

الكايزن...ضرورة حتمية للحد من سلوكيات العمل السلبية Kaizen: an imperative to limit negative work behaviors

وداد سعدي

جامعة الجزائر 03، (الجزائر)، widadsaadi@hotmail.fr

تاريخ النشر: 2021/06/07

تاريخ قبول النشر: 2021/06/04

تاريخ الإستلام: 2021/05/22

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على المدخل الياباني الشهير وهو مدخل التحسين المستمر أو ما يعرف بالكايزن، والذي يهدف إلى القيام بتغييرات بسيطة مستمرة من شأنها إحداث تغيرات أساسية كبيرة نحو الأفضل على المدى البعيد، وقد تمّ التطرق إلى توضيح أثر الكايزن على السلوك التنظيمي لا سيما من خلال دوره في القضاء على السلوكيات السلبية في العمل كالتسيب والفساد الإداري، وذلك نتيجة سلسلة التحسينات المتواصلة باستمرار، والتي تساهم في تحسن زمن أداء الوظائف أو العمليات وتكلفتها وجودتها من جهة، وفي تغيير ثقافة المنظمة نحو الأفضل من جهة أخرى، ومن أهم النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة هو أن تعديل السلوك بتبني الكايزن وإن كان يعتبر حلاً مستمداً من البيئة اليابانية، إلا أنه في الحقيقة ليس بشيء مبتكر من اليابان أو وليد تجربة لها، بل إن مضمونه في الأساس هو القيم الإسلامية، ذلك أن قيمنا الدينية التي تعتبر منهاج حياة يمكن توظيفها في شتى المجالات بما فيها سلوكياتنا التنظيمية.

الكلمات مفتاحية: الكايزن؛ التحسين المستمر؛ سلوكيات العمل السلبية؛ البيئة اليابانية؛ القيم الإسلامية.

Abstract:

This study highlights the well-known Japanese approach of Continuous Improvement, also known as the Kaizen, which aims to achieve incremental achievements or small positive changes that can result in major and more significant changes in the long run. Further, this paper will examine the impact of the Kaizen on the organizational behavior, particularly its role in eradicating negative work behaviors like administrative corruption through a chain of continuous improvements that helps to improve the performance of tasks and operations efficiently and positively alter the prevalent organizational culture as well. In conclusion, this paper proves that the essence of this Japanese approach is genuinely present in the Islamic values that are feasible and applicable to all fields of life, including organizational behaviors.

Keywords: Kaizen; Continuous Improvement; Negative Work Behaviors; Japanese Environment ;Islamic Values.

1. مقدمة:

يعتبر المورد البشري أهم مورد في المنظمات، ذلك أنه يشكل الدعامة الأساسية التي تستند إليها أي مؤسسة في تحقيق أهدافها وتحديد فرص بقاءها ونجاحها، كيف لا وهو العقل المدبر الذي يمكن من خلاله استغلال جميع الإمكانيات المادية الموجودة وتحقيق الأهداف المنشودة، فهو القادر على تحويل الثروات إلى قيمة منتجة ومفيدة للمجتمع، مما يؤكد أن رأس المال البشري يفوق في أهميته وقيمه رأس المال المادي، هذا الأخير الذي وإن كانت تتناقض قيمته الموجودة بمرور الوقت، نجد أنه على العكس من ذلك تتزايد قيمة الموارد البشرية، حيث أنها تمثل أصلاً تتزايد قيمته يوماً بعد آخر، وبالتالي ضرورة العمل على حسن الاستفادة منه.

ولذلك، فمنذ القديم كان سلوك الإنسان في مؤسسته محورياً رئيسياً في عملية التنظيم الإداري، وهو ما جعله يحظى باهتمام المفكرين من خلال مختلف مدارس الفكر الإداري التي انشغلت بالبحث في كيفية توجيه سلوك العاملين بشكل يسمح ببذل أقصى طاقاتهم خدمة لمؤسساتهم، ولذلك كان من أولويات تلك المدارس دراسة سلوك القادة والعمال وكيفية التعامل بينهم وفق مختلف الأساليب التي من شأنها تحقيق الرضا ومن ثم تجنب التسيب وبلوغ الكفاءة التي تؤدي بدورها لزيادة الإنتاج.

إشكالية الدراسة:

لعل ما جعل اليابان تتبوأ مكانة متقدمة بين دول العالم هو ارتكازها على ما لديها من موارد بشرية حرصت على استثمارها وتنمية قدراتها، وذلك بفضل اعتمادها على أساليب إدارية مميزة كالكايزن مثلاً، ما جعلها في مصاف الدول المتقدمة، وعليه فإن كل منظمة اليوم في أي دولة كانت، إن كانت تطمح للرقى فهي بحاجة إلى إعادة النظر في أساليبها الإدارية بشكل يجعلها قادرة على القيام بجهود إصلاحية تكيفية، وذلك لتصحيح مظاهر القصور والضعف من جهة، ومجابهة التحديات المستقبلية من جهة أخرى. فالعصر الحالي مليء بالتغيرات المستمرة ما يستدعي ضرورة التحسينات المستمرة أيضاً، لكن في ظل ما باتت تعرفه العديد من المنظمات العربية من انتشار مظاهر الانحراف عن أهداف المنظمة بتبني طاقمها لسلوكيات فيها هدر للجهد والوقت وانعدام الابداع، فإن التساؤل الذي تطرحه هذه الدراسة يتمثل في ما يلي:

كيف يمكن للكايزن أن يكون آلية لمعالجة السلوكيات التنظيمية السلبية؟ ومن هذه الإشكالية تتفرع التساؤلات التالية:

- ما المقصود بالكايزن؟

- هل يمكن استنساخ تجارب الآخرين الناجحة وتوقع نجاحها في حال تطبيقها بيئة مغايرة؟

الفرضيات:

كإجابة مؤقتة نقترح الفرضيات التالية، والتي يمكن أن تثبتتها الدراسة في الأخير أو تنفيها:

- كلما كانت التحسينات مستمرة في مجال العمل، كلما قلت السلوكيات التنظيمية السلبية.

- كلما كانت الحلول لتقويم السلوك التنظيمي مستمدة من بيئة تنظيمية غريبة كلما كانت غير مجدية.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بالدرجة الأولى لتوضيح أثر استخدام الكايزن في مجال العمل ومدى انعكاسه على السلوك التنظيمي، وذلك لن يتم إلا من خلال التعرف على المقصود بالكايزن وعلى سلوكيات العمل السلبية.

أهمية الدراسة:

إن أهمية هذه الدراسة مستمدة من أهمية موضوع الكايزن نفسه، ذلك أنه من المواضيع التي زاد الاهتمام بها في الآونة الأخيرة، لاسيما ما باتت تواجهه مختلف المنظمات من منافسة حادة في ظل العولمة وتدايها حيث يكون البقاء للأقوى وأيضاً يلزم كسب رضا المواطن وتعزيز السمعة والمكانة...وعليه لا مجال للقبول بسلوكيات العمل السلبية التي تعرقل الأداء.

مناهج واقترايات الدراسة:

بغرض اختبار فرضيات الدراسة، تمت الاستعانة بالمنهج الوصفي، إضافة إلى الاستعانة بالاقتراب النسقي، ذلك أن السلوكيات التنظيمية كمخرجات تكون مبنية على المدخلات والتي يعتبر الكايزن أحد أهم آلياتها.

هندسة الدراسة: سنعالج الموضوع من خلال المحاور التالية:

المحور الأول: عملية التحسين المستمر وفق منهج الكايزن.

المحور الثاني: سلوكيات العمل السلبية.

المحور الثالث: تعديل السلوك بتبني الكايزن كحل مستمد من بيئة يابانية وقيم إسلامية.

2. المحور الأول: عملية التحسين المستمر وفق منهج الكايزن

1.1 ماهية الكايزن:

1.1.2 تعريف الكايزن: تتكون كلمة كايزن في اللغة اليابانية من جزئين الجزء الأول Kai ويعني التغيير أو التحسين، والجزء الثاني zen ويعني الأفضل أو الجيد وبالتالي معنى كلمة Kaizen التغيير للأفضل أو التحسين الجيد¹. ووفق منهج الكايزن، فعملية التحسين هذه تكون مستمرة على المدى القصير، وذلك من خلال إحداث تحسينات في مفردات صغيرة متكررة الحدوث²، أو بعبارة أخرى عملية التحسين المستمر لا تأتي دفعة واحدة، بل هي عملية تدريجية في شكل خطوات صغيرة مدروسة بشكل جيد، وترتكز على العنصر البشري أكثر من العنصر المادي أو التكنولوجي، ذلك أن العنصر البشري الذي يتمتع بالمهارة هو المحور الأساسي لأي عملية تغيير تتم على مستوى المنظمة، فهو مصدر الإبداع المتحقق من خلال المعرفة المتراكمة لديه والمكتسبة من نتائج التعلم عن طريق التجربة والخطأ³.

