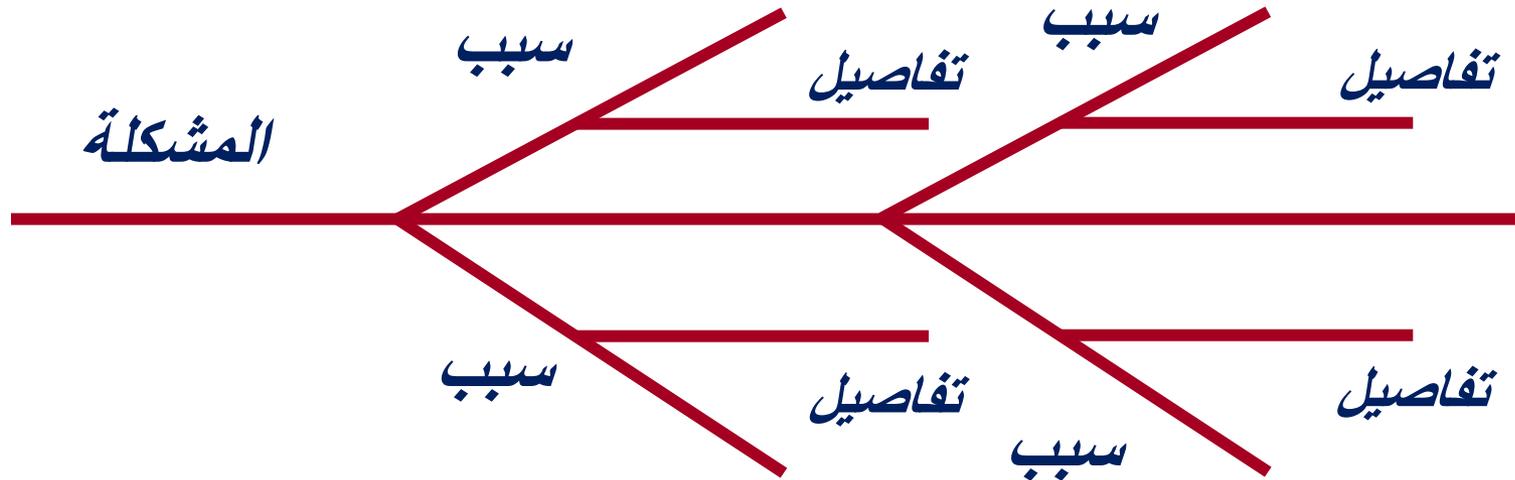


بعض الأساليب المستخدمة في تحليل المشكلات



تحليل السبب والتأثير – هيكل السمكة

- تم تقديم هذا الأسلوب بواسطة الياباني **Kaoru Ishikawa**، وهو عبارة عن رسم بسيط يعرض سلسلة من الأسباب وإقامة العلاقة بين المتغيرات ويأخذ الشكل التالي الذي يأخذ شكل عظام السمكة.



دوائر الجودة

• بدأ مفهوم جلسات أو دوائر الجودة في اليابان في أوائل الستينات.

• ركزت الإدارة اليابانية على أساليب الرقابة على الجودة ، وكانت أول ثلاث جلسات قد تمت في " المنطقة اليابانية للعلميين والمهندسين " في عام 1963م ، ومنذ ذلك الحين إنتشر هذا المفهوم وانتقل إلى تايوان والولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا.

• نجحت بعض المنظمات في تطبيقه وفشل البعض الآخر ويطلق عليه دوائر الرقابة على الجودة .

أسلوب ديلفي

- تشجيع توليد الأفكار من خلال إرسال قوائم استقصاء بالبريد للأعضاء الذين يقومون بإعادتها مرة ثانية.
- ويتم تلخيص الإستجابات كما أباها الأعضاء ثم يتم إرسال الإجابات فى قوائم ثانية ، وذلك لإعادة الأعضاء لتقييمهم.
- أسلوب دلفي يحقق الوصول إلى أحكام متعددة مع إزالة التحيز الذى قد يحدث لو تم اللقاء وجهاً لوجه مع تحقيق إستقلالية أفكار للمستجيبين .

أسلوب الجماعة الاسمية

الخطوة الأولى : يتم إجتماع الأفراد معاً ولكن لا يتم السماح لهم بالإتصالات الشفوية ، وبذلك يتم تجميع الأفراد (اسمياً) بالاسم فقط .

• تتكون هذه الجماعة من 7 – 10 أفراد ، ويقوم كل عضو بكتابة أفكاره على قطعة من الورق.

• على أن يقوم شخص بكتابة الأفكار على سبورة متحركة و بذلك يكون ناتج هذه المرحلة قائمة من الأفكار من 18 – 25 فكرة .

أسلوب الجماعة الاسمية

الخطوة التالية: هي القيام بإجراء المناقشات للأفكار المعروضة على أن يتم:

• أخذ الآراء لتفسير الأفكار

• تحديد درجة التأييد لكل فكرة معروضة

• يلي ذلك إجراء التصويت المستقل أو أولويات للأفكار.

