

# مدخل إلى الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة

المحاضرة

5

Introduction to Entrepreneurship and  
Small Business Management

الفصل

5

توليد الأفكار  
استراتيجية العصف الذهني

أ.د. باسيل الخوري

# جدول المحتويات

## 1 توليد الأفكار

- مصادر توليد الأفكار
- دراسة الفكرة او الهدف المرجو بلوغه
- مصادر الأفكار الجيدة
- أساليب توليد الأفكار

## 2 استراتيجية العصف الذهني

- مفهوم أسلوب العصف الذهني
- أهداف العصف الذهني
- مراحل العصف الذهني
- مبادئ العصف الذهني
- القواعد الأساسية للعصف الذهني
- مراحل حل المشكلة في جلسات العصف الذهني
- عناصر نجاح عملية العصف الذهني
- معوقات التفكير الإبداعي
  - 1- المعوقات الإدراكية
  - 2- العوائق النفسية
  - 3- التركيز على ضرورة التوافق مع الآخرين
  - 4- القيود المفروضة ذاتيا
  - 5- التقيد بأنماط محددة للتفكير
  - 6- التسليم الأعمى بالفرضيات
  - 7- التسرع في تقييم الأفكار
  - 8- الخوف من اتهام الآخرين لأفكارنا بالسخافة

# جدول المحتويات

## □ خطوات جلسة العصف الذهني

- 1- تحديد ومناقشة المشكلة (الموضوع)
- 2- إعادة صياغة الموضوع
- 3- تهيئة جو الإبداع والعصف الذهني
- 4- العصف الذهني
- 5- تحديد أغرب فكرة
- 6- جلسة التقييم

3

# توليد الأفكار

## مصادر توليد الأفكار:

تتعدد المصادر التي يمكن الاستفادة منها للوصول إلى الفكرة التي نبحث عنها:

- 1) الاتصالات الشخصية (على رأسها الوسائط الإجتماعية والإنترنت)
- 2) قراءة الصحف والمجلات المتخصصة
- 3) مشاهدة المعارض والأسواق التجارية
- 4) زيارة المؤسسات الرسمية وغير الرسمية المعنية بتأسيس وتطوير المشروعات الاقتصادية
- 5) مراقبة نشرات واختراعات مراكز الأبحاث والتطوير.

# توليد الأفكار

## دراسة الفكرة او الهدف المرجو بلوغه

يجب أن يتم الآتي:

- (1) دراسة الإمكانيات المتوافرة لدى الشخص
- (2) دراسة المعطيات السائدة
- (3) دراسة وسائل الإنتاج
- (4) تحديد الإستراتيجية.

# توليد الأفكار

## مصادر الأفكار الجيدة:

- (1) الأشياء التي نملكها
- (2) المهارات التي نتقنها
- (3) الحاجة
- (4) المشاكل (تولد فرصاً جيدة للمشاريع الاقتصادية).

# توليد الأفكار

أساليب توليد الأفكار:

(1) العصف الذهني:

المشاركة الجماعية في طرح الأفكار دون تقييمها أو التعليق عليها

(2) قوائم المشكلات:

يختلف الأمر في هذا الأسلوب عنه في العصف الذهني، إذ أن الأفكار والحلول تكون موجودة في قوائم؛ ويقوم المشاركون بمناقشة وإيجاد حلول أو بدائل لها؛

إن أهمية هذه الوسيلة تكمن في التدريب على الحكم على الأفكار أكثر من توليد أفكار جديدة، والأهم من ذلك أنه يتم وضع الأفكار على المحك وذلك من خلال التحليل الجماعي للمشاكل المطروحة.

# توليد الأفكار

أساليب توليد الأفكار (يتبع):

## (3) الربط الحر:

وفيه يقترح أحد المشاركين حلاً ما ويكتب عبارة محددة ويضيف المشاركون كلمات أو عبارات أخرى في نفس السياق إلى ان يتم التوصل إلى الأفكار أو الحلول المطلوبة.

## (4) أسلوب تخطيط المشروعات الموجهة نحو الهدف:

وهو أسلوب مفتوح يمكن توليد أفكار جديدة وحلول لمشاكل قائمة دون التقييد بوجهة نظر واحدة ؛ إذ يتم التوسع في البدائل الواقعية والبناء عليها، ويتم من خلال تقسيم أفراد المجموعة المشاركة إلى مجموعات.

## (5) أسلوب البدائل والنظائر:

وهنا يتم تثبيت أفكار المشروعات بداية ومن ثم البحث عن أفكار بديلة أو تصغير المشكلة أو النظر إليها من زاوية مختلفة تماماً أو تحسينها، ومن ثم يتم توليد أفكار من أفكار أخرى ولو كان ذلك بصورة مغايرة.