وفي سياق متصل، عرف التحسين المستمر بأنه "تلك التقنية التي توجه أنظار الإدارة العليا للتفكير في الكيفية التي يمكن من خلالها تحفيز المدراء والعاملين لديها في جميع مستوياتها باتجاه إيجاد طرق لتخفيض التكاليف للمنتج أو الخدمة"⁴، ذلك أن الكايزن هو استراتيجية العمل بهدف القضاء على الهدر في العمليات⁵، وهو توجه فكري ونمط سلوكي ينبغي أن يسود بين جميع أفراد المنظمة، فهو ليس مجرد تقنية متخصصة يمارسها خبراء الجودة فقط⁶، وهو ما يجعلنا نعتبر أن الكايزن يحمل عمق المسؤولية لكل شخص يشتغل بالمنظمة، مما يجعله يحس بتقصيره ويسارع لمعالجته، فمفهوم الكايزن يقوم على مبدأ أن كل عمل ينفذ يمكن تحسينه، وكل عملية لابد وأنها تحتوي على هدر ما، سواء كان ماديا أو معنويا أو فكريا، والتقليل من هذا الهدر ولو بنسب قليلة ينتج قيمة مضافة للعملية والعمل المستفيد من نتائجها⁷.

وعليه، يمكن اعتبار تطبيق كايزن يتضمن عناصر تقنية واجتماعية، حيث يتضح الجانب التقني في العملية من خلال هدف التغيير باستخدام كايزن، وهو التخلص من الهدر أو الفاقد في العمليات قدر الإمكان، مما يؤدي بالتالي لتحسن زمن العملية وتكلفتها وجودتها. أما الجانب الاجتماعي في كايزن يتضمن التغيير في ثقافة العاملين والمؤسسة من خلال التعلم، واعتبار أنشطة التعلم جزءا أساسيا في فلسفة كايزن حيث يتعلم الفرد كيف يحدد أهدافه ويصل إليها بنفسه⁸.

وإذا كان مفهوم الكايزن مرافقا دوما للتغيير، فإنه يختلف عن هذا الأخير في كونه لا يحمل معه تلك المخاوف التي طالما حملها التغيير، خاصة تلك التغييرات المفاجئة، كما أن التغيير يتطلب إصلاحات قد تكون جذرية وهيكليّة، بينما تتبع تقنية الكايزن خطوات صغيرة بل ومريحة باتجاه التحسين⁹، فالتحسينات المستمرة تستند على العديد من التغييرات الصغيرة بدلا من التغييرات الجذرية التي يمكن أن تؤدي إلى إعادة الهندسة¹⁰.

2.1.2 نشأة الكايزن: تم تطبيق فكرة الخطوات الصغيرة من أجل التحسين المستمر على نحو منهجي أول مرة في فترة الكساد في أمريكا عام 1940، حيث كان لزاما عليها الاستعداد للحرب والتغلب على الوقت والقصور الشخصي، فابتكرت بذلك دورات إدارية أطلقت عليها "التدريب في إطار التصنيع"، ومن بين أول من دعم هذه الفكرة إدوارد ديمينغ الذي علّم المدراء أن يشركوا كل موظف مهما كانت درجته في عمليات التحسين.

وقد تم نقل فلسفة الخطوات الصغيرة من أجل التحسين إلى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية، وتقبلها اليابانيون بكل سهولة على عكس الأمريكيين، مما جعل الاقتصاد الياباني يعيد بناء ذاته على دعامة الخطوات الصغيرة ويكون في الريادة، وهو ما جعل اليابانيين يطلقون على هذه التقنية اسما خاصا بهم وهو الكايزن¹¹. والحقيقة أن المنهجية اليابانية للتحسين المستمر «كايزن» هي عبارة عن فلسفة إدارية يابانية ابتكرها المهندس تاييشي أوهونو Taiichi O hno لقيادة المؤسسات الصناعية والمالية، وتطبيقها في كل مناحي

الحياة. تم تطبيقها في عدة ميادين خلال إصلاح اليابان بعد الحرب العالمية الثانية ثم انتشرت بعد ذلك لتطبق في جميع ميادين الأعمال في العالم.

ويرجع الفضل في ظهور وانتشار فلسفة ومنهجية الكايزن اليابانية والتي تتبنى مفهوم التحسين المستمر والتدريجي إلى العالم الياباني ماساكي إماي Massaki Imai والتي قُدِّمها عام 1986 من خلال إصداره لكتاب "كايزن: مفاتيح نجاح المنافسة اليابانية"، حيث تصدر كتابه الذي تم إصداره بالإنجليزية أكثر الكتب مبيعا لفترة ثلاث سنوات حيث عرف «إماي» بلقب مطور الكايزن، ثم عاد ماساكي إماي في العام 1997 ليصدر كتاب بعنوان «جمبا كايزن منهجية التفكير المنطقي لإستراتيجية التحسين المستمر»، حيث ربط خلال هذا الكتاب الكايزن بالجمبا، أي أنه لا يمكن إدخال تحسينات تدريجية مستمرة تخفض التكاليف وتقلل الهدر إلا من خلال التواجد في الجمبا والذهاب إليها، والجمبا هي الموقع الفعلي لحدوث المشكلة أو موقع تقديم المنتج أو الخدمة، فالجمبا هي مكان إصدار القرارات وموقع تنفيذ كل التحسينات¹².

وتجدر الإشارة أن ارتباط نشأة الكايزن وتطوره باليابان، يرجع نتيجة للحاجة التي يشعرون بها من أجل التفوق في الأسواق العالمية، وذلك كون اليابان بلدا لا يحتوي على موارد اقتصادية وطبيعية كالبتترول أو الفحم أو غيره. إذ أن المورد الأساسي فيها هو الإنسان¹³. لكن مع هذا يجب أن لا نغفل عن حقيقة جوهرية، وهي أن نشأة الكايزن ضمنيا مرتبطة بالإسلام، كيف لا ورسولنا «ص» يقول: «أحب الأعمال إلى الله أدومها وإن قل»، إلا أنه وللأسف نجد المجتمعات المسلمة تغفل عن ما نص عليه ديننا الحنيف وتلجأ لاستيراد نظريات غريبة كان الأجدر أن نكون نحن أصحابها لو التزمنا بتعاليم ديننا الحنيف.

2.2 خصائص أسلوب كايزن:

يتسم التحسين المستمر بالعديد من الخصائص يتمثل أهمها فيما يلي:

- يتم التقدم بخطوات صغيرة ومنخفضة.
 - الاطار الزمني مستمر وترايدي.
 - التغيير متواصل وتدريجي.
 - المدخل أساسه جهود الفرد والجماعة.
 - يهتم أسلوب العمل بالمحافظة على ما أنجز وتحسين ما يمكن تحسينه.
 - متطلبات العمل هي استثمار قليل وجهود كبيرة للمحافظة عليه.
 - من حيث الأثر الذي يحدثه التغيير طويل الأمد غير مفاجئ.
- فمن خلال ما سبق، نجد أن العنصر الأساسي في عملية كايزن هو الالتزام بإجراء التغيير نحو الأحسن بشكل متصل، ويتم التركيز على العنصر البشري فيه أكثر من العنصر المادي¹⁴.

