

# علاقة إدارة التصميم بتحقيق الميزة التنافسية

دراسة ميدانية لعينة من شركات الإنشاء والتعمير العاملة  
في الأردن

إعداد

دانه خالد عمرو

المشرف

الأستاذ الدكتور

كامل المغربي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في  
إدارة الأعمال (MBA)

جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا  
كلية الأعمال

2009

## تفويض

أنا الموقعة أدناه (دانه خالد عمرو) أفوض جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات الجامعية أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الإسم: دانه خالد عمرو

التوقيع:

التاريخ: 2009/1/26

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها "علاقة إدارة التصميم بتحقيق الميزة التنافسية : دراسة ميدانية

لعينة من شركات الإنشاء والتعمير العاملة في الأردن".

وأجيزت بتاريخ 26 / 1 / 2009 م

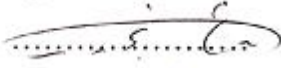
### التوقيع




رئيساً مشرفاً



عضواً



عضواً



عضواً خارجياً

### أعضاء لجنة المناقشة

الأستاذ الدكتور كامل المغربي

الأستاذ الدكتور محمد النعيمي

الأستاذ الدكتور نجم العزاوي

الدكتور ربحي الحسن

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على سيد الخلق والمرسلين، محمد عليه أفضل الصلاة والتسليم، وعلى آله وأصحابه الميامين، ومن تبعه وسار على هديه إلى يوم الدين، أما بعد:

أتقدم بخالص شكري وعظيم امتناني إلى أستاذي المشرف على هذه الرسالة، الأستاذ الدكتور كامل المغربي، الذي كان الأب الحاني الذي أمدني بكل الدعم والمشورة لإتمام هذا العمل، وما بذل علي بوقت أو جهد أو مساعدة علمية كانت أو معنوية، فعزز بذلك ثقتي بنفسني وقدراتي، ودفعتني للعمل الدؤوب المتواصل بلا كلل أو ملل.

كما يسعدني أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان للأستاذ الدكتور محمد مطر عميد الدراسات العليا الذي كان له الفضل الكبير في إغناء مسيرتي العلمية بمعرفته الواسعة وملاحظاته الغنية خلال فترة دراستي وصولاً إلى مناقشة هذه الرسالة.

وأشكر الأستاذ الدكتور محمد النعيمي بما له من بصمات واضحة خلال دراستي، وأشكر الأستاذ الدكتور عبد الناصر نور عميد كلية الأعمال، كما أشكر السادة أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بمناقشة رسالتي هذه وتحمل أعباء قراءتها وتقييمها، وتزويدي بأرائهم وملاحظاتهم التي ستكون من شأنها أن تساهم في تصويب أخطائها وتدارك ما قد يعترضها من أسباب الخلل والنقص. كما وأجد من الحق على أن أتقدم بالشكر الجزيل والاعتراف بالفضل للسيد إبراهيم الفيومي أمين المكتبة، ولمن كانت لهم أيادٍ بيضاء في مساعدتي في إتمام هذا العمل وإخراجه على هذه الصورة فهم أصدقائي.

الباحثة

دانه خالد عمرو

## الإهداء

إلى من إشتاقت إليه جوانحي .. موطني الغالي  
إلى من كان لي مثلاً للجد والعمل .. أبي العزيز  
إلى من آثرت راحتي على راحتها .. أمي الحبيبة  
إلى من قدمتا لي العون وقت حاجتي إليهما .. אחتي

زينة وريم

إلى من كانوا لي سنداً في كل وقت .. إخوتي

وليد وخلدون وأحمد

إلى كل من يدعو لي بالخير وساعدني في الوصول إلى ما

أنا عليه من ثمرة النجاح

أهدي هذا الجهد المتواضع

دانه

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	تفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	شكر وتقدير
هـ	الأهداء
و	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ي	قائمة الأشكال
ك	الملخص باللغة العربية
ل	الملخص باللغة الإنجليزية
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2	1-1 المقدمة
4	2-1 مشكلة الدراسة وأسئلتها
5	3-1 فرضيات الدراسة
6	4-1 أهمية الدراسة وأهدافها
8	5-1 محددات الدراسة
9	6-1 نموذج الدراسة
10	7-1 التعريفات الإجرائية
12	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
13	1-2 المقدمة
17	2-2 إدارة التصميم
40	3-2 الميزة التنافسية
61	4-2 الدراسات السابقة العربية والأجنبية
61	1-4-2 دراسات إدارة التصميم
61	1-1-4-2 الدراسات العربية
61	2-1-4-2 الدراسات الاجنبية
66	2-4-2 دراسات الميزة التنافسية
66	1-2-4-2 الدراسات العربية

71	2-2-4-2 الدراسات الاجنبية
75	5-2 ما يميز الدراسة الحالية
76	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
77	1-3 المقدمة
77	2-3 منهج الدراسة
77	3-3 مصادر الحصول على المعلومات
78	4-3 مجتمع الدراسة وعينتها
79	5-3 مراحل تطوير أداة القياس
83	6-3 الأساليب الإحصائية المستخدمة
84	الفصل الرابع: مناقشة نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات
85	1-4 المقدمة
85	2-4 عرض بيانات الدراسة
100	3-4 اختبار فرضيات الدراسة
113	الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات
114	1-5 المقدمة
114	2-5 الاستنتاجات
116	3-5 التوصيات
118	قائمة المراجع
118	المراجع العربية
120	المراجع الأجنبية
123	قائمة الملاحق
124	(1) قائمة بأسماء المحكمين
125	(2) أداة الدراسة بصورتها النهائية
133	(3) البيانات الإحصائية

## قائمة الجداول

الرقم	الموضوع	الصفحة
1	العناصر التي تتعامل معها إدارة التصميم على المستوى الاستراتيجي	29
2	العناصر التي تتعامل معها إدارة التصميم في المستوى التكتيكي	35
3	العناصر التي تتعامل معها إدارة التصميم في المستوى التشغيلي	39
4	أنواع المزايا التنافسية وفقاً لما أوردها بعض الباحثين	46
5	مقياس الجودة لتطوير المشاريع	54
6	أسماء عينة الدراسة من شركات الإنشاء والتعمير العاملة في الأردن	79
7	معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (كرونباخ ألفا)	82
8	وصف أفراد عينة الدراسة	86
9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة عن إدارة التصميم في المستوى الاستراتيجي: أ- الرسالة	88
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة عن إدارة التصميم في المستوى الإستراتيجي: ب- السياسات	89
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة عن إدارة التصميم في المستوى التكتيكي (الأعمال): أ- أنظمة التصميم	91
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة عن إدارة التصميم على المستوى التكتيكي (الأعمال): ب- عمليات التصميم	92
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة عن إدارة التصميم في المستوى التشغيلي (المشروع النهائي)	94
14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة عن الابتكار و الإبداع	96
15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة عن الجودة	97
16	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جمالية التصميم	99
17	تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين الرسالة وتحقيق الشركة للميزة التنافسية	101
18	تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين السياسات وتحقيق الشركة للميزة التنافسية	102
19	تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين أنظمة التصميم وتحقيق الشركة للميزة التنافسية	104



ط

105	تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين عمليات التصميم وتحقيق الشركة للميزة التنافسية	20
107	تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين المشروع النهائي وتحقيق الشركة للميزة التنافسية	21
108	الأهمية النسبية للمحاور الخمسة التي تقوم عليها إدارة التصميم	22
110	الأهمية النسبية للمحاور الثلاثة التي تقوم عليها الميزة التنافسية	23
111	تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين إدارة التصميم وتحقيق الشركة للميزة التنافسية	24

## قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع	الرقم
9	أنموذج الدراسة	1
23	إدارة التصميم في المستويات الإدارية	2
24	مسؤولية ومهام كل مرحلة	3
31	عمليات التصميم الفعالة	4
34	المراحل الرئيسية لعمليات التصميم المعمارية	5
44	دورة حياة الميزة التنافسية	6
50	الفرد والإبداع	7
51	التأثيرات الثقافية والاجتماعية على الإبداع والابتكار	8
53	الأبعاد التي تؤثر في المشروع	9
56	العوامل التي تحقق الجمالية	10
59	عوامل تحقيق الغاية من التصميم	11

## علاقة إدارة التصميم بتحقيق الميزة التنافسية

دراسة ميدانية لعينة من شركات الإنشاء والتعمير العاملة في الأردن

إعداد

دانه خالد محمدظاهر عمرو

المشرف

الأستاذ الدكتور كامل المغربي

الملخص

الملخص باللغة العربية

هدفت هذه الدراسة إلى بيان علاقة إدارة التصميم بتحقيق الميزة التنافسية لشركات الإنشاء والتعمير العاملة في الأردن، والتعرف إلى مفهوم إدارة التصميم ضمن مستويات إدارية ثلاث: فالرسالة والسياسات ضمن المستوى الاستراتيجي، وأنظمة التصميم وعمليات التصميم ضمن المستوى التكتيكي (الاعمال)، والمشروع النهائي ضمن المستوى التشغيلي. وتمثلت عينة الدراسة بمهندسين معماريين عاملين في (6) شركات أردنية كبرى للإنشاء والتعمير (فئة أولى)، وقد استخدمت الباحثة استبانته من تصميمها لقياس علاقة إدارة التصميم بتحقيق الميزة التنافسية، من خلال تأكيدها على الابتكار والابداع وتحقيق جودة وجمالية التصميم. وتوصلت الدراسة إلى أن لإدارة التصميم علاقة في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الإنشاء والتعمير الأردنية، ومع هذا فإنها بحاجة لمزيد من الاهتمام والتطوير حتى ترتقي إدارة التصميم ضمن هذه الشركات، التي يعد التصميم أساس عملها ومفتاح نجاحها.

# ABSTRACT

## Design Management Relationship with Achieving Competitive Advantage

### **APPLIED STUDY IN JORDANIAN CONSTRUCTION COMPANIES**

**Prepared by:  
Dana Khalid M.T Amro**

**Supervised by:  
Prof. Kamel Mograbi**

The purpose of this study is to reveal the relationship between design management and achieving competitive advantage in the construction companies in Jordan, and understanding of design management at three managerial levels: Mission and Policies at the strategic level; design systems and processes at tactical level of (Business Units) and the final project at operational level.

The study sample consisted of architectural engineers working in the (6) biggest and most recognized companies in Jordan. The researcher used a questionnaire to measure the relationship between design management and achieving competitive advantage by using innovation, creativity, quality and aesthetics of design, as major factors.

The results of this study showed a strong relationship between design management and achieving competitive advantage of construction companies working in Jordan. Design management appeared to be one of the major success factors for these companies.

## الفصل الأول الإطار العام للدراسة

- 1-1 المقدمة
- 2-1 مشكلة الدراسة وأسئلتها
- 3-1 فرضيات الدراسة
- 4-1 أهداف الدراسة وأهميتها
- 5-1 محددات الدراسة
- 6-1 نموذج الدراسة
- 7-1 التعريفات الإجرائية

## 1-1 المقدمة

أصبح التصميم من الموضوعات الحيوية في علم الإدارة. وقد ساعد في ذلك ما أفرزته العولمة من فرص ومخاطر، بالإضافة إلى ثورة التكنولوجيا التي شكلت عاملاً مساعداً لانتشار وتوسع إدارة التصميم حيث أتاحت الكثير من المعلومات التي أدت إلى الانتشار الواسع والفهم الكبير لمفهوم حاجات العملاء من خلال التصميم، وأصبحت منظمات الأعمال تركز بصورة كبيرة على بناء هيكلية تنافسية للتصميم ضمن بيئتها الداخلية في عالم منظمات الأعمال، إذ يعد سلاحاً تنافسياً فاعلاً في ظل انتشار التكنولوجيا وتطور مفهوم التصميم.

إن منظمات الأعمال تعمل بصورة دائمة على تحقيق أهدافها والمحافظة على بقائها ونموها، وهذا يدفعها باستمرار نحو تطوير وتعديل استراتيجياتها بما يتلاءم مع المستجدات الحديثة. وتسعى إدارة المنظمة إلى تطبيق مفهوم إدارة التصميم (تخطيط، تنظيم، رقابة، تغذية راجعة)، كما تسعى إلى الاستفادة من المعارف والعلوم التي يستحدثها ويطورها العلماء ودوائر التصميم باستمرار سواء خارج المؤسسات أم داخلها، وهذه الجهود تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية عالية، وإلى تحقيق التقدم والتطور المستمر.

ويقصد بالتصميم في سياق عالم منظمات الأعمال بأنه مزيج من العلم والفن، وهو عبارة عن مهنة تعبر عن عدة أنشطة وهي لحل للمشكلات، وإبداعية، ونظامية، وتنسيقية. ونظراً لأهمية التصميم في عالم منظمات الأعمال، برزت أهمية إدارته، إذ تتمثل إدارة التصميم في العملية التطبيقية لتوجيه التصميم، وتحقيق نموه في الشركة. وهو مدخل لإضافة أو إنشاء ميزة من خلال دعمها للإبداع والابتكار وتأكيدا على جودة

وجمالية التصميم، من أجل إيجاد أفكار وتصميمات أفضل مما هي عليه للمشاريع أو المنتجات.

ولا تقتصر تطبيقات إدارة التصميم كمفهوم على شركات الإنشاء والتعمير، بل تنسحب على مختلف الشركات التي تعمل بالتصميم ويعد الإنشاء والتعمير أحد القطاعات الهامة فيها.

وسيتم التركيز في هذا البحث على خصائص إدارة التصميم في المستويات الإدارية الثلاثة في شركات الإنشاء والتعمير.

ونظراً لاتساع قطاع الإنشاء والتعمير في الأردن خلال العقد الماضيين ، اذ بلغ عدد الشركات في الأردن (45) شركة، منها (14) شركة كبرى (فئة أولى)،(نقابة مقاولي الإنشاءات الأردنيين،2007)، فقد أصبح موضوع التصميم رأسمال للشركات وإدارة هذا التصميم ينطوي على أهمية كبيرة لتحقيق أعلى مستوى ممكن من الميزة لتمكنها من منافسة الشركات الأخرى داخل وخارج الأردن.

تأتي هذه الرسالة للوقوف على طبيعة العلاقة بين إدارة التصميم في شركات الإنشاء والتعمير وتحقيق الميزة التنافسية لها.

## 2-1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

من خلال الزيارات الميدانية، وجولات الاستقصاء والاستكشاف التي قامت بها الباحثة لعدد من شركات الإنشاء والتعمير، ومتابعة المشاريع التي قامت بها، وحيث أن هذه الشركات قد أولت التصميم اهتماماً كبيراً، نظراً لما يمثله من أهمية قصوى لتحقيق ميزة عالية للشركة، من حيث التأكيد على الإبداع والابتكار وجودة وجمالية التصميم، فقد وجدت الباحثة تفاوتاً كبيراً في فهم أهمية علاقة إدارة التصميم بتحقيق الميزة التنافسية لشركات الإنشاء والتعمير.

وعليه، يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالأسئلة الآتية :

1. هل هناك علاقة بين إدارة التصميم في المستوى الاستراتيجي وتحقيق الشركة

للميزة التنافسية؟

2. هل هناك علاقة بين إدارة التصميم في المستوى التكتيكي (الأعمال) وتحقيق

الشركة للميزة التنافسية؟

3. هل هناك علاقة بين إدارة التصميم في المستوى التشغيلي وتحقيق الشركة للميزة

التنافسية؟



### 3-1 فرضيات الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وأسئلتها تم صياغة الفرضيات الرئيسة التالية؛ التي

سيجرى اختبارها، واستخلاص النتائج والتوصيات :

#### الفرضية الرئيسة الأولى

**H0-1:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة التصميم في المستوى الاستراتيجي

وتحقيق الشركة للميزة التنافسية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) فأقل. ويتفرع عنها

الفرضيات الفرعية التالية:

#### الفرضية الفرعية الأولى :

**H0-1-1:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مفهوم الرسالة وتحقيق الشركة للميزة

التنافسية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) فأقل.

#### الفرضية الفرعية الثانية :

**H0-1-2:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين طبيعة السياسات وتحقيق الشركة للميزة

التنافسية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) فأقل.

#### الفرضية الرئيسة الثانية

**H0-2:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة التصميم في المستوى التكتيكي

(الأعمال) وتحقيق الشركة للميزة التنافسية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) فأقل.

ويتفرع الفرضيات الفرعية التالية:

### الفرضية الفرعية الأولى :

**H0-2-1:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنظمة التصميم وتحقيق الشركة للميزة التنافسية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) فأقل.

### الفرضية الفرعية الثانية :

**H0-2-2:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات التصميم وتحقيق الشركة للميزة التنافسية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) فأقل.

### الفرضية الرئيسية الثالثة

**H0-3:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة التصميم في المستوى التشغيلي

وتحقيق الشركة للميزة التنافسية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) فأقل. ويتفرع منها

الفرضية التالية:

**H0-3-1:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشروع النهائي وتحقيق الشركة للميزة

التنافسية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) فأقل.

### 4-1 أهمية الدراسة وأهدافها

تعد هذه الدراسة مهمة لفهم الدور الحيوي الذي تلعبه إدارة التصميم في شركات الإنشاء والتعمير التي يشكل التصميم أساس عملها ومفتاحها. وتأتي أهمية هذه الدراسة نظراً لقوة المنافسة، الناتجة عن نمو هذا القطاع، ونتيجة للانفتاح العالمي، حيث إنه لا بد من إيلاء دور إدارة التصميم العناية والاهتمام للتميز ضمن المستويات الإدارية في الشركة، وذلك لتحسين قدرتها على المنافسة، وتميزها في السوق.

وتبرز أهمية هذه الدراسة من تنامي دور المصمم في العملية الإدارية، ومساهمته في اتخاذ القرارات ضمن المستويات الإدارية الثلاثة، حيث إن دور المصمم وزيادة فعاليته في الإدارة، يزيد من القدرة التنافسية للشركة، بحيث يعمل على تأكيد الإبداع والابتكار، والحرص على جودة وجمالية التصميم للمشروع النهائي. وتأتي أهمية هذه الدراسة من الأهمية القصوى التي توليها شركات الإنشاء والتعمير للتصميم وتحقيق ميزة تنافسية عالية بين مثيلاتها في هذا القطاع، فالتصميم يلعب دوراً رئيساً في إقبال العملاء نحو هذه الشركات نتيجة لإبداع وابتكار وجودة وجمالية التصاميم للمشاريع التي تقوم بها هذه الشركات.

وتعتبر هذه الدراسة من الدراسات الرائدة حسب علم الباحثة، التي تبحث في علاقة إدارة التصميم بتحقيق الميزة التنافسية، لشركات الإنشاء والتعمير العاملة في الأردن، وما تحقّقه من إبداع وابتكار وجودة وجمالية في التصميم.

وعليه، تتمثل أهداف هذه الدراسة في :

1. فتح المجال أمام المعنيين والعاملين في شركات الإنشاء والتعمير، لتطبيق مفاهيم إدارة التصميم في تحقيق قدرتها التنافسية.
2. بيان علاقة إدارة التصميم في تحقيق الإبداع والابتكار في التصميم.
3. بيان علاقة إدارة التصميم في تحقيق جودة وجمالية التصميم.
4. من المؤمل أن تخرج هذه الدراسة بمجموعة من التوصيات الهادفة إلى توضيح أهمية إدارة التصميم بمتغيراتها المحددة في تحسين الميزة التنافسية لشركات الإنشاء والتعمير.

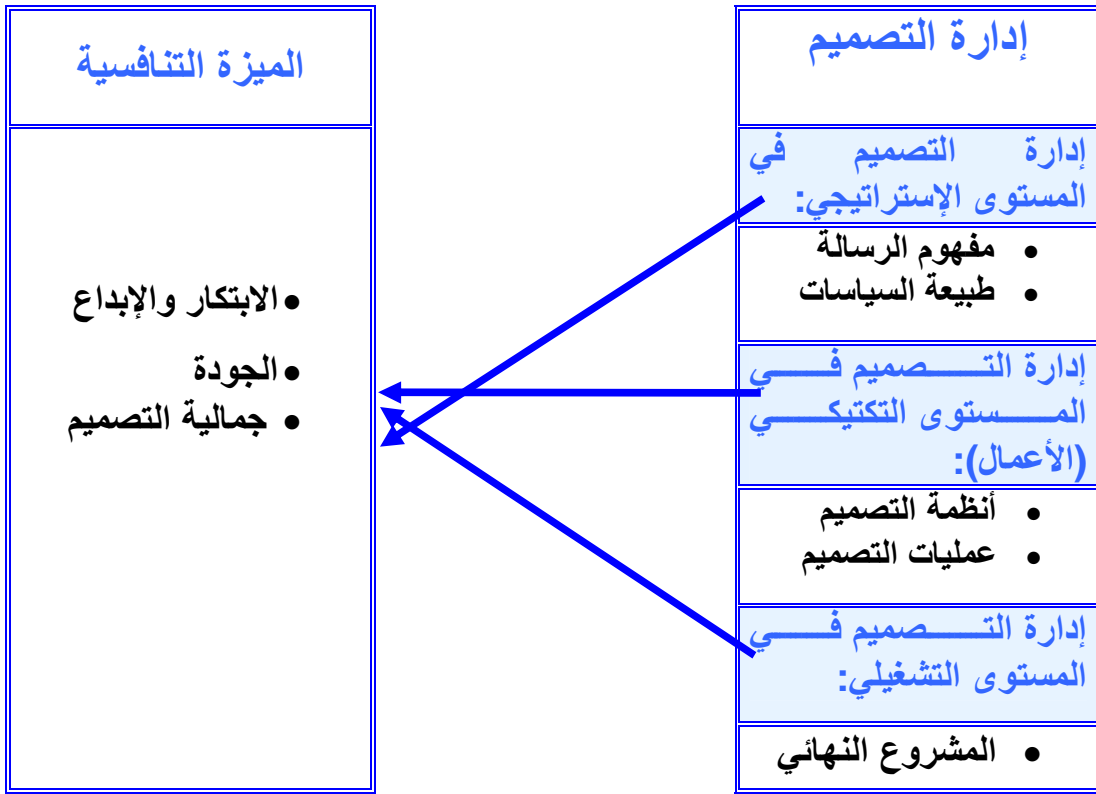
## 5-1 محددات الدراسة

تتخصر هذه الدراسة في المحددات الآتية :

1. لكل دراسة سواء كانت عملية أو نظرية حدود مكانية وزمانية، فضلا عن الحدود البشرية (مجتمع الدراسة)، حيث أن الحدود المكانية لهذه الدراسة تمثلت بشركات عينة الدراسة حيث تم تطبيق الدراسة على شركات الإنشاء والتعمير الأردنية فقط، وبالتالي فإن تعميم النتائج سيقصر على شركات الإنشاء والتعمير الأردنية، أما الحدود الزمانية فتمثلت بالفترة الزمنية التي تم دراستها وجمع المعلومات عنها والمتعلقة بالشركات قيد الدراسة، فيما تمثلت الحدود البشرية بالمهندسين المعماريين عينة الدراسة، بالإضافة إلى ذلك المتغيرات التي تتضمنها الدراسة والمقاسة بالطرق الإحصائية الواردة في أسلوب الدراسة.
2. عدم وجود مراجع ودراسات سابقة باللغة العربية، حسب علم الباحثة، عن إدارة التصميم.
3. عدم توفر المراجع الأجنبية عن إدارة التصميم في الأردن.
4. تتخصر هذه الدراسة في مجال الهندسة المعمارية (المهندسين المعماريين)، كأحد فروع إدارة التصميم.
5. تتخصر هذه الدراسة في شركات الإنشاء والتعمير الأردنية فقط، لكون الشركات العاملة في الأردن {إعمار(إماراتية)، وسرايا(سعودية)، وسعودي أوجيه(سعودية)}، لا يوجد لديها مهندسون معماريون مصممون ضمن فروعهم في الأردن بل في الشركة

الأم فقط، وشركة تعمير (بحرينية) لم تتعاون في توزيع الاستبانات حفاظاً على سرية عملها، كونها كانت من أفراد عينة الدراسة.

## 6-1 نموذج الدراسة



المصدر: (Best, 2006:17)

شكل (1)

أنموذج الدراسة

## 7-1 التعريفات الإجرائية

- إدارة التصميم (Design Management): إلى أن إدارة التصميم كمهنة، بأنها تسعى جاهدة لبدء وتصميم استراتيجيات تتعامل مع مجالس الإدارة في اتخاذ القرارات ومتابعة تنفيذها وتطبيقها ، كما تسعى لخلق الفهم والوعي بالتصميم بين الموظفين على جميع المستويات، حتى أصغر القرارات الأساسية هي من محاور إدارة التصميم ومهامها في جميع الأماكن في المنظمة من خلال هيكلها، والمنتجات، والموظفين، واتخاذ القرارات بشأن العملاء والخدمات وجودة المنتجات. (Dahlin,1998:14)
- الرسالة (Mission): هي الغرض أو سبب وجود المنظمة في البيئة التي توجد فيها وهي دستور ومرشد لكافة القرارات والجهود لفترة زمنية طويلة. (Wheelen,2002:6) (وتقاس بالاسئلة في المحور الأول ضمن الاستبانة).
- السياسات (Policies): هي خطوط عريضة يسترشد بها العاملون في اتخاذ القرارات الجوهرية ذات المدى الزمني البعيد في مختلف أقسام الشركة وهي المبادئ والمفاهيم التي تضعها الإدارة العليا لكافة المستويات الإدارية. (Wheelen,2002:8) (وتقاس بالاسئلة في المحور الثاني ضمن الاستبانة).
- أنظمة التصميم (Design Systems): وهي العمليات والتشغيل والإجراءات التي تبين كيفية إتمام العمل داخل المنظمة لمختلف الأنشطة والعمليات (نظم المعلومات/الموازنات/الإنتاج والعمليات/رقابة الجودة/متانة الأداء/تقييم العمل) (السالم،2004:224) (وتقاس بالاسئلة في المحور الثالث ضمن الاستبانة).

- **عمليات التصميم (Design Processes):** وهي الخطوات التي يجب ممارستها من قبل جميع أنشطة المنظمة لإنجاز البرامج المختلفة. (السالم، 2004: 228) (وتقاس بالاسئلة في المحور الرابع ضمن الاستبانة).
- **الميزة التنافسية (Competitive Advantage):** هي قدرة المنظمة على تقديم قيمة متفوقة للعملاء، والتي تعطي المنظمة تفوقاً نوعياً وأفضلية على المنافسين وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية. (الغالبى، 2007: 309)
- **الإبداع (Creativity):** هو تجسيد لقدرة الفرد على استخدام طرق غير تقليدية في تحقيق إنجاز (فكرة/منتج)، تتوافر فيه سمات الأصالة والإبداع. (السرطان، 2005: 12) (وتقاس بالأسئلة في المحور السادس ضمن الاستبانة).
- **الابتكار (Innovation):** إن الابتكار نشاط خاص غير مسبوق يقوم به الإنسان تحت وطأة الدافعية الموجودة لديه، ويتطلب ذلك خلق بيئة عمل تنمي الدافعية نحو التغيير، وتحفز العاملين على المبادرة والتأمل والإنجاز الجديد. (حاتوغ، 2006: 24) (وتقاس بالاسئلة في المحور السادس ضمن الاستبانة).
- **الجمالية (Aesthetics):** هي المعايير الذوقية للأفراد حول المباني أو المنتجات المتمثلة بالمظهر الخارجي أو المذاق أو الرائحة أو الصوت أو الإحساس. وهي تشكل الأساس في جذب العميل نحو المنتج. (علوان، 2005: 34) (وتقاس بالأسئلة في المحور الثامن ضمن الاستبانة).

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

1-2 المقدمة

2-2 إدارة التصميم

1-2-2 مقدمة

2-2-2 التطور التاريخي لإدارة التصميم

3-2-2 تأطير نظري لإدارة التصميم

3-2 الميزة التنافسية

1-3-2 مقدمة

2-3-2 أنواع الميزة التنافسية

3-3-2 الابتكار والإبداع

4-3-2 الجودة

5-3-2 جمالية التصميم

4-2 الدراسات السابقة

1-4-2 الدراسات العربية

2-4-2 الدراسات الأجنبية

5-2 ما يميز الدراسة الحالية



## 2-1 المقدمة

لكي نجعل مصطلح التصميم (Design) مفهوماً لغير المصممين، هناك عدد من المواضيع والأسئلة المترابطة التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار. أولاً: يجب أن نصف طبيعة مهنة التصميم، وثانياً: المجالات المتعددة والمتنوعة التي يُمارس بها التصميم، وثالثاً: الطرق التي يوظفها المصممون خلال تطبيق أعمالهم. بعد ذلك، يمكننا تقييم أهمية التصميم بالنسبة للعلوم الإدارية، واكتشاف ما يمكننا أن نتعلمه من العملية الإبداعية. وأخيراً، نحن بحاجة إلى تقييم أثر التصميم في الأداء التنظيمي، حتى يستطيع الإداريون الاستفادة من التصميم. (Borja De Mozota, 2003:2)

### مفهوم التصميم

من الممكن أن يستخدم مصطلح التصميم كاسم أو فعل، وهو في العادة مرتبط بالفنون التطبيقية والهندسية. فالتصميم، (كفعل) يعود إلى عملية إنشاء وتطوير مخطط لمنتج معين، أو هيكل أو نظام أو عنصر ذي هدف معين. (وكاسم)، فإن التصميم يستعمل إما للخطة النهائية (كاقتراح، ورسومات، ونماذج أو مواصفات) أو يستعمل لنتائج تأدية تلك الخطة في الشكل النهائي للمنتج أو المشروع في عملية التصميم. ([www.wikipedia.org/wiki/design](http://www.wikipedia.org/wiki/design))

وهناك تعريفات عديدة للتصميم، وأكثرها انتشاراً، هو أن التصميم عبارة عن نشاط يمنح شكلاً أو نظاماً لكل أشكال وجوانب الحياة، فكلمة "Design" تتحدر من الكلمة اللاتينية "Designare" وتعني: الهدف والرسم. وتترجم كذلك إلى: رسم، نموذج، دافع،

خطة، ديكور، تكوين بصري أو أسلوب. أما في معنى الهدف: فإنها تعني إنجاز الخطة عن طريق وسائل الرسم أو النمط أو التكوين البصري.

