

# أثر منهجية كايزن على أداء البنوك الإسلامية في الأردن

impact of Kaizen methodology on the performance of Islamic banks in Jordan

إعداد

عطيه حسين عطيه أبو باقي

إشراف

الدكتور محمد مفضي الكساسبة

قُدِّمَتْ هَذِهِ الرَّسَالَةُ اسْتِكْمَالًا لِمُتَطَلِّبَاتِ الْحُصُولِ عَلَى دَرَجَةِ الْمَاجِسْتِيرِ فِي إِدَارَةِ الْأَعْمَالِ

كُلِّيَّةُ الْأَعْمَالِ

جَامِعَةُ عَمَّانِ الْعَرَبِيَّةِ

شباط / 2017

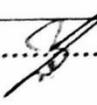


نموذج (9)

عمادة البحث العلمي والدراسات العليا

تفويض

نحن الموقعون أدناه، نتعهد بمنح جامعة عمان العربية حرية التصرف في نشر محتوى الرسالة الجامعية، بحيث تعود حقوق الملكية الفكرية لرسالة الماجستير الى الجامعة وفق القوانين والأنظمة والتعليمات المتعلقة بالملكية الفكرية وبراءة الاختراع.

الطالب	المشرف الرئيسي
عطيه حسين عطيه أبو باقي	د. محمد الكساسبة
التوقيع: 	التوقيع: 
التاريخ: 2017/2/17	التاريخ: 2017/2/17

### قرار لجنة المناقشة

نُوقِشت هذه الرسالة والمقدمة من الطالب عطيه حسين عطيه أبو باقي  
وعنوانها " أثر منهجية كايزن على أداء البنوك الإسلامية في الأردن "

وأجيزت بتاريخ: 2017/2/4

### أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع		الاسم
	مشرفاً / رئيساً	د. محمد الكساسبة
	عضواً / داخلياً	د. محمد الحموري
	عضواً / خارجياً	د. بهجت الجوازنة

## شكر وتقدير

لا يسعني وقد شارفت هذه الرسالة على الانتهاء إلا أن أتقدم بجزيل الشكر وخالص العرفان إلى المربي الفاضل الدكتور محمد ماضي الكساسبة الذي كان لتوجيهاته وآرائه الدور الأكبر في إخراج هذا الجهد إلى حيّز الوجود.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى السادة الأفاضل محكمي أداة البحث، الأساتذة من جامعة عمّان العربيّة، وجزيل الشكر والامتنان لكل من الأساتذة محكمي أداة البحث من جامعة العلوم التطبيقية، الجامعة العربيّة المفتوحة وجامعة العلوم الإسلامية العالميّة.

كما أتقدم بعظيم الشكر والامتنان للأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة الرسالة، وكل التقدير والاحترام لطاقم البنوك الإسلامية الأردنيّة على الخدمات الجليّة التي وفروها.

والشكر الجزيل لمن ساهم في تطبيق إجراءات هذه الرسالة وتحليل البيانات.

الباحث

عطيه حسين عطيه أبو باقي

## الإهداء

إلى روح والدي الطاهرة رَحِمَهُ اللهُ وَأَدْخَلَهُ فِسيحِ جَنَاتِهِ.

إلى والدي الحبيبة أَطَالَ اللهُ بِعَمْرِهَا ...

إلى زوجتي الغالية ورفيقةُ دربي عذب (هنا).

إلى أبنائي وبناتي نجومًا ساطعة في فضاءي الرَّحْبِ (تالا، مهند، ميرنا، نادين، راما)

إلى الإخوة والأخوات والأحبة والأصدقاء .....

إلى المؤسسة التي تُمثِّلُ لي مَصْدَرَ فَخْرٍ واعتزاز:

البنك الإسلامي الأردني، أدامه اللهُ وزادهُ عزاً ومهاء.....

الباحث

عطيه حسين عطيه أبو باقي

## فَهْرَسُ الْمُحْتَوَيَاتِ

ب	التفويض .....
ج	قرار لجنة المناقشة .....
د	شكر وتقدير .....
هـ	الإهداء .....
و	فَهْرَسُ الْمُحْتَوَيَاتِ .....
ز	الموضوعات .....
ي	قائمة الجداول .....
م	قائمة الأشكال .....
ن	فَهْرَسُ الملاحق .....
س	الملخص .....
ص	ABSTRACT .....
1	الفصل الأول الإطار العام للدراسة .....
16	الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة .....
71	الفصل الثالث الطريقة والإجراءات .....
90	الفصل الرابع نتائج الدراسة .....
131	الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات .....
143	المراجع .....
157	الملاحق .....

## الموضوعات

الموضوع
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1-1 مقدمة (Introduction)
2-1 مشكلة الدراسة (Research Problem)
3-1 عناصر مشكلة الدراسة (أسئلة الدراسة Research Questions)
4-1 أهمية الدراسة (Significance of the Study)
5-1 فرضيات الدراسة (Research Hypothesis)
6-1 نموذج الدراسة (Research Model)
7-1 التعريفات الإجرائية (Procedural Definitions)
8-1 حدود ومحددات الدراسة (Limitations and Delimitations of the Study)
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
المبحث الأول: الإطار النظري
1-2 تمهيد
2-2 التحسين المستمر (Continuous Improvements (CI)
3-2 فوائد تبني أسلوب التحسين المستمر
4-2 منهجية كايزن (التحسين المستمر) (Kaizen methodology)
5-2 أهداف منهجية كايزن Kaizen Objectives
6-2 أساس ونشأة منهجية كايزن
7-2 دورة ديمينج (PDCA) Deming's Cycle
8-2 خطوات منهجية كايزن اتفاقاً مع أبعاد دورة ديمينج.

9-2 فاعليّة الأداء.
10-2 إدارة الجودة الشاملة (TQM) Total Quality Management
11-2 معالجة الهدر أو المييل (Lean)
12-2 مَنهجيّة الحيود السداسي Six-Sigma
13-2 نشأة بطاقة الأداء المتوازن (BSC) Balanced Scorecard
14-2 مفهوم بطاقة الأداء المتوازن (BSC)
15-2 نشأة وتعريف البنوك الإسلاميّة
المبحث الثاني: الدراسات السابقة ذات الصلة (Related Previous Studies)
أولاً: الدّراسات باللّغة العربيّة
ثانياً: الدّراسات باللّغة الإنجليزيّة
الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
1-3 تمهيد
2-3 مَنهجيّة الدّراسة
3-3 مجتمع الدّراسة
4-3 وحدة المعاينة والعينة
5-3 مصادر جمع المعلومات
6-3 أداة الدّراسة
7-3 صدق أداة الدّراسة
8-3 ثبات أداة الدّراسة
9-3 إجراءات الدّراسة
10-3 المعالجات الإحصائيّة

الفصل الرابع: نتائج الدراسة
1-4 تمهيد
2-4 عرض المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة
3-4 اختبار فرضيات الدراسة
الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
1-5 تمهيد
2-5 الاستنتاجات المتعلقة بمجالات الدراسة
3-5 مناقشة النتائج
4-5 التوصيات
المراجع
أولاً: المراجع باللغة العربية
ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية
الملاحق
تفاصيل الملاحق

## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول
1	المصادر المساندة لأهمّوذج الدّراسة.
2	الاختلافات بين التحسين المستمر (المنظور الياباني) والإبداع (المنظور الأمريكي).
3	خطوات التحسين المستمر.
4	وصف المتغيّرات الديموغرافية لأفراد عيّنة الدّراسة.
5	معاملات ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لجميع مجالات الدّراسة والأداة ككل.
6	أعداد الموظفين بالرجوع للتقارير السنويّة للبنوك الإسلاميّة في الأردن لنهاية عام 2015.
7	تحديد حجم العيّنة الممثّلة لمجتمع الدّراسة.
8	المتوسّطات الحِسائيّة والانحرافات المعياريّة لجميع مجالات أثر منهيّة كايزن على أداء البنوك الإسلاميّة في الأردن.
9	المتوسّطات الحِسائيّة والانحرافات المعياريّة لجميع الفقرات المتعلّقة بمجال التخطيط.
10	المتوسّطات الحِسائيّة والانحرافات المعياريّة لجميع الفقرات المتعلّقة بمجال التنفيذ.
11	المتوسّطات الحِسائيّة والانحرافات المعياريّة لجميع الفقرات المتعلّقة بمجال التدقيق.

12	المتوسّطات الحِسَابِيَّة والانحرافات المعياريَّة لجميع الفقرات المتعلّقة بمجال التطبيق.
13	المتوسّطات الحِسَابِيَّة والانحرافات المعياريَّة لجميع الفقرات المتعلّقة بمجال الأداء المالي.
14	المتوسّطات الحِسَابِيَّة والانحرافات المعياريَّة لجميع الفقرات المتعلّقة بمجال العمليّات الداخليَّة.
15	المتوسّطات الحِسَابِيَّة والانحرافات المعياريَّة لجميع الفقرات المتعلّقة بمجال التعلُّم والنمُّو.
16	المتوسّطات الحِسَابِيَّة والانحرافات المعياريَّة لجميع الفقرات المتعلّقة بمجال المسؤولية الاجتماعيَّة.
17	اختبار العلاقة الخطيَّة لمجالات مَنَهَجِيَّة كايزن (التحسين المستمر).
18	تحليل التباين الأحادي للانحدار (ANOVA For Regression) لأثر أبعاد مَنَهَجِيَّة كايزن (التحسين المُستَمِر) (التخطيط، التنفيذ، التدقيق، التطبيق) على الأداء.
19	معاملات الانحدار (Coefficientsa) // متغيّر الأداء.
20	معامل الارتباط ومعامل التحديد لمُتغيّر الأداء.
21	تحليل التباين الأحادي للانحدار (ANOVA For Regression) لأثر أبعاد مَنَهَجِيَّة كايزن (التحسين المُستَمِر) (التخطيط، التنفيذ، التدقيق، التطبيق) على الأداء المالي.
22	معاملات الانحدار (Coefficientsa) // مجال الأداء المالي.
23	معامل الارتباط ومعامل التحديد لمُجال الأداء المالي.

24	تحليل التباين الأحادي للانحدار (ANOVA For Regression) لأثر أبعاد مَنَهَجِيَّة كايزن (التَّحْسِين المُسْتَمِر) (التخطيط، التنفيذ، التدقيق، التطبيق) على العمليَّات الداخليَّة.
25	معاملات الانحدار (Coefficientsa) // مجال العمليَّات الداخليَّة.
26	معامل الارتباط ومعامل التحديد لمجال العمليَّات الداخليَّة.
27	تحليل التباين الأحادي للانحدار (ANOVA For Regression) لأثر أبعاد مَنَهَجِيَّة كايزن (التَّحْسِين المُسْتَمِر) (التخطيط، التنفيذ، التدقيق، التطبيق) على التعلُّم والنِّمُو.
28	معاملات الانحدار (Coefficientsa) // مجال التعلُّم والنِّمُو.
29	معامل الارتباط ومعامل التحديد لمجال التعلُّم والنِّمُو.
30	تحليل التباين الأحادي للانحدار (ANOVA For Regression) لأثر أبعاد مَنَهَجِيَّة كايزن (التَّحْسِين المُسْتَمِر) (التخطيط، التنفيذ، التدقيق، التطبيق) على المسؤولية الاجتماعيَّة.
31	معاملات الانحدار (Coefficientsa) // مجال المسؤولية الاجتماعيَّة.
32	معامل الارتباط ومعامل التحديد لمجال المسؤولية الاجتماعيَّة.
33	ملخص الفرضيَّات.

## قائمة الأشكال

الرقم	المحتوى	الصفحة
1	أهمودج الدّراسة.	9
2	التداخل بين التحسين المستمر (المدخل الياباني) والإبداع (المدخل الغربي/الأمريكي).	30
3	الخطوات المتبعة في منهجية الحيوود السداسي ستة سيجمما (DMAIC)	43
4	معادلات تحديد حجم العينة الممثلة لمجتمع الدّراسة.	91
5	المتوسّطات الحسابة لمجالات الدّراسة.	95
6	شكل الانتشار (P-P Plot) / لمتغير الأداء.	117
7	شكل الانتشار (P-P Plot) / لبعد الأداء المالي.	120
8	شكل الانتشار (P-P Plot) / لبعد العمليات الداخلية.	123
9	شكل الانتشار (P-P Plot) / لبعد التعلّم والنمو.	126
10	شكل الانتشار (P-P Plot) / لبعد المسؤولية الاجتماعية.	129

## فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
1	أداة الدّراسة بصورتها الأولىّة.
2	أداة الدّراسة بصورتها النهائيّة.
3	قائمة بأسماء السادة المحكمين لأداة الدّراسة.
4	الزيارات التي قام الباحث للدوائر الإداريّة في البنوك الإسلاميّة.
5	كتاب تسهيل المهمة الموجه من جامعة عمان العربيّة إلى البنك الإسلامي الأردني.
6	كتاب تسهيل المهمة الموجه من جامعة عمان العربيّة إلى البنك العربي الإسلامي الدولي.
7	كتاب تسهيل المهمة الموجه من جامعة عمان العربيّة إلى مَصْرِفِ الراجحي.
8	كتاب تسهيل المهمة الموجه من جامعة عمان العربيّة إلى بنك الأردن دبي الإسلامي.
9	قرار الموافقة على مخطط مشروع بحث الرسالة.

## أثر مَنهَجِيَّة كايِزِن على أداء البنوك الإسلاميَّة في الأردن

إعداد

عطيه حسين عطيه أبو باقي

إشراف

الدكتور محمد مفضي الكساسبة

### الملخص

تشهد بيئة الأعمال الحديثة في العَصْر الحالي تَعْيُرَات وتَحولات سريعة تُرافقها التطورات في التقنيات المستخدمة في أداء الأعمال بصورة متزايدة ومتنوعة، مما أدى هذا الأمر إلى وضع المُنظَّمات في موقف حرج حيث أصبح الاستمرار بالأداء التقليدي غير مجدياً لمواجهة آثار هذه التغيرات والتطورات السريعة، بل يتطلب الاستمرار في تحسين الأداء إلى أعلى المستويات في سبيل يضمن التفوق على المنافسين وزيادة قدرة المُنظَّمة على المنافسة المحليَّة والعالميَّة، والتي من شأنها ضمان استمراريَّة المُنظَّمة وبقاؤها وتحقيق أهدافها.

هدفت هذه الدِّراسة إلى توضيح أثر مَنهَجِيَّة (Kaizen) بأبعاد التَّحسين المُستمر من منظور مَنهَجِيَّة (Deming) على أبعاد الأداء التنظيمي لدى البنوك الإسلاميَّة في الأردن، وتمثَّلت أبعاد الأداء التنظيمي بمحاور بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard)، والتي جاءت لقياس أداء المُنظَّمة من وجهة نظر شمولية.

تضمنت خطة الدِّراسة مجتمع الدِّراسة المُمثَّل بالبنوك الإسلاميَّة في الأردن (البنك الإسلامي الأردني، البنك العربي الإسلامي الدولي، بنك الأردن دبي الإسلامي، مَصْرَفِ الرَّاجِحِي)، وقد تمثَّلت وحدة المعاينة في الموظفين من رؤساء الأقسام، مدراء الدوائر، مدراء الفروع والمدراء التنفيذيين لدى البنوك الإسلاميَّة في الأردن. حيث تم تنظيم استبانة تحتوي على الأسئلة الهادفة لقياس مدى تأثير مَنهَجِيَّة كايِزِن على الأداء المؤسسي بالإضافة إلى التأثير على دور البنوك الإسلاميَّة في الأردن نحو المساهمة في التنمية المجتمعيَّة.

تم تحكيم الاستبانة من قبل نخبة من ذوي الخبرة والاختصاص من بعض الجامعات في الأردن، ثم توزيع (410) استبانة على العيّنة المستهدفة، وقد تم استرجاع الاستبانات لتتكون وحدة المعاينة من (302) موظفاً من مختلف البنوك الإسلامية في الأردن، أي بنسبة (73.6%) من إجمالي الاستبانات الموزعة.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال دراسة ميدانية، للحصول على نتائج اختبار الفرضيات الخاصة بالدراسة والتوصل إلى النتائج التي تُبين أثر مَنهَجِيَّة التَّحْسِين المُسْتَمِر (Kaizen) على الأداء لدى البنوك الإسلامية في الأردن. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لثلاثة أبعاد من أبعاد مَنهَجِيَّة كايزن (التَّحْسِين المُسْتَمِر) وهي (التخطيط، التدقيق، التطبيق) على الأداء بأبعاده (الأداء المالي، العمليات الداخلية، التعلُّم والنمو، المسؤولية الاجتماعية) لدى البنوك الإسلامية في الأردن، كما أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعدين من أبعاد المَنهَجِيَّة وهما (التخطيط، التطبيق) على الأداء المالي، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لثلاثة أبعاد من المَنهَجِيَّة وهم (التخطيط، التدقيق، التطبيق) على العمليات الداخلية، وأظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد المَنهَجِيَّة الأربعة وهي (التخطيط، التنفيذ، التدقيق، التطبيق) على التعلُّم والنمو، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعدين من أبعاد المَنهَجِيَّة وهما (التخطيط، التطبيق) على المسؤولية الاجتماعية لدى البنوك الإسلامية في الأردن.

أوصت الدراسة بضرورة إجراء المزيد من الأبحاث والدراسات للتعرف إلى أثر اعتماد مَنهَجِيَّة كايزن على الأداء العام ضمن مختلف المنظّمات غير البنوك الإسلامية (مجتمع الدراسة). كما أوصت الدراسة بضرورة توجيه العناية الخاصة حول الاهتمام بتوثيق نتائج التغييرات الحاصلة نتيجة لمراقبة التقدُّم في العمليات المُحسَّنة، وإيجاد وسائل مبتكرة لتخفيض تكاليف الخدمات المقدّمة للعملاء،

كما أوصت الدّراسة بضرورة التّركيز على المبادرات الاستراتيجية التي تقابل توقعات الموظفين حول رفع كفاءة الأداء في مختلف العمليّات، وضرورة إشعارهم بأهميّة الاسترشاد بأرائهم ومقترحاتهم نحو تحديد نسب الاتّفاق الجماعي على التّغيير أو التّحسين، كما أوصت الدّراسة بضرورة اهتمام البنوك بخلق القنوات لدى الموظفين حول وجود معايير عادلة تضمن النهوض والتحفيز للموظفين المتميّزين، كما أوصت الدّراسة بضرورة اهتمام البنوك بدعم التنمية المجتمعيّة في مجال النشاطات الشبائيّة في المجتمع كالنشاطات الرياضيّة وغيرها.

## **impact of Kaizen methodology on the performance of Islamic banks in Jordan**

**Prepared by:**

**Ateyah Hussein Ateyah Abu Baqi**

**Supervised by:**

**Dr. Mohammed Mufaddy Al-Kasasbeh**

### **ABSTRACT**

A modern business environment witness nowadays fast changes and transformation accompanied by the developments of the new techniques used in the performance of the business by varied and increasingly view, This is what led the organizations in an awkward position, where the continuing with traditional performance is not useful to comber the effects of these rapid changes and developments, it requires continuing the improvements of the performance to highest levels in order to ensure superiority on competitors, and to allow an increase in the organization's ability to the local and international competition, that would ensure the continuity and survival of the organization and achieving its goals.

This study aimed to clarifying the effect of (Kaizen) methodology by the dimensions of continuous improvement from the perspective of (Deming) methodology on the organizational performance of Islamic Banks in Jordan, The organizational performance dimensions represented by the dimensions of (Balanced Scorecard), which came to measure the organization's performance from the comprehensiveness viewpoint.

The study plan include the study population that representative of the Islamic banks In Jordan (Jordan Islamic Bank, International Islamic Arab Bank, Jordan Dubai Islamic Bank, Al-RAJHI bank),

the sample unit has represented in the employees from head sections, departments managers, managers of the branches and the executive managers of the Islamic banks in Jordan. Where the questionnaire has organized that containing meaningful questions to measure the impact level of Kaizen methodology adoption on the organizational performance, in addition of the effect on the Islamic banks role in Jordan towards the sociality improvement contribution.

The questionnaire arbitrated by a prime group of experienced and specialist from some universities in Jordan, Where (410) questionnaire were distributed to the targeted sample, and the questionnaires were retrieved to consist the sampling unit of (302) employee from various Islamic banks in Jordan, by the rate of (73.6%) of the total distributed questionnaires.

This study was based on a descriptive and analytic approach through field study for obtaining the study hypothesis testing results and to reach the results that showing the impact of continuous improvement methodology (Kaizen) on the performance of Islamic banks in Jordan.

The results of the study showed a statistically significant effect at the level of significance ( $\alpha \leq 0.05$ ) for three dimensions of kaizen methodology (continuous improvement), it is (the planning, check, act) on the performance dimensions (financial performance, internal operations, learning and growth, social responsibility) for Islamic banks in Jordan, the study also showed a statistically significant effect of two dimensions from the methodology dimensions, which are (planning and act) on the financial performance, in addition, results of the study showed a statistically significant effect of three dimensions of the methodology dimensions which are (the planning, check, act) on the internal operations, Moreover, the study showed a statistically significant effect of the four methodology dimensions which are (the planning, do, check, act) on learn and growth, The result of the study also showed a statistically significant effect of two dimensions of the methodology dimensions which are (the planning and act) on the social responsibility of Islamic banks in Jordan.

The study recommended the need for more researches and studies to recognize the impact of Kaizen methodology's reliance on the overall performance within the various organizations other than Islamic banks organizations (community of the study). The study also recommended of the necessary to direct special attention toward documenting the changes results as a result of monitoring in improved operations, and finding innovative ways to reduce the services costs provided to the customers, the study also recommended the need to focus on strategic initiatives that correspond to the expectations of employees about raising the performance efficiency of the various operations, and the necessity of making them feel of the importance of guided their opinions and suggestions towards identifying the ratios of collective agreement on the changes or the improvement, in addition, the study recommended the necessity of the bank's interest in creating the convictions among employees about the existence of fair standards that ensure the advancement and motivation of the distinguished employees, the study also recommended the necessity that bank's interest in supporting community development in the field of youth activities in the community like sport activities and others.

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### 1-1 المقدمة: (Introduction)

أصبح التميّز بأداء الأعمال في العصر الحالي من أهم المجالات الحيويّة التي تسعى لتحقيقه معظم المنظّمات بهدف خلق انطباعات متميّزة وثابته لدى عملائها، والارتقاء بمستوى منافس يضمن الاستمراريّة في التّحسين وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وذلك على صعيد مختلف قطاعات هذه المنظّمات سواءً في مجال الإنتاج أو الخدمات، ويكون التميّز بتحسين مستوى الأداء الوظيفي والإنتاجي بشكل مُستمر، وبالتالي الاستمرار بتحقيق رضا العملاء والموظفين وتحقيق أهداف المنظّمة، ويتم ملاحظة التميّز عند تدفق القيمة المسلمة للعميل أو الكادر الوظيفي، والعمل على معالجة أو إصلاح أي خلل قد يسبب انهيار هذا التدفق. ومن هذا المنطلق جاءت منهجيّة التّحسين المُستمر (Kaizen) لتساعد في الحفاظ على استمرار التّحسين في مختلف العمليّات التشغيليّة والوظيفيّة والإداريّة، وبالتالي استمرار التميّز الذي له الأثر الكبير على ضمان فاعليّة الأداء والذي يحقق رضا العملاء والعاملين وأصحاب المصلحة في المنظّمة ويحقق أهدافها الاستراتيجية.

تحظى البنوك الإسلاميّة في الأردن باهتمام خاص من مختلف المؤسّسات المحليّة والأفراد اللذين يرغبون بإجراء العمليّات المصرفيّة طبقاً للمبادئ الشرعيّة الإسلاميّة، حيث تمثل البنوك الإسلاميّة جزءاً هاماً داعماً للاقتصاد عبر انتمائها للقطاع المصرفي في الأردن، لذلك فإن على البنوك الإسلاميّة الاستمرار في التحديث والتجديد لمواكبة التطور في الأعمال المصرفيّة والمحافظة على مستوى عالي من الجودة في تقديم التسهيلات والخدمات المصرفيّة، والاستمرار في مراقبة مختلف الممارسات الوظيفيّة ومختلف العمليّات التشغيليّة للمحافظة على القدرة التنافسيّة، وخاصة في ظل تعدّد البنوك في الأردن.

جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على أهم الوسائل التي يُعتمد عليها في مواكبة التطور والمنافسة والمحافظة على الموقف التنافسي، وتشمل التحسين المُستمر لمختلف النشاطات المُصْرِفِيَّة والوظيفية والممارسات الإدارية، ومختلف العمليات التشغيلية التي تركز إليها البنوك الإسلامية في أداء أعمالها بشكل منهجي يضمن استمرارية التميُّز ودعم اتخاذ القرار السليم، ودعم التحليل والتنظيم، والتحكم والضبط لمختلف أعمال البنك، ودعم الرسالة والرؤية الاستراتيجية.

لذا تناولت الدراسة الحالية قياس أثر التحسين المُستمر من منظور منهجية Kaizen وبأبعاد دورة حياة ديمنج Deming Cycle (التخطيط، التنفيذ، التدقيق، التطبيق) (PDCA) على فاعلية الأداء لدى البنوك الإسلامية في الأردن؛ المتمثل ببعض مجالات بطاقة الأداء المتوازن المالية وغير المالية (المجال المالي، العمليات الداخلية والتعلم والنمو)، بالإضافة إلى مجال المسؤولية الاجتماعية، حيث أن زيادة الاهتمام بهذه المجالات مجتمعة تعمل على تحقيق دقة وفعالية النتائج الصادرة عن قياس الأداء لدى البنوك الإسلامية.

#### 2-1 مشكلة الدراسة: (Research Problem)

من الجدير بالذكر بأن التميُّز في مستوى الأداء التنظيمي يشار إليه من خلال المواكبة والمعاصرة في أداء العمليات المختلفة في المنظمة سواء كانت تشغيلية أو وظيفية أو إدارية، مما يدعو البنوك الإسلامية -مجتمع الدراسة- إلى الاهتمام بالتحسين المُستمر لهذه العمليات بشتى الطرق والوسائل لضمان رضا العاملين والعملاء، وبالتالي المحافظة على الموقع التنافسي للبنك مع أقرانه من البنوك، وتكمن المشكلة في أن الكثير من المنظمات تلجأ إلى التحسين عند الاضطرار له نتيجة عدم التوافق أو عدم الانسجام في الأعمال مع متطلبات البيئة المحيطة وتغفل عن أثر الاستمرارية في التحسين على الأداء بمختلف محاوره.

لذا فإن مشكلة الدراسة تتعلق في دراسة تأثير استمرارية البنوك الإسلامية بالتّحسين في إجراءات الأعمال وطريقة تنفيذها وصولاً إلى طرق تقديم مختلف الخدمات إلى المتعاملين والتي تم التعبير عنها من خلال أثر منهجية Kaizen (التّحسين المُستمر) على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والتي بدورها تعتمد التوازن في مقياس الأداء من عدة محاور مجتمعة مع بعضها دون فصل فيما بينها وهي ما نادى به استراتيجيّة Kaplan and Norton حول أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والتي تعتمد أن الأداء التنظيمي يتم قياسه من الأبعاد الأربعة (الأداء المالي، العمليّات الداخليّة، محور العملاء، التعلّم والنمو).

هذا وقد تم اعتماد بعض معايير الأداء استناداً لمحاور بطاقة الأداء المتوازن (الأداء المالي، العمليّات الداخليّة، التعلّم والنمو) بالإضافة إلى محور المسؤولية الاجتماعيّة، لقياس أداء البنوك الإسلامية في الأردن.

تم الاستدلال على مشكلة الدراسة من خلال المهام الوظيفيّة المكلف بها الباحث عبر مجال عمله الوظيفي في البنك الإسلامي الأردني، وملاحظته للواقع العملي في مواجهة تحديات البحث عن العمليّات المُصرفيّة والممارسات الوظيفيّة والإداريّة التي تحتاج إلى التّحسين المُستمر في الأداء؛ بمختلف الوسائل الممكنة كاستخدام تكنولوجيا المعلومات نحو أتمتة مختلف العمليّات أو تحسين الممارسات المُتعلّقة بها، سواء كانت هذه العمليّات تتعلق بأي محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن بالإضافة إلى محور المسؤولية الاجتماعيّة والتي يمكن من خلالها الحكم على أداء البنك الإسلامي استراتيجياً ودوره في التنمية المجتمعيّة.

ركزت الدّراسات السابقة (محمد، 2015؛ العين، 2014؛ الخصاونة، 2013؛ نديم، 2012؛

Al Msedn and Nassar, 2015; Al-Najjar and Kalaf, 2012) على أثر المعايير الماليّة وأهميّة المعايير غير الماليّة على مختلف المتغيّرات التابعة كالأداء والقرارات الإداريّة والكفاءة وغيرها، إلا أن الدّراسة الحالية تختلف بتركيزها على التّحسين المُستمر للممارسات الوظيفيّة والإداريّة ومختلف العمليّات المُصرفيّة التي كلما كان الاهتمام بتحسينها المُستمر أكثر كلما أدى ذلك إلى تحسين أعلى في الأداء؛ وبالتالي ضمان نتائج قياسية دقيقة تعبر عن واقع أعمال المنظّمة نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجيّة.

### 3-1 عناصر مشكلة الدراسة: (أسئلة الدراسة Research Questions)

ويمكن تحقيق الغرض من الدراسة الحالية من خلال الإجابة عن التساؤلات الآتية:

السؤال الرئيس الأول: ما أثر مَنَهَجِيَّةِ Kaizen (التَّحْسِينِ المُسْتَمِرِّ) بأبعادها (التخطيط، التنفيذ، التدقيق، التطبيق) على الأداء بأبعاده (الأداء المالي، العمليَّات الداخليَّة، التعلُّم والنمو، المسؤولية الاجتماعيَّة) لدى البنوك الإسلاميَّة في الأردن؟

وينبثق عن هذا السؤال عدد من الأسئلة الفرعية الآتية:

ما هو أثر التَّحْسِينِ المُسْتَمِرِّ بأبعاده (التخطيط، التنفيذ، التدقيق، التطبيق) على الأداء المالي لدى البنوك الإسلاميَّة في الأردن.

ما هو أثر التَّحْسِينِ المُسْتَمِرِّ بأبعاده (التخطيط، التنفيذ، التدقيق، التطبيق) على العمليَّات الداخليَّة لدى البنوك الإسلاميَّة في الأردن.

ما هو أثر التَّحْسِينِ المُسْتَمِرِّ بأبعاده (التخطيط، التنفيذ، التدقيق، التطبيق) على التعلُّم والنمو لدى البنوك الإسلاميَّة في الأردن.

ما هو أثر التَّحْسِينِ المُسْتَمِرِّ بأبعاده (التخطيط، التنفيذ، التدقيق، التطبيق) على المسؤولية الاجتماعيَّة لدى البنوك الإسلاميَّة في الأردن.

#### 4-1 أهمية الدراسة: (Significance of the Study)

تنطلق أهمية الدراسة الهادفة لاختبار أثر منهجية التحسين المستمر (Kaizen) على الأداء بأبعاده (الأداء المالي، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، المسؤولية الاجتماعية) لدى البنوك الإسلامية في الأردن من جانبين هما:

أولاً: الأهمية النظرية:

تتبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة المساهمة في دعم الدراسات والبحوث النظرية والتطبيقية في مجال تطبيق منهجية Kaizen. حيث اعتمدت الدراسة الحالية على قياس أثر هذه المنهجية على الأداء لدى البنوك الإسلامية في الأردن، وتوجيه العناية الخاصة بالتحسين المستمر للممارسات الوظيفية والإدارية ومختلف العمليات التشغيلية ومن خلال تطبيق مبادئ دورة والتر شيوارت وويليام إدوارد ديمنج لتحسين الجودة والإنتاجية، والتي تدعم الحصول على نتائج قياسية دقيقة نحو مدى تحقيق البنوك الإسلامية لأهدافها الاستراتيجية، بالإضافة إلى دعم الدراسات والبحوث في مجال تطبيق معايير بطاقة الأداء المتوازن.

كما وفرت هذه الدراسة الإطار النظري الذي يبحث بأثر التحسين المستمر والذي يعتبر المدخل الأساس المعتمد عليه في التأثير على مقاييس بطاقة الأداء المتوازن، بغرض الاستمرار في الحصول على نتائج قياسية دقيقة لأداء البنوك الإسلامية ومراقبة تحسين الأداء الكلي نحو الأهداف الاستراتيجية الموضوعية، والتي تعبر عن الرؤية الحالية والمستقبلية تجاه الاستمرار في المنافسة ضمن القطاع المصرفي.

كما برزت الأهمية النظرية بالإضافة الفكرية المحتملة من خلال مساهمة الدراسة الحالية في هذا المجال، وذلك بمواكبة الأدب النظري والدراسات السابقة للتّحسين المُستمرّ ومعايير بطاقة الأداء المتوازن لدى البنوك الإسلاميّة في الأردن؛ والتي من شأنها تكوين إطار مفاهيمي شامل ومتكامل حول استخدام هذه المنهجيات بكفاءة وفاعليّة، كما يأمل الباحث بتوفير الجوانب ذات الفائدة المستقبلية للباحثين في هذا المجال، من خلال ما تتوصل إليه الدّراسة الحالية من نتائج وتوصيات، باعتبارها محطة ارتكاز لانطلاق دراسات مستقبلية جديدة وواسعة لتطبيق متغيّرات الدّراسة بفاعليّة.

ثانيا: الأهمية التطبيقية:

ظهرت الأهمية العمليّة لهذه الدّراسة من ضرورة الاهتمام بالتّحسين المُستمرّ لمختلف وظائف الأقسام والدوائر والفروع لدى البنوك الإسلاميّة في الأردن، وذلك بهدف توفير قاعدة معلومات متميّزة بالدقّة والموضوعيّة تؤدي بنهاية المطاف إلى تبني مقاييس متوازنة موزعة على بعض محاور بطاقة الأداء المتوازن والمسؤوليّة الاجتماعيّة، كما ظهرت الأهمية التطبيقية للدراسة من خلال الكشف عن أثر تبني منظور مَنهجيّة Kaizen بشكل حقيقي يضمن الاستمراريّة في تميّز أداء البنوك الإسلاميّة وضمان توفير الحلول التي من شأنها دعم ومؤازرة توازن مقاييس الأداء والارتقاء بمستوى يعكس الأهداف المخطط لها اعتماداً على الأبعاد العالميّة في معايير القياس، كما يأمل الباحث بتحقيق الاستفادة من نتائج وتوصيات الدّراسة الحالية في دعم بعض الأسس التي تركز عليها البنوك الإسلاميّة في الأردن بمفهوم مَنهجيّة Kaizen حول الاستمراريّة في التّحسين وأثرها على عمليّة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

### 5-1 فرضيات الدراسة: (Research Hypothesis)

الفرضية الرئيسة الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمنهجية كايزن (التحسين المستمر) بأبعاده (التخطيط، والتنفيذ، والتدقيق، والتطبيق) على الأداء بأبعاده (الأداء المالي، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، المسؤولية الاجتماعية) لدى البنوك الإسلامية في الأردن. وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمنهجية كايزن (التحسين المستمر) بأبعاده (التخطيط، التنفيذ، التدقيق، التطبيق) على الأداء المالي لدى البنوك الإسلامية في الأردن.

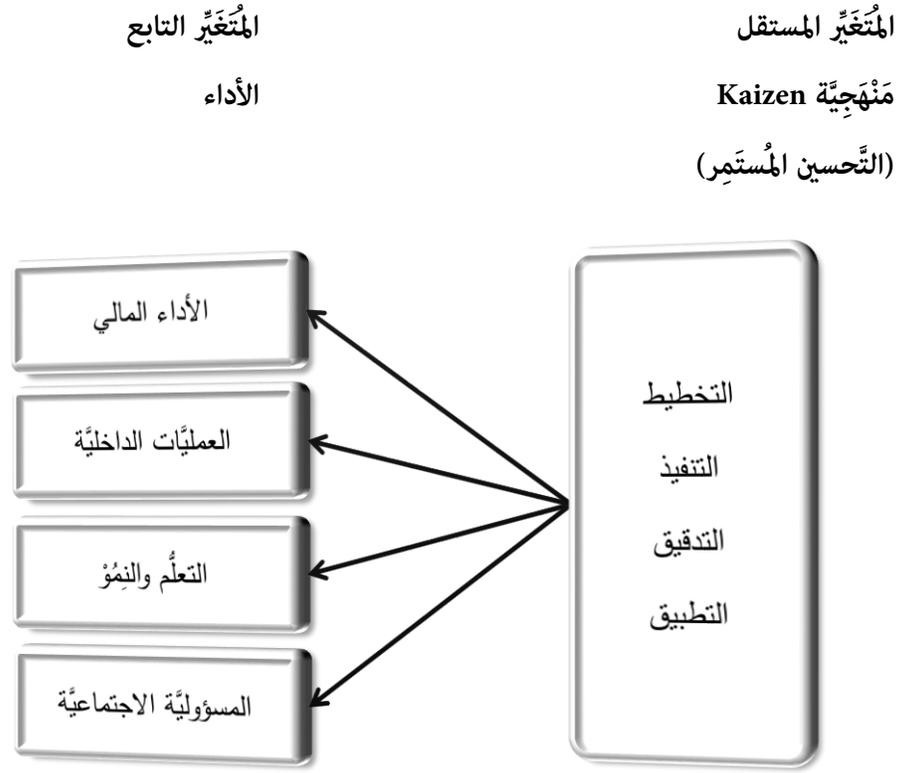
H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمنهجية كايزن (التحسين المستمر) بأبعاده (التخطيط، التنفيذ، التدقيق، التطبيق) على العمليات الداخلية لدى البنوك الإسلامية في الأردن.

H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمنهجية كايزن (التحسين المستمر) بأبعاده (التخطيط، التنفيذ، التدقيق، التطبيق) على التعلم والنمو لدى البنوك الإسلامية في الأردن.

H04: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمنهجية كايزن (التحسين المستمر) بأبعاده (التخطيط، التنفيذ، التدقيق، التطبيق) على المسؤولية الاجتماعية لدى البنوك الإسلامية في الأردن.

### 6-1 نموذج الدراسة: (Research Model)

لغايات تحقيق الغرض من الدراسة الحالية والوصول إلى أهدافها المحددة في بيان أثر المتغير المستقل على المتغير التابع، فقد قام الباحث بتطوير نموذج خاص بهذه الدراسة، والشكل التالي رقم (1) يوضح نموذج الدراسة وأبعاده، وعلاقات هذه المتغيرات.



الشكل رقم (1): أُمُودَج الدَّرَاسَةِ

المصدر: من إعدَاد البَاحِثِ فِي ضِوَاءِ الدَّرَاسَاتِ المَدْرَجَةِ فِي الجَدُولِ (1)

جدول رقم (1): المصادر المساندة لأهمودج الدرسة

<p>كاظم (2011).</p> <p>Houser Carter (1996).</p> <p>Manuel, Deamley, &amp;Walton (2010).</p> <p><u>Prabhuswamy, Ravikumar &amp; Nagesh</u> (2013).</p> <p>Ivasciuc &amp; Epuran (2015).</p> <p>Martin (2015).</p>	<p>المتغير المستقل:</p>
<p>نديم (2012).</p> <p>العين (2014).</p> <p>محمد (2015).</p> <p>Kaplan and Norton (1993).</p> <p>Kaplan and Norton (2007).</p> <p>Al-Najjar and Kalaf (2012).</p> <p>Al Msedn and Nassar (2015).</p>	<p>المتغير التابع:</p>

7-1 التعريفات الإجرائية: (Operational Definitions)

قام الباحث بتحديد التعريفات الإجرائية للمصطلحات المستخدمة في الدراسة وكما يلي:

مَنْهَجِيَّة كايزن (التَّحْسِين المُسْتَمِر): (Kaizen methodology) هي إجراء التَّحْسِين المُسْتَمِر للعمليات الحالية المختلفة سواء كانت تشغيلية أو وظيفية أو إدارية، وهو مصطلح ياباني مشتق من الكلمة (Kai) بمعنى (التغيير)، و (Zen) بمعنى (جيد) أو (للأفضل). ولغايات الدِّراسة الحالية فقد تم قياس مَنْهَجِيَّة Kaizen (التَّحْسِين المُسْتَمِر) من خلال أبعاد دورة Deming على أداء البنوك الإسلامية في الأردن ومن خلال المتغيرات التالية:

التخطيط: (Plan) يشير إلى اختيار موضع التَّحْسِين وتوثيقه من خلال تحليل البيانات باستخدام طرق التحليل المختلفة.

تم قياس هذا المتغير من خلال الإجابة عن أسئلة فقرات الاستبانة المتعلِّقة بأبعاد هذا المتغير التالية: السرعة في تقديم مختلف الخدمات المَصْرِفِيَّة للعملاء، واختيار موضع التَّحْسِين، ووضع خطة التَّحْسِين، والتغلب على المُعوقات التنظيمية للتغيير، وتعزيز الإدارة العليا للتغيير المُسْتَمِر، والاتِّفاق الجماعي على التغيير، وتحديد التكاليف والمنافع للبدائل المقترحة لتحقيق الأهداف.

