



جامعة مدينة السادات
معهد الدراسات والبحوث البيئية
مجلة الدراسات والبحوث البيئية



Journal of Environmental Studies and Researches (2024):14(4):581-622

فاعلية التحسين المستمر لتدعيم المزايا التنافسية الإستراتيجية المستدامة بالتطبيق على القطاع الصناعي المصري

مصطفى محمد محمد محمود جاد¹، رفاعى إبراهيم رفاعى¹، سامية أحمد فتحي²

¹ معهد الدراسات والبحوث البيئية - جامعة مدينة السادات

² كلية التجارة - جامعة حلوان

ملخص:

تهدف الدراسة إلى تحقيق مدى فاعلية التحسين المستمر لتدعيم المزايا التنافسية الاستراتيجية المستدامة، واستخدم الباحث أسلوب البحوث الأساسية، وتمثلت أدوات الدراسة في المقابلة وقوائم الاستقصاء بالتطبيق على عينة قوامها 721 مفردة من ثلاثة قطاعات صناعية مختلفة من أكبر القطاعات الصناعية بمصر قطاع الحديد والصلب وقطاع الأسمنت وقطاع زيوت الطعام متمثلة في ستة مصانع شركتي حديد عز السادات وعز الدخيلة للصلب، وشركتي العامرية والإسكندرية للأسمنت، وأويل تك والأخوة للزيوت بمدينتي الإسكندرية ومدينة السادات، وقد استخدم الباحث من الوسائل الإحصائية لمعالجة البيانات برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) وبرنامج الإكسل لاختبار فروض الدراسة، وخلصت الدراسة لنتائج أهمها وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية موجبة مرتفعة بين فاعلية التحسين المستمر وتدعيم المزايا التنافسية الاستراتيجية المستدامة وأوصى الباحث اعتماد نظم وآليات التحسين المستمر كواقع تطبيقي فعلي بكل القطاعات، وإنشاء قطاع كامل للتحسين المستمر، التركيز في برامج التدريب المستمر أن يكون المحتوى العملي قائم على سد الفجوة المعرفية والتطبيقية بالتحسين المستمر والمزايا التنافسية الإستراتيجية، تطبيق التمكين تطبيقاً حقيقياً.

الكلمات المفتاحية: فاعلية، التحسين المستمر، المزايا التنافسية، الاستراتيجية، المستدامة.

مقدمة:

تبحث الشركات عن تواجدها دائماً في دائرة الضوء مترتبة على عرش القطاع الاقتصادي فوق كل منافسيها، ولا يتحقق ذلك إلا بالعمل الدائم الذي يبدد أي مشكلات أو

معوقات والتي تتواجد طالما هناك أنشطة قائمة في ظل التنافسية التي أصبحت دائمة متجددة بما لا يجعل نطاقاً للتواجد ببريق دائم إلا بالتجديد الدائم ولا سبيل إلا انتهاج أنظمة وأساليب أثبتت جداتها كنظم التحسين المستمر كنهجاً أساسياً أصيلاً لبلوغ والحفاظ على الصدارة، فتحظي المنظمات وغيرها من الوحدات برضا عملاءها وإقبالهم، بل قد يصل الأمر لرفض غيرهم.

فقد أصبحت أدوات التحسين المستمر فرصة واستراتيجية فعالة للشركات والمؤسسات الصناعية لزيادة الإنتاجية وتطوير كفاءات التصنيع التي تؤثر على القدرة التنافسية والفعالية (Ramírez-Zavala, et al., 2024)

فالتحسين المستمر عند ظهور مشكلة يتم تحليل الأسباب واتخاذ الإجراءات التصحيحية، مما يزيد من كفاءة النظام. مما يعزز أهمية معالجة المشاكل بشكل فعال ومبكر (Alvarado & Pumisacho, 2017)، فالوسائل العلمية من أدوات التحسين المستمر الفعالة في تشخيص وحل المشكلات وخاصة البوك بوك الذي يركز على منع الخطأ من البداية.

وجدير بالذكر أن يعتمد نهج التحسين المستمر تفكيراً مركزاً على العملية وتحسينها أولاً قبل الحصول على النتائج. مما يعزز فكرة أنه يمكن دائماً العثور على طريقة أفضل ويستند إلى التقدم التدريجي عن طريق التحسينات الصغيرة التي اشترك فيها جميع الموارد البشرية العاملة بالمنظمة، بما في ذلك المستويات الإدارية بحيث تضمن هذه التحسينات التراكمية الجودة وتقليل التكاليف والسماح بتسليم الكمية المناسبة للعميل في الوقت المحدد (Medina, et al., 2024, p:6)، وهذه من أهم أبعاد المزايا التنافسية المستدامة، وللوصول إلى هذا المستوى من الجودة التنافسية العالية المتميزة واستدامتها على أرض الواقع فلا بد من دراسة التحسين المستمر كمدخل استراتيجي لتدعيم المزايا التنافسية الإستراتيجية المستدامة.

الدراسة الاستطلاعية:

نظراً لأهمية الدراسة الحالية فقد قام الباحث بدراسة استطلاعية استهدف من خلالها تحقيق معرفة الآتي:

- أ- تطبيق أنظمة التحسين المستمر من عدمها.
- ب- مدى توفر المعرفة بالتحسين المستمر وأبعاده وأليات تطبيقه، وبالمزايا التنافسية الاستراتيجية المستدامة وأبعاده.. وأليات واستراتيجيات تطبيقهما.
- ج- التواجد الفعلي لاستراتيجيات مصممة وفق أسس علمية تدعم التنافسية العالية التي تميز أسواق العصر الحديث.
- د- وضوح أبعاد التحسين المستمر، وأبعاد المزايا التنافسية الإستراتيجية المستدامة لدي الموارد البشرية بعينة الدراسة.
- هـ- أهم المشكلات التي يقابلها القطاع ومدى حلها بالطرق العلمية.

- و- أنواع الهدر المختلفة التي تواجه القطاع، وآليات التعامل معه.
 - ز- مشكلات العاملين والمؤثرات على أدائهم وإنتاجيتهم، وآليات التعامل معها.
 - ح- زيادة وضوح مشكلة الدراسة، وصياغة فروض الدراسة، وتحديد المتغيرات.
- واعتمد الباحث في دراسته الاستطلاعية على المصادر الآتية:

أولاً: الدراسة الاستطلاعية المكتبية:

حيث تم الاطلاع ومراجعة المراجع والكتب والدراسات السابقة والبحوث والمقالات والنشرات والإحصائيات التي تناولت الموضوع، وذلك للحصول على البيانات الثانوية ذات الصلة بمتغيرات هذا البحث وأبعاده، وقد تبين وجود عدد من الدراسات التي تناولت التحسين المستمر، والمزايا التنافسية المستدامة إلا أنه وجد ندرة فيمن تناول المزايا التنافسية الاستراتيجية المستدامة كمتغير، كذلك عدم وجود من ربط بين فاعلية التحسين المستمر لتدعيم المزايا التنافسية المستدامة في حدود علم الباحث ولذلك فهذه الدراسة تكمل لجهود الباحثين في علوم الإدارة والاقتصاد.

ثانياً: الدراسة الاستطلاعية الميدانية

قام الباحث بمقابلات شخصية مع عدد 40 عينة من الموارد البشرية العاملة بعدد من القطاعات الصناعية المختلفة بمحافظة الإسكندرية ومدينة السادات وهم قطاع صناعة الحديد والصلب متمثلة في حديد عز الدخيلة وعز بمدينة السادات وقطاع صناعة الأسمتت متمثلاً في أسمنتت العامرية والإسكندرية للأسمنتت المكس وقطاع صناعة المنتجات الغذائية زيوت الطعام والمنظفات متمثلاً في مصنع أويل تك ومصنع الأخوة لزيوت الطعام والمنظفات عدد 6 مصانع بالقطاع الصناعي بثلاث قطاعات مختلفة بالإضافة لبعض المصانع الأخرى بمختلف المستويات الوظيفية وإدارات مختلفة، من خلال مجموعة من الأسئلة المتعمقة، أسفرت عن الآتي: (الدراسة الميدانية، المقابلات، الإسكندرية - مدينة السادات، من 25 ديسمبر 2019 : 2 يوليو 2024).

- يوجد فجوة معرفية وتطبيقية بالرغم من تطبيق شركات الدراسة لبعض نظم التحسين المستمر بغرض انتهاجه إلا أن عدد 28 مفردة من عينة الدراسة بنسبة 70% من العينة بمستويات مختلفة غير مدركين لأبعاد التحسين المستمر كاملة ومصطلحاته وأهمية الالتزام بتطبيقه، وكذلك الأمر بالنسبة للمزايا التنافسية وأن هذا التطبيق غير كافي ويتفق ذلك مع دراسة (أبوالمكارم، 2022) والتي طبقت بقطاع الحديد والصلب.
- يواجه قطاعي الحديد والصلب والأسمنتت تحديات بسبب قلة الطلب لارتفاع الأسعار التابع لارتفاع أسعار المشتقات البترولية وارتفاع سعر الصرف ولوجود قيود حكومية على التشييد والبناء وتقلص طلب صغار المقاولين وطلب الأهالي للبناء بالفقرى والأماكن الشعبية عشوائية البناء دون تراخيص.

- تلجأ شركات الأسمنت لتوفير العمالة اللازمة والتي تمثل حوالي 90 % من احتياجاتها عن طريق المقاولين وليس استقطاب للتعيينات، والكوادر الإدارية بنظام التعاقدات لمدة سنة واحدة وتحفظ لنفسها بحق التجديد المطلق دون اعتراض.
 - تقوم شركتي الأسمنت وخاصة أسمنت العامرية بتسريح باقي الموارد البشرية لديها واستقطاب جدد بامتيازات أقل مما يفقدها خبرات عالية كانت لديها وهذا يسبب هدراً بقله الخبرة.
 - البعض يعمل في وظائف لا تتناسب مع مؤهلاته العلمية بما يؤثر سلباً على أدائه ونفسيته.
 - مازالت الإدارة من المكاتب الزجاجية موجودة بمواقع العمل وفي القطاعات المذكورة بنسب مختلفة والتواصل عن طريق السوشيال والواتس أب وغيرها من العاملين مع المستويات الإدارية ودون التواجد بمواقع العمل وسط حركة العمل فعلياً كإدارة واقعية.
 - يوجد هدر مخزون من فائض انتاج وخاصة بشركات قطاع الاسمنت بسبب انخفاض الطلب والركود الذي يتعرض له السوق المصري نتيجة ارتفاع أسعار الصرف وزيادة الأسعار وسياسات تقييد البناء. وبناءً عليه يتضح من نتائج الدراسة الاستطلاعية وجود قصور معرفي وتطبيقي فيما يختص بالتحسين المستمر، ومشكلات بمواقع العمل من جانب القطاعات الصناعية بمصر بشكل عام والشركات عينة الدراسة بشكل خاص وذلك وفق آراء الكوادر البشرية عينة الدراسة الاستطلاعية والمقابلة، مما يؤكد ضرورة إجراء الدراسة الحالية.
- مشكلة البحث وتساؤلاته:**

تعتبر المزايا التنافسية الاستراتيجية المستدامة مطلباً أصيلاً لشركات تريد استدامة رضا عملائها وبالتالي استدامة ربحيتها بل استدامة عظم قيمة المنشأة مما يتطلب تطبيق التحسين المستمر للوصول لهذا الهدف، وذلك بتشجيع مشاركة الموظفين وجماعية الأداء مما يؤدي لتقليل الهدر بشكل كبير وتحسين جودة المنتج بأقل تكلفة وزيادة الكفاءة في مصانع الإنتاج (Brown, 2021).

فيتم الاعتناء بالبيئة الداخلية وحسن استغلال موارد الشركة باستخدام آليات التحسين المستمر على نطاق واسع وخاصة في شركات التصنيع فيؤدي لتحسين الكفاءة وتقليل النفقات في عمليات الإنتاج، بالإضافة لذلك يتطلب الأمر فحص البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف وفحص البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات حيث يمدان الشركة بالمعلومات الأساسية اللازمة لاتخاذ قرارات واستراتيجيات أكثر فعالية (Bagheri, et al., 2024).

ولهذا ومن خلال مراجعة العديد من والدراسات السابقة ذات الصلة لم تتعرض أي دراسة إلى الربط بين التحسين المستمر والمزايا التنافسية الاستراتيجية المستدامة ولهذا نلاحظ وجود ندرة في الدراسات التي ربطت بين هذين المتغيرين، أيضاً من الدراسة الاستطلاعية والمقابلات (الدراسة الميدانية ، المقابلات،

الاسكندرية – مدينة السادات ، من 25 ديسمبر 2019 : 2 يوليو 2024) ظهرت فجوة معرفية حيث لوحظ عدم المعرفة والدراية الكاملة لأعماق مفهومي المزايا التنافسية المستدامة والتحسين المستمر وأبعادهما وألياتهما وبالتالي انعكاس ذلك علي الواقع التطبيقي فأصبح نسبي وغير كافٍ، ومن هنا تأتي مشكلة الدراسة والتي يمكن أن نعبر عنها في السؤال البحثي الآتي: "ما فاعلية التحسين المستمر لتدعيم المزايا التنافسية الاستراتيجية المستدامة؟" ويندرج تحته التساؤلات البحثية الآتية:

1. ما فاعلية التحسين المستمر بالشركات عينات الدراسة؟

2. ما تأثير المزايا التنافسية الاستراتيجية المستدامة بالشركات عينات الدراسة؟

3. إلى أي مدى التحسين المستمر فعلاً في تدعيم المزايا التنافسية الاستراتيجية المستدامة؟

أهمية البحث:

الأهمية العلمية:

1. الحاجة لتنظير التحسين المستمر بجميع جوانبه وفقاً للاتجاهات الحديثة في الفكر الاقتصادي والإداري.

2. محاولة التركيز على أهمية المزايا التنافسية المستدامة ومدى تأثيرها على المنظمات في دنيا الأعمال.

3. يأمل الباحث أن تكون الدراسة إضافة لمكتبات علوم الإدارة، والاقتصاد، والتنمية المستدامة.

الأهمية العملية:

1. يأمل الباحث أن يقدم مجموعة من التوصيات التي يمكن تطبيقها بشركات القطاعات الصناعية وغير الصناعية لتحقيق الاستفادة القصوى من تطبيق آليات التحسين المستمر لتدعيم المزايا التنافسية الاستراتيجية المستدامة.

2. محاولة الباحث مساعدة المستويات الإدارية وخاصة الإدارة العليا من معالجة القصور وتحسين بيئة العمل بالاستخدام الأمثل لموارد الشركة لمواجهة ضغوط البيئة الخارجية للحفاظ على المزايا التنافسية واستدامتها.

3. محاولة توصيف الواقع الفعلي والاستفادة من تطبيق النماذج المنصرمة والتي خاضت شوطاً كبيراً وحققَت نجاحاً في مجال الاعمال المعاصرة.

أهداف البحث:

تتبلور أهداف الدراسة في الآتي:

1. دراسة مدى فاعلية أساليب التحسين المستمر.

2. دراسة تدعيم المزايا التنافسية الاستراتيجية المستدامة.

3. تقييم مستوى جوهرية العلاقة بين التحسين المستمر والمزايا التنافسية الاستراتيجية المستدامة.

فروض البحث:

الفرض الأول: " يوجد اتجاه إيجابي نحو فاعلية لتحسين المستمر وفق آراء المستقضي منهم بالشركات عينات الدراسة "

الفرض الثاني: " يوجد اتجاه إيجابي نحو أهمية المزايا التنافسية الإستراتيجية المستدامة وفق آراء المستقضي منهم بالشركات عينات الدراسة "

الفرض الثالث: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية التحسين المستمر والمزايا التنافسية الإستراتيجية المستدامة".

منهج البحث:

تتبع الدراسة أسلوب البحوث الأساسية (Basic Research)، حيث يتم عرض الأطر الفكرية وتحليل أبعادها، واستنتاج إطار فكري يساعد على فهم وتفسير ظاهرة الدراسة.

