



"دور التحسين المستمر في تقليل الهدر التشغيلي"

(دراسة ميدانية على المصارف التجارية العاملة بنطاق بلدية الابيار)

عبد الباسط بو عجيله موسى حمدالله --- محاضر بالمعهد العالي للعلوم والتقنية – الابيار

الايميل الأكاديمي: abdulbasit.buojylah@hista.edu.ly

رضوان عبد الغني رضوان ادم --- محاضر بكلية الاقتصاد – جامعة اجدابيا

الايميل الأكاديمي: radwhanadm80@gmail.com

"The Role of Continuous Improvement in Reducing Operational Waste"

(A Field Study on Commercial Banks Operating within the Al-Abyar Municipality)

Abdulbasit Buojylah Musa Hamdallah — Lecturer at the Higher Institute of Science and Technology – Al-Abyar

Radwhan Abdulghani Radwhan Adam — Lecturer at the Faculty of Economics – Ajdabiya University

تاريخ الاستلام: 2026/07/30 تاريخ المراجعة: 2026/08/21 تاريخ القبول: 2026/8/29 - تاريخ النشر: 2026/09/11

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التحسين المستمر في تقليل الهدر التشغيلي في المصارف التجارية، من خلال تحليل مستوى تطبيق ممارسات التحسين المستمر ومدى إسهامها في تطوير العمليات المصرفية والحد من الأنشطة التي لا تضيف قيمة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وشمل مجتمع الدراسة كل العاملين في المصارف التجارية العاملة بنطاق بلدية الابيار، بالاعتماد على أسلوب الحصر الشامل بسبب صغر حجم المجتمع، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث جرى توزيع 62 استبياناً، وتحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS والأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية المناسبة، وأظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع من تطبيق ممارسات التحسين المستمر والاهتمام بتقليل الهدر التشغيلي، كما تبين وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحسين المستمر في تقليل الهدر التشغيلي، وخلصت الدراسة إلى أن تبني ثقافة التحسين المستمر يساهم في رفع كفاءة العمليات، وتبسيط الإجراءات، والحد من الأخطاء وتحسين استغلال الموارد، بما يدعم تطوير الأداء المؤسسي في المصارف التجارية.

الكلمات المفتاحية: التحسين المستمر، الهدر التشغيلي.

Abstract

This study aimed to identify the role of continuous improvement in reducing operational waste in commercial banks by analyzing the level of implementation of continuous improvement practices and the extent to which they contribute to developing banking operations and reducing non-value-added activities. The study adopted the descriptive-analytical approach. The study population comprised all employees working in commercial banks operating within the municipality of Al-Abyar. Due to the small size of the study population, a comprehensive census method was employed. A questionnaire was used as the data collection instrument, with 62 questionnaires distributed. The collected data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), along with appropriate descriptive and inferential statistical methods.

The results revealed a high level of implementation of continuous improvement practices and a strong emphasis on reducing operational waste. The findings also demonstrated a statistically significant positive effect of continuous improvement on reducing operational waste. The study concluded that adopting a culture of continuous improvement contributes to enhancing operational efficiency, simplifying procedures,

reducing errors, and improving resource utilization, thereby supporting the development of institutional performance in commercial banks.

المبحث الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة:

تشهد المؤسسات المالية ضغوطاً تنافسية متزايدة، وأصبح على المنظمات ضرورة تبني نماذج إدارية متطورة، حتى تضمن المواءمة بين كفاءة الأداء التشغيلي والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وفي هذا السياق، تبرز المنهجيات اليابانية كنموذج رائد في ضبط العمليات وتحسين المخرجات من خلال التركيز على التفاصيل الدقيقة للعمل اليومي، وبشكل مفهوم التحسين المستمر مدخلاً استراتيجياً لإعادة صياغة الهياكل الإجرائية بما يضمن المرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات المتسارعة وتخفيف منابع الهدر.

وإن فلسفة التحسين المستمر تُعد مرتكزاً استراتيجياً في الفكر الإداري الحديث، حيث تتجاوز كونها مجرد أداة تقنية لتصبح ثقافة تنظيمية شاملة قائمة على التغيير التدريجي والمستمر بمشاركة كافة المستويات الإدارية، وقد اكتسبت هذه المنهجية أهمية بالغة في الاقتصاد المعاصر، نظراً لقدرتها الفائقة على الموازنة بين تعظيم الكفاءة الإنتاجية وتقليل الهدر بمختلف أشكاله، مما يضمن للمؤسسات استدامة النمو، إن الجوهر الفلسفي للتحسين المستمر يكمن في مبدأ "العمليات الرشيقة" التي تسعى باستمرار لتحديد وحذف الأنشطة التي لا تضيف قيمة، مما يمهّد الطريق لتحقيق الكفاءة التشغيلية بأقل التكاليف والموارد الممكنة.

وعند إسقاط هذه المنهجية على القطاع المصرفي، نجد أنها تشكل استجابة حتمية للتحديات الديناميكية التي تواجهها المصارف اليوم، والمتمثلة في تعقد الإجراءات والضغط على الموارد البشرية والمالية، فالهدر التشغيلي في الخدمات المصرفية، يتمثل في تعقيد الإجراءات الورقية، أو طول فترات الانتظار، أو الأخطاء الناتجة عن تكرار العمليات، ويُعد العائق الأكبر أمام تحقيق الكفاءة، ومن هنا تبرز أهمية تبني التحسين المستمر كمنهجية علمية تهدف إلى إعادة هندسة العمليات المصرفية وتنقيتها من العيوب والأنشطة غير المضافة للقيمة، بما يضمن تقديم خدمات مصرفية تتسم بالسرعة والدقة بأقل هدر ممكن.

2.1 الدراسات السابقة:

نظراً لأهمية دور التحسين المستمر في تقليل الهدر التشغيلي قد تمت عليه عدة دراسات عربية واجنبية، سننظر لبعض هذه الدراسات وتحديد الفجوة البحثية بينها وبين الدراسة الحالية.

- **دراسة بن خرناجي وقرزيز (2023)** بعنوان "ثقافة التحسين المستمر كأداة لتعزيز الإبداع التنظيمي" تهدف لمعرفة أثر ثقافة التحسين المستمر في تحسين الأداء التنظيمي وتقليل العيوب التشغيلية في مؤسسة كوندور بالجزائر، واعتمدت الدراسة على الاستبانة الموجهة إلى العاملين، وتم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية، وأثبتت النتائج أن الالتزام بمبادئ التحسين، وخاصة العمل الجماعي والمشاركة في حل المشكلات والرقابة الذاتية، يؤدي إلى تقليل الهدر الإجرائي وزيادة مرونة المؤسسة، وأكدت الدراسة أهمية إشراك الموظفين في تقديم المقترحات التحسينية بصورة مستمرة لتبسيط الإجراءات وتحسين مسارات العمل.
- **تأولت دراسة Kharub et al. (2023)** بعنوان "أثر التحسين المستمر في جودة الخدمات والتميز التشغيلي" هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر تطبيق منهجية التحسين المستمر في تحسين جودة الخدمات وتحقيق التميز التشغيلي في قطاع الخدمات المالية بالهند، واعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة، مع الجمع بين البيانات الكمية والنوعية من خلال تحليل العمليات التشغيلية ودراسة الممارسات اليومية للعاملين، وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق مبادئ التحسين أدى إلى تحسين دقة المعاملات وتقليل الأخطاء البشرية وزيادة كفاءة العمليات التشغيلية، الأمر الذي انعكس إيجاباً على مستوى جودة الخدمات المقدمة للعملاء، كما أكدت النتائج أن نجاح تطبيق التحسين يعتمد بدرجة كبيرة على دعم الإدارة العليا، وتحويل التحسين المستمر من مجرد أسلوب إداري إلى ثقافة تنظيمية متأصلة في المؤسسة، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز مشاركة العاملين في عمليات التحسين، وتوفير بيئة تنظيمية تشجع على اكتشاف مصادر الهدر ومعالجتها بصورة مستمرة.

- **دراسة Nunes et al. (2023)** بعنوان "تطبيق منهجيات التحسين واللين لتقليل شكاوى العملاء في القطاع المصرفي" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور تطبيق منهجيات التحسين واللين في تقليل شكاوى العملاء الناتجة عن الهدر التشغيلي والأخطاء الإجرائية في القطاع المصرفي، وقد أجريت الدراسة في أحد البنوك العاملة في البرتغال، واعتمدت على منهج دراسة الحالة، حيث تم جمع البيانات من خلال الملاحظات الميدانية وتحليل سجلات البنك قبل وبعد تطبيق مشروع التحسين المستمر، واستخدمت الدراسة مجموعة من الأدوات التحليلية، من أهمها تحليل خرائط تدفق العمليات، ومقارنة مؤشرات الأداء التشغيلية قبل وبعد تطبيق التحسين وأظهرت النتائج أن تطبيق منهجيات التحسين واللين أدى إلى انخفاض ملحوظ في شكاوى العملاء بنسبة بلغت حوالي (40%)، نتيجة تحسين الإجراءات وتقليل مصادر الأخطاء والهدر، كما ساهم في زيادة مشاركة الموظفين في تحديد المشكلات واقتراح الحلول المناسبة، وأوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة

"دور التحسين المستمر في تقليل الهدر التشغيلي"

التحسين المستمر داخل المؤسسات المصرفية والتركيز على معالجة الأسباب الجذرية للمشكلات بدلاً من معالجة نتائجها فقط، باعتبار ذلك مدخلاً أساسياً لتحقيق التميز في جودة الخدمات المصرفية.

