

**منهج "التفكير التصميمي" في المكتبات:
فرص التطبيق في المكتبات العمومية بالجزائر**

***Le « design thinking » dans les bibliothèques :
Les possibilités d'application dans les bibliothèques publiques
algériennes***

***The "design thinking" in libraries : possibilities of application
in public libraries in Algeria***



د. عبد الإله عبد القادر

kaderoabdel@gmail.com

جامعة هران 1 أحمد بن بلة
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية
قسم علم المكتبات والعلوم الوثائقية -
الجزائر

أستاذ جامعي ومدير مخبر البحث :
أنظمة المعلومات والأرشيف في
الجزائر LASIA



د. أسامة دموش

demouche31@hotmail.fr

جامعة هران 1 أحمد بن بلة
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية
قسم علم المكتبات والعلوم الوثائقية -
الجزائر

أستاذ جامعي وعضو دائم بمخبر البحث:
أنظمة المعلومات والأرشيف في
الجزائر LASIA

ملخص : يعتبر منهج " التفكير التصميمي (Design thinking) أحد الأساليب المبتكرة حديثا في المناجمنت داخل المؤسسات، والذي يرتبط بالإبداع وكيفية إدارة المشاريع الأنبة التي تواجهها المؤسسات في الحياة اليومية. نحاول من خلال هذه الدراسة الوقوف عند مفهوم هذا المنهج وأدواته التي جعلت منه وسيلة مناسبة للعمل داخل كل أنواع المؤسسات (التجارية، الصناعية، التعليمية، الثقافية...) بما في ذلك المكتبات، ثم محاولة تكييفه في المكتبات العمومية بالجزائر وذلك من خلال الإشارة إلى التحديات التي تواجهها على المستوى السياسي -القانوني، الاقتصادي، الممارسات (التصورات)، التكوين ؛ تجعل منه فرصة لها من أجل إحداث التغيير، والبحث عن التجديد في الممارسات بعيدا عن التقليد.

الكلمات المفتاحية : التفكير التصميمي، الإدارة، الوساطة، التجديد، المكتبات العمومية، الجزائر.

Abstract : "Design thinking" has become one of the most innovative methods in the field of management within every institution. It is related to creativity and how to manage innovative projects that institutions have to face in everyday life. In this research, we try to understand this new concept and the tools that have made it an appropriate one that may perfectly fit within all types of institutions (commercial, industrial, educational, cultural ...) including libraries. We will try to adopt this concept in public libraries in Algeria and see what type of challenges need to be addressed at various levels including legislation, practices (perceptions), trainings in order to make "design thinking" an opportunity for them to bring out all the necessary changes, and encourage creative thinking in library management.

Key words : Design thinking, Management, mediation, Innovation , Public Library , Algeria.

Résumé : En terme de management, le « design thinking » se situe dans un cadre bien précis, celui de mettre en œuvre des projets innovants dans la gestion quotidienne des institutions. Nous allons essayer, à travers cette contribution, de situer les contours de ce nouveau concept et les outils utilisés qui permettent son adaptation et son fonctionnement dans tous les types d'organismes (commerciales, industrielles, éducatives, culturelles...) et pour ce qui nous intéresse les bibliothèques. Pour se faire, nous allons essayer de mettre en évidence ce concept face aux difficultés rencontrées par les bibliothèques publiques en Algérie tant sur le

plan politique – juridique, économique que dans la pratique bibliothéconomique et voir dans quelle mesure le «design thinking» peut apporter des changements, inciter à la recherche de la créativité, loin de la gestion traditionnelle à laquelle sont habituées ces bibliothèques.

Mots clés : Design thinking, Management, Médiation, Innovation , Bibliothèque publique , Algérie.

مقدمة

تواجه المكتبات اليوم تحديات كبيرة، ارتبطت بالتطورات التكنولوجية الحاصلة في مجال المعلومات والاتصال، وتوسع القاعدة الجماهيرية للمستفيدين، خاصة عند الحديث عن المكتبات العمومية والتي أصبحت تشكل فضاءات لـ " ديمقراطية الثقافة "، يجعلها تجد صعوبة في إدارة المشاريع اليومية (النشاطات، البرامج، الفضاء)، وفي تنظيم علاقاتها بالمؤسسات الأخرى بحكم مهامها ووظائفها.

أدى هذا إلى بروز توجهات جديدة تبحث في المناهج والأساليب التي تسمح لهذه المؤسسات من التكيف مع التحولات، ومواجهة التحديات بشكل علمي -المناجمنت -، من خلال خلق نمط جديد للتفكير في حل المشكلات، يحث على الابتكار والإبداع داخل المؤسسات وهو منهج " التفكير التصميمي " الذي طورته شركة IDEO.

تشهد المكتبات العمومية في الجزائر نفس التحديات التي تواجهها مثيلاتها في العالم، بحكم القواعد والأسس العامة التي تشترك فيها، غير أن الوضع بمؤسساتنا قد يتعدى ذلك، حيث عرفت الجزائر مع مطلع الألفية الثالثة انجاز بنية تحتية مهمة للمكتبات العمومية، حرصت من خلالها على مطابقة المعايير الدولية، وإعادة النظر في وضعية هذه المكتبات مقارنة بسابقاتها، غير أن طريقة تسيير هذه المكتبات لازالت تخضع للأساليب التقليدية، فتصميم النشاطات والبرامج بها يكون من خلال ما تمليه السياسة الداخلية لكل مكتبة (مسؤول المكتبة)

للمستخدمين، والتي قد تؤول إلى التقليد للنماذج العالمية الناجحة.

يجعلنا هذا نقف عند المشروع الجديد الذي تبنته الجزائر، والظروف التي تمر بها هذه المكتبات على المستوى القانوني، الممارسات (التصورات)، وحتى التكوين في مجال المكتبات، بهدف تكييف منهج " التفكير التصميمي ".

من الناحية المنهجية، تعتمد هذه الدراسة على مجموعة من الأدوات تتمثل في:

- النصوص القانونية الواردة والتي تحكم سير وتنظيم هذه المكتبات سواء التابعة لقطاع الثقافة أو الجماعات المحلية؛

- إجراء مجموعة من المقابلات مع مسؤولي المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية حول الصعوبات التي تواجههم في تسيير هذه المؤسسات؛

- استطلاع آراء مجموعة من المكتبيين حول التكوين في مجال المكتبات، وهل يسمح لهم بالتعامل مع كل المشاكل التي قد يواجهها في العمل.

