



AL KUT JOURNAL OF ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES

Publisher: College of Economics and Management - Wasit University



المستخلص

انعكست التطورات الحاصلة على التقنيات الادارية الحديثة والتطور الحاصل في الصناعة على حدة المنافسة بين الشركات ، مما يتطلب من هذه الشركات مواكبة هذه التطورات وتقديم منتجات ذات جودة عالية وتكلفة واطئة تلبي متطلبات وحاجات الزبائن ولتقديم منتجات ذات جودة عالية وتكلفة واطئة يجب عليها اختيار تقنيات ادارية مناسبة لتوفر معلومات وبيانات ملائمة يمكن من خلالها الاستفادة منها في وضع استراتيجية مناسبة لتنافس مع المنتجات الشركات الاخرى ، ومن هذه التقنيات تقنية نشر وظيفة الجودة وهذه التقنية تجمع بين متطلبات الزبائن و مكونات المنتج مما يسهل على الشركة من توفر معلومات باتجاهين اتجاه الزبون واتجاه المنتج والعمل على تحليل هذه المعلومات .

وقد هدف البحث الى توفير اداة تساعد على توفير معلومات تعمل على بناء استراتيجية واضحة فضلا عن مساعدات الشركة لتقديم منتج يلبي حاجات وزغبات الزبائن وله القدرة على التنافس مع المنتجات المنافسة في

دعم استراتيجيتي قيادة

الكلفة بأستعمال

مصنفات يوت الجودة

مر.د. ناطق جبار سالم¹، مر.م. رائد فاهم ياس²، مر.د.

نوفل حسين عبدالله³

2020 Dec; 12(38): 148-175

الاستلام: 2020/11/17

قبول النشر: 2020/11/29

¹ قسم المحاسبة، الادارة والاقتصاد،
جامعة واسط، العراق.

² ، قسم المحاسبة، الادارة والاقتصاد،
جامعة واسط، العراق

³ ، قسم المحاسبة، الادارة والاقتصاد،
جامعة واسط، العراق

The developments in modern management technologies and the development in the industry have been reflected separately by competition between companies, which requires these companies to keep pace with these developments and to provide products of high quality and low cost that meet the requirements and needs of customers. Appropriate information and data through which it can be used in developing an appropriate conclusion to compete with the products of other companies, and among these techniques is the technique of disseminating the quality function, and this technology combines customer requirements and product components, making it easier for the company to provide information in two directions, the direction of the customer and the direction

السوق وتعمل على تحليل متطلبات الزبائن ومكونات المنتج في نفس الوقت وتعمل على ربط متطلبات الزبائن بمكونات المنتج .

وتستند فرضية لبحث أن اعتماد التقنيات الحديثة في إدارة الكلفة الاستراتيجية يساعد الشركة على دعم استراتيجيتها التي تتبناها ومن هذه التقنيات الحديثة نشر وظيفة الجودة من خلال المعلومات التي توفرها هذه التقنية سواء كانت هذه المعلومات تتعلق بمتطلبات الزبائن او مكونات المنتج ، وانعكاسها على تطوير المنتج من ناحية السعر والجودة .

وخلص البحث الى العديد من الاستنتاجات والتوصيات من أهم هذه الاستنتاجات ، تعتبر اداة نشر وظيفة الجودة انسب تقنية للوصول الى متطلبات ورغبات الزبائن وتحليلها وعكسها على مكونات المنتج . اما من أهم التوصيات هي عند القيام بوضع أي استراتيجية يجب ان تعتمد الشركة على معلومات مفيدة والقيام بتحليلها حتى يمكن دعم وانجاح هذه الاستراتيجية ، وتعتبر اداة نشر وظيفة الجودة اداة مهمة لتوفير هذه المعلومات وتعتبر من الوسائل المهمة لدعم الاستراتيجية المتبعة لدى الشركة .

Abstract

technology, whether this information is related to customer requirements or product components, and its reflection on product development in terms of price. And quality.

The research concluded with many conclusions and recommendations. Among the most important of these conclusions, the quality function dissemination tool is the most appropriate technique for reaching the requirements and desires of customers, analyzing them and reflecting them on the product components. As for one of the most important recommendations, when developing any strategy, the company must rely on useful information and analyze it so that this strategy can be supported and succeeded. The quality function publication tool is an important tool to provide this information and is

of the product and work on analyzing these the information.

The research aimed to provide a tool that helps to provide information that works on building a clear strategy as well as helping the company to provide a product that meets the needs and desires of customers and has the ability to compete with the competing products in the market and works on analyzing customer requirements and product components at the same time and working on linking customer requirements with components the product .

The hypothesis for research is based on the fact that adopting modern technologies in strategic cost management helps the company support its strategy that it adopts, and from these modern technologies spreading the quality function through the information provided by this

ب- يركز البحث على متطلبات الزبائن وربطها مع مكونات المنتج وكذلك ربطها مع وظائف هذه المكونات .

ت- بيان اثر تقنية اداة نشر وظيفة الجودة على نجاح الاستراتيجية المتبعة من قبل الشركة من خلال المعلومات التي تقدمها .

4- فرضية البحث

ان اعتماد التقنيات الحديثة في إدارة الكلفة الاستراتيجية يساعد الشركة على دعم استراتيجيتها التي تتبناها ومن هذه التقنيات الحديثة نشر وظيفة الجودة من خلال المعلومات التي توفرها هذه التقنية سواء كانت هذه المعلومات تتعلق بمتطلبات الزبائن او مكونات المنتج ، وانعكاسها على تطوير المنتج من ناحية السعر والجودة .

المحور الثاني - اداة نشر وظيفة الجودة

1- مفهوم نشر وظيفة الجودة.