حدود البحث:

- الحدود المكانية

تمثلت في شركات حديد عز السادات وحديد عز الدخيلة بقطاع الحديد والصلب، والإسكندرية للأسمنت وأسمنت العامرية بقطاع الأسمنت، وأويل تك والأخوة للزيوت بقطاع تصنيع زيوت الطعام بجمهورية مصر العربية.

- الحدود الموضوعية:

تقتصر الدراسة الحالية على دراسة فاعلية التحسين المستمر لتدعيم المزايا التنافسية الإستراتيجية المستدامة بالتطبيق على القطاع الصناعي المصري.

- الحدود البشرية:

اقتصرت الدراسة الميدانية على الموارد البشرية العاملة بقطاعات صناعية ثلاثة هي الحديد والصلب والأسمنت وزيوت الطعام.

سادساً: الأطر النظرية للتحسين المستمر والتنافسية المستدامة:

الدراسات السابقة:

ونظراً لطبيعة الدراسة الحالية التي تركز على ضرورة التحسين المستمر حيث يمثل الطريق الأساسي لتدعيم المزايا التنافسية الإستراتيجية المستدامة ولمواكبة التحديات والمشكلات والمعوقات فلقد تم عرض وتحليل وتقييم أهم الدراسات المعنية بموضوع هذه الدراسة بعد أن رتبت ترتيباً تصاعدياً قسمت على النحو الآتي:
أولاً: دراسات تناولت التحسين المستمر

1- دراسة (جاد ، 2018): هدفت إلى دراسة إدارة الموارد البشرية ودورها في تنمية المؤسسات الاقتصادية باستخدام أحد أهم مداخل التحسين المستمر وهو الكايزن كمتغير وسيط، والوصول لجوهرية العلاقة

بين المتغيرات الثلاثة، وتقديم مقترح لنموذج تطبيقي للتحسين المستمر باستخدام كايزن، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بالتطبيق على عينة قدرها 378 مفردة من الموارد البشرية العاملة بقطاع الأسمت، وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها ثبوت فاعلية التحسين المستمر بعينات الدراسة، وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين إدارة الموارد البشرية وتنمية المؤسسات الاقتصادية باستخدام كايزن، أهمية منهجية التحسين المستمر كايزن للدول النامية وذات الاقتصاد الناشئ، والاهتمام بالتدريب المستمر، وضرورة الاعتماد على الأسلوب العلمي لحل المشكلات، وتمكين العاملين. وتتفق الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها التحسين المستمر الكايزن، وتختلف في متغير الدراسة الحالية التابع وهو المزايا التنافسية الإستراتيجية المستدامة كذلك في المجال التطبيقي فالدراسة الحالية الإسقاط العملي على ثلاث قطاعات مختلفة وليس قطاع واحد بستة مصانع مختلفة وما يهم الدراسة هنا الأبعاد والمجال التطبيقي وهو أحد مجالات الدراسة الحالية وإثبات قوة التحسين المستمر.

2- دراسة (جعفر ، 2021) : هدفت إلى دراسة وتقييم التحسين المستمر لتحسين أداء العمليات الانتاجية، وذلك تطبيقاً ميدانياً على مصانع البلاستيك وبلغت عينة الدراسة عدد (83) مفردة وبعد دراسة استطلاعية لعدد (50) بشركة ايجي بلاست للصناعات البلاستيكية، وتوصلت الدراسة إلى ارتفاع القيم المدركة من العاملين بالشركة للتحسين المستمر، وارتفاع كل من الأبعاد الثلاثة وهي التركيز على العميل، تجنب الأخطاء قبل حدوثها، التركيز علي العمليات والمنتج معا، أيضا القيمة المدركة من العاملين، أداء العمليات، الانتاجية، الجودة بالشركة للمتغير التابع جاءت مرتفعة. وتتفق الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها التحسين المستمر وتحسين أداء العمليات، ويختلفان في المتغير التابع، وما يهم الدراسة هنا الأبعاد الثلاثة والتي هي بعض الأبعاد بالدراسة الحالية بالإضافة للجودة.

3- دراسة (Maslova, et al. , 2021) وهدفت إلى دراسة تنفيذ التصنيع المرن الخالي من الهدر كأحد أساليب التحسين المستمر وحل مشاكل التحفيز في الشركات الروسية لتحسين جودة السلع والخدمات، وزيادة القدرة التنافسية، وحل مشاكل التحفيز في الشركات الروسية، والذي يتم تنفيذه من خلال المشروع الوطني إنتاجية العمل ودعم التشغيل واستخدام نظام 5S مبادئ التصنيع الخالي من الهدر في الشركات الروسية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها فاعلية التصنيع المرن الخالي من الهدر كأسلوب للتحسين المستمر، ضرورة الاهتمام بمشاكل التحفيز عند تطبيق مبادئ الإنتاج الخالي من الهدر من خلال تدريب الموظفين بنشاط أساسيات نظام 5S مما يساعد على تقليل الخسائر في مكان العمل وتحسين جودة السلع والخدمات، بالإضافة إلى ضرورة إشراك الموظفين في عملية التحسين المستمر لحل هذه المشكلة. وتتفق الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها أحد مداخل التحسين المستمر، وتختلف معها في أن الدراسة الحالية أشمل كذلك تختلفان في المتغير التابع والمجال التطبيقي حيث الدراسة الحالية تتميز ان المتغير التابع هو المزايا التنافسية الإستراتيجية المستدامة وكذلك المجال التطبيقي أشمل وأعمق، وما يهم الدراسة إثبات أهمية استخدام التحسين المستمر ألياته

مثل التمكين والقضاء على الهدر، وتأثير التحسين المستمر لتحسين جودة السلع والخدمات وهذه من أبعاد المزايا التنافسية المستدامة.

4- دراسة (Ramezani, 2022) : هدفت إلى تقييم تنفيذ التحسين المستمر في الشركات الصغيرة والمتوسطة الصناعية لتعزيز النمو الاقتصادي في شمال إنجلترا بدراسة حالة لمشروع القوة الشمالية في المملكة المتحدة لتطوير إطار مخصص وعملي لدعم تنفيذ التحسين المستمر الفعال والمستخدم على نطاق واسع، والعينة تمثلت في أكثر من 800 شركة صناعية صغيرة ومتوسطة في ثمانين صناعات رئيسية (الأدوية، والمنسوجات، والتكنولوجيا، والمشروبات، والمواد الكيميائية، والآلات، والبناء، والسيارات) في شمال إنجلترا للمساهمة في المسح، وقد ساعد استخدام استراتيجية الطريقة المختلطة من خلال تحليل 176 استجابات للمسح، بالإضافة إلى 18 مقابلة شبه منظمة مع أربع مجموعات محددة (الأكاديميون، ومستشارو التحسين المستمر، والسلطات المحلية، ومديري عمليات الشركات الصغيرة والمتوسطة الصناعية) في شمال إنجلترا، وكشفت نتائج هذه الدراسة أن هناك تأثيراً محتملاً كبيراً للتحسين المستمر في تحسين الأداء التشغيلي (أداء العمليات) للشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة، بالإضافة إلى ذلك، يشير البحث إلى أن تنفيذ التحسين المستمر له تأثير إيجابي معنوي على عوامل النمو الاقتصادي على المستوى الكلي والإقليمي للاقتصادات النامية. وتتفق الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها التحسين المستمر كمتغير، ويختلفان في المتغير التابع، وما يهتم الدراسة هنا نتائجها التي تؤكد تأثيراً محتملاً كبيراً للتحسين المستمر في تحسين الأداء التشغيلي للشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة، بالإضافة إلى أن تنفيذ التحسين المستمر له تأثير إيجابي كبير على عوامل النمو الاقتصادي على المستوى الكلي والإقليمي للاقتصادات النامية، وما يهتم الدراسة هي نتائجها تأثيراً محتملاً كبيراً للتحسين المستمر في تحسين الأداء التشغيلي (أداء العمليات).

5- دراسة (الأغا، 2023) : هدفت إلى دراسة أثر تطبيق التحسين المستمر كإيزن لتطوير نظام التكاليف المعيارية لتحسين الأداء المستدام، ولتحقيق هذا الهدف تم إجراء دراسة تجريبية على عينة من المديرين ومحاسبين التكاليف في المعامل والشركات الصناعية، وتكونت عينة الدراسة من 24 مدير بمعامل ومصانع عراقية و 54 محاسب بقسم التكاليف بمعامل ومصانع عراقية، وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها ان هناك تأثير ايجابي الاستخدام أسلوب التحسين المستمر كإيزن لتطوير نظام التكاليف المعيارية على الاداء المستدام. وتتفق الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها التحسين المستمر، ويختلفان في المتغير التابع فهو يتناول التكلفة المعيارية أم الدراسة الحالية تتميز بتناولها المزايا التنافسية الإستراتيجية المستدامة، وما يهتم إثبات العلاقة بين التحسين المستمر والتكاليف وهي أحد أبعاد المزايا التنافسية.

6- دراسة (Medina et al., 2024)، تناولت الدراسة استخدام التحسين المستمر من خلال كايزن لتحسين الإنتاجية وتقليل الهدر في الشركات الصناعية بدراسة عملية على شركة لصناعة المستلزمات الطبية بمدينة بوببلا بالمكسيك، وهدفت إلى تقليل الهدر بتطبيق منهجية كايزن واعتماد الصيانة الوقائية وزيادة الإنتاجية، وخلصت الدراسة لنتائج أهمها أن تطبيق التحسين المستمر الكايزن أدى لسرعة التشغيل وإنشاء خطة الصيانة الوقائية وقد ساهمت جميعها في تقليل وقت تعطل الآلة والعيوب وساعدت على تقليل الهدر في الإنتاج في تحسين الكفاءة وخفض التكاليف وزيادة جودة المنتج، بالإضافة إلى ذلك يمكن تطبيق منهجية كايزن على سياقات إنتاجية أخرى، والتي يمكن أن تولد فوائد مماثلة. وتتفق الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها التحسين المستمر، ويختلفان في المتغير التابع وعينة الدراسة، وما يهم إثبات العلاقة بين التحسين المستمر والتكاليف وهي أحد أبعاد المزايا التنافسية.

ثانياً: دراسات تناولت المزايا التنافسية

1- دراسة (Halbast et al., 2019): هدفت إلى تحليل سبب اختفاء الميزة التنافسية المستدامة للعديد من مؤسسات الأعمال، وكيفية الحفاظ على المزايا من أجل البقاء في السوق، بهدف مساعدة قادة الشركة على حل مشكلات الإدارة المعقدة وغير المؤكدة الناشئة عن مجالات الأعمال الديناميكية الحالية، وتوصلت الدراسة إلى أن المزايا التنافسية للمنظمات لها دورة حياة تبدأ من الاختيار المخطط له وتراكم الموارد اللاحق، ومع ذلك فإن النجاح الدائم يتطلب مزايا تنافسية مستدامة وينطوي على التحسين المستمر والابتكار. وتتفق الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها الميزة التنافسية، ويختلفان في متغير الدراسة المستقل، وما يهم إثبات العلاقة بين التحسين المستمر واستدامة المزايا التنافسية.

2- دراسة (Atan et al., 2019) تناولت الدراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية على استدامة الميزة التنافسية وهدفت إلى استكشاف الوضع الحالي للذكاء التنافسي في صناعة الفنادق الإسبانية، وقد تم تطوير نموذج مسار يبحث بشكل تجريبي في العلاقة بين استخدام التحسين المستمر وخلفياته، وتشير النتائج أن الخصائص البيئية والتنظيمية تؤثر على جهد التحسين المستمر واستخدامه. وتتفق مع الدراسة الحالية في تناولها استدامة الميزة التنافسية كمتغير تابع، ويختلفان في المتغير المستقل وكذلك في المجال التطبيقي مختلف في الدراستين، وما يهم الدراسة تأثير البيئة الخارجية الضاغطة على التحسين المستمر والمزايا التنافسية واستدامتها.

3- دراسة (أبوالكارم، 2022): وهدفت إلى دراسة أسلوب ستة سيكما بدون هدر وأثر تطبيقها على الميزة التنافسية المطبقة في شركات صناعة الحديد والصلب المصرية، وتقديم إطار مقترح لتطبيقها لزيادة الميزة التنافسية، وتوصلت نتائج الدراسة الميدانية إلى تأكيد تأثير أسلوب ستة سيكما بدون فاقد الإيجابي على الميزة التنافسية، وأن تطبيقها غير كافي في شركات صناعة

الحديد والصلب المصرية، وقدمت الدراسة إطار مقترح لتطبيق منهجية ستة سيجما بدون هدر من أجل زيادة الميزة التنافسية لشركات الدراسة. وتتفق الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها أحد أليات التحسين المستمر وكذلك الميزة التنافسية كمتغير تابع وأيضاً تشابه جزئي في المجال التطبيقي، ويختلفان أن الدراسة الحالية تتناول بشمولية التحسين المستمر كمتغير مستقل والمزايا التنافسية الاستراتيجية المستدامة وكذلك الاسقاط العملي على ثلاث قطاعات صناعية مختلفة بعينة ست شركات، وما يهم إثبات العلاقة الطردية بين التحسين المستمر والمزايا التنافسية.

4- دراسة (Kazemi, 2024) : هدفت وتناولت الدراسة تصنيف العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية المستدامة من منظور نكاء، وتمثلت منهجية البحث في تحليل المحتوى وتحليل الأفضلية أو المعايير في المرحلتين النوعية والكمية، وبعد أن تم تصنيف العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية المستدامة من وجهة نظر نكاء الأعمال خلصت إلى نتائج أهمها أن إدارة علاقات العملاء أهم معيار مطلي فيها هو التفاعل الفعال مع العملاء ، أما التسويق الذكي أهم معيار مطلي هو التغذية الراجعة والتحسين المستمر، وبالنسبة للعوامل التنظيمية الناعمة والصلبة أهم معيار مطلي هو الدعم من الإدارة العليا والتكنولوجيا والبنية التحتية، والصورة الذهنية للمنتج أهم معيار مطلي هو المسؤولية الاجتماعية. وتتفق الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها الميزة التنافسية المستدامة كمتغير، واختلفا في المتغير التابع والمجال التطبيقي، وما يهم الدراسة هي نتائجها بالتركيز على العميل وهي بعد هام مشترك بين التحسين المستمر والمزايا التنافسية المستدامة، وأثر التحسين المستمر كمعيار للتسويق الذكي ودعم الإدارة العليا وهي بعد هام للتحسين المستمر.

5- دراسة (مبخوت ، 2024) : هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في خفض التكاليف من خلال تعزيز التحسين المستمر في جامعة محافظة سبأ، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات. ومثل مجتمع الدراسة موظفي جامعة محافظة سبأ والبالغ عددهم (305) موظفا وموظفة. تم توزيع (170) استبانة وبلغ عدد الاستبانات المعادة والمناسبة للتحليل (130) استبانة بنسبة (76.47%). وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن هناك علاقة إيجابية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وخفض التكاليف، وأن هناك علاقة وتأثير إيجابي كبير لإعادة هندسة العمليات الإدارية في التحسين المستمر، وأن هناك علاقة وتأثير إيجابي متوسط للتحسين المستمر في خفض التكاليف. وتتفق الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها التحسين المستمر، ويختلفان في المتغير التابع وكذلك المجال التطبيقي، وما يهم إثبات العلاقة الإيجابية بين التحسين المستمر والتكاليف وهي أحد أبعاد المزايا التنافسية.

