

اثر التكامل بين بطاقة العلامات المتوازنة ودالة نشر وظيفة الجودة (QFD) في تحسين أداء الوحدات الاقتصادية وتحقيق القيمة للزبون

أ.م.د. نضال محمد رضا

nadalkalaf@yahoo.com

الجامعة المستنصرية - كلية الادارة والاقتصاد

م. حسام احمد محمد البياتي

hosamahmed2498@yahoo.com

الجامعة المستنصرية - كلية الادارة والاقتصاد

م.م. محمد عباس نهود الشمري

mohamadabas14@yahoo.com

كلية الرافدين الجامعة - قسم المحاسبة

المستخلص

ان الظروف الاقتصادية الصعبة التي يمر بها البلد نتيجة للضائقة المالية الناجمة عن انخفاض أسعار النفط وتزايد حالة المنافسة حيث غزت المنتجات والخدمات الاسواق المحلية دفع ذلك الى التوجه الى رفع اداء الشركات المحلية لمواجهة هذه المنافسة من خلال البحث عن الأساليب العلمية والأدوات التي تساعد إدارات هذه الشركات على فهم وتشخيص نواحي القصور في الأداء وكيفية تحقيق القيمة للزبون وفي هذا البحث تم اعتماد بطاقة العلامات المتوازنة وما تحملها من أبعاد (المالي، العمليات الداخلية، الزبائن، النمو والتعلم) ودالة نشر وظيفة الجودة (Quality Function Deployment) واختصاراً (QFD) التي تعد من الأدوات التي تتضمن مقاييس مالية وغير مالية والتي تعبر عن متطلبات الزبون يمكن مساعدة هذه الشركات بالنهوض بواقعها وبلوغ الأهداف المطلوبة. لذا جاءت مشكلة البحث وفق التساؤل الآتي: هل التكامل بين بطاقة العلامات المتوازنة ودالة نشر وظيفة الجودة يحسن من أداء الشركات ويحقق القيمة للزبون؟ اما اهم استنتاج للبحث فهو: يساعد التطبيق المتكامل بين تقنية بطاقة العلامات المتوازنة ودالة نشر وظيفة الجودة في الوحدات الاقتصادية على تعزيز دورها في تحسين الأداء وتحقيق القيمة للزبون .
الكلمات الرئيسية: بطاقة العلامات المتوازنة، دالة نشر وظيفة الجودة، القيمة للزبون.

المقدمة

تعمل الشركات حاليا في محيط اقتصادي يتميز بالمنافسة المتزايدة مع تطور تكنولوجيا متسارع وكذلك تعدد وتنوع احتياجات الزبائن مما أدى ذلك بالضغط على الشركات المحلية بعدم قدرتها على تلبية جميع احتياجات الزبائن وكذلك قصور في اداءها ولكي تحسن هذه الشركات من اداءها لا بد لها من البحث عن الأساليب العلمية والأدوات الادارية التي تساعد ادارة هذه الشركات على فهم وتشخيص نواحي القصور في الأداء وكيفية تحقيق القيمة للزبون وفي هذا البحث تم اعتماد بطاقة العلامات المتوازنة وما تحملها من أبعاد (المالي، العمليات الداخلية، الزبائن، النمو والتعلم) ودالة نشر وظيفة الجودة (QFD) التي تعتبر من الأدوات التي تتضمن مقاييس مالية وغير مالية لكي تساعد هذه الشركات بالنهوض بواقعها وبلوغ الأهداف المطلوبة. لذا جاءت مشكلة البحث وفق التساؤل الآتي :

هل التكامل بين بطاقة العلامات المتوازنة ودالة نشر وظيفة الجودة يحسن من أداء الوحدات الاقتصادية ويحقق القيمة للزبون؟ لذا تم تقسيم البحث الى اربع مباحث وهي الاول منهجية البحث والثاني التعريف بأسلوب بطاقة العلامات المتوازنة و دالة نشر وظيفة الجودة ومراحل تطبيقها والثالث التطبيق العملي لأسلوب بطاقة العلامات المتوازنة ودالة نشر وظيفة الجودة اما الرابع جاء ليستعرض اهم الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الاول: منهجية البحث

اولا: مشكلة البحث

ان الظروف الاقتصادية الصعبة التي يمر بها البلد نتيجة للضائقة المالية نتيجة الانخفاض في أسعار النفط واعتماد الاقتصاد بالكامل على النفط تعالت الأصوات للمطالبة بتشخيص مواطن الضعف والقصور والبحث عن حل من خلال دعم القطاع العام والخاص ومراجعة وتقييم هذه القطاعات بأنشطته المختلفة حيث أظهرت العديد من الدراسات قصور هذه القطاعات نتيجة للمنافسة الشرسة من قبل الشركات الأجنبية نتيجة الانفتاح على الأسواق العالمية والعولمة والتغير في سلوك المستهلكين أدى ذلك إلى البحث عن الأساليب العلمية والأدوات التي تساعد إدارات هذه الشركات على فهم وتشخيص نواحي القصور في الأداء وكيفية تحقيق القيمة للزبون فمن خلال اعتماد بطاقة العلامات المتوازنة وما تحملها من أبعاد (المالي، العمليات الداخلية، خدمة الزبون، النمو والتعلم) والاعتماد على دالة نشر وظيفة الجود (QFD) التي تعد من الأدوات التي تتضمن مقاييس مالية وغير مالية وتعتبر عن متطلبات الزبون يمكن مساعدة هذه الشركات بالنهوض بواقعها وبلوغ الأهداف المطلوبة .

لذا يمكن صياغة مشكلة البحث وفق التساؤل الآتي:

هل التكامل بين بطاقة العلامات المتوازنة ودالة نشر وظيفة الجودة يحسن من أداء الوحدات الاقتصادية ويحقق القيمة للزبون؟

ثانياً: هدف البحث

يهدف البحث الى تحقيق الآتي:

1. بيان المرتكزات المعرفية لبطاقة العلامات المتوازنة ودالة نشر وظيفة الجودة (QFD) باعتبارهما من الأساليب والأدوات الإدارية الحديثة وكيفية تحقيق التكامل بين هذين الأسلوبين .
2. بيان كيف يساعد هذا التكامل إدارات الوحدات الاقتصادية التحسين من أداءها من خلال تحديد مواطن الضعف ودعم مراكز القوة وكيفية تحقيق القيمة للزبون وبالتالي سوف ينعكس ذلك على تحقيق الأهداف المطلوبة وهي تحسين الجودة وتخفيض التكاليف وبالتالي تحقيق الأرباح.

ثالثاً: أهمية البحث

يكتسب البحث أهميته من خلال النقاط الآتي :

1. السعي إلى تحقيق التكامل بين بطاقة العلامات المتوازنة ودالة نشر وظيفة الجودة (QFD) من خلال ربط الأبعاد التي تحملها بطاقة العلامات المتوازنة (المالي، العمليات الداخلية، الزبائن، النمو والتعلم) مع مصفوفة العلاقات في دالة نشر وظيفة الجودة التي تعبر عن صوت الزبون أي ترجمة احتياجات الزبون مما يساعد على تحقيق الجودة المطلوبة.
2. دراسة وتحليل مجالات الضعف في الأداء نتيجة للتركيز على الأبعاد التي تحملها بطاقة العلامات المتوازنة خلال دورة أنشطة سلسلة القيمة وذلك لإبراز مجالات تخفيض التكاليف وتحسين الجودة ومن ثم الحصول على ميزة تنافسية.
3. تقديم معلومات جوهرية للإدارة تتمثل في توفير معلومات ملائمة عن متطلبات الزبون من جهة والتكاليف والأنشطة والوظائف غير الضرورية من جهة أخرى لأغراض تحسين الجودة والاداء واتخاذ القرارات.
4. الوقوف على الفائدة التي سوف تعود على الوحدات الاقتصادية المحلية وكيفية تنفيذ متطلبات الزبائن من خلال التكامل بين بطاقة العلامات المتوازنة ودالة نشر وظيفة الجودة التي تنعكس على تحسين جودة الأداء والخدمة وتحقيق الميزة التنافسية.

رابعاً: فرضية البحث

يستند البحث الى الفرضية الاتية:

"أن تكامل بطاقة العلامات المتوازنة مع دالة نشر وظيفة الجودة (QFD) يساهم في تحسين جودة الأداء وزيادة القيمة للزبون"

خامساً: مجتمع وعينة الدراسة

سيجرى تطبيق البحث على شركة (فندق فلسطين الدولي) وهي احدى الشركات المساهمة (قطاع السياحة والفنادق) العاملة في العراق.

سادساً: مصادر البحث

1. الكتب العربية والأجنبية.
2. البحوث والدوريات العربية والأجنبية.
3. شبكة الأنترنت.
4. السجلات والمستندات الخاصة بالوحدة الاقتصادية عينة البحث.

