



**Tikrit Journal of Administrative
and Economics Sciences**
مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



**Analysis of the nature of the relationship between the quality of
strategic decisions and the voice of the customer: Analytical research in
the General Company for Iraqi Cement**

Yosra Rabee Fawaz*, Saadoon Mohsin Salman

College of Administration and Economics, University of Baghdad

Keywords:

The quality of strategic decisions, Customer's voice, Quality Function Deployment

ARTICLE INFO

Article history:

Received 07 Dec. 2022
Accepted 04 Jan. 2023
Available online 31 Mar. 2023

©2023 THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE
UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



***Corresponding author:**

Yosra Rabee Fawaz

College of Administration and
Economics, University of Baghdad



Abstract: The research aims to clarify the role of the quality of strategic decisions by hearing the voice of the customer and paying attention to his desires and requirements in the Iraqi General Company for Cement, and by using the analytical approach. And to achieve the goal of the research, two main hypotheses and other sub-hypotheses were tested, and the questionnaire was used as a tool for data collection through the distribution of (86) questionnaires, of which (80) were retrieved. The data was analyzed using the (SPSS) program. The research found a correlation between The quality of strategic decisions in its dimensions and the voice of the customer in the Iraqi General Company for Cement, and it was one of the most important conclusions of the research. The research recommended that the organization's management take into consideration all the opinions and suggestions submitted by the employees and customers alike related to the strategic decision-making process and in a way that leads to finding motivation among these parties to abide by these decisions and ensure the success of the implementation process.

تحليل طبيعة العلاقة بين جودة القرارات الإستراتيجية وصوت الزبون بحث تحليلي في الشركة العامة للسمنت العراقية

سعدون محسن سلمان

يسرى ربيع فواز

كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد

المستخلص

يهدف البحث إلى توضيح دور جودة القرارات الاستراتيجية من خلال سماع صوت الزبون والاهتمام برغباته ومتطلباته في الشركة العامة للسمنت العراقية باستخدام المنهج التحليلي وتمثلت مشكلة البحث عبر الأسئلة المطروحة بشأن مدى علاقة وتأثير جودة القرارات الاستراتيجية في من خلال صوت الزبون الشركة العامة للسمنت العراقية التابعة لوزارة الصناعة والمعادن، ولتحقيق هدف البحث تم اختبار فرضيتان رئيسيتان وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من خلال تم توزيع (86) استبانة استرجع منها (80) استبانة قابلة للتحليل، وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS)، وتوصل البحث إلى وجود ارتباط بين جودة القرارات الاستراتيجية بأبعادها وصوت الزبون في الشركة العامة للسمنت العراقية، وأوصى البحث بأن تأخذ إدارة المنظمة بنظر الاعتبار جميع الآراء والمقترحات التي يتقدم بها العاملون والزبائن على حد سواء ذات الصلة بعملية صنع القرار الاستراتيجي وبالصورة التي تؤدي إلى إيجاد الدافع لدى هذه الاطراف للالتزام بهذه القرارات والحرص على إنجاح عملية تنفيذها.

الكلمات المفتاحية: جودة القرارات الاستراتيجية، صوت الزبون.

المقدمة

لقد أصبح واضحاً اليوم التطور التقني في المجالات كافة الصناعية والتجارية والحكومية والإدارية وغيرها مما جعل القادة الإداريين في المنظمات يسعون إلى الريادة والتميز في عملهم وخلق تحد كبير في مجال المنافسة بين المنظمات، الأمر الذي يتطلب منهم أن يكونوا أسرع وأكثر مرونة وكفاءة من أجل النجاح والبقاء، لأن الاهتمام بصوت الزبون يعد من أهم الوسائل التي تتبناها المؤسسات لزيادة قدرتها التنافسية واحتواء أكبر عدد ممكن من الزبائن في ظل تزايد حدة المنافسة والصور النمطية وأوجه التشابه التي تميز المنتجات. لذلك كان من الضروري للمنظمات البحث عن وسائل وطرق فعالة ذات قدرة عالية على رفع الجودة إلى المستويات المطلوبة. بعد أن أصبحت الخطط المحدودة والإجراءات البسيطة التي تتخذها لمواجهة هذه التغييرات غير كافية للحفاظ على بقائها واستمراريتها وكذلك لتعزيز موقعها التنافسي، ومن هنا جاء الاهتمام بعملية صنع القرار التي يعتمد عليها نجاح المنظمات بشكل كبير ضمان نجاحهم في مختلف الظروف البيئية، سواء كانت فرصاً أو تهديدات في ظل المنظمات التي تسعى إلى التميز وتحقيق مزايا تنافسية عالية، فإنها تسعى إلى اتخاذ قرارات عقلانية تحقق الاستخدام الأمثل للموارد، وتكون عملية اتخاذ القرار هي من المهام الرئيسية للقائد، وهي من المتطلبات الأساسية له. فضلاً عن ذلك، يساعد القرار الاستراتيجي في رسم

خطوط عريضة تمارس من خلالها الهيئة المنظمة عملها وتوجيه عملها وتوجيه التوزيع الأمثل للموارد وتحديد قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف.

