

اثر التخطيط الاستراتيجي علي تطوير ادارة التصميم بمصانع النسيج في ظل التحديات
الراهنة

**Strategic planning effect on developing design Management in the
textile factories under the current challenges**

ا.د/ مني محمد انور

استاذ تصميم المنسوجات المتفرغ- كلية الفنون التطبيقية- قسم الغزل والنسيج والتريكو-جامعة حلوان

Prof. Mona Mohammed Anwar

(Design professor – faculty of applied art – spinning & weaving & knitting department-
Helwan University)

monaanwar54@yahoo.com

ا.د/ علا محمد محسن

استاذ تكنولوجيا المنسوجات - كلية الفنون التطبيقية- قسم الغزل والنسيج والتريكو-جامعة حلوان

Prof. Ola Mohsen Darwish

(textile technology professor – faculty of applied art – spinning & weaving & knitting
department- Helwan University)

o.mohsen.darwish@gmail.com

ا.م.د/ عادل عبد المنعم ابو خزيم

استاذ مساعد - بكلية الفنون التطبيقية- قسم الغزل والنسيج والتريكو-جامعة بنها

Assist.Prof. Dr. Adel Abdel Moneim AboKhozaim

Associate Professor Spinning, Weaving and Knitting Dept, Faculty of Applied Arts,
Benha University

adel.abokhozaim@fapa.bu.edu.eg

الباحث/ احمد عبد اللطيف احمد

مهندس تصميم نسيج

Researcher. Ahmed abdellatif Ahmed

(Textile design engineer)

ahmedabdellatif2009@yahoo.com

الملخص:

أصبح التخطيط الإستراتيجي ضرورة حتمية كمنهج تفكير وأسلوب عمل، وذلك استجابة للضغوط الخارجية الكبيرة، التي أصبحت تواجه المنشآت الصناعية ويمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي على انه عملية اتخاذ قرارات ووضع أهداف واستراتيجيات وتنفيذها ومتابعتها، ويعرف كذلك على أنه الأسلوب العلمي الذي تلجأ إليه الإدارة في رصد وتوظيف الموارد المتاحة وإدارتها وصولاً إلى الأهداف المنشودة فالغاية الأساسية للتخطيط الاستراتيجي هو عملية تطوير رسالة المنشأة وأهدافها وسياساتها بهدف تحقيق انتقال منظم من موقف حالي إلى موقف مستقبلي مستهدف.

تنحصر مشكلة البحث في احتياج العديد من المنشآت النسيجية المتعثرة في الوقت الراهن إلي التطوير في ظل غياب التخطيط السليم وعلي ذلك فان تطبيق التخطيط الاستراتيجي في تلك المنشآت هو الحل الأمثل لعلاج تلك المشكلة ويستهدف البحث تطوير اداء ادارة التصميم بالمنشآت النسيجية علي اعتبار انها العقل المفكر المبتكر و تحقيق التعاون بينها و بين الادارات الاخرى حتي يمكن زيادة قدرة المنشأة ككل علي المنافسة والتطور.

كما يفترض البحث إنه من خلال تطبيق التخطيط الاستراتيجي داخل ادارة التصميم بالمنشأة النسيجية يمكن تطويرها وينعكس ذلك علي قدرة المنشأة ككل علي الاستمرارية و المنافسة في الأسواق المحلية والدولية.

كما يفترض ان تحقيق التعاون و التكامل بين ادارتي التصميم و التسويق له مردود ايجابي علي المنشأة النسيجية و يحقق لها اهدافها الخاصة برضاء العملاء

يعتمد البحث علي المنهج التحليلي التجريبي من خلال تطبيق مفهوم التخطيط الاستراتيجي علي ادارة التصميم باحدي المنشآت النسيجية المتعثرة والوقوف على كيفية تحسين اداءها و تطويرها.

كما تناول البحث تحديد مهام محددة لادارة التصميم و اجراءات عمل لتنفيذها بافضل اداء و اقل وقت كما تناول خطوات تصميم وتنفيذ طلبية خاصة لاحد العملاء كنموذج لتحسن الاداء بعد تنفيذ خطة التطوير.

الكلمات المفتاحية:

التخطيط الاستراتيجي - المنشآت النسيجية - ادارة التصميم

Abstract:

Strategic planning has become an inevitable necessity as an approach to thinking and a method of work, in response to the large external pressures that have become facing industrial facilities. Strategic planning can be defined as the process of making decisions, setting goals and strategies, implementing them and following them up. the available resources and managing them in order to reach the desired goals. The main goal of strategic planning is the process of developing the organization's mission, objectives and policies in order to achieve an orderly transition from a current position to a targeted future position.

The research problem is limited to the need of many of the currently faltering textile facilities for development in the absence of proper planning, and accordingly, the application of strategic planning in those facilities is the ideal solution to treat this problem. Achieve cooperation between them and other departments so that the ability of the facility as a whole can be increased to compete and develop.

The research also assumes that through the application of strategic planning within the design department of the textile establishment, it can be developed, and this is reflected in the ability of the establishment as a whole to continue and compete in the local and international markets. It is also assumed that achieving cooperation and integration between the design and marketing departments has a positive impact on the textile establishment and achieves its goals related to customer satisfaction.

The research relies on the analytical and empirical approach by applying the concept of strategic planning to design management in one of the faltering textile facilities, and to find out how to improve its performance and development.

The research also dealt with identifying specific tasks for the design department and work procedures to implement them with the best performance and the least time. It also dealt with the steps of designing and implementing a special order for a customer as a model for improving performance after implementing the development

Keywords:

Strategic planning, textile facilities, design Management

مشكلة البحث:

احتياج العديد من المنشآت النسيجية المتعثرة في الوقت الراهن إلي التطوير في ظل غياب التخطيط السليم وعلي ذلك فان تطبيق مفهوم التخطيط الاستراتيجي داخل ادارة التصميم باحدي مصانع انتاج اقمشة المفروشات المتعثرة وتطوير تلك الادارة ومساهمتها في تطوير المصنع باكملة هو الحل الأمثل لعلاج تلك المشكلة.

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى:

- تطبيق مفهوم التخطيط الاستراتيجي داخل ادارة التصميم في مصانع النسيج لتطويرها، وتحسين اداءها ويستهدف البحث بصفة خاصة ادارة التصميم باحد مصانع انتاج اقمشة المفروشات.
- تنظيم العمل داخل ادارة التصميم و تحديد مهام محددة للادارة و كيفية تحقيقها بافضل الطرق وتحقيق التعاون بينها و بين ادارات المصنع الاخرى لتحسين اداء المصنع ككل.

أهمية البحث:

- ١- محاولة الارتقاء باداء مصانع النسيج الصغيرة المتعثرة في ظل التحديات المحلية والدولية من خلال تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المنشأة بصفة عامة وبادارة التصميم علي وجه الخصوص.
- ٢- تطوير اداء ادارة التصميم له مردود ايجابي علي اداء المنشأة النسيجية و يحقق لها الصمود امام التحديات الخارجية.

مقدمة:

يقال: " أن الإخفاق في التخطيط... هو التخطيط للإخفاق"، فالتخطيط ذو أهمية كبيرة للإنسان فهو عكس العشوائية والتخبط، فنجد أن الإنسان منذ قديم الأزل استخدم أسلوب التخطيط لمواجهة مشكلة موارده المحدودة أمام حاجاته المتعددة والمتنوعة، ولعل أول تجربة للتخطيط عرفها التاريخ هي تلك التي قام بها نبي الله يوسف عليه السلام من خلال وضع خطة لتوزيع الحاصلات الزراعية بين سنوات الجفاف وسنوات الرخاء^(١).

ولقد بزغ مفهوم التخطيط الاستراتيجي في نصف القرن التاسع عشر وارتبط هذا المفهوم في بداية الأمر بالمجالات العسكرية والأمنية بشكل خاص، حيث يرجع تسمية كلمة إستراتيجية إلى الجيوش النظامية، إذ كانت تعني التخطيط لحماية الأوطان و هزيمة أعداءه، ثم أخذ المشهد العالمي يكشف عن أسلوب جديد ومبتكر في علم الإدارة أطلق عليه مصطلح التخطيط الاستراتيجي.