# استراتيجية العصف الذهني

## مفهوم أسلوب العصف الذهني Brain storming

- ابتكر هذا الأسلوب أليكس أزبورن عام 1938 بقصد تتمية قدرة الأفراد على حل المشكلات بطريقة إبداعية وابتكارية؛
- استراتيجية العصف الذهني واحدة من أساليب تحفيز التفكير والإبداع الكثيرة التي تتجاوز في أمريكا أكثر من ثلاثين أسلوباً وفي اليابان أكثر من مئة أسلوب بما فيها الأساليب الأمريكية.
- ويستخدم العصف الذهني كأسلوب للتفكير الجماعي أو الفردي في حل كثير من المشكلات العلمية والحياتية المختلفة، بقصد زيادة القدرات والعمليات الذهنية.
- ويعني تعبير العصف الذهني: استخدام العقل في التصدي النشط للمشكلة.

# استراتيجية العصف الذهني

## أهداف العصف الذهني:

تهدف جلسات العصف الذهني إلى تحقيق الآتي:

- 1 - حل المشكلات حلاً إبداعياً
- 2 - خلق مشكلات للخصم
- 3 - إيجاد مشكلات، أو مشاريع جديدة
- 4 - تحفيز وتدريب تفكير وإبداع المتدربين

# استراتيجية العصف الذهني

## مراحل العصف الذهني:

يمكن استخدام هذا الأسلوب في المرحلة الثانية من مراحل عملية الإبداع، التي تتكون من ثلاث مراحل أساسية هي :

- 1 - تحديد المشكلة
- 2 - إيجاد الأفكار، أو توليدها
- 3 - إيجاد الحل.

# استراتيجية العصف الذهني

## مبادئ العصف الذهني:

يعتمد استخدام العصف الذهني على مبدئين أساسيين هما :

### 1- تأجيل الحكم على قيمة الأفكار:

يجب التأكيد على أهمية تأجيل الحكم على الأفكار المنبثقة من أعضاء جلسة العصف الذهني، وذلك لتشجيع تلقائية الأفكار وتوليدها؛ فإحساس الفرد بأن أفكاره ستكون موضعاً للنقد والرقابة منذ ظهورها يجعله يطرح أفكاراً أخرى مغايرة.

### 2- كمية الأفكار تحسن من نوعيتها:

المدرسة الترابطية، التي تطرح قاعدة "الكم يمكن أن يزيد من النوعية"، ترى أن الأفكار مرتبة في شكل هرمي وأن أكثر الأفكار احتمالاً للظهور والصدور هي الأفكار العادية والشائعة والمألوفة، ومن ثم فإن التوصل إلى الأفكار، غير العادية والأصيلة يوجب ازدياد كمية الأفكار المطروحة.

# استراتيجية العصف الذهني

## القواعد الأساسية للعصف الذهني:

### 1- ضرورة تجنب نقد الأفكار المتولدة:

يقصد به استبعاد أي نوع من الحكم أو النقد أو التقويم في أثناء جلسات العصف الذهني؛ وتقع مسؤولية تطبيق هذه القاعدة على عاتق رئيس الجلسة.

### 2- حرية التفكير والترحيب بكل الأفكار مهما يكن نوعها:

الهدف هنا هو إعطاء قدر أكبر من الحرية للمشاركين في التفكير في إعطاء حلول للمشكلة المعروضة مهما تكن نوعية هذه الحلول أو مستواها.

# استراتيجية العصف الذهني

القواعد الأساسية للعصف الذهني (يتبع):

**3- التأكيد على زيادة كمية الأفكار المطروحة:**

هذه القاعدة تعني التأكد من توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار المقترحة، لأنه كلما ازداد عدد الأفكار المقترحة من قبل المشاركين كلما ازداد احتمال بلوغ قدر أكبر من الأفكار الأصيلة أو المفيدة في إيجاد الحل المبدع للمشكلة.

**4- تعميق أفكار الآخرين وتطويرها:**

ويقصد بها إثارة حماس المشاركين في جلسات العصف الذهني من غير المشاركين أن يضيفوا أفكاراً جديدة، وأن يقدموا ما يمثل تحسناً أو تطويراً لها.

# استراتيجية العصف الذهني

## مراحل حل المشكلة في جلسات العصف الذهني:

هناك عدة مراحل يجب اتباعها في أثناء حل المشكلة المطروحة في جلسات العصف الذهني وهي:

### 1) صياغة المشكلة:

يقوم الرئيس المسؤول عن جلسات العصف الذهني بطرح المشكلة على المشاركين وشرح أبعادها وجمع بعض الحقائق حولها بغرض تقديم المشكلة.