في ضوء ما تقدم، تم اختيار الشركة العامة للأسمنت العراقية في بغداد كمجتمع بحثي لاختبار فرضيات البحث واختبار علاقة التأثير بين صوت العميل وجودة القرارات الاستراتيجية. المبحث الثالث يشخص ويحلل واقع متغيرات البحث وأخيرًا المبحث الرابع يأتي بأهم الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً. مشكلة البحث: تسعى المنظمات إلى تقديم أفضل ما لديها من منتجات التي تمتاز بجودتها العالية إلى زبائنها وهذا يتطلب من الإدارة العليا أن تدرك مفهوم القرار الاستراتيجي وما يتعلق به من مؤشرات وأبعاد لوضع استراتيجيات التي تساهم في تفادي المشاكل وتقديم منتجات ذات جودة عالية عبر مساهمة هذه القرارات في سماع صوت الزبون ومتطلباته للبقاء في دائرة المنافسة والنمو والاستمرار والتقدم والمحافظة على الزبون حيث إن التركيز على الزبون أمر ضروري في المنافسة، فهذه الدراسة تحاول معرفة دور جودة القرارات الاستراتيجية في صوت الزبون، في ضوء ما تقدم فإن مشكلة البحث تكمن في السؤال ((ما واقع تأثير جودة القرار الاستراتيجي في صوت زبون الشركة العامة للأسمنت العراقية؟))

ثانياً. أهمية البحث: يحظى البحث الحالي بأهمية في جوانبه النظري والتطبيقي ومما لا شك فيه أن موضوع جودة القرارات الاستراتيجية وصوت الزبون قد حظيا بسيل واسع من الدراسات والبحوث سواء على المستوى العالمي والمحلي لما لهذين الجانبين من تأثير في الحياة العامة ويمكن إجمال أهمية البحث بالنقاط الآتية:

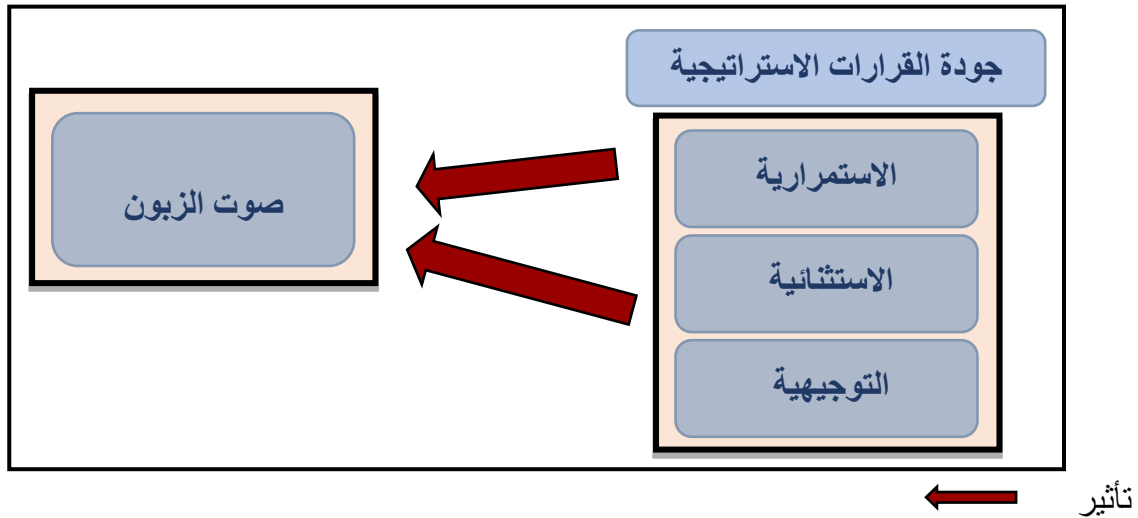
أ. تنبع أهمية البحث من أهمية القطاع الذي يتناوله المتمثل بالقطاع الصناعي ومحاولة الارتقاء والنهوض به لما يشكله من دعامة أساسية من الدعائم الاقتصادية للبلاد.

ب. الأهمية التي تشغلها جودة القرارات الاستراتيجية وأبعادها كونها متعلقة بالإدارة العليا للمنظمة عينة البحث.

ج. تخدم نتائج البحث جميع أصحاب القرار المتمثلين بالمديرين ومعاونيهم ورؤساء الأقسام والموظفين العاملين في الإدارات العليا للمنظمة عينة البحث.

ثالثاً. أهداف البحث: يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- أ. بيان تأثير جودة القرارات الاستراتيجية في سماع صوت الزبون في المنظمة عينة البحث.
 - ب. التعرف على مدى تطبيق أبعاد جودة القرارات الاستراتيجية في المنظمة عينة البحث.
 - ج. اختبار قوة واتجاه العلاقة بين مؤشرات جودة القرارات الاستراتيجية وصوت الزبون.
- رابعاً. المخطط الفرضي للبحث:** يتطلب البحث الحالي تصميم مخطط فرضي للبحث يبين طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث (التابعة والمستقلة) المراد التأكد من صحتها عبر إجراءات البحث ويتضمن مسار تحقيق أهداف البحث كما مبين في الشكل رقم (1).



الشكل (1): المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من اعداد الباحثان.

خامساً. افتراضات الدراسة:

1. **الفرضية الرئيسية الأولى:** لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية معنوية بين جودة القرارات الاستراتيجية وصوت الزبون.

