AL-QANATIR
INTERNATIONAL JOURNAL OF ISLAMIC STUDIES
eISSN: 2289-9944
Vol. 26. No. 1. April Issue (2022)

CONTINUOUS IMPROVEMENT FROM ISLAMIC PERSPECTIVE: A FIELD STUDY ON THE REPUBLIC BANK AND THE ISLAMIC BANK IN LIBYA

التحسين المستمر من المنظور الإسلامي: دراسة ميدانية على مصرف الجمهورية والمصرف الإسلامي في ليبيا

Zedan Mohamed Ibrahim Elgool[i], Asmuliadi Lubis[ii] & Fadillah Mansor[iii]

[i] (*Corresponding author*). Master Student, Department of Syariah & Management, Academy of Islamic Studies, University of Malaya. hathir3000@gmail.com
[ii] Senior Lecturer, Department of Syariah & Management, Academy of Islamic Studies, University of Malaya. asmuliadilubis@um.edu.my
[iii] Senior Lecturer, Department of Syariah & Management, Academy of Islamic Studies, University of Malaya. fadillah@um.edu.my

Abstract

This study deals with the principle of continuous improvement, which has gained a wide position in the contemporary business environment. Because of the rapid, continuous developments and changes which require all business organizations, whether public or private, to respond quickly through work; To improve their performance and constantly increase the quality of their products and services. It was revealed that the organizations face a number of difficulties that prevent them from applying this principle, and some struggle with the principle of continuous improvement due to lack of information required to identify areas of continuous improvement, or the methods that are required to be improved due to the lack of knowledge about the importance of this principle to develop and achieve the distinctive competitive productivity in Islamic banks. The study aimed to show how the continuous improvement contributes to develop and achieve competitive productivity in Libyan society. The study gained importance through the performance of the institutions under study, and their desire to develop their performance by adopting the concept of continuous improvement. The first method applied was descriptive analytical method as used when collecting data to be studied through books and other sources, before studying and analysing it. The second approach was to consider the group studied in the field and analyzing it to reach the desired results. The study reached a number of results, the most important of which are: Continuous improvement is continuous processes that accompany functional processes that take place within the organization to identify things that need to be modified or corrected, to enhance business activities of the institution; In order to face the external threats, competition and keep up with development. It is one of the basic pillars in the success and continuity of institutions. It has many characteristics summarized as an integrated mixture with administrative thought, tools for problem analysis, and that Islam has the lead in urging perfection, and searching for continuous improvement. The surveyed institutions have made the principle of continuous improvement a strategic means, and there is a statistically significant effect in the management's desire to apply the concept of continuous improvement in Islamic banks.

Keywords: *Improvement, Business, Continuous, Islamic, Bank.*

ملخص البحث

تناولت هذه الدراسة مبدأ التحسين المستمر والذي اكتسب مكانةً واسعةً في بيئة الأعمال المعاصرة؛ بسبب التطورات والتغييرات السريعة والمستمرة والتي تتطلب من كافّة منظمات الأعمال سواءً العامّة أو الخاصّة سرعة الاستجابة لها من خلال العمل؛ لتحسين أدائها والاهتمام بتحسين جودة منتجاتها وخدماتها. وقد تلخصت مشكلة الدراسة في مواجهة بعض المنظمات عدداً من الصعوبات أو المعوقات التي تحول بينها وبين تطبيق هذا المبدأ، والبعض منها لها نصيب ضعيف من مبدأ التحسين المستمر وذلك في الافتقار إلى المعلومات المطلوبة لمعرفة وتحديد مجالات التحسين المستمر، أو لمعرفة الأساليب المطلوب تحسينها بسبب قلّة العلم حول أهمية هذا المبدأ في تطوير وتحقيق الإنتاجية المميزة المنافسة في المصارف الإسلامية، وقد هدفت الدراسة إلى بيان مدى مساهمة التحسين المستمر في تطوير وتحقيق الإنتاجية والتنافسية في المجتمع الليبي، واكتسبت الدراسة أهميتها من خلال واقع الأداء الفعلي للمؤسسات قيد الدراسة، ومدى رغبتها في تطوير أدائها من خلال تبنيها مفهوم التحسين المستمر. وكان منهج الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي وذلك في جمع البيانات عن الظاهرة المراد دراستها من خلال الكتب والمصادر ثم دراستها وتحليلها تحليلاً وصفياً والمنهج التطبيقي وذلك بدراسة المجموعة المدروسة ميدانيا وتحليلها للوصول للنتائج المنشودة. وفي النهاية توصلت الدراسة إلى مجموعةٍ من النتائج من أهمها: إن التحسين المستمر هو تلك العمليات المستمرة التي تُصاحب العمليات الوظيفية التي تتم داخل المؤسسة وذلك بهدف تعديله أو تصحيح مساره أو تعزيز موقف نشاط مُعين من أنشطة المؤسسة؛ من أجل مُواجهة التهديدات الخارجية أو مواجهة المنافسة ومُواكبة التطور، وهو من الركائز الأساسية في نجاح المؤسسات واستمرارها، وله العديد من الخصائص ملخصها أنه مزيج متكامل مع الفكر الإداري، وتنظيم العمل، وأدوات تحليل المشكلات واتخاذ القرارات، وإن الإسلام له قصب السبق في الحث على الإتقان والإحسان والبحث عن التحسين المستمر في كل شيء، وإن المؤسسات المبحوثة قد جعلت من مبدأ التحسين المستمر كوسيلة استراتيجية، وأنه هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية في رغبة الإدارة في تطبيق مفهوم التحسين المستمر في المصارف الإسلامية.

الكلمات المفتاحية: التحسين، المستمر، الأعمال، الإسلام، المصرف.

مقدمة

إنّ المنظمات بكافَّة أنواعها واختلاف أهدافها تبقى بحاجة إلى التحسين المستمر في عملياتها وأنشطتها ومنتجاتها؛ لأنها مرتبطة بحاجات الزبائن وتوقعاتهم، والبيئة الخارجية تتغير بمرور الزمن؛ مما يستوجب على المنظمات تحسين وتطوير منتجاتها وعملياتها وخدماتها بما يتلاءم مع التغيرات في البيئة الخارجية والداخلية، وتعمل كُل منظمه على التحسين باستمرار وإزالة العيوب في منتجاتها وخدماتها؛ حتى تستطيع المنافسة في الأسواق، إلا أنّ التحسين لا يتم مرة واحدة؛ حتى يُقال إنّ التحسين قد تم بالفعل، بل يجب أن تبذل الجهود الحثيثة للتحسين باستمرار؛ لأن هُناك دائماً فرصة للتحسين.

وتُعتبر تقنية التحسين المستمر إحدى أهم الركائز التي تعتمد عليها المنظمة في تطوير أدائها من خلال إجراء تحسينات صغيرة، وبشكل متزايد لفترات مستمرة؛ لتحقيق مستوى أداء أفضل، والتخلص من أوجه القصور المختلفة في موارد المنظمة المادية والبشرية والمالية.

يعتبر التحسين المستمر من أكثر السبل الفاعلة في التطوير في المنظمات عموماً والمصارف خصوصاً؛ إذ إن اعتماد الأسلوب العلمي الدقيق في استمرارية التحسين من أكثر الأسس وأهمها في ترصين الخدمة المصرفية، ويحقق ملاءمتها للتطورات والتغيرات المستمرة للأداء، ويتطلب سرعة الاستجابة للتغيرات وتبسيط الإجراءات في المنظمة؛ ولذا فإن هُناك علاقة تكاملية بين جودة الخدمة المصرفية وسرعة الاستجابة للتطوير، ويجب أن يؤخذ معيار التكامل عند اعتماد أي تغيير أو تطوير، كما أن جهود التحسين يجب أن تكون مستمرة بدون أي توقف أو تباطؤ .

