

العلاقة التكاملية بين إدارة التصميم وبيئة الأعمال في الشركات التخصصية في مجال العمارة والتصميم

The Integrative Relationship Between Design Management and Business Environment in Architecture and Design Companies

د. عبير عبد العزيز العواد

قسم التصميم الداخلي والأثاث، كلية علوم الإنسان والتصاميم، جامعة الملك عبد العزيز

أ.د. رضا بهي الدين

كلية السياحة، جامعة الملك عبد العزيز

تفريد هزاع الزهراني

روان صابر بن محفوظ

ساره عبد الإله اليافعي

طالبات ماجستير ، قسم التصميم الداخلي والأثاث، كلية علوم الإنسان والتصاميم، جامعة الملك عبد العزيز

كلمات دالة Keywords:

مدير التصميم
Design manager
إدارة التصميم
Design management
أدوات مدير التصميم
Design manager tools
مهام مدير التصميم
Design manager tasks
الميزة التنافسية
Competitive advantage

ملخص البحث Abstract:

تعتبر إدارة التصميم عامل من عوامل نمو المنظمات الذي تضمن استمراريتها ونجاحها لتطور منتجاتها وخدماتها للوصول للريادة المحلية والعالمية، ونظراً لأهمية إدارة التصميم وعدم وجود صورة واضحة لمفهوم ودور إدارة التصميم في الشركات المتخصصة بمجال العمارة أو التصميم. فقد جاءت الدراسة لتسلط الضوء على مهام إدارة التصميم والأدوات المستخدمة لإدارة العمل بالطريقة المثلى. ومن هنا جاءت أسئلة البحث وهي كالتالي: ما هي مهام إدارة التصميم؟ ما هي الأدوات التي يستخدمها في إنجاز هذه المهام؟ وما نوع هذه الأدوات تقليدية أو إلكترونية؟ والهدف منها حصر وتوضيح دور إدارة التصميم في مستويات التصميم المختلفة. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من (10) شركات متخصصة بمجالات العمارة والتصميم، وعمل (3) مقابلات مركزة مع مديري التصميم. وقد بينت النتائج أن دور إدارة التصميم يكمن في المستوى الإستراتيجي في كل الأنشطة التي تساعد على تكوين وبناء إستراتيجيات التصميم والقرارات المساندة، من خلال تحليل بيئة الأعمال من منافسين ومستخدمين، والتأكد من فهم هذه الإستراتيجيات داخل وخارج الشركة، أما بالنسبة للمستوى التكتيكي إدارة الأنظمة والعمليات من خلال عمل جداول أعمال التصميم والمشاريع والعمليات. أما فيما يخص المستوى التشغيلي فيتمثل في تقييم النتائج وتحليلها وتطويرها، وذلك لضمان فعالية التصميم في الأعمال سواء في المنتجات، أو الخدمات، أو البيئات وذلك لضمان تجربة جيدة للمستخدم مما يضمن الميزة التنافسية في بيئة الأعمال. بالإضافة إلى ذلك فقد أظهرت نتائج الدراسة أن كل شركة لها نماذجها الخاصة مستخدمة التقنية في أداء الأعمال بشكل أكبر من استخدام الأدوات التقليدية. وتكمن أهمية هذه الدراسة في إفادة الشركات المختصة بمجال العمارة والتصميم بالنظر إلى أهمية إدارة التصميم في تحقيق الميزات التنافسية وسط هذا الكم الكبير من المنافسين في بيئة الأعمال سواء داخليا أو خارجياً.

Paper received 24th of January 2020, Accepted 19th of February 2020, Published 1st of April 2020

1. مقدمة Introduction:

1- نبذة عن إدارة التصميم

ارتفع الوعي بأهمية إدارة التصميم في الوقت الحاضر في بيئة الأعمال عالمياً ومحلياً، حيث يعد مجالاً ذو فعالية إستراتيجية وتطبيقية كبيرة من خلال الأدوات والأساليب التي يتبعها مدير التصميم أو المسؤولين عن إدارة التصميم بناءً على معطيات كل شركة على حده. وتماشياً مع رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠) في وضع الأهداف والإستراتيجيات، فقد حرصت المملكة على دعم المنشآت الصغيرة والمتوسطة حيث تعد هذه المنشآت من أهم محركات النمو الاقتصادي. وتبرز أهمية هذه الدراسة في قوة المنافسة الناتجة عن النمو السريع للشركات والانفتاح على الدول المتقدمة، وذلك لدورها ولزيادة فعالية قطاع الأعمال للوصول للريادة والعالمية، وتعتبر إدارة التصميم مجال هام لتميز الشركة بين منافسيها في بيئة الأعمال الداخلية والخارجية، ونظراً لعدم وجود صورة واضحة لمهام مدير التصميم والأدوات المُعينة على أداء عمله والذي بدوره يدير التصميم في أي شركة فإنه أصبح من الضروري حصر المهام والأدوات والتعرف على نوعها وذلك

لرفع أداء مدير التصميم وزيادة إنتاجيته وجودة عمله، والذي سينعكس بشكل واضح على تطور الشركة وإضافة ميزة تنافسية لتلبية المتطلبات الوطنية والمساهمة في تحقيق رؤية (2030) للمملكة العربية السعودية. وتمزج إدارة التصميم بين التصميم والأعمال وحتى وقتنا الحالي لا يوجد مفهوم واحد تم الإجماع عليه عالمياً لمصطلح إدارة التصميم (Best, 2015). وتدور إدارة التصميم حول الإدارة الناجحة للأشخاص والمشروعات والعمليات والإجراءات وراء تصميم المنتجات والخدمات والبيئات والخبرات اليومية (Best, 2017). ولا يقصد به إدارة المشاريع حيث إن إدارة المشاريع هي واحدة من المهام التي يمكن أن يقوم بها مدير التصميم. ويتمحور دور إدارة التصميم في جميع مستويات التصميم الإستراتيجي والتكتيكي والتشغيلي. وقد ذكرت العواد، عقيل، الغامدي، العثمانى (2017) أن إدارة التصميم علم يتميز عن باقي العلوم الساندة حيث يجمع بين علمين مختلفين وهما التصميم والأعمال، ويطبق في جميع أنشطة الشركة على جميع المستويات للحصول على الجودة العالية في الخدمات والمنتجات التي بدورها تعزز جودة الحياة للمستخدم وتضيف ميزة تنافسية للشركة بما يحقق لها التميز بين منافسيها.

(Miller & Dahlin, 2017). وتلقي إدارة التصميم نظرة شاملة على كيفية تيسير الأمور وتقديم أفضل الحلول الممكنة التي ترضي جميع أصحاب المصلحة. ويؤدي ذلك إلى زيادة فرص تنفيذ المشاريع التي تظهر نتائج ملموسة من خلال الرضا وخلق قيمة مضافة في تجربة المستخدم، القيمة المالية وقيمة العلامة التجارية. وتكون القيمة شمولية أي ذات فائدة قصوى لجميع أصحاب المصلحة المعنيين من الراعي إلى المستخدم. وتعد إدارة التصميم إيجابية حيث لا تؤثر سلباً على المستقبل من ضرر بالبيئة أو فك الارتباط المجتمعي (Best, 2017). وذكر عمرو (2009) في دراسته أن إدارة التصميم تتعلق بالمستوى الإستراتيجي برسالة وسياسة الشركة بينما إدارة التصميم على المستوى التكتيكي تتمثل في الأنظمة وعمليات التصميم، وأخيراً تعني إدارة في المستوى التشغيلي بالمشروع النهائي وإنجاز الأهداف.