2. **الفرضية الرئيسية الثانية:** لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية معنوية بين أبعاد المتغير جودة القرارات الاستراتيجية مجتمعة (الاستثنائية، الاستمرارية، التوجيهية) وصوت الزبون

سادساً. **مجتمع وعينة البحث وموجبات الاختيار:** نظرا للدور الكبير الذي تقوم به شركات القطاع الصناعي في البناء الاقتصادي للبلد فقد تم اختيار (الشركة العامة للأسمنت العراقية) موقع اجراء البحث كونها تمثل واحدة من الشركات الكبيرة فضلا عن أهمية المنتجات التي تقدمها ومن أجل اختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها تم اختيار الباحثة العينة (الطبقية الاحتمالية) من مجتمع الدراسة في المنظمة المبحوثة والمتمثلة بالمناصب الوظيفية الآتية (معاون مدير عام – مدير قسم – مسؤول شعبة – رئيس مهندسين)، باعتبار أن هذه المناصب الوظيفية هي اقرب الى موضوع الدراسة، ولقد بلغ حجم المجتمع بحسب إحصائيات المنظمة المبحوثة (110) فرداً، وتم تحديد حجم العينة من هذا المجتمع بحسب أنموذج (دي موركان، D.Morgan) العالمي ; لتحديد حجم العينة عند مستوى دلالة (0.05)، ولغاية (0.01)، إذ بلغ حجم العينة بحسب هذا الأنموذج (86) فرداً أي بنسبة (78%) من أجمالي مجتمع الدراسة، كما موضح في الجدول رقم (1)

المبحث الثاني: الإطار النظري

أولاً. الإطار المفاهيمي لجودة القرارات الاستراتيجية:

1. **مفهوم وتعريف القرارات الاستراتيجية:** لقد نال مفهوم القرار الإستراتيجي اهتمام العديد من المفكرين والباحثين من أدباء الفكر الإداري، وقد تباينت المفاهيم الخاصة بالقرار الاستراتيجي بسبب اختلاف مداخل دراسته من قبل كتاب الإدارة وباحثيهم حيث اتفق العديد من الكتاب أمثال (JAUCH & GIUEC, JOHNSON & SCHOIES) على أن مفهوم القرار الاستراتيجي هو القرار

الذي يتم اختياره من بين مجموعة بدائل استراتيجية، والذي يمثل أفضل خيار للوصول إلى أهداف المنظمة (حمزة، 2010: 32) كما بين (Constantiou et al., 2018: 148) أن القرارات الاستراتيجية هي عمليات عقلانية ومنطقية يسعى القادة في الحصول على مدخلات دقيقة من المعلومات وتحليلها من أجل الوصول إلى قرارات أكثر رشيدة من خلال البدائل التي تم اختيار من خلالها البديل المناسب وليس الأمثل، فيما يرى (ياسين، 2021: 152) أن القرارات الاستراتيجية هي عمليات متسلسلة من الاستنتاجات الفردية والجماعية الناتجة من التفكير والتي تنتهي بتنفيذ القرار ثم تقييمه لاتخاذ الإجراءات المناسبة حوله، كما بين (Crittenden & Woodside, 2005: 360) أن القرارات الاستراتيجية داخل المنظمات عملية معقدة للغاية وليس سهلة الفهم، لذا يتعامل القادة بعناية بهذه العملية من خلال المناقشة والاستماع إلى وجهات النظر المختلفة ليتم صياغة استراتيجية مفهومه وواضحة وملائمة لبيئة المنظمة. في حين أكد (قاسمي، 2013: 131) إن القرار الاستراتيجي يعد البديل المفضل لدى متخذ القرار من بين مجموعة من البدائل المتاحة والغرض من ذلك هو اتخاذ قرار لموقف استراتيجي معين يخص أحد جوانب التنظيم الذي يعمل به لذلك تعد القرارات الاستراتيجية قرارات رئيسية كونها تتعلق بأداء رسالة وأهداف المنظمة وتحديد غايتها تجاه الفرص والتهديدات البيئية.

2. مفهوم وتعريف جودة القرارات الاستراتيجية: تعد جودة القرارات الاستراتيجية من القضايا المعقدة للغاية وتتضمن مجموعة من المتغيرات الديناميكية ذات السمة البارزة المتعلقة في أهميتها وبالنظر إلى أهمية جودة القرارات الاستراتيجية المعلنة المتعلقة بقدرة المنظمة على البقاء على المدى الطويل إذ يلاحظ أن الأهمية القصوى للقرارات الاستراتيجية متمثلة بمديري التنفيذ واتخاذ القرارات المهمة في أعلى مستوى ضمن اختصاص الإدارة، جودة القرارات الاستراتيجية لها أهمية كبيرة للمنظمة أما بسبب نطاق تأثيرها أو بسبب آثارها على المدى الطويل ولذلك فهي ترتبط ارتباطاً وثيقاً ببعضها البعض لتشكيل نمط لتوحيد وتوجيه المنظمة (توفيق، 2022: 134) ويمكن تحديد أهم النقاط التي يجب أن تقوم عليها المنظمات من أجل الوصول للقرار الفعال وفق الآتي (إسماعيل، 2018: 29):

1. جمع المعلومات والحيثيات المتعلقة بالمشكلة.
 2. التنبؤ واليقظة للمستقبل، والمرونة الذهنية لمتخذ القرار.
 3. توفر الوقت لاتخاذ القرار السليم، وعدم التسرع فيه.
 4. إسهام القرار الاستراتيجي في تحقيق أهداف المنظمة.
 5. إيجاد نظام للمتابعة ودراسة الآثار المترتبة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
 6. مدى توفر البدائل واختيار الأفضل من بينها.
 7. التسليم بحتمية التغييرات، ومدى توفر دقة وسلامة المعايير.
 8. إيجاد نظام لاختيار القرارات قبل البدء بعملية التنفيذ.
- وتعرف الباحثة جودة القرارات على أنها:** القرارات التي تحقق أفضل النتائج المأمولة للمنظمة وفق طموحاتها وخططها الاستراتيجية بأيسر الطرق وأقل التكاليف.
- 3. أنواع جودة القرارات الاستراتيجية:** إن جودة القرارات الاستراتيجية تأخذ في الاعتبار الفرص والتهديدات الخارجية والامكانيات الداخلية لتعزيز النجاحات بعيدة المدى للمنظمة، لذلك فلها تأثيرا شامل وطويل الأمد (Mintzberg, 2009: 12)، بينما ذكر كل من (Alzoubi, 2021: 20)