وفي هذا السياق تسعى معظم المنظمات إلى استخدام الأدوات والأساليب المختلفة لتحقيق التحسين المستمر لكافَة العمليات والأنشطة المرتبطة فيها، وذلك لتقليل العيوب في منتجاتها، وتعزيز قدرتها التنافسية، ومحاولة الوصول إلى التميز في الأداء .

إنّ التحسين المستمر في المنهج الإسلامي يتصف بالمثالية والواقعية، أي مثالية المعايير التي يجب أن يرتقي إليها أداء كل مسلم بما يتناسب مع واقعه، وإمكانياته، وقدراته، والظروف المحيطة به.

فالمنهج الإسلامي يحث على الوصول إلى المثالية في كل شيء، فهو بالتالي يضع أداء الفرد ضمن حدين: حد أعلى مثالي يحثه على الوصول إليه، وحد أدنى مقبول تحاسبه إذا نزل دونه؛ ومن هنا يتضح دور التحسين المستمر حيث إن ديننا الحنيف يحثنا على تطوير أنفسنا، وتحسين أدائنا في مجال عملنا.

أهمية البحث

تبرز أهمية البحث فيما يلي:

- بيان أثر التحسين المستمر في قطاع الخدمات؛ خاصة قطاع المصارف الإسلامية لما لها من دور مهم في رفع مستوى أدائها وتمكينها من البقاء والنمو في ظل تزايد المنافسة.

- إن فهم التحسين المستمر من المنظور الإسلامي يساعد إدارة المنظمات على توجيه مجهوداتها لتحسين الجودة بما يتلاءم مع الاحتياجات العامة وطبيعة النشاط، وتكميل الخبرات وبناء وإنشاء الكفاءات من خلال نشر العلم وتطوير بناء فرق العمل وإعدادهم لأخذ دور الريادة في تحسين وجودة وإتقان الخدمة.
- تستمد أهمية هذه الدراسة من واقع الأداء الفعلي للمؤسسات قيد الدراسة، ومدى رغبتها في تطوير أدائها من خلال تبنيها مفاهيم التحسين المستمر.
- تعتبر هذه الدراسة من الدراسات النادرة أو القليلة التي سيتم تناولها من الناحية النظرية أو التطبيقية على القطاع المصرفي الإسلامي في ليبيا.

مشكلة البحث

يُمثل التحسين المستمر أحد الأساليب الإدارية التي تُستخدم في مواكبة كافَّة التَّقدمات التي تشهدها المنظمات سواءً العامة كانت أم الخاصَّة، ولا سيما المصارف الإسلامية، وبالشكل الذى يُساعدها على تجنب التقادم في العمل أو الخدمات، حيث إنه على الرغم من الدراسات والكتابات في الإدارة الإسلامية إلا أنّ ما كُتب في مجال التحسين المستمر تحديداً نادر جداً، وعليه فإن المشكلة التي تبحثها هذه الدراسة تكمن في:

مواجهة بعض المنظمات عدداً من الصعوبات أو المعوقات التي تحول بينها وبين تطبيق هذا المبدأ، والبعض منها لها نصيب ضعيف من مبدأ التحسين المستمر وذلك في الافتقار إلى المعلومات المطلوبة لمعرفة وتحديد مجالات التحسين المستمر، أو لمعرفة الأساليب المطلوب تحسينها بسبب بطء انتشار العلم.

وكذلك القصور في تحليل عادات وأنماط الممارسة للعاملين من مقدمي الخدمة وأثره على جودة الخدمات المقدمة، وغياب تنسيق العمليات مع عدم القيام بتحليل معوقات تلك العناصر؛ مما نتج عنه صعوبة بناء برنامج عملي وفعَّال لتطبيق مبدأ التحسين المستمر.

وبناءً على ذلك؛ يتطلب معرفة الفلسفة النظرية والتلطبيقات العملية للتحسين المستمر في الإسلام، وكذلك محاولة رفع مبدأ التحسين المستمر من مستوى أداء المصارف الإسلامية في السوق المصرفي من الجانب التطبيقي حتى يتم رفع مستوى القطاع المصرفي الإسلامي إلى المستوى المأمول والمنشود.

من خلال ما تقدم عرضه في مشكلة الدراسة فإن هذه المشكلة تقوم على التساؤلات التالية:

١. ما هو مفهوم التحسين المستمر وخصائصه؟
٢. ما مفهوم التحسين المستمر من المنظور الإسلامي؟
٣. ما مدى اهتمام مصرفي الجمهورية والمصرف الإسلامي في ليبيا تطبيق مبدأ التحسين المستمر من المنظور الإسلامي؟
٤. ما جدّيّة ورغبة الإدارة العليا في هذه المنظمات لتبني مفهوم التحسين المستمر، وتحقيق التميز حسب المبادئ والأعراف الإسلامية؟

أهداف البحث

تهدف هذه الدراسة من خلال تقديمها أبعاد حيوية تساهم في نجاح المنظمات ورفع مستوى أدائها من خلال مبدأ التحسين المستمر، وتتلخص هذه الأهداف في الآتي:

١. بيان مفهوم التحسين المستمر وخصائصه.
٢. إبراز مفهوم التحسين المستمر من المنظور الإسلامي.
٣. توضيح مدى مساهمة التحسين المستمر في رفع مستوى الأداء في المصارف الإسلامية في ليبيا.
٤. محاولة معرفة مدى مراعاة مصرفي الجمهورية والمصرف الإسلامي في ليبيا للمبادئ والأعراف الإسلامية فيما يخص التحسين المستمر.

فرضية البحث

تقوم فرضية البحث على عدة فرضيات مجملها كالآتي:

- تطبيق المؤسسات محل الدراسة مبدأ التحسين المستمر كوسيلة إستراتيجية.
- هُناك تأثير بين رغبة الإدارة في تطبيق مفهوم التحسين المستمر في المصارف الإسلامية في ليبيا.
- وجود متغير في التحسين المستمر من المنظور الإسلامي وفقاً لمتغير الوضع الوظيفي.
- توجد فروق في التحسين المستمر من المنظور الإسلامي وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.
- توجد فروق في التحسين المستمر وفقاً لمتغير الخبرة الوظيفية.

منهج البحث

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات عن واقع الظاهرة المراد دراستها، مع تفسيره لهذه البيانات، وذلك في حدود الإجراءات المنهجية المتبعة، وقدرة الباحث على التفسير، وكذلك تحليل البيانات وتنظيمها بصورةٍ كميةٍ وكيفية، واستخراج الاستنتاجات التي تساعد على فهم الظاهرة المطروحة للدراسة، وكذلك يساعد في تحديد نوع العلاقة بين متغيرات الدراسة، إضافة إلى ذلك فإن المنهج التحليلي يحتوي في مضمونه على العديد من الأساليب العلمية التي تساهم في التعبير عن مفاهيم الدراسة بشكلٍ رقمي، حيث إنه من خلال استخدام المنهج التحليلي يمكن التعرف على مشكلة البحث وتجزئتها؛ مما يسهل وضوحها وإمكانية التوصل إلى حلولٍ لها.