وبهذا إذا أردنا تحليل كلمة تصميم فإنها تؤدي إلى المعادلة التالية:

$$\text{التصميم} = \text{الهدف} + \text{الرسم}$$

هذه المعادلة توضح النقطة التي يفترضها التصميم من الخطة والهدف والرسم، ولاسيما في المراحل الإبداعية والتحليلية، ليمثل نموذجاً لفكرة ما. (Borja De Mozota, 2003:2).

أما المعهد العالمي الاجتماعي للتصميم الصناعي ( International Council Societies of Industrial Design ) - منظمة تضم إتحاد المصممين من جميع أنحاء العالم - فيعرف التصميم: (كهدف): على أنه فاعلية أو نشاط هدفه إنشاء جودة متعددة النواحي للأهداف، والعمليات، والخدمات، وأنظمتها في جميع مراحل حياتها. ولذلك يعد التصميم عاملاً في الابتكار ضمن التكنولوجيا، وعاملاً مصيرياً في التبادل الثقافي والاقتصادي. (وكمهمة): التصميم يهدف إلى اكتشاف وتقييم العلاقات الهيكلية والتنظيمية، والوظيفية، والاقتصادية للمنظمة ذات المهام الآتية:

1- تعزيز الدعم العالمي والوقاية البيئية. (الأخلاق العالمية) (Global Ethics).

2- منح الفائدة والحرية لجميع البشر كافة. (الأخلاق الاجتماعية) ( Social

.(Ethics

3- دعم الثقافات المختلفة والمتنوعة بالرغم من العولمة.

4- منح المنتجات، والخدمات، والأنظمة، أشكالاً ذات جمالية مناسبة. ( Borja De

(Mozota,2003:3)

إذاً التصميم هو فاعلية المهارات ذات الأطياف والأبعاد الواسعة في المنتجات، والخدمات، والرسومات والديكورات الداخلية، كما أن التصميم المعماري له نصيب من هذه المهارات. والفائدة من هذه التعاريف هو تجنب الوقوع في خطأ رؤية التصميم من منظور النتائج (Outputs) المتمثلة من الشكل الخارجي أو الجمالي فقط، بل يؤكد نظرية الإبداع والانسجام و الجودة الصناعية والشكل الخارجي معاً. (Borja De Mozota,2003:4)

#### دور التصميم في الإدارة

إن تأثير التصميم يعتمد على تميز منزلة إدارة التصميم كإستراتيجية تعتبر قائمة للمنظمة، ويؤمن مديرو التصميم أن التصميم يضيف الكثير من قيمة الشركة، عند وضع التصميم في سياق الإستراتيجية. والاثتان ( التصميم والإستراتيجية) متصلان بقوة، فالتصميم ليس عملية معزولة عن الأعمال. ويجب ألا تقوم المنظمات بقيادة التصميم فحسب، بل عليها أن تأخذ التصميم بعين الاعتبار عند تخطيط إستراتيجية الأعمال.

(Jaziasse,2000:37)

#### التصميم كعملية إدارية

إن عملية التصميم هي عملية إنشاء هوية للشركة، ولزبائنها وللمستثمرين أيضاً. كما تميز شركة عن منافسيها، وربما تكون أساس نجاحها. فالتصميم يزود الناس بمعلومات عن الشركة، ولهذا السبب، من الضروري لمديري التصميم أن يأخذوا موضعاً ناشطاً في إدارة عملية التصميم. هكذا يكون التصميم عملية إدارية ضمن الوظائف الإدارية الداخلية المتكاملة (تخطيط، تنفيذ، رقابة، تغذية راجعة) لوظائف التسويق،

والإنتاج، والموارد البشرية، والعلامات التجارية، والهندسة، وتطوير المنتج الجديد، والتخطيط الإنتاجي، والتوزيع، والسياسات معاً. وأخيراً، فإن عملية التصميم تكون أيضاً عملية كسب للمعلومات حتى يتم معرفة أي نوع من التصميم يجب اكتسابه، ودمجه، و تحويله وتجسيده. لذا فإن على العملية الإبداعية، تطبيق التقنيات، والأفكار، وطرق الإنتاج، وتلبية رغبات أكبر عدد من المستهلكين والمستخدمين. (Broja De Mazota,2003:18-19)

يختلف التصميم بطبيعته ووظيفته حسب أدائه، فالتصميم يدخل في عدة مجالات، كالهندسة والإنتاج:

### التصميم والهندسة

عادةً ينظر إلى الهندسة على أنها أكثر صرامة من التصميم، إلا أن هناك آراء معاكسة تقول: إن التصميم يُعد أحد عناصر الهندسة، كالإنتاج والعمليات الأخرى التي تستخدمها الهندسة، والآراء المحايدة تؤكد أن كلاً من التصميم والهندسة ببساطة مرتبطان معاً، وهذا يعتمد على نظام التصميم المستخدم. (American Psychological Association,2007)

### التصميم والإنتاج

إن العلاقة بين التصميم والإنتاج تعد جزءاً من التخطيط والتنفيذ. ومن الناحية النظرية، فإن عملية التخطيط تتوقع حدوث مشاكل محتملة خلال عملية التنفيذ. ويتضمن التصميم الإبداع والقدرة على حل المشاكل، في المقابل، في حين يتضمن الإنتاج عمليات مسبقة التخطيط. فالتصميم مجرد خطة لا تتضمن أيه إنتاجات أو عمليات هندسية، بالرغم

من معرفة المصممين بالعمليات والتفصيلات الهامة وبكيفية إنتاج منتج أو إنشاء بناء.

([www.wikipedia.org/wiki/design](http://www.wikipedia.org/wiki/design))

## 2-2 إدارة التصميم

### 1-2-2 مقدمة

#### ما هي إدارة التصميم؟

لا يوجد لإدارة التصميم تعريف منفرد متفق عليه، مثل مصطلح التصميم أو الأعمال التجارية التي لم يتفق على تعريف واحد لهما حتى الآن. وعند النظر إلى طبيعة كلمة التصميم\_ كما ذكر سابقاً\_ فإنها في كلتا الحالتين تأتي اسماً بمعنى إنتاج وتأتي فعلاً بمعنى نشاط أو إجراء عمل معين، ويمكن رؤية النتائج (Outcomes) في مشاريع التصميم من خلال المنتجات والخدمات والديكور الداخلي والبنىات وعمليات البرمجة التي تتعامل معها يومياً، ويعتبر أداء مشاريع التصميم هذه مظهراً واحداً فقط من مظاهر إدارة التصميم. أما نشاط التصميم، فإنه يركز على عملية حل المشكلة التي يجب إدارتها على أنها شكل آخر لإدارة التصميم. أما مصطلح الأعمال (Business) فإن استخدامه في سياق الأعمال التجارية والتصميم يمكن أن يصبح الوعاء لجميع أنواع الأنشطة التي لا تتعلق بالتصميم مثل التسويق والتمويل والتخطيط الاستراتيجي والأنشطة التشغيلية. (Best,2006:12)

وتشير إدارة التصميم إلى اتباع نهج المنظمات في جعل التصميم ضمن قراراتها الموجهة لصالح العملاء في السوق، كما في عمليات المنظمة. فهي عملية مستمرة طويلة

المدى ضمن الأنشطة في جميع مستويات أداء الأعمال. فإدارة التصميم حلقة الوصل بين الإدارة والتصميم ضمن ترابط الأداء للتكنولوجيا، والتصميم، والتفكير التصميمي، والإدارة والتسويق. ([www.wikipedia/designmanagement](http://www.wikipedia/designmanagement))

يستعمل مصطلح إدارة التصميم تحديداً للتعامل مع إدارة عنصر تصميم المشروع فقط، بعدها يتم تولي عمل إدارة المشروع، بل يؤكد على إدارة التصميم من خلال دائرة حياة المشاريع وعلاقتها مع قسم التصميم. ويستخدم التصميم ليشمل مجموعة كبيرة من الأنشطة متضمنة وظائف إدارة المشروع. هذا التحول في نهج الإدارة خلق متطلبات لإدارة التصميم داخل الشركة، فلم يعد مجرد إعطاء صورة واضحة لأعمال معينة أو لإستراتيجية التسويق، بل هو المساهمة في تغيير رؤية وسلوك المنظمة. وهكذا، فإن المصممين " عملوا على تحليل" الإبداع، وروح المبادرة، والاهتمام بالتفاصيل، من أجل الاهتمام بالعملاء لأنهم مصدر القوة للمنظمة التي تجعل المديرين يؤكدون على دعم إدارة التغيير. (Borja de Mozota ,2003:67)

ويرى إيرل باول (Earl Powel) رئيس معهد إدارة التصميم (The Design Management Institute, DMI ,Boston) ، بأن أهمية إدارة التصميم ستكون متزايدة في

المستقبل أكثر من أي وقت مضى من خلال أربع طرق أساسية:

أولاً: يتعمق فهم الأعمال لدور التصميم في الابتكار في كل المجالات ، فينظرون لإدارة التصميم كمصدر قوي للابتكارات التي تميز أعمالهم، وتعمل على نمو الميزة التنافسية القوية.

ثانياً: استمرار العملاء بالبحث عن المزيد من الخيارات في السوق تلبية لرغباتهم في أحسن تصميم ناتج عن إدارة تصميم فعّالة.

ثالثاً: التحول من إدارة التصميم إلى إدارة من أجل التصميم بحيث يطلق العنان لزيادة خيارات التصميم.

رابعاً: إن الأهمية المتزايدة لدور التصميم سيلعب دوراً في بناء جسر بين الأسس الاقتصادية والجوانب الثقافية في الأمم التي تفتح الباب للتصميم ليقدم مساهمة هامة للمجتمعات في أنحاء العالم.

#### ونستعرض بعض آراء المختصين في تعريف إدارة التصميم

وينظر تورستون داهلين (Torsten Dahlin) رئيس مؤسسة التصميم الصناعي السويدية إلى إدارة التصميم كمهنة، بأنها تسعى جاهدة لبدء وتصميم استراتيجيات تتعامل مع مجالس الإدارة في اتخاذ القرارات ومتابعة تنفيذها وتطبيقها ، كما تسعى لخلق الفهم والوعي بين الموظفين على جميع المستويات، حتى أصغر القرارات الأساسية هي من محاور إدارة التصميم ومهامها في جميع الأماكن في المنظمة من خلال هيكلها، والمنتجات، والموظفين، واتخاذ القرارات بشأن العملاء والخدمات وجودة المنتجات. (Dahlin,1998:14)

ويرى تم كيرفان (Tim Girvin) مدير معهد تيم كيرفان للتصميم أن إدارة التصميم هي ممارسة لإعطاء تعريف وإبراز للعلامة التجارية وأبعادها بأية طريقة. التصميم في المنظمة يعبر عن إيديولوجيتها وثقافتها ومنتجاتها والخدمات التي تقدمها وهذه الأصول

موجهة بعناية حتى تكون رسالة واضحة ومنسقة ، واتساق الرسالة يعطي القوة في تسهيل المهام الاستراتيجية التنظيمية مثل التسويق والمبيعات والعمليات. (Girvin, 1998 :16)

## 2-2-2 التطور التاريخي لإدارة التصميم

[www.wikipedia/designmanagement](http://www.wikipedia/designmanagement)

تعود جذور إدارة التصميم إلى أوائل العشرينات من القرن الماضي إلى شركة ألمانية (AEG) (Allegemine Elektrizitats Gesellschaft)، أما في فترة الأربعينات والخمسينات من القرن الماضي فإنها تعود إلى شخص يدعى أوليفيتي (Olivetti) وهو إيطالي الجنسية عمل كمصنّع لطابعات الحاسوب. وكانت إدارة التصميم ولمدة طويلة تُستخدم كمصطلح فقط، دون أن يكون هذا المصطلح مفهوماً، أو منسوبا للتصميم أو الإدارة.

### فترة الأربعينات

كان التصميم عبارة عن وظيفة لدى الشركات، أو استشارات مستقلة ليست مشتركة بطريقة مباشرة مع باقي الأعمال، وكان لدى العملاء والسوق نظرة تقليدية تجاه التصميم على أنه وظيفة إنتاجية، وليس مصدر قوة استراتيجية. ولقد ركز المصممون على تطوير معلوماتهم ومهاراتهم التصميمية، وبطريقة غير مباشرة، وجهاً كل طاقاتهم لهذه العملية المبدعة. ولم يكن سهلاً على المصممين توضيح قيمهم للإداريين بشكل تفصيلي ضمن مفاهيم بحيث يستطيعون فهمها. فظهرت تحركات لسد هذه الفجوة. ففي بريطانيا أنشئ المعهد البريطاني للتصميم في العام 1944 تحت إشراف الحكومة البريطانية في زمن



الحرب كمعهد صناعي وهدفه: "الرقى بكل الوسائل العملية من أجل تطوير تصميم المنتجات الصناعية البريطانية "

### فترة الخمسينات:

عقد والتر بايكي (Walter Peapcke) -مصمم صناعي من شيكاغو- من شركة (CO.Of America Container) مؤتمر التصميم بأسبن (Aspen) في كولورادو في الولايات المتحدة بعد الحرب العالمية الثانية كطريق لجلب أصحاب الأعمال والمصممين معاً لتبادل المعرفة. وفي عام 1951 اختير موضوع "التصميم بوصفه وظيفة من وظائف الإدارة " كأول موضوع في المؤتمر ليؤكد على تواصل ومشاركة التصميم في عالم الأعمال. وبعد عدة سنوات، توقف أصحاب الأعمال عن الحضور للمؤتمر بسبب ارتفاع عدد المشاركين من المصممين، مما غير من لغة الحوار في المؤتمر، لأن التركيز لم يكن على المشاركة بين الأعمال والتصميم فقط، بل لمناقشة أخطاء بيئة الأعمال في فهم قيمة التصميم. ومحاولة المصممين لوضع حلقات الوصل مع بيئة الأعمال، وكان هناك رجال أعمال في نفس الوقت يحاولون وضع حلقات وصل مع بيئة التصميم. بينما آخرون من كلا المجتمعين عملوا حلقات وصل بين أهداف الأعمال ودخول التصميم كمفهوم في القسم الإداري. إن مؤسسات إدارة التصميم أوروبية بطبيعتها. ومن أقوى مؤسسي إدارة التصميم بيتر غروب (Peter Grob) وهو المدير الرسمي لمركز لندن للأعمال لإدارة التصميم.

## فترة الستينات والسبعينات

تم ذكر مصطلح إدارة التصميم في العام 1966 للمحاضر فار (Farr) في إحدى المحاضرات حيث ركزت إدارة التصميم على كيفية تعريف التصميم كوظيفة في الأعمال وتزويد المصطلحات والطرق التي تجعله يدار بطريقة فعالة. وفي أواخر الستينات من القرن الماضي ولغاية أوائل السبعينات، بدأ غروب (Grob) وآخرون بكتابة مقالات بحيث تكون خريطة للمصممين لتعليمهم عن بيئة الأعمال، ولخبيري الأعمال بحيث يتم فهم جهد التصميم كوظيفة حرجة في الأعمال. تم تأسيس معهد إدارة التصميم في العام 1975 في بوسطن وكان تابعا لكلية إدارة الأعمال بجامعة هارفرد. ويعد معهد إدارة التصميم منظمة عالمية غير ربحية تهدف إلى رفع أهمية التصميم كجزء أساسي في إستراتيجية إدارة الأعمال، لتصبح مصدراً قيادياً و له سلطة عالمية. واستخدمت كليات الاقتصاد إمكانية عقد دورات اقتصادية لدراسة إدارة التصميم. بعد ذلك بدأت كليات التصميم بدراسة إدارة التصميم ضمن منهجها الدراسي. وفي الوقت الحاضر، هناك متطلبات خاصة للحصول على درجة الماجستير في إدارة التصميم، وأيضا برامج العمليات المشتركة (التصميم والتكنولوجيا والإبداع)، مثل برنامج إدارة التصميم للأعمال العالمية في هلنسكي\_فنلندا. كما نمت حركة التصميم بشكل كبير في بريطانيا وأوروبا وأمريكا التي ركزت على مصادر التصميم في منظمات الأعمال.

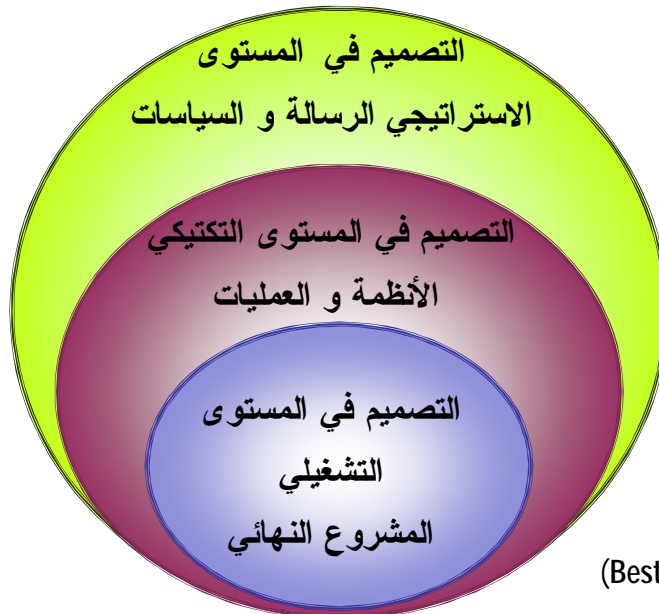
## فترة الثمانينات إلى الآن (الوقت الحاضر):

في البداية، كانت إدارة التصميم تظهر في التصميمات ذات العمر القصير فقط، إلا أنه ومع مرور الزمن، استطاعت إدارة التصميم إثبات قيمتها، مدعومة بتنامي دور

التصميم في تطوير المجتمع، الاقتصاد، والعمليات الثقافية والتكنولوجية. أصبح على المرء المعاصر فهم التصميم من جميع جوانبه، وكفن عصري يتم تطبيقه في جميع المجالات. وقد أصبحت إدارة التصميم أداة مهمة في تنظيم وهيكل المشاريع في هذا العالم الاقتصادي المعقد.

### 2-2-3 تأطير نظري لإدارة التصميم

قد يؤثر التصميم في الإدارة داخل التنظيم أو المنظمة على مستويات مختلفة. ويمكن أن يكون التصميم فعالاً في المستويات الإستراتيجية والتكتيكية (الأعمال) والتشغيلية كما في الشكل (2). وفي وضع الأهداف طويلة الأمد وفي صنع القرار من يوم إلى آخر. فالتصميم هو وظيفة ومصدر وأسلوب للتفكير ضمن المنظمات، ويمكن أن يكون فعالاً في التفكير الاستراتيجي وعمليات التطوير وبشكل حاسم، فهو فعال في تطبيق المشاريع والأنظمة والخدمات، وهو الطريقة أو الأسلوب الذي ترتبط وتتعامل به المنظمات مع العملاء والمستثمرين وأصحاب رؤوس الأموال، من خلال توافقه مع الضغوطات التجارية للصناعة، ومتفهماً بكيفية استخدام التصميم بفعالية أكثر. (16):

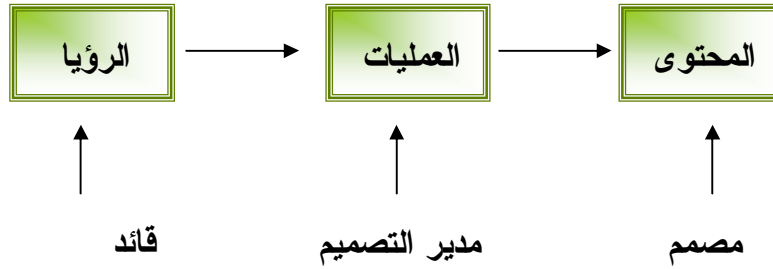


المصدر: (Best, 2006:17)

شكل (2): إدارة التصميم في المستويات الإدارية

إن قائد التصميم: هو الذي يحدد الرؤيا بكيفية استخدام التصميم داخل المنظمة ، بحيث تكون واضحة لأصحاب رؤوس الأموال وصانعي القرار. ومدير التصميم: يؤكد على العمليات أو الإجراءات والوظائف المتعامله مع التصميم التي تعمل على إضافة قيمة للمنظمة، ومن خلال تحديد فريق التصميم أو من خلال توفير الموارد الداخلية، والتفكير التصميمي، عبر مجموعة من وحدات الأعمال والمشاريع. والمصمم: يساعد على تمييز الإمكانيات والطاقت لاقتراح التصميم ويقدم الحلول ضمن ملخص التصميم في الوقت المحدد والميزانية المخصصة لتلبية احتياجات العملاء كما في الشكل (3).

(Best,2006:17)



المصدر: (Best,2006:17)

شكل (3): مسؤولية ومهام كل مرحلة

إن التصميم فعال في ثلاثة مستويات في أي منظمة:

1) إدارة التصميم في المستوى الاستراتيجي:

الرسالة والسياسات العامة وجداول الأعمال في هذا المستوى من إدارة التصميم تكون محددة ومعروفة، حيث يكون التصميم داخلاً ضمن جداول الأعمال، ومن الممكن للتصميم أن يعمل عند مستوى الإستراتيجية (كإستراتيجية شاملة) إذا تم التركيز عليها كمصدر للميزة التنافسية، ويصبح قادراً على تغيير الأهداف واتجاه المنظمة. إن مشاريع

التصميم الإستراتيجي تؤثر في اتجاه الشركة ضمن الهيكلية، والتمويل، والموارد البشرية، لقائد التصميم الإستراتيجي وفي هذا المستوى دور في كل عملية إستراتيجية شاملة للمنظمة. وعلى قائد التصميم، خلق علاقات بين التصميم والإستراتيجية، وهوية الشركة وثقافتها. والهدف هو السيطرة على انسجام عمل التصميم في الشركة وغرس التصميم في عمليات صياغة الإستراتيجية. ويصبح قائد التصميم الخبير الإستشاري للإستراتيجية.

#### (أ) تحديد رسالة المنظمة : Organizational Mission

إن رسالة منظمة الأعمال ليست مجرد وثيقة، بل هي إحساس عميق والتزام واع للهدف الأعظم الذي أنشئت المنظمة من أجله والذي أدى إلى ظهورها إلى حيز الوجود، وعندما يتحول الإحساس إلى مسؤولية جماعية، يصبح الهدف القاسم المشترك الذي يسعى جميع العاملين والمتعاملين مع المنظمة إلى تحقيقه هو نجاح المنظمة في أداء رسالتها تلبية للحاجات التي أنشئت أصلاً من أجلها. (الغالبى، 2007:186)

إن رسالة الشركة هي دعم للمهمة الرئيسة للشركة، فالرسالة لا بد أن تكون ذات رؤية واضحة، توضح البيئة الإستراتيجية وتؤكد القيم الأساسية، ويشارك التصميم في وضع الرؤية بإصدار مفاهيم تعمل على توحيد الاتصالات والقيم الإستراتيجية للشركة وينطبق هذا بصيغة خاصة عندما تعمل الشركة على تنفيذ أعمالها. ( Borja de Mozota, 2003:242)

إن بيان قيم المنظمة من شأنه أن يكون مثلاً جيداً على رسالة الشركة. بحيث تكون ملتزمة من قبل المديرين ومفهومة وواضحة للموظفين من حيث أصل الشركة ومستقبلها. وأن نص الرسالة يجب أن يكون واقعياً. (Emmitt, 2007:187)

هناك بعض الصفات التي تميز الشركات الرائدة في ميدان الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية، وتمثل هذه الصفات بعض الخصائص الحضارية للمنظمات التي عادة ما تكون أحد المكونات الهامة في رسالة المنظمة مثل الريادة والإبداع، فمثل هذه المنظمات تشجع التفكير الخلاق والقدرة على الإبداع والابتكار، وتحاول جاهدة تقديم أفكار جديدة كشركات التصميم والتعمير. (حبتور، 2004: 112)

### (ب) وضع السياسات: Policies

لا بد للإدارة العليا من وضع السياسات لكي تصف من خلالها القواعد الأساسية للتنفيذ وتتبع سياسات الإستراتيجية المختارة لتشكّل خطوط إرشادية عريضة ( Broad Guidelines) يسترشد بها العاملون في اتخاذ القرارات الجوهرية ذات المدى الزمني البعيد في مختلف أجزاء المنظمة، أنها مجموعة المبادئ والمفاهيم التي تصنعها الإدارة العليا، وتهتدي بها مختلف المستويات الإدارية عند وضع خططها وتنفيذها. ويسترشد بها المديرون عندما يتخذون قراراتهم في نشاطهم اليومي. ويلتزم بها المنفذون أثناء قيامهم بواجباتهم الوظيفية، إنها بعبارة أخرى بمثابة دستور للعمل. فهي الإطار الدائم الذي يوجه الفكر في إتخاذ القرارات، وفي نطاقها تتم جميع التصرفات في إنسجام وتوافق وصولاً إلى الهدف المشترك. وتستخدم المنظمة السياسات لكي تضمن قيام العاملين فيها باتخاذ القرارات بأساليب تدعم " رسالة المنظمة وأهدافها وإستراتيجياتها" وتبقى السياسات مدةً طويلة من الزمن وقد تظل باقية حتى بعد زوال الإستراتيجية التي أدت إلى وضعها. وقد تصبح مثل هذه السياسات جزءاً من ثقافة المنظمة. (السالم، 2004: 331)

## سياسات التصميم: Design Polices

ترتبط المنظمات بعمل إستراتيجية طويلة المدى لتحقيق أهداف التصميم وسياسات التصميم، وإعطاء الخطوط العريضة عند صنع قرارات التصميم. وسياسات التصميم تعرّف معنى التصميم داخل المنظمة، وتعمل على تعزيز العلامة التجارية، ورؤية المنظمة، ويجب على قائدي التصميم التأكيد على السياسات وعلى تطوير التصميم وكل ما يتعلق بالتصميم لتمكين العاملين من العمل حسب الخطة الإستراتيجية وتنفيذها في ضوء السياسة العامة للمنظمة. تشمل سياسات التصميم إنشاء تصاميم حسب معايير الجودة، والقوانين والمعايير البيئية. وسياسة منظمات التصميم تحدد إطاراً للإجراءات التي ينبغي إتباعها عند استخدام التصميم. (Best,2006:162)

### تأسيس إستراتيجية التصميم

من أجل أن تقوم المنظمة بتأسيس استراتيجية التصميم الخاصة بها فإنها تحتاج إلى أن تقيم الوضع التجاري أو العمل لديها. وكالمعتاد تقع هذه المسؤولية على عاتق قائد التصميم داخل المؤسسة الذي قد يحتاج إلى طلب المساعدة من هيئات أو وكالات استشارية خاصة بالتصميم من الخارج، وتهدف هذه الخطة الى إقناع الإدارة العليا وأصحاب رؤوس الأموال في المنظمة بوجود حاجة إلى تأسيس استراتيجية تصميم تتطوي وراء استخدامها، وتساعد مراجعة التصميم على دعم الخطة، وتخدم التفكير التصميمي والرسالة والأهداف والاحتياجات التشغيلية للمنظمة بشكل أفضل. وهذا يؤدي إلى إدراك كل فرد للفوائد الملموسة الممكنة من وجهات نظرهم المختلفة. وتأكيداً لذلك

فإن الإدارة العليا للشركة يمكن أن تفهم قيمة وأثر التصميم مستخدمة لغة الأموال والسوق. (Best,2006:40)

### إستراتيجية التصميم

هي نظام يساعد الشركات على معرفة وفهم ما يجب عمله ولماذا، وكيفية الإبداع بطريقة سريعة وعلى المدى البعيد. إن هذه العملية تتضمن الدمج بين التصميم وإستراتيجية الأعمال وتشكيل خطة تنظيمية توحد التفكير الكلي. وتستعمل مجالات البحث لتزويد إستراتيجيات الأعمال والتخطيط الإستراتيجي بالمعلومات، التي تتضمن

[www.en.wikipedia.org/wiki/Designstrategy](http://www.en.wikipedia.org/wiki/Designstrategy) التصميم.

