تحسينات بصفه مستمرة على منتجاتها بالشكل الذي يلبي حاجات الجزء المستهدف من السوق وبذلك تصبح إستراتيجية مدعمه لاستراتيجيه المنظمة و تركيز ودافع قوي لنجاحها.

المطلب الثاني: مصادر وطرق اكتشاف الأفكار الجديدة

تعد المعرفة الجيدة لعملية الابتكار من جهة وتنظيم المؤسسة من جهة أخرى عناصر ضرورية كمصادر أساسية ومرتكزات أساسية لاكتشاف الإبداع وانتقاء الأفكار الجديدة.

1. **مصادر الإبداع في المنظمة:**

هناك مجموعة من المصادر الأساسية في أي منظمة، منها:

أ- **إدارة الموارد البشرية:** تمثل إدارة الموارد البشرية عنصر محوري حيث من خلالها يتم بناء نظم التعلم الفردي والجماعي والاستفادة من الخبرات السابقة وكذا اكتساب المهارات الفنية والتأكيد على التحسين المستمر والتطوير لأدوات العمل وتكوين العمال كل العناصر السابقة تعد بنيه أساسيه تسمح بالتطبيق الناجح لإدارة الابتكار.

ب-**التنظيم:** تعكس الهياكل التنظيمية المرنة بشكل ايجابي على الابتكار كونها تتطلب أقل درجة من التخصص في العمال كما تسمح بالإثراء المتبادل الذي يبني الابتكار كما يمكن الاتصال الداخلي بين مختلف الوحدات ومن التفاعل الكبير في مختلف الوظائف.

ف-**فرق العمل :** تعد من أهم مكونات الهياكل التنظيمية السواء كانت مكلفه بمشروع خاص أو من ضمن الأعمال العادية في المؤسسة ويؤدي التنوع الداخلي للفراق إلى فعاليه اكبر في أداء الأعمال.

ا-**الثقافة الإبتكارية:** تبتسم الثقافة الابتكارية بدرجه عالية من المخاطرة حيث تساهم ثقافة التشجيع على إفتاء الأفكار الجديدة وتؤدي دورا حاسبا في ترسيخ ثقافة الإبداع والابتكار.

2. **اكتشاف الأفكار وانتقال الأفكار الجديدة**

هناك مجموعة من أساليب خلق وتنميه الإبداع وتهدف هذه الأساليب إلى تمكين الإفراد العاملين من توليد مزيد من الأفكار الجديدة من اجل معالجه مشاكل أو تحديات معينه

وتركز هذه الأساليب على تنشيط العمليات المعرفية مختلفة التي تقوم عليها عمليه الإبداع ويمكن تحديد أهم هذه العناصر في النقاط التالية.

1.2العصف الذهني:

وتعتبر تنمية هذه العقليات المفكرة مسؤولية كل مؤسسات الدولة وعلى رأسها المؤسسات التعليمية. فمن المعلوم أن تنمية تفكير الفرد يمكن أن تتم من خلال المناهج الدراسية المختلفة داخل المؤسسات التعليمية، و المناهج باختلافها تساهم في تنمية التفكير والقدرة على حل المشكلات لدى الطلاب وتسهم في زيادة قدراتهم في أنواع التفكير المختلفة إذا توفر لتدريسها الإمكانات اللازمة.

فالقدرات الإبداعية موجودة عند كل الأفراد بنسب متفاوتة، وهي بحاجة إلى الإيقاظ والتدريب لكي تتوقد . وإن النمطية في الأساليب التعليمية توقف أو تعيق تلك القدرات ولا تؤدي إلى إعداد أفراد يمتازون بالفكر قادرين على الإنتاج المتنوع والجديد، والذي تحتاجه التنمية الشاملة لمجتمعاتنا في القرن الحادي والعشرين.

