

أثر استخدام عملية التفكير التصميمي على تحقيق براعة
الموظفين

(شركة الوادي المبارك للتجارة المحدودة - اليمن)

اسم الطالبة

فاطمة فهمي محمد السقاف

2021200961

مشروع تخرج -1

كلية الإدارة - جامعة ميد أوشن

إشراف

د.منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميد أوشن

الفصل الدراسي الأول - 2024

المقدمة:

تعد الموارد البشرية هي الأصول الأكثر قيمة للمنظمة , حيث لا يمكن لأي منظمة أن تتواجد وتنمو بدون إمكانيات مناسبة للموارد البشرية

(Rani & Jyoti2019)

وقد أدت العولمة والخصخصة والمنافسة والتقدم التكنولوجي إلى إحداث تغيير جذري في ممارسات الموارد البشرية . وقد أجبرت هذه التغيرات المنظمات على تبني أنظمة العمل عالية الأداء

(Gürbüz 2009)

وتعد هذه الممارسات المصدر الرئيسي في تحسين إنتاجية الموظفين وأدائهم الوظيفي

(Mihail & Kloutsiniotis 2020)

ومن المتوقع أن تعزز هذه الممارسات من مهارات الموظفين ودافعيتهم للعمل بشكل أكثر فعالية

(Appelbaum et.al...,2000)

بالإضافة إلى تعظيم قيمة رأس المال البشري داخل الشركة

. (Bendickson et al., 2018)

تتعرض الشركات لضغوط مستمرة للتفكير فيما هو أبعد من إرضاء العملاء الحاليين . عليهم التركيز على تحديد

وتوقع التغيرات المحتملة في رغبات العملاء . وهذا يتطلب الموازنة بين إستغلال مايتم إنجازه بشكل جيد

(2009 ,Snell & Kang) وإستكشاف مجالات جديدة قد تولد ربحية في المستقبل

وهو مآتعية البراعة من الحفاظ على التوازن بين الإستغلال والإستكشاف

(Kamas Ak & Bulut Lar(2010)

إن التفكير التصميمي وسيلة لتحقيق ذلك التوازن بين الإستكشاف والإستغلال وبالتالي تحقيق محفظة إبتكارات يمكن

إستخدامها بكلتا اليدين ومع ذلك فإن الإنتقال إلى البراعة الماهرة يمثل تحدياً وغالباً ما يقابل بالجمود

(Randhaua,K,et 2021)

يمكن أن يساعد نهج التصميم في تقديم الخدمات المتميزة فالتصميم مهم سواء كان ذلك كرسي مكتبك أو السيارة التي

تقودها أو واجهة الكمبيوتر الخاص بك فإن تأثير التصميم يحيط بنا . والتصميم أيضاً لديه القدرة على التأثير على

ممارساتنا المهنية بعدة طرق تتجاوز تخطيط مرافقنا ومظهرها يمكن للتصميم بل وينبغي له أن يؤثر على طريقة

تفكيرنا وتصرفنا في تحديد المشكلات وتطوير الحلول المناسبة ببساطة يجب أن نكون مفكري تصميم

(Bells 2008)

القدرة على التصميم هي جزء من الذكاء البشري , وهذه القدرة طبيعية ومنتشرة بين البشر . في الواقع بعض الناس جيّدون جداً في التصميم . لذلك يبدو من الطبيعي أن يهتم جزء كبير من أبحاث التصميم بمحاولة فهم كيفية قيام الأشخاص بالتصميم

(Cross, N. 1992).