المبحث الثاني: التعريف ببطاقة العلامات المتوازنة ودالة نشر وظيفة الجودة ومراحل تطبيقها

اولاً: بطاقة العلامات المتوازنة

1. تعريف بطاقة العلامات المتوازنة

يمكن تعريف بطاقة قياس العلامات المتوازنة بأنها نظام إداري يهدف إلى مساعدة الوحدة الاقتصادية على ترجمة رؤيتها واستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة. وبالاعتماد على بطاقة العلامات المتوازنة لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع الوحدات الاقتصادية من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية. (Kaplan&Norton, 1992:71)

ولقد عرف Ho,S.J,&R.B.Mckay مقياس العلامات المتوازنة على أنه: "نظام قياس استراتيجي يقوم بترجمة رسالة الوحدة الاقتصادية Mission الخاصة بتنظيم الأعمال إلى مجموعة متوازنة من مقاييس الأداء المتكاملة التي تتضمن مقاييس للمخرجات و مسببات الأداء" Performance Drivers هذه المخرجات ترتبط معا في سلسلة من علاقات السبب والنتيجة. (Ho,S.J,&R.B.Mckay ,2002:7)

ويعرف البعض بطاقة العلامات المتوازنة بأنها: أول عمل نظامي يعمل على تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة استراتيجية الوحدة الاقتصادية إلى أهدافا محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر. كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها الوحدة الاقتصادية. إن فكرة قياس العلامات المتوازنة تركز على وصف المكونات الأساسية لنجاح الوحدة الاقتصادية وأعمالها ، وذلك بمراعاة الاعتبارات الآتية: (عبد المحسن، 2006، : 34)

- البعد الزمني: تهتم عمليات قياس الأداء بثلاثة أبعاد زمنية هي الأمس واليوم وغدا.
- البعد المالي وغير المالي: حيث تراقب النسب الرئيسية المالية وغير المالية بصورة متواصلة .
- البعد الاستراتيجي: تهتم عمليات قياس الأداء بربط التحكم التشغيلي قصير المدى برؤية واستراتيجية الوحدة الاقتصادية طويلة المدى.
- البعد البيئي: تهتم عمليات قياس الأداء بكل من الأطراف الداخلية والخارجية عند القيام بتطبيق المقاييس .

2. الأبعاد الجوهرية الواجب مراعاتها لتصميم بطاقة قياس العلامات المتوازنة

يجب أن يسمح تصميم بطاقة قياس العلامات المتوازنة بالربط بين مجموعة الأهداف والقياسات داخل الوحدة الاقتصادية بأوجهها المختلفة. ويتحقق ذلك الربط بمراعاة النقاط التالية: (المغربي، 2006:ص 9)

1 الجوانب الرئيسية لبطاقة قياس العلامات المتوازنة

- **المنظور المالي:** يتضمن مؤشرات تقيس ربحية الوحدة الاقتصادية.
- **منظور خدمة الزبائن:** يهتم بتحديد الزبائن وقطاعات السوق، ثم يتم تحديد مؤشرات الأداء لهذا الجانب والتي يمكن أن تتضمن: خدمة الزبائن، خدمة زبائن جدد، حصة الوحدة الاقتصادية من السوق.
- **منظور العمليات الداخلية:** يحدد المدراء التنفيذيون العمليات الداخلية المطلوب إجادتها والتي تمكن من: الوصول للأهداف المقدمة، إرضاء حملة الأسهم. ويهتم القياس المتوازن للأداء بتنمية العمليات الجديدة والأنشطة الابتكارية لخدمة وإرضاء الزبائن.
- **منظور النمو والتعلم:** إن مقابلة الأهداف بعيدة المدى والمنافسة العالمية تقتضي تطوير الأداء والمهارات بصورة دائمة ويأتي النمو والتطوير في: الأفراد، النظم، الإجراءات.

2) المحاور التي يحتوى عليها كل جانب:

لكل جانب من جوانب بطاقة قياس العلامات المتوازنة تحدد الوحدة الاقتصادية المحاور التالية: الأهداف (Objectives) وهي النتائج المنشود تحقيقها والأهداف بشكل عام موزعة على أبعاد بطاقة العلامات المتوازنة وتحمل نفس الأهمية الاستراتيجية وينبغي أن تكون محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق ومعقولة ومحددة بوقت زمني لإتمامها. مثال ذلك، زيادة نسبة رضا الزبائن للخدمة المقدمة بنسبة 10% في نهاية العام الحالي، القياسات أو المؤشرات (measures or Indicators) فهي تمثل المجس الذي يحدد حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيمة محددة سلفا مثال ذلك: مؤشر رضا الزبائن (مسح ميداني). المعيار المستهدف (Target) هو مقدار محدد يتم القياس بناء عليه لتحديد مقدار الانحراف (سلبا أو إيجابا) عن الهدف المقرر تحقيقه مع الاستعانة ببعض الألوان القياسية والتي تسهل عملية استقراء الحالة بشكل سريع مثال ذلك: 80%. المبادرات (Initiatives): تشير المبادرات إلى المشاريع التشغيلية اللازم تنفيذها لتحقيق الهدف مثال ذلك: فتح فروع جديدة وتوسيع مكاتب خدمات الزبائن. القيم الفعلية فتعبر عن الأهداف التي تم تحقيقها بالفعل ليتم مقارنتها مع المعايير أو القيم المستهدفة لتحديد مقدار الانحراف بين ما هو مخطط وبين القيم الفعلية ومعرفة مدى اقترابها من تحقيق الهدف المنشود. (غوث، 2005 : 82)

3. الصفات الأساسية لبطاقة قياس العلامات المتوازنة:

تتسم بطاقة قياس العلامات المتوازنة بمجموعة من الصفات، وهي:

أ- العلاقات السببية:

مقاييس بطاقة قياس العلامات المتوازنة (BSC أو Balanced Scorecard) مرتبطة في سلسلة من العلاقات السببية ولهذا فإن الأهداف الاستراتيجية تتكون من تمثيل متوازن من كلا من المقاييس المالية وغير المالية، ويتضمن هذا النموذج مقاييس للمخرجات ومحركات أداء لهذه المخرجات ترتبط معاً في مجموعة من العلاقات السببية. (Kaplan & Norton، 1992: 49)

ب- الصفات التعددية متعددة الأبعاد:

تسمح صفة تعدد الأبعاد Multi Perspective أو تعدد المناظير Multi-Dimensions لبطاقة قياس العلامات المتوازنة بالتعامل مع الوحدات الاقتصادية من خلال أربعة أبعاد، وتوفر الإجابة على الأسئلة الآتية: (عبد الملك، 2006: ص 96)

- كيف تبدو أمام حملة الأسهم؟

- كيف يرانا الزبائن ؟
- بماذا يجب أن نتفوق ؟
- هل يمكن الاستمرار في التحسن وخلق القيمة ؟

حيث يعبر كل سؤال عن بعد من الأبعاد الأربعة: البعد المالي، و بعد خدمة الزبائن، و بعد العمليات الداخلية، و بعد التعليم والنمو.

ت- الصفة التوازنية:

هذه الصفة تقوم على التوازن لكل من المقاييس المالية وغير المالية حيث تقوم بطاقة قياس العلامات المتوازنة على أساس تكامل كل من المقاييس المالية التي تعكس نتائج عمليات الوحدات الاقتصادية، والمقاييس غير المالية والتي توفر نظرة واضحة عن أسباب هذه النتائج. وكذلك التوازن بين المقاييس قصيرة الأجل التي تقيس النتائج قصيرة الأجل والمقاييس طويلة الأجل التي تقيس النتائج بعيدة الأجل، وأيضاً التوازن بين المقاييس الداخلية والمقاييس الخارجية، والتوازن بين الأبعاد الأربعة التي تقوم عليها البطاقة، أي أن البطاقة تهتم بجميع الأبعاد بشكل متوازن. (جودة،2010: ص 276)

ث- الصفة الدافعية خطة الحوافز والمكافآت:

ويمكن تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة (BSC) بنجاح وبكفاءة إذا تم ربط عملية تطبيق البطاقة بنظام فعال للحوافز والمكافآت، حيث إن المكافآت والحوافز تعمل على التوافق بين جميع الأفراد والإصرار على تنفيذ الخطط كما هو مخطط لها، وتطبيق نظام الحوافز والمكافآت له أثر أساسي لتطبيق البطاقة وذلك لأنه يعمل على تحفيز كل الجهود نحو تحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية. (Jakobsen,2008: 9)

ج- الصفة المحدودية للمعلومات (إتاحة المعلومات بالقدر الذي يلائم طاقة متخذ القرار):

بطاقة قياس العلامات المتوازنة تركز على مجموعة محددة من المؤشرات المالية وغير المالية، وهذا يعمل على عدم تحميل متخذ القرار بطاقة تحليلية كبيرة. وفي هذا الإطار حدد BSCI (معهد بطاقة العلامات المتوازنة) هذه المقاييس بعدد يبدأ من 15 إلى 20 مقياس وبمعنى آخر، من 3 إلى 4 مقاييس لكل بعد من الأبعاد التي تقوم عليها بطاقة العلامات المتوازنة (BSC) (حسب رؤية كل باحث)، ومما لا شك فيه أن وضعا كهذا يقضي على ظاهرة إغراق الإدارة بكم هائل من المعلومات الذي يزيد من الجهد والقدرة التحليلية لها، إذ إن إتاحة المعلومات بصورة أكثر من اللازم له آثار سلبية وكذلك قلة المعلومات لها نفس الأثر. (عبد الملك، 2006: ص 98)

4. مراحل بناء وتنفيذ نظام تقويم العلامات المتوازنة:

قد حدد كل من Norton & Kaplan ما يمكن أن يعتبر أسلوباً معيارياً لبناء بطاقة العلامات المتوازنة في ضوء خطوات محددة، علماً بأن هذه الخطوات اعتمدت من قبل كثير من الباحثين كأساس للتطبيق في منظمات الأعمال المختلفة وهي كما يلي:
(Kaplan & Norton, 1993:3)

المرحلة الأولى التحضير: يجب على الوحدات الاقتصادية التي لديها أكثر من وحدة عمل بناء بطاقة العلامات المتوازنة لكل وحدة عمل وبشكل أكثر فعالية وملائمة لبطاقة الأداء بشكل عام ، وبحيث يكون للوحدة المشار إليها عمالؤها الخاصون و قنواتها التوزيعية ومرافقها الإنتاجية وبالإضافة إلي مقاييسها المالية.

