

Received: 2020-09-17

Accepted: 2020-10-25

Published 2021-04-24

## أسلوب التحسين المستمر كأداة استراتيجية فعالة للحصول علي ميزة تنافسية

### CONTINUOUS IMPROVEMENT METHOD AS AN EFFECTIVE STRATEGIC TOOL TO INCREASE THE COMPETITIVE ADVANTAGE

**Zedan Mohamed Ibrahim Elgool\***

\*Corresponding Author, PhD Candidate, Department of Shariah and Management, Academy of Islamic Studies, University of Malaya  
zedanelgool@yahoo.co.uk

**Asmuliadi Lubis (PhD)**

Senior Lecturer, Department of Shariah and Management, Academy of Islamic Studies, University of Malaya  
asmuliadilubis@um.edu.my

and

**Fadillah binti Mansor (PhD)**

Senior Lecturer, Department of Shariah and Management, Academy of Islamic Studies, University of Malaya  
fadillah@um.edu.my

#### المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء علي التحسين المستمر كإحدى الوسائل الاستراتيجية المتبعة في عالمنا اليوم، كنتيجة للتطورات التي حدثت في بيئة المؤسسات الحديثة ، وتوضيح مدى حجم الاستفادة منها من قبل المنظمات سواء كانت عامة أو خاصة، صناعية كانت أم خدمية، التي تسعى إلى تحسين المكانة والقدرة التنافسية لها، وذلك من خلال اتباع الوسائل المناسبة لتحقيق العملية التحسينية علي أنشطتها. ولغرض تحقيق الهدف المنشود تم دراسة الأبحاث السابقة للتعرف على معنى التحسين المستمر و الميزة التنافسية و العلاقة بينهم . فهذا البحث يهدف إلى تسليط الضوء علي تقنية التحسين المستمر كإحدى الاستراتيجيات المعاصرة، التي تعتبر استراتيجية فعالة لمواكبة التطورات التي تحدث في المؤسسات ، و كيفية الاستفادة من التطورات من قبل المنظمات سواء الخدمية منها أو الصناعية. و خلال البحث تم عرض فرضية أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التحسين المستمر وتحقيق الميزة التنافسية. وكذلك تم عرض النتائج التي تم التوصل إليها وتقديم بعض التوصيات علي ضوءها.

كلمات مفتاحية : التحسين المستمر – إدارة استراتيجية – أداة استراتيجية – ميزة تنافسية – فعال

**Abstract**

*This study aimed to approve that continuous improvement is one of the important factors in our world today. As response for the development in business area, also clarifies a volume of them by organizations or companies, whether public or industrial, that lead to increase the company ranking. To achieve the desired goal, the previous study was done to identify the definition of improvement and the competition and the relationship between them. Research knowing that this image appears in our gallery of light on continuous improvement technology.*

**Keywords:** *Continuous Improvement, Strategic Management, Strategic Sales Tool, Effective*

## الإطار العام للدراسة مقدمة

شهدت بيئة الأعمال في الآونة الأخيرة تطورات هائلة أبرزها ظهور المنافسة الشديدة بين منظمات الأعمال، ولاسيما تلك المنظمات التي تتشابه وتسعي إلي تقديم نفس المنتج أو الخدمة، وكذلك مفهوم العولمة وما يحمله هذا المفهوم من مصطلحات التي لها بالغ الأثر في نشاطات المنظمات، مثل الانفتاح الغير مسبوق في التجارة والاستثمار، والتطور التكنولوجي الهائل، الاقتصاد الذي يقوم علي المعرفة والأرقام، إضافة إلي ثورة المعلومات التي يشهدها العالم المعاصر اليوم.

نتيجة إلي هذه التطورات الهائلة والمتوالية، فإنها فرضت علي الوحدات الإقتصادية أن تعمل علي إيجاد الوسيلة التي من شأنها أن تحقق لها المحافظة علي بقائها في السوق وتعزيز قدرتها التنافسية، والتي تنسجم مع هذه التغيرات والتطورات من خلال تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية وبتكاليف منخفضة في البيئة السوقية التي تتواجد فيها هذه المنظمات. ويعتبر مبدأ التحسين المستمر من الأساليب الإدارية المعاصرة التي تلجأ إليها معظم المؤسسات اليوم، وذلك من خلال استخدام أدواته المختلفة بما يتماشى مع أهدافها التي تسعى إلي تحقيقها، والتي تعتبر الميزة التنافسية أبرز هذه الأهداف.

إن الهدف الرئيسي لعمل الأبحاث والدراسات الخاصة بالتحسين المستمر هو مساعدة إدارة المنظمات علي فهم تلك الأمور المتعلقة بالتحسين المستمر، وتوجيه جهوداتها لتحسين الجودة بما يتلائم مع الاحتياجات العامة وطبيعة النشاط، ونظرا لنقص الخبرات المتاحة في مجال التحسين المستمر في بعض المنظمات نظرا لحدائمه مفهومه لديها، فإنه من الضروري بذل الجهود لبناء الكفاءات من خلال نشر العلم وتطوير بناء فرق العمل وإعدادهم لأخذ دور الريادة في تحسين جودة الخدمة وتحقيق الميزة التنافسية والذي يعد من الأولويات لأي منظمة. من هذا المنطلق أراد الباحث أن يخوض في هذا المجال الذي وضع له عنوان " أسلوب التحسين المستمر كأداة استراتيجية فعالة للحصول علي الميزة التنافسية".

### 1. مشكلة الدراسة:

تأتي مشكلة البحث من خلال التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال التي تعمل فيها المنظمات وتمارس فيها أنشطتها ومن ثم تحقيق أهدافها، ومن أبرز هذه التغيرات هي المنافسة الشديدة، وتغير أذواق الزبائن ورغبتهم.

ولعل من أهم العوائق أو القيود التي تحد من امكانية المنظمات من استخدام مبدأ التحسين المستمر في بعض المنظمات، هو نقص الخبرات حول مفهوم التحسين المستمر، قلة اهتمام بعض الإدارات وضعف رغبتها في تبني وتطبيق هذا المفهوم، إضافة إلي قد تعاني بعض المنظمات من قلة توفر بعض أنواع التكنولوجيا الحديثة.

فمن هذا المنطلق وهذه الظروف التنافسية الشديدة، كان لا بد لأي منظمة البحث عن إيجاد استراتيجية تستفيد منها في مجال أنشطتها وتعمل علي زيادة جودة منتجاتها ورفع مستوي خدماتها وانعكاس ذلك علي تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة في السوق.

## 2. أهداف الدراسة:

يهدف البحث إلي تسليط الضوء علي تقنية التحسين المستمر كإحدى الاستراتيجيات المعاصرة، التي تعتبر استراتيجية فعالة لمواكبة التطورات التي تحدث في بيئة الأعمال اليوم، وتوضيح مدي امكانية الاستفادة منها من قبل المنظمات سواءا الخدمية منها أو الصناعية.

## 3. أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة من الأهمية المتزايدة للنشاط الخدمي في عالم الأسواق اليوم، والذي يعتبر محور اهتمام معظم المنظمات سواء علي المستوي المحلي أو العالمي.

كذلك تتمثل أهمية هذه الدراسة بما تمثله استراتيجية التحسين المستمر باعتبارها احدي التقنيات المعاصرة التي يمكن الاستفادة في تحسين المستوي الخدمي للوحدات الاقتصادية، وبالشكل الذي يساعدها في مواكبة بيئة الأعمال التنافسية.

## 4. فرضية الدراسة:

ترتكز هذه الدراسة علي فرضية مفادها "إن تطبيق استراتيجية التحسين المستمر وأنواعها يمكن أن تؤدي إلي تحقيق الميزة التنافسية".

## 5. حدود الدراسة:

- الحدود الزمنية: تركز هذه الدراسة علي فترة مابين 2015 إلى 2020

- الحدود المكانية: الدولة ليبيا , في كل من مصرف الجمهورية و البنك الإسلامي الليبي.

