

عناصر التحسين المستمر ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

دراسة تحليلية في شركة (Carrefour)

أ.م.د. ماجد محمد صالح / الجامعة التقنية الشمالية

المستخلص

نسعى من خلال الدراسة الحالية الى تناول عناصر التحسين المستمر وابرار دورها في تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها واستدامتها ، اذ تعد هذه الميزة هدفاً محورياً لمعظم المنظمات المعاصرة الساعية الى تبني احد استراتيجيات (قيادة الكلفة ، التمييز ، التركيز) ، خاصة وان المنظمات عموماً تعيش في بيئة سريعة التغيير وذات رغبات متجددة في اذواق الزبائن مما يستلزم بلوغ المزايا التنافسية المستدامة المناسبة لقدراتها وامكاناتها و التي تمكن المنظمة من التفوق في مجال تخصصها من خلال تقديم المختلف والمتفرد لزيائنها والافضل من منافسيها وباستمرار.

اعتمدنا في دراستنا استمارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من السادة المجيبين في شركة كارفور فضلاً عن التواجد المستمر داخل معرض الشركة والاطلاع عن قرب والتحاول مع الزبائن للوقوف على حقيقة دور عناصر التحسين المستمر في بلوغ المنظمة المبحوثة الميزة التنافسية المستدامة التي تمكنها من الاستمرار بتفوق وسط المنافسين المتزايدين من دون هودة ، وباعتماد الاساليب والادوات الاحصائية المناسبة للدراسة الحالية.

توصلت الدراسة الى عدد من النتائج والاستنتاجات التي سخرت لتقديم المقترحات والتوصيات المناسبة للمنظمة المبحوثة والمنظمات المشابهة .

الكلمات المفتاحية-التحسين المستمر-عناصر التحسين المستمر-الميزة التنافسية

المستدامة،قيادة الكلفة،التمييز،التركيز

Elements Of Continuous Improvement and Its Role In Competitive

Advantage \ Analytical Study In Carrefour Company

Asstant prof.Dr. Majid M Salih [mm\\_saleh@yahoo.com](mailto:mm_saleh@yahoo.com)

### Abstract

The current study deals with the elements of continuous improvement to highlight their role in achieving, maintaining and sustaining competitive advantage. This feature is a central goal of most contemporary organizations seeking to adopt a strategy (cost leadership, discrimination and concentration). In order to achieve sustainable competitive advantages

appropriate to their capabilities and potentials, which enable the organization to excel in its field of specialization by providing different and unique to its customers and better than its competitors and continuously.

In our study, we adopted the questionnaire form as a tool for collecting data and information from the respondents of Carrefour Company, as well as the continuous presence within the company's gallery, the close look and the attempt to identify the role of the elements of continuous improvement in achieving the organization's competitive advantage. Without hesitation, and by adopting the appropriate statistical methods and tools for the current study.

The study reached a number of conclusions that were used to present the appropriate proposals and recommendations for the studied organization and the similar organizations.

**Keywords:** continuous improvement , elements of continuous improvement , sustainable competitive advantage, cost leadership, differentiation, focus.

المقدمة: تشهدت العقود الاخيرة تغييرات متسارعة في المجالات كافة مما اوجب على العديد من الساعين الى تفوق منظماتهم وتطوير اداءها من خلال تبني السبل والاساليب الكفيلة بتحقيق الميزة التنافسية المناسبة لقدراتهم وامكاناتهم وتحسين وتطوير هذه الميزات باستمرار من اجل المحافظة على التفوق المنشود، خاصة وان طلبات الزبائن ورغباتهم يميزها التغيير المستمر مما يستوجب معه الاستعداد لهذا التغيير من خلال تبني استراتيجيات تسمح لتقديم الافضل والتميز والفريد بل واستباق توقعات الزبون طريقتاً للتفوق المستمر، وبذات الوقت تقديم منتجات غير ضارة وصديقة للبيئة والانسان كلما امكن ذلك من خلال تبني عناصر التحسين المستمر لبلوغ الميزة التنافسية المستدامة الافضل.

#### المبحث الاول: منهجية الدراسة

اولاً : مشكلة الدراسة ومسبباتها :تتوضح مشكلة الدراسة من خلال سعي الباحث الجاد نحو تناول موضوع على قدر كبير من الاهمية، الا انه لم يلقى الاهتمام اللازم من قبل ادارة المنظمات رغم دوره الفاعل في نجاحها وتمييزها، الى جانب محدودية اطلاع قيادات المنظمات المعاصرة في محافظة دھوك على دور عناصر التحسين المستمر في تحسين اداء منظماتهم و بلوغها الميزة التنافسية المنشودة والمحافظة عليها واستدامتها بشكل مستمر، فضلا عن المحافظة على البيئة

وسلامة عاملها وزبائنها. ومن اجل بحث مشكلة الدراسة ومسبباتها في الشركة المبحوث بشكل واضح، اثرت التساؤلات الاتي:

1- هل يدرك مدراء المنظمة المبحوثة مفهوم التحسين المستمر واهم عناصره المحققة لأهدافه ؟

2- ماهو تصور المجيبين عن ابعاد الميزة التنافسية المستدامة واهم استراتيجياتها، وكيفية بلوغها ؟

3- ماهو دور عناصر التحسين المستمر في تحقيق المنظمة المبحوثة الميزة التنافسية المستدامة المناسبة لامكاناتها؟

4- هل تسعى المنظمة المبحوثة الى تبني عناصر التحسين المستمر لبلوغ الميزة التنافسية المستدامة المناسبة لها؟

ثانياً: اهمية الدراسة : تتوضح اهمية الدراسة من خلال تناول متغيرين لهما اهميتهما لدى العديد من ذوي الاختصاص ممثلان بالتحسين المستمر وعناصره الأساسية والميزة التنافسية باستراتيجياتها المستدامة باعتبارهما اركان اساسية لبلوغ المنظمة مركز تنافسي متميز ضمن اطار شمولي يمكن ان نقدم دراسة تخدم المجال المبحوث اضافة الى الاهميتين الاتيتين:

1- الاهمية الاكاديمية: وتبرز من خلال عرض اطار مفاهيمي عن التحسين المستمر و عناصره واساليبه المعاصرة فضلاً عن تأسيس فكري للميزة التنافسية وكيفية بلوغها واستدامتها من خلال اعتماد الدراسات ذات الصلة بمحوري الدراسة بالبحث و التقصي .

2-الاهمية الميدانية:وتتركز هذه الاهمية عبر تطبيق الدراسة الحالية في احد الشركات الرائدة ميدانياً في مجال تجارة التجزئة ووصف وتحليل متغيرات الدراسة باعتماد الوسائل الاحصائية والمقاييس العلمية للوصول الى الدور العملي لعناصر التحسين المستمر في بلوغ الميزة التنافسية المستدامة المناسبة والمحافظة عليها باستمرار وافضل من المنافسين في بيئة سمتها الأكيدة عدم التأكد البيئي . وبالتالي خدمة المنظمة المبحوثة والمنظمات المماثلة في ذات القطاع.

ثالثاً: أهداف الدراسة: تبنت الدراسة هدف رئيسي يرتكز على قياس دور عناصر التحسين المستمر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة المناسبة التي تتبناها الشركة المبحوثة ميدانياً، فضلاً عن السعي نحو بلوغ عدد من الاهداف الفرعية الممثلة بالاتي:

1- تقديم دراسة نظرية وميدانية يمكن ان تخدم المجال المبحوث والمنظمات المماثلة عن متغيرين يعدان مثار اهتمام العديد من المنظمات المعاصرة.

2- امكانية استفادة الباحثين من دراسة تتصف بندرتها في المكتبات العربية في مجال الانتاج والعمليات فضلا عن خدمة العديد من المنظمات المعاصرة في مجال تجارة التجزئة على وجه الخصوص.

3- الوقوف على حقيقة مواقف المبحوثين من مدى استخدام المنظمة المبحوثة عناصر التحسين المستمر لتطوير اداءها وبلوغها موقع تنافسي مستدام يناسب قدراتها الحقيقية وافضل من المنافسين .

رابعا: فرضيات الدراسة: تبنت الدراسة عدد من الفرضيات الاساسية والفرعية على وفق الاتي :

1- توجد فروقات ذات دلالة معنوية في اجابات المبحوثين تجاه متغيرات الدراسة في المنظمة المبحوثة.

أ-توجد فروقات ذات دلالة معنوية في اجابات المبحوثين تجاه عناصر التحسين المستمر.

ب-توجد فروقات ذات دلالة معنوية في اجابات المبحوثين تجاه استراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة.

2- تختلف الاهمية الترتيبية لمتغيرات الدراسة باختلاف طبيعة الاعتماد عليها من قبل المنظمة المبحوثة.

أ-تختلف الاهمية الترتيبية لعناصر التحسين المستمر باختلاف طبيعة الاعتماد عليها من قبل المنظمة المبحوثة.

ب-تختلف الاهمية الترتيبية لاستراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة باختلاف طبيعة الاعتماد عليها من قبل المنظمة المبحوثة.

3- توجد علاقة ارتباط معنوية بين عناصر التحسين المستمر والميزة التنافسية المستدامة بدلالة ابعادها في

المجال المبحوث

أ- توجد علاقة ارتباط معنوية بين عناصر التحسين المستمر واستراتيجية قيادة الكلفة في المجال المبحوث .

ب- توجد علاقة ارتباط معنوية بين عناصر التحسين المستمر واستراتيجية التميز في المجال المبحوث.

ت- توجد علاقة ارتباط معنوية بين عناصر التحسين المستمر واستراتيجية التركيز في المجال المبحوث .

4- تؤثر عناصر التحسين المستمر في الميزة التنافسية المستدامة بدلالة ابعادها في المجال المبحوث:

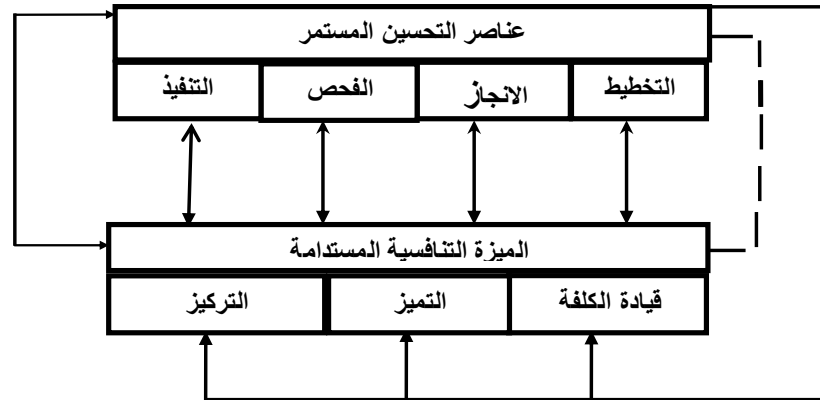
أ- يؤثر التخطيط للتحسين المستمر في تحقيق استراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة في المجال المبحوث

ب- يؤثر انجاز التحسين المستمر في تحقيق استراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة في المجال المبحوث

ج- يؤثر فحص التحسين المستمر في تحقيق استراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة في المجال المبحوث

د- يؤثر تنفيذ التحسين المستمر في تحقيق استراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة في المجال المبحوث

خامساً : انموذج الدراسة الافتراضي : من اجل الوقوف على المعالجات الميدانية لمشكلة الدراسة والاجابة على تساؤلاتها وتحقيق اهدافها اعتمدنا الانموذج الافتراضي المعبر عن العلاقة الافتراضية بين متغيرات الدراسة ،وكما في الشكل (1) .



