

# قضايا بحثية 3 المهمة السابعة

الباحث / عبد الله مجزع الرويلي  
242000241



Designing Leadership Practice  
by  
RICKI-LEE PRESTLEY  
2021

عرض ومناقشة أحد المداخل النظرية المرتبطة بموضوع البحث وتحليل مدى ملائمتها للدراسة

## 1. المدخل النظري: التفكير التصميمي (Design Thinking)

التفكير التصميمي (Design Thinking) هو مفهوم نظري مرتبط بموضوع البحث، حيث يُستخدم كأحد الأساليب المنهجية لتطوير ممارسات القيادة وتعزيز تعلم الفرق في مؤسسة **Fraser Health**. يعرف التفكير التصميمي بأنه عملية منظمة لحل المشكلات المعقدة عبر التركيز على احتياجات المستخدمين وتجربتهم، مع دمج الإبداع والتحليل المنطقي. (IDEO, 2015a; Kolko, 2015) في هذا البحث، تم دمج التفكير التصميمي مع منهجية البحث التشاركي (**Action Research**) لفهم تحديات القيادة وتطوير حلول عملية لتحسين تعلم الفرق.

## 2. النقاش :

### 1. التعريف والأساس النظري:

- يعتبر التفكير التصميمي أسلوبًا مُبتكرًا يعتمد على خمس مراحل رئيسية: **التعاطف (Empathize)** ، **التحدي (Define)**، **الفكرة (Ideate)** ، **النموذج الأولي (Prototype)** ، **الاختبار (Test)** (IDEO, 2015a)
- في سياق هذا البحث، تم استخدام التفكير التصميمي لاستكشاف كيفية توظيف قدرات القيادة الشخصية (مثل الاستحواذ الشخصي) لتعزيز تعلم الفرق .
- يشير البحث إلى أن التفكير التصميمي يعزز **التعاطف** بين القادة والفرق، مما يُسهم في فهم التحديات الحقيقية من منظور متعدد الأبعاد، وهو أمر أساسي لتصميم حلول ملائمة (Lipmanowicz & McCandless, 2013).

## 2. النقاش :

### 1. التطبيقات العملية في البحث:

#### . المرحلة الأولى: التعاطف والتعدي (Empathize & Define)

تم استخدام نشاط "1-2-4-all" (حيث يشارك الأفراد في التفكير الفردي، ثم الثنائي، ثم الجماعي) لاستكشاف تجارب القادة في Fraser Health وتحدياتهم. هذا النشاط يتوافق مع مرحلتَي التعاطف والتعدي في التفكير التصميمي، حيث يُساعد على تجميع البيانات وتحديد المشكلات الرئيسية (Lipmanowicz & McCandless, 2013).

#### . المرحلة الثانية: الفكرة والنموذج الأولي (Ideate & Prototype)

تم استخدام تقنية "Troika Consulting" (استشارات ثلاثية) لتمكين المشاركين من تحليل تجاربهم الشخصية وتحديد الفرص للتحسين. هذه التقنية تُمكن القادة من توليد أفكار إبداعية لتحسين ممارسات القيادة (Lipmanowicz & McCandless, 2013).

#### . التكامل مع برنامج L4E

تم استخدام التفكير التصميمي لتحليل تأثير برنامج **Leading for Engagement (L4E)** في تطوير القدرات القيادية، مثل الاستحواذ الشخصي وتعلم الفريق. على سبيل المثال، أظهرت النتائج أن البرنامج يعزز الوعي الذاتي والقدرة على التعامل مع الفشل، مما يتوافق مع مبادئ التفكير التصميمي (Senge, 2006).

## 2. النقاش :

### 3. أهمية التفكير التصميمي في سياق القيادة:

- تعزيز الإبداع: يساعد التفكير التصميمي القادة على تجاوز التفكير التقليدي وابتكار حلول غير تقليدية للمشكلات (مثل تحسين تعلم الفرق).
- التركيز على الإنسان: يركز على احتياجات القادة والفرق، مما يعزز التوافق بين الأهداف الشخصية والهيكل التنظيمي.
- السرعة والتكيف: يمكن من تطوير نماذج أولية سريعة (Prototypes) لاختبار الأفكار قبل التطبيق الواسع، مما يقلل من مخاطر الفشل. (Kolko, 2015)

## 2. النقاش :

### 4.التحديات والفرص:

#### . التحديات:

- اعتماد التفكير التصميمي يتطلب ثقافة تنظيمية متقبّلة (Failure) وتعزيز المرونة .
- قد يواجه صعوبات في المؤسسات التقليدية التي تفضل الأساليب الإجرائية المحددة مسبقاً.

#### . الفرص:

- يدعم تطوير قدرات القيادة مثل الاستحواذ الشخصي من خلال تعزيز الوعي الذاتي والتعاطف .
- يسهّل التعاون بين الفرق عبر تبسيط التحديات المعقدة إلى مكونات قابلة للحل.(Senge, 2006)

### 3. تحليل مدى ملاءمة محتوى البحث للدراسة

المقدمة من البحث المعنون "**Designing Leadership Practice**", يمكن تحليل مدى ملاءمة المحتوى للدراسة من خلال عدة جوانب رئيسية، بما في ذلك الأسس النظرية، والمنهجية، والتطبيقات العملية، والتحديات، والمساهمات الأكاديمية، والعملية.

