



تأثير مدخل التحسين المستمر على تحديد مسار القيمة بالمنظمات الخدمية

بال تطبيق على شركة اوريدو للاتصالات الكويتية

إعداد

أ.د/أحمد محمد السيد غنيم	مشاري بادي المطيري
أستاذ الإنتاج والعمليات	باحث ماجستير
كلية التجارة – جامعة المنصورة	كلية التجارة – جامعة المنصورة

مجلة راية الدولية للعلوم التجارية

دورية علمية محكمة

المجلد (٤) - العدد (١٤) - يوليو ٢٠٢٥

<https://www.rijs.org/>

الناشر

معهد راية العالي للإدارة والتجارة الخارجية بدمياط الجديدة

المنشأ بقرار وزير التعليم العالي رقم ٤٨٩٠ بتاريخ ٢٢ أكتوبر ٢٠١٨ بجمهورية مصر العربية



The Impact of the Continuous Improvement Approach on Value Stream Identification in Service Organizations: An Applied Study on Ooredoo Telecommunications Company – Kuwait

submitted by

**Prof. Ahmed Mohamed El-Sayed
Ghoneim**

Professor of Production and Operations
Faculty of Commerce – Mansoura
University

Meshari Badi Al-Mutairi
Master's Researcher

Faculty of Commerce – Mansoura
University

Raya International Journal of Business Sciences

volume (4), Issue (14), July 2025

<https://www.rijcs.org/>

Raya Higher Institute of Management and Foreign Trade in New Damietta

استهدف هذا البحث تأثير مدخل التحسين المستمر على تحديد مسار القيمة بالمنظمات الخدمية، وفي ضوء مراجعة الدراسات السابقة تم استخلاص إطار مفاهيمي لأبعاد هذه الدراسة تضمن متغيرين أساسيين،

المستخلص

وهما المتغير المستقل مدخل التحسين المستمر والمتغير التابع تحديد مسار القيمة، وتم التطبيق الدراسة على شركة اوريدو للاتصالات الكويتية، ويتمثل مجتمع الدراسة (٢٣٤ مفردة) من العاملين في الشركة، كما استخدم الباحث مجموعه من البيانات الثانوية، تم الحصول عليها من الكتب و المقالات و الدوريات لرسائل علمية وتم تحليل البيانات باستخدام معامل ارتباط بيرسون، أسلوب المتوسط الحسابي، النسب المئوية، الانحراف المعياري، و معامل الالتواء ومعامل التفرطح، و أسلوب الارتباط وأسلوب الانحدار الخطي المتعدد وذلك لاختبار فروض الدراسة، وقد أوضحت نتائج التحليل الإحصائي عن وجود تأثير مدخل التحسين المستمر على تحديد مسار القيمة. الكلمات الرئيسية: مدخل التحسين المستمر وتحديد مسار القيمة.

Abstract

This research aims to examine the impact of the **continuous improvement approach** on **value stream identification** in service organizations. Based on a review of previous studies, a conceptual framework was developed, incorporating two key variables: the **independent variable**, which is the **continuous improvement approach**, and the **dependent variable**, which is **value stream identification**.

The study was applied to **Ooredoo Kuwait Telecommunications Company**, with a research population consisting of **234 employees** from the company. The researcher

also utilized a set of **secondary data** obtained from books, articles, and academic journals.

Data were analyzed using **Pearson correlation coefficient, arithmetic mean, percentages, standard deviation, skewness coefficient, kurtosis coefficient, correlation analysis, and multiple linear regression analysis** to test the study's hypotheses.

The results of the **statistical analysis** revealed that the **continuous improvement approach** has an impact on **value stream identification**.

Keywords: Continuous Improvement Approach, Value Stream Identification.

تمهيد:

في ظل التطورات المتسارعة التي تشهدها بيئات الأعمال الحديثة، أصبح مدخل التحسين المستمر من أهم الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المنظمات لتحقيق التميز التشغيلي وتعزيز الكفاءة الإنتاجية. يهدف هذا المدخل إلى تحسين العمليات والخدمات بشكل مستمر من خلال التقييم المتواصل، التحليل المنهجي، وتنفيذ التحسينات التدريجية التي تؤدي إلى زيادة الكفاءة وتقليل الهدر وتحقيق رضا العملاء (Carneiro et al., 2025).

كما كشفت الأبحاث العلمية أنه في ظل التطورات السريعة في بيئات الأعمال الحديثة، أصبح تحديد مسار القيمة أحد الأدوات الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات لتحليل وتحسين عملياتها التشغيلية، ويهدف هذا المفهوم إلى تحديد جميع الأنشطة التي تضيف قيمة إلى المنتج أو الخدمة من وجهة نظر العميل (Alavi, et al., 2025).

أولاً. الإطار النظري:

١- مفهوم مدخل التحسين المستمر:

عرّف (Carneiro et al., 2025)، التحسين المستمر بأنه استراتيجية تعتمد على تحسين جودة العمليات والأنظمة بشكل تدريجي ومستدام، مع التركيز على تنفيذ تحسينات صغيرة ومنظمة بدلاً من تغييرات كبيرة قد تُسبب تعقيدات، مما يتيح للمؤسسات تقليل المخاطر وتعزيز فرص النجاح. وعرف (Almasradi, et al., 2024) التحسين المستمر على أنه عملية تعتمد على فكرة أن السعي نحو الكمال هو رحلة مستمرة وليست هدفاً نهائياً، حيث تُحفز هذه الفلسفة العاملين والإدارة على التقييم الدوري لأدائهم لاكتشاف فرص جديدة للتحسين على كافة المستويات. ومن خلال التعريفات السابقة فإن الباحث يرى أن التحسين المستمر بأنه نهج يتكامل مع عملية جمع البيانات وتحليلها باستخدام أدوات تقنية وإحصائية، حيث يُساعد هذا التكامل المؤسسات على اتخاذ قرارات قائمة على الأدلة لتحسين كفاءة العمليات وجودتها.

