



التفكير التصميمي ليس مجرد أسلوب لحل المشكلات، بل هو طريقة في الفهم تنطلق من الإنسان، لتعيد تشكيل الأفكار والعمليات والخدمات برأسيّة إبداعية تحقق التوازن بين الجدوى والإنسان.

737 الكاتب : د. محمد العامري عدد المشاهدات : 0ctober 23, 2025



مفهوم التفكير التصميمي The Concept of Design Thinking

جميع الحقوق محفوظة
www.mohammedaameri.com

في زمنٍ تتتسارع فيه التحولات التقنية، وتنعدم فيه المشكلات الإدارية والاجتماعية، بُرِزَ التفكير التصميمي كمنهجٍ إنساني يعيّدنا إلى أصل الفكرة قبل شكلها، وإلى جوهر الحاجة قبل آلية تلبيتها. إنه أسلوب يفكّك الواقع لا ليحاكمه، بل ليفهمه من الداخل. ومن خلال هذا الفهم يتكون وعيٌ جديد يجعل الحل نتيجةً طبيعيةً للتعاطف، لا للاستنتاج المجرّد. فالتفكير التصميمي لا يبدأ بالعقل فقط، بل يبدأ بالقلب الذي يرى ما وراء البيانات، وبالعقل الذي يحول ذلك إلى معنى، وبالفعل الذي يُترجم المعنى إلى أثرٍ ملموسٍ في حياة الناس والمؤسسات. ومن هنا جاءت أهميته بوصفه أحد أعظم التحولات في طرق التفكير الإداري والإبداعي المعاصر.

الفهرس

فهرس المقال:

المقدمة

الجذور الفكرية والتاريخية للتفكير التصميمي

المفهوم الفلسفية والنظري للتفكير التصميمي

سمات المنهج التصميمي ومبادئه الجوهرية

التفكير التصميمي بين الإبداع والإدارة

الأبعاد الإنسانية والنفسية في التفكير التصميمي

التطبيقات المؤسسية للتفكير التصميمي في البيئة العربية

الوصيات والرؤية الختامية

المحور الأول: المقدمة

حين تتأمل في المشهد الإنساني اليوم، تجد أن التحديات التي تواجه الأفراد والمؤسسات لم تعد بسيطة أو خطية كما كانت في السابق، بل أصبحت مركبة، متشابكة، متغيرة الملامة في كل لحظة.

القرارات التي كانت تُتخذ بالأمس بناءً على خبرة أو انتسابٍ أصبحت اليوم تحتاج إلى قراءة متعددة الزوايا، وتحليلٍ يتجاوز السطح إلى عمق المعنى والسيقان.

وفي خضم هذا الواقع المعقد، بدأ السؤال الجوهرى يظهر: كيف نفهم العالم من حولنا قبل أن نحاول تغييره؟

وكيف نعيد للإنسان مكانته في قلب العملية الإبداعية بعد أن كادت الآلة والمنهج الصارم يهْفَشان حضوره؟

من هنا بدأ التفكير التصميمي يظهر كحاجةٍ قبل أن يكون منهجاً، وكوعيٍّ قبل أن يكون أداة. فهو لا يكتفي بتقديم الحلول، بل يسأل أولاً عن جوهر المشكلة، ولا يكتفي برسم الخطط، بل يعيد ترتيب علاقة الإنسان بما حوله.

إنه دعوةٌ لاستعادة البصيرة في زمنٍ طفت فيه السرعة على الفهم، ودعوهٌ لتأمل التجربة الإنسانية بمنطقٍ جديدٍ يجعل الفهم مقدمةً للتصميم، والتصميم مقدمةً للتغيير.

ولعل أبرز ما يميّز التفكير التصميمي أنه لا ينتمي إلى مدرسةٍ معرفيةٍ واحدة، بل هو نتاج تلاقيٍ بين الفلسفة، والإدارة، والهندسة، وعلم النفس، والفنون، ليكون في النهاية منهجاً إنسانياً متكاملاً في النظر إلى المشكلات والحلول.

فهو يجمع بين الدقة العلمية التي تميز الباحث، والإحساس الإنساني الذي يميز الفنان، والبراغماتية التي تميز الإداري، ليخرج بنتائج لا تقتصر على المنتج أو الخدمة، بل تعمد إلى طريقة التفكير ذاتها.

وحيث ننظر إلى الفكر الإداري المعاصر نجد أن أغلب المناهج الكلاسيكية ركزت على الكفاءة والتحكم والضبط

والقياس، بينما جاء التفكير التصميمي ليضيف بعدها جديداً هو //فهم، فبدون الفهم العميق للإنسان وسلوكه وتجربته، تبقى الحلول سطحية مهما بلغت دقتها التقنية. الفهم هنا ليس معرفةً بالمعلومة فحسب، بل هو تعاطفٌ معرفيٌ يجعلنا نرى المشكلة من منظور من يعيشها، لا من موقع من يراقبها.

التفكير التصميمي بهذا المعنى ليس //طريقة تفكير في التصميم// كما قد يظن البعض، بل هو //تصميم لطريقة التفكير// ذاتها.

إنه إعادة بناء للذهنية الإدارية والإبداعية بحيث تصبح أكثر مرونة، وأقرب إلى الإنسان، وأكثر قدرةً على توليد المعاني قبل القرارات.

ومن هنا كان ارتباطه الوثيق بمفهوم //التعاطف// Empathy الذي يعدّ جوهر المرحلة الأولى من مراحله الخمس.

فمن دون التعاطف لا يمكن إدراك ما يحتاجه الإنسان فعلاً، ومن دون الفهم لا يمكن صياغة حلٌّ يغير تجربته بصدقٍ وفاعلية.

في هذا الإطار يمكن القول إن التفكير التصميمي ليس موضعًّا فكريًّا أو اتجاهًا مؤقتًا في الإدارة الحديثة، بل هو تحولٌ معرفيٌّ عميق يعيد صياغة العلاقة بين الفكر والفعل.

إنه منهُجٌ يحرك المؤسسات من منطق //إدارة العمل// إلى منطق //تصميم القيمة//، ومن منطق //الخطيط للنتائج// إلى منطق //فهم التجربة الإنسانية//.

ولهذا نجد أن المؤسسات الرائدة في العالم // سواء في مجالات التقنية أو التعليم أو الخدمات العامة // تبنت هذا المنهج ليس لأنه يضمن النجاح، بل لأنه يعيدها إلى نقطة البداية: الإنسان.

وهنا تتضح ملامح هذا المنهج في رؤيته المتكاملة، فهو لا ينطلق من الافتراضات، بل من الملاحظة. ولا يبني قراراته على الحدس المجرد، بل على التجربة الميدانية والتفاعل الحي مع الواقع.

ولا يفرض الحلول من الأعلى، بل يشارك فيها من يعيش المشكلة فعليًا. إنه يمزج بين التفكير التحليلي والتفكير الإبداعي، فينتج حلًا يتسم بالمنطق والخيال في آن واحد.

لقد أثبتت التجارب العالمية أن تبني التفكير التصميمي لا يغير فقط طبيعة الحلول، بل يغير الثقافة المؤسسية بأكملها.

فحين يتعلم الموظفون كيف يفكرون من منظور المستخدم، يتحول التواصل بينهم إلى تعاون، ويتحول الخطيط إلى ابتكار جماعي، وتحول القرارات إلى عملية ناضجةٌ تراعي البعد الإنساني إلى جانب الجدوى الاقتصادية.

وهذا هو التحول الحقيقى الذي تحتاجه المؤسسات العربية اليوم في سعيها نحو التميز والابتكار.

إن مقدمة هذا المقال ليست مدخلاً أكاديمياً فحسب، بل دعوةً للتأمل في الطريقة التي نفكر بها كل يوم. فكم من الحلول فشلت لأنها لم تفهم مشاعر من خصصت لهم؟ وكم من السياسات أخفقت لأنها لم تُصنَع بأذنٍ تسمع صوت الميدان؟ من هنا، يصبح التفكير التصميمي أداة إصلاحٍ فكريٍ قبل أن يكون وسيلة تطويرٍ إداريٍ.

إنه رحلة وعى تبدأ من الإصغاء للإنسان وتنتهي بإعادة تشكيل الواقع من أجله.

؟ المحور الثاني: الجذور الفكرية والتاريخية لتفكير التصميمي

حين نتبع جذور التفكير التصميمي، فإننا لا نتحدث عن ولادة مفاجئة لمصطلح جديد، بل عن مسار طويل من التحولات الفكرية والعلمية التي مهدت لظهوره بوصفه منهجاً متكاملاً يجمع بين الإبداع والعلم، وبين الحس الإنساني والمنهج الإداري.

فالتفكير التصميمي لم ينشأ في مختبر إداري أو قاعة جامعية، بل تشكل عبر تراكمات معرفية امتدت لعقود بل لقرون، منذ أن بدأ الإنسان يتأمل في طريقة صنعه للأشياء وفهمه للعالم من حوله.

في منتصف القرن العشرين، كانت الفنون والهندسة المعمارية هي الحاضنة الأولى لفكرة التفكير التصميمي.

فالمعماريون والمصممون الصناعيون واجهوا تحدياً جوهرياً: كيف يمكن تحويل فكرة أو حاجة إنسانية إلى منتج ملموس دون أن يفقد المعنى؟

كان ذلك السؤال البذري الأولي لولادة المنهج.

