

Effect of Kaizen Methodology on the Financial Performance of Islamic Banks in Jordan

Ateyah Hussein Abu Baqi Prof. Mohammed Al-Kasasbeh

Amman Arab University

Abstract

The study aims at measuring the effect of the Kaizen methodology dimensions (continuous improvement) from the perspective of Deming methodology on financial performance of Islamic Banks in Jordan.

The analysis unit was the employees of the Islamic banks in Jordan. The questionnaire was developed and distributed to (410) employees, however, (302) questionnaires were retrieved from various Islamic banks in Jordan; that rate (73.6%) of the total distributed questionnaires. This study was based on a descriptive and analytic approach through a field study.

The results of study showed a statistically significant effect of two dimensions of the Kaizen methodology (planning and act) on financial performance.

The study recommended the need for more research and studies to identify the impact of Kaizen methodology's reliance on overall performance within the various Islamic banks organizations.

Also, the present study recommended the necessity to have a directed special attention, regarding documenting the results of the changes taking place; as a result of the progress control in the improved processes, in addition to, finding innovative ways to reduce client service costs.

أثر منهجية كايزن على الأداء المالي للبنوك الإسلامية في الأردن

عطيه حسين عطيه أبو باقي الأستاذ الدكتور محمد مفضي الكساسبة

جامعة عمان العربية

تاريخ القبول : 2017/5/31

تاريخ الاستلام: 2017/3/5

الملخص

هدفت الدراسة إلى قياس أثر منهجية (Kaizen) كايزن من منظور منهجية ديمينج (Deming) على الأداء المالي لدى البنوك الإسلامية في الأردن. وتمثلت وحدة المعاينة في العاملين لدى البنوك الإسلامية في الأردن. وتم تطوير استبانة، وتوزيعها على (410) موظفاً. وتم استرجاع (302) استبانة؛ أي بنسبة (73.6%) من إجمالي الاستبانات الموزعة، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال دراسة ميدانية. وأظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعدين من أبعاد منهجية كايزن وهما (التخطيط، والتطبيق) على الأداء المالي.

وأوصت الدراسة بضرورة إجراء المزيد من الأبحاث والدراسات للتعرف على أثر اعتماد منهجية كايزن على الأداء العام في المنظمات الأخرى غير البنوك الإسلامية. وأوصت الدراسة بضرورة توجيه العناية الخاصة حول الاهتمام بتوثيق نتائج التغييرات الحاصلة نتيجة لمراقبة التقدم في العمليات المحسنة، وإيجاد وسائل مبتكرة لتخفيض تكاليف الخدمات المقدمة للعملاء، وأوصت الدراسة بضرورة التركيز على المبادرات الاستراتيجية التي تقابل توقعات الموظفين حول رفع كفاءة الأداء في مختلف العمليات، وضرورة إشعار العاملين بأهمية الاسترشاد بأرائهم ومقترحاتهم نحو تحديد نسب الاتفاق الجماعي على التغيير أو التحسين.

الكلمات المفتاحية: منهجية كايزن (Kaizen)، التحسين المستمر، منهجية ديمينج (Deming)، الأداء المالي، البنوك الإسلامية، الأردن.

Moreover, the study recommended the need to focus on strategic initiatives that correspond to the employees' expectations concerning raising the performance efficiency of the various processes, and the need to make them sense the importance of employees' opinions and suggestions to be guided towards identifying ratios of .collective agreement on changing or improvement

Key Words: Kaizen Methodology, Continuous Improvement, Deming Methodology, Financial Performance, Islamic Banks, Jordan.

المقدمة (Introduction):

أصبح التميُّز بأداء الأعمال في العصر الحالي من أهم المجالات الحيويَّة التي تسعى لتحقيقه معظم المُنظَّمات بهدف خلق انطباعات متميِّزة وثابتة لدى عملائها، والارتقاء بمستوى منافس يضمن الاستمراريَّة في التَّحسين، وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، وذلك على صعيد مختلف القطاعات؛ سواءً في مجال الإنتاج أم الخدمات. ويكون التميُّز بتحسين مستوى الأداء المالي والاجتماعي والبيئي بشكل مُستمر. وبالتالي الاستمرار بتحقيق رضا العملاء والعاملين، وتحقيق أهداف المُنظَّمة. ويتم ملاحظة التميُّز عند تدفق القيمة المسلمة للعميل أو الموارد البشرية. والعمل على معالجة أو إصلاح أي خلل قد يسبب انهيار هذا التدفق. ومن هذا المنطلق جاءت منهجيَّة التَّحسين المُستمر (Kaizen)؛ لتساعد في الحفاظ على استمرار التَّحسين في مختلف العمليَّات المالية والتشغيليَّة والوظيفيَّة والإدارية. وبالتالي استمرار التميُّز الذي له الأثر الكبير على ضمان فاعليَّة الأداء، الذي يحقق رضا العملاء والعاملين وأصحاب المصالح في المُنظَّمة. ويحقق أهدافها الإستراتيجية.

وتحتلُّ البنوك الإسلامية في الأردن باهتمام خاص من مختلف المؤسسات المحليَّة والأفراد الذين يرغبون بإجراء العمليَّات المصْرِفيَّة طبقاً للمبادئ الشرعيَّة الإسلامية. إذ تمثل البنوك الإسلامية جزءاً مهماً وداعماً للاقتصاد عبر انتمائها للقطاع المصْرِفي في أحد أهم القطاعات الاقتصادية في الأردن. لذلك فإن على البنوك الإسلامية الاستمرار في التحديث والتجديد لمواكبة التطور في الأعمال المصْرِفيَّة، والمحافظة على مستوى عالٍ من الجودة في تقديم التسهيلات والخدمات المصْرِفيَّة، والاستمرار في مراقبة مختلف العمليات المالية والوظيفيَّة والإدارية والتشغيليَّة؛ للمحافظة على القدرة التنافسيَّة. خاصة في ظل تعدُّد البنوك في الأردن.

وجاءت هذه الدِّراسة لتسلط الضوء على أهم الوسائل التي يُعتمد عليها في مواكبة التطور. والمحافظة على الموقف التنافسي. وتشمل التَّحسين المُستمر لمختلف النشاطات التي تركز إليها البنوك الإسلامية في أداء أعمالها بشكل منهجي. يضمن استمراريَّة التميُّز. ودعم عملية اتخاذ القرار السليم. والتحليل والتنظيم. والتحكم والضبط لمختلف أعمال البنك. ودعم الرسالة والرؤية الإستراتيجية. لذا تناولت الدِّراسة الحالية قياس أثر التَّحسين المُستمر من منظور منهجيَّة Kaizen، وبأبعاد دورة حياة ديمينج Deming Cycle (التخطيط، والتنفيذ، والتدقيق، والتطبيق) (PDCA) على فاعليَّة الأداء المالي لدى البنوك الإسلامية في الأردن.

مشكلة الدِّراسة: (Research Problem)

تكمن مشكلة الدِّراسة في أن البنوك الإسلامية تعمل على تحسين العمليات التي تؤثر على أدائها المالي، ولكن تغفل عن أثر الاستمرار بالتحسين، واتباع المنهجية التنظيمية التي تضمن استقرار مستوى الأداء في مختلف العمليات المالية وثباتها كمنهجية ديمينج التي تدعو إلى التخطيط من خلال اختيار مواضع التحسين والدقة في تنفيذ عمليات التحسين، والتدقيق المستمر على نجاحها، وتحقيق الأهداف المخطط لها وصولاً لتطبيقها، وتغيير سياسات العمل وإجراءاته. لذلك تلجأ الكثير من المُنظَّمات إلى التَّحسين عند الاضطرار له نتيجة عدم التوافق أو عدم الانسجام في الأعمال مع متطلبات البيئة المحيطة. وتغفل عن أثر الاستمراريَّة في التَّحسين على الأداء. لذا فإن مشكلة الدِّراسة تتعلق في دراسة تأثير استمراريَّة البنوك الإسلامية بالتحسين في إجراءات الأعمال. وطريقة تنفيذها وصولاً إلى طرق تقديم الخدمات إلى المتعاملين، وتأثير ذلك على الأداء المالي.

ومن الجدير بالذكر أن التميّز في مستوى الأداء المالي يشار إليه من خلال المواكبة والمعاصرة في أداء مختلف العمليات المؤثرة على الأداء المالي، مما يدعو البنوك الإسلامية -مجتمع الدّراسة- إلى الاهتمام بالتّحسين المُستمر لها بشتى الطرق والوسائل؛ لضمان رضا العاملين والعملاء، وبالتالي المحافظة على الموقع التنافسي للبنك في السوق المصرفي.

