DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.125.2025.1537
ISSN Online: 2414-3383
ISSN Print: 2616-3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
editor@jalhss.com
Volume (125) October 2025
العدد (125) أكتوبر 2025

سُبل تفعيل استراتيجية التفكير التصميمي لدى مُديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض لتحقيق جودة الأداء الإداري

أ. لطيفة محمد بطي العتيبي
ماجستير إدارة وإشراف تربوي، كلية الشرق العربي للدراسات العليا
البريد الالكتروني: 441420068@students.arabeast.edu.sa

أ. د. خالد بن صالح المرزم السبيعي
أستاذ الإدارة التربوية بكلية الشرق العربي للدراسات العليا، وكلية التربية بجامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية
البريد الالكتروني: kalsubaie@arabeast.edu.sa

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة استخدام مُديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض لاستراتيجية التفكير التصميمي لتحقيق جودة الأداء الإداري. والكشف عن صعوبات استخدام مُديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض لاستراتيجية التفكير التصميمي لتحقيق جودة الأداء الإداري. وتحديد سبل تفعيل استخدام استراتيجية التفكير التصميمي لدى مُديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض لتحقيق جودة الأداء الإداري واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وطُبِّقتْ الدراسة على مشرفات الإدارة المدرسية ومُديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض بواقع (192) مشرفة ومديرة. وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج من أبرزها: أن درجة استخدام استراتيجية التفكير التصميمي لدى مُديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض لتحقيق جودة الأداء الإداري جاءت بدرجة متوسطة بشكل عام، حيث بلغ متوسط موافقتهم (2.13 من 3.00)، وأن صعوبات استخدام مُديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض لاستراتيجية التفكير التصميمي لتحقيق جودة الأداء الإداري من وجهة نظرهنَّ جاءت بدرجة عالية بشكل عام، حيث بلغ متوسط موافقتهم (2.45 من 3.00)، وأن مُقترحات تفعيل استخدام استراتيجية التفكير التصميمي لدى مُديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض لتحقيق جودة الأداء الإداري لها أهمية بدرجة عالية بشكل عام، حيث بلغ متوسط موافقتهم (2.44 من 3.00)، وفي ضوء تلك النتائج قدَّمت الدراسة عددًا من التوصيات، منها: توعية مُديرات المدارس بضرورة مواجهة التحديات الإدارية بطريقة إبداعية تعتمد على خطوات التفكير التصميمي الذي يُسهم في التغلُّب على هذه التحديات.

الكلمات المفتاحية: التفكير التصميمي، جودة الأداء الإداري، مُديرات المدارس، المدارس الثانوية.

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.125.2025.1537
ISSN Online: 2414-3383
ISSN Print: 2616-3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
editor@jalhss.com
Volume (125) October 2025
العدد (125) أكتوبر 2025

Approaches to Activating the Design Thinking Strategy among Public Secondary School Principals in Riyadh to Achieve Administrative Performance Quality

Lateefa Muhammad Betty Alotaibi
Master's in Educational Administration and Supervision, Arab East College for Graduate Studies
Email: 441420068@students.arabeast.edu.sa

Prof. Dr. Khalid Bin Saleh AlSubaie
Professor of Educational Administration, Arab East College for Graduate Studies and College of Education, King Saud University, Kingdom of Saudi Arabia
Email: kalsubaie@arabeast.edu.sa

ABSTRACT

The study aimed to identify the degree of use of design thinking strategy by secondary school principals in Riyadh to achieve quality administrative performance. To reveal the difficulties of using design thinking strategy by secondary school principals in Riyadh to achieve quality administrative performance. To identify ways to activate the use of design thinking strategy by principals of government secondary schools in Riyadh to achieve quality administrative performance. The study used the descriptive survey method, and the study was applied to school administration supervisors and principals of government secondary schools in Riyadh, with a total of (192) supervisors and principals. The study reached a number of results, the most prominent of which are: the degree of use of the design thinking strategy by secondary school principals in Riyadh to achieve quality administrative performance was generally average, as their average approval was (2.13 out of 3.00), and the difficulties of secondary school principals in Riyadh using the design thinking strategy to achieve quality administrative performance from their point of view were generally high, as their average approval was (2.45 out of 3.00), and the proposals to activate the use of the design thinking strategy by government secondary school principals in Riyadh to achieve quality administrative performance were generally highly important, as their average approval was (2.44 out of 3.00). In light of these results, the study presented a number of recommendations, including: raising awareness among school principals of the need to confront administrative challenges in a creative way that relies on the steps of design thinking, which contributes to overcoming these challenges.

Keywords: Design thinking, quality of administrative performance، school principals, secondary school.

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.125.2025.1537
ISSN Online: 2414-3383
ISSN Print: 2616-3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
editor@jalhss.com
Volume (125) October 2025
العدد (125) أكتوبر 2025

المقدمة:

تسارعت وتيرة التقدُّم المعرفي، وزادت حِدة المنافسة، وكثُرتِ التحديات، وأثرت هذه التحديات نتيجة للتطور التكنولوجي على مُختلف جوانب الحياة، وامتد تأثيرها على كافة مُنظمات الأعمال داخل المجتمع، ومن ضمنها المنظمات التربوية، الأمر الذي يؤكد ضرورة وجود قيادات إدارية فاعلة قادرة على مواجهة هذه الصعوبات والتغلُّب عليها وتحقيق الأهداف؛ وهو ما دفع المؤسسات التربوية إلى تبنّي مفاهيم إدارية حديثة، ومُمارسات إدارية تتلاءم مع التطورات الحالية في بيئة الأعمال.

ويُشير تاليريكو (Tallerico, 2017) إلى أنه في ضوء التغيرات المجتمعية الحاصلة، حرصت المجتمعات المعاصرة على تطوير أداء نُظمها التعليمية، وبالتالي أصبحت قضية تطوير التعليم موضع اهتمام التربويين على الصعيد الإقليمي والعالمي. كما تُمثِل الإدارة المدرسية ميدانًا مُهمًّا في مجال التعليم؛ وذلك يؤكد على ضرورة إعادة النظر بالطريقة التي تُدَار فيها، والأنماط القيادية الممارسة بها؛ كونها هي الميدان الفعلي الذي تُصَب فيه كل الجهود، والتي تُمثِل المحرك الديناميكي لدفع عجلة النجاح والتقدُّم، والوصول إلى الهدف المنشود (العنزي، 2020، 633).

وتُعد الإدارة المدرسية إحدى ركائز التطوير الإداري؛ وذلك لتلبيتها حاجات المجتمع المتغيرة؛ نتيجة لتزايد حجم المعرفة، ومُعدلات التقدُّم التكنولوجي والاعتماد على أنظمة التعليم والبحث العلمي في اكتشاف المعرفة وتوظيفها لحل مُشكلات الإنسان، وقد أدى هذا التطور إلى ضرورة تبنّي القيادات المدرسية لمفاهيم إدارية حديثة تُركز على الممارسات الفعّالة في العمليات الإدارية، بحيث تتحول المدارس من مُجرد مُؤسسات تعليمية تقليدية إلى مُنظمات مُتعلمة تُحقق التكامل بين المعرفة وتطبيقها العملي، وتعتمد على المعلومات في تحسين الأداء الإداري وحل المشكلات بطرق أكثر فعالية وكفاءة (محمود وآخرون، 2023، 37).

ووفقًا لمبادرة التعليم من أجل التنمية المستدامة (ESD) التي تبنتها الأمم المتحدة Education for Sustainable Development، أصبحت مهارات حل المشكلات، والإبداع، والابتكار، والرقمنة، والعمل الجماعي من المهارات الإدارية الأكثر أهمية في القرن الحادي والعشرين، وأن هُناك ضرورة للبحث عن طُرق إدارة مدرسية جديدة تهدف إلى تطوير تلك المهارات، وتطبيق استراتيجيات إدارية حديثة توظف التكنولوجيات الحديثة والمناسبة لتطوير جميع عناصر المنظومة التعليمية (UNESCO 10،2017).

وإحدى الطُرق الإدارية المستحدثة لتنمية تلك المهارات تتُمثل في استخدام استراتيجية التفكير التصميمي. حيث أثبتت نتائج دراسة (Guaman et al., 2022،Balakrishnan, 2022) أن التفكير التصميمي ساعد في تعزيز مهارات العمل الجماعي والإبداع وحل المشكلات، لذلك أصبحت استراتيجية التفكير التصميمي لها أهمية مُتزايدة في ظل التطور التقني الحاصل اليوم، والذي يُمثل تحولًا رئيسًا في عملية التعليم لإعداد موارد بشرية إبداعية (Morris & Warman, 2015: 52)، كما توضح دراسة لين وآخرون (Lin et al. 2021: 4) أن دمج عملية التفكير التصميمي في برامج تدريب مُديري المدارس مُفيد لصقل بنيتهم المعرفية في التفكير، حيث يوفر لهم مُمارسة التفكير بشكل تطبيقي وعملي ليكونوا قادرين على مواجهة التغيرات والتحديات. وتعتمد استراتيجية التفكير التصميمي على مجموعة من المراحل التفاعُلية التي تهدف إلى إيجاد حلول إبداعية للمُشكلات من خِلال التركيز على احتياجات المستفيدين وتبدأ المرحلة الأولى بالتعاطف، حيث يتم فهم المشكلة من منظور المستفيد من خِلال الملاحظة وإجراء المقابلات وتحليل البيانات لفهم التحديات ونقاط الضعف، يلي ذلك مرحلة تحديد المشكلة التي يتم فيها تحليل البيانات المجمعة وصياغة المشكلة بوضوح في شكل تحدٍّ محدد يُرشد عملية البحث عن الحلول، ثم تأتي مرحلة توليد الأفكار التي يتم فيها العصف الذهني وطرح حلول إبداعية ومتنوعة دون قيود، بعد ذلك يتم الانتقال إلى مرحلة النمذجة حيث تُصمم نماذج أولية بسيطة للحلول المقترحة لاختبار فعاليتها. وأخيرًا، تُختبر الحلول في مرحلة الاختبار من خِلال تطبيق النموذج وتقييمه لإجراء التعديلات والتحسينات اللازمة وصولًا إلى الحل الأمثل (هواري والمعمار، 2019؛ رزق، 2018).

كما يُمكن وصف التفكير التصميمي بأنه نموذج تعليمي تم تعميمه بواسطة معهد هاسو بلاتنر بجامعة ستانفورد في مؤسسة دي سكول (D.School) الذي يضع المعرفة العلمية بشكل هادف في سياق التصميم التكنولوجي لحل المشكلات، والتي تصل إلى النتاجات الفعلية كجهد تعاوني تهتم في تعلم المعرفة والمهارات من خِلال عملية استفسار موسعة، وتم تقسيم عملية التفكير التصميمي إلى خمسة مراحل تتضمن: التعاطف، وتعريف المشكلة، وابتكار الأفكار، وإعداد النموذج الأولي، والاختبار أو التجربة (Stanford d.school،2019). ويرى براون (Brown, 2009: 22) رائد هذه الاستراتيجية أن التفكير التصميمي يُعد منهجية مبتكرة تستخدم لتطوير

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.125.2025.1537
ISSN Online: 2414-3383
ISSN Print: 2616-3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
editor@jalhss.com
Volume (125) October 2025
العدد (125) أكتوبر 2025

وتحسين الأداء الإداري في المؤسسات، ويعتمد هذا النهج على أساليب إبداعية لتحليل المشكلات وتوليد الأفكار الجديدة من خِلال تبني منظور يركز على احتياجات المستفيدين، سواءً كانوا طلابًا أو مُعلمين أو أولياء أمور، كما يُشير مارتن (Martim, 2015: 11) إلى أن التفكير التصميمي يعزز من كفاءة الأداء الإداري عبر تطبيق حلول تعتمد على الإبداع والابتكار، كما يؤكد على أن هذه المنهجية أثبتت فعاليتها في البيئة التعليمية لتمكين مُديري المدارس من اتخاذ قرارات تعتمد على فهم عميق للتحديات المدرسية، وتحقيق أهداف جودة التعليم.

