



التأصيل الإسلامي للمنهجية اليابانية للتحسين المستمر (الكايزن)

د. أحمد بن عطا الله الجهني

قسم الإدارة والتخطيط التربوي – كلية التربية والآداب

جامعة تبوك





التأصيل الإسلامي للمنهجية اليابانية للتحسين المستمر (الكايزن)

د. أحمد بن عطا الله الجهني

قسم الإدارة والتخطيط التربوي – كلية التربية والآداب
جامعة تبوك

تاريخ تقديم البحث: ١٤٤٤ هـ / ٢ / ١١ تاريخ قبول البحث: ١٤٤٤ هـ / ٦ / ٩

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على الخلفية النظرية للمنهجية اليابانية للتحسين المستمر (الكايزن) والمبادئ الأساسية الحاكمة لها وصولاً إلى التأصيل الإسلامي لتلك المبادئ. ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد خلصت الدراسة إلى أن للإسلام قصب السبق في التطبيق السليم لمبادئ منهجية الكايزن، فهي منهجية إسلامية قبل كونها يابانية. وقد اتفقت منهجية الكايزن مع الإدارة الإسلامية في مبادئ: التحسين المستمر لكل ما في المنظمة ومن الكل، والتدرج مطلب في عملية التحسين والتطوير، وتقليل الفاقد، والتركيز على مواقع العمل الفعلية، ورضا المستفيد، وضع المعايير والالتزام بها، والعمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات، وأخيراً تبين من خلال الدراسة أن أغلب المبادئ الحاكمة لمنهجية الكايزن معانٍ حقيقيةً انطبقت عليها شروط الاستنباط للمقاصد من ثبوت، وظهور، وانضباط، واطراد.

الكلمات المفتاحية: أسلمة المعرفة، التأصيل الإسلامي، الكايزن.

The Islamic Rooting of the Japanese Methodology for Continuous Improvement (Kaizen)

Dr. Ahmed Attallah Aljuhani

Department Educational Administration and Planning – Faculty Education and Arts

Tabuk university

Abstract:

The study aimed to identify the theoretical background of Kaizen and the basic principles governing it, leading to the Islamic rooting of these. To achieve this, the researcher used the descriptive analytical method. The study concluded that Islam preceded the proper application of the principles of the kaizen methodology, as it was an Islamic methodology before the Japanese. The Kaizen methodology agreed with the Islamic administration in the principles of continuous improvement of everything in the organization, and from all, gradualism is a requirement in the process of improving an development, reduction of waste, focus on actual work sites, beneficiary satisfaction, setting standards and commitment to them, Teamwork, and participation in decision making, and finally, it was found through the study that most of the principles governing the Kaizen methodology are real meanings to which the conditions of the deduction for proof, emergence, discipline, and steadiness have been applied.

key words: Islamization of knowledge, Islamic rooting, Kaizen.

المقدمة:

لقد عُني الإسلام بإدارة شؤون الدنيا وفق منهج الله وشرعه؛ فكان للفكر الإداري الإسلامي حضوره البين في الحضارة الإسلامية من خلال مجموعة الرؤى والأطروحات والاجتهادات المرتبطة بالشأن الإداري التي خلصت إليها العقول النيرة من المسلمين خلال تعاملها مع النصوص الإسلامية (خميس، ٢٠٠١). ونظرًا لما تزخر به الحضارة الإسلامية من ثروة عظيمة في مجال العلوم الإنسانية بما يمكن أن يؤثر في هذه العلوم ويوجهها توجيهًا إسلاميًا صحيحًا؛ فقد أصبح من المحتم على الباحثين العناية بالتأصيل الإسلامي للنظريات الإدارية في الفكر الغربي وغيره وإعادة توجيهها لتتفق مع الفكر الإداري الإسلامي الذي كان له مكانته التطبيقية والعملية في الحضارة الإسلامية (القرني، ٢٠١٦). ومع النمو المعرفي الكبير الذي يشهده العالم وظهور اتجاهات إدارية فكرية جديدة بالإضافة لما يقابله الواقع الإداري التربوي من تقدم تقني وتحديات متنوعة مرتبطة بالانفتاح العالمي؛ فقد ظهرت الحاجة لمواجهة ذلك من خلال إعادة بناء الاتجاهات والمفاهيم الوافدة في ضوء الإطار الفلسفي للمعرفة في المجتمعات المسلمة (الحارثي، ٢٠٢٠). ومع ما تمثله الجامعات من مراكز إشعاع ثقافي وتغيير إيجابي فقد برزت من بين أروقتها جهود مباركة للتأصيل الإسلامي للعلوم بشكل عام والعلوم التربوية بشكل خاص (العيسى، ٢٠١٥). ونظرًا للدور المهم الذي تمارسه الجامعات ممثلة بالأقسام الأكاديمية للإدارة التربوية من خلال تخصيصها مقررات دراسية عن الإدارة في الإسلام وإبراز جوانب الفكر الإداري الإسلامي وأسبقية ممارساته الإدارية المميزة طوال تاريخه الحضاري. ووفقًا لما يشير إليه

العديد من الدراسات كدراسة الكسر (٢٠١٦) ودراسة آل حمود (٢٠١٩) من كون منهجية التحسين المستمر من الممارسات الإدارية الناجحة في المنظمات المختلفة. ولأن العديد من مبادئ الكايزن تعد من الممارسات الإدارية الحالية في الجامعات السعودية وخاصة ما تشهده الجامعات والأقسام الأكاديمية من حراك تطويري في برامج الاعتماد المؤسسي والبرامجي؛ فقد جاءت هذه الدراسة محققة للتأصيل الإسلامي للمنهجية اليابانية للتحسين المستمر (الكايزن) لضمان توافقها مع المنهج الإسلامي، ومساهمة في إبراز ما تمتلكه الحضارة الإسلامية من ثروة عظيمة في العلوم التربوية عامة والإدارة التربوية بصفة الخصوص.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تزخر المجتمعات الإنسانية المختلفة بالعديد من الممارسات الإدارية التي أثبت الزمن والتجربة نجاحها والتي يمكن الاستفادة منها ولكون الحكمة ضالة المؤمن فهو أحق بها، ونظرًا لأن الاعتماد على النظريات والنماذج القادمة من مجتمع بعينه لا يمكن أن تكون علاجًا ناجحًا لحل المشكلات الإدارية في المجتمعات الأخرى. وأن على كل مجتمع من المجتمعات أن يسعى إلى بناء تصور خاص به في علم الإدارة نظريًا وممارسة وتطبيقًا يكون مستلهمًا لخصوصيات كل مجتمع في الجوانب المختلفة في حياته العقديّة، والاجتماعية وغيرها (بخاري، ٢٠٠٦). إن المطالبات المتعددة من المهتمين والعاملين في مجال الإدارة التربوية نحو مواكبة كل ما يستجد في هذا المجال من نظريات ومنهجيات عمل إدارية، مع التأصيل لها وإعادة صياغتها في ضوء المنهج الإسلامي حاضر دون

مواربة (العثيمين، ٢٠٢١). ويتوافق ذلك مع العديد من الدراسات ومنها دراسة الحلواني (٢٠٠٨)، والعيسى (٢٠١٥)، والقربي (٢٠١٦)، وبجه (٢٠٢١) على مدى أهمية التأصيل الإسلامي للعلوم الإدارية التربوية. ولوقوف الباحث في أثناء تدريسه الجامعي لمقرر الإدارة في الإسلام واتجاهات حديثه في الإدارة التربوية على أهمية التأصيل الإسلامي للنظريات الإدارية، فقد تبين لديه أن التأصيل الإسلامي للنظريات والنماذج والمبادئ والممارسات الإدارية يعد علاجاً ناجعاً للاستفادة من تلك النظريات مع ضمان خلوها مما لا يتوافق مع غايات ومقاصد الشريعة الإسلامية، فضلاً على إبراز تميز الفكر الإداري الإسلامي وأسبقته في العديد من ذلك. ولكون المنهجية اليابانية للتحسين المستمر (الكايزن) قد ثبت نجاحها في المنظمات المختلفة وأصبحت موضع الاهتمام من حيث التطبيق والدراسة في كثير من المنظمات التعليمية ولكونها وفدت من مجتمع آخر قد يكون للجانب العقدي أثر فيه؛ فقد جاء تحديد مشكلة الدراسة معالجاً لذلك من خلال السؤال الرئيس التالي: ما التأصيل الإسلامي للمنهجية اليابانية للتحسين المستمر (الكايزن)؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- ١- ما التأصيل الإسلامي لمبادئ منهجية الكايزن؟ وفقاً لمرتكز العقيدة الإسلامية؟
- ٢- ما التأصيل الإسلامي لمبادئ منهجية الكايزن؟ وفقاً للمرتكز المصدري (القرآن الكريم، والسنة النبوية)؟

٣- ما التأصيل الإسلامي لمبادئ منهجية الكايزن؟ وفقاً لمرتكز مقاصد الشريعة الإسلامية؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة لتحقيق ما يلي:

- ١- التعرف على الخلفية النظرية لمنهجية الكايزن؟
- ٢- التعرف على المبادئ الأساسية لمنهجية الكايزن؟
- ٣- التأصيل الإسلامي لمبادئ منهجية الكايزن؟ وفقاً لمرتكز العقيدة الإسلامية؟
- ٤- التأصيل الإسلامي لمبادئ منهجية الكايزن؟ وفقاً للمرتكز المصدري (القرآن الكريم، والسنة النبوية)؟
- ٥- التأصيل الإسلامي لمبادئ منهجية الكايزن؟ وفقاً لمرتكز مقاصد الشريعة الإسلامية؟

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من موضوعها الذي تدرسه والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها؛ إذ من المتوقع أن تفيد في الآتي:

- ١- إثراء المكتبة العربية والإسلامية حول التأصيل الإسلامي لمنهجية الكايزن.
- ٢- إبراز المبادئ الإسلامية التي تركز عليها منهجية الكايزن وأن المجتمع المسلم كان سابقاً للمجتمع الياباني في التطبيق العملي لها من العهد النبوي.
- ٣- إمكانية استفادة المؤسسات الحكومية من منهجية الكايزن بعد تأصيلها إسلامياً استناداً لما حققته من نجاحات في المنظمات اليابانية المختلفة.

٤- المساهمة اليسيرة في تحقيق شهود وحضور الأمة الإسلامية على باقي الأمم في الجانب العلمي الإداري من خلال إبراز أسبقيتها في الممارسات الإدارية المميزة طوال تاريخها الحضاري.

حدود الدراسة:

عُنت الدراسة بتحديد خلفية نظرية الكايزن، وأهم المبادئ الحاكمة لها، ومن ثم التأصيل الإسلامي للكايزن في ضوء العقيدة الإسلامية ومصادر الشريعة الإسلامية الرئيسة من قرآن كريم وسنة مطهرة، لغاية استنباط المقاصد الشرعية لمبادئ المنهجية.

مصطلحات الدراسة:

١- التأصيل الإسلامي:

يعرف الحارثي (٢٠٢٠) التأصيل الإسلامي للعلوم بأنه "إعادة بناء الفكرة أو المفهوم في ضوء الإطار الفلسفي للمعرفة في المجتمع" (ص ١٣١). وهو ما يتوافق مع تعريف يالجن (١٤٢٥هـ) لعملية التأصيل الإسلامي للعلوم بأنها: "بناء العلوم الاجتماعية على نهج الإسلام" (ص ٣٦). وفي ضوء ذلك يرى الباحث أن التعريف الإجرائي للتأصيل الإسلامي لمنهجية الكايزن هو: إعادة تموضع منهجية التحسين المستمر (الكايزن) لتكون وفق تصور إسلامي ومحققة لمقاصده.

٢- المنهجية اليابانية للتحسين المستمر (الكايزن)

تعرف رحمة (٢٠١٩) الكايزن بأنها منهجية لغرض تصميم أنشطة ذات قيمة، أو التحسين في أنشطة حالية، مع القضاء على الهدر بكافة أنواعه،

وتحقيق جودة الأداء. كما يعرفه مرجع اوكسفورد الإلكتروني (٢٠٢١) بأنه " مفهوم يشجع الموظفين والمديرين على البحث باستمرار عن طرق لإجراء تغييرات على أي نظام أو عملية من شأنها تحسين الأداء" (Oxford Reference 2021).

الإطار النظري للدراسة:

المبحث الأول: الخلفية النظرية للمنهجية اليابانية للتحسين المستمر (الكايزن)

يتناول هذا المبحث عرض مفهوم الكايزن ونشأته والفلسفة التي يرتكز عليها، وكذلك المبادئ الرئيسة الحاكمة لهذه المنهجية في العمل الإداري في سرد تاريخي مختصر عن مراحل تطوره.

تمهيد

نشأ مفهوم Kaizen كايزن من اليابان ومنها وصل إلى العالم، وكايزن عبارة يابانية مكونة من كلمتين (كاي Kai) وتعني: التغيير (زن Zen) وتعني: للأحسن (Kaizen Institute, 2021). أبتكر مفهوم كايزن من قبل تاييشي اوهونو Taiichi Ohno عام ١٩٤٦م بغرض قيادة المؤسسات من خلال التحسين المستمر لعملياتها، وهو الأسلوب الذي اتبعته شركة تويوتا لصناعة السيارة عام ١٩٥١م تحت مسمى نظام تويوتا الإنتاجي (محمد، ٢٠١٨). كما طور ونشر بعد ذلك مفهوم كايزن على يد الخبير الياباني ماساكي إمامي Masaki Imai عام ١٩٨٤م، وفي عام ١٩٨٦ أصدر كتاباً بعنوان "كايزن المفتاح لنجاح اليابان في صناعة الميزة التنافسية"، كما أصدر أيضاً عقب ذلك عددًا من الكتب حول مفهوم كايزن، وأسس معهد كايزن في طوكيو والذي أصبح له العديد من الفروع في دول العالم (العوشن، ٢٠١٧)، كما يعرف ماساكي إمامي الكايزن بأنه " التحسين، وأكثر من ذلك، بحيث التحسين المستمر في الحياة الشخصية، والحياة المنزلية، والحياة الاجتماعية، والحياة العملية" (العوشن، ٢٠١٧: ص ٧٠). لقد أصبح الكايزن سمة من سمات

المجتمع الياباني ليس في المجال الصناعي فقط، بل شمل كافة مناحي الحياة بما في ذلك المجال التعليمي (محمد، ٢٠١٨). وإن تعددت الوصوف في الكتابات والدراسة عن الكايزن ما بين وصفه بأنه منهجية، أو استراتيجية، أو فلسفة، أو أداة؛ إلا أن الأمر المشترك بينها أنه آلية تتبعها المنظمات لإحداث تحسينات مستمرة تؤدي إلى رفع الأداء وتجويد العمل.