ويمكن تحقيق الغرض من الدّراسة الحالية من خلال الإجابة عن التساؤل الآتي: ما أثر مُنهجِيّة Kaizen (التّحسين المُستمر) بأبعادها (التخطيط، والتنفيذ، والتدقيق، والتطبيق) على الأداء المالي لدى البنوك الإسلامية في الأردن؟

أهمية الدّراسة (Significance of the Study) :

تبرز الأهمية النظرية لهذه الدّراسة من خلال المساهمة في دعم الدّراسات والبحوث في مجال تطبيق مُنهجِيّة Kaizen، التي من شأنها تكوين إطار مفاهيمي شامل ومتكامل حول استخدام هذه المنهجية بكفاءة وفاعليّة من خلال ما تتوصل إليه الدّراسة الحالية من نتائج وتوصيات. وتظهر الأهمية العمليّة لهذه الدّراسة من ضرورة تبنى التّحسين المُستمر من منظور منهجية (Kaizen) لمختلف وظائف الأقسام والدوائر والفروع لدى البنوك الإسلامية في الأردن. وأثرها على الأداء المالي بشكل حقيقي يضمن الاستمراريّة في تميّز أداء البنوك الإسلامية مالياً. وضمان الارتقاء بمستوى يعكس الأهداف المخطط لها اعتماداً على الأبعاد العالميّة في معايير القياس. والاستفادة من نتائج وتوصيات الدّراسة الحالية في دعم بعض الأسس التي تركز عليها البنوك الإسلامية في الأردن.

أهداف الدّراسة (Objectives of the Study) :

هدفت الدّراسة الحالية إلى البحث في أثر تطبيق أسلوب الكايزن (التحسين المستمر) على الأداء المالي للبنوك الإسلامية في الأردن، فتم تصميم التساؤلات في أداة الدّراسة الهادفة إلى جمع البيانات حول مدى تأثير التحسين المستمر على العمليات المالية باستخدام منهجية ديمنج (التخطيط، والتنفيذ، والتدقيق، والتطبيق) على الأداء المالي في ضوء الإستراتيجيات المالية (نمو المبيعات، والإنتاجية)، التي تضمن أفضل مركز مالي من خلال تطبيق منهجية ديمنج لتحقيق الأهداف التالية:

- 1- جعل جميع العمليات المالية ذات كفاءة وفاعلية عالية.
- 2- الوصول إلى صفة الكمال في العمليات المالية Perfection.
- 3- تقليص الضياع باستخدام معايير محددة للتحكم بأداء العمليات المالية بشكل إيجابي.
- 4- التخلص من الأنشطة المالية التي لا تضيف القيمة للمنتجات.
- 5- المراقبة والتدقيق على مدى تحقيق الأهداف المالية المخطط لها.
- 6- معالجة التباين بين الأداء المالي الفعلي والأداء المخطط له.
- 7- إيجاد الحلول للمشاكل المالية بصورة مستمرة.
- 8- الالتزام بالتحسين المستمر لجودة العمليات المالية.
- 9- استمرارية كسب رضا العملاء والعاملين.

ولتحقيق الأهداف أعلاه فقد تم التركيز في الدراسة على التحسين المستمر للعوامل التي تتضمنها الإستراتيجيات المالية من خلال ما يلي:

- الاهتمام بتوطيد العلاقة مع العملاء.
- التنوع في تقديم المنتجات التمويلية الإسلامية.
- تقديم الخدمات المصرفية الحديثة.
- استقطاب العملاء الجدد، وجذبهم.
- التركيز على العملاء الأكثر ربحية.
- الدخول في أسواق جديدة.
- تخفيض التكاليف وخاصة تكاليف الخدمات المقدمة للعملاء.
- استغلال الأصول بكفاءة وفاعلية.

فرضيات الدراسة (Research Hypothesis):

الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمُنهجية كايزن (التَّحسين المُستمر) بأبعاده (التخطيط، والتنفيذ، والتدقيق، والتطبيق) على الأداء المالي لدى البنوك الإسلامية في الأردن. وينتق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعده التخطيط في مُنهجية كايزن (التَّحسين المُستمر) على الأداء المالي لدى البنوك الإسلامية في الأردن.

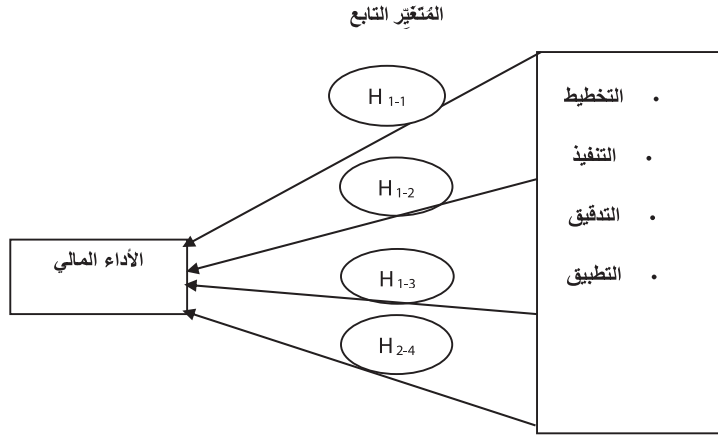
الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعده التنفيذ في مُنهجية كايزن (التَّحسين المُستمر) على الأداء المالي لدى البنوك الإسلامية في الأردن.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعده التدقيق في مُنهجية كايزن (التَّحسين المُستمر) على الأداء المالي لدى البنوك الإسلامية في الأردن.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعده التطبيق في مُنهجية كايزن (التَّحسين المُستمر) على الأداء المالي لدى البنوك الإسلامية في الأردن.

أ نموذج الدِّراسة (Research Model):

لغايات تحقيق الغرض من الدِّراسة الحاليَّة. والوصول إلى أهدافها المحدَّدة في بيان أثر المُتغيِّر المستقل على المُتغيِّر التابع. فقد قام الباحثان بتطوير أ نموذج خاص بهذه الدِّراسة. والشكل التالي رقم (1) يوضِّح أ نموذج الدِّراسة وأبعادها وعلاقات هذه المُتغيِّرات.



الشكل (1) : أ نموذج الدِّراسة

حدود الدِّراسة:

تمثَّلت حدود الدِّراسة فيما يلي:

- 1- الحدود المكانية: اقتصرت الدِّراسة على البنوك الإسلامية في الأردن. وهي: (البنك الإسلامي الأردني. والبنك العربي الإسلامي الدولي. وبنك الأردن دبي الإسلامي. ومصرف الراجحي).
- 2- الحدود الزمانية: تم إنجاز الدِّراسة خلال العام الدراسي 2016/2017.
- 3- الحدود العلمية: تكونت متغيِّرات الدِّراسة من مَهجِيَّة كايزن (التَّحسين المُستمر) كمتغيِّر مستقل بأبعاده المتمثِّلة بدورة التَّحسين المُستمر عند ديمينج وهي (التخطيط. والتنفيذ. والتدقيق. والتطبيق). وتكونت أيضا من متغيِّر الأداء المالي كمتغيِّر تابع.
- 4- الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدِّراسة على العاملين من جميع المستويات الإدارية لدى البنوك الإسلامية في الأردن.

الإطار النظري والدِّراسات السابقة

الإطار النظري:

لا بد بداية من تسليط الضوء على مفهوم التَّحسين المُستمر ومنظور مَهجِيَّة كايزن (Kaizen)، وعلاقتها بالمنهجيات التي تتأثر بها.

التَّحسين المُستمر (Continuous Improvements (CI):

يشير هذا المصطلح إلى مدى التفاعل بين الممارسات التنظيميَّة والموارد البشرية داخل المُنظَّمة من منظور تحسين العمليَّات والمخرجات؛ لتلبية متطلبات العملاء عن طريق تطبيق مبادئ التَّحسين المُستمر التي تلائم المبادئ

الإدراية في المُنظَّمة. ويعد تطبيق التَّحسين المُستمر هو الوسيلة لإدخال عمليَّة التغيير على عمليَّات بيئَة العمل(Manuel and et al., 2010).