وعلى الصعيد المحلي يعد الاهتمام بتطوير الأداء اتجاهاً عاماً في المملكة العربية السعودية حيث صدر قرار مجلس الوزراء رقم (3) بتاريخ 6/ 3/ 1437ه، الذي تضمن إنشاء المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة بما فيها وزارة التعليم، كما يتبنى المركز مبادرة التمكين وبناء القدرات، والتي تستهدف موظفي الأجهزة العامة بما فيهم مُديرات المدارس-ليكونوا قادة لبرامج تحقيق رؤية 2030م (أداء، 2022). وتماشيًا مع هذه التوجهات شهد نظام التعليم في المملكة العربية السعودية العديد من المستجدات والتحديثات في جميع عناصر المنظومة منها ما قامت به مؤخرًا وزارة التعليم بوضع نموذج إشرافي قائم على تمكين المدرسة، وتبنّي النماذج الممكنة لمديري المدارس ومنحهم عددًا من الصلاحيات، ومؤشرات الأداء، وغيرها من المستجدات التي تتطلب مهارة كاملة لإدارة المدرسة، والتعامُل بشكل يُساعد العاملين في البيئة التعليمية على القيام بمهامهم على أكمل وجه (الخلف، 2024).

مُشكلة الدراسة:

على الرغم من الجهود التي بذلتها وزار التعليم لتطوير أداء جميع عناصر المنظومة التعليمية ومنهم مُديرات المدارس، إلا أن مُستوىَ أداء بعض مُديرات المدارس ما زال بحاجة إلى التطوير، فقد بينت العديد من نتائج الدراسات السابقة منها دراسة العمري (2023) تدني أداء مُديري المدارس الثانوي بالمملكة العربية السعودية، وأظهرت دراسة البارقي (2021) أن مُستوىَ أداء مُديري المدارس لا يرتقي إلى الأداء العالي، فهُناك ضعف في تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وضعف بتطوير العمل ونظم الجودة، كما أن معايير اختيار القادة لا تتناسب مع مُتطلبات تحقيق الجودة، كما أسفرت نتائج دراسة الصعيدي (2018) عن مُمارسة معايير التميز الإداري بدرجة متوسطة لدى قادة المدارس والمتمثلة في مُتابعة الأداء وقيادة جهود التطوير، وتوفر مرونة الإدارة وقُدرتها على التغيير بفاعلية، وكذلك كشفت نتائج القرني (2016) عن وجود ضعف في الإبداع الإداري لمديري المدارس. وفي المقابل بينت دراسة فطاني والحربي(2022) وجود علاقة بدرجة كبيرة جداً بين درجة امتلاك عقلية التفكير التصميمي ودرجة تطبيق الإبداع الإداري لدى المشرفين التربويين بجدة، وكذلك أوضحت دراسة الحابش والسليمان (2023) أن نموذج التفكير التصميمي يُسهم في التشجيع على العمل الجماعي والابتكار، والمسؤولية في اتخاذ القرارات، وكذلك أشارت دراسة العمري والعبد الكريم (2024) إلى أنه يُمكن توظيف التفكير التصميمي في التعليم لتحسين كثير من الممارسات التعليمية على كافة المستويات بما ينعكس على مُخرجاتها، ومن ذلك استثمار إطار عمل التفكير التصميمي لتعزيز كثير من المهارات، ووضحت دراسة الشايع وآخرون (2024) وجود أثر بدرجة كبيرة لاستراتيجية التفكير التصميمي في تنمية جميع الكفايات لدى مديرات ومعلمات المرحلة الثانوية، كما أشارت نتائج العديد من الدراسات دور التفكير التصميمي في تحسين الأداء الإداري لمديرات المدارس، ومنها دراسة داتناو وهابارد (Hubbard،Datnow A, 2020) التي بينت أن التفكير التصميمي يُعزز من الجودة التعليمية من خِلال تمكين مُديري المدارس من بناء بيئات تعليمية تركز على الابتكار وتلبية احتياجات الطلاب والمعلمين، كما بينت الدراسة أن الأبحاث أظهرت أن تطبيق مبادئ التفكير التصميمي يُمكن أن يُسهم في تحسين الأداء الإداري لمديري المدارس من خِلال تجريب الحلول وتقييم فعاليتها قبل تطبيقها بما يُسهم في تطوير حلول مُبتكرة ومُستدامة، كما أوضحت دراسة جالاغر (Gallagher, 2018) أن استخدام التفكير التصميمي يُحفز مُديري المدارس على تبّني نهج يعتمد على الابتكار وحل المشكلات بطريقة إبداعية شاملة، وهو ما يُمكن أن يُسهم في تعزيز الكفاءة الإدارية وتحسين أداء المدرسة ككل، كما يمنحهم الأدوات اللازمة للتعامُل مع التحديات بأسلوب يُركز على المستفيد، ويُمكنَّهم من تطوير حلول تعتمد على فهم للاحتياجات الخاصة بالمدرسة؛ ونتيجة لذلك فإن اعتماد التفكير التصميمي كمنهجية إدارية لدى مُديرات المدارس يُعزز من القُدرة على تحقيق جودة الأداء الإداري، كما أوصت دراسة كل من (رزق، 2018؛ وعبد الرؤوف، 2020؛Simeon et al. 2022) بنشر الوعي لمفهوم التفكير التصميمي وإمكانية توظيفه في التعليم، وإدراجه كاستراتيجية في تدريب المديرين والمعلمين وتأهيلهم للتفكير وفق هذه الاستراتيجية؛ كما بيَّنت أن للتفكير

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.125.2025.1537
ISSN Online: 2414-3383
ISSN Print: 2616-3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
editor@jalhss.com
Volume (125) October 2025
العدد (125) أكتوبر 2025

التصميمي دور كبير في تطوير مهارات التفكير ومُساعدتهم على مواجهة المشكلات المختلفة وحلها بطرق مُبتكرة وإبداعية.

وتأسيسًا على ما سبق تأتي هذه الدراسة لتقديم تصور مُقترح لاستخدام استراتيجية التفكير التصميمي لدى مُديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض لتحقيق جودة الأداء الإداري، ويُمكن تحديد مُشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس التالي: **ما سُبل تفعيل استراتيجية التفكير التصميمي لدى مُديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض لتحقيق جودة الأداء الإداري؟**

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

1. التعرُّف على درجة استخدام مُديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض لاستراتيجية التفكير التصميمي لتحقيق جودة الأداء الإداري.
2. الكشف عن صعوبات استخدام مُديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض لاستراتيجية التفكير التصميمي لتحقيق جودة الأداء الإداري.
3. تحديد سبل تفعيل استخدام استراتيجية التفكير التصميمي لدى مُديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض لتحقيق جودة الأداء الإداري.

أسئلة الدراسة:

سعت الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما درجة استخدام استراتيجية التفكير التصميمي لدى مُديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض لتحقيق جودة الأداء الإداري من وجهة نظر المشرفات الإداريات ومديرات المدارس الثانوية؟
2. ما صعوبات استخدام مُديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض لاستراتيجية التفكير التصميمي لتحقيق جودة الأداء الإداري من وجهة نظر المشرفات الإداريات ومديرات المدارس الثانوية؟
3. ما سبل تفعيل استخدام استراتيجية التفكير التصميمي لدى مُديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض لتحقيق جودة الأداء الإداري من وجهة نظر المشرفات الإداريات ومديرات المدارس الثانوية؟

أهمية الدراسة:

تمثلت أهمية الدراسة في الجوانب التالية:

1. تستمد الدراسة أهميتها من أهمية التفكير التصميمي كاتجاه إداري يُسهم في تحسين الأداء لدى مُديرات مدارس التعليم العام؛ بهدف تحسين أداء المؤسسات التعليمية.
2. تُسهم الدراسة في إثراء المكتبة العربية نحو أهمية تطوير الأداء الإداري لمديرات المدارس في ضوء استراتيجية التفكير التصميمي.
3. قد تكون الدراسة نقطة انطلاق للباحثين الآخرين في مجال الإدارة التربوية، ومرجعًا لهم للقيام بدراسات حول موضوع التفكير التصميمي ودوره في تطوير التعليم، وفتح آفاق جديدة للبحث لهم.
4. من المؤمل أن تُسهم نتائج هذه الدراسة في توجيه اهتمام المسؤولين بوزارة التعليم نحو أهمية التفكير التصميمي لمديرات مدارس التعليم العام في ضوء تمكين المدرسة، والبُعد عن المركزية، واختصار سلسلة من الإجراءات الطويلة والمعقدة في إصدار واتخاذ القرارات، والتحفيز الذاتي للمديرات.
5. يؤمل أن تقدِّم نتائج هذه الدراسة للمسؤولين في وزارة التعليم تغذية راجعة حول مُتطلبات التفكير التصميمي لتحقيق جودة الأداء لدى مُديرات مدارس التعليم العام؛ مما يُعزز لديهم الإيمان بأهمية تبّني مُديرات المدارس للتفكير التصميمي، واتخاذ كافة الإجراءات والتدابير اللازمة حيال ذلك.

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.125.2025.1537
ISSN Online: 2414-3383
ISSN Print: 2616-3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
editor@jalhss.com
Volume (125) October 2025
العدد (125) أكتوبر 2025

6. قد تُفيد نتائج هذه الدراسة أصحاب القرار والمسؤولين عن برامج ومراكز التدريب في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية على اتخاذ قرارات مُناسبة مبنية على دراسة علمية حيال نوعية الموضوعات وبرامج التنمية المهنية المتعلقة بالتفكير التصميمي وأهميته لمديرات المدارس.

مُصطلحات الدراسة:

1. **التفكير التصميمي (Design Thinking):**

وفقًا لدليل التفكير التصميمي الصادر عن برنامج القيادات الشبابيةyouth leadership program (YLP) التابع لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، فإن التفكير التصميمي هو: "منهجية تقوم على إيجاد الحلول والابتكار المركز أساساً على الإنسان. ويتكون من خمس خطوات: الملاحظة، والتصور، والنمذجة، والاختبار، والتنفيذ، ويضع التفكير التصميمي الأشخاص المصمم لهم في مركز العملية، ويدعو إلى إيجاد حلول ملموسة" (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2017، 5). كما عرفه براون (Brown, 2009) بأنه استراتيجية توظف تقنيات فريدة ومُبتكرة لحل المشكلات المعقدة من خِلال الوصول إلى حل أو مُنتج مثالي، حيث إنها عملية عقلية إبداعية تتضمن الإلهام والتفكير والتنفيذ.

وتُعرِف التفكير التصميمي إجرائيًا بأنه: مجموعة من العمليات العقلية التي تشتمل على مُمارسة التعاطف، والتعريف بالمشكلة، وتوليد الأفكار، وبناء النماذج الأولية، واختبارها، والتي تُمارسها مُديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض بهدف حل المشكلات، واتخاذ القرارات المناسبة.

2. **جودة الأداء الإداري (Quality Administrative Performance):**

يُعرِّف جليك (Glick,2019: 4) جودة الأداء الإداري بأنه: "القُدرة على إدارة الموارد بكفاءة وفعّالية لتحقيق نتائج مُستدامة ومُتميزة تتماشىَ مع الأهداف التنظيمية، وتركز على التطوير المستمر للقُدرات التنظيمية والإدارية".

ويُقصد بجودة الأداء الإداري إجرائيًا بأنه: مُستوىَ فعّالية وكفاءة العمليات الإدارية التي تقوم بها مُديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض لتحقيق معايير الأداء الإداري المطلوبة، وذلك من خِلال تطبيق استراتيجيات التفكير التصميمي لتحديد التحديات وتقديم حلول مُبتكرة ومُستدامة بغرض تحسين جودة الخدمات الإدارية والتعليمية المقدَّمة، وضمان تلبية احتياجات جميع عناصر العملية التعليمية بشكل يتوافق مع مُتطلبات تمكين المدرسة.

حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على درجة مُمارسة التفكير التصميمي لدى مُديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض في تحقيق جودة الأداء الإداري، وكذلك صعوبات التفكير التصميمي. والدراسة تعكس رؤى أفرادها في الفصل الدراسي الثاني من العام 1446هـ.

الإطار النظري

شهد العصر الحالي تطورات علمية وتكنولوجية سريعة ومُتلاحقة، وصاحب هذا التطور ظهور العديد من الثورات المعرفية والتحديات في جميع مجالات الحياة، وكان من أبرز هذه التطورات استخدام التقنيات الحديثة في شتىَ جوانب مُجتمع المعرفة المعاصر؛ لذا أصبحت النظم التعليمية مُطالبة بالبحث عن أساليب ونماذج تعليمية جديدة لمواجهة العديد من التحديات، ولمواكبة هذا التغيرات لابُد من تطوير طرائق التدريس والمناهج العلمية، بما يحقق وحدة المعرفة؛ ومن أبرز تلك الاتجاهات التفكير التصميمي.