ومن هنا، بدأت تظهر في الخمسينيات والستينيات دراسات تتناول **التفكير في التصميم** كعملية عقلية ومنهجية وليس فنية فقط، وكان من أبرز الرواد في ذلك هيربرت سايمون *Herbert Simon*، الفيلسوف وعالم الإدارة الحاصل على جائزة نوبل في الاقتصاد، الذي نشر عام 1969 كتابه الشهير **علوم الاصطناع** *The Sciences of the Artificial*، مؤكداً فيه أن التصميم ليس حرفة، بل علم له منطقه الخاص، وأن عملية التصميم يمكن أن تكون نموذجاً لتفكير في المشكلات الإنسانية المعقدة.

لقد شكل سايمون بذلك نقطة التحول الأولى في تاريخ التفكير التصميمي، إذ وضع الأساس العلمي لفكرة أن الحلول لا تكتشف صدفةً، بل تُصمم وفق فهم منهجي لطبيعة المشكلة وسلوك المستخدم.

ثم جاءت السبعينيات لتشهد انتقال الفكرة من النظرية إلى الممارسة عبر مؤسسات التصميم الصناعي والتكنولوجي، وخصوصاً في أوروبا وأمريكا الشمالية، حيث بدأت تظهر مصطلحات مثل **Design Thinking Process** *Design Thinking Process* و **Human-Centered Design** *Human-Centered Design*.

وفي تلك المرحلة ظهر مفهوم **الإنسان في قلب التصميم** *Human-Centered Design*، ليؤكد أن الغاية من كل ابتكار ليست التقنية ذاتها، بل الإنسان الذي يتعامل معها ويعيش آثارها.

ثم في الثمانينيات والتسعينيات تطور المفهوم أكثر على يد مدرسة ستانفورد *Stanford d.school*، التي أسسها كل من ديفيد كيلي *David Kelley* و팀 براون *Tim Brown*، واللذان أسساً أيضاً شركة التصميم العالمية IDEO، التي أصبحت أيقونة لهذا الفكر في التطبيق العملي.

في هذه المرحلة، بدأ التفكير التصميمي يتحول من فلسفة في التصميم إلى منهج شامل في التفكير الإداري والابتكار المؤسسي.

وقد قدم *팀 براون* في كتابه **Change by Design** *Change by Design* تفسيراً معمقاً لطبيعة هذا المنهج، مبيناً أنه لا يعني بالشكل الجمالي أو الإبداع الفني فقط، بل بطريقة التفكير التي تمكّن المؤسسات من اكتشاف حلول جديدة

كما ساهم هاسو بلاتنر Hasso Plattner أحد مؤسسي شركة SAP الألمانية في نقل التفكير التصميمي من بيئة الأعمال إلى بيئة التعليم، فأنشأ معهد هاسو بلاتنر للتفكير التصميمي في جامعة بوتسدام بألمانيا، والذي أصبح مرجعاً عالمياً في هذا المجال، يدرس التفكير التصميمي كمنهج للتفكير الابداعي متعدد التخصصات.

وفي مطلع الألفية الجديدة، ومع تطور التكنولوجيا الرقمية، أصبح التفكير التصميمي أحد أهم أدوات الابتكار في شركات التقنية الكبرى مثل Apple وGoogle وIBM، حيث أدركت تلك المؤسسات أن القيمة الكبرى لا تكمن في التقنية ذاتها، بل في التجربة الإنسانية التي تبني حولها.

لكن الجذور الأعمق لهذا المنهج يمكن أن نلمحها في الفلسفة الإنسانية ذاتها، فالتفكير التصميمي هو امتداد لمفهوم الإنسان مركز الكون الذي نادت به الفلسفة الإغريقية، ثم تطور في الفلسفة الحديثة على يد ديكارت و كانط وهوسرل.

ففي قلب كل تصميم ناجٍ هناك سؤال فلسي: ما الذي يجعل الشيء ذا معنى؟ وما الذي يربط الإنسان بالمنتج أو الفكرة أو التجربة؟

هذه الأسئلة هي ما جعل التفكير التصميمي أقرب إلى الفلسفة التطبيقية منه إلى التقنية الإجرائية. إنه يربط بين أن نفكّر وأن نصنع وأن نحسّ، في منظومة واحدة تسعى إلى خلق معنى جديد للعلاقة بين الإنسان والواقع.

ومن جهة أخرى، فإن الفكر الإسلامي والعربي القديم قد عرف في جوهره مبادئ مشابهة للتفكير التصميمي، وإن لم يسبقها بهذا الاسم.

ففي التراث العربي والإسلامي نجد تركيزاً عميقاً على الإتقان، كما في قوله: إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه، والإتقان في جوهره ليس مجرد جودة تقنية، بل فهم عميق للمقاصد والنتائج. كما أن مفهوم العمران عند ابن خلدون يعكس روح التفكير التصميمي حين ربط بين الفعل الإنساني والغاية الحضارية، وبين النظام الاجتماعي والإبداع الإنساني، مما يجعل الفكر التصميمي امتداداً طبيعياً لثقافة ترى في الفعل الإنساني وسيلةً لتحقيق الاستخلاف في الأرض.

وبذلك يمكن القول إن التفكير التصميمي ليس فكرةً غريبةً خالصة، بل هو ثمرة تلاقي إنسانيٍ جمع بين الفلسفة، والهندسة، والإدارة، والروح الابداعية.

وقد وجد في البيئة الحديثة أرضاً خصبةً للنمو لأنها تجمع بين الحاجة إلى الابتكار والرغبة في خدمة الإنسان. إنه جسرٌ بين الماضي والمستقبل، بين الفكر الصناعي والفكر الإنساني، بين المنهج التحليلي والعقل الابداعي، بين المنطق والخيال.

وحيث ننظر إلى التحولات الإدارية في القرن الحادى والعشرين نجد أن التفكير التصميمي قد أصبح لغة مشتركةً بين القياديين والمبدعين والمصممين والمعلمين والمستشارين.

فهو لم يعد أداةً لتطوير المنتجات فقط، بل منهجاً لبناء الاستراتيجيات وصياغة السياسات وتحسين الخدمات الحكومية والتعليمية.

ولعل هذا الانتشار الواسع يعود إلى أنه يقدم نموذجاً عملياً لتكامل الفكر مع الفعل، والعاطفة مع العقل، والابتكار مع النظام.

إن استيعاب الجذور الفكرية والتاريخية للتفكير التصميمي يُعد ضرورةً لكل من يسعى إلى تطبيقه بوعي. فمن لا يعرف أصول الفكرة، يسيء استخدامها حين يدّولها إلى وصفة جاهزة أو ورقة سريعة بلا عمق. أما من يفهم جذورها الفلسفية والتاريخية، فسيدرك أن هذا المنهج ليس أداةً لحل المشكلات فقط، بل ثقافةً فكريةً متكاملةً تعيد تعريف العلاقة بين الإنسان والعمل، بين الفكرة والحاجة، بين الابتكار والمسؤولية.

؟ المحور الثالث: المفهوم الفلسفي والنظري للتفكير التصميمي

حين ننتقل من الجذور التاريخية إلى البنية الفلسفية، ندرك أن التفكير التصميمي ليس مجرد طريقة في العمل، بل هو منظومة فكرية كاملة تتقاطع فيما علوم متعددة، تبدأ من الفلسفة وتنتهي عند الإدراة، وتمر عبر علم النفس والاجتماع والتقنية والفنون. إنه ليس وصفةً جاهزةً، بل طريقة نظر إلى العالم، وإعادة بناء آلية الفهم البشري للواقع والمشكلة والاحتمال والحل.

التفكير التصميمي في جوهره منهجٌ فلسفيٌّ في الفهم قبل أن يكون منهجاً في الحل. إنه يرى أن كل فعل إنسانيٌّ هو في حقيقته تصميم، وأن كل قرارٍ إداريٍّ أو تربويٍّ أو اجتماعيٍّ هو عملية إبداعٍ متكاملةٍ تجمع بين التأمل والتجربة.

فكمما يقول هاتيم براون: التصميم ليس ما تراه العين فقط، بل هو الطريقة التي تعمل بها الأشياء. وبهذا المعنى، يصبح التفكير التصميمي أداةً لإعادة التفكير في طريقة التفكير ذاتها، أي أنه فكرٌ ميتا-معزفي يعيد الإنسان إلى وعيه بكيفية إدراكه وتحليله للعالم.

في الفلسفة، يرتكز التفكير التصميمي على المنظور الإنساني Humanistic Perspective الذي يرى أن الإنسان هو مركز كل نظامٍ معرفيٍّ أو إداريٍّ أو تكنولوجي. فلا قيمة لأي نظامٍ لا يبدأ من الإنسان ولا ينتهي إليه.

إنه بذلك يتجاوز النظريات الميكانيكية التي ترى الإنسان ترساً في آلةٍ كبرى، ويتجاوز أيضاً النظريات العقلانية البحتة التي تحصر الحل في المنطق أو الحساب.

بل إنه يمزج بين الوجودان والعقل، والحدس والتجربة، والإحساس والمشاهدة، ليصنع مزيجاً فريداً من التفكير العاطفي والعلمي معاً.

لقد تأثر التفكير التصميمي بثلاث مدارس فلسفية رئيسية:

أولاً: الفلسفة الظاهراتية Phenomenology التي تركز على تجربة الإنسان كما يعيشها، لا كما تُعرفها المفاهيم النظرية. فهو يهتم بـ"الخبرة" قبل "التحليل"، وبما يشعر به الإنسان حين يواجه الواقع قبل أن نضع له إطاراً علمياً.