فلسفة الكايزن:

تستند فلسفة الكايزن على فكرة التغيير إلى ما هو أحسن وأنفع، مع بذل الجهد لتحقيق ذلك في ضوء رغبة قوية في المنافسة مع الدول المتقدمة (محمد؛ اسكاروس: ٢٠١٠)، ويمكن القول بأنها فلسفة إدارية لقيادة المنظمات، تسعى لجعل العمليات أفضل عبر التحسين والتغيير المستمر والتدريجي لقيادة المنظمات من خلال الإدارة الرشيدة للمكان والزمان (فلمبان؛ الشريف، ٢٠٢٠). وفي ذات السياق يشير كل من الشافعي وناس (٢٠٠٠م) إلى أن منهجية الكايزن ليست أسلوباً جديداً، ولا يمكن وصفها بأنها اختراع أو ابتكار، بل عملية تحسين في استخدام الموارد المتاحة، وأن عملية التحسين تتم بالتدرج دون متطلبات مالية إضافية وهو ما يتطلبه اختراع أو ابتكار شيء جديد، وبذلك فالفكر الياباني وفقاً للكايزن يركز على اتخاذ إجراءات تحسينية وتطويرية متدرجة دون تكاليف مالية إضافية؛ بينما الفكر الغربي يعطي أهمية كبرى لتخصيص الأموال إذا أراد التحسين والتطوير. وفي بيان مرتكزات الكايزن تشير أميرة محمد (٢٠١٣) إلى أن استراتيجية الكايزن لا تعني التطوير التقني واستخدام طرق وأساليب معقدة، بل إنها استراتيجية معنية وبصورة أساسية بتبسيط الإجراءات

وإلغاء غير اللازم منها والقضاء على كل ما يعوق الأداء من خلال التحسين المستمر والمتدرج بالتركيز على (الجيما Gmba) أي موقع العمل الفعلي وما يحدث به. وكما أن الكايزن يعني التحسين نحو الأفضل وبصورة متدرجة، فإنه يعني أيضاً شمول هذا التحسين لجميع مستويات المنظمة وبمشاركة الجميع ابتداءً من الإدارة العليا، وانطلاقاً إلى المديرين ورؤساء الأقسام ومن ثم بقية الموظفين في مختلف الدرجات الوظيفية (التركستاني، ٢٠١٤م).

وفي ملامح مهم لارتباط الكايزن بالثقافة اليابانية يوضح العوشن (٢٠١٧) أن الكايزن كمفهوم مرتبط بمفهوم (الهانسي) الذي يعني التفكير العميق والدراسة بنقاط الضعف، ووفقاً لمفهوم الهانسي يجب في حالة ارتكاب خطأ ما العمل على تصحيحه في المستقبل والعزم على عدم تكراره مرة أخرى، وعليه فالكايزن والهانسي يسيران معاً ويهدفان إلى تجاوز نقاط الضعف.

المبادئ الرئيسية لمنهجية الكايزن:

تستند منهجية الكايزن على مجموعة من المبادئ المهمة، وفي هذا السياق يشير أبو طربوش (٢٠١٤) إلى عدد من السمات والمبادئ، وهي: (١) التحسين المستمر للمنظمة ككل، ولكل المستويات الإدارية ومجالات العمل المختلفة وبمشاركة الجميع. (٢) التحسين المستمر مسؤولية الجميع. (٣) التحسين المستمر يهتم بالنتائج إلا أنه أيضاً يهتم ويركز على العمليات، فهي التي تؤدي إلى تحقيق أفضل النتائج. (٤) الاعتراف بوجود المشاكل هي البداية الصحيحة للبحث عن حلول وإحداث التحسين. (٥) العناية بالمستفيد وضرورة إرضائه وتلبية حاجاته. وفي السياق ذاته يشير كلٌّ من الشريف

والسحت (٢٠١٤) إلى أن منهجية الكايزن تُعنى بموقع العمل أو ما يعرف (الجيمبا Gmba) وأنه الموضوع الذي يبدأ منه التغيير والتحسين وبمشاركة كافة أصحاب العلاقة، مع التسليم بأن الأعمال المنفذة يمكن تحسينها، وأن كل عملية تنجز تحتوي هدراً أو فاقداً. ويعرف الهدر أو الفاقد باليابانية بـ (مودا Muda)، وبعد الحد من هذا الهدر أو التخلص منه بمثابة قيمة مضافة للعملية ونتائجها وبالتالي المستفيد، ويقصد بالفاقد: كل نشاط لا يضيف قيمة للمنتج أو الخدمة، ومعلوم أن لكل نشاط تكلفة، وبعد الإنفاق على العملية أو النشاط التي لا تضيف قيمة هدر للموارد؛ الذي يمثل خسارة للمنظمة وتكلفة إضافية على المستفيد، وتقليل هذا الهدر أو الحد منه من أهداف الكايزن (أبو النصر، ٢٠١٥). ويشمل الهدر سبعة أنواع تتمثل في الهدر الناشئ عن: الانتظار، والنقل، والتشغيل، والإنتاج الزائد عن الحد، والتخزين، والحركة، والموارد البشرية (آل حمود، ٢٠١٩).

وتعنى الإدارة المطبقة للكايزن والموصوفة بالإدارة المرنة (Len Management) بمهمتين: هما الإدامة (Maintenance) وتشير إلى وضع الإدارة لمعايير ومعدلات أداء محددة ومتابعة تنفيذها والالتزام بها بصورة مستمرة، أما المهمة الثانية وهي التحسين (Improvement) فتشير إلى قيام الإدارة بتطوير تلك المعايير ومعدلات الأداء والارتقاء بها إلى مستويات أداء أعلى، ويستلزم ذلك التزام الإدارة بالتطوير والتدريب، وتعزيز الاتصال الفعال، وتحسين الأداء، ومشاورة وتمكين العاملين، وترسيخ ثقافة العمل الجماعي، والتعاون البناء بينهم، وتطوير هياكل الوظائف الموجودة لتحقيق الأداء المرغوب، بدلاً من استحداث وظائف

جديدة (Thessaloniki, 2021). وحول مبدأ التغيير في موضع العمل (الجيمبا Gmba) يشير العوشن (٢٠١٧) إلى الأثر الإيجابي المترتب على التغيير في موقع العمل من رفع للقدرات الإبداعية للعاملين، وتبني التغييرات متى ما تحققت للعاملين المشاركة في اقتراح هذه التغييرات ذات العلاقة بأعمالهم وما يسفر عنه من تطوير ملموس في الإنتاج وبيئة العمل. وفي السياق ذاته يذكر أبو النصر (٢٠١٥) إلى أن معظم الكتابات تشير إلى أن منهجية الكايزن تستند على مبادئ ومحاور محددة تتمثل في "الإدارة من موقع الأحداث، وإلغاء الهدر، والإدارة بالمشاركة، والتوظيف مدى الحياة، والتعلم والتدريب المستمر، والإدارة الأبوية، والإدارة المرئية" (ص ١٠٧).

ومن خلال استعراض ما ذكر آنفاً من مبادئ حاکمة لتطبيق منهجية الكايزن في المنظمات المختلفة؛ يمكن الخروج بعدد من المبادئ الرئيسة لمنهجية الكايزن نجلها في التالي: (١) التحسين المستمر لكل ما في المنظمة ومن الكل، (٢) التدرج مطلب في عملية التحسين والتطوير، (٣) تقليل الفاقد هدف، (٤) التركيز على مواقع العمل الفعلية (الجيمبا Gmba)، (٥) رضا المستفيد مطلب، (٦) التركيز على أخطاء العمل وليس مرتكبها، (٧) وضع المعايير والالتزام بها، (٨) العمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات.

المبحث الثاني: التأصيل الإسلامي لمنهجية الكايزن

يُعنى هذا المبحث ببيان مفهوم التأصيل الإسلامي وأهميته في العصر الحالي، مع سرد مختصر لتاريخ التأصيل الإسلامي، وكذلك خطوات التأصيل الإسلامي لعلم الإدارة استناداً لنموذج الدكتور سلطان بن سعيد بخاري، ومن ثم التأصيل الإسلامي للكايزن وفقاً للمركز العقدي، والمركز المصدري، والمركز المقاصدي.

التأصيل الإسلامي:

تعرف لجنة التأصيل الإسلامي في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية التأصيل الإسلامي للعلوم الاجتماعية بأنه: "تأسيس تلك العلوم على ما يلائمها في الشريعة الإسلامية من أدلة نصية أو قواعد كلية أو اجتهادات مبنية عليها" (الصحيح، ٢٠٠٩: ص ٤٧). كما يبين الحلواني (٢٠٠٩م) المراد بالتأصيل الإسلامي لعلم من العلوم بأنه العمل على أن تكون كافة مكونات ذلك العلم ممثلة لأصول ومفاهيم الإسلام العقدية ونابعة ومستلهمة من القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة وبقية المصادر الشرعية كافة عناصرها ومتفقة معها ومستفيدة في الوقت نفسه من جهود العلماء في غير تعارض مع تلك الأصول والمفاهيم. وفي سياق تعريفه لأسلمة العلوم الاجتماعية يوضح بالجن (٢٠٠٤). بأنها: "بناء العلوم الاجتماعية على نصح الإسلام" (ص ٣٦)، وهو ما يتطابق مع تعريف خماترة (٢٠١٧) للتأصيل الإسلامي للمعارف والعلوم والموضوعات بأنه "عملية تأسيس إسلامي للموضوعات والعلوم والمعارف المختلفة وفق منهج الإسلام وقواعده". وفي سياق محاذي يربط الحارثي (٢٠٢٠) تعريفه للتأصيل

الإسلامي للعلوم بفلسفة المجتمع المعرفية بقوله إنه "إعادة بناء الفكرة أو المفهوم في ضوء الإطار الفلسفي للمعرفة في المجتمع" (ص ١٣١). ويتداخل مفهوم التأصيل الإسلامي مع العديد من المفاهيم الأخرى مثل مفهوم التوجيه الإسلامي، والصياغة الإسلامية، وأسلمة المعرفة وقد نتجت كلها في داخل نسق معرفي عربي وإسلامي معاصر؛ لغرض مواجهة المفاهيم والمصطلحات الوافدة التي ازدحمت بها الساحة المعرفية العربية (الحارثي، ٢٠٢٠)، وفي الغاية السابقة ذاتها يشير الغالي (٢٠٠٥م) إلى أن الدافع الرئيس للتأصيل الإسلامي للعلوم الاجتماعية إنما يعود لكون نشأتها كانت غريبة وأن مناهجها قد نضجت على يد علماء ومفكرين غربيين منقطعي الصلة بالدين، وأن تلك العلوم ومنهجها قد تم استيرادها إما عن طريق الاستعمار أو الابتعاث أو التعاون لغرض الاستفادة منها فتم تدريسها وتوظيفها في كافة مناحي الحياة بما تحمله من غث وسمين. ويعقب حمرون (٢٠١٢م) على دوافع التأصيل والتوجيه الإسلامي للعلوم بأنه لتنقيتها مما شابها من انحرافات وبعد عن أسس الإسلام وأصوله. ويتفق الحلواني (٢٠٠٩م) مع ما سبق بيانه أن من أهم مبررات عملية التأصيل الإسلامي للعلوم هي المحافظة على الهوية الإسلامية، ويشاطره الرأي إسماعيل (٢٠٠٨م) في اعتبار التأصيل الإسلامي حاجة ملحة في عصر تشعبت فيه الآراء والأفكار والنظريات؛ مما جعل من التأصيل ممارسة ماسة لكافة مناحي الحياة. والتأصيل الإسلامي يعد بذلك دعوة قائمة إلى إعادة بناء مناهج البحث المختلفة في ضوء القرآن الكريم والسنة النبوية لغاية استثمار المنهج الإسلامي في معالجة قضايا المجتمع (انميرات، ١٩٩٩م). وفي معرض

حديثاً عن تاريخ حركة التأصيل الإسلامي يشير الصنيع (٢٠١٣) إلى أنه لا يوجد تاريخ محدد لحركة تأصيل العلوم والمعرفة إسلامياً وأن الحاجة للتأصيل نشأت عندما أصبحت المعارف والعلوم تفقد إلينا من مجتمعات غير مسلمة وبصبغة غير دينية بخلاف الرواد من علماء المسلمين فقد كانت علومهم ومعارفهم تنبع من دينهم.

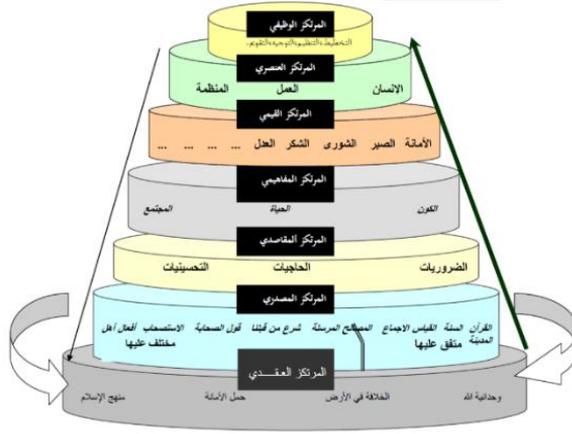
وفي مسيرة التأصيل الإسلامي للعلوم يمكن رصد اتجاهين رئيسيين؛ الاتجاه العلاجي والقائم على دراسة النظريات والمفاهيم الحديثة ومعالجة ما بها من خلل وتأصيلها إسلامياً لتتوافق مع الشريعة الإسلامية وهو الاتجاه الغالب، أما الاتجاه الآخر فهو البنائي والمعتمد على التنقيب والبحث في المواد الإسلامية من نصوص قرآنية ونبوية أو مختارات تراثية (الحلواني، ٢٠٠٨). ولنجاح عملية التأصيل الإسلامي في العلوم الاجتماعية وضع العديد من المهتمين بهذا الشأن شروطاً ومعايير ضامنة لذلك وقد أوجزها أبو عراد (٢٠١١) في تحقيق عملية التأصيل للموافقة التامة مع القرآن الكريم والسنة النبوية، وتحقيق المصلحة الإنسانية السليمة والفطرية، وتحقيق المواءمة مع متغيرات العصر وظروفه، وتحقيق الخيرية والشهود للأمة الإسلامية على سائر الأمم. وفي السياق ذاته فقد حدد الحارثي (٢٠٢٠) عدداً من المعايير يمكن الاسترشاد بها في مجال التأصيل الإسلامي ومنها: التأكيد على الاعتماد على مصادر الشريعة الإسلامية، والالتزام بقواعد الاستنباط كالأستدلال في المنهجية الإسلامية، ونقد مرويات التراث والتعامل معها، وفهم ومعرفة أساليب اللغة العربية واستخداماتها المتعددة، والتفريق بين مصادر المعرفة في الإسلام وعند الأمم الأخرى، والمعرفة بمجال

الدراسة والعمل ضمن حقله، وتحقيق التصور الإسلامي للكون والإنسان والحياة. ففي القرآن الكريم والسنة النبوية توجيهات عظيمة تمكن المتخصص في الوصول إلى قواعد ومبادئ سامية تمكن من الفلاح والنجاح (الحازمي، ٢٠٠٤)؛ وعليه فإن المفاهيم الأساسية التي تقوم عليها العلوم الإنسانية والاجتماعية يجب أن تستند إلى مفاهيم وتصورات إسلامية صحيحة، تركز وتستند هي بدورها إلى الوحي المنزل كمصدر وأساس لها (إسماعيل، ٢٠٠٨م)، وهذه المقاربة تقود إلى أن الوحي مصدر ثابت للحقائق وبما أن الحقيقة واحدة فما على المختصين إلا الجمع بين ما جاء في الوحي وما ثبت بالعلم والتأصيل أداة محققة لذلك (الصبيح، ٢٠٠٩م).

وتأسيساً على ما سبق يرى الباحث أن التعريف الإجرائي للتأصيل الإسلامي لمنهجية الكايزن هي: إعادة تموضع منهجية التحسين المستمر (الكايزن) لتكون وفق تصور إسلامي ومحققة لمقاصده.