ويرى ويذل وهاي (Withell & Haigh, 2013, 1182) أن التفكير التصميمي يُعد من الاتجاهات الحديثة التي اهتمت بتعليم التفكير بشكل عملي ومنطقي، حيث يُعد منهجية ذات فائدة كبيرة لاستكشاف المشكلات المعقدة، وتعميم الحلول المبتكرة، ويعتمد على معرفة العمليات، والطرق التي يستخدمها المصممون، وفهم آلية تعامُل المصممين مع المشكلات أثناء حلها، والتركيز على المستفيدين بتحقيق التوازن بين ما هو مرغوب فيه من جهة نظرهم، وما هو ممكن تنفيذه وتطويره.

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.125.2025.1537
ISSN Online: 2414-3383
ISSN Print: 2616-3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
editor@jalhss.com
Volume (125) October 2025
العدد (125) أكتوبر 2025

مفهوم التفكير التصميمي:

ظهر مؤخرًا مفهوم جديد يُساهم في حل المشكلات بطرق مُبتكرة وإبداعية يُعرَّف بالتفكير التصميمي. ويُعد هذا المفهوم من الاتجاهات الحديثة التي تسعىَ العديد من المؤسسات التعليمية إلى تطبيقه وتوظيفه في المناهج والاستراتيجيات التدريسية، ويتم تدريس التفكير التصميمي حاليًا من خِلال البرامج التدريبية وورش العمل في أكثر من 60 جامعة وكلية حول العالم، ويُعتقد أنه يُمكن أن يقدِم تحسينات ليس فقط في ابتكار المنتجات، ولكن أيضًا في صناعة القرار في العديد من المجالات (حسان، 2016). ويرى فايسر (Visser,2006, 14) أن التفكير التصميمي هو تخطيط ابتكاري يتمحور حول الإنسان، يطابق بين التفكير الإبداعي والتفكير التجاري بهدف توليد قيمة أو استخراج حلول طويلة الأمد، أما براون(Brown,2009. 11) ، فيعرّفه على أنه منهجية للابتكار تتمحور حول الإنسان، مُستمدة من أدوات المصمم لدمج احتياجات الناس مع الإمكانات التقنية ومُتطلبات نجاح المشاريع.

وفي المؤتمر العالمي للابتكار في التعليم (WISE)، تم تعريف التفكير التصميمي على أنه مجموعة من المراحل تبدأ بالتعايش مع تحديد المشكلة وتنتهي بالتنفيذ، ويشمل خطوات: الملاحظة، التصور، النمذجة، الاختبار، والتنفيذ (Wise, 2016). ووفقًا لدليل التفكير التصميمي الصادر عن برنامج القيادات الشبابية (YLP) التابع لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، فإن التفكير التصميمي هو: "منهجية تقوم على إيجاد الحلول والابتكار المركز أساسًا على الإنسان، ويتكون من خمس خطوات: الملاحظة، التصور، النمذجة، الاختبار، التنفيذ، ويضع التفكير التصميمي الأشخاص المصمم لهم في مركز العملية، ويدعو إلى إيجاد حلول ملموسة" (دليل التفكير التصميمي، 2017، 5).

ويُشير جولدمان وكابايادوندو (Goldman & Kabayadondo,2017, 6) إلى أنه وسيلة لحل المشكلات تتطلب مجموعة مُعقدة من العمليات والمهارات التي تُساعد على إيجاد حلول جديدة. كما يوضح دام وسنج (Dam & Siang, 2018)أن التفكير التصميمي يُعد منهجية مُبتكرة لحل المشكلات الأكثر تعقيدًا، عبر فهم الاحتياجات البشرية وإعادة صياغة المشكلة وتأطيرها، ومن ثم توليد أفكار مُتعددة للتغلُّب على هذه المشكلة، وتطوير تصميم مبدئي لأفضل الحلول واختباره. أما بالاكريشنان (Balakrishnan, 2022, 1801) فيُعرِّف التفكير التصميمي في التعليم بأنه توجه للتعلُّم يشمل حل المشكلات بشكل فعّال وتنظيم قُدرة الفرد على إحداث تغيير مُؤثر، مُعتمدًا على تنمية الثقة الإبداعية التي تتسم بالمرونة والتفاؤل.

ومن خِلال التعريفات السابقة يتضح أن التفكير التصميمي استراتيجية إبداعية لحل المشكلات تعتمد على التركيز على المستخدِم، وتشمل مراحل متعددة تبدأ بفهم احتياجات المستفيدين وتنتهي بابتكار حلول فعّالة، وتتميز استراتيجية التفكير التصميمي بدمج التفكير الإبداعي والتباعُدي لتوليد قيمة مُستدامة، وتعتمد على عدد من الخطوات المنهجية تشمل الملاحظة، والتصور، والنمذجة، والاختبار، والتنفيذ، وتستخدم استراتيجية التفكير التصميمي في التعليم والصناعة لتطوير أفكار مُبتكرة وتحقيق تحسينات جوهرية، وهو ما جعلها أداة فعّالة في مواجهة التحديات المعاصرة وتحقيق تأثير إيجابي في مُختلف المجالات.

أهمية التفكير التصميمي:

تشير العديد من الدراسات كدراسة (Balakrishnan,2022: Dias,2020: Pressman,2018) ودراسة رزق (2018) إلى أهمية التفكير التصميمي، حيث يُسهم في العديد من الفوائد في الجوانب العقلية والاجتماعية وترجع أهميته إلى أنه استراتيجية تعليمية جديد يُمكن أن تغرس مهارات القرن الحادي والعشرين في كل فرد، وخاصة أولئك الذين لديهم خبرة من مختلف التخصصات والممارسات، لأن حل مشاكل الحياة يتطلب نهجًا يُمكنه ربط مجالات مُتعددة أو تخصُصات مُتعددة، كما يجمع الأفراد معًا من مُختلف التخصُصات والإدارات، ما يؤدي إلى عقليات أفضل، ويتم تشجيع كل عضو في الفريق للتوصل إلى فهم للأمور، مما يؤدي إلى تطوير المنتجات المبتكرة التي تتماشى مع احتياجات الفرد، وتُساعد على التواصل مع العملاء على مُستوىَ أعمق، ويساعد في توليد معرفة ضمنية جديدة إيجابية تركز على احتياجات المستفيدين النهائية لكشف الفُرص من أجل خلق قيمة لبعض الاحتياجات المطلوبة، كما يسمح بالتجربة مع إنتاج للأفكار والتفكير الناقد، والذي يؤدي بدوره إلى مهارات في حل المشاكل وإلى خلق نظام بيئي للإبداع والابتكار.

كما أشارت ديفنتالا وآخرون (Diventala et al, 2017) إلى أن التفكير التصميمي تبرز أهميته من خِلال تنمية مهارات الطلاب بما يتوافق مع تحديات القرن الحادي والعشرين؛ حيث يتعلم الطلاب من خِلال التصميم تفعيل

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.125.2025.1537
ISSN Online: 2414-3383
ISSN Print: 2616-3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
editor@jalhss.com
Volume (125) October 2025
العدد (125) أكتوبر 2025

إمكانياتهم الابتكارية والإبداعية، وتنمية الإيمان بقُدراتهم على تغيير العالم المحيط بهم، وتساعد خبرات التفكير عبر التصميم المكتسبة الطلاب، سواء داخل المدرسة أو خارجها على تطوير مهاراتهم.

كما يُشير شابلاند (Shapland, 2017) أن التفكير التصميمي أحد أنماط التفكير في التعليم المعاصر، والذي يركز على الإيجابية في العملية التعلُّمية وربطها بقضايا المجتمع ومشكلاته، كما يُعزز من مهارات القرن الحادي والعشرين والمتمثلة في التفكير الناقد والإبداعي والتواصل والعمل الجماعي وحل المشكلات، كما يُسهم في تنمية المهارات الحياتية والكفاءة الذاتية والتعلُّم الذاتي، ويفسح المجال لحرية التعبير وما ينتج عنه من عصف ذهني وتوليد الأفكار والمشاعر بصورة أكثر ابتكار وفاعلية، ويُشجع على وجهات النظر الجديدة وفحص جميع الحلول الممكنة، وهذا ما أكدت عليه دراسة كوميثا (Kummitha, 2019) على فاعلية التفكير التصميمي في تنمية مهارات القرن الحادي والعشرين والتي تتُمثل في: التفكير الناقد، والتواصل، والتعاون، والتفكير الإبداعي بمنهج الدراسات الاجتماعية، كما أوصت باستخدامه كاستراتيجية تدريسية في مختلف المقررات التدريسية.

كما أشارت دراسة ريتنا (Retna, 2016) إلى أن التفكير التصميمي يُدعم مهارات القرن الحادي والعشرين مثل: حل المشكلات، التواصل، العمل الجماعي، الابتكار، الإبداع، إضافة إلى أنه يُمكن المعلِّمين من تطوير التعاطف مع الآخرين داخل المجتمع وخارجه، ويُعد التفكير التصميمي من أهم أنماط التفكير التي يحتاج إليها المعلم في التعليم المعاصر؛ وذلك لارتباطه الوثيق بمهارات القرن الحادي والعشرين، كما أنه يركز على ايجابية المعلم في العملية التعليمية وربط التعليم بالمجتمع ومُشكلاته، من خِلال مواجهة المعلم لمشكلات واقعية ومحاولة ايجاد حلول لها في بيئته التعليمية.

وفي سياق الإدارة بشكلٍ عام والإدارة المدرسية بشكلٍ خاص تبرز أهمية التفكير التصميمي لكون أحد أبرز الأساليب الإدارية الحديثة التي تُساهم بشكل كبير في تعزيز أدوار الإدارة المدرسية، وقد أكدت محمود (2014) على أن التفكير التصميمي يُمكن أن تُسهم بشكل كبير في تعزيز دور الإدارة، حيث يُتيح للمديرات اتخاذ قرارات إبداعية تستند إلى تحليل علمي ومنهجي للمشكلات الإدارية؛ فمع تصاعد التحديات وتزايد التطلعات لم يعد من الكافي الاعتماد على الأساليب التقليدية في الإدارة، بل أصبح من الضروري تبَّني نهج ابتكاري يُساعد على إيجاد حلول فاعلة تُلبي احتياجات جميع المستفيدين، وأشارت إلى أن الأبحاث أثبتت نجاح التفكير التصميمي في إدارة المنظمات وتحسين عمليات اتخاذ القرار.

تطبيقات استراتيجية التفكير التصميمي في مجال التعليم:

وضح (Anderson, 2012) أن تطبيقات التفكير التصميمي في مجال التعليم تشمل العديد من الجوانب التي تُساهم في تحسين جودة العملية التعليمية؛ ومن بين أبرز هذه التطبيقات في مجال التعليم:

حل المشكلات بطُرق مُبتكرة: حيث يُمكن للمُعلمين والطلاب استخدام التفكير التصميمي لإيجاد حلول مُبتكرة للتحديات التي يواجهونها في البيئة التعليمية.

تصميم المناهج الدراسية: حيث يُمكن استخدام مبادئ التفكير التصميمي لتطوير مناهج دراسية تتوافق مع احتياجات الطلاب وتُراعي اهتماماتهم، مما يجعل التعلُّم أكثر جذبًا وتحفيزًا.

تحسين تجربة التعلم: حيث يُمكن للمُعلمين تصميم تجارب تعليمية تفاعُلية ومُحفزة باستخدام التفكير التصميمي، مِما يُعزز مُشاركة الطلاب واهتمامهم.

تطوير أدوات تعليمية وابتكارها: حيث يُمكن للمُعلمين والطلاب ابتكار أدوات تعليمية جديدة تُساهم في تسهيل عملية التعلم وزيادة فعاليتها.

تعزيز التعاون والتفاعل: حيث يُعزز التفكير التصميمي التعاون بين الطلاب والمعلمين، ويُساعد في خلق بيئة تعليمية تشجع على التفاعل الإيجابي والمشاركة الفعّالة.

تطوير الطرق التعليمية: حيث يُمكن استخدام التفكير التصميمي لتطوير استراتيجيات تعليمية تراعي الفروق الفردية بين الطلاب، مما يساعد في تلبية احتياجات كل طالب بشكل أفضل.

