

دور التحسين المستمر في رفع كفاءة التحول الرقمي في قطاع
المشروعات الصغيرة

**The Role of Continuous Improvement in Enhancing the Effectiveness
of Digital Transformation in the Small Business Sector**

إعداد الطالب

منصور بن عبد العزيز بن ناصر بن صالح

الرقم الجامعي

261001963

إشراف

د. الفصيل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جراد

العام الدراسي:

1447 هـ - 2026 م



مقدمة

يعتبر قطاع المشروعات الصغيرة من أهم القطاعات الاقتصادية في أي دولة حول العالم، ولها أهميتها البالغة في المملكة العربية السعودية باعتبارها حاضنة كبيرة توفر ملايين الوظائف للشباب السعودي، كما أنها رافداً مهماً يدعم الاقتصاد الغير النفطي وركيزة من ركائز النمو الاقتصادي، كما أنها تعد مصدراً أساسياً لدخل مئات الألوف من الأسر، بالإضافة إلى أن فوائدها تتشعب في مجالات اقتصادية وأمنية واجتماعية وغيرها باعتبارها من أبرز الأدوات التي تسهم في القضاء على البطالة، ولما سبق فإن هذا القطاع حري بإجراء العديد من الدراسات التي تتناول الجوانب التي تدعم كفاءته واستدامتها والتي من أبرزها التحسين المستمر والتحول الرقمي. خلق التحول الرقمي الناتج عن التطورات المتسارعة العديد من التحولات الجوهرية في قطاع الأعمال في مختلف دول العالم، وأصبح التحول الرقمي من العوامل الرئيسية والمهمة في نجاح المشروعات الصغيرة، لما يحمل في طياته من عوامل ونطاق قوة تمن هذه المشروعات من تحسين إجراءاتها وتعاملاتها، وكذلك الوصول إلى شريحة عملاء أوسع؛ حيث يعد التحول الرقمي عاملاً مهماً في رفع كفاءة هذا القطاع خاصة مع قوة المنافسة الحاصلة من المشروعات الكبيرة لما تملك من قدرات وموارد أقوى من المشروعات الصغيرة؛ لذا يتوجب على قطاع المشروعات أن يواكب التطورات وأن يحسن من إمكانياتها ليتمكن من البقاء في سوق العمل (مياس، 2022).

وفي المقابل يعتبر التحسين المستمر من أهم الممارسات الإدارية التي تعمل على تعزيز قدرة المشروعات الصغيرة والمتوسطة بما يدعمها على الاستمرار والنمو خاصة في ظل بيئة الأعمال سريعة التغير جراء التطور المستمر في التقنيات الحديثة، فالتحسين المستمر يساعد هذه المنشآت على رفع كفاءة العمليات، وترشيد استخدام الموارد، وتحسين جودة المنتجات والخدمات، وتبني التقنيات الرقمية الحديث، وتطوير البنية التحتية الرقمية، مما ينعكس إيجاباً

على القدرة التنافسية للمشروع، كما أن تبني ثقافة التحسين المستمر يمكن هذه المشروعات من الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء والتكيف مع المتغيرات السوقية المتسارعة في ظل وجود التقنيات الحديثة كالتطور السريع في الذكاء الاصطناعي (Lu & Shahrudin, 2024).

ونظراً لأهمية قطاع المشروعات الصغيرة في مدينة الرياض ودعماً لتعزيز مكانته واستمراريته ونجاحه تسعى الدراسة الحالية إلى بيان واقع كلاً من التحسين المستمر وعلاقته بالتحول الرقمي.

مشكلة الدراسة

يعتبر قطاع المشروعات الصغيرة من أهم الكيانات الاقتصادية في أي دولة، باعتباره رافداً اقتصادياً مهماً وداعماً للناتج المحلي الإجمالي، وحاضنة كبيرة تقدم آلاف الوظائف، كما أنه مصدراً رئيسياً لدخل الكثير من الأسر، ولهذه المكانة حظي هذا القطاع بالعديد من الدراسات الأكاديمية التي تناولت جوانب مختلفة، سعيًا منها إلى خدمة هذا القطاع وديمومته ودعم نجاحه الاستراتيجي بتحقيق بقاءه وتعزيز نموه، ويعد التحول الرقمي، والتحسين المستمر من الجوانب التي نالت حظها من الدراسات الأكاديمية في هذا القطاع.