1-2 تطور إدارة التصميم:

بدأت نشأة إدارة التصميم بناء على ما ذكره بيست (Best 2015) في كتابه إدارة التصميم على خمس مستويات وضحت في الشكل (1) التالي:

وتتعلق إدارة التصميم بإدارة العلاقات بين التخصصات المختلفة مثل (التصميم والإدارة والتسويق والتمويل) والأدوار المختلفة بين (العملاء والمصممين وفرق المشروع وأصحاب المصلحة) (Best, 2017). ووضح معهد إدارة التصميم بأنها فن وعلم تمكين التصميم لتعزيز التعاون والتأزر بين "التصميم" و "العمل" لتحسين فعالية التصميم (DMI, 2019).

وقد عرف LIZBETH DOBBINS التصميم هو الوسيلة المثلى للتواصل. حيث تنقل رؤية الشركة إلى الواقع بمعنى تحويلها من المفهوم المجرد إلى الواقع الملموس. ويوضح TORSTEN DAHLIN أن إدارة التصميم تسعى جاهدة إلى خلق فهم ووعي لدى الموظفين على جميع المستويات بالإجراءات والقرارات، كما ذكر FENNEMIEK GOMMER بأنه يمكن وصف إدارة التصميم على أنها إدارة الإدراك البصري حيث تساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وأن تكون اللغة المرئية للمنظمة متنسقة ومميزة وذات صلة بجميع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين. وتعد إدارة التصميم مسؤولة عن تصميم وتنفيذ وصيانة وتقييم جميع العناصر التي تشكل جزءاً من التجربة الكلية للعلامة التجارية، بدءاً من نشرة التعليمات إلى زي مقدمي الخدمات. لكي يصبح الإدراك حقيقة واقعة (Bachman, 1998).

أولاً: المجتمع الصناعي 1830-1944:

كانت أول بذرة لإدارة التصميم سنة 1759 من رجل أعمال ومفكر ابداعي بدأ بصناعة الفخار للبحث عن منتجات جمالية وغير مكلفة. ثم انتقلت إلى الصناعة و افتتح أول معرض للفنون بلندن لتشجيع المصنعين حيث بدأت المنافسة بينهم ، ثم أكدت معظم الدول بقيادة بريطانيا على تشجيع المصنعين لإنتاج فن مفيد عن طريق المزج بين العلم والفن والتصميم. بدأ المصممون بتكوين هوية أولى للشركات ، تلا ذلك تأسيس أول جمعية للتصميم والصناعة تشجع التصميم الجيدة وظهرت عدة جمعيات أخرى ، و في سنة 1930 تأسست كلية للتصميم في كاليفورنيا، و بدأ ظهور المقالات المتخصصة في التصميم.

ثانياً: مجتمع ما بعد الحرب 1945-1957:

أصبح التصميم مهنة بحد ذاتها، وبدأ تصميم أغلفة المجلات، سنة 1951 تأسس أول مؤتمر يجمع بين رجال الأعمال والمصممين للتحديث عن دور التصميم في الإدارة، ثم بدأت الشركات باستخدام التصميم لتحقيق التفوق على المنافسين في السوق، أصبح البيت تويبر مديراً للتصميم في شركة (IBM) لصياغة سياسة التصميم الخاصة بهم من خلال المنتجات والهندسة المعمارية والجرافيك لتصبح الشركة الرائدة في التصميم، تأسس معهد دولي للتصميم ثم اتحاد دولي للتصميم الداخلي.

ثالثاً: جمعية المستهلكين 1958-1981:

الجمعية الملكية للفنون اطلقت لأول مرة مصطلح إدارة التصميم، ونشر مايكل فار أول كتاب في إدارة التصميم، واطلقت بعدها مبادرات إدارة التصميم، تأسس معهد إدارة التصميم لزيادة الوعي بالتصميم كجزء أساسي من استراتيجية العمل. بدأ توباليان برنامجاً رسمياً للبحث في إدارة التصميم ، وتعزيز الأرضية المشتركة بين مديري الأعمال والمصممين.

رابعاً: مجتمع الشبكة 1982-1997:

جعلت وحدة إدارة التصميم رسمية في كلية لندن للأعمال. تلا ذلك افتتاح أول مدرسة تصميم في الصين، وبدأت الشركات بتكليف المهندسين لتطوير منتجاتها، و اشتركت وزارة التجارة والصناعة في المملكة المتحدة ومجلس التصميم لإصدار تقرير عن إدارة التصميم ، مع توجيهات تشجع الشركات على استخدام التصميم لتحقيق ميزة تنافسية. ثم في عام 1986 تأسست جمعية التصميم والأعمال (DBA)، ونشر المعيار البريطاني دليل إدارة تصميم الخدمات.

خامساً: مجتمع التصميم 1998-2014:

بدأ من خلال نشر المعيار البريطاني دليل إدارة التصميم في البناء وإدارة تصميم المنتجات المصنعة وإدارة الابتكار، و في عام 2005 أنشأت كلية إدارة الأعمال بجامعة أكسفورد زمالة في قيادة التصميم. نشر كاترين بيست في عام 2006 مستويات إدارة التصميم الثلاث (استراتيجيات - عمليات - تنفيذ). اطلقت مبادرة من الاتحاد الأوروبي هدفها هو تشجيع الشركات الصغيرة والمتوسطة على تبني ممارسات إدارة التصميم.

شكل (1) التطور التاريخي لإدارة التصميم

اتصالات العلامات التجارية، وتصميم المنتجات والخدمات، ومباني الشركات وبيئات البيع بالتجزئة، والواجهات الرقمية والحملات الإعلانية. وكما ذكر بيست (Best 2015) أن إدارة التصميم نشاط على المستويات الإستراتيجية والعمليات والتنفيذ، في تحديد الأهداف طويلة الأجل وفي اتخاذ القرارات اليومية. وقد وضح أيضاً أن مهام التصميم مقابل متطلبات الأعمال التالية لبدء شركة جديدة يحتاج إلى تصميم شعار للشركة، ولكي تكون الشركة رائدة في التصميم يتطلب تصميم عالمي، ولإطلاق منتج جديد أو متجر

ونلاحظ من خلال التطور التاريخي لإدارة التصميم أنه بدأ بمفهوم بسيط من حرف الفخار ثم انتقل إلى التصنيع ثم تأسيس جمعيات ومنظمات معنية به وتدرسه أكاديمياً في أكبر الجامعات حول العالم حتى أصبح مهنة منفردة تحتاج إليها جميع الشركات التصميمية.

1-3 التصميم والأعمال:

أصبح التصميم من الموضوعات المهمة في علم الإدارة، وحرصت الشركات على بناء هيكلية تنافسية للتصميم لتميزها في بيئة الأعمال (عمرو، 2009). وتتواجد إدارة التصميم في

المختصة ويؤدي في النهاية إلى إظهار قدرتها على العمل معاً بنجاح. فإن بناء فريق التصميم، والمناقشة والمشاركة اللاحقة للقيم، وحل الخلافات، وطرح الأسئلة، وخلق الثقة بين أعضاء الفريق ليست سوى عدد قليل من العوامل الحاسمة للتشغيل السلس للمشاريع والتي تعتبر حتماً من مهام مدير التصميم، فهي تعتمد على قدرة الجهات المسؤولة للتواصل بشكل فعال وكفاء مع باقي أقسام الشركة.