التعليق على الدراسات السابقة:

- تناولت بعض الدراسات التحسين المستمر أو بعض أساليبه كمتغير مستقل بالدراسة والتحليل مما أثري الدراسة وساعد في صياغة السؤال الأول والهدف الأول والفرض الأول للدراسة الحالية مثل دراسة (جاد، 2018 ؛ جعفر، 2021 ؛ الأغا ، 2023) ، (Maslova, et al. , 2021 ; Ramezani, 2022) ; Medina,et.al.,2024).
- تناولت بعض الدراسات والمزايا التنافسية المستدامة كمتغير بالدراسة والتحليل مما أثري الدراسة وساعد في صياغة السؤال الثاني والفرض الثاني وكذلك الهدف الثاني للدراسة الحالية. مثل دراسة (Halbast,) (Atan, et al. ,2019 ; et al. ,2019 ; Kazemi, 2024)
- تناولت بعض الدراسات التحسين المستمر والمزايا التنافسية المستدامة او بعض أبعاده كمتغير بالدراسة والتحليل مثل دراسة (أبوالمكارم، 2022 ؛ الأغا ، 2023 ؛ مبخوت ، 2024) ، (Kazemi , 2024 ; Medina,et.al.,2024) مما أثري الدراسة وساعد في صياغة السؤال الثالث والفرض الثالث وكذلك الهدف الثالث للدراسة الحالية.
- استفاد الباحث من الدراسات السابق وضح بعض الأبعاد وصياغتها وخاصة دراسة (جاد ، 2018 ؛ جعفر ، 2021) ، (Medina,et.al.,2024) .
- تميزت الدراسة الحالية بالربط بين متغيرين التحسين المستمر والمزايا التنافسية الإستراتيجية المستدامة، كما ندرت الدراسات التي تناولت المزايا التنافسية الإستراتيجية المستدامة.

مفاهيم الدراسة:

(أ) الفاعلية:

تعبر الفاعلية عن مدي قدرة الشركات على تحقيق أهدافها - مثل اكتساب رضا عملائها أو تحقيق أرباح عالية - من استخدام مواردها، فهي تعكس الاعتمادية بين المنظمة وبيئتها (السالم، 2018، ص 52).

(ب) التحسين المستمر:

ويقصد بالتحسين المستمر من منظور كايزن أنه عمل وتطبيق تحسينات بسيطة باستمرار وتدرجية وذلك بحسن استغلال الموارد الداخلية أو البيئة الداخلية للمنظمة فتعطي مع الوقت مجمل تحسينات كبيرة مؤثرة لتحقيق تحديث وتطوير بالشركة أو المنظمة أياً كان نوعها فتحقق تحسن بالإنتاجية وبالتالي تنافسية مستدامة عالية بالأسواق (جاد ، 2018 ، ص 138).

التحسين المستمر وفق ماساكي إيماي "Masaaki Imai" هو أسلوب يعتمد نجاح نمط إداري يعتمد على الواقعية والشفافية في اتجاهات العلاقات الإدارية الرأسية والأفقية في اماكن العمل، وينطوي على قوة العمل بالكامل من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى والعمال (Imai , 2012 , p:24).

حددت المنظمات التي بدأت في تنفيذ مناهج التكامل والتحسين على أنها فعالة من حيث القضاء على التباين ومصادر النفايات وتعزيز رضا العملاء حيث تتضمن الجوانب العملية وتضيف أساليب جديدة لأثرها المزيد من التحسينات، وفي النهاية تركز جميعها على تحسين الأداء التنظيمي (Assen, 2021, p132-144).

وقد خلص الباحث إلى تعريف التحسين المستمر إجرائياً بأنه: أسلوب أو إستراتيجية إدارية قائم على فكر التغيير التدريجي الممنهج البسيط للأفضل في كل أجزاء وقطاعات المنظمة أو المؤسسة أياً ما كان نوعها وبكل المستويات الإدارية وبمشاركة الجميع بإزالة النفايات وكل ما ليس له قيمة وتحديد كل ما يحتاج إلى تحسين وفق طرق علمية ثم تصحيحه للوصول إلى صفرية الهدر بمنتجات أو خدمات تحقق الرضا التام للعملاء بأعلى إنتاجية وأفضل جودة بالأسواق لتعظيم قيمة المنشآت وشبابيتها بالأسواق بمرتبة تنافسية عالية.

ج) الاستراتيجية والتحسين المستمر:

تعددت مفاهيم الاستراتيجية ونظراً لأهميته فيمكن تعريف الاستراتيجية على أنه المنهج الذي تنتهجه المنظمة بهدف الاستخدام الأمثل لمكونات البيئة الداخلية من موارد بأنواعها بخطة عمل وفق أهداف أساسية طويلة المدى وبما يدعم اتخاذ القرار، ثم تتخذ المنظمة الخطوات لتنفيذ ذلك بأداء أفضل (الجعفرية ، 2017 ، ص 7)، وهذا ما يجعل التحسين المستمر مدخلاً إستراتيجياً فهو يدعم ويركز وأهم أهدافه حسن استغلال الموارد والبيئة الداخلية بإستراتيجيات وأساليب تهدف لأداء وإنتاجية أفضل وجودة عالية.

د) التنافسية المستدامة:

مصطلح التنافسية وفق شريف حمدي هو كافة الفعاليات الإنتاجية والإدارية والتطويرية التي تمارسها الشركات أو المنظمات من جهود وابتكارات وإجراءات تمكنها من صياغة وتطبيق إستراتيجيات تزيد من قدرتها على الصمود أمام منافسيها وتجعلها الأفضل بين مثيلاتها بالأسواق فتحقق استقرار وتوسع وربحية (حمدي ، 2023 ، ص 73)، وبما حقق لها امتيازات تمكنها من الاستدامة فترة من الزمن أي استمرارية منافستها واستمرارية صادراتها بالأسواق لوقت طويل، ويمكن للمنظمة الحفاظ على تميز طويل بتنافسية مستدامة بمدى قدرتها على امتلاك ودعم مزاياها التنافسية الإستراتيجية المستدامة.

هـ) المزايا التنافسية الاستراتيجية المستدامة:

تعتبر المزايا التنافسية المستدامة عن خلق القيمة بمنتج أو خدمة يتوفر فيها صفة صعوبة المحاكاة بالبيئة التنافسية وذلك باستخدام استراتيجية متميزة تتوافق مع أهداف المنظمة فتتيح للمنظمة تلبية الاحتياجات التنافسية الحالية والمستقبلية، والحفاظ على هذا الاتجاه يتطلب تطبيق مزيج فريد من الموارد والقدرات التي لا يمكن تقليدها بسهولة بين العوامل المهمة القادرة على خلق هذه الميزة التنافسية (Malik , et al. ,2023).

أما الاستراتيجية تضاف للميزة التنافسية المستدامة عندما تقوم الشركة بتنفيذ استراتيجية تقوم على خلق قيمة منقردة صعبة التقليد والمحاكاة من المنافسين مع عدم قدرتهم على الاستفادة منها بنفس القدر (Ed- Dafali, et al. , 2023).

وبالنسبة لمفهوم المزايا التنافسية الإستراتيجية المستدامة يعرف بأنه قدرة (أو مجموعة من القدرات) أو مورد (أو مجموعة من الموارد) تمنح الشركة ميزة على منافسيها والتي تؤدي مع ثبات العوامل الأخرى إلى أداء نسبي أعلى (Ed-Dafali, 2023)، ويمكن تعريفها على أنها تعبر عن احد متغيرات البيئة الداخلية التي تمثل نقطة قوة يتم استخدامها في تدعيم المركز التنافسي للمنظمة بالصورة التي تساعد على تحقيق الاهداف الاستراتيجية وتخدم استراتيجية المنظمة وقد يتم الاهتمام بتلك الميزة من المنظور للاستدامة على ان تستمر تلك الميزة في تحقيق الأثر لفترات زمنية طويلة وهو ما نطلق عليه الميزة التنافسية المستدامة (عيد ، 2018 ، ص 14).

وخلص الباحث إلى تعريفاً إجرائياً خاصاً فاعلية التحسين المستمر كمدخل إستراتيجي للتنافسية المستدامة: قدرة المنظمة أو الشركة أن تنتهج أساليب للتحسين والتطوير بحسن استغلال مواردها وبيئتها دون هدر وبكفاءة لبناء أوضاع بالمنظمة ومشكلاته وعقباته لإيجاد حلول دائمة لإزالة عقبات ومشكلات العمل التي تدمر وتجمد نقاط القوة بتغيرات تدريجية بسيطة يومية أو عميقة دائمة دورية لدعم هذه النقاط، والحفاظ علي ديمومتها وحيويتها العملية ووفق إستراتيجيات فعالة، وذلك من خلال ترابط وتداخل كافة قوى العمل وكافة الإدارات، ووفق نموذج إستراتيجي ذكي داعم منبثق من نظم إدارية ذكية يتمتع بمرونة إستراتيجية عالية كاملة الأدوات لتطويع البيئة الخارجية للحفاظ على المزايا التنافسية وتدعيمها وتجديدها واستدامتها لضمان استمرارية مكانة تنافسية للمنظمة في مقدمة مثيلاتها بالأسواق.

دعائم التحسين المستمر:

ارتكز التحسين المستمر على ركيزتين اساسيتين هما: (دودين ، 2014 ، ص 108)

أولاً: الموارد البشرية فالطاقة البشرية هي موضع وقلب الإدارة اليابانية الإستراتيجية مما يستوجب حسن إدارتها وتوجيهها نحو الإبداع بولاء ورضا تام.

ثانياً: وحدة المنفعة والمصلحة بين الموارد البشرية والمنظمة بما يشعر الموارد البشرية بأهميتها وهذه أهم أسس الإدارة اليابانية فذلك يعتبر ضماناً لبقائه وبقاء المنظمة واستمراريتها.

نظريات التحسين المستمر:

(أ) نظرية القيود (Theory of Constraints (TOC):

يعتبر إلياهو م. جولدرات Eliyahu M. Goldratt عام 1984 مؤسسها بالرغم من مساهمات غيره من الكتاب ولكن يحتسب له الأثر الأكبر، وتعرف النظرية القيد بأنه أي شيء يعيق المنظمة تحقيق هدفها، وتفترض النظرية أنه قبل أن يتم الوصول إلى الهدف نفسه، يجب استيفاء الشروط الضرورية أولاً وتشمل هذه عادةً السلامة والجودة والالتزامات القانونية وما إلى ذلك بالنسبة لمعظم الشركات (Maata & Samson, 2023).(p. p:46,47).

أسس نظرية القيود:

تقوم النظرية على القيد والاختناق اما القيد فهو قيود داخلية من داخل المنظمات من البيئة الداخلية للمنظمة وهي ما تحد من قدرة المنظمة وهي قيود سياسية وإنتاجية وإدارية، قيود خارجية وهي قيود من البيئة الخارجية للمنظمة مثل القيود القانونية والسياسية أو قيود العرض والطلب (Groop & Johan,2012, p:32). فتقوم نظرية القيود بتحديد الاختناقات التي تؤثر بعد ذلك على الوحدات الاقتصادية وعملياتها والتي تحد من قدره الوحدة وذلك من أهم أدوار ادارة سلسلة القيمة.

استخدام نظرية القيود في علاج مشكلة الدراسة:

تمثل هذه النظرية فلسفة منظمة للتحسين المستمر وتهتم بالاختناقات التي تعيق وتقيّد العمليات في متابعتها وهذا الجزء يغيب عن آليات التحسين المستمر، يمكن استخدام أسس وركائز النظرية في تحديد الاختناقات والقيود ثم علاج هذه الاختناقات أو منع حدوثها وإزالة كل ما يقيد فواصل العمليات المتتابعة والتي تؤدي لكسر متابعتها وتوقفها.

ب) نظرية الإدارة اليابانية – نظرية Z -

أسسها الياباني وليم أوشي (William Ouchi) وقدمها في كتاب "نظرية Z" في الثمانينات وهي تعتمد الولاء العام والعمل الجماعي كأسلوب إداري قائم على التمكين والمشاركة وأسرية العمل مما يؤثر إيجابياً على جودة المنتجات وحجمها وإنتاجية الأفراد (Phillips, Joseph,2023, p:310).

أسس نظرية Z:

تتمثل أسس النظرية في مجموعة آليات تمثل أبعاد التحسين المستمر منها التوظيف مدى الحياة، العمل الجماعي، التمكين، حلقات الجودة، وباقي وسائل دعم الموارد البشرية لغرض ولأهم وزيادة إنتاجيتهم هذا مما يجعلها الأفضل مقارنة بالنماذج الإدارية الأخرى
استخدام النظرية Z في علاج مشكلة الدراسة:

تمثل هذه النظرية عمق التحسين المستمر وآليات التعامل مع الموارد البشرية وتعظيم الاستفادة من إمكانياتهم المتنوعة ومهارتهم وتقنياتها بولاء تام وجماعية في الأداء برقابة ذاتية مؤثرة إيجابياً للوصول إلى أعلى أداء وإنتاجية وبالتالي تحسين الإنتاجية والجودة وتخفيض الأسعار ورضا العميل فتخدم المتغيرين المستقل والتابع.

ج) نظرية (Y ، X) :

أسسها ماكجروجر McGregor، وتقوم النظرية على دوافع الإنسان فقدم ماكجريجور النموذج X وY حيث يحوي طريقتين لتحفيز الموظفين فالنظرية X أسلوب إدارة موثوقاً لأنه يفترض أن الموظفين بطبيعتهم لا يحبون العمل ويجب أن يكونوا خاضعين للسيطرة كطابع الإنسان وأثره على الدافعية والنموذج المعاكس تماماً Y، وأسس نظرية X، Y نموذجين كل نموذج عكس الآخر تماماً وهما: (Dance, et al.,2023, p:175).

أ) النموذج Y إنسان إيجابي يقدر المسؤولية وذاتي الرقابة والتوجيه من أجل تحقيق الأهداف باعتبار أنه جدير بالثقة يرغب في استثمار إمكاناته وطاقته، يحاول بذل أقصى ما في وسعه لأداء أكبر حجم.

ب) النموذج X إنسان سلبي كسول غير طموح متشائم حيواني الطبع ولا يرغب بتحمل المسؤولية يؤدي الحد الأدنى من المطلوب إنجازه بما يعفيه من مساءلة عدم الإنجاز، يحركه العقاب فهو شرير بطبيعته يكره العمل بشعار العمل شر لا بد منه، ولا يؤدي دوره إلا بالعقاب أو التهديد ولا بد من إشراف مباشر عليه.

استخدام نظرية Y , X في علاج مشكلة الدراسة:

تتكون المنظمات من موارد بشرية عاملة تمثل النوعين Y , X حيث يمكن استخدام دعائم النظرية وافترضاها لأليات التعامل والتقييم والتحفيز للوصول إلى أعلى إنتاجية في ظل أعلى جودة وأقل سعر بأقل هدر ممكن للوصول لتدعيم المزايا التنافسية الإستراتيجية المستدامة، من خلال تحليل شخصياتهم لتعظيم قيمة المؤسسات الاقتصادية بتحسين الأداء والإنتاجية وبالتالي استدامة وشبابية المؤسسات.

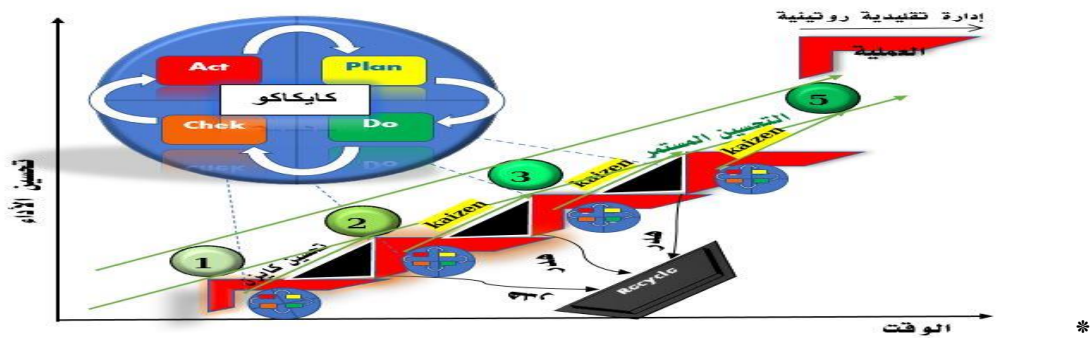
إستراتيجيات التحسين المستمر:

أ) التصنيع المرن أو الرشيق أو اللينة Lean Management:

يرتكز التصنيع المرن على إلغاء وحذف أي خطوة أو مرحلة ليست لها قيمة فعلية فهو يركز على تحسين العمليات عبر سلسلة القيمة ويحدد أوجه القصور أو النفايات ثم تغييرها إلى أنشطة ذات قيمة مضافة بداية من المنبع وهم المورد حتى العملاء بالتركيز على العميل وهو النقطة المركزية لهذا النظام والقضاء على الهدر بكل أشكاله. (Helmold, et al,2023 ,p:1).