يحقق التصميم النظام والتنسيق والترتيب، عندما يكون منهجية للتفكير؛ أي عملية بنائية منظمة متراكبة تسمح للأفكار بالنمو عبر التطور المستمر في إيجاد الحلول والابتكار، وهذا هو نجاح التصميم الذي يدمج بين بزوغ الأفكار وتحسينها وقبولها حتى تصل للغاية المرجوة منها

(2023 هيفاء إبراهيم النويصر & لمى عبد الرحمن الحركان)

إن مادفع النمو الكبير في الإهتمام بالتصميم في مجتمع الأعمال هو التغير في المنظور : التصميم ليس فقط كمحرك جمالي للابتكار , ولكن كممارسة شاملة لإدارة الابتكار , ومجموعة جديدة من العمليات والعقليات والقدرات والتنظيمات . الإعدادات التي لا يمارسها المصممون فحسب , بل يمارسها أي شخص في المنظمات التي تسعى إلى الابتكار

(Buchanan, 2001)

وغالبا ما يكون هناك خلط بين مصطلحي الإبداع والابتكار , ولكن فهم الفرق له أهمية علمية في الإستجابة لمشكلة معقدة . الإبداع هو عملية عقلية تتميز بالتفكير المتباين لإنتاج أفكار جديدة إستجابة لمشكلة ما . ويشير الابتكار إلى وجود تفكير مقارب للتركيز على هذه الأفكار الجديدة لتحديد الحل الأكثر ملاءمة للمشكلة وللتنفيذ اللاحق للحل المحتمل . يجمع التفكير التصميمي بين الإبداع والابتكار في نهج منظم .

(Lewis, J. M., et 2020)

لقد كان التصميم والتفكير التصميمي جزءاً لا يتجزأ من العديد من الأنشطة الصناعية والتجارية . واليوم لم يتكفّف الإهتمام بالتصميم في مجالات النشاط التقليدية هذه فحسب , بل إن عملية التفكير التصميمي ترسخت في القطاع العام وكذلك في مجموعة متنوعة من المنظمات غير الربحية . يعتمد الكثير من الإهتمام بالتصميم على قدرته الملموسة على معالجة مجموعة من القضايا الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والسياسية المعقدة في العصر العالمي الجديد

(Koh, et 2015)

ولقد أصبح التفكير التصميمي مسألة ذات أهمية ملموسة في عالم الإدارة والأعمال . لقد حولها إبداعها وملموستها أيضاً إلى واحدة من المنهجيات المفضلة لمعالجة المشكلات التي تبدو مستعصية على الحل والتي تفشل أدوات

وعمليات العمل في معالجتها . لقد أدى التعقيد المتزايد للعالم إلى تغيير النظرة السائدة للتفكير التصميمي , الذي ينظر إليه الآن على أنه وسيلة للخلاص , وذلك بسبب إستجابته وقدرته على التكيف في مواجهة عدم التحديد . سبب آخر مهم لنجاح التفكير التصميمي هو أن عملية التفكير شمولية , أي مناسبة لدراسة وتفسير ديناميكيات الأنظمة المعقدة بشكل فعال

(Dorst & Cross, 2001; Dorst, 2011)

لذلك فإن التفكير التصميمي استراتيجية تعتمد على أسس علمية يمكن تطبيقها لإيجاد مختلف الحلول للعديد من (2023). هيفاء إبراهيم النويصر & , المشاريع الإبداعية والتطويرية(لمى عبد الرحمن الحركان

يتم الإهتمام بشكل متزايد بالتفكير التصميمي من قبل المنظمات التي تحتاج إلى توسيع ذخيرتها من الإستراتيجيات لمعالجة التحديات المفتوحة والمعقدة

(Dorst, 2011).

وفي ضوء ما سبق يسعى البحث الحالي على قياس تأثير إستخدام عملية التفكير التصميمي على تحقيق براءة الموظفين وذلك عبر التطبيق على مؤسسة الوادي المبارك في اليمن

مشكلة البحث :

على الرغم من الدراسات العديدة وتطور المنهجيات الحديثة في حل المشكلات إلا أن آليات التنفيذ لا تتم على الوجه الأمثل حيث تفتقد المرونة والخبرة كما أن منهجيات التفكير التصميمي لا تلقي الإنتشار المطلوب (نور وآخرين 2023)

وإن الإفتقار المتعمق حول كيفية إرتباط البراعة على مستوى الموظف بسلوك محدد للموظفين , مثل سلوك العمل المبتكر " الإبداع المتعمد وتقديم وتطبيق أفكار جديدة ضمن دور العمل والمجموعة " أو المنظمة من أجل الإستفادة (Janssen, 2000, p. 288)من الأداء