ومما سبق أن استراتيجية التفكير التصميمي يُمكن تطبيقها بفعّالية في مجالات التعليم المختلفة، وخاصة في مجال الإدارة المدرسية، حيث تتيح نهجًا ابتكاريًا لحل المشكلات وتطوير العملية التعليمية من خِلال تبين مُديرات المدارس لعدد من المراحل تبدأ بالتعاطف ويتم خِلالها فهم احتياجات المعلمات والطالبات والمجتمع المدرسي من خِلال الملاحظة والتفاعُل المباشر، ثم مرحلة تحديد المشكلة ويتم خِلالها تحليل التحديات وصياغتها بوضوح لضمان التركيز على الحلول المناسبة، ومرحلة توليد الأفكار من خِلال اقتراح مُديرات المدارس لعدد من الحلول

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.125.2025.1537
ISSN Online: 2414-3383
ISSN Print: 2616-3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
editor@jalhss.com
Volume (125) October 2025
العدد (125) أكتوبر 2025

الإبداعية والمبتكرة لمواجهة المشكلات التربوية والإدارية، وتأتي بعدها مرحلة النمذجة وتقوم فيها مُديرات المدارس بتطوير نماذج أولية للحلول وتجريبها على نطاق محدود، ثم تأتي المرحلة الأخيرة وهي مرحلة الاختبار والتنفيذ وفيها تقوم مُديرات المدارس بتقييم الحلول المختارة وتحسينها قبل تعميمها وتطبيقها لضمان فعاليتها، كما أن تطبيقات التفكير التصميمي تمتد إلى تصميم المناهج، وتحسين تجربة التعلُّم، وتطوير الأدوات التعليمية، وتعزيز التعاون داخل البيئة المدرسية؛ ومن خِلال تبَّني هذا النهج، يُمكن لمديرات المدارس تحقيق جودة الأداء الإداري، وتوفير بيئة تعليمية أكثر تفاعُلية ومرونة، بما يُسهم في تلبية احتياجات جميع الأطراف المعنية بالعملية التعليمية.

معوقات استراتيجية التفكير التصميمي في مجال التعليم:

على الرغم من أن التفكير التصميمي يعد أحد التوجهات الحديثة في تطوير التعليم، إلا أن تطبيقه لا يخلو من التحديات. حيث إن الصعوبة الرئيسة التي يواجهها الناس بشكل عام عند تبني التفكير التصميمي هي التغيير الجذري المطلوب في التفكير والعقلية، وذلك لأن التفكير التصميمي يتطلب نمطًا ذهنيًا مختلفًا يضمن التطبيق الناجح، مما أدى إلى وجود فجوة بين المهارات المتوفرة والمهارات المطلوبة، وقد أشار عدد من الباحثين إلى وجود معوقات تحد من فاعلية تطبيق هذه الاستراتيجية في السياق التعليمي، ومن أبرز هذه المعوقات ما يلي : (CareerBuilder, 2015 ؛Namdarian, 2021).

- ضعف التأهيل والتدريب على مهارات التفكير التصميمي؛ حيث إن افتقار الأفراد للتدريب العملي والتطبيقي في مراحل التفكير التصميمي يحد من قدرتهم على دمجها بفعالية في العملية التعليمية.
- ثقافة التعليم التقليدي المقاوِمة للتغيير؛ حيث تشكل الثقافة المدرسية القائمة على التلقين والمحتوى الثابت بيئة طاردة للتفكير التصميمي، الذي يعتمد على الإبداع والتجريب.
- الفجوة بين متطلبات التفكير التصميمي والمهارات المتوفرة؛ حيث إن المؤسسات التعليمية تعاني من صعوبة في التوفيق بين مهارات الأفراد الحالية ومتطلبات التفكير التصميمي، مما يُضعف من فرص التطبيق الناجح.
- ضعف دعم القيادة التعليمية؛ حيث إن غياب القناعة الكافية لدى بعض القادة التربويين بأهمية التفكير التصميمي يؤدي إلى نقص الحوافز والموارد اللازمة لتطبيقه في المدارس.
- قلة الوقت المخصص للأنشطة الإبداعية داخل الجدول الدراسي؛ إذ إن التفكير التصميمي يتطلب مراحل متعددة من الاستقصاء والتجريب، وهو ما يصعب تنفيذه ضمن الجداول الزمنية التقليدية.
- القصور في تهيئة البيئة التعليمية الداعمة؛ حيث إن نقص الإمكانات المادية والتقنية، كالمعامل وأدوات النمذجة، يحد من تطبيق التفكير التصميمي بشكل عملي وفعّال داخل الصفوف الدراسية.

ولقد تناولت العديد من الدراسات موضوع التفكير التصميمي وجودة الأداء، في سياقات مختلفة إلا أنها في البيئة التعليمية والمدرسية تكاد تكون محدودة بعض الشئ ، فقد هدفت دراسة **كارلغرين، وإلمكويست، وراث** (Carlgren & Elmquist, Rauth, 2015) إلى مساعدة الشركات على إدراك القيمة والفوائد التي يُمكن تحقيقها من خِلال تطبيق منهجية التفكير التصميمي واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والاستكشافي، حيث تم جمع البيانات من خِلال إجراء مُقابلات مع شركات كبرى في ألمانيا وكليات في أستراليا، وشملت العينة (36) مقابلة، منها (21) مقابلة مباشرة، و(15) هاتفيًا، وتوصلت الدراسة إلى أن التفكير التصميمي يُسهم بشكل إيجابي في توليد الأفكار الجديدة وتطوير المنتجات، كما أن له تأثيرات طويلة الأمد على الكفاءات وعمليات الابتكار داخل الشركات، حيث يُساهم في تطوير العقليات والعمليات التنظيمية. بناءً على ذلك، توصي الدراسة بضرورة استثمار التفكير التصميمي كأداة فعّالة لتعزيز القدرة على الابتكار وتطوير الممارسات الإدارية والإبداعية داخل المؤسسات. كما هدفت دراسة صلاح ونور (Salah& Noor, 2016) إلى تسليط الضوء على أهمية الاهتمام بالتفكير التصميمي ليصبح عملية مهمة في صنع القرار في البيئات التعليمية كما هو مُقترح في مُخطط التعليم الماليزي 2013- 2025م. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مُجتمع الدراسة من جميع مُديري المدارس الثانوية بماليزيا، واستخدمت الاستبانة أداةً لجمع بيانات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان أبرزها: أن التفكير التصميمي مُناسب للقيادة الموزع، كما أن التعاون يؤدي إلى نتائج إيجابية عند صياغة الحلول، بالإضافة إلى أنه يوفر إمكانات هائلة لإثراء التعليم والتدريس في العديد من التخصصات. وكذلك سعت دراسة هيمان وبورنيت (Heiman & Burnett, 2017 إلى تحليل كيفية تطبيق مبادئ التفكير التصميمي

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.125.2025.1537
ISSN Online: 2414-3383
ISSN Print: 2616-3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
editor@jalhss.com
Volume (125) October 2025
العدد (125) أكتوبر 2025

في المنظمات وتعليم الإدارة وتأثيره على الابتكار وحل المشكلات. استخدمت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من المؤسسات والشركات التي تعتمد على التفكير التصميمي بولاية كاليفورنيا الأمريكية، بينما شملت العينة مجموعة من المديرين التنفيذيين والممارسين في مجالات الأعمال والإدارة والبالغ عددهم (15) فرداً، وتم جمع البيانات من خِلال تحليل الدراسات السابقة، والمقابلات مع القادة التنفيذيين، ودراسة حالات تطبيقية، وتم تحليلها باستخدام الأساليب الكيفية. وتوصلت الدراسة إلى أن مُستوىَ التفكير التصميمي جاء بدرجة متوسطة، كما أنه يُمثل أداة فعّالة لتعزيز الابتكار وحل المشكلات، إلا أن هُناك تحديات تحول دون تطبيقه خارج الدوائر الإبداعية التقليدية، مثل الفجوات الدلالية، والعوائق المفاهيمية، والحواجز الاجتماعية، كما أظهرت النتائج أن دمج التفكير التصميمي في تعليم الإدارة يُمكن أن يتم من خِلال برامج تعليمية تركز على الحلول المبتكرة، وتطوير المناهج الإدارية بُناءً على نهج التصميم، وإدماج المصممين في المناصب الإدارية العُليا. وهدفت دراسة باران (Baran, 2018) إلى استكشاف كيفية تطبيق مبادئ التفكير التصميمي في تحسين إدارة المؤسسات التعليمية بمدينة كراكوف البولندية، وذلك باعتباره نهجًا ابتكاريًا يُسهم في تطوير الحلول لمختلف التحديات الإدارية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وشمل مُجتمع الدراسة القيادات التربوية والإدارية في المؤسسات التعليمية، بينما تكونت العينة من مجموعة مُختارة من المديرين والمشرفين التربويين بلغت (35) مدير ومشرف، وتم جمع البيانات من خِلال الاستبيانات والمقابلات، وتوصلت الدراسة إلى أن التفكير التصميمي يُعزز من كفاءة الإدارة التربوية من خِلال تحسين اتخاذ القرار، وتعزيز الإبداع، وزيادة المرونة في مواجهة التحديات، كما أوضحت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين تبني التفكير التصميمي وفعالية إدارة المؤسسات التعليمية. وسعت دراسة الباز (2018). إلى الكشف عن فعالية برنامج تدريبي في تعليم (STEM)لتنمية عمق المعرفة والممارسات التدريسية والتفكير التصميمي لدى مُعلمي العلوم أثناء الخدمة بمحافظة بورسعيد المصرية. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والمنهج شبه التجريبي، وتمثلت أدوات الدراسة باختبار عمق المعرفة وبطاقة التقويم الذاتي لأداء ممارسات التدريس واختبار مهارات التفكير التصميمي، وتم تطبيقهم على عينة مكونة من (22) مُعلِّمًا. وأشارت النتائج إلى وجود فرق ذو دلالة إحصائية في اختبار مهارات التفكير التصميمي وعمق المعرفة لصالح التطبيق البعدي. كما استهدفت دراسة عبد الرؤوف (2020). التحقق من أثر برنامج تدريبي في ضوء إطار "تيباك" (TPACK) على تنمية التفكير التصميمي والتقبل التكنولوجي نحو إنترنت الأشياء والممارسات التدريسية عبر المعامل الافتراضية لدى الطلاب المعلمين بكلية التربية. وتم استخدام التصميم شبه التجريبي ذو المجموعة الواحدة، على عينة مكونة من (15) طالبًا مُعلمًا من طلاب كليات التربية بالجامعات المصرية شعبة الكيمياء، وتم التطبيق القبلي والبُعدي لأدوات البحث المتمثلة في اختبار مهارات التفكير التصميمي، ومقياس التقبل التكنولوجي، واختبار الجانب المعرفي، وبطاقة الملاحظة المرتبطين بالممارسات التدريسية عبر المعامل الافتراضية، وأظهرت النتائج عن وجود فرق دال إحصائيًا في القياسين القبلي والبُعدي لصالح القياس البُعدي. وأوصت الدراسة بضرورة تنمية قُدرات الطلاب المعلمين على دمج التكنولوجيا وأدواتها وتطبيقاتها الإلكترونية والافتراضية في عملية تدريس المحتوى العلمي؛ بغرض تنمية التفكير التصميمي والممارسات التدريسية لديهم. كما استهدفت دراسة فطاني والحربي (2022) معرفة العلاقة بين درجة امتلاك عقلية التفكير التصميمي ودرجة تطبيق الإبداع الإداري لدى المشرفين التربويين في إدارات التعليم بمدينة جدة من وجهة نظرهم، ومعرفة امتلاك المشرفين التربويين بمدينة جدة لعقلية التفكير التصميمي، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين في إدارات التعليم بمدينة جدة، واستخدمت الاستبانة لقياس درجة امتلاك المشرفين التربويين لعقلية التفكير التصميمي، ودرجة الإبداع الإداري لديهم، وأظهرت النتائج: امتلاك المشرفين التربويين في لعقلية التفكير التصميمي بدرجة متوسطة، ووجود علاقة طردية بين درجة امتلاك عقلية التفكير التصميمي ودرجة تطبيق الإبداع الإداري لدى المشرفين التربويين في إدارات التعليم بمدينة جدة. بينما هدفت دراسة بالاكريشنان (Balakrishnan, 2022) إلى استكشاف تأثير استخدام استراتيجية التفكير التصميمي في تسهيل وتطوير مجموعة من مهارات الإبداع لدى الطلاب المعلمين بالجامعة الماليزية وتحفيزهم على التفكير الإبداعي. وتم استخدام المنهج النوعي المعتمد على المقابلات المفتوحة، وتكونت العينة من (55) طالبًا، تم تقسيمهم إلى (11) فريق، ويتعين على كل فريق حل المشكلات التي يواجهها المجتمع المحلي. وكشفت النتائج أن استراتيجية التفكير التصميمي يتم مُمارستها بدرجة مقبولة، كما أنها ساعدت الطلاب المعلمين أن يكونوا مُبدعين ومُتحمسين، وبالتالي تمكينهم من اقتراح وتطوير تصميمات عملية مُبتكرة لحل المشكلات، وتُظهر الدراسة أنه من المهم للطلاب المعلمين استخدام استراتيجية

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.125.2025.1537
ISSN Online: 2414-3383
ISSN Print: 2616-3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
editor@jalhss.com
Volume (125) October 2025
العدد (125) أكتوبر 2025