التنفيذ: (Do) يشير إلى تنفيذ خطة التَّحْسِين على نطاق ضيق ثم مراقبة تَفدُّمها وجمع البيانات بشكل مُسْتَمِر لقياس نتائج العملية الخاضعة للتَّحْسِين وأية تغييرات فيها لا بد أن توثق ويعاد النظر بها إذا اقتضى الأمر.

تم قياس هذا المتغير من خلال الإجابة عن أسئلة فقرات الاستبانة المتعلِّقة بأبعاد هذا المتغير التالية: تنفيذ خطة التَّحْسِين للعملية، ومراقبة تَقَدُّم العملية الناتجة عن التنفيذ للخطة التَّحسينية، وجمع البيانات المُسْتَمِر من خلال مراقبة وقياس تحسُّن العملية، وتوثيق التغيرات الحاصلة للعملية التي تم تحسينها، وإعادة النظر بالتغيرات إذا دعت الحاجة أو في حال اكتشاف أي خلل.

التدقيق: (Check) يشير إلى تحليل البيانات التي تم جمعها في المرحلة الثانية (التنفيذ) للوقوف على مدى القرب من تحقيق الأهداف المرغوبة والمحددة بمرحلة (التخطيط)، وفي حال وجود أي خلل أو قصور فلا بد أن يُعاد تقويم الخطة أو إيقاف العمل بها.

تم قياس هذا المتغير من خلال الإجابة عن أسئلة فقرات الاستبانة المتعلقة بعناصر هذا المتغير التالية: تحليل البيانات التي تم جمعها بمرحلة التنفيذ، وقياس مدى القرب من تحقيق الأهداف المخطط لها، وفحص رضا العملاء والعاملين عن جودة العملية، وإعادة تقويم التخطيط للعملية أو إيقاف العمل بها في حال الخلل أو القصور.

التطبيق: (Act) يشير إلى أنه في حال كانت النتائج التي تم الحصول عليها من المرحلة الثالثة (التدقيق) ناجحة فيتم إعادة النظر بالوثائق والنتائج القديمة واعتماد الوثائق والنتائج المتعلقة بالعملية الخاضعة للتَّحسين، بحيث تصبح تلك الإجراءات قابلة للتطبيق.

تم قياس هذا المتغير من خلال الإجابة عن أسئلة فقرات الاستبانة المتعلقة بأبعاد هذا المتغير التالية: متابعة ردة فعل العملاء والعاملين على أداء العملية التي خضعت للتَّحسين، واتخاذ إجراء التصحيح في تصميم العملية في حال اكتشاف أي قصور، ووضع إجراءات العملية المحسنة كمقياس للتطبيق عند نجاحها.

الأداء: (Performance) يشير إلى القدرة على تحقيق النتائج المتوقعة.

تم اعتماد مقياس الأداء في البنوك الإسلامية من خلال بعض أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (الأداء المالي، العمليات الداخلية، التعلُّم والنمو)، والمسؤولية الاجتماعية كما يلي:

الأداء المالي: (Financial Performance) يشير إلى القدرة على تحقيق أفضل مركز مالي والتي تهدف إليها مقاييس الأداء المالي على مستوى البنوك الإسلامية.

تم قياس هذا المتغير من خلال الإجابة عن أسئلة فقرات الاستبانة المتعلقة بأبعاد المتغير التالية:

استراتيجية نمو المبيعات بعناصرها (توطيد العلاقة مع العملاء، تقديم وتنوع منتجات تمويلية إسلامية وخدمات مصرفية جديدة، جذب العملاء الجدد، دخول أسواق جديدة والتركيز على العملاء الأكثر ربحية للبنوك الإسلامية).

استراتيجية نمو الإنتاجية بعناصرها (تخفيض تكاليف البنوك الإسلامية والاستغلال الأمثل للأصول بكفاءة وفعالية).

العمليات الداخلية: (Internal Processes) تشير إلى الأفعال، والنشاطات المتعلقة بجميع جوانب الأعمال داخل البنوك الإسلامية وترتبط ارتباطاً وثيقاً بجوانب متعددة كالعمليات التشغيلية والإبداع، والتفاعل الاجتماعي. تم قياس هذا المتغير من خلال الإجابة عن أسئلة فقرات الاستبانة المتعلقة بأبعاد وعناصر هذا المتغير التالية:

العمليات التشغيلية: (Operations Processes) وتمثل في عمليات الإنتاج وتوصيل القيمة المتحققة من المنتجات التمويلية الإسلامية أو الخدمات المصرفية إلى العملاء، وتشمل هذه العمليات على مبادرات البنوك الاستراتيجية نحو تحسين جودة المنتجات التمويلية الإسلامية، وتطور الخدمات المصرفية في البنوك الإسلامية من خلال تخفيض وقت توصيل القيمة إلى العملاء، ومقابلة توقعات العملاء المتعلقة بها.

العمليات الإبداعية: (Innovation Processes) تشير إلى العمليات التي تسعى لخلق منتجات وعمليات تمويلية إسلامية وخدمات مصرفية جديدة ومتميزة تقابل احتياجات ورضا العملاء.

عملیات التفاعل الاجتماعي: (Social Processes) تشير إلى العمليات التي تسعى إلى توافر الخدمات المَصْرِفِيَّة المقَدَّمة لعملاء البنوك الإسلاميَّة، والاستمرار بمتابعة العميل وخدماته ما بعد منح تمويل المنتج التمويلي أو الخدمة المَصْرِفِيَّة، وسهولة توصيل المنتج أو الخدمة للعميل.

التعلُّم والنِمْوُ: (Learning and Growth) يشير هذا المنظور من عناصر بطاقة الأداء المتوازن إلى كيفية محافظة البنوك الإسلاميَّة على الاستمراريَّة في زيادة قاعدة المعرفة العلمية والعملية وبالتالي زيادة التطوير للعاملين.

تم قياس هذا المتغيَّر من خلال الإجابة عن أسئلة فقرات الاستبانة المتعلِّقة بأبعاد هذا المتغيَّر التالية: زيادة قدرات الأفراد العاملين في البنوك الإسلاميَّة بجميع مستوياتهم، إنتاجية العاملين في البنوك الإسلاميَّة، رفع المستوى العلمي والمعرفي للعاملين، مدى تأثير الحوافز والدوافع للعاملين نحو الالتزام بقواعد ونظم العمل، استمراريَّة التدريب على وسائل التطور التكنولوجي في البنوك الإسلاميَّة واستمراريَّة التغيير للمواكبة مع البيئات المحيطة وتغيير الإجراءات الروتينية في العمل.

المسؤولية الاجتماعية: (Social Responsibility) تشير إلى التزام البنوك الإسلاميَّة بالمساهمة في التنمية المجتمعية المستدامة وذلك من خلال التعاون مع العاملين وأسرهم، المجتمع المحلي، المجتمع ككل لتحسين مستوى المعيشة على نحو مفيد لنشاط الشركات وللتنمية المجتمعية.

تم قياس هذا المتغيَّر من خلال الإجابة على أسئلة فقرات الاستبانة المتعلِّقة بأبعاد هذا المتغيَّر التالية:

تعظيم العوائد الاجتماعية والاستثمار الاجتماعي، زيادة معدلات النمو الاقتصادي، استقطاب وتشجيع الادخار، التميز بالمسؤولية الاجتماعية، الاهتمام بتحسين الخدمات العامة للموظفين وأسرهم، التثقيف الذاتي للموظفين، توثيق العلاقات بين العاملين، الفائدة المتحققة ما بعد خدمة العاملين، المساهمة في الأعمال الخيرية، مكافأة وتحفيز الموظفين المتميزين، تمويل ودعم النشاطات الرياضية بالمجتمع، المساهمة في تحسين البنية التحتية للمجتمع كالكهرباء والمياه والمحافظة على المبادئ والتقاليد بالمجتمع.

#### 8-1 حدود ومحددات الدراسة: (Limitations and Delimitations of the Study)

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

الحدود المكانيّة: اقتصرّت هذه الدراسة على البنوك الإسلاميّة في الأردن وهي (البنك الإسلامي الأردني، والبنك العربي الإسلامي الدولي، وبنك الأردن دبي الإسلامي، ومصرف الراجحي).

الحدود الزمانيّة: تم إنجاز الدراسة الحالية خلال العام الدراسي 2016/2017.

الحدود البشريّة: اقتصرّت هذه الدراسة على العاملين من جميع المستويات الإداريّة لدى البنوك الإسلاميّة في الأردن.

الحدود العلميّة: تكونت متغيّرات الدراسة من منهيّة كايزن (التّحسين المُستمر) كمتغيّر مستقل بأبعاده المتمثّلة بدورة التّحسين المُستمر عند ديمينج وهي (التخطيط، التنفيذ، التدقيق، التطبيق)، وتكونت أيضا من متغيّر الأداء كمتغيّر تابع بأبعاده المكونة من بعض محاور بطاقة الأداء المتوازن وهي (الأداء المالي، العمليّات الداخليّة، التعلّم والنمو) بالإضافة إلى المسؤولية الاجتماعيّة.

### محدّدات الدّراسة:

تمثّلت محدّدات الدّراسة من المعوّقات التي واجهت الباحث أثناء تنفيذ طريقة وإجراءات الدّراسة والتي كان أبرزها ضعف التعاون من بعض الجهات المكونة لمجتمع الدّراسة عند تعبئة الاستبانة. وبما أن الدّراسة قد اعتمدت على الاستبانة، فإن صدق النتائج التي تم التوصل إليها تتحدد بمدى دقة البيانات والمعلومات التي تم تحصيلها من أفراد عيّنة الدّراسة، هذا بالإضافة إلى ندرة المراجع التي تناولت موضوع الدّراسة (منهجية التّحسين المُستمر (كايزن))، كما أن النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدّراسة لا يمكن تعميمها إلا على المجتمع المحدّد فيها والمجتمعات المشابهة لها.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار النظري.

1-2 تمهيد:

إيماناً من الباحث وقناعاته المستمدة من واقع حياته العملية والشخصية بأن التغيير الإيجابي هو رمز للتطور والنمو والانسجام مع البيئة المعاصرة، وما للتغيير من آثار ملموسة وطاقات متجددة تضيء الحيوية والنشاط على الأعمال أو حتى على مستوى حياة الفرد، وأن التغيير عملية لا تنتهي وفي كل وقت يوجد أحسن مما هو حسن الآن، فإن هذا المنظور يقود إلى الاستمرار في التحسين والذي هو طريق التغيير للمواكبة والمعاصرة مع البيئة المحيطة، وبالتالي تحقيق الرضا من الأطراف الأخرى ذات العلاقة في التعامل مع هذا التغيير، والتميز والانفراد بمزايا تؤدي إلى اكتساب صفات التفوق على المنافسين، وتعزيز الثقة بالنفس وبالتالي الإحساس بالأمان في ظل التغييرات المحتملة، فقد أولى العديد من الباحثين والدراسات ذات العلاقة والمنهجيات المبتكرة من خلال أصحاب الفكر والبحوث التجريبية الاهتمام بالطرق التي تعمل على تأييد هذا المنظور من خلال إيجاد آليات تعمل على ضمان الاستغلال الأمثل للموارد وتوظيفها الهادف للاستمرار في الحصول على أفضل النتائج لتحقيق الأهداف بعيدة المدى والتي يتم التخطيط لها اعتماداً على الرؤية والرسالة.

ومن هنا لا بد بداية من تسليط الضوء على مفهوم التحسين المستمر ومنظور منهجية كايزن (Kaizen) وعلاقتها بالمنهجيات التي تتأثر بها.

## 2-2 التَّحْسِينُ الْمُسْتَمِرُّ (CI) (Continuous Improvements):

يشير هذا المصطلح إلى مدى التفاعل بين الممارسات التنظيمية والموارد البشرية داخل المنظمة من منظور تحسين العمليات والمخرجات لتلبية متطلبات العملاء عن طريق تطبيق مبادئ التحسين المستمر التي تلائم المبادئ الإدارية في المنظمة، ويعتبر تطبيق التحسين المستمر هو الوسيلة لإدخال عملية التغيير على عمليات بيئة العمل (Manuel and et al., 2010).

كما يرى (Ivasciuc and Epuran, 2015) أن التحسين المستمر يعمل على توليد النمو والأرباح من خلال التخطيط للنمو على المدى الطويل بحيث يتم تصميم العملية أو الخدمة لتلبية ما يتوقعه العملاء، حيث أن على المنظمة تبني التغييرات والتأكد من أن عملياتها الداخلية تتماشى ليس فقط مع الاتجاهات الحالية، بل تتعدى ذلك بالنظر إلى التغييرات المستقبلية المتوقعة، ومواكبة التغييرات والاتجاهات العالمية من أي نوع كان، ثم تقييم تأثيرها على عمل المنظمة الحالي، ويتم التحسين المستمر للعمليات والخدمات باستخدام العديد من المنهجيات المتبعة لإدارة وقياس الأداء التنظيمي لضمان عمل فعال للعمليات والممارسات المعمول بها، ومن بين هذه المنهجيات التي توضح المبادئ التي تنطوي عليها عملية التحسين المستمر استناداً لمنهجية كايزن مثال: دورة حياة ديمينج (PDCA Deming Cycle)، منهجية تحسين الجودة -خلو المنتجات من العيوب- الحيود السداسي (Six Sigma)، إدارة الجودة الشاملة (TQM)، مبادئ التخلص من الهدر (Lean) وبطاقة الأداء المتوازن (BSC).

ويؤكد (Ivasciuc and Epuran, 2015) بأن أكثر الأدوات المستخدمة على نطاق واسع للتحسين المستمر هي نظرية ديمينج ذات الأربع خطوات (PDCA) (Plan, Do, Check, Act)، حيث تعتبر منهجيات إدارة الجودة المختلفة هي إحدى أعمدة التحسين المستمر، وتتلخص أحد أهم هذه المنهجيات والأوسع استخداماً في التحسين المستمر (PDCA) بأنها عبارة عن أربع خطوات تبدأ بعملية التخطيط والتي تسعى لتحديد الفرص والتخطيط لعملية التغيير، ثم عملية التنفيذ والتي تسعى لتطبيق التغيير على نطاق مصغر،

والتدقيق على نتائج التغيير من خلال جمع البيانات لتحليل نتائج التغيير والتحديد فيما إذا أحدثت أي اختلافات إيجابية عن الوضع السابق، ثم تأتي عملية التطبيق والتي تسعى إلى تطبيق التغيير على مستوى أوسع لدى المنظمة في حال كانت نتائج عملية التغيير ناجحة كما خطط لها، ويتم أيضا في هذه المرحلة التقييم المستمر للنتائج وفي حال إخفاق نتائج التغيير يتم إعادة العملية ابتداءً من الخطوة الأولى.

كما بين (كاظم، 2011) بأن التحسين المستمر يعتبر عملية أساسية في زيادة الفاعلية والكفاءة في جودة وتخفيض التكاليف حيث يعمل على تحفيز الموارد البشرية في المنظمة بحيث يقومون بأعمالهم بأعلى مستوى جودة وبأقل تكلفة ممكنة، بالإضافة إلى إتاحة المجال أمام المنظمة بسهولة التخطيط للموارد البشرية بتعزيز مهاراتهم من خلال التدريب على استخدام أحدث وسائل التكنولوجيا والذي من شأنه تحقيق أهداف المنظمة.

تعمل المنظمات على استخدام أدوات وأساليب مختلفة تهدف إلى تطبيق التحسين المستمر بشكل يغطي كافة عمليات ونشاطات المنظمة وذلك من أجل تقليل العيوب في المنتجات وتعزيز القدرة التنافسية، وتحقيق التميز في الأداء، ويُعرف التحسين المستمر بأنه سلسلة متواصلة من الجهود والأنشطة والتي تسعى لإدخال التحسينات المستمرة على المنتجات والخدمات والعمليات التشغيلية والإنتاجية بهدف الحد من الفاقد وجعل جميع العمليات ذات كفاءة وفعالية عالية على مختلف أشكال العمليات والنشاطات في المنظمة، حيث أن التحسين المستمر عملية لا تنتهي أبداً وتهدف إلى الوصول لصفة الكمال Perfection والذي يعتبر هدف بعيد المنال، ولكن يجب على المنظمات السعي دوماً نحو تحقيقه باستخدام مختلف الوسائل التي تعمل على تقليل المواد الضائعة واستخدام معايير محدّدة وواضحة للتحكم بأداء العمليات بصورة إيجابية وفحص الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج بهدف التخلص منها، وتبدأ هذه الإجراءات من خلال تحديد العمليات التي تحتاج لمراقبة ثم وضع أهداف واضحة لها للعمل على تحقيقها باستخدام معايير محدّدة تعكس مدى تحقيق الأهداف، ثم تقييم أداء العمل مع الأهداف المخطط لها، ثم معالجة الاختلافات بين الأداء الفعلي والأداء المخطط له. (نور، وعطياني، 2014)

كما اعتبر (كاظم، 2011) أن التَّحسين المُستمر هو عبارة عن فلسفة تهدف إلى جعل كل مظهر من مظاهر العمليَّات محسن بدقة عالية، ويعتمد ذلك على معرفة كافة التغيرات التي تحدث أثناء العمل وتحديد العمليَّات التي تحتاج إلى تحسين، إضافة إلى أن هذه الفلسفة تعمل على تطوير جودة السلع والخدمات التي تتوفر للعميل، حيث أن كل شيء داخل المُنظَّمة قابل للتَّحسين، ولذلك فإن على المُنظَّمات التفكير دائماً بالشيء الجديد والأفضل لأنهما يعتبران الرمز للمنافسة، لذا يجب على إدارة المُنظَّمة أن تعتمد شعاراً لها يعتقد دائماً أنه يوجد أحسن مما هو حسن الآن، وبذلك تساعد إدارة المُنظَّمة بالتغلب على أهم العناصر التي تعتبر سر نجاح عمليَّة التغيير وهو الاتِّفاق الجماعي على التغيير وقبول أي تبعات له وخلق القنوات لدى جميع العاملين بأن التَّحسين عمليَّة مُستمرَّة وأنه هدف لا نهاية له. وعلى إدارة المُنظَّمة أن تدرك أيضاً بأن التطور التكنولوجي أصبح متاحاً للجميع وإن لم تعمل المُنظَّمة على مواكبته تكون الفرص متاحة أمام المنافسين للتفوق بجودة منتجاتهم وانخفاض تكاليفهم وبالتالي زيادة حصتهم السوقية مقابل انخفاض الفرص أمام جذب العملاء من المُنظَّمات التي تتأخر عن مواكبة التَّحسين والتطور وبالتالي الخروج من المنافسة أو من السوق.

وقد عرَّف (Evans, 1993) التَّحسين المُستمر أنه أسلوب للحياة يمكن أن يخضع إليه جميع الأنشطة مثل الكلفة وجدولة المهارات وعلاقات العمل التي تعزز جودة الوحدة الاقتصادية، أما (Markland, 1995) فعرَّفه بأنه: (الحاجة للتوجه الوقائي أكثر من التوجه العلاجي التقليدي اعتماداً على ثقافة تنظيميَّة تعتمد التَّحسين المُستمر). وتعريف (Krajewski, 1996) بأن التَّحسين المُستمر هو: (البحث المُستمر عن الطرق التي تُحسِّن العمليَّات وتتضمن المقارنة بالتطبيقات المميزة وتنمية الشعور والوعي لدى الأفراد بمليكتهم للأنشطة والعمليَّات).

وردت عدة تعريفات أخرى للكايزن فقد كان منها بأنه: عبارة عن (البحث المُستمر عن الطرق الجديدة لتخفيض التكاليف في العمليَّة الإنتاجيَّة للمنتج بتصميم ووظيفة معيَّنة). (Blocher, 2002)

كما عرّف الكايزن بأنه (مصطلح ياباني لجعل التحسينات للعملية بمقادير إضافية صغيرة بدلاً من الإبداعات الكبيرة، والقصد أو الهدف من الكايزن هو معقول بسبب أن المنتجات جاهزة في العملية الإنتاجية وأن التغييرات الكبيرة لخفض التكاليف هي صعبة ومُجهدَة). (Atkinson, 1997)

وَعَرَّفَ (الفضل، نور، الراوي، 2007) الكايزن بأنه: (أدوات حاسمة في تأكيد أنشطة التحسين المُستمر وهي تدعم عملية تخفيض الكلفة في خط مسار الإنتاج إذا ما وُظفَت مع الكلف المستهدفة فإنه يساعد على تخفيض الكلفة في دورة تصميم وتطوير وإنتاج المنتج الكاملة).

### 3-2 فوائد تبني أسلوب التحسين المُستمر:

يُعتَبَرُ التحسين المُستمر هو أحد أسرار النجاح والوصول إلى العالمية من خلال الاستغلال الأمثل للموارد بكافة أنواعها ومن خلال المواكبة والمعاصرة في إنجاز الأعمال وصولاً إلى تقديم المنتجات أو الخدمات للعميل، كما أن للتحسين المُستمر أهداف ينتج عنها استخدام استراتيجيات تخفيض الكلفة وزيادة الجودة، وبالتالي يمكن أتباع هذه الاستراتيجيات والتي تدعم تطبيق التحسين المُستمر والذي له الدور الكبير في الوصول إلى أعلى مستويات المنافسة.

وقد بين (McNair, 1992) أن للتحسين المُستمر فوائد عدة يُذكر منها:

توليد العمليّات التي تؤدي إلى الحث على التفكير.

يتطلب التحسين المُستمر من المنظمة ككل إيجاد الحلول للمشاكل بصورة مُستمرَة.

العمل على إنشاء قنوات عمل وأنشطة أفقية تهدف إلى خدمة أهداف المنظمة.

يُنشئ الاستجابة من خلال توجيه الزبائن لقنوات توزيع المنتجات.

يؤدي إلى تطبيق عملية التغيير والتعليم المُستمر للمنظمة.

4-2 مَنَهَجِيَّة Kaizen (التَّحْسِين المُسْتَمِر) (Kaizen methodology):

مفهوم المَنَهَجِيَّة:

تُعتبر مَنَهَجِيَّة كايزن مصطلحاً يابانياً يشير إلى التَّحْسِين المُسْتَمِر وهي تقنية استخدمها اليابانيون وهو مشتق من الكلمة (Kai) بمعنى (التغيير)، و (Zen) بمعنى (جيد) أو (للأفضل) وعند جمع الكلمتين فتصبح (Kaizen) وهي عبارة عن التغيير لعمليات المنظمة وأفرادها نحو الأكثر كفاءة وفاعلية، بحيث تُركز تقنية كايزن (Kaizen) في التَّحْسِين المُسْتَمِر على المُمكن والبسيط بحيث يتم تجزئة العمليات المعقدة إلى مجموعة فرعية بسيطة، ثم يتم العمل على التَّحْسِين لهذه القطاعات البسيطة من خلال تكاليف بسيطة أو حتى بدون تكلفة بحيث تعمل هذه المَنَهَجِيَّة على تجاوز استخدام أساليب معقدة تحتاج لتكلفة عالية، ومن ميزات هذه المَنَهَجِيَّة أنها تركز على التَّحْسِين لكل فرد في المنظمة وتُطبَّق على جميع جوانب العمل كالأفراد وتقنيات العمل وجودة الأداء وعامل الوقت في أداء الأعمال وإدارة المخزون وكل ما يتعلق بالجوانب الإنتاجية والتسويقية، وتتطلب هذه المَنَهَجِيَّة الدعم الكامل من إدارة المنظمة والمُستمر لعمليات التَّحْسِين. (نور، 2014؛ دبون، 2008)

ويعرف ماساكي إيماي وهو المؤلف لكتاب عن كايزن عام 1986 والذي أثار الكثير من الاهتمامات الغربية "كايزن تعني التَّحْسِين المُسْتَمِر بمشاركة الجميع، المديرين والعاملين على حد سواء"، وقد أصبح إيماي في وقت لاحق رئيس معهد كايزن لشبكة من الخبراء والاستشاريين في جميع أنحاء العالم، حيث أن هذه الشبكة مكرسة لمساعدة العملاء بالحفاظ على التَّحْسِين المُسْتَمِر في جميع جوانب مشاريعهم. كما تم ترجمة كايزن بأنها "الصقل"، وهي القيام تدريجياً بتحويل الماس الخام إلى أحجار كريمة ذات جودة عالية. وفي الثقافة اليابانية تحتل فكرة الصقل مكانة ذات أهمية خاصة جداً، وهي لا تعني على سبيل المثال نسخ أو أخذ فكرة شخص آخر ثم صقلها وتنسيبها للذات، وإنما تبدأ الفكرة كاحتفال بصورها من بيت الشخص أو حُر أفكاره، وتعتمد كايزن على ثلاثة مبادئ أساسية وهي: (Imai, 2003)

أن الموارد البشرية هي الأصول في الشركة والأكثر أهمية.

أن العمليات يجب أن تتطور من خلال التحسين التدريجي بدلاً من التغيير الجذري.

يجب أن يستند هذا التحسين على التقييم الكمي لأداء مختلف العمليات.

يرى (كاظم، 2011) أن للتحسين المستمر دوراً مهماً جداً في تطوير أعمال الوحدة الاقتصادية من خلال اعتماد عملية التحسين بصورة متواصلة ودون توقف بهدف مواكبة التطورات العالمية نتيجة تقدم وسائل الاتصال ونظم المعلومات، فهو يحث المنظمات على الاهتمام بالإدارة الحديثة وتطبيق مفاهيمها بشكل عملي ومن أحد هذه المفاهيم هو أسلوب أو تقنية الكايزن (Kaizen) والذي أدى إلى تحقيق النجاح الملحوظ من ناحية تخفيض الكلفة وتحسين الجودة وتأثير هذا النجاح على المنتجات المنافسة عالمياً، مما أثر ذلك على تحفيز المؤسسات الصناعية العالمية لتبني هذا الأسلوب في عمليات الإنتاج، ويعمل أسلوب الكايزن على إجراء تحسينات مستمرة وتدريبية تشمل كافة عناصر المنظمة من آلات وعاملين ومختلف العمليات الإدارية والتشغيلية والإنتاجية دون الحاجة إلى تكاليف مالية عالية أو بدون تكاليف، مما دفع معظم المنشآت إلى تبني هذا الأسلوب، هذا وقد تبين من خلال المصدر (عقيلي، 2001: 133) مبادئ أخرى يقوم عليها منهج الكايزن منها:

أن التحسين عملية مستمرة لا نهاية لها طالما أن الوحدة الاقتصادية قائمة، فهو من متطلبات وجودها.

يمثل التحسين عملية شاملة لكل ما في المنظمة.

حاجة عمليات التحسين لجهود كل من يعمل في المنظمة.

عدم وجود أخطاء في المنظمة لا يعني عدم الحاجة للتحسين.

الاهتمام باستغلال الوقت من أهم عناصر المنافسة.

## 5-2 أهداف مَنَهَجِيَّة Kaizen:

بيّن (Hilton, 1999) أن مَنَهَجِيَّة الكايزن عدة أهداف تسعى لتحقيقها من خلال التطبيق للمبادئ والمفاهيم التي تعتمد عليها على مختلف عمليّات المُنظَّمة والتي تشمل العمليّات التشغيليّة، الإنتاجيّة والإداريّة ومن هذه الأهداف ما يلي:

تخفيض التكاليف المُستمر لجميع أنشطة المُنظَّمة والتي لا تعمل على إضافة قيمة، بحيث يتم تقليص الضياع والتّحسين في وقت الأداء، حيث أن جميع هذه العوامل تعمل معاً على تخفيض الكلفة، هذا بالإضافة إلى الأخذ بملاحظات واقتراحات العاملين بمحمل الجد وتطبيق المناسب منها وبالتالي تحقيق أعلى مستويات الكفاءة والفاعليّة.

تهدف إلى الاستمرار في تحسين الجودة من خلال رسم وتوضيح وإعداد خريطة للمواظبة على إنتاج السلع والخدمات بجودة عالية والالتزام بالتّحسين المُستمر للجودة، وتوضّح هذه العمليّة نقطة البداية بهدف المحافظة على الاتجاه الصحيح، ومن الجدير بالذكر أن المُنظَّمات تبذل كافة الجهود على تحسين جودة المنتجات والخدمات إما من أجل المنافسة الحادة في الأسواق أو نتيجة ورود شكاوى من العملاء أو الرغبة في تنمية نسبة المبيعات وتحقيق الأرباح.

تهدف إلى كسب رضا العملاء، حيث أن فلسفة كايزن تُؤمن بأهميّة العميل وضرورة إشباع رغباته هذا فضلاً عن الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وجذب عملاء آخرين (جدد)، حيث أن خدمة العميل أمر هام جداً، من خلالها يتم كسب رضاه والمحافظة على استمراريّة العلاقة معه من خلال تلبية متطلباته بوقت قياسي منذ لحظة طلبها. (McNair, 1992).

## 6-2 أساس ونشأة منهجية Kaizen:

يُعرّف كايزن بأنه أحد أساليب التحسين المُستمر وهو عبارة عن اصطلاح ياباني عُرِفَ عام 1946 عند تطبيقه من قبل شركة (Toshiba) وتطبيقه لدى شركة (Electric Matsushita) عام 1950 وقد تم تطبيقه واعتماده لدى شركة (Toyota) في عام 1951، وقد نشأت هذه الفلسفة وزادت تطوراً كنتيجة للحاجة الملحة التي شعر بها اليابانيين للتفوق والتميز في الأسواق العالمية، حيث وضع (Imai, 2003) بأن هذه الفلسفة هي السر لنجاح اليابانيين في المنافسة لاعتمادها على السعي بشكل مُستمر نحو التحسين التدريجي وتنفيذ الأعمال الصغيرة بمختلف أنواعها بأفضل الطرق في سبيل تحقيق أعلى مستويات الأداء، وفي مقابل هذه الفلسفة نشأت لدى المجتمع الأمريكي فلسفة إدارة الجودة الشاملة (TQM) (Total Quality Management) والتي تُركّز على عنصر الإبداع بهدف تحقيق التغيير الكبير والحاسم بأقصر وقت ممكن، حيث أن دور الإدارة فيها يكون متميزاً نحو التركيز على المنتجات والعمليات والاستثمارات المالية والتكنولوجية بشكل مرتفع، كما تم تسمية هذه العملية في الولايات المتحدة بالتحسين المتسارع.

طور صانعي سيارات تويوتا اليابانية منهجية (CI) أو Kaizen، وتم انتشار هذه المنهجية بشكل واسع لدى المهتمين ما بين عامي 1980-1990، حيث كان الغرض من هذه المنهجية هو تعليم الأفراد للعمل بفعالية ضمن مجموعات صغيرة لحل المشاكل وتوثيقها وتحسين العمليات من خلال جمع وتحليل البيانات، وإدارة الذات ضمن مجموعة الأقران. وذلك بدافع صنع القرار (أو صنع الاقتراح) وصولاً إلى العمّال حيث يتطلب ذلك مناقشة مفتوحة وإجماع المجموعة قبل تنفيذ أي قرارات، بالإضافة إلى أن الدعم الكامل من كبار المديرين هو عامل أساسي في نجاح الاعتماد لـ Kaizen، وتبدأ عملية التحسين المُستمر (CI) من ملكية الفرد للمهمة وتمكينه من إجراء التغييرات الضرورية للأفضل.

(Manuel et al., 2010, p56; Liker 2004, p24; Laraia et al., 1999, p5).

اعتبر (كاظم، 2011) بأن الكايزن هو مجموعة خطوات وإجراءات وطرق يتم اتباعها في التركيز على العمليّات والأفراد والمعدات بحيث يتم إجراء تحسينات صغيرة عليها بشكل تدريجي وليس بالمفهوم الأمريكي نحو ابتكارات وتطويرات كبيرة، حيث أن الغرض من الكايزن تخفيض الكلفة ورفع مستوى الجودة والأداء بأعلى المستويات.

قام (Goetsch, 1994) بتوضيح الفرق بين التّحسين المُستمر من وجهة نظر المدخل الياباني والمدخل الأمريكي، حيث يمكن إنجاز التّحسين المُستمر إما بخطوات كبيرة ومتسارعة وأيضاً من خلال خطوات صغيرة وتدريجيّة، وقد وضح (Imai, 2003) أن المدراء الأمريكيان يميلون في عمليّة التّحسين إلى الاعتماد على عمليّة الإبداع من خلال انطلاقة واحدة تعالج الإنجاز بأعلى المستويات حيث أيد (Juran) مثل هذا الابتكار في كتابه عام 1964 (الوثبات الإداريّة) عن طريق التباين، وبَيّن (Imai, 2003) أن المدراء اليابانيين يميلون إلى إنجاز عمليّات التّحسين من خلال مَنهجيّة كايزن (Kaizen).

قام (Imai, 2003) بالتفريق بين التّحسين المُستمر من منظور مَنهجيّة كايزن اليابانية ومنظور الإبداع (Innovation) من وجهة النظر الأمريكية والجدول رقم (2)، يبين بعض الاختلافات بين المنظورين:

جدول رقم (2): الاختلافات بين التَّحسين المُستَمِر (المنظور الياباني) والإبداع (المنظور الأمريكي)

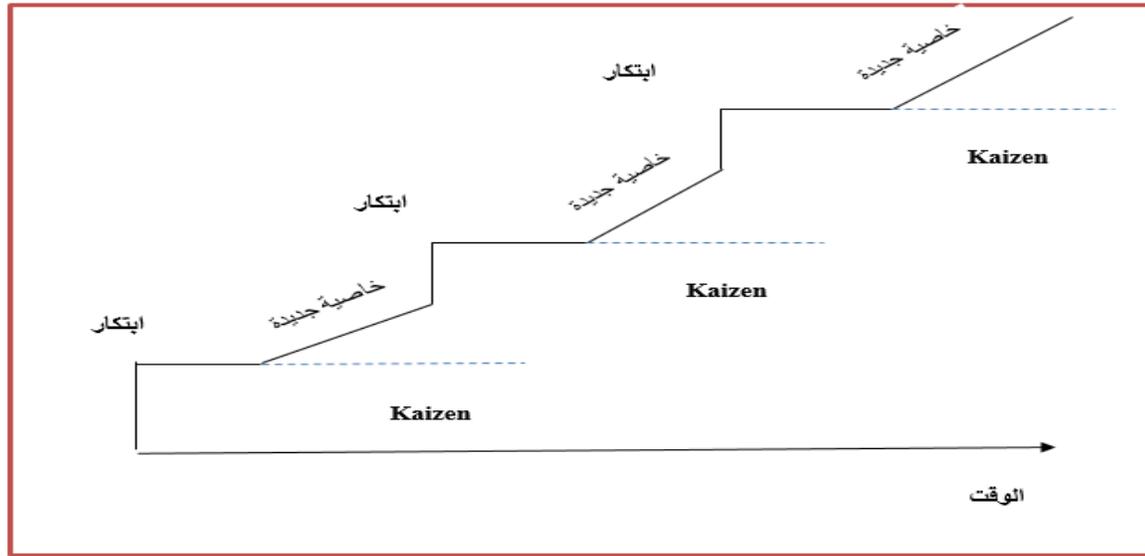
معايير المقارنة	التَّحسين المُستَمِر (Kaizen)	الإبداع (Innovation)
	المدخل الياباني	المدخل الأمريكي
النتيجة والأثر.	فترة زمنية طويلة وتأثير غير واضح.	فترة زمنية قصيرة وتأثير واضح.
مقدار التَّقدُّم.	خطوات صغيرة.	خطوات كبيرة.
المدى الزمني.	مُستَمِر وبصورة إضافية (تراكمي).	متقطع وبدون إضافات (غير تراكمي).
التعديل.	تدريجي وثابت.	مفاجئ (غير متوقع)، جذري.
المشاركون.	كل الأفراد.	اختيار بعض "المؤيدين للتَّحسين" أو المتميزين.
المدخل.	مدخل النظم، جهد جماعي.	الأفكار والجهود الفردية شخصية.
الأسلوب.	الصيانة والتَّحسين.	استهلاك المعدات والتجديد.
الصفة المميزة.	فن استخدام الوسيلة، المهارات.	تغيرات تكنولوجية، اختراعات.
المتطلبات العلمية.	استثمار قليل ولكن جهود كبيرة للمحافظة عليه.	استثمار كبير مع جهود بسيطة للمحافظة عليه.
توجيه الجهود إلى:	الأشخاص (الأفراد).	التكنولوجيا (التقنيات).

مقدار الأرباح.	العمليات والجهود لأفضل النتائج.	معيار التقييم.
التلاؤم بشكل أفضل في نمو اقتصادي سريع.	أعمال جيدة ونمو اقتصادي بطيء.	الميزة (الفائدة).

Source: (Slack, et.al, 1998, p. 11)

يتبين من الجدول رقم (2)، أعلاه أن الأداء الأكثر قوة للوحدة الاقتصادية كما يؤكد (Bounds, 1994) هو من خلال توحيد كل من المدخلين الياباني (كايزن) والغربي الأمريكي (الإبداع)، وكما في الشكل رقم (2) أدناه.

وقد بين (Bounds, 1994) أن هناك من يخلط بين التحسين المستمر والإبداع، فالإبداع هو الاستحداث، أي أنه وبصورة مبسطة هو استحداث شيء جديد وفكرة أو نظرية أو افتراض علمي جديد أو اختراع جديد أو أسلوب جديد.



الشكل رقم (2): التداخل بين التحسين المُستمر (المدخل الياباني) والإبداع (المدخل الغربي/الأمريكي)

Source: (Bounds, et.al, 1994, p. 70)

:(PDCA) Deming's Cycle 7-2

تم تأسيس دورة حياة النظرية (PDCA) بمشاركة كل من والتر شيوارت وويليام إدوارد ديمينج وهم خبراء الجودة الأمريكية، حيث أنشأ إدوارد ديمينج دورة حياة (PDCA) plan-do-check-act في عام 1950، وقد ركزت المبادئ الأساسية لها على فكرة الجودة. على الرغم من أن العديد من العقود التي مرت منذ ولادة هذا النموذج للمفاهيم، إلا أن المبادئ التي كانت بمثابة الأساس لـ PDCA لا تزال ذات الصلة القوية في بيئات اليوم، وعند استخدامها يمكن أن تُقدم العديد من الفوائد للشركات. ورغم أن نظرية ديمينج مصممة أصلاً للصناعات التحويلية في الولايات المتحدة، فعلى ما يبدو أيضاً أنها ذات صلة بجميع القطاعات الأخرى. إنها واحدة من أكثر الوسائل فعالية لتحسين أنشطة إدارة الجودة، خاصة وأنه قد تم تطبيقها على نطاق واسع في التحسين المُستمر للجودة.

(Ivasciuc & Epuran, 2015)

نظرية (PDCA) والنظرية البديلة لها (PDSA) هي عملية دورية تنطوي على: تحديد طبيعة المشكلة، تحديد التغيرات المحتملة والمُنَهَجِيَّة لتنفيذ التغيير، تنفيذ التغيير، وتقييم أثر التغيير بإقامة علاقات وظيفية أو سببية بين التغيرات في العمليات، وخاصة السلوكيات والقدرات، والنتائج، وإجراء التعديلات اللازمة، قبل البدء من جديد. (Ivasciuc & Epuran, 2015)

تتألف دورة حياة ديمينج من أربعة مراحل وهي: مرحلة التخطيط، مرحلة التنفيذ، مرحلة التدقيق ومرحلة التطبيق. تشكل هذه المراحل حلقة، وتستمر بالدوران، بحيث تجعل الهدف هو التَّحسين المُستمر. وقد تم في المقالة "The Plan-Do-check-Act Cycle of Value Addition" Beshah & Gidey, Jilcha, Kitaw وضع تصورات وتقييم لعملية القيمة المضافة باعتباره عملية مُستمرَّة باستخدام مراحل دورة حياة (PDCA) الأربعة وتحديد الوظائف الرئيسية التي سقط اعتبارها من الأدب النظري من ناحية عملية القيمة المضافة. (Ivasciuc & Epuran, 2015).

وَصَّحَ (Prabhuswamy and et al., 2013) بأن مفهوم التَّحسين المُستمر (CI) يستند بشكل وثيق إلى استخدام دورة (Deming's PDCA Cycle) والتي تتعامل مع العجز ومصادر التقلبات التي تُحَدِّد عن جودة الإنتاج وتحسين العمليات وذلك بالقضاء على النتائج غير المرغوب فيها.

وهكذا بالنسبة للصناعات فإن لتحقيق تحسينات كبيرة في الخدمة أو الجودة للمنتجات المسلمة، فمن المهم والضروري تطبيق وتنفيذ وممارسة برنامج كايزن، لأنه يهدف إلى تحقيق التخفيض في الأعطال من خلال تنفيذ أنشطة الصيانة الإنتاجية الشاملة (TPM) باستخدام كايزن (Kaizen) والصيانة الذاتية المستقلة. (Prabhuswamy and et al., 2013).