وعلى الرغم من إفادة العديد من الدراسات السابقة إلى أن العلاقة بين التحسين المستمر والتحول الرقمي علاقة تبادلية وتكاملية؛ إذ يوفر التحول الرقمي التقنيات والبيانات اللازمة لتحسين مبادرات التحسين المستمر، وفي المقابل يري التحسين المستمر البيئة التنظيمية والثقافية المناسبة لتبني التقنيات الرقمية وتحقيق الاستفادة القصوى منها (Kokkinou, 2024)، وعلى الرغم من هذه العلاقة التبادلية نجد أن غالبية الدراسات تناولت الدور المؤثر للتحول الرقمي في التحسين المستمر، وفي المقابل نجد أن الدراسات التي تناولت دور التحسين المستمر في دعم التحول الرقمي شحيحة للغاية خاصة على الصعيد العربي – حسب اطلاع الباحث- مما خلق فجوة منهجية تتمثل في دراسة العلاقة .

وفي الإمعان في الدراسات التي تناولت التحسين المستمر في قطاع المشروعات الصغيرة في البيئة السعودية لم يجد الباحث دراسة تناولت هذه العلاقة مما يخلق فجوة أخرى تتمثل بالفجوة المكانية، وتسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوات، من خلال بيان واقع كلاً من التحول الرقمي والتحسين المستمر في قطاع المشروعات الصغيرة في مدينة الرياض، ويمكن إبراز مشكلة هذه الدراسة من خلال الإجابة على السؤال الرئيسي الآتي:

- ما أثر التحسين المستمر على التحول الرقمي في قطاع المشروعات الصغيرة في مدينة الرياض؟

أهمية الدراسة

لهذه الدراسة أهميتها البالغة على الصعيدين النظري والتطبيقي وفيما يأتي بيان ذلك:

(أ) الأهمية النظرية: تبرز الأهمية العملية من خلال الجوانب الآتية:

1. من خلال البحث في المجالات العملية تبين عدم وجود دراسة سابقة تناولت دور

التحسين المستمر في تعزيز التحول الرقمي خاصة في قطاع المشروعات الصغيرة

بمدينة الرياض، لذا من المهم إخراج وحدة علمية تتناول هذا الموضوع.

2. تبرز الدراسة الحالية أهمية نهج التحسين المستمر من قبل ملاك ومدراء ومشغلي

المشروعات الصغيرة، لكونه من العوامل المهمة التي ترفع أداء هذه المشروعات من

عدة مداخل أهمها التحول الرقمي.

3. تعد هذه الدراسة من الدراسات التي تكمل سلسلة من الدراسات الحديثة في العلوم

الإدارية التي تتناول متغيرات العصر والتي من أبرزها عامل المواكبة " التحسين

المستمر " والتقنيات الحديثة المتمثلة بالتحول الرقمي.

(ب) الأهمية التطبيقية: لهذه الدراسة أهمية تطبيقية نابعه من خلال الآتي:

1. يساهم قياس واقع التحسين المستمر في قطاع المشروعات الصغيرة بمدينة الرياض، في

تحديد مستوى التحسين المستمر لهذه القطاع وهذا يساهم في دفع مستوى التحسين

المستمر، مما يؤدي إلى جلب العديد من المنافع لمشاريع هذا القطاع.

2. يسهم الكشف عن بيان واقع التحول الرقمي في معرفة مدى استفادة قطاع

المشروعات الصغيرة من القدرات الرقمية متسارعة التطور، وبالتالي العمل على بناء

خطط استراتيجية تسهم في رفع مستوى استفادة هذا القطاع من هذه التقنيات.

3. يسهم قياس دور التحسين المستمر في رفع كفاءة التحول الرقمي في قطاع المشروعات

الصغيرة في بيان مدى استفادة قطاع المشروعات من دعم التحسين المستمر للتحول

الرقمي فيها وبالتالي رفع مستوى هذه الكفاءة إن لزم الأمر.

أهداف الدراسة

الهدف العام للدراسة: تهدف هذه الدراسة بصفة عامة إلى بناء إطار عام يوضح دور التحسين المستمر في رفع كفاءة التحول الرقمي في قطاع المشروعات الصغيرة بمدين الرياض، ويتفرع من هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:

1. بيان مساهمة التحسين المستمر في تعزيز العمليات الرقمية في قطاع المشروعات الصغيرة في مدينة الرياض.
2. قياس دور التحسين المستمر في تحسين الاستراتيجيات الرقمية في قطاع المشروعات الصغيرة في مدينة الرياض
3. التعرف على دور التحسين المستمر في تعزيز الابتكار الرقمي في قطاع المشروعات الصغيرة في مدينة الرياض؟
4. التحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين آراء ملاك ومدراء المشروعات الصغيرة ناتجة عن الاختلافات في المتغيرات الشخصية المتمثلة بـ (النوع – العمر- التعليم – الخبرة).