التفكير التصميمي لتنمية المهارات الإبداعية لديهم وجعلهم أكفاء ومسؤولين قادرين على خدمة المجتمع بشكل أكثر فعالية. وهدفت دراسة فاريغ وجورابشي أميرخيزي (Faregh & Amirkhizi, 2023)) إلى استكشاف الدور التحويلي للتفكير التصميمي في المجال التعليمي بمدارس التعليم العام بإيران، مع التركيز على تطوره وتطبيقاته العملية. واعتمدت الدراسة على منهجية مراجعة الأدبيات، حيث تم تحليل مصادر موثوقة، بما في ذلك الأوراق العلمية والتقارير البحثية؛ لتقديم إطار بحثي شامل. أظهرت النتائج أن التفكير التصميمي يُسهم في تعزيز العمليات التعليمية من خِلال تطوير مهارات التفكير النقدي، والإبداع، والعمل الجماعي، كما أبرزت الدراسة أهمية المهارات التعاونية والتغذية الراجعة في تحسين جودة التفكير التصميمي؛ مما يدلّ على قدرة التفكير التصميمي على معالجة القضايا المعقدة وتعزيز التطور الفردي لدى قادة التعليم. وسعت دراسة الشايع والكثيري والمسعد (2024) إلى التعرُّف على أثر برنامج تدريبي قائم على استراتيجية التفكير التصميمي في تنمية الكفايات الرقمية لدى مُعلِّمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض، ولتحقيق ذلك تم إعداد البرنامج التدريبي، واتباع المنهج شبه التجريبي ذو تصميم المجموعة الواحدة مع تطبيق قبلي وبعدي للأداة المتمثلة في بطاقة الملاحظة لقياس الكفايات الرقمية أدائياً. وشارك في الدراسة (33) معلمة من المرحلة الثانوية في مدينة الرياض. وأسفرت النتائج عن وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مُستوىَ ($\propto \leq 0.05$) بين متوسط درجات المعلمات في التطبيق القبلي والبعدي في أداة البحث لصالح التطبيق البعدي، كما أوضحت النتائج وجود أثر بدرجة كبيرة للبرنامج التدريبي القائم على استراتيجية التفكير التصميمي في تنمية جميع الكفايات الرقمية لدى مُعلِّمات المرحلة الثانوية.

وفي جودة الأداء فقد تناولت العديد من الأدبيات موضوع الجودة ومنها دراسة الجعافرة وبن طريف(2018). التي هدفت إلى التعرُّف على واقع جودة أداء مُديري المدارس الحكومية الثانوية في الأردن في ضوء معايير القيادة الفعّالة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مُجتمع الدراسة من جميع مُديري المدارس الحكومية الثانوية وجميع مُعلميها ومُعلماتها، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (1150) مُعلم ومُعلمة، واستخدمت الدراسة الاستبانة أداةً لجمع معلومات الدراسة، وأظهرت النتائج: أن درجة تقدير واقع جودة أداء مُديري المدارس الثانوية في الأردن في ضوء معايير القيادة الفعّالة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كانت بدرجة متوسطة. **وسعت دراسة الزبون (2019).** إلى تعرف العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الإداري لمديري الإداري لمديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة جرش من وجهة نظرهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من (55) مُديرًا ومُديرة (25 ذكراً، 30 أنثى)، وتكونت عينة الدراسة من (52) مُديرًا ومُديرة، وتم استخدام أداة الاستبانة لجمع بيانات الدراسة، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أبرزها: أن ترتيب العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة جرش من وجهة نظرهم جاءت كالتالي: عوامل التكنولوجيا الإدارية، والعوامل الاجتماعية، والعوامل المادية، والعوامل السياسية، والعوامل البشرية. **كما هدفت دراسة الزبون (2020).** إلى التعرُّف على درجة معايير جودة الأداء المدرسي المتميز من وجهة نظر مُديري المدارس الحكومية بمحافظة جرش وعلاقتها ببعض المتغيرات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مُديري المدارس الحكومية بمحافظة جرش، وتم أخذ عينة مكونة من (71) مُديرًا و(89) مُديرة، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع بيانات الدراسة، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أبرزها: أن جميع مجالات الدراسة جاءت بدرجة كبيرة، باستثناء مجال العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة وخارجها الذي جاء بدرجة متوسطة. وسعت دراسة الرضي(2020). إلى الكشف عن علاقة التخطيط التربوي وإدارة الوقت بجودة الأداء لدى مُديري المدارس الثانوية بولاية البحر الأحمر من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من مُعلمي ومُعلمات المرحلة الثانوية بولاية البحر الأحمر البالغ عددهم (717) مُعلم ومُعلمة، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة (100) مُعلم، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباطيه دالة عند مُستوىَ دلالة ($\alpha = 0.5$) بين التخطيط التربوي بجودة الأداء، ووجود علاقة ارتباطيه دالة عند مُستوىَ دلالة ($\alpha = 0.5$) بين إدارة الوقت بجودة الأداء . وكذلك سعت دراسة البنا (2020). إلى معرفة درجة ممارسة مُديري مدارس لواء وادي السير للقيادة الابتكارية وعلاقتها بجودة الأداء المدرسي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي. وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مدارس لواء وادي السير، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (388) مُعلمًا ومُعلمة، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع بيانات الدراسة، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أبرزها: وجود مُستوىَ متوسط من جودة الأداء المدرسي لمديري مدارس لواء وادي السير، ووجود علاقات ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الابتكارية بمجالاتها وجودة الأداء المدرسي. وسعت

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.125.2025.1537
ISSN Online: 2414-3383
ISSN Print: 2616-3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
editor@jalhss.com
Volume (125) October 2025
العدد (125) أكتوبر 2025

دراسة الزعابي والريامي (2023). إلى التعرُّف على واقع ممارسة نطاق 1.4 للقيادة التحويلية وعلاقتها بجودة القيادة المدرسية من وجهة نظر الكادر التعليمي بمدارس رأس الخيمة، وإمارة أم القيوين بدولة الإمارات العربية المتحدة، واعتمدت الدراسة المنهج الكمي، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (237) من الكادر التعليمي (مُعلمين، إداريين)، واعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أبرزها: أن نطاق 1.4 يمارس القيادة التحويلية ويتمتع بجودة قيادة مدرسية، وأن نطاق 1.4 لديه جودة أداء مدرسي وبالتالي يتمتع بجودة قيادة مدرسية، ووجود علاقة ارتباط دالة إحصائيًا عند مُستوىَ الدلالة (a= 0.01) بين القيادة التحويلية وجودة الأداء المدرسي، وهذا يُعني أنه كلما زاد تطبيق القيادة التحويلية زادت جودة الأداء المدرسي في نطاق 1.4. كما هدفت دراسة وينارش وبرونومو (Winarsih & Purnomo, 2024) إلى تحليل تأثير أسلوب القيادة المدرسية وجودة الأداء التنظيمي على جودة التعليم في مدرسة MI Ma'arif NU Teluk Purwokertoبإندونيسيا. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي النوعي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والإداريين في المدرسة، بينما تكونت عينة الدراسة من مجموعة مختارة من المعلمين ومدير المدرسة، وتم استخدام المقابلات، والملاحظات، وتحليل الوثائق كأدوات لجمع بيانات الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: أن تحسين جودة التعليم تحقق من خِلال تعزيز أداء المعلمين، وذلك بدعم القيادة المدرسية عبر تقوية الكفاءات المعرفية، والحركية، والعاطفية للمُعلمين، بالإضافة إلى تنفيذ برنامج اعتماد المعلمين، مِما ساهم في تحسين الأداء التعليمي والإداري داخل المدرسة.

وخلاصة لما سبق فقد تناولت الدراسات السابقة التفكير التصميمي وتفاوتت في المجالات التي تم تطبيقه فيها، فقد تناولت تلك الدراسات التفكير التصميمي في سياقات تعليمية وإدارية بعضها ركزت على استخدامه في القيادة الموزعة داخل المدارس، وبعضها دوره في تحسين إدارة المؤسسات التعليمية. كما أظهرت الدراسات السابقة اهتماما ملحوظا حول جودة الأداء الإداري لدى مديري المدارس وأظهرت تباينًا في المجالات التي تم التركيز عليها. بعضها تناول معايير جودة الأداء المدرسي وبعضها تناولت تحليل جودة أداء مدير المدرسة. ولقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بلورة مفهوم أعمق لمُشكلة الدراسة، واستفادت الدراسة الحالية من نتائج الدراسات السابقة في صياغة مُشكلة الدراسة. كذلك استفادت الدراسة الحالية من تلك الدراسات في اختيار المنهج المناسب لطبيعة مُتغيرات الدراسة الحالية وتم اختيار المنهج الوصفي؛ كونه المنهج الأنسب لطبيعة الدراسة الحالية، وتم اختيار أداة الدراسة (الاستبانة) وقد تم الاعتماد على العديد من الدراسات السابقة في إعداد وتصميم أداة الدراسة.

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهجي الوصفي المسحي ، والذي يُعد أنسب المناهج المقترحة لهذه الدراسة حيث يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة، كما توجد في الواقع، ويقوم بوصفها وصفًا دقيقًا، ويعبر عنها كيفيًا أو كميًا(عبيدات وآخرون،2014).

مُجتمع الدراسة وعينتها:

تكوَّن مجتمع الدِّراسة الحالية من المشرفات ومُديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، والبالغ عددهنَّ (255) مُديرة ومُشرفة، بواقع (217) مُديرة، و(38) مُشرفة (وزارة التعليم، 1446). وتم رسال الاستبانة لجميع أفراد مجتمع الدراسة، وتم الحصول على (192) من الردود ، تُمثل ما نسبته (75.3%) من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة

أداة الدِّراسة: تم بناء الاستبانة بعد الاطلاع على الدراسات السابقة وما احتوته من إطار نظري واستبيانات ومقابلات، وبعد توجيهات وتعديلات سعادة المشرف تم إعْداد الاستبانة في صورتها الأوَّلية كأداة لجمع البيانات اللازمة عن الدراسة، وقد تكونت الاستبانة من جزأين على النحو التالي:

الجزء الأول: ويشمل المتغيرات الوظيفية لأفراد عينة الدراسة ممثلة في المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية.

الجزء الثاني: يتكون من (26) عبارة من العبارات التي تقيس مُتغيرات الدراسة، ومقسمة إلى ثلاثة محاور على النحو التالي:

المحور الأول: (واقع استخدام استراتيجية التفكير التصميمي لدى مُديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض لتحقيق جودة الأداء الإداري): ويشتمل على (9) عبارات.

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.125.2025.1537
ISSN Online: 2414-3383
ISSN Print: 2616-3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
editor@jalhss.com
Volume (125) October 2025
العدد (125) أكتوبر 2025

المحور الثاني: (صعوبات استخدام مُديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض لاستراتيجية التفكير التصميمي لتحقيق جودة الأداء الإداري): ويشتمل على (8) عبارة.
المحور الثالث: (سُبل تفعيل استخدام استراتيجية التفكير التصميمي لدى مُديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض لتحقيق جودة الأداء الإداري): ويشتمل على (9) عبارات.
وصيغت العبارات وفقًا لمقياس ثلاثي على النحو التالي: (عالية/ متوسطة/ منخفضة).

