

## تطبيق منهجية كايزن في ظل تكنولوجيا المعلومات ودورها في التحسين المستمر للأداء بالتطبيق في المصارف الإسلامية في المملكة العربية السعودية

شادية داؤود قمر (1)

آلاء هاشم طربيه (2)

**المخلص:** تسعى المصارف الإسلامية إلى التحسين في الأداء لتحقيق رضا عملاءها باستخدام مواردها المالية والبشرية بكفاءة وفعالية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وذلك من خلال التحسين في جودة الخدمة وسرعة تقديمها، وخفض تكلفتها عن طريق التخلص من الهدر ويتم ذلك بتطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر في ظل تكنولوجيا المعلومات بأبعادها المختلفة (الأجهزة والمعدات، البرامجيات، الاتصالات، الموارد البشرية). ونظراً لجدوى هذه المنهجية فعلى المصارف الإسلامية تطبيق مفاهيمها الأساسية وتحديد جوانب القوة والضعف في أدائها، وعلى ضوء نتائج تقييم الأداء يتم التقويم بما يحقق التحسين المطلوب. تمثلت أهمية البحث في ان تطبيق المنهجية سيكون لها أثر واضح في إحداث التحسين في أداء المصارف الإسلامية وتحقيق رضا عملاءها ومن ثم رفع مستواها التنافسي في السوق المصرفية مما يؤدي الى تقليل كلفة الخدمة وبالتالي انخفاض سعرها مما يؤدي الى زيادة أرباحها. ويهدف البحث الى الاجابة على مجموعة من التساؤلات التي تم على ضوئها بناء الإطار النظري للدراسة وصياغة الفرضيات لاختبار علاقات الارتباط والتباين والتأثير بين متغيرات الدراسة. واعتمد البحث على المنهج الوصفي والتحليلي باستخدام الاسلوب الاحصائي (SPSS). وأوضحت نتائج التحليل الاحصائي بوجود علاقة بين تطبيق نموذج ديمنج للتحسين المستمر وتحسين جودة الخدمة المصرفية. بالإضافة الى تقديم مجموعة أخرى من النتائج والتوصيات التي من شأنها تشجيع المصارف الإسلامية على تبني هذه المنهجية في ظل تكنولوجيا المعلومات.

**الكلمات المفتاحية:** منهجية كايزن، تحسين الاداء، تكنولوجيا المعلومات، جودة الخدمة، تكلفة الخدمة وسرعة تقديمها.

### Application of Kaizen's methodology under the Information Technology and its Role in Continuous Improvement of Performance in Islamic banks

Shadia Daoud Gamer  
Ala'a Hasham Tarbeh

**Abstract:** Islamic banks seek to improve performance in order to achieve the satisfaction of their customers by using their financial and human resources efficiently and effectively in a way that enables them to achieve their strategic objectives by improving the quality of service and speed of delivery and reducing their cost by eliminating waste. Information technology (ICT) has remained at its various dimensions (hardware, software, communications, human resources). Due to the feasibility of this methodology, Islamic banks should apply their basic concepts and identify the strengths and weaknesses in their performance. The importance of the research is that the application of the methodology will have a clear effect in improving the performance of Islamic banks and achieve satisfaction of its customers and then raise the competitive level in the banking market, which leads to reducing the cost of service and thus lower the price, resulting in increased profits. The research aims to answer a number of questions which were based on the theoretical framework of the study and the formulation of hypotheses to test the correlation and the difference between the variables of the study. The research was based on the descriptive and analytical approach using the statistical method (SPSS), in addition to presenting a set of conclusions and recommendations that would encourage Islamic banks to adopt this methodology in the light of information technology.

**Keywords:** Kaizen methodology, performance improvement, information technology, quality of service, cost of service and delivery speed

**مقدمة:**

في إطار سعي المؤسسات الخدمية نحو التميز لمواكبة التغيرات والتطورات المتسارعة في تكنولوجيا المعلومات والمنافسة بين المنشآت، تسعى المؤسسات المصرفية بصفة عامة والمصارف الإسلامية بصفة خاصة الى تحقيق التميز في اداءها بتقديم منتجاتها/خدماتها بطريقة تؤدي الى كسب رضا عملاءها، وذلك من خلال تبني منهجيات الجودة التي تقوم على التطبيق المنهجي للمفاهيم الاساسية للجودة والمتمثلة في التركيز على العميل، التحسين المستمر للأنشطة والعمليات، مشاركة وتمكين العاملين والتزام القيادة العليا بالتطبيق، ولتحقيق التميز "يجب على المؤسسة توجيه اهتماماتها نحو التأقلم مع القوى الخارجية (وتعرف عملية التأقلم بانها الجهد الذي تبذله المؤسسة في سبيل الحد من اللايقين والانحرافات في عملياتها التسويقية)، وبالتالي فعلى المؤسسات ان تعلم وباستمرار عن المتغيرات الداخلية والخارجية ذات الارتباط الاستراتيجي بمقومات النجاح والتميز في الاداء"، (محمد زايري، 2006م، ص27)، وهناك العديد من ادوات الجودة لتحقيق هدف التميز وتحسين الاداء منها منهجية كايزن للتحسين المستمر، اذ تعمل هذه المنهجية على تحقيق اهداف المصارف في ظل محدودية الموارد من خلال تركيزها على الانشطة الخدمية فيها، وانها تنظر الى العميل بالتركيز على القيمة المضافة وتقوم فلسفتها على ضرورة السعي المستمر نحو التحسين التدريجي واداء الاشياء الصغيرة بطريقة افضل واقامة وتحقيق مستويات اعلى للاداء، ويؤكد ذلك، تأصيل هذه المنهجية من قول الرسول (ص) (خير الاعمال عند الله ادومها وان قل). { أخرجه البخاري في صحيحه، (31/3) }.

وايضاً بين جايانث مورثي- مدير معهد "كايزن" بالهند والشرق الأوسط، 2015م، أنه في ظل التطور التقني وتكنولوجيا المعلومات والتنافس الاقتصادي والنمو المعرفي الذي يشهده العالم والذي صاحب تطوراً كبيراً في العمليات في مختلف القطاعات والمؤسسات قد أصبح أمراً حتمياً على المؤسسات التي تريد البقاء والاستمرارية مع قدر عال من التنافسية أن تتبع منهجية كايزن للتحسين المستمر في عملياتها لرفع كفاءة وفعالية أداء كافة العاملين بالمؤسسات من خلال توظيف أحدث التقنيات (تكنولوجيا المعلومات) والمنهجيات العالمية، فالمؤسسات التي لا تحقق مستويات مرتفعة من رضا العملاء لم تعد قادرة على التنافس في ظل الظروف الاقتصادية الصعبة والأزمات المتلاحقة، ومما تجدر الإشارة إليه ان ادارة المصارف الإسلامية لم تعط تطبيق منهجية كايزن في ظل تكنولوجيا المعلومات ما تستحق من اهتمام وان معنى التكلفة والهدر في القطاع الخدماتي غير واضح للكثير من المصارف وبالتالي ممكن أن يكون لكايزن دور في صنع هذه الثقافة. وانطلاقاً من هذا فان مشكلة البحث تكمن في الاجابة عن مجموعة من التساؤلات.

**مشكلة البحث:**

تتمثل مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

- أ- ما هي انعكاسات تطبيق منهجية كايزن في ظل تكنولوجيا المعلومات في تحقيق جودة الخدمات في المصارف الإسلامية؟
- ب- ما هي انعكاسات تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر في ظل تكنولوجيا المعلومات في تخفيض تكلفة الخدمات في المصارف الإسلامية؟
- ج - هل تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر في ظل تكنولوجيا المعلومات في المصارف الإسلامية يساعد في تحسين بيئة العمل مما يؤدي الى السرعة في تقديم الخدمة؟

**أهمية البحث:**

تتمثل أهمية البحث في الآتي:

- 1- تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر يمثل تحدي جديد في المجالات الخدمية وخصوصا في مجال الصيرفة الاسلامية في ظل المتغيرات المتسارعة في تكنولوجيا المعلومات والتنافسية السائدة في السوق المصرفية.
- 2- تطبيق منهجية كايزن وباستخدام التكنولوجيا المناسبة تدعو الى التحسين اليومي المستمر ولو بشكل بسيط، وان تطبيقها غير مكلف، ولها تأثير على احداث التميز في الأداء وتحقيق رضا العملاء الخارجيين والداخليين وبالتالي رفع المستوى التنافسي في السوق مما يؤدي الى زيادة في الأرباح.
- 3- اهمية تطبيق منهجية كايزن في ظل تكنولوجيا المعلومات من وجهة نظر الادارة العليا للمصارف الاسلامية بضرورة التزامها بتطبيق المنهجية، وايضا أهميتها من وجهة نظر العملاء الخارجيين والداخليين.
- 4- ان النتائج التي سوف يتم التوصل اليها قد تكشف عن حلول مهمة للمشكلات والصعوبات التي تتعلق بالأداء في المصارف الاسلامية في الحاضر والمستقبل، اضافة الى ان هذا البحث سيرفد المكتبة العربية بمعلومات يمكن للدارسين والعاملين في مجال العمل المصرفي الاستفادة منها.

#### أهداف البحث:

- يسعى البحث الى تطبيق منهجية كايزن في المصارف الإسلامية لتحسين الاداء لتحقيق الاهداف التالية:
- 1- الكشف عن العلاقة الارتباطية بين تطبيق منهجية كايزن في ظل تكنولوجيا المعلومات وتحقيق جودة الخدمات في المصارف الاسلامية.
  - 2- دراسة تأثير تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر في ظل تكنولوجيا المعلومات في تخفيض تكلفة الخدمات في المصارف الاسلامية.
  - 3- تحديد درجة تباين تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر باستخدام خطة الخطوات الخمسة (5,s) لتحسين بيئة العمل في ظل تكنولوجيا المعلومات في المصارف الاسلامية في زيادة السرعة في تقديم الخدمة.

#### فرضيات البحث:

- يسعى البحث الى اختبار الفرضيات التالية:
- الفرضية الاولى:** هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تطبيق منهجية كايزن في ظل تكنولوجيا المعلومات في المصارف الاسلامية وتحسين جودة الخدمات المصرفية من خلال دائرة ديمنج للتحسين المستمر.
- الفرضية الثانية:** يؤثر تطبيق منهجية كايزن في ظل تكنولوجيا المعلومات في المصارف الاسلامية تأثيرا معنويا في خفض تكلفة الخدمات المصرفية عن طريق القضاء على انواع الهدر الثلاث (3 مودا) والتكاليف المرتبطة به.
- الفرضية الثالثة:** عند تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر في ظل تكنولوجيا المعلومات في المصارف الاسلامية تتباين خطة الخطوات الخمس (5,s) لتحسين بيئة العمل في سرعة تقديم الخدمات المصرفية للعملاء.

#### متغيرات البحث:

- المتغير المستقل: منهجية كايزن للتحسين المستمر في ظل تكنولوجيا المعلومات

- المتغير التابع: التحسين المستمر في الاداء

### منهجية البحث:

لتحقيق اهداف البحث تم الاعتماد على المناهج التالية:

- المنهج الاستقرائي والاستنباطي لتحديد محاور الدراسة وصياغة مشكلة الدراسة والفرضيات.
- المنهج التاريخي لتتبع نشأت والتطور التاريخي لمنهجية كايزن عالميا.
- المنهج الوصفي باستخدام الاسلوب الوصفي في عرض موضوعات البحث.
- المنهج التحليلي باستخدام الاداة الاحصائية SPSS لتحليل اسئلة الاستبانة المتعلقة بالبحث، وذلك بقصد التعرف على المصارف الاسلامية والتعرف على اساليب تحسين الجودة فيها، بغية تحليل ومقارنة جوانبها وهو ما يمكن من الاجابة على الاشكالية المطروحة بمنهجية علمية ومتسلسلة.

### حدود البحث:

- الحدود المكانية: تضمنت الدراسة المصارف الاسلامية بمدينة الرياض عددها (4مصارف) الجزيرة، الراجحي، الانماء والبلاد.
- الحدود الزمانية: 2000م -2017م
- الحدود البشرية: العاملين في المصارف بمستوياتهم الوظيفية المختلفة.
- الحدود الموضوعية: تطبيق منهجية كايزن في ظل تكنولوجيا المعلومات ودورها في التحسين المستمر للأداء في المصارف الإسلامية.

### مصادر جمع البيانات والمعلومات: وتقسم الى:

- 1- المصادر الثانوية: اذ تم الاستعانة بالآيات القرآنية الكريمة والأحاديث النبوية الشريفة والدراسات السابقة والكتب العربية والاجنبية والبحوث والدراسات والرسائل ومواقع الانترنت ذات العلاقة بموضوع البحث.
- 2- مصادر أولية: تم الاستناد بصورة اساسية على استمارة الاستبانة والتي تعتبر الاداة الاساسية للملاءمة والمستخدم في ميدان البحوث الوصفية، وقد تضمنت مجموعة من العبارات التي تخدم الدراسة وفرضياتها وقد تم تصميم الاستبانة وهي موجهة الى العاملين في المصارف بمختلف مستوياتهم الوظيفية وتعدد تخصصاتهم.