- (Wheelen & Iunger, 2008) أن جودة القرارات الاستراتيجية تتصف بالتعامل مع المستقبل بعيد المدى بكافة أجزاء المنظمة ويتم قياسها من خلال التوجيهية، الاستثنائية، والاستمرارية.
- أ. القرارات الاستثنائية: وهي تلك القرارات التي تشير إلى أن حدوثها لا يكون بشكل متكرر.
- ب. القرارات الاستمرارية: وهي تلك القرارات التي تشير إلى القدر الكبير من الموارد المخصصة لها والتزام الجميع وعلى كافة المستويات بها.
- ج. القرارات التوجيهية: وهي تلك القرارات التي تتمثل بالإجراءات والأفعال المستقبلية داخل المنظمة لأنجاح القرارات المتخذة.
4. **اهمية جودة القرارات الاستراتيجية:** يرى بعض الباحثين أن الاهتمام بجودة القرار لا تقل أهمية عن القرار نفسه خصوصاً القرارات الاستراتيجية ويمكن تلخيص أهم النقاط الإيجابية التي توضح أهمية جودة القرارات الاستراتيجية: (Geisler, 2015: 50)، (Asaari, 2007: 7)، (Al Flaiti, 2015: 74) (المكاوي، 2013: 314).
- أ. تؤثر ايجابياً في مجمل عمليات الإدارة داخل المنظمة فهي تنتشر في جميع المستويات الإدارية وفي كل جزء من أجزاء المشروع وتتعامل مع كل موضوع محتمل كما أنها عملية مستمرة متواصلة فهي الأساس الذي يعتمد عليه المدير لدى قيامه بتحديد أهدافه.
- ب. انتاج قرارات مقبولة من الجميع بالنظر لمشاركة جميع المستويات في صنع القرار وبذلك يحضى القرار باتفاق الجميع والتركيز سيكون بعد ذلك على الفعل بدلاً من القرار من خلال تحديد أين سيتم الترحيب بالقرار وأين ستتم مقاومته وبالتالي سيوفر الوقت اللازم لحث المعارضين وجذبهم إلى الموافقة باقتناع ودون تدمير لجوهر القرار.
- ج. تهيئة قيادة جيدة واعية من خلال شخص تتوافر به الشخصية المؤثرة والنشاط والرؤية الواضحة لعملية تحقيق أي نظام جودة وليس جودة القرار فقط، بالتالي فإن شخصية المدير يجب أن تتمتع بمواصفات خاصة مثل الخبرة والمنافسة والاستقامة والثبات على المبدأ والثقة العالية.
- د. توفر المعلومات الجيدة التي تتصف بالوضوح ويسهل فهمها من قبل مستخدميها لصنع القرار وتتصف المعلومات أيضاً بصفة الشمولية وتفصيل المعلومات بشكل واضح يسهل استخدامها في القرار الإداري عن طريق نظام معلومات متكامل.
- هـ. شيوع ثقافة الشفافية داخل المنظمة وتقاسم المعرفة وتعزيز قنوات الاتصال وانتقال البيانات بطريقة دقيقة وفي الوقت المناسب سماح بالحوار بين المستويات المختلفة وبالتالي تعزيز نشر المعرفة والمعلومات المطلوبة للقرار الناجح.
- و. توفر التدريب المناسب في مجال صنع القرار لجميع صناعات القرار الجدد أو الأدوار الإشرافية ويجب أن يقترن هذا الأخير مع وصف واضح ودقيق للأدوار والمسؤوليات بالشكل الذي يضمن تعاون مثمر بين مختلف الجهات داخل المنظمة التي تشترك بصنع القرار.
5. **متطلبات تحقيق جودة القرارات:** يقع على عاتق كل منظمة تسعى إلى جودة القرار الالتزام بمجموعة من الأساليب أو الممارسات أو المعايير التنظيمية التي تساعد على توافر الظروف المناسبة للوصول لجودة القرار نذكر منها (Greenberg & Baron, 2009: 436)، (Walker, 2015: 319)، (Bersford, 2008: 9)، (Alexander, 2015: 15)، (Nowduri, 2010: 2)، (Frankel, 2008: 7):

أ. **تبني أسلوب العمل الجماعي:** حيث وجد أن اتخاذ القرارات من جانب مجموعة يؤدي إلى اتخاذ قرارات أكثر فعالية من تلك التي توصل إليها أفراد يعملون بمفردهم فعمليات اتخاذ القرارات الجماعية تسفر عن نتائج تفوق نتائج الفرد من خلال جمع المساهمات الفردية، ورفض الاقتراحات غير الصحيحة والتحقق من الأخطاء.

ب. **تعصيف المشاكل:** أسلوب جديد ابتكره مدير الاعلانات (Alex Osborn) كأداة لاكتشاف الافكار الجديدة ويتم فيه حث فريق العمل على تعصيف المشكلة من خلال طرح الافكار الجديدة بحرية كاملة ومن ثم مناقشة هذه الافكار بحرية كاملة، بغض النظر عن عدم معقوليتها أو أنها قد تتعرض للانتقاد ويتم بعد الانتهاء من اكتشاف أفكار جميع الأعضاء اختيار الأفكار الجيدة.

ج. **شفافية المعلومات والاتصالات:** اتباع مبادئ الشفافية والوضوح في انتقال المعلومات بين الادارات وتسهيل عملية الاتصالات الفعالة فيما بينها وازالة كافة اشكال الغموض أو النقص في التواصل بين الادارات المختلفة لضمان حصول متخذ القرار على المعلومات الشاملة عن الموضوع المراد اتخاذ القرار بشأنه.