- **دراسة سندياني (2024)** بعنوان "قياس أثر جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية في تعزيز الأداء البنكي"، والتي هدفت إلى دراسة العلاقة بين جودة الخدمات الرقمية وكفاءة الأداء التشغيلي في البنك الإسلامي الأردني استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على استبانة وزعت على العملاء والموظفين، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS من خلال تحليل الانحدار المتعدد واختبارات الدلالة الإحصائية وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي لجودة الخدمات الإلكترونية في تحسين الأداء البنكي، كما أوصت بضرورة تبسيط الإجراءات وتقليل الوقت اللازم لإنجاز المعاملات والحد من الخطوات غير الضرورية باعتبارها مصدراً للهدر التشغيلي.

- **دراسة (Suárez-Barraza et al. (2025** بعنوان "ممارسات التحسين التشغيلية وأثرها في الأداء البيئي والاجتماعي والحوكمة المؤسسية" تناولت هذه الدراسة الحديثة أثر ممارسات التحسين التشغيلية في تحسين أداء المؤسسات من خلال تقليل الهدر الإداري وتحسين شفافية العمليات وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي، وهدفت إلى توضيح كيفية مساهمة فلسفة التحسين المستمر في إزالة الخطوات غير الضرورية وتحسين تدفق العمل داخل المؤسسات، واعتمدت الدراسة على منهج المسح، حيث تم جمع البيانات من مجموعة من المتخصصين في مجال تطبيق التحسين، واستخدمت نمذجة المعادلات الهيكلية لتحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة وأظهرت النتائج أن تطبيق ممارسات التحسين المستمر يؤدي إلى تقليل الإجراءات غير الضرورية وتحسين انسيابية العمليات ورفع مستوى الشفافية التنظيمية، كما بينت أن دمج الحلول الرقمية مع فلسفة التحسين المستمر يزيد من قدرة المؤسسات على تحقيق الكفاءة والتميز، وأوصت الدراسة بضرورة دمج التكنولوجيا الرقمية مع مبادئ التحسين، خاصة في المؤسسات المالية التي تعتمد على سرعة ودقة تنفيذ العمليات.

من خلال تحليل الدراسات السابقة نجدها ذات اهتمام مشترك، يتمثل في تحسين الكفاءة التشغيلية للحد من مظاهر الهدر التشغيلي، وهو ما تسعى الدراسة الحالية لتحقيقه، وان الفجوة البحثية المتمثلة في البيئة الليبية التي تعاني ندرة في الدراسات التي تتطرق لمثل هذا الموضوع وان ما سوف تقوم بها هذه الدراسة هو معرفة دور التحسين المستمر في تقليل الهدر التشغيلي في المصارف العاملة بنطاق بلدية الأبيار.

3.1 مشكلة الدراسة:

على الرغم من الدور الجوهري الذي يلعبه القطاع المصرفي في دعم عجلة الاقتصاد الوطني، إلا أنه يواجه تحديات متزايدة تتعلق بكفاءة العمليات التشغيلية وتصادد التكاليف، وتكمن المشكلة الرئيسية في ارتفاع مؤشرات الهدر التشغيلي داخل البيئة المصرفية، والذي يظهر جلياً في طول الدورة الزمنية لإنجاز المعاملات، وتكرار الأخطاء الإجرائية، والتعقيد البيروقراطي والمستندي، مما يؤدي بالتبعية إلى استنزاف موارد المصارف وضياح الوقت والجهد.

وبالرغم من سعي العديد من المصارف نحو التحديث، إلا أن معظمها لا يزال يعتمد على حلول ظرفية مؤقتة، مفقودة بذلك إلى منهجية مؤسسية مستدامة مثل منهجية التحسين المستمر التي تركز على التحسينات الصغيرة والمترابطة القادرة على استئصال الهدر من جذوره. لذا تتبلور مشكلة الدراسة في وجود فجوة إجرائية وتطبيقية تحول دون الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وبناءً على ذلك، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

• ما هو دور التحسين المستمر في تقليل الهدر التشغيلي في المصارف التجارية ببلدية الأبيار؟

4.1 أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال ملامستها لواقع العمل المصرفي في بيئة محلية تواجه تحديات تشغيلية حقيقية، ويمكن بلورة هذه الأهمية في المحاور التالية:

• **الأهمية العلمية (النظرية):** تستمد الدراسة قيمتها العلمية من كونها تسعى إلى إثراء الفكر الإداري المصرفي من خلال إسقاط فلسفة التحسين المستمر اليابانية (كمتغير مستقل) على واقع الهدر التشغيلي (كمتغير تابع) في المصارف الليبية، وتحديدًا في بيئة لم تنل حظاً كافياً من الدراسات الميدانية المعمقة وهي بلدية الأبيار، مما يوفر إطاراً نظرياً مرجعياً للباحثين.

• **الأهمية التطبيقية (العملية):** تُتيح للإدارات العليا وصناع القرار بالمصارف فهماً أعمق لمعوقات انسيابية العمليات، من خلال:

✓ **معالجة الاختناقات التشغيلية:** توفير آليات تطبيقية لمنهجية التحسين المستمر تساعد المصارف المحلية على تقليص الهدر واستئصال الأنشطة غير المضافة للقيمة.

✓ **الاستخدام الأمثل للموارد:** تقديم حلول منخفضة التكلفة وعالية الأثر لمعالجة مشكلات تكدس المعاملات، والتعقيدات المستندية، والأخطاء المتكررة.

"دور التحسين المستمر في تقليل الهدر التشغيلي"

- **الأهمية المجتمعية:** ارتداد أثر تقليل الهدر التشغيلي داخل المصرف ينعكس إيجاباً على المجتمع المحلي في بلدية الأبيار، من خلال تسريع إنجاز المعاملات المالية للمواطنين وتخفيف الازدحام، مما يعزز الثقة بين المواطن والمنظومة المصرفية.

5.1 أهداف الدراسة:

- تسعى الدراسة بشكل رئيسي إلى تحقيق الأهداف التالية:
- التعرف على واقع تطبيق فلسفة التحسين المستمر ومستوى الممارسات الرامية إلى تقليل الهدر التشغيلي في المصارف قيد الدراسة.
- قياس أثر التحسين المستمر في تقليل الهدر التشغيلي كمتغير تابع.
- الخروج بتوصيات عملية تمكن إدارات المصارف من صياغة استراتيجيات فعالة لتقليل الهدر وتجويد العمليات التشغيلية.

6.1 متغيرات الدراسة:

تقوم الدراسة على متغيرين أحدهم مستقل والآخر تابع على النحو التالي:

1.6.1 المتغير المستقل (التحسين المستمر):

يشير إلى الفلسفة الإدارية التي تهدف إلى تحقيق تحسينات تدريجية ومستدامة في العمليات والإجراءات المصرفية من خلال المشاركة المستمرة للعاملين.

2.6.1 المتغير التابع (تقليل الهدر التشغيلي):

يمثل المحصلة المستهدفة من تطبيق الفلسفة التحسينية، ويعبر عن جهود المصرف في رصد وحذف الأنشطة التشغيلية التي تستهلك موارد دون تقديم قيمة مضافة.

7.1 فرضيات الدراسة:

استناداً إلى مشكلة الدراسة وأهدافها تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر في تقليل الهدر التشغيلي في المصارف التجارية العاملة بنطاق بلدية الأبيار عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر في تقليل الهدر التشغيلي في المصارف التجارية العاملة بنطاق بلدية الأبيار عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

8.1 منهج الدراسة:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة الميدانية. يتم جمع البيانات من خلال استبانة موحدة مصممة خصيصاً وموجهة إلى (مجتمع الموظفين والعاملين بمختلف المستويات الإدارية) في المصارف التجارية بنطاق بلدية الأبيار وهي: (مصرف الوحدة، وكالة مصرف الوحدة بغوط السلطان، مصرف شمال أفريقيا، المصرف التجاري الوطني، ووكالة مصرف الأمان)، وتم جمع البيانات من خلال الاستبيان، وتمت معالجة البيانات وتحليل العلاقات والاختبارات الإحصائية باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) عبر تحليل الانحدار البسيط.

9.1 حدود الدراسة:

تتمثل الحدود الموضوعية في معرفة دور التحسين المستمر في تقليل الهدر التشغيلي، والحدود المكانية تتمثل في المصارف التجارية العاملة بنطاق بلدية الأبيار، والحدود البشرية متمثلة في جميع الموظفين والعاملين بالمصارف المستهدفة بمستوياتهم التنظيمية، والحدود الزمنية شهر نوفمبر 2025م.

