عقلية التفكير التصميمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى المشرفين التربويين بمدينة جدة من وجهة نظرهم

The Relationship between Design thinking mindset and administrative creativity from educational supervisors point of views in Jeddah

أ.إيناس بنت محمد رائد بن محمد صالح فطاني [١]

ماجستير القيادة التربوية - جامعة دار الحكمة

Email: enass.fatani@outlook.com

د.رباب بنت صالح الحربي [٢]

استاذ تعليم، تعلم، وتقويم المساعد بجامعة دار الحكمة – جدة

Email:alharbirabab@gmail.com

الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين درجة امتلاك عقلية التفكير التصميمي ودرجة تطبيق الإبداع الإداري لدى المشرفين التربويين في إدارات التعليم بمدينة جدة من وجهة نظرهم. ومعرفة درجة امتلاك المشرفين التربويين بمدينة جدة لعقلية التفكير التصميمي. واستخدمت الباحثة المنهج الكمي الارتباطي، واستخدمت استبانة لقياس درجة امتلاك المشرفين التربويين لعقلية التفكير التصميمي، ودرجة الإبداع الإداري لدى المشرفين التربويين في مدينة جدة. واظهرت نتائج الدراسة أن المشرفين التربويين يمتلكون عقلية التفكير التصميمي بدرجة كبيرة جدا ، ووجود علاقة بدرجة كبيرة جدا بين درجة امتلاك عقلية التفكير التصميمي ودرجة تطبيق الإبداع الإداري لدى المشرفيين بمدينة جدة وأوصت الدراسة بأن تضع وزارة التعليم في الاعتبار أهمية قياس امتلاك العقلية المناسبة عند اختيار المشرفين التربويين، وأنه يمكن أن تستفيد الجهات المختصة في وزارة التعليم من الاستبانة لقياس عقلية التفكير التصميمي لدى العناصر التربوية، وأن تقوم هيئة تقويم التعليم والتدريب بتصميم البرامج وانشاء المراكز لتدريب التربويين على منهجية التفكير التصميمي.

الكلمات المفتاحية: التفكير التصميمي، التصميم القائم على الإنسان، المشاكل الغامضة.

Abstract:

This study aims to find the relationship between the degree of possessing Design thinking mindset and the degree of application of administrative creativity among educational supervisors and to know the degree of possession Design thinking mindset by the educational supervisors in the education departments in Jeddah from their point of view. The results of the study showed that the degree of possessing Design thinking mindset among educational supervisors in Jeddah from their point of view was (very big), and that there is a very big relation between application of administrative creativity and possessing design thinking mindset. The study recommended that the Ministry of Education consider the importance of measuring the mindset when selecting educational supervisors. and the Ministry can benefit from questionnaire to measure the design thinking mindset of their employees, and that the Education and Training Evaluation commission can design specialized training programs and centers, to train all their employees on the methods of applying design thinking.

Key words: Design thinking, Human-centered Design, wicked problems.

المقدمة:

أصبح موضوع تطوير التعليم من أكثر المواضيع تداولًا من قبل المنظمات والأفراد في جميع المؤتمرات واللقاءات العالمية المهتمة بالتنمية المستدامة، ولقد أطلقت منظمة اليونسكو مبادرة عالمية لإعادة تصور الطريقة التي يمكن أن ترسم بها المعرفة والتعلّم ملامح مستقبل البشرية؛ إذ تهدف المبادرة إلى تحفيز العالم لإعادة التفكير في التعليم حول كيف يمكن إعادة تصور المعرفة والتعليم والتعلم في عالم سريع التغير والتعقيد (اليونسكو، ٢٠٢١).

إن مثل هذه المبادرات تجعل الدول تدرك أهمية التغيير في نظم التعليم، وتبحث عن أفضل الطرق التي تمكنها من تطوير عملية التعليم؛ لذا سعت معظم المنظمات التعليمية في دول العالم إلى تجويد مخرجاتها التعليمية، وذلك بإجراء العديد من الإصلاحات الإدارية والأكاديمية في جميع عناصر العملية التعليمية ابتداء من العاملين بها؛ لإدراكهم أن العنصر الرئيسي لنجاح أي منظمة -وخاصة المنظمات التعليمية- هم عناصرها البشرية الذين ينفذون مهام وأنشطة المنظمة (العطار، ٢٠١٢). وتعد القيادة الإدارية المعيار الذي يحدد نجاح المؤسسات التعليمية وتطورها، والوسيلة الفعّالة لتحقيق أهدافها المرجوة (رشاد وعباس، ٢٠٢٠). وقيادات الإشراف التربوي هي حلقة الوصل بين إدارة التعليم والمدارس، فهي تمثل الإدارة على ساحة العمل الميداني (مصلح، ٢٠١١) والموجه الرئيسي للعملية التربوية والتعليمية، ولهم الدور الرئيسي في رفع مستوى كفاءة عناصر العملية التربوية -من مديرات ومعلمات وطالبات وبيئة مدرسية-؛ للوصول إلى التميز في الأداء وتحقيق الأهداف المرجوة للتعليم (الفايز والعمود، ٢٠١٩)، ويقع على عاتقهم تنظيم العمليات، ووضع الخطط، وتنفيذ السياسات، وخلق جو مناسب لجميع عناصر العملية التعليمية (أمينة و خليصة، ٢٠١٩)؛ لذا وجب علينا دراسة هذه القيادات والبحث في جميع مقومات وعناصر نجاحها لفهم طريقة أدائها لمهامها.

ويعد الإبداع الإداري من أهم الأهداف التي تسعى المؤسسات التربوية إلى تحقيقها على مستوى الإدارة التربوية (الزهراني، ٢٠٢٠)؛ وذلك لأن توظيف المنهج الإبداعي في جميع مستويات المؤسسة التعليمية يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية، ويطور من العناصر البشرية؛ مما يقود إلى تطوير العمليات والإجراءات والمؤسسة ككل (النتيفات، ٢٠٠٦). كما أن عملية الإبداع في العمل الإداري تساعد على توفير التميز والكفاءة. وقد اتفق العلماء والمفكرون على أهمية توظيف سمات الابتكار؛ باعتبارها وسيلة فاعلة في تطوير العاملين في القطاع التربوي (الشبول، ٢٠١٨)؛ لذا ينبغي على القادة أن يكونوا مبدعين ومبتكرين بأفكارهم وأساليبهم، وأن يعملوا على تحفيز العاملين معهم على الإبداع والابتكار، ويعملوا على جذب المبدعين والمبتكرين (السكارنة، ٢٠١١). وعليه إذا أرادت المؤسسات النجاح والتميز وجب عليها البحث عن مقومات وخصائص البيئة الابتكارية، والبحث عن الأساليب والمنهجيات القائمة على فلسفة الإبداع والابتكار، وأن تحفز عمليات الإبداع والابتكار عن طريق تبني طرق التفكير الإبداعي والابتكاري، وتعمل على بناء عقلية إبداعية مبتكرة تساعد على خلق بيئة وثقافة إبداعية ابتكارية في المؤسسات (الصرن، ٢٠٢٠).

ويعد التفكير التصميمي نهجًا لإدارة الإبداع في هذا العصر؛ لكونه نموذجًا إداريًّا حديثًا تمّ تكييفه مع ظاهرة العولمة والثورات الاجتماعية، بالإضافة إلى ذلك أنه تفكير يبحث في مجالات يتم تطويرها وتطبيقها من خلال التغيير الجذري للممارسات والأعمال الناتجة عن عملية الابتكار (حاروش ورفيقة، ٢٠١٥).

وقد عمدت المؤسسات إلى البحث عن المناهج والأساليب التي تساعدها على التكيف مع التحولات، ومواجهة التحديات بشكل علمي ممنهج، فوجدت أن منهج التفكير التصميمي الذي طورته شركة (IDEO) منهج يحث على الإبداع والابتكار عن طريق تطبيق نمط جديد للتفكير في حل المشكلات (الدموش وعبد القادر، ٢٠١٧).

وحسب تقرير Hasso-plattner-institut (HPI) الذي قاس الوضع الحالي للتفكير التصميمي في الشركات العالمية –مثل: أبل وجوجل- وجد أن ٧٥٪ من الشركات المتخصصة في مجالات مختلفة تعمل بمنهجية التفكير التصميمي، و٧١٪ من هذه الشركات المطبقة لهذه المنهجية تحسنت لديها الثقافة المؤسسية بين الأقسام والفِرق. و٦٩٪ من الشركات أدى العمل بهذه المنهجية إلى رفع مستوى كفاءة الابتكار لديهم (Schmiedgen et al., 2015).

إن مفهوم التفكير التصميمي من أكثر المفاهيم ارتباطًا بالإبداع ويتطلب نوعًا محددًا من العقلية، فالأفراد الذين يسعون للابتكار والإبداع في عملهم يمكنهم من الاستفادة من تبني نوع معين من الاتجاهات والمفاهيم لدعم وتطوير طريقة تفكيرهم؛ مما يؤدي إلى تطوير أدائهم (Noh & Abdul Karim, 2021).

ويتميز التفكير التصميمي بأنه من خلال عمليات المصمم نساعد الأفراد على توليد وتعلم وتعليم وتطبيق أسلوب منهجي يركز على الإنسان لحل المشاكل اليومية بطريقة خلاقة مبتكرة (Dam & Siang, 2019).

إن الصعوبة الرئيسية التي يواجهها الناس عند تبني التفكير التصميمي هي التغيير الجذري المطلوب في العقلية؛ وذلك لأن تصميم التفكير يتطلب عقلية معينة لضمان التطبيق الناجح (Namdarian, 2021) .وهذا ادى إلى فجوة بين المهارات التي لديهم والمهارات التي يحتاجونها. وتظهر مهارات التفكير الإبداعي والابتكار في الجزء العلوي من القائمة للمهارات التي تحتاجها المنظمات الراغبة في التحرك نحو إتقان قدرات التفكير (CareerBuilder, 2015).

وبناء على ما سبق إذا أردنا الاستعانة والعمل بمنهجية التفكير التصميمي وجب علينا معرفة مدى امتلاك المشرفين التربويين سمات عقلية منهجية التفكير التصميمي؛ وذلك للمساهمة في تطوير منظومة التعليم وعناصرها؛ لذا تسعى الباحثة إلى معرفة مدى امتلاك المشرفين التربويين في محافظة جدة لسمات عقلية التفكير، وإن كانوا يمتلكونها فإلى أي مدى هي موجودة؟ ومدى علاقتها وتأثيرها على مستوى إبداعهم الإداري؛ لأنه حسب النظرية الفلسفية للإبداع فإن جميع الأفراد يمتلكون سمات وقدرات الابتكار والإبداع؛ لكن يختلفون في درجة امتلاكهم لها؛ وذلك لمحاولة إثبات أن امتلاك المشرفين التربويين في مدينة جدة لعقلية التفكير التصميمي له علاقة وتأثير إيجابي على درجة تطبيقهم للإبداع الإداري؛ مما يعود إجمالًا على تطوير العمليات الابتكارية في المؤسسات التعليمية. وإذا أردنا أن نمكن الأفراد من قدرات التفكير التصميمي لسد فجوة مهارات الإبداع والابتكار لديهم نحتاج بداية إلى قياس مدى امتلاكهم لعقلية التفكير التصميمي في الأساس.

مشكلة الدراسة:

إن تطوير المهارات الإبداعية والابتكارية لقيادات الإشراف التربوي وفقًا لأفضل الممارسات العالمية لمساعدة القيادات على عمليات التطوير والتغيير يعد من أولويات التطوير في وزارة التعليم، فحسب الخطة التشغيلية للإدارة العامة للتعليم بمدينة جدة ٢٠٢١ كانت برامج التطوير المهني لشاغلي الوظائف التعليمية والإدارية وبرامج التميز الإداري في مقدمة أولويات التطوير؛ إلا أن أهداف الخطة التشغيلية الثمانية -وبالأخص الهدف السابع (تطوير قدرات شاغلي الوظائف التعليمية والإدارية) ، والهدف الثامن (تحسين الأداء المؤسسي) ركّزت على تدريب تلك القيادات وتطوير مهاراتهم الإدارية والفنية فقط، ولم تركز على تغيير طريقة تفكير وعقلية تلك القيادات. بالإضافة إلى أن الدراسة الاستطلاعية أظهرت ارتفاعًا في نسبة المهارات الإدارية التي تعتمد على المهارات الإدارية والفنية لدى المشرفين التربويين؛ ومن تلك المهارات التي وردت في الدراسة الاستطلاعية: وضع الخطط الإستراتيجية وفق البيانات المتاحة، ومتابعة المشرفات