المرحلة الثانية مقابلات الجولة الأولى: يتم في هذه المرحلة إمداد المدراء التنفيذيين بوحدة الأعمال بتلقي المعلومات الأساسية عن بطاقة العلامات المتوازنة بهدف توضيح رؤية الوحدة الاقتصادية ورسالتها واستراتيجيتها ، وأشار كل من Norton & Kaplan إلي وجود منسق لبطاقة العلامات المتوازنة إما إن يكون أحد كبار المدراء التنفيذيين أو (مستشار من بيوتات الخبرة أو الاستشارات) يكمن دوره في إجراء مقابلات قد تصل لمدة 90 دقيقة .

المرحلة الثالثة ورشة العمل التنفيذية الأولى: يتمثل النشاط الأساسي في هذه المرحلة في بداية الربط بين المقاييس والاستراتيجية الذي يقوم به المنسق مع الفريق الذي يمثل الإدارة العليا. وتتم مناقشة محتوى استراتيجية الوحدة الاقتصادية ومهمتها ثم الانتقال إلى البحث في النتائج المحتملة المترتبة على نجاح الوحدة الاقتصادية ورسالتها ورؤيتها لكل بعد من أبعاد بطاقة العلامات المتوازنة.

المرحلة الرابعة مقابلات الجولة الثانية: يهدف المنسق من خلال هذه المقابلة على استطلاع آراء كبار المديرين التنفيذيين حول نموذج بطاقة العلامات المتوازنة التجريبي المعد في المرحلة السابقة ، وكذلك يأخذ المنسق بآراء واقتراحات المدراء التنفيذيين حول المسائل المتعلقة بتنفيذ بطاقة العلامات المتوازنة

المرحلة الخامسة ورشة العمل التنفيذية الثانية: تشكل هذه الورشة في كل من فريق الإدارة العليا والمؤوسين المباشرين وأكبر عدد من المشرفين لمناقشة رؤية الوحدة الاقتصادية وبيان الاستراتيجية لنموذج بطاقة العلامات المتوازنة التجريبي أو المقترح من خلا تشكيل مجموعات عمل لمناقشة الآتي: (العامري ،الغالبى،2003، 135) .

- التعليق على المقاييس المقترحة.
- كيفية ربط برامج العمل المختلفة الجارية مع المقاييس.
- البدء بتطوير خطة عمل لتنفيذ النظام.

في نهاية الورشة يتوقع أن يقدم المشاركون صياغة واضحة ودقيقة للأهداف في كل المقاييس المقترحة وبما في ذلك معدلات التحسين المستخدمة في الأداء.

المرحلة السادسة ورشة العمل التنفيذية الثالثة: إن هذه المرحلة تضع اللمسات الأخيرة على النموذج قبل البدء بالتنفيذ المباشر، حيث أنها تقوم بالخطوات الآتية: (إدريس ، و الغالبي، 2009، 25- 26)

- إجماع نهائي على الرؤية لمنظمة الأعمال وأهدافها والمقاييس التي طورت في ورشتي العمل السابقتين.
- تحديد دقيق للمعدلات المستهدفة لكل مقياس تم اختياره في بطاقة العلامات المتوازنة.
- تشخيص برامج العمل التي ستمكن الوحدة الاقتصادية من الوصول إلي المعدلات المستهدفة للأداء في مختلف الأنشطة.
- الاتفاق النهائي على برامج التنفيذ والذي يشتمل على خطة الاتصالات مع جميع العاملين وإبلاغهم بفلسفة وأهداف بطاقة العلامات المتوازنة.
- تطوير نظام للمعلومات مساعد لبطاقة العلامات المتوازنة

المرحلة السابعة التنفيذ: إن عملية تنفيذ بطاقة العلامات المتوازنة تتطلب تشكيل فريق عمل جديد يتولى مهمة التنفيذ بما فيها ربط المقاييس بقواعد بيانات ونظام المعلومات ، وكذلك تعميم البطاقة على مختلف مستويات الوحدة الاقتصادية وتشجيع وتسهيل مهمة تطوير مقاييس الوحدات الفرعية أو التي تتمتع بنوع من اللامركزية. وبهذا سيكون هنالك نظام متكامل للمعلومات يسند المدراء التنفيذيين في اتخاذ قراراتهم.

المرحلة الثامنة المراجعة الدورية: إن المراجعة الدورية ومتابعة عمل بطاقة العلامات المتوازنة تجري شهرياً أو فصلياً عن طريق تخصيص سجلات خاصة للمتابعة يتم تحضيرها للإدارة العليا بهدف مراجعتها ومناقشتها مع مدراء الوحدات الفرعية في الوحدة الاقتصادية وأقسامها وشعبها المختلفة.

ثانياً: دالة نشر وظيفة الجودة

1- تعريف دالة نشر وظيفة الجودة

تعد دالة نشر وظيفة الجودة (Quality Function Deployment) والتي يرمز لها اختصاراً باللغة الانكليزية (QFD) منهجية مرتبة لتحديد احتياجات ورغبات الزبائن وترجمتها لخطط محددة لإنتاج سلع او خدمات تلائم هذه الاحتياجات والرغبات والقيمة الحقيقية للـ QFD تكمن في عملية الاتصالات واتخاذ القرار بالتطوير وتتطلب مشاركة كل الإدارات الوظيفية التي تتصل بتطوير السلع/الخدمات من تسويق و صيانة و تمويل وتصنيع والجودة وتوريد وتصميم .. الخ. إن المشاركة الفعالة لهذه الإدارات يؤدي إلى

موازنة الاحتياجات في كل مراحل تطوير الخدمة / السلعة ونشر المعلومات بين الأقسام المختلفة وعدم احتفاظ جهة بها دون سواها.

لذا تعرف دالة نشر وظيفة الجودة بانها فلسفة ومجموعة من أدوات التخطيط والاتصال التي تركز على متطلبات الزبون الأساسية في تنسيق تصميم وتصنيع وتسويق المنتجات والخدمات". (Evans, 1993:176)

كما يمكن تعريفها بانها "التطبيق الذي يقود إلى تحسينات العملية بما يُمكن الوحدة الاقتصادية من التفوق على توقعات الزبون". (Uselac, 1993:52)

كذلك عرفت بانها "الطريقة التي تستخدمها النمو المتنوعة التخصص أو المتعددة الوظائف Teams- Cross Functional في تحويل متطلبات الزبون إلى متطلبات تصميم ملائم في كل مرحلة من عملية تطوير المنتج او الخدمة". (adford, 1995:161) (Noori &

وتتمتاز QFD في كونها أداة يتم من خلالها فهم أفضل لمتطلبات الزبون وكسر الحواجز بين الوظائف عن طريق تكاملها أفقياً، وإشراك افراد التصنيع في عملية التصميم، مع تهيئة قاعدة بيانات للتصاميم المستقبلية، وتشجيع الاتصالات بين أعضاء الفريق، وتقليل وقت التطوير بهدف تقديم منتجات جديدة للسوق في وقت أقصر، وتحقيق افضل رضا للزبون نتيجة تعزيز معولية المنتج وتحسين جودته، كذلك السيطرة على اقتصادية المصنع. (Russell & Taylor, 2000: 208-209)

2- أقسام دالة انتشار الجودة

تتكون دالة انتشار الجودة من قسمين هما: (Terninko, 1997:58).

أ- نشر الجودة Deployment of Quality :

وهي تعمل على ترجمة احتياجات ورغبات الزبائن وتحويلها إلى متطلبات تصميمية للمنتج، ويدعمها قسم التسويق بالبيانات كمتطلبات العميل وبيانات الضمان وفرص المنافسة وقياسات المنتج والقدرة الفنية للمنظمة لتلبية متطلبات العميل، وهي مرحلة مهمة تعتمد عليها نجاح المراحل الأخرى.

ب- نشر الوظيفة Deployment of Function :

وهي تعمل على ترجمة المتطلبات التصميمية للمنتج وتحويلها إلى مواصفات للأجزاء وخصائص العمليات، يدعم ذلك فريق من الخبراء والمهندسين ويتطلب إبداعاً وابتكاراً في أفكار الفريق، وفيها تتكون مفاهيم المنتج وتوثق مواصفات الأجزاء، ثم تأتي مرحلة

تخطيط العملية وفيها توثق خريطة التدفق لتسلسل عمليات الإنتاج والقيم المستهدفة، ويتم الاستعانة بفريق من مهندسي الإنتاج في الوحدة الاقتصادية، وأخيراً تحدد مؤشرات الأداء لمراقبة عمليات الإنتاج وجدولة الصيانة والمهارات المطلوبة للمشغلين.