المبحث الثاني: الإطار النظري للدراسة

1.2 التحسين المستمر

1.1.2 تمهيد:

يُعتبر التحسين المستمر في الثقافة الإدارية الحديثة أحد الركائز الفلسفية والتطبيقية الأساسية التي تقوم عليها كبرى المؤسسات والمنظمات المعاصرة لضمان بقائها وتميزها في بيئة أعمال شديدة التنافسية والتحول، وأن التحسين المستمر يقوم على فكرة جوهرية بسيطة وعميقة في آن واحد، وهي إن عملية التطوير ليست حدثاً طارئاً أو مشروعاً ينتهي بجدول زمني، بل هي ثقافة تنظيمية ممتدة ومستمرة تهدف إلى إدخال تحسينات صغيرة وتدرجية على العمليات، المنتجات والخدمات بشكل يومي، حتى تتمكن المؤسسات أو الشركات من مواكبة التطور والمحافظة على مركزها التنافسي.

2.1.2 مفهوم التحسين المستمر:

يُعد التحسين المستمر من المفاهيم الإدارية الحديثة التي اكتسبت أهمية متزايدة في الفكر الإداري المعاصر نتيجة دوره الفاعل في تطوير الأداء التنظيمي وتحقيق مستويات مرتفعة من الكفاءة والفعالية، وقد أسهم الخبير الياباني (ماساكي إيماي) الذي صاغ هذا المفهوم وعرف العالم به رسمياً كمنهجية إدارية متكاملة في عام 1986م، وقد ظهر هذا المفهوم استجابةً للتحديات التنافسية المتزايدة التي تواجهها المؤسسات في مختلف القطاعات

"دور التحسين المستمر في تقليل الهدر التشغيلي"

الاقتصادية والخدمية، حيث أصبح من الضروري البحث عن أساليب إدارية تمكن المؤسسات من المحافظة على قدرتها التنافسية وتحقيق رضا العملاء بصورة مستدامة (Oakland, 2022).

ويُعرف التحسين المستمر بأنه عملية منهجية ومستمرة تهدف إلى إحداث تحسينات تدريجية ومتواصلة في العمليات والأنشطة والإجراءات التنظيمية، بما يؤدي إلى رفع جودة المخرجات وتحسين استخدام الموارد وتقليل التكاليف التشغيلية، ويعتمد هذا المفهوم على فكرة أساسية مفادها أن أي عملية داخل المؤسسة يمكن تحسينها وتطويرها باستمرار مهما بلغت درجة كفاءتها الحالية الأمر الذي يجعل التحسين عملية لا تنتهي عند مستوى معين من الأداء (Evans & Lindsay, 2021).

كما ينظر إلى التحسين المستمر بوصفه فلسفة إدارية شاملة تتطلب مشاركة جميع العاملين في المنظمة، بدءاً من الإدارة العليا وصولاً إلى المستويات التنفيذية، وذلك من خلال تشجيعهم على تقديم المقترحات والأفكار التي تساهم في تطوير العمل وتحسين الأداء، ومن هذا المنطلق فإن التحسين المستمر لا يقتصر على استخدام أدوات أو تقنيات محددة، بل يمثل ثقافة تنظيمية تسعى إلى تحقيق التطوير الدائم في مختلف جوانب العمل المؤسسي (Goetsch & Davis, 2022).

وفي القطاع المصرفي يكتسب التحسين المستمر أهمية خاصة بسبب التغير السريع في احتياجات العملاء والتطور المتواصل في الخدمات المصرفية الرقمية، فالمصارف التي تتبنى فلسفة التحسين المستمر تكون أكثر قدرة على تطوير خدماتها وتبسيط إجراءاتها والاستجابة السريعة لمتطلبات العملاء، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة ومستوى رضا العملاء (Slack & Brandon-Jones, 2023).

3.1.2 أهمية التحسين المستمر:

تنبع أهمية التحسين المستمر من كونه أداة استراتيجية تساعد المؤسسات على تحقيق التميز والمحافظة على قدرتها التنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة، فالمؤسسات التي تتبنى برامج التحسين المستمر تكون أكثر قدرة على اكتشاف أوجه القصور في عملياتها ومعالجتها بصورة منهجية، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي بشكل مستدام (Heizer et al., 2023).

كما يساهم التحسين المستمر في رفع كفاءة استخدام الموارد المتاحة من خلال التخلص من الأنشطة غير الضرورية وتقليل الوقت والجهد المبذولين في إنجاز الأعمال، ويساعد ذلك على خفض التكاليف التشغيلية وتحسين الإنتاجية وزيادة القيمة المضافة للعميل، وهو ما يمثل أحد الأهداف الرئيسية للمؤسسات الحديثة (Oakland, 2022).

ومن الجوانب المهمة للتحسين المستمر دوره في تعزيز جودة الخدمات والمنتجات المقدمة للعملاء، فعندما تخضع العمليات للمراجعة والتطوير المستمرين تصبح المؤسسة أكثر قدرة على تقليل الأخطاء وتحسين مستويات الدقة والسرعة والموثوقية، وهو ما يؤدي في النهاية إلى رفع مستوى رضا العملاء وتعزيز ثقتهم بالمؤسسة (Evans & Lindsay, 2021).

أما في القطاع المصرفي فإن أهمية التحسين المستمر تتجلى في قدرته على تطوير الخدمات المصرفية وتحسين تجربة العملاء وتقليل فترات الانتظار وتبسيط الإجراءات المتعلقة بالمعاملات المالية، كما يساعد على تعزيز كفاءة الأنظمة الإلكترونية والرقمية المستخدمة في تقديم الخدمات المصرفية الحديثة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الأداء التشغيلي للمصارف (Kotler et al., 2023).

4.1.2 مبادئ التحسين المستمر:

يقوم التحسين المستمر على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تمثل الأساس الفكري والتطبيقي لهذا المدخل الإداري، وتساهم في ضمان نجاح جهود التطوير والتحسين داخل المؤسسات.

- **التركيز على العميل:** يُعد العميل محور جميع أنشطة التحسين المستمر، حيث تهدف المؤسسة إلى فهم احتياجاته وتوقعاته والعمل على تلبيتها بصورة تفوق توقعاته كلما أمكن ذلك، ويستند هذا المبدأ إلى أن نجاح المؤسسة واستمرارها يعتمدان بدرجة كبيرة على قدرتها على تحقيق رضا العملاء والمحافظة عليهم (Kotler et al., 2023).

- **التحسين التدريجي المستمر:** يقوم هذا المبدأ على فكرة أن التطوير الفعال يتحقق من خلال سلسلة من التحسينات الصغيرة والمتراكمة التي تنفذ بصورة مستمرة، بدلاً من الاعتماد فقط على التغييرات الجذرية واسعة النطاق، وتساعد هذه التحسينات التدريجية على تحقيق نتائج ملموسة مع تقليل المخاطر المرتبطة بعمليات التغيير الكبيرة (Oakland, 2022).

- **مشاركة العاملين:** يركز التحسين المستمر على إشراك العاملين في مختلف المستويات التنظيمية في عمليات التطوير والتحسين، نظراً لكونهم الأكثر احتكاكاً بالعمليات التشغيلية والأقدر على اكتشاف المشكلات وتحديد فرص التحسين، ولذلك فإن مشاركة العاملين تمثل مصدراً مهماً للأفكار الابتكارية والحلول العملية التي تساهم في رفع كفاءة الأداء (Goetsch & Davis, 2022).

"دور التحسين المستمر في تقليل الهدر التشغيلي"

- اتخاذ القرارات بناءً على البيانات: يعتمد التحسين المستمر على الحقائق والبيانات الموضوعية في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات بدلاً من الاعتماد على الحدس أو الآراء الشخصية ويساعد هذا المبدأ المؤسسات على تحديد أسباب المشكلات بدقة واختيار الحلول الأكثر فاعلية لمعالجتها (Evans & Lindsay, 2021).
- الوقاية من الأخطاء بدلاً من معالجتها: يركز هذا المبدأ على منع حدوث الأخطاء قبل وقوعها من خلال تحسين تصميم العمليات وتطوير أنظمة الرقابة والمتابعة، ويُعد هذا الأسلوب أكثر كفاءة من معالجة الأخطاء بعد حدوثها، نظراً لما يترتب على الأخطاء من تكاليف إضافية وتأثيرات سلبية على جودة الخدمة ورضا العملاء (Heizer et al., 2023).
- التركيز على العمليات: يفترض هذا المبدأ أن جودة النتائج تعتمد بصورة أساسية على جودة العمليات التي تؤدي إليها، ولذلك فإن تحسين الأداء يتطلب دراسة العمليات التشغيلية وتحليل مراحلها المختلفة بهدف التخلص من الأنشطة غير الضرورية وتبسيط الإجراءات وتحسين تدفق العمل (Slack & Brandon-Jones, 2023).