ويعمل التَّحسين المُستمر على توليد النمو والأرباح من خلال التخطيط للنمو على المدى الطويل فيتم تصميم العمليَّة أو الخدمة لتلبية ما يتوقعه العملاء. إذ إن على المُنظَّمة تَبني التغييرات. والتأكد من أن عمليَّاتها الداخليَّة تتماشى ليس فقط مع الاتجاهات الحالية، بل تتعدى ذلك بالنظر إلى التغييرات المستقبلية المتوقعة، ومواكبة التغييرات والاتجاهات العالميَّة من أي نوع كان. ثم تقييم تأثيرها على عمل المُنظَّمة الحالي. ويتم التَّحسين المُستمر للعمليَّات والخدمات باستخدام العديد من المنهجيات المتبعة للإدراة وقياس الأداء التنظيمي؛ لضمان عمل فعال للعمليَّات والممارسات المعمول بها. ومن بين هذه المنهجيات التي توضح المبادئ التي تنطوي عليها عمليَّة التَّحسين المُستمر استناداً لمُنهجيَّة كايزن دورة حياة ديمينج(PDCA Deming Cycle). ومُنهجيَّة تحسين الجودة -خلو المنتجات من العيوب- والحيود السداسي(Six Sigma)، وإدراة الجودة الشاملة(TQM)، ومبادئ التخلص من الهدر K (Lean) وبطاقة الأداء المتوازن(BSC)(Ivasciuc and Epuran, 2015).

ويؤكد Ivasciuc and Epuran (2015) أن أكثر الأدوات المستخدمة على نطاق واسع للتَّحسين المُستمر هي نظرية ديمينج ذات الأربع خطوات (PDCA) (Plan, Do, Check, Act). فتعدَّ منهجيات إدراة الجودة المختلفة هي إحدى أعمدة التَّحسين المُستمر.

ويعدَّ التَّحسين المُستمر أحد أسرار النجاح. والوصول إلى العالميَّة من خلال الاستغلال الأمثل للموارد بكفاءة أنواعها، ومن خلال المواكبة والمعاصرة في إنجاز الأعمال وصولاً إلى تقديم المنتجات أو الخدمات للعميل. وقد بين (McNair 1992) أن للتَّحسين المُستمر فوائد عدة. منها:

- توليد العمليَّات التي تؤدي إلى الحث على التفكير.
- إيجاد الحلول للمشاكل بصورة مُستمرَّة.
- العمل على إنشاء قنوات عمل وأنشطة أفضى تهدف إلى خدمة أهداف المُنظَّمة.
- يَنشئ الاستجابة من خلال توجيه الزبائن لقنوات توزيع المنتجات.
- يؤدي إلى تطبيق عمليَّة التغيير والتعليم المُستمر للمُنظَّمة.

مفهوم مُنهجيَّة كايزن(Kaizen) (التَّحسين المُستمر)(Kaizen Methodology)

تُعد مُنهجيَّة كايزن مصطلحاً يابانياً مشتق من الكلمة (Kai) بمعنى (التغيير)، و(Zen) بمعنى (جيد) أو (للأفضل)؛ ويشير إلى التَّحسين المُستمر؛ وهي تقنية استخدمها اليابانيون؛ وهي عبارة عن التغيير لعمليَّات المُنظَّمة وأفرادها نحو مزيد من الكفاءة والفاعليَّة. فنركز تقنية كايزن(Kaizen) في التَّحسين المُستمر على المُمكن والبسيط. ويتم تجزئة العمليَّات المعقدة إلى مجموعة فرعية بسيطة. ثم يتم العمل على التَّحسين لهذه المجالات البسيطة من خلال تكاليف منخفضة أو حتى بدون تكلفة بحيث تعمل هذه المُنهجيَّة على تجاوز استخدام أساليب معقدة تحتاج لتكلفة عالية. ومن ميزات هذه المُنهجيَّة أنها تركز على التَّحسين لكل فرد في المُنظَّمة. وتُطبق على جميع جوانب العمل. نحو: الموارد البشرية، وتقنيات العمل، وجودة الأداء، وعامل الوقت في أداء الأعمال، وإدراة المخزون، وكل ما يتعلق

بالجوانب الإنتاجية والتسويقية. وتتطلب هذه المنهجية الدعم الكامل والمُستمر من إدارة المنظمة لعمليات التحسين. (نور، 2014؛ دبون، 2008).

يعرف ماساكي ايماي وهو مؤلف لكتاب عن كايزن عام 1986 آثار الكثير من الاهتمامات الغربية "كايزن تعني التحسين المُستمر بمشاركة الجميع؛ المديرين والعاملين على حد سواء". وقد أصبح ايماي في وقت لاحق رئيس معهد كايزن لشبكة من الخبراء والاستشاريين في جميع أنحاء العالم، وهذه الشبكة مكرسة لمساعدة العملاء بالحفاظ على التحسين المُستمر في جميع جوانب مشاريعهم. وتم ترجمة كايزن أنها "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)

- 1- أن الموارد البشرية هي الأصول في الشركة والأكثر أهمية.
- 2- أن العمليات يجب أن تتطور من خلال التحسين التدريجي بدلاً من التغيير الجذري.
- 3- يجب أن يستند هذا التحسين على التقييم الكمي لأداء مختلف العمليات.
- ويرى عقيلي (2001) أن منهج الكايزن يقوم على مبادئ أخرى، منها:
 - 1- أن التحسين عملية مُستمرة لا نهاية لها. طالما أن الوحدة الاقتصادية قائمة. فهو من متطلبات وجودها.
 - 2- يمثل التحسين عملية شاملة لكل ما في المنظمة.
 - 3- تحتاج عمليات التحسين لجهود كل من يعمل في المنظمة.
 - 4- عدم وجود أخطاء في المنظمة لا يعني عدم الحاجة للتحسين.
 - 5- الاهتمام باستغلال الوقت من أهم عناصر المنافسة.

أهداف منهجية Kaizen:

تسعى منهجية الكايزن لتحقيق عدة أهداف من خلال التطبيق للمبادئ والمفاهيم التي تعتمد عليها على مختلف عمليات المنظمة. والتي تشمل العمليات التشغيلية. والإنتاجية. والإدارية. ومن هذه الأهداف ما يلي (Hilton, 1999)

- 1- تخفيض التكاليف المُستمر لجميع أنشطة المنظمة. التي لا تعمل على إضافة قيمة. فيتم تقليص الضياع والتحسين في وقت الأداء. هذا بالإضافة إلى الأخذ بملاحظات العاملين واقتراحاتهم بمحمل الجد، وتطبيق المناسب منها. وبالتالي تحقيق أعلى مستويات الكفاءة والفاعلية.
- 2- الاستمرار في تحسين الجودة من خلال رسم خريطة، وتوضيحها، وإعدادها؛ للمواظبة على إنتاج السلع والخدمات بجودة عالية. والالتزام بالتحسين المُستمر. وتوضيح هذه العملية نقطة البداية بهدف المحافظة على الاتجاه الصحيح.
- 3- كسب رضا العملاء. إذ إن فلسفة كايزن تُؤمن بأهمية العميل. وضرورة إشباع رغباته هذا فضلاً عن الاحتفاظ بالعملاء الحاليين، وجذب عملاء جدد (McNair, 1992).

نشأة منهجية Kaizen:

يُعرف كايزن أنه أحد أساليب التحسين المُستمر. وهو عبارة عن اصطلاح ياباني عُرف 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، ونشأت هذه الفلسفة. وزادت تطوراً نتيجة للحاجة الملحة التي شعر بها اليابانيون للتفوق والتميز في الأسواق العالمية. إذ وضع Imai(2003) أن هذه الفلسفة هي السر نجاح اليابانيين في المنافسة لاعتمادها على السعي بشكل مُستمر نحو التحسين التدريجي. وتنفيذ الأعمال الصغيرة بمختلف أنواعها في سبيل تحقيق أعلى مستويات الأداء.

دورة ديمينج (PDCA) Deming's Cycle :

تم تأسيس دورة حياة النظرية (PDCA) بمشاركة كل من والتر شيوارت وويليام إدوارد ديمينج؛ وهما من أهم خبراء الجودة الأمريكية، إذ أنشأ إدوارد ديمينج دورة حياة (PDCA) plan-do-check-act في عام 1950. وركزت المبادئ الأساسية لها على فكرة الجودة. على الرغم من أن العديد من العقود التي مرت منذ ولادة هذا النموذج المفاهيمي، إلا أن المبادئ التي كانت بمثابة الأساس للـ PDCA لا تزال ذات الصلة القوية في بيئات اليوم، وعند استخدامها يمكن أن تُقدّم الكثير من الفوائد للشركات. وعلى الرغم من أن نظرية ديمينج مصممة أصلاً للصناعات التحويلية في الولايات المتحدة. فعلى ما يبدو أيضاً أنها ذات صلة بجميع القطاعات الأخرى. وإنها واحدة من أكثر الوسائل فعالية لتحسين أنشطة إدارة الجودة، خاصة وأنه قد تم تطبيقها على نطاق واسع في التحسين المُستمر للجودة (Ivasciuc&Epuran, 2015).