1. مفهوم منهج التفكير التصميمي " Design thinking "

خاض العديد من المسيرين في منهج " التفكير التصميمي " Design thinking وقدموا له تعريفات عديدة، انطلاقا من ترجمته إلى اللغة العربية، حيث ترجمه بعض الباحثين بـ " تصميم التفكير " وهذا راجع إلى استخدام كلمة

الشركة تعريفات أخرى لـ " التفكير التصميمي " على أنه " منهجية لقيادة مشاريع إنتاج الأفكار والإبداع، بحيث تكون لهذه الأفكار القدرة على التأثير وإحداث التغيير التنظيمي " (Pécché, 2016, Jean-Patrick Et Al., 2016)، أو هو " مقارنة تسمح بالإبداع، من خلال سلسلة من الخطوات التي من شأنها أن تساعد في تصميم أفكار وإيجاد حلول جديّة " (Leac, Jean- (Pierre, 2016).

يمكن اعتبار منهج " التفكير التصميمي " أحد المقاربات المبتكرة حديثاً في المناجمنت التي تحفز على الإبداع، وتسمح بالتوليف بين التفكير التحليلي والتفكير الحدسي الذي يعتمد أساساً على ردود أفعال المستخدمين (Mathieu, F., & Hillen, V., 2016, p.18)، إذ يعتبر أحد أساليب العصف الذهني Brainstorming، فهو يركز على عنصرين أساسيين هما:

1- المستفيدين/ المستخدمين.

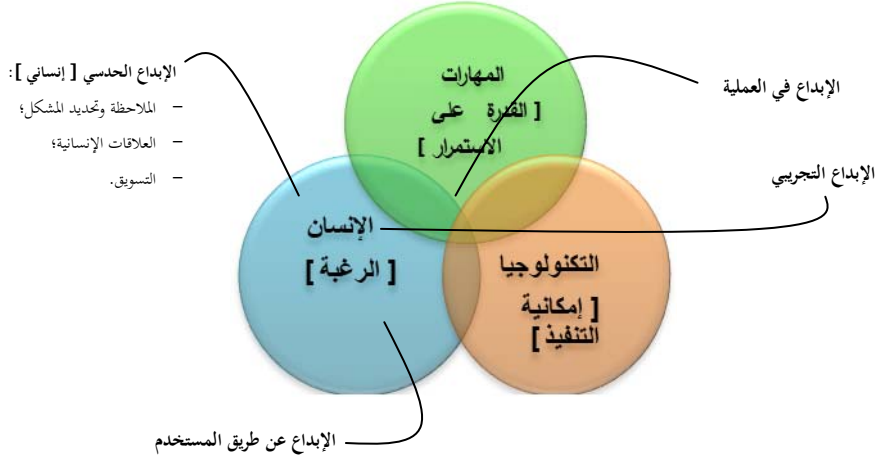
2- إنتاج الأفكار/ الإبداع.

إن ما يجعل الحلول المقترحة في هذا المنهج فعالة، هو القدرة على تحويل الفكرة إلى تصميم عملي، إذ تبنى عملية التصميم هذه على ثلاثة عناصر أساسية مكونة لمفهوم " الإبداع " وهي: الرغبة - إمكانية التنفيذ- القدرة على الاستمرار، وهو ما يجعل الفكرة أو الخدمة المبتكرة مرغوبة على المستوى الإنساني، وممكنة على المستوى المالي والتكنولوجي، ويقدم الشكل رقم 01 العناصر التي يقوم عليها هذا المنهج والمتمثلة في:

design في اللغة الانجليزية التي تأتي في صيغة " اسم " أو " فعل " ولا تظهر كـ " صفة " (Tenney, Merle, 2016)، فتكون بذلك الترجمة صحيحة لكنها لا تقدم الوصف الحقيقي والأبعاد الضمنية للمنهج، إذ أن استخدام الكلمة في هذا السياق خارج عن القاعدة العامة ويراد به وصف حالة أو طريقة للتفكير (مثل التفكير التحليلي، التفكير النقدي...الخ)، وهو ما نجده من خلال تقديم الباحثين للمنهج على أنه طريقة للتفكير « Design is way of thinking » وليس « Design your thinking » (Burdick, Anne, 2016)، فتكون بذلك الترجمة الصحيحة هي " التفكير التصميمي ".

برز مفهوم " التفكير التصميمي " مع ستينيات القرن العشرين، بتواز مع تناول خلالها العديد من الباحثين للمسائل المرتبطة بتشجيع التفكير، غير أن المنهج لم يعرف تطوراً إلا مع شركة IDEO المتخصصة في مجال تصميم المنتجات، الأدوات، والخدمات لمختلف المؤسسات، وقد قامت الشركة بتصميم أولى نماذج الفأرة والحاسوب المحمول لشركة Apple.

يعرف Tim Brown منهج "التفكير التصميمي Design thinking" على أنه " نظام يعتمد على الإحساس، وعلى أدوات وأساليب المصممين التي تسمح للفرق متعددة المهارات من الابتكار والذي يتكيف مع: احتياجات المستخدمين، إمكانية تنفيذه، والقدرة على الاستمرار " (Tiphaine, Gamba, 2016, p.10). كما يقدم القائمون على هذه



الشكل رقم 01: عناصر التحفيز في منهج " التفكير التصميمي " حسب Tim Brown (Mathieu, F., & Hillen, V., 2016, p.17)

أساسية شكلت شعارا لدى العاملين بها (التقاسم، الديناميكية، الاستجواب).

1999: قامت شركة IDEO بتصميم Caddie لتسهيل عملية التسوق داخل المحلات والمتاجر، وقد تم تصميمه في ظرف 5 أيام.

2000: بروز العديد من المنشورات، المحاضرات والمؤتمرات حول منهج "التفكير التصميمي" بأكبر الجامعات بالعالم.

2001: توسع عدد الشركات والمؤسسات المتعاقدة مع وكالة IDEO تجاوزت 500 متعاون من مختلف المناطق بالعالم.

2012: إنشاء 3 مدارس لتدريس منهج " التفكير التصميمي " في كل من باريس، بكين، طوكيو.

2. مراحل تطور منهج " التفكير التصميمي ":

1950: طرح صانع الإعلانات الأمريكي Alex Osbon النقاط الأولى حول تقنية العصف الذهني، حيث روج لدى مختلف المؤسسات والشركات مسألة التفكير الإبداعي.

1960: تم إنشاء أول برنامج عمل مشترك بين الإدارات بجامعة " ستانفورد "، يركز على جعل الإنسان محور تصميم المنتج.

1987: نشر Peter Rowe كتابا بعنوان « design thinking » بمعهد MIT، يشرح فيه خطوات عمل هذا المنهج.