وقد بين معهد إدارة التصميم أن مهام إدارة التصميم تكمن في المستوى الاستراتيجي والعمليات مثل التفكير التصميمي وعمليات التصميم وحل المشكلات، بالإضافة إلى عمليات اتخاذ القرار والإستراتيجيات التي تضمن توفر منتجات وخدمات وبيئات مصممة على نحو فعال (DMI, 2019). بالإضافة إلى أن من مهام مدير التصميم وضع استراتيجية تخص التصميم والعمل على إقناع الإدارة العليا للشركة بها وكذلك الإدارات الأخرى داخل الشركة (Best, 2015). وإنشاء علاقة بين التصميم وإستراتيجية الشركة، والعمل على ثبات التصميم في الشركة (عمرو، ٢٠٠٩).

وتتعدد مهام مدير التصميم وتختلف من منشأة لأخرى حسب احتياجات كل منها على مستويات التصميم المختلفة. لذا تم حصر مهام مدير التصميم من خلال عدة مواقع حكومية وأخرى متخصصة في التوظيف في عدة دول مثل موقع نتقيب (محرك بحث الوظائف في الشرق الأوسط)، الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية (الإمارات العربية المتحدة) Zip Recruiter (الولايات المتحدة الأمريكية)، LinkedIn (عالمي)، بيت (المملكة العربية السعودية)، Job Center Uk (بريطاني)، أعتقد المقصود به Jobcenter plus وقد تم تصنيفها حسب مستويات التصميم الثلاث كما في الجدول رقم (1) أدناه، نستعرض منها ما يلي:

يحتاج ذلك إلى تطوير مفهوم وتطوير منتجات جديدة، وإطلاق العلامة التجارية الجديدة يتطلب تطوير الاسم والتصميم الجرافيكي، ولزيادة الحصة السوقية يتطلب تصميم الويب والتعبئة والتغليف، والاستعادة حصتها من السوق تحتاج إلى إعادة تصميم.

وتختلف بعض النقاط بين التصميم والأعمال من عدة جوانب أولها القيمة فكانت الأعمال ذات قيمة كمية موضوعية (الإيرادات، التكاليف، الأرباح)، وأما التصميم قيمته نوعية ذاتية (الخبرة، العواطف، الرغبات)، وتركز الأعمال على العملاء والأسواق (العمر، الجنس، الحجم) ويركز التصميم على العلوم الإنسانية والثقافات (أنواع الشخصيات، والخلفيات الثقافية)، ويستخدم مجال الأعمال أدوات (تحليلية، ومدخلات عددية، وقرارات) بينما التصميم يستخدم أدوات (حدسية تتطلب معرفة الغير، والتوصل إلى معلومات جديدة)، وفي الأعمال عند حالة الريبة والفشل (يقضى على الريبة لتجنب الفشل) أما في التصميم (يتم تبني عدم اليقين وتقبل الفشل)، ويقوم مجال الأعمال على منطق (استقرائي استنتاجي) أما التصميم يقوم على (الاستدلال العقلي)، أنشطة الأعمال استغلالية استثمارية أما التصميم استكشافية، إجراءات العمل (خطية مرتبة قصيرة)، وفي التصميم (تكرارية فوضوية طويلة)، التفكير في إدارة الأعمال غالباً (متقارب)، أما في مجال التصميم قد يكون (متقارب أو متباين)، في قطاع الأعمال لديهم انحياز إلى (موثوقية) الأعمال، أما في التصميم لديهم نزعة حول (صلاحيية) العمل (Gabay, 2018).

4-1 مهام مدير التصميم:

تعرف الإدارة التصميمية بناءً على تعريف جورس وايمت Emmitt & Gorse (2007) هي فعل تعاوني يعتمد على التعامل الفعال بين الجهات المسؤولة في المشروع وأصحاب المصلحة على هيئة مهام عديدة. ويؤثر التفاعل على قوة العلاقات بين الجهات

جدول رقم (1) مهام مدير التصميم على مستويات التصميم المختلفة الاستراتيجي، التكتيكي، التشغيلي

مهام مدير التصميم		
المستوى الاستراتيجي	المستوى التكتيكي	المستوى التشغيلي
المشاركة في صياغة الأهداف والخطط الرئيسية للشركة	إدارة العملية الشاملة من التطوير إلى الإنتاج	تقديم إرشادات فعالة للمصممين
إعداد مقترح الخطة الإستراتيجية لقسم إدارة التصميم والإسهام في تطويرها	مراجعة واعتماد التعديلات الإقليمية على التعبئة والتغليف لضمان الالتزام بمعايير التسويق والعلامة التجارية	التأكد من الوفاء بالجدول الزمنية والمواعيد النهائية
متابعة تنفيذ الخطط الإستراتيجية للتصميم	التأكد من تنظيم الجداول الزمنية للمشروعات ومتابعة عمليات التنفيذ	متابعة عمليات التصميم والهندسة وتطوير مشاريع.
الإشراف على إعداد وتنفيذ المنهجيات والأدلة والشروط الفنية.	الإشراف على جميع جوانب تصميم العلامة التجارية للتسويق عبر نقاط اتصال المستهلك الرئيسية مثل، التعبئة والتغليف والترويج والعروض الترويجية	العمل مع مديري المشاريع لحل أي مشاكل حالية أو متوقعة تتعلق بموظفي الانضباط، ونوعية العمل، وجدول الأداء أو الإنتاجية.
الاشتراك مع الوحدات التنظيمية لترشيح وتأهيل المكاتب الهندسية الاستشارية	الإشراف على فرق الإدارة المسؤولة عن الهندسة المعمارية	تطبيق منهجيات التصميم والبناء لدفع الكفاءات وتوفير التكاليف
وضع مبادئ وضوابط لإدارة وتوجيه العمليات وتحسين الإنتاجية	الإشراف على التعديلات المعمارية والإضافات المقترحة على التصاميم	المتابعة والإشراف ومراقبة الجودة للرسومات.
قيادة تطوير التصاميم الإبداعية للعروض والأحداث الموسمية	الإشراف على عمليات تجهيز التصاميم والمخططات والمواصفات والملاحق	التنسيق مع المشتريات لضمان التوافق مع نطاق المشروع ومواصفاته
بناء الجسور بين التصميم والوظائف الأخرى والسعي إلى فهمها	تقديم الرأي الفني بالدراسات الخاصة بالمواصفات الفنية للمواد المستخدمة	عمل التقارير المباشرة وغير المباشرة
تعزيز العلاقات مع الشركاء الداخليين والخارجيين.	الإشراف على الاستلام المبدئي والنهائي للمشاريع الاستثمارية	ضمان حصول الموظفين الجدد على التوجيه بشأن سياسات الشركة
المشاركة في اجتماعات الإدارة العليا	متابعة أداء الاستشاريين وفق معدلات	دعم جهود تطوير الأعمال كما هو مطلوب،