الفجوات النظرية :

يرى الباحثون أنه لكي يصبح الموظفون بارعين في استخدام اليدين يجب أن يكونوا قادرين على أن يكونوا (Caniëls & Veld 2019) استكشافيين واستغلاليين في نفس الوقت وبكميات متساوية

الفجوات التطبيقية :

أننا لا نعرف عن تأثير التخصص على مستوى الموظف سواء في الأنشطة الإستكشافية أو الإستغلالية على سلوك (Zacher et al., 2014)العمل الابتكاري

وهذه فجوة بحثية مهمة يجب معالجتها , نظراً لأن الموظفين هم الذين يتعين عليهم القيام بأنشطة إستكشافية (Gibson & Birkinshaw, 2004; Kang & Snell, 2009) وإستغلالية.

علاوةً على ذلك فإن السؤال الذي يطرح نفسه هو ما إذا كان التفكير التصميمي يمكن أن يحقق براعة الموظفين

أهمية الدراسة :

تكمن الأهمية النظرية والتطبيقية لهذا البحث في قدرته على سد الفجوات القائمة من خلا إستكشاف الفجوات النظرية والتطبيقية التي تم تحديدها , تهدف هذه الدراسة الى تحقيق ما يلي :

الأهمية النظرية:

يتمحور التفكير التصميمي حول الإهتمام العميق بتطوير فهم الأشخاص الذين نصمم لهم المنتجات والخدمات . فهو يساعدنا على مراقبة وتطوير التعاطف مع إستخدام المستهدف . يساعدنا التفكير التصميمي في عملية التساؤل عن المشكلة والتساؤل عن الإقتراضات والتساؤل عن الآثار المترتبة عليها.

يعد التفكير التصميمي مفيداً للغاية في معالجة المشكلات غير المحدودة أو غير المعروفة حيث يساعدهم على إيجاد حلول مبتكرة جديدة في المستقبل لم يسبق أن تعرفوا عليها لمواجهة التحديات والمشكلات المعقدة . (أ. د تغريد عبد (2023). ضمياء عباس منشد & ,الكاظم جواد)

& ,تروبيد المعنيين بموضوع التفكير التصميمي بخلفية نظرية عن هذا الموضوع.(أ. د تغريد عبد الكاظم جواد (2023). ضمياء عباس منشد)

مواكبة التطور التكنولوجي وإيجاد الحلول السريعة لكافة المشكلات في مختلف المجالات . (أ. د تغريد عبد الكاظم (2023). ضمياء عباس منشد & ,جواد)

الأهمية التطبيقية :

أن التفكير التصميمي سياعد يساعد على إعادة صياغ المشكلة بطرق تتمحور حول الإنسان وإنشاء العديد من الأفكار في جلسات العصف الذهني واعتماد منهج عملي في النماذج الأولية والإختبار يتضمن أيضا التجريب المستمر : الرسم والنماذج الأولية والإختبار وتجربة المفاهيم والأفكار

سؤال البحث الرئيسي :

بتهدف الدراسة الحالية الى الإجابة على السؤال الرئيسي "أثر إستخدام عملية التفكير التصميمي على تحقيق براعة الموظفين

الأسئلة الفرعية :

- 1-كيف يؤثر التفكير التصميمي على براءة الموظفين
- 2- كيف تؤثر عملية التفكير التصميمي إيجابا على تحقيق الإستكشاف ؟
- 3- كيف تؤثر عملية التفكير التصميمي إيجابا على تحقيق الإستغلال؟
- 4-ما هو أثر إستخدام عملية التفكير التصميمي في شركة الوادي المبارك للتجارة المحدودة ؟
- 5-كيف يؤثر التعاطف على تحقيق براءة الموظفين ؟
- 6- كيف يؤثر تعريف المشكلة على تحقيق براءة الموظفين ؟
- 7- كيف يؤثر توليد الأفكار على تحقيق براءة الموظفين ؟
- 8- كيف يؤثر النموذج الاولي على تحقيق براءة الموظفين ؟
- 9-كيف يؤثر الإختبار على تحقيق براءة الموظفين ؟