د. **التكيف مع المشاعر السلبية المصاحبة لعملية اتخاذ القرار:** ونعتمد في ذلك على نظرية التكيف، التي تقوم على أساس أن متخذي القرارات يتكيفون بشكل مباشر من خلال التركيز على المشكلة، واعتماداً على هذه الاستراتيجية فإن الشخص يحاول حل المشكلة من خلال إدارة العاطفة السلبية اي إتخاذ إجراءات مباشرة لتقليل العاطفة المؤثرة في طبيعة اتخاذه القرار

هـ. **تبني نظم إدارة المعلومات** الدور أساسي لنظم إدارة المعلومات (Management information systems) في دعم القرارات من خلال تحليل البيانات ثم عرضها بطريقة تساعد في اتخاذ قرارات بطريقة أكثر كفاءة وفعالية عن طريق تغذية الادارة بما تحتاجه من المعلومات عن كل بديل من البدائل المتاحة وايضاً القيمة لكل بديل ومن ثم تحديد النتائج المتوقعة وفقاً للنتائج السابقة لكل بديل.

و. **إعادة هندسة المنظمات:** إعادة هيكلة المؤسسات وإصلاحها لجعلها تعمل في بيئة المعلومات الجديدة وأن تكون المنظمة في خدمة العملاء وإن تعمل على إشراك جميع المستويات في القرارات وأن يكون نظام تدفق المعلومات من أسفل إلى أعلى لا ان يكون مدفوعاً من أعلى إلى أسفل.

ز. **الاهتمام بإدارة التنوع داخل المنظمة:** الاستفادة من مزايا التنوع وانخفاض المساوئ ومن أهم تلك المزايا هي رفع جودة اتخاذ القرارات الادارية فعندما تدير المنظمة التنوع بشكل إيجابي، فإن النتيجة تؤدي إلى تفاعل المختلفين فيما بينهم لصالح المنظمة وزيادة الابتكار من الموظفين.

ح. **العدالة الاجرائية:** إدراك الفرد بمدى عدالة العمليات التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات التنظيمية وهنالك وجهين لها الأول يتعلق بالجانب الهيكلي للقرارات والثاني يتعلق بالجانب الاجتماعي، فكلما كان الفرد أكثر احساساً بعدالة الاجراءات في اتخاذ مختلف القرارات كلما قوي لديه دافع الالتزام بها وتنفيذها.

ثانياً. التأطير المفاهيمي لصوت الزبون:

1. **مفهوم وتعريف صوت الزبون:** تبدأ عملية بناء مصفوفة بيت الجودة (HOQ) بتحديد متطلبات الزبون من خلال الاستماع إلى (صوت الزبون) حيث يمكن صياغة صوت الزبون بشكل سؤال وهو (ماذا يريد الزبون) (7: Asaari, 2007) ولهذا السبب تسمى هذه المصفوفة بمصفوفة ماذا (Whats) ويكون موقعها على يمين المصفوفة وتتضمن قائمة بالعوامل التنافسية التي تكون مهمة

بالنسبة للزبون، ويمكن الحصول على المعلومات المتعلقة بمتطلبات الزبائن ورغباتهم في هذه الخطوة من خلال استخدام أساليب عدة أو طرائق منها نموذج (KANO) لغرض فهم متطلبات الزبائن بمزيد من التفصيل حيث يعمل على تصنيف متطلبات الزبائن التي يجب أن تكون أساسية، واحادية البعد، والمتطلبات الجاذبة والمحايدة والعكسية والنتائج المشكوك فيها، ويساعد أيضا في فهم طبيعة صوت الزبون بشكل دقيق (Sayadi, 2017: 195).

إن الخطوة الأولى في مصفوفة صوت الزبون هو تحديد من هم زبائن الشركة؟ وما هي متطلباتهم ورغباتهم؟، ولهذا السبب يجب التركيز على نوع الزبون إذ يمكن تمييز فئتين من الزبائن هما (Sayadi, 2017: 195):

❖ الفئة الأولى / الزبائن الداخليين: مثل العاملين والمساهمين في المشروع.

❖ الفئة الثانية / الزبائن الخارجيين: مثل مستخدمي ومشتري المنتج.

ويمكن استخدام أساليب وطرائق عديدة للحصول على المعلومات المتعلقة بصوت الزبون حيث تم وضع إحدى عشرة طريقة رئيسية للبحث عن متطلبات الزبائن وفق ما ورد في معهد المجهز الأمريكي كما مبينة في الجدول رقم (1) مع المحتويات الموجزة لكل طريقة. (Katias, 2018: 3)

الجدول (1): الأساليب والطرائق المستعملة لجمع احتياجات الزبائن

ت	الطريقة	المحتويات الموجزة
1	المسح	الانترنت، البريد، الاستبانة
2	مجاميع التركيز للزبائن	المناقشات الحرة مع الزبائن المختارين
3	المقابلات الشخصية	الحصول بشكل مباشر على الجانب العاطفي لقرار الشراء
4	الاستخدام الفعلي للمنتج	تجربة المنتج
5	الاصغاء والملاحظة	التعرف على غموض عملية التبضع
6	الاتصال الطبيعي للموقع	اجتماعات المبيعات ونداءات الخدمة ومعارض البيع المباشر
7	التغذية العكسية	(الزبائن، العاملين) لمناقشة المنتجات المنافسة
8	الشكاوى	الرسائل والخطوط الساخنة
9	بيانات الضمان	سجلات الخدمة
10	سجلات المبيعات	التقارير
11	المنشورات	المختبرات، المجالات والجرائد

Source: Katias Puspandam, Fuji Rahayu. 2018. Analisis Service Quality di Puskesmas X Surabaya dengan Quality Function Deployment. Business and Finance Journal, 3.