صدق الأداة:

تم التأكد من صدق أداة الدراسة بطريقتين:
أولًا: الصِدق الظاهري للأداة (صِدق المحكمين): تم عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين المختصين في مجال الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، وبلغ وعددهم (10)، وذلك للتأكد من الصِدق الظاهري، حيث طلب منهم إبداء آرائهم في مدى مُلائمة العبارات لقياس موضوع الدراسة، ومدى وضوح صياغة العبارات، واستنادًا إلى مُلاحظاتهم وتوجيهاتهم تم إجراء مجموعة من التعديلات على النسخة الأولية للاستبانة.
ثانيًا: صِدق الاتساق الداخلي: تم حساب الاتساق الداخلي لبنود مقاييس الدراسة من خِلال مُعامل ارتباط بيرسون، وذلك باستخدام برنامج (SPSS)، حيث تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة وذلك بحساب مُعاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة، وكذلك مُعامل الارتباط بالدرجة الكلية للاستبانة، وهو ما توضحه الجداول التالية:

جدول رقم (1) مُعاملات ارتباط بنود المحور بالمحور الذي تنتمي إليه

م	فقرات محاور الاستبانة	مُعامل الارتباط بالبُعد
المحور الأول		
.1	أستخدم أسلوب التعاطف (التواصل والحوار) لفهم احتياجات المعلمات والطالبات وأولياء الأمور.	**0.728
.2	أحدد المشكلات الإدارية بطريقة واضحة وفقًا لمنهجية التفكير التصميمي.	**0.877
.3	أواجه التحديات الإدارية بطريقة إبداعية تعتمد على خطوات التفكير التصميمي.	**0.867
.4	أستخدم العصف الذهني لتوليد أفكار وحلول جديدة للمشكلات المدرسية.	**0.826
.5	أقوم بإعداد نماذج أولية للحلول الإدارية قبل تنفيذها بشكل نهائي.	**0.874
.6	أختبر الحلول الإدارية العملية قبل تعميمها على جميع العاملين في المدرسة.	**0.807
.7	أشارك أعضاء الفريق الإداري والمعلمات في عملية التفكير التصميمي.	**0.844
.8	أستفيد من التغذية الراجعة لتعديل الحلول الإدارية بناءً على احتياجات المستفيدين.	**0.908
.9	أحرص على تطبيق مراحل التفكير التصميمي كمنهج مستدام لتحسين جودة الأداء الإداري	**0.834
المحور الثاني		
.1	صعوبة إيجاد الوقت الكافي لتطبيق مراحل التفكير التصميمي.	**0.853
.2	مقاومة بعض العاملين أو منسوبات المدرسة لاستخدام أسلوب التفكير التصميمي.	**0.836
.3	محدودية الدورات المتخصصة في التفكير التصميمي.	**0.863
.4	قلة الدعم الفني والإداري من الجهات التعليمية لتطبيق التفكير التصميمي بفاعلية.	**0.882
.5	صعوبة توليد أفكار إبداعية جديدة عند مواجهة المشكلات.	**0.822
.6	محدودية توفر آليات تنفيذ التفكير التصميمي في السياسات الإدارية.	**0.841
.7	كثرة المهام والمسؤوليات تحد من إمكانية تطبيق التفكير التصميمي في الإدارة المدرسية.	**0.879
.8	قلة الوعي بمفهوم التفكير التصميمي وأهميته عائقًا أمام تحسين جودة الأداء الإداري.	**0.907
المحور الثالث		

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.125.2025.1537
ISSN Online: 2414-3383
ISSN Print: 2616-3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
editor@jalhss.com
Volume (125) October 2025
العدد (125) أكتوبر 2025

.1	توفير ورش تدريبية متخصصة لمديرات المدارس حول التفكير التصميمي.	**0.834
.2	إدراج التفكير التصميمي كجزء من برامج التطوير المهني للقادة التربويين.	**0.859
.3	تعزيز ثقافة الابتكار والإبداع الإداري في المدارس من خِلال تطبيق التفكير التصميمي.	**0.881
.4	تقديم دعم فني وإداري من مسؤولي التعليم لتطبيق التفكير التصميمي في المدارس.	**0.841
.5	تحفيز المديرات والمعلمات على تطبيق التفكير التصميمي.	**0.907
.6	توفير منصات إلكترونية لمشاركة التجارب الناجحة في تطبيق التفكير التصميمي.	**0.868
.7	تشجيع تبادل الخبرات والتجارب الناجحة بين مُديرات المدارس لتعزيز استخدام التفكير التصميمي في الإدارة المدرسية.	**0.835
.8	تعزيز دور فرق العمل التشاركية في تبني حلول إدارية تعتمد على التفكير التصميمي.	**0.879
.9	وضع آليات لتقييم مدى نجاح التفكير التصميمي في تحسين جودة الأداء الإداري.	**0.864

**** عبارات دالة عند مُستوىَ 0.01 فأقل.**

من الجدول السابق يتَّضح أن جميع العبارات دالة عند مُستوىَ (0.01)، وهو ما يوضح أن جميع الفقرات المكوِّنة للاستبانة تتمتع بدرجة صِدق كبيرة، تجعلها صالحة للتطبيق الميداني.

ثبات الأداة:

للتحقق من الثَّبات لمفردات استبانة الدِّراسة وتم استخدام مُعامل ألفا كرونباخ، وجاءت النَّتائج كما يوضحها الجدول التَّالي:

جدول (2) مُعاملات ثبات ألفا كرونباخ

محاور الدِّراسة	عدد البنود	مُعامل الثبات ألفا كرونباخ
المحور الأول	9	0.907
المحور الثاني	8	0.918
المحور الثالث	9	0.927
مُعامل الثبات الكلي	**26**	**0.933**

من خِلال النتائج الموضحة بالجدول السابق يتضح أن ثبات محاور الدراسة مرتفع، حيث تراوحت قيمة مُعامل الثبات ألفا كرونباخ لجميع محاور الدراسة ما بين (0.907 إلى 0.928)، كما بلغت قيمة مُعامل الثبات الكلي (0.933)، وهي قيمة ثبات مرتفعة توضح صلاحية أداة الدراسة للتطبيق الميداني.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

إجابة السؤال الأول ونصه: ما درجة استخدام استراتيجية التفكير التصميمي لدى مُديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض لتحقيق جودة الأداء الإداري؟.

للتعرُّف على درجة استخدام استراتيجية التفكير التصميمي لدى مُديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض لتحقيق جودة الأداء الإداري، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات محور درجة استخدام استراتيجية التفكير التصميمي لدى مُديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض لتحقيق جودة الأداء الإداري، وجاءت النتائج كما في الجدول رقم (4-1):

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.125.2025.1537
ISSN Online: 2414-3383
ISSN Print: 2616-3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
editor@jalhss.com
Volume (125) October 2025
العدد (125) أكتوبر 2025

جدول رقم (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات محور درجة استخدام استراتيجية التفكير التصميمي لدى مُديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض لتحقيق جودة الأداء الإداري (ن=191)

م	العبارة	التكرار	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة الاستخدام	الرتبة
		%	منخفضة	متوسطة	عالية				
1	أستخدم أسلوب التعاطف (التواصل والحوار) لفهم احتياجات المعلمات والطالبات وأولياء الأمور.	ك	36	28	128	2.48	0.792	عالية	1
		%	18.8	14.6	66.7				
4	أستخدم العصف الذهني لتوليد أفكار وحلول جديدة للمشكلات المدرسية.	ك	51	33	108	2.30	0.862	متوسطة	2
		%	26.6	17.2	56.3				
6	أختبر الحلول الإدارية العملية قبل تعميمها على جميع العاملين في المدرسة.	ك	33	78	81	2.25	0.731	متوسطة	3
		%	17.2	40.6	42.2				
7	أشارك أعضاء الفريق الإداري والمعلمات في عملية التفكير التصميمي.	ك	25	112	55	2.16	0.628	متوسطة	4
		%	13.0	58.3	28.6				
9	أحرص على تطبيق مراحل التفكير التصميمي كمنهج مستدام لتحسين جودة الأداء الإداري.	ك	48	68	76	2.15	0.792	متوسطة	5
		%	25.0	35.4	39.6				
8	أستفيد من التغذية الراجعة لتعديل الحلول الإدارية بناءً على احتياجات المستفيدين.	ك	33	108	51	2.09	0.656	متوسطة	6
		%	17.2	56.3	26.6				
2	أحدد المشكلات الإدارية بطريقة واضحة وفقًا لمنهجية التفكير التصميمي.	ك	78	40	74	1.98	0.892	متوسطة	7
		%	40.6	20.8	38.5				
3	أواجه التحديات الإدارية بطريقة إبداعية تعتمد على خطوات التفكير التصميمي.	ك	77	59	56	1.89	0.827	متوسطة	8
		%	40.1	30.7	29.2				
5	أقوم بإعداد نماذج أولية للحلول الإدارية قبل تنفيذها بشكل نهائي.	ك	87	43	62	1.87	0.874	متوسطة	9
		%	45.3	22.4	32.3				
المتوسط العام						**2.13**	**0.319**	**متوسطة**	

*المتوسط الحسابي من (3.00).

يتضح من الجدول (4-1) ما يلي:

أولًا: أن درجة استخدام استراتيجية التفكير التصميمي لدى مُديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض لتحقيق جودة الأداء الإداري جاءت بدرجة متوسطة بشكلٍ عام، حيث بلغ متوسط موافقتهم على عبارات محور درجة استخدام استراتيجية التفكير التصميمي لدى مُديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض لتحقيق جودة الأداء الإداري (2.13 من 3.00)، والتي تبين أن خيار موافقة أفراد الدراسة على درجة استخدام استراتيجية التفكير التصميمي لدى مُديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض لتحقيق جودة الأداء الإداري تُشير إلى (متوسطة) في أداة الدراسة.

ثانيًا: يتبين من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة نحو عبارات محور درجة استخدام استراتيجية التفكير التصميمي لدى مُديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض لتحقيق جودة الأداء الإداري تراوحت ما بين (1.87 إلى 2.48)، وهي متوسطات تقع في الفئة الثانية والثالثة من فئات الدراسة، والتي توضح أن استجابات أفراد الدراسة نحو درجة استخدام استراتيجية التفكير التصميمي لدى مُديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض لتحقيق جودة الأداء الإداري تُشير إلى (متوسطة/ عالية) على الترتيب.

يتضح من الجدول (3) درجة استخدام استراتيجية التفكير التصميمي لدى مُديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض لتحقيق جودة الأداء الإداري جاءت بدرجة متوسطة بشكلٍ عام، باستثناء واحدة من مؤشرات التفكير التصميمي وهي استخدام أسلوب التعاطف (التواصل والحوار) لفهم احتياجات المعلمات والطالبات وأولياء الأمور، وقد يرجع ذلك إلى فهم ووعي مُديرات المدارس بأهمية التواصل الإيجابي والحوار البناء مع المعلمات والطالبات وأولياء الأمور لمعرفة احتياجات الطالبات ومُناقشة المشكلات التي قد تواجههنَّ والعمل على إيجاد الحلول الملائمة لتلك المشكلات، كما أن التواصل والحوار من شأنه أن يُساعد المديرات في معرفة مُستوى الطالبات وتوضيح لأولياء الأمور بشكل دقيق وبالتالي معرفة نقاط الضعف والقوة لدى الطالبات والعمل على

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.125.2025.1537
ISSN Online: 2414-3383
ISSN Print: 2616-3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
editor@jalhss.com
Volume (125) October 2025
العدد (125) أكتوبر 2025

تجنب الأخطاء المستقبلية وتعزيز نقاط القوة لدى الطالبات. كما تبين أن بقية مؤشرات التفكير التصميم لدى مُديرات المدارس يتم مُمارستها بدرجة متوسطة، ومن ذلك استخدام العصف الذهني لتوليد أفكار وحلول جديدة للمشكلات المدرسية، واختبار الحلول الإدارية العملية قبل تعميمها على جميع العاملين في المدرسة، ومُشاركة أعضاء الفريق الإداري والمعلمات في عملية التفكير التصميمي، بالإضافة إلى إعداد نماذج أولية للحلول الإدارية قبل تنفيذها بشكل نهائي، وتعزى تلك النتيجة إلى أن عملية التفكير التصميمي عملية مُعقدة بشكل عام، وما يجعل التفكير التصميمي مُختلفًا ويصعب مُمارسته مؤشراته بدرجة عالية هو أن منهجيته القائمة على الحلول، حيث إن طبيعة ُممارسة منهج التفكير التصميمي المرتكزة على المستخدِم تُعني أن التركيز ينصب على حل المشكلة، وليس على المشكلة نفسها، كما أن مُمارسات التفكير التصميم بشكله الصحيح يتطلب التعاطف والتعاون والعمل بشكل إيجابي مع بقية منسوبي البيئة المدرسية، ويجب على المديرة ألا تندفع وراء الأفكار الغير واضحة، وغيرها العديد من المهارات التي يجب أن تتوافر لدى مُديرات المدارس، حتى يُمكِنهنَّ ممارسة مؤشرات التفكير التصميمي والاستفادة منها بعلى أرض الواقع بالشكل الملائم. واتفقت تلك النتيجة مع دراسة هيمان وبورنيت (Heiman & Burnett, 2017)، التي توصلت إلى أن مُستوىَ التفكير التصميمي جاء بدرجة متوسطة، كما اتفقت مع دراسة (فطاني، والحربي، 2022) التي توصلت إلى امتلاك المشرفين التربويين في لعقلية التفكير التصميمي بدرجة متوسطة، وكذلك اتفقت مع دراسة بالاكريشنان (Balakrishnan, 2022) التي بيَّنت أن استراتيجية التفكير التصميمي يتم مُمارستها بدرجة مقبولة، كما اتفقت مع دراسة (الجعافرة، وبن طريف، 2018) التي توصلت إلى أن درجة تقدير واقع جودة أداء مُديري المدارس الثانوية في الأردن في ضوء معايير القيادة الفعالة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كانت بدرجة متوسطة. وكذلك اتفقت مع دراسة (البنا، 2020) التي أشارت إلى وجود مُستوىَ متوسط من جودة الأداء المدرسي لمديري مدارس لواء وادي السير.