شكل رقم (1) انموذج الدراسة الافتراضي

سادساً: اساليب جمع البيانات والمعلومات: من اجل ارساء الاركان العلمية الاساسية للدراسة ،اعتمدنا المصادر العلمية العربية والاجنبية في جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بمتغيرات الدراسة بالتركيز على الدراسات المنابع والدراسات الحديثة من دوريات ورسائل واطاريح والاصدارات العلمية التي تخدم توجهات الدراسة وتحقيق اهدافها. فضلاً عن اعتماد المقابلات والزيارات الميدانية واستمارة الاستبانة ذات المقياس الخماسي لقياس ووصف وتشخيص وتحليل واختبار متغيرات الدراسة بالاعتماد على المصادر الواردة في الجانب النظري من الدراسة اهمها بالنسبة للتحسين المستمر (Hill,2009) (Heizer Rendar,2001) (الجبوري,2008)(Krajewski et al,2013) (Mitra,2003) ، فيما اعتمدت (Slack & Lyanch,2003)(Kotlar & Amstrong,2007) (Combers,2004)(الغالبي وادريس، 2009) لتبني فقرات استراتيجيات الميزة التنافسة المستدامة. ويهدف التأكد من صلاحية استمارة الاستبانة وقياسها للمتغيرات المتبناة اخضعت لاختبارات عديدة اهمها مايلي:

1-قياس الصدق الظاهري،للتأكد من مقدرة الاستمارة على قياس متغيرات الدراسة ،تم عرضها على عدد من الخبراء والمختصين في العلوم الادارية لتدقيق صحة الفقرات وملائمتها لفرضيات الدراسة واهدافها ،واستطلعنا اراء السادة الخبراء حول مدى وضوح الفقرات علميا وعمليا ،وتم التوفيق بين الاراء بما يخدم توجهات الدراسة

2-قياس الشمولية، تم قياس شمولية فقرات استمارة الاستبانة من خلال طرح عدد من الاسئلة المحددة مسبقا على السادة المحكمين عن مدى شمولية الاستبانة ،وبموجب الاجابات تم تصحيح واستبدال عدد من العبارات .

3-الحيادية تم توزيع الاستمارة على(25) مجيبا في المجال المبحوث اعيد(20) منها لتبلغ نسبة الاستجابة (80%) اعتمدت في التحليلات الميدانية اللاحقة، اخذين بنظر الاعتبار الاجابة على استفساراتهم العلمية والتوضيحية فقط.

سابعاً : حدود الدراسة:تمثلت حدود الدراسة بالمحاور الاساسية الاتية :

1- الحدود المكانية :اجريت الدراسة في شركة كارفور لتجارة التجزئة في مدينة دهوك

2- الحدود الزمانية :امتدت فترة الدراسة من 2016/8/1 لغاية 2017/1/2

3- الحدود البشرية: استقصت الدراسة اراء مسؤولي و مندوبي المبيعات وذوي الخبرة والاختصاص في مجال

الانتاج والعمليات والتسويق للإجابة على فقرات ومحاور استمارة الاستبانة فضلاً عن المتابعة الميدانية المستمرة للباحث والاطلاع عن قرب على تطبيق متغيرات الدراسة والاستثناء بآراء الزبائن الدئمين للشركة.

4- الحدود الموضوعية تناولنا في دراستنا متغيري عناصر التحسين المستمر والميزة التنافسية المستدامة .

ثامناً: منهج الدراسة: اعتمدنا في دراستنا المنهج الوصفي والتحليلي لبناء الاطار النظري للدراسة من خلال المصادر العديدة المناسبة لمتغيراتها، الى جانب استخدامنا التحليل الميداني لجمع البيانات والمعلومات باعتماد استمارة الاستبانة التي اعدت لهذا الغرض وتحليل مضمونها باعتماد البرمجية SPSS والطرق الاحصائية المناسبة للإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها ، كأركان اساسية لتقديم الاستنتاجات والتوصيات المنسجمة مع توجهات الدراسة وتحقيق اهدافها.

المبحث الثاني: عناصر التحسين المستمر /تأسيس نظري

اولاً: ماهية التحسين المستمر

أ- مفهوم التحسين المستمر: تعود الجذور التاريخية للتحسين المستمر الى الكلمة اليابانية (Kaizen) والتي تعني التغيير نحو الاحسن كفلسفة اطلقها العالم الياباني (Ohno) لقيادة المؤسسات الصناعية في اليابان لمنع الهدر في الطاقة والوقت والتكاليف، واعتمدت في العديد من الميادين ابان اصلاح اليابان بعد الحرب العالمية الثانية ،اما الانطلاقة الحقيقية لهذا المفهوم فأنها تعود الى الخبير الياباني (Masaeki Amail) عام 1984 وقد استخدمت بعد ذلك بشكل واسع لتعميق الفكرة باتجاه التحسين المستمر نحو الافضل بناءً على التغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية والاستجابة والتكيف معها من اجل بلوغ النجاح المنشود خاصة وان مايمكن الاقرار به وسط التغييرات الحالية المتسارعة هو عدم الاستقرار البيئي ،وقد بدأت العديد من المنظمات تتبنى التحسين المستمر بعد وضوح نتائج التطبيق في الشركات اليابانية اولاً ومن ثم الشركات الامريكية والاوربية وعدد من الشركات الاسيوية ثانياً، وهكذا نرى الان الانظمة الانتاجية كالمصنع الفعال والتصنيع الرشيق والتصنيع المرن تعتمد التحسين المستمر كأداة اساسية لتطبيقاتها الميدانية وسعيها الى تحقيق التفوق في دنيا الاعمال ، وقد عد (Ishikawa)

التحسين المستمر كأسلوب لكافة مجالات الحياة باعتباره أداة للبحث المستمر عن كل ما هو جديد ومختلف وفي كافة المجالات الادارية والعملياتية وعلى كافة المستويات ويتوجب على متبنيها الاستمرار في هذا التوجه دون هوادة ،فهي سر النجاح والتفوق الدائم (الجبوري ، 34,2010). اما مفهومأ، فان التحسين المستمر يعد اسلوب ابتداء في اليابان وتطور ولاقى النجاح فهو ينجز من خلال ادخال التحسينات التدريجية المستمرة على السلع والخدمات عبر العمليات المختلفة تهدف الى تخفيض التكاليف وتقليل الفاقد والمعيب والمرجع والمعاد فضلاً عن منع الهدر بكافة انواعه ومجالاته من اجل تحسين معدلات الانتاجية الى جانب تحسين الجودة وتقليل الوقت وبموارد محدودة. فضلا عما سبق يرى (عقيلي،2001، 134) ان التحسين المستمر يعبر عن التغيير المستمر في الحياة الخاصة والعامة والعمليية على وفق فكرة التخلص من الكلف غير الضرورية في كافة مهام المنظمة فضلاً عن كلف المعيب والمعاد والمرجع والتالف وإنما وجد .وبذات الاتجاه يعبر (Slack & Chambers,2004,97)عن التحسين المستمر باستمرار تخفيض الكلف لان المراحل الانتاجية لدورات حياة المنتجات تعبير عن ازالة الهدر بكافة انواعه لبلوغ الافضل باستمرار. اما (نجم،،2005،31) فقد مثلها بالفلسفة اليابانية المنظمة المكونة من عدد من الاجراءات والاساليب والمنهجيات الداعمة لإداء كافة نشاطات المنظمة بدءاً بالمعدات والاجهزة والعمليات والموارد البشرية بخطوات صغيرة منتظمة ومستمرة واعتماد ثقافة روح المشاركة بأسلوب الفريق الواحد القائمة على الاخذ بمقترحات وراء وابداعات العاملين، واوز (Evans,1997,65) مفهوم التحسين المستمر من خلال خطوات تطبيقها لاستناده الى تحسينات صغيرة ومتكررة على المدى البعيد باقل الاستثمارات للموارد المتاحة وبمشاركة كافة ذوي العلاقة بجودة مخرجات المنظمة ، فيما يوضح (Heizer & Render,2001,88) بان التحسين المستمر ولكي يحقق الاهداف التي وضع من اجلها لابد من شموله الموارد المادية والبشرية من معدات واجهزة ومواد وخطوات عمل وبمشاركة العاملين في تقديم الافكار والمقترحات الجديدة ومن ثم تطبيقها باعلى درجات الدقة انطلاقاً من ايمانهم بهذه الافكار والمقترحات .

ويرى الباحث بان التحسين المستمر يمر ويتحقق باستمرار من خلال نشر ثقافة التحسين المستمر في المنظمة وعدها منهاج عمل يومي ثابت لا يمكن تخفيضه بل تطويره باستمرار دون تخلي اي من اطراف العملية المتكاملة بالمشاركة بدءاً بالمجهزين ووصولاً الى تقديم خدمات ما



بعد البيع واستمرار الدورة التحسينية دون هوادة وبدعم واسناد من الادارة العليا والتزام وتطبيق وابداع من قبل الادارات والعاملين بما يحقق استباق توقعات الزبون كأداة لاستدامة الميزة التنافسية للمنظمة وتطوير وتحسين اهدافها المرسومة باتجاه قيادة المنافسة على مستوى القطاع والصناعة بشكل تام وتكرار الدورة بدءاً بفهم حاجات الزبائن والاستجابة لها وتطويرها سعياً للمثالية كلما امكن ذلك.

لذا يعد التحسين المستمر المرتكز الاساس لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، مما يستوجب تبنيه والالتزام به باعتماد منهاج علمي يومي سليم وبحث وتقصي مستمر عن النشاطات التي تحقق قيمة مضافة للزبون اولاً لينعكس ذلك كميزة وكمفعة بأشكال مختلفة للمنظمة والعاملين على حد سواء . وبموجب ما تقدم ،فان التحسين المستمر يشمل كل من الموارد البشرية والمادية واجراءات العمل ومن خلال مشاركة العاملين كافة وتقديم الافكار والمقترحات الساندة والجديدة التي تحفز نحو تقديم الافضل بشكل تدريجي وباستمرار . كما قدم ( Juran, 1985 ) ثلاثيته المشهورة في مجال تحسين الجودة والتي تؤكد على التخطيط

المسبق والرقابة المستمرة والتحسين التدريجي وعلى وفق الاتي : (الخطيب،2008،76)

اولاً : التخطيط: من خلال تحديد العمل والزيائن بدءاً، والتعرف على الاحتياجات والمتطلبات المقترحة والبدء بتطوير خصائص وابعاد المخرجات الملبيه لاحتياجات الزبائن بما يحقق الميزة التنافسية ،ومن ثم تحديد العمليات اللازمة لتقديم مخرجات بالخصائص اللازمة ،وتحويل الخطط الى واقع تنفيذي عبر عمليات المعالجة السليمة منذ البدء .

ثانياً : الرقابة على الجودة :عبر مقارنة النتائج بالمتطلبات الاساسية للزيائن وتحديد الانحرافات ان وجدت وتصحيحها ومنع تكرارها مستقبلاً من خلال نظام متكامل للتغذية العكسية .

ثالثاً: التحسين التدريجي :ويتم ذلك من اجل بلوغ اعلى مستويات الاداء وافضل المعالجات ،بما فيها تكوين فرق العمل الجماعية وتزويدها بالاحتياجات الفعلية لإداء مهامها وتنفيذ افكارها المبدعة ،اما اجراءات التحسين المستمر فانها تشمل كل المجالات وفي كل الاوقات عبر اعتماد عناصر عديدة يجرى التركيز عليها واعتمادها، اهمها مايلي:

- 1- التركيز على الزبون .
- 2- روح التعاون وعمل الفريق .
- 3- التوقيت المطلوب .
- 4- حلقات الجودة.
- 5- علاقات الادارة مع العاملين .
- 6- استخدام التكنولوجيا في العمل .