تعتبر اداة نشر وظيفة الجودة أحد التقنيات الادارية الحديثة والتي تعمل على تحديد مكونات المنتج ومتطلبات الزبائن وتربط بينها من اجل الوصول الى منتج ذو جودة عالية وكلفة اقل مما يتح للشركة التنافس مع الشركات المنافسة لها ، وكذلك توفر معلومات مهمة تستفاد منها الشركة في رسم استراتيجيتها في المستقبل او دعم استراتيجيتها الحالية

considered one of the important means to support the strategy followed by the company.

المحور الاول - منهجية البحث

1- مشكلة البحث

ان التغير الحاصل في رغبات الزبائن ومتطلباتهم والتطور التكنولوجي الحاصل اثر سلبا على الشركات الصناعية من خلال الجودة والكلفة ، والمشكلة الرئيسية هي عدم توفر معلومات عن متطلبات الزبائن لدى الشركة وكذلك عدم وجود استراتيجية واضحة لديها .

2- هدف البحث

يهدف البحث الى توفير اداة تساعد على توفير معلومات تعمل على بناء استراتيجية واضحة كذلك تساعد على تقديم منتج يلبي حاجات وزغبات الزبائن وله القدرة على التنافس مع المنتجات المنافسة في السوق وتعمل على تحليل متطلبات الزبائن ومكونات المنتج في نفس الوقت وتعمل على ربط متطلبات الزبائن بمكونات المنتج .

3- أهمية البحث

أ- يساعد البحث في بيان اثر استخدام اداة نشر وظيفة الجودة على دعم استراتيجية التي تتبناها الشركة .

واضح حاجات ومتطلبات الزبائن ومن ثم يتم تقييم المنتج بشكل دوري وهل يلبي حاجات ورغبات الزبائن (اللامي و مولود 2014 : 36) .

وتعرف كذلك (بانها منهج علمي تساعد على تطوير ورفع جودة تصميم المنتج والعملية الانتاجية بالاعتماد على متطلبات العميل والخصائص الهندسية للمنتج والمنافسين لتقديم منتج ذو جودة عالية وتحقيق ميزة تنافسية جيدة) (الخطيب و لودير , 2011 : 107)

2- مزايا وعيوب نشر وظيفة الجودة

عند تطبيق نشر وظيفة الجودة تظهر العديد من المزايا والعيوب في جميع المجالات تقريبا ومنذ تطبيقها ولحد الان لكن هذا لا يعني ان تطبيقها غير مفيدة للمنظمة ، ونتيجة لذلك قامت العديد من المنظمات بتطبيقها وفي جيع انحاء العالم ومن هذه المزايا والعيوب يمكن توضيحها بشكل مختصر حسب الجدول ادناه .

جدول رقم (1)

مزايا وعيوب نشر وظيفة الجودة

المزايا	العيوب
تؤثر بشكل فعال على عملية التخطيط والتصميم	معقدة وتأخذ وقتا طويلا للتطبيق

، كذلك تعمل اداة نشر وظيفة الجودة على تحليل المنتج الى مجموعة من المكونات ووظائفها ، مما تساعد هذه المعلومات الشركة على رفع جودة تصميم المنتج وتطوير العمليات التي يمر بها المنتج ، من خلال الاستماع الى الزبائن والمهندس وتحديد المنافسين في نفس الوقت . وقد تناول البحث مفهوم نشر وظيفة الجودة والتعرف على اهدافها وخصائصا ومصفوفات الجودة ، كذلك تناول البحث استراتيجيات بورتر التنافسية . .

وتعرف وظيفة نشر الجودة بانها (عملية تطوير المنتج باستمرار وبالاعتماد بشكل اساسي على متطلبات الزبون وتتضمن QFD مصفوفة تخطيط المنتج وتشمل هذه المصفوفة قياس أهمية وخصائص متطلبات الزبون مما يتيح للشركة من معرفة درجة اهمية هذه المتطلبات والوضع التنافسي للشركة والعمل على تحقيقها من خلال استخدام تقنيات جديدة وخطوات لمعالجة المشاكل التي تواجه الشركة لتحقيق تلك المتطلبات (1991:1, Bossert) .

كما عرفها Chuang بانها وسيلة لتخطيط وتطوير المنتج بصورة مستمرة والتي يمكن من خلالها تحديد وبشكل

تعمل على رفع وتحسين رضا الزبون	كبر حجم مصفوفة QFD
تحسين جودة المنتج	صعوبة تحديد الاختلاف بين التنوع والتناقض بين متطلبات الزبائن من قبل القائمين على تطبيق QFD
الحصول على الكثير من المعلومات حول طبيعة المنتج ورضا الزبون	تحديد المتناقضات تكون صعبة
الاتصال بشكل مستمر مع الزبائن	صعوبة تحديد الاولويات بين متطلبات الزبائن
تحسين وسائل الاتصال بين مستويات الادارية للمنظمة	الية جمع المعلومات عن متطلبات الزبائن غير كافية
تقوم على تقليل المتغيرات على المنتج عند تطبيق QFD	صعوبة تلبية جميع متطلبات ورغبات الزبائن
تقليل كلفة المنتج الاولى	هناك العديد من القيود التي تواجه تلبية جميع متطلبات ورغبات الزبائن من بينها الكلفة والوقت
تساعد على تحديد متطلبات تصنيع المنتج الرئيسية بشكل سابق	صعوبة التعامل مع متطلبات الزبائن والخصائص الهندسية للمنتج

المصدر (Abu-Assab,2012:62)

المستخدمين للمنتج وكذلك معلومات

عن متطلباتهم ورغباتهم والهدف من

شراء المنتج ويطلق على هذه الخطوة (

صوت العميل)

خطوات بناء نشر وظيفة الجودة (بيت الجودة)

هناك ستة خطوات لتطبيق QFD وهذه الخطوات هي (

2. المتطلبات الفنية : يقصد بالمتطلبات

الفنية مجموعة الخصائص الهندسية

الخاصة بالمنتج والتي تلبي حاجة

(Mahmoud & et al. , 2010 : 5331)