ويداء الرأي في النتائج والقرارات.	الإنتاج الخاصة بهم ورفع التوصيات	ويعمل كمستشار فني.
إجراء اجتماعات مع أعضاء فريق التصميم وعقد العروض التقديمية	المتابعة الدورية لمؤشرات الأداء وإعداد تقارير نسب الانجاز بالقسم	المشاركة بنشاط برنامج تحسين الجودة وتروج له.
ضمان الأداء ضمن الميزانيات العامة المخصصة للضبط.	استعراض وموافقة الانضباط وتقديرات ميزانية التوظيف	إجراء مسح الموقع وتوثيق المرافق القائمة
وضع معايير وإجراءات كتيبات الانضباط.	استعراض وموافقة على تقارير تنبؤات الموظفين.	تنسيق إنتاج مستندات تحديد النطاق مع مستشاري الطرف الثالث
المشاركة في صياغة وإعداد إجراءات التصميمات مع ممثل الإدارة	مراقبة جودة وتقدم الانضباط وضمان تلبية متطلبات الإنتاج لكل مشروع	ضمان تسليم هذه المنتجات الجديدة وفقاً لمعايير رائدة في السوق
إتخاذ القرار بشأن الإجراءات التحسينية والعلاجية والوقائية	مسؤول عن التوجيه الإداري والفني العام للنظام والمقاييل وتقييم الموظفين	نقل الخبرة للعاملين بحيث يصبحوا مؤهلين للحلول محله
مراجعة وتدقيق الإجراءات والنماذج والسجلات والتعليمات الخاصة	إدارة عملية التصميم باستخدام وتقديم الإرشادات التقنية.	تنفيذ الأفكار وتطوير ومتابعة سير إجراءات التصميم داخل الأقسام
تشجيع ودعم موظفي التصميم وغيرهم لزيادة تنوع معرفتهم	يرأس لجنة داخل الانضباط، وتسعى جاهدة لتحفيز وتعليم الموظفين المعينين.	تطوير واجهة المستخدم وتجربة المستخدم لمنصات الأجهزة المحمولة
قيادة فرق كبيرة من المهندسين والمتخصصين	إعداد التوجيهات والمقترحات الخاصة بالمشاريع.	تطوير مفهوم الأنظمة التفاعلية
ضمان أن التعبئة والتغليف تلبى المتطلبات التنظيمية والقانونية	الإشراف على عملية الحصول على تصاريح البناء من البلديات المحلية	تدريب الأفراد العاملين بإدارة التصميمات على أعمالهم
تدقيق التصاميم على مستوى الخدمات والبيئات والاتصالات	إدارة جميع مراحل مشاريع التصميم الداخلي.	متابعة تنفيذ التغييرات الضرورية على التصاميم والمنتجات.
المشاركة في إعداد موازنة الإدارة بالتنسيق مع الوحدات المختصة بالجهة	مسئول عن حفظ جميع سجلات نماذج الجودة الخاصة	استخدام القوة التحويلية للتصميم لتصميم وتطوير وإدراك الخدمات والمنتجات
إدارة العلاقات مع الوكالات الإبداعية	الإشراف على توزيع وثيقة النطاق	تطوير وتصميم العلامة التجارية
إقناع الشركة بأهمية استراتيجية التصميم	رفع تقرير أسبوعي إلى مدير الإنتاج لبيان ما تم إنجازه وما تم تأجيله	المشاركة في استعراض التصميم النهائي للعملاء

وخطط التشغيل والإدارة الشاملة للمنافسين لتحقيق أقصى قدر من الفوائد والنتائج المستدامة هو شرط رئيسي (Sahin, 2017).

4-5-1 نموذج التغيير Paradigm of Change

نموذج دراكر "نموذج التغيير" الذي أعده جون فلاهيري يعتبر وسيلة لفهم التحديات المتغيرة والتنبيه على المخاطر المحتملة، كما يسمح لنا بتحديد فرص التصميم واستكشاف كيف يمكن للتصميم أن يستجيب للأبعاد المختلفة وهي: الماضي ما هو العمل؟ هذا في حالته "التقليدية"، الحاضر ماذا سيكون العمل؟ هذا في حالته "الانتقالية"، المستقبل ماذا ينبغي أن يكون العمل؟ هذا في حالته "التحويلية". فهو يوفر طريقة جديدة للتفكير في الأشياء أثناء صياغة عمليات صنع القرار (Best, 2012).

5-5-1 دورة حياة المنتج (The Product Life Cycle) (PLC)

تصف أداة دورة حياة المنتج (PLC) عمر فئة من المنتجات مما يسمح للمسوقين بفهم مبيعات الصناعة وتاريخ الأرباح في هذا المدى، وطبيعة السوق والهيكل التنافسي في السوق هما العنصران المحددان لمواضع المنتجات الحالية في (PLC). ولتلبية احتياجات ورغبات المستهلك هناك الحاجة لتعزيز ميزات وفوائد المنتج الأساسية، ولجذب السوق يعد إجراء التعديلات على المنتج أمراً ضرورياً (Iyer & Church, 2018).

6-5-1 مصفوفة أنسوف The Ansoff Matrix

تساعد هذه الأداة على اختيار إحدى إستراتيجيات التسويق النموذجية الأكثر ملاءمة لظروف السوق المحددة، وتحديد المواقع الإستراتيجية لمنتجات الشركة في الأسواق. وتحتوي هذه المصفوفة على محورين: محور أفقي يحتوي على المنتجات المقسمة إلى "القديمة" و "الجديدة"؛ ومحور الأسواق الرأسي وينقسم أيضاً إلى أسواق "قديمة" و "جديدة". وبالتالي فإن المحورين يقسمان الحقل إلى أربع مربعات، مما يتوافق مع واحدة من أربع إستراتيجيات تسويقية محتملة هي: اختراق السوق، تطوير السوق، تطوير المنتج، التنوع. وتكمن الفكرة الرئيسية للمصفوفة في إيجاد علاقة

5-1 أدوات إدارة التصميم:

تساعد إدارة التصميم مديري التصميم على فهم بيئة العمل، فهناك ارتباط وثيق بين أدوات التصميم والأعمال. فالشركات التي تستخدم الأدوات المخصصة تدير التصميم بفعالية وكفاءة وتحقق أداء مهني أفضل، لذا ينبغي تطوير قدرتهم على التفكير واستخدام الأداة الأنسب في الوقت الأنسب، بناء على ذلك توجب حصر أهم أدوات مدير التصميم.

1-5-1 كتابتها بالعربي PEST Analysis

تسرد أداة PEST عوامل التغيير: السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التقنية. فالبيئة الخارجية تتكون من متغيرات تخرج عن سيطرة الشركة والتي يمكن أن تؤثر على الموقع التنافسي للشركة ويجب تحليل هذه المتغيرات وإعادة تنظيم إستراتيجية الشركة جعلها وقائية لتخفيف آثار هذه العوامل واستغلال الفرص التي قد تنشأ خلال هذه العملية في ظل المناصب التنافسية الجديدة (Sammot-Bonnici & Galea, 2015).

2-5-1 كتابتها بالعربي SWOT Analysis

يقوم بتحليل ووضع موارد المنظمة وبيئتها في أربع نقاط هي: القوة، الضعف، الفرص، التهديدات. إن العوامل الداخلية هي نقاط القوة والضعف التي تدعم أو تعوق المنظمات عن تحقيق مهامهم وهي عوامل يمكن السيطرة عليها، أما العوامل الخارجية هي الفرص والتهديدات التي تمكن المنظمات أو تعطلها عن إنجاز مهمتها وهي عوامل لا يمكن السيطرة عليها. عند تحديد هذه العوامل الأربعة تتمكن المنظمة من التعرف على كفاءاتها الأساسية في صنع القرار وإستراتيجيات التخطيط والبناء (Phadermrod, Crowder, & Wills, 2019).