### الدراسات السابقة:

- 1- دراسة صلاح عبد الرحمن مصطفى (د.ت)، بعنوان: قياس جودة الخدمات المصرفية الإسلامية- دراسة تحليلية<sup>1</sup>.

هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن المنافع التي يمكن ان تحصل عليها المصارف الاسلامية الاردنية من وراء قياس جودة خدماتها والعمل على تطوير هذه الخدمات وصولاً لهدف اساسي الا وهو زيادة حصتها السوقية لتعظيم ربحيتها، اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي باستخدام استمارة الاستبانة، وقد اشارت النتائج الى الانطباع الايجابي عن الخدمات المصرفية في مجال الجوانب المادية الملموسة والاستجابة والتعاطف، اما في مجالي الاعتمادية والامان فلم تكن بالدرجة التي ترضي العملاء عينة

<sup>1</sup> - صلاح عبد الرحمن مصطفى، قياس جودة الخدمات المصرفية الإسلامية- دراسة تحليلية، جامعة جرش الاهلية بالمملكة الأردنية الهاشمية، (د.ت).

الدراسة، وعلى المصارف ان تعمل عل تحسين هاتين الناحيتين ومن اهم توصياتها ضرورة الاستعانة بالأساليب والتوجهات التسويقية الحديثة في التعامل مع العملاء التي تستدعي اخذ وجهات نظر العملاء بعين الاعتبار لتطوير الخدمات المصرفية الاسلامية. هذه الدراسة ركزت على جودة الخدمات المصرفية الاسلامية من وجهة نظر العملاء لتحسين ربحية المصارف، بينما ركزت الدراسة الحالية على تحسين الاداء في المصارف الاسلامية بتقديم الخدمات/ المنتجات بأسلوب يرضي العملاء وذلك بتطبيق منهجية كايزن اليابانية للتحسين المستمر، وبالتركيز على العملاء الداخليين والخارجيين الى جانب التزام الادارة العليا بالتطبيق مع الاخذ في الحسبان أثر تطور تكنولوجيا المعلومات في هذه المنهجية.

## 2- دراسة علي كريم الخفاجي (2012)، بعنوان: **توظيف تكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة الخدمات المصرفية<sup>2</sup>**.

تركزت مشكلة الدراسة في التعرف على مقدار ما توليه ادارات المصارف من اهتمام في استخدام تكنولوجيا المعلومات في تقديم الخدمات المصرفية، واعتمدت الدراسة منهاجاً وصفيًا وتحليليًا وعمل مقارنة لأهمية متغيرات الدراسة وتفسير أثر تكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة الخدمة المصرفية، اوضحت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط بين كل من ابعاد تكنولوجيا المعلومات وتحسين جودة الخدمات المصرفية، وهذا يقتضي بدوره زيادة اهتمام ادارات المصارف بتوفير اجهزة الاتصالات الحديثة وتدريب العاملين لديها على استخدام هذه الادوات لإنجاز الاعمال المصرفية، واوصت الدراسة بضرورة القيام بإجراء دراسة ميدانية بين مدة واخرى للتعرف على اخر المستجدات التي تظهر في مجال التكنولوجيا المصرفية لغرض تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء وكذلك التعرف على الخدمات التي تقدمها المصارف المنافسة في الداخل والخارج. تناولت هذه الدراسة أثر تكنولوجيا المعلومات في جودة الخدمات المصرفية بالتركيز على الاجهزة والآلات المستخدمة، بينما تناولت الدراسة الحالية أثر منهجية كايزن وتكنولوجيا المعلومات في تحسين الاداء من خلال تحقيق جودة الخدمة وخفض تكلفتها وسرعة تقديمها للحصول على رضا العملاء وبالتالي تحسين القدرة التنافسية للمصارف وزيادة ارباحها.

## 3- دراسة حاتم كريم كاظم (2011م) بعنوان: **التحسين المستمر بأسلوب كلفة كايزن<sup>3</sup>**

يهدف البحث الى تطبيق اسلوب منهجية كايزن من خلال دراسة امكانية توفير المعلومات المحاسبية اللازمة لخفض التكلفة وتحسين جودة المنتجات، وتكمن المشكلة في اهمال الوحدات الاقتصادية وعدم استيعابها للتطورات الجديدة وبالتالي عدم تركيزها علي التحسين المستمر، اعتمدت الدراسة منهاجاً وصفيًا وتحليليًا ومن اهم نتائجها، تتركز اغلب عمليات التحسين المستمر على كيفية تحسين المنتجات والطرق الانتاجية لأجل تقليل التكاليف الكلية بشكل تدريجي وبقفزات صغيرة، اوصت الدراسة بضرورة توفير المعلومات المحاسبية عند اعتماد الكايزن ليعطي خطة تحسين مستمرة ترفع مستوى الاداء عند العاملين ومن ثم رفع كفاءة وفعالية الشركة في خفض الكلف وتحسين الجودة. تناولت هذه الدراسة تخفيض التكلفة الكلية وتحسين جودة الخدمات باستخدام منهجية كايزن من خلال توفير المعلومات المحاسبية المناسبة، بينما ركزت هذه الدراسة على تحسين الاداء بشكل عام بما فيها خفض الكلفة وتحقيق جودة الخدمة والسرعة في تقديمها مما يؤدي الى خلق قيمة مضافة وبالتالي تحقيق رضا العملاء.

2 - علي كريم الخفاجي، توظيف تكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة الخدمات المصرفية- دراسة تطبيقية ن جامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الاعمال، (د.ت).

3 - حاتم كريم كاظم، التحسين المستمر بأسلوب كلفة كايزن، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الواحد والعشرون، 2011م.

## 1/- الفصل الاول

### الإطار النظري لمنهجية كايزن للتحسين المستمر

#### 1/1- المبحث الاول: التطور التاريخي لنشأت منهجية كايزن للتحسين المستمر عالمياً:

ظهرت منهجية كايزن (KAIZEN) للتحسين المستمر Continual Improvement الى الوجود في اليابان بعد الحرب العالمية الثانية على يد الفيلسوف الياباني تاييشي أونو، وهي المنهجية التي صنعت المعجزة اليابانية والتي يمكن استخدامها في ظل ظروف محدودية الموارد، وتقوم فلسفتها على "جعل العملية افضل بشكل مستمر وبدون مشاكل من المرة الاولى"، وكان اول تطبيق للفكرة في شركة تويوتا 1948م والتي تطبق منهجية كايزن في جميع عملياتها، وتبعها العديد من الشركات مثل شركة توشيبا 1952م، ديملز كرايزلر، فورد، بي إس إف، يونيليفر وغيرها، كان الهدف من تطبيقها هو تطوير قيادة المؤسسات الصناعية والاقتصادية والمالية معتمدة على التحليل والعمليات حيث كان المجال الأساسي لتطبيق المنهجية أماكن العمل في الشركات (جمبا كايزن)، ثم تطورت فكرة منهجية كايزن عندما اسس السيد ماساكي ايماي مؤسسة كايزن عام 1985م لنشر مفاهيم التحسين المستمر في كبرى الشركات اليابانية وأصدر كتاب كايزن عام 1986م، ثم كتاب جمبا كايزن عام 1997م، وقد استطاعت تلك الشركات من خلال تطبيق منهجية كايزن ان تصل الى اعلى مستويات الجودة بالمقارنة مع منافسيها في نفس المجال على مستوى العالم. اذ كانت رسالة ماساكي في الكايزن هي: "انه لا يمكن ان يمر يوماً على المؤسسة دون ان يحدث او يطبق بها نوع ما من التحسين في أي قسم او جزء من اجزاءها" ويكون ذلك من خلال جراًة في التغيير عبر حذف وشطب كل ما يعيق الإبداع، من نظم وقوانين وقواعد، ومن تغيير لعقلية المشرفين والمديرين أو تغييرهم أنفسهم.

#### 1/2- المبحث الثاني: مفهوم منهجية كايزن للتحسين المستمر واهميتها واهدافها

1/2/1- مفهوم منهجية كايزن: عرفت منهجية كايزن باليابانية (改善) وهي كلمة مركبة من جزئين كاي وزن وتعني «التغيير للأفضل»، وهي وسيلة لتحقيق التحسين المستمر في المؤسسات: (شينغو، 2013م:3). وعرفت ايضا بانها منهجية لتحسين الاداء والتي تتبنى مبدأ التحسين المستمر لكل شيء بالمؤسسة وتفعيل الاستخدام الامثل للموارد الحالية دون الحاجة الى تخصيص استثمارات وموارد جديدة: (النوفل، 2014م:4). وايضا عرفت بانها منهجية التحسين المستمر بإحداث تغيير بطيء في العمل وأن يكون مستمراً، أي عمل شيء قليل بطريقة أفضل بمحاولة جعل العمل اليومي أكثر تبسيطاً بدراسته ومن ثم القيام بالتحسين من خلال التخلص من الهدر: (توفيق، 2011م:72). وعرفت بانها منهجية تنظر الى عملية التحسين على انها عملية تأتي بشكل تدريجي، أي على شكل خطوات صغيرة مدروسة بشكل جيد ومتأنية ومتتالية ومتلاحقة وبشكل مستمر: (وصفي، 2000م:134). يلاحظ من مفهوم منهجية كايزن بانه عبارة عن تحسينات صغيرة ويومية لجعل العمليات والانشطة أفضل مما يؤدي الى تحسين الأداء الكلي في المؤسسة مما يجعلها قادرة على المنافسة وبالتالي كسب رضا العملاء وتحقيق أهدافها.

2/2/1- مفهوم التحسين المستمر: عرف التحسين المستمر بانه: فلسفة إدارية تعمل على تحسين العمليات والأنشطة المرتبطة بها بصورة مستمرة وذلك لتقليل العيوب في المنتجات/الخدمات المقدمة والوقوف لمواجهة المنافسة في السوق ومحاولة وصول المؤسسة الى الإتقان بالتحسين في العمليات بشكل مستمر (William and Martin 2000:594)، كما يعتقد اليابانيون بان التحسين حتى يكون مستمراً يجب ان يتم من خلال تحسينات تدريجية بقفزات صغيرة، لذا فان كايزن يقضي بان المؤسسة تسعى باستمرار الى تقديم افضل أداء عبر التعلم وحل المشكلات والاختذ بإجراءات التحسين المستمر: (Danreid & Sanders, 2002:112). ان المبادئ الأساسية للتحسين المستمر في الاداء كالتالي:

- 1- ان التحسين المستمر مسؤولية كل فرد في المؤسسة، بدءاً بالإدارة العليا ووصولاً الى العمال.
- 2- ان التحسين المستمر يركز على العمليات والانشطة وتطويرها للوصول الى نتائج أفضل.

**3/2/1- أهمية تطبيق منهجية كايزن: تكمن أهمية تطبيق منهجية كايزن: بانها تعمل دائماً على****مستويين هما:**

أ- مستوى الأفراد ب- مستوى العمليات او الانشطة وهذا هو سر تفوق أسلوب منهجية " كايزن " على أسلوب الهندرة الذي يعمل على مستوى العمليات فقط. يستدعي ذلك تمكين العاملين ومنحهم السلطات الكافية لإجراء التعديلات التي يرون فعاليتها، لذلك تعتبر كايزن عملية تحسين دائمة تتميز بالتأثير الواضح " Significant "، تركز على الأماكن الأهم استراتيجياً " Stragically important areas، تحقق نتائج سريعة " Speedily Achieved "، تحافظ على استثمارها " Sustainable

يستنتج مما سبق بان تحسين الأداء يعتمد على التحسين المستمر وهو يشكل أساساً مهماً في المؤسسة لزيادة فاعلية وكفاءة عمليات الجودة وتخفيض التكاليف لأجل تقديم مزايا إضافية الى المصارف لمواجهة المنافسة في السوق المصرفية وأيضاً كسب رضا زبائنها بجودة الخدمة المقدمة لهم.

**4/2/1- أهداف تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر:**

تمثلت اهداف تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر في الآتي:

**اولاً: تخفيض التكاليف:**

1- تعتبر منهجية كايزن عملية تحسين دائمة ومستمرة بالتركيز على تخفيض التكاليف لأدنى درجة ممكنة عن طريق التقليل او التخلص من الهدر وهي الانشطة التي لا تضيف قيمة، وتخفيض التكلفة ذات العلاقة بالهدر في العمليات او الانشطة: (Ronald W, 1999:20).

2- إن الجودة في السابق تعنى مزيداً من التكاليف التي لا مبرر لها والتي كانت عبئاً على العملية الخدمية ولكن ومع ظهور منهجية كايزن أصبح ترشيد التكلفة وتخفيضها من خلال أسلوب التكلفة المستهدفة احدى أهم الأولويات المطلقة لأي مؤسسة خدمية باعتبار أن منهجية التحسين المستمر هي المدخل الحقيقي للمنافسة في مواجهة الخدمات عبر انفتاح الاسواق في ظل النظام العالمي وتعتبر التكلفة المستهدفة إحدى أدوات إدارة التكلفة في ظل البيئة التنافسية لأنها تستهدف ثلاثة عناصر تنافسية رئيسية هي «السعر والجودة والكلفة» إلى جانب الإبداع: (بدر، 2009م:57).

