

تصنيف منظور الزبون في بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة

باستعمال نموذج kano

موسى كاظم ابو النص الياسري⁽²⁾

فؤاد محمد عبد التميمي⁽¹⁾

Musaqadm@gmail.com

fouadabd523@uowasit.edu.iq

المُستخلص:

يهدف البحث إلى تطوير ومعالجة النقص الحاصل في منظور الزبون لبطاقة العلامات المتوازنة المستدامة لترتيب وتصنيف متطلبات الزبائن وتصميم منتجات تلبي رغبات الزبائن وفقاً لاحتياجاتهم.

وقد اختيرت مصنع نسيج وحياسة واسط في محافظة واسط كعينة للبحث كونه يعمل في بيئة تنافسية من ناحية ومن ناحية أخرى تدخل في صناعة منتجاته العديد من المكونات ، واعتمد للإجابة على مشكلة البحث واختبار الفرضية على المنهج الاستقرائي في استعراض الجانب النظري بالاعتماد على الكتابات ذات العلاقة بأدبيات البحث ، والمنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل بيانات وتقارير مصنع نسيج وحياسة واسط عينة البحث .

وخلص البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها أن نموذج kano يعد أنموذجاً لتحديد أولويات السمات على خارطة طريق المنتج بناءً على الدرجة التي من المحتمل أن ترضي الزبائن بها ، ولذا يمكن لإدارة المنتج أن تزن سمة الرضا العالي مقابل تكاليف تنفيذها لتحديد ما إذا كانت إضافتها إلى خارطة الطريق قراراً استراتيجياً سليماً أم لا ، وتأخذ بعين الاعتبار تلبية متطلبات الزبائن من جهة ورضا الإدارة والعاملين من جهة أخرى .

الكلمات المفتاحية: نموذج kano، منظور الزبون ، متطلبات الزبائن ، مصنع نسيج وحياسة واسط.

Abstract:

The research aims to develop and address the deficiency in the customer perspective of the sustainable balanced scorecard to arrange and classify customer requirements and design products that meet customer desires according to their needs.

The Wasit Weaving and Knitting Factory in Wasit Governorate was chosen as a sample for the research because it operates in a competitive environment on the one hand and on the other hand many components enter into the manufacture of its products. To answer the research problem and test the hypothesis, the inductive approach was relied upon in reviewing the theoretical aspect based on the writings related to the research literature, and the descriptive analytical approach to describe and analyze the data and reports of the Wasit Weaving and Knitting Factory, the research sample.

The research concluded with a set of conclusions, the most important of which is that the Kano model is a model for determining the priorities of features on the product roadmap based on the degree to which they are likely to satisfy customers. Therefore, product management can weigh the high satisfaction feature against the costs of implementing it to determine whether adding it to the roadmap is a sound strategic decision or not, and take into consideration meeting customer requirements on the one hand and management and employee satisfaction on the other hand.

المقدمة:

أثرت التطورات الحديثة على سلوك الزبائن و تعاضم وعيهم ليصبح الزبون حاكماً على بقاء الوحدات الاقتصادية أو تخلفها عن منافسيها ، ونتيجة لذلك فقد قامت العديد من الوحدات الاقتصادية بتبني العديد من استراتيجيات التحسين المستمر لتقديم أداء جيد مقابل تصورات الزبائن من أجل ارضاء الزبائن و رغباتهم المتنوعة ، ولذلك أصبح لزاماً على الوحدة الاقتصادية أن تتمتع بالمرونة العالية في تقديم المنتجات والقيام بأنشطتها، وتتمثل مشكلة البحث بعدم اهتمام الوحدات الاقتصادية بصورة رئيسية بمتطلبات الزبون التي تمثل الحجر الاساس في نجاح واستمرار الوحدة الاقتصادية إذ أصبح لزاماً على الوحدات الاقتصادية التي ترغب في الاستمرار ومواجهة المنافسة الشديدة أن تتبنى أساليب ونماذج وأدوات جديدة ، ويهدف الى تمكين الوحدة الاقتصادية من تطوير علاقتها بالزبائن لانهم الاساس لبقاء واستمرار الوحدة الاقتصادية والارتقاء بادائها الى أداء يتميز بالقوة والمرونة اللازمتين لمواجهة كافة التحديات وتجاوزها وذلك من خلال تطبيق أنموذج Kano والذي يوضح أهم المتطلبات التي يرغب بها الزبون في المنتج أو الخدمة وفقاً لثلاث متطلبات ترتبط بالمنتج أو الخدمة (متطلبات الأساسية ، متطلبات أحادية البعد ، والمتطلبات الجاذبة) ، وتوصل البحث الى ان انموذج Kano يستعمل في تحديد السمات ذات التأثير الأكبر على رضا الزبائن ومن ثم فإن انموذج kano سيسهم في تسهيل مهمة منظور الزبون في تحقيق رضا الزبائن والعاملين مما يجعل الوحدة الاقتصادية تحافظ على حصتها السوقية ويمكنها من مساهمة التطورات في بيئة الاعمال. وقد تطرق الباحث في المبحث الاول الى منهجية البحث اما المبحث الثاني فقد جاء بالمرتكزات النظرية لانموذج kano ومنظور الزبون واستعمال الانموذج في تحسين منظور الزبون اما المبحث الثالث فقد تناول تطبيق انموذج kano في المصنع محل البحث لتحسين منظور الزبون في SBSC .

المبحث الاول

منهجية البحث

1-1 مشكلة البحث:

وتتمثل في إن مصنع نسيج وحياسة واسط ليس لديه أي بوادر للاهتمام برغبات ومتطلبات الزبون لغرض الحصول على رضاه مما يفسر عدم بقاءه ونموه في ظل سوق تنافسية عالية المستوى، ونتيجة لما ذكر فقد أثّرت التساؤلات التالية:

1. ما دور انموذج kano في تلبية متطلبات الزبائن؟
2. ما دور منظور الزبون في بيان رغبات الزبائن للوحدة الاقتصادية؟
3. ما دور استعمال أنموذج kano لقياس رضا الزبائن وتحسين منظور الزبون في بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة؟

2-2- أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق الآتي:

1. بيان المرتكزات النظرية لأنموذج kano .
2. بيان المرتكزات النظرية لمنظور الزبون في بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة.
3. بناء انموذج لرضا الزبون على وفق متطلبات أنموذج kano يعالج الخلل والثغرات الحاصلة في منظور الزبون التقليدي.

3-3- أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث الحالي فيما يلي:

1. المساهمة في تحسين اداء منظور الزبائن للوحدة الاقتصادية من خلال استعمال نموذج من نماذج إدارة الجودة الشاملة وهو نموذج kano.
2. المساهمة في تحسين الوضع التنافسي للوحدة الاقتصادية في السوق من خلال التركيز على منظور الزبون الذي يعد الركيزة الأساسية في الوحدة الاقتصادية.
3. إن دراسة نموذج kano تقدم للمكتبة العربية مساهمة بحثية تشكل إضافة معرفية توفر للباحثين ندرة تطبيقه على المستوى المحلي والعربي.

4-4- فرضية البحث:

ينطلق البحث الحالي من فرضية أساسية مفادها أن (استخدام نموذج kano يساعد في تحسين منظور الزبون في بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة).

5-1- منهج البحث:

اعتمد الباحث في اعداد البحث الحالي على المنهج الاستقرائي في استعراض الجانب النظري من خلال الاعتماد على الكتابات المتعلقة بأدبيات البحث والمنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل بيانات وتقارير احد المصانع المحلية (مصنع واسط للنسيج والتريكو) .

6-1- مجتمع وعينة البحث:

يمثل مجتمع البحث القطاع الصناعي في العراق - الشركة العامة للصناعات النسيجية في العراق، فيما تم اختيار عينة البحث مصنع واسط للنسيج والتريكو.

7-1- حدود البحث:

الحدود الزمنية: تم اختيار السنة المالية (2022) للحصول على البيانات المحاسبية لمصنع واسط للنسيج والتريكو.
الحدود المكانية: تم اختيار مصنع واسط للنسيج والتريكو في محافظة واسط لأنه يعمل في بيئة تنافسية من جهة، ومن جهة أخرى تدخل العديد من المكونات في تصنيع منتجاته.