لسير العمل، والتدقيق والمراجعة مع المديرات والمعلمات، ورصد الواقع وجمع البيانات، وتوجيه المرؤوسين. أما المهارات التي تتأثر بطرق التفكير والمعتقدات والتوجهات الشخصية، وما يخص العلاقات التي تركز على الإنسان، وتحديد المشكلات من الجذور، واستغلال الفرص، وتطبيق المنهجيات الحديثة، ومواجهة التحديات والتعامل مع المرؤوسين، وتحليل البيئة لوضع الخطط الإستراتيجية؛ فحصدت نسبة أقل في امتلاك المشرفين التربويين لها في الدراسة الاستطلاعية. وكذلك عمل الباحثة في الميدان التربوي كمديرة لعدة مدارس فقد لاحظت برغم تعدد هذه البرامج والمبادرات أن طريقة أداء الإشراف التربوي لم تتطور بالمستوى المطلوب لإحداث التطوير في العملية التعليمية؛ فأداء المشرفين التربويين للمهام الإشرافية يتم بنفس الطريقة والمنهجية رغم التحسن في المهارات الفنية؛ إلا أن النتائج لم ترقَ للمستوى المأمول. ومن خلال اطلاع الباحثة على العديد من الدراسات السابقة والأبحاث في مجال تطوير الإدارة التربوية وجدت أن معظم الدراسات ركزت على علاقة الإبداع الإداري بالمهارات والأساليب ولم تتطرق أي منها إلى خصائص أو سمات عقلية وطريقة التفكير؛ مثل: دراسة الناصر وآخرين (٢٠١٨) التي درست الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري، ودراسة زيدان (٢٠٢١) التي درست الإبداع الإداري وعلاقته بالقيادة التربوية والثقافة التنظيمية، وكذلك فأن "اتجاهات التفكير هي أهم عامل في عملية الإبداع والتي تؤثر على المصمم أثناء العملية الإبداعية " (محمود وعلي، ٢٠٢٠، ص. ٥٥٨). وأيضا الإبداع الإداري يعد من المداخل الرئيسة في العمل الإداري الذي له تأثير كبير على المؤسسات والعاملين بها، وله أهمية كبيرة في الإدارة المدرسية التي تتعامل مع بيئة سريعة التغير والتطور (باشيوة، ٢٠١٩)، بالإضافة إلى أهمية متغيري البحث (عقلية التفكير التصميمي والإبداع الإداري) وتأثيرهما على الابتكار والإبداع في إدارة المؤسسات -كما ذُكر سابقًا. علاوة على ذلك أظهرت دراسة Traifeh et al. (٢٠٢١) بعنوان "Mapping design thinking in the Arab world" التي أجريت من قبل شركة (HPI) على يد مجموعة من المتخصصين في مجال التفكير التصميمي؛ إذ قاموا بمسح ظهور التفكير التصميمي في مجالات مختلفة (التعليم، الإدارة، الأعمال) في ٢٢ دولة عربية خلال الفترة (يناير، ٢٠٠٠ إلى مايو، ٢٠١٩) عدة نتائج؛ منها: أن أغلبية مجتمع الدراسة على الرغم من معرفة بعضهم بأهمية وفوائد التفكير التصميمي؛ لكنهم لم يسبق أن درسوا أو عملوا بمنهجية التفكير التصميمي. وكذلك وجدوا أن الإنتاج العلمي عن التفكير التصميمي خلال تلك الفترة كان قليلًا جدًا؛ إذ لم يجدوا غير ١١ مقالة أكاديمية و٣٤ رابطًا على الويب يخص التفكير التصميمي باللغة العربية. وعلى الرغم من أن التفكير التصميمي والإبداع الإداري لهما نفس الأهداف -وهو مساعدة المؤسسات على الإبداع والابتكار في العمليات وحل المشكلات-، ولهما نفس المهارات والأهمية في مساعدة المؤسسات على الابتكار والإبداع؛ إلا أنه لا توجد دراسة تربط بينهما. ورغم انتشار ونجاح التفكير التصميمي في مجال الإدارة والتعليم إلا أنه يوجد نقص في النتاج العلمي العربي الذي يربط بين التفكير التصميمي والقيادة والإدارة التربوية؛ مما أدى إلى عدم الاستفادة من هذه المنهجية وتطبيقاتها الناجحة؛ لذا تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين امتلاك عقلية التفكير التصميمي ومستوى الإبداع الإداري لدى المشرفين التربويين في مدينة جدة.

كذلك حرصت الباحثة على وضع إطار مفهومي يدرس تأثير امتلاك المشرفين التربويين في مدينة جدة لعقلية التفكير التصميمي وعلاقته بمستوى الإبداع الإداري لديهم؛ لذا قد تساعد هذه الدراسة على سد الفجوة المفاهيمية التي لم ترد في الدراسات العربية -على حد علم الباحثة- للعلاقة بين عقلية التفكير التصميمي والإبداع الإداري ومدى تأثير أحدهما على الآخر، ودور العقليات وتأثيرها على الممارسات الإدارية؛ وبالأخص موضوع الدراسة "امتلاك المشرفين التربويين لعقلية التفكير التصميمي وعلاقتها بدرجة الإبداع الإداري لديهم".

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة لمعرفة العلاقة بين درجة امتلاك عقلية التفكير التصميمي ودرجة تطبيق الإبداع الإداري لدى المشرفين التربويين بمدينة جدة من وجهة نظرهم من خلال تحقيق الأهداف التالية:

١. معرفة درجة امتلاك المشرفين التربويين بمدينة جدة لعقلية التفكير التصميمي من وجهة نظرهم.

٢. الكشف عن درجة تطبيق الإبداع الإداري لدى المشرفيين التربويين في إدارات التعليم بمدينة جدة من وجهة نظرهم.

٣. التحقق من وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة امتلاك المشرفيين التربويين بمدينة جدة لعقلية التفكير التصميمي ودرجة تطبيق الإبداع الإداري لديهم.

٤. معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى لمتغيرات:(الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

أسئلة البحث:

السؤال الرئيس: ما علاقة درجة امتلاك عقلية التفكير التصميمي بدرجة تطبيق الإبداع الإداري لدى المشرفيين التربويين بمدينة جدة من وجهة نظرهم؟

ويتفرع عنه الأسئلة التالية:

١. ما درجة امتلاك المشرفيين التربويين بمدينة جدة لعقلية التفكير التصميمي من وجهة نظرهم؟

٢. ما درجة تطبيق الإبداع الإداري لدى المشرفيين التربويين بمدينة جدة من وجهة نظرهم؟

٣. هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيًا بين درجة امتلاك المشرفيين التربويين بمدينة جدة لعقلية التفكير التصميمي ودرجة تطبيق الإبداع الإداري؟

٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية للدالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغيرات: (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)؟

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

١. من جهة مواضيعها؛ وهي: التفكير التصميمي كمنهجية وطريقة تفكير، والإبداع الإداري الذي يعد من الأساليب والمداخل الإدارية الحديثة.

٢. ما ستضيفه هذه الدراسة إلى مكتبة الدراسات التربوية الإدارية؛ إذ تعد هذه الدراسة -على حد علم الباحثة- من أوائل الدراسات العربية التي تدرس العلاقة بين عقلية التفكير التصميمي ومستوى الإبداع الإداري لدى المشرفين التربويين بمدينة جدة.

٣. تفتح هذه الدراسة المجال لدراسات وبحوث مستقبلية عن تطبيقات التفكير التصميمي في مجالات مختلفة في التعليم.

الأهمية التطبيقية:

١. قد يساعد البحث الحالي مخططي السياسات التعليمية ومطوري التعليم على تضمين منهجية وعقلية التفكير التصميمي كأحد البرامج التدريبية التي تُقدم لشاغلي الوظائف التعليمية والإدارية والقيادات التعليمية لرفع مستوى أدائهم وتطوير منظومة التعليم ككل.

٢. قد تلفت هذه الدراسة النظر إلى أهمية تضمين برامج تدريبية لتطوير طرق التفكير والعقليات؛ وليس فقط تطوير مهارات شاغلي الوظائف التعليمية والإدارية.

٣. قد يعين البحث الحالي المشرفين التربويين وجميع من له صلة بالعملية التعليمية على التعرف على أبعاد وسمات عقلية التفكير التصميمي وتبني هذه العقلية، والعمل بها؛ مما يساعدهم على تطوير أدائهم لحل المشاكل الغامضة والمعقدة التي تواجههم في أدائهم لعملهم.

٤. قد تساعد الاستبانة على قياس مدى امتلاك عقلية التفكير التصميمي لتخصصات مختلفة غير الإشراف التربوي.

تعريفات ذات علاقة:

التفكير التصميمي (Design Thinking):

هو نهج إبداعي لحل المشكلات، وأسلوب علمي منظم، بالإضافة إلى أنه يعد شكلاً من أشكال الذكاء، وطريقة تفكير وعمل يمكن تطويرها وتدريبها. ويركز بشكل عميق على الإنسان، ويعتمد على التعاطف مع المستخدم وفهم ثقافته وسلوكياته، ويقوم بشكل تعاوني وجماعي بتصميم الحلول. وتُمَكن منهجية التفكير التصميمي القيادات والأفراد من أي خلفية أو تخصص من استخدام إستراتيجيات وطريقة تفكير المصممين لتصميم العمليات، وابتكار الحلول الإبداعية في العمل(Brown, 2009).

التعريف الإجرائي للتفكير التصميمي:

هي الإستراتيجيات وطريقة تفكير وعمل المصمم التي تولد الأفكار الإبداعية؛ التي يستخدمها المشرفين التربويين بمدينة جدة لحل المشاكل الإدارية اليومية الغامضة التي ليس لها حلول صحيحة أو خاطئة، وتقديم الحلول الابتكارية لتجويد العمل، وتكون وفق منهجية ومراحل وأسلوب علمي منظم؛ حيث يكون الإنسان هو المحور عند تصميم العمليات، مستعينًا بأدوات التفكير التصميمي المتعددة ومتبنيًا لمبادئه.

عقلية التفكير التصميمي: (Design Thinking Mindset)

العقلية: هي القيم الأساسية والاتجاهات والسلوكيات التي تجد طريقها مع مرور الوقت إلى معتقدات الناس وثقافة المنظمات. ويعد التفكير التصميمي طريقة تفكير بالإضافة إلى كونه منهجية وأدوات تساعد على الابتكار. ورغم أن الأفراد والمنظمات بأكملها يمكن أن تعتمد على منهجية وعمليات وأدوات التفكير التصميمي، وتتعلم ممارسات الابتكار الجديدة؛ إلا أن العقلية هي التي تساعد على تحقيق الأهداف على مستوى أعمق وأكثر استدامة (Jansson et al.,2016 ؛ Groeger, 2019).

التعريف الإجرائي لعقلية التفكير التصميمي:

هي مجموعة من الخصائص السيكولوجية والاتجاهات والمعتقدات وردود الأفعال التي يمتلكها المشرفون التربويون بمدينة جدة تجاه المواقف والمشاكل التي تظهر في بيئة العمل، ويجب أن يمتلك مصمم العمليات من المشرفين التربويين عقلية التفكير التصميمي كي يكونوا قادرين على فهم منهجية التفكير التصميمي بعمق، واستخدام نماذج وعمليات وأدوات التفكير التصميمي بطريقة فعَّالة؛ وذلك للمساعدة على الوصول إلى الإبداع والابتكار في العمل، وحل المشكلات المعقدة.

تعريف الإبداع الإداري:

عرف غاني وسعيد (٢٠١٩) الإبداع الإداري بأنه: " كل الأفكار والممارسات والعمليات التي يتقنها ويتفنن فيها الفرد داخل منظمة من أجل إحداث تغيير في كل هياكل ومكونات المنظمة بطرق وأساليب غير مألوفة؛ وبهدف الوصول إلى قرارات هادفة، وحل للأزمات والمشكلات" (ص. ١٣).

التعريف الإجرائي للإبداع الإداري:

هي القدرات العقلية والمهارات الإدارية للمشرفين التربويين في مدينة جدة، والتي تساعدهم على القيام بأدوارهم ومهامهم الإدارية بطرق مبتكرة غير تقليدية؛ بحيث يجمعون بين الالتزام بالقوانين والخروج عن الطرق التقليدية، وذلك بتفكير إبداعي وأساليب عمل جديدة؛ لتطوير وتحسين مستوى أداء الإدارات وأداء العاملين بها؛ وذلك لمواكبة المتغيرات المتسارعة. ويتطلب الإبداع الإداري مهارات فكرية وشخصية متخصصة، ويعتمد على الأدوات والمنهجيات الحديثة.

المشرف التربوي:

المشرف التربوي: هو الشخص الذي يتم اختياره وإعداده وتدريبه وفق معايير معينة للقيام بمهام الإشراف؛ من أجل مساعدة جميع عناصر العملية التعليمية التعلمية؛ لرفع مستوى الأداء وتحسين الواقع عن طريق دراسة الواقع المدرسي؛ لتحديد مواطن قوته وضعفه (زقوت، ٢٠٠٧).

التعريف الإجرائي للمشرف التربوي:

هو القيادي المكلّف من وزارة التعليم بمدينة جدة بالإشراف على جميع عناصر العملية التعليمية -من مديرات ومعلمات وطالبات ومناهج دراسية وبيئة مدرسية-، ومتابعة جميع العمليات الفنية والإدارية والتعليمية في المدارس الحكومية والأهلية؛ لتطوير العملية التربوية بجميع عناصرها، والمساهمة في تحقيق أهداف ورسالة التعليم في المملكة.

تمهيد:

لتحقيق هدف هذه الدراسة -وهو معرفة العلاقة بين درجة امتلاك عقلية التفكير التصميمي ودرجة تطبيق الإبداع الإداري لدى المشرفين التربويين بمدينة جدة من وجهة نظرهم- سيعرض هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة به.

وفي الإطار النظري تُعرض الخلفية النظرية والعلوم والمعارف المتعلقة بالدراسة الحالية في ثلاثة محاور رئيسية كالتالي: التفكير التصميمي، الإشراف التربوي، الإبداع الإداري. يليها عرض للدراسات السابقة المتعلقة بكل محور، وأوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، ثم مدى استفادة الباحثة من هذه الدراسات.

المحور الأول: التفكير التصميمي

إن اهتمام المنظمات التربوية ينبغي أن يتعدى كونه إدخال أدوات وتقنيات جديدة في أداء العمل إلى إحداث تغيير جذري في عقليات وتوجهات وأنماط سلوك جميع الأفراد العاملين في تلك المؤسسات؛ لما في ذلك من أهمية بالغة في تحقيق الإبداع (الحضرمي والشوامين، ٢٠١٧).

لذا يجب أن تعمد المنظمات إلى البحث عما يعينها على التفكير بطريقة جديدة؛ لتنظيم العمل، وحل المشكلات المختلفة؛ لأن اكتساب طريقة تفكير جديدة يساعد الفرد على استخدام كامل إمكاناته العقلية والمادية (علوان، ٢٠١٢).

أولًا: تاريخ ونشأة التفكير التصميمي.