3.2 المبادئ التي يقوم عليها كايزن:

- يجب أن لا يمر يوماً واحداً دون إحداث أي تحسينات مهما كانت صغيرة وفي أي مكان من المنظمة.
- بدلاً من الانتقاد الموجه للفرد يجب اقتراح أي تحسينات.
- أي نشاط للإدارة ينبغي في النهاية أن يؤدي إلى زيادة رضا الزبائن.
- توقع رغبات وتفضيلات الزبائن ومحاولة توفيرها في الحال.
- الجودة أولاً وليس الربح أولاً، فأي منظمة يمكن أن تزدهر فقط إذا كان الزبائن راضين عن منتجاتها وخدماتها.
- بناء ثقافة تنظيمية تشجع الفرد العامل على الاعتراف بوجود مشكلات، وأن يقترح حلول مناسبة لها.
- مبدأ منع حدوث مشكلات من خلال أنظمة لا تسمح بحدوث الأخطاء أو أنظمة تستطيع مراقبة الأخطاء.
- مبدأ معانة الأشياء بشكل مباشر، وعدم الاكتفاء بقراءة التقارير أو سماع وجهات نظر الآخرين.
- مبدأ عمق المسؤولية ويتضمن إحساس الفرد العامل بالتقصير والسعي من أجل معالجته.
- التوقف لحل المشكلات.
- استخدام العقل والحكمة أكثر من المال¹⁵.
- تحتاج عملية التحسين إلى جهود جميع من يعمل في المنظمة.
- لا يعني عدم وجود أخطاء توقف التحسين، إذ لا يوجد أي شيء لا يمكن تحسينه فكل شيء يمكن تحسينه بل ينبغي تحسينه¹⁶.

4.2 خطوات تطبيق منهج الكايزن:

- لتطبيق منهج الكايزن يعتمد اليابانيون على الخطوات الخمسة المعروفة بـ "5S"، وقد اشتق هذا المصطلح من The five S's من الحروف الأولى للكلمات اليابانية Seiton, Seiri, Seiso, Seiketsu, Shitsuke¹⁷، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي :
- أ. الفرز: والتي تلفظ باليابانية "Seiri" وهي تعني عملية الاحتفاظ بالأشياء التي يمكن الاستفادة منها والتخلص من الأشياء التي لا يمكن الاستفادة منها.
- ب. الترتيب المنهجي: والتي تلفظ باليابانية "Seiton" وتعني وضع الأشياء في أماكنها وحسب تسلسلها بدون إضاعة الوقت، ويستند في ذلك إلى الممارسة اليابانية المعروفة "بقانون الثلاثين ثانية" عند عمليات الوضع والترتيب، أي أنه لا يجب أن يستغرق وقت وضع الأشياء وترتيبها أكثر من ثلاثين ثانية.
- ج. تنظيف مكان العمل: والتي تلفظ باليابانية "Seiso" أي قيام عمال المؤسسة بأعمال التنظيف الشامل لأماكن أعمالهم وذلك أثناء الخمسة الدقائق الأولى والأخيرة من كل يوم في اليابان، إذ للنظافة تأثير على عملية التحسين. أو عبارة أخرى هو عبارة عن توفير مناخ مناسب للعمل يساعد على تحسين جودة الأداء.

د. **التعقيم الشامل:** وتلفظ باليابانية "Seiketsu" وتكمن هذه الفكرة في متابعة تطبيق المراحل الثلاثة السابقة باستمرار في كافة أماكن العمل بالمؤسسة، وتتعلق هذه المرحلة أساسا بالنظافة الشخصية للعامل بحيث يظهر مظهره العام لائقا عند أداءه لعمله.

هـ. **الانضباط الذاتي:** وتلفظ باليابانية "Shitsuke" أي تدريب الآخرين على متابعة الانضباط الذاتي والتقييد بتعليمات النظافة والترتيب واستخدام اللطف والكياسة مع الآخرين، واحترام فوانين أنظمة العمل وتحويلها إلى تقاليد قوية¹⁸. والالتزام بالانضباط الذاتي يؤدي إلى استبعاد توقع السلوكيات السلبية في أماكن العمل.

5.2 أهداف منهجية كازين:

تسعى منهجية الكازين لتحقيق عدّة أهداف من خلال التطبيق للمبادئ والمفاهيم التي تعتمد عليها في مختلف عمليات المنظمة، ومن هذه الأهداف ما يلي:

1- تخفيض التكاليف المستمرة لجميع أنشطة المنظمة التي لا تعمل على إضافة قيمة. فيتم تقليص الضياع والتحسين في وقت الأداء. هذا بالإضافة إلى الأخذ بملاحظات العاملين واقتراحاتهم بمحمل الجهد، 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 المستمر. وتوضح هذه العملية نقطة البداية بهدف المحافظة على الاتجاه الصحيح.

3- كسب رضا العملاء، إذ أنّ فلسفة كازين تؤمن بأهمية العميل وضرورة إشباع رغباته، هذا فضلا عن الاحتفاظ بالعملاء الحاليين، وجذب عملاء جدد¹⁹.

وإذا تأملنا في عناصر نظام التطوير المستمر في الإدارة اليابانية والمعروف باسم كازين نجد أنه يقوم في الأساس على مفاهيم سلوكية بالدرجة الأولى، حيث تقوم فلسفة النظام على تأكيد التعلم التنظيمي بما يجعل العاملين يكتسبون أفكار الجودة ويعتمدونها أساسا في سلوكهم في الأداء دون حاجة لتشديد التوجيه والرقابة من جانب الرؤساء. كما تنطوي العملية على إجراءات أساسية وبسيطة في ذات الوقت ترتبط بأساليب الأفراد في السلوك وتعتمد على توجهاتهم السلوكية²⁰.

3. المحور الثاني: سلوكيات العمل السلبية

إنّ لسلوكيات العمل تأثير كبير على أداء الأعمال، فهناك سلوكيات يقوم بها الفرد مثل سلوك المساعدة والمواطنة التنظيمية التي تنعكس بشكل إيجابي على خدمة المنظمة، وبالمقابل هناك سلوكيات منحرفة عندما يقوم بها العاملون فإنها تؤثر بشكل سلبي على المنظمة وأعضائها²¹. ويعتبر سلوك العمل السلبي بمثابة انحراف في مكان العمل يسمح بانتهاك القواعد التنظيمية بطريقة ما، فيؤدي إلحاق أضرار بالمنظمة نفسها أو بأعضائها

أو كليهما معا²². ومن بين هذه السلوكيات السلبية على سبيل المثال لا الحصر التسبب والفساد الإداري والفضاضة التنظيمية، التي تنتشر بالبيئة العربية بما فيها الجزائر في ظل غياب اعتماد منهج الكايزن.

1.3 التسبب الإداري:

التسبب الإداري هو عدم قيام الموظف أيا كان موقعه الوظيفي بما يجب القيام به تجاه وظيفته من حيث انجاز مهام هذه الوظيفة بالشكل المطلوب وفي الوقت المناسب والمكان المناسب²³. وهو يأخذ عدة مظاهر نذكر منها ما يلي :

أ- التغيب: وهو انقطاع عن العمل لمدة ما، سواء كان هذا الانقطاع بعذر قانوني مقبول أو بدون عذر²⁴. إذ يعبر الأول عن التغيب الإرادي حيث تكون أسبابه خارجة عن قدرة الموظف كالمرض مثلاً، أما الثاني فهو التغيب الإرادي، أي المتعمد من طرف الموظف بوعي كامل منه وبتخطيط مسبق²⁵.

ب- التأخر في الحضور والتعجل في الانصراف: تعد ظاهرة التأخر بين أوساط الموظفين أكثر انتشاراً مقارنة بالتغيب، لاسيما أن الإجراءات المتخذة بشأن هذا السلوك تكون أقل حدة من الإجراءات المتخذة بشأن الغياب²⁶. لا سيما وأن الواقع لطالما يؤكد أن المسؤول آخر من يحضر لمكان العمل وأول من ينصرف منه، وهنا يفقد الموظف المثل العليا* ومصادقية أنظمة مراقبة الحضور والانصراف التي كثيراً ما تبقى حبر على ورق. لكن حتى لو التزم الموظف بالحضور اليومي وفي المواعيد المحددة، إلا أنه يتسبب من خلال عدم التزامه باستغلال وقت العمل الرسمي.

ج- عدم التزام الموظف باستغلال وقت العمل الرسمي: إن الوقت الضائع هو ظاهرة عامة بين الموظفين، الذين وإن لم يغادروا مكاتبهم فإنهم يقضون معظم أوقات عملهم في تبادل الزيارات بين بعضهم البعض في المكاتب، أو انشغالهم بأعمال غير رسمية كقراءة الصحف أو استعراض صفحات الأنترنت فيما لا يخص العمل²⁷، هذا بالإضافة للعديد من الصور الأخرى لتضييع الوقت، كاستقبال الزوار والخلط بين ما هو رسمي وما هو غير رسمي من خلال الخلط بين الصداقة والعمل، إذ بإمكان أي شخص سواء من الموظفين أو الاصدقاء أن يدخل على المدير ليسرق منه وقته²⁸. وإن كان الموظف لا يلتزم باستغلال وقت عمله الرسمي فهذا دليل على تفشي روح اللامبالاة والإهمال.