1991: قام David Kelly من Palo Alto بتأسيس وكالة مختصة في التصميم IDEO، طورت من طرق حل المشاكل، وترتكز على ثلاثة مفاهيم

وعلى العمل على ترجمتها لتجعل منها هدفا أصليا.

4. استخدام " التفكير التصميمي " في المكتبات:

إن ما تطرحه المؤسسات، عمومية كانت أو خاصة، من مشاكل ينطبق على وضعية المكتبات كونها مؤسسات لديها مواردها الخاصة (المادية، البشرية، المالية، التكنولوجية)، والتي أصبحت تطرح صعوبات في كيفية إدارة (الفضاءات، النشاطات، الخدمات، المشاريع... الخ) عقب التحولات الحاصلة، ما يجعل البحث أو التفكير في طرق جديدة تعزز عملها انطلاقا من الفهم الحقيقي لاحتياجات الزبائن – المستخدمين أو المستهدفين، شرطا يمكنها من الاندماج داخل المجتمع.

ما يدعم هذا التوجه هي التحديات التي بات يطرحها المكتبيون والمتخصصون في أعمال المؤتمرات والملتقيات (الدولية، الإقليمية، الوطنية) من جهة، وما يصدر عن المنظمات الدولية (اليونسكو، الإيفلا) من مبادرات ومنشورات إزاء تصاعد المهام والخدمات، والخبرات من جهة أخرى، إذ لم تعد مهام المكتبة تقتصر على عمل المكتبي خلف مكتبه، بل أصبح لابد من البحث في كل الوسائل لتحسين الخدمة من أجل إرضاء واستقطاب كل المواطنين على تنوعهم، والعمل على تطوير وتنمية المجتمع.

وعلى ذلك، ومن أجل خلق مكتبة فاعلة قادرة على مواجهة كل التحديات والتكيف مع كل هذه التحولات، لابد من البحث عن التجديد انطلاقا من الفهم

2003 بداية استخدام المنهج في المكتبات (الجامعية، المدرسية، العمومية...) ¹

3. الحاجة إلى منهج " التفكير التصميمي " في المؤسسات:

إن ما يحمله مفهوم " المناجمنت " داخل المؤسسات، والذي يطرح العديد من المقاربات أو المناهج لإدارة المشاريع التي ترتبط عادة بأهداف مسبقة يتم تحديدها وفق الزمن وتكييفها مع الكفاءات المتوفرة، والتي تتطلب في الغالب عملية التدريب المستمر للمدراء من أجل مساهمة التحول أو التغيير الحاصل في البيئة (التطور التكنولوجي، التغيير في ممارسات المستفيدين، تذبذب في القوى العاملة... الخ)، وكذا الوجود الفعلي لأدوات إدارة المشاريع (عقد الأهداف، تحليل الأثر، مخطط غانت... الخ)، وهي الأدوات التي تساعد في عملية التخطيط والتنسيق ومراقبة المخاطر في المقام الأول.

وتلجأ المؤسسات العمومية في إدارة المشاريع اليومية (الأنشطة، الخدمات... الخ) لمنهج " التفكير التصميمي " لارتباطه بالجانب الإبداعي وليس بالأهداف المحددة مسبقا، إذ تبنى المقاربة فلسفتها على تحديد الحاجيات الأولية في الحين،

¹ - انظر الجدول الموضح لأهم المشاريع التي تبنتها المكتبات حول العالم من خلال العمل بمنهج " التفكير التصميمي " على الرابط التالي: <http://lrf->

thinking en bibliothèque "من بين هذه التجارب الرائدة نذكر:

1. تجربة المكتبة العمومية

بشيكاغو: قامت المكتبة باعتماد المنهج في تنظيم فضاءاتها؛ البحث عن خلق خدمات جديدة؛ التفكير في طرق جديدة لتقديم العروض... الخ. كما تبنت المكتبة مشروعا يخص فئات الشباب من أجل تطوير الأنشطة وتشجيع المطالعة لدى هذه الفئة من المجتمع، وقد اعتمدت فيه على عقد لقاءات بين مكتبيين وخبراء وعائلات من المجتمع المعني لتوضيح خطوات عمل المشروع. وانتهى اللقاء بإنشاء مختبر للإبداع الفني للمراهقين.

2. تجربة مكتبة Arhus: هذا

النموذج يعكس رواج المشروع خارج الولايات المتحدة الأمريكية، وهي إحدى المكتبات الدنماركية والتي تبنت هذا المنهج، فخصصت لذلك جماعات عمل مجهزة بحقائب تتوفر على مجموعة من العتاد التي تساعد في انجاز المشاريع الإبداعية التي قد تصادفهم في عملهم اليومي (أقلام ملونة، غراء، عجين... الخ)، وقد أكد Rolf Hapel مدير المطالعة العمومية بالمدينة على أن المشروع ترتبت عنه فائدتين هما:

أ- أخذ احتياجات وطلبات المستخدمين على محمل الجد، والاستماع لهم باعتبارهم أفراد ناشطين يساهمون في تغيير المكتبة، وليس كونهم فقط مستهلكين سلبيين؛

ب- مساهمة المستخدمين في إنشاء خدمات جديدة ذات جودة، وتجسيد العمل الديمقراطي.
(Comment introduire le)

الحقيقي لاحتياجات المستفيدين الحقيقيين والمحتملين على حد سواء، وهو ما دعى إليه "ستيفن دبزر" في قمة جمعية المكتبات الأمريكية في سنة 2014، حيث أكد انه لابد على أمناء المكتبات من إعادة تدريب العقل بحيث يتمكن من حل المشكلات والتفكير الخلاق لإيجاد حلول بطريقة جديدة وممتعة.

يتحدى "ستيفن دبزر" أمناء المكتبات في كتابه " كيف تفكر بشكل استثنائي " أن يجيبوا بالقول " لا أعرف لكنني سأحاول معرفة الأمر " ويسترسل في ذلك التحدي مطالباً إياهم بوضع الحجج الأخلاقية أو الحس الأخلاقي والذي يعرف في الثقافة الغربية بالبوصله الأخلاقية Moral Compass جانباً عندما يتعلق الأمر بالبحث عن حلول للمشكلات، طالما أن الحلول الأخلاقية لا يتم اختيارها في النهاية، فنحن دائماً قادرون على التوصل لخلق طرق إبداعية لحل المشكلات بشكل مغاير لما تقدمه الحلول التقليدية (حايك، هيام، 2016).