رغم حداثة مصطلح (التفكير التصميمي) نسبيًا كمنهجية وعقلية (هواري وآخرون، ٢٠٢١)؛ إلا أن فكرة ومفهوم التفكير التصميمي كنهج لحل المشكلات بطريقة إبداعية بدأت من الدراسات النفسية للإبداع من الأربعينات، وتطورت تقنيات الإبداع في الخمسينات، وكطريقة للتصميم في الستينات، ومن بين المؤلفين الأوائل الذين كتبوا عن التفكير التصميمي: جون إي أرنولد(1959) في الهندسة الإبداعية(Ranftler, 2016) . وأما أول ظهور لمصطلح (التفكير التصميمي) كطريقة تفكير كان في الستينات من قبل العالم هربرت سايمون في كتابه (The Sciences of the Artificial)، ثم ظهر مجددًا في السبعينات كتخصص في المجال الهندسي من قبل العالم روبرت ماك كيم ، وفي الثمانينات كمنهجية للعمل الإبداعي في مجال التجارة من قبل البروفسور رولف فيست، وقد بنى عمله على أعمال العالم روبرت ماك كيم، وبسبب النجاح الذي حققه التفكير التصميمي كطريقة عمل لحل المشكلات انتشر في التسعينات في المجال الأكاديمي وفي مجالات أخرى كالإدارة والأعمال (Faust, 2011 ؛ حاروش ورفيقة، ٢٠١٥)، أما حاليًا فالتفكير التصميمي لا يقتصر على كونه أداة للابتكار وعمليات منظمة لحل المشكلات يستخدمها المصممون؛ بل تطور ليقدم نماذج جديدة وأدوات تساعد على تسريع وتطوير العمليات الإبداعية، ويستطيع أن يقوم بها جميع الأفراد باختلاف تخصصاتهم، وتتبعها المؤسسات باختلاف مجالاتها (Tschimmel ,2012). وأخيرًا ينسب مصطلح (التفكير التصميمي) إلى شركة (IDEO) الرائدة في مجال الابتكار (هواري وآخرون، ٢٠٢١).

ثانيًا: مفهوم التفكير التصميمي :(Design thinking).

يعتبر التفكير التصميمي نمطًا من أنماط التفكير، بُني على أبحاث علمية ودراسات وممارسات ميدانية لخليط من المعارف والعلوم؛ أهمها: العمارة، والهندسة، والعلوم الإنسانية، وإدارة الأعمال، وقد طُور بشكل مستمر (الباز، ٢٠١٨).

وذكر جفال (٢٠٢٠) أن أكثر ما ساعد منهجية التفكير التصميمي على الانتشار في المجالات المختلفة -كالإدارة والأعمال والمؤسسات التعليمية- هو استفادته من الأدبيات والنظريات والأدوات والمنهجيات من علوم متعددة ودمجها معاً، ثم إعادة تقديمها بطريقة سهلة وممنهجة وقابلة للتطبيق.

ويركز التفكير التصميمي على الجمع بين الطريقة التحليلية والعلوم المتنوعة والأسباب المنطقية والعاطفة والحدس؛ للتوصل إلى طرق ومنهجيات جديدة لحل المشاكل الجديدة التي تظهر باستمرار، ومن هذا المنطلق يختلف عن الطرق التقليدية في حل المشكلات والتي تعتمد فقط على تحليل الواقع لحل المشاكل الموجودة بطريقة تقليدية (Faust, 2011 ;Razan, 2020).

فالتفكير التصميمي عقلية وعملية مبتكرة وخلاقة تتمحور حول الإنسان، وتوظف فرقًا تعاونية متعددة التخصصات من أجل الإبداع والابتكار في العمليات.

ويُستخدم التفكير التصميمي عند الشعور بوجود مشكلة تؤثر في جودة العمل ولا نستطيع تحديدها أو تحديد أسبابها وطريقة حلها بشكل دقيق (عطية وإبراهيم، ٢٠٢١)، ويطلق على هذه المشاكل: الغامضة أو المعقدة.

ولفهم منهجية التفكير التصميمي بشكل أوضح يجب أن نُعّرف مفاهيم المصطلح (أي: معنى التفكير ومعنى التصميم كلًّا على حِدة)، ثم نفهم كيف يكون الربط بين هذين المفهومين للوصول لمنهجية التفكير التصميمي.

التفكير لغة: التفكير حسب معجم المعاني (٢٠٢١) هو: ممارسة الشخص لنشاطه الذِّهنيّ وإعمالُ عقله في الأمر أو المشكلة؛ ليصل إلى نتيجة أو حلّ أو قرار مُسْتَعِيناً بِمَا يَعلَم. وهو نشاطٌ كهروكيميائيّ يحدث داخل المخ، يدفع بالجسم ليؤدي وظائفه بشكل سليم (النشار والهاشمي، ٢٠١٧).

التفكير اصطلاحًا: يُعرفه النشار والهاشمي (2017) بأنّه: عمليّةٌ تتم على شكل سلسلة من النشاطات تحدث داخل العقل البشري عندما يتعرض الإنسان لمثير خارجي حِسي أو فكري، يحاول العقل بهذه العمليات إيجاد حل لمشكلة أو فهم موقف معين، وهي عملية معقدة وغامضة؛ لأنها تحدث بطريقة غير مرئية وغير ملموسة، ولا يمكن رؤية عملية التفكير إلا من خلال النتائج التي يتم تطبيقها على أرض الواقع.

التصميم لغة: صَمَّمَ: وَضَعَ تَصْمِيماً لِمَوْضُوعِهِ بتخْطِيط عنَاصِرِهِ وَأَجْزَائِهِ. (معجم المعاني، ٢٠٢١).

التصميم اصطلاحًا: حسب مصادر موسوعة المحتوى العربي (٢٠١٩) هو: "إعادة تشكيل الأفكار وصياغتها لتطبيقها عملياً، وتكون هذه الصياغة بدراسة جميع الجوانب المتعلقة بهذه الفكرة، ووضع تصور مبدئيٍّ للشكل الذي ستكون عليه، مع الأخذ بعين الاعتبار جميع الجوانب التي ستتأثر بها هذه الفكرة عند تنفيذها عملياً، وكيف ستؤثر هي بالبيئة التي ستوضع فيها"(فقرة، ٦).

يتضح مما ذكر سابقًا أن مفهوم التفكير كطريقة ومنهج يقود إلى الإبداع يجب أن يتضمن نوعية محددة من العقلية (Noh & Abdul Karim, 2021)، وأن عمليات التصميم تساعد على جمع وترتيب الأفكار بطريقة علمية؛ مما يسهل الاستفادة منها وتطبيقها على أرض الواقع.

ومن الناحية العلمية فإن التفكير يتضمن عمل الجهتين من الدماغ، مستعينًا بالروابط التي بينهما؛ أي أن التفكير يستخدم المعلومات المكتسبة والمنطقية ويدمجها مع الأحاسيس والمشاعر لإنتاج الأفكار والحلول (علوان، ٢٠١٢). بالإضافة إلى أن عملية التفكير يشترك فيها عمليات واعية ولا واعية تتضمن استخلاص المعلومات من البيئة لتصميم وتوليد أفكار وحلول مناسبة مستعينًا بالمعلومات والمعارف المخزنة (Faust, 2011)؛ فالعلاقة بين التصميم والتفكير يمكن وصفها في الشكل التالي:

رسم توضيحي ١:مفهوم التفكير التصميمي (Ling (2015) design thinking workshop)

الأسس النظرية للتفكير التصميمي.

١- نظرية النظم في التصميم:

يعد مفهوم النظام جزءًا من نظرية التصميم منذ بداية مجال التصميم، فالنظام: هو علاقة الأجزاء التي تعمل معًا بطريقة منظمة لتحقيق هدف مشترك (Buchanan, ٢٠١٩).

٢- نظرية النظم العامة لودفيج فون برتالانفي :(Ludwig von Bertalanffy)

إن نظرية النظم نموذج علمي جديد قائم على العلاقة المتبادلة بين العناصر المكونة للأنظمة. ولفهم وحدة كلية لا بد من أن يفهم المرء بدقة أجزاءها التي يعتمد بعضها على بعض (هواري، ١٩٩٢؛ العلي، ١٩٨٤). وتقوم النظرية على أساس متغيري التنظيم (العمل والإنسان). والمبدأ الأساسي فيها: أي نظام يتكون من عدة عناصر، وهذه العناصر تتفاعل فيما بينها بشكل مستمر، ويؤثر بعضها على بعض، وهي تؤثر وتتأثر بما حولها؛ لأنها نظام مفتوح ، وتؤكد هذه النظرية أنه لا توجد طريقة أو حل واحد صحيح يمكن أن نتبعه للنجاح؛ لكن الحلول تنتج وتتأثر بسياق ومعطيات البيئة التي تظهر فيها (السواط وآخرون، ٢٠٢١).

٣- نظريات أرنولد في التفكير التصميمي (١٩٥٩):

بالنسبة لأرنولد فإن الأفراد يكونون مصممين ومطورين ومبتكرين حلولًا أو منتجات جديدة، وليحدث التطوير والابتكار يجب أن يجمع المصمم بين المهارات التقنية للهندسة ومنهجية تركز على الإنسان(Plattner et al., 2018) .

٤- نظرية العقلية الإبداعية: (A Theory of the Creative Mindset)

بنى أرنولد نظريته العقلية الإبداعية على دراسات العديد من العلماء؛ مثل: جيلفورد، ونظرياته عن الإبداع والسمات العقلية والخصائص الأساسية للمفكر الإبداعي، ونظريات ماسلو للاحتياجات، وروجرز الذي وصف الإبداع كسمة من سمات البشر، وفارنسورث التي حددت المتطلبات العاطفية للإبداع، وعلى ملاحظاته وتحليلاته الشخصية Von (Thienen et al, 2018).

وقد ذكر أرنولد عناصر العقلية الإبداعية؛ كالتالي: الحساسية للمشكلات، والطلاقة، والمرونة، والأصالة، والجرأة، والثقة الإبداعية، والقدرة على تحديد المشكلة، بالإضافة إلى المشاعر والسمات العاطفية والمحفزات التي تسهم في التغلب على صعوبات الإبداع، وأن الرغبة في الابتكار تتولد من دوافع شخصية أو احتياجات، وتمثل هذه محفزات للعقلية الإبداعية (Arnold, 1956).

أ- عقلية التفكير التصميمي: (Design Thinking Mindset)

يتشارك كل من يتبع منهجية التفكير التصميمي في سمات وخصائص المصممين بغض النظر عن كونه مهندسًا ومصممًا محترفًا، أو مبتدئًا؛ إذ إن المصممين يقومون بتصميم وتشكيل العالم من حولنا لجعل حياة الناس أسهل وأفضل (Faust, 2011). وأضاف براون (٢٠٠٨) أن امتلاك العقلية المناسبة للتفكير التصميمي يسهم في تحديد المنظور المناسب والمنطلق الذي يبدأ منه الابتكار والإبداع، كما أن عقلية وعمليات التفكير التصميمي مجالان متداخلان ومترابطان؛ فالعقلية متطلب أساسي للقدرة على القيام بعمليات التفكير التصميمي (Lor, 2017).

ب- سمات عقلية التفكير التصميمي (Constructs of design thinking mindset):

إن القدرة على الابتكار والإبداع -الذي أصبح مطلبًا أساسيًّا في الإدارات التعليمية- تتطلب أن يمتلك المشرفون الإداريون سمات عقلية المفكر التصميمي؛ لأن ذلك يساعد على أداء العمل بطريقة مبتكرة، والتعامل مع المشاكل الإدارية المختلفة بطريقة وأسلوب جديد. والعمل الجماعي، وتبني الاختلافات، والقدرة على التعامل مع الفرق المتنوعة؛ ينتج عنها حلول جديدة. كما أن القدرة على التحمل والمرونة، وتبني الغموض، والمخاطرة، والجرأة على تطبيق الحلول الجديدة؛ تمكنهم من أداء مهام أكبر، والتقدم في عملهم بشكل أسرع. وأما القدرة على التعاطف، والتمركز حول الإنسان؛ تجعلهم قادرين على تحديد المشاكل بدقة، والقدرة على النظر في المشاكل من جميع الجهات وتحليلها لحل المشاكل من جذورها، لتصميم حلول فاعلة تلبي الاحتياجات، وتحقق الأهداف المرجوة. وقد أثبتت الدراسات أن العمليات التي تحدث والقرارات التي تتخذ عند تطبيق منهجية التفكير التصميمي تشكلت بسبب امتلاك الأفراد المطبقين لهذه المنهجية عددًا من السمات والعقليات وطريقة تفكير معينة، وقد تم تحديدها بداية من قبل ثلاث جهات مختصة في التفكير التصميمي: (D school 2015, ؛ Brown, 2008 ؛ Carroll et al. 2010)، ثم حُددت السمات بصورة أوسع في دراسة Dosi et al, (٢٠١٨)، وقد صمم أداة لقياس عقلية التفكير التصميمي، واشتملت الأداة على ١٩ سمة.

٥- نظرية أساليب التفكير في التصميم (A Theory of Thinking Modes)

لقد وضع أرنولد نظريته الأساسية لأساليب التفكير التصميمي حول التفكير الإبداعي، الذي يعتبر أعلى وأعقد مستويات التفكير؛ لأنه يتضمن عناصر معرفية وانفعالية وأخلاقية تتداخل معًا لتشكل حالة ذهنية فريدة (عبد المختار وعدوي، ٢٠١١). وأما أساليب التفكير التي ينتج عنها الإبداع هي:

- التفكير المنطقي الذي يعتمد على محاولة فهم الأسباب وراء الأعمال المحددة بناء على القوانين المنطقية.
- التفكير التقاربي: هو إنتاج الأفكار وفق خطة مدروسة مع التقيد بقوانين محددة،
- التفكير التباعدي: هو إنتاج أكبر قدر من الأفكار دون التقيد بأي قوانين (العقيدي، ٢٠١٣).
- التفكير التحليلي: الذي يقوم على تفكيك العناصر للبحث عن العلاقة التي تربط بينها.
- التفكير التخيلي: وهو الذي يجمع بين عناصر عديدة للوصول إلى شيء جديد(Zhang, 2002) .
- التفكير المتقارب: الذي يساعد على تحديد أفضل الخيارات، وبعد ذلك ننتقل إلى تحليل العناصر لفهمها وإعادة تركيبها وجمعها للوصول إلى أفضل النتائج (Brown, 2009).