- ب- أهمية التحسين المستمر : تتوضح أهمية التحسين المستمر من خلال الفوائد التي تجنيها الجهة المطبقة لها سواءً على مستوى التحسينات المستمرة لكافة المجالات او تخفيض الفاقد والمرجع والمعيب والمعاد من خلال التركيز على اداء العمل الصحيح منذ الوهلة الاولى وفي كل مرة ، فضلاً عن كون التحسين المستمر الاداة الاهم بيد المنظمات المعاصرة من اجل تحقيق مزايا تنافسية تكسبها موقع تنافسي متميز، وفي هذا السياق يشير (البرواري 2001, 48) الى ان اهمية التحسين المستمر تتجلى في الاتي :
- 1- بدءاً فان التحسين المستمر يركز على تحسين العمليات لتكون اداة لتحسين المخرجات .
  - 2- يتم تحقيق ذلك من خلال تحمل مسؤولية التحسين المستمر اضافة الى الادارة العليا و عاملي المنظمة كافة
  - 3- الاهتمام بالتحسين لكافة مجالات العمل في المنظمة التي تحقق الاداء الافضل سواءً على مستوى مهام الانتاج او التسويق او التمويل او الموارد البشرية .
  - 4- يبدأ اهتمام التحسين المستمر بتحديد المورد البشري الذي يعد مصدر جودة المنتج والمنظمة والنتائج بشكل عام .
  - 5- الاهتمام الادنى بالتحسين المستمر يمر عبر الاستجابة لرغبات الزبون واشباعها واستباق هذه التطلعات كلما أمكن ذلك باعتباره فلسفة التوجه نحو الزبون أولاً .
  - 6- كما تتجسد الاهمية من خلال الايمان المطلق بان كافة الاشياء والمجالات والمهام في المنظمة موضع تقييم وتدقيق مستمرين ومن خلال معرفة ، هل هذا ضروري؟، هل يمكن اداؤه بشكل أفضل؟.
  - 7- التاكيد والالتزام بان التحسين المستمر يعبر عن الاستمرارية وعدم التوقف عن تقديم الافضل اما ( Mitra, 2003, 332) فقد اوجز اهمية التحسين المستمر بقدرة المنظمة على التواصل مع التطورات المتسارعة في اذواق ورغبات الزبائن بل والسعي الجاد نحو استباقها من خلال اجراء التطورات المستمرة على مخرجاتها بما يحقق التمييز على منافسيها. اعتمادا على ما تقدم نرى بان الدور الاهم للتحسين المستمر يتجسد في المهام المنجزة اداها اليوم افضل من امس وغدا افضل من اليوم ، ولايتوقف التوجه نحو الاحسن الا بتوقف المنظمة وتلاشيها، فهما متلازمان طيلة حياة المنظمة

ثانياً: اهداف التحسين المستمر: يتمحور الهدف الاساسي للتحسين المستمر حول المثالية والكمال على الرغم من ايمان معظم معتمدي هذه الفلسفة بانها صعبة المنال نظراً للعوامل والمتغيرات الداخلية اوالخارجية المؤثرة فضلاً عن الامكانيات والقدرات والمهارات التي قد لا تتوافق ونوع النشاط والعملية والمهمة من اجل بلوغ الكمال ، الا ان السعي الجاد لبلوغ ذلك يحفز ادارة المنظمة وعاملها الى البحث الدائم عن الافضل عبر تسخير كافة القدرات والامكانيات المتاحة وبالتالي استباق توقعات الزبون حتى قبل الاستجابة لها، وهذا ماتقدمه الان الشركات العملاقة في مجال الالكترونيات وغيرها من الماركات العالمية.ويرى(جودة، 2004، 181) و(Slack & combers,2004,223) بان بلوغ الافضل باستمرار يمر من خلال الاتي:

- 1- البدء بفهم عمليات التحسين المستهدفة واللازمة للقيام بها وتنفيذها دون تأخير .
- 2- تقديم منتجات عديدة ومتنوعة وافضل من المنافسين .
- 3- اعتماد مبدأ العيوب الصفرية من خلال منع الخطأ قبل وقوعه .
- 3- الاستعداد للتوقعات الفجائية وتحديد معالجتها المسبقة ،وتحديد تلك التي لايمكن تجاوزها او تلافيها انيا . وفي ذات السياق يشير (Krajwiski & et al,2013)الى ان نجاح برنامج التحسين المستمر يحقق للمنظمة حصة سوقية اكبر وبلوغ اعلى درجات التفوق من خلال الاتي:
  - 1- التاكيد على اساليب الرقابة الاحصائية على العمليات من خلال تدريب العاملين المتميزين على هذه الاساليب لتقديم منتجات خالية من العيوب وعلى وفق الجودة المستهدفة.
  - 2- جعل اساليب الضبط الاحصائية عملاً يومياً ومستمرًا.
  - 3-تشكيل فرق عمل جماعية للتحسين المستمر وبمشاركة طوعية للعاملين.
  - 4-تطوير الوعي الرقابي لدى العاملين كافة باتجاه التحسين التدريجي والمستمر.ونرى بان اعتماد التحسينات اعلاه يمكن ان تؤدي الى تخفيض الكلف بكافة انواعها ومواقعها المنظورة وغير المنظورة ومهما كانت طفيفة فان الخطأ ينحرف صغيراً ليبدأ بالاتساع، وبالتالي تقديم مخرجات بجودة عالية وباقل التكاليف ليكون التنافس على الاسعار اداة بيد المنظمة وبلوغ الاهداف التي تسعى اليها والمتمثلة برضى الزبون واسعاده والاحتفاظ به وكسب المزيد من الزبائن الجدد .

ثالثاً: اساليب التحسين المستمر: يؤكد العديد من الباحثين بان التحسين المستمر احد اهم الادوات التي تعتمدها المنظمات الصناعية من اجل مواكبة التغييرات المتسارعة والمنافسة المتزايدة لتعزيز العلاقة مع زبائنها والاحتفاظ بهم فضلاً عن كسب زبائن جدد وبمشاركة العاملين

كافة وبدعم واسناد من الادارة العليا وعبر اكثر من اسلوب لتبني التحسين المستمر يتمثل اهمها بالاتي : (Krajwiske & Ritzman ,2005,83) (Deming,1993,211)

- 1- التحسين المستمر لاستثمار موارد المنظمة
- 2- التحسين المستمر لتوفير ظرف ومناخ نفسي وعلمي ومادي للعاملين وعدهم شريك اساسي لإدارة المنظمة ومالكيها
- 3- التحسين المستمر لمخرجات المنظمة وتحقيق القيمة المضافة من وجهة نظر الزبائن أولاً .
- 4- التحسين المستمر للعمليات الانتاجية المحققة لتقديم الافضل بالأساليب الافضل.
- 5- التحسين المستمر لإيصال المخرجات الى الزبائن على وفق طلباتهم المحددة واستبقاها كلما امكن ذلك .

6- التحسين المستمر والمتواصل لقدرات الادارة ومهارات العاملين وزيادة التلاحم بينهم من اجل تحقيق الافضل.

رباعاً: عناصر التحسين المستمر: عرض العديد من الباحثين وذوي الاختصاص عناصر ونماذج عديدة للتحسين المستمر بالدراسة والتحليل والتطبيق، الا ان نموذج (Deming) يعد الافضل والاوسع انتشاراً وتطبيقاً لثبوت نجاحه وبلوغ المنظمات التي تعتمد موقع تنافسي متميز، لذا اعتمده الباحث في دراسته الحالية عبر العناصر الاربعة للانموذج التي تعد سر نجاحه .

وتتمثل العناصر الاساسية لأنموذج Deming التي جسدها (Krajwiske & Ritzman) 2005,83، بالاتي:

#### 1- خطط (plan)

بدءاً فان التحسين على وفق انموذج (Deming) يتم من خلال الاختيار والتحديد المسبق للمجال

المطلوب اجراء التحسينات عليه على وفق خطة محددة ،اذ يوثق النشاط عبر جمع البيانات وتحليل المعلومات باستخدام وسائل وادوات التحسين المناسبة للنشاط مع تحديد اهداف وفوائد وكلف التحسين بشكل دقيق تبدأ بالتطوير والتحسين من قبل فريق العمل ، و من اجل تحقيق ذلك لابد من وضع الخطط والاهداف القابلة للقياس ، لان مالا يمكن قياسه لا يمكن تحسينه وتطوير على وجه الدقة .

2- انجز (Do): بعد وضع الخطط المناسبة وتحديد الاهداف بدقة يبدأ فريق العمل بانجاز هذه الخطط ومتابعة تطوير المجال المستهدف ومراقبة مدى التقدم والتحقق ،وتدوين البيانات والمعلومات اول باول وقياس مستوى التحسين بموجب ذلك، وعند بروز الحاجة الى تعديلات مناسبة فان ذلك يتم خلال تدقيق ذات المهام المطلوب تعديلها في المرحلة اللاحقة التي تعد

مرحلة هامة يتحدد من خلالها مدى دقة هذا الانجاز ومدى بلوغ المعيب الصفري لذا يتطلب اولاً قبل بلوغ هذه المرحلة مراجعة الخطط وخطوات البدء بانجاز المهام قبل تقديم المخرجات النهائية

2- افحص (Check) : خلال وبعد الانجاز يستوجب على فريق التحسين تحليل البيانات والمعلومات المستوحاة من النتائج المتحققة بدءاً بتنفيذ الخطوة الاولى وتدقيق الاهداف المتحققة ومدى تطابقها مع الخطط الموضوعة ، مما يوفر فرصة وضع خطط أفضل في حالة عدم تحقيق الاهداف المرسومة بشكل تام ، او بروز فرصة لإجراء التحسينات على النتائج المتحققة اعتماداً على خبرة فريق العمل او مقترحات العاملين ذوي العلاقة ، مع الإشارة الى ضرورة ايقاف المهمة والنشاط بالكامل في حالة ظهور انحراف لا يمكن علاجه انياً ،ومن ثم وضع خطط ادق واعادة المراحل الاخرى وباستمرار .

4- نفذ (Act): بعد تدقيق المخطط بالمنفذ وتحديد النتائج المتحققة بدقة، يستوجب على فريق العمل توثيق البيانات والمعلومات الخاصة بهذه النتائج، وإذا ما دعت النتائج الى التصحيح وتعديل بعض الخطوات او المراحل فان ذلك مدعاة لتحقيق الافضل .ومن الجدير بالذكر بان توثيق الانحرافات ان وجدت وبدقة ضرورة ملحة من اجل الاستفادة منها وعدم تكرار ذلك الخطأ في المرة القادمة ليتحقق مبدأ اداء العمل الصحيح في كل مرة بعد اكتشاف الخطأ وعند اداء العمل بدقة في المرة الاولى ،فان الافكار والمقترحات يمكن لها بذات الوقت ان تحقق التحسين في المرة القادمة . واتساقاً مع ما تقدم لابد من الإشارة الى ان التحسين المستمر ليس له نهاية او هدف محدد ينتهي عنده التحسين المستهدف :فهو غاية الافضل والاجود والاحسن باستمرار واذا تحقق الهدف لدى المنظمة فان ذلك مدعاة لتكرار التحسين المستمر لديها فما يتحقق اليوم يستوجب ان يكون افضل من امس وما متحقق غداً لابد ان يكون اجود من اليوم .اما تطبيق التحسين المستمر فانه يتجسد في المجالات الاتية :

- 1- الارتقاء باستمرار بجودة المخرجات . 5- تحقق دورة الانتاج الفضلى كلما امكن ذلك .
- 2- التعزيز الدائم لمصلحة الزبون . 6- زيادة ربحية الخط الانتاجي .
- 3- الاستمرار بتخفيض اجمالي الكلف كافة 7- تخفض الخزين غير الضروري .
- 4- زيادة الانتاجية وتحسينها باستمرار 8- خلق ثقافة التحسين المستمر والمحافظة عليها .

### المبحث الثالث: الميزة التنافسية المستدامة / تأطير مفاهيمي

أولاً: مفهوم الميزة التنافسية: يرجع الباحثون البدايات الأولى لظهور مفهوم الميزة التنافسية كمصطلح الى نهاية اربعينات القرن الماضي اذ عرضه (Chambrlin) عام 1939 ، وفي عام 1959 تناوله (Selznik) عندما ربط بين الميزة بالقدرة ، ليتوالى استخدام المصطلح فيما بعد وليتسع تناوله ، وقد لفت الانظار الى عرضه ذات الباحث عام 1985 وقد اولى هذا الباحث المزيد من الاهمية لهذا المصطلح لإيمانه المطلق بأهميته في تحقيق النجاح المنشود للمنظمات الساعية الى التفوق ( Harvey,1997, 55 ) . وقد تناول العديد من الباحثين وذوي الاختصاص مفهوم الميزة التنافسية الا اننا نرى بان الانطلاق من وجهة نظر (porter 1989) (17) , تعد محاولة جادة لتوضيح مضامين هذا الموضوع باعتباره قد وجه نحوه العديد من الدراسات والابحاث باتجاه هذا الموضوع ،اذ يصف الميزة التنافسية بانها اداة بيد المنظمات تبرز بمجرد توصلها الى اكتشاف او اعتماد طرق واساليب جديدة اكثر فاعلية من منافسيها في ذات القطاع ، وعلى وجه التحديد عندما تتمكن من تجسيد وتطبيق هذا الاكتشاف ميدانيا بتفوق .ونرى بان porter يشير الى ان تحقيق الابداع بمفهومه الشامل والواسع يمكن المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها وادامتها باعتبارها العنصر الالم في استمرار المنظمة في التفوق وليس النجاح فحسب، ويشير (Heizer &Render 2001,97) للميزة التنافسية كتعبير عن امتلاك المنظمة ميزة متفردة عن الاخرين بما يمكن من تفوقها وتميزها عن منافسيها وبشكل افضل. وبذات الاتجاه ينظر (Evans,1997,305) الى الميزة التنافسية كونها تعبير عن قدرة المنظمة على تحقيق التفوق على منافسيها عبر تقديم قيمة افضل للزبون ومن خلال طرق عديدة يمكنها التفوق على منافسيها، كالسعر المناسب والجودة العالية وتحديد واختراق اسواق جديدة فضلاً عن الاستجابة السريعة لطلبات الزبائن المتغيرة، فيما يشير (Krajwiski & Ritzman ,2005,83) للميزة التنافسية باعتبارها ترجمة لحاجات السوق واهداف المنظمة فضلاً عن الجهود الوظيفية المبذولة بين التسويق و العمليات والقابليات المرغوبة فيها من قبل زبائنها. وبذات الاتجاه يوضح (Schroedar ,2010,13) بانها مقاييس كمية قابلة للتطبيق والنتائج المطلوب تحقيقها في الامدين القصير والبعيد لوظيفة الانتاج والعمليات بما يؤدي الى بلوغ اهداف المنظمة.ويرى الباحث بان الميزة التنافسية تعد اداة الابداع والتميز وتفرد المنظمة عن منافسيها من خلال حسن استثمارها لمواردها النادرة وبما يحقق قيمة مضافة باستمرار.