وفي هذا السياق تناول العديد من المختصين منهج " التفكير التصميمي " وكيفية تطبيقه في المكتبات، وكان من بينهم: Nicolas Beudon, Emilie Barbier, Emmanuelle Painvin, Pascale Chartier كما استطاعت العديد من المكتبات العمومية في العالم الخوض في هذه التجربة من خلال التعاون مع شركة IDEO التي قامت بتدريب وتكوين عشرات المكتبيين في مجال " التفكير التصميمي "، وقد نشرت على إثر ذلك دليل Le Design بعنوان " Le Design

حيث المساحة، البرامج، الخدمات، الأنظمة وغيرها، وهذا ما أكدته دراسة قامت بها شركة IDEO على مجموعة من المكتبات في العالم التي تواجه بطبيعة الحال تحديات مختلفة، والتي خلصت إلى إمكانية استخدام منهج "التفكير التصميمي" للتطوير (Design Thinking for Libraries IDEO, 2015, p.17).

1. الأنظمة: يتشكل النظام من عناصر متعددة كالمصالح الواحدة، العلاقات، الاحتياجات، والتي هي في حاجة إليها أي مؤسسة بما فيها المكتبة. وعليه فإن تصميم الأنظمة يقوم على الاندماج المتعدد لخدمات مترابطة يكون لها تأثير، كتصميم شراكات وشبكة علاقات مع المؤسسات التعليمية والجمعيات بهدف خدمة المنفعة العامة أو البحث عن مقاييس جديدة تجعل المكتبة أكثر فاعلية.

2. الفضاءات: كثيرا ما يعاني المكتبيون من سوء استخدام المساحات في المكتبة، والتي يسمح هذا المنهج بمعالجتها، عن طريق إعطاء الفرصة للمكتبي كمصمم لإعادة النظر في هذه الفضاءات واستغلالها استغلالا مثاليا، كما أن ما تطرحه التوجهات الحديثة التي تجعل من المكتبات بمثابة "منزل ثاني"، تحث على التفكير في الجانب الجمالي لها سواء في "فضاء العمل" أو في الفضاء الخاص بـ "المكتبي" مما يعطيه القدرة على التركيز والعمل براحة، أو على مستوى "فضاء القراء" مما يجعله يقضي أوقاتا طويلة دون الشعور بالتعب.

3. البرامج: تعتبر محطة مهمة لاعتماد المنهج، إذ تتشكل هذه البرامج

design thinking en (bibliothèque ?, 2015)

3. مشروع Biblio Remix:

تبنّت المكتبة العمومية بـ Rennes المشروع في جوان 2013، بمشاركة مختلف المهارات (مكتبيين، قراء، مصممين، مهندسين، مستخدمين وغير مستخدمين للمكتبة)، حيث تم عقد اجتماعات لتحفيز الإبداع والابتكار المشترك لخدمات المكتبات، قدم خلالها المشاركون الأسئلة والمشاكل المتعلقة بالمكتبة، وتقديم اقتراحات ومشاريع تهدف لصناعة مكتبة "مثالية" تجسد على أرض الواقع.

يهدف المشروع إلى إيجاد حلول مبتكرة من خلال استعمال مخيلة السكان – من المترددين على المكتبة أو غير المترددين-، والفاعلين في الشؤون العامة وأصحاب الابتكارات (فنانين، مصممين، مطوري برامج في الإعلام الآلي...)، حيث يتم استعمال التفكير الجماعي في كيفية صناعة "مكتبة الغد" بين سكان المنطقة والمكتبيين وأفراد آخرين ذوي كفاءات متعددة (L'agora, espace d'échanges,) (2013).

5. مجالات استخدام منهج

" التفكير التصميمي " في المكتبات

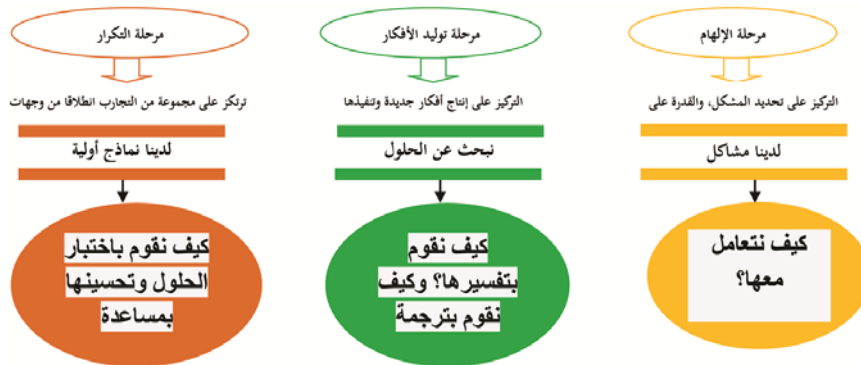
إن ما يوحي به مفهوم "التصميم" في الغالب هو إعطاء البعد الجمالي للأشياء، لكن ما يطرحه منهج "التفكير التصميمي" أوسع من ذلك بكثير، حيث يكمن في البحث عن حلول لكل التحديات التي تواجه المكتبة سواء من

6. خطوات عمل منهج " التفكير التصميمي "

يعتمد منهج " التفكير التصميمي " كغيره من المناهج والأساليب المعتمدة في المناجمنت على مجموعة من الخطوات البسيطة التي تضبط سير وتنظيم المشروع، وقد تشكلت هذه الخطوات عبر مراحل حيث قدم Rolf Faste في أعماله 7 مراحل لمنهج التفكير التصميمي، لتختزل بعدها مع Jeremy Gutsche إلى 5 مراحل، وتستقر في الأخير على 3 مراحل حددها Tim Brown تشمل كل العمليات التي ذكرها من سبقه في ذلك وهي :

داخل المكتبات في الغالب من سلسلة من الأحداث تبني عليها، يمكن تعديلها أو تكرارها بأسلوب جديد، والمكتبي في هذه الحالة هو " المصمم " لهذه البرامج، لذلك يحتاج لمعرفة كيفية تسييرها، والموارد التي قد يحتاجها، أو السياق (المادي، اللامادي) الذي تطرح فيه.

4. الخدمات: تسعى المكتبة لتكون محور التحول والتقدم في المجتمع من خلال العمل على تصميم وتطوير خدماتها، وتقوم هذه الخدمات في العادة على وسائل ممنهجة كوسائل الاتصال والتكنولوجيا، لذلك يصبح التفكير في تصميم خدمات مساعدة ذات صلة بذلك كأن يقوم المكتبيون بتدريب الكبار على كيفية استخدام هذه التكنولوجيا لتحقيق المساواة.