ويعرف التخطيط الاستراتيجي على انه عملية اتخاذ قرارات ووضع أهداف واستراتيجيات وبرامج زمنية محددة لتنفيذها مستقبلياً، ويعرف كذلك على أنه الأسلوب العلمي الذي تلجأ إليه الإدارة العليا في استغلال الموارد المتاحة وإدارتها وصولاً إلى الأهداف المرجوة بأسرع السبل الممكنة واقلها كلفة^(٢).

أي أن التخطيط الاستراتيجي يقوم في أساسه على تحليل بيانات الماضي والحاضر في سبيل توقع الأحداث المستقبلية بما يؤدي إلي تحقيق الأهداف المطلوبة مستقبلاً.

الإطار النظري للبحث

أولاً: التخطيط الاستراتيجي

١- مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتعريفاته:

أصبح التخطيط الاستراتيجي ضرورة كمنهج تفكير وأسلوب إدارة وذلك استجابة للضغوط والمؤثرات المحيطة التي أصبحت تواجهها منظمات الأعمال⁽¹⁾ وقد تطرق العديد من الخبراء والباحثين إلى وضع العديد من التعريفات لمفهوم التخطيط الاستراتيجي كما يلي:

- التخطيط الاستراتيجي يعرف بأنه تقرير للمستقبل المراد الوصول إليه وتحديد أساليب العمل اللازمة لتحقيقه.
- التخطيط الاستراتيجي هو عملية ترجمة لرسالة المنشأة وأهدافها وخططها الإستراتيجية وسياساتها بهدف تحقيق انتقال منظم من موقف حالي إلى موقف مستقبلي مستهدف⁽²⁾.
- التخطيط الاستراتيجي هو التصميم والمعرفة برسالة المنشأة وبتوجيهها الأساسي وتحديد العمليات والأنشطة والوسائل اللازمة للوصول لأهدافها⁽¹⁾.
- هوصياغة لأهداف بعيدة المدى ووضع لخطط مستقبلية محددة والسياسات التي تحدد أو تغير خصائص أو توجهات المنظمة فهي تشمل قرارات تنصب على تقرير الأهداف وعلى التغيير في تلك الأهداف والموارد المستخدمة لبلوغها وعلى السياسات التي تنظم اكتساب واستخدام هذه الموارد⁽³⁾.
- هو عبارة عن مجموعة من المفاهيم والإجراءات والأدوات التي تحقق مكاسب مختلفة للمنشأة لجمع المعلومات عن بيئة العمل الداخلية والخارجية وتطوير أساليب اتخاذ القرار.
- هو إجراء متزن بين ما تستطيع المنشأة انجازه عن طريق تحديد عناصر القوة والضعف فيها وبين ما تستطيع مواجهته من عناصر البيئة الخارجية المحيطة و التي تشمل على العديد من الفرص والتهديدات.
- التخطيط الاستراتيجي هو عملية علمية نظامية تقوم على رؤية مستقبلية لما ينبغي أن تحققه المؤسسة أو الكيان أو الجهة في مدة زمنية محددة منطلقاً من الحاجات وتحديد الأولويات لتحقيق التطور والنماء والجودة.
- وبناء على سبق ذكره فان التخطيط الاستراتيجي لا يقف عند مفهوم الإدارة الروتينية التقليدية ولكنه يتطلع إلى المستقبل من خلال رؤية شاملة لتفعيل أداء المنشأة بالكامل.
- ويقرر الخبراء في هذا المجال أن التخطيط الاستراتيجي ليس ضروري أن يتعلق برؤية مستقبلية طويلة الأجل فقط فهناك تخطيط استراتيجي طويل الأجل وتخطيط استراتيجي متوسط المدى وتخطيط استراتيجي قصير الأجل وبل هناك تخطيط استراتيجي فوري لمواجهة الأزمات والظروف الطارئة.

٢- سمات التخطيط الاستراتيجي

برز مفهوم التخطيط الاستراتيجي منذ بداية خمسينات القرن الماضي على أيدي رجال الأعمال وعلماء الإدارة آنذاك، والتخطيط في جوهره لا يخرج عن كونه عملية منظمة واعية لاختيار أفضل البدائل الممكنة للوصول إلى أهداف معينة وبعبارة أخرى هو عملية ترتيب الأولويات في ضوء الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة⁽³⁾.

وبناء على ذلك يمكننا استنباط أهم السمات التخطيطية الإستراتيجي والتي تتمثل في النقاط التالية:

١- الشمول والتكامل والذي يعني التعرف على الظروف البيئية المحيطة ودراسة وتحديد أثرها على التنظيم لكي تؤخذ بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات.

- ٢- الديناميكية والمرونة: بمعنى انه قادر على التكيف مع كل جديد وطارئ من خلال تعديل الأهداف والخطط ليتم استيعاب كل طاري والتكيف معه بسهولة ويسر داخل المنشأة.
- ٣- عملية علمية تقوم على أسس ومبادئ ومتطلبات تتضمن اختيار أفضل استجابة للحاجات وصورة لتحقيق الآمال والطموحات.
- ٤- الاهتمام بالمستقبل وتوجيهه وإدارته وفقا للتغيرات والمتغيرات الإقليمية والدولية.
- ٥- المرونة والاستمراريه و التحسين والتطوير المستمر وهو احدث أهم شروط نجاح التخطيط الاستراتيجي(4)

٣- أهمية التخطيط الاستراتيجي

- تكتسب عملية التخطيط أهميتها من أنها من اساسيات الإدارة التي يجب عليها الاهتمام بعملية التخطيط الإستراتيجي، بحيث يكون قائم على الأسلوب العلمي واستلهم خبرات الماضي وحقائق الحاضر والنظر إلى المستقبل ويساعد على الاستخدام والتوظيف الأمثل للموارد(1) ومن عناصر أهمية التخطيط الإستراتيجي الآتي:
- يعمل التخطيط الاستراتيجي بشكل رئيسي علي التركيز على الأهداف.
 - تحديد وتسهيل وظيفة الرقابة، فالتخطيط يحدد ما يجب أن يعمل أو ينجز وما تم عمله أو إنجازه.
 - ملاحظة عوامل التغير المستقبلية والاستفادة منها مستقبلا.
 - يقلل التخطيط الإستراتيجي من الأخطاء بجميع أشكالها
 - يعمل التخطيط السليم على رفع الكفاءة الإنتاجية وزيادة الإنتاج عن طريق تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.
 - يعمل التخطيط الإستراتيجي على تحقيق رقابة فعالة في جميع مراحل التنفيذ بشكل يضمن تحقيق الأهداف المنشودة(٣).

٤- الفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الاستراتيجي:

يوجد خلط واضح لدى العديد من الأفراد والمؤسسات والأجهزة تجاه فهم أو معنى التخطيط الاستراتيجي وكذلك التخطيط قصير الأجل والتخطيط طويل الأجل، فهناك العديد من المؤسسات والأجهزة وربما حتى بعض الدول خاصة النامية والأقل نموا لا زالت تخط بين الأمرين(٢).

يمكن تلخيص الفرق بين المفهومين اي التخطيط بالمفهوم العادي والتخطيط الاستراتيجي في الآتي

أولاً: من حيث الواقع:

- ان التخطيط بالمفهوم العادي يعمل على مجارة الواقع اي أنه يقوم بتحليل الماضي والحاضر ثم يتخذ القرار.
- ان التخطيط الاستراتيجي عكس التخطيط العادي حيث يتميز بعنصر المبادرة من حيث احداث تغيرات جوهرية في المؤسسة الحالية للوصول الي اهداف اكثر شمولية.
- ان التخطيط الاستراتيجي هو وسيلة لوضع رؤية اوسع و اشمل للمنشأة لتحقيق اهداف مستقبلية بخطوات مدروسة في حين ان التخطيط العادي يعمل كردود افعال(٤).

ثانياً: من حيث الاستعداد للمستقبل:

يعمل التخطيط العادي على التنبؤ للمستقبل من خلال دراسة وتحليل بيانات الماضي والحاضر ومن ثم رسم سياسة المستقبل، وهذا يعني أن الغرض من التخطيط ليس فقط التنبؤ بل تشكيل الحياة بالصورة التي نريدها مستقبلا وتوافق آمالنا وتطلعاتنا. أما التخطيط الاستراتيجي فهو يهدف دائما إلى إعادة تشكيل المستقبل من خلال تحقيق أهداف كبرى قد يحتاج تحقيقها إلى جرأة ومبادرة في نفس الوقت(٥).