8-1- مصادر جمع المعلومات

اعتمد الباحث في الجانب النظري على البحوث والدوريات العربية والأجنبية المنشورة على شبكة الانترنت والرسائل الجامعية والرسائل العلمية المتوفرة في المكتبات أو المنشورة على شبكة الانترنت للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لهذا البحث، أما الجانب العملي فقد اعتمد على التقارير والقوائم المالية للمصنع والمقابلات الشخصية مع مسؤولي الأقسام والأقسام في المصنع عينة البحث وذلك من خلال إجراء الزيارات الميدانية.

المبحث الثاني

المرتكزات النظرية لإنموذج kano ومنظور الزبون

1-2 إنموذج Kano:

وضع kano الأساس لنظرية الجودة الجذابة والتي تسمى في أمريكا بنموذج kano، حيث تحدى kano النموذج التقليدي لرضا الزبائن الذي يقول "الأفضل هو الأفضل" أي أنه كلما كان الأداء أفضل في كل سمة من سمات المنتج أو الخدمة كلما زاد رضا الزبائن، حيث رأى kano أن الأداء على سمات المنتج أو الخدمة ليس متساوياً في نظر الزبائن، لذا فإن التركيز على الأداء في فئات معينة من السمات يؤدي إلى مستويات أعلى من الرضا مقارنة بغيرها، (Zultner & Mazur، 2006: 109) ، كما ويركز kano على فهم الجوانب المختلفة لكيفية تقييم الزبائن لمنتج أو خدمة بشكل أفضل، وعلى مدى العقدين الماضيين اكتسب هذا النموذج انتشاراً وقبولاً متزايدين وتم تطبيقه في التفكير الاستراتيجي وتخطيط الأعمال وتطوير المنتجات لأنه يساعد الوحدات الاقتصادية على الابتكار والقدرة التنافسية في تقديم المنتجات أو الخدمات، (Löfgren and Witell، 2004: 5) ، إذ إن انموذج kano يتناول مشكلة التفرد السابقة في تحديد جودة

المنتج، ويستخرج متطلبات الجودة من نموذج أحادي البعد إلى نموذج ثنائي الأبعاد، مما يسمح بتحديد أكثر دقة لمتطلبات مختلفة للمنتجات من مستخدمين مختلفين، (liao et al، 2015، 270).

يعرفه ishak et al بأنه طريقة أو تقنية تستخدم لتحديد السمات التي تؤثر بشكل كبير على رضا الزبائن عند تصميم منتج أو خدمة. (Ishak et al، 2020: 2). كما تم تعريف نموذج kano بأنه أحد أهم الأدوات الحديثة المستخدمة في إدارة الجودة الشاملة، والذي يحدد أولويات سمات المنتج أو الخدمة ويحددها ويصنفها من أجل كسب رضا الزبائن، (Chen et al، 2016: 4).

2-2 تصنيف متطلبات الزبون حسب إنموذج Kano

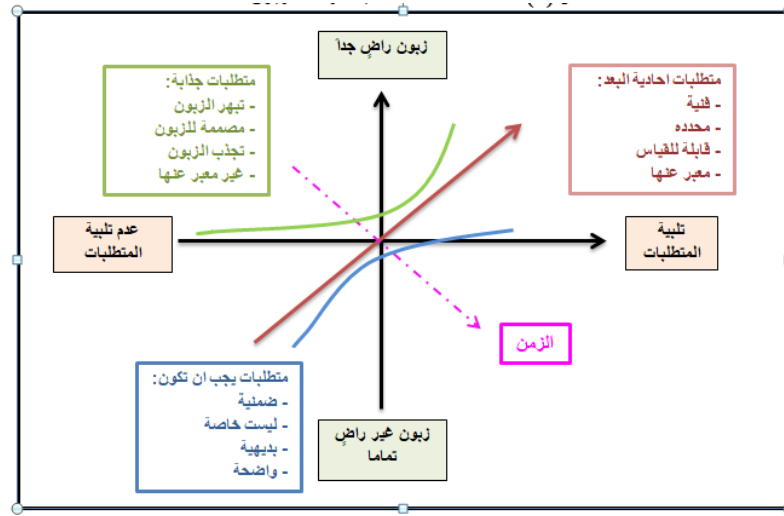
في نموذجه، يميز kano بين عدة أنواع من متطلبات المنتج أو الخدمة التي تؤثر على رضا الزبائن بطرق مختلفة عند الوفاء بها، وهذه المتطلبات هي: (Bilgilia، 2011:832):

1- المتطلبات الضرورية (المتطلبات المتوقعة أو غير المعلنة أو الأساسية للمنتج): يتوقع الزبون تلبية هذه المتطلبات باستمرار، إن الفشل في تلبية هذه المتطلبات في منتج أو خدمة من شأنه أن يترك الزبون في حالة من عدم الرضا الشديد، ولكن الرضا لا يزداد عند تلبية هذه المتطلبات، (Bilgilia، 2011:832).

2- المتطلبات أحادية البعد (متطلبات الاداء): تشير هذه المتطلبات إلى أن رضا الزبون يتناسب طردياً مع مستوى الوفاء بالمتطلبات، فكلما ارتفع مستوى الوفاء بهذه المتطلبات ارتفع رضا الزبائن والعكس صحيح، فالزبون عادة يطلب المتطلبات أحادية البعد، وتوفر هذه المتطلبات في المنتج أو الخدمة يؤدي إلى تحقيق رضا الزبون بشكل كبير، وبالتالي فإن زيادة الأداء يؤدي إلى زيادة رضا الزبون وانخفاضه يؤدي إلى عدم رضاه، وبالتالي فإن هذه المتطلبات خطية ومتماثلة وعلى شكل خط مستقيم، (الطائي واخرون، 2010: 146).

3- المتطلبات الجذابة: تمثل هذه المتطلبات معايير خاصة بالمنتج لها التأثير الأكبر على رضا الزبون عن منتج أو خدمة معينة، حيث لا يتم التعبير عن المتطلبات الجذابة بشكل صريح ولا يتوقعها الزبون، (Bilgilia، 2011:832). وتكمن أهمية تصنيف متطلبات نموذج kano للمنتج أو مقدم الخدمة في عدة جوانب من أهمها ترتيب الأولويات المتعلقة بتطوير جودة المنتج أو الخدمة المقدمة، حيث أنها تمكن الإدارة من توجيه جهودها نحو تطوير متطلبات الأداء والمتطلبات الجذابة بدلاً من توجيهها نحو تطوير المتطلبات الأساسية (حلوز، 2014: 124). ويوضح الشكل (1) العلاقة بين متطلبات المنتج أو الخدمة ودرجة رضا الزبائن.

الشكل (1) متطلبات Kano لرضا الزبون



Source: Walden، David ،1993، Kano's Methods for Understanding Customer-defined Quality، CENTER FOR QUALITY OFMANAGEMENT JOURNAL، V.2، N. 4، p.(4).

ويشير الشكل أعلاه إلى أن نموذج kano يتكون من محورين (محور أفقي ومحور عمودي). ويشير المحور الأفقي إلى مستوى أداء هذه المتطلبات ويتراوح من الأداء المنخفض إلى الأداء المرتفع. ويشير المحور العمودي إلى مستوى رضا الزبائن عن مستوى الأداء، ويشير هذا الشكل أيضاً إلى أنه بمرور الوقت، تخضع هذه الخصائص للتغيير المستمر، حيث تصبح المتطلبات الجذابة متطلبات أحادية البعد وتصبح المتطلبات أحادية البعد أساسية. وهذا التغيير المستمر في تصميم المنتج أو الخدمة هو ما يساعد المنتج أو الخدمة على البقاء في السوق (ستيفنسون: 2009: 159)، (Stevenson:2009:159).