## 6. منهجية الدراسة:

يعتمد الباحث علي المنهجين الاستقرائي، وذلك من خلال الاستفادة من المصادر والكتب والأبحاث العلمية السابقة المتاحة والتي تساهم في تغطية ودعم هذه الدراسة، وكذلك تتبع هذه الدراسة الأسلوب الوصفي التحليلي في جمع وتحليل البيانات وذلك من أجل تحقيق أهداف الدراسة، وبناء علي المعلومات المتوفرة في هذه الدراسة، سيقوم الباحث باستخلاص النتائج وتقديم التوصيات اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة.

## 7. أدوات الدراسة (مصادر جمع البيانات والمعلومات):

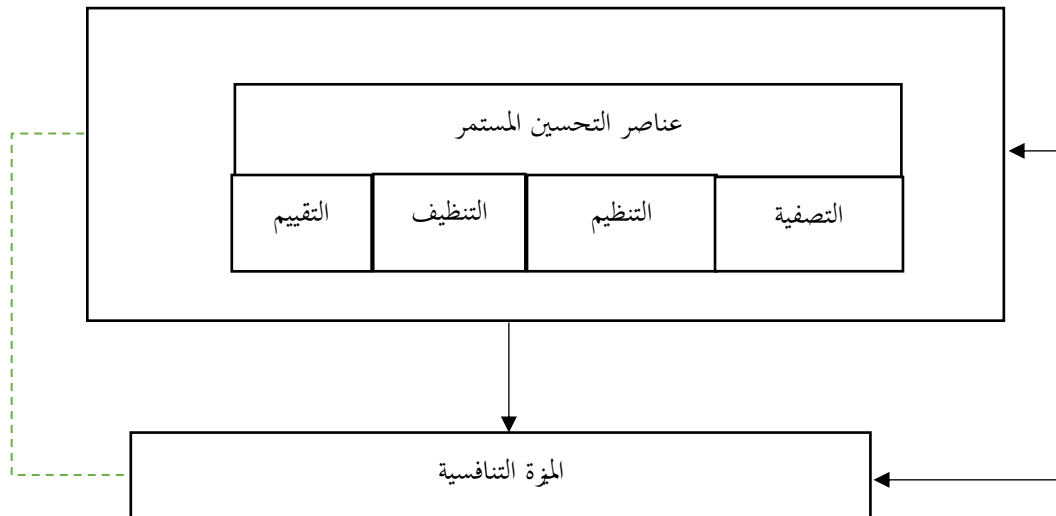
فقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة علي المصادر العلمية المتنوعة التي تمثلت في المراجع العلمية من كتب ومجلات ، والدراسات السابقة المماثلة لموضوع الدراسة، إضافة إلي المقالات البحثية التي من شأنها أن تعزز وتدعم كافة محاور وجوانب الدراسة.

## 8. المخطط الاجرائي للدراسة:

حيث يوضح الشكل رقم (Jabouri et al). مخطط الدراسة الذي يبين مجموعة العلاقات بين متغيرات الدراسة ( التحسين المستمر، والميزة

التنافسية )، وكذلك توضح طبيعة العلاقات بينها وكذلك اتجاهات التأثير والارتباط بين متغيراتها.

مخطط رقم (Jabouri et al). يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة



(Shekho, 2019) المرجع

## 9. الدراسات السابقة:

إن الهدف من تسليط الضوء على بعض الدراسات السابقة المماثلة والمتشابهة مع موضوعنا الحالي هو تقييم مدى الاستفادة منها في مجال إعداد البحث العلمي، ولاسيما مدى مساهمتها في إعداد هذه الدراسة، ومن ثم تحديد موقع الدراسة الحالية بين هذه الدراسات، حيث سيتم عرض هذه الدراسات التي تناولت هذا الموضوع حسب منغريات الدراسة وكذلك حسب الأحدث وفقاً للتسلسل الزمني.

## 9.1 الدراسات العربية:

## 9.1.1 الدراسات التي تناولت التحسين المستمر

جدول رقم (Jabouri et al) يبين الدراسات السابقة للمتغير المستقل التحسين المستمر وحسب التسلسل الزمني.

ت	اسم الباحث	السنة	عنوان الدراسة	ملخص الدراسة
1	خراز (al'akhdar, ) (2018)	2018	تنمية الإبداع لخدمة التحسين المستمر دراسة حالة علي المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري.	توصلت هذه الدراسة إلى ضرورة العمل على بناء قنوات اتصال قوية لنقل الأفكار الإبداعية من المبدعين إلى الإدارة العليا.
2	أسيل مزهر، عباس سلطان ( Abbas F. ) (Sultan)	2018	أثر وعلاقة التحسين المستمر وإدارة الإبداع في رفع مستوى الأداء، دراسة تحليلية علي الصارف الأهلية في محافظة القادسية، العراق.	خلصت هذه الدراسة إلى ضرورة إدخال التحسينات المستمرة في عملياتها المصرفية واستخدام الآلات الحديثة بدلا من نمط واحد للعمليات.
3	علاء سلمان (Salman, 2014)	2014	استعمال تقنية التحسين المستمر في تطوير أداء المنظمة / بالتطبيق علي بنك سبأ الإسلامي / الحديثة	ضرورة الاستمرار في تطبيق تقنية التحسين المستمر من سنة لأخرى لأن البيئة تتغير من فترة لأخرى وكذلك لتعزيز الميزة التنافسية.

## 9.1.2 الدراسات التي تناولت الميزة التنافسية

الجدول رقم (Jabouri et al). يبين الدراسات السابقة التي تناولت المتغير التابع الميزة التنافسية وحسب التسلسل الزمني

ت	اسم الباحث	السنة	عنوان الدراسة	ملخص الدراسة
1	كحيل, ( Kahil, (2016)	2016	إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية مع دراسة تطبيقية علي جامعة فلسطين.	العمل علي توفير الكفاءات والحوافز المادية والمعنوية لتشجيع العاملين والعمل علي دعم الآراء والمقترحات خصوصا من قبل العاملين.
2	سارة أحمد ( Ahmed, ) (2015)	2015	جودة الخدمات المصرفية الالكترونية وأثرها في الميزة التنافسية/دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي.	خلصت هذه الدراسة إلي ضرورة وجود استراتيجية واضحة للاهتمام بجودة الخدمات المصرفية وضرورة تطبيق أسلوب التحسين المستمر بالجودة في مجال التسويق والخدمات.
3	لعوج زواوي ( Zawawi, ) (2014)	2014	استراتيجية الإبداع وتنافسية المؤسسة / دراسة تطبيقية علي المؤسسات الصناعية الجزائرية.	ضرورة التعريف بالإبداع نظرا لأهميته للمؤسسات بمختلف أنواعها، والعمل علي توفير المناخ الملائم من أجل تطبيق ونجاح التحسين المستمر.

## 9.1.3 الدراسات السابقة التي تناولت التحسين المستمر والميزة التنافسية وحسب التسلسل الزمني

الجدول رقم (3) يوضح الدراسات التي تناولت العلاقة بين التحسين المستمر والميزة التنافسية

ت	اسم صاحب الدراسة	السنة	العنوان	ملخص الدراسة
1	لارا قاسم (alkhanajar, 2018)	2018	أثر التحسين المستمر في تحقيق ميزة تنافسية للجامعات العراقية ومشاريعها البحثية/ بحث تطبيقي في الجامعة التكنولوجية/ العراق.	تبنى أسلوب بحثي جديد يحاكي الطرق البحثية الحديثة من أجل الحصول علي رضا الزبون، عبر التقييم الذاتي لأداء الجامعات التقنية وتحديد الأهداف والغايات من العملية التعليمية والقيادة الفعالة والسليمة في عملية التحسين المستمر
2	فلاح هادي, ( Falah, ) (2018)	2018	أثر الأساليب الحديثة في تخفيض تكاليف المنتجات وتحقيق الميزة التنافسية.	ضرورة اجراء تحسينات مستمرة علي العمليات التصنيعية خلال مرحلة الإنتاج وتكوين فريق عمل متنوع التخصصات يعمل علي امكانية اجراء تحسينات مستمرة.