التأصيل الإسلامي لعلم الإدارة وفق نموذج بخاري:

نتيجة لدراسته المتعمقة في التأصيل الإسلامي لعلم الإدارة خرج بخاري (٢٠٠٦) بنموذج إجرائي للتأصيل يمكن المتخصصين في علم الإدارة منفردين أو بالتعاون مع المتخصصين في الشريعة الإسلامية في المرتكزات التي تحتاج إلى تعاون إذا انتفى العلم الشرعي عند المتخصصين في علم الإدارة من إجراء عملية التأصيل الإسلامي للنظريات والنماذج والمبادئ والممارسات الإدارية الجديدة. ويتكون نموذج بخاري من سبع مرتكزات التي يمكن ملاحظاتها في الشكل التوضيحي للنموذج:



نموذج بخاري للتأصيل الإسلامي لعلم الإدارة، المصدر: بخاري، سلطان (٢٠٠٦) التأصيل الإسلامي لعلم الإدارة.

ووفقاً لنموذجه يرى بخاري (٢٠٠٦) أن التأصيل الإسلامي للنظريات والنماذج والمبادئ والممارسات الإدارية الجديدة تتم بالتدرج من المركز العقدي وصولاً إلى المركز الوظيفي. ووفقاً لبخاري (٢٠٠٦) يشير في معرض حديثه عن المركز العقدي إلى أن المبادئ الإدارية والممارسات المختلفة لا تخلو من الجانب العقدي كأساس علمي لها، والادعاء بأن العقيدة بعيدة كل البعد عن نظريات الإدارة وممارساتها في المجتمعات المختلفة يجانبه الصواب. ووفقاً لنموذج بخاري يأتي المركز المصدري في المرتبة الثانية ويشير إلى المرجعية الفكرية لعلم الإدارة والمتمثلة في المصادر التي يستمد منها أفكاره وتصورات، ونتيجة حتمية لذلك فعلى كل من يسعى لتأصيل موضوع من موضوعات الإدارة أن يلم بالمركز المصدري وما يترتب عليه من المصادر الرئيسة من قرآن وسنة ومصادر فرعية تابعة لها كالإجماع والقياس؛ هي المرجعية الفكرية للفكر الإداري والمحدد الرئيس للتصورات العامة الحاكمة والمهيمنة على مبادئ الإدارة وممارساتها

(بخاري، ٢٠٠٦). ويأتي المرتكز المقاصدي وفقاً لنموذج بخاري (٢٠٠٦) في المرتبة الثالثة كنتيجة تالية للمرتكز العقدي والمصدري، لتكون بذلك المقاصد العليا في أي مجتمع ثمرة عقيدته ومرجعياته الفكرية التي يؤمن بها ويسلم لها، لذا فمعرفة مقاصد الشريعة الإسلامية بالغة الأهمية لمن يتصدى للتأصيل وما يستلزمه ذلك من دراسة لغايات ومقاصد الشريعة الإسلامية كما وضحت من علماء الأمة الإسلامية المستنيرين في الوصول إلى ذلك بالمصادر المعتمدة.

الدراسات السابقة:

أولاً: دراسات تناولت التأصيل الإسلامي للعلوم التربوية

دراسة البخاري (٢٠٠٦) سعت الدراسة للتعرف على محاولات التأصيل الإسلامي للعلوم الاجتماعية والإنسانية على وجه العموم والإدارية على وجه الخصوص، واقترح نموذج للتأصيل الإسلامي لعلم الإدارة. استندت الدراسة المنهج الوصفي الاستنباطي، تم وصف محاولات تأصيل العلوم الإنسانية والاجتماعية على وجه العموم وعلم الإدارة على وجهه. كما استخدم الأسلوب الاستنباطي لوضع نموذج التأصيل الإسلامي لعلم الإدارة. ويعد النموذج المقترح للتأصيل الإسلامي لعلم الإدارة في جانبه النظري والتطبيقي، والكيفية العملية لتطبيق النموذج من أهم نتائج الدراسة.

دراسة الحلواني (٢٠٠٨) وقد سعت لتوضيح مفهوم التأصيل الإسلامي للإدارة التربوية، وبيان أسس ومبادئ التأصيل الإسلامي، وتحديد ضوابط ومعايير التأصيل الإسلامي للإدارة التربوية، واقترح خطوات للتأصيل الإسلامي في الإدارة التربوية وبيان مجالاته واتجاهاته، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج

المكتبي الوثائقي ومن أهم نتائج الدراسة بيان أن المقصود بتأصيل الإدارة التربوية هو إعادة صياغة مفاهيم الإدارة التربوية بما يوافق الشريعة وأن التأصيل الإسلامي لها يسهم في تطوير الإدارة التربوية وإصلاح أحوال العالم الإسلامي وكذلك خلصت الدراسة إلى أن أهم اتجاهات التأصيل الإسلامي هما الاتجاه البنائي والاتجاه العلاجي، وأن خطوات التأصيل الإسلامي للإدارة التربوية يمكن تقسيمه إلى ثلاث مراحل ما قبل التأصيل، وفي أثناء التأصيل، وما بعد التأصيل.

دراسة العيسى (٢٠١٥) التي هدفت إلى التعرف على واقع بحوث التأصيل والتوجيه الإسلامي للعلوم التربوية في جامعات المملكة العربية السعودية، وتحديد أهم المعوقات التي تواجهها من وجهة نظر أساتذة التربية الإسلامية، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واعتمد على الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات. توصلت الدراسة إلى أن الإنتاج العلمي في مجال التأصيل الإسلامي للعلوم التربوية ضعيف، كما توصلت إلى أن ضعف العمل المؤسسي في مجال التأصيل من أهم المعوقات التي تواجه الباحثين في جامعات المملكة العربية السعودية في هذا المجال.

دراسة القرني (٢٠١٦) التي هدفت إلى التعرف على التأصيل الإسلامي لمبادئ وخصائص الإدارة اليابانية وفقاً للمرتكزات العقدية والمصدرية والمقاصدية، اعتمدت الدراسة على المنهج المكتبي الوثائقي. وشملت الدراسة على مبحثين، المبحث الأول وتناول الخلفية التاريخية لنظرية Z في الإدارة اليابانية والمبادئ والخصائص التي تتميز بها، أما المبحث الثاني فتطرق إلى

الحديث عن التأصيل الإسلامي لمبادئ وخصائص نظرية Z في الإدارة اليابانية، من حيث مفهوم التأصيل الإسلامي، والخطوات الإجرائية لمنهج التأصيل الإسلامي، ونموذج بخاري في التأصيل الإسلامي لعلم الإدارة، والتأصيل الإسلامي لنظرية Z وفقاً للمركز العقدي والمصدري والمقاصدي. وخلصت نتائج الدراسة إلى الممارسات الإدارية وفقاً لنظرية Z تدخل في مجال التفصيلات والتطبيقات الاجتهادية.

دراسة الحارثي (٢٠٢٠) التي هدفت إلى تحديد مجموعة من معايير التأصيل الإسلامي لمفاهيم التربية التي ينبغي مراعاتها عند التصدي لعملية التأصيل الإسلامي، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. ومن أهم نتائج الدراسة غياب الدراسات البينية بين المتخصصين في أصول التربية والتخصصات الأخرى في المجالات التربوية أو خلافها. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من معايير التأصيل الإسلامي للمفاهيم التربوية كالاكتفاء على مصادر التربية الإسلامية، والالتزام بقواعد الاستنباط والاستدلال في المنهجية الإسلامية، والقدرة على نقد مرويات التراث والتعامل معها، وفهم ومعرفة أساليب اللغة العربية واستخداماتها المتعددة، والتمييز بين مصادر المعرفة في الإسلام وعند الأمم الأخرى، والانطلاق من التصور الإسلامي للكون والإنسان والحياة، و المعرفة الواسعة بالميدان التربوي، وعرض المفاهيم التربوية بوضوح بعد تأصيلها، والتحقق من أهداف التأصيل للمفاهيم التربوية.

ثانيا: دراسات تناولت منهجية الكايزن

دراسة الكسر (٢٠١٦) التي هدفت إلى التعرف على إمكانية تطبيق متطلبات استراتيجية كايزن اليابانية في كليات التربية للبنات بشقراء، وأهمية متطلبات هذه الاستراتيجية في الإدارة. استندت الدراسة على منهج دراسة الحالة الوصفي، كما استخدمت الاستبانة كأداة البيانات والاستجابات من أعضاء الهيئة الإدارية في كلية التربية للبنات بشقراء، خلصت الدراسة إلى أن أهمية متطلبات استراتيجية كايزن للإدارة ظهرت مرتفعة وإلى أن إمكانية تطبيق متطلبات استراتيجية كايزن اليابانية حصلت على تقدير أقل من المرتفع.

دراسة آل حمود (٢٠١٩) هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر متطلبات نجاح التحسين المستمر بمنهجية جيما كايزن في كليات جامعة المجمعة والتعرف على أبرز معوقات نجاح تطبيقها من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بتلك الكليات. استندت الدراسة على المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة لجمع بيانات واستجابات عمداء الكليات ووكلائهم ورؤساء الأقسام العلمية. وخلصت الدراسة إلى أن متطلبات نجاح التحسين المستمر بمنهجية جيما كايزن متوفرة بدرجة كبيرة.

دراسة رحمة (٢٠١٩) هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسس النظرية لمنهجية الكايزن كفلسفة إدارية تتبناها إدارة التعليم وتحديد ملامح تطبيق منهجية كايزن فيها، ورصد واقع إدارات التعليم قبل الجامعي في مصر، وتحديد متطلبات تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر لتطوير أداء إدارات التعليم. استندت الدراسة على المنهج الوصفي، وخلصت إلى أهمية تحقيق خطوات

إجرائية ضرورية عند إجراء أنشطة منهجية الكايزن، ومنها دراسة إمكانية الإدارات والوحدات الداخلية لتطبيق استراتيجيات الكايزن، ووضع مؤشرات محددة من المعايير الفنية لكل وحدة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة واستعراضها اتضح أن هناك اختلافات مع الدراسات التي تناولت التأصيل الإسلامي للعلوم التربوية وذلك في تركيزها على موضوع التأصيل الإسلامي للعلوم التربوية والإدارية بشكل عام دون التركيز على تأصيل نظرية بعينها، باستثناء دراسة القرني (٢٠١٦) التي تناولت التأصيل الإسلامي لمبادئ وخصائص الإدارة اليابانية وفقاً للمرتكزات العقدية والمصدرية والمقاصدية. أما الدراسات السابقة التي تناولت منهجية الكايزن فقد ركزت اهتمامها على دراسة الكايزن كممارسة إدارية دون تأصيل مبادئ الكايزن إسلامياً. وتفردت الدراسة الحالية بالتركيز على منهجية الكايزن وعلى تأصيلها إسلامياً في وقت واحد. وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري للدراسة، وتحديد المنهج المستخدم، وتطبيق نموذج بخاري (٢٠٠٦) في التأصيل الإسلامي لمنهجية الكايزن.

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بجمع المعلومات من المصادر والمراجع المرتبطة بموضوع الدراسة وتوظيفها في متن الدراسة، مع الاستعانة بالمصادر الرئيسية للشريعة الإسلامية (القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة). وقد اقتصرَت الدراسة الحالية للتأصيل الإسلامي لمنهجية الكايزن على

المرتكزات الثلاثة الأولى (العقدي، والمصدري، والمقاصدي) من نموذج بخاري (٢٠٠٦) وذلك توافقاً مع تساؤلات الدراسة. حيث يتم التحقق من خلو منهجية الكايزن من كل ما يخالف العقيدة الإسلامية تمشياً مع المرتكز العقدي، والتأكد من أن منهجية الكايزن لا يشوبها أمر يخالف مصدرى الشريعة الإسلامية القرآن الكريم والسنة المطهرة وأن من النصوص الشرعية ما يدعم الممارسة الإدارية المنبثقة عن المنهجية فضلاً عن أن يعارضها تحقيقاً للمرتكز المصدري. وفيما يتعلق بالمرتكز المقاصدي يتم التحقق من توفر شروط الثبوت، والظهور، والانضباط، والاطراد لكل مبدأ من مبادئ منهجية الكايزن تحقيقاً للمرتكز المقاصدي. وقد تم اختيار المرتكزات الثلاثة الأولى (العقدي، والمصدري، والمقاصدي)؛ لكونها الفاتحة لتأصيل الكايزن والباقي تابع لها، والله نسأل أن يهيئ من الباحثين من يتم دراسة بقية المرتكزات.

أولاً: التأصيل الإسلامي لمنهجية الكايزن وفقاً للمرتكز العقدي

يسيطر الاتجاه العلماني على أغلب النظريات المعاصرة؛ لأنه منبثق عن أيديولوجيا رأسمالية تستند على الفصل بين الدين والعلم (المطيري، ٢٠١٦). كما يشير بخاري (٢٠٠٦) إلى "أن أي نظرية علمية في الإدارة أو أي مبدأ من المبادئ الإدارية وكذا الممارسات المختلفة لم تخل من المرتكز العقدي كأساس للبناء العلمي أو الممارسة الفعلية لعلم الإدارة. ولو كان هنالك ادعاء ظاهري بأن العقيدة بعيدة كل البعد عن ذلك. فإن جميع النظريات العلمية في مجال الإدارة مبنية على تصور عقدي يتبناه صاحب تلك النظرية سواء أظهر ذلك جلياً في نظريته أم أخفاها خضوعاً للاتجاه الفكري المتحكم في بيئته والذي

يفصل الدين عن الدنيا. والجانب العقدي يظهر واضحاً جلياً في صلب تلك النظريات والممارسات. فذلك المنظر الذي تسلك بيئته مسلماً مادياً أو رأسمالياً أو غيره هو في الحقيقة يحمل لواء الولاء للعقيدة التي تتبناها بيئته" (ص ٢٤).

وفي سياق مخالف لما عليه الحال بين الدين والعلم في العالم يشير بيغوفيتش في كتابه الإسلام بين الشرق والغرب (٢٠١٠) إلى أن احتضان الدين للعلم اتجه إسلامي وأن هذه المسلمة الإسلامية لوحدة الدين والعلم بدأ بها نزول القرآن الكريم نفسه: ﴿أَقْرَأْ بِأَسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ۝﴾ [سورة العلق: ١]. وفي جانب تطبيق المفاهيم والنظريات الإدارية يوضح العقيل (٢٠٠٤) " أن تطبيق المفاهيم والنظريات والأساليب الإدارية دون وعي بها ومعرفة بأهدافها ومعانيها ومبادئها يعد سطحية في التفكير والمعرفة؛ لأنه من المعلوم أن معظم هذه المفاهيم والأساليب الإدارية تنادي بمبادئ وأفكار معينة وليست هي وجبة جاهزة للتطبيق، وإنما يمكن القول بأنها مواد خام متنوعة مبنية على مبادئ ومفاهيم من أسس وتجارب معينة" (ص ٢١). وتأسيساً على ما سبق، فمنهجية الكايزن ظهرت في شركة تويوتا اليابانية لصناعة السيارات في بداية الخمسينات الميلادية وبعد النجاح الذي حققته عممت المنهجية وانتشرت وأصبحت تطبق في كل نواحي الحياة لتصبح أحد أسباب نجاح اليابان وبذلك نشأة فلسفة الكايزن ترجع إلى المجتمع الياباني الذي يعتنق الطاوية (بوذية، ديانة صينية، شينتو، كاو داي) وهي عقيدة الأغلب كما أن ٢ مليون يتبعون المسيحية بالإضافة إلى ٢ مليون نسمة يتبعون الديانات الأخرى (العوشن، ٢٠١٧: ٢٠). كما يشير أحمد (٢٠١١) إلى القوة الأخلاقية في الكايزن والمرتبطة بجذور كونفوشيوسية

للمجتمع الياباني، من خلال التأكيد على احترام البيئة وموارها وبناء الإنسان علاقة متوازنة مع الطبيعة من حوله.