3- ان منهجية كايزن في حالة انتهاجها لخفض الكلف تسمى بكلفة كايزن وذلك لتركيزها على الكلفة وامكانية خفضها، وهذا التركيز نحو تخفيض الكلف بواسطة كايزن يكون عبارة عن تحسينات اضافية لتقديم الخدمة وهذه التحسينات تأخذ شكلاً من أشكال تطوير عمليات التهيئة، وتحسين الأداء لخفض التكلفة وزيادة تدريب العاملين وتطويرهم وتحفيزهم على تطبيق التغيرات اليومية الاضافية والتي يمكن أن تحسن أداء الكلفة النوعية، وعليه فان التركيز حسب مفهوم كايزن يكون على العملية او النشاط وطريقة تطبيق المنهجية وليس على الخدمة: (مؤيد وآخرون، 2004م:7).

4- ان تحقيق هدف تخفيض الكلفة باستخدام كايزن يتم من خلال استبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة الى الخدمة من وجهة نظر المستهلك وتقليل التكلفة من وجهة نظر المصرف مع الأخذ بنظر الاعتبار جميع الاقتراحات التي يقدمها العاملون بهدف التحسين، ويتم التخلص من الهدر أو الفاقد بأنواعه المختلفة في العمليات قدر الامكان مما يؤدي الى تحسين زمن العملية وتكلفتها وجودتها وهذا هو الجانب التقني او التكنولوجي في العملية: (Robert & Antony, 1998:229)

يستنتج مما سبق بان إدارة التكلفة وتخفيضها تتم بتطبيق منهجية كايزن وباستخدام تكنولوجيا مناسبة وبالشكل الذي يحقق رضا الزبون (خفض سعر الخدمة)، وتحقيق هدف الإدارة (زيادة الأرباح)،

حيث تقوم فكرتها على فلسفة ان التحسينات المستمرة ولو كانت بسيطة فهي في مجموعها تمتلك صافي تأثير يفوق المجموع الكلي لتلك التحسينات ودون الحاجة الى تحمل أي تكاليف اضافية.

### ثانيا: تحسين الجودة:

1- عملية التحسين المستمر للجودة تمد المؤسسة المصرفية بخريطة تمكنها من المواظبة على انتاج خدمات ذات جودة عالية وتوضح هذه العملية نقطة البداية بهدف المحافظة على الاتجاه الصحيح. ان المؤسسات المصرفية تعمل جاهدة على تحسين جودة منتجاتها/خدماتها وبشكل مستمر ولأسباب مختلفة اما بسبب المنافسة الحادة في الاسواق او الشكوى من الزبائن او الرغبة في زيادة مبيعاتها او غيرها من الاسباب.

2- تطورت الجودة من مرحلة التفتيش الى مرحلة ضبط الجودة، ثم الى مرحلة توكيد الجودة، ثم ادارة الجودة الشاملة ثم الابتكار والتميز، ان الجودة في الماضي كانت عبارة عن عملية تقديم الخدمات بشكل أسرع وأرخص، اما في الوقت الحاضر اصبحت الجودة تعني ان تقديم الخدمات بشكل أفضل هو الطريق الامثل الذي يؤدي الى تقديم الخدمة بشكل أسرع وأرخص. اذن يمكن تحديد الجودة على انها مقدار الفجوة بين توقعات العملاء لجودة الخدمة وطبيعة الخدمة المقدمة بالفعل، وان الالتزام بالجودة يؤدي الى الالتزام والايفاء بمتطلبات العملاء بعدم وجود خلل في نوعية الخدمة المقدمة، وذلك بتقديم خدمة ذات جودة من اول مرة وفي كل مرة، مع ملاءمة الخدمة للغرض او الاستخدام.

ويتم تحقيق جودة الخدمة من خلال عدة عوامل تتمثل في الآتي: (Mahmoud, and Willmott (1998:43) أ- تضافر الجهود: من خلال انخراط او مشاركة جميع العاملين بالعمل الجماعي بروح الفريق الواحد، وفرق العمل الذي يقوم بدراسة كل الافكار البسيطة القابلة للتغيير بعد تحديدها من خلال حلقات العصف الذهني وحلقات الجودة من منظور انواع الهدر حيث يكون التغيير رؤية يتم من خلال استغلال منهجية كايزن في تسريع وإنجاح عملية التغيير، وأن التغيير هو ضمناً عملية للبحث عن الأفضل في النتائج وان منهجية كايزن تساعد على خلق بيئة قيادية متفاعلة مع النتائج وترغب في صنع التغيير مهما كلف الأمر من جهد.

ب- الرغبة في التغيير: منهجية كايزن هي استراتيجية للتحسين المستمر في كافة نواحي العمل، وتركز على تغيير العمليات اليومية من اجل تقليل الهدر في الموارد والعمليات والوقت بهدف رفع نسب الفائدة والربح او تغيير الطريقة لتحقيق هدف او لمعالجة مشكلة بأقل تكلفة وبشكل تراكمي:

(عبودي، 2006م:172)، وهناك نوعين من التغيير هما:

النوع الاول: عندما يكون التغيير طفيفا تسمى العملية بالكايزن.

النوع الثاني: اما عندما يكون التغيير جذريا فتسمى العملية بالكايكاكيو،

فالفرق بين الاستراتيجيتين يكمن في حجم التغيير، ويعبر التغيير عن جانبين:

الأول: الجانب التقني: وهو التخلص من الهدر أو الفاقد مما يؤثر بالإيجاب على زمن العملية وتكلفتها وجودتها.

الثاني: الجانب الاجتماعي: منهجية كايزن تهتم بنشاط التدريب لجميع العاملين داخل المؤسسة بالإضافة الى مشاركتهم في الرأي وتنمية روح التعاون بينهم لرفع مستوى ثقافتهم حيث يتعلم الفرد كيف يحدد أهدافه ويصل اليها بنفسه.

يستنتج مما سبق بان:

1- تطبيق منهجية كايزن يقوم على مبدأ أن كل عمل يُنفذ يُمكن تحسينه، وان كل عملية لا بد وأنها تحتوي على هدرٍ ما سواء كان مادياً، أو معنوياً أو فكرياً، وان التقليل من الهدر ولو بنسبٍ قليلة يُنتج قيمة



مضافة للأنشطة وللعمل المستفيد من نتائجها أملاً في سعي المؤسسة لإرضاء العملاء بتلبية احتياجاتهم وتحقيق الميزة التنافسية في خدماتها.

2- أن قضية التحسين ليست قضية اختيارية، بل هي ضرورة، ولهذا لا بد من وضع نظام يدفع بالتحسين وفق مدد زمنية محددة. وان المنهجية أصبحت من المتطلبات المهمة لكافة المؤسسات والتي تسعى للبقاء وتحقيق الأرباح وعليه فان منهجية الكايزن تمثل ثلاث اشياء هي: مفاهيم نتدرب عليها، بناء انظمة الجودة، تكون الزامية وعليها رقابة فوقية.

### ثالثاً: رضاء العملاء: تقديم الخدمة المطلوبة في الوقت المحدد (السرعة):

1- منهجية كايزن تهتم بالزبون وضرورة ارضاء واشباع رغباته بالاحتفاظ بالزبائن الحاليين بالإضافة الى جذب زبائن جدد، وان خدمة الزبون تعد عاملاً مهماً يكسب رضاه وتعزيز العلاقة معه وان الفترة الزمنية التي يهتم بها الزبون هي الفترة الواقعة بين تسليم الطلب الى ان تصل الخدمة الى الزبون (C. J. & Kathleen H. J.,1992:101).

2- لا بد من استبعاد هدر الوقت وضياعه وتنقيته من أي تأخيرات في تقديم الخدمة للعملاء مما يسهم وبصورة فاعلة في زيادة الميزة التنافسية الزمنية للمصرف في ظل استخدام تكنولوجيا المعلومات. يستنتج مما سبق بان منهجية كايزن تسهم في تحسين الأداء وتسعى الى التركيز على مجالات اساسية مثل الجودة، التكلفة، الوقت وغيرها مثل (الامدادات، السلامة، التقنية، البيئة) وتحفيز الموظفين تغطي هذه المنهجية جميع نواحي سلسلة الخدمات ابتداءً من طلب الخدمة وانتهاء بتقديم الخدمة مروراً بكافة عمليات النشاط الخدمي، كما ان هذه المنهجية تطبق آلية التدقيق على كل جوانب العمل للتعرف على مجالات التحسين ذات الاثر الكبير والتي يمكن تحقيقها باقل جهد ممكن من خلال تطبيق آليات وتقنيات كايزن المختلفة مثل (TQM,TPM,TFM,TSM,IDM) تحرص هذه المنهجية على اشراك الموظفين في كل المستويات في برامج التحسين وورش العمل لبناء ثقافة تقوم على التحسين المستمر.

## 2-الفصل الثاني

### تطبيق منهجية كايزن في ظل تكنولوجيا المعلومات للتحسين المستمر في اداء المصارف الاسلامية

#### 1/2- المبحث الاول: مفهوم المصارف الاسلامية وتكنولوجيا المعلومات والاداء:

1/1/2- مفهوم المصارف والمصارف الاسلامية: عرفت المصارف بانها تلك المؤسسات المالية الاقتصادية التي تقوم بدور الوساطة المالية بين المدخرين والمستثمرين وفق قوانين وقواعد محددة، وتنقسم الى مصارف اسلامية تعمل وفقاً لمنهج الشريعة الاسلامية وبنوك تقليدية ربوية: (حافظ، د.ت:75). تقوم المصارف بتقديم عدة منتجات/خدمات لعملائها، وعليها ان تسعى جاهدة لتقديم الخدمة في اعلى جودة واكل تكلفة وأسرع وقت ممكن لأجل كسب رضاء العملاء (الداخلي والخارجي) ولتحقيق هذا الهدف الاستراتيجي للمصارف في ظل التطور التكنولوجي للمعلومات، وفي ظل المنافسة السائدة بين المصارف فانه لا بد من مجارة بعض ادوات التحسين المستمر (منهجية كايزن) في الاداء اليومي دون توقف ولو كانت اضافات بسيطة.

2/1/2- مفهوم تكنولوجيا المعلومات: هي موارد المصرف المستخدمة في ادارة الانشطة الضرورية والقيام بمهامها الاساسية وتتضمن اجهزة الحاسوب وانظمة الاتصال وتشغيل البرمجيات وغيرها وهي تمكن المديرين والعاملين من استخدام المعلومات بشكل جيد، وبإمكان المؤسسات المصرفية استخدام تكنولوجيا المعلومات في تقديم الخدمات وفقاً لرغبات العملاء وبالتالي كسب رضاهم، واهم مزايا تكنولوجيا المعلومات تتمثل في الآتي: (Griffin,R.w,1999:673).

1- ان تكنولوجيا المعلومات في ظل العولمة والانفجار المعرفي والمنافسة العالمية، جعلت المصارف تتحول من العمل الروتيني الورقي الى العمل الذي يعتمد على لغة الارقام والحقائق والافكار من اجل استثمار وقت وجهد العاملين فيها.

2- من خلال الاستخدام المتنامي لأجهزة الحاسوب البرمجيات ووسائل الاتصال المتطورة تقوم المصارف وبشكل مستمر بإجراء مسح سريع وفوري للمعلومات المطلوبة وبالشكل الذي يسهل استخدامها والاستفادة منها في اتخاذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب مما يؤدي الى تطوير وتحسين الاداء.

يستنتج مما سبق بان التحسين المستمر في الاداء باستخدام تكنولوجيا المعلومات هو أسلوب تنتهجه المصارف لمواكبة التكنولوجيا المتطورة لتطوير العمليات و الأنشطة المتعلقة بالآلات الأجهزة المستخدمة مما يؤدي الى التحسين المستمر داخل المصارف سواء في الآلات، الاجهزة وطرق و أساليب تقديم الخدمات، وتطوير الأفراد.

**3/1/2- مفهوم الأداء:** يعرف الاداء بانه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية": (حسن، 2000م:231). أن مفهوم الأداء يقترن بمصطلحين هاميين في التسيير، هما الكفاءة والفعالية: (الغربي، 2015م: 39) حيث تعني: الكفاءة: بانها الطريقة التي يتم بها انجاز العمليات المتعلقة بالأهداف وعادة ما يعبر عنها من خلال النسبة بين المخرجات/المدخلات. اما الفعالية: فهي قدرة المؤسسة على تحقيق اهدافها، بالاهتمام بمصالح كافة الافراد ذات العلاقة بالمؤسسة، مثل (الملاك، العاملين، الادارة، المتعاملين، الموردين وغيرهم) بحيث توضع الاهداف الصحيحة المناسبة لتحقيق واشباع حاجاتهم.

