Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Vol. 19, No. 64, Part (2): 379-398
Doi: www.doi.org/10.25130/tjaes.19.64.2.21

Tikrit Journal of Administrative and Economics Sciences
مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية
ISSN: 1813-1719 (Print)

Design Thinking and its Role in strategic renewal Patterns An Analytical study of the Views of a Sample teachers in the University of Baghdad

Mohammed Thamir Sabri Alqaisi*, Ammar Awad Mohammed
College of Administration and Economics/Tikrit University

Keywords:
Design Thinking, Strategic Renewal, University of Baghdad.

A R T I C L E I N F O

Article history:
Received 20 Sep. 2023
Accepted 02 Oct. 2023
Available online 31 Dec. 2023

©2023 College of Administration and Economy, Tikrit University. THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE
http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

*Corresponding author:
Mohammed Thamir Sabri Alqaisi
college of Administration and Economics/ Tikrit University

Abstract: The study aims to recognize the role of design thinking as an independent variable in its dimensions (coexistence, problem identification, idea, prototype, test) in strategic renewal patterns as a variable of its dimensions (gradual renewal, radical renewal) in the higher education sector, Baghdad University was selected as a field of study. While the teaching community was represented by teaching staff at the University's colleges and in addition to those who currently or previously held management positions, and from the colleges that appeared in the inventory after distribution. (Science, Engineering, Agriculture, Discipline, Sports Education, Law, Administration and Economics, Algorithm Engineering) The study was based on the analytical descriptive approach to the analysis and interpretation of data and information. The identification was used as a key tool in the collection of data and information. The study sample was identified using the Steven k method. Thompson) by distributing questionnaire forms electronically and paper to all faculties of the university. 250 forms were distributed, including paper and electronic sections, according to the appropriate time. The number of recovered forms was 232, while only 222 were valid for analysis. (95.6%) After 10 incomplete paper forms were excluded, the data was statistically processed using the statistical software (SPSS). V22) To arrive at the required results, the consistency of the identification was verified through the Alpha Kronbach coefficient and the level of responses to the teaching of the study variables. This study has reached a set of findings, the most important of which is the interest of administrative and scientific leaders in design thinking and the interest of teachers in gradual renewal according to statistical ratios.

Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Vol. 19, No. 64, Part (2): 379-398
Doi: www.doi.org/10.25130/tjaes.19.64.2.21

التفكير التصميمي ودوره في انماط التجديد الاستراتيجي
دراسة تحليلية لآراء عينة من تدريسيي جامعة بغداد

محمد ثامر صبري القيسي **عمار عواد محمد**
كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة تكريت

المستخلص

تهدف الدراسة إلى التعرف على دور التفكير التصميمي كمتغير مستقل بأبعاده(التعايش، تحديد المشكلة، الفكرة، النموذج الأولي، الاختبار) في أنماط التجديد الاستراتيجي كمتغير تابع بأبعاده (التجديد التدريجي، التجديد الجذري)، تمثل ميدان الدراسة بقطاع التعليم العالي، واختيرت جامعة بغداد كميدان للدراسة، في حين تمثل مجتمع الدراسة بالملاكات التدريسية في كليات الجامعة فضلا عن الذين ممن كان لديهم منصب اداري حالياً أو سابق، ومن الكليات التي ظهرت في الجرد بعد انتهاء التوزيع (العلوم، الهندسة، الزراعة، آداب، تربية رياضية، قانون، إدارة واقتصاد، هندسة خوارزمي)، وقد بلغ مجتمع الدراسة من الملاك التدريسي 511 فرد، ولقد تم اعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في تحليل وتفسير البيانات والمعلومات، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات والمعلومات، وتم تحديد عينة الدراسة باستخدام طريقة (Steven k. Thompson) عبر توزيع استمارات الاستبيان الكترونيا وورقيا على كليات الجامعة كافة، وتم توزيع 250 استمارة قسم منها ورقية وقسم منها إلكترونية وذلك حسب الوقت الملائم لهم، وقد بلغ عدد الاستمارات المستردة 232 استمارة، في حين بلغ الصالح منها للتحليل 222 استمارة فقط بنسبة (95.6%) بعد استبعاد 10 استمارات ورقية غير مكتملة الرد، وتم معالجة البيانات احصائياً باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS. V22) للوصول إلى النتائج المطلوبة، وتم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال (معامل ألفا كرونباخ) ومستوى الاجابات للتدريسيين لمتغيرات الدراسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود اهتمام من جانب القيادات الإدارية والعلمية بالتفكير التصميمي واهتمام التدريسيين بالتجديد التدريجي حسب النسب الإحصائية.

الكلمات المفتاحية: التفكير التصميمي، التجديد الاستراتيجي، جامعة بغداد.

المقدمة

كانت المنظمات في السابق تواجه صعوبات في التكيف مع التغيرات البيئية والاستمرار بوجودها وأصبحت تشكل ضغطا كبيرا حول قدرتها على الاستجابة السريعة لهذه التغييرات ومواجهتها للتحديات التي يمنعها من رفع مستواها العلمي من خلال الاهتمام بجودة التعليم لأنه يعد مفتاح الأمان والنجاح للمؤسسات التعليمية من خلال وضع استراتيجية للتحسين المستمر للتعليم في الجامعات على اختلاف نشاطها العلمي. فالاهتمام بإدارة الجودة في المؤسسات التعليمية لا يعني أننا نخطط لجعل المؤسسات التعليمية وخصوصًا الجامعات منشآت تجارية أو صناعية تسعى إلى مضاعفة أرباحها عن طريق التغيير المستمر، وإنما ينبغي تطوير أساليب الأدارة التعليمية، أي إنها تحتاج إلى تحديث الأفكار من داخل وخارج المؤسسة وهذه العملية تتطلب تظافر جهود جميع العاملين في المؤسسة ويكون ذلك عبر التفكير التصميمي الذي يعمل على إيجاد مسارات جديدة وغير مستخدمة من خلال مراحل مترابطة تعتمد على خصائص بعضها البعض ومن هنا يمتاز التفكير التصميمي بأنه غير خطي وقد بدأت المؤسسة بالاعتماد على هذا المفهوم كوسيلة أو كطريقة حديثة تستطيع من

خلالها التغلب على العواقب التي تواجهها من خلال استغلال الامكانات الفكرية البشرية وتسخيرها لخدمة المؤسسة، وتحتاج هذه الإمكانيات إلى تعزيز الثقافة التنظيمية التي هي حلقة الوصل بين العنصر البشري وتطوير المؤسسة لأنها تصور للمؤسسة كيف تتعامل مع عمليات التجديد بطريقة تحافظ على التوازن الديناميكي مما يجعلها ثقافة مرنة متكيفة مع الوضع العام للمؤسسة، أي بمعنى أن التجديد الاستراتيجي يعمل كمنهج عمل متكامل من خلال الاستعانة بالإمكانات البشرية وتعزيز الثقافة عبر مجموعه من الانشطة التي تقوم بها المنظمة لتغيير من نمطها ومسارها الاستراتيجي من أجل زيادة احداث تجديد تدريجي أو جذري لأي مؤسسة تعليمية. قسمت الدراسة على أربعة مباحث رئيسية المبحث الأول منهجية الدراسة والمبحث الثاني الجانب النظري والمبحث الثالث الجانب التطبيقي أما المبحث الرابع الاستنتاجات والمقترحات.

المبحث الأول: منهجية الدراسة

أولا. مشكلة الدراسة: تواجه الجامعات العراقية العديد من المشكلات (عبد الحسين، 2008: 436) والمتمثلة في العثور على مدخل فكري معاصر تمكنها من فتح آفاق أمامها والعمل على زيادة من نهوضها المعرفي , بالرغم من التطور الهائل في مجال التكنولوجيا والاتصالات التي تعد نافذة لتحديد المسار المناسب، إلا أن اهتمام الجامعات لأجل زيادة الرقي بالمستوى العلمي (منها جامعه بغداد) فرضت عليها واقعاً جديداً عليها مما يتطلب من إدارتها البحث عن وسائل تساعدها على التجديد والتطور، ومن هنا يبرز الدور الرسمي للتفكير التصميمي الذي يعد من الأدوار الذي يساعد في فتح افاق فكرية جديدة ويتطلب تحقيق الأهداف ربط التفكير التصميمي بالتجديد الاستراتيجي الذي يعد من الدور الإضافي الذي يوضح معالم المسار الذي تبحث عنة المؤسسات ويعد من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل أي مؤسسة، إذ أصبح من الضروري الاهتمام بهذا الدور الاضافي لأنه من الأولويات التي يسعى القائمين على التفكير التصميمي إلى تحقيقها، ولأهمية هذه المؤسسات التعليمية من منطلق الحاجة الماسة من أجل تحديد ما هو النمط المناسب للتجديد الاستراتيجي، ولغرض احداث تغيير وتطوير في إمكانية استحداث إضافات جديدة والعمل على تقوية العلاقات القائمة من خلال التعايش من أجل الارتقاء بالجامعة والمحافظة على مستواها في الميدان وزيادة المخزون العلمي لها، فإن مشكلة الدراسة تتبلور في التعرف على دور التفكير التصميمي في أنماط التجديد الاستراتيجي لدى تدريسيي جامعه بغداد ويتفرع عنها الأسئلة الآتية:

- ما مدى توفر أبعاد التفكير التصميمي في المنظمة المبحوثة؟
- هل هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التفكير التصميمي وبين أنماط التجديد الاستراتيجي؟
- هل هناك تأثير لأبعاد التفكير التصميمي في أنماط التجديد الاستراتيجي للمستوى التعليمي؟

ثانياً. أهمية الدراسة: وتتضح أهمية هذه الدراسة بما يأتي:

1. تنبع اهمية الدراسة من خلال المتغيرات التي لها أهمية على مستوى القيادات الإدارية لكليات جامعة بغداد، ويشمل المتغير الأول (التفكير التصميمي وأبعاده الخمسة ويعتبر المتغير المستقل) والمتغير الثاني (التجديد الاستراتيجي وانماطه الاثنين ويعتبر المتغير التابع)
2. تبرز الأهمية الميدانية من خلال قياس الجامعة عينة الدراسة لمنهجية التفكير التصميمي من خلال أبعاده التي تعمل على إيجاد مسارات جديدة من أجل تعزيز نقاط القوة ودعم ومعالجة نقاط الضعف.
3. تحتاج المؤسسات والجامعات التعليمية إلى أساليب متجددة من أجل تعزيز جودة الخدمة التعليمية، إذ تبرز الأهمية من خلال متغيرات هذه الدراسة وما يمكن أن تقدمه من اقتراحات وحلول على ضوء

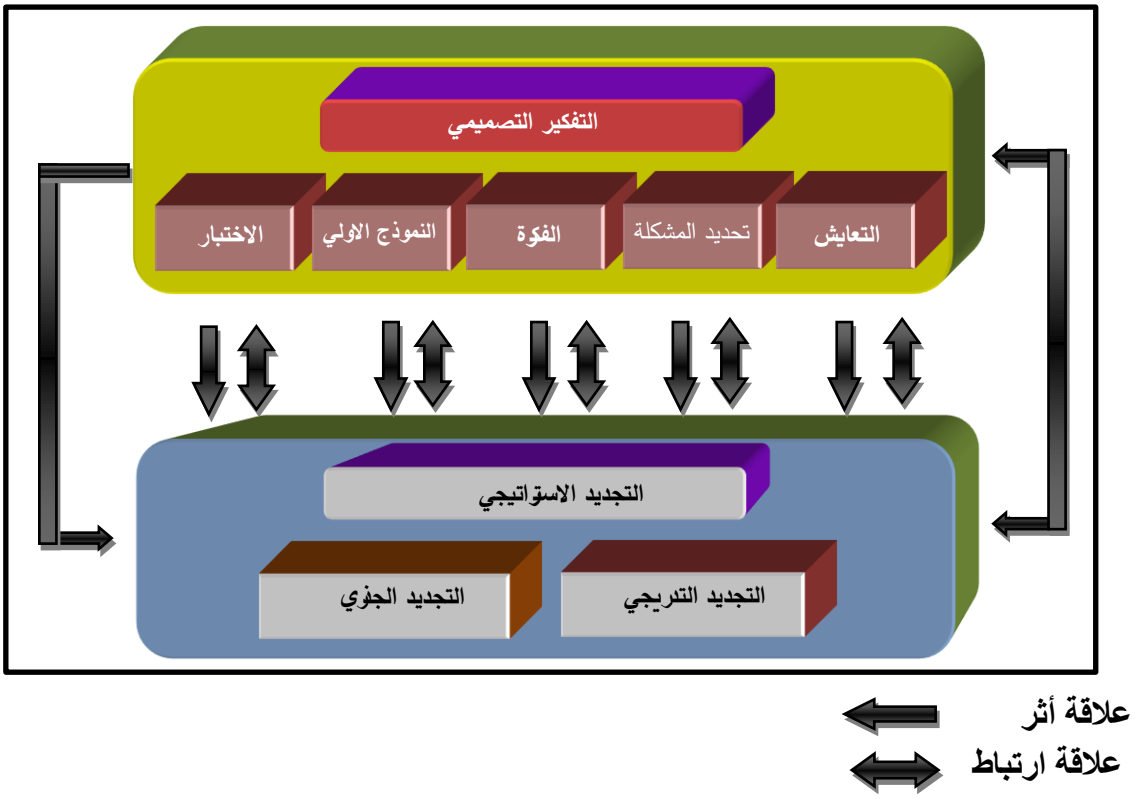
المعطيات المتوفرة في الجامعة عينة الدراسة.

ثالثاً. اهداف الدراسة: لغرض تجديد وتطوير أي مؤسسة تعليمية، يتطلب ذلك صياغة واختيار الفكرة وترجمتها من أجل اختيار النمط المناسب للتجديد ولتحقيق ذلك يجب تظافر جميع الجهود من الملاكات الإدارية المتخصصة، أي بمعنى أن طالما التجديد يدخل في جميع اقسام المؤسسة لذلك يوثر فيها، ومن هذا المنطلق يمكن تحديد أهداف الدارسة بالآتي:

1. التعرف على الاهتمام بدور التفكير التصميمي في أنماط التجديد الاستراتيجي في الميدان المبحوث.
2. معرفة طبيعة العلاقة بين التفكير التصميمي والتجديد الاستراتيجي.
3. التعرف على آراء تدريسيي كليات جامعه بغداد حول أهمية متغيرات هذا البحث للجامعة المبحوثة.

رابعاً. مخطط الدراسة: بالنظر إلى مشكلة الدراسة وأهدافها والقابل للتطبيق، تم إنشاء مخطط افتراضي يعبر عن العلاقات المنطقية بين المتغيرات المدروسة كما هو موضح في الشكل رقم (1)، إذ يشير المخطط الفرضي للدراسة إلى الفرضيات التي بنيت أساسا على إمكانية قياس كل متغير، ويضم هذا المخطط على متغيرين رئيسيين وبضمنها الأبعاد الفرعية وهي:

1. المتغير المستقل: هو المتغير الذي يؤثر على المتغير التابع في الدراسة الحالية والمتمثل بالتفكير التصميمي وأبعاده (التعايش، تحديد المشكلة، الفكرة، النموذج الأولي، الاختبار) (Villiers, 2022: 230).
2. المتغير التابع:-هو المتغير الذي تتأثر قيمتة في حالة تغير قيم المتغير المستقل والمتمثل في الدراسة الحالية بالتجديد الاستراتيجي وانماطة (التجديد التدريجي، التجديد الجذري) (Mohammed et al., 2023: 254).



الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: من اعداد الباحث.

خامساً. فرضيات الدراسة: استنادا إلى مخطط الدراسة وأهدافها فقد تم صياغة الفرضيات الآتية التي سيتم اختبارها ميدانيا:

1. الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين التفكير التصميمي وانماط التجديد الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة.
2. الفرضية الرئيسية الثانية: يؤثر التفكير التصميمي في أنماط التجديد الاستراتيجي ايجابيا ومعنويا في المنظمة المبحوثة.

سادساً. منهج الدراسة: يتمثل تفكير الباحث من خلال إدراكه للمشكلة ومحاولاته لإيجاد حل لها. عبر اعتماد على أسلوب المنهج الوصفي التحليلي في اعداد دراسته من أجل الايفاء بمتطلبات الدراسة وتحقيق الأهداف المنشودة منها وبيان طبيعة البيانات والمعلومات المراد دراستها للحصول عليها. تمت دراسة الحقائق والجوانب بناءً على تحديد خصائص والظواهر ونوعية العلاقات بين المتغيرات ووصف طبيعتها وأسبابها واتجاهاتها عبر عينة الدراسة وتحليل البيانات وتفسيرها من خلال مجموعه من الأساليب الاحصائية المتبعة (عبد، 2019: 17):

سابعاً. ميدان ومجتمع وعينة الدراسة: تمثل ميدان الدراسة بقطاع التعليم العالي، واختيرت جامعة بغداد كميدان للدراسة، في حين تمثل مجتمع الدراسة مجتمع الدراسة بالملاكات التدريسية في كليات الجامعة فضلا عن الذين ممن كان لديهم منصب اداري حالياً أو سابق، وقد بلغ مجتمع الدراسة من الملاك التدريسي 511 فرد، في حين حددت عينة الدراسة باستخدام طريقة (Steven k. Thompson)، حسب الدراسة (Thompson, 2012: 59) كما هو موضح في المعادلة الآتية:

$$\mathbf{n=\frac{N\times p(p-1)}{\left[[N-1\times(d^2\div z^2)]+p(1-p)\right]}}$$

إذ إن: (n): حجم العينة، (N): مجتمع الدراسة (511)، (d): نسبة الخطأ (0.05)، (P): نسبة توافر الخاصية والموضوعية (0.5)، (Z): الدرجة المعيارية المقابلة sig (0.05) وتساوي 1.96

وقد بلغ حجم العينة حسب الطريقة 220 مفردة، ولغرض تغطية كامل العينة تم توزيع 250 استمارة بصورة عشوائية ورقياً وإلكترونياً على الملاك التدريسي لكلياتها هي (العلوم، الهندسة، الزراعة، أدأب، تربية رياضية، قانون، إدارة واقتصاد، هندسة خوارزمي) في جامعة بغداد، وقد بلغ عدد الاستمارات المستردة 232 استمارة، في حين بلغ الصالح منها للتحليل 222 استمارة فقط بنسبة (95.6%) بعد استبعاد 10 استمارات ورقية غير مكتملة الرد، وهو يغطي ويزيد عن العينة المحددة إحصائياً.