والتأصيل الإسلامي لمنهجية الكايزن في الجانب العقدي يعني لنا كمجتمع مسلم نؤمن بأن الإسلام وبما يتميز به من شمول واستمرارية في الإصلاح وغيرها من سمات قادرٌ على معالجة ما تصادف المجتمعات المسلمة من مشكلات متنوعة وأن كثيراً من المبادئ والممارسات الإدارية الناجحة قد وردت في تنزيل رب العالمين، الذي خلق البشر وهو أعلم بما يصلحهم ، قال تعالى : ﴿إِنَّ هَذَا الْقُرْآنَ يَهْدِي لِلَّتِي هِيَ أَقْوَمُ وَيُبَشِّرُ الْمُؤْمِنِينَ الَّذِينَ يَعْمَلُونَ الصَّالِحَاتِ أَنَّ لَهُمْ أَجْرًا كَثِيرًا﴾ [سورة الإسراء: ٩]، ورد في التفسير الميسر لمجمع الملك فهد لطباعة المصحف الشريف (١٤٣١) للآية الكريمة أي : "إن هذا القرآن الذي أنزلناه على عبدنا محمد ﷺ يرشد الناس إلى أحسن الطرق، وهي ملة الإسلام، ويشير المؤمنين الذين يعملون بما أمرهم الله به، ويتتهون عما نهاهم عنه، بأن لهم ثواباً عظيماً، وأن الذين لا يصدقون بالدار الآخرة وما فيها من الجزاء أعددنا لهم عذاباً موجعاً في النار" (ص٢٨٣). كما وردت أيضاً كثير من المبادئ والممارسات الإدارية الناجحة في سيرة النبي محمد ﷺ الذي لا ينطق عن الهوى إن هو إلا وحي يوحى ، قال تعالى : ﴿ثُمَّ جَعَلْنَاكَ عَلَىٰ شَرِيعَةٍ مِّنَ الْأَمْرِ فَاتَّبِعْهَا وَلَا تَتَّبِعْ أَهْوَاءَ الَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ﴾ [سورة الجاثية: ١٨]، قال السعدي (١٤٤١) أي: "ثم شرعنا لك شريعة كاملة تدعو إلى كل خير وتنهى عن كل شر من أمرنا الشرعي ﴿فَاتَّبِعْهَا﴾ فإن في اتباعها السعادة الأبدية والصلاح والفلاح، ﴿وَلَا تَتَّبِعْ أَهْوَاءَ الَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ﴾ [سورة الجاثية: ١٨] أي: الذين تكون أهويتهم غير

تابعة للعلم ولا ماشية خلفه، وهم كل من خالف شريعة الرسول ﷺ هو اه وإرادته فإنه من أهواء الذين لا يعلمون" (ص ٥١٥). "إن هذا الدين الإسلامي الذي رضيه الله لعباده وأتمه وأكمّله لهم، هو الدين العظيم الشامل المنظم لجميع جوانب الحياة، المصلح للعقول والأبدان والأرواح، للأفراد والجماعات والمنظمات والمجتمعات، إصلاحاً شاملاً كاملاً متوازناً، في كل مكان وزمان، وأنه الضامن والمتضمن للعدل وللسعادة الحقيقية والحياة الطيبة والرقي الإنساني، والطمأنينة، والأمن والأمان، والاستقرار والنجاح الشامل التام في الدنيا والآخرة" (العقيل، ٢٠٠٤: ٤٥). وعليه فإن منهجية الكايزن عند الإفادة منها في المنظمات والمجتمعات الإسلامية لا تعدو أن تكون وسيلة وممارسة إدارية ناجحة، وأن تتوافق مع الإسلام وشريعته الهادفة لتحقيق العبادة لله وحده وعمارة الأرض. وفي سياق الحديث عن العقيدة يشير بخاري (٢٠٠٦) إلى أن التأصيل الإسلامي في الجانب العقدي يمثل الخطوة الأولى في عملية التأصيل لعلم الإدارة؛ مع ما يتطلبه ذلك من معرفة وفهم للعقيدة الصحيحة، وأن من منطلقات المعرفة والفهم تتبع معتقدات الإيمان بوحداية الله، والعبودية لله وحده دون غيره، وأن الناس خلق الله وعبيده، وأن الإنسان خليفة الله في الأرض، وأن عمارة الأرض أمانة حملها الله للإنسان لتحقيق العبودية لله وحده، وأنها عمارة وفق منهج الله، وما يتطلبه ذلك من معرفة لمنهج الله والعمل بمقتضاه. وبناء على ما سبق، فليس هناك مانع عقدي في الأخذ بالمنهجية اليابانية للتحسين المستمر (الكايزن) لأنها من قبيل الاجتهادات ولا تعدو كونها من قبيل الأساليب والممارسات الإدارية.

ثانياً: التأصيل الإسلامي لمنهجية الكايزن وفقاً للمرتكز المصدري

بنظرة عامة على أهم مبادئ الكايزن يمكن أن نقول ودون مواربة إن للإسلام سبقاً مميزاً فيها؛ ولئن كان الدافع من وراء تطبيق مبادئ الكايزن في المنظمات اليابانية الجانب النفعي الديني؛ وليس في ذلك عيب، فإن الشريعة الإسلامية قطعت شوطاً أبعد من المنافع الدنيوية إلى منافع أخروية فضلاً عن سعيها نحو تحقيق كل شيء جميل ورضين من أجل الإنسان، والإنسان وحده؛ حرته، وعزته. لقد كان لاهتمام الشريعة الإسلامية بالإنسان قصب السبق لأنه خليفة الله الموكل إليه بناء الأرض وإعمارها وإدارة شؤونها؛ فترتب على ذلك مكانة عُليا فوق المخلوقات، فليس فيما خلق الله على الأرض أهم منه؛ فكان للعناية به وتوفير ما يعينه على توظيف طاقاته وقدراته الأولوية الكبرى (الموسمي، ٢٠١٧). ويظهر ذلك بوضوح في حرص الشريعة الإسلامية على حفظ الضروريات الخمس المتعلقة بالإنسان وهي: حفظ الدين، وحفظ النفس، وحفظ العقل، وحفظ النسل، وحفظ المال.

هذا، وإن كان لمنهجية الكايزن عناية بالإنسان وتطويره وتوظيف مهاراته وقدراته إلا أنها تظل قاصرة على عناية الشريعة الإسلامية بالإنسان، وصدق الله: ﴿هَذَا بَصِيرَةٌ لِلنَّاسِ وَهُدًى وَرَحْمَةٌ لِّقَوْمٍ يُوقِنُونَ﴾ [سورة الجاثية: ٢٠] وفي الأسطر التالية دراسة لأهم مبادئ الكايزن من منظور إسلامي.

التأصيل الإسلامي لمبادئ منهجية الكايزن في القرآن الكريم والسنة النبوية:

١- التحسين المستمر لكل ما في المنظمة ومن الكل.

لئن كان تطبيق مبدأ التحسين المستمر في المنظمة ككل جزءاً مهماً من آليات الكايزن؛ فإن تطبيقه في الحياة ككل هو ما تظهره الآيات القرآنية الكريمة والسيرة النبوية المطهرة ولا غرو فالإسلام منهج حياة. إن التحسين المستمر والمبني على دراسة الواقع من تعرف على الإيجابيات وتعزيزها وتحديد لنقاط الضعف والعمل على علاجها والحد منها، والإفادة من خبرات وتجارب الآخرين مهم لنجاح العمل وتميزه، فالممارسات تتغير وأفهام وطبائع الناس وأفكارهم تبدل ويأتي التحسين المستمر مسدداً لذلك وموجهاً له. قال تعالى: ﴿إِنَّ هَذَا الْقُرْآنَ يَهْدِي لِلَّتِي هِيَ أَقْوَمُ وَيُبَشِّرُ الْمُؤْمِنِينَ الَّذِينَ يَعْمَلُونَ الصَّالِحَاتِ أَنَّ لَهُمْ أَجْرًا كَبِيرًا﴾ [سورة الإسراء: ٩]، والدلالة في هذه الآية الكريمة على مبدأ التحسين المستمر هو الثناء على المؤمنين العاملين للصالحات بالفعل المضارع ﴿يَعْمَلُونَ الصَّالِحَاتِ﴾ الذي يقتضي في علم البلاغة الدوام والاستمرار (العيسى، ٢٠١٦). وإذا كانت الغاية من التحسين المستمر هو إحداث تغير إيجابي واستدامته وإصلاح مطلوب ومرغوب فإن ذلك يبدو جلياً في دعاء النبي ﷺ الذي رواه أبو هريرة: (اللَّهُمَّ أَصْلِحْ لِي دِينِي الَّذِي هُوَ عِصْمَةٌ أَمْرِي، وَأَصْلِحْ لِي دُنْيَايَ الَّتِي فِيهَا مَعَاشِي، وَأَصْلِحْ لِي آخِرَتِي الَّتِي فِيهَا مَعَادِي، وَاجْعَلْ الْحَيَاةَ زِيَادَةً لِي فِي كُلِّ خَيْرٍ، وَاجْعَلْ الْمَوْتَ رَاحَةً لِي مِنْ كُلِّ شَرٍّ) رواه مسلم في صحيحه (٢٧٢٠). كما يظهر حرص الرسول ﷺ على مبدأ المداومة والاستمرار في العمل، ففي حديث أم المؤمنين عائشة رضي الله عنها، أنها قالت: (كان أحب العمل إلى رسول ﷺ الذي يدوم عليه صاحبه) رواه البخاري في صحيحه (٦٤٦٥). إنه تحسين وإصلاح شامل ودائم وليس جزئياً ليشمل

الدنيا والآخرة. وفي جانب آخر يمكن أن نلمح أيضاً حرص الإسلام على التجديد والتحسين حتى في تدين الأمة وفكرها الذي عليه أمر صلاحها ونجاحها، روى أبو هريرة رضي الله عنه عن النبي ﷺ أنه قال: (إِنَّ اللَّهَ يَبْعَثُ لِهَذِهِ الْأُمَّةِ عَلَى رَأْسِ كُلِّ مِائَةٍ سَنَةٍ مَنْ يُجَدِّدُ لَهَا دِينَهَا) رواه أبو داود (رقم/٤٢٩١) وصححه السخاوي في "المقاصد الحسنة" (١٤٩)، والألباني في "السلسلة الصحيحة" (رقم/٥٩٩).

أما عن المشاركة والمساهمة في عمليات التحسين وحل المشكلات فقد ربي النبي محمد ﷺ أصحابه ليكون كلٌّ منهم مشروعاً لحل ما يعترض المسلمين من مشاكل في كل وقت، والسيرة النبوية زاخرة بالعديد من المواقف؛ ففي تقديم الحباب بن المنذر رضي الله عنه حلولاً مهمة وسريعة في ظروف صعبة يوم غزوة بدر بتغيير موقع المسلمين وتغوير المياه إلا ماء واحداً يلقون العدو عليه، ورأيه يوم قريظة والنضير في نزول المسلمين بين القصرين وقطعهم خبر بني قريظة عن بني النضير وقبول الرسول ﷺ رأيه والنزول عند مشاورته في موقفين حاسمين لدليل بيّن على رسوخ مبدأ المشاركة في الرأي وبما يحقق التحسين والإصلاح في شؤون المجتمع المسلم. وفي سياق آخر ذي صلة بتحقيق التحسين واستدامته يقول السعدي في تفسير قوله تعالى: ﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ﴾ أي: الأمور التي تحتاج إلى استشارة ونظر وفكر، فإن في الاستشارة من الفوائد والمصالح الدينية والدنيوية ما لا يمكن حصره: منها: أن المشاورة من العبادات المتقرب بها إلى الله. ومنها: أن فيها تسميحاً لخواطهم، وإزالة لما يصير في القلوب عند الحوادث، فإن من له الأمر على الناس - إذا جمع أهل الرأي: والفضل وشاورهم

في حادثة من الحوادث - اطمأنت نفوسهم وأحبوه، وعلموا أنه ليس بمستبد عليهم، وإنما ينظر إلى المصلحة الكلية العامة للجميع، فبدلوا جهدهم ومقدورهم في طاعته، لعلمهم بسعيه في مصالح العموم، بخلاف من ليس كذلك، فإنهم لا يكادون يجنونه محبة صادقة، ولا يطيعونه وإن أطاعوه فطاعة غير تامة. ومنها: أن في الاستشارة تنور الأفكار، بسبب إعمالها فيما وضعت له، فصار في ذلك زيادة للعقول. ومنها: ما تنتج الاستشارة من الرأي: المصيب، فإن المشاور لا يكاد يخطئ في فعله، وإن أخطأ أو لم يتم له مطلوب، فليس بملوم، فإذا كان الله يقول لرسوله - صلى الله عليه وسلم - وهو أكمل الناس عقلاً، وأغزرهم علماً، وأفضلهم رأياً -: ﴿وشاورهم في الأمر﴾ فكيف بغيره" (السعدي، ١٥١: ص ١٤٤١). إن مشاركة ومشاورة جميع أصحاب المصلحة والعلاقة من عاملين ومديرين وغيرهم والاسترشاد بمقترحاتهم وأفكارهم في كل المستويات الإدارية والفنية، مسألة مهمة وأساسية ومن أهم عوامل نجاح وسلامة وصحة القرارات وضمان تنفيذها والالتزام بها وبالتالي تحقيق التحسين المنشود وهو ما حرص عليه الإسلام وجعلها ممارسة إسلامية تعبدية قبل أن تكون إدارية.

٢- التدرج مطلب في عملية التحسين والتطوير

يمثل التحسين المتدرج في كافة نواحي المنظمة أحد مبادئ الكايزن، ويشير العوشن (٢٠١٧) إلى أن جوهر هذا التحسين هو التدرج والاستمرارية، ويفرق بين الكايزن وبين التحسين الجذري أو ما يعرف بإعادة هندسة العمليات (الهندرة)، فالأخير تغيير اندفاعي يتضمن تحسينات قوية إلا أنها تحتاج إلى استثمارات كبيرة. إن الدارس للشريعة الإسلامية ليجد أن التدرج سمة ملازمة

لها؛ ويمكن أن نلاحظ ذلك في تشريع العبادات كالصلاة والزكاة، وفي التدرج في تحريم المحرمات كالخمر؛ فكان لهذا التدرج عظيم الأثر في الاستجابة وحسن التطبيق. إن التدرج تيسير من الله تعالى على عباده؛ لأنه العالم بطبائعهم وما يصلح لهم، قال تعالى: ﴿يُرِيدُ اللَّهُ أَنْ يُخَفِّفَ عَنْكُمْ وَخِقَ الْإِنْسَانُ ضَعِيفًا﴾ [سورة النساء: ٢٨]، ورد في التفسير الميسر أي: "يريد الله تعالى بما شرعه لكم التيسير، وعدم التشديد عليكم؛ لأنكم خلقتم ضعفاء" (مجمع الملك فهد لطباعة المصحف الشريف، ١٤٣١: ٨٢). ولعل من أوضح الأمثلة على عناية الشريعة الإسلامية بهذا المبدأ المراحل التي مر بها تحريم الخمر؛ فقد جاء الإسلام والناس يشربون الخمر، والقرآن ينزل أعوامًا متتالية ولم يأمر بالتحريم؛ إذ لا بد من إعداد نفوس المسلمين لذلك؛ فكانت مرحلة الإعداد النفسي ومن ثم مرحلة التضييق، فمرحلة التحريم النهائي، فلما قال الله تعالى لهم: ﴿فَهَلْ أَنْتُمْ مُنْتَهُونَ﴾ [سورة المائدة: ٩١]، قال المسلمون: انتهينا يا رب (الرازي، ١٤٢٠: ج ٦، ص ١٣٠). وفي أثر التدرج تقول أم المؤمنين عائشة رضي الله عنها: "إنما نزل أول ما نزل منه - أي: من القرآن الكريم - سورة من المفصل فيها ذكر الجنة والنار، حتى إذا تاب الناس إلى الإسلام، نزل الحلال والحرام، ولو نزل أول شيء: لا تشربوا الخمر، لقالوا: لا ندع الخمر أبدًا، ولو نزل: لا تزنا، لقالوا: لا ندع الزنا أبدًا" صحيح البخاري. وفي توجيه نبوي شريف يقول النبي ﷺ: "إِنَّ الدِّينَ يُسْرٌ، وَلَنْ يَشَادَ الدِّينُ إِلَّا غَلْبَةً فَسَدِّدُوا وَقَارِبُوا وَأَبْشِرُوا، وَاسْتَعِينُوا بِالْغَدْوَةِ وَالرَّوْحَةِ وَشَيْءٍ مِنَ الدُّجَةِ" رواه البخاري.