## 8-2 خطوات مَنَهَجِيَّة Kaizen (التَّحْسِين المُسْتَمِر) اتِّفَاقاً مع أبعاد دورة Deming

تعتبر مراحل التَّحْسِين المُسْتَمِر من منظور ديمينج والتي هي أكثر وأوسع انتشاراً واستخداماً في تحقيق المبادئ الفكرية لمَنَهَجِيَّة كايزن، والجدول رقم (3) يبين مراحل التَّحْسِين المُسْتَمِر ورموزها والجهة المسؤولة عنها وطبيعة نشاطها، وتشكل دورة حياة ديمينج حلقة تهدف مراحلها إلى الاستمرار بأداء عمليَّة التَّحْسِين والتخلص من نواحي العجز من مختلف عمليَّات المُنظَّمة، وفيما يلي توضيح لآلية العمل في كل مرحلة:

### التخطيط: (Plan)

يتم في هذه المرحلة دراسة العمليَّة واختيار موضع التَّحْسِين والعمل على توثيقه من خلال جمع البيانات وتحليلها باستخدام طرق التحليل المختلفة مثل قوائم الفحص ومخطط السبب والنتيجة والمدرجات التكرارية ومخطط باريتو (Pareto Chart) والأشكال البيانية ومخطط التشتت وغيرها من وسائل التحليل، ثم العمل على تحديد أهداف التَّحْسِين والحلول الممكنة وبالتالي إمكانية تحديد الكلف والمنافع المترتبة على الحلول البديلة لتحقيق الأهداف المطلوبة. (Ivasciuc, 2015; Prabhuswamy, 2013; Houser Carter, 1996).

### التنفيذ: (Do)

في هذه المرحلة يتم تنفيذ خطة التَّحْسِين أو تطبيق الحلول المقترحة على نطاق ضيق وباستخدام آلية الفحص المؤقتة دون الالتزام بالفحص على نطاق واسع، ثم مراقبة تَقَدُّمها ويتم في هذه المرحلة جمع البيانات بشكل مُسْتَمِر لقياس النتائج للعمليَّة الخاضعة للتَّحْسِين وأية تغييرات ممكنة فيها لا بد أن توثق ويعاد النظر بها إذا اقتضى الأمر. (Ivasciuc, 2015; Prabhuswamy, 2013; Houser Carter, 1996).

التدقيق: (Check)

في هذه المرحلة وأثناء الفحص على النطاق الضيق، فيتم تحليل البيانات التي تم جمعها في المرحلة الثانية لتحديد فيما إذا كان التغيير المخطط له قد حقق التحسين المطلوب ومدى القرب من تحقيق الأهداف المرغوبة والمحددة بمرحلة (التخطيط) وقد تكون النتيجة ناجحة أو مُخفِّفة أو بين الحالتين وفي حال وجود أي خلل أو قصور فلا بد أن يعاد تقويم الخطة أو إيقاف العمل بها (كاظم، 2011)،

(Ivasciuc, 2015; Prabhuswamy, 2013; Houser Carter, 1996).

التطبيق والتصحيح: (Act)

تشمل هذه المرحلة القرار بما سيتم فعله بنتائج التحسين الافتراضية، فإذا كانت النتائج التي تم الحصول عليها من المرحلة الثالثة ناجحة من خلال القياس لتتقدم الأداء والمراقبة التي تمت للعملية فيتم إعادة النظر بالوثائق والنتائج المتعلّقة بالعملية الخاضعة للمعالجة ويتم تدريب الموظفين على استخدام العملية الجديدة، ويتم الاهتمام بالتغذية الراجعة من الموظفين والعملاء للاستمرار في صقل العملية الجديدة وتصحيح تلك الإجراءات قياساً للتطبيق. (كاظم، 2011)، (Ivasciuc, 2015; Prabhuswamy, 2013; Houser Carter, 1996).

## جدول رقم (3): خطوات التّحسين المُستمر

المرحلة	الرمز	الجهة المسؤولة	النشاط
التخطيط -التقييم	P	الإدارة العليا	وضع الخطة للتّحسين وتطوير الأعمال وتصميم المنتج.
التنفيذ -الأداء	D	المستويات التنفيذية (فنيين، عمال....)	تنفيذ الخطة أو تحقيق المنتج الذي تم التخطيط له.
المراجعة -التقييم	C	مسؤولي السيطرة النوعية	فحص مؤشرات رضا الزبون الداخلي والخارجي عن جودة المنتج.
التصحيح والمعالجة	A	الإدارة العليا وبعض الأجهزة التنفيذية المعنية	في حالة شكوى الزبون يتم اتخاذ إجراء تصحيحي في تصميم المنتج وهو يقابل تعديل الخطط في الإدارة.

المصدر: (داود، 2001، ص 70)

## 9-2 فاعليّة الأداء:

تسعى مُنظّمات الأعمال المعاصرة ضمن مختلف القطاعات الاقتصادية إلى تحقيق الكفاءة والفاعليّة في أداء أعمالها حيث أنهما العنصران الأساسيان في تحقيق الأهداف المخطط لها وتعظيم العوائد، ونجد مُنظّمات الأعمال تهدف إلى خلق التوازن بين الرغبة في تحقيق الأهداف وبين مقدرة الأشخاص العاملين فيها بغرض زيادة معدل الأداء الوظيفي لكل فرد من أفرادها، بالإضافة إلى الحث على تفاعل الأفراد والجماعات لتحقيق أهداف المُنظّمة بأعلى درجات الكفاءة والفاعليّة. بالرغم من أن المصطلحان يترافقان دائماً في معظم الدّراسات والأبحاث والمقالات

إلا أن هناك فرق بالمفهوم بين كل منهما، وتختلف الكفاءة عن الفاعليّة ولكنها ترتبط بها بنفس الوقت، ونجد أن الكفاءة والفاعليّة هما أساس نجاح إدارة أي مُنظّمة مهما اختلفت طبيعة أعمالها.

يرى (مزهودة، 2008) بأن أداء المؤسّسات وبشكل عام مهما اختلفت قطاعاتها الاقتصادية يعتبر أهم الأمور التي تشغل فكر الإداريين لكل من له صلة مباشرة أو غير مباشرة بالأداء بصفته يعكس النتيجة المنتظرة من وراء كل نشاط، فقد أصبح للأداء أهميّة كبيرة جعلت منه مصطلحاً يتم تداوله وتعريف مفهومه في مختلف ميادين البحث العلمي، ذلك وعلى أثر تعريفه تتحدد مؤشرات قياس فاعليته إضافة إلى البحث عن مختلف الأساليب والمنهجيات التي تعمل على تحسينه. وما يبرر هذا المنظور للأداء هو تعدّد المداخل التي عولج بها باعتباره مرادفاً للكفاءة والفاعليّة سواء من ناحية حصره بالموارد البشرية أو تعميمه على كافة الموارد المستخدمة في المُنظّمة.

إن الانتشار الواسع لاستخدام مصطلح الأداء وكثرة استخدامه في البحوث في مجال المؤسّسة لم يؤدي إلى توحيد مدلوله، فقد يستخدم للتعبير عن مدى تحقيق الأهداف أو عن مدى التوفير في استخدام الموارد، كما يعبر في كثير من الأحيان عن مدى إنجاز المهام، وقبل التوسع في وجهات النظر حول المدلول الشامل للأداء فيشار إلى أن الأداء لغة بأنه يقابل اللفظ اللاتيني (Performare) والتي تعني إعطاء كلية الشيء لشيء ما، وقد اشتق منه اللفظ الإنجليزي Performance والذي يعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه.

(khemakhem, 1976)

ويرى (مزهودة، 2008) من منطلق أن الأداء يعبر عن مدى إنجاز المهام، فقد اقتصر مفهوم الأداء لدى العديد من الباحثين على الموارد البشرية دون غيره من الموارد الأخرى في المُنظَّمة، فيرى البعض بأن الأداء قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله. (عاشور، 1979)، كما يراه باحثون آخرون بأنه يعني الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليَّات الإنتاجية والعمليَّات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج، وإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة حسب طبيعة العمليَّة الإنتاجية، ولتخزينها وتسويقها طبقاً للبرنامج المسطر والأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية خلال الفترة الزمنية المدروسة (خنشور، 1987).

تم تبرير هذا المفهوم للأداء من خلال رؤية (Chevalire, 1993, p 333) أن "الإنتاج الإجمالي للمؤسسة ينتج عن التوفيق بين العديد من العوامل ك رأس المال، المعرفة... إلخ، أما الأداء فينحدر أو ينتج مباشرة عن عنصر العمل، وبالتالي فإن كل عامل سيعطي الأداء الذي يتناسب مع قدراته ومع طبيعة عمله". يتضح أن الكفاءة تختلف عن الفاعلية نحو الأداء كمرادف لهما، فالكفاءة تُعنى بتحقيق الأهداف بشكل دقيق بحيث يتم تحقيق أفضل النتائج الناجحة باستخدام مختلف الموارد المتاحة لدى المُنظَّمة، وتحديد عدد الأفراد اللازمين للقيام بالعمليَّة، بينما يتم تفسير الفاعلية بأنها القدرة على أداء الأعمال بشكل صحيح

، أي بمعنى أن تقوم المنظمة بتحديد الأعمال الصحيحة حتى تتمكن من أدائها بأفضل صورة ممكنة، وقد تُعرّف الفاعلية بالإنتاج أي بمعنى أن فاعلية الفرد تُحدّد بكمية الإنتاج التي يستطيع الفرد تحقيقها، وقد تُعرّف الفاعلية بأنها القدرة على إنتاج أكبر كمية باستخدام أقل موارد، وهذا لا يعني بأن الكفاءة والفاعلية مرتبطان ارتباطاً وثيقاً ببعضهما، فقد تكون المنظمة لديها الفاعلية العالية وتحقق أهدافها ولكن تفتقر لعنصر الكفاءة لدى الموارد البشرية، فبذلك تكون المنظمة قادرة على تحقيق الأهداف وإنتاج اللازم ضمن الموارد المتاحة أو أقل، ولكن قد تواجه مبيعاتها خسارة ملحوظة مما يفقد المنظمة صفة الكفاءة ولكن لا يزال لديها الفاعلية، وهذا يدلنا على أن شمولية الكفاءة لكافة أبعاد الموارد المتاحة في المنظمة بما فيها كفاءة العاملين أمر هام جداً لأن تجتمع الكفاءة مع الفاعلية وتأثيرهما على نجاح المنظمة بأداء أعمالها وتحقيق الأرباح بأفضل صورة.

ثمة اختلاف ما بين الكفاءة والفاعلية وعلاقتها بالأداء، يرى (الشيباني، 1988، ص:56) في كتابه علم النفس الإداري أن "مفهوم الإنتاجية (الفعالية) يتساوى مع مفهوم الأداء الشامل" وعلى هذا الأساس فقد عرّف الأداء على أنه: "علاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة". (Brosquest, 1989, p:11) ومنهم من يرى بأنه يمثل "الكيفية التي تستخدم بها الوحدة الاقتصادية مواردها المادية والبشرية في سبيل تحقيق الأهداف المحددة" كما ورد بدراسة (خنشور، 1987).

من خلال وجهات النظر السابقة فهناك من المؤلفين ك (Angelier, 1993) من أضاف الطابع الاستراتيجي على مفهوم الأداء ببعديه (الكفاءة والفاعلية) حيث يرى بأن أداء المؤسسة يتجسد في قدرتها على تنفيذ استراتيجيتها وتمكّنها من مواجهة القوى التنافسية.

اعتبرت دراسة (سعيد، 2014) أن تقييم الأداء للمؤسسات المصرفية عملية أساسية وبدرجة عالية من الأهمية لاستمرار نشاط المصرف ومواجهة التغيرات والتحديات المستمرة، حيث أنه يختلف النشاط المصرفي عن الأنشطة الاقتصادية الأخرى وتمييزه بالتنوع والتعدّد في المنتجات والخدمات،

حيث يُعرَف النشاط المَصْرِفي بتعدد منتجاته التمويلية والاستثمارية، ويمتاز مجال أنشطته بالتغير والتجدد المُستَمِر سواء بالنسبة لآليات العمل الداخليَّة ك ( صيغ التمويل الجديدة، الخدمات المَصْرِفيَّة الجديدة، استخدام ومواكبة التكنولوجيا...إلخ) أو على مستوى البيئة المحيطة (المتعاملين الجدد، الأسواق الماليَّة، المنافسين الجدد... إلخ).

مما لا شك فيه أن أهداف تقييم الأداء يختلف بطبيعة توقعات المستفيدين من تقارير الأداء، فعلى سبيل المثال يركز المودعون على إدارة السيولة ومدى ضمان ودائعهم، في حين أن المساهمون يركزون باهتمامهم حول مؤشرات الربحية، بينما تهتم إدارة البنك بقدرة البنك على توفير الخدمات للمتعاملين بجودة عالية وبنفس الوقت الحفاظ على أموال المودعين من أي أخطار محتملة (قريشي، 2013).

هذا وقد فَرَّقَت دراسة (سعيد، 2014)، ما بين الأبعاد المتداخلة للأداء فهو من الجانب المادي يُعنى بما تم إنجازه مقارنة بالمعايير والمقاييس المحددة والمُتعلِّقة بالكمية والنوعية والتوقيت، أما من الجانب المعنوي فهو يُعنى بمدى حماس العامل ورغبته في إنجاز المهام ومدى استعداد العامل لأن يؤدي عمله بإتقان وسلوكه مع رؤسائه وزملاءه والوسائل التي يتبعها لتحسين وتطوير مهاراته.

يترابط الأداء مع مفهوم الفعالية حيث تعبر الفعالية عن " مدى مساهمة الأداء الذي يتم القيام به (أو القرار الذي يتم إنجازه) في تحقيق هدف محدد موضوع بشكل مسبق، أي أنها مقياس لدرجة الاقتراب من الهدف المنشود نتيجة للقيام بعمل ما". بذلك فإن الفعالية من هنا تعني إمكانية تحقيق الهدف والوصول إلى النتائج التي تم تحديدها مسبقاً، والتعبير عن الهدف بأنه نقطة النهاية أو (النتيجة) التي يُراد الوصول إليها في وقت محدد وبمواصفات معيَّنة، ولذلك حتى تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها فهذا يدعو لأن تكون الأهداف محدَّدة بشكل واضح ودقيق. أما الكفاءة فهي تعبر عن الاستخدام العقلاني والحكيم والمفاضلة بين البدائل ثم اختيار أفضلها بشكل يقلل التكاليف ويُعظِّم العوائد إلى أعلى مستوى ممكن، ويكون هذا عند الاختيار السليم لأسلوب العمل للوصول إلى هدف معين.

فالكفاءة من هذا المنظور تعني القيام بأداء العمل بأفضل الطرق المتاحة من حيث التكلفة والوقت والربحية، ومن هنا يتم الإشارة إلى الاختلاف ما بين مفهوم الكفاءة والفاعلية حيث أن الفعالية تركز على نقطة النهاية الواجب الوصول إليها بينما تهتم الكفاءة بالكيفية التي يمكن لها بلوغ هذه النقطة. (كتاب د صالح خالص. تقييم كفاءة الأداء في القطاع المَصْرِفي) كما وردت بدراسة (سعيد، 2014).

بصورة عامة فإن عملية تقييم الأداء هو عملية التأكد والتحقق من أن الموارد المتاحة للبنك قد استُخدمت بشكل كفو. (سعيد، 2014).

## 10-2 إدارة الجودة الشاملة: Total Quality Management (TQM)

هناك العديد من المنهجيات المتبعة لإدارة وقياس مستوى الأداء التنظيمي لضمان عمليات وممارسات العمل المعمول بها، ومن بين هذه المنهجيات (Kaizen, Lean, TQM, BSC) وتتركز هذه المنهجيات على البحث والنقاش وتستخدم لتوضيح المبادئ التي تنطوي عليها في التحسين المستمر.

استُخدمت نماذج إدارة الجودة لتحسين الإنتاج في مجال الأعمال التجارية، حيث أن (Bhuiyan and Baghel 2005, p766) لاحظوا أن الأبحاث السابقة حددت وجود صلة بين إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر (TQM & CI)، لأن كل منهما يهتم بقضايا تحسين الجودة. ومن خلال عدد من الأمثلة يتضح أن التحسين المستمر عبارة عن منهجية مرنة مع العمليات والأدوات يجري تكييفها لتلائم الاحتياجات التنظيمية (Bhuiyan and Baghel 2005, pp:766-769) ومع ذلك ووفقاً لـ (Bhuiyan and Baghel 2005, p.765) فإنه بعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بعض الأحيان دون تحديد الأولويات والتي ينبغي لها تحقيق التحسينات وتحقيق الوفورات المالية الناتجة عن التغيير، يضيفون أنه أدى عدم إعطاء الأولوية لتحقيق وفورات مالية في إدارة الجودة الشاملة أدى إلى تطوير منهجية Six Sigma حيث أن المزايا المالية الناتجة عن التغيير يتم تعيينها بوضوح (Ivasciuc and Epuran, 2015; Manuel et al., 2010)

## 11-2 معالجة الهدر أو المييل: (Lean)

تنطوي هذه المَنَهَجِيَّة على إزالة الهدر وتحسين العمليَّات التي تستخدم موارد الشركة ولكن لا تضيف القيمة، فهذه العمليَّة تسمح للشركات "بذل المزيد من الجهد مع أقل جهد بشري، أقل معدات، أقل وقت، وأقل مساحة في حين تأتي بشكل أوثق وأقرب إلى تزويد العملاء بما يريدونه بالضبط" (Womack & Jones 2003, p 15). وفي قلب الهدر واحتياجات العملاء تعمل على بلوغ التَّحسينات ذات القيمة المضافة في الإنتاج (Liker 2004, p 7) فالخطوة الأولى الحاسمة في الهدر هي مُحدَّدة بدقة ما هو المقصود بالقيمة داخل المُنظَّمة.

وهذا ينطوي على المواجهة والمعالجة ضمن متطلبات المؤسَّسة والعميل (Womack & Jones 2003, p 19) تحقيق مجموعة كاملة من فوائد مَنَهَجِيَّة Lean في الإنتاج، والتَّحسين المُستمر CI أيضا ينطوي على تبني التغييرات الثقافية المطلوبة داخل المُنظَّمة، ويتم تنظيم العمل حول مفهوم "الخلية" والمستخدم لوصف عمليَّات الإنتاج من خلال سلسلة من الناس والآلات أو محطات العمل (Liker 2004, p. 31) وآليات ردود الفعل الناتجة ضمن تطبيق مَنَهَجِيَّة Lean لخلق بيئة عمل ذات قيمة مجزية (Womack & Jones 2003, p.15; Ivasciuc and Epuran, 2015; Manuel et al., 2010).

## 12-2 مَنَهَجِيَّة الحيود السداسي: Six-Sigma

هي عبارة عن مَنَهَجِيَّة مُعترف بها دوليا والتي تساعد المُنظَّمات على تطوير الحلول الإبداعية والمبتكرة والحلول المتركزة للعملاء وسرعة نشر تلك الابتكارات في جميع أنحاء المُنظَّمة، وتعتبر ستة سيجما مَنَهَجِيَّة تحسين الجودة والتي توفر إطاراً للمُنظَّمة لتدريب موظفيها في مجالات الأداء الرئيسية، واستراتيجيَّة الشكل، ومقاربة خدماتها مع احتياجات العملاء، وقياس وتحسين فعالية عمليَّات الأعمال.

تم تحديد هذه المَنَهَجِيَّة لأول مرة من خلال شركة موتورولا عام 1985 كنماذج إحصائيَّة لعمليَّات التصنيع. "تصنيف سيجما" يتعلق بالنسبة المئوية لخلو المنتجات من العيوب،

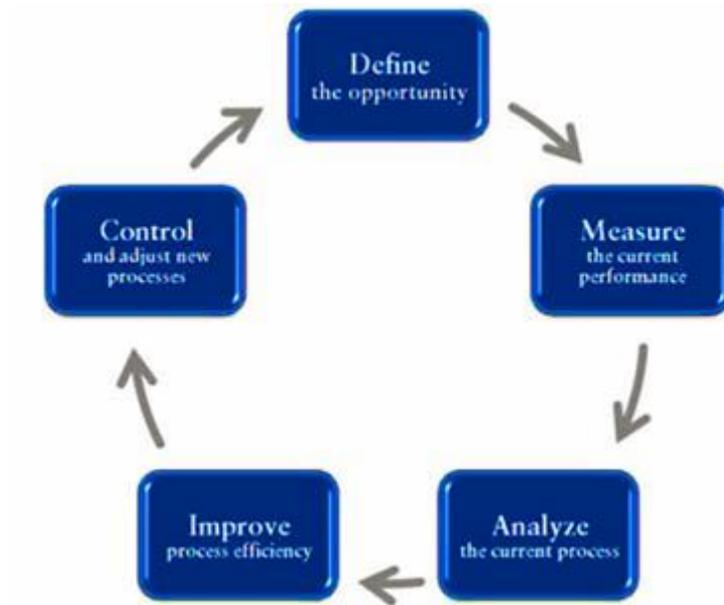
وهناك تصنيف سيجما 4.5 (3.4 عيوب لكل 1 مليون) كان يوصف في البداية كمعيار واقعي، وقد شاعت مَنَهَجِيَّة ستة سيجما من قبل الرئيس التنفيذي لشركة جنرال الكتريك جاك ويلش في عام 1995، وبحلول عام 1998 ادعى أنه أدى إلى 750 مليون دولار وفورات في التكاليف نتيجة تطبيق مَنَهَجِيَّة ستة سيجما، وبحلول عام 1990 كانت ثلثي تحقيق الثروة لـ 500 شركة طبَّقت مَنَهَجِيَّة ستة سيجما في مشاريعها، وبحلول عام 2000 كان نتيجة الانضباط التوليد لبرامج التدريب والاستشارات الخاصة بها.

يختلف الحيود السداسي (Six-Sigma) عن برامج تحسين الجودة التقليدية في تركيزها على متغيَّرات المدخلات، في حين تعتمد أساليب تحسين الجودة التقليدية بالاعتماد على قياس النتائج أو المخرجات، ووضع الخطط لمراقبة وحماية العملاء من العيوب التنظيمية، ويتطلب برنامج ستة سيجما أن تعالج المشاكل على مستوى جذور المدخلات، وبالتالي القضاء على الحاجة للتفتيش الغير ضروري والقضاء على التكاليف الإضافية الناتجة عن إعادة صياغة الأعمال (Patterson, 2014).

تعتمد مَنَهَجِيَّة الحيود السداسي Six-Sigma على خمسة مراحل وتشكل حلقة مما تدل على أن العملية مُستَمِرَّة بشكل دائم ويشار إلى هذه المراحل بالمصطلح (DMAIC) (Design-Measure-Analyze the data) Improve-Control كما في الشكل رقم (3) هو الأساس لستة سيجما حيث أن محتوياته مستوحاة من مَنَهَجِيَّة PDCA. والفرق هنا هو أنه بعد تصميم النشاط (أو التخطيط له) يكون هناك فترة لجمع البيانات متبوعة بالتحليل الإحصائي للنتائج التي تسمح بإجراء التَّحسينات، فمن منظور مَنَهَجِيَّة الحيود السداسي (Six-Sigma) أنه لا يمكن إجراء أي قياس لأداء العملية قبل أن يكون هناك بيانات يتم جمعها من مختلف العلاقات مع العملية ثم تحليلها إحصائياً وعلى أثرها يتبيَّن مدى حاجة العملية لإجراء التَّحسينات لها" (Ivasciuc & Epuran, 2015)

## Six-Sigma (DMAIC)

Fig. 4. The DMAIC steps in Six Sigma



المصدر: (Ivasciuc & Epuran, 2015).

الشَّكل رقم (3): الخطوات المتبعة في مَنهَجِيَّة الحَيود السداسي

## 13-2 نشأة بطاقة الأداء المتوازن: (BSC) Balanced Scorecard

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من منظور الأعمال بأنها عبارة عن السجل الإحصائي المستخدم لقياس الإنجازات والتقدم نحو تحقيق هدف معين، وهي الوسيلة المثلى التي تُمكن المنظمة من تقييم الأداء على نحو متكامل، وذلك عن طريق ربط الأهداف المتعددة التي تسعى المنظمة لتحقيقها وذلك بهدف تدعيم موقفها التنافسي، ويتم في البطاقة ترجمة رؤية المنظمة واستراتيجياتها إلى أهداف ومقاييس يتم تبويبها في أربعة أبعاد يقوم كل منها بتقييم الأداء من منظور مختلف، فيتم تقييم الأداء من منظور مالي (المساهمين)، العملاء، العمليات التشغيلية الداخلية، والتعلم والنمو. فبذلك تكون بطاقة الأداء المتوازن نابعة من فكرة متعددة الأبعاد لقياس الأداء الكلي من سماحها بالقياس على مستوى أربعة مجالات، علماً بأن التجارب السابقة في مجال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن تنصح بأن تتراوح عدد الأهداف من 3-5 أهداف لكل محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن أي بإجمالي 15-20 هدف لكل نظام بطاقة وألا يتوجب استخدام أكثر من مقياسين للهدف الاستراتيجي الواحد.

على مدى السنوات الـ 20 الماضية، اجتذب كابلان ونورتون (Kaplan & Norton, 1992) بطاقة الأداء المتوازن، حيث حظيت باهتمام كبير في الأوساط الأكاديمية والعملية. ومع ازدياد شعبيتها تطورت بطاقة الأداء المتوازن من نظام قياس أداء بسيط إلى نظام الإدارة الاستراتيجية (Kaplan & Norton, 2001A).

جعل كابلان ونورتون (Kaplan & Norton, 1992) المطالبات المعيارية لبطاقة الأداء المتوازن (BSC) تُمكن المنظمات من توضيح وترجمة الرؤية والاستراتيجية إلى مخرجات قابلة للقياس، التواصل وربط الأهداف الاستراتيجية ومقاييسها، التخطيط، وضع الأهداف، موازنة المبادرات الاستراتيجية، تعزيز ردود الفعل الاستراتيجية والتعلم.

تُمكن بطاقة الأداء المتوازن (BSC) المُنظّمات من ربط الأهداف على المدى القصير مع الأهداف الاستراتيجية على المدى الطويل من خلال الجمع ما بين المقاييس الماليّة وغير الماليّة (Kaplan & Norton, 2001A). حيث أن هذا التطبيق لبطاقة الأداء المتوازن يعمل على تسهيل التوافق الاستراتيجي بشكل شامل ضمن نطاق المُنظّمة (Kaplan & Norton, 2006, Kaplan & Norton, 2008A). وهذا التوافق يتم ضمانه من خلال سلسلة من علاقات السبب والنتيجة، بحيث يربط ويقارن المؤشرات المتأخرة مع الرائدة (Kaplan & Norton, 2001B, Kaplan & Norton, 2001C).

تنقسم بطاقة الأداء المتوازن إلى أربع وجهات نظر أو محاور: الماليّة، العملاء، العمليّات الداخليّة، النمو والتعلّم. وهذه المحاور يجب أن تعدل وتُنظّم على النحو المطلوب في السياق التنظيمي. (Kaplan & Norton, 1996, p 34).

الفكرة الرئيسيّة للمُنظّمة هي تحقيق الأهداف المرغوبة للأداء الاقتصادي طويل المدى من خلال إجراءات متسلسلة بدءاً من الموظفين والأنظمة، ثم العمليّات الداخليّة، وأخيراً العملاء والتي تؤدي إلى النجاح المالي، من خلال تحديد الأهداف، واختيار المقاييس والتدابير والأهداف من وجهات النظر لكل منها، تعكس بطاقة الأداء المتوازن استراتيجية المُنظّمة من خلال العلاقات بين السبب والنتيجة (Kaplan & Norton, 2004A, 2004B, Kaplan & Norton, 2008b; Lueg & Vu, 2015).

## 14-2 مفهوم بطاقة الأداء المتوازنة (BSC):

عَرَّف كل من كابلان وأتكينسون (Kaplan & Atkinson, 1998) بطاقة الأداء المتوازن بأنها: أداة تتم بواسطتها ترجمة رسالة الشركة واستراتيجياتها إلى أهداف ومقاييس تقوم على أربع ركائز أو أربعة أبعاد أساسية، هي: (الأداء المالي، رضا العملاء، كفاءة الأداء التشغيلي والفرص التي توفرها الشركة

للعاملين فيها للتعلُّم والنِمْو)، وبذلك يصبح التنافس فيما بين الشركات قائماً على أساس ما يتوافر فيها من روح المبادرة، والقدرة على الإبداع والابتكار، أكثر مما هو على أساس ما لديها من أصول ثابتة وملموسة.

كما عَرَّفها كابلان ونورتون (Kaplan & Norton, 2004) بأنها نظام يزود الشركة بمقاييس وأهداف استراتيجية، تعطي الإدارة القدرة على إدارة أشكال الأداء كلها فيها، وتُوازن بين المقاييس الماليّة وغير الماليّة بوصفها محركات للأداء المستقبلي للشركة، وتقيس أداء الشركة من خلال المحاور الأربعة آنفة الذكر، لكن الارتباط بين تلك المحاور يُشتق من رؤية الشركة واستراتيجيتها وأهدافها.

كما عَرَّف كابلان ونورتون (Kaplan & Norton, 2001) بطاقة الأداء المتوازن بأنها: "نظام لقياس الأداء بشكل منظم، حيث يتم بواسطتها ترجمة الاستراتيجية إلى أهداف واضحة ومجموعة من المقاييس الملائمة لتقويم الأداء، مع توفير معايير للأداء يتم ربطها بمجموعة من الأعمال والبرامج التي ينبغي القيام بها لتحقيق تلك الأهداف".

من خلال ما سبق من تعريفات فإن بطاقة الأداء المتوازن تشمل مجموعة من المقاييس، حيث توفر للإدارة العليا وللمُنظَّمة نظرة سريعة وشمولية عن واقع أداء المُنظَّمة، فهي تتضمن المقاييس الماليَّة التي توفر كافة المعلومات عن نتائج الأعمال التي تمت فعلياً بصفقتها مقاييس نهائيَّة (Lag)، وتعمل على توفير مقاييس تشغيليَّة (غير ماليَّة) لقياس مدى رضا العملاء، ومستوى جودة العمليَّات الداخليَّة، ومدى التعلُّم والنِّمُو بصفقتها مقاييس قيادية وإرشادية (Lead)، ومحركات للأداء المالي مستقبلاً. وبهذا فإن بطاقة الأداء المتوازن تعمل على تحقيق التوازن بين المقاييس الماليَّة وغير الماليَّة. (دودين، 2009)

## 2-15 نشأة وتعريف البنوك الإسلاميَّة:

تختلف البنوك الإسلاميَّة شكلاً ومضموناً عن البنوك التقليديَّة، حيث تتميز البنوك الإسلاميَّة بمبادئ لا يمكن التخلي عنها وإلا فقدت هذه البنوك صفة العمل بالطابع الإسلامي حيث تختلف هذه البنوك عن البنوك التقليديَّة بالعناصر التي يتضمنها كل منهما وهو عنصر هيئة الفتوى والرقابة الشرعيَّة التي تعمل على مراقبة أعمال البنوك الإسلاميَّة ومدى توافقها مع أحكام الشريعة الإسلاميَّة. (عفراء، 2016).

نتيجة لظهور أصوات مناديه بإنشاء وتأسيس كيانات مَصْرِفيَّة تتجنب الربا في مختلف الأعمال المَصْرِفيَّة، فقد كان لهذه الأصوات صدى لدى مختلف الشعوب وتجاوبت معه الحكومات ولم يقتصر هذا التجاوب على الدول العربيَّة الإسلاميَّة فحسب بل امتد هذا التجاوب على مستوى العالم الغربي، وبذلك نشأت البنوك الإسلاميَّة لاعبةً لدور كبيراً ومهماً في دعم مجالات عديدة وكان أهمُّها المجالين الاقتصادي والتجاري، وأصبحت محل الإعجاب بسبب النجاحات الباهرة التي حققتها على مستوى عالمي. (عفراء، 2016).

أولاً: نشأة البنوك الإسلامية:

لقد مثلت البنوك الإسلامية تجسيداً حياً للمبادئ التي يستند إليها الاقتصاد الإسلامي من جانب والنظام الإسلامي بالعقيدة والشرعية التي يقوم عليها من جانب آخر، وذلك من خلال مختلف الأنشطة الاستثمارية والمصرفية التي تُمارسها وفقاً لتعاليم ومبادئ الشرعية الإسلامية، مما أدت إلى المساهمة الفاعلة في بناء الاقتصاد بمختلف أبعاده وبما يحقق أهداف المجتمع. نشأت البنوك الإسلامية كنتيجة للدافع الديني والشعور من قبل معظم المتعاملين مع البنوك التجارية التقليدية بأن أعمالها قائمة على الربا وأن مختلف نشاطاتها وطبيعتها استثماراتها قد لا تتوافق مع المبادئ وتعاليم الشرع الإسلامي، فمن هنا بدأت نشأة البنوك الإسلامية لتلبية رغبة المجتمعات الإسلامية في توفير صيغ تمويلية إسلامية بعيدة عن شبهات التعامل بالربا وعدم استخدام مبدأ الفائدة، حيث أن الربا المحرم في الشريعة الإسلامية يعتبر أهم الأسباب التي أدت لنشوء البنوك الإسلامية وأن تحقيق الأهداف الاقتصادية في ظل تعاليم ومبادئ الإسلام هو مسوغاً اقتصادياً لنشئها. (عفرأء، 2016).

وَصَحَّ كِتَاب (عباده، 2008) بأن ظهور المصارف الإسلامية كان في عام 1940م عند إنشاء صناديق الادخار في ماليزيا وتعمل بدون فائدة، وفي أواخر الأربعينات بدأ التفكير يظهر في باكستان حول إيجاد قنوات تمويلية تُراعي أحكام الشريعة الإسلامية، إلا أن هذا التفكير طال وقته ولم يواجه منافذ تطبيقية إلى أن ظهر في مصر مع بداية الستينات، فشهدت مدينة (ميت غمر) التابعة لمحافظة الدقهلية بجمهورية مصر العربية نشوء أول تجربة للمصارف الإسلامية إلا أنها لم تستمر إلا لبضع سنوات. حيث بدأت التجربة عام 1963م وانتهت عام 1967م، وقد كانت التجربة هي إنشاء بنك الادخار المحلي الذي عمل وفق الشريعة الإسلامية ولم يُطلق عليه اسم البنوك الإسلامية وذلك لأسباب سياسية، حيث لم يكن البنك يدفع الفوائد على ودائع المتعاملين ولم يأخذ أي فوائد على القروض التي يمنحها لهم، وقد نشأ بنك ناصر الاجتماعي عام 1971م حيث كانت أعماله تجلب الودائع واستثمارها في المشاريع الصغيرة وتوزيع الأرباح على المتعاملين كحسب حصته في الاستثمار.

أخذت المصارف الإسلامية الطابع كمؤسسات تمويل واستثمار في أواسط السبعينات من خلال قرار المؤتمر الثاني المنعقد في جدة عام 1974م بإنشاء البنك الإسلامي للتنمية جَدَّة، والذي باشر أعماله في عام 1975م، وبذلك يكون أول مؤسسة تمويل إسلامية في العالم هدفها تنمية الاقتصاد والمجتمعات في دول العالم الإسلامي وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية الغرّاء في أهدافها وغاياتها وحتى أساليب ووسائل عملها، ثم ظهر بعده مباشرة بنك دبي الإسلامي عام 1975م حيث كان أول بنك إسلامي يُنشئه الأفراد، ثم بيت التمويل الكويتي وبنك فيصل الإسلامي عام 1977م ثم البنك الإسلامي الأردني في عام 1978م وبنك البحرين الإسلامي عام 1979م... إلخ (بن مسعود، 2008)، حيث توالى عملية إنشاء البنوك الإسلامية إلى أن أصبح عددها 25 بنك بنهاية عقد السبعينات، وارتفع إلى 100 مصرف مع نهاية عقد الثمانينات واستمرت عملية التوسع والانتشار إلى أن وصل عام 1996م عدد المصارف والمؤسسات المالية الإسلامية 192 مصرفاً ومؤسسة تمويلية إسلامية موزعة ما بين 34 دولة (الموساوي، 2011) كما ورد بالمرجع (زين الدين وجابر، 2012).

تم تأسيس البنك الإسلامي البريطاني عام 2004م، وفي عام 2005م بلغ عدد البنوك الإسلامية حوالي 267 بنكاً (خضراوي، 2009)، ليصل عدد المؤسسات والبنوك الإسلامية 300 بنهاية عام 2007م (الحمادي، 2008)، وقد توسّع تأسيس البنوك الإسلامية على مستوى العالم وانتشارها في أوروبا وأمريكا ليصل عددها إلى 500 مصرف حتى عام 2013م موزعة على 60 دولة فيما بلغ عدد المصارف التقليدية التي تُقدّم خدمات مصرفية إسلامية نحو 330 بنكاً، فيما يقدر حجم الصناعة المصرفية الإسلامية في مارس 2013م بـ 1.5 تريليون دولار، ويتوقع أن يصل إلى 2 تريليون دولار في عام 2015م ويصبح عدد البنوك الإسلامية إلى 800 بنك. (المرزوق، 2013) كما ورد في المرجع (عفر، 2016).

ثانياً: تعريف المصارف الإسلامية:

يُعرّف البنك الإسلامي كما يلي:

"البنك الإسلامي هو مؤسسة مَصْرِفِيَّة تلتزم في جميع معاملاتها ونشاطها الاستثماري وإدارتها لجميع أعمالها بالشريعة الإسلامية ومقاصدها وكذلك بأهداف المجتمع الإسلامي داخلياً وخارجياً". (الزحيلي، 1997).

"يقصد بالبنك الإسلامي كل مؤسسة تُبَاشِر الأعمال المَصْرِفِيَّة مع التزامها باجتناب التعامل بالفوائد الربويَّة بوصفه تعاملًا محرماً شرعاً". كما ورد في كتاب (د. جمال الغريب، المصارف وبيوت التمويل الإسلامية، جدة: دار الشروق) بدراسة (عفرأء، 2016).

ويُعرّفها الدكتور أحمد نجار (رئيس الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية) بأنها مؤسسات مالية مَصْرِفِيَّة لتجميع الأموال وتوظيفها بما يخدم بناء مجتمع التكامل الإسلامي وتحقيق عدالة التوزيع ووضع المال في المسار الإسلامي. (عباده، 2008).

وتُعرّف أيضاً على أنها: مؤسسة مالية تعمل على تجميع الأموال وتوظيفها وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية وبما يخدم المجتمع ويحقق عدالة التوزيع مع الالتزام بعدم التعامل بالرِّبَا واجتناب كل ما يخالف الشريعة الإسلامية في تعاملات البنك. (محارب، 2011).

ويمكن الاستنتاج مما سبق بأن التعريف الشامل للبنوك الإسلامية: هي مؤسسة مالية غير نقدية تقوم بالأعمال والخدمات المَصْرِفِيَّة والمالية وتقوم بجذب الموارد وتوظيفها توظيفاً فعَّالاً يكفل مُمّوها لتحقيق أقصى عائد منها بما يحقق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية في إطار الشريعة الإسلامية. (عفرأء، 2016).

### المبحث الثاني: الدراسات السابقة ذات الصلة: (Related Previous Studies)

قام الباحث بمسح الدراسات السابقة حول موضوع هذه الدراسة، وقد تم تحقيق الفائدة من خلال الاستعانة ببعض الدراسات السابقة والتي لها علاقة مباشرة بموضوع الدراسة، وفيما يلي بعض من هذه الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات باللغة العربية:

دودين، (2009). مُعوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية -دراسة ميدانية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم المُعوقات التي تعيق عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية من وجهة نظر العاملين، ومدى تطبيقها كأسلوب للرقابة وتقييم الأداء وكنظام تعتمد عليه مبادئ الإدارة الاستراتيجية نحو تحقيق الأهداف.

توصلت الدراسة إلى أنه يوجد مُعوقات بأثر ذو دلالة إحصائية تتعلق بالتخطيط والمعلومات ومُعوقات مالية وإدارية إضافة لمُعوقات تتعلق بتأهيل وتوعية الكادر الوظيفي ومُعوقات تقنية تؤثر في استخدام بطاقة الأداء المتوازن لدى البنوك التجارية الأردنية، كما أنه لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين متعلقة بالمتغيرات الديموغرافية والتي تعزى إلى الجنس، العمر، الخبرة الوظيفية، المسمى الوظيفي، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين بما يتعلق بالمؤهل العلمي.