5.1.2 أبعاد التحسين المستمر:

للتحسين المستمر عدة أبعاد تنبُع من الأهمية التي يحظى بها، والتي تُساعد في نجاح عملية التحسين وهي كالتالي:

- دعم الإدارة العليا: يمثل دعم الإدارة العليا أحد أهم متطلبات نجاح برامج التحسين المستمر حيث تضطلع الإدارة بدور رئيسي في توفير الموارد اللازمة وتحديد الرؤية الاستراتيجية للتحسين وتشجيع العاملين على المشاركة في جهود التطوير، كما أن التزام الإدارة العليا يبعث برسالة واضحة إلى العاملين حول أهمية التحسين المستمر باعتباره أولوية استراتيجية للمؤسسة (Besterfield et al., 2022).
 - مشاركة العاملين: تشكل مشاركة العاملين أحد الأبعاد الأساسية للتحسين المستمر، حيث تسهم في تعزيز تدفق الأفكار والمقترحات التطويرية وتحسين القدرة على حل المشكلات التشغيلية كما تساعد المشاركة الفعالة للعاملين على بناء ثقافة تنظيمية قائمة على التعاون والتعلم المستمر وتحمل المسؤولية الجماعية عن نتائج الأداء (Goetsch & Davis, 2022).
 - التدريب والتطوير: يتطلب تطبيق التحسين المستمر امتلاك العاملين للمعارف والمهارات اللازمة لاستخدام أدوات التحسين وأساليبه المختلفة، كما يساعد التدريب في تعزيز الوعي بأهمية الجودة والتحسين المستمر، ويؤدي إلى رفع مستوى الأداء الفردي والمؤسسي بصورة عامة، ولذلك فإن التدريب المستمر يسهم في تطوير القدرات المهنية للعاملين وتمكينهم من التعامل بكفاءة مع التحديات التشغيلية والتكنولوجية الحديثة (Evans & Lindsay, 2021).
 - التحسين المعتمد على البيانات: يقوم هذا البعد على استخدام البيانات والمؤشرات الكمية في تقييم الأداء وقياس نتائج التحسين بصورة مستمرة، ويساعد ذلك المؤسسة على متابعة مدى التقدم المحقق وتحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في الوقت المناسب وفي القطاع المصرفي يمثل هذا البعد أداة مهمة لدعم القرارات الإدارية وتحسين الكفاءة التشغيلية من خلال الاستفادة من قواعد البيانات والأنظمة المعلوماتية المتطورة في مراقبة الأداء وتحليل النتائج (Heizer et al., 2023).
- مما سبق يمكن القول ان التحسين المستمر ليس مجرد حزمة من الأدوات، بل هو عقلية تنموية قائمة على أن طريقة العمل اليوم يجب ان تكون أفضل من الأمس، وطريقة العمل غداً يجب ان تكون أفضل من اليوم، وان التحسين هو الجسر الأساسي للتحويل من الإدارة التقليدية القائمة على ردود إلى الإدارة الاستباقية، من خلال عملية التحسين المستمر.

2.2 الهدر التشغيلي

1.2.2 تمهيد:

يتخذ الهدر التشغيلي في القطاع المصرفي طابعاً مختلفاً عن القطاعات الصناعية، فالمُخرج هنا ليس منتجاً مادياً ملموساً، بل هو "خدمة ومعلومة" لذلك يرتبط الهدر في المصارف بشكل وثيق بـ تدفق الإجراءات، والوقت، والبيانات، وطريقة استغلال الموارد البشرية والتقنية، إن وجود الهدر في المصارف لا يؤدي فقط إلى تضخم تكاليف التشغيل بل يؤثر بشكل مباشر على جودة الخدمات المصرفية، ويطيل زمن تقديم الخدمة، مما يضعف القوة التنافسية للمصرف ويؤثر على رضا الزبائن.

2.2.2 مفهوم الهدر التشغيلي:

يُعد الهدر التشغيلي من المفاهيم الأساسية التي حظيت باهتمام واسع في أدبيات الإدارة الحديثة وإدارة العمليات، ولا سيما في ظل التوجه المتزايد نحو رفع الكفاءة التشغيلية وتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد، ويشير الهدر التشغيلي إلى جميع الأنشطة أو العمليات أو الموارد التي يتم استهلاكها دون أن تضيف قيمة حقيقية للعميل أو للمؤسسة، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة التكاليف وانخفاض الكفاءة التشغيلية وتراجع مستوى الأداء المؤسسي (Womack & Jones, 2021).

"دور التحسين المستمر في تقليل الهدر التشغيلي"

يعرف الهدر التشغيلي أيضاً بأنه أي استخدام غير فعال للموارد البشرية أو المالية أو المادية أو التكنولوجية، بحيث تتحمل المؤسسة تكاليف إضافية دون أن يقابلها تحسن في جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة، ومن هذا المنطلق فإن الهدر لا يقتصر على الفاقد المادي فقط، بل يشمل الوقت الضائع والجهود غير المستغلة والعمليات غير الضرورية والأخطاء التشغيلية التي تستنزف موارد المؤسسة وتؤثر في قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة (Liker, 2021).

وقد برز مفهوم الهدر التشغيلي بصورة واضحة ضمن فلسفة الإنتاج الرشيق، التي تركز على إزالة الأنشطة التي لا تضيف قيمة وتحسين تدفق العمليات بما يؤدي إلى تحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة، وتؤكد هذه الفلسفة أن القضاء على الهدر يمثل أحد أهم المداخل لتحقيق التميز التشغيلي وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات (George, 2022).

وفي القطاع المصرفي يأخذ الهدر التشغيلي صوراً متعددة، منها طول الإجراءات الإدارية وتكرار إدخال البيانات، وتأخر إنجاز المعاملات، وكثرة الأخطاء التشغيلية، وضعف الاستفادة من الأنظمة الإلكترونية، وتؤدي هذه المظاهر إلى زيادة تكاليف التشغيل وانخفاض جودة الخدمات المقدمة للعملاء، مما ينعكس سلباً على مستوى رضاهم وثقتهم بالمصرف (Slack & Brandon-Jones, 2023).

3.2.2 أهمية تقليل الهدر التشغيلي:

يمثل تقليل الهدر التشغيلي هدفاً استراتيجياً للمؤسسات المعاصرة، نظراً لما يترتب عليه من آثار إيجابية تسهم في تعزيز الكفاءة وتحقيق التميز المؤسسي، فكلما انخفضت مستويات الهدر زادت قدرة المؤسسة على الاستفادة من مواردها وتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية والجودة (Heizer et al., 2023).

وتكمن أهمية تقليل الهدر في مساهمته في خفض التكاليف التشغيلية وتحسين الأداء المالي للمؤسسة، فالأنشطة غير الضرورية والعمليات المتكررة والأخطاء التشغيلية تمثل عبئاً مالياً يمكن تقليصه من خلال إعادة تصميم العمليات وتحسين إجراءات العمل، ويؤدي ذلك إلى تحسين الربحية وزيادة كفاءة استخدام الموارد المتاحة (Russell & Taylor, 2022).

كما يساعد تقليل الهدر على تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء من خلال تقليل الأخطاء وتسريع إنجاز العمليات وتحسين دقة الأداء، وعندما تتمكن المؤسسة من تقديم خدماتها بسرعة وكفاءة أكبر فإن ذلك ينعكس إيجاباً على مستوى رضا العملاء وولائهم للمؤسسة (Evans & Lindsay, 2021).

وفي القطاع المصرفي يسهم تقليل الهدر في تحسين جودة الخدمات المالية والمصرفية وتقليل زمن الانتظار وتبسيط الإجراءات الإدارية، الأمر الذي يؤدي إلى تعزيز تجربة العميل وتحسين الصورة الذهنية للمصرف في السوق المصرفية (Kotler et al., 2023).

4.2.2 أنواع الهدر التشغيلي:

تشير الأدبيات الإدارية إلى وجود مجموعة من الأنواع الرئيسية للهدر التشغيلي التي تؤثر في كفاءة الأداء المؤسسي وتحد من قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها بفاعلية.

- **هدر الوقت:** يُعد هدر الوقت من أكثر أنواع الهدر انتشاراً في المؤسسات، ويظهر عندما تستغرق العمليات والأنشطة وقتاً أطول من اللازم نتيجة ضعف التنظيم أو بطء الإجراءات أو عدم وضوح المسؤوليات، وفي المصارف يظهر هدر الوقت من خلال طول فترات انتظار العملاء أو التأخير في إنجاز المعاملات المالية أو بطء اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالخدمات المصرفية، ويؤدي هذا النوع من الهدر إلى انخفاض الإنتاجية وتأخر تقديم الخدمات للعملاء (George, 2022).

- **هدر الانتظار:** يقصد به الوقت الذي تتوقف فيه العمليات أو الأنشطة بسبب انتظار موافقة إدارية أو توفر معلومات أو اكتمال إجراءات معينة وتعرض المؤسسات المصرفية لهذا النوع من الهدر عندما تتطلب المعاملات موافقات متعددة أو تمر عبر عدد كبير من المستويات الإدارية قبل اعتمادها، ويؤدي هذا النوع من الهدر إلى تعطيل سير العمل وإطالة دورة تقديم الخدمة (Liker, 2021).

