

جامعة ميد أوشن

كلية الإدارة

بكالوريوس إدارة المشاريع

أثر استخدام عملية التفكير التصميمي على تحقيق براعة الموظفين

(شركة الوادي المبارك للتجارة المحدودة - اليمن)

اسم الطالبة

فاطمة فهمي محمد السقاف

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

الشكر والتقدير

الاهداء

مستخلص الدراسة

جدول المحتويات

2	الشكر والتقدير
3	الإهداء
4	مستخلص الدراسة
7	1. الفصل الأول الإطار العام للدراسة
8	1.1 المقدمة
10	1.2 مشكلة الدراسة
11	1.2.1 فجوات على المستوى النظري
11	1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي
11	1.3 أجمية الدراسة
11	1.3.1 على المستوى النظري
12	1.3.2 على المستوى التطبيقي
12	1.4 أسئلة الدراسة
	1.5 أهداف الدراسة
	1.6 فرضيات الدراسة
	1.7 نموذج الدراسة
	1.8 الدراسة الميدانية
	1.9 مخطط المشروع
	2. الفصل الثاني : الدراسات السابقة
	2.1 المقدمة
	2.2 التفكير التصميمي
	2.3 براعة الموظفين
	2.4 العلاقة بين التفكير التصميمي وبراعة الموظفين
	2.5 الخاتمة
	3. الفصل الثالث : منهجية الدراسة
	3.1 المقدمة
	3.2 التعريفات الإجرائية

3.3	تصميم البحث
3.4	مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات
3.5	طريقة جمع البيانات
3.6	أنواع البيانات

جدول الأشكال

جدول الجداول

1. الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

1.1 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

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

وهو مانتعية 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 مكتب 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 جيدون 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 وقبولتها 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 متقارب 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 يتكشف 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 والإقتصادية والتكنولوجية والسياسية المعقدة في العصر العالمي الجديد

(Koh, et 2015)

حيث أن التفكير التصميمي يتم استخدامه عند الشعور بوجود مشكلة حقيقية أياً كانت تلك المشكلة في الاغلب لا نعرف ماهي المشكلة بشكل دقيق وماهي أسبابها وطرق علاجها وأفضل الحلول لها . يفقدنا التفكير التصميمي إلى التفكير خارج الصندوق وإيجاد الحلول الابتكارية والإبداعية وغير التقليدية والتي تركز على إحتياج الجمهور المستهدف ورغباتهم . ويمكن أن يقوم بالتفكير التصميمي شخص أو فريق مكون من مجموعة من الأشخاص إن التفكير التصميمي عملية إبداعية تقوم على أساس بناء الأفكار ويشجع على التفكير خارج الصندوق ويقود إلى حلول إبداعية , ويتميز بالقدرة على الجمع بين التعاطف مع ظروف مشكلة ما والإبداع في توليد رؤى وحلول منطقية لها وفي تحليل هذه الحلول وتكييفها تبعاً لظروف هذه المشكلة . إن التفكير التصميمي استخدامه بالشكل الواسع في وصف نمط معين من التفكير التطبيقي الإبداعي , يتزايد تأثيره في ثقافة القرن الحادي والعشرون في مختلف فروع المعرفة (Stigliani, 2018:3).

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 استخدام عملية التفكير التصميمي على تحقيق براعة الموظفين وذلك عبر التطبيق على مؤسسة الوادي المبارك في اليمن

1.2 مشكلة الدراسة :

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

1.2.1 فجوات على المستوى النظري :

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

1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي :

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

1.3 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 :

1.3.1 على المستوى النظري :

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 الإفتراضات والتساؤل عن الآثار المترتبة عليها.

بعد التفكير التصميمي مفيداً للغاية في معالجة المشكلات غير المحدودة أو غير المعروفة حيث يساعد 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)

& ,تزوويد 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)

1.3.2 على المستوى التطبيقي :

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

1.4 أسئلة الدراسة :

سؤال البحث الرئيسي

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

الأسئلة الفرعية :

- 1-كيف يؤثر التفكير التصميمي على براعة 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 استخدام عملية التفكير التصميمي في شركة الوادي المبارك للتجارة المحدودة ؟
- 5-كيف يؤثر التعاطف على تحقيق براعة الموظفين ؟
- 6- كيف يؤثر تعريف المشكلة على تحقيق براعة الموظفين ؟
- 7- كيف يؤثر توليد الأفكار على تحقيق براعة الموظفين ؟
- 8- كيف يؤثر النموذج الاولي على تحقيق براعة الموظفين ؟

9-كيف يؤثر الإختبار على تحقيق براءة الموظفين ؟

1.5 أهداف الدراسة :

- 1-إستكشاف العلاقة بين التفكير التصميمي وبراعة 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 وبراعة الموظفين
- 6- العلاقة بين تعريف المشكلة وبراعة الموظفين
- 7- العلاقة بين توليد الأفكار وبراعة الموظفين
- 8- العلاقة بين النموذج الأولي وبراعة الموظفين
- 9- العلاقة بين الاختبار وبراعة الموظفين

1.6 فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية:

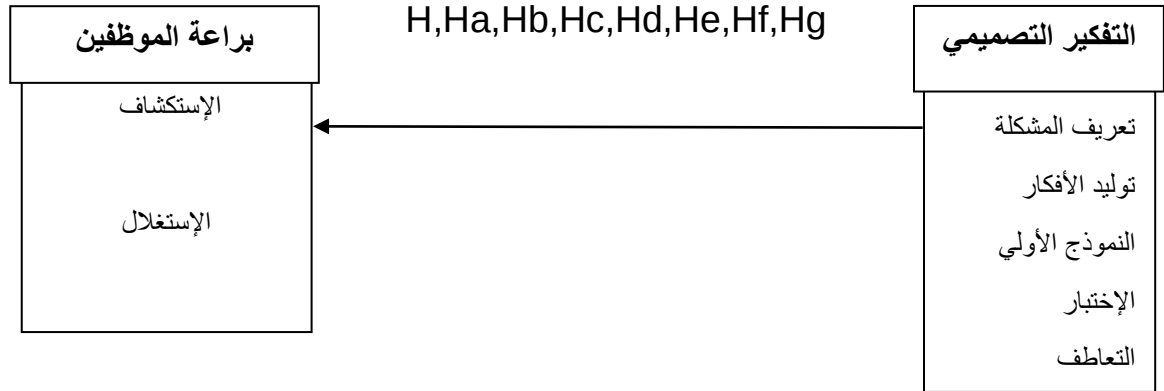
H-توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التفكير التصميمي وبراعة الموظفين.