إجابة السؤال الثاني: ما صعوبات استخدام مُديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض لاستراتيجية التفكير التصميمي لتحقيق جودة الأداء الإداري من وجهة نظرهنَّ؟

للتعرُّف على صعوبات استخدام مُديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض لاستراتيجية التفكير التصميمي لتحقيق جودة الأداء الإداري من وجهة نظرهنَّ، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات محور صعوبات استخدام مُديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض لاستراتيجية التفكير التصميمي لتحقيق جودة الأداء الإداري من وجهة نظرهنَّ، وجاءت النتائج كما في الجدول رقم (4-2):

جدول رقم (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات محور صعوبات استخدام مُديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض لاستراتيجية التفكير التصميمي لتحقيق جودة الأداء الإداري (ن=191)

م	العبارة	التكرار	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة التأثير	الرتبة
		%	منخفضة	متوسطة	عالية				
2	مقاومة بعض العاملين أو منسوبات المدرسة لاستخدام أسلوب التفكير التصميمي.	ك	18	47	127	2.57	0.660	عالية	1
		%	9.4	24.5	66.1				
3	محدودية الدورات المتخصصة في التفكير التصميمي.	ك	22	52	118	2.50	0.694	عالية	2
		%	11.5	27.1	61.5				
4	قلة الدعم الفني والإداري من الجهات التعليمية لتطبيق التفكير التصميمي بفاعلية.	ك	16	65	111	2.49	0.647	عالية	3
		%	8.3	33.9	57.8				
1	صعوبة إيجاد الوقت الكافي لتطبيق مراحل التفكير التصميمي.	ك	28	49	115	2.45	0.736	عالية	4
		%	14.6	25.5	59.9				
6	محدودية توفر آليات تنفيذ التفكير التصميمي في السياسات الإدارية.	ك	22	67	103	2.42	0.690	عالية	5
		%	11.5	34.9	53.6				
8	قلة الوعي بمفهوم التفكير التصميمي وأهميته عائقًا أمام تحسين جودة الأداء الإداري.	ك	23	67	102	2.41	0.696	عالية	6
		%	12.0	34.9	53.1				
7	كثرة المهام والمسؤوليات تحد من إمكانية تطبيق التفكير التصميمي في الإدارة المدرسية.	ك	23	73	96	2.39	0.691	عالية	7
		%	12.0	38.0	50.0				

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.125.2025.1537
ISSN Online: 2414-3383
ISSN Print: 2616-3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
editor@jalhss.com
Volume (125) October 2025
العدد (125) أكتوبر 2025

5	صعوبة توليد أفكار إبداعية جديدة عند مواجهة المشكلات.	ك	25	70	97	2.37	0.705	عالية	8
		%	13.0	36.5	50.5				
المتوسط العام						**2.45**	**0.418**	**عالية**	

***المتوسط الحسابي من (3.00).**

يتضح من الجدول (4) ما يلي:

أولًا: أن صعوبات استخدام مُديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض لاستراتيجية التفكير التصميمي لتحقيق جودة الأداء الإداري من وجهة نظرهنَّ جاءت بدرجة عالية بشكل عام، حيث بلغ متوسط موافقتهم على عبارات محور صعوبات استخدام مُديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض لاستراتيجية التفكير التصميمي لتحقيق جودة الأداء الإداري من وجهة نظرهنَّ (2.45 من 3.00)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الثلاثي، والتي تبيَّن أن خيار موافقة أفراد الدراسة على صعوبات استخدام مُديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض لاستراتيجية التفكير التصميمي لتحقيق جودة الأداء الإداري من وجهة نظرهنَّ تُشير إلى (عالية) في أداة الدراسة.

ثانيًا: يتبين من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة نحو عبارات محور صعوبات استخدام مُديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض لاستراتيجية التفكير التصميمي لتحقيق جودة الأداء الإداري من وجهة نظرهنَّ تراوحت ما بين (2.37 إلى 2.57)، وهي متوسطات تقع في الفئة الثالثة من فئات الدراسة، والتي توضح أن استجابات أفراد الدراسة نحو صعوبات استخدام مُديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض لاستراتيجية التفكير التصميمي لتحقيق جودة الأداء الإداري من وجهة نظرهنَّ تُشير إلى (عالية). كما يتضح من الجدول أن هُناك العديد من مُعوقات وصعوبات استخدام مُديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض لاستراتيجية التفكير التصميمي لتحقيق جودة الأداء الإداري من وجهة نظرهنَّ، كما تبين أن أكثر هذه الصعوبات تأثيرًا على استخدام مُديرات المدارس الثانوية لاستراتيجية التفكير التصميمي لتحقيق جود الأداء الإداري يظهر في مقاومة بعض العاملين أو منسوبات المدرسة لاستخدام أسلوب التفكير التصميمي، ومحدودية الدورات المتخصصة في التفكير التصميمي، وقلة الدعم الفني والإداري من الجهات التعليمية لتطبيق التفكير التصميمي بفاعلية، بالإضافة إلى صعوبة إيجاد الوقت الكافي لتطبيق مراحل التفكير التصميمي؛ وقد يرجع ذلك إلى أن مقاومة التغيير من المعوقات التي من الطبيعي أن تواجه تطبيق استراتيجية التفكير التصميمي، حيث أن هُناك بعض الأعضاء في بيئة العمل الذين قد يكونون غير مُطمئنين لتبني نهج جديد مِما يتطلب ضرورة تنظيم ورش عمل تدريبية وشرح فوائد التفكير التصميمي وتأثيره الإيجابي في عمليات العمل وزيادة الابتكار، كما أنه من الصعوبة بطبيعة الحال الحصول على دعم الإدارة العليا لمشاريع التفكير التصميمي، مما يتطلب ضرورة تقديم دراسات حالة ناجحة وبيانات توضح الفوائد والمكاسب المتوقعة؛ بهذا الأسلوب، يُمكن إقناع الإدارة بأن التفكير التصميمي يُمكن أن يؤدي إلى تحسينات ملحوظة، وكذلك فإن من مُعوقات تطبيق استراتيجية التفكير التصميمي هو وجود العديد من المعوقات المادية، وضعف الوقت المتاح لدى مُديرات المدارس، وغيرها وهو جميعها عوامل تؤثر سلبًا في قُدرة مُديرات المدارس على تطبيق استراتيجية التفكير التصميمي والاستفادة منها بفاعلية. واتفقت تلك النتيجة مع دراسة هييمان وبورنيت (Heiman & Burnett, 2017) التي توصلت إلى أن هُناك تحديات تحول دون تطبيقه خارج الدوائر الإبداعية التقليدية، مثل الفجوات الدلالية، والعوائق المفاهيمية، والحواجز الاجتماعية.

إجابة السؤال الثالث: ما سبل تفعيل استخدام استراتيجية التفكير التصميمي لدى مُديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض لتحقيق جودة الأداء الإداري؟

للتعرُّف سبل تفعيل استخدام استراتيجية التفكير التصميمي لدى مُديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض لتحقيق جودة الأداء الإداري، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات محور مُقترحات تفعيل استخدام استراتيجية التفكير التصميمي لدى مُديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض لتحقيق جودة الأداء الإداري، وجاءت النتائج كما في الجدول رقم (4-3):

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.125.2025.1537
ISSN Online: 2414-3383
ISSN Print: 2616-3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
editor@jalhss.com
Volume (125) October 2025
العدد (125) أكتوبر 2025

جدول رقم (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات محور سبل استخدام استراتيجية التفكير التصميمي لدى مُديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض لتحقيق جودة الأداء الإداري (ن=191)

م	العبارة	التكرار	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الرتبة
		%	منخفضة	متوسطة	عالية				
3	تعزيز ثقافة الابتكار والإبداع الإداري في المدارس من خِلال تطبيق التفكير التصميمي.	ك	10	45	137	2.66	0.574	عالية	1
		%	5.2	23.4	71.4				
6	توفير منصات إلكترونية لمشاركة التجارب الناجحة في تطبيق التفكير التصميمي.	ك	19	57	116	2.51	0.671	عالية	2
		%	9.9	29.7	60.4				
7	تشجيع تبادل الخبرات والتجارب الناجحة بين مُديرات المدارس لتعزيز استخدام التفكير التصميمي في الإدارة المدرسية.	ك	27	49	116	2.48	0.730	عالية	3
		%	14.1	25.5	60.4				
1	توفير ورش تدريبية متخصصة لمديرات المدارس حول التفكير التصميمي.	ك	21	62	109	2.46	0.685	عالية	4
		%	10.9	32.3	56.8				
4	تقديم دعم فني وإداري من مسؤولي التعليم لتطبيق التفكير التصميمي في المدارس.	ك	20	64	108	2.45	0.677	عالية	5
		%	10.4	33.3	56.3				
8	تعزيز دور فرق العمل التشاركية في تبني حلول إدارية تعتمد على التفكير التصميمي.	ك	28	57	107	2.41	0.733	عالية	6
		%	14.6	29.7	55.7				
2	إدراج التفكير التصميمي كجزء من برامج التطوير المهني للقادة التربويين.	ك	29	58	105	2.40	0.738	عالية	7
		%	15.1	30.2	54.7				
5	تحفيز المديرات والمعلمات على تطبيق التفكير التصميمي.	ك	29	64	99	2.36	0.732	عالية	8
		%	15.1	33.3	51.6				
9	وضع آليات لتقييم مدى نجاح التفكير التصميمي في تحسين جودة الأداء الإداري.	ك	55	34	103	2.25	0.874	متوسطة	9
		%	28.6	17.7	53.6				
المتوسط العام						**2.44**	**0.419**	**عالية**	

***المتوسط الحسابي من (3.00).**

يتضح من الجدول (5) ما يلي:

أن سبل تفعيل استخدام استراتيجية التفكير التصميمي لدى مُديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض لتحقيق جودة الأداء الإداري لها أهمية بدرجة عالية بشكلٍ عام، حيث بلغ متوسط موافقتهم على عبارات محور مُقترحات تفعيل استخدام استراتيجية التفكير التصميمي لدى مُديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض لتحقيق جودة الأداء الإداري (2.44 من 3.00)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الثلاثي، والتي تُبيِّن أن خيار موافقة أفراد الدراسة على مُقترحات تفعيل استخدام استراتيجية التفكير التصميمي لدى مُديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض لتحقيق جودة الأداء الإداري تُشير إلى (عالية) في أداة الدراسة. كما يتبين من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة نحو عبارات محور مُقترحات تفعيل استخدام استراتيجية التفكير التصميمي لدى مُديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض لتحقيق جودة الأداء الإداري تراوحت ما بين (2.25 إلى 2.66)، وهي متوسطات تقع في الفئة الثانية والثالثة من فئات الدراسة، والتي توضح أن استجابات أفراد الدراسة نحو مُقترحات تفعيل استخدام استراتيجية التفكير التصميمي لدى مُديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض لتحقيق جودة الأداء الإداري تشير إلى (متوسطة/ عالية) على الترتيب.وتُشير نتائج الجدول إلى أن مُقترحات تفعيل استخدام استراتيجية التفكير التصميمي لدى مُديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض لتحقيق جودة الأداء الإداري لها أهمية بدرجة كبيرة، ومن أهم هذه المقترحات هو تعزيز ثقافة الابتكار والإبداع الإداري في المدارس من خِلال تطبيق التفكير التصميمي، وتوفير منصات إلكترونية لمشاركة التجارب الناجحة في تطبيق التفكير التصميمي، وكذلك تشجيع تبادل الخبرات والتجارب الناجحة بين مُديرات المدارس لتعزيز استخدام التفكير التصميمي في الإدارة المدرسية، ويتضح من تلك النتيجة أن أهمية نشر وتعزيز ثقافة الإبداع والابتكار في المدارس مما يُسهم في معرفة إيجابيات

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.125.2025.1537
ISSN Online: 2414-3383
ISSN Print: 2616-3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
editor@jalhss.com
Volume (125) October 2025
العدد (125) أكتوبر 2025

وفوائد التفكير التصميمي وبالتالي زيادة مُستوىَ الدافعية نحو ممارسة استراتيجية التفكير التصميمي في بيئة العمل، كما أنه من أجل تطبيق استراتيجية التفكير التصميمي بطريقة ناجحة وفعّالة يجب اتباع خطوات مراحل التفكير التصميمي العلمية والتي من أهمها معرفة احتياجات المستفيدين في المقام الأول، والتأكد من أن جميع جوانب عملية التصميم والتصميم النهائي تركز على تلبية احتياجاتهم المستخدم أو المستفيد، كما يجب الوصول إلى تحليل تفصيلي للمشكلة المطروحة والطرق المختلفة الممكنة للوصول إلى حل بخصوص هذه المشكلة في بيئة العمل الإداري، وأيضًا ابتكار الأفكار وتشجيع عملية الإبداع والابتكار مما يُسهم بشكل كبير في تجويد مُخرجات العمل الإداري في بيئة العمل المدرسية. واتفقت تلك النتيجة مع دراسة كارلغرين، وإلمكويست، وراث(Carlgren & Elmquist, Rauth, 2015) التي أوصت بضرورة استثمار التفكير التصميمي كأداة فعّالة لتعزيز القدرة على الابتكار وتطوير الممارسات الإدارية والإبداعية داخل المؤسسات، كما اتفقت مع دراسة صلاح ونور (Salah & Noor،2016) التي أشارت إلى أن التعاون يؤدي إلى نتائج إيجابية عند صياغة الحلول، بالإضافة إلى أنه يوفر إمكانات هائلة لإثراء التعليم والتدريس في العديد من التخصصات، وكذلك اتفقت مع دراسة هيمان وبورنيت (Heiman & Burnett, 2017) التي بينت أن دمج التفكير التصميمي في تعليم الإدارة يُمكن أن يتم من خِلال برامج تعليمية تركز على الحلول المبتكرة، وتطوير المناهج الإدارية بناءً على نهج التصميم، وإدماج المصممين في المناصب الإدارية العُليا.