٥- أهداف التخطيط الإستراتيجي:

يعتبر وضع الأهداف الإستراتيجية للمنشأة أحد أنواع المواجهة مع التحديات التي تجابه المنشأة، وهي تعكس المستويات المطلوبة من الإنجاز الواجب بلوغها لتحقيق نجاح رسالتها، وعندما تتحقق جميع الأهداف تكون المنظمة قد حققت رسالتها بنجاح، وعلى هذا الأساس يجب أن تكون العلاقة بين الأهداف والرؤية والرسالة محكمة لكي تستطيع الأهداف التعبير عن الحاجات الحقيقية للمنشأة ومن أهم الأهداف للتخطيط الإستراتيجي ما يلي:

- تهيئة المنشأة داخليا بإجراء تعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة للتعامل مع البيئة الداخلية والخارجية بكفاءة وفعالية^(٦).
- اتخاذ قرارات هامة ومؤثرة تعمل على زيادة الحصة في السوق وزيادة رضا المتعاملين مع المنشأة وتعظيم المكاسب لجميع المتعاملين.
- تحديد الأولويات والأهمية النسبية وتخصيص الموارد اللازمة.
- زيادة فاعلية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة واكتشاف وتصحيح الانحرافات لوجود معايير تتمثل في الأهداف الإستراتيجية^(٧).

٦- مرحلة الاختيار الاستراتيجي:

ويتم فيها وضع الخيارات الاستراتيجية والبدائل والعمل على تقويمها ليتم اتخاذ القرارات بشأنها، كما يتم في هذه المرحلة صياغة العديد من الاحتمالات من خلال مشاركة الأفراد من داخل المنشأة او بالاستعانة من خبراء من الخارج. وهناك من يعتمد في تحديد الخيار الاستراتيجي عن طريق تحليل جوانب القوة (Strong) والضعف (Weaknesses) داخل المؤسسة وتحليل جوانب الفرص (Opportunity) والتهديدات (Threats) من خارج المؤسسة^(٨)

٧- دورة الحياة التنظيمية للتخطيط الاستراتيجي

يتم فيها وضع خطة عمل لتحقيق الأهداف الإستراتيجية وتطبيق الخبرات الاستراتيجية على أن يتم صياغة الخطة لتكون عملية (Process) وليست حدثا (Event) بحيث تساعد المنشأة على تحقيق الترابط بين الأهداف الاستراتيجية وبين الأنشطة المراد القيام بها وتنفيذها^(٩).

كما تتطلب هذه المرحلة وجود أطر واضحة تفسر متى تحدث هذه الأنشطة؟ وكيف؟ ومن هم المعنيون بهذا الأمر؟ إضافة إلى وجوب صياغة الخطة بعبارات بسيطة واضحة لتكون وثيقة للعاملين تغطي جميع المجالات المتعلقة بالمنشأة^(١٠)

ثانيا: إدارة التصميم

١- تعريف ادارة التصميم

هي الادارة المسؤولة عن الابداع وروح المبادرة والاهتمام بالتفاصيل من أجل خلق منتج يلبي حاجة العملاء، ومن اراء بعض خبراء التصميم في تعريف ادارة التصميم الاتي:

- يعرف (تورستون داهلين رئيس منظمة التصميم الصناعي في السويد) ادارة التصميم بأنها الادارة التي تعمل على تصميم استراتيجيات العمل ووضعها أمام الادارة العليا لاتخاذ القرارات الاستراتيجية بشأن جودة المنتجات والعملاء والخدمات التي تقدمها المنشأة

- يعرف (تم كيرفان مدير معهد كيرفان للتصميم) ادارة التصميم بأنها هي الادارة المسؤولة عن توجيه رسالة واضحة متسقة عن رؤية ورسالة المنشأة وهي أساس تسهيل المهام الاستراتيجية للمنشأة من تسويق ونتاج وعمليات مختلفة^(١١).

٢- ادارة التصميم والتخطيط الاستراتيجي للمنشأة:

ادارة التصميم يجب التركيز عليها في المنشأة كمصدر أساسي للميزة التنافسية فالتصميم هو ما يعطي الهوية والتميز للمنشأة عن المنافسين وهو جزء لا يتجزأ من الخطة الاستراتيجية الشاملة للمنشأة فلادارة التصميم مهام أساسية لانسجام العمل والتعاون بين الادارات المختلفة وعلى الادارة العليا أن تتفهم قيمة التصميم وأن توفر لادارة التصميم الامكانيات المطلوبة للتطوير المستمر.

٣- مهام ادارة التصميم في مصنع النسيج:

تعمل ادارة التصميم ضمن منظومة متكاملة من التنسيق مع الادارات الاخرى وخاصة مع ادارتي الانتاج والتسويق ويمكن تلخيص مهام ادارة التصميم فيما يلي:-

١- حساب تكلفة التصميمات الجديدة قبل انتاجها وذلك بالقيام بحساب تكلفة الغزول والتشغيل الى جانب عناصر التكلفة الاخرى من صباغة سواء للغزول او صباغة وتجهيز القماش بعد اتمام عملية النسيج او بالاضافة الي تكاليف اهلاك الماكينات المستخدمة في العمليات المختلفة.

٢- تحليل طلبيات العملاء ومعرفة كمية الخامات اللازمة لعملية الانتاج.

٣- عمل الأفكار التصميمية سواء للتصميمات الخاصة للعملاء أو للتصميمات التي يتم طرحها في الأسواق.

٤- ابتكار تصميمات جديدة وعرضها بواسطة ادارة التسويق على العملاء بما يواكب متطلبات الموضة والاتجاهات المستقبلية (١٢).

٤- التزامات ادارة التصميم وفقا للخطة الاستراتيجية للمنشأة

تلتزم ادارة التصميم في المنشأة بعودة التزامات طبقا للخطة الاستراتيجية للمنشأة كالاتي:

١- الدقة والسرعة والالتقان في المهام الموكلة اليها.

٢- التعاون مع الادارات الأخرى وخاصة ادارتي المبيعات والانتاج.

٣- على أعضاء الادارة العمل بروح الفريق الواحد.

٤- عمل تقارير دورية عن انجازات الادارة ورفعها الى الادارة العليا.

٥- عمل مؤشرات اداء العاملين في الادارة للوقوف على مدى تقدمهم والتزامهم بالتعليمات المحددة وربطها بنظام مكافآت عادل.

٦- اتاحة المعلومات الفنية لباقي الادارات عند طلبها.

٧- التدريب والتطوير المستمر لأعضاء ادارة التصميم سواء بداخل المنشأة عن طريق الاستعانة بالخبراء في المجال أو خارجها عن طريق ارسال أعضاء الادارة في بعثات تدريبية خارجية.

٨- التزام الادارة برؤية ورسالة وقيم المنشأة والعمل على تلبية حاجة العملاء وخلق ميزة تنافسية بابتكار تصميمات ملائمة لفئة المستهلكين المستهدفة.

٩- الاطلاع على كل جديد في المجال من اجل الصمود امام المنافسات والتحديات

٥- مراحل التعاون والتنسيق بين الادارات المختلفة وفقا للخطة الاستراتيجية للمنشأة

يمكن تلخيص مراحل التعاون بين ادارات التصميم و التسويق و الانتاج خلال دورة تصنيع منتج جديد في التالي:

المرحلة الأولى:

تتولى ادارة التسويق في المنشأة الانتاجية لأقمشة المفروشات تحديد الأسواق المستهدفة للمنتج سواء أكانت تلك الأسواق محلية أو عالمية ومن ثم تبدأ ادارة التسويق في تشكيل عناصر المزيج التسويقي وتتناول المنتج والسعر والتوزيع والترويج ثم تقوم ادارة التسويق بدراسة المنتج المتطلب طرحه في الأسواق ودراسة المنتجات المشابهة له المطروحة في الأسواق بالإضافة الى الوقوف على قدرات المنافسين ورغبات المستهلكين وتطلعاتهم واذواقهم والمستوى الاجتماعي والاقتصادي لهؤلاء المستهلكين المحتملين وكيفية وضع تصميمات لأقمشة المفروشات وتنفيذها للوصول الى منتج يرضي هؤلاء المستهلكين من شتى الأوجه من حيث التصميم واللون والخامة والخواص الطبيعية والميكانيكية وبطبيعة الحال السعر المناسب للمستهلك والعملاء المحتملين.