ويستند مفهوم التحسين المُستمر بشكل وثيق إلى استخدام دورة (Deming(Deming's PDCA Cycle). التي تتعامل مع العجز ومصادر التقلبات التي تُكَيِّد عن جودة الإنتاج. وتحسين العمليّات. وذلك بالقضاء على النتائج غير المرغوب فيها. وتعدّ مراحل التحسين المُستمر من منظور ديمينج التي هي أكثر وأوسع انتشاراً واستخداماً في تحقيق المبادئ الفكرية لمُنْهَجِيَّة كايزن (Prabhuswamyet al., 2013). والجدول رقم (1) يبين مراحل التحسين المُستمر. ورموزها. والجهة المسؤولة عنها. وطبيعة نشاطها.

جدول (1): خطوات التحسين المُستمر

المرحلة	الرمز	الجهة المسؤولة	النشاط
التخطيط -التقييم	P	الإدارة العليا	وضع الخطة للتحسين 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، داود نظمي، "إدارة الجودة الشاملة بين النظرية والتطبيق". القاهرة: مركز طباعة القاهرة، 2001، ص. 70. وورد في المرجع (كاظم، 2011). تم استرجاعه في 2016/3/29 على الرابط

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

ولغايات الرّاسة الحالية فقد تم قياس مُنهجيّة Kaizen (التّحسين المُستمر) من خلال أبعاد دورة Deming التالية:

- 1- **التخطيط (Plan):** يشير إلى اختيار موضع التّحسين. وتوثيقه من خلال تحليل البيانات باستخدام طرق التحليل المختلفة.
- 2- **التنفيذ (Do):** يشير إلى تنفيذ خطة التّحسين على نطاق ضيق. ثم مراقبة تقدّمها. وجمع البيانات بشكل مُستمر لقياس نتائج العمليّة الخاضعة للتّحسين.
- 3- **التدقيق (Check):** يشير إلى تحليل البيانات التي تم جمعها في المرحلة الثانية (التنفيذ)؛ للوقوف على مدى القرب من تحقيق الأهداف المرغوبة والمحدّدة بمرحلة (التخطيط).
- 4- **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 المُتعلّقة بالعمليّة الخاضعة للتّحسين.

الأداء المالي Financial Performance

يشير إلى القدرة على تحقيق أفضل مركز مالي، التي تهدف إليها مقاييس الأداء المالي على مستوى البنوك

الإسلامية. وتم قياس هذا المُتغيّر من خلال أبعاد المُتغيّر التابع التالية: (دودين، 2009). (Kaplan & Atkinson, 1998)

- 1- إستراتيجية نمو المبيعات بعناصرها (توطيد العلاقة مع العملاء، وتقديم منتجات تمويلية إسلاميّة وخدمات مصرّفيّة جديدة وتنويعها. وجذب العملاء الجدد. دخول أسواق جديدة. والتركيز على العملاء الأكثر ربحية للبنوك الإسلاميّة).
- 2- إستراتيجية نمو الإنتاجيّة بعناصرها (تخفيض تكاليف البنوك الإسلاميّة. والاستغلال الأمثل للأصول بكفاءة وفعاليّة).

عدّ سعيد (2014) أن تقييم الأداء للمؤسسات المصرفية عملية أساسية، وبدرجة عالية من الأهمية لاستمرار نشاط المصرف، ومواجهة التغيرات والتحديات المستمرة، إذ إنه يختلف النشاط المصرفي عن الأنشطة الاقتصادية الأخرى، وتميزه بالتنوع والتعدد في المنتجات والخدمات، فيُعرف النشاط المصرفي بتعدد منتجاته التمويلية والاستثمارية، ويمتاز مجال أنشطته بالتغير والتجدد المستمر سواء بالنسبة لآليات العمل الداخلية، مثل: صيغ التمويل الجديدة، والخدمات المصرفية الجديدة، واستخدام مواكبة التكنولوجيا، أم على مستوى البيئة المحيطة، نحو: المتعاملين الجدد، والأسواق المالية، والمنافسين الجدد.

وما لا شك فيه أن أهداف تقييم الأداء تختلف باختلاف طبيعة توقعات المستفيدين من تقارير الأداء، فعلى سبيل المثال يركز المودعون على إدارة السيولة ومدى ضمان ودائعهم، في حين أن المساهمين 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).

وقرّق سعيد (2014) ما بين الأبعاد المتداخلة للأداء؛ فهو من الجانب المادي يُعنى بما تم إنجازه مقارنة بالمعايير والمقاييس المحددة والمتعلقة 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 مهاراته وتطويرها.

الدراسات السابقة ذات الصلة (Related Previous Studies):

هدفت دراسة Manuel, Deamley, and Walton (2010) إلى تحليل إمكانيات تطبيق مبادئ التحسين المستمر لإدارة المواقع الإلكترونية للمكتبة الأكاديمية وصيانتها. إذ تم تعيين الممارسة الحالية على مبادئ التحسين المستمر مدعماً بالأدلة المرشحة من خلال إجراء مسح وطني للممارسين عبر شبكة الإنترنت في المملكة المتحدة. وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق التحسين المستمر هي عملية أكثر رسمية، وقد تساعد المكتبات بتحديد مجالات التحسين المحتملة.

وجاءت دراسة كاظم (2011) بهدف 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. وتوصلت الدراسة إلى استنتاجات عديدة؛ تتمثل بأهمية التركيز على عمليات التحسين المستمر (الكايزن)، وكيفية تحسين المنتجات والعمليات الإنتاجية، بهدف تخفيض التكلفة الإجمالية وبشكل تدريجي وبفترات صغيرة تعمل بنهاية المطاف على تحسين الإنتاج، وأثبتت منهجية الكايزن نجاحا كبيرا في بعض المنشآت اليابانية، الذي بدوره دفع الكثير إلى تغيير توجهاتهم نحو التحسين المستمر.

بحثت دراسة Prabhswamy, Ravikumar, and Nagesh (2013) العلاقة بين إستراتيجية كايزن وإستراتيجية الصيانة الإنتاجية الشاملة. إذ بينت الدراسة أن كايزن إستراتيجية فعّالة من حيث التكلفة والملاءمة للعمال. التي تدعو إلى التحسينات الصغيرة التدريجية في العمليات. وهي واحدة من ثمانية أعمدة مهمة و متميزة من الصيانة الإنتاجية الشاملة. وبينت نتائج الدراسة أن صيانة الإنتاجية الشاملة تحسن استغلال الآلة والروح المعنوية للمشغل واستخدامها، بالإضافة للإنتاجية. وأنها تقلل من ساعات الانهيار أو التعطل، وبنفس الوقت تحسن كفاءة الأداء والجودة أيضا. وتؤدي منهجية كايزن دورا رئيسا في تحسين الإنتاجية، وبالتالي الربح.

وهدف دراسة نور وعطياني (2014) إلى التعرف إلى أهمية استخدام أسلوب المقارنات المرجعية Benchmarking في التحسين المستمر للمنتجات الدوائية الأردنية والعمليات الإنتاجية؛ وأثره. إذ إن مصطلح المقارنات المرجعية يُعنى بقياس المُتَّطَّعة لأدائها الحالي. ومقارنته بأداء الشركات المتميزة والرائدة في نفس القطاع. وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر معنوي لاستخدام المقارنات المرجعية كأداة لإدخال، وتفعيل التحسين المستمر على جودة المنتجات، ووجود أثر لها على تحسين وسائل الإنتاج وطرقه، وكافة الأنشطة المرتبطة بتحويل المدخلات إلى مخرجات، ووجود أثر لبعدي التعلم والتكيف في التحسين المستمر للمنتجات والعمليات الإنتاجية.

