

استخدام دالة نشر الجودة (QFD) كأداة للتخطيط الاستراتيجي في المنظمات التجارية

جواهر صريد المطيري

كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز ، جدة – المملكة العربية السعودية

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى جذب انتباه متخذي القرار والمخططين الاستراتيجيين في المنظمات إلى أهمية استخدام دالة نشر الجودة في التخطيط الاستراتيجي من خلال بناء إستراتيجية المنظمة بناء على صوت العميل لضمان نجاحها وتحقيقها للأهداف المنشودة من المرة الأولى، حيث تتميز دالة نشر الجودة عن سائر أدوات التخطيط بأنها تربط صوت العميل مع أهداف المنظمة من خلال إنشاء مصفوفة العلاقات فيما بينها لتظهر لنا الأهداف ذات الأولوية العالية، وتتناول هذه الدراسة تطبيقاً عملياً للتخطيط الاستراتيجي وتحديد الإستراتيجيات العامة باستخدام دالة نشر الجودة وذلك بالتطبيق على منظمة ناشئة (إرم للملابس الجاهزة) التي يقع مقرها في مدينة جدة، وقد قمنا بإجراء مقابلات شخصية مع العملاء الحاليين والمحتملين للمنظمة قيد الدراسة وتحديد متطلباتهم ومن ثم تكوين بيت الجودة حيث شمل أهداف المنظمة العامة و متطلبات العملاء وإجراء مصفوفة العلاقة فيما بينهم ومن ثم تحديد أولويات الأهداف التي سيتم تنفيذها لتكوين الإستراتيجية المثلى، ومن خلال هذه الدراسة توصلنا إلى أن دالة نشر الجودة أداة قوية وفعالة في تحديد الاستراتيجيات العامة للمنظمات بسبب نظرتها الشمولية والعامة للعملاء والمنظمة والمنافسين باستخدام أسس علمية .

الكلمات المفتاحية : المنظمات ، التخطيط الاستراتيجي ، الجودة .

Using quality deployment function as a tool for strategic planning in business organizations

Jawaher Suraid ALmutairi

Supervised By

Prof. Dr. /Asma Bahormiz

Faculty of Economics and Administration
KING ABDULAZIZ UNIVERSITY
Jeddah – Saudi Arabia

Abstract

This paper aims to attract the attention of decision makers and strategic planners in organizations to the importance of using the deployment of quality function in strategic planning through the construction organization's strategy based on the voice of the customer to ensure their success and achieve the desired goals from the first time. Quality deployment function is distinguished from all other planning tools by that it links the opinion of the customer with the objectives of the organization by creating a matrix of relationships with each other to show us the goals of high priority. This study is discussing a practical application of strategic planning and identifying general strategies using the deployment of quality function and by applying it to the emerging organization (IREM Co. for garments), which is based in Jeddah. We have conducted interviews with current and potential customers of the organization under study and determine their requirements and then configure the House of Quality which included the general objectives of the organization and customer requirements and a matrix relationship with each other and then prioritize the goals that will be implemented to create the best strategy, and through this study, we found that deployment of quality function is a powerful and effective tool in determining the strategies of the organizations because of its view of inclusiveness and public customers, competitors and the organization using the scientific basis

Keywords: organizations, strategic planning, quality.

المقدمة :

أصبح التخطيط سمة من سمات الحياة المعاصرة, وما من أمة تسعى إلي مستقبل أفضل إلا وتضع التخطيط سياسة لها تسير على هدية وتستفيد منه. وقد أصبح العالم أشد حاجة للتخطيط بعد أن تعقدت وسائل معيشتة, وتشابكت وسائلها, تشعبت جوانبها وتعددت إمكاناتها فظهرت لنا العديد من انواع التخطيط على مر السنوات مثل التخطيط المالي وتخطيط الموازنات وما الى ذلك و لعل من ابرز انواعه هو التخطيط الاستراتيجي .

فالتخطيط الاستراتيجي أداة إدارية تستخدمها المنظمة من أجل القيام بعملها بصورة أفضل وذلك من خلال تركيز طاقاتها والتأكيد من أن جميع العاملين فيها يسيرون في اتجاه نفس الأهداف, إضافة إلي تقويم وتعديل اتجاه المنظمة استجابة للتغيرات البيئة, وتعددت التحليلات والأدوات المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي وتنوعت عبر السنين ولكن لم نجد أداة محددة تبني استراتيجية المنظمة بناء على رغبات العميل الذي يعتبر حجر الأساس للمنظمة .

لذلك خلال هذه الدراسة نسعى إلى استخدام دالة نشر الجودة (QFD) باستخدام مصفوفة بيت الجودة (HOQ) كأداة لبناء إستراتيجية المنظمات التجارية بناء على رغبات وصوت العميل من خلال تطبيق عملي تسعى من خلاله الدراسة لقياس مدى فاعلية استخدام دالة نشر الجودة كأداة للتخطيط الإستراتيجي في المنظمة التجارية من خلال بناء بيت الجودة لمنظمة تجارية مستهدفة واستخدامها لصياغة الإستراتيجية الشاملة للمنظمة .

حيث وجدنا في دالة نشر الجودة منفذ استراتيجي يترجم صوت العميل واحتياجاته ومتطلباته وإدراجه في متطلبات المشروع، فتبدأ مع بداية الفكرة وتمر بجميع مراحل المشروع حتى الانتهاء منه، دالة نشر الجودة هي منهج ينص على عدم تجاهل صوت العميل بل الاستجابة إليه والتعرف على متطلباته وترجمتها بدقة إلى وصف تكتيكي وثيق الصلة بخصائص المنتج أو الخدمة وذلك خلال مراحل تطوير المنتج، حيث تبدأ مع البحث الأساسي وتستمر خلال مراحل المشروع المختلفة كالمبيعات وخدمة ما بعد البيع، ويمكن اعتبارها اللغة المرئية والسمعية لسماع متطلبات العملاء والاستجابة لهم.

تكمن أهمية الدراسة للمنظمات التجارية حيث تتمكن من بناء إستراتيجيتها وفقا لرغبات العملاء وحاجاتهم, وإيجادتها لذلك من المرة الأولى دون الحاجة إلى بناء الإستراتيجية على وجهه نظر المنظمة وتطبيقها وقياس مناسبتها ومن ثم تعديلها لمرات عديدة لتناسب مصلحة المنظمة وتلبي رغبة العملاء, كذلك مساهمتها في تحسين وضع المنظمة التنافسي في السوق, من خلال مقارنتها بالمنافسين ومعرفة موقعها التنافسي بالنسبة للعملاء و دراسة معايير أداء المنافسين بما يساعد المنظمة على تشخيص نقاط القوة والضعف في مستوى أدائها مقارنة مع المنافسين الآخرين ومن ثم محاولة صياغة الإستراتيجية العامة . ومساهمتها أيضا في التأكيد على قيمة العميل الخارجي حيث يتم دمج صوته مع أهداف المنظمة العامة

لاستخراج الأهداف التي تحقق رضاه وكسب ولاءه وذلك بتقديم المتطلبات التي يحددها بنفسه وبما ينسجم مع توقعاته أو يتفوق عليها .

وتتضح أهمية هذه الدراسة بأنها الدراسة الأولى عربياً التي تناقش الموضوع ولم نجد اي دراسات سابقة عن ذلك باستثناء بعض الدراسات تتحدث عن استخدام دالة نشر الجودة لتحسين متطلبات العميل في العمليات الإنتاجية او تقييم الخدمات او خفض التكاليف ومنها :

- استخدام مصفوفة بيت الجودة في تخفيض تكاليف الخدمة, شهاب, رباب عدنان. التمي, خالد غازي, عام 2010 م.

- استخدام أداة نشر وظيفة الجودة في تحسين قيمة الزبون, احمد منصور محسن الموسوي , عام 2007 م .

- تقييم جودة الخدمة التعليمية باستخدام أداة نشر وظيفة الجودة –QFD - د.ايثار عبد الهادي آل فيحان, عام 2007 م.

كما تناولت بعض الدراسات الأجنبية السابقة موضوع الدراسة بشكل نظري دون بيان الجانب التطبيقي, نتضح في جدول (1) بحسب تسلسلها الزمني بدءاً من الأقدم , كالتالي :

جدول (1) أهم الاستنتاجات للدراسات السابقة

اسم الباحث وتاريخ الدراسة	عنوان الدراسة	الدراسة
1	Using quality function deployment in manufacturing strategic planning	واستعرضت الدراسة المنهج الحالي والإطارات اللازمة لتطوير إستراتيجية التصنيع، بالإضافة لعرض بعض البحوث التي تستخدم QFD كأداة للتخطيط الاستراتيجي، وتجميع هذه مفاهيم لوضع منهجية جديدة وتطبيق QFD كمنهجية لصياغة إستراتيجية تصنيع تعتبر جديدة نسبيا، فلا تزال هناك بعض القضايا التي تعتبر مثيرة للجدل. ونحن نعتقد أن QFD يمكن أن تكون أداة قوية للتخطيط الاستراتيجي و بناء على تجاربنا QFD تحمل وعدا كبيرا بوصفها أداة للتخطيط الاستراتيجي
2	The Leading edge in strategic QFD	أوضحت الدراسة بأن بعض المنظمات بدأت في السنوات الأخيرة باستخدام QFD في مجال التخطيط الاستراتيجي وتعتبر هذه الورقة تحديث لما جاء في الندوة العالمية لداله نشر الجودة في العامين 2001, 2002 , على التوالي , بالإضافة إلى عرضها لتحديد أوجه الشبة بين الدالة وبين نظرية Hoshin Kanri, ومن ثم عرضها لحالة تطبيقية عملية, وهذه الورقة تبحث لمعالجة الاتجاه المستقبلي لتطوير هذا القطاع الواعد من المنهجية الإستراتيجية.

تابع جدول (1) أهم الاستنتاجات للدراسات السابقة

اسم الباحث وتاريخ الدراسة	عنوان الدراسة	الدراسة
3	Catherine P.Killen 2005	Strategic Planning Using QFD
4	Cigdem Sofyalioglu 2008	Using Quality Function Deployment In strategic planning
5	DEVİRİM İÇTENBAŞ ERYILMAZ & 2011	Using Quality Function Deployment In strategic planning Tool

وفي هذه الدراسة سيتم عرض ثلاثة أجزاء رئيسة، الأول يتناول التخطيط الاستراتيجي للمنظمات. دالة نشر الجودة وأهم مميزاتها في الجزء الثاني. أما الثالث يتناول بالتطبيق كيفية بناء إستراتيجية منظمة من خلال استخدام داله نشر الجودة .

الإستراتيجية :

مما تتكون الإستراتيجية ؟ تتعلق إستراتيجية الشركة بكيفية تنمية الأعمال التجارية , وإرضاء العملاء , والتغلب على المنافسين , والاستجابة لظروف السوق المتغيرة , (تومسون, 2006).

الإدارة الإستراتيجية هي تصور المنظمة لمستقبلها (ماذا ترغب أن تكون بالمستقبل) على المدى البعيد, وهذا التصور يحتم عليها أن تصمم رسالتها , وتحدد غاياتها وأهدافها والوسائل التي ستبذلها للوصول لهذا المستقبل, وتحدد أيضا كيف ستتعامل مع بيئتها الداخلية والخارجية, بما يمكنها من استيضاح نقاط القوة والضعف التي تتصف بها, والفرص والمخاطر المحيطة بها , كل ذلك يهدف للتسهيل على المنظمة اتخاذ القرارات الهامة والمؤثرة عليها في المدى البعيد, وتقويم تلك القرارات (الظاهر - 2009) ونجد أن إستراتيجية المنظمة, تتمثل بإجابة الإدارة على الأسئلة التجارية الأساسية مثل : التركيز على مجال تجاري واحد أو العمل على مجموعة من الأعمال التجارية المتعددة, هل يجب التعامل مع نطاق واسع من العملاء أم التركيز على قطاع عملاء تجاري محدد, مدى إمكانية تحقيق ميزة تنافسية تعتمد على التكاليف المنخفضة , أو تمييز المنتج, مدى اتساع حجم السوق الجغرافية التي يجب تغطيتها , وكيفية الاستجابة للأسواق الجديدة والأحوال التنافسية , وأخيرا كيفيه تنمية المؤسسة على المدى الطويل. ويمكننا بذلك أن نقول إن الإستراتيجية تعكس الاختيارات الإدارية المطروحة بين البدائل المختلفة , وتوضح التزام المنظمة بمنتجات وأسواق معينة, وتوجهات تنافسية, وطرق تشغيل محددة بعينها . (تومسون, 2006)

وتتكون الإدارة الإستراتيجية من ثلاث مراحل رئيسية هي على الترتيب :

1. مرحله صياغة الإستراتيجية strategic Formulation .
2. مرحلة تطبيق الإستراتيجية Strategic Implementation .
3. مرحلة تقييم الإستراتيجية Strategic Control & Evaluation .

وسنركز في هذا البحث على المرحلة الأولى وهي مرحلة صياغة الإستراتيجية (التخطيط الاستراتيجي) التي يتم فيها تعريف المنظمة ومدى تأثيرها للفرص البيئية المتاحة والتهديدات البيئية المحتملة , وكذلك التعرف على نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية كما تتضمن هذه المرحلة عملية تكوين البدائل الإستراتيجية وتحليلها وتقييمها وكيفية تكوينها واختيار المناسب باستخدام أداة دالة نشر الجودة .

فالتخطيط الاستراتيجي عملية نظامية لتحديد كيفية انتقال المنظمة من الوضع الراهن إلى مستقبلها المرغوب, وهو في الواقع عملية اتخاذ قرارات تستند بالأساس على مجموعة من الأسئلة وهي :

ما الذي تقوم به منظمة الأعمال ؟ , أين هي المنظمة الآن , أين ترغب المنظمة الوصول إليه ؟ كيف تصل المنظمة إلى هناك ؟ كيف تقيس منظمة الأعمال مدى تقدمها؟

أن التخطيط الاستراتيجي عمليات مستمرة ومعقدة , ووظيفة أساسية من وظائف الإدارة تتعلق بإعداد الخطط وتنفيذها ومراقبة عمليات التنفيذ وتقييمها, لأنه يتعامل مع المشاكل التي تخص النظام بصورته الشاملة (إدريس, 2007) فهو عملية تنبؤ لفترة طويلة الأجل وتوقع ما سيحدث وتخصيص الموارد لتحقيق الأهداف المنشودة .