ب) الكايزن (Kaizen) (改善) والكايكو (Kaikaku) (かいかく):

يشير كايزن إلى نوعين من التغيير هما كايزن وكايكو، فمن الناحية الفنية يشير كايزن على وجه التحديد إلى التحسين المستمر والمتزايد لتحسين العمليات كما يشير كايزن أيضاً إلى كايكاكو وهو التغيير الرئيسي أو الجذري المرتبط باستراتيجية المنظمة عن طريق المستهدف من التحسين المستمر، فالكايكو تعني تغيير جذري، ولكنها كايزن فهي تحسين مستمر، ولكن حجم التغيير وطريقته تجعله كايكاكو (Jackson,2017,p:15)، ويتضح دمجها من الشكل الآتي:



رسم توضيحي (1) نموذج تحسين مستمر بدمج الكايزن وكايكو

المصدر: إعداد الباحث

ج) جيمبا كايزن (現場) Gemba Kaizen :

الجيمبا احد اساليب التحسين المستمر للأداء والعمل كأسلوب إداري لتحقيق التوازن البيئي بين تطبيق اساليب حديثه لتحسين العمل وتطبيق الممارسات الخاصة بذلك مثل إدارة الجودة وغيرها وهو ايضا أسلوب ونهج حديث يعتمد على الابتكار (Tezel , et al. ,2017 ,pp:220-246)، ومن أهم مبادئ الجيمبا الإدارة الواقعية من مواقع العمل الفعلية والتخلي عن المكاتب الزجاجية وإدارة التقارير .
مصادر المزايا التنافسية المستدامة



رسم توضيحي (2) تفاعل المصادر للمزايا التنافسية الإستراتيجية المستدامة*

تنقسم مصادر الميزة التنافسية إلى قسمين: (Alighaleh , et al ,2023)

أ) **المصادر الداخلية:** وهي متواجدة بالبيئة الداخلية للمنظمة فتتكون من الموارد والمقدرات الداعمة والمهارات، ويعتبر المورد البشري من أهمها وكيفية إدارتها بما يوجه المنظمة لوضع تنافسي متميز، أيضا دور باقي الموارد وكذلك الغير ملموسه منها والمتمثلة برأس المال الاجتماعي الذي يتحقق معه الثقة والالتزام وكذلك أيضاً المعرفة الضمنية.

ب) **المصادر الخارجية:** وهي التي تتمثل في مكونات البيئة الخارجية وغالباً ما تكون ضاغطة ومنها والبيئة القانونية والديموغرافية والتكنولوجية والبيئة السياسية والاقتصادية وعواملها والتي تؤثر في المنظمات باتجاه إيجابي او سلبي فإن جاءت باتجاه إيجابي كانت في اتجاه داعم للمزايا التنافسية وفي صالح المنظمة.

تفاعل المصدرين لصالح المنظمة يولد المزايا التنافسية التي تؤدي للتنافسية المستدامة كما يتضح من الشكل التوضيحي رقم (2)، فعلى المنظمة الاستفادة من المصادر الداخلية وتحويل تحديات البيئة الخارجية الضاغطة إلى مراكز قوي ونقط انطلاق.

خصائص ومتطلبات المزايا التنافسية المستدامة:

تتعدد خصائص ومتطلبات المزايا التنافسية ومن أهم خصائص الميزة التنافسية ان تمتلك المنظمة القابلية للتعامل واستغلال مكونات بيئتها الداخلية وتطويرها، لاستغلال مواردها جميعها بكفاءة عالية لتطوير ايه مزايا تنافسيه ممكنه (العقيدى، 2019، ص50).

وتتطلب المزايا التنافسية بناء الكفاءات الأساسية، وتطوير رأس المال البشري بفعالية باستخدام تكنولوجيا المعلومات الجديدة، وتوظيف استراتيجيات استغلال الأسواق العالمية والاستراتيجيات التعاونية. وتنفيذ الهياكل التنظيمية داخل المؤسسات، لأن الميزة التنافسية تتطلب أنواعاً جديدة من التنظيم والقيادة داخل المؤسسات من أجل البقاء، وقيادتها في الأسواق العالمية (أحمد ، 2020، ص 98) فالموارد البشرية هي أداة تنافسية عالمية، وتتمثل أهمية الموارد البشرية في تحقيق المزايا التنافسية المستدامة. لكي يكون للموارد البشرية دور في تحقيق المزايا التنافسية المستدامة، يجب أن تتميز بالمهارات التالية: (حسنين، 2020، ص 23):

- المهارات العامة هي المهارات التي يمتلكها الأفراد، وتوفر قيمة للمنظمة، وقابلة للتحويل بين المنظمات المختلفة، وتوفر قيمة متساوية لجميع المنظمات.
- المهارات الخاصة هذه هي المهارات التي توفر قيمة مهمة لمنظمة معينة، وتنشأ الميزة التنافسية من الاستثمار في تلك المهارات الخاصة، التي تخلق قيمة للمنظمة ويصعب على المنافسين تقليدها.
- ويمكن إيجاز أهم الخصائص والمتطلبات من خلال النقاط الآتية:
- تتحقق استدامة الميزة التنافسية من خلال تمكين المنظمة من تحقيق الريادة ويجب أن يتحقق تفوقها على منافسوها على المدى الطويل، وليس نجاحها على المدى القصير.
- الميزة التنافسية النسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق أمراً صعباً على المنافسين تحقيقه .
- تجديد الميزة التنافسية، أي أنه يجب على المنظمة أن تسعى جاهدة نحو تطوير الميزة التنافسية والتجديد وتحسين مخرجاتها وفق متغيرات البيئة الخارجية من جهة وإمكانيات وموارد المنظمة من جهة أخرى .
- مرونة الميزة التنافسية فيجب أن تتميز ميزة المنظمة التنافسية بالمرونة المناسبة من أجل إجراء عمليات تبادل بين المزايا التنافسية، بعضها مع بعض، لا تقل نجاحاً وتميزاً وبما يتوافق مع التغيرات التي تطرأ على البيئة الخارجية.
- توافق الإستراتيجية مع الأهداف والنتائج بحيث تكون الميزة التنافسية مناسبة للأهداف محققة للنتائج عند استخدامها.

- نشر الموارد التي تمتلكها الشركة، والتي لا يمكن تقليدها بسهولة (Ed-Dafali, et al., 2023)
- تعزيز مهارات الموارد البشرية بالمنظمة وحسن جودة استثمارهم. (Kazemi, et al., 2024, P: 39-53).
- تطبيق مزيج فريد من الموارد والقدرات التي لا يمكن تقليدها بسهولة بين العوامل المهمة القادرة على خلق هذه الميزة التنافسية استخدام الموارد غير الملموسة والأساليب المتميزة. (Malik & Chiappetta, 2024, P: 39-53)
- أسباب فقد الميزة التنافسية:
- للميزة التنافسية دورة حياة تبدأ من ولادة الفكرة حتي يتم تقليدها أو فقدانها نتيجة أسباب معينة منها: (عمر ، 2018 ، ص 28).
1. عدم مرونة الهيكل الداخلي للمنظمة بحيث لا يستطيع التكيف مع التغيرات المفاجئة، بمعنى لا يوجد ارتباط بين أهداف المنظمة والبيئة الخارجية التي تتواجد فيها.
 2. تراجع المنافسة المحلية مما يوجب على المنظمة أن تركز اهتمامها على إجراء الأبحاث والدراسات ومتابعة نجاحات المنظمات الأخرى، لتضمن تفوقها على المنظمات الأخرى.
 3. الظروف غير متوافقة مع عناصر الإنتاج.
- تأثير التحسين المستمر على المزايا التنافسية المستدامة – أبعاد التحسين المستمر والترابط:
- يشترك التحسين المستمر مع المزايا التنافسية المستدامة في بعض الأبعاد مثل الجودة، والمعرفة، والتركيز على العميل، وبعض الأبعاد له تأثيرات مباشرة على أبعاد أخرى مثل القضاء على الهدر وأثره على انخفاض الكلفة، وسنعرض للترابط بين أبعاد وترابطها بالتنافسية المستدامة وفق الآتي:
- (أ) تحسين العمليات وعلاقته بأبعاد المزايا التنافسية:
- تحسين العمليات هو مجموعه من الاجراءات وفق افكار وطرق مستخدمه نابغة من رغبات وطلبات العملاء ولكسب رضاهم بمنتجات عالية الجودة وبأسعار تنافسيه فهي تعبر عن فلسفه التحسين المستمر وتهدف الى الوصول لدرجه الكمال في مجموع العمليات المحققة لأهداف التحسين المستمر (Dybå, et al., 2013, p:2-5) ، ومن هنا تظهر العلاقة بين تحسين العمليات والمزايا التنافسية حيث أن من أهم الأبعاد التكلفة والقدرة على التسعير والجودة وسرعة التسليم وكل هذا يتأثر إيجابياً فيؤدي تحسين العمليات لتحسين الجودة وتخفيض التكاليف والقضاء على وقت الانتظار وهذه الميزة جدا بالنسبة للعميل كذلك القضاء على الهدر بأشكاله وأنواعه مما يعزز القيمة وهذه من اهم متطلبات وأبعاد المزايا التنافسية الاستراتيجية المستدامة.
- (ب) دعم الإدارة العليا وعلاقته بأبعاد المزايا التنافسية:
- يهدف دعم الإدارة العليا إلى تطوير الاداء باستمرار وذلك بالتزام الإدارة العليا بتوفير المعلومات وموارد التحسين والتركيز على العميل وتحليل البيانات وكفاءه الموارد البشرية العاملة والتخطيط الاستراتيجي كذلك وضع الاهداف الاساسية والرئيسية ومتابعه تطبيق برامج الجودة وقياس الاداء الخاص بالتسويق والانتاج

والخدمات المختلفة من اجل توفير مزايا تنافسية استراتيجية مستدامة للمؤسسة بزيادة الحصة السوقية وزيادة الارباح ورضا العملاء والوصول للجودة الاستراتيجية التي تختص بكفاءة القرارات فهي المعنية بتحقيق الاستخدام الامثل لموارد المؤسسة الداخلية والخارجية (الجازي ، 2021، ص59) ، وتأثيرها الإيجابي يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية ورضا العميل والجودة هي من أهم أبعاد المزايا التنافسية المستدامة.

ج) العمل الجماعي وعلاقته بأبعاد المزايا التنافسية:

من مزايا العمل الجماعي زيادة الإنتاجية من خلال التعاون الإيجابي بمدخلات عمالة أقل ومخرجات بجودة أعلى وهذا يؤدي لتخفيض التكاليف والجودة وزيادة التحكم بالتسعير أيضاً تحسين التواصل يؤدي لزيادة المعرفة (Victoria, et al.,2019,p:61)، والمعرفة أيضاً بعداً مشتركاً بينهما مما يؤكد الصلة الوثيقة بين التحسين مدخل إستراتيجي والتنافسية المستدامة.

د) التمكين وعلاقته بأبعاد المزايا التنافسية:

التمكين يعطي الثقة والقدرة والتحكم بالنفس وبالأوضاع والرضا الوظيفي للعاملين وبالتالي الحصول على مزيد من الإنتاجية وزيادة معدلات الأداء، فيؤدي إلى اكتساب معارف ومهارات وامكانيات جديدة تزيد السرعة والكفاءة وكذلك يساهم في القضاء على هدر الجهد ومستويات الاجهاد الوظيفي، وبالنسبة للعملاء يؤدي التمكين الى السرعة في الإنجاز وخدمة العملاء وتلبية مطالبهم وكسب ولاء العميل وتحسين مستوى الخدمة المقدمة ومخرجات بجودة أعلى (مرزوق ، 2021، ص266) ، فكما يتضح هي تأثيرات إيجابية على أبعاد التنافسية المستدامة الجودة والتركيز على العميل وغيرها من الأبعاد.

هـ) القضاء الهدر وعلاقته بأبعاد المزايا التنافسية:

ترتكز إستراتيجيات التحسين المستمر على التخلص من الهدر بتغيرات متدرجة بسيطة مع الوقت تؤدي لأثاراً كبيرة إيجابية، ويتعامل التحسين المستمر مع كل أنواع الهدر سواء كان هدر الإجهاد البدني أو هدر الصلاحيات والأعمال أو هدر الوقت والمال (Ugendhar,2023,p:40-50)، والهدر يؤدي لزيادة التكاليف والقضاء عليه يخفضها ويزيد القدرة على التسعير وسرعة التسليم والجودة وهذا يقوى العلاقة بأبعاد المزايا التنافسية المستدامة.

الدراسة الميدانية:

الإجراءات المنهجية للبحث:

1. منهج البحث:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الاستقرائي والمنهج الإحصائي والمنهج المقارن، وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

أ- المصادر الثانوية: عالج الباحث الإطار النظري للبحث الى مصادر البيانات الثانوية التي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة وغيرها.

ب- المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الدراسة الاستطلاعية والمقابلة وقوائم الاستقصاء التي صممت خصيصاً لهذا الغرض، ولتحقيق ذلك قام الباحث بدراسة مسحية للوصول إلى النتائج وشرحها التي توصلت إليها سواء كانت ايجابية أو سلبية.

2. مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع الدراسة في الموارد البشرية العاملة في ثلاث قطاعات صناعية مختلفة قطاع صناعة الحديد والصلب وقطاع صناعة الأسمنت وقطاع صناعة زيوت الطعام وعدد العاملين في هذه القطاعات وفق تقديرات الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء عام 2024 وكذلك حجم العينة متمثلة في الجدول رقم (1).

جدول (1) حجم المجتمع والعينة وتوزيعها

إجمالي العينات	توزيع العينة وفق التطبيق الفعلي		العينة لكل قطاع وفق معادلة ريتشارد جير	عدد العاملين بالقطاع وعينة إجمالي	القطاع
	قائمة 1 مستويات إدارية	قائمة 2 مشرفين وموظفين			
307	42	265	382	56300	صناعة الحديد والصلب
241	36	205	371	11090	صناعة الاسمنت
173	35	138	380	35094	صناعة الزيوت
721	113	608	-	102484	إجمالي الموارد البشرية بالقطاعات الثلاثة
عينة التطبيق الفعلية	721		1133	387	العينة وفق معادلة ريتشارد جير

المصدر: إعداد الباحث بدلالة: الدراسة الميدانية، والجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، والبورصة المصرية.

تم تقسيم عينات الدراسة وفق الدراسة الاستطلاعية والمقابلة إلى ثلاث مستويات مختلفة من القطاعات الصناعية وفق حجم الشركة تعاملات داخلياً وخارجياً ومدى تطبيقها لنظم التحسين المستمر ومدى تطور تقنياتها وجهودها للتطوير وتميزها بقطاعاتها بالإضافة إلى قدرتها الإنتاجية وتواجدها بالأسواق الداخلية والخارجية ومدى شهرتها، وقد وقع الاختيار على التشييد والبناء متمثلاً في قطاع الحديد والصلب لشركتي حديد عز السادات وعدد العاملين بها 1453 وعدد مديري مستوى أول 46 مديراً وعدد المديرين مستوى ثاني 25 مديراً (الدراسة الميدانية، المقابلة، 10 / 7 / 2024) والعز الدخيلة للصلب بالإسكندرية وإجمالي عدد العاملين بها 3698 (الدراسة الميدانية، المقابلة، 31 / 12 / 2021) كمستوي أول، ثم قطاع الأسمنت لشركتي

الإسكندرية للأسمنت وإجمالي عدد العاملين 450 والعامرية للأسمنت وإجمالي عدد العاملين 769 كمستوى ثان (عرفة، 2023، 81) ثم قطاع تصنيع زيوت الطعام متمثلاً في شركتي الأخوة وهاي تك للزيوت وعدد العاملين بهما 644 وعدد مديري مستوى أول 28 مديراً وعدد المديرين مستوى ثاني 38 مديراً، كمستوى ثالث للوقوف على مردود فاعلية التحسين المستمر لتدعيم المزايا التنافسية الاستراتيجية المستدامة بالقطاعات الصناعية المصرية (الدراسة الميدانية، المقابلة، 10 / 3 / 2024).