3-5-1 تحليل المنافسين Competitive Analysis

يوفر للشركات فهم المنافسين وتحديد نقاط القوة والضعف فيهم وتوقع تحركاتهم. كما تنتج تقنيات التحليل التنافسي، فمهما كانت الطريقة التي تم اختيارها يعتبر دمج كل طريقة مع تحديد الأهداف

1- المنهجية

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في عرض البيانات من خلال وصف إدارة التصميم وتاريخه وتحليل مهامه، وتحليل النتائج التي تهدف للتعرف على مهام إدارة التصميم والأدوات المستخدمة لإدارة العمل بالطريقة المثلى من خلال أسئلة الدراسة وهي: ماهي مهام إدارة التصميم؟ ماهي الأدوات التي يستخدمها في إنجاز هذه المهام؟ وما نوع هذه الأدوات تقليدية أو إلكترونية؟ والهدف منها حصر وتوضيح دور إدارة التصميم في مستويات التصميم المختلفة. وقد اقتصت الدراسة بالشركات المتعلقة بمجال العمارة والتصميم مما يجعل مجال العينة صغيرة، بالإضافة إلى أنها محصورة على مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية. فقد تم حصر الشركات وفق مجموعة من المعايير منها (توفر منصب إداري لمدير التصميم، شركات متخصصة بأحد مجالات العمارة أو التصميم)، وقد تم تطبيق الدراسة في عام ٢٠١٩م.

وتم بناء نموذج الاستبانة لجمع البيانات الأساسية والمتعلقة بمشكلة البحث المتمثلة في عدم وجود صورة واضحة لمهام مدير التصميم والأدوات المعنية على عمله ونوعيتها. وقد جمعت البيانات لعدة أهداف أولاً: التعرف على مهام مدير التصميم في مستويات التصميم المختلفة. ثانياً: التعرف على الأدوات التي يستخدمها مدير التصميم في أداء عمله. ثالثاً: التعرف على نوعيتها إذا كانت تستخدم بالطريقة التقليدية أو الإلكترونية. وقد قُسمت الاستبانة إلى محورين المحور الأول: يهدف للتحقق من توفر وظيفة التصميم والتعرف على المسميات المختلفة ويتكون من المعلومات الأولية للمشاركين. المحور الثاني: التحقق من المهام والأدوات المستخدمة ونوعيتها في مستويات التصميم الثلاثة.

ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم حصر مهام مدير التصميم من الأدبيات ومن خلال عدة مواقع حكومية وأخرى متخصصة في التوظيف في عدة دول مثل تنقيب (محرك بحث الوظائف في الشرق الأوسط)، الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية (الإمارات العربية المتحدة)، Zip Recruiter (الولايات المتحدة الأمريكية)، LinkedIn (عالمي)، بيت (المملكة العربية السعودية)، Job Center Uk (بريطاني). أعتقد المقصود Jobcenter plus وقد تم الاستعانة بها في الاستبانة لمديري التصميم أو من يقوم بمهامهم وذلك لغرضين الأول تأكيد المهمة والثاني معرفة الأداة المستخدمة ونوعيتها.

وللتحقق من أن محاور الاستبانة تحدد ما كتبت من أجله فقد تم طرحها على محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص وطلب منهم تحليل الاستبانة وتحكيم محاوره وتنفيذ جميع الملاحظات الأخوذة. لتحديد دلالات الصدق في صياغة محاور الاستبانة جاء بناء على آراء المحكمين والفئة المستهدفة المتمثلة في: المسؤول عن إدارة التصميم في الشركات والمؤسسات المعنية بالهندسة والتصميم والتي تمتلك كامل الكفاءة للإجابة على بيانات الاستبانة بدقة وصدق وفاعلية.

وتم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة بلغ عدد أفرادها (10) أشخاص من مديرية/تصميم، الذين ينتمون لجهات مختلفة في القطاعين الحكومي والخاص، كما تمت مقابلة مع (3) من مديري التصميم. وذلك لأخذ صورة شاملة عن دور إدارة التصميم في واقع الشركات المتخصصة بمجال العمارة أو التصميم.

3 نتائج البحث Results

المحور الأول: التحقق من وظيفة التصميم ويتكون من المعلومات الأولية للمشاركين وهي شركات حكومية وخاصة متخصصة في مجال التصميم والعمارة تم إحصاؤها في الجدول رقم (2):

بين منتجات المؤسسة وبين مبيعات الأسواق -القديمة والجديدة - ومساعدة الشركة على اتخاذ الخيار الأفضل لصالح برنامج العمل الأكثر تنافسية. (Kukartsev et al., 2019)

1-5-7 مصفوفة بوسطن Boston Matrix

تعرف أيضاً باسم Growth-share matrix، وتبين دورة حياة الشركة عن طريق دراسة معدل نمو المبيعات والحصة السوقية، حيث يتم تقسيم المنتجات لأربع مجموعات قابلة للاستخدام عالمياً وتسمى question marks, stars, cash cows and dogs. ووفقاً للنتائج يمكن الافتراض أن الشركة بعد فترة معينة لن تعود موجودة، أو أنه سيتم البدء في دورة حياة جديدة للشركة (Konecny & Zinecker, 2015).

1-5-8 مخطط جانت Gantt Charts

توفر مخططات جانت فهم ووصف سريع وسهل لأنشطة المشروع، فهي تسمح بسرد الأنشطة حسب ترتيب الدخول، على أساس تاريخ البدء أو الأهمية / الركوند؛ برسومات بيانية تعرض البداية والمدة والنهاية وربما الركوند، حيث تحدد الأنشطة في المخطط على محورين: يحدد المحور العمودي النشاط، بينما يحدد المحور الأفقي موضعه في الوقت المناسب. وتشير الرسوم البيانية إلى بيانات مهمة مثل أوقات البدء والانتها، كما يشير اللون إلى: أهمية النشاط، الركوند، قيد التقدم، متأخر / سبب التأخر. فهي توفر تنسيق شامل للحد الأقصى من المعلومات (Wilson, 2003)

يصف نموذج DM Staircase السلوك المميز للشركات وقدرتها على إدارة التصميم في أربعة مستويات: المستوى الأول: سياسة تصميم محدودة أو غير موجودة أو لم تنفذ إلا مؤخراً، يميل فيها التصميم إلى أن يكون غير متوقع ونتائجه غير متسقة للغاية لعدم تحديد الإجراءات بوضوح. المستوى الثاني: يُستخدم التصميم فقط لتلبية الاحتياجات التجارية المباشرة، مثل تغييرات النمط المخصصة أو ملحقات خطوط المنتجات أو مشاريع تحسين المنتج. المستوى الثالث: تعيين المسؤولية الرسمية عن إدارة التصميم لموظف أو إدارة متخصصة للعمل كواجهة للمصممين والأقسام وإدارة الشركات. المستوى الرابع: الشركات التي تطمح إلى أن تكون رائدة في السوق من خلال الابتكار في التصميم تبدأ في احتضان إدارة التصميم وثقافة الابتكار في التصميم، هذه الشركات يحركها التصميم وتبرز لأن لديهم استراتيجية التمايز على أساس التصميم. يتم تحديد جميع المستويات الأربعة على نموذج (the staircase model) على أساس خمسة عوامل تؤثر على نجاح التصميم أو الفشل وهي: الوعي بالفوائد، العملية، التخطيط، الخبرة، الموارد. ويمكن بعد ذلك وضع المستويات الأربعة والعوامل الخمسة معا في شكل شبكة واستخدامها لتقييم الوعي بالتصميم في شركه معينة (Hesselmann & Walters, 2013).