ونجد مما سبق بأن الخطة الإستراتيجية تشمل كلا من رسالة الشركة وتوجهها المستقبلي على المدى الزمني القريب والبعيد صوب تحقيق الأهداف وتقييم الأداء وصياغة السياسات الإستراتيجية للأعمال لتحقيق مبتغى المنظمة.

مستويات التخطيط : تعددت مستويات التخطيط الإداري في المنظمات على اختلاف أحجامها ولكن في الغالب نجد أن هناك ثلاث مستويات رئيسية للتخطيط في المنظمة تنتقل من مستوى الأهداف العامة إلى الخطط التشغيلية الإستراتيجية كما يبين جدول(2) (إدريس, 2007) التالي :

جدول (2) مستويات التخطيط الإستراتيجي

مستويات التخطيط	مهامها	المدى	القائمين عليه
مستوى التخطيط الاستراتيجي	تحديد رؤية المنظمة, قيمها, رسالة المنظمة, عوامل النجاح الحرجة , الأهداف الإستراتيجية للمنظمة, تحديد إستراتيجية تحقيق الأهداف الإستراتيجية وهو مستوى (شمولي الإبعاد – تكاملي المنظور- تجديدي الفلسفة)	بعيد المدى	الإدارة العليا
مستوى التخطيط التشغيلي (العمليات)	يشمل الأهداف التشغيلية – خطط التنفيذ والسياسات والبرامج اللازمة للوصول إلى الأهداف الواردة ضمن الخطة – طرق الانجاز وتحديد الأولويات وهو مستوى ذو أهمية كبرى لأنه يركز على كيفية وصول المنظمة إلى ما تريد	متوسط المدى	الإدارة الوسطى
مستوى التخطيط التكتيكي	دائرة النتائج والأداء والرقابة وأعداد الخطط للوصول إلى النتائج المرغوبة ويمثل قياسات دقيقة وفعالية للأعمال المنفذة من المستويات التنفيذية	قصير المدى	الإدارة التشغيلية

المصدر : من أعداد الباحثة

و سيتم التركيز في هذه الدراسة على المستوى الأول – مستوى التخطيط الاستراتيجي - باعتبار انه في هذه المرحلة يتم تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة وهو يمثل المهمة الأولى والأساسية للإدارة العليا, باعتبار أن تحديد الاتجاه الاستراتيجي يعطى ترابطا منطقيا بين المفاهيم والاختيارات الإستراتيجية التي تم تحديدها ويوضح التوجه المستقبلي للمنظمة, لان كفاءة أداء المنظمة مرتبطة ارتباطا وثيقا بقدرتها على تحديد اتجاهها الاستراتيجي, حيث من المتوقع أن لا تحصل المنظمة على نتائج أداء جيدة إذا ما كان التوجه الاستراتيجي غامضا وغير واضح (إدريس, 2007)

وهو ما تسعى الدراسة لتحقيقه من خلال استخدام دالة نشر الجودة لتحديد التوجه الاستراتيجي واضح ومبنى على اسس علميه بمشاركة جميع اطراف المنظمة .

دالة نشر الجودة : Quality Function Deployment

هي إستراتيجية تبنتها الشركات اليابانية حيث اكتشفها وقدمها البروفسور (Yoji Akao) في عام 1966 (Hunt, 2003) تحت أسم نشر الجودة Quality Deployment وعرفها بأنها تحويل طلب المستهلك إلى خصائص الجودة وتطوير جودة تصميم المنتج عن طريق نشر العلاقات نظامياً بين المتطلبات والخصائص الفنية بدءاً بجودة كل مكون وظيفي، ومد النشر إلى جودة كل جزء أو عملية وتم تعريفها على أنها:

– طريقة محددة تترجم فيها متطلبات الزبون إلى متطلبات فنية مناسبة في كل مرحلة من مراحل تصميم

وتطوير وإنتاج المنتج وغالباً ما يشار إليها بأنها الإصغاء إلى صوت الزبون – Voice of Customer -

(OPS,2002:16) .

يركز مفهوم دالة نشر الجودة على فن الإصغاء وفهم العميل الذي يعد حجر الزاوية في عملية QFD، تمهيداً لتحديد متطلباته الظاهرة والضمنية (الاحتياجات المعبر عنها وغير المعبر عنها) بالإضافة إلى توقعاته، ومن ثم تقديم قيمة متفوقة له عن طريق الارتقاء بخصائص المنتج الإبداعية والتنافسية للوصول إلى مستوى عالي من رضا العميل. من أهم مزايا دالة نشر الجودة (QFD) أنها تحتوي على تحليلات نوعية وكمية بالإضافة إلى أنها تساعد على التركيز على أكثر الاحتياجات أهمية. وبالتالي فإن دالة نشر الجودة يمكن استخدامها كحلقة وصل بين التركيز على العميل وعملية التحسين المستمر التي تتبعها المنظمات لتحسين وضعها ومركزها في السوق .

ومن خلال نموذج بيت الجودة ، يجب إيجاد إجابات الأسئلة الأساسية التالية :

1- ماذا ؟ صوت العميل يتمثل فيما يريده الآن وما يتوقع وجوده ويحتاجه في المستقبل.

2- كيف ؟ صوت المهندس يتمثل في إيجاد المقاييس الفنية ذات الصلة باحتياجات العميل.

3- أين ؟ صوت الاختصاصي ودوره في تقديم وتطوير الخدمات.

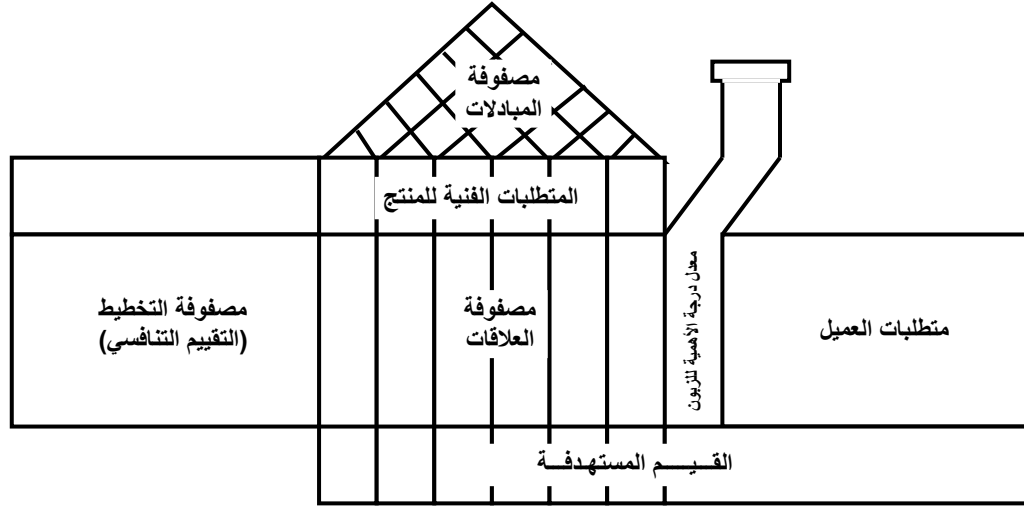
والمطلوب تحديد العلاقة بين : صوت العميل ، وصوت المهندس ، وصوت الاختصاصي ، وذلك في قالب من العلاقات المتبادلة فيما بينهم .

والهدف منها ترجمة متطلبات العميل إلى مصطلحات دقيقة تصف خصائص المنتجات والخدمات وتحويلها إلى متطلبات فنية للمنتج حتى يمكن للمنظمة تحقيقها بدءاً من مراحل التخطيط المبدئي وحتى الانتهاء منه (كيلادا, 2004) وهي أداة مفيدة في المساعدة على ضمان أن تصميمات المنتجات والخدمات تحقق متطلبات السوق من المرة الأولى ويمكن أن تنتجها الشركة في النهاية لأنها تستخدم سلسلة من المصفوفات والجداول تساعد في الاحتفاظ على رابط بين متطلبات العملاء، والمتطلبات الفنية التقنية، المكونات، و العمليات. (Merdith, Shafeer, 2005)

خطوات بناء بيت الجودة (House of Quality)

تعتبر مصفوفة بيت الجودة – House of Quality, (HOQ) - هي الأداة الأساسية لعملية دالة نشر الجودة . وقبل البدء في بيان خطوات بناء بيت الجودة، لابد من توضيح الشكل العام لبيت الجودة ، في أبسط أشكاله ، كما هو موضح في الشكل (1).

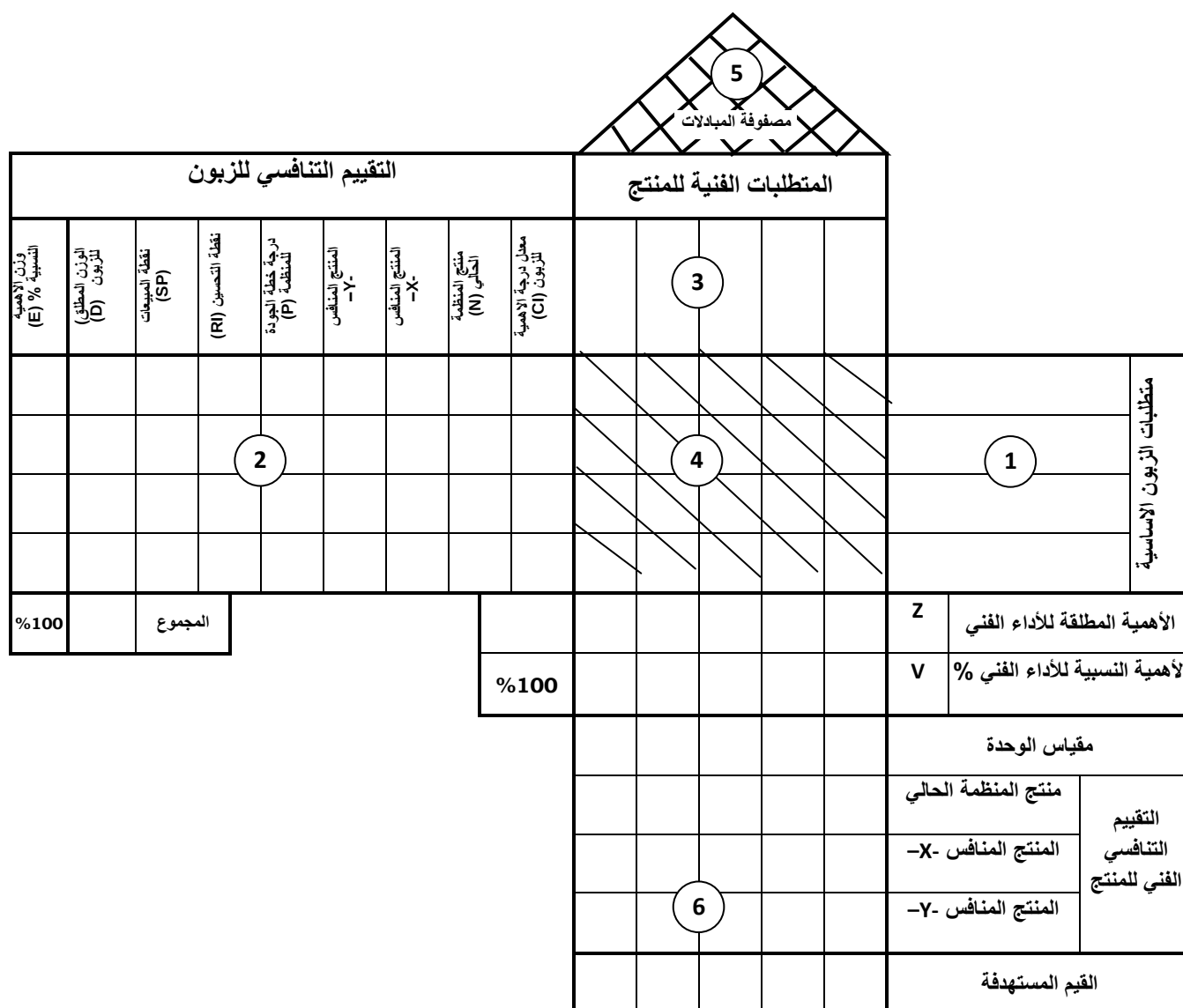
شكل (1) نموذج مصفوفة بيت الجودة



Source: Stevenson, William J. (1999)

فيما يوضح الشكل (2) شكلا تفصيلا لطريقة بناء مصفوفة بيت الجودة, من حيث بيان مصفوفة العلاقات التي توضح مدى العلاقة بين متطلبات العميل (What) والمتطلبات الفنية (HOW) للوصول إلى تحديد الأهداف ذات الأهمية العالية, بالإضافة إلى بيان التقييم التنافسي للمنظمة والمنافسين من وجهة نظر العميل لتحقيق متطلباته, واحتوائها على مقياس لتحديد مقدار الصعوبة التي تواجهها المنظمة لانجاز كل مطلب, بالإضافة إلى القيم المستهدفة لتحقيق المتطلبات الفنية, وأخيرا إسناد المنتج للمرجعية الفنية (التقييم التنافسي للمنتج) المبين في أسفل المصفوفة لتحديد مقدار تحقيق المنظمة و المنافسين للمتطلبات الفنية.

شكل (2) نموذج مصفوفة بيت الجودة التفصيلي



Source: Plura, Jiri (2003)

كما هو موضح في الشكل (2) نرى ان مصفوفة بيت الجودة تتكون من 6 عناصر رئيسية و هذه العناصر هي الخطوات الأساسية لبناء مصفوفة بيت الجودة ، وهي :

1- **متطلبات العميل الأساسية (صوت العميل) :** تعد هذه الخطوة الحجر الأساس في بناء دالة نشر الجودة ومن أهم خطواتها . تبدأ عملية بناء مصفوفة بيت الجودة بتحديد متطلبات العميل بعد الاستماع إلى "صوت العميل " للحصول على عما يرغب به في المنتج ، ويمثل صوته الكلمات والتعبير التي يستخدمها لوصف حاجاته ورغباته وتحديد أولويات متطلباته. كما يعبر عن الفائدة التي يحصل عليها أو

التي يستطيع الحصول عليها من المنتج. وتبرز أهمية استخدام مفردات العميل نفسه من أجل تحديد متطلباته وتوقعاته لتوفيرها ومحاولة التفوق عليها، كما تعد مهمة معرفة ما يرغب به العميل وفهم حاجاته مدخلا رئيساً لتحديد صوت العميل وجزءاً أساسياً من عملية إيجاد القيمة التي تفوق توقعاته ، وعلى الرغم من أن الإصغاء إلى رأي العميل يمثل جزءاً من دورة التصميم والتصنيع، ألا أنه أكثر ارتباطاً مع التسويق قياساً بالعمليات الإنتاجية . (Nahmias, 1997).