المرحلة الثانية:

بعد أن تقوم ادارة التسويق بدراسة المعطيات السابق ذكرها من شتى الأوجه تقوم بتقديمها الى ادارة التصميم والتي تتولى وضع التصميمات المبدئية لأقمشة المفروشات والتي تتلائم مع المعطيات التي سبق وضعها من قبل ادارة التسويق مع تقديم الاقتراحات من قبل ادارة التصميم والتي لا بد ان تتحلى بروح الابتكارية والتطوير.

المرحلة الثالثة:

بعد أن تتولى ادارة التصميم انجاز مهامها الخاصة بالعملية التصميمية لا بد من مراجعة ادارة التسويق مرة أخرى للتأكد من مطابقة التصميمات المقدمه لرغبات المستهلك والعملاء المحتملين ولا بأس في هذه المرحلة من عمل استقصاء رأي من قبل العملاء المحتملين للوقوف على رغباتهم واحتياجاتهم ومن ثم اعتماد تلك التصميمات مبدئياً أو مراجعة ادارة التصميم من جديد لاجراء التعديلات المقترحة من قبل العملاء لعناصر التصميم المختلفة لأقمشة المفروشات من حيث الوحدات الزخرفية المستخدمة أو أسلوب توزيعها أو الألوان المستخدمة..... الخ

المرحلة الرابعة:

يجب أن تتأكد ادارة التصميم قبل الموافقة على التصميمات المقترحة من امكانية تنفيذها طبقاً للامكانيات المتاحة في الوحدة الانتاجية من حيث عرض الماكينات - قوة الجاكارد المستخدمة - عدد أجهزة تغيير اللحمة المتاحة لكل ماكينة - عدد خيوط السداء - عدد المطاوي المزودة بها الماكينة - الخامات المتاحة... وغيرها من المتطلبات التنفيذية، وفي حالة عدم توافر اي امكانية منها لا بد من تعديل التصميم بما يتلائم مع الامكانيات المتاحة قبل اعطاء القرار النهائي بشأن التصميم المقترح و بعدها يتم الموافقة النهائية على التصميمات المقترحة من قبل ادارتي التسويق والتصميم

المرحلة الخامسة:

تقوم ادارة التسويق بتحديد سعر التكلفة للمنتج ثم اقتراح سعر البيع، ومن ثم وتتولى ادارة التصميم وضع المواصفات الفنية المطلوبة لتحقيق أعلى جودة للمنتج في حدود التكلفة المقترحة من جانب ادارة التسويق، والتي حددها طبقاً لمعايير دراسة الأسواق المستهدفة للمنتج.

المرحلة السادسة:

تتولى ادارة التصميم تزويد ادارة الانتاج بالمواصفات الفنية المطلوبة لانجاز التصميم (من حيث عرض الماكينات - قوة الجاكارد المستخدمة - بيان التسدية - بيان بأوزان كل من خيوط السداء واللحمت من كل لون - عدد خيوط السداء المطلوب تشغيلها ونمرها ونوع الخامات المستخدمة - عدد ألوان اللحمة المستخدمة ونمرها ونوع الخامات المستخدمة - عدد المطاوي المزودة بها الماكينة - المرباجات اللونية المطلوبة للتصميم المقترح... الخ) وتقوم ادارة الانتاج بدورها بتنفيذ تلك البيانات الفنية بكل دقة ومن ثم انتاج عينات مبدئية، وتتولى كل من ادارتي التسويق والتصميم الموافقة عليها وفي هذه الحالة يتم اعطاء الأمر ببدء التشغيل الفعلي

المرحلة السابعة:

تتولى ادارة الانتاج متابعة خطة التشغيل والعملية الانتاجية كما تتولى ادارة الجودة متابعة الانتاج والتأكد من مطابقته للمواصفات المطلوبة والتي سبق وضعها من قبل ادارتي التسويق والتصميم لتحقيق أعلى جودة بأقل تكلفة ممكنة.

المرحلة الثامنة:

تتولى ادارة التسويق وضع خطة لتسويق وبيع المنتج ووضع السعر النهائي للمستهلك، وعلى ادارة التسويق متابعة مايجري في الأسواق أول بأول للوقوف على رد فعل المستهلك تجاه التصميم الذي تم طرحه في الأسواق للوصول الى أسباب نجاحه وعوامل هذا النجاح من عدمه وتوفير تلك المعطيات وتزويد ادارة التصميم بها أول بأول لمراعاتها عند الشروع في وضع تصميمات جديدة لأقمشة المفروشات قبل طرحها في الأسواق لتبدأ دورة تلك المراحل من جديد.

التطبيقات العملية للبحث:

تم تطبيق الجزء الخاص من الخطة الاستراتيجية علي ادارة التصميم كاحد ادارات المصنع الملزمة بتطبيق التخطيط الاستراتيجي و من ثم كان عليها ان تقوم بتطبيق الجزء الخاص بها من الخطة الشاملة للمصنع كالتالي:

المحور الاول: التزام الادارة برؤية ورسالة وقيم المنشأة محل الدراسة:

- 1- رؤية المؤسسة: نسعي للريادة في صناعة النسيج محليا وعالميا و ان يكون انتاجنا هو الاختيار المثالي لعملاءنا.
- 2- رسالة المؤسسة: صناعة و تجارة منتجات نسيجية عالية الجودة و بافضل التصميمات بسعر ملائم يلبي احتياجات عملاءنا.
- 3- قيم المؤسسة: نلتزم بالمصادقية مع عملاءنا ونشجع الابداع و الابتكار لموظفينا و العمل بروح الفريق الواحد والولاء للمؤسسة.

المحور الثاني تحديد مهام ادارة التصميم واجراءات عملها

حيث يتم تحديد مهام محددة لادارة التصميم مع تحديد المعينين بتنفيذها طبقا لجدول زمني محدد يتناول البحث الاجراءات الاساسية المطلوبة لاتمام طلبية تصميم لاقمشة المفروشات لصالح احد عملاء المصنع محل الدراسة من قبل ادارة التصميم مع مراعاة الالتزام بتعليمات ادارة التسويق من حيث الالتزام بمتطلبات العميل وبالمواصفات، والتكلفة المطلوبة، والتسليم في الوقت المحدد، وكذلك الالتزام بتعليمات ادارة الانتاج من حيث مراعاة امكانيات الانوال، وتوافر الغزول اللازمة والخامات، ووضع المواصفات التنفيذية الملائمة لسهولة عملية الانتاج دون عقبات.

أولاً: اجراءات عمل ادارة التصميم:**الحالة الاولى: حساب تكلفة التصميمات الجديدة قبل انتاجها:**

1- الغرض: هو حساب تكلفة انتاج تصميمات جديدة قبل الشروع في عملية انتاجها و تحديد انسب المواصفات التنفيذية والخامات اللازمة لتحقيق التكلفة المطلوبة.

2- المجال: من تسلم امر تشغيل الطلبية من ادارة التسويق حتي وضع المواصفة التنفيذية للتصميم المطلوب حسب التكلفة المطلوبة.

3- المراجع:

٣-١ قائمة بالاسعار الحديثة للمواد الخام المطلوبة

٣-٢ قائمة بتكلفة تشغيل و انتاج الاصناف المختلفة

٣-٣ تعليمات ادارة التسويق.

٤-٣ تعليمات ادارة الانتاج.

٤- اجراء العمل: مهمة مدير ادارة التصميم ما يلي:

١-٤ استلام امر التشغيل للطلبية من ادارة التسويق.

٢-٤ في حال رغبة العميل في اعادة انتاج عينة موجودة لديه بالفعل يقوم مدير ادارة التصميم بتحليل العينة مبدئيا من حيث عدد قتل السداء و عدد اللحامات و الخامات المستخدمة في العينة.

٣-٤ في حالة رغبة العميل عمل تصميم خاص لغرض محدد يقوم مدير ادارة التصميم بتحديد المواصفة التنفيذية للتصميم تمهيدا لوضع سعر لتكلفة المنتج.

٤-٤ عمل نموذج بسعر تكلفة المنتج النهائي.

٥-٤ ارسال نموذج بسعر تكلفة المنتج الي ادارة التسويق و مسئول الادارة العليا لوضع السعر النهائي للعميل بعد اضافة هامش الربح المناسب.

٥- حفظ النماذج:

١-٥ نموذج تحليل العينة و تكلفتها مرفق به قطعة مناسبة من العينة.