ثامناً. مصادر الحصول على البيانات والمعلومات: من أجل تحقيق أهداف الدراسة لقد استخدم الباحث مصدرين رئيسيين لجمع البيانات والمعلومات التي يحتاجها في دراسته وهما:

1. **المصادر الثانوية (العلمية):** تشير إلى المصادر التي تناولها الباحث في بناء الإطار النظري لدراسته الحالية، والتي تتجسد في الكتب والمراجع العربية والأجنبية المتعلقة بمتغيري البحث، وكذلك في الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث كل أو فضلا عن عرض المواقع الإلكترونية المختلفة، فإن الهدف هو التعرف على الأسس العلمية والأساليب. وأخذ تصور عام عن أحدث التطورات التي حدثت في موضوع الدراسة.
2. **المصادر الأولية (العلمية):** استخدم الباحث هذه المصادر من أجل مساعدة الجانب التحليلي لموضوع

الدراسة عبر جمع المعلومات التي تكون متصلة بأراء التدريسيين حول جامعه بغداد من خلال قيام الباحث بأعداد وتصميم أداة التي تمثل وجه نظرهم والتي تسمى (الاستبانة) وتحتوي على العديد من الأسئلة التي تعكس ما الذي تهدف إليه الدراسة الحالية وعند انشاءها وتم تضمينها بثلاثة أقسام رئيسية وهي:

أولاً. القسم الأول: تشمل الخصائص الديموغرافية (الشخصية والوظيفية) للتدريسيين عينة الدراسة وهي (منهى عنها، العمر، التحصيل الدراسي، وعدد سنوات الخدمة، اللقب العلمي، التخصص)

ثانياً. القسم الثاني: وتم قياسه ضمن الاستبانة عبر خمسة أبعاد هي (التعايش، تحديد المشكلة، الفكرة، النموذج الأولي، الاختبار)، من خلال 20 عبارة مقسمة بواقع 4 عبارات لكل بعد من الأبعاد الخمسة التابعة للمتغير المستقل بالتساوي، وقد تم تحديد أبعاد متغير التفكير التصميمي والعبارات الممثلة له باعتماد دراسة كل منها

ثالثاً. القسم الثالث: وتم قياسه ضمن استمارة الاستبانة عبر اثنين من الأبعاد هما (التجديدي التدريجي، التجديدي الجذري)، من خلال 10 فقرات بواقع 5 فقرات لكل بعد.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي النظري ((التفكير التصميمي))

أولاً. مفهوم التفكير التصميمي: هو نظام محوره تفكير الانسان بعمق، يساعد الباحثين في الأخذ بعين الاعتبار بالعنصر البشري في النظام من خلال التصميم القائم على البحث حسب الدراسة (Leinonen & Gazulla, 2014: 8)، هي طريقة للعمل والتفكير خارج سياق التصميم وإنها طريقة لحل المشكلات غير المحدودة بدقة باستخدام الأساليب والعقليات المرتبطة بالمصممين وتكييفها مع سياقات الحياة الواقعية وتطبيق نهج محوره المستهلكين والقائم على النماذج الأولية (Sharma, 2022: 5-8)، هو نهج يتكون من بعض الخصائص الأساسية التي يمكن تحقيقها من خلال مجموعه من الأنشطة المختلفة من غير المحتمل أن يكون لجميع الأنشطة التفكير التصميمي المختلفة تأثير ايجابي دائما لكن يجب أن يكون هناك دراسات تبحث في تأثير أنشطة التفكير التصميمي المختلفة في ظل المواقف المحددة (Veflen & Gonera, 2023: 1).

ثانياً. أهمية التفكير التصميمي: تبرز أهمية التفكير التصميمي من خلال الانتقال إلى عصر الابتكار فأن ذلك يعني أن مفهوم التفكير التصميمي سوف يعمل على احداث تغييرات التكيف وايجاد طرق جديدة لحل مشاكل المعقدة في العصر الجديد، يمكننا القول إن السنوات التي سبقت هذا العصر ولما مر به التفكير التصميمي من أحداث مليئة بالمفاجئات جعلت من مفهوم التفكير التصميمي أن يتجدد لأنه مرحلة غير خطية ومتصلة مع بعضها البعض حسب الدراسة (Ozcan, 2022: 4)، وأن التفكير التصميمي يحسن مهارات معينة مثل الإبداع وحل المشكلات والتواصل والتعاون، فضلا عن السماح للطلاب بالتعاطف مع الآخرين داخل المجتمع وخارجه كما أشارت دراسة (Retna, 2016: 3)، ويسمح التفكير التصميمي للطلاب بالتعبير عن أفكارهم وتحسين مهاراتهم وراء الإدراك لنتائج هذه الدراسة (Carroll et al., 2010: 2)، ويعزز التفكير التصميمي تحقيق أهداف المناهج منخفضة المستوى (أي تعلم المعرفة والمهارات الأساسية) وأهداف المناهج عالية المستوى (أي إنشاء خدمات رقمية قيمة ومتنوعة وأصلية) مقارنة بالتقاليد الرسمية كما أشارت لها هذه الدراسة (Lin Lin et al., 2020: 2)، ويهتم التفكير التصميمي في أن يعزز دور الطلاب في العملية التعليمية حيث تتم المناقشات بعمق مع الطلاب حول الموضوعات المتعلقة بالتصميم وينشأ مناخ مريح للتدريس، وكذلك يزيد من التفاعل الايجابي مع الطلاب والمعلمين ويعمل على جعل

الطلاب أكثر تركيزاً في الفصل وزيادة دافعية التعليم التلقائي حسب ما أكدت عليه هذه الدراسة (Tu et al , 2018: 3)، يقوم التفكير التصميمي بتنمية المهارات الابداعية لحلول المشاكل المستعصية كما بينتها دراسة (Henriksen et al., 2028: 1).

ثالثاً. أبعاد التفكير التصميمي: كتبت العديد من الدراسات حول مراحل التفكير التصميمي منها من ذكر ستة مراحل ومنها من ذكر خمس مراحل واختلفت في النمط وفي طريقة ترتيب المراحل، لذلك سيختار الباحث المراحل الخمسة بالاعتماد على هذه الدراسات وهي (Wang, 2022 & Dundar, 2022 & Arce Farina et al., 2021)

1. التعايش: تبدا هذه المرحلة عبر عمليات البحث وجمع أكوام من الملاحظات الميدانية والاشرطة والفيديو والصور والعمل بأسلوب حدسي بدلاً من خضوعه للرقابة، ويعمل المصممون على بناء جسور البصيرة وبذل الجهد لرؤية العالم من خلال عيون الآخرين وفهم تجاربهم والشعور بهم من خلال التعايش (Batat, & Experiences, 2021: 37-38)، ويحتاج المصممون إلى دعم القادة أو المديرين لتصوراتهم التي يقدمونها أي إن دورهم يكون في دعم المرحلة ويجب عليهم زرع القناعة بين الموظفين، أما بالنسبة لإنجازات المصممين أو الموظفين يرى الباحث أن سلبيات دور القائد في هذه الدراسة هو عدم التعاون أو ابراز الدور الذي تعمل على نتائج غير مضمونة يتخللها الخوف والسلوك الدفاعي من عدم التغيير والبقاء على الوضع الحالي وتدمير الروح المعنوية والتي يجب أن تتحول الى قوة ايجابية قادمة من أجل التغيير لأجل اشراك الجميع في تفسير النتائج (Whillans, & Etzel, 2019: 54)
2. تحديد المشكلة: هو تقسيم المشكلة بعد الاتفاق على وضع أسلوب معين لطريقة الحل وهي عبر تحديد اسئلة موجه نحو المشكلة المراد الإجابة عنها وتكون مقسمة على أربع مربعات صغيرة بحيث إن الاجابة تكون في كل مربع مخصص له وإن تقسيم الاجابة في مربعات تعمل على تحديد أفضل اجابة ويساعدهم على التركيز في الاجابة كما بينته هذه الدراسة (Sandorova et al., 2020: 8).
3. التفكير: اختيار الزبائن المستهدفين من قبل المصممون الاستراتيجيين ويكونون مثل الشبكة العصبية الاصطناعية عبر عمليات المراقبة حسب مبدا مهاراتهم الاساسية التي يجب على أي محترف مصمم إستراتيجي اظهارها، بعد ذلك يبدا التركيز على المعرفة المتعلقة والمكتسبة لديهم وتفكيك الفكرة إلى عناصرها الأولية استعدادا لاشتقاق الأفكار الفرعية ذات القيمة على نطاق هذه الدراسة (Diderich, 2020: 151).
4. النموذج الأولي: ويشمل على البحث الإجرائي والأساليب الفرعية للنموذج الأول والثاني يعمل على فحص القضية وجه لوجه مع الآخرين في شكل جلسة عمل لاختبار النموذج الأولي للحصول على افضل مخطط وتعمل الاستدامة على سهولة استخدام الوظائف الاضافية وازالة الاجزاء الصعبة من العملية وتعمل على التأثير في قدرة المشارك في التصميم، وكذلك الاعتماد على ملاحظات الخبراء والاستفادة من حكمة وخبرتهم لان لديهم خلفية تصميمية واضحة وعمق وخبرة كما بينتها هذه الدراسة (Shapira & Nehe, 2017: 280).
5. الاختبار: هي المرحلة الاخيرة من التفكير التصميمي يقوم بعمليات التكرار للنماذج والحلول المرافقة لذلك، إن التكرار يعمل على توفير فرصة للنموذج ومعرفة مدى الاستجابة وتوفير فرص لبناء التعايش من خلال الملاحظة والمشاركة حسب الدراسة (Dundar, 2022: 79).

التجديد الاستراتيجي

أولاً. مفهوم التجديد الاستراتيجي:- أكدت دراسة (Edwards & Molz, 2020: 2)إلى أن التجديد الاستراتيجي هو امكانية تغيير اعتماده على مسار معين من خلال تحويل جهوده الهادفة أما إلى موائمة موارد الشركة أو اعادة تجميعها بشكل استباقي من أجل الحصول على ميزة تنافسية، ويحدث هذا عبر التعلم التنظيمي والتي ستؤدي إلى الحفاظ على هذه الميزة وأما إذا كانت الجهود عكس ذلك ستؤدي إلى نهايات غير متوقعه على أداء الشركة، وبينت دراسة (Kairupan & Sudhartio, 2020: 5) إلى أن التجديد الاستراتيجي مكون من محورين الأول هو التجديد الذي يعمل على تصميم من خلال مراحل والقيام بمراقبة السلوك والتغيرات التي تؤثر عليه من أجل احداث توازن بالعملية، أما المحور الثاني هو الاستراتيجية تساعد على دراسة حالة أو ظاهرة عبر تحقيق متعمق في سياق العالم الحقيقي.