2- **مصفوفة التقييم التنافسي** : تقع هذه المصفوفة على يسار بيت الجودة، وتشمل على تحديد مستوى أهمية كل مطلب خاص للعميل (Evans & Dean, 2003) ، إذ يتم مقارنة منتج المنظمة مع منتجات المنافسين الآخرين في السوق على أساس قدرتهم على تحقيق متطلبات العميل، وتساعد ايضاً على تحديد مواطن القوة والضعف الأساسية في المنتجات المنافسة، وتحديد الموضع التنافسي للمنتج من ناحية مستوى تلبية المنظمة ومنافسيها لمتطلبات العميل، ومن ثم إمكانية تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.

3- **تحديد المتطلبات الفنية للمنتج (صوت المهندس)** تتمثل في تحديد المقاييس والمتطلبات الفنية المرتبطة بحاجات العميل، وتعكس وصفاً مجرداً للمنتج بلغة المصمم أو المهندس الفنية. (Evans & Dean, 2003) وتستخدم المتطلبات الفنية للمنتج للمقارنة مع متطلبات العميل في الخطوة الأولى، والعمل على تحويل متطلبات العميل إلى مواصفات منتج محددة، ذلك أن المتطلبات الفنية للمنتج تؤثر على واحدة أو أكثر من متطلبات العميل. (Krajewski & Ritzman, 1996) وهكذا تعد المتطلبات الفنية للمنتج حجر الأساس لأنشطة العمليات الإنتاجية للمنظمة. لذا ينبغي ان تحدد بوضوح وان تكون قابلة للقياس و التحكم و لها تأثير مباشر في تحقيق متطلبات العميل .

4- **مصفوفة العلاقات** تعد مصفوفة العلاقات "قلب دالة نشر الجودة " كونها تظهر قوة العلاقة بين كل مطلب فني وكل مطلب للعميل ومدى تأثيره عليه، وتقوم بقياس العلاقات ما بين متطلبات العميل الأساسية والمتطلبات الفنية للمنتج. اعتماداً على تجربة الخبير الفني ، واستجابات العميل أو من خلال التجارب السابقة والمراقبة او الدراسات الاحصائية. وعادة ما يتم يستخدم ارقاماً أو رموزاً لتطوير المصفوفة وللتعبير عن قوة وأهمية العلاقات فيها، فقد يتم استخدام مقياس مكون من أربع درجات لتحديد العلاقات , على النحو الآتي:

- أولاً-الوزن (9) ويشير إلى علاقة قوية ويرمز له ⊙
- ثانياً-الوزن (3) ويشير إلى علاقة متوسطة ويرمز له O
- ثالثاً-الوزن (1) ويشير إلى علاقة ضعيفة ويرمز له Δ
- رابعاً-الوزن (0) ويشير إلى عدم وجود علاقة لا يوجد رمز

أن المتطلبات الفنية للمنتج يمكن ان تؤثر في عدد من متطلبات العميل، ويؤدي فقدان العلاقة القوية ما بين مطلب العميل وأي من المتطلبات الفنية الى صعوبة تلبية المنتج النهائي لمتطلبات العميل من ناحية ، ومن ناحية أخرى ، فإن وجود مطلب اداء فني لا يؤثر في أي مطلب العميل يجعله فائضاً عن الحاجة أو قد يؤثر ذلك على فقدان المصممين لخاصية عميل مهمة (Evans & Dean, 2003) ويساعد تطوير مصفوفة العلاقات على تنسيق وتعديل التصميم من أجل تحسينه استجابة لمتطلبات العميل ، فضلاً عن

تشخيص مشكلات التصميم ونقاط الضعف فيه تمهيداً لوضع الحلول الفنية المناسبة لمعالجتها، وتقديم المعلومات اللازمة لتحسين أداء العملية.

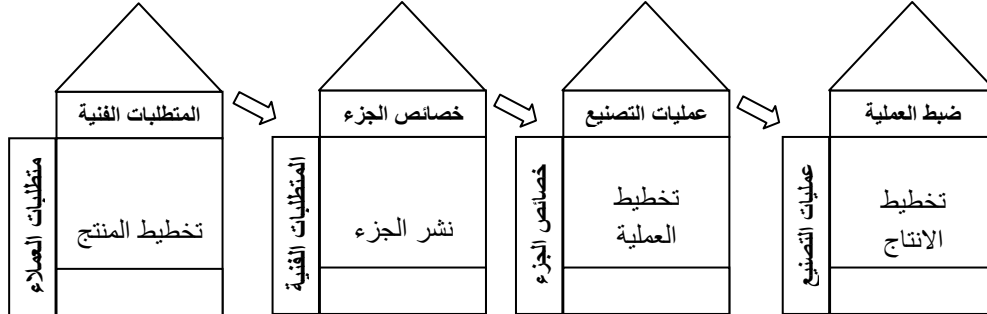
5- **مصفوفة المبادلات** وتقع هذه المصفوفة في قمة بيت الجودة ، وتدعى أيضاً بـ (مصفوفة الارتباط الفني) وتشير الى التفاعلات التي تحدث ما بين المتطلبات الفنية مع بعضها البعض. وتساعد مصفوفة سقف بيت الجودة الفنيين والمهندسين على تحديد المتطلبات الفنية المتنوعة التي ينبغي ان تحسن معاً، (Hauser & Clausing, 1998) وتحدد مصفوفة المبادلات كيف ان المتطلبات الفنية تؤثر إيجاباً أو سلباً ببعضها، بحيث يساهم الارتباط القوي في توجيه اهتمام مهندسي الفريق الفني إلى الأهمية البالغة للاتصال والتنسيق عند إجراء أي تغييرات ، ومن ثم تقليل جهد ووقت التطوير . فيما تقف الارتباطات السالبة عائقاً امام المتطلبات الفنية ثنائية الاتجاه، إذ يؤدي تحسين احداها الى احداث تأثير سلبي في الأخرى. وقد اشار (Terninko, 1997) إلى ذلك مؤكداً على ترابط العديد من المتطلبات الفنية، ويكون الهدف الرئيس لمصفوفة المبادلات في تحديد المتطلبات الفنية للمنتج التي تكون في حالة تفاعل مع بعضها البعض ، ولإدراك المشكلات المحتملة وتفسير الارتباطات السالبة والعمل على معالجتها، حيث أن تجاهلها قد يؤدي إلى عدم تلبية بعض جوانب المنتج النهائي لمتطلبات العميل بصورة كاملة.

6- **مصفوفة التقييم الفني والقيم المستهدفة** يتم في هذه المرحلة التقييم الفني أو ما يدعى المقارنة المرجعية الفنية - Benchmarking – للمتطلبات الفنية وهو يشابه التقييم التنافسي السوقي لمتطلبات العميل، إلا أن الأول يقوم به الفريق الفني بغية تقييم أداء منتج المنظمة مقارنة بمنتجات المنافسين الآخرين في مدى تحقيق المتطلبات الفنية، ومدى قابلية المنظمة ومنافسها على انجاز المتطلبات الفنية للمنتج على وفق مقياس من (5) درجات بما يسمح القيام بتحديد الصعوبات الفنية لكل متطلب فني، وتحويلها إلى مؤشرات قابلة للقياس، ومن ثم تطوير الأهداف الخاصة بتحسين كل متطلب من المتطلبات الفنية للمنتج. مع الكشف عن جوانب القوة والضعف في أداء منتجات المنافسين بحسب المتطلبات الفنية، ويضع التصورات والحلول الفنية اللازمة لمنتج المنظمة لتحسينه، مما يساهم في توفير دليل فني محدد يُمكن المصممين والفنيين من الرجوع اليه واستخدامه عند التنفيذ .

كما تتم مقارنة التقييم الفني للمنتجات المنافسة مع التقييم التنافسي لمتطلبات العميل ، لغرض الكشف عن الاختلافات ودراسة وتشخيص العيوب المؤثرة في مدركات العميل. (Evans & Dean, 2003) وعلى اساس معدل درجة الأهمية للعميل ومناطق القوة والضعف في منتج المنظمة مقارنة بتلك الموجودة في منتجات المنافسين الآخرين ، يتم تحديد قيم مستهدفة لكل متطلب أداء فني محدد.

واستناداً لما تقدم يتضح ان مصفوفة بيت الجودة تخدم هذه اقسام في المنظمة، مثل تزويدها قسم التسويق بأداة مهمة جداً لفهم متطلبات العميل، ويقدم للإدارة العليا التوجه الاستراتيجي هذا من ناحية ، ومن ناحية أخرى ، فإن مصفوفة بيت الجودة تعد مجرد مرحلة أولى في عملية داله نشر الجودة ، إذ ينبغي لصوت العميل ان يكون منتشرأ طيلة مراحل عمليات الانتاج عن طريق مصفوفات بيوت الجودة الثلاثة الأخرى. لذا يتم الانتقال الى المرحلة الثانية من مراحل داله نشر الجودة، أي مصفوفة نشر الجزء من خلال تحديد خصائص الجزء – ومن ثم المرحلة الثالثة الخاصة بمصفوفة تخطيط العملية وأخيراً المرحلة الرابعة وهي تخطيط الإنتاج. والتي يتم توضيحها بالشكل (3) .

شكل (3) يوضح مراحل مصفوفة بيت الجودة



وتعاقب سلسلة مصفوفات بيوت الجودة الأخرى لمراحل عمليه - QFD - المتمثلة بمصفوفة تخطيط العملية لغرض تحويل خصائص الجزء إلى عمليات التصنيع الأساسية ، ومصفوفة تخطيط الإنتاج بغية تحويل عمليات التصنيع إلى ضبط العملية بما يضمن جعل متطلبات العميل حقائق تصنيعية متجسدة في واقع المنتج .

تطبيق دالة نشر الجودة QFD لصياغة الإستراتيجية العامة :

هناك مثل ياباني قديم يقول بأن " الإستراتيجية بدون تنفيذ مجرد حلم , ولكن العمل بدون الإستراتيجية كابوس " فجدد من الأخطاء الشائعة التي تقع فيها المنظمات أنها تحاول أن تفقد بسرعة كبيرة جدا وتندفع (أو حتى تتجاوز بشكل كامل) مرحلة بحوث العملاء العميقة والمهمة جداً . دون أن تدرك ذلك ، فهذه المنظمات تبدأ بأهداف غير واضحة بحسب رؤيتها الخاصة فتهدم بذلك عملية التخطيط بشكل كامل فالفشل لا مفر منه إذا ما وضعت الخطط قبل فهم النتائج الأساسية (Catherine, 2005)

ولكن في المقابل هناك الكثير من المنظمات تدرك بأن العميل هو محركها الأساسي (حجر الزاوية للمنظمة)، لكنها لا تدرك كيفية جمع وتحليل بيانات أبحاث التسويق ، أو كيفية استخدامها لتحديد إستراتيجية فعالة للعملاء لذلك تجدها تناضل للابتكار وتحسين أدائها. ومن خلال رؤيتنا لمنهجية دالة نشر الجودة (QFD) نجد أنها تساعدنا في ذلك، لأنها تتضمن الإجابة بشكل أساسي على الأسئلة التالية :

ما هي أنماط العملاء ؟ وما هي المخرجات التي يرغبون فيها ؟ ولماذا يمثل بعضها فرصاً أكبر من الأخرى ؟ ما هو مقدار التحسينات التي نحتاجها لإنجاز أهدافنا ؟ يجب الإجابة على هذه الأسئلة فيما يتعلق بجميع أنواع العملاء، العملاء النهائيين والمحتملين، الموردين، والشركاء الإستراتيجيين، المساهمين، أصحاب المصلحة الأخرى مثل الموظفين، البيئة، المجتمع. لأن وضع إستراتيجية للعملاء يتطلب عملية منهجية علمية تستخدم بحوث نوعية شاملة ودقيقة لاكتشاف مخرجات العملاء التي تكون مستقرة بمرور الوقت . ومن ثم تستخدم نتائج العملاء لتصميم بحث نوعي صالح إحصائياً يقدم البيانات الخاصة " بتجزئة السوق " و " تحليل الفرص " مما يساعد على تحديد ووضع الإستراتيجيات القائمة على رغبات العملاء (Catherine, 2005)

تستخدم دالة نشر الجودة بصفة خاصة في مرحلة صياغة الإستراتيجية والتي تتكون من الرسالة والأهداف والتحليل البيئي الداخلي والخارجي للمنظمة ومن ثم اختيار البديل الاستراتيجي الأنسب لتحقيق أهداف المنظمة وفقاً لصوت العميل.