ومن الممكن أن نفرق بين سياسة التصميم وإستراتيجية التصميم على الرغم من أن كل واحد منهما يكون الآخر، بحيث تؤسس إستراتيجية التصميم بما تنوي المنظمة استخدام التصميم، وكيف تخدم عمليات التصميم حاجاتها ضمن المستوى التشغيلي بالشكل الأفضل. أما سياسة التصميم فهي تصف القانون (الدستور) الذي يدعم عملية التصميم، وما هو مطلوب تنسيق الخطط والمعلومات الخاصة بالسياسة التي تلتقي مع متطلبات أصحاب رؤوس الأموال أو المساهمين. وفي جميع الحالات فإن إستراتيجية التصميم هي الرؤيا للتصميم في جميع المستويات في المنظمة، وسياسة التصميم هي سلسلة من اتخاذ القرارات من أجل أن جعل الرؤيا ممكنة. (Best,2005:49)

### وظيفة إدارة التصميم في المستوى الإستراتيجي:

إن هدف إدارة التصميم في المستوى الإستراتيجي هو دعم وتقوية الإستراتيجية الشاملة (Corporate strategy) في مستوى الإدارة العليا، وإنشاء علاقة بين التصميم



والإستراتيجية وهوية/ ثقافة المنظمة. وتعمل على السيطرة على ثبات التصميم في المنظمة، وتسمح للتصميم بالتفاعل مع حاجات ومتطلبات الإدارة العليا، وتركز على قدرات التصميم البعيدة المدى. والجدول التالي يبين العناصر التي تتعامل معها إدارة التصميم في المستوى الإستراتيجي:

### جدول (1): العناصر التي تتعامل معها إدارة التصميم على المستوى الاستراتيجي

الوظيفة	المستوى	التطبيق
المستوى	الإستراتيجية Strategy	• تعريف إستراتيجيات التصميم التي تتصل بإستراتيجية المشروع والتي تتضمن أهداف التصميم.
	التخطيط Planning	• إدارة مشاريع التصميم. • إنشاء مواصفات ومعايير التصميم.
الإستراتيجي	الهيكل Structure	• خلق بيئة مناسبة للقيادة والتصميم والإبداع. • دعم الإستراتيجية الشاملة على مستوى الإدارة العليا Corporate بوجود أدوات التصميم.
	التمويل Finances	• تأمين الميزانية، بحيث تكون عالية بما فيه الكفاية لتكون قادرة على تطبيق إستراتيجية التصميم.
	الموارد البشرية Human resource	• التأثير على التوظيف وإدارة المصممين.
	المعلومات Information	• إعطاء معلومات عن رسالة ورؤيا التصميم. • تطبيق التفكير التصميمي في مستوى الإدارة العليا.
	الأبحاث والتطوير Research & development	• إنشاء حلقة وصل بين تطوير التكنولوجيا والتصميم.
	الإتصالات Communications	• التخطيط، وإدخال وتحسين وسائل الاتصال ليعبر عن العلامة التجارية للعملاء.

المصدر: (Borja de Mozota, 2003:225)

## (2) إدارة التنظيم في مستوى التكتيكي أو (الأعمال):

في هذا المستوى، يبرز دور فرق وعمليات وأنظمة التصميم من (وحدات الأعمال). حيث يمكن للتصميم أن يُدار باحتراف لينشئ منتجات أو مبانٍ فريدة من نوعها، ويساعد في البحث عن فرص جديدة في السوق. ويتم إنجاز التصميم التكتيكي في هذه المرحلة، ولكنه يبقى على اتصال مع إدارة التصميم في مستوى الإستراتيجية الشاملة. وعلى مدير التصميم التكتيكي التركيز على مدى إمكانية وضع مفاهيم لإنتاج منتجات جديدة تلبي احتياجات العملاء المستقبلية.

يقصد بالتكتيك الخطة التشغيلية التي تحدد بالتفاصيل كيف يمكن تنفيذ استراتيجية معينة، وذلك بسؤالين على شكل " متى " و " أين " يمكن أن تتحول الاستراتيجية إلى تنفيذ فعلي وفقاً لطبيعتها. فيمكن اعتبار التكتيكات سياسات إجرائية تمثل حلقة وصل بين صياغة وتنفيذ الإستراتيجية، (Wheelen,2002:84)

## وتتفرع إدارة التصميم في المستوى التكتيكي (الأعمال) إلى:

### (أ) الأنظمة: Systems

تدل على عمليات التشغيل، والتدفقات التي تبين كيفية إتمام العمل داخل المنظمة أولاً بأول، وذلك لمختلف الأنشطة والعمليات ومن بينها نظم المعلومات، ونظم الموازنات الرأسمالية، ونظم الإنتاج والعمليات، ونظم رقابة الجودة ومقاييس الأداء وتقييم العمل. (السالم، 2004: 224)

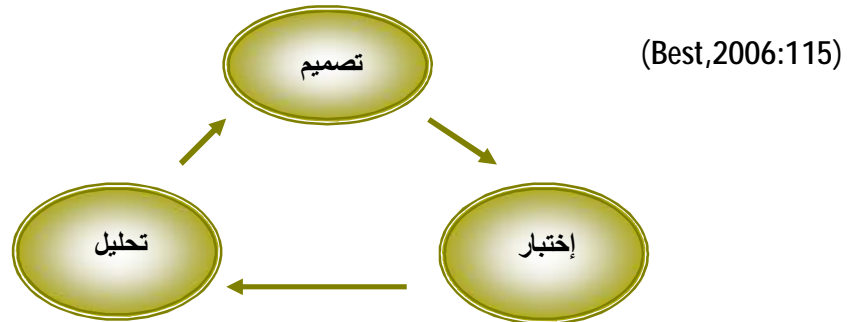
### (ب) العمليات: Processes

بعد إعداد البرامج والموازنات المطلوبة لتنفيذها، يتم إعداد إجراءات التشغيل، التي تمثل الخطوات التي يجب ممارستها من قبل جميع أنشطة المنظمة لإنجاز البرامج

المختلفة. ولابد من تحديث الإجراءات باستمرار لتعكس التطورات التكنولوجية والاستراتيجية وما يتبعها من برامج. ويجب أن تكون الإجراءات بسيطة تسهل تنفيذ البرامج المرغوبة، كما يجب تدريب العاملين على استخدامها. (السالم، 2004: 229)

### عمليات التصميم: Design Process

التصميم هو عملية دورية دقيقة للاستعلام عن شيء كما أنه عملية إبداعية. فعمليات التصميم تتكون من سلسلة من الأساليب التي وضعت معاً لتناسب طبيعة كل مشكلة أو مشروع للتصميم. فعمليات التصميم تطورت من التجريب واختبار طرق حل المشاكل المتكررة من قبل المصمم أو فريق التصميم من خلال التطبيق على مشاريع واقعية خاصة بالعملاء. وتعد معظم عمليات التصميم مراة لخطوات المصممين، عندما يعمل المصمم على حل المشكلة، وعمل تفصيلات للتصميم. وأخيراً، يتم اختبارها ثم تنفيذ الحل (التصميم) كما في الشكل (4)، فعمليات التصميم ليست طويلة لوجود العديد من حلقات التغذية الراجعة، التي تبين طبيعة التصميم وتحليله في كل مرحلة من المراحل العملية. والتي صممت خصيصاً لتلبية احتياجات العميل أو مشروع معين.



المصدر: (Best, 2006:115)

شكل (4): عمليات التصميم الفعالة

مراحل عملية التصميم تتضمن ما يلي:

([www.en.wikipedia.org/wiki/design](http://www.en.wikipedia.org/wiki/design), 2008)

### (1) تصميم ما قبل الإنتاج أو الإنشاء: (Pre-production design)

- موجز / ملخص التصميم (Design Brief): بيان أهداف التصميم.
- التحليل (Analysis): تحليل أهداف التصميم الحالية.
- الأبحاث (Research): عمل تحقيقات عن حلول مشابهة للتصميم في المجال المراد تصميمه.
- التحديد (Specification): تحديد المتطلبات لحلول التصميم لمنتج معين أو مبان معينة.
- حل المشكلة (Problem solving): تحديد مفاهيم وتوثيق حلول المشكلات.
- عمل عرض تقديمي (Presentation): عرض حلول التصميم.

### (2) التصميم خلال الإنتاج / أو الإنشاء: (Design during production)

- التطوير (Development): دوام تحديث التصميم.
- الاختبار في الموقع (Testing-in-situ): تقييم واختبار التصميم.

### (3) متابعة التصميم ما بعد الإنتاج لأي تصميمات أخرى في المستقبل: (Post-production design)

- التطبيق (Implementation): تقديم المنتج أو المبنى للبيئة المحيطة.
- التقييم والاستنتاج (Evaluation & Conclusion): خلاصة العمليات والنتائج، مما تتضمن الانتقادات البناءة وأية اقتراحات لأية تطورات في المستقبل.

(4) إعادة التصميم (Re-design) : إعادة واحدة من مراحل عملية التصميم (من تعديل أو

تصميم) في أي وقت (قبل، أثناء، بعد الإنتاج).

هناك قائمة من المكونات الأساسية التي يجب وجودها في ملخص التصميم (Desig Brief):

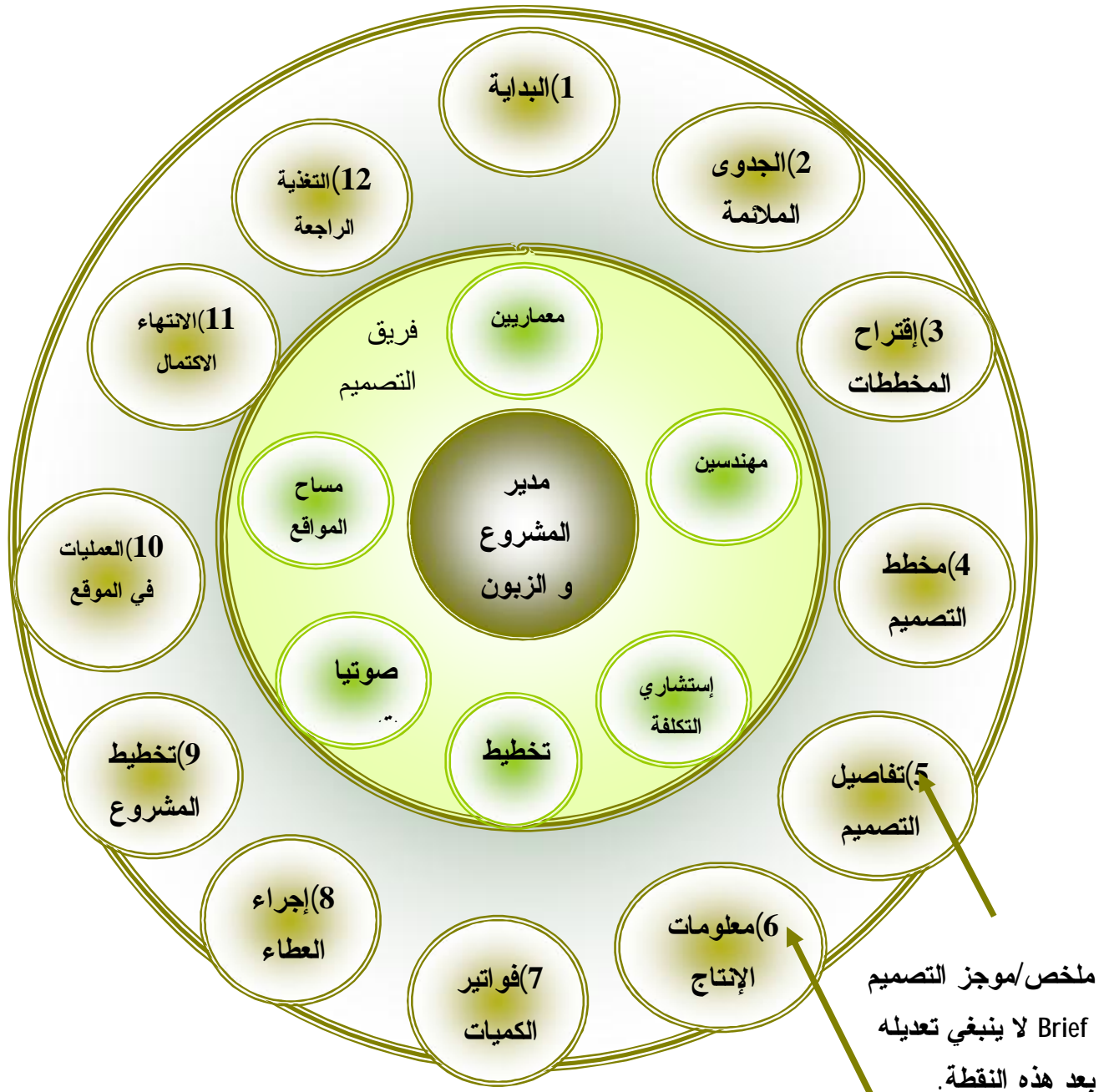
(Phillips,2004:29)

- نظرة عامة عن المشروع وخلفية المشروع .
- استعراض النتائج .
- استعراض الجمهور المستهدف .
- محافظ الشركة Portfolio .
- الأعمال والأهداف وإستراتيجية التصميم .
- نطاق المشروع، والجدول الزمني والميزانية ( في جميع المراحل).
- بيانات ومعلومات الأبحاث .
- التوثيق .

ويبين النموذج التالي وصفاً للعمل تبعاً لمراحله الرئيسية وحسب خطة المعهد

الملكي البريطاني للمهندسين المعماريين. وهو المعترف به في جميع أنحاء قطاع

البناء والتعمير باعتباره نموذجاً لإطار إدارة التصميم للمشاريع. (Best,2006:116)



ملخص/موجز التصميم  
Brief لا ينبغي تعديله  
بعد هذه النقطة.

أي تغيير في الموقع والحجم  
والشكل أو التكلفة بعد هذه  
النقطة سوف يؤدي إلى  
إحباط العمل.

شكل ( 5 ) : المراحل الرئيسية لعمليات التصميم المعمارية

المصدر: (Best,2006:116)

### وظيفة إدارة التصميم على المستوى التكتيكي (الأعمال)

هو إنشاء هيكل للتصميم في الشركة، ويتضمن إدارة أقسام التصميم، وملء الفجوة بين مهمات إدارة التصميم التشغيلي والاستراتيجي، والجدول الآتي يبين العناصر التي تتعامل معها إدارة التصميم في المستوى التكتيكي:

#### جدول (2): العناصر التي تتعامل معها إدارة التصميم في المستوى التكتيكي

الوظيفة	المستوى	التطبيق
المستوى	الإستراتيجية Strategy	• تنسيق إستراتيجية التصميم ضمن قسم التسويق، وقسم الإتصالات والابتكارات.
	التخطيط Planning	• تعريف سياسة الجودة. • هيكله التصميم (الإدارة) والأدوات. • تقديم وتطوير عمليات التصميم العامة. • تكيف عمليات التصميم لعمليات الابتكار.
التكتيكي (الأعمال)	الهيكل Structure	• تطبيق الخدمات الداخلية للتصميم. • ترسيخ دور التصميم في عملية الابتكار.
	التمويل Finances	• أن تبقى ضمن خطة الميزانية.
	الموارد البشرية Human resources	• التأكيد على فهم التصميم بين الشركاء.
	المعلومات Information	• إنشاء خطط التسويق، والتصميم والإنتاج. • تنظيم لغة التصميم خلال تدريبات التصميم.
	الأبحاث والتطوير Research & development	• إنشاء عملية الفهم والانتباه للقرارات الواعية في كل مراحل المشروع.
	الإتصالات Communications	• تحويل نظريات التصميم إلى أدوات البحث العلمي.

المصدر: (Borja de Mozota, 2003: 236 – 237)

### 3) إدارة التصميم في المستوى التشغيلي:

ويتجلى التصميم بشكل مادي وملموس على شكل منتجات أو خدمات أو مبانٍ أو خبرات في تنفيذ المشروع، وحينها يستطيع العميل فعلاً تلمس التصميم. ففي مرحلة المشاريع يجب على التصميم التركيز على مدى فعالية عمليات التصميم، وفريق المصممين، ومشاريع التصميم المستقلة. إن مدير التصميم التشغيلي يركز على كيفية مساهمة التصميم في المستوى التكتيكي (الأعمال) ومستوى الاستراتيجي كإدارة التصميم. وتعتمد إستراتيجية الأعمال الناجحة إلى حد كبير على القرارات المتخذة والنشاطات التي حدثت في المستوى التشغيلي. (Joziase,2000:39)

ولإدارة المشاريع في هذه المرحلة دور كبير في ترجمة إستراتيجيات التصميم والعمليات إلى النتيجة النهائية (المنتج / مشروع البناء). وهذا ينطوي على التخطيط والتنسيق بين العمل وأصحاب رؤوس الأموال والحصول على الموارد اللازمة لبناء المشروع. ضمن الوقت المحدد وضمن الميزانية، وذلك للحفاظ على حسن العلاقات مع العملاء في جميع مراحل هذه العملية. (Best,2006:148)

### تخطيط المشروع: Project Planning

عند التخطيط لتنفيذ المشاريع بالتشاور مع فريق التصميم والعميل، يقوم مدير المشروع بتقدير العمل الذي يحتاجه المشروع، ويحدد مدة العقد للتنفيذ أما الأدوار والمسؤوليات فيتم تكليفها رسمياً للعملاء وفريق العمل. وتؤكد الإتفاقية على سرية بياناتها وتلبية احتياجات كل طرف. وعليه فإن المشاريع يمكن ترتيبها ضمن خمس نقاط رئيسة لتحديد نشاطها وهي:



أولاً: ينبغي على مدير التصميم/المشروع أن يؤكد على الموافقة النهائية لمخلص المشروع من قبل العميل وفريق التصميم. ويتم تحقيق ذلك عن طريق تجزئة التصميم أو ملخص المشروع إلى مراحل لتسهيل إدارة المشروع. وعلى مدير المشروع أن يتأكد من منهجية التصميم والعمليات وجوانب التطور ومراحل التنفيذ التي تكون متسلسلة حسب ما يتم تنفيذه أولاً.

ثانياً: يجب على مدير التصميم/المشروع أن يعمل على تحليل الأعمال التي ستطبق داخل كل مرحلة من مراحل المشروع ابتداءً من أصغر المهام والأنشطة، والعمل على ترتيب أولويات المهام وتقدير الوقت اللازم لإنجاز كل منها. هذا الترابط يساعد على رصد حالات التأخير في مراحل المشروع.

ثالثاً: مدير التصميم بحاجة إلى التأكد من أن الجميع يدركون مسؤولياتهم، فضلاً عن ضمان الوقت المقدر لكل مرحلة من مراحل المشروع. وفترة السماح الواقعية ولكل مهمة.

رابعاً: ينبغي على مدير التصميم/المشروع أن يحدد احتياجه لأي موارد إضافية وأن يشرك أصحاب رؤوس الأموال لاستكمال المشروع. وكما يجب تحديد المعالم الرئيسية الهامة مثل المواعيد النهائية والآراء والعروض المبدئية. والتي ستكون بمثابة نقطة مفيدة لتقييم التقدم الفعلي للمشروع ضمن خطة المشروع، وعلى مدير التصميم/المشروع عقد اجتماعات لمراجعة المشروع لمعرفة التقدم المحرز سواء أكان داخلياً مع فريق التصميم، أو خارجياً مع فريق العميل.

وأخيراً، ينبغي على مدير التصميم /المشروع إنشاء ملف المشروع، وضمان فهم الفريق بنظام تدفق المعلومات أو الوثائق وحفظ السجلات، والأمور الإدارية. فمدير المشروع هو المسؤول عن التأكد من تدفق المعلومات بين العملاء وفريق التصميم، وتوسيط القرار، وتزويد القيادة والتوجيه وصنع القرار في المراحل الرئيسية. (Best,2006:150)

يعتبر وجود نظام المعلومات والتغذية الراجعة من الركائز المهمة والأساسية التي تعتبر من أكثر العوامل الهادفة لتحقيق نجاح المنظمة ونجاح المشروع، فاتخاذ القرارات الصائبة يرتبط بشكل دقيق بتوفر البيانات والمعلومات الصحيحة التي يتطلبها النجاح المستهدف في المشروع، كما أن استمرارية التحسين والتطوير يقترن بشكل فعال بالتدفق المعلوماتي وأنظمة الاسترجاع الفعالة. (Reigle,2008:190)

#### **مهام إدارة التصميم في المستوى التشغيلي:**

إن الهدف من إدارة التصميم في المستوى التشغيلي هو إنجاز الأهداف المعدة من قبل إدارة التصميم في المستوى الإستراتيجي، والجدول الآتي يظهر العناصر التي تتعامل معها إدارة التصميم في المستوى التشغيلي:

الوظيفة	المستوى	التطبيق
المستوى التشغيلي	الاستراتيجية Strategy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ترجمة الرؤيا إلى إستراتيجيات.</li> <li>• تعريف الدور الذي يلعبه التصميم في العلامة التجارية.</li> </ul>
	التخطيط Planning	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ترجمة الإستراتيجيات إلى ملخص التصميم.</li> <li>• اتخاذ قرارات عن جودة المنتج / المشروع وخبرات المستهلك / العميل.</li> <li>• تعريف سياسات التصميم والمنتجات والاتصالات والعلامات التجارية.</li> </ul>
	الهيكل Structure	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تعريف فرق التصميم والأشخاص الذين هم على اتصال مع المصممين.</li> <li>• خلق بيئة مناسبة للقيادة و الإبداع.</li> </ul>
	التمويل Finances	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إدارة ميزانيات بمشاريع التصميم.</li> <li>• تقييم تكاليف التصميم.</li> <li>• تخفيض تكاليف التصميم.</li> </ul>
	الموارد البشرية Human resources	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تطوير الكفاءات.</li> </ul>
	المعلومات Information	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إعطاء معلومات لمديري الإنتاج / لمشروع ومديري التنفيذ.</li> </ul>
	الأبحاث والتطوير Research&development	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إنشاء أهداف للمنظمة مفهومة للمصممين.</li> </ul>
	الاتصالات Communications	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إنشاء مواصفات ومقاييس لتقييم معايير التصميم</li> </ul>

المصدر: (Borja de Mozota,2003:213)

جدول (3): العناصر التي تتعامل معها إدارة التصميم في المستوى التشغيلي

## 3-2 الميزة التنافسية

### 1-3-2 مقدمة

#### مفهوم وأهمية الميزة التنافسية

تمثل الميزة التنافسية (Competitive Advantage) القاعدة الأساسية التي يركز عليها أداء المنظمة، ومن النادر أن تمتلك منظمات الأعمال سبقاً تنافسياً في جميع المجالات قياساً للمنافسين الآخرين، نظراً لمحدودية موارد المنظمة، و/أو هيكلها التنظيمي وثقافتها وإستراتيجيتها. إلا أن الميزة التنافسية بشكل عام تعتبر مفتاحاً لنجاح المنظمات.

#### أهمية الميزة التنافسية

إن أهمية الميزات التنافسية للمنظمة تظهر من خلال:

§ أنها تعطي تفوقاً نوعياً وكمياً وأفضلية على المنافسين، وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج عالية.

§ تجعل منظمة الأعمال متفوقة في الأداء أو في قيمة ما تقدمه للعملاء أو الاثنين معاً.

§ تساهم في التأثير الإيجابي في إدراك العملاء، وباقي المتعاملين مع المنظمة وتحفيزهم لاستمرار وتطوير التعامل.

§ إن كون الميزات التنافسية تتسم بالاستمرارية والتجدد فإن هذا الأمر يتيح للمنظمة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد.

§ نظراً لكون الميزات التنافسية مستندة على موارد المنظمة وقدرتها ومجالاتها فإنها تعطي حركة ديناميكية للعمليات الداخلية للمنظمة. (الغالبي، 2007: 309)

## الميزة التنافسية و التصميم

في عالم تتزايد فيه المنافسة في السوق العالمية، تبحث منظمات عديدة عن طريق جديدة للتحسين، وإضافة قيمة وتميز لمنتجاتها وخدماتها. وأن وجود ميزة تنافسية أمر حيوي للمنظمات في الأسواق التنافسية، فهي محاولة لاستقطاب الحماس من المنظمات الأخرى. والتفكير التصميمي والعمليات والأساليب هي السبل العملية لتمكين المنظمات من المنافسة. وهناك عدد من النظريات الكلاسيكية المكرسة للميزة التنافسية. فخبير الأعمال بورتير (Porter) يعتقد أن المنظمة يجب أن تختار نوعاً من الميزة التنافسية وتسعى إلى تحقيقها. أما خبير التسويق كوتلر (Kotler) يعتقد أن معظم المستهلكين يهتمون في المقام الأول بالجودة والخدمة والقيمة، وهذه الصفات أصبحت ضمن مستوى توقعات العملاء وليست ميزة، وحصّة السوق هي التي تفوز وتتفوق بهذه الصفات. فالتصميم هو الأسلوب الواضح والعملية بالنسبة للمنظمة لتقديم منتجاتها وخدماتها بطريقة مميزة. ومع ذلك، تقع على التصميم مسؤولية تمييز عروض المنتجات والخدمات التي تقدمها، وتطوير عملياتها، والبحث عن الأفكار المبتكرة. (Best,2006:118)

## مصادر الميزة التنافسية

إن فهم مصادر الميزة التنافسية يشكل عنصراً مهماً في مجال الإدارة الإستراتيجية وأشار بارني (Barney,1991) إلى أن مصادر المنظمة تشمل الممتلكات والقدرات والعمليات التنظيمية كلها، ومزايا المنظمة التي تمكن من تبني وتطبيق استراتيجيات تقود إلى تحسين فعالية وكفاءة المنظمة. وقد صنفت مصادر المنظمة إلى عدة مصادر ومنها

هذه المصادر: (حاتوغ، 2006: 25)

(1) رأس المال المادي: ويشمل التكنولوجيا المادية المستخدمة والبناء والأدوات والموقع الجغرافي والمواد الخام.

(2) رأس المال البشري: ويتضمن لدى المنظمة من قدرات على التدريب والخبرة والمهارة والذكاء والعلاقات والبصيرة لدى المديرين العاملين.

(3) رأس المال التنظيمي: ويتضمن طبيعة الهياكل التنظيمية والتخطيط الرسمي وغير الرسمي وأنظمة الضبط والتنسيق والعلاقات الداخلية للمنظمة وعلاقة المنظمة مع بيئة الأعمال الخارجية.

#### جوانب صناعة المزايا التنافسية

ولصناعة المزايا التنافسية جوانب عديدة، وتأتي أهم الجوانب فيما يلي: (الخصري، 2004:

(137

**الجانب الأول:** جانب تنمية القدرات، وهو جانب رئيس يتعامل مع ما هو قائم ومتوافر من قدرات، ويعمل على تنميتها وتطويرها.

**الجانب الثاني:** جانب الارتقاء بالكفاءة، حيث تحتاج صناعة المزايا التنافسية إلى إحكام السيطرة على مجالات الفاقد والمهدر الضائع، وإلى زيادة مهارة جميع العاملين في كافة المشروعات، وكافة الوظائف وفي كل أوقات العمل.

**الجانب الثالث:** جانب صقل الخبرة، حيث أنه بتراكم الخبرة وازدياد المعرفة، تزداد القدرة على التعامل مع المشكلات والمواقف الحرجة.

**الجانب الرابع:** جانب زيادة المهارة، وتحسين مهارة العاملين في استخدام الأدوات والوسائل والطرق اللازمة والمستخدمه في التعامل مع المواد والمستلزمات فضلاً عن اتباع النظم والتعليمات وتنفيذ التوجيهات.

**الجانب الخامس:** جانب إبداع الموهبة، حيث يتم توظيف الفرد في المجالات التي تظهر فيها مواهبه، وبالتالي تزداد قدرته على الإبداع وترتقي إنتاجيته، وفي الوقت ذاته تنعكس هذه المواهب على روح العمل، بحيث يتم توظيفها في إطار الجهود الجماعية لجميع العاملين لتزيد من ترابطهم.

**الجانب السادس:** جانب تفعيل الملكات، حيث يكون لدى بعض الأفراد العاملين في المشروع ملكات خاصة، ويتم البحث عنهم، والتوجه لهم. بل وتوظيف هذه الملكات في إطار تحسين القدرة على تطوير المنتجات. وبصفة خاصة ملكة الاختراع، والابتكار، والبحث.

**تعزى المزايا التنافسية عادة إلى واحدة من هذه الأسس:**

(1) تفوق الموارد. (2) المهارات المتفوقة. (3) تفوق المكانة.

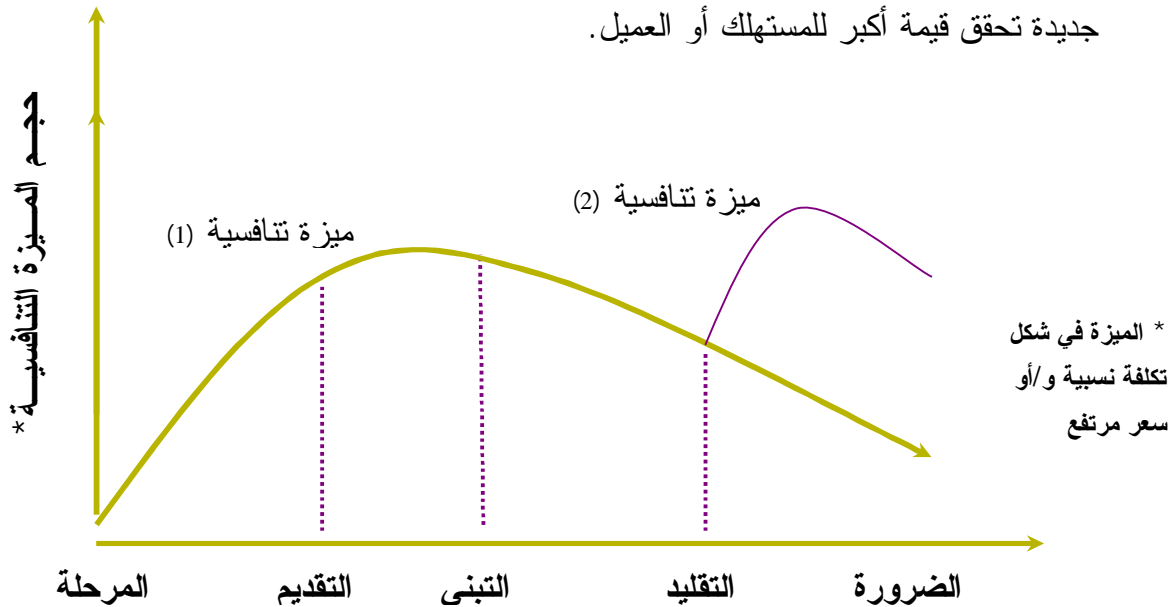
إن طبيعة المزايا التي تنتجها أول نقطتين واضحة، بحيث تمثل قدرة الأعمال لبذل المزيد من الجهد والقيام بالعمل أفضل من منافسيها. (Quinn,1988:53)

**محددات الميزة التنافسية:**

تحدد الميزة التنافسية للمنظمة من خلال متغيرين أو بعدين هامين، وهما: (خليل، 1998:

### البعد الأول: حجم الميزة التنافسية:

يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمنظمة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تميز المنتج في مواجهة المنظمات المنافسة، وبشكل عام، كلما كانت الميزة أكبر تطلبت مجهوداً أكبر من المنظمات المنافسة للتغلب عليها أو تحديد أثرها. وكما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فإن للميزة التنافسية أيضاً دورة حياة على الغرار نفسه، كما في الشكل (6). فمرحلة التقديم تعقبها مرحلة التبني من قبل المنظمات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المنظمات المتنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها. وأخيراً، تظهر مرحلة الضرورة وبمعنى الحاجة إلى تقدم تكنولوجي جديد لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة لتمييز المنتج أو كلا الأمرين. ومن هنا تبدأ المنظمة في تجديد أو تطوير أو تحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك أو العميل.