3-2- خطوات تطبيق إنموذج kano:

تتضمن ادارة وتحليل نموذج kano ثلاث خطوات للحصول على آراء الزبائن، وهذه الخطوات هي (أداي، 2017: 63)، (عداي، 2017: 63):

1-3-2- تصنيف متطلبات الزبائن الى صفات جودة المنتج او الخدمة: يركز نموذج kano على ثلاث فئات أساسية لمتطلبات الزبائن التي لها أكبر تأثير على رضا الزبائن (الضرورية، والأحادية البعد، والجذابة). ومع ذلك، يتم توفير تصنيف وتحليل أكثر تفصيلاً في استبيان نموذج kano، حيث يوفر استبيان نموذج kano طريقة منهجية لتجميع احتياجات الزبائن في فئات kano المختلفة، (Shahin et al. ،2013:346)، وقد صنف Kano وآخرون الردود الجاهزة من خلال استبيان Kano إلى ست فئات من الصفات وهي الصفات أحادية البعد والتي ترتبط برضا الزبون فكلما ارتفع مستوى الجودة زادت درجة رضا الزبون ، والصفات الجذابة وتشير الى مستوى الابهار عند الزبائن والتي لا تؤثر على رضاه عند غيابها ، والصفات التي يجب أن تكون (الاساسية) والتي تكون متوقعة من قبل الزبون والوفاء بها يعتبر من الامور المسلم بها ، والصفات غير المبالية والتي لا تؤثر على رضا الزبون بوجودها او غيابها في المنتج

او الخدمة ، والصفات المعكوسة والتي تعبر عن السمات التي تؤدي رضا الزبون عند غيابها والعكس صحيح ، اما الصفات المشكوك فيها فهي التي تظهر نتيجة عن الشكوك والتناقضات في ردود الزبائن،(Rui،2013:37).

2-3-2- إعداد الاستبيان:

يستعمل نموذج Kano استنبائاً خاصاً لتحديد ردود الزبائن وتصنيفها إلى فئات مختلفة ، حيث يُطلب من الزبائن الإجابة على زوجين من الأسئلة ، إذ يفحص كل زوج من الأسئلة متطلبات الزبون في شكلين مختلفين (وظيفي وغير وظيفي) حيث إن :

السؤال الوظيفي: ما هو شعورك إذا كانت هذه الميزة موجودة في المنتج؟

السؤال غير الوظيفي: ما هو شعورك إذا لم تكن هذه الميزة موجودة في المنتج؟

يمكن للزبون الإجابة على هذين الشكلين المختلفين من الأسئلة بخمس طرق ، حيث توضح طرق الإجابات الخمس هذه استجابات الزبائن لوجود (الشكل الوظيفي) أو غياب (الشكل غير الوظيفي) لسمة المنتج او الخدمة ، ان هذا المزيج من نماذج الأسئلة هو ميزة خاصة لاستبيان Kano لتصنيف الردود الجاهزة إلى فئات Kano المختلفة ، والتي لا يمكن تحقيقها من خلال استبيانات المسح التقليدية ، (Madzik،2016:4).

2-3-3 تحليل ردود الاستبيان الى صفات الجودة :

استناداً إلى ردود الزبائن على زوج الأسئلة في الاستبيان ، يمكن تصنيف متطلبات الزبون في إحدى فئات Kano الست المذكورة سابقاً من خلال عمل تقاطع بين اجابات السؤال الوظيفي مع اجابات السؤال غير الوظيفي ، كما ويعتبر نموذج kano أن سمات الجودة ديناميكية ، مما يعني أنه بمرور الوقت قد تتغير الميزة من مرضية إلى غير مرضية ، (paraschivescu and cotirlet،2012:117).

2-4- منظور الزبون في بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة

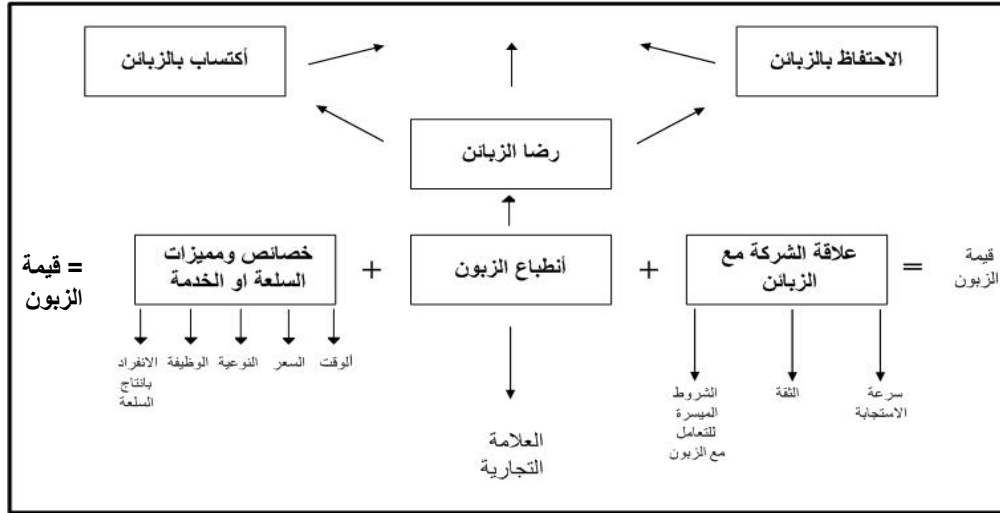
إن أهمية هذا المنظور تنبع من أهمية الدور الذي يلعبه رضا الزبون واشباع حاجاته ورغباته في تحديد المستوى العام لأداء الوحدة،(مجيد،2011: 26).

كما يهتم بجميع الأنشطة والإجراءات التي تلبي حاجات الزبائن ، وتظهر هنا أهمية سرعة الإستجابة لطلبات الزبائن وتلبية توقعاتهم مما ينعكس على العلاقة الجيدة مع الزبائن،(مجيد،2011: 26)،إن أهداف هذا المنظور تتمثل بخدمة الزبائن الحاليين والمرتقبين ولذلك فإن مدراء الوحدات الاقتصادية سيعملون على تطوير مقاييس اداء تسهم بشكل فعال في خلق ولاء ورضا الزبون ومن ثم فإن هذا المنظور سيتكون من مقاييس ذات علاقة برضا وولاء الزبون واكتساب زبائن جدد فضلاً عن تحسين الحصة السوقية ، (عبيد ، 2005 : 71) .

ويشير هذا المنظور الى الطرق التي يتم بها خلق قيمة للزبون حيث يشكل هذا المنظور جزء هام من المقاييس فأُن فشلت الوحدة الاقتصادية بتقديم المنتج او الخدمة بما يلبي احتياجات الزبون وبالتكاليف المناسبة على المدى القصير والبعيد فلن تتولد الايرادات اللازمة مما يؤدي الى تدهور الوضع المالي للوحدة ، ولذلك فمن الضروري متابعة الوحدة

لأي تغيرات في الجودة ، ووقت التسليم ، القدرة على التسليم وأي تغيرات في أذواق واحتياجات الزبون الحالية والمستقبلية ، (المغربي ، 2006 : 316) ، لقد تم تحديد مجموعة من الخصائص للقيمة المقدمة للزبائن كقيمة للمستهلك ووفق تحليل سلسلة القيمة للزبائن ومن خلال مقاييس المنظور كما موضح في الشكل (6):

الشكل (2) : تحليل سلسلة القيمة المقدمة للزبائن



Source: Davis ، Charles E. & Davis، Elizabeth، (2014)، MANAGERIAL ACCOUNTING، 2nd Edition ، John Wiley & Sons، Inc.، p. (594).

ويتبين من الشكل (6) الخصائص الخاصة بقيمة الزبون

1. خصائص ومميزات السلعة
 2. انطباع الزبون عن الوحدة الاقتصادية (الخدمة ، السمعة ، العلامة التجارية)
 3. طبيعة العلاقة بين الزبون والمنظمة
- اما عن مقاييس محور الزبائن فتتمثل بـ (حصة الوحدة الاقتصادية في السوق ، الاحتفاظ بالزبائن ، اكتساب زبائن جدد ، تلبية رغبات الزبائن { رضا الزبائن } وربحية الزبائن) .

(Kaplan & Atkinson) 1998 : 551

حيث يتم من خلال المقاييس اعلاه قياس نجاح الوحدة الاقتصادية في تحقيق اهدافها التي تركز على الزبائن والسوق .
(Horngren ، et . al ، 2007 : 459) .