سلطت دراسة Al Msdan and Nassar (2015) الضوء بشكل رئيسي على مدى تنفيذ واعتماد بطاقة الأداء المتوازن بين الشركات الصناعية الأردنية المدرجة في بورصة عمان. وبالإضافة إلى ذلك. سعت الدراسة إلى التحقيق في تأثير تنفيذ واعتماد بطاقة الأداء المتوازن على الأداء المالي (العائد على الأصول. والعائد على حقوق

المساهمين) في الشركات الصناعية الأردنية المدرجة في بورصة عمان. وتوصلت الدراسة إلى أنه لغاية فحص العلاقة بين مقياسي الأداء (العائد على الأصول، والعائد على حقوق المساهمين) ومتغيرات بطاقة الأداء المتوازن فقد تم استخدام متغير الارتباط المتعدد، ويمكن تلخيص النتائج بشكل عام أن هناك علاقة إيجابية بين بعض متغيرات العمليات التجارية الداخلية والأداء المالي للشركات الصناعية، ومن نظرة أخرى على بند العمليات الداخلية يتضح أن المبيعات إلى نسبة التكلفة والتسليم في الوقت المحدد كنسبة مئوية من جميع بنود التسليم كان لها علاقة إيجابية مهمة مع المقياسين الماليين (العائد على الأصول، والعائد على حقوق المساهمين)، فيجب على الشركات الأردنية الصناعية أن تركز على زيادة المبيعات وانخفاض تكلفة المنتجات لتحسين الربحية، وتحقيق رضا عملائها من خلال تعزيز خدماتها وعلاقاتها.

الطريقة والإجراءات

منهجية الدراسة:

تم في هذه الدراسة الحالية 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، وتم التأكد من إجراءات صدق الأداة وثباتها، والتوضيح لإجراءات التطبيق، والمعالجات الإحصائية التي تم استخدامها في معالجة بيانات الدراسة.

ولغايات التأكد من تمثيل وحدة المعاينة لخصائص المجتمع موضوع الدراسة. فقد تم الرجوع إلى المصادر التي تبيّن الحد الأدنى لعدد أفراد العيّنة. الذي يؤكد الدقة المطلوبة للنتائج التي تم التوصل إليها. إذ إن مجتمع الدراسة هو مجتمع متجانس تماماً؛ مما يعني أن نفس النتائج يمكن الحصول عليها. سواء أُجريت الدراسة على كامل المجتمع أم على أجزاء منه. إضافة إلى إمكانية تعميم النتائج التي تم التوصل إليها على مجتمع الدراسة الأصلي. فتم استخدام أسلوب العيّات العشوائية البسيطة والقصدية التي تعني تكافؤ الفرص لجميع عناصر المجتمع لتكون أحد مفردات العيّنة. وتم حصر أعداد موظفي البنوك الإسلامية الأربعة الممثلة لمجتمع الدراسة من واقع تقاريرها السنوية لنهاية عام 2015، والتقرير السنوي السابع والثلاثون لنهاية عام 2015 لجمعية البنوك في الأردن؛ إذ بلغ إجمالي أعداد الموظفين لدى البنوك الإسلامية في الأردن 3642 موظفاً موزعين ما بين دوائر الإدارات وفروع البنوك، وعلى الرغم من أن موضوع الدراسة يتركز بدرجة عالية على دوائر الإدارات وفروعها الرئيسية؛ نظراً لأن التطوير والتّحسين لمختلف العمليّات عادةً ينبثق عنها. ويتم تطبيقه ميدانياً 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 تم توسيع قاعدة توزيع الاستبيانات لتمثّل الحد المطلوب توزيعه. على اعتبار أن عيّنة الدراسة هي المسح الشامل لجميع العاملين لدى البنوك الإسلامية، وبلغ الحد المطلوب الممثّل لمجتمع الدراسة قياساً بالعدد الإجمالي لجميع العاملين (3642) موظفاً هو (351) استبانة. وتم الحصول على كتاب تسهيل مهمة موجه من الجامعة إلى كل بنك من مجتمع الدراسة. وتم توزيع (410) استبانة على أفراد عيّنة الدراسة الممثلة لمجتمع الدراسة المحدد بالبنوك الإسلامية. هذا وتم تنظيم زيارات ميدانية لبعض الدوائر الإدارية من ضمن مجتمع الدراسة مثل (دائرة العمليّات. ودائرة الرقابة الداخلية) بهدف التعرّف مباشرة على آليات العمل المستخدمة في عمليّات التّحسين.

منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال دراسة ميدانية. للحصول على نتائج اختبار الفرضيات الخاصة بالدراسة والتوصل إلى النتائج التي تُبين أثر منهجية كايزن (التحسين المستمر) على الأداء المالي لدى البنوك الإسلامية في الأردن. ثم تفسيرها بطريقة تُمكن الباحثين من جمع الأدلة من خلال مفردات مجتمع الدراسة المكون من البنوك الإسلامية في الأردن.

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

مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من البنوك الإسلامية في الأردن. والبالغ عددها أربعة بنوك إسلامية (البنك الإسلامي الأردني، والبنك العربي الإسلامي الدولي، وبنك الأردن دبي الإسلامي، ومصرف الراجحي). والمصنفة بالعمل وفق أسس الشريعة الإسلامية، ومن واقع التقرير السنوي السابع والثلاثون عام 2015 لجمعية البنوك في الأردن. ويُعرف البنك الإسلامي أنه مؤسسة مصرفية تلتزم في جميع معاملاتها، ونشاطها الاستثماري، وإدارتها لجميع أعمالها بالشريعة الإسلامية. ومقاصدها. وكذلك بأهداف المجتمع الإسلامي داخلياً وخارجياً (الزحيلي، 1997).

وحدة المعاينة والعينة:

تمثّلت وحدة المعاينة بالعاملين لدى البنوك الإسلامية في الأردن. وتم حصر أعداد موظفي البنوك الإسلامية الأربعة الممثلة لعينة الدراسة من واقع التقارير السنوية لنهاية عام 2015 (البنك الإسلامي الأردني، والبنك العربي الإسلامي الدولي، وبنك الأردن دبي الإسلامي، ومصرف الراجحي) بالإضافة إلى التقرير السنوي السابع والثلاثون لنهاية عام 2015 لجمعية البنوك في الأردن. إذ بلغ إجمالي أعداد الموظفين لدى البنوك الإسلامية في الأردن 3642 موظفاً موزعين ما بين دوائر الإدارات وفروع البنوك. والجدول رقم (2) يبين أعداد الموظفين بالرجوع للتقارير السنوية للبنوك الإسلامية في الأردن لنهاية عام 2015.

وبما أن موضوع الدراسة يتركز على العمليات التي يتم التخطيط لها، والقيام بتنفيذها من قبل دوائر الإدارة العامة، وتطبيقها يكون غالباً لدى الفروع الرئيسية للبنك، ثم تعميمها على باقي الفروع بعد ثبات النتائج. فتم حصر أعداد الموظفين العاملين في دوائر الإدارة والفروع الرئيسية لكل بنك من مجتمع الدراسة. وقد كان إجمالي مجموع الموظفين المستهدفين لكل البنوك الممثلة لمجتمع الدراسة هو 1491 موظفاً. إذ تم منحهم أولوية توزيع الاستبانات. وتم توزيع (410) استبانة بطريقة عشوائية، وتم استرجاع (307) استبانات، واستبعاد خمس استبانات، وذلك لعدم صلاحيتهم للتحليل. وبذلك تكونت عينة الدراسة من (302) من موظفي مختلف البنوك الإسلامية في الأردن. بمعنى أن عينة الدراسة شكّلت ما نسبته (73.6%) من إجمالي الاستبانات الموزعة.

جدول (2): أعداد العاملين بالرجوع للتقارير السنوية للبنوك الإسلامية في الأردن لنهاية عام 2015

اسم البنك	عدد الفروع	عدد المكاتب/ 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

أداة الدراسة:

تم تطوير استبانة الدراسة لتغطي جميع أبعاد المتغيرات المستقلة والتابعة الخاصة بهذه الدراسة. وبالصورة التي تعمل على إمكانية اختبار الفرضيات موضوع هذه الدراسة. والمعلق (1) يبين أداة الدراسة. وقد تم تصميم إجابات أفراد العينة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي. لملاءمته في تحقيق أهداف الدراسة. والتوازن في درجاته. والارتفاع في درجة ثباته وصدقته. التي تُعبر عن مدى موافقة المبحوث مع فقرات الاستبانة (موافق بشدة 5 درجات، ووافق 4 درجات، ومحايد 3 درجات، وغير موافق درجتان، وغير موافق بشدة درجة واحدة).