وبمراجعة أدبيات التفكير والتصميم وجد أن عملية التصميم يتم فيها استخدام أنماط عدة للتفكير، فحسب محمد (٢٠١٩) هي:

أ- التفكير الذاتي: (Subjective Thinking)

وهو التفكير الذي يحصل في خيال المصمم ويتعلق بذاته، ويتأثر بالعناصر الموجودة داخل المصمم فقط.

ب- التفكير المنطقي (logical thinking):

هو التفكير الذي يقوم به الفرد عندما يواجه مشكلة جديدة لم يوجد لها حلول مجربة من قبل. وهو من أصعب أنواع التفكير؛ لأنه يجمع بين التفكير المجرد والمنطقي.

ج- التفكير الموضوعي: (Objective thinking)

هو التفكير الذي يعتمد على العناصر والموجودات الفعلية، ويستند إلى عدة أمور: أولًا: فهم وإدراك العلاقة بين الأجزاء بعضها ببعض. ثانيًا: التنبؤ بالعلاقات الموجودة بين الأجزاء وربط بعضها ببعض؛ للوصول إلى علاقات جديدة. وأخيرًا: القدرة على التحكم في الظروف المحيطة وتطويعها؛ لإحداث العلاقات الجديدة المرجوة من عملية التفكير.

د- التفكير الناقد: (Critical thinking)

هو النشاط المركب والهادف الذي يقوم به العقل لتقييم الموقف والتحقق منه؛ للوصول لنواتج متنبأ بها عن طريق المنطق والأدلة المحيطة بالموقف، ويرتكز على ثلاث مهارات: الاستقراء، والاستنباط، والتقييم (جروان، ٢٠٠٧).

ه- التفكير العلمي :(Scientific thinking)

سلسلة من النشاطات العقلية التي تتسم بالتنظيم والموضوعية، وتحدث عند ظهور مشكلة أو حدث مهم؛ بهدف الوصول لنتائج واتخاذ قرارات لحل المشكلات بطريقة مثبتة علميًّا، مدعومة بالقرائن والبراهين (خصائص التفكير العلمي، ٢٠٢١).

و- التفكير البصري :(Visual thinking)

التفكير البصري أحد أشكال التفكير العليا؛ إذ يتم فيه التفكير في جميع الزوايا ووجهات النظر المتعددة التي تتكامل معًا لتكون رؤية شاملة لجميع عناصر الموقف؛ للوصول للنتائج المرجوة (عامر والمصري، ٢٠١٧).

٦-نظرية العمليات الإبداعية (Theory of the Creative Process):

يقدم أرنولد التصميم كعملية تربط عمليًا بين أنماط مختلفة من التفكير، وتتم عمليات الإبداع وفق خطوات ومراحل يتم فيها ربط العمليات العقلية بالعمليات التنظيمية، تسبقها تجربة عاطفية، ويتبعها تعامل مع الواقع، ويتخللها مقاومة محتملة من بعض الأفراد (Arnold, 1956).

أ- مراحل التفكير التصميمي:

حسب منظمة التصميم التفاعلية Interaction design foundation (2021) يوجد العديد من النماذج المستخدمة لمراحل التفكير التصميمي، وتتراوح المراحل في النماذج بين خمس وسبع مراحل؛ لكن جميعها تجتمع في مبادئ أساسية حددها هيربرت سايمون سنة ١٩٦٩ في كتابه "the science of artificial "، وقد ذكر براون (٢٠٠٩) أنه لا توجد طريقة أفضل من الأخرى لتطبيق مراحل وعمليات التفكير التصميمي. فحسب d school (2015) تبدأ المراحل بمحاولة تحديد المشكلة وفهمها بشكل عميق عن طريق التعاطف (Empathize) مع الفئة المراد تصميم الحلول لها، ويكون ذلك بوضع نفسك في مكانهم ورؤية المشاكل من منظورهم؛ وليس من منظورك الشخصي، والإحساس بمشاكلهم واحتياجاتهم،

ومعرفة اهتماماتهم وأفكارهم، وذلك باستخدام أدوات مثل: المقابلات الشخصية والحوارات، والمراقبة والملاحظة، والإنصات الجيد للقصص والمواقف (هواري والمعمار، ٢٠١٩)، وبعد تحديد وفهم المشكلة وجمع المعلومات الكافية حولها من الفئة المستهدفة تأتي مرحلة تعريف المشكلة (Define) بشكل دقيق؛ لأن ذلك يساعد على إيجاد أنسب الحلول لها، ويكون ذلك بتحليل البيانات والمعلومات التي جمعت عن المشكلة إلى عناصر أساسية، ودراسة كل عنصر على حدة، مع محاولة ربط وجمع العناصر وإعادة تركيبها (رفيقة وحاروش، ٢٠١٥)، وفي آخر مرحلة يتم إعداد تقرير يصف المشكلة بأسلوب سهل ومحدد وبعبارة واضحة (هواري والمعمار، ٢٠١٩)، ثم يقوم أعضاء الفريق بتوليد العديد من الحلول والأفكار (Ideate) المبنية على المعلومات التي جمعت، ويجب "التفكير خارج الصندوق" للوصول

إلى أفكار إبداعية. ويعد العصف الذهني والخرائط الذهنية من الأدوات الفعالة في هذه المرحلة (هواري والمعمار، ٢٠١٩)، وبعد ذلك يُعد نموذج أولي (prototype) يكون بمثابة خطة لتنفيذ الأفكار والحلول المبتكرة التي حُددت في المراحل السابقة لحل المشكلة، ويكون النموذج سهلًا وسريعًا يمثل الأفكار القابلة للتنفيذ؛ لمعرفة مدى صلاحيتها، واختيار الأنسب منها (رفيقة وحاروش، ٢٠١٥)، ويجب تجربته (Test) وتنفيذه على الفئة المستهدفة؛ وذلك لمعرفة مدى جودته ومناسبته لحل المشكلة وتعديلها للوصول إلى أنسب الحلول (الحمد، ٢٠٢٠)، ولا ينبغي أن تكون المراحل بنفس الخطوات والترتيب؛ بل تكون بشكل متوازٍ وتكراري يستطيع فيها فريق العمل التنقل بين العمليات والمراحل لتعديل الأفكار والحلول أو النموذج الأولي، ويمكن إعادة تجربة الحلول للوصول إلى أفضل النتائج - أي أن المراحل غير خطية -(2021 .(IDF,

رسم توضيحي ١: مراحل التفكير التصميمي (أكاديمية الإبداع الخليجي للتدريب الإلكتروني، ٢٠٢٢)

٧- نظرية أنواع المشكلات (A Theory of Problem Types):

صنّف أرنولد أنواع المشكلات حسب درجة تعقيدها، وقد ربط طرق حلها بأساليب التفكير التي حددها سابقًا، فهناك المشاكل اليسيرة أو ما يطلق عليها (Analytical problems)، ويمكن حلها باستخدام طرق التفكير التحليلية، ويكون لهذا النوع من المشاكل حل واحد صحيح. وأما النوع الثاني: فهي المشاكل المعقدة (Judicial problems)، وهي التي تحتوي على مشاكل متداخلة يمكن حلها بطرق التفكير المنطقية، بالإضافة إلى وجوب امتلاك مهارات ومعارف متخصصة في مجال محدد من العلوم، والتقيد بالأنظمة والقوانين التي تحيط بالمشكلة، وينتج عن عمليات حل المشكلات العديد من الحلول الصحيحة. وأما النوع الأخير: فهي المشاكل الغامضة أو المركبة (Synthetic problems) التي تتكون من عدد كبير من التداخلات والتعقيدات وليس لها حل محدد أو صحيح؛ بل لها عدد لا محدود من الحلول قد تكون جيدة أو سيئة، وحتى الحلول الجيدة يجب أن تتغير وتتطور باستمرار، وتحتاج إلى التفكير الإبداعي والتقاربي والتباعدي لحلها(Von Thienen et al., 2018).

٨- نظرية التفكير الإبداعي :(Theory of Creative Thinking)

يبني أرنولد نظريته الأساسية للتفكير الإبداعي على مميزات الفرد الذي يحقق حلولاً إبداعية ومبتكرة، وعلى الأساليب التي تطور الكفاءات الإبداعية في حل المشكلات، وعلى أساليب التدريب التي تؤثر على العقلية لصالح الإبداع (VonThienen et al., 2018). كما أن كل فرد لديه القدرة على أن يكون مبدعًا، وينبع النمو الشخصي من طريقة التفكير والعادات والمعتقدات ومنظورنا الشخصي للأمور ومهاراتنا التي يمكن تصحيحها وتحسينها؛ لذلك يجب أن يكون لدى المصممين فهم كامل وإتقان في استخدام العملية الإبداعية (Arnold, 1956) .

٩- نظرية معوقات الإبداع :(Theory of Creativity Block)

لا يستطيع الأفراد أن يكونوا دائمًا مبدعين في ممارساتهم اليومية؛ وذلك بسبب عوائق تعيق عمليات التفكير والأداء، وتتكون بسبب طريقة النظر للمشكلات، أو كيفية المشاركة في حل المشكلات، أو الطموحات والمخاوف والتحيزات، والفهم الخطأ للأدوار، وثقتهم في قدراتهم الشخصية(Arnold, 1956) . والعوائق تكون إما إدراكية، أو ثقافية ، أو عاطفية (Von Thienen et al., 2018).

رابعا: تحديات تطبيق التفكير التصميمي في الإدارات التعليمية:

إن محاولة المشرفين استخدام عقلية التفكير التصميمي وعملياته وأدواته لتطوير إبداعهم الإداري قد تواجه تحديات ومعوقات عديدة؛ منها: عدم توافق أساليب عمل التفكير التصميمي مع أساليب عمل وثقافة المؤسسة المتعارف عليها، وصعوبة تطبيق بعض الحلول والأفكار، وعدم امتلاك المهارات المناسبة وصعوبة اكتسابها، واختلاف أساليب التواصل بين الأقسام، كما أن بعض الأساليب تمثل تهديدًا للقوى العليا الحالية. وأخيرًا: صعوبة قياس تأثير التفكير التصميمي على العمليات.

خامسا: أهمية وفوائد التفكير التصميمي.

لقد صنفت أدبيات الابتكار التصميم كأحد مسرعات الابتكار، وأصبح سمة ترافق أي مؤسسة تسعى إلى الاستفادة من طريقة تفكير وعمل المصممين (Tschimmel ,2012). ففي مجال التعليم تكمن أهمية التفكير التصميمي في قدرته على مواكبة المستجدات والتوجهات العالمية في التعليم؛ وخصوصا أنه يساهم في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠، وتحقيق أهداف وزارة التعليم التي تدعو قياداتها التعليمية والإشراف التربوي إلى المساهمة في بناء جيل القرن الحادي والعشرين الذي يملك المهارات اللازمة والسمات الشخصية المناسبة لهذا العصر (عكاظ، ٢٠٢١). كما أثبت فاعليته وأهميته في تعزيز الابتكار في مجال الإدارة والقيادة والتعليم وعلى مستوى الأفراد. وحسب عطية وإبراهيم (٢٠٢١) إذا طبق التفكير التصميمي في البيئة التعليمية فإنه يسهم في تجويد العملية التعليمية التعلمية، ويخلق بيئة جاذبة للتعلم، كما ينمي روح التعاون عند الطلاب، ويساعدهم على التواصل بشكل أفضل، ويساعدهم على التكيف مع المتغيرات، كما يطور لديهم مهارات التفكير الناقد، ومهارات التحليل وحل المشكلات، وكذلك يطور ويكسب الطلاب مهارات التعامل مع الاختلافات (Hantsiuk et al., 2021)، كما يساهم في إكساب الطلاب مهارات وعادات العمل، والسمات الشخصية لمتعلم القرن الحادي والعشرين (Lor, 2017). وبالنسبة للتربويين فإنه يساعد المعلمين على تطوير التعاطف مع طلابهم لفهم احتياجاتهم بشكل أفضل؛ مما يجعل المعلم مصممًا وميسرًا ومسهلًا للتجربة التعليمية، ويزود المعلمين بأدوات تساعدهم على دعم التعلم التجريبي والتعلم القائم على المشاريع والتصميم التعليمي (Traifeh & Meinel, 2018). وفيما يخص

المجال الإداري فإنه يخلق الابتكار والإبداع داخل الإدارات التعليمية، ويطور العمليات الإدارية ويجعلها أكثر إبداعاً (Modrzejewsk, 2020)، ويؤثر على إبداع القيادات الإدارية، ويحدث تحولًا في طريقة تفكيرهم وعقليتهم؛ مما يساعدهم على معالجة المشكلات بطرق جديدة، ويزودهم بأدوات إبداعية لمواجهة مجموعة واسعة من التحديات. (IDEOU, 2021) وأما بالنسبة للأفراد فإنه يسهل حياتهم، ويجعلهم أكثر سعادة ورضًى واستقرارًا من جميع النواحي (هواري والمعمار، ٢٠١٩)؛ لأنه يجمع بين ما هو مرغوب من قبل المستفيدين وما يمكن تطبيقه تقنيًا ومقبول اقتصاديًا لديهم. بالإضافة فإنه يساعدهم على بلورة وفهم هويتهم بشكل أفضل؛ وذلك لأن الأسس التي يقوم عليها التفكير التصميمي تتطلب من الأفراد توظيف الكثير من النواحي الشخصية في عملية التصميم؛ مثل: استخدام مهارات التفكير الإبداعي، وتحكيم قيمه واتجاهاته ونظرته إلى العالم عند وضع الحلول، ويستفيد من تجاربه الشخصية وماضيه، ويطبق معارفه وعلومه وأسلوب تعلمه في العمليات (Lawson & Dorst, 2009) . وتمكّن عقلية التفكير التصميمي الأفراد من توليد أفكار أكثر للوصول إلى حلول أفضل، كذلك تعطي القوة والدافع للبدء بوضع حلول واختبارها (الجهني، ٢٠١٨). كما تقودهم إلى إيجاد واكتشاف طرق جديدة تساعد على التحول والتطور والابتكار في الحياة اليومية وإدارة العمل؛ لأنه منهجية قائمة على التعاطف والمرونة والتكامل (Tschimmel ,2012 ؛ Lor , 2017).