د- تفشي روح اللامبالاة والإهمال: والتي تتضح من خلال تراخي الموظف وعدم اهتمامه بأداء الواجبات الموكلة إليه بحكم وظيفته، وعدم بذل الجهد اللازم لانجازها في الوقت المحدد، ناهيك أيضاً عن عدم حرصه وحذره عليها والذي يتضح من خلال تمرير العمل بأي صورة كانت من دون مراجعة وتدقيق، مما يبين الاستهتار بحسن سير الإدارة الذي قد يصل لدرجة تعطيل المرفق العام عن أداء مهامه وتقديم الخدمة العمومية²⁹.

2.3 الفساد الإداري:

يعرف الفساد الاداري حسب البنك الدولي بأنه إساءة استعمال الوظيفة العامة للكسب الخاص، فهو سلوك منحرف يتم بالخروج عن القوانين ومخالفة التعليمات النافذة داخل الجهاز الاداري الحكومي، وذلك لتحقيق أهداف خاصة سواء كانت أطماع مالية أو مكاسب اجتماعية، وهو ما يعيق الجهاز الإداري عن تحقيق أهدافه وتقصيره في تقديم خدمات للجمهور بكفاءة وفاعلية³⁰، أما عن مظاهر الفساد الإداري نذكر ما يلي:

أ- الرشوة: وتعرف بأنها كل ما يأخذه الموظف العمومي من عطايا في أي مرفق من المرافق العامة مقابل القيام أو الامتناع أو الإخلال بواجبات وظيفته³¹، هي تعد بذلك اتجار الموظف العام بوظيفته أو استغلالها³²، كما تعتبر اعتداء على ثقة المواطن في إدارته وفي الأشخاص العموميين المكلفين بخدمة الوطن والمواطن³³. وقد حرمها الإسلام لقوله تعالى: "ولا تأكلوا أموالكم بينكم بالباطل وتدلوا بها إلى الحكام لتأكلوا فريقا من أموال الناس بالإثم وأنتم تعلمون"³⁴، أما في السنة النبوية فقد ورد عن أبي هريرة رضي الله عنه أنه قال: "لعن رسول الله صلى الله عليه وسلم الراشي والمرتشي في الحكم"³⁵.

ب- الاختلاس: هو لفظ يطلق على حالة استيلاء الموظف العام على أموال مستحقة للدولة، وفي استيلائه عليها خروج عن مقتضيات الوظيفة والواجب، ولهذا ينص القانون على اعتبار الموظف العام المختلس مجرم، لارتكابه جريمة عامة يحاسب عليها أمام محكمة الجنايات، وعقوبتها السجن لمدة تتناسب مع قيمة المبلغ المختلس.

ويرتبط مفهوم الاختلاس بمفهوم الأمانة لدى الموظف العام ومدى صحوة الضمير لديه، فكلما كان الموظف العام لا تتوافر فيه صفات الأمانة فهو لا يتمتع عن ارتكاب خطأ سلوكي مثل الاختلاس، ولهذا فإن غالبية النظم الإدارية تضع الضوابط وقواعد المعاملات المالية ونظم الرقابة المالية الدقيقة التي تمنع الوقوع في مثل هذا الخطأ الفاحش³⁶.

ج- إساءة النفوذ واستغلال المنصب العام: إن الموظف مهما صغرت وظيفته فإنه مخوّل بجزء من الصلاحيات لأداء مهامه، وهذا الجزء من الصلاحيات يمكن أن يساء استخدامه فيوجه لأغراض شخصية أو يتم التعسف باستخدام السلطة للإضرار بالآخرين³⁷.

وتعد ظاهرة استغلال السلطة والنفوذ من أهم مظاهر الفساد الإداري الناتجة عن الاستهانة بالملكية العامة وضعف الحس الوطني تجاهها من قبل الموظفين، والذي يمكن لمسه من خلال استعمالهم للسيارات الحكومية للأغراض الخاصة، وإهمال تنفيذ المشروعات العامة، وذلك ناتج عن قلة الاهتمام بأموال الدولة والعمل على التلاعب بها من خلال اختلاس الأموال العمومية وتوجيهها نحو الأغراض الشخصية، والأخطر من ذلك أن مثل هذه التصرفات لم تنحصر بين الموظفين الصغار بل تعدت لتشمل أعلى المستويات الوظيفية في أجهزة الدولة³⁸.

د- تبييض الأموال: وهي عملية تحويل الأموال المحصلة من أنشطة إجرامية كالاتجار في المخدرات والأسلحة، إلى أموال تتمتع بمظهر قانوني سليم خاصة من حيث مصادرها، الهدف منها إخفاء أو تمويه المصدر غير الشرعي والمحظور لهذه الأموال، أو مساعدة أي شخص ارتكب جرماً ليتجنب المسؤولية القانونية عن الاحتفاظ بمتحصلات هذا الجرم، أي تتمثل في توظيف الوسائل المشروعة لإخفاء المحصلات غير المشروعة³⁹.

وعليه، يتضح أن كل من التسبب والفساد يشكلان مودا Muda، أي ما يعرف حسب الكايزن هدرا في الوقت والمال.

3.3 الفضاضة التنظيمية:

سلوكيات الفضاضة في مكان العمل هي عبارة عن سلوكيات منحرفة غير متمدنة تؤدي إلى انتهاك لقواعد العمل والاحترام المتبادل بين الأفراد العاملين، وتظهر من خلال عدة أوجه وتسميات، أحياناً تسمى بسلوكيات العنف، التحرش، التنمر، الاستقواء، أو سلوكيات المهاجمة والعدوان في مكان العمل. ومن أهم الأبعاد الرئيسية لسلوكيات الفضاضة في مكان العمل:

أ- العنف النفسي: يحدث عندما يكف العقل عن قدرة الإقناع أو الاقتناع مع الشعور الذاتي بأنه لا يحتاج للآخر، فيلجأ الإنسان لتأكيد الذات بالعنف من خلال ضغط جسدي أو معنوي ذو طابع فردي أو جماعي، فينزله الإنسان بقصد السيطرة أو التدمير⁴⁰.

ب- السلوك الانسحابي: وهو يدل على وجود الموظف جسدياً فقط في مكان عمله، فهو بمثابة هروب نفسي وعقلي من واقع بيئة العمل⁴¹، وهذا السلوك الانسحابي يصحبه غياب التعاون أو الشعور بالمسؤولية، إذ نجده يمثل تجنباً للتفاعل الاجتماعي والإخفاق في المشاركة في المواقف التنظيمية والاجتماعية بشكل مناسب، والافتقار إلى أبسط أساليب التواصل الاجتماعي⁴². وهذا الواقع هو ما يجعل روح الفريق مستحيلة التشكل به.

ج- العداء تجاه الموظف: يعتبر العداء أحد المشاعر السلبية التي تتضمن كره الآخرين والشعور بالغضب تجاههم واضطراب الحالة المزاجية. كما يمكن أن يكون المناخ التنظيمي هو من يساهم في تعزيز الصراعات وخلق التنافر بين الأفراد والجماعات في بيئة العمل مما يؤدي إلى العداء اللفظي أو الجسدي.

وعموماً، يترتب على الفضاضة التنظيمية عدّة آثار على المنظمة، قد تكون أثر مالية تتمثل في تكلفة دوران العمالة وضياع وقت العمل في المشاحنات مما يؤدي إلى نقص الأرباح. أو آثار إدارية تتمثل في انتهاك قواعد وقوانين المنظمة والسلوك الإنحرافي، والتأثير السلبي على ثقافة المنظمة. أو آثار بيئية حيث تخلق الفضاضة بيئة عمل غير آمنة نفسياً، نتيجة الخوف الذي تخلفه حوادث الفضاضة من خلال تدمير العلاقات بين فرق العمل والعمل الجماعي والصراع بين الأفراد⁴³.