أهداف البحث :

- 1-إستكشاف العلاقة بين التفكير التصميمي وبراءة الموظفين
- 2-العلاقة بين التفكير التصميمي والإستكشاف
- 3- العلاقة بين التفكير التصميمي والإستغلال
- 4- التحقق من مستوى تطبيق التفكير التصميمي في شركة الوادي المبارك للتجارة المحدودة
- 5-العلاقة بين التعاطف وبراءة الموظفين
- 6- العلاقة بين تعريف المشكلة وبراءة الموظفين
- 7- العلاقة بين توليد الافكار وبراءة الموظفين
- 8- العلاقة بين النموذج الاولي وبراءة الموظفين
- 9- العلاقة بين الاختبار وبراءة الموظفين

فرضيات الدراسة:

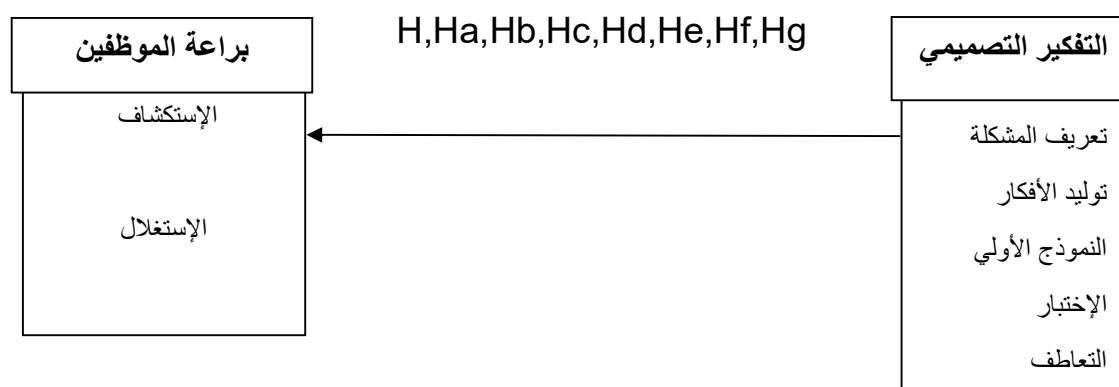
الفرضية الرئيسية:

H-توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التفكير التصميمي وبراءة الموظفين.

الفرضية الفرعية:

- Ha-توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التفكير التصميمي والإستكشاف كأحد ابعاد براعة الموظفين.
- Hb-توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التفكير التصميمي والإستغلال كأحد ابعاد براعة الموظفين.
- Hc- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التعاطف كأحد أبعاد التفكير التصميمي وبراعة الموظفين .
- Hd-توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تعريف المشكلة كأحد أبعاد التفكير التصميمي وبراعة الموظفين .
- He-توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين توليد الأفكار كأحد أبعاد التفكير التصميمي وبراعة الموظفين .
- Hf-توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين النموذج الأولي كأحد أبعاد التفكير التصميمي وبراعة الموظفين .
- Hg-توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الإختبار كأحد أبعاد التفكير التصميمي وبراعة الموظفين .

نموذج البحث:



شكل رقم (1) نموذج البحث

النموذج المقترح للدراسة : المصدر :الباحث

الدراسة الميدانية :

شركة الوادي المبارك للتجارة المحدودة(مجموعة الوادي الدولية التجارية سابقاً)

هي عباره عن نشاط تجاري يقوم باستيراد وبيع مواد البناء جملة وتجزئة, نشأ هذا النشاط التجاري عام 1997م, وتم بحمد الله افتتاح اكثر من فرع لشركة الوادي والتوسع في جميع انحاء الجمهورية اليمنية. يتخصص هذا النشاط في بيع السيراميك , والخلاطات , والسخانات, وغيرها من منتجات الشركات العالمية ولها وكالات حصرية لعدة شركات خليجية وعالمية.

