

تطوير نموذج المقدرات الجوهرية للفريق التصميمي بالاعتماد على البعد العاطفي دراسة وصفية في شركة Istikbal العالمية

أ.م.د. علاء أحمد حسن

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة الموصل

alaa_aaa_2006@yahoo.com

الباحث: أحمد مظفر خليل

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة الموصل

ahmedaltalib@yahoo.com

المستخلص:

هدف البحث الحالي إلى تطوير نموذج (Competence Model for Design Managers: **CMDM**) المقدم من قبل Hyo-Jin بالاستناد الى ماطرحه Driskill الذي ركّز على البعد العاطفي ليعزّز عمل النموذج الاول من منظور أكثر شمولاً، وقد تم ذلك عن طريق تطوير النموذج من قبل الباحثان ومن ثم اختبار النموذج المطور على واقع العمل الذي مثل السوق في جمهورية مصر العربية ميداناً لقياس نموذج الدراسة المطور، بعد قياس النموذج على الفرق التصميمية للشركة ودراسة الافعال الاستراتيجية التي تعكس فاعلية النموذج المطور. وبعد الوصول إلى نتائج البحث تم تأشير مجموعة استنتاجات أهمها ان النموذج المطور ECMDM اثبتت صلاحيته في التعامل عند قياسه، وانعكس ذلك بوضوح في نضج الافعال الاستراتيجية، وهذا يعني توسيع القدرة الاستيعابية للنموذج المطور ونتائج أفضل بعد تضمينه بنموذج Driskill، وخُصص البحث إلى مجموعة توصيات مقترحة من شأنها تعزيز الموقع الاستراتيجي للشركة من خلال التصميم المستند إلى العاطفة.

الكلمات المفتاحية: المقدرات الجوهرية للفريق التصميمي، التصميم المستند الى العاطفة، مستويات التصميم المستند الى العاطفة، نموذج مقدرات مديري التصميم، النموذج العاطفي لمقدرات مديري التصميم.

Abstract:

The objective of this research is to develop the model of **CMDM** (competencies Model for Design Managers) presented by Hyo-Jin based on Driskill's thesis, the research focused on the emotional dimension to improve the first model from a more comprehensive perspective. This was accomplished by developing the model by the researchers and then test the developed model in the market of Egypt which was the field of the study to measure the research developed model, after measuring the research developed model on the design teams of Istikbal Company and study the strategic actions that reflect the effectiveness of the research developed model. After reaching the results of the research, a number of conclusions were pointed out, the most important of which was that the ECMDM model was valid when measured, and this was clearly reflected in the maturity of strategic actions. This means expanding the competencies perspective of the developed model and produce improved results after inclusion in the Driskill model. This will improve the company's strategic position through emotion-based design.

Keywords: core competencies of designers, emotion-based design, levels of emotion-based design, CMDM, ECMDM.

المقدمة:

أسست معطيات الألفية إلى ضرورة التفكير في اتجاهات لم تكن معهودة سابقاً، وبرزت متغيرات من شأنها زيادة التفاعل عبر مجتمعات متباينة الثقافات، ليصبح البحث عن قاسم مشترك محرّك للسلوكيات هدفاً استراتيجياً للمنظمات.

وفي مضمون ذلك بدأ بروز المتغير العاطفي بوصفه المحرك الأساس بعد نضج المتغير المعرفي كنتيجة حتمية في ظل تزايد الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حتى أصبح المتغير العاطفي محطّ اهتمام للعلوم فظهرت مصطلحات الذكاء العاطفي والتسويق العاطفي ونحوهما ليظهر أيضاً مفهوم التصميم المستند إلى العاطفة ليصف حالة التفاعل بين الانسان ومحيطه من إستخدامات وسلوكيات دافعة لذلك المحيط.

إن العمل نحو هذا المتغير في التصميم يصبح بحاجة إلى المقدرة التي تعد منظومة العمل الأساس لتفعيل العاطفة وجعلها هدفاً يمكن تحقيقه. في خضم ذلك هدف البحث الحالي إلى التعرف على واقع المقدرات المستندة إلى العاطفة في شركة ذات نشاط عالمي، وقد تم ذلك من خلال محاور اربعة؛ استعرض الاول منها منهجية البحث، أما الثاني فتناول الجانب النظري، في حين تناول الثالث الجانب الميداني، وخلص المحور الرابع الى مجموعة من الاستنتاجات والمقترحات التي توصل اليها البحث.

المحور الأول: منهجية البحث

أولاً. مشكلة البحث: لعملية التفاعل الفكري الاسهام الاول في أي نظرية او فكرة تطويرية، ولعلّ النموذج الذي طرحه (Hyo-Jin, et al., 2015) يعكس المقدرات الجوهرية للفريق التصميمي، هذا النموذج يتحدث عن المقدرات البعدية الا ان اشكالياتها تبقى في عموميتها وهو ما طرحه الباحثان عن طريق تفاعل هذا النموذج مع ما طرحه (Driskill, et al., 2015) ليطوّر نموذج البحث، وليتمكن من استيعاب البعد الذي طرحه النموذج التالي لتحديد المقدرات البعدية كي لا تبقى محل اجتهادات من جهة، ولقياس أهمية تأثيراتها على الحصة السوقية للشركة من جهة أخرى. وفي إطار ماسبق يمكن إثارة الاشكاليات الآتية:

١. هل المقدرات الجوهرية المصنفة في نموذج CMDM المقترح من قبل (Hyo-Jin, et al) متوفرة في عقلية الفريق التصميمي وأشر تواجدها من خلال الافعال الاستراتيجية في سوق مصر العربية سنة ٢٠١٠؟

٢. هل يحقق النموذج المطوّر ECMDM تطورا في الافعال الاستراتيجية للشركة سنة ٢٠١٦؟

ثانياً. أهمية البحث: تتجسد أهمية البحث فيما يأتي:

١. توجيه أنظار قيادة الشركات للمتغيرات غير الملموسة عن طريق تفعيل الادراكات العقلية للمصممين بمقدراتهم وتوظيفها عبر منتجات ملموسة للشركة بما يعزز أهدافها الاستراتيجية.
٢. تطوير نموذج يستوعب متغيرات العقد الحالي من منظور عالمي.
٣. توضيح أهمية التصميم المستند إلى العاطفة بنموذجه المطوّر وانعكاساته على الموقع الاستراتيجي للشركة في منظوره العالمي.

ثالثاً. هدف البحث: يمكن تأشير أهداف البحث على النحو الآتي:

١. التعرف على واقع المقدرات الجوهرية حسب نموذج CMDM بعد تطويره بمستويات التصميم المستند إلى العاطفة حسب (Driskill, et al. 2015) لدى المصممين ضمن المستوى الاستراتيجي في الشركة المبحوثة.
 ٢. التعامل مع أهمية الأفعال الاستراتيجية بوصفها المؤشر العملي للشركة وليس الاكتفاء بمؤشرات الاستقصاء التي ربما تعبر عن وجهات نظر مما يدفع القيادات نحو التفكير الميداني لمؤشرات غير ملموسة بما يحقق الأهداف الاستراتيجية.
- رابعاً. نموذج البحث:** لكل دراسة نموذج يؤسس لها لكي يحدد مساراتها، هذا النموذج يركز على نماذج مستخدمة تعتمد في البحث، أو تعتمد استقراء الواقع للوصول إلى النموذج المعتمد، تبني البحث كلا المنهجين، ويمكن للمخطط الآتي ان يوضح ذلك بشكل أكثر تفصيلاً.