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 .

1.7 نموذج الدراسة :



شكل رقم (1) نموذج البحث

النموذج المقترح للدراسة : المصدر : الباحث

1.8 الدراسة الميدانية :

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

هي عبارته 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.

1.9 مخطط المشروع :



شكل رقم (2) مخطط المشروع

2 الفصل الثاني : الدراسات السابقة

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 العقدين 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 التغيرات 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, عملي في النماذج الأولية والإختبار

(Wolthaus, & GrÖger, 2022,124) (TU, 2021, 31) &

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 والإستجابة لاحتاجات 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

يشير مفهوم التفكير التصميمي إلى منهجية معينة في التفكير تساعدك على دراسة الوضع بشكل أفضل للتعرف على المشاكل الموجودة ووضع الحلول المناسبة لها . إذاً التفكير التصميمي ليس حلاً بل هو فقط عبارة عن طريق يقود إلى العثور على الحل (همام,2018: 61

كما عرفة تيم براون المدير التنفيذي لشركة آيديو بأنه نهج إبداعي لحل المشكلات يبدأ مع المستفيدين الذين نصمم الحلول لهم وينتهي بحلول جديدة تم إبتكارها خضياً بحيث تتناسب مع إحتياجاتهم . إنه الإعتقاد أننا يمكن أن نحدث فرقاً وأن نجري عملية مدروسة من أجل الحصول على الحلول الجديدة ذات الصلة التي تخلق تأثيراً إيجابياً . التفكير التصميمي يمنحك الثقة (Wyatt & Brown : 2010) في قدراتك الإبداعية , وهو طريقة فعالة لتحويل التحديات الصعبة إلى فرص للتصميم

وفي الآونة 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 الى إجراءات يسهل الوصول إليها وقابلة للتطبيق في أي (Mootee, 2013) منظمة تجارية

بالإضافة إلى إستخدام التفكير التصميمي في أنظمة الأعمال الدولية لغرض دعم مصمم الأنشطة الإدارية للقدرة على قياس وتحليل متطلبات الأفراد (العملاء, الموظفين, المرشحين للوظيفة , الموردينالخ) مع المتطلبات لمنظمتهم لخلق ميزة (Parotte, 2020) تنافسية

ولقد تبنت بعض العلامات التجارية الرائدة في العالم نهج التفكير التصميمي : General و Samsung و Google و Apple ويتم تدريس مهارات التفكير التصميمي في الجامعات الرائدة حول العالم بما في ذلك

(Interaction Design Foundation : 2020) (IDEO DMI MIT Harvard Stanford d.school)

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

1-التعاطف (Empathize)

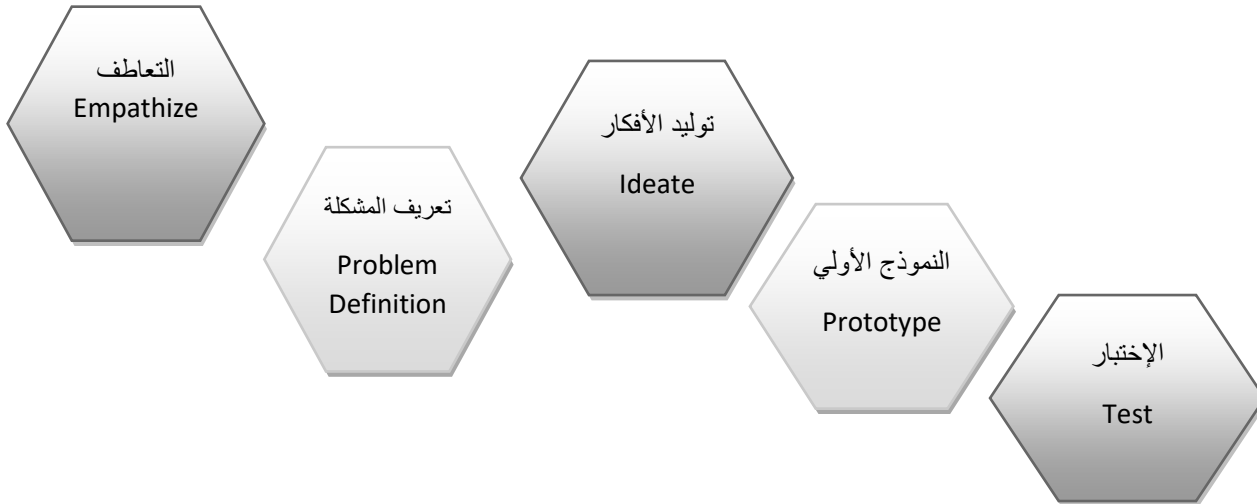
2-تعريف المشكلة (Problem Definition)

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 (3) 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 مايفكر (Conway et al.,2017)فيه الطرف الآخر وكيف يشعر تجاه المشكلة التي يواجهونها أو وضعهم .

بما يعني ذلك وضع أنفسنا في موضع المستخدم النهائي ونتعرف على إحتياجاته وتطلعاته من خلال جلسات العصف الذهني والمقابلات لتطوير المعرفة السليمة عن تجاربهم السابقة وتفاعلاتهم معها والنتائج التي وصلوا إليها

(Liedtka,2020)بسمح هذا الإنغماس بالتعرف على الإمكانيات والفرص الجديدة

لماذا نقوم بالتعاطف ؟لكي نكتشف إحتياجات الناس المعلنة وكذلك المخفية ونعالجها(د.دلال 2020)

2.2.3 (Problem Definition) تعريف المشكلة :

نحن نستمد الرؤى الرئيسية ونصوغ الفرضيات والقرارات الواعية من المدخلات في مرحلة التحديد.فالهدف هنا هو زيادة الوضوح والتركيز على المشكلة من خلال طرح الأسئلة ذات الصلة ,بجميع أشكالها وأنواعها , سواءاً الأسئلة المغلقة أو المفتوحة , على أصحاب المصلحة أو المستخدمين (د.دلال 2020)

ويجب أن يؤخذ في الإعتبار أن المشكلة يجب أن تكون موجهة إلى الإنسان وليس للطلبات الشخصية أو المصالح الأخرى و هذا يساعد على إيجاد حلول جديدة وغير نمطية ومختلفة حول المشكلة الرئيسية مما يحقق إيجاد أفضل الحلول لتلك المشاكل (Henriksen et al., 2017).