فنحن اليوم بحاجة أكثر من قبل إلى استراتيجيات تعليم وتعلم تمدنا بآفاق تعليمية واسعة ومتنوعة ومتقدمة تساعد طلابنا على إسراء معلوماتهم وتنمية مهاراتهم العقلية المختلفة وتدربهم على الإبداع وإنتاج الجديد والمختلف . وهذا لا يتأتى بدون وجود المعلم المتخصص الذي يعطي طلابه فرصة المساهمة في وضع التعميمات وصياغتها وتجربتها، وذلك من خلال تزويدهم بالمصادر المناسبة وإثارة اهتماماتهم وحملهم على الاستغراق في التفكير الإبداعي وقيادتهم نحو الإنتاج الإبداعي . "وأن تكون لديه القدرة على إبداء الاهتمام بأفكار الطلاب واستخدام أساليب بديلة لمعالجة المشكلات، وعرض خطوات التفكير عند معالجة المشكلة بدلاً من عرض النتيجة فقط " . مما يدفعهم نحو تطوير نماذج التفكير والقدرة على تقييم نتائج التعلم بشكل فعّال.

كما ظهر الاهتمام واضحاً بتنمية القدرات الإبداعية لدى الطلاب م ن خلال برامج موجهة واستراتيجيات تدريس مختلفة مثل : التعلم التعاوني – الألعاب والألغاز – الأنشطة الإثرائية – التعلم بالاكتشاف – أسلوب العصف الذهني – حل المشكلات – دورة التعلم – الاستقصاء – الأنشطة المفتوحة – الاختيار الحر... وغيرها.

تعريف التفكير الإبداعي Creative Thinking:

ويرتبط التفكير الإبداعي ارتباطاً وثيقاً بالإبداع ، ولكن الإبداع يصف الناتج، أما التفكير الإبداعي فيصف العمليات نفسها (دي بونو 1977).

وعلى ذلك يعرف (منير كامل 1996) التفكير الإبداعي بأنه "الأسلوب الذي يستخدمه الفرد في إنتاج أكبر عدد ممكن م ن الأفكار حول المشكلة التي يتعرض لها (الطلاقة الفكرية)، وتتصف هذه الأفكار بالتنوع والاختلاف (المرونة) وعدم التكرار أو الشيوع (الأصالة) " .

ويعرف(فتحي جروان 1999) التفكير الإبداعي بأنه " نشاط عقلي مركب وهادف توجهه رغبة قوية في البحث عن حلول أو التوصل إلي نوا تج أصيلة لم تكن معروفة سابقاً .

ويتميز التفكير الإبداعي بالشمولية والتعقيد – فهو من المستوى الأعلى المعقد من التفكير –لأنه ينطوي على عناصر معرفية وانفعالية وأخلاقية متداخلة تشكل حالة ذهنية فريدة ".

ويرى بعض الباحثين أمثال : أوسبورن Osborn 1991، جوردن Jordan 1995، فريمان Freeman 1996] أن عملية التفكير الإبداعي تتم خلال أربع مراحل متتالية هي:

1) مرحلة التحضير أو الإعداد Preparation : وهي الخلفية الشاملة والمتعمقة في الموضوع الذي يبدع فيه الفرد وفسرها (جوردن Gordon) بأنها مرحلة الإعداد المعرفي والتفاعل معه.

2) مرحلة الكمون والاحتضان Incubation : وهي حالة من القلق والخوف اللاشعوري والتردد بالقيام بالعمل والبحث عن الحلول، وهي أصعب مراحل التفكير الإبداعي.

3) مرحلة الإشراق Illumination : وهي الحالة التي تحدث بها الومضة أو الشرارة التي تؤدي إلى فكرة الحل والخروج من المأزق، وهذه الحالة لا يمكن تحديدها مسبقاً فهي تحدث في وقت ما، في مكان ما، وربما تلعب الظروف المكانية والزمانية والبيئة المحيطة دوراً في تحريك هذه الحالة، ووصفها الكثيرون بلحظة الإلهام.

4) مرحلة التحقيق Verification : وهي مرحلة الحصول على النتائج الأصلية المفيدة والمرضية، وحيازة المنتج الإبداعي على الرضى الاجتماعي.

أي أن الإبداع هو إنتاج الجديد النادر المختلف المفيد فكراً أو عملاً وهو بذلك يعتمد على

الإنجاز الملموس.