❖ وقد تم اختيار شركات عينة الدراسة من القطاعات الثلاثة للأسباب الآتية:

أولاً) أهمية الثلاثة قطاعات في الاقتصاد القومي فمنهم قطاعين يمثلان الدعائم الأساسية لقطاع التشييد والبناء وهما قطاع صناعة الحديد والصلب وقطاع صناعة وإنتاج الأسمنت وخاصة أن شركات عينات الدراسة من أكبر شركات القطاعين وقطاع التشييد والبناء، وقطاع صناعة الزيوت الذي يعتبر من أهم القطاعات الغذائية والمعني بتوفير الأمن الغذائي المحلي بالإضافة لأهميته لتجميع الصادرات من الزيوت. ثانياً) تعمل القطاعات الثلاثة في بيئة تنافسية شديدة محلياً وعالمياً مما يجعلها في حاجة دائمة لتقديم منتجات ذات جودة تنافسية عالية مما يجعل هذه القطاعات في أمس الحاجة لمثل الدراسة الحالية. ثالثاً) الأزمات التي يتعرض لها القطاعات الثلاثة بصفة خاصة والقطاعات الاقتصادية بصفة عامة عالمياً مثل حرب روسيا ومحلياً مثل أزمة نقص المعروض من العملة الأجنبية وارتفاع سعر الصرف، وبعض القيود المحلية مثل قرارات تقييد البناء لقطاع التشييد والبناء والتي أحدثت ركوداً ومشكلات عديدة. رابعاً) حرصت الدراسة أن يكون الإسقاط العملي على تنوع التطبيق بالقطاع الصناعي بمستويات مختلفة. خامساً) اختيار محافظة الإسكندرية التي تتميز بأنها منطقة ذات تنوع بأنشطة مختلفة منها النشاط الصناعي الذي تتميز به وتقع به ثلاث شركات من عينات الدراسة وهي حديد عز الدخيلة وشركتي الإسكندرية للأسمنت والعامرية للأسمنت، ومدينة السادات التي تمتلك مجموعة من المناطق الصناعية المميزة ويقع بها شركة عز السادات وشركتي أويل تك والأخوة للزيوت.

3. الاختبار القبلي:

قام الباحث بمقابلات شخصية مع عدد 40 عينة من الموارد البشرية العاملة بعدد من القطاعات الصناعية المختلفة بمدينتي الإسكندرية وهم قطاع صناعة الحديد والصلب متمثلة في حديد عز الدخيلة وعز بمدينة السادات وقطاع صناعة الأسمنت متمثلاً في أسمنت العامرية والإسكندرية للأسمنت المكس وقطاع صناعة المنتجات الغذائية زيوت الطعام والمنظفات متمثلاً في مصنع أويل تك ومصنع الأخوة لزيوت الطعام والمنظفات عدد 6 مصانع بالقطاع الصناعي بثلاث قطاعات مختلفة بالإضافة لبعض المصانع الأخرى بمختلف المستويات الوظيفية وإدارات مختلفة، من خلال مجموعة من الأسئلة المتعمقة.

4. أدوات البحث:

اعتمدت الدراسة على وسائل وأدوات بحثية عديدة في جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها وتتمثل في المقابلة وقوائم الاستقصاء والملاحظة، بالإضافة إلى المعالجة الإحصائية البسيطة حيث تم تصميم الاستقصاء، ووفقاً للآتي:

أ. **المقابلة:** صمم الباحث دليلاً للمقابلة يركز على مجموعة من الأسئلة التي تستوضح الدراسة من خلالها كافة المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة ولتوضيح متغيري الدراسة وهما التحسين المستمر والمزايا التنافسية الإستراتيجية المستدامة، وقد تمثلت المرحلة الأولى في الدراسة الاستطلاعية، والثانية من خلال الدراسة الميدانية شاملة مجموعة من الموارد البشرية بذات المؤسسات عينة الدراسة.

ب. **قوائم الاستقصاء:** صمم الباحث قائمة استقصاء رقم (1) مقدمة للمستويات الإدارية ورقم (2) مقدمة للموظفين والعاملين وكل قائمة صفحتين بعدد 34 عبارة وفق 12 محور لاختبار فاعلية التحسين المستمر لتدعيم المزايا التنافسية الإستراتيجية المستدامة، وللإجابة على تساؤلات الدراسة وتحليلها واستنباط نتائجها، وتكونت قوائم الاستقصاء من جزء افتتاحي يحتوي الاسم (اختياري)، الوظيفة، الجنس، نوع التعيين، العمر، المؤهل التعليمي، الخبرة، وفق واحد وعشرين محور مقسمه كالتالي:

- القسم الأول يتمثل قياسه في ستة محاور تمثل أبعاد المتغير المستقل وهي: العمل الجماعي، تحسين العمليات، التمكين، دعم الإدارة العليا، القضاء على الهدر، استخدام الوسائل العلمية للتشخيص والحل.
- القسم الثاني يتمثل قياسه في ستة محاور تمثل أبعاد المتغير التابع وهي: التكلفة، المرونة، التسليم، السمعة والشهرة، الحصة السوقية، القدرة على التسعير. وقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي وفق دلالات الإجابة (مؤثر جداً، مؤثر، إلى حد ما، غير مؤثر، غير مؤثر بالمرّة).

5. صدق أداة البحث

عرض الباحث قوائم الاستقصاء ودليل المقابلة على 40 فرد كمجموعة من المختصين في مجال الإدارة والاقتصاد وعلومهما من أساتذة الجامعات المصرية ومتخصصي الإدارات المختلفة وبعض الموظفين من الموارد البشرية العاملين بنفس المجالات والاستفادة من توجيهاتهم وتعليقاتهم وملاحظاتهم للوصول على الدرجة المثلى للاستقصاء ودليل المقابلة، وللتحكيم النهائي على السادة الأفاضل أساتذة الجامعات قاما بالتحكيم، وتم تنفيذ كل تعديلاتهم وفق الجدول الآتي:

جدول (2) تحكيم استمارات الاستقصاء والمقابلة

م	المحكم	الوظيفة	جهة العمل
1	أ.د. حسنين طه	أستاذ وعميد كلية التجارة سابقاً	جامعة مدينة السادات
2	أ.د. صلاح الدين إسماعيل	أستاذ وعميد كلية التجارة سابقاً	جامعة حلوان

المصدر: إعداد الباحث

6. الأساليب الإحصائية:

استخدم الباحث برنامج SPSS وأدوات إحصائية أخرى مثل برنامج الإكسيل والاعتماد على الإحصاء التكراري متمثلاً في معامل سبيرمان والتوزيعات التكرارية والنسب المختلفة، والإحصاء الوصفي المتمثل في الوسط الحسابي والانحراف المعياري، بعد إثبات صدق وثبات الاستقصاء وثبات كل عنصر من عناصر قائمتي الاستقصاء عن طريق معامل ألفا كرونباخ والصدق ، ثم اتجه كل عنصر للإجابة على تساؤلات الدراسة وإثبات فروضها لتحقيق أهدافها.

المعالجات والتحليلات الإحصائية:

نتائج قوائم الاستقصاء:

بيان قوائم الاستقصاء الخاصة بالعينات محل الفحص:

جدول (3) بيان قوائم الاستقصاء الخاصة بعينات الدراسة

الاستقصاء						
العبارات	المحاور	نسبة %	مستبعد	صحيح	مسترد	موزع
62	21	92.4	89	721	780	1140

المصدر: إعداد الباحث بدلالة برنامج SPSS، والدراسة الميدانية

بيان الصدق والثبات الخاص بقوائم الاستقصاء :

جدول (4) الصدق والثبات ومعامل ألفا كرونباخ لكل استقصاء

درجة الثبات والصدق	معامل الصدق	العبارات والمفردات ومعامل ألفا كرونباخ			قائمة استقصاء	الشركات عينة الدراسة
		N المفردات	N of item	ألفا كرونباخ		
عالية جداً	0.961	42	62	0.921	1	قطاع الحديد والصلب عز السادات والدخيله
عالية جداً	0.966	265	62	0.926	2	
عالية جداً	0.984	36	62	0.970	1	قطاع الأسمنت الإسكندرية والعامرية
عالية جداً	0.963	205	62	0.927	2	
عالية جداً	0.960	35	62	0.920	1	قطاع زيوت الطعام اويل تك والأخوه
عالية جداً	0.930	138	62	0.866	2	
عالية جداً	0.961	721	62	0.920		عام كل عينات مجتمع الدراسة

المصدر: إعداد الباحث بدلالة برنامج SPSS، والدراسة الميدانية، والجداول المرفقة

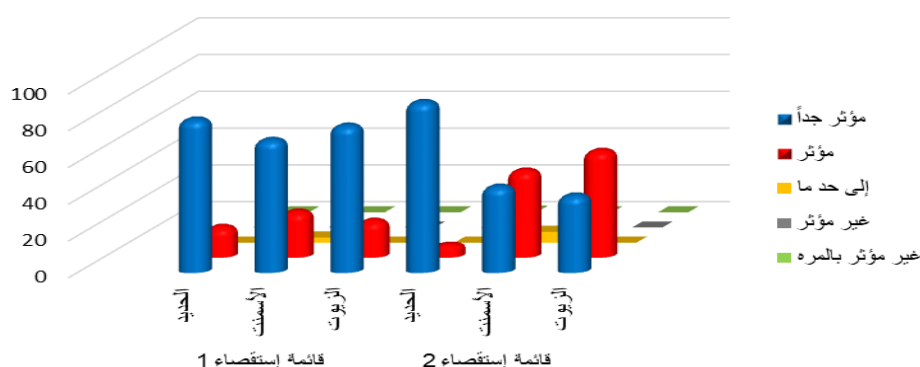
اختبار الفرض الأول:

جدول (5) فاعلية التحسين المستمر "عينة الدراسة شركات القطاعات الثلاثة

الاتجاه	N	Std. Dev.	Mean	النسبة %	مؤثر غير الممنوع	النسبة %	مؤثر غير الممنوع	النسبة %	إلى حد ما	النسبة %	مؤثر	النسبة %	مؤثر جداً	عينة الدراسة	ق استقصاء
مؤثر جداً	42	0.239	4.430	0	0	0	0	0	0	16.7	7	83.33	35	الحديد	1
مؤثر جداً	36	0.343	4.369	0	0	0	0	2.8	1	25	9	72.22	26	الأسمنت	
مؤثر جداً	35	0.195	4.360	0	0	0	0	0	0	20	7	80	28	الزيوت	
مؤثر جداً	265	0.298	4.554	0.4	1	0	0	0	0	6.79	18	92.83	246	الحديد	2
مؤثر	205	0.396	4.136	0	0	0	0	5.9	12	47.3	97	46.83	96	الأسمنت	
مؤثر	137	0.202	4.208	0	0	0	0	0	0	58	80	42.03	58	الزيوت	
0.969	721	0.274	4.306	0.06%		1.44%		28.96%		69.54%		72.02%		عام حيث n	62

المصدر: إعداد الباحث بدلالة برنامج SPSS، والدراسة الميدانية، والجداول الإحصائية

نسب تأثير التحسين المستمر



رسم بياني (1) نسب التأثير لكل شركة من عينات الدراسة للإستقصاء ويثبت فرض الدراسة

المصدر: إعداد الباحث بدلالة برنامج SPSS، والدراسة الميدانية، والجداول المرفقة

التعليق:

ثبت وجود فروق بين المستقصي منهم بالإحصاء المقارن بين مستويات إدارية وموظفين وعاملين وبين عينات الدراسة للقطاعات الثلاثة كلها باتجاه قوي تثبت قوة تأثير وفاعلية التحسين المستمر بعينات الفحص حيث بالتحليل الإحصائي بالطرق المختلفة من قوائم الاستقصاء بالإضافة إلى بيانات الدراسة الاستطلاعية والمقابلة وبعد استخراج المتوسطات والتكرار والنسب واستبعاد النسب والتكرارات ذات الدلالات المعنوية المنخفضة وحساب معامل ألفا كرونباخ لقوائم الاستقصاء ولكل عبارة على حده وفق الجدول رقم (5) اتضح ارتفاع معامل ألفا كرونباخ معامل الثبات وبلغ أعلى ألفا كرونباخ 0.969 وأعلى معامل صدق 0.984 والخاص بقائمة الاستقصاء رقم 1 لمصنعي الإسكندرية والعامرية للأسمنت والخاصة بالمستويات الإدارية وأقل ألفا كرونباخ 0.863 وأقل معامل صدق 0.928 والخاصين بقائمة الاستقصاء رقم 2 لمصنعي أويل تك والأخوة والخاصة بالموظفين والعاملين وبدرجة عالية جداً بالرغم من الفروق وأثبتت القراءات الوصفية ارتفاع المتوسطات والتكرار والنسب وبلغ أعلى متوسط 4.55 وبانحراف معياري 0.298 والخاص بحديد عز السادات والدخيلة للصلب استمارة رقم 2 موظفين وعاملين وبلغ أقل متوسط مرجح 4.136 وبانحراف معياري 0.396 والخاص بشركتي الإسكندرية والعامرية للأسمنت باتجاه مؤثر جداً أيضاً المتوسط العام المرجح 4.34 وفي ظل انحراف معياري عام قدره 0.279 باتجاه عام يدعم مؤثر جداً وأيضاً الرسم البياني الذي يوضح نسب التأثير رقم (1) هذا الإتجاه بنسبة 61.54% ومؤثر 28.96% بالرغم من الفروق التي تثبت صحة ما جاء من نتائج بالدراسة الاستطلاعية والمقابلة وبما يتحقق معه ثبوت الفرض الأول.

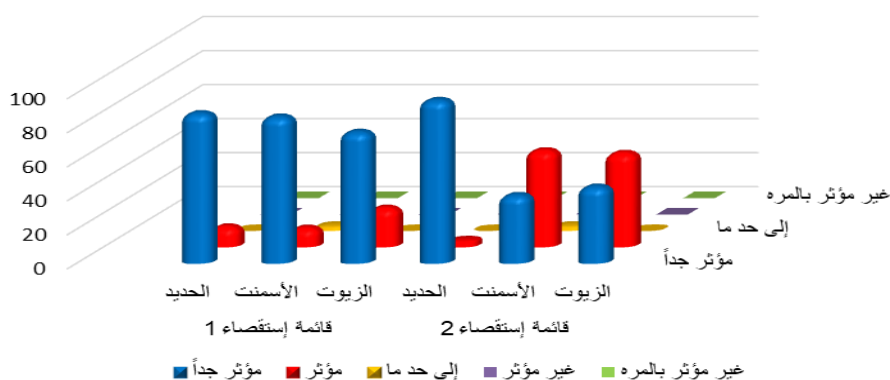
اختبار الفرض الثاني:

التعليق:

ثبت وجود فروق بين المستقصي منهم بالإحصاء المقارن بين مستويات إدارية وموظفين وعاملين وبين عينات الدراسة للقطاعات الثلاثة كلها باتجاه قوي تثبت قوة تأثير وفاعلية المزايا التنافسية

الاستراتيجية المستدامة بعينات الفحص حيث بالتحليل الإحصائي بالطرق المختلفة من قوائم الاستقصاء بالإضافة إلى بيانات الدراسة الاستطلاعية والمقابلة وبعد استخراج المتوسطات والتكرار والنسب واستبعاد النسب والتكرارات ذات الدلالات المعنوية المنخفضة وحساب معامل ألفا كرونباخ لقوائم الاستقصاء ولكل عبارة على حده وفقاً لما أسفر عنه جدول رقم (6) فوضح ارتفاع معامل ألفا كرونباخ معامل الثبات وبلغ أعلى ألفا كرونباخ 0.969 وأعلى معامل صدق 0.984 والخاص بقائمة الاستقصاء رقم 1 لمصنعي الإسكندرية والعامرية للأسمنت والخاصة بالمستويات الإدارية وأقل ألفا كرونباخ 0.863 وأقل معامل صدق 0.928 والخاصين بقائمة الاستقصاء رقم 2 لمصنعي أويل تك والأخوة والخاصة بالموظفين والعاملين وبدرجة عالية جداً، وبالرغم من الفروق وأثبتت القراءات الوصفية ارتفاع المتوسطات والتكرار والنسب وبلغ أعلى متوسط 4.57 وبانحراف معياري 0.241 والخاص بحديد عز السادات والذخيلة للصلب استمارة رقم 2 موظفين وعاملين وبلغ أقل متوسط مرجح 4.092 وبانحراف معياري 0.370 والخاص بشركتي الإسكندرية والعامرية للأسمنت باتجاه مؤثر جداً أيضاً المتوسط العام المرجح 4.34 وفي ظل إنحراف معياري عام قدره 0.279 باتجاه عام يدعم مؤثر جداً بنسبة 72.02% ومؤثر 26.95% وذلك ووفق الجدول المذكور والرسم البياني الذي يوضح نسب التأثير رقم (2) ، ذلك مما تثبت صحة ما جاء من نتائج بالدراسة الاستطلاعية والمقابلة وبما يتحقق معه ثبوت فرض الدراسة الثاني.