2.2.4 (Ideate) توليد الأفكار :

تعتبر هذه المرحلة مرحلة الابتكار لإيجاد الحلول وسرد أكبر عدد من المقترحات , حيث يتم توليد أفكار جذرية تحل المشكلة الأساسية من خلال طرح العديد من الأفكار , ثم تحديد الواقعية , بشرط أن يكون التركيز على الجودة في إعطاء الأفكار (Johnson & Armstrong, 2019)

(Carlgren et al., 2016b)ويتضمن البحث عن المشكلات الخفية لفهم تكوين المشكلة بشكل أفضل واستهداف النقاط للحلول

يمكن أن يكون التعاون بين الفرق متعددة التخصصات عامل نجاح حاسم عند تطوير الأفكار من خلال تضمين وجهات نظر (Brown, 2008; Li, 2002; Seidel and Fixson, 2013).متعددة ومعرفة تكميلية

مثلاً القيام بجلسات العصف الذهني حيث يمكننا من بناء نموذج أولي لفكرة قد يطور مجموعة من الخيارات لتلبية متطلبات (*al et Beaird, 2018)الأفراد الذين تستخدم لهم عملية التفكير التصميمي

2.2.5 (Prototype) النموذج الأولي :

إنها مرحلة الإختبار التي يتم فيها تنفيذ الأفكار إلى واقع من خلال بناء نماذج بدرجات مختلفة من الدقة بغرض إختبارها على (Henry et al., 2021)الأفراد المشاركين في عملية التفكير التصميمي

وعمل نموذج أولي سريع لكي نتعلم منه ونطور فالهدف هنا هو عرض النماذج والتجارب الأولية وجمع تعليقات المستخدمين لتطويرها (د.دلال 2020) واستخدام المزيد من الموارد والتي سيتم بناء نموذج أكثر نجاحاً ودقة عليها . على الرغم من أن (Henry et al., 2021)عملية التفكير التصميمي مبينة على الورق , إلا أنها ستكون زائدة عن الحاجة عند تنشيطها

(Glen et al., 2015) تمثل النماذج الأولية الأفكار من خلال إنشاء منتج بأقل قدر من المدخلات للحصول على تعليقات حول المفهوم

(Brown, 2008) تجعل النماذج الأولية السريعة الأفكار ملموسة من خلال بناء نماذج صغيرة بجهد قليل وبتكلفة قليلة

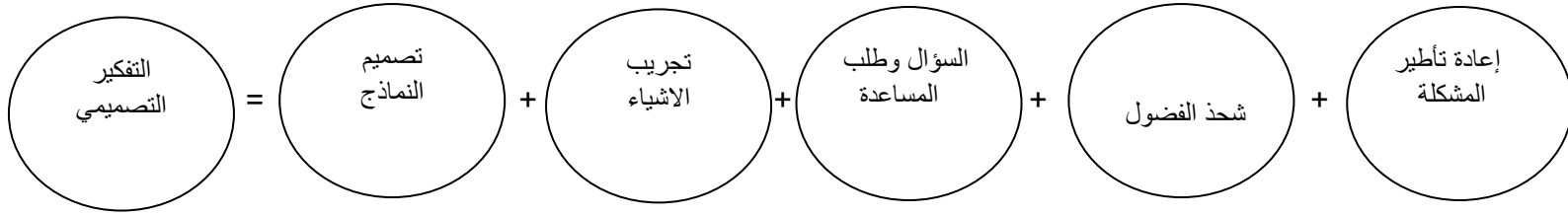
الجانب الأساسي من مرحلة النموذج الأولي هي التجربة (د.دلال 2020)

2.2.6 (Test) الإختبار :

(al et Pratomo 2021)، التفكير التصميمي هو ممارسة تمارين لتشجيع الابتكار من خلال زيادة مهارات التفكير الإبداعي لدى الموظفين

يعد الإختبار من أهم المراحل في عملية التفكير التصميمي ، حيث تكتشف ما إذا كانت فكرتك (أفكارك) تحل مشكلة المستخدم التي تم إكتشافها خلال مرحلة التعاطف. من النادر تطوير حل مثالي على الفور ولكن الحصول على تعليقات صادقة (al et Pratomo 2021)، مباشرة من المستخدمين سيساعد في توجيه التطوير المستمر مع ضمان تلبية إحتياجاتهم (2021)

يركز أسلوب الإختبار على إستطلاع ردود أفعال المستفيد حول النماذج النهائية وتقييمها لتحظى بفرصة أخرى لكسب التعاطف ، حيث أن الإختبار يمثل فرصة أخرى للمفكر ليفهم المزيد عن مستفيده وخلافاً لأسلوب التعاطف الأولي فإن في هذا الأسلوب يكون قد حددنا المشكلة وأنشأنا نماذج لإختبارها ، تميل هذه الأفعال إلى تركيز التفاعل مع المستفيدين لكنها لا تقلل من "الإختبار" الذي نقوم به الى درجة السؤال إذا ماكانت الحلول تروق للناس أم لا ، بدلا من ذلك نستمر في طرح السؤال "لماذا؟" ونضمن هذه المرحلة أن يعود المفكر إلى الغاية الأساسية من التفكير هي المستخدمين وإيجاد حلول وفقاً لإحتياجاتهم(د.دلال 2020)



الشكل (4) مهارات التفكير التصميمي

2.3 براعة الموظفين :

2.3.1تعريف:

(Jasmand et al. 2012) أشار مشاركة الفرد خلال إجتماعات الخدمة في تقديم خدمة للعملاء والبيع الزائد ، بينما يعرفه

(Good and Michel ,2013)على أنها القدرة المعرفية للأفراد على التكيف بمرونة في البيئات الديناميكية من خلال

التبديل بشكل مناسب بين الإستكشاف والإستغلال ويعتبر

(Franco,2018)براعة الموظف أنها جهود الفرد للمشاركة في أنشطة الإستكشاف والإستغلال ذات الصلة خلال فترة

محددة كما عبر

(Sok and O'Cass,2015) أنها مشاركة مزدوجة للفرد بالإبداع والاهتمام بالتفاصيل كما أتفق كلاً من

(Yeganegi et Rosing and Zacher., 2017; Caniels and Veld.,2019) براعة الموظف بأنها التوجه

السلوكي للموظفين للجمع بين الأنشطة المتعلقة بالإستكشاف والإستغلال في فترة زمنية محددة.

ويرى الباحثان أن براعة الموظف توجه الموظفين لتحقيق التوازن بين أنشطة الإستكشاف والإستغلال والتكيف في البيئات المختلفة لتحقيق هذا التوازن

2.3.2 أبعاد براعة الموظف :

الإستكشاف Exploration:

الإستكشاف هو البحث عن أفكار وتقنيات ونماذج جديدة وخلق المعرفة لتطوير وتحسين العمليات الحالية وإيجاد طرق أفضل (Schnellbacher et al , 2019) لممارسة الأعمال المستقبلية

(Yeganegi et al, 2019) حيث يعرف الإستكشاف على أنه تطوير لأفكار جديدة (بما في ذلك أنشطة مثل البحث

والعصف الذهني) ويوسع نطاق الخبرة من خلال البحث والتجريب لأنه يتضمن سلوكيات تهدف إلى إكتساب المزيد من المعرفة وتقديم المزيد من المعلومات الجديدة أو الفرص البديلة

ويعبر عن قدرة المنظمة إلى السعي وراء المعرفة الجديدة والإستعداد لمواجهة التغيرات البيئية

(Gibson and Birkinshaw, 2004; Kang and Snell,2019) وعلى مستوى الموظف فإن القيام بالأنشطة

الإستكشافية يتضمن سلوكيات مثل توليد الأفكار الجديدة وتنفيذها والبحث عن حلول تنافسية من خلال التفكير الإبداعي والبحث عن منتج جديد وابتكار العمليات وكذلك تتضمن سلوكيات تتطلب من الموظف تعلم مهارات أو معارف جديدة والتكيف أيضاً مع الروتين الحالي

الإستغلال Exploitation:

يشير الإستغلال إلى تحسين العمليات الحالية وتطويرها من خلال جمع أفضل الممارسات من الإدارات الأخرى وتطبيق هذه (Schnellbacher et al., 2019) الممارسات على الإدارة الخاصة بالفرد

(Kauppila and Tempelaar , 2016) ويشمل الإستغلال السلوكيات التي تهدف الى تنقية وزيادة الاصول والقدرات والمعرفة الحالية

(Yeganegi et al ,2019) يعرف الإستغلال بأنه تنفيذ أنشطة جديدة بما في ذلك (التسويق , وإيجاد الموارد المالية ,

وبناء الفريق , وما إلى ذلك) وهذا بدوره يزيد من الخبرات والكفاءات التنفيذية

(Kauppila and Tempelaar,2016) يرى الباحثان أن الإستغلال يقصد به البحث عن أفضل الطرق لأداء المهام

المختلفة وتطوير الطرق الحالية من خلال جمع الإدارات في المنظمة حيث تعمل جميع الإدارات معاً كإدارة واحدة لتحقيق أفضل النتائج وتحسين صورة المنظمة

من ناحية أخرى يمكن القول أن الإستكشاف والإستغلال ليسا مجرد أبعاد مختلفة لسلوك المنظمات لكنها أيضاً تكمل بعضها البعض ؛ بينما يستكشف الافراد فإنها أيضاً يخلقون فرصاً جديدة للإستغلال ؛ وأثناء الإستغلال يزدون من عمق الخبرة والمعرفة مما يسهل بدوره الإستكشاف ويكون هذا الشخص أكثر فعالية عندما يشارك أيضاً في الإستغلال

2.4 العلاقة بين التفكير التصميمي وبراعة الموظفين :

يؤكد (Brown :2017) على أن تقنيات التفكير التصميمي وإستراتيجيات التصميم تنتمي إلى كل مستوى من مستويات الأعمال.

فقد مارسه جميع المبدعين العظماء في الأدب والفن والموسيقى والعلوم والهندسة والأعمال . ولا يقتصر التصميم على المصممين فحسب بل أيضاً على الموظفين المبدعين والمستقلين والقادة الذين يسعون إلى دمج التفكير التصميمي في كل مستوى من مستويات المؤسسة أو المنتج أو الخدمة من أجل دفع بدائل جديدة للأعمال والمجتمع .

ويمكن تفسير دخول التفكير التصميمي إلى عالم الأعمال بطريقتين :

الطريقة الأولى : مصممون يدخلون أساليبهم إلى مجال الأعمال , وذلك إما بأن يشاركوا بأنفسهم في سير الأعمال أو بتدريب رجال الأعمال على إستخدام طرق ومنهجية التصميم

الطريقة الثانية : مصممون يحققون منتجات مبتكرة فمثلاً الآي بودمثال عظيم للتفكير التصميمي , وعلى الرغم من تزايد عدد الشركات التي تسعى إلى دمج التصميم في صلب أفكارها التجارية إلا أن الشركات تحتاج إلى نقلة ثقافية نوعية للإنخراط الكامل في الإقتصاد القائم على التصميم. فرواد الأعمال بحاجة إلى الثقة والاستثمار في التصميم وإلى الفطنة لتحديد الفرص المتاحة في السوق وتعقبها . والأهم من ذلك كله أنهم بحاجة إلى القدرة على حماية حقوق ملكيتهم الفكرية في التصميم واستغلال هذه الحقوق . ويزداد وضوح هذه الإحتياجات في كثير من البلدان النامية والبلدان الأقل نمواً , حيث تمتلك الشركات ذات النشاط المكثف في مجال التصميم القدرة على أن تصبح محركات للتنمية الاقتصادية والاجتماعية (دلال . 2020 عبدالله