الشكل رقم 02: يوضح خطوات عمل منهج " التفكير التصميمي "

(Design thinking in a Day, IDEO, 2016, p.3)

الانطلاقة:

لكل مشروع نقطة الانطلاقة التي تعبر عن وجود مشكل راجع إما لنقص موجود، أو محاولة لتحسين خدمة ما أو

بداعي التغيير. وعليه فإن منهج التفكير التصميمي يعتمد كمرحلة أولية على تحديد المشاكل، والنظر إلى هذه المشاكل على أنها فرصا داخل المكتبة كان تسعى إلى:

من المشكل واستطاعوا أن يجذبوا الانتباه، وجعل أفكارهم مواضيع الهام. (Ibid, p.p.6-7)

2- مرحلة توليد الأفكار:

يسمح منهج " التفكير التصميمي " بإشراك الجميع في حرية الإبداع، وتقديم تصورات لحلول ملموسة تسد الاحتياجات، وهي تخضع لمجموعة من القواعد منها:

- الامتناع عن إطلاق أحكام مسبقة.

- تشجيع الأفكار حتى لو كانت غريبة أو غير واقعية.

- الاستماع وتجريب أفكار الآخرين.

- أن لا ينسى المكتبي سبب وجوده.

- يحق لكل شخص الحديث في وقته المحدد.

- الاعتماد على التفكير البصري (رسومات، أشكال...الخ).

- التركيز على الكم (كأن تولد 50 فكرة في 10 دقائق).

تعتبر هذه المرحلة خطوة مهمة من مراحل التفكير التصميمي، وهي تشكل احد أساليب العصف الذهني brainstorming، أي انه بعد تجميع عدد من الأفكار أصبح لابد من اختيار الأحسن منها، أي الأقرب والأصلح لحل المشكل المطروح ولتشكل

- استهداف فئة معينة (فئة المراهقين مثلا).

- تطوير وابتكار خدمات جديدة؛

- خلق فضاء للعمل الجماعي. وعليه لابد من تحديد المشكل باستخدام سؤال:

كيف يمكن أن... ؟
Comment pourrait-on... ?

وهي صيغة بسيطة تسمح بتبني عقلية موجهة نحو ابتكار حلول ملموسة. (Design thinking in a Day, IDEO, 2016, p.4)

1- مرحلة الإلهام:

تعتبر أول خطوة بعد تحديد المشكل، وترتكز على معرفة احتياجات الزبائن من خلال مجموعة من المصادر التي تشكل " مصادر إلهام " بالنسبة للمكتبي نذكر منها:

- الملاحظة والمراقبة.

- التحدث مع أفراد المجتمع.

- الاستماع لآراء الزبائن.

- أن تضع نفسك في مكان الزبون/القارئ.

- القيام بزيارات غير متوقعة.

تشكل هذه المصادر وغيرها تقنيات تساعد على تسجيل الأفكار الجديدة، المفاجئة والغير متوقعة، ليتم بعد ذلك تحديد الأشخاص الذين اقتربوا

مخرجات جديدة تعرض من خلال إنشاء نماذج، مطويات، لعب الأدوار... الخ. (Ibid, p.p.8-12)

3- مرحلة التكرار:

وهي المرحلة الأخيرة: فبعد النجاح في تحقيق الفكرة وتجسيدها على أرض الواقع، تقوم (المكتبي) على عرض هذه النماذج على المستخدمين وادّاء آرائهم لمعرفة ما يصلح وما لا يصلح في الفكرة المنجزة، وكيفية

7. "التفكير التصميمي" وممارسات الوساطة في المكتبات:

يسمح منهج "التفكير التصميمي" بإدخال طرق عمل جديدة داخل المكتبات تهدف إلى تعزيز وتطوير الخدمات والنشاطات والبرامج وكذا إلى تغيير الذهنيات على مستوى:

- مدير المؤسسة : كونه المسؤول الأول الملزم بتبني الحلول والأفكار والنماذج.

- الممارسات : الخروج من فكرة مكتبي خلف المكاتب، إلى وسيط يتقرب من المستخدمين ويحتك بهم لمعرفة احتياجاتهم.

تجسد ممارسات هذا المنهج مفهوم الوساطة في المكتبات التي تبحث في " جودة التفاعل "، هذا المفهوم الذي يؤكد فكرة أن المكتبة ليست فقط لنقل وتوصيل المعارف، وإنما في القدرة على البحث مع الزبائن/ القراء على وسائل تسمح لهم بأن يكونوا

تحسينها تدريجيا، وتعتمد هذه العملية على :

- نشر هذه النماذج على المواقع الالكترونية حتى يتفاعل معها الناس ويقدموا إضافاتهم للمشروع أو الفكرة،

- وضع قائمة بكل ما تم اكتسابه أثناء انجاز المشروع ليتمكن المكتبي بعدها من تشكيل فريق يتعمق أكثر في الفكرة. (Ibid, p.p.13-14)

فاعلين في المجتمع الذي يعيشون فيه، وذلك من خلال:

- القدرة على التفكير في تجارب ملموسة (التصور).

- التفكير والمراقبة (العرض).

- القدرة على وضع تصور تجريدي (فكرة).

- القدرة على التجربة (الفعل).

8. منهج " التفكير التصميمي " للمكتبات العمومية بالجزائر:

1.8. وضعية المكتبات العمومية في الجزائر:

أ- على المستوى السياسي- القانوني:

تعرف الجزائر منذ مطلع الألفية الثالثة تحولا في مؤسساتها وهيكلها خاصة الثقافية منها، والتي تبنت من خلالها انجاز مشروع المكتبات العمومية على مستوى كل جميع

(مكتبات البلديات) هو تحقيق الوحدة الوطنية وتدعيم السياسة الوطنية للمعلومات، الثقافة، التكنولوجيا، بهدف التأسيس لـ "مجتمع المعلومات" هذا المشروع الذي تبنته الجزائر عقب القمتين العالميتين لمجتمع المعلومات (القمة العالمية 1 بجينيف 2003، والقمة العالمية 2 بتونس 2005).

استطاعت الجزائر أن تخلق شبكة لمكتبات المطالعة العمومية، إلا أن الوضعية القانونية لهذه المكتبات لا تزال تتسم بالغموض مما يوضح فشلها الجزئي في تفعيل نشاطاتها داخل المجتمع؛ فهي تفتقر إلى النصوص التي تحكم سيرها وتنظيمها، وتحدد مهامها وأدوارها ونطاق عملها لترتقي إلى مستوى التحولات التي تعرفها هذه المكتبات في العالم، وهو ما يجعلنا في حاجة إلى تبني الأساليب والمناهج الحديثة للتسيير.