وهذا يتجلّى في مرحلة "التعاطف" في التفكير التصميمي، حيث لا يبدأ المصمم بجمع البيانات فقط، بل بمحاولة العيش في تجربة المستخدم، ليشعر بما يشعر به، ويكتشف ما لا يمكن إدراكه بالأرقام وحدها. هنا يصبح الفهم فعلاً وجدانياً ومعرفياً في الوقت ذاته.

ثانياً: الفلسفة البراغماتية Pragmatism التي ترى أن الحقيقة ليست مجرد فكرة في الذهن، بل نتيجة لما يحدث في الواقع. أي أن المعرفة لا تكتمل إلا حين تؤدي إلى تغيير ملموس في الحياة. وهذا المبدأ هو ما يجعل التفكير التصميمي منهجاً تطبيقياً بامتياز، لأنه لا يكتفي بإنتاج الأفكار، بل يختبرها في الواقع عبر النمذجة والتجريب. فهو يربط بين الفكر والفعل، بين النظرية والممارسة، بين الفكرة وتأثيرها الحقيقي على الإنسان والمجتمع.

ثالثاً: الفلسفة الإنسانية Existential-Humanistic التي ترى أن المعنى هو أساس التجربة الإنسانية، وأن كل حلٌّ يفقد معناه الإنساني يصبح مجرد أداة بلا روح. لذلك، يؤكد التفكير التصميمي على أن التصميم الحقيقي ليس في الشكل أو الوظيفة فحسب، بل في المعنى الذي يعنه الإنسان لما يُصَمم. فالمعنى هو الذي يربط الإنسان بالمنتج، أو بالفكرة، أو بالخدمة، أو بالفكرة، ويحول الفعل الإداري إلى تجربة إنسانية ذات قيمة.

إن هذه الأبعاد الفلسفية الثلاثة [الظاهرة، والبراغماتية، والإنسانية] هي التي أعطت التفكير التصميمي عمقه الحقيقي، وجعلته يتجاوز أدوات الحل إلى وعيٍ جديدٍ بالحل ذاته. فالمصمم في هذا المنح لا يبحث عن الإجابة فقط، بل يعيد صياغة السؤال. إنه يسأل بطريقة مختلفة تفتح مساحات جديدة للفهم، لأن السؤال الجيد في الفكر التصميمي أهم من الإجابة الجاهزة.

وعلى المستوى النظري، ينظر إلى التفكير التصميمي كمنهجٍ معرفيٍّ يقوم على الدورة المتركرة بين الفهم والتصميم والتجريب. أي أن المعرفة في هذا السياق ليست خطية، بل دائرة، تبدأ من الواقع وتعود إليه باستمرار، في حركة مستمرة من الفرضية إلى التجربة إلى المراجعة إلى التحسين. وهذا ما يجعل التفكير التصميمي قريباً جداً من فلسفة الكايزن Kaizen في التحسين المستمر، ولكن بروح إبداعية أكثر انفتاحاً على التجربة الإنسانية.

وفي علم النفس المعرفي، يُعد التفكير التصميمي من أشكال التفكير المركب Complex Thinking الذي يجمع بين التحليل والتركيب، بين المنطق والخيال، بين الاستقراء والاستنباط. فهو لا يعتمد على نوعٍ واحدٍ من التفكير، بل يوظف الأنماط الأربع للتفكير البشري: التفكير التحليلي، التفكير الحدسي، التفكير الإبداعي، والتفكير النقدي. ومن خلال هذا التكامل، يستطيع الفرد أو الفريق أن ينتج حلولاً غير تقليدية دون أن يفقد صلتها بالواقع أو بالمنهج العلمي.

وفي هذا السياق، يرى الباحثون أن التفكير التصميمي يمثل تطبيقاً عملياً لمفهوم **الذكاء الإبداعي** **Creative Intelligence** الذي طرحته هاوارد غاردنر Howard Gardner في نظريته حول الذكاءات المتعددة، حين أكد أن الإبداع ليس مهارةً فطريةً فحسب، بل قدرةً يمكن تعميتها من خلال بيئة تسمح بالتجريب والتفكير الحر.

وهذا ما يفعله التفكير التصميمي بالضبط: إنه يهيئة البيئة التي تحرر الذهن من النمطية، وتحتاج أمامه أبواب الخيال المنضبط بالواقع.

وعندما ننظر إلى المؤسسات التي تبنت التفكير التصميمي، نجد أنها لا تتحدث فقط عن الأدوات أو المراحل، بل عن التحول الذهني **Mindset Shift** الذي يجعل الأفراد ينظرون إلى كل تجربة كفرصة للتعلم والتحسين. وهذا التحول هو في جوهره تحول فلسفياً في فهم الإنسان لدوره في بيئته. فبدل أن يكون الإنسان منفذاً للأنظمة، يصبح شريكاً في تصميمها. وبدل أن يكون مستخدماً للمنتج، يصبح مشاركاً في صنعه. وبدل أن يكون متلقياً للقرارات، يصبح مساهماً في صياغتها.

هذه الفلسفة تجعل التفكير التصميمي طريقة نحو تمكين الإنسان لا السيطرة عليه، ونحو بناء ثقافية مؤسسية تشاركية تعرف بأن الحكم لا تتركز في القمة الإدارية فقط، بل تتوزع عبر جميع مستويات المؤسسة.

ومن الناحية النظرية أيضاً، يقوم التفكير التصميمي على دمج الحدس بالتحليل، فبينما تركز المناهج العلمية التقليدية على البيانات، يضيف التفكير التصميمي قيمة **الفهم الوجوداني**، وهو ما يُعرف في علم النفس الإدراكي باسم الذكاء العاطفي المعرفي **Cognitive Emotional Intelligence**. أي القدرة على قراءة المعاني الشعورية وراء السلوك، وتحويلها إلى معرفة تُسهم في بناء الحلول.

وبذلك، يمكن القول إن التفكير التصميمي هو منهج فلسفياً في العمل، ونظام معرفي في التفكير، وإطار قيمي في الإبداع.

فهو يعلمنا أن نبدأ من الإنسان لا من الفرضية، وأن نفك بالتجربة لا بالمعادلة، وأن نقيس النجاح بعمق التأثير لا بعدد الإنجازات.

إنه فلسفة تضع **الإنسان قبل النظام**، **المعنى قبل الشكل**، و**القيمة قبل الكمية**.

ولهذا، أصبح التفكير التصميمي اليوم مرجعاً معرفياً لإعادة بناء المناهج الإدارية والتعليمية في العالم، لأنه يقدم نموذجاً للتفكير الذي يجمع بين ما تفرّق في المناهج الأخرى: المنهجية والإبداع، والتحليل والحس، والموضوعية والعاطفة، والعلم والإنسان.

إنه التفكير الذي يعيينا إلى إنسانيتنا ونحن نمارس الإدارة، ويجعل من الإبداع وسيلةً للفهم قبل أن يكون هدفاً للتعزيز.

؟ المحور الرابع: سمات المنهج التصميمي ومبادئه الجوهرية

حين نقترب أكثر من التفكير التصميمي لا بوصفه فكرة نظرية، بل كمنهجٍ عمليٍّ يمارس داخل بيئات العمل، ندرك أن له سماتٍ مميزةٍ تفرّقه عن غيره من أساليب التفكير والإدارة.

فهو ليس أداةً جامدةً تطبّق، بل منظومةً حيةً تنمو وتنتّاع، وتنسّق ملامحها في كل تجربةٍ جديدة. هذه السمات لا تنحصر في طريقة العمل، بل تمتد إلى طريقة الفهم، وطريقة التفاعل، وطريقة اتخاذ القرار، إنها تمثل البنية الأخلاقية والعلقانية والمنهجية التي يقوم عليها التفكير التصميمي بوصفه فلسفةً في الفهم والعمل.

أول سمةٍ لهذا المنهج أنه إنسانيٌّ في جوهره Human-Centered. في بينما تنطلق المناهج الإدارية التقليدية من تحليل السوق أو تحسين العمليات، ينطلق التفكير التصميمي من الإنسان ذاته.

لا يبدأ بالسؤال: ماذا ننتج؟ بل يبدأ بالسؤال: لمن ننتج؟ ولماذا ننتج؟ وكيف يشعر حين يتفاعل مع ما ننتجه؟ هذا التحول الجذري يجعل التفكير التصميمي مختلفاً عن كل منهجٍ قبله، لأنّه لا يرى الإنسان وسيلةً لتحقيق الكفاءة، بل غايةً تسعى إليها الكفاءة ذاتها.

فكل ما يُصَمم في هذا المنهج يجب أن يحمل بصمة الفهم الإنساني، وأن يعكس احترام التجربة البشرية بكل تعقيدها وتنوعها.

السمة الثانية أنه تعاونيٌّ بطبعته Collaborative by Design. فهو لا يعترف بعزلة التفكير الفردي، ولا يؤمن بأن الإبداع حكراً على عبقرية منفردة، بل يقوم على التفاعل الجماعي بين تخصصات متعددةٍ تشتراك في فهم المشكلة من زوايا مختلفة.

إنه منهج يفتح المجال أمام المهندس والمصمم والإداري والمعلم والمتخصص النفسي ليجلسوا حول الطاولة نفسها بحثاً عن فهم مشتركة لحاجة الإنسان.

وفي هذا التفاعل تتولّد الأفكار من اصطدام وجهات النظر، لا من تطابقها. فالتنوع في التفكير هو الذي يخلق الحلول المبتكرة، لأن الاختلاف ليس عائقاً في هذا المنهج، بل هو وقود الإبداع.