وقد أوصت الدراسة في ضوء النتائج بالتغلب على المُعوقات التي تقف عثرة أمام تطبيق بطاقة الأداء المتوازن عن طريق تخصيص مبالغ مالية كافية ضمن الموازنة لدعم تصميم البطاقة وتطبيقها، إعداد برامج تدريبية وتأهيلية لموظفي البنوك لتوعيتهم حول طريقة تصميم بطاقة الأداء المتوازن والمزايا التي يمكن للبنك تحقيقها نتيجة التطبيق، كما أوصت الدراسة بضرورة استخدام بطاقة الأداء المتوازن لدى البنوك التجارية الأردنية باستخدام محاورها الأربعة (المالي، العملاء، العمليّات الداخليّة، التعلّم والنمو)، وتحسين الأنظمة الإداريّة والمحاسبية بشكل مُستمر لمواكبة التطورات السريعة في بيئة الأعمال الحديثة المتجهة نحو ثورة العولمة والتكنولوجيا، في سبيل قياس أداء دقيق يعمل على تحقيق الأهداف الاستراتيجية. كما حثت الدراسة على أهميّة دور البنك المركزي وجمعية البنوك الأردنيّة بتبني استخدام بطاقة الأداء المتوازن وتشجيع باقي البنوك على تطبيقها لما لها من أثر كبير في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف وبالتالي الارتقاء بأعلى المستويات التنافسيّة لتقديم أفضل العمليّات والخدمات.

استفاد الباحث من دراسة (دودين، 2009)، حيث تمّ التعرّف على أهم المفاهيم والمُعوقات من خلال النتائج التي تم الوصول إليها والواردة فيها وخاصة ما يتعلق في بطاقة الأداء المتوازن وتشابهت مع الدّراسة الحاليّة في بعض معايير بطاقة الأداء المتوازن وتختلف عن الدّراسة الحاليّة بأنها حددت مجتمع الدّراسة المُمثّل بالبنوك الإسلاميّة في الأردن.

كاظم، (2011). التّحسين المُستمر بأسلوب كلفة كايزن (Kaizen) وإمكانية اعتماده في الشركة العامة لصناعة الإطارات في النجف.

هدفت الدراسة إلى تطبيق أسلوب كايزن في الشركة العامة لصناعة الإطارات في النجف من خلال دراسة مدى توفير المعلومات المحاسبية لتخفيض التكلفة وتحسين جودة الإنتاج من قبل النظام المحاسبي تمهيدا لتنفيذ أسلوب الكايزن لتطوير عمل المنشآت الصناعية وتحسين وضعها التنافسي في السوق العالمي.

ويعتمد البحث على فرضية أساسية تتلخص بأن تطبيق مَنَهَجِيَّة كايزن في الوحدات الاقتصادية يعمل على تخفيض التكلفة وتحسين جودة المنتجات باعتبارها أهم أدوات التَّحْسِين المُسْتَمَرِّ للعمليات التشغيلية ضمن الوحدة الاقتصادية بهدف الاستمرار بالمحافظة على الوضع التنافسي للمُنْتَظَمَة أو الوحدة الاقتصادية.

وقد توصلت الدراسة إلى استنتاجات عديدة تتمثل بأهمية التركيز على عمليات التَّحْسِين المُسْتَمَرِّ (الكايزن) وأثرها بكيفية تحسين المنتجات والعمليات الإنتاجية، بهدف تخفيض التكلفة الإجمالية وبشكل تدريجي وبقفزات صغيرة تعمل بنهاية المطاف على تحسين الإنتاج، وقد أثبتت مَنَهَجِيَّة الكايزن نجاحاً كبيراً في بعض المنشآت اليابانية والذي بدوره دفع الكثير إلى تغيير توجهاتهم نحو التَّحْسِين المُسْتَمَرِّ، وهذا يعتبر تفوق عالي للكايزن مقابل المَنَهَجِيَّة التي تعتمد ما يسمى بالإبداع ذي التَّحْسُن عن طريق خطوات كبيرة.

اعتمدت مَنَهَجِيَّة كايزن تخفيض التكاليف من العناصر التكلفة مثل المواد الأولية والأجور والتكاليف الصناعية غير المباشرة، كما أن تطبيق كايزن على أساس موازنة هدفها تخفيض التكلفة والتلف في الإنتاج بحيث يتم إعداد الموازنة من خلال المحاسب الإداري بناء على الأهداف والخطط الموضوعة من الإدارة العليا.

كما توصلت الدراسة لوجود قيود تتعلق بسياسة المصنع وقيود ومُعوقات مائيّة من العاملين غير المكترئين بنجاح الشركة أو فشلها إضافة لوجود آلات قديمة ومستهلكة وطاقة كهربائيّة غير مُستَمرة بالإضافة إلى عدم وجود كادر إداري متخصص، كما توصل الباحث لوجود معاناة حول توفير معلومات حاليّة من شأنها تلبية متطلبات كايزن.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تحديد متطلبات التّحسين المُستمر ليلائم الشركة والتي قد تكون مزيج من متطلبات المنهجيتين اليابانيّة والأمريكيّة حتى يتم الاستفادة منهما في توفير منهُجيّة تلائم البيئة العراقيّة. كما أوصت الدراسة بضرورة جمع وتوفير نظم معلومات محاسبية من قبل المحاسب الإداري بشكل يلبي تطبيق منهُجيّة التّحسين المُستمر، كما أوصى بتبني مقاييس أداء تعكس الواقع الحقيقي لتقييم مدى التّحسّن والتطور كبطاقة الأداء المتوازن والتي تعتمد على توفير نظم معلومات تخدم عمليّة التقييم ورفع مستوى أداء العاملين وكفاءة وفاعليّة الشركة، وأوصى الباحث بتكثيف الدورات التدريبية للكادر الوظيفي وخاصة الكادر المالي لزيادة تفهمهم لأهميّة منهُجيّة كايزن وأثر تطبيقها.

وتتشابه دراسة (كاظم، 2011) مع الدراسة الحاليّة في اعتماد البحث على أسلوب التّحسين المُستمر بمفهوم فلسفة كايزن والطرق المثلّي لتطبيقه وفقاً للمبادئ التي تنادي بالفلسفة بها وهي:

PDCA (Plan, Do, Check, Act). في حين تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحاليّة من حيث مجتمع الدراسة حيث أنه بحث التّحسين المُستمر في الشركات الصناعيّة، بينما الدراسة الحاليّة تتعلق بأثر التّحسين المُستمر بفلسفة كايزن على أداء البنوك الإسلاميّة في الأردن.

استفاد الباحث من دراسة (كاظم، 2011) بالتعرّف على مفاهيم عديدة بخصوص مَنهَجِيَّة الكايزن وأهميتها وطرق تطبيقها ومدى تأثيرها في خفض الكلف وزيادة الإنتاجية، والتعرّف على أهدافها بعيدة المدى والتي تنبثق من خلال التحسين المُستمرّ للعمليات بشكل تدريجي وعلى قفزات صغيرة، والفرق بين استخدام أساليب تحسين أخرى تعتمد على مبدأ التحسين ذي الإبداع وبخطوات كبيرة، والاستفادة من نتائج وتوصيات الدراسة وبيان أهم المعوقات المؤثرة بفاعلية استخدام هذه المنهجية كما استفاد الباحث من المراجع والمصطلحات التي استُعملت بهذه الدراسة وذلك لدعم الإطار النظري في الدراسة الحالية.

نديم (2012). تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن -دراسة اختبارية في شركة طيران الملكية الأردنية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم المفاهيم المرتبطة بتقنية بطاقة الأداء المتوازن وإظهار أهم مزاياها فهي تقيس الأداء في أربعة مجالات هي (المالية، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) وتعمل على تحقيق الأهداف النابعة من الخطط الاستراتيجية التي يمكن استخدامها لتقويم الأداء في جميع دوائر وأقسام ووحدات شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الأردنية ككل وتساعد على معالجة القصور في الأداء الذي ينتج عنه تدني الإنتاج وارتفاع التكاليف وزيادة نسبة الشكاوي بعكس مزايا تطبيق البطاقة التي تضمن تعزيز الأداء الاستراتيجي وزيادة المبيعات وغيرها من الآثار الإيجابية التي تزيد من الميزة التنافسية.

وقد توصلت الدّراسة إلى استنتاجات عديدة منها: أن استخدام تقويم الأداء بالطريقة التقليدية تفتقر إلى إمكانية تحقيق المنافع الاستراتيجية نتيجة للتطورات والتغيرات السريعة في بيئة الأعمال التنافسيّة، كما توصلت الدّراسة إلى أن أسلوب بطاقة الأداء المتوازن هو أسلوب حديث ومتكامل يساهم في دمج التصور المالي مع عوامل السوق والتشغيل والإنتاج والموارد البشريّة من أجل ضمان تحقيق الاستراتيجيات المحدّدة والرقابة عليها بما يكفل تحقيق الأهداف، كما تبيّن من خلال المقابلات الشخصية لبعض العاملين في شركة طيران الخطوط الجويّة الملكيّة الأردنيّة اعتمادهم على مجموعة متكاملة من المقاييس الماليّة وغير الماليّة في تقييم أدائها من دون معرفة مسبقة من جانب هؤلاء العاملين أنهم بالحقيقة يطبقون بطاقة الأداء المتوازن بمحاورها الأربعة منذ عام 2005، الأمر الذي جعل البعض منهم يستغربون التسمية مع أنه يطبقونها.

وتوصلت الدّراسة بوجود تأثير لتطبيق محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة على مقاييس الأداء المبنية على الربح المحاسبي بمؤشرات (معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حقوق المملكيّة) في شركة طيران الخطوط الجويّة الملكيّة الأردنيّة وأيضا وجود تأثير لتطبيق محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة على مقاييس الأداء الحديثة بمؤشرات (مقياس القيمة الاقتصاديّة المضافة، القيمة السوقية المضافة).

وتوصلت الدّراسة من خلال النتائج الخاصة بكل محور إلى وجود تأثير لتطبيق واستخدام المحور المالي، الزبائن، العمليّات الداخليّة، التعلّم والنمو على مقاييس الأداء المبنية على الربح المحاسبي بمؤشرات (معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حقوق المملكيّة) في شركة طيران الخطوط الجويّة الملكيّة الأردنيّة.

وأوصت الدّراسة بأن أهميّة تبني بطاقة الأداء المتوازن يكمن في إعادة تشكيل الثقافة المؤسسيّة مع تهيئة الظروف اللازمة لتفعيل عمليّة تطبيقيّة باعتبارها وسيلة لترشيد قرارات المديرين وتوجيه سلوكهم وتقييم أدائهم، كذلك أهميّة تدريب العاملين مع تأهيلهم من خلال إشراكهم في دورات مختصة للاطلاع على كيفية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وتشغيلها.

كما أوصت الدراسة بقيام شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الأردنية بالاعتماد على تطبيق واستخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن بوضوح وشمولية وتوخي الدقة والموضوعية في التعامل معها وتوعية العاملين مدى أهمية المؤشرات غير المالية في تقييم الأداء ورفع الكفاءة في العمليات الداخلية بالشكل الذي يظهر مدى انسجام الأهداف المرسومة مع الاستراتيجية التي تتبناها في ظل التطورات والتغيرات السريعة في بيئة الأعمال التنافسية، والاستفادة من نتائج الدراسة وتوفير أنظمة معلومات لها القدرة على تقديم المعلومات الدقيقة والموثوقة.

استفاد الباحث من دراسة (نديم، 2012) بالتعرف على نتائج وتوصيات الدراسة عند استخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن، وبالرغم من ذلك وجود نواحي قصور تعريف الكادر الوظيفي بأهمية المؤشرات غير المالية بتقييم أداء الشركة والحاجة إلى تدريب وتوعية الموظفين حول أهميتها والتعريف بمفهومها.

الخصاونة (2013). أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحسين مصفوفة الأداء المصّرفي-دراسة تطبيقية على البنوك الإسلامية الأردنية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق البنوك الإسلامية الأردنية لبطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة وأثر تطبيقها في تحسين مصفوفة الأداء المصّرفي، وقد كانت الدراسة تطبيقية على البنوك الإسلامية الأردنية، حيث امتد الباحث إلى أهداف فرعية أخرى تتمثل بالتعرف على أثر احتواء كل بعد من الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد العميل، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) وما يتضمنه كل بعد من مقاييس أداء استراتيجية على مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وما يتعلق بطبيعة العمل في البنوك الإسلامية الأردنية.

وقد تكون مجتمع الدراسة من البنوك الإسلامية الأكثر انتشاراً في الأردن وهما (البنك الإسلامي الأردني، البنك العربي الإسلامي الدولي).

تكونت وحدة المعاينة كنتيجة لصعوبة شمول جميع موظفي البنوك الإسلامية الأردنية من عينة عشوائية من مجتمع الدراسة وكانت بنسبة (10%)، حيث بلغت عينة الدراسة (52) موظفاً، تم توزيع (52) استبيان على أفراد العينة وكان عدد الاستبانات الصالحة لأغراض التحليل الإحصائي (40) استبانة.

وقد استخدمت الدراسة الأسلوب الوصفي التحليلي وإجراء كافة الإحصاءات الوصفية (المتوسّطات الحسابية، الانحرافات المعيارية)، واختبار الفرضيات الإحصائية.

وقد توصلت الدراسة بأن تقييم أفراد عينة الدراسة حول أسئلة الدراسة كالتالي:

ما مدى تطبيق محاور بطاقة الأداء المتوازن في البنوك الإسلامية الأردنية؟ كانت النتائج أن هناك اتفاق كبير حول فقرات جميع محاور بطاقة الأداء المتوازن، حيث حصلت جميع فقرات المحاور على مستوى تقييم إيجابي.

ما مَعوقَات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك الإسلامية الأردنية؟

فكانت جميع أسئلة الفقرة وحسب المتوسّطات الحسابية حاصلة على درجة موافقة كبيرة حيث كان أعلاها وبالترتيب حسب الأولوية برقم (1) هي: يواجه الموظفون في مؤسّستكم صعوبات في الحصول على المعلومات ولا يتم تبادل المعلومات بين الموظفين بسهولة، وأدناها حسب الأولوية وبالترتيب (5) هي: لا يتوفر لدى مؤسّستكم معلومات كافية عن كيفية استخدام بطاقة الأداء المتوازن.

ما مستوى تقييم أفراد عينة الدراسة لأثر تطبيق نظام الأداء المتوازن في تحسين الأداء المصّر في البنوك الإسلامية الأردنية؟

فكانت نتائج تقييم أفراد عينة الدراسة لهذا المتغير إيجابياً، حيث حصلت جميع فقراته على درجة اتفاق كبيرة، وقد كانت أعلاها حسب الترتيب للمتوسّطات الحسابية بالمرتبة الأولى تتعلق بـ (يساهم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء المالي لمؤسّستكم)، بينما جاءت الفقرة ومفادها (أن القيام بتطبيق بطاقة الأداء في مؤسّستكم يعمل على تحسين أداء الأسهم) بالمرتبة الرابعة والأخيرة.

استفاد الباحث من دراسة (الخصاونة، 2013) في التعرف على مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لدى البنوك الإسلامية الأكثر انتشاراً في الأردن، والتعرف أيضاً على معوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك الإسلامية الأردنية، حيث أن هذه الدراسة سوف تثري الدراسة الحالية بدرجة عالية جداً نظراً لقربها الشديد من موضوع الدراسة الحالية، وتختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية بأن الدراسة الحالية تُعنى بأثر التحسين المُستمر للعمليات والممارسات الإدارية والوظيفية والتي تساهم في معالجة معوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

الزيود (2013). المسؤولية الاجتماعية للبنوك العاملة في الأردن (2008-2010).

هدفت الدراسة للتعرف على مدى انخراط البنوك الأردنية في تطبيق مفهوم المسؤولية الاجتماعية من خلال المبادرات التي تقوم بتبنيها وتطبيقها على مستوى أبعاد المسؤولية الاجتماعية الداخلية والخارجية، وهل هذه المسؤولية مُدرّجة ضمن استراتيجياتها أم لا.

وتوصلت الدراسة وفقاً للنتائج المتعلقة باختبار فرضياتها إلى أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية في البنوك العاملة في الأردن هو مفهوم شامل يضم تحت مظلته كافة القطاعات الاقتصادية والاجتماعية والإنسانية والبيئية في المجتمع المحلي والبلد ككل، ومن الأدلة على ذلك كما ورد في التقارير الصادرة عن تلك البنوك حملات التوعية المختلفة والرعاية الاجتماعية والرعاية الصحية والرياضية ودعم البحث العلمي والتدريب والتوظيف والأنشطة الثقافية والتراثية والتفاعل مع الجهات الحكومية والجمعيات الخيرية، وتوصلت الدراسة إلى أن البنوك العاملة في الأردن تتحمل مسؤوليتها فيما يتعلق بالمجتمع المحلي والبعد للمسؤولية الاجتماعية بشكل مُستمر وهو من ضمن سياستها وليس بشكل عرضي مما يدل على أن المسؤولية الاجتماعية تعتبر من ضمن استراتيجيات البنك أو سياسته العامة وضمن خطط واضحة من أجل تشكيل واجهة تسويقية تعكس الدور المجتمعي لها بجانب دعم ورعاية المجتمع المحلي وكذلك من أجل تحقيق التنمية المستدامة.

وتوصلت الدراسة إلى أن البنوك العاملة في الأردن مقصرة في البعد الداخلي للمسؤولية الاجتماعية من جهة المبالغ المنفقة على العاملين كنسبة إجمالي المنفق على المستويات الإدارية حيث أن المبالغ المخصصة للإدارة تجاوزت أحياناً 25% من إجمالي المنفق على جميع الموظفين، ومن جانب آخر توصلت الدراسة إلى عدم اهتمام البنوك بتطوير وتدريب العاملين فيها من خلال المبالغ المخصصة لأغراض التدريب والتي لم تتجاوز في أحسن حالاتها كنسبة من الأرباح 3.85%.

وقد أوصت الدراسة من خلال النتائج التي تم التوصل إليها بما يلي (زيادة الوعي حول أهمية المسؤولية الاجتماعية للبنوك وبخاصة فيما يتعلق بالبعد الداخلي لها، توفير حوافز أكبر للبنوك التي تتبنى برامج للمسؤولية الاجتماعية، تشجيع البنوك للإفصاح عن ممارستها الاجتماعية، من خلال وضع مؤشرات رقمية تُمكن من المقارنة بين ممارسات البنوك الاجتماعية، ولا بد من اعتبار الموظفين إحدى الفئات المستهدفة بسياسات البنوك في مجال المسؤولية الاجتماعية من خلال منح أجور ورواتب عادلة ومنافسة وتوفير فرص التدريب وغيرها، ولا بد أن تمتلك البنوك معايير محدّدة لتقديم الدعم للمستفيدين، قيام البنوك بإنشاء دوائر متخصصة تُعنى بموضوع المسؤولية الاجتماعية ضمن إطار مهني شامل.

استفاد الباحث من دراسة (الزيود، 2013) في التعرف على أهم العوامل التي تؤدي إلى نجاح دور البنوك في المسؤولية الاجتماعية على صعيد البعدين الداخلي والخارجي وذلك من خلال نتائج الدراسة واختبار فرضياتها التي توصلت إلى النتائج التي تم ذكرها، كما استفاد الباحث من دراسة (الزيود، 2013) في دعم الإطار النظري في الدراسة الحالية حول أهمية التحسين والتطوير في برامج البنوك واستراتيجياتها على نحو تحقيق العدالة في البعدين الاجتماعيين الداخلي والخارجي للمنظمة مما تشابه مع الدراسة الحالية في الدعوة نحو التحسين المستمر لمختلف عمليات المنظمة في سبيل الارتقاء بمستوى منافس ومرموق يعكس أداء المنظمة بشكل عام.

العين (2014). استخدام القياس المتوازن للأداء لتقييم خدمات القطاع المصرفي السعودي في ظل حوكمة الأداء الاستراتيجي بالتطبيق على البنوك التجارية السعودية.

هدفت الدراسة إلى البحث في مدى تطبيق وتطوير مقاييس بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها وذلك بهدف تأثيرها على تحسين الأداء الاستراتيجي للقطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية. وقد اعتمدت الدراسة على تحقيق الهدف الرئيسي من خلال أهداف فرعية كالتعرف على أسباب استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أعمال المصارف السعودية، التعرف على توافر المقومات لتطبيق مقياسها، مدى تطبيق أبعادها في القطاع المصرفي السعودي، والتعرف على إمكانية تطوير أبعاد جديدة للبطاقة مثل بعد الشراكة المجتمعية.

وقد تكون مجتمع الدراسة من الفئة التي لها السلطة والحكم على أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أعمال القطاع المصرفي السعودي، وهي عبارة عن مديري إدارات المصارف التجارية المختلفة وعددها 12 بنكاً في السعودية، وقد قام الباحث بتوزيع 100 استبانة وقد بلغت نسبة الاستبانة المرتدة والصالحة للتحليل تقريباً (59%)، وقد استخدم الباحث الأسلوب الوصفي التحليلي في الدراسة.

توصلت الدراسة إلى أن هناك حاجة متزايدة لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في ظل حوكمة الأداء الاستراتيجي، علماً أنه تتوافر في المصارف التجارية السعودية المقومات اللازمة لنجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وتلتزم المصارف التجارية السعودية بتطبيق مقياس بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة الأساسية، كما أن البعد المضاف إلى الأبعاد الأربعة وهو (بعد الشراكة المجتمعية) له المساهمة في تحسين جودة الأداء والتي تعكس علاقة المصارف السعودية بمسؤوليتها الاجتماعية.

وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات كان أبرزها يتمثل بضرورة تطوير بطاقة الأداء المتوازن باستمرار لمواكبة التطورات في بيئة الأعمال المصرفية، والاستعانة في بعد الشراكة المجتمعية عند تقييم أداء المصارف التجارية، وضرورة الاستعانة بمدخل Benchmarking للوصول إلى أفضل ممارسات العملية المنافسة.

استفاد الباحث من الدراسة في التعرف على مدى أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المصارف التجارية من خلال أبعاد البطاقة الأربعة، كما تتشابه الدراسة مع الدراسة الحالية بالتعرف على تأثير التحسين المستمر للعمليات والممارسات الوظيفية والإدارية على بعد المسؤولية الاجتماعية إضافة لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وسيتم من خلال هذه الدراسة إثراء جانب الإطار النظري في الدراسة الحالية.

نور، وعطياني (2014). أثر المقارنات المرجعية (Benchmarking) في التحسين المستمر لجودة المنتجات والعمليات: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية في الأردن.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية وأثر استخدام أسلوب المقارنات المرجعية Benchmarking في التحسين المستمر للمنتجات الدوائية الأردنية والعمليات الإنتاجية، حيث أن مصطلح المقارنات المرجعية يُعنى بقياس المنظومة لأدائها الحالي ومقارنته بأداء الشركات المتميزة والرائدة في نفس القطاع والتعرف على كيفية تمييز المستوى لدى هذه المنظمات، واستخدام هذه المعلومات في تطوير الأهداف والاستراتيجيات، كما هدفت الدراسة إلى أثر هذا المتغير على عدة متغيرات وأهمها هو الأثر على التحسين المستمر للمنتجات والعمليات.

تكون مجتمع الدراسة من كافة الشركات العاملة في قطاع صناعة الأدوية في الأردن وعددها أربعة عشر شركة لغاية عام 2014، أما عينة الدراسة فقد تناولت عشرة شركات وعدد الاستبانة الموزعة كانت عشرة استبانة لكل شركة حيث تم استرداد سبعة وستون استبانة استبعد منها ستة استبانة حيث تم التحليل الإحصائي على إحدى وستون استبانة.

وقد توصلت الدّراسة من خلال التحليل الإحصائي وإثبات الفرضيّات إلى أنه يوجد أثر معنوي لاستخدام المقارنات المرجعيّة كأداة لإدخال وتفعيل التّحسين المُستمر على جودة المنتجات، ووجود أثر لها على تحسين وسائل وطرق الإنتاج وكافة الأنشطة المرتبطة بتحويل المدخلات إلى مخرجات، ووجود أثر لبعدي التعلّم والتكيف في التّحسين المُستمر للمنتجات والعمليّات الإنتاجيّة.

كما أوصت الدّراسة في ضوء نتائج هذه الدّراسة بتبني تقنيات وأساليب إدارة الجودة الشاملة وتدريب العاملين على استخدامها، وإنشاء أقسام متخصصة في المنظّمة تعمل على مواكبة عمليّات المقارنات المرجعيّة أسوة بالشركات العالميّة الكبرى.

استفاد الباحث من دراسة (نور، وعطياني، 2014) بالتعرّف على أهم العوامل التي تؤثر في تحسين الأداء على المستوى الداخلي والاستراتيجي للمنظّمة، كما استفاد الباحث من التعرّف على مفهوم المقارنات المرجعيّة وأثرها في التّحسين المُستمر للمنتجات والعمليّات، حيث سيقوم الباحث في دراسته الحاليّة بإثراء الإطار النظري حول هذا الأثر.

تشابه دراسة (نور، وعطياني، 2014) مع الدّراسة الحاليّة في متغيّر التّحسين المُستمر للمنتجات والعمليّات و(متغيّر المقارنات المرجعيّة المعنيّة بقياس الأداء)، وتختلف عن الدّراسة الحاليّة في أن متغيّرها (التابع هو التّحسين المُستمر، بينما في الدّراسة الحاليّة هو متغيّر مستقل، كما استفاد الباحث في دراسته الحاليّة حول المفاهيم الواردة حول طرق التّحسين المُستمر الحديثة والفعالة والتي تنتج عنها أداء متميّز ومنافس.

ثانياً: الدراسات باللغة الإنجليزية:

Manuel, Deamley, and Walton (2010). Continuous Improvement Methodology Applied to United Kingdom Academic Library Websites Via National Survey Results.

هدفت الدراسة إلى تحليل إمكانيات تطبيق مبادئ التحسين المستمر لإدارة وصيانة المواقع الإلكترونية للمكتبة الأكاديمية، حيث تم تعيين الممارسة الحالية على مبادئ التحسين المستمر مدعماً بالأدلة المرشحة من خلال إجراء مسح وطني للممارسين عبر شبكة الإنترنت في المملكة المتحدة.

وقد شملت بيانات المسح نموذج الإطار التنظيمي والتشغيلي للموقع، ويصف هذا الإطار الإعدادات داخل إدارة المواقع الإلكترونية. بينما يركز النموذج على جوانب محدّدة لإدارة المكتبة وتطوير مواقعهم.

تم في هذه الدراسة توزيع 112 استبيان عبر الإنترنت إلى مدرّاء ومشرّفي المكتبات الأكاديمية في المملكة المتحدة، حيث استجاب منهم نتيجة هذه الدعوة للمشاركة الهاتفية تسعة وستون رد بنسبة (61.69%). وقد تم متابعة عشرة مقابلات هاتفية تم إجراؤها. علماً بأن الاستبيان كان متاحاً بالفترة ما بين شهري فبراير ومارس 2009 في حين أن المقابلات تمت ما بين شهري مارس ومايو 2009.

وقد شملت الاستبانة على (التركيبة السكانية، إدارة ومشرّفي الموقع، دراسات سهولة الاستخدام، إحصاءات الموقع وتحليل البيانات، مربع نص حر للتعليقات من قبل المستخدمين).

توصلت الدراسة إلى أن تطبيق التحسين المستمر (CI) هي عملية أكثر رسمية وقد تساعد المكتبات بتحديد مجالات التحسين المحتملة، ومن ناحية أكثر تحديداً نعود لتعريف كايزن المزود من خلال (Liker, 2004, p.24).

ويمكن تقسيم هذا التعريف إلى تسعة نقاط تغطي هذه المواضيع ( العمل في مجموعات صغيرة، إدارة الذات في مجموعات الأقرن، صناعة القرار من خلال ممارسات عمل العمّال، تحسين العمليّات: عن طريق خريطة العمل ووثيقة العمليّات للحصول على التّحسين، حل المشكلات من خلال التقييم على جميع المستويات بما في ذلك الموقع الإلكتروني، جمع وتحليل البيانات: التقييم من خلال جمع البيانات عن إدارة الموقع والاستخدام، النقاش المفتوح: تشجيع النقاش المفتوح عبر المكتبة مع مستخدمي الموقع عبر المكتبات والقطاعات الأخرى.

أوصت الدّراسة بضرورة تطوير موقع المكتبة باستمرار ليقابل حاجات التغيير الملائمة للزوار، والتعقيّدات الموجودة في كل مرحلة، حيث أن مجموعة من الجهات الفاعلة تم كشفها من خلال دراسة استقصائية وطنية.

كما لاحظ الباحث أن التّحسين المُستمر ينطبق على الموظفين بجميع مستوياتهم داخل المُنظّمة، وجميع جوانب العمل، بما في ذلك التحليل الإلكتروني، حيث أن التّحسين المُستمر يولد التحليل الداخلي لتحسين العمليّات والممارسات المُتعلّقة بتوصيل خدمات الموقع، وتطبيق التحليل الإلكتروني ضمن هذا الإطار قد يساعد المكتبات بالوصول إلى التصميم الذي يتطلع إليه المستهلك.

تشابهت دراسة (Manuel, 2010) مع الدّراسة الحاليّة حول استخدام أهم المنهجيّات المتعارف عليها في تحقيق عمليّة التّحسين المُستمر للعمليّات وبالتالي انعكاسها على تحقيق أفضل أداء تسعى إليه المُنظّمة، في حين تختلف عن الدّراسة الحاليّة في مجتمع الدّراسة وطريقة جمع البيانات، حيث استخدمت هذه الدّراسة شبكة الإنترنت في توزيع الاستبيان وإجراء المقابلات عبر الهاتف مع أفراد العيّنة.

وقد استفاد الباحث من دراسة (Manuel, 2010) بالتعرّف على العديد من المنهجيّات المُستخدّمة في عمليّة التّحسين المُستمر للعمليّات والأداء والتي من شأنها دعم الإطار النظري في الدّراسة الحاليّة.

Al-Najjar, and Kalaf (2012). Designing a Balanced Scorecard to Measure a Bank's Performance: A Case Study.

هدفت الدراسة إلى المساهمة في دعم الإطار النظري حول أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن، تشجيع الاهتمام حول إجراء بحوث إضافية حول بطاقة الأداء المتوازن في البنوك المحلية والكبيرة في العراق، معالجة أوجه الضعف والقصور في قياس الأداء الحالي المطبق في هذه البنوك، زيادة الفهم حول كيفية وإمكانية تطوير بطاقة الأداء المتوازن وتطبيقها في إطار القطاع المصرفي العراقي، وسد الفجوة المعرفية حول هذا الموضوع في القطاع المصرفي العراقي.

اتبعت الدراسة منهجية دراسة حالة، حيث جمعت البيانات ذات الصلة من خلال البنك المعني لغايات الدراسة ولمدة أربعة سنوات (2006-2009)، تم جمع البيانات مباشرة من خلال القوائم المالية للبنك (الشهرية، الربعية والسنوية).

اعتمدت الدراسة على تحليل البيانات وتطوير بطاقة الأداء المتوازن استناداً للخطوات التالية:

استخدام مفهوم الخريطة الاستراتيجية، حيث عمل الباحث مع مديري البنك لتطوير مفهوم ربط السبب بالنتيجة حتى يتم ربط أهداف البنك مع الأهداف الاستراتيجية لاختيار مقاييس كل من محاور بطاقة الأداء المتوازن. وباستخدام البيانات المتوفرة عن البنك من (2006-2009) أصبح الباحث ومديري البنك قادرين على تحديد الأهداف، والمقاييس والأهداف لكل محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن.

تم تحديد معايير الأداء لكل مقياس، حيث تم تحديد خمسون نقطة كمعيار لقياس عشرون هدف لجميع محاور بطاقة الأداء المتوازن وبما مجموعه 1000 مقياس، وقد تم قياس الأداء للبنك للدراسة التي تمت على المدة (2006-2009) اعتماداً على الأهداف والمعايير المحددة في النقطة رقم (3).

توصلت الدراسة بناءً على التحليل بأن مقياس الأداء لدى البنوك المحليّة الكبيرة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن كانت 470، 430، 470، 580 على السنوات من (2006-2009) على التوالي وبتحويل هذه النتائج بالنسبة المئوية كانت 47%، 43%، 47%، 58% لنفس السنوات، ويبدو واضحاً بأن أداء البنوك المحليّة الكبيرة كان ضعيفاً خلال الثلاثة سنوات الأولى ومقبول في عام 2009، وبشكل عام فإن معدل النتيجة السنوي كان 48.8% مما يشير إلى ضعف الأداء بشكل عام.

وأظهرت نتائج هذه الدراسة بأنه يمكن اعتبار هذا العمل البحثي هو جزء من التحقيق والبحث المتنوع حول استخدام العديد من منهجيات تقييم الأداء المطورة خلال العقود القليلة الماضية، حيث أنه يمكنها توفير مبادئ توجيهية للمُنظّمات عند اعتمادها لطرق تقييم الأداء، حيث كان الهدف من هذه الدراسة هو زيادة الفهم حول كيفية استخدام مَنهجية بطاقة الأداء المتوازن والتي يمكن تطويرها وتطبيقها لقياس الأداء لدى قطاع البنوك في العراق.

استفاد الباحث من دراسة (Al-Najjar and Kalaf, 2012) إثراء الدراسة الحاليّة بأهميّة وأثر استخدام التقييم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال دراسة الحالة السابقة الذكر، والتي توصلت إلى بيان ضعف الأداء بشكل عام خلال الفترة المحدّدة والنتيجة عن البيانات المجمعة من القوائم الماليّة للبنك، مما يشير ذلك إلى ضرورة تعميق الفهم لدى البنوك بأهميّة استخدام مَنهجية قياس أداء تمثل الواقع الحقيقي وبدقة، مما لها الأثر الكبير على فعالية الأداء والتفوق في الأعمال على المستوى الاستراتيجي للمُنظّمة.

كما استفاد الباحث من دراسة (Al-Najjar and Kalaf, 2012) بالتعرُّف على آلية خطوات تطوير وتطبيق مقاييس الأداء باستخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن والتي تعمل على تعميق مفهوم هذه المنهجية وأثرها في تحديد أداء المنظَّمات والتي يدعوا الباحث مجتمع دراسته للعمل بها لقياس أداء البنوك وبالتالي الاستمرارية في المنافسة المُستَمرة والتي من شأنها السعي دائماً وراء التَّحسين المُستَمر للأعمال للحفاظ على الميزة التنافسية والبقاء والاستدامة في تقديم أفضل المنتجات والخدمات المُصَرَّفة.

Prabhuswamy, Ravikumar, and Nagesh (2013). Implementation of Kaizen Techniques in TPM (Total Productive Maintenance).

هدفت الدِّراسة إلى البحث في العلاقة ما بين استراتيجيَّة كايزن واستراتيجيَّة الصيانة الإنتاجيَّة الشاملة، حيث بينت الدِّراسة بأن كايزن هو استراتيجيَّة فعَّالة من حيث التكلفة والملائمة للعملاء، والذي يدعوا إلى التَّحسينات الصغيرة التدريجيَّة في العمليَّات، وهو واحد من ثمانية أعمدة مهمة ومتميِّزة من الصيانة الإنتاجيَّة الشاملة (TPM)، بحيث تحتوي استراتيجيَّة الصيانة الإنتاجيَّة الشاملة على بعض المعلمات التي تعتبر حيويَّة لتحقيق الأهداف المزدوجة للجودة والإنتاجيَّة.

يسعى المصنِّعين لتلبية رضا العملاء من خلال التَّحسين المُستَمر في جودة المنتجات والخدمات المقدَّمة. ويستند مفهوم التَّحسين المُستَمر على دورة P-D-C-A Deming والذي يتعامل مع العجز والتقصير ومصادر التقلبات التي تحيد عن جودة الإنتاج وتحسين العمليَّات للقضاء على النتائج غير المرغوب فيها، وهكذا بالنسبة للصناعة، لتحقيق تحسينات كبيرة في الخدمة أو نوعية المنتجات المقدَّمة، فمن المهم تنفيذ وممارسة برنامج كايزن، والهدف هو تحقيق خفض الأعطال من خلال تنفيذ أنشطة استراتيجيَّة الصيانة الإنتاجيَّة الشاملة (TPM) باستخدام كايزن والصيانة الذاتِيَّة، وقد تناولت دراسة الحالة ما يلي:

يعتبر كايزن هو الركيزة الأكثر فعالية الذي يعطي نتائج ممتازة. حيث تتناول هذه الدراسة بعض المشاكل والتي تم تنفيذ كايزن عليها. والهدف من هذه الدراسة هو تنفيذ كايزن للقضاء على مشاكل في أرضية المحل. وقد احتاجت الدراسة لاستخدام الطرق التالية لتحقيق الأهداف:

## Deming's P-D-C-A

### 5S Principles

#### Elimination of wastes

#### Why-Why analysis

وقد أجريت الدراسة في صناعة السيّارات. في وقت سابق، وكانت الشركة تعاني من مشكلة ارتفاع وتيرة حدوث أعطال، وتعطيلات عالية في النظام، وحوادث وعيوب متكررة. ويتم تنفيذ TPM لحل مشكلة آلة الحفر العامودية الحرجة والتي تم تحديدها بوصفها آلة حساسة تواجه مشاكل متكررة مثل الأعطال المتعلّقة بالمحرك الكهربائي، تم إدخال مَنهَجِيَّة الصيانة الذاتية وكايزن كجزء من صيانة الإنتاجية الشاملة (TPM) كمرحلة أولية، وتوفر هذه الركائز فائدة ملموسة وغير ملموسة في أقل وقت ممكن، حيث تم استخدام الخطوات في تطبيق صيانة الإنتاجية الشاملة TPM لمعدات الحفر العامودية من خلال (التنظيف الأولي، تحديد مصدر المشاكل، تقدير OEE قبل TPM، تطوير التشحيم المعايير، عمليّات التفتيش المستقلة، تقييم نتائج TPM).

توصلت الدراسة بأن صيانة الإنتاجية الشاملة تُحسّن استغلال واستخدام الآلة والروح المعنوية للمشغل بالإضافة للإنتاجية. وأنه يقلل من ساعات الانهيار أو التعطل، وبنفس الوقت تحسين التوافر وكفاءة الأداء والجودة أيضاً. وهذه هي المعايير التي تؤثر بشكل مباشر على وضع (OEE) معادلة احتساب الساعات التشغيلية. ويلعب كايزن دوراً رئيسياً في تحسين الإنتاجية وبالتالي الربح.

وقد استفاد الباحث من دراسة (Prabhuswamy et al., 2013) بالتعرّف على أهميّة استخدام كايزن بشكل مساند وأساسي لمنهجيّات أخرى تختص بالجودة والتّحسين المُستمرّ مثل ما تم استخدامه في الدّراسة باعتماد مَنهجيّة صيانة الإنتاجيّة الشاملة حول معالجة الأعطال في الآلات الصناعيّة، وحيث أن هذه المنهجيّات المختلفة التي تم اتباعها في دراسة الحالة المذكورة عملت جميعها كخطوات أساسية في التّحسين المُستمرّ ومن أهمها تطبيق فلسفة كايزن في المجال الصناعي، فقد استفاد الباحث من ذلك بدعم الأفكار ضمن الإطار النظري للدراسة الحاليّة.

**Al Msedn and Nassar (2015). The Effect of Balanced Scorecard (BSC) Implementation on the Financial Performance of the Jordanian Companies.**

هدفت الدّراسة بشكل رئيسي إلى تسليط الضوء على مدى تنفيذ واعتماد بطاقة الأداء المتوازن بين الشركات الصناعيّة الأردنيّة المدرجة في بورصة عمّان. وبالإضافة إلى ذلك، سعت الدّراسة إلى تحقيق الأهداف الرئيسيّة التالية:

1. التحقيق في تأثير تنفيذ واعتماد بطاقة الأداء المتوازن على العائد على الأصول.
2. التحقيق في تأثير تنفيذ واعتماد بطاقة الأداء المتوازن على حقوق المساهمين.

برزت أهمية دراسة (Al Msedn and Nassar, 2015) إلى بيان الأهمية بالنسبة للشركات الصناعية في الأردن حول الإدراك لأهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وتأثيرها في تحسين الربحية، حيث حاولت الدراسة إلى التحقيق في كيفية تأثير بطاقة الأداء المتوازن في قياس ناحيتين ماليتين وهما (العائد على الأصول، العائد على حقوق المساهمين) للشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان، حيث أنها تطور نسب رياضية لقياس المتغيرات المستقلة (المحاور غير المالية لبطاقة الأداء المتوازن).

وقد بينت الدراسة في إطارها النظري المفاهيم التفصيلية لمحاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة وتأثيرها في تحقيق أهداف منظمّة الأعمال بالإضافة إلى أثرها على تحقيق رضا العملاء وأصحاب المصلحة والتي تهدف لتحقيق العوائد المالية المرتفعة حسب توقعاتهم.

كانت طريقة جمع البيانات للأداء (العائد على الأصول، العائد على حقوق المساهمين) من خلال موقع بورصة عمان الإلكتروني، حيث أن الموقع يحتوي على الميزانية العمومية بشكل كامل، قائمة الدخل وقائمة التدفق النقدي، والبيانات غير المالية لمقاييس بطاقة الأداء المتوازن كانت غير متوفرة على الموقع الإلكتروني، حيث تم جمعها من خلال استبانة تم تعبئتها من خلال مدراء الشركات الصناعية.