يعمل فرق العمل على تنظيم قائمة بمجموعة المتطلبات والرغبات وتحديد أهمية كل منها من وجهة نظر الزبون، ويتم تحديد درجة الأهمية للزبون استناداً إلى نتائج البحوث المتخصصة في هذا المجال وعادة ما يستخدم تدرج محدد يتراوح بين 1 إلى 5 كوزن أهمية، إذ تشير (5) إلى الأكثر أهمية فيما يشير (1) إلى الأقل أهمية بالنسبة للزبون، تمثل هذه المتطلبات للزبون كأبعاد لجودة المنتج المهمة على وفق تفضيلات الزبون لخصائص الجودة وتقييمه لمستوى تلك الخصائص ليتم مراعاتها في عملية التصميم من أجل الإيفاء بتلك المتطلبات (الجاف، 2016: 51).

المبحث الثالث: الجانب العملي

أولاً. التحليل الوصفي لمتغيرات وابعاد البحث: يهدف المبحث إلى بيان نتائج التحليل الإحصائي التي توصل إليها الباحثين باستخدام البرنامج الإحصائي.

الجدول (2): الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية لإجمالي متغيرات البحث

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
جودة القرارات الاستراتيجية	4.20	0.64	15.29	83.97
ابعاد جودة القرارات الاستراتيجية	4.18	0.68	16.37	83.55
	4.30	0.66	15.47	85.90
	4.12	0.69	16.78	82.45
صوت الزبون	4.01	0.74	18.33	80.28

المصدر اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS.

جاء جودة القرارات الاستراتيجية بالمرتبة الاولى في الوسط الحسابي، وفي المرتبة الاولى لمعامل الاختلاف من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، إذ حصلت على وسط حسابي بلغت قيمته (4.20)، بين الوسط الافتراضي (4.2-5) على مساحة المقياس، والتي تشير الى خيار (اتفق تماماً)، وبانسجام عالي في الإجابات، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي، إذ بلغت قيمتها (0.64)، (15.29)، وهذه النتيجة تشير إلى أن العينة المبحوثة متفقة تماماً نحو جودة القرارات الاستراتيجية بالاتجاه الايجابي، وبلغت الأهمية النسبية (83.97%) وهي نسبة إيجابية جيدة.

البعد الفرعي الأول (الاستثنائية): اشتمل هذا البعد على خمس فقرات (1-5)، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي الكلي للبعد (4.18)، بين الوسط الافتراضي (3.4-4.19) على مساحة المقياس، والتي تشير إلى خيار (اتفق)، وبانسجام جيد في الاجابات، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي، إذ بلغت قيمتها (0.68)، (16.37)، وهذه النتيجة تشير إلى أن العينة المبحوثة متفقة تماماً نحو الاستثنائية بالاتجاه الايجابي، وبلغت الأهمية النسبية (83.55%) وهي نسبة ايجابية جيدة كما مبين في الجدول رقم (2).

البعد الفرعي الثاني (الاستمرارية): اشتمل هذا البعد على خمس فقرات (6-10)، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي الكلي للبعد (4.30)، بين الوسط الافتراضي (4.2-5) على مساحة المقياس، والتي تشير إلى خيار (اتفق تماماً)، وبانسجام عالي في الاجابات، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي، إذ بلغت قيمتها (0.66)، (15.47)، وهذه النتيجة تشير إلى أن

العينة المبحوثة متفقة تماما نحو الاستمرارية X2 بالاتجاه الايجابي، وبلغت الأهمية النسبية (85.90%) وهي نسبة ايجابية جيدة كما مبين في الجدول رقم (2).

البعد الفرعي الثالث (التوجيهية): اشتمل هذا البعد على خمس فقرات (11-15)، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي الكلي للبعد (4.12)، بين الوسط الافتراضي (3.4-4.19) على مساحة المقياس، والتي تشير إلى خيار (اتفق)، وبانسجام جيد في الاجابات، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي، إذ بلغت قيمتها (0.69)، (16.78)، وهذه النتيجة تشير إلى أن العينة المبحوثة متفقة تماما نحو التوجيهية X3 بالاتجاه الايجابي، وبلغت الأهمية النسبية (82.45%) وهي نسبة ايجابية جيدة كما مبين في الجدول رقم (2).

جاء المتغير التابع (صوت الزبون): والذي اشتمل على عشر فقرات (16-25)، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي الكلي للمتغير (4.01)، بين الوسط الافتراضي (3.4-4.19) على مساحة المقياس، والتي تشير إلى خيار (اتفق)، وبانسجام جيد في الاجابات، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي، إذ بلغت قيمتها (0.74)، (18.33)، وهذه النتيجة تشير الى ان العينة المبحوثة متفقة تماما نحو المتغير صوت الزبون بالاتجاه الايجابي، وبلغت الأهمية النسبية (80.28%) وهي نسبة ايجابية جيدة كما مبين في الجدول رقم (2).

ثانياً. اختبار فرضيات البحث: يرموا الباحثان إلى اختبار فرضيات البحث الرئيسيتان من خلال الآتي:

1. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية معنوية بين جودة القرارات الاستراتيجية وصوت الزبون.