السمة الثالثة أن التفكير التصميمي تجريبيٌّ Iterative and Experimental. فهو لا يؤمن بالكمال في الفكرة الأولى، ولا يكتفي بالنظرية أو الخطة على الورق.

بل يقوم على فلسفة "التعلم بالمارسة"، حيث يُختبر كل تصورٍ عملياً من خلال النماذج الأولية Prototypes، لتحول الفكرة من مجرد احتمال إلى تجربةٍ واقعيةٍ قابلةٍ للفحص والتحسين.

هذه الطبيعة التجريبية تجعل المنهج ديناميكياً بطبعته، لأن كل نتائج تفتح باباً لسؤالٍ جديد، وكل فشلٍ يصبح جزءاً من رحلة التعلم.

إنه منهج يحرّر التفكير من الخوف من الخطأ، لأن الخطأ ليس نهاية الفكرة بل بداية نضجها.

السمة الرابعة أنه بصريٌّ وملموس Visual and Tangible.

فالتفكير التصعيدي لا يكتفي بالتحليل اللغظي أو الكتابي للمشكلة، بل يحول الأفكار إلى رسوماتٍ ومخططاتٍ ونماذجٍ وأشكالٍ تساعد على التفكير من خلال العين واليد معاً. إنه يجعل الفكرة تُرى وتُلمس، لأن الرؤية المادية تُثري الفهم وتكسر الجمود الذهني. ولهذا فإن الورش التي تطبق هذا المنهج تكثر فيها الجدران المليئة بالرسومات، والأوراق الاصقة، والخرائط الذهنية، والمجسمات. فالمؤمن هنا ليس زينةً بل أداة تفكير، والحركة ليست نشاطاً جانبياً بل وسيلةً لاكتشاف الفكرة من زوايا جديدة.

السمة الخامسة أنه شاملٌ ومتعدد الأبعاد *Holistic and Multidimensional*. فهو لا ينظر إلى المشكلة في بعدها التقني فقط، بل يراها كمنظومة تجمع بين البعد الإنساني، والاجتماعي، والاقتصادي، والثقافي. ومن هنا تأتي قوته في التعامل مع المشكلات المعقدة، لأنها لا يجزئ الظاهرة إلى عناصر معزولة، بل يراها ضمن شبكة العلاقات التي تكونها. إنه منهجٌ يرفض التبسيط المفرط، ويدعو إلى الفهم العميق المتعدد المستويات، لأن كل مشكلة هي في النهاية نظامٌ من الأسباب والنتائج لا يمكن فهمه إلا من خلال النظر إلى الصورة الكبرى.

السمة السادسة أنه مرنٌ ومتكيف *flexible and Adaptive*. فلا توجد صيغة واحدة لتطبيقه، بل يتشكل تبعاً للسياق الذي يمارس فيه. ففي بيئه التعليم يختلف عن بيئه الصحة، وفي بيئه الأعمال يختلف عن بيئه الإدارة العامة، لكنه يحتفظ بجوهره الإنساني في كل الحالات. إنه أشبه بالكائن الحي الذي يتنفس وفق حاجات البيئة المحيطة به دون أن يفقد هويته الأصلية. وهذه المرونة هي ما جعلته طالعاً للتطبيق في ثقافاتٍ متعددة، وللمواعدة مع النظم الإدارية المختلفة دون أن يفقد روحه.

السمة السابعة أنه مستندٌ إلى التعاطف *Empathy-Based*. فهو يبدأ من تجربة الإنسان لا من افتراضات القائد أو الخبير. وهذا التعاطف ليس عاطفةً عابرة، بل هو مهارةٌ معرفيةٌ متعمقةٌ تتطلب الإصغاء، والملاحظة، والمشاركة في التجربة، حتى يفهم الاحتياج الحقيقي الذي لا يُقال عادةً. ففي ورش التفكير التصعيدي لا يكتفى بجمع البيانات، بل يشارك الفريق في الميدان، يعيش مع المستخدم، يسمع نبضه، ويدرك مشكلته من الداخل. وهذا الفهم العميق هو ما يصنع الفرق بين حلٍ يقنع الإدارة، وحلٍ يغير حياة الناس فعلياً.

السمة الثامنة أنه منهجيٌ دون أن يكون جامداً *Systematic yet fluid*. فهو يمتلك بنيةً منطقيةً واضحةً (مراحل، خطوات، أدوات)، لكنه في الوقت نفسه يترك مساحةً للخيال والتأمل وإعادة الترتيب. إنه يمزج بين النظام والانسياب، بين الانضباط والإبداع، بين العلم والفن. فهو لا يقصي المنطق، ولا يقدس العفوية، بل يجعلهما يعملان بتناغمٍ منتجٍ يفتح المجال للحلول غير

أما المبادئ الجوهرية التي تحكم التفكير التصميمي فهي امتداد لهذه السمات، وتشكل ما يمكن تسميتها بـ “عقيدة المصمم في التفكير”， وهي خمسة مبادئ مركبة:

المبدأ الأول: البدء من الإنسان لا من الفرضية.
أي أن الفهم الحقيقي يبدأ من الإصغاء لتجربة المستخدم، لأن المشكلة الحقيقية ليست دائمًا ما نراها نحن، بل ما يعيشها هو.

المبدأ الثاني: التعلم بالمعارضة لا باللحظة.
فالمعرفة في التفكير التصميمي لا تكتسب بالقراءة فقط، بل بالمشاركة في صنع الفكرة وتجربتها حتى تكشف حدودها وفرصها.

المبدأ الثالث: التفكير التكراري Iteration لا التفكير الخطي.
فكل فكرة تراجع وتحتبر وتُعاد صياغتها مرات متعددة، لأن الحلول العظيمة لا تولد من المحاولة الأولى، بل من رحلة التعلم المستمرة.

المبدأ الرابع: الفشل جزء من التصميم.
ففي هذا المنوج، الفشل ليس خطأ يجب تجنبه، بل تجربة يجب الاستفادة منها، لأنها تكشف ما لم يكن يُرى وتفتح باباً لابتكار جديد.

المبدأ الخامس: الجمال في البساطة.
فالحلول العميقة ليست أعقدها، بل أبسطها وأكثرها قرباً للفطرة الإنسانية.
البساطة هنا ليست سذاجة، بل صفاء فكري يجعل الحل واضحًا ومحبباً وسهل التبني.

هذه المبادئ الخمسة هي ما يجعل التفكير التصميمي منهجاً متكاملاً في الإبداع والإدارة معاً.
 فهو يربط بين الخيال والواقع، ويحول الرؤية الإنسانية إلى تصميم عملي، ويجعل الحلول نتيجةً للفهم لا للصدفة، وللتأنيم لا للاندفاع، وللإحساس لا للتجريب الأعمى.
إنه باختصار: منهج يعيش فيه الإنسان في صميم التصميم، والتصميم في صميم الإنسان.

؟؟ المحور الخامس: التفكير التصميمي بين الإبداع والإدارة

منذ أن نشأت الإدارة الحديثة في مطلع القرن العشرين، كانت العلاقة بين الإبداع والنظام علاقة متوترة.
فالإدارة بطبعتها تبحث عن الضبط، والتخطيط، والتحكم، والقياس، أما الإبداع فيميل إلى الحرية، والخيال، والتجريب، والتنوع.
وبين هذين القطبين ظل السؤال قائماً: كيف يمكن أن تلتقي الفوضى الخلاقة بالنظام الصارم دون أن يلغيا

بعضهما؟

وجاء التفكير التصميمي ليقدم الإجابة الأكثر توازناً، لأنه لا يرى في الإبداع نقيراً للإدارة، بل روحاً تُنشئها، ولا يرى في الإدارة قيداً على الإبداع، بل إطاراً يوجهه ويحميه من التشتت.

إن التفكير التصميمي في جوهره محاولة لإعادة المصالحة بين العقل الإبداعي والعقل الإداري. فهو يقول للإدارة: لا تقتل الخيال بالروتين، ويقول للإبداع: لا تضيئ الجهد دون نظام. إنه منهج يتعامل مع الواقع لا من موقع الانضباط فقط، ولا من موقع الإلهام فقط، بل من نقطة توازن تجمع بين الخيال الموجه بالعقل والعقل المفتوح على الخيال. ولهذا السبب أصبح التفكير التصميمي جسراً بين الفن والإدارة، بين الرؤية الإبداعية والتخطيط الاستراتيجي، بين الحلم القابل للتطبيق والواقع القابل للتغيير.

وحيث ننظر إلى المؤسسات التي نجحت في تبني التفكير التصميمي، نجد أنها لم تفصل بين وحدات الإبداع ووحدات الإدارة، بل جعلت كل إدارة بيئةً صغيرةً للابتكار.

ففي شركة آبل مثلاً، لم يكن المصممون يعملون في عزلة عن الإداريين، بل كانوا جزءاً من عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، لأن القرار في فلسفة التفكير التصميمي لا يتخذ في المكاتب المغلقة، بل في قلب التجربة.

وفي شركة جوجل، أصبح مفهوم التجريب المستمر ثقافةً مؤسسيةً تسمح للموظفين بأن يبتكروا ويخطئوا ويتعلموا دون خوفٍ من الفشل، لأن الإدارة في المنهج التصميمي لا تُقاس ب مدى قدرتها على منع الخطأ، بل بقدرها على تحويله إلى فرصة للتعلم.