ثانياً. أهمية التجديد الاستراتيجي: يساعد التجديد الاستراتيجي على تحسين سلوك المديرين من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات والتطورات المختلفة في البيئة ويعمل على بناء إستراتيجية تساعد المنظمة في توجيه وتقوية وتحسين وضع المنظمة وكيفية التعامل مع المشاكل البيئية الخارجية والداخلية وتجنب الضغوط التنافسية وكذلك العمل بطرق إبداعية لوضع الخطط والمشاركة في تنفيذها ومراقبتها. وبينت هذه الدراسة (كوللي وسندي، 2021: 543)، إن التفكير يعمل بطرق جديدة وهادفة من أجل تلبية احتياجات الأفراد، بحيث تكون المؤسسة دائمًا على استعداد لقيادة عملية التجديد الرقمي وإدارة المؤسسة بنجاح. كما أشارت لها هذه الدراسة (احمد & سلطان، 2021: 565)، ويمكن تعريفه بأنه عملية حاسمة تساعد على تغيير أو استبدال جزء من العمل التنظيمي من خلال الاستثمار في الفرص ومعالجة المشاكل والتهديدات لتحقيق الكفاءة وتحسين فرص النمو على المدى الطويل حسب ما نشره الباحث في هذه الدراسة (حسون، 2021: 110)، ويخلق التجديد الاستراتيجي مسارا جديدا أو يعمل على تطوير مساره الحالي عبر الاستكشافات الاستراتيجية وتوسيع الأسواق الحالية وترشيد الأنشطة التي تشكل عبء على عملية التجديد الاستراتيجي ويجب التركيز على النطاق الحالي للأنشطة ضمن المجال الجغرافي الحالي للشركة كما بينتها هذه الدراسة (Alyasiry et al., 2021: 41)، ويرى الباحث إن التجديد الاستراتيجي يعمل على تنشيط الوعي بأهمية التغيير والتطوير من أجل مواكبة التغييرات التي تحدث في العالم ويعمل التجديد على اظهار الأفكار والمقترحات ويعمل على تجديد القاعدة البشرية باستمرار.

ثالثاً. ابعاد التجديد الاستراتيجي: ذكرت العديد من الدراسات والأبحاث حول أبعاد أو أنماط التجديد الاستراتيجي وماذا يعمل هذين البعدين على مساعدة المؤسسة في النهوض والتعلم التنظيمي واختزال وسقل مهاراتهم ومنها هذه الدراسات (Kaipainen & Aarikka-Stenroos, 2022) و(Kusuma & Sudhartio, 2020) و(Khan et al., 2020) و(Dutta, 2019) فضلا عن دراسة (Mohammed et al., 2023: 254)

1. التجديد التدريجي: هو الأكثر استخداماً: فهو يمثل مرحلة تقارب، يعرَّف بأنه يعد "فترة توازن، يتميز بمراحل طويلة نسبيًا ويتم فيه تطوير الهياكل والأنظمة والضوابط والموارد بشكل أفضل في هذه عملية تطورية. لكن يبقى الغموض في التغييرات التدريجية: في بعض الحالات، ولها القدرة على الاستكمال الى النهاية عند وضعها جنبًا إلى جنب، إلى تغييرات جذرية. أن التجديد التدريجي يقوي النظام، وفقًا لقانون التوازن. من النادر حدوث تغييرات جذرية. إنه يؤدي إلى التجديد التدريجي في الإستراتيجية، وتوزيع القوة، وهيكل وطبيعة أنظمة التحكم"، يقترب التجديد الاستراتيجي من مثل

Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Vol. 19, No. 64, Part (2): 379-398
Doi: www.doi.org/10.25130/tjaes.19.64.2.21

هذه التجديدات الجذرية. يرتبط هذا التجديد بعملية الابتكار كما أشارت لها هذه الدراسة (Faivre, 2016: 64).

2. التجديد الجذري: يلعب دورًا رئيسيًا في خلق المعرفة والمهارات والعمليات الجديدة التي تخرج عن مجالات التكنولوجيا والسوق الحالية لمنظمة، يهدف إلى تلبية احتياجات العملاء أو الأسواق الناشئة. قد يؤدي التجديد الجذري، إلى تغييرات جوهرية أو ثورية في التكنولوجيا التي تعيد تعريف السوق تمامًا، وبالتالي تحابي الشركات التي تتمتع بميزة المحرك الأول وعوائد السوق الاحتكارية. لذلك يُعد التجديد الجذري أمرًا حاسمًا بالنسبة لقدرة الشركات على التكيف على المدى الطويل وبقائها كما اكدت الدراسة (Li et al., 2016: 1-3).

المبحث الثالث: الجانب الميداني

يقدم هذا المبحث وصف وتشخيص لمتغيري الدراسة وأبعادهما من أجل أن نقدم فكرة واضحة تساعد الباحث من أن يتوصل إلى الاستنتاجات والتوصيات كما يأتي:

أولاً. وصف وتشخيص متغيرات الدراسة:

1. وصف وتشخيص ابعاد التفكير التصميمي

يتضمن متغير التفكير التصميمي خمسة أبعاد: (التعايش، تحديد المشكلة، الفكرة، النموذج الأولي، الاختبار) ممثلة من خلال 4 فقرات لكل بعد من هذه الابعاد، كما يأتي:

أ. **التعايش:** يمثل بعد التعايش البعد الأول للمتغير المستقل للدراسة (التفكير التصميمي)، إذ يظهر الجدول رقم (1) أن هناك توافق كبير في فقرات البعد كافة معبر عنها بإجابات المستقصى منهم حول الفقرات (1-4)، إذ يلاحظ أن الفقرة رقم (1) المعبر عنها (تشجع جامعتي المناقشات والحوارات بين العاملين) قد سجلت أعلى مستوى توافق بدلالة الوسط الحسابي البالغ (3.716) والأهمية النسبية البالغة (74.3%)، ويعزز هذا التوافق انخفاض الانحراف المعياري البالغ (0.973) الذي يؤكد على الاتساق وعدم تشتت الآراء حول هذه الفقرة، في حين سجلت الفقرة رقم (3) المعبر عنها (ترغب جامعتي بالتعلم من التعليقات الموجة لها) أدنى توافق بين عبارات البعد بدلالة الوسط الحسابي البالغ (3.342) والأهمية النسبية البالغة (66.8%)، ويعزز هذا التوافق انخفاض الانحراف المعياري البالغ (0.993) الذي يؤكد على الاتساق وعدم تشتت الآراء حول هذه الفقرة، كما يلاحظ أن البعد حقق معدل موافقة (اتفق بشدة، اتفق) بنسبة (62%) تقريبا مقابل عدم موفقة (لا اتفق، لا اتفق بشدة) بنسبة (14.5)، مما يرجح كفة التوافق على البعد بكافة فقراته.

الجدول (1): وصف عبارات بعد التعايش

الفقرات	مقياس الاستجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية%	ترتيب الاهمية	شدة الموافقة
	اتفق بشدة (5)		اتفق (4)		محايد (3)		لا اتفق (2)		لا اتفق بشدة (1)						
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%					
x1	42	18.9	112	50.5	34	15.3	31	14.0	3	1.4	3.716	0.973	74.3%	1	مرتفع
x2	35	15.8	104	46.8	53	23.9	29	13.1	1	.5	3.644	0.915	72.9%	3	مرتفع
x3	19	8.6	94	42.3	62	27.9	38	17.1	9	4.1	3.342	0.993	66.8%	4	مرتفع
x4	33	14.9	112	50.5	60	27.0	15	6.8	2	.9	3.715	0.832	74.2%	2	مرتفع
المعدل		14.5		47.5		23.5		12.7		1.7	3.605	0.742	72.1%		
المجموع	62.1				23.5		14.5								

المصدر: تم اعداد الجدول من قبل الباحث بالاستناد على نتائج برنامج (SPSS v.22) (n =222)

Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Vol. 19, No. 64, Part (2): 379-398
Doi: www.doi.org/10.25130/tjaes.19.64.2.21

ب. **تحديد المشكلة:** يمثل بعد تحديد المشكلة البعد الثاني للمتغير المستقل للدراسة (التفكير التصميمي)، إذ يظهر الجدول رقم (2) أن هناك توافق كبير في فقرات البعد كافة معبر عنها بإجابات المستقصى منهم حول الفقرات (5-8)، إذ يلاحظ أن الفقرة (5) المعبر عنها (تقوم جامعتي بتحليل البيانات ودراستها قبل وضع الاسئلة) قد سجلت أعلى مستوى توافق بدلالة الوسط الحسابي البالغ (3.559) والأهمية النسبية البالغة (71.2%)، ويعزز هذا التوافق انخفاض الانحراف المعياري البالغ (0.944) الذي يؤكد على الاتساق وعدم تشتت الآراء حول هذه الفقرة، في حين سجلت الفقرة (7) المعبر عنها (يوضح القائمين على جامعتي المشكلات قبل الولوج بحلها) أدنى توافق بين عبارات البعد بدلالة الوسط الحسابي البالغ (3.437) والأهمية النسبية البالغة (68.7%)، ويعزز هذا التوافق انخفاض الانحراف المعياري البالغ (0.967) الذي يؤكد انخفاضِ على الاتساق وعدم تشتت الآراء حول هذه العبارة، كما يلاحظ أن البعد حقق معدل موافقة (اتفق بشدة، اتفق) بنسبة (55.7%) تقريبا مقابل عدم موفقة (لا اتفق، لا اتفق بشدة) بنسبة (15.6%)، مما يرجح كفة التوافق على البعد بكافة فقراته.