العوامل التي تكون القدرة على التفكير الإبداعي:

هناك عوامل متشابكة تكون القدرة على الت فكير الإبداعي وتؤثر فيه إلى حد كبير ،فقد صنف (ديفيز Davis 1996) القدرات الإبداعية إلى:

الطلاقة	تطوير التفسيرات	القدرة على التنبؤ بالنتائج
الإسهاب	الحساسية تجاه المشاكل	التفكير المنطقي
المرونة	القدرة على التعرف على المشاكل	القدرة على التراجع
الأصالة	التفكير المقارن والمجازي	التحليل
التحويل	التقييم	التركيب
التصور،	التخيل الحدس	التركيز

. (العصف الذهني) **Brain Storming** :

و يقصد به توليد وإنتاج أفكار وآراء إبداعية من الأفراد والمج موعات لحل مشكلة معينة، وتكون هذه الأفكار والآراء جيدة ومفيدة . أي وضع الذهن في حالة من الإثارة و الجاهزية للتفكير في كل الاتجاهات لتوليد أكبر قدر من الأفكار حول المشكلة أو الموضوع المطروح ، بحيث يتاح للفرد جو من الحرية يسمح بظهور كل الآراء والأفكار .

أما عن أصل كلمة عصف ذهني (حفز أو إثارة أو إمطار للعقل) فإنها تقوم على تصور "حل المشكلة " على أنه موقف به طرفان يتحدى أحدهما الأخر ، العقل البشري(المخ) من جانب والمشكلة التي تتطلب الحل من جانب آخر . ولابد للعقل من الالتفاف حول المشكلة والنظر إليها من أكثر من جان ب ، ومحاولة تطويقها واقتحامها بكل الحيل الممكنة .أما هذه الحيل فتتمثل في الأفكار التي تتولد بنشاط وسرعة تشبه العاصفة (أوسبورن Osborn 1963 عن: على سليمان 1999) وهناك أربع قواعد أساسية للتفاكر ذكرها (أوسبورن Osborn 1963 عن: عبد الله الصافي 1997) هي:

1) النقد المؤجل: وهذا يعني أن الحكم المضاد للأفكار يجب أن يؤجل حتى وقت لاحق حتى لا نكبت أفكار الآخرين وندعهم يعبرون عنها ويشعرون بالحرية لكي يعبروا عن أحاسيسهم وأفكارهم بدون تقييم.

2) الترحيب بالانطلاق الحر: فكلما كانت الأفكار أشمل وأوسع كان هذا أفضل.
3) الكم مطلوب: كلما ازداد عدد الأفكار ارتفع رصيد الأفكار المفيدة.
4) التركيب والتطوير عاملان يكون السعي لإحرازهما : فالمشتركون بالإضافة إلى مساهمتهم في أفكار خاصة بهم يخمنون الطرق التي يمكنهم بها تحويل أفكار الآخرين إلى أفكار أكثر جودة أو
كيفية إدماج فكرتين أو أكثر في فكرة أخرى أفضل.

ويرى (ديفيز Davis 1986) أن عملية التفكير(العصف الذهني) هامة لتنمية التفكير الإبداعي وحل المشكلات لدى الطلاب للأسباب التالية:

1) التفكير جاذبية بدهية (حدسية): حيث إن الحكم المؤجل التفكير ينتج المناخ الإبداعي الأساسي عندما لا يوجد نقد أو تدخل مما يخلق مناخاً حراً للجاذبية البدهية بدرجة كبيرة.
2) التفكير عملية بسيطة: لأنه لا توجد قواعد خاصة تقيد إنتاج الفكرة ولا يوجد أي نوع من النقد أو التقييم.
3) التفكير عملية مسلية: فعلى كل فرد أن يشارك في مناقشة الجماعة أو حل المشكلة جماعياً والفكرة هنا هي الاشتراك في الرأي أو المزج بين الأفكار الغريبة وتركيبها.
4) التفكير عملية علاجية: كل فرد من الأفراد المشاركين في المناقشة تكون له حرية الكلام دون أن يقوم أي فرد برفض رأيه أو فكرته أو حله للمشكلة.
5) التفكير عملية تدريبية: فهي طريقة هامة لاستثارة الخيال والمرونة والتدريب على التفكير الإبداعي.

ويرى (محمد المفتي 2000) أنه من المستحيل الآن أن تظل عملية التفكير وحل المشكلات واستشراق المستقبل عملية يقوم بها مفكر بمفرده مهما كانت قدرته أو شموليته في العلم ، وأصبح من المحتم أن تقوم بهذه العملية مجموعة من المفكرين في تخصصات متنوعة تعمل عقلها الجماعي في "إنتاج الأفكار " و"إنتاج حلول متنوعة للمشكلة الواحدة"و"إنتاج البدائل لمواجهة التحديات المستقبلية "، وهذه المجموعات من المفكرين يمكن أن نطلق عليها "فرق التفكير"، ويمكن أن نطلق على التفكير الذي يمارس داخل هذه المجموعات :بالتفكير التعاوني" والذي أقترح له التعريف التالي: "إعمال العقل متظافراً مع غيره من العقول بأسلوب منهجي يتسم بالعلمية والموضوعية لإيجاد حلول متنوعة

لمشكلات نتجت عن ظواهر طبيعية أو مجتمعية ،أو لاستشراق المستقبل ووضع بدائل لمواجهة تحدياته واحتمالاته " .

