

Research Paper

Conceptual Model Development of Strategic Role at Design Management in Order to Increase Architectural Middle Offices Efficiency in Tehran

Naghmeh Hemmatian¹, Ghazal Safdarian^{*2}, Iraj Etessam³, Kaveh Bazrafkan⁴

1. PhD Student in Architecture, Pardis Branch, Islamic Azad University, Pardis, Iran
2. Assistant Professor, Department of Architecture, Pardis Branch, Islamic Azad University, Pardis, Iran
3. Professor, Department of Architecture, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran
4. Assistant Professor, Department of Architecture, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

ARTICLE INFO

PP: 616-636

Use your device to scan and read the article online



Keywords: *Design Management, Strategic Management, Middle Offices, Architecture, Tehran.*

Abstract

Design management research is defined at the intersection of two fields: management science and design science. Our focus is on research related to design management, and through the study of international technical literature that has been published in this field between 1977 and 2017, the relationship types of this We briefly describe the two fields. In the first stage, the multiple realm of design management is defined through its keywords and their evolution; Using different definitions of design management, the place of design in organizations begins to emerge. In the second step, the analysis focuses on five main themes of design management developed in technical literature: the value of design, design methods and skills, design tools, its integration with other functions, and the theme of "better manager by design" as well as the resulting models. From the above. Finally, this technical literature review shows the need to discuss two complementary forces: design management and design leadership.

Citation: Hemmatian, N., Safdarian, G., Etessam, I. and Bazrafkan, K.(2024). Conceptual Model Development of Strategic Role at Design Management in Order to Increase Architectural Middle Offices Efficiency in Tehran. *Geography (Regional Planning)*, 13(50), 616-636

DOI: [10.22034/jgeoq.2025.367464.3923](https://doi.org/10.22034/jgeoq.2025.367464.3923)

* **Corresponding author:** Ghazal Safdarian, **Email:** ghazalsafdarian@yahoo.com

Copyright © 2024 The Authors. Published by Qeshm Institute. This is an open access article under the CC BY license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Extended Abstract

Introduction

The process of this paper aims to demonstrate the necessity of utilizing design management through the important theories published on the subject between 1977 and 2017. Our approach is primarily educational and to help future researchers of design management with an international perspective, as well as to more easily accept and understand design for management, and conversely, to more easily understand management by design: "The function of design in a manufacturing company should be the primary responsibility of management" (Archer, 1969). This is a technical literature review that analyzes the history of the subject, but less, the latest advances in research on the history of design and more, indicating a path that leads to new perspectives in the future on a theoretical topic. Our aim is to create a network of research perspectives and foresight in design management. It is not only about definitions, but also the spirit of giving meaning to an international research perspective after 40 years of its development.

Design management is a space between design science and management science, but it is an "obligatory" interdisciplinary field because managers and designers are not interested in it. So, what are the obstacles to its development? Among the many factors, we have found three major international reasons: a) educational institutions and schools in these two disciplines have never been connected or have very little connection. b) lack of interest in design-related issues by management, such as aesthetics, etc. c) lack of interest in management by designers, and sometimes a lack of acceptance of management and the assessment of the value of their work. And for Latin American countries, there is another reason: translation errors that lead to theoretical errors.

Methodology

Our position is to work through research on design management, research that addresses the role of designers in companies, the reality of the relationship between designers (regardless of their professional status or design discipline) and their client companies (regardless of their industry); and finally, to

ask questions about the value of design and its tools for companies. Although the use of books is an academic research method, books were considered the main underpinning of the definition of design management because they are more readily accessible to managers and a wider audience. Research articles are presented as future perspectives and perspectives.

Results and Discussion

The results of the research findings show that design offices are always looking for models that will grow and develop their professional value and credibility. They also face new competitors and these newcomers in the industry act as strategic consultants. This research suggests:

- Developing design management education, offering design programs in educational institutions, as a mandatory course for professional management and a better understanding of the employer's situation
- Disseminating studies on design value measurement tools (DMI value measurement models, DME award) because it will be very beneficial to increase the quality of the relationship between the two interdisciplinary fields. So why are designers in their offices and institutions still wary of these measurement tools to increase the productivity of their work? Because this question of value is the main issue that distinguishes design from design management.
- Design management researchers can consciously address the tension and synergy between design and management and carefully examine the reflection of the conditions of a designer's entry into the company. This can enhance the effectiveness of educational case studies, as they often limit themselves to success stories and are difficult to transfer from their intellectual context. For example, innovation project teams with tripartite students (from three disciplines) or in "third place" innovation spaces can be effective. What is the characteristic of a designer? Can we document reality and distance ourselves from the designer in the "creative" mode in business science?
- Managers who design without knowing it, and conversely designers who manage without knowing it, are known as "silent

managers". Designers who are proficient in project management and process management usually do not talk about design management skills.

□ Designers in a design project, by thinking along with the "customer-consumer" and "customer-manager", can show the value of their work. In other words, talking about the "value of design for the company", is the highest value for the customer and employees. Architectural offices have a clear goal, strategic vision and financial value, and they are also a set of complex human systems. The designer's ability to observe, coordinate, visualize, simplify and build something coherent in this set is important. Also, a proper understanding of design can turn it into a culture.

Conclusion

Design management has not yet entered the mainstream of management science. A complementary analysis based on design management doctoral theses and research journals would be welcome because it shows that design is not just a fun area for management researchers, to be explored only through emotion, creativity, materials or form. On the other hand, design science understands the necessity of design management's function to moderate the power of design in the corporate structure and the necessity of design leadership to work on disruptive or forward-looking innovations, but it often ignores the organizational changes resulting from a design strategy. Design leadership often wants to be critical of the classic hierarchical management by "departments", and to open the way for a more open, creative, compassionate, fluid and autonomous culture in the company, but this is naturally also the goal of the most efficient companies.

Management science neglects the role of aesthetics in understanding what happens when organizing. Design forces managers and executives to be concerned with the material aspects of the company. The situation of the entrepreneur is also very close to that of the designer. An entrepreneur is like a designer and thinks like him: "the entrepreneur designs his company" and shapes it. What is happening now around the methods of design thinking that are making changes in our lives, our cities and our companies, probably intends

to instill a theoretical scope of aesthetics in management different from the concept of the art company in it. A theory of design management is presented with the aim of the well-being of an individual, just as good management will follow the same path.

References


1. Eslami, G., & Jabroti, E. (2014). Improving qualitative design based on optimal management of effective factors. *Art and Architecture: Iranian Architectural Studies*, 3, 1-20.
2. Jahanbani, M. A., Ahmadi, M., & Behzadfar, M. (2022). Factors affecting citizens' trust in strengthening collective participation in urban development projects from the perspective of citizens and managers (Case study: Tehran metropolis). *Geography and Regional Planning Quarterly*, 12(4), 596-616.
3. Zarghani, M., Bakhshi, A., Hajian Zidi, M., & Rasouli, S. H. (2022). The relationship between geographical-environmental factors and job stress among employees of large construction projects (Case study: Iran Mall, Tehran). *Geography and Regional Planning Quarterly*, 12(4), 617-635.
4. Sahranavard, A., Majidi, T., Jahangirfard, M., & Mahdizadeh, A. (2022). Designing a sustainable regional human resource management model in Iran's petrochemical industry with a futures studies approach. *Geography and Regional Planning Quarterly*, 12(2), 364-387.
5. Ali Ahmadi, A., Khan, P., & Bagheri, M. (2014). Investigating and explaining the causal role of knowledge management in the effectiveness of learning organizations. *Management, Future Management*, 38, 1-20.
6. Kakavand, S., Habib, F., & Mokhtari Taleghani, A. (2020). Explaining the comprehensive system of architectural façade design in Tehran from the perspective of managers and

- designers. *Geography and Regional Planning Quarterly*, 10(4), 335-360.
7. Gouran Ouremi, F., Zamani, F., & Yousefi Saeedabadi, R. (2020). Investigating the relationship between strategic-spatial organization and sustainable academic entrepreneurship: A case study of Payame Noor University, Region 2, Iran. *Geography and Regional Planning Quarterly*, 10(3), 863-876.
 8. Mohammadian, A., Manian, A., & Khadadad Bermi, M. (2016). Designing a business model for virtual growth centers in Iran. *Technology Growth Quarterly*, 12(47), 1-20.
 9. Nedaei Fard, A. (2009). Design management in product design. *Art and Architecture, Golzaye Honar*, 29, 1-15.
 1. Habibi, M. (2018). *From city to city: A historical analysis of the concept of the city and its physical appearance: Thought and influence*. University of Tehran.
 2. Habibi, M., & Horkard, B. (2010). *Atlas of Tehran metropolis: Land and people* (p. 219).
 3. Houshyar Yousefi, B. (2016). *The core of design thinking and its architectural application*. G16.
 4. Houshyar Yousefi, B., & Razavi, N. (2013). *An introduction to managerial approaches in architectural practice in small offices*. Tehran: Ketab-e Fekr-e No.
 5. Mahdizadeh, J. (2003). A look at the historical development of Tehran's physical-spatial expansion (Part 4: The formation of Tehran's urban complex from 1978 to the present). *Architectural Studies*, 5, 34-41.
 6. Nazarian, A. (1991). The spatial expansion of Tehran and the emergence of satellite cities. *Geographical Research*, 20, 1-20.
 7. Tehran Statistical Yearbook. (2019).
 1. Bayat, A., & Naseralmemar, K. (2014). Investigating the problems of architectural design management in Iran and its impact on key project success factors. *National Conference on New Theories in Architecture and Urban Planning*.
 1. Akrich, M. (2006). *Les utilisateurs, acteurs de l'innovation*. In M. Alkrich, M. Callon, & B. Latour (Eds.), *Sociologie de la traduction: Textes fondateurs* (pp. 1-30). Presses des Mines. Buchanan, R. (2004). Interaction pathways in organizational life. In R. J. Boland Jr. & F. Collopy (Eds.), *Managing as designing* (pp. 100-120). Stanford University Press.