فاعلية المزايا التنافسية الإستراتيجية المستدامة



رسم بياني (3) نسب التأثير لكل شركة من عينات الدراسة ويثبت فرض الدراسة الثاني *

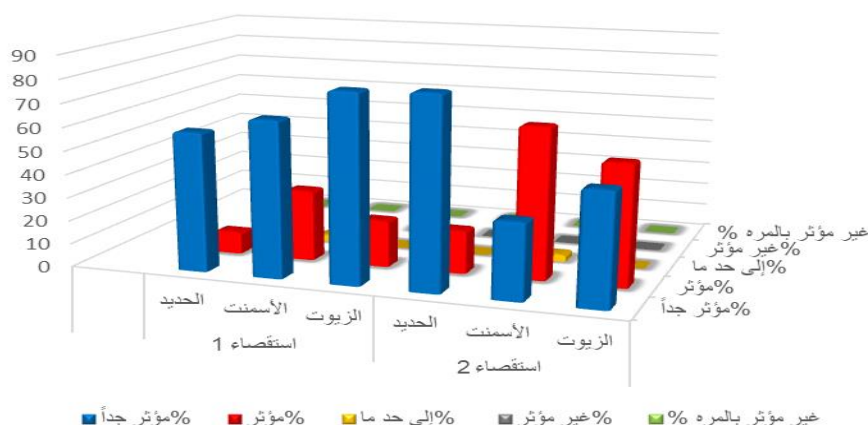
المصدر: إعداد الباحث بدلالة برنامج SPSS، والدراسة الميدانية، والجدول الإحصائية

جدول (6) فاعلية المزايا التنافسية الإستراتيجية المستدامة "عينة الدراسة شركات القطاعات الثلاثة

الإتجاه	الشروط كروني %	N	Std. Dev. (أ.م.ع.ي)	Mean م.م.م (م.م.م)	% النسبة	غير مؤثر	% النسبة	غير مؤثر	% النسبة	إلى حد ما	% النسبة	مؤثر	% النسبة	مؤثر جداً	عينة الدراسة	رق استقصاء
مؤثر جداً	0.9	42	0.2	4.4	0	0	0	0	0	0	11.9	5	88.1	37	الحديد	1
مؤثر جداً	0.9	36	0.3	4.3	0	0	0	0	2.8	1	11.1	4	86.11	31	الأسمنت	
مؤثر جداً	0.9	35	0.2	4.3	0	0	0	0	0	0	22.9	8	77.14	27	الزيوت	
مؤثر جداً	0.9	26	0.2	4.5	0	0	0	0	0	0	4.15	11	95.85	25	الحديد	2
مؤثر جداً	0.9	20	0.3	4.0	0	0	0.5	1	2.9	6	56.6	11	40	82	الأسمنت	
مؤثر جداً	0.8	13	0.2	4.2	0	0	0	0	0	0	55.1	76	44.93	62	الزيوت	
مؤثر جداً	0.9	72	0.2	4.3	0.00%	0.08%	0.95%	26.95%	72.02%	عام حيث n = 62						

المصدر: إعداد الباحث بدلالة برنامج SPSS، والدراسة الميدانية، والجداول الإحصائية

اختبار الفرض الثالث:



رسم بياني (3) نسب التأثير لكل شركة من عينات الدراسة للإستقصاء ويثبت فرض الدراسة *

المصدر: إعداد الباحث بدلالة المعالجة الإحصائية والدراسة الميدانية

جدول (7) العلاقة بين التحسين المستمر والمزايا التنافسية الإستراتيجية المستدامة

الاتجاه	الفأ م ألفا الشرطي	N	Mean مرجح م	Std. إبعاد م	Dev. م	غير مؤثر بالمره النسبة %	غير مؤثر النسبة %	مؤثر النسبة %	إلى حد ما النسبة %	مؤثر النسبة %	مؤثر جأ مؤثر جأ النسبة %	عينة الدراسة	ق استقصاء			
مؤثر جداً	0.91 9	42	4.4 5	0.24 6		0	0	0	2.4	1	9.50	4	59.5 0	30	الحديد	1 استقصاء
مؤثر	0.96 9	36	4.3 4	0.39 2		0	0	0	2.7	1	30.5 0	11	66.6 6	24	الأسمنت	
مؤثر جداً	0.91 8	35	4.4 2	0.23 5		0	0	0	0	0	20	7	80	28	الزيوت	
مؤثر جداً	0.92 4	26 5	4.4 6	0.36 3		0.4	1	0	0	0	18.5 0	49	81.1 3	21 5	الحديد	2 استقصاء
مؤثر	0.92 6	20 5	4.0 2	0.34 8		0	0	0	2.9 2	6	64.3 9	13 2	32.6 8	67	الأسمنت	
مؤثر	0.86 3	13 8	4.2 2	0.21 1		0	0	0	0	0	51.8 2	71	47.8 3	66	الزيوت	
مؤثر جداً	0.96 9	72 1	4.3 8	0.29 9		% 0	%0	%1.34	%32.45	%61.30					عام حيث n 62	

المصدر: إعداد الباحث بدلالة برنامج SPSS، والدراسة الميدانية، والجداول الإحصائية

التعليق:

بالمقارنة بين المستويات الإدارية والموظفين والعاملين وبين عينات الدراسة بقطاعاتها الثلاثة بتنوعها وتنوع مستوياتها اتضح وجود فروق بين المستقسي منهم بما يدعم إيجابية العلاقة فيما يختص بفرض الدراسة الثالث حيث ثبت بالتحليل الإحصائي بالطرق المختلفة من قوائم الاستقصاء بالإضافة إلى بيانات الدراسة الاستطلاعية والمقابلة وبعد استخراج المتوسطات والتكرار والنسب واستبعاد النسب والتكرارات ذات الدلالات المعنوية المنخفضة وحساب معامل ألفا كرونباخ للاستقصاء ولكل عبارة على حده وفق جدول رقم (7) يتضح ارتفاع معامل ألفا كرونباخ معامل الثبات وبلغ أعلى ألفا كرونباخ 0.969 وأعلى معامل صدق 0.984 والخاص بقائمة الاستقصاء رقم 1 لمصنعي الإسكندرية والعامرية للأسمنت والخاصة بالمستويات الإدارية وأقل ألفا كرونباخ 0.863 وأقل معامل صدق 0.928 والخاصين بقائمة الاستقصاء رقم 2 لمصنعي أويل تك والأخوة والخاصة بالموظفين والعاملين بدرجة عالية جداً للثبات والصدق وبالرغم من الفروق وأثبتت القراءات الوصفية ارتفاع المتوسطات والتكرار والنسب وبلغ أعلى متوسط 4.46 وبانحراف معياري 0.363 والخاص بحديد عز السادات والدخيلة للصلب استمارة رقم 2 موظفين وعاملين وبلغ أقل متوسط مرجح 4.02 وبانحراف معياري 0.348 والخاص بشركتي الإسكندرية

والعامرية للأسمت باتجاه مؤثر جداً أيضاً وبلغ المتوسط العام المرجح 4.38 وفي ظل إنحراف معياري عام قدره 0.299 باتجاه عام يدعم مؤثر جداً بنسبة 61.30% ومؤثر 32.45% بالرغم من الفروق التي تعكس صحة ما جاء من نتائج بالدراسة الاستطلاعية والمقابلة وبما يتحقق معه ثبوت الفرض الثالث والرئيسي.

إثبات اتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرين وارتباطهما:

جدول (8) الارتباط بين متغيري الدراسة معامل سبيرمان

أويل تك والأخوة لزيوت الطعام		الإسكندرية والعامرية للأسمت		عز السادات والدخيلة للحديد والصلب				
المتغير التابع المزايا التنفسية الإستراتيجية المستدامة	المتغير المستقل فاعلية التحسين المستمر	المتغير التابع المزايا التنفسية الإستراتيجية المستدامة	المتغير المستقل فاعلية التحسين المستمر	المتغير التابع المزايا التنفسية الإستراتيجية المستدامة	المتغير المستقل فاعلية التحسين المستمر			
.801**	1.000	.775**	1.000	.856**	1.000	Correlation Coefficient	المتغير المستقل	إستقصاء 1 مستويات إدارية
0.000		0.000		0.000		Sig. (2- tailed)	فاعلية التحسين	
35	35	36	36	42	42	N	المستمر	
1.000	.801**	1.000	.775**	1.000	.856**	Correlation Coefficient	المتغير التابع المزايا	إستقصاء 2 موظفين وعاملين
	0.000		0.000		0.000	Sig. (2- tailed)	التنفسية الإستراتيجية	
35	35	36	36	42	42	N	المستدامة	
.692**	1.000	.680**	1.000	.777**	1.000	Correlation Coefficient	المتغير المستقل	إستقصاء 2 موظفين وعاملين
0.000		0.000		0.000		Sig. (2- tailed)	فاعلية التحسين	
138	138	205	205	265	265	N	المستمر	
1.000	.692**	1.000	.680**	1.000	.777**	Correlation Coefficient	المتغير التابع المزايا	إستقصاء 2 موظفين وعاملين
	0.000		0.000		0.000	Sig. (2- tailed)	التنفسية الإستراتيجية	
138	138	205	205	265	265	N	المستدامة	

*: دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

** : دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.01

المصدر: إعداد الباحث بدلالة برنامج SPSS، والدراسة الميدانية، والجداول الإحصائية.

وفقاً لما أسفر عنه جدول الارتباط معامل سبيرمان رقم (8) يوجد دلالة إحصائية باتجاه طردي قوي جداً بنجمتين يثبت فاعلية وتأثير التحسين المستمر لتدعيم المزايا التنافسية الاستراتيجية المستدامة حيث أعلى قيمة 0.856^{**} بنجمتين عند مستوي دلالة 0.000 وهي أقل من 0.01 مما يؤكد إثبات اتجاه موجب قوي جداً يقترب من الواحد الصحيح لحديد عز للصلب استقصاء رقم 1 للمستويات الإدارية، وبلغت أقل قيمة 0.680^{**} بنجمتين عند مستوي دلالة 0.000 وهي أقل من 0.01 مما يؤكد إثبات اتجاه طردي قوي لشركتي الإسكندرية والعامرية بقطاع الأسمنت وباقي القيم بينهما بنجمتين لكل المستقصي منهم بما يدعم بقوة وجود علاقة ارتباط موجبة لصالح فاعلية التحسين المستمر لتدعيم المزايا التنافسية الاستراتيجية المستدامة.

جدول (8) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لفاعلية وتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع

م. التابع	قائمة	المجتمع والعينة	اختبار التأثير T-Test	Beta	R	معامل التحديد R ²	Df1	Df2	F-Test	Sig	الدلالة	B
المزايا التنافسية الاستراتيجية المستدامة	قائمة استقصاء 1 مستويات إدارية	عز السادات والدخيله للحديد والصلب	8.361	0.798	0.798 ^a	0.636	1	40	69.900	0.000 ^b	دال	0.795 الثابت 0.824 التحسين المستمر
		الإسكندرية والعامرية للأسمنت	10.414	0.873	0.873 ^a	0.761	1	34	108.454	0.000 ^b	دال	0.166 الثابت 0.969 التحسين المستمر
		أويل تك والأخوة لزيت الطعام	8.1344	0.817	0.817 ^a	0.667	1	33	66.168	0.000 ^b	دال	0.744 الثابت 0.816 التحسين المستمر
	قائمة استقصاء 2 موظفين وعاملين	عز السادات والدخيله للحديد والصلب	18.660	0.755	0.755 ^a	0.570	1	263	348.200	0.000 ^b	دال	1.778 الثابت 0.613 التحسين المستمر
		الإسكندرية والعامرية للأسمنت	12.253	0.652	0.652 ^a	0.425	1	203	150.130	0.000 ^b	دال	1.303 الثابت 0.693 التحسين المستمر
		أويل تك والأخوة لزيت الطعام	8.727	0.599	0.599 ^a	0.359	1	136	76.1597	0.000 ^b	دال	1.514 الثابت 0.638 التحسين المستمر

*: دال إحصائياً عند مسوى المعنوية 0.05 **: دال إحصائياً عند مسوى المعنوية 0.01

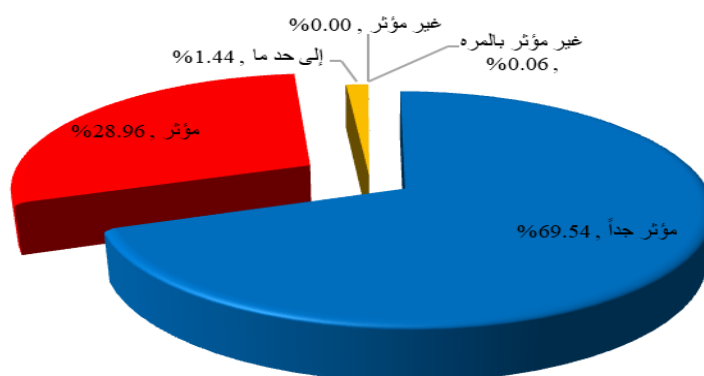
المصدر: إعداد الباحث بدلالة برنامج SPSS، والدراسة الميدانية، والجدول الإحصائية

وفقاً لما أسفر عنه جدول سبيرمان السابق ذكره والانحدار البسيط رقم(9) يتضح أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل والتابع يتراوح بين 0.599 كأقلها لشركة أويل تك والأخوة لقطاع زيوت الطعام و0.873 أعلاها للإسكندرية والعامرية للأسمت وذلك عند مستوى معنوية أقل من 0.01 في كل قوائم الاستقصاء بكل شركات عينات الدراسة مما يؤكد وجود ارتباط طردي معنوي الدلالة، أيضاً القدرة التفسيرية للنموذج عالية جداً حيث تتراوح المساهمة النسبية للنموذج R^2 بين القيمة كأقل قيمة لشركة أويل تك والأخوة بقطاع زيوت الطعام والقيمة 0.761 كأعلى قيمة للإسكندرية والعامرية للأسمت هذا مما يدل على صلاحية النموذج لاختبار العلاقة بين المتغيرين، وباستعراض قيمة β نجدتها تتراوح بين أقل قيمة 0.613 عز السادات والدخيلة للصلب استقصاء رقم 2 موظفين وعاملين وأعلى قيمة 0.969 للإسكندرية والعامرية للأسمت استقصاء رقم 1 مستويات إدارية مما يعني أن زيادة بدرجة واحدة في التحسين المستمر يؤدي إلى زيادة قدرها 0.969 تدعيماً للمزايا التنافسية الإستراتيجية المستدامة مما يدل على وجود علاقة إيجابية بين متغيرات الدراسة ويدل قدرة وفاعلية المتغير المستقل في إحداث بالمتغير التابع، ولمزيد من التأكيد على معنوية التأثير نلاحظ قيمة اختبار $F - Test$ تتراوح بين 66.168 أقل قيمة لأويل تك والأخوة بقطاع الزيوت استقصاء 1 المستويات الإدارية و 348.200 كأعلى قيمة لعز السادات والدخيلة استقصاء 2 موظفين وعاملين، ومما سبق نجزم بأن هناك "يوجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية معنوية موجبة بين فاعلية التحسين المستمر وتدعيم المزايا التنافسية الإستراتيجية المستدامة" مما يؤكد قوة تأثيره.