ويقترح(محمد المفتي 2000) أنه لكي ننمي التفكير التعاوني (الجماعي)لدي المتعلم بعد أن تعود عقله ولسنوات طويلة في إطار نظام تعليمي وممارسات مقصودة داخل حجرات الدراسة على التفكير الفردي (أو المنفرد). يجب الاتجاه إلي استخدام إستراتيجية التعلم التعاوني ،وإستراتيجية التعلم في مجموعات صغيرة، وحل المشكلات عن طريق إشراك مجموعات من الطلاب في التفكير،ووضع بدائل الحلول وتنفيذها ،وتقويم النتائج .

ويلاحظ أن ما أقترحه (محمد المفتي) يدخل تحت نطاق العصف الذهني . والذي يتطلب بدوره معلماً قادراً على إدارة عملية التفكير في مواقف العصف الذهني الأمر الذي يستلزم تدريب المعلمين أثناء الخدمة علي كيفية استخدام استراتيجية العصف الذهني ، وكذلك إعادة النظر في برامج إعداد المعلمين بكليات التربية وكليات المعلمين لتتوافق مع التوجهات الحديثة التي تطالب بتنمية التفكير الإبداعي والم هارات التدريسية اللازمة للمعلم لتنمية القدرات الإبداعية لدي طلابه .

وقد أوضح (روشكا A. Rochka 1989) ثلاث مراحل لعملية التفاكر هي:

– المرحلة الأولى : ويتم فيها توضيح المشكلة وتحليلها إلى عناصرها الأولية التي تنطوي عليها،تبويب هذه العناصر من أجل عرضها على المشاركين الذين يفضل أن تتراوح أعدادهم ما بين (10–12) فرداً، ثلاثة منهم على علاقة بالمشكلة موضوع التفاكر والآخرون بعيدوا الصلة عنها، ويفضل أن يختار المشاركون رئيساً للجلسة يدير الحوار ويكون قادراً على خلق الجو المناسب للحوار وإثارة الأفكار وتقديم المعلومات ويتسم بالفكاهة، كما يفضل أن يقوم أحد المشاركين بتسجيل كل ما يعرض في الجلسة دون ذكر أسماء (مقرر الجلسة) .

– المرحلة الثانية : ويتم فيها وضع تصور للحلول من خلال إدلاء الحاضرين بأكبر عدد ممكن من الأفكار وتجميعها وإعادة بنائها (يتم العمل أولاً بشكل فردي ثم يقوم أفراد المجموعة بمناقشة المشكلة بشكل جماعي مستفيدين من الأفكار الفردية وصولاً إلى أفكار جماعية مشتركة) . وتبدأ هذه المرحلة بتذكير رئيس الجلسة للمشاركين بقواعد التفاكر وضرورة الالتزام بها وأهمية تجنب النقد وتقبل أية فكرة ومتابعتها.

- المرحلة الثالثة : ويتم فيها تقديم الحلول واختيار أفضلها.

ويمكن صياغة هذه الخطوات لموقف (جلسة) العصف الذهني في صورة إجرائية كالتالي :

1- تحديد ومناقشة المشكلة (موضوع الجلسة) .
2- إعادة صياغة المشكلة (موضوع الجلسة) .
3- تهيئة جو الإبداع والعصف الذهني.
4- البدء بعملية العصف الذهني .
5- إثارة المشاركين إذا ما نضب لديهم معين الأفكار .
6- مرحلة التقويم .

تنفيذ مواقف تعليمية باستخدام استراتيجية العصف الذهني :

أولاً : المشكلة(موضوع الجلسة): " أساليب خفض التلوث البيئي على مستوى المملكة "

1- تحديد ومناقشة المشكلة (موضوع الجلسة) : " أساليب خفض التلوث البيئي على مستوى المملكة " . يقوم رئيس الجلسة بمناقشة المشاركين حول موضوع الجلسة لإعطاء مقدمة نظرية مناسبة لمدة (5 دقائق) .