مقاله پژوهشی

تدوین الگوی مفهومی نقش استراتژیکی مدیریت طراحی در راستای افزایش کارایی دفاتر میانی معماری در شهر تهران

نغمه همتیان: دانشجوی دکتری معماری، واحد پردیس، دانشگاه آزاد اسلامی، پردیس، ایران
غزال صفدریان*: استادیار گروه معماری، واحد پردیس، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
ایرج اعتصام: استاد گروه معماری، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
کاوه بذرافکن: استادیار گروه معماری، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

چکیده	اطلاعات مقاله
<p>تحقیق درباره مدیریت طراحی در فصل مشترک دو رشته تعریف می‌شود: علوم مدیریتی و علوم طراحی. تمرکز ما بر روی تحقیقات مربوط به مدیریت طراحی بوده و از طریق مطالعه ادبیات فنی بین‌المللی که بین سال‌های ۱۹۷۷ و ۲۰۱۷ در این زمینه منتشر شده‌اند، انواع رابطه این دو رشته را به طور خلاصه بیان می‌کنیم. در مرحله اول، قلمرو چندگانه مدیریت طراحی از طریق کلمات کلیدی آن و سیر تکاملی آن‌ها تعریف می‌شود؛ با استفاده از تعاریف مختلف از مدیریت طراحی، جایگاه طراحی در سازمان‌ها شروع به ظهور می‌کند. در مرحله دوم، تجزیه و تحلیل بر پنج موضوع اصلی مدیریت طراحی توسعه یافته در ادبیات فنی متمرکز می‌شود: ارزش طراحی، روش‌ها و مهارت‌های طراحی، ابزار طراحی، ادغام آن با سایر کارکردها، و موضوع "مدیر بهتر بر اساس طراحی" و همچنین مدل‌های حاصل از موارد فوق. در نهایت، این مرور ادبیات فنی، لزوم مباحثه و نیروی مکمل را نشان می‌دهد: مدیریت طراحی و رهبری طراحی.</p>	<p>شماره صفحات: ۶۳۶-۶۱۶</p> <p>از دستگاه خود برای اسکن و خواندن مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید</p> 
	<p>واژه‌های کلیدی: مدیریت طراحی، مدیریت استراتژیک، دفاتر میانی، معماری، تهران.</p>

استناد: همتیان، نغمه، صفدریان، غزال، اعتصام، ایرج و بذرافکن، کاوه. (۱۴۰۲). تدوین الگوی مفهومی نقش استراتژیکی مدیریت طراحی در راستای افزایش کارایی دفاتر میانی معماری در شهر تهران. فصلنامه جغرافیا (برنامه ریزی منطقه ای)، ۱۳(۵۰)، ۶۱۶-۶۳۶.

DOI:10.22034/jgeoq.2025.367464.3923

مقدمه

روند این مقاله با هدف نشان دادن ضرورت بهره‌گیری از مدیریت طراحی از طریق نظریه‌های مهم منتشر شده در مورد این موضوع، بین سال‌های ۱۹۷۷ و ۲۰۱۷ انجام شده است. رویکرد ما در وهله اول، آموزشی است و برای کمک به پژوهشگران آینده مدیریت طراحی با دیدگاه بین‌المللی، و همچنین پذیرش و درک آسان‌تر طراحی برای مدیریت، و بر عکس آن، درک آسان‌تر مدیریت توسط طراحی؛ "عملکرد طراحی در یک شرکت تولیدی باید مسئولیت اصلی مدیریت باشد" (Archer, 1969). اینکار یک مرور ادبیات فنی است که به تحلیل تاریخچه این موضوع می‌پردازد، اما کمتر، به آخرین پیشرفت‌های تحقیق بر روی تاریخ طراحی پرداخته و بیشتر بیانگر مسیری است که منجر به دیدگاه‌های جدید در آینده نسبت به یک موضوع نظری می‌شود. هدف ما ایجاد شبکه‌ای از دیدگاه‌های تحقیقاتی و آینده‌نگری در مدیریت طراحی است. این مساله تنها در مورد تعاریف نیست، بلکه روحیه معنا بخشیدن به یک دیدگاه تحقیقاتی بین‌المللی پس از ۴۰ سال توسعه آن است.

مدیریت طراحی، فضایی بین علم طراحی و علم مدیریت است، اما این یک زمینه میان رشته‌ای "اجباری" است زیرا مدیران و طراحان به آن علاقه ندارند. بنابراین، موانع توسعه آن چه مواردی هستند؟ از میان عوامل متعدد، ما سه دلیل بزرگ بین‌المللی را یافته‌ایم: الف) مؤسسات آموزشی و مدارس در این دو رشته هرگز ارتباط نداشته یا به میزان خیلی کم با هم ارتباط دارند. ب) عدم علاقه مدیریت به مسائل مربوط به طراحی، مثل زیبایی شناسی، و... ج) عدم علاقه طراحان به مدیریت، و گاهی عدم پذیرش مدیریت و سنجش ارزش فعالیت آنها. و برای کشورهای آمریکای لاتین، یک دلیل دیگر نیز وجود دارد: اشتباهات ترجمه که منجر به اشتباهات نظری می‌شود.

یک تحلیل تطبیقی بر روی دو اثر اساسی (کتاب پایه) در مورد پژوهش مدیریت طراحی (کتابچه راهنما، Oakley و همکاران، ۱۹۹۰ و کتابچه راهنما، Cooper و همکاران، ۲۰۱۱)، که مهمترین مقاله‌های پژوهشی را در طول یک دهه انتخاب کرده‌اند) نشان می‌دهد که تحقیقات در مدیریت طراحی، رو به سازمان‌یافتگی و بین‌المللی شدن پیش می‌رود. نویسندگان تقریباً همه از طراحان (شاغلان در این رشته یا مدرسان آن) بوده و الهام بخش متفکران مدیریت طراحی برآمده از هر دو رشته هستند: از رشته مدیریت (M. Porter, T. Peter, T. Levitt, P. Drucker, R. Hayes, G. Hamel) و از رشته طراحی: متخصصان در فرایند طراحی (Beitz, Pahl, Broadbent) و در تفکر طراحی (R. Buchanan, R. Martin, T. Brown).

تحلیل دقیق‌تر کلماتی که بیشتر در بخش راهنمای هر دو کتاب ذکر شده، پنج موضوع اصلی را نشان می‌دهد که مدیریت طراحی را توصیف می‌کنند: فرآیند طراحی، رشته‌های طراحی، مهارت‌های طراحی، ابزارهای مدیریت طراحی و رهبری و ارزش‌های طراحی. ما متوجه می‌شویم که مدیریت طراحی به تدریج در حال ادغام کلمات مورد استفاده در مدیریت است: نام تجاری، نوآوری، راهبرد، ارزش، تغییر، و از دیدگاه منحصراًکننده مدیریت طراحی به مدیریت پروژه‌های طراحی، فاصله می‌گیرد. همچنین، کلمات کلیدی مجله مروری بر مدیریت طراح در ۳۰ سال گذشته به ما نشان می‌دهد که مدیران طراحی، کلمات راهبردی را برای ایجاد فرهنگ طراحی، با هم ادغام می‌کنند.

موضوع ما این است که از طریق تحقیق در مورد مدیریت طراحی، تحقیقی که به نقش طراحان در شرکت‌ها، واقعیت رابطه بین طراحان (صرف نظر از وضعیت حرفه‌ای یا رشته طراحی آنها) و شرکت‌های مشتری آنها (صرف نظر از صنعت آنها) پردازیم؛ و در نهایت، به سؤال در مورد ارزش طراحی و ابزارهای آن برای شرکت‌ها را مطرح می‌کند، کار کنیم. هرچند استفاده از کتاب، یک روش تحقیق دانشگاهی است، اما کتاب‌ها، به عنوان اصلی‌ترین زیربنای تعریف مدیریت طراحی در نظر گرفته شد، زیرا آنها سریعتر با مدیران و مخاطبان زیادی ارتباط برقرار می‌کنند. مقالات تحقیقاتی به عنوان چشم انداز و دیدگاه آینده ارائه می‌شوند.

هنگام مرور کلی تاریخچه طراحی در مدیریت، باید توجه داشته باشیم که عملکرد طراحی، که محدود به برخی از صنایع و شرکت‌ها (مانند مد، خودروسازی، چیدمان، B&O، Alessi، Herman Miller Braun، LOEG) بود، اکنون در زمینه‌های دیگر، بخصوص در سال‌های اخیر با موفقیت، در صنایع دیجیتال و فناوری اطلاعات تکامل یافته است: IBM، Apple، Microsoft، Lenovo، Samsung، Google، Sun Systems، Amazon. در سال ۲۰۱۱، مقاله‌ای از Hobday و همکاران که در یک مجله طراحی منتشر شده، این واقعیت را نشان می‌دهد که طراحی در روندهای بزرگ تحقیقات نوآورانه، کوچک

تصور نمی‌شده یا نمی‌شود. هدف ما این است که با حفظ همین رویه، با توجه به مشارکت‌کنندگان و شبکه‌های تحقیقاتی در این حوزه، این تحقیقات را در معرض دید وسیعتری قرار دهیم. آیا می‌توانیم از نکات کلیدی مشترک در گذشته، حال و آینده مدیریت طراحی پرده برداریم؟

چارچوب نظری

مدیریت استراتژیک عبارت است از فرآیند تجزیه و تحلیل محیطی سازمان و اتخاذ تصمیم‌ها و فعالیت‌ها که باعث تقویت مزیت‌های رقابتی برای سازمان می‌شوند (گوران اوریمی و همکاران، ۱۳۹۹، ۸۶۵). مدل برنامه‌ریزی جامع استراتژیک جزء اولین مدل‌های مدیریت استراتژیک بشمار می‌رود که توسط تایلر در سال ۱۹۷۵ ارائه گردید (صحرانورد و همکاران، ۱۴۰۱، ۳۷۲). مقوله مدیریت طراحی با حوزه‌های مدیریت بازاریابی، مدیریت اجرایی و مدیریت استراتژیک (راهبردی) همپوشانی دارد. به‌طور سنتی، مقوله مدیریت طراحی تنها محدود به مدیریت پروژه‌های طراحی و دیزاین دیده می‌شد. اما در طول زمان، به تدریج دیگر جنبه‌های سازمانی در سطوح کاربردی تا راهبردی را دربر گرفت. در سال‌های اخیر نگرشی ایجاد شده است که تلفیق تفکر طراحی با مدیریت راهبردی را به عنوان رویکردی میان رشته و انسان محور به دانش مدیریت در نظر می‌گیرد. اینکه توافق گسترده‌ای در زمینه اهمیت تحقق‌پذیری طرح وجود دارد، امری واضح است (کاکاوند و همکاران، ۱۳۹۹، ۳۳۹). این پارادایم همچنین در مقابل شیوه‌های مرتبط با الگوی مدیریت سنتی بر روش‌های مشارکتی و استنباط ابدکتیو تمرکز دارد (Jones, 2008). بنابراین طبیعت چند وجهی مدیریت طراحی منجر به آن می‌شود که ارائه تعریفی جامع از آن، پیچیده باشد. به علاوه اینکه مدیران طراحی طیف گسترده‌ای از نقش‌ها و مسئولیت‌ها را عهده‌دار هستند و فاکتورهای دیگری همچون تفاوت این شغل در صنایع مختلف، بزرگی یا کوچکی شرکت‌ها، وضعیت بازار و تفاوت در اهمیت و تأثیر مقوله طراحی در سازمان‌های مختلف ارائه تعریفی جامع را پیچیده‌تر می‌کند. در نتیجه می‌توان گفت که مدیریت طراحی تنها محدود به نوع خاصی از طراحی نیست و معمولاً بسیار متأثر از بستر به کارگیری آن در ساختار سازمان است. DM میتواند در حوزه‌های مختلف طراحی دسته‌بندی شود. مدیریت طراحی محصول؛ مدیریت طراحی برند؛ مدیریت طراحی خدمات؛ مدیریت طراحی مهندسی؛ مدیریت طراحی شهری؛ مدیریت طراحی معماری؛ مدیریت طراحی کسب و کار.