تساؤلات الدراسة

يتفرع من السؤال الرئيسي للدراسة الأسئلة الفرعية التالية:

5. ما مدى مساهمة التحسين المستمر في تعزيز العمليات الرقمية في قطاع المشروعات

الصغيرة في مدينة الرياض؟

6. ما دور التحسين المستمر في تحسين الاستراتيجيات الرقمية في قطاع المشروعات

الصغيرة في مدينة الرياض؟

7. ما دور التحسين المستمر في تعزيز الابتكار الرقمي في قطاع المشروعات الصغيرة في مدينة

الرياض؟

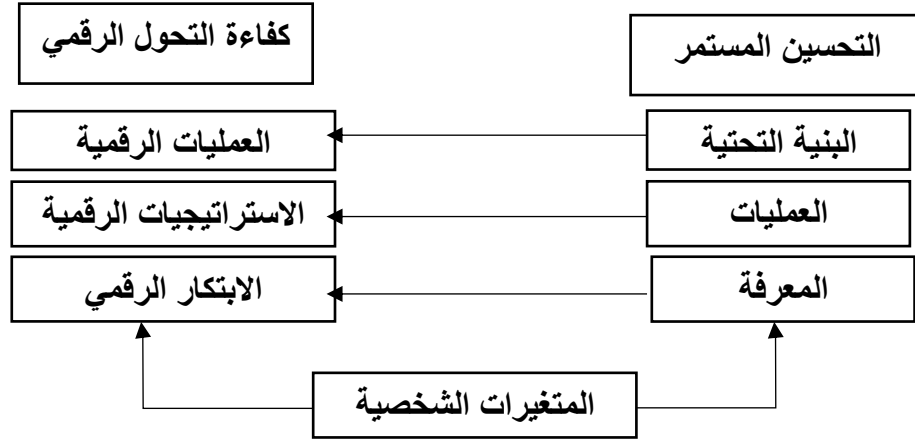
8. هل هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين آراء ملاك ومدراء

المشروعات الصغيرة ناتجة عن الاختلافات في المتغيرات الشخصية المتمثلة بـ (النوع –

العمر - التعليم – الخبرة).

نموذج الدراسة

يتمثل نموذج الدراسة في الشكل الآتي:



فروض الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى التحقق من الفرضيات التالية:

يتفرع من السؤال الرئيسي للدراسة الأسئلة الفرعية التالية:

1. يوجد دور معنوي عند مستوى الدلالة 0.05 للتحسين المستمر في تعزيز العمليات الرقمية في قطاع المشروعات الصغيرة في مدينة الرياض.
2. يوجد دور معنوي عند مستوى الدلالة 0.05 للتحسين المستمر في تحسين الاستراتيجيات الرقمية في قطاع المشروعات الصغيرة في مدينة الرياض؟
3. يوجد دور معنوي عند مستوى الدلالة 0.05 للتحسين المستمر في تعزيز الابتكار الرقمي في قطاع المشروعات الصغيرة في مدينة الرياض؟
4. هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين آراء ملاك ومدراء المشروعات الصغيرة ناتجة عن الاختلافات في المتغيرات الشخصية المتمثلة بـ(النوع – العمر- التعليم – الخبرة).

حدود الدراسة

تتأطر الدراسة الحالية بالعديد من الحدود الموضوعية والبشرية والزمنية والمكانية والتي تتمثل بالآتي:

1. الحدود الموضوعية: دور التحسين المستمر في تعزيز التحول الرقمي في قطاع المشروعات الصغيرة بمدينة الرياض.
2. الحدود المكانية: المشروعات الصغيرة بمدينة الرياض والبالغ عددها (571،298) منشأة حسب الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة.
3. الحدود البشرية: ملاك ومدراء ومشغلي المشروعات الصغيرة في مدينة الرياض.
4. الحدود الزمنية: 1448هـ / 2026م.