3	مزنه المارديني، سليمان موصلي ( Mawqli, ) (2018)	2017	التحسين المستمر للخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية/دراسة ميدانية في المصارف الإسلامية في سورية.	الاستمرار في تحسين وسائل تقديم الخدمة المصرفية وسرعة أداؤها واستخدام التكنولوجيا المتطورة ذات التقنية العالية.
---	---	------	---	---

## 9.2 - الدراسات الأجنبية

فيما يلي مجموعة من الدراسات الأجنبية التي تناولت أسلوب التحسين المستمر وكذلك مفهوم الميزة التنافسية. الجدول رقم (4) يبين بعض الدراسات الأجنبية المتعلقة بدراسة مفهوم التحسين المستمر والميزة التنافسية وحسب التسلسل الزمني.

ت	اسم الباحث	السنة	عنوان الدراسة	ملخص الدراسة
1	(Titus Muthami Kising'u 2016) Namusonge	2016	دور الإبداع التنظيمي في الميزة التنافسية المستدامة في جامعات كينيا.	ضرورة المراجعة المستمرة لجميع الأعمال داخل الجامعات وكشف الأخطاء قبل وقوعها، والاهتمام بإدارة العلاقات مع العملاء من أجل تدعيم الموقف التنافسي في القطاع الجامعي.
2	Hakak & Ghodsi (Hakkak & Ghodsi, 2015)	2015	تطوير نموذج ميزة تنافسية مستدامة بناء على بطاقة الأداء المتوازن.	الحرص الدائم على تبادل الآراء والمقترحات مع الموظفين ذوي المهارة والخبرة والتقليل من التكلفة والحد من مجهودات لا فائدة منها على المدى البعيد.
3	(Harvey, 2007) Jean Harvey	2007	الانتقال التدريجي من التحسين المستمر إلى الإبداع/دراسة تطبيقية على مؤسسة شركاء التخطيط المالي.	التشجيع على عملية الإبداع التي من شأنها أن تؤدي إلى تحقيق مفاهيم إبداعية جديدة قابلة للتحويل إلى سياسات يمكن أن تساهم في تدعيم الموقف التنافسي.

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة يتضح مايلي:

- 1 - تمثل هذه الدراسات السابقة تراكما فكريا يتيح للباحث الفرصة للانطلاق منها بهدف المساهمة في بناء منهجية الدراسة التي بصدها الباحث حاليا واطاره النظري.
- 2 - لقد أكدت معظم الدراسات السابقة على أهمية دور مبدأ التحسين المستمر وخاصة التركيز على العميل أو الزبون والتزام الإدارة العليا في تحقيق الميزة التنافسية.
- 3- إن الدراسة الحالية هي استكمال لهذه الدراسات التي تمت في هذا المجال إلا أنها ستدرس تأثير مبدأ التحسين المستمر على الميزة التنافسية في بيئة عمل جديدة هي البيئة الخدمية المتعلقة بالمصارف.

4 - يمكن أن تقدم هذه الدراسة آلية واضحة تؤدي إلى تعزيز الميزة التنافسية في المجتمعات قيد الدراسة، وهذا سينعكس بدوره إيجاباً على أداء وكفاءة هذه المنظمات وبالتالي على وجودها مستقبلاً.

## 10. الإطار المفاهيمي للدراسة أولاً- مفهوم التحسين المستمر

إن التحسين المستمر ضروري ومهم للاستمرار في السوق العالمي للوحدات الاقتصادية لأجل المحافظة على موقعها في الأسواق علي أن تقدم منتجات أو خدمات ذات جودة عالية وسعر منخفض من خلال تبني تكنولوجيا معاصرة وأداء عالي المستوى لجميع العمليات التي تتم داخل هذه الوحدات الاقتصادية سواء العمليات القيادية أو التنفيذية أو الإنتاجية. (Atkinson, Banker, Kaplan, & Young, 2005) إذن فالتحسين المستمر يعني إدخال تحسينات مستمرة علي كافة مجالات العمل في المؤسسة من أجل مواكبة التغيرات والتكيف معها (Omar Morsi, 2011).

### 1 - نشأة التحسين المستمر

إن التحسين المستمر يعني التغيير نحو الأفضل، وتعود جذوره إلي اليابان، إذ اعتمد من قبل بعض الشركات الصناعية لغرض تحقيق التخفيض المستمر في تكاليف الإنتاج وتحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال اجراء التحسينات بصورة تدريجية وإصلاحات بسيطة في أنشطة العمليات التي تمر بها الوحدات الإنتاجية لاسيما وأن الهدف الأساسي من استخدامه يقتصر علي تخفيض التكاليف والمبالغ التي يتم انفاقها خلال السنة بمعدلات متفق عليها، وحتى يتم تحقيق ذلك يجب الأخذ بعين الاعتبار عند اجراء عمليات التحسين المستمر تخفيض تكاليف الأنشطة التي تضيف قيمة وتلك التي لا تضيف قيمة وتكاليف الضياع والتلف والتخفيضات التي يمكن من خلالها تقصير المدة التي تستغرقها عملية تصنيع المنتج لكون أن ذلك يسهم في محاولة تحقيق الأهداف المطلوبة.

يشير هذا المصطلح إلي مدي التفاعل بين الممارسات التنظيمية والموارد البشرية داخل المنظمة من منظور تحسين العمليات والمخرجات، لتلبية متطلبات العملاء عن طريق تطبيق مبادئ التحسين المستمر التي تلائم المبادئ الإدارية في المنظمة. ويعد تطبيق التحسين المستمر هو الوسيلة لإدخال عملية التغيير علي عمليات بيئة العمل. (Manuel, Dearnley, & Walton, 2010) ويعمل التحسين المستمر علي توليد النمو والأرباح من خلال التخطيط للنمو علي المدى الطويل، فيتم تصميم العملية أو الخدمة لتلبية ما يتوقعه العملاء. إذ ان علي المنظمة تبني التغيرات والتأكد من أن عملياتها الداخلية تتماشى ليس فقط مع الاتجاهات الحالية، بل تتعدى ذلك بالنظر إلي التغيرات المستقبلية المتوقعة، ومواكبة التغيرات والاتجاهات العالمية من أي نوع كان. ثم تقييم تأثيرها علي عمل المنظمة الحالي. ويتم التحسين المستمر للعمليات والخدمات باستخدام العديد من المنهجيات المتبعة للإدارة وقياس الأداء التنظيمي، لضمان عمل فعال للعمليات والممارسات المعمول بها. (Ivasciuc & Epuran, 2015)

### 2 - تعريف التحسين المستمر

لقد قدمت عدة تعريفات لمبدأ التحسين المستمر، والتي تعكس المفهوم العلمي لهذا المبدأ، فقد تناوله العديد من الباحثين والكتاب كلا حسب وجهة نظر معينة، حيث أننا سنقوم بعرض هذه التعريفات كالتالي (Abbas F. Sultan) :

عرفه ( Butler et al ) بأنه " نمط مستقر ومدروس للنمط الجماعي الذي تقوم من خلاله المنظمة وبشكل منهجي بتوليد وتعديل اجراءات التشغيل الخاصة بها بهدف تحسين فاعليتها. (Butler, Szwajczewski, & Sweeney, 2018)

ويشير ( Swink et al ) إلى أنه " العملية التي يتم من خلالها استبعاد الأنشطة التي لا تخلق قيمة مضافة والأنشطة التي تولد التالف مثل الوقت والموارد وكذلك الأنشطة التي لا يمكن تصنيفها ضمن فئات ( الأنشطة التي تخلق القيمة المضافة، الأنشطة التي لا تخلق القيمة المضافة ) أي الأنشطة التي يكون عليها عملية استفهام(Swink, Melnyk, Cooper, & Hartley, 2014).  
في حين يري (Mironiuk) إن فلسفة التحسين المستمر "تهدف إلى تحسين المنتجات والعمليات والأنشطة الأخرى داخل المنظمة لغرض تلبية متطلبات الزبائن بشكل فعال و كفاءة عن طريق القضاء علي التالف أو الأنشطة الغير مضافة للقيمة لعمليات المنظمة"(Mironiuk, 2012).