- **هدر الأخطاء وإعادة العمل:** ينتج هذا النوع من الهدر عن وقوع أخطاء في تنفيذ العمليات أو إدخال البيانات أو معالجة المعاملات، مما يستلزم إعادة تنفيذ العمل أو تصحيحه، وفي البيئة المصرفية قد تظهر هذه الأخطاء في تسجيل البيانات المالية أو تنفيذ التحويلات أو إعداد التقارير المصرفية، الأمر الذي يؤدي إلى تحمل تكاليف إضافية ويؤثر في جودة الخدمة ويترتب على ذلك استهلاك إضافي للوقت والجهد والموارد المالية (Heizer et al., 2023).

- **هدر العمليات غير الضرورية:** يحدث هذا النوع من الهدر عندما تتضمن العمليات التشغيلية خطوات أو إجراءات لا تضيف قيمة حقيقية للعميل أو للمؤسسة، وتسعى المؤسسات الحديثة إلى تبسيط عملياتها والتخلص من الإجراءات غير الضرورية بهدف تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف التشغيلية، وغالباً ما ينتج ذلك عن تعقيد الإجراءات أو عدم مراجعة العمليات بصورة دورية (Womack & Jones, 2021).

"دور التحسين المستمر في تقليل الهدر التشغيلي"

- **هدر الموارد البشرية:** يظهر هذا النوع من الهدر عندما لا يتم استغلال قدرات العاملين ومهاراتهم بالشكل الأمثل، أو عندما يتم تكليفهم بأعمال لا تتناسب مع مؤهلاتهم وخبراتهم ويؤدي هذا النوع من الهدر إلى انخفاض الإنتاجية وتراجع مستوى الابتكار والتحسين داخل المؤسسة، كما قد ينتج عن ضعف التدريب أو انخفاض مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات (Goetsch & Davis, 2022).
 - **هدر المعلومات:** يشير هدر المعلومات إلى فقدان البيانات أو عدم توفرها في الوقت المناسب أو تكرار إدخالها ومعالجتها بصورة غير ضرورية، وتساعد نظم المعلومات الحديثة على تقليل هذا النوع من الهدر من خلال تحسين تدفق المعلومات وتعزيز التكامل بين الأنظمة المختلفة، ويعد هذا النوع من الهدر من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات الخدمية والمصرفية في العصر الرقمي (Slack & Brandon-Jones, 2023).
- 5.2.2 أسباب الهدر التشغيلي:**

- توجد مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى ظهور الهدر التشغيلي داخل المؤسسات، وتختلف درجة تأثير هذه العوامل باختلاف طبيعة النشاط والبيئة التنظيمية ومن أهم أسباب الهدر ما يلي:
- ضعف التخطيط والتنظيم، حيث يؤدي غياب التخطيط الفعال إلى سوء توزيع الموارد وتكرار الجهود وتأخر إنجاز الأعمال، كما يؤدي عدم وضوح الأهداف والإجراءات إلى حدوث العديد من المشكلات التشغيلية التي تزيد من مستويات الهدر (Russell & Taylor, 2022).
 - ضعف نظم الرقابة والمتابعة من الأسباب الرئيسة للهدر التشغيلي، إذ يؤدي إلى استمرار الأخطاء والانحرافات دون اكتشافها أو معالجتها في الوقت المناسب، ويترتب على ذلك زيادة التكاليف التشغيلية وتراجع جودة الأداء (Heizer et al., 2023).
 - ضعف تدريب العاملين وعدم تزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء أعمالهم بكفاءة. فالعامل غير المدرب يكون أكثر عرضة لارتكاب الأخطاء وإهدار الوقت والموارد مقارنة بالعامل المؤهل والمدرب بشكل جيد (Evans & Lindsay, 2021).
 - الاعتماد على الإجراءات الروتينية المعقدة والبيروقراطية الإدارية في زيادة مستويات الهدر حيث تؤدي كثرة الخطوات الإجرائية والموافقات الإدارية إلى إبطاء سير العمل وتأخير تقديم الخدمات للعملاء (George, 2022).

6.2.2 دور التحسين المستمر في تقليل الهدر التشغيلي:

- يُعد التحسين المستمر من أكثر الأساليب الإدارية فاعلية في مواجهة الهدر التشغيلي وتقليل آثاره السلبية على الأداء المؤسسي، ويعود ذلك إلى تركيزه على التحليل المستمر للعمليات التشغيلية واكتشاف الأنشطة التي لا تضيف قيمة والعمل على تطويرها أو إلغاؤها (Oakland, 2022).
- ويساعد التحسين المستمر المؤسسات على تحديد الأسباب الجذرية للمشكلات التشغيلية بدلاً من الاكتفاء بمعالجة أعراضها الظاهرة، الأمر الذي يؤدي إلى إيجاد حلول مستدامة تقلل من احتمالات تكرار المشكلات مستقبلاً، كما يساهم في تحسين تدفق العمليات وتبسيط الإجراءات ورفع كفاءة استخدام الموارد المتاحة (Liker, 2021).
- وفي القطاع المصرفي يؤدي تطبيق برامج التحسين المستمر إلى تقليل زمن إنجاز المعاملات وتخفيض معدلات الأخطاء التشغيلية وتحسين الاستفادة من التقنيات الحديثة والأنظمة الإلكترونية مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة للعملاء ويعزز الكفاءة التشغيلية للمصرف (George, 2022).
- كما أن العلاقة بين التحسين المستمر وتقليل الهدر التشغيلي تُعد علاقة تكاملية، فكلما ارتفع مستوى تطبيق التحسين المستمر انخفضت مستويات الهدر في العمليات التشغيلية، الأمر الذي ينعكس بدوره على جودة الخدمات وكفاءة الأداء المؤسسي وقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية (Slack & Brandon-Jones, 2023).

المبحث الثالث: الجانب العملي للدراسة

1.3 تمهيد:

يمثل الجانب العملي من الدراسة المرحلة التطبيقية التي يتم من خلالها اختبار مدى صحة الفرضية التي تم صياغتها، وذلك من خلال جمع البيانات الميدانية وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للوصول إلى نتائج يمكن الاعتماد عليها في تفسير طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة.

وبعد أن تناول المبحثان السابقان الإطار النظري لمفاهيم التحسين المستمر، وتقليل الهدر التشغيلي، يأتي هذا الفصل لتطبيق الجانب الميداني على المصارف التجارية العاملة بنطاق بلدية الأبيار، بهدف التعرف على مستوى تطبيق التحسين المستمر، ومدى مساهمته في تقليل الهدر التشغيلي.

ويضمن هذا الفصل عرضاً لمنهجية الدراسة وإجراءاتها العملية، من خلال تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وأداة جمع البيانات المستخدمة والمتمثلة في الاستبيان، بالإضافة إلى التحقق من صدق وثبات الأداة، ثم إجراء التحليلات الإحصائية الوصفية والاستدلالية باستخدام الأساليب المناسبة لاختبار فرضية الدراسة وقياس طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

كما يتناول الفصل تحليل البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وهي التحسين المستمر باعتباره المتغير المستقل، وتقليل الهدر التشغيلي باعتباره المتغير التابع، وذلك بهدف الوصول إلى نتائج علمية توضح دور التحسين المستمر في تقليل الهدر التشغيلي.

وفي ضوء ذلك، يسعى هذا المبحث إلى تقديم تفسير عملي للنتائج الإحصائية ومقارنتها بما توصلت إليه الدراسات السابقة، بما يسهم في تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضيتها، وصولاً إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي يمكن أن تستفيد منها المصارف التجارية محل الدراسة.

2.3 مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المصارف التجارية العاملة ضمن نطاق بلدية الأبيار (مصرف الوحدة، مصرف شمال إفريقيا، المصرف التجاري الوطني، وكالة الوحدة غوط السلطان، وكالة مصرف الأمان)، باعتبارهم الفئة الأكثر ارتباطاً بموضوع الدراسة، وذلك لما يمتلكونه من معرفة وخبرة بطبيعة العمليات والإجراءات المصرفية ومستوى تطبيق ممارسات التحسين المستمر وتقليل الهدر التشغيلي، وقد تم اختيار هذا المجتمع نظراً لارتباطه المباشر بمتغيرات الدراسة وقدرته على تقديم البيانات اللازمة لتحقيق أهداف البحث.

واعتمدت الدراسة على أسلوب الحصر الشامل لجميع الموظفين بالمصارف محل الدراسة نظراً لمحدودية حجم مجتمع الدراسة، وقد تم توزيع الاستبيانات على أفراد المجتمع للحصول على آرائهم حول مستوى تطبيق التحسين المستمر، ومدى مساهمته في تقليل الهدر التشغيلي، وقد تم توزيع عدد 62 استبيان منها، وتم استخدامها في إجراء الاختبارات الوصفية والاستدلالية باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

وقد روعي عند اختيار أفراد المجتمع أن تشمل جميع الموظفين بمختلف المستويات الوظيفية داخل المصارف محل الدراسة، بما يضمن الحصول على بيانات أكثر شمولاً وموضوعية حول واقع تطبيق ممارسات التحسين المستمر وأثره في تقليل الهدر التشغيلي.