وتتم هذه العملية على مراحل متعددة للوصول إلى البديل الاستراتيجي الأمثل وتختلف هذه المراحل باختلاف نشاطات المنظمة وإمكانياتها والمستوى الذي ترغب الوصول إليه، ويوضح جدول (3) مقارنة من إعداد الباحثين Crowe and Cheng توضح استخدام دالة نشر الجودة في مراحل التخطيط الاستراتيجي أو في تصميم المنتج كما يلي :

جدول (3) الفروق بين تصميم المنتج والتخطيط الاستراتيجي من خلال دالة نشر الجودة

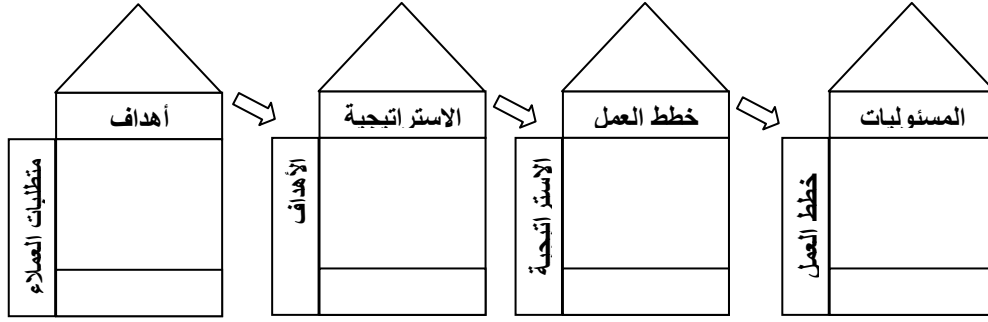
المدخلات	التخطيط الاستراتيجي	تصميم المنتج
عدد المراحل	استراتيجيات الشركات والأعمال	رغبات العملاء
طبيعة المعلومات	مراحل متعددة	أربعة مراحل واضحة
ترجمة البيانات	دينامكية	ثابتة
مقياس التقييم	صعبه التحديد والقياس	سهل التحديد والقياس
أعضاء الفريق	الأهداف الإستراتيجية والغايات	القيم المستهدفة المحددة لكل خاصية بالتصميم
نتائج	الإدارة العليا ومديري المستوى الوظيفي	المهندسين
مخاطر المشروع	مبادرات التصنيع ، وسياسات تكتيكية، والتفاصيل المهمة	عملية محددة لتصنيع المنتج
	عالية بصفة عامة	منخفضة بصفة عامة

المصدر: (Crowe and Cheng (1995)

تستخدم دالة نشر الجودة تقنية البحوث النوعية للاستماع لصوت العميل ومعرفة " ماذا يقصد العميل أكثر مما يقوله ". طالما أنه من المهم لبحوث العملاء أن تنظر للاحتياجات المعروفة للعملاء الحاليين وأصحاب المصلحة ، كذلك من المهم أن تضع في اعتبارها العملاء المحتملين (Catherine, 2005)

مراحل إعداد بيت الجودة لصياغة الإستراتيجية :

عملية نشر الإستراتيجية باستخدام QFD تتضمن مراحل متعددة وموضحة بالشكل (4) وليس لها عدد محدد فهي مرهونة برغبات المنظمة الإستراتيجية وحجمها وإمكانياتها.



شكل (4) مراحل أعداد مصفوفة بيت الجودة للتخطيط الاستراتيجي .

وبالتزامن مع هذه المراحل , يستخدم فريق الأعداد أدوات التحليل الاستراتيجي التقليدية للوصول إلى العناصر الاستراتيجية التي يمكن استخدامها ومقارنتها مع نتائج بيت الجودة للحصول على نتائج مرضية ومن ضمن هذه الأدوات الإستراتيجية (Hunt, 2003) ما يلي :

- أدوات التسويق السبعة 7B'S (المنتج – السعر – الدعاية – التوزيع – العملاء – العملية)
- تحليل سلسلة القيمة .
- نموذج بورتر التنافسي للقوى الخمس .
- تحليل STEEP (المجتمع – التقنية – الاقتصاد – البيئة – السياسة) .
- تحليل SWOT .
- تخطيط السيناريو .

و هذه الادوات الاستراتيجية تساعدنا في فهم وقياس البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة مما يساعد عند دمجها مع دالة نشر الجودة (صوت العميل) على الحصول على نظرة شاملة للمنظمة تساعد في بناء التوجه الاستراتيجي العام لها وفق اسس علمية .

ميدان الدراسة :

تقدم هذه الدراسة نموذجاً علمياً يبين كيفية صياغة الإستراتيجية المثلى لمنظمة الأعمال من خلال الاعتماد على مخرجات العملاء (صوت العميل), وسيتم التركيز على العميل الخارجي باعتباره الشريك الرئيسي لأي منظمة , وسيتم تطبيق الدراسة باستخدام دراسة الحالة وذلك بالتركيز على مؤسسه صغيرة ناشئة لوضع التوجه الاستراتيجي لها وطرح البدائل المتاحة .

يتناول هذا التطبيق محورين الأول التعريف بمنظمة إرم للملابس الجاهزة باعتبارها مجتمع الدراسة والعملاء باعتبارهم عينة الدراسة , كما يتناول المحور الثاني طبيعة الأدوات المستخدمة والأساليب الإحصائية المستخدمة في فحص فرضيات الدراسة.

نبذة عن المنظمة محل الدراسة (إرم) :

تأسست إرم للملابس الجاهزة في عام 2010 م تحت مسمى (IREM) يتمثل نشاطها الرئيسي في صناعة الأزياء الجاهزة وهي موجهة لفئة الشباب من الجنسين من عمر 15 إلى عمر 30 سنة , يقع مقرها الرسمي في مدينته جدة في المملكة العربية السعودية , تصاميم الماركة تتم في المقر الرسمي للمنظمة وعلى يد مصممين سعوديين وعرب ومن ثم تصنيع أزياء المنظمة في دولة تركيا لما تتميز به هذه الدولة من القوة الصناعية وجوده منتجاتها المقدمة , تعتمد في تصاميمها على إحياء الحضارة العربية مثل الزخرفة والتراث والخط العربي ودمجها برسومات حديثة عصرية لإنتاج أزيائها . بدأت المنظمة خط إنتاجها بالقميص النسائي (Ladies T-shirt) كخطوة أولية في الإنتاج .

وتم التركيز على هذه المنظمة لعدة أسباب منها :

- 1- حداثة نشأ الشركة .
 - 2- نشاطها التجاري ورغبتها في تنوع خط إنتاجها , خصوصاً بان منتجاتها مرتبطة برغبات العميل بالدرجة الأولى .
 - 3- امتياز مجال عمل الماركة بالمنافسة الشديدة سواء محلياً أو عالمياً لذلك وجب على الشركة اختيار إستراتيجية تمكنها من الدخول في المنافسة وزيادة قاعدة العملاء .
 - 4- سعى المنظمة إلى الانتشار الجغرافي وتكوين قاعدة عملاء محلياً وعالمياً .
 - 5- سهولة الوصول إلى عملائها .
- ساهمت كل تلك الأسباب في إمكانية تطبيق استخدام داله نشر الجودة في صياغة الإستراتيجية العامة للمنظمة وتحديد البدائل الإستراتيجية المناسبة .

أهداف الشركة ومهامها:

تسعى المنظمة لزيادة الحصة السوقية لها في المملكة العربية السعودية خلال عام 2012 ومن ثم الانتشار عالمياً خلال الخمس سنوات التالية من خلال الاعتماد على مراكز التوزيع والموقع الإلكتروني الخاص بها . وتمارس المنظمة نشاطها التجاري في مجال الملابس الجاهزة مستخدمة الثقافة العربية كأساس لها لإنتاج منتجاتها وإعطائها صفة مميزة نظراً لندرة المنظمات التي تعمل في هذا المجال . تنتج المنظمة حالياً T-SHIRT (القميص النسائي) وتسعى الى التوسع في المدى البعيد من خلال توسيع خط إنتاجها بحيث يشمل الملابس والحقائب والإكسسوارات والمنتجات الجلدية الأخرى وكل ما يتعلق في مجال الأزياء .

التطبيق المتقدم لأداة QFD لصياغة الإستراتيجية المثلى لماركة ارم :

تهتم هذه الدراسة بصياغة الإستراتيجية العامة وتحديد البدائل الإستراتيجية المناسبة لتحقيق أهداف المنظمة من خلال استخدام منهجية داله نشر الجودة (QFD) . ومن أجل تحقيق ذلك تم تحديد عينة من عملاء المنظمة والعملاء المحتملين بواقع عينة مكونة من 30 شخص مختارين بعناية شديدة تمثل الفئة المستهدفة للمنظمة وهم فئة

الشباب من عمر 18 إلى عمر 30 سنة وبما أن المنتج محل الدراسة هو (القميص النسائي) لذلك رأينا اختيار كامل العينة من فئة الفتيات, وتم إجراء مقابلة شخصية مطولة وتفصيلية مع كل عميل بما يقارب 45 دقيقة للمقابلة الواحدة لتحديد المتطلبات والأهمية النسبية لها بالإضافة إلى التقييم التنافسي للمنظمة في مدى تحقيقها للمتطلبات وابرز منافسيها من خلال عرض عينات لمنتج المنظمة ومنافسيها لمقارنتها, وتمت المقابلة من خلال الإجابة على الأسئلة التالية :

- 1- ما هي المتطلبات التي تحتاج إليها (ترغب في توفرها) في T-shirt ؟
- 2- أي من المتطلبات السابقة أكثر جاذبية لك في (T-shirt) وتحرص على وجوده بشكل عام ؟
- 3- ما هي الأهمية النسبية لكل متطلب من المتطلبات السابقة بالنسبة لك ؟
- 4- ما هي المتطلبات التي تحتاج ارم إلى التركيز عليها أكثر أو تحتاج إلى تحسينها في صناعة T-shirt ؟
- 5- ما هي المزايا والعيوب الموجودة في كلا من إرم وماركة كلمة ؟
- 6- ازدهرت في الآونة الأخيرة التجارة الالكترونية (البيع من خلال الموقع الالكتروني) لذلك تعتزم إرم رفع مبيعاتها من خلال الموقع الالكتروني إلى 90 % من مجمل مبيعاتها برأيك :
- ما مدى استعدادك للشراء من الموقع الالكتروني ؟
- ما هي مخاوف العميل من البيع الالكتروني ؟
- ما هي المتطلبات (الضمانات) التي تجعل عملية البيع من خلال الموقع الالكتروني آمنه لك (كيف نواجه مخاوفك) ؟

ويوضح جدول (4) الخصائص الديموغرافية للعينة المختارة لتحديد المتطلبات الأساسية للمنتج وجاء توزيع العينة كما يلي :

جدول (4) يوضح الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

المجموع	الخصائص	
10	اقل من 20	العمر
16	من 20 إلى أقل من 25	
4	من 25 إلى أقل من 30	
30	المجموع	
4	ثانوي	المؤهل العلمي
21	جامعي	
5	دراسات عليا	
30	المجموع	
25	طالب	المهنة
5	موظف	
30	المجموع	

بالإضافة إلى إجراء مقابلات شخصية مع مسؤولي الإدارة العليا للمنظمة لتحديد الأهداف الإستراتيجية وتحديد أبرز منافسيها – ماركة كلمة – وبناء على نتائج المقابلة تم بناء مصفوفة بيت الجودة (HOQ) وفق الخطوات التالية :

أولاً : تحديد متطلبات العميل ومصفوفة التقييم التنافسي :

أول خطوه في عملية بناء مصفوفة بيت الجودة هي اكتشاف وتحديد متطلبات العميل الأساسية عند اختياره للمنتج بصورة عامه وتحديد درجة الأهمية النسبية لكل مطلب وفقاً لمقياس مكون من (5) درجات – Likert - , ونتيجة لما تم أثناء المقابلة الشخصية لتحديد المتطلبات المرغوبة, تم تحديد (12) اثنا عشر مطلب أساسي للعميل تشمل متطلبات فرعية تم تحليلها وترتيبها وفق مخطط العلاقة (الصلة) الموضح في شكل (5), ويوضح الشكل جميع متطلبات العميل الأساسية والفرعية وبما أن البحث متخصص في بناء الإستراتيجية ارتأينا ذكر المتطلبات الأساسية فقط دون الدخول في المتطلبات الفرعية (التفاصيل الإنتاجية) التي سيتم الرجوع إليها بعد تحديد الإستراتيجية المثلى للاستفادة منها وتطبيقها إنتاجياً لتحقيق رغبات العملاء في المنتج, وبعد تحديد المتطلبات الرئيسية تم بناءها وفق المخطط الشجري المبين في الشكل (6) تمهيداً لإدراجها في مصفوفة بيت الجودة في خانة متطلبات العميل (HOQ) .

متطلبات الزيون الأساسية لتي شرت في ماركة ارم

الخامة

خامة القطن

جودة الخامة

ناعمة ومريحة

تعيش طويلاً

لا تسبب حساسية

مناسبة لجميع

التنوع في الخامة

قصة الموديل

موديل غريب

خياطة متقنة

تصميم نسائي

التنوع في قصات
المجموعة مثل البولو
.. الخ

التنوع في الأكمام

التنوع في الرقبة

التصميم

بساطة التصميم

تصاميم مبتكرة
مثل الحروف
العربية

الابتعاد عن
الصور

نشر التصميم بشكل
مبتكر على القطعة

العلامة التجارية

ظهور العلامة
بشكل واضح
في التصميم

استخدام خامات في
العلامة (معدن
تطريز - جلد)

استخدام العلامة في
التصاميم (شكلها
ممنز /

الشكل العام

جودة الشكل العام
(طباعة - خياطة
.. الخ)

نظافة الإخراج
النهائي للقطعة

تناسق الشكل النهائي
للقطعة

رغبات أخرى

مريحة إنشاء الاستخدام

استخدام القطعة لعدة
مناسبات كالسهرة أو
الأصدقاء أو العمل
.. الخ

استخدام القطعة مع
عده قطع أخرى
لتصبح عملية أو
رسمية

الأسعار

سعر مناسب ويكون
عادلاً مع التصميم

مناسب لجميع الفئات

استخدام إضافات

استخدام خامات
طباعة مختلفة

إضافة قطع
إكسسوارات وخامات
وطرق خياطة أو
قطع أقمشة خارجية
بشكل مميز

الألوان

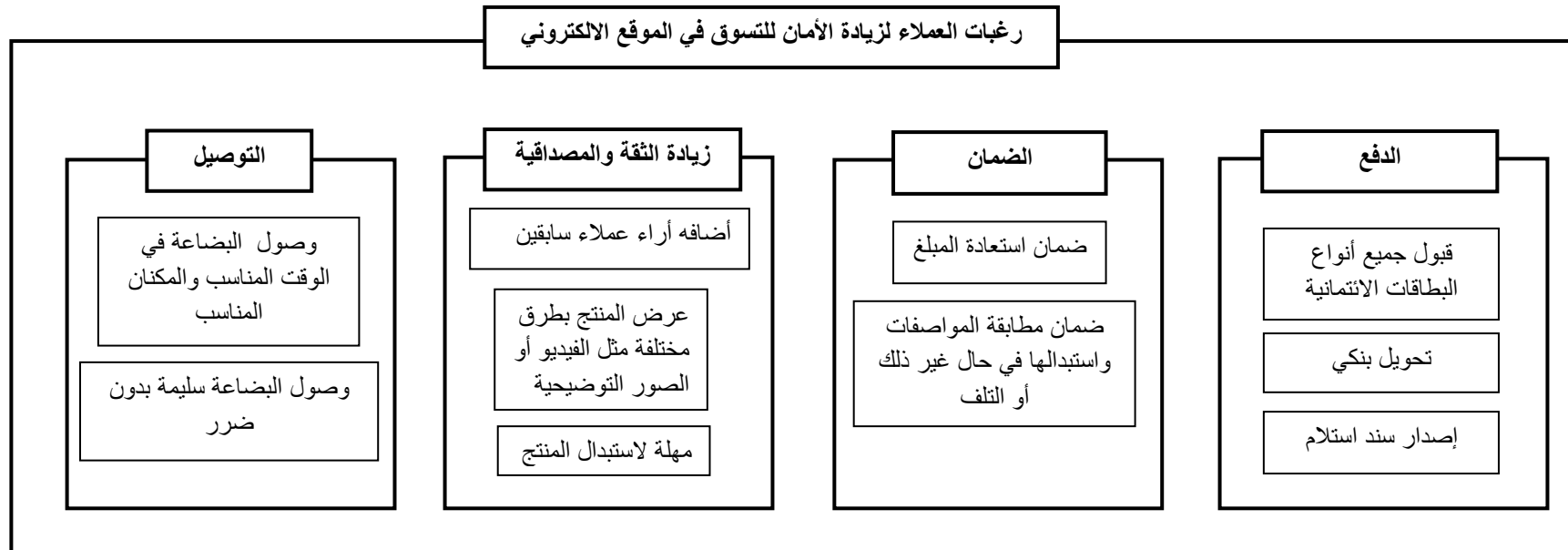
استخدام مجموعة لونية واسعة في إصدار القطع