شكل (6): دورة حياة الميزة التنافسية



### البعد الثاني: نطاق التنافس أو السوق المستهدف:

هو مدى اتساع أنشطة وعمليات المنظمة بغرض تحقيق مزايا تنافسية. فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن المنظمة من تحقيق (Cost Leadership) وفورات في التكلفة عن المنظمات المنافسة. ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، وخبرة فنية واحدة، واستخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو مناطق مختلفة، ومن جانب آخر، يمكن للنطاق الضيق (Narrow Market) تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل كلفة أو تقديم منتج/خدمة مميزة له.

### 2-3-2 أنواع الميزة التنافسية

#### كيفية تحقيق المزايا التنافسية وأنواعها:

إن كون الميزة التنافسية تجسد قدرة المنظمة على القيام بأعمال مختلفة لا يستطيع المنافسون عملها أو عمل أشياء مماثلة للمنافسين بطرق مختلفة أفضل وأحسن، فهذا يعني أن الميزات التنافسية في منظمات الأعمال تحقق من خلال إقناع الأسواق والعملاء والمنافسين والأطراف الأخرى بأن خيارات المنظمة تركز إلى ميزات تتفرد بها و/أو لا يستطيع الآخرون مجاراتها في هذا التفرد من الميزات. إن المنافسة تصبح شديدة جداً ومؤثرة على منظمة الأعمال إذا ما حققت معها عناصر وميزات تنافسية مماثلة. لذلك تحاول منظمات الأعمال أن تجد لنفسها موقعاً متفرداً (Niche) ومختلفاً بين المنافسين الآخرين. لذلك فإن عناصر الميزات التنافسية كثيرة، وتأتي من مصادر متعددة، لتتجسد لاحقاً بأنواع من المزايا التنافسية، فيمكن الإشارة إلى بعض أهم أنواع المزايا التنافسية في

منظمات الأعمال، كما في الجدول (4) الآتي: (الغالب، 2007: 311)

جدول (4): أنواع المزايا التنافسية وفقاً لما أوردها بعض الباحثين

الباحثون	أنواع المزايا التنافسية
Evans , 1993	كلفة - نوعية - مرونة - تسليم - إبداع
Certo & Peters , 1995	كلفة - نوعية - مرونة - اعتمادية
Mintzberg & Quinm, 1997	نوعية - اسناد - سمعة - سعر - تصميم
Krajewski & Ritz , 1997	كلفة - نوعية - مرونة - وقت
Best , 1997	كلفة - تميز - نمو - تخالفات - إبداع
Slack , et 0091, 1998	تصميم - نوعية - مرونة - سهولة الاستعمال - جمالية - إبداع
Macmillan&Tampson,2000	كلفة - تميز - مرونة - وقت - تكنولوجيا

وهناك ثلاث أنواع من المزايا التنافسية التي سنتحدث عنها في هذه الدراسة:

### 1 - الابتكار والإبداع

قبل الحديث عن مفهوم الابتكار والإبداع لا بد من الإشارة إلى أن هناك العديد من الكتب التي تناولت الابتكار والإبداع، نظراً لأهميتها في مجال الأعمال، وما لهما من تأثير إيجابي على نجاح المنظمات، وخصوصاً المنظمات التي لها علاقة وثيقة بالتصميم، أيّاً كان نوعها وحجمها في العصر الحالي، باعتباره عصر ثورة التكنولوجيا والمعلومات، والمنافسة الشديدة. ويعتبر الابتكار والإبداع مصدران رئيسيان من مصادر الميزة التنافسية للمنظمات. يعتبران من مفاتيح النجاح للمنظمات في بيئة الأعمال، خصوصاً في التخطيط الاستراتيجي للمنظمة وفي المنتجات والمشاريع الجديدة والخدمات ويعمل على تحقيق أقصى إشباع ممكن لحاجات ورغبات العملاء لتحقيق الميزة التنافسية التي تميز المنظمة عن غيرها. (السكرانة، 2005: 27)

## أ) الابتكار:

فالابتكار هو نشاط خاص غير مسبوق يقوم به الإنسان تحت وطأة الدافعية الموجودة لديه، ويتطلب ذلك خلق بيئة عمل تنمي الدافعية نحو التغيير، وتحفيز العاملين على المبادرة والتأمل والإنجاز الجديد. (حاتوغ، 2006: 24)

والابتكار يأتي عن طريق المؤسسة في تنفيذ الأفكار وتحويل المفاهيم الخلاقة لموظفيها أو العاملين فيها إلى حقائق، والابتكار المنظم الذي يستفيد من التغيير هو الأعظم فعالية، ومن الممكن تقسيم طبيعة موضوع الابتكار إلى ما يلي: (السرطان، 2005: 9)

(1) الابتكار الخاص بالمنتج / المشروع: وينتج عن تعامل عوامل مع عوامل أخرى للحصول على منتجات جديدة أو مشروع جديد أو تحسين في الآلة أو السلعة أو في البرامج.

(2) الابتكار الخاصة بالعملية: يركز هذا النوع على استحداث عمليات إنتاج جديدة بطريقة تؤثر في كمية الإنتاج وجودته، أو بصورة تحسين للعملية الإنتاجية القائمة. وهو تفاعل الأفراد مع الأشياء، يوضح كيفية إنتاج المنتج أو تطويره.

(3) الابتكار الخاص بالإجراءات: وهو علاقة الأفراد فيما بينهم لتنفيذ العمليات ضمن إجراءات متسلسلة من أجل إنتاج المنتج أو عمل المشروع.

ويقصد بالابتكار وضع الأفكار الجديدة أو غير التقليدية موضع التطبيق الفعلي في ممارسات المنظمة. مما لا شك فيه إن الابتكار والإبداع أصبحا يحققان ميزة تنافسية، والطلب عليهما يتزايد لأنهما يمكن أن يشكلا الضمانة للبقاء والنمو. وإن اقتراب أي شركة

من شركة ابتكارية يمثل ميزة تنافسية. يقول بيتر غروب (Peter Grob) -مصمم ومدير التصميم- إن التصميم ليس عملية إبداعية، مع أنها من اختصاص الناس المبدعين، والتصميم هو حرارة الابتكار، وهو عملية تعديل وتحكم، تشجع على الإبداع في المنظمة، حيث تكون مهارات المصممين مشابهة لتلك الخاصة بالمقاولين. ( Borja de Mozota,2003:13)

إن الأهمية النسبية لعملية الابتكارات عادة تزيد في نضج الأعمال، وزيادة الفائدة، من تصميم المنتج الذي يؤدي إلى كلفة أقل عند التصنيع. والصناعات اليابانية وضعت رهاناً كبيراً على هذا العامل الذي يعزى لكثير من نجاحاتها في مجمل صناعاتها. (Porter,1980: 243)

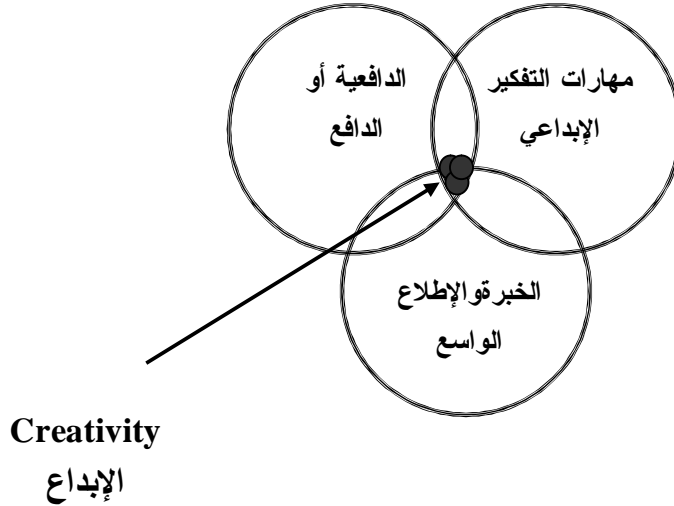
إن الابتكار في المشاريع يرتبط ارتباطاً وثيقاً بخصائص المشروع والعملاء والجهات الأخرى المساهمة في المشروع، مثل ثقافة مكتب التصميم، وخصائص الموظفين الذين يعملون فيه، سواء أكانت مادية أو إفتراضية والمتواجدة في بيئة المكتب. فالابتكار يعني التغيير، وعملية التغيير تحتاج إلى إدارة متأنية ضمن إطار المنظمة والمشاريع التي تقوم بها، فمديرو المشاريع يسهمون أيضاً في الابتكار، من خلال الطريقة التي تدار بها المهام اليومية، والأطر المستخدمة لإدارة أنشطة التصميم، ومدى السيطرة التي يمارسها المديرون وتؤثر أيضاً على الجو العام من حيث تشجيع أو قمع الابتكار في المنظمة. (Emmitt,2007:15)

## (ب) الإبداع:

ويعرف الإبداع في المنظمة بأنه تقديم منتج جديد على شكل سلعة أو خدمة، أو التجديد في عملية الإنتاج أو نشاط المشروع، وهو أيضاً ناتج الموارد، أو بلغة الإقتصاد، تغيير في القيمة، والرضا الناتج عن الموارد المستخدمة من قبل العملاء. وهذا التغيير يتصف بالجدة والأصالة والقيمة "الفائدة الاجتماعية" وإنه سلوك تنموي إنساني يخلق أشخاصاً لديهم القدرة على النبوغ والتوقد وربط التفكير الواعي باللاواعي لحل المشاكل، ولديهم اهتمام بتطوير مجالات جذب إنتبهاهم كما يمتلكون حس المسؤولية، والتأثير على الآخرين، وكذلك هو حسن الحدس، والبديهية في حل المشاكل، ومعالجة الأمور بحصافة، ويرتكز المبدعون على التفكير الذهني، والتفكير البناء، ويبدو عليهم المثابرة والجدية، والسعي الدائم لتحسين عملهم، كما يهتمون بأفكارهم الشخصية، ويتسمون بالبحث عن الجديد دائماً، حيث يبحثون عن الحقائق، وغالباً تكون قناعتهم مبنية على الواقع. (السرطان، 2005: 10)

إذاً الإبداع هو القدرة على جمع المعلومات لتطوير أفكار جديدة وبعبارة أخرى هو تطوير الأفكار الإبداعية التي تعكس الحاجات المدركة وتستجيب للفرص في المنظمة، وهو يعتبر الخطوة الأولى للابتكار، ويساهم في نجاح المنظمة على المدى الطويل، كما أنه يحسن من صنع القرار من خلال تشجيع العصف الذهني كأحد الأساليب المستخدمة في جمع أفكار الجماعة معاً لتطوير أفكار جديدة بحرية وعفوية دون انتقاد. (السكرانة، 2005: 27)

ويعرّف الإبداع على أنه قدرة الفرد على إيجاد ارتباطات غير عادية بين الأفكار، وجمع الأفكار بطريقة فريدة من نوعها. وهذه عملية عقلانية تتأثر بالبيئة الاجتماعية والثقافية التي تحدث فيها، وفي سياق إدارة التصميم وتفاعله مع مشاريع التصميم للأفراد فإن أسلوب القيادة المطبق يؤثر على استقلالية ملاحظة الفرد وعلى الدوافع الجوهرية أو الحقيقية للأفراد، وبالتالي على إبداع المشاركين. ويشمل الإبداع ثلاثة مكونات، يبينها الشكل الآتي: (Emmitt,2007:2)

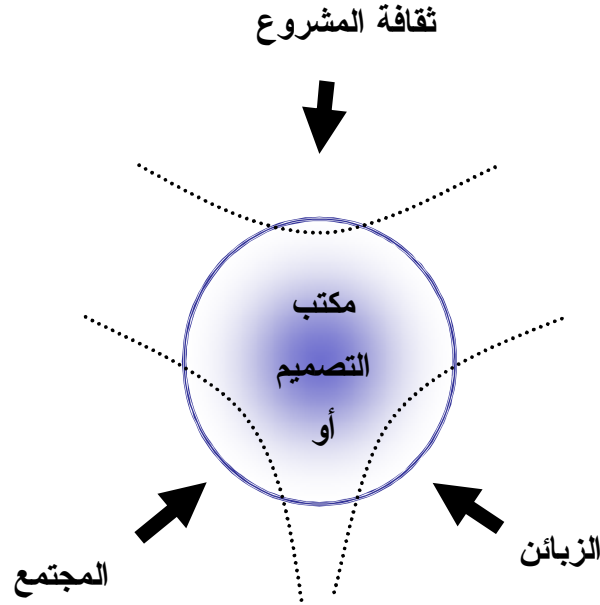


شكل (7): الفرد والإبداع، المصدر: (Emmitt,2007:2)

1. الدافعية (الدوافع) Motivation: فهي، بالنسبة للمهندسين المعماريين، جوهرية وأساسية للعمل المبدع.
2. الخبرة والاطلاع الواسع: وهي الاطلاع الواسع في مجال التصميم ومدى واسع في مجال الخبرة الإجرائية والتقنية.

3. مهارات التفكير الإبداعي: وهو مطور بشكل عالٍ لدى المهندسين المعماريين.

ولا يعتبر الإبداع والابتكار مقتصرًا على إنتاج النشاط الفردي وإنما يكون راسخاً ومستقراً في الأعمال والأنشطة الجماعية ضمن مكتب التصميم. ويتضمن التأثيرات الاجتماعية والثقافية كما في الشكل (8): ( مكتب التصميم - الزبائن - ثقافة المشروع - المجتمع ) (Emmitt,2007:3).



شكل (8): التأثيرات الثقافية والاجتماعية على الإبداع والابتكار

## 2- الجودة

الجودة تعني التوافق بين العمليات والمخرجات، أو بين ما هو مقدم وبين ما يحتاجه العملاء، وتهدف إلى تقديم الخدمة أو المنتج أو المبنى المناسب للعملاء وتخفيض الخسائر. والجودة لا تقوم على التوجيهات الذاتية للمديرين والعاملين بل تقوم على تحليل رغبات العملاء ومتابعة آرائهم وإنطباعاتهم للحصول على رضا المساهمين والعملاء معاً،

إن أفضل التقنيات الإدارية لتحسين الجودة هي إدارة الجودة الشاملة أو التي يتطلب نجاحها توجيه الأنشطة والعمليات كلها في المنظمة نحو الجودة وإن تبني الجودة الشاملة تعد مصدراً للميزة التنافسية. (حاتوغ، 2006:24)

### الجودة الشاملة في خدمة التصميم

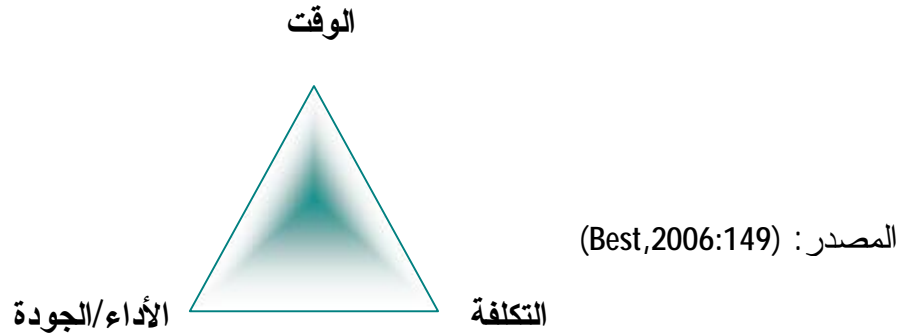
إن إدارة الجودة مبدأ نشط وفعال، وهدفه هو جعل الأفراد يدركون مسؤولياتهم في تحقيق هدف مشترك هو: تطوير المنتج أو الخدمة أو المباني التي سيرى فيها العميل قيمة أكبر من غيرها. ومفهوم الجودة الشاملة يعتبر مثلاً جيداً لنموذج مقارب لإدارة التصميم ويمكن وصفها كما يلي:

1. يمكن قياس وتحسين إدارة التصميم عن طريق أساليب الجودة الشاملة.
  2. تصميم النماذج التي تخدم عمليات إدارة التصميم، ووضع أساليب لقياس وفهم الجودة، تقع ضمن أساليب إدارة الجودة الشاملة.
- نستطيع أن نسقط مساهمات أساليب إدارة الجودة على إدارة التصميم من منظور علمي وإداري والموارد البشرية. إن التصميم يوظف بعض التقنيات العلمية من إدارة الجودة، مثل بيئة العمل والتسويق وتحليل القيمة. كما إن إدارة التصميم تستفيد في أساليب إدارة الجودة لتطوير أدواتها. فضلاً عن استخدام الأدوات لقياس فعالية التصميم بتحقيق رضى العملاء. والتصميم بدوره يقدم رؤياً للجودة التي لا يمكن قياسها كمياً، بل ينظر إلى نوعية المنتج أو المشروع أو الخدمة. فنحن ننقل من مفهوم قياس الجودة إلى قياس إدراك الجودة، والمصممين يسهمون في تهيئة إدراك الجودة. فالجودة تعمل على تحسين التقنيات وبالتالي لا يكون لها معنى دون مشاركة الموظف. كما أن الجودة أصبحت عاملاً أساسياً



في القدرة على المنافسة، وهذا ينطبق على المنتج النهائي أو المشروع النهائي، فضلاً عن عمليات البحث والتحليل عن أسباب المشكلة وصولاً إلى أصلها، وهو نتيجة طبيعية في العملية الإبداعية، بالإضافة إلى الأسلوب المنظم للعمليات، عندما تواجه الإدارة مشكلة متكررة لتصميم متكامل. (Borja de Mozota,2003:76)

إن المشاريع يجب أن تدار بشكل يحافظ على التوازن المناسب بين الوقت والتكلفة والأداء (الجودة)، والتي تعتبر أهم ثلاث عوامل تؤثر في إدارة أي مشروع كما في الشكل (9). ولا شك بأن مقايضة القرارات والآثار المترتبة على كل عامل سوف يحتاج إلى تقييم ضد المتطلبات المتعارضة (على سبيل المثال، خفض التكلفة ورفع الجودة) (Best,2006:149).



شكل (9): الأبعاد التي تؤثر في المشروع

بعض مقاييس الأداء (الجودة) لتطوير المشاريع وتأثيرها على القدرة التنافسية.

الأداء	المقياس	التأثير على القدرة التنافسية
الجودة	§ المطابقة - الموثوقية عند الإستخدم.	§ سمعة المنظمة- ولاء العملاء
	§ التصميم - أداء ورضا العملاء.	§ الجاذبية النسبية للعملاء - لخصه السوق.
	§ التسليم - ما ينتج عن المنظمة.	§ الربحية -التكلفة الجارية للخدمات.

المصدر: (Chase , 2001 , 167)

#### جدول (5): مقياس الجودة لتطوير المشاريع

إن العديد من المنظمات المنشأة حديثاً، التي تفتقر الى وجود المعايير واستخدام التكنولوجيا الحديثة تعاني من عدم انتظام جودة التصميم للمنتجات أو المشاريع. وإن عدم انتظام الجودة، ولو في عدد قليل من المنظمات، يمكن أن يؤثر سلباً على صورة ومصداقية كامل القطاع أو الصناعة. (Porter, 1980:223)

وإن الاحتياجات التكنولوجية لتصميم المشروع أو المنتجات تشمل اختيار مواد وأجزاء لاستخدامها في عمليات التصنيع أو الإنشاء الواجب إتباعها، ويجب أن يتم اختيار المواد لتلبية الاحتياجات الوظيفية للتصميم، وبالتالي فإن معرفة خواص المواد الهندسية أمر ضروري للتصميم. وإن جودة هذه المواد تؤدي إلى جودة المشروع بأكمله. ( Evans, 1990:174)

إن الجودة الشاملة لها أهداف واضحة كثيرة ومنها ما يلي: (حمود، 2000: 83)

1. تحقيق الربحية والقدرة التنافسية في السوق.

2. تحقيق الرضا لدى العملاء بتصميم مشاريع تتسجم مع رغبات وحاجات العملاء بمختلف طموحاتهم.

3. زيادة الفعالية التنظيمية: إن إدارة الجودة الشاملة تقوم على حقيقة مفادها بأن الجودة مسؤولية كافة الأفراد العاملين في المنظمة لذا فهي تسعى إلى تحقيق الحد الأقصى بالعمل الجماعي وتشجيعه.

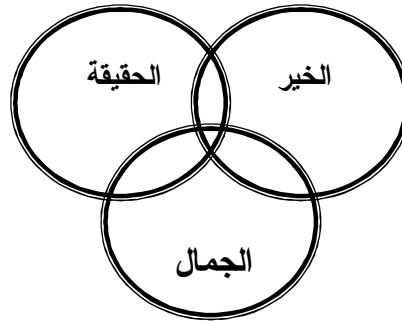
### 3- جمالية التصميم

يعتمد إدراك الجمالية كوظيفة على عوامل مختلفة: العاطفة (الأحاسيس الذاتية)، والمعرفة، (الإحساس بالجمالية مرتبط بالمخزون المعرفي لدى الشخص، وما يفسره الشخص بالمعرفة) والفسولوجية ( إدراك الجمالية يعتمد على نوعية المشاعر)، وهناك مراحل فسيولوجية وظروف نفسية للشخصية تؤثر في إدراك الجمالية. فالجمالية غالباً ترتبط بالمتغيرات الشخصية حيث نرى كل يوم أشكالاً مختلفة من المنتجات والمباني التي تؤثر على نوعية حياتنا، وإن استخدام منتجات جميلة يوفر المتعة والتشويق. إلا إن نتيجة تفصيل الجمالية من حيث مبدأ الكمال للأشكال، والرسالة الجمالية تنجم عن الإنسجام لعوامل مختلفة: كالتناسب، والمتانة، والإيقاع، والتفكير، والترتيب، والعفوية.

إن مبادئ التصميم لها تأثير واضح على المستهلكين والعملاء ويتم تفضيل الجمالية حسب الإدراك والاستجابة. فشكل الجسم مثلاً يقوم على مبادئ التصميم مثل مبدأ الوحدة. والجمالية تستجيب للأشكال الأكثر ملائمة مع مبادئ التصميم. ومبادئ التصميم تقوم على الأسس التي يمكن من خلالها فهم آلية الاستجابة للجمالية، إن الأفضلية الجمالية تتأثر

بالطرق التي يمكن الشكل من خلالها أن يحقق مبدأ الوحدة. وهذا يشير إلى أن في المستقبل، أثر للمبادئ الأخرى للتصميم مثل مبدأ التماثل. ويمثل شكل المنتج عدداً معيناً من العناصر الموحدة مع بعضها بعضاً ويختارها فريق التصميم لإنتاج منتج معين يؤثر في الحواس. فالمصممون يختارون الحجم والقياسات، والإيقاع، والتناسب، والمواد المستخدمة، واللون، والسطوح، والزخرفة، والملمس ويقومون بالخلط بين هذه العناصر من أجل تحقيق مستوى معين من وحدة الشكل. (Borja de Mozota, 2003:93)

هناك ثلاثة عوامل إنسانية أساسية تعمل على خلق التصميم الذي يشبع رغبات العملاء، وتتحقق الجمالية بتكامل الحلقات الثلاثة مع بعضها البعض من منظور فلسفي وإنساني، وهي كما في الشكل الآتي: (Liu, 2003:1294)



شكل (10): العوامل التي تحقق الجمالية، المصدر: (Liu, 2003:1294)

هذه القيم الجمالية واختلاف تعبيراتها هي انعكاس للتطور الذي يطرأ على المجتمع الفني. وعموماً إن أكثر التغيرات التي حدثت في المجتمع الغربي، هي بسبب

التطور التكنولوجي والتغيرات الاقتصادية والسياسية الجديدة. ولذلك فإن الجمالية تعكس أيضاً فردية المهندسين المعماريين والمصممين الصناعيين في التعبير عن شخصياتهم. بناء على ميل المصممين لتجربة الشكل، المواد المستخدمة، والزخرفة لخلق أسلوب جمالي جديد ومفردات جمالية جديدة. ولذلك فإن المرونة في حقيقة الجمالية قد ساهمت بالتعددية الجمالية التي تميز الواقع المعاصر للهندسة المعمارية والتصميم الصناعي، وهناك سبع قيم جمالية للتصميم، وهي:

[www.wikipedia.org/wiki/Architectural-design,2008](http://www.wikipedia.org/wiki/Architectural-design,2008)

1. الجوانب الفنية والتعبير عن الذات: تتميز بأنها التعبير عن فردية الذات،

والذاتية الروحية، وإبداع الخيال، والموارد الداخلية، والحدس، والتي ينبغي

إستغلالها وتكون قاعدة تستخدم عند التصميم. (Fedders , K. (2004))

2. روح العصر في قيمة التصميم: روح العصر يدل على المناخ الفكري والثقافي

للعصر، وهو ما يمكن استنباطه من تجربة معينة لوجهة نظر العالم. نحو

الجمالية، التي تعرب عن تفرد مبتهج لذلك الوقت. (Brolin, B.C.(2000))

3. الهيكلية والوظيفية والمادية لمصادقية قيمة التصميم: مصادقية الهيكلية هي أن

يظهر الهيكل هدفه الحقيقي والغاية منه وألا يكون مجرد زينة، اما مصادقية

الوظيفية فترتبط بالمنتج أو البناء الذي يكون الشكل ويخدم الوظيفة التي عمل

من أجلها وتؤدي إلى تحقيقها، مصادقية المواد المستخدمة التي يتم اختيارها

واستخدامها بخصائص معينة على أساس ما يتطلبه التصميم، و تؤثر على الشكل

المراد عمله. (Brolin, B.C. (2000))

4. **بساطة قيمة التصميم:** قيمة التصميم مرتبطة بفكرة أن الأشكال البسيطة سوف

تحرر الذات من فوضى الحياة، والمساهمة في الهدوء والراحة. ( Silverstrin, C. )

((1999))

5. **طبيعة وحيوية قيمة التصميم:** يتم عمل التصميم على أساس أن تكون هذه

القيمة مميزة بمنحنيات حرة، وخطوط غير متناسقة وأشكال معبرة. ( Pearson ,D. )

((2001))

6. **القيمة الكلاسيكية والتقليدية لجمالية التصميم:** إن قيمة التصميم مرتبطة

بالتفروق الإقليمية المختلفة والمناخ والتراث والثقافات المختلفة، مما يخلق

تعبيرات جمالية مميزة ومختلفة. (Geterntar , M & Dubrucq . V. (2004))

7. **قيمة التصميم الإقليمية:** إن قيمة التصميم تسعى لخلق علاقة بين الماضي

والحاضر من أشكال البناء، وأخيراً فإن هذه القيمة هي أيضاً في كثير من

الأحيان ذات صلة في خلق الهوية الوطنية والإقليمية والحفاظ عليها.

إن تحديد السمات الجمالية لمظهر تصميم منتج أو مبنى، يعطيه تميزاً أو مظهراً

معيناً أو صورة ذهنية. تظهر المنتج أو المبنى بشكل محدد من حيث: التناسب، والألوان،

والشكل، والمواد المستخدمة، والملمس. وإن ذلك يؤدي الى ظهور تجربة إيجابية تعمل

على زيادة قبول التصميم من العملاء كما في الشكل (11). وإن على التصميم أن يحقق

ثلاثة عوامل لتحقيق الغاية منه: (Gemser,2006:565)



شكل (11): عوامل تحقيق الغاية من التصميم

### الجمالية ورسالة المنظمة

التصميم يصبح مفهوماً عندما يوضع ضمن صياغة الاستراتيجية وعندما يؤكد على الإبداع. فالجمالية يمكن أن تصبح إيجاباً لرفع شأن المنظمة ضمن رسالتها التي تؤكد على نشر الجمال في المجتمع، وتكشف هذه الرسالة رؤية المنظمة للعالم التي أسست فيه المنظمة، فالجمالية تتحكم بالتعقيدات التي يكون سببها المنظمة أو العملاء. والقدرة على إنتاج الجمال تعتبر علامة على القوة التي تستخدمها الاستراتيجية الجمالية، وتتيح التفاعل بين المنظمة والعميل، والجمالية تعمل كمشاريع ثقافية لتحقيق الجمال في العالم من خلال التصميم والفن. وفي هذا السياق، فإن إدارة التصميم يمكن أن تكون مصدراً للميزة التنافسية عن طريق مساعدتها في الاستراتيجية في ثلاث جهات متكاملة: ( Borja de

(Mozota,2003:149)

§ المبنى أو المنتج المبدع والمنمق.

§ إنشاء بنية جديدة للاستراتيجية وتغيير منطقتها.

§ إنشاء الأخلاقيات ضمن الجمالية.