كما أن الخلفية التي أنجزت عليها هذه المكتبات، والأهداف المنوطة بها تشير إلى تصاعد وتنوع في مهامها ووظائفها، خاصة تلك التي تعكس دورها الاجتماعي، والذي يتطلب دفع مكتباتنا للالتزام بهذا الدور لتكون قادرة على خلق مجتمع قادر على التعايش معاً؛ ويعتمد هذا على إدراج مناهج وطرق التسيير الحديثة داخل هذه المؤسسات، مما يتيح الفرصة للأفراد والجماعات على العمل الإبداعي والابتكار والتفاعل داخل هذه الفضاءات.

ب- المستوى الاقتصادي:

لاقي مشروع المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية في الجزائر مع

ولايات الوطن، كما عملت على إعادة هيكلة وتنظيم هذه المؤسسات بما يتوافق مع المعايير الدولية (اليونسكو-إفلا)، ومراعاة التغيرات الحاصلة في التنظيم الاجتماعي والحضاري، والنمو الديمغرافي، بهدف تحسين وضعية هذه المؤسسات وتقريبها من المواطنين، وعليه نجد فئتين من المكتبات العمومية في الجزائر هي:

الفئة الأولى: مكتبات تابعة

لوزارة الثقافة تحت تسمية "المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية"، ولها ملحقات تحمل تسمية "مكتبات المطالعة العمومية" وهي حديثة من حيث التأسيس والمفهوم، ينظمها ويحدد مهامها المرسوم التنفيذي رقم 12-234 المؤرخ في 3 رجب عام 1433 الموافق 24 مايو سنة 2012.

الفئة الثانية: المكتبات العمومية

التابعة للجماعات المحلية (البلديات) يحدد مهامها المرسوم التنفيذي رقم 81-382 مؤرخ في 29 صفر عام 1402 الموافق لـ 26 ديسمبر سنة 1981، والذي تم تعديله بقانون البلدية رقم 10-11 مؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق لـ 22 ديسمبر 2011، يتعلق بالبلدية، يحدد صلاحيات البلدية والولاية في مجال الثقافة من خلال إنشاء وتسيير المكتبات البلدية وتشجيع المطالعة العمومية.

إن الهدف من وراء انجاز شبكة المكتبات العمومية عبر التراب الوطني تمثل للمعايير والتصريحات الدولية (اليونسكو-إفلا)، سواء من خلال خلق مؤسسات جديدة كمشروع "مكتبات المطالعة العمومية"، أو إعادة تنظيم المكتبات العمومية الموجودة مسبقاً

هذه المؤسسات الانفتاح على المحيط الخارجي والبحث عن مصادر تمويل جديدة، الأمر الذي يتطلب التفكير في إنشاء علاقات وشراكات جديدة يمكن تجسيدها من خلال اعتماد المنهج " التفكير التصميمي ".

ت- على مستوى الممارسات (التصورات):

أدى غياب سياسة ثقافية واضحة إلى خلق غموض في طريقة تسيير هذه المؤسسات لدى القائمين عليها، أو تحديد نطاق عملها، وأدوارها الجديدة في المجتمع، وعليه فقد نلاحظ نمطين في طريقة تسيير هذه المكتبات، ترتبط بروى هؤلاء المسؤولين، يمكن تمثيلها في:

الرؤية الأولى: يكتفي أصحاب هذه التوجه بالتقيد بما هو منصوص عليه في القوانين التي تضمنتها والتي تحدد المهام المرتبطة بها، خصوصا ما يتعلق بتوفير المجموعات ومعالجتها وإتاحتها للجمهور. كما تجد هذه الفئة على أنه لا بد على القارئ من التوجه إليها لأنها توفر له الفضاء، والمجموعات بالمجان.

الرؤية الثانية: يرى أصحاب هذا الاتجاه أنه لا بد من التوجه إلى القراء من خلال نشاطات وبرامج تمس كل شرائح المجتمع، غير أن عملية تحديد هذه البرامج والنشاطات تقع غالبا في دوامة تقليد أو محاكاة النماذج العالمية الناجحة التي تتصف مجتمعاتها بخصائص معينة، قد تختلف في طريقة التفكير والقبول، في الموارد المستخدمة والاحتياجات الفعلية، وكيفية تقديمها أو عرضها، وهذا ما قد يجعل تجسيد هذه

مطلع الألفية الثالثة اهتمام السلطات العمومية، حيث تمت إعادة إنعاش القطاع الثقافي من خلال تخصيص ميزانية معتبرة، عرفت على إثرها هذه المؤسسات تغييرا في شكلها الهندسي المعماري، وفي تنوع فضاءاتها التي تسمح لها بالقيام بنشاطات متعددة. وهي الراحة المالية التي سمحت لها بأن تنشط في مجال الكتاب والمطالعة، من خلال التخطيط لبرامج سنوية، أو القيام بنشاطات مناسبة (ثقافية، علمية، تاريخية... الخ). لكن، وعلى الرغم من أن هذه البرامج والنشاطات تخصص لها ميزانيات كبيرة إلا أن هذه المكتبات لم تتمكن من تحقيق الأهداف المسطرة لها منذ انطلاقتها التي تجاوزت 5 سنوات.

أما عن المكتبات التابعة لوزارة الداخلية والجماعات المحلية والتي يطلق عليها " مكتبات البلديات "، فهي من بين المؤسسات التي ابتكرتها الجزائر منذ الاستقلال لترقية الكتاب والمطالعة العمومية، غير أن الوضعية المالية للبلديات خاصة أمام ما تحمله من مهام ومشاريع متنوعة داخل المجتمع، جعلها عاجزة عن تمويل هذه المكتبات، وهو ما خلق صعوبة في تفعيلها، كما أصبح رؤساء البلديات يتنازلون عن بعض هذه المكتبات لصالح وزارة الثقافة لتسييرها بذلك المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية.

كما عرفت المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية خلال سنة 2016 الدخول في مرحلة التقييم عقب تراجع الميزانية التي تأثرت بالأوضاع الاقتصادية للجزائر (نتيجة تراجع أسعار البترول)، وهو ما فرض على

الفهرسة، التحليل، التنشيف... الخ)، وهو ما يجعله يواجه صعوبات ترتبط بكيفية تسيير وتدبير هذه المؤسسات (الخدمات، النشاطات، البرامج)، خاصة منها العمومية. وتكمن الصعوبة الأولى التي تواجه مسيرتها في غياب الجانب الحسي للمكتبي، وفي عدم قدرته على الاتصال مع الجمهور على اختلاف فئاته (شيوخ، شباب، أطفال) ومعرفة احتياجاته، ما يحتم عليه الاكتفاء بما لقن له، أو السعي إلى التقليد دون تحليل الأوضاع أو إدراك الحاجيات وهو ما يفسر العبارة الرائجة في كون " التكوين في الجامعة شيء وما هو معمول به على أرض الواقع شيء آخر".