ومن هنا، فإن التفكير التصميمي لا يُنظر إليه على أنه منهج للإبداع فقط، بل كمنظورٍ إداريٍّ جديدٍ يعيد تعريف معنى القيادة والتنظيم.

فهو لا يضيف الإبداع إلى الإدارة كعنصر ثانوي، بل يعيد بناءها كلها على أساسٍ جديدةٍ تجعل الإحساس، والتجربة، والقيمة الإنسانية جزءاً من نظام اتخاذ القرار.

وفي هذا السياق يتتحول المدير إلى مصممٍ للمعنى، لا مجرد منفذٍ للخطط، ويصبح الفريق الإداري ورشة تصميمٍ جماعيةٍ تسعى لإعادة تخيل العمل لا مجرد تحسينه.

إن الفارق بين الإدارة التقليدية والإدارة القائمة على التفكير التصميمي يشبه الفارق بين من يرقص ثوباً قدِيمَاً ومن يصمم ثوباً جديداً بالكامل.

ففي الأولى، الهدف إصلاح ما هو موجود، وفي الثانية الهدف إعادة ابتكار ما يجب أن يكون. وهذا التحول لا يحدث إلا حين تدرك الإدارة أن الابتكار ليس رفاهيةً، بل ضرورةً استراتيجيةً لضمان البقاء في بيئة متغيرة.

لقد أصبح من المسلم بهاليوم أن المنظمات التي لا تصمم مستقبلها ستتجدد نفسها تستهلك ماضيها. وهنا يأتي التفكير التصميمي ليمنح الإدارة عقلية المصمم: عقلية تبدأ من رؤية الإنسان وتنتهي بتصميم الواقع حوله.

ومن المدهش أن مبادئ التفكير التصميمي تتقاطع في عميقها مع مبادئ الإدارة الرشيقـة Agile.

Management، فكلّا هما يقوم على سرعة التجربة، وتكرار التحسين، وتمكين الفرق، وإلغاء المركزية في اتخاذ القرار.

غير أن التفكير التصميمي يتفوق في كونه أكثر ارتباطاً بالبعد الإنساني، فهو لا يكتفي بعرونة العمليات، بل يسعى إلى مرونة الفهم ذاته.

إنه يجعل المؤسسة كائناً حياً يتنفس من خلال موظفيه، ويشعر بما يشعر به عماله، ويتظور معهم لا ضدهم.

وفي البيئة العربية، يمكن أن يشكل التفكير التصميمي نقلة نوعية في ثقافة الإدارة، لأنّه يواجه اثنين من أكثر التحديات رسوحاً في إدارتنا التقليدية: المركزية المفرطة والخوف من الخطأ.

فهو يدعو إلى مشاركة الجميع في صنع القرار، لأن كل صوت يحمل تجربة قد تفتح أفقاً جديداً للحل، ويدعو إلى تقبل الخطأ كجزء من التعلم، لأن المؤسسة التي تخاف أن تخاطئ ستتوقف عن التعلم.

هذه التحولات ليست سهلة، لكنها ممكّنة حين تبني القيادة فلسفة المضمون الإداري، الذي يقيس نجاحه بمدى تطور الفهم لا فقط بتحقيق المؤشرات.

ومن منظور الإبداع، فإن التفكير التصميمي يقدم للإدارات فرصة نادرة للتفكير الحر ضمن نظام منضبط. فهو لا يطلب من القائد أن يكون فناناً، بل أن يفكر كما يفكر الفنان: أن يلاحظ، ويتأمل، ويتخيّل، ويصمّم، ثم يختبر ويعيد النظر.

وفي المقابل، فإنه يمنح المبدع إطارات علمية يحمي فكرته من التشتت ويحولها إلى منتج قابل للتنفيذ. بهذا التوازن يتكامل العقولان: عقل الإدارة الذي يضمن الاستدامة، وعقل الإبداع الذي يضمن التجديد.

وفي جوهر العلاقة بين الإبداع والإدارة يكمن مبدأ أساسياً في التفكير التصميمي، وهو أن الإبداع لا يدار، بل يُمكّن.

أي أن دور الإدارة ليس السيطرة على الإبداع، بل خلق الظروف التي تجعله ممكناً. وهذا ما فعله القادة المبدعون في مؤسسات العالم الكبرى حين جعلوا من بيئه العمل مختبراً دائماً للتجربة، ومن الخطأ مساحةً للتعلم، ومن كل موظفي مشاركي في صياغة التجربة المؤسسية.

إن التفكير التصميمي لا يُخرج الإدارة من النظام، بل يُعيد إليها روحها. فهو يجعلها أكثر إنطاناً، وأكثر تواضعاً، وأكثر قرابةً من الإنسان الذي تخدمه.

إنه يجعل القائد مصمماً للمعنى، لا مراقباً للنتائج. ففي بيئه التفكير التصميمي، الإدارة ليست سلطة، بل رعاية.

وليس رقابة، بل تمكين. وليس أوامر، بل أسئلة.

وهذا التحول العميق هو ما يجعل المؤسسات التي تبني التفكير التصميمي أكثر إنسانيةً في تعاملها، وأكثر فاعليةً في نتائجها، لأنّها تربط بين القلب والعقل في كل قرار تتخذه.

إن الربط بين الإبداع والإدارة ليس ترفاً فكريّاً، بل هو المخرج الحقيقي من المأزق الذي تعيشه كثيرة من المنظمات اليوم، حيث تُدار باللواحة وُتُقيّم بالأرقام لكنها تفتقد الروح والمعنى.

وحيث تدخل روح التفكير التصميمي إلى الإدارة، تبدأ اللوائح تنطق بالإنسان، وتحول المؤشرات إلى قصص نجاحٍ حقيقةٍ تروي تجربةً لا رقماً. وهكذا يتحول العمل الإداري من نشاطٍ تنظيميًّا جامدًا إلى فعلٍ إبداعيٍّ راقٍ يحقق الفاعلية دون أن يفقد الإنسانية.

٤. المحور السادس: الأبعاد الإنسانية والنفسية في التفكير التصميمي

عندما نتحدث عن التفكير التصميمي، فإننا لا نتحدث عن عملية تقنية أو مجرد خطواتٍ منهجيةٍ، بل عن رحلةٍ إنسانيةٍ عميقةٍ في فهم الذات والآخر والعالم. ففي جوهر هذا المنهج ينبعُ بعْد إنسانيًّاً أصيلًّا يجعله مختلفاً عن كل مقاربٍات التفكير التحليلي أو الهندسية الصرفة. إنه لا يكتفي بطرح السؤال: كيف نحل المشكلة؟ بل يتجاوزه إلى سؤالٍ أعمق: من الذي يعيش المشكلة؟ وكيف يشعر بها؟ وكيف يمكن أن نغير تجربته نحو الأفضل؟

وهنا، يتجلّى التفكير التصميمي كمنهجٍ يقوم على الفهم الشعوري قبل الفهم العقلي، وعلى الإنطاء قبل التخطيط، وعلى التعاطف قبل التحليل. إنه يعلّمنا أن الإنسان ليس عنصراً من عناصر النظام، بل هو النظام ذاته، وأن الحلول العظيمة لا تأتي من عبقرية المصمم وصده، بل من صدق الإصفاء إلى الإنسان الذي نصمّم من أجله.

في المرحلة الأولى من التفكير التصميمي، مرحلة التّعاطف Empathize، يتم الانتقال من منطقٍ نحن نعرف إلى منطقٍ نريد أن نفهم. وهذا التحول في ذاته تحولٌ نفسيٌّ عميق، لأنّه ينقل المصمم من موقع السيطرة إلى موقع الشراكة، ومن دور الخبرير إلى دور المتعلم. فالتفكير التصميمي يبدأ حين نتخلّى عن افتراضاتنا، ونقترب من التجربة كما يعيشها صاحبها، بصدقٍ وفضولٍ وتواضعٍ معرفيٍّ. وهنا تكمن قيمته الأخلاقية العظيمة، لأنّه يربّي في الفرد روح التواضع الفكري والانفتاح الإنساني، ويذكّره بأنّ الحقيقة لا تُرى من زاوية واحدة.

إنّ بعد النّفسي في التفكير التصميمي يقوم على فهمٍ دقيقٍ للكيفية التي يفكّر بها الإنسان ويشعر ويتصرّف ويتخذ القرار. فهو يستفيد من معطيات علم النفس الإدراكي Cognitive Psychology في تفسيرٍ كيفٍ تتكون الأفكار، ومن علم النفس الاجتماعي Social Psychology في فهمٍ كيفٍ يتّفّاعل الأفراد مع بعضهم في فرق العمل، ومن علم النفس العاطفي Affective Psychology في استيعاب دور المشاعر في تحفيز السلوك واتخاذ القرار. بهذا يصبح التفكير التصميمي جسراً يربط بين علوم العقل وعلوم القلب، وبين المنهج العلمي والتجربة الشعورية.

ولعل أبرز ما يميّز هذا المنهج أنه لا يتعامل مع المستخدم كمستفيد سلبي، بل كإنسان كامل له مشاعر وتوقعات ومخاوف وأمال.

فالبيانات وحدها لا تكشف الحقيقة، بل تكشف جزءاً منها فقط، أما الجزء الأعمق فيكتشف بالإنចات إلى القصة التي تحكيها التجربة الإنسانية.

ومن هنا، يُشجّع التفكير التصعيدي الفرق على ممارسة ما يُسقّى به الملاحظة الوجدانية Empathic Observation، حيث لا يكتفي الباحث بمشاهدة ما يفعله الإنسان، بل يحاول أن يشعر بما يشعر به، ليدرك ما بين السطور وما وراء السلوك الظاهر.