نحن في غمرة ثورة التصميم في الأعمال، فالمنافسة لم تعد تعتبر مجرد خلق هيمنة في نطاق الصناعات، بل إنها الإنتاج الأنيق المكرر في الخدمات والمنتجات والمباني بالاستعانة بالخيال. ونتيجة لذلك فإن رجال الأعمال ليسوا بحاجة إلى فهم أفضل للمصممين فحسب بل هم بحاجة إلى أن يصبحوا شركاء في التصميم. (Mortin,2004:7)



## 4-2 الدراسات السابقة العربية والأجنبية

يهدف هذا الجزء إلى استعراض عدد من الدراسات السابقة في مجال الدراسة، وكالاتي:

### 1-4-2 دراسات إدارة التصميم

#### 1-1-4-2 الدراسات العربية

لا يوجد دراسات سابقة باللغة العربية عن إدارة التصميم على حد علم الباحثة.

#### 2-1-4-2 الدراسات الأجنبية

- دراسة (Williams,1992) بعنوان: "A Knowledge-Based Approach in Design Management for the Domain of Facilities Engineering".

هدف هذه الدراسة إلى التحقق من منافع تكنولوجيا الأنظمة الخبيرة بطريقة الإمساك بالمعرفة المفقودة. إن المنطقة المحددة من هذه الدراسة هي نشاطات إدارة التصميم في مستوى التجهيزات (التشغيلي). وقد أظهرت الدراسة أنه عند الإمساك بالمعرفة المساعدة على الكشف، يتم استخدام عملية صنع القرار من قبل مهندسي الإبداعات في جدولة مشاريع التصميم، والتي من الممكن مضاعفتها عن طريق النظام الخبير والمعتمد على المعرفة. وعند الإنجاز، يمكن أن يتم تطوير النظام الخبير المعتمد على المعرفة ويتم تطبيق القواعد نفسها لتحقيق نفس النتائج التي يحققها مهندسو الإبداعات. قد أدت هذه الدراسة إلى تطوير النظام الخبير النموذجي الذي من الممكن أن يساعد مهندسي الإبداع في الجيش الأمريكي على تحديد من هو الذي سيصمم المشروع، ومن يجب أن يكون مدير المشروع، وتكلفة الجهود، ومدة التخمين. تم تطوير هذا النموذج

بمساعدة مهندسي الإبداع في مخزن جيش لكسنغتون بلو غراس في التقرير المرجعي السابق. تم عرض عملية اكتساب المعرفة، وتطوير النماذج والتقييم في هذه الدراسة. أظهر التقييم أنه بالإمكان تطبيق هذه التكنولوجيا في الميدان، وفي حالة ان هذه التوصيات قد تم اتباعها، لاصبح بالإمكان تطوير نظام يمكن لتجهيزات الجيش الأمريكي، ومهندسي الإبداع، والقطاع الخاص الانتفاع به.

- دراسة (Rioche, 2001) بعنوان: "The Role of Design Management as an Integration Function in New Product Development: A model based on high-tech companies operating in France".

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور إدارة التصميم كوظيفة متكاملة مندمجة في تطوير المنتج الجديد (New product development NPD) الخاص بالشركات الفرنسية ذات التقنية العالية. الجزء الأول من الدراسة هو عبارة عن الأدبيات المتعلقة بتطوير المنتجات الجديدة، والمنظمات ذات التقنية المتطورة، كما يتحدث عن التصميم. أما الجزء الثاني: فهو عبارة عن تشخيص للموقف، ونتج عنه ثلاثة دراسات أساسية. أما الدراسة الأولى فهي عبارة عن دراسة تركز على حالة تطوير المنتجات الجديدة في الشركات ذات التقنية العالية، والتي تمكن الباحث من اتخاذ منهج ملموس للعملية المستعملة والقضايا التي أثرت والتي وضعت الأساس للمرحلة الاستكشافية للكمية التالية. هذا المسح شكّل المرحلة التالية لعملية جمع المعلومات الأولية، والهدف من ذلك هو جمع معلومات متكاملة عن تطوير المنتجات الجديدة وإدارة التصميم. هذه المعلومات الأولية أدت إلى تشخيص الوضع الحالي الذي تم تقييمه تجاه العوامل الرئيسية المعرفّة في خانة الأدبيات الموجودة

عن تطوير المنتجات الحديثة. هذه المقارنة، مبنية على نظم منهجية ميسرة، ومزودة بتوجيه لتحليل الإجراءات المتخذة لإستراتيجية إدارة تصميم فعّالة في المنظمات ذات التكنولوجيا المتطورة والتي أدت إلى بناء النموذج النهائي. هذا النموذج في نهاية المطاف، قُدّم لعينة من الإداريين حتى يتم التأكد من صلاحية تطبيقه في عالم الأعمال. في النموذج النهائي، تظهر الإدارة العليا وهي صاحبة المبادرة الرئيسة لإستراتيجية التصميم والمسؤولة عن تنفيذ وظيفة تصميم مستقلة، والتي تتدخل كوسيط، منسق، ومُحفز يرفع الواجهة الوظيفية المتداخلة خلال تطوير المنتجات الجديدة. ومن خلال التدخل في المراحل المبكرة لعملية تطوير المنتجات الجديدة، يمكن لإدارة التصميم أن تحدد توقعات الزبائن بشكل دقيق، وهذا يقلل من التكرار ويسمح للشركة بإطلاق حلول متكيفة مع السوق تساعد في التأكيد على فائدة المنتج وهوية الشركة و تزود المنظمة بفائدة منافسة حاسمة.

- دراسة (Boughan,2002) بعنوان: "Managing Architectural Design Under Construction: talking to build the airport railway depot, Hong Kong".

هدفت هذه الدراسة الى تطوير المفهوم النظري من الداخل، والذي يتحدث عن كيفية أداء إدارة التصميم المعماري في موقع مبنى المطار في هونج كونج. إن اللقاءات التي تتم في الموقع تضم مجتمعات التدريب المختلفة لدى البيئة التكنولوجية التي تم وضعها بواسطة شركات الإنشاء. يتفاعل المهندسون في الموقع مع مدير التصميم أثناء تواجده في الموقع الذي يؤكد على هيكلية التي تكون ضمن المقاييس الوطنية. إن تحليل

أعمال إدارة التصميم في لقاءات الموقع توضح ومعرفة شخصية إدارة المشروع وتعمل كتعليم تنظيمي. وفي لقاءات الموقع الديناميكية الاجتماعية، يبني مديرو التصميم النظاميين بشكل تفاعلي معرفة خبيرة لترويج ترجمة الخطة إلى بناء معماري.

- دراسة (Yang,2005) بعنوان: "Managing Sustainable Product Design by Integrating Corporate Product Development Practice with ISO14001 Environmental Management Systems".

هدف هذه الدراسة الرئيسي هو السؤال عن النجاحات، والمشاكل التي واجهتها الشركات الصناعية الأمريكية عندما طبقت نظام تصميم المنتج المحتمل مع نظام إدارة الأنظمة البيئية (ISO14001). والهدف الرئيسي للدراسة هو الإجابة عن السؤال الآتي: ما هي أساليب النجاح والمشاكل التي تواجه الشركات الصناعية الأمريكية عند تطبيقها هذا النظام؟ إعتدت هذه الدراسة على مرحلتين منفصلتين: المرحلة الأولى: تقوم على تقييم شامل للشركات ذات الأداء المميز بإتباع إدارة البيئة وممارسة نظام تصميم المنتج، وتم عمل مسح شامل لتقييم نظام إدارة المنتج، وبينت أن هناك فرقاً واضحاً بين الشركات المتقدمة وشركات التصنيع الأخرى في إتباع وأداء الشركات لهذه الأنظمة. والمرحلة الثانية: هي عبارة عن دراسة حالة شركة هيرمين ميلر والتي ركزت على توحيد الأعمال في إتباع أنظمة تصميم المنتج، وذلك للحصول على منافسة أفضل.

- دراسة (Sun,2007) بعنوان: "Foster the Development of Computer Supported Graphic Design Expertise Through Learning: Design knowledge, creativity and design management skills".

هدف هذه الدراسة هو تطبيق طريقة "التعليم كتصميم" على ثلاثة مساقات لتصميم الجرافيكي المدعمة بالكمبيوتر. تبنى اثنان منهما نموذج التدريس التقريبي. ولييان الأثر في أحد هذين المساقين تم تمتين الأفكار فيه بطريقة التصميم والنموذج التشبيهي والتقريبي. وكان الهدف من ذلك هو بيان أثر هذه الطرق والأفكار على تطوير خبرات الطلاب وخصوصاً نمو المعرفة بالتصميم والإبداع ومهارات إدارة التصميم. وقد تم تطبيق هذه الدراسة على عينة من الطلاب الذين يدرسون في هذا المجال في جامعة نيويورك. وبينت النتائج أن مهارات الطلاب قد تطورت عند استعمال هذه الطريقة بكيفية التصميم ومهارة الإبداع ومهارة التفكير الناقد، وازداد فهم الطلاب للتصميم الجرافيكي من تخطيط وبحث ومهارات كما ازداد فهم الطلاب لمفاهيم إدارة التصميم.

- دراسة (Sebastian,2007) بعنوان: "Managing Collaborative Design"

تعد هذه الدراسة وصفية وتهدف إلى: أولاً، وصف الصعوبات والتحديات والتحديات الخاصة بالتصميم الجماعي وتحديات إدارة التصميم. وثانياً، تهدف إلى عرض مفهوم إدارة التصميم الجماعي الإداري. إذ إن مفهوم إدارة التصميم سيكون مساعداً هاماً للخبراء في تحسين وتطوير الطرق لإدارة التصميم الجماعي. يركز الجزء الأول من الدراسة على الحالة الاستكشافية التي تتضمن أربعة من إحدث المشاريع، والتي تتضمن عدة

معماريين من مختلف شركات التصميم التي تم إختيارها وإختبارها. أما الجزء الثاني من الدراسة فقد ركز على الأدبيات التي تتعلق بإدارة التصميم في مجال الأعمال. وأثبتت نتائج الدراسة أن إستخدام آراء الخبراء ودراسة حالة التصاميم الجماعية ضرورية عند المنافسة في تصميم الطابق الجديد في مركز التجارة العالمي في نيويورك.

## 2-4-2 دراسات الميزة التنافسية

### 2-4-2-1 الدراسات العربية

- دراسة (الغويري، 2004) بعنوان: "تأثير نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في شركتي الملكية الأردنية و موبايلكوم".

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير نظم المعلومات الإستراتيجية بأبعادها المختلفة (مدخلات النظام و عملياته التحويلية وخصائص مخرجاته) في تحقيق المزايا التنافسية (الكلفة الأقل، التميز، النمو، الابدع، التحالفات) والبالغ عددهم (120) موظفاً في شركتي عالية/الخطوط الجوية الملكية الأردنية وموبايلكم للاتصالات الخلوية. وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة احصائية لمدخلات نظم المعلومات الاستراتيجية (البيئة الداخلية والخارجية) وعمليات نظم المعلومات الاستراتيجية (المعالجة والخرن والاسترجاع) و خصائص مخرجات النظام (دقة المعلومات و كميتها و توقيتها و الكلفة / العائد و موثوقيتها) في استراتيجيات تحقيق المزايا التنافسية.

– دراسة (السرطان، 2005) بعنوان: "دور الابتكار و الإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية".

هدفت هذه الدراسة الى تطوير نموذج يسعى إلى بيان الدور المؤثر الذي يحتمل أن يؤديه الابتكار والإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية، وذلك من خلال الابتكار والإبداع في الخدمات والمنتجات المصرفية، و الابتكار والإبداع في الأسعار، والابتكار والإبداع في الترويج، والابتكار والإبداع في التوزيع، وكذلك بيان دور إدراك الإدارة العليا لأهمية الابتكار والإبداع، ومدى دعمها للتوجه نحو هذا المفهوم، وتشجيع العاملين على الابتكار والإبداع، وكذلك بيان دور إدراك العملاء للابتكار والإبداع. ومن أجل اختبار النموذج، فقد عمل الباحث على دراسة العلاقات الرئيسية بين المتغيرات المستقلة للدراسة ، والمتغيرات التابعة، وتحليلها على عينة من المصارف التجارية الأردنية العاملة ضمن القطاع المصرفي الأردني المكونة من (16) مصرفاً، وقد خلصت الدراسة إلى النتيجة الآتية:

- أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية متوسطة القوة بين الابتكار والإبداع التسويقي في الخدمات والمنتجات المصرفية، وبين تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية.

- دراسة (حاتوغ،2006) بعنوان: "أنموذج مقترح لدور الإدارة في تحقيق الميزة التنافسية في برامج التعليم الفندقى والسياحى فى كليات المجتمع الأردنية فى ضوء واقعها والاتجاهات المعاصرة".

هدفت الدراسة إلى بناء أنموذج مقترح لدور الإدارة فى تحقيق الميزة التنافسية فى برامج التعليم الفندقى والسياحى فى كليات المجتمع الأردنية. وتكونت عينة الدراسة من (83) إداريا وعضو هيئة تدريس يعملون فى تسع كليات مجتمع أردنية تنفذ برامج التعليم الفندقى والسياحى موزعة فى مختلف مناطق المملكة. واعتمدت الباحثة على مسح وتحليل محتوى الادب النظرى الخاص بالميزة التنافسية فى برامج التعليم الفندقى والسياحى لتحديد دور الادارة فى تحقيق الميزة التنافسية فى برامج التعليم الفندقى والسياحى فى كليات المجتمع فى ضوء الاتجاهات المعاصرة. وفى ضوء ذلك، اقترحت الباحثة نموذجا لدور ادارة كليات المجتمع الأردنية فى تحقيق الميزة التنافسية لبرامج التعليم الفندقى والسياحى، وقامت بإجراءات مدى صدق المحتوى التحكىمى بعرضه على عدد من المختصين، وقد وصلت الباحثة إلى النتيجة التالية: تمثل دور الادارة فى كليات المجتمع الأردنية فى تحقيق ميزة تنافسية فى برامج التعليم الفندقى والسياحى فى (13) مجالا هي: القيادة، والمنهجية الادارية، والاستراتيجية التنافسية، والثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمى، وادارة الموارد البشرية، وادارة شؤون الطلبة، وادارة التكنولوجيا، والبنية التحتية، وادارة المعرفة والبحث والتطوير، والشراكة مع ذوي العلاقة (العملاء)، وادارة العمليات فى مجالى تطبيق البرامج وتنفيذها وضبط الجودة .



– دراسة (السكرنة،2005) بعنوان: "استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين أداء لشركات الاتصالات في الأردن".

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير استراتيجيات للريادة تساهم في تحقيق الميزة التنافسية، وتحسين الأداء لشركات الاتصالات في الأردن، وللتأكد من ذلك فقد تم تطوير نموذج من اجل اختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، وتكونت المتغيرات المستقلة من استراتيجيات الريادة المكونة من (الإبداع، الابتكار، التفرد، أخذ المخاطرة، المبادأة).ويتكون المتغيران التابعان من: الميزة التنافسية المكونة من ( التمايز، قيادة التكلفة، الإبداع، التحالفات)، والأداء المكون من (تحسين العمليات، تنمية اتجاهات العاملين، تحسين مستوى الخدمة للعملاء، النمو والإنتاجية). وقد تم جمع البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية من خلال مجتمع الدراسة المتمثل في شركات الاتصالات في الأردن والبالغ عددها أربع شركات تعمل في مجال الاتصالات، أما عينة الدراسة فمكونة من (140) مديراً من مديري الإدارات، حيث خلصت الدراسة إلى النتيجة التالية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق استراتيجيات الريادة وتحقيق الميزة التنافسية لشركات الاتصالات.

– دراسة (القضاة،2006) بعنوان: "أثر تبني إستراتيجية الجودة الشاملة في تحسين الموقف التنافسي: دراسة ميدانية للشركات الصناعية الدوائية الأردنية".

هدفت الدراسة إلى تحديد اثر تبني إستراتيجية الجودة الشاملة في تحسين الموقف التنافسي للشركات الصناعية الدوائية الأردنية. وقد تم جمع البيانات من (86) مديرا وخبيرا ومستشارا يعملون في (17) شركة لصناعة الأدوية عن طريق استبانته تم

تصميمها لهذه الغاية. واستخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لاختبار فرضياتها الموزعة على ثلاثة أبعاد رئيسية. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود علاقة إيجابية ومباشرة بين تبني إستراتيجية الجودة الشاملة والموقف التنافسي حيث بلغ معامل الارتباط (77.1%). وكذلك أظهرت النتائج أقوى علاقة هي بين إستراتيجية الجودة الشاملة وقدرة النفاذ للأسواق الخارجية حيث بلغ معامل الارتباط (80.7%).

– دراسة (شرفات، 2007) بعنوان: "دور التغليف في إكساب المنتجات من مستحضرات التجميل ميزة تنافسية في السوق الأردنية".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مساهمة جودة التغليف في فعالية تسويق مستحضرات التجميل في السوق الأردني، والتعرف على وسائل التغليف المستخدمة وموادها في تسويق مستحضرات التجميل، وقياس قدرة التغليف على زيادة ولاء المستهلك لمنتجات مستحضرات التجميل، وتحديد أثر التغليف على قرار المستهلك الشرائي، وبيان دور التغليف في بناء الصورة الذهنية للمنتج. وكانت عينة الدراسة أولاً الشركات المنتجة لمستحضرات التجميل، وذلك لقياس أثر التغليف على نمو المبيعات وزيادة الربحية، وزيادة الحصة السوقية للشركة. وثانياً: المستهلكين للمنتج، لقياس أثر التغليف على الصورة الذهنية للمنتج، وإدراك المستهلك للمنتج، وزيادة ولاء المستهلك للمنتج، وقرار المستهلك الشرائي. وقد توصلت الدراسة إلى أنه يمكن لتغليف مستحضرات التجميل الأردنية أن يعبر عن جودة المنتج، ومع هذا فإنه لا يزال بحاجة لمزيد من الإهتمام

والتطوير حتى يرتقي بمستواه، وأن تغليف مستحضرات التجميل الأردنية ليس بمستوى تغليف مستحضرات التجميل الأجنبية.

#### 2-2-4-2 الدراسات الأجنبية

- دراسة (Rajagopala, 1992) بعنوان: "Sustainable Competitive Advantage in Business- Services: Role & determinants of long-term vendor-client relationship".

هدفت هذه الدراسة إلى تأكيد افتراضية وجود علاقة أيجابية بين طول مدة علاقات الأعمال في منظمات الخدمات مع زبائنهم وأدائها المالي، بحيث أن منظمات الخدمات ذات الأداء المالي العالي تنمو أسرع من المنظمات ذات الأداء المالي المنخفض. وتم دراسة المتغيرات التي تساهم في تخريب طول علاقات الأعمال. وتم اختبار الفرضيات حسب المعلومات في شركات الدعاية والإعلان في الولايات المتحدة، التي تستخدم نماذج ديناميكية ونتائج الدراسة أكدت أن طول مدة العلاقات تساهم في الأداء المالي لشركات الدعاية والإعلان، والشركات ذات الأداء المالي العالي تنمو بسرعة أكبر من الشركات ذات الأداء المالي المنخفض. عدة فرضيات أكدت أن حجم وإبداع وفعالية وعمر وأداء ومكانة شركات الدعاية والإعلان، من أهم العناصر التي تحدد طول مدة علاقة الشركة مع زبائنهم.

- دراسة (Mallick,1993) بعنوان: "The Design Strategy & It's Interface With Manufacturing & Marketing Strategies".

يعد تصميم المنتج واحداً من أهم المصادر المشتركة التي من الممكن إدارتها إستراتيجياً لكسب فوائد المنافسة. ومع ذلك، فإن إدارة تصميم المنتجات والتي تمارس اليوم، تعد فناً أكثر من علم. تفتقر المنطقة (الولايات المتحدة) إلى المعرفة النظامية والمنطقية التي من الممكن تعميمها ونادراً ما تكون مفهومة من قبل الناس الذين يديرون الأعمال. إن الجهود، في الوقت الحاضر، محصورة في المنظمات الخاصة والجامعات لتحويل إدارة المنتجات إلى نظام عمل ثابت. هدفت هذا الدراسة إلى المساهمة في جهد قليل لكنه هام. ففي الجزء الأول من الدراسة: يتم تعريف التصميم وإستراتيجية التصميم من منظور الأعمال، وتطوير هيكل مفهوم لتسهيل التحليل تصنيفي لمسألة إدارة تصميم الاستراتيجي. ويتم أيضاً تطوير الهيكل لمزج إستراتيجية التصميم مع إستراتيجيات التسويق والتصنيع. وفي الجزء الثاني: يتم تحليل خمس قضايا منشورة تتعلق بإدارة تصميم المنتجات تستخدم هذه الإستراتيجية وتستخدم الهيكل المطور لتوضيح ملائمتها كأداة فكرية. وتم تطوير ثلاثة منتجات من ضمن مجال البحث لتطبيق الهيكل المطور عليها، لكسب منظور إستراتيجي ضمن موقف إدارة التصميم الظاهرة في تلك القضايا. وأخيراً، كنتيجة لهذه الدراسة، تم تطوير مدخل نظري للرقابة للتأكد من تنسيق التصميم، والتصنيع، وإستراتيجيات التسويق من خلال دورة حياة المنتج. كما طور هذا المدخل للكشف عن المقايضات التي تظهرت بين إستراتيجية التصميم العالمي والإستراتيجية التي تتضمن تنويع المنتج باستخدام مبادئ تصميمية محلية معينة.

- دراسة بعنوان (Bowne, 2004) بعنوان: "Organizational Structure and the Creative Process".

يمكن للميزة الابتكارية أن تكون مصدراً ذا قوة كبيرة للفوائد التنافسية في الأعمال، أو الفنون، أو العلوم، أو الحياة نفسها. في الحقيقة: الإبداع، والابتكار، والقدرة على التكيف، وتغيير الهياكل التنظيمية، تُرى كأسس للنجاح في عدة منظمات. قامت هذه الدراسة باستخدام نموذج جرافيكى للتحقق من المسببات الممكنة للانفصال الواضح بين النظرية والملاحظة. تم تطبيق النموذج على منظمات بسيطة وملائمة (في الولايات المتحدة) لكي يتم التحقق من العلاقات بين الإبداع المنفرد، والإبداع التنظيمي والهيكلي التنظيمي. هناك معادلة بسيطة للنموذج الجرافيكى تم التحقق منها بشكل تحليلي، ومعادلة مطورة أيضاً تم تحليلها باستخدام نموذج مونتي كارلو. وبينت نتائج النموذج أن الهيكل، لن يعطي الأولوية بالضرورة للأداء الإبداعي المتنامي. وإن أكثر المنظمات المربحة هي تلك التي غيرت هيكلها إلى هيكل ذي تكامل عالٍ. وأظهر النموذج أن التنامي في الإبداع المنفرد والقيادة الإبداعية من الممكن أن لا تتطور، وفي الحقيقة، من الممكن أن ينقص من الإبداع التنظيمي.

- دراسة ( Sauber,2004) بعنوان: "Design & Implantation a Concept of Structured Innovation Strategy Formulation".

هدفت الدراسة إلى الإجابة على السؤال المُلح: "كيف يمكن لصياغة مفهوم هيكل إستراتيجية الابتكار أن تطبق التصميم والابتكار في المنظمة؟" تطلبت هذه الدراسة إجراء بحثياً على مرحلتين، أولاً: مرحلة المقابلات على أساس وجود النظرية، تم تطوير عملية

صياغة إستراتيجية الابتكار. وبذلك، تركزت هذه العملية على الأداة الابتكارية التي تسعى إلى هيكلية الابتكار. ويمكن رؤية هذه الهيكلية كمسودة في نظام الابتكار الذي يسمح بفهم نظام الابتكار للشركة من حيث التعقيد، وتداخل الأنظمة وتقييمها، والتي يجب أن تكون أساس إدارة الشركة ولإتخاذ القرارات. وبالإضافة الى ذلك، فإن هيكلية الابتكار تعد كأداة تساعد الإبداع في المستوى الإستراتيجي في الشركة لإستخلاص التكنولوجيا وابتكارات الأعمال من جهة، وابتكارات المنظمات من جهة أخرى. إن توحيد هيكلية الابتكار مع عملية صياغة إستراتيجية الابتكار، المصمم يُعد أساس دعم الإدارة لممارسة نظام الابتكار. في المرحلة الثانية كنتيجة: تم تقييم وتطبيق عملية صياغة إستراتيجية الابتكار، المصمم وهيكلية الابتكار الجديدة لتسعة تطورات ابتكاريه في عدة منظمات ابتكاريه مختلفة في سويسرا، وبناء على العناصر المطبقة، الصادرة حديثاً الخاصة بعملية صياغة إستراتيجية الابتكار مع وجود المبادئ الإدارية الواسعة والشاملة.

## 7-2 ما يميز الدراسة الحالية

من خلال مراجعة الدراسات السابقة ظهر - على حد علم الباحثة - أنه لا يوجد دراسات تتعلق بإدارة التصميم بالأردن، فتعد هذه الرسالة من الرسائل الرائدة في إدارة التصميم. كما أن الدراسة الحالية تتميز بأنها تبحث في جانب هام وحيوي وهو تطبيق إدارة التصميم في شركات الإنشاء والتعمير العاملة في الأردن ومعرفة دورها في تحقيق الميزة التنافسية في تلك الشركات، حيث أن معظم الجهود والبحوث كانت موجهة لدراسة الميزة التنافسية من ناحية أخرى، وهذه الدراسة الأولى التي تناولت إدارة التصميم وتحقيق الميزة التنافسية.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة

- 1-3 المقدمة
- 2-3 منهج الدراسة
- 3-3 مصادر الحصول على المعلومات
- 4-3 مجتمع الدراسة وعينتها
- 5-3 مراحل تطوير أداة القياس
- 1-5-3 اختيار مقياس الاستبانة
- 2-5-3 الاختبارات الخاصة بأداة القياس (الاستبانة)
- 3-5-3 إجراءات توزيع الاستبانة
- 6-3 الأساليب الإحصائية المستخدمة



### 3 - 1 المقدمة

تناولت الباحثة في هذا الفصل المنهجية المطبقة في إجراء الدراسة حيث تبين: تصميم الدراسة، مصادر الحصول على المعلومات، مجتمع الدراسة وعينها، متغيرات الدراسة ونموذجها، مراحل تطوير القياس، الأساليب الإحصائية المستخدمة في إيجاد العلاقة بين متغيرات الدراسة.

### 3 - 2 منهج الدراسة

تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي في عرض البيانات، وتحليل النتائج الذي تهدف إلى معرفة علاقة إدارة التصميم بتحقيق الميزة التنافسية، وذلك باستخدام الأسلوب التطبيقي.

### 3-3 مصادر الحصول على البيانات

لقد تم جمع البيانات باتباع أساليب مختلفة، حيث:

1. تم تحديد الإطار النظري للدراسة بالاعتماد على المراجع والدوريات والتقارير والدراسات الجامعية ذات الصلة بالموضوع.
2. الاستبانة، وهي أداة القياس الرئيسة والمعول عليها في هذه الدراسة لجمع البيانات وقد صممت لتغطي جميع متغيرات النموذج، ضمن قسمين رئيسين، وعلى النحو الآتي:

(أولاً) شمل القسم الأول إدارة التصميم، متضمناً إدارة التصميم في المستوى الإستراتيجي، بالإضافة إلى المستوى التكتيكي (الأعمال) والمستوى التشغيلي،

والمتضمنة خمسة محاور رئيسية وهي الرسالة، السياسات، أنظمة التصميم، عمليات التصميم، المشروع النهائي.

(ثانياً) شمل القسم الثاني الميزة التنافسية، متضمناً ثلاثة محاور رئيسية أيضاً وهي الإبداع والابتكار، الجودة، جمالية التصميم.

### 3-4 مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من جميع شركات الإنشاء والتعمير الكبرى والتي تصنف في الدرجة الأولى بحيث يكون رأس مالها لا يقل عن مليون دينار (حسب تعليمات تصنيف نقابة مقاولي الإنشاءات الأردنيين، 2007) والبالغ عددها (14) شركة، ولغايات تحقيق أهداف الدراسة فقد تم اختيار عينة قصديه مكونة من (6) شركات (أي بنسبة 42% من مجتمع الدراسة)، كما يبين الجدول رقم (6)، وتم توزيع (200) استبانته على عينة مختارة من المهندسين المعماريين العاملين في هذه الشركات، وقد تم استرجاع (172) استبانته، وكان صالحاً منها (167) استبانته لأغراض التحليل الإحصائي وذلك لجمع البيانات الأولية منها (أي بنسبة 83.5% من العدد الكلي للاستبيانات).

جدول (6) أسماء عينة الدراسة من شركات الإنشاء والتعمير العاملة في الأردن

التسلسل	اسم الشركة	الجنسية
1	دار العمران	أردنية
2	سجما-مهندسون مستشارون	أردنية
3	فارس فارس	أردنية
4	آربتك جردانة	أردنية
5	إتحاد المستشارين للهندسة والبيئة	أردنية
6	المستشار للهندسة	أردنية

### 3-5 مراحل تطوير أداة القياس

بعد أن تم تحديد مشكلة الدراسة، وأسئلتها وفرضياتها، قامت الباحثة بتطوير وصياغة فقرات الاستبانة بما يعكس متغيرات الدراسة، واحتوت الاستبانة في صورتها النهائية على الأجزاء الآتية:

**المتغير المستقل:** والمتمثل في إدارة التصميم. والذي تنقسم إلى إدارة التصميم في المستوى الاستراتيجي، والتكتيكي (الأعمال)، والتشغيلي.