أيضا يري(Kristoffersen) إلى أن التحسين المستمر هو "الاستراتيجية التي تبدأ وتنتهي بالعاملين من حيث قيادتهم وتوجيههم باتجاه تحسين قدرتهم بشكل مستمر وصولا إلى تحقيق هدف الكلفة المنخفضة والجودة العالية(Kristoffersen, 2010).  
في حين عرفه (Pastinen) بأنه "العمل الذي يجعل أي عملية أو إجراء يخص العمل أكثر فعالية وكفاءة وشفافية، وإن تحسين العملية يتعلق بجميع مجالات المنظمة لأن العمليات تتقدم بشكل طبيعي مع مرور الوقت لأسباب عديدة"(Pastinen, 2010).

### 3 – أهمية التحسين المستمر

تكمن أهمية التحسين المستمر كالتالي (Jabouri et al., 2008) :

1. التحسين المستمر يحجر إدارة المؤسسات والموظفين على التعلم كأحد أهم أهداف المؤسسة الواجب تحقيقها , ويتعبر التحسين المستمر من الأساليب الداعمة للمؤسسات في مجال المنافسة.
2. التحسين المستمر طريقة حياة تتمحور على العميل لا على الحصة السوقية ،لذا فهو من القواعد الأساسية في استمرارية المؤسسة.
3. التحسين المستمر يقوم علي فكرة ابدأ اعمل العمل صحيحا منذ البداية.
4. التحسين المستمر هو سباق بدون خط نهاية فهو مرحلة لا تنتهي لأن هناك مجالات للتحسين في أرجاء المؤسسة كافة.
5. يركز التحسين المستمر علي منهجية " كيف " و " ماذا " وليس علي منهجية " من "

### 4 – هدف وآلية عملية التحسين المستمر

وأورد(الزيادات وسوسن) الفائدة المتوخاة من تطبيق هذا المبدأ مايلي (Shaker, 2007)

1. ضبط النظام الإداري وتطويره في المؤسسات وذلك بهدف تحديد مسؤوليات الموظفين بدقة و وضوح.
2. الارتقاء بمستوي الموظفين في جميع الجوانب العقلية و المهارية و النفسية و الجسمية والاجتماعية.
3. رفع مستوي أداء الموظفين و زيادة كفاءتهم.
4. زيادة حجم التفاعل بين المجتمع و المؤسسات المختلفة و زيادة الثقة بينهم .
5. توفر العلاقات الإنسانية السليمة بين جميع الموظفين و العمل على زيادة التعاون والتفاهم والمحبة بينهم .
6. العمل على تطوير وتحفيز الموظفين و أفراد المجتمع المحلي للإلتزام للمؤسسة .
7. العمل بروح الفريق الواحد بين جميع الموظفين و العمل على زيادة الترابط والتكامل بين الموظفين.
8. اتباع نظام الجودة الشاملة يرفع من كفاءة المؤسسة ويتم الإعتراف الدولي بها.
9. العمل على إجراء التحسينات والتطويرات المختلفة في العمليات الإدارية في المؤسسة وذلك للوصول إلى أعلى مستوي من الكفاءة في الإنتاج أو الخدمة (Al-Rikabi, 2004) .



## 5 - عناصر التحسين المستمر

إن التحسين المستمر يتطلب الإلتزام بإجراء تغييرات تدريجياً نحو الأحسن وبشكل متواصل وذلك يعتمد على عناصر أساسية متمثلة بالمحافظة على اجراءات معينة وتتلخص هذه العناصر لما يسمى (5s) وتعني خمس كلمات يابانية تبدأ بالحرف (s) وإذا ما قرأت باللغة الإنجليزية تعني نشاطات التحسين المستمر اليومية على كافة الأصعدة، ويمكن تلخيص هذه العناصر بالآتي (Skaggs, 2003):

1. **التصفية seriri**: وهو العنصر الأول والذي يركز على حدث الأنشطة غير الضرورية وذلك عن طريق عملية تدعي البطاقة الحمراء وهي تمثل نقطة البداية لتشخيص المشاكل الخفية وتوفير المسائلة في موقع العمل.
2. **التنظيم seition**: ويركز على كفاءة وفعالية العمليات الإنتاجية أو تقديم الخدمات عن طريق اتباع استراتيجية مناسبة تضمن عملية تنظيم وإدارة العمل ومن فوائده الوصول بالسهولة إلى العناصر الضرورية في العمل وتقليل الوقت الضائع في البحث عن الأشياء.
3. **التنظيف seiso**: وتعني الفحص والتنظيف المستمر لموقع العمل ومن فوائده تجنب عطل المكائن والحفاظ على جاهزيتها ودقتها.
4. **التقييم seiketsu**: وضع معايير للأداء لضمان جودة العمليات الإدارية و يتم الرجوع إلى هذه المعايير لتحديد الأخطاء و التجاوزات وهذه المعايير يجب أن يشارك الموظفين في وضعها ومن فوائدها المساعدة في التقويم و معرفة الإجراءات السليمة في حال تنفيذ عمل إداري بطريقة غير سليمة.
5. **الانضباط والتدريب shiutsuke**: ويعتبر هذا العنصر من أهم وأصعب العناصر في التحقيق لأنه مرتبط بالتدريب للقوي العاملة على تحقيق العناصر السابقة وجعلها جزء من سلوكها ومن فوائده المحافظة على قدرة العمل بكفاءة ورفع مستوى المهارات والمحافظة على الجودة. ويلاحظ أن عمل هذه العناصر الخمسة يتم بشكل مترابط ومتكامل وتهدف هذه العناصر إلى اجراء تغييرات نحو الأحسن وبشكل مستمر وزيادة كفاءة العمل ورفع مستوى الجودة الأمر الذي يؤشر أهمية وحيوية ما يقدمه التحسين المستمر لتحسين الحالة التنافسية للمنظمة وتحقيق أهدافها في السوق.

## 6 - مراحل تنفيذ خطوات التحسين المستمر

هناك خمس طرق للتحسين المستمر تتمثل في (Doudin, 2012) :

- 1- **خفض الموارد**: فالعملية التي تستخدم موارد أكثر مما تحتاج تمثل اهداراً لها، لذلك يجب دائماً الاستخدام الأمثل والأنسب لموارد المؤسسة، مع مراعاة حسن استغلالها بكفاءة وفعالية.
- 2- **تقليل الأخطاء**: فكلما كانت نسبة الأخطاء على ضعف المهارات لدى الأفراد، وتصحيح هذه الأخطاء مكلف، لذلك يجب العمل دائماً وباستمرار على تقليل نسبة الأخطاء في أداء المهمات والأعمال في المؤسسة، وادخال التحسينات على اجراءات العمل باستمرار.
- 3- **تلبية توقعات العملاء**: يجب على المؤسسة أن تضع في أولوياتها الرئيسية التركيز على العميل، وجعله يشعر دائماً بالرضا، لأنه أساس نجاح أو فشل تلك المؤسسة، وهو مصدر ربحيتها.
- 4- **جعل العملية آمنة**: بأن يكون مكان اجراء العمليات أكثر أماناً فهذا يزيد من الإنتاجية، ويقلل الحوادث التي تضيع الوقت.
- 5- **جعل العملية أكثر رضا لمن يقوم بها**: أي زيادة الرضا لدى الفرد الذي يقوم بأداء الأعمال والمهمّات، لأن العامل الراضي يكون أكثر إنتاجية، ولذلك يجب الاهتمام بتحفيز العاملين باستمرار وتوفير الظروف المناسبة للعمل باستمرار.