در برابر کسب و کارهای بزرگ قرار می‌گیرد و نسبت به آن مزایای بسیاری دارد؛ از جمله ارزش افزوده، نوآوری، اشتغال‌آفرینی و انعطاف‌پذیری بیشتر. بنگاه‌های کوچک و متوسط که به‌اختصار SME نامیده می‌شود، در منابع مختلف ترجمه شده به فارسی با عناوین زیر نیز دیده می‌شود: صنایع کوچک و متوسط، کسب و کارهای کوچک و متوسط، شرکت‌های کوچک و متوسط، سازمان‌های کوچک و متوسط، مؤسسات کوچک و متوسط، واحدهای کوچک و متوسط، واحدهای صنعتی کوچک و متوسط، بنگاه‌های صنعتی کوچک و متوسط، ... تعریف صنایع کوچک و متوسط در کشورهای مختلف با یکدیگر تفاوت دارد و تابع شرایط اقتصادی و صنعتی حاکم است. برخی از معیارهایی که برای تعیین نوع صنایع (کوچک، متوسط و بزرگ) به کار می‌روند عبارتند از: تعداد کارکنان، سرمایه، دارایی کل، حجم فروش و ظرفیت تولید (ناطق، ۱۳۸۵).

منظور از دفاتر میانی، در این پژوهش، دفاتر و شرکت‌های مشاور معماری است که به لحاظ معیارهایی کمی، در مرتبه ای میان دفاتر کوچک و شرکت‌های بزرگ، و در زمره ی بنگاه‌های متوسط قرار می‌گیرند. بعضی از این معیارها، عبارتند از: تعداد کارکنان، سرمایه، دارایی کل، حجم فروش و ظرفیت تولید. در این میان رایج‌ترین معیار، تعداد کارکنان است که این نیز از کشوری به کشور دیگر، متفاوت تعیین می‌شود. بر اساس تعریف وزارت صنایع و معادن و وزارت جهاد کشاورزی، بنگاه‌های کوچک و متوسط، واحدهای صنعتی و خدماتی (شهری و روستایی) هستند که کمتر از ۵۰ نفر کارگر دارند. این بنگاه‌ها، واحدهای اقتصادی ویژه ای هستند که به صورت مستقیم و یا غیرمستقیم، در تولید ملی، اشتغال زایی و جذب نیروی کار، نقش قابل توجهی دارند (انجمن ملی صنایع پلاستیک و پلیمر ایران ۱۳۹۵). دفاتر کوچک معماری، ماهیتاً جزو سازمان‌هایی قرار می‌گیرند که به دلیل مقیاس کوچک، اغلب از تفکر خلاق در فرآیندهایشان استفاده می‌کنند. در شرکت‌های بزرگ معماری، بیشترین توجه به امور مدیریتی و کسب و کاری است. اما در دفاتر میانی، تلفیقی از معماری و مدیریت صورت می‌گیرد که از مزایایی چون ارزش افزوده، نوآوری، اشتغال‌آفرینی و انعطاف‌پذیری در عین چابکی سازمانی، برخوردارند.

مدل کسب و کار، چارچوبی برای خلق پول و ثروت است. این چارچوب، نشان می‌دهد که یک بنگاه چه مجموعه فعالیت‌هایی را، چگونه و در چه زمانی باید انجام دهد تا مشتریان از آن‌چه که از بنگاه انتظار دارند بهره‌مند شوند و بنگاه نیز به سود دست یابد (هوشیار یوسفی و رضوی، ۱۳۹۳). رویکردهای اقتصادی، مدل کسب و کار را منطبق خلق سود در شرکت می‌دانند. این دسته از تعاریف شامل مفاهیم سرمایه، سود و درآمد می‌باشد. امروزه مدل کسب و کار اوستروالدی به عنوان رایج‌ترین و گسترده‌ترین بوم مدل کسب و کار شناخته شده است، این مدل به عنوان ارائه‌کننده‌ی زبان مشترک در توصیف، تجسم، ارزیابی و تغییر مدل کسب و کار می‌باشد (محمدیان، ۱۳۹۵). رویکرد فعالیت محور، یکی از رویکردهای مدل‌های کسب و کار است. تعاریف در این بخش، متمرکز بر فعالیت یا فرآیند (به صورت مجموعه‌ای از فعالیت‌ها) بوده است.

یک شرکت معماری، برای کسب موفقیت، باید در دو حیطة رشد یابد؛ خلق ارزش‌های طراحی و سودآفرینی. خلق ارزش از طریق مدیریت طراحی و کسب سود از طریق مدیریت هزینه، حاصل می‌شود، به عبارتی دیگر، موفقیت شرکت‌ها در گرو این دو موضوع است؛ آشنایی بیشتر و بهتر با فرآیندها و فراگردهای طراحی، و مدیریت کسب و کار، که در یک شرکت این دو فرآیند، با هم آمیخته‌اند (هوشیار یوسفی، ۱۳۹۵).

پیشینه پژوهش

در ادامه، مطالعات سابقه پژوهش بصورت جدول از مقالات داخلی و خارجی ارائه می‌گردد:

جدول (۱): پیشینه تحقیق های انجام شده از مقالات داخلی و خارجی

پژوهشگر	سال	موضوع پژوهش	نتیجه‌گیری
آتوسا بی	۱۳۹۳	بررسی مشکلات مدیریت طراحی معماری در ایران و تاثیر آن بر عوامل کلیدی موفقیت پروژه	<ul style="list-style-type: none"> استفاده از روابط بین مدیران برای گرفتن کار به جای ضوابط موجود دخالت افراد نامتخصص و بی کفایت در روند طراحی و اجرای کار رکود اقتصادی رقابت نا عادلانه با شرکت های دولتی ارتباط ضعیف بین مشاورین طرح و تیم ساخت <p>بیشترین اثر گذاری را در روند انجام مدیریت طرح را در شرکت های مهندسی مشاور دارا می باشند که برای این شرکت ها به نوعی تهدید اساسی نیز تلقی می شوند . همچنین یافتیم مشکلات برشمرده بر روی کیفیت پروژه ، برنامه زمان بندی، روند مالی و نیز مسائل زیست محیطی تاثیر بسزایی دارند.پیشنهاد میگردد برای مقابله با این مشکلات و تهدیدات در مدیریت پروژه روندی را تحت عنوان عامل چهارم بکار گرفته شود . بدینصورت که یک فرد یا شخص چهارمی که در پروژه ذینفع نیز نمی باشد، همچون استانداردهای موجود جهانی، طبق یک سری قوانین مدون شده مسئولیت مدیریت پروژه را از همه نظر به عهده می گیرد که تا به امروز با موفقیت رو به رو بوده است و تا حد بسیار زیاد باعث کاهش اثرات مشکلات بر شمرده بر روند پروژه بوده است.</p>
احمد ندائی فرد	۱۳۸۸	مدیریت طراحی در طراحی محصول	<p>بخش مدیریت طراحی باید جایگاه ضروری و جدایی ناپذیری در فرایند طراحی و تولید داشته باشد و بین بخشهای مختلف تحقیق، طراحی و تولید ارتباط و هماهنگی برقرار کند. همچنین مدیریت طراحی باید با توجه به نیاز مصرف کننده و تلاش برای برطرف کردن آن، به بهترین شیوه و نیز ارزیابی دقیق بازار و محصولات مشابه، بر کیفیت و دوام محصول بیفزاید، هزینه‌ای تولید را کاهش دهد، فرایند تولید را تسهیل و تسریع کند و هرچا که بتواند از قابلیت‌های موجود سازمان برای ایجاد محصولی جدید استفاده نماید. بطور کلی مدیریت طراحی در طراحی محصول، عاملی بسیار مهم است که قدرت آن باعث موفقیت سازمان و محصول و عدم تضعیف آن موجب شکست سازمان و عدم موفقیت محصول میشود.</p>