وقد تطرق (القاسم ، 2006 ، 38 – 40) لبعض المعادلات الخاصة بالمقاييس اعلاه وكالاتي :-

حجم المبيعات الكلية للوحدة

$$\text{الحصة السوقية} = \frac{\text{حجم المبيعات الكلية للقطاع}}{\text{حجم المبيعات الكلية للوحدة}}$$

حجم المبيعات الكلي للقطاع

عدد الزبائن الجدد + عدد الزبائن الحاليين

$$\text{ولاء الزبائن} = \frac{\text{عدد الزبائن الجدد}}{\text{عدد الزبائن الحاليين}} \times 100$$

عدد الزبائن الحاليين

ربحية الزبائن اي صافي العائد المتحقق = ثمن البيع - الخصم الممنوح - كلفة خدمة الزبون باستخدام نظام التكاليف على اساس الانشطة

لقد اصبح اهتمام الادارة ينصب على وجهة نظر الزبون حول ادائها، ويتجسد هذا من خلال بطاقة الاداء المتوازن التي تقسم اهتمامات الزبون الى اربعة اصناف وكالاتي: (الوقت، الجودة ، الأداء والخدمة ، الكلفة)

1 - الوقت : يمكن قياس الوقت بدءاً من وقت تسليم الطلب لمنتج او خدمة معينة الى وقت التسليم الفعلي للمنتج او الخدمة .

2 - الجودة : وتعني قياس مستوى العيوب في المنتجات المعروضة او جودة التسليم في الوقت المحدد .

3 - مقاييس الاداء والخدمة : وتقيس مساهمة منتجات وخدمات الوحدة الاقتصادية في خلق قيمة لزبائننا .

4 - الكلفة : لجلب الزبون لابد من تخفيض التكاليف دون التقليل من جودة المنتج او الخدمة بما ينسجم مع رغبات الزبون . (Kaplan & Norton ، 73 : 1992)

5-2- استعمال انموذج kano لتحسين منظور الزبون:

يساعد تصنيف متطلبات الزبائن وفقاً لنموذج kano في تحديد الاحتياجات وإعطاء الأولوية للزبائن (Lina et al.، 4 : 2017)، كما أنه يمكن الإدارة من إعطاء الأولوية لتطوير المنتج أو الخدمة حيث يساعد في توجيه جهودها نحو تطوير ميزات أحادية البعد وجذابة بدلاً من التركيز على تطوير الميزات الأساسية المتاحة والمرضية للزبون (حلوز، 2014 : 124) ، كما أنه يحدد ميزات المنتج أو الخدمة ويصنفها إلى فئات (أحادية البعد، جذابة، أساسية، معاكسة وغير مبالية) ويحدد الميزات الأساسية لكل منتج ويحدد المعايير غير الأساسية التي يمكن استبعادها دون التأثير على تصور الزبون للمنتج أو الخدمة (Sengeh et al.)، 228 : 2018 ، ويمكن أيضاً استخدام نموذج kano لتقييم جوانب مختلفة مثل تطوير المنتج واختيار الموردين وتقييم أداء الموردين (Ghorbani et al.، 3 : 2013).

وللاحتفاظ بالزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد، يجب أن تكون الوحدة الاقتصادية قادرة على تلبية احتياجاتهم والوعي بالتغيرات في أذواقهم ورغباتهم (Onis، 58: 2016) ويعزز نموذج kano فهم متطلبات المنتج أو الخدمة، حيث يمكنه تحديد العوامل التي لها التأثير الأكبر على رضا الزبائن؛ لأنه يركز على سماع صوت الزبون، وإعطاء الأولوية للمنتج أو الخدمة، وتحقيق الجودة، وبالتالي تعزيز مكانة الوحدة الاقتصادية في السوق التنافسية (Gaileviciute، 17: 2011).

المبحث الثالث

تطبيق انموذج kano في المصنع محل البحث لتحسين منظور الزبون في SBSC

3-1- وصف عينة البحث:

اختير مصنع نسيج وحياسة واسط كعينة للبحث، حيث شُيّد على الضفة اليسرى لنهر دجلة وذلك بموجب الاتفاقية العراقية - السوفيتية في عام 1959 إذ تمّ تصميم المصنع لإنتاج الاقمشة القطنية المنسوجة والالبسة الداخلية والخارجية المحاكاة والجوارب والغزل و انتاج خيوط الغزل القطني بإحجام وانواع مختلفة لاستعمالها في قطاع النسيج وفي عام 2016 سميت الشركة باسم) مصنع نسيج وحياسة واسط (ثم بعد ذلك تم دمجها مع مصانع النسيج الاخرى لتأسيس (الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود).

ان دمج مصنع نسيج وحياسة واسط مع مصادر اخرى من مصانع الوزارة لم يعد السبب الوحيد الذي يقف امام المصنع دون نهوضه والعودة الى سابق عهده وانما هنالك عدة اسباب ادت الى ذلك منها اغراق السوق المحلية البضائع المستوردة رديئة النوعية ورخيصة السعر والذي ادى الى صعوبة المنافسة ، فضلا عن البضاعة الجاهزة المكسدة في المخازن انعدام تعاون الوزارات وبالخصوص وزارات الدفاع والداخلية والصحة لشراء منتجات المصنع والذي تسبب في ايقاف اغلب الات المصنع لان الانتاج لهذه الوزارات الامنية يمثل نسبة 70% من الانتاج الكلي لمعمل الحياكة في المصنع وعدم توفر وتطبيق حماية المنتج المحلي وعدم تطبيق قانون التعرفة الكمركية فضلا عن انعدام نظام الحوافز للمبدعين في العمل من جانب وتدني كفاءة بعض العاملين وعدم ملائمة طبيعة بعض خطوط الانتاج لمتطلبات السوق المحلية بسبب تقادمها والذي أثر بشكل كبير على الانتاج.

3-2- تقييم أداء منظور الزبائن في المصنع محل البحث:

يمكن تقييم الأداء وفق مؤشرات منظور الزبائن الآتية التي اختيرت بما يناسب هذا البحث:

1. **معدل النمو:** يقيس المؤشر نسبة نمو المبيعات للسنة الحالية وكما في الجدول (1):

الجدول (1): معدل النمو

2021	2022	
600,540,307	900,708,208	المبيعات
-	(0.321)	معدل النمو ¹

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على كشوفات قسم الحسابات.

يتضح مما تقدم في الجدول (1) إن معدل النمو منخفض جدا في سنة 2022 بسبب انخفاض المبيعات إلى النصف تقريبا في سنة 2022.

2. معدل الاحتفاظ بالزبائن: يقيس هذا المؤشر نسبة الاحتفاظ بالزبائن للسنة الحالية ويحتسب كما في الجدول (2):

الجدول (2): معدل الاحتفاظ بالزبائن

2021	2022	
181	173	عدد الزبائن
	0.0442	معدل الاحتفاظ بالزبائن ²

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات قسم التسويق

ونلاحظ من الجدول (2) ان معدل الاحتفاظ بالزبائن يشير إلى فقدان بعض من الزبائن الحاليين ويعود سبب ذلك إلى:

- أ- اسعار منتجات المصنع المرتفعة مقارنة بأسعار المنتجات المستوردة.
 - ب- عدم مطابقة المنتجات للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن.
 - ت- عدم اتباع الطرق الحديثة في التسويق للمنتجات.
3. نسبة مساهمة الزبائن بالدخل: يقيس هذا المؤشر مساهمة الزبون الواحد بالدخل المتحقق وتم احتسابه كما في الجدول (3):

الجدول (3): نسبة مساهمة الزبائن بالدخل المحقق

2021	2022	
(8,988,494,204)	³ (8,791,960,089)	صافي الدخل

¹ : معدل النمو = (مبيعات السنة الحالية - مبيعات السنة السابقة) / مبيعات السنة السابقة.
² : معدل الاحتفاظ بالزبائن = (عدد زبائن السنة الحالية - عدد زبائن السنة السابقة) / عدد زبائن السنة السابقة.

عدد الزبائن	173	181
نسبة مساهمة الزبائن بالدخل ⁴ (الف دينار)	(820)،50	(660)،49

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على كشوفات قسم الحسابات

يتضح من الجدول (3) ان نسبة مساهمة الزبون بالخسارة المحققة في سنة 2021 هي اعلى من سنة 2022 وذلك لان الخسارة في 2022 انخفضت وعدد الزبائن تناقص في عام 2022.