٢- نموذج معهد إدارة الإمداد للتحسين المستمر للعملية:

يعد نموذج معهد إدارة الإمداد (ISM) للتحسين المستمر للعملية إطاراً استراتيجياً يهدف إلى تعزيز كفاءة العمليات من خلال تحسين مستدام ومنهجي ويتم توضيحها فيما يلي:

أولاً. تطوير الرؤية والتصورات

يهدف هذا العنصر إلى تحديد رسالة المنظمة وأهدافها بوضوح، مع تعزيز الوعي بأهمية التحسين المستمر ويتطلب تطوير الرؤية فهم احتياجات السوق، تحديد الاستراتيجيات، وتحليل الضغوط الخارجية لضمان قرارات مستنيرة، وبناء الوعي الفردي والجماعي: تدريب الموظفين على مبادئ التحسين المستمر من خلال ورش العمل والاستعانة بالخبراء لتعزيز الالتزام (Joshi, 2024).

ثانياً. التمكين

يشمل توفير بيئة تدعم التحسين المستمر من خلال التزام الإدارة العليا، توفير الموارد، والتخطيط الاستراتيجي، ودور الإدارة العليا: تقديم التدريب، دعم العاملين بالموارد، وتوجيه التحسين المستمر، وتكمن أهمية التمكين في تعزيز الفاعلية عبر إزالة العوائق وزيادة الإنتاجية من خلال التدريب وتوفير الأدوات ودعم الابتكار وتمكين الأفراد من اتخاذ القرارات (Faghidian, & Mahmodi, 2024)

ثالثاً. التركيز

كما هدفت دراسة Hu, et al.,(2024) أن تحويل الاستراتيجيات إلى أهداف محددة قابلة للتنفيذ، مما يعزز الكفاءة التشغيلية من خلال:

- أ. وضع الأهداف: تحديد الأهداف بناءً على احتياجات العملاء وتعزيز القناعة بالتطوير.
- ب. نشر الأهداف والسياسات: تحويل الأهداف إلى ممارسات واضحة تدعم الاستراتيجيات التنظيمية.
- ج. إشراك العملاء والموردين: تعزيز التعاون لتحقيق التكامل في سلسلة التوريد.

رابعاً. التعليم

يعد التعليم أحد العناصر الأساسية في نموذج معهد إدارة الإمداد (ISM) للتحسين المستمر للعملية، حيث يركز على تنمية المهارات ونقل المعرفة لضمان فهم العاملين لمبادئ وأدوات التحسين المستمر. يهدف هذا العنصر إلى تعزيز قدرات الأفراد والمنظمة ككل، مما يمكنهم من تطبيق استراتيجيات التحسين بفعالية وتحقيق نتائج مستدامة (Joshi, 2024).

خامساً: تنفيذ تحسين العمليات

وضحت دراسة Faghidian, & Mahmodi, (2024) يتمثل في تحسين الأداء التنظيمي من خلال تحديد العمليات، تقييمها، تحسينها، وقياس النتائج كما يلي

- أ. تعريف وتخطيط العمليات: توثيق العمليات القائمة وتحديد الفجوات.
- ب. تقييم أداء العمليات: قياس الأداء بمؤشرات (KPIs) لتحديد فرص التحسين.
- ج. تحسين العمليات: تنفيذ استراتيجيات التحسين مثل دورة PDCA وتعزيز التعاون بين الفرق.
- د. قياس التقدم: مقارنة النتائج بالأهداف وتوثيق المعرفة التنظيمية لضمان استدامة التحسين.

المتغير التابع: تحديد مسار القيمة:

١- مفهوم تحديد مسار القيمة:

عرف ميسرو سعد (٢٠٢٤) تحديد مسار القيمة على أنه عملية تحليلية تهدف إلى فهم الوضع الداخلي داخل المنظمة من أجل تحسين الأداء العام وتحديد الأنشطة التي تضيف قيمة حقيقية للمنتجات أو الخدمات المقدمة. تعتمد هذه العملية على دراسة شاملة لجميع الخطوات والإجراءات المتبعة داخل المنظمة، بدءاً من استلام المواد الخام أو المعلومات وصولاً إلى تسليم المنتج النهائي أو تقديم الخدمة. عرف غنيم (٢٠٢٢) أن تحديد مسار القيمة هو المبدأ الذي يقضى من خلال التركيز على تحديد قيمة التدفق عن طريق إزالة جميع العمليات التي لا تولد قيمة للمنتج النهائي، الأمر يستوجب بالضرير تجميع الأنشطة التي يجب القيام بها وتنفيذها بغية الوصول إلى تحقيق هذه القيمة للمنتج الذي يرغبه ويطلبه العميل، وهذه الأنشطة هي التي يمكن لهذا العميل أن يدفع المقابل لها بغية حصوله وحيازته للمنتج الذي يرغبه ويطلبه.

واتفقت كل من دراسة (Margherita, & Braccini, (2024) & Machingura, et al (2024) و

& (2021) & Aurich, (2023) & Song, et al على ممارسات بعد تحديد مسار القيمة

فيما يلي :

التخلص من الهدر: التركيز على تحديد وتجنب الهدر في جميع مراحل العملية. الهدر يشمل الوقت الضائع، الإنتاج الزائد، العيوب، التنقل غير الضروري، والمخزون الزائد، تعزيز التدفق: الهدف هو تحقيق تدفق سلس للمواد والمعلومات بين جميع العمليات دون انقطاع أو تأخير، وإجراء تبسيط العمليات المعقدة من خلال إعادة تصميم خطوط الإنتاج أو التخلص من الحواجز بين المراحل، تقليل وقت الدورة: قياس وتقليل الزمن اللازم لإكمال العملية الإنتاجية من البداية إلى النهاية، التطبيق العملي لمبادئ الإنتاج اللبني: تطبيق أدوات: 5S لتنظيم مكان العمل ، و Kanban لتحسين إدارة المخزون، تطوير استراتيجية إنتاج مرنة: تهيئة النظام ليكون قادراً على التكيف مع التغيرات في الطلب أو احتياجات العملاء، استخدام البيانات والتحليلات: جمع البيانات وتحليلها لفهم تدفق القيمة وأداء النظام، مما يسهل اتخاذ قرارات مدروسة، و استخدام برامج ERP أو BI لمراقبة وتحليل البيانات.