**المتغير التابع:** والمتمثل بتحقيق الميزة التنافسية، والمعبر عنها بثلاثة محاور رئيسية.

### 3-5-1 إختيار مقياس الاستبانة

لقد تم اختيار مقياس ليكرت Likert الخماسي، والسبب في ذلك أنه يعتبر من أكثر المقاييس استخداماً لقياس الآراء لسهولة فهمه وتوازن درجاته، حيث يشير أفراد العينة

الخاضعة للاختبار على مدى موافقتهم على كل عبارة من العبارات التي يتكون منها مقياس الاتجاه المقترح، وقد ترجمت الاستجابات على النحو التالي:

منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً
(1) درجة	(2) درجة	(3) درجات	(4) درجات	(5) درجات

ولتحديد درجة الموافقة حددت ثلاثة مستويات هي (مرتفعة، متوسطة، ومنخفضة)

بناء على المعادلة الآتية: (Sekaran,2002)

$$\frac{\text{انحد الأعلى لبيدي} - \text{انحد الإنحى لبيدي}}{\text{عدد المستويات}} = \text{طول الفئة}$$

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{1-5}{3}$$

وبذلك تكون الدرجة المنخفضة من 1 - أقل من 2.33

والدرجة المتوسطة من 2.33 - 3.66

والدرجة المرتفعة من 3.67 فأكثر

### 2-5-3 الاختبارات الخاصة بأداة القياس (الاستبانة)

صدق المحتوى (Content Validity):

فقد تطلب التحقق من صدق المحتوى للأداة الاستبانة بنخبة منتقاة من المحكمين

من أعضاء الهيئة التدريسية المنتمين إلى علوم الإدارة، والإحصاء والقياس والتقويم بقصد

الإفادة من خزينهم المعرفي ومنحنى الخبرة الذي أكسبهم سمعة الألمعية في

اختصاصاتهم، مما جعل الأداة أكثر دقة وموضوعية في القياس.

وقد بلغ عدد المحكمين: أربعة محكمين، (أنظر الملحق 1).

ونتيجة لأراء المحكمين فقد استقر الرأي على الأداة بعد إجراء تعديل في فقراتها، إضافة وحذفاً، شطراً وجمعاً، تثبيناً وإعادة صياغة وصحت الأداة قبل إجتيانها التحكيم لغوياً وبعدها، وقد تم التوصل إلى إعتد فقرات الاستبانة (أنظر الملحق 2).

تكونت أداة الدراسة بصورتها النهائية والموجهة للمهندسين المعماريين في

الشركات عينة الدراسة من (64) فقرة موزعة، كالتالي:

1. إدارة التصميم (في المستوى الاستراتيجي)، وتضم المحور الأول والثاني.
2. إدارة التصميم (في المستوى التكتيكي- الأعمال)، وتضم المحور الثالث والرابع.
3. إدارة التصميم (في المستوى التشغيلي)، وتضم المحور الخامس.
4. الميزة التنافسية، وتضم المحور السادس والسابع والثامن.

#### ثبات الأداة:

للحصول على أداة قادرة على جمع معلومات دقيقة لابد أن تكون تلك الأداة قادرة على إعطاء إجابات ثابتة نسبياً، ويعد الثبات من متطلبات أداة الدراسة. لذلك قامت الباحثة بتطبيق الأداة على أفراد عينة الثبات والمكونة من (30) مهندسا معمارياً من خارج أفراد عينة الدراسة مرتين، وتم التحقق من الثبات بتطبيق معادلة كرونباخ ألفا ( Cronbach Alpha). حيث أن أسلوب كرونباخ ألفا يعتمد على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، وهو يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس، إضافة لذلك فإن معامل (Alpha) يزود بتقدير جيد للثبات. وللتحقق من ثبات أداة الدراسة بهذه الطريقة، طبقت معادلة (Cronbach Alpha) على درجات أفراد عينة الثبات. وعلى الرغم من عدم وجود

قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة (Alpha) لكن من الناحية التطبيقية يعد ( $\alpha >$ )  
 (0.60) معقولا في البحوث المتعلقة بالإدارة والعلوم الإنسانية (Sekaran,2002). انظر  
 الجدول (7).

جدول (7) معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (كرونباخ ألفا)

المحور	قيمة (ألفا) $\alpha$
الرسالة	0.86
السياسات	0.86
انظمة.التصميم	0.87
عمليات.التصميم	0.90
المشروع.النهائي	0.92
إدارة التصميم	0.91
الابتكار.والإبداع	0.94
الجودة	0.87
جمالية.التصميم	0.92
الميزة.التنافسية	0.96

وتدل معاملات الثبات هذه على تمتع الأداة بصورة عامة بمعامل ثبات عالي يدل

على قدرة الأداة على تحقيق أغراض الدراسة (Sekaran,2002).

### 3-5-3 إجراءات توزيع الاستبانة

بعد إكمال الاستبانة والتأكد من صدقها وثباتها، تم توزيعها على أفراد عينة  
 الدراسة. وأن المعلومات التي يتم جمعها من أفراد العينة فقد تم معاملتها بسرية تامة وهي  
 لغايات البحث العلمي فقط. وأستخدمت الباحثة أسلوب الاتصال المباشر بتسليم كل

مستجيب نسخة، وبعد أسبوعين من تاريخ التوزيع تم جمعها بالطريقة نفسها، ثم قامت الباحثة بتحليل البيانات عن طريق استخدام الحاسوب SPSS.

### 3-6 الأساليب الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها قامت الباحثة باستخدام الأساليب

الإحصائية المناسبة والتي تتألف مما يلي:

§ معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للتحقق من ثبات أداة الدراسة.

§ المتوسطات الحسابية لتحديد معدل استجابة أفراد العينة لمتغيرات الدراسة.

§ الانحرافات المعيارية لقياس درجة التشتت المطلق لقيم الإجابات عن وسطها

الحسابي.

§ تحليل الانحدار البسيط والمتعدد وذلك لقياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

## الفصل الرابع

### مناقشة نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

1-4 المقدمة

2-4 عرض بيانات عينة الدراسة

3-4 اختبار فرضيات الدراسة



#### 1-4 المقدمة

يهدف هذا الفصل بشكل رئيس إلى عرض نتائج التحليل الإحصائي التي تم التوصل إليها من خلال استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، حيث تم اختبار الفرضيات.

#### 2-4 عرض بيانات عينة الدراسة

يتطرق هذا الجزء إلى خصائص عينة الدراسة من حيث العمر، والمؤهل العلمي، ومدة الخبرة في المؤسسة، وعدد المؤسسات التي عمل بها سابقاً، ومدة الخبرة في المؤسسات الأخرى، والمسمى الوظيفي. ويظهر الجدول (8) تلك الخصائص، والذي يبين أن فئة العمر بتكرار نسبته (70,1%) كأكثر تكرر من أفراد العينة هم بأعمار أقل من 30 سنة ويدل ذلك على أن الفئة الشبابية هي التي تأخذ مجال التصميم وذلك ضماناً وحفاظاً على النظرة الحديثة في تطور التصميم. وإن الغالبية الساحقة بنسبه (92,8%) من أفراد العينة المؤهل العلمي لديها من حملة البكالوريوس وذلك لأن متطلبات العمل تعتمد بشكل أكبر على الشهادات المهنية والدورات في برامج التصميم الحديثة التي تعمل على زيادة كفاءة المهندس في التصميم من الشهادات الأكاديمية. وأن الغالبية العظمى من أفراد العينة بنسبة (82,6%) خبرتهم أقل من 5 سنوات، فلا يتوقع أن يكون لديهم خبرة في مؤسسات أخرى. وإن الغالبية الساحقة من أفراد العينة بنسبة (85,0%) هم مهندسون المصممين، وذلك لأهمية وجود العدد الكبير من المهندسين في قسم التصميم لحاجته إلى مهارات عديدة ومتنوعة في عمل تصميم المشاريع.

جدول (8): وصف أفراد عينة الدراسة

النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة	المتغير	الرقم
70.1	117	أقل من 30 سنة	العمر	1
15.0	25	من 30 - 39 سنة		
10.2	17	من 40 - 49 سنة		
4.8	8	من 50 فأكثر		
92.8	155	بكالوريوس	المؤهل العلمي	2
3.0	5	دبلوم عالي		
4.2	7	ماجستير		
0	0	دكتوراه		
82.6	138	5 سنوات فما دون	مدة الخبرة في المؤسسة الحالية	3
10.2	17	6 - 10 سنوات		
4.8	8	11-15 سنة		
2.4	4	16 سنة فأكثر		
49.7	83	0-واحدة	عدد المؤسسات التي عملت بها سابقاً	4
21.0	35	اثنان		
22.8	38	ثلاث		
6.6	11	اربع فأكثر		
83.2	139	5 سنوات فما دون	مدة الخبرة في المؤسسات الأخرى	5
7.2	12	6 - 10 سنوات		
1.2	2	11-15 سنة		
8.4	14	16 سنة فأكثر		
1.2	2	مدير عام/ مدير تنفيذي	المسمى الوظيفي	6
7.2	12	مدير مشروع		
6.6	11	رئيس قسم		
85.0	142	مهندس/ مصمم		

وللتعرف على العلاقة بين إدارة التصميم في المستوى الاستراتيجي وتحقيق الشركة للميزة التنافسية استعانت الباحثة بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ودرجة أهمية الفقرة ومستوى الموافقة.

بمطالعة بيانات الجدول (9) يتضح ما يلي:

1- أن مجمل هذا المحور وهو إدارة التصميم في المستوى الإستراتيجي: مفهوم

الرسالة ، فقد تبين أن بعد مفهوم الرسالة قد حقق وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.70)

وبانحراف معياري عام بلغ (0.66).

2- أما على مستوى العناصر الفرعية لهذا المحور درجة الموافقة بين (3.96)

للعنصر رقم (1) "تسعى الشركة لأن تكون الرائدة في مجال الاستشارات

العقارية " الذي احتل المرتبة الأولى، و (2.87) للعنصر رقم (5) " تأخذ الشركة

آراء المهندسين في تكوين رسالة الشركة بعين الإعتبار "، الذي احتل المرتبة

الاخيرة، ويظهر أن الشركات دائماً تسعى لأن تكون ذات ميزة تنافسية عالية

ورائدة في مجالها ويجب على الشركات أن تأخذ آراء المهندسين في تكوين

رسالة الشركة لتحقيق ميزة تنافسية عالية.

3- من بين العناصر الثمانية المشمولة في هذا المحور حاز ستة منها بنسبة 75%

على درجة موافقة مرتفعة، واثنان فقط بنسبة 25% على درجة موافقة متوسطة،

وذلك يدل على تأكيد دور التصميم في رسالة الشركات.

## جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة  
عن إدارة التصميم في المستوى الاستراتيجي: مفهوم الرسالة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	درجة الموافقة
1	تسعى الشركة لأن تكون الرائدة في مجال الاستشارات العقارية.	3.96	0.94	1	مرتفعة
2	تُساهم الشركة في التطوير العقاري من مبانٍ في المنطقة من خلال التصميم.	3.89	0.87	4	مرتفعة
3	يُقاس نجاح الشركة من خلال تقديم مشاريع استثمارية مبتكرة.	3.93	0.96	3	مرتفعة
4	تؤكد الشركة على هويتها من خلال دعمها للتصميم.	3.95	1.12	2	مرتفعة
5	تأخذ الشركة آراء المهندسين في تكوين رسالة الشركة بعين الاعتبار .	2.87	1.11	8	متوسطة
6	تؤكد الشركة على تحقيق الجودة في أداء مشاريعها.	3.84	0.71	5	مرتفعة
7	تؤكد الشركة على الإبداع والابتكار في أداء مشاريعها.	3.68	0.82	6	مرتفعة
8	تسعى الشركة إلى تقديم خدمات للعملاء تتفرد بها عن سواها من المنافسين.	3.47	0.83	7	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.70	0.66		مرتفعة

بمطالعة بيانات الجدول (10) يتضح ما يلي:

1- أن مجمل هذا المحور وهو إدارة التصميم في المستوى الإستراتيجي: طبيعة

السياسات فقد أظهرت وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.29) وانحراف معياري عام

.(0.64).

2- أما على مستوى العناصر الفرعية لهذا المحور درجة الموافقة بين (3.73) للعنصر رقم (1) "تؤكد الشركة على تطبيق إستراتيجية التصميم " الذي احتل المرتبة الاولى، و (2.62) للعنصر رقم (6) " تقدم الشركة حوافز مادية ومعنوية لأصحاب الأفكار الإبداعية." ، الذي احتل المرتبة الاخيرة، ويدل ذلك على أنه يجب الاهتمام بتقديم الحوافز المادية والمعنوية لأصحاب الافكار الإبداعية.

3 - من بين العناصر الثمانية المشمولة في هذا المحور حاز واحد فقط بنسبة 12.5% على درجة موافقة مرتفعة، وسبعة بنسبة 87.5% على درجة موافقة متوسطة، وذلك يدل على وجود ضعف في وضع السياسات الشركة التي تؤكد على التصميم.

#### جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة عن إدارة التصميم في المستوى الإستراتيجي: طبيعة السياسات

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	درجة الموافقة
1	تؤكد الشركة على تطبيق إستراتيجية التصميم.	3.73	0.68	1	مرتفعة
2	تقوم الشركة بتعريف نظام إدارة التصميم للعاملين.	3.13	0.76	7	متوسطة
3	تعد الشركة موازنة محددة لتطبيق استراتيجية التصميم.	3.31	0.78	6	متوسطة
4	تحرص الشركة على استخدام أحدث التكنولوجيا السائدة لتطوير عمليات التصميم.	3.41	0.95	2	متوسطة
5	تقوم الشركة بتوزيع المهام على العاملين كل حسب تخصصه في الشركة.	3.40	0.98	3	متوسطة
6	تقدم الشركة حوافز مادية ومعنوية لأصحاب الأفكار الإبداعية.	2.62	1.01	8	متوسطة

متوسطة	4	1.09	3.37	تسعى الشركة لاستقطاب أفراد ذوي مؤهلات فنية وعلمية عالية.	7
متوسطة	5	0.92	3.34	تُحدد إدارة التصميم معايير الأداء المتميز لمشاريعها.	8
متوسطة		0.64	3.29	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

بمطالعة بيانات الجدول (11) يتضح ما يلي:

1- أن مجمل هذا المحور وهو إدارة التصميم في المستوى التكتيكي (الأعمال): أ-

أنظمة التصميم وكما هو موضح بالجدول (11) وسطاً حسابياً عام بلغ (3.62) وبانحراف معياري عام (0.62).

2- أما على مستوى العناصر الفرعية لهذا المحور درجة الموافقة بين (3.97)

للعنصر رقم (4) "تؤكد إدارة التصميم على دور مدير التصميم في أداء العمل " الذي احتل المرتبة الاولى، و(3.29) للعنصر رقم (7) " تشجع إدارة التصميم أسلوب العمل الجماعي لإنتاج أفكار إبداعية جديدة "، الذي احتل المرتبة الاخيرة، وذلك تأكيد على دور المدير في أداء العمل في الشركة وضعف في تشجيع الإدارة لإسلوب العمل الجماعي لإنتاج أفكار إبداعية جديدة.

3- من بين العناصر الثمانية المشمولة في هذا المحور أربعة منها بنسبة 50% على

درجة موافقة مرتفعة، وأربعة بنسبة 50% على درجة موافقة متوسطة، وذلك يدل على أن دور أنظمة التصميم بحاجة إلى المزيد من تأكيد دورها في شركات التصميم.

## جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة  
عن إدارة التصميم في المستوى التكتيكي (الأعمال): أ- أنظمة التصميم

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	درجة الموافقة
1	تحرص إدارة التصميم على تحليل احتياجات ورغبات العملاء.	3.86	0.73	3	مرتفعة
2	تحرص إدارة التصميم على التنسيق بين أقسام (التسويق، الإتصالات، التصميم).	3.41	0.73	6	متوسطة
3	تعمل إدارة التصميم على توضيح أساسيات التصميم.	3.36	0.78	7	متوسطة
4	تؤكد إدارة التصميم على دور مدير التصميم في أداء العمل.	3.97	0.88	1	مرتفعة
5	تعمل إدارة التصميم على تحديد برامج زمنية من بداية المشروع حتى التسليم النهائي له.	3.92	0.75	2	مرتفعة
6	تعمل إدارة التصميم على توزيع المهام التصميمية على فرق العمل.	3.72	0.89	4	مرتفعة
7	تشجع إدارة التصميم أسلوب العمل الجماعي لإنتاج أفكار إبداعية جديدة.	3.29	1.05	8	متوسطة
8	تضع إدارة التصميم تصوراً مبدئياً لعمليتي (تسويق وتصميم المشروع).	3.44	1.02	5	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.62	0.62		متوسطة

بمطالعة بيانات الجدول (12) يتضح مايلي:

1- أن مجمل هذا المحور وهو إدارة التصميم على المستوى التكتيكي (الأعمال): ب-

عمليات التصميم وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.62) وبانحراف معياري عام (0.72).

2- أما على مستوى العناصر الفرعية لهذا المحور درجة الموافقة بين (3.87) للعنصر رقم (1) " تحدد إدارة التصميم خطوات مراحل التصميم " الذي احتل المرتبة الأولى، و(3.25) للعنصر رقم (5) " تقوم إدارة التصميم بجمع الأفكار لتصميم المشروع من فريق العمل بأسلوب العصف الذهني (Brainstorming) " ، الذي احتل المرتبة الأخيرة، وذلك يدل على الاهتمام بتحديد إدارة التصميم لخطوات مراحل التصميم وضعفاً في جمع الأفكار لتصميم المشروع من فريق العمل بأسلوب العصف الذهني.

3- من بين العناصر الثمانية المشمولة في هذا المحور أربعة منها بنسبة 50% على درجة موافقة مرتفعة، وأربعة بنسبة 50% على درجة موافقة متوسطة، وذلك يدل على أن دور عمليات التصميم هامة وبحاجة إلى زيادة في الاهتمام من قبل الإدارة.

### جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة عن إدارة التصميم على المستوى التكتيكي (الأعمال): ب- عمليات التصميم

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	درجة الموافقة
1	تحدد إدارة التصميم خطوات مراحل التصميم.	3.87	0.70	1	مرتفعة
2	تقوم إدارة التصميم بتقديم معلومات عن مضمون المشروع والتعريف به.	3.80	0.80	4	مرتفعة
3	تسعى إدارة التصميم إلى إتباع خطوات مُتتابعة في عملية التصميم (نظام متكامل).	3.52	0.86	5	متوسطة



متوسطة	7	0.88	3.34	تقوم إدارة التصميم بعمل تحليل لأهداف التصميم الحالي للمشروع.	4
متوسطة	8	1.12	3.25	تقوم إدارة التصميم بجمع الأفكار لتصميم المشروع من فريق العمل بإسلوب العصف الذهني (Brainstorming).	5
متوسطة	6	1.01	3.44	تقوم إدارة التصميم بعمل أبحاث لتصاميم مشاريع مشابهة في الميدان.	6
مرتفعة	1	0.93	3.87	تسعى إدارة التصميم إلى حل المشاكل التي تتعلق بالتصميم.	7
مرتفعة	3	1.07	3.86	تسعى إدارة التصميم إلى تطوير وتحديث التصميم.	8
متوسطة		0.72	3.62	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

بمطالعة بيانات الجدول (13) يتضح ما يلي:

1- أن مجمل هذا المحور وهو إدارة التصميم في المستوى التشغيلي (المشروع

النهائي)، فقد أظهرت نتائج الجدول (13) وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.51)

وبانحراف معياري عام بلغ (0.79).

2- أما على مستوى العناصر الفرعية لهذا المحور درجة الموافقة بين (3.78)

للعنصر رقم (6) "تقوم إدارة التصميم بعمل تعديلات وتحسينات على المشروع في

مراحله المختلفة." الذي احتل المرتبة الأولى، و(3.19) للعنصر رقم (7) " تحرص

إدارة التصميم على وجود فريق متخصص لتقييم مستوى الأداء حسب المعايير

العالمية"، الذي احتل المرتبة الأخيرة، ويدل ذلك على الاهتمام بعمل تعديلات

وتحسينات على المشروع في مراحله المختلفة وضعف الاهتمام بوجود فريق متخصص لتقييم مستوى الأداء حسب المعايير العالمية.

3- من بين العناصر الثمانية المشمولة في هذا المحور إثنان منها بنسبة 25% على درجة موافقة مرتفعة، وستة بنسبة 75% على درجة موافقة متوسطة، وذلك يدل على ضعف الاهتمام بالمشروع النهائي والذي هو من أهم المراحل التي يتم تنفيذ المشروع فيها.

### جدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة عن إدارة التصميم في المستوى التشغيلي (المشروع النهائي)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	درجة الموافقة
1	تحرص إدارة التصميم على تقييم التصميم قبل تنفيذه.	3.71	1.04	2	مرتفعة
2	تتابع إدارة التصميم دور مدير المشروع عند التنفيذ.	3.51	1.02	5	متوسطة
3	تؤكد إدارة التصميم على تنفيذ التصميم بدقة.	3.63	0.94	3	متوسطة
4	توفر إدارة التصميم فرق متابعة لمراحل العمل في المشروع.	3.56	0.92	4	متوسطة
5	تعمل إدارة التصميم على تقييم نهائي للمشروع.	3.42	0.98	6	متوسطة
6	تقوم إدارة التصميم بعمل تعديلات وتحسينات على المشروع في مراحله المختلفة.	3.78	1.02	1	مرتفعة
7	تحرص إدارة التصميم على وجود فريق متخصص لتقييم مستوى الأداء حسب المعايير العالمية.	3.19	0.86	8	متوسطة
8	تعتمد إدارة التصميم التغذية الراجعة (Feedback) لتحسين مستوى أدائها.	3.28	1.02	7	متوسطة

متوسطة		0.79	3.51	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام
--------	--	------	------	--

وأما ما يتعلق بالميزة التنافسية بأبعادها المحددة بالدراسة:

بمطالعة بيانات الجدول (14) يتضح ما يلي:

1- أن مجمل هذا المحور وهو الابتكار و الإبداع وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.26) وبانحراف معياري عام بلغ (0.88).

2- أما على مستوى العناصر الفرعية لهذا المحور درجة الموافقة بين (3.57) للعنصر رقم (3) "تحرص الشركة على استقطاب كفاءات وخبرات من أفراد مميزين ومبدعين لتوظيفهم في أعمال التصميم" الذي احتل المرتبة الأولى، و(2.65) للعنصر رقم (8) "تقدم الشركة الحوافز لأصحاب الأفكار الإبداعية داخل الشركة"، الذي احتل المرتبة الأخيرة، ويدل ذلك على اهتمام الشركة على استقطاب كفاءات وخبرات من أفراد مميزين ومبدعين لتوظيفهم في أعمال التصميم، وضعفاً في تقديم الحوافز لأصحاب الأفكار الإبداعية داخل الشركة.

3- من بين العناصر الثمانية المشمولة في هذا المحور، الثمانية جميعهم بنسبة 100% على درجة موافقة متوسطة، وذلك يدل على الضعف الكبير لإهتمام الشركات في دور الابداع والابتكار.

## جدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة  
عن الابتكار و الإبداع

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	درجة الموافقة
1	تقوم الشركة بإفصاح المجال للمصممين للتعبير بحرية عن آرائهم عند التصميم.	3.16	1.17	6	متوسطة
2	تحرص الشركة على طرح أفكار مبتكرة ومبدعة لتصميماتها.	3.56	1.17	2	متوسطة
3	تحرص الشركة على استقطاب كفاءات وخبرات من أفراد مميزين ومبدعين لتوظيفهم في أعمال التصميم.	3.57	0.97	1	متوسطة
4	تحرص الشركة على استخدام الخامات المختلفة الجديدة لتحقيق مشاريع مبتكرة.	3.47	0.87	4	متوسطة
5	تحرص الشركة على استخدام أساليب تكنولوجية جديدة لتحقيق مشاريع مبدعة ومبتكرة.	3.48	0.96	3	متوسطة
6	توفر الشركة الإمكانات المادية والمعنوية لموظفيها لتشجيعهم على الإبداع والابتكار.	2.81	0.99	7	متوسطة
7	تحرص الشركة على إنتاج أفكار تصميمية مبدعة تختلف جذريا عن ما يتبعه المنافسون.	3.37	1.08	5	متوسطة
8	تقدم الشركة الحوافز لأصحاب الأفكار الإبداعية داخل الشركة.	2.65	1.11	8	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.26	0.88		متوسطة

بمطالعة بيانات الجدول (15) يتضح مايلي:

1- أن مجمل هذا المحور وهو الجودة وسطاً حسابياً عام بلغ (3.52) وبانحراف

معيارى عام (0.62).

2- أما على مستوى العناصر الفرعية لهذا المحور درجة الموافقة بين (3.68)

للعنصر رقم (8) " تعتمد الشركة معايير الجودة العالمية في تقييم مشاريعها." الذي

احتل المرتبة الاولى، و(3.39) للعنصر رقم (1) " تحرص الشركة على عقد

دورات تدريبية للعاملين بشكل مستمر"، الذي احتل المرتبة الاخيرة، ويدل ذلك

على إهتمام الشركة واعتمادها على معايير الجودة العالمية في تقييم مشاريعها،

وضعتاً في اهتمام الشركة بعقد دورات تدريبية للعاملين بشكل مستمر.

3- من بين العناصر الثمانية المشمولة في هذا المحور حاز واحد فقط بنسبة 12.5%

على درجة موافقة مرتفعة، وسبعة بنسبة 87.5% على درجة موافقة متوسطة، ويدل

ذلك أن الجودة بحاجة إلى المزيد من الاهتمام والتأكيد على دورها.

### جدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة عن الجودة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاهمية	درجة الموافقة
1	تحرص الشركة على عقد دورات تدريبية للعاملين بشكل مستمر.	3.39	0.89	8	متوسطة
2	تؤكد إدارة التصميم على تطبيق معايير الجودة في جميع مراحل المشروع.	3.41	0.71	7	متوسطة
3	تحرص الشركة على ضبط الجودة من خلال فرق متابعة متخصصة للمشروع.	3.45	0.82	6	متوسطة
4	تؤكد الشركة على أن الجودة هي مسؤولية جماعية للإداريين والمصممين والمهندسين والمشرفين.	3.58	0.83	3	متوسطة
5	تقوم الشركة بتحقيق رضا عملائها.	3.65	0.88	2	متوسطة

متوسطة	5	0.81	3.48	تقوم الشركة بتخفيض معدل الأخطاء من خلال إختيار ذوي الكفاءات العالية.	6
متوسطة	4	0.99	3.55	تؤكد الشركة على إستخدام أحدث التقنيات والتكنولوجيا حفاظاً على الجودة وخفض الكلفة.	7
مرتفعة	1	0.86	3.68	تعتمد الشركة معايير الجودة العالمية في تقييم مشاريعها.	8
متوسطة		0.62	3.52	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

بمطالعة بيانات الجدول (16) يتضح ما يلي:

1- أن مجمل هذا المحور وهو جمالية التصميم وكما هو موضح بالجدول (16) وسطاً

حسابياً عام بلغ (3.78) وانحراف معياري عام (0.71).

2- أما على مستوى العناصر الفرعية لهذا المحور درجة الموافقة بين (3.98)

للعنصر رقم (7) "تسهم جمالية تصميم المشاريع في زيادة إقبال العملاء على

الشركة." الذي احتل المرتبة الاولى، و (3.59) للعنصر رقم (8) "تعتمد الشركة

جمالية التصميم مؤشراً على نجاح مشاريعها." والعنصر رقم (6) "تقوم الشركة

بتخفيض معدل الأخطاء من خلال إختيار ذوي الكفاءات العالية" ، الذان احتلا

المرتبة الاخيرة، ويدل ذلك على ضعف إدراك لدور جمالية التصميم في نجاح

المشاريع، وكذلك ضعفاً عند قيام الشركة بتخفيض معدل الأخطاء من خلال إختيار

ذوي الكفاءات العالية.

3 - من بين العناصر الثمانية المشمولة في هذا المحور حاز سبعة بنسبة 87.5%

درجة موافقة مرتفعة، وعلى واحد فقط بنسبة 12.5% على درجة موافقة متوسطة،

ويدل ذلك على تأكيد دور جمالية التصميم في إبراز التصميم ضمن مشاريع الشركات.

### جدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة  
عن جمالية التصميم

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	درجة الموافقة
1	تحرص الشركة على تقديم مشاريع ذات جمالية عالية.	3.85	0.85	3	مرتفعة
2	تؤكد الشركة على إرضاء عملائها بتحقيق مشاريع ذات جمالية عالية.	3.94	0.89	2	مرتفعة
3	تحرص الشركة على القيمة الجمالية عند بداية التصميم لأي مشروع .	3.82	0.86	4	مرتفعة
4	تدرك الشركة أن جمالية التصميم ما هي إلا نتيجة الابتكار والإبداع.	3.67	0.93	6	مرتفعة
5	تدرك الشركة أن الجودة مكملة لجمالية التصميم.	3.80	0.78	5	مرتفعة
6	تقدم الشركة نماذج أولية للعملاء بأحدث التكنولوجيا لتبرز جمالية المشروع قبل تنفيذه.	3.59	0.97	7	متوسطة
7	تسهم جمالية تصميم المشاريع في زيادة إقبال العملاء على الشركة.	3.98	0.92	1	مرتفعة
8	تعتمد الشركة جمالية التصميم مؤشراً على نجاح مشاريعها.	3.59	0.84	7	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.78	0.71		مرتفعة

### 3-4 اختبار الفرضيات

تم في هذا الجانب اختبار فرضيات الدراسة، من خلال استخدام الأسلوب الإحصائي المناسب، والتي تم صياغتها على أساس مشكلة الدراسة وأسئلتها، وذلك كما يلي:

#### الفرضية الرئيسية الأولى

**H0-1:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة التصميم في المستوى الاستراتيجي وتحقيق الشركة للميزة التنافسية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) فأقل. ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

#### الفرضية الفرعية الأولى :

**H0-1-1:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مفهوم الرسالة وتحقيق الشركة للميزة التنافسية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) فأقل.