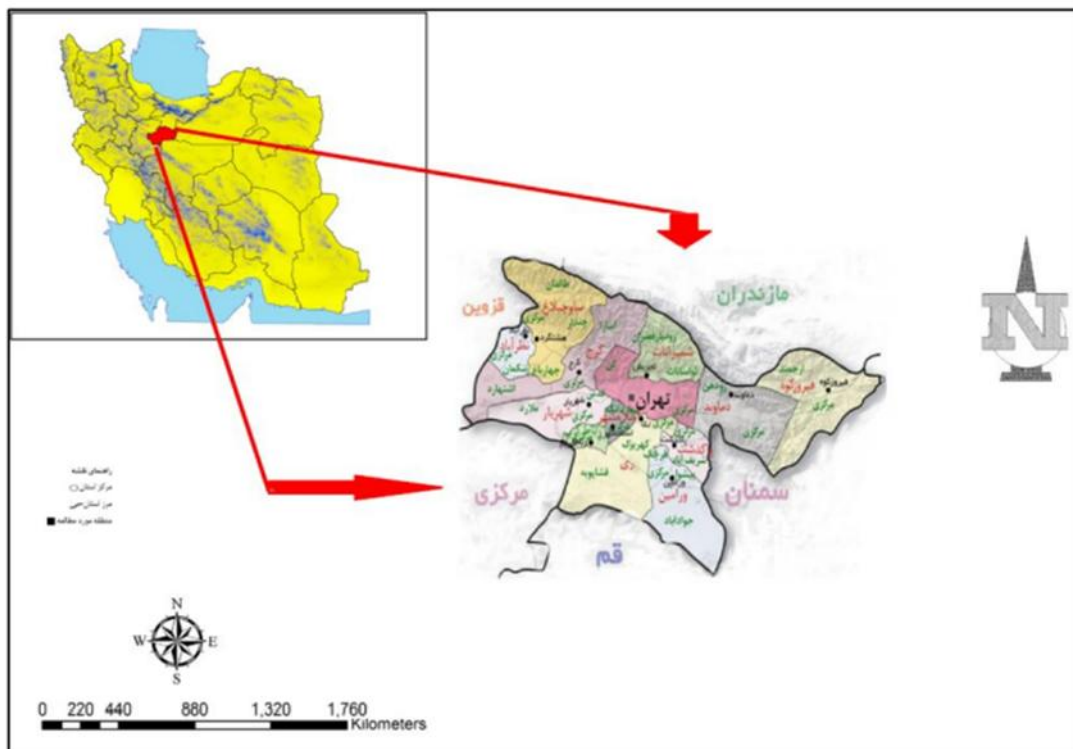
علیرضا علی احمدی، پیمان خوان، مرضیه باقری	۱۳۹۳	- بررسی و تبیین نقش علی مدیریت دانش در اثربخشی سازمان یادگیرنده	هر چند مدیریت دانش زیرمجموعه سازمان یادگیرنده است اما کاملاً تأثیرگذار بر آن است، و جهت این تأثیرگذاری از سمت مدیریت دانش است. در ادامه، تحقیقاتی در زمینه برنامه ریزی استراتژیک مدیریت دانش در سازمان یادگیرنده و نیز طراحی مدل پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان یادگیرنده، همچنین بررسی جایگاه مدیریت دانش در سایر ابعاد (سلسله مراتب، فرهنگ، استراتژی و ...) نیز تأثیر آن بر انگیزش و بهره وری نیروی انسانی سازمان پیشنهاد می شود.
غلامرضا اسلامی، احسان جبروتی	۱۳۹۲	- بهبود کیفی طراحی بر پایه مدیریت بهینه عوامل موثر	ارزیابی ها و ارزشیابی ها می بایست در طول فرآیند تعریف طراحی و اجرا از زاویه تمامی ارکان مختلف پروژه شامل طراح، دستگاه حامی و مردم به عنوان مصرف کننده صورت پذیرد. به این منظور، بایستی یا فرآیند تصمیم گیری به صورت مشارکتی صورت پذیرد و یا این مشارکت با وجود شناخت دقیق درحد بضاعتها به شکلی رفت و برگشتی میان ارکان پروژه و در هنگام ارزیابی ها انجام شود.
Fulden Topaloğlu & Özlem Er	۲۰۱۷	- تبیین مسیری جدید برای مدیریت طراحی از طریق چهارچوب حسابرسی مدیریت طراحی جدید	این مقاله، علاوه بر مشخص کردن ابعاد مختلف مدیریت طراحی، چهارچوب کاملاً جدیدی را در مدیریت طراحی پیشنهاد می کند: طراحی بر پایه استراتژی، تحقیقات برای طراحی، آموزش و توسعه برای طراحی و یکپارچه سازی طراحی که در مجموع جهت جدیدی را برای شیوه های مدیریت طراحی بیان می کند.
Marina Bos-de Vos Bente Liefink, Leentje Volker, Hans Wamelink	2014	طراحی مدل تجاری شرکتهای خدمات معماری	این تحقیق نشان می دهد که در نوآوری های تجاری آینده در شرکت های معماری چهار سیستم فعالیت در حال ظهور است که شامل رویکرد بازار بین المللی، خدمات BIM، خدمات برنامه نویسی و همکاری های مشترک می شوند و به تأثیرات آنها در در کار تجاری شرکت ها می پردازد.
Adeline Stals, Sylvie Jancart, Catherine Elsen	۲۰۱۷	چگونه شرکت های کوچک و متوسط معماری با پیچیدگی های معماری برخورد می کنند؟ نگاهی به تمرین های دیجیتال	این مقاله به چالش های معماران در شرکت های کوچک و متوسط و برخورد آنها با ابزارهای دیجیتال در فرآیندهای طراحی می پردازد و تأکید می کند که چگونه درک آنها از پیچیدگی در طول کارهای روزمره خود، از روندهای مختلف طراحی متفاوت هستند.
Laima Gerlitz, Gunnar Prause	2017	مدیریت طراحی به عنوان محرک نوآوری در شرکت های کوچک و متوسط	این تحقیق مدیریت طراحی را به عنوان عاملی قدرتمند با پتانسیل بالا در حرفه، تجارت و کسب و کار طراحی معرفی کرده و به نقش طراحی کسب و کارهای موفق در این زمینه که به «قهرمانان پنهان» معروف می باشند، با تمرکز بر نمونه های موردی و نتایج آنها می پردازد.
Vegard Knotten, Fredrik Svalestuen	۲۰۱۴	پیاده سازی طراحی مجازی و ساخت (VDC) در VEIDEKKE	این تحقیق به روند مدیریت پروژه در شرکتی نروژی با استفاده از طراحی مجازی پرداخته و نتیجه می گیرد که این روش باعث صرفه جویی در زمان و افزایش نتیجه (Percent Planned Complete یا PPT) می شود.

منبع: نگارندگان، ۱۴۰۱

محدوده مورد مطالعه:

شهر تهران با وسعتی حدود ۷۳۰ کیلومتر مربع بین ۳۴ دقیقه و ۳۵ درجه تا ۳۵ درجه و ۵۹ دقیقه عرض شمالی و ۵۱ درجه و ۵ دقیقه تا ۵۱ درجه و ۵۳ دقیقه طول شرقی واقع شده است. این شهر از شمال به سلسله جبال البرز، از شرق به لواسانات و از غرب به کرج و از جنوب به ورامین محدود است. شهر تهران، از نظر تقسیمات اداری به ۲۲ منطقه و ۱۲۳ ناحیه و ۳۷۴ محله تقسیم می شود (آمارنامه شهر تهران، ۱۳۹۸).

شکل شماره (۱): نقشه موقعیت جغرافیایی شهر تهران



منبع: (جهانبانی و همکاران، ۱۴۰۱)

شهر تهران مراحل مختلف توسعه و تکامل شهری را از یک قلعه شهر تا یک کلانشهر امروزی در مقیاس جهانی، خیلی سریع تر از آهنگ طبیعی و در مدتی بسیار کوتاه (دو قرن) طی کرده است. از این روست که در برابر این فرآیند توسعه سریع و هجوم امواج پی در پی تحولات غیرمترقبه، از دستیابی به یک الگوی پایدار، هماهنگ و جامع بازمانده است. این شهر در هریک از مراحل توسعه خود، عناصر مورد نیاز برون شهری را در بیرون از مرزهای کالبدی خود مستقر کرده است. ولی خیلی زود به دلیل سرعت تحولات شهری و نبود مجال بازسازی و نوسازی، آنها را اشغال و در درون بافت های کالبدی خود اقدام کرده است. شاید بتوان گفت که پدیده برون افکنی عناصر برون شهری به صورت تخریب و بازسازی مداوم به یک گرایش اصلی و محوری در تاریخ توسعه کالبدی- فضایی تهران تبدیل شده است (مهدی-زاده، ۱۳۸۲: ۳۷).

تحولات کالبدی- جمعیتی شهر تهران

تحولات جمعیتی

تغییرات جمعیتی شهر تهران بعنوان پایتخت و مرکز اداری و سیاسی کشور ایران از زمان قاجاریه تاکنون همگام با رشد فیزیکی، رشد جمعیت شهر تهران نیز فزاینده بوده است. تهران تا قبل از آنکه مورد توجه شاه طهماسب صفوی قرارگیرد و حصاری بر دور آن کشیده شود، دهی با هزار نفر جمعیت بود. در زمان حکومت قاجار، جمعیت شهر تهران ۱۵ هزار نفر ذکر شده بود که از این تعداد سه هزار نفر را نظامیان تشکیل میدادند. در سال ۱۲۷۴، جمعیت تهران را ۱۴۷ هزار و ۲۵۶ نفر نوشتند. در دوره پهلوی و جمهوری اسلامی، آمار مختلفی از جمعیت تهران اعلام شده است. با توجه به روند افزایش جمعیت در تهران، عملاً شتاب جمعیت برای تبدیل شدن به کلانشهر، از ابتدای حکومت پهلوی (حدود سال ۱۳۰۰ شمسی) شروع و طی مدت ۴۰ سال بالغ بر ده برابر (یعنی حدود ۲ میلیون نفر در سال ۱۳۴۰) رسید. جمعیت تهران در ۴۰ سال بعد نیز (۱۳۴۰-۱۳۸۰) به ۷ میلیون نفر رسید. بر اساس شش دوره سرشماری انجام شده، جمعیت تهران طی سالهای ۱۳۳۵ تا ۱۳۸۵ حدوداً ۵ برابر شده است (حبیبی و هورکارد، ۱۳۸۹: ۱۵۸).

تحولات کالبدی

شهر پدیده ای است مکانی-فضایی که در نقطه ای خاص ایجاد شده، در زمان تکامل یافته و رشد می-یابد و در هر مقطعی از تاریخ، دگرگونی های کمی خود را به تغییرات کیفی مورد نیاز عصر خویش تبدیل میکند. پس برخورد با مسئله شهر، فضای شهری و کالبد آن برای نیازهای آنی و آتی ساکنان، فرآیندی را می-طلبد که از فلسفه شهر شروع شده، در مکان-زمان رشد و گسترش یابد و با جستجوی علمی به فضا ختم گردد. این پایان، خود آغاز پوششی دوباره است (حبیبی، ۱۳۹۷: ۱۰۸). شهر تهران مراحل مختلف توسعه و تکامل شهری را از یک قلعه شهر تا یک کلانشهر امروزی در مقیاس جهانی، خیلی سریع تر از آهنگ طبیعی و در مدتی بسیار کوتاه (دو قرن) طی کرده است. از این روست که در برابر این فرآیند توسعه سریع و هجوم امواج پی در پی تحولات غیرمترقبه، از دستیابی به یک الگوی پایدار، هماهنگ و جامع بازمانده است. این شهر در هر یک از مراحل توسعه خود، عناصر مورد نیاز برون شهری را در بیرون از مرزهای کالبدی خود مستقر کرده است. ولی خیلی زود به دلیل سرعت تحولات شهری و نبود مجال بازسازی و نوسازی، آنها را اشغال و در درون بافت های کالبدی خود اقدام کرده است. شاید بتوان گفت که پدیده برون افکنی عناصر برون شهری به صورت تخریب و بازسازی مداوم به یک گرایش اصلی و محوری در تاریخ توسعه کالبدی-فضایی تهران تبدیل شده است (مهدی-زاده، ۱۳۸۲: ۳۵). در ادامه این تحول و گسترش فضایی، شهر تهران محدوده خود را در شرق به محدوده ۴۵ متری نارمک و مسیل سرخه حصار و در شمال شرق به شهرک-های جدید تهران نو، نارمک و بخشی از تهران پارس و سلطنت-آباد و در جنوب شرق به محور خیابان خراسان، در جنوب مرکزی به خیابان نجف-آباد، در جنوب غربی به شمال قلعه مرغی، آذری، محور راه آهن تهران-تبریز، در غرب به جاده مهرآباد، در شمال غرب به میدان آزادی، چهارراه باغ فیض (میدان آریاشهر) و در شمال مرکزی بدون در نظر گرفتن کوی-ها یا اراضی مسکونی پراکنده در مسیر خیابان-های ولیعصر(جاده پهلوی) و جاده قدیم شمیران و اراضی اطراف به پادگان و تپه-های عباس-آباد و اراضی امیرآباد شمالی و تپه-های گیشا می-رساند (نظریان، ۱۳۷۰: ۲۸). قبل از این تاریخ شهرک-ها و کوی-هایی در اطراف کارخانه-ها و اراضی نزدیک به تهران بوجود آمده بود و در اصل کوی-های اطراف تهران در محدوده پنج ساله و شهرک-های اطراف در خارج از محدوده و در جنب کارگاه-ها و کارخانه-ها قرار داشتند. علاوه بر این ابتدا مقدمات ایجاد شهرک-ها و مجتمع-های بزرگ مسکونی و تعاونی-های مسکن، در جوار محدوده پنج ساله و سپس به تدریج مقدمات ایجاد شهرک-هایی مثل تهرانشهر، کوی کیهان، ۲۰۰دستگاه، شهرزبیا، افسریه، پیکان شهر، دولت آباد، لویزان، شهرک غرب و بعد، شهرک اکباتان، آپادانا، پاس و فرهنگیان فراهم شد که بیشتر آنها در حال حاضر در داخل محدوده قرار دارند. در سال ۱۳۵۳ حدود ۴۲ شهرک در اطراف تهران و کرج احداث شد که حدود ۳۳ شهرک در اطراف کرج قرار داشتند. با این که این شهرک-ها کیلومترها از تهران فاصله داشتند ولی اصولاً اهالی این شهرک-ها جهت کار و رفع نیازهای زندگی به تهران رفت و آمد می-کردند. مقدمات احداث این شهرک-ها بیشتر به دنبال احداث اتوبان تهران-کرج که عملاً فاصله بین تهران کرج را به نصف تقلیل می-داد فراهم شد. این امر اراضی اطراف کرج را برای پیدایش شهرک-ها و برای سکونت گروه-های مختلف اجتماعی و مازاد جمعیت تهران و کارگران شاغل در کارخانه-هایی که در فاصله بین تهران و کرج قرار داشتند، مساعد می-کرد (نظریان، ۱۳۷۰: ۲۹).