3-3 تطبيق انموذج kano في المصنع محل البحث:

إن تطبيق انموذج kano في مصنع نسيج وحياسة واسط لتحديد وتطبيق متطلبات الزبائن ذات الأولوية يستلزم القيام بالاتي:

3-1-1 تحديد متطلبات الزبائن الاساسية: تعد المتطلبات الأساسية نقطة الانطلاق والاساس في بناء الاستبانة اذ سيتم على اساسها تحديد احتياجات ورغبات الزبائن وقد حددت محاور اساسية وهي (الجودة والتكلفة ،) وان كل محور من المحاور الستة الرئيسية يتضمن عدة متطلبات اساسية وكالاتي:

1- الجودة: وتتضمن اربعة متطلبات اساسية. 2- التكلفة: وتتضمن مطلب واحد.

ومن ثم فان كل مطلب اساسي يتضمن نوعين من الاسئلة في استبيان kano (سؤال وظيفي وسؤال غير وظيفي) فالسؤال الوظيفي يعبر عن وجود المطلب في المنتج ويمثله السؤال (ما رأيك في وجود هذا المطلب) اما السؤال غير الوظيفي فيعبر عن عدم وجود المطلب في المنتج ويمثله السؤال (ما رأيك بحذف هذا المطلب) وتكون الاجابة على السؤال الوظيفي وفق خمسة خيارات تبدأ من الخيار الاول (يعجبني جداً وجود هذا المطلب في المنتج) وتنتهي بالخيار الخامس (لا يعجبني جداً) (مستاء جداً) لوجود هذا المطلب في المنتج، اما السؤال غير الوظيفي فتكون الاجابة عليه وفق الخمسة خيارات بدءاً من الخيار الاول (يعجبني جداً حذف هذا المطلب في المنتج) وتنتهي بالخيار الخامس (لا يعجبني جداً - مستاء جداً لحذف هذا المطلب في المنتج).

3-1-2 تحليل وتصنيف متطلبات الزبائن وفق نتائج استبيان انموذج (Kano):

بعد ان تم تحديد متطلبات الزبائن التي وضعت على اساسها الاسئلة بشقيها (الوظيفي وغير الوظيفي)؛ وزعت الاستبانة على عينة البحث والتي بلغت (50 زبوناً داخلياً وخارجياً) حيث تضمن السؤال الوظيفي (17 سؤال) في حال وجود هذا المطلب في المنتج وتضمن السؤال غير الوظيفي (17 سؤال) في حال عدم توفر او حذف المطلب من المنتج حيث كانت نسبة الاستجابة 90% ، وتم تحليل نتائج اجابات الزبائن و تصنيف متطلبات الزبائن الى صفات انموذج kano

³ : صافي الدخل لمعمل الحياكة 2022 = صافي الدخل للمصنع 2022 * نسبة معمل الحياكة من المصنع = (18,393,221,944) * 47.8% = (8,791,960,089)
⁴ : نسبة مساهمة الزبائن بالدخل = صافي الدخل / عدد الزبائن.

وحسب رأي الاغلبية لكل متطلب ، ويوضح الجدول (4) خطوات تحليل وتصنيف متطلبات الزبائن الى صفات انموذج kano اعتمادا على الاجابات في الاستبانة ووفقاً لإجابة احد افراد العينة وكالاتي:

الجدول (4): خطوات تحليل وتصنيف المتطلبات الى صفات kano

ت	السؤال الوظيفي: (ما رأيك بوجود هذا المتطلب في المنتج؟)	(1) يعجبني جدا وجود هذا المتطلب في المنتج	(2) يعجبني وجود هذا المتطلب في المنتج	(3) غير مهتم بوجود هذا المتطلب في المنتج	(4) لا يعجبني وجود هذا المتطلب في المنتج	(5) لا يعجبني جدا وجود هذا المتطلب في المنتج
1	مقاوم للتأثيرات الجوية	√				
2	متانة القماش	√				

ت	السؤال غير الوظيفي: (ما رأيك بحذف هذا المتطلب من المنتج؟)	(1) يعجبني جدا حذف هذا المتطلب في المنتج	(2) يعجبني حذف هذا المتطلب في المنتج	(3) غير مهتم بحذف هذا المتطلب في المنتج	(4) لا يعجبني حذف هذا المتطلب في المنتج	(5) لا يعجبني جدا حذف هذا المتطلب في المنتج
1	مقاوم للتأثيرات الجوية					√
2	متانة القماش				√	

السؤال غير الوظيفي					
متطلبات الزبون					
(1) يعجبني جدا حذف هذا المتطلب	(2) يعجبني حذف هذا المتطلب	(3) غير مهتم بحذف هذا المتطلب	(4) لا يعجبني حذف هذا المتطلب	(5) لا يعجبني جدا حذف هذا المتطلب	

O	A	A	A	Q	1- يعجبني جدا	السؤال الوظيفي
M	I	I	I	R	2- يعجبني	
M	I	I	I	R	3- غير مهتم	
M	I	I	I	R	4- لا يعجبني	
Q	R	R	R	R	5- لا يعجبني جدا	

جدول تقييم kano لتصنيف متطلبات الزبون

جدولة استبيان kano

تصنيف Kano	Q	R	I	M	O	A	متطلبات الزبائن	الجودة
O					√		مقاوم للتأثيرات الجوية	
A						√	متانة القماش	
A						√	الوزن وسهولة التنظيف	
O					√		الجمالية	
M				√			ثباتية اللون	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على اجابة احد افراد عينة البحث

يوضح الجدول اعلاه تصنيف متطلبات الزبائن الى صفات kano اعتماداً على نتائج الاستبانة وتم تصنيف المتطلبات حسب رأي الاغلبية لكل مطلب واعتماداً على الاجابة الاكثر تكراراً وكانت النتائج كما في الجدول (5):

الجدول (5): تصنيف متطلبات الزبائن الى صفات KANO

تصنيف Kano	المجموع	Q	R	I	O	M	A	متطلبات الزبائن	الجودة
O	40	0	0	1	21	13	5	مقاوم للتأثيرات الجوية	
A	40	0	0	1	13	6	20	متانة القماش	

O	40	0	0	0	18	9	13	الوزن وسهولة التنظيف	
O	40	0	0	2	20	11	7	الجمالية	
M	40	0	0	1	14	18	7	ثباتية اللون	
M	40	0	0	0	7	19	14	السعر المناسب	التكلفة

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبانة

حيث تم تصنيف المتطلبات الى صفات kano حسب الصفة الاكثر تكراراً من بين الصفات الاخرى للمتطلب نفسه، ويمكن التعبير عن تكرار اجابات الزبائن على شكل نسبة مئوية وكما في الجدول (6):

الجدول (6): النسب المئوية لتكرار اجابات عينة البحث

تصنيف Kano	المجموع	Q	R	I	O	M	A	متطلبات الزبائن	
O	%100	0	0	3%	55%	30%	12%	مقاوم للتأثيرات الجوية	الجودة
A	%100	0	0	3%	32%	15%	50%	متانة القماش	
O	%100	0	0	0%	45%	23%	32%	الوزن وسهولة التنظيف	
O	%100	0	0	5%	50%	27%	18%	الجمالية	
M	%100	0	0	3%	35%	45%	17%	ثباتية اللون	
M	%100	0	0	0%	17%	48%	35%	السعر المناسب	التكلفة

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبانة والجدول (5).

وبالاعتماد على نتائج الجدول (6) تم تحديد سمة كل متطلب من المتطلبات (4) استناداً على اعلى نسبة حصلت عليها السمة ضمن المتطلب، فقد صنف المتطلبان (مقاوم للتأثيرات الجوية) على أنه ذو سمة أحادية البعد (O)(سمات الاداء) على انه بلغ اعلى نسبة مئوية (55 %) ، اذ تعد هذه السمة وفق هذا التصنيف مهمة جداً لنيل رضا الزبون ، كما إن عدم توافرها يؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا عند الزبون ، ولذلك يجب على الوحدة الاقتصادية أن تعمل بكل إمكانياتها اللازمة لتوفيرها في المنتج اولاً.