وبالرجوع للسلوكيات السلبية السالفة الذكر نجد أن الفضاضة التنظيمية تولد مناخا يشجع على التسبب، وتفاقم هذا الأخير يوصله للفساد، ولو اعتبرنا الكازين تغيير الطريقة لتحقيق هدف ولمعالجة مشكلة بأقل تكلفة وبشكل تراكمي باستخدام ما هو متوفر من مدخلات تشغيلية⁴⁴، فهذا يدل أنه منهج يمكننا من خلاله علاج التسبب الذي قد يصل إلى الفساد، ذلك أن التسبب هو الخطوة الأولى للفساد، فهذا الأخير يعد جريمة بينما الأول مرض يصيب الإدارة، لذا ينبغي قبل التفكير في علاج ظاهرة الفساد الإداري العمل تدريجيا على استئصاله من جذوره وذلك بالقضاء على ظاهرة التسبب الإداري أولا .

فلسفة كازين بصورة مبسطة هو أن أي عمل تقوم به ذلك يعني أنك قادر على تطويره واستغلال الوقت للأفضل، كون الوقت يمثل عامل مهم في هذا النظام⁴⁵. وبالرجوع لسلوكيات العمل السلبية نجد على سبيل المثال كيف أن التسبب الإداري فيه مضیعة كبيرة للوقت، أو كما يسمى في ثقافة الكازين هدرا أو مودا، أما ببلوغه حد الفساد الإداري فهو الآخر سيتسبب في هدر كبير للوقت والثروات معا.

كما أن الفضاضة تدمر العلاقات بين فرق العمل والعمل الجماعي والصراع بين الأفراد، في حين الكازين وباعتباره أسلوبا يابانيا في الإدارة والتسيير فهو ذو طبيعة خاصة، إذ يعتمد بالدرجة الأولى على روح الفريق والعمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات وحرية المبادرة... الخ. إن كل هذه الأساليب تعتبر منبعا مهما للإبداع، إذ تساعد هذه البيئة بشكل كبير الأفراد المبدعين داخل المنظمة وتحرك ما يملكون من مواهب وقدرات لخلق كل ما هو مختلف ومتميز⁴⁶، وهذا ما يساهم في التخلص من سلوكيات الفضاضة التنظيمية إذ ستسخر الجهود لخدمة المنظمة.

ومن خلال كل ما سبق يتضح أن الاعتماد على الكازين في مجال العمل من شأنه تعديل السلوك التنظيمي، لاسيما أنه يعمل على تغيير ثقافة العمل داخل المؤسسة بترك اللوم والنقد والبحث دائما عن حلول تمنع تكرار المشاكل، وعلى حد قول الباحث وليام أوشي فإن أفضل عملية استثمار هي تلك الموجهة نحو الإنسان، لأنه بالإنسان تستطيع المنظمات أن تتغلب على معظم مشكلاتها، ذلك أنه وحسب ما توصل إليه الباحث الأمريكي في دراساته لمعرفة السر وراء نجاح الإدارة اليابانية وتميزها، فإن الجانب الإنساني هو العقبة التي تواجه المنظمات قبل أن تكون مالية أو استثمارية⁴⁷. وفي سياق متصل نجد أوبيرا وينفري تقول أعظم التحولات تأتي من أصغر التغيرات، ويقول روبيرت مورير رحلة الألف ميل تبدأ بخطوة⁴⁸، وهذا ما نجد مدلوله في الكازين كما سبق الإشارة إليه، والتي تقوم على الإيمان بدور وأهمية العنصر البشري مهما كان موقعه في المنظمة.

4. المحور الثالث: تعديل السلوك بتبني الكازين كحل مستمد من بيئة يابانية وقيم إسلامية

يعتبر منهج الكازين وليد نظريات واجتهادات نشأت في بيئة غربية عن البيئة العربية المسلمة، ولا ينكر أي باحث أهمية البيئة وتأثيرها على فكر الفرد كعامل أو مدير على حد سواء، ومن ثم التأثير على سلوكياته

التنظيمية، مما يبين أنه من الصعب استنساخ تجارب الآخرين وتوقع نجاحها في حال تطبيقها ببيئة مغايرة. إلا أن هناك استثناء في إمكانية تطبيق الكايزن في البيئة العربية المسلمة.

فإن كان هناك من يعتقد أن اليابانيين هم من صدّروا للعالم أحد أهم مبادئ الإدارة والحياة ككل متمثلاً في الكايزن، فلا بد أن نذكره بالحديث النبوي الشريف: «أحب الأعمال إلى الله أدومها وإن قل» وعليه، وبالتركيز في أهم مبادئ الكايزن نجدها مستقاة من القواعد الإسلامية، فهي في الحقيقة ليست بشيء مبتكر من اليابان أو وليد تجربة لها، بل هي في جوهرها قامت على أسس أكد عليها الإسلام من قبل، كيف لا ونجد قوله تعالى: «ما فرطنا في الكتاب من شيء»⁴⁹، أي أن كل شيء مذكور في القرآن⁵⁰ إلا أننا لم نلتزم بتعاليمه، وعليه، قوة الثقافة التنظيمية اليابانية حققت نجاحاً لا سيما بسبب اهتمامها بالقيم المصاحبة للسلوك العملي، فالإدارة اليابانية أقرب للشدة لكنها تعكس في جوهرها ملامح الثقافة اليابانية وتسخر القيم الاجتماعية السائدة لتكون في خدمة المنظمات الإدارية⁵¹. فقد استحدثت فكرة الإدارة اليابانية من البيئة الاجتماعية الخاصة بالمجتمع الياباني والأسرة اليابانية على وجه التحديد التي تقوم على مبدأ الاحترام لرب الأسرة وإطاعة أوامره، في حين يكون مسؤولاً عنهم ومشاركاً إياهم في اتخاذ القرار، وانعكس ذلك على العمل الإداري داخل المنظمات على فرض أن المديرين والأفراد بمثابة الأسرة الواحدة وكان لذلك الأثر البالغ على إنتاجية الأفراد وإخلاصهم لمؤسستهم بلا مثيل⁵². لا سيما أن كل فرد منهم يعمل في إطار الانضباط الذاتي، فقدوة الفرد الياباني في سلوكه و محاسبته لنفسه قبل أن يحاسبه غيره، نابع من ضميره ومن مجتمعه ومن حضارته وثقافته وتربيته، لذلك كل فرد فيها يعرف دوره في الحياة و يؤديه بحماس وإيمان، ولا ينتظر من أي جهاز سواء أكان داخل العمل أو خارجه أن يكون عليه رقيباً أو حسيباً⁵³.

وفي الوقت الذي حول اليابانيين المبادئ إلى تطبيق عملي يظهر جلياً في حياتهم اليومية، اكتفى المسلمون بحفظ هذه المبادئ في رؤوسهم دون أثر على الواقع⁵⁴. ومن ثم فمن المفروض أن اعتماد المسلمين لهذا المنهج الياباني ليس بالمستحيل مادام في الأصل سبق وأن سطره لهم المنهج الإسلامي. حيث يمكن الربط على سبيل المثال وليس الحصر بين العديد من القيم المعتمدة في الإدارة اليابانية السالفة الذكر، وبين ما كان الإسلام سباقاً للمجيء به وذلك كما يلي:

- افتراض أن المديرين والأفراد بمثابة الأسرة الواحدة في المؤسسة اليابانية تبين القدرة على العمل معاً كما تؤدي إلى فكرة تشكيل فريق العمل وروح الجماعة. وقبل ذلك نجد الدعوة في الإسلام إلى الاجتماع والتعاون ونبذ الفرقة، حيث يقول تعالى: «وتعاونوا على البر والتقوى»⁵⁵، وقوله: «واعتصموا بحبل الله جميعاً ولا تفرقوا»⁵⁶، فالعمل الجماعي هو السبيل الوحيد لتحقيق القوة والنصر، فيقول الرسول «ص»: «يد الله مع الجماعة»⁵⁷. فالمسلمين في النهاية لحمة واحدة وجسد واحد مصداقاً لقوله «ص»: «مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم وتعاطفهم كمثل الجسد الواحد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى»⁵⁸.