يتضح مما سبق بان منهجية كايزن للتحسين المستمر تعتبر من أحسن اساليب الجودة ويمكن تطبيقها في المصارف الاسلامية بهدف التحسين المستمر في الاداء وتقديم الخدمات بأقل تكلفة و افضل جودة وفي وقت قياسي بفضل توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب باستخدام تكنولوجيا المعلومات، مما يؤدي الى كسب رضا العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد وخلق ولاء العاملين للمؤسسة من خلال تحفيزهم الى العمل الجماعي في شكل فرق عمل للاستفادة القصوى من افكارهم وابداعاتهم وابتكاراتهم عن طريق اشراكهم في حل المشكلات.

## 2/2- المبحث الثاني: تطبيق تقنيات منهجية كايزن للتحسين المستمر في المؤسسات المصرفية

لتطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر في المصارف يجب استخدام التقنيات التالية:

**اولاً: الجودة: تحقيق الجودة بتطبيق دائرة ديمينج للتحسين المستمر:** ان تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر في اداء المصارف يؤدي الى التخطيط الجيد والرقابة والتقييم والتقييم لعمليات المصارف مما يعزز من الميزة التنافسية للمصارف وذلك من خلال تطبيق دائرة ديمينج للتحسين المستمر ومن خلال تنفيذ دورة مستمرة رباعية المراحل (التخطيط ثم التنفيذ ثم مراجعة النتائج ثم اتخاذ الأفعال التصحيحية الضرورية... وهكذا). مما يؤدي الى تحسين الاداء وبالتالي تحقيق الجودة في الخدمات المقدمة للعملاء، وحلقة ديمينج (Deming Cycle) مؤلفة من أربعة حلقات (Plan-Do-Check-Act) وتعرف بالاختصار (PDCA) وهي من أفضل الطرق المستخدمة في تطبيق المنهجية للحصول على الجودة المطلوبة في الاداء والتي تتضمن الآتي: (L. J. & Ritzman, L. 1996:148).

**الربع الاول: التخطيط Plan (تعريف المشكلة أو موضوع التغيير):** تتضمن مرحلة التخطيط في هذه الحلقة دراسة الوضع القائم للإجراءات او (للعلمية محل التحسين) وتجميع بيانات ومعلومات دقيقة عنها سواء من داخل او خارج المصارف وهذه المعلومات تشمل كافة العناصر الفنية والتسويقية والمالية وغيرها، حيث يتم تصنيف هذه البيانات والمعلومات وتحليلها بصورة تساعد على وضع السياسات ويتم توجيه المعلومة المناسبة إلى القسم المناسب في التوقيت المناسب، إضافة إلى التخطيط

للتطوير والتحسين للأعمال التي تتضمنها هذه المرحلة، التعريف بالإجراء (Process)، المدخلات (Inputs)، المخرجات (Outputs)، المستفيدين أو العملاء، الجهات المساندة ذات العلاقة، التعرف على احتياجات وتوقعات المستفيدين، وتحديد المشاكل. والهدف في هذه المرحلة هو تخطيط ما يجب فعله مستقبلاً، بمعنى تحديد الاهداف والعمليات الضرورية لتخطيط الخدمات حسب المواصفات ويجب تحديد واختيار الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف من خلال وضع معايير للتشغيل وأخرى فنية وتنظيم للكوادر وتدريب الأفراد على المهام المطلوبة.

**الربع الثاني: الأداء - نفذ (Do) (إيجاد الحل للمشكلة):** يتم فيها تنفيذ ما تم تخطيطه على شكل نماذج تجريبية بسيطة (Prototype)، لتحقيق الأهداف المنشودة من التطوير والتحسين.

**الربع الثالث: التدقيق والفحص (Check) - (اختبار جدوى الحل):** كانت تعرف إلى ما قبل عام (1990م) بمرحلة الفحص (Check stage) ثم عرفت بمرحلة الدراسة (Study stage) لأنها أعم وأشمل من مرحلة الفحص فقط وفيها يتم عمل القياسات لنتائج تنفيذ الخطة على العينة، والتأكد من حال ظهور أي مشكلة إضافية نتيجة للتطوير الجديد في الإجراء من عدمه، وتقييم ودراسة النتائج المتحصل عليها من العملية وهذا بمقارنتها مع الاهداف والمواصفات التي تم تحديدها في الربع الاول باستخدام مخطط السبب والاثر. في أعمال المراجعة والتحقق وذلك لدراسة كل العناصر المؤثرة في النتائج باستخدام التوزيعات التكرارية وخرائط المراقبة.

**الربع الرابع: التصحيح (التنقيح):** يتم في هذه المرحلة تطبيق ما تم التخطيط له وتطويره، واعتماد الخطة إذا نجحت وتعديلها إذا أظهرت القياسات ظهور مشاكل أخرى، ومن ثم جعل من هذا التطوير مقياس يعمل به في التطبيقات اللاحقة، بناءً على نتائج المراجعة والتقييم تقوم المؤسسة بإجراء التحسينات والتعديلات على العملية او المنتج /الخدمة ويتم اتخاذ رد فعل مناسب وذلك في حالة وقوع أي انحراف عن المواصفات والتدخل لإزالة الاسباب التي يتم اكتشافها ويجب تمرير المعلومات المستنتجة من الدراسة للخلف بدقة وبأقصى سرعة للشخص المناسب ومن ثم العودة الى المرحلة الاولى لتعديل التخطيط ومن ثم تسير الحلقة مستمرة. أحياناً تكون أسباب انحراف النتائج عن المعايير نتيجة لأسباب مختلفة مثل:

- أ- عدم وجود وعى كافي لدى العاملين في المؤسسة.
- ب- عدم كفاية التدريب الذي تلقاه العاملين.
- ج- أو أن المعايير غير ملائمة وتحتاج مهارة عالية. والسبب الأول فقط هو مسؤولية العاملين والسببين الآخرين هما مسؤولية الإدارة. لكن في الواقع العملي يمر تطبيق حلقة ديمنج في تحسين العمليات بسبع مراحل أساسية هي: (عيشوني، 2010م:15):

**المرحلة الأولى:** تحديد الفرصة: (Identify the Opportunity) في هذه المرحلة يتم تحديد وترتيب الأولويات لفرص التحسين، وكذلك تحديد المشاكل التي يجب أن تحل لتحسين العملية. تستعمل في هذه المرحلة مجموعة من تقنيات الجودة خاصة التقنيات السبع الأساسية للجودة التي قام العالم الياباني كوارو إيشيكاوا بطرحها في 1972 والتي سيتم استعمالها في خطة الجودة بالمصرف.

**المرحلة الثانية:** تحليل العمليات الحالية (Analyze Current Processes) : الهدف في هذه المرحلة هو تحديد الأداء الحالي للعملية وهذا بتحديد الأنشطة الرئيسية في العملية، تحديد حدود العملية، تحديد مخرجاتها، العملاء، المدخلات وتدفق العمليات. ولكي يتم قياس مدى تطابق خصائص مخرجات العملية مع توقعات ورغبات العميل وقياس درجة رضا العملاء والمستهلكين، يتم جمع بيانات عن العملية وتحليلها.

**المرحلة الثالثة:** تطوير أنسب الحلول (Develop Optimal Solutions) : وهذا بالبحث عن أحسن الحلول التي يتفق الجميع على أنها تؤدي إلى تحسين العملية والرفع من مستوى جودة مخرجاتها.

**المرحلة الرابعة:** تنفيذ التغييرات (Implement Changes): بعد أن تم الوصول إلى أحسن الحلول تأتي مرحلة تنفيذ هذه الحلول على واقع العملية، ويقوم الفريق العامل على تحسين العملية بالعمل على وضع خطة لتنفيذ التحسينات على العملية والبدء بتنفيذها.

**المرحلة الخامسة:** دراسة وتقييم النتائج (Study and Evaluate the Results): الهدف من هذه المرحلة هو تقييم التحسينات التي أجريت على العملية وهذا عن طريق مراقبة العملية وتغييرات خصائص المنتج/ الخدمة فيها. يتم جمع البيانات عن العملية وتحليلها من أجل تقييم التطور الناتج عن التحسينات المدخلة على العملية.

**المرحلة السادسة:** ترميط وتأسيس الحلول المعيارية (Standardize the Solution): بعد التأكد من أن التحسينات المدرجة في العملية أدت إلى النتائج المتوقعة وإلى تحسين في جودة المخرجات، والقيام بتدوين هذه الحلول وجعلها حلاً معيارية. كما يجب أن تبقى العملية خلال هذه الفترة تحت المراقبة، كما يجب القيام بإجراء تحسينات بصفة دورية حتى يتم تحقيق عملية التحسين المستمر.

**المرحلة السابعة:** التخطيط للمستقبل (Plan for the future): تهدف هذه المرحلة إلى التحقيق الدائم والمستمر لأعلى مستويات الأداء للعملية. فيغض النظر عن التحسينات المهمة التي تم الحصول عليها في المراحل السابقة ولكن التحسين في العملية يجب أن يكون مستمراً، بحيث تبحث دائماً عما هو أفضل، لأن توقعات العميل التي تعتبر الغاية من وراء عملية التحسين، في تغير مستمر. ولهذا فيجب أن يكون التركيز قوياً على عملية التخطيط المستقبلي للجودة. الشكل التالي 1-2 يوضح رباعية ديمنج للتحسين المستمر.

الشكل 1-2 رباعية ديمنج للتحسين المستمر



المصدر: محمد احمد عيشوني، مقدمة الدليل العلمي للتحسين المستمر، 2010م

يوضح الشكل (1-2) بان حلقة ديمنج عبارة عن عملية تطوير دائمة لا تنتهي، بمعنى آخر أن التطوير يكون بشكل مستمر وهو ما يعرف بمواصلة التحسين او التطوير.

**ثانياً: خفض التكلفة:** (الغاء انواع الهدر الرئيسية الثلاث 3Mus والتكاليف المرتبطة بها): إن تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر في اداء المصارف الاسلامية يساهم في تخفيض التكاليف عن طريق الفحص والبحث عن الهدر وانواعه وتحديد اماكن التحسين وتحديد الوضع المطلوب الوصول اليه والمدة الزمنية المطلوبة للتنفيذ، أي تخفيض التكلفة ذات العلاقة بالهدر في النشاط، ان تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر يقوم على ثلاث انواع للهدر تعرف بـ 3Mus: (خليفة، 2015: 5) هي:

**الاول: مودا (Muda) الهدر:** الأساس في منهجية كايزن هو التركيز على التخلص /او محاربة/او تقليل الهدر ومصادر الخسارة أول بأول، والمواد تعني أي نشاط فائض ولا يضيف قيمة للخدمة/المنتج

- (هدر). وأن تخفيض التكلفة يتطلب إلغاء العمليات غير الضرورية والقضاء على كل النفايات المرتبطة بالهدر: (WWW. Arabhrm. Com, 2007) وهي:
1. هدر الخدمات الزائدة (فرط الخدمة): فتقديم خدمات لم تُقدم طلبات لها يستدعي زيادة عدد العمال وتحمل تكاليف اضافية، أن هذا يعتبر هدرا لأنه يسبب معظم انماط الهدر الأخرى. (بان تُقدم للعميل خدمة أكثر مما يحتاج اليها).
  2. هدر الانتظار (إضاعة الوقت): وهذا يحدث عندما يكون الوقوف جانبا لانتظار معلومة او خدمة.
  3. هدر التخزين: انتاج كميات كبيرة دون الحاجة لها وبالتالي تخزينها باستغلال مساحة كبيرة في المؤسسة.
  4. النقل غير الضروري: يحصل عند قطع مسافات طويلة بين مراكز تقديم الخدمة، والمركز الرئيسي من واليها.
  5. هدر التشغيل (المعالجة الزائدة عن الحاجة أو المعالجة غير السليمة): وتتمثل في الخطوات غير الضرورية في تقديم الخدمة، وتقديم تصميم غير ناجح للخدمة، وهذا يسبب تكلفة غير ضرورية، ويحدث الهدر أيضا عند تقديم خدمات جودتها اعلى مما هو ضروري.
  6. هدر الحركة غير الضرورية: كل تنقل وتحرك للعاملين أو حتى كل حركة عمل لا تؤدي إلى زيادة قيمة للخدمة، وإنما تأخذ وقتا من زمن النشاط ولها أثر سلبي على الخدمة والجودة وبالتالي تؤدي إلى زيادة التكاليف.
  7. هدر الاصلاح / المرفوضات (اللاجودة): وهي المصدر الأخطر للهدر، فتقديم خدمة بطريقة خاطئة واعداد تصويب الخطأ يعني هدر كبير من الوقت والجهد والمال.
  8. هدر الموارد البشرية (الإبداع غير المستثمر للعاملين): تقوم منهجية كايزن من خلال فرق التحسين المستمر بدراسة كل الافكار البسيطة القابلة للتغيير بعد تحديدها من خلال حلقات العصف الذهني وحلقات الجودة من منظور انواع الهدر أعلاه، وايضا هدر في الموارد البشرية بتوظيف عدد أكبر مما هو مطلوب او توظيف بدون مؤهلات وكفايات. وبالتخلص من الهدر تتمكن المؤسسة من التخلص من بعض انواع التكاليف (تكاليف الجودة): وهي مجموع التكاليف التي تم انفاقها في المؤسسة لضمان تقديم المنتج/الخدمة الى المستهلك حسب متطلباته ورغباته: (حمود، 2000م:27).
- وانواعها كالتالي: (عزت وآخرون، 2009م:112):
1. تكلفة الاخطاء في عملية التقديم: منهجية كايزن تركز على العمليات ولذلك تحرص المصارف على تقديم الخدمة بالطريقة الصحيحة من اول مرة وفي كل مرة، لان تصحيح اخطاء عملية تقديم الخدمة يكلف الكثير من الجهد والمال والوقت.
  2. تكلفة علاج الخطأ بالأنظمة: توجد بعض الأخطاء الشائعة عند التخطيط للخدمات او عند تقديمها سواء بسبب النظام المعمول به غير مناسب او الاشخاص غير المؤهلين مما يؤدي الى عدم رضا العملاء والذي يؤدي إلى حلقة مستمرة من الفشل.
  3. تكلفة الفشل بسبب عدم القدرة او الرغبة: على المصارف ان تتجنب التكنولوجيا التي لا تتوافق وطبيعة نشاطها وقدرة من يقومون بتنفيذ خطة المصرف مع مراعاة وجود الرغبة الاكيدة من قبل هؤلاء في القيام بعملهم.
  4. تكلفة فقدان العميل: زيادة الاهتمام بنوعية وجودة الخدمة من اجل إرضاء الزبون، ونتيجة للمنافسة بين المصارف أصبحت إدارة المصارف تسعى إلى المحافظة على الزبائن القدامى إضافة إلى كسب