هذا البعض الوجداني يجعل التفكير التصعيدي أقرب إلى علم النفس الإنساني Humanistic Psychology الذي أسسه **أبراهام ماسلو** و**كارل روجرز**، والذي يرى أن الإنسان كائن يسعى لتحقيق ذاته وتحقيق المعنى في حياته.

فكل تصميم حقيقي، في جوهره، هو مساعدة للإنسان على تحقيق ذاته بطريقه أكثر سعادةً واتزانًا. وحين يمارس المصمم عمله بهذه الرؤية، يتحول من صانع أدوات إلى صانع معانٍ، ومن مبدع منتج إلى مبدع تجربة تُسهم في رفاهية الإنسان.

ومن الجوانب النفسية المهمة أيضًا في التفكير التصعيدي أنه يعيد تعريف العلاقة بين الخطأ والتعلم. ففي العقل التقليدي يُنظر إلى الخطأ على أنه فشل، أما في العقل التصعيدي فُيُنظر إليه على أنه اكتشاف.

وهذا التغيير في النظرة إلى الفشل يعكس تحولاً في البنية النفسية للمؤسسات والأفراد، لأن الخوف من الخطأ هو أكبر عائق أمام الإبداع.

وعندما تتحول بيئة العمل إلى فضاء يسمح بالتجريب، يتحرر العقل من قلق الفشل، وتبدأ الطاقات الإبداعية بالظهور.

فالتفكير التصعيدي هنا لا يدّرّب الأفراد على التفكير فحسب، بل يعيد تأهيلهم نفسياً ليصبحوا أكثر شجاعةً على التعلم، وأكثر مرونةً في التغيير.

إن الأثر النفسي الأعمق للتفكير التصعيدي هو أنه يزرع في الإنسان حالة وعي جديدة تجاه الآخر. فهو يدعوه لأن يرى العالم من عيون غيره، ويشعر بما يشعر به المختلف عنه، ويتعامل مع التنوع لا بوصفه تهديداً بل مصدراً لفهم.

إنها حالة من التقمص الوجداني Empathic Immersion التي تُعيد تشكيل الحس الإنساني نحو أكثر نضجاً وتفهماً وتسامحاً.

وحين تبني ثقافة العمل على هذا النوع من الوعي، تصبح القرارات أكثر رحمةً، والسياسات أكثر عدلاً، والخدمات أكثر قرباً من احتياجات الناس الحقيقة.

وإذا نظرنا إلى المؤسسات التي تبنّت التفكير التصعيدي في العالم، سنجدها حققت نجاحات كبيرة ليس فقط في جودة الخدمات أو كفاءة الأداء، بل في تحسين المناخ النفسي والثقافي داخل المنظمة. فقد أظهرت الدراسات أن تطبيق هذا المنهج يقلل من الصراعات التنظيمية، ويزيد من الانتماء، ويعزز التواصل

بين الإدارات، لأن الجميع يبدأ بالتفكير من منظور واحد: كيف نخدم الإنسان الذي نصمم له؟ وهذا التحول في الوعي الجماعي يجعل المؤسسة أكثر تماسكاً، ويحول بيئه العمل إلى مجتمع متعاون يتشارك الفهم والهدف والقيمة.

ومن الزاوية الإنسانية أيضاً، فإن التفكير التصميمي يعيد الاعتبار لمفهوم **المعنى في العمل**. فهو لا يجعل العامل يؤدي مهامه من أجل الراتب فقط، بل من أجل الإسهام في صنع شيء أفضل للناس. إنه يحفز الشعور بالغاية **Purpose**. وهو أحد أهم المحرّكات النفسيّة للداعية المستدامة كما تؤكّد دراسات علم النفس الإيجابي **Positive Psychology**. فحين يشعر الإنسان أن عمله يحدث فرقاً حقيقياً في حياة الآخرين، يتحوّل الأداء إلى رسالة، والمهمة إلى شفف، والمهنة إلى دعوة سامية للخلق والإصلاح.

من هنا، يمكن القول إن التفكير التصميمي ليس مجرد أداة لتحسين الأداء المؤسسي، بل هو مدرسة إنسانية في التربية النفسية والسلوكية.

إنه يربّي فينا الحسّ، ويهذّب فينا النّظرة إلى الآخر، ويعلّمنا أن نفكّر كما يشعر الناس لا كما نريد نحن. إنه دعوة إلى أن نعيّد اكتشاف إنسانيتنا وسط رحمة الأنّظمة والعمليات والمعايير، وأن نتذكّر أن كل قرار إداري أو تقني أو تصميمي في النهاية يجب أن يخدم حياة إنسان ما، ويحترم كرامته، ويزيد من رضاه وسعادته.

فالتفكير التصميمي في جوهره منهج للإنسانية بقدر ما هو أداة للإبداع، ومن يتأمله بصدق يدرك أنه لا يغير فقط ما نصنعه، بل يغير من نكونه.

فحين نتعلّم أن نفكّر كما يشعر الآخر، نصبح أقدر على البناء، وأقرب إلى الرحمة، وأعمق في الفهم. وهذا هو جوهر الرسالة الأخلاقية والنفسية التي يحملها التفكير التصميمي للعالم المعاصر: أن يجعلنا أكثر إنسانية ونحو نصنع الغد.

المحور السابع: التطبيقات المؤسسة للتفكير التصميمي في البيئة العربية

عندما ننتقل من الفلسفة إلى الممارسة، ومن المفهوم إلى التطبيق، ندرك أن التفكير التصميمي لم يعد رفاهية فكرية أو تجربة تجريبية غريبة، بل أصبح ضرورة مؤسسيّة في عالم يتغيّر كل يوم. وإذا كانت الشركات العالمية قد تبنّت هذا المنهج منذ عقود لتطوير منتجاتها وخدماتها وتجارب عملائها، فإن المؤسسات العربية اليوم تقف أمام فرصة تاريخية لتوطين هذا الفكر، وتحوّله إلى أداة استراتيجية للابتكار والتحسين والتطوير المؤسسي.

إن البيئة العربية بما تحمله من تنوع ثقافي، وثراء اجتماعي، وعمق إنساني تمكّن من المقومات ما يجعل التفكير التصميمي فيها أكثر فاعلية وعمقاً إذا طبق بوعي واحترام لخصوصيتها الثقافية. فهو في جوهره منهج يسند إلى الفهم العميق للإنسان، وهذه القيمة تتجذّر في ثقافتنا الإسلامية

والعربية التي قامت على مفهوم الرحمة والعدل والإحسان.

ومن هنا فإن إدخال التفكير التصميمي إلى بنيات العمل العربية لا يعني استيراد أدوات غربية، بل يعني إحياء روحٍ أصيلةٍ هي ثقافتنا لطالما دعت إلى الإتقان والفهم والإبداع.

لقد بدأت بعض المؤسسات العربية، خاصةً في الخليج العربي، تدرك أهمية هذا التحول في القطاع الحكومي. ظهرت مبادرات رائدة مثل تجربة مختبرات الابتكار الحكومي في دولة الإمارات العربية المتحدة، والتي اعتمدت منهج التفكير التصميمي لتطوير الخدمات العامة من منظور المستخدم، لا من منظور الجهة المقدمة.

لقد تحول المواطن والمقيم إلى شريك تصميم في الخدمة، يجلس مع صانع القرار، ويشارك في تحليل التجربة، واقتراح الحلول، وتطوير النماذج الأولية للخدمة. هذا النموذج غير مسبوق في العالم العربي، لأنه كسر الحاجز بين الإدارة والمستفيد، وجعل الإنسان في قلب منظومة التطوير.

وفي المملكة العربية السعودية، برزت تطبيقات التفكير التصميمي ضمن برامج رؤية السعودية 2030، خصوصاً في مجالات التعليم والصحة والخدمات الرقمية.

وفي وزارة التعليم، بدأ التفكير التصميمي يُستخدم كأداة لتطوير المناهج والبرامج التعليمية بما يتواافق مع احتياجات الطالب الحقيقية، لا وفق افتراضات النظم القديمة.

وفي القطاع الصحي، أصبح تصميم تجربة المريض محوراً رئيساً في تحسين الخدمات داخل المستشفيات والمرافق الصحية، من خلال أدوات مثل رحلة المستخدم وخرائط التجربة.

كما تبنت الجامعات السعودية الكبرى، مثل جامعة الملك عبدالعزيز وجامعة الأمير محمد بن فهد، برامج تدريبية متخصصة في التفكير التصميمي ضمن مقررات الابتكار وريادة الأعمال، لتخريج جيلٍ من القادة القادرين على التفكير بوعي وتصميم الحلول بإبداعٍ إنساني.

وفي دولة قطر، بدأت المؤسسات التعليمية والخدمية تتجه نحو اعتماد التفكير التصميمي كمنهج استراتيجي لتطوير بيئة التعلم وتحسين جودة الخدمات العامة.

وقد ظهرت مبادرات نوعية في تصميم المناهج التعليمية، والمرافق المدرسية، وتجربة الطالب والمعلم وولي الأمر، بحيث أصبح المتعلم مركز العملية التعليمية لا أطرافها.

كما بدأت المؤسسات القطرية في مجالات النقل والطاقة والبلديات بتطبيق مبادئ التفكير التصميمي لتحسين التواصل مع الجمهور، وبناء خدمات أكثر سلاسةً وفعاليةً وإنسانيةً.