منهجية الدراسة:

في هذا القالب سنقدم هيكلاً يغطي ستة أمور منهجية مهمة (كما هو موضح أدناه) يعتمد هذا الهيكل بشكل فضفاض على " البصل البحثي " .

1-فلسفة البحث Research philosophy (الوضعية Positivism)

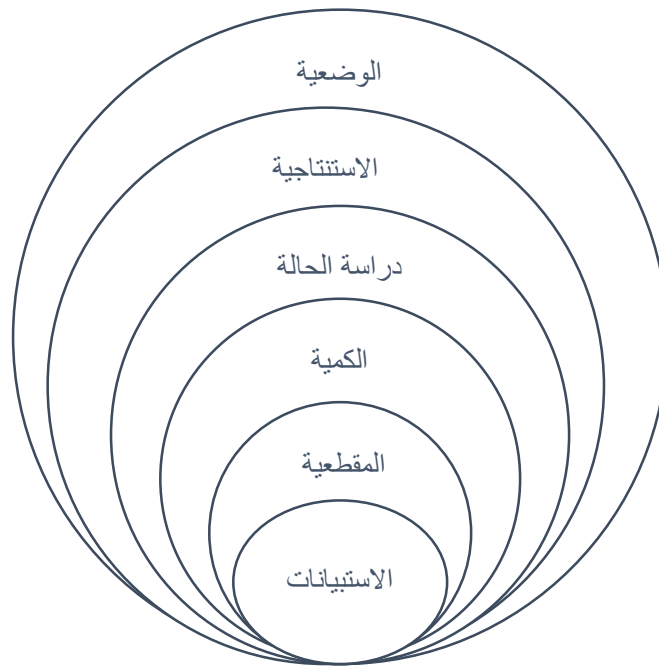
2-منهج البحث Research approach (الاستنتاجية Deductive)

3-استراتيجية البحث Research strategy (دراسة الحالة Case study)

4-نوع البحث Research choice (الكمي Quantitative)

5- الافق الزمني Time horizon (المقطعية Cross-sectional)

6-طرق جمع وتحليل البيانات data collection and analysis techniques (Questionnaires)



ملخص منهجية الدراسة :المصدر :الباحث

شكل رقم (2) منهجية البحث

هيكل المشروع المقترح :



شكل رقم (3) هيكل المشروع

الفصل الثاني : الإطار النظري

2.1 المقدمة :

يتناول هذا القسم الإطار النظري والدراسات السابقة حول الموضوعات المؤثرة في هذه الدراسة بغية إعطاء نظرة متكاملة وواضحة تربط بين أجزائه وأفكاره بإيجاز ولتحقيق ذلك يعرض هذا القسم في محوره الأول التفكير التصميمي من حيث تعريفه وتطورات وأبعاده ونظرياته بعد ذلك يعرض المحور الثاني براعة الموظفين من حيث تعريفه وتطورة وأبعاده ونظرياته كذلك ويعرض المحور الثالث العلاقة بين التفكير التصميمي وبراعة الموظفين ويعرض المحور الرابع الخاتمة

2.2 التفكير التصميمي :

2.2.1 تعريف :

(Gompel, 2019) بالرغم من ظهور مفهوم التفكير التصميمي منذ زمن طويل إلا أنه لم يبرز إلا خلال العقد الأخيرين كما أضاف (المطيعي, 2021) أنه بسبب التغيرات الاجتماعية التي حدثت بعد نهاية الحرب العالمية الثانية بدأ الموظفين في التفكير لإيجاد حل للمشكلات بطريقة جماعية بدافع من تلك التغييرات فتم تطوير هذه الطريقة من التفكير وتم تطبيق الأسس الرئيسية لها داخل مجالات معرفية أخرى ومع مرور السنوات رأى الباحثين إمكانية الإرتقاء بالنتائج التي وصلوا إليها عندما قرروا العودة خطوة واحدة للوراء لفحص كل شي وإعادة التنظيم وتحديث البيانات والمعلومات والتركيز على الأهداف أثناء تنفيذ مراحل التفكير خلال المدى المتوسط والطويل (خلود, & د. أسماء 2024)