الجدول (3): يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير جودة القرارات الاستراتيجية في صوت الزبون

جودة القرارات الاستراتيجية								
المتغير التابع	الحد الثابت A	t المحسوبة	الميل الحدي B	t المحسوبة	قيمة معامل التحديد R ²	قيمة F المحسوبة	المعنوية	القرار
صوت الزبون	0.688	1.727	0.792	8.439	0.477	71.218	0.001	معنوي

المصدر اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (3) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير جودة القرارات الاستراتيجية في صوت الزبون، ويلاحظ أن جودة القرارات الاستراتيجية حققت تأثيراً معنوياً في صوت الزبون، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (71.218) وبمعنوية (0.001)، وتحت درجتي الحرية (1) و (78) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (8.35)، عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا يعني أن التأثير المتغير المستقل (جودة القرارات الاستراتيجية) في المتغير التابع (صوت الزبون) معنوي احصائياً، وفسر معامل التحديد R² ما نسبته (47.7%) من المساهمات الحاصلة في صوت الزبون، وإن ما نسبته (52.3%) تعود إلى عوامل أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار. ومن خلال

الجدول رقم (3) نلاحظ بأن قيمة الحد الثابت ($a=0.688$) وهي غير معنوية احصائياً، إذ بلغت قيمة t المحسوبة لها (1.727) وبمعنوية (0.088)، وبدرجة الحرية (78) وهي أقل من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.99) عند مستوى المعنوية (0.05) وهذا يعني بأن الحد الثابت غير معنوي احصائياً، كما أن قيمة الميل الحدي (b) بلغت (0.792) وهي معنوية احصائياً لأن قيمة t المحسوبة لها والبالغة (8.439) وبمعنوية (0.001)، وبدرجة الحرية (78) وهي أكبر من قيمة (t) البالغة (2.64) عند مستوى المعنوية (0.01) وهذا يعني بأن الميل الحدي (b) معنوي احصائياً. وهذه النتائج تشير إلى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، التي نصها "يوجد أثر معنوي دال احصائياً ل جودة القرارات الاستراتيجية في صوت الزبون".

2. **الفرضية الرئيسية الثانية:** لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية معنوية بين أبعاد المتغير جودة القرارات الاستراتيجية مجتمعة (الاستثنائية، الاستمرارية، التوجيهية) وصوت الزبون
الجدول (4): التأثير المتعدد لأبعاد المتغير جودة القرارات الاستراتيجية في صوت الزبون.

صوت الزبون							جودة القرارات الاستراتيجية
القرار	المعنوية	F المحسوبة	معامل التحديد R ²	المعنوية	t المحسوبة	معاملات الانحدار	
معنوي	0.001	25.286	0.500	.090	1.715	.687	الحد الثابت
				.773	.290	.050	الاستثنائية
				.031	2.192	.395	الاستمرارية
				.021	2.349	.447	التوجيهية
*قيمة (F) الجدولية (3.29) عند مستوى معنوية 0.05 ودرجتي حرية (3,76) **قيمة (F) الجدولية (4.63) عند مستوى معنوية 0.01 ودرجتي حرية (3,76) *قيمة (t) الجدولية (1.99) عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية (76) **قيمة (t) الجدولية (2.64) عند مستوى معنوية 0.01 ودرجة حرية (76)							

المصدر اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (4)، أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (25.286) وبمعنوية (0.001)، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (4.63) من مستوى المعنوية (0.01) وهذا يعني أن تأثير المتغير المستقل (جودة القرارات الاستراتيجية بأبعادها) مجتمعة في المتغير التابع (صوت الزبون) معنوي احصائياً، وفسر معامل التحديد (R^2) ما نسبته (50.0%) من المساهمات الحاصلة صوت الزبون، وإن ما نسبته (50.0%) تعود إلى عوامل أخرى لم تدخل في انموذج الانحدار. ومن خلال الجدول رقم (4) نلاحظ بأن قيمة الحد الثابت ($a=0.687$) وهي غير معنوية احصائياً، إذ بلغت قيمة t المحسوبة لها (1.715) وبمعنوية (0.090)، وهي أصغر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.99) عند مستوى المعنوية (0.05) وهذا يعني بأن الحد الثابت غير معنوي احصائياً، كما أن قيمة الميل الحدي (b) لكل من (الاستمرارية - التوجيهية) بلغت (0.447-0.395) على الترتيب وهي معنوية احصائياً لأن قيمة t المحسوبة لها والبالغة (2.349-2.192) وبمعنوية (0.021-0.031)، وهي

أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.99-2.64) عند مستوى معنوية (0.01-0.05) وهذا يعني بأن الميل الحدي (b) معنوي احصائياً لكل من (الاستمرارية - التوجيهية)، ويوضح الجدول أيضاً بأن قيمة الميل الحدي (b) لـ (الاستثنائية) بلغت (0.050) وهي غير معنوية احصائياً لأن قيمة t المحسوبة لها والبالغة (0.290) وبمعنوية (0.773) وهي أصغر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.99) عند مستوى معنوية (0.05)، وهذا يعني بأن الميل الحدي (b) غير معنوي احصائياً لـ (الاستثنائية). وعليه هذه النتائج توفر دعماً كافياً لرفض فرضية التأثير المتعدد الفرعية الأولى وقبول الفرضية البديلة التي تنص على توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية معنوية بين أبعاد المتغير جودة القرارات الاستراتيجية مجتمعة (الاستثنائية، الاستمرارية، التوجيهية) وصوت الزبون.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