## 7 – أدوات التحسين المستمر

يجب اعتماد أدوات وأساليب احصائية مختلفة لتطبيق العناصر المختلفة للتحسين المستمر , و هذه الأدوات لها دور فعال في التحسين المستمر من خلال اكتشاف العلاقات السببية في العمليات واختبار العلاقات المستنبطة ببيئات واقعية قبل قبولها ( Rahman, 2013).

وإن هذه الأدوات هي (Aichouni, 2010):

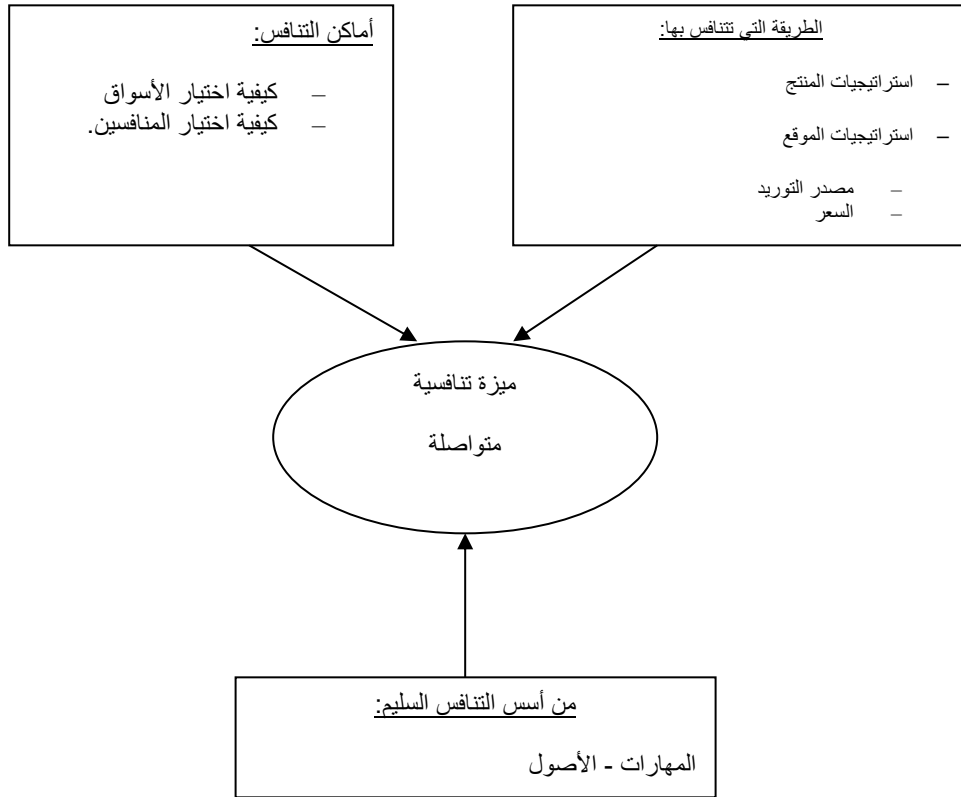
- 1 – **مخطط انسيابي** : يعتبر مخططاً يصف طبيعة عمليات الإدارة المختلفة والهيكلي الهرمي للمنتج أو الخدمة من البداية إلى النهاية. لذلك ، تعتبر هذه المخططات الانسيابية مخططاً لخطوات العملية وتحدد أين يجب اتخاذ القرارات وكيفية تصحيح العملية الإدارية في حالة وجود أخطاء.
- 2 – **قائمة الاختبار**: هذه إحدى طرق جمع البيانات وتسجيلها لجميع عمليات الإدارة. ويتم تحليل هذه البيانات لاستخراج قوانين وتوقعات مختلفة، يمكن أن تساعد هذه القوانين والتوقعات في حل بعض المشكلات ، كما تساعد أيضاً في تحسين وتطوير المنتجات أو الخدمات.
- 3 – **مخطط باريتو**: إنه رسم تخطيطي للمشاكل التي حدثت أثناء عملية الإنتاج. و من خلال هذا الرسم البياني يمكنك ترتيب المشكلات حسب تكرار حدوثها (من الأكثر إلى الأقل حدوثاً) ، وذلك لتحديد أهم المشكلات التي تؤثر على جودة العمل ، والتركيز على حل هذه المشكلات.
- 4 – **التوزيع التكراري**: هو تمثيل بياني للبيانات التي تم جمعها من العمليات الإنتاجية المختلفة و يتم تحليل هذه البيانات لغرض معرفة جودة المخرجات أو معرفة عيوب المخرجات ، وتستعمل هذه الطريقة لإستخراج معلومات وتقارير عن مدى جودة المنتج ، و استنتاج الاختلافات الموجودة في العملية و حساب المتوسط للبيانات حجم الاختلاف في البيانات ونشئتها وكذلك الحكم علي جودة المخرجات.
- 5 – **مخطط السبب والنتيجة**: بعد جمع البيانات عن العملية أو المشكلة التي نود دراستها عن طريق قائمة الاختبار، وتحليل هذه البيانات عن طريق مخطط باريتو لدراسة أسباب التغيرات التي في العمليات الإدارية وكذلك معرفة الأسباب التي أدت إلى حدوث مشاكل في المنتجات أو الخدمة.
- 6 – **مخطط الانتشار**: إحدى طرق تحسين الجودة التي يستخدمها موظفو قسم تحسين العمليات لتحليل البيانات من خلال الرسوم البيانية، وليتم البحث عن العلاقات الممكنة بين المتغيرات. بالإضافة إلى ذلك ، يمكنك البحث عن العلاقة ونوع العلاقة بين متغيرين ومعرفة قوة الارتباط بين المتغيرين.
- 7 – **خرائط المراقبة**: عبارة عن رسم بياني بين التغيرات والانحرافات التي تحدث في خصائص الجودة مع الزمن. ومن خلالها يتم مراقبة العمليات الاحصائية و إجراء التحليل الاحصائي المستمر للتغيرات في العملية الانتاجية.

## الميزة التنافسية:

## تعريف الميزة التنافسية :

- عرف كثير من الباحثين الميزة التنافسية في الشركات والمؤسسات المختلفة بتعاريف مختلفة
- عرفها ( Pitts and Lei (1996 :68 "استخدم مزايا المؤسسة في الأداء التشغيلي لخلق قيمة للمؤسسة. وبذلك لا يمكن للمنافسين الحصول على هذه القيمة في أداء أعمالهم. " (Pitts & David, 1996).
- Macmillan and M. Tampoe قال تعتبر " الطريقة التي تستطيع المؤسسة من خلالها الفوز على المنافسين " ( Macmillan & Tampoe, 2001).

- ربط "بوتر (Porter)" من خلال هذا التعريف بين الميزة التنافسية والإبداع إلى إنشاء طرق عمل جديدة يكون تطبيقها أكثر فعالية من المنافسين الآخرين..
- تعريف علي السلمي :
- تعريف "علي السلمي" : تشير القدرة التنافسية إلى المهارات أو التكنولوجيا أو الموارد الفريدة التي تمكن المؤسسة من إنشاء منتجات للعملاء تتجاوز القيمة والفوائد التي يمكن أن يقدمها المنافسون ، وتأكيد المقارنة مع المنافسين من منظور العملاء الذين يقبلون الاختلافات و التميز (Ali, 2001).
- تعريف "نبيل مرسي خليل" : " يتم تعريف الميزة التنافسية على أنها الميزة أو التفوق التي تحصل عليها المنظمة باتباع استراتيجية معينة للمنافسة. " (Khalil, 1998) .
- و من خلال ما سبق يمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها مجموعة من الخصائص التي تجعل المنظمة تتفوق على منافسيها .
- ويتم تعريف استراتيجية التنافس " مجموعة متكاملة من السلوكيات التي يمكن أن تؤدي إلى مزايا مستمرة بين المنافسين ، ويتم تحديد الإستراتيجية من خلال ثلاثة أجزاء رئيسية: طريقة المنافسة ومكان المنافسة وأساس المنافسة. " (Khalil, 1998).