1. متطلبات العميل : وتتضمن هذه

الخطوة جمع المعلومات عن العميل أو

- الزبون ،حيث يصف المنتج الشروط الخاصة بالشركة وتسمى هذه الخطوة (بصوت الشركة)
3. مقارنة متطلبات الزبائن : من خلال هذه الخطوة يتم تحديد اولويات متطلبات الزبائن وتصوراتهم حول اداء المنتج ، وعنده تحديد هذه الاولويات يمكن لفريق التصميم حل المشكلات التي تواجههم اثناء تصميم المنتج التي تواجه فريق التصميم.
4. تحديد المنتجات المنافسة: بموجب هذه الخطوة تحديد المنتجات المنافسة في الاسواق والتي تكون مشابهة لخصائص ومواصفات منتج الشركة وفي ضوء هذا يتم تقييم جودة او اداء المنتج بالنسبة للمنتجات المنافسة.
5. تحديد العلاقة بين متطلبات العميل والمتطلبات الفنية للمنتج : بموجب هذه الخطوة يتم الربط بين متطلبات الزبائن والمتطلبات الفنية لتحديد المشكلات والفجوة بين هذه المتطلبات والعمل
- على حل هذه المشكلات حسب الاولوية والاهمية لهذه المتطلبات.
6. الاستنتاجات : يتم بموجب هذه الخطوة تحليل المعلومات التي تم التوصل اليها بموجب الخطوات السابقة ومناقشتها .
- فوائد تطبيق نشر وظيفة الجودة**
- هناك العديد من الفوائد التي يمكن ان تحقق من تطبيق QFD ومن هذه الفوائد (43 : 2016 , Natee & eta.1)
1. تعمل على تقليل مشاكل الجودة .
 2. تحديد احتياجات ومتطلبات الزبائن من خلال الاتصال بهم بصورة مباشرة .
 3. توفر معلومات يمكن الاعتماد عليها في مرحلة التصميم الاولى للمنتج .
 4. تقنية QFD ترافق المنتج منذ مرحلة التصميم حتى مرحلة الانتاج النهائي .
 5. تعتبر وسيلة ناجحة ومفيدة في تلبية توقعات الزبائن من المنتج .

باتجاهين ، الاتجاه الاول بالسؤال WHAT والذي يختص بطلبات الزبون أما الاتجاه الثاني HOW يختص بالمواصفات الهندسية للمنتج اي كيف اشباع متطلبات الزبائن بموجب الخصائص الهندسية ، حيث تمثل هذه المصفوفة مجموعة من الاعمدة والصفوف يمكن من خلالها تحديد قوة العلاقة بين المتطلبات والخصائص الهندسية هل هي علاقة قوية او متوسطة او ضعيف ، ومن خلال تحليل النتائج يمكن ان يؤدي تنفيذ خاصية معينة الى تحسين خاصية اخرى او العكس مثال ذلك (السيارة عند طلب اجراء الارتباط بين خاصية الوزن واستهلاك الوقود والسلامة) فان علاقة الارتباط بين الوزن واستهلاك الوقود سلبية فكلما زاد الوزن زاد استهلاك الوقود ، اما الوزن والسلامة تكون ايجابية فكلما زاد الوزن زادت السلامة . اما المصفوفة الثانية تهتم بتطوير الخصائص الهندسية (Parts Deployment) حيث تكون مخرجات المصفوفة الاولى مدخلات لهذه المصفوفة في هذه المصفوفة يمكن ان نرى HOW في المصفوفة الاولى تكون WHAT في المصفوفة الثانية أي خصائص أجزاء المنتج الهندسية (ليس الاجزاء نفسها وانما جودة واداء هذه الاجزاء) اي نوع المعدن المستخدم في السيارة .

6. يمكن لتقنية QFD ان تحسن عملية التخطيط لأنها تحدد توقعات الزبائن منذ بداية المشروع حتى نهايته .

7. تعمل على تصحيح الاخطاء في الوقت المناسب .

8. تنمية روح المشاركة بين المستويات الادارية المختلفة في المنظمة مما يساعد على تقليل وقت اعادة تصميم المنتج من خلال تلبية احتياجات الزبائن في تصميم المنتج .

مكونات نشر وظيفة الجودة (بيت الجودة)

يتم استخدام اربعة مصفوفات على التوالي بشكل مترابط ، حيث تعتبر مخرجات المصفوفة الاولى مدخلات للمصفوفة التي تليها ، وتستخدم للتطوير المنتجات منذ بداية عملية تصميم المنتج الى مرحلة الانتاج النهائي حيث تسمى المصفوفة الاولى بيت الجودة (House of Quality) هي الاكثر اهمية وتعتبر العنصر الاساسي لعمل QFD وفقا للعديد من الباحثين وقد اعتمدتها الكثير من الشركات الامريكية لهذه المصفوفة (House of Quality) تهتم المصفوفة الثانية بطلبات الزبائن وتسمى ايضا بالصفات المطلوبة او سمات العميل ويعبر عنها

اما المصفوفة الثالثة تخطيط العملية (Process Planning) تركز هذه المصفوفة على العمليات الرئيسية للمنتج فعلى سبيل المثال المكائن التي تستخدم في صناعة هيكل السيارة .

اما (Production Planning) هي المصفوفة الرابعة تساعد هذه المصفوفة في تحديد احتياجات العمليات والانتاج حسب العلاقة بين متطلبات الزبائن وخصائص المنتج اي بين (WHAT) و (HOW) . ويمكن استخدام مصفوفة او جميعها معا حسب ما تراه المنظمة مناسبة . (Maritan , 2015 : 17 – 19) .