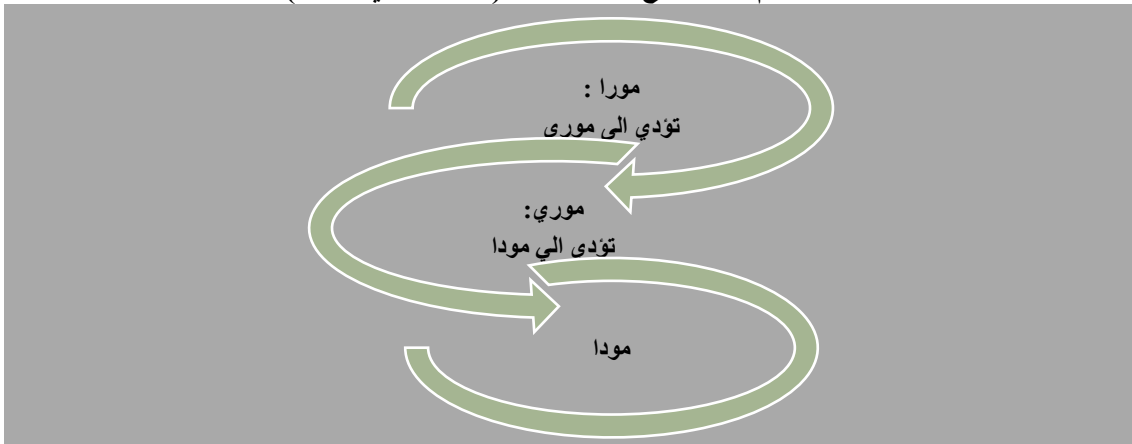
زبائن جدد، إن فقد عميل حالي يكلف المصرف تكلفة عالية من أجل الحصول على عميل جديد بدلاً منه، وواحد من أساليب المحافظة على العملاء هو خدمة العميل من حيث سعر الخدمة وجودتها وسرعة تقديمها.

5. تكلفة التقييم عن طريق بناء النظام: ولغرض التوصل الى تحقيق هدف كايزن يتم استخدام التكاليف الفعلية في نهاية السنة السابقة، حيث تعد نقطة المرجع أو الأساس في تحديد أسلوب كايزن وخير مثال على ذلك عندما تحدد المصارف هدفها لتخفيض الكلف وفق أسلوب كايزن في سنة 2016م مثلاً، فإن عليها الاعتماد على التكاليف الفعلية سنة 2015م، ويتم تقييم الانحرافات.

**الثاني: موري (Muri) الاجهاد البدني:** وهي الضغط الزائد على موظف دون آخر، حيث أن أي نشاط غير ضروري يسبب التوتر والاجهاد الشخصي ويؤثر سلباً في جودة الخدمات ومن أهم مظاهره كثرة الانحناء والالتواء في العمل والضغط النفسي على الموظفين لكثرة المراجعين ويرجع ذلك لعدم وضوح الوصف الوظيفي وهو من أكبر مخاطر التشغيل في المصرف.

**الثالث: مورا (Mura) التعارض:** يعني غياب التناغم والاتساق وبالتالي ظهور عدم الولاء الوظيفي. يتضح مما سبق بان مودا تمثل أي هدر يحدث في الوقت أو المال وهي النفايات السبعة، ومورا تعني التعامل مع حالات انقطاع السير السلس لعمل ما او التباين في جودة الخدمات، ومشاكل الجودة، اما موري فهي التعامل مع حالات العمل تحت ظروف شاقة واجهاد، ويتم التخلص من الهدر وهي الانشطة المكلفة التي لا تضيف قيمة عن طريق التحسين المستمر باستخدام ادوات منهجية كايزن وربطها بمخاطر تشغيل العمليات، حيث يجب بناء منظومه لقياس الهدر وتحديده ومحاربه والعمل على بناء الثقافة التي تمنع حدوثه. كما يجب أن يكون هناك معايير ومواصفات، وضرورة تحسين وتوحيد المقاييس. والشكل التالي يوضح أنواع الهدر الثلاث في المصارف:

الشكل رقم 2-2 انواع الهدر الثلاث (مودا، موري ومورا)



يوضح الشكل رقم 2-2 انواع الهدر الثلاث 3Mus. حيث يتم التخلص من المودا في كافة جوانب العملية او النشاط للحصول على التحسين المستمر، حيث ان أي عملية او نشاط = عمل مفيد + عمل غير مفيد (مودا) اما باستخدام كايزن تصبح العملية والنشاط كالتالي (عمل مفيد - عمل غير مفيد).

**ثالثاً: تحسين بيئة العمل لتحقيق السرعة في تقديم الخدمات بتطبيق تقنية (5s) (جمبا كايزن):** تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر في اداء المصارف يؤدي الى تحسين بيئة العمل والسرعة في تقديم الخدمات للعملاء عن طريق ادارة المكان والزمان بالتطوير والتحسين المستمر لبيئة العمل بتطبيق أسلوب 5s - أي بتطبيق أسلوب جمبا كايزن، حيث يقصد بالجمبا بانه المكان الذي يشارك فيه جميع العاملين من قيادات ومرووسين في عمليات البحث عن فرص التحسين وهو أسلوب إداري بسيط في فكرته وتطبيقه.

وأبضا "جمبا كايزن" (Gemba Kaizen) تعني ادارة المشكلة من المكان حتى يمكن إدارة الزمان بالدقة والسرعة المناسبين للتخلص من جذور المشكلة والعمل على منع تكرارها في المستقبل، فهو أسلوب مستمر يستمد قيمته من ارض الواقع. ويتم تطبيقه من خلال خطة الخطوات الخمس (5s) او التاءات الخمس، ويمر بالمراحل التالية: (ابراهيم بن يحيى، 2011م:25):

الخطوة الأولى: تقويم الأوضاع السائدة (الفرز): في هذه المرحلة يتم التمييز بين الأشياء الاساسية وغير الاساسية في المصرف، ويعني عمليا التخلص من الاحتفاظ بالأشياء غير المستخدمة.

الخطوة الثانية: الترتيب السليم للأشياء (الموارد والادوات): اعادة ترتيب ووضع الاشياء في مواضعها الصحيحة وذلك تفاديا لإضاعة الوقت في البحث عنها بحيث تكون جاهزة للاستخدام عند الحاجة اليها وقابله للاسترجاع كما استعمل اليابانيون قانون الثلاثين ثانية حيث ترتب المنظمات ادوات الاستخدام الميكانيكي في لوحة خاصة بهدف العمل بها ببساطة خلال 30 ثانية وذلك انطلاقا من فلسفة كل شيء يرجع الى مكانه المخصص بعد الاستخدام.

الخطوة الثالثة: تنظيف مكان العمل: التنظيف الدائم لمكان العمل والمحافظة على النظافة بصورة مستمرة فالمؤسسات اليابانية تقوم بتنظيف شامل لمكان العمل خلال الخمس دقائق الاولى والاخيرة من كل يوم.

الخطوة الرابعة: التعقيم الشامل (النظافة الشخصية): وهو المحافظة على تطبيق المفاهيم الثلاثة الأولى في مكان العمل مع ضرورة محافظة الفرد داخل المصرف على نظافته الشخصية بحيث يكون مظهره لائقا عند أداء وظيفته.

الخطوة الخامسة: الانضباط الذاتي (التهذيب): حث الافراد على الانضباط الذاتي والالتزام بتعليمات وقوانين وأنظمة العمل والنظافة والترتيب داخل المصرف كما تحث على اللين واللف مع كل الافراد. والشكل التالي يوضح خطة الخطوات الخمس:

الشكل رقم 3-2 خطة الخطوات الخمس(5s)



يوضح الشكل (2/2) ان ما يميز منهجية كايزن عن غيرها من مفاهيم الجودة والتحسين المستمر هو تطبيقاتها العملية في الجمبا وهي تعني مكان العمل الحقيقي الذي يتم فيه نشاط وتقديم الخدمة وحيث تكون الصعوبات والتحديات والمشكلات ظاهرة بوضوح، وحيث تضاف القيمة للخدمة النهائية.

يستنتج مما سبق بان منهجية كايزن تسعى الى احداث نقلة نوعية في مستوى اداء المصارف عن طريق تطبيق تحسينات على النظام المعمول به داخل المصرف للوصول الى نظام اداري عالمي يناسب المصارف واهدافها حسب منهجية كايزن (KMS)، فتطبيق الكايزن للتحسين المستمر والتخلص من الهدر او الفاقد في الانشطة قدر الإمكان يحسن زمن النشاط وتكلفته وجودته، أن مبدأ منهجية الكايزن يركز على ترشيد استهلاك الموارد والتخلص من الهدر، ولا يعني هذا النموذج من

التحسين المستمر أن المصارف لن تواجه التحديات، في الواقع لا نستطيع تحسين أمر ما إلا إذا أدركنا أنه لا يسير في الاتجاه السليم تماماً، وأنه لم يصل إلى المستوى الذي يجب أن يصل إليه.

### 3- الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

#### 1/3-المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية

1/3-1 تناول هذا المبحث وصفاً للطريقة والإجراءات التي اتبعت في تنفيذ البحث، يشمل ذلك وصفاً لمنهج الدراسة ومجتمع الدراسة وعينته وطريقة إعداد أدواتها، والإجراءات التي اتخذت للتأكد من صدقها وثباتها، والطريقة التي اتبعت لتطبيقها، والمعالجة الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واستخراج النتائج، كما يشمل تحديداً ووصفاً لمنهج الدراسة.

3/1-2 مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين بالمصارف الإسلامية بالمملكة العربية السعودية والبالغ عددها (4) مصارف، أما عينة الدراسة فتتكون من (35) موظف بالمصارف الإسلامية بالمملكة العربية السعودية.