ثانياً. الدراسات السابقة:

قسم الباحث الدراسات العلمية السابقة إلى ثلاث مجموعات أساسية تمثلت فيما يلي :

المجموعة الأولى: الدراسات السابقة عن مدخل التحسين المستمر.

المجموعة الثانية: الدراسات السابقة عن تحديد مسار القيمة.

المجموعة الثالثة: الدراسات التي ربطت مدخل التحسين المستمر تحديد مسار القيمة.

ويوضحها الباحث بالتفصيل فيما يلي:

المجموعة الأولى . الدراسات السابقة عن مدخل التحسين المستمر :

وضحت دراسة (2023) Alkababji أثر تطبيق التكلفة المستهدفة و التحسين المستمر حول تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات الصناعية في فلسطين من خلال دراسة التكلفة المستهدفة و التحسين المستمر و الميزة التنافسية (التكلفة ،و متغيرات الصناعة المختلفة) ،واستخدم لاختبار الفروض أسلوب التحليل الوصفي ،وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية تحقيق كل من التكلفة المستهدفة و التحسين المستمر بصفة جيدة كما وجد تأثير إيجابي بين كل من التكلفة المستهدفة و التحسين المستمر والميزة التنافسية ،لوضع الشركات في وضع تنافسي.

ووضحت دراسة (2023) McDermott أثر الاستعداد التنظيمي على التحسين المستمر لشركات المصنعة للأجهزة الطبية في جنوب أفريقيا، من خلال دراسة الاستعداد التنظيمي (التحدي والحرية و المرح وإدارة الصراعات) على التحسين المستمر (دعم الإدارة العليا و التحسين المستمر للعمليات و التحسين المستمر للأفراد)، واستخدمت في اختبار الفروض التحليل الكمي، وتوصلت إلى بعض النتائج من أهمها وجود ثقافة إيجابية لقبول منهج التحسين المستمر في تلك الشركات وتوضيح نقاط القوة ل الاستعداد التنظيمي في تلك الشركات.

المجموعة الثانية. الدراسات السابقة عن تحديد مسار القيمة:

وضحت دراسة (2024) Botero et al. ممارسات تتبع تدفق القيمة في DevOps من خلال إجراء مراجعة منهجية للأدبيات. تناولت الدراسة أهمية DevOps كمنهجية تهدف إلى تعزيز التعاون

والتكامل بين فرق التطوير والعمليات، مما يساهم في تحسين كفاءة عمليات تطوير البرمجيات وزيادة جودة التسليم. ركزت الدراسة على تحديات تنفيذ تتبع تدفق القيمة، حيث يعد تدفق القيمة سلسلة من الأنشطة المسؤولة عن إنتاج وتقديم قيمة للمستخدمين، استخدم الباحثون منهجية systematic literature mapping لتحديد التحديات التي تواجه المؤسسات عند تتبع تدفق القيمة، واستعرضوا الممارسات المقترحة في الأدبيات الحالية. كما سلطت الدراسة الضوء على الفجوات البحثية غير المستكشفة في هذا المجال، أظهرت نتائج الدراسة أن العديد من المؤسسات تواجه صعوبات في تحديد وقياس تدفق القيمة داخل عمليات DevOps بسبب نقص المعلومات والبيانات وضحت دراسة Frick et al. (2024) نموذج تصميمي لظل رقمي (Digital Shadow) لتدفق القيمة، حيث يهدف إلى تحسين عمليات التصنيع من خلال الاستفادة من الرقمنة وتقنيات Industry 4.0. تناولت الدراسة مفهوم كأداة تحليلية تستخدم في تحديد وتحسين تدفق العمليات وتقليل الهدر، لكنها تعاني من قيود تتعلق بجمع البيانات من خلال عمليات التفتيش الميدانية التقليدية، استعرضت الدراسة فكرة الظل الرقمي كحل لتجاوز هذه التحديات، حيث يعتمد على جمع البيانات بصورة آلية ومستدامة، مما يوفر رؤية شاملة لحالة الإنتاج ويحد من عدم الدقة في التقديرات التقليدية. قامت الدراسة بتحديد العناصر الأساسية للظل الرقمي واعتمد الباحثون على تحليل وصفي ومنهجية تصميم تجريبي لتطوير نموذج يدمج بين ثلاثة مستويات رئيسية: المستوى الفيزيائي (ومستوى الاتصال) الذي يربط بين المستويين لضمان تدفق المعلومات بكفاءة). وخلصت الدراسة إلى أن تطبيق هذا النموذج يساهم في تحسين الشفافية التشغيلية، تعزيز سرعة الاستجابة للتغيرات، وتقليل الفاقد عبر تبني مقارنة قائمة على البيانات في إدارة تدفق القيمة.