واستكمالاً لتحليل السمات التي اقترحها نموذج Kano تم حساب مؤشرات الرضا (SI) ومؤشرات عدم الرضا (DI) وفقاً لـ Berger et al (1993)، ويوضح الجدول (7) قيم السمات التي تأخذ بعين الاعتبار عينة من 40 زبوناً داخلياً

وخارجياً ، بعد ان تم ضرب مؤشر عدم الرضا بـ (1-) للتأكيد على عدم وجود المطلب أو تأثيره السلبي على رضا الزبون ، حيث تم حساب المؤشرات وفق المعادلتين:

$$\text{مؤشر الرضا (SC)} = \frac{A+O}{A+M+O+I} \quad \text{مؤشر عدم الرضا (DC)} = \frac{M+O}{A+M+O+I}$$

الجدول(7):قيم مؤشرات الرضا وعدم الرضا لمتطلبات الزبائن

مؤشرات عدم الرضا DC	مؤشرات الرضا SC	Q	R	I	O	M	A	متطلبات الزبائن
0.85- ⁶	0.65 ⁵	0	0	1	21	13	5	مقاوم للتأثيرات الجوية
0.475-	0.825	0	0	1	13	6	20	متانة القماش
0.675-	0.775	0	0	0	18	9	13	الوزن وسهولة التنظيف
0.775-	0.675	0	0	2	20	11	7	الجمالية
0.8-	0.525	0	0	1	14	18	7	ثباتية اللون

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الجدول (5)

ان الغرض من احتساب مؤشرات الرضا وعدم الرضا هو لأجل تصنيف متطلبات الزبائن بطريقة كمية والتي اقترحها berger (1993) والتي تكون اكثر موضوعية ويمكن الاعتماد على نتائجها الدقيقة ، فبعد ان تم احتساب المؤشرات يتم تمثيلها في ازواج من النقاط (قيم مؤشر الرضا، قيم مؤشر عدم الرضا) ،حيث يتم تطبيق ازواج النقاط على الرسم البياني اذ يمثل المحور السيني قيم مؤشر عدم الرضا ويمثل المحور الصادي قيم مؤشر الرضا .

وتجدر الإشارة إلى أنه من خلال حساب مؤشر الرضا (CS) فقد وصلت قيمة المؤشر للحد الأقصى (0.825) سمة (متانة القماش) مما يدل على أن العدد الأكبر من الأشخاص الذين شملهم الاستبيان يشعرون بالرضا عند وجود هذه السمة في المنتج.

أما بالنسبة للسمة المصنفة على أنها (اساسية) وهي (ثباتية اللون) حصلت على اعلى المؤشرات في هذه السمة وبسلوك مشابه جداً بناء على الرسم البياني ، وهذا يعني أن الأداء العالي في هذه المتطلبات لن يؤدي إلى زيادة كبيرة في رضا الزبون.

$$0.65 = 40 \div (21+5) : ^5$$

$$0.85 = 40 \div (21+13) : ^6$$

اما المتطلبات (مقاوم للتأثيرات الجوية) والمصنفة على انها احادية البعد فقد حصلت على أكبر قيمة لمؤشرات عدم الرضا (-0.85) مما يدل على أن غياب هذه المتطلبات سيسبب عدم رضا عالي جداً في تقديم المنتج.

وبين الجدول (8) ترتيباً للسّمات ذات التأثير الأكبر من حيث الرضا وعدم الرضا بناءً على مؤشرات الرضا وعدم الرضا التي احتسبت في الجدول (7).

الجدول(8): ترتيب سمات Kano حسب معاملات الرضا وعدم الرضا

السمات الرئيسية	معامل الرضا CI	معامل عدم الرضا DC	فئة KANO
متانة القماش	0.825	-0.475	A
الوزن وسهولة التنظيف	0.775	-0.675	O
الجمالية	0.675	-0.775	O
مقاوم للتأثيرات الجوية	0.65	-0.85	O
ثباتية اللون	0.525	-0.8	M
السعر المناسب	0.525	-0.65	M
الجودة			
التكلفة			

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الجدول (7).

يشير الجدول أعلاه الى أهمية التركيز على تلبية المتطلبات (متانة القماش ، الوزن وسهولة التنظيف ، الجمالية ، مقاوم للتأثيرات الجوية) والحرص على توفيرها في المنتج؛ لأنها صُنفت على أنها ذات سمة أحادية البعد ومن ثم، فإن وجودها في المنتج سيحقق الرضا التام لدى الزبائن ،ان ترتيب هذه السمات بهذا الشكل هو لغرض التركيز واعطاء الاولوية لتنفيذ وتحقيق هذا المتطلبات حسب رغبات الزبائن ومن ثم، اختصار الوقت والتركيز على الامور الأكثر اهمية بالنسبة للزبون مما سيحقق تخفيضاً للتكلفة وتحسيناً للإنتاجية ، ومن ثم، فإن ترتيب هذه المتطلبات بهذا الشكل سيوفر للإدارة (الجودة) المناسبة في عملية تصنيع المنتج .

إن منظور الزبائن له أهمية كبيرة في إنجاح استراتيجية المصنع إذ يركز على الزبائن ومدى رضاهم عن المنتجات ويتضمن تطوير المنتجات الموجودة حالياً او إيجاد حلول جديدة ، ووفقاً لما تم تقييمه في هذا المنظور من مؤشرات سبق قياسها في هذا المبحث فقد تم تضمين هذا المنظور متطلبات الزبائن التي صنفها Kano إلى سمات تم ترتيبها بحسب مؤشرات الرضا وعدم الرضا ليتم تطبيقها على اساس اولويات السمات التي تم تصنيفها ليتمكن المصنع من توفير هذه المتطلبات في المنتج لإشباع رغبات واحتياجات الزبائن ، وقد صُنفت متطلبات الزبائن حسب الاولوية وكما في الجدول (9).

الجدول (9): الأهداف الإستراتيجية والمؤشرات لمنظور الزبائن

المؤشرات	الهدف الإستراتيجي	تصنيف Kano	المتطلبات
معدل نمو المبيعات	تقديم منتج ذو جودة عالية	A	متانة القماش
		O	الوزن وسهولة التنظيف
معدل الاحتفاظ بالزبائن	الاحتفاظ بالزبائن الحاليين واكتساب زبائن جدد	O	الجمالية
		O	مقاوم للتأثيرات الجوية
M		ثباتية اللون	
M		السعر المناسب	
نسبة مساهمة الزبائن بالدخل			

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الجدول (8)

يشير الجدول أعلاه إلى أهمية التركيز على المتطلبات (متانة القماش، الوزن وسهولة التنظيف، الجمالية، مقاومة العوامل الجوية) والحرص على توفيرها في المنتج لأنها تصنف على أنها ذات خاصية أحادية البعد وبالتالي وجودها في المنتج سيحقق الرضا التام لدى الزبائن، وترتيب هذه المميزات بهذا الشكل يكون بغرض التركيز وإعطاء الأولوية لتنفيذ وتحقيق هذه المتطلبات حسب رغبة الزبون وبالتالي تنظيم الوقت والتركيز على الأمور الأكثر أهمية بالنسبة للزبون مما سيحقق تحسين بالإنتاجية.

ويمكن صياغة منظور الزبائن المقترح في بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة والذي يتضمن ترتيب المتطلبات وكما جاء في نموذج kano كما في الجدول (10).

الجدول (10): منظور الزبون المقترح لمصنع نسيج وحياسة واسط

الأهداف	المؤشرات	ترتيب المتطلبات
تقديم منتج ذو جودة عالية	معدل نمو المبيعات	متانة القماش
		الوزن وسهولة
		التنظيف
الاحتفاظ بالزبائن الحاليين واكتساب	معدل الاحتفاظ بالزبائن	الجمالية
		مقاوم للتأثيرات

زبائن جدد	نسبة مساهمة الزبائن بالدخل	الجوية
		ثباتية اللون
		السعر المناسب

المصدر: اعداد الباحث

وبناء على ما تقدم وعدم تمكن الباحث من الحصول على بيانات تتعلق بتطبيق التحسين المطلوب لمقارنتها بالنتائج السابقة ولتوضيح دور وفعالية هذا الانموذج في تحسين منظور الزبون فقد افترض الباحث أن نسبة الزيادة التي حدثت نتيجة تطبيق الانموذج على منظور الزبائن هي (25%) وهي أقل نسبة زيادة مفترضة باعتبار أن الزيادة التي ستحدث نتيجة هذه العملية ستحقق النسبة الكاملة إن لم تكن أكثر لتحسين المنظور وسيتم تطبيق الزيادة على المؤشرات وحساب النتيجة النهائية لأداء المصنع لمنظور الزبائن والتي يتم حسابها بتطبيق المعادلة:

$$\text{النتيجة النهائية} = (\text{الأداء الفعلي} \div \text{الأداء المستهدف}) \times \text{الوزن}$$

وكما موضح بالجدول (11).