ویژگی-های اقتصادی شهر تهران

تهران کانون اقتصادی ایران است و نخستین منطقه صنعتی این کشور محسوب می-شود، همچنین این شهر به عنوان پایتخت سیاسی ایران، مشاغل فراوانی در زمینه های گوناگون دارد و اولین منطقه صنعتی کشور محسوب می-شود. فعالیت های اقتصادی بین المللی با وجود پایتخت بودن، تاریخ و بزرگی تهران نقش چندانی در تعداد شاغل های آن ندارد. بر اساس آمار سال ۱۳۹۵، سهم تهران در کل تولید ناخالص داخلی ایران ۲۱ درصد است و با اختصاص نیمی از بخش صنعت کشور به خود، نقش مهمی در اقتصاد ایران دارد. صنایع تهران شامل خودروسازی، الکترونیک و تجهیزات الکتریکی، تسلیحات نظامی، منسوجات، شکر، سیمان و محصولات شیمیایی است. همچنین تهران، مرکزی پیشرو در فروش فرش و مبلمان در ایران است. در جنوب حومه تهران نیز یک پالایشگاه نفت به نام پالایشگاه نفت تهران وجود دارد. (زرقانی و همکاران، ۱۴۰۱، ۶۲۴).

یافته ها و تجزیه و تحلیل داده ها

چهار موضوع تأثیرپذیر در مدیریت طراحی عبارتند از: مدیریت طراحی به دنبال ایجاد ارزش، حل مشکلات، بهبود مهارت‌های طراحی شرکت و ایجاد رهبری طراحی برای دستیابی به اهداف شرکت (جدول ۲).

جدول (۲): تکامل مدیریت طراحی و زمینه‌های آن در طول زمان

دوره زمانی	۱۹۶۵-۱۹۹۲	۱۹۹۳-۲۰۰۵	۲۰۰۵-۲۰۱۴	۲۰۱۵-۲۰۱۷
مدیریت طراحی از طریق این موارد ارزش ایجاد میکند:	ارزش اقتصادی (زیبایی شناسی، درک تفاوت‌ها) ارزش محصول (کیفیت) ارزش ادراک	ارزش عملیاتی (هماهنگی، حل مسئله)	ارزش انسانی (تغییر انسانی و فرهنگی)	ارزش گفتگوی راهبردی (ایجاد مهارت‌ها، طرح کردن مشکلات)
مدیریت طراحی مشکلات طراحی مرتبط با این موارد را حل میکند:	همه جنبه‌های محصولات شرکت	خلاقیت مدیریتی	تشخیص راهبردی تغییرات در جامعه و در سیاست	تغییرات فرهنگی طراحی تغییر یافته دیجیتال برای همه
مدیریت طراحی مهارت‌های طراحی را در این کارکردها توسعه داده و تغذیه میکند:	هدایت بازاریابی عملیات اجرایی ارتباطات	تحقیق و توسعه ارتباطات بین رشته‌ای تیم نوآوری	سرمایه‌گذاری و امور مالی منابع انسانی	هرگونه عملکرد در شرکت
رهبری طراحی (هدایت طراحی، هدایت هنری) دستیابی به اهدافی مانند این موارد را ممکن می‌سازد:	۱. ایجاد یک نام تجاری و یک هویت (انسجام بین رشته‌های طراحی) ۲. ایجاد سود برای شرکت	۱. ایجاد محصولات و خدمات جدید ۲. بهبود فرآیند نوآوری و کارایی آن	۱. آگاه‌سازی شرکتها در خصوص راهبرد (استراتژی) طراحی ۲. تغییر در راستای مشتری مداری و فرهنگ خلاقانه	ایجاد یک شرکت پایدار در زمینه جهانی سازی رفاه اجتماعی

منبع: (یافته‌های پژوهش، ۱۴۰۱)

موضوعات کلیدی مدیریت طراحی

این مرور ادبیات فنی، موضوعات و معیارهای حوزه مدیریت طراحی را تعریف می‌کند: ارزش طراحی، روش‌ها و مهارت‌ها، ابزارهای مدیریت طراحی، ادغام با کارکردهای دیگر "مدیر بهتر با استفاده از طراحی". اکنون می‌خواهیم این موضوعات را با جزئیات بیشتری بررسی کنیم.

ارزش طراحی

این موضوع به ما امکان می‌دهد که تفاوت بین طراحی و مدیریت طراحی را بهتر تعریف کنیم. در مدیریت، می‌توان درباره ارزش و ابزارهای سنجش آن گفتگو کرد: بازگشت سرمایه، شاخص‌ها، شاخص کلیدی عملکرد. نویسندگان اصلی در اینجا نشان می‌دهند که این ارزش ابتدا اقتصادی است، قابل مشاهده است، سپس مدیریتی، صنعتی، پایدار، سپس قابل اندازه‌گیری و مالی است. (شاخص‌های تأثیر طراحی)، همچنین با استفاده از شاخص‌های کیفی، که در جدول (۳) نشان داده شده، به سمت ابعاد ذهنی، کیفی، انسان‌گرایانه، عاطفی، حسی، نامشهود، غیرمادی و راهبردی گسترش پیدا می‌کند.

جدول (۳): معیار اول: مدیریت طراحی و ارزش طراحی

معیار اول	۱۹۷۵-۱۹۹۲	۱۹۹۳-۲۰۰۵	۲۰۰۶-۲۰۱۷
ارزش عملیاتی	ارزش صنعتی	ارزش نام تجاری، بازاریابی و حساسیت	
(Gorb, ۱۹۹۰)	(Cooper و Press, ۱۹۹۵)	(Mathieu, ۲۰۰۶)	

ارزش اقتصادی (Walsh, 1992)	ارزش سهام بورس (Hertenstein)	طراحی بازگشت سرمایه (Pitkanen, 2012)
سنجش طراحی (Bauhain-Roux, 1992)	ارزش جوایز طراحی (Gemser)	تأثیر طراحی (Picaud, 2014)
(Lorenz, 1986)	ارزش درک مشتری (Phillips, 2004)	ارزش تجاری (Viladas, 2008)
Design Value ارزش طراحی	ارزش پایداری (McDonough, 2002)	ارزش دیدگاه (Hands, 2009)
	ارزش هماهنگی، نوآوری و تحول (Borja de Mozota, 2002)	ارزش نامشهود (Liedtka, 2001)
		ارزش مالی (Aspara, 2009)
		۲۰۱۳؛ Verganti, 2009

منبع: (یافته های پژوهش، ۱۴۰۱)

روش ها و مهارت های طراحی

موضوعات مدیریتی که در اینجا مطرح می شوند عبارتند از: مهارت های طراحی چه نقشی در تخصص یک شرکت دارند؟ چگونه می توان مهارت های طراحی را در مدیریت دانش بکار گرفت؟

روش ها و مهارت های طراحی (جدول ۴) ابتدا فرایند طراحی، ظرفیت های خلاقیت و تجسم طراحی در زمینه ایجاد نام تجاری و تجربه مشتری هستند. سپس به سمت روش های آینده نگر و فرایند طراحی مشترک، و روش های کاربردی پیش می روند که در آنها از ویژگی های مشاهده گری، گفتگو و همدلی طراح در پروژه قدردانی می شود، تا محصولات و فرآیندها بهبود یابند (Veryzer و همکاران، ۲۰۰۵)، طراحی مشترک با کاربران نیز بهبود یافته (تحقیقات طراحی) و همچنین همکاری با سایر متخصصان تیم های پروژه نیز ارتقا یابد. مدیریت طراحی در اینجا به تولید مشترک کالاها یا خدماتی کمک می کند که از طریق آنها شرکت برای مشتری ارزش ایجاد می کند و مشتری منابعی را برای شرکت تولید می کند (Martin, 2003).