CMDM Model



مستويات التصميم المستند إلى العاطفة

Emotion Based Design Layers

المعرفة Knowledge

الخبرة Experience

العاطفة Emotion

Emotional layers

نماذج الفعل الاستراتيجي
The Strategic Action Samples
طباعة فنية تفصيلية لدليل المنتجات واسلوب التركيب
اجراءات الضمان والصيانة الموحدة
اسلوب التركيب المعتمد على الزبون من خلال دليل تفصيلي مطبوع مرفق مع المنتج
خدمات الصيانة للمنتجات بمنظومة اتصال متخصصة
مزايا الخزن والتحويل الوظيفي ضمن المنتجات في اطار الوظيفة المتعددة
اسلوب التصميم ورويتات العمل الإداري
توحيد طلبات الوكلاء الحصريين ضمن برنامج تقني متخصص Sap System
منظومة اتصالات متكاملة بين المجموعة واصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين
مدى واسع من التنوع في المنتجات من حيث اللون والمواد الداخلة في التصنيع
نمط العلاقات الإلكترونية بين افراد المجموعة ضمن المؤسسة
الاعلانات التجارية المرتبطة باسماء ذات شهرة عالمية
تقديم أكثر من علامة تجارية تنافسية ضمن موقع تصنيع واحد
التغيير المستمر للعلامة BRAND من حيث الشكل والفلسفة التصميمية
توحيد التصميم الداخلي والخارجي للمعارض المتخصصة لكل علامة من الداخل والخارج ويستمر
انشاء نوادي رياضية واجتماعية حصريّة للزبون ضمن مفهوم ادارة علاقات الزبون
تقديم المنتجات ضمن مفهوم الانتاج الأخضر وبشهادة E1 العالمية المتخصصة بتقييم منتجات
الاحشاب
تسمية المنتجات بمسميات مرتبطة بالمواقع الجغرافية المميزة والاسماء العامة ذات القبول العالمي
المعارض الاستيعابية لعرض المنتجات لوكلاء العلامات التجارية حول العالم

الافعال الاستراتيجية

ECMDM Developed Model

الشكل (1): نموذج البحث

المصدر: من إعداد الباحثان.

تعد دراسة (Hyo-Jin, et al., 2015) والذي يمثلها النموذج ١ ضمن نموذج البحث، الخطوة الرئيسية في بناء النموذج، يلاحظ من هذا النموذج ان المقدرة البعدية قد حددت من قبله وترك المجال لإضافة متغيرات.

وعند دراسة الاتجاهات المعاصرة وهو ماعبر عنه (Driskill, et al., 2015) والذي يمثل الخطوة ٢ ضمن نموذج البحث، تبين ان هنالك اهتمام بالمتغيرات اللاملموسة وعلى نحو أكثر دقة بالعاطفة، ووجد أيضاً في النموذج (Driskill, et al. 2015) أن العاطفة هي المستوى الثالث من مستويات التصميم العاطفي، لذا فإن التعامل مع المقدرات للتصميم العاطفي لا يمكن ان تتم بمعزل عن المستويات الثلاث لهذا النوع من التصميم، لذا عرض التفاعل بين النموذجين لينتج نموذج البحث المعتمد بعد اضافة تأثير مجموعة من الافعال الاستراتيجية المعتمدة من قبل الشركة المبحوثة، وسيتم الاعتماد على السوق في جمهورية مصر العربية.

خامساً. فرضيات البحث: تماشياً مع مشكلة البحث وأهدافه فقد اعتمد البحث على الفرضيات الآتية:

١. توجد مقدرات جوهرية على وفق نموذج CMDM في عقلية الفريق التصميمي ضمن المستوى الاستراتيجي.

٢. تستوعب العقلية التصميمية البعد العاطفي بمستوياته لتطوير نموذج المقدرات CMDM.

٣. تتطور الافعال الاستراتيجية للشركة المبحوثة بعد تطور النموذج على وفق قياس سنة ٢٠١٠-٢٠١٦ في سوق جمهورية مصر العربية.

سادساً. حدود البحث: بالإمكان تقسيم حدود البحث على النحو الآتي:

١. **القطاع المبحوث قطاع تصنيع الأثاث بالعلامة التجارية Istikbal.**

٢. **المدى الزمني للبحث** تناول البحث مدى زمني محصور ما بين ٢٠١٠ - ٢٠١٦ وهي الفترة التي مثلت اعلى مستويات النمو للشركة المبحوثة.

٣. **العينة والمجتمع** بلغ مجتمع الدراسة ١٥ مصمماً وهو ما يمثل الفريق التصميمي للشركة وحرص الباحثان على الحصر الشامل للمجتمع كعينة وبذلك مثلت بـ ١٥ مصمماً.

سابعاً. أدوات البحث: اعتمد البحث على عدد من الأدوات البحثية لاستكمال الجانبين النظري والميداني، وكما يأتي:

أدوات الجانب النظري: تم الاعتماد في الجانب النظري على عدد من البحوث والرسائل والكتب ذات الصلة بموضوع البحث.

أدوات الجانب الميداني: تم الاعتماد في الجانب الميداني على استمارة الاستبيان للحصول على المعلومات والبيانات، اما مايتعلق بالتحليل فتم الاعتماد على الوصف ودراسة الواقع من خلال الافعال الاستراتيجية ومثلت النتائج بإستخدام المخطط الشعاعي Radial Chart.

ثامناً. أسباب اختيار الميدان: تمثل المسوغات الآتية اسباب اختيار شركة Istikbal العالمية:

١. الشركة المبحوثة عالمية النشاط ذات عمر إنتاجي طويل يتحدد منذ السنة ١٩٥٧ يسهم في توفير بيئة لعمل متغيرات الدراسة.

٢. التعامل مع ادارة شركة Istikbal وتفاعلها مع موضوع البحث لما له من أهمية في أدائها المالي.

٣. وجود مؤشرات ميدانية بلورت فكرة البحث للتأسيس لها ضمن منهجية بحثية.

المحور الثاني: الإطار النظري للبحث

أولاً: المنهج المعرفي للمقدرات الجوهرية

١. مفهوم المقدرات الجوهرية وأهميتها

تعد عملية إدراك مصطلح ما دلالة على إدراك مفرداته، واتساقاً مع ذلك فإن الدلالة الاصطلاحية تشير إلى **المقدرة (Competence)** على أنها القدرة أو القابلية لمجموعات ذات علاقة ولكنها مختلفة في السلوك لتحقيق هدف ما (Boyatzis, 2008, 5).

تنشأ مقدرة المنظمة من خلال الجهود المنظمة لتطوير القدرة التنظيمية لعمل أو تنفيذ شيء ما. حيث ترتبط بعض المقدرات بخبرات ومهارات محددة تنبثق من البراعة في مجال أو وظيفة معينة، في حين أن بعضها الآخر ينشأ عبر المجالات الوظيفية. هذا النوع من المقدرات هو محصلة التعاون بين الأفراد من ذوي الخبرات المتنوعة من العاملين في وحدات تنظيمية مختلفة وحسب سياسات المنظمة (Thompson, et al., 2008, 100-102).

أما **القدرة (Capabilities)** والتي قد ينتابها بعض التداخل مع المقدرات فهي: الإمكانات الملموسة وغير الملموسة التي تمكن المنظمة من الحصول على ميزة كاملة من الموارد الأخرى التي تحت سيطرتها، وهذا يعني أن القدرات بمفردها لا تمكن المنظمة من تصور وتنفيذ الاستراتيجيات الخاصة بها، بل تساعدها على استخدام الموارد الأخرى.

أما ما يتعلق بأهميتها فيمكن بأنها المؤشر على مقدرة المنظمة في التفوق على منافسيها من خلال أدائها وعند ذلك تكون مصدراً مهماً من مصادر بناء الميزة التنافسية المستدامة. ويشخص (Harrison and John, 1998) هذه الأهمية بمقدرة المنظمة في تطوير استراتيجياتها وترابط قدراتها وقابلياتها بما يضيف على أدائها ميزة تنافسية تعد سمة في الدخول إلى الأسواق المحتملة والاستجابة السريعة للتغيرات البيئية.

٢. مصادر المقدرات الجوهرية ومداخل دراستها

تؤثر مراجعة العديد من الدراسات ومنها (Kak, 2004) وجود أربعة مصادر للمقدرات الجوهرية وهي (التعلم التنظيمي وإدارة التكنولوجيا ورأس المال البشري والمرونة الاستراتيجية).