فيما يتعلق بالحدود التي اعتمدها الدراسة لأهمية المتوسط الحسابي للمتغيرات تبعا للإجابات على فقرات الاستبانة. فتم تحديد ثلاثة مستويات وهي (منخفض. ومتوسط. ومرتفع) بناء على المعادلة التالية:
طول الفنة = (الحد الأعلى للبدل - الحد الأدنى للبدل) / عدد المستويات.

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

وهكذا كانت المستويات على النحو التالي:

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

صدق أداة الدراسة:

تم العمل على اختبار الصدق الظاهري للاستبانة. وذلك بغرض التعرف إلى الأسئلة المرتبطة ببعضها. بالإضافة إلى التأكد من مدى تناسق إجابة أفراد العيّنة موضوع الدراسة بشكل يعكس أهداف الدراسة والتساؤلات الخاصة بها، هذا بالإضافة إلى أنه تم عرض الاستبانة في مراحل الإعداد على أصحاب الخبرة والإختصاص وهيئة محكمين من الأساتذة الأكاديميين في إدارة الأعمال والتمويل. وذلك للحكم على مصداقية ومدى صلاحية الاستبانة أداة لجمع المعلومات.

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. إذ تم في هذه الدراسة الاعتماد على معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس مدى الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، وذلك للتأكد من مدى ثبات وصلاحية الاستبانة. واعتمادها أداة لجمع المعلومات اللازمة للدراسة الحاليّة. ويُمكن تفسير ألفا أنها معامل الاتساق الداخلي بين الإجابات، ويدل ارتفاع قيمته على ارتفاع درجة الثبات.

جدول (3): معامل الثبات الاتساق الداخلي (كرونباخألفا) لجميع مجالات الدراسة.

الرقم	المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات/قيمة (α) ألفا
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

تدل معاملات الثبات المبينة في الجدول رقم (3) على أن أداة الدراسة تتصف بمعامل ثبات مرتفع. وصلاحية الأداة على تحقيق أغراض الدراسة. إذ بلغ أعلى معامل ثبات لمجالات الاستبانة (0.940)، في حين أن أدنى معامل ثبات هو (0.906). وهو ما يبين أن إمكانية ثبات النتائج التي يُمكن أن تحققها الاستبانة كنتيجة لتطبيقها. علماً أنه من ناحية تطبيقية تعدّ ($\text{Alpha} \geq 0.60$) نتيجة مقبولة كمعامل ثبات لفقرات الاستبانة (أبو صالح، 2009).

نتائج الدراسة

يعتمد هذا الجزء على استعراض خصائص عيّنة الدراسة. وتحليل نتائجها. والإجابة عن أسئلة الدراسة بواسطة الطرق الإحصائية. التي تم تحديدها في مَهْجِيَّة البحث. وباستخدام وتطبيق برنامج الحاسب الالى (SPSS) لتنفيذ عمليّات التحليل الإحصائي من واقع البيانات التي تم جمعها من خلال أداة الدراسة.

عرض المُتوسّطات الحِسابيّة لمجالات الدِّراسة:

يبين الجدول رقم (4) . المُتوسّطات الحِسابيّة لإجابات أفراد العيّنة عن أثر مُنهُجِيّة كايزن (التّحسين المُستمر) على الأداء المالي للبنوك الإسلامية في الأردن، إذ تم تقسيمها حسب مجالات الدِّراسة. التي من خلالها يتم الاستدلال على ما يلي:

جدول (4): المُتوسّطات الحِسابيّة لجميع مجالات مُنهُجِيّة كايزن (التّحسين المُستمر) والأداء المالي لدى البنوك الإسلامية في الأردن

رقم التّبع	المجال	المُتوسّط الحسابي	الأهمية النسبية
1	التخطيط	3.96	مرتفعة
2	التنفيذ	3.79	مرتفعة
3	التدقيق	3.73	مرتفعة
4	التطبيق	4.02	مرتفعة
الدرجة الكلية لمنهجية كايزن		3.89	مرتفعة
	الأداء المالي	4.14	مرتفعة

أظهرت النتائج في الجدول رقم (4) أن أعلى متوسط حسابي من أبعاد المتغير المستقل (منهجية كايزن) كان لمجال التطبيق، فبلغ (4.02)، في حين أن أدنى متوسط حسابي كان لمجال التدقيق، بينما كان المتوسط الحسابي للمتغير التابع (الأداء المالي) هو (4.14).

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به للمُعَيَّرَات المستقلّة:

تم إجراء اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به لمجالات مُنهُجِيّة كايزن (التّحسين المُستمر) (Collinearity) المبين في الجدول(5):

جدول (5): اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به

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

تبيّن من خلال الجدول رقم (5) أن جميع قيم (VIF) كانت أقل من (10)ن وهذا يعني أنه لا توجد ارتباطات داخلية قوية بين المُعَيَّرَات المستقلة. وبالتالي إمكانية اعتبارها جميعها في نموذج الانحدار (أبو صالح. 2009). ويمكن استعمال نموذج الانحدار لاختبار فرضيات الدِّراسة.

اختبار فرضيات الدراسة:

تم استخدام تحليل التباين الأحادي وكذلك تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للتحقق من أثر أبعاد منهجية كايزن (التحسين المُستمر) (التخطيط، والتنفيذ، والتدقيق، والتطبيق) على الأداء المالي لدى البنوك الإسلامية في الأردن. المبين في الجدول (6) والجدول (7).

جدول (6): تحليل التباين للانحدار (ANOVA For Regression) لأثر أبعاد منهجية كايزن (التحسين

المُستمر) (التخطيط، والتنفيذ، والتدقيق، والتطبيق) على الأداء المالي.

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

*المُعْتَبَر التابع: الأداء المالي

تبيّن من الجدول رقم (6) أن اختبار تحليل التباين للانحدار كان معنوياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ؛ إذ 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 المُعْتَبَر المستقل لبيان أثرها على المُعْتَبَر التابع (الأداء المالي).

جدول (7): معاملات الانحدار (Coefficients^a)

مستوى الدلالة	قيمة T	معاملات الانحدار المعيارية	معاملات الانحدار غير المعيارية		المجال
			B	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 (7). وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعدين من أبعاد منهجية كايزن (التحسين المُستمر). وهما (التخطيط، والتطبيق) 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. في حين لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعدين من أبعاد منهجية كايزن (التحسين المُستمر). وهما (التنفيذ، والتدقيق) على الأداء المالي لدى البنوك الإسلامية الأردنية.

مناقشة النتائج والتوصيات

هدفت الدراسة الحالية إلى بيان أثر منهجية كايزن على الأداء المالي لدى البنوك الإسلامية في الأردن. إذ أظهرت الدراسة مجموعة من التساؤلات. إضافة إلى تقديم الفرضيات المتعلقة بطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة. وتوصلت الدراسة الحالية إلى عدة نتائج أدت إلى المساهمة في حل مشكلة الدراسة. وإبراز الإجابة عن تساؤلاتها وفرضياتها.

مناقشة نتائج الدراسة:

أظهرت نتائج المؤسّسات الحسابية لفقرات مجال التخطيط أن المؤسّسات الحسابية لها تراوحت بين (3.65 – 4.28)، وجاءت الفقرة رقم (2) التي نصت على أنه: "تحرص إدارة البنك على العناية المستمرة باستقبال شكاوى العملاء ومقترحاتهم بوسائل متنوعة". في المرتبة الأولى بمؤسّسات حسابي (4.28)، وهذا يدل على أن البنوك الإسلامية في الأردن تولي اهتماماً بارزاً وجلياً من خلال استخدام وسائل متنوعة بغرض التعرف إلى شكاوى العملاء ومقترحاتهم للعمل على معالجتها، مما يؤدي إلى تحقيق العملاء، وكسب ثقهم، ورضاهم.

وجاءت الفقرة رقم (5) التي نصت على أنه: "تقوم إدارة البنك باستطلاعات دورية على الموظفين بهدف تحديد نسبة الاتفاق الجماعي على نواحي الضعف في أداء العمليات". بالمرتبة الأخيرة. وبمؤسّسات حسابي بلغ (3.65). وهذا يدل على أن البنوك الإسلامية تبدي اهتماماً متوسّطاً حول الاسترشاد بآراء موظفيها ومقترحاتهم حول نواحي الضعف في مختلف العمليات. التي يلمسونها. ويعيشونها بشكل مباشر من خلال أداء أعمالهم. الأمر الذي يؤدي بهم إلى الإحساس بضعف الثقة، وبالتالي تخفيض الولاء، الذي من شأنه عدم خلق بيئة العمل التي يسودها تبادل المعرفة والأفكار المؤدية إلى المشاركة في صنع القرار السليم. الذي يعكس إيجاباً على الأداء. وزيادة الإنتاجية. واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دودين (2009). التي أظهرت وجود موعقات تتعلق بالتخطيط للكادر الوظيفي. التي تؤثر في استخدام بطاقة الأداء المتوازن؛ مما له الأثر الكبير في تحسين الأداء.