الجدول(11): منظور الزبائن قبل وبعد التحسين⁷

الأهداف	المؤشرات	الوزن	الأداء المستهدف	الأداء الفعلي قبل تطبيق الانموذج	الأداء الفعلي بعد تطبيق الانموذج ⁸	النتيجة قبل تطبيق الانموذج	النتيجة بعد تطبيق الانموذج
تقديم منتج ذو جودة عالية ، الاحتفاظ بالزبائن الحاليين واكتساب زبائن جدد	معدل نمو المبيعات	10%	-1.459	-0.321	-0.401	0.022	0.03
	معدل الاحتفاظ بالزبائن	10%	0.2	0.044	0.055	0.022	0.03
	نسبة مساهمة الزبائن بالدخل	10%	-231000	-50820	-63525	0.022	0.03
أداء المنظور		30%	0		0	0.066	0.09

اعداد الباحث

⁷ : لعدم قدرة الباحث على الحصول على الأداء المستهدف فقد قام الباحث بضرب الأداء الفعلي في مقلوب متوسط نسبة تحقق الأداء الفعلي الى المخطط لمعمل الحياكة أي الأداء الفعلي(0,321)×(0,22/1)=-1,459 وهكذا لبقية المؤشرات.
⁸ : الأداء الفعلي (بعد التحسين)=0.321+0.25× 0.321=0.03 وهكذا لبقية المؤشرات.

يشير الجدول اعلاه الى ان المصنع قد حقق نتيجة إجمالية تقدر بـ (066,0) قبل التطبيق، وبشكل عام فإن هذا الانخفاض يعود إلى انخفاض معدل النمو في المبيعات نتيجة لزيادة حدة المنافسة في السوق، وكذلك ارتفاع نسبة الوحدات المعيبة بسبب اندثار معدات الإنتاج بشكل كامل، أما بعد التحسين فأصبحت (09,0) وهي نسبة منخفضة أيضاً ولكنها تشير إلى أن المصنع بدأ بالتحرك في الاتجاه الصحيح، وهذا ما يثبت صحة الفرضية (استخدام نموذج kano يساعد في تحسين منظور الزبون في بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة).

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

1-4 الاستنتاجات:

توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات وهي:

1. إن تركيز نموذج kano على كيفية تفاعل الزبائن مع كل ميزة هو ما يميز نموذج kano عن غيره من النماذج، والاعتبار الرئيسي لنموذج kano لأي ميزة جديدة هو مدى رضا الزبائن.
2. إن نموذج kano من النماذج الأكثر فعالية للوحدات التي تحتاج إلى التوجيه لمعرفة الميزات الدنيا التي يجب أن تحققها في المنتج، وميزات الأداء التي يجب البدء في تحقيقها في المنتج، من خلال تصنيف المتطلبات إلى ميزات (أحادية البعد، جذابة، أساسية، غير مبالية، معاكسة ومشكوك فيها).
3. إن استخدام نموذج kano يساعد في تحقيق المناسب (الجودة والسعر والتكنولوجيا).
4. أهمل مصنع واسط للنسيج والحياسة أهمية تحديد رغبات واحتياجات الزبائن، مما أدى إلى إنتاج منتجات بعيدة كل البعد عما يطلبه الزبون ويطمح إليه، وهذا ما يفسر انخفاض حصة المصنع في السوق.
6. إن بطاقة الأداء المتوازن المستدامة هي أداة مرنة للغاية، حيث تمكنها هذه المرونة من إضافة وحذف مقاييس أو مؤشرات ضمن منظورها، بالإضافة إلى تمكين الوحدة الاقتصادية من تعديل أهدافها وفقاً لظروفها وبيئتها المحيطة.
7. إن بطاقة الأداء المتوازن المستدامة توفر نموذجاً لترجمة استراتيجيات الوحدة الاقتصادية إلى مجموعة من الأهداف والمقاييس الإستراتيجية المترابطة.
8. إن المصنع يهمل أهمية تحديد رغبات واحتياجات الزبائن، مما أدى إلى إنتاج منتجات بعيدة كل البعد عما يطلبه الزبون ويطمح إليه، وهذا ما يفسر انخفاض حصة المصنع في السوق.
9. إن الدورات التدريبية والتطويرية التي تمنحها وزارة الصناعة والمعادن للعاملين في مصنع عينة البحث قليلة جداً أو شبه معدومة من حيث العدد (الدورات والمشاركين).
10. عدم وجود أي مؤشرات لتقييم وتحسين كفاءة الأداء للمصنع عينة البحث.

11. إن تطبيق نموذج kano في مصنع نسيج وحياسة واسط يمكنه من صياغة استراتيجية متكاملة من كافة الجوانب تأخذ بعين الاعتبار تلبية متطلبات الزبائن من جهة ورضا الإدارة والعاملين من جهة أخرى، بالإضافة إلى توفر أداة لقياس وتقييم الأداء.

4-2 التوصيات:

وفي إطار ما تضمنه الإطار النظري والتطبيقي لدراسة وتحليل مشكلة البحث ووضع الحلول المناسبة لها يوصي الباحث بما يلي:

1. تفعيل سياسة الدعم الحكومي لمصنع عينة البحث وخاصة ما يؤدي إلى المنافسة العادلة بين القطاعات وتقديم أفضل خدمة للزبائن.
2. إزالة كافة المعوقات التي تحول دون تطبيق نموذج kano وبطاقة الأداء المتوازن المستدامة من خلال نشر ثقافة التطوير والإبداع والعمل بروح الفريق الواحد (إدارة وعمال على حد سواء).
3. اعتبار متطلبات ورغبات الزبائن الهدف الرئيسي الذي يجب على الشركة تحقيقه.
4. تأهيل خطوط الإنتاج في مصنع عينة البحث من خلال تزويدها بالآلات والمعدات الحديثة بهدف تحسين المنتجات وتوفير الوقت والجهد وبالتالي تقليل تكاليف المنتج.
5. يوصي الباحث بأن يطبق مصنع واسط للنسيج والحياسة نموذج kano لتصنيف متطلبات الزبائن حسب أولوياتهم والعمل على تحقيقها للحصول على رضاهم.
6. إشراك الموظفين في دورات تدريبية (داخل أو خارج العراق) لتنمية مهارات الموظفين والتعرف على دور نموذج kano في تحسين الأداء الاستراتيجي.

المصادر:

أولاً : المصادر العربية:

1. مصنع نسيج وحياسة واسط (2022): "تقارير حسابات الكلفة".
2. مصنع نسيج وحياسة واسط (2022): "تقارير شعبة التسويق".
3. مصنع نسيج وحياسة واسط (2022): "وثائق قسم التخطيط والمتابعة".
4. الطائي، يوسف حليم والعبادي، هاشم فوزي (٢٠١٠) دور جودة المنتج في إيهاج الزبون باستخدام نموذج kano، مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (٣) العدد (15)، ص(143-164).
5. الظاهر، ضحى كمال عبد الكريم، 2022، تكامل أنموذج Kano ونشر وظيفة الجودة المستدامة و دوره في ترشيد التكاليف وتحقيق القيمة المشتركة، رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء.