التركيز على مزج ودمج الألوان

لا تقل ألوان القطعة كاملة عن 3 ألوان

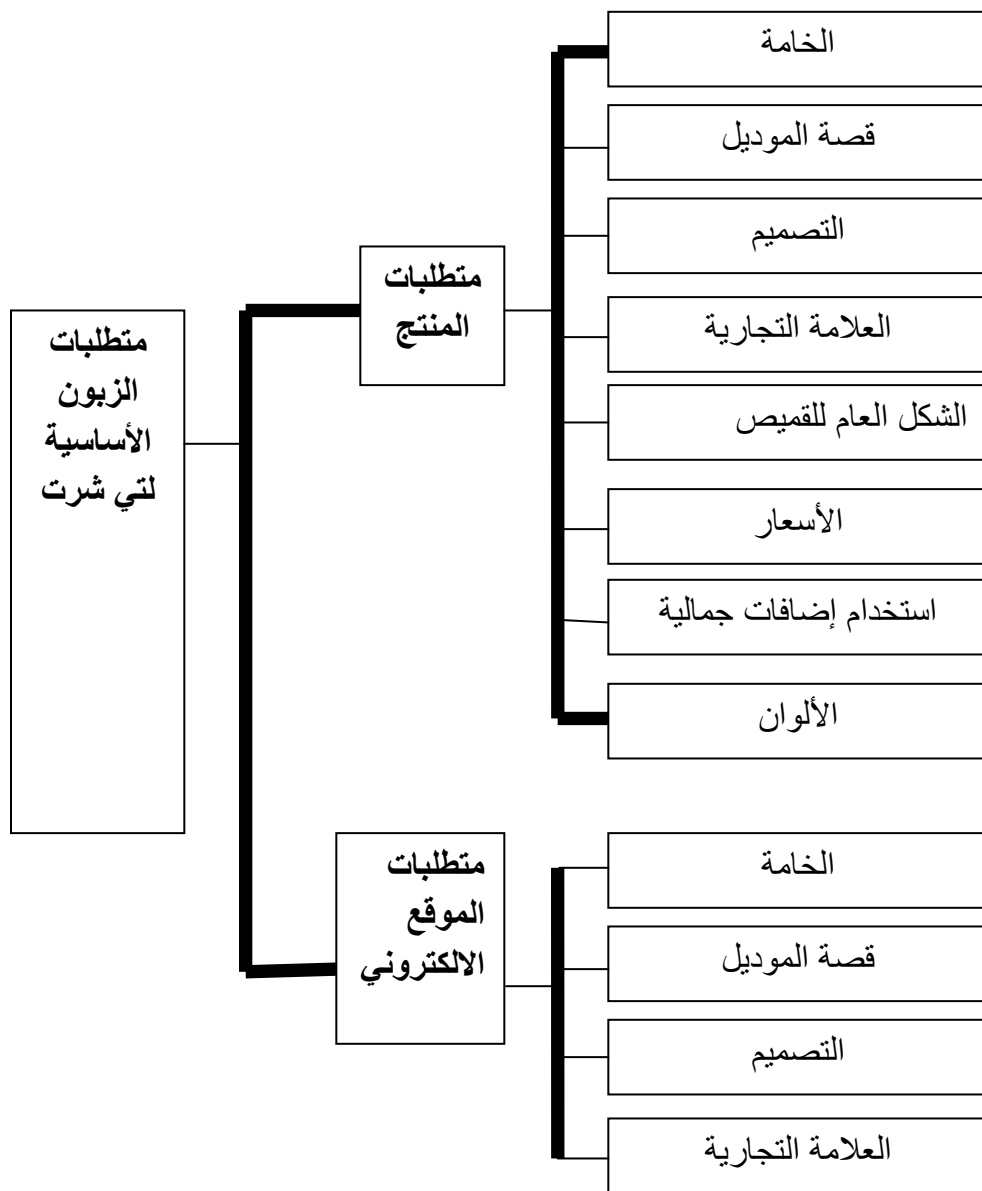
تناسق الألوان القطعة ككل

الابتعاد عن الأبيض والأسود لتداولها بكثرة



الشكل (5) مخطط العلاقة (الصلة) لتحديد متطلبات العميل الأساسية ,

المصدر : اعداد الباحثة وفقاً لنتائج المقابلات .



شكل (6) يوضح المخطط الشجري لمتطلبات العملاء

ومن خلال عرض نتائج المقابلة تم حصر مجموع تكرارات عينة الدراسة على وفق مقاييس – Likert- الخماسي بشأن أهمية المتطلبات العامة التي يرغب العميل في وجودها لمنتج (T-shirt) كما هو موضح في الجدول (5) كما يلي :

جدول (5) مجموع تكرارات عينة الدراسة لأهمية متطلبات العميل العامة

متطلبات العميل الأساسية	مهم جداً (5)	مهم (4)	نوعاً ما (3)	غير مهم (2)	غير مهم جداً (1)
الخامة	14	7	7	2	0
الموديل	14	12	4	0	0
التصميم	9	13	8	0	0
العلامة التجارية	9	9	9	2	1
الشكل العام	20	9	1	0	0
الأسعار	4	10	12	2	2
استخدام إضافات جمالية	16	11	3	0	0
الألوان	15	11	4	0	0
طرق الدفع	14	12	4	0	0
تقديم ضمانات	18	10	2	0	0
زيادة الثقة والمصداقية	22	6	2	0	0
التوصيل	15	11	4	0	0

المصدر : أعداد الباحثة استناداً إلى نتائج المقابلة .

وتم احتساب الوزن المرجح والمجموع الترجيحي لكل متطلب, إلى جانب الوسط الحسابي المرجح لتحديد أهمية المتطلب بحسب المعادلة التالية :

$$\bar{X} = \frac{\sum f_i x_i}{\sum f_i} \quad (\text{الجبري , 1991})$$

إذ أن $\bar{X}$ = الوسط الحسابي المرجح - f_i = التكرارات - X_i = الأوزان

وبعد تحليل نتائج المقابلة, تم تحديد الوزن المرجح والمجموع الترجيحي والوسط الحسابي المرجح لتكرارات إجابة عينة الدراسة لكل متطلب من متطلبات العميل كما يعرض ذلك الجدول (6) حيث أن :

- المجموع الترجيحي لمتطلب الخامة = $123 = 0 + 4 + 21 + 28 + 70$
- الوسط الحسابي المرجح لمتطلب الخامة = $\frac{123}{30} = 4.1$ بالتقريب 4

جدول (6) المجموع الترجيحي والوسط الحسابي المرجح لمتطلبات العميل

الوسط الحسابي المرجح	المجموع الترجيحي	وزن مرجح (1)	وزن مرجح (2)	وزن مرجح (3)	وزن مرجح (4)	وزن مرجح (5)	متطلبات العميل الأساسية	رغبات العملاء المرتبطة بالإنجاز	
4	123	0	4	21	28	70	الخامة		1
4	130	0	0	12	48	70	الموديل		2
4	121	0	0	24	52	45	التصميم		3
4	113	1	4	27	36	45	العلامة التجارية		4
5	139	0	0	3	36	100	الشكل العام		5
3	102	2	4	36	40	20	الأسعار		6
4	133	0	0	9	44	80	استخدام إضافات جمالية		7
4	131	0	0	12	44	75	الألوان		8
4	130	0	0	12	48	70	طرق الدفع	الموقع الإلكتروني	9
5	136	0	0	6	40	90	تقديم ضمانات		10
5	140	0	0	6	24	110	زيادة الثقة والمصداقية		11
4	131	0	0	12	44	75	التوصيل		12

المصدر : أعداد الباحثة استناداً إلى نتائج المقابلة

كما يمكن ترتيب أولويات رغبات العملاء الأساسية بحسب الأهمية النسبية لكل متطلب عميل اعتماداً على المجموع الترجيحي , والتي تحتسب كما يلي :

$$\text{الأهمية النسبية} = \frac{\text{المجموع الترجيحي لكل رغبات عميل}}{\text{المجموع الترجيحي لمتطلبات عميل}} \times 100$$

$$\text{الأهمية النسبية لمتطلب الخامة} = \frac{123}{1529} \times 100 = 8.04\%$$

ومن ثم تم رتبنا الأولويات الأساسية للعميل الى مجموعتين رئيسية , **المجموعة الأولى** مرتبطة ارتباط مباشر بالمنتج و**المجموعة الثانية** مرتبطة بتقنية التوزيع وزيادة المبيعات من خلال الموقع الإلكتروني للمنظمة حيث رأينا صعوبة مقارنه أولويات المنتج مع أولويات الموقع الإلكتروني لأنها من الممكن ان تتسبب بتشتت النتائج وانحرافها عن الهدف الاساسي ولكن خلال احتساب الأهمية النسبية تم حساب الأهمية لجميع متطلبات العميل – المجموعتين - من 100 حيث تتساوى من حيث المبدأ بأنها متطلبات للعميل بغض النظر عن تصنيفاتها. ويوضح الجدول (7-A) ترتيب أولويات متطلبات العميل الأساسية

بصورة عامة بحسب الأهمية النسبية ومعدل درجة الأهمية للعميل كما يوضح جدول (7-B) الأهمية النسبية للمتطلبات بعد فرزها لمجموعتين رئيسية كما يلي :

جدول (7-A) ترتيب أولويات متطلبات العملاء العامة بحسب الأهمية النسبية للمنتج

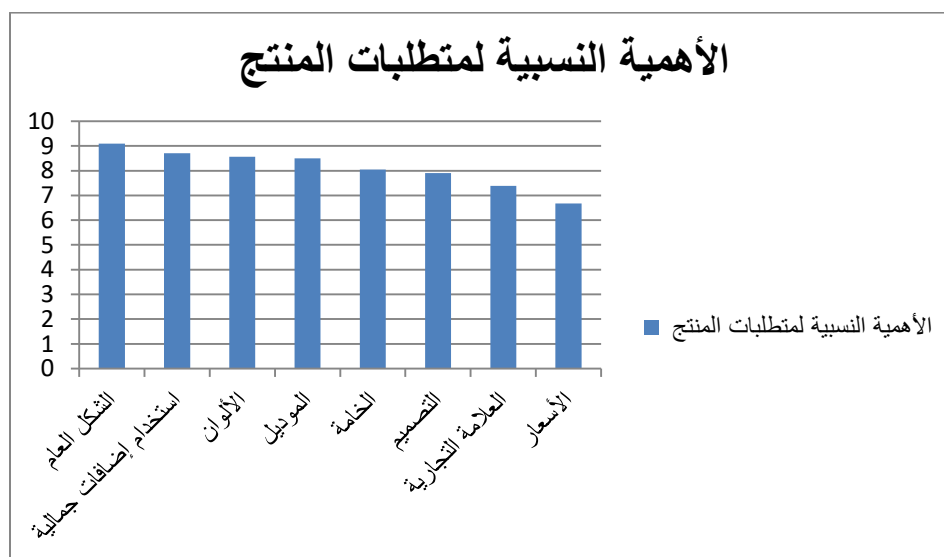
الأهمية النسبية %	معدل درجة أهمية العميل (5-1) الوسيط الحسابي المرجح	متطلبات العميل الأساسية	
9.16	5	زيادة الثقة والمصداقية	1
9.09	5	الشكل العام	2
8.89	5	تقديم ضمانات	3
8.7	4	استخدام إضافات جمالية	4
8.57	4	الألوان	5
8.57	4	التوصيل	6
8.5	4	الموديل	7
8.5	4	طرق الدفع	8
8.04	4	الخامة	9
7.91	4	التصميم	10
7.39	4	العلامة التجارية	11
6.67	3	الأسعار	12
100%		المجموع	

جدول (7-B) ترتيب أولويات متطلبات العملاء بحسب الأهمية النسبية بعد التقسيم للمجموعات

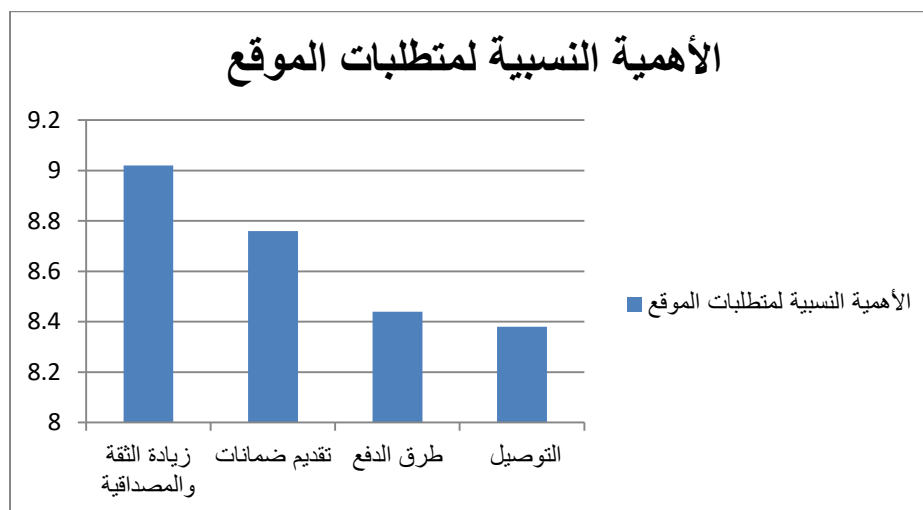
الترتيب	الأهمية النسبية %	معدل درجة أهمية العميل (5-1) الوسيط الحسابي المرجح	متطلبات العميل الأساسية	رغبات العملاء المرتبطة بالإنتاج	
1	9.09	5	الشكل العام		1
2	8.7	4	استخدام إضافات جمالية		2
3	8.57	4	الألوان		3
4	8.5	4	الموديل		4
5	8.04	4	الخامة		5
6	7.91	4	التصميم		6
7	7.39	4	العلامة التجارية		7
8	6.67	3	الأسعار		8
الترتيب	الأهمية النسبية %	معدل درجة أهمية العميل (5-1) الوسيط الحسابي المرجح	متطلبات العميل الأساسية	الموقع الإلكتروني	
1	9.02	5	زيادة الثقة والمصداقية		9
2	8.76	5	تقديم ضمانات		10
3	8.44	4	طرق الدفع		11
4	8.38	4	التوصيل		12
	100%		المجموع		

ويلاحظ من الجدول (7-B) والشكل (5) حصول متطلب الشكل العام على أعلى أهمية نسبية إذ بلغت 9.09 % يليها استخدام إضافات جمالية بأهمية 8.7 % يليها الألوان بأهمية 8.57 % في حين شكل السعر أقل أهمية نسبية إذ بلغ 6.67 مما يؤكد حقيقة تفضيل العميل للشكل العام والإضافات الجمالية والألوان على السعر مما يدل على اعتماد العميل للنظرة الأولى على

المنتج لاتخاذ القرار الشرائي دون الاهتمام بالسعر في اغلب الأحوال . ويوضح مخطط باريتو¹ الذي يحدد ترتيب أولويات العميل الأكثر الأهمية بالنسبة للمنتج بصورة عامة.