مخطط رقم 2: هيكلية استراتيجيات التنافس

- تستند الميزة التنافسية إلى عدة شروط لتكون فعالة :
- 1- الشرط الأول أن تكون ميزة حاسمة: تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس.

- 2- الشرط الثاني أن تكون ميزة قابلة للدفاع عنها: يصعب إلغاؤها و محاكاتها .  
 3- الشرط الثالث أن تكون ميزة قابلة للاستمرارية: أن تستمر خلال الزمن.

#### أهمية الميزة التنافسية :

تكمن أهمية الميزة التنافسية للمؤسسة في مايلي :

1. تمنح المؤسسة نجاحاً نوعياً و تفوق كمياً و تفضل المؤسسة عن باقي المنافسين .
2. تساهم في زيادة التأثير الايجابي في ولاء العملاء للمؤسسة ، وباقي المستخدمين و العاملين مع المؤسسة و زيادة التحفيز لتطوير التعامل .
3. هناك علاقة طردية بين الميزات التنافسية و موارد المؤسسة و قدرة المؤسسة على توفير هذه الموارد و ذلك يؤدي إلي زيادة العمليات المختلفة داخل المؤسسة.
4. تزيد من أداء المؤسسة و الجودة في ما تقدمه للعملاء .

#### الميزة التنافسية و أبعادها :

إحدى وظائف المستويات العليا للإدارة هي الوصول إلى الميزة التنافسية و ذلك من خلال ما توفره من خدمات و منتجات مختلفة , لتحقيق رغبات و متطلبات الزبائن للوصول إلي رضا العملاء.  
 ويرى غسان قاسم داود اللامي (Al-Lami, 2008) بأن هدف العمليات المختلفة في المؤسسة لكي تساعد في الوصول إلى الميزة التنافسية للمؤسسة .

وبالتطرق إلى أبعاد الميزة التنافسية للمؤسسة فإنه يوجد أربع أبعاد للميزة التنافسية و هي الكلفة و المرونة و الجودة و التسليم (Slack, Chambers, & Johnston, 2010)

#### التكلفة :

بالمقارنة مع المؤسسات المماثلة لشركات أخرى ، فإن هذه المؤسسة لديها القدرة على الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة ، ولكن يجب أن تأخذ في الاعتبار نسبة تكاليف المنتج و المقاييس الموجودة (Heizer, 2001)، نتيجة لذلك ، تسعى المؤسسات إلى خفض أسعار المنتجات عن طريق خفض التكاليف ، وبالتالي اكتساب ميزة تنافسية ، مما سيضر ببيع المنتجات بنفس الأسعار أو بأسعار أقل ، وهو ما يسمى تعظيم العوائد.

بناءً على ما سبق فإنه يعد بُعد التكلفة جزءاً مهماً من التميز التنظيمي و وقوفها أمام المنافسين و يساعد المؤسسة في الوصول إلى أسعار منافسة ، و إن إهمال المؤسسة لقضية انخفاض اسعار البيع لديها سوف يساعد على انسحابها من السوق و المنافسة .

#### الجودة :

إن كلمة الجودة كثيراً ما تستعمل كمرادف لكلمة النوعية التي تأخذ أبعاداً أخرى غير الجودة، فهي تستخدم للتعريف على مصدر المنتج وشكله ولونه وتركيبته (AbdAli, Hussain, & Atiyah), الجودة مفهوم أكثر دقة ، والتي تحدد مواصفات المنتج وميزاته الرائعة والفريدة والمتوافقة مع مواصفات معينة ، ولكن تم تعريف الجودة على أنها مجموع ميزات المنتج ، وهذه الميزة مناسبة لكل من العملاء المهتمين و للعملاء الواعين (Krajewski, 2005).

يمكن أن نرى مما سبق أنه من خلال توفير المنتجات والخدمات بمعايير رضا العملاء ، فإن بُعد الجودة هو أحد عوامل نجاح أي مؤسسة في عالم الأعمال ، مما يساعد على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة في عالم الأعمال.

**الوقت :**

عامل الوقت مهم جدا لاتخاذ قرارات الشراء ، لذلك بدأت العديد من المنظمات التجارية في التنافس مع تبني أبعاد جديدة وهي سرعة التسليم وسرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء. القدرة التنافسية في تحقيق المنتج المتميز أو مكانة العلامة التجارية عند العميل .

هناك ثلاثة عوامل لبعده الوقت هي(Krajewski, 2005):

1. سرعة التطوير : تعرف بمدى سرعة عرض منتج جديد و تطويره , و تعرف سرعة تطوير المنتج بالوقت اللازم من بدء التفكير بالمنتج الجديد و إلى وصول المنتج إلى يد المستهلك.
  2. سرعة التسليم: وهو وقت الإنتظار ويعرف بالوقت بين استلام الطلب من المستهلك و تلبية الطلب , فكلما تم تقليل وقت الإنتظار زادت سرعة التجهيز.
  3. توصيل الطلب للعملاء بالوقت المحدد : أي توصيل طلبات العملاء في وقتها المحدد لهم من قبل المؤسسة.
- ويوضح (Evans & Collier, 2007) أصبح الوقت في السوق أحد العوامل الأساسية لاكتساب الميزة التنافسية للمؤسسة. يفضل العملاء سرعة تسليم الطلبات وتقليل وقت الانتظار. تستخدم العديد من المؤسسات الوقت كوسيلة للمنافسة من خلال توفير. من خلال تسليم المنتجات بشكل أسرع وأفضل إلى العملاء.
- ويرى (Al-Lami, 2008) أدت الأهمية المتزايدة للوقت للعملاء إلى اشتداد المنافسة بين الشركات من حيث الوقت ، والغرض من ذلك هو سرعة إطلاق منتجات جديدة و سرعة دخول السوق.

**المرونة :**

جاءت المرونة لتواكب التطور التكنولوجي الحادث ، وهي بذلك وجدت نتيجة متغيرات البيئة المحيطة ، ويقصد بالمرونة قدرة المؤسسة على تقديم مستويات مختلفة ومتنوعة بالسوق المستهدف و يمكن تقسيم المرونة إلى قسمين (Russell & Taylor-Iii, 2008):

- قدرة المنظمة على مسابرة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا وتصميم المنتجات على وفق تفضيلات الزبائن، من المفترض أن المستهلك وسلوكه يعتمدان على رغباته المتغيرة ، لذلك لن يبقى المنتج على حالته لفترة زمنية طويلة نسبيا بأي حال من الأحوال.
- قدرة المنظمة على الاستجابة للتغير في حجم الإنتاج بالزيادة أو النقصان وبحسب مستويات الطلب، لذلك ، يجب أن يكون لدى المنظمة استعداد كافٍ وقدرة على العمل في بيئة غير مستقرة و متقلبة.

**مقاييس جودة الميزة التنافسية :**

تحدد معايير الحكم بثلاث معايير (Atallah, 2015) ، هي :

1. **مصدر الميزة :** تميز بين نوعين من المزايا وفقاً لهذا المقاييس:
  - مزايا تنافسية منخفضة: الاعتماد على أقل تكاليف العمالة والمواد الخام ، و التي من السهل نسبياً تقليدها من قبل المنافسين.
  - مزايا تنافسية مرتفعة: ميزة تنافسية عالية: بناءً على المنتجات أو الخدمات الممتازة ، أو السمعة الطيبة أو العلامة التجارية ، أو العلاقة الوثيقة مع العملاء ، وتتطلب هذه المزايا مهارات وقدرات متقدمة ، مثل تدريب العاملين.

## 2. عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة :

إن اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة يعرضها لخطر تقليدها بسهولة من قبل المنافسين. لذلك ، يوصى بأن يكون لديك مصادر متعددة للميزة التنافسية لجعل من الصعب على المنافسين تقليدها.