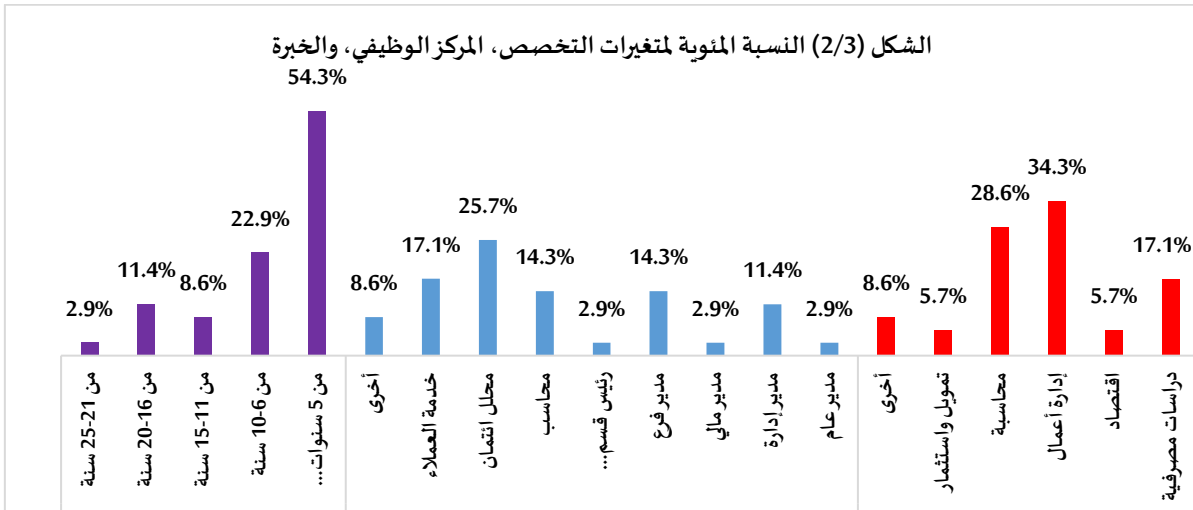
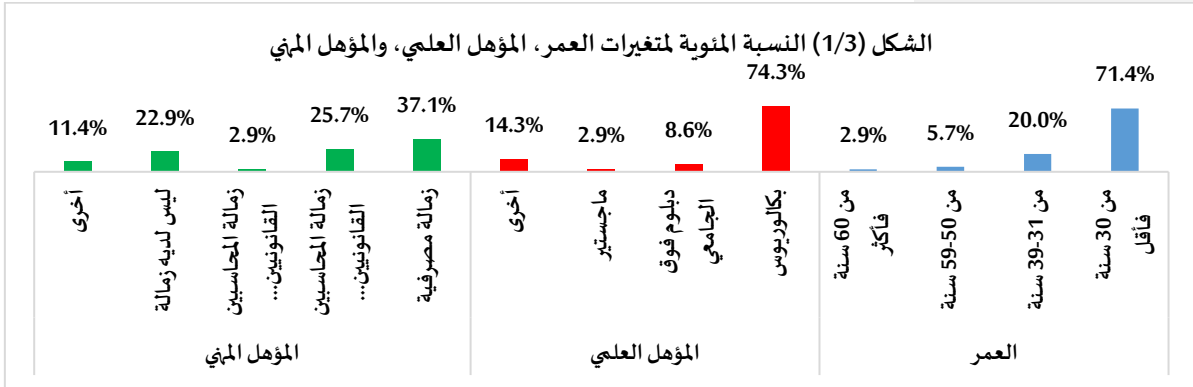
#### 3/1-3 وصف خصائص أفراد العينة:

الجدول (1/3) التكرارات والنسب المئوية للمعلومات الشخصية

المتغير	الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
العمر	من 30 سنة فأقل	25	71.4%
	من 31-39 سنة	7	20.0%
	من 50-59 سنة	2	5.7%
	من 60 سنة فأكثر	1	2.9%
	Total	35	100.0%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	26	74.3%
	دبلوم فوق الجامعي	3	8.6%
	ماجستير	1	2.9%
	أخرى	5	14.3%
	Total	35	100.0%
المؤهل المهني	زمالة مصرفية	13	37.1%
	زمالة المحاسبين القانونيين العربية	9	25.7%
	زمالة المحاسبين القانونيين الامريكية	1	2.9%
	ليس لديه زمالة	8	22.9%
	أخرى	4	11.4%
	Total	35	100.0%
التخصص	دراسات مصرفية	6	17.1%
	اقتصاد	2	5.7%
	إدارة أعمال	12	34.3%
	محاسبة	10	28.6%
	تمويل واستثمار	2	5.7%
	أخرى	3	8.6%
	Total	35	100.0%
المركز الوظيفي	مدير عام	1	2.9%
	مدير إدارة	4	11.4%
	مدير مالي	1	2.9%
	مدير فرع	5	14.3%
	رئيس قسم الحسابات	1	2.9%
	محاسب	5	14.3%
	محلل ائتمان	9	25.7%
	خدمة العملاء	6	17.1%
	أخرى	3	8.6%
	Total	35	100.0%
الخبرة في المجال المصرفي	من 5 سنوات فأقل	19	54.3%
	من 6-10 سنة	8	22.9%



المتغير	الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
	من 15-11 سنة	3	8.6%
	من 20-16 سنة	4	11.4%
	من 25-21 سنة	1	2.9%
	Total	35	100.0%



#### 4/1/3-أداة الدراسة: تم جمع البيانات عن طريق استبانة محكمة وصادقة.

وصف الاستبيان: يتكون الاستبيان من جزئين رئيسيين وهما:

الجزء الأول: يشمل البيانات الأساسية (العمر، المؤهل العلمي، المؤهل المهني، التخصص، المركز الوظيفي، الخبرة في المجال المصرفي).

الجزء الثاني: يشمل محاور الدراسة وهي ثلاث محاور كالتالي:

المحور الأول: (العلاقة بين تطبيق منهجية كايزن في ظل تكنولوجيا المعلومات في المصارف الاسلامية وتحقيق الجودة) ويشتمل على (5 عبارات).

المحور الثاني: (أثر تطبيق منهجية كايزن في ظل تكنولوجيا المعلومات في المصارف الاسلامية في خفض التكلفة) ويشتمل على (5 عبارات).

المحور الثالث: (تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر في ظل تكنولوجيا المعلومات في المصارف الاسلامية يؤدي الى تحسين بيئة العمل) ويشتمل على (5 عبارات).

5/1/3-صدق الاتساق الداخلي للأداة (الاستبانة): بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم تطبيقها ميدانياً وتم حساب معامل ارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي حيث تم حساب معامل

الارتباط بين درجة كل عبارة من العبارات مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه كما في الجدول التالي:

الجدول (2/3) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من العبارات مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه وكذلك معامل ارتباط المحور ككل بالاستبيان ككل:

رقم العبارة	العلاقة بين تطبيق منهجية كايزن في ظل تكنولوجيا المعلومات في المصارف الإسلامية وتحقيق الجودة	أثر تطبيق منهجية كايزن في ظل تكنولوجيا المعلومات في المصارف الإسلامية في خفض التكلفة	تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر في ظل تكنولوجيا المعلومات في المصارف الإسلامية يؤدي إلى تحسين بيئة العمل
1	0.757	0.577	0.575
2	0.736	0.694	0.719
3	0.502	0.705	0.880
4	0.722	0.644	0.534
5	0.617	0.615	0.684
ارتباط المحور بالاستبيان	<b>0.753</b>	<b>0.838</b>	<b>0.873</b>

ملاحظة: جميع الارتباطات دالة عند مستوى  $>0.001$

نلاحظ من الجدول (2/3) ان جميع معاملات الارتباطات كانت دالة احصائياً، هذا يعني أن جميع العبارات مرتبطة بالمحور الذي تنتمي إليها، وكذلك المحور ككل مرتبط بالاستبيان، ولا يمكن حذف أي منها.

### 6/1/3- الثبات الإحصائي للاستبيان:

الجدول (3/3) معاملات الثبات الإحصائي طريقة ألفا كرونباخ:

م	المحور	عدد العبارات	معامل الفا
1	العلاقة بين تطبيق منهجية كايزن في ظل تكنولوجيا المعلومات في المصارف الإسلامية وتحقيق الجودة	5	0.777
2	أثر تطبيق منهجية كايزن في ظل تكنولوجيا المعلومات في المصارف الإسلامية في خفض التكلفة	5	0.750
3	تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر في ظل تكنولوجيا المعلومات في المصارف الإسلامية يؤدي إلى تحسين بيئة العمل	3	0.714

يتضح من الجدول (3/3) ما يلي: أن معامل الثبات بلغ (0.831)، مما يدل على أن أداة الدراسة (الاستبيان) تتصف بالثبات الكبير بما يحقق أغراض الدراسة، ويجعل التحليل الإحصائي سليماً ومقبولاً.

7/1/3- المعالجات الإحصائية: لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS).

وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في الدراسة، تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (4/5=0.80) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

الجدول رقم (4/3) طول الخلايا لتفسير متوسطات العبارات

الترميز	طول الخلية	الموافقة
5	4.20-5.00	موافق بشدة
4	3.40-4.19	موافق
3	2.60-3.39	محايد
2	1.80-2.59	غير موافق
1	1.00-1.79	غير موافق بشدة

**8/1/3- الأساليب الإحصائية:**

1. الإحصاء الوصفي (التكرارات، النسب، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الرسوم البيانية).
2. معامل الفا كرو نباخ لقياس الثبات الإحصائي للاستبيان.
3. معامل ارتباط بيرسون لصدق الاتساق الداخلي للاستبيان.
4. جدول تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق بين آراء عينة الدراسة تعزى لمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، المؤهل المهني، التخصص، المركز الوظيفي، الخبرة في المجال المصرفي).
5. تم استخدام برامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS, 24) في تحليل البيانات.

**2/3- المبحث الثاني:**

**اختبار فروض الدراسة وتحليل البيانات والاجابة على فرضيات الدراسة ومناقشتها**  
**فرضية الدراسة الأول: " هناك علاقة بين تطبيق منهجية كايزن في ظل تكنولوجيا المعلومات في المصارف الاسلامية وتحقيق الجودة"**  
 للإجابة على الفرضية الأولى تم استخدام الإحصاء الوصفي لكل عبارة من عبارات المحور الأول الجدول (1/2/3) الإحصاء الوصفي لكل عبارة من عبارات المحور الأول:

م	العبارة	مؤشر بندية	مؤشر رقي	مؤشر بندية موافق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التفسير
1	تطبيق منهجية كايزن في ظل تكنولوجيا المعلومات من اساليب تحديد الاهداف لتخطيط الخدمات المصرفية حسب المواصفات لتحقيق توقعات العملاء من الجودة.	9	19	6	4.03	0.75	1	موافق
3	تطبيق منهجية كايزن في ظل تكنولوجيا المعلومات منهج لتقييم ودراسة النتائج المتحصل عليها ومقارنتها مع الاهداف والمواصفات للتأكد من تحقيق الجودة.	11	14	10	4.03	0.79	2	موافق
5	تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر في ظل تكنولوجيا المعلومات طريقة فعالة عند التزام الإدارة العليا بضرورة التغيير ومواكبة المستجدات لمساعدة العاملين على تكوين أسس الإبداع والابتكار وتحقيق الجودة.	13	10	10	3.91	1.10	3	موافق
4	تطبيق منهجية كايزن في ظل تكنولوجيا المعلومات منهج لإجراء التحسينات والتعديلات على الخدمات بناءً على نتائج التقييم لتحقيق الجودة.	7	20	5	3.86	0.91	4	موافق
2	تطبيق منهجية كايزن في ظل تكنولوجيا المعلومات طريقة فعالة في تنفيذ ما تم تخطيطه لتحقيق الأهداف المنشودة من التطوير والتحسين وتحقيق الجودة.	10	13	9	3.80	1.08	5	موافق
	الوسط الحسابي العام				3.93	0.93	-	موافق

يتضح من الجدول (1/2/3) ما يلي:

بلغ المتوسط العام (3.93) بانحراف معياري (0.93)، وهذا المتوسط يعني ان رأي عينة الدراسة على هذا المحور هو الموافقة، مما تقدم نستنتج أن عينة الدراسة موافقون على العلاقة بين تطبيق منهجية كايزن في ظل تكنولوجيا المعلومات في المصارف الاسلامية وتحقيق الجودة، وهذا يدل على تحقق فرضية الدراسة الأول: والتي تنص على أن "هناك علاقة بين تطبيق منهجية كايزن في ظل تكنولوجيا المعلومات في المصارف الاسلامية وتحقيق الجودة".

جاءت عبارة (تطبيق منهجية كايزن في ظل تكنولوجيا المعلومات من اساليب تحديد الاهداف لتخطيط الخدمات المصرفية حسب المواصفات لتحقيق توقعات العملاء من الجودة). بالمرتبة الأولى بمتوسط (4.03) وانحراف معياري (0.75)، وأن رأي عينة الدراسة على هذه العبارة هو الموافقة، في حين جاءت عبارة (تطبيق منهجية كايزن في ظل تكنولوجيا المعلومات طريقة فعالة في تنفيذ ما تم تخطيطه لتحقيق الأهداف المنشودة من التطوير والتحسين وتحقيق الجودة). بالمرتبة الأخيرة بمتوسط (3.80) وانحراف معياري (1.08)، وأن رأي عينة الدراسة على هذه العبارة هو الموافقة، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة في: (دراسة مصطفى (د.ت.))، والتي توصلت الى أنه يوجد انطباق ايجابي على جودة الخدمات المصرفية، و(دراسة الخفاجي 2012م)، والتي توصلت الى وجود علاقة ارتباط بين كل من ابعاد تكنولوجيا المعلومات وتحسين جودة الخدمات المصرفية، و(دراسة حاتم 2011) والتي توصلت الى ان اغلب عمليات التحسين المستمر تركز على كيفية تحسين الخدمات/المنتجات والطرق الانتاجية لأجل تقليل التكاليف الكلية بشكل تدريجي وبقفزات صغيرة.