### 2) بلورة المشكلة:

وفيها يقوم الرئيس بتحديد دقيق للمشكلة وذلك بإعادة صياغتها وتحديدها من خلال مجموعة تساؤلات.

إن إعادة صياغة المشكلة قد تقدم في حد ذاتها حلولاً مقبولة دون الحاجة إلى إجراء المزيد من عمليات العصف الذهني.

# استراتيجية العصف الذهني

مراحل حل المشكلة في جلسات العصف الذهني (يتبع):

**3) توليد الأفكار التي تعبر عن حلول للمشكلة**

تعدّ هذه الخطوة مهمة لجلسة العصف الذهني حيث يتم من خلالها إثارة كم حر من الأفكار؛ وتتم هذه الخطوة مع مراعاة الجوانب التالية :

أ - عقد جلسة تنشيطية

ب - عرض مبادئ العصف الذهني

ج - استقبال الأفكار المطروحة حتى لو كانت مثيرة للسخرية

د - تدوين جميع الأفكار وعرضها (الحلول المقترحة للمشكلة)

هـ - قد يحدث أن يشعر بعض المشاركين بالإحباط أو الملل، ويجب تجنب ذلك .



# استراتيجية العصف الذهني

مراحل حل المشكلة في جلسات العصف الذهني (يتبع):

4) تقييم الأفكار التي تم التوصل إليها

تتصف جلسات العصف الذهني بأنها تؤدي إلى توليد عدد كبير من الأفكار المطروحة حول مشكلة معينة، ومن هنا تظهر أهمية تقويم هذه الأفكار وانتقاء القليل منها لوضعه موضع التنفيذ .

عناصر نجاح عملية العصف الذهني:

- لا بد من التأكيد على عناصر نجاح عملية العصف الذهني، التي تتلخص بالآتي :
- 1 - وضوح المشكلة مدار البحث لدى المشاركين وقائد النشاط مدار البحث .
  - 2 - وضوح مبادئ، وقواعد العمل والتقييد بها من قبل الجميع، بحيث يأخذ كل مشارك دوره في طرح الأفكار دون تعليق، أو تجريح من أحد .
  - 3 - خبرة قائد النشاط، أو رئيس الجلسة، وقناعته بقيمة أسلوب العصف الذهني كأحد الاتجاهات المعرفية في حفز الإبداع .

# معوقات التفكير الإبداعي

## مقدمة:

يملك كل واحد منا كما لا بأس به من القدرة على التفكير الإبداعي أكثر مما نعتقد عن أنفسنا، ولكن هنالك عدد من المعوقات يحول دون تفجر هذه القدرة ووضعها موضع الاستخدام والتطبيق، التي تقيد الطاقات الإبداعية، منها:

## 1- المعوقات الإدراكية:

تتمثل المعوقات الإدراكية بتبني الإنسان طريقة واحدة للنظر إلى الأشياء والأمور فهو لا يدرك الشيء إلا من خلال أبعاد تحددها النظرة المقيدة التي تخفي عنه خصائص هذا الشيء.

مثال البارومتر: جهاز لقياس الضغط الجوي وهي خاصية واحدة فرضها النظام التعليمي، وعند التخلص من العائق الإدراكي نرى فيه أبعاداً أخرى منها: استخدامه هدية أو لعبة للأطفال.

# معوقات التفكير الإبداعي

## 2- العوائق النفسية:

تتمثل في الخوف من الفشل؛ ويرجع هذا إلى عدم ثقة الفرد بنفسه على ابتكار أفكار جديدة وإقناع الآخرين بها. للتغلب على هذا العائق يجب أن يدعم الإنسان ثقته بنفسه وقدراته على الإبداع وبأنه لا يقل كثيراً في قدراته ومواهبه عن العديد من العلماء الذين أبدعوا واخترعوا واكتشفوا.

## 3- التركيز على ضرورة التوافق مع الآخرين:

يرجع ذلك إلى الخوف من ظهور الشخص أمام الآخرين بمظهر يدعو للسخرية لأنه أتى بشيء أبعد ما يكون عن المألوف بالنسبة لهم.

## 4- القيود المفروضة ذاتياً:

يعدّ هذا العائق من أكثر عوائق التفكير الإبداعي صعوبة؛ ذلك أنه يعني أن يقوم الشخص من تلقاء نفسه بوعي أو بدون وعي بفرض قيود لم تفرض عليه لدى تعامله مع المشكلات.