سادسا: طرق استخدام التفكير التصميمي.

تلجأ المؤسسات والمنظمات إلى تضمين التفكير التصميمي في ممارساتها؛ لكن تختلف في طريقة تبني التفكير التصميمي حسب السياق الذي يُحتاج إلى الابتكار فيه، فالبعض يطبقها كعمليات ومنهجية، والبعض يطبقها كعقلية وأسلوب في التفكير ومبادئ لتوجيه الموظفين، وآخرون يستعينون بأدواته (Carlgren et al.,2016). ويمكن توضيح كل طريقة كالتالي:

التفكير التصميمي كمنهجية وعمليات:

إن تطبيق منهجية ومبادئ التفكير التصميمي على المشاريع بدون قالب أو خطوات واضحة يتطلب جهدًا ووقتًا كبيرين؛ لذا عمد مصممو برامج التفكير التصميمي إلى تحويل مبادئ التفكير التصميمي إلى عمليات وخطوات مدروسة، فقاموا بتصميم نموذج أطلقوا عليه "Stanford Design Innovation process " ويطلق عليه أيضًا " Design thinking process" (Brenner et al., 2016).

التفكير التصميمي كعقلية:

يجب الإشارة إلى أن عقلية التفكير التصميمي والعمليات مرتبط بعضها ببعض؛ إذ إن العقلية المناسبة مطلب أساسي للقيام بالعمليات بشكل صحيح، وبغض النظر عن مراحل عمليات التفكير التصميمي فإن عناصر العقلية هي التي تحكم وتوجه العمليات (Lor, 2016)؛ وذلك يرجع إلى "أن للأطر العقلية تأثيرًا على سلوكنا، فضلًا عن أحكامنا" (علي، ٢٠١٧، ص.٣٦). ولا يقتصر العمل بمنهجية التفكير التصميمي على من درسوا التصميم؛ إذ يعتمد نجاح العمل بمنهجية التفكير التصميمي على امتلاك العقلية المناسبة التي تمكن الفرد من معرفة نقطة البداية التي ينطلق منها نحو الابتكار والإبداع (براون، ٢٠٠٨).

ويمكن أن يُعزى مدى نجاح بعض المديرين وفشل البعض الآخر في القدرة على الإبداع إلى الاختلاف في العقلية (Johansson et al., 2013).

التفكير التصميمي كأدوات:

تعمل منهجية التفكير التصميمي بشكل فعال فقط عندما تتكامل الأدوات والمنهجية مع طريقة التفكير الجديدة للتصميم، لقد تم تصميم واستحداث الأدوات المستخدمة في تطبيق منهجية التفكير التصميمي من أماكن وميادين علمية مختلفة ومتنوعة بناء على مفاهيم وأسس علمية عديدة؛ مثل: قسم إدارة الجودة، والأبحاث المتعلقة بالإبداع والابتكار (Brenner et al., 2015) .

سابعًا: مبادئ التفكير التصميمي.

تعتبر مبادئ التفكير التصميمي القواعد التي تشرح كيفية حدوث العمليات، والخصائص الأساسية التي يجب أن يرتكز عليها المشرفون لاتخاذ القرارات، وتوليد الأفكار، ووضع الحلول، وهي التي تحكم وتوجه أفكارهم وأفعالهم، وهي المعيار التي تقاس عليه صحة سير عملياتهم الإدارية. ويعد التمركز حول الإنسان أهم المبادئ التي تدور حولها جميع عمليات التصميم؛ فالتعاطف مع الناس وفهم احتياجاتهم وظروفهم يمثل أساس العملية الإبداعية، ووسيلة لابتكار الحلول المناسبة، صحيح أن المعرفة التي يمتلكها المشرفون تؤثر على قراراتهم؛ لكن نظرتهم وقيمهم تؤثر على مدى ملاءمة الحلول وفاعليتها، فيمكن أن توجد حلول أفضل من حلول إذا استخدموا التعاطف؛ إذ إن التعاطف أساس قوي للإبداع والابتكار؛ لأنه لا يمكن فصل العقل والتفكير عن المشاعر والعواطف؛ لأن للعواطف دورًا قويًّا في تشكيل الفكرة واتخاذ القرارات (علوان، ٢٠١٢؛ Lor, 2016). فالابتكار عملية صممت من قبل الإنسان من أجل الإنسان، ويكمن خلف أي عملية ابتكارية أو إبداعية حاجة إنسانية؛ فالعمليات تحدث نتيجة التفكير والمعارف والأحاسيس والاحتياجات الداخلية وتداخلها مع البيئة والعناصر الخارجية؛ للوصول إلى حلول جديدة أفضل (علوان، ٢٠١٢؛ Brenner .et al,2015) ، ويساعد التعاون مع الأفراد على إتاحة الفرص للاستفادة من خبراتهم ومهاراتهم، والتحفيز على التغيير، وتقوية العلاقات الاجتماعية؛ مما يخلق جوًّا من الإيجابية (السوداني، ٢٠٢١). فالقدرة على العمل مع الفرق التعاونية من المبادئ المهمة في عمليات التصميم؛ لأن عقولًا عدة تعمل معًا أفضل من عقل واحد (براون، 2009). وتساعد التخصصات المختلفة المتداخلة التي تمتلكها الفرق التعاونية على الاستفادة من العلم كشبكة متكاملة مترابطة؛ إذ يمكن أن تمثل إحدى النظريات والمعارف التي ظهرت في مجال معين أهمية بالغة وفائدة كبيرة لدى المشرفين عند أداء عملهم الإداري وتساعدهم على الإبداع. كما أنه يجب النظر إلى كل شيء على أنه تجربة وأن الفشل في بعض صوره يعد الخطوة الأولى للنجاح، وأن تجربة حلول متعددة والوقوع في الأخطاء يساعد على تحسين العمليات، ويوصل إلى حلول أفضل، ويعد من الأدوات الفعالة في التعلم (هواري والمعمار، ٢٠١٩؛ السوداني،٢٠٢١). ويجب تحدي الوضع الراهن، ومواجهة المشكلات، ودراسة الحلول، والتعمق بشكل أكبر في فهم المشكلة؛ وذلك للتأكد من أن الحلول التي توصلنا لها هي الأنسب؛ إذ إن الاكتفاء بالعمل بالطريقة التقليدية لم يعد كافيًا إذا أردنا توليد حلول وأفكار أكثر إبداعاً؛ بل يجب أن نعمل بأساليب جديدة، ونبحث في أماكن غير متوقعة. بالإضافة إلى ذلك يجب أن نكون متفائلين وإيجابيين، ونمضي قُدمًا في تطبيق الحلول رغم عدم معرفة النتائج، وأن نمتلك الشجاعة لتطبيق الأفكار الإبداعية عمليًا، وهو ما يطلق عليه: الثقة الإبداعية (هواري والمعمار، ٢٠١٩). وتمثيل الأفكار وجعلها محسوسة على شكل نماذج أولية، أو رسومات توضيحية، أو افتراضية؛ من المبادئ الفريدة التي يقوم عليها التفكير التصميمي؛ لما له من تأثير قوي على إيصال الأفكار بصورة أفضل (Brenner et al, 2015). وأخيرًا فإن اختبار الحلول وتجريبها وتحويل الأفكار إلى واقع ملموس يساعد على توليد أفكار ابتكارية، ويعتمد عليه نجاح الحلول والأفكار أو فشلها؛ لأن تكرار وإعادة العمليات بشكل مستمر ينتج عنه مصداقية في النتائج؛ لأن التكرار مبني على آراء المستفيدين والتغذية الراجعة منهم (هواري والمعمار، ٢٠١٩).

ثامنا: تطبيقات التفكير التصميمي في التعليم والتعلم.

إن اعتماد نهج التفكير التصميمي يسهل تطوير الخبرات التعلمية، والمناهج الدراسية، وبيئات التعلم، والعمليات والأدوات التعليمية، والأنظمة والسياسات التعليمية (IDEO, 2013)؛ وذلك لتمحوره حول الإنسان، فالتعاطف في نهج التفكير التصميمي يلبي احتياجات جميع أصحاب المصلحة المعنيين (الطلاب والمعلمين)، ويؤدي الفهم الصحيح للاحتياجات إلى تصميم الخبرات بشكل صحيح. كما يتم تطوير الخبرات التعلمية من خلال النماذج الأولية والاختبار، وأما مراحل التقييم والتنفيذ فتساعد على معالجة التحديات الرئيسية التي تواجه التعليم (Traifeh & Meinel, 2018).

تاسعا: عوامل ومقومات نجاح تطبيق التفكير التصميمي.

ولمحاولة التغلب على التحديات السابقة ولمساعدة المشرفين على استخدام عقلية المصمم في إبداعهم الإداري يوجد بعض العوامل الأساسية التي تسهم في ذلك، وقد حددها De Paula, et al (٢٠١٩) كالتالي:

البعد	عوامل النجاح
الإستراتيجية	**دعم القيادة**
	وجود مبادئ توجيهية أساسية للتفكير التصميمي
	وجود لوائح ومقاييس واضحة
الثقافة	**احتضان الاختلافات وإنشاء فرق تعاونية متعددة التخصصات**
	تعزيز التعاطف
	القدرة على التعامل مع الأمور الغامضة
التنفيذ (التطبيق): **يجمع هذا البعد عوامل النجاح التي تدعم الموظفين عند تنفيذ التفكير التصميمي.**	**توفير المواد اللازمة**
	مساحات الابتكار
	إنشاء عمليات مرنة
	دمج وإدخال التفكير التصميمي في العمليات
	تطبيق الدروس المستفادة من المشاريع السابقة
	الوصول إلى المستخدم
الكفايات: **الموظفون وكفاياتهم من العناصر الضرورية لضمان تطور ونجاح المؤسسات**	**توفير التدريب على التفكير التصميمي**
	المبادرة للتعاون مع الشركاء الرئيسيين
	خلق وعي بمفاهيم التفكير التصميمي
	التمكين من مهارات العمل الجماعي

الجدول ١: عوامل ومقومات نجاح التفكير التصميمي

المحور الثاني: الإشراف التربوي

يمثل الإشراف التربوي الجانب الفني لوظيفة المشرف التربوي التي تتمثل في متابعة وتطوير جميع عناصر العملية التعليمية (خليل، ٢٠١٢). كما يعد الإشراف التربوي الموجه الرئيسي للعملية التعليمية التربوية، ويقوم بالارتقاء بأداء جميع عناصر العملية التعليمية (العسكر، ٢٠١٦). لذلك يتطلب تطوير منظومة التعليم قادة قادرين على تقديم أفكار إبداعية تساهم في تحقيق أهداف المنظومة التعليمية، ويعد المشرف من أهم عناصر المنظومة التعليمية التربوية؛ لأنه يتعامل مع أهم عناصر العملية التعليمية (المدير والمعلم والطالب)، وهو حلقة الوصل بين وزارة التعليم والميدان التربوي (خليل، ٢٠١٢). ودور مشرفي المدارس كشركاء عمل لمديري المدارس والمعلمين مهم جدًّا في تعزيز ثقافة الابتكار والجودة في المدارس (Arsyada, 2017)؛ وذلك لأنه يعايش هذه المشاكل في أرض الواقع ويتعامل معها؛ فهو الأقدر على توجيه جميع عمليات وعناصر العملية التعليمية التربوية والإشراف عليها؛ لضمان تطور العملية التعليمية ونجاحها (خليل، ٢٠١٢).

أولًا: مفهوم الإشراف التربوي وتعريفه.

يقصد بالإشراف التربوي: عمليات الدعم الفني التي تقدمها إدارات الإشراف التابعة لوزارة التعليم، وتهدف إلى مساعدة ودعم المديرين والمعلمين والطلاب وجميع من لهم علاقة بالعملية التعليمية لأداء مهامهم وعملهم بطريقة صحيحة (العسكر، ٢٠١٦).

والمشرف التربوي هو: "خبير فني، من وظائفه: مساعدة المعلمين على النمو المهني، والارتقاء بمستوياتهم معرفيًّا وتربويًّا، وتنمية قدراتهم وذواتهم، وتحسين أدائهم الوظيفي وقيامهم بأعمالهم على الوجه المطلوب، وتذليل العقبات التي تواجههم؛ حيث ينعكس الأثر الإيجابي في رفع مستوى التحصيل العلمي للطلاب، وإحداث تغييرات إيجابية في سلوكه وطريقة تفكيره" (المشعل, ٢٠١٩, ص. ٤٦١).

المعايير المهنية للإشراف التربوي وعلاقتها بالتفكير التصميمي.