إضافة إلى ذلك يُساعد المنهج التطبيقي على وضع فرضيات البحث وجمع المعلومات المطلوبة وتنظيمها، وكذلك يُساعد في مدى إثبات صحة فرضيات الدراسة من عدمها، أي أنّ هذا المنهج سوف يُساعدنا على تقديم كُلِّ الأحداث والمعلومات التي سيمُر بها الباحث أثناء فترة البحث، وكذلك إعطاء سردٍ

مُفصل وحقيقي لكل الإجراءات العلمية التي ستتم نتيجته باستخدام هذين المنهجين المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التطبيقي.

الدراسات السابقة

هناك دراسات سابقة مماثلة أو متقاربة لموضوع الدراسة، والتي يمكن الاستفادة منها بما يخدم موضوع البحث، نذكر منها ما يلي:

١. محمد إسماعيل محمود إسماعيل، (٢٠١٩) أثر التحسين المستمر على جودة الخدمة المصرفية، مقالة علمية في المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، مجلد ١٠، العدد ٤ الجزء ٢.

هدفت الدراسة للتعرف على أثر التحسين المستمر على جودة الخدمة المصرفية في البنوك، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للتحسين المستمر على جودة الخدمات المصرفية.

٢. خراز الأخضر، (٢٠١٧ – ٢٠١٨) تنمية الإبداع لخدمة التحسين المستمر دراسة حالة على المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري، رسالة دكتوراه في العلوم من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر.

تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية التحسين المستمر وتنافسية المؤسسة الاقتصادية التي يفرضها واقع اليوم، حيت تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة في مجال التحسين المستمر كعامل يساعد المؤسسة الاقتصادية على خَلق ميزة تنافسية تتحقق من خلالها مُعدلات نمو وأرباح تساهم في إبقاء هذه المؤسسة وصمودها أمام المنافسة.

٣. أحمد عبد الرحمن خالد، (٢٠١٨)، أثر التحسين المستمر على الأداء الكلي للمنظمة: دراسة ميدانية، مقالة علمية في مجلة أبعاد الاقتصادية، جامعة وهران، الجزائر، المجلد٩، العدد ٢ الجزء ٢.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التحسين المستمر على الأداء الكلي للمنظمة، وتمَّ استخدام قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود تأثير معنوي للتحسين المستمر على الأداء الكلي للمنظمة، وأوصت بضرورة العمل على تعزيز مفهوم التحسين المستمر، وتوفير المتطلبات الأساسية لتطبيقه في مختلف مجالات العمل.

ويكتفي الباحث بهذه الدراسات لضيق المقام وخشية الإطالة، وجميع هذه الدراسات – بنظر الباحث – لا تستهدف مؤسسات لها دور حيوي على واقع العمل للمؤسسات العاملة والتابعة للدولة كالمصارف الإسلامية في ليبيا كما هو مبين في بحثنا هذا مع تقديم مبدأ التحسين المستمر بما يتفق مع الشريعة الإسلامية ويخدم ويعزز هذه المؤسسات.

المبحث الأول: مفهوم التحسين المستمر وتعريفه

المطلب الأول: مفهوم التحسين المستمر

يُعدُّ التحسين المستمر فلسفة الثقافة اليابانية، والذي يسعى لتحسين جميع العوامل المتعلقة بعملية التحول (تحويل المدخلات إلى المخرجات) على أساس مُستمر، وهو مسؤولية الجميع إداريين وعمالاً في إزالة النفايات في الآلات، واليد العاملة، والمواد، وطرق الإنتاج.

إنّ التحسين المستمر يعني التغيُر نحو الأفضل، وتعود جذوره إلى اليابان، إذ أُعْتُمِدَ من قِبَل بعض الشركات الصناعية؛ لغرض تحقيق التخفيض المستمر في تكاليف الإنتاج، وتحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال إجراء التحسينات بصورة تدريجية وإصلاحات بسيطة في أنشطة العمليات التي تمُر بها الوحدات الإنتاجية، لاسيما وأنّ الهدف الأساسي من استخدامه يقتصر على تخفيض التكاليف والمبالغ التي يتم خلال السنة بمعدلات متفق عليها، وحتى يتم تحقيق ذلك يجب الأخذ بعين الاعتبار عند إجراء عمليات التحسين المستمر، تخفيض تكاليف الأنشطة التي تضيف قيمة والتي لا تضيف قيمة، وتكاليف الضياع والتلف والتخفيضات التي يمكن من خلالها تقصير المدة التي تستغرقها عملية تصنيع المنتج؛ لكون ذلك يُسهم في محاولة تحقيق الأهداف المطلوبة.

ومن بين الشركات الصناعية التي تعتمد على التحسين المستمر إلى جانب تقنية التكلفة المستهدفة:

شركة توشيبا عام ١٩٤٦، وشركة تويوتا عام ١٩٥١؛ وذلك للحفاظ على قوة الموقع التنافسي للشركة، لاسيما وأنّ سعي الشركة لتحقيق أهدافها يمر من خلال إحداث جملة من التغيُرات للوصول إلى الهدف النهائي لكُل شركة وهو تحقيق الأرباح، وتنصب فلسفة هذه الشركة على تحقيق التحسين المستمر في جميع أوجه العملية الإنتاجية والخدمية، بدءاً بعملية تصميم المنتج مروراً بعملية إنتاجه وصولاً إلى إيصال المنتج إلى الأسواق العالمية.[١]

مما تقدم يرى الباحث أنَّ نشأة وتطور التحسين المستمر ظهر في الفترة من (١٩٤٦-١٩٥١م) بين شركتي: توشيبا، وتويوتا.

المطلب الثاني: تعريف التحسين المستمر

هناك العديد من التعريفات لمبدأ التحسين المستمر من قِبَل العلماء والباحثين، والتي تعكس المفهوم العلمي لهذا المبدأ، وقد تناولوه كلٌ حسب وجهة نظر مُعينة، وسيقوم الباحث بعرض بعض هذه التعريفات كالتالي:

[١] الجبوري، ميسر إبراهيم أحمد، ٢٠٠٨. نظم إدارة الجودة، ط١، العراق- بغداد، معهد الإدارة العامة، ص٢٥٤.

عَرّفَ (Kaplan &Aktinson) التحسين المستمر بأنَّه "تلك التقنية التي توجه أنظار الإدارة العليا للتفكير في الكيفية التي يُمكن من خلالها تحفيز المديرين والعاملين لديها في جميع مستوياتها باتجاه إيجاد طُرق لتخفيض التكاليف للمنتج أو الخدمة".[٢]

في حين عرفه (Weetman) بأنه "عملية إحداث تحسينات على المدى القصير في مفردات صغيرة متكررة الحدوث قياساً بأحداث تغيُرات أساسية كبيرة على المدى البعيد من خلال تخفيض تكلُفة الوحدة المنتجة أو الخدمة المقدمة".[٣]

أما (Mclancy) فعرّفَ التحسين المستمر بأنه "طريقة لإجراء التحسينات بشكل مُستمر في مفردات التكاليف من خلال دراسة مراحل تصنيع المنتج بالشكل الذي ينعكس على تخفيض تكلُفة الوحدة المنتجة أو الخدمة المقدمة".[٤]

وعرّفها أحمد عبد الرحمن خالد تعريفاً أكثر تفصيلاً ووضوحاً بقوله: أنه" أحد ركائز منهجية الجودة الشاملة، والتي تهدف من خلالها إلى الإتقان الكامل للأعمال عن طريق استمرار التحسين في جميع العمليات الإنتاجية للمؤسسة، كما أنّ جهود التحسين لا يجب أن تتوقف؛ لأنّ هُناك دائماً فرصاً للتحسين يجب استغلالها".[٥]

ويرى الباحث بأنّ التحسين المستمر هو "تلك العمليات المستمرة التي تُصاحب العمليات الوظيفية التي تتم داخل المؤسسة سواءً العمليات التي تتم في الإدارة العُليا أو الوسطى أو الدُنيا، وذلك بهدف معرفة إذا كان هُناك ما يستوجب تعديله أو تصحيح مساره أو تعزيز موقف نشاط مُعين من أنشطة المؤسسة؛ من أجل مُواجهة ما تفرضه البيئة الخارجية من تهديدات أو مواجهة المنافسة ومُواكبة التطور في عالمنا اليوم".