فإذا كان هذا التدرج والتيسير في شأن الدين وأمره عظيم فكيف يكون في أمور الدنيا وشؤونها وإدارة أعمالها، حقاً إن الإسلام منهج حياة وطريق نجاح وفلاح.

٣- تقليل الفاقد هدف

تتمحور غاية الكايزن حول الحد والتقليل من الهدر بكافة أنواعه من خلال تحديد الأنشطة والممارسات المسيبة؛ لذا تعد هذه الأنشطة والعمليات بؤرة الاهتمام ومستهدفات الكايزن (آل حمود، ٢٠١٩). ويتحقق تقليل الفاقد أو الهدر في الشريعة الإسلامية من خلال استشعار المسلم للأمانة ومسؤوليته في أداء ما يكلف به من عمل وما يتحمله من مسؤولية، يقول الله تعالى: ﴿وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمْتِنِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ﴾ [سورة المعارج: ٣٢]، ورد في تفسير السعدي أي: "مراعون لها، ضابطون، حافظون، حريصون على القيام بها وتنفيذها، وهذا عام في جميع الأمانات التي هي حق لله، والتي هي حق للعباد" (السعدي، ٤٩١). ومن ذلك العدالة في الإنفاق وتجنب الإسراف يقول الله تعالى: ﴿وَالَّذِينَ إِذَا أَنفَقُوا لَمْ يُسْرِفُوا وَلَمْ يَقْتُرُوا وَكَانَ بَيْنَ ذَلِكَ قَوَامًا﴾ [سورة الفرقان: ٦٧]، والإنفاق المعتدل أمر مرغوب في مال الإنسان نفسه، وفي حال أموال المنظمات أو الأموال العامة فإنه من باب أولى؛ ويعد الهدر فيها ليس ضياعاً للموارد فقط، بل خيانة للأمانة (سالم، ١٩٩٠). كما يتحقق تقليل الهدر والفاقد في الإسلام من خلال الحث على حفظ الموارد وعدم الإسراف بما قال رسول الله ﷺ "كُلْ، وَاشْرَبْ، وَالْبَسْ، وَتَصَدَّقْ فِي غَيْرِ سَرْفٍ، وَلَا مَخِيلَةٍ" أخرجه أبو داود، وأحمد. ومن شعور المسلم بالمسؤولية يتحقق حفظه لكل ما هو تحت إدارته سواء كانت

موارد بشرية أم مالية أم مادية. إن الحديث حول تقليل الفاقد وإن أخذ جله جانب المال إلا أنه يشير إلى منهجية الإسلام في التعامل مع كافة الموارد باعتدال وبما يحقق الغاية فالمسلم يدرك أنه مستخلف في هذه الأرض وموكل إليه عمارتها وأن الأرض وموارها وديعة عنده وأنه في اختبار وابتلاء فيما هو تحت سلطته وإدارته، يقول الله تعالى: ﴿وَهُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ خَلْفَ الْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَبْلُوكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ إِنَّ رَبَّكَ سَرِيعُ الْعِقَابِ وَإِنَّهُ لَغَفُورٌ رَحِيمٌ﴾ [سورة الأنعام: ١٦٥]

التركيز على مواقع العمل الفعلية (الجيما Gmba)

يتطلب اتباع منهجية الكايزن من الإدارة العليا العناية بمواقع العمل من خلال التواجد في مواقع العمليات والوقوف على إجراءات العمل ومعرفة ما يحدث هناك وعدم الاكتفاء بالتقارير المرفوعة، ويعكس ذلك عناية الإدارة العليا بالعاملين واحتياجاتهم ومتطلبات إنجاز أعمالهم من تجهيزات ومواد ومعرفة معوقات أعمالهم والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لذلك، بل تجاوز ذلك إلى أخذ آرائهم بصورة مباشرة للوقاية من كل ما يحدث هدرًا أو فاقدًا (الكسر، ٢٠١٦). وفي القرآن الكريم تشير قصة ذي القرنين في سورة الكهف إلى عدد من الصفات والممارسات الضامنة بعد توفيق الله في نجاح الإدارة العليا في تسيير شؤون عملها، ومن هذه الممارسات ذات الصلة بالعناية بمواقع العمل الفعلية:

- حركة ذي القرنين وطوافه بالأرض ليحقق مراد الله بعمارتها وما ترتب على ذلك من اطلاعه ووقوفه المباشر على المشكلات القائمة، قال الله تعالى: ﴿حَتَّىٰ إِذَا بَلَغَ مَغْرِبَ الشَّمْسِ﴾ [سورة الكهف: ٨٦]، ﴿حَتَّىٰ إِذَا بَلَغَ مَطْلِعَ الشَّمْسِ﴾ [سورة الكهف: ٩٠]

■ الوقوف المباشر على الواقع والاستماع للشكوى والاتصال المباشر والعمل على حل المشكلات بصورة مباشرة، قال تعالى: ﴿قَالُوا يٰذَا الْقَرْنَيْنِ اِنَّ يٰأَجُوجَ وَمَآجُوجَ مُفْسِدُونَ فِي الْاَرْضِ فَهَلْ نَجْعَلُ لَكَ خَرْجًا عَلٰى اَنْ تَجْعَلَ بَيْنَنَا وَبَيْنَهُمْ سَدًا ۗ ﴿٩٤﴾ قَالَ مَا مَكَّنِّي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ فَاَعِينُوْنِي بِقُوَّةٍ اَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا ۗ ﴿٩٥﴾ ءَاتُونِي زَبْرًا حَدِيْدًا حَتّٰى اِذَا سَاوَىٰ بَيْنَ الصَّدَفَيْنِ قَالَ اَنْفُخُوْا حَتّٰى اِذَا جَعَلَهُ نَارًا قَالَ ءَاتُونِيْ اَوْعٍ عَلَيْهِ قَطْرًا ۗ ﴿٩٦﴾ فَمَا اسْطَعُوْا اَنْ يَّظْهَرُوْهُ وَمَا اسْتَطَعُوْا لَهُ نَقَبًا ۗ ﴿٩٧﴾﴾ [سورة الكهف: ٩٤-٩٧].

وفي سياق أهمية المتابعة المباشرة للعاملين وتفقد حضورهم والوقوف على شؤونهم تأتي قصة نبي الله سليمان عليه السلام مع الهدهد لتوضح تلك الممارسة المميزة (الخليفي، ٢٠١٤)، قال الله تعالى: ﴿وَتَفَقَّدَ الطَّيْرَ فَقَالَ مَا لِيَ لَا اَرَى الْهُدْهَدَ اَمْ كَانَ مِنَ الْغَائِبِيْنَ ۗ ﴿٢٠﴾﴾ [سورة النمل: ٢٠]، والسيرة النبوية زاخرة بالمواقف والأحداث المبينة لقرب النبي ﷺ من أصحابه في أثناء أداء مهامهم والأعمال المناط بهم تنفيذها، بل يذهب عليه الصلاة والسلام إلى المشاركة المباشرة معهم تحفيزاً لهم وتشجيعاً ومن الشواهد على ذلك:

■ بناء مسجده صلى الله عليه وسلم بالمدينة ومشاركته أصحابه والقرب منهم والوقوف على إنجازاتهم في ذلك؛ عن أم سلمة رضي الله عنها قالت: لما كان رسول الله ﷺ وأصحابه يبنون المسجد جعل أصحاب النبي ﷺ يحمل كل واحد لبنةً لبنةً، وعمار يحمل لبنتين، لبنة عنه ولبنة عن النبي ﷺ، فمسح ظهره وقال: (ابن سمية! للناس أجر ولك أجران، وأخِرُ زادك شربة من لبن، وتقتلك الفعقة الباغية) رواه أحمد في مسنده.

■ حفر الخندق وما في ذلك من دروس تتمثل في الاستفادة من خبرات الآخرين وتجاربهم، والتشجيع على تقديم المقترحات الإبداعية (المرسومي، ٢٠١٧)، فقد ورد في كتب السير أنه لما بلغ النبي ﷺ قدوم الأحزاب لغزو المدينة، شاور أصحابه، فأشار عليه سلمان الفارسي - رضي الله عنه - بقوله: "إنا كنا بفارس إذا حُوصرنا خندقنا علينا، فأمر النبي ﷺ بحفر الخندق حول المدينة... " (العسقلاني، د ت: ج ٧، ٣٩٣). بالإضافة إلى مشاركته المباشرة ﷺ للمسلمين في حفر الخندق وحل ما يعترضهم من صعوبات والحرص على الرحمة بهم والشفقة عليهم وتأمين ما يحتاجونه بالتساوي ودون تمييز لنفسه أو بعض أصحابه.

٤- رضا المستفيد مطلب

يعد إرضاء المستفيد ووضعه على رأس الأولويات توجهاً أساساً في عمليات الجودة والتحسين المستمر (جمعة، ٢٠٠٥)، (القحطاني؛ وآخرون، ٢٠٢١)، وفي الاتجاه ذاته يبين العقيل (٢٠٠٤) إلى أن وجود العناية الحقيقية والاهتمام والاحترام العملي للمستفيدين كسلوك ومنهج للمنظمة والعاملين بها من المؤشرات الدالة على نجاح المنظمة واستقرارها واضطراد نموها. وفي الأدبيات الإسلامية يقابل إرضاء المستفيد أو العميل؛ إيفاء الحقوق لأهلها وأداء حقوق الآخرين كاملة وهو أكثر عمقاً وشمولاً وإلزامية (جمعة، ٢٠٠٥)، ويمكن من خلال استعراض عدد من نصوص الشريعة أن نسلط الضوء على مفهوم رضا المستفيد من منظور إسلامي.

■ يقول الله تعالى في كتابه الكريم: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا﴾ [سورة النساء: ٥٨]. يقول السعدي: "الأمانات كل ما ائتمن عليه الإنسان وأمر بالقيام به. فأمر الله عباده بأدائها أي: كاملة موفرة، لا منقوصة ولا مبخوسة، ولا ممطوَّلاً بها، ويدخل في ذلك أمانات الولايات والأموال والأسرار؛ والمأمورات التي لا يطلع عليها إلا الله. وقد ذكر الفقهاء على أن من أوتمن أمانة وجب عليه حفظها في حرز مثلها. قالوا: لأنه لا يمكن أداؤها إلا بحفظها؛ فوجب ذلك" (السعدي، ١٤٤١: ١٤٢).
فإرضاء المستفيد من باب تأدية الأمانة ومنحه حقه هدف أكثر سموً وشمولاً من إرضائه لضمان ولائمه للمنظمة.

■ يقول الله تعالى: ﴿وَأَوْفُوا بِعَهْدِ اللَّهِ إِذَا عَاهَدْتُمْ﴾ [سورة النحل: ٩١]. يقول السعدي: "وهذا يشمل جميع ما عاهد العبد عليه ربه من العبادات والنذور والأيمان التي عقدها إذا كان الوفاء بها بَرًّا، ويشمل أيضًا ما تعاقد عليه هو وغيره كالعهود بين المتعاقدين، وكالوعد الذي يعده العبد لغيره ويؤكد على نفسه، فعليه في جميع ذلك الوفاء وتتميمها مع القدرة" (السعدي، ١٤٤١: ٣٩٥)، إن الوعود والحقوق التي تكفلها المنظمة للمستفيدين أمانة عند من يؤدي الخدمة وهي واجبة عليه من المنظور الإسلامي وليس أمراً متروكاً للاختيار؛ ويظهر من ذلك جلياً الإلزامية في الوفاء بمتطلبات المستفيد وحقوقه وبما يكفل رضاه، بل يذهب الإسلام أبعد من هذا إذ يُلزم الإبانة والإفصاح عن عيوب المنتج ولو لم يعلمها المستفيد أو تكون واضحة له؛ عن أبي هريرة رضي الله تعالى عنه: "أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ ﷺ مَرَّ عَلَىٰ

صُبْرَةَ طَعَامٍ فَأَدْخَلَ يَدَهُ فِيهَا، فَنَالَتْ أَصَابِعُهُ بَلَلًا فَقَالَ: مَا هَذَا يَا صَاحِبَ الطَّعَامِ؟ قَالَ أَصَابَتْهُ السَّمَاءُ يَا رَسُولَ اللَّهِ، قَالَ: أَفَلَا جَعَلْتَهُ فَوْقَ الطَّعَامِ كَيْ يَرَاهُ النَّاسُ، مَنْ عَشَّ فَلَيْسَ مِنِّي) رواه مسلم.

ومما سبق يتبين أن الاهتمام بالمستفيد وفق المنظور الإسلامي يفوق الاهتمام به من منظور منهجية الكايزن لاعتبار تأدية الخدمة له وفق ما أقرته المنظمة له وما تم الاتفاق عليه أداء للأمانة وليس مجرد حرص على ولائه؛ وأن عمل ذلك هو إرضاء لله والتزام بطاعته في الوفاء بالعهد وأداء الأمانات إلى أصحابها قبل كل شيء.