إن المهام العديدة والتحديات والمعوقات التي يواجها المشرفون التربويون بسبب التغيرات والتطورات العديدة في المجال التربوي تحتاج إلى مجموعة من السمات والمهارات والمعارف والصفات الشخصية التي تتكامل فيما بينها، وتمكنه من أداء مهامه بكفاءة عالية؛ وذلك لإحداث التغيير المطلوب (الشهري، ٢٠٢١). ولكي تتمكن منظومة الإشراف التربوي من تحقيق هدف الوزارة العام للإشراف التربوي؛ وهو" تطوير الموقف التعليمي والتعلمي بالمدرسة وتقويمه؛ لضمان فاعلية الأداء التربوي والتعليمي" (وزارة التعليم، ٢٠٢١)؛ قامت وزارة التعليم بإعداد المعايير المهنية للإشراف التربوي التي تُمثل لغة مشتركة بين المشرفين، وتزود المجتمع ومؤسساته بأسس وقواعد واضحة لمهنة التعليم (هيئة تقويم التعليم والتدريب، ٢٠٢٠)، وتتناول المعايير المهنية السمات والقيم المتوقع من المشرف التربوي التحلي بها، والمعارف والقدرات والمهارات التي يجب أن يلم بها المشرف التربوي (شاكر، ٢٠٢٠). وهي:

- قيادة وتمكين الرؤية:

يعد نشر الرؤية والتحفيز على تحقيقها من المهام المعقدة التي تتطلب عمليات وإجراءات منظمة، ومعرفة المشرفين للمبادئ الرئيسة ومراعاة توجهات الوزارة ورؤية المملكة ٢٠٣٠ والخبرات العالمية في إعداد الخطط الإستراتيجية

والتشغيلية لا تكفي؛ بل يجب أن يمتلك المشرفون عقلية التفكير التصميمي التي تمكنهم من تحليل الواقع وتوظيف النتائج في إعداد الخطط، وكذلك يجب أن يدركوا أهمية التعاون والعمل الجماعي والفرق التعاونية في تحقيق هذه الرؤيا.

- معرفة السياسات والأنظمة التعليمية:

إن معرفة المشرفين للسياسات والأنظمة التعليمية يساعدهم في تحديد المشاكل بشكل دقيق واكتشاف أسبابها. كما أن التفكير التصميمي يساعد على الاستفادة من المعرفة المخزنة لدى المشرفين لتوليد الأفكار والحلول الإبداعية لحل تلك المشاكل في جلسات العصف الذهني، بالإضافة إلى أن معرفة كل ما له علاقة مباشرة وغير مباشرة بالعمل تسهل إيجاد الحلول المبتكرة في أماكن غير متوقعة.

- معرفة القوانين والإجراءات واللوائح والتعليمات المتعلقة بالعمل:

إن الالتزام بالقوانين والأنظمة من أكثر المعضلات التي يواجهها المشرفون (Wilhite et al. , 2018) ؛ إذ يعتقد بعض الأفراد أن هذه القوانين تعيق التقدم السريع، وتحد من العمليات الإبداعية؛ لكن الحقيقة أن معرفة المشرفين للأنظمة والقوانين بالإضافة إلى امتلاكهم القدرة على التفكير بشكل إيجابي وتجريب حلول مختلفة مع الالتزام بهذه القوانين، لكن يجب أن نضع في الاعتبار أن المشرفين لا يستطيعون أن يلموا بجميع القوانين والأنظمة المتعلقة بمنظومة التعليم؛ لذا على المشرفين العمل ضمن فريق مُكوّن من تخصصات مختلفة؛ لأن هذه الفرق تساهم بخبراتها ومعارفها في سد الفجوة والعجز الذي يحدث في أي مجال، ويكمل بعضهم عمل بعض.

- التخطيط لعمليات التغيير والتطوير وتشجيعها:

إن قيادة المشرفين لعمليات التغيير تتطلب منهم أن يدخلوا التغيير في جميع عملياتهم، وأن يؤمنوا بضرورة استخدام أساليب جديدة لتطوير العمل، وأن التغيير الناجح يبدأ بتهيئة ودعم الأفراد والفرق لحثها على تبني عمليات التغيير، والقدرة على توقع احتياجات الأفراد والفرق، والسعي لتسهيل مهامهم. ووضع الخطط يكون بالتعاون مع الأفراد المعنيين.

-الالتزام بأخلاقيات المهنة:

بالإضافة إلى أهمية أن يكون المشرف قدوة حسنة في عمله وفي مظهره وفي سلوكه، وأن يلتزم بلوائح العمل وقوانينه وأنظمته؛ يجب أن يمتلك القدرة على التعاطف مع جميع العناصر؛ ليستطيع أن يصمم ويقود العمليات بطريقة تضمن مشاركتهم، وأن يتعامل بحيادية وعدل مع الجميع، ويحترم القدرات المختلفة، ويتقبل آراء الجميع، ويوظف آداب ومهارات التواصل في تعاملاته داخل المؤسسة وخارجها، ويكون قادرًا على التعامل بسهولة مع الجهات المختلفة لضبط العملية التعليمية وتطويرها.

- التواصل:

القدرة على التواصل الفعّال من أهم المهارات التي يجب أن يتقنها المشرفون، ولقد تعددت وسائل التواصل مع عناصر العملية التعليمية التي يستخدمها المشرفون لضمان إنجاز وتسهيل عملياتهم؛ وهناك أنواع مختلفة من التواصل منها الكتروني مثل: الإيميلات ووسائل التواصل الاجتماعي المختلفة، كذلك العمل ضمن فريق يكسر الحواجز، ويخلق جوًّا من الألفة، ويساهم في الفهم العميق للاحتياجات.

-التعاون:

إن بناء ثقافة قائمة على التعاون والمشاركة في أجزاء المنظومة التعليمية من أهم المعايير التي تضمن نجاح العمليات الإشرافية؛ إذ إن مجتمعات المعرفة والتعلم المهني إذا تم تطبيقها بشكل صحيح فإنها تحدث تحولًا كبيرًا في أداء المؤسسات التعليمية (Wilhite et al.,2018).

- السمات الشخصية:

إن امتلاك المشرفين للمعارف والمهارات دون التمتع بالسمات والعقلية والأخلاقيات المناسبة يؤدي إلى حدوث خلل في أداء العمليات وتحقيق النتائج؛ لذا يجب أن يتمتع المشرفون بعدة سمات واتجاهات؛ منها: سلامة الفكر والعقيدة والتكيف مع متطلبات وضغوط العمل، والعمل بروح الفريق، والتفكير الإبداعي، والفكر الاستشرافي، والمبادرة، وتحمل المسؤولية، والثقة في النفس، والدقة الموضوعية، والتواضع ولين الجانب، والالتزام، والثقافة، واحترام وجهات النظر والاختلافات، والصدق، والنزاهة، وحس الانتماء، والمصداقية.

المحور الثالث: الإبداع الإداري

تسعى المنظمات والمؤسسات إلى تطبيق الإبداع الإداري في إداراتها؛ لأنه يعد إستراتيجية إدارية متميزة تساعد على التفاعل مع المستجدات وتحقيق أهداف المؤسسة، وتقديم خدمات متميزة، وذلك باستخدام طرق غير تقليدية خارجة عن المألوف على مستوى الفرد والجماعة والمؤسسة، هذه الطرق تساعدهم على إنتاج أعمال متميزة تتسم بالأصالة والمرونة والطلاقة وحساسية نحو المشكلات (الزهراني، ٢٠٢٠).

" فالتوجه نحو آليات الابتكار له نتائج إيجابية على المؤسسات التربوية والتعليمية" (الشبول، ٢٠١٨، ص١٥٢).

أولًا: مفهوم الإبداع الإداري.

لقد تعددت التعريفات المتعلقة بالإبداع وفق أبعاد متعددة (العجلة،٢٠٠٩):

البعد الأول: جروان (٢٠٠٢) يُعرّف الإبداع حسب ما جاء في مراحله التاريخية، فقد بدأ مفهوم الإبداع في العصور القديمة مرتبطاً بالأعمال الخارجة عن المألوف التي يصعب تفسيرها وفهمها، وقد تداخلت في هذه المرحلة مفاهيم الذكاء والموهبة الفطرية والعبقرية مع الإبداع (العجلة، ٢٠٠٩)، وفي أواخر القرن التاسع عشر ظهرت النظريات السيكولوجية التي حاولت تفسير وفهم الظاهرة الإبداعية، وربطت الإبداع بالعلوم الحياتية والطبيعية، ثم جاءت المرحلة الحالية التي بدأت من منتصف القرن العشرين وتأثرت بعدة عوامل؛ مثل: الحرب ، وظهور علوم الفضاء، وتطور الصناعة (جروان، ٢٠٠٢).

ويفسر البعد الثاني مفهوم الإبداع من الناحية اللغوية، فالإبداع في اللغة: بدع يبدعه بدعاً وابتدعه: أنشأه وبدأه. وأبدعت الشيء: أي اخترعته لا على مثال. وفلان بدع في هذا الأمر: أي أول لم يسبقه أحد (ابن منظور، ١٩٩٤ ص ٦).

أما البعد الثالث والأخير فيفسر الإبداع حسب مجالاته المتعددة؛ وهي:

الإبداع كقدرة عقلية:

يعرفه الحبيب (٢٠٠٩) بأنه: مجموعة من القدرات العقلية التي تتألف من عدة عوامل؛ أهمها: الطلاقة، والمرونة، والقدرة على التكيف، والأصالة، والحساسية للمشكلات، والتجديد، والتطوير والتحسين، والتقييم، والحساسية للمشكلات، وتوليد الأفكار.

الإبداع كصفات وقدرات وسمات شخصية:

يعرف كل من قناشي وحمامي (٢٠١٨) الإبداع الإداري بأنه: " مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة إدارية مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية؛ لتؤدي إلى نتاجات أصلية ومفيدة؛ سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة، أو الخبرات المؤسسة، أو المجتمع، أو العالم "(ص. ١٢٧).

الإبداع كعمليات وأساليب عمل:

هو ابتكار شيء جديد، أو إعادة استخدام الأدوات بطرق مبتكرة، أو إيجاد حلول إبداعية للمشاكل، عن طريق سلسة من العمليات المعرفية المتداخلة والمتسلسلة، ناتجة عن معرفة ودراسة (مرعي، ٢٠١٤).

العلاقة بين التفكير التصميمي والمشرف التربوي والإبداع الإداري:

غالبًا ما يُذكر الإبداع على أنه توليد الأفكار الجديدة والابتكار والتطبيق العملي لهذه الأفكار الإبداعية (Koivunen and Rehn, 2009)؛ لذا يمكن اعتبار التفكير التصميمي هو التطبيق العلمي المنظم وأداة الابتكار التي تساعد القيادات الإدارية على تحقيق إبداعهم الإداري عن طريق إحداث تحول في طريقة تفكيرهم وعقليتهم؛ مما يساهم في معالجة المشكلات بطرق جديدة، ويزودهم بأدوات إبداعية لمواجهة مجموعة واسعة من التحديات (IDEOU, 2021) ، بالإضافة إلى أن التفكير التصميمي تطور ليصبح نهجًا لإدارة الإبداع (حاروش ورفيقة، ٢٠١٥). ويشترك كل من التفكير التصميمي والإبداع الإداري في كثير من المبادئ والأسس؛ لكونهما قائمين على التعاطف والابتكار وتداخل التخصصات، كما يشتركان في الأهمية والعديد من المراحل. وفي الدراسة الحالية يمكن أن نستفيد من مهارات وعقليات التخصصات التي تتبع نهج الابتكار لتحسين عملياتها؛ لمساعدته القيادات على الابتكار والإبداع؛ أي أننا سنستفيد من سمات عقلية التفكير التصميمي الابتكارية لتحسين وتطوير العمليات الإبداعية لدى المشرفين التربويين؛ لأن الإبداع إحدى المهارات الأساسية المطلوبة في القرن الحادي والعشرين لتمكن الفرد من حل المشكلات من خلال الأفكار الإبداعية والتواصل والتعاون واستخدام المعلومات والتكنولوجيا (Piirto ,2011) . ويعد الإبداع من العناصر الرئيسية في الإدارة التربوية؛ لأن المشرف التربوي يجب أن يكون قادرًا على تحديد المشاكل والفرص وتوليد الأفكار والحلول الابتكارية ؛ لذلك لا يمكن فصل التفكير التصميمي والإبداع والقيادة التربوية.

الدراسات السابقة:

الدراسات المتعلقة بالتفكير التصميمي:

- دراسة Carlgren. et. Al (٢٠١٤): "التفكير التصميمي : استكشاف القيم والآثار من منظور القدرة على الابتكار".

تهدف هذه الدراسة إلى مساعدة الشركات على فهم القيمة والفائدة التي تعود عليهم من تطبيق منهجية التفكير. وقد استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي والمنهج الاستكشافي، واعتمدت على جمع وتحليل البيانات في إجراء المقابلات مع شركات كبيرة في ألمانيا وكليات أستراليا، وشملت العينة 36 مقابلة (21 وجهًا لوجه، و 15 عبر الهاتف). فكانت نتائج الدراسة: أن التفكير التصميمي له تأثير إيجابي على توليد الأفكار الجديدة والمنتجات، وأن له تأثيرات طويلة المدى على الكفاءات وعمليات الابتكار في الشركة؛ لأنه يساهم في تطوير العقليات والعمليات. لذا توصي الدراسة بضرورة استثمار التفكير التصميمي في تطوير القدرة على الابتكار.

- دراسة Schweitzer. et. Al. (٢٠١٥): "عقلية التفكير التصميم: تقييم ما يجب أن نعرف وما نراه في الممارسة العملية".

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد الخصائص والمكونات المعرفية والسلوكية لعقلية التفكير التصميمي؛ وذلك لوضع تصور مقترح وإطار عملي لسلوكيات القيادة بالتصميم؛ حيث يسهم تطبيق التصور المقترح في تحقيق الابتكار. كما تهدف إلى الكشف عن عقلية التفكير التصميمي التي تظهر لدى القادة أثناء أداء عمليات الابتكار؛ وذلك لتقديم تقييم شامل لعقلية التفكير التصميمي في عمليات الابتكار. واتبعت الدراسة المنهج الاستكشافي، واعتمد الباحث على المصادر التالية لجمع البيانات: مراجعة أدبيات التصميم والإدارة، والنتائج التجريبية الأولية، بالإضافة إلى إجراء ١٥ مقابلة متعمقة مع مديري الابتكار في أستراليا وألمانيا. وقد توصل الباحث إلى عدة نتائج؛ أهمها: أن على قادة الابتكار تطوير نظام ومنهجية عملية لتطبيق عقلية التفكير التصميمي في المؤسسات، وأن تطوير قدرات التفكير التصميمي لها تأثير على مختلف العمليات والنتائج الإستراتيجية التنظيمية والفردية، بالإضافة إلى أن هناك توافقًا بين خصائص عقلية التفكير التصميمي وخصائص القيادة الفاعلة، وأنها تدعم نظريات القيادة. كما توصي الدراسة بإجراء مزيد من الأبحاث التجريبية لمعرفة تأثير عقلية التفكير التصميمي على القيادة، وكيف تؤثر القيادة على تطوير عقلية التفكير التصميمي.