2- إعادة صياغة المشكلة: يعيد رئيس الجلسة صياغة المشكلة في (5دقائق)على النحو التالي : التلوث البيئي يعني تلوث الهواء والماء والأرض ، ويطرحها من خلال الأسئلة التالية :-

كيف تقلل من تلوث الهواء ؟ ، كيف تقلل من تلوث الماء ؟ ، كيف تقلل من تلوث الأرض ؟

3- تهيئة جو الإبداع والعصف الذهني : يقوم رئيس الجلسة بشرح طريقة العمل وتذكير المشاركين بقواعد العصف الذهني . لمدة (5 دقائق) :

- أعرض أفكارك بغض النظر عن خطئها أو صوابها أو غرابتها .
- لا تنتقد أفكار الآخرين أو تعترض عليها .
- لا تسهب في الكلام وحاول الاختصار ما استطعت .
- يمكنك الاستفادة من أفكار الآخرين بأن تستنتج منها أو تطورها .
- استمع لتعليمات رئيس الجلسة ونفذها .

- أعط فرصة لمقرر الجلسة لتدوين أفكارك .

4- تعيين مقرر للجلسة ليدون الأفكار .

5- يطلب من المشاركين البدء أفكارهم إجابة عن الأسئلة لمدة (40 دقيقة).

6 – يقوم مقرر الجلسة بكتابة الأفكار متسلسلة على سبورة معدنية أمام المشاركين.

7- يقوم رئيس الجلسة بتحفيز المشاركين إذا ما لاحظ أن معين الأفكار قد نضب لديهم كأن يطلب منهم تحديد أغرب فكرة وتطويرها لتصبح فكرة عملية أو مطالبتهم بإمعان النظر في الأفكار المطروحة والاستنتاج منها أو الربط بينها وصولاً إلى فكرة جديدة .

8-التقييم : يقوم رئيس الجلسة بمناقشة المشاركين في الأفكار المطروحة لمدة (40 دقيقة) من أجل تقييمها وتصنيفها إلى :

- أفكار أصيلة و مفيدة وقابلة للتطبيق .
- أفكار مفيدة ولكنها غير قابلة للتطبيق المباشر وتحتاج إلى مزيد من البحث .
- أفكار مستثناة لأنها غير عملية وغير قابلة للتطبيق .

9- يلخص رئيس الجلسة الأفكار القابلة للتطبيق ويعرضها على المشاركين لمدة (10 دقائق) .

ثانياً :المشكلة(موضوع الجلسة): " أسباب ضعف التلاميذ في حل المسائل اللفظية في الرياضيات " ويمكن إعادة صياغة المشكلة: وطرحها من خلال الأسباب التالية :-

- أسباب تتعلق بمحتوي المناهج وبنائها وطرق صياغة المسائل اللفظية.
- أسباب تتعلق بالتلاميذ ومستواهم العقلي ونموهم اللغوي .
- أسباب تتعلق بطرائق التدريس والتدريب على حل المسائل اللفظية.

ثالثاً :المشكلة(موضوع الجلسة): " أسباب الضعف اللغوي لدى طلاب المرحلة الثانوية وبنفس الطريقة يمكن إعادة صياغة المشكلة في عدة مشكلات فرعية يمكن البحث عن حلول لكل منها وبالتالي التوصل إلى عدة حلول للمشكلة الأصلية .

ولكن يجب أن نلفت النظر إلى نوعين من المشكلات : مشكلات مغلقة لها حل واحد فقط صحيح أو طريقة واحدة للحل وتحتاج إلى نوع من التفكير المنطقي . ومشكلات مفتوحة ليس لها حل واحد صحيح بالضرورة أو طريقة واحدة للحل وإنما تحتمل حلولاً عديدة

وتحتاج إلى نوع من التفكير الإبداعي ويصلح معها أسلوب العصف الذهني .