٢-٥ نموذج اعتماد ادارة التسويق و الادارة العليا لتكلفة المنتج.

الحالة الثانية: تحليل طلبيات العملاء في حالة انتاج عينات سبق تنفيذها

١- الغرض: تحليل طلبيات العملاء المطلوب انتاجها و معرفة كمية الخامات المطلوبة.

٢- المجال: من استلام امر التشغيل من ادارة التسويق حتي صرف الخامات المطلوبة من ادارة المخازن

٣ - المراجع:

١-٣ تعليمات ادارة الانتاج.

٢-٣ تعليمات ادارة التسويق.

٣-٣ تعليمات ادارة التصميم.

٤ - اجراء العمل: مهمة مهندس التصميم ما يلي:

٤- استلام امر التشغيل من ادارة التسويق و هو يشتمل علي العينة المطلوب تشغيلها بلاضافة الي الكمية المطلوبة.

٤ - ٢ يتم تحليل العينة المطلوب انتاجها من حيث عدد قتل السداء و عدد اللحامات و تشريب كلا منهما و من ثم تحديد كمية و الوان كل من قتل السداء واللحامات المطلوبة للتشغيل.

٤ - ٣ ارسال نموذج بالكميات المطلوبة لادارة المخازن لتجهيز الغزول المطلوبة للتشغيل

٤-٤ ارسال نموذج تشغيل الي ادارة الانتاج لتجهيز الماكينات المناسبة لتشغيل التصميم المطلوب

الحالة الثالثة: عمل تصميم خاص لصالح احد العملاء وتنفيذه

١- الغرض: عمل تصميم خاص و تنفيذه لصالح احد عملاء المصنع.

٢- المجال: من استلام امر التشغيل من ادارة التسويق حتي عمل عينات بالتصميم المطلوب و تسليمها لادارة التسويق

تمهيدا عرضها علي العميل

٣ - المراجع:

٣-١ تعليمات ادارة الانتاج.

٣-٢ تعليمات ادارة التسويق.

٣-٣ تعليمات ادارة التصميم

٤ - اجراء العمل: مهمة مهندس التصميم ما يلي:

٤-١-١ وضع اسكتش مبدئي للتصميم المطلوب من قبل العميل.

٤-١-٢ مراجعة الملاحظات الفنية والمواصفة التنفيذية المطلوبة لتشغيل التصميم.

٤-١-٣ وضع تصور نهائي للتصميم ومراجعة ادارة التسويق لارساله الى العميل للموافقة عليه أو طلب تعديلات.

٤-٢ اجراء عمل مهندس التصميم:-

٤-٢-١ عمل المعالجة اللونية للتصميم وتهيئته لمرحلة وضع التراكيب النسجية حسب المواصفة التنفيذية.

٤-٢-٢ وضع تراكيب نسجية ملائمة لظهور تفاصيل التصميم بالشكل المطلوب من قبل العميل.

٤-٢-٣ مراعاة أن التراكيب النسجية لاتسبب اي معوقات في عملية الانتاج من حيث التسبب في قطوع من قبل السداء أو اللحمة.

٤-٢-٤ عمل أمر تشغيل للتسدية يشمل ترتيب ألوان السداء ونمر خيوط السداء.

٤-٢-٥ عمل عينات مبدئية على الماكينة على سبيل التجربة للاطمئنان من نجاح التصميم في تلبية طلبات العميل.

٤-٢-٦ عمل (File) التشغيل المطلوب بصيغة الماكينة حسب نوع الجاكارد و بداية عملية الانتاج.

الحالة الرابعة: ابتكار تصميمات جديدة حسب متطلبات السوق المستهدف:

١- الغرض: عمل تصميمات جديدة وعرضها بواسطة ادارة التسويق على العملاء.

٢-المجال: استلام تعليمات باتجاهات واذواق العملاء من ادارة التسويق حتى تسليم التصميمات الجديدة لادارة التسويق تمهيدا لعرضها على العملاء.

٣- المراجع:

٣-١ تعليمات ادارة التسويق.

٣-٢ تعليمات ادارة الانتاج.

٣-٣ تعليمات ادارة التصميم.

٤- اجراء العمل: مهمة مدير ادارة التصميم مايلي:-

٤-١ استلام تعليمات وملاحظات عن اتجاه السوق ومتطلباته في الوقت الراهن من حيث الخامات المطلوبة ونوعية الوحدات الزخرفية والألوان والتكلفة المطلوبة.

٤-٢ يتم عمل خطة وتقسيم الادوار داخل ادارة التصميم حيث يقوم احد المصممين بوضع أفكار مبدئية ويقوم الاخر باقتراح المواصفات التنفيذية.

٤-٣ تتم مراجعة ادارة البيانات لمعرفة السداوات والماكينات المتاحة لتجربة التصميمات الجديدة.

٤-٤ اجتماع بين ادارات التصميم والانتاج والتسويق وبحضور مسئول الادارة العليا للموافقة على اختيار أفضل التصميمات الجديدة.

٤-٥ عرض التصميمات الجديدة على العملاء لاستطلاع ارائهم.

المحور الثالث: إجراءات تطوير ادارة التصميم حسب الخطة الاستراتيجية:

تم تنفيذ خطة للتطوير في ادارة التصميم تحت اشراف الباحث كالتالي:-

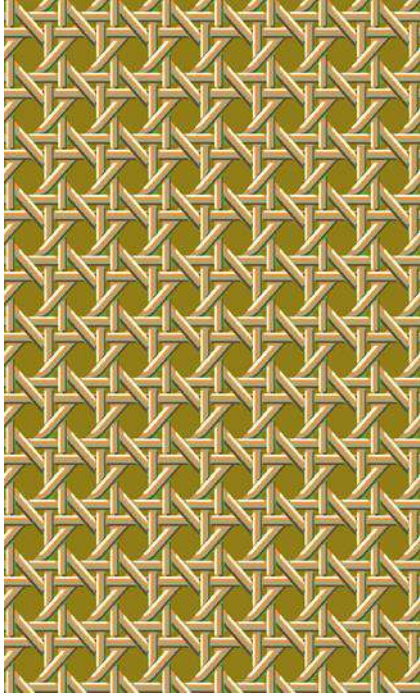
- ١- وضع اجراءات عمل محددة تحدد مهام الادارة كما سبق توضيحه في المحور الثاني.
- ٢- تم عمل برنامج تدريبي لرفع كفاءة مهندسي التصميم سواء القدامى منهم أو المنضمين حديثا للادارة مع التأكيد على ضرورة وجود روح التعاون والفريق.
- ٣- وضع جدول محدد لقياس الاداء لمهندسي الادارة يشمل عدد التصميمات التي تم انجازها بشكل شهري - درجة صعوبة التصميمات - سرعة الأداء - دقة الأداء - الاستجابة السريعة لتوجيهات مدير الادارة - مراعاة متطلبات العميل - مراعاة التكلفة المحددة.
- ٤- تم وضع نظام مكافآت عادل لأعضاء فريق العمل وفقا لمعدل قياس الأداء والانجاز السابق ذكره

جدول (١) قياس أداء شهري لأعضاء ادارة التصميم

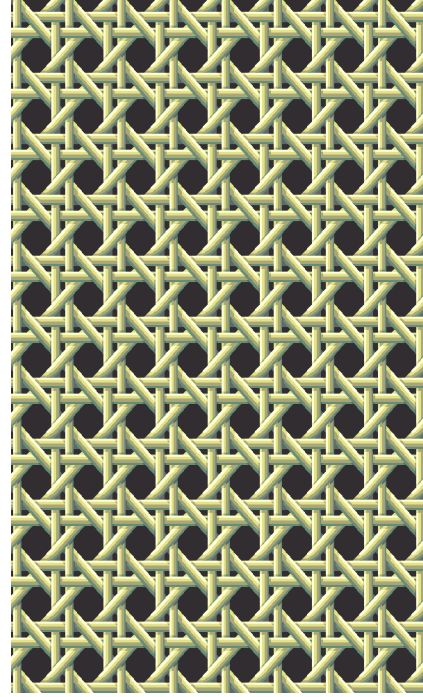
اسم المصمم	عنصر التقييم	التقييم من (١-١٠)
	١- عدد التصميمات المنجزة	
	٢- درجة صعوبة التصميمات	
	٣- سرعة الأداء	
	٤- دقة الأداء	
	٥- الاستجابة لتوجيهات مدير الادارة	
	٦- مراعاة متطلبات العميل	
	٧- مراعاة تكلفة المنتج النهائي	
	٨- التعاون مع الزملاء	
	٩- الابتكار وطرح أفكار جديدة	
	١٠- الالتزام	
		التقييم النهائي