النتائج والتوصيات:

مناقشة النتائج:

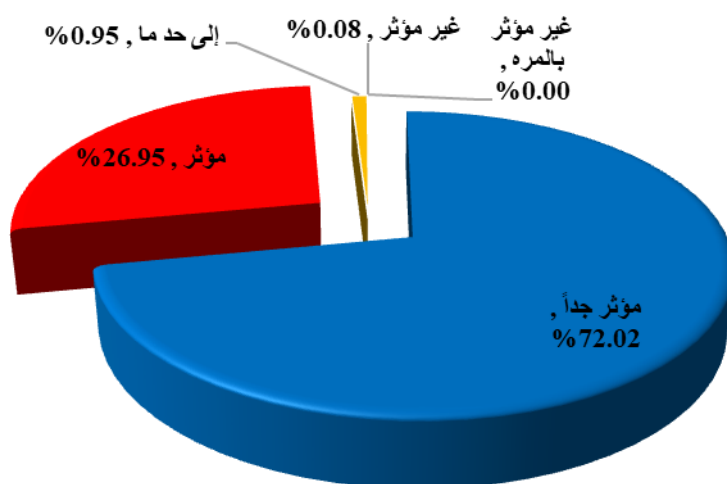
(1) ثبوت الفرض الأول " يوجد اتجاه إيجابي نحو فاعلية لتحسين المستمر وفق آراء المستقصي منهم بالشركات عينات الدراسة "، وذلك وفق جدول رقم (5) والرسم البياني رقم (1) فقد تأكد وجود اتجاه إيجابي يثبت فاعلية لتحسين المستمر بالشركات عينات الدراسة وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (جاد، 2018 ؛ جعفر ، 2021 ، الأغا ، 2023) ، (Maslova, et al. , 2021) ، (Ramezani, 2022 ؛ Medina,et.al.,2024) ، وكما يوضحه الرسم البياني الآتي :



رسم بياني (4) الاتجاه العام للاستقصاء بقوة فاعلية التحسين المستمر ويثبت فرض الدراسة الأول

المصدر: إعداد الباحث بدلالة التحليل الإحصائي

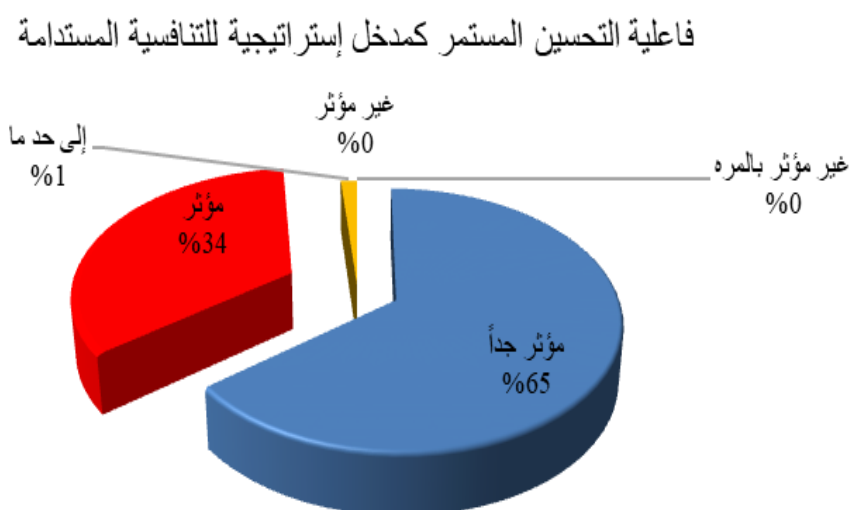
(2) ثبوت الفرض الثاني " يوجد اتجاه إيجابي نحو أهمية المزايا التنافسية الإستراتيجية المستدامة وفق آراء المستقصي منهم بالشركات عينات الدراسة"، وذلك وفق جدول رقم (6) والرسم البياني رقم (3) فقد تأكد وجود اتجاه إيجابي يثبت أهمية المزايا التنافسية الإستراتيجية المستدامة بالشركات عينة الدراسة وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (Atan, et al., 2019 ؛ Kazemi , 2024 ؛ Halbast, et al., 2019) ، ويوضح ذلك الرسم البياني الآتي:



رسم بياني (5) أهمية المزايا التنافسية الإستراتيجية المستدامة ويثبت فرض الدراسة الثاني

المصدر: إعداد الباحث بدلالة برنامج SPSS، والدراسة الميدانية، والجداول الإحصائية

(3) **الفرض الثالث** " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية التحسين المستمر والمزايا التنافسية الاستراتيجية المستدامة " وذلك وفق جدول رقم (7) و جدول رقم (8) والرسم البياني رقم (3) فقد تأكد وجود اختلافات بين المستقضي منهم وفق التعليق تثبت بأنه توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية معنوية موجبة بين فاعلية التحسين المستمر وتدعيم المزايا التنافسية الإستراتيجية المستدامة وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (أبوالمكارم ، 2022 ؛ الأغا ، 2023 ؛ مبخوت ، 2024) ، (Medina,et.al.,2024) ؛ (Kazemi , 2024)، ويوضح ذلك الرسم البياني الآتي:



رسم بياني (6) الاتجاه العام للاستقصاء ويثبت فرض الدراسة الثالث
المصدر: إعداد الباحث بدلالة التحليل الإحصائي

جدول (10) ملخص النتائج

النتيجة	أسلوب التحليل الإحصائي	الفرض	م
قبول الفرض	المتوسطات والنسب، والمتوسط المرجح، والانحراف المعياري	يوجد اتجاه إيجابي نحو فاعلية لتحسين المستمر وفق آراء المستقضي منهم بالشركات عينات الدراسة	الأول
قبول الفرض	المتوسطات والنسب، والمتوسط المرجح، والانحراف المعياري	يوجد اتجاه إيجابي نحو أهمية المزايا التنافسية الإستراتيجية المستدامة وفق آراء المستقضي منهم بالشركات عينات الدراسة	الثاني
قبول الفرض	المتوسطات والنسب، والمتوسط المرجح، والانحراف المعياري معامل سيبرمان، وتحليل الانحدار الخطي، اختبار التأثير T-Test ، اختبار F - Test	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية التحسين المستمر والمزايا التنافسية الإستراتيجية المستدامة	الثالث

المصدر: إعداد الباحث

النتائج العامة:

تتمثل النتائج العامة للدراسة والتي تجيب على أسئلة وفروض الدراسة أيضاً ما يلي:

1. يوجد اتجاه إيجابي يثبت فاعلية لتحسين المستمر بالشركات عينات الدراسة
2. يوجد اتجاه إيجابي يثبت أهمية المزايا التنافسية الاستراتيجية المستدامة وفق آراء المستقضي منهم بالشركات عينات الدراسة
3. توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية معنوية موجبة بين فاعلية التحسين المستمر وتدعيم المزايا التنافسية الاستراتيجية المستدامة
4. يتم تطبيق جزئي وغير كافٍ للتحسين المستمر بالشركات عينة الدراسة بشكل خاص والقطاعات المعنية بشكل عام
5. تلبية الاحتياجات من العمالة عن طريق المقاولين وتهرباً من التعيين يفقدها العمالة ذات الخبرة والكفاءة والتي تفتقد للولاء والانتماء.
6. يوجد فجوة معرفية وتطبيقية بالشركات عينة الدراسة بشكل خاص وبقطاعات الدراسة بشكل عام.
7. مسمى إدارة التطوير في أغلب الشركات عينة الدراسة غير كافٍ بمتطلبات وآليات التحسين المستمر وغير كافٍ لتدعيم المزايا التنافسية الاستراتيجية وتحقيق استدامتها.

8. تتعرض الشركات عينة الدراسة لمشكلات وتحديات خطرته مثل ندرة المعروض من الصرف الأجنبي وارتفاع أسعاره، وارتفاع أسعار المشتقات البترولية وقيود تقييدية من الدولة لقطاع التشييد والبناء ونتج عنه أنواع من الهدر مثل هدر مخزون وهدر وقت.

9. يفتقد التواجد الفعال بمواقع العمل لإدارة عملية واقعية فمزال مسيطراً الإدارة من المكاتب الزجاجية.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم التوصيات الآتية:

1. ضرورة الاهتمام باعتماد تطبيق نظم وآليات التحسين المستمر تطبيقاً فعلياً وليس تطبيق جزئي ويختص بالمتابعة مستويات الإدارة العليا ومجلس الإدارة وفق تقارير متابعة ثابتة دورية.

2. تعميق الفهم بموضوعات التحسين المستمر والمزايا التنافسية الاستراتيجية المستدامة وكامل أبعادهم وآليات التطبيق وفقاً للاتية:

a. تصميم برامج التأهيل والتدريب وورش العمل تحتوي على سبل وأدوات تعليمية لسد الفجوة المعرفية لدى الموارد البشرية بمختلف مستوياتها الوظيفية بالشركات.

b. تصميم أدوات القياس المناسبة لقياس مردود عملي للبرامج والدورات التدريبية وخاصة للمديرين سواء الداخلية أو التي أقيمت خارج البلاد.

c. اعتماد تطبيق الأساليب العلمية في تشخيص وحل المشكلات والقضاء على الهدر في كل الأقسام.

3. إنشاء قطاع كامل للتحسين المستمر ويدرج تحته إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية وإدارة الإنتاج والتدريب المستمر وإدارة البحث العلمي والتطوير

4. تطبيق التمكين تطبيقاً عملياً حقيقياً ملموساً ويبدأ من إدارة الموارد البشرية من الاستقطاب والتعيين أن يتناسب المورد البشري المطلوب مع التوصيف الوظيفي.

5. توفير الدعم لتطبيق التحسين المستمر بكل أشكاله مادياً ومعنوياً وما يلزم للحفاظ على المزايا التنافسية للشركة.

6. ضرورة الاعتماد على التعيين لسد الاحتياجات الوظيفية باستقطاب الموارد البشرية التي تتناسب متطلبات التحسين المستمر بحيث تتناسب الوظيفة مع شاغلها.

7. التركيز على فتح أسواق عربية وأفريقية وأوروبية جديدة للتغلب على نقص المعروض من العملة الصعبة ولتصريف فائض الإنتاج وللتغلب على حالة ركود الأسواق.

8. التركيز على إنشاء مركز بحثي بكل الإمكانيات المادية والفنية من خبراء وأساتذة الجامعات بالشركات والمنظمات المختلفة وإعطاء توصياته درجة الاهتمام القصوى للتنفيذ الواقعي العملي.

9. ضرورة التمسك بالإدارة من موقع العمل والتخلي عن الإدارة من المكاتب الزجاجية

الدلالات والدراسات والبحوث المستقبلية:

أسفرت مناقشة نتائج الدراسة الحالية عن وجود بعض الدلالات على مستوى النظرية والتطبيق يتضح فيما يلي:

أ- على مستوى النظرية: أكدت الدراسة الحالية على قوة فاعلية تطبيق التحسين المستمر في تدعيم المزايا التنافسية الاستراتيجية المستدامة بالقطاع الصناعي المصري، ودلت على أهمية المزايا التنافسية الاستراتيجية المستدامة ومن ثم فإن الدراسة الحالية تضيف إلى الأدبيات المتاحة في هذا المجال من البحث حيث لم يرصد الباحث أي سبق بهذا الصدد، وباتفاق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج بعض الدراسات العربية والأجنبية يدل على وجود ممارسات عامة للتحسين المستمر وكذلك يدل على أهمية المزايا التنافسية الاستراتيجية المستدامة.

ب- على مستوى التطبيق: أكدت الدراسة الحالية وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية معنوية موجبة بين فاعلية التحسين المستمر وتدعيم المزايا التنافسية الاستراتيجية المستدامة وهذا يعطي دلالة على أن سبل تدعيم المزايا التنافسية الاستراتيجية المستدامة يعتمد على ممارسات التحسين المستمر فبارتفاع مستوى استخدامه وتطبيقه يزيد مستويات تدعيم المزايا التنافسية الاستراتيجية المستدامة.

الدراسات والبحوث المستقبلية:

أظهرت نتائج الدراسة الحالية عدداً من المجالات التي تستحق الاهتمام بالدراسة والتحليل مثل:

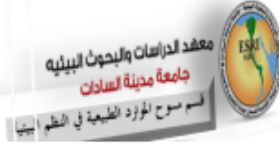
أ- الدراسات والبحوث المستقبلية المتعلقة بالتحسين المستمر:

- تقييم ممارسات التحسين المستمر في القطاع الصحي.
- أهمية التحسين المستمر في تنظيم بيئة العمل بالقطاع الصناعي المصري.
- فاعلية التحسين المستمر في مقاومة ضغوط البيئة الخارجية.

ب- الدراسات والبحوث المستقبلية المتعلقة بالمزايا التنافسية الاستراتيجية المستدامة:

- محددات استدامة المزايا التنافسية في القطاع المصرفي المصري.
- دراسة علاقة الجودة الشاملة باستدامة المزايا التنافسية بالقطاع الصناعي.
- فاعلية المرونة الاستراتيجية في الحفاظ على المزايا التنافسية الاستراتيجية.

قائمة استقصاء رقم (1) مستويات إدارية مديرين ورؤساء أقسام
"فاعلية التحسين المستمر لتدعيم المزايا التنافسية الإستراتيجية المستدامة
بالتطبيق على القطاع الصناعي المصري"



الإسم (إختياري) : الوظيفة : الجنس : ذكر / أنثى
نوع التعيين : تثبيت / عقود المؤهل التعليمي : مؤهل متوسط / مؤهل عالي / دبلومة دراسات عليا / ماجستير / دكتوراه
العمر : أقل من 30 / من 31 : 45 / من 46 : 60 / من 61 : 70 سنة
الخبرة : أقل من سنتين / من 3 : 10 سنوات / من 11 : 20 / من 21 : 30 / أكثر من 30 سنة

يرجى قراءة الفقرات وإبداء الرأي بوضع علامة √ أو X في الحقل المناسب "حقل واحد فقط لكل عبارة" وفق ممارستكم العملية وخبراتكم ووفق المعاور الآتية:

القسم الأول التحسين المستمر .. ما مدى فاعلية وتأثير كل عبارة وفق ممارستكم الوظيفية وخبراتكم ؟						
رقم	المعور	العبارة	نعم ٤	نعم ٣	لا ٢	لا ١
1	العمل الجماعي	فرق العمل وتوزيع المهام				
2		مجموعات الجودة ، والتواصل والإتصال				
3	تحسين العمليات	تحديد الموارد المطلوبة للتحسين				
4		مخططات هيكلية ، واستمرارية تحسين العمليات				
5	التمكين	فترات ومهارات بشرية تتناسب مع التحسين				
6		تخلي المديرين عن بعض سلطتهم للعاملين ، ومشاركة المعلومات				
7	دعم الإداة العليا	كفاءة القرارات وتوفير المعلومات وتحليل البيانات				
8		الإدارة الواعية من موقع العمل ، وتوفير موارد التحسين				
9	القضاء على الهدر	القضاء على هدر الإجهاد البدني موري				
10		القضاء على هدر الوقت والمال مودا				
11	القضاء على هدر الصلاحيات والعمل مورا	القضاء على هدر الصلاحيات والعمل مورا				
12		منع الأخطاء قبل حدوثها بوك يوك				
13	تحليل البيئة الداخلية والخارجية S.W.O.T	تحليل البيئة الداخلية والخارجية S.W.O.T				
14		المقالات وأساليب الإستفهام 5Why? ، 5Wh?				
15	العصف الذهني ومخطط هيكل السمكة السبب والآثر	العصف الذهني ومخطط هيكل السمكة السبب والآثر				
16		خطوات التحسين الخمسة التداير الخمسة 5S				
17	عجله ديمنج	عجله ديمنج				
18		سته سيجما 6 Sigma				
القسم الثاني المزايا التنافسية الإستراتيجية المستدامة .. ما مدى فاعلية وتأثير كل عبارة وفق ممارستكم الوظيفية وخبراتكم؟						
19	التكلفة	جودة الموارد والإستخدام الأمثل لها				
20		تنظيم البيئة الداخلية				
21	المرونة	تناسب توصيف الوظيفة مع شأغلها				
22		تغير المواصفات وفق رغبة العميل				
23	التسليم	التكيف مع التغيرات المفاجئة				
24		ارتباط بين أهداف المنظمة والبيئة الخارجية				
25	السعة والشهرة	تسليم المنتج في الوقت المحدد و تقليل وقت انتظار				
26		فترة الشركة على الوفاء بالتزاماتها				
27	السوقية	جودة الخام اللازم للتصنيع				
28		متابعة ما يقدمه المنافسين				
29	الخدمة المقدمة للعملاء	خفض الأسعار				
30		الخدمات المقدمة للعملاء				
31	القدرة على	تقديم ما لا يستطيع المنافسون تقديمه				
32		المهارات المطبقة من خلال العمليات التنظيمية				
33	التسويق	الإستجابة للتهديدات التنافسية				
34		خفض التكاليف				