الشكل (7) مخطط باريتو يوضح الأهمية النسبية لمتطلبات العملاء الخاصة بالمنتج



الشكل (8) مخطط باريتو يوضح الأهمية النسبية لمتطلبات العملاء الخاصة بالموقع الإلكتروني

ويلاحظ من الجدول (7-B) والشكل (8) حصول متطلب زيادة الثقة والمصداقية على أعلى أهمية نسبية إذ بلغت 9.02 وتعتبر اعلي نسبة حققها في متطلبات العميل بصفة عامة يليها تقديم ضمانات بأهمية 8.76 في حين حقق التوصيل أقل أهمية نسبية , إذ بلغ 8.38 مما يؤكد بأنه في حال تقديم الثقة والمصداقية والضمانات للعميل فإنه ثقة العميل بالدفع والتوصيل تصبح مؤكده.

¹ مخطط باريتو هو منحني بياني يرتب الاسباب والأولويات من حيث حجم تأثيرها في المشكله محل الدراسة حيث يقوم مبدأ مخطط باريتو على أن 80% من المشاكل نتيجة 20% من الاسباب .

وبعد تحديد أولويات متطلبات العملاء الأساسية ودرجات الأهمية , يتطلب علينا تحديد درجة تقييم الزبون لمنتج المنظمة والمنتج السعودي المنافس – ماركة كلمة – قياساً بالمتطلبات المحددة والمرغوبة للعميل وقد حددت درجة التقييم بين (1-5) درجات في ضوء إجابات عينة الدراسة.

وفيما يلي عرض لنتائج تقييم العميل ومدى توفر متطلباته الأساسية في كل من منتج المنظمة محل الدراسة , والمنتج السعودي المنافس – Kalimah – موضحة في جدول (8) وجدول (9) التالية:

جدول (8) نتائج تقييم متطلبات العملاء لمنتج المنظمة –إرم

المتطلبات العميل الأساسية	وزن مرجح (5)	وزن مرجح (4)	وزن مرجح (3)	وزن مرجح (2)	وزن مرجح (1)	المجموع الترجيدي	الوسط الحسابي المرجح
الخامة	100	24	12	0	0	136	5
الموديل	30	48	30	4	0	112	4
التصميم	95	24	6	6	0	131	4
العلامة التجارية	50	40	18	4	2	114	4
الشكل العام	30	40	27	10	0	107	4
الأسعار	30	48	18	8	2	106	4
استخدام إضافات جمالية	0	24	24	22	5	75	3
الألوان	70	32	12	8	0	122	4
طرق الدفع	60	44	15	4	0	123	4
تقديم ضمانات	70	56	6	0	0	132	4
زيادة الثقة والمصداقية	65	52	12	0	0	129	4
التوصيل	50	60	15	0	0	125	4

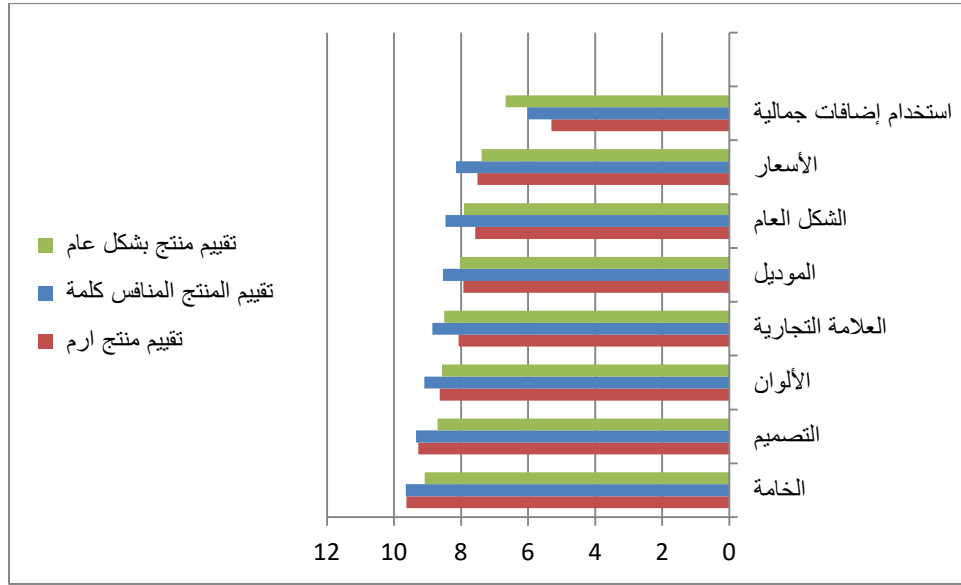
المصدر : أعداد الباحثة استناداً إلى نتائج المقابلة

جدول (9) نتائج تقييم متطلبات العملاء للمنتج المنافس – ماركة كلمة Kalimah

الوسط الحسابي المرجح	المجموع الترجيدي	وزن مرجح (1)	وزن مرجح (2)	وزن مرجح (3)	وزن مرجح (4)	وزن مرجح (5)	متطلبات العميل الأساسية	رغبات العملاء المرتبطة بالإنتاج	
4	107	0	6	42	24	35	الخامة		1
3	103	0	12	33	28	30	الموديل		2
4	118	0	4	24	40	50	التصميم		3
4	115	0	4	24	52	35	العلامة التجارية		4
4	108	0	4	30	64	10	الشكل العام		5
3	76	8	8	36	24	0	الأسعار		6
4	122	0	4	21	32	65	استخدام إضافات جمالية		7
4	112	0	4	30	48	30	الألوان		8
4	108	0	8	18	72	10	طرق الدفع	الموقع الإلكتروني	9
3	98	0	8	48	32	10	تقديم ضمانات		10
3	91	0	20	33	28	10	زيادة الثقة والمصداقية		11
4	106	2	8	18	48	30	التوصيل		12

المصدر : أعداد الباحثة استناداً إلى نتائج المقابلة.

واستناداً إلى نتائج الجدولين (8) و (9) ومقارنه النتائج يمكن ترتيب أولويات متطلبات العملاء واحتساب درجات تقييم العميل لكل من منتج المنظمة والمنتج المنافس. كما هو موضح في الجدول (10) .



شكل (9) مخطط باريتو يوضح الأهمية النسبية لمتطلبات العميل العامة مقارنة بالمنظمة والمنافسين

ومن خلال مخطط باريتو في الشكل (9) يوضح أولويات العملاء بالنسبة للمنتج محل الدراسة (T-SHIRT) خصيصا بالنسبة للمتطلبات بالعملاء شكل عام ومتطلباتهم ارم , وماركة كلمة حيث نلاحظ تقارب الأداء بينهم وتحقيق المتنافسين في اغلب الأوقات لرغبات العملاء ماعدا في متطلب الإضافات الجمالية حيث حقق المتنافسان نسبة اقل من نسبة الأهمية لمتطلبات العملاء العامة بشكل واضح .

جدول (10) مقارنة ترتيب أولويات متطلبات العميل ودرجات تقييمه لكل من منتج الشركة والمنتج المنافس

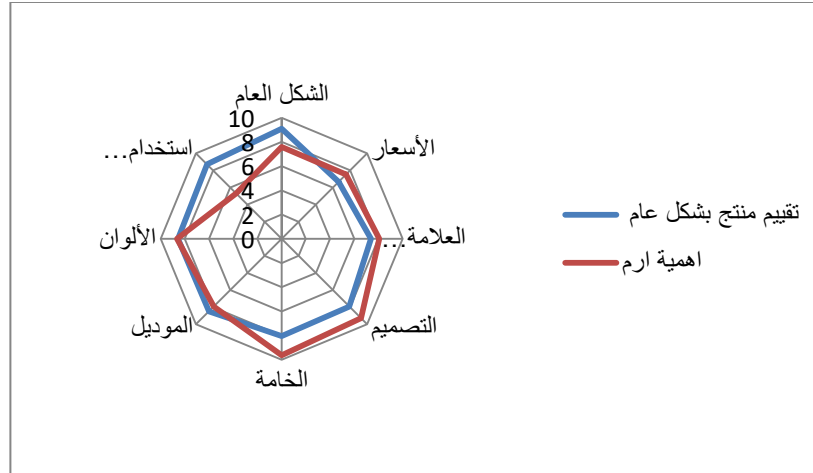
		تقييم منتج ارم			تقييم المنتج المنافس كلمة		متطلبات العميل الأساسية المرتبطة بالمنتج
		درجات التقييم (5-1)	الأهمية النسبية %	الترتيب	درجات التقييم (5-1)	الأهمية النسبية %	
رغبات العملاء المرتبطة بالإنتاج	1	الخامة	5	9.63	1	4	8.47
	2	التصميم	4	9.28	2	3	9.34
	3	الألوان	4	8.64	3	4	8.86
	4	العلامة التجارية	4	8.07	4	4	9.1
	5	الموديل	4	7.93	5	4	8.15
	6	الشكل العام	4	7.58	6	3	8.54
	7	الأسعار	3	7.51	7	4	6.01
	8	استخدام إضافات جمالية	4	5.31	8	4	9.65
		تقييم منتج ارم			تقييم المنتج المنافس كلمة		متطلبات العميل الأساسية المرتبطة بالموقع
		درجات التقييم (5-1)	الأهمية النسبية %	الترتيب	درجات التقييم (5-1)	الأهمية النسبية %	
الموقع الإلكتروني	9	طرق الدفع	4	8.71	4	4	8.54
	10	تقديم ضمانات	4	9.35	1	3	7.75
	11	زيادة الثقة والمصداقية	4	9.14	2	3	7.2
	12	التوصيل	4	8.85	3	4	8.39

المصدر : أعداد الباحثة استناداً إلى نتائج المقابلة .

يلاحظ من الجدول (10) الآتي :

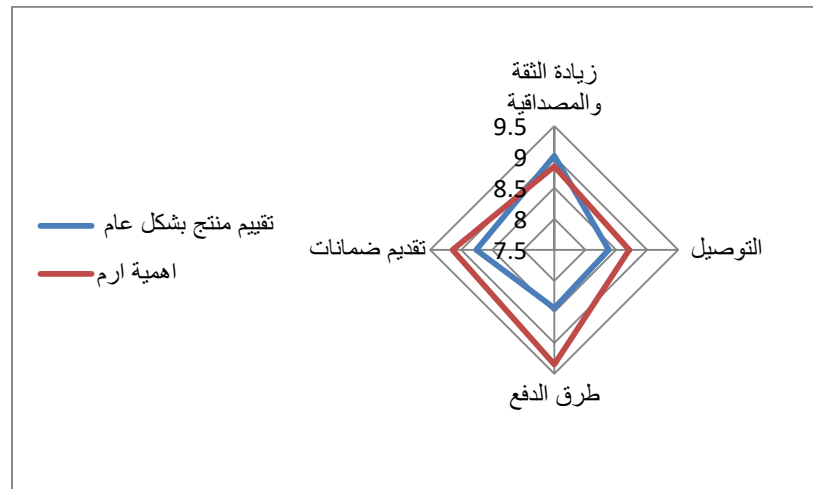
- 1- تبين درجات تقييم وترتيب متطلباته بالنسبة لمنتج (T-SHIRT) لكل من منتج إرم وماركة كلمة مقارنة مع أولويات العميل بصورة عامة .