- طاعة رب الأسرة عند اليابانيين تنتقل لمؤسسة العمل بطاعة الرؤساء وتنفيذ أوامره، يقول تعالى: « يا أيها الذين آمنوا أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولي الأمر منكم... »⁵⁹.
- تقوم الإدارة اليابانية على فكرة المسؤولية الجماعية، والمسؤولية من المنظور الإسلامي أمانة وليست مجرد وظيفة يقوم بها الفرد لمجرد الأجر، ولذلك ينبغي أن تسند للشخص الكفاء لا على أساس اعتبارات أخرى كالمحابة- لاسيما أن التوظيف في اليابان مدى الحياة- فيقول تعالى: « إن خير من استأجرت القوي الأميين... »⁶⁰، وقوله: « والذين هم لأماناتهم وعهدهم راعون »⁶¹. وفي بيانه سبحانه وتعالى لأهمية وخطورة الأمانة يقول: « إن عرضنا الأمانة على السماوات والأرض والجبال فأبين أن يحملنها وأشفقن منها وحملها الإنسان إنه كان ظلوما جهولا »⁶².
- المشاركة في اتخاذ القرار عند اليابانيين: أي لا يستبد بالرأي حيث يجب عند اتخاذ القرارات الهامة أن يأخذ بالشورى، وقد كان الرسول عليه الصلاة والسلام أكثر الناس مشورة لأصحابه. والقيادة الشورية من شأنها أن ترفع الروح المعنوية للعمال من خلال إشراك الكل في الاهتمام بالعمل وهو ما يجنبهم السلوكيات السلبية.
- الإخلاص في العمل عند اليابانيين: وبالرجوع إلى قواعد الدين نجد أكثر من موضع ينص على ضرورة إتقان العمل وربطه بالإيمان، حيث قال تعالى: «الذين آمنوا وعملوا الصالحات»⁶³، وقوله: «إلا من تاب وعمل صالحا»⁶⁴. ويوضح هذا الربط قيمة العمل، هذا الأخير الذي يكون عقيما بدون إيمان، كما أن الإيمان يعتبر ناقصا بدون عمل.
- ونجد أن الاخلاص يقود للجودة، ومفهوم الجودة وتحسين ظروف العمل عموما ليس بجديد علينا نحن المسلمين، فالإسلام يحثنا على إتقان العمل ويدعو دائما للتحسين والجودة، وجعل لمن يحسن العمل أطيّب الجزء في القرآن الكريم والكثير من الأحاديث النبوية الشريفة، مثل قوله تعالى: «صنع الله الذي أتقن كل شيء إنه خبير بما تفعلون»⁶⁵، وقوله سبحانه: «إن الذين آمنوا وعملوا الصالحات إنا لا نضيع أجر من أحسن عملا»⁶⁶. ومن الأحاديث النبوية الشريفة التي تحث على تجويد العمل وكفاءته قوله «ص»: «إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه»⁶⁷.
- يعد اليابانيون أكثر شعوب العالم حرصا على احترام وقت العمل، ونجد أن الإسلام أعطى أهمية قصوى للوقت، وحث المسلم على حسن استغلاله في العبادة والعمل الصالح للدنيا والآخرة، ولذلك نجد أن الله سبحانه وتعالى ربط جميع العبادات الأساسية من صلاة وصيام وزكاة وحج بمواقيت محددة وأمر الناس بأدائها في مواقيتها، وهذا سبب رئيسي في تنظيم الناس لأوقاتهم، وقد كان النبي الكريم وصحابته يستثمرون جميع أوقاتهم في ما يفيدهم ماديا وروحيا. وقد روي عن ابن مسعود رضي الله عنه أنه قال: «ما ندمت على شيء ندمي على يوم غربت شمسهُ نقص فيه أجلي ولم يزد فيه عملي».

ولقد أوجب الإسلام على الفرد المسلم الالتزام بأداء العمل في الوقت المحدد لأن ذلك من تمام إتقانه، ولذلك فينبغي على العامل المسلم أن يحرص على مواعيد العمل فلا يأتي للعمل متأخراً ولا يخرج مبكراً، لأنه يتقاضى أجره على عمله بمواعيده المحددة⁶⁸.

- عند الحديث عن الانضباط الذاتي عند الياباني نجد بالمقابل أنه مجرد ما يحدث عليه ديننا من أمر بالمعروف ونهي عن المنكر يمكن أن يكون هيئة رقابة حقيقية لسلوك الأفراد تساهم في انضباطهم، وعليه يتضح أن ديننا الإسلامي يمثل منهاجاً شاملاً للتنشئة السليمة التي تغرس الفضائل والسلوكيات الأخلاقية في الموظف، مما ينعكس على أدائه لمهامه، حيث تجعل منه مواطناً صالحاً في مجتمعه، يعرف واجبه فيؤديه من تلقاء نفسه طمعا في ثواب الله عز وجل قبل المطالبة بحقوقه، وتبقى رقابة الدين أقوى من رقابة الحكومة، فهو يعاقب على الفعل والنية، ويمتد العقاب من الدنيا إلى الآخرة، ما يجعل الأخلاق الإسلامية أهم من القانون، وذات فعالية في تجنب كل ما هو سلبى وخارج عن إطار الوظيفة، وكذا بذل الجهد في سبيل الرقي وتحقيق الصالح العام.

5. الخاتمة:

من خلال ما سبق، يتضح أن الكايزن وما يدل عليه مضمونه ليس بغريب عن ديننا الإسلامي الحنيف، فالاختلاف يكمن فقط في طريقة التطبيق، فإن كانت ثقافتنا وقيمنا الاجتماعية تختلف عن اليابان، لكن من المفروض نحن كمجتمع مسلم بإمكاننا أن ننجح بتجسيد العمل بقيمتنا الدينية التي تعتبر منهاج حياة يمكن توظيفها في شتى المجالات بما فيها سلوكياتنا التنظيمية.

6. الهوامش:

¹ لخضر ديلمى ومحمد رواقى، الإدارة الاقتصادية في الشركات اليابانية: نظام الوقت المحدد (عمان: دار امجد للنشر والتوزيع، 2016)، ص. 123.

² Pauline Weetman , **Management Accounting**(Harlow:Pearson Education Limited,2006),p.482.

³ حمزة هرباجي وفتيحة بوحروود، "العوامل المؤثرة على تطبيق منهج التحسين المستمر الكايزن: دراسة حالة بعض المؤسسات الصناعية بولاية سطيف"، **مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير** 01 (ديسمبر 2019): 366.

⁴ Robert S Kaplan and Antony A Atkinson, **Advanced Management Accounting**, 3rd ed. (New Jersey: prentice Hall, 1998), p.229.

⁵ ماهر محسن مرهج، "التحسين المستمر kaizen" (ورقة عمل قدمت ضمن ورشة العمل حول: "إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتنمية الإدارية"، جامعة تشرين كلية الاقتصاد سوريا، 08-07-2014)، ص. 09.

⁶ فتحة حبشي، "إدارة الجودة الشاملة: مع دراسة تطبيقية في وحدة فرمال لانتاج الادوية بقسنطينة" (اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة، 2006 - 2007)، ص. 157.