يمثل التفكير التصميمي منهجية تركز على إيجاد الحلول للمشكلات وتتضمن هذه المنهجية مهام مثل : فهم الاحتياجات البشرية , وإعادة صياغة المشكلة بطرق تتمحور حول الإنسان , وخلق العديد من الأفكار في جلسات العصف الذهني , وإتخاذ مدخل (Thi-Huyen, Xuan-Lam, 2021, 31) & TU, 2021, 31) (Wolthaus, & GrÖger, 2022,124)

2022 حلواني والوتيد) عرفوا التفكير التصميمي بأنه منهجية للتفكير تعزز المهارات الإبداعية تجمع بين التعاطف والإبداع لتوليد الأفكار المبتكرة

وعملية التفكير التصميمي عملية تطوير للقدرات التصميمية لإيجاد الحلول العملية والإبداعية لحل المشكلات وإبتكار المنتجات الجديدة والاستجابة لحاجات المجتمع ورغباته من خلال توظيف المعارف العلمية والممارسات العملية على حد سواء (Barry & Beck2007)

إن التفكير التصميمي خطوات متتالية للإجراءات وتراكم المدخلات المؤقتة التي يتم تنظيمها من خلال إطار يحدد المشاكل والعقبات وإجراء الدراسة والتحليل واقتراح الحلول ثم مناقشتها من خلال الملاحظات لغرض تعديلها مما يؤدي بدوره إلى (Pressman, 2019) تكرار أجزاء من الحلقة لمزيد من مراجعة الأفكار

في الأونة الأخيرة جذب التفكير التصميمي إنتباه قادة الأعمال من خلال منظمات نشر أبحاث الأعمال حيث أن وصف التفكير التصميمي الموجود في الأبحاث والدراسات المنشورة في مجلات الأعمال مبسط ويضع تصوراً واضحاً ودقيقاً عن هذا المفهوم وأهميته في حل العديد من القضايا المعقدة وتحويلها للإجراءات يسهل الوصول إليها وقابلة للتطبيق في أي منظمة (Mootee, 2013)تجارية

في الأونة الأخيرة تم غستخدم التفكير التصميمي في أنظمة الأعمال الدولية لغرض دعم مصمم الأنشطة الغدارية للقدرة على قياس وتحليل متطلبات الأفراد (العلاء, الموظفين, المرشحين للوظيفة , الموردينالخ) مع المتطلبات لمنظمتهم لخلق ميزة (Parotte, 2020)تنافسية

(Choulyuam., al et2021)عملية التفكير التصميمي هي نموذج يتكون من خمس مراحل

1-التعاطف (Empathize)

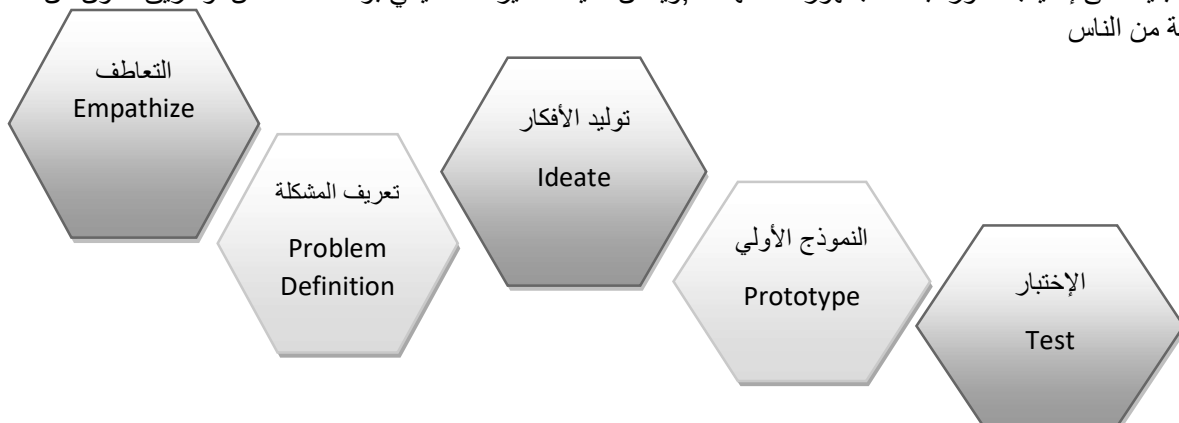
2-تعريف المشكلة (Problem Definition)