### 3.1. الملاءمة النظرية:

#### . التركيز على المفاهيم الرئيسية:

يركز البحث على مفاهيم نظرية أساسية مرتبطة بموضوع الدراسة، مثل:

- **الاستحواذ الشخصي: (Personal Mastery)** يعرف البحث هذا المفهوم كجزء من تطور القيادة الفردية، ويستشهد بدراسات مثل كتاب "The Fifth Discipline" لـ (Senge 1994)
- **تعلم الفريق: (Team Learning)** يربط البحث بين الاستحواذ الشخصي وتعلم الفريق، مُشيرًا إلى أن الإبداع والتعاطف من أركان تطوير هذه القدرات. (Senge, 2006)
- **التفكير التصميمي: (Design Thinking)** يستخدم كأداة لحل المشكلات التنظيمية، مع تطبيق مراحله (التعاطف، التحدي، الفكرة، النموذج الأولي، الاختبار) في تحليل تجارب القادة في **Fraser Health**
- **البحث التشاركي: (Action Research)** يدمج البحث بين التفكير التصميمي والبحث التشاركي لضمان تطبيق النتائج على أرض الواقع.

### 3.1. الملاءمة النظرية:

. الربط بين النظريات والتطبيق:

يظهر البحث كيف يمكن دمج المفاهيم النظرية (مثل الاستحواذ الشخصي) مع منهجيات عملية (مثل التفكير التصميمي) لتحسين ممارسات القيادة في المؤسسات الصحية.

على سبيل المثال، تُستخدم تقنيات مثل "Troika Consulting" و "1-2-4-all" لتعزيز الوعي الذاتي وحل المشكلات.

### 3.2. الملاءمة المنهجية:

#### المنهجية المختلطة:

اعتمد البحث على منهجية البحث التشاركي مع استخدام أدوات مثل:

- **مجموعات التركيز: (Focus Groups)** شملت 7 مشاركين (جميعهم من الإدارة الوسطى)، مما يظهر تحديًا في التمثيل (مثل عدم وجود مشاركين من المناطق السريرية).
- **الـ Autoethnography:** أضيفت مشاركة الشخصية للباحث لتعزيز الانعكاسية (Reflexivity) وتقليل التحيز.
- **تحليل البيانات باستخدام MAXQDA:** تم استخدامه للكشف عن الأنماط والمواضيع من النصوص والرسوم البيانية.

#### التحديات المنهجية:

- **العينة الصغيرة:** تمثلت في مشاركة 7 قادة فقط، مما قد يضعف التعميم للقادة ذوي المناصب العليا أو في المناطق السريرية.
- **تأثير الجائحة:** تأثرت جودة البيانات بسبب القيود الناتجة عن جائحة كوفيد-19.

### 3.3. التطبيقات العملية والمساهمات :

#### التطبيق في: Fraser Health

استخدمت نتائج البحث لتحسين برنامج **Leading for Engagement (L4E)**، حيث أظهرت الدراسات أن البرنامج يعزز:

- الوعي الذاتي .
- التعامل مع الفشل كفرصة للنمو .
- تعزيز التعاون بين الفرق عبر تقنيات التفكير التصميمي.

#### المساهمات الأكاديمية:

- ملء الفجوة في الأدبيات حول تطبيق التفكير التصميمي في تطوير القيادة، وليس فقط في تصميم المنتجات .
- تقديم نموذج متكامل لدمج الاستحواذ الشخصي والتفكير التصميمي في البحث التشاركي.

#### المساهمات العملية:

- تقديم توصيات لـ Fraser Health لتحسين برامج التطوير القيادي، مثل :
- زيادة التنوع في العينات المستقبلية .
- دمج مبادئ التفكير التصميمي في تدريب القادة.

### 3.4. التحديات والحدود :

#### التحديات:

- التمثيل غير المتكافئ للمشاركين: معظمهم من الإدارة الوسطى، مما قد يُقلل من صحة الاستنتاجات للفئات الأخرى .
- الاعتماد على الذاتية: رغم استخدام الانعكاسية، إلا أن التحيز قد يؤثر في تفسير البيانات .
- القيود اللوجستية: مثل تأثير الجائحة على جمع البيانات.

#### الحدود:

- النطاق المحدود: يركز البحث على منظمة واحدة (Fraser Health) ، مما يحد من تعميم النتائج .
- التركيز على التحليل النصي: مع تجاهل بعض الجوانب الكمية أو البيانات الوصفية.

#### 4. أهم النقاط:

يعد البحث ملائمًا جزئيًا للدراسة المطلوبة، مع نقاط قوة وضعف تذكر كالتالي:

##### النقاط القوية:

- دمج مفاهيم نظرية أساسية (مثل الاستحواذ الشخصي والتفكير التصميمي) مع تطبيقات عملية.
- استخدام منهجية مُبتكرة البحث التشاركي + التفكير التصميمي (Autoethnography) + تقديم توصيات عملية لتحسين برامج القيادة في المؤسسات الصحية.

##### النقاط الضعيفة:

- العينة الصغيرة وغياب التمثيل النسبي للقطاعات.
- التحديات اللوجستية المرتبطة بالجائحة.

Prestley, R.-L. (2021). *Designing leadership practice* Royal Roads University (Canada)].



مجموعة جامعة  
الجميع الذكية  
للتعليم القابضة

MIDOCEAN  
UNIVERSITY



# Thank You