مصطلحات الدراسة

تتضمن الدراسة المصطلحات التالية:

- التحسين المستمر: هو عملية البحث المنسق الذي يتناول أفضل السبل لإنجاز الأشياء وأن الهدف من عملية التحسين المستمر هو التفوق على المعايير الحالية للصناعة، وتحديد المشكلات وحلها بمهارة لخلق ميزة تنافسية جديدة. (عودة، 2010).
- التعريف الإجرائي: هو درجة تحسين المشروعات الصغيرة لعمليات الداخلية وبيئتها الوظيفية، ومعارفها الوظيفية.
- التحول الرقمي: استخدام التكنولوجيا الرقمية مثل وسائل التواصل الاجتماعي والهواتف النقالة وتكنولوجيا تحليل البيانات والأجهزة المدمجة من أجل إحداث تحسينات في مجال الأعمال كتجربة العملاء وتبسيط العمليات وخلق نماذج أعمال جديدة (مصطفى ونور الدين، 2023).
- درجة انتقال المشروعات الصغيرة في أعمالها وإجراءاتها وعملياتها من الوسائل التقليدية إلى تقنيات التكنولوجيا الحديثة.
- المشروعات الصغيرة: عرفت الهيئة العامة للمنشآت " منشآت " بأنها تلك المؤسسات التي يتراوح عدد عمالها من 1-4 عاملين أو تلك التي تحقق إيرادات مالية من 1-2 مليون ريال سعودي. (منشآت، 2024)

الدراسات السابقة

هدفت دراسة مياس (2022). إلى بيان أثر التحسين المستمر في التحول الرقمي في دائرة الجمارك الأردنية، وذلك من خلال المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه المسحي الاجتماعي لملائمته لطبيعة الدراسة؛ حيث تم تطوير استبانة كأداة لجمع البيانات، وتم اختيار عينة من الموظفين في مختلف المستويات الإدارية (العليا، الوسطى، والتشغيلية) في دائرة الجمارك الأردنية، وقد تألفت من (400) مفردة، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (345) استبانة، وبعد استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة توصلت الدراسة إلى وجود أثر للتحسين المستمر في التحول الرقمي، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية ناتجة عن الاختلاف في المتغيرات الشخصية المتمثلة بالمؤهل العلمي، والعمر، والمسمى الوظيفي، وعلى ضوء النتائج أوصت الدراسة بالتركيز على مرحلة الإعداد في بناء البنية التحتية الرقمية وتطويرها، وإعداد الكوادر البشرية اللازمة لاستخدام البنية التحتية الرقمية في دائرة الجمارك.

وهدف دراسة بوحروود، وهرباجي (2022) إلى دراسة واقع التحسين المستمر لدى المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في بيئة الأعمال الجزائرية، وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي المناسب لطبيعة البحث، وبالاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات والتي تم توزيعها على عينة قوامها (31) مؤسسة صناعية تم اخذ عينة قوامها (146) موظف من هذه المؤسسات، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط عكسية بين تبني سياسات التحسين المستمر ومجموعة من المعوقات التي تقف أمام المؤسسات الصناعية محل الدراسة، أي أنه كلما زادت المؤسسات من سياسات التحسين المستمر وإجراءاته تقل مع هذه الزيادة كمية المعوقات التي تواجهها، كما خلصت الدراسة إلى أن المؤسسات الصناعية محل الدراسة تملك رؤية مبنية على التحسين المستمر للجودة، وذات اهتمام متزايد بمستوى تصميم المنتج وتحسينه بشكل

متواصل، وهذا ما يمكنها باستمرار، من ضبط الاحتياجات المادية والبشرية والمالية: بالجودة المناسبة، والتكلفة المقبولة وفي الوقت المناسب.

وهدفت دراسة (Schumacher et al, 2022) إلى استكشاف دور التحسين المستمر المتمثل في أنظمة الإنتاج الرشيق في دعم التحول الرقمي للمؤسسات الصناعية، وذلك من خلال مراجعته منهجية للأدبيات العلمية والتي شملت (62) دراسة انطبقت عليها معايير الاشتمال، من أصل أكثر من (1600) دراسة تضمنت الكلمات المفتاحية، إلى جانب تنفيذ دراسة ميدانية للتحقق من النتائج في بيئات صناعية مختلفة، وتوصلت الدراسة إلى أن أدوات وأساليب التحسين المستمر تعد من أكثر المكونات دعماً للتحول الرقمي، وأن دمج التقنيات الرقمية مع فلسفة التحسين المستمر يساهم في رفع كفاءة العمليات وتحسين جودة اتخاذ القرارات، وزيادة مرونة المؤسسات، وأوصت الدراسة بتبني خارطة طريق واضحة للتحسين المستمر والتحول الرقمي، وتعزيز تدريب العاملين والمهندسين على التقنيات الرقمية الحديثة، وتشجيع الباحثين والممارسين الصناعيين على تطوير نماذج تطبيقية تدعم نجاح التحول الرقمي من خلال التحسين المستمر.