تكوّن مجتمع الدراسة من الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان خلال الفترة من (2008-2012) حيث كان مجموع هذه الشركات (75) شركة حسب بورصة عمان عام 2013.

تكوّنت عينة الدراسة من الشركات الصناعية والتي تتوفر بياناتها على موقع بورصة عمان والذين قاموا بالإجابة على الاستبانة الموزعة، وقد كان مجموع الشركات (28) شركة صناعية استُخدمت في هذه الدراسة، أما الشركات المتبقية فقد تم استبعادها من عينة الدراسة نظرا لعدم موافقتهم على تزويد المعلومات المطلوبة ولأسباب مختلفة.

توصلت الدّراسة إلى أنه لغاية فحص العلاقة بين مقياسي الأداء (العائد على الأصول، العائد على حقوق المساهمين) ومتغيّرات بطاقة الأداء المتوازن فقد تم استخدام متغيّر الارتباط المتعدّد، ويمكن تلخيص النتائج بشكل عام بأن هناك علاقة إيجابية بين بعض متغيّرات العمليّات التجاريّة الداخليّة والأداء المالي للشركات الصناعيّة، ومن نظرة أخرى على بند العمليّات الداخليّة يتضح بأن المبيعات إلى نسبة التكلفة والتسليم في الوقت المحدّد كنسبة مئويّة من جميع بنود التسليم كان لها علاقة إيجابية هامة مع المقياسين الماليين (العائد على الأصول، العائد على حقوق المساهمين)، بحيث يجب على الشركات الأردنيّة الصناعيّة أن تركز على زيادة المبيعات وانخفاض تكلفة المنتجات لتحسين الربحيّة وأيضاً تحقيق رضا عملائها من خلال تعزيز خدماتها وعلاقاتها.

استفاد الباحث من دراسة (Al Msedn and Nassar, 2015) بالتعرّف على أهم نتائج الدّراسة والتي تتلخص بأن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) بأبعادها الأربعة له تأثير كبير على العائد على الأصول، كما أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) بأبعادها الأربعة له تأثير كبير على العائد على حقوق المساهمين، وقد استفاد الباحث من هذه الدّراسة المساندة في إثراء الإطار النظري للدراسة الحاليّة ومعرفة العوامل المؤثرة في العائد على الأصول والعائد على حقوق المساهمين.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

1-3 تمهيد:

يحتوي هذا الفصل على الاستعراض التفصيلي لمنهجية الدراسة المتبعة وتحديد مجتمعها وعينتها، بالإضافة إلى كيفية اختيارها والمصادر التي تم الاستعانة بها لجمع البيانات والمعلومات ذات العلاقة والكيفية التي تم اتباعها في الإعداد والتطوير للدراسة، كما يحتوي هذا الفصل على إجراءات التأكد من صدق الأداة وثباتها، والتوضيح لإجراءات التطبيق والمعالجات الإحصائية التي تم استخدامها في معالجة بيانات الدراسة.

2-3 منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال دراسة ميدانية، للحصول على نتائج اختبار الفرضيات الخاصة بالدراسة والتوصل إلى النتائج التي تُبيِّن أثر منهجية كايزن (التحسين المُستمر) على أداء البنوك الإسلامية في الأردن، ثم تفسيرها بطريقة تُمكن الباحث من جمع الأدلة من خلال مفردات مجتمع الدراسة المكون من البنوك الإسلامية في الأردن.

هذا وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) وعرض النتائج عن طريق النماذج والجداول الخاصة بالعمليات الإحصائية، كما تم الاطلاع على الأدب النظري والأبحاث العلمية والمراجع والمؤلفات والدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة.

### 3-3 مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من البنوك الإسلامية في الأردن، والبالغ عددها أربعة بنوك إسلامية (البنك الإسلامي الأردني، البنك العربي الإسلامي الدولي، بنك الأردن دبي الإسلامي، مصرف الراجحي) والمصنفة بالعمل وفق أسس الشريعة الإسلامية ومن واقع التقرير السنوي السابع والثلاثون عام 2015 لجمعية البنوك في الأردن، وقد تم اعتمادهم في هذه الدراسة نظراً لمحاولة شمول مجتمع الدراسة للبنوك التي تعمل على تطبيق منهجية كايزن (التحسين المستمر) واستخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم مستوى أداء البنك، أو تقديم الفائدة من هذه الدراسة لبيان أثر منهجية كايزن (التحسين المستمر) على بعض معايير بطاقة الأداء المتوازن والمسؤولية الاجتماعية عند تطبيقها.

### 4-3 وحدة المعاينة والعينة:

تمثلت وحدة المعاينة بالعاملين لدى البنوك الإسلامية في الأردن، وقد تم استخدام أسلوب العينة القصدية نظراً لملائمتها مع مجتمع الدراسة في سبيل تحقيق أهداف الدراسة، تم حصر أعداد موظفي البنوك الإسلامية الأربعة الممثلة لعينة الدراسة من واقع تقاريرها السنوية لنهاية عام 2015 (البنك الإسلامي الأردني، البنك العربي الإسلامي الدولي، بنك الأردن دبي الإسلامي، مصرف الراجحي) بالإضافة إلى التقرير السنوي السابع والثلاثون لنهاية عام 2015 لجمعية البنوك في الأردن، حيث بلغ إجمالي أعداد الموظفين لدى البنوك الإسلامية في الأردن 3642 موظفاً موزعين ما بين دوائر الإدارات وفروع البنوك.

وقد تمثّلت العيّنة المستهدفة من جميع مستويات الموظفين في مختلف دوائر الإدارة العامة والفروع الرئيسيّة لكل بنك من البنوك المُمثّلة لمجتمع الدّراسة، وذلك لاختصاص هذه العيّنة المستهدفة بشكل رئيسي بموضوع الدّراسة وارتباط فقرات الاستبانة التي تم صياغتها ليتم الإجابة عليها بدقة وموضوعيّة من خلال وحدة المعاينة المحدّدة، حيث أن موضوع الدّراسة يتركّز على العمليّات التي يتم التخطيط لها والقيام بتنفيذها من قبل دوائر الإدارة العامة وتطبيقها يكون غالباً لدى الفروع الرئيسيّة للبنك ثم تعميمها على باقي الفروع بعد ثبات النتائج. وقد تم حصر أعداد الموظفين العاملين في دوائر الإدارة والفروع الرئيسيّة لكل بنك من مجتمع الدّراسة، وقد كان إجمالي مجموع الموظفين المستهدفين لكل البنوك المُمثّلة لمجتمع الدّراسة هو 1491 موظف.

تم توزيع (410) استبانة، وقد تم استرجاع (307) استبانة واستبعاد خمسة استبانات وذلك لعدم صلاحيتهم للتحليل، وبذلك تكوّنت عيّنة الدّراسة من (302) موظفاً من مختلف البنوك الإسلاميّة في الأردن، بمعنى أن عيّنة الدّراسة شكّلت ما نسبته (75%) من إجمالي الاستبانات الموزعة. والجدول رقم (4) يبين التكرارات والنسبة المئويّة لوصف المتغيّرات الديموغرافيّة لأفراد عيّنة الدّراسة:

جدول رقم (4): وصف المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	270	%89.4
	انثى	32	%10.6
	الكلي	302	%100
العمر	20-أقل من 30 سنة	89	%29.5
	30-أقل من 40 سنة	127	%42.1
	40-أقل من 50 سنة	75	%24.8
	50 سنة فأكثر	11	%3.6
	الكلي	302	%100
المؤهل العلمي	دبلوم مُتَوَسِّط فما دون	30	%9.9
	بكالوريوس	190	%62.9
	دبلوم عالي	3	%1.0
	ماجستير	74	%24.5
	دكتوراه	5	%1.7
	الكلي	302	%100

الإدارة	57	18,9%	التخصص الأكاديمي
الاقتصاد	29	9,6%	
المحاسبة	96	31,8	
التمويل	55	18,2	
القانون	10	3,3%	
الهندسة	10	3,3%	
تكنولوجيا المعلومات	45	14,9%	
الكلية	302	100%	
أقل من 5 سنوات	77	25,5%	سنوات الخبرة في البنوك الإسلامية
5-أقل من 10 سنوات	90	29,8%	
10-أقل من 15 سنة	73	24,2%	
15-أقل من 20 سنة	25	8,3%	
20-أقل من 25 سنة	30	9,9%	
25 سنة فأكثر	7	2,3%	
الكلية	302	100%	
مدير تنفيذي	4	1,3%	المسمى الوظيفي
مدير	40	13,2%	
نائب مدير	27	8,9%	

مساعد مدير	36	11.9%
مراقب	37	12.3%
رئيس قسم	68	22.5%
موظف	90	29.8%
الكلي	302	100%

يَتَّضِحُ من الجدول رقم (4) أنه قد بَلَغَتْ نسبة الذكور من عَيِّنة الدَّرَاسة (89.4%) في حين أنه بَلَغَتْ نسبة الإناث من عَيِّنة الدَّرَاسة (10.6%).

ويَتَّضِحُ من الجدول رقم (4) أن نسبة ما أعمارهم تتراوح من (20-أقل من 30 سنة) بَلَغَتْ (29.5%)، في حين بَلَغَتْ نسبة ما أعمارهم تتراوح من (30-أقل من 40 سنة) من عَيِّنة الدَّرَاسة (42.1%)، وبَلَغَتْ نسبة ما أعمارهم تتراوح من (40-أقل من 50 سنة) من عَيِّنة الدَّرَاسة (24.8%)، كما بَلَغَتْ نسبة من أعمارهم تتراوح من (50 سنة فأكثر) من عَيِّنة الدَّرَاسة (3.6%).

كما يَتَّضِحُ من الجدول رقم (4) أن نسبة الموظفين الحاصلين على شهادة الدبلوم المُتَوَسَّط فما دون (9.9%)، في حين بَلَغَتْ نسبة الموظفين الذين يحملون شهادة البكالوريوس (62.9%)، وبَلَغَتْ نسبة الذين يحملون شهادة الدبلوم العالي (1.0%)، كما بَلَغَتْ نسبة الحاصلين على شهادة الماجستير (24.5%)، وبَلَغَتْ نسبة الذين يحملون شهادة الدكتوراه (1.7%).

ويُتَّضح من الجدول رقم (4) أن نسبة مَنْ تخصصهم الأكاديمي في (الإدارة) بَلَغَت (18.9%)، في حين أن نسبة مَنْ تخصصهم الأكاديمي في (الاقتصاد) هي (9.6%)، وبَلَغَت نسبة مَنْ تخصصهم الأكاديمي في (المحاسبة) هي (31.8%)، كما بَلَغَت نسبة مَنْ تخصصهم الأكاديمي في (التمويل) هي (18.2%)، وبَلَغَت نسبة مَنْ تخصصهم الأكاديمي في (القانون) هي (3.3%)، وبَلَغَت نسبة مَنْ تخصصهم الأكاديمي في (الهندسة) هي (3.3%)، وبَلَغَت نسبة مَنْ تخصصهم الأكاديمي في (تكنولوجيا المعلومات) هي (14.9%).

ويُتَّضح من الجدول رقم (4) أن نسبة مَنْ سنوات خِبرتهم في البنوك الإسلاميَّة (أقل من 5 سنوات) بَلَغَت (25.5%)، في حين نسبة مَنْ سنوات خِبرتهم في البنوك الإسلاميَّة تتراوح من (5-أقل من 10 سنوات) بَلَغَت (29.8%)، ونسبة مَنْ سنوات خِبرتهم في البنوك الإسلاميَّة تتراوح من (10-أقل من 15 سنة) بَلَغَت (24.2%)، ونسبة مَنْ سنوات خِبرتهم في البنوك الإسلاميَّة تتراوح من (15-أقل من 20 سنة) هي (8.3%)، وأن نسبة مَنْ سنوات خِبرتهم في البنوك الإسلاميَّة تتراوح من (20-أقل من 25 سنة) بَلَغَت (9.9%)، كما بَلَغَت نسبة مَنْ سنوات خِبرتهم في البنوك الإسلاميَّة (أكثر من 25 سنة) من عَيِّنة الدِّراسة هي (2.3%).

وأخيرا يُتَّضح من الجدول رقم (4)، أن نسبة مَنْ مُسماهم الوظيفي (مدير تنفيذي) هي (1.3%)، ونسبة مَنْ مُسماهم الوظيفي (مدير) بَلَغَت (13.2%)، ونسبة مَنْ مُسماهم الوظيفي (نائب مدير) بَلَغَت (8.9%)، وأن نسبة مَنْ مُسماهم الوظيفي (مساعد مدير) بَلَغَت (11.9%)، ونسبة مَنْ مُسماهم الوظيفي (مراقب) بَلَغَت (12.3%)، ونسبة مَنْ مُسماهم الوظيفي (رئيس قسم) بَلَغَت (22.5%)، كما أن نسبة مَنْ مُسماهم الوظيفي (موظف) بَلَغَت (29.8%).

وعند التفحص في النتائج الواردة في الجدول رقم (4) بما يتعلق بالخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، تم التفسير بأن تلك النتائج وفّرت في المجمل مؤشرات مكّنت الباحث من الاعتماد عليها بخصوص أهليّة ومناسبة أفراد عينة الدراسة للإجابة على مختلف الأسئلة التي تم تصميمها في الاستبانة، وبالتالي إمكانية الاعتماد على إجاباتهم كمعيار لاستخلاص النتائج المستهدفة من الدراسة.

3-5 مصادر جمع المعلومات:

لغايات تحقيق أهداف الدراسة الحاليّة فقد تم الاعتماد على نوعين من مصادر جمع المعلومات وهما المصادر الثانويّة والمصادر الأوليّة وكالتالي:

المصادر الثانويّة: وهي عبارة عن البيانات التي تم الحصول عليها من خلال المصادر المكتبيّة ومن خلال المراجعة الأدبيّة للدراسات السابقة، وذلك بهدف وضع الأسس العلميّة والإطار النظري للدراسة، حيث تم الاعتماد على ما يلي:

الكتب والمصادر والمواد العلميّة الموثّقة والمنشورة حول التّحسين المُستمرّ ومعايير بطاقة الأداء المتوازن.

الإحصاءات الرسميّة والتقارير الصادرة عن الجهات المختصة في الأردن.

رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه التي بحثت في موضوع التّحسين المُستمرّ ومعايير بطاقة الأداء المتوازن.

الدوريات المتخصصة والنشرات التي تم كتابتها حول موضوع الدراسة الحاليّة، بالإضافة إلى التقارير الصادرة عن الهيئات ومراكز المعلومات والأبحاث.

المصادر الأولية: وهي عبارة عن البيانات التي تم الحصول عليها من خلال إعداد استبانة خاصة بموضوع هذه الدراسة، حيث عملت على تغطية كافة النواحي التي يتناولها الإطار النظري والتساؤلات والفرضيات التي استندت إليها موضوع الدراسة.

### 3-6 أداة الدراسة:

تم تطوير استبانة أولية كما في (ملحق رقم 1)، ثم تطويرها بصورة نهائية بعد الأخذ بتوصيات السادة المحكمين، لتغطي جميع أبعاد المتغيرات المستقلة والتابعة الخاصة بهذه الدراسة (ملحق رقم 2)، وبالصورة التي تعمل على إمكانية اختبار الفرضيات موضوع هذه الدراسة، حيث تم تصميمها وتشكيلها ثم توزيعها على أفراد العينة، وللعمل على ارتقاء درجة المصدقية والموثوقية للبيانات التي تم جمعها، فقد تم قَدْر الإمكان العمل على قياس متغيرات الدراسة بناء على المقاييس الواردة في الدراسات السابقة والتي ثبتت مصداقيتها وموثوقيتها مثل: دراسة (حسن، ونور، 2004)، ودراسة (كاظم، 2011)، ودراسة (Prabhuswamy et al., 2013) ودراسة (Ivasciuc, & Epuran, 2015) ودراسة (Houser Carter, 1996) ودراسة (Manuel et al., 2010) ودراسة (نديم، 2012).

هذا وقد تم تصميم إجابات أفراد العينة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، لملائمته في تحقيق أهداف الدراسة، والتوازن في درجاته، والارتفاع في درجة ثباته وصدقه، والتي تُعبر عن مدى موافقة المبحوث مع فقرات الاستبانة (موافق بشدة 5 درجات، موافق 4 درجات، محايد 3 درجات، غير موافق درجتان، غير موافق بشدة درجة واحدة).

أيضاً فيما يتعلق بالحدود التي سوف تعتمدها هذه الدراسة عند التعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات في نموذج الدراسة تبعاً للإجابات على فقرات الاستبانة، وحتى يتم تحديد درجة المقياس، فقد تم تحديد ثلاثة مستويات وهي (منخفض، متوسط، مرتفع) بناء على المعادلة التالية:

طول الفئة = (الحد الأعلى للبيدال - الحد الأدنى للبيدال) / عدد المستويات.

$$1.33 = 3/4 = 3/(1-5)$$

وهكذا كانت المستويات كالتالي:

المستوى المنخفض	(1 - 2.33)
المستوى المتوسّط	(2.34 - 3.67)
المستوى المرتفع	(3.68 - 5)

وقد تكوّنت الاستبانة من جزأين هما:

الجزء الأول: ويتعلّق بالمعلومات الأساسية (الديموغرافية) للعيّنة، والتي تمثّلت في (النوع الاجتماعي، العمر، التحصيل الأكاديمي، التخصص الأكاديمي، مدة العمل في البنوك الإسلاميّة، المسمى الوظيفي).

الجزء الثاني: ويتكوّن من محورين أساسيين هما:

المحور الأول: منهُجِيّة كايزن (التّحسين المُستمر) حيث اشتمل على أبعاد دورة حياة ديمنج في تحقيق نموذج الجودة وهي:

البعد الأول: التخطيط، واشتمل على (11) فقرة (11-1).

البعد الثاني: التنفيذ، واشتمل على (6) فقرات (12-17).

البعد الثالث: التدقيق، واشتمل على (7) فقرات (18-24).

البعد الرابع: التطبيق، واشتمل على (8) فقرات (25-32).

المحور الثاني: أداء البنوك الإسلامية في الأردن حيث اشتمل على ثلاثة محاور من بطاقة الأداء المتوازن بالإضافة إلى بعد المسؤولية الاجتماعية وكالتالي:

البعد الأول: الأداء المالي، واشتمل على (9) فقرات (33-41).

البعد الثاني: العمليات الداخلية، واشتمل على (11) فقرة (42-52).

البعد الثالث: التعلم والنمو، واشتمل على (14) فقرة (53-66).

البعد الرابع: المسؤولية الاجتماعية، واشتمل على (8) فقرات (67-74).

7-3 صدق أداة الدراسة:

تم العمل على اختبار الصدق الظاهري للاستبانة وذلك بغرض التعرف على الأسئلة المرتبطة ببعضها، بالإضافة إلى التأكد من مدى تناسق إجابة أفراد العينة موضوع الدراسة بشكل يعكس أهداف الدراسة والتساؤلات الخاصة بها، هذا بالإضافة إلى أنه تم عرض الاستبانة في مراحل الإعداد على أصحاب ذوي الخبرة والاختصاص وهيئة محكمين من الأساتذة الأكاديميين في إدارة الأعمال والتمويل، وذلك للحكم على مصداقية ومدى صلاحية الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، كما في الملحق رقم (3)، وقد تم العمل على إجراء التعديلات اللازمة والمقترحة من قبل المحكمين المختصين وذلك لاعتماد أداة الدراسة قبل التوزيع على وحدة معاينة الدراسة بحيث تعمل على قياس الأفكار التي صُممت من أجلها.

## 8-3 ثبات أداة الدراسة:

يقصد بالثبات هو استقرار النتائج، بمعنى التوافق أو الاتساق في نتائج الاستبانة إذا طُبِّقَتْ أكثر من مرة وفي ظروف مماثلة، والتأكد من أن الاستبانة تقيس العوامل التي صُمِّمَتْ لأجل قياسها، حيث تم في هذه الدراسة الاعتماد على معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس مدى التماسك والاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، وذلك ليتم التأكد من مدى ثبات وصلاحيّة الاستبانة واعتمادها كأداة لجمع المعلومات اللازمة للدراسة الحاليّة، كما يُمكن تفسير ألفا بأنها معامل الاتساق الداخلي بين الإجابات، ويدل ارتفاع قيمته على ارتفاع درجة الثبات، وتكون القيمة مقبولة عند (60%) فما فوق.

جدول رقم (5): معاملات ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لجميع مجالات الدراسة والأداة ككل

الرقم	المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات/قيمة ( $\alpha$ )
1	التخطيط.	11	0.937
2	التنفيذ.	6	0.915
3	التدقيق.	7	0.917
4	التطبيق.	8	0.940
5	الأداء المالي.	9	0.906
6	العمليات الداخليّة.	11	0.916
7	التعلّم والنموّ.	14	0.971
8	المسؤوليّة الاجتماعيّة.	8	0.906

تُدلّ معاملات الثبات كما هي مبينة في الجدول أعلاه رقم (5) على امتياز أداة الدراسة بمعامل ثبات مرتفع وصلاحيّة الأداة على تحقيق أغراض الدراسة، حيث بَلَغَ أعلى معامل ثبات لمجالات الاستبانة (0.971) في حين أن أدنى معامل ثبات هو (0.906). وهو ما يبين أن إمكانية ثبات النتائج التي يُمكن أن تحققها الاستبانة كنتيجة لتطبيقها، علماً بأنه من ناحية تطبيقية تُعتَبَر ( $\text{Alpha} \geq 0.60$ ) نتيجة مقبولة كمعامل ثبات لفقرات الاستبانة (أبو صالح، 2009).

### 9-3 إجراءات الدراسة:

لغايات التأكّد من تمثيل وحدة المعاينة لخصائص المجتمع موضوع الدراسة فقد تم الرجوع إلى المصادر التي تُبيّن الحد الأدنى لعدد أفراد العيّنة والذي يؤكّد الدقة المطلوبة للنتائج التي تم التوصل إليها، وحيث أن مجتمع الدراسة هو مجتمع متجانس تماماً مما يعني أن نفس النتائج يمكن الحصول عليها سواء أُجريت الدراسة على كامل المجتمع أو على أجزاء منه، إضافة إلى إمكانية تعميم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال دراسة العيّنة على مجتمع الدراسة الأصلي، فقد تم استخدام أسلوب العيّنات القصدية التي تعني تكافؤ الفرص لجميع عناصر المجتمع لتكون أحد مفردات العيّنة، فقد تم حصر أعداد موظفي البنوك الإسلامية الأربعة المُمثّلة لعيّنة الدراسة من واقع التقارير السنوية لنهاية عام 2015 للبنوك الإسلامية (البنك الإسلامي الأردني، البنك العربي الإسلامي الدولي، بنك الأردن دبي الإسلامي، مَصْرِفِ الرَّاجِحِي) بالإضافة إلى التقرير السنوي السابع والثلاثون لنهاية عام 2015 لجمعية البنوك في الأردن، كما في (جدول رقم 6)، حيث بَلَغَ إجمالي أعداد الموظفين لدى البنوك الإسلامية في الأردن 3642 موظفاً موزعين ما بين دوائر الإدارات وفروع البنوك، وبالرغم من أن موضوع الدراسة يتركز بدرجة عالية على دوائر الإدارات وفروعها الرئيسية نظراً لأن التطوير والتّحسين لمختلف العمليّات عادةً ينبثق عنها ويتم تطبيقه مبدئياً لدى الفروع الرئيسية ومن ثم تعميم التّحسين وإجراءاته على باقي الفروع، فقد تم حصر أعداد الموظفين العاملين لدى الإدارات العامة وفروعها الرئيسية والبالغ 1491 موظفاً،

إلا أنه قد تم توسيع قاعدة توزيع الاستبيانات لتمثّل الحد المطلوب توزيعه على اعتبار أن عيّنة الدّراسة هي المسح الشامل لجميع العاملين لدى البنوك الإسلاميّة، وقد بلغ الحد المطلوب الممثّل لمجتمع الدّراسة قياساً بالعدد الإجمالي لجميع العاملين (3642) موظفاً هو (351) استبانة، وذلك بالرجوع إلى جدول سيكاران رقم (7) كما هو أدناه لتحديد حجم العيّنة المُمثّلة لمجتمع الدّراسة، كذلك يمكن تحديد حجم العيّنة المُمثّلة لمجتمع الدّراسة باستخدام معادلات خاصة كما في الشكل رقم (4)، (Krejcie & Morgan, 1970: pp:607-610)، وقد تم الحصول على كتاب تسهيل مهمة مُوجّه من الجامعة إلى كل بنك من مجتمع الدّراسة، كما في (ملحق رقم 5، 6، 7، 8)، وقد تم توزيع (410) استبانة على أفراد عيّنة الدّراسة المُمثّلة لمجتمع الدّراسة المحدّد بالبنوك الإسلاميّة حسب أولويّة أعداد موظفي كل بنك، وذلك محاولة من الباحث لتوخي الدقة في نتائج الدّراسة التي تم التوصل إليها وتطبيقاً لتوصيات الخُبراء بأنه كلما كان حجم العيّنة أكبر كلما زاد تمثيلها لخصائص المجتمع موضوع الدّراسة، حيث تم تحديد عدد الاستبانات استناداً لجدول المراجع واستخدام المعادلات الخاصة باحتساب العدد المناسب لأفراد العيّنة بالنسبة لإجمالي أعداد موظفي البنوك الإسلاميّة، والجدول رقم (6) يبين تفاصيل عدد الفروع وأعداد الموظفين، وأعداد موظفي دوائر الإدارات والفروع الرئيسيّة، هذا وقد قام الباحث بتنظيم زيارات ميدانيّة لبعض الدوائر الإداريّة من ضمن مجتمع الدّراسة مثل (دائرة العمليّات ودائرة الرقابة الداخليّة)، كما في (الملحق رقم 4)، بهدف التعرّف مباشرة على آليات العمل المستخدمة في عمليّات التّحسين.

جدول رقم (6): أعداد الموظفين بالرجوع للتقارير السنوية للبنوك الإسلامية في الأردن لنهاية عام 2015

اسم البنك	عدد الفروع	عدد المكاتب أو مراكز أعمال	إجمالي عدد الموظفين	عدد موظفي الإدارة	عدد موظفي الفرع الرئيسي	مجموع إدارة فرع رئيسي +
البنك الإسلامي الأردني	73	20	2148	550	40	590
البنك العربي الإسلامي الدولي	41	12	852	446	23	469
بنك الأردن دبي الإسلامي	21	0	424	249	10	259
مصرف الراجحي	6	0	248	158	15	173
المجموع	141	32	3642	1403	88	1491

جدول رقم (7): تحديد حجم العينة المُمثِّلة لمجتمع الدراسة

Table 11.3 Sample Size for a Given Population Size

$N$	$S$	$N$	$S$	$N$	$S$
10	10	220	140	1200	291
15	14	230	144	1300	297
20	19	240	148	1400	302
25	24	250	152	1500	306
30	28	260	155	1600	310
35	32	270	159	1700	313
40	36	280	162	1800	317
45	40	290	165	1900	320
50	44	300	169	2000	322
55	48	320	175	2200	327
60	52	340	181	2400	331
65	56	360	186	2600	335
70	59	380	191	2800	338
75	63	400	196	3000	341
80	66	420	201	3500	346
85	70	440	205	4000	351
90	73	460	210	4500	354
95	76	480	214	5000	357
100	80	500	217	6000	361
110	86	550	226	7000	364
120	92	600	234	8000	367
130	97	650	242	9000	368
140	103	700	248	10000	370
150	108	750	254	15000	375
160	113	800	260	20000	377
170	118	850	265	30000	379
180	123	900	269	40000	380

90

190	127	950	274	50000	381
200	132	1000	278	75000	382
210	136	1100	285	1000000	384

(Sekaran, 2003, p 294)

الجدول أعلاه يُمثّل أحجام العيّنات المقبولة عند مستوى الثقة 95% ونسبة الخطأ 5%

(Sekaran, 2003, p 294)

الجدول أعلاه يُمثّل أحجام العيّنات المقبول عند مستوى الثقة 95% ونسبة الخطأ 5%

## FORMULAE FOR DETERMINING NEEDED SAMPLE SIZES

POPULATION SIZE UNKNOWN:

$$\text{SAMPLE SIZE} = \frac{\left( \frac{\text{RANGE}}{2} \right)^2}{\left( \frac{\text{ACCURACY LEVEL}}{\text{CONFIDENCE LEVEL}} \right)^2}$$

Confidence Levels:

	$\alpha$	$\alpha/2$
.10 level =	1.28	1.64
.05 level =	1.64	1.96
.01 level =	2.33	2.58
.001 level =	3.09	3.29

Accuracy Levels:

Range X	Desired Level of Accuracy (expressed as a proportion)

-----  
POPULATION SIZE KNOWN:

$$\text{SIZE} = \frac{X^2 NP (1-P)}{d^2 (N-1) + X^2 P (1-P)}$$

$X^2$  = table value of Chi-Square @  $d.f. = 1$  for desired confidence level

.10 = 2.71    .05 = 3.84    .01 = 6.64    .001 = 10.83

$N$  = population size

$P$  = population proportion (assumed to be .50)

$d$  = degree of accuracy (expressed as a proportion)

KREJCIE & MORGAN, (1970), pp:607-610.

الشكل رقم (4): معادلات تحديد حجم العينة المُمثّلة لمجتمع الدراسة.

### 3-10 المعالجات الإحصائية:

#### أدوات التحليل الإحصائي:

بعد أن تمت عملية توزيع الاستبانات على وحدة المعاينة موضوع الدراسة واستردادها، تم جمع البيانات والمعلومات اللازمة حول متغيرات الدراسة، ثم ترميزها وإدخالها إلى الحاسب الآلي باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية. (SPSS) Statistical Package for Social Science. وذلك لإجراء الأساليب الإحصائية للبيانات التي تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية لعينة البحث، حيث قد تم بعد ذلك معالجتها وفقاً للاختبارات التي تعمل على تحقيق غرض الدراسة، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية: اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع المعلومات المستخدمة لقياس المتغيرات والتي اشتملت عليها الدراسة الحالية.

التكرارات والنسب المئوية (Frequencies)، وذلك للتعرف على توزيع عينة الدراسة على المتغيرات الديموغرافية. الإحصاء الوصفي ومقاييس النزعة المركزية: مثل الوسط الحسابي، ليتم وصف آراء عينة الدراسة حول المتغيرات الخاصة بالدراسة الحالية وتحديد أهمية العبارات الواردة ضمن الاستبانة، وتم استخدام الانحراف المعياري لقياس مدى تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.

اختبار العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة (Collinearity).

تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression): وذلك بهدف اختبار أثر مجموعة المتغيرات المستقلة في المتغير التابع.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

#### 1-4 تمهيد

يعتمد هذا الفصل على استعراض خصائص عينة الدراسة، وتحليل نتائجها، والإجابة عن أسئلة الدراسة بواسطة الطرق الإحصائية والتي تم تحديدها في منهجية البحث، وباستخدام وتطبيق برنامج الحاسب الآلي (SPSS) لتنفيذ عمليات التحليل الإحصائي من واقع البيانات التي تم جمعها من خلال أداة الدراسة (الاستبانة) والموزعة على أفراد عينة الدراسة.

#### 2-4 عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة:

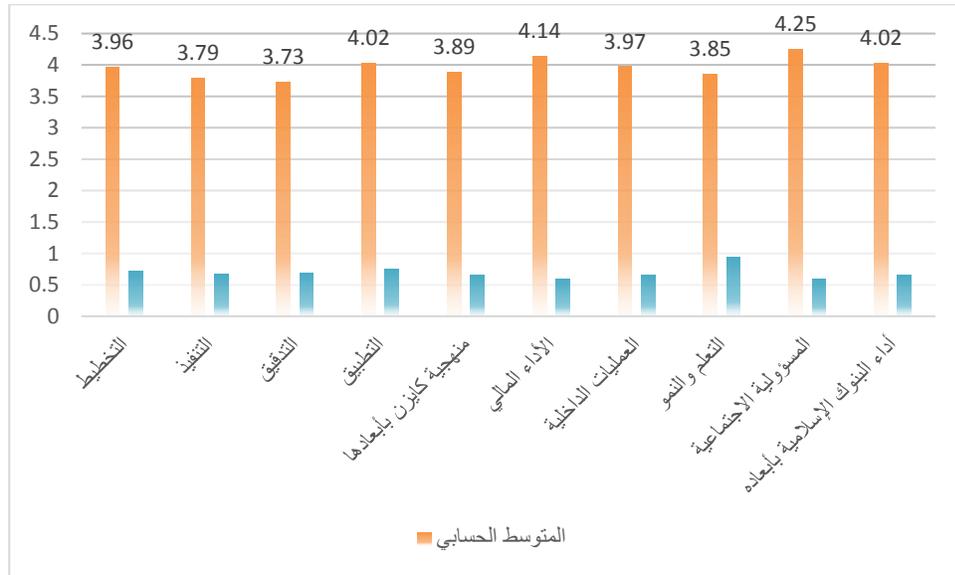
يبين الجدول رقم (8)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن أثر منهجية كايزن (التحسين المستمر) على أداء البنوك الإسلامية في الأردن، حيث تم تقسيمها حسب مجالات الدراسة، والتي من خلالها يتم الاستدلال على ما يلي:

جدول رقم (8): المتوسطات الحسابية لجميع مجالات أثر منهجية كايزن (التحسين المستمر) على أداء البنوك الإسلامية في الأردن

رقم البعد	المجال	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية
1	التخطيط	3.96	مرتفعة
2	التنفيذ	3.79	مرتفعة
3	التدقيق	3.73	مرتفعة
4	التطبيق	4.02	مرتفعة

مرتفعة	3.89	الدرجة الكلية للمحور	
مرتفعة	4.14	الأداء المالي	5
مرتفعة	3.97	العمليات الداخلية	6
مرتفعة	3.85	التعلم والنمو	7
مرتفعة	4.25	المسؤولية الاجتماعية	8
مرتفعة	4.02	الدرجة الكلية للمحور	

أظهرت النتائج كما في الجدول رقم (8) أعلاه، أن مجال التخطيط حصل على مُتَوَسِّطٍ حَسَابِيٍّ بَلَغَ (3.96)، كما أن مجال التنفيذ قد حصل على مُتَوَسِّطٍ حَسَابِيٍّ بَلَغَ (3.79)، وحصل مجال التدقيق على مُتَوَسِّطٍ حَسَابِيٍّ بَلَغَ (3.73)، وحصل مجال التطبيق على مُتَوَسِّطٍ حَسَابِيٍّ بَلَغَ (4.02)، وحصل مجال الأداء المالي على مُتَوَسِّطٍ حَسَابِيٍّ بَلَغَ (4.14)، وحصل مجال العمليات الداخلية على مُتَوَسِّطٍ حَسَابِيٍّ بَلَغَ (3.97)، وحصل مجال التعلم والنمو على مُتَوَسِّطٍ حَسَابِيٍّ بَلَغَ (3.85)، وحصل مجال المسؤولية الاجتماعية على مُتَوَسِّطٍ حَسَابِيٍّ بَلَغَ (4.25)، حيث يبيِّن الشكل أدناه رقم (5) المُتَوَسِّطَاتِ الحِسَابِيَّةِ لجميع مجالات الدِّراسة:



الشكل رقم (5): المتوسّطات الحِسَابِيَّة لمَجَالَات الدَّرَاسَةِ.

مجال التخطيط:

تم احتساب المتوسّطات الحِسَابِيَّة والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلّقة بمجال التخطيط كما هو مبين

في الجدول رقم (9) :-

جدول رقم (9): المتوسّطات الحِسَابِيَّة والانحرافات المعيارِيَّة لجميع الفقرات المتعلّقة بمجال التخطيط.

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	الأهميّة النسبية
2	تحرص إدارة البنك على العناية المُستَمِرّة باستقبال شكاوى ومقترحات العملاء بوسائل متنوعة.	4.28	0.731	1	مرتفعة
1	تعتمد إدارة البنك التغيير المُستَمِر في أداء مختلف العمليّات كأحد بنود الخطة الاستراتيجية.	4.14	0.968	2	مرتفعة
4	تقوم إدارة البنك بدراسة الشكاوى والمقترحات لغايات اختيار مواضع التّحسين.	3.97	8490.	3	مرتفعة
10	تقوم الجهات المعنية في إدارة البنك بدراسة جدوى التّحسين في سبيل تحقيق الأهداف بكفاءة.	3.97	0.955	4	مرتفعة
6	تعتمد إدارة البنك في خطتها الاستراتيجية على شمولية أهداف التّحسين لجميع عناصر الأداء غير الماليّة.	3.96	0.871	5	مرتفعة

مرتفعة	6	0.905	3.96	تنتهج الإدارة العليا في البنك المرونة في دعم سياسات التغلب على المعوقات التنظيمية للتغيير.	8
مرتفعة	7	0.868	3.93	تقوم دوائر وأقسام البنك المختلفة بإعداد خطط سنوية للتّحسين والتطوير.	7
مرتفعة	8	0.865	3.92	تدعم الإدارات العليا توافر كافة الإمكانيات اللازمة لعمليات التغيير المُستمر.	9
مرتفعة	9	0.911	3.90	تعمل إدارة البنك على تحقيق التوافق بين الأهداف الاستراتيجية والمقاييس المستخدمة في تقييم الأداء لضمان تحسينه.	11
مرتفعة	10	1.001	3.84	تحرص إدارة البنك على العناية المُستمرة باستقبال شكاوى ومقترحات موظفي البنك بوسائل متنوعة.	3
مُتَوَسِّطَة	11	1.110	3.65	تقوم إدارة البنك باستطلاعات دورية على الموظفين بهدف تحديد نسبة الاتّفاق الجماعي على نواحي الضعف في أداء العمليات.	5
مرتفعة		7170.	963.	الكلي	

يظهر من الجدول رقم (9) أعلاه أن المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التخطيط، قد تراوحت المتوسّطات الحسابية لها بين (3.65 - 4.28) مقارنة مع المتوسّط الحسابي العام والبالغ (3.96). وقد جاءت الفقرة رقم (2) والتي نصت على أنه: " تحرص إدارة البنك على العناية المُستَمِرّة باستقبال شكاوى ومقترحات العملاء بوسائل متنوعة." في المرتبة الأولى بمتوسّط حسابي (4.28)، وانحراف معياري بلغ (0.731)، وجاءت الفقرة رقم (5) والتي نصت على أنه: " تقوم إدارة البنك باستطلاعات دورية على الموظفين بهدف تحديد نسبة الاتّفاق الجماعي على نواحي الضعف في أداء العمليّات." بالمرتبة الأخيرة وبمتوسّط حسابي بلغ (3.65)، وانحراف معياري بلغ (0.717).

مجال التنفيذ:

تم احتساب المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلّقة بمجال التنفيذ كما هو مبين في الجدول رقم (10):

جدول رقم (10): المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلّقة بمجال التنفيذ.

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	الأهميّة النسبية
12	تخصّص إدارة البنك فريقاً مؤهلاً لتنفيذ خطط تحسين العمليّات.	3.91	0.806	1	مرتفعة

مرتفعة	2	0.778	3.83	تقوم إدارة البنك بإعادة النظر بالتغييرات وتصحيحها إذا دعت الحاجة أو في حال اكتشاف أي خلل.	17
مرتفعة	3	7740.	3.79	تكلف إدارة البنك فريق التنفيذ برصد التقدّم في خطة التحسين التي يتم تنفيذها.	14
مرتفعة	4	0.801	3.77	تحرص إدارة البنك على تنفيذ إجراءات التغيير بدقة وفقاً لما خطط له.	13
مرتفعة	5	0.810	3.76	تحت إدارة البنك على جمع البيانات بشكل مستمر اعتماداً على نتائج العملية الخاضعة للتحسين.	15
مرتفعة	6	0.814	3.70	تكلف إدارة البنك فريقاً يقوم بتوثيق التغييرات الحاصلة للعملية التي يتم تحسينها.	16
مرتفعة		6680.	793.	الكلية	

يظهر من الجدول رقم (10) أعلاه أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التنفيذ، قد تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.70 - 3.91) مقارنة مع المتوسط الحسابي العام والبالغ (3.79). وقد جاءت الفقرة رقم (12) والتي نصت على أنه: " تخصص إدارة البنك فريقاً مؤهلاً لتنفيذ خطط تحسين العمليات." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.91)، وانحراف معياري بلغ (0.806)، وجاءت الفقرة رقم (16) والتي نصت على أنه: " تكلف إدارة البنك فريقاً يقوم بتوثيق التغييرات الحاصلة للعملية التي يتم تحسينها." بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.70)، وانحراف معياري بلغ (0.814).

مجال التدقيق:

تم احتساب المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلّقة بمجال التدقيق كما هو مبين في الجدول رقم (11):

جدول رقم (11): المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلّقة بمجال التدقيق.