٥- التركيز على أخطاء العمل وليس مرتكبها

إن التعامل المعتدل مع الأخطاء والمشاكل، جزء من حلها فالأخطاء ليست كلها شرًّا، بل قد يكون فيها جوانب أخرى يمكن الاستفادة منها كالتنبيه على نقاط ضعف في المنظمة والعاملين لم تكن ظاهرة، وأنها دافعة وحائثة على المراجعة، ومحرك للتطوير والتحسين وإعادة التفكير في بعض جوانب العمل الحالية والمستقبلية (العقيل ٢٠٠٤). وتتخذ الكايزن من عدم توجيه اللوم والحكم على الآخرين مبدأ مهمًّا من مبادئها، إذ تجعل من تحديد مسببات الأخطاء الوظيفية ومشكلات العمل عنايتها الكبيرة بدلاً من التركيز على من قام بالخطأ (العوشن، ٢٠١٧). إن عين الفاحص في السيرة النبوية لا تكاد تخطئ المسحة الإيجابية والمعتدلة في تعامله ﷺ مع الأخطاء وتوظيفها لتكون أدوات تعليمية فاعلة في تجنب الأخطاء المستقبلية وأن الخطأ هو جزء طبيعي من الحياة العامة، والحياة العملية، قال رسول الله ﷺ: "كُلُّ بَنِي آدَمَ خَطَّاءٌ، وَخَيْرُ الْخَطَّائِينَ

التَّوَابُونَ " أخرجه أحمد والترمذي وابن ماجه . وفي المختارات التالية ما يظهر الصورة جلية وواضحة:

■ عن معاوية بن الحكم السُّلَمي رضي الله عنه قال: "بينما أنا أصلي مع رسول الله ﷺ إذ عطس رجل من القوم، فقلت: يرحمك الله، فرماني القوم بأبصارهم، فقلت: واثُكُلَ أُمِّيَاءَ، ما شأنكم تنظرون إليّ؟ فجعلوا يضربون بأيديهم على أفخاذهم، فلما رأيتهم يصمتونني، لكتني سكّتُ، فلما صلى رسول الله ﷺ فبأبي هو وأمي، ما رأيت معلماً قبله ولا بعده أحسن تعليماً منه، فوالله ما كهرني، ولا ضربني، ولا شتمني، قال: إن هذه الصلاة لا يصلح فيها شيء من كلام الناس، إنما هي التسبيح والتكبير وقراءة القرآن، أو كما قال رسول الله ﷺ " أخرجه مسلم.

■ عن أنس بن مالك رضي الله عنه قال: "بينما نحن في المسجد مع رسول الله ﷺ إذ جاء أعرابي فقام يبول في المسجد، فقال أصحاب رسول الله ﷺ: مَهْ مَهْ، قال: قال رسول ﷺ: (لا تُزْرِمُوهُ، دَعُوهُ)، فتركوه حتى بال، ثم إن رسول الله ﷺ دعاه فقال له: (إن هذه المساجد لا تصلح لشيء من هذا البول ولا القدر، إنما هي لذكر الله عز وجل، والصلاة، وقراءة القرآن)، قال: فأمر رجلاً من القوم فجاء بدلو من ماء، فشنّه عليه" رواه مسلم. إن توجيه العناية بإصلاح الأخطاء والمشكلات والتعامل معها كفرص للتعليم والتحسين ظاهرة في الأدبيات الإسلامية؛ فقد يكون الخير كامن فيما نراه شرّاً.

٦- وضع المعايير والالتزام بها

إن تحديد أفضل الأساليب والطرق لأداء العمل أو ما يعرف بمعايير العمل من المبادئ الأساسية في ممارسات الكايزن في مواقع العمل (الجيما)، ويترتب على عدم التزام العاملين بالمعايير اختلاف في جودة أداء العمليات في المنظمة وبالتالي جودة الخدمة أو المنتج وبما يؤثر على رضا العميل ويزيد في التكلفة (العوشن، ٢٠١٧)، وعلى صعيد الإسلام فلقد عني الإسلام بالمعايير والقيم والتقنين فهو عقيدة وشريعة وعبادات ومعاملات، وهو نظام جماعي إلى جانب أنه إيمان فردي، لقد شمل الإسلام كل أمور الحياة من لا إله الا الله، إلى إمطة الأذى عن الطريق. إن المعايير واضحة بجلاء في الإسلام سواء كان ذلك على مستوى العبارات والألفاظ فهناك عبارات توقيفية محددة للدخول في الإسلام أو أداء الشعائر التعبدية كالصلاة والحج مثلاً، وهناك طريقة محددة (معايير) لأداء الصلاة والتجهز لها كمعايير زمانية محددة قال الله تعالى: ﴿إِنَّ الصَّلَاةَ كَانَتْ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ كِتَابًا مَّوْقُوتًا﴾ [سورة النساء: ١٠٣]. وهنا نجد أن الإسلام قد ذهب بعيداً ليس في وضع معايير أداء الأعمال التعبدية كالصلاة بل في تصنيف هذه المعايير إلى درجات متفاوتة من حيث الأهمية وأثر الإخلال بكل مستوى على أداء الصلاة مثلاً وكيف يتعامل مع هذا الخلل حال حدوثه من إعادة للصلاة أو سجود للسهو، وكذا الأمر نفسه ينطبق على الزكاة فهناك معايير محددة كمية ونوعية وزمانية مرتبطة بالزكاة من نصاب وتوقيت ومصارف، والحال ذاته ينطبق على الصيام فله معايير المتعلقة بالوقت ومحددات يجب الالتزام بها لضمان صحة الصيام، وفي الحج يظهر جلياً فهناك معايير مرتبطة بلباس الحاج ومظهره، ومعايير ومحددات زمانية كأداء المناسك بتوقيت وترتيب

معلوم، ومعايير مكانية وأدائه مرتبطة بتمام الحج واكتماله. وفي سياق العناية بالمعايير ومحددات تجويد العمل وقبوله يؤكد الإسلام على توفية الموازين التي تعد شكلاً من أشكال الجودة المادية المنبثقة من الجودة المعنوية المبنية على صدق النية وسلامتها يقول الله تعالى: ﴿أَوْفُوا الْكَيْلَ وَلَا تَكُونُوا مِنَ الْمُخْسِرِينَ ﴿١٨٣﴾ وَزِنُوا بِالْقِسْطَاسِ الْمُسْتَقِيمِ ﴿١٨٤﴾ وَلَا تَبْخَسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ وَلَا تَعْمُوا فِي الْأَرْضِ مُفْسِدِينَ ﴿١٨٥﴾﴾ [سورة الشعراء: ١٨١-١٨٣]. إن المعيارية واضحة في الإسلام بكامل تفاصيله، وحتى في تركية النفس يجعل الإسلام معايير التزكية ذات سقف مفتوح؛ عندما حث وأمر بالافتداء بالنبي ﷺ وجعله أسوة لنا وقدوة، يقول الله تعالى: ﴿لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا ﴿٢١﴾﴾ [سورة الأحزاب: ٢١].

٧- العمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات

إن من أبرز خصائص المنظمات اليابانية تأكيدها على روح الجماعة والعمل كفريق واحد (البخاري والحقباني، ٢٠٢١) ويظهر ذلك بيناً في تقسيمات العمل المعتمد على أسلوب الجماعة وفي توزيع المهام والصلاحيات، بحيث ينتمي كل عامل في المنظمة إلى أكثر من فريق عمل واحد خلال فترة عمله ولا تكون دائمة، بل متغيرة؛ مما يحقق روح التعاون والولاء بين أكبر عدد ممكن من العاملين (عساف، ٢٠١٤). ويحقق العمل الجماعي ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ذات الصلة بأعمالهم تطوراً للأداء وبيئة العمل في وقت واحد؛ فعندما يقوم العاملون بأنفسهم وبتوجيه من الإدارة العليا بوضع معايير العمل وأسس التطوير المستمر له، فأهم يتبنون وبكامل إرادتهم ذلك

بخلاف لو كانت صادرة إليهم من الإدارة العليا، وعليه يكون الالتزام بتلك المعايير عالياً وتفهمهم لها كبيراً وإمكانية تطويرها فيما بعد مرتفعاً (العوشن، ٢٠١٧). إن عناية الإسلام بالتعاون والعمل الجماعي لا تكاد تخطئها عين قارئ في الأدبيات الإسلامية، يقول الله تعالى: ﴿وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ﴾ [سورة المائدة: ٢]، وعن أنس بن مالك رضى الله عنه قال رسول الله ﷺ "انصُرْ أَخَاكَ ظَالِمًا أَوْ مَظْلُومًا. فَقَالَ رَجُلٌ: يَا رَسُولَ اللَّهِ، أَنْصُرُهُ إِذَا كَانَ مَظْلُومًا، أَفَرَأَيْتَ إِذَا كَانَ ظَالِمًا، كَيْفَ أَنْصُرُهُ؟ قَالَ: تَحْجُزُهُ - أَوْ تَمْنَعُهُ - مِنَ الظُّلْمِ؛ فَإِنَّ ذَلِكَ نَصْرُهُ" رواه البخاري في صحيحه. ومن صور العناية بالعمل الجماعي تغليب القرآن الكريم لصيغة الجمع في خطابه للمكلفين من البشر (العيسى، ٢٠١٦). أما عن المشاركة في اتخاذ القرارات فتظهر جلية في مشاورة النبي ﷺ لأصحابه والإكثار منها رغم نزول الوحي عليه؛ بما يؤكد بالغ الأهمية لها في الحياة العامة كمشاورته أصحابه في موقع معركة بدر واساريتها وغيرها كثير، وفي الحياة الخاصة، فقد شاور ﷺ عليا واسامة رضى الله عنهما في حادثة الإفك. إن ممارسة الشورى من رسول الله ﷺ وهو المؤيد بالوحي تجعل من ممارستها من قبل غيره ضرورة ملحة وحاجة ماسة فالحث على الشورى موجود في القرآن الكريم على نحو واضح وصريح والعمل بها وممارستها اقتداء به وسيرا على نهجه (الجريسي، ٢٠٠٨) يقول الله تعالى: ﴿فِيمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لَئِن لَّهُمْ وَتَوَكَّلْتُمْ فَظَلَا غَيِطَ الْقَلْبِ لَأَنْفَضُوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾ [سورة آل عمران: ١٥٩]، وقوله تعالى: ﴿وَأْمُرْهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ﴾ [سورة الشورى: ٣٨].

ثالثًا: التأصيل الإسلامي للمنهجية اليابانية للتحسين المستمر (الكازين)

وفقًا للمركز المقاصدي

١- المقاصد الشرعية:

ما من حكم في الشريعة إلا وفيه من جلب المصلحة ودرء المفسدة الشيء العظيم، فمقصد الشارع سبحانه في شريعته إقامة مصالح الخلق ودرء المفاسد عنهم (الكبيسي، ٢٠١٧). ويؤكد ذلك وبينه الإمام الطاهر ابن عاشور صاحب كتاب مقاصد الشريعة الإسلامية الذي يعد أول كتاب مصنف باسم مقاصد الشريعة استقلالاً، وأبرز الكتب المقاصدية تأصيلاً وتطبيقاً؛ بقوله: " إن الشريعة جاءت لمصالح العباد، وهو أصل ثبت من خلال استقراء فروع الشريعة استقراءً يدل على أنها وضعت لتحصيل مصالح الأفراد والجماعات، ويكفي في إثبات ذلك النظر في كتب الفقه لاسيما أبواب المعاملات، وكذلك مسائل القياس" (اللميع، ٢٠١٩: ص ١٥). وقد قسم الإمام ابن عاشور مقاصد الشريعة إلى قسمين: عامة، وخاصة، مما يدل على النضج الذي بلغته المقاصد ودقة الفهم لدى الإمام (طه، ٢٠٢١)؛ ويعرف الإمام الطاهر ابن عاشور المقاصد العامة بقوله: "هي المعاني والحكم الملحوظة في جميع أحوال التشريع أو معظمها، بحيث لا تختص ملاحظاتها بالكون في نوع خاص من أحكام الشريعة، فيدخل في هذا أوصاف الشريعة وغاياتها العامة، والمعاني التي لا يخلو التشريع من ملاحظتها، ويدخل في هذا أيضًا معان من الحكم ليست ملحوظة في سائر أنواع الأحكام، ولكنها ملحوظة في أنواع كثيرة منها"، أما المقاصد الخاصة فيعرفها الإمام بقوله " المقاصد الشرعية الخاصة في أبواب المعاملات،

وهي الكيفيات المقصودة للشارع لتحقيق مقاصد الناس النافعة، أو لحفظ مصالحهم العامة في تصرفاتهم الخاصة، كي لا يعود سعيهم في مصالحهم الخاصة بإبطال ما أسس لهم من تحصيل مصالحهم العامة، إبطاً عن غفلة، أو استدلال هوى وباطل شهوة، ويدخل في ذلك كل حكمة رُوعيت في تشريع أحكام تصرفات الناس، مثل قصد التوثيق في عقدة الرهن، وإقامة نظام المنزل والعائلة في عقد النكاح، ودفع الضرر المستدام في مشروعية الطلاق" (ابن عاشور، ٢٠٠٧: ٤٩، ١٤٢). كما عرف مجمع الفقه الإسلامي الدولي مقاصد الشريعة بأنها: " المعاني والحكم العامة والغايات التي قصد الشارع إلى تحقيقها من تشريع الأحكام جلباً لمصالح العباد في الدنيا والآخرة" (مجمع الفقه الإسلامي الدولي، ٢٠٠٧). وخلاصة القول: إن غاية الشريعة الإسلامية ومقصدها هي تحقيق العبودية لله وحده وجلب النفع ودفع الضرر عن عباده في الدنيا والآخرة.

٢- تفعيل المقاصد في علم الإدارة وشروط الاعتبار والاستدلال بالمقاصد
إن الإسلام منهج حياة ويجب أن تفعل مقاصده في كافة مجالات الحياة بلا استثناء، ويتأتى ذلك بتوظيف الفكر المقاصدي في كافة العلوم والمعارف، فمجالات الحياة المختلفة تحكمها علوم ومعارف، وتلك يتبعها عمل وتطبيق، فإذا أردنا أن نفعل مقاصد الشريعة في مناحي الحياة المختلفة فقد توجب علينا أن نفعل المقاصد في كافة علوم الحياة ومنها الإدارة. ويشير طه (٢٠٢١) إلى أن تفعيل المقاصد في العلوم المختلفة ومنها الإدارة يتم بطريقتين؛ الطريقة الأولى: عبر فقهاء المقاصد أنفسهم عن طريق بحثهم في العلوم المختلفة وهو أمر متعذر وبعيد، أما الطريقة الثانية فتتم من خلال خبراء تلك العلوم ببحثهم عن مقاصد

الشرعية في علومهم وفق المبادئ والصفات الضابطة للمقاصد بعد تمكنهم منها، وهو أمر ممكن وليس بمتعذر. وعند تفعيل المقاصد ينبغي أن يُدرك أن للمقاصد الشرعية نوعين من المعاني: معانٍ حقيقية، وأخرى عرفية عامة (الكبيسي، ٢٠١٧)، وهو ما أشار إليه الإمام الطاهر ابن عاشور في كتابه مقاصد الشريعة الإسلامية بقوله: "فأما المعاني الحقيقية: فهي التي تحقق في نفسها، بحيث تُدرك العقول السليمة ملاءمتها للمصلحة أو منافرتها لها، أي: تكون جالبة نفعاً عاماً أو ضرراً عاماً، إدراكاً مستقلاً عن التوقف على معرفة عادة أو قانون، كإدراك كون العدل نافعاً، وكون الاعتداء على النفوس ضاراً. وأما المعاني العرفية العامة: فهي التجربات التي ألفتها نفوس الجماهير واستحسنتها، لما فيها من صلاح الجمهور كإدراك كون الإحسان معنى ينبغي تعامل الأمة به" (ابن عاشور، ٢٠٠٧: ص ١٧١، ١٧٢). ولضمان ثبوت المعاني الحقيقية والمعاني العرفية العامة يذكر الكبيسي (٢٠٠٧) نقلاً عن ابن عاشور أنه لا بد من تحقق شروط: الثبوت، والظهور، والانضباط، والاطراد، وبهذه الشروط يحصل اليقين بالمقاصد الشرعية. ولكل من هذه الشروط دلالات محددة؛ فيقصد بالثبوت: أن تكون المعاني محققة للمصلحة مجزوماً أو مظنوناً بها ظناً قريباً من الجزم. أما الظهور: فيعني الاتضاح بحيث لا يختلف الفقهاء في تشخيص المعنى، ولا يلتبس على معظمهم بمشابهة. ويعني الانضباط: أن يكون للمعنى حد معتبر لا يتجاوزه ولا يقصر عنه، بحيث يكون القدر الصالح منه لأن يعتبر مقصداً شرعياً غير مشكك. وأما شرط الاطراد: فيقصد به ألا يكون المعنى مختلفاً باختلاف أحوال الأقطار والقبائل والأمصار، مثل القتال، فقد

يكون مصلحة في جهاد العدو، ومفسدة إذا كان لشق عصا الأمة (ابن عاشور، ٢٠٠٧: ص ١٧٣).