ثانيا أهمية الميزة التنافسية : تبرز أهمية الميزة التنافسية من خلال ماتحققه المنظمة التي تعتمد من ايجابيات عديدة تعد الاداة المحفزة نحو تطويرها من اجل استمرارها بتفوق. وتتمثل هذه الاهمية بالاتي(Czepilc,1992,2) (Lynch,2003,195) .

1-تعد الميزة التنافسية مؤشرا نحو قدرة المنظمة على امتلاك موقع ريادي في سوق شديدة المنافسة .

2-تعد محور عمل المنظمات اذ من خلال تبني الميزة التنافسية يمكن ان تصاغ الاستراتيجيات بميزة تنافسية مناسبة

3-تعد السلاح الاقوى بيد المنظمة لمواجهة منافسيها الحاليين والمحتملين.

4-تعد الميزة التنافسية ركن اساسي في دراسة الادارة الاستراتيجية مما جعلها البعض مرادفة للإدارة .

5-تعد معياراً أساسياً لنجاح المنظمة عن غيرها من المنظمات في ذات القطاع .

ثالثا: ماهية الميزة التنافسية المستدامة

1- مفهوم الميزة التنافسية المستدامة : طرح مصطلح الاستدامة في نهاية ثمانينات القرن الماضي ،وتبلور هذا المفهوم بشكل اكبر بعدما حدد تعريف خاص به من قبل اللجنة العالمية للبيئة التابعة للأمم المتحدة وتحديداً عام 1987 مشيراً الى الاستدامة باعتبارها مفهوم يعبر عن التطور المستمر للموارد فضلاً عن المحافظة عليها لمواجهة الاحتياجات الحالية ، لتتلاحق بعد ذلك الاهتمامات والتوجهات نحو هذا المفهوم دون التأثير في الفرص ليعبر عنه (Preston,2001,26) باعتباره تحسين جودة الحياة وبما يمكن ويضمن القدرة على الدعم البيئي، اما (Kotler &Armstrong,2007,634) فقد اتفقا على ان الاستدامة تتمثل باستراتيجيات التحسين من اجل استدامة الميزة التنافسية مما يوجب على المنظمة المحافظة على مكانتها بدءاً بتميز الاداء المتضمن هذا الموقع التنافسي وهو انعكاس للقدرة الذاتية للمنظمة والانطلاقة الحقيقية لتميزها ،فالتميز يستوجب ان يبدأ من داخل المنظمة ، مع الاشارة الى ان التمييز لا يتوقف على المنتجات المتميزة بل يتعدى ذلك الى كل الجوانب التنظيمية ،ليكون هناك موقع تنافسي للمنظمة بين المنظمات العاملة في ذات القطاع والمجال ، وللوقوف على حقيقة ذلك ، لابد من مقارنة المنظمة بين ادائها واداء المنظمات المنافسة، ومن اجل ان تكون المنظمة فعلاً الافضل لابد لها من تحقيق الميزة التنافسية المناسبة عبر تطبيق استراتيجيات

تضيف قيمة للزبون وتقدم مخرجات صديقة للبيئة وبعيدة عن منال المنافسين الجدد والحاليين في المدى القريب، فضلاً عما سبق فإن المنظمات الساعية الى استدامة ميزتها التنافسية يستوجب عليها الاعتراف بانها تواجه منافسة واسعة وغير محددة المعالم والاتجاهات مما يستوجب عليها ان تعتمد استراتيجية تنافسية اساسها التمييز في الاداء ليكون المعيار اكثر منافسة وتركيزاً وتحت تصرف المنظمة لان الاداء يمكن التحكم به الى حد ما باعتباره معبر عن قدرات المنظمة الداخلية، ولم يعد كافياً في ظل تراحم المنظمات المعاصرة على النجاح والاستمرار بتحقيق الميزة التنافسية إذ ان استدامة التفوق التنافسي يتم من خلال امتلاك ميزة تنافسية افضل من الاخرين وهو الان الخيار الاول للمنظمات الساعية الى التفوق والتميز باستمرار اخذين بنظر الاعتبار الاهتمام بالبيئة والمحافظة على مواردها للاجيال القادمة. وفي هذا المجال تشير (عيناتي، 2003، 9) الى ان الميزة التنافسية المستدامة تستوجب توفر المتطلبات الاتية :

1- امتلاك اسس التنافس، وتعد الموارد فضلاً عن القدرات التنافسية من اهم اركان بناء ميزة تنافسية سلبية واستدامتها في اسواقها ، وتتمثل هذه الاصول والموارد والقدرات التنافسية بامتلاك مهارات متميزة في تصميم وتصنيع منتجات مميزة ذات قيمة للمستهلك فضلاً عن توفر قدرات المنظمة لتحقيق التميز ومن ثم التنافس بقوة .

2- الاختيار السليم لميدان التنافس، ويمثل قدرة المنظمة على تحديد المنتجات التي تقدمها والاسواق التي تخترقها من اجل التنافس بمتطلبات تحقق الاستدامة عبر تسخير وتوظيف قدراتها في المكان والمنتجات والزمان المناسب.

3- اسلوب التنافس، تبني ميزة تنافسية محددة والسعي الجاد نحو استدامتها يتوقف بشكل كبير على الاستدامة التي تتبناها المنظمة مما يستوجب معه تحديد الخيارات الاستراتيجية المناسبة لقدراتها كميزة تنافسية مستهدفة وأحد الارقان المهمة لبلوغ الميزة التنافسية المستدامة . ومع اتساع شدة المنافسة ودخول منافسين جدد استوجب على المنظمات الساعية الى البقاء والاستمرار انتهاز توجه بيئي مختلف في مسار انشطتها وعملياتها وتحقيق اهدافها ، بما يمكنها من الاستدامة والاستمرار لميزتها التنافسية ، لتكون الميزة التنافسية المستدامة هي خيار المنظمات المعاصرة من اجل الاستمرار وبفوق وافضل من المنافسين وليكون التطوير المعتمد من قبل المنظمة لتحقيق هدفين في ذات الوقت يتمثل الاول في دعم واسناد البيئة ،والاخر توليد القيمة المضافة لتحقيق الاهتمامات بهذا المصطلح باعتباره احد التوجهات المهمة في مجال



التخطيط الاستراتيجي لبلوغ اهداف المنظمة مع التأكيد على تطوير وإدامة الميزة التنافسية المعتمدة من قبل المنظمة في بيئتها التنافسية بما يحقق لها البقاء والاستمرار بتفوق بعيداً عن مزاحمة الاطراف ذات العلاقة كأداة ذات تأثير في نجاح المنظمة على المدى البعيد والاستجابة لمتطلبات المفروضة من بيئة اعمالها في المدى القريب. يتضح مما تقدم بان هناك من يمثل الاستدامة بقدرة المنظمة على النجاح كمسؤولية اجتماعية واسهامها في تحسين البيئة والمحافظة عليها من خلال تقديم منتجات صديقة للبيئة والحفاظ على الحاجات المستقبلية للأجيال القادمة و تلبية طلبات الزبائن ورغباتهم المتجددة ،الا انها في ذات الوقت فان الاستدامة تعبر عن مضمونها ومحتواها كاستراتيجية تتبناها المنظمات المعاصرة من اجل تحقيق التفرد والابداع لامتلاك ميزة تنافسية مناسبة لقدرات المنظمة وامكاناتها الداخلية والقادرة على الاستجابة لمتطلبات واحتياجات المستفيدين في البيئة الخارجية باستمرار.

2- اهمية الميزة التنافسية المستدامة: يؤكد (Hill,2009,209) على ان اهمية الميزة التنافسية المستدامة تتمحور حول الاتي :-

أ-تمثل الميزة التنافسية المستدامة مؤشرا لقدرات المنظمة من خلال حصولها على موقع ريادي وامتلاكها حصة سوقية اكبر من منافسيها وقدرتها للاحتفاظ بزبائنها الحاليين وجذب المزيد من الزبائن .

ب- يمكن للمنظمة من خلال ميزتها التنافسية مواجهة تحديات السوق والمنافسين، ويتم ذلك عبر تطوير المنظمة لقدراتها باستمرار، لتكون اكثر قابلية على استثمار اشباه الفرص.

ج- تمثل الميزة التنافسية المؤشر الاكثر دقة في تحديد النجاح من خلال تفردا لايانها المطلق بان اداء اليوم يجب ان يكون افضل من امس وانجاز الغد افضل من ما نفذ اليوم .  
رابعا: خصائص الميزة التنافسية المستدامة: يوضح (الغالبي وادريس،،2009,39) ان بلوغ الميزة التنافسية واستدامتها يتطلب تبني الخصائص بالاتي :

1-استمرارية الميزة التنافسية من خلال استدامتها عبر تمكن المنظمة من بلوغ السبق على منافسيها على المدى البعيد الممثل للتفوق ، و ليس النجاح الخاص بالمدى القصير .

2-نسبية الميزة التنافسية ، مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الخاصية تجعل فهم الميزات في اطار مطلق يصعب تحقيقه من قبل المنافسين.

3- تجدد الميزة التنافسية ،اي يجب السعي الجاد من قبل المنظمة نحو تطوير الميزة التنافسية وتجديد وتحسين مخرجاتها على وفق متغيرات البيئة الخارجية من جهة وامكانات وقدرات وموارد

المنظمة من جهة اخرى. 4- مرونة الميزة التنافسية ، يستوجب ان تصيف الميزة

الخاصة بالمنظمة بالمرونة المناسبة من اجل اجراء المبادلات بين المزايا التنافسية احدها بأخرى لا تقل نجاحا وتميزاً عن سابقتها بسهولة ويسر وعلى وفق التغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية او تحسين وزيادة قدرات المنظمة .

5-تناسبها للأهداف والنتائج ،لابد للميزة التنافسية ان تكون مناسبة اثناء استخدامها لبلوغ الاهداف والنتائج التي تسعى المنظمة نحو تحقيقها في الامدين البعيد والقريب .