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	الأهمية النسبية
18	تهتم إدارة البنك بتحليل البيانات التي تم جمعها بمرحلة التنفيذ.	3.92	0.747	1	مرتفعة
19	تعمل إدارة البنك على قياس مدى القرب من تحقيق الأهداف المخطط لها.	3.84	0.725	2	مرتفعة
23	تراعي إدارة البنك ضبط التزام الموظفين بتنفيذ خطوات التغيير بالدقة المخطط لها.	3.83	7900.	3	مرتفعة
22	تعمل إدارة البنك على إعادة تقويم وتصحيح التخطيط للعملية في حال وجود خلل أو قصور.	3.79	0.867	4	مرتفعة
24	تقوم إدارة البنك بالتدقيق على الشمولية لعناصر عملية التغيير المنفذة وفقاً لخطة التحسين.	3.72	0.788	5	مرتفعة

مُتَوَسِّطَة	6	0.900	3.57	تكلف إدارة البنك فريقاً لمعاينة رضا العملاء عن جودة العمليّة.	21
مُتَوَسِّطَة	7	1.018	3.42	تكلف إدارة البنك فريقاً لمعاينة رضا الموظفين عن جودة العمليّة.	20
مرتفعة		6850.	733.	الكلي	

يظهر من الجدول رقم (11) أعلاه أن المُتَوَسِّطَات الحِسَابِيَّة والانحرافات المعياريّة لفقرات مجال التدقيق، قد تراوحت المُتَوَسِّطَات الحِسَابِيَّة لها بين (3.42 - 3.92) مقارنة مع المُتَوَسِّط الحِسَابِي العام والبالغ (3.73). وقد جاءت الفقرة رقم (18) والتي نصت على أنه: " تهتم إدارة البنك بتحليل البيانات التي تم جمعها بمرحلة التنفيذ." في المرتبة الأولى بِمُتَوَسِّط حِسَابِي (3.92)، وانحراف معياري بَلَغَ (0.747)، وجاءت الفقرة رقم (20) والتي نصت على أنه: " تكلف إدارة البنك فريقاً لمعاينة رضا الموظفين عن جودة العمليّة." بالمرتبة الأخيرة وِمُتَوَسِّط حِسَابِي بلغ (3.42)، وانحراف معياري بَلَغَ (1.018).

مجال التطبيق:

تم احتساب المُتَوَسِّطَات الحِسَابِيَّة والانحرافات المعياريّة لجميع الفقرات المُتعلّقة بمجال التطبيق كما هو مبين في الجدول رقم (12): -

جدول رقم (12): المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلّقة بمجال التطبيق.

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	الأهميّة النسبية
27	تعمل إدارة البنك على تصحيح الإجراءات المصممة للعملية المحسّنة في حال اكتشاف أي قصور.	4.10	0.845	1	مرتفعة
30	توصي إدارة البنك بمراقبة الالتزام التام بتنفيذ إجراءات العملية المحسّنة ما بعد التطبيق وبالذقة المخطط لها.	4.10	0.863	2	مرتفعة
31	تقوم إدارة البنك بعد تطبيق العملية المحسّنة بالتأكد من ملائمة التغيير للتوقعات والتّحسين المطلوب.	4.08	8610.	3	مرتفعة
29	تقرر إدارة البنك اعتماد إجراءات العملية المحسّنة عند نجاحها كمقياس للتطبيق.	4.07	0.802	4	مرتفعة
25	تخصص إدارة البنك فريقاً لمتابعة رد فعل العملاء على أداء العملية التي خضعت للتّحسين.	4.07	0.981	5	مرتفعة

مرتفعة	6	0.885	4.01	تقوم إدارة البنك بمتابعة أي مستجدات مستقبلية تتطلب أي تغيير في العملية المحسنة بعد تطبيقها.	32
مرتفعة	7	0.841	4.00	تقوم إدارة البنك بإعادة النظر بالسياسات والإجراءات القديمة تبعاً لنتائج العملية الخاضعة للتحسين في حال كانت نتائج التصحيح إيجابية.	28
مرتفعة	8	1.056	3.75	تخصص إدارة البنك فريقاً لمتابعة رد فعل موظفي البنك على أداء العملية التي خضعت للتحسين.	26
مرتفعة		7510.	4.02	الكلية	

يظهر من الجدول رقم (12) أعلاه أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التطبيق، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.75 - 4.10) مقارنة مع المتوسط الحسابي العام والبالغ (4.02). وقد جاءت الفقرة رقم (27) والتي نصت على أنه: " تعمل إدارة البنك على تصحيح الإجراءات المصممة للعملية المحسنة في حال اكتشاف أي قصور." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.10)، وانحراف معياري بلغ (0.845)، وجاءت الفقرة رقم (26) والتي نصت على أنه: " تخصص إدارة البنك فريقاً لمتابعة رد فعل موظفي البنك على أداء العملية التي خضعت للتحسين." بالمرتبة الأخيرة وبتوسط حسابي بلغ (3.75)، وانحراف معياري بلغ (1.056).

## مجال الأداء المالي:

تم احتساب المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلّقة بمجال الأداء المالي كما هو مبين في الجدول رقم (13): -

جدول رقم (13): المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلّقة بمجال الأداء المالي.

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	الأهميّة النسبية
33	تعتمد إدارة البنك في خطتها الاستراتيجية على نسبة العائد على الاستثمار كأحد مقاييس الأهداف المالية بعيدة المدى.	4.33	0.745	1	مرتفعة
40	تقوم إدارة البنك بتصنيف درجات مخاطر التعثر للديون الناشئة عن العمليات التمويلية.	4.19	0.740	2	مرتفعة
41	تعمل إدارة البنك على إعداد مخصصات مالية حسب درجات الديون المتعثرة.	4.18	7610.	3	مرتفعة
34	تعتمد إدارة البنك في خطتها الاستراتيجية على نسبة النمو في المبيعات كأحد مقاييس الأهداف المالية بعيدة المدى.	4.13	0.718	4	مرتفعة

مرتفعة	5	0.735	4.13	تعتمد إدارة البنك في خطتها الاستراتيجية نسبة العائد على المبيعات كأحد مقاييس الأهداف المالية بعيدة المدى.	36
مرتفعة	6	0.775	4.13	تعتمد إدارة البنك على نسبة المبيعات المتحققة للعملاء الجدد كأحد مقاييس الأهداف المالية بعيدة المدى والمتعلقة بالنمو المالي.	37
مرتفعة	7	0.820	4.09	تعتني إدارة البنك بالتركيز المستمر على العملاء الأكثر ربحية.	39
مرتفعة	8	0.827	4.06	تسعى الإدارة المالية في البنك باستمرار لاستخدام منهجيات تعمل على الاستغلال الأمثل للأصول.	38
مرتفعة	9	0.925	4.04	تعتمد إدارة البنك في خطتها الاستراتيجية على نسبة التخفيض في تكاليف الخدمات المقدمة للعملاء كأحد مقاييس الأهداف المالية بعيدة المدى.	35
مرتفعة		0.594	4.14	الكلية	

يظهر من الجدول رقم (13) أعلاه أن المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الأداء المالي قد تراوحت المتوسّطات الحسابية لها بين (4.04 - 4.33) مقارنة مع المتوسّط الحسابي العام والبالغ (4.14). وقد جاءت الفقرة رقم (33) والتي نصت على أنه: "تعتمد إدارة البنك في خطتها الاستراتيجية على نسبة العائد على الاستثمار كأحد مقاييس الأهداف المالية بعيدة المدى." في المرتبة الأولى بمتوسّط حسابي (4.33)، وانحراف معياري بَلَغَ (0.745)، وجاءت الفقرة رقم (35) والتي نصت على أنه: "تعتمد إدارة البنك في خطتها الاستراتيجية على نسبة التخفيض في تكاليف الخدمات المقدّمة للعملاء كأحد مقاييس الأهداف المالية بعيدة المدى." بالمرتبة الأخيرة وبتوسّط حسابي بَلَغَ (4.04)، وانحراف معياري بلغ (0.925).

#### مجال العمليات الداخلية:

تم احتساب المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلّقة بمجال العمليات الداخلية كما هو مبين في الجدول رقم (14): -

جدول رقم (14): المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلّقة بمجال العمليّات الداخليّة.

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	الأهميّة النسبية
48	تعمل إدارة البنك باستمرار على دراسة استحداث منتجات تمويلية إسلامية وخدمات مصرفية جديدة تقابل احتياجات العملاء.	4.23	0.710	1	مرتفعة
42	من الأهداف الاستراتيجية لإدارة البنك التفوق على المنافسين في العمليّات الداخليّة (التعاملات المباشرة مع العملاء).	4.23	0.865	2	مرتفعة
52	تستخدم إدارة البنك تقنيات وأنظمة صلاحيات من شأنها الحفاظ على درجة سرية معاملات العملاء كأحد مقاييس أهداف الخطة الاستراتيجية بعيدة المدى.	4.21	7740.	3	مرتفعة
43	تسعى إدارة البنك باستمرار نحو تحسين جودة العمليّات التمويلية والخدمات المصرفية.	4.16	0.740	4	مرتفعة

مرتفعة	5	0.929	4.00	تهتم إدارة البنك بتطوير العمليات التي تهدف إلى رفع معدل رضا العملاء كأحد مقاييس أهداف الخطة الاستراتيجية بعيدة المدى.	51
مرتفعة	6	0.832	3.96	توجد مبادرات استراتيجية من إدارة البنك نحو تخفيض وقت توصيل القيمة المتحققة للعملاء من التمويلات والخدمات المصرفية.	44
مرتفعة	7	0.866	3.87	تهتم إدارة البنك باستمرار في تحقيق سلاسة إجراءات العمل.	45
	8	0.867	3.85	تعمل إدارة البنك على تعزيز القدرة التنافسية من خلال ربط استراتيجيات البنك طويلة المدى مع نشاطاته قصيرة المدى.	47
مرتفعة	9	1.000	3.74	يقوم طاقم البنك بمتابعة العميل ما بعد منحه تمويل المنتج أو الخدمة المصرفية.	50
مرتفعة	10	1.054	3.74	تنتهج إدارة البنك سياسة التغيير المستمر بهدف القضاء على الروتين في أداء العمليات.	46
مرتفعة	11	1.016	3.69	تهتم إدارة البنك بالمبادرات الاستراتيجية التي تقابل توقعات الموظفين.	49
مرتفعة		0.653	3.97	الكلي	

يظهر من الجدول رقم (14) أعلاه أن المتوسّطات الحِسَابِيَّة والانحرافات المعيارِيَّة لفقرات مجال العمليَّات الداخليَّة قد تراوحت المتوسّطات الحِسَابِيَّة لها بين (3.69 - 4.23) مقارنة مع المتوسّط الحِسَابِي العام والبالغ (3.97). وقد جاءت الفقرة رقم (48) والتي نصت على أنه: " تعمل إدارة البنك باستمرار على دراسة استحداث منتجات تمويلية إسلاميَّة وخدمات مَصْرِفِيَّة جديدة تقابل احتياجات العملاء." في المرتبة الأولى بمتوسّط حِسَابِي (4.23)، وانحراف معياري بَلَغَ (0.710)، يليها الفقرة رقم (42)

والتي نصت على أنه: " من الأهداف الاستراتيجية لإدارة البنك التفوق على المنافسين في العمليَّات الداخليَّة (التعاملات المباشرة مع العملاء)." حيث حصلت على نفس المستوى في المتوسّط الحِسَابِي للمرتبة الأولى والبالغ (4.23) ولكن بانحراف معياري أعلى بَلَغَ (0.865)، في حيث أنه جاءت الفقرة رقم (49) والتي نصت على أنه: " تهتم إدارة البنك بالمبادرات الاستراتيجية التي تقابل توقعات الموظفين." بالمرتبة الأخيرة بمتوسّط حِسَابِي بَلَغَ (3.69)، وانحراف معياري بلغ (1.016).

#### مجال التعلُّم والنمُو:

تم احتساب المتوسّطات الحِسَابِيَّة والانحرافات المعيارِيَّة لجميع الفقرات المُتعلِّقَة بمجال التعلُّم والنمُو كما هو مبين في الجدول رقم (15): -

جدول رقم (15): المتوسّطات الحِسَابِيَّة والانحرافات المعيارِيَّة لجميع الفقرات المُتعلِّقة بمجال التعلُّم والنِّمُو.

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	الأهميّة النسبية
53	تقوم إدارة البنك باستمرار بزيادة قدرات جميع الأفراد العاملين من خلال الدورات التدريبية المتكررة.	4.19	1.012	1	مرتفعة
54	تستمر إدارة البنك بتنظيم الدورات التدريبية المتكررة على مدى الفترة الزمنية للخطة الاستراتيجية.	4.12	0.938	2	مرتفعة
57	تسعى إدارة البنك باستمرار إلى تدريب العاملين على استخدام تحديثات تقنيات المعلومات.	3.99	9930.	3	مرتفعة
55	تحرص إدارة البنك على التطبيق العملي للفائدة المتحققة من الدورات التدريبية للموظفين.	3.98	0.990	4	مرتفعة
65	تسعى إدارة البنك باستمرار إلى رفع كفاءة مهارات الاتصال لدى طاقم البنك بهدف توطيد العلاقة مع العملاء.	3.91	1.081	5	مرتفعة
56	تقوم إدارة البنك بعد التدريب بمراقبة التقدّم لمستوى إنتاجية العاملين في البنك.	3.83	1.045	6	مرتفعة

مرتفعة	7	1.076	3.79	تضع إدارة البنك خططاً إحصائياً للموظفين وخاصة للمستويات الإدارية العليا.	64
مرتفعة	8	1.128	3.79	تسعى إدارة البنك باستمرار إلى رفع كفاءة مهارات الاتصال لدى طاقم البنك بهدف توطيد العلاقة بين الموظفين.	66
مرتفعة	9	1.180	3.76	تعمل إدارة البنك على تحسين المسار الوظيفي للموظفين بحسب المستوى العلمي.	61
مرتفعة	10	1.185	3.74	تقوم إدارة البنك باستغلال قدرات الموظفين وتوظيفها في الأماكن المناسبة لها.	63
مرتفعة	11	1.151	3.72	تعمل إدارة البنك على تحسين المسار الوظيفي للموظفين بحسب الدورات المهنية.	62
مرتفعة	12	1.171	3.72	تدعم إدارة البنك سياسة الاتصال المفتوح بين العاملين والإدارات بمختلف مستوياتهم.	60
مرتفعة	13	1.214	3.68	تعتمد إدارة البنك في خطتها الاستراتيجية على وجود نظم حوافز ومكافآت لتشجيع العاملين المتميزين وتحقيق الرضا لديهم.	58

مُتَوَسِّطَةٌ	14	1.246	3.62	تعمل إدارة البنك على تحديد الموظفين المتميزين من قبل لجنة مختصة تراعي العدالة وعلى أساس معايير واضحة.	59
مرتفعة		0.939	3.85	الكلي	

يظهر من الجدول رقم (15) أعلاه أن المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التعلّم والنمو قد تراوحت المتوسّطات الحسابية لها بين (3.62 - 4.19) مقارنة مع المتوسّط الحسابي العام والبالغ (3.85). وقد جاءت الفقرة رقم (53) والتي نصت على أنه: "تقوم إدارة البنك باستمرار بزيادة قدرات جميع الأفراد العاملين من خلال الدورات التدريبية المتكررة." في المرتبة الأولى بمتوسّط حسابي (4.19)، وانحراف معياري بلغ (1.012)، وجاءت الفقرة رقم (59) والتي نصت على أنه: "تعمل إدارة البنك على تحديد الموظفين المتميزين من قبل لجنة مختصة تراعي العدالة وعلى أساس معايير واضحة." بالمرتبة الأخيرة وبتوسّط حسابي بلغ (3.62)، وانحراف معياري بلغ (1.246).

مجال المسؤولية الاجتماعية:

تم احتساب المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال المسؤولية الاجتماعية كما هو مبين في الجدول رقم (16): -

جدول رقم (16): المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلّقة بمجال المسؤولية الاجتماعية.

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	الأهمية النسبية
67	تدعم إدارة البنك تمويل المنتجات التي تؤدي إلى زيادة معدلات النمو الاقتصادي المحلي.	4.40	0.726	1	مرتفعة
69	تساهم إدارة البنك بشكل مُستمر في دعم الجمعيات والمؤسّسات الخيرية في المجتمع المحلي.	4.39	0.667	2	مرتفعة
73	تهتم إدارة البنك برعاية البرامج التي تبت أخلاقيات الشريعة الإسلامية من خلال وسائل الإعلام المختلفة.	4.39	7190.	3	مرتفعة
74	تراعي إدارة البنك المحافظة على نمط الأعمال المستمدة من مبادئ الشريعة الإسلامية.	4.38	0.695	4	مرتفعة
68	تقوم إدارة البنك بدعم المشاريع التي تساهم في تنمية المجتمع المحلي.	4.30	0.713	5	مرتفعة
72	تشجع إدارة البنك تمويل المشاريع التي تهدف إلى المحافظة على البيئة.	4.11	0.796	6	مرتفعة

مرتفعة	7	0.877	4.09	تشارك إدارة البنك في مشاريع تساهم في تحسين البنية التحتية في المجتمع المحلي.	71
مرتفعة	8	0.924	3.92	تدعم إدارة البنك النشاطات الرياضية في المجتمع المحلي.	70
مرتفعة		0.597	4.25	الكلية	

يظهر من الجدول رقم (16) أعلاه أن المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المسؤولية الاجتماعية قد تراوحت المتوسّطات الحسابية لها بين (3.92 - 4.40) مقارنة مع المتوسّط الحسابي العام والبالغ (4.25). وقد جاءت الفقرة رقم (67) والتي نصت على أنه: "تدعم إدارة البنك تمويل المنتجات التي تؤدي إلى زيادة معدلات النمو الاقتصادي المحلي." في المرتبة الأولى بمتوسّط حسابي (4.40)، وانحراف معياري بلغ (0.726)، وجاءت الفقرة رقم (70) والتي نصت على أنه: "تدعم إدارة البنك النشاطات الرياضية في المجتمع المحلي." بالمرتبة الأخيرة وبتوسّط حسابي بلغ (3.92)، وانحراف معياري بلغ (0.924).

اختبار العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة:

تم إجراء اختبار الارتباطات الداخلية والعلاقات الخطية لمجالات منهجية كايزن (التحسين المستمر) (Collinearity) كما هو مبين في الجدول (17)

جدول رقم (17): اختبار العلاقة الخطية لمجالات مَنهجيّة كايزن (التّحسين المُستمر)

العلاقة الخطية Collinearity Statistics		مجالات مَنهجيّة كايزن (التّحسين المُستمر)
VIF	Tolerance	
632.4	216.	التخطيط
797.4	208.	التنفيذ
176.5	193.	التدقيق
938.3	254.	التطبيق

تبيّن من خلال الجدول رقم (17) أعلاه أن جميع قيم (VIF) كانت أقل من (10) وهذا يعني أنه لا توجد ارتباطات داخلية قوية بين المتغيّرات المستقلة، وبالتالي إمكانية اعتبارها جميعها في نموذج الانحدار (أبو صالح، 2009)، ويمكن استعمال نموذج الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة.

## 3-4 اختبار فرضيات الدراسة:

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\leq 0.05$ ) لمنهجية كايزن (التحسين المستمر) بأبعاده (التخطيط، والتنفيذ، والتدقيق، والتطبيق) على الأداء بأبعاده (الأداء المالي، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، المسؤولية الاجتماعية) لدى البنوك الإسلامية في الأردن. تم استخدام تحليل التباين للانحدار وتحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للتحقق من أثر أبعاد منهجية كايزن (التخطيط، التنفيذ، التدقيق، التطبيق) على الأداء بأبعاده (الأداء المالي، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، المسؤولية الاجتماعية) لدى البنوك الإسلامية في الأردن كما هو مبين في الجدول (18)، والجدول (19).

جدول رقم (18): تحليل التباين الأحادي للانحدار (ANOVA For Regression) لأثر أبعاد منهجية كايزن (التحسين المستمر) (التخطيط، التنفيذ، التدقيق، التطبيق) على الأداء.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مُتَوَسِّط المربعات	(F) قيمة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	361104.	4	090.26	945.325	000a
داخل المجموعات	773.23	297	080.		
المجموع	135.128	301			

المُتَعَيَّر التابع: الأداء

يبين الجدول رقم (18) أعلاه أن اختبار تحليل التباين للانحدار كان معنوياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) حيث كانت (F المحسوبة) والبالغة (325.945) أكبر من (F الجدولية) والبالغة (2.41) وكان مستوى الدلالة البالغ (0.00) أقل من (0.05)، مما يدل على أن نموذج الانحدار ملائم.

ولتحديد معاملات الانحدار تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لجميع عوامل المتغير المستقل لبيان أثرها على المتغير التابع.

جدول رقم (19): معاملات الانحدار (Coefficientsa)

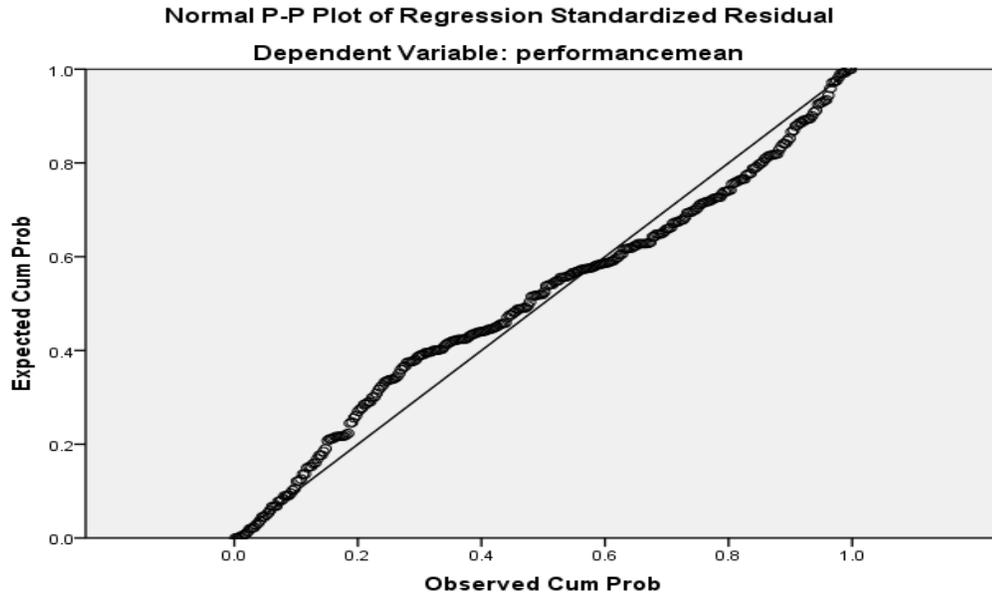
المجال	معاملات الانحدار غير المعيارية		معاملات الانحدار المعيارية	قيمة t	مستوى الدلالة
	B	معيّار الخطأ			
.(الثابت)	641.0	.100		6.440	.000
التخطيط	0.385	.049	423.	7.864	.000
التنفيذ	013.-	.053	013.-	245.-	807.
التدقيق	109.	.054	114.	0132.	045.
التطبيق	373.	.043	429.	648.8	000.

يتضح من الجدول رقم (19) أعلاه، وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لثلاثة أبعاد من أبعاد مَنهجية كايزن وهم (التخطيط، التدقيق، التطبيق) على الأداء بأبعاده (الأداء المالي، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، المسؤولية الاجتماعية) لدى البنوك الإسلامية في الأردن، إذا بلغ مستوى الدلالة للثلاثة مجالات (0.000، 0.045، 0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وبذلك فإنها ذات دلالة إحصائية.

جدول رقم (20): معامل الارتباط ومعامل التحديد لمتغير الأداء

Model Summaryb				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.902a	.814	.812	.283
a. Predictors: (Constant), actmean, domean, planmean, checkmean				
b. Dependent Variable: performancemean				

ويبين الشكل رقم (6) شكل الانتشار (P-P Plot).



الشكل رقم (6): شكل الانتشار (P-P Plot) / متغير الأداء.

وقد انبثق عن الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية الأولى والثانية والثالثة والرابعة:

اختبار الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لمنهجية كايزن (التحسين المُستمر) بأبعاده (التخطيط، التنفيذ، التدقيق، التطبيق) على الأداء المالي لدى البنوك الإسلامية في الأردن.

تم استخدام تحليل التباين الأحادي وكذلك تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للتحقق من أثر أبعاد منهجية كايزن (التحسين المُستمر) (التخطيط، التنفيذ، التدقيق، التطبيق) على الأداء المالي لدى البنوك الإسلامية في الأردن. كما هو مبين في الجدول (20) والجدول (21).

جدول رقم (21): تحليل التباين الأحادي للانحدار (ANOVA For Regression) لأثر أبعاد منهجية كايزن (التحسين المُستمر) (التخطيط، التنفيذ، التدقيق، التطبيق) على الأداء المالي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مُتَوَسِّط المربعات	(F) قيمة	مستوى الدلالة (Sig)
بين المجموعات	50.403	4	12.601	67.225	000a
داخل المجموعات	55.670	297	.187		
المجموع	106.073	301			

## \* المتغير التابع: الأداء المالي

تبيّن من الجدول رقم (21) أعلاه أن اختبار تحليل التباين للانحدار كان معنوياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حيث كانت (F المحسوبة) والبالغة (67.225) أكبر من (F الجدولية) والبالغة (2.41) وكان مستوى الدلالة البالغ (0.00) أقل من (0.05)، مما يدل على أن نموذج الانحدار ملائم.

ولتحديد معاملات الانحدار تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لجميع عوامل المتغير المستقل لبيان أثرها على المتغير التابع (الأداء المالي).

جدول رقم (22): معاملات الانحدار (Coefficientsa)

مستوى الدلالة	قيمة t	معاملات الانحدار غير المعيارية		المجال	
		Beta	معيار الخطأ		
00.0	7432.1		152.	940.1	(الثابت)
028.	212.2	200.	075.	166.	التخطيط
809.	242.0	022.	082.	020.	التنفيذ
187.	323.-1	127.-	083.	110.-	التدقيق
000.	095.7	592.	066.	468.	التطبيق

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (22) أعلاه، وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعدين من أبعاد منهجية كايزن (التحسين المستمر) وهما (التخطيط، التطبيق) على الأداء المالي لدى البنوك الإسلامية الأردنية، إذ بلغ مستوى الدلالة في المجالين وهما (0.028، 0.00) أقل من مستوى الدلالة (0.05) وبذلك فإنها ذات دلالة إحصائية.

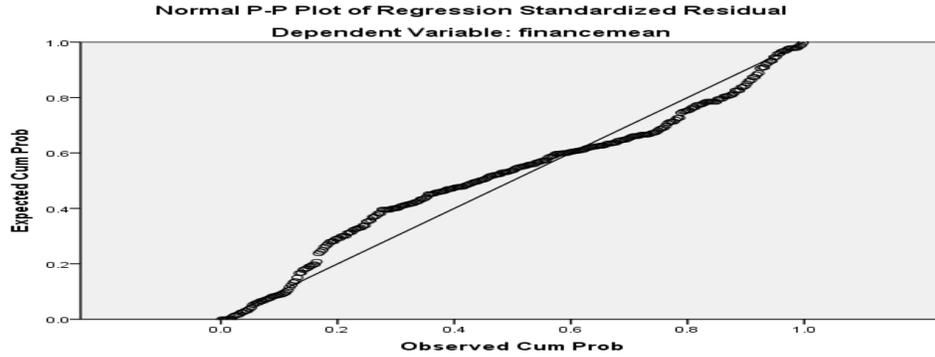
جدول رقم (23): معامل الارتباط ومعامل التحديد لمجال الأداء المالي.

Model Summaryb				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.689a	.475	.468	.433

a. Predictors: (Constant), actmean, domean, planmean, checkmean

b. Dependent Variable: financemean

ويبين الشكل رقم (7) شكل الانتشار (P-P Plot).



الشكل رقم (7): شكل الانتشار (P-P Plot) / مجال الأداء المالي.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لمنهجية كايزن (التحسين المستمر) بأبعاده (التخطيط، التنفيذ، التدقيق، التطبيق) على العمليات الداخلية لدى البنوك الإسلامية في الأردن.

تم استخدام تحليل التباين الأحادي وكذلك تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للتحقق من أثر أبعاد منهجية كايزن (التحسين المستمر) (التخطيط، التنفيذ، التدقيق، التطبيق) على العمليات الداخلية لدى البنوك الإسلامية في الأردن. كما هو مبين في الجدول (24) والجدول (25)

جدول رقم (24): تحليل التباين الأحادي للانحدار (ANOVA For Regression) لأثر أبعاد منهجية كايزن (التحسين المُستمر) (التخطيط، التنفيذ، التدقيق، التطبيق) على العمليات الداخلية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مُتَوَسِّط المربعات	(F) قيمة	مستوى الدلالة (Sig)
بين المجموعات	067.92	4	017.23	845.188	000a
داخل المجموعات	199.36	297	122.		
المجموع	266.128	301			

\* المتغير التابع: العمليات الداخلية

تبيّن من الجدول رقم (24) أن اختبار تحليل التباين للانحدار كان معنوياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حيث كانت (F المحسوبة) والبالغة (188.845) أكبر من (F الجدولية) والبالغة (2.41) وكان مستوى الدلالة البالغ (0.00) أقل من (0.05)، مما يدل على أن نموذج الانحدار ملائم.

ولتحديد معاملات الانحدار تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لجميع عوامل المتغير المستقل لبيان أثرها على المتغير التابع (العمليات الداخلية).

جدول رقم (25): معاملات الانحدار (Coefficientsa)

المجال	معاملات المعيارية	الانحدار غير	معاملات الانحدار المعيارية		مستوى الدلالة
			B	Beta	
(الثابت)	697.	123.		679.5	00.0
التخطيط	256.	060.	281.	242.4	000.
التنفيذ	102.	066.	105.	552.1	122.
التدقيق	215.	067.	225.	212.3	001.
التطبيق	266.	053.	307.	012.5	000.

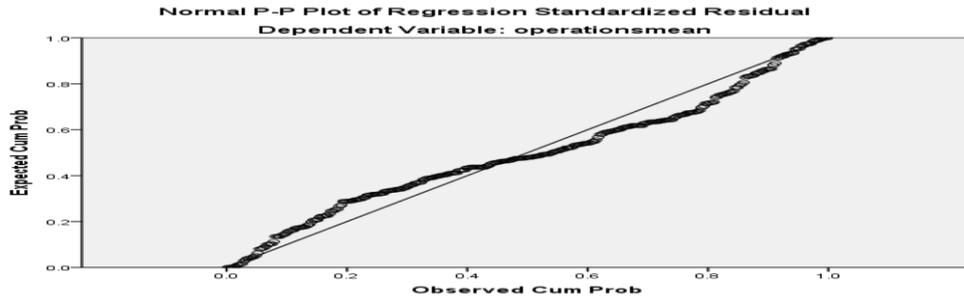
يتضح من البيانات الواردة في الجدول (25) أعلاه، وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعض أبعاد منهجية كايزن (التحسين المستمر) (التخطيط، التدقيق، التطبيق) على العمليات الداخلية لدى البنوك الإسلامية الأردنية، إذ بلغ مستوى الدلالة في الثلاثة مجالات وهي (0.000، 0.001، 0.000) أقل من مستوى الدلالة (0.05) وبذلك فإنها ذات دلالة إحصائية.

جدول رقم (26): معامل الارتباط ومعامل التحديد لمجال العمليّات الداخليّة.

Model Summary <sup>b</sup>					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	
1	.847a	.718	.714	.349	

a. Predictors: (Constant), actmean, domean, planmean, checkmean  
b. Dependent Variable: operationsmean

ويبين الشكل رقم (8) شكل الانتشار (P-P Plot).



الشكل رقم (8): شكل الانتشار (P-P Plot) / مجال العمليّات الداخليّة.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لمنهجية كايزن (التحسين المُستمر) بأبعاده (التخطيط، التنفيذ، التدقيق، التطبيق) على التعلُّم والنمو لدى البنوك الإسلامية في الأردن.

تم استخدام تحليل التباين الأحادي وكذلك تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للتحقق من أثر أبعاد منهجية كايزن (التحسين المُستمر) (التخطيط، التنفيذ، التدقيق، التطبيق) على التعلُّم والنمو لدى البنوك الإسلامية في الأردن. كما هو مبين في الجدول (27) والجدول (28)

جدول رقم (27): تحليل التباين الأحادي للانحدار (ANOVA For Regression) لأثر أبعاد منهجية كايزن (التحسين المُستمر) (التخطيط، التنفيذ، التدقيق، التطبيق) على التعلُّم والنمو.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة (Sig)
بين المجموعات	454.202	4	614.50	762.238	000a
داخل المجموعات	959.62	297	212.		
المجموع	413.265	301			

## \* المتغير التابع: التعلم والنمو

تبيّن من الجدول رقم (27) أن اختبار تحليل التباين للانحدار كان معنوياً عند مستوى دلالة (≤)  $\alpha 0.05$  حيث كانت (F المحسوبة) والبالغة (238.762) أكبر من (F الجدولية) والبالغة (2.41) وكان مستوى الدلالة البالغ (0.00) أقل من (0.05)، مما يدل على أن نموذج الانحدار ملائم.

ولتحديد معاملات الانحدار تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لجميع عوامل المتغير المستقل لبيان أقرها على المتغير التابع (التعلم والنمو).

جدول رقم (28): معاملات الانحدار (Coefficientsa)

مستوى الدلالة	قيمة t	معاملات الانحدار المعيارية	معاملات الانحدار غير المعيارية		المجال
			B	معيار الخطأ	
00.0	-4.687		162.	759.-	(الثابت)
000.	8.712	.530	.080	.694	التخطيط
.033	-2.143	-.133	.087	-.186	التنفيذ
.014	2.480	.159	.088	.218	التدقيق
000.	6.215	.349	.070	.436	التطبيق

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (28) أعلاه، وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد منهجية كايزن (التحسين المستمر) وهم (التخطيط، التنفيذ، التدقيق، التطبيق) على التعلم والنمو لدى البنوك الإسلامية الأردنية، إذ بلغ مستوى الدلالة في المجالات الأربعة وهي (0.000، 0.033، 0.014، 0.000) أقل من مستوى الدلالة (0.05) وبذلك فإنها ذات دلالة إحصائية.

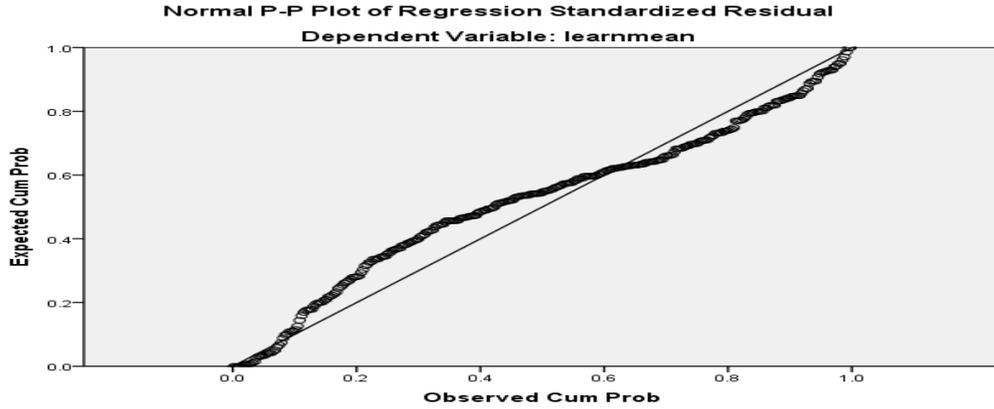
جدول رقم (29): معامل الارتباط ومعامل التحديد لمجال التعلم والنمو.

Model Summaryb				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.873a	.763	.760	.460

a. Predictors: (Constant), actmean, domean, planmean, checkmean

b. Dependent Variable: learnmean

ويبين الشكل رقم (9) شكل الانتشار (P-P Plot).



الشكل رقم (9): شكل الانتشار (P-P Plot) / مجال التعلُّم والنمُو.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لمنهجية كايزن (التحسين المُستمر) بأبعاده (التخطيط، التنفيذ، التدقيق، التطبيق) على المسؤولية الاجتماعية لدى البنوك الإسلامية في الأردن.

تم استخدام تحليل التباين الأحادي وكذلك تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للتحقق من أثر أبعاد منهجية كايزن (التحسين المُستمر) (التخطيط، التنفيذ، التدقيق، التطبيق) على المسؤولية الاجتماعية لدى البنوك الإسلامية في الأردن. كما هو مبين في الجدول (30) والجدول (31)

جدول رقم (30): تحليل التباين الأحادي للانحدار (ANOVA For Regression) لأثر أبعاد منهجية كايزن (التحسين المُستمر) (التخطيط، التنفيذ، التدقيق، التطبيق) على المسؤولية الاجتماعية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة (Sig)
بين المجموعات	462.64	4	115.16	748.111	000a
داخل المجموعات	831.42	297	144.		
المجموع	293.107	301			

\* المتغير التابع: المسؤولية الاجتماعية

تبيّن من الجدول رقم (30) أن اختبار تحليل التباين للانحدار كان معنوياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حيث كانت (F المحسوبة) والبالغة (111.748) أكبر من (F الجدولية) والبالغة (2.41) وكان مستوى الدلالة البالغ (0.00) أقل من (0.05)، مما يدل على أن نموذج الانحدار ملائم.

ولتحديد معاملات الانحدار تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لجميع عوامل المتغير المستقل لبيان أقرها على المتغير التابع (المسؤولية الاجتماعية).

جدول رقم (31): معاملات الانحدار (Coefficientsa)

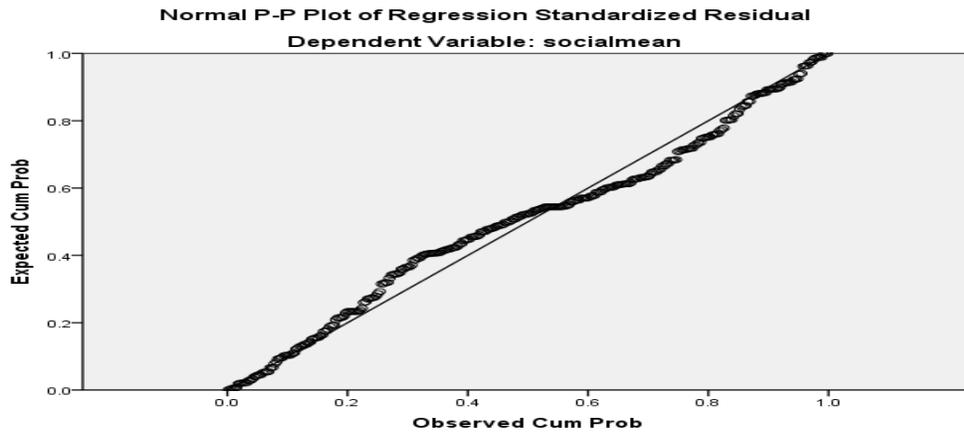
مستوى الدلالة	قيمة t	معاملات الانحدار المعياريّة	معاملات الانحدار غير المعياريّة		المجال
			B	معيار الخطأ	
00.0	612.11		134.	1.551	(الثابت)
000.	076.4	322.	066.	268.	التخطيط
189.	318.1	106.	072.	095.	التنفيذ
804.	249.	021.	073.	018.	التدقيق
000.	204.5	379.	058.	301.	التطبيق

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (31) أعلاه، وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعدين من أبعاد مَنهَجِيَّة كايزن (التَّحسين المُستَمِر) هما (التخطيط، التطبيق) على المسؤولية الاجتماعية لدى البنوك الإسلامية الأردنية، إذ بلغ مستوى الدلالة في المجالات هي (0.000، 0.000) أقل من مستوى الدلالة (0.05) وبذلك فإنها ذات دلالة إحصائية.

جدول رقم (32): معامل الارتباط ومعامل التحديد لمجال المسؤولية الاجتماعية.

Model Summaryb				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.775a	.601	.595	.380
Dependent Variable: socialmean a. Predictors: (Constant), actmean, domean, planmean, checkmean				

ويبين الشكل رقم (10) شكل الانتشار (P-P Plot).



الشكل رقم (10): شكل الانتشار (P-P Plot) / مجال المسؤولية الاجتماعية.