- 2- حاز متطلب (الخامة – التصميم) على أعلى أهمية نسبية بشأن منتج إرم , اذا بلغت (9.63%) و (9.28%) على التوالي , فيما حاز متطلبي (الأسعار – واستخدام إضافات جمالية) على أقل أهمية نسبية لهما , إذ بلغت (7.51 %) و (5.31%) على الترتيب , مما يشير إلى ابتعاد المنظمة عن مواكبة الطرق الحديثة في الإنتاج بالإضافة إلى أن أسعارها لا توافق رغبات العملاء حيث تعتبر اعلي من المستهدف , إلا أنها تحقق رغبة العملاء من خلال الخامة الجيدة وتوفر التصاميم الجيدة لهم .
- 3- حاز متطلب (استخدام إضافات جمالية – التصميم) على أعلى أهمية نسبية بشأن منتج المنظمة المنافسة ماركة كلمة , اذا بلغت (9.65%) و (9.34%) على التوالي , فيما حاز متطلبي (الموديل – والأسعار) على أقل أهمية نسبية لهما , إذ بلغت (8.15 %) و (6.01%) على الترتيب , مما يشير إلى ابتعاد المنافسين عن مواكبة رغبات العملاء في الأسعار حيث تعتبر مبالغ فيها بالإضافة إلى عدم توفر الموديلات المتوافقة مع رغباتهم . ولكن حققت المنظمة رغبات العملاء في التصاميم واستخدام إضافات جمالية لزيادة قيمة التصاميم مما يدل على مواكبة الشركة لطرز التصاميم والإنتاج الحديثة.
- 4- أما فيما يتعلق بخصوص متطلبات العملاء للموقع الالكتروني نجد بأن إرم حققت اعلي أهمية نسبية للمتطلب (زيادة الثقة والمصادقية – وتقديم الضمانات) بنسبة بلغت 9.35 و 9.14 على التوالي فيما حققت اقل نسبة لمتطلب (التوصيل - طرق الدفع) بفارق بسيط في النسبة حيث بلغت 8.85 و 8.71 على التوالي مما يعني اكتساب المنظمة لثقة ومصادقية العملاء من خلال تقديم الضمانات اللازمة وتقصيرها من خلال طرق الدفع الالكتروني والتوصيل للعميل .
- 5- فيما حققت ماركة كلمة حققت اعلي أهمية نسبية للمتطلب (طرق الدفع الالكتروني – التوصيل) بنسبة بلغت 8.54 و 8.39 على التوالي فيما حققت اقل نسبة لمتطلب (زيادة الثقة والمصادقية – والضمانات) بفارق بسيط في النسبة حيث بلغت 7.57 و 7.28 على التوالي مما يعني مهارة المنظمة في التنوع بطرق الدفع الالكتروني وتوصيل المنتج للعميل وعدم تحقيقها لمتطلباتهم في زيادة الثقة والمصادقية وتقديم الضمانات اللازمة لكسبها .
- 6- وبالرجوع إلى نتائج الجدول (10) يمكن مقارنه ترتيب أولويات متطلبات العملاء بصورة عامة مع منتج المنظمة من خلال عرض مخطط النسيجي في الشكل (8) , لغرض تشخيص الانحراف ومن ثم تحسين منتج الشركة بما ينسجم وحاجات السوق



شكل (A - 10) مخطط النسيجي لأولويات متطلبات العملاء لمنتج شركة ارم

ويلاحظ من الشكل (A - 10) تقارب أداء منظمة (إرم) مع متطلبات العميل العامة في المنتج محل الدراسة ويلاحظ تفوق المنظمة في أولويات (الخامة – التصميم) في تقييم العميل لأداء المنظمة في تحقيق هذه المتطلبات , و يلاحظ ابتعاد أولوية (الأسعار) عن تقييم العميل لأداء المنظمة في تحقيق هذه المتطلبات , فيما يزداد ابتعاد أولوية (استخدام الإضافات الجمالية) عن تقييم العميل لأداء المنظمة في تحقيق هذه المتطلبات الأمر الذي يستدعي المحافظة على نقاط التفوق لدى المنظمة ومحاولة تطويرها للأفضل ومعالجة الانحرافات الناتجة عن ابتعاد المنظمة لأولويات المشار إليها سابقاً وتطوير أولويات العميل الأخرى من خلال تطبيق QFD للوصول الى الإستراتيجية المثلى لتحقيق الهدف المنشود .



شكل (B - 10) مخطط النسيجي لأولويات متطلبات العملاء لموقع شركة ارم

ومن خلال شكل (B - 10) يلاحظ تفوق إرم في (زيادة الثقة والمصداقية) عن متطلبات العميل العامة حيث حققت رغباتهم في عرض الصور والفيديو للمنتج وما إلى ذلك من متطلبات, فيما يلاحظ ابتعادها في أولويات (التوصيل – تقديم الضمانات)

عن تقييم العميل لأداء المنظمة في تحقيق هذه المتطلبات , وانحرافها الشديد في متطلب (طرق الدفع الالكتروني) حيث يرغب العميل في الدفع عند لتوصيل وهو ما لم تحققه المنظمة, الأمر الذي يستدعي محافظة المنظمة على نقاط تفوقها باكتساب زيادة الثقة والمصدقية ومعالجة الانحرافات الشديدة الناتجة عن ابتعاد المنظمة للأولويات المشار إليها سابقاً وتطوير أولويات العميل الخاصة بالشراء من الموقع الالكتروني من خلال تطبيق QFD للوصول إلى الإستراتيجية المثلى التي تحقق الهدف المنشود . ومن خلال جدول (11) يوضح متطلبات العملاء مع بيان أهميتها النسبية ومقارنتها بالمنافسين, ويوضح الشكل (10) الرسم البياني لمقارنه المنظمة بمنافسيها.

ثانياً : تحديد أهداف الشركة ومصفوفة المبادلات :

تم تحديد المتطلبات وأهداف العامة للمنظمة لبناء الإستراتيجية عن طريق مجموعات التركيز والمقابلات المعمقة مع الإدارة العليا والإدارة الوسطى للمنظمة وتم تحديد الأهداف الرئيسية التي ترغب المنظمة في تحقيقها والوصول إليها خلال المدى البعيد (خمس سنوات) وتم تصنيفها الى أهداف إستراتيجية وأهداف مالية ولكن تم التعامل معها من خلال QFD ممثلاً بأداة بيت الجودة بأهداف إستراتيجية شاملة للمنظمة وهي كما يلي:

جدول (12) الأهداف الإستراتيجية العامة للمنظمة (ماركة ارم)

الأهداف	أهداف المنظمة
- تحقيق الشهرة كشركة رائدة للموضة والأزياء - تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة - علامة تجارية اقوي من المنافسين - حصة اكبر من المنافسين - خط إنتاج أكثر جاذبية من المنافسين - جوده منتجات أعلى من المنافسين - مستوي عالي في أرضاء العملاء - تكاليف اقل من المنافسين - إمكانيات مبيعات وتوزيع عالمي أفضل من المنافسين - مبيعات تصل إلى 90% عن طريق التجارة الالكترونية	الأهداف الإستراتيجية أهداف المنظمة العامة
- نمو العوائد - تدفق نقدي عالي - قيمة اقتصادية مضافة جذابة (EVA)²	الأهداف المالية

² القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) (Economic Value Added) هي الارباح الفعلية المحققة بعد خصم معدلات التكاليف وبعد سداد الفوائد والضرائب (او الزكاه) المستحقة على راس المال – لمزيد من المعلومات الرجوع لكتاب (الادارة الاستراتيجية – مفاهيم وحالات) ارثر تومسون . 2006

استناداً إلى الجدول (12) , يمكن استخراج الإستراتيجية المثلى لمنظمة ارم من خلال تحديد مصفوفة الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ونوع الارتباط فيما بين هذه الأهداف , لغرض إيجاد الإستراتيجية المثلى لدي منظمة ارم . جدول (13)

ثالثاً : مصفوفة العلاقات :

بعد تحديد متطابقات العميل والمتطلبات الأهداف للمنظمة , يمكن إيجاد مصفوفة العلاقات وفق مخطط مصفوفة بيت الجودة, وتم استخدام (Template: Extended House of Quality³) لأجراء المقارنات واستخراج الأولويات من خلال مقارنة صوت العميل (متطلبات العميل) مع أهداف الشركة الإستراتيجية كما يوضح في الجدول (14) . ويساعد مخطط المصفوفة في تحديد الأهداف الإستراتيجية للمنظمة قيد الدراسة –إرم – التي تشكل أهمية عالية عن طريق تحديد مقدار قوة العلاقة التي تربط بين متطلبات العميل والأهداف الإستراتيجية , على وفق الأوزان ورموزها المشار إليها سابقاً, في الجدول (15) يتم احتساب الأهمية النسبية للأهداف وترتيب أولوياتها كما يلي :

جدول (15) يوضح ملخص كاملاً لتحديد أولويات أهداف الشركة الاستراتيجية وفق QFD

Row No.	Goal	Minimize (▼), Maximize (▲), or Target (x)	Target or Limit Value	Max Relationship Value	Requirement Weight	Relative Weight (Relative Importance)
1	تحقيق الشهرة كشركة رائدة للموضة والأزياء	▲	5 سنوات	9	900.00	11.71%
2	تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة	▲	سنة	9	852.00	11.08%
3	علامة تجاريه اقوي من المنافسين	▲	5 سنوات	9	600.00	7.80%
4	حصة اكبر من المنافسين	▲	5 سنوات	9	600.00	7.80%
5	خط إنتاج أكثر جاذبية من المنافسين	▲	3 سنوات	9	520.00	6.76%
6	جوده منتجات أعلى من المنافسين	▲	سنة	9	568.00	7.39%
7	مستوي عالي في أرضاء العملاء	▲	سنة	3	300.00	3.90%
8	تكاليف اقل من المنافسين	▲	سنة	9	720.00	9.37%
9	إمكانيات مبيعات وتوزيع عالمي أفضل من المنافسين	▲	3 سنوات	9	386.00	5.02%
10	مبيعات تصل إلى 90% عن طريق التجارة الالكترونية	▲	3سنوات	9	516.00	6.71%
11	نمو العوائد	▲	سنة	9	480.00	6.24%
12	تدفق نقدي عالي	▲	سنة	9	470.00	6.11%
13	قيمة اقتصادية مضافة جذابة (EVA)	▲	3 سنوات	9	776.00	10.09%

³ لمزيد من المعلومات الرجاء الرجوع للموقع الالكتروني <http://www.qfdonline.com/templates/>

وفيما يلي ترتيب الأهداف بحسب قيمتها في الأهمية من الأكبر الى الأصغر وفقاً للنتائج المستخرجة من استخدام أداة بيت الجودة للمقارنات محل الدراسة بحسب الجدول (16) .

جدول (16) ترتيب الأهمية النسبية لأهداف المنظمة الإستراتيجية .

الأهمية	الهدف
11.71%	تحقيق الشهرة كشركة رائدة للموضة والأزياء
11.08%	تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة
10.09%	قيمة اقتصادية مضافة جذابة (EVA)
9.37%	تكاليف أقل من المنافسين
7.80%	علامة تجارية اقوي من المنافسين
7.80%	حصة اكبر من المنافسين
7.39%	جوده منتجات أعلى من المنافسين
6.76%	خط إنتاج أكثر جاذبية من المنافسين
6.71%	مبيعات تصل إلى 90% عن طريق التجارة الالكترونية
6.24%	نمو العوائد
6.11%	تدفق نقدي عالي
5.02%	إمكانيات مبيعات وتوزيع عالمي أفضل من المنافسين
3.90%	مستوي عالي في أرضاء العملاء

نجد من الجدول السابق بأن هدف تحقيق الشهرة كشركة رائدة للموضة والأزياء حققت أعلى درجات في الأهمية التي بلغت 11.71 %، فيما حققت تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة درجة اهميه بلغت 11.08 % وجاء في الترتيب الثالث هدف قيمة اقتصادية مضافة جذابة (EVA) بدرجة اهميه بلغت 10.9 %، فيما بلغت درجة اهميه إمكانيات مبيعات وتوزيع عالمي أفضل من المنافسين و مستوي عالي في أرضاء العملاء أقل درجات الأهمية حيث بلغت على التوالي 4.12% و 3.89% . وبعد تحديدها، نبدأ بتحديد واختيار اداه استراتيجيه تحليله مساعده كما ذكرنا سابقا للمساعدة في اختيار الاستراتيجيه العامة وهنا تم اختيار تحليل SWOT .

ثانياً : التحليلات الإستراتيجية المساعدة :

تحليل SWOT : تم اعداد تحليل سوات كأداة مساعد لبيت الجودة لما يتميز به هذا التحليل من النظره الشامله لنقاط القوه والضعف والفرص والتهديدات التي تتمتع بها المنظمة وتساعدنا على تقييم امكانياتها. وفيما يلي عرض تحليل سوات في جدول (17)

نقاط الضعف W	نقاط القوة S	تحليل SWOT جدول (17)	
- عدم توفر المواد الخام محلياً ولا بد من استيرادها - عدم توفر الأيدي الماهرة - ضعف رأس المال - ارتفاع التكاليف بشكل عام في هذه الصناعة	- تصاميم فريدة ومميزة - مهارات إبداع المنتج وابتكاره - استخدام معقد لتقنيات الانترنت والتجارة الالكترونية - جودة المنتج العالية - أسواق جغرافية جذابة وواعدة	الفرص O	
استراتيجيات ض / ص - العمل على خطة لدراسة لمنح حق الامتياز التجاري لتقليل التكاليف وزيادة الانتشار - تكوين سلسلة إمداد تقوم علي مبدأ شركاء النجاح مع الموردين في الدول المصنعة (تركيا)	استراتيجيات ق / ص - العمل على خطة لتوسيع أعمال المنظمة لزيادة الانتاج وزيادة الطلب . - دراسة إمكانية عمل تحالف استراتيجي للتوسع خارج السوق المحلية - وضع خطة للاستفادة القصوى من اقتصاديات الانترنت في مجال المبيعات وخدمة العملاء والتواصل مع العاملين	- التوسع في أسواق جغرافية جديدة - استخدام الانترنت والتجارة الالكترونية في المبيعات والتسويق لتقليل التكلفة وبحث عن فرص نمو مبيعات جديدة - زيادة المبيعات في أوروبا على الأزياء العربية بمقدار 96 مليون جنية إسترليني بالسنة	
استراتيجيات ض / ت - التعاقد مع موردين خارجيين لتقليل التكلفة وزيادة الجودة . - دراسة امكانية عمل تحالف استراتيجي مع مستثمر أجنبي / داخلي . - العمل على خطة تسويق وتوزيع مبتكرة ونقل العمل الى المحيط الأزرق لتقليل المنافسة .	استراتيجيات ق / ت - العمل على اختراق اسواق جديدة . - استغلال التجارة الالكترونية للحصول على مبيعات وزيادة الحصة التسويقية داخلياً وخارجياً . - العمل على زيادة العلاقة ما بين المنظمة والعملاء والموردين واكتسابهم كشركاء نجاح ولأنهم .	التحديات T - الدخول المحتمل لمنافسين جدد - المنافسة شديدة في مجال الصناعة المحدد - ضعف الحصة السوقية الداخلية / الخارجية - زيادة قوة المساومة لدى العملاء والموردين	

من خلال النتائج السابقة تم اقتراح عدة بدائل إستراتيجية نتيجة لمصفوفة العلاقة بين الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وما بين رغبات العميل، والاستعانة بالتحليلات الإستراتيجية المساعدة (تحليل SWOT) للوصول إلى الإستراتيجية المثلى، وبصفة عامة و كخطوة أولى في تحديد الإستراتيجية العامة سوف يتم تبني إستراتيجيات التنافس العامة وهي استراتيجية خفض التكلفة وإستراتيجية التمييز، بناء على ما وجدناه في المقابلات الشخصية مع العملاء حيث كانت رغبة العملاء بالإجماع الحصول على منتج مميز بسعر تنافسي وهو ما تحققه تلك الاستراتيجيات للمنظمة .