المحور الثالث- استراتيجيات التنافس

يقصد باستراتيجيات التنافس كيف تستطيع ان تكون مختلفا عن الاخرين وهذا يعني ان تختار القيام بمجموعة من أنشطة وأدائها بشكل مختلف عن المنافسين من أجل تقديم منتج او خدمة ذات قيمة فريدة ، أي أن الاستراتيجية تعني خلق ميزة تنافسية للمستقبل بشكل سريع وليس فقط تحليل الموقع الاستراتيجي الحالي . (الكبيسي وداود ، 2015 : 207)

وكذلك تعتبر استراتيجيات التنافس من الركائز الرئيسية للشركات ، لان هذه الشركات تسعى وبشكل رئيسي لتحقيق

الترابط بين خبراتها ومواردها المتاحة من جانب والفرص والتهديدات من جانب آخر ضمن إطار البيئة التنافسية المحيطة بها من أجل تحقيق أهدافها . ويرى (porter) ان استراتيجيات التنافس على انها مجموعة من الخطوات الهجومية او الدفاعية لخلق موقع تنافسي في مجال معين تستطيع المنظمة ان تمارس نشاطها بين الشركات المنافسة الاخرى (جلاب واخرون ، 2008 : 186) .

وقد عرف (Stricklzd &Thompson) الاستراتيجية التنافسية بانها كافة الخطوات والاجراءات التي تقوم بها المنظمة من اجل استقطاب اكثر عدد من الزبائن وتعزيز موقعها التنافسي بين المنافسين والصراع من اجل المحافظة على الميزة التنافسية التي تتمتع بها . (سليم ، 2019 :

(120

ويمكن تعريف استراتيجيات التنافس على انها منهج محدد للشركة لتلبية احتياجات الزبائن بشكل تنافسي وفق القدرات التنظيمية والامكانيات المادية المتاحة وضمان تحقيق ارباح معقولة لا صاحب المصلحة . (lanen&etal,2011:677) .

1- فوائد وعيوب استراتيجيات التنافسي

أ- فوائد استراتيجيات

التنافس (Afuah:2001;28-29)

ب- عيوب استراتيجيات التنافس

للمنافسة أيضًا عيوبها لاحظ المراقبون ذلك بان استراتيجيات التنافس تتطلب وقتًا ومالًا إضافيًا وتتميز بانها كثيرة التعقيد والجهد الإداري . نظرًا لأن ذلك، مزاياء المنافسة طويلة المدى وليست قصيرة المدى ، فإن مسؤولي البرنامج او الخطط التنافسية لديهم القليل من الحوافز لتطبيق خطوات تنافسية . علاوة على ذلك ، فإن المنافسة لها نتائج غير مؤكدة ومختلطة. في بيئة تحيط بها المخاطر، ويقلل حالة عدم التأكد قيام المدير بخطط المنافسة.

2- ابعاد استراتيجيات التنافس

ان اختلاف وتنوع الاستراتيجيات يعتمد على طبيعة الصناعة ، وأختيار اي استراتيجية تنافسية له أثر وتداعيات على البعد الاستراتيجي ويتطلب هذا بعض التوضيحات ، ويرى بورتر يمكن تحديد هذه الابعاد وكما يلي . (Rahman; 2008:64)

1. التخصص : طبيعة الصناعة له تأثيرًا على المنتجات: ار الاستراتيجية من أجل تركيز جهود الشركة نحو نوع الزبون المستهدف والجغرافية ونوع الاسواق .

يناقش معظم المراقبين بأن المنافسة تولد العديد من الفوائد الهامة مقارنة بالبيئة غير التنافسية ، وتساعد البيئة التنافسية على تحسين جودة المنتج وخفض تكاليف الوحدة . ويعتقد البعض أن المنافسة تجبر الشركات المصنعة على التعلم بسرعة البيع. قنيات الجديدة للإنتاج ، وتسعى الى جلب المزيد من التقدم التكنولوجي الصناعي . وأخيرًا تسمح المنافسة بعملية أكثر إنصافًا يتم بموجبها منح عقود البيع . وتعتبر المنافسة بانها وسيلة لحث الشركة على خفض الأسعار والإنتاج. تواجهه المنافسة تهديدات حقيقية ، ويمكن للشركة أن تتصرف بعدة طرق لخفض التكاليف والأسعار . وغالبًا ما يقوم المديرون بتعيين أفضل الموظفين للقيام بالتخطيط للبرنامج التنافسي ، وتخصيص رأس مال الشركة للمعدات ، وتمويل دراسات هندسة القيمة ، ويمكن للشركة نقل الإنتاج من منطقة ذات تكاليف عمالة عالية الى تكاليف أقل ، مثل كاليفورنيا أو ماساتشوستس ، إلى مناطق تكون فيها تكاليف العمالة أقل. أيضا ، يمكن للإدارة اتخاذ تدابير لاستبدال رأس المال للعمالة ، وتسريع خطط خفض التكلفة ، والبحث عن البائعين البديلة. قد تكون الشركة قادرة على العمل بمعدل اقتصادي من خلال الإنتاج .