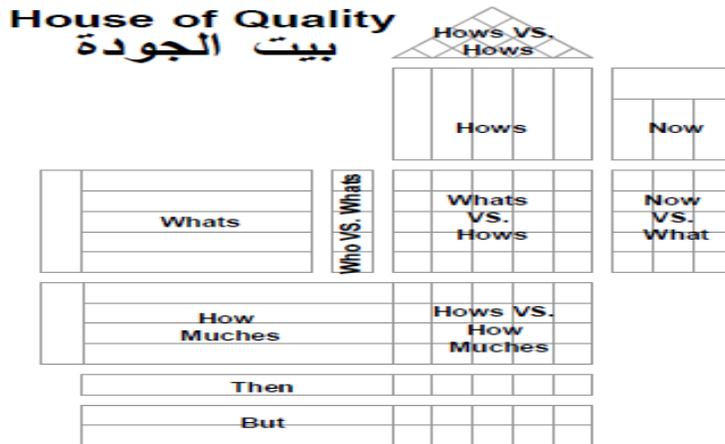
3- تعريف بيت الجودة وبنائه ومكوناته:

أ- تعريف بيت الجودة

نوع من الخرائط المفاهيمية التي توضح تداخل عملية التخطيط والاتصال بين الشركة والزبون، إذ إن للزبون مشاكل مختلفة ومتطلبات متنوعة يمكن أن تدرسها الوحدة الاقتصادية باستخدام أبعاد بيت الجودة معاً. (Clausing & Hause 1988:63)

ب- مكونات بيت الجودة

يتكون بيت الجودة من مجموعة أجزاء تجمعها علاقات معينة في مصفوفات، فهو عبارة عن مجموعة من أسئلة يجب الإجابة عليها كي يكتمل بناء البيت وهذه الأسئلة متنوعة فمنها: ماذا، كيف، من، كم قيمة... الخ، ومتى ما تم الإجابة على الأسئلة يمكن بناء البيت الأول ثم الانتقال إلى البيت التالي وهكذا.

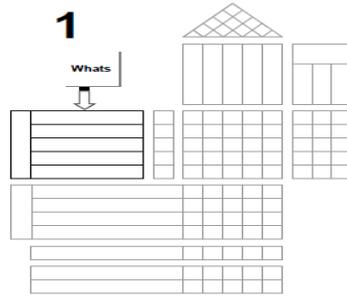


شكل (1): بيت الجودة ومفاتيح الاسئلة الرئيسية

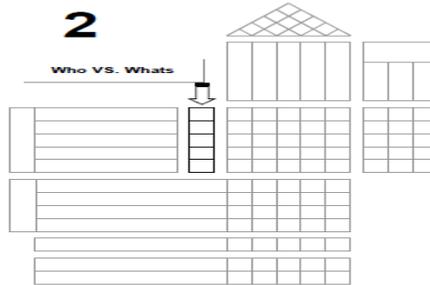
Resource: Cartin, Thomas J.; "Principles & Practices of TQM";
 (ASQ Quality Press; USA; (1993).p148

ت- خطوات بناء بيت الجودة

يمكن بناء بيت الجودة من خلال سبعة خطوات وقد تخفض الخطوات حسب نوع القطاع الذي تعمل فيه الشركة او حسب رأي الفريق المشكل كما يلي :
(Terninko,1997: 52-103)

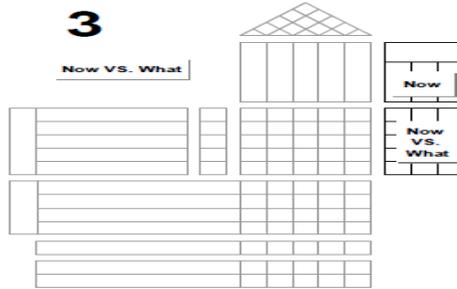


الخطوة الأولى: وتتضمن هذه الخطوة احتياجات الزبائن لذا يجب التعرف على من هو العميل فقد يكون عدة عملاء مثل المستهلكين، المصنعين، المسوقين، أصحاب المحلات، وقد يكون من ضمن الزبائن المنظمات الحكومية التي تتأثر بوجود المنتج أو الخدمة أو المشروع كمنظمات البيئة، فمثلاً يهتم المستهلكون بأن المنتج لا يتلف بسرعة واستخدامه وصيانته سهلة وشكله جذاب ويتضمن التكنولوجيا الحديثة و"قيمته فيه" وغير ذلك.

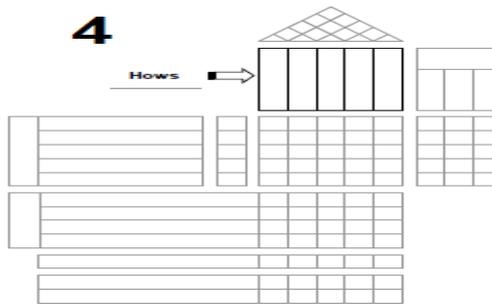


الخطوة الثانية (درجة أهمية المتطلب): بعد جمع الاحتياجات ووضعها في مجموعات متناسبة ترتب الاحتياجات والمتطلبات حسب درجة أهميتها ثم تعطى أوزان حسب أهميتها ويستخدم الرقم 1 للمتطلب الأقل أهمية والرقم 5 للمتطلب الأكثر أهمية وهكذا، ويمكن في هذه الحالة استخدام أساليب العصف الذهني للفريق أو مصفوفات الأفضلية.

الخطوة الثالثة (تقييم المنافسون): الهدف من هذه الخطوة هو معرفة مدى تقييم الزبائن للمنتجات الحالية المنافسة في السوق، وتقديم صورة واضحة للمنتج الجديد في فرصته لرفع مستواه.



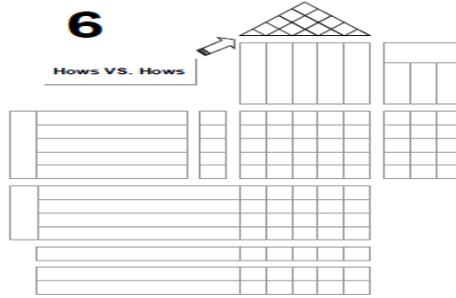
الخطوة الرابعة (تعيين المواصفات الهندسية): الهدف من هذه الخطوة هو تعيين المواصفات الهندسية التي تتلاءم مع متطلبات الزبائن وإعادة صياغة متطلبات التصميم ومتطلبات الزبائن إلى عناصر يمكن قياسها، ويجب أن يكون لكل مطلب على الأقل مواصفة هندسية واحدة.



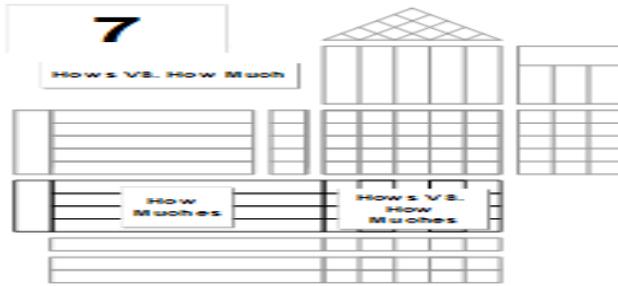
الخطوة الخامسة (علاقة المواصفات بالاحتياجات): ويقصد بها ربط متطلبات الزبائن بالمواصفات الهندسية بعلاقة رقمية تمثلها كل خلية في هذا الجزء ومن خلال تعيين قيمة ويمكن وضعها بصيغة (العلاقة القوية (9)، العلاقة المتوسطة (3)، العلاقة الضعيفة (1)، لا توجد علاقة (0)).



الخطوة السادسة (العلاقة بين المواصفات): يبحث في هذه الخطوة عن العلاقات بين المواصفات الهندسية بعضها ببعض ويعين لها أحد القيم (علاقة قوية إيجابية، علاقة إيجابية، علاقة سلبية، علاقة سلبية قوية، لا توجد علاقة)



الخطوة السابعة (تعيين القيم المستهدفة): تقييم المنتجات المنافسة المتوفرة في السوق ولها نفس الخصائص، ثم تقارن بالمواصفات الهندسية المطلوبة وعلى ضوء ذلك تحدد القيم المستهدفة لكل متطلب ومواصفة هندسية بوحدات المواصفات الهندسية ثم تقييم درجة الصعوبات.