المبحث الثاني: خصائص وأهمية التحسين المستمر

المطلب الأول: خصائص التحسين المستمر

يُمكن إيجاز خصائص التحسين المستمر بالنقاط التالية:[٦]

١. التحسين المستمر ليس تقنية أو أداة أو أسلوباً، بل هو طريقة حياة تُركز على الزبون لا على الحصة السوقية؛ لذا فهو من الركائز الأساسية في نجاح المؤسسة واستمرارها في السوق.
٢. التحسين المستمر هو سباق لا تنتهي؛ لأنّ هُناك مجالات للتحسين في أرجاء المؤسسة كآفّة.

---

[2] Kaplan, Robert S. & Atkinson, Antony. 1998. *Advanced Management Accounting*. Prentice Hall, Inc., 3rd Ed., 229.
[3] Weetman, Pauline. 2006. *Management Accounting*. Pearson Education Limited, 1st Ed, 482.
[4] Malancy, Eddie & Atrill, Peter. 2007. *Management Accounting For Decision Makers*. Prentice Hall Co., 5th Ed, 144.
[٥] خالد، أحمد عبد الرحمن، ٢٠١٨، أثر التحسين المستمر على الأداء الكلي للمنظمة: دراسة ميدانية المنظمات الصناعية التحويلية اليمن، مجلة أبعاد اقتصادية، جامعة وهران، الجزائر، المجلد٩، العدد ٢ الجزء ٢ ص ٦١-٨١.
[٦] الجبوري، مرجع سابق، ص٢٦٦.

٣. يركز التحسين المستمر على منهجية ماذا (What) وكيف (How)، وليس على منهجية من (Who).
٤. التحسين المستمر يقوم على فكرة الوقاية خيرٌ من العلاج من خلال مبدأ العمل به صحيحاً مِنذُ البدء.
٥. التحسين المستمر يُجبر الإدارة والعاملين على جعل التعلُم الهدف الأساس الواجب تحقيقه بوصفه أحد الأساليب الداعمة للمنظمات في مجال المنافسة.

المطلب الثاني: أهمية التحسين المستمر

يمكن إبراز أهمية التحسين المستمر فيما يلي:[٧]

١. هو مسؤولية كُل فرد داخل مُنظمة الإدارة والعاملين.
٢. التطوير المستمر يعمل على تطوير جميع العمليات وتحسينها أملاً في تحقيق نتائج أفضل للمنظمة.
٣. يشمل التحسين "Kaizen" تطوير الأداء في كُل المجالات الإنتاجية، والتسويقية، والإدارية.
٤. التحسين المستمر هو مزيج مُتكامل مع الفكر الإداري، وتنظيم العمل، وأدوات تحليل المشكلات واتخاذ القرارات.
٥. Kaizen ناتج عن تواجد مُشكلات داخل المنظمة.
٦. يُعطي أسلوب Kaizen الأهمية للعميل؛ وذلك لإرضائه، وإشباع رغباته، وضرورة إعطاء هذا الأسلوب أهمية لا تقل عن ٥٠٪ من الوقت.
٧. واجب الإدارة في نظرية Kaizen هو الصيانة والتحسين.
٨. يُطبق Kaizen على عناصر العمل، وهي القوة البشرية، وتقنيات العمل، وطرق الأداء، والإمكانيات المادية، والأجهزة والمعدات، والمواد الخام، وحجم الإنتاج، والمخزون، ومكان العميل.

(Kaizen): هي كلمة يابانية مُركبة من جُزئين، (كاي): وتعني التغيير، و(زين): وتعني الأفضل أو الأحسن، وهي طريقة وفلسفة ابتكرها العالم الياباني تاييشي أوهونو(Taiichi Ohno)؛ لقيادة المؤسسات الصناعية، والمؤسسات المالية، بل ولتطبيقها في كل نواحي الحياة مُعتمدة على التحليل والعملية، وقد نُفِّذت نظرية Kaizen في عدة ميادين خلال إصلاح اليابان بعد الحرب العالمية الثانية.[٨]

[٧] مرسي، علي، د، ت، تطوير أداء وتجديد المنظمات، دار قباء للنشر والتوزيع، مصر، القاهرة، ص٩٣.
[٨] انظر محمد عدنان أبو الراغب، مها رشيد شاويش، ٢٠١٥، منهج الجودة الياباني الكايزن في تطوير وتحسين الإنتاجية، ط١، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن، ص١٢.

المبحث الثالث: التحسين المستمر من المنظور الإسلامي

المطلب الأول: التحسين المستمر من المنظور الإسلامي

إن الإسلام دين شامل وكامل وواقعي، فكمال الإسلام وشموليته مؤكدة من خلال ما ذكر في القرآن الكريم من آيات (كما سيأتي) تؤكد ذلك، وواقعية الإسلام تقتضي من اتباعه من العامة وأهل العلم والاختصاص منهم على وجه الخصوص أن يعيشوا عصرهم ويعرفوا واقعهم، وأن يحسنوا الانتفاع من كل ما هو جديد ومفيد، وبناءً على ذلك فإنه من واجبنا أن نوضح العلاقة الضمنية الموجودة بين المبادئ الأساسية لديننا الحنيف والتحسين المستمر.

إنّ التحسين المستمر في المنهج الإسلامي يتصف بالمثالية والواقعية، أي مثالية المعايير التي يجب أن يرتقي إليها كُل مسلم بما يتناسب مع واقعه وإمكانياته وقُدراته والظروف المحيطة به، مع الأخذ بالاعتبار أنّ الفرد يُخطئ ويُقصر في أدائه لواجباته، فإنّ الله عز وجل هو أعلمُ به من نفسه، فالمنهج الإسلامي يحثُ على الوصول إلى المثالية في كُل شيء، ولكنه يُدرك أنّ الإنسان لا يُمكن أن يكون مثالياً في كلِّ شيء، فهو يضع أداء الفرد ضمن حدين: حد أعلى مثالي يحثّه للوصول إليه، وحد أدنى مقبول يحاسبه إذا نزل دونه. ومن هُنا يتضح دور التحسين المستمر، حيثُ إنّ ديننا الحنيف يحثنا على تطوير أنفسنا وتحسين أدائنا في مجال عملنا.

من المعلوم أنّ الإسلام يحتوي على أمور تعبدية، مثل: (العقائد والفرائض، والمحرمات)، وأمور مصلحية تدور حول مصلحة العباد في أمورهم الحياتية، فالأمور التعبدية علينا معرفتها والاجتهاد في تنفيذها، أما الأمور المصلحية فقد أطلق الدين الإسلامي لعقولنا العنان فيها؛ لِنُفكر ونُبدع مالم يتعارض ذلك مع أي قاعدة شرعية، أو ينتج عنه ارتكاب محرم.