6. بريس ، احمد كاظم و جبر ، ورود قاسم ، 2020 ، تكنولوجيا التحول الرقمي وتأثيرها في تحسين الأداء الإستراتيجي للمصرف (دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري المصارف الخاصة في محافظة كربلاء)، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد (16)، العدد (65) ،ص. (227-201).
7. حافظ ،عبد الناصر علك و السعيد ، 2018 ، اسعد عباس صادق، تقييم الأداء الاستراتيجي للمشاريع الزراعية باعتماد مؤشرات دولية ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد (24)، العدد (107)،ص.(107-85).
8. حمدان ، خولة حسين وسعد ، سيف علي ، 2018، تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة في قياس الأداء الإستراتيجي (مديرية توزيع الطاقة الكهربائية)، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية ، المجلد 10، العدد 3،ص. (573-543).
9. خلف، سحر ناجي واسماعيل ، خليل ابراهيم، 2020، تأثير بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة في تقييم الأداء المالي والمحاسبي دراسة تطبيقية في مصرف الاستثمار العراقي، مجلة الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية، العدد(214)،ص.(185-165).
10. رامي، كوثر و كواشي ، مراد ، 2020، بطاقة العلامات المتوازنة المستدام كمدخل لتحقيق التكامل بين ممارسات الإستدامة وإستراتيجية المؤسسة ،دراسة حالة شركة زين للاتصالات – الأردن، Revue Algérienne d'Economie et gestion المجلد (14)، العدد (1) ،ص. (107-89).
11. المسعودي ، حيدر علي جراد و الموسوي، محمد هاشم علي، 2021، أهمية بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة SBSC في تحقيق الأداء المستدام للوحدات الاقتصادية، Warith Scientific Journal، المجلد (3)، العدد(6)، ص.ص(39-55).
12. موسى ، ناهد بنت عبد الله عبد الوهاب ، 2017، تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة في تقييم أداء الكليات التقنية في المملكة العربية السعودية " تصور مقترح"، مجلة الإدارة التربوية ،العدد (14)، صص(73-15).

foreign sources :

ثانياً: المصادر الاجنبية:

1. Singgih M، Karningsih P، Suef M، 2018 ، **‘Performance model development for assessing maintenance service providers using the Kano model’**، Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR)، Vol. 13، n. 1، p.p.(225-231).
2. Rashid، MD Mamunur. (2010) ، **“A review of State-Of-Art on Kano Model for Research Direction”** International Journal Science and Technology، Vol. (2)، No. (12)، pp 7481-7490.
3. Madzík، Peter. (2016) ، **“Increasing accuracy of the Kano model-a case study”** Total Quality Management & Business Excellence، pp 1-23.
4. Wikhamn، W. (2019). **Innovation، sustainable HRM and customer satisfaction.** International Journal of Hospitality Management، vol.76، p.p. (102-110).

5. Gailevičiūtė I. (2011). **Kano model: how to satisfy customers?** Global Academic Society Journal: Social Science Insight, Vol. 4, No. 12, pp. 14-25. ISSN 2029-0365
6. Asian S., Javad K., Nazarpour A. and Tabaeian A. (2019) **On the importance of service performance and customer satisfaction in third-party logistics selection: An application of Kano model**, Benchmarking: An International Journal, Vol. 26, No. 5, p.p. (1550-1564)
7. Ghorbani, M., Mohammad Arabzad, S. and Shahin, A., 2013. **A novel approach for supplier selection based on the Kano model and fuzzy MCDM**. *International Journal of Production Research*, 51(18), pp.5469-5484. DOI: [10.1080/00207543.2013.784403](https://doi.org/10.1080/00207543.2013.784403)
8. Yongqiang Liaoa,b, Chunyan Yanga,* , Weihua Lic, 2015, **Extension Innovation Design of Product Family Based on Kano Requirement Model**, Procedia Computer Science vol.55,no.atmp ,p.p.(268 – 277).
9. Meri Andriani*, Heri Irawan, Nanda Rizqa Asyura, 2021, **Improving Quality Using the Kano Model in Overcoming Competition in The Service Industry**, International Journal of Engineering, Science & Information Technology (IJESTY) Volume 1, No. 4, pp. 13-18
10. Berger C., Blauth R., Boger D., Bolster, C., Burchill, G., DuMouchel, W., Pouliot, F., Richter, R., Rubinoff, A., Shen, D., Timko, M., Walden, D. (1993). **Kano methods for understanding customer-defined quality**. Center for Quality of Management Journal, fall 1993, 2(4), 1-36
11. Löfgren Martin, Lars Nilsson, 2004, **Kano's Theory of Attractive Quality and Packaging**, Quality Management Journal, : <https://www.researchgate.net/publication/233835238>
12. Shahin, A., Pourhamidi, M., Antony, J. and Park, S.H. (2013) **Typology of Kano models: a critical review of literature and proposition of a revised model**, *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 30, No. 3, pp.341–358.)
13. G. Dominici, F. Palumbo and G. Basile, 2015, **The drivers of customer satisfaction for academic library services: managerial hints from an empirical study on two Italian university libraries using the Kano model**, *Int. J. Management in Education*, Vol. 9, No. 3, p.p. (267-289)
14. Paraschivescu, Andrei Octavian, COTÎRLEȚ, Adrian, 2012, **Kano Model**, Economy Transdisciplinarity Cognition, Vol. 15, p.p.(116-124), (www.ugb.ro/etc).
15. Bennur, Shubhapriya & Jin, Byoungho, 2012, **A Conceptual Process of Implementing Quality Apparel Retail Store Attributes: An Application of Kano's Model and the**

Quality Function Deployment Approach, International Journal of Business. Vol. (2), No.(1),p.p.(174-183).

16. Sauerwein Elmar, Franz Bailom, Kurt Matzler, Hans H. Hinterhuber ,**THE KANO MODEL: HOW TO DELIGHT YOUR CUSTOMERS**, 1996, International Working Seminar on Production Economics,vol.5,no.1, pp. 313 -327
17. Arefi, M., Heidari, M., Morkani, G. S., & Zandi, K. (2012). *Application of Kano Model in higher education quality improvement*: Study master's degree program of educational psychology in State Universities of Tehran. World Applied Sciences Journal, 17(3), 347-353.
18. Zultner, Richard E. & Glenn Mazur, 2006, **the kano model: recent development**, the eighteenth symposium on quality function development austen-texas 2006, <http://www.qfdi.org>.
19. Horngren, C. T., Datar, S. M., & Foster, G. (2003). "Managerial accounting". Prentice Hall.
20. Horngren, C., Datar, S., Foster, G., Rajan, M., & Ittner, C. (2009). Cost accounting: A managerial perspective" 13 th Pearson Education, Inc. United States of America .
21. Kaplan ,R. S. and Norton D. P. (1996) The Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action ,Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
22. Kaplan ,R. S. ,& Norton ,D. P. (2005). "The balanced scorecard: measures that drive performance". Harvard business review.
23. -Paul Niven, 2002, Balanced ScorrCARD step by step, Canada.
24. Rothaermel, Frank T., (2013), "Strategic Management, Concepts", McGraw-Hill, New York, U.S.
25. Stevenson, William j., (2018), " Operation Management" , 13th ed, McGraw-Hill, New York, U.S.A.
26. Butler, J. B., Henderson, S. C., & Raiborn, C. (2011). Sustainability and the balanced scorecard: integrating green measures into business reporting" Management Accounting Quarterly, 12(2), 1.
27. Figge,f., Hahn t., Schaltegger S. and Wagner m., 2002, THE SUSTAINABILITY BALANCED SCORECARD – LINKING SUSTAINABILITY MANAGEMENT TO BUSINESS STRATEGY, Centre for Sustainability Management, University of Luneburg, Germany, p.p.(270-284).
28. G. Dominici, F. Palumbo and G. Basile, 2015, The drivers of customer satisfaction for academic library services: managerial hints from an empirical study on two Italian

university libraries using the Kano model, Int. J. Management in Education, Vol. 9, No. 3, p.p. (267-289)

29. Gailevičiūtė I. (2011). Kano model: how to satisfy customers?, Global Academic Society Journal: Social Science Insight, Vol. 4, No. 12, pp.(14-25). ISSN 2029-0365
30. Ghorbani, M., Mohammad Arabzad, S. and Shahin, A., 2013. A novel approach for supplier selection based on the Kano model and fuzzy MCDM. International Journal of Production Research, 51(18), pp.5469-5484. DOI: 10.1080/00207543.2013.784403
31. Kalender, Zeynep Tuğçe and Vayvay, Özalp , (2016), The Fifth Pillar of the Balanced Scorecard: Sustainability, Procedia - Social and Behavioral Sciences 235, p.p.(76 – 83). doi:10.1016/j.sbspro.2016.11.027
32. Kaplan & Norton (2001) "Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management" Part 2. Accounting Horizons, vol. no.1.