ما نلاحظه أيضا داخل هذه المؤسسات هو افتقارها إلى الموارد البشرية الكافية لتأدية مهامها بالمقارنة مع الفضاء (المساحة) والجمهور العريض الذي يؤمها، حيث لا تراعي لا المعايير الوطنية ولا العالمية من حيث عدد الموظفين، ما يجعل العمل على إشراك المختصين والرواد في مشاريعها أمرا ضروريا لتجاوز الصعوبات التي تواجهها في الحياة اليومية.

2.8. إمكانية استخدام منهج " التفكير التصميمي " في المكتبات العمومية بالجزائر:

يعتبر منهج " التفكير التصميمي " فرصة للمكتبات العمومية في الجزائر من أجل إحداث التغيير أو التجديد، في طريقة تسييرها، إذ تؤكد المؤشرات التي يطرحها الباحثون من خلال البحوث الأكاديمية أو أعمال الملتقيات والمؤتمرات الصعوبات التي

النشاطات على أرض الواقع قد لا ينجح بنفس الوتيرة التي لاقتها في الدولة المبتكرة للفكرة.

إن التوجهات وطريقة التسيير التي تحدد من خلالها كل مكتبة نظامها الداخلي وبرامجها ونشاطاتها وخدماتها لتمليها بعد ذلك على زبائنها (القراء)، يجعلها تجد صعوبة في تحقيق أهدافها المسطرة، وفي توسيع قاعدتها الجماهيرية، وهو ما تؤكد المؤشرات المطروحة حول عدد المنخرطين داخل هذه المكتبات والذي بلغ 70.000 منخرط على المستوى الوطني خلال سنة 2016؛ ما يجعل التفكير في ضرورة تبني منهج جديد لتصميم خدماتها، نشاطاتها، وبرامجها يركز على مقارنة تسمح بإشراك الزبائن/القراء.

ث- الموارد البشرية المؤهلة في المكتبات العمومية:

يشكل التكوين الذي يتلقاه المكتبي أمرا أساسيا ليصبح قادرا على مسايرة كل التحديات التي قد تواجهه، ومما لا شك فيه أن تخصص علم المكتبات مبني على جزئين مهمين يرتبط أحدهما بالجانب التقني، والآخر بالجانب الفني (الإبداع).

منذ اعتماد التكوين بالمؤسسات الجزائرية في هذا المجال وهو يتصف بالعمومية، دون تحديد تخصصات تسمح بتكوين مكتبيين متخصصين في مجال معين (مكتبات عمومية، أو مدرسية، أو جامعية... الخ)، كما يركز أساسا على الجانب التقني، حيث يلقي المكتبي أو أخصائي المعلومات على كيفية معالجة الوثائق (التصنيف،

عن وسائل مبتكرة لتسيير هذه المكتبات.

- تراجع في الميزانية المخصصة لهذه المكتبات بسبب الأوضاع الاقتصادية (نتيجة تراجع أسعار البترول)، مما يجعل التفكير في ترشيد النفقات داخل المكتبات ضروريا؛ ما يتطلب الحرص على تصميم النشاطات والخدمات بشكل مدروس ومبتكر لاستقطاب الزبائن (القراء)، هذا وقد جاء في اجتماع لمدراء هذه المكتبات بالوزير المكلف على أنه لابد من البحث عن مصادر تمويل خارجية أي البحث عن علاقات وشراكات جديدة تتطلب اعتماد منهج " التفكير التصميمي " .

- تأثر هذه المكتبات بالوضعية الاقتصادية التي تمر بها البلاد، فتح المجال للقائمين عليها للنقاش حول إدراج "مفهوم الجودة في المكتبات"، وهو المفهوم الجوهري لمنهج "التفكير التصميمي"، فعادة ما يصاحب كلمة "التصميم" عند ارتباطها بالمنتجات/الخدمات مفردات مثل "جذابة"، "مفيدة"، "مسلية"، والتي تعكس جودة هذه الخدمات، واستجابتها لرغبات واحتياجات الرواد.

- صعوبة خدمة الجمهور العريض والمتنوع من رف المكتبيين داخل هذه المكتبات: بسبب نقص في عدد الموظفين، أو نقص في التأهيل، وهو ما يملئ عليهم ضرورة فتح مجال العمل لمتخصصين في الثقافة، والكتاب والمطالعة، وكذا فتح المجال للزبائن/المستفيدين (المنخرطين أو

تواجهها هذه المؤسسات في القدرة على الإحاطة بكل الفئات الاجتماعية، بالإضافة إلى غياب وثيقة رسمية للجهات الوصية توضح وضعية هذه المؤسسات وعلاقتها مع المستفيدين.

إن إمكانية تكيف منهج "التفكير التصميمي" داخل المكتبات العمومية في الجزائر اليوم قائمة، خاصة في سياق الوضع السياسي والقانوني والاقتصادي، بل وحتى المهني الذي تمر به هذه المؤسسات، والذي يمكن تفسيره من عدة جوانب هي:

- أن المشرع الجزائري يستخدم كلمة " الخصوص " وكلمة " لاسيما " عند تحديد مهام هذه المكتبات، وهذه الكلمات تستخدم في العادة لإخراج بعض ما يتناوله الخطاب، كما أنه لا يوجد في مقابله نصوص تمنع القيام بمهام أخرى، بل على العكس فإن المرسوم التنفيذي 383-08 مؤرخ في 28 ذو القعدة 1429 هـ الموافق لـ 26 نوفمبر 2008، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالثقافة؛ والذي ينص على ضرورة " القيام بالأبحاث والدراسات والتحقيقات لاسيما تلك الخاصة بتسيير المكتبات ومراكز الوثائق ومراكز المحفوظات وتنظيمها ". كما لا ننسى الخلفية التي أنجز عليها المشروع من خلال العمل بالتصريحات الدولية (اليونسكو، الإفلا) التي تحدد مهام أخرى غير واردة بصحيح العبارة لكن يشملها الخطاب. هذا وقد قامت وزارة الثقافة خلال سنة 2016 بإنشاء مجموعة من الورشات التي يقودها مدراء هذه المؤسسات بهدف البحث

- يخول تطوير البرامج والنشاطات والخدمات داخل المكتبات، ويجنبها المحاكاة والتقليد الأعمى لنماذج عالمية، لصالح دراسة وتحليل حاجيات الزبائن (الواقعيين والمحتملين) والاقتراب منهم.