2.5 الخاتمة :

إستناداً الى مجموعة البيانات يمكن أن التفكير التصميمي إكتسب أهمية متزايدة في مجال البحوث في السنوات الأخيرة , نقترح تعريفاً موحداً للتفكير التصميمي باعتباره عملية إبتكار وحل مشكلات متكررة والتي تعتمد على مبادئ محددة (مثل التركيز على احتياجات المستخدم , وتعدد التخصصات , وما الى ذلك) واستخدام أساليب محددة مثل (التفكير الابداعي , والتصور و والتجريب و وما الى ذلك)

ويوفر إطارنا المقترح نظرة شاملة لعوامل السياق والعملية والنتائج , ويعمل التفكير التصميمي على تعزيز تطوير إبتكارات المنتجات وتطوير السلوك والقدرات المبتكرة على المستويين التنظيمي والفردى , إنه يتطلب ويعزز ثقافة تسمح للموظفين بأن يكونوا مبدعين ويعتبر الفشل بمثابة رؤى مهمة . بالإضافة إلى ذلك , على مستوى الفريق يجب أن يكون التعاون ممكناً مما يسمح باختلاف الآراء وكسر التحيزات المعرفية

ولا تزال هناك الكثير من الفجوات البحثية

وينبغي كذلك إختبار فعالية وكفاءة عملية التفكير التصميمي وأساليبها المتميزة في الدراسات التجريبية

3. الفصل الثالث : منهجية الدراسة

3.1 المقدمة :

يوضح هذا الفصل منهجية البحث المستخدمة والمتبعة في إجراء هذه الدراسة حول اثر استخدام عملية التفكير التصميمي على تحقيق براعة الموظفين في شركة الوادي المبارك للتجارة المحدودة وهو يعرض بالتفصيل التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث وتصميم البحث , ومجتمع البحث , وطرق وتقنيات أخذ العينات, وطرق جمع البيانات , وأنواع البيانات , وطرق وإجراءات تحليل البيانات .

3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث :

3.2.1 التفكير التصميمي :

التفكير التصميمي هو 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 وتتكون عملية التفكير التصميمي من خمس مراحل (التعاطف -تعريف المشكلة – توليد الافكار -النموذج الأولي – الإختبار)

3.2.2 براعة الموظفين :

أنها التوجه السلوكي للموظفين للجمع بين الأنشطة المتعلقة بالإستكشاف والإستغلال في فترة زمنية محددة.

3.3 تصميم البحث (بصلة البحث):

في هذا القالب سنقدم هيكلاً يغطي ستة أمور منهجية مهمة (كما هو موضح أدناه) يعتمد هذا الهيكل بشكل فضفاض , على " البصل البحثي " هي أداة تساعد على تنظيم البحث وتطوير تصميم البحث باتباع طبقات بصلة البحث خطوة

1-فلسفة البحث Research philosophy (الوضعية Positivism)

تعكس بشكل أساسي الموقف الفلسفي لعالم الطبيعة والقدرة على التنبؤ والتحكم في المستقبل . تعتمد التكهانات المستقبلية على معرفتنا بالحاضر والماضي , حيث يتيح العثور على إنتظام الأحداث , بناء على العلاقات السببية والشبيهة بالقانون والعلاقات الوظيفية , إجراء حسابات دقيقة للأحداث المستقبلية عن طريق الإستقراء

Melnikovas, A. (2018)

2-منهج البحث Research approach (الاستنتاجية Deductive)

وهي مبنية على مبادئ علمية . ينتقل النهج من النظرية إلى البحث . يقوم الباحث بشرح وإيجاد العلاقات العرضية بين المتغيرات . إنها تنطوي على جمع البيانات الكمية . يقوم الباحث فيها بإدخال وتطبيق الضوابط للتأكد من صحة البيانات وحمايتها . ولضمان وضوح البيانات يتم تفعيل المفاهيم . فهو نهج منظم للغاية يتمتع فيه الباحث بقدر كبير من الإستقلالية . هناك حاجة إلى أن يكون حجم العينة كبيراً بما يكفي لإستخلاص النتائج .

(Alturki, R. 2021).

3-استراتيجية البحث Research strategy (دراسة الحالة) الإستقصاء

تعرف أيضاً بتصميم البحث . يشير تصميم البحث إلى الخطة الشاملة أو الهيكل أو الإستراتيجية التي توجه المشروع البحثي بدءاً من تصوره وحتى تحليل البيانات النهائية .

وهي طريقة عامة تساعد الباحث على إختيار طرق أو مجموعة من الأساليب الرئيسية لجمع البيانات من أجل
Melnikovas, A. (2018)الإجابة على سؤال البحث وتحقيق أهداف البحث

4-نوع البحث Research choice (الكمي Quantitative)

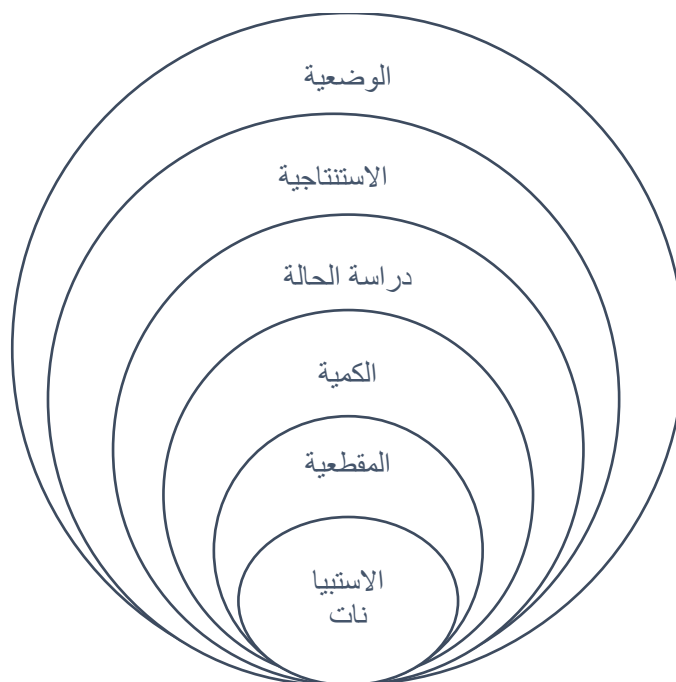
السمة الرئيسية للطريقة الكمية هي البيانات الرقمية التي يتم التعامل معها أثناء البحث ويرتبط نموذج الوضعية والنهج الإستنتاجي أيضاً بشكل شائع بالطريقة الكمية . يبدأ الاسلوب الكمي عادة بأسئلة البحث ثم يتبعها إنشاء بعض الفرضيات . إعتياداً على نوع البحث , سيختبر البحث الكمي الشائع الفرضيات بإستخدام البيانات التي تم جمعها من عينات من الموظفين . ثم يتم تحليل البيانات بإستخدام الأدوات الإحصائية . وتبين نتيجة التحليل القرارات المتعلقة
(Mardiana, S 2020)بالفرضيات سواء تم قبولها أو رفضها .