ويعد تدقيق التصميم مراجعة منهجية لجميع العناصر المختلفة التي تستخدمها الشركة للتفاعل مع العملاء والجمهور، والتدقيق في كيفية استخدام التصميم من قبل المؤسسة من خلال التحقيق في كيفية تقديم المؤسسة نفسها، حيث يكشف تدقيق التصميم إذا كان هناك تماسك في التصميم من عدمه في الطرق التي تنقل بها المنظمة معتقداتها وقيمها، ويقارن تدقيق التصميم أيضاً كيفية عمل المنظمة وتصرفها داخلياً (على سبيل المثال، في تصميم بيانات العمل الخاصة بها) مقابل التصور والهوية الخارجية (على سبيل المثال، صورة الشركة و عروض المنتجات الخاصة بها) ويوفر تحليلاً لفعالية جميع عناصر التصميم، ويحدد مدى اتصالهم برسالة موحدة، كما يوفر رؤية جديدة وغير متحيزة لكيفية استخدام التصميم للترويج للأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، و بعد الإنتهاء من التدقيق، يقدم المصمم (المصممون) تقريراً مفصلاً لما تم تنفيذه بشكل صحيح أو لا وكيفية إجراء التعديلات (Best, 2015).

الجدول رقم (2) المحور الأول من الاستبانة

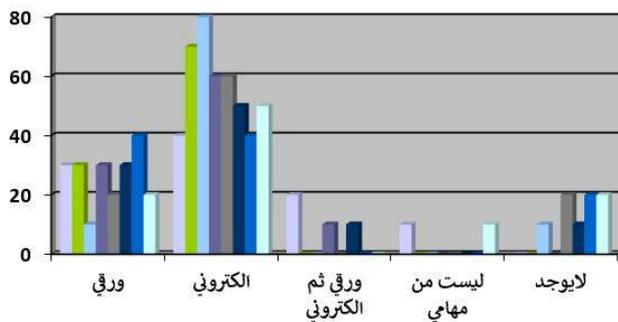
المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	٤	٤٠٪
	أنثى	٦	٦٠٪
العمر	٢٠-٢٥ سنة	١	١٠٪
	٢٦-٣٠ سنة	٥	٥٠٪
	٣١-٣٥ سنة	٢	٢٠٪
	50 سنة فما فوق	٢	٢٠٪
المسمى الوظيفي لمدير التصميم	مدير قسم العمارة	١	١٠٪
	مصمم داخلي	١	١٠٪
	قائد التصميم	١	١٠٪
	مدير القسم المعماري	١	١٠٪
	مدير تصميم	١	١٠٪
	مدير التصميم	١	١٠٪
	مشرف قسم التصميم المعماري	١	١٠٪
	مسؤول اكتاب	١	١٠٪
	مدير مشروع	١	١٠٪
	معماري	١	١٠٪

القسم المعماري، ادارة التصميم، مدير التصميم، مسؤول اكتاب، مدير مشروع. وهذا يوضح وجود مهام مدير التصميم مع اختلاف في المسميات.

المحور الثاني: التحقق من المهام والادوات المستخدمة ونوعيتها:

الجزء الأول: الأسئلة المرتبطة بمهام وأدوات مدير التصميم على المستوى الاستراتيجي

الجنس: تشير النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن نسبة الذكور ٤٠٪ من عينة الدراسة، بينما نسبة الإناث ٦٠٪، مما يدل بأن وظيفة إدارة التصميم متاحة للجنسين. أما فيما يخص العمر فقد توزعت أعمار عينة الدراسة على الفئات العمرية بنسب مختلفة، ولكن معظمها من الفئة الثانية وهي ٢٦-٣٠ سنة، وهي نسبة ٥٠٪ بينما أقل نسبة هي عمر ما بين ٢٠-٢٥ فقد حصلت على نسبة ١٠٪ مما يوحي بندرة تولي منصب إدارة التصميم في هذا السن المبكر. أما فيما يتعلق بالمسمى الوظيفي لمدير التصميم، فقد تنوعت مسميات أفراد عينة الدراسة بين مصمم داخلي، قائد التصميم، مدير



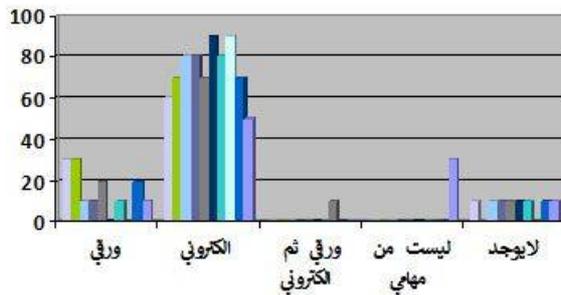
الشكل (2) الإجابات المرتبطة بمهام وأدوات مدير التصميم بالمستوى الاستراتيجي

الوقائية فإنها تتم بصورة إلكترونية بنسبة ٥٠٪ وورقياً بنسبة ٣٠٪، وبينت النتائج أن تدقيق الإجراءات والنماذج والسجلات الخاصة بنظام الجودة تدون بأدوات إلكترونية بنسبة ٥٠٪ وورقياً بنسبة ٢٠٪. كما أن توزيع المهام فيما يخص التصميم على الموظفين يتم بصورة إلكترونية بنسبة ٤٠٪ وورقياً بنسبة ٣٠٪، أما بالنسبة لتدقيق التصاميم على مستوى الخدمة المقدمة وبيئة العمل فإنها تتم ورقياً بنسبة ٤٠٪ وإلكترونياً بنسبة ٣٠٪، وأخيراً أظهرت نتائج الدراسة أن تحليل المنافسين والسوق يتم بصورة إلكترونية بنسبة ٤٠٪ وورقياً بنسبة ٢٠٪. وأن الجهات أو المؤسسات لديها نماذج تحليل وتدقيق خاصة يستخدمها مدير التصميم وذلك بنسبة ٤٠٪، ويشير ذلك بأن الغالبية العظمى قد

يظهر الشكل (٢) بأن صياغة الأهداف والخطط الرئيسية للشركة تتم بصورة ورقية بنسبة ٣٠٪ وإلكترونياً بنسبة ٣٠٪، ومن الإجابات في خانة أخرى بأنها تتم ورقياً ثم إلكترونياً، وهذا يبين أهمية استخدام الطريقتين، كما يظهر بنسبة ١٠٪ بأن هذه ليست من مهام مدير التصميم. كما تبين أن توثيق الاجتماعات والقرارات والنتائج تتم بصورة إلكترونية بنسبة ٨٠٪ حيث إن التوثيق بهذه الطريقة يضمن حفظ البيانات وعدم تعرضها للتلف، كما يظهر بأنه لا غنى عن التوثيق الورقي حيث يظهر بنسبة ٣٠٪. وينطبق نفس الوضع تقريباً على وضع الخطط لتنفيذ التصميمات على المدى الطويل حيث أظهرت النتائج بأنها تتم إلكترونياً بنسبة ٨٠٪. وبالنسبة لوضع القرارات بشأن الإجراءات التحسينية والعلاجية

الميزة التي سوف تضفيها الإستراتيجية عن منافسيها وعن طريق طرح البدائل وتقييمها واختبار المعايير ومن هنا يبرز دور مدير التصميم بمسؤولية وضع إستراتيجيات التصميم وإقناع الإدارة العليا بأهميتها من خلال أساليب متعددة وهذا ما وضحه بست (2015) Best في مهام مدير التصميم والأساليب المستخدمة في إقناع الإدارة العليا بإستراتيجية التصميم. ومن هنا يتضح أن مهمة مدير التصميم على المستوى الإستراتيجي هي كل الأنشطة التي تساعد على تكوين وبناء الرؤية الواضحة حول فعالية التصميم في الاعمال سواء في المنتجات، الخدمات، البيئات ويكون العمل مع الإدارة العليا.