الجدول رقم (2): وصف فقرات بعد تحديد المشكلة

الفقرات	مقياس الاستجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية%	ترتيب الاهمية	شدة الموافقة
	اتفق بشدة (5)		اتفق (4)		محايد (3)		لا اتفق (2)		لا اتفق بشدة (1)						
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%					
x5	31	14.0	99	44.6	58	26.1	31	14.0	3	1.4	3.559	0.944	71.2%	1	مرتفع
x6	28	12.6	98	44.1	69	31.1	23	10.4	4	1.8	3.554	0.905	71.1%	2	مرتفع
x7	25	11.3	91	41.0	69	31.1	30	13.5	7	3.2	3.437	0.967	68.7%	4	مرتفع
x8	31	14.0	91	41.0	60	27.0	35	15.8	5	2.3	3.486	0.992	69.7%	3	مرتفع
المعدل		13.0		42.7		28.8		13.4		2.2	3.509	0.823	70.2%		
المجموع	55.7				28.8				15.6						

المصدر: تم اعداد الجدول من قبل الباحث بالاستناد على نتائج برنامج (SPSS v.22) (n =222)

ج. **التفكير:** يمثل بعد التفكير البعد الثالث للمتغير المستقل للدراسة (التفكير التصميمي)، إذ يظهر الجدول رقم (3) أن هناك توافق كبير في فقرات البعد كافة معبر عنها بإجابات المستقصى منهم حول الفقرات (9-12)، إذ يلاحظ أن الفقرة (10) المعبر عنها (يفكر القائمين على جامعتي بتصاميم حلول تخدم المجتمع) قد سجلت أعلى مستوى توافق بدلالة الوسط الحسابي البالغ (3.550) والاهمية النسبية البالغة (71.0%)، ويعزز هذا التوافق انخفاض الانحراف المعياري البالغ (0.958) الذي يؤكد انخفاضهُ على الاتساق وعدم تشتت الآراء حول هذه الفقرة، في حين سجلت الفقرة (12) المعبر عنها (يستفيد القائمين على جامعتي من جلسات العصف الذهني في ايجاد افكار ابداعية لتطوير القاعدة العلمية والادارية) أدنى توافق بين عبارات البعد بدلالة الوسط الحسابي البالغ (3.320) والأهمية النسبية البالغة (66.4%)، ويعزز هذا التوافق انخفاض الانحراف المعياري البالغ (0.985) الذي يؤكد انخفاضهُ على الاتساق وعدم تشتت الآراء حول هذه الفقرة، كما يلاحظ أن البعد حقق معدل موافقة (اتفق بشدة، اتفق) بنسبة (52.2%) تقريبا مقابل عدم موفقة (لا اتفق، لا أتفق بشدة) بنسبة (17.9%)، مما يرجح كفة التوافق على البعد بكافة عباراته.

Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Vol. 19, No. 64, Part (2): 379-398
Doi: www.doi.org/10.25130/tjaes.19.64.2.21

الجدول (3): وصف فقرات بعد التفكير

الفقرات	مقياس الاستجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية%	ترتيب الاهمية	شدة الموافقة
	اتفق بشدة (5)		اتفق (4)		محايد (3)		لا اتفق (2)		لا اتفق بشدة (1)						
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%					
x9	25	11.3	96	43.2	60	27.0	38	17.1	3	1.4	3.459	0.949	69.2%	2	مرتفع
x10	33	14.9	93	41.9	63	28.4	29	13.1	4	1.8	3.550	0.958	71.0%	1	مرتفع
x11	23	10.4	95	42.8	65	29.3	35	15.8	4	1.8	3.441	0.939	68.8%	3	مرتفع
x12	25	11.3	73	32.9	78	35.1	40	18.0	6	2.7	3.320	0.985	66.4%	4	متوسط
المعدل		12.0		40.2		30.0		16.0		1.9	3.443	0.820	68.9%		
المجموع	52.2				30.0		17.9								

المصدر: تم اعداد الجدول من قبل الباحث بالاستناد على نتائج برنامج (SPSS v.22) (n =222)

د. **النموذج الأولي:** يمثل بعد النموذج الأولي البعد الرابع للمتغير المستقل للدراسة (التفكير التصميمي)، إذ يظهر الجدول (4) أن هناك توافق كبير في فقرات البعد كافة معبر عنها بإجابات المستقصى منهم حول الفقرات (13-16)، إذ يلاحظ أن الفقرة (13) المعبر عنها (ان نموذج الفكرة المصمم يحقق لجامعتي الهدف بناءً على دقة البيانات المزودة) قد سجلت أعلى مستوى توافق بدلالة الوسط الحسابي البالغ (3.775) والأهمية النسبية البالغة (75.5%)، ويعزز هذا التوافق انخفاض الانحراف المعياري البالغ (0.792) الذي يؤكد انخفاضهُ على الاتساق وعدم تشتت الآراء حول هذه الفقرة، في حين سجلت الفقرة (16) المعبر عنها (يراعى عند تصميم نموذج أولي من قبل جامعتي ان يكون بإطار تعليمي ذي معنى) أدنى توافق بين فقرات البعد بدلالة الوسط الحسابي البالغ (3.721) والأهمية النسبية البالغة (74.4%)، ويعزز هذا التوافق انخفاض الانحراف المعياري البالغ (0.820) الذي يؤكد انخفاضهُ على الاتساق وعدم تشتت الآراء حول هذه الفقرة، كما يلاحظ أن البعد حقق معدل موافقة (اتفق بشدة، اتفق) بنسبة (67.1%) تقريبا مقابل عدم موافقة (لا أتفق، لا أتفق بشدة) بنسبة (7.7%)، مما يرجح كفة التوافق على البعد بكافة عباراته.

الجدول (4): وصف فقرات بعد النموذج الاولي

الفقرات	مقياس الاستجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية%	ترتيب الاهمية	شدة الموافقة
	اتفق بشدة (5)		اتفق (4)		محايد (3)		لا اتفق (2)		لا اتفق بشدة (1)						
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%					
x13	32	14.4	125	56.3	49	22.1	15	6.8	1	.5	3.775	0.792	75.5%	1	مرتفع
x14	32	14.4	122	55.0	54	24.3	13	5.9	1	.5	3.770	0.782	75.4%	2	مرتفع
x15	43	19.4	101	45.5	55	24.8	20	9.0	3	1.4	3.725	0.923	74.5%	3	مرتفع
x16	35	15.8	106	47.7	66	29.7	14	6.3	1	.5	3.721	0.820	74.4%	4	مرتفع
المعدل		16.0		51.1		25.2		7.0		0.7	3.748	0.715	75.0%		
المجموع	67.1				25.2		7.7								

المصدر: تم اعداد الجدول من قبل الباحث بالاستناد على نتائج برنامج (SPSS v.22) (n =222)

ه. **الاختبار:** يمثل بعد الاختبار البعد الخامس للمتغير المستقل للدراسة (التفكير التصميمي)، إذ يظهر الجدول رقم (5) أن هناك توافق كبير في فقرات البعد كافة معبر عنها بإجابات المستقصى منهم حول الفقرات (17-20)، إذ يلاحظ أن الفقرة (18) المعبر عنها (اعتقد ان التجربة تعمق فهم القائمين على جامعتي) قد سجلت أعلى مستوى توافق بدلالة الوسط الحسابي البالغ (3.721) والاهمية النسبية البالغة (74.4%)، ويعزز هذا التوافق انخفاض الانحراف المعياري البالغ (0.826) الذي يؤكد انخفاضهُ على الاتساق وعدم تشتت الآراء حول هذه الفقرة، في حين سجلت الفقرة (19) المعبر عنها (يستفيد القائمين على جامعتي من تحليل البيانات السابقة من أجل معالجتها عند تنفيذ النموذج) أدنى توافق بين فقرات البعد بدلالة الوسط الحسابي البالغ (3.532) والأهمية النسبية البالغة (70.6%)، ويعزز هذا التوافق انخفاض الانحراف المعياري البالغ (0.906) الذي يؤكد انخفاضهُ على الاتساق وعدم تشتت الآراء حول هذه الفقرة، كما يلاحظ أن البعد حقق معدل موافقة (اتفق بشدة، اتفق) بنسبة (62%) تقريبا مقابل عدم موفقة (لا أتفق، لا أتفق بشدة) بنسبة (9.7%)، مما يرجح كفة التوافق على البعد بكافة عباراته.