وأظهرت نتائج المؤسّسات الحسابية لفقرات مجال التنفيذ أن المؤسّسات الحسابية لها تراوحت بين (3.70 – 3.91)، وجاءت الفقرة رقم (12) التي نصت على أنه: "تخصص إدارة البنك فريقاً مؤهلاً لتنفيذ خطط تحسين العمليات". في المرتبة الأولى بمؤسّسات حسابي (3.91)، وهذا يدل على البنوك الإسلامية تهتم بشكل واضح، ولكن ليس بالدرجة العالية بتشكيل فرق العمل المؤهلة من ذوي المعرفة والكفاءة، التي من شأنها استخدام الدقة بتنفيذ المهام المخطط لها لضمان تحسين العمليات. وتحقيق الأهداف.

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

وأظهرت نتائج المؤسّسات الحسابية لفقرات مجال التدقيق أن المؤسّسات الحسابية لها تراوحت بين (3.42 – 3.92)، وقد جاءت الفقرة رقم (18) التي نصت على أنه: "تهتم إدارة البنك بتحليل البيانات التي تم جمعها بمرحلة التنفيذ". في المرتبة الأولى بمؤسّسات 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) التي نصت على أنه: " تكلف إدارة البنك فريقاً لمعاينة رضا الموظفين عن جودة العملية". بالمرتبة الأخيرة. وبمؤسّط حسابي بلغ (3.42)، وهذا يدل على أن البنوك الإسلامية تدرك بشكل مُتوسّط أن أهمية آراء الموظفين الذين يقومون بتنفيذ العمليّات المحسّنة هي الحقيقة التي يمكن لها أن تعطي تصوراً واضحاً عن جدوى التحسين. هذا بالإضافة لما تخلفه من آثار نفسية لدى الموظفين تؤدي بهم إلى عدم الاكتراث بظهور الطاقات والإبداعات المحتملة.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج كاظم (2011). التي أظهرت وجود قيود تتعلق بسياسة الشركة وقيود ومعوّقات مالية نتيجة عدم اكتراث الموظفين بنجاح الشركة أو فشلها.

وأظهرت نتائج المُتوسّطات الحسابية لفقرات مجال التطبيق أن المُتوسّطات الحسابية لها تراوحت بين (3.75 – 4.10)، واءت الفقرة رقم (27) التي نصت على أنه: " تعمل إدارة البنك على تصحيح الإجراءات المصممة للعملية المحسّنة في حال اكتشاف أي قصور". في المرتبة الأولى بمُتوسّط حسابي (4.10)، وهذا يدل على أن البنوك الإسلامية تهتم باكتشاف أي قصور أو خلل ناتج عن العملية المحسّنة. بهدف إعادة تصميم العمليّات المخطط لتحسينها. والموجهة بالدرجة الأولى لتحقيق الأهداف.

وجاءت الفقرة رقم (26) التي نصت على أنه: " تخصص إدارة البنك فريقاً لمتابعة رد فعل موظفي البنك على أداء العملية التي خضعت للتحسين". بالمرتبة الأخيرة. وبمُتوسّط 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 العمليّات. ومدى تقبلهم له وملاءمته لسلسلة العمل. مما يوحد لدى الموظفين قناعات إيجابية نتيجة إشراكهم في الانتقاد أو الشعور بالأهمية نتيجة سماح أرائهم. علماً بأن الحصول على الإتيقاق الجماعي للتغيير هو أحد سمات النجاح.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج كاظم (2011)، التي أوصت بتبني مقاييس أداء تعكس الواقع الحقيقي لتقييم مدى التحسّن 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 مُنهجِيّة كايزن. وأثر تطبيقها.

وأظهرت نتائج المُتوسّطات الحسابية لفقرات مجال الأداء المالي أن المُتوسّطات الحسابية لها تراوحت بين (4.04 – 4.33)، وقد جاءت الفقرة رقم (33) التي نصت على أنه: " تعتمد إدارة البنك في خطتها الإستراتيجية 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 إستراتيجية نمو الإنتاجية التي تهدف إلى الدخول في مشاريع استثمارية. يتم من خلالها تحقيق الأرباح والأهداف المالية.

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

وهذه النتيجة تتفق مع نتائج كاظم (2011)، التي توصلت إلى استنتاجات عدة تتمثل بأهمية التركيز على عمليات التحسين المُستمر (كايزن). وكيفية تحسين المنتجات والعمليات الإنتاجية. بهدف تخفيض التكلفة الإجمالية وبشكل تدريجي وبقفزات صغيرة تعمل بنهاية المطاف على تحسين الإنتاج، إذ إن البحث يعتمد على فرضية أساسية تتلخص بأن تطبيق منهجية كايزن في الوحدات الاقتصادية يعمل على تخفيض التكلفة. وتحسين جودة المنتجات بوصفها أهم أدوات التحسين المُستمر للعمليات التشغيلية ضمن الوحدة الاقتصادية.

تبيّن من نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر معنوي للتخطيط والتطبيق على الأداء المالي لدى البنوك الإسلامية في الأردن. وأظهرت النتائج عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد منهجية كايزن (التنفيذ. والتدقيق) على الأداء المالي للبنوك الإسلامية في الأردن.

التوصيات

اعتمادا على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج. فيمكن تقديم التوصيات التالية:

- 1- إجراء مزيد من البحوث والدراسات المستقبلية حول أثر اعتماد منهجية كايزن في التحسين بالأداء. ولأي مجتمع دراسة غير البنوك الإسلامية.
- 2- قيام البنوك الإسلامية بزيادة الاهتمام بأراء موظفيها واقتراحاتهم نحو أي ملاحظات من شأنها تحقيق المصلحة العامة. وذلك من خلال استطلاعات دورية لبيان نسبة الاتفاق الجماعي عليها.
- 3- زيادة التزام البنوك الإسلامية بعملية توثيق التغييرات الحاصلة نتيجة مراقبة تحسين العمليات؛ مما له الأثر الكبير في دقة تقييم التحسن. والنتائج عن جهود فرق العمل في تنفيذ عمليات التحسين.
- 4- زيادة اهتمام البنوك الإسلامية برضا العاملين عن جودة مختلف العمليات المحسنة. التي من شأنها تكوين التصور الواضح عن جدوى التحسين. بالإضافة إلى الأثر المعنوي العائد على ظهور طاقات وإبداعات العاملين.
- 5- توجيه البنوك الإسلامية للعناية بضمان تقبل العاملين فيها للتغيير الحاصل في العمليات المحسنة. وملاءمته لسلسلة إجراءات العمل. إذ إن الاتفاق الجماعي للتغيير هو سر النجاح.
- 6- قيام البنوك الإسلامية بزيادة الاهتمام باستحداث وسائل مختلفة تؤدي إلى تخفيض تكاليف الخدمات المقدمة للعملاء؛ مما تحمله من تأثير على صافي الأرباح المحققة.
- 7- اهتمام البنوك الإسلامية بمبادرات إستراتيجية تعكس توقعات العاملين حول رفع مستوى كفاءة الأداء في مختلف العمليات الداخلية. الذي من شأنه تنمية عطاء العاملين. والذي ينعكس إيجابياً على جودة الخدمات والتعاملات المباشرة مع العملاء.

المراجع

المراجع باللغة العربية:

- أبو صالح، صبحي (2009). *الطرق الإحصائية*. عمان: دار البيزوري العلمية للنشر والتوزيع.
- جمعية البنوك في الأردن، *التقرير السنوي السابع والثلاثون*. عمان، 2015.
- صدودين، أحمد (2009). *مُعوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية -دراسة ميدانية*.مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية. 9 (2)، ص ص:1-21.
- الزحيلي، محمد، *المصارف الإسلامية*. دمشق: دار المكتبي، 1997، ص.10. و ورد في المرجع (عفراء، 2016).
- سعيد، هديل (2014). *التسويق الاجتماعي ودوره في زيادة فاعلية الأداء في القطاع المصرفي السوداني، أطروحة دكتوراه*، جامعة السودان العلوم والتكنولوجيا.
- كاظم، حاتم (2011). *التحسين المُستمر بأسلوب كلفة كايزن (Kaizen) وإمكانية اعتماده في الشركة العامة لصناعة الإطارات في النجف*.مجلة مركز دراسات الكوفة. 1 (21)، ص ص:159-188.
- نور، عبد الناصر، وعطياني، مراد (2014). *أثر المقارنات المرجعية (Benchmarking) في التحسين المُستمر لجودة المنتجات والعمليات: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية في الأردن*. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*. 10 (2).