## 3. درجة التحسين، التطوير والتجديد المستمر في الميزة :

تخلق المؤسسات مزايا جديدة وأسرع لتجنب تقليد المؤسسات المنافسة أو تقليد مزاياها التنافسية الحالية ، وبالتالي فهي تميل إلى خلق مزايا تنافسية من مستويات أعلى ، ويجب على المؤسسة تقييم ميزتها التنافسية باستمرار وفقاً لمعايير الصناعة الحالية الأداء ودرجة السداد، كما يمكنها إثراء هذه المعايير لتقييمها بشكل صحيح وفهم فعاليتها ، بحيث يمكنها أن تقرر الاحتفاظ بها أو التخلي عنها إذا لم تحقق هدف النفوق والادخار الاقتصادي.

## مصادر إكتساب الميزة التنافسية:

عند اكتساب ميزة تنافسية ، يجب على المؤسسات البحث عن عوامل مختلفة تمكنها من تعزيز مركزها في السوق. لقد وجدنا أن معظم مصادر الميزة التنافسية تنعكس في:

### 1. المصادر المتعلقة بالكمية: وهي تعبر عن عناصر مختلفة تتعلق بشكل أساسي بالمخرجات داخل المؤسسة ومنها:

– إقتصاديات الوفرة: وهي عبارة عن قيمة الإنتاج والمبيعات لمنتج معين تقلل من تكلفة الوحدة ، أي تزيد من حجم الإنتاج ، وبالتالي تقلل من تكلفة الوحدة للمنتج.

بشكل عام، هناك عدة طرق لتخفيض التكاليف من أهمها:

● تحسين معدل استخدام الآلات والمعدات.

● شراء معدات أكثر فعالية.

● الممكنة والأتمتة.

● تخصيص التكاليف الثابتة على حجم إنتاج أكبر.

– مفعول الخبرة: نحن نعلم أنه كلما زاد الوقت الذي تقضيه المؤسسة عندما يكون منتج معين قيد الإنتاج ، زادت خبرتها في هذا المجال وزاد تراكمها. هنا ، يمكن لهذه التجربة أن تقلل بعض التكاليف ، لأن المؤسسة تمكنت من التغلب على بعض الأخطاء التي قد تكون ناجمة عن الإنتاج والتوزيع وما إلى ذلك..

– الكتلة الحرجة: إنه يمثل الحد الأدنى من الحجم اللازم لتمكين المؤسسة من مواجهة شدة المنافسة في السوق. ترتبط هذه الكتلة بعدة خصائص تتعلق بالقسم نفسه ، منها:

– العتبة التقنية: تظهر عندما يكون الإنتاج الضخم مطلوباً لتقليل تكلفة الوحدة.

– العتبة التجارية: التوزيع الموحد الذي يقلل من التوزيع بسبب الزيادة في حجم المبيعات.

– العتبة المالية: الحد الأدنى من الموارد المالية المستخدمة لدفع تكاليف الاستثمار أو الإنتاج.

### 2. ثانياً: المصادر المرتبطة بالموارد: تتعلق بموارد المؤسسة والتي نجد منها:

– التعاون الوظيفي: التعاون الوظيفي: يمثل هذا الأخير إمكانية الجمع بين نشاطين أو أكثر في نشاط واحد من أجل الحصول على نتائج أعلى وربحية أكبر. الفرضية هي أن تكون الأنشطة متكاملة.

- إعادة التكوين: وتعكس مدى قدرة المؤسسة على إعادة تجديد مواردها المستعملة مسبقاً (رؤوس الأموال...) و تطوير قدراتها بطرق مختلفة لتراكم الموارد ، مثل طرق التمويل الذاتي ، و طرح أسهم في السوق أو السندات ، إلخ.
- معوقات اكتساب الميزة التنافسية:**
- ليس من السهل على مؤسسة أن تكتسب ميزة تنافسية ، فلديها العديد من المعوقات التي تعيق قدرتها على اكتساب ميزة تنافسية. و من بين هذه المعوقات: (Flanagan & Smith, 2006):
1. **المعوقات الداخلية:** يعبر عن مختلف القضايا الداخلية التي تواجه المؤسسة والتي نلخصها أدناه:
    - عدم كفاية التطوير الإداري وتطوير الكوادر البشرية.
    - عدم استخدام تقنيات مختلفة ومواكبة تطورات العصر.
    - يؤدي فشل التحكم بالنشاط إلى إساءة استخدام الموظفين في المؤسسة.
    - قدرة المؤسسة على توفير جميع أنواع المعلومات لاتخاذ القرارات غير كافية.
  2. **المعوقات الخارجية:** تعتبر معوقات تحدث خارج نطاق بيئة الأعمال التي نجد منها مايلي ( Peteraf & Kroenke & Boyle, 2016; Barney, 2003)
    - يصعب منافسة المؤسسات متحالفة عالمياً.
    - الأسواق العالمية والاقليمية ، التي تضع حواجز للدخول.
    - أصبح التنافس مبني علي التنافس المعرفي ليس فقط تنافس السلع والخدمات .
    - اعتماد المقاييس المحلية لتصبح دولية .
    - قلة وسائل التعليم.
    - لا يوجد اهتمام بالبحث والتحسين.
    - بعض القوانين تخدم المؤسسات الأجنبية على حساب الوطنية.
    - عدم إتباع المقاييس العالمية للجودة.
- 11. آفاق الدراسة**
- أما عن آفاق الدراسة، فعلي الرغم من سعي الباحث الإمام بالموضوع إلا أن هناك نقاط يتطلب التوسع فيها مستقبلاً، وهي :
1. مزيد من التعمق في مكونات التحسين المستمر وطرق تمنيته للحصول علي الميزة التنافسية.
  2. دراسة العناصر التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية
  3. دراسة خطوات تشكيل ونشر أساليب التحسين المستمر وكذلك الميزة التنافسية.
  4. اجراء دراسات لتقديم برنامج تدريبي علي مهارات التحسين المستمر، وبحث أثر البرنامج علي فاعلية المؤسسات.
- الخاتمة**
- من خلال هذه الدراسة وبالاعتماد علي الإطار النظري في الفصلين الأول والثاني، يتضح أن نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها يعتمد علي تحسين مستوى خدماتها، فجميع مقدمي المنتجات أو الخدمات يسعون للتركيز علي جودتها، وذلك تلبية لاحتياجات طالبيها، وتحقيق الميزة التنافسية.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مفهوم التحسين المستمر كأحد المواضيع التي تحقق الميزة التنافسية، وتساهم في ضمان التحسين المستمر، حيث تم طرح المفاهيم المتعلقة بالمتغيرات وذلك بالإعتماد على أفكار الباحثين وعلي الدراسات السابقة التي تتناول أحد هذه المتغيرات أو معظمها.

من خلال هذه الدراسة نجد أن التحسين المستمر يمثل وثبة استراتيجية كبيرة، فإن التحسين المستمر يكون بإضافات صغيرة وتعديلات جزئية للاستجابة الأفضل لحاجات السوق والزبائن مما يساهم في تحقيق وتحسين الميزة التنافسية.