• ويكون قرار الجماعة هو ما يأخذ أكبر الأصوات أو أعلى ترتيب.

العصف الذهني



العصف الذهني

هو وسيلة للحصول على أكبر عدد من الأفكار من مجموعة من الأفراد في وقت قصير.

شروط نجاح العصف الذهني

• **تأجيل التقييم:** لا تقيم الأفكار المقترحة في اجتماع العصف الذهني سواء كانت أفكارك أو أفكار غيرك ولا تسخر من أفكار الآخرين.

• **فكر بحرية:** أي اندفع في خيالك وأحلامك، واترك لعقلك الباطن حرية التفكير.

شروط نجاح العصف الذهني

• **الكمية هي المهم وليست النوعية:** لأن النوعية تعني التقييم وقد اتفقتنا على تأجيل الحكم على الأفكار حتى ينتهي الإجتماع. لذلك المهم هو عرض أكبر كمية ممكنة من الأفكار.

• **أبن على أفكار الآخرين:** استعمل أفكار الآخرين كأساس لاكتشاف أفكار جديدة مبنية عليها.

كيف يستخدم المدير العصف الذهني لحل المشكلات؟



العصف الذهني لحل المشكلات

• يختار المدير المشكلة المطلوب دراستها في الاجتماع ويجب أن تكون مشكلة راهنة وذات أهمية كافية لتبرير اشتراك الأفراد الآخرين.

• يجب على المدير أن يكون منفتح الذهن وأن يقود المجموعة بحماس وقدره وأن يظهر اهتمامه بالاشتراك في تقديم الأفكار والتمتع بأفكار الآخرين.

العصف الذهني لحل المشكلات

• عدد المشتركين مهم في الاجتماع فقد يكون من الصعب على المدير أن يلاحق سير الأفكار إذا كان العدد أكثر من 16 شخص. أما إذا كان العدد أقل من 6 أشخاص فإنه سوف يؤدي إلى كبت الابتكار لذلك فإن العدد المثالي هو 12 شخص.

• يجب أن يكون المشتركين في مستوى إداري متقارب، ويمكن التغاضي عن هذا الشرط في المؤسسات الصغيرة الحجم على أساس أن هناك تعارف بين الجميع.

العصف الذهني لحل المشكلات

• يجب أن يشترك في اجتماعات العصف الذهني شخصين أو ثلاثة أشخاص ليس لديهم معلومات سابقة عن المشكلة المطروحة للبحث. حتى لا تعوقهم التفاصيل عن مساعدة الآخرين في رؤية المشكلة والحلول المقترحة.

• أي مراقب أو غير مشترك في المناقشة سيؤدي إلى كبت الابتكار. لذلك لا يجوز للمراقبين بالحضور ويجب أن يساهم الكل في الاجتماع.

العصف الذهني لحل المشكلات

• يجب أن يواجه المشاركون بعضهم باستخدام منضدة مستديرة أو على شكل U ويقف المدير على الجانب المفتوح من المنضدة.

• لا يجوز تسجيل الأفكار على سجل بل يجب كتابتها على اللوح أو على ورقة معلقة أمام الجميع.

العصف الذهني لحل المشكلات

• يجب دعوة المشتركين قبل الاجتماع بيومين على الأقل.
ويجب أن يكون الاجتماع في الصباح الباكر قبل أن ينشغل
المشتركون في مشاكلهم الخاصة.

• يطلب المدير من أحد المشتركين أن يكون مساعداً له في
كتابة الأفكار وتعليق الأوراق المكتوب عليها الأفكار على
الحائط.

• عند إنتهاء الإجتماع يشكر المدير المشتركين على
مساهماتهم ويؤكد أنهم سوف يحاطون علماً بالأفكار التي تم
اختيارها.

العصف الذهني لحل المشكلات

- يجب أن يدعو المدير اثنين أو ثلاثة أشخاص من المشاركين في الاجتماع لحضور اجتماع تقييم الأفكار.
- يحدد اجتماع التقييم بعد اجتماع العصف الذهني بيوم أو يومين حتى يمكن جمع الأفكار.
- بعد تقييم واختيار الأفكار يجب توزيع كل الأفكار المطبوعة بعد وضع علامة على الأفكار المختارة.

خطوات تقييم العصف الذهني



خطوات التقييم

- اختيار الأفكار السريعة النجاح.
- تقسيم الأفكار الأخرى إلى مجموعات.
- تقييم الأفكار بالقيم المناسبة للعمل.
- تحليل عوائق نجاح أي فكرة.

مقاييس تستخدم غالباً عند تقييم الأفكار

• هل هي مناسبة للموظفين والإدارة العملاء؟

• هل هي قانونية؟

• تكاليف التنفيذ.

• هل هي عملية؟

• كم وقتاً تتطلب؟

• هل هي مربحة؟

قبعات التفكير الستة



شكراً لمشاركتكم