- ⁷ محمد محمد فاروق المصري، شق تمرة: نحو ثقافة إدارة الإنفاق وحياة بلا تكلف (الرياض: دار مدارك للنشر، 2018)، ص. 237.
- ⁸ وسن يوسف عبد الله عباس و عصام أبكر إسحاق، "أثر تطبيق منهجية الكايزن في المؤسسات الصناعية من خلال التخلص من الهدر: دراسة حالة مجمع ساريا الصناعي"، *مجلة إدارة الجودة الشاملة* 02 (2019): 40.
- ⁹ صبرينة حديدان و حسان تريكي، "المنهجية اليابانية للتحسين المستمر لأداء الموارد البشرية: الكايزن"، *مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية* 02 (ديسمبر 2019): 57.
- ¹⁰ حمزة هرباجي وفتيحة بوحرو، مرجع سبق ذكره، ص. 366.
- ¹¹ صبرينة حديدان و حسان تريكي، مرجع سبق ذكره، ص. 59.
- ¹² هاني عبد الله عبد الغفار فضل، "برنامج التحسينات المستمرة الكايزن"، *مجلة المقتصد* 43 (يوليو 2016): 46.
- ¹³ طاهر رجب قدار، المدخل إلى إدارة الجودة الشاملة والايزو (دمشق: دار الحصاد، 1997)، ص ص 207 – 208.
- ¹⁴ نعمة عبد الرؤوف عبد الهادي منصور، "تصور مقترح لتوظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمحافظات غزة" (رسالة ماجستير في أصول التربية، الجامعة الإسلامية غزة، 2005)، ص. 147.
- ¹⁵ نادية عبد الخالق رمضان بكر، "مدخل التحسين المستمر Kaizen وأثره على أداء المنظمات: بالتطبيق على الشركة القابضة لكهرباء مصر"، *المجلة العربية للإدارة* 01 (يونيو 2016): 243.
- ¹⁶ رشيد سالمى وآخرون، "الرفع من جودة الخدمات الصحية من خلال تبني أسلوب التحسين المستمر: الكايزن"، *مجلة معارف* 20 (جوان 2016): 76 – 77.
- ¹⁷ محفوظ جودة، إدارة الجودة الشاملة (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2004)، ص ص. 190 – 193.
- ¹⁸ لتفاصيل أكثر انظر كل من:
- حمزة هرباجي وفتيحة بوحرو، مرجع سبق ذكره، ص. 368.
 - أنور عبد الله محمد أبو بكر، "تحسين الأداء اللوجستي باستخدام منهجية كايزن: دراسة تطبيقية على قطاع صناعة الطلاء في ولاية الخرطوم"، *مجلة الاقتصاد الاسلامي العالمية* 97 (يونيو 2020): 46.
- ¹⁹ عطية حسين عطية أبو باقي، محمد مفضي الكساسبة، "أثر منهجية كايزن على الأداء المالي للبنوك الإسلامية في الأردن"، *مجلة جامعة عمان العربية للبحوث* 01 (2017): 77.
- ²⁰ علي السلمي، إدارة السلوك التنظيمي (القاهرة: دار غريب، 2004)، ص. 212.
- ²¹ علي رزاق جواد العابدي و هديل محمد علي عبد الهادي، "القيادة الأبوية وتأثيرها في سلوكيات العمل: دراسة تطبيقية على عينة من الكليات الأهلية في محافظة النجف الأشرف"، *مجلة المثنى للعلوم الادارية و الاقتصادية* 02 (2017): 09.
- ²² علي عبد الحسن عباس الفتلاوي، "سلوكيات العمل السلبية الناشئة عن التهكم التنظيمي وانعكاسها على مرونة ممارسات الموارد البشرية: دراسة استطلاعية تحليلية في عينة من جامعات الفرات الأوسط" (اطروحة دكتوراه فلسفة في علوم إدارة الأعمال، جامعة كربلاء، 2014)، ص. 93.
- ²³ سليمان حيدر خضر وجميل قصي سالم، "التسيب الإداري الوظيفي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في جامعة الحمدانية"، *مجلة تنمية الرافيدين* 120 (2018): 151.

- 24 مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي (الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992)، ص. 186.
- 25 مؤيد سعيد السالم وعادل حرجوش صالح، إدارة الموارد البشرية (بغداد: ديوان العلوم للطباعة، 1991)، ص. 244.
- 26 نصير سمارة، ظاهرة التسيب الإداري في الجزائر (الجزائر: منشورات المجلس الأعلى للغة العربية، 2005)، ص. 49.
- * على حد قول الشاعر: إذا كان رب البيت بالدف راقص فشيمة أهل البيت كلهم الرقص.
- 27 أيمن أحمد الدويك، السلوك الانتهازي في العمل (الجزائر: دار الخلدونية للنشر والتوزيع، 2007)، ص. 58.
- 28 سمارة، مرجع سابق، ص. 35.
- 29 عبد العالي حاحة وأمال يعيش تمام، "أثر الإهمال الوظيفي على أداء الخدمة بالمرافق العامة"، مجلة الاجتهاد القضائي 15 (سبتمبر 2017): 147-150.
- 30 محمد بن براك الفوزان، المفاهيم والابعد في الاستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد (الرياض: مكتبة القانون والاقتصاد، 2012)، ص. 62-63.
- 31 أحمد أجويد، جريمة رشوة الموظف العمومي في التشريع المغربي (الدار البيضاء: دار الرشاد الحديثة، 1983)، ص. 31.
- 32 محمد بن براك الفوزان، جرائم الرشوة والتزوير دراسة مقارنة بالشريعة الإسلامية (الرياض: مكتبة القانون والاقتصاد، 2014)، ص. 16.
- 33 عبد العزيز سعد، جرائم الاعتداء على الأموال العامة والخاصة (الجزائر: دار هومة، 2005)، ص. 19.
- 34 سورة البقرة: الآية 188.
- 35 محمد بن عيسى الترميذي، سنن الترميذي (القاهرة: دار بن الهيثم، 2004)، ص. 358.
- 36 نفس المرجع الأنف الذكر، ص. 262-263.
- 37 نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال (عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2006)، ص. 448.
- 38 سمارة، مرجع سابق، ص. 40.
- 39 محمد أحمد محمد الصالح، جريمة غسل الأموال (الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، 2007)، ص. 22-24.
- 40 عصام عليوي صاحب العبيدي، "الكياسة التنظيمية ودورها في تخفيف مخاطر سلوكيات الفضاضة في مكان العمل: دراسة تحليلية لعينة من المدارس الإعدادية في قضاء المسيب"، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والانسانية 38 (نيسان 2018): 1434-1435.
- 41 سالي سمير أحمد ابراهيم وآخرون، "دور السلوك الانسحابي للموظف كمتغير وسيط بين الفضاضة التنظيمية وسلوك المواطنة في مديريات الخدمات بمحافظة دمياط"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية 02 (يوليو 2018): 04-05.
- 42 عصام عليوي صاحب العبيدي، مرجع سابق، ص. 1436.
- 43 سالي سمير أحمد ابراهيم وآخرون، مرجع سابق، ص. 02-04.
- 44 ابراهيم عبد الله المنيف، استراتيجية الادارة اليابانية (الرياض: مكتبة العبيكان، 1998)، ص. 68.
- 45 محسن بن حفيظ باعمر، منهجية كايزن اليابانية (الرياض: دار الاصحاب للنشر والتوزيع، 2017)، ص. 31.

⁴⁶ شريف غباط وآخرون، "ترقية الابداع وتدعيمه في المنظمات"، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والابحاث 04 (أفريل 2019):46.

⁴⁷ محسن بن حفيظ باعمر، مرجع سابق، ص.ص 14 - 15.

⁴⁸ نفس المرجع الأنف الذكر، ص.30.

⁴⁹ سورة الانعام: الآية 38.

⁵⁰ حسن عياد، منتهى البيان في قضايا القرآن (لندن: إي كتب، 2015)، ص.92.

⁵¹ ابتسام عبد الرحمان حلواني. "من أين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة؟" (ورقة بحث قدمت في المؤتمر الدولي حول: "التنمية الإدارية : نحو أداء متميز في القطاع الحكومي"، معهد الإدارة العامة بالرياض، 13-16 ذو القعدة 1430 هـ)، ص.14.

⁵² محمود حسن الهواسي وحيدر شاكر البرزنجي، مبادئ علم الادارة الحديثة (دم، ن: د، دن، 2014)، ص.32 - 33. نقلا عن :

<https://books.google.dz>

⁵³ نقيية محمد المهدي الحسان، "من أسرار نجاح التجربة اليابانية"، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية 05 (2011): 143.

⁵⁴ أحمد الشقيري، خواطر من اليابان، ط.3. (الرياض: مكتبة العبيكان، 2009)، ص.08.

⁵⁵ سورة المائدة: الآية 02.

⁵⁶ سورة ال عمران: الآية 103.

⁵⁷ محمد ملكاوي عدلي، التربية على العمل الجماعي في ضوء القرآن والسنة (عمان: دار الخليج، 2018)، ص.31.

⁵⁸ نفس المرجع السابق، ص.17.

⁵⁹ سورة النساء: الآية 59.

⁶⁰ سورة القصص: الآية 26.

⁶¹ سورة المؤمنين: الآية 08.

⁶² سورة الأحزاب: الآية 72.

⁶³ سورة الرعد: الآية 28.

⁶⁴ سورة مريم: الآية 60.

⁶⁵ سورة النمل: الآية 88.

⁶⁶ سورة الكهف: الآية 30.

⁶⁷ محسن بن حفيظ باعمر، مرجع سابق، ص.09.

⁶⁸ محمد الفاتح المغربي، السلوك التنظيمي (القاهرة: الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، 2018)، ص.63.