- يتيح تخفيف الأعمال على المكتبيين من خلال إشراك المواطنين في ابتكار حلول لمشكلاتهم تجسيدا لمبدأ الديمقراطية (التحول من زبون مستهلك إلى زبون فاعل)، تكون هذه الحلول مقبولة ومرغوب فيها.

الأساس بالنسبة لمنهج " التفكير التصميمي " أنه يخرج المكتبي من دائرة التقليد أو الاكتفاء بمحاكاة للنماذج الناجحة، بل يقدم مجموعة من الأدوات والوسائل التي تشكل مصادر إلهام له، والتي تسمح لكل مكتبة من تصميم خدماتها ونشاطاتها وبرامجها بما يتكيف مع حاجيات وتطلعات زبائنها (القراء)، تقوم هذه العملية على إشراك الزبائن/القراء في عملية التصميم، كما تزيد هذه العملية من ثقة الجمهور في المؤسسة؛

إن تبني هذا المنهج في عمل المكتبات بالجزائر يعتمد على ذهنيات مدراء بهذه المؤسسات وعلى قدرتهم على تبني أفكار الزبائن والتخلص من كل أوجه الخوف والفشل والنقد المستمر، وعلى ممارسات المكتبي- الوسيط البعيد عن الأعمال الروتينية خلف مكتبه، بل يجعله يتقرب من المستخدمين/الزبائن والتعرف على حاجياتهم وتطلعاتهم.

المستهدفين) للإسهام في تطوير الخدمات والنشاطات، أو تصميم الفضاءات داخل المكتبة، وهو ما يقوم عليه هذا المنهج.

الخاتمة

إن وضعية المكتبات العمومية بالجزائر اليوم مرهونة بالتحويلات على المستوى القانوني، وعلى مستوى الممارسات والتصورات، كما أنها مشروطة بالتكوين في مجال المكتبات، لتتلاقى مشاكل التدبير والتسيير، وتتلاقى فجوات لتكوين المرتكز على كيفية التعامل مع الأرصاد الوثائقية، لصالح تكوين موجه نحو الزبائن/القراء. وهي الفجوات التي غالبا ما تؤدي إلى التعقيد في عمل المكتبيين خصوصا المشتغلين منهم في المؤسسات المفتوحة لعموم الناس، والتي تقتضي تشجيعا للمطالعة العمومية، كما تدفع إلى التقليد في الممارسات دون الرجوع إلى دراسة للحاجيات، أو تحليل الأوضاع، أو بحث عن الحلول العلمية (المبتكرة) للمشاكل المطروحة. هذه الوضعية هي التي أوحث لنا بمحاولة البحث عن مناهج وأساليب تسمح بخلق مكتبات فاعلة بذاتها، وهو ما يتيح منهج " التفكير التصميمي " الذي:

- يسمح إعادة تصميم العلاقة بين شبكة المكتبات العمومية (فيما بينها)، ثم في علاقتها مع المؤسسات الخارجية (الثقافية، التربوية، الترفيهية...).

- يسمح لكل مسؤول أن يبتكر طريقة من شأنها تفعيل المكتبة في بيئته.

وهو احد الأدوار الأساسية للمكتبات العمومية اليوم والتي تتمثل في تشغيل التفكير الجماعي (العمومي).

منهج " التفكير التصميمي " ليس منهجا أو وسيلة فقط، بل هو طريقة تشجع على التفكير والعمل الجماعي،

المراجع

- حايك، هيام. (جوان، 2014). *المكتبات من الآن فصاعدا: تخيل مستقبل المكتبات*. الإتاحة على : <http://blog.naseej.com> (Consulté le 25.07.2017)
- قانون رقم 10-11 مؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق لـ 22 ديسمبر 2011، يتعلق بالبلدية. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية. ع.37.
- مرسوم تنفيذي رقم 08-383 مؤرخ في 28 ذو القعدة 1429 هـ الموافق لـ 26 نوفمبر 2008، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالثقافة. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية. ع.68.
- مرسوم رقم 12-234 مؤرخ في 3 رجب عام 1433 الموافق 24 مايو سنة 2012، يحدد القانون الأساسي للمكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية. ع.34.
- مرسوم رقم 81-382 مؤرخ في 29 صفر عام 1402 الموافق لـ 26 ديسمبر سنة 1981، يحدد صلاحيات البلدية والولاية واختصاصها في قطاع الثقافة. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية. ع.52.
- Burdick, Anne. (2009, April). "Design without designers". *Conference on the future of art and design education in the 21st century*, New York.
- *Comment introduire le design thinking en bibliothèque ?* (2016, Septembre). Repéré à <http://lrf-blog.com/2015/03/20/design-thinking-2/> (Consulté le 23.07.2017)
- IDEO. (2015). *Design Thinking for Libraries*. Repéré à file:///D:/Telechargements/Libraries-Toolkit_2015.pdf (Consulté le 23.07.2017)
- IDEO. (2016). *Design Thinking In A Day : an At-a-Glance Guide for Advancing Your Library*. Repéré à file:///D:/Telechargements/Libraries-Toolkit_At-a-Glance_2015.pdf

- L'agora, *Espace d'échanges*. (2013, juillet). Repéré à <https://biblioremix.wordpress.com/premiere-experience-en-juin-2013/lagora-espace-dechanges/> (Consulté le 26.07.2017)
- Leac, J. P. (2016, Février). *Qu'est-ce Que Le Design Thinking ?* [Web log post]. Repéré à <https://www.lescahiersdelinnovation.com/2016/02/qu-est-ce-que-le-design-thinking/>
- Mathieu F., & Hillen V. (2016). *Le design thinking par la pratique : de la rencontre avec l'utilisateur à la commercialisation d'un produit innovant pour les seniors*. Paris : Eyrolles.
- Péché, Jean-Patrick, Mieyeville, Fabien, Gaultier, Renaud. (2013). *Design thinking : le design en tant que management de projet. Entreprendre & Innover*, vol. 3. P.p. 9-20. DOI : 10.3917/entin.019.0009.
- Tenney, Merle. (2016, Oct). "Why Is 'design' Sometimes Used as an Adjective?" *Why Is 'design' Sometimes Used as an Adjective?*. Repéré à <https://www.quora.com/Why-is-design-sometimes-used-as-an-adjective> (Consulté le 28.07.2017)
- Tiphaine, gamba. (2016). *Innover en France avec le design thinking* (Mémoire de Mastère, école national supérieure de création industrielle). Repéré à http://www.ensci.com/file_intranet/mastere_ibd/Memoire_GAMB_A_tiphaine_Design_thinking.pdf (Consulté le 25.07.2017)