- أولاً. الاستنتاجات:** في ضوء النتائج المستخلصة من عرض وتحليل نتائج البحث بجانيه النظري والعملية فقد تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات وكما يأتي:
1. يتضح بأن المنظمة تعمل على تطبيق جودة القرار الاستراتيجي فيها وكذلك المفاهيم الاستثنائية والاستمرارية والتوجيهية والتي تنبع من أهميتها في المنظمة.
 2. هنالك اهتمام واضح اقتراب المنظمة عينة البحث من زبائنها وتفهمها احتياجات ورغبات الزبائن والعمل على تلبيتها بما يساهم في سماع صوت الزبون.
 3. تبين بأن جودة القرار الاستراتيجي ذو تأثير فاعل في صوت الزبون أي إن القرارات الاستراتيجية التي تتخذ في المنظمة تؤدي دورها في التأثير على صوت الزبون والاهتمام بأرائه وتطلعاته واحتياجاته في المنظمة المبحوثة
 4. اتضح كذلك بأن أبعاد جودة القرار الاستراتيجي (الاستمرارية، التوجيهية) لها تأثير في صوت الزبون في المنظمة المبحوثة وتعمل على كسب ثقة الزبون وتفهم رغباته في حين أن البعد الاستثنائية لم يؤثر على صوت الزبون.
- ثانياً. التوصيات:** استناداً لما تم طرحه من استنتاجات يمكن وضع مجموعة من التوصيات المقدمة إلى مجتمع البحث (القطاع الصناعي) بشكل عام، والمنظمة عينة البحث بشكل خاص والتي يمكن ايجازها بالنقاط الآتية:
1. العمل على تنمية مهارات التفكير الخلاق والقدرات والقابليات الإدراكية لدى الجهاز الإداري في المنظمة عينة البحث العاملين في صناعة القرار الاستراتيجي عن طريق إقامة الدورات التطويرية ودورات التعليم المستمر لهؤلاء العاملين.
 2. يتعين على المنظمة عينة البحث أن تزيد اهتماماتها بالزبون عن طريق معرفة أدواق الزبائن ومعرفة الخدمات التي يرغبون بها ويتم ذلك عن طريق جمع البيانات والمعلومات وإجراء الدراسات الميدانية على المنظمات المنافسة ومعرفة الخدمات المعروضة في المنظمات المنافسة والتي تلقى رواجاً منها ويفضلها الزبون.
 3. التركيز على مفهوم الاستثنائية وزيادة دوره في المنظمة المبحوثة وأن تكون مصاغة بالاعتماد على آراء ومقترحات العاملين والزبائن على حد سواء كونها تتربط بعملية صنع القرار الاستراتيجي وبالصورة التي تؤدي إلى ايجاد الدافع لدى هذه الاطراف للالتزام بهذه القرارات والحرص على إنجاح عملية تنفيذها.
- المصادر:**

أولاً. المصادر العربية:

1. إسماعيل، سماء (2018)، مدى ممارسة الرقابة الاستراتيجية ودورها في تحسين جودة القرارات في المنظمات غير الحكومية، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر. غزة، فلسطين.
2. ألجاف، نادية عبد الله محمد، (2016)، تكامل أنموذج (Kano) وأداة (QFD) لتحسين جودة تصميم المنتج دراسة حالة في شركة الصناعات الالكترونية/منتج الحاسوب المحمول، رسالة ماجستير، الكلية التقنية الادارية/جامعة بغداد.
3. توفيق، كيوان سالم، (2022)، دور متطلبات الحكومة الالكترونية في جودة القرارات الاستراتيجية دراسة تحليلية لآراء عينة من الاطباء في المستشفيات الاهلية في محافظة أربيل، مجلة تكريت للعلوم الاقتصادية والادارية، العدد (3).
4. قاسمي، السعيد، الإدارة الاستراتيجية ثورة للألفية الثالثة: مفاهيم وحالات تطبيقية، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، 2013.
5. المكاوي، عاطف عبد الله، القيادة الادارية، 2013، الطبعة الاولى، مؤسسة طيبة للنشر القاهرة، مصر
6. ياسين، هدى سامي، (2021)، أثر ابعاد العقل الاستراتيجي للقيادة في القرارات الاستراتيجية دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات في جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد (17).

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Alzoubi, H. M., & Aziz, R., (2021), Does emotional intelligence contribute to quality of strategic decisions? The mediating role of open innovation. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, Vol 7No 2, Pp130.
2. Katias Puspandam, Fuji Rahayu, (2018), Analisis Service Quality di Puskesmas X Surabaya dengan Quality Function Deployment, Business and Finance Journal, Vol 3, No 2.
3. Geisler, M., & Allwood, C. M., (2015), Competence and quality in real-life decision making, Department of Psychology University of.
4. Constantiou, I. D., Shollo, A., & Vendelø, M. T., (2018), Making space for intuition in decision-making: The case of project prioritization", In Uncertainty and strategic decision making (pp. 147-169). Emerald Group Publishing Limited
5. Crittenden, V. L., & Woodside, A. G., (2006), Mapping strategic decision-making in cross-functional contexts, Journal of Business Research, Vol 59 No 3, 360-364.
6. Wheelen, Thomas & Hunger, David, (2008), Strategic Management and Business Policy, 11th ed, Pearson: Prentice Hall, Upper Saddle River, U.S.A.
7. Munjuri, M. G., (2018), Human Capital, Quality of Decisions and Performance of Commercial Banks and Insurance Firms in Kenya, International Journal of Arts and Commerce, Vol 7, No 3, Pp 49-64.
8. Fernandez. A., (2003), project decision 111 its entirety, organization, edition Paris, Vol 20 No 3, Pp 91.

9. Al-Bahi, A. M., Abd-Elwahed, M. S., & Soliman, A. Y., (2021), Implementation of sustainability indicators in engineering education using a combined balanced scorecard and quality function deployment approaches" Sustainability, Vol 13, No13, Pp 7083.
10. Alrabghi, Leenah O., (2013), QFD In Software Engineering, Thesis submitted to gain the degree of master of Science, Kent State, Partial University.