خلاصة نتائج الدراسة وتوصياتها ومقترحاتها

تبيَّن أن درجة استخدام استراتيجية التفكير التصميمي لدى مُديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض لتحقيق جودة الأداء الإداري جاءت بدرجة متوسطة بشكلٍ عام، حيث بلغ متوسط موافقتهم على عبارات محور درجة استخدام استراتيجية التفكير التصميمي لدى مُديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض لتحقيق جودة الأداء الإداري (2.13 من 3.00).

تبيَّن أن صعوبات استخدام مُديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض لاستراتيجية التفكير التصميمي لتحقيق جودة الأداء الإداري من وجهة نظرهنَّ جاءت بدرجة عالية بشكلٍ عام، حيث بلغ متوسط موافقتهم على عبارات محور صعوبات استخدام مُديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض لاستراتيجية التفكير التصميمي لتحقيق جودة الأداء الإداري من وجهة نظرهنَّ (2.45 من 3.00)

تبين أن سبل تفعيل استخدام استراتيجية التفكير التصميمي لدى مُديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض لتحقيق جودة الأداء الإداري لها أهمية بدرجة عالية بشكلٍ عام، حيث بلغ متوسط موافقتهم على عبارات محور مُقترحات تفعيل استخدام استراتيجية التفكير التصميمي لدى مُديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض لتحقيق جودة الأداء الإداري (2.44 من 3.00).

ثانيًا: توصيات الدراسة:

أوضحت نتائج الدراسة أن درجة استخدام استراتيجية التفكير التصميمي لدى مُديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض لتحقيق جودة الأداء الإداري جاءت بدرجة متوسطة بشكلٍ عام، وعليه توصي الدراسة بما يلي:

- تشجيع مُديرات المدارس على تبني أسلوب التواصل والحوار لفهم احتياجات المعلمات والطالبات وأولياء الأمور والعمل على تلبية هذه الاحتياجات في حدود الإمكانات المتاحة.
- تصميم برامج تدريبية مُتخصصة لمديرات المدارس والمشرفات الإداريات في مجال استخدام العصف الذهني لتوليد أفكار وحلول جديدة للمُشكلات المدرسية.
- توعية مُديرات المدارس بضرورة مواجهة التحديات الإدارية بطريقة إبداعية تعتمد على خطوات التفكير التصميمي الذي يُسهم في التغلُّب على هذه التحديات.
- تدريب مُديرات المدارس على كيفية إعداد نماذج أولية للحلول الإدارية قبل تنفيذها بشكل نهائي.
- إطلاق حملات توعوية بأهمية استخدام أسلوب التفكير التصميمي.
- تكثيف برامج التدريب المقدمة لمنسوبات المدرسة في مجال التفكير التصميمي.
- الحد من المهام والمسؤوليات لدى مُديرات المدارس بما يُسهم في تفرغهنَّ لتطبيق استراتيجيات التفكير التصميمي في الإدارة المدرسية.
- تحفيز مُديرات المدارس على تجربة الحلول الإدارية الجديدة وتقييم نتائجها قبل تعميمها، بما يُعزز من فاعلية الإجراءات الإدارية واتخاذ القرار المبني على البيانات.

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.125.2025.1537
ISSN Online: 2414-3383
ISSN Print: 2616-3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
editor@jalhss.com
Volume (125) October 2025
العدد (125) أكتوبر 2025

ثالثًا: مُقترحات الدراسة:

في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج وتوصيات، تقترح الدراسة ما يلي:

- دور مُديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض في تعزيز مهارات حل المشكلات الإدارية من خِلال تطبيق مراحل التفكير التصميمي.
- معرفة العلاقة بين مُستوىَ تطبيق التفكير التصميمي لدى مُديرات المدارس الثانوية وتمكين العاملات في البيئة المدرسية من اتخاذ القرار.
- دور البيئة التنظيمية في تسهيل تطبيق التفكير التصميمي لدى القيادات المدرسية بمدينة الرياض.
- تصور مُقترح لبرنامج تدريبي قائم على التفكير التصميمي لتنمية الكفايات الإدارية الحديثة لدى مُديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض.

المراجع

1. إبراهيم، هند محمد؛ عطية، أرزاق محمد. (2020). برنامج تدريبي قائم على مدخل التفكير التصميمي لتنمية مهارات تسويق الذات وخفض قلق المستقبل المهني لدى طلاب كلية الاقتصاد المنزلي بجامعة حلوان. مجلة البحوث في مجالات التربية النوعية، 6(30)، 37-107.
2. الأمم المتحدة. (2017). برنامج القيادات الشبابيةyouth leadership program (YLP) التابع لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي. إصدارات الأمم المتحدة بالشرق الأوسط.
3. الباز، مروة محمد. (2018). فعالية برنامج تدريبي في تعليم STEM لتنمية عمق المعرفة والممارسات التدريسية والتفكير التصميمي لدى معلمي العلوم أثناء الخدمة. مجلة كلية التربية: جامعة أسيوط -كلية التربية،34(12)، 1-54.
4. البارقي، مصلحة حسين. (2022). تطوير أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية: نموذج مُقترح. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، كلية الإمارات للعلوم التربوية، ع(66)،217-246.
5. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. (2017). دليل التفكير التصميمي (دليل لنمذجة ولاختبار حلول أهداف التنمية المستدامة).
6. الجعافرة، صفاء جميل؛ بن طريف، عاطف عمر. (2018). واقع جودة أداء مُديري المدارس الحكومية الثانوية في الأردن في ضوء معايير القيادة الفعالة من وجهة نظر معلميها. مجلة دراسات العلوم التربوية، 45(4)، 365-389.
7. حايك، هيام. (2019). التفكير المتمركز حول الإنسان من أجل الابتكار المؤسسي. أكاديمية نسيج.
8. الحربي، الخليل بن عبد الرحمن (2013). مُستوىَ أداء خريجي التعليم الثانوي في المملكة العربية السعودية في القُدرات والمهارات المعرفية الأساسية. مجلة رسالة التربية وعلم النفس، 125،41-144.
9. رزق، حنان. (2018). أثر استراتيجية قائمة على مدخل التفكير التصميمي في تدريس الرياضيات على الكفاءة الذاتية لدى طالبات المرحلة المتوسطة بمدينة مكة المكرمة. دراسات عربية في التربية وعلم النفس: رابطة التربويين العرب، 30(2)، 223-240.
10. زهران، عفاف محمد. (2023). جودة أداء مدير المدرسة الثانوية: الواقع والمأمول. مجلة كلية التربية بجامعة بنها، 34(134)، 361-386.
11. الزهراني، رحمة عطية؛ والخميسي، بشاير حميد. (2022) أثر تفويض السلطة على جودة الأداء لدى مُديرات المدارس الثانوية بمحافظة جدة. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، 6(30)، 215-258.
12. العجلة، توفيق. (2017). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية بقطاع غزة، [رسالة ماجستير غير منشورة]، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
13. المحبوب، عبدالرحمن إبراهيم. (2017). كفاءة أداء مُديري ومديرات المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 6(57)، 86-102.
14. محمد، عساف عبد المعطي. (2015). السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، عمان: مكتبة المحتسب.

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.125.2025.1537
ISSN Online: 2414-3383
ISSN Print: 2616-3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
editor@jalhss.com
Volume (125) October 2025
العدد (125) أكتوبر 2025

15. محمود، نصر محمد؛ وطه، أشرف محمد؛ ومحمد، نداء محمد. (2023). متطلبات التفكير النظمي في تطوير إدارة المدرسة الإعدادية كأحد أبعاد منظمات التعلم عند سينج: دراسة ميدانية. المجلة العلمية بجامعة الوادي الجديد، ع(45)، 36-66.
16. القحطاني، سالم سعيد؛ والعامري، أحمد سليمان؛ وآل مذهب، معدي محمد؛ العمر، بدران عبد الرحمن. (2004م). منهج البحث في العلوم السلوكية. الرياض: مكتبة العبيكان.
17. ملحم، سامي محمد. (2002م). مناهج البحث في التربية وعلم النَّفس. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
18. العساف، صالح بن حمد. (1433ه). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض: مكتبة العبيكان.
19. Anderson. N. (2012). Design Thinking: Employing an Effective Multidisciplinary Pedagogical Framework to Foster Creativity and Innovation in Rural and Remote Education. Australian and International Journal of Rural Education 22(2).43-52
20. Balakrishnan، B. (2022). Exploring the impact of design thinking tool among design undergraduates: a study on creative skills and motivation to think creatively. International Journal of Technology & Design Education، 32(3), 1799–1812.
21. Brown، T. (2009). Brown، T. (2008). Design thinking. Harvard Business Review.
22. Carlgren، L.، Elmquist، M.، & Rauth، I. (2015). Design thinking: Exploring values and effects from an innovation capability perspective. The Design Journal، 17(3), 403-423.
23. Chan، Y. F.، & Kaur، S. G. (2019). Leadership characteristics of an excellent principal in Malaysia. International Education Studies، 2(4), 106.
24. Cross، N. (2017). Design thinking. London، UK: Bloomsbury Academy.
25. Datnow،A & Hubbard،l.(2020). Design Thinking leadership and The Grammar of Schooling: Implications for Educational Change. American Journal of Education، 126(4), 233- 265.
26. Daymond. J& Knight.E. (2023). Design Thinking in Business and Management: Research History، Themes، and Opportunities. In Oxford Research Encyclopedia of Business and Management. Doi: https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.386
27. Diderich، C. (2020). Design thinking for strategy. Cham: Springer International Publishing.
28. Diventala، A.، Moorhead، L.، Speicher، S.، Bear، Ch. & Cerminaro، D. (2017). Thinking & Acting like a Designer: How design thinking supports- innovation in k-12 education. WISE.
29. Gallagher،A. (2018). Design Thinking for School Leaders: Five Roles and Mindsets That Ignite Positive Change. The Journal of General Education، 3(136), 162- 174.
30. IDEO. (2019). Design thinking for educators: A practical guide to unleashing creativity in classrooms. IDEO.
31. Irawati. E، Ahyani. N & Eddy. S. (2022). The effects of principal's leadership and educational quality on teacher's performance. Journal of Social Work and Science Education، 3(3), 238–246.
32. Pressman، A. (2018). Design thinking: A guide to creative problem solving for everyone. Routledge.

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.125.2025.1537
ISSN Online: 2414-3383
ISSN Print: 2616-3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
editor@jalhss.com
Volume (125) October 2025
العدد (125) أكتوبر 2025

33. Roterberg، Ch. (2018).Handbook of Design Thinking: Tips & tools for how to design thinking. Kindle Direct Publishing.
34. UNESCO. (2017). Education for Sustainable Development Goals: Learning Objectives. by the United Nations Educational، Scientific and Cultural Organization، 7، place de Fontenoy، 75352 Paris 07 SP، France.
35. Visser. W. (2016). The cognitive artifacts of designing. Lawrence Erlbaum Associates، Mahwah، NJ، USA.
36. Young، G. (2018). Design thinking and sustainability. Zumio: Sydney، Australia،. 2-27.