هذه النماذج العربية وإن كانت في مراحلها الأولى تمثل بذور تحول فكريًّا عميق في الطريقة التي تفكر بها مؤسساتنا.

فمنهج التفكير التصميمي يدعو إلى تجاوز الأسلوب البيروقراطي في التخطيط، ويبحث على العمل الميداني التفاعلي، ويؤكد أن الحلول لا تُصاغ في المكاتب بل في الميدان، حيث يعيش الناس تجربتهم اليومية. وهذا المبدأ يتسق تماماً مع قيمنا الإسلامية والערבية التي تحدث على القرب من الناس، والإنصات لهم، والعدل في خدمتهم.

أما في القطاع الخاص، فقد بدأت الشركات العربية الكبرى ^٢ خصوصاً في مجالات التقنية، والاتصالات، والخدمات المصرفية ^٣ باعتماد التفكير التصميمي لتحسين تجربة العميل. فشركة ^٤ أرامكو ^٥ على سبيل المثال، تبنت مبادرات في الابتكار المؤسسي تعتمد على التفكير التصميمي لإشراك موظفيها في تطوير العمليات التشغيلية، مما عزز روح المشاركة والانتماء. وشركة ^٦ stc للاتصالات استخدمت أدوات التفكير التصميمي لتصميم رحلة العميل الرقمية، ما ساهم في تقليل الشكاوى بنسبة ملحوظة وزيادة رضا المستخدم. وفي القطاع المالي، بدأت البنوك العربية تستفيد من المنهج في بناء واجهات مصرفية رقمية صديقة للمستخدم، تعتمد على الفهم السلوكي لا فقط على البرمجة التقنية.

ولكي ينجح التفكير التصميمي في البيئة العربية، لا بد من مراعاة ثلاثة نقاط جوهرية في التطبيق:

أولاً: التوطين الثقافي للمفهوم. فالتفكير التصميمي ليس قاتلاً يُستنسخ، بل فلسفة تُفهم وتُعاد صياغتها وفق السياق المحلي. ولذلك يجب ترجمة أدواته ولغته إلى ما يتناسب مع بيئتنا القيمية والاجتماعية، بحيث يظل الإنسان في قلب الفعل، لكن الإنسان العربي بقيمه وسياقه وخصوصيته.

ثانياً: التهيئة المؤسسية والقيادية. فالتفكير التصميمي لا ينجح في بيئه تقليدية تُكافئ الامتثال وتخشى التجريب. بل يحتاج إلى قيادة واعية تشجع على الابتكار، وتقدير التفكير المختلف، وتحتفي بالتجربة لا فقط بالنتيجة. وهذا يتطلب تطوير ثقافة إدارية جديدة تُعطي الموظف الحق في التفكير بحرية، وتمنحه الأدوات والمساحة ليكون مصمماً لا منفذًا فقط.

ثالثاً: بناء القدرات البشرية. فلا يمكن أن يتحول التفكير التصميمي إلى ممارسة مؤسسية دون تدريب نوعي للقيادات والكوادر. يجب أن يمتلك الموظفون مهارات التفكير الإبداعي، وال التواصل، والتحليل، والتجريب، والتعاون عبر التخصصات. وهنا تأتي أهمية دور المراكز التدريبية والجامعات ومراكز التميز في تصميم برامج احترافية تُخرج ما يمكن تسميته بـ ^٧ قادة التصميم المؤسسي ^٨ الذين يُجسدون روح المنهج في أعمالهم اليومية.

إن تطبيق التفكير التصميمي في البيئة العربية يمثل فرصة لإعادة هندسة العلاقة بين المؤسسة والمجتمع. فهو يعيد الإدارة إلى وظيفتها الأصلية: خدمة الإنسان، لا السيطرة عليه، ويحول التخطيط من أداة للتنظيم إلى وسيلة للتطوير.

ولذلك، فإن التفكير التصميمي ليس مجرد أسلوب حديث في الإدارة، بل هو ثورة ثقافية هادئة تعيد للإنسان العربي دوره بوصفه صانعاً للحل لا متلقياً له، وشريكاً في التطوير لا مجرد مستفيد منه.

؟ المحور الثامن: التوصيات والرؤية الختامية

حين نصل إلى نهاية هذا المقال، ندرك أن التفكير التصميمي لم يكن مجرد موضوع فكريٍّ نحلله أو إطارٍ إداريٍّ نصفه، بل كان رحلةٍ وعيٍّ متكاملة، تبدأ من الإنسان وتنتهي إليه، وتجمع بين النظرية والممارسة، والعقل والوجدان، والمنهج والإبداع.

ولأن أي فكرة عظيمة لا تكتمل إلا حين تتحول إلى أثر، فإن التفكير التصميمي لا يدعونا فقط إلى فهمه، بل إلى تبنيه كأسلوبٍ للحياة والعمل والإدارة والتفكير.

إنه ليس مشروعًا معرفياً وحسب، بل مشروعٌ حضاريٌّ لإعادة الإنسان إلى مركز الفعل والإنتاج في كل منظومة اجتماعية أو مؤسسية.

ومن خلال الرحلة الفكرية التي خضناها عبر المحاور السابقة، يمكن أن نخلص إلى مجموعة من التوصيات والرؤى التي تمثل ملامح التحول المطلوب في بيئات العمل العربية، إذا أرادت أن تستفيد من التفكير التصميمي كمنهجٍ للتطوير والإبداع:

أولاً: جعل الإنسان محور كل عملية تطوير.

فالمنظمة التي تبدأ بالتقنية قبل الإنسان، تفقد البوصلة وتضيع في التفاصيل.

إن أول ما ينبغي أن يتعلمه القادة هو الإصغاء الصادق لصوت الإنسان الذي يخدمونه ٰ سواء كان موظفًا أو مستفيدًا أو شريكًا ٰ لأن كل ابتكارٍ حقيقيٍ يبدأ من حاجةٍ حقيقة.

ومن دون فهم الإنسان في سياقه الواقعي والثقافي والاجتماعي، لا يمكن لأي نظامٍ أن يستمر أو ينجح مهما بلغت دقته التقنية.

ثانيًا: بناء ثقافة مؤسسية قائمة على التجريب والتعلم.

فالتفكير التصميمي لا يزدهر في بيئٍ تجافٍ من الخطأ أو تعاقب على الفشل.

بل يحتاج إلى ثقافةٍ تشجع على المحاولة، وتحتفي بالاكتشاف، وتحترم التجريب بوصفه طريقاً نحو النضج المؤسسي.

وهذا يتطلب من القادة أن يعيدوا تعريف النجاح ٰ لا باعتباره غياب الفشل، بل باعتباره وجود التعلم المستمر. ففي بيئٍ التفكير التصميمي، كل فشلٍ مؤقت هو انتصارٍ للوعي، وكل تجربةٍ ناقصة هي خطوةٌ نحو الكمال.

ثالثًا: تطوير القيادات الفكرية لا القيادات الإدارية فقط.

فالمؤسسات التي تريد أن تبني التفكير التصميمي لا بد أن تخرج قادةً يفكرون مثل المصممين. القائد المصمم لا يصدر الأوامر، بل يطرح الأسئلة.

ولا يراقب الأداء فقط، بل يشارك في الفهم.

ولا يبحث عن الحلول السريعة، بل يصمم الحلول المستدامة.

ولذلك فإن برامج إعداد القادة يجب أن تتضمن مهارات التعاطف، والتفكير الإبداعي، والتصميم المنهجي، لا فقط مهارات الإدارة والتحكم.

رابعاً: دمج التفكير التصعيدي في التعليم العام والجامعة.
لأن بناء العقول التصميمية يبدأ من المدرسة.

حين يتعلم الطالب منذ صغره كيف يُفكّر في تجربة المستخدم، وكيف يربط بين الفكرة والاحتياج، وكيف يصوغ الحل من منظور الإنسان، فإنه ينشأ على وعيٍ جديٍ يجمع بين الإبداع والانضباط، وبين الخيال والمنهج. وهذا ما تحتاجه بيئتنا التعليمية العربية اليوم لتجاوز النمط التقليدي إلى التعلم القائم على الفهم، والاكتشاف، والبحث، والممارسة.

خامساً: توطين المنهج في السياق العربي والإسلامي.
فالتفكير التصعيدي في جوهره يتفق مع مقاصد الشريعة في الاتقان، والإحسان، وتحقيق المصلحة، وتجنب المفسدة.

لكن المطلوب هو صياغة نسخته العربية الأصيلة التي تعبر عن قيمنا وثقافتنا، و تستفيد من إرثنا الفكري العميق.

وهنا يأتي دور الباحثين والمفكرين العرب في إعادة تأصيل هذا المنهج وربطه بمفاهيم مثل: *العمارة في الأرض، وفقه المصلحة، والإتقان في العمل*.

إن هذا التوطين سيمنح المنهج أصالة و يجعله أكثر قرابةً من واقعنا الاجتماعي والمؤسسي.

سادساً: تحويل التفكير التصعيدي من مبادراتٍ مؤقتةٍ إلى أنظمةٍ دائمة.
فكثير من المؤسسات العربية طبّقت هذا المنهج في شكل ورش عملٍ أو مختبراتٍ محدودة المدة، ثم تلاشت أثرها.

لكن التحول الحقيقي يحدث حين يصبح التفكير التصعيدي جزءاً من النظام الإداري، يمارس يومياً في تحليل المشكلات، وتصميم السياسات، وتطوير العمليات.