المحور الرابع: نموذج لعمل ادارة التصميم لتنفيذ طلبية خاصة لصالح أحد العملاء

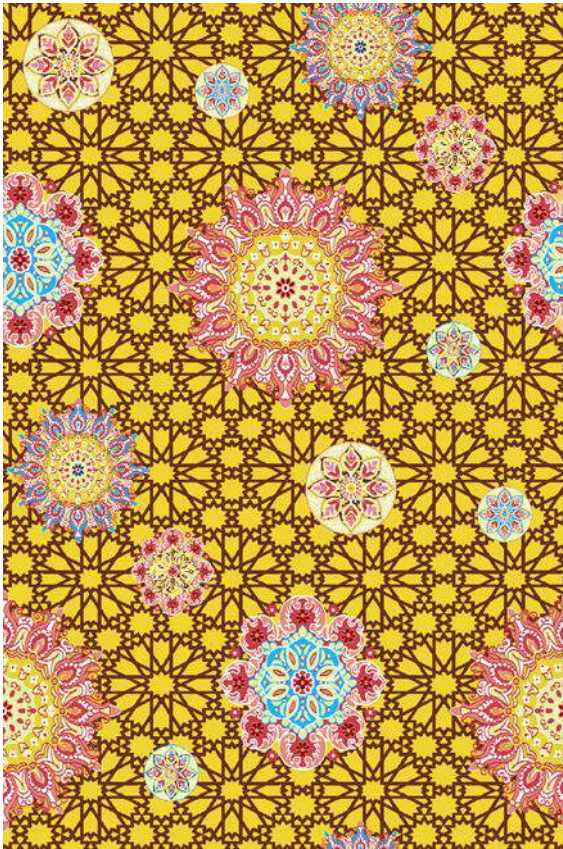
- ١- تم اخطار ادارة التصميم من قبل ادارة التسويق بعمل تصميمات لصالح احد عملاء المصنع لتوظيفها في احد المنشآت السياحية ذات التصميم الداخلي علي الطراز الاسلامي
 - ٢- تم تنفيذ اجراءات العمل وفقا للخطة الاستراتيجية التي سبق ذكرها في المحور الثاني للتعاون بين الادارات المختلفة لانجاز العمل علي الوجه الامثل
- اولا: عمل افكار تصميمية و عرضها بواسطة ادارة المبيعات علي العميل روعي فيها استخدام عناصر من الزخارف الاسلامية لملائمة التصميم الداخلي للمنشأة السياحية والتي سيتم فيها توظيف المنتج وتوضيح الاشكال التالية الافكار التصميمية و مريجاتها اللونية



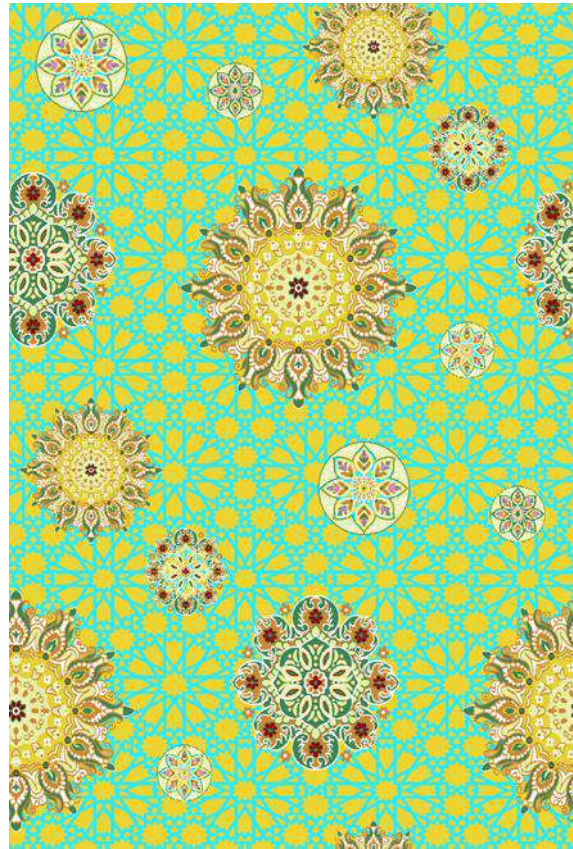
شكل (٢) الفكرة التصميمية الأولى (المرياح الثاني)



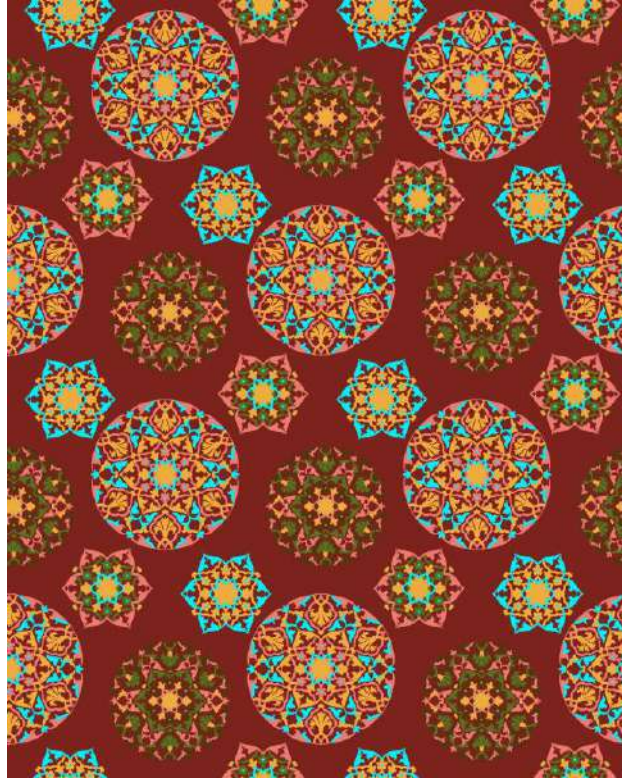
شكل (1) الفكرة التصميمية الأولى (المرياح الأول)



شكل(4)الفكرة التصميمية الثانية(المرياح الثاني)



شكل(3)الفكرة التصميمية الثانية(المرياح الأول)



شكل (5) الفكرة التصميمية الثالثة (المرياح الاول)



شكل (6) الفكرة التصميمية الثالثة (المرياح الثاني)

ثانياً: عرض الافكار التصميمية علي العميل من قبل ادارة التسويق تم اختيار الفكرة الثالثة و مريجاتها و الاتفاق علي عمل عينات مبدئية للمفاضلة بينها

يناير ٢٠٢٥

مجلة العمارة والفنون والعلوم الإنسانية - المجلد العاشر - العدد التاسع والاربعون

ثالثاً: تم تنفيذ اجراءات العمل من قبل ادارة التصميم السابق شرحها في المحور الثاني و تحديد سعر التكلفة للمنتج وعرضه علي ادارة التسويق و مسئول الادارة العليا لوضع هامش ربح مناسب و ابلاغ العميل بالسعر النهائي
رابعاً: تم وضع المواصفة التنفيذية الملائمة من قبل ادارة التصميم كالتالي:
الاسلوب التنفيذي المستخدم: المزدوج والمبطن من اللحمة

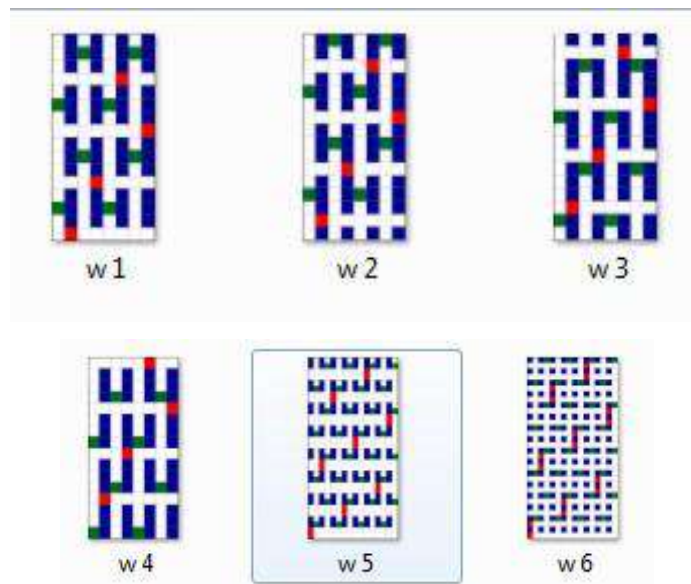
جدول (٢) مواصفة ماكينة النسيج المستخدمة في التنفيذ