لاختبار هذه الفرضية استخدمت الباحثة أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط ليجاد العلاقة بين مفهوم الرسالة وتحقيق الشركة للميزة التنافسية، وكما هو موضح في الجدول (17).



## جدول (17)

تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين مفهوم الرسالة وتحقيق الشركة للميزة التنافسية

البيان	(R)	(R square)	F المحسوبة	$\beta$ معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة
مفهوم الرسالة وتحقيق الشركة للميزة التنافسية	0.78	0.71	255.163	0.820	0.000

\* يكون الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$ 

يوضح الجدول (17) العلاقة بين الرسالة وتحقيق الشركة للميزة التنافسية. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الرسالة وتحقيق الشركة للميزة التنافسية، إذا بلغ معامل الارتباط (0.78) عند مستوى  $(\geq 0.05)$ ، وبمعامل تحديد بلغ (0.71)، أي أن ما قيمته (0.71) من التغيرات في الميزة التنافسية ناتج عن التغير في الرسالة، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0.820)، وهذا يعني أن الزيادة بقيمة واحدة في الرسالة يؤدي إلى زيادة في الميزة التنافسية بقيمة (0.820). وتؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة F المحسوبة والتي بلغت (255.163) وهي دالة عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$ ، وهذا يؤكد صحة رفض الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريية) وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على:

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مفهوم الرسالة وتحقيق الشركة للميزة التنافسية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) فأقل.

### الفرضية الفرعية الثانية :

**H0-1-2:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين طبيعة السياسات وتحقيق الشركة للميزة التنافسية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) فأقل.

لاختبار هذه الفرضية استخدمت الباحثة أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط لإيجاد العلاقة بين طبيعة السياسات وتحقيق الشركة للميزة التنافسية، وكما هو موضح في الجدول (18).

جدول (18)

تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين طبيعة السياسات وتحقيق الشركة للميزة التنافسية

البيان	(R)	(R square)	F المحسوبة	$\beta$ معامل الإنحدار	Sig* مستوى الدلالة
طبيعة السياسات وتحقيق الشركة للميزة التنافسية	0.74	0.54	193.882	0.792	0.000

\* يكون الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$

يوضح الجدول (18) العلاقة بين طبيعة السياسات وتحقيق الشركة للميزة التنافسية. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين السياسات وتحقيق الشركة للميزة التنافسية، إذا بلغ معامل الارتباط (0.74) عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$ ، وبمعامل تحديد بلغ (0.54)، أي أن ما قيمته (0.54) من التغيرات في الميزة التنافسية ناتج عن التغير في السياسات، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0.792)، وهذا يعني أن الزيادة بقيمة واحدة في السياسات يؤدي إلى زيادة في الميزة التنافسية بقيمة (0.792). وتؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة F المحسوبة والتي بلغت

(193.882) وهي دالة عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$ ، وهذا يؤكد صحة رفض الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريّة) وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على:

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين طبيعة السياسات وتحقيق الشركة للميزة التنافسية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) فأقل.

### الفرضية الرئيسية الثانية

**H0-2:** لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة التصميم في المستوى التكتيكي (الأعمال) وتحقيق الشركة للميزة التنافسية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) فأقل.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

#### الفرضية الفرعية الأولى :

**H0-2-1:** لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين أنظمة التصميم وتحقيق الشركة للميزة التنافسية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) فأقل.

لاختبار هذه الفرضية استخدمت الباحثة أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط لإيجاد

العلاقة بين أنظمة التصميم وتحقيق الشركة للميزة التنافسية، وكما هو موضح في الجدول

(19).

## جدول (19)

تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين أنظمة التصميم وتحقيق الشركة للميزة التنافسية

البيان	(R) الارتباط	(R square) معامل التحديد	F المحسو بة	$\beta$ معامل الإنحدار	Sig* مستوى الدلالة
أنظمة التصميم وتحقيق الشركة للميزة التنافسية	0.83	0.70	376.430	0.933	0.000

\* يكون الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$ 

يوضح الجدول (19) العلاقة بين أنظمة التصميم وتحقيق الشركة للميزة التنافسية. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أنظمة التصميم وتحقيق الشركة للميزة التنافسية، إذا بلغ معامل الارتباط (0.83) عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$ ، وبمعامل تحديد بلغ (0.70)، أي أن ما قيمته (0.70) من التغيرات في الميزة التنافسية ناتج عن التغير في أنظمة التصميم، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0.933)، وهذا يعني أن الزيادة بقيمة واحدة في أنظمة التصميم يؤدي إلى زيادة في الميزة التنافسية بقيمة (0.933). وتؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة F المحسوبة والتي بلغت (376.430) وهي دالة عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$ ، وهذا يؤكد صحة رفض الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريية) وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على:

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنظمة التصميم وتحقيق الشركة للميزة التنافسية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) فأقل.

### الفرضية الفرعية الثانية :

**H0-2-2:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات التصميم وتحقيق الشركة للميزة التنافسية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) فأقل.

لاختبار هذه الفرضية استخدمت الباحثة أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط لإيجاد العلاقة بين أنظمة التصميم وتحقيق الشركة للميزة التنافسية، وكما هو موضح في الجدول (20).

#### جدول (20)

تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين عمليات التصميم وتحقيق الشركة للميزة التنافسية

Sig* مستوى الدلالة	$\beta$ معامل الإنحدار	F المحسو بة	(R square) معامل التحديد	(R) الارتباط	البيان
*0.000	0.792	340.927	0.67	0.82	عمليات التصميم وتحقيق الشركة للميزة التنافسية

\* يكون الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$

يوضح الجدول (20) العلاقة بين عمليات التصميم وتحقيق الشركة للميزة التنافسية. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عمليات التصميم وتحقيق الشركة للميزة التنافسية، إذا بلغ معامل الارتباط (0.82) عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$ ، وبمعامل تحديد بلغ (0.67)، أي أن ما قيمته (0.67) من التغيرات في الميزة التنافسية ناتج عن التغير في عمليات التصميم، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0.792)، وهذا يعني أن الزيادة بقيمة واحدة في عمليات التصميم يؤدي إلى زيادة في الميزة التنافسية بقيمة (0.792). وتؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة F

المحسوبة والتي بلغت (340.927) وهي دالة عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$ ، وهذا يؤكد صحة رفض الفرضية الفرعية الاولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية) وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على:

وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين عمليات التصميم وتحقيق الشركة للميزة التنافسية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) فأقل.

### الفرضية الرئيسية الثالثة

**H0-3:** لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة التصميم في المستوى التشغيلي وتحقيق الشركة للميزة التنافسية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) فأقل. ويتفرع منها الفرضية التالية:

**H0-3-1:** لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المشروع النهائي وتحقيق الشركة للميزة التنافسية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) فأقل.

لاختبار هذه الفرضية استخدمت الباحثة أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط لإيجاد العلاقة بين المشروع النهائي وتحقيق الشركة للميزة التنافسية، وكما هو موضح في الجدول (21).

## جدول (21)

تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين المشروع النهائي وتحقيق الشركة للميزة التنافسية

البيان	(R)	(R square)	F المحسوبة	$\beta$ معامل الإنحدار	Sig* مستوى الدلالة
المشروع النهائي وتحقيق الشركة للميزة التنافسية	0.77	0.60	246.833	0.679	0.000

\* يكون الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$

يوضح الجدول (21) العلاقة بين المشروع النهائي وتحقيق الشركة للميزة التنافسية. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المشروع النهائي وتحقيق الشركة للميزة التنافسية، إذا بلغ معامل الارتباط  $(0.77)$  عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$ ، وبمعامل تحديد بلغ  $(0.60)$ ، أي أن ما قيمته  $(0.60)$  من التغيرات في تحقيق الشركة للميزة التنافسية ناتج عن التغير في المشروع النهائي، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $(0.679)$ ، وهذا يعني أن الزيادة بقيمة واحدة في المشروع النهائي يؤدي إلى زيادة في تحقيق الشركة للميزة التنافسية بقيمة  $(0.679)$ . وتؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة F المحسوبة والتي بلغت  $(246.833)$  وهي دالة عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$ ، وهذا يؤكد صحة رفض الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريّة) وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على:

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشروع النهائي وتحقيق الشركة للميزة التنافسية عند مستوى دلالة معنوية  $(0.05)$  فأقل.

وبناءً لما سبق يمكن تلخيص بالأهمية النسبية لجميع المحاور التي تقوم عليها إدارة التصميم وذلك حسب الجدول (22):

1- أن مجمل هذا المتغير وهو إدارة التصميم وكما هو موضح بالجدول (22) وسطاً حسابياً عام بلغ (3.55) وبانحراف معياري عام (0.69).

2- أما على مستوى المحاور الفرعية لهذا المتغير درجة الموافقة بين (3.70) للمحور "الرسالة"، الذي احتل المرتبة الأولى، و (3.29) للمحور "السياسات"، الذي احتل المرتبة الأخيرة، ويدل ذلك على أهمية دور مفهوم الرسالة في عمل المنظمات وضعف الاهتمام بطبيعة السياسات التي هي الخطوط العريضة لأداء العمل.

3 - من بين المحاور الخمسة المشمولة في هذا المتغير حاز واحد فقط بنسبة 20% درجة موافقة مرتفعة، وعلى أربعة بنسبة 80% على درجة موافقة متوسطة، ويدل ذلك أن إدارة التصميم بحاجة إلى المزيد من الاهتمام ضمن عمل شركات التصميم.

#### جدول رقم (22)

الأهمية النسبية للمحاور الخمسة التي تقوم عليها إدارة التصميم

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	درجة الموافقة
1	الرسالة	3.70	0.66	1	مرتفعة
2	السياسات	3.29	0.64	4	متوسطة



متوسطة	2	0.62	3.62	انظمة التصميم	3
متوسطة	2	0.72	3.62	عمليات التصميم	4
متوسطة	3	0.79	3.51	المشروع النهائي	5
متوسطة		0.61	3.55	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

وبناءً لما سبق يمكن تلخيص بالأهمية النسبية لجميع المحاور التي تقوم عليها الميزة التنافسية وذلك حسب الجدول (23):

1- أن مجمل هذا المتغير وهي الميزة التنافسية وكما هو موضح بالجدول (23) وسطاً

حسابياً عام بلغ (3.52) وبانحراف معياري عام (0.74).

2- أما على مستوى المحاور الفرعية لهذا المتغير درجة الموافقة بين (3.78)

للمحور "جمالية التصميم"، الذي احتل المرتبة الأولى، و(3.26) للمحور "الإبداع

والابتكار"، الذي احتل المرتبة الأخيرة، ويدل ذلك تأكيداً على دور الجمالية في

إبراز التصميم وضرورة زيادة الاهتمام لدور الإبداع والابتكار ضمن عمل

شركات التصميم.

3 - من بين المحاور الثلاثة المشمولة في هذا المتغير حاز واحد فقط بنسبة 33%

درجة موافقة مرتفعة، وعلى اثنين بنسبة 66% على درجة موافقة متوسطة،

ويدل ذلك إلى ضرورة اهتمام الشركات بما لديها من ميزات تنافسية التي تجعلها

أفضل من الشركات الأخرى.

## جدول رقم (23)

الأهمية النسبية للمحاور الثلاثة التي تقوم عليها الميزة التنافسية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	مستوى الأهمية	درجة الموافقة
1	الإبداع والابتكار	3.26	0.88	3	متوسطة
2	الجودة	3.52	0.62	2	متوسطة
3	جمالية التصميم	3.78	0.71	1	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.52	0.69		متوسطة

الفرضية العامة للدراسة

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة التصميم وتحقيق الشركة للميزة التنافسية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) فأقل.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد لتحديد العلاقة بين كل

متغير من إدارة التصميم وتحقيق الشركة للميزة التنافسية ، وكما هو موضح بالجدول

(24).

## جدول (24)

تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين إدارة التصميم وتحقيق الشركة للميزة التنافسية

البيان	(R)	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	F المحسوبة	$\beta$ معامل الانحدار	Sig.* مستوى الدلالة
الرسالة	0.78	0.70	376.430	0.227	0.000
السياسات	0.74	0.74	237.522	0.196	0.001
أنظمة التصميم	0.83	0.77	178.697	0.217	0.024
عمليات التصميم	0.82	0.78	146.549	0.212	0.005
المشروع النهائي	0.77	0.80	126.142	0.174	0.002

\* يكون الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$ 

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (24) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة التصميم (الرسالة، السياسات، أنظمة التصميم، عمليات التصميم، المشروع النهائي) وتحقيق الشركة للميزة التنافسية، إذا بلغت معاملات الارتباط (0.78)، (0.74)، (0.83)، (0.82)، (0.77) على التوالي عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$ ، وبمعاملات تحديد بلغت (0.70)، (0.74)، (0.77)، (0.78)، (0.80) على التوالي، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0.227)، (0.196)، (0.217)، (0.212)، (0.174) على التوالي، وهذا يعني أن الزيادة بقيمة واحدة في (الرسالة، السياسات، أنظمة التصميم، عمليات التصميم، المشروع النهائي) يؤدي إلى زيادة في

تحقيق الشركة للميزة التنافسية بقيمة (0.227) ، (0.196) ، (0.217) ، (0.212) ،  
(0.174) على التوالي ولكل متغير. وتؤكد معنوية هذه العلاقة قيم المَختبر الإحصائي  
(F) الغير دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بقيمة بلغت (376.430) ، (237.522) ،  
(178.697) ، (146.549) ، (126.142) على التوالي، وعليه ترفض الفرضية العدمية  
(الصفريية) وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة التصميم وتحقيق الشركة للميزة التنافسية  
عند مستوى دلالة معنوية (0.05) فأقل.

## الفصل الخامس الإستنتاجات والتوصيات

1-5 المقدمة  
2-5 الاستنتاجات  
3-5 التوصيات

## 1-5 المقدمة

هدفت الدراسة الحالية إلى بيان علاقة إدارة التصميم بتحقيق الميزة التنافسية لعينة من شركات الإنشاء والتعمير العاملة في الأردن. وقد أثارت الدراسة جملة من التساؤلات وقدمت أيضاً فرضيات تعلقت بطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتوصلت إلى عدة استنتاجات ساهمت في حل مشكلة الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وفرضياتها، وكما يأت:

### 2-5 الاستنتاجات

○ بينت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرسالة وتحقيق الشركة للميزة التنافسية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) فأقل، حيث إنه من المنطق أن يكون لرسالة الشركة التي تبين الغرض أو سبب تلك الشركة، ضمن الأداء المتميز وبالتالي علاقة في تحقيق ميزتها التنافسية، حيث أن رسالة الشركة تبين أهمية التصميم ضمن إطارها بما لها من مزايا إبداعية وابتكارية.

○ أوضحت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين السياسات وتحقيق الشركة للميزة التنافسية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) فأقل، وذلك يدل على أن للسياسات دوراً فعالاً بوضع الخطوط العريضة لأهداف الشركة على المدى البعيد، وتأكيداً على تفاعل التصميم ضمن كافة المستويات الإدارية.

○ بين التحليل الإحصائي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنظمة التصميم وتحقيق الشركة للميزة التنافسية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) فأقل، والسبب في هذا أن أنظمة التصميم هي التي تبين كيفية إتمام العمل لمختلف الأنشطة والعمليات داخل الشركة من

نظم معلومات والموازنات والإنتاج ورقابة الجودة والأداء وتقييم العمل داخل الشركة وبالتالي انعكاسها إيجابياً على الميزة التنافسية للشركة.

○ أشارت نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات التصميم وتحقيق الشركة للميزة التنافسية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) فأقل، وذلك لأهمية دورها في تخطيط الخطوات اللازمة لإنجاز البرامج المختلفة لتتناسب طبيعة كل عمل، وهي مرآة لخطوات المصممين من بداية التصميم حتى نهاية المشروع، حرصاً منها على تحقيق ميزة تنافسية عالية للشركة.

○ بينت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) بين المشروع النهائي وبين تحقيق الشركة للميزة التنافسية، لما لهذه المرحلة من دور كبير في ترجمة استراتيجيات التصميم وأنظمة وعمليات التصميم وصولاً إلى النتيجة النهائية المشروع (المبنى)، وذلك اعتماداً على وضوح وفعالية المراحل السابقة، لتحقيق ميزة تنافسية عالية للشركة في نهاية العمل.

○ بينت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) بين إدارة التصميم وبين تحقيق الشركة للميزة التنافسية، لما لها دور كبير وفعال في عالم شركات التصميم لتحقيق أكبر غاية من التصميم وميزة عالية التي تجعل الشركة من الشركات الرائدة في التصميم.

### 3-5 التوصيات

وفقاً للاستنتاجات التي تم التوصل إليها من الإطار النظري للدراسة وكذلك النتائج التي تم الحصول عليها من واقع التحليل الإحصائي للبيانات، تم الخروج بالتوصيات الآتية:

1. الاهتمام برسالة الشركة وإعطاء التصميم وزناً أكبر عند تكوين رسالة الشركة، واخذ آراء مديري التصميم والمهندسين عند تكوين الرسالة، وذلك لتحقيق ميزة تنافسية عالية لشركات الإنشاء والتعمير.
2. إعطاء السياسات الاهتمام الكبير لما تقدمه من مبادئ ومفاهيم تساعد على اتخاذ القرار الأفضل للتصميم، بالإضافة إلى الأخذ بآراء المصممين لما يحملونه من خبرة كبيرة في عملهم.
3. العمل على الاهتمام بأنظمة التصميم لما توفره من ترتيب وتنظيم العمل داخل المنظمة لمختلف الأنشطة والعمليات، والتي تعمل على تحفيز المصممين على العمل في سبيل تحقيق ميزة تنافسية للشركة.
4. الاهتمام بعمليات التصميم التي تشكل الخطوات الهامة لبداية أنشطة المشروع التي تؤكد عندها فعالية التصميم حتى إنجاز المشروع.
5. صياغة خطة محددة المعالم لترسيخ ممارسات إدارة التصميم وآليات تطبيقها وأهميتها في عمل شركات الإنشاء والتعمير.



6. ترسيخ مفهوم إدارة التصميم لدى المديرين والمصممين في شركات الإنشاء والتعمير بغض النظر عن منحنى الخبرة أو الدرجة العلمية.

7. الاهتمام بالبنية التحتية والتكنولوجية وتخصيص الموارد بشقيها المالي والفكري لتأكيد مفهوم إدارة التصميم فيما بينها، وعقد دورات تدريبية للعاملين بشكل مستمر.

8. التأكيد على تحقيق الابتكار والإبداع في شركات الإنشاء والتعمير مع الأخذ بعين الاعتبار توفير الإمكانيات المادية والمعنوية لتحقيق أفضل النتائج، والعمل ضمن فرق لتحقيق تناسق تام في العمل وصولاً إلى الأهداف المحددة والمرغوبة تحت قيادة إدارة تصميم فعالة.

9. زيادة تقديم الحوافز المادية والمعنوية لأصحاب الأفكار الإبداعية والابتكارية داخل الشركة، والتأكيد والتشجيع على العمل الجماعي لإنتاج هذه الأفكار.

10. المراجعة المستمرة لنتائج التطبيق المتحققة ومقارنتها مع ما هو متوقع وذلك بهدف الوقوف على مدى نجاح أو تعثر المشروع في تطبيق الجودة والتأكيد على جمالية التصميم، ووجود فريق متخصص لتقييم مستوى الأداء حسب المعايير العالمية.

11. العمل على تكامل وتفاعل كل من مدخلي إدارة التصميم والميزة التنافسية في تحقيق أهداف وغايات الشركات على المدى البعيد والاستناد إليهما في عمل الشركات.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

1. حاتوغ، سوزي محمد علي، (2006)، "نموذج مقترح لدور الإدارة في تحقيق الميزة التنافسية في برامج التعليم الفندقى والسياحى فى كليات المجتمع الأردنية فى ضوء واقعها والاتجاهات المعاصرة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
2. حبتور، عبد العزيز صالح، (2004)، "الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة فى عالم متغير"، دار المسيرة، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
3. حمود، خضير كاظم، (2005)، "إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
4. خليل، نبيل مرسى، (1998)، "الميزة التنافسية فى مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية للكتب، جمهورية مصر العربية.
5. الخضيرى، محسن احمد، (2004)، "صناعة المزايا التنافسية"، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
6. السالم، مؤيد سعيد، (2005)، "أساسيات الإدارة الإستراتيجية"، دار وائل للنشر، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
7. السرحان، عطائه فهد، (2005)، "دور الابتكار والإبداع التسويقى فى تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

8. السكارنة، بلال خلف، (2005)، " إستراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء لشركات الإتصالات في الأردن "، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
9. شرفات، فايز دهمش صياح، (2005)، "دور التغليف في إكساب المنتجات من مستحضرات التجميل ميزة تنافسية في السوق الأردنية: دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت.
10. علوان، قاسم نايف، (2005)، " إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 2000:9001"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
11. الغالبي، طاهر محسن؛ وائل محمد صبحي، (2007)، "الإدارة الإستراتيجية: منظور متكامل"، دار وائل للنشر، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
12. الغويري، عمر عوض، (2004)، "تأثير نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركتي الملكية الأردنية وموبايلكم"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة.
13. القضاة، محمد علي، (2006)، "أثر تبني إستراتيجية الجودة الشاملة في تحسين الموقف التنافسي: دراسة ميدانية لشركات الصناعة الدوائية الأردنية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

## ثانيا: المراجع الأجنبية

1. Best, Kathryn, (2006), "Design management: Managin design strategy, process and implementation", AVA book production,Singapore.
2. Borja De Mozota, Brigitte, (2003), "Design management: Using design to build brand value and corporate innovation", Allworth Press,NY.
3. Boughan, R.S.Trajn, (2002), "Managing architectural design under-construction: Talking to build the airport railway depot,Hong Kong", Ph.D. dissertation, University of Missouri-Columbia.
4. Bowen, Edward, (2004), "Organizational structure and the creative process", Ed.D.dissertation, University of San Diego, California.
5. Chase, R.B., Aquilano, F., Robert Jacobs, (2001), "Operations management for competitive advantage", 9<sup>th</sup> ed, The McGraw-Hill Companies, Inc.
6. Croft Kan, Man Ping Lena, (2006), "Corporate environmental behavior and competitive advantage", Ph.D. dissertation, The Chinese University of Hong Kong, Hong Kong.
7. Dahlin, Torsten, (1998), "18 Views an the definition of design management", Design Mangement Journal, Vol. 1, No. 5,Part I, pp:14-19.
8. Emmitt, Stephen, (2007), "Design management for architects", Blackwell Publishing Ltd.
9. Gemser, G., Jacobs, D., & Ten cate, R., (2006), "Design and competitive advantage in Technology-Driven sectors: The role of usability and aesthetics in Dutch IT companies", Technology Analysis & strategic management, Vol.18, No. 5, pp: 561-580.
10. Girvin, Tim, (1998), "18 Views an the definition of design management", Design Mangement Journal, Vol. 1, No. 5, Part I, pp:14-19.
11. Hunger, J. David, Thomas L. Wheelen, (2002)," Essentials of strategic management", 3<sup>rd</sup> ed, Prentice-Hall, Pearson Education Inc., New Jersey.
12. James, R.Evans,et..al, (1990), "Applied production and operations management", 3<sup>rd</sup> ed, West Publishing company, USA.

13. Joziasse, Frans, (2000)," Corporate strategy: Bringing design management into fold", *Design Mangement Journal*, Vol. 11, No. 4, pp:36-41.
14. Liu, Yili, (2003), "The aesthetic and the ethic dimensions of human factors and design", *Ergonomics*, Vol. 46, No. 13/14, pp:1295-1305.
15. Mallick, Debasish Nanigopal, (1993), "The design strategy and its interface with manufacturing and marketing strategy", Ph.D. dissertation, The University of Texas at Austin, Texas.
16. Martin, Dean, (2004), "The design of business" , *The Alumin magazine of the Rotman school of management*, University of Toronto, pp:7-8.
17. Nordstrom, Gunilla, (2007), "Competing on manufacturing: How combinations of resources can be a source of compitive advantage", Ph.D. dissertation, Lunds University - Sweden.
18. Phillips, Peter L., (2007), "Creating the perfect design prief: How to manage design for strategic advantage", Allworth Press, NY.
19. Porter, Michael E., (1980),"Competitive strategy", The Free Press, A Division of Macmillan, Inc., NY.
20. Quinn, James J.B., Mintzberg, H., James, R., (1988), "The strategy process: Concepts, contexts, and cases", Simon & Schuster, Engle Wood Cliffs, New Jersey.
21. Rajagopalan, Srinivasan, (2004), " Sustainable competitive advantage in professional business services: Role and determinants of long-term vendor-client relationships", Ph.D. dissertation, Columbia University, NY.
22. Reigle, Jack, (2008), "Silver bullets: Strategic intelligence for better design firm management ", Bascom Hill Publishing Group.
23. Renta, Tapio Johannes, (2006), "Organizational value creation and destruction in corporate venturing: In search of international competitive advantage ", D.Sc., (Tech) dissertation, Teknillinen Korkeakoulu (Helsinki), Finland.

24. Rioche, Laurence, (2001), "The role of design management as an integrating function in new product development: A model based on high-tech companies operating in France", Ph.D. dissertation, Open University, United Kingdom.
25. Sebastian, Rizal, (2005), "The interface between design and management", Massachusetts institute of Technology, Design issues: Vol. 21, No. 1, pp:81-93.
26. Sebastian, Rizal, (2007), "Managing collaborative design", Technische University Delft, The Netherlands.
27. Sun, Lin, (2007), "Foster the development of computer-supported graphic design expertise through learning: Design knowledge, creativity, and design management skills", Ph.D. dissertation, NY University.
28. Williams, Roddy, (1992), "A knowledge-based approach in design management for the domain of facilities engineering", Ph.D. dissertation, University of Kentucky.
29. [www.wikipedia.org/wiki/Architectural-design,2008](http://www.wikipedia.org/wiki/Architectural-design,2008)
30. [www.wikipedia.org/wiki/design,2008](http://www.wikipedia.org/wiki/design,2008)
31. [www.wikipedia.org/wiki/designmanagement,2008](http://www.wikipedia.org/wiki/designmanagement,2008)
32. [www.wikipedia.org/wiki/design-strategy,2008](http://www.wikipedia.org/wiki/design-strategy,2008)
33. Yang, Yilun, (2007), "Managing sustainable product design by integrating corporate product development practice with ISO14001 environmental management systems", Ph.D. dissertation, Arizona State University.

## قائمة الملاحق

ملحق (1): قائمة بأسماء المحكمين

ملحق (2): الاستبانة بصورتها النهائية

ملحق (3): البيانات الأولية الإحصائية

## ملحق (1)

## قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	اللقب العلمي والأسم	التخصص	مكان العمل / الجامعة
1	أ.د محمد مطر	محاسبة	جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا
2	أ.د محمد النعيمي	إدارة اعمال	جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا
3	أ.د ياسر العدوان	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا
4	د. ربحي الحسن	إدارة أعمال	الجامعة الأردنية



## ملحق (2)

بسم الله الرحمن الرحيم  
الإستبانة

المهندس المحترم  
تحية طيبة وبعد،

تجري الباحثة دراسة بعنوان "علاقة إدارة التصميم بتحقيق الميزة التنافسية" دراسة ميدانية لعينة من شركات الإنشاء والتعمير العاملة في الأردن. وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الشارقة الأوسط للدراسات العليا.

ومن أجل ذلك، قامت الباحثة ببناء إستبانة للدراسة، لذا أرجو تعاونكم والتكرم بالإجابة على فقراتها بكل صراحة وموضوعية وذلك بوضع إشارة (ن) في المكان المناسب لكل فقرة توضح درجة الأهمية لكل منها، علماً بأن المعلومات التي ستقدمونها سوف تعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرةً لكم حسن تعاونكم

الباحثة

دانه خالد عمرو

---

ملاحظة: من أجل الاستفسار عن أي معلومة يرجى الاتصال بالباحثة على

الهاتف: 0795740785 أو على البريد الإلكتروني: [Dana\\_amro@hotmail.com](mailto:Dana_amro@hotmail.com)

\* تعريفات ترجو الباحثة قراءتها قبل الشروع في الإجابة على أسئلة الإستبانة:

- إدارة التصميم (Design Management): إدارة التصميم داخل المؤسسة أو التنظيم تتكون من إدارة كل مظاهر التصميم بمستويين مختلفين: 1- مستوى الشركة 2- مستوى المشروع، ويحتاج تطوير إدارة التصميم إلى توسيع خبرة المشاركين في مشاكل التصميم. وهي توزيع الأشخاص في العمل وذلك بوضع مدراء التصميم وحسب إختصاصه بشكل يوفر للمنظمة متابعة أو مواصلة أهدافها المشتركة.
- الرسالة (Mission): هي الغرض أو سبب وجود المنظمة في البيئة التي توجد فيها وهي دستور ومرشد لكافة القرارات والجهود لفترة زمنية طويلة.
- السياسات (Policies): هي خطوط عريضة يسترشد بها العاملون في إتخاذ القرارات الجوهرية ذات المدى الزمني البعيد في مختلف أجزاء الشركة وهي المبادئ والمفاهيم التي تضعها الإدارة العليا لكافة المستويات الإدارية.
- أنظمة التصميم (Design Systems): وهي العمليات والتشغيل والإجراءات التي تبين كيفية إتمام العمل داخل المنظمة لمختلف الأنشطة والعمليات (نظم المعلومات/الموازنات/الإنتاج والعمليات/رقابة الجودة/متانة الأداء/تقييم العمل) .
- عمليات التصميم (Design Processes): وهي الخطوات التي يجب ممارستها من قبل جميع أنشطة المنظمة لإنجاز البرامج المختلفة .
- الميزة التنافسية (Competitive Advantage) : هي قدرة المنظمة على تقديم قيمة متفوقة للعملاء، والتي تعطي المنظمة تفوقاً نوعياً وأفضلية على المنافسين وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية.
- الإبداع (Creativity): هو مزيج من الخيال العلمي المرن، لتطوير فكرة قديمة، أو لإيجاد فكرة جديدة، مهما كانت الفكرة صغيرة، ينتج عنها إنتاج متميز غير مألوف، يمكن تطبيقه واستعماله.
- الابتكار (Innovation): يتركز على الأداء المتميز في مكونات القدرة الابتكارية مثل (الطلاقة -المرونة - الأصالة - الإضافات كمعايير محددة للتفوق)، وهو الطابع الشخصي الذي يضيفه المصمم على تصميم شيء جديد على نحو يسمح بتمييز هذا التصميم عن سواه من التصاميم الأخرى لنفس النوع.