2. العلامة التجارية : يجب على الشركة تحديد الاسم التجاري أو العلامة التجارية للمنتجات التي تقوم بتسويقها الى الزبائن .
 3. تحديد قنوات تسويق وتوزيع المنتجات : اختيار قناة الاتصال مناسبة مع الزبائن من اجل الاعلان عن العلامة التجارية للشركة ، أنشاء ودعم منافذ التوزيع وبيع المنتجات .
 4. اختيار نوع سياسة تسويق وتوزيع المنتجات : اختيار سياسة تسويقية واضحة مستهدفة مجموعة معينة من الزبائن أو جميع الزبائن .
 5. جودة المنتجات : جودة المنتج من ناحية المواد الخام والمواصفات والخصائص .
 6. التطور التكنولوجي : قياس درجة التطور التكنولوجي مقارنة مع الشركات الاخرى .
 7. التكامل الرأسي : مستوى المنافع التي تحصل عليها الشركة من خلال التكامل الرأسي الى الامام والخلف ، مثل منافذ التوزيع الجملة أو التجزئة .
 8. مقدار الكلفة : مقدار تخفيض الكلفة التي تسعى الشركة الوصول اليه دون التأثير على الجودة والمواصفات .
 9. خدمات الصيانة : درجة تقديم خدمات الصيانة والدعم للخطوط الانتاجية .
 10. السياسة السعرية : مقدار السعر السائد في السوق للموازنة بين الكلفة والجودة .
 11. الرافعة المالية والتشغيلية : مقدار التغيرات الحاصلة على الارباح والمبيعات من خلال استخدام الاستثمارات وكلف التشغيل الثابتة .
 12. الادارة العليا : المطلوب من الادارة العليا ان تكون حلقة وصل بين المستويات الادارية المختلفة ، أو بين عدة شركات أو فروع . تكون مؤثرة على الاهداف أو موارد أو العمليات .
 13. قوانين البلد التي تخضع لها الشركات : هناك شركات متعددة الجنسيات لها علاقات مع البلد الاصلي والبلد التي تعمل فيه ، كذلك من حيث توفر الموارد .
- المحور الرابع – استراتيجية قيادة الكلفة**
- ان من احد استراتيجيات التنافس هي استراتيجية قيادة الكلفة (منخفضة الكلف) : تعتمد هذه الاستراتيجية على تخفيض تكاليف المنتج او الخدمة دون المساس بجودة المنتج من خلال وفورات الحجم أو جلب عاملين ذوي خبرة أو أتمته عمليات التصنيع أو

والعملاء التي تنوي الشركة تسويق منتجاتها وخدماتها ،
وتحديد العمليات الانتاجية الداخلية الهامة التي يجب أن
تقوم بها الشركة من أجل تلبية حاجات ورغبات العملاء
في قطاعات السوق المستهدفة ، واختيار القدرات الفردية
والتنظيمية المطلوبة لتحقيق الأهداف. مما سبق يمكن
القول ان من الامور الرئيسية التي يجب التركيز عليها من
قبل الشركة عند اختيار استراتيجية او خليط من
الاستراتيجيات هو اختيار (السوق وشريحة العملاء) ،
وعند تحديد عملاء يرغبون في منتجات ذات قيمة أو جودة
عالية وعملاء يرغبون في منتجات ذات كلفة متدنية يمكن
اختيار استراتيجية قيادة الكلفة او استراتيجية التمايز أو
خليط من الاثنين .

وعند اختيار استراتيجية قيادة الكلفة من خلال تحديد
الموقع الاستراتيجي وهنا يجب على الشركة تقوم بتحقيق
هدف الاستراتيجية هو تخفيض التكاليف لكن ليس على
حساب الجودة لتعزيز الموقف الاستراتيجي للشركة ، وان
استراتيجية قيادة الكلفة مرتبطة بالتكاليف . فلو فرضنا
هناك شركة تستهدف عملاء محددين من خلال تقديم
منتجات ذات قيمة عالية لكن بسعر اعلى من منافسيها ()
استراتيجية التمايز او التركيز) ، يمكن لشركة اخرى تقديم
هذه المنتجات بسعر اقل وب نفس القيمة من منافسيها لنفس

التكامل مع موردين المواد الخام
(PALEY;2005:86) ، وان الهدف من استراتيجية
قيادة التكلفة هو توفير نفس القيمة أو أفضل للعملاء
بتكلفة أقل من التي يقدمها المنافسون . وبشكل
أساسي يجب على الشركة تعريف قيمة المنتج لدى
العميل على أنها الفرق بين الإدراك والتضحية ، فإن
استراتيجية منخفضة التكلفة تزيد من قيمة المنتج لدى
العميل . على سبيل المثال، قد تقوم شركة بإعادة
تصميم منتج بحيث تكون هناك حاجة إلى أجزاء أقل،
أخفض تكاليف الإنتاج وتكاليف صيانة المنتج بعد
الشراء.(Hansen&Mowen,2006:488) .

1- استراتيجية قيادة الكلفة

الكثير من الشركات في الواقع لن تختار استراتيجية عامة
واحدة فحسب ، بل انها تختار مزيجاً من الاستراتيجيات
التنافسية الثلاثة ، وان تحديد المواقع الاستراتيجية هو
عملية اختيار المزيج الأمثل من هذه الاستراتيجيات العامة
الثلاثة . ويتم اختيار مزيج الاستراتيجيات حسب هدف
الشركة المعلن من اجل خلق ميزة تنافسية مستدامة . وهذه
الاستراتيجية تعكس خليط من الاستراتيجيات العامة الثلاث
، ويمكن تحقيق هذا من خلال اختيار قطاعات السوق

- الشريحة العملاء ، وقد تصل الشركة الى تقديم منتجات ذات قيمة اكبر وبسعر مساوي أو اقل من منافسيها مما يخلق لها ميزة تنافسية . (Hansen &Mowen;2006:488-489)
- السيطرة بشكل كامل على التكاليف
- تحديد المسؤوليات على العاملين بشكل واضح
- تقديم تقارير تفصيلية وبشكل دوري عن الانشطة وتكاليفها

2- متطلبات استراتيجية قيادة الكلفة

هناك عدة متطلبات لكل استراتيجية تتبعها المنظمة وهنا نحدد متطلبات والمهارات التي تحتاجها استراتيجية قيادة الكلفة كونها الخيار الاول المتاح للمنظمة في ظل المنافسة الشديدة وان اي تخفيض في التكاليف ينعكس على السعر بشرط ان لا يكون هذا التخفيض يؤثر على الجودة وهذه المتطلبات هي .(الجريري, 2014 : 462)

المهارات والموارد المطلوبة

- هناك وفورات في راس المال من اجل استثمارها بشكل مستمر
- رقابة العاملين بشكل مكثف
- امتلاك خبرات ومهارات في مجال العمليات

الانتاجية

- تصميم المنتج لتسهيل عملية الانتاج
- تخفيض تكاليف جميع أنشطة الانتاج

وهناك متطلبات تنظيمية ضرورية من اجل السيطرة على عملية التخفيض

المحور الخامس - تطبيق منهجية البحث

ان تطبيق اداة نشر وظيفة الجودة يتطلب اولا تحديد متطلبات الزبائن ورغباتهم كذلك تحديد مكونات المنتج ووظائف هذه المكونات وبيان استراتيجية الشركة من اجل الوصول لتحقيق هذه المتطلبات ودعم استراتيجية الشركة المتبعة ، ويمكن تحقيق ذلك من خلال الخطوات التالية .