إنّ هذه التوجيهات الربانية ماهي إلا مبادئ أساسية مُطلقة في إتقان العمل وأداء أي مُنتج أو خدمة بالوجه الذي يُحقق أفضل النتائج، فالمسلم بموجبها مُلزم في حياته بأداء جميع الأعمال بشكل صحيح، وتجنب الوقوع في الأخطاء والعيوب، يُلاحظ أنّ هُناك تمازجاً وتزاوجاً بين البُعد الأخلاقي والإيماني مع البُعد المادي للأعمال، والحقيقة أنّ هذا أهم ما يُميز الفكر الإسلامي على الفكر الغربي المادي المعاصر.

يقودنا هذا إلى حقيقة أن (الكايزن) التحسين المستمر هو المقابل لمبدأ الإتقان في ديننا (الدين الإسلامي).[٩]

هذا بالإضافة إلى منهج الإسلام في البحث عن التحسين المستمر في كل شيء، والبحث عن معالي الأمور وإتقانها باستمرار من الأقوال والأفعال والأعمال والموارد والأدوات التي يستخدمها، مقرراً بذلك أنّ هُناك درجةَ الإسلام العادي، والتي يُمكن تحسينها إلى درجة أعلى هي الإسلام الحسن.[١٠]

---

[٩] التحسين– المستمر– كايزن– في الإسلام. jalameri.wordpress.com/2010/03/0115-6-2020

[١٠] منهج– كايزن– الياباني. mugtama.com/domestic-social/item/286.html.15-6-2020

مبدأ (الكايزن) التحسين المستمر موجود في الإسلام بالأصل، فعن عائشة –رضي الله عنها– قالت: سُئل النبي ﷺ: أيُ الأعمال أحب إلى الله؟ قال: {أدومها وإن قل. وقال: اكلفوا من الأعمال ما تطيقون}.[١١]

وكذلك جاء عن عائشة — رضي الله عنها — قالت: أن النبي ﷺ قال: {إن الله تبارك وتعالى يُحِبُّ إذا عَمِلَ أحدكم عملاً أن يُتْقِنَه}.[١٢]

وفي التحسين المستمر، لقن الله تعالى نبيه –عليه الصلاة والسلام– قوله تعالى: ﴿وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا﴾[١٣]؛ لأنّ الازدياد من العلوم النافعة هو من الخير، ولأنّ كل تحسين مستمر يُبنى على علم جديد نافع يتعلمه العامل فيطبقه على مجاله، فينفع الله عز وجل به الخلق، ويدفع عنهم به الشر.

المطلب الثاني: التحسين المستمر تقنية إسلامية معاصرة

التحسين المستمر هو الاستفادة من تقنيات العصر مع المحافظة على الثوابت، والمعتمد على الدراسات العلمية وتقييم أدوات التنفيذ، وتبدأ عملية التحسين بالتعرف على الإيجابيات وتعزيزها، وتشخيص النقص بالتعرف على السلبيات وتفاديها، والاستفادة من تجارب الآخرين وخبراتهم، ومواكبة تغييرات العصر، فالأجيال تتعاقب وتتغير طبائعهم وأفهامهم وأفكارهم وعوائدهم.[١٤]

قال الله تعالى: ﴿إِنَّ هَذَا الْقُرْآنَ يِهْدِي لِلَّتِي هِيَ أَقْوَمُ وَيُبَشِّرُ الْمُؤْمِنِينَ الَّذِينَ يَعْمَلُونَ الصَّالِحَاتِ أَنَّ لَهُمْ أَجْراً كَبِيراً﴾ (القرآن: الإسراء: ٩)، وقال الله تعالى: ﴿قَيِّمًا لِيُنْذِرَ بَأْسًا شَدِيدًا مِنْ لَدُنْهُ وَيُبَشِّرَ الْمُؤْمِنِينَ الَّذِينَ يَعْمَلُونَ الصَّالِحَاتِ أَنَّ لَهُمْ أَجْرًا حَسَنًا﴾ (القرآن: الكهف: ٢)، والدلالة في الآيتين الكريمتين على مبدأ التحسين المستمر هو الثناء على المؤمنين العاملين للصالحات بالفعل المضارع (يَعْمَلُونَ الصَّالِحَاتِ) الذي يقتضي في علم البلاغة الدوام والاستمرار، وإذا كانت الجودة تعني التحسين المستمر؛ لأجل تنمية الحياة البشرية المستدامة وتقدمها، فإنّ النبي ﷺ كان من دعائه: {اللهم أصلح لي ديني الذي هو عصمة أمري، وأصلح لي دُنياي التي فيها معاشي، وأصلح لي آخرتي التي إليها معادي، واجعل

---

[١١] البخاري، محمد بن إسماعيل بن إبراهيم، ٢٠٠١، صحيح البخاري، تحقيق: محمد زهير بن ناصر الناصر، ط١، دار طوق النجاة، بيروت، لبنان، رقم ٦٤٦٥.

[١٢] البيهقي، أحمد بن الحسين بن علي، ٢٠٠٣، شعب الإيمان، تحقيق: عبد العلي عبد الحميد حامد، ط١، مكتبة الرشد، السعودية، الرياض، (ج٧/ص٢٣٢ رقم ٤٩٢٩)، وصححه الألباني، محمد ناصر الدين في (١٩٩٥) السلسلة الصحيحة، ط١، مكتبة المعارف، السعودية، الرياض، (ج٣/ ص١٠٦ رقم١١١٣).

[١٣] القرآن. طه: ١١٤.

[١٤] العيسى، حارث محمد سلامة، ٢٠١٦، التأصيل الشرعي لمفهوم الجودة الشاملة، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، جامعة آل البيت — عمادة البحث العلمي، الأردن، (ج٢٢/ ع٣) ص ٧٧ — ١٣٠.

الحياة زيادة لي في كل خير، واجعل الموت راحة لي من كل شر}،[١٥] وهذا هو مفهوم الجودة الذي يعني التطوير المستمر لسبل الحياة الكريمة، ويبعث روح التجديد والتطوير في هذا الفكر، فعن أبي هريرة –رضي الله عنه– عن رسول الله ﷺ قال: {إنّ الله يبعث لهذه الأمة على رأس كُل مائة سنة من يُجدد لها دينها}.[١٦]

فالحديث يبعث الأمل في نفوس الأمة بأن جذوتها لن تخبو، وأن دينها لن يموت، وأنّ الله عز وجل يُقيّض لها كل فترة زمنية من يجدد لها دينها، فالدين ثابت لا يتغير ولا يتبدل، إنما التجديد فيما خفي واندرس من معالمه، فيكون إظهار معالمه على يد عالم مُجدد؛ لأن شريعتنا الخالدة قادرة على مواجهة التطور، ومعالجة قضايا عصرنا، وقيادة ركب الحياة، إذ إنّ الشريعة لا تُضيق بجديد، ولا تقف عاجزة أمام مُشكلة، بل عندها لكل مُشكلة حل، ولكل داء دواء.