المراجع باللغة الإنجليزية:

- Hilton, W. (1999). *Managerial Accounting*, 4th Ed., McGraw- Hill, Inc. ,New York, U.S.A.
- Imai, M. (2003). Guide to Management Ideas, 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.
- Kaplan & Atkinson, (1998). *Advanced Management Accounting*, 3rd ed., Prentice-Hall, New Jersey.
- 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), 55-80.
- McNair, J. & Leibfried, J. (1992), *Benchmarking : A Tool for Continues Improvement*. John Wiley & Sons, Ins., p:101-106.
- Al Msedn, 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. Prabhswamy, S., Ravikumar, P., & Nagesh, P. (2013). Implementation of Kaizen Techniques in TPM. *IUP Journal of Mechanical Engineering*, 6(3), 38-54.

ملحق رقم (1)

استبانة الدراسة

حضرة المستجيب/المستجيبة:

تحية احترام وتقدير،

يقوم الباحثان بإجراء دراسة حول "أثر منهجية كايزن (التحسين المستمر) على أداء البنوك الإسلامية في الأردن"، يرجى التكرم بالإجابة على الفقرات المرفقة علماً بأنه سوف يتم التعامل مع هذه البيانات بسريّة تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

وشكراً لتعاونكم

الباحثان

الجزء الأول: تتعلق الفقرات الآتية بأبعاد منهجية كايزن (التحسين المستمر). يرجى وضع إشارة (X) عند مستوى الإجابة التي تتفق مع وجهة نظرك:

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الفقرة
					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).
					1. تعتمد إدارة البنك التغيير المستمر في أداء مختلف العمليات كأحد بنود الخطة الإستراتيجية.
					2. تحرص إدارة البنك على العناية المستمرة باستقبال شكاوى ومقترحات العملاء بوسائل متنوعة.
					3. تحرص إدارة البنك على العناية المستمرة باستقبال شكاوى ومقترحات موظفي البنك بوسائل متنوعة.
					4. تقوم إدارة البنك بدراسة الشكاوى والمقترحات لغايات اختيار مواضع التحسين.
					5. تقوم إدارة البنك باستطلاعات دورية على الموظفين بهدف تحديد نسبة الاتفاق الجماعي على نواحي الضعف في أداء العمليات.
					6. تعتمد إدارة البنك في خططها الإستراتيجية على شمولية أهداف التحسين لجميع عناصر الأداء غير المالية.
					7. تقوم دوائر وأقسام البنك المختلفة بإعداد خطط سنوية للتحسين والتطوير.
					8. تنتهج الإدارة العليا في البنك المرونة في دعم سياسات التغلب على المعوقات التنظيمية للتغيير.
					9. تدعم الإدارات العليا توافر كافة الإمكانيات اللازمة لعمليات التغيير المستمر.
					10. تقوم الجهات المعنية في إدارة البنك بدراسة جدوى التحسين في سبيل تحقيق الأهداف بكفاءة.
					11. تعمل إدارة البنك على تحقيق التوافق بين الأهداف الإستراتيجية والمقاييس المستخدمة في تقييم الأداء لضمان تحسينه.
					التنفيذ. (تنفيذ خطة التحسين، مراقبة تقدمها، جمع البيانات بشكل مستمر من خلال المراقبة، توثيق التغييرات الحاصلة للعملية المحسنة، إعادة النظر بالتغييرات في حال اكتشاف خلل).
					12. تخصص إدارة البنك فريقاً موهلاً لتنفيذ خطط تحسين العمليات.
					13. تحرص إدارة البنك على تنفيذ إجراءات التغيير بدقة وفقاً لما خطط له.
					14. تكلف إدارة البنك فريق التنفيذ برصد التقدم في خطة التحسين التي يتم تنفيذها.
					15. تحت إدارة البنك على جمع البيانات بشكل مستمر اعتماداً على نتائج العملية الخاضعة للتحسين.
					16. تكلف إدارة البنك فريقاً يقوم بتوثيق التغييرات الحاصلة للعملية التي يتم تحسينها.

17.	تقوم إدارة البنك بإعادة النظر بالتغييرات وتصحيحها إذا دعت الحاجة أو في حال اكتشاف أي خلل.				
التطبيق. (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).					
18.	تهتم إدارة البنك بتحليل البيانات التي تم جمعها بمرحلة التنفيذ.				
19.	تعمل إدارة البنك على قياس مدى القرب من تحقيق الأهداف المخطط لها.				
20.	تكلف إدارة البنك فريقاً لمعاينة رضا الموظفين عن جودة العملية.				
21.	تكلف إدارة البنك فريقاً لمعاينة رضا العملاء عن جودة العملية.				
22.	تعمل إدارة البنك على إعادة تقويم وتصحيح التخطيط للعملية في حال وجود خلل أو قصور.				
23.	تراعى إدارة البنك ضبط التزام الموظفين بتنفيذ خطوات التغيير بالدقة المخطط لها.				
24.	تقوم إدارة البنك بالتدقيق على الشمولية لعناصر عملية التغيير المنفذة وفقاً لخطة التحسين.				
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).					
25.	تخصص إدارة البنك فريقاً لمتابعة رد فعل العملاء على أداء العملية التي خضعت للتحسين.				
26.	تخصص إدارة البنك فريقاً لمتابعة رد فعل موظفي البنك على أداء العملية التي خضعت للتحسين.				
27.	تعمل إدارة البنك على تصحيح الإجراءات المصممة للعملية المحسنة في حال اكتشاف أي قصور.				
28.	تقوم إدارة البنك بإعادة النظر بالسياسات والإجراءات القديمة تبعاً لنتائج العملية الخاضعة للتحسين في حال كانت نتائج التصحيح إيجابية.				
29.	تقرر إدارة البنك اعتماد إجراءات العملية المحسنة عند نجاحها كمقياس للتطبيق.				
30.	توصي إدارة البنك بمراقبة الالتزام التام بتنفيذ إجراءات العملية المحسنة ما بعد التطبيق وبالذقة المخطط لها.				
31.	تقوم إدارة البنك بعد تطبيق العملية المحسنة بالتأكد من ملاءمة التغيير للتوقعات والتحسين المطلوب.				
32.	تقوم إدارة البنك بمتابعة أي مستجدات مستقبلية تتطلب أي تغيير في العملية المحسنة بعد تطبيقها.				

الجزء الثاني: تتعلق الفقرات الآتية بالأداء المالي للبنوك الإسلامية. يرجى وضع إشارة (X) عند مستوى الإجابة التي تتفق مع وجهة نظرك:

الفقرة		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
الإداء المالي:						
33.	تعتمد إدارة البنك في خططها الإستراتيجية على نسبة العائد على الاستثمار كأحد مقاييس الأهداف المالية بعيدة المدى.					
34.	تعتمد إدارة البنك في خططها الإستراتيجية على نسبة النمو في المبيعات كأحد مقاييس الأهداف المالية بعيدة المدى.					
35.	تعتمد إدارة البنك في خططها الإستراتيجية على نسبة التخفيض في تكاليف الخدمات المقدمة للعملاء كأحد مقاييس الأهداف المالية بعيدة المدى.					
36.	تعتمد إدارة البنك في خططها الإستراتيجية نسبة العائد على المبيعات كأحد مقاييس الأهداف المالية بعيدة المدى.					
37.	تعتمد إدارة البنك على نسبة المبيعات المتحققة للعملاء الجدد كأحد مقاييس الأهداف المالية بعيدة المدى والمتعلقة بالنمو المالي.					
38.	تسعى الإدارة المالية في البنك باستمرار لاستخدام منهجيات تعمل على الاستغلال الأمثل للأصول.					
39.	تعتني إدارة البنك بالتركيز المستمر على العملاء الأكثر ربحية.					
40.	تقوم إدارة البنك بتصنيف درجات مخاطر التعثر للديون الناشئة عن العمليات التمويلية.					
41.	تعمل إدارة البنك على إعداد مخصصات مالية حسب درجات الديون المتعثرة.					