مما سبق يمكن القول أن العصف الذهني هو موقف تعليمي يستخدم من أجل توليد أكبر عدد من الأفكار للمشاركين في حل مشكلة مفتوحة خلال فترة زمنية محددة في جو تسوده الحرية والأمان في طرح الأفكار بعيداً عن المصادرة والتقييم أو النقد . ومن خلال القيام بعملية التفكير حسب القواعد التي ذكرها (أوسبورن) والمراحل التي ذكرها (روشكا) أثبت التفكير نجاحه في كثير من المواقف التي تحتاج إلى حلول إبداعية لأنه يتسم بإطلاق أفكار الأفراد دون تقييم، وذلك لأن انتقاد الأفكار أو الإسراف في تقييمها خاصة عند بداية ظهورها قد يؤديان إلى خوف الشخص أو إلى اهتمامه بالكيف أكثر من الكم فيبطئ تفكيره وتنخفض نسبة الأفكار المبدعة لديه. وهذا يوضح أهمية عملية التفكير في تنمية التفكير الإبداعي وحل المشكلات للأسباب التي ذكرها (ديفيز).

2.2 أسلوب دلفاي

دلفي معبد في أحد مدن اليونان القديم به بعض الكهنة والحكماء يتنبئون بالمستقبل ولقد كان اليونانيون يلجئون إلى ذلك المعبد للتنبؤ بمستقبلهم من خلال تفسير الكهنة لمختلف القضايا في الشؤون الشخصية والحربية وفي النهاية يتكون رأي عن الاحتمالات المتوقعة.

يعود توظيف أسلوب دلفي في التنبؤ إلى العام 1950 , وذلك من قبل مؤسسة تدعي)راند(وذلك بغية حل المشكلات التي واجهتها , فلجأت هذه المؤسسة إلى مجموعة من الخبراء ليسهموا في البحث وتقديم الحلول المناسبة لحل هذه المشكلات ولكن لم تكن هذه المؤسسة تستخدم هذا الأسلوب على اعتبار أنه أسلوب دلفي , ولكن قامت بذلك بشكل عشوائي.

- في عام 1953 كان أول استخدام ا علمي ا منظم ا وهادف ا للأسلوب على يد دالكي وهيلمر في سلاح البحرية الأمريكية وظل العمل به ساري ا حتى عام 1962 .
- ثم أخذ في الانتشار بصورته الحالية اليوم بين شتى المجالات غير العسكرية , كالمجالات التكنولوجية والصناعة , وتخطيط المجتمع وتقييم المشروعات والتربية .

"فهو وسيلة اتصال منظمة بين مجموعة مختارة من الخبراء وأصحاب الاختصاص في ميدان معين للتنبؤ بالمستقبل عبر العمل التعاوني المنظم لاقتراح الحلول المناسبة لمشكلة معينه دون الحاجة إلى الاجتماع أو المواجهة فيما بينهم . "

❖ **الفكرة الأساسية التي يقوم عليها:**

وتقوم الفكرة الأساسية في أسلوب دلفي على أن نتائج تفكير الجماعة أفضل بكثير من نتائج تفكير أي فرد فيها .

تقوم هذه الطريقة أساسا على إرسال استبيانات وتساؤلات لمجموعة من الخبراء وعلى ضوء إجاباتهم يتم تحديد أسئلة جديدة , وتعاد الدورات مرات , بحيث تصبح الإجابة سؤالا لخبير آخر, وبذلك نحصل على توقعات وتفسيرات مجموعة خبراء , مع إعادة تقييم مقترحاتهم عن طريق التوثيق والتعديل في الإجابات فقط دون مواجهة مباشرة بينهم , فهو يعتمد أساسا على تدوير الاستبيانات للحصول على اتفاق نسبي في الرأي.

❖ **مبررات استخدام أسلوب دلفاي في البحوث المستقبلية**

1. عند الحاجة للاستفادة من الأحكام الذاتية التي تبنى على أساس جمعي.
2. عندما يتطلب موضوع البحث الاستعانة بعدد كبير من الخبراء يصعب معه الاتصال المباشر وتبادل الآراء وجها لوجه.
3. وجود ضرورة لإخفاء شخصيات المشاركين عن بعضهم .
4. تمييز وتوضيح الدوافع البشرية الحقيقة والمتصورة.
5. التخطيط الجامعي وتطوير المناهج .
6. عند ظهور اختلافات حادة بين الخبراء.
7. جمع بيانات تاريخية أو أحداث جارية غير معروفة بدقة أو ليس لدنيا علم بها , دراسة الحوادث التاريخية الهامة .