7. قائمة المراجع:

1- باللغة العربية:

- أبو باقي، عطية، حسين عطية، والكساسبة، محمد مفضي. "أثر منهجية كايزن على الأداء المالي للبنوك الإسلامية في الأردن". مجلة جامعة عمان العربية للبحوث 01 (2017).
- أبو بكر، أنور عبد الله محمد. "تحسين الأداء اللوجستي باستخدام منهجية كايزن: دراسة تطبيقية على قطاع صناعة الطلاء في ولاية الخرطوم". مجلة الاقتصاد الاسلامي العالمية 97 (يونيو 2020).
- أجو بيد، أحمد. جريمة رشوة الموظف العمومي في التشريع المغربي. الدار البيضاء: دار الرشاد الحديثة، 1983.
- الدويك، أيمن أحمد. السلوك الانتهازي في العمل. الجزائر، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، 2007.
- الهواسي، محمود حسن، والبرزنجي، حيدر شاكر. مبادئ علم الادارة الحديثة. د، م، ن، د، ن، 2014. نقلا عن : <https://books.google.dz>
- المهدي الحسان، تقيّة محمد. "من أسرار نجاح التجربة اليابانية". الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية 05 (2011).
- المنيف، ابراهيم عبد الله. استراتيجية الادارة اليابانية. الرياض: مكتبة العبيكان، 1998.
- المصري، محمد محمد فاروق. شق تمرة: نحو ثقافة إدارة الإنفاق وحياة بلا تكلف. الرياض: دار مدارك للنشر، 2018.
- المغربي، محمد الفاتح. السلوك التنظيمي. القاهرة: الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، 2018.
- السالم، مؤيد سعيد، وحرشوش صالح، عادل. ادارة الموارد البشرية. بغداد: ديوان العلوم للطباعة، 1991.
- السلمي، علي. ادارة السلوك التنظيمي. القاهرة: دار غريب، 2004.
- العابدي، علي رزاق جباد، وعبد الهادي، هديل محمد علي. "القيادة الأبوية وتأثيرها في سلوكيات العمل: دراسة تطبيقية على عينة من الكليات الأهلية في محافظة النجف الأشرف". مجلة المثنى للعلوم الادارية و الاقتصادية 02 (2017).
- الفوزان، محمد بن براك. المفاهيم والابعاد في الاستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد. الرياض: مكتبة القانون والاقتصاد، 2012.
- الفوزان، محمد بن براك. جرائم الرشوة والتزوير دراسة مقارنة بالشرعية الإسلامية. الرياض: مكتبة القانون والاقتصاد، 2014.
- الفتلاوي، علي عبد الحسن عباس. "سلوكيات العمل السلبية الناشئة عن التهكم التنظيمي وانعكاسها على مرونة ممارسات الموارد البشرية: دراسة استطلاعية تحليلية في عينة من جامعات الفرات الأوسط" (اطروحة دكتوراه فلسفة في علوم ادارة الأعمال، جامعة كربلاء، 2014).
- الصالح محمد، محمد أحمد. جريمة غسل الأموال. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، 2007.
- الشقيري، أحمد. خواطر من اليابان. ط. 3. الرياض: مكتبة العبيكان، 2009.
- الترميذي، محمد بن عيسى. سنن الترميذي. القاهرة: دار بن الهيثم، 2004.
- بن حفيظ باعمر، محسن. منهجية كايزن اليابانية. الرياض: دار الاصحاح للنشر والتوزيع، 2017.
- جودة، محفوظ. إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2004.
- ديلملي، لخضر، ورواقي، محمد. الادارة الاقتصادية في الشركات اليابانية: نظام الوقت المحدد. عمان: دار امجد للنشر والتوزيع، 2016.
- هرياجي، حمزة، وبوحرود، فتيحة. "العوامل المؤثرة على تطبيق منهج التحسين المستمر الكايزن: دراسة حالة بعض المؤسسات الصناعية بولاية سطيف". مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير 01 (ديسمبر 2019).

- حاحة، عبد العالي، ويعيش تمام، أمل. "أثر الإهمال الوظيفي على أداء الخدمة بالمرافق العامة." *مجلة الاجتهاد القضائي* 15 (سبتمبر 2017).
- حبشي، فتيحة. "إدارة الجودة الشاملة: مع دراسة تطبيقية في وحدة فرمال لانتاج الادوية بقسنطينة" (*اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة، 2006 - 2007*).
- حديدان، صبرينة، وتريكي، حسان. "المنهجية اليابانية للتحسين المستمر لأداء الموارد البشرية: الكايزن." *مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية* 02 (ديسمبر 2019).
- حيدر خضر، سليمان، وسالم، جميل قصي. "التسيب الإداري الوظيفي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في جامعة الحمدانية." *مجلة تنمية الرافدين* 120 (2018).
- حلواني، ابتسام عبد الرحمان. "من أين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة؟." ورقة بحث قدمت في المؤتمر الدولي حول: "التنمية الإدارية : نحو أداء متميز في القطاع الحكومي"، معهد الإدارة العامة بالرياض، 13- 16 ذو القعدة 1430 هـ.
- مرهج، ماهر محسن. "التحسين المستمر kaizen." ورقة عمل قدمت ضمن ورشة العمل حول: "ادارة الجودة الشاملة كمدخل للتنمية الادارية"، جامعة تشرين كلية الاقتصاد سوريا، 08-07-2014.
- نجم، عبود نجم. *أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال*. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2006.
- سالم، رشيد، وفلاق، علي، و زيتوني، سارة. "الرفع من جودة الخدمات الصحية من خلال تبني أسلوب التحسين المستمر: الكايزن." *مجلة معارف* 20 (جوان 2016).
- سمارة، نصير. *ظاهرة التسيب الإداري في الجزائر*. الجزائر: منشورات المجلس الأعلى للغة العربية، 2005.
- سمير أحمد ابراهيم، سالي، وشوشه، أمير علي، ودويدار، محمود محمد عوض. "دور السلوك الانسحابي للموظف كمتغير وسيط بين الفضاضة التنظيمية وسلوك المواطنة في مديريات الخدمات بمحافظة دمياط." *مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية* 02 (يوليو 2018).
- سعد، عبد العزيز. *جرائم الاعتداء على الأموال العامة والخاصة*. الجزائر: دار هومة، 2005.
- عباس، وسن يوسف عبد الله، و أبكر إسحاق، عصام. "أثر تطبيق منهجية الكايزن في المؤسسات الصناعية من خلال التخلص من الهدر: دراسة حالة مجمع ساريا الصناعي." *مجلة إدارة الجودة الشاملة* 02 (2019).
- عبد الهادي منصور، نعمة عبد الرؤوف. "تصور مقترح لتوظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمحافظات غزة" (*رسالة ماجستير في أصول التربية، الجامعة الاسلامية غزة، 2005*).
- عبد الغفار فضل، هاني عبد الله. "برنامج التحسينات المستمرة الكايزن." *مجلة المقتصد* 43 (يوليو 2016).
- عدلي، محمد ملكاوي. *التربية على العمل الجماعي في ضوء القرآن والسنة*. عمان: دار الخليج، 2018.
- عياد، حسن. *منتهى البيان في قضايا القرآن*. لندن: إي كتب، 2015.
- عشوي، مصطفى. *أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي*. الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992.

- صاحب العبيدي، عصام عليوي. "الكياسة التنظيمية ودورها في تخفيف مخاطر سلوكيات الفضاضة في مكان العمل: دراسة تحليلية لعينة من المدارس الاعدادية في قضاء المسيب". مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والانسانية 38 (نيسان 2018).

- قدار، طاهر رجب. المدخل إلى إدارة الجودة الشاملة والايزو. دمشق: دار الحصاد، 1997.

- رمضان بكر، نادية عبد الخالق. "مدخل التحسين المستمر Kaizen وأثره على أداء المنظمات: بالتطبيق على الشركة القابضة لكهرباء مصر". المجلة العربية للإدارة 01 (يونيو 2016).

- غياط، شريف، وزدوري، أسماء، ومساعدية، جمال. "ترقية الابداع وتدعيمه في المنظمات". مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والابحاث 04 (أفريل 2019).

2- باللغة الأجنبية:

- Weetman, Pauline. **Management Accounting**. Harlow: Pearson Education Limited, 2006.

- Kaplan, Robert S; et Atkinson, Antony A. **Advanced Management Accounting**. 3rd ed. New Jersey: prentice Hall, 1998.