وهدفت دراسة (Oliver et al, 2023) إلى اقتراح منهجية قائمة على نهج التحسين المستمر لدعم التحول الرقمي ضمن عمليات التصنيع، وذلك لما تتمتع به التقنيات الرقمية من إمكانية إحداث تحول جذري في قطاع التصنيع من خلال التحسين المستمر لوحداث الإنتاج والاستدامة، رغم ضعف الإقبال عليها لوجود العديد من التحديات التي تواجه الشركات في تطبيق تقنيات التحول الرقمي، كما هدفت الدراسة إلى تطوير وتحسين دراسات الجدوى، وعلى وجه الخصوص تقييم وتشخيص وتحديد الرؤى الواضحة لاستراتيجيات التحول الرقمي، واعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة في شركة عالمية لتصنيع حلول الطاقة، وقد ركزت فيها على مجالات الإنتاجية، والأداء، والتسليم، والجودة، والسلامة، وقد خلصت النتائج إلى أن التحسين المستمر يعد

حاضنة مهمة يمكن الشركة من الاستفادة من تقنيات التحول الرقمي المتقدمة، وأوصت الدراسة الشركات الصناعية بنهج سياسة التحسين المستمر لتمكين من الاستفادة من التقنيات الحديثة في طيات التحول الرقمي.

وهدفت دراسة (Patel & Desai, 2026) عرض الوضع الراهن لأنشطة التحسين المستمر في الشركات الصغيرة والمتوسطة في الهند، ضمن مختلف القطاعات، وذلك من خلال مراجعة منهجية للدراسات التي تناولت تطبيق أنشطة التحسين المستمر في الشركات الصغيرة والمتوسطة، سواء في الخارج أو في شبه القارة الهندية، وقد شملت الدراسة (43) دراسة تضمنت معايير الاشتغال، وخلصت الدراسة إلى أنه بالاستناد على الأدوات والتقنيات المعتمدة، يعد التحسين المستمر ابتكاراً تنظيمياً ومبادئ تصميمية متجذرة في نموذج إدارة المشروعات الصغيرة، كما توصلت إلى أن زيادة عدد المشروعات الصغيرة والمتوسطة في دولة نامية كالهند أدى إلى ظهور العديد من المنظمات التي تولي اهتماماً خاصاً للتحسينات، والأداء، وخفض التكاليف، والمنتجات المعيارية، وخلصت أيضاً إلى أن التحسين المستمر يساهم في إكساب المشروعات التقنيات الحديثة بما يمكنها من النجاح التنافسي والاستدامة، في ظل البيئة المتقلبة الحالية، وأوصت الدراسة المشروعات الصغيرة إلى نهج التحسين المستمر وعدم التوقف عند نقطه واحدة.

منهج الدراسة

ليتم التحقق من فرضيات الدراسة وتحقيقها أهدافها والإجابة على أسئلتها تعين على الباحث أن يسلك المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه المسحي الاجتماعي لكون الدراسة الحالية من الدراسات الكمية؛ حيث سيقوم الباحث من خلال هذا المنهج إلى الرجوع إلى بعض الأدبيات العربية والأجنبية التي تناولت متغيرات الدراسة، كما سيقوم الباحث بجمع البيانات بالاعتماد على الاستبيان على عينة قوامها (384) فرد من مدراء وملاك المشروعات الصغيرة في مدينة الرياض، وعبر هذا المنهج سيتم بيان واقع متغيرات الدراسة من وجهة نظر العينة عبر الاختبارات الوصفية، كما سيتم الاعتماد اختبارات الانحدار الخطي المتعدد لبيان تأثير أبعاد التحسين المستمر في أبعاد التحول الرقمي في قطاع المشروعات الصغيرة.

مجتمع الدراسة

بالرجوع إلى تقرير منشآت الصادر من الهيئة العامة للمنشآت، تبين أن مجتمع الدراسة يتألف (571، 298)، من المشروعات الصغيرة في مدينة الرياض وقد تم تمثيل المجتمع بعدد هذه المنشآت، علماً أن هذا المجتمع مختلف من الناحية الديموغرافية إذ يختلف من النواحي الفسيولوجية والمعرفية كالنوع والعمر، والمؤهل العلمي والخبرات، لذا يمكن القول من أن مجتمع الدراسة عشوائية، كما يمكن القول من أنه غير ثابت نظراً لدخول مشاريع جديد سوق العمل، بالإضافة إلى خروج أخرى بعد الحصول على الإحصائية.