❖ **خصائص أسلوب دلفاي:**

1 – أنه أسلوب حدسي يعتمد على حدس مجموعة من الخبراء يكو ن على درجة كبيرة من الصدق والموضوعية.

2 – أنه حوار غير مباشر بين الخبراء والمتخصصين تجنبا لسيطرة بعضهم وآرائهم على زملائهم.

3 – يتجنب الخبراء سلبيات وعيوب أسلوب اللجان والاجتماعات.

4 – أسلوب نظامي يعتمد على مبدأ منهج تحليل النظم من خلال المدخلات والمخرجات مجموعة العمليات الخاصة بمعالجة المدخلات وتجميع معلوماتها عن طريق تطبيق نظام الاستبيانات حتى تستطيع المعالجة , إعطاء مخرجات تكشف عن نتائج التطبيق في ضوء أساليب معالجة الآراء وتجميعها بالشكل الأكثر صحة وثبات.

5 – أسلوب إحصائي بياني يقوم على استخدام مناهج الإحصاء في تحليل الن تائج بشكل البيان النهائي حتى نصل إلى نتائج أكثر موضوعية كما أنه يوظف من خلال الشكل الإحصائي البياني.

6 – له فاعلية واضحة في صنع القرارات الخاصة بالقضايا ذات المسئولية الكبرى ، طرق أسلوب دلفي.

❖ **طرق أسلوب دلفاي: هناك عدة طرف لأسلوب دلفاي منها:**

الاستبيانات المفتوحة:

هي عبارة عن سؤال أو مجموعة من الأسئلة المباشرة التي تتضمن أبعاد القضية المطروحة , ثم ترسل إلى الخبراء أو المختصين المختارين ضمن المجموعة التي يراد مساهمتهم بالرأي والتحليل لقضية أو مشكلة ما , حيث يطلب منهم الإجابة عن هذه الأسئلة من خلال وجهة النظر الم ختصة لديهم والتعبير عن تصوراتهم المستقبلية بحرية صادقة .

استقرائية : حيث يقدم للخبراء سؤالا مباشرا عن المجال موضوع البحث , وتترك لهم حرية الأداء بتصوراتهم حوله .

استنتاجية : وفيها تقدم للخبراء معلومات وبيانات اساسية عن موضوع البحث متبوع بعدد من الأسئلة المفتوحة , ليعلقوا عليها ويضعوا تقديرا تهم بشانها على ان تحلل بالطريقة السابق شرحها وتعاد للخبراء من جديد

استبانات مغلقة :

ويتم إعدادها وتقديمها للخبراء بعد تحليل بيانات الاستبانة المفتوحة , وتعرض على الخبراء أكثر من مرة ...إلا أنها في هذا النوع من الأستبانات تكون محددة إما (بنعم –لا) (موافق – غير موافق) حتى تصل الإجابات إلى درجة الاستقرار والثبات عندها يمكن للباحث من تحديد الوزن النسبي لقيمة كل عبارة عن حدة .

❖ **مزايا أسلوب دلفاي**

1 – الموضوعية وضعف تأثير العلاقات الشخصية التي يمكن أن تؤثر على العملية في لو كان اجتماع الخبراء في مكان واحد وجها لوجه.

2 – يمزج بين أكثر من أسلوب من أساليب الدراسات المستقبلية , فهو يجمع بين الأساليب الحدسية والاستطلاعية والمعيارية قادرة على استشراف اجتماعي تكنولوجي مستقبلي .

3 – توفير الوقت اللازم لجمع المعلومات وانخفاض التكلفة المالية لها.

4 – إمكانية استخدامه في التخطيط التربوي , وعلي مستويات مختلفة , وبصور مختلفة, فيمكن أن يستخدم على المستوى المركزي, وعلى المستوى المحلي

5 – سهولة الصياغة المكثفة لآراء عدد متنوع من الخبراء في عدد قليل من الجمل محكمة الصياغة.

6 – تتيح للخبير فرصة معاودة النظر في تقديراته السابقة أكثر من مرة.

7 – يعتمد هذا الأسلوب على أن آراء الأغلبية من الخبراء سيكون له قدرا أكبر من الصحة والثقة من مجرد الرأي الفردي.

8 – في هذا الأسلوب يمكن الحصول على معلومات متاحة لباقي الخبراء بشأن بعض المشكلات التي قد يكون من الصعب استشراف مستقبلها.