4- التكامل بين بطاقة العلامات المتوازنة (BSC) ونشر وظيفة الجودة (QFD)

يمكن أن يؤدي الربط بين BSC و QFD إلى توفير أداة قوية للإدارة الاستراتيجية. (Koo,1998) ربط بين BSC و QFD مع بعضها البعض وأظهر أن "ماذا" و "كيف" في QFD يمكن ترجمتها إلى وجهات النظر الأربعة في إطار نموذج بطاقة العلامات المتوازنة. كما قدم (LEE,2000) إطارا لصياغة الاستراتيجية في قطاع التعليم المهني من خلال ربط نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في مصفوفة (SWOT) مع المناظير الأربعة لبطاقة العلامات المتوازنة (BSC) بحيث تقدم تحليل ناجحاً يدعم تحليلات الإدارة العليا. وقدم (Lee & SaionKo, 2000) منهجاً لوضع وتنفيذ خطة استراتيجية للوحدات الاقتصادية من خلال وضع إطار له خطوتين في البداية يدمج بين مصفوفة SWOT مع BSC لبناء نظام منهجي وشامل للإدارة الاستراتيجي، وبعد ذلك

استخدم منهجية QFD مع مناظير BSC باعتماد 'ماذا' على المحور الرأسي وعلى "كيف" المحور الأفقي وقد تم تطبيق هذا الاطار في صياغة استراتيجية جديدة لتطوير مجموعة من الاستراتيجيات في القطاع المصرفي في هونغ كونغ. (Ip, Y.K.& Koo, 2004) .
كما ايضا منهجية تستند إلى إطار متكامل يتألف من BSC، SWOT و QFD لترجمة استراتيجيات غير واضحة إلى أفعال واستخدموا دراسة حالة لإثبات كيفية القيام بذلك عن طريق تحديد الترجمة المذكورة أعلاه الى استراتيجية. (Chen,)
(Chou, S.Y& Chang, Y.H&C.H.,2008) قدموا عرضاً متكاملًا لمنهج يجمع BSC مع نظرية القيود لتصميم عملية خدمة نقل البضائع الجوية بحيث تضمن تصميم العملية الداخلية بما يلبي متطلبات الموظفين والمساهمين والزبائن . يسهم منهج قياس العلامات المتوازنة كأداة استراتيجية للإدارة في تحقيق العديد من الوظائف بالوحدات الاقتصادية المعاصرة من بينها: (المغربي، مصدر سابق: 8)

أ. توضيح وترجمة رؤية واستراتيجية الوحدة الاقتصادية

حيث يتم ترجمة استراتيجية الوحدة الاقتصادية إلى أهداف ويتم تحديد السوق وقطاع الزبائن الذين ستقوم الوحدة الاقتصادية بخدمتهم وذلك حتى تتحقق هذه الأهداف كما تحدد الوحدة الاقتصادية أهداف وقياسات كل من البعد المالي والزبائن و العمليات الداخلية والنمو والتعلم حيث تحدد في كل جانب ما المطلوب عمله على وجه التحديد.

ب. توصيل وربط الأهداف الاستراتيجية والقياسات المطبقة

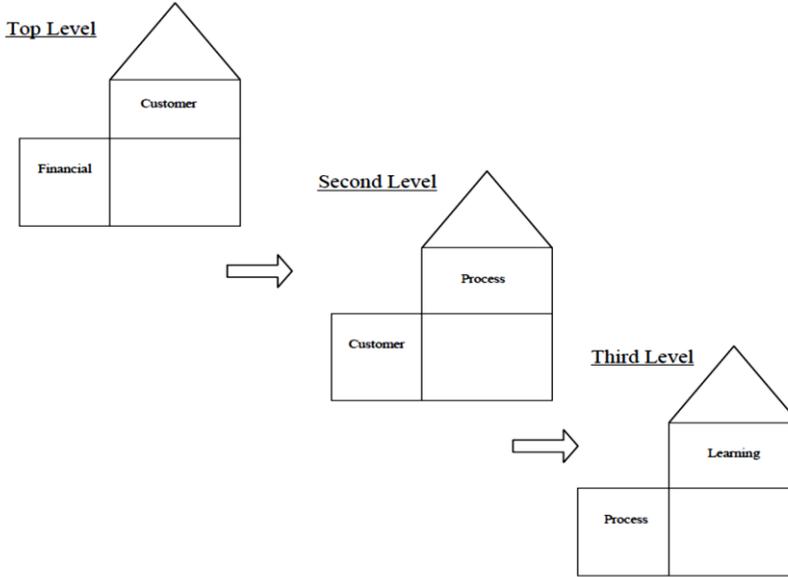
ينبغي إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تنجح الاستراتيجية، مما يتطلب توصيل وربط الأهداف الاستراتيجية والقياسات المختلفة. فالتسليم السريع للعملاء (على سبيل المثال) يمكن ترجمته إلى أهداف خفض أوقات الإعداد أو سرعة تسليم الطلبات من العملية العلمية التالية لها، بما يبسر على العاملين فهم واستيعاب الدور المنتظر منهم القيام به حتى تتناغم أهدافهم الفرعية مع الهدف الاستراتيجي للوحدة الاقتصادية.

ج. التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الاستراتيجية

يظهر أفضل تأثير لقياس العلامات المتوازنة للأداء عندما يتم توظيفه لإحداث تغيير تنظيمي ولذلك يجب أن يضع المديرين التنفيذيين الأهداف للقياس المتوازن للأداء في جوانبها الأربعة. ومن خلال العلاقات السببية في البطاقة تصبح الإمكانيات المطلوب تحقيقها مترجمة إلى أداء مالي، فمثلاً خفض التكلفة يمكن ترجمته إلى وفر في تكلفة الطلب أو وقت أقصر للوصول إلى السوق أو إمكانيات عاملين أفضل. وقد وضح (Koo,1998:6) خطوات بناء بيت الجودة عند دمج بطاقة العلامات المتوازنة (BSC) مع دالة نشر وظيفة الجودة (QFD) من خلال اعتماد طريقتين وهما :

(1) المنهج الهرمي:

بطاقة العلامات المتوازنة لها أربعة مستويات من المناظير مرتبطة بشكل هرمي ومنطقي مع (QFD) كما موضح على النحو الآتي:(Koo,1998:6)



شكل (2): المنهج الهرمي لبناء بطاقة العلامات المتوازنة (BSC) ودالة نشر وظيفة الجودة (QFD)

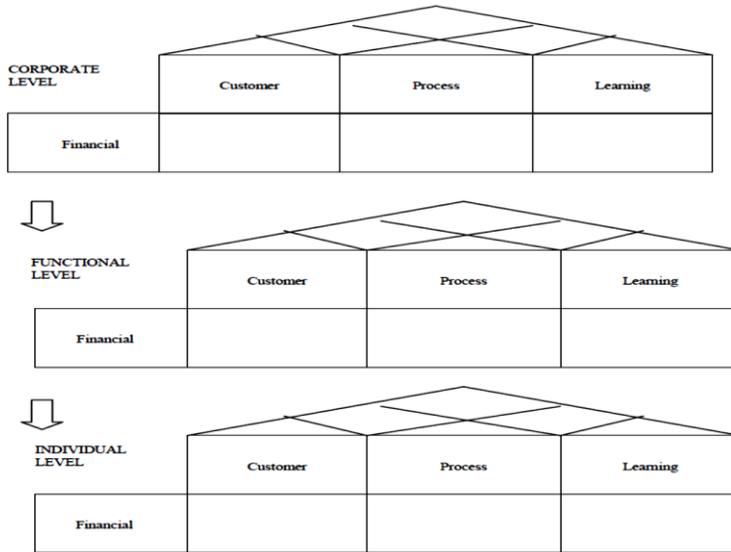
Koo, L.C. 'Building balanced scorecard on the house of quality', The 1st Industrial Engineering and Management (IEM) Symposium Transformational Strategy Towards the 21st Century, Hong Kong.(1998).P8

يتضمن المستوى الأعلى للرسم البياني من (QFD) على اليسار من بيت الجودة (المنظور المالي) حيث يمثل بنود "ماذا" في الجزء العلوي مقاييس منظور الزبائن والذي يمثل بنود "كيف". البنود في "كيف" لها اوزان نسبية اقل من 9، وترتبط هذه البنود مع بعضها ارتباطا وثيقا، سوف يصبح بند "ماذا" في المستوى السفلي التالي هو جواب لكيف الذي قبله. الأوزان النسبية هي الأهمية النسبية لكل مقياس (لماذا). ويشمل المستوى الثاني مقاييس منظور الزبائن كما في بنود (ماذا) ومقاييس منظور العمليات الداخلية تصبح "كيف". وبالمثل يتم حساب الأوزان النسبية ويمكن أن تكون مقاييس منظور العمليات الداخلية المختارة متتالية. المستوى الثالث من الرسم البياني (QFD)

يستخدم مقاييس منظور العمليات الداخلية المختارة كما في بنود "ماذا" يقيس منظور النمو والتعلم كما في بنود (كيف). مصفوفة الارتباط، مصفوفة العلاقة، والوزن المطلق والوزن النسبي يتم تقديرها واحتسابها بشكل متماثل على جميع المستويات.

(2) منهج تكامل المحركات :

(Kaplan et al. 1996) أكدوا على أن مقاييس المنظور المالي في (BSC) ينبغي أن تكون هي الأهداف النهائية. المقاييس الأخرى في المستويات الأخرى (بمعنى: العميل، العمليات الداخلية، والنمو والتعلم) تعتبر بمثابة محركات لمقاييس المنظور أو البعد المالي. وبصرف النظر عن العلاقة السببية مع المنظور المالي، هذه المحركات قد تكون مترابطة فيما بينها. يمكن أن تكون هذه المحركات للمقاييس متكاملة كما في "كيف" في بيت الجودة. مدى ارتباطها فيما بينها ينعكس في مصفوفة الترابط في قمة بيت الجودة. يمكن بعد ذلك المستوى يكون بشكل متتالي من مستوى الشركة إلى المستوى الوظيفية وبعد ذلك وصولاً إلى المستوى الفردي يمكن أن تكون العلاقة كما هو موضح أدناه.