**فرضية الدراسة الثانية: "يؤثر تطبيق منهجية كايزن في ظل تكنولوجيا المعلومات في المصارف الاسلامية في خفض التكلفة"**

للإجابة على الفرضية الثانية تم استخدام الاحصاء الوصفي لكل عبارة من عبارات المحور الثاني الجدول (2/2/3) الاحصاء الوصفي لكل عبارة من عبارات المحور الثاني:

م	العبارة	مؤافقة بشدة	مؤافقة	محايد	غير مؤافق	غير مؤافق بشدة	الوسط الحسابي	المعيار الانحراف	الترتيب	التفسير
5	تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر في ظل تكنولوجيا المعلومات وسيلة لتجنب التكنولوجيا التي لا تتوافق وطبيعة نشاط المصرف وقدرة من يقومون بتنفيذ خطة المصرف لخفض التكلفة.	9 %25.7	14 %40	9 %25.7	3 %8.6	-	3.83	0.92	1	موافق
4	تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر في ظل تكنولوجيا المعلومات طريقة لتبسيط العمل والتخلص من الاجراءات الطويلة	7 %20	17 %48.6	8 %22.9	2 %5.7	1 %2.9	3.77	0.94	2	موافق
3	تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر في ظل تكنولوجيا المعلومات اسلوب للمحافظة على الزبائن بخدمة الزبون من حيث سعر الخدمة وجودتها والسرعة في تقديمها من اجل خفض التكلفة.	9 %25.7	12 %34.3	9 %25.7	5 %14.3	-	3.71	1.02	3	موافق
1	تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر في ظل تكنولوجيا المعلومات اسلوب تنتهجه المصارف عند تقديم الخدمة بالطريقة الصحيحة من اول مرة وفي كل مرة لخفض التكلفة.	7 %20	14 %40	8 %22.9	4 %11.4	2 %5.7	3.57	1.12	4	موافق
2	تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر في ظل تكنولوجيا المعلومات منهج للالتزام بالنظام المعمول به عند التخطيط للخدمات او عند تقديمها لخفض التكلفة.	6 %17.1	8 %22.9	15 %42.9	3 %8.6	3 %8.6	3.31	1.13	5	محايد
	الوسط الحسابي العام						3.64	1.03	-	موافق

يتضح من الجدول (2/2/3) ما يلي: بلغ المتوسط العام (3.64) بانحراف معياري (1.03)، وهذا المتوسط يعني ان رأي عينة الدراسة على هذا المحور هو الموافقة، مما تقدم نستنتج أن عينة الدراسة موافقون على أن تطبيق منهجية كايزن في ظل تكنولوجيا المعلومات في المصارف الاسلامية يؤثر في خفض التكلفة، وهذا يدل على تحقق فرضية الدراسة الثانية: والتي تنص على أن "يؤثر تطبيق منهجية كايزن في ظل تكنولوجيا المعلومات في المصارف الاسلامية في خفض التكلفة".

جاءت عبارة (تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر في ظل تكنولوجيا المعلومات وسيلة لتجنب التكنولوجيا التي لا تتوافق وطبيعة نشاط المصرف وقدرة من يقومون بتنفيذ خطة المصرف لخفض التكلفة) بالمرتبة الأولى بمتوسط (3.83) وانحراف معياري (0.92)، وأن رأي عينة الدراسة على

هذه العبارة هو الموافقة، في حين جاءت عبارة (تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر في ظل تكنولوجيا المعلومات منهج للالتزام بالنظام المعمول به عند التخطيط للخدمات او عند تقديمها لخفض التكلفة) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط (3.31) وانحراف معياري (1.13)، وأن رأي عينة الدراسة على هذه العبارة هو المحايدة. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة في: (دراسة مصطفى (د.ت))، والتي توصلت الى أنه يوجد انطباع ايجابي على جودة الخدمات المصرفية، و(دراسة الخفاجي 2012م)، والتي توصلت الى وجود علاقة ارتباط بين كل من ابعاد تكنولوجيا المعلومات وتحسين جودة الخدمات المصرفية، و(دراسة حاتم 2011) والتي توصلت الى ان اغلب عمليات التحسين المستمر تركز على كيفية تحسين الخدمات/المنتجات والطرق الانتاجية لأجل تقليل التكاليف الكلية بشكل تدريجي وبقفزات صغيرة.

**فرضية الدراسة الثالثة: " تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر في ظل تكنولوجيا المعلومات في المصارف الاسلامية يؤدي الى تحسين بيئة العمل"**

للإجابة على الفرضية الثالثة تم استخدام الاحصاء الوصفي لكل عبارة من عبارات المحور الثالث الجدول (3/2/3) الاحصاء الوصفي لكل عبارة من عبارات المحور الثالث:

م	العبارة	مؤفق بشدة	مؤفق	محايد	غير مؤفق	بشدة غير مؤفق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التفسير
1	تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر في ظل تكنولوجيا المعلومات من اساليب تقييم الأوضاع السائدة في المصرف بالتخلص من الاحتفاظ بالأشياء غير المستفاد منها وغير المستخدمة لتحسين بيئة العمل.	10 %28.6	19 %54.3	5 %14.3	-	1 %2.9	4.06	0.84	1	موافق
4	تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر في ظل تكنولوجيا المعلومات من اساليب محافظة الفرد على نظافته الشخصية بحيث يكون مظهره لائقا عند أداء وظيفته لتحسين بيئة العمل.	-	16 %45.7	6 %17.1	2 %5.7	1 %2.9	3.91	0.98	2	موافق
2	تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر في ظل تكنولوجيا المعلومات طريقة لإعادة وترتيب ووضع الاشياء في مواضعها الصحيحة لتفادي إضاعة الوقت في البحث عنها لتحسين بيئة العمل.	-	18 %51.4	5 %14.3	1 %2.9	2 %5.7	3.89	1.02	3	موافق
5	تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر في ظل تكنولوجيا المعلومات اسلوب للانضباط الذاتي والالتزام بتعليمات وقوانين وأنظمة العمل والنظافة والترتيب لتحسين بيئة العمل.	8 %22.9	15 %42.9	6 %17.1	4 %11.4	2 %5.7	3.66	1.14	4	موافق
3	تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر في ظل تكنولوجيا المعلومات من طرق التنظيف الدائم لمكان العمل والمحافظة على النظافة بصورة مستمرة لتحقيق لتحسين بيئة العمل.	4 %11.4	17 %48.6	10 %28.6	-	4 %11.4	3.49	1.10	5	موافق
	الوسط الحسابي العام						3.80	1.00	-	موافق

يتضح من الجدول (3/2/3) ما يلي: بلغ المتوسط العام (3.80) بانحراف معياري (1.00)، وهذا المتوسط يعني ان رأي عينة الدراسة على هذا المحور هو الموافقة، مما تقدم نستنتج أن عينة الدراسة موافقون على أن تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر في ظل تكنولوجيا المعلومات في المصارف الاسلامية يؤدي الى تحسين بيئة العمل، وهذا يدل على تحقق فرضية الدراسة الثالثة: والتي تنص على أن " تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر في ظل تكنولوجيا المعلومات في المصارف الاسلامية يؤدي الى تحسين بيئة العمل".

جاءت عبارة (تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر في ظل تكنولوجيا المعلومات من اساليب تقويم الأوضاع السائدة في المصرف بالتخلص من الاحتفاظ بالأشياء غير المستفاد منها وغير المستخدمة لتحسين بيئة العمل) بالمرتبة الأولى بمتوسط (4.06) وانحراف معياري (0.84)، وأن رأي عينة الدراسة على هذه العبارة هو الموافقة، في حين جاءت عبارة (تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر في ظل تكنولوجيا المعلومات من طرق التنظيف الدائم لمكان العمل والمحافظة على النظافة بصورة مستمرة لتحقيق لتحسين بيئة العمل) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط (3.49) وانحراف معياري (1.10)، وأن رأي عينة الدراسة على هذه العبارة هو الموافقة. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة في: (دراسة مصطفى (د.ت))، والتي توصلت الى أنه يوجد انطباق ايجابي على جودة الخدمات المصرفية، و(دراسة الخفاجي 2012م)، والتي توصلت الى وجود علاقة ارتباط بين كل من ابعاد تكنولوجيا المعلومات وتحسين جودة الخدمات المصرفية، و(دراسة حاتم 2011) والتي توصلت الى ان اغلب عمليات التحسين المستمر تركز على كيفية تحسين الخدمات/المنتجات والطرق الانتاجية لأجل تقليل التكاليف الكلية بشكل تدريجي وبقفزات صغيرة.

**فرضية الدراسة الرابعة:** "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين آراء عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، المؤهل المهني، التخصص، المركز الوظيفي، الخبرة في المجال المصرفي)"

للإجابة على الفرضية الرابعة تم استخدام جدول تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق بين آراء عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، المؤهل المهني، التخصص، المركز الوظيفي، الخبرة في المجال المصرفي)

الجدول (4/2/3) نتائج جدول تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق بين آراء عينة الدراسة تعزى لمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، المؤهل المهني، التخصص، المركز الوظيفي، الخبرة في المجال المصرفي)

المتغير	المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	P- Value
العمر	العلاقة بين تطبيق منهجية كايزن في ظل تكنولوجيا المعلومات في المصارف الإسلامية وتحقيق الجودة	بين المجموعات	1.84	3	0.61	1.70	0.19
		داخل المجموعات	11.13	31	0.36		
		المجموع	12.97	34			
	أثر تطبيق منهجية كايزن في ظل تكنولوجيا المعلومات في المصارف الإسلامية في خفض التكلفة	بين المجموعات	0.43	3	0.14	0.31	0.82
		داخل المجموعات	14.59	31	0.47		
		المجموع	15.02	34			
	تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر في ظل تكنولوجيا المعلومات في المصارف الإسلامية يؤدي الى تحسين بيئة العمل	بين المجموعات	0.69	3	0.23	0.45	0.72
		داخل المجموعات	15.79	31	0.51		
		المجموع	16.48	34			
	الإجمالي (جميع المحاور)	بين المجموعات	0.07	3	0.02	0.07	0.97
		داخل المجموعات	9.99	31	0.32		
		المجموع	10.06	34			
المؤهل العلمي	العلاقة بين تطبيق منهجية كايزن في ظل تكنولوجيا المعلومات في المصارف الإسلامية وتحقيق الجودة	بين المجموعات	0.64	3	0.21	0.54	0.66
		داخل المجموعات	12.32	31	0.40		
		المجموع	12.97	34			
	أثر تطبيق منهجية كايزن في ظل تكنولوجيا المعلومات في المصارف الإسلامية في خفض التكلفة	بين المجموعات	0.78	3	0.26	0.57	0.64
		داخل المجموعات	14.24	31	0.46		
		المجموع	15.02	34			
	تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر في ظل تكنولوجيا المعلومات في المصارف الإسلامية يؤدي الى تحسين بيئة العمل	بين المجموعات	1.03	3	0.34	0.69	0.57
		داخل المجموعات	15.45	31	0.50		
		المجموع	16.48	34			
	الإجمالي (جميع المحاور)	بين المجموعات	0.24	3	0.08	0.25	0.86
		داخل المجموعات	9.82	31	0.32		
		المجموع	10.06	34			
المؤهل المهني	بين المجموعات	0.33	4	0.08	0.20	0.94	
	داخل المجموعات	12.64	30	0.42			

المتغير	المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	P-Value	
	العلاقة بين تطبيق منهجية كايزن في ظل تكنولوجيا المعلومات في المصارف الاسلامية وتحقيق الجودة	المجموع	12.97	34				
		بين المجموعات	0.37	4	0.09	0.19	0.94	
		داخل المجموعات	14.65	30	0.49			
	أثر تطبيق منهجية كايزن في ظل تكنولوجيا المعلومات في المصارف الاسلامية في خفض التكلفة	المجموع	15.02	34				
		بين المجموعات	0.03	4	0.01	0.01	1.00	
		داخل المجموعات	16.45	30	0.55			
	تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر في ظل تكنولوجيا المعلومات في المصارف الاسلامية يؤدي الى تحسين بيئة العمل	المجموع	16.48	34				
		بين المجموعات	0.08	4	0.02	0.06	0.99	
		داخل المجموعات	9.98	30	0.33			
	التخصص	العلاقة بين تطبيق منهجية كايزن في ظل تكنولوجيا المعلومات في المصارف الاسلامية وتحقيق الجودة	المجموع	10.06	34			
			بين المجموعات	2.64	5	0.53	1.48	0.23
			داخل المجموعات	10.33	29	0.36		
أثر تطبيق منهجية كايزن في ظل تكنولوجيا المعلومات في المصارف الاسلامية في خفض التكلفة		المجموع	12.97	34				
		بين المجموعات	2.60	5	0.52	1.21	0.33	
		داخل المجموعات	12.42	29	0.43			
تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر في ظل تكنولوجيا المعلومات في المصارف الاسلامية يؤدي الى تحسين بيئة العمل		المجموع	15.02	34				
		بين المجموعات	2.10	5	0.42	0.85	0.53	
		داخل المجموعات	14.38	29	0.50			
الإجمالي (جميع المحاور)		المجموع	16.48	34				
		بين المجموعات	1.21	5	0.24	0.79	0.56	
		داخل المجموعات	8.85	29	0.31			
المركز الوظيفي	العلاقة بين تطبيق منهجية كايزن في ظل تكنولوجيا المعلومات في المصارف الاسلامية وتحقيق الجودة	المجموع	10.06	34				
		بين المجموعات	3.23	8	0.40	1.08	0.41	
		داخل المجموعات	9.74	26	0.37			
	أثر تطبيق منهجية كايزن في ظل تكنولوجيا المعلومات في المصارف الاسلامية في خفض التكلفة	المجموع	12.97	34				
		بين المجموعات	4.57	8	0.57	1.42	0.23	
		داخل المجموعات	10.45	26	0.40			
	تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر في ظل تكنولوجيا المعلومات في المصارف الاسلامية يؤدي الى تحسين بيئة العمل	المجموع	15.02	34				
		بين المجموعات	5.62	8	0.70	1.68	0.15	
		داخل المجموعات	10.86	26	0.42			
	الإجمالي (جميع المحاور)	المجموع	16.48	34				
		بين المجموعات	2.76	8	0.34	1.23	0.32	
		داخل المجموعات	7.30	26	0.28			
الخبرة في المجال المصرفي	العلاقة بين تطبيق منهجية كايزن في ظل تكنولوجيا المعلومات في المصارف الاسلامية وتحقيق الجودة	المجموع	10.06	34				
		بين المجموعات	1.89	4	0.47	1.28	0.30	
		داخل المجموعات	11.08	30	0.37			
	أثر تطبيق منهجية كايزن في ظل تكنولوجيا المعلومات في المصارف الاسلامية في خفض التكلفة	المجموع	12.97	34				
		بين المجموعات	1.99	4	0.50	1.15	0.35	
		داخل المجموعات	13.03	30	0.43			
	تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر في ظل تكنولوجيا المعلومات في المصارف الاسلامية يؤدي الى تحسين بيئة العمل	المجموع	15.02	34				
		بين المجموعات	1.85	4	0.46	0.95	0.45	
		داخل المجموعات	14.63	30	0.49			
	الإجمالي (جميع المحاور)	المجموع	16.48	34				
		بين المجموعات	0.64	4	0.16	0.51	0.73	
		داخل المجموعات	9.42	30	0.31			
المجموع	10.06	34						