كافة بيانات هذا الإستبيان سرية جداً وتمهدنا بأنه لن نستخدم إلا للعرض الذي صممت من أجله .. أشكركم ... الباحث



قائمة استقصاء رقم (2) مشرفين وموظفين وعاملين
"فاعلية التحسين المستمر لتدعيم المزايا التنافسية الاستراتيجية المستدامة
بالتطبيق على القطاع الصناعي المصري"

الإسم (إختياري) : الوظيفة : الجنس : ذكر / أنثى
نوع التعيين : تثبيت / عقود المؤهل التعليمي : مؤهل متوسط / مؤهل عالي / دبلومة دراسات عليا / ماجستير / دكتوراه
العمر : أقل من 30 / من 31 : 45 / من 46 : 60 / من 61 : 70 سنة
الخبرة : أقل من سنتين / من 3 : 10 سنوات / من 11 : 20 / من 21 : 30 / أكثر من 30 سنة

يرجى قراءة الفقرات وإبداء الرأي بوضع علامة \sqrt أو X في العنق المناسب "حقل واحد فقط لكل عبارة" وفق ممارستكم العملية وخبراتكم وفق المحاور الآتية:

القسم الأول التحسين المستمر .. ما مدى فاعلية وتأثير كل عبارة وفق ممارستكم الوظيفية وخبراتكم؟					
رقم	المحور	العبارة	أبداً	بعضاً	كثيراً
1	العمل الجماعي	العمل مع مجموعات عمل بمهام واضحة تناسب قدراتي ومؤهلاتي			
2		العمل بمجموعات الجودة لتحقيق متطلبات الجودة باتصال فعال			
3	تحسين العمليات	تلبية كل ما أحتاج إليه ويحتاج إليه القسم لتحسين العمل			
4		تواجد دائم لمخططات ورسوم هيكلية للمشاكل ومراحل التحسين			
5	التمكين	تكلفي بمهام عمل وفق قدراتي ومهاراتي يجعلني أبدع في عملي			
6		نشر التحسين ومنحى بعض السلطات للتصرف أفضل لي وللعمل			
7	دعم الإدارة العليا	توفير الموارد والمعلومات اللازمة للقسم اللازمة للتحسين			
8		وضوح القرارات ومتابعة دورية من الإدارة بنزولهم لموقع العمل			
9	القضاء على الهدر	توزيع الجهد للحفاظ على جهدي وطاقتي			
10		تنظيم الوقت وفق خطط وأهداف لمزيد من الإنجاز			
11		القضاء على تضارب الصلاحيات ووضوح المسؤولية وتوزيعها			
12	الاستخدام الواسع للتكنولوجيا والبرامج	التركيز على منع الأخطاء قبل حدوثها			
13		دراسة الموقف داخلياً والإحتياجات			
14		المقابلات والسؤال عن الأعطال والأخطاء والمعوقات لحلها			
15		إتاحة الفرصة في مجموعات لتقديم أفضل الإقتراحات			
16		التركيز أن تكون الحلول ممنهجة مرتبة			
17		حلول علمية لعلم المشكلات للوصول لأفضل نتيجة			
18		تقليل معاملات الخطأ وفق دراسة علمية ومنهج علمي مدروس			
القسم الثاني المزايا التنافسية الاستراتيجية المستدامة .. ما أهمية وفاعلية وتأثير كل عبارة وفق ممارستكم الوظيفية وخبراتكم؟					
19	التكلفة	توفير مستلزمات إنتاج وخام جودة عالية وحسن إستخدامه			
20		تهيئة بيئة العمل وتنظيمها لجودة تنفيذ المهام بسلاسه			
21		أن أشغل وظيفة متوافقة مع قدراتي وتخصصي			
22	الجودة	تلبية متطلبات العميل من حيث المواصفات والجودة			
23		حسن التعامل ومواجهة التغيرات المفاجئة بكفاءة			
24	التسليم	أن تكون أهداف المنظمة ملائمة مع الضغوط الخارجية			
25		تسليم المنتج في الوقت المحدد وتقليل وقت انتظار			
26		السمي والعمل لزيادة قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها			
27	السمعة والشهرة	جودة الخام اللازم للتصنيع			
28		خدمات ما بعد البيع ومتابعة ما يقدمه المنافسين			
29	القدرة على المنافسة	بذل الجهد لخفض الأسعار			
30		التركيز على رضا العميل			
31		التميز في منتجات لا يستطيع المنافسون تقديمها أو تقليدها			
32	القدرة على التغيير	زيادة مهارات الموظفين والعاملين من خلال العمليات التنظيمية			
33		متابعة للمنافسين وجودة التعامل مع التهديدات التنافسية			
34		السمي لخفض التكلفة يزيد من القدرة على خفض الأسعار			

المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

- أبوالمكارم ، حمدي .(2022) . إطار مقترح لتطبيق منهجية ستة سيجما بدون فاقد لزيادة الميزة التنافسية دراسة ميدانية على شركات صناعة الحديد والصلب في مصر، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- أحمد، زينة. (2020). العلاقات العامة والمزايا التنافسية في المصارف ، دار غيداء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
- الأغا، إدريس. (2023). أثر استخدام أسلوب التحسين المستمر كإيزن لتطوير نظام التكاليف المعيارية على تحسين الاداء المستدام دراسة تجريبية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية.
- جاد، مصطفى. (2018). دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المؤسسات الاقتصادية باستخدام كايزن- دراسة بشركات قطاع الأسمت-، رسالة ماجستير، معهد الدراسات والبحوث البيئية، جامعة مدينة السادات، محافظة المنوفية ، مصر.
- جاد، مصطفى، دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المؤسسات الاقتصادية باستخدام كايزن، مجلة معهد الدراسات والبحوث البيئية، معهد الدراسات والبحوث البيئية، جامعة مدينة السادات ، المجلد (7) العدد (3) ، يوليو 2017، الصفحات 384-369.
- الجازي، علي .(2021). نظم المعلومات الاستراتيجية ودورها في تحسين جودة الخدمات الحكومية ، دار الخليج للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
- الجعافرة ، هبه الجعافرة .(2017) . مستوى التوافق الاستراتيجي بين تكنولوجيا المعلومات والأعمال وأثره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بوساطة صافي فوائد نظم المعلومات: دراسة في قطاع التعدين الأردني، رسالة ماجستير غير منشوره، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.
- جعفر ، أحمد . (2021). دور التحسين المستمر في تحسين أداء العمليات الانتاجية : بالتطبيق على مصانع البلاستيك ، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا للبحوث الإحصائية ، جامعة القاهرة ، القاهرة ، مصر .
- حسنين، أحمد.(2020). التدريب الاستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية ، دار اليازوري للنشر والتوزيع للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
- حمدي ، شريف .(2023) . تطبيقات الذكاء الاصطناعي وتعزيز الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال، الطبعة الأولى ، العربي للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، مصر
- دودين، أحمد .(2014). منظمات الأعمال المعاصرة : الوظائف - والإدارة ، الاكاديميون للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن.
- السالم، مؤيد .(2018). تصميم المنظمات وتحليلها، ط1 ، دار حيثرا للنشر والترجمه ، القاهرة ، مصر .

- عرفة، سامح محمد .(2023). دور تطبيق إدارة المعرفة في دعم الميزة التنافسية (دراسة حالة على شركة أسمنت العامرية ومصنع التعبئة) ، رسالة دكتوراة ، كلية التجارة وإدارة الأعمال ، جامعة حلوان ، حلوان ، مصر .
- عمر ، أسماء . (2018). ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية "دراسة على المنظمات الأهلية في مدينة الخميل" ، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، جامعة الخليل ، فلسطين.
- عيد ، أيمن .(2018). الإدارة الإستراتيجية: مدخل التفكير الإستراتيجي، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، محافظة المنوفية، مصر .
- مبخوت ، عثمان سالم و محمد ، عبد السلام .(2024). التحسين المستمر بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وتخفيض التكاليف بجامعة إقليم سبأ ، مجلة الدراسات الاجتماعية ، المجلد 30 ، العدد 1 ، صفحات 81 – 106
- مرزوق ، سارة .(2021). أثر التمكين على الإبداع لدى العاملين رؤية جديدة، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن.
- العكيدي ، وائل .(2019). رأس المال الفكري وأثره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تطبيقية، دار أمجد للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية

- Alighaleh, P., Pakdel, R., Ghanei Ghooshkhaneh, N., Einafshar, S., Rohani, A., Saeidirad, M. H., Detection and Classification of Saffron Adulterants by Vis-Nir Imaging, Chemical Analysis, and Soft Computing. Foods, 12(11), 2192.
- Alvarado, K., Pumisacho, V. (2017). Prácticas de mejora continua, con enfoque Kaizen, en empresas del Distrito Metropolitano de Quito: Un estudio exploratorio. OmniaScience, 13(2), 479-497.
- Kazemi, Arman, Kazemi, Zohre, Heshmat, Hamed, Nazarian-Jashnabadi, Javad .(2024). Ranking Factors Affecting Sustainable Competitive Advantage from The Business Intelligence Perspective: Using Content Analysis And F-TOPSIS, Journal of Soft Computing and Decision Analytics Volume 2, No. 1, January 2024.
- Assen, van, M. F. .(2021). Training, employee involvement and continuous improvement—the moderating effect of a common improvement method. Production Planning Control, 32(2), 132-144.
- Bagheri, R., Zahedian Nezhad, M., Panahi, M. H., Sadri, M. (2024). Identifying and Evaluating Factors Affecting User Privacy in the Smart City Using the Meta-Synthesis Method and the Fuzzy Dematel Technique. International Journal of Information Technology and Decision Making.
- Bairy Ugendhar, .(2023). My Lean Journey in Apparel Industry: Kaizen Basics. (n.p.), Kindle Edition , Amazon.

- Dance , Beverly ,Dory Willer ,William H. Truesdell ,William D. Kelly (2023) , SHRM-CP/SHRM-SCP Certification All-In-One Exam Guide, Second Edition, McGraw Hill LLC , USA.
- Brown, M. (2021). Successful implementation of Kaizen methodology in Toyota's manufacturing processes. *International Journal of Lean Manufacturing*, 27(3), 212-228.
- Dybå, T., Dingsøy, T., Moe, N. B. (2013). *Process Improvement in Practice: A Handbook for IT Companies*. United States: Springer US., USA.
- Ed-Dafali, S., Al-Azad, M. S., Mohiuddin, M., Reza, M. N. H. .(2023). Strategic orientations, organizational ambidexterity, and sustainable competitive advantage: Mediating role of industry 4.0 readiness in emerging markets. *Journal of Cleaner Production*, 401, 136765.
- Groop, Johan. .(2012). " Theory of Constraints in Field Service: Factors Limiting Productivity in Home Care Operations" doctoral dissertation, Department of Industrial Engineering and Management, Aalto University.
- Halbast Hussein Hamadamin, Tarik Atan, How to Maintain Sustainable Competitive Advantages-Case Study on the Evolution of Organizational Strategic Management, Faculty of Economics and Administrative Science, Cyprus International University, Haspolat, Mersin 10, Turkey, *Journals sustainability*, volume 11, issu20,18 October 2019.
- Helmold, Marc, Ayşe Küçük Yılmaz, Triant Flouris, Thomas Winner, Violeta Cvetkoska, Tracy Dathe. (2023). *Lean Management, Kaizen, Kata and Keiretsu Best-Practice Examples and Industry Insights from Japanese Concepts* , Springer International Publishing , Switzerland.
- Imai , Masaaki .(2012). *Gemba Kaizen A Commonsense Approach to a Continuous Improvement Straregy* , Second Edition , Kaizen Institute , New York.
- Jackson , Thomas .(2017). *Kaizen Workshops for Lean Healthcare* , Taylor & Francis , London , UK.
- Malik, M., Ali, M., Latan, H., Chiappetta Jabbour, C. J. .(2023). Green project management practices, green knowledge acquisition and sustainable competitive advantage: Empirical evidence. *Journal of Knowledge Management*.
- Medina, J. C., López, N. A. S., Terrón, M. E. P., Córdoba, J. V. M. V. (2024), *Kaizen Improving Productivity and Reducing Waste in a Manufacturing Company: a Practical Case Study*, *Intern. Journal of Profess. Bus. Review.*, Miami, v. 9, n. 1, p. 01-18.
- O. P. Maslova, T. A. Ilyina, V. A. Krichmar, and E. G., *Implementing lean manufacturing and solving motivation problems in Russian companies*, *International Scientific and Practical Conference, ENGINEERING ECONOMICS WEEK 2020: Engineering Economics: Decisions and Solutions from Eurasian Perspective* pp 384-391, volume 139, 18 July 2020.
- Phillips, Joseph. (2023). *CompTIA Project+ Certification All-in-One*, McGraw Hill LLC, USA.
- Ramírez-Zavala, López-Guerrero,Aída, Olivares-Fong, Luz del Consuelo, Velázquez-Victorica, Karla Isabel, Montoya-Alcaraz, Marco, *Factors That Impact the Dynamics and Effectiveness of Work Teams during the Implementation of Continuous Improvement Tools in the Manufacturing Industry: A Systematic Literature Review* , *Appl. Sci.* 2024, 14(3).
- Ramezani Mahmoud.(2022). *Implementation of Continuous Improvement (CI) in Manufacturing SMEs to Promote Economic Growth in Northern England: A Case Study of the UK Northern Powerhouse Project*,PhD, University of Northumbria at Newcastle (United Kingdom) ProQuest Dissertations Publishing, UK.

- Samson Maata, etal. .(2023). Procurement Compliance Behavior, IPRJB Journals and Books Publishers ,First Edition , USA.
- Slimane Ed-Dafali, Strategic orientations, organizational ambidexterity, and sustainable competitive advantage: Mediating role of industry 4.0 readiness in emerging markets, Journal of Cleaner Production, Volume 401, 15 May 2023, 136765.
- Tezel , Alagan, Aziz, Zeeshan. (2017). From conventionl to IT Based Visual Management A Conceptual Discussion for Lean Construction ,Journal of Information Technology and Construction.
- Ugendhar , Bairy, .(2023). My Lean Journey in Apparel Industry: Kaizen Basics. (n.p.), Kindle Edition , Amazon.
- Victoria, Akinola, Femi, Ayodele .(2019). " Evaluation of the Impact of Teamwork on Building Project Delivery in Ekiti State, Nigeria," IIARD International Journal of Geography and Environmental Management, Vol. 5 No. 1.

The Effectiveness of Continuous Improvement to Support Sustainable Strategic Competitive Advantages by Applying to the Egyptian Industrial Sector

Summary:

The study aims to achieve knowledge of the effectiveness of continuous improvement to support sustainable strategic competitive advantages. The researcher used the basic research method. The study tools were represented by the interview and questionnaires applied to a sample of 721 individuals from three different industrial sectors of the largest industrial sectors in Egypt: the iron and steel sector, the cement sector, and the edible oils sector, represented by six factories: Ezz El Sadat Steel and Ezz El Dekheila Steel, Ameria and Alexandria Cement Companies, Oil Tech and Brothers Oils in Alexandria and Sadat City. The researcher used statistical methods to process the data, the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) program and the Excel program to test the study hypotheses. The study concluded with the most important results, the existence of a strong correlation with a high positive statistical significance between the effectiveness of continuous improvement and supporting sustainable strategic competitive advantages. The researcher recommended adopting continuous improvement systems and mechanisms as an actual applied reality in all sectors and establishing an entire sector for continuous improvement. Focusing on continuous training programs that the practical content is based on bridging the knowledge and application gap in continuous improvement and strategic competitive advantages and applying really empowerment in practice.

Keywords: Effectiveness, Continuous, Improvement, Advantages Competitiveness, Strategy, Sustainable.