## (1) الخصائص الشخصية:

## (1-1) العمر:

- |                       |                |                       |                |
|-----------------------|----------------|-----------------------|----------------|
| <input type="radio"/> | أقل من 30 سنة  | <input type="radio"/> | من 30 - 39 سنة |
| <input type="radio"/> | من 40 - 49 سنة | <input type="radio"/> | من 60 فأكثر    |

## (2-1) المؤهل العلمي:

- |                       |           |                       |            |
|-----------------------|-----------|-----------------------|------------|
| <input type="radio"/> | بكالوريوس | <input type="radio"/> | دبلوم عالي |
| <input type="radio"/> | ماجستير   | <input type="radio"/> | دكتوراه    |

## (3-1) مدة الخبرة في المؤسسة الحالية:

- |                       |                 |                       |              |
|-----------------------|-----------------|-----------------------|--------------|
| <input type="radio"/> | 5 سنوات فما دون | <input type="radio"/> | 6 - 10 سنوات |
| <input type="radio"/> | 11 - 15 سنة     | <input type="radio"/> | من 16 فأكثر  |

## (4-1) عدد المؤسسات التي عملت بها سابقا:

- |                       |           |                       |            |
|-----------------------|-----------|-----------------------|------------|
| <input type="radio"/> | 0 - واحدة | <input type="radio"/> | اثنان      |
| <input type="radio"/> | ثلاث      | <input type="radio"/> | أربع فأكثر |

## (5-1) مدة الخبرة في المؤسسات الأخرى:

- |                       |                 |                       |              |
|-----------------------|-----------------|-----------------------|--------------|
| <input type="radio"/> | 5 سنوات فما دون | <input type="radio"/> | 6 - 10 سنوات |
| <input type="radio"/> | 11 - 15 سنة     | <input type="radio"/> | 16 فأكثر     |

## (6-1) المسمى الوظيفي:

- |                       |                        |                       |              |
|-----------------------|------------------------|-----------------------|--------------|
| <input type="radio"/> | مدير عام / مدير تنفيذي | <input type="radio"/> | مدير مشروع   |
| <input type="radio"/> | رئيس قسم               | <input type="radio"/> | مهندس / مصمم |

**المحور الأول:** إدارة التصميم في المستوى الإستراتيجي :أ- الرسالة (Mission): بين وجهة نظرك حول أهمية الفقرات التالية حسب ممارستها في شركتكم :

الرقم	الفقرة	عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا
1	تسعى الشركة لأن تكون الرائدة في مجال الاستشارات العقارية.					
2	تُساهم الشركة في التطوير العقاري من مبانٍ في المنطقة من خلال التصميم.					
3	يُقاس نجاح الشركة من خلال تقديم مشاريع استثمارية مبتكرة.					
4	تؤكد الشركة على هويتها من خلال دعمها للتصميم.					
5	تأخذ الشركة آراء المهندسين في تكوين رسالة الشركة بعين الاعتبار .					
6	تؤكد الشركة على تحقيق الجودة في أداء مشاريعها.					
7	تؤكد الشركة على الإبداع والابتكار في أداء مشاريعها.					
8	تسعى الشركة إلى تقديم خدمات للعملاء تنفرد بها عن سواها من المنافسين.					

**المحور الثاني:** إدارة التصميم في المستوى الإستراتيجي : ب- السياسات (Policies): بين وجهة نظرك حول أهمية الفقرات التالية حسب ممارستها في شركتكم:

الرقم	الفقرة	عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا
1	تؤكد الشركة على تطبيق إستراتيجية التصميم.					
2	تقوم الشركة بتعريف نظام إدارة التصميم للعاملين.					
3	تعد الشركة موازنة محددة لتطبيق إستراتيجية التصميم.					
4	تحرص الشركة على إستخدام أحدث التكنولوجيا السائدة لتطوير عمليات التصميم.					
5	تقوم الشركة بتوزيع المهام على العاملين كل حسب تخصصه في الشركة.					
6	تقدم الشركة حوافز مادية ومعنوية لأصحاب الأفكار الإبداعية.					
7	تسعى الشركة لإستقطاب أفراد ذوي مؤهلات فنية وعلمية عالية.					
8	تحدد إدارة التصميم معايير الأداء المتميز لمشاريعها.					

**المحور الثالث:** إدارة التصميم في المستوى التكتيكي (الأعمال): أ - أنظمة التصميم:  
بين وجهة نظرك حول أهمية الفقرات التالية حسب ممارستها في شركتكم:

الرقم	الفقرة	عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا
1	تحرص إدارة التصميم على تحليل احتياجات ورغبات العملاء.					
2	تحرص إدارة التصميم على التنسيق بين أقسام (التسويق، الإتصالات، التصميم).					
3	تعمل إدارة التصميم على توضيح أساسيات التصميم.					
4	تؤكد إدارة التصميم على دور مدير التصميم في أداء العمل.					
5	تعمل إدارة التصميم على تحديد برامج زمنية من بداية المشروع حتى التسليم النهائي له.					
6	تعمل إدارة التصميم على توزيع المهام التصميمية على فرق العمل.					
7	تشجع إدارة التصميم أسلوب العمل الجماعي لإنتاج أفكار إبداعية جديدة.					
8	تضع إدارة التصميم تصوراً مبدئياً لعمليتي (تسويق وتصميم المشروع).					

**المحور الرابع:** إدارة التصميم على المستوى التكتيكي (الأعمال): ب - عمليات التصميم:  
بين وجهة نظرك حول أهمية الفقرات التالية حسب ممارستها في شركتكم:

الرقم	الفقرة	عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا
1	تحدد إدارة التصميم خطوات مراحل التصميم.					
2	تقوم إدارة التصميم بتقديم معلومات عن مضمون المشروع والتعريف به.					
3	تسعى إدارة التصميم إلى إتباع خطوات مُتتابعة في عملية التصميم (نظام متكامل).					
4	تقوم إدارة التصميم بعمل تحليل لأهداف التصميم الحالي للمشروع.					
5	تقوم إدارة التصميم بجمع الأفكار لتصميم المشروع من فريق العمل بأسلوب العصف الذهني (Brainstorming).					
6	تقوم إدارة التصميم بعمل أبحاث لتصاميم مشاريع مشابهة في الميدان.					
7	تسعى إدارة التصميم إلى حل المشاكل التي تتعلق بالتصميم.					
8	تسعى إدارة التصميم إلى تطوير وتحديث التصميم.					

### المحور الخامس: إدارة التصميم في المستوى التشغيلي (المشروع النهائي):

بين وجهة نظرك حول أهمية الفقرات التالية حسب ممارستها في شركتكم:

الرقم	الفقرة	عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا
1	تحرص إدارة التصميم على تقييم التصميم قبل تنفيذه.					
2	تتابع إدارة التصميم دور مدير المشروع عند التنفيذ.					
3	تؤكد إدارة التصميم على تنفيذ التصميم بدقة.					
4	توفر إدارة التصميم فرق متابعة لمرحلة العمل في المشروع.					
5	تعمل إدارة التصميم على تقييم نهائي للمشروع.					
6	تقوم إدارة التصميم بعمل تعديلات وتحسينات على المشروع في مراحل المختلفة.					
7	تحرص إدارة التصميم على وجود فريق متخصص لتقييم مستوى الأداء حسب المعايير العالمية.					
8	تعتمد إدارة التصميم التغذية الراجعة (Feedback) لتحسين مستوى أدائها.					

### المحور السادس: الميزة التنافسية: أ- الإبتكار و الإبداع

بين وجهة نظرك حول أهمية الفقرات التالية حسب ممارستها في شركتكم:

الرقم	الفقرة	عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا
1	تقوم الشركة بإفصاح المجال للمصممين للتعبير بحرية عن آرائهم عند التصميم.					
2	تحرص الشركة على طرح أفكار مبتكرة ومبدعة لتصميماتها.					
3	تحرص الشركة على إستقطاب كفاءات وخبرات من أفراد مميزين ومبدعين لتوظيفهم في أعمال التصميم.					
4	تحرص الشركة على إستخدام الخامات المختلفة الجديدة لتحقيق مشاريع مبتكرة.					
5	تحرص الشركة على إستخدام أساليب تكنولوجية جديدة لتحقيق مشاريع مبدعة ومبتكرة.					
6	توفر الشركة الإمكانيات المادية والمعنوية لموظفيها لتشجيعهم على الإبداع والإبتكار.					
7	تحرص الشركة على إنتاج أفكار تصميمية مبدعة تختلف جذريا عن ما يتبعه المنافسون.					
8	تقدم الشركة الحوافز لأصحاب الأفكار الإبداعية داخل الشركة.					

### المحور السابع: الميزة التنافسية: ب- الجودة

بين وجهة نظرك حول أهمية الفقرات التالية حسب ممارستها في شركتكم:

الرقم	الفقرة	عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا
1	تحرص الشركة على عقد دورات تدريبية للعاملين بشكل مستمر.					
2	تؤكد إدارة التصميم على تطبيق معايير الجودة في جميع مراحل المشروع.					
3	تحرص الشركة على ضبط الجودة من خلال فرق متابعة متخصصة للمشروع.					
4	تؤكد الشركة على أن الجودة هي مسؤولية جماعية للإداريين والمصممين والمهندسين والمشرفين.					
5	تقوم الشركة بتحقيق رضا عملائها.					
6	تقوم الشركة بتخفيض معدل الأخطاء من خلال اختيار ذوي الكفاءات العالية.					
7	تؤكد الشركة على استخدام أحدث التقنيات والتكنولوجيا حفاظاً على الجودة وخفض الكلفة.					
8	تعتمد الشركة معايير الجودة العالمية في تقييم مشاريعها.					

### المحور الثامن: الميزة التنافسية: ج - جمالية التصميم

بين وجهة نظرك حول أهمية الفقرات برأيك حسب ممارستها في شركتكم بما يلي:

الرقم	الفقرة	عالية جدا	عالي	متوسط	منخفض	منخفضة جدا
1	تحرص الشركة على تقديم مشاريع ذات جمالية عالية.					
2	تؤكد الشركة على إرضاء عملائها بتحقيق مشاريع ذات جمالية عالية.					
3	تحرص الشركة على القيمة الجمالية عند بداية التصميم لأي مشروع .					
4	تدرك الشركة أن جمالية التصميم ما هي إلا نتيجة الإبتكار والإبداع.					
5	تدرك الشركة أن الجودة مكتملة لجمالية التصميم.					
6	تقدم الشركة نماذج أولية للعملاء بأحدث التكنولوجيا لتبرز جمالية المشروع قبل تنفيذه.					
7	تسهم جمالية تصميم المشاريع في زيادة إقبال العملاء على الشركة.					
8	تعتمد الشركة جمالية التصميم مؤشراً على نجاح مشاريعها.					

(3): هل لديك مقترحات أخرى تود مشاركتها مع الباحثة؟ أذكرها من فضلك.

.....  
 .....

شاكراً لطف تعاونكم



## ملحق (3)

## Reliability

[DataSet1] C:\Documents and Settings\ayman\Desktop\دانه خالد.sav

## Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	167	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	167	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.858	8

## Reliability

[DataSet1] C:\Documents and Settings\ayman\Desktop\دانه خالد.sav

## Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	167	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	167	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.857	8

## Reliability

[DataSet1] C:\Documents and Settings\ayman\Desktop\خالد\دانه.sav

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	166	99.4
	Excluded <sup>a</sup>	1	.6
	Total	167	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.866	8

## Reliability

[DataSet1] C:\Documents and Settings\ayman\Desktop\خالد\دانه.sav

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	167	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	167	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.902	8

## Reliability

[DataSet1] C:\Documents and Settings\ayman\Desktop\خالد\ادانه.sav

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	167	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	167	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.924	8

## Reliability

[DataSet1] C:\Documents and Settings\ayman\Desktop\خالد\ادانه.sav

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	167	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	167	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.942	8

## Reliability

[DataSet1] C:\Documents and Settings\ayman\Desktop\خالد\دانه.sav

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	167	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	167	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.870	8

## Reliability

[DataSet1] C:\Documents and Settings\ayman\Desktop\خالد\دانه.sav

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	167	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	167	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.924	8

## Reliability

[DataSet1] C:\Documents and Settings\ayman\Desktop\خالدا\دانه خالد.sav

## Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	166	99.4
	Excluded <sup>a</sup>	1	.6
	Total	167	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.981	64

## Frequencies

[DataSet1] C:\Documents and Settings\ayman\Desktop\خالدا\دانه خالد.sav

Statistics

		الخصائص ١	الخصائص ٢	الخصائص ٣	الخصائص ٤	الخصائص ٥	الخصائص ٦
N	Valid	167	167	167	167	167	167
	Missing	0	0	0	0	0	0

## Frequency Table

الخصائص ١

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من ٣٠	117	70.1	70.1	70.1
	من ٣٠-٣٩	25	15.0	15.0	85.0
	من ٤٠-٤٩	17	10.2	10.2	95.2
	من ٥٠ فأكثر	8	4.8	4.8	100.0
Total		167	100.0	100.0	

الخصائص ٢

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بكالوريوس	155	92.8	92.8	92.8
	دبلوم عالي	5	3.0	3.0	95.8
	ماجستير	7	4.2	4.2	100.0
	Total	167	100.0	100.0	

## الخصائص ٣

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid من سنوات فما دون	138	82.6	82.6	82.6
من ٦-١٠ سنوات	17	10.2	10.2	92.8
من ١١-١٥ سنة	8	4.8	4.8	97.6
من ١٦ فأكثر	4	2.4	2.4	100.0
Total	167	100.0	100.0	

## الخصائص ٤

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid من ٠-١ واحدة	83	49.7	49.7	49.7
اثنان	35	21.0	21.0	70.7
ثلاث	38	22.8	22.8	93.4
اربع فأكثر	11	6.6	6.6	100.0
Total	167	100.0	100.0	

## الخصائص ٥

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid من سنوات فما دون	139	83.2	83.2	83.2
من ٦-١٠ سنوات	12	7.2	7.2	90.4
من ١١-١٥ سنة	2	1.2	1.2	91.6
من ١٦ فأكثر	14	8.4	8.4	100.0
Total	167	100.0	100.0	

## الخصائص ٦

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid مدير عام امدير تنفيذي	2	1.2	1.2	1.2
مدير مشروع	12	7.2	7.2	8.4
رئيس قسم	11	6.6	6.6	15.0
مهندس/مصمم	142	85.0	85.0	100.0
Total	167	100.0	100.0	

[DataSet1] C:\Documents and Settings\ayman\Desktop\دانه خالد.sav

## One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الاول ١	167	3.96	.937	.073
الاول ٢	167	3.89	.871	.067
الاول ٣	167	3.93	.958	.074
الاول ٤	167	3.95	1.115	.086
الاول ٥	167	2.87	1.106	.086
الاول ٦	167	3.84	.706	.055
الاول ٧	167	3.68	.823	.064
الاول ٨	167	3.47	.827	.064
الثاني ١	167	3.73	.681	.053
الثاني ٢	167	3.13	.765	.059
الثاني ٣	167	3.31	.782	.060
الثاني ٤	167	3.41	.952	.074
الثاني ٥	167	3.40	.982	.076
الثاني ٦	167	2.62	1.010	.078
الثاني ٧	167	3.37	1.094	.085
الثاني ٨	167	3.34	.916	.071
الثالث ١	167	3.86	.730	.057
الثالث ٢	166	3.41	.731	.057
الثالث ٣	167	3.36	.778	.060
الثالث ٤	167	3.97	.881	.068
الثالث ٥	167	3.92	.748	.058
الثالث ٦	167	3.72	.889	.069
الثالث ٧	167	3.29	1.048	.081
الثالث ٨	167	3.44	1.021	.079
الرابع ١	167	3.87	.699	.054
الرابع ٢	167	3.80	.801	.062
الرابع ٣	167	3.52	.863	.067
الرابع ٤	167	3.34	.882	.068
الرابع ٥	167	3.25	1.118	.087
الرابع ٦	167	3.44	1.010	.078
الرابع ٧	167	3.87	.935	.072
الرابع ٨	167	3.86	1.066	.082
الخامس ١	167	3.71	1.037	.080
الخامس ٢	167	3.51	1.017	.079
الخامس ٣	167	3.63	.941	.073
الخامس ٤	167	3.56	.922	.071
الخامس ٥	167	3.42	.984	.076
الخامس ٦	167	3.78	1.020	.079
الخامس ٧	167	3.19	.857	.066
الخامس ٨	167	3.28	1.017	.079
السادس ١	167	3.16	1.172	.091
السادس ٢	167	3.56	1.175	.091
السادس ٣	167	3.57	.972	.075
السادس ٤	167	3.47	.870	.067
السادس ٥	167	3.48	.956	.074
السادس ٦	167	2.81	.987	.076
السادس ٧	167	3.37	1.078	.083
السادس ٨	167	2.65	1.109	.086
السابع ١	167	3.39	.891	.069
السابع ٢	167	3.41	.713	.055
السابع ٣	167	3.45	.819	.063
السابع ٤	167	3.58	.831	.064

## Regression

[DataSet1] C:\Documents and Settings\ayman\Desktop\خالد\save.sav

## Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
الميزة التنافسية	3.5205	.69125	167
الرسالة	3.6984	.65676	167

## Correlations

	الميزة التنافسية	الرسالة
Pearson Correlation	الميزة التنافسية 1.000	.779
	الرسالة .779	1.000
Sig. (1-tailed)	الميزة التنافسية .	.000
	الرسالة .000	.
N	الميزة التنافسية 167	167
	الرسالة 167	167

Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الرسالة <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: الميزة التنافسية

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.779 <sup>a</sup>	.607	.605	.43449

a. Predictors: (Constant), الرسالة

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	48.170	1	48.170	255.163	.000 <sup>a</sup>
	Residual	31.149	165	.189		
	Total	79.319	166			

a. Predictors: (Constant), الرسالة

b. Dependent Variable: الميزة التنافسية



Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.487	.193		2.525	.013
	الرسالة	.820	.051	.779	15.974	.000

a. Dependent Variable: الميزة، التنافسية

## Regression

[DataSet1] C:\Documents and Settings\ayman\Desktop\خالده.sav

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
الميزة، التنافسية	3.5205	.69125	167
السياسات	3.2882	.64131	167

Correlations

		الميزة، التنافسية	السياسات
Pearson Correlation	الميزة، التنافسية	1.000	.735
	السياسات	.735	1.000
Sig. (1-tailed)	الميزة، التنافسية	.	.000
	السياسات	.000	.
N	الميزة، التنافسية	167	167
	السياسات	167	167

Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	السياسات <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: الميزة، التنافسية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.735 <sup>a</sup>	.540	.537	.47012

a. Predictors: (Constant), السياسات

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	42.851	1	42.851	193.882	.000 <sup>a</sup>
	Residual	36.468	165	.221		
	Total	79.319	166			

a. Predictors: (Constant), السياسات

b. Dependent Variable: الميزة التنافسية

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.915	.191		4.803	.000
	السياسات	.792	.057	.735	13.924	.000

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

## Regression

[DataSet1] C:\Documents and Settings\ayman\Desktop\خالده.sav

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
الميزة التنافسية	3.5205	.69125	167
انظمة التصميم	3.6209	.61781	167

Correlations

		الميزة التنافسية	انظمة التصميم
Pearson Correlation	الميزة التنافسية	1.000	.834
	انظمة التصميم	.834	1.000
Sig. (1-tailed)	الميزة التنافسية	.	.000
	انظمة التصميم	.000	.
N	الميزة التنافسية	167	167
	انظمة التصميم	167	167

Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	انظمة التصميم <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: الميزة التنافسية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.834 <sup>a</sup>	.695	.693	.38275

a. Predictors: (Constant), أنظمة التصميم

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	55.147	1	55.147	376.430	.000 <sup>a</sup>
	Residual	24.172	165	.146		
	Total	79.319	166			

a. Predictors: (Constant), أنظمة التصميم

b. Dependent Variable: الميزة التنافسية

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.142	.177		.806	.421
	أنظمة التصميم	.933	.048	.834	19.402	.000

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

## Regression

[DataSet1] C:\Documents and Settings\ayman\Desktop\دانه خالد.sav

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
الميزة التنافسية	3.5205	.69125	167
عمليات التصميم	3.6183	.71640	167

Correlations

	الميزة التنافسية	عمليات التصميم
Pearson Correlation	الميزة التنافسية عمليات التصميم	الميزة التنافسية عمليات التصميم
Sig. (1-tailed)	الميزة التنافسية عمليات التصميم	الميزة التنافسية عمليات التصميم
N	الميزة التنافسية عمليات التصميم	الميزة التنافسية عمليات التصميم

Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	عمليات التصميم <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: الميزة التنافسية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.821 <sup>a</sup>	.674	.672	.39595

a. Predictors: (Constant), عمليات التصميم

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	53.450	1	53.450	340.927	.000 <sup>a</sup>
	Residual	25.869	165	.157		
	Total	79.319	166			

a. Predictors: (Constant), عمليات التصميم

b. Dependent Variable: الميزة التنافسية

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.655	.158		4.137	.000
	عمليات التصميم	.792	.043	.821	18.464	.000

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

## Regression

[DataSet1] C:\Documents and Settings\ayman\Desktop\دانه خالد.sav

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
الميزة التنافسية	3.5205	.69125	167
المشروع النهائي	3.5097	.78854	167

## Correlations

		الميزة التنافسية	المشروع النهائي
Pearson Correlation	الميزة التنافسية	1.000	.774
	المشروع النهائي	.774	1.000
Sig. (1-tailed)	الميزة التنافسية	.	.000
	المشروع النهائي	.000	.
N	الميزة التنافسية	167	167
	المشروع النهائي	167	167

Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المشروع النهائي	.	Enter

- a. All requested variables entered.  
b. Dependent Variable: الميزة التنافسية

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.774 <sup>a</sup>	.599	.597	.43886

- a. Predictors: (Constant), المشروع النهائي

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	47.540	1	47.540	246.833	.000 <sup>a</sup>
	Residual	31.779	165	.193		
	Total	79.319	166			

- a. Predictors: (Constant), المشروع النهائي  
b. Dependent Variable: الميزة التنافسية

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.139	.155		7.328	.000
	المشروع النهائي	.679	.043	.774	15.711	.000

- a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

## Regression

[DataSet1] D:دانه عمروادانه خالد:ا

## Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
الميزة التنافسية	3.5205	.69125	167
الرسالة	3.6984	.65676	167
السياسات	3.2882	.64131	167
انظمة التصميم	3.6209	.61781	167
عمليات التصميم	3.6183	.71640	167
المشروع النهائي	3.5097	.78854	167

## Correlations

	الميزة التنافسية	الرسالة	السياسات	انظمة التصميم	عمليات التصميم	المشروع النهائي
Pearson Correlation	الميزة التنافسية	.779	.735	.834	.821	.774
	الرسالة	1.000	.695	.766	.732	.648
	السياسات	.735	1.000	.691	.669	.619
	انظمة التصميم	.834	.766	1.000	.872	.797
	عمليات التصميم	.821	.732	.669	1.000	.773
	المشروع النهائي	.774	.648	.619	.797	1.000
Sig. (1-tailed)	الميزة التنافسية	.000	.000	.000	.000	.000
	الرسالة	.000	.000	.000	.000	.000
	السياسات	.000	.000	.000	.000	.000
	انظمة التصميم	.000	.000	.000	.000	.000
	عمليات التصميم	.000	.000	.000	.000	.000
	المشروع النهائي	.000	.000	.000	.000	.000
N	الميزة التنافسية	167	167	167	167	167
	الرسالة	167	167	167	167	167
	السياسات	167	167	167	167	167
	انظمة التصميم	167	167	167	167	167
	عمليات التصميم	167	167	167	167	167
	المشروع النهائي	167	167	167	167	167

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	انظمة التصميم	.	Stepwise (Criteria: Probability -of- F-to-enter <= .050, Probability -of- F-to-remo ve >= . 100).
2	السياسات	.	Stepwise (Criteria: Probability -of- F-to-enter <= .050, Probability -of- F-to-remo ve >= . 100).
3	عمليات التصميم	.	Stepwise (Criteria: Probability -of- F-to-enter <= .050, Probability -of- F-to-remo ve >= . 100).
4	لرسالة	.	Stepwise (Criteria: Probability -of- F-to-enter <= .050, Probability -of- F-to-remo ve >= . 100).
5	المشروع النهائي	.	Stepwise (Criteria: Probability -of- F-to-enter <= .050, Probability -of- F-to-remo ve >= . 100).

a. Dependent Variable: لميزة التنافسية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.834 <sup>a</sup>	.695	.693	.38275
2	.862 <sup>b</sup>	.743	.740	.35231
3	.876 <sup>c</sup>	.767	.763	.33684
4	.885 <sup>d</sup>	.783	.778	.32560
5	.893 <sup>e</sup>	.797	.790	.31652

- a. Predictors: (Constant), انظمة التصميم
- b. Predictors: (Constant), انظمة التصميم، السياسات
- c. Predictors: (Constant), انظمة التصميم، السياسات، عمليات التصميم
- d. Predictors: (Constant), انظمة التصميم، السياسات، عمليات التصميم، الرسالة
- e. Predictors: (Constant), انظمة التصميم، السياسات، عمليات التصميم، الرسالة، المشروع النهائي

ANOVA<sup>f</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	55.147	1	55.147	376.430	.000 <sup>a</sup>
	Residual	24.172	165	.146		
	Total	79.319	166			
2	Regression	58.963	2	29.482	237.522	.000 <sup>b</sup>
	Residual	20.356	164	.124		
	Total	79.319	166			
3	Regression	60.825	3	20.275	178.697	.000 <sup>c</sup>
	Residual	18.494	163	.113		
	Total	79.319	166			
4	Regression	62.145	4	15.536	146.549	.000 <sup>d</sup>
	Residual	17.174	162	.106		
	Total	79.319	166			
5	Regression	63.189	5	12.638	126.142	.000 <sup>e</sup>
	Residual	16.130	161	.100		
	Total	79.319	166			

- a. Predictors: (Constant), انظمة التصميم
- b. Predictors: (Constant), انظمة التصميم، السياسات
- c. Predictors: (Constant), انظمة التصميم، السياسات، عمليات التصميم
- d. Predictors: (Constant), انظمة التصميم، السياسات، عمليات التصميم، الرسالة
- e. Predictors: (Constant), انظمة التصميم، السياسات، عمليات التصميم، الرسالة، المشروع النهائي
- f. Dependent Variable: الميزة التنافسية



Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.142	.177		.806	.421
	انظمة التصميم	.933	.048	.834	19.402	.000
2	(Constant)	-.083	.168		-.497	.620
	انظمة التصميم	.698	.061	.624	11.393	.000
	السياسات	.327	.059	.304	5.545	.000
3	(Constant)	-.040	.161		-.247	.805
	انظمة التصميم	.418	.091	.373	4.605	.000
	السياسات	.284	.057	.264	4.949	.000
	عمليات التصميم	.308	.076	.319	4.051	.000
4	(Constant)	-.166	.159		-1.039	.300
	انظمة التصميم	.320	.092	.286	3.488	.001
	السياسات	.215	.059	.200	3.660	.000
	عمليات التصميم	.269	.074	.278	3.617	.000
	الرسالة	.229	.065	.217	3.528	.001
5	(Constant)	-.124	.155		-.795	.428
	انظمة التصميم	.217	.095	.194	2.287	.024
	السياسات	.196	.058	.182	3.408	.001
	عمليات التصميم	.212	.074	.219	2.847	.005
	الرسالة	.227	.063	.215	3.600	.000
	المشروع النهائي	.174	.054	.198	3.228	.002

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

Excluded Variables<sup>e</sup>

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics	
					Tolerance	
1	الرسالة	.340 <sup>a</sup>	5.528	.000	.396	.413
	السياسات	.304 <sup>a</sup>	5.545	.000	.397	.522
	عمليات التصميم	.391 <sup>a</sup>	4.728	.000	.346	.239
	المشروع النهائي	.301 <sup>a</sup>	4.469	.000	.329	.365
2	الرسالة	.250 <sup>b</sup>	3.970	.000	.297	.361
	عمليات التصميم	.319 <sup>b</sup>	4.051	.000	.302	.231
	المشروع النهائي	.250 <sup>b</sup>	3.942	.000	.295	.356
3	الرسالة	.217 <sup>c</sup>	3.528	.001	.267	.353
	المشروع النهائي	.200 <sup>c</sup>	3.147	.002	.240	.336
4	المشروع النهائي	.198 <sup>d</sup>	3.228	.002	.247	.336

a. Predictors in the Model: (Constant), انظمة التصميم

b. Predictors in the Model: (Constant), انظمة التصميم، السياسات

c. Predictors in the Model: (Constant), انظمة التصميم، السياسات، عمليات التصميم

d. Predictors in the Model: (Constant), انظمة التصميم، السياسات، عمليات التصميم، الرسالة

e. Dependent Variable: الميزة التنافسية