ثانياً: المنهج المعرفي للتصميم المستند إلى العاطفة ونماذج

١. مفهوم التصميم والتصميم المستند إلى العاطفة

يعد التأصيل اللغوي الأساس في تحديد مصطلحيهما اصطلاحياً، يشار للتصميم حسب قاموس المنجد على أنه: الرسم أو التخطيط أو التقسيم لموضوع ما من الموضوعات أو مشروع ما من المشروعات العلمية أو الأدبية. أما ما يتعلق بالبعد الأكاديمي، فيشار إليه على أنه: عملية كاملة لتخطيط شيء ما، وإنشائه بحيث يحقق الجانب الوظيفي.

أما التصميم المستند إلى العاطفة أو كما يشار إليه التصميم العاطفي (Emotional Design)، فقد عرفه (Norman, 2005) على أنه:

أ. محاولة المصممين لإستخدام أكبر لطرائق الشعور والحدس في العملية التصميمية.

ب. إدارة أفضل في العملية التصميمية إذا قدموا خبرات شخصية أكبر مع شعور قوي.

ج. عملية تستطيع عن طريقها إيجاد علاقة قوية بين المصممين ومخرجات التصميم.

ويتجه (Urgen, 2006, 4) نحو تعريفه بالتركيز على تعريف العاطفة بوصفها الشعور القوي بحالة الفرح والكراهية والحب والغضب وهي تتفاعل مع الإحساس لينتج التأثير، وبذلك

تمثل حالة القوة المؤثرة في إدراك المستخدمين عند إستخدامهم للمنتج وبهذا يؤشر أهمية التصميم في بعده العاطفي.

وعلى نحو أكثر دقة يوضح التصميم المستند إلى العاطفة عن طريق المنتج الذي يملك جانباً شعورياً غير مرئياً، وبهذا ينبغي على أي مصمم أن يحتضر الجانب العاطفي للمنتج بإستخدامه منهج التفكير البعدي (Meta Thinking) عند الإستخدام للمنتج الذي سيجد التأثير ومن ثم التفاعل.

٢. أهمية التصميم المستند إلى العاطفة

تشير مجموعة من الدراسات إلى أهمية التصميم العاطفي في اتجاهات مختلفة يركز أحدها على الأهمية والمعاصرة لهذا النوع من التصميم في ممارسات التصميم المعاصرة، وعلى نحو عام يمكن تحديدها على النحو الآتي:

أ. يوضح (Lev, 2001) أهمية هذا النوع من التصميم في قدرته على تشخيص مصادر الإنتفاع المستقبلي التي تفتقر إلى التجسيد المادي، عن طريق إبراز القيمة غير الملموسة للمنتجات وهي القيمة التي يصعب قياسها والتي تتعلق بتكوين الاتجاه والميول تجاه علامة تجارية أو منتج.

ب. يشير (Spillers, 2004) إلى تفاعل البعدين الإدراكي والشعوري للمستخدم في توجيه سلوكه نحو المنتج والتفاعل معه.

ج. يؤشر (Urgen, 2006) أهميته في التعرف على قدرة المصمم في توظيف المعرفة والحدس في تصميمه للمنتج مما ينعكس في الإفصاح شعورياً عن ملاءمة المنتج للمستخدم.

د. يفعل هذا النوع من التصميم مايعرف بالتصميم المشترك CO-Design الذي يوفر أهمية فرق العمل التصميمية وإبراز جوانب الحدس والسلوكية في التنبؤ بدرجة التفاعل المتوقعة مع المنتج. (Ibrahim, 2014)

٣. نماذج المقدرات المستندة إلى العاطفة

تتطور نماذج المقدرات بمستويات عدة متعاقبة، سيشار إلى النموذج الأولي للمقدرات وصولاً إلى نماذج المقدرات المستندة إلى العاطفة التي تتعلق بالجوانب العقلية للمصمم، وحسب الجدول (١):

الجدول (1): نماذج المقدرات

اسم النموذج	المرتكزات المفاهيمية للنموذج وأنواعها	الباحثون
نموذج المقدرات الأولي	المرتکز الأول هو منهج السلوك الشخصي، والشائع في الولايات المتحدة، الذي يستخدم مصطلح المقدرة التي تم تعريفها على أنها الخصائص أو الصفات المملوكة للشخص التي تكون متعلقة بالكفاءة والأداء في العمل والمرتکز الثاني هو منهج الفاعلية في المهام أو العمل.	(Boyatzis, 1982) (Spencer, 1993) (Beaumont, 1996)
نموذج المقدرات الشمولي	يشتمل هذا النموذج HCM) Holistic Competence Model على: أ. المقدرات الإدراكية Cognitive competence (CC) وهو امتلاك المعرفة المتعلقة بالعمل والقدرة على تطبيقها بكفاءة. ب. المقدرات الوظيفية Functional competenc (FC) التي تتضمن القدرة على إنجاز مهام العمل بكفاءة. ج. المقدرات الاجتماعية Social competence (SC) وهي القدرة على التواصل مع الآخرين وسبل الأقتناع. د. المقدرات البعدية المعروفة بالميتا Meta competence (MC) وتشير إلى القيم الشخصية والمهنية فضلاً عن السلوك.	(Le Deist & Winterton,) (2005) (Green, et al., 2004) (Miller and Moultrie, 2013)

اسم النموذج	المرتكزات المفاهيمية للنموذج وأنواعها	الباحثون
نموذج مقدرات مديري التصميم	في نموذج المقدرات لمديري التصميم CMDM تم تصنيف المقدرات على النحو الآتي: أ. المقدرات المعرفية تم تجزئتها إلى المعرفة والفهم والتفكير. ب. المقدرات الوظيفية تم تقسيمها إلى العمل المفهومي والعمل التنفيذي. ج. المقدرات الاجتماعية قد تم تقسيمها إلى التواصل والعلاقات. د. مقدرات الميّن إلى السلوك. تم الاعتماد على تحليل البحوث الصادرة من مجالات علمية ومن ثم التركيز على البحوث التي تناولت مفهوم مقدرات التصميم الخاصة بمديري التصميم وترشيح النتائج وصولاً إلى 147 مقدرّة تصميمية.	(Lucia and Lepsinger, 1999) (Elo and Kyngäs, 2008) (Hyo-Jin, et al., 2015)
نموذج المقدرات في القرن الواحد والعشرين	صنف النموذج مجموعتين من المقدرات الأولى مثلت مقدرات العتبة (Threshold Competiencies) والثانية اسمها بالمقدرات الجوهرية التي تقود إلى الأداء المتميز، وقد تضمنت المجموعة الأولى من المقدرات ما يأتي: ١. الخبرة، ضمن مستوى العتبة. ٢. المعرفة، ضمن مستوى العتبة. ٣. مجموعة متنوعة من المقدرات الأساسية كالذاكرة والاستدلال الاستنتاجي وغيرها. ثم مجموعة المقدرات الجوهرية والتي تتضمن: ١. المقدرات المعرفية، كالتفكير الأنظمة والتعرف على الأنماط. ٢. مقدرات الذكاء العاطفي، كالوعي الذاتي ومقدرات الإدارة الذاتية. ٣. مقدرات الذكاء الاجتماعي، كالوعي الاجتماعي ومقدرة إدارة العلاقات كالتعاطف والعمل الجماعي.	(Boyatzis, 1982) (Spencer and Spencer, 1993) (Boyatzis, 2008)
نموذج حاجات المستخدم	أكد ماسلو أن الاحتياجات الفسيولوجية التي تقع في قاعدة هذا التسلسل الهرمي يجب أن تتحقق أولاً. من منطلق ماسلو هذا، نحن بحاجة إلى الشعور بالأمان. لا يمكننا أن نكون سعداء إذا كنا نخشى الأذى الجسدي أو فقدان الأسرة والممتلكات أو الوظيفة. وبعد ذلك، نحن بحاجة إلى الشعور بالانتماء، نحن بحاجة إلى أن نشعر بالحب ونرتبط ارتباطاً وثيقاً بالبشر الآخرين. وهذا يساعدنا على الوصول إلى المستوى الآتي: الشعور بالذات واحترام الآخرين، والثقة التي نحتاجها للتفوق في الحياة. يشير ذلك إلى أن الجزء العلوي من هرم ماسلو يتسم بكونه واسعاً. منهج ماسلو لتحديد الاحتياجات البشرية يمكن أن يساعدنا على فهم أهدافنا عند التصميم، وهذا ينعكس بشكل مباشر على الطبقات الثلاث السفلى من الاحتياجات الهرمية الفسيولوجية: الراحة والسلامة والانتماء. ولكن في تلك الطبقة العليا التي تمكّننا من أن نعيش حياة تتسم بالسعادة حقاً لا بد من الوقوف على متطلباتها المرتبطة ارتباطاً وثيقاً بعملية التصميم بما تتضمنه من مفردات عاطفية تنعكس على مخرجات العملية التصميمية وما تتضمنه من مقدرات لا بد أن تكون متوفرة لدى القائمين عليها.	(Ibrahim Maslow, 1943) (Walter, 2011)

المصدر: من إعداد الباحثان بالاستناد إلى المصادر أعلاه.