شكل (3): منهج تكامل المحركات لبناء بطاقة العلامات المتوازنة (BSC) ودالة نشر وظيفة الجودة (QFD)

Koo, L.C. 'Building balanced scorecard on the house of quality', The 1st Industrial Engineering and Management (IEM) Symposium Transformational Strategy Towards the 21st Century, Hong Kong.(1998).P9

المبحث الثالث: تطبيق الجانب العملي في فندق فلسطين الدولي

أولاً: التعريف بعينة البحث

فندق فلسطين (ميريديان سابقاً) هو فندق يقع في قلب العاصمة العراقية بغداد. يحتوي الفندق على (348) غرفة واجنحة متنوعة ويقع في شارع السعدون مقابل ساحة الفردوس ويطل على نهر دجلة من جهة شارع ابي نؤاس ويبعد عن مطار بغداد الدولي مسافة 20 كيلو متر ويقع في مركز المدينة كما انه قريب من شركات السفر والسياحة وشركات الطيران العالمية والمصارف الحكومية والاهلية ودوائر الحكومة. بني الفندق في فترة السبعينات من القرن العشرين في زمن كان العراق بلدا يجذب الكثير من السائحين الأجانب. وقد اكتسب الفندق شهرة عالمية بعد حرب الخليج الثالثة وبعد الغزو الأمريكي للعراق في عام 2003م، لتعرضه للقصف بالمدفعية من قبل الجيش الأمريكي الذي دخل إلى مدينة بغداد. وفي تلك الأثناء كان الفندق يحوي على مكاتب للقنوات الإخبارية العالمية، وكانت تبث تقاريرها المباشرة من على سطح المبنى، الأمر الذي أدى إلى جرح بعض الاعلاميين ومقتل مصورين كانوا في الفندق اثناء القصف. كما وتعرض الفندق لهجمات وتفجيرات في فترة الاضطراب الأمني التي تلت الغزو الأمريكي للعراق. تأسس الفندق بتاريخ 10/8 / 1989 م حيث يعتبر احدى الشركات المساهمة العاملة في القطاع السياحي والفندقي وبرأس مال حالي قدره (4,470,000,000) دينار عراقي وكما هو معلن في سوق العراق الأوراق المالية وقد ادرج الفندق في سوق العراق للأوراق المالية بتاريخ 25 / 7 / 2004 .

ثانياً: تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة على عينة البحث

ان تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة في فندق فلسطين الدولي عينة البحث يتم من خلال المحاور الاربعة لبطاقة العلامات المتوازنة لغرض تقييم اداء الفندق والوقوف على المناطق التي تحتاج الى رفع اداءها لغرض تحسين الجودة وتحقيق القيمة للزبون :-

(1) البعد المالي

يعنى هذا البعد بوضع المقاييس الداخلية والخارجية لتحديد مدى مساهمة الاستراتيجية وتطبيقاتها في تحقيق التحسينات المالية وتراقب المقاييس والمؤشرات في هذا البعد الارباح والخسائر والقوة المالية للشركة. ومن اهم المؤشرات لهذا المحور (مقاييس الربحية) ويمكن قياس الربحية من خلال الدخل التشغيلي او معدل العائد على الاستثمار او بالقيمة المضافة بالتالي يمكن قياسه في الشركة محل البحث كما في تاريخ 2016/12/31 كالآتي:

أ. معدل العائد على الاصول = (صافي الربح بعد الضريبة ÷ مجموع الاصول) × 100%

$$\begin{aligned} &= 10.230\% = 100\% \times 14,383,518,000 \div 1,471,400,000 = \\ \text{ب. معدل العائد على حقوق الملكية} &= (\text{صافي الربح بعد الضريبة} \div \text{حقوق الملكية}) \times 100\% \\ &= 19.08\% = 100\% \times 7,710,855,108 \div 1,471,400,000 = \\ \text{ج. القيمة السوقية المضافة} &= \text{القيمة السوقية للشركة} - \text{رأس المال المستثمر} \\ &= 2,397,632,332 \text{ دينار} - 4470000000 = \end{aligned}$$

(2) بعد خدمة الزبائن

يبين هذا البعد مدى قدرة الفندق على الإيفاء بمتطلبات وحاجات النزلاء والذي يتم تحقيقه من خلال الابداع والجودة العالية للخدمات وتوفيرها بأسعار منخفضة وفي الوقت المناسب، كما يحدد هذا البعد اجزاء السوق المستهدف ويعني نجاح الفندق في تلك الاجزاء من خلال مجموعة المقاييس التي تتمثل الاحتفاظ بالنزلاء، اكتساب النزلاء، رضا النزلاء، والحصة السوقية ويمكن استخدام المقاييس التالية ضمن هذا المحور:

أ. الاحتفاظ بالنزلاء

يمكن قياس مدى احتفاظ الفندق بعملائها من خلال نسبة نمو النزلاء ايضاً يمكن استخدام المقياس التالي لتحديد قدرة الفندق بالاحتفاظ بعملائها وقدم تم احتساب هذا المقياس من خلال سجل وبطاقة الزائرين لسنة 2016 ومقارنتها بسنة 2015 كذلك تم الاستفسار من القائمين على الخدمة الفندقية فيما يخص تحديد النزلاء الدائمين والنزلاء الجدد للفندق:

$$\text{(عدد النزلاء الجدد(2015) \ عدد النزلاء الدائمين(2015))} \times 100\% = 224\68) \times 100\%$$

$$= 30.35\%$$

$$\text{(عدد النزلاء الجدد(2016) \ عدد النزلاء الدائمين(2016))} \times 100\% = 209\43) \times 100\%$$

$$= 20.57\%$$

كما يلاحظ ان نسبة الاحتفاظ بالنزلاء انخفضت في عام 2016 مقارنة في 2015 بسبب الوضع الاقتصادي للبلد والذي يعاني من الضائقة المالية نتيجة انخفاض اسعار النفط والعمليات العسكرية ضد الجماعات الارهابية .

ب. اكتساب النزلاء

يمكن قياس ذلك من خلال عدد النزلاء الجدد او حجم المبيعات لهم اي حجم الخدمات الفندقية المقدمة لهم ومن المهم ان يتم ربط الكلف المصروفة على اكتساب

النزلاء الجدد من خلال الجهود التسويقية مع العائد المتحقق (من البيع او التسويق) لهؤلاء النزلاء ويمكن استخدام مقياس كلفة البحث عن الزبائن حيث جرى احتسابه من واقع سجلات الفندق حيث تم احتساب متوسط الايراد للفرد لكون الخدمة الفندقية تتأثر بالعديد من العوامل وكالاتي:

كلفة البحث = (معدل ايرادات النزلاء الجدد (2015) \ مصاريف البحث عن النزلاء (2015)

$$1.38 = (12240000 \setminus 17000000) =$$

كلفة البحث = (معدل ايرادات النزلاء الجدد (2016) \ مصاريف البحث عن النزلاء (2016)

$$1.13 = (6987000 \setminus 7955000) =$$

ج. رضا النزلاء

يعد رضا النزلاء من المقاييس المهمة الذي يرتبط بالمقاييس الواردة في (1) و (2) الاحتفاظ بالنزلاء واكتساب النزلاء الجدد حيث يزود هذا المقياس الفندق بالتغذية العكسية عن علاقة الفندق مع زبائنه الحاليين وتأثيرها على ربحية الفندق ومن المقاييس المستخدمة في هذا الجانب يتمثل بعدد مرات نزول العميل بالفندق، دراسة سلوك ورغبات العميل من خلال طرح بعض الاسئلة على العميل عن مدى جودة الخدمات الفندقية وما هي المقترحات لديه عن تطوير خدمات الفندق من خلال تقديم استمارة استبانة وقد تبين ان الفندق يقدم هذه الاستمارة لكل نزيل في الفندق قبل مغادرته للفندق وقد تم اعداد مقارنة بين فقرات الاستمارة من قبل الباحثون لسنتي 2015 و 2016 لغرض تحديد اهم الفقرات التي يجب ان يركز عليها القائمين على تقديم الخدمة الفندقية وكالاتي:

النمو	سنة 2016	سنة 2015	المؤشر
+2.53%	%96.98	%94.45	الضيافة في الفندق (خدمة الغرف)
-1.79%	%86.88	%88.67	المصداقية في تقديم الخدمة
-0.79%	%83.44	%84.23	الدقة في تقديم الخدمة
+1.66%	%87.24	%85.58	سرعة تقديم الخدمة
+1.12%	%81.67	%80.55	جودة الخدمة
+0.19%	%98.56	%98.37	سرعة الاستجابة لطلب الخدمة
+2.76%	%26.09	%23.33	الخدمات الجديدة

المصدر من اعداد الباحثين استناداً الى سجلات الفندق

تظهر النتائج التي حصل عليها الباحثون ان هنالك انخفاض وارتفاع في بعض المؤشرات حيث يعزى ذلك الى تركيز ادارة الفندق على بعض الامور لغرض رفع

الاداء وزيادة الجودة المقدمة مثل (خدمة الغرف، سرعة تقديم الخدمة، جودة الخدمة، سرعة الاستجابة الى الطلبات، الخدمات الجديدة) في عام (2016) مقارنةً بـ (2015) اما الانخفاض في مؤشرات (المصداقية والدقة) فسببه يعود الى التركيز على الامور السابق ذكرها فمثلا تم التركيز على السرعة في تقديم الخدمة على حساب الدقة في تقديم الخدمة كذلك الحال بالنسبة الى المصداقية.