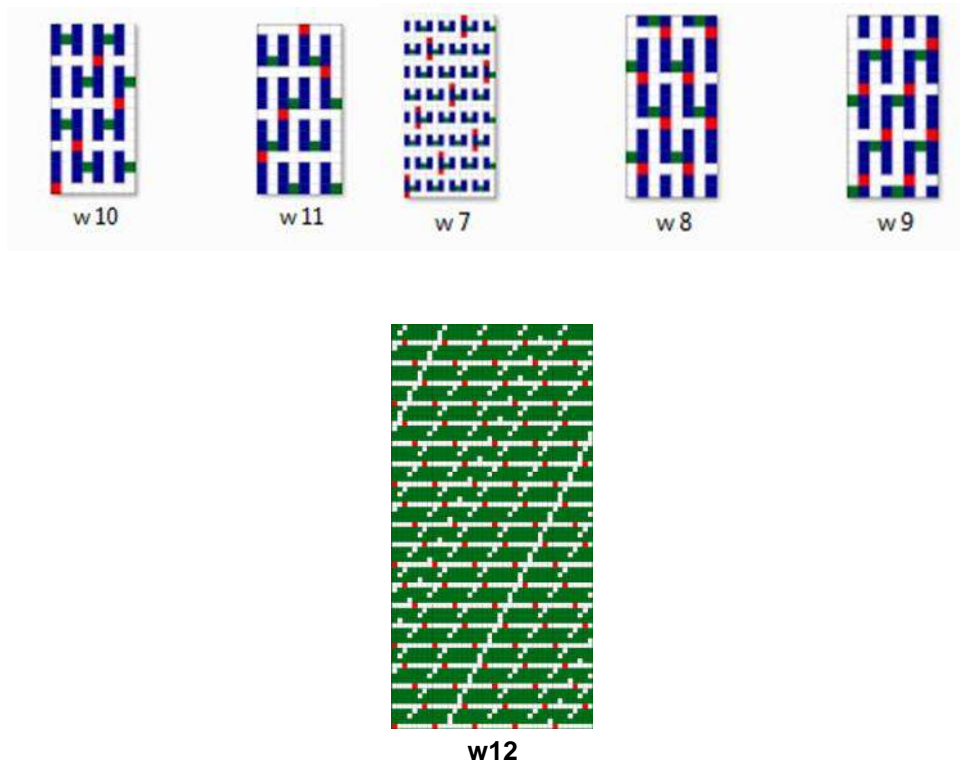
البيانات الفنية لماكينة النسيج المستخدمة			
نوع الماكينة	سوميت سوبر اكسيل	نوع جهاز الجاكارد	شتوبلي ٨٨٠ CX
سنة الصنع	٢٠٠١	قوة جهاز الجاكارد الكلية	٢٦٨٨ شنكل
عرض الماكينة	٣١٠	قوة جاكارد الفعلية	٢٤٠٠ شنكل
المشط المستخدم	مشط باب ٩ باب / سم	وسيلة امرار اللحمة	الشرائط المرنة
التطريح	٨ فتلة / باب	سرعة الماكينة	٢٢٠ دورة / دقيقة

جدول (٣) المواصفات التنفيذية للعينات المنفذة

البند	مواصفات خيوط السداء	مواصفات خيوط اللحمة
١- كثافة الخيوط	٧٢ فتلة / سم	٤٥ لحمة / سم
٢- نمر الخيوط	دنيير 150/1	دنيير 300/1
٣- نوع الخيوط	بوليستر مبنط	بوليستر محلول
٤- ترتيب الألوان	١ فتلة أبيض: ١ فتلة أسود	١ لحمة لون أ: ١ لحمة لون ب: ١ لحمة لون ج: ١ لحمة لون د

التراكيب النسيجية المستخدمة:





خامسا: تم تنفيذ عينات مبدئية كما موضح في الاشكال التالية



شكل (7) العينة المنفذة للتصميم الثالث (المرياح الاول)



شكل (8) العينة المنفذة للتصميم الثالث (المرياح الثاني)

سادسا: تم اختيار العميل بشكل نهائي للتصميم الثالث (المرياح الثاني) والموضح بالشكل (8) وتم البدء في انتاجه حسب المواصفة التنفيذية السابقة



شكل (9) اثناء عملية انتاج التصميم الذي تم اختياره بشكل نهائي

مقارنة بين حجم مبيعات المنشأة وربحيته قبل و بعد تطبيق النظام المقترح

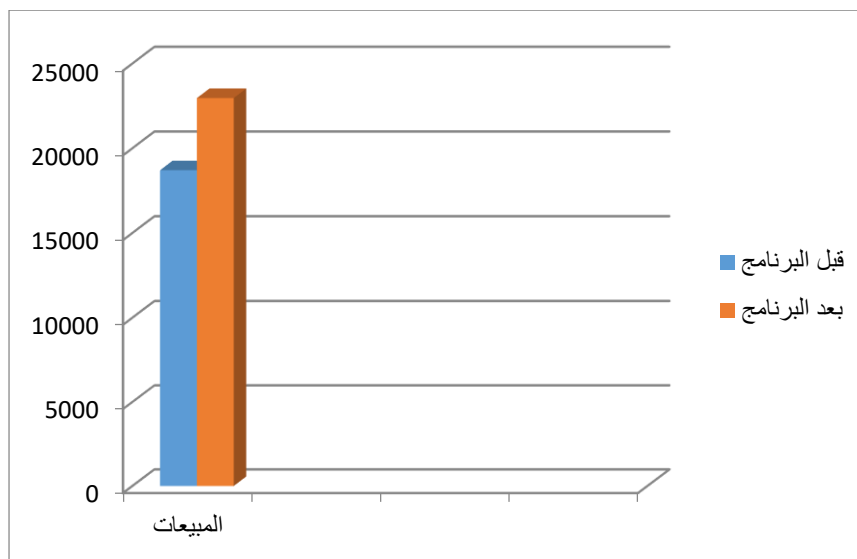
تم تطبيق النظام المقترح السابق شرحة في الفترة بين ٢٠٢١/٩/٣١ و ٢٠٢١/١٢/٣١ و مقارنته بنفس المدة الزمنية قبل تطبيق البرنامج مع ثابت جميع العوامل التي من الممكن ان تؤثر علي النتائج و بالرجوع الي كلا من ادارة المبيعات و الادارة المالية للمنشأة محل الدراسة تبين زيادة حجم المبيعات و زيادة الربحية طبقا للجدول التالي:

جدول (٤) مقارنة بين حجم مبيعات المنشأة وربحيته قبل و بعد تطبيق النظام المقترح

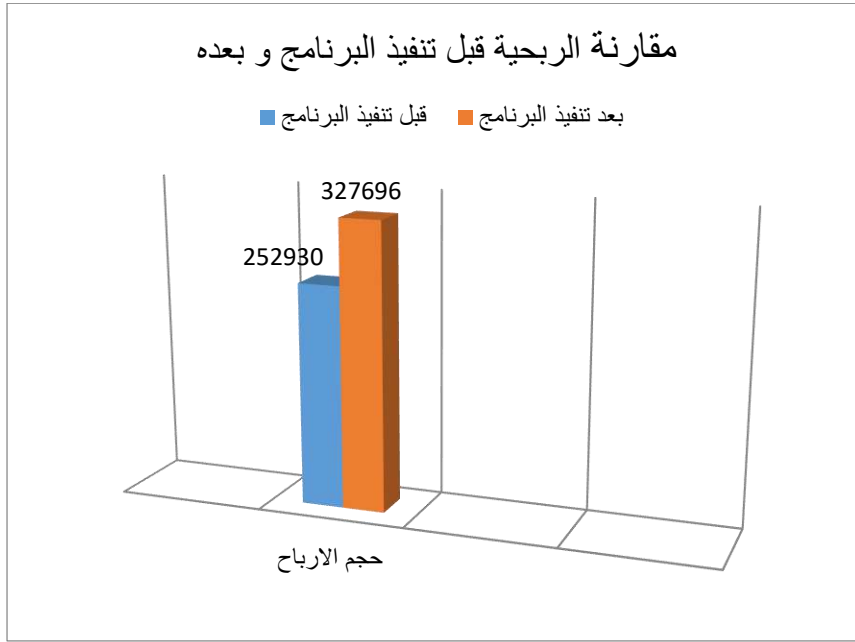
البند	قبل تطبيق النظام المقترح	بعد تطبيق النظام المقترح	نسبة التحسن
حجم المبيعات	١٨٧٠٠ متر	٢٢٩٦٠ متر	%٢٢,٧٨
حجم الأرباح	٢٥٢٩٣٠ جنيه	٣٢٧٦٩٦ جنيه	%٢٩,٥٦