تحديد متطلبات الزبائن وقياس درجة الاهمية كل متطلب وقد تم اعتماد منتج القماش المستخدم في غطاء السيارات :

1- تحديد متطلبات الزبون

وهذه الخطوة هي من اهم الخطوات في بناء اداة نشر وظيفية الجودة باعتبارها صوت الزبون والمنتج يعتمد بشكل كبير

خامة المنتج	متطلبات الزبون
درجة جمالية المنتج	
السعر	

المصدر اعداد الباحث

جدا على رغباته وبالتالي فأن تحديدها يستخرج عن طريق المقابلات الميدانية والمستخدمين للمنتج فضلا" عن الاسئلة الموجهة الى العاملين في هذا المجال من مهندسين وممتهني صناعة غطاء السيارات والجدول (2) يبين اهم متطلبات الزبائن لهذا المنتج .

2- تحديد الأهمية النسبية لمتطلبات الزبون :

وفق هذه الخطوة يتم تحديد الأهمية النسبية لمتطلبات الزبائن بالاعتماد على استمارة الاستبانة وقد استخدم مقياس ليكرت الخماسي واعطيت الدرجات التالية حسب الجدول (3) :-

جدول(2) متطلبات الزبون

جدول رقم (3) اوزان ليكرت

مقاومة المنتج للظروف الجوية	
المتانة والقوة	

الوزن او الدرجة	الفقرة
5	مهم جداً
4	مهم
3	نوعاً ما
2	غير مهم

غير مهم جداً	1
--------------	---

جدول (4) تفريغ محتويات الاستبانة

المصدر اعداد الباحث

متطلبات الزبائن	مهم جداً	مهم	نوعاً ما	غير مهم	غير مهم جداً
	5	4	3	2	1
مقاومة المنتج للظروف الجوية	22				0
المتانة والقوة	13	9			0
خامة المنتج		10	8	4	0
درجة جمالية المنتج	18	4			0
السعر	16	4	2		0
ثباتية اللون	20	2			0

الأهمية النسبية = (المجموع لكل متطلب / المجموع لجميع المتطلبات) $\times 100$

المصدر : إعداد الباحث. بالاستناد إلى نتائج استمارة الاستبانة

جدول رقم (5)

الاهمية النسبية لمتطلبات

الزبائن

ومن خلال الجدول رقم (4) والمعلومات فية يتم ضرب التكرارات لكل متطلب في الوزن النسبي ومن ثم تجمع الاوزان النسبية لكل متطلب للحصول وبعد ذلك تجمع مجموع الاوزان وبعد ذلك يتم تقسيم المجموع لكل متطلب على المجموع الكلي للمتطلبات للحصول على الأهمية النسبية لكل متطلب وكما في الجدول رقم (5) .

الأهمية النسبية	المجموع الترجيحي	غير مهم جداً 1	غير مهم 2	نوعاً ما 3	مهم 4	مهم جداً 5	متطلبات الزبائن
18.4%	110	0	0	0	0	110	مقاومة المنتج للظروف الجوية
16.9%	101	0	0	0	36	65	المتانة والقوة
12.0%	72	0	8	24	40	0	خامة المنتج
17.7%	106	0	0	0	16	90	درجة جمالية المنتج
17.0%	102	0	0	6	16	80	السعر
18.0%	108	0	0	0	8	100	ثباتيه اللون
	599						المجموع

المصدر : إعداد الباحث.

اما متطلب خفة الوزن حصل على نسبة 12% وهي اقل

نسبة مما يدل عدم اهتمام الزبائن في هذا المتطلب .

ث- خطوة تحديد مكونات المنتج الفنية: في هذه

الخطوة يتم تحديد مكونات المنتج الفنية من قبل

قسم التصميم وقد تم تحديد سبعة مكونات المنتج

وكما في الجدول رقم (5).

ومن خلال الجدول رقم (5) وحسب الاوزان

النسبية للمتطلبات يوجد هنالك اختلاف بين الأهمية

النسبية وهذا بسبب الوزن النسبي المعطى لكل متطلب فان

متطلب مقاوم للتأثيرات الجوية وثباتيه اللون اعلى أهمية

نسبية لدى الزبائن اذ بلغت 18.4 % و 18.9% على

التوالي مما يؤكد تفضيل هذه المتطلبات من قبل الزبائن .

3- تحديد مصفوفة العلاقات : في هذه الخطوة

يتم تحديد مصفوفة العلاقات بين المتطلبات

ومكونات المنتج واعطاء درجات لكل علاقة

بين متطلب الزبائن ومكونات المنتج وحسب

الجدول رقم (6) .

الرمز	الوزن
●	12 = علاقة قوية
⊙	6 = علاقة متوسطة
•	4 = علاقة ضعيفة
⊗	0 = لا توجد علاقة

جدول (6) مكونات المنتج

البوليستر	مكونات المنتج
بيرلون	
حمض الازيتيك	
الناقل	
سائل الليوجين	
إيكالين	
نافاكرون	

جدول رقم (7)

مصفوفة العلاقات بين مكونات المنتج ومتطلبات الزبائن

المصدر : إعداد الباحث

مكونات المنتج							متطلبات الزبائن
بولستر	بيرلون	حمض الازيتيك	الناقل	سائل ليوجين	إيكالين	نيفاكرون	
●	●	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	مقاومة المنتج للظروف الجوية

•	•	•	•	⊙	⊙	●	المتانة والقوة
⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	●	●	خامة المنتج
●	●	⊙	⊙	⊙	●	●	درجة جمالية المنتج
●	⊙	⊙	⊙	⊙	•	●	السعر
⊙	•	•	•	●	⊙	⊙	ثباتيه اللون

جدول رقم (8)

المصدر : إعداد الباحث.