الجزء الثاني: الأسئلة المرتبطة بمهام وأدوات مدير التصميم على المستوى التكتيكي

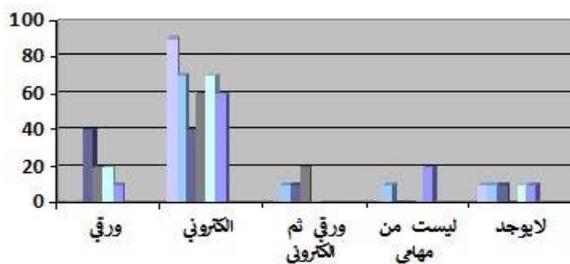


الشكل (٣) الإجابات المرتبطة بمهام وأدوات مدير التصميم بالمستوى العمليات

الشاملة من التطوير إلى الإنتاج مع مسؤولين التصميم من بداية الاتفاق مع العميل إلى مراحل الإعداد والتصميم والتنفيذ والمتابعة طبقاً للرسومات التنفيذية وتحقيق مطالب العميل أو عن طريق الاجتماعات الأسبوعية والجداول المذكورة سابقاً، وتتم أيضاً بالاحتفاظ بجميع مراحل تطور التصميم ومقارنتها وتقييمها، وعمل خطة مفصلة، والمتابعة المباشرة مع الأشخاص وهذا ما يتفق مع دراسة عمرو أن دور إدارة التصميم في المستوى التكتيكي يختص بأنظمة وعمليات التصميم (عمرو، ٢٠٠٩).

وفي سؤال مستقل عن تقدير الميزانية لكل مشروع يتم بعمل مقايضة لكل المطلوب وإضافة النسبة المئوية للربح عن طريق دراسة التكاليف، وبعد ذلك يتم طرح المشاريع كمنافسات وينظر للعروض المقدمة من شركات المقاولات المختصة، إلى جانب حساب التكاليف تحسب أيضاً نسبة المخاطر، أو عن طريق حساب ساعات العمل، أو عن طريق دراسة الهندسة القيمة للمشروع ودراسة التكاليف التقريبية. ويتضح هنا أن عملية الميزانية تختص بإدارة خاصة بالشركة ولكن جنب إلى جنب مع مدير التصميم.

الجزء الثالث: الأسئلة ترتبط بمهام وأدوات مدير التصميم على المستوى التشغيلي



الشكل (٤) الإجابات المرتبطة بمهام وأدوات مدير التصميم بالمستوى التشغيلي

تفتقر لوجود نماذج خاصة بالتحليل والتدقيق. ويتضح من الرسم البياني أن الشركات تستخدم النماذج الإلكترونية أكثر من الورقية بالإضافة نلاحظ أن نسبة الذين أكدوا أن هذه المهام ليست من مهام مدير التصميم قليلة جداً مما يدل على أن مهمة التخطيط والتوثيق والتدقيق والتحليل على مستوى البيئة الداخلية والخارجية للشركة فيما يخص التصميم من منتجات، خدمات، بيئات وهذا ما يتفق مع ما وضحه معهد إدارة التصميم لمهام مدير التصميم في المستوى الإستراتيجي من خلال المشاركة في وضع الإستراتيجيات واتخاذ القرارات التي تضمن توفر منتجات وخدمات وبيئات مصممة على نحو فعال (DMI, 2019). وفي سؤال مستقل عن كيفية إقناع الإدارة العليا بأهمية إستراتيجية التصميم وضح المشاركون أنها تتم بعدة أساليب ومن أبرزها الاجتماعات الشهرية والعروض التقديمية التي توضح



يظهر الشكل (٣) بأن مراجعة موجز العميل Client Brief يتم غالباً إلكترونياً بنسبة ٥٠٪ وورقياً بنسبة ٣٠٪، مقارنة مع موجز التصميم فهو يتم إلكترونياً بنسبة ٦٠٪ ببرامج Microsoft Office. كما نلاحظ بأن مراقبة جودة الانضباط في كل مشروع تتم إلكترونياً بنسبة ٨٠٪ وقلة الاستخدام الورقي حيث انحصرت بنسبة ١٠٪ فقط. أما تقييم أداء ومستوى الموظفين يتم غالباً إلكترونياً بنسبة ٥٠٪ ويتم ورقياً بنسبة ٢٠٪، أما إعداد التوجيهات الخاصة بالمشاريع فقد كان إلكترونياً بنسبة ٨٠٪ ويتم ورقياً بنسبة ١٠٪، كما أن إعداد المقترحات الخاصة بالمشاريع يتم غالباً إلكترونياً بنسبة ٧٠٪، وورقياً بنسبة ١٠٪، كما بينت النتائج أن الاستخدام الإلكتروني في تنظيم الجداول الزمنية للمشاريع أو برامج Microsoft office كان بنسبة ٩٠٪ واقتصرت نسبة ١٠٪ للورقي ثم الإلكتروني، أما متابعة عمليات التنفيذ فقد بينت بأنها تتم من خلال الاجتماعات بنسبة ١٠٪ أو تتم ورقياً (دفتر ملاحظات) بنسبة ٢٠٪ أو إلكترونياً بنسبة ٧٠٪، وتتم كتابة نماذج تحليل وتدقيق خاصة بالشركة إلكترونياً بنسبة ٤٠٪ و تتم كتابتها ورقياً بنسبة ١٠٪، بينما بين البعض بأنها ليست من مهام مدير التصميم بنسبة ٣٠٪.

وأظهرت النتائج أيضاً بأنه يتم الإشراف على العملية



وأداء مهامهم بكفاءة وجودة عالية. وأخيراً توصي الدراسة بعمل دراسات ذات جودة عالية عن إدارة التصميم ومدى تحقيق الميزة التنافسية ونوعيتها. كما توصي بعمل برنامج إلكتروني يخدم إدارة التصميم في جميع المستويات.