خامسا: استراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة: تناول العديد من الباحثين وذوي الاختصاص الميزة التنافسية المستدامة بالدراسة والتحليل الا ان معظم الدراسات تمحورت حول كل من استراتيجيات قيادة الكلفة، التميز، التركيز التي تبناها (Porter 1991,97) واعتمدت من قبل العديد من الباحثين منهم (Heizer & Render, 2001,123) (Krajwisk & Ritzman ) (2005,89), ويذهب الباحث مع هذا التوجه لتطبيقها بشكل واضح واعتمادها من قبل العديد من المنظمات وتحقيقها النجاح في اكثر من قطاع على المستوى الخدمي والصناعي على حد سواء، ونعرضها تباعا على وفق الاتي:

1-استراتيجية قيادة الكلفة: تتمحور استراتيجية قيادة الكلفة حول تخفيض تكاليف المنتجات الى ادنى حد ممكن دون التأثير في معدلات الانتاجية او مستويات الجودة ، ويمكن تحقيق ذلك من خلال ارتفاع مستويات الخبرة لدى العاملين كافة فضلاً عن ارتفاع مستويات التعلم ليكون الاستثمار الافضل لموارد المنظمة المتاحة على افضل وجه كركن اساس لبلوغ هذه الاستراتيجية ، فضلاً عن التأكيد على الكفاءة الانتاجية التي تحقق المستويات العليا للانتاجية بأدنى التكاليف . وتسخير الإمكانيات التصنيعية والآلات والمعدات ذات القدرات العالية والعمل باستمرار على خفض الكلف كلما امكن ذلك سواءً على مستوى الانتاج او النفقات او الاعلان او خدمات ما بعد البيع بما يحقق للمنظمة قدرات تنافسية متميزة وافضل من المنافسين كلما كانت كلفها الادنى قياساً بالأخرين (Macmillan & Tampoe,2000,131). يرى الباحث ورغم ان قيادة الكلفة تبدو سهلة المنال ،الا انها تتطلب قدرة فائقة على تحقيق الكلفة الادنى وخاصة غير المنظورة ،اذ ان السيطرة على كلف الجودة تعد الخيار الاصعب والادق لقيادة الكلفة وسط المنافسين المتزايدين

2-استراتيجية التمييز: ترتكز هذه الاستراتيجية على تقديم المنظمة مخرجات متميزة عما يقدمه المنافسون من منتجات، وبالتالي تلبية حاجات ورغبات الزبائن بأسلوب وطريقة فريدة ومتميزة كمنتجات مبدعة وبجودة عالية من خلال ادخال التمييز على خطوط الانتاج القائمة دون الاخلال

او التخلي عن ما معتمد في الخطوط الانتاجية للمنظمات المتميزة والمعاصرة ،ومن اجل تحقيق هذه الاستراتيجية لابد من ايلاء الاهتمام الجاد بالجودة اولا لتمكين المنظمة من التمييز على منافسيها بالجودة وبعيداً عن المنافسة بالأسعار(Krajwiski & et al,2013, 217) . ويرى (Wheelen & Hunger,2008,214) اختلاف المنظمات فيما بينها في استراتيجية التمييز وحسب قدراتها وامكاناتها الداخلية ، فهناك من يقدم قيمة فريدة للمنتج او معالم متميزة او سرعة في تقديم خدمات ما بعد البيع ،وهناك من يضع اسعار اعلى على المنتجات المتميزة لتحقيق عوائد مناسبة للخصائص المميزة ، كما توفر العلامة التجارية للزبون الثقة بمنتجات المنظمة واقتناءها باستمرار دون عناء البحث عن المنتجات البديلة ،وهذا ما توفره العلامة التجارية المميزة ليركز الزبون على الخصائص الاخرى غير السعريّة التي توفر للزبون الابهي والاسعاد جراء اقتناء المنتج او دفع سعر اعلى مقابل منتجات فريدة ومتميزة تعد مصدر تفاخر وتباهي لفئة محددة من الزبائن. يتضح للباحث بانه اذا كانت استراتيجية التمييز توفر للمنظمة التفرد عن منافسيها، الا انه يستوجب عليها عدم النظر الى التمييز في قيادة الكلفة ان تكون على حساب جودة متميزة التي تعد حواجز امام الداخلين الجدد نظرا لارتباط التمييز بالسمعة والعلامة التجارية للمنظمة المتميزة ،خاصة وان التمييز يأتي من خلال قدرة المنظمة على ان تكون متفوقة على منافسيها في اذهان زبائنها وفي السوق سواء اقدمت منتجات جديدة او مكملة وهنا يجب تركيز المنظمة التي تتبنى هذه الاستراتيجية على مواردها النادرة ونقاط قوتها التي يصعب على المنافسين مجاراتها و تقليدها.

3- استراتيجية التركيز: تقوم هذه الاستراتيجية على اساس اختيار مجال تنافسي محدد من اجل التركيز على منتج أو عدد محدد من المنتجات (السلع اوالخدمات) المتشابهة جداً او التركيز على جزء من السوق المستهدف وتركيز أنشطة المنظمة على هذا الجزء اعتماداً، اما على قيادة الكلفة او التميز داخل قطاع سوقي مستهدف، لتكون كل من المتطلبات التنظيمية والقدرات والمهارات والموارد المتاحة ركناً اساسياً لنجاح هذه الاستراتيجية من خلال استثمارها بدقة عالية(Macmillan & Tampose,2000,132). يتأثر مما تقدم بانه يمكن للمنظمة تحقيق استراتيجية التركيز من خلال اشباع حاجات معينة لفئة محددة من الزبائن او التركيز على قطاع سوقي محدد او عدد محدد من الخطوط الانتاجية ، او الاسواق الجغرافية المستهدفة والمحددة

بدقة، ويمكن للمنظمة بلوغ ذلك من خلال تمييز منتجاتها او عبر قيادة الكلفة في هذه المجالات  
اذ ان التركيز على الكلف يستهدف شريحة محددة من الزبائن او الاسواق او المناطق الجغرافية

المبحث الرابع: وصف وتحليل متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها

اولاً : وصف مجال الدراسة والافراد المبحوثين: اجريت الدراسة في شركة كارفور التي تمثل  
محلات كارفور شراكة بين ماجد الفطيم احدي اكبر سلاسل المتاجر الفرنسية الضخمة في  
العالم. تؤكد كارفور على نيل رضى واعجاب زبائنها من خلال توفير قيمة مضافة واسعار مناسبة  
لاكثر من ( 100.000 ) منتجاً ويمكن للمتسوقين شراء جميع المواد على اختلاف انواعها  
واحجامها ، سواء كانت الكترونيات منزلية او فواكه طازجة مستوردة من شتى انحاء العالم او  
المنتجات المحلية المتوفرة وفي مكان واحد ،فضلا عن المنتجات الخاصة بها والتي تحمل ماركتها  
التجارية . مايميز اسواق كارفور ما يلي : توفر جميع المنتجات المتنوعة في مكان واحد مع  
الحفاظ على سهولة التسوق ومن خلال توفير مساحات واسعة لسهولة التسوق لمنتجات  
مختلفة، مساحات ضخمة للانتظار المجاني للسيارات، افضل انواع المنتجات وباقل الاسعار،  
بالاضافة الى تدريب المهارات الشابة لموائمة احدث طرق الادارة بهدف الوصول الى المعايير  
العالمية للجودة والوصول الى افضل مستوى للخدمة في مجال الاسواق الكبيرة.وتعد محلات  
كارفور ثاني اكبر شركة لتجارة التجزئة في العالم، وتوفر للمتسوقين نفس الجودة والتنوع والقيمة  
التي جعلت من هذه العلامة التجارية اسماً متداولاً ومألوفاً لدى ملايين العائلات والافراد في كافة  
انحاء العالم.واتساقاً مع توجهات الشركة وتوسعها في مختلف انحاء العالم، افتتح في كانون  
الثاني عام 2012 اول موقع تجاري لكارفور في اربيل لتقديم ذات المنتجات المعروضة في  
مختلف فروعها المنتشرة في انحاء العالم.اما اسواق كارفور في محافظة دهوك فقد افتتحت في  
2015/6/26 لتكون اضافة نوعية في عالم التسوق على مستوى الاقليم وفرصة تجارية للشركة  
لتقديم المنتجات بالأسعار التنافسية في محافظتي اربيل ودهوك.وتقدم الشركة باستمرار احدث  
الاساليب الريادية في مجال التسوق وحسب طلبات الزبائن في موقعها الرئيسي مما جعلها  
لتكون الاسواق الاكثر اقبالاً من قبل ابناء المحافظة والاقضية والنواحي التابعة لها. اما بالنسبة  
للأفراد المبحوثين فان الدراسة ركزت على مسؤولي و مروجي المبيعات لاملاكهم المعلومات  
التنفيذية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة الى جانب استمارة الاستبانة والمقابلة والملاحظة  
والمشاهدة فضلاً عن الاستئناس بآراء الزبائن الدائمين للشركة ومبررات تسوقهم المستمر على

وفق الحقائق من مصدر الاقتناع بإيجابيات المنظمة المبحوثة بعيداً عن الآراء الرسمية التي تذهب باتجاه الاستراتيجيات والأهداف المرسومة .

ثانياً: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة : يعرض الجدول (1) الملحق(1) وصف وتشخيص عناصر التحسين المستمر الممثلة بدورة Deming (خطط، انجز، افحص، نفذ) والميزة التنافسية المستدامة الخاصة باستراتيجيات قيادة الكلفة والتميز والتركيز، باعتماد التكرارات والنسب المئوية والاطراف الحسابية والانحرافات المعيارية وعلى وفق الاتي

أ- عناصر التحسين المستمر

1- التخطيط Plan : يتفق (90%) من الافراد المبحوثين ان الشركة تختار بدقة المجال المطلوب تحسينه وفق قواعد محددة وبوسط حسابي وانحراف معياري للعنصر (1)(4,6) (0.5) على التوالي ،وبذات القيمة اتفق المبحوثون حول تبني الشركة اهداف وخطط للتحسين قابلة للقياس وبوسط حسابي وانحراف للعنصر (4)(4.1) (5.5) على التوالي. فيما اتفق (80%) من المجيبين على ان الشركة تحدد اهداف وفوائد وكلف التحسين قبل اجراءه ، وان التحسينات المستمرة تجري على مخرجات الشركة وفق خطط دقيقة وبوسط حسابي وانحراف معياري للعنصرين (3)(x5) بلغ (4.1) (4.1)،(0.55) (0.55) على التوالي. فيما بلغت نسبة (2) (70%) الخاص بتخطيط الشركة للنشاط المحسن باستخدام ادوات التحسين المستمر بوسط حسابي وانحراف معياري (8) (4.8) (1.4)تواليا.

2- الانجاز Do: يؤشر (90%) من المبحوثين ان الادارة تتابع باستمرار تطوير المهمة والنشاط اثناء التنفيذ، وان عاملي الشركة ينفذون مهامهم على وفق الخطط الموضوعة مسبقاً، وبوسط حسابي وانحراف معياري للعنصرين (7)(x9) (4.5) (4.6) و(0.51) (0.5) على التوالي. وبذات الاتجاه يتفق (80%) من المجيبين على ان هناك فرق عمل في الشركة تنجز خطط التحسين بدقة ،وان ادارة الشركة تؤكد على الانجاز السليم للمهام واجراء التحسينات المستمرة عليها وبوسط حسابي وانحراف معياري للعنصرين (10)(x10) و (6)(4.5) (4.1) و(0.57) (0.55) على التوالي. وجاء العنصر (8)(x8) بادنى نسبة اتفاق والبالغة (70%) وتعبّر عن تدوين الادارة المعلومات الخاصة بتنفيذ التحسين لتطويره وبوسط حسابي وانحراف معياري لذات العنصر (2) (4.2) (0.55) على التوالي .

3- الفحص Check : تؤشر معطيات الجدول (1 ملحق 1) اتفاق (90%) من المبحوثين ان هناك تدقيق مستمر للاهداف المتحققة للتحسين المستمر، وان هناك مقارنة تجري باستمرار للاهداف المتحققة مع الخطط الموضوعة وبوسط حسابي وانحراف معياري بلغ(7) (4.8) و(0.51) (0.52) للعنصرين (12) (x12) و (13) (x13) على التوالي.

وبذات الاتجاه جاءت اجابات (80%) من المبحوثين باعتماد الشركة مؤشرات الفحص العالمية بتحسين جودة مخرجاتها وبوسط حسابي وانحراف معياري للعنصر (14x) (4.5) (5.4) فيما جاءت نسبة الاتفاق الاقل للعنصرين (11x) و (15x) (60%) والتي تؤكد على ان خطوات التنفيذ تفحص اول بأول في الشركة المبحوثة لكشف الخطأ قبل وقوعه، وان عاملي الشركة يفحصون باستمرار كافة خطوات مهامهم بدقة ، وبوسط حسابي وانحراف معياري للعنصرين اعلاه (3.8) (4) و(0.72) (0.79) على التوالي مما يؤشر تجانس الاجابات.

4- التنفيذ السليم Act: يتضح من نتائج الجدول (1 ملحق 1) ان (90%) من المبحوثين يؤكدون على اجراء التعديلات اللازمة على مهام الشركة لتحقيق التحسين المستمر والخاصة بالعنصر (18x)، ويشير (80%) من المبحوثين ان الخطأ يعدل ويمنع وقوعه لاحقاً عند تنفيذه من خلال اعتماد الشركة الاسس العلمية الانية. ويتفق (60%) من السادة المجيبين على ان عاملو الشركة يصححون الخطأ حيثما ظهر ومهما كان صغيراً قبل التنفيذ، وان هناك تعديل للمهام والنشاطات التي تحتاج الى التحسين باستمرار وللعنصر (16x) و(17x) ، فيما جاءت اجابات (50%) من المبحوثين مؤكدة على امتلاك الشركة القدرة على تصحيح الخطأ وتحسين معالجته فوراً وتنفيذه وبلغ الوسط الحسابي للعناصر (16x) (17x) (18x) (19x) (20x) (3.5) (3.8) (4.4) (3.2) (4.1) وانحراف معياري لذات العناصر (0.72) (1.14) (0.55) (1) (0.55) على التوالي .