المجموعة الثالثة الدراسات السابقة التي ربطت بين مدخل التحسين المستمر وأسلوب تحديد

مسار القيمة:

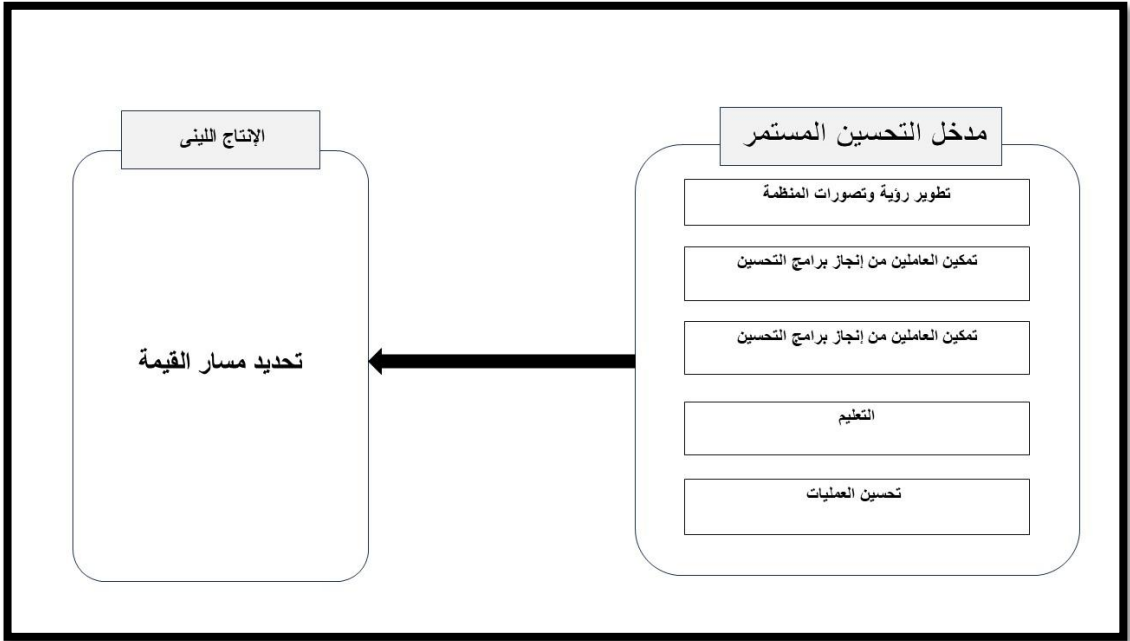
توضح للباحث وذلك في حدود علمه عدم وجود دراسات ربطت بين مدخل التحسين المستمر وأسلوب تحديد مسار القيمة.

ثالثا: تساؤلات البحث:

في ضوء ما تم عرضه للدراسات السابقة والدراسة الاستطلاعية من نتائج يمكن للباحث صياغة مشكلة هذه الدراسة من خلال التساؤلات التالية:

هل يوجد تأثير معنويًا بين كل أبعاد مدخل التحسين المستمر (تطوير رؤية وتصورات المنظمة لأبعاد الإنتاج اللينى، تمكين العاملين من إنجاز برامج لتحسين أبعاد الإنتاج اللينى، والتركيز على الأهداف وتحولها لخطط لتحسين أبعاد الإنتاج اللينى، والتعليم لتحسين أبعاد الإنتاج اللينى، وتحسين العمليات لأبعاد الإنتاج اللينى) مجتمعة وتحديد مسار القيمة على شركة اوريدو للاتصالات الكويتية؟

رابعا: الأطار المفاهيمي المقترح للبحث:



الشكل (١)

الاطار المفاهيمي للبحث

المصدر: من إعداد الباحث من خلال الأطلاع على البحوث والرسائل العلمية

خامسا: أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الهدف التالي فيما يلي:-

تحديد تأثير معنويا بين كل أبعاد مدخل التحسين المستمر (تطوير رؤية وتصورات المنظمة لأبعاد الإنتاج اللينى، تمكين العاملين من إنجاز برامج لتحسين أبعاد الإنتاج اللينى، والتركيز على الأهداف وتحولها لخطط لتحسين أبعاد الإنتاج اللينى، والتعليم لتحسين أبعاد الإنتاج اللينى، وتحسين العمليات لأبعاد الإنتاج اللينى) مجتمعة وتحديد مسار القيمة على شركة اوريدو للاتصالات الكويتية.

سادسا: فروض البحث:

لا يوجد تأثير معنويا بين كل أبعاد مدخل التحسين المستمر (تطوير رؤية وتصورات المنظمة لأبعاد الإنتاج اللينى، تمكين العاملين من إنجاز برامج لتحسين أبعاد الإنتاج اللينى، والتركيز على الأهداف وتحولها لخطط لتحسين أبعاد الإنتاج اللينى، والتعليم لتحسين أبعاد الإنتاج اللينى، وتحسين العمليات لأبعاد الإنتاج اللينى) مجتمعة وتحديد مسار القيمة على شركة اوريدو للاتصالات الكويتية.

وفيد اختبار هذا الفرض في تحقيق الهدف الأول للدراسة.

سابعا: أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث في ما يلي:

أولاً. الأهمية العلمية:

تنبع أهمية هذه الدراسة العلمية في أنها تضيف للدراسات التي اهتمت باستخدام مدخل التحسين المستمر و مسار القيمة حيث يقوم الباحث بتوضيح تأثير العلاقة بينهم والوقوف على محددات ذلك التأثير وتضييق فجوة البحث الأكاديمي في هذا المجال من نقص في الدراسات الميدانية التي توضح تأثير مدخل التحسين المستمر و مسار القيمة.

ثانياً. الأهمية التطبيقية :

تعتبر هذه الدراسة ذات أهمية كبيرة في تحسين الخدمة لشركة أوريدو للاتصالات الكويتية من خلال مداخل منهجية التحسين المستمر ومسار القيمة، ويمكن تحقيق تقليل الهدر في العمليات الداخلية، مما يؤدي إلى تحسين استخدام الموارد وخفض التكاليف وهذا التكامل سيساهم في زيادة كفاءة الشركة من خلال إزالة الأنشطة غير الضرورية، وهو أمر حيوي لتعزيز الأداء العام في قطاع الاتصالات الذي يشهد تنافساً متزايداً.