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

يمكن تعريف الأفق الزمني على أنه فترة زمنية محددة تغطيها الدراسة إلى جانب الوقت الذي تم فيه جمع البيانات وإجراء التحليلات ذات الصلة . تسمى اللقطة الواحدة في فترة زمنية محددة بافق زمني مقطعي حيث يساعد الأفق
(Alturki, R. 2021)الزمني المقطع في إلتقاط العلاقة المباشرة بين الأسباب والتاثيرات

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

تستخدم الإستبيانات لجمع البيانات الموحدة من المستجيبين , والتي يمكن تحليلها إحصائياً لاستخلاص الإستنتاجات حول فرضيات البحث . تصميم الإستبيان يعتمد على الأسئلة المغلقة والمفتوحة لجمع بيانات دقيقة وشاملة .



ملخص تصميم البحث :المصدر :الباحث

شكل رقم (5) منهجية البحث

3.4 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات :

يقدم هذا الجزء معلومات عن مجتمع الدراسة وعينتها . بالإضافة إلى ذلك يوضح هذا الجزء الأساليب والتقنيات التي تم وضعها لإختيار عينة الدراسة وتحديد حجم العينة .

3.4.1 مجتمع البحث :

في إطار هذه الدراسة تم تحديد المجتمع في شركة الوادي المبارك للتجارة المحدودة وهي تشمل على 40 موظفاً ككل , منقسمين إلى رئيس مجلس إدارة , نائب رئيس مجلس إدارة , مدير , مساعد مدير , رئيس قسم , موظفين عمل

جدول (1) مجتمع البحث

عدد الموظفين	التصنيفات	مجتمع البحث
	رئيس مجلس إدارة	شركة الوادي المبارك للتجارة المحدودة اليمن _ حضرموت
	نائب رئيس مجلس إدارة	
	مدير	
	مساعد مدير	

	رئيس قسم	
	موظفين عمل	

إعداد الباحث (2024)

3.4.2 عينة البحث :

تم استخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة لإختيار المشاركين في الدراسة . تم إختيار 30 موظفاً وهذا حجم العينة حسب جدول كرجسي وملرغان بطريقة عشوائية باستخدام جدول أرقام عشوائية . تم التأكد من أن جميع الموظفين لديهم فرصة متساوية للإختيار للمشاركة في الدراسة .

جدول (2) عينة البحث

عينة البحث	حجم العينة
الموظفين المستهدفين في شركة الوادي المبارك للتجارة المحدودة	30

إعداد الباحث (2024)

3.4.3 طريقة وتقنية أخذ العينات :

بسبب أداة البحث المستخدمة (الإستبيان) فإن اسلوب أخذ العينات هي الإحتمالية وتقنيات أخذ العينة هي أخذ العينات العشوائية البسيطة .

3.5 طريقة جمع البيانات :

يصف هذا القسم أدوات البحث التي تم استخدامها لجمع البيانات المطلوبة للإجابة على أسئلة البحث وإختبار الفرضيات . حيث تم الإعتماد على دراسة الحالة في جميع البيانات الكمية عن طريق الإستبيان , وتعرض الأقسام التالية الأدوات التي تم استخدامها لقياس متغيرات البحث .

التفكير التصميمي (المتغير المستقل)

براعة الموظفين (المتغير التابع)

3.6 أنواع البيانات :

البيانات الأولية :

البيانات الثانوية :

3.7 طرق وإجراءات تحليل البيانات :

3.7.1 التحليل الوصفي للعينة

3.7.2 إختبارات الصلاحية

3.7.3 إختبارات الثبات

3.8 الخاتمة :

قائمة المراجع :

1. Cross, N. (1992). *Research in design thinking* (pp. 3-10). Delft University Press.

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

2. 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

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>

4., 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>

5. 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>

6. 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

7. 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

8. 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](#)

9. 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>

10. 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>

11.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>

12.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>

13.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>

14.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>

15.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

16.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>

17.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/job.66

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

18.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>

19., 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

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

21.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/>

22.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

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

24.Pressman, A. (2019). Design Thinking : A Guide to Creative Problem Solving for Everyone. In Ebook (Vol. 86, Issue 6).

25.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

26.Liedtka, J. (2020), “Putting technology in its place: design thinking’s social technology at work”,

California Management Review, Vol. 62 No. 2, pp. 53-83, Doi: 10.1177/0008125619897391.

27.Henriksen, D., Richardson, C., & Mehta, R. (2017). Design thinking: A creative approach to educational problems of practice.

Thinking Skills and Creativity, 26(October), 140–153.<https://doi.org/10.1016/j.tsc.2017.10.001>

28. Carlgren, L., Rauth, I. and Elmquist, M. (2016b), "Framing design thinking: the concept in idea and

enactment", *Creativity and Innovation Management*, Vol. 25 No. 1, pp. 38-57, doi: 10.1111/caim.12153

29. Brown, T. (2008), "Design thinking", *Harvard Business Review*, Vol. 86 No. 6, pp. 84-92.

30. Beaird, G., Geist, M., & Lewis, E. J. (2018). Design thinking: Opportunities for application in nursing education. *Nurse Education Today*, 64, 115–118. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2018.02.007>

31. Henry, S., Ruslan, W., & Sukwadi, R. (2021). Implementing Design

Thinking For Beverage Product Design. *International Journal of Applied Engineering Research*, 16(2), 135–142.