وبموجب ماتقدم من وصف وتشخيص عناصر التحسين المستمر ،الجدول(1) يتأشر وجود فروقات ذات دلالة معنوية في اجابات المبحوثين نحو عناصر التحسين المستمر مما يؤكد قبول الفرضية الفرعية الاولى المتفرعة عن الفرضية الرئيسية الاولى التي تنص على وجود فروقات ذات دلالة معنوية في الاجابات تجاه عناصر التحسين المستمر.

1- الميزة التنافسية المستدامة :استراتيجية قيادة الكلفة: تؤكد اراء كافة المجيبين على ان الشركة تولي اهتماما كبيرا بزيادة انتاجية العاملين لتقليل التكاليف دون الاضرار بالبيئة وبوسط حسابي وانحراف معياري للعنصر (22x) (4.5) (5.7) على التوالي . فيما أشر (80%) من المبحوثين ان الشركة تراقب باستمرار كافة النفقات لتخفيضها باستمرار وبوسط حسابي وانحراف معياري للعنصر (23x) (3.1) (0.55) على التوالي . اما (60%) من السادة المجيبين فقد أتفقوا على اعتماد الشركة تقنيات الحجم الكبير والاستثمار الامثل لمواردها ، وان الشركة تتبنى تقليد المنتجات المنافسة لتوفير تكاليف الابتكار، وان الشركة تعتمد الحصول على مزايا سعرية

من تجهيزها لتخفيض التكاليف مع المحافظة على الموارد وللعناصر (24) (x25) (x21) وبوسط حسابي (3.6) (3.7) (3.3) وانحراف معياري (0.81) (0.76) (1.2).

2- استراتيجيات التمييز: يشير (90%) من المجيبين الى ان الشركة تمتلك اجهزة فحص ورقابة دقيقة تمنع الاضرار بالبيئة والانسان وبوسط حسابي وانحراف معياري للعنصر (x29) (3,3) و(0.89) على التوالي. واتفق (80%) من المبحوثين ان الشركة تقدم منتجات غير ضارة تحقق الاحتفاظ بالزبون وكسب زبائن جدد، وان الشركة تدخل باستمرار اسواق جديدة يصعب على المنافسين بلوغها ، بوسط حسابي للعنصر (x27)، (x28) (3.6) (4) وانحراف معياري (0.68) (0.55) . لذات العنصرين، فيما اتفق (60%) من المبحوثين ان الشركة تقدم باستمرار منتجات صديقة للبيئة بابعاد وتقنيات متميزة عن المنافسين للعنصر (x30) بوسط حسابي (3.7) وانحراف معياري (1.36) .

3- استراتيجية التركيز: يؤثر العنصر (x33) اتفاق (90%) من المبحوثين على ان فعالية أنشطة الشركة تزداد لسوق محدد عند اختراقها اسواق مستهدفة بمنتجات نظيفة، واتفق (80%) من المجيبين على ان الشركة تمتلك قدرة السيطرة على التكاليف عند خدمة زبائن محددين والحفاظ على البيئة وبلغ الوسط الحسابي للعنصرين (x32) و (x33) (3.5) و(4.8) والانحراف المعياري (0.50) (0.96) وبذات الاتجاه اتفق (70%) على اعتماد الشركة فلسفة للتفوق من خلال اختراق سوق محدد بوسط حسابي وانحراف معياري للعنصر (x31) (3.9) (0.96) على التوالي .

فيما اتفق (60%) من السادة المجيبين على ان جهود الشركة تركز على تسويق منتجات نظيفة لسوق محدد وبوسط حسابي وانحراف معياري للعنصر (x34) (3.9) (0.69) على التوالي، وكانت النسبة الاقل بالنسبة للاتفاق خاصة بالعنصر (x35) اذ اشرت اتفاق (50%) فقط من المبحوثين حول امتلاك الشركة قدرة متميزة عند اختراقها سوق محدد ومستهدف وبمنتجات غير ضارة وبوسط حسابي وانحراف معياري (3.9) و (1.1) على التوالي.

وتأسيسا على ما تقدم من نتائج الجدول (2) يتضح وجود فروقات ذات دلالة معنوية في اجابات المبحوثين نحو استراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة، ليؤشرك ذلك قبول الفرضية الفرعية الثانية المتفرعة عن الفرضية الرئيسية الاولى والتي تنص على وجود فروقات ذات دلالة معنوية في اجابات المبحوثين تجاه استراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة .

وبموجب ما تقدم من نتائج وصف وتشخيص كل من عناصر التحسين المستمر واستراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة، يتأثر اختلاف اجابات المبحوثين نحو متغيرات الدراسة الحالية مما يؤكد قبول فرضية الدراسة الرئيسية الاولى والتي تنص على وجود فروقات ذات دلالة معنوية في اجابات الافراد المبحوثين تجاه متغيرات الدراسة.

ج-الاهمية الترتيبية لتشخيص متغيرات الدراسة: لغرض تحديد الاهمية الترتيبية لمتغيرات الدراسة على وفق اراء المبحوثين ،لابد من الاستناد الى متوسط الاجابات وقيم الوسط الحسابي لمتوسطات العبارات ذات الصلة بكل بعد من ابعاد الدراسة ، اذ توضح تلك النتائج ان كل عنصر من عناصر التحسين المستمر وكل استراتيجية للميزة التنافسية المستدامة ذو اهمية جيدة، وبموجب اراء عينة الدراسة والبالغة (78%) و(73.7%) على التوالي والمؤشر الكلي للاوساط الحسابية لهما (4.24) و(3.87) على التوالي. اما الاهمية الترتيبية لابعاد متغيرات الدراسة، فيمكن تحديدها على وفق الاتي:

1-الاهمية الترتيبية لعناصر التحسين المستمر: جاءت عناصر التحسين المستمر بمراتب مختلفة في اهميتها الترتيبية واعتمادا على اراء المبحوثين وكما مؤشر في الجدول (1)فقد جاء عنصر التخطيط بالمرتبة الاولى من حيث الاهمية وبوسط حسابي بلغ(4.4)،فيما جاء الانجاز بالمرتبة الثانية من حيث الاهمية بوسط حسابي (4.38)، فيما جاء كل من الفحص والتنفيذ بالمرتبة الثالثة والرابعة من حيث الاهمية وبوسط حسابي (4.36)و(3.8) على التوالي. لتوضح هذه النتائج اختلاف الاهمية الترتيبية لعناصر التحسين المستمر في المنظمة المبحوثة ،مما يؤكد قبول الفرضية الفرعية الاولى والمتفرعة من فرضية الدراسة الرئيسية الثانية والتي تشير الى(تختلف الاهمية الترتيبية لعناصر التحسين المستمر باختلاف طبيعة الاعتماد عليها من قبل المنظمة المبحوثة).

جدول(1) الاهمية الترتيبية لعناصر التحسين المستمر

ت	العناصر	الاتفاق والاتفاق بشدة %	الوسط الحسابي	الترتيب
1	التخطيط	84	4.4	الاول
2	الانجاز	82	4.38	الثاني
3	الفحص والتقييم	76	4.36	الثالث
4	التنفيذ	70	3.8	الرابع
	المعدل العام	78%	4.24	



2- الأهمية الترتيبية لاستراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة: يوضح الجدول (2) الأهمية الترتيبية لاستراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة حسب آراء الأفراد المبحوثين، إذ جاءت استراتيجية التركيز بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية وبوسط حسابي بلغ (4) وتلتها استراتيجية التمييز وبوسط حسابي بلغ (3.96)، واحتلت استراتيجية قيادة الكلفة المرتبة الثالثة من حيث الأهمية الترتيبية وبوسط حسابي (3.64). لتؤشر هذه النتائج اختلاف الأهمية الترتيبية لاستراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة في المنظمة المبحوثة، وبذلك تقبل الفرضية الفرعية الثانية من فرضية الدراسة الرئيسية الثانية التي تشير إلى (تختلف الأهمية الترتيبية لاستراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة باختلاف طبيعة الاعتماد عليها من قبل المنظمة المبحوثة).

جدول (2) الأهمية الترتيبية لاستراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة

ت	الاستراتيجيات	الاتفاق والاتفاق بشدة %	الوسط الحسابي	الترتيب
1	قيادة الكلفة	72	3.64	الثالث
2	التمييز	74	3.96	الثاني
3	التركيز	75	4	الأول
	المعدل العام	73.7	3.87	

واعتماداً على نتائج التحليل للجدولين (1) و(2) يتضح أن عناصر التحسين المستمر تتقدم إجمالاً على استراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة إجمالاً من حيث الأهمية الترتيبية بأوساط حسابية متباينة، إذ بلغ الوسط الحسابي للتحسين المستمر (4.24)، فيما بلغ الوسط الحسابي للميزة التنافسية المستدامة (3.87)، وعليه تقبل الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على (تختلف الأهمية الترتيبية لمتغيرات الدراسة باختلاف طبيعة الاعتماد عليها من قبل المنظمة المبحوثة). يتضح من العرض السابق لمتغيرات الدراسة ما يلي:

- 1- إيلاء الشركة اهتمام كبير بالتخطيط للمهام والنشاطات قبل تنفيذها كشركة رائدة في مجال التسويق على المستوى العالمي وهذا ما تأكد لدينا أثناء مقابلة عدد من الأفراد ذوي الخبرة والدراية بتوجهات الشركة واستراتيجياتها الأساسية.
- 2- أن الشركة تنفذ ما مخطط بشكل سليم ودقيق من أجل أداء العمل الصحيح منذ الوهلة الأولى كشركة عالمية لديها قواعدها وأسسها العلمية في تطبيق الخطط الموضوعة بدقة من أجل عدم تحمل تكاليف التعديل والتصحيح.

3- لدى الشركة امكانات كبيرة في تدقيق الانشطة اول بأول وبعتماد خبرات ادارتها ووكلائها الا ان العنصر (x15) اشر نسبة الاتفاق الادنى والخاصة بدور العاملين في فحص خطوات العمل بدقة ، وهذا تاكيد على ان الادارة تعتمد على فرق عمل متخصصة لاداء هذه المهمة .

4- وفيما يخص تصحيح وتعديل الاخطاء لم تمثل ذات الاهتمام من المجيبين ولعل السبب يعود الى المتابعة المستمرة من قبل فرق العمل المتخصصة ومنع الخطأ قبل وقوعه من خلال المتابعة المستمرة لمهام التنفيذ اول بأول اما فيما يخص استراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة فانها تؤثر الاتي :

1- تهتم ادارة الشركة باستراتيجية التركيز من خلال تركيزها على سوق محددة عند اختراقها اسواق جديدة ولعل ذلك يعود الى استثمار الشركة خبراتها العالمية في هذا المجال فضلا دراستها للفئة المستهدفة قبل الشروع بنشاطاتها من خلال خبراء متخصصين في هذا المجال يؤشر قدرة الشركة على تحقق النجاح في اكثر من مجال والمناورة بهذه الميزة وعدم افساح المجال للمنافسين لبناء استراتيجيات بديلة.

2-تعتمد الشركة استراتيجية التميز في سلعها النظيفة وعروضها المستمرة من اجل كسب المزيد من الزبائن الجدد اذ هناك تمييز على مستوى المعروضات الفريدة والصديقة للبيئة.

3-اما بالنسبة الى استراتيجية قيادة الكلفة فان الشركة تقدم معروضات في احيان كثيرة باسعار ادنى من اسعارها الحقيقية لكسب المزيد من الزبائن فضلا عن منحها مبالغ على قائمة التبضع كمحفزات لارتياح الشركة باستمرار، لذا فان امكانات الشركة العالمية تجعلها اكثر قدرة على الوصول الى افضل الاسواق وتقديم منتجات صديقة للبيئة عبر ما تمتلكه الشركة من امكانات مادية وبشرية ومعلوماتية ومعرفية، والذي يعده الباحث احد اهم اسباب نجاحها على المستوى العالمي وتبنيها اكثر من استراتيجية في ان واحد.