## جدول رقم (33): ملخص الفرضيات

رقم الفرضية	نص الفرضية	النتيجة
الفرضية الرئيسية	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لأبعاد منهجية كايزن (التخطيط، والتنفيذ، والتدقيق، والتطبيق) على الأداء بأبعاده (الأداء المالي، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، المسؤولية الاجتماعية) لدى البنوك الإسلامية في الأردن.	رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة
الفرضية الفرعية الأولى	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لأبعاد منهجية كايزن (التخطيط، والتنفيذ، والتدقيق، والتطبيق) على الأداء المالي لدى البنوك الإسلامية في الأردن.	رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة
الفرضية الفرعية الثانية	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لأبعاد منهجية كايزن (التخطيط، والتنفيذ، والتدقيق، والتطبيق) على العمليات الداخلية لدى البنوك الإسلامية في الأردن.	رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة
الفرضية الفرعية الثالثة	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لأبعاد منهجية كايزن (التخطيط، والتنفيذ، والتدقيق، والتطبيق) على التعلم والنمو لدى البنوك الإسلامية في الأردن.	رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة
الفرضية الفرعية الرابعة	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لأبعاد منهجية كايزن (التخطيط، والتنفيذ، والتدقيق، والتطبيق) على المسؤولية الاجتماعية لدى البنوك الإسلامية في الأردن.	رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

1-5 تمهيد

هدفت الدراسة الحالية إلى بيان أثر مَنهَجِيَّة كايزن على أداء البنوك الإسلاميَّة في الأردن، حيث أظهرت الدراسة مجموعة من التساؤلات، إضافة إلى تقديم الفرضيات المتعلِّقة بطبيعة العلاقة بين متغيِّرات الدراسة، وقد توصلت الدراسة الحالية إلى عدة نتائج أدت إلى المساهمة في حل مشكلة الدراسة وإبراز الإجابة عن تساؤلاتها وفرضياتها.

2-5 الاستنتاجات المتعلِّقة بمجالات الدراسة:

فيما يلي المناقشة التي تمت للنتائج والتي توصلت إليها الدراسة في ضوء الأبعاد التالية:

مَنهَجِيَّة كايزن (التَّحسين المُستَمِر):

مجال التخطيط:

أظهرت نتائج المتوسَّطات الحِسَابِيَّة لفقرات مجال التخطيط أن المتوسَّطات الحِسَابِيَّة لها تراوحت بين (3.65 - 4.28)، وقد جاءت الفقرة رقم (2) والتي نصت على أنه: "تحرص إدارة البنك على العناية المُستَمِرَّة باستقبال شكاوى ومقترحات العملاء بوسائل متنوعة." في المرتبة الأولى بمُتَوَسَّط حِسَابِي (4.28)، وهذا يدل على أن البنوك الإسلاميَّة في الأردن تولى اهتماماً بارزاً وجلياً من خلال استخدام وسائل متنوعة بغرض التعرُّف على شكاوى ومقترحات العملاء للعمل على معالجتها، مما يؤدي إلى تحقيق وكسب ثقة ورضا العملاء.

وجاءت الفقرة رقم (5) والتي نصت على أنه: " تقوم إدارة البنك باستطلاعات دورية على الموظفين بهدف تحديد نسبة الاتفاق الجماعي على نواحي الضعف في أداء العمليّات." بالمرتبة الأخيرة ومُتَوَسَّط حسابي بلغ (3.65)، وهذا يدل على أن البنوك الإسلاميّة تبتدى اهتماماً مُتَوَسَّط حول الاسترشاد بآراء ومقترحات موظفيها حول نواحي الضعف في مختلف العمليّات والتي يلمسونها ويعيشونها بشكل مباشر من خلال أداء أعمالهم، الأمر الذي يؤدي بهم إلى الإحساس بضعف الثقة وبالتالي تخفيض الولاء والذي من شأنه عدم خلق بيئة العمل التي يسودها تبادل المعرفة والأفكار المؤدية إلى المشاركة في صنع القرار السليم والذي ينعكس إيجاباً على الإداء وزيادة الإنتاجيّة.

اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دودين، (2009) والتي أظهرت وجود مُعَوِّقات تتعلق بالتخطيط للكادر الوظيفي والتي تؤثر في استخدام بطاقة الأداء المتوازن مما له الأثر الكبير في تحسين الأداء.

#### مجال التنفيذ:

أظهرت نتائج المُتَوَسَّطات الحِسَابِيَّة لفقرات مجال التنفيذ أن المُتَوَسَّطات الحِسَابِيَّة لها تراوحت بين (3.70 - 3.91)، وقد جاءت الفقرة رقم (12) والتي نصت على أنه: " تخصص إدارة البنك فريقاً مؤهلاً لتنفيذ خطط تحسين العمليّات." في المرتبة الأولى مُتَوَسَّط حسابي (3.91)، وهذا يدل على البنوك الإسلاميّة تهتم بشكل واضح ولكن ليس بالدرجة العالية بتشكيل فرق العمل المؤهلة من ذوي المعرفة والكفاءة والذين من شأنهم استخدام الدقة بتنفيذ المهام المخطط لها لضمان تحسين العمليّات وتحقيق الأهداف.

وجاءت الفقرة رقم (16) والتي تصت على أنه: " تكلف إدارة البنك فريقاً يقوم بتوثيق التغييرات الحاصلة للعمليات التي يتم تحسينها." بالمرتبة الأخيرة ومُتَوَسِّط حسابي بلغ (3.70)، وهذا يدل على أن البنوك الإسلامية تلتزم بشكل مرتفع ولكن ليس بالدرجة المطلوبة بعملية توثيق تفاصيل التغييرات الحاصلة للعمليات المحسنة والتي تم مراقبة تقدّمها مما يؤدي إلى الحفاظ على عامل مهم وهو تقييم مدى التحسّن في العملية والتي تم بذل الجهود المكثفة له من خلال المراحل السابقة من جمع المعلومات وتشكيل فرق العمل المؤهلة للتنفيذ.

مجال التدقيق:

أظهرت نتائج المتوسّطات الحسابية لفقرات مجال التدقيق أن المتوسّطات الحسابية لها تراوحت بين (3.42 - 3.92)، وقد جاءت الفقرة رقم (18) والتي نصت على أنه: " تهتم إدارة البنك بتحليل البيانات التي تم جمعها بمرحلة التنفيذ." في المرتبة الأولى مُتَوَسِّط حسابي (3.92)، وهذا يبين أن البنوك الإسلامية تعتمد بشكل مرتفع ولكن ليس بالدرجة المرغوبة على البيانات التي يتم جمعها في مرحلة التنفيذ مما يبين أنها تدرك مدى أهمية توثيقها لغايات تحليلها وقياس مدى القرب من تحقيق الأهداف المحددة والمخطط لها وأثر هذه البيانات في عملية إعادة التخطيط في حال اكتشاف القصور أو الخلل.

وجاءت الفقرة رقم (20) والتي تصت على أنه: " تكلف إدارة البنك فريقاً لمعاينة رضا الموظفين عن جودة العملية." بالمرتبة الأخيرة ومُتَوَسِّط حسابي بلغ (3.42)، وهذا يدل على أن البنوك الإسلامية تدرك بشكل مُتَوَسِّط أن أهمية آراء الموظفين اللذين يقومون بتنفيذ العمليات المحسنة هي الحقيقة التي يمكن لها أن تعطي تصورا واضحا عن جدوى التحسين، هذا بالإضافة لما تخلفه من آثار نفسية لدى الموظفين تؤدي بهم إلى عدم الاكتراث بظهور الطاقات والإبداعات المحتملة.

اتفقت هذه النتيجة مع نتائج كاظم، (2011) والتي أظهرت وجود قيود تتعلق بسياسة الشركة وقيود ومُعوقات مالية نتيجة عدم اكتراث الموظفين بنجاح الشركة أو فشلها.

#### مجال التطبيق:

أظهرت نتائج المتوسّطات الحسابية لفقرات مجال التطبيق أن المتوسّطات الحسابية لها تراوحت بين (3.75 - 4.10)، وقد جاءت الفقرة رقم (27) والتي نصت على أنه: " تعمل إدارة البنك على تصحيح الإجراءات المصممة للعملية المحسّنة في حال اكتشاف أي قصور." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.10)، وهذا يدل أن البنوك الإسلامية تهتم باكتشاف أي قصور أو خلل ناتج عن العملية المحسّنة بهدف إعادة تصميم العمليات المخطط لتحسينها والموجهة بالدرجة الأولى لتحقيق الأهداف.

وجاءت الفقرة رقم (26) والتي نصت على أنه: " تخصص إدارة البنك فريقاً لمتابعة رد فعل موظفي البنك على أداء العملية التي خضعت للتّحسين." بالمرتبة الأخيرة وبتوسط حسابي بلغ (3.75)، وهذا يبين أيضاً أن البنوك الإسلامية لديها اهتمام غير مرتفع وغير واضح بردود فعل الموظفين الناتجة عن التغيير الحاصل في تصميم إجراءات العمليات، ومدى تقبلهم له وملائمته لسلسلة العمل، مما يولد لدى الموظفين قناعات إيجابية نتيجة إشراكهم في الانتقاد أو الشعور بالأهمية نتيجة سماع آرائهم، علماً بأن الحصول على الاتفاق الجماعي للتغيير هو أحد سمات النجاح.

اتفقت هذه النتيجة مع نتائج كاظم، (2011) والتي أوصت بتبني مقاييس أداء تعكس الواقع الحقيقي لتقييم مدى التّحسّن والتطور كبطاقة الأداء المتوازن والتي تعتمد على توفير نظم معلومات تخدم عملية التقييم ورفع مستوى أداء العاملين من خلال تكثيف الدورات التدريبية للكادر الوظيفي وخاصة الكادر المالي لزيادة تفهمهم لأهمية منهجية كايزن وأثر تطبيقها.

## مجال الأداء المالي:

أظهرت نتائج المُتوسّطات الحِسَابِيَّة لفقرات مجال الأداء المالي أن المُتوسّطات الحِسَابِيَّة لها تراوحت بين (4.04 - 4.33)، وقد جاءت الفقرة رقم (33) والتي نصت على أنه: "تعتمد إدارة البنك في خطتها الاستراتيجية على نسبة العائد على الاستثمار كأحد مقاييس الأهداف المالية بعيدة المدى." في المرتبة الأولى بمُتوسّط حسابي (4.33)، وهذا يدل على أن البنوك الإسلامية لديها أولوية واهتمام واضح بتنمية واتباع استراتيجية نمو الإنتاجية التي تهدف إلى الدخول في مشاريع استثمارية يتم من خلالها تحقيق الأرباح والأهداف المالية.

وجاءت الفقرة رقم (35) والتي نصت على أنه: "تعتمد إدارة البنك في خطتها الاستراتيجية على نسبة التخفيض في تكاليف الخدمات المقدّمة للعملاء كأحد مقاييس الأهداف المالية بعيدة المدى." بالمرتبة الأخيرة ومُتوسّط حسابي بلغ (4.04)، وهذا يبين أن لدى البنوك الإسلامية اهتمام ولكن ليس بالدرجة المرتفعة جداً نحو تخفيض تكاليف الخدمات المقدّمة للعملاء، حيث أن ذلك من شأنه تقليل المصاريف والتأثير إيجابياً على صافي أرباحها المحققة.

وهذه النتيجة تتفق مع نتائج كاظم، (2011) والتي توصلت إلى استنتاجات عديدة تتمثل بأهمية التركيز على عمليّات التّحسين المُستمر (الكايزن) وأثرها بكيفية تحسين المنتجات والعمليّات الإنتاجية، بهدف تخفيض التكلفة الإجمالية وبشكل تدريجي وبقفزات صغيرة تعمل بنهاية المطاف على تحسين الإنتاج، إذ أن البحث يعتمد على فرضية أساسية تتلخص بأن تطبيق مَنهَجِيَّة كايزن في الوحدات الاقتصادية يعمل على تخفيض التكلفة وتحسين جودة المنتجات باعتبارها أهم أدوات التّحسين المُستمر للعمليّات التشغيلية ضمن الوحدة الاقتصادية.

### مجال العمليّات الداخليّة:

أظهرت نتائج المُتوسّطات الحِسابيّة لفقرات مجال العمليّات الداخليّة أن المُتوسّطات الحِسابيّة لها تراوحت بين (3.69 - 4.23)، وقد جاءت الفقرة رقم (48) والتي نصت على أنه: " تعمل إدارة البنك باستمرار على دراسة استحداث منتجات تمويلية إسلاميّة وخدمات مَصْرِفيّة جديدة تقابل احتياجات العملاء." في المرتبة الأولى بمُتوسّط حسابي (4.23) وبانحراف معياري (0.710)، يليها الفقرة رقم (42) والتي نصت على أنه: " من الأهداف الاستراتيجية لإدارة البنك التفوق على المنافسين في العمليّات الداخليّة (التعاملات المباشرة مع العملاء)." حيث حصلت على نفس المستوى في المُتوسّط الحسابي للمرتبة الأولى والبالغ (4.23)، وهذا يدل على أن البنوك الإسلاميّة لديهم مجموعة من الرؤى والأهداف تسعى لتحقيقها بدرجة عالية وتتعلق بالتركيز على توفير الاحتياجات المتوقعة من قبل العملاء والتي تنحصر بتوفر منتجات تمويلية وخدمات مَصْرِفيّة جديدة خاضعة لأحكام الشريعة الإسلاميّة وهو ما يعمل على إيجاد فرص التفوق بين البنوك الإسلاميّة والتصدر بالمنافسة يكون من صالح من يكتسب أكبر مدى من ثقة وقناعة العملاء.

في حين أنه جاءت الفقرة رقم (49) والتي نصت على أنه: " تهتم إدارة البنك بالمبادرات الاستراتيجية التي تقابل توقعات الموظفين." بالمرتبة الأخيرة ومُتوسّط حسابي بلغ (3.69)، وهذا يدل على أنه يوجد اهتمام غير مرتفع من البنوك الإسلاميّة بمبادرات استراتيجية تهدف إلى تلبية توقعات طاقمها الوظيفي، مما يؤثر ذلك على تنمية عطاء الموظفين الوظيفي والذي له دور كبير في جودة تقديم الخدمة والتعاملات المباشرة مع العملاء والتي تهتم بها البنوك بشكل ملحوظ.

## مجال التعلُّم والنِمْو:

أظهرت نتائج المُتوسّطات الحِسابيّة لفقرات مجال التعلُّم والنِمْو أن المُتوسّطات الحِسابيّة لها تراوحت بين (3.62 - 4.19)، وقد جاءت الفقرة رقم (53) والتي نصت على أنه: "تقوم إدارة البنك باستمرار بزيادة قدرات جميع الأفراد العاملين من خلال الدورات التدريبية المتكررة." في المرتبة الأولى بمُتوسّط حسابي (4.19)، وهذا يدل على أن البنوك الإسلاميّة تهتم بشكل ملحوظ بالتدريب المُستمر للأفراد العاملين بشكل هادف لتحقيق أكبر قدر من الكفاءة والفاعليّة لدى موظفيها ورفع مستوى القدرات المعرفية بخصوص أعمالها مما يعكس جودة أعمال مميزة ومنافسة.

وجاءت الفقرة رقم (59) والتي نصت على أنه: "تعمل إدارة البنك على تحديد الموظفين المتميّزين من قبل لجنة مختصة تراعي العدالة وعلى أساس معايير واضحة." بالمرتبة الأخيرة ومُتوسّط حسابي بلغ (3.62)، وهذا يدل على أن البنوك الإسلاميّة تبتدي اهتماماً مُتوسّطاً حول خلق القناعات لدى الموظفين بوجود معايير واضحة مستندة إلى أسس محدّدة يتم من خلالها النهوض والتحفيز للموظفين المتميّزين، مما يؤثر ذلك على الطاقات البشرية المتميّزة وارتقاء الطاقات البشريّة العاديّة وبالتالي ارتفاع مستوى الكفاءة العام.

### مجال المسؤولية الاجتماعية:

أظهرت نتائج المتوسّطات الحسابية لفقرات مجال المسؤولية الاجتماعية أن المتوسّطات الحسابية لها تراوحت بين (3.92 - 4.40)، وقد جاءت الفقرة رقم (67) والتي نصت على أنه: " تدعم إدارة البنك تمويل المنتجات التي تؤدي إلى زيادة معدلات النمو الاقتصادي المحلي." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.40)، وهذا يدل على أن البنوك الإسلامية تهتم بشكل أساسي في دعم معدلات النمو الاقتصادي المحلي والذي يعكس صورة طيبة من خلال المشاركة في دعم ونهوض المجتمع المحلي ويؤكد الشعور بالمسؤولية تجاه المجتمع الذي تعمل به.

وجاءت الفقرة رقم (70) والتي نصت على أنه: " تدعم إدارة البنك النشاطات الرياضية في المجتمع المحلي." بالمرتبة الأخيرة وبتوسط حسابي بلغ (3.92)، وهذا يدل على أن البنوك الإسلامية تبدي اهتماماً ليس بالدرجة المطلوبة نحو دعم المجتمع الشبابي الرياضي والذي يميز المجتمعات وتوجهات هذه الفئات من المجتمع نحو نشاطات مفيدة وبعيدة عن تفكير الفئة الشبابية من المجتمع نحو أي اتجاهات سلبية.

### 3-5 مناقشة النتائج:

مناقشة نتائج الاختبار للفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد منهجية كايزن (التخطيط، والتنفيذ، والتدقيق، والتطبيق) على الأداء بأبعاده (الأداء المالي، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو، والمسؤولية الاجتماعية) لدى البنوك الإسلامية في الأردن.

أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد مَنهَجِيَّة كايزن (التخطيط، والتنفيذ، والتدقيق، والتطبيق) على الأداء بأبعاده (الأداء المالي، والعمليات الداخلية، والتعلُّم والنمُّو، والمسؤولية الاجتماعية) لدى البنوك الإسلامية في الأردن. وهذا يدل على أهمية توافر أبعاد مَنهَجِيَّة كايزن للحصول على أعلى مستويات الأداء.

تبيَّن من خلال نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر معنوي للتخطيط والتدقيق والتطبيق على الأداء بأبعاده (الأداء المالي، والعمليات الداخلية، والتعلُّم والنمُّو، والمسؤولية الاجتماعية) لدى البنوك الإسلامية في الأردن.

مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد مَنهَجِيَّة كايزن (التخطيط، والتنفيذ، والتدقيق، والتطبيق) على الأداء المالي لدى البنوك الإسلامية في الأردن".

أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد مَنهَجِيَّة كايزن (التخطيط، والتنفيذ، والتدقيق، والتطبيق) على الأداء المالي لدى البنوك الإسلامية في الأردن، وهذا يدل على أهمية تطبيق أبعاد مَنهَجِيَّة كايزن لتحقيق الأداء المالي المتميِّز لدى البنوك الإسلامية في الأردن.

تبيَّن من نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر معنوي للتخطيط والتطبيق على الأداء المالي لدى البنوك الإسلامية في الأردن.

مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد مَنهَجِيَّة كايزن (التخطيط، والتنفيذ، والتدقيق، والتطبيق) على العمليات الداخلية لدى البنوك الإسلامية في الأردن".

أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد مَنهَجِيَّة كايزن (التخطيط، والتنفيذ، والتدقيق، والتطبيق) على العمليَّات الداخليَّة لدى البنوك الإسلاميَّة في الأردن، وهذا يدل على أهميَّة تطبيق أبعاد مَنهَجِيَّة كايزن لتحقيق جودة العمليَّات الداخليَّة لدى البنوك الإسلاميَّة في الأردن.

تبيَّن من نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر معنوي للتخطيط والتدقيق والتطبيق على العمليَّات الداخليَّة لدى البنوك الإسلاميَّة في الأردن.

مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد مَنهَجِيَّة كايزن (التخطيط، والتنفيذ، والتدقيق، والتطبيق) على التعلُّم والنمُّو لدى البنوك الإسلاميَّة في الأردن".

أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد مَنهَجِيَّة كايزن (التخطيط، والتنفيذ، والتدقيق، والتطبيق) على التعلُّم والنمُّو لدى البنوك الإسلاميَّة في الأردن، وهذا يدل على أهميَّة تطبيق أبعاد مَنهَجِيَّة كايزن لتحقيق جودة التعلُّم والنمُّو لدى البنوك الإسلاميَّة في الأردن.

تبيَّن من نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر معنوي للتخطيط والتنفيذ والتدقيق والتطبيق على التعلُّم والنمُّو لدى البنوك الإسلاميَّة في الأردن.

مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد مَنهَجِيَّة كايزن (التخطيط، والتنفيذ، والتدقيق، والتطبيق) على المسؤوليَّة الاجتماعيَّة لدى البنوك الإسلاميَّة في الأردن".

أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد مَنَهَجِيَّة كايزن (التخطيط، والتنفيذ، والتدقيق، والتطبيق) على المسؤولية الاجتماعية لدى البنوك الإسلامية في الأردن، وهذا يدل على أهمية تطبيق أبعاد مَنَهَجِيَّة كايزن لتحقيق مستوى مسؤولية اجتماعية مرموق لدى البنوك الإسلامية في الأردن.

تبيّن من نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر معنوي للتخطيط والتطبيق على المسؤولية الاجتماعية لدى البنوك الإسلامية في الأردن.

#### 4-5 التوصيات

اعتمادا على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فإن الباحث يوصي بما يلي: -

إجراء مزيد من البحوث والدراسات المستقبلية حول أثر اعتماد مَنَهَجِيَّة كايزن في التحسين بالأداء ولأي مجتمع دراسة غير البنوك الإسلامية.

قيام البنوك الإسلامية بزيادة الاهتمام حول الاسترشاد بآراء واقتراحات موظفيها نحو أي ملاحظات من شأنها تحقيق المصلحة العامة، وذلك من خلال استطلاعات دورية لبيان نسبة الاتفاق الجماعي عليها.

زيادة التزام البنوك الإسلامية بعملية توثيق التغيرات الحاصلة نتيجة مراقبة تحسين العمليات مما له الأثر الكبير في دقة تقييم التحسّن والنتائج عن جهود فرق العمل في تنفيذ عمليات التحسين.

زيادة اهتمام البنوك الإسلامية برضا الموظفين عن جودة مختلف العمليات المحسّنة والتي من شأنها تكوين التصور الواضح عن جدوى التحسين بالإضافة إلى الأثر المعنوي العائد على ظهور طاقات وإبداعات الموظفين.

توجيه البنوك الإسلامية العناية بضمان تقبل العاملين فيها للتغيير الحاصل في العمليات المحسّنة وملائمته لسلسلة إجراءات العمل، حيث أن الاتفاق الجماعي للتغيير هو سر النجاح.

قيام البنوك الإسلامية بزيادة الاهتمام حول استحداث وسائل مختلفة تؤدي إلى تخفيض تكاليف الخدمات المقدّمة للعملاء مما تحمله من تأثير على صافي الأرباح المحققة.

اهتمام البنوك الإسلامية بمبادرات استراتيجية تعكس توقعات الموظفين حول رفع مستوى كفاءة الأداء في مختلف العمليات الداخلية والذي من شأنه تنمية عطاء الموظفين والذي ينعكس إيجابياً على جودة الخدمات والتعاملات المباشرة مع العملاء.

اهتمام البنوك الإسلامية بضمان خلق القناعات لدى موظفيها حول وجود معايير واضحة ومستندة لأسس محدّدة نحو النهوض والتحفيز للموظفين المتميّزين.

زيادة اهتمام البنوك الإسلامية بدعم المجال الرياضي في المجتمع المحلي، للنهوض بأجيال واعدة بعيدة عن السبل غير المرغوبة.

## المراجع

المراجع باللغة العربيّة:

أبو صالح، صبحي (2009). الطرق الإحصائية. عمّان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

بن مسعودة، ميلود (2008). معايير التمويل والاستثمار في البنوك الإسلامية. مذكرة ماجستير، تخصص الاقتصاد الإسلامي، قسم الشريعة، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008، ص 9. كما ورد في المرجع (عفراء، 2016). تم استرجاعه في 2017/01/14 على الرابط

<https://scholar.google.com/scholar/>

التقرير السنوي السابع والثلاثون، عام 2015م لجمعية البنوك في الأردن. تم استرجاعه من الرابط

<http://www.abj.org.jo/ar-jo/annualreports.aspx>

التقرير السنوي عام 2015م للبنك الإسلامي الأردني. تم استرجاعه من الرابط

<http://www.jordanislamicbank.com/?427dacca3edd8203f5aceefbb6606d2efc545ea3cf>

التقرير السنوي عام 2015م للبنك العربي الإسلامي الدولي. تم استرجاعه من الرابط

<http://www.iiabank.com.jo/>

التقرير السنوي عام 2015م لمصرف الراجحي. تم استرجاعه من الرابط

<http://www.alrajhibank.com.sa/en/investor-relations/pages/financial-results.aspx>

التقرير السنوي عام 2015م لبنك الأردن دبي الإسلامي. تم استرجاعه من الرابط

<http://www.jdib.jo/ar/financial-statements>

حسن، أنعام، ونور، عبد الناصر (2004). أهمية ومدى استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم الأداء: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الأردنية. بحث منشور المجلة الأردنية في إدارة الأعمال - عمادة البحث العلمي - الجامعة الأردنية المجلد 1، العدد (2)، ص ص: 18-30، الأردن تشرين أول 2005. تم استرجاعه في 2016/9/24 على الرابط <https://scholar.google.com/scholar>

الحمادي، ياسين (2008). الأرباح في المصرفية الإسلامية-الحالة اليمنية. ملخص أطروحة جامعية درجة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة القاهرة، مصر، 2008. [http://www.yemen-](http://www.yemen-nic.info/db/studies/studies/detail.php?ID=17602) (10/02/2014, 22:45) كما ورد في المرجع (عفراء، 2016). تم استرجاعه في 2017/01/14 على الرابط <https://scholar.google.com/scholar/>

خالص، د. صالح. تقييم كفاءة الأداء في القطاع المصرفي. المعهد الوطني للتجارة، ص 387. كما ورد في المرجع (سعيد، 2014). تم استرجاعه في 2017/1/14 على الرابط <https://scholar.google.com/scholar/>

الخصاونة، يحي (2013). أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحسين مصفوفة الأداء المصرفي-دراسة تطبيقية على البنوك الإسلامية الأردنية. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 14. تم استرجاعه في 2016/4/24 على الرابط <https://scholar.google.com/scholar>

الخصبة، محمد، والمعشر، زياد (2010). أثر العوامل التنظيمية والتقنية في تطبيقات نظم المعلومات الإدارية - دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 2، العدد (4)، ص ص: 487-509. تم استرجاعه في 2016/3/17 على الرابط <https://scholar.google.com/scholar>

خضراوي، نعيمة (2009). إدارة المخاطر البنكية-دراسة مقارنة بين البنوك التقليدية والإسلامية-. مذكرة ماجستير، تخصص نقود وتمويل، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2009، ص 54. كما ورد في المرجع (عفراء، 2016). تم استرجاعه في 2017/01/14 على الرابط <https://scholar.google.com/scholar/>

خنشور، جمال (1987). التقييم الاقتصادي في وحدة ديدوش مراد لإنتاج المشروبات الغازية والعصير المركز خلال عامي 84-87. جامعة باتنة، ص. 9. كما ورد في المرجع (مزهودة، 2008). تم استرجاعه في 2017/1/13 على الرابط <https://scholar.google.com/scholar/>

داود، داود (2001). إدارة الجودة الشاملة بين النظرية والتطبيق. القاهرة: مركز طباعة القاهرة. كما ورد في المرجع (كاظم، 2011). تم استرجاعه في 2016/3/29 على الرابط <https://scholar.google.com/scholar>

دبون، عبد القادر (2008). دور مداخل التكيف التكنولوجي في إدارة التغيير في المؤسسة، طرابلس: مجلة الباحث، العدد (6)، ص: 159-174. كما ورد في مرجع (نور، 2014)، تم استرجاعه في 2016/4/24 على الرابط <https://scholar.google.com/scholar/>

دودين، أحمد (2009). مَعَوِّقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية -دراسة ميدانية. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 9، العدد (2)، ص 1-21. تم استرجاعه في 2016/3/20 على الرابط <https://scholar.google.com/scholar>

دياب، عبد الحميد (2013). تقييم استراتيجيَّة إعادة هندسة العمليَّات في تحسين أداء المُنظَّمة وكفاءة المدير السعودي. مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، المجلد 27، العدد (2)، ص 203-244. تم استرجاعه في 2016/3/24 على الرابط <http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/>

رزيقة، تالي (2012). تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية. رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، المركز الجامعي، العقيد أكلي محند أولحاج البويرة. تم استرجاعه في 2017/1/21 على الرابط

<https://scholar.google.com/scholar>

الزحيلي، محمد (1997). المصارف الإسلامية. دمشق: دار المكتبي، ص 10. كما ورد في المرجع (عفراء، 2016). كما ورد في المرجع (عفراء، 2016). تم استرجاعه في 2017/01/14 على الرابط

<https://scholar.google.com/scholar/>

زين الدين، بروش، جابر، دهيمي (2012). دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري. الملتقى العلمي حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، يومي 6-7 ماي 2012 بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، بجامعة محمد خيضر، بسكرة. كما ورد في المرجع (عفراء، 2016). تم استرجاعه في

<https://scholar.google.com/scholar/> على الرابط 2017/01/14

الزيود، عبد الناصر (2013). المسؤولية الاجتماعية للبنوك العاملة في الأردن (2008-2010). دراسات: العلوم الإدارية، المجلد 40، العدد (1)، ص: 75-87. تم استرجاعه في 2016/4/22 على الرابط

<https://scholar.google.com/scholar/>

سعيد، هديل (2014). التسويق الاجتماعي ودوره في زيادة فاعلية الأداء في القطاع المصّر في السوداني (Doctoral dissertation). جامعة السودان العلوم والتكنولوجيا). تم استرجاعه في 2017/1/14 على الرابط

<https://scholar.google.com/scholar/>

الشيباني، عمر (1988). علم النفس الإداري. طرابلس، ليبيا: الدار العربيّة للكتاب، ص 56. كما ورد في المرجع

(مزهودة، 2008). تم استرجاعه في 2017/1/13 على الرابط <https://scholar.google.com/scholar/>

عاشور، أحمد (1979). إدارة القوى العاملة. (ط. 2). بيروت: دار النهضة العربيّة للطباعة والنشر، ص 50. كما

ورد في المرجع (مزهودة، 2008). تم استرجاعه في 2017/1/13 على الرابط

<https://scholar.google.com/scholar/>

عباده، إبراهيم (2008). مؤشرات الأداء في البنوك الإسلاميّة. الأردن: دار النفائس. كما ورد في المرجع (عفراء،

2016). تم استرجاعه في 2017/01/14 على الرابط <https://scholar.google.com/scholar/>.

عبدويان، رافي (2010). أثر فاعليّة نظم المعلومات الإداريّة على أداء البنوك التجارية الأردنيّة. رسالة ماجستير

غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمّان، الأردن. تم استرجاعه في 2016/3/20 على الرابط

<http://www.meu.edu.jo/>

العتيبي، عبد الله (2013). دراسة تحليلية لأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الممارسات المحاسبية.

مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، المجلد 27، العدد (2)، ص 169-200. تم استرجاعه في

2016/3/25 على الرابط <http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/>

عشي، عادل (2002). الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل

ببسكرة (2002-2000). (Doctoral dissertation, Université Mohamed Khider Biskraa). تم

استرجاعه في 2017/01/21 على الرابط <https://scholar.google.com/scholar/>

عطية، عبد الحليم (2014). دور مهارات الاتصال في رفع فاعلية الأداء لدى منسوبي جهاز الشرطة الفلسطينية. رسالة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العدالة الجنائية، قسم الدراسات الأمنية. تم استرجاعه في 2016/4/22 على الرابط <https://scholar.google.com/scholar/>

عفراء، زهاني (2016). حوكمت الشركات ودورها في رفع كفاءة المصارف الإسلامية. رسالة ماجستير منشورة، دراسة حالة بنك البركة-وكالة بسكرة-تم استرجاعه في 2017/01/14 على الرابط <https://scholar.google.com/scholar/>

عقيلي، عمر (2001). مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة. (ط. 1). عمان: دار وائل للنشر، ص. 133. كما ورد في المرجع (كاظم، 2011). تم استرجاعه في 2016/3/29 على الرابط <https://scholar.google.com/scholar/>

العين، علاء (2014). استخدام القياس المتوازن للأداء لتقييم خدمات القطاع المصرفي السعودي في ظل حوكمة الأداء الاستراتيجي بالتطبيق على البنوك التجارية السعودية. مجلة دراسات: العلوم الإدارية، المجلد 42، العدد(1). تم استرجاعه في 2016/4/24 على الرابط <https://scholar.google.com/scholar/>

الغريب، د. جمال. المصارف وبيوت التمويل الإسلامية. جدة: دار الشروق، ص 45. كما ورد في المرجع (عفراء، 2016). تم استرجاعه في 2017/01/14 على الرابط <https://scholar.google.com/scholar/>

الفضل، مؤيد، ونور، عبد الناصر، والراوي، عبد الخالق (2007). المحاسبة الإدارية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. كما ورد في المرجع (كاظم، 2011). تم استرجاعه في 2016/3/29 على الرابط <https://scholar.google.com/scholar/>

قرشي، محمد (2013). تقييم أداء المؤسسات المصرفية. ص 89. كما ورد في المرجع كما ورد في المرجع (سعيد،

2014). تم استرجاعه في 2017/1/14 على الرابط <https://scholar.google.com/scholar/>

كاظم، حاتم (2011). التحسين المستمر بأسلوب كلفة كايزن (Kaizen) وإمكانية اعتماده في الشركة العامة

لصناعة الإطارات في النجف. مجلة مركز دراسات الكوفة، المجلد 1، العدد (21)، ص ص 159-188. تم

استرجاعه في 2016/3/29 على الرابط <https://scholar.google.com/scholar/>

محارب، عبد العزيز (2011). المصارف الإسلامية-التجربة وتحديات العولمة-. مصر: دار الجامعة الجديدة، ص

ص: 84-85. كما ورد في المرجع (عفراء، 2016). تم استرجاعه في 2017/01/14 على الرابط

<https://scholar.google.com/scholar/>

محمد، لقمان معروف فضل (2015). أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء المالي للمؤسسات غير

الربحية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

تم استرجاعه في 2016/3/29 على الرابط <http://repository.sustech.edu/handle/123456789/12227>

المرزوق، محمد (2013). اقتصاديون: تطوير المصرفية الإسلامية رهن بإنشاء (هيئة شرعية عليا). جريدة

الشرق، (صحيفة يومية شاملة)، العدد (655)، المملكة العربية السعودية، 19 سبتمبر 2013، ص 11. كما ورد

في المرجع (عفراء، 2016). تم استرجاعه في 2017/01/14 على الرابط

<https://scholar.google.com/scholar/>

مزهودة، عبد المليك (2008). الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية. تم استرجاعه

في 2017/1/13 على الرابط <https://scholar.google.com/scholar/>

الموساوي، حيدر (2011). المصارف الإسلامية أداؤها وآثارها في سوق الأوراق المالية. الأردن: دار اليازوري العلمية، ص ص: 23-24. كما ورد في المرجع (عفراء، 2016). تم استرجاعه في 2017/01/14 على الرابط <https://scholar.google.com/scholar/>

نديم، مريم (2012). تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن -دراسة اختبارية في شركة طيران الملكية الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمّان، الأردن. تم استرجاعه في 2016/3/20 على الرابط <http://www.meu.edu.jo/ar>

نور، عبد الناصر، وعطياني، مراد (2014). أثر المقارنات المرجعية (Benchmarking) في التحسين المستمر لجودة المنتجات والعمليات: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية في الأردن. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 10 العدد (2). تم استرجاعه في 2016/4/24 على الرابط <https://scholar.google.com/scholar/>

## المراجع باللغة الإنجليزية:

Angelier, P. (1993). Economie industrielle. Alger: ed,OPU, p:168.

Atkinson, A., Rajiv D., Kaplan, S., & Young, M. (1997). Management Accounting. 2nd Ed. p:60, p:380, p:618. Retrieved Jan, 13, 2017, <https://scholar.google.com/scholar/>

Bhuiyan, N., & Baghel A. (2005). An Overview of Continuous Improvement: From the Past to the Present. Management Decision 43.5, pp: 765–769. Print. Retrieved March 28, 2016, <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/>.

Blocher, J., Chem., H., & Lin, W. (2002). Cost Management. A Strategic Emphasis, McGraw-Hill, Co. Retrieved Oct 17, 2016, <https://scholar.google.com/scholar>.

Bounds, G., et.al (1994). Beyond total quality Management, 2nd, ed, McGraw Hill, New Yourks, P.70. Retrieved March, 29, 2016, <https://scholar.google.com/scholar/>

Branco, M., Xiong, Y., Czarnecki, K., Kuster, J., & Volzer, H. (2014). A case study on consistency management of business and IT process models in banking. Software & Systems Modeling, 13(3), 913-940. Retrieved March 28, 2016, <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/>.

Brosquest, R. (1989). Fondement de la performance humaine dans l'entreprise. Ed. Les editions d'organization, Paris, p.11. Retrieved Oct 17, 2016, <https://scholar.google.com/scholar>.

Chevalier, A. (1993). Gestion des ressources humaines. Ed Deback universite Quebec, p:333. Retrieved Jan 13, 2017, <https://scholar.google.com/scholar>.

Evans, R. (1993). Applied Production & Operation Management. 4th.ed, Web Pub. Co., p49. Retrieved Oct 17, 2016, <https://scholar.google.com/scholar>.

Goetsch, L., & Stanly, D. (1994). Introduction to Total Quality Productivity. Competitiveness. Prentice, Hill International Inc. Pub. Retrieved March, 29, 2016, <https://scholar.google.com/scholar/>

Hilton, W. (1999). Managerial Accounting 4th Ed., McGraw- Hill, Inc., New York, U.S.A. Retrieved March, 29, 2016, <https://scholar.google.com/scholar/>

Houser, J. (1996). Small-Scale Study Using the PDCA Cycle. Today's Management Methods, pp:209-222. Retrieved March 28, 2016, <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/>.

Hertel, M., & Wiesent, J. (2013). Investments in information systems: A contribution towards sustainability. Information Systems Frontiers, 15(5), pp:815-829. Retrieved March 28, 2016, <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/>.

Imai, M. (2003). Guide to Management Ideas, PP: 128-129. Retrieved Jan 08, 2017, <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/>.

Ivasciuc, I., & Epuran, G. (2015). Marketing approach on how continuous processes improvement can contribute to hotel business Organic Growth. Bulletin of The Transilvania University Of Brasov. Series V: Economic Sciences, 8(2), 185-200. Retrieved March 28, 2016, <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/>.

Kaplan, S., & Norton, P. (2007). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review, 85(7/8), 150-161. Retrieved May 13, 2016, <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/>.

Kaplan and Norton's six-stage strategy execution approach. (2008). Chartered Accountants Journal, 87(6), 66. Retrieved May 13, 2016, <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/>.

Kaplan, S., & Norton, P. (1993). Putting the Balanced Scorecard to Work. Harvard Business Review, 71(5), pp:134-147. Retrieved May 13, 2016, <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/>.

Khemakhem, A. (1976). La dynamique du contrôle de gestion. Dunod, 2ed, Paris, P310. Retrieved Jan 21, 2017, <https://scholar.google.com/scholar>.

Khemakhem, A., La dynamique du contrôle de gestion. ed: Bordas, Paris, P. 310. Retrieved Jun 24, 2016, <https://scholar.google.com/scholar>.

Krajewski, J., & Ritzman, P. (1996). Operation Management: Strategy and Analysis. 4th.ed, Addison- Wseley Pub. Co., P: 148-150.

Retrieved Oct 17, 2016, <https://scholar.google.com/scholar>.

KREJCIE, V., & MORGAN, W. (1970). determining sample size for research activities. educational and psychological measurement, 30, pp:607-610. Retrieved Oct17, 2016, <https://scholar.google.com/scholar>.

Laraia, E., Moody, W. The Kaizen Blitz: Accelerated Breakthroughs in Productivity and Performance. New York: John Wiley & Sons, 1999. Print. Retrieved March 28, 2016, <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/>.

Liker, K. The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer. New York: McGraw-Hall, 2004. Print. Retrieved March 28, 2016,

<http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/>.

Lueg, R., & Vu, L. (2015). Success factors in Balanced Scorecard implementations -- A literature review. Management Revue, 26(4), 306-327. Retrieved March 28, 2016, <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/>.

Manuel, S., Dearnley, J., & Walton, G. (2010). Continuous Improvement Methodology Applied to United Kingdom Academic Library Websites Via National Survey Results. New Review of Information

Networking, 15(2), pp:55-80. Retrieved March 28, 2016, <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/>.

Markland & R. (1995). Operation Management : Concepts in Manufacturing and Services. West Pub co., p:280. Retrieved Oct 17, 2016, <https://scholar.google.com/scholar>.

Markovic, V., & Maksimovic, R. (2012). A contribution to continual software service improvement based on the six-step service improvement method. International Journal Of Software Engineering & Knowledge Engineering, 22(4), 549-569. Retrieved March 28, 2016, <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/>.

Martin, k. (2015). Exploring Kaizen Events. Professional Safety (on-line). Available: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/>.