جدول (۴): معیار دوم: روش ها و مهارت های طراحی در مدیریت طراحی

معیار دوم	۱۹۷۵-۱۹۹۲	۱۹۹۳-۲۰۰۵	۲۰۰۶-۲۰۱۷
	خلاقیت (Oakley, 1990)	طراحی مشترک (UOD Veryzer و همکاران، 2005)	واقعیت مجازی (Richir)
	تجسم (Gorb, 1990)	مشتریان شرکت کننده در نوآوری (Akrich, 2006)	رویکرد کلی نگر (Urvoy, 2009)
	فرآیند طراحی (Quarante)	تحقیقات طراحی (Mattelmaki, 2006)	تولید مشترک (Sanders, 2008)
	(1984)	روش های طراحی (Bruce, 1998؛ Laurel, 2003)	طراحی بصره (Guilloux, Cho, 2011)
Design methods and skills in DM روش ها و مهارت های طراحی	طراحی به کمک رایانه ^۱ (Medland)	اصول طراحی (Lidwell, 2003)	روش های طراحی (Martin و همکاران، Van؛ 2013)
	نام های تجاری (Ollins)	مهارت های آینده نگر (Inns, 2007)	۲۰۱۳؛ Patters, 2016
	مدل های تجربه (Rhea)		مهارت های طراحی

(Guillerin و همکاران ،
 ۲۰۱۰؛ Nussbaum، ۲۰۱۳)
 تخصص، مهارت های بین
 فردی (Darras، ۲۰۱۴)
 نگرش طراحی
 (Michlewski، ۲۰۱۵)

منبع: (یافته های پژوهش، ۱۴۰۱)

ابزارهای مدیریت طراحی

در اینجا ما از مدیریت یک شرکت طراحی یا یک بخش طراحی در یک شرکت سوال می کنیم. عناصر کلاسیک هر عملکرد سازمانی را می توان یافت (جدول ۵)، یعنی: دستورالعمل، استخدام، ممیزی و امتیازات. اما ما با موضوع اهرم های طراحی در شرکت نیز سروکار داریم: پیشنهادات، نام تجاری، روابط با مشتری، فرایند نوآوری و انتخاب راهبردی. ابزارهای مدیریت طراحی چگونه می توانند فرایندها و ابزارهای شرکت را با توجه به نوع مدیریت طراحی: داخلی، خارجی یا ترکیبی یکپارچه سازند؟ ابزارهای مفید لازم برای مدیریت یک بخش طراحی به صورت روزانه (پلکان مدیریت طراحی) چیست؟

جدول (۵): معیار سوم: ابزارهای مدیریت طراحی

معیار سوم	۱۹۷۵-۱۹۹۲	۱۹۹۳-۲۰۰۵	۲۰۰۶-۲۰۱۷
روش ها و مهارت های طراحی Design Methods and Skills in DM	طراحی بدون مدیریت	اهرم طراحی	مدیریت طراحی
	بی معنی است	(Cooper، ۱۹۹۵)	برای مدیریت شرکت طراحی
	(Buchanan، ۱۹۹۰)	سه سطح مدیریت طراحی:	(Branson، ۲۰۱۳)
	دستورالعمل های طراحی	اجرا، عملکرد و نگرش	مدیریت طراحی
	راهنماهای طراحی	(Bruce و همکاران، ۲۰۰۲)	بعنوان قبل و بعد از مراحل طراحی
	بازبینی طراحی	نردبان طراحی	(Cautela و همکاران، ۲۰۱۲)
	مدیریت پروژه های طراحی	(شورای طراحی دانمارک)	پلکان مدیریت طراحی (Koostra، ۲۰۰۹)
	(Topalian، ۱۹۸۰)	(Herman، ۲۰۰۲)	ابزارهای عملکرد طراحی
		مدل طراحی	(Lockwood، ۲۰۱۵؛ Zsostak، ۲۰۰۸)
		(Borja de Mozota، ۲۰۰۶)	تفکر طراحی
		(Brown، ۲۰۱۰؛ Lietka، ۲۰۱۷)	
		حجم کلی در ابزارهای مدیریت طراحی	
		(Hands، ۲۰۰۹؛ best، ۲۰۱۰)	

منبع: (یافته های پژوهش، ۱۴۰۱)

این معیارها برای طبقه بندی شرکتها با توجه به سطح درک آنها از طراحی (نردبان طراحی) و با توجه به اهمیتی که به طراحی در سه سطح تصمیم گیری داده می شود، مفید هستند: اجرایی، حرفه ای و راهبردی. در اینجا، ابزارهای مدیریت طراحی مربوط به مهارت ها هستند: هدف آنها اثبات کارایی فرایند طراحی با استفاده از رشته های طراحی برای همراهی با تغییر است: نقش گروه طراحی UX را در تحول دیجیتال شرکتها ببینید.

یکپارچگی طراحی با سایر عملکردها

سوالی که در اینجا مطرح می شود، کیفیت عملکرد طراحی و ارتباط آن با سایر کارکردهای یک شرکت است (جدول ۶).

جدول (۶): معیار چهارم: مدیریت طراحی با بهره گیری از ادغام طراحی در شرکت

معیار چهارم	۱۹۷۵-۱۹۹۲	۱۹۹۳-۲۰۰۵	۲۰۰۶-۲۰۱۷
-------------	-----------	-----------	-----------

یکپارچگی در عملکرد نوآوری: - نظریه مفهوم-دانش (۲۰۰۶, Hatchuel و Le Masson) ^۲ - نوآوری چند رشته ای (Herman). (۲۰۰۹) - انجمن فرآیندهای نوآورانه چندگانه (۲۰۱۳, Keeley) یکپارچگی در راهبرد شرکت ها (۲۰۰۹, Verganti)	طراحی و عملکرد مالی (۲۰۱۶, Nixon) هماهنگی بین عملکرد تحقیق و توسعه و عملکرد بازاریابی (Bruce و همکاران, ۱۹۹۸)	مثلث طراحی-مهندسی-بازاریابی (۱۹۸۶, Lorenz) توسعه محصولات جدید، بازاریابی یکپارچه (Borja de Mozota, ۱۹۹۰) طراحی یکپارچه مشکل (Aslin)	ادغام با سایر عملکردها Integration with other functions
--	--	---	--

منبع: (یافته های پژوهش، ۱۴۰۱)

در ابتدا، مثلث طراحی-بازاریابی-مهندسی به عنوان موضوع اساسی دیده می شود. بنابراین باید عملکرد طراحی-بازاریابی و رابط طراحی-نام تجاری، یا از همه مهمتر، مشارکت طراحی و تحقیق و توسعه، و اینکه چگونه طراحی به هماهنگی تحقیق و توسعه و بازاریابی در عملکرد نوآوری کمک می کند را بررسی کنیم. (Hatchuel و Le Masson, ۲۰۰۶; Keeley, ۲۰۱۳). در سال های اخیر رابطهای عملکردی دیگری نیز مورد بررسی قرار گرفته اند، از جمله رابطه بین طراحی و امور مالی (Nixon, ۲۰۱۶) و بین طراحی و منابع انسانی. با این حال، رابطه بین "طراحی و سهام شرکت" با پیدایش مسایل اخیر درباره تجربه و خدمات مشتریان در دنیای دیجیتال، با قدرت تمام دوباره مطرح می گردد، که منجر به کار بر روی یکپارچه سازی طراحی با عملکرد "مدیریت سیستم های اطلاعاتی" می شود.

رهبری طراحی: "مدیر بهتر از نظر طراحی"

سوالی که در اینجا مطرح می شود درباره طراحی دنیای آینده ما، درباره رهبری طراحی، و هدایت طراحی (جدول ۷) است. یعنی صحبت کردن در مورد راهبرد شرکت با طراحی آینده نگر، یعنی طراحی راهبردی. طراحی دلسوزانه می تواند به مدیران کمک کند تا از چالش های دنیای امروز آگاه باشند و مشکلات پیچیده ای را که هر روز با آنها روبرو هستند تصور و حل کنند؛ چون خصوصیات ویژه طراحان با مشخصات مدیران جدید قرن بیست و یکم مطابقت دارد.

جدول (۷): معیار پنجم: "مدیر بهتر از دیدگاه طراحی" - رهبری طراحی

معیار پنجم	۱۹۷۵-۱۹۹۲	۱۹۹۳-۲۰۰۵	۲۰۰۶-۲۰۱۷
طراحی به عنوان سلاح	Gorb)	(Bruce و Jevnaker, ۱۹۹۸)	طراحی راهبردی (Nixon, ۲۰۱۶; Ertel, ۲۰۱۴)
مطالعه موردی موفق	(۱۹۹۰)	مدیر طراح (Boland, ۲۰۰۴: ایجاد)	زندگی خود را طراحی کنید (Mazini, ۲۰۱۵; Burnett, ۲۰۱۳)
کتابچه راهنما، Freeze)	(Potter و Finiw, ۱۹۹۰)	حس "Weick" مشکلات ضعیف شده	مانند یک طراح فکر کنید (Brown, ۲۰۱۰; Martin, ۲۰۰۹)
عملکرد	عملکرد (کتابچه راهنما، Bernsen, Wilson, Vitrac و Potter, ۱۹۹۰)	(Cross, Thackara)	طراحی سازمانی (Guenther, ۲۰۱۳)
"مدیر بهتر از دیدگاه طراحی"			رهبری طراحی (Hands, ۲۰۰۹; Turner, ۲۰۱۳)

¹ NPD: New Product Development

² CK Theory: Concept-knowledge theory

زمینه مدل تجاری Pigneur و Osterwalder (۲۰۱۱)	رهبری طراحی
برنامه‌های نابودکننده و اقتصاد کلان (Cho, ۲۰۱۱)	
طراحی سوداگرانه (Dunne و همکاران، ۲۰۱۳)	
بیان نوآوری (Dorst, ۲۰۱۵)	

منبع: (یافته‌های پژوهش، ۱۴۰۱)

چگونه "مدیران می‌توانند با طراحی، مدیران بهتری شوند؟" با دور شدن از MBA و ایجاد پروفایل "T"، با آشنایی بیشتر با تحقیقات طراحی، به منظور دیدن و ساختن راهبرد شرکت و مشاهده آینده با مشارکت طراحان، که طرز تفکر آنها نه تنها در آزمایشگاه‌های هوش مصنوعی، روباتیک، و ساخت مواد افزودنی، بلکه در زندگی ما نیز رسوخ کرده، زیرا همگی ما نیاز به دوباره ساخته شدن داریم.

چندین عنوان جدید برای "مدیر طراح" در سال‌های اخیر بوجود آمده‌اند: مربی طراح، کارآفرین استارت-آپ طراح، تسهیل‌کننده طراح (Calabretta و همکاران، ۲۰۱۶). دقیقاً مانند موسسه پیشگام IDEO، طراحان ویرایشگر ابزارهای طراحی مشترک هستند: بازی‌ها، کارت‌ها، اشیاء واسطه‌ای، ابزارهای مقیاس پذیر سازماندهی تیم (Collectif BAM, Noda). این مساله نشان می‌دهد که طراحان خود را محدود به محصولات و خدمات نوآورانه نمی‌کنند، بلکه به تسهیل گفتگو بین طراحی و شرکت‌های بزرگ علاقه مند هستند. نظرسنجی از بازار طراحی در ایالات متحده (John Madea) نشان می‌دهد که شرکت‌های مشاوره راهبردی بزرگ، مؤسسات طراحی بزرگی را به دست آورده‌اند که تحول دیجیتال شرکت‌های مشتری خود را به آنها تحویل داده‌اند.