وإضافة إلى ذلك، تبرز أهمية الدراسة في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء وتعتمد شركات الاتصالات على تقديم خدمات عالية الجودة لضمان رضا العملاء وزيادة ولائهم، وتأتي هذه الدراسة لتقديم إطار عملي لتحسين استمرارية العمليات وتكاملها بما ينعكس إيجابياً على تجربة العملاء. وأخيراً، توفر الدراسة نموذجاً عملياً يمكن تعميمه على منظمات خدمية أخرى، مما يساهم في تحسين الأداء في القطاع الخدمي بشكل عام.

ثامناً. منهجية الدراسة:

أولاً:مجتمع الدراسة .

تم تحديد حجم العينة باستخدام أسلوب الطريقة العشوائية وذلك نظراً لحجم مجتمع الدراسة الكبير والذي يتغير بتغير دخول موظفين جدد إلى الشركة ، وتم اعتماد حجم عينة مكونة من ٥١٠ موظف (مفردة) وذلك وفقاً لأسلوب الطريقة العشوائية البسيطة، وذلك وفقاً للجدول الإلكتروني المعدة لهذا الغرض (The Research Advisor,2006)وهو الحجم المطلوب إحصائياً بدرجة ثقة (٩٥٪) معامل خطأ معياري (٥٪±) ومع افتراض أن الخصائص المطلوب دراستها في المجتمع متوفرة بنسبة (٥٠٪)، وقد تم اختيار العينة باعتبارها عينة عشوائية بسيطة من الموظفين في شركة اوريدو للاتصالات الكويتية ،وذلك كما سيتضح من الجدول التالي :

جدول رقم (١)

مفردات وعينة الدراسة

حجم العينة	المجتمع	شركة اوريدو للاتصالات الكويتية
٢٣٤	٥١٠	

المصدر: أعدده الباحثة من واقع السجلات الإدارية ل عام ٢٠٢٤.

ثانيا: أنواع بيانات الدراسة.

استعان الباحث بالكتب ، و المراجع العربية ، والأجنبية و الدوريات العلمية التي تناولت متغيرات الدراسة و الموضوعات ذات الصلة ، والأبحاث ، الدراسات السابقة و التي تناولت موضوع البحث ، والمطالعة في المواقع البحثية ذات الصلة على الشبكة العنكبوتية بما يهدى الباحث إلى تأصيل المفاهيم وإعداد الإطار النظري للدراسة والتي من خلالها يتم تصور محتويات الدراسة من أبواب وفصول ومباحث.

النوع الثاني : البيانات الأولية ومصادرها:

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة سوف يستخدم الباحث قائمة الإستبيان كأده رئيسية لجمع البيانات الميدانية بإتباع أسلوب المقابلات الشخصية الفردية والجماعية لعينة الدراسة بحيث تكون الإستبانة مصممة خصيصاً لهذا الغرض ومطابقة لأبعاد الدراسة بطريقة موضوعية وشاملة.

ثالثا: تصميم أداة تجميع بيانات الدراسة الميدانية.

اعتمد الباحثان في جمع بيانات الدراسة على مصادرها الأولية، حيث تم تصميم قائمة تحتوي على ٥٢ عبارة لاختبار وتحليل المتغيرات التي يستند إليها البحث.

تم إعداد القائمة وفقاً لمبادئ إعداد قوائم الاختبار، بما يشمل صياغة الأسئلة، تصنيفها، وترتيبها، بهدف ضمان دقة وشمولية القائمة وتحقيق الهدف المرجو منها. كما تم تنقيح القائمة في

صورتها النهائية بعد إجراء تعديلات معينة، بما يتوافق مع المتغيرات والمؤشرات التي تم تحديدها لتكون ذات صلة بموضوع البحث.

اختبار أداة جمع بيانات الدراسة:

عرض الباحثان القائمة على عدد من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة المختصة، وطلبوا منهم مراجعة العبارات وتقديم آرائهم حول مدى ملاءمتها وارتباطها بالأبعاد والمتغيرات المستهدفة، وبناءً على هذه الملاحظات والتعليقات، قام الباحثان بإجراء تعديلات على العبارات لضمان دقة لغتها وترابطها البنائي، وتعبيرها بشكل واضح عن الأهداف المقصودة من البحث، كما تم التحقق من الحاجة إلى حذف أو تعديل بعض العبارات لضمان تحسين الجودة والوصول إلى الأهداف البحثية المطلوبة.

استخدم الباحثان طريقة أسلوب إعادة الاختبار (Test-Retest) لتقدير ثبات العبارات في أداة الاختبار، وأظهرت نتائج اختبار الثبات أن معاملات الثبات التي تم الحصول عليها كانت ذات دلالة إحصائية قوية، مما يعكس مدى موثوقية ودقة الأداة في تحقيق الأهداف المرجوة من البحث. رابعاً: أسلوب تحليل بيانات الدراسة الميدانية:

(١) أساليب الإحصاء الوصفي: استخدمت تلك الأساليب في وصف بيانات الدراسة وعرضها بيانياً لتوضيحها، ومن تلك الأساليب تم استخدام:

- المتوسط الحسابي.
- النسب المئوية.
- الانحراف المعياري.
- معامل الالتواء ومعامل التفرطح.

(٢) أسلوب الارتباط وأساليب الانحدار الخطي المتعدد، وذلك لاختبار فروض الدراسة.

وقد تم إجراء التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة بالاستعانة بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V. 25)، واعتماد مستوى المعنوية لتحليل بيانات الدراسة إحصائياً عند $\alpha = 0.05$.