- دراسة Shah & Noor (٢٠١٦) بعنوان:" دمج التفكير التصميمي في القيادة الموزعة كعملية صنع القرار بين مديري المدارس الثانوية في القرن الحادي والعشرين في ماليزيا".

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية الاهتمام بالتفكير التصميمي ليصبح عملية مهمة في صنع القرار في البيئات التعليمية كما هو مقترح في مخطط التعليم الماليزي ٢٠١٣-٢٠٢٥. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وكانت النتائج كالتالي: أن التفكير التصميمي مناسب للقيادة الموزعة، كما أن التعاون يؤدي إلى نتائج إيجابية عند صياغة الحلول. بالإضافة إلى أن التفكير التصميمي يوفر إمكانات هائلة لإثراء التعليم والتدريس في العديد من التخصصات. وأوصت الدراسة بضرورة تضمين التفكير التصميمي كعملية لصنع القرار نحو تعليم القرن الحادي والعشرين في ماليزيا.

الدراسات المتعلقة بالإشراف التربوي:

- دراسة القحطاني (2019) "تطوير معايير اختيار المشرف التربوي في المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية ٢٠٣٠م".

هدفت هذه الدراسة إلى بيان معايير اختيار المشرف التربوي في المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية ٢٠٣٠، وبيان مرتكزات تطوير هذه المعايير. استخدمت هذه الدراسة المنهج الاستقرائي والاستنباطي. وتوصلت الدراسة إلى وجود بعض المرتكزات لتطوير عملية اختيار المشرف التربوي وفق رؤية ٢٠٣٠، بعضها يتعلق بالمشرف نفسه؛ مثل:

شخصيته وتعليمه، وبعضها يتعلق بمعايير الاختيار نفسها. وتوصلت أيضاً إلى أن تعريف المشرف التربوي يختلف من باحث لآخر حسب إلمامه وثقافته؛ لكنه يعتبر من أهم مدخلات العملية التربوية. وقد أوصت الدراسة بضرورة السعي إلى مواكبة المستجدات في مجال الإشراف التربوي من خلال مراجعة معايير اختيار المشرفين بشكل دوري، وتأهيلهم من قبل وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية بما يتواكب مع المستجدات التربوية الحديثة.

الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري:

- دراسة الحربي (٢٠١٩) بعنوان: "واقع الإبداع الإداري ومشكلاته لدى الموظفات الإداريات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية".

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة الإبداع الإداري ومشكلاته لدى الموظفات الإداريات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. وطبقت على عينة مكونة من ٣٣٩ موظفة. وتوصلت الدراسة إلى : أن محور ممارسة الإبداع الإداري حصل على متوسط (٣,٤٧ من ٥) بدرجة عالية، وحصل محور مشكلات الإبداع الإداري على متوسط (٣,٧٠) بدرجة عالية، وحصل محور المقترحات التي تنمي ممارسة الإبداع الإداري على متوسط (٣,٦٢) بدرجة عالية، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) في محور درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى الموظفات تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح مَن سنوات خبرتهن ١٠سنوات فأكثر، ولصالح من لديهن ٣ دورات فأكثر. وأوصت نتائج الدراسة بوجوب تبسيط الإجراءات التنظيمية بالقدر الذي يحقق الاستقلالية في العمل والمرونة في التنفيذ لتشجيع الإبداع الإداري.

التعليق على الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة وعرضها تم التوصل إلى مجموعة من النقاط الرئيسية التي يجب إلقاء الضوء عليها قبل مناقشة مجالات الاستفادة من هذه الدراسات؛ وهي:

١. معظم الدراسات السابقة تدور حول أهمية العنصر البشري ودوره الأساسي والمهم والفعال في تحقيق أي تطور منشود.

٢. جميع محاولات التطوير تبدأ وتدور حول تطوير أحد العناصر، أو الخصائص، أو المجالات، أو المكونات المتعلقة بالعنصر البشري.

٣. كي يحدث التطور المطلوب يجب أن يبنى ويقوم على أساس علمي قوي مجرب ومدعوم بالأدلة.

٤. أي نوع من المنظومات كي تنجح يجب أن تعمل بشكل تكاملي؛ أي أن إغفال أي جزء وإهماله يؤثر على باقي الأجزاء. وفي دراستنا الحالية مجال تركيزنا: منظومة التعليم، والمنظومة البشرية.

ملخص النتائج والتوصيات والمقترحات

بناء على النتائج السابقة تستعرض الباحثة أهم النتائج والتوصيات والمقترحات المتعلقة بالدراسة على النحو التالي:

ملخص النتائج:

أظهرت نتائج الدراسة الحالية وجود علاقة بين درجة امتلاك عقلية التفكير التصميمي ودرجة تطبيق الإبداع الإداري لدى المشرفيين التربويين بمدينة جدة .

وفيما يخص نتائج الأسئلة الفرعية فهي كالآتي:

١. أن درجة امتلاك المشرفيين التربويين بمدينة جدة عقلية التفكير التصميمي من وجهة نظرهم كانت (كبيرة جدًّا).

٢. أن درجة تطبيق الإبداع الإداري لدى المشرفيين التربويين بمدينة جدة من وجهة نظرهم كانت (كبيرة جدًّا).

٣. وجود علاقة ارتباطية عالية وموجبة ودالة إحصائيًّا عند مستوى دلالة إحصائية (٠,٠١) بين درجة امتلاك المشرفيين التربويين بمدينة جدة لعقلية التفكير التصميمي ودرجة تطبيق الإبداع الإداري.

٤. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة امتلاك المشرفيين التربويين بمدينة جدة لعقلية التفكير التصميمي وفق متغير الجنس لصالح المشرفات، في حين لا توجد فروق في درجة تطبيقهم للإبداع الإداري وفق متغير الجنس.

٥. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة امتلاك المشرفيين التربويين بمدينة جدة لعقلية التفكير التصميمي ودرجة تطبيقهم للإبداع الإداري وفق متغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

التوصيات:

١-ضرورة أن تضع وزارة التعليم في الاعتبار أهمية قياس امتلاك العقلية المناسبة عند اختيار المشرفين التربويين؛ إذ أظهرت الدراسات المذكورة في الدراسة أن امتلاك العقلية المناسبة يؤثر على مختلف العمليات والنتائج .

٢-إدراج سمات عقلية التفكير التصميمي والإبداع الإداري في تقييم الأداء الوظيفي للمشرفيين التربويين.

٣-أن تعمل وزارة التعليم بنشر ثقافة الإبداع الإداري والتفكير التصميمي في إداراتها، وتشجع موظفيها على استخدام منهجيه وأدوات التفكير التصميمي؛ وذلك لأن مفهوم التفكير التصميمي من المفاهيم الجديدة والمتداخلة.

4- أن تقوم هيئة تقويم التعليم والتدريب بتصميم البرامج التدريبية وانشاء المراكز المتخصصة لتدريب جميع عناصر العملية التعليمية على منهجيات وطرق تطبيق التفكير التصميمي.

-5أن تضع وزارة التعليم في الاعتبار عند اختيار القيادات أن يبحثوا عن الأفراد الذين يمتلكون العقلية المناسبة، ثم تدريبهم كيف يفكرون كمصممين .

المقترحات:

١-عمل دراسات لتطوير مقياس مبني على المقياس الحالي يحدد العقليات الواجب توفرها لدى العناصر التعليمية.

٢-إجراء دراسة لتحديد العقليات التي تظهر لدى القادة أثناء ممارستهم للعمليات الإدارية المختلفة .

٣-إجراء دراسة نوعية بعنوان "الخصائص العقلية والاتجاهات الفكرية التي يحتاجها القادة التربويون أثناء أدائهم لعملهم".

٤-إجراء دراسة بعنوان "نموذج مقترح لتحسين قدرات ومهارات المشرفين التربويين في العمل في ضوء منهجية التفكير التصميمي".

المراجع:

الباز، مروة محمد محمد. (2018). *فعالية برنامج تدريبي في تعليم STEM لتنمية عمق المعرفة والممارسات التدريسية والتفكير التصميمي لدى معلمي العلوم أثناء الخدمة* [رسالة ماجستير منشورة ، جامعة أسيوط]، قاعدة معلومات دار المنظومة. https://search.mandumah.com/Record/

جروان, فتحي. (2002) .*الإبداع: مفهومه – معاييره- نظرياته- قياسه- تدريبه- مراحله العملية الإبداعية* . دار الفكر للطباعة والنشر.

جروان، فتحي عبد الرحمن. (2007أ). *تعليم التفكير مفاهيم وتطبيقات* . دار الفكر موزعون وناشرون.

جفال، باسم. (2020 . ,ابريل ٨). مناقشات حول التفكير التصميمي *Linkedin* .ي-https://www.linkedin.com/pulseA : bas - jaffal/?originalSubdomain=ae

الجهني،عبدالله . (٢٠١٨ ديسمبر ٢٠). التفكيرالتصميمي (العقلية وطرق التفكير). *الجزالة* https://change.jazalh.com/blog/2017/12/19/design-thinking-mindsets

حاروش، نور الدين، رفيقة، حروش (٢٠١٥) . التفكير التصميمي أسلوب لتطوير البحث العلمي في الجامعات الجزائرية. *مجلة البحوث السياسية والإدارية*، 81- 70. https://www.asjp.cerist.dz/en/article/

الحبيب، مجدي عبد الكريم. (2009) .*الإبداع ثلاثي الأبعاد* . دار الفكر العربي.

الحربي, دالية عبد العزيز.(2019). واقع الإبداع الإداري لدى الموظفات الإداريات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية . *المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث*، ١٣ (٣)، 1-https://search.emarefa.net/detail/BIM-890125.25

حمحامي، مختار، قماشي، آمنة .(2018) .علاقة إدارة المعرفة بالإبداع الإداري: دراسة حالة اتصالات الجزائر . *مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، جامعة طاهري محمد. مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية* (cerist.dz) *ASJP* |

الحمد، فيصل. (٢٠٢٠، أبريل١). التفكير التصميمي *تعليم جديد*. https://www.new-educ.com

خليصة, قاسمي والي أمينة .(2019) .*صعوبات العمل المشترك بين مدير المدرسة والمشرف التربوي من وجهة نظر المديرين. دراسة ميدانية بمجموعة من الابتدائيات لولاية المسلة*.[رسالة ماجستير منشورة، جامعة محمد بوضياف المسيلة] (univ-msila.dz) .

خليل، عماد محمد .(2012) . *الإشراف التربوي المعاصر* .كلية العلوم جامعة الزقازيق.

رشاد، عبد الناصر محمد، وعباس، هشام سيد. (٢٠٢٠). الجدَّارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية" تصور مقترح". *مجلة الإدارة التربوية*، (٢٥). ١٠٥-٢٠٥ article_92452_187b7a8c58cbc59078d174a14125080c.pdf

رضوان، وائل وفيق . (2021ابريل). متطلبات تنمية الإبداع الإداري بالمؤسسات الجامعية بمصر"كليات التربية نموذجًا". *مجلة تطوير الأداء الجامعي*، ١٤ (١), 11-79 . 10.21608/JPUD.2021.195392

زقوت, نبيل عبد الله. (2007) .*تطوير معايير اختيار مديري مدارس وكالة الغوث في غزة من وجهة نظر المشرفين التربويين و المديرين والمعلمين* [رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة] http://hdl.handle.net/20.500.12358/16961 .

الزهراني، ضيف الله سعيد. (2020). فبراير ٢٨. مستوى الذكاء الانفعالي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس في مدينة الطائف .*مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ٤ (٦)، ١-٢٨. أبحاث ودراسات تربوية السجل الكاملShamaa -

زيدان, ربيعة مانع ,2021) .يناير ١ .الإبداع الإداري وعلاقته بالقيادة التربوية والثقافة التنظيمية لدى مدير المدارس الثانوية في ضوء بعض المتغيرات .*مجلة آداب الفراهيدي*، ١٣ (44) .318-342 . ٣١٨-٣٤٢(mandumah.com)

السواط، طلق عوض الله. السندي، طلعت عبد الوهاب. الشريف، طلال مسلط. (٢٠٢١، سبتمبر ١٣). نظرية النظم System Theory *المرجع الإلكتروني للمعلوماتية* =https://almerja.com/more.php?idm=١٥٧٤٥٨

السوداني، المطور .(2021) .التفكير التصميمي: مبادئ التفكير التصميمي الأربعة. *المطور السوداني* https://mtwersd.com/principles-design-thinking/

شاكر، أسماء. (2020 .أغسطس ٢٨). *معايير المشرف التربوي في عملية التعلم* .عربي /https://e3arabi.com :

الشبول، راوية خليل حسن (2018 يوليو). مساهمة السمات الابتكارية لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم اتجاه الإبداع الإداري في الأردن .*مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية 26 (1)* .169-151 والنفسية(iugaza.edu.ps)

الشهري، غادة محمد فاضل الوليدي. (٢٠١٧). دور مشرفات القيادة المدرسية في تنمية أنماط التفكير الإستراتيجي لقائدات مدارس التعليم العام بمدينة المناص [رسالة ماجستير منشورة كلية التربية. جامعة الملك خالد].-dr-alameri.com/wp content/uploads/2018/01/ -

الشهري، نورة زايد عبد الرحمن. (٢٠٢١). دور تطبيقات نظم الجدّارة في تطوير أداء مؤسسات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية: رؤية استشرافية .مجلة كلية التربية (أسيوط)، ٣٧(٦)، ٢٢٧-٢٦١. 10.21608/MFES.2021.185924

الشوامين، بسمة إبراهيم، الحضرمي، نوف بنت خلف. (2017). الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية في مدينة تبوك .*مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحث ١* (١١) . مدينة تبوك(mandumah.com)

الصرن، رعد (2020). *إدارة الإبداع والابتكار* .الجمهورية العربية السورية، الجامعة السورية الافتراضية، المشاع المبدع .إدارة الإبداع والابتكار(svuonline.org) pdf.