سيصار إلى اعتماد نموذج (Hyo-Jin, et al., 2015) الذي يعبر بوضوح عن المقدرات الجوهرية خاصة بعد تطويره بإضافة نموذج (Driskill, et al., 2015) الذي يوفر مستويات التصميم المستند إلى العاطفة بشكل أكثر تفصيلاً، والذي سوف يختبر لبيان مدى صلاحيته في تعزيز الموقع الاستراتيجي.

٤. نموذج ECMDM المطور من نموذجي (Hyo-Jin, et al., 2015) و (Driskill, et al., 2015)

يصنف (Driskill, et al., 2015) التصميم المستند إلى العاطفة بأنه يتجسد في ثلاثة مستويات هي:

المستوى الأول: المعرفة

تعد المعرفة ضمن عملية التصميم، أقل المفردات التي يصعب وصفها حرفياً، في هذا الاتجاه فإن إدراك القيمة اللاملموسة من قبل المستهلك تتصدرها المعرفة بوصفها كل ما يملكه المستهلك بخصوص المنتج المستخدم (Cordell, 1997, 241).

تصنف هذه المعرفة بخصوص أي منتج إلى السلبية منها والإيجابية، ينبغي الإلمام بكلاهما، الأمر الذي يعزز القيمة اللاملموسة للمنتج، حيث إن إدراك المستهلك لمعرفة سلبية لمنتج ما يعد كفيلاً بمردود عكسي يضر المنتج في السوق والعكس صحيح (Greene, 2010).

المستوى الثاني: الخبرة

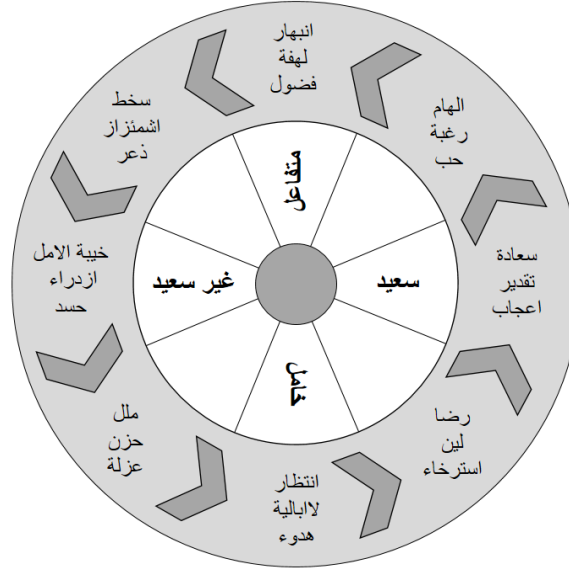
تعدّ الخبرة المستوى الثاني من مستويات التصميم المستند إلى العاطفة، وتمثل المستوى الوسطي بين مستويي المعرفة والعاطفة، هذه المستويات جميعاً تتوج ضمن استخدام المستهلك للمنتج.

تنتج الخبرة عن اتجاهين، أحدهما إيجابي والآخر سلبي من وجهة نظر المستخدم للمنتج، فالتجربة الإيجابية يتمحور دورها في خلق عامل الأطمئنان والثقة بين المستهلك والعلامة التجارية، الأمر الذي ينشئ الرغبة لدى المستهلك باستخدام المنتج باستمرار، أما الاتجاه الآخر والذي يمثل السلبية فهو يحول العاطفة لدى المستهلك نحو الاتجاه السلبي بما يتضمنه من مواقف وانفعالات (Isaksson, 2006).

إن مفهوم الخبرة الشخصية، لا يقتصر على استخدام المنتج فقط، بل حتى فيما يتعلق بطريقة الشراء للمنتج. هنالك عوامل أخرى تسهم في عملية تصميم المنتج عدا القيمة الأساسية له. هذه العوامل فسّرت حسب السياق الآتي كما أشار (Meyers, 2011)، (التصميم، مسار ومنهج متكامل، يتطلب بدوره الجمالية والترويج والمسات الهندسية). إن المفاهيم الأساسية لعملية التصميم من خبرة، معرفة، وعاطفة تكمل إحداها الأخرى لتحقيق النجاح، فالتجربة المقصودة، تمثل كل خصائص المستخدم (الهوية الذاتية وقاعدة البيانات أو الخبرة) وأيضاً خصائص المنتج (الشكل واللون والتركيب) إذ إنه يمثل عملاً تكاملياً يشمل كل أعضاء فريق التصميم لغرس كل هذه الخصائص في المنتج.

إن كل ما يخص مفهوم التجربة أو إختبار المنتج، متمركز حول نظرية العوامل الأساسية، وهذه تكون ناتجة عن حالة ممارسة للحالة المنتجة للخبرة، وعموماً فهي تتجسد في إطارها العاطفي في اتجاهين، سلبي يتجسد في حالة الغضب، الكراهية ونحوهما، وإيجابي يمثل حالة الحب، الانتماء والولاء. أما التجربة في حالة عدم الشعور فربما لا تنتج عن اهتمام لإتجاه معين إذا كانت غير مؤثرة ولهذا فإن خصائص المنتج والشكل واللون وطبيعة الاستخدام هي

عوامل مهمة في العملية التصميمية لإنشاء تجربة في إطارها العاطفي. يمكن من خلاله لهذه النظرية أن تشتمل على أبعاد العوامل المؤثرة مع الجانب الوظيفي بصورة واضحة أثناء اختبار المنتج أو تجربته، فإن المستهلك سوف يتركز في إحدى هذه المفاهيم، ويعبر أكثر عن هذا الموضوع نظرية العوامل الأساسية كما هو موضح في الشكل (2):



الشكل (٢): نظرية العوامل الأساسية

Source: Driskill, et al., (2015), The Intangible Factor of Design and New Product Development, Portland University, USA, p: 8

المستوى الثالث: العاطفة

العاطفة هي المستوى الثالث من عمليات التصميم اللاملموسة التي تتمثل بدورها المهم بعد المعرفة والخبرة. إن المعرفة والخبرة والعاطفة جزء لا يتجزأ من قيمة التصميم، وإن للعاطفة أهمية خاصة في عملية التصميم يمكن أن تحقق عن طريق مسارين يعكسهما الشكل (3):



الشكل (3): نموذج توضيحي للعاطفة وأهميتها في آلية التصميم

Source: Driskill, et al., (2015), The Intangible Factor of Design and New Product Development, Portland University, USA, p: 6.

نظراً لاختلاف المشاعر بين المستهلكين، فمن الصعوبة رسم أهداف المنتج على فئة معينة من المشاعر، مع هذا دائماً يوجد مردود عاطفي معين بعد استخدام المستهلك للمنتج، إن العاطفة لا تقتصر على الجزء الإيجابي منها فقط، بل أيضاً السلبي كالإنزعاج من قيمة منتج ما، وغالباً ما يقرر المستهلك شراء المنتج اعتماداً على الإنجذاب لذلك المنتج (Green, 2015).

وقد لخص (Hanisch, et al., 2008) أهمية هذه العوامل في تقبل المستهلك للمنتج عاطفياً، حيث أشار إلى أن للمصمم وأثناء عملية تصميم المنتج بما تتضمنه هذه العملية من مفاهيم العاطفة، فإن للسهولة في الاستخدام، الجمال، والجاذبية للمنتج دور جوهري أيضاً لجذب المستهلك نحو هذا المنتج وشرائه، وعليه فإن المستهلك قادر على تحويل عامل الجمالية للمنتج إلى قيمة ملموسة عاطفية وهذا ما يعرف بالإنطباع الإيجابي المتولد من استخدام المنتج.