3-توليد الأفكار (Ideate)

4-النموذج الأولي (Prototype)

5-الإختبار (Test)

يتم إستخدامها في حالة وجود مشكلة حقيقية بغض النظر عن نوع المشكلة التي تتعلق بمجموعة من الأشخاص (موظفين , طلاب , عمال , أطفال , سكان ,مجتمع , عملاءالخ)في بعض الأحيان لا نعرف بالضبط ماهي المشكلة وماهي أسبابها وطرق معالجتها وأفضل الحلول لها . يقودنا تطبيق هذه المراحل إلى التفكير خارج الصندوق وإيجاد حلول مبتكرة وخلاقة وغير تقليدية مبنية على إحتياجات ورغبات الجمهور المستهدف ,ويمكن تنفيذ التفكير التصميمي بواسطة شخص أو فريق مكون من مجموعة من الناس



الشكل رقم (4) خطوات التفكير التصميمي

2.2.2 (Empathize) التعاطف :

التعاطف هو المرحلة الأولى من التفكير التصميمي, وهو ما يعني التفاعل والشعور بالآخرين , ولديه القدرة على فهم ما يفكر (Conway et al.,2017) فيه الطرف الآخر وكيف يشعر تجاه المشكلة التي يواجهونها أو وضعهم .

المراجع:

- _Cross, N. (1992). *Research in design thinking* (pp. 3-10). Delft University Press.
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>
- _Koh, J. H. L., Chai, C. S., Wong, B., Hong, H. Y., Koh, J. H. L., Chai, C. S., ... & Hong, H. Y. (2015). *Design thinking and education* (pp. 1-15). Springer Singapore.
10.1007/978-981-287-444-3
- _Buchanan, R. (2001). Human dignity and human rights: Thoughts on the principles of human-centered design. *Design Issues*, 17, 35–39
<https://doi.org/10.1111/caim.12353>
- _Minerva, D.B., Mäkelä, K. and Rabbiosi, L. (2012), “Linking HRM and knowledge transfer via individual level mechanisms”, *Human Resource Management*, Vol. 51 No. 3, pp. 387-405.

<https://doi.org/10.1108/JKM-10-2016-0440>

_Lewis, J. M., McGann, M., & Blomkamp, E. (2020). When design meets power: Design thinking, public sector innovation and the politics of policymaking. *Policy & Politics*, 48(1), 111-130

<https://doi.org/10.1332/030557319X15579230420081>

_Kamaşak, R., & Bulutlar, F. (2010). The influence of knowledge sharing on innovation. *European Business Review*, 22(3), 306–317.

https://alat.journals.ekb.eg/article_217439.html#:~:text=10.21608/ALAT.2021.217439

_Kang, S. C., & Snell, S. A. (2009). Intellectual capital architectures and ambidextrous learning: a framework for human resource management. *Journal of management studies*, 46(1), 65-92.

https://alat.journals.ekb.eg/article_217439.html#:~:text=10.21608/ALAT.2021.217439

_Dorst, K. (2011) 'The core of 'design thinking' and its application', *Design Studies*, 32(6), 521–532. Doi: 10.1016/j.destud.2011.07.006

[Search Google Scholar](#)

[Export Citation](#)

-Dorst, K. (2011). The core of 'design thinking' and its application. *Design Studies*, 32, 521–532. Dorst, K., & Cross, N. (2001). Creativity in the design process: Co-evolution of problem-solution. *Design Studies*, 22, 425–437

<https://doi.org/10.1111/caim.12353>

_Jyoti, J., & Rani, A. (2019). Role of burnout and mentoring between high performance work system and intention to leave: Moderated mediation model. *Journal of Business Research*, 98, 166-176.