نتیجه گیری

بطور کلی آنچه در این مرور ادبیات فنی ارائه کرده ایم به شرح زیر می‌باشد:

جانسون و وودیلا مدیریت طراحی را در دو محور (در محور عمودی، تغییر و تعدیل و در محور افقی، عینیت گرایی و ذهن گرایی) بررسی نموده‌اند. در طرح ما، مدیریت طراحی بیشتر در الگوی کارکردگرایی (عینیت گرایی و تعدیل) می‌گنجد و به ندرت در رده الگوهای بنیادی انسان‌گرایانه نزدیک به رهبری طراحی (ذهن گرایی و تغییر) قرار می‌گیرد: "یک مرکز ثقل کارکردگرایانه، پذیرش جنبه‌های متناقض و مبهم دانش طراحی مبتنی بر عادت را دشوار یا حتی غیرممکن می‌کند. مدیریت طراحی، به طراحی اذعان دارد، اما به گونه‌ای که ویژگی‌های طراحی را نمی‌توان دید.

دشوار بودن مدیریت طراحی از دیدگاه طراحی از منظر مدیریت طراحی عملکردگرا قابل ارائه می‌باشد. اما نکته‌ای که این ارائه را در مدیریت به تعادل می‌رساند بازگشت روحیه کارآفرینی و مسائل مربوط به تغییر و تحول کارها و مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها است.

در هر صورت دیدگاه‌هایی که بر رهبری طراحی غیرسلسله‌ممراتبی وارد است، مبتنی بر یک سری از الگوهای بنیادی و کلیدی انسان‌گرایانه امکان‌پذیر خواهد شد. نظریه‌ای توسط Follet درباره طراحی انتقادی «قدرت طراحی حاکم بر شرایط» نیز مطرح شده است. می‌توان ایده دیگری مبنی بر تحقیقات مدیریت طراحی با الگوی شبکه‌های مدیریت بحرانی نیز تلاقی نمود.

برای مدیریت طراحی می‌توان دو نیروی حرکتی بیان کرد: یکی نیروی طراحی در مدیریت و یکی دیگر نیز نیروی مدیریت به سوی طراحی.

در نیروی طراحی به سمت مدیریت ابتدا سیستم‌های جدید طراحی در جامعه به صورت یک مشکل دیده می‌شوند و منجر به تغییرات فنی و فرهنگی خواهند شد که این موارد جدید، نمایانگر رخدادی در آینده می‌باشند. این فضاها سبب ایجاد سیستم‌های نوآورانه و جدید خواهند بود و بدین صورت تغییرات سازماندهی شده‌ای را به شرکت‌ها الحاق می‌بخشند و در نهایت، طراحی باعث تقویت تعامل بین شرکت و محیط آن خواهد شد و از طریق مدیریت طراحی، در ابزارهای تشخیصی راهبردی محیط بیرونی، سبب ادغام ابزارهایی که به ابعاد حسی، کاربردی، زیبایی شناختی، احساسی، فرهنگی، تجربی و محیطی می‌شود. باید دانست که طراحی فواید بسیاری از جمله تقویت مشتری مداری، همکاری بین شرکت کنندگان، استقلال شرکت کنندگان و جنبه خلاق فرهنگ سازمانی دارد.

در بحث نیروی مدیریت به سوی طراحی، می‌توان با ابزارهایی برای مدیریت عملکرد طراحی، به آن اعتبار بیشتری بخشید. این نکته صحیح است که ما می‌توانیم با مدیریت، اعتبار عملکرد طراحی را با اجرای مؤلفه‌های عملکردگرا و با هدایت تجربی آنها تقویت کنیم. البته که همیشه طراحی باید پیرو قوانین اساسی و بنیادی مدیریتی باشد، ولی در نهایت کمک به قابل احترام بودن طراح نموده و این مورد قدرت انعکاس طراحی را در بین بهره‌برداران تولید می‌کند.

نتایج به دست آمده از یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که دفاتر طراحی همواره به دنبال مدل‌هایی هستند که ارزش و اعتبار حرفه‌ای خود را رشد و توسعه دهند. آنها همچنین با رقبای جدیدی روبرو می‌شوند و این تازه واردها در صنعت به گونه‌ای همانا به عنوان مشاوران راهبردی عمل می‌کنند. این پژوهش پیشنهاد می‌کند:

توسعه آموزش مدیریت طراحی، ارائه برنامه‌های طراحی در مؤسسات آموزشی، به عنوان یک درس اجباری برای مدیریت حرفه‌ای و درک بهتر شرایط کارفرما

اشاعه مطالعات در مورد ابزارهای سنجش ارزش طراحی (مدل‌های سنجش ارزش DMI، جایزه DME) چرا که برای افزایش کیفیت روابط بین دو زمینه میان رشته‌ای بسیار سودمند خواهد بود. پس چرا طراحان در دفاتر و موسسات خود، همچنان از این ابزارهای سنجش برای افزایش بهره‌وری در کار خود، محتاط عمل می‌کنند؟ چون این سؤال از ارزش، مسئله اصلی تمایز طراحی از مدیریت طراحی است.

محققان مدیریت طراحی می‌توانند هوشیارانه به مسئله تنش و هم‌افزایی بین طراحی و مدیریت بپردازند و بازتاب شرایط ورود یک طراح به شرکت را بدقت بررسی کنند، اینکار می‌تواند کارایی مطالعات موردی آموزشی را ارتقاء بخشد، زیرا آنها اغلب خود را محدود به داستان‌های موفقیت آمیز می‌کنند و انتقال آنها از زمینه فکری شان دشوار است، به عنوان مثال، تیم‌های پروژه‌های نوآوری با دانشجویان سه جانبه (از سه رشته) یا در فضاهای نوآوری "مکان سوم" می‌تواند مؤثر باشد. ویژگی طراح چیست؟ آیا می‌توانیم واقعیت را مستند سازیم و در علم تجارت، از طراح در حالت "خلاقیت"، فاصله بگیریم؟

مدیرانی که بدون اینکه بدانند طراحی می‌کنند، و برعکس طراحانی که بدون آنکه بدانند، مدیریت می‌کنند با عنوان "مدیریت خاموش" شناخته می‌شوند. طراحانی که تبحر مدیریت پروژه و مدیریت فرآیند را دارند، معمولاً در زمینه مهارت‌های مدیریت طراحی صحبت نمی‌کنند.

طراحان در یک پروژه طراحی، با همفکری با "مشتری-مصرف کننده" و "مشتری-مدیر"، می‌توانند ارزش کار خود را نشان دهند. به بیان دیگر، صحبت از "ارزش طراحی برای شرکت"، بالاترین ارزش برای مشتری و کارمندان است. دفاتر معماری هدف، چشم انداز راهبردی و ارزش مالی مشخص دارند، همچنین آنها مجموعه‌ای از سیستم پیچیده انسانی هستند. توانایی طراح در مشاهده، هماهنگی، تجسم، ساده سازی و ساختن چیزی منسجم در این مجموعه، حائز اهمیت است. همچنین فهم درست طراحی می‌تواند آن را به یک فرهنگ تبدیل کند.

پیشنهادات

مدیریت طراحی، هنوز وارد حوزه اصلی علم مدیریت نشده است. یک تحلیل تکمیلی مبتنی بر پایان‌نامه‌های دکتری مدیریت طراحی و ژورنال‌های تحقیقاتی با اقبال مواجه خواهد شد چرا که نشان می‌دهد طراحی، برای محققان مدیریت، تنها یک قلمرو سرگرم کننده نیست، تا فقط از طریق احساسات، خلاقیت، مواد یا فرم، مورد بررسی قرار گیرد.

از سوی دیگر، علم طراحی ضرورت عملکرد مدیریت طراحی را برای تعدیل قدرت طراحی در ساختار شرکت و ضرورت رهبری طراحی برای کار بر روی نوآوری های مخرب یا آینده نگر را درک می کند، اما غالباً تغییرات سازمانی ناشی از یک راهبرد طراحی را نادیده می گیرد. رهبری طراحی غالباً می خواهد منتقد مدیریت سلسله مراتبی کلاسیک، توسط "بخش های مختلف" باشد، و راه گفتمان را برای فرهنگ، بازتر، خلاقانه تر، دلسوزانه، روان و مستقل در شرکت را باز نماید، اما طبیعی است که این، هدف کارآمدترین شرکت ها نیز هست.

علم مدیریت از نقش زیبایی شناسی، در درک آنچه در هنگام سازماندهی اتفاق می افتد، غفلت می کند. طراحی، مدیران و مجریان را مجبور می کند نگران جنبه های مادی شرکت باشند. وضعیت کارآفرین نیز بسیار نزدیک به طراح است. یک کارآفرین مانند یک طراح است و مانند او فکر می کند: "کارآفرین شرکت خود را طراحی می کند" و آن را شکل می دهد. اتفاقی که در حال حاضر پیرامون روش های تفکر طراحی که در حال ایجاد تغییراتی در زندگی ما، شهرهای ما و شرکت های ما هستند، رخ می دهد، احتمالاً قصد دارد دامنه نظری زیبایی شناسی را در مدیریت متفاوت با مفهوم شرکت هنر در آن القا نماید. یک نظریه مدیریت طراحی با هدف رفاه یک فرد ارائه می شود، همانطور که مدیریت خوب نیز همین مسیر را طی خواهد کرد.