❖ **عيوب أسلوب دلفاي**

1 العوامل الأيدلوجية والمؤثرات النفسية التي تؤثر على بعض الخبراء.

2 قلة المعلومات لدى بعض من الخبراء عن التطورات الحديثة في المجال المطروح بسبب التغيرات السريعة أو عدم ارتباطهم الموضوعي أو أسباب أخرى.

3 عدم فاعلية النتائج التي يتم التوصل إليها نتيجة لفتور ونشاط الخبراء وخاصة في المراحل المتقدمة.

4 – انسحاب بعض الخبراء من العملية نتيجة لطول المدة التي يستغرقها أسلوب دلفاي.

5 – صعوبة التنبؤ بالمتغيرات الحادثة في مجالات العلوم والتكنولوجيا بالنظر إلى التطورات المتسارعة في هذا المجال, وتزداد هذه الصعوبة في مجال العلوم الاجتماعية.

6 – الخلط بين بعض المصطلحات في عبارات الاستبيان نظرا لاختلاف التعريفات بين كل مجال وعدم ثبات المفاهيم بين التخصصات المختلفة.

7 – توجد حالات كثيرة لا تستطيع أن تصل بشأنها على نقطة التقاء بين المشاركة , بل العكس تحصل على موقف تتباعد فيه الآراء.

8 – صعوبة تعريف وتحديد مواقع هيئة الخبراء وأسمائهم ، فيما يختص ببعض الموضوعات المطلوب دراستها.

9 – التكلفة العالية لجمع البيانات .

10 –أن بعض الخبراء ربما لا يرغبون في أن يعطوا وجهات نظرهم على الإطلاق.

❖ **خطوات أسلوب دلفي**

1 تعريف المشكلة موضوع الدراسة .

2 تحديد الأسئلة ومراعاة أن تكون واضحة وقابلة للإجابة.

3 إشراك مجموعة من الخبراء وإعطائهم خلفية واسعة عن موضوع الدراسة .

4 إصدار القائمة الأولى من الأسئلة وتوجيهها إلى الخبراء.

5 استقبال الإجابات وتحليلها وتلخيصها من قبل المنسق.

6 -إرسال قائمة الأسئلة مرة أخرى من قبل المنسق وتحليلها وملاحظة درجة الاختلاف والاتفاق في وجها.

الفصل الثاني: تسويق الإبداع، الهياكل التنظيمية المبدعة و إدارة الموارد التكنولوجية

المبحث الأول: إستراتجية تسويق الإبداع

المطلب الأول: مدخل الإبداع التسويقي

1. المفهوم:

يعتبر مفهوم الإبداع التسويقي مفهوم واسع ولقد قدمت له عدة تعاريف نذكر منها ما يلي:

وضع الأفكار الجديدة أو غير التقليدية في موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية."؛ أي أن الإبداع التسويقي لا يتوقف عند توليد الفكرة الجديدة، وإنما يتعدى ذلك إلى وضع هذه الفكرة موضع التطبيق العملي.

" هو الاستغلال الناجح للأفك ار الجديدة "، والمقصود بالأفكار الجديدة هنا في مجال التسويق.ويهدف الإبداع التسويقي إلى إرضاء المستهلكين بشكل أفضل من المنافسين والتوفيق بينها وبين قدرات وإمكانيات المنظمة .ونشير إلا أن الإبداع التسويقي قد يشمل أحد عناصر المزيج التسويقي الأربعة (المنتج، السعر ، الترويج والتوزيع)أو كلها، كما يمكن أن يمتد إلى مجالات أخرى، مثل :الإبداع في بحوث التسويق وهو ما سيتم توضيحه فيما بعد.

2.**المتطلبات الرئيسية للإبداع التسويقي**:هناك جملة من المتطلبات نذكر منها

1.2 أ.متطلبات إدارية وتنظيمية :وهي ترتبط أساسا بخصائص التنظيم ال معتمد في المؤسسة، ومنها ما يلي –:إقناع الإدارة العليا :أي اقتناعها بضرورة وأهمية الإبداع التسويقي، ودوره خاصة في ظل المنافسة مع مختلف المؤسسات، وفي نجاحها وتحقيق أهدافها.

–التنسيق والتكامل بين المصالح المهتمة بالأنشطة الإبداعية :أي ضرورة وجود تنسيق وتكامل بين مختلف الوظائف.