<http://www.ripublication.com>

32. Pratomo, L. C., Siswandari, & Wardani, D. K. (2021). The

effectiveness of design thinking in improving student creativity skills and entrepreneurial alertness. *International Journal of*

Instruction, 14(4), 695–712.

<https://doi.org/10.29333/iji.2021.14440a>

33. Glen, R., Suci, C., Baughn, C.C. and Anson, R. (2015), "Teaching design thinking in business schools",

International Journal of Management Education, Vol. 13 No. 2, pp. 182-192, doi: 10.1016/j.ijme.2015.

05.001.

34. Jasmand, C., Blazevic, V., and De Ruyter, K. (2012). Generating sales while providing

service: A study of customer service representatives' ambidextrous

behavior. *Journal of Marketing*, 76(1), 20-37 .

35. Good, D., and Michel, E. J. (2013). Individual ambidexterity: Exploring and exploiting

in dynamic contexts. *The Journal of psychology*, 147(5), 435-453.

36. Franco, M., and Cerimele, A. (2018). Ambidexterity: A Possible Blance to manage

Complexity. *Knowledge and Performance Management Journal*, 2(1).

15-1.

37. Sok, P., and O'Cass, A. (2015). Examining the new product innovation–performance relationship: Optimizing the role of individual-level creativity and attention-to-detail. *Industrial marketing management*, 47, 156-165
38. Yeganegi, S., Laplume, A. O., Dass, P., and Greidanus, N. S. (2019). Individual-Level Ambidexterity and Entrepreneurial Entry. *Journal of Small Business Management*, 57(4), 1444-1463.
39. Gibson, C. B., and Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of management Journal*, 47(2), 209-226
40. Schnellbacher, B., Heidenreich, S., and Wald, A. (2019). Antecedents and effects of individual ambidexterity—A cross-level investigation of exploration and exploitation activities at the employee level. *European Management Journal*, 37(4), 442-454
41. Kauppila, O. P., and Tempelaar, M. P. (2016). The social-cognitive underpinnings of employees' ambidextrous behaviour and the supportive role of group managers' leadership. *Journal of Management Studies*, 53(6), 1019-1044

- Stigliani, I. (2018). Design Thinking - The Key to Successful Innovation? Retrieved March 7, 2019, from <https://www.forbes.com/sites/imperialinsights/2018/02/14/design-thinking-the-key-to-successfulinnovation/#6b53efae301e>.

- Brown, Tim & Wyatt, Jocelyn (2010) : Design Thinking for Social Innovation, Stanford Social Innovation Review, IDEO

__ - Interaction Design Foundation (2020) : What is Design Thinking and Why Is It So Popular? - <https://www.interaction-design.org>

- Brown, Tim (2017) : Design Thinking | Thoughts by Tim Brown, <https://www.ideo.com>

Melnikovas, A. (2018). Towards an Explicit Research Methodology: Adapting Research Onion Model for Futures Studies. *Journal of futures Studies*, 23(2).

DOI:10.6531/JFS.201812_23(2).0003

Alturki, R. (2021). Research Onion for Smart IoT-Enabled Mobile Applications. *Scientific programming*, 2021(1), 4270998.

<https://doi.org/10.1155/2021/4270998>

Mardiana, S. (2020). Modifying research onion for information systems research. *Solid State Technology*, 63(4), 5304-5313.

المراجع العربية :

1. هيفاء إبراهيم النويصر. (2023). تصميم معرض فني افتراضي عبر تطبيق استراتيجية & لمى عبد الرحمن الحركان. التفكير التصميمي.
2. احمد سمير. (2023). دور التفكير التصميمي في الحفاظ علي & نور, ياسمين محمد سيد, إبراهيم, أشرف حسين, كامل. *المجلة العربية الدولية للفن والتصميم الرقمي*. الحيزات الداخلية بالمباني التراثية 2(2), 131-168.
- <https://doi.org/10.21608/iajadd.2023.185920.1037>
3. ضمياء عباس منشد. (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>
4. 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.
5. د. دلال عبد الله بن نامي الحارثي الشريف. (2020). استراتيجية التفكير التصميمي لرفع الوعي الجمالي والأداء التسويقي. *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*, (51), 453-423.
- DOI: <https://doi.org/10.33193/JALHSS.51.2020.71>
6. محمد محمد شمس الدين, ف. ا. (2024). تأثير القيادة السامة على براعة الموظف الدور & . سامي محمود مصطفى, م. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*. المعدل للكفاءة الذاتية بالتطبيق على العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة 48(1), 758-828.

<https://dx.doi.org/10.21608/alat.2024.351063>

فصل الملاحق

إستبيان

تحية طيبة

السيدات والسادة الأفاضل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

وبعد

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذا الإستبيان المعد لأغراض البحث العلمي بهدف إتمام دراسة بعنوان "أثر إستخدام عملية التفكير التصميمي على تحقيق براعة الموظفين" وهي جزء من متطلبات الحصول على شهادة البكالوريوس في كلية الإدارة _جامعة ميد أوشن ولكون الموضوع يخص شركتكم لذا فإن نجاح هذه الدراسة يرتكز على مدى مساهمتكم في قراءتها بدقة ومن ثم الإجابة على فقراتها وذلك بوضع إشارة (✓) في المربع الذي يتفق مع رأيك .