منابع

- اسلامی، غلامرضا و جبروتی، احسان، (۱۳۹۳)، "بهبود کیفی طراحی برپایه مدیریت بهینه عوام مؤثر"، هنر و معماری: مطالعات معماری ایران، بهار و تابستان، شماره ۳.
- آمارنامه شهر تهران، ۱۳۹۸.
- بیات، آتوسا و ناصرالمعمار، کیانوش، (۱۳۹۳)، "بررسی مشکلات مدیریت طراحی معماری در ایران و تاثیر آن بر عوامل کلیدی موفقیت پروژه". همایش ملی نظریه های نوین در معماری و شهرسازی.
- جهانبانی، محمدعلی و احمدی، ملیحه و بهزادفر، مصطفی، (۱۴۰۱)، عوامل مؤثر بر جلب اعتماد شهروندان در راستای تقویت مشارکت جمعی در اجرای طرح های توسعه شهری از دیدگاه شهروندان و مدیران (مورد مطالعه: کلان شهر تهران)، فصلنامه علمی- پژوهشی جغرافیا و برنامه ریزی منطقه ای، سال دوازدهم، شماره ۴، پاییز، صص ۶۱۶-۵۹۶.
- حبیبی، محسن و هورکارد برنارد، (۱۳۸۹)، "اطلس کلان شهر تهران، سرزمین و مردم"، ص ۲۱۹.
- حبیبی، محسن، (۱۳۹۷)، "از شهر تا شهر: تحلیل تاریخی مفهوم شهر و سیمای کالبدی آن: تفکر و تأثیر"، ناشر: دانشگاه تهران، ص: ۲۵۴.
- زرقانی، مهدی و بخشی، امیر و حاجیان زیدی، مهرداد و رسولی، سیدحسن، (۱۴۰۱)، "رابطه عوامل جغرافیایی- محیطی با استرس شغلی کارکنان پروژه های بزرگ ساخت و ساز" (مطالعه موردی: ایران مال تهران)، فصلنامه علمی- پژوهشی جغرافیا و برنامه ریزی منطقه ای، سال دوازدهم، شماره ۴، پاییز، صص ۶۳۵-۶۱۷.
- صحرائورد، علیرضا و مجیبی، تورج و جهانگیرفرد، مجید و مهدیزاده، علی، (۱۴۰۱)، طراحی مدل مدیریت منطقه ای منابع انسانی پایدار در صنعت پتروشیمی ایران با رویکرد آینده پژوهی، فصلنامه علمی- پژوهشی جغرافیا و برنامه ریزی منطقه ای، سال دوازدهم، شماره ۲، بهار، صص ۳۸۷-۳۶۴.
- علی احمدی، علیرضا و خوان، پیمان و باقری، مرضیه، (۱۳۹۳)، "بررسی و تبیین نقش علی مدیریت دانش در اثربخشی سازمان یادگیرنده". مدیریت، مدیریت فردا. بهار. شماره ۳۸. علمی-پژوهشی.
- کاکاوند، سیامک و حبیب، فرح و مختاری طالقانی، اسکندر، (۱۳۹۹)، تبیین نظام جامع طراحی معماری نماهای شهر تهران از دیدگاه مدیران و طراحان، فصلنامه علمی- پژوهشی جغرافیا و برنامه ریزی منطقه ای، سال دهم، شماره ۴، پاییز، صص ۳۶۰-۳۳۵.
- گوران اوریمی، فرشاد و ضامنی، فرشیده و یوسفی سعیدآبادی، رضا، (۱۳۹۹)، بررسی رابطه آمایش استراتژیکی و ساختاری سازماندهی فضایی با کارآفرینی پایدار دانشگاهی: مطالعه موردی پیام نور منطقه ۲ ایران، فصلنامه علمی- پژوهشی جغرافیا و برنامه ریزی منطقه ای، سال دهم، شماره ۳، تابستان، صص ۸۷۶-۸۶۳.

- محمدیان، ایوب و مانیان، امیر و خداداد برمی، مریم، (۱۳۹۵)، "طراحی مدل کسب و کار مرکز رشد مجازی در ایران". فصلنامه رشد فناوری. سال دوازدهم. شماره ۴۷.
- مهدی-زاده، جواد، (۱۳۸۲)، "نگاهی به روند تاریخی توسعه کالبدی-فضایی شهر تهران" (۴) (دوره شکل گیری مجموعه شهری تهران از ۱۳۵۷ تا امروز)، تابستان ۱۳۸۲ - شماره ۵، صص ۳۴-۴۱.
- ندائی فرد، احمد، (۱۳۸۸)، "مدیریت طراحی در طراحی محصول". هنر و معماری، جلوه هنر، پاییز و زمستان، شماره ۲۹.
- نظریان، اصغر، (۱۳۷۰)، "گسترش فضایی تهران و پیدایش شهرهای اقماری"، پژوهش‌های جغرافیایی بهار ۱۳۷۰، شماره ۲۰.
- هوشیار یوسفی، بهرام و رضوی، نسترن، (۱۳۹۲)، "مقدمه‌ای بر رویکردهای مدیریتی فراگرد معماری در دفاتر کوچک". تهران: انتشارات کتاب فکر نو.
- هوشیار یوسفی، بهرام، (۱۳۹۵)، "هسته‌ی تفکر طراحی و کاربرد معمارانه‌ی آن". G16.
- Akrich, M. (2006), "Les Utilisateurs, Acteurs De L'innovation". In: M. Alkrich; M. Callon; B. Latour (Eds.), *Sociologie De La Traduction. Textes Fondateurs*. Paris, Presses Des Mines, 303 P.
- Aspara, J. (2009). "Where Product Design Meets Investor Behavior". Helsinki, University Of Art and Design, 188 P.
- Bauhain-Roux, D. (1992). "Gestion Du Design Et Management D'entreprise". Paris, Chotard, 124 P.
- Borja de Mozota, B. (2002). "Design and Competitive Edge": A Model for Design Management Excellence In European Smes. *Design Management Journal*, 2(1):88-103.
- Borja de Mozota, B. (2002). "Un Modèle De Management Du Design. *Revue Française De Gestion*", 28(138):75-95.
- Borja de Mozota, B. (2006). "The Four Powers of Design: A Value Model In Design Management." *Design Management Review*, 17(2):44-53.
- Branson, G.; Mackay, C. (2013). "The Business of Design. Melbourne, Design Business Council", 191 P.
- Brown, T. (2010). "L'esprit Design: Comment Le Design Thinking Change L'entreprise Et La Stratégie." London, Pearson Education, 264 P.
- Bruce M.; Bessant, J. (2002). "Design in Business. London, Pearson Education", 287 P.
- Bruce, M.; Jevnaker, B. (Eds.) (1998). "Management of Design Alliances". Hoboken, Wiley, 310 P.
- Buchanan, R. (1992). "Wicked Problems in Design Thinking". *Design Issues*, 8(2):5-21.
- Buchanan, R. (2015). "Worlds in the Making: Design, Management, and the Reform of Organizational Culture. *She Ji The Journal Of Design, Economics, And Innovation*". Issue No.1.
- Buchanan, R. (2004). "Interaction Pathways in Organizational Life. In *Managing As Designing*", Ed. Richard J. Boland, Jr. And Fred Collopy (Stanford: Stanford University Press, 2004).
- Burnett, B.; Evans, D. (2016). "Designing Your Life". New York, Knopf, 272 P.
- Calabretta, G.; Gemser, G.; Karpen, I. (2016). "Strategic Design". Amsterdam, Bis, 228 P.
- Cautela, C.; Zurlo, F.; Ben Youseff, K.; Magne S. (2012). "Design Et Marketing: Instruments De Design Management". Paris, De Boeck, 312 P.
- Cho, D. S. (2011). "Design Management, Management Design". Seoul, Seoul National University Press, 238 P.
- Cooper, R.; Junginger, S.; Lockwood, T. (Eds.) (2011). "The Handbook of Design Management. Oxford", Berg, 544 P.

- Darras, B.; Findeli, A. (2014). "Design Savoir Et Faire. Nîmes", Lucie Editions, 241 P .
- Dorst, K. (2015). "Frame Innovation. Cambridge", MIT Press, 204 P .
- Dunne, A; Raby, F. (2013). "Speculative Everything". Cambridge, MIT Press, 224 P .
- Ertel, C.; Solomon, L. K. (2014). "Moments of Impact". New York, Simon & Schuster, 272 P .
- Gorb, P. (1990). "Design Management Papers from London Business School". London, Architecture and Design and Technology Press, 184 P .
- Guenther, M. (2013). "Intersection. How Enterprise Design Bridges The Gap Between Business, Technology And People". Amsterdam, Elsevier, 463 P .
- Guillerin, C.; Minvielle, N.; De Jacquelot, M. (2010). "Designer: Carrières Et Professionnalisation". Paris, De Boeck, 325 P .
- Hands, D. (2009). "Vision and Value in Design Management". London, Ava, 200 P .
- Hermann, C.; Moeler, G. (2009). "Design Governance". Hyderabad, Icfai Books, 187 P .
- Inns, T. (Ed.) (2007). "Designing for the 21st Century". Farnham, Gower, 354 P .
- Kelley, T. (2001). "The Art of Innovation". New York, Doubleday, 202 P .
- Kootstra, G. (2009). "The Incorporation of Design Management in Today's Business Practices". Rotterdam, Inholland, 63 P .
- Laurel, B. (Ed.) (2003). "Design Research Method and Perspectives". Cambridge, MIT Press, 334 P .
- Le Masson, P.; Hatchuel, A. 2006. "Les Processus D'innovation Conception Innovante Et Croissance Des Entreprises". Paris, Lavoisier, 471 P .
- Lidwell, W.; Holden, K.; Butler, J. (2003). "Universal Principles of Design". Beverly, Rockport, 272 P .
- Liedtka, J.; Ogilvie, T. (2011). "Designing For Growth. New York, Columbia Business School", 227 P .
- Liedtka, J.; Salzman, R.; Azer, D. (2017). "Design Thinking for the Greater Good". New York, Columbia Business School, 342 P .
- Lockwood, T.; Walton, T. (Eds.) (2008). "Building Design Strategy". New York, Allworth Press, 272 P .
- Lorenz, C. (1986). "The Design Dimension". Oxford, Blackwell, 167 P .
- Manzini, E., (2015). "Design When Everybody Designs: An Introduction to Design For Social Innovation. Cambridge", MIT Press, 241 P .
- Martin, B.; Hanington, B. (2013). "100 Méthodes De Design". Paris, Eyrolles, 207 P .
- Martin, S. (2003). " Engaging With Citizens and Other Stakeholders". In: A. G. Bovaird; E. Löffler (Eds.), Public Management and Governance. London, Routledge, 374 P .
- Mathieu, J.P. (2006). "Design Et Marketing: Fondements Et Méthodes". Paris, L'harmattan, 436 P .
- Mattelmäki, T. (2006). "Design Probes. Helsinki, University of Art & Design", 219 P .
- Michlewski, K. (2015). "Design Attitude. Farnham", Gower, 262 P .
<https://doi.org/10.4324/9781315576589>
- Minvielle, N. (2007). "Design & Croissance". Paris, Éditions Maxima, 223 P
- Nixon, N. (Ed.) (2016). "Strategic Design Thinking". London, Bloomsbury, 256 P .
- Nussbaum, B. (2013). "Creative Intelligence". New York, Harper Business, 368 P .
- Oakley, M.; Clipson, C.; Borja De Mozota, B. (Eds.) (1990). "Design Management: A Handbook of Issues and Methods". Oxford, Blackwell, 446 P .

- Phillips, P. (2004). "Creating the Perfect Design Brief". New York, Allworth Press, 240 P .
- Pitkanen, A. (Ed.) (2012). "Design Roi Project Report. " Finland, Arts Promotion Centre, 143 P .
- Quarante, D. (1984). "Eléments De Design Industriel. " 3rd Ed., Paris, Economica, 685 P .
- Sanders, E.; Stappers, P. J. (2008). Co-Creation and The New Landscapes Of Design. Codesign, 4(1). <https://doi.org/10.1080/15710880701875068>
- Van Patter, G. K.; Pastor, E. (2016). "Innovation Methods Mapping". New York, Humantific Publishing, 230 P .
- Verganti, R. (2009). "Design-Driven Innovation". Brighton, Harvard Business Press, 288 P .
- Viladas, X. (2008). "Managing Design for Profits". Barcelona, Index Books, 232 P .
- Walsh, V. Et Al. (1992). "Winning By Design". Oxford, Blackwell, 308 P .