<https://doi.org/10.21608/alat.2021.217439>

_Gürbüz, S. (2009). The effect of high-performance HR practices on employees' job satisfaction. *Journal of the School of Business Administration, Istanbul University*, 38(2), 110-123.

<https://doi.org/10.21608/alat.2021.217439>

_Kloutsiniotis, P. V., & Mihail, D. M. (2020). The effects of high-performance work systems in employees' service-oriented OCB. *International Journal of Hospitality Management*, 90, 102610

<https://doi.org/10.21608/alat.2021.217439>

_Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., Kalleberg, A. L., & Bailey, T. A. (2000). Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off. Cornell University Press.

<https://doi.org/10.21608/alat.2021.217439>

_Bendickson, J., Gur, F. A., & Taylor, E. C. (2018). Reducing environmental uncertainty: How high-performance work systems moderate the resource dependence-firm performance relationship. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de administration*, 35(2), 252-264

<https://doi.org/10.21608/alat.2021.217439>

Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 287–302.
doi:10.1348/096317900167038

Caniëls, M. C., & Veld, M. (2019). Employee ambidexterity, high performance work systems and innovative work behavior: How much balance do we need?. *The international journal of human resource management*, 30(4), 565-585.

<https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1216881>

Zacher, H., Robinson, A. J., & Rosing, K. (2014). Ambidextrous leadership and employees' self-reported innovative performance. *The Journal of Creative Behavior*, 1–25. doi:10.1002/jocb.66

<https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1216881>

Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47, 209–226. doi:10.2307/20159573

<https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1216881>

Kang, S.-C., & Snell, S. A. (2009). Intellectual capital architectures and ambidextrous learning: A framework for human resource management. *Journal of Management Studies*, 46, 65–92.
doi:10.1111/j.1467-6486.2008.00776.x

Interaction Design Foundation, Dam, R. F., & Siang, T. Y. (2021). What is design thinking and why is it so popular?

Gompel, K. V. (2019). Cultivating 21st century skills: An exploratory case study of design thinking as a pedagogical strategy for elementary classrooms (Publication No. 1080)[Doctoral dissertation, Pepperdine University]. Pepperdine Digital Commons

<https://digitalcommons.pepperdine.edu/etd/1080/>

_Thi-Huyen, N., Xuan-Lam, P., & TU, N.T. T. (2021). The Impact of

Design Thinking on Problem Solving and Teamwork

Mindset in A Flipped Classroom. Eurasian Journal of Educational Research, 96,30-50

_Mootee, I. (2013). Design Thinking for strategic innovation (pp. 1–204).

_Pressman, A. (2019). Design Thinking : A Guide to Creative

Problem Solving for Everyone. In Ebook (Vol. 86, Issue 6).

_Conway, R., Masters, J., & Thorold, J. (2017). From Design Thinking to Systems Change How to invest in innovation for social impact. RSA Action and Research Centre, July, 32.

https://www.thersa.org/globalassets/pdfs/reports/rsa_from-designthinking-to-system-change-report.pdf

المراجع العربية :

هيفاء إبراهيم النويصر. (2023). تصميم معرض فني افتراضي عبر تطبيق استراتيجية & لمى عبد الرحمن الحركان التفكير التصميمي

احمد سمير. (2023). دور التفكير التصميمي في الحفاظ علي & نور, ياسمين محمد سيد, إبراهيم, أشرف حسين, كامل 2(2), 131-168. المجلة العربية الدولية للفن والتصميم الرقمي. الحيزات الداخلية بالمباني التراثية

<https://doi.org/10.21608/iajadd.2023.185920.1037>

ضمياء عباس منشدر (2023). مهارات التفكير التصميمي لدى طلبة قسم الرياضيات في & د تغريد عبد الكاظم جواد .
Journal of the College of Basic Education, 29(118), 18-1. كليات التربية

<https://doi.org/10.35950/cbej.v29i118.10187>

خلود عيسى جواحي, & د. أسماء عبد العزيز المسلم. (2024). التفكير التصميمي كأحد الحلول الفعالة في تصميم المنتجات
المستدامة. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع, (101), 80-62.