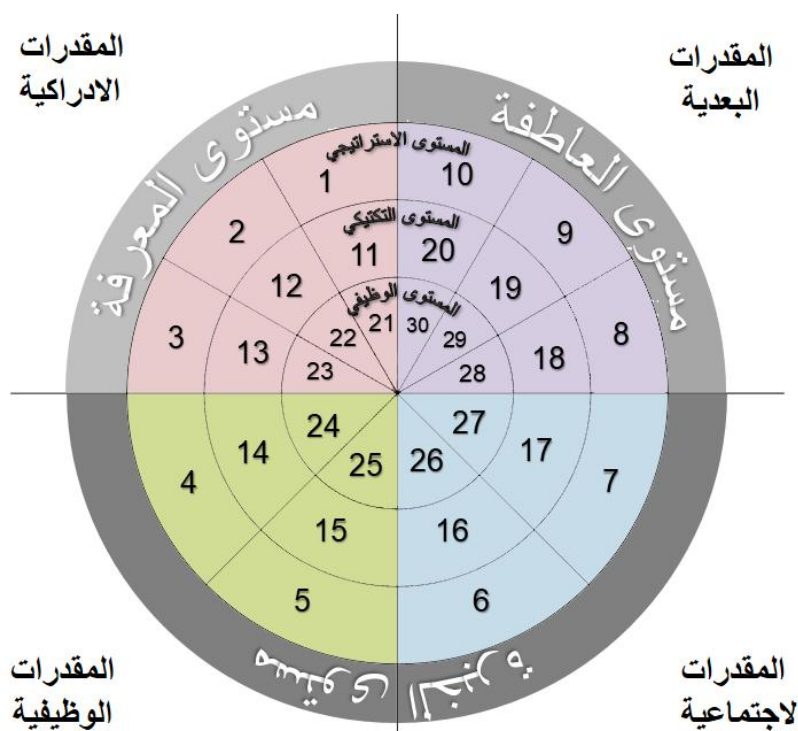
المحور الثالث: الإطار الميداني

أولاً. وصف الشركة المبحوثة ومؤشرات نموها العالمي

يستعرض المحور الأول وصف شركة Istikbal ومؤشرات نموها، ويمكن الوقوف على هذه المفردات وبشكل أوسع من خلال زيارة الموقع الإلكتروني لمجموعة Boydak Holding المالكة للعلامة التجارية Istikbal ضمن موقعها الإلكتروني الرسمي www.boydak.com

ثانياً. وصف متغيرات النموذج المطور ECMDM وتشخيصها واختبار الفرضيات

يوظف المبحث الحالي لوصف متغيرات الدراسة وتشخيصها ضمن إطار شركة Istikbal ومن ثم وصفها في إطار المنظور المقارن وحسب المخطط الشعاعي والذي يتضمن مواقع وأرقام المقدرات الإدراكية والوظيفية والاجتماعية والبعدية ضمن المستويات الاستراتيجية والتكتيكية والوظيفية في إطار مستويات التصميم المستند إلى العاطفة وهي المعرفة والخبرة والعاطفة:



الشكل (4): المخطط الشعاعي المرقم للمقدرات الجوهرية المبحوثة

المصدر: من إعداد الباحثان.

ويستعرض الجدول (٢) تفاصيل هذه المقدرات وعلى النحو التالي:

الجدول (٢)

مقدرات التصميم المستند الى العاطفة في شركة (Istikbal) العالمية

مقدرات التصميم المستند إلى العاطفة في شركة Istikbal العالمية				
ت	المستوى	المقدرات		على المستوى الاستراتيجي
1	المعرفة	المقدرات الإدراكية	المعرفة	مدى المعرفة بالاستحقاقات الاستراتيجية للمنظمة، (الرسالة والهدف الاستراتيجي، توجهات السوق، الاستحقاقات المالية).
2			الفهم	مدى المعرفة بالمفاهيم التالية: التصميم النموذجي، بيئة السوق العالمي التنافسية، أهداف أصحاب المصلحة.
3			التفكير	مدى توفر إمكانيات التفكير الشمولي ضمن إطار التفكير التحليلي.
4	الخبرة	المقدرات الوظيفية	الإطار المفاهيمي	مدى القدرة على موازنة الأعمال الاستراتيجية ضمن المواقع المتعددة مع إمكانية تحقيق الموازنة بين الهدف والرؤية للمجموعة القابضة مع إدارة اصول التصميم متعدد الثقافات.
5			العمل التنفيذي	مدى القدرة على إدارة العملية التصميمية بشكل تكاملي وشمولي لجميع مفاصل العملية التصميمية.
6	المقدرات الاجتماعية	الاتصالات	Communication	إمكانية التواصل مع أصحاب المصلحة على جميع المستويات في إطار الرؤية التشاركية.
7			العلاقات	القدرة على بناء العلاقات الاستراتيجية مع الشركاء وإدارتها.
8	المقدرات البعيدة	المواقف	Attitudes	مدى توفر مقدرات الابداع، التعاون، التحدي والاستكشاف.
9			الأفكار	مدى توفر مقدرات التعاطف، المرونة والإصرار.
10			التكيف والتعقيد	مدى القدرة على التكيف والتعامل مع حالات عدم التأكد والتعقيد.
ت	المستوى	المقدرات		على المستوى الاستراتيجي
11	المعرفة	المقدرات الإدراكية	المعرفة	مدى توفر المعرفة بنشاطات المنظمة وإمكانياتها مع المعرفة بمهارات إدارة المشاريع الاساسية.
12			الفهم	مدى القدرة على فهم تفاصيل المشاريع في إطارها العام مع علاقات العمليات والأعمال.
13			التفكير	مدى القدرة على توليد ونقل الأفكار والتعامل بإيجابية مع الأفكار المقابلة.

ت	المستوى	المقدرات	على المستوى الاستراتيجي
14	الخبرة	المقدرات الوظيفية	الإطار المفاهيمي Conceptual framework مدى القدرة على إدارة فريق التصميم، المشروع، العمليات والموارد (إمكانيات الجمع والتنسيق).
15		المقدرات الوظيفية	العمل التنفيذي Implementational work مدى القدرة على تبادل المعرفة والمعلومات والتعاون مع افراد الفريق التصميمي.
16		المقدرات الاجتماعية	الاتصالات Communication مدى القدرة على التواصل مع أصحاب المصلحة داخل المجموعة وخارجها.
17			العلاقات Relationship مدى القدرة على إدارة العلاقات (ضمن الفريق التصميمي) وتسهيلات العمل ضمن إطارها العام.
18	العاطفة	المقدرات البعيدة	المواقف Attitudes مدى القدرة على التعامل مع مفردات الصراع، التوتر، ثقافة التنوع والتعددية.
19			الأفكار Mind مدى توفر مقدرات التعاطف، المرونة والإصرار.
20			التكيف والتعقيد Adaptation and complexity مدى القدرة على التكيف والتعامل مع حالات عدم التأكد والتعقيد.
ت	المستوى	المقدرات	على المستوى الاستراتيجي
21	المعرفة	المقدرات الإدراكية	المعرفة Knowing مدى توفر المعرفة التصميمية (لغة التصميم، المبادئ، أساسيات التصميم الاحترافي، البرامج التصميمية المتخصصة).
22			الفهم Understanding مدى القدرة على فهم خصائص التصميم الدقيقة مع الإحاطة بالناحي الجمالية والوظيفية لمخرجات العملية التصميمية.
23			التفكير Thinking مدى القدرة على ترجمة وتنفيذ متطلبات التصميم ضمن مخرجات العملية التصميمية في إطار الأفكار الابداعية.
24	الخبرة	المقدرات الوظيفية	الإطار المفاهيمي Conceptual framework مدى القدرة على تحقيق الرقابة الايجابية على افراد الفريق التصميمي مع إدارة الاحتياجات والمتطلبات وادوات العمل.
25			العمل التنفيذي Implementational work مدى القدرة على تنفيذ التصميم في إطار النموذج الاولي وصولا إلى الصيغة النهائية للتصميم.
26		المقدرات الاجتماعية	الاتصالات Communication مدى القدرة على التواصل مع الفريق التصميمي ضمن إطار تقديم الرؤية التنفيذية لأعضاء الفريق.
27			العلاقات Relationship مدى القدرة على اداء العمل بصيغة تشاركية بالنسبة لأعضاء الفريق التصميمي من جهة وأصحاب المصلحة الآخرين من جهة أخرى.