٣- المقاصد الشرعية المستنبطة من بعض مبادئ منهجية الكايزن المؤصلة إسلامياً

١- التحسين المستمر لكل ما في المنظمة ومن الكل.

لا يخفى على ذي لب الأثر الإيجابي لتبني الشريعة الإسلامية لفكرة الإصلاح والتحسين المستمر في كافة مناحي الحياة بما في ذلك تجديد تدّين الناس؛ وما يعود من عملية الإصلاح والتحسين والتجديد من فوائد على المجتمع، وأن كافة أفراد المجتمع مطالبون بتبني ذلك وفق قدراتهم وإمكاناتهم وبما تحدده الشريعة من ضوابط ومحددات تكفل جلب المصلحة ودفع المفسدة في شأن الأمة كله الاجتماعي، والإداري، والمالي، وغيره من جوانب الحياة، وأن توقف التحسين والإصلاح ضار بالمجتمع ومؤذن بالركود والتحلل. كما أن التحسين وتبنيه وتضافر الجهود فيه نوع من التعاون على البر والتقوى الذي تحث عليه الشريعة السمحاء وفق ضوابطها ومحدداتها. إن من شأن مبدأ التحسين المستمر تحقيق المداومة على الأعمال، وهو مقصد شرعي، يقول الشاطبي: " من مقصود الشارع في الأعمال دوام المكلف عليها" (دراز، ١٩٩٧: ص ٢١٤). وفي مجال عمل المنظمات والمؤسسات ضمان لاستدامة أعمالها وتحقيق نجاحها. وتأسيساً على ما سبق يرى الباحث أن المقاصد الشرعية المستنبطة من التحسين المستمر لكل ما في المنظمة ومن الكل تعد معاني حقيقة جالبة لمنفعة المجتمع في استمرار إصلاحه وتحسين أحواله

ومحققة للتعاون بين أفرادها، كما أن هذا المبدأ يشتمل على معان عرفية عامة فالمجتمعات البشرية جربت الإصلاح والتحسين في مناحي حياتها واستحسنته وناضلت من أجله؛ وإن كان جلها وفق نهجها البشري الوضعي، فكيف وإن كان وفق منهج الله وشرعه، والباحث يرى أن شروط الثبوت، والظهور، والانضباط، والاطراد متحققة في هذا المبدأ.

٢- التدرج مطلب في عملية التحسين والتطوير

أوضح الباحث في معرض حديثه عن هذا المبدأ أن التدرج تيسير من الله تعالى على عباده؛ لأنه العالم بطبائعهم وما يصلح لهم، وأن بتطبيقه والعمل به في المنظمات وفي مناحي الحياة أثره الجلي في استجابة الناس وحسن تطبيقهم للتحسين والتطوير. وهو أي: التدرج في موضع مناقض من التشدد والتنطع الذي نهى عنه الشرع في أمور الدين فما بالك في أمور الدنيا، إن تحقيق استجابة الناس للتحسين والإصلاح وحسن تطبيقه في حياتهم ومنظمااتهم مقصد مطلوب وغاية مقصودة دلنا عليه الشرع الحكيم. فمن مقاصد الشريعة التيسير وعدم قصد المشقة ففي معرض تعليقه على حديث انس رضي الله عنه أنه قال: (دَخَلَ النَّبِيُّ ﷺ فَإِذَا حَبْلٌ مَمْدُودٌ بَيْنَ السَّارِيَتَيْنِ، فَقَالَ: مَا هَذَا الْحَبْلُ؟ قَالُوا: هَذَا حَبْلٌ لِرِزْنَبَ، فَإِذَا فَتَرَتْ تَعَلَّقَتْ، فَقَالَ النَّبِيُّ ﷺ: لَا، حُلُوهُ، لِيُصَلَ أَحَدُكُمْ نَسَاطَهُ، فَإِذَا فَتَرَ فَلْيَقْعُدْ) رواه البخاري، يقول الإمام النووي: "فيه حث على الاقتصاد في العبادة، والنهي عن التعمق، والأمر بالإقبال عليها بنشاط، وأنه إذا فتر فليقعد حتى يذهب الفتور" (النووي، ١٣٩٢ ج: ٦، ص ٧٣). وتأسيساً على ما ورد يرى الباحث أن المقاصد الشرعية المستنبطة من التدرج في عملية

التحسين والتطوير معان حقيقة ذات أثر إيجابي على المجتمعات والمنظمات ويتحقق عن الأخذ بها ضمان استمرار عمليات التحسين والتطوير بأقل قدر من المقاومة، كما وتؤكد الممارسات اليومية في المنظمات المختلفة نجاعة تطبيق مبدأ التدرج عند إقرار توجهات جديدة كمعنى عربي، ووفقاً لما وقف عليه الباحث فقد تحققت شروط الاستنباط للمقاصد من ثبوت، وظهور، وانضباط، واطراد.

٣- تقليل الفاقد هدف

أشار الباحث في معرض حديثه عن الحد من الفاقد إلى عناية الإسلام بحفظ الموارد وعدم الإسراف بها، فالإنسان مستخلف في هذه الأرض لعمارته وموكل إليه ذلك، ومقاصد الشريعة في حفظ الموارد والتقليل من هدرها، تظهر ذلك كثيراً من نصوص الوحيين، وتحقيق ذلك موصل إلى حسن عمارة الأرض وحسن إدارتها، وعليه فالباحث يرى أن المقاصد الشرعية المستنبطة من هذا المبدأ تعد معاني حقيقية تفضي إلى حفظ موارد الأمة المختلفة وتحقق إعمار الأرض وحسن الاستخلاف، كما أن شروط الاستنباط للمقاصد من ثبوت، وظهور، وانضباط، واطراد قد تحققت وفق وجهة نظر الباحث.

٤- التركيز على مواقع العمل الفعلية (الجيما Gmba).

تشتمل عناية الإدارة العليا بمواقع العمل الفعلية (الجيما Gmba) وعدم الاقتصر على التقارير المرفوعة مقاصد شرعية واضحة؛ وفيه من تحقيق الإصلاح وسرعة إنجازه الكثير، فضلاً عما يحققه ذلك من تحقيق للألفة والتعاون بين الإدارة العليا والعاملين في خطوط الإنتاج والخدمة؛ وهي معان حقيقة تؤدي

إلى نجاح المنظمات المختلفة في أداء مهامها والتعامل مع المشاكل مباشرة دون تأجيل ونجاح المنظمات لنجاح للأمة وتقوية لها. لقد تضمن مبدأ العناية بمواقع العمل الفعلية معاني حقيقية محققة لمنفعة منظمات المجتمع المختلفة في إصلاحها وتحسين أحوالها وحل مشاكلها أولاً بأول دون تأخير، فضلاً عن تحقيق الألفة بين القيادة والعاملين، كما أن هذا المبدأ يشتمل على معان عرفية عامة فالعديد من المنظمات المختلفة جربت هذا المبدأ وتبين لها إيجابيات تطبيقه وفوائد العمل به وأكد ذلك نتائج الأبحاث والدراسات حول تطبيقه، فكيف وإن كانت سيرته ﷺ تزخر بما يُظهر قربه وهو قائد الأمة من أصحابه وأتباعه في شؤونهم المختلفة اليومية والطارئة، ولنا في رسول الله أسوة حسنة، كما أن الباحث يرى أن شروط الثبوت، والظهور، والانضباط، والاطراد متحققة في هذا المبدأ.

٥- رضا المستفيد مطلب

يعد إيفاء الحقوق لأهلها وأداء حقوق الآخرين كاملة مقصداً شرعياً يظهر جلياً دون لبس في نصوص القرآن الكريم والسنة النبوية، وفي المنظمات الحديثة يقابل ذلك إرضاء العميل أو المستفيد، وفي ذلك معان حقيقة وعرفية تظهر جلياً في هذا المبدأ، ويمكن أن تحقق منظمات المجتمعات المسلمة ما يفوق ما تحققه المنظمات في المجتمعات غير المسلمة؛ متى ما تم التعامل معه وفق المنظور الإسلامي الذي يذهب إلى أبعد من ولاء العميل وتأدية ما التزمت به المنظمة له؛ إلى اعتباره أداء للأمانة وكسباً لرضا الله ووفاء للعهد وتأدية الأمانة إلى أهلها فضلاً عن مكاسب ولاء العميل ورضاه. وعليه يرى الباحث أن المقاصد الشرعية المستنبطة من هذا المبدأ تعد معاني حقيقية تفضي إلى حفظ حقوق

العمل وخاصة المالية نظير ما قدم له من منتج أو خدمة، وضمان لربحية المنظمة من خلال ولاء واستمرار العملاء في التعامل معها، وبتعميم ذلك وانتشاره ضمان لحفظ الحقوق ونجاح وازدهار المنظمات وبالتالي الأمة، كما أن شروط الاستنباط للمقاصد من ثبوت، وظهور، وانضباط، واطراد متحققة.

٦- التركيز على أخطاء العمل وليس مرتكبها

إن التعامل الإيجابي مع الأخطاء يظهر جلياً كمقصد من مقاصد الشريعة، إلا أن ذلك لا يغفل مسؤولية مرتكبها وحالته ساعة قيامه بذلك فمن يخطئ متعمداً مصراً ليس كمن يخطئ جاهلاً أو دون قصد وفي التفريق بين هذه الحالات إصلاح للمجتمع ككل وللأفراد على حد سواء، إن لتعامله ﷺ الإيجابي والمعتدل مع الأخطاء وتوظيف ذلك كأدوات تعليمية فاعلة؛ لا يتنافى مع إيقاع العقوبة التي أقرها الشرع الحكيم على مرتكب الخطأ أو المخالفة، وعليه يرى الباحث أن هذا المبدأ الذي يغفل معاقبة المخطئ على قدر خطئه وملازمات حدوثه دون محددات تضمن حق الله وحقوق المجتمع وأفراده لا تتفق تماماً ومقاصد الشريعة الإسلامية ولا حتى مع الممارسات الإدارية في المنظمات المختلفة في المجتمعات الإسلامية وغيرها.

٧- وضع المعايير والالتزام بها.

تبرز شمولية الإسلام في عنايته التامة لكل أمور الحياة من لا إله الا الله، وحتى إزالة الأذى من الطريق، يظهر ذلك وفق منطلقات ومحددات أكدها القرآن الكريم في مواضع عديدة وجاءت السنة النبوية تطبيقاً عملياً لها. يقابل وضع العقود والوفاء بها في الإسلام وضع المعايير والالتزام بها في الممارسات

الإدارية في المنظمة الحديثة ذلك أن العقد معنى ينطوي على مضمون والمضمون بمثابة محك له معايير ومستويات أداء محددة يجب الالتزام بها كما يجب الوفاء بالعقود في الإسلام (جمعة، ٢٠٠٥). وفي ضوء ما سبق يرى الباحث أن في مبدأ وضع المعايير والالتزام بها معاني حقيقية تمثل مقصداً من مقاصد الشريعة يتمثل في حفظ الحقوق وضمنان الوفاء بالالتزامات؛ بما يكفل سير انتظام المجتمعات والمنظمات، كما أنه يشمل أيضاً معاني عرفية تؤكدتها التجربة البشرية والممارسات الإدارية من أثر إيجابي في ضمان حقوق العمل والعاملين وأصحاب المصلحة، كما أن شروط الاستنباط للمقاصد من ثبوت، وظهور، وانضباط، واطراد تبين تحققها وفق رأي الباحث.

٨- العمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات

تمثل الشورى في الإسلام تطبيقاً عملياً لمشاركة الجماعة في اتخاذ القرار وتحقيقاً لقوة المجتمع المسلم ودعمًا لتفكيره الجمعي نحو المصلحة العامة للأمة مع ما تحققه من تقوية للعلاقات وما تشيعه من شعور بالمشاركة الجماعية وتعزيز للإحساس الإيجابي لكل فرد بأنه مكرم ومقدر (أبوسن، ١٩٩٦). إن مشاوره النبي ﷺ لأصحابه والإكثار منها رغم نزول الوحي عليه، تبين بجلاء لا لبس فيه الأهمية البالغة للشورى في الحياة العامة وفي الحياة الخاصة (الجريسي، ٢٠٠٨)، وعليه ومما سبق عرضه يتبين أن مبدأ العمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات يفضي إلى حفظ نظام الأمة وزيادة قوتها، بما في ذلك حفظ المال العام كما أن في العمل الجماعي تحقيقاً للتعاون وزيادة للقوة الإنتاجية للمنظمات الذي يصب في قوة الأمة ومنعتها، وفي ذلك معان حقيقية جالبة

لنفع العام وممانعة من الفساد وتحكم الأهواء وتفرق الجهود، وفي ممارسات الأمم المختلفة ما يؤكد المعاني العرفية التي سبق الإسلام الإنسانية قاطبة في تطبيقها فالله جلا وعلا لا يشرع للبشرية إلا الصالح والنافع لها ، والمتبع للمعاني الحقيقية والعرفية في هذا المبدأ يتيقن له تحقق شروط الاستنباط للمقاصد من ثبوت، وظهور، وانضباط، واطراد.

خاتمة الدراسة:

لغرض تأصيل الكايزن إسلاميًا، فقد طبق الباحث نموذج بخاري (٢٠٠٦) وذلك بما مكن من الإجابة على أسئلة الدراسة. وقد اختار الباحث المرتكزات الثلاثة الأولى من نموذج بخاري وهي المرتكز العقدي، والمصدري، والمقاصدي، حيث بدأت خطوة التطبيق الأولى لنموذج التأصيل بالتحقق من خلو منهجية الكايزن مما يعارض العقيدة الإسلامية تمشيًا مع المرتكز العقدي، وتلا ذلك التأكد من موافقة مصدري الشريعة الإسلامية (القرآن الكريم، والسنة المطهرة) للممارسات الإدارية المنبثقة من مبادئ الكايزن تحقيقًا للمرتكز المصدري. وجاءت الخطوة الأخيرة في التحقق من توفر شروط الثبوت، والظهور، والانضباط، والاطراد لكل مبدأ من مبادئ منهجية الكايزن تحقيقًا للمرتكز المقاصدي وفق النموذج، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

١. تدرج المنهجية اليابانية للتحسين المستمر (الكايزن) في سياق التطبيقات الاجتهادية، لذا فليس هناك مانع عقدي من الأخذ بها لأنها من قبيل الاجتهادات ولا تعدو كونها أسلوباً وممارسة إدارية ترمي لتحقيق غاية إدارية محددة موردة إلى الغاية الكبرى المتمثلة في تحقيق العبودية لله وحده.

٢. أن للإسلام قصب السبق في التطبيق السليم لمبادئ (الكايزن)، فهي منهجية إسلامية قبل كونها يابانية.

٣. اتفقت منهجية الكايزن مع الإدارة الإسلامية في مبادئ: التحسين المستمر لكل ما في المنظمة ومن الكل، والتدرج مطلب في عملية التحسين والتطوير،

وتقليل الفاقد، والتركيز على مواقع العمل الفعلية، ورضا المستفيد، ووضع المعايير والالتزام بها، والعمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات.