عينة الدراسة

تم تحديد العينة من خلال الاعتماد على موقع Raosoft المتخصص في حساب حجم العينة، وذلك عند مستوى ثقة 95%، ونظراً لطبيعة مجتمع الدراسة تعين على الباحث أخذ عينة عشوائية وذلك لتساوي الفرص بين أفرادها، وبعد إدراج حجم المجتمع في الموقع المتخصص تبين أن حجم العينة المناسب (384)، علماً أن عينة الدراسة تتميز بتنوع ديموغرافي كبير نظراً للاختلافات المتعددة في النوع، والتعليم، والخبرة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

تستخدم الدراسة الأساليب الإحصائية التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة المتمثلة بالنوع، والعمر، والتعليم، والخبرة.
2. المتوسطات الحسابية: لبيان واقع أبعاد الدراسة " التحسين المستمر " و " التحول الرقمي "
3. الانحرافات المعيارية: لقياس مدى توافق أفراد العينة حول عبارات مقياسي التحسين المستمر والتفوق التنافسي.
4. معامل الثبات كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha: لغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة في حال تم تكرار القياس للمتغيرات في بيئات مماثلة.
5. معامل الارتباط Pearson Correlation: للتحقق من الصدق الداخلي من خلال حساب الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لكل بعد، ولحساب طبيعة العلاقة بين المتغيرات.
6. الانحدار الخطي المتعدد: لحساب تأثير أبعاد التحسين المستمر على كل بعد من أبعاد التحول الرقمي.

7. اختبار T-Test: لحساب الفروق الإحصائية بين آراء العينة الناتجة عن الاختلاف في النوع

لكون هذا المتغير يتألف من فئتين، وفي حال كان التوزيع للبيانات غير طبيعي سيتم

الاعتماد على اختبار مان ويتني المكافئ لهذا الاختبار.

8. اختبار التباين الأحادي One Way ANOVA : لحساب الفروق الناتجة عن الاختلاف في

المتغيرات الشخصية الأخرى لكونها تتألف من أكثر من فئتين، وفي حال تبين أن البيانات

لا تتبع التوزيع الطبيعي، سيتم الاعتماد على اختبار كروسكال واليس.

قائمة المراجع

- عودة، بن قصير. (2022). استراتيجية التحسين المستمر وعلاقتها بترشيد الأداء الوظيفي وفق نظام وفق نظام إدارة الجودة الشاملة TQM : دراسة ميدانية بمؤسستين بوهران (SNV) و (SIMAP) . مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية – بحوث ودراسات، المجلد (9)، 15-31.
- مصطفى، خوصة، ونور الدين قرير. (2023). التحول الرقمي في قطاع الأعمال: مفاهيم أساسية، المجلة الجزائرية للعملة والسياسات الاقتصادية، المجلد (14)، 49-60.
- مياس، أحمد خالد. (2022). أثر التحسين المستمر في التحول الرقمي: دراسة حالة دائرة الجمارك الأردنية. مجلة دار المنظومة، 1-152.
- بوحروود، فتحية، و هرباجي، حمزة. (2021). واقع التحسين المستمر للجودة في المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات بولاية سطيف، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (15) العدد 1، 683-699.
- منشآت، الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة. (2024). تقرير هيئة منشآت للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، منشآت، الرياض.

المراجع الأجنبية

- Schumacher, S., Hall, R., Bildstein, A., & Bauernhansl, T. (2022). *Lean Production Systems 4.0: Systematic literature review and field study on the digital transformation of lean methods and tools*. *International Journal of Production Research*.
- Kokkinou, A. (2024). Enablers and inhibitors of digitalization as part of continuous improvement. *International journal of lean Six sigma*. 15(7), 1415-1434.
- Patel, P, R & Desai, D,A. (2026). Critical Evaluation of Continuous Improvement and Its Implementation in SMEs. *International Journal of Applied Industrial Engineering*. 7(1): 28-51.
- Oliver, K, H, Arellano, G,M, & Segal, J. (2023). Methodology for digital transformation: a continuous improvement approach. *IET Conference Procddings* (16): 175-182.