١ - التحليل الوصفي لأبعاد وعبارات المتغير المستقل (مدخل التحسين المستمر):

يوضح الجدول رقم (٢) التالي التوزيع الإحصائي الوصفي لكل بعد من أبعاد متغير الدراسة المستقل (مدخل التحسين المستمر)، ومن خلال تلك البيانات، يمكن تحديد ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد هذا المتغير، حيث يحتل بُعد تطوير رؤية وتصورات المنظمة ومسار القيمة المرتبة الأولى في الأهمية (متوسط حسابي = ٣,٨٨)، يليه بُعد تمكين العاملين من إنجاز برامج لتحسين مسار القيمة (متوسط حسابي = ٣,٨٣)، ثم بُعد التعليم لتحسين مسار القيمة (متوسط حسابي = ٣,٧٨)،

جدول رقم (٢)

التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل (مدخل التحسين المستمر)

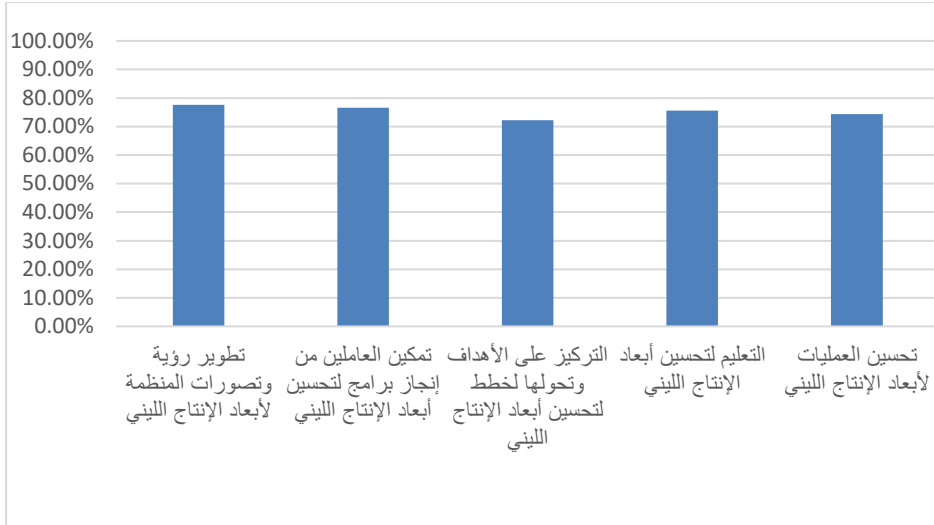
الترتيب	الإحصاءات الوصفية				الأبعاد	المتغير
	معامل التفرطح	معامل الالتواء	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
(١)	٠,٢٥٧-	٠,٢٨١-	٠,٧٣	٣,٨٨	تطوير رؤية وتصورات المنظمة ومسار القيمة	مدخل التحسين المستمر
(٢)	٠,٣٢٣-	٠,٣١٢-	٠,٧٠	٣,٨٣	تمكين العاملين من إنجاز برامج لتحسين مسار القيمة	
(٥)	٠,٧٥٣-	٠,١٣٨-	٠,٩١	٣,٦١	التركيز على الأهداف وتحولها لخطط لتحسين مسار القيمة	
(٣)	٠,٢٤٨-	٠,٢٤٥-	٠,٧٤	٣,٧٨	التعليم لتحسين مسار القيمة	
(٤)	٠,٤٦٨-	٠,٣١١-	٠,٨٧	٣,٧٢	تحسين العمليات مسار القيمة	

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

كما يتضح أيضاً من بيانات التحليل الوصفي المبينة بالجدول رقم (٢) السابق أن قيم معاملات التفرطح والالتواء Skewness and kurtosis لأبعاد متغير الدراسة المستقل (مدخل التحسين المستمر) تقع ضمن المدى (+١) و (-١)، مما يؤكد على التوزيع الطبيعي للبيانات، وبالتالي يمكن اعتماد تلك البيانات في إجراء التحليل الإحصائي المطلوب لاختبار مدى صحة فروض

تأثير مدخل التحسين المستمر على تحديد مسار القيمة بالمنظمات الخدمية

الدراسة. ويوضح الشكل رقم (٢) التالي، ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد متغير الدراسة المستقل (مدخل التحسين المستمر).



شكل رقم (١)

توزيع أبعاد متغير مدخل التحسين المستمر وفقاً لترتيب أهميتها النسبية
كما يوضح الجدول رقم (٣) التالي نتائج التحليل الوصفي لكل عبارة من عبارات المتغير التابع (مسار القيمة).

جدول رقم (٣)

التحليل الوصفي لعبارات المتغير التابع (مسار القيمة)

الأبعاد	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الالتواء	معامل التفرطح
تحديد مسار القيمة	يتم تقييم جميع العمليات التشغيلية (مثل توصيل الخدمات، الصيانة الفنية، دعم العملاء) لتحديد الأنشطة التي تضيف قيمة.	٣,٨٢	٠,٩٣	٠,٥٦٩-	٠,٢٩٠-
	يتم التخلص من الخطوات غير الضرورية في العمليات التشغيلية لتسريع تقديم الخدمات.	٣,٦٨	١,٠١	٠,٥٩١-	٠,٠١١

الأبعاد	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الالتواء	معامل التفرطح
	يتم استخدام أدوات رقمية لتحديد وتتبع مسار القيمة داخل الشركة.	٣,٥٦	١,٠٢	-٠,٤١٧	-٠,٣٩٧
	يتم تحسين إجراءات تركيب أو إصلاح خدمات الاتصالات لتقليل الزمن المستغرق.	٣,٥٩	٠,٩٩	-٠,٥٥٠	-٠,٠٣٥
	يتم تحسين التعاون بين الأقسام المختلفة لضمان تقديم خدمات ذات قيمة عالية.	٣,٦٥	١,٠٠	-٠,٥٠٧	-٠,٢٩١

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

ومن خلال النتائج المبينة في الجدول (٤) السابق يتضح ما يلي:

- مشكلة الارتباط الخطي بين المتغيرات

يتضح أن نموذج الانحدار الخطي المتعدد لا يعاني من مشكلة الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة Multicollinearity كما تدل قيم مقياس Variance Inflation Factor "VIF" والتي تقع تحت مستوى (١٠) الذي يعتبر حد البداية الدال على وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة.

- معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار المتعدد:

لاختبار معنوية متغيرات النموذج ككل تم إجراء اختبار F-test، حيث كانت قيمة "ف" (٤٤,١٠٠) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٠١)، مما يدل على أن المتغيرات المتعلقة بأبعاد مدخل التحسين المستمر مجتمعة تؤثر معنوياً على بُعد تحديد مسار القيمة.

- معامل التحديد (R^2):

وفقاً لمعامل التحديد R^2 فإن المتغيرات المستقلة مجتمعة (تطوير رؤية وتصورات المنظمة، وتمكين العاملين من إنجاز برامج التحسين، والتركيز على الأهداف وتحولها لخطط التحسين،

والتعليم التحسين ، وتحسين العمليات) تفسر (٥٩,٦٪) من المتغير التابع (تحديد مسار القيمة) وباقي النسبة (٤٠,٤٪) ترجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة أو ربما لمتغيرات أخرى لم يرد ذكرها بالنموذج.

• اختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة:

تشير قيم اختبار T-test إلى أن جميع أبعاد مدخل التحسين المستمر تؤثر معنوياً وإيجابياً في تحديد مسار القيمة، وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥)، ويمكن ترتيب تلك الأبعاد الخمسة وفقاً لدرجة تأثيرها وإسهامها في تحديد مسار القيمة كما يلي:

(أ) يحتل بُعد التركيز على الأهداف وتحولها لخطط التحسين المرتبة الأولى في التأثير على تحديد مسار القيمة وذلك وفقاً لقيمة معامل الانحدار الجزئي المعياري له (٠,٥٢١).

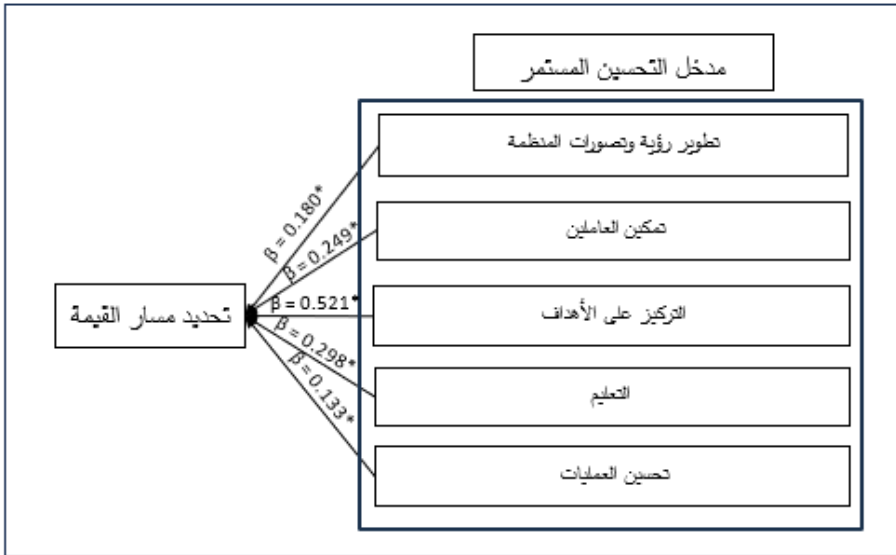
(ب) يحتل بُعد التعليم المرتبة الثانية في التأثير على تحديد مسار القيمة وذلك وفقاً لقيمة معامل الانحدار الجزئي المعياري له (٠,٢٩٨).

(ج) يحتل بُعد تمكين العاملين من إنجاز برامج التحسين المرتبة الثالثة في التأثير على تحديد مسار القيمة وذلك وفقاً لقيمة معامل الانحدار الجزئي المعياري له (٠,٢٤٩).

(د) يحتل بُعد تطوير رؤية وتصورات المنظمة المرتبة الرابعة في التأثير على تحديد مسار القيمة وذلك وفقاً لقيمة معامل الانحدار الجزئي المعياري له (٠,١٨٠).

(هـ) يحتل بُعد تحسين العمليات المرتبة الخامسة في التأثير على تحديد مسار القيمة وذلك وفقاً لقيمة معامل الانحدار الجزئي المعياري له (٠,١٣٣).

مما سبق يتضح ثبوت خطأ الفرض الثاني، وبناء على ذلك فإنه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل، ويوضح الشكل رقم (٣) التالي نتائج اختبار الفرض الثاني للدراسة.



شكل رقم (٣)

نتائج اختبار الفرض الثاني للدراسة

تاسعا: توصيات البحث :

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة وتحليل الفروض يمكن للباحث عرض التوصيات

جدول رقم (٥)

توصيات البحث و المسؤول عن التنفيذ

المسؤول عن التنفيذ	التوصية
الإدارة العليا - قسم إدارة العمليات	تبني منهجية Lean Management لتحسين تدفق العمليات وتقليل الهدر في الخدمات المقدمة.
قسم الجودة - قسم إدارة العمليات	تطبيق Value Stream Mapping (VSM) بشكل دوري لتحديد الاختناقات وتحليل تدفق القيمة في العمليات الخدمية.
إدارة الموارد البشرية - إدارة الجودة	تعزيز ثقافة التحسين المستمر من خلال دورات تدريبية للموظفين حول Six Sigma و Kaizen.