يتضح من الجدول (4/2/3) ما يلي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين آراء عينة الدراسة في جميع المحاور تعزى لمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، المؤهل المهني، التخصص، المركز الوظيفي، الخبرة في المجال المصرفي)، وتتفق هذه النتيجة مع الدراسات السابقة: (دراسة مصطفى (2004م)، والتي توصلت الى أنه يوجد انطباع ايجابي على جودة الخدمات المصرفية، ودراسة الخفاجي

(2012م)، والتي توصلت الى وجود علاقة ارتباط بين كل من ابعاد تكنولوجيا المعلومات وتحسين جودة الخدمات المصرفية، ودراسة حاتم (2011) والتي توصلت الى ان اغلب عمليات التحسين المستمر تركز على كيفية تحسين الخدمات/المنتجات والطرق الانتاجية لأجل تقليل التكاليف الكلية بشكل تدريجي وبقفزات صغيرة.

وهذا يعني أن آراء عينة الدراسة بمختلف متغيراتهم الديمغرافية متفقة على محاور (العلاقة بين تطبيق منهجية كايزن في ظل تكنولوجيا المعلومات في المصارف الاسلامية وتحقيق الجودة، أثر تطبيق منهجية كايزن في ظل تكنولوجيا المعلومات في المصارف الاسلامية في خفض التكلفة، وتطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر في ظل تكنولوجيا المعلومات في المصارف الاسلامية يؤدي الى تحسين بيئة العمل).

### الخاتمة: النتائج والتوصيات

**اولاً: النتائج:** في ضوء النتائج المستخلصة في عرض وتحليل الجانبين النظري والعملي لهذا البحث تم التوصل الى مجموعة من النتائج تتمثل بالآتي:

- 1- **الفرضية الاولى تنص على ان: هناك علاقة بين تطبيق منهجية كايزن في ظل تكنولوجيا المعلومات في المصارف الاسلامية وتحقيق الجودة** في المصارف الاسلامية بتحسين جودة الخدمات المصرفية من خلال دائرة ديمنج للتحسين المستمر. أوضحت نتائج التحليل الاحصائي بان الفرضية صحيحة، وجود علاقة ارتباط معنوية بين تطبيق نموذج ديمنج للتحسين المستمر (PDCA or Deming Cycle) وتحسين جودة الخدمة المصرفية.
- 2- **الفرضية الثانية تنص على: يؤثر تطبيق منهجية كايزن في ظل تكنولوجيا المعلومات في المصارف الاسلامية في خفض تكلفة الخدمات المصرفية عن طريق القضاء على أنواع الهدر** الثلاث (3 مودا) والتكاليف المرتبطة به. اظهرت نتائج التحليل الاحصائي بان الفرضية صحيحة، وجود فروقات بين المصارف في استخدام منهجية كايزن في التخلص من الهدر waste، والتي تتمثل في (3mus)، وهو الانشطة المكلفة التي لا تضيف قيمة للعميل.
- 3- **الفرضية الثالثة تنص على: عند تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر في ظل تكنولوجيا المعلومات في المصارف الاسلامية تتباين خطة الخطوات الخمس (5s) لتحسين بيئة العمل** لسرعة تقديم الخدمات المصرفية للعملاء. اظهرت المؤشرات الإحصائية بصحة الفرضية، تباين خطة الخطوات الخمس (5,s) وتطبيقها في الجمبا وهو مكان العمل، وهو ما يميز منهجية كايزن عن غيرها من مفاهيم الجودة والتحسين المستمر هو تطبيقاتها العملية في الجمبا باستخدام تقنية (5,s) لتحسين بيئة العمل.
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين آراء عينة الدراسة في جميع المحاور تعزى لمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، المؤهل المهني، التخصص، المركز الوظيفي، الخبرة في المجال المصرفي).

**ثانياً: التوصيات:** استكمالاً لمتطلبات الدراسة وما تم التوصل اليه من نتائج فقد تم صياغة مجموعة من التوصيات يمكن الافادة منها في المصارف بشكل عام وفي المصارف الاسلامية عينة الدراسة بشكل خاص وهي كالتالي:

- 1- **ضرورة تطبيق دائرة ديمنج للتحسين المستمر في المصارف الاسلامية تلبية لتطلعات عملائها من جهة وازافة قيمة للأداء من جهة اخرى.** وهذا يقتضي تبني هذا النموذج باعتباره الإطار الاستراتيجي لجودة الخدمات المصرفية.
- 2- **يجب التحسين المستمر في اداء المصارف الاسلامية باستخدام ادوات منهجية كايزن وربطها** بمخاطر تشغيل العمليات ببناء منظومه لقياس الهدر وتحديدته ومحاربتة والعمل على بناء الثقافة التي



تمنع حدوثه وكذلك التركيز على تخفيض التكاليف ذات العلاقة بالهدر في النشاط مما يؤدي الى خفض تكلفة الخدمة المصرفية.

3- الالتزام بتطبيق تقنيات منهجية كايزن (جمبا كايزن) (5s) في المصارف الاسلامية ونشر الوعي بمفاهيم ومميزات هذه المنهجية وتطبيقها في الجمبا مكان العمل الحقيقي الذي يتم فيه نشاط وتقديم الخدمة وحيث توجد الصعوبات والتحديات والمشكلات ظاهرة بوضوح، مما يساعد في تحسين المكان، والسرعة في تقديم الخدمة في المصارف.

#### المصادر والمراجع:

اولاً: القرآن الكريم والأحاديث النبوية الشريفة

ثانياً: المراجع العربية (كتب ودوريات):

1. ابراهيم بن يحيى، تأثير نظام إدارة الجودة على الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير) غير منشورة (في علوم التسيير، تخصص: اقتصاد تطبيقي وتسيير المنظمات، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2011
2. ابراهيم توفيق، قصة نجاحي مع الكايزن- التحسين المستمر، مجلة عالم الجودة، العدد الثاني، 2011م.
3. أمجد خليفة، تطبيق الكايزن لرفع مستوى تمكين العاملين، المؤتمر الدولي الاول للكايزن والادارة الرشيقية (ورقة عمل)، الخرطوم، اغسطس 2015م.
4. حاتم عبد الكريم كاظم، التحسين المستمر بأسلوب كايزن وامكانية اعتماده في الشركة العامة لصناعة الاطارات في النجف، مجلة (د. اسم)، العدد الواحد والعشرون، 2011م.
5. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان(الأردن، 2000م).
6. علي كريم الخفاجي، توظيف تكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة الخدمات المصرفية- دراسة تطبيقية، جامعة كربلاء، كلية الادارة والاقتصاد، قسم ادارة الاعمال، (2012م).
7. رشاد محمود بدر، رسالة ماجستير بعنوان أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على المؤسسات المصرفية الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، الجامعة الاسلامية غزة، 2009م.
8. ريزان صلاح الدين عزت، برزين شيخ محمد، بحث بعنوان اسلوب كايزن وعلاقته بخفض التكاليف، جامعة صلاح الدين، أربيل-بغداد، 2009م.
9. زيد منير عبودي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الدولية، ط1، (عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006م).
10. سليمان سند سبع السبوع، استخدام نظام ABC وأساليب ABM وتقييم اداء المنظمة دراسة نظرية وتطبيقية في شركة مجمع الشرق الأوسط للصناعات الهندسية والإلكترونية الثقيلة، أطروحة دكتوراه في المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2000.
11. شيغيو شينغو، كايزن وفن التفكير الابداعي، الدار العربية للعلوم ناشرون الطبعة الاولى، (الرياض: مكتبة جرير، 2013م).
12. صلاح عبد الرحمن مصطفى، قياس جودة الخدمات المصرفية الاسلامية- دراسة تحليلية، جامعة جرش الاهلية بالمملكة الاردنية الهاشمية. (د.ت)
13. عبد الله تركستاني، ورشة عمل الكايزن، (د.ذكر المكان)، 2006م.
14. عبدالله النوفل، ورشة عمل "بعنوان منهجية الادارة اليابانية بمفهوم كايزن"، فندق ريان الريتاج، بتاريخ 8-2014/9م.
15. عداي الحسين فلاح حسن، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان-الأردن: 2000.
16. عمر محمد نور قرافي، دورة نظام ادارة وممارس الكايزن - الخرطوم / مركز الثريا للتدريب والتنمية البشرية بالتعاون مع جامعة دنفر الامريكية، بتاريخ 25-30/7-2015م.
17. عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، ط1، (الأردن/عمان: دار وائل للطباعة والنشر: 2000م.
18. الفريق العلمي بموقع مفكرة الاسلام، عيوب المديرين في الادارة وتطبيق جمبا كايزن (ورشة عمل)، (د.ت)، (د.م).
19. مازن عبد الجبار، مادة إدارة معاصرة - الكايزن فلسفة الجودة اليابانية، (د.ت)، (د. ن).
20. ماساكي ايماي، "كايزن: سرّ النجاح الياباني"، 1986.
21. ماساكي ايماي، جمبا كايزن: طريقة التفكير المنطقي لاستراتيجية التحسين المستمر (الطبعة العربية)، (الرياض: مكتبة جرير، 1997م).

22. محمد احمد عيشوني، مقدمة الدليل العملي للتحسين المستمر للعمليات، (ورقة علمية)، (د. م) 2010م
23. مريم أحمد الشرقاوي، ادارة الجودة الشاملة، القاهرة: مطبعة النهضة المصرية، 2003.
24. مكرم عبد المسيح باسيلي، محاسبة التكاليف الأصالة والمعاصرة رؤية استراتيجية، الجزء الأول، الطبعة الثالثة، المكتبة العصرية للطباعة والنشر، 2001.
25. مؤيد عبد الحسي الفضل ويوسف جسيم الطائي، ادارة الجودة الشاملة من المستهلك الى المستهلك (منهج كمي)، ط1، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2004.
26. نجم عبود نجم، نظام الوقت المحدد، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1995.

#### ثالثاً: المراجع الاجنبية ومواقع الانترنت

1. Helmkamp. J.G..etal., **Principles of Accounting**. 3rd ed.,Jhon wiley and Sons. Inc New York. 1990.
2. Hilton , Ronald W. ,( **Managerial Accounting**)4th Ed. ,McGraw- Hill , Inc. ,New York, U.S.A ,1999, .
3. Kaplan, Robert & Atkinson, Antony, **Advanced Management Accounting**, 3rd ed., Prentice Hall Inc., 1998.
4. Kaplan, Robert & Atkinson, Antony, **Advanced Management Accounting**, 3rd ed., Prentice Hall Inc., 1998.
5. Maguire, wiliam and putterill, Martin, (**Continuous Improvement in Guide to Cost Management**), Brinker, Barry, John, Wiley and Sons Inc, 2000.
6. McNair, C. J. & Leibfried, Kathleen H. J. , (**Benchmarking: A Tool for Continues Improvement**) , John Wiley & Sons, Ins., 1992, .
7. Neuville Jean- Philippe, Le modèle japonais à l'épreuve des faits, **Economica**, Paris, 1997.
8. Dan reid, & Sanders, Nada R, **Opration Management** , Tohn-wiley & Sans, Inc. USA. 2002
9. [www.scribd.com/doc/5068201-138k](http://www.scribd.com/doc/5068201-138k) الإدارة من موقع الأحداث جمبا كايزن – إدارة المكان والزمان