العجلة، توفيق عطية توفيق. (2009). *الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام*" دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة." [رسالة ماجستير منشورة الجامعة الإسلامية بغزة].http://hdl.handle.net/20.500.12358/17282

العطار, هيثم محمد .(2012) .مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين. [رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية – غزة]. إبداع العاملين(mandumah.com)

عطية، سعدي جاسم، إبراهيم، إيمان يونس. (2021, يوليو). *بناء وقياس التفكير التصميمي لدى طلبة الجامعة* .*مجلة أبحاث الذكاء* ٣١ (١٥)، ١-٢٥ .(PDF)بناء و قياس التفكير التصميمي لدى طلبة الجامعة(researchgate.net)

علوان، عامر إبراهيم. (2012). *تربية الدماغ البشري وتعليم التفكير* . عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.

العلي، محمد مهنا. (١٩٨٤). *الوجيز في الإدارة العامة*، الدار السعودية للنشر والتوزيع..

غاني، زهرة ،بن سعيد، غوتية، ساوس، الشيخ مؤطر.(2019). *أثر إدارة الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية دراسة من وجهة نظر عينة من الأساتذة والموظفين الإداريين بكلية الآداب واللغات جامعة أدرار أنموذجًا* . [رسالة ماجستير منشورة جامعة أحمد دراية الجزائر]. http://www.univ-adrar.dz/:٨٠٨٠/xmlui/handle/١٢٣٤٥٦٧٨٩/٢٣٣٢

الفايز، عبير عبد الرحمن، العمود، مها .(2019) .معوقات الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية (قلة الدورات التدريبية الموجهة لرفع الكفاءة المهنية للمشرفين التربويين .*مجلة البحث العلمي في التربية* .425-434 .pp, أبحاث ودراسات تربوية السجل الكامل- Shamaa

القحطاني، عبد الهادي، ناصر، عبد الهادي. (٢٠١٩). تطوير معايير اختيار المشرف التربوي في المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية ٢٠٣٠م. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ٤(١٣)..

محمد، دلال يسر الله. (2019). دور المبدأ التصميمى فى الربط بين التكوين والمحيط وبين المظهر والجوهر .*مؤتمر كلية الفنون التطبيقية الدولي السادس- جامعة دمياط* .– رأس البر: جامعة دمياط.
https://www.researchgate.net/publication/٣٣٣٧٠٤٥٥٠_dwr_almbda_altsmymy_fy_alrbt_by_n_a

محمد، محمد .(2014) .*إدارة وتنظيم الأعمال: قياس الأداء المتوازن* .دار المعتز للنشر والتوزيع.

القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين. *مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية*، ٥ (١٠)، ٢٧٧-٣١١

مرعي، علي عبد الرحمن محمد (٢٠١٤ يناير). مستوى الإبداع الإداري والقيادة لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديري ومعلمي إدارة الحسينية التعليمية -مدينة الشرقية .*مجلة كلية التربية- جامعة بورسعيد .(١٥)*.434-390 .

المشعل، مريم محمد فرحان. (2019 .ديسمبر). *معوقات الإشراف التربوي بين معوقات الواقع وحلول للمأمول .دراسات عربية في التربية وعلم النفس* .459-478 .*ASEP*

مصادر موسوعة المحتوى العربي (2019 .يوليو ١٧). ما هو فن التصميمي مصطلحات ومعاني؟ https://mssader.com/

المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، عيسى، إيهاب. (2017). *التفكير البصري : مفهومه، مهاراته، إستراتيجيته* .المجموعة العربية للتدريب والنشر.

مصلح, إيمان علي (2011) .*تطوير معايير المشرفين التربويين في ضوء تجارب بعض الدول*. [رسالة ماجستير منشورة. الجامعة الإسلامية غزة]. (mandumah.com)

معجم المعاني. (2021 نوفمبر ٢١). تعريف ومعنى فكر في معجم المعاني الجامع https://www.almaany.com/ar/dict/ar

معجم المعاني الجامع ولسان العرب (2021) *تعريف و معنى تصميم في معجم المعاني الجامع* .
https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/

المعمار، كندة، غياث ،الهواري. (2019). *التفكير التصميمي في الابتكار الاجتماعي* .الراجحي الإنسانية.

منظور، أبو الفضل جمال الدين. (1994) . *لسان العرب* .بيروت: دار صادر ط ٣.

الهاشمي، حسني هاشم محمد، النشار، مصطفى. (2017). *التفكير العلمي وتنمية البشر*. دار روابط للنشر وتقنية المعلومات ودار الشقري للنشر .

هواري، سيد (١٩٩٢). *التنظيم*، مكتبة عين شمس، القاهرة، ط (٥).

هيئة التحرير (٢٠٢١،أغسطس13). *ماهي الصلة بين التفكير التصميمي والإبداع؟* .موقع النجاح-https://www.annajah.net9 article-31489.

المملكة العربية السعودية. *معايير الإشراف التربوي* .(2020). هيئة تقويم التعليم والتدريب https://edu.moe.gov.sa/Quriat/Departments/FemaleAffairsEducationalAssistant/Pages/EducationalSupervision.aspx

الإشراف التربوي الإدارة العامة للتعليم بمدينة جدة).ديسمبر ٧ (2021 .وزارة التعليم السعودية. https://edu.moe.gov.sa/jeddah/Departments/AffairsEducationalAssistant/Pages/EducationalSupervision.aspx

المملكة العربية السعودية. وزارة التعليم. (1442). *العودة للمدارس ، الدليل الإرشادي للمشرف التربوي* https://www.educationcurricula.net/wp/?p= ٦٠٩١٢

اليونسكو. (2021) نوفمبر٣ https://ar.unesco.org/futuresofeducation

Arsyada, A. (2017). Analysis of supervisor competence in implementing school based management towards quality improved of secondary schools. *9th International Conference for Science Educators and Teachers (ICSET) Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, volume 118. Atlantis Press.

Arnold, John E. (1959). "Creativity in engineering". In P. Smith and W. Grotz (eds.), *Creativity: An Examination of the Creative Process*. New York: Hastings House, p. 33–46. Transcript of conference discussion, "Third Communications Conference of the Art Directors Club of New York"

Brown, T. (2008). Design thinking. *Harvard Business Review*, 86(6), 85-92.

Brown, T. (2009). Change by design: How design thinking transforms organizations and inspires innovation. New York: *Harper Business*

Brenner, W. & Uebernickel, F. (2015). Design thinking as Mindset, Process, and Toolbox. In Design thinking for Innovation 3-21. Switzerland: Springer international Publishing. DOI:10.1007/978-3-319-26100-3_1

Buchanan, Richard(2019) .. Systems Thinking and Design Thinking: The Search for Principles in the World We Are Making .She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation٥ ،) 2(١٠٤-٨٥،. https://doi.org/10.1016/j.sheji.2019.04.001

Carlgren, L., Elmquist, M., & Rauth, I. (2014). Design thinking: Exploring values and effects from an innovation capability perspective. *The Design Journal, 17*(3), 403-423.

Careerbuilder. (2015, April 23). https://www.newswire.ca/news-releases/majority-of-companies-plan-to-hire-recent-college-graduates-according-to-careerbuilderca-survey-517489251.html

Chesson, D. (2017). Design Thinker Profile: Creating and Validating a Scale for Measuring

Dosi, C. Rosati, F. and Vignoli, M. (2018). Measuring Design Thinking Mindset. *International Design Conference* (1991-2002). Human Behavior And Design. DOI *https://doi.org/10.21278/idc.2018.0493*

De Paula, D., Dobrigkeit, F., & Cormican, K. (2019, 5-8 August) Doing it right critical success factors for design thinking implementation -*international conference on engineering design, ICED19* 3851-3860. Delft the Netherlands: National University of Ireland - Galway; Hasso-Plattner-Institute. DOI:10.1017/dsi.2019.392

Piirto, Jane.(2011, January). Creativity for 21st Century Skills. Sens publishers https://www.researchgate.net/publication/263374102

Faust, J. (2011, December). A Design Thinking Approach in Startups. ***Macromedia University for Media and Communication*****. _ https://www.mindmeister.com ›**

Interaction design foundation. (2021). ***What is Design Thinking and Why Is It So Popular?*** **https://www.interaction-design.org/literature/topics/design-thinking**

Koivunen, Niina. & Rehan, Alf (Jun, 2009). Creativity and the contemporary economy. Copenhagen business school press DK

Traifeh, H. & Meinel, C. ***(2018). Design Thinking: A Proposed Framework for Transforming Higher Education in the Arab World. CEID Annual Conference. Higher Education and International development. Potsdam: Hass Plattner Institute. CEID_18_Hanadi_Traifeh (researchgate.net)***

IDEOU. (2013). ***Design Thinking for Educators. New York: IDEO LLC. Design Thinking for Educators | ideo.com***

IDEOU. (2021, ديسمبر). ***What is Design Thinking? https://www.ideou.com/blogs/inspiration/what-is-design-thinking***

Schweitzer, J., Groeget, L. & Sobel, L. (January, 2016). ***The Design Thinking Mindset: An assessment of what we know and what we see in practice. Journal of design, business & society. 71-94. DOI:10.1386/dbs.2.1.71***

Lawson, B. & Dorst, K. (2009). ***Design Expertise. Oxford UK.: Architectural Press. Lawson-Dorst-2009.pdf (tue.nl)***

Sobel, l. & J. S. (19-21 June 2019). ***"Design Thinking Mindset: Exploring the role of mindsets in building design consulting capability". Research Perspectives in the era of transformation London: Academy for Design innovation management. 1696-1700 . DOI:10.33114/adim.2019.c19.154***

Lor, Rex. (2017). ***Design Thinking in Education: A Critical of literature. International Academic Conference on Social Science and Management, 36-68. Bangkok, Thailand. (PDF) Design Thinking in Education: A Critical Review of Literature (researchgate.net)***

Modrzejewska, D. (2020). The impact of Design Thinking on innovativeness of an organization and personal creativity of its employees. University of Economics in Katowice, (2):43-51 DOI:10.15611/ie.2020.2.04

Noh, S. C. & Abdul Karim, Abdul Malek (2021, June). ***Design thinking mindset to enhance education 4.0 competitiveness in Malaysia. International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE) 10(2), 494-501. DOI:10.11591/ijere.v10i2.20988***

Hantsiuk, T. , Vintoniv, K. Opar, N., Hryvnak, B. (2021). ***Developing Intercultural Competence Through Design Thinking. European Integration Studies, pp. 9-21. DOI: https://doi.org/10.5755/j01.eis.1.15.28930***

Tschimmel, K. (2012). ***Design Thinking as an effective Toolkit for Innovation. Action for innovation: Innovation from Experience. Barcelona. DOI:10.13140/2.1.2570.3361***

Johansson, Ulla & Sköldberg, J. W. (2013). ***Design Thinking: Past, Present and Possible Futures. Creativity and innovation Management 22 (2). 121-146. https://doi.org/10.1111/caim.12023***

Schweitzer, J., Groeger, L., & Sobel, L. (2016). The design thinking mindset: An assessment of what we know and what we see in practice. Journal of Design, Business & Society, 2(1), 71-94.

d. school Stanford. (2016). The boot camp bootleg. California: Stanford University Institute of Design

Ling, D. (2015). design thinking workshops, talks or consultations, creative Group LLP and Daniel Ling All nights reserved. Printed n Singapore.

Carlgren, L., Rauth, I.& Elmquist, M. (2016 a). "Framing Design Thinking: The Concept in Idea and Enactment" ***Creativity and Innovation Management*****, 38-57. DOI:10.1111/caim.12153**

Groeger, L. (2019, October)

https://www.google.com/search?q=Adopting+a+Design+Thinking+Mindset%3A+Towards+a+Framework+for+developing+Creative+Confidence+in+Business+Students&sxsrf=AOaemvLoY

Jansson, G. V. (2016). Design management using knowledge innovation and visual planning.

Traifeh, H. & R. A. (2021, Auguest 12). Mapping Design Thinking in the Arab World. In L. L. Christoph Meinel, Design Thinking Research. 41-60. Switzerland: Springer Nature .

Schmiedgen,J., H. R. (2015, October 21). MS Strategic Design & Management. http://sds.parsons.edu/designmanagement/new-study-on-design-thinking/

Namdarian, S. (2021). collective campus. https://www.collectivecampus.io/resources/design-thinking-for-large-organisations-ebook

Shah, S. M., & Noor, Z. M.(2016) integration design thinking in distributed leadership as a decision-making process among 21st century secondary school principals in Malaysia. ***Journal of Teaching and Education*****, 358-394. (PDF) Academia.edu**

Foundation, I. D. (2021). ***What is Design Thinking and Why Is It So Popular?*** **https://www.interaction-design.org/newsletter/already -**

Foundation., T. Y. (2021, December). *Design Thinking*. Retrieved from International design foundation: https://www.interactiondesign.org/literature/topics/design-thinking

Schweitzer,J. ، L. S. (2016). The Design Thinking Mindset: An Assessment of What We Know and What We See in Practice1. *Journal of design, business & society,* pp. 71-94.

Ladachart, L., L, L. (2021). Validation of a design thinking mindset questionnaire with Thai elementary teachers*. Journal of Physics*.