3.3 أداة جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على مجموعة من المصادر للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها واختبار الفرضية، حيث تم الاعتماد على المصادر الأولية والثانوية لجمع البيانات بما يتناسب مع طبيعة الدراسة الميدانية.

تمثلت المصادر الأولية في البيانات التي تم جمعها مباشرة من مجتمع الدراسة من خلال استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، باعتباره من أكثر الأدوات ملائمة للدراسات الوصفية والتحليلية التي تهدف إلى قياس اتجاهات وآراء أفراد العينة حول متغيرات الدراسة، وقد تم تصميم الاستبيان لقياس دور التحسين المستمر في تقليل الهدر التشغيلي، حيث تضمن محورين رئيسيين تمثل متغيرات الدراسة، وهي: التحسين المستمر وتقليل الهدر التشغيلي، وذلك من خلال استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة استجابة أفراد العينة لفقرات الاستبيان.

أما المصادر الثانوية فقد تمثلت في الرجوع إلى الكتب العلمية، والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث، بالإضافة إلى المراجع المتخصصة في مجالات التحسين المستمر، وتقليل الهدر التشغيلي، وذلك بهدف بناء الإطار النظري للدراسة وتحديد متغيراتها وصياغة فرضيتها وتصميم أداة جمع البيانات.

4.3 التحليل الإحصائي:

يُعد التحليل الإحصائي من أهم الأدوات المستخدمة في تحليل البيانات والوصول إلى نتائج علمية ودقيقة، ويهدف إلى تنظيم البيانات وتفسيرها بما يتوافق مع أهداف الدراسة وفرضيتها، وقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل متغيرات الدراسة وقياس العلاقة بينها وذلك للوصول إلى نتائج موضوعية، ويمكن الاعتماد عليها في استخلاص النتائج والتوصيات. وقد تم القيام بالتحليل الإحصائي للدراسة وفقاً للخطوات التالية:

1.4.3 التحليل الوصفي للبيانات الديموغرافية لعينة الدراسة:

يهدف التحليل الوصفي للبيانات الديموغرافية إلى التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة ووصف توزيعها، ويسهم ذلك في تكوين صورة واضحة عن طبيعة العينة وخصائصها الأساسية قبل الانتقال إلى تحليل متغيرات الدراسة وذلك وفقاً للجدول التالي.

الجدول رقم (1) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للخصائص الديموغرافية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	53	85.5%
	أنثى	9	14.5%
العمر	أقل من 30 سنة	14	22.6%
	من 30 إلى 39 سنة	24	38.7%
	من 40 إلى 49 سنة	18	29.0%
	50 سنة فأكثر	6	9.7%
المؤهل العلمي	دبلوم	19	30.6%
	بكالوريوس	35	56.5%
	ماجستير	6	9.7%
	دكتوراه	2	3.2%
الوظيفة	مدير	5	8.1%
	رئيس قسم	31	50.0%
	موظف	26	41.9%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	14	22.6%
	من 5 إلى 10 سنوات	28	45.2%
	أكثر من 10 سنوات	20	32.3%

يتضح من بيانات الجدول أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الذكور، حيث بلغت نسبتهم (85.5%) مقابل (14.5%) للإناث، وهو ما يعكس طبيعة التركيبة الوظيفية للعاملين في المصارف محل الدراسة. وبالنسبة للعمر، فقد جاءت الفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة في المرتبة الأولى بنسبة (38.7%)، تلتها الفئة العمرية من 40 إلى 49 سنة بنسبة (29.0%)، مما يشير إلى أن معظم أفراد العينة ينتمون إلى فئات عمرية تتمتع بدرجة مناسبة من النضج والخبرة المهنية.

أما فيما يتعلق بالمؤهل العلمي، فقد استحوذ حملة البكالوريوس على النسبة الأكبر بواقع (56.5%)، يليهم حملة الدبلوم بنسبة (30.6%)، في حين بلغت نسبة حملة الماجستير والدكتوراه (12.9%) مجتمعة، وهو ما يدل على امتلاك غالبية أفراد العينة مستوى تعليمياً مناسباً لفهم موضوع الدراسة والإجابة عن فقرات الاستبانة. وفيما يخص الوظيفة، فقد شكل رؤساء الأقسام النسبة الأكبر من أفراد العينة بواقع (50.0%) يليهم الموظفون بنسبة (41.9%)، ثم المديرون بنسبة (8.1%)، الأمر الذي يعزز تنوع الآراء الوظيفية داخل العينة، كما يتضح أن (77.5%) من أفراد العينة لديهم خبرة وظيفية تبلغ خمس سنوات فأكثر، بما يعكس توافر مستوى جيد من الخبرة العملية لدى معظم المبحوثين، ويعزز قدرتهم على تقييم ممارسات التحسين المستمر ومستوى تقليل الهدر التشغيلي في بيئة العمل المصرفية.

2.4.3 اختبار ثبات أداة الدراسة:

يهدف هذا الاختبار إلى التحقق من مدى اتساق فقرات الاستبيان وموثوقيتها في قياس متغيرات الدراسة، وذلك باستخدام معامل ألفا كرونباخ والجدول التالي يوضح نتيجة الاختبار.

"دور التحسين المستمر في تقليل الهدر التشغيلي"

الجدول رقم (2) نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ

المحور / المتغير	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ (α)	مستوى الثبات
التحسين المستمر – المتغير المستقل	10	0.895	ممتاز
تقليل الهدر التشغيلي – المتغير التابع	10	0.887	ممتاز
الأداة ككل	20	0.924	ممتاز جدًا

تشير نتائج الجدول إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات والاتساق الداخلي؛ فقد بلغ معامل ألفا كرونباخ لمحور التحسين المستمر (0.895)، في حين بلغ لمحور تقليل الهدر التشغيلي (0.887)، وهي معاملات مرتفعة تعكس درجة عالية من التجانس بين الفقرات التي تقيس كل محور. كما بلغ معامل الثبات للأداة ككل (0.924)، وهي قيمة مرتفعة جدًا تشير إلى اتساق داخلي قوي بين جميع فقرات الاستبانة، وبما أن جميع القيم تجاوزت الحد المقبول إحصائيًا والبالغ عادةً (0.70)، فإن ذلك يؤكد إمكانية الاعتماد على أداة الدراسة في جمع البيانات وإجراء الاختبارات والتحليلات الإحصائية اللاحقة بدرجة مناسبة من الموثوقية.

3.4.3 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة:

تستخدم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف اتجاهات استجابات أفراد العينة نحو فقرات ومحاور الدراسة، إذ يوضح المتوسط الحسابي مستوى إجابات أفراد العينة، بينما يبين الانحراف المعياري مدى تشتت هذه الإجابات حول المتوسط.

وتسهم هذه المؤشرات في تفسير البيانات وتحديد مستوى الموافقة على فقرات ومتغيرات الدراسة.

أولاً – المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير المستقل – التحسين المستمر

الجدول رقم (3) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور التحسين المستمر

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	مستوى الموافقة
1	تتبنى الإدارة العليا فلسفة التغيير التدريجي المستمر	4.47	0.64	89.4%	1	مرتفع جدًا
2	توجد قنوات رسمية وواضحة لاستقبال مقترحات الموظفين	4.31	0.74	86.2%	2	مرتفع جدًا
3	يلتزم المصرف بتطبيق منهجية (PDCA) عند معالجة الفجوات	4.11	0.73	82.2%	3	مرتفع
4	يحرص المصرف على عقد حلقات جودة دورية لمناقشة التطوير	4.02	0.71	80.4%	6	مرتفع
5	توجد ثقافة تنظيمية تدعم المبادرة في رصد المشكلات	3.94	0.81	78.8%	9	مرتفع
6	يخصص المصرف برامج تدريبية تخصصية لرفع كفاءة الكوادر	4.03	0.87	80.6%	5	مرتفع
7	يتم تطبيق معايير منظمة للتنظيم وترتيب أماكن العمل	3.98	0.88	79.6%	7	مرتفع
8	تمنح الإدارة صلاحيات كافية لموظفي الخطوط الأمامية	3.98	0.91	79.6%	7	مرتفع
9	يلتزم المصرف بمراجعة وتحديث خرائط التدفق العملياتي	4.05	0.88	81.0%	4	مرتفع
10	توفر إدارة المصرف الحوافز المادية والمعنوية للمقترحين	3.84	1.13	76.8%	10	مرتفع

توضح النتائج أن جميع فقرات محور التحسين المستمر حصلت على متوسطات حسابية مرتفعة تراوحت بين (3.84-4.47)، وهو ما يعكس اتجاهًا إيجابيًا واضحًا لدى أفراد العينة نحو مستوى تطبيق ممارسات التحسين المستمر في المصارف محل الدراسة.