الاستنتاجات:

- ١- ادي تطبيق البرنامج المقترح لتطوير ادارة التصميم و تعاونها مع الادارات الاخرى الي زيادة حجم المبيعات و زيادة ارباح المنشأة محل الدراسة كما هو موضح في الشكل (١٠) و (١١) والذي يمثل الاشكال البيانية لذلك
- ٢- نسبة التحسن في حجم الأرباح بلغ %٢٩,٥٦ في الفترة الزمنية محل الدراسة رغم ان حجم التحسن في المبيعات بلغ %٢٢,٧٨ فقط وذلك لزيادة هامش ارباح المبيعات عن الفترة السابقة نظرا لزيادة تفهم اذواق و ميول المستهلكين و فتح اسواق جديدة.



شكل (١٠) مقارنة بين حجم المبيعات قبل تنفيذ البرنامج و بعده



شكل (١١) مقارنة حجم الربحية قبل تنفيذ البرنامج المقترح و بعده

النتائج:

- تطبيق التخطيط الاستراتيجي علي ادارة التصميم بالمنشأة محل الدراسة أدى إلي تحسين اداءها وتطورها بالاضافة الي زيادة رضا العاملين بها.

- ادي تطبيق التخطيط الاستراتيجي علي ادارة التصميم بالمنشأة النسيجية محل الدراسة الي زيادة ربحية المنشأة عن طريق فتح اسواق جديدة بتصميمات مبتكرة ملبية لحاجات المستهلكين وزيادة جودة المنتج والاستغلال الامثل للموارد المتاحة في المنشأة.

التوصيات:

-يوصي الباحث بتطبيق احدث اساليب الادارة لتطوير اداء المنشآت النسيجية في ظل الظروف الحالية شديدة الصعوبة التي تعوق تقدم هذه الصناعة.

-كما يوصي الباحث بالاستعانة بالأبحاث المتخصصة لحل مشكلات المنشآت النسيجية المتعثرة.

-كما يوصي بارشاد المصانع وتعريفها علي الجهات الاستشارية والتي يجب رجوع اليها لتقديم الخبرة و الحلول المتكاملة لمشكلاتها.

المراجع:

١-جرجر, ابراهيم البشير عبد الحميد:متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي-المجلة العلمية للدراسات التجارية و البيئية-كلية التجارة بالإسماعيلية-جامعة قناة السويس-مجلد٦-عدد ١-٢٠١٥-ص ١٩٢-١٩٤.

-jarjir, abrahim albashir eabd alhamid: mutatalabat tatbiq altakhtit aliastratiji-almajalat aleilmiat lildirasat altijariat w albiyyati-kiliyat altijarat bial'iismaeiliti-jamieat qanat alsuwis-mijildi6-eedad 1-2015-s 192-194.

٢-علما, اسامة محمد: نحو مدخل متكامل للإدارة و التخطيط الاستراتيجي-مجلة الادارة-المجلد ٣٣-العدد الثالث والرابع -ص ٨٧, ٨٨.

eilma,asamat muhamad:nahw madkhal mutakamil lil'idarat waltakhtit alastiratiji-majalat aladarati-almujalad 33-aleadad althaalith walraabie -s 87,88.

٣-غانم،امجد:مقدمة حول مبادئ التخطيط الاستراتيجي-النخبة للاستشارات الادارية-٢٠٠٦-ص ١٢،١٣.

ghanimu,amjid:muqadimat hawl mabadi altakhtit aliastratiji-almukhbat liliastisharat aladariati-2006-s 13,12.

٤- السعيري، بهاء عدنان:الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي-مجلة الكوفة للعلوم القانونية والسياسية-عدد١٥-ص ٨٠-٨٥.

- alsaebari, baha' eadnan:aliastiratijiat waltakhtit aliastratijiu-majalat alkufat lileulum alqanuniat walsiyasiiti-eidad15-s 80-85.

٥-البركي،فتحية علي محمود:دراسة سردية لواقع التخطيط الاستراتيجي-مجلة الاقتصاد والتجارة-جامعة الزيتونة-العدد التاسع-يونيو٢٠١٦-ص ١٠١-١٠٣.

albarki,fathiat eali mahmud:dirasat sardiat liwaqie altakhtit alastiratiji-majalat alaqtisad waltijarati-jamieat alzaytunat-aleadad altaasiei-yunyuy2016-s 101-103.

٦- القاضي، فواد محمد:التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية و المحافظة عليها-جمعية ادارة الاعمال العربية-عدد ١٣٦-٢٠١٢-ص ١٨،١٩.

alqadi, fuad muhamad:altakhtit alastiratijii lithahqiq almizat altanafusiat w almuhafazat ealayha-jameiat adarat alaemal alearabiati-eidad 136-2012-s 19,18.

٧- بوبكر، هشام:التخطيط الاستراتيجي مكونات و نماذج وابعاد-مجلة الحقوق والعلوم الانسانية-عدد ٢٥-ص ٥٠-٥٣.

bubikir,hsham:altakhtit aliastratijiu mukawinat w namadhij wabead-mjalat alhuquq waleulum alansaniati-eidad 25-s 50-53.

٨-اسماعيل،ليبب شائف محمد -دليل التخطيط الاستراتيجي للقيادات الشبابية-مؤسسة التنمية الشبابية-ديسمبر ٢٠١٢-ص ٢٣،٢٤،٢٧.

asmaeil,lbib shayif muhamad -dalil altakhtit aliastratijii lilqiadat alshababiati-muasasat altanmiat alshababiati-disambir 2012-s 27,24,23.

٩- عبد الموجود، محمد عزت -التخطيط الاستراتيجي معناه وفحواه وجدواه-المجلة العربية للعلوم الاجتماعية-المؤسسة العربية للاستشارات العلمية و تنمية الموارد البشرية - عدد ٣-ص ٢٢،٢٣.

eabd almawjudi, muhamad eizat -altakhtit alastiratijii maenah wafahwah wajadwahu-almahalat alearabiati lileulum alajtimaieati-almuasasat alearabiati lilaistisharat aleilmiat w tanmiat almawarid albashariat -eadad 3-s 23,22.

١٠- الهاشمي،وليد طالب -التخطيط الاستراتيجي و العوامل المؤثرة فيه - رسالة التربية - وزارة التربية و التعليم-عدد ٣١-ص ٩،١٠.

alhashmi,wlyd talab -altakhtit alastiratijii w aleawamil almuathirat fih - risalat altarbiat - wizarat altarbiat w altaelima-eidad 31- s 10,9.

١١-عمرو،خالد دانة-علاقة ادارة التصميم بتحقيق الميزة التنافسية-كلية الاعمال -جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا ٢٠٠٩ ص ١٩،٢٠

eamru,khalid danat-ealaqat adarat altasmim bitahqiq almizat altanafusiit-kiliyat alaemal -jamieat alsharq alawisat lildirasat aleulya 2009 s 19,2٠

١٢-بنداري،احمد رياض- جودة التصميم و الانتاجية لاقمشة المفروشات بين سياسة الادارة الحالية و اسلوب الادارة الحديثة- رسالة دكتوراة -كلية الفنون التطبيقية -جامعة حلوان ٢٠٠١ ص ١٧٧،١٧٨.

bindari,ahimad riad- jwdat altasmim w alaintajiat liaqimishat almafrushat bayn siasat aladarat alhaliat w aslub aladarat alhadithati-risalat dukhturat -kuliyyat alfunun altatbiqiat -jamieat hulwan 2001.s.١٧٧،١٧٨