ثالثا تحليل العلاقات الاحصائية لمتغيرات الدراسة:

أ- تحليل علاقات الارتباط بين التحسين المستمر والميزة التنافسية المستدامة: تؤشر نتائج علاقات الارتباط الموضحة في الجدول(3) وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين عناصر التحسين المستمر والميزة التنافسية المستدامة، اذ بلغ معامل الارتباط (المؤشر الكلي) (0.763) وهي علاقة معنوية وموجبة توضح تناسب بين متغيري الدراسة، وانه كلما اعتمد المجال المبحوث عناصر التحسين المستمر ادى ذلك الى تحقيق الميزة التنافسية المناسبة بشكل اكبر،

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (porter,1989) التي تؤكد على ضرورة اعتماد الشركات الساعية الى التفوق اعتماد التحسين المستمر لبلوغ مركز تنافسي مرموق ، وبموجب ماتقدم تقبل الفرضية الرئيسية الاولى التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية موجبه بين عناصر التحسين المستمر والميزة التنافسية المستدامة بدلالة ابعادها في المجال المبحوث .

جدول (3): نتائج علاقات الارتباط بين التحسين المستمر والميزة التنافسية المستدامة

المؤشر الكلي	عناصر التحسين المستمر				المتغير المستقل / متغير التابع
	نقد	افحص	انجز	خطط	
0,77	0.801	0.499	0.659	0.751	الكلفة
0,49	0.735	0.739	0.890	.7120	التميز
0,69	0.511	.5180	0.771	0.513	التركيز
0.763	0.632	0.617	0.538	0.830	المؤشر الكلي

n=20

معنوية عند (0.05)

اما نتائج علاقات الارتباط على المستوى الجزئي بين متغيرات الدراسة فقد اشرت الاتي:  
 1-العلاقة بين عناصر التحسين المستمر واستراتيجية قيادة الكلفة :توضح نتائج تحليل علاقات الارتباط بين عناصر التحسين المستمر واستراتيجية الكلفة وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة اذ بلغ معامل الارتباط(0.751) (0.659) (0.499) (0.801)على التوالي بين كل من عناصر (خطط ،انجز ،افحص ،نقد) من جهة واستراتيجية الكلفة من جهة اخرى ،مما يدل على دور عناصر التحسين المستمر في خفض الكلف وبالتالي اعتماد المجال المبحوث هذه الاستراتيجية المحققة لكسب المزيد من الزبائن وباستمرار.

2-العلاقة بين عناصر التحسين المستمر واستراتيجية التميز:بتدقيق نتائج التحليل الاحصائي بين متغيرات الدراسة يتأشر وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين عناصر (خطط، انجز، افحص، نقد) من جهة واستراتيجية التميز من جهة اخرى اذ جاءت القيم (0.712) (0.890) (0.739) (0.735) على التوالي مما يوضح ان عناصر التحسين المستمر تمكن المنظمة من تقديم منتجات بجودة عالية وخالية من العيوب وصديقة للبيئة لتكون اكثر تمييزاً بين المنافسين، وتأتي هذه النتيجة متوافقة مع دراسة (Schroeder 2010) التي تؤكد على ضرورة اعتماد التحسين المستمر كاداة لتمييز مخرجات الشركة وأفضل من المنافسين.

3-العلاقة بين عناصر التحسين المستمر واستراتيجية التركيز:تؤكد نتائج التحليل الاحصائي لمتغيرات الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين عناصر التحسين المستمر كل على انفراد (خط، انجز، دق، نفذ) واستراتيجية التركيز وكانت قيم الارتباط وعلى التوالي كما يلي.(0.513) (0.771) (0.518) (0.511) لتؤكد هذه القيم المعنوية التناسب المنطقي لدور التحسين المستمر اعتماداً على العناصر الاساسية في تمكين المنظمة المبحوثة من تركيزها على قطاعات معينة او اسواق محددة او زبائن دائمين من خلال احتفاظها بهذه الخصوصية كاستراتيجية تمتلكها بقوة وأفضل من المنافسين لخزيتها المعرفي الهائل في مجال تركيز قدراتها وباستمرار بما يمنع على المنافسين الاقتراب كميزة تنفرد بها الشركة عن الاخرين.وتاتي هذه النتيجة متوافقة مع دراسة (Macmillan & Tampoe,2000) التي تشير الى ضرورة التركيز على شرائح محددة من الزبائن والاستجابة لطلباتهم بما يوفر للمنظمة كسب المزيد من الزبائن واجراء التحسينات المستمرة على منتجاتها.

تؤشر نتائج الارتباط البسيط قبول الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى كافة.  
ب- تحليل تأثير عناصر التحسين المستمر في الميزة التنافسية المستدامة:تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد (الجدول 4) وجود تأثير معنوي وموجب لعناصر التحسين المستمر مجتمعة في الميزة التنافسية المستدامة، اذ بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.582) وهذا يدل على ان (58%) من التباين الكلي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة يتحدد اعتماداً على عناصر التحسين المستمر، وماتبقى من نسبة تعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في النموذج الدراسة . وتعزز قيمة(F) المحسوبة هذه النتيجة حيث بلغت (35.11) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2,74) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (1,18) لتؤكد هذه النتيجة ان الميزة التنافسية المستدامة تعتمد بشكل كبير على عناصر التحسين المستمر اتفاقاً مع دراسة (Evans,1997) التي تؤكد على ضرورة اعتماد التحسين المستمر من اجل امتلاك المنظمة المزايا التنافسية المناسبة .

جدول (4): نتائج تأثير التحسين المستمر في الميزة التنافسية المستدامة

F		R <sup>2</sup>	عناصر التحسين المستمر				B0	المتغير المستقل المتغير التابع
الجدولة	المجموعة		نفذ	افحص	انجز	خط		
2,740	.35.11	0.58	4.1 (3.5)*	3.7 (6.3)*	3.4 (5.5)*	5.5 (8.9)	الميزة التنافسية المستدامة	

اما نتائج تأثير كل عنصر من عناصر التحسين المستمر في الميزة التنافسية المستدامة فقد أوضحت الآتي:

من خلال متابعة معاملات (B) ذات الصلة بعناصر (خطط، انجز، افحص، نفذ) والبالغة (5.5)(4.3) (3.7) (4.1) على التوالي، تبين بانها جميعا قيم معنوية ومؤثرة، ويدعم ذلك قيمة t المحسوبة والبالغة (8.9)(5.5) (6.3) (3.5) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.67)، ويتوضح التأثير الاكبر من خلال عنصر التخطيط الذي يعد المحور والمرتكز الاساس لبدء التحسين المستمر وتحقيق الميزة التنافسية عند اعتماد الخطوات السليمة لوضع الخطط المناسبة لبلوغ الميزة التنافسية المناسبة لقدرات المنظمة وامكاناتها وتفوقها على منافسيها. وتأتي هذه النتائج متفقة مع دراسة (Heizer&Render, 2010) التي تؤكد على التأثير الجوهرى لعناصر التحسين المستمر في بلوغ المنظمة الميزة التنافسية المستدامة. وبموجب ما تقدم من تحليل للتأثير على المستوى الكلي والجزئي. تقبل الفرضية الرئيسية الثانية، وفرضيات الفرعية التي تنص على (تؤثر عناصر التحسين المستمر في الميزة التنافسية المستدامة بدلالة ابعادها) .

#### المبحث الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

##### اولاً : الاستنتاجات

- 1- يتأثر من العرض النظري بان الدور المحوري للتحسين المستمر يتجسد في المهام المنجزة من خلاله بشكل افضل وباستمرار، لذا فان ماينجز اليوم يفترض ان يكون افضل من امس، وغدا افضل من اليوم وبشكل تدريجي ومستمر.
- 2- تعد الميزة التنافسية المستدامة احد اهم اولويات استراتيجية الاعمال في العديد من المنظمات المعاصرة الرائدة في القرن الحادي والعشرين كأداة تحقق الاستجابة لتوجهات الحكومة والمجتمع في تحسين مخرجاتها، فضلاً عن تقديم منتجات صديقة للبيئة وملبية لتوجهات الزبائن وتطلعاتهم باستمرار.
- 3- اوضحت نتائج الدراسة بان الشركة تعتمد عناصر التحسين المستمر في اداءها لمهامها حيث جاءت اجابات المبحوثين مرتفعة وبالنسبة للعناصر كافة مما يدل على قدرات الشركة الفائقة في تبني عناصر التحسين المستمر .
- 4- اشرت نتائج الوصف والتشخيص ايلاء الشركة اهتمام اكبر بعنصر التخطيط المسبق للمهام والنشاطات المستهدفة فضلا عن الاهتمام بعنصر الانجاز الدقيق والسليم لكافة النشاطات

- باعتبار ان هذان العنصران هما الركيزة الاساسية لتقديم الافضل منذ المرة الاولى وفي كل مرة، وهذا ما يحقق الجودة المستهدفة بادننى كلفة لانعدام كلف المعيب والمعاد.
- 5- وبذات الاتجاه اوضحت اجابات المبحوثين اهتمام الشركة المبحوثة باكثر من استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، الا ان التركيز والتميز نالا الاهتمام الاول، ولعل السبب في ذلك يعود الى دقة اختيار ادارة الشركة لاسواقها وزبائنها اعتمادا على خبراتها في الاسواق العالمية، سواء في اختراق اسواق جديدة ومستهدفة بدقة، او اختيار زبائن محددین.
- 6- اوضح التحليل الاحصائي وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين التحسين المستمر والميزة التنافسية المستدامة على المستوى الكلي والجزئي مما يدل على تبني الشركة عناصر التحسين المستمر بدقة من اجل بلوغ الميزة التنافسية المستهدفة، خاصة وان الشركة المبحوثة تمتلك موارد نادرة وامكانات هائلة على مستوى الملموسات واللا ملموسات.
- 7- على الرغم من وضوح تبني الشركة استراتيجيتي التركيز والتميز الا انها تعتمد باستمرار وخلال فترات مجهولة من زبائنها تخفيض اسعار بعض معروضاتها وباسعار اقل من الحقيقية كادات جذب لزبائنها لارتياها والتبضع منها، فضلا عن تقديم الشركة مبالغ مالية مؤثرة في قوائم البيع يمكن التسوق بها لاحقا كاحد وسائل جذب الزبائن للتسوق في فترات لاحقة.
- 8- يبين التحليل الاحصائي تأثير التحسين المستمر في الميزة التنافسية المستدامة على المستوى الكلي والجزئي وجاء عنصري التخطيط والانجاز بمستويات التأثير الاعلى، ليؤشر ذلك الخطوات السليمة التي تعتمدها الشركة من اجل تفوقها على منافسيها وتبنيها الاستراتيجيات المختارة بدقة والتي تميزها عن منافسيها.
- 9- اشرت نسب الاتفاق وقيم الاوساط الحسابية لمتغيرات الدراسة، وعلاقات الارتباط والتأثير على المستوى الكلي والجزئي الدور الحيوي لعناصر التحسين المستمر في تحقيق الشركة المبحوثة ميزتها التنافسية المناسبة خاصة وانها تعتمد التخطيط العلمي السليم والانجاز الدقيق لمهامها منذ الوهلى الاولى، وتبني اكثر من استراتيجية لتقدم منتجات افضل من منافسيها
- 10- اكدت زيارتنا الميدانية للشركة تبضع الزبائن رغم الظروف الاقتصادية الحالية مما يؤكد قدرة الشركة الاستمرار بنجاح اعتماداً على زبائنها الدائمين من خلال اعتمادها استراتيجية الخصم باستمرار ولمواد متنوعة ليحفز ذلك الزبائن للتسوق واستثمار فرص الخصومات وخلال

فترات متقاربة مما يحفز دائماً لتقديم الأفضل كميزة للاحتفاظ بالزبائن الحاليين وكسب المزيد من الزبائن الجدد.

ثانياً: التوصيات

1- انسجاماً مع توجهات الدراسة والدور الفاعل لكل من عناصر التحسين المستمر واستراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة في نجاح المنظمات المعاصرة وتفوقها في دنيا الاعمال، فان ذلك يتطلب ايلاءهما الاهتمام اللازم باستمرار

2- نظراً لنيل عناصر التحسين المستمر نسب اتفاق عالية واطراف حسابية جيدة، وبشكل اكبر من كل من التخطيط والانجاز، ورغم دورهما في تقديم الأفضل، الا ان عنصر الفحص و التنفيذ يعدان عنصرين محوريين لدورة التحسين المستمر المتكاملة، مما يوجب ايلائهما ذات الاهتمام باعتبارهما النصف المكمل لدورة التحسين المستمر.