وأشركم سلفا عن تقديركم لأهمية الدراسة وتعاونكم معي للوصول للنتائج هذه الدراسة . وأود إعلامكم بأن المعلومات الواردة في هذه الإستبانة ستستخدم لأغراض البحث العلمي حصراً وسيتم التعامل معها بسرية تامة

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام والتقدير ،

إشراف

الباحث

د. منى مصطفى العشري

فاطمة فهمي محمد السقاف

القسم الأول : الخصائص الديموغرافية

1_النوع الاجتماعي

ذكر		أنثى	
-----	----------------------	------	----------------------

2_العمر

30 سنة فأقل		من 31-34 سنة	
من 35 -39 سنة		40 سنة فأكثر	

3- المؤهل العلمي

دبلوم		بكالوريوس	
ماجستير		دكتوراه	

4-عدد سنوات الخبرة

5سنوات فأقل		من 6 -10 سنة خبرة	
من 11 - 15 سنة خبرة		16 سنة خبرة فأكثر	

5-المركز الوظيفي

رئيس مجلس إدارة		نائب رئيس مجلس إدارة	
مدير		مساعد مدير	
رئيس قسم		مدير فرع	

6-المستوى الإداري

----------------------	----------------------

7- الإدارة

إدارة التسويق

☐

إدارة الموارد البشرية

☐

إدارة المالية

☐

إدارة المشتريات

☐

القسم الثاني :

أولاً: التفكير التصميمي : التفكير التصميمي هو 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 وتتكون عملية التفكير التصميمي من خمس مراحل (التعاطف -تعريف المشكلة – توليد الافكار - النموذج الأولي – الإختبار)

محاور الإستبانة وتعريفاتها الإجرائية وفقراتها	أتفق بقوة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بقوة
التعاطف : هو المرحلة الأولى من التفكير التصميمي, وهو مايعني التفاعل والتعرف على الجمهور الذي تصمم من أجله (من هو المستخدم الخاص بي ؟مالذي يهم هذا الشخص ؟)					
1- توفر الشركة القدرة على التفاعل والشعور بالطرف الآخر ومعرفة مايفكر به					
2- توفر الشركة القدرة على صياغة الأسئلة التي تحقق الإجابة الواقعية من قبل الطرف الآخر					
3- تؤخذ الشركة بنظر الإعتبار شعور العميل عند طرح الأسئلة					
تعريف المشكلة : هي المرحلة التي يتم فيها جمع كل الأبحاث ومراقبة أين تقع مشاكل المستخدمين وإنشاء إحتياجاتهم					
4- قيام الشركة بجمع البيانات بشكل مناسب قبل طرح الأسئلة					
5- قيام الشركة بتحليل البيانات ودراستها قبل وضع الاسئلة					
6- تركّز الشركة على الأهداف عند وضع الاسئلة وعدم تشتيتها					
توليد الأفكار : هي المرحلة التي يتم فيها توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار التي من شأنها أن تكون حلول مبتكرة للمشكلة وتشجيع الافكار الجامحه					
7- توفر الشركة القابلية على إيجاد الحلول وسرد المقترحات					

					8- تركز الشركة على جودة الأهداف عند إعطاء المقترحات
					9- لدى الشركة القدرة على بناء نموذج لفكرة تخلق جملة من الخيارات لتلبية متطلبات العميل
النماذج الأولية : هي المرحلة التي يتم فيها إنتاج عدد من النماذج الأولية غير المكلفة بخصائص أساسية قليلة للمنتج وذلك حتى يتم التحقق من فعالية الحلول المبتكرة التي تم إنتاجها في مرحلة توليد الأفكار هدف هذه المرحلة هو تحديد أفضل الحلول ليتم إختبارها لاحقاً					
					10- سماح الشركة بإمكانية تعديل النماذج المستخلصة وإعادة صياغتها
					11- نموذج الفكرة المطروح من قبل الشركة يحقق الهدف بناءً على دقة البيانات المزودة
					12- عند تغيير النموذج يكون لدى الشركة فهم حول هذا التغيير
الإختبار: هي المرحلة التي يتم فيها إختبار أفضل الحلول التي تم تحديدها أثناء مرحلة إعداد النماذج الأولية من خلال تقييم المستخدمين لها .					
					13- إستفادة الشركة من تحليل البيانات السابقة للتفكير التصميمي لمعالجتها في المستقبل
					14- المستفيد من عملية التفكير التصميمي راض عن نتائج النماذج المستخلصة من هذه العملية
					15- يخضع الإختبار لجهة تحكيم لقياس مستوى فعاليته

المصدر:

ثانياً : براعة الموظفين : أنها التوجه السلوكي للموظفين للجمع بين الأنشطة المتعلقة بالإستكشاف والإستغلال في فترة زمنية محددة.

محاور الإستبانة وتعريفاتها الإجرائية وفقراتها	أتفق بقوة	أتفق	محايد	لاأتفق	لا أتفق بقوة
الإستكشاف : هو البحث عن أفكار وتقنيات ونماذج جديدة وخلق المعرفة لتطوير وتحسين العمليات الحالية وإيجاد طرق أفضل لممارسة الأعمال المستقبلية					
16- أبحث عن فرص جديدة لتطوير أدائي بالعمل					
17- أقيم البدائل المتنوعة بالنسبة للخدمات المقدمة للعاملين في الشركة					
18- أشارك في إستحداث خدمات جديدة تقدمها الشركة					
19- أشارك في أنشطة تدرّ ربحاً للشركة مستقبلاً					
20- أمارس أنشطة تساعدني على التكيف مع المتطلبات المستجدة في مجال العمل					
21- أهتم باكتساب مهارات أو معرفة جديدة لتلبية متطلبات العمل					

					22- أقترح أنشطة جديدة لتطوير أداء العمل
الإستغلال : هو تحسين العمليات الحالية وتطويرها من خلال جمع أفضل الممارسات من الإدارات الأخرى وتطبيق هذه الممارسات على الإدارة الخاصة بالفرد					
					23- أشارك في العديد من الأنشطة التي تكسبني خبرات متنوعة
					24- أحرص على مساعدة موظفي الشركة وقت الحاجة
					25- أساهم في تقديم بعض الأنشطة داخل الشركة
					26- أركز على الأنشطة التي تسهم في تحقيق الأهداف قصيرة الأجل
					27- أحرص على إستثمار مالي من معرفة في إنجاز العديد من الأنشطة
					28- أشارك في الأنشطة التي تتلاءم مع السياسة الحالية للشركة

المصدر : سامي محمود مصطفى & محمد محمد شمس الدين, ف. ا. (2024)