درجات العلاقة بين مكونات المنتج ومتطلبات

أما الجدول رقم (8) فيوضح درجة العلاقة بين

الزبائن

متطلبات الزبائن ومكونات المنتج .

المجموع	نوافكرون	إيكالين	ليوجين	الناقل	حامض الاستك	بيرلون	بوليستر	مكونات المنتج / متطلبات الزبائن
30	6	0	0	0	0	12	12	مقاومة المنتج للظروف الجوية
34	4	4	4	4	0	6	12	المتانة والقوة
24	0	0	0	0	0	12	12	خامة المنتج
66	12	12	6	6	6	12	12	درجة جمالية المنتج
52	12	6	6	6	6	4	12	السعر

24	0	4	4	4	12	0	0	ثباته اللون
----	---	---	---	---	----	---	---	-------------

المصدر اعداد الباحث درجات العلاقة حسب جدول (7)، مثال ذلك علاقة

متطلب مقاومة التأثير المنتج بالنسبة مكون البوليستر .

$$\text{نسبة العلاقة} = 30 \div 12 = 40\%$$

والجدول رقم (9) يوضح نسبة العلاقة بين

المكونات ومتطلبات الزبائن ، من خلال تقسم درجة

العلاقة لكل متطلب على مجموع درجات العلاقة بين

متطلب الزبون بالنسبة لمكونات المنتج مقسوم على مجموع

جدول رقم (9)

نسبة العلاقة بين مكونات المنتج ومتطلبات الزبائن

مكونات المنتج	بوليستر	بيزلون	حامض الاستيك	الناقل	بولين	إيكالين	نوفاكرون	المجموع
متطلبات الزبائن								
مقاومة المنتج للظروف الجوية	40%	40%					20%	100%
المتانة والقوة	35.2%	17.6%		11.8%	11.8%	11.8%	11.8%	100%
خامة المنتج	50%	50%						100%
درجة جمالية المنتج	18.3%	18.3%	9%	9%	9%	18.2%	18.2%	100%
السعر	23%	7.6%	11.6%	11.6%	11.6%	11.6%	23%	100%

				%				
%100		%16.6	%16.7	16.7	%50			ثباته اللون
				%				

المصدر اعداد الباحث

جدول رقم (10)

مجموع الاهمية النسبية لمكونات المنتج

نوافكرون	ايكالين	ليوجين	الناقل	حامض الاستيك	بيزلون	بوليستر	مكونات المنتج متطلبات الزبائن
4%	0%	0%	0%	0%	7%	7%	مقاومة المنتج للظروف الجوية
2%	2%	2%	2%	0%	3%	6%	المتانة والقوة
0%	0%	0%	0%	0%	6%	6%	خامة المنتج
3%	3%	2%	2%	2%	3%	3%	درجة جمالية المنتج
4%	2%	2%	2%	2%	1%	4%	السعر
0%	3%	3%	3%	9%	0%	0%	الثبات باللون

13%	10%	9%	9%	13%	21%	26%	مجموع الاهمية النسبية لمكونات المنتج
-----	-----	----	----	-----	-----	-----	--------------------------------------

ال

مصدر : اعداد الباحث

النسب والنسبة الاقل يتم العمل عليها كونها اهميتها لدى الزبون قليلة وهذا يعطي لدى الشركة معلومة يتم توظيفها أو استغلالها في وضع استراتيجية ملائمة لها ، وبعد استخراج كلف مكونات المنتج التي حصلت على اقل نسبة وهي (الشريط الناقل ، ليوجين) حيث كانت كلفة كل منهم اهمية قليلة لدى الزبون ، هنا يتطلب من الشركة العمل على استغلال هذا بتطوير المنتج وتقليل كلفة المنتج من خلال استبدال هذا المكون بمكون اخر يلبي هذه المتطلبات بكلفة اقل .

وبالاعتماد على جدول (5) و (8) يتم تحديد الاهمية النسبية لكل مكون من المنتج بالنسبة للمتطلبات الزبائن . وجدول رقم (10) يبين الاهمية النسبية للمتطلبات الزبائن مضروبة في الاهمية النسبية لمكونات المنتج ومن ثم يتم استخراج مجموع الاهمية النسبية لكل مكون للمنتج بالنسبة للمتطلبات الزبائن ، مثال ذلك نقيس الاهمية النسبية لمكون المنتج Polyester بالنسبة لمتطلبات الزبائن .

الاهمية النسبية لمكون المنتج Polyester بالنسبة

للمتطلبات

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

نسبة مقاومة الظروف الخارجية = $40\% * 18.4\%$

= 7%

1. تعتبر اداة نشر وظيفة الجودة انسب تقنية

للولصول الى متطلبات ورغبات الزبائن

وتحليلها وعكسها على مكونات المنتج .