ت	المستوى	المقدرات	على المستوى الاستراتيجي
28	العاطفة	المواقف Attitudes	مدى القدرة على تحقيق المبادرات التحسينية بالاعتماد على التكرار للوصول إلى الأمثلية.
29		الأفكار Mind	مدى توفر مقدرات التعاطف، المرونة والإصرار.
30		التكيف والتعقيد Adaptation and complexity	مدى القدرة على التكيف والتعامل مع حالات عدم التأكد والتعقيد.

Source: Hyo-Jin Kang, et al., (2015), **A Competence Model for Design Managers: A Case Study of Middle Managers in Korea**, International Journal of Design, Vol. 9.

يعرض الجدول (٣) المقدرات الإدراكية لشركة Istikbal على المستوى الاستراتيجي ضمن مستوى المعرفة الذي يمثل المستوى الأول من مستويات التصميم المستند إلى العاطفة وفيه تمثل المتغيرات (X1, X2, X3, X11, X12, X13, X21, X22, X23) متغيرات المقدرات الإدراكية على المستويات الاستراتيجية والتكتيكية والوظيفية.

تصدر المتغير X11 المتغيرات الإدراكية لشركة Istikbal من حيث الأهمية والذي يمثل مقدرات المعرفة على المستوى التكتيكي (مدى توفر المعرفة بنشاطات المنظمة وامكانياتها مع المعرفة بمهارات إدارة المشاريع الأساسية) في حين مثلت المتغيرات X1, X2, X3, X12 المرتبة الثانية من حيث الأهمية، هذه المتغيرات تجسد مقدرات المعرفة والفهم والتفكير على المستوى الاستراتيجي ومقدرة الفهم على المستوى التكتيكي. أما المتغيرات الأخرى ضمن مجموعة المتغيرات هذه فقد احتلت المرتبة الثالثة من حيث الأهمية.

الجدول (3)

المقدرات الإدراكية لشركة Istikbal على المستوى الاستراتيجي والتكتيكي والوظيفي (مستوى المعرفة)

المقدرات	المستوى	المتغيرات	لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
الإدراكية	الاستراتيجي	X1	-	-	93.3	14	6.7	1	-	-	-	-	3.933	0.667
		X2	-	-	93.3	14	6.7	1	-	-	-	-	3.933	0.667
		X3	-	-	93.3	14	6.7	1	-	-	-	-	3.933	0.667
	التكتيكي	X11	-	-	86.7	13	-	-	-	-	-	-	4.1333	.35187
		X12	-	-	80.0	12	13.3	2	-	-	-	-	3.9333	.45774
		X13	-	-	86.7	13	13.3	2	-	-	-	-	3.8667	.35187
	الوظيفي	X21	-	-	6.7	1	86.7	13	-	-	-	-	3.2000	.56061
		X22	-	-	13.3	2	86.7	13	-	-	-	-	3.1333	.35187
		X23	-	-	86.7	13	13.3	2	-	-	-	-	3.8667	.35187
المعدل العام			-		-		25.933		71.111		2.966		3.770	0.491
المعدل الكلي للمتغير			20.002											

المصدر: من اعداد الباحثان بالاستناد إلى نتائج التحليل الإحصائي.

أما الجدول (٤) فيعرض المقدرات الوظيفية والاجتماعية للشركة على المستوى الاستراتيجي والتكتيكي والوظيفي ضمن مستوى الخبرة الذي يمثل المستوى الثاني من

مستويات التصميم المستند إلى العاطفة وفيه تمثل المتغيرات (X4, X5, X6, X7, X14, X15, X16, X17, X24, X25, X26, X2) متغيرات المقدرات الوظيفية والاجتماعية على المستويات الاستراتيجية والتكتيكية والوظيفية.

تصدر المتغير X14 المتغيرات الوظيفية والاجتماعية لشركة Istikbal من حيث الأهمية الذي يمثل مقدرات الإطار المفاهيمي على المستوى التكتيكي (مدى القدرة على إدارة فريق التصميم، المشروع، العمليات والموارد (امكانيات الجمع والتنسيق)). في حين مثلت المتغيرات X6, X16, X24 المرتبة الثانية من حيث الأهمية، هذه المتغيرات تجسد مقدرة الاتصالات على المستوى الاستراتيجي والتكتيكي و مقدرة الإطار المفاهيمي على المستوى الوظيفي. أما المتغيرات الأخرى ضمن مجموعة المتغيرات هذه فقد احتلت المرتبة الثالثة من حيث الأهمية.

الجدول (4)

المقدرات الوظيفية والاجتماعية لشركة Istikbal على المستوى الاستراتيجي والتكتيكي والوظيفي (مستوى الخبرة)

المقدرات	المستوى	المتغيرات	لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
الوظيفية والإجتماعية	الاستراتيجي	X4	-	-	-	-	-	2	13.3	13	86.7	-	-	3.8667	.35187	
		X5	-	-	-	1	6.7	-	-	12	80	2	13.3	4.0000	.65465	
		X6	-	-	-	-	-	-	-	14	93.3	1	6.7	4.0667	.25820	
		X7	-	-	-	-	-	-	-	15	100	-	-	4.0000	.00000	
	التكتيكي	X14	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	15	100	5.0000	.00000
		X15	-	-	1	6.7	-	-	-	13	86.7	1	6.7	3.9333	.59362	
		X16	-	-	-	-	-	-	-	14	93.3	1	6.7	4.0667	.25820	
		X17	-	-	-	-	-	-	-	15	100	-	-	4.0000	.00000	
	الوظيفي	X24	-	-	-	-	-	-	-	14	93.3	1	6.7	4.0667	.25820	
		X25	-	-	-	-	-	13	86.7	1	6.7	1	6.7	3.2000	.56061	
		X26	-	-	1	6.7	14	93.3	-	-	-	-	-	-	2.9333	.25820
		X27	-	-	-	-	-	-	-	15	100	-	-	4.0000	.00000	
المعدل العام			0		1.675		16.108		70		12.233		3.928	0.266		
المعدل الكلي للمتغير			20.003													

المصدر: من اعداد الباحثان بالاستناد إلى نتائج التحليل الاحصائي.

في حين يعرض الجدول (٥) المقدرات البعدية للشركة على المستوى الاستراتيجي والتكتيكي والوظيفي ضمن مستوى العاطفة الذي يمثل المستوى الثالث من مستويات التصميم المستند إلى العاطفة وفيه تمثل المتغيرات (X8, X9, X10, X18, X19, X20, X28, X29, X30) متغيرات المقدرات البعدية على المستويات الاستراتيجية والتكتيكية والوظيفية.

تصدر المتغير X20 المتغيرات البعدية لشركة Istikbal من حيث الأهمية الذي يمثل مقدرات التكيف والتعقيد على المستوى التكتيكي (مدى القدرة على التكيف والتعامل مع حالات عدم التأكد والتعقيد). في حين مثل المتغيرين X10, X20 المرتبة الثانية من حيث الأهمية، هذين المتغيرين يجسدان مقدرتي التكيف والتعقيد على المستوى الاستراتيجي والوظيفي.

أما المتغيرات الأخرى ضمن مجموعة المتغيرات هذه فقد احتلت المرتبة الثالثة من حيث الأهمية.