وقد جاءت الفقرة "تتبنى الإدارة العليا فلسفة التغيير التدريجي المستمر" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.47) ووزن نسبي (89.4%)، الأمر الذي يشير إلى أن دعم الإدارة العليا يمثل أحد أبرز مظاهر التحسين

"دور التحسين المستمر في تقليل الهدر التشغيلي"

المستمر من وجهة نظر أفراد العينة. كما جاءت فقرة وجود قنوات رسمية لاستقبال مقترحات الموظفين في المرتبة الثانية بمتوسط (4.31)، بما يعكس اهتماماً ملحوظاً بإشراك العاملين في عمليات التطوير والتحسين. وفي المقابل، جاءت فقرة "توفر إدارة المصرف الحوافز المادية والمعنوية للمقترحين" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.84)، رغم بقائها ضمن مستوى الموافقة المرتفع، وقد يشير ذلك إلى أن نظام الحوافز المرتبط بالمبادرات والمقترحات التطويرية يحتاج إلى مزيد من التعزيز، بما يشجع العاملين على تقديم الأفكار والمقترحات والمشاركة بصورة أكثر فاعلية في عمليات التحسين وبوجه عام، تعكس النتائج وجود بيئة تنظيمية داعمة للتحسين المستمر، مع وجود بعض الجوانب التي يمكن تطويرها لزيادة فاعلية هذا التوجه.

بعد تحليل فقرات محور التحسين المستمر بصورة منفردة، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي للمحور ككل؛ بهدف تحديد المستوى العام لتطبيق التحسين المستمر في المصارف محل الدراسة والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول رقم (4) يبين المستوى العام لمحور التحسين المستمر

المتغير	المتوسط الحسابي العام	الانحراف المعياري العام	الوزن النسبي الإجمالي	مستوى الموافقة
التحسين المستمر	4.07	0.62	81.4%	مرتفع جداً

يبين الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لمحور التحسين المستمر بلغ (4.07) بانحراف معياري قدره (0.62)، في حين بلغ الوزن النسبي الإجمالي (81.4%)، وهو ما يقع ضمن مستوى الموافقة المرتفع جداً. وتشير هذه النتيجة إلى أن أفراد العينة يرون أن المصارف محل الدراسة تطبق ممارسات التحسين المستمر بدرجة مرتفعة، سواء من خلال دعم الإدارة العليا للتغيير، أو استقبال مقترحات العاملين، أو استخدام أساليب التحسين ومراجعة العمليات والإجراءات. كما يعكس انخفاض الانحراف المعياري نسبياً وجود درجة مناسبة من التقارب في استجابات أفراد العينة حول مستوى تطبيق التحسين المستمر.

ثانياً – المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير التابع – تقليل الهدر التشغيلي

الجدول رقم (5) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور تقليل الهدر التشغيلي

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	مستوى الموافقة
1	تقليص الدورة الزمنية اللازمة لإنجاز المعاملات المالية	4.18	0.78	83.6%	1	مرتفع
2	تشخيص وحذف الخطوات الإجرائية المكررة التي لا تضيف قيمة	4.15	0.81	83.0%	2	مرتفع
3	تقليل الاعتماد على النماذج الورقية واستبدالها بوسائط رقمية	4.15	0.81	83.0%	2	مرتفع
4	توفر آليات فعالة للحد من فترات انتظار العملاء	4.08	0.87	81.6%	6	مرتفع
5	يسعى المصرف لتقليل أخطاء إدخال البيانات	4.11	0.85	82.2%	4	مرتفع
6	توزيع المهام الوظيفية بشكل عادل يمنع تكديس العمل	4.13	0.88	82.6%	3	مرتفع
7	توجد سياسات واضحة للحد من الحركة الزائدة للموظفين	3.89	0.98	77.8%	10	مرتفع
8	صيانة وتحديث الأنظمة البرمجية لتجنب التوقف التقني	4.10	0.82	82.0%	5	مرتفع
9	استغلال المهارات والقدرات الإبداعية للموظفين	4.06	0.92	81.2%	7	مرتفع
10	تقليل الهدر في استهلاك المستلزمات المكتبية والمادية	3.97	0.94	79.4%	9	مرتفع

يتضح من نتائج الجدول أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور تقليل الهدر التشغيلي تراوحت بين (3.89–

"دور التحسين المستمر في تقليل الهدر التشغيلي"

(4.18)، وجميعها جاءت ضمن مستوى الموافقة المرتفع، مما يدل على إدراك أفراد العينة لوجود ممارسات فعلية تستهدف الحد من مختلف أشكال الهدر في العمليات المصرفية.

وقد احتلت فقرة "تقليل الدورة الزمنية اللازمة لإنجاز المعاملات المالية" المرتبة الأولى بمتوسط (4.18) ووزن نسبي (83.6%)، وهو ما يشير إلى اهتمام المصارف بتحسين سرعة إنجاز المعاملات وتقليل الوقت غير ذي القيمة المضافة، كما جاءت فقرات التخلص من الإجراءات المكررة وتقليل الاعتماد على النماذج الورقية في مرتبة متقدمة، بما يعكس توجهًا نحو تبسيط الإجراءات والتحول إلى الوسائط الرقمية.

وفي المقابل، جاءت فقرة "توجد سياسات واضحة للحد من الحركة الزائدة للموظفين" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.89) ووزن نسبي (77.8%)، وهو مستوى مرتفع رغم انخفاضه النسبي مقارنة ببقية الفقرات، وقد يشير ذلك إلى وجود فرصة لتطوير تنظيم حركة العاملين وتدفق العمل بصورة أكثر كفاءة، وبصورة عامة، تعكس النتائج اهتمامًا واضحًا بتقليل الهدر المرتبط بالوقت والإجراءات والأخطاء والموارد المادية والتقنية.

ومن الجدول السابق كذلك تم حساب المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري والوزن النسبي لمحور تقليل الهدر التشغيلي ككل، ويوضح الجدول التالي النتائج المتحصل عليها.

الجدول رقم (6) يبين المستوى العام لمحور تقليل الهدر التشغيلي

المتغير	المتوسط الحسابي العام	الانحراف المعياري العام	الوزن النسبي الإجمالي	مستوى الموافقة
تقليل الهدر التشغيلي	4.08	0.65	81.6%	مرتفع جدًا

تشير نتائج الجدول إلى أن المتوسط الحسابي العام لمحور تقليل الهدر التشغيلي بلغ (4.08) بانحراف معياري قدره (0.65)، وبلغ الوزن النسبي الإجمالي (81.6%)، وهو مستوى موافقة مرتفع جدًا.

وتعكس هذه النتيجة وجود مستوى مرتفع من الممارسات الرامية إلى تقليل الهدر التشغيلي في المصارف محل الدراسة، بما يشمل تقليل زمن إنجاز المعاملات، وتبسيط الإجراءات، والحد من الأخطاء، وتحسين استخدام الموارد البشرية والمادية والتقنية، كما تشير النتيجة إلى أن جهود المصارف في هذا المجال لا تقتصر على جانب واحد من جوانب الهدر، وإنما تمتد إلى مجموعة من العمليات والإجراءات التشغيلية، وهو ما يتفق مع فلسفة التحسين المستمر القائمة على التخلص من الأنشطة التي لا تضيف قيمة وتحسين تدفق العمليات.

4.4.3 حساب معامل ارتباط بيرسون بين التحسين المستمر وتقليل الهدر التشغيلي:

أن حساب معامل الارتباط يهدف للكشف عن طبيعة وقوة العلاقة بين التحسين المستمر وتقليل الهدر التشغيلي، وتم استخدام معامل ارتباط بيرسون، لتحديد اتجاه العلاقة بين متغيري الدراسة ومدى دلالتها الإحصائية.

الجدول (7): نتائج معامل ارتباط بيرسون بين التحسين المستمر وتقليل الهدر التشغيلي

المتغيرات	معامل ارتباط بيرسون (r)	مستوى الدلالة (Sig. 2-tailed)	طبيعة العلاقة
التحسين المستمر ↔ تقليل الهدر التشغيلي	0.782	0.000	طردية قوية ودالة إحصائيًا

يبين الجدول وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين التحسين المستمر وتقليل الهدر التشغيلي، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون ($r = 0.782$)، وهي قيمة تشير إلى قوة ارتباط مرتفعة بين المتغيرين كما بلغت قيمة مستوى الدلالة ($\text{Sig.} = 0.000$)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha = 0.05$).

وبناءً على ذلك، يتم رفض فرضية العدم التي تفترض عدم وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين وقبول الفرضية البديلة، التي تفترض وجود ارتباط بين المتغيرين، الذي يؤشر إلى وجود علاقة ودالة إحصائية بينهما، وتدل طبيعة العلاقة الطردية على أنه كلما ارتفع مستوى تطبيق ممارسات التحسين المستمر، اتجه مستوى تقليل الهدر التشغيلي إلى الارتفاع كذلك، وتوفر هذه النتيجة مؤشرًا أوليًا على أهمية التحسين المستمر في دعم كفاءة العمليات المصرفية والحد من أشكال الهدر المختلفة.

5.4.3 تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التحسين المستمر في تقليل الهدر التشغيلي:

لقياس أثر التحسين المستمر في تقليل الهدر التشغيلي، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط بهدف تحديد قدرة المتغير المستقل على تفسير التغيرات التي تحدث في المتغير التابع، ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل.