حينها فقط يتحول إلى ثقافة لا إلى مشروع، وإلى أسلوب دائم في التفكير لا إلى حدث عابر في التاريخ التنظيمي للمؤسسة.

سابعاً: إعادة تعريف مفهوم الابتكار المؤسسي.
فالابتكار في المنهج التصعيدي ليس ترفاً إبداعياً ولا زخرفاً تجميلياً، بل هو قدرة المؤسسة على إيجاد معنى جديد في ما تقدمه للناس.

إنه لا يقاس بعدد الأفكار الجديدة، بل بمدى عمق الفهم الذي أنتج تلك الأفكار.
وهذا التحول في الفهم يجعل المؤسسات أكثر نضجاً في التعامل مع مفهوم التغيير، لأنها لا ترکض خلف *الحداثة*، بل تبحث عن *الجدوى* و*القيمة*.

ثامناً: الاستثمار في بناء بيئة داعمة للفهم قبل الأداء.
فالإنتاجية في المؤسسات العربية غالباً ما تُقاس بالسرعة والكمية، بينما يدعو التفكير التصعيدي إلى قياسها بعمق الفهم وجودة التجربة.
إن المؤسسة التي تتعلم أولاً قبل أن تقرر، وتفهم قبل أن تحكم، وتعاطف قبل أن تُخطط، هي المؤسسة التي ستنجح في عالمٍ يتغير بسرعةٍ تفوق التوقع.

وعند تأمل الصورة الكبرى، نجد أن التفكير التصعيدي ليس فقط وسيلة لتحسين المؤسسات، بل هو إطار فلسفياً لتجديد الحضارة العربية والإسلامية في فهمها للعلم والعمل والإنسان. إنه منهج يعيد ربط **اللُّفْكَر** بـ**الخُلُق**، وـ**الْعُقْل** بـ**الْوَجْدَان**، وـ**الْإِنْسَان** بـ**الْمَعْنَى**. إنه يعيد صياغة علاقتنا بالابتكار لا بوصفه استيراً من الخارج، بل بوصفه عودةً إلى الجذور الأولى التي جعلت حضارتنا الإسلامية تزدهر يوماً لأنها كانت تفكراً بـ**إِتْقَانٍ** وتصمم بـ**إِحْسَانٍ** وتعمل بوعيٍّ.

وفي رؤيتنا المستقبلية، يجب أن يتحول التفكير التصعيدي في العالم العربي إلى حركة وعيٍّ مؤسسيٍّ متكاملة، تجمع بين الحكومات، والجامعات، ومراكز التدريب، ومؤسسات المجتمع المدني، لتبني جيلاً جديداً من المفكرين والمبدعين الذين يفهمون العالم قبل أن يحاولوا تغييره. إنها ليست دعوةً إلى تبني أدواتٍ جديدةٍ فقط، بل إلى تبني عقليةٍ جديدةٍ تنظر إلى الإنسان باعتباره مركز كل تطورٍ وغاية كل إنجاز.

وحيث نصل إلى هذا الفهم، ندرك أن التفكير التصعيدي ليس اتجاهًا إدارياً عابراً، بل هو ثورة فكرية إنسانية تضع الفهم في موضع القيادة، والتعاطف في موضع القوة، والابتكار في موضع الرسالة. إنه ليس كيف نفكر فقط، بل لماذا نفكر، ولمن نفكر، وكيف نحول الفكر إلى أثرٍ يُحدث فرقاً في حياة الناس يجعل المؤسسات أكثر وعيًّا وإنسانيةً وإتقاناً.

٣. الخاتمة التأكيلية

عندما نتأمل التفكير التصعيدي من على، بعيداً عن تفاصيله النظرية أو خطواته الإجرائية، ندرك أننا لا نتحدث عن طريقةٍ في العمل بقدر ما نتحدث عن طريقةٍ في الوجود. إنه ليس مجرد مهارةٍ مهنيةٍ تضاف إلى سيرة الموظف، بل هو حالةٍ وعيٍّ جديدةٍ تُعيد تعريف علاقة الإنسان بما يصنعه، وبمن يصنعه له. فكل فكرةٍ تولد في هذا المنهج تحمل في داخلها بذرة إنسان، وكل حُلْ يُصمم من خالله هو محاولةٍ لِإِعادَة الاتزان بين الحاجة والمعنى، بين الفعل والغاية، بين الإنسان والعالم.

في عالمٍ امتلأ بالسرعة، وامتلأت مؤسساته بالبيانات، وكاد الإنسان أن يغيب بين الأرقام والمخرجات، يأتي التفكير التصعيدي ليعيد ترتيب المشهد. إنه يذكّرنا بأن الحلول لا تُصنع من وراء المكاتب، بل في قلب الحياة. وأن الإنسان ليس متغيراً في معادلة الإنتاج، بل هو المعادلة كلها. وأن الابتكار لا يُقاس بعدد الأفكار الجديدة، بل بعدد القلوب التي لامسها، والعقول التي حَرَّكها، والحيوات التي حَسَّنَها.

لقد علّمنا التفكير التصعيدي أن الفهم أعمق من التحليل، وأن الإصفاء أصدق من الافتراض، وأن التعاطف أقوى من التحكم. إنه يعيد بناء عقلية القائد، ليصبح راعياً للفهم لا فقط للمؤشرات، وبناءً عقلية المؤسسة، لتصبح بيئةً

لإحساس قبل أن تكون نظاماً للإنتاج.

وفي هذا التحول من الأداء إلى الوعي، تكمن روح هذا المنهج التي تميّزه عن غيره: إنه لا يسعى إلى تحسين الأشياء فحسب، بل إلى تحسين علاقتنا بها، لأنّه يدرك أنّ الجودة لا تنشأ من الأدوات، بل من الفهم الذي يسبق استخدامها.

إذا كان التفكير التصميمي في أصله قد نشأ في بيئةٍ غربيةٍ صناعيةٍ، فإن تبنّيه في العالم العربي يمنّه بعدها جديداً.

فهو حين يتلقّى بروح الإتقان القرآنية، وبمبدأ الرحمة الإنساني، وبقيم الشورى والعدل، يتحول من مجرد منهج للإبداع إلى منهج للنهاية.

إنه يستدعي من داخل ثقافتنا أعمق ما فيها من فطرة على الفهم والسمّ والحسان، ويعيد توجيهها نحو المستقبل بلغةٍ معاصرةٍ وأدواتٍ علميةٍ دقيقةٍ.

التفكير التصميمي ليس علّقاً يحفظ، بل وعيٌ يمارس.

إنه تدريب على الإنصات، وتمرير على الفهم، وتجربة في تحويل المشاعر إلى معرفة قابلة للتطبيق. وحين تبنّاه المؤسسات، فإنّها لا تغيّر فقط طريقة عملها، بل طريقة تفكيرها في العمل، وطريقة نظرها إلى الإنسان الذي تعمل من أجله.

وحين يتبنّاه القائد، فإنه لا يتحول إلى مصمم للأشياء، بل إلى مصمم للمعنى، يضع واقعاً يتنااغم فيه المنطق مع الرحمة، والفاعلية مع الإنسانية، والتقنية مع القيمة.

وهكذا، لا يعود التفكير التصميمي مجرد أداة لإدارة الإبداع، بل يصبح لغةً جديدةً للحياة المؤسسية، تكتب بها المنظمات قصصها، وتعبر بها عن رؤاها، وتبني بها مستقبلها.

لغةً تعيد ترتيب العلاقة بين ما نعرفه وما نشعر به، بين التخطيط والوجودان، بين الغاية والوسيلة. لغةً تجعلنا نفكّر بعمقٍ، ونشعر بصدقٍ، ونصمّم بإتقانٍ.

وفي نهاية هذه الرحلة، لا نسأل: كيف نطبق التفكير التصميمي؟

بل نسأل سؤالاً أعمق: كيف نعيش بروح التفكير التصميمي؟

كيف نجعل من كل تجربة في حياتنا تصميماً واعياً؟

كيف نصمّم الحوار، والخدمة، والتعليم، والعلقة، والسياسة، والإدارة، بروح الإنسان الذي يريد أن يجعل العالم أفضل قليلاً مما وجده؟

فحين نصل إلى هذا المستوى من الوعي، نصبح نحن أنفسنا جزءاً من التصميم الإلهي الأعظم الذي خلق الإنسان فيه ليعمر الأرض بفكره وإحسانه وإتقانه.

وهنا فقط يتحقق وعد التفكير التصميمي: أن يكون منهجاً لبناء الإنسان الذي يصمّم الحياة بوعيٍ ورحمةٍ وإتقانٍ.

؟ توثيق المحتوى (Content Attribution)

؟ يسعدني أن يعاد نشر هذا المحتوى أو الاستفادة منه في التدريب والتعليم والاستشارات، ما دام ينسب إلى مصدره ويحافظ على منهجيته.

؟ هذه الإضافة من إعداد د. محمد العامري، مدرب وخبير استشاري، بخبرةٍ تزيد عن ثلاثين عاماً في التدريب والاستشارات والتطوير المؤسسي.

؟ للمزيد من الإضاءات ندعوكم للاشتراك في قناة د. محمد العامري على الواتساب وذلك على الرابط التالي:
<https://whatsapp.com/channel/0029Vb6rJzCnA7vxgoPym1z>

؟ #التفكير_التصميسي #مهارات_النجاح #د_محمد_العامري #الابتكار #القيادة
#التطوير_المؤسسي #التحول_الرقمي #التميز_الإداري #الإبداع_في_العمل