وقد تواترت المواقف النبوية التي تشير إلى متابعته لأصحابه، وتأكيده على تحسين الأداء، والتأكيد على أنه عملية مستمرة، ففي الحديث {سددوا وقاربوا، وأبشروا، فإنه لن يدخل الجنة أحد عمله" قالوا: ولا أنت يا رسول الله؟ قال: ولا أنا، إلا أن يتغمدني الله منه برحمة، واعلموا أنّ أحب العمل إلى الله أدومه وإن قل}.[١٧]

من صفات الموظف الناجح الذي يسعى لتحسين أدائه وأداء مؤسسته التجديد في الأساليب الوظيفية واللوائح التنظيمية، كما يعرف سمة الحيوية في المؤسسة، أما الجمود والرتابة (الروتين) فهو مؤشر الفشل؛ لأنّ ما يصلح لوقت قد لا يصلح لوقت آخر، وما يُناسب أُناساً قد لا يناسب آخرين، وما كان مفيداً في السابق قد لا يكون مفيداً الآن، ثُمّ إنّ الحياة بطبيعتها تتجدد يومياً، فمع كُل صباح تُكتُب الحياة لبشر وكائنات؛ فيحلون في الدنيا ويضيفون عليها شيئاً جديداً، ويُغادر آخرون مُخلفين تغييراً بشكل ما، والحياة الوظيفية تتجدد أيضاً فشركات تنشأ، وشركات تنهار، ومُنتجات تظهر وأُخرى تندثر، وأنظمة تُقرر ومثلها تُلغى؛ لذا فإنّ من لا يواكب التطور سيظل في آخر الركب.

---

[١٥] مسلم، مسلم بن الحجاج بن مسلم، ٢٠٠٦، صحيح مسلم، تحقيق نظر بن محمد الفاريابي أبو قتيبة، ط ١، دار طيبة، لبنان، بيروت، كتاب الذكر والدعاء والتوبة والاستغفار، باب التعوذ من شر ما عمل ومن شر مالم يعمل، (ج٤ / ص ٨٧، برقم ٢٧٢٠)

[١٦] أبو داود، سليمان بن الأشعث السجستاني، ٢٠١٥، سنن أبي داود، تحقيق: رائد بن صبري أبو علقة، ط٢، دار الحضارة، السعودية، الرياض، كتاب الملاحم، باب ما يذكر في قرن المائة، رقم ٤٢٩١ ص٥٣٧. وصححه الألباني محمد ناصر الدين في (١٩٨٨) صحيح الجامع الصغير وزيادته، ط٣، المكتب الإسلامي، لبنان، بيروت، (ج١/ص٣٨٢ رقم ١٨٧٤).

[١٧] البخاري، صحيح البخاري، مرجع سابق، كتاب الرفاق، باب: القصد والمداومة على العمل، (ج ٨/ ص ٩٨، برقم ٦٤٦٣).

ويشمل التحسين جميع عناصر العملية التعليمية، وجميع وحدات العمل في المؤسسة، وهو تعهد إستراتيجي ثابت من قبل جميع العاملين في المؤسسة بتأمين الجودة، فالمعرفة متجددة، والمديرون والموظفون في المؤسسة يحتاجون إلى تحسين أدائهم، والتعرُف على كُل جديد في مجال عملهم عن طريق الدورات والبرامج التأهيلية، كما أنّ التحسين المستمر يجب أن يكون لجميع أعمال المؤسسة ومرافقها، ولتحقيق التحسين المستمر للعمل اعتنى الإسلام بتنمية كفاءة العاملين عن طريق تزويدهم بالمعلومات والمهارات اللازمة؛ لإنجاز أعمالهم بجودة عالية، فقد حث الإسلام على التزود من العلم بصفة مستمرة، فالتحسين المستمر في ظل الجودة الشاملة يتجلى في فترة التنظيم على تصميم وتطبيق نظام إبداعي يُحقق باستمرار رضا المستفيدين من العملية التعليمية، وذلك من خلال السعي المتواصل للوصول إلى الأداء الأمثل.

المبحث الرابع: الدراسة الميدانية

المطلب الأول: مُجتمع وعينة الدراسة ومتغيراتها

مُجتمع الدراسة

تكون مُجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في كل من مصرف الجمهورية فرع المنطقة الجنوبية بكافة فروعه والتي تبلغ ثلاثة عشراً فرعاً، وكذلك العاملين في المصرف الإسلامي الليبي.

عينة الدراسة

لقد تم اختيار عينة من المجتمع قيد الدراسة، والمتمثلة في جميع العاملين وقد شملت على (٥٠٠) عينة مبحوثة من أصل (٧١٢)، وتم توزيع استمارة (الاستبانة) على جميع أفراد العينة، وقد تم تحصيل ما مجموعه (٢٥٤) استمارة (استبانة) من العينة المبحوثة، وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

مُتغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات التالية:

١. المتغيرات الديمُغرافية: والتي تتمثل في الآتي:

- الوضع الوظيفي: ويحتوي على الإدارة والقسم الذي تواجد فيه الموظف.
- المستوى الوظيفي: وله ستة مستويات (مُدير عام، رئيس قسم، مُدير إدارة، مُدير مكتب، رئيس مكتب، مُدير مشروع، غير ذلك).
- المؤهل العلمي: وله ستة مستويات (شهادة التعليم الأساسي، شهادة التعليم المتوسط، شهادة التعليم الثانوي، شهادة الدبلوم العالي، شهادة التعليم الجامعي، شهادة الإجازة العَالية (الماجستير)، شهادة الإجازة الدقيقة(الدكتوراه).

- الخبرة الوظيفية: ولها خمسة مستويات (أقل من خمس سنوات، من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات، من عشر سنوات إلى أقل من خمس عشرة سنة، من خمس عشرة سنة إلى أقل من عشرين سنة، من عشرين سنة فأكثر).
- الدورات التدريبية: وتتمثل في عدد الدورات التدريبية التي تحصل عليها الموظف في مجال عمله.

٢. المتغير المستقل: هو الأداة التي تُؤدي في وضعيتها إلى إحداث تغيير وذلك عن طريق التأثير في قيم مُتغيرات أُخرى تكون ذات صلة بها، ويتمثل المتغير المستقل في هذه الدراسة في مبدأ التحسين المستمر.

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	١	٢	٣	٤	٥

الجدول: (١) توزيع الدرجات على الإجابات المتعلقة بعبارات المقياس

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
١	عمليات التحسين المستمر التي تتم داخل المؤسسة هي تحسينات تأخذ مناهج الشريعة الإسلامية في الحسبان.	4.06	.970٠	موافق	٩
٢	تحرص المؤسسة على نشر ثقافة الجودة من منظور إسلامي أثناء قيامها بأنشطتها الوظيفية.	3.95	.946٠	موافق	١١
٣	يوجد في المؤسسة كوادر بشرية قادرة على القيام بالتحسين المستمر وفق أحكام الشريعة الإسلامية.	4.18	.934٠	موافق	٣
٤	تعتبر المؤسسة التحسين المستمر فلسفة إدارية ذات طابع إسلامي ويمكن تطبيقها في مختلف مجالات العمل داخل المؤسسة.	4.12	1.017	موافق	٥
٥	يوجد في المؤسسة نظام رقابي يهتم بمعاملات الصيرفة الإسلامية.	4.11	.824٠	موافق	٦

٦	تهدف المؤسسة من خلال التحسين المستمر إلى تحقيق الحياة الكريمة وتبعث روح التميز للزبائن من خلال المبادئ ومنهجيات الشريعة الإسلامية.	4.00	.787٠	موافق	١٤
٧	تقوم المؤسسة بالتحسين المستمر من أجل التجديد في الأساليب الوظيفية مع مراعاة المعايير الإسلامية في ذلك.	4.06	.8890	موافق	١٢