"دور التحسين المستمر في تقليل الهدر التشغيلي"

الجدول رقم (8) يبين نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التحسين المستمر في تقليل الهدر التشغيلي

المتغير المستقل	R	R ²	F	Sig. F	B	T	Sig. t
التحسين المستمر	0.782	0.612	94.64	0.000	0.782	9.728	0.000

توضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحسين المستمر في تقليل الهدر التشغيلي، فقد بلغ معامل الارتباط ($R = 0.782$)، بما يعكس قوة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، في حين بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.612$)، وهو ما يعني أن التحسين المستمر يفسر نحو 61.2% من التباين في مستوى تقليل الهدر التشغيلي وفقاً للنموذج المستخدم، بينما ترجع النسبة المتبقية البالغة 38.8% إلى عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج، إضافة إلى الخطأ العشوائي.

كما بلغت قيمة $F = 94.64$ عند مستوى دلالة (0.000)، وهي دلالة إحصائية تؤكد معنوية نموذج الانحدار ككل، وبلغ معامل الانحدار المعياري ($\beta = 0.782$)، كما بلغت قيمة $t = 9.728$ عند مستوى دلالة (0.000)، وهي أقل من (0.05)، مما يؤكد أن للتحسين المستمر أثراً موجباً ودالاً إحصائياً في تقليل الهدر التشغيلي.

وعليه، تشير النتائج إلى أن تعزيز ممارسات التحسين المستمر داخل المصارف يمكن أن يسهم بدرجة مهمة في تحسين كفاءة العمليات والحد من مظاهر الهدر التشغيلي، وهو ما يقدم دعماً إحصائياً للفرضية الرئيسية للدراسة.

6.4.3 ملخص نتائج اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة:

في ضوء نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط، تم اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة المتعلقة بأثر التحسين المستمر في تقليل الهدر التشغيلي، ويوضح الجدول التالي ملخص النتائج الإحصائية والقرار المتعلق بقبول الفرضية أو رفضها.

الجدول (9): ملخص نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

نص الفرضية الرئيسية	قيمة F	مستوى الدلالة (Sig.)	معامل التحديد R ²	القرار الإحصائي
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر في تقليل الهدر التشغيلي	94.64	0.000	0.612	رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة

توضح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية أن قيمة F بلغت (94.64)، في حين بلغت قيمة مستوى الدلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha = 0.05$). مما يدل على معنوية نموذج الانحدار ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحسين المستمر في تقليل الهدر التشغيلي.

كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.612$)، بما يشير إلى أن التحسين المستمر يفسر 61.2% من التغيرات في مستوى تقليل الهدر التشغيلي، وهي نسبة تفسيرية مرتفعة نسبياً تعكس أهمية المتغير المستقل في تفسير المتغير التابع، وبناءً على ذلك يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحسين المستمر في تقليل الهدر التشغيلي.

وتؤكد هذه النتيجة أن تطبيق ممارسات التحسين المستمر يمثل عاملاً مؤثراً في الحد من الهدر التشغيلي في المصارف التجارية العاملة بنطاق بلدية الأبيار، سواء من خلال تقليص زمن إنجاز المعاملات، أو إزالة الإجراءات غير الضرورية، أو تقليل الأخطاء، أو تحسين استغلال الموارد البشرية والتقنية والمادية، وبالتالي فإن النتائج الإحصائية للدراسة تقدم دعماً قوياً للفرضية الرئيسية، وتبرز الدور الذي يمكن أن يؤديه التحسين المستمر في رفع كفاءة العمليات المصرفية وتحسين جودة الأداء التشغيلي.

المبحث الرابع: النتائج والتوصيات

1.4 النتائج:

- في ضوء التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، يمكن عرضها على النحو الآتي:
- أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق ممارسات التحسين المستمر في المصارف التجارية محل الدراسة جاء بدرجة مرتفعة جدًا.
 - تبين أن دعم الإدارة العليا للتغيير التدريجي والمستمر يمثل أحد أبرز مظاهر تطبيق التحسين المستمر في المصارف محل الدراسة.
 - أظهرت النتائج أن نظام الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للموظفين أصحاب المقترحات التطويرية يحتاج إلى مزيد من التعزيز.
 - أظهرت النتائج أن مستوى الممارسات الرامية إلى تقليل الهدر التشغيلي في المصارف محل الدراسة جاء بدرجة مرتفعة جدًا.
 - تبين وجود علاقة ارتباط طردية قوية ودالة إحصائيًا بين التحسين المستمر وتقليل الهدر التشغيلي.
 - أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود أثر إيجابي ودال إحصائيًا للتحسين المستمر في تقليل الهدر التشغيلي.

2.4 التوصيات:

- استنادًا إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة، توصي الدراسة بما يأتي:
- تعزيز تبني ثقافة التحسين المستمر داخل المصارف التجارية، والعمل على تحويلها إلى ممارسة تنظيمية مستدامة تشارك فيها مختلف المستويات الإدارية.
 - تطوير نظم الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين، بما يشجعهم على تقديم المقترحات والأفكار التي تسهم في تطوير العمليات وتقليل الهدر، خاصة في ضوء انخفاض ترتيب هذا الجانب مقارنة ببقية ممارسات التحسين المستمر.
 - الاستمرار في مراجعة وتبسيط الإجراءات المصرفية والتخلص من الخطوات المتكررة وغير المضافة للقيمة، بما يسهم في تقليل زمن إنجاز المعاملات ورفع كفاءة العمليات.
 - التوسع في استخدام الوسائط الرقمية والأنظمة الإلكترونية وتقليل الاعتماد على النماذج الورقية، بما يسهم في تسريع الإجراءات والحد من الأخطاء التشغيلية.
 - الاهتمام ببرامج التدريب والتطوير المستمر للعاملين، بما يعزز قدرتهم على تطبيق أساليب وأدوات التحسين المستمر بكفاءة.
 - تطوير آليات تنظيم حركة العاملين وتوزيع المهام ومسارات العمل داخل المصارف، بما يسهم في الحد من الهدر المرتبط بالحركة والوقت وتحسين انسيابية العمليات.
 - وضع مؤشرات أداء دورية لقياس زمن إنجاز المعاملات، ومعدلات الأخطاء، وفترات الانتظار، ومستوى الاستفادة من الموارد، بهدف متابعة نتائج برامج التحسين المستمر بصورة منتظمة.
 - وأخيراً تشجيع الدراسات المستقبلية على تناول عوامل أخرى قد تسهم في تفسير الهدر التشغيلي مثل التحول الرقمي، والقيادة الإدارية، والتدريب، والثقافة التنظيمية، خاصة أن النموذج الحالي فسر (61.2%) من التباين في تقليل الهدر التشغيلي.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- بن خرناجي، ح.، وقرزیز، م. (2023). ثقافة التحسين المستمر كأداة لتعزيز الإبداع التنظيمي: دراسة حالة مؤسسة كوندور. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، 10(1)، 45-62.
- سندیانی، م. ح. (2024). قياس أثر جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية في تعزيز الأداء البنكي: دراسة تطبيقية على البنك الإسلامي الأردني. مجلة الدراسات المالية والمصرفية، 32(1)، 88-105.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Besterfield, D. H., Besterfield-Michna, C., Besterfield, G. H., & Besterfield-Sacre, M. (2022). Total quality management (6th ed.). Pearson.
- Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2021). The management and control of quality (11th ed.). Cengage Learning.
- George, M. L. (2022). Lean Six Sigma: Combining Six Sigma quality with lean production speed. McGraw-Hill Education.

- Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2022). Quality management for organizational excellence: Introduction to total quality (9th ed.). Pearson.
- Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2023). Operations management: Sustainability and supply chain management (14th ed.). Pearson.
- Kharub, M., Mor, R. S., & Singh, R. (2023). The impact of Lean Kaizen on service quality and operational excellence: A case study of financial services. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 40(4), 915–934.
- Kotler, P., Keller, K. L., Chernev, A., & Goodman, M. (2023). Marketing management (16th ed.). Pearson.
- Liker, J. K. (2021). The Toyota way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer (2nd ed.). McGraw-Hill Education.
- Nunes, I., Sampaio, P., & Requeijo, J. (2023). Implementing Kaizen-Lean methodologies to reduce complaints in the banking sector. *Total Quality Management & Business Excellence*, 34(5–6), 612–630.
- Oakland, J. S. (2022). Total quality management and operational excellence: Text with cases (5th ed.). Routledge.
- Russell, R. S., & Taylor, B. W. (2022). Operations and supply chain management (10th ed.). Wiley.
- Slack, N., & Brandon-Jones, A. (2023). Operations management (10th ed.). Pearson.
- Suárez-Barraza, M. F., Rodriguez-Gonzalez, F. G., & Anaya-Bull, R. (2025). Operational Kaizen practices and their impact on ESG performance: A global perspective. *Journal of Cleaner Production*, 430, 139–155.
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (2021). Lean thinking: Banish waste and create wealth in your corporation (Revised ed.). Free Press.