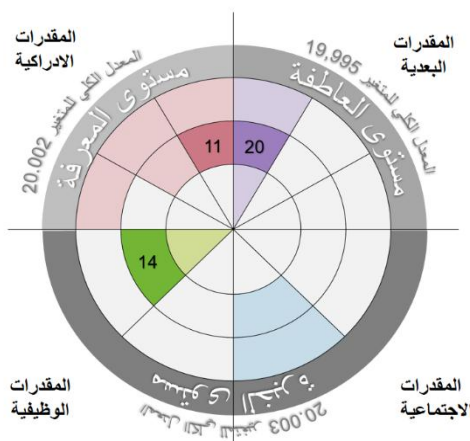
الجدول (5)

المقدرات البعدية لشركة Istikbal على المستوى الاستراتيجي والتكتيكي والوظيفي (مستوى العاطفة)

المقدرات	المستوى	المتغيرات	لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
البيئية	الاستراتيجي	X8	-	-	-	-	93.3	14	6.7	1	-	-	2.9333	.25820
		X9	-	-	93.3	14	6.7	1	-	-	-	-	3.9333	.25820
		X10	-	-		-	6.7	1	-	-	-	-	4.8667	.51640
	التكتيكي	X18	-	-	80	12	-	-	6.7	1	-	-	4.0000	.65465
		X19	-	-	93.3	14	6.7	1	-	-	-	-	3.9333	.25820
		X20	-	-	6.7	1	-	-	-	-	-	-	4.9333	.25820
	الوظيفي	X28	-	-	93.3	14	-	-	-	-	-	-	4.0667	.25820
		X29	-	-	93.3	14	6.7	1	-	-	-	-	3.9333	.25820
		X30	-	-	86.7	13	13.3	2	-	-	-	-	4.8667	.35187
المعدل العام		0		1.4888		13.344		52.577		32.588		4.162	0.341	
		19.995								المعدل الكلي للمتغير				

المصدر: من اعداد الباحثان بالاستناد إلى نتائج التحليل الاحصائي.

لغرض الإيضاح على نحو أكثر دقة سيصار إلى استخدام المخطط الشعاعي Radial Chart وكما موضح في الشكل (٥).



قيمة عالية	ادراكية	وظيفية	اجتماعية	بعدية
قيمة متوسطة	ادراكية	وظيفية	اجتماعية	بعدية
قيمة منخفضة				
مستوى المعرفة				
مستوى الخبرة				
مستوى العاطفة				

تمثل أكبر اتفاق للمبحوثين حول رقم المقدرة

الشكل (٥): مخطط المقدرات لشركة Istikbal حسب الأهمية

المصدر: من إعداد الباحثان بالاستناد إلى نتائج التحليل الاحصائي.

وبوضوح من خلال الشكل السابق يمكن تمييز المقدرات الأكثر أهمية من التي تليها من التي تليها.

وهنا تتحقق فرضية البحث الاولى (توجد مقدرات جوهرية على وفق نموذج CMDM في عقلية الفريق التصميمي ضمن المستوى الاستراتيجي)، وفرضية البحث الثانية (تستوعب العقلية التصميمية البعد العاطفي بمستوياته لتطوير نموذج المقدرات (CMDM)).

ثالثاً. مقارنات لنماذج الأفعال الاستراتيجية في ظل نموذج CMDM (٢٠١٠) وفي ظل النموذج المطور ECMDM (٢٠١٦)

ضمن إطار استراتيجية النمو على المستوى العالمي، قامت شركة Istikbal بمجموعة خطوات تكتيكية داعمة لاستراتيجيتها العامة، هذه التكتيكات (الأفعال الاستراتيجية) سيتم التطرق إليها بشكل من التفصيل والإشارة إلى ماكان منها مستنداً إلى العاطفة ضمن مفهوم التصميم المستند إلى العاطفة.

سننتظر بالتحليل إلى تحديد المقدرات ضمن مستويات التصميم المستند إلى العاطفة وأثر هذه المقدرات في مجموعة من الأفعال الاستراتيجية المعتمدة من قبل الشركة المبحوثة.

فيما يأتي سيتم استعراض مجموعة الإجراءات المعتمدة من قبل شركة Istikbal ومايقابلها من المقدرات الخاصة بالتصميم المستند إلى العاطفة، وعلى النحو الآتي:

متغيرات الفعل الاستراتيجي للشركة Istikbal في دولة مصر العربية باعتبارها تمثل أكثر الدول امتلاكاً لمعارض متخصصة للشركة في إطار السوق العالمي للسنوات ٢٠١٠-٢٠١٦.

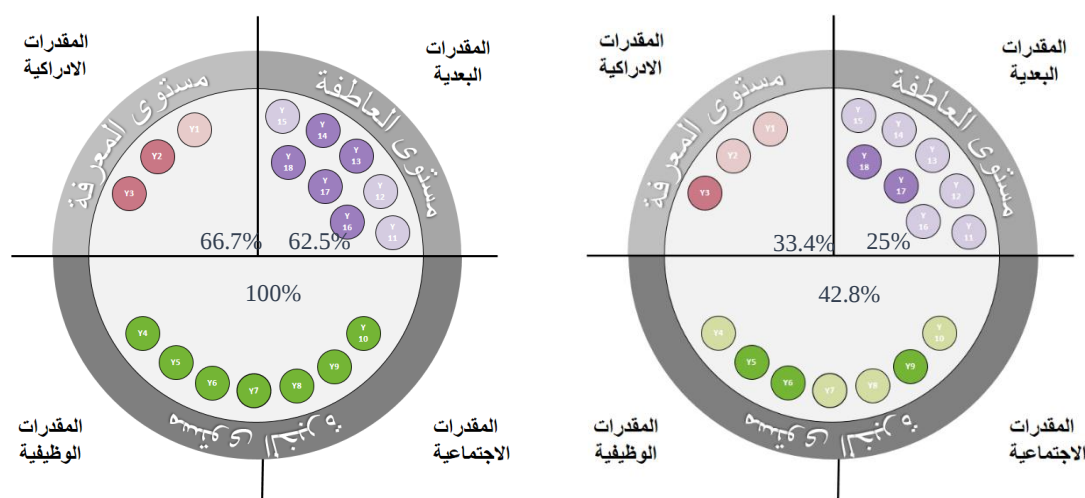
الجدول (6)

نماذج الفعل الاستراتيجي

مستويات التصميم المستند إلى العاطفة	المقدرات	نماذج الفعل الاستراتيجي	Istikbal مصر ٢٠١٠	Istikbal مصر ٢٠١٦
المعرفة	المقدرات الإدراكية	Y1 طباعة فنية تفصيلية لدليل المنتجات وأسلوب التركيب.	x	x
		Y2 اجراءات الضمان والصيانة الموحدة.	x	✓
		Y3 أسلوب التركيب المعتمد على الزبون من خلال دليل تفصيلي مطبوع مرفق مع المنتج.	✓	✓
الخبرة	المقدرات الوظيفية	Y4 خدمات الصيانة للمنتجات بمنظومة اتصال متخصصة.	x	✓
		Y5 مزايا الخزن والتحويل الوظيفي ضمن المنتجات في إطار الوظيفة المتعددة.	✓	✓
		Y6 أسلوب التصميم وروتينات العمل الإداري.	✓	✓
	المقدرات الاجتماعية	Y7 توحيد طلبات الوكلاء الحصريين ضمن برنامج تقني متخصص Sap System.	x	✓
		Y8 منظومة اتصالات متكاملة بين المجموعة واصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين.	x	✓
		Y9 مدى واسع من التنوع في المنتجات من حيث اللون وأنواع المواد الداخلة في التصنيع.	✓	✓
		Y10 نمط العلاقات الإلكترونية بين افراد المجموعة ضمن المنظمة.	x	✓

المقدرات	نماذج الفعل الاستراتيجي	Istikbal مصر ٢٠١٠	Istikbal مصر ٢٠١٦	مستويات التصميم المستند إلى العاطفة
المقدرات البعدية	Y11	الإعلانات التجارية المرتبطة بأسماء ذات شهرة عالمية.	x	العاطفة
	Y12	تقديم أكثر من علامة تجارية تنافسية ضمن موقع تصنيع واحد.	x	
	Y13	التغيير المستمر للعلامة Brand من حيث الشكل والفلسفة التصميمية.	✓	
	Y14	توحيد التصميم الداخلي والخارجي للمعارض المتخصصة لكل علامة من الداخل والخارج وباستمرار.	✓	
	Y15	إنشاء نوادي رياضية واجتماعية حصرية للزبائن ضمن مفهوم إدارة علاقات الزبون.	x	
	Y16	تقديم المنتجات ضمن مفهوم الإنتاج الأخضر وبشهادة E1 العالمية المتخصصة بتقييم منتجات الأخشاب.	x	
	Y17	تسمية المنتجات بمسميات مرتبطة بالمواقع الجغرافية المميزة والأسماء العامة ذات القبول العالمي.	✓	
	Y18	المعارض الاستباقية لعرض المنتجات لوكلاء العلامات التجارية حول العالم.	✓	