المتانة والقوة = $35.2\% * 16.9\%$

خامة المنتج = $50\% * 12\%$

2. بموجب اداة نشر وظيفة الجودة يمكن تحديد

الاهمية النسبية لمتطلبات الزبائن حتى يمكن

وهكذا لحين استخراج جميع النسب ومن ثم جمعها ،

وبعد استخراج مجموع النسب لكل مكونات يتم مقارنة هذه

2. الاستماع الى صوت الزبون من خلال
فتح قنوات اتصال مع الزبائن لتعرف على
متطلباتهم ورغباتهم من اجل ترجمة هذه
المتطلبات على المنتج .
3. لا يمكن لأي شركة من وضع استراتيجية
ناجحة دون توفر معلومات وتحليلها ،
واداة نشر وظيفة الجودة يمكن ان توفر
هذه المعلومات .
4. اشراك قسم التسويق في عملية وضع
استراتيجية الشركة كونه له ارتباط بالزبون
ولدية معرفة بمتطلباتهم .
5. القيام بدورات تدريبية للعاملين للاطلاع
على التقنيات الحديثة ، واشراك جميع
العاملين في عملية جمع المعلومات كونهم
يعتبرون زبائن وعاملون في الشركة .
6. عند القيام بوضع أي استراتيجية يجب ان
تعتمد الشركة على معلومات مفيدة والقيام
بتحليلها حتى يمكن دعم وانجاح هذه
الاستراتيجية ، وتعتبر اداة نشر وظيفة
الجودة اداة مهمة لتوفير هذه المعلومات
- تلبية هذه المتطلبات من خلال وظائف المنتج
وحسب هذه الاهمية .
3. تساعد اداة نشر وظيفة الجودة في تقديم
معلومات مفيدة للشركة من اجل الاستفادة منها
في تبني استراتيجية للشركة .
4. تساعد اداة نشر وظيفة الجودة من خلال تحليل
مكونات المنتج وربطها مع متطلبات الزبائن ان
تحدد المكونات التي يمكن اجراء عليها
التحسين او التطوير .
5. ان اختيار ونجاح استراتيجية الشركة التي
تتبعها يعتمد على المعلومات المتوفرة لديها ،
وهذا المعلومات يمكن ان توفرها اداة نشر
وظيفة الجودة .
6. تعتبر بيوت الجودة في اداة نشر وظيفة الجودة
مسارات محددة لاستراتيجية التي تتبعها الشركة
تبدأ من صوت الزبون وتنتهي بخصائص
الجودة .

التوصيات

1. تطوير قسم التصميم في الشركة وادخال
عملية النظم الالكترونية على عملية
التصميم التي تلبي متطلبات الزبائن .

وتعتبر من الوسائل المهمة لدعم
الاستراتيجية المتبعة لدى الشركة .

المصادر

المصادر العربية

1- اللامي ، أ.د. غسان قاسم داود ، سهى
جمال مولود : (بناء بيوت الجودة لتحسين
الخدمات الصحية : بحث تطبيقي في
مستشفى بغداد التعليمي) ، مجلة العلوم
الاقتصادية والإدارية ، المجلد (20) العدد
(78) ، 2014 ، ص (30-59) .

2- الخطيب ، أم.د. سمير كامل ، م.م. تالين
كايزاك لودير : (تطبيق اداة QFD للايفاء
بمتطلبات الجودة / دراسة تطبيقية في
الشركة العامة للصناعات الجلدية) ، مجلة
الادارة والاقتصاد، العدد (86) 2011،
ص(100-129).

3- الكبسي ، أ.د. صلاح الدين عواد ،
أم.د. فضيلة سلمان داود : (استخدام
مبادئ الادارة لفايول في تنفيذ استراتيجيات
بورتر التنافسية : بحث استطلاعي في
شركة الصناعات الكهربائية الوزيرية) ،

مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، مجلد
21 ، العدد 82 ، 2015 ، ص (196 -
237) .

4- جبر ، السيد وليد عباس ، الدكتور أحمد
حسين جلاب ، السيدة بشرى محمد كاظم : (
المزايا التنافسية للمنتجات في السوق
العراقية / دراسة مقارنة) مجلة الغري للعلوم
الاقتصادية والإدارية ، ص (183 - 200
) .

5- الجرجري، خضير خليل شيخو : (
استراتيجية التصنيع الرشيق ودورها في
تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة) دراسة
استطلاعية على عدد من الشركات
الصناعية في قضاء زاخو ، مجلة جامعة
زاخو، المجلد 2 (B) ، العدد (2) ، من
ص (452 - 471) في 2014 .

المصادر الاجنبية

1. Bossert, James L. Bossert(QUALITY
FUNCTION DEPLOYMENT A
Practitioner's Approach), ASQC

6. Afuah. Allan Afuah (Strategic Innovation New Game Strategies for Competitive Advantage), This edition published in the Taylor & Francis e-Library, 2009, © 2009 Allan Afuah.
7. Rahman. Hakikur , (Developing Successful ICT Strategies: Competitive Advantages in aGlobal Knowledge-DrivenSociety) Published in the United States of America by Information Science Reference (an imprint of IGI Global), Copyright © 2008 by IGI Global.
8. PALEY, NORTON PALEY: (The Manager's Guide to COMPETITIVE MARKETING STRATEGIES), Published by Thorogood 10-12 Rivington Street London EC2A 3DU, © Norton Paley 2005, Third Edition.
9. Hansen. Don R. Hansen, Maryanne M. Mowen: (Cost Management: Accounting and Control), Fifth Edition, COPYRIGHT © 2006.
- Quality Press, Copyright ©1991 by ASQC Quality Press.
2. Abu-Assab. Samah Abu-Assab: (Integration of Preference Analysis Methods into Quality Function Deployment/ A Focus on Elderly People) © Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden 2012.
3. Natee. Singhaputtangkul Natee , Sui Pheng Low, Evelyn A.L. Teo: (Quality Function Deployment for Buildable and Sustainable Construction), Springer Singapore Heidelberg New York Dordrecht London, © Springer Science+Business Media Singapore 2016.
4. Maritan. Davide Maritan: (Practical Manual of Quality Function Deployment), Springer Cham Heidelberg New York Dordrecht London, © Springer International Publishing Switzerland 2015.
5. Lanen. William N. Lanen, Shannon W. Anderson, Michael W. Maher (Fundamentals of Cost Accounting), © 2014 by The McGraw-Hill Companies, Inc. All rights reserved. Printed in the United States of America. Previous editions,4 edition.