3- على الرغم من نيل استراتيجيات التمييز والتركيز نسب اتفاق جيدة وبنسب متقاربة ورغم اهميتها، الا ان استراتيجية قيادة الكلفة التي تعتمدها العديد من المنظمات تتطلب اهتمام اكبر من الشركة كأداة لجذب شريحة واسعة من الزبائن.

4- اشرت زيارتنا المستمرة للشركة تناقص اعداد المتسوقين، ويعود السبب في ذلك الى الظروف الاقتصادية الصعبة التي تمر بها المحافظة، مما يوجب عليها تبني استراتيجية قيادة الكلفة للحفاظ على زبائنها الحاليين.

5- رغم وضوح علاقات الارتباط والتلازم بين التحسين المستمر والميزة التنافسية المستدامة فانه يوجب استمرار اهتمام الشركة بعناصر التحسين المستمر وحسن استثمارها لتبني الاستراتيجيات المناسبة ومن ثم تطوير قدراتها التنافسية.

6- وبذات الوقت فان الدور الحيوي الذي اظهره تأثير التحسين المستمر في تبني استراتيجيات الميزة التنافسية يستوجب زيادة الاهتمام بهذا الدور وتعزيزه اذ ان كل من التحسين المستمر والميزة التنافسية مستدامة مستمران ولانهما

7- نظراً للسمعة المتميزة التي تحظى بها الشركة في المحافظة نرى ضرورة فتح فرع في مدينة زاخو الحدودية كموقع متفرد وعلى مستوى الممرات الحدودية التي تحقق لها المزيد من التمييز والتفرد والنجاح بتفوق.

8- التأكيد على مفهوم الاستدامة في الميزة التنافسية المتبناة من قبل الشركة المبحوثة لتكون منتجاتها ومعرضاتها صديقة للبيئة وملبية لطلبات الزبائن دون اضرار مستقبلية سواءا للانسان او للبيئة اذ انها لم تنال الاهتمام الكافي.

9- على الرغم من اعتماد الشركة المبحوثة عناصر التحسين المستمر لـ (Deming) الا ان تطوير التحسينات بذاتها تمثل ميزة تمكنها من التميز بها عن منافسيها ،لذا تعد ضرورية ومتوافقة مع قدراتها المتفردة عن الاخرين.

10- توافقا مع توجهات الدراسة ونتائجها نرى ضرورة اعتماد عناصر التحسين المستمر من قبل العاملين وعدم اقتصرها على فريق عمل محدد اذ ان تضافر كافة الجهود يحقق اهداف المنظمة وتوجهاتها بشكل افضل .

11- التأكيد على فتح قنوات اتصال علمية مع الجامعات المتقدمة وعقد اتفاقات لتقديم الاستشارة العلمية للشركة في مجال نشاطاتها وتطوير قدراتها من خلال تبني احدث ماتوصلت اليه الشركات العالمية في مجال تجارة التجزئة .

جدول ( 1 ملحق 1): النسب المئوية والاورساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

ت	فقرات عناصر التحسين المستمر	اتفق بشدة	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	التخطيط							
1	نختار بدقة المجال المطلوب تحسينه وفق قواعد محددة	55%	35%	10%			4.6	0.5
2	تخطط النشاط المحسن باستخدام أدوات التحسين المستمر		7%	1%	1%	10%	4.8	1.4
3	نحدد اهداف وفوائد وكلف التحسين قبل اجراءه	30%	5%	1%	0%		4.1	0.5
4	نضع اهداف وخطط للتحسين قابلة للقياس	40%	6%	0%			4.4	5.5



0.5 5	4.1		%0	%1 5	%5 0	%30	نجري التحسينات المستمرة على مخرجاتنا وفق خطط دقيقة	5
الانجاز								
0.5 5	4.1		%5	%1 5	%5 0	%30	ينفذ فريق العمل في منظمنا خطط التحسين بدقة	6
0.5 1	4.5			%1 0	%4 0	%50	نتابع باستمرار تطوير المهمة والنشاط اثناء التنفيذ	7
0.5 5	4.2	%10	%1 0	%1 0	%7 0		ندون المعلومات الخاصة بتنفيذ بالتحسين لتطويره	8
0.5	4.6			%1 0	%3 5	%55	ينفذ عاملونا مهامهم على وفق الخطط الموضوعه	9
0.5 7	4.5			10 %	55 %	%25	نؤكد على التنفيذ السليم للمهام واجراء التحسينات باستمرار	10
الفحص								
0.7 2	3.8		%1 0	%3 0	%3 5	%25	نفحص خطوات التنفيذ اول باول لكشف الخطأ قبل وقوعه	11
0.5 1	4.7		%1 0		%5 5	%35	ندقق باستمرار الاهداف المتحققه بتحسين المستمر	12
0.5 2	4.8		%1 0		%3 0	%60	نقارن باستمرار الاهداف المتحققه مع الخطط الموضوعه	13
5.4	4.5		%1 0	%1 0	0.5 3	0.25	نعتمد مؤشرات الفحص العلمية بتحسين جودة مخرجاتنا	14
0.7 9	4	%5	%5	%3 0	%3 5	%25	يفحص عاملونا باستمرار كافة خطوات مهامهم وبدقة	15
التنفيذ								
1.1 4	3.5		%3 0	%1 0	%4 0	%20	يصحح عاملونا الخطأ حيثما ظهر ومهما كان صغيراً	16
0.7 2	3.8		%1 0	%3 0	%3 5	%25	نعدل المهام والنشاطات التي تحتاج الى تحسين وباستمرار	17
0.5 5	4.4				%6 0	%40	نجري التعديلات اللازمة على مهامنا لتحقيق التحسين المستمر	18
1	3.2	%5	%2 5	%2 0	%4 5	%5	لدينا القدرة على تصحيح الخطأ وتحسين معالجته فوراً	19

0.5 5	4.1		%5	%1 5	%5 0	%30	نعدل الخطأ ونمنع وقوعه لاحقاً باعتماد الاسس العلمية	20
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة	لا اتفق	غير متأكد	اتفق	اتفق بشدة	فقرات الميزة التنافسية المستدامة	ت
							قيادة الكلفة	
0.76	3.7		20%	40%	%60		تعتمد منظمتنا تقنيات الحجم الكبير والاستثمار الامثل لمواردها	21
5.7	4.5				%60	%40	تولي منظمتنا اهتمام كبير بزيادة انتاجية العاملين لتقليل التكاليف دون الاضرار بالبيئة	22
0.55	3.1		%5	%15	%50	%30	تراقب شركتنا باستمرار كافة النفقات لتخفيضها باستمرار	23
1.2	3.3		%30	%20	%45	%15	تعتمد منظمتنا الحصول على مزايا سريعة من تجهيزها لتخفيض التكاليف مع المحافظة على الموارد المستدامة	24
0.18	3.6		%5	%35	%55	%5	تتبنى منظمتنا تقليد المنتجات المنافسة لتوفير تكاليف الابتكار	25
							التميز	
0.89	3.8		%10	%20	%50	%20	تمتلك منظمتنا تقنيات انتاج متطورة جداً وافضل من المنافسين	26
0.68	3.6		%10	%20	%70		تقدم منظمتنا منتجات نظيفة تحقق الاحتفاظ بالزبائن وكسب زبائن جدد	27
0.55	4		%5	%15	%50	%30	تدخل شركتنا باستمرار اسواق جديدة يصعب على المنافسين بلوغها	28
0.50	4.7				%30	%60	تمتلك منظمتنا اجهزة فحص ورقابة دقيقة تمنع حصول الاخطاء	29
1.36	3.7		%30	%10	%40	%20	تقدم منظمتنا باستمرار منتجات بابعاد	30

				0	0	جديدة وتقنيات مختلفه عن المنافسين	
							التركيز
0.96	3.9		%10	%20	%4 0	%3 0	31 تعتمد شركتنا فلسفة التفوق من خلال اختراق قطاع سوقي محدد
0.69	3.5		%20		%5 0	%3 0	32 تمتلك شركتنا القدرة على السيطرة على التكاليف عند خدمة زبائن محددين
0.50	4.8			%10	%3 5	%5 5	33 تزداد فعالية انشطة منظمنا لسوق محدد عند اختراقها اسواق مستهدفه بمنتجات نظيفة
0.69	3.9		%30	%20	%3 5	%5 0	34 تركز جهود منظماتنا على تسويق منتجاتها لسوق محدد
1.1	3.9		%30	%20	%4 5	%5	35 نمتلك قدرة متميزة عن اختراقنا سوق محدد ومستهدف بمنتجات غير ضارة

#### المصادر العربية

- 1- البرواري، نزار عبد المجيد (2001) المقارنة المرجعية وامكانيات تطبيقها كأداة للتحسين المستمر في الشركات، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد الاول، العدد الاول، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بابل.
- 2- الجبوري، ميسر ابراهيم (2008) نظم ادارة الجودة، دار ابن الاثير للطباعة والنشر، الموصل.
3. الجبوري، ميسر احمد (2010) ادارة الجودة جوانب نظرية وتجارب واقعية، الادارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الادارة العامة.
- 4- الخطيب، سمير كامل، (2008) ادارة الجودة الشاملة والايزو، دار المرتضى للطباعة والنشر، بغداد.
- 5- جودة، محفوظ احمد (2004) ادارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، دار امل للإعلان والنشر، عمان.
- 6- عقيلي، عمر وصفي، (2001)، المنهجية المتكاملة لادارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان.
- 7- عيناتي، رنا احمد (2003) تأثير بعض المتغيرات التسويقية والبيئية على القدرة التنافسية للصناعات الغذائية اللبنانية، رسالة ماجستير في ادارة اعمال، جامعة بيروت العربية.

- 8-الغالبى، طاهر وادريس ،وائل،(2009) الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل ،دار وائل للنشر ، عمان .
- 9- نجم، نجم عبود،(2004)، المدخل الياباني الى ادارة العمليات ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان .
- 1- Deming . W . Edwards,(1993) improvement of Quality & Productivity Through Action by management, National Productivity Review Vo 4, No 1.
  - 2- Czaplic J,M (1992) competitive marketing strategy ,prentice Hall Inc. New Jearsy.
  - 3- Evans ,J(1997) applied production &operations management ,quality performance & value ,5th ed, west publishing company, N.Y.
  - 4- Harvy ,D,(1986),shakgic management & Busihess policy 2n ded ,merip publishing,co. London
  - 5- Heizer,J.,& Render ,B.,(2001) Operation management 6TH . ed, prentice Hill ,N.J
  - 6- Hill,T,(2009) operation management strategic Context & management analysis ,London Mac millan press Ltd ,London.
  - 7- Krajewski, Lee, J.& Ritzman. Lary (2005), Operations Management: strategyg & Analysis, 6th ed, Addition-Wesley publishing Co. USA.
  - 8- Krajwiski et al,(2013)Operation management ,processes and supply chains Global education10th ed, personal education limited ,England
  - 9- Kotler & Armstrong (2007) .Principles of marketing, lldied persona prentice-Hall, New Jearsy
  - 10- Lynch R,(2003) corporat strategy ,3rd ed, prentice-Hall, Inc, USA.
  - 11- Macmillam H, & Tampoe M,strategic management process, content & implementation, Oxford university , press Inc, U.K
  - 12- Mitra,Amitara(2003),fundamentals of Quality control & improvement ,2nd ed. prentice Hall New Jearsy
  - 13- Porter, Michel (1991) .The Competitive Advantage of Nation ,Macmillan press td. USA

- 14- Porter, Michal (1989), How information gives you competitive advantage , H.B.R , July, August.
- 15- Preston , L.(2001) sustainability at Hewlett-packard , California Manegeral Review, vol.43, No3, spring
- 16- Schroedar, Roger(2010), Operation Management: Decision Making in the Operations unction, 6th .ed. McGraw-Hill. NY.
- 17- Slack.N , Chombers (2004), Operation management. 4th ed pritell Hall, New Jearsy
- 18- Wheelen T, & Hunger, J, (2008) strategic management & business policy ; concepts & cases 11th ed , person prentice Hall, Inc,
- 19- WWW.Carrefour.com.eg/custompage.aspxid.