الجدول (5): وصف فقرات بعد الاختبار

الفقرات	مقياس الاستجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية%	ترتيب الاهمية	شدة الموافقة
	اتفق بشدة (5)		اتفق (4)		محايد (3)		لا اتفق (2)		لا اتفق بشدة (1)						
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%					
x17	19	8.6	111	50.0	67	30.2	22	9.9	3	1.4	3.545	0.838	70.9%	3	مرتفع
x18	30	13.5	120	54.1	55	24.8	14	6.3	3	1.4	3.721	0.826	74.4%	1	مرتفع
x19	27	12.2	97	43.7	68	30.6	27	12.2	3	1.4	3.532	0.906	70.6%	4	مرتفع
x20	27	12.2	119	53.6	62	27.9	12	5.4	2	.9	3.707	0.784	74.1%	2	مرتفع
المعدل		11.6		50.4		28.4		8.5		1.3	3.626	0.719	72.5%		
المجموع	62.0				28.4		9.7								

المصدر: تم اعداد الجدول من قبل الباحث بالاستناد على نتائج برنامج (SPSS v.22) (n =222)

2. وصف وتشخيص فقرات التجديد الاستراتيجي: يتضمن متغير التجديد الاستراتيجي بعدين اثنين هما (التجديد التدريجي، التجديد الجذري) ممثلة من خلال 5 فقرات لكل بعد من هذه الأبعاد، كما يأتي:

1. **التجديد التدريجي:** يمثل بعد التجديد التدريجي البعد الأول للمتغير التابع للدراسة (التجديد الاستراتيجي)، إذ يظهر الجدول رقم (6) أن هناك توافق كبير في فقرات البعد كافة معبر عنها بإجابات المستقصى منهم حول الفقرات (21-25)، إذ يلاحظ أن الفقرة (21) ويرمز لها في الجدول (y1) والمعبر عنها (يجدد القائمين على جامعتي المناهج الدراسية تدريجياً) قد سجلت أعلى مستوى توافق بدلالة الوسط الحسابي البالغ (3.707) والأهمية النسبية البالغة (74.1%)، ويعزز هذا التوافق انخفاض الانحراف المعياري البالغ (0.877) الذي يؤكد انخفاضهُ على الاتساق وعدم تشتت الآراء حول هذه الفقرة، في حين سجلت الفقرة (24) ويرمز لها في الجدول (y4) والمعبر عنها (يحدث القائمين على جامعتي الأجهزة الموجودة فيها في مراحل تدريجية) أدنى توافق بين فقرات البعد بدلالة الوسط الحسابي البالغ (3.225) والاهمية النسبية البالغة (64.5%)، ويعزز هذا التوافق انخفاض الانحراف المعياري البالغ (1.099) الذي يؤكد انخفاضهُ على الاتساق وعدم تشتت الآراء حول هذه الفقرة، كما يلاحظ أن البعد حقق معدل موافقة (أتفق بشدة، أتفق) بنسبة (56.2%) تقريبا مقابل عدم موفقة (لا اتفق، لا اتفق بشدة) بنسبة (16.1%)، مما يرجح كفة التوافق على البعد بكافة عباراته.

Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Vol. 19, No. 64, Part (2): 379-398
Doi: www.doi.org/10.25130/tjaes.19.64.2.21

الجدول (6): وصف عبارات بعد التجديد التدريجي

الفقرات	مقياس الاستجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية%	ترتيب الاهمية	شدة الموافقة
	اتفق بشدة (5)		اتفق (4)		محايد (3)		لا اتفق (2)		لا اتفق بشدة (1)						
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%					
y1	32	14.4	119	53.6	49	22.1	18	8.1	4	1.8	3.707	0.877	74.1%	1	مرتفع
y2	25	11.3	108	48.6	57	25.7	27	12.2	5	2.3	3.545	0.925	70.9%	2	مرتفع
y3	27	12.2	91	41.0	69	31.1	29	13.1	6	2.7	3.468	0.959	69.4%	3	مرتفع
y4	25	11.3	73	32.9	67	30.2	41	18.5	16	7.2	3.225	1.099	64.5%	5	متوسط
y5	21	9.5	103	46.4	66	29.7	22	9.9	10	4.5	3.464	0.954	69.3%	4	مرتفع
المعدل		11.7		44.5		27.8		12.4		3.7	3.482	0.803	69.6%		
المجموع	56.2				27.8		16.1								

المصدر: تم اعداد الجدول من قبل الباحث بالاستناد على نتائج برنامج (SPSS v.22) (n =222)

2. **التجديد الجذري:** يمثل بعد التجديد الجذري البعد الثاني للمتغير التابع للدراسة (التجديد الاستراتيجي)، إذ يظهر الجدول رقم (7) أن هناك توافق متوسط في فقرات البعد كافة معبر عنها بإجابات المستقصى منهم حول الفقرات (26-30)، إذ يلاحظ أن الفقرة (27) ويرمز لها في الجدول (y7) والمعبر عنها (يجري القائمين على جامعتي اجراء تجديدات شاملة وإضافة تغييرات جذرية في خططها ونظم الرقابة عليها) قد سجلت أعلى مستوى توافق بدلالة الوسط الحسابي البالغ (3.351) والأهمية النسبية البالغة (67.0%)، ويعزز هذا التوافق انخفاض الانحراف المعياري البالغ (0.919) الذي يؤكد انخفاضهُ على الاتساق وعدم تشتت الآراء حول هذه الفقرة، في حين سجلت الفقرة (26) ويرمز لها في الجدول (y6) والمعبر عنها (قامت جامعتي باستحداث تغييرات جذرية في المناهج الدراسية) أدنى توافق بين فقرات البعد بدلالة الوسط الحسابي البالغ (3.239) والأهمية النسبية البالغة (64.8%)، ويعزز هذا التوافق انخفاض الانحراف المعياري البالغ (0.976) الذي يؤكد انخفاضهُ على الاتساق وعدم تشتت الآراء حول هذه الفقرة، كما يلاحظ أن البعد حقق معدل موافقة (اتفق بشدة، اتفق) بنسبة (45.1%) تقريبا مقابل عدم موفقة (لا أتفق، لا أتفق بشدة) بنسبة (20.1%)، مما يرجح كفة التوافق على البعد بكافة عباراته.

الجدول (7): وصف فقرات بعد التجديد الجذري

الفقرات	مقياس الاستجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية%	ترتيب الاهمية	شدة الموافقة
	اتفق بشدة (5)		اتفق (4)		محايد (3)		لا اتفق (2)		لا اتفق بشدة (1)						
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%					
y6	18	8.1	77	34.7	74	33.3	46	20.7	7	3.2	3.239	0.976	64.8%	5	متوسط
y7	21	9.5	77	34.7	89	40.1	29	13.1	6	2.7	3.351	0.919	67.0%	1	متوسط
y8	20	9.0	82	36.9	83	37.4	26	11.7	11	5.0	3.333	0.969	66.7%	2	متوسط
y9	20	9.0	78	35.1	76	34.2	41	18.5	7	3.2	3.284	0.973	65.7%	4	متوسط
y10	26	11.7	82	36.9	64	28.8	39	17.6	11	5.0	3.329	1.053	66.6%	3	متوسط
المعدل		9.5		35.7		34.8		16.3		3.8	3.307	0.828	66.1%		
المجموع	45.1				34.8		20.1								

المصدر: تم اعداد الجدول من قبل الباحث بالاستناد على نتائج برنامج (SPSS v.22) (n =222).

ثانياً. اختبار فرضيات علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة:

1. **اختبار فرضية الارتباط الرئيسية الأولى:** تنص هذه الفرضية على وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين أبعاد التفكير التصميمي مجتمعة والتجديد الاستراتيجي بدلالة أبعاده مجتمعة ومنفردة في الجامعة محل الدراسة، وتم اختبار هذه الفرضية من خلال تحديد معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بين التفكير التصميمي والتجديد الاستراتيجي، للحكم على مدى قبول فرضية العلاقة من رفضها، ويظهر الجدول رقم (8) نتائج الاختبار

الجدول (8): معامل الارتباط بين التفكير التصميمي والتجديد الاستراتيجي

المتغيرات والابعاد		التجديد الاستراتيجي	التجديد التدريجي	التجديد الجذري
التفكير التصميمي	(Pearson)	0.835**	0.814**	0.784**
	(Sig)	0.000	0.000	0.000

المصدر: تم اعداد الجدول من قبل الباحث بالاستناد على نتائج برنامج (SPSS v.22) (n =222)

يظهر الجدول رقم (8) نتائج اختبار علاقة الارتباط بين التفكير التصميمي والتجديد الاستراتيجي، إذ يلاحظ وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية (طردية) ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة أقل من (5%) بين التفكير التصميمي والتجديد الاستراتيجي بدلالة أبعاده مجتمعة ومنفردة (التجديد التدريجي، التجديد الجذري)، وهذا يدل على أن توافر التفكير التصميمي ضمن البيئة المدروسة سيرافقه ارتفاع في مستوى التجديد الاستراتيجي بدلالة أبعاده مجتمعة ومنفردة (التجديد التدريجي، التجديد الجذري)، مما سبق يمكن قبول صحة الفرضية الرئيسة الأولى على مستوى المنظمة المبحوثة.

2. **اختبار فرضية التأثير الرئيسية الثانية:** تنص هذه الفرضية على **وجود علاقة تأثير معنوية** لأبعاد التفكري التصميمي مجتمعة في التجديد الاستراتيجي ايجابياً ومعنويا في الجامعة محل الدراسة، تم اعداد معادلة انحدار خطي بسيط بهدف اختبار فرضية التأثير هذه، عبر تقدير التجديد الاستراتيجي بدلالة التفكري التصميمي، ويظهر الجدول رقم (9) نتائج التأثير.

الجدول (9): اختبار تأثير التفكير التصميمي بدلالة ابعاده مجتمعة ومنفردة في التجديد الاستراتيجي

المتغير المستقل (ابعاد التفكير التصميمي)	المتغير التابع	(β1)	(R^2)	قيمة (F)		(Sig.)
				المحسوبة	الجدولية	
بعد التعايش	التجديد الاستراتيجي	0.661	0.436	170.329	3.841	0.000
بعد تحديد المشكلة	التجديد الاستراتيجي	0.742	0.551	270.046	3.841	0.000
بعد التفكير	التجديد الاستراتيجي	0.793	0.629	373.413	3.841	0.000
بعد النموذج الاولي	التجديد الاستراتيجي	0.787	0.620	358.356	3.841	0.000
بعد الاختبار	التجديد الاستراتيجي	0.728	0.530	248.335	3.841	0.000
التفكير التصميمي	التجديد الاستراتيجي	0.835	0.697	505.144	3.841	0.000

(t)=(1.962)، (df.) =(221 ,1)، (n)=(222)، (P) <= (0.05)

المصدر: تم اعداد الجدول من قبل الباحث بالاستناد على نتائج برنامج (SPSS v.22) (n =222).