3) بعد العمليات الداخلية

ان الهدف الرئيسي لهذا البعد يتركز بكيفية التعامل مع الكفاءة والجودة وادارة الجودة الشاملة وتكنولوجيا المعلومات يهتم هذا البعد بجميع الانشطة والفعاليات الداخلية التي يتميز بها الفندق عن باقي الفنادق من حيث تلبية حاجات النزلاء وارضائهم والمحافظة عليهم فضلاً عن تحقيق الأهداف المالية للمالكين. أن عملية صياغة الأهداف والمقاييس لبعد العمليات الداخلية تمثل التميز الواضح بين بطاقة العلامات المتوازنة وانظمة قياس الأداء التقليدية من حيث الرقابة وتحسين أداء الاقسام اعتمادا على القياسات المالية وتحليل الانحرافات وفقا للتقارير المالية الشهرية التي يتم من خلالها الرقابة على عمليات الاقسام. ويتم تحديد مقاييس هذا البعد من خلال الآتي :

النمو	عام 2016	عام 2015	المؤشر
+1.67%	%91.33	%89.66	كفاءة موظفي الاستقبال
+3.47%	%89.70	%86.23	سرعة اتمام الحجز
+0.57%	%88.35	%87.78	دقة مواعيد المغادرة
+3.99%	%95.54	%91.55	الخدمات في صالة الانتظار
+2.00%	%96.11	%94.11	جودة خدمات التنظيف
+0.68%	%97.12	%96.44	جودة خدمات الطعام والمشروبات
-0.76%	%84.12	%84.88	جودة خدمات الهاتف و المكوى والكراج
+3.79%	%89.13	%85.34	جودة المرافق السياحية للفندق

الجدول من اعداد الباحثين استنادا الى تقييمات الادارة والنزلاء

تظهر النتائج التي حصل عليها الباحثون ان هنالك ارتفاع في العديد من المؤشرات في عام 2016 عن عام 2015 حيث يعزى ذلك الى تركيز ادارة الفندق على بعض الامور لغرض رفع الاداء وزيادة الجودة المقدمة والسبب يعود الى استقطاب موظفين اكفاء وكذلك استحداث بعض الخدمات التي تحقق رضا النزلاء بالإضافة الى التركيز على التنوع في الخدمات كذلك عملت الادارة على تطوير بعض المرافق السياحية للفندق و تركيز جهودها بالترويج للخدمة الفندقية لغرض استقطاع اكثر عدد من النزلاء.

4) بعد التعلم والنمو

يهتم هذا البعد بالقدرة الفكرية للعاملين ومستويات مهاراتهم ونظم المعلومات والإجراءات الإدارية للفندق ومحاولة مواكبتها للتطورات الحاصلة في العمل وأساليبه، والعمل على رضا العاملين والمحافظة عليهم ورفع معنوياتهم وزيادة إنتاجيتهم.

النمو	عام 2016	عام 2015	المؤشر
-5.19%	%90.47	%95.66	تعليم وتطوير العاملين
-6.16%	%83.61	%89.77	رضا الموظفين
-10.99%	%78.13	%89.12	دورات الموظفين
-15%	%75	%90	الاحتفاظ بالموظفين
-15%	%70	%85	المكافآت والحوافز

الجدول من اعداد الباحثين استنادا الى سجلات الشركة

ثالثا: تطبيق المنهج المتكامل بين بطاقة العلامات المتوازنة و دالة نشر وظيفة الجودة في الشركة عينة البحث

بعد استعراض الابعاد الرئيسية لبطاقة العلامات المتوازنة (BSC) (البعد المالي، بعد خدمة الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) للشركة عينة البحث سيتم ربطها بوجهات دالة نشر وظيفة الجودة (QFD) وهي كالآتي:

1.زيادة الأيرادات من التسويق للخدمة. 2.تخفيض تكاليف الخدمة. 3.تحسين الجودة. 4.تصميم نظام خصم الاسعار	1. صوت الزبون
1.الحصول على الموارد المالية. 2. تحديد احتياجات النزلاء. 3. تسويق الخدمة من خلال العلاقة مع النزلاء 4. التوثيق. 5. تخفيض تكاليف الرقابة على العاملين. 6. زيادة دراسة البحث والتطوير	2. صوت الإدارة
1.إنشاء المزيد من الخدمات. 2. تصميم نظام حوافز للموظفين. 3.التخطيط للسوق. 4. زيادة مهارات الموظفين 5. رضا الموظفين 6. الخدمات المريحة 7.إعادة هندسة العمليات	3. صوت العاملين

والجدول ادناه يعبر عن مصفوفة بيت الجودة الخاص بدالة نشر وظيفة الجودة للشركة عينة البحث والتي تعبر عن العلاقة بين الابعاد من خلال (كيف) و(لماذا) ويتم التعبير عن العلاقة بالرموز (علاقة قوية (9)،علاقة متوسطة (3)، علاقة ضعيفة (1)، لا توجد علاقة (0).

إعادة هندسة العمليات	رضا الموظفين	إنشاء المزيد من الخدمات	زيادة مهارات الموظفين	التخطيط للسوق	تصميم نظام حوافز للموظفين	زيادة دراسة البحث والتطوير	تخفيض تكاليف الرقابة على العاملين	التوثيق	تسويق الخدمة من خلال العلاقة مع النزلاء	تحديد احتياجات النزلاء	الحصول على الموارد المالية	تصميم نظام خصم الاسعار	تحسين الجودة	تخفيض تكاليف الخدمة	زيادة الإيرادات من التسويق للخدمة	مؤشرات بطاقة الاداء	
88	3	1	9	3	3	3	9	9	9	3	3	9	3	3	9	9	الربح
55	9	3	-	3	3	3	3	9	9	3	-	3	3	-	1	3	القيمة المضافة
52	3	-	3	3	-	3	3	1	3	-	3	9	-	3	9	9	العائد على الاستثمار
63	-	-	3	3	3	-	3	-	3	9	9	-	3	9	9	9	رضا النزلاء
67	3	-	9	-	3	-	9	-	3	9	9	1	9	9	-	3	النزلاء المفقودين
87	3	-	3	3	3	-	9	-	9	9	9	3	9	9	9	9	ارتفاع نسبة النزلاء
54	3	3	-	3	3	3	3	3	-	3	-	-	9	3	9	9	زيادة الإيرادات
51	9	3	-	3	3	3	-	9	-	-	3	3	-	3	9	3	تكاليف البحث والتطوير
78	-	-	3	9	3	-	3	-	3	9	9	9	3	9	9	9	خدمة جديدة
93	9	3	-	9	3	3	9	9	9	3	3	3	3	9	9	9	التحسين المستمر

55	3	9	-	9	3	3	3	9	-	3	3	1	-	9	-	-	تدريب العاملين
42	3	9	-	9	-	3	-	9	-	-	-	-	-	9	-	-	جودة بيئة العمل
48	-	9	-	9	-	9	3	3	-	-	-	-	-	9	3	3	التحفيز
	48	40	30	66	30	33	57	61	48	51	51	41	42	84	76	75	درجة الاهمية

نلاحظ من الجدول اعلاه من خلال العلاقة بين مؤشرات بطاقة العلامات المتوازنة ودالة نشر وظيفة الجودة ان هنالك مؤشرات لها قيمة مرتفعة اي يجب على الشركة عينة البحث ان تركز عليها وتعطيها اولوية فلو أخذنا الاهمية النسبية للمؤشرات على الجانب الافقي سوف نشاهد ان كل من (الربح و ارتفاع نسبة النزلاء والتحسن المستمر و الخدمة الجديدة) اخذت اعلى نسب من بقية المؤشرات وهذا يؤكد على هدف بطاقة العلامات المتوازنة التي تركز على تحسين الايرادات وزيادة الجودة اما المؤشرات على الجانب العمودي والتي تمثل مؤشرات دالة نشر وظيفة الجودة نلاحظ ان كل من (زيادة الايرادات من التسويق للخدمة وتخفيض تكاليف الخدمة وتحسين الجودة وزيادة مهارات الموظفين وتخفيض الرقابة على العاملين) اخذت اعلى قيمة من حيث الاهمية النسبية ومعظم هذه المؤشرات هي اهداف دالة نشر وظيفة الجودة التي تعتبر اداة لصوت الزبون والعاملين. كذلك بين الجدول اعلاه اي المؤشرات تحتاج ان تركز عليها ادارة الشركة لكي تحسن من الاداء وتحقق القيمة للزبون التي سوف تنعكس على تحقيق رضا الزبائن وبالنسبة لعينة البحث هم النزلاء في الفندق .