المصدر: من اعداد الباحثان بالاستناد إلى بيانات شركة Istikbal.
وحسب المخططات الشعاعية سيتم استعراض تواجد الأفعال الاستراتيجية من عدمها كما يأتي:



المعدلات العامة لشركة Istikbal في مصر (76.4%) عام ٢٠١٦ المعدلات العامة لشركة Istikbal في مصر (33.7%) عام ٢٠١٠

تواجد الفعل الاستراتيجي	ادراكي	وظيفي	اجتماعي	بعدي
عدم تواجد الفعل الاستراتيجي	ادراكي	وظيفي	اجتماعي	بعدي
مستوى المعرفة	مستوى الخيرة	مستوى العاطفة		

الشكل (٦)

مخطط الفعل الاستراتيجي لشركة Istikbal في مصر (٢٠١٠-٢٠١٦) حسب تواجد الفعل الاستراتيجي من عدمه

المصدر: من إعداد الباحثان بالاستناد إلى نتائج التحليل الاحصائي.

وهنا نتحقق فرضية البحث الثالثة (تتطور الافعال الاستراتيجية للشركة المبحوثة بعد تطور النموذج على وفق قياس سنة ٢٠١٠-٢٠١٦ في سوق جمهورية مصر العربية).

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات:

١. توصلت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات يمكن عرضها على النحو الآتي:
١. عبّرت نتائج الافعال الاستراتيجية ٢٠١٠ عن نموذج CMDM واثبتت صلاحيته في التعامل مع تحديد الموقع الاستراتيجي.
٢. توجد مستويات حسب نموذج (Driskill, et al., 2015) وهو ما يتيح له العمل على وفق نموذج CMDM.
٣. النموذج المطور ECMDM اثبتت صلاحيته في التعامل عند قياسه و انعكس ذلك بوضوح في نضج الافعال الاستراتيجية، وهذا يعني توسيع القدرة الاستيعابية للنموذج المطور ونتائج أفضل بعد تضمينه بنموذج (Driskill, et al., 2015).
٤. اعطى النموذج مساحات أكبر عن طريق تفاعل المستويات مع المقدرات في إطار التعامل مع العملية التصميمية وهو ما ينعكس ايجاباً في اداء الشركة عالمياً.

ثانياً. التوصيات:

- تعدّ الاستنتاجات التي ذهبت إليها الدراسة أساساً لبناء توصياتها، إذ تستهدف هذه المقترحات تعزيز جوانب القوة وتقليل جوانب الضعف، وعموماً تسهم هذه التوصيات إلى حد كبير في معالجة مشكلة الدراسة، وعلى النحو الآتي:
١. تعزيز اتجاهات الشركة نحو زيادة وعي العاملين بالعملية التصميمية في إطار مقدرات التصميم المستند إلى العاطفة ويحدث ذلك عن طريق الدورات التدريبية والندوات والمؤتمرات.
 ٢. إعادة النظر في القرارات الاستراتيجية فيما يتعلق بالتصميم مع خيارات نمو الشركة وخططها العالمية ضمن المستويات الإدارية الثلاث.
 ٣. اختبار النموذج في جميع اسواق الشركة وعمل مقارنات بين النموذج المطور مع فاعلية ادائه في السوق الذي يعتمد له غرض تحقيق التسويق الواقعي للمنتج.
 ٤. القيام بالمراجعة الاستراتيجية لصلاحية النموذج لكل سنتين على وفق متغيراته المعبر عنها بالافعال الاستراتيجية من جهة وصلاحيته في طبيعة الاسواق التي تختلف من سوق الى آخر.

المصادر:

1. Beaumont, G., (1996), **Review of 100 NVQs and SVQs**, Department of Education and Employment, London, UK.
2. Boyatzis, R. E., (1982), **The Competent Manager: A Model for Effective Performance**, New York, USA.
3. Boyatzis, Richard E., (2008), **Competencies In The 21st Century**, Journal of Management Development, Vol. 27, No. 1.
4. Cordell, Victor V. (1997), **Consumer Knowledge Measures As Predictors in Product Evaluation**, Psychology and Marketing, Vol. 14, No. 3.
5. David Driskill, Melissa Bermudez, Sean McMahon and Fahad Ullah, (2015), **The Intangible Factor of Design and New Product Development**, Portland University, USA.

6. Elo, S., and Kyngäs, H., (2008), **The Qualitative Content Analysis Process**, Journal of Advanced Nursing, Vol. 62, No. 1.
7. Green, L. D., Smith, J., Bryant, G., Cooper, R., Chung, K. W., and Finiw, M. (2015), **Perspectives on Designing Design Managers**, Design Management Review, Vol. 25, No. 4.
8. Greene, Jay (2010), **Design is How it Works: How the Smartest Companies Turn Products into Icons**. New York, Penguin Group, USA.
9. Hanisch, Christoph and Munz, Gebhard, (2008), **Evolvability and The Intangibles**, Assembly Automation, Germany.
10. Harrison, Jeffery S. and John, Caron H. st, (1998), **Foundations in Strategic Management**, Thomson south – western, 4th ed., USA.
11. Hyo-Jin Kang, Kyung-won Chung and Ki-Young Nam, (2015), **A Competence Model for Design Managers: A Case Study of Middle Managers in Korea**, International Journal of Design, Vol. 9, No. 2.
12. Ibrahim, Hamdy Sayed, (2014), **Emotional Impact on Furniture Design (Action and Reaction) User-Based Approach**, PhD Thesis, Braunschweig University, Germany.
13. Isaksson, Rebecka, Suljanovic, Mirela, (2006), **The IKEA Experience: A Case Study on How Different Factors in The Retail Environment Affect Customer Experience**, Department of Business administration and Social Science, Lulea University of Technology, Sweden.
14. Kak, Anjana, (2004), **Strategic Management, Core Competence and Flexibility: Learning Issues for Select Pharmaceutical Organizations**, Global Journal of Flexible Systems Management, Vol. 5, No. 4.
15. Le Deist, F. D., and Winterton, J., (2005), **What is Competence?**, Human Resource Development International, Vol. 8. No. 1.
16. Lev, Baruch, (2001), **Intangible Assets: Concepts and Measurements**, New York University, New York, USA.
17. Lucia, A. D., and Lepsinger, R., (1999), **The Art and Science of Competency Models**. San Francisco, CA, USA.
18. Meyers, Martin (2011), **Meeting The Challenge of Marketing Intangibles**, Academy of Marketing Studies Journal, Vol. 15, No. 2.
19. Miller, K., and Moultrie, J., (2013), **Delineating Design Leaders: A Framework of Design Management Roles in Fashion Retail**. Creativity and Innovation Management, Vol. 22, No. 2.
20. Norman, Don, (2005), **Emotional Design: Why We Love (or Hate) Everyday Things**, Basic Books, 387 Park Avenue South, New York, USA.
21. Spencer, L. M., and Spencer, S. M. (1993), **Competence at Work: Models for Superior Performance**. New York, USA.
22. Spillers, Frank, (2004), **Emotion As A Cognitive Artifact and The Design Implication for Products That Are Perceived As Pleasurable**, PhD. Thesis, Experience Dynamics, USA.

23. Thompson, A. A., Strickland III, A. J. and Gamble, J. E., (2008), **Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage**, 16th ed., McGraw-Hill, USA.
24. Urgan, Canlap, (2006), **The Use and Importance of Imotional Design Incontemperaray Design Practice**, Master Thesis, Izmir, Turkey.
25. Walter, Aarron, (2011), **Designing for Emotion**, A Book Apart, New York, USA.
26. Boyak Holding website: www.boydak.com.