## المراجع

- Abbas F. Sultan, A. A. M. (2019). "The Effect of Continuous Improvement and Creativity Management on Uplifting Performance Level Analytical Study on Sampled Private Banks In Al-Qadissiyah Governorate". *Tanmiat Al-Rafidain*, 38 (123)
- Abd Ali, M. F., Hussain, A. N & Atiyah, A. G. (2020) "Supply Chain Management Practices And Its Role In Achieving Competitive Advantage. An Analytical Study Of The Views Of A Sample Of Texture Factory Managers In Iraq ". *Nasiriyah*. 9 (5).
- Ahmed, S. A. (2015). "The Quality Of Electronic Banking Services And Their Impact On The Competitive Advantage". Doctoral Dissertation, Sudan University of Science and Technology.
- Aichouni, M., Abdulazziz I. Al-Ghonamy. (2010). "Towards A Simple Approach Based On Process Improvement To Measure Quality Indicators In Higher Education Institutions". *Third Conference on "Quality in University Education in the Islamic World"*. Riyadh, 20-22 December 2010, 2, pp. 126-144 .
- Al'akhdar, K. (2018). "Development Of Creativity To Serve Continuous Improvement, A Case Study On Economic Institutions In Western Algeria, A Case Study Of Economic Institutions In Western Algeria"., Doctoral Dissertation, Abi Bakr Belkaid University, Algeria.
- Al-Lami, G. (2008). "*Production and Operations Management / Quantitative and Knowledge Anchors*". Amman: Ithraa for Publishing and Distribution, 8 (14).
- Al-Rikabi, K. N. (2004). "*Strategic Management - Globalization and Competition*". Jordan: Wael Publishing and Distribution House, p. 7.
- Ali, A.-S. (2001). "*Strategic Human Resource Management*". Cairo: Dar Gharib for Publishing and Printing.
- Alkhanajar, I. (2018). "The Impact Of Continuous Improvement On Achieving A Competitive Advantage For Iraqi Universities And Their Research Projects". *Journal of Accounting and Financial Studies*, 13 (44)
- Atallah , H. (2015). "The Effect Of Methods And Means Of Intellectual Capital Accounting In Achieving Competitive Advantage - An Applied Study On Islamic Banks In Jordan". *Jordanian Journal of Islamic Studies*, 12 (3)
- Atkinson, E., Banker, R., Kaplan, R., & Young, M. (2005). "*Managerial Accounting*". Moscow: Publishing House -Williams, p. 200 .



- Butler, M., Szwejcowski, M., & Sweeney, M. (2018). "A Model Of Continuous Improvement Programme Management". *Production Planning & Control*, 29(5), pp. 386-402 .
- Doudin, A. Y. (2012). "*Total Quality Management*". Jordan: Academics for Publication And Distribution. p. 20.
- Evans, J. R., & Collier, D.(2007). "*Operations Management: Integrated Goods And Services Approach With Student CD-Rom And Microsoft Project*". South-Western Publishing/Thomson Learning.
- Falah, H. (2018). "The Effect Of Modern Methods In Reducing Product Costs And Achieving Competitive Advantage: A Field Study In Iraqi Companies". Doctoral Dissertation, Neelain University, Khartoum
- Flanagan, W. G., & Smith, J. (2006). "Creating Competitive Advantage: Give Customers A Reason To Choose You Over Your Competitors". Currency /Doubleday, (April 25, 2006); ISBN 0385517092, 9780385517096, pp. 140.
- Hakkak, M., & Ghodsi, M. (2015). "Development Of A Sustainable Competitive Advantage Model Based On Balanced Scorecard". *International Journal of Asian Social Science*, 5(5), pp. 298-308 .
- Harvey, J. (2007). "Switching from Improvement To Innovation On The Fly". *Quality Progress*, 40(1), p. 53 .
- Heizer ,J. (2001). "*Dirección de la producción, decisiones estratégicas*." Madrid: Prentice Hall.
- Ivasciuc, I.-S., & Epuran, G. (2015). "A Marketing Approach On How Continuous Processes Improvement Can Contribute To Hotel Business Organic Growth". *Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Economic Sciences. Series V*, 8(2), p. 185.
- Jabouri, M., a. Q. M. S. (2008). "*Quality Management System*". Riyadh: Institute of Public Administration.
- Kahil, I. (2016). "Total Quality Management and its Relation to Competitive Advantage: An Applied Study on Workers at the University of Palestine ". Master Thesis, Palestine, p. 200.
- Khalil, N. M. (1998). "*Competitive Advantage In Business*". Egypt: Alexandria Center. p. 47.
- Krajewski, L. J. (2005). Larry P." *Ritzman—Operations Management Strategy and Analysis*". New Jersey: Prentice Hall, p. 34.
- Kristoffersen, A. (2010). "Lean Administration: How can Lean Be Implemented In An Administrative Section? School of Business Studies" . Master Thesis, Södertörn, 30 ECTS.
- Kroenke, D. M., & Boyle, R. J. (2016). "*Using MIS*" . 11 Edition, Pearson ISBN-13: 9780135791547.
- Macmillan, H., & Tampoe, M. (2001). "*Strategic Management: Process, Content, And Implementation*." Illustrated edition, Oxford University Press; ISBN-10 : 0198782292

- Manuel, S., Dearnley, J., & Walton, G. (2010). "Continuous improvement Methodology Applied To United Kingdom Academic Library Websites Via National Survey Results". *New Review Of Information Networking*, 15(2), pp. 55-80.
- Mawsli, M. a.-M. S. (2018). "The Effectiveness of Continuous Improvement of Banking Services in Achieving Competitive Advantage) A field study in Islamic banks in Syria " . *Economic and Legal Science Series*, 1 .
- Mironiuk, K. (2012)." Lean Office Concept: Implementation in R-Pro Consulting". Doctoral Dissertation, Mikkeli University Of Applied Sciences ,p. 49.
- Omar Morsi , M. M. (2011). "A Proposed Scenario To Improve The Administrative Performance Of Heads Of Scientific Departments In Light Of The Principles Of Total Quality At Assiut University". *Journal of Culture and Development*, 49 .
- Pastinen, M. (2010). "*High-Performance Process Improvement*". Finland: Springer Science & Business Media; ISBN-13: 978-3642107832.
- Peteraf, M. A., & Barney, J. B. (2003). "Unraveling The Resource-Based Tangle." *Managerial and Decision Economics*, 24 (4), 323-309.
- Pitts, R., & David, L. (1996). "*Strategic Management Building And Sustaining Competitive Advantage* ." USA: West Publishing Co. ISBN-10 : 0314061134.
- Porter, M. E. (1997). "Competitive Strategy". *Measuring Business Excellence* .1(2), pp. 12-17. <https://doi.org/10.1108/eb025476>.
- Rahman, M. A. (2013). "The Effect Of Using Continuous Improvement On The Efficiency Of University Service" . *Baghdad College of Economic Sciences Journal of the University*, 1 (36)
- Russell, R. S., & Taylor-Iii, B. W. (2008). "*Operations Management Along The Supply Chain*: "10th Edition. John Wiley & Sons Publisher. ISBN-10 : 1119576431.
- Salman, A. P .C. (2014). "The Use Of Continuous Improvement Technology In Developing The Organization's Performance By Applying To Saba Islamic Bank \_ Al Hodeidah Branch " . *Baghdad College of Economic Sciences Journal of the University*, 41, pp. 279-296 .
- Shaker, M. P. a. s .(2007) . "*Total Quality Mangement Applications in Industry and Education*." Jordan: Safaa House for Publishing and Distribution, 144 .
- Shekho, K. K. (2019). "Requirements for The Application Of Business Process Reengineering And Its Role In Continuous Improvement: An Exploratory Study Of The Views Of Managers In Hammam Al-Alil Cement Plant in Nineveh Governorate". *Humanities Journal of University of Zakho*, 7 (2)

- Skaggs, T. (2003). "Essential in the Lean Manufacturing Structure is the–5S–Philosophy. *The 5S Philosophy to Improve the Work Place* ".[http://www.tpmonline.com!articles\\_on\\_total\\_productive\\_maintenance/leanmfg/5\\_sphi\\_loso\\_phy.htm](http://www.tpmonline.com!articles_on_total_productive_maintenance/leanmfg/5_sphi_loso_phy.htm) , Accessed @ 29/10/2020.
- Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R. (2010). "*Operations Management* ". Pearson Education ISBN: 9781292253961.
- Swink, M., Melnyk, S. A., Cooper, M., & Hartley, J. (2014). "*Managing Operations* ". New York: McGraw-Hill/Irwin. ISBN 9781260547634 / 1260547639.
- Titus Muthami Kising'u , G. S. N. & Mwirigi, F. M. (2016). "The Role of Organizational Innovation in Sustainable Competitive Advantage in Universities in Kenya." *The International Journal of Social Sciences and Humanities Invention*. 3(9), doi:10.18535/ijsshi/v3i9.24.
- Zawawi, L . (2014) . "Innovation Strategy And The Competitiveness Of The Institution / An Applied Study On The Algerian Industrial Enterprises" .Doctoral Dissertation, University Putra Malaysia, p. 40.