تأثير مدخل التحسين المستمر على تحديد مسار القيمة بالمنظمات الخدمية

المسؤول عن التنفيذ	التوصية
قسم تكنولوجيا المعلومات - إدارة البيانات والتحليلات	تطوير نظام رقمي لجمع وتحليل البيانات التشغيلية بهدف تحسين القرارات الاستراتيجية في تحديد مسار القيمة.
الإدارة التنفيذية - رؤساء الأقسام	إنشاء فرق عمل متخصصة للتحسين المستمر وتكليفها بمهام تطوير الأداء في مختلف أقسام الشركة.
إدارة تجربة العملاء - قسم خدمة العملاء	تحسين تجربة العملاء من خلال تحليل نقاط الاحتكاك في رحلة العميل وتقليل وقت الانتظار في الخدمات.
قسم تكنولوجيا المعلومات - قسم العمليات التشغيلية	تعزيز استخدام الأتمتة والذكاء الاصطناعي في العمليات الداخلية لتسريع الأداء وتقليل الأخطاء البشرية.
إدارة الجودة - قسم التخطيط الاستراتيجي	وضع مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) تقيس مدى تحقيق التحسين المستمر وتأثيره على كفاءة تدفق القيمة.
إدارة الاستراتيجية - قسم الأبحاث والتطوير	إجراء مقارنات معيارية (Benchmarking) مع شركات اتصالات رائدة لمعرفة أفضل الممارسات في تحسين تدفق القيمة.
إدارة تجربة العملاء - قسم الموارد البشرية	تفعيل آليات التغذية الراجعة من العملاء والعاملين لتحديد مجالات التحسين المستقبلي في تدفق الخدمات.

المصدر: إعداد الباحث

تاسعا: مقترحات البحث :

تناول الباحث تأثير مدخل التحسين المستمر على تحديد مسار القيمة في المنظمات الخدمية بالتطبيق على شركة أوريدو للاتصالات الكويتية ويقترح الباحث عدد من النقاط البحثية التي تستحق الدراسة والتحليل من قبل الباحثين ومنها:

١. تأثير استراتيجيات التحسين المستمر على تعزيز الكفاءة التشغيلية
٢. تطبيق التحسين المستمر لتحسين تجربة العملاء في قطاع الاتصالات
٣. تأثير التحسين المستمر على تقليل الفاقد وتحسين الإنتاجية في الخدمات
٤. تحسين الأداء التشغيلي من خلال نهج التحسين المستمر
٥. تأثير التحسين المستمر على تطوير الخدمات الرقمية

أولاً: المراجع العربية

ميسر الجبوري & سعد الياس. (2024). تطوير المنتج باستخدام أدوات الإنتاج الرشيق بحث تطبيقي في الشركة العامة لصناعة السيارات في بابل/الإسكندرية *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 22(88), 207-207.

احمد محمد غنيم، (٢٠٢٢)، إدارة العمليات. رؤيه للمستقبل: التحليل الكمي من الماضي الي المستقبل ط ٢ الجزء الثاني المكتبة العصرية للنشر. المنصورة. مصر.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Alavi, S., Siamaki, P., & Mirmohammadsadeghi, S. (2025). Providing a Green Value Stream Map to Improve Production Performance. *Green and Low-Carbon Economy*, 3(1), 68-77.

Alkababji, M. W. (2023). The impact of applying the target cost and continuous improvement (Kaizen) on achieving the sustainable competitive advantage of Palestinian industrial companies. *Journal of Business and Socio-economic Development*.

Almasradi, R. B., Droup, I., & Sarwar, F. (2024). Enhancing Employees' Social Responsibility: The Roles of Continuous Improvement, Organization Identification, and Perceived Organization Support. *Journal of Ecohumanism*, 3(7), 1936-1951.

Botero, D., Monsalve, E. S., & Pardo, C. (2024). Practices for conducting value stream traceability in DevOps: A systematic literature mapping. *Periodicals of Engineering and Natural Sciences (PEN)*, 12(3), 541-564.

Carneiro, F., Nóvoa, H., Carvalho, A. M., & Lamilla, F. (2025). Optimising ESG-enhanced performance: a literature review of lean, six sigma, and other continuous

improvement methodologies. *Total Quality Management & Business Excellence*, 36(1-2), 146-178.

Faghidian, S. F., & Mahmodi, S. (2024). Evaluation of total quality management enablers using the DEMATEL-ISM integration method in the steel industry. *Systemic Analytics*, 2(1), 14–26.

Frick, N., Terwolbeck, J., Seibel, B., & Metternich, J. (2024). Design Model for the Digital Shadow of a Value Stream. *Systems*, 12(1), 20.

Hu, Y., Li, X., & Wang, Z. (2024). Enhancing emergency department efficiency through simulation-based continuous improvement strategies. *Journal of Operations and Strategic Analytics*, 2(1), 67–82.

Klar, H. W., Huggins, K. S., & Andreoli, P. M. (2024). Coaching, professional community, and continuous improvement: rural school leader and coach development in a research-practice partnership. *International Journal of Leadership in Education*, 27(2), 332-359.

Langlotz, P., & Aurich, J. C. (2021). A new value stream mapping approach for complex production systems. *International Journal of Production Research*, 59(18), 5547–5561.

Machingura, A., Chikuku, T., & Mbohwa, C. (2024). Lean waste prioritisation and reduction in the apparel industry. *Cogent Engineering*, 11(1), 2341538.

McDermott, O., Antony, J., Sony, M., & Looby, E. (2023). A critical evaluation and measurement of organisational readiness and adoption for continuous

improvement within a medical device manufacturer. *International Journal of Management Science and Engineering Management*, 18(2), 145-155.

Song, D., Zhang, X., & Liu, Y. (2023). Utilizing mathematical analysis and value stream mapping in electronics manufacturing. *World Journal of Advanced Engineering Technology and Sciences*, 11(1), 76–85.