جدول (٢) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

المطلب الثاني: نتائج الدراسة

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة إجابتهم على موافق كالآتي:

- جاءت العبارة رقم (١) عمليات التحسين المستمر التي تتم داخل المؤسسة هي تحسينات تأخذ مناهج الشريعة الإسلامية في الحسبان بالمرتبة التاسعة من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة لها بموافق بمتوسط (٤,٠٦).
- جاءت العبارة رقم (٢) تحرص المؤسسة على نشر ثقافة الجودة من منظور إسلامي أثناء قيامها بأنشطتها الوظيفية بالمرتبة الحادية عشرة من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة لها بموافق بمتوسط (٣,٩٥).
- جاءت العبارة (٣) يوجد في المؤسسة كوادر بشرية قادرة على القيام بالتحسين المستمر وفق أحكام الشريعة الإسلامية بالمرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة لها موافق بمتوسط (٤,١٨).
- جاءت العبارة (٤) تعتبر المؤسسة التحسين المستمر فلسفة إدارية ذات طابع إسلامي ويمكن تطبيقها في مختلف مجالات العمل داخل المؤسسة بالمرتبة الخامسة من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة لها موافق بمتوسط (٤,١٢).
- جاءت العبارة (٥) يوجد في المؤسسة نظام رقابي يهتم بمعاملات الصيرفة الإسلامية بالمرتبة السادسة من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة لها موافق بمتوسط (٤,١١).
- جاءت العبارة (٦) تهدف المؤسسة من خلال التحسين المستمر إلى تحقيق الحياة الكريمة وتبعث روح التميز للزبائن من خلال المبادئ ومنهجيات الشريعة الإسلامية بالمرتبة الرابعة عشرة من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة لها بموافق بمتوسط (٤).

- جاءت العبارة (٧) تقوم المؤسسة بالتحسين المستمر من أجل التجديد في الأساليب الوظيفية مع مراعاة المعايير الإسلامية في ذلك بالمرتبة الثانية عشرة من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة لها بموافق بمتوسط (٤,٠٦).

خلاصة نتائج الدراسة الميدانية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرُف على واقع وقُدرة المؤسسات المصرفية على تطبيق مبدأ التحسين المستمر وذلك من خلال الأبعاد التي استندت عليها الدراسة، وتمثلت في توضيح مفاهيم الدراسة بشكل مُفصل في الجانب النظري، وكذلك توضيحها في نموذج الدراسة واستبانة الدراسة، حيثُ توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- قَبول فرضية بأنّ تطبيق المؤسسات محل الدراسة مبدأ التحسين المستمر كوسيلة إستراتيجية.
- يتم قبول الفرضية التي تنص على أنّ هُناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية بين رغبة الإدارة في تطبيق مفهوم التحسين المستمر في المصارف الإسلامية في ليبيا.
- يتم قبول فرضية أنّه لا توجد دالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة في التحسين المستمر من المنظور الإسلامي وفقاً لمتغير الوضع الوظيفي.
- يتم قبول الفرض الذي يقول بأنّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة في التحسين المستمر من المنظور الإسلامي وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.
- يتم قبول الفرضية التي تنص بأنّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة في التحسين المستمر وفقاً لمتغير الخبرة الوظيفية.

خاتمة

وفي خاتمة هذا البحث تأتي أهم نتائجه كالآتي:

- إن التحسين المستمر تعود جذوره إلى اليابان، إذ أُعْتُمِدَ من قِبَل بعض الشركات الصناعية؛ لغرض تحقيق التخفيض المستمر في تكاليف الإنتاج، وتحقيق الميزة التنافسية، وإن من أهم أساليبه (كايزن) (Kaizen) وتعني الأفضل أو الأحسن، وهي طريقة وفلسفة ابتكرها العالم الياباني تاييشي أوهونو(Taiichi Ohno)؛ لقيادة المؤسسات الصناعية، والمؤسسات المالية، بل ولتطبيقها في كل نواحي الحياة مُعتمدة على التحليل والعملية، وقد نُفِّذت نظرية Kaizen في عدة ميادين خلال إصلاح اليابان بعد الحرب العالمية الثانية.
- التحسين المستمر هو تلك العمليات المستمرة التي تُصاحب العمليات الوظيفية التي تتم داخل المؤسسة سواءً العمليات التي تتم في الإدارة العُليا أو الوسطى أو الدُنيا، وذلك بهدف التعرّف إذا

كان هُناك ما يستوجب تعديله أو تصحيح مساره أو تعزيز موقف نشاط مُعين من أنشطة المؤسسة؛ من أجل مُواجهة ما تفرضه البيئة الخارجية من تهديدات أو مواجهة المنافسة ومُواكبة التطور في عالمنا اليوم.

- تكمن أهميّة التحسين المستمر بأنه طريقة حياة حيث هو من الركائز الأساسية في نجاح المؤسسات واستمرارها، وهو يعني بأنه سباق لا ينتهي، ويركز على منهجية ماذا وكيف، وليس على منهجية من، وهو يقوم على فكرة الوقاية خير من العلاج، ويجبر الإدارة والعاملين على جعل التعلم الهدف الأساس الواجب تحقيقه بوصفه أحد الأساليب الداعمة للمنظمات في مجال المنافسة.
- وتبرز خصائصه بأنه مسؤولية كل فرد داخل منظمة الإدارة والعاملين، وأنه بالتطوير المستمر يعمل على تطوير جميع العمليات وتحسينها أملاً في تحقيق نتائج أفضل للمنظمة، بما يشمل تحسين وتطوير الأداء في كل المجالات، وإن هذا التحسين لهو مزيج متكامل مع الفكر الإداري، وتنظيم العمل، وأدوات تحليل المشكلات واتخاذ القرارات.
- إن الإسلام له قصب السبق في الحث على الإتقان والإحسان والبحث عن التحسين المستمر في كل شيء، والبحث عن معالي الأمور وإتقانها باستمرار من الأقوال والأفعال والأعمال والموارد والأدوات التي يستخدمها، مقرراً بذلك أنّ هُناك درجةَ الإسلام العادي، والتي يُمكن تحسينها إلى درجة أعلى هي الإسلام الحسن.
- وقد جاءت الدراسة الميدانية إلى التعرف على واقع وقدرة المؤسسات المصرفية على تطبيق التحسين المستمر وفق المنظور الإسلامي، وقد توصلت إلى أن المؤسسات المبحوثة قد جعلت من مبدأ التحسين المستمر كوسيلة استراتيجية، وأنه هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية بين رغبة الإدارة في تطبيق مفهوم التحسين المستمر في المصارف الإسلامية، مع أنه لا توجد دالة إحصائية أو فروقات بين أفراد العينة في التحسين المستمر وفقاً لمتغيرات الخبرة الوظيفية والمؤهل التعليمي والوضع الوظيفي.

التوصيات

- التركيز على البحوث والتطوير لمواكبة آخر المستجدات في العمل المصرفي، وتزويد العاملين بمعلومات عن الأساليب المتطورة والتي تُمكنهم من أداء العمل بكفاءة أعلى واكتسابهم الخبرة الوظيفية، والتأكيد على موضوع التخصص عند تقديم المعلومات في المصارف الإسلامية.
- مُراعاة استخدام الأساليب والوسائل التي تعتمد على التكنولوجيا المتطورة والتقنية الإلكترونية الحديثة، وتدريب العاملين على كيفية استخدامها بكفاءة وفاعلية، وهذا يُؤمّن سرعة تحسين الأداء مما ينعكس إيجابياً على القُدرة التنافسية للمصرف.