٤. اختلفت الإدارة الإسلامية جزئياً مع مبدأ التركيز على أخطاء العمل وليس مرتكبها، إذ وازنت الشريعة الإسلامية بين التعامل الإيجابي مع الأخطاء وتوظيفها للإصلاح، دون إغفال مسؤولية مرتكبها وحالته ساعة قيامه، مفرقة بين المخطئ بدون قصد، والجاهل بما يحقق إصلاح المجتمع ككل وأفراده على حد سواء.

٥. تعد أغلب المبادئ الحاكمة لمنهجية الكايزن مثل مبادئ: التحسين المستمر لكل ما في المنظمة ومن الكل، والتدرج مطلباً في عملية التحسين والتطوير، وتقليل الفاقد، والتركيز على مواقع العمل الفعلية، ورضا المستفيد، ووضع المعايير والالتزام بها، والعمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات معاني حقيقية انطبقت عليها شروط الاستنباط للمقاصد من ثبوت، وظهور، وانضباط، واطراد على حد رأي الباحث.

توصيات الدراسة:

١. الاستفادة من منهجية الكايزن عقب تأصيلها إسلامياً في المؤسسات التعليمية إسناداً للنجاحات المحققة في المنظمات اليابانية المختلفة، وفي تأصيل الكايزن وربطها بمنظومة المجتمع العقدية ومرجعيتها الدينية ومقاصدها النبيلة ضماناً للمزيد من النجاحات المتوقعة إن شاء الله.
٢. التأصيل الإسلامي لمنهجية الكايزن بالمرتكز المفاهيمي، والقيمي، والعنصري، والوظيفي وفق نموذج بخاري للتأصيل الإسلامي لعلم الإدارة.

٣. التوسع في التأصيل الإسلامي للعلوم التربوية والإدارية من قبل المتخصصين وبما يثري الفكر الإسلامي في هذا المجال.
٤. تشجيع البحوث البينية بين العلوم التربوية والإدارية من جهة والعلوم الشرعية من جهة أخرى تديلاً للصعوبات التي توجه التأصيل الإسلامي للعلوم الاجتماعية.

المراجع:

المراجع العربية:

- أبو سن، أحمد إبراهيم. (١٩٩٦). الإدارة في الإسلام، ط٦، الرياض، دار الخريجي للنشر والتوزيع.
- أبو طربوش، سامية عبد الله. (٢٠١٤). التحسين المستمر كايزن وتطبيقاته في المؤسسات التعليمية، الرياض، دار الأصدقاء للنشر والتوزيع.
- أبو عزاد، صالح علي. (٢٠١١). قراءات في التوجيه الإسلامي للعلوم التربوية، سلسلة دعوة الحق (٢٥٢)، مكة المكرمة، رابطة العالم الإسلامي.
- ابن عاشور، محمد الطاهر. (٢٠٠٧). مقاصد الشريعة الإسلامية، ط٢، القاهرة دار السلام، القاهرة.
- ابن قيم الجوزية، شمس الدين محمد ابن ابي بكر. (٢٠١٤). إعلام الموقعين عن رب العالمين، بيروت، شركة أبناء شريف الانصاري.
- أبو النصر، مدحت محمد. (٢٠١٥). إدارة الجودة الشاملة استراتيجية (كايزن) اليابانية لتطوير المنظمات، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أحمد، ابراهيم أحمد. (٢٠١١). واقع الاعتماد التربوي في المدارس، الإسكندرية، دار الوفاء.
- إسماعيل، سيف الدين عبد الفتاح. (٢٠٠٨). بناء المفاهيم الإسلامية ضرورة منهجية، بناء المفاهيم، دراسة معرفية ونماذج تطبيقية، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة، دار السلام.
- انميرات، عبد العزيز. (١٩٩٩). "التأصيل الإسلامي للعلوم الإنسانية، المفهوم والإشكالية"، مجلة المصباحية، سلسلة العلوم الإنسانية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، فاس، المغرب، ع (٣)، ١٠٤-١١١.

- بجه، رهف فيصل معتوق. (٢٠٢١). "التأصيل الإسلامي للذكاء العاطفي في الإدارة التربوية". المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية. مج. ٩، ع. ٢، أبريل ٢٠٢١. ٥٥١-٥٣٣
- البخاري، محمد بن إسماعيل أبو عبد الله البخاري الجعفي. (١٤٢٢). صحيح البخاري، المحقق: محمد زهير بن ناصر الناصر، ط١، بيروت، دار طوق النجاة.
- بخاري، سلطان سعيد مقصود. (٢٠٠٦). التأصيل الإسلامي لعلم الإدارة، بحث منشور.
- بيجوفيتش، على عزت. (٢٠١٩). الإسلام بين الشرق والغرب، ط٥، القاهرة: دار الشروق.
- تركستاني، عبد الله. (٢٠١٤):. أسلوب الكايزن في تحسين العمليات الإدارية، ورشة عمل، الرياض.
- الجريسي، خالد بن عبد الرحمن. (٢٠٠٨). القيادة الإدارية من المنظور الإسلامي والإداري، ط٢، الرياض.
- جمعة، أشرف فضيل. (٢٠٠٥). فرق التحسين المستمر في نظم الجودة الشاملة، الدمام.
- الحارثي، فهد. (٢٠٢٠). "معايير التأصيل الإسلامي لمفاهيم التربية"، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، جامعة السلطان ١٤٥- قابوس، المجلد ١٤، العدد ١، يناير ص ١٢
- الحازمي، عبد الرحمن سعيد. (٢٠٠٤). التوجيه الإسلامي لأصول التربية، معهد البحوث العلمية بجامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الحلواني، إحسان محمد. (٢٠٠٨). منهجية التأصيل الإسلامي للإدارة التربوية (رسالة دكتوراه غير منشورة) جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

- الحلواني، إحساف محمد. (٢٠٠٩). استخدام مهارات التفكير في التأصيل الإسلامي للعلوم، اللقاء العربي الثاني لتعليم التفكير كتسمية الإبداع، مركز ديونو لتعليم التفكير، عمان، الأردن، ١٧٦-١٩٧
- حمرون، ضيف الله غضيان سليمان. (٢٠١٢). "التأصيل والتوجيه الإسلامي لعلم الإدارة ونظرياته في الجامعات الإسلامية تصور مقترح لتوجيهه إسلامياً"، مجلة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، العلوم الإنسانية والاجتماعية، السعودية، ع (٢٣)، ١٣-٥٨.
- آل حمود، سعد عبد الرحمن. (٢٠١٩). "التحسين المستمر بمنهجية الجيمبا كايزن وامكانيات نجاح تطبيقه في كليات جامعة المجمعة"، مجلة البحث العلمي في التربية، الصفحات ٦٦٠-٦٢٣.
- خماترة، جيانا. (٢٠١٧). "التأصيل الإسلامي للضبط الاجتماعي"، المجلة العربية للدراسات الأمنية المجلد ٣٢. ١٤٢ - العدد: ٦٩، الرياض، ص ١٠.
- خميس، محمد عبد المنعم. (٢٠٠١). " مبادئ الفكر الإداري الإسلامي: دراسة مقارنة"، ط٢، البنك الإسلامي للتنمية، جدة.
- الخليلي، فوزية صالح. (٢٠١٤). "الصفات القيادية الناجحة في القرآن الكريم (سليمان عليه السلام نموذجاً)"، حولية كلية أصول الدين والدعوة بالمنوفية، الصفحات ٥٥-٣.
- دراز، عبد الله. (١٩٩٧). الموافقات لإبراهيم بن موسى اللخمي الشاطبي، بيروت: دار المعرفة.
- الدوري، زكريا مطلق وصالح، أحمد علي. (٢٠٠٩). إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة، عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- الرازي، أبو عبد الله محمد بن عمر بن الحسن بن الحسين التيمي (١٤٢٠) التفسير الكبير أو مفاتيح الغيب، ط٣، بيروت، دار إحياء التراث العربي.

- رحمة، عزة يوسف سلامة. (٢٠١٩). "متطلبات تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر لتطوير أداء إدارات التعليم قبل الجامعي"، مجلة البحث العلمي في التربية، الصفحات ٧١٣-٦٩١.
- سالم، أحمد تمام. (١٩٩٠). التكييف الشرعي والمحاسبي للربح في المشروعات الاسلامي. الادارة في الاسلام (الصفحات ٣٩٨-٣٥٧)، جدة، المعهد الاسلامي للبحوث والتدريب.
- السعدي، أبو عبد الله عبد الرحمن بن ناصر. (١٤٤١). تيسير الكريم الرحمن في تفسير كلام المنان، بيروت، المكتبة العصرية.
- الشافعي، أحمد عبد الحميد؛ ناس، السيد محمد. (٢٠٠٠). "ثقافة الجودة في الفكر الإداري التربوي الياباني وإمكانية الاستفادة منها في مصر"، مجلة التربية، مصر، المجلد (٢)، العدد (١)، فبراير ٢٠٠٠.
- الشريف، راشد بن مسلط؛ السحت، مصطفى زكريا أحمد. (٢٠١٤). "تطوير جودة التعليم بجامعة تبوك في ضوء استراتيجية (كايزن) KAIZEN للتحسين المستمر"، مجلة كلية التربية: جامعة طنطا - كلية التربية ع ٥٦٤ : ١ - ٣٨
- الصبيح، عبد الله ناصر. (٢٠٠٩). تمهيد في التأصيل رؤية في التأصيل الإسلامي لعلم النفس، ط ٨، الرياض، دار كنوز أشبيليا.
- الصنيع، صالح إبراهيم. (٢٠١٣). المدخل إلى التأصيل الإسلامي لعلم النفس، ط ٨، الرياض، مكتبة الرشد.
- طه، حسني خيرى. (٢٠٢١). مقاصد الشريعة الإسلامية بين المدارس والممارسة، ط ١، القاهرة، دار اليسر.
- العثيمين، هيا بنت صالح. (٢٠٢١). التأصيل الاسلامي لنظرية القيادة التحويلية وتطبيقها في الميدان التربوي. كتاب أبحاث المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي. ٢٣٤-٢٥١

- عساف، عبد المعطي. (٢٠١٤). النظرية الإسلامية العلمية في الإدارة، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع.
- العسقلاني، أبو الفضل شهاب الدين أحمد بن علي بن محمد الكناني (ب ت) فتح الباري شرح صحيح البخاري، بيروت، دار المعرفة للطباعة والنشر.
- العقيل، عبد الله بن عبد اللطيف. (٢٠٠٤). الإدارة القيادية الشاملة، ط ١، الرياض، العبيكان.
- علي، أحمد حسين. (٢٠٠٠). المحاسبة الإدارية المتقدمة، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية.
- العوشن، سعود ماجد. (٢٠١٧). الكايزن: المنهجية اليابانية للتحسين المستمر، الرياض.
- العيسى، حارث محمد. (٢٠١٦). "التأصيل الشرعي لمفهوم الجودة الشاملة". المنارة، الصفحات ١٣٠-٧٧.
- العيسى، إبراهيم محمد (٢٠١٥) واقع بحوث التأصيل والتوجيه الإسلامي للعلوم التربوية في جامعات المملكة العربية السعودية كما يراها أستاذة التربية الإسلامية جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- الغالي، بلقاسم محمد. (٢٠٠٥). "محاولات في تأصيل العلوم الإنسانية والاجتماعية"، مجلة شؤون اجتماعية، العدد ٨٧ خريف ٢٠٠٥ م السنة ٢٢.
- فلمبان، عهود طارق محمد؛ الشريف، رجاء يحيى أحمد. (٢٠٢٠). "دور استراتيجية كايزن (النموذج الياباني) في تمكين الموارد البشرية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، الصفحات ١٥١-١٦٨.
- القحطاني، عبد المحسن عايض؛ الرشيد، نوف علي؛ المسعود، سماء عبید. (٢٠٢١). "مدى تطبيق مبادئ كايزن للتطوير المستمر في إدارات المناطق التعليمية بدولة الكويت"، المنهل.

- القرني، علي بن حسن يعن الله. (٢٠١٦). "التأصيل الإسلامي لمبادئ وخصائص الإدارة اليابانية وفقاً للمركزات العقدية والمصدرية والمقاصدية: دراسة تحليلية تأصيلية من وجهة نظر إسلامية". عالم التربية، ٥٤، ١٤٥ - ٢٠٦.
- الكبيسي، سعد عبد الرحمن فرج. (٢٠١٧). مقاصد الشريعة في السنة النبوية، القاهرة، دار السلام.
- الكسر، شريفة عوض. (٢٠١٦). "نظرية كايزن وإمكانية تطبيقها في كلية التربية للبنات بجامعة شقراء بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر الهيئة الإدارية"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، الصفحات ١٨٧-١٥٤.
- اللميع، فيصل أحمد. (٢٠١٩). تقريب وترتيب كتاب مقاصد الشريعة الإسلامية للظاهر ابن عاشور، الرياض، التراث الذهبي.
- مجمع الملك فهد لطباعة المصحف الشريف. (١٤٣١). التفسير المسير، ط٢، المدينة المنورة.
- محمد، أميرة. (٢٠١٣). استراتيجية الكايزن للسعادة، موسوعة التنمية البشرية، بريطانيا.
- محمد، جيهان كمال؛ اسكاروس، فليب. (٢٠١٠). "إثراء أيديولوجيات المناهج الدراسية العربية بوظائف المعرفة في ضوء اتجاهات كايزن"، المؤتمر العلمي السنوي الثامن عشر (اتجاهات معاصرة في تطوير التعليم في الوطن العربي)، الجمعية المصرية للتربية المقارنة، كلية التربية، جامعة بني سويف، مجلد (١)
- محمد، عمر علاء محمد ربيع. (٢٠١٨). "تصور مقترح لتطوير أداء موظفي كلية التربية جامعة المنيا"، المجلة العلمية لكلية التربية - جامعة اسيوط، الصفحات ١٨١-٢٤٨.
- مجمع الفقه الإسلامي الدولي. (٢٠٠٧). قرار بشأن المقاصد الشرعية ودورها في استنباط الأحكام. تم الاسترداد من منظمة التعاون الاسلامي-<https://iifa.aifi.org/ar/2268.html>

- المرسومي، عبد الستار. (٢٠١٧). استثمار الموارد البشرية: روية تنمية إسلامية، دمشق، دار المعراج.
- النووي، أبو زكريا محيي الدين يحيى بن شرف. (١٣٩٢هـ). شرح صحيح مسلم، ط ٢، بيروت، دار إحياء التراث.
- يالجن، مقدار. (٢٠٠٤). أساسيات التأصيل والتوجيه الإسلامي للعلوم والمعارف، ط ٢، الرياض، دار عالم الكتب.

المصادر والمراجع الأجنبية والعربية المترجمة للإنجليزية:

- Al-Uthaymeen, Haya bint Saleh. (2021). Islamic rooting of transformational leadership theory and its application in the educational field. Research book of the International Conference on Qualifying and Empowering Educational Leaders to Achieve Institutional Excellence. (in Arabic) 234-251
- Ascaros, Philip (2010) "Enriching the ideologies of the Arab Curriculum with the Functions of Knowledge in the Light of Kaizen Trends", Eighteenth Annual Scientific Conference (Contemporary Trends in the Development of Education in the Arab World)• Egyptian Society for Comparative Education, Faculty of Education, (in Arabic) Beni Suef University, Volume (١)