المراجع References :

المراجع العربية:

- العواد، عيبر، وعقيل، أماني، والغامدي، سلوى، والعثماني، ريم (٢٠١٧). دور البرامج الأكاديمية في دعم توجهات الدول وتلبية احتياجات سوق العمل في المملكة العربية السعودية، المؤتمر العربي الدولي السابع لضمان جودة التعليم العالي، مصر. ص 350-362.
- عمرو، دانه (٢٠٠٩). علاقة إدارة التصميم بتحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية لعينة من شركات الإنشاء والتعمير العاملة في الأردن، (رسالة ماجستير) كلية الإدارة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

المراجع الأجنبية:

- Bachman, T., Miller, B., & Dahlin, T. (1998). 18 VIEWS on the definition of Design Management. *Design Management Journal*(9), 14-19
- Best, K. (2012). Design as enabler of change. DMI Viewpoints. July. [online], [cited 20 October 2019]. https://www.kathrynbest.com/wp-content/uploads/KBest_Design-Enabler-of-Change.pdf
- Best, K. (2015). Design management: managing design strategy, process and implementation. Bloomsbury publishing.
- Best, K (2017) The fundamentals of design management, Bloomsbury publishing.
- Design Management Institute - DMI - (2019), *What is Design Management?* [online], [cited 20 October 2019]. Available at: http://www.dmi.org/?What_is_Design_Manag
- Gorse, C. A., & Emmitt, S. (2007). Communication behaviour during management and design team meetings: a comparison of group interaction. *Construction management and economics*, 25(11), 1197-1213.
- Gabay, R. (2018). Breaking the Wall Between Business and Design—Becoming a Hedgefox. *Design Management Journal*, 13(1), 30-39.
- Hesselmann, S., & Walters, A. T. (2013, September). A Critical Assessment of the Design Management Staircase Model Factors. *In Cambridge Academic Design Management Conference* (Vol. 2, pp. 47-60).
- Konečný, Z., & Zinecker, M. (2015). Using the Boston Matrix at Identification of the Corporate Life Cycle Stage. *Acta Universitatis Agriculturae Et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 63(1), 235-243.
- Kukartsev, V. V., Fedorova, N. V., Tynchenko, V. S., Danilchenko, Y. V., Eremeev, D. V., &

يظهر الشكل (٤) بأن تقييم التزام الموظفين بالجدول الزمنية والمواعيد النهائية يتم إلكترونياً بنسبة ٩٠٪ وهي أعلى نسبة. وبالنسبة إلى عمل التقارير يتم إلكترونياً بنسبة ٧٠٪، أما بالنسبة لمناقشة مشاكل جداول الأداء أو الإنتاجية يتم غالباً إلكترونياً بنسبة ٤٠٪ وورقياً، أما توثيق مقاييس الأداء والمقاييس التي ستشير إلى النجاحات والفشل للمشروع يتم إلكترونياً بنسبة ٦٠٪ ويتم ورقياً بنسبة ٢٠٪. كما يتم تقييم دليل التصميم غالباً إلكترونياً بنسبة ٧٠٪ وورقياً بنسبة ٢٠٪، وبينت النتائج أن تقييم الالتزام بسياسات وإجراءات الشركة وجدت النسبة الأكبر أنها تتم إلكترونياً بنسبة ٦٠٪ وورقياً ١٠٪، ومنهم من نفى وجود هذه المهمة بنسبة ٢٠٪. ويلاحظ أن المهام الخاصة بالجانب التشغيلي تختص بالتقييم والتطوير أكثر من المتابعة وهذا يتوافق مع ما ذكره عمرو بأن مهام هذه المرحلة تعني بإنجاز الأهداف المعدة (عمرو، ٢٠٠٩). وكيف يتم معرفة نسب الإنجاز إلا بالتقييم والتغذية الراجعة. ويتضح من الاستبانة أن النسبة الكبرى تنوعت بين نوعية الإدارة المعنية على أداء المهام بينما النسبة القليلة كانت تنفي أنها من المهام الخاصة به. بالإضافة إلى وضوح استخدام التقنية بصورة كبيرة في تنفيذ المهام المختلفة.

4-2 نتائج المقابلات

تم عمل مقابلات مع (3) من مدراء التصميم من جهة حكومية، وأخرى خاصة وقد طرحت عليهم أسئلة الاستبانة مع التوسع في طلب الإجابة وقد وضحو أنه في الاجتماعات غالباً يدون مدير التصميم الملاحظات يدوياً ومن ثم تنقل إلكترونياً وذلك حفاظاً على الوقت ولتثبيت جميع النقاط التي تحفز العصف الذهني ومن ثم تعميمها على المشاركين في الاجتماع. وقد دعمت الإجابات نتائج الاستبانة إلا أنها أوضحت أدوات تم استخدامها أداء العمل قبل مدير التصميم عند كتابة نماذج جداول زمنية للمشاريع ومتابعة عمليات التنفيذ ومقاييس الأداء برنامج Primavera و MS Project. يتم تقدير الميزانية عن طريق الهندسة القيمة Value Engineering وحصر جداول الكميات BOQ وأخذ عروض الأسعار من مهندسين مختصين. كما أن مدير التصميم الأول والثاني قدما أمثلة لأنواع التقييم في المستوى التشغيلي وهي: "مدى تلبية التصميم لاحتياجات العميل، مدى جودة التصميم من الناحية الوظيفية، مدى جودة التصميم من الناحية الفنية (الجمالية)، مدى جودة التصميم من الناحية القيمة (تكلفة المشروع التنفيذية)" كما أنهما أضافا أن "بعض الأدوات الخاصة بالتحليل أو التدقيق يعدها مدير التصميم بنفسه". أما مدير التصميم الثالث وضح أن "الشركة توفر نماذج وأدوات". وقد أضاف أنه يستخدم برنامج اكسل في تحليل المنافسين. وفي تنظيم الجداول الزمنية يستخدم برنامج MS Project وتنتج التقارير إلكترونياً ببرامج Microsoft Office. ويتضح من خلال الاستبانة والمقابلات أن الأدوات المستخدمة متنوعة ومختلفة بين كل الشركات.

الخلاصة Conclusion :

هدفت الدراسة لتسلط الضوء على مهام إدارة التصميم والأدوات المستخدمة لإدارة العمل بالطريقة المثلى. وقد تحققت الإجابة على أسئلة البحث بأن دور إدارة التصميم يكمن في المستوى الاستراتيجي في كل الأنشطة التي تساعد على تكوين وبناء إستراتيجيات التصميم والقرارات المساندة. من خلال تحليل بيئة الأعمال من منافسين ومستخدمين والتأكد من فهم هذه الإستراتيجيات داخل وخارج الشركة، أما بالنسبة للمستوى التكتيكي إدارة الأنظمة والعمليات من خلال عمل جداول أعمال التصميم والمشاريع والعمليات. أما فيما يخص المستوى التشغيلي فيتمثل في تقييم النتائج وتحليلها وتطويرها، وأن لكل شركة نماذجها الخاصة مستخدمة التقنية في أداء الأعمال بصورة أكبر من استخدام الأدوات التقليدية. ولوحظ من خلال المقابلات والاستبانة أن الشركات بحاجة لمعرفة مهام إدارة التصميم والوصف الوظيفي لمدير التصميم كما أنها بحاجة إلى أداة تصميم تساعدهم في إنجاز أعمالهم

- Sahin, M. (2017). *A holistic approach to new competitive landscape analysis for better strategy creation and decision making in SMEs: a process model* (Bachelor's thesis, University of Twente).
- Sammut-Bonnici, T., & Galea, D. (2015). PEST analysis. *Wiley Encyclopedia of management*, 1-1.
- Wilson, J. M. (2003). Gantt charts: A centenary appreciation. *European Journal of Operational Research*, 149(2), 430-437.
- Boyko, A. A. (2019, August). *The analysis of methods for developing the marketing strategies in agribusiness*. In IOP Conference Series: Earth and Environmental Science (Vol. 315, No. 2, p. 022107). IOP Publishing.
- Iyer, V., & Church, N. (2018). The Linking Process: Product Life Cycle, Diffusion Process, Competitive Market structures and Nature of the Market. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 8(1).
- Phadermrod, B., Crowder, R. M., & Wills, G. B. (2019). Importance-performance analysis based SWOT analysis. *International Journal of Information Management*, 44, 194-203.