بالإضافة الى اقترحنا للبدايل الإستراتيجية التالية التي نأمل انها تساعد المنظمة فى الوصول إلى بر الأمان وتحقيق أهدافها الإستراتيجية وفقاً للعملاء والبدء بتنفيذها بحسب الأهم فالمهم :

البدايل الإستراتيجية المقترحة وفقاً لنتائج دالة نشر الجودة والأدوات المساعدة :

– الهدف الاستراتيجي الأول : تحقيق الشهره كشركة رائدة لصناعة الموضة :

بما أن الهدف هو قياده السوق وتحقيق الريادة فإننا نقترح البدائل الإستراتيجية التالية التي تتوافق من وجهه نظرنا لتحقيق الهدف :

• استراتيجية قادة الصناعة :

من خلال التحصن باستخدام استراتيجيات راسخة وثابتة (يتم تعديلها باستمرار لتحقيق مركز القيادة , كإستراتيجية خفض التكلفة او التمييز وتتوافق هذه الإستراتيجية مع رغبات العملاء)

• النمو الداخلي (تنمية السوق وتطوير المنتج) :

من خلال تنمية السوق وتطوير المنتج : وهى استراتيجية تقوم على تقديم المنتجات الى أسواق جديدة ومناطق جغرافية أخرى مثل اوربا حيث تشهد حالياً اقبال على تصاميم الثقافة العربية .

النمو الخارجي :

- التكامل الأفقي : محاولة تملك المنافسين وزيادة السيطرة عليهم.

- التكامل الرأسى:

▪ الخلفي : محاولة شراء / سيطرة على موردي الشركة .

▪ الأمامي : محاولة تملك منافذ التوزيع او التجزئة .

• أخترق الأسواق :

زيادة الحصة السوقية للمنتجات الحالية في الأسواق الحالية من خلال بذل جهود تسويقية أكبر , مثل

زيادة الإنفاق على الإعلان وتقديم الوسائل التى تساعد على تنشيط المبيعات.

• منح الامتياز التجاري :

العمل على خطة لدراسة منح حق الامتياز التجاري محلياً وإقليمياً وعالمياً لزيادة الانتشار الجغرافي بأقل التكاليف .

• **التنوع المركز :** أضافه منتجات جديدة مرتبطة بالمنتجات الحالية .

• **التحالف الاستراتيجي مع الموزعين :**

دراسة إمكانية عمل تحالف استراتيجي مع الموزعين المتخصصين بتوزيع الماركات المتعددة للتوسع خارج السوق المحلي والخارجي , ويجب ان تتوفر لديهم علامة تجارية قوية مثل د بنهامز التي تملك 52 فرعاً حول العالم .

– الهدف الاستراتيجي الثاني : الميزة التنافسية (الكفاءة الجوهرية) :

بناء ميزة تنافسية للمنظمة من خلال أولويات العملاء بحيث تتحقق للشركة إمكانيات لا يستطيع المنافسين عملها , أو إنتاجها بطريقة مختلفة متفردة أفضل من المنافسين بناء على أولويات العميل وسيتم تنفيذها من خلال ما يلي :

• **الإنتاج :** من خلال النتائج المستخرجة من دالة نشر الجودة وتحديد الأولويات وقياس مدى انحرافها

عن متطلبات العميل العامة توصلنا الى أن المنظمة تعاني من انحراف في الأولويات التالية (الأسعار) و (استخدام الإضافات الجمالية) مما يتطلب معالجة الانحرافات الناتجة عن ابتعاد المنظمة للأولويات المشار اليها سابقاً وتطوير أولويات العميل الأخرى المطابقة لرأي العميل وخلقها كميزة تنافسية للشركة من خلال تبني الاستراتيجيات التالية :

• **إستراتيجية وفورات الحجم / اقتصاديات الحجم :** انخفاض تكلفة الوحدة المنتجة التي حصلت عليها

المنظمة من خلال زيادة كمية الإنتاج , لخفض الأسعار , بالإضافة الى تقليل التكلفة الإضافية الناشئة من استخدام إضافات جمالية للقطعة , ايضاً مساعدته في تكامل تحقيق الاهداف الاستراتيجية الأخرى مثل اختراق الاسواق والامتياز التجاري .

• **اقتصاديات الانترنت :** خلق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال ابتكار نموذج اعمال جديد يقوم على خفض

التكلفة كتقديم خدمة متميزة عن طريق الاستغلال الأمثل للتكنولوجيا والتقنية كوسيلة اقتصادية تضمن تقديم خدمة أفضل للعملاء :

أ- انشاء موقع للمنظمة جذاب وإنتاج استراتيجيات تسويقية إلكترونية جاذبة من خلال ربط الموقع بمواقع الاتصال الاجتماعية حيث تشكل ثورة تكنولوجية حديثة .

ب- حل مشكلة الانحراف في التوصيل (تقييم العملاء) : التحالف الاستراتيجي مع المصادر الخارجية

للتوصيل مثل شركات DHL , ARAMIX بحيث تضمن الشركة التوصيل في الوقت المحدد

والمكان المناسب مع اتخاذ الاجراءات والضمانات اللازمة لتحقيقه على اكمل وجه .

ت- حل مشكلة الانحراف في الدفع عن تقييم العملاء : التنوع في مجالات الدفع لضمان اقبال العملاء

على الشراء من الموقع حيث يتم التنوع ما بين استخدام البطاقات الائتمانية المختلفة والتحويلات

البنكية كذلك التحالف الاستراتيجي مع شركات التحويلات المالية كشركة باي بال PAYPAL و

Google Cheek باعتبارهم أكثر شركتين توفر الحوالات المالية الآمنة ومالها ثقة عند العملاء بالإضافة إلى إضافة الحوالة البنكية من البنوك المحلية وإصدار سندات استلام للمبلغ على البريد الإلكتروني للحصول على ثقة العميل.

ث- زيادة الثقة والمصداقية من خلال نشر الفيديوهات والصور لعملاء سابقين تم التعاون معهم بالإضافة الى اعطاء العملاء مهلة 14 يوماً وهي المدة التي حددها العمي لاستبدال المنتج ونشرها من خلال الموقع ووسائل لاتصال لتعزيز موقف المنظمة.

ج- الضمان : ضمان استعادة المبلغ او استبدال او ارجاع المنتج فى حالة عدم مطابقته لمواصفات العملاء وإصدار فاتورة الكترونية للعميل .

– الهدف الاستراتيجي الثالث : قيمة اقتصادية مضافة جذابة (EVA)

يقوم هذا الهدف على تعظيم القيمة الاقتصادية المضافة وهي الربح الفعلي بعد طرح الزكاة أو الضرائب والديون وسيتم تحقيق هذا الهدف من خلال تبني استراتيجية اقتصاد الحجم الكبير لتقليل التكلفة وزيادة الانتاج والتوزيع مما ينشأ عنه تعظيم للربح بشكل عام بالإضافة الى تقليل اعتماد الشركة على الديون (اعتماد سياسة الارباح المحتجزة للتمويل) لضمان للحصول على ربح فعلي عالي .

مما سبق نجد أن استراتيجيه المحدده هي استراتيجيات بديله ومتكاملة وهي من أكثر الاستراتيجيات جاذبية لتحقيق اهداف المنظمة ومتوافق مع رغبات العميل, حيث ينتج عنها زيادة الحصة السوقية ونمو كبير في المبيعات والإيرادات مع تقليل التكاليف من خلال تبني اقتصاديات الحجم واقتصاديات الانترنت وهذه الاستراتيجيات تعزز الهدف الاستراتيجي المستهدف تحقيق شهره كشركة رائده فى مجال الازياء.

النتائج :

تبين هذه الورقة العلمية مدى فاعلية استخدام دالة نشر الجودة QFD في صياغة الاستراتيجيات العامة للمنظمة من خلال مقارنة متطلبات العميل (صوت العميل) مع اهداف المنظمة ودمجها مع بعضها وتحليل علاقتها للحصول على الاولويات التي تمكننا من بناء الاستراتيجية المناسبة من المرة الأولى, وبناءها على اسس علمية متينة يعتبر محركها الأساسي هو العميل الذى نعتبره شريك النجاح الأول للمنظمة .

ونرى بأن عملية بناء دالة نشر الجودة تساهم بشكل كبير فى فهم متطلبات العميل وبناء الاستراتيجيات المثاليه لانها عمليه تبءءا من اجراء المقابلات وانتهاء باستخراج النتائج من مصفوفة بيت الجودة فهي عملية كاملة وشاملة لتحليل صوت العميل , حيث اعتمدنا في بعض مراحل بناء الاستراتيجيات على نتائج المقابلات وتحليل انحرافات ومدى تطابقها مع رغبات العميل العامة عن المنتج, واستغلالها لتحديد الاستراتيجيات او المفاضلة بينها او صياغتها لتحقيق النتائج المرضية لكل الاطراف - المنظمة ,

العميل , اصحاب المصلحةالخ - كذلك تأتي باستراتيجيات مبتكرة قادمة من متطلبات ورغبات عملاء قادمون تيارات وتوجهات وأذواق مختلفة .

التوصيات :

- 1- تعتبر عملية صياغة الاستراتيجية عملية معقدة وصعبة وبرغم الاداء العالي الذي حققته دالة نشر الجودة في تحديد الاستراتيجيات وفق رغبات العملاء إلا اننا ننصح باستخدام الادوات الاحصائية المساعدة كأدوات الجودة وغيرها مثل (مخطط باريتو – مصفوفة العلاقات – مخطط الشجرة – الشكل النسيجي ... الخ لتسهيل فهم المخرجات و بيانها وتحديدها وتيسيرها اثناء بناء الاستراتيجية .
- 2- الاستعانة بأدوات تحليل استراتيجي متعددة بالتزامن مع اعداد دالة نشر الجودة لتعزيز الاراء وفهم عملية الصياغة بشكل كامل فالاستراتيجية تقوم على مبادئ تحليل البيئة الداخلية والخارجية وقد لاحظنا بعض القصور في دالة نشر الجودة في تحليل البيئة الخارجية, كحال اغلب الادوات الاستراتيجية فقلما نجد منظمة تجارية اعتمدت على اداه واحدة في تحليل استراتيجيتها بل لا بد من استخدام اكثر من اداه للتوصل الى الرؤية السليمة , وبالرغم من ادائها العالي في تحليل صوت العميل والتقييم التنافسي للمنافسين الرئيسيين للمنظمة إلا انها تحتاج الى ادوات تحليله داعمة تساعد على تحليل البيئة الخارجية كالأدوات المذكورة في متن الدراسة .
- 3- نوصي بالتركيز على البحث في هذا المجال لندرة المصادر المعرفية خصوصاً العربية منها ولأنه مجال واسع وقوى لبناء الاستراتيجيات وفقاً للعملاء ويحوى على مجال كبير للإبداع والابتكار وكون داله نشر الجودة اداه قوية وواعده في تحديد الاستراتيجيات .

وأخيرا اسأل الله التوفيق والسداد ,,

المراجع :

- الجبوري ، شلال حبيب عبد الله (1991) ، الإحصاء التطبيقي ، دار الحكمة للطباعة والنشر ، بغداد : 17
- الظاهر، نعيم إبراهيم ، (2009)، الإدارة الإستراتيجية المفهوم- الأهمية- التحديات، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى : 14
- الغالبي، طاهر إدريس، وائل محمد (2007)، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الأردن، الطبعة الأولى.
- تومسون، آرثر. ستريكلاند، أيه جي ، (2006) الإدارة الاستراتيجية المفاهيم والحالات العملية، مكتبة لبنان ، لبنان
- خليل، نبيل مرسى، (1996)، التخطيط الاستراتيجي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الثانية .
- شافير، سكوت ميرديث، جاك (2005) إدارة العمليات منهج عملية الأعمال بصفحات الانتشار ترجمة: د.م / سرور علي إبراهيم سرور ، مراجعة د. محمد يحي عبد الرحمن ، الرياض : دار المريخ للنشر : 274
- كيلادا، جوزيف (2004) تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة ترجمة: د.م / سرور علي إبراهيم سرور ، مراجعة د. محمد يحي عبد الرحمن ، الرياض : دار المريخ للنشر : 502
- American Supplier Institute. (2002) , Quality Function Deployment : House of Quality (HOQ).1-9.
- Crowe, T.J. and Cheng, C. (1995), Using Quality Function Deployment in manufacturing strategic planning. International Journal of Operations & production Management,
- Evans, James R. and Dean, Jr. J. W. (2003), Total Quality Management, Organization, and Strategy, (3rd ed.), South- Westren, USA : 90-91
- Hauser, John R. and Clausing, Don (1988), “The House of Quality”, Harvard Business Review, (3), May-June : 67.
- Hunt, Robert. A Xavier, Fernando B. (2003 ,The leading edge in strategic planning, Emerald.
- Killen, Catherine Walker, Mike Hunt, Robert A (2005), Strategic Planning using QFD, Emerald.
- Krajewski, Lee J. and Ritzman, Larry P. (1996), Operations Management: Strategy and Analysis, (4th ed.), Addison-Wesley Publishing, USA. : 159
- Nahmias, Steven (1997), Production and Operations Analysis(3rd ed.), McGraw-Hill, Singapore : 697
- OPS Quality Service (2001). Glossary of Terms.: 16
- Plura, Jiri (2003), Advanced Application of QFD for Customer Requirements Transformation to The New Product Quality Characteristics, Czech : 6
- Stevenson, William J. (1999), Production/ Operations Management, (6th ed.), McGraw-Hill, USA: 171
- Terninko, John (1997), Step- by- Step QFD: Customer Driven Product Design, (2nd ed.), St.Luice Press, Florida : 76
- Thompson, John L., " Strategic Management: Awareness and Change" 3rd ed., International Thomson Publishing.

المواقع الالكترونية :

- <http://www.webducate.net/qfd/qfd.html>
- <http://www.qfdonline.com>
- <http://www.qfdonline.com/templates/>