- للتحسين المستمر في المنهج الإسلامي أصول نظرية وتطبيقات عملية، يمكن استثمار هذه الأصول وهذه التطبيقات في تطوير مفهوم جديد للتحسين المستمر، يجمع مزايا النُظم الحديثة وسمو القيم الإسلامية.
- حتى تزيد فُرص نجاح تطبيق التحسين المستمر بمفهومه الإسلامي ميدانياً، فلابُد من تثقيف العاملين بالجوانب الإسلامية له واستحضارها الدائم في جميع مراحل العمل وتأمين مؤهلات مُؤهلة علمياً وفنياً، مما يُساعد في تحسين جودة الخدمات المصرفية بصفة مستمرة.
- على المؤسسة تعزيز معايير الأسبقيات التنافسية من خلال المراجعة الشاملة المستمرة لطبيعة مدخلات المنظمة والحصول دائماً على ما يمكن المنظمة من التميز، حيثُ إنّ التحسين المستمر هو الإجراء الفاعل والوقائي للمُؤسسات المصرفية كونه يتميز بالبُعد الشمولي.

المراجع

أبو داود، سليمان بن الأشعث السجستاني. ٢٠١٥. سنن أبي داود. السعودية: الرياض، دار الحضارة، ط٢.

الألباني، محمد ناصر الدين نجاتي. ١٩٩٥. السلسلة الصحيحة. السعودية، الرياض: مكتبة المعارف.

الألباني، محمد ناصر الدين نجاتي. ١٩٨٨. صحيح الجامع الصغير وزيادته. بيروت، لبنان: المكتب الإسلامي، ط ٣.

البخاري، محمد بن إسماعيل بن إبراهيم. ٢٠٠١. صحيح البخاري. بيروت، لبنان: دار طوق النجاة.

البيهقي، أحمد بن الحسين بن علي. ٢٠٠٣. شعب الإيمان. السعودية، الرياض: مكتبة الرشد.

التحسين– المستمر– كايزن– في الإسلام. jalameri.wordpress.com/2010/03/0115-6-2020 . تاريخ ٢٠٢١/١/٣.

الجبوري، ميسر إبراهيم أحمد. ٢٠٠٨. نظم إدارة الجودة. العراق، بغداد: معهد الإدارة العامة.

خالد، أحمد عبد الرحمن. ٢٠١٨. أثر التحسين المستمر على الأداء الكلي للمنظمة: دراسة ميدانية. الجزائر، جامعة وهران: مجلة أبعاد الاقتصادية، المجلد٩، الجزء ٢ ، العدد ٢.

العيسى، حارث محمد سلامة. ٢٠١٦. التأصيل الشرعي لمفهوم الجودة الشاملة. الأردن، جامعة آل البيت – عمادة البحث العلمي، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، الجزء ٢٢ العدد ٣.

محمد عدنان أبو الراغب، مها رشيد شاويش. ٢٠١٥. منهج الجودة الياباني الكايزن في تطوير وتحسين الإنتاجية. عمّان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.

مرسي، علي. د.ت. تطوير أداء وتجديد المنظمات. مصر، القاهرة: دار قباء للنشر والتوزيع.

مسلم، مسلم بن الحجاج بن مسلم. ٢٠٠٦. صحيح مسلم. لبنان، بيروت: دار طيبة.

منهج– كايزن– الياباني. mugtama.com/domestic-social/item/286.html.15-6-2020 .تاريخ ٢٠٢١/١/٣.

REFERENCES

Abu Dawud, Sulayman bin Al-Ash'ath Al-Sijistaniyy. 2015. Sunan Abi Dawud. Al-Sa'udiyyah: Al-Riyad: Dar Al-Hadarah, T2.

Al-Albaniyy, Muhammad Nasir Al-Din Najatiyy. 1995. *Al-Silsilah Al-Sahihah*. Al-Sa'udiyyah, Al-Riyad: Maktabat Al-Ma'arif.

Al-Albaniyy, Muhammad Nasir Al-Din Najatiyy. 1988. *Sahih Al-Jami' Al-Saghir Wa Ziyadatih*. Bayrut, Lubnan: Al-Maktab Al-Islamiyy, T3.

Al-Bukhariyy, Muhammad bin Isma'il bin Ibrahim. 2001. Sahih Al-Bukhariyy. Bayrut, Lubnan: Dar Tawq Al-Najah.

Al-Bayhaqiyy, Ahmad bin Al-Husayn bin 'Aliyy. 2003. Sha'bu Al-Iman. Al-Sa'udiyyah, Al-Riyad: Maktabat Al-Ma'arif.

A-Jaburiyy, Maysar Ibrahim Ahmad. 2008. *Nizam Idarat Al-Jawdah*. Al-Iraq, Baghdad: Ma'had Al-Idarah Al-'Ammah.

Kaplan, Robert S. & Atkinson, Antony. 1998. *Advanced Management Accounting*. Prentice Hall, Inc., 3rd Ed.

Malancy, Eddie & Atrill, Peter. 2007. *Management Accounting For Decision Makers*. Prentice Hall, Co. 5th Ed.

Muhammad 'Adnan Abu Al-Raghib, Maha Rashid Shawish. 2015. Manhaj Al-Jawdah Al-Yabaniyy Al-Kayzan Fi Tatwir Wa Tahsin Al-Intajiyyah. Amman, Al-Urdun: Dar Al-Manahij Li Al-Nashr Wa Al-Tawzi'.

Marsiyy, 'Aliyy. n.d. *Tatwir Ada' Wa Tajdid Al-Munazamat*. Misr, Al-Qahirah: Dar Quba' Li Al-Nashr Wa Al-Tawzi'.

Muslim, Muslim bin Al-Hajjaj. 2006. *Sahih Muslim*. Lubnan, Bayrut: Dar Taybah.

Weetman, Pauline. 2006. *Management Accounting*. Pearson Education Limited, 1st Ed.

Journal

Al-'Isa, Harith Muhammad Salamah. 2016. *Al-Ta'sil Al-Shar'iyy Li Mafhum Al-Jawdah Al-Shamilah*. Al-Urdun, Jami'ah Ali Al-Bayt – 'Umadah Al-Bath Al-'Ilmiyy, Majallat Al-Manarah Li Al-Buhuth Wa Al-Dirasat, Al-Juz'u 22 Al-'Adad 3.

Khalid, Ahmad 'Abd Al-Rahman. 2018. *Athar Al-Tahsin Al-Mustamir 'Ala Al-Ada' Al-Kulliyy Li Al-Munazzamah: Dirasah Midaniyyah*. Al-Jaza'ir, Jami'ah Wihran: Majallah Ab'ad Al-Iqtisadiyyah, Al-Mujallad 9, Al- Al-Juz'u 2, 'Adad 2.

Internet

Al-Tahsin - Al-Mustamir – Kayzan – Fi Al-Islam. jalameri.wordpress.com/2010/03/0115-6-2020. Tarikh 3/1/2021.

Manhaj – Kayzan – Al-Yabaniyy. mugtama.com/domestic-social/item/286.html.15-6-2020. Tarikh 3/1/2021.

إنكار

الآراء الواردة في هذه المقالة هي آراء المؤلف. القناطر: مجلة الدراسات الإسلامية العالمية لن تكون مسؤولة عن أي خسارة أو ضرر أو مسؤولية أخرى بسبب استخدام مضمون هذه المقالة.