يظهر الجدول رقم (9) ثبات نموذج معادلة الانحدار بدلالة معنوية قيمة (F) البالغة (505.144) بمستوى دلالة أقل من (5%)، بمعنى إمكانية تقدير التجديد الاستراتيجي بدلالة التفكري التصميمي، وهذا يشير إلى صحة النموذج، في حين تدل معنوية (T) البالغة (22.475) عند مستوى

دلالة أقل من (5%) على معنوية التأثير، بمعنى وجود تأثير لمتغير التفكري التصميمي في متغير التجديد الاستراتيجي، كما تدل قيمة معامل الانحدار بيتا (β) البالغة (0.835) ذات الإشارة الموجبة على إيجابية التأثير، بمعنى كلما زاد توافر التفكري التصميمي في بيئة الجامعة المدروسة فهذا يؤدي إلى ارتفاع في مستوى التجديد الاستراتيجي في هذه الجامعة، كما تدل قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.697) على أن التفكري التصميمي يفسر ما نسبته (69.7%) من التغيرات التي تحصل في متغير التجديد الاستراتيجي، وبناءً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسة الثانية على مستوى المنظمة المبحوثة.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

تم بناء الاستنتاجات على ضوء النتائج التي توصل إليها الباحث في الدارسة الحالية لأجل أن يتم الإجابة عن جميع الأسئلة المنبثقة من مشكلة الدراسة وأهدافها والتي تم ذكرها حسب ترتيب منهجية الدراسة وهي كالآتي:

أولاً. الاستنتاجات:

1. على مستوى الأبعاد أظهرت النتائج أن بعد النموذج الأولي قد تصدر الترتيب الأول من الأهمية النسبية لأن المستقصين يهتمون بالنموذج الأولي لأنه يعمق فهم الفكرة ويوضح جميع جوانب النموذج التي لا يمكن تصورها.
2. ولقد لاحظ الباحث أن التفكير التصميمي قد لاقى اهتمام من الأوساط العلمية من قبل المناصب الإدارية من المعاون العلمي والمعاون الإداري والعمداء سواء كان شفهياً أو ورقياً عند قيام الباحث بتوزيع استمارة الاستبيان.
3. على المستوى العملي بينت نتائج التحليل الاحصائي أن بعد التجديد التدريجي قد تصدر الترتيب الأول حسب الأهمية النسبية، وهذا يفسر سلوك تدريسيي كليات جامعة بغداد عينة الدراسة لأنهم يعدّون هذا البعد هو الأنسب لعملية التجديد لأنه من الأبعاد الملائمة والمفصلة في عملية تجديد أي مؤسسة أي إن هناك مرونة في عملية اجراء تجديد أي جزء من العملية.
4. أما على المستوى العملي أظهرت نتائج التحليل الاحصائي أن التجديد الاستراتيجي قد قل الاهتمام به من قبل التدريسيين من كليات جامعة بغداد عينة الدراسة من خلال الأهمية النسبية حيث وصلت النسبة إلى المتوسط لأنه يعد من الموضوعات المتداولة والفعالة لكن ينقصه موضوع معاصر لكي يعمل على تجديد جميع ركائزه.
5. توجد علاقة ارتباط معنوية (طردية) ذات دلالة احصائية بين بعد التعايش والتجديد الاستراتيجي في كليات جامعة بغداد عينة الدراسة، يستنتج الباحث من هذه العلاقة إنه كلما ارتفع مستوى التعايش والاختلاط من قبل جامعة بغداد كلما ازداده قبول التجديد الاستراتيجي لدى التدريسيين في كليات بغداد.
6. توجد علاقة ارتباط معنوية (طرديه) ذات دلالة احصائية بين بعد تحديد المشكلة والتجديد الاستراتيجي في كليات جامعة بغداد، يستنتج الباحث من هذه العلاقة إنه كلما ارتفعت إمكانية تحديد المشكلة وتوفير معلومات كاملة على المشكلة من قبل الجامعة كلما ازداده قبول التجديد الاستراتيجي لدى التدريسيين.
7. توجد علاقة ارتباط معنوية (طردية) ذات دلالة احصائية بين بعد التفكير والتجديد الاستراتيجي، يستنتج الباحث من هذه العلاقة انه كلما ارتفع مستوى التفكير من قبل الجامعة كلما ازداده قبول التجديد الاستراتيجي لدى التدريسيين وازداد وعيهم وحرصهم بتقديم فكرة تخدم الجامعة.

8. توجد علاقة ارتباط معنوية (طردية) ذات دلالة احصائية بين بعد النموذج الأولي والتجديد الاستراتيجي، يستنتج الباحث من هذه العلاقة انه كلما ارتفع مستوى الشعور بالنموذج الأولي من قبل الجامعة كلما ازداده قبول التجديد الاستراتيجي لدى التدريسيين وارتفعت نسبة المصداقية والثقة بتحويل الفكرة الى نموذج واقعي.
9. توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين بعد الاختبار والتجديد الاستراتيجي، يستنتج الباحث من هذه العلاقة إنه كلما ارتفعت ثقتهم باختبار النموذج الاولي من قبل الجامعة كلما ازدادوا تمسكاً بالتجديد الاستراتيجي لدى التدريسيين لأن الاختبار يعكس مدى صلاحية وقبوله من قبل القائمين عليها.
10. لقد أظهر الباحث نتائج الدراسة التي توصل إليها، وهو وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد التفكير التصميمي على التجديد الاستراتيجي في كليات جامعة بغداد عينة الدراسة، وتبرهن هذه النتيجة على أنه كلما اهتمت جامعه بغداد بتطبيق كافة مراحل التفكير التصميمي بصورة دقيقة كلما أثر ذلك في نجاح تطبيق التجديد الاستراتيجي على الكليات والتدريسيين وسنذكرها بالترتيب حسب ما ذكرت في المنهجية وهي كما يأتي:

أ. يوثر بعد التعايش في التجديد الاستراتيجي ايجابياً ومعنويا في الجامعة محل الدراسة، ويستنتج الباحث من هذه النتيجة أنه كلما اهتمت جامعه بغداد من خلال زيادة مستوى التعايش والاختلاط والتعرف على الخبرات الشابة كلما أثر ذلك في التجديد الاستراتيجي على الكليات والتدريسيين.

ب. يوثر بعد تحديد المشكلة في التجديد الاستراتيجي ايجابياً ومعنويا في الجامعة محل الدراسة، ويستنتج الباحث من هذه النتيجة أنه كلما اهتمت جامعه بغداد من خلال قيامها بتحديد الدقيق للمشكلة كلما أثر في تسهيل التجديد الاستراتيجي على الكليات والتدريسيين.

ج. يوثر بعد التفكير في التجديد الاستراتيجي ايجابياً ومعنويا في الجامعة محل الدراسة، ويستنتج الباحث من هذه النتيجة أنه كلما اهتمت جامعه بغداد عبر تركيزها على عمليات العصف الذهني من خلال توفير المناخ المناسب لأجل توليد الأفكار كلما أثر ذلك في إمكانية التجديد الاستراتيجي على الكليات والتدريسيين.

د. يوثر بعد النموذج الأولي في التجديد الاستراتيجي ايجابياً ومعنويا في الجامعة محل الدراسة، ويستنتج الباحث من هذه النتيجة أنه كلما اهتمت جامعه بغداد من خلال قيامها بتوفير لمعلومات وتسهيلات وأذونات وتصاريح وموافقات لعمل نموذج أولي كلما أثر ذلك على القيام بالتجديد الاستراتيجي على الكليات والتدريسيين.

ه. يوثر بعد الاختبار في التجديد الاستراتيجي ايجابياً ومعنويا في الجامعة محل الدراسة، ويستنتج الباحث من هذه النتيجة أنه كلما اهتمت جامعه بغداد بتسهيل إجراءات التنفيذ وتوفير التكاليف والمبالغ اللازمة والكوادر البشرية للاختبار كلما أثر ذلك في تطبيق التجديد الاستراتيجي على الكليات والتدريسيين.

ثانياً. المقترحات:

المقترح الأول: حث الجامعة على دعم انشاء نماذج أولية لمشاريع البحث العلمي الخاصة بالجامعة من خلال:

❖ آلية التنفيذ

أ. توفير المعلومات اللازمة والضرورية التي تساعد على بناء صوره كاملة لنموذج.

ب. العمل على توفير تسهيلات مالية وإدارية.

ج. العمل على استحصال الاذونات والموافقات الضرورية.

المقترح الثاني: حث الجامعة على توفير التكاليف اللازمة من أجل دعم اختبارات لمشاريع البحث العلمي من خلال:

❖ آلية التنفيذ

أ. تخصيص الجامعة جزء من ميزانيتها من أجل الدعم.

ب. حصر المشاريع التي تعود بالفائدة الأساسية للجامعة.

ج. حصر التكاليف التي تدخل من ضمن المشروع نفسه.

المقترح الثالث: ضرورة تركيز الجامعة الاهتمام على التفكير من خلال:

❖ آلية التنفيذ

أ. القيام بفتح مراكز تطوير للكوادر التدريسية والإدارية في المؤسسات والجامعات والهيئات الدولية

ب. تركيز التفكير حول كيفية تجديد القاعدة البشرية.

ج. ضرورة التفكير بكيفية تطبيق استراتيجيات أبعاد التجديد الاستراتيجي.

المقترح الرابع: ضرورة دعم الجامعة للقيادات الإدارية والعلمية في تحديد المشاكل التي تواجه الجامعة من خلال:

❖ آلية التنفيذ

أ. حث الطاقات الشابة والكهولة من التدريسيين والاداريين في مساعدة القائمين على الجامعة.