# معوقات التفكير الإبداعي

## 5-التقيد بأنماط محددة للتفكير:

كثيراً ما يذهب البعض إلى اختيار نمط معين للنظر إلى الأشياء، ومن ثم يرتبط بهذا النمط مطولاً دون التخلي عنه، كذلك قد يسعى البعض إلى افتراض أن هناك حلاً للمشكلات يجب البحث عنه.

## 6-التسليم الأعمى بالفرضيات:

وهي عملية يقوم بها العديد منا بغرض تسهيل حل المشكلات وتقليل الاحتمالات المختلفة الواجب دراستها.

# معوقات التفكير الإبداعي

## 7- التسرع في تقييم الأفكار:

وهو من العوائق الاجتماعية الأساسية في عملية التفكير الإبداعي ومن العبارات التي عادة ما تقضي على الفكرة في مهدها ما نسمعه كثيرا عند طرح فكرة جديدة مثل:

- لقد جربنا هذه الفكرة من قبل،

-من يضمن نجاح هذه الفكرة؟

-هذه سابقة جداً لوقتها،

- هذه الفكرة لن يوافق عليها المسؤولين.

## 8- الخوف من اتهام الآخرين لأفكارنا بالسخافة

هو من أشد العوائق الاجتماعية للتفكير الإبداعي.

# خطوات جلسة العصف الذهني

تمر جلسة العصف الذهني بعدد من المراحل يجب توخي الدقة في أداء كل منها على الوجه المطلوب لضمان نجاحها وتتضمن هذه المراحل ما يلي:

## 1- تحديد ومناقشة المشكلة (الموضوع):

قد يكون بعض المشاركين على علم تام بتفاصيل الموضوع في حين يكون لدى البعض الآخر فكرة بسيطة عنها وفي هذه الحالة المطلوب من قائد الجلسة هو مجرد إعطاء المشاركين الحد الأدنى من المعلومات عن الموضوع لأن إعطاء المزيد من التفاصيل قد يحدّ بصورة كبيرة من لوحة تفكيرهم ويحصره في مجالات ضيقة محددة.

## 2- إعادة صياغة الموضوع:

يطلب من المشاركين في هذه المرحلة الخروج عن نطاق الموضوع على النحو الذي عرف به وأن يحددوا أبعاده وجوانبه المختلفة من جديد فقد تكون للموضوع جوانب أخرى. وليس المطلوب اقتراح حلول في هذه المرحلة وإنما إعادة صياغة الموضوع وذلك عن طريق طرح الأسئلة المتعلقة بالموضوع ويجب كتابة هذه الأسئلة في مكان واضح للجميع من قبل مقرر الجلسة.

# خطوات جلسة العصف الذهني

## 3- تهيئة جو الإبداع والعصف الذهني:

يحتاج المشاركون في جلسة العصف الذهني إلى تهيئتهم للجو الإبداعي، وتستغرق عملية التهيئة حوالي خمس دقائق يتدرب المشاركون فيها على الإجابة عن سؤال أو أكثر يلقيه رئيس الجلسة.

## 4- العصف الذهني:

يقوم رئيس الجلسة بكتابة السؤال أو الأسئلة التي وقع عليها الاختيار عن طريق إعادة صياغة الموضوع الذي تم التوصل إليه في المرحلة الثانية ويطلب من المشاركين تقديم أفكارهم بحرية على أن يقوم مقرر الجلسة بتدوينها بسرعة على السبورة أو لوحة ورقية في مكان بارز للجميع مع ترقيم الأفكار حسب تسلسل ورودها، ويمكن لرئيس الجلسة بعد ذلك أن يدعو المشاركين إلى التأمل بالأفكار المعروضة وتوليد المزيد منها.

# خطوات جلسة العصف الذهني

## 5- تحديد أغرب فكرة:

عندما يوشك معين الأفكار أن ينضب لدى المشاركين يمكن للرئيس أن يدعو المشاركين إلى اختيار أغرب الأفكار المطروحة وأكثرها بعداً عن الأفكار الواردة وعن الموضوع ويطلب منهم أن يفكروا بكيفية تحويل هذه الأفكار إلى فكرة عملية مفيدة.

## 6- جلسة التقييم:

الهدف من هذه الجلسة هو تقييم الأفكار وتحديد ما يمكن أخذه منها وفي بعض الأحيان تكوين الأفكار الجيدة بشكل بارز وواضح للغاية؛ ولكن الغالب تكون الأفكار الجيدة دفينة يصعب تحديدها، ويخشى عادة أن تهمل وسط العشرات من الأفكار الأقل أهمية. وتحتاج عملية التقييم نوعاً من التفكير الانكماشى الذي يبدأ بعشرات الأفكار ويلخصها حتى تصل إلى القلة الجيدة.