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. ان مداخل تقويم الأداء التقليدية المعمول بها حالياً في الوحدات الاقتصادية لا تحقق المنافع الاستراتيجية نتيجة للتطورات والتغيرات السريعة في بيئة الأعمال التنافسية وعليه ظهرت الحاجة الى استخدام اساليب ادارية حديثة تضم مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية لتقويم الأداء الاستراتيجي تتسجم مع هذه التغيرات وتتيح إمكانية إعطاء صورة واضحة وشاملة عن الاداء الحالي و تحديد مجالات القوة و الضعف.
2. يساعد التطبيق المتكامل بين تقنية بطاقة العلامات المتوازنة ودالة نشر وظيفة الجودة في الوحدات الاقتصادية على تعزيز دورها في تحسين الاداء وتحقيق القيمة للزبون .

3. تضم بطاقة العلامات المتوازنة أربعة مناظير يحتوي كل منظور مجموعة من المؤشرات تتفاعل فيما بينها وبشكل متبادل تساعد الوحدة الاقتصادية في تحقيق وتنفيذ استراتيجية الوحدة الاقتصادية بشكل متوازن ويمكن إضافة منظور أو أكثر الى المناظير السابقة وفقا لظروف واستراتيجية الوحدة الاقتصادية.
4. أظهرت نتائج تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة بمناظيرها الاربعة في الشركة عينة البحث حيث تم اعتماد بيانات عامي 2015 و2016 ارتفاع بعض مؤشرات المناظير الاربعة وانخفاض في مؤشرات اخرى حيث اظهرت النتائج ارتفاع مؤشرات العمليات الداخلية نتيجة لتركيز الادارة في عام 2016 على رفع الاداء وتحسين الجودة عنه في عام 2015 وانخفاض مؤشرات النمو والتعلم لعدم اعطاء الاهمية للعاملين بسبب الظروف الاقتصادية التي يمر بها البلد والتي اثرت على العديد من الميادين مما انعكس على زيادة البطالة و هجرة الكفاءات العاملة .
5. ان التكامل بين بطاقة العلامات المتوازنة بمناظيرها الاربعة وما تحويه من مؤشرات مع دالة نشر وظيفة الجودة والمتمثلة بوجهات النظر الثلاث (الزبون و الادارة والعاملين) يساعد الادارة على تشخيص مواطن الضعف والقوة في الاداء وبالتالي سوف يمكنها من استغلال الفرص وتجنب التهديدات من قبل المنافسين مما يمكنها من اكتساب ميزة تنافسية.

ثانياً: اهم التوصيات

1. ينبغي على الوحدات الاقتصادية ان تعتمد على تطبيق التقنيات الادارية الحديثة عند تقييم ادائها بما يحقق القيمة للزبون واعتماد التكامل بين تقنيتي بطاقة العلامات المتوازنة ودالة نشر وظيفة بشكل منسجم سوف يحقق الأهداف المرسومة.
2. ينبغي على الوحدات الاقتصادية ان تعتمد على مجموعة متكاملة من المقاييس المالية وغير المالية في تقويم أدائها دون الاقتصار فقط على المقاييس المالية الذي يمكنها من تشخيص مواطن القوة والضعف بصورة أكثر وضوح وشمولية.
3. عند اعتماد تقنيتنا بطاقة العلامات المتوازنة ودالة نشر وظيفة الجودة في تقييم الاداء يجب على الادارة العليا ان تتقبل كافة النتائج حتى ولو كان النتائج سلبية وتضر بمصالحها كذلك ينبغي عليها ان تدعم تطبيقها والاستفادة من نتائجها على المدى البعيد.
4. الاستفادة من نتائج الدراسة الحالية والمؤشرات التي أظهرتها في تقويم أداء فندق فلسطين الدولي حيث اظهرت الدراسة يمكن الاستفادة من اثر التكامل بين بطاقة العلامات المتوازنة ودالة نشر وظيفة الجودة من تشخيص نقاط القوة والضعف في الاداء .

5. على الشركة عينة البحث الاهتمام بالموارد البشرية التي تمتلكها حيث اظهرت النتائج بانخفاض مؤشرات النمو والتعلم نتيجة عدم اهتمام وتركيز الادارة على هذه الشريحة والتي تعد ركن من اركان التميز والجودة في الاداء.

المصادر

المصادر العربية

أولاً: الكتب

- [1] عبد المحسن، توفيق محمد، اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الإدارة ستة سيجما وبطاقة القياس المتوازن، القاهرة، دار الفكر العربي، 2005-2006.
- [2] المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، الإدارة الاستراتيجية بقياس العلامات المتوازنة، المنصورة، المكتبة العصرية، 2006.

ثانياً: المجلات والدوريات

- [1] إدريس وائل، والغالبي طاهر، توجيه الأداء الاستراتيجي - الرصف والمحاذة، عمان، دار وائل للنشر، 2009.
- [2] جودة، زغلول، "استخدام مقياس العلامات المتوازنة في بناء نموذج قياس رباعي المسارات لإدارة الأداء الاستراتيجي والتشغيلي للأصول الفكرية"، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، 2010.
- [3] العامري، صالح مهدي محسن، والغالبي، طاهر محسن منصور، "بطاقة القياس المتوازن للأداء كنظام لتقييم أداء منشآت الأعمال في عصر المعلومات: نموذج مقترح للتطبيق في الجامعات الخاصة"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، العدد الثاني، 2003 .
- [4] عبد الملك، أحمد رجب، "مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية - دراسة نظرية وتطبيقية"، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، جامعة حلوان، العدد الأول، 2006.

ثالثاً: الرسائل والاطاريح

- [1] غوث، غادة منصور، "أهمية استخدام مقاييس الأداء غير المالية لزيادة فعالية دور المحاسبة الإدارية في ظل بيئة التصنيع الحديثة- دراسة ميدانية على المنشآت الصناعية في مدينة جدة" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية، 2005.

المصادر الاجنبية

- [1] Cartin, Thomas J.; Principles & Practices of TQM; (ASQ Quality Press; USA, 1993.
- [2] Evans, James R., Applied Production and Operations Management, 4th ed., West Publishing, USA, 1993.
- [3] Hauser, John R. & Clausing, Don, The House of Quality, Harvard Business Review, No. 3, USA, 1988.
- [4] Ho, S.J, & R. B. Mckay, "Balanced scorecard: Two perspectives", The CPA Journal, New York, Vol. 72, No. 3, March 2002
- [5] Jakobsen, Morton,. "Balanced scorecard development in Lithuanian companies: Case study of the Lithuanian consulting engineering Company", M. Sc. Thesis, Aarhus School of Business, University of Aarhus, Lithuanian. 2008.
- [6] Kaplan, R. & D. P. Norton, "Putting the balanced scorecard to work", Harvard business review, Sep. – Oct., 1993.
- [7] Kplan, R., & D. P. Norton, Strategy Maps: Converting intangible Assets into Tangible Outcomes, Harvard Business School Press, Boston, MA, 2006.
- [8] Kaplan, R., & D. P. Norton, "The balanced scorecard- Measures that Drives Performance", Harvard Business Review, Vol. 70, Jan./Feb, 1992.
- [9] Koo, L. C. "Building balanced scorecard on the house of quality", The 1st Industrial Engineering and Management (IEM) Symposium Transformational Strategy Towards the 21st Century, Hong Kong., 1998.
- [10] Noori, Hamid and Radford, Russell, Production and Operations Management: Total Quality and Responsiveness, McGraw-Hill, USA, 1995.

- [11] Russell, Roberta S. and Taylor, Bernard W., Operations Management: Multimedia Version, 3rd ed., Prentice-Hall, Inc., New Jersey. 2000.
- [12] Terninko, John, Step- by- Step QFD: Customer Driven Product Design, 2nd ed., St. Luice Press, Florida, 1997.
- [13] Uselac, Stephen, Zen, Leadership: The Human Side of Total Quality Team Management, Mohican Publishing , Loudonville, H· USA.1993.

The Effect of Integration of The Balanced Scorecard With QFD Function in Improving the Performance of Economic Units and Achieving Value for the Customer

Assist. Prof. Dr. Nedhal M. Redha

nadalkalaf@yahoo.com

Al- Mustansiryah University - College of Administration and
Economy

Lect. Hosam M. Ahmed

hosamahmed2498@yahoo.com

Al- Mustansiryah University - College of Administration and
Economy

Assist. Lect. Mohammed A. Nehod

mohamadabas14@yahoo.com

Al-Rafidain University College - Accounting Department

Abstract: *The difficult economic conditions experienced by the country as a result of the financial crisis caused by the decline in oil prices and the increasing state of competition as the products and services invaded the local markets pushed this to raise the performance of local companies. To counter this competition by searching for scientific methods and tools that help the departments of these companies to understand and diagnose deficiencies in performance and how to achieve value to the customer. In this research, the balanced performance card and its dimensions (financial, internal*

processes, clients, growth and learning) and QFD function, N financial and non-financial measures, which reflect the customer's requirements can help these companies to the advancement of their development and attain the desired goals. So the problem of research according to the following question:

Is the integration of a balanced performance card with a quality function deployment that improves corporate performance and achieves value for the customer?

The most important conclusion of the research is that the integrated application of Balanced Scorecard technology and the function of spreading the quality function in the economic units enhances their role in improving performance and achieving value for the customer.

Keywords: Balanced Scorecard, Quality Function Deployment, Value to Customer