ب. دعم عمل البحوث والتقارير الدقيقة لتوفير ما يستلزم لهذه القيادات.

ج. ضرورة تفعيل دور الفاعل للجوائز والحوافز.

المقترح الخامس: ضرورة تركيز الاهتمام على التجديد الجذري لنظام الحوكمة الالكترونية من خلال:

❖ آلية التنفيذ

أ. تقديم الدعم المعنوي من القائمين على الجامعة من أجل الاستمرار لتقديم كل ما هو جيد ليخدم مصلحة الجامعة

ب. مواكبة ومتابعة التطورات التي تحدث في سوق العمل الالكتروني.

المقترح السادس: حث الجامعة عينة الدراسة على دعم تطوير المناهج الدراسية وفق أنماط التجديد الاستراتيجي من خلال:

❖ آلية التنفيذ

أ. الاعتماد على مصادر ومناهج من الجامعات الرصينة.

ب. ضرورة تقييم هذه المصادر بصوره تدريجية او جذرية لمعرفة مدى ملائمتها لضوابط الجامعة.

المقترح السابع: حث الجامعة على دعم التفكير التصميمي من أجل تعزيز جودة التعليم من خلال:

❖ آلية التنفيذ

أ. اقامت الندوات والدورات التثقيفية حول كيف تعمل أبعاد التفكير التصميمي على زيادة التعليم.

ب. اقامت مبادرات وعلاقات تعاونية ميزة مع الجامعات الرصينة خارج القطر من أجل الاستفادة من جودة التعليم لديهم.

المقترح الثامن: ضرورة الاهتمام ودعم بعد التعايش من خلال:

❖ آلية التنفيذ

أ. تكوين علاقات قوية بين الكوادر التدريسية الشابة والكهولة.
ب.فسح المجال أمامهم لإظهار امكانياتهم وخبراتهم.
ج. تقديم الدعم المعنوي والمادي من الجامعة من الحفاظ على ولائهم لها.

المصادر

اولاً. المصادر العربية:

1. احمد، حكيم توفيق وسلطان، حكمت رشيد، (2021)، دور القيادة الاكاديمية في تحقيق التجديد الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية والعلمية في جامعة نوروز وجيهان الخاصة في محافظة دهوك، مجلة العلوم الانسانية لجامعة زاخو، المجلد (9)، العدد (3)، العراق.
2. حسون، حسون هيثم، (2021)، عمليات ادارة المعرفة ودورها في تعزيز انشطة التجديد الاستراتيجي – دراسة تحليلية لحالة في المديرية العامة لتربية نينوى، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية – جامعة الانبار، المجلد (13)، العدد (4)، العراق.
3. عبد، نور باسم، (2019)، القيادة الخادمة وتأثيرها في مقومات التجديد الاستراتيجي بتوسط الثقة التنظيمية: دراسة تحليلية في شركة توزيع المنتجات النفطية، رسالة ماجستير، جامعة بغداد – كلية الادارة والاقتصاد-قسم ادارة عامة.
4. كوللي، ميهفان شريف يوسف وسندي، مهابات محسن طاهر، (2021)، الوعي الاستراتيجي ودورة في تحقيق متطلبات التجديد الاستراتيجي – دراسة تحليلية لآراء قيادات الاكاديمية لعينة من الجامعات الخاصة -اقليم كوردستان، مجلة العلوم الانسانية – جامعة زاخو، المجلد (9)، العدد (3)، العراق.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Alyasiry, A., Amanah, A. A., & Hussein, S. A., (2021), Role of Organizational Agility in Strategic Renewal of Organizations "The Middle East International Journal for Social Sciences (MEIJSS) Role of Organizational Agility in Strategic Renewal of Organizations Ass. Prof. Dr. Sahar Abbas Hussein, Ass. Pr. June.
2. Arce Fariña, E., López-Vázquez, J. A., Fernández-Ibáñez, I., Zayas-Gato, F., Ribas, J. R., & Suárez-García, A., (2021), Design Thinking: experience in STEAM degrees. In Teaching Innovation Conferences (pp. 13-24). University of A Coruña, Publications Service.
3. Batat, W., & Experiences, I. F., (2021), Design Thinking for Food Well-Being. Springer Nature Switzerland AG, https://doi.org/10.1007/978-3-030-54296-2
4. Carroll, M., Goldman, S., Britos, L., Koh, J., Royalty, A., & Hornstein, M. (2010). Destination, Imagination and the Fires Within: Design Thinking in a Middle School Classroom. Journal Compilation, 1(JADE 29).
5. Diderich, C., (2020), Design thinking for strategy, Cham, Switzerland: Springer International Publishing., http://www.springer.com/series/10101
6. Dundar, R. K., (2022), Design Thinking in Education. In P. D. M. alanoglu (ed.), First Edition, education & science (efe academ). https://doi.org/10.1007/978-3-030-89113-8
7. Dundar, R. K., (2022), Design Thinking in Education. In P. D. M. alanoglu (ed.), First Edition, education & science (efe academ). https://doi.org/10.1007/978-3-030-89113-8
8. Dutta, S. K., (2019), Strategic Change and Transformation: Managing Renewal in

Organization, Routledge, 711 Third Avenue, New York, NY 10017

9. Edwards, G., & Molz, R., (2020), Stickiness, dissonance & strategic renewal: A temporal perspective". 80th Annual Meeting of the Academy of Management 2020: Understanding the Inclusive Organization, AoM 2020, August. https://doi.org/10.5465/AMBPP2020.22.
10. Faivre, T., (2016), Social Business and Base of the Pyramid Levers for Strategic Renewalle. Social Business and Base of the Pyramid.https://www.librarysearch.manchester.ac.uk/permalink/44MAN_INST/bofker/alma992981277007601631.
11. Henriksen, D., Gretter, S., & Richardson, C., (2018), Design thinking and the practicing teacher: addressing problems of practice in teacher education. Teaching Education, 00(00), 1–21. https://doi.org/10.1080/10476210.2018.1531841
12. Kaipainen, J., & Aarikka-Stenroos, L., (2022), How to renew business strategy to achieve sustainability and circularity? A process model of strategic development in incumbent technology companies. Business Strategy and the Environment,31(5),1947–1963. https://doi.org/10.1002/bse.2992
13. Kairupan, Johanes, F., & Sudhartio, L., (2020), Strategic Renewal in Order to Enhance Firm Performance. University of Indonesia. journal, 1–12.
14. Khan, S. H., Majid, A., & Yasir, M. (2020). "Strategic renewal of SMEs: the impact of social capital, strategic agility and absorptive capacity". Management Decision, 59(8), 1877–1894. https://doi.org/10.1108/MD-12-2019-1722
15. Kusuma, G. W., & Sudhartio, L., (2020), the impact of strategic renewal in banking industry performance", University of Indonesia journal, https://ssrn.com/abstract=3623905 . 1–20.
16. Leinonen, T., & Gazulla, E. D., (2014), Design thinking and collaborative learning. Comunicar". Media Education Research Journal, 22(1).
17. Li, Y., Zhang, Y., & Zheng, S., (2016), Social capital, portfolio management capability and exploratory innovation: evidence from China. Journal of Business & Industrial Marketing, 31(6), 794-807.
18. Lin, L., Shadiev, R., Hwang, W., & Shen, S., (2020), From knowledge and skills to digital works: An application of design thinking in the information technology course". Thinking Skills and Creativity, 36 (March), 100646. https://doi.org/10.1016/j.tsc.2020.100646
19. Mohammed, A. A., Mihemeed, K. A., & Al-nadwy, Mohammed, salih, H. (2023). The Role of Strategic Leaders in Adopting the Strategic Renewal Approach to Improve Iraqi Educational Organizations: An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Strategic Leaders at the University of Tikrit. American Journal of Economics and Business Management, 6(7), 251–265.
20. ozcan, O., (2022), Design Thinking in Transitional Period". Frontiers in Communication, https://doi.org/10.3389/fcomm.2022.765187
21. Retna, K. S., (2016), Thinking about, design thinking: a study of teacher experiences". Asia Pacific Journal of Education, https://doi.org/10.1080/02188791.2015.1005049.

22. Sandorova, Z., Repanova, T., Palencikova, Z., & Beták, N., (2020), Design thinking - A revolutionary new approach in tourism education?, Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education, 26, 100238. https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2019.100238
23. Shapira, H., Ketchie, A., & Nehe, M., (2017), The integration of Design Thinking and Strategic Sustainable Development. Journal of Cleaner Production, 140, 277–287. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.10.092
24. Sharma, C. V.. K., (2022), Entrepreneurship & Design Thinking. https://www.researchgate.net/publication/363699053
25. Thompson, S. K. (2012). Sampling (Vol. 755). John Wiley & Sons.
26. Tu, J., Liu, L., & Wu, K., (2018), Study on the Learning Effectiveness of Stanford Design Thinking in Integrated Design Education". MDPI, https://doi.org/10.3390/su10082649.
27. Veflen, N., & Gonera, A., (2023), Perceived usefulness of design thinking activities for transforming research to impact". Food Control, 143(February 2022), 109264. https://doi.org/10.1016/j.foodcont.2022.109264.
28. Villiers, R. De., (2022), The Handbook of Creativity & Innovation in Business. Springer Nature Singapore Pte. https://doi.org/10.1007/978-981-19-2180-3.
29. Wang, Z., (2022), Using design thinking to develop a new narrative-based career construction counselling model for young people in life transitions". (Doctoral dissertation, University of Glasgow).
30. Whillans, A., & Etzel, M., (2019), The right way to lead design thinking How to help project teams overcome the inevitable inefficiencies, uncertainties and emotional upheavals, Harvard Business Review, hbrbr.com.br.