McNair, J., & Leibfried, J. (1992), Benchmarking : A Tool for Continues Improvement. John Wiley & Sons, Ins., p:101-106. Retrieved March, p29, 2016, <https://scholar.google.com/scholar/>

Molla, A. (2013). Identifying IT sustainability performance drivers: Instrument development and validation. Information Systems Frontiers, 15(5), pp:705-723. Retrieved March 28, 2016, <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/>.

Al Mseden, A., & Nassar, A. (2015). The Effect of Balanced Scorecard (BSC) Implementation on the Financial Performance of the Jordanian Companies. Proceedings of 11th International Business and Social Science Research Conference 8 - 9 January, 2015, Crowne Plaza Hotel, Dubai, UAE. ISBN: 978-1-922069-70-2. Retrieved March 28, 2016, <https://scholar.google.com/scholar>.

Al-Najjar, M., & Kalaf, H. (2012). Designing a balanced scorecard to measure a bank's performance: A case study. International Journal of Business Administration, 3(4), 44. Retrieved March 28, 2016, <https://scholar.google.com/scholar>.

Olsen, O., Kraker, D., & Wilkie, J. (2014). Extending the A3: A Study of Kaizen and Problem Solving. Journal of Technology, Management & Applied Engineering, 30(3), 1-14. Retrieved March 28, 2016, <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/>.

Patterson, L. (2014). Applying Six Sigma to Marketing to Grow Revenue. Available at: <http://www.refresh.com/alrpsixsigma.html>. Accessed on 18th of November 2014. Retrieved March 28, 2016, <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/>.

Pojasek, B. (2012). Implementing a sustainability management system. *Environmental Quality Management*, 22(1), 83-90. Retrieved March 28, 2016, <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/>.

Prabhuswamy, S., Ravikumar, P., & Nagesh, P. (2013). Implementation of Kaizen Techniques in TPM. *IUP Journal of Mechanical Engineering*, 6(3), PP:38-54. Retrieved March 28, 2016, <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/>.

Sekaran, Uma. (2003). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. 4th Edition, John Wiley and Sons, New York. Retrieved Oct 17, 2016, <https://scholar.google.com/scholar>.

Siswanto. (2011). Creating the Superior Islamic Banking Through Improving Quality of Human Resources. *Pakistan Journal of Commerce & Social Sciences*, 5(2), 216-232. Retrieved March 28, 2016, <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/>.

Slack, N., Chambers, A., Harland, C., & Johnston, R. (1998). *Operation management*. 2nd, Pitman Publishing London, P:11. Retrieved March 29, 2016, <https://scholar.google.com/scholar/>

Sulistyo, H., Mutamimah, & Triwikaningrum. (2015). The role of social capital to improve customer loyalty of Islamic banking in central JAVA. *International Journal Of Organizational Innovation*, 7(4), 138-147. Retrieved March 28, 2016, <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/>.

Womack, P., & Jones, T. (2003). Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation. New York: Free Press, 2003. Print. Retrieved March 28, 2016,

<http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/>.

## الملاحق

ملحق رقم (1) أداة الدّراسة بصورتها الأولىّة.

أداة الدّراسة بصورتها الأولىّة.

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي/أختي الموظف/الموظفة:

تحية احترام وتقدير،

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول "أثر منهجية كايزن (التّحسين المُستمر) على أداء البنوك الإسلاميّة في الأردن"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة عمّان العربيّة، ولأهميّة رأيكم حول موضوع الرسالة، يرجى التكرم بالإجابة على الفقرات المرفقة علماً بأنه سوف يتم التعامل مع هذه البيانات بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

وشكراً لتعاونكم

الباحث: عطيه حسين عطيه أبو باقي

إشراف: الأستاذ الدكتور محمد مفضي الكساسبة / أستاذ مشارك

يرجى وضع علامة (x) في خانة الإجابة الملائمة:

الجنس: ذكر ( ) أنثى ( )

العمر: 20 - أقل من 30 سنة ( )

30 - أقل من 40 سنة ( )

40 - أقل من 50 سنة ( )

50 سنة فما فوق ( )

التحصيل الأكاديمي:

ثانوية عامة فما دون ( ) دبلوم مُتَوَسِّط ( )

بكالوريوس ( ) دبلوم عالي ( )

ماجستير ( ) دكتوراه ( )

التخصص الأكاديمي:

إدارة أعمال ( ) اقتصاد ( ) محاسبة ( ) تمويل ( ) أخرى ( )

العمر الوظيفي لدى البنك الإسلامي:

أقل من 5 سنوات ( ) 5- أقل من عشر سنوات ( ) عشر سنوات فما فوق ( )

المسمى الوظيفي:

مدير عام ( ) مساعد مدير عام ( ) مدير تنفيذي ( ) مدير ( )

رئيس قسم ( ) موظف ( ) متقاعد ( ) أخرى ( )

يرجى وضع علامة (x) في خانة الإجابة الملائمة:

الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا بشدة
التخطيط. (اختيار موضع التحسين، التغلب على المعوقات التنظيمية للتغيير، تعزيز الإدارة العليا للتغيير المستمر، الاتفاق الجماعي على التغيير، تحديد التكاليف والمنافع للبدائل المقترحة نحو تحقيق الأهداف).					
تعتمد إدارة البنك كأحد بنود خطتها الاستراتيجية التغيير المستمر في أداء مختلف العمليات.					
تنتهج إدارة البنك العناية بتوثيق شكاوى ومقترحات العملاء دون قيود لغايات دراستها واختيار مواضع التحسين.					

				يقوم البنك باستخدام وسائل مختلفة كتوزيع استبانات دورية على الموظفين بهدف تحديد نسبة الاتِّفاق الجماعي على نواحي الضعف في أداء العمليَّات.	
				تعتمد إدارة البنك في تحديد أهداف التَّحسين بعيدة المدى لكل عنصر من عناصر التوسع في معايير الأداء غير الماليَّة.	
				تعمل دوائر وأقسام البنك المختلفة باستمرار على إعداد خطط تحسين سنويَّة تعنى بالبحث المُستمر عن وسائل تطوير الأعمال.	
				تنتهج الإدارات العليا في البنك المرونة في دعم سياسات التغلب على المُعوقات التنظيميَّة للتغيير وتدعم توفير الإمكانيات اللازمة له.	
				تقوم الجهات المعنية في البنك بدراسة جدوى التَّحسين في سبيل تحقيق الأهداف.	
				تعمل إدارة البنك على التوافق بين الأهداف الاستراتيجية والمقاييس المستخدمة في تقييم الأداء في سبيل تحسين الأداء.	

الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا بشدة
التنفيذ. (تنفيذ خطة التحسين، مراقبة تقدّمها، جمع البيانات بشكل مُستمر من خلال المراقبة، توثيق التغييرات الحاصلة للعملية المحسّنة، إعادة النظر بالتغييرات في حال اكتشاف خلل).					
					يخصص البنك فريقاً مؤهلاً لتنفيذ خطة التحسين للعملية التي تمّ تحديدها.
					يتم مراقبة تنفيذ التغيير بدقة وفقاً لما خطط له.
					يقوم المعنيين في البنك بمراقبة تقدّم العملية وفقاً لخطة التحسين التي تمّ تنفيذها.
					يتم جمع البيانات بشكل مُستمر من خلال قياس نتائج العملية الخاضعة للتحسين.
					يتم توثيق التغييرات الحاصلة للعملية التي تمّ تحسينها.
					يتم إعادة النظر بالتغييرات إذا دعت الحاجة أو في حال اكتشاف أي خلل.

التدقيق. (تحليل البيانات التي تم جمعها في مرحلة التنفيذ، قياس مدى القرب من تحقيق الأهداف المحددة  
بمرحلة التخطيط، فحص رضا العملاء والموظفين عن جودة العملية، إعادة تقويم التخطيط للعملية في حال  
الخلل أو القصور).

					يتم التدقيق على الشمولية لعناصر عملية التغيير المنفذة وفقا للخطة.	
					يتم التدقيق على التزام الموظفين بتنفيذ خطوات التغيير بالدقة المخطط لها.	
					يتم تحليل البيانات التي تم جمعها بمرحلة التنفيذ.	
					يتم قياس مدى القرب من تحقيق الأهداف المخطط لها.	
					يتم فحص رضا الموظفين عن جودة العملية.	
					يتم إعادة تقويم التخطيط للعملية في حال الخلل.	

الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا بشدة
التطبيق. (في حال نجاح التطبيق يتم إعادة النظر بالوثائق والنتائج للعملية الخاضعة للمعالجة، اتخاذ إجراء التصحيح في تصميم العملية حال أي قصور، وضع إجراءات العملية المحسنة كمقياس للتطبيق عند نجاحها).					
					يتم متابعة ردة فعل العملاء على أداء العملية التي خضعت للتّحسين.
					يتم متابعة ردة فعل موظفي البنك على أداء العملية التي خضعت للتّحسين.
					يتم اتخاذ إجراء التصحيح في تصميم العملية في حال اكتشاف أي قصور.
					يتم إعادة النظر بالوثائق والنتائج المتعلّقة بالعملية الخاضعة للتّحسين في حال كانت نتائج التصحيح إيجابية.
					يتم وضع إجراءات العملية المحسّنة كمقياس للتطبيق عند نجاحها.
					تستمر عملية مراقبة التغيير بعد التطبيق للتأكد من ملائمته للتّحسين المطلوب.
					يتم مراقبة أي مستجدات مستقبلية تتطلب أي تغيير في العملية المحسّنة بعد تطبيقها.

					<p>تستمر مراقبة الالتزام بتنفيذ إجراءات العملية المحسنة بعد التطبيق بالدقة المخطط لها.</p>	
--	--	--	--	--	--	--

الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا بشدة
الأداء المالي.					
					تحدد إدارة البنك في خطتها الاستراتيجية مقاييس الأهداف المالية بعيدة المدى اعتمادا على النسب المالية.
					تحدد إدارة البنك في خطتها الاستراتيجية مقاييس الأهداف المالية بعيدة المدى اعتمادا على نسبة الزيادة في العائد على الاستثمار.
					تحدد إدارة البنك في خطتها الاستراتيجية مقاييس الأهداف المالية بعيدة المدى اعتمادا على نسبة النمو في المبيعات.
					تحدد إدارة البنك في خطتها الاستراتيجية مقاييس الأهداف المالية بعيدة المدى اعتمادا على نسبة التخفيض في تكاليف الخدمات المقدمة للعملاء.
					تحدد إدارة البنك في خطتها الاستراتيجية مقاييس الأهداف المالية بعيدة المدى اعتمادا على معدل رضا العميل عن الخدمات المقدمة.

					تحدد إدارة البنك في خطتها الاستراتيجية مقاييس الأهداف الماليّة بعيدة المدى اعتمادا على درجة الحفاظ على سرية معاملات العملاء.	
					تحدد إدارة البنك في خطتها الاستراتيجية مقاييس الأهداف الماليّة بعيدة المدى اعتمادا على عدد شكاوى العملاء.	
					تحدد إدارة البنك في خطتها الاستراتيجية مقاييس الأهداف الماليّة بعيدة المدى اعتمادا على نسبة المبيعات المتحققة للعملاء الجدد.	
					يعمل كادر البنك على توطيد العلاقة مع العملاء.	
					تهتم إدارة البنك بابتكار الخدمات المصّرفيّة الجديدة ومنتجات التمويل الإسلاميّة بشروط ميسرة تلائم أكبر عدد من فئات المجتمع.	
					تنتهج إدارة البنك استخدام وسائل فريدة لاستقطاب العملاء الجدد.	
					تسعى إدارة البنك باستمرار إلى دراسة الدخول لأسواق جديدة.	
					تعتني إدارة البنك بالتركيز المُستمر للحفاظ على العملاء الأكثر ربحية له بهدف الحصول على حصة أكبر في السوق.	

					تسعى الإدارة الماليّة في البنك باستمرار لاستخدام منهجيات تعمل على الاستغلال الأمثل للأصول بكفاءة.	
لا	لا	محايد	أوافق	أوافق	الفقرة	
أوافق	أوافق			بشدة		
بشدة						
العملیات الداخليّة.						
					من أهداف إدارة البنك الاستراتيجيةّ التفوق على المنافسين في العملیات الداخليّة.	
					توجد مبادرات استراتيجيةّ من البنك نحو تحسين جودة المنتجات التمويلية الإسلاميّة والخدمات المصرفيّة، من خلال تخفيض وقت توصيل القيمة المتحققة للعملاء.	
					تهتم إدارة البنك بالمبادرات الاستراتيجيةّ التي تربط استراتيجيةّ البنك بعيدة المدى مع نشاطاته قصيرة المدى مما تساعد على تعزيز القدرة التنافسيّة.	
					تهتم إدارة البنك بالمبادرات الاستراتيجيةّ التي تقابل توقعات الموظفين.	

					يعمل البنك باستمرار على دراسة العمليّات التي تسعى لاستحداث منتجات تمويلية إسلاميّة جديدة تقابل احتياجات العملاء.	
					يقوم كادر البنك بمتابعة العميل وخدماته ما بعد منح تمويل المنتج التمويلي أو الخدمة المصرفيّة.	
					تحدد إدارة البنك في خطتها الاستراتيجية مقاييس أهداف بعيدة المدى اعتمادا على نسبة المعاملات الخاطئة إلى مجموع المعاملات كأحد المقاييس التي تهدف إلى التفوق على المنافسين في العمليّات الداخليّة.	

لا	لا	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الفقرة
أوافق بشدة	أوافق				
التعلّم والنمُو.					
					يسعى البنك باستمرار إلى زيادة قدرات الأفراد العاملين فيه بجميع مستوياتهم من خلال اللقاءات والدورات التدريبية المتكررة داخل البنك وخارجه وعلى مدى الفترة الزمنية للخطة الاستراتيجية.
					ينتهج البنك سياسة استهداف التطبيق لمدى الفائدة المتحققة ما بعد الدورات التدريبية للموظفين.
					يتم مراقبة التقدّم لمستوى إنتاجية العاملين في البنك بشكل مستمر بعد التدريب.
					من سياسة البنك تحفيز العاملين على الالتزام بقواعد ونظم العمل.
					تحدد إدارة البنك في خطتها الاستراتيجية مقاييس أهداف بعيدة المدى اعتمادا على تطبيق تقنيات المعلومات الحديثة باستمرار وتدريب العاملين على استخدامها بكفاءة.

				تهتم إدارة البنك بمراقبة إجراءات العمل وتنتهج سياسة التغيير والقضاء على الروتين في أدائها.	
				تعتمد إدارة البنك باستمرار في خططها الاستراتيجية مقاييس أهداف بعيدة المدى اعتمادا على وجود نظم حوافز ومكافآت لتشجيع العاملين المتميزين وتحقيق الرضا لديهم.	
				يتم تحديد الموظفين المتميزين من قبل لجنة مختصة تراعي العدالة وعلى أساس معايير واضحة.	
				يتم التخطيط للموارد البشرية من ناحية دعم سياسة الاتصال المفتوح دون قيود بين العاملين والإدارات بمختلف مستوياتهم.	
				يعمل البنك على تحسين المسار الوظيفي للموظفين بحسب المستوى العلمي والدورات المهنية ويتم استغلال قدراتهم في الأماكن المناسبة.	

				يخطط البنك تخطيط إحلالي للموظفين وخاصة بالمستويات الإدارية العليا.	
				تحدد إدارة البنك في خطتها الاستراتيجية مقاييس أهداف بعيدة المدى اعتمادا على استخدام عدد ساعات التدريب للموظف.	
				تحدد إدارة البنك في خطتها الاستراتيجية مقاييس أهداف بعيدة المدى اعتمادا على استخدام عدد الاقتراحات المقدمة من قبل الموظفين لتطوير العمل.	

لا	لا	محايد	أوافق	أوافق	الفقرة
أوافق	أوافق			بشدة	
بشدة					
					المسؤولية الاجتماعية.
					يساهم البنك في التنمية الاجتماعية المستدامة من خلال تلبية متطلبات العاملين اللازمة لرفع مستوى المعيشة الكريمة لهم.
					يدعم البنك تمويل المنتجات التي تؤدي إلى زيادة معدلات النمو الاقتصادي المحلي.
					يتميز البنك بدعم المشاريع التي تعكس مسؤولية البنك نحو تنمية المجتمع المحلي.
					يساهم البنك بتحسين الخدمات العامة للموظفين (كالتأمين الصحي، تعليم الأبناء، غلاء المعيشة، الزي الرسمي.... إلخ) بشكل يخفف العبء المالي عنهم.

					يقدم البنك كافة التسهيلات الممكنة نحو دعم التثقيف الذاتي للموظفين.	
					يعمل البنك على تنظيم برامج اجتماعية تساهم في توطيد العلاقة بين الموظفين.	
					يساهم البنك بشكل مُستمر في دعم الأعمال الخيرية في المجتمع المحلي.	
					يدعم البنك النشاطات الرياضية في المجتمع المحلي.	
					يشارك البنك في مشاريع تساهم في تحسين البنية التحتية في المجتمع المحلي.	
					يراعي البنك بنمط أعماله المحافظة على تقاليد المجتمع المحلي.	

ملحق رقم (2): أداة الدّراسة بصورتها النهائيّة.

أداة الدّراسة بصورتها النهائيّة.

بسم الله الرحمن الرحيم

حضرة المستجيب/المستجيبة:

تحية احترام وتقدير،

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول "أثر منهجية كايزن (التّحسين المُستمر) على أداء البنوك الإسلاميّة في الأردن"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة عمّان العربيّة، ولأهميّة رأيكم حول موضوع الرسالة، يرجى التكرم بالإجابة على الفقرات المرفقة علماً بأنّه سوف يتم التعامل مع هذه البيانات بسريّة تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

وشكراً لتعاونكم

الباحث: عطيه حسين عطيه أبو باقي

إشراف: الدكتور محمد مفضي الكساسبة/أستاذ مشارك

يرجى وضع علامة (x) في خانة الإجابة الملائمة:

النوع الاجتماعي: ذكر ( ) أنثى ( )

العمر: 20 - أقل من 30 سنة ( )

30 - أقل من 40 سنة ( )

40 - أقل من 50 سنة ( )

50 سنة فأكثر ( )

التحصيل الأكاديمي:

دبلوم مُتَوَسِّط فما دون ( ) بكالوريوس ( )

دبلوم عالي ( ) ماجستير ( ) دكتوراه ( )

التخصص الأكاديمي:

الإدارة ( ) الاقتصاد ( ) المحاسبة ( ) التمويل ( )

الحقوق ( ) الهندسة ( ) تكنولوجيا المعلومات ( )

مدة عملك في البنوك الإسلامية:

أقل من 5 سنوات ( ) 5- أقل من 10 سنوات ( ) 10- أقل من 15 سنة ( )

15- أقل من 20 سنة ( ) 20- أقل من 25 سنة ( ) 25 سنة فما فوق ( )

المسمّى الوظيفي:

مدير عام ( ) نائب مدير عام ( ) مساعد مدير عام ( ) مدير تنفيذي ( )  
 مدير ( ) نائب مدير ( ) مساعد مدير ( )  
 مراقب ( ) رئيس قسم ( ) موظف ( )

يرجى وضع علامة (x) في خانة الإجابة الملائمة:

الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا بشدة
التخطيط. (اختيار موضع التحسين، التغلب على المعوقات التنظيمية للتغيير، تعزيز الإدارة العليا للتغيير المستمر، الاتفاق الجماعي على التغيير، تحديد التكاليف والمنافع للبدائل المقترحة نحو تحقيق الأهداف- جدوى التحسين).					
تعتمد إدارة البنك التغيير المستمر في أداء مختلف العمليات كأحد بنود الخطة الاستراتيجية.					
تحرص إدارة البنك على العناية المستمرة باستقبال شكاوى ومقترحات العملاء بوسائل متنوعة.					
تحرص إدارة البنك على العناية المستمرة باستقبال شكاوى ومقترحات موظفي البنك بوسائل متنوعة.					

					تقوم إدارة البنك بدراسة الشكاوى والمقترحات لغايات اختيار مواضع التحسين.	
					تقوم إدارة البنك باستطلاعات دورية على الموظفين بهدف تحديد نسبة الاتفاق الجماعي على نواحي الضعف في أداء العمليات.	
					تعتمد إدارة البنك في خطتها الاستراتيجية على شمولية أهداف التحسين لجميع عناصر الأداء غير المالية.	
					تقوم دوائر وأقسام البنك المختلفة بإعداد خطط سنوية للتحسين والتطوير.	
					تنتهج الإدارة العليا في البنك المرونة في دعم سياسات التغلب على المعوقات التنظيمية للتغيير.	
					تدعم الإدارات العليا توافر كافة الإمكانيات اللازمة لعمليات التغيير المستمر.	
					تقوم الجهات المعنية في إدارة البنك بدراسة جدوى التحسين في سبيل تحقيق الأهداف بكفاءة.	

					تعمل إدارة البنك على تحقيق التوافق بين الأهداف الاستراتيجية والمقاييس المستخدمة في تقييم الأداء لضمان تحسينه.	
لا	لا	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الفقرة	
أوافق بشدة	أوافق					
التنفيذ. (تنفيذ خطة التحسين، مراقبة تقدّمها، جمع البيانات بشكل مستمر من خلال المراقبة، توثيق التغييرات الحاصلة للعملية المحسّنة، إعادة النظر بالتغييرات في حال اكتشاف خلل).						
					تخصص إدارة البنك فريقاً مؤهلاً لتنفيذ خطط تحسين العمليات.	
					تحرص إدارة البنك على تنفيذ إجراءات التغيير بدقة وفقاً لما خطط له.	
					تكلف إدارة البنك فريق التنفيذ برصد التقدّم في خطة التحسين التي يتم تنفيذها.	
					تحت إدارة البنك على جمع البيانات بشكل مستمر اعتماداً على نتائج العملية الخاضعة للتحسين.	
					تكلف إدارة البنك فريقاً يقوم بتوثيق التغييرات الحاصلة للعملية التي يتم تحسينها.	

					تقوم إدارة البنك بإعادة النظر بالتغييرات وتصحيحها إذا دعت الحاجة أو في حال اكتشاف أي خلل.	
التدقيق. (تحليل البيانات التي تم جمعها في مرحلة التنفيذ، قياس مدى القرب من تحقيق الأهداف المحددة بمرحلة التخطيط، فحص رضا العملاء والموظفين عن جودة العملية، إعادة تقويم التخطيط للعملية في حال الخلل أو القصور).						
					تهتم إدارة البنك بتحليل البيانات التي تم جمعها بمرحلة التنفيذ.	
					تعمل إدارة البنك على قياس مدى القرب من تحقيق الأهداف المخطط لها.	
					تكلف إدارة البنك فريقاً لمعاينة رضا الموظفين عن جودة العملية.	
					تكلف إدارة البنك فريقاً لمعاينة رضا العملاء عن جودة العملية.	
					تعمل إدارة البنك على إعادة تقويم وتصحيح التخطيط للعملية في حال وجود خلل أو قصور.	

					تراعي إدارة البنك ضبط التزام الموظفين بتنفيذ خطوات التغيير بالدقة المخطط لها.	
					تقوم إدارة البنك بالتدقيق على الشمولية لعناصر عملية التغيير المنفذة وفقاً لخطة التحسين.	
لا	لا	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الفقرة	
أوافق بشدة	أوافق					
<p>التطبيق. (في حال نجاح التحسين يتم إعادة النظر بالوثائق تبعاً لنتائج العملية التي خضعت للمعالجة، اتخاذ إجراء التصحيح في تصميم العملية في حال أي قصور، وضع إجراءات العملية المحسنة عند نجاحها مقياساً للتطبيق).</p>						
					تخصص إدارة البنك فريقاً لمتابعة رد فعل العملاء على أداء العملية التي خضعت للتحسين.	
					تخصص إدارة البنك فريقاً لمتابعة رد فعل موظفي البنك على أداء العملية التي خضعت للتحسين.	

					تعمل إدارة البنك على تصحيح الإجراءات المصممة للعملية المحسنة في حال اكتشاف أي قصور.	
					تقوم إدارة البنك بإعادة النظر بالسياسات والإجراءات القديمة تبعاً لنتائج العملية الخاضعة للتحسين في حال كانت نتائج التصحيح إيجابية.	
					تقرر إدارة البنك اعتماد إجراءات العملية المحسنة عند نجاحها كمقياس للتطبيق.	
					توصي إدارة البنك بمراقبة الالتزام التام بتنفيذ إجراءات العملية المحسنة ما بعد التطبيق وبالذقة المخطط لها.	
					تقوم إدارة البنك بعد تطبيق العملية المحسنة بالتأكد من ملائمة التغيير للتوقعات والتحسين المطلوب.	
					تقوم إدارة البنك بمتابعة أي مستجدات مستقبلية تتطلب أي تغيير في العملية المحسنة بعد تطبيقها.	

الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا بشدة
الأداء المالي.					
					تعتمد إدارة البنك في خطتها الاستراتيجية على نسبة العائد على الاستثمار كأحد مقاييس الأهداف المالية بعيدة المدى.
					تعتمد إدارة البنك في خطتها الاستراتيجية على نسبة النمو في المبيعات كأحد مقاييس الأهداف المالية بعيدة المدى.
					تعتمد إدارة البنك في خطتها الاستراتيجية على نسبة التخفيض في تكاليف الخدمات المقدمة للعملاء كأحد مقاييس الأهداف المالية بعيدة المدى.

				تعتمد إدارة البنك في خطتها الاستراتيجية نسبة العائد على المبيعات كأحد مقاييس الأهداف المالية بعيدة المدى.	
				تعتمد إدارة البنك على نسبة المبيعات المتحققة للعملاء الجدد كأحد مقاييس الأهداف المالية بعيدة المدى والمتعلقة بالنمو المالي.	
				تسعى الإدارة المالية في البنك باستمرار لاستخدام منهجيات تعمل على الاستغلال الأمثل للأصول.	
				تعتني إدارة البنك بالتركيز المستمر على العملاء الأكثر ربحية.	
				تقوم إدارة البنك بتصنيف درجات مخاطر التعثر للديون الناشئة عن العمليات التمويلية.	
				تعمل إدارة البنك على إعداد مخصصات مالية حسب درجات الديون المتعثرة.	

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الفقرة
العمليات الداخلية.					
					من الأهداف الاستراتيجية لإدارة البنك التفوق على المنافسين في العمليات الداخلية (التعاملات المباشرة مع العملاء).
					تسعى إدارة البنك باستمرار نحو تحسين جودة العمليات التمويلية والخدمات المصرفية.
					توجد مبادرات استراتيجية من إدارة البنك نحو تخفيض وقت توصيل القيمة المتحققة للعملاء من التمويلات والخدمات المصرفية.
					تهتم إدارة البنك باستمرار في تحقيق سلاسة إجراءات العمل.

				تنتهج إدارة البنك سياسة التغيير المُستمر بهدف القضاء على الروتين في أداء العمليّات.	
				تعمل إدارة البنك على تعزيز القدرة التنافسيّة من خلال ربط استراتيجيات البنك طويلة المدى مع نشاطاته قصيرة المدى.	
				تعمل إدارة البنك باستمرار على دراسة استحداث منتجات تمويلية إسلامية وخدمات مَصْرِفِيّة جديدة تقابل احتياجات العملاء.	
				تهتم إدارة البنك بالمبادرات الاستراتيجية التي تقابل توقعات الموظفين.	
				يقوم طاقم البنك بمتابعة العميل ما بعد منحه تمويل المنتج أو الخدمة المَصْرِفِيّة.	

				<p>تهتم إدارة البنك بتطوير العمليّات التي تهدف إلى رفع معدل رضا العملاء كأحد مقاييس أهداف الخطة الاستراتيجية بعيدة المدى.</p>	
				<p>تستخدم إدارة البنك تقنيات وأنظمة صلاحيات من شأنها الحفاظ على درجة سرية معاملات العملاء كأحد مقاييس أهداف الخطة الاستراتيجية بعيدة المدى.</p>	

الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا بشدة
التعلّم والنموّ.					
					تقوم إدارة البنك باستمرار بزيادة قدرات جميع الأفراد العاملين من خلال الدورات التدريبية المتكررة.
					تستمر إدارة البنك بتنظيم الدورات التدريبية المتكررة على مدى الفترة الزمنية للخطة الاستراتيجية.
					تحرص إدارة البنك على التطبيق العملي للفائدة المتحققة من الدورات التدريبية للموظفين.
					تقوم إدارة البنك بعد التدريب بمراقبة التقدّم لمستوى إنتاجية العاملين في البنك.
					تسعى إدارة البنك باستمرار إلى تدريب العاملين على استخدام تحديثات تقنيات المعلومات.

					تعتمد إدارة البنك في خططها الاستراتيجية على وجود نظم حوافز ومكافآت لتشجيع العاملين المتميزين وتحقيق الرضا لديهم.
					تعمل إدارة البنك على تحديد الموظفين المتميزين من قبل لجنة مختصة تراعي العدالة وعلى أساس معايير واضحة.
					تدعم إدارة البنك سياسة الاتصال المفتوح بين العاملين والإدارات بمختلف مستوياتهم.
					تعمل إدارة البنك على تحسين المسار الوظيفي للموظفين بحسب المستوى العلمي.
					تعمل إدارة البنك على تحسين المسار الوظيفي للموظفين بحسب الدورات المهنية.
					تقوم إدارة البنك باستغلال قدرات الموظفين وتوظيفها في الأماكن المناسبة لها.
					تضع إدارة البنك خططاً إحلاليه للموظفين وخاصة للمستويات الإدارية العليا.
					تسعى إدارة البنك باستمرار إلى رفع كفاءة مهارات الاتصال لدى طاقم البنك بهدف توطيد العلاقة مع العملاء.

					تسعى إدارة البنك باستمرار إلى رفع كفاءة مهارات الاتصال لدى طاقم البنك بهدف توطيد العلاقة بين الموظفين.	
لا	لا	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الفقرة	
أوافق بشدة	أوافق					
المسؤولية الاجتماعية.						
					تدعم إدارة البنك تمويل المنتجات التي تؤدي إلى زيادة معدلات النمو الاقتصادي المحلي.	
					تقوم إدارة البنك بدعم المشاريع التي تساهم في تنمية المجتمع المحلي.	
					تساهم إدارة البنك بشكل مستمر في دعم الجمعيات والمؤسسات الخيرية في المجتمع المحلي.	
					تدعم إدارة البنك النشاطات الرياضية في المجتمع المحلي.	

					تشارك إدارة البنك في مشاريع تساهم في تحسين البنية التحتية في المجتمع المحلي.	
					تشجع إدارة البنك تمويل المشاريع التي تهدف إلى المحافظة على البيئة.	
					تهتم إدارة البنك برعاية البرامج التي تبث أخلاقيات الشريعة الإسلامية من خلال وسائل الإعلام المختلفة.	
					تراعي إدارة البنك المحافظة على نمط الأعمال المستمدة من مبادئ الشريعة الإسلامية.	

ملحق رقم (3): قائمة بأسماء السادة المُحكِّمين لأداة الدِّراسة.

التسلسل	الرتبة العلمية	القسم	اسم المحكم	الجامعة
1.	أستاذ	قسم إدارة الأعمال	أحمد القطامين	الجامعة العربية المفتوحة
2.	أستاذ	قسم إدارة الموارد البشرية	أكثم عبد المجيد الصرايرة	جامعة عمان العربية
3.	أستاذ	قسم إدارة الأعمال	شاكر جارالله الخشالي	جامعة العلوم التطبيقية
4.	أستاذ	قسم إدارة الأعمال	صلاح ذياب	جامعة العلوم التطبيقية
5.	أستاذ	قسم إدارة الأعمال	محمد أبو صالح	جامعة عمان العربية
6.	أستاذ	قسم التمويل والمصارف	قحطان السامرائي	جامعة عمان العربية
7.	أستاذ مشارك	قسم الإدارة	سحر أبو بكر	جامعة عمان العربية
8.	أستاذ مشارك	قسم الإدارة	فايز جمعه التجار	جامعة العلوم الإسلامية العالمية

9.	أستاذ مشارك	قسم الإدارة	مرزوق عايد القعيد	جامعة العلوم الإسلامية العالمية
10.	أستاذ مساعد	قسم إدارة الأعمال	حسين البناء	الجامعة العربية المفتوحة
11.	أستاذ مساعد	قسم إدارة الأعمال	عماد أحمد	الجامعة العربية المفتوحة

ملحق رقم (4): الزيارات التي قام الباحث للدوائر الإدارية في البنوك الإسلامية.

اسم البنك	تاريخ الزيارة	الأسئلة
البنك الإسلامي الأردني	الأربعاء 2015/10/14	هل هناك أي مخاطر من تعطل خادم أجهزة الحاسب الآلي؟
البنك الإسلامي الأردني	الأحد 2015/11/8	هل يوجد بديل في حال تعطل الخادم الرئيسي يضمن استمرار العمل؟
البنك الإسلامي الأردني	الاثنين 2015/11/9	هل هناك تقنيات من شأنها ضمان استمرار العمل مؤقتا لحين معالجة عطل الخادم الرئيسي؟ هل هناك عمليات تستغرق وقت طويل في التنفيذ؟ هل يتم تنفيذ العمليات البرمجية اليومية والشهرية والسبوعية بشكل منفرد أم من خلال حزمة آلية؟ هل هناك عمليات روتينية يتم تنفيذها بمجرد العادة المتبعة؟
البنك الإسلامي الأردني	الثلاثاء 2015/11/10	هل يوجد إمكانية لاستحداث مَنَهَجِيَّة جديدة لها توفر الوقت وتحسين الأداء؟
البنك الإسلامي الأردني	الأربعاء 2015/11/11	هل يوجد عمليات يتم معالجتها من أعمال الدائرة بطريقة يدوية؟ هل يوجد تقصير في أداء العمليات المحوسبة حاليا والتي تخضع الدائرة أو الدوائر الأخرى وحتى عمليات فروع البنك؟ هل تغطي العمليات المحوسبة حاليا في أعمال الدائرة أو فروع البنك مستجدات الأعمال؟

<p>هل يوجد عمليّات في الدائرة أو الدوائر الأخرى أو فروع البنك تتم بسياسة إجراءات مطولة ويمكن اختصارها؟</p> <p>هل تناسب طريقة وإجراءات العمليّات مع التقنية المطبقة؟</p> <p>هل يوجد مُعوقات في أداء العمليّات تحتاج لمعالجة؟</p> <p>هل يوجد رؤيا مستقبلية لإدخال تقنيات وخدمات مواكبة لمتطلبات العصر الحالي وغير مطبقة حاليا؟</p> <p>هل تغطي عمليّات الدائرة والدوائر الأخرى والفروع المعايير المحليّة والدوليّة من تقارير وآليات عمل؟</p> <p>هل يوجد لدى الدائرة والدوائر الأخرى والفروع مخرجات إحصائيّة وتحليلية تساعد على تسهيل الأعمال واتخاذ القرار؟</p> <p>هل يوجد لدى الدائرة ودوائر الإدارة والفروع برمجيات تعمل على قياس مؤشرات الأداء نحو تحقيق الأهداف؟</p>		
---	--	--

ملحق رقم (5): كتاب تسهيل المهمة الموجّه من جامعة عمّان العربيّة إلى البنك الإسلامي الأردني.



جامعة عمان العربية  
AMMAN ARAB UNIVERSITY

نموذج (18)

عمادة البحث العلمي والدراسات العليا

---

نموذج تسهيل مهمة

التاريخ: 2016/10/4

المملكة الأردنية الهاشمية

الكلية: الاعمال

السادة البنك الاسلامي الأردني

البرنامج: ماجستير

اسم الطالب: عطية حسين عطية ابو باقي

التخصص: ادارة الاعمال

عنوان الرسالة:

" أثر منهجية كايزن (التحسين المستمر) على أداء البنوك الإسلامية في الأردن"

تتضمن إجراءات الدراسة قيام الطالب بتطبيق أدوات الدراسة على العينة المستهدفة موظفي الدوائر والإدارة العامة الفرع الرئيسي، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، أرجو التكرم بتسهيل مهمة الطالب المذكور اسمه أعلاه.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

عميد البحث العلمي و الدراسات العليا

الاستاذ الدكتور رياض الشلبي





---

شارع الرعي - موبص - عمان 11083 - ص.ب 2234 عمان 11083 - الأردن  
Jordan Street - Mubla - Telephone +962 7 8884 0040 - P.O.Box 2234 Amman 11083 - Jordan  
Email: [esr@aaau.edu.jo](mailto:esr@aaau.edu.jo) / Web: [www.aaau.edu.jo](http://www.aaau.edu.jo)

ملحق رقم (6): كتاب تسهيل المهمة الموجه من جامعة عمّان العربيّة إلى البنك العربي الإسلامي الدولي.



جامعة عمان العربية  
AMMAN ARAB UNIVERSITY

نموذج (18)

عمادة البحث العلمي والدراسات العليا

---

نموذج تسهيل مهمة

التاريخ: 2016/10/4

المملكة الأردنية الهاشمية

الكلية: الاعمال

السادة البنك العربي الاسلامي الدولي

البرنامج: ماجستير

اسم الطالب: عطية حسين عطية ابو باقي

التخصص: ادارة الاعمال

عنوان الرسالة:

" أثر منهجية كايزن (التحسين المستمر) على أداء البنوك الإسلامية في الأردن"

تتضمن إجراءات الدراسة قيام الطالب بتطبيق أدوات الدراسة على العينة المستهدفة موظفي الدوائر  
والإدارة العامة الفرع الرئيسي، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، أرجو التكرم  
بتسهيل مهمة الطالب المذكور اسمه أعلاه.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ...

عميد البحث العلمي و الدراسات العليا  
الاستاذ الدكتور رياض الشلبي





---

شارع الأردن - موهبي - هاتف 062 7 8864 0040 - فاكس 2234 عمان 11863 - الأردن  
Jordan Street - Mubla - Telephone +962 7 8864 0040 - P.O.Box 2234 Amman 11863 - Jordan  
Email: sauge@aeu.edu.jo / Web www.aeu.edu.jo

ملحق رقم (7): كتاب تسهيل المهمة الموجه من جامعة عمّان العربيّة إلى مَصْرِفِ الراجحي.



جامعة عمان العربية  
AMMAN ARAB UNIVERSITY

عمادة البحث العلمي والدراسات العليا

نموذج (18)

---

نموذج تسهيل مهمة

التاريخ: 2016/10/4

المملكة الأردنية الهاشمية

الكلية: الاعمال

السادة مصرف الراجحي

البرنامج: ماجستير

اسم الطالب: عطية حسين عطية ابو باقي

التخصص: ادارة الاعمال

عنوان الرسالة:

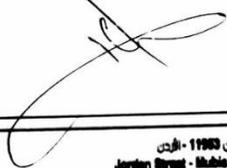
" أثر منهجية كايزن (التحسين المستمر) على أداء البنوك الإسلامية في الأردن"

تتضمن إجراءات الدراسة قيام الطالب بتطبيق أدوات الدراسة على العينة المستهدفة موظفي الدوائر والإدارة العامة الفرع الرئيسي، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، أرجو التكرم بتسهيل مهمة الطالب المذكور اسمه أعلاه.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ...

عميد البحث العلمي و الدراسات العليا

الاستاذ الدكتور رياض الشلبي





---

شارع البرقي - موبص - عمان 11963 - هاتف: 7 8884 0040 - فاكس: 7 8884 0040 - ص.ب. 2234 عمان 11963 - الأردن  
Jordan Street - Mubass - Amman 11963 - Telephone: +962 7 8884 0040 - P.O.Box 2234 Amman 11963 - Jordan  
Email: asuge@asu.edu.jo / Web: www.asu.edu.jo

ملحق رقم (8): كتاب تسهيل المهمة الموجه من جامعة عمّان العربيّة إلى بنك الأردن دبي الإسلامي.



AMMAN ARAB UNIVERSITY

عمادة البحث العلمي والدراسات العليا

نموذج ( 18 )

---

نموذج تسهيل مهمة

التاريخ: 2016/10/4

الكلية: الاعمال

البرنامج: ماجستير

المملكة الأردنية الهاشمية

السادة البنك الأردن دبي الاسلامي

اسم الطالب: عطية حسين عطية ابو باقي

التخصص: ادارة الاعمال

عنوان الرسالة:

" أثر منهجية كايزن (التحسين المستمر) على أداء البنوك الإسلامية في الأردن"

تتضمن إجراءات الدراسة قيام الطالب بتطبيق أدوات الدراسة على العينة المستهدفة موظفي الدوائر والإدارة العامة الفرع الرئيسي، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، أرجو التكرم بتسهيل مهمة الطالب المذكور اسمه أعلاه.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

عميد البحث العلمي و الدراسات العليا

الاستاذ الدكتور رياض الشلبي



---

شارع الأردن - موهبي - هاتف: 0040 8864 7882 - ص.ب 2234 عمان 11883 - الأردن  
 Jordan Street - Mubai - Telephone +962 7 8864 0040 - P.O.Box 2234 Amman 11883 - Jordan  
 E-mail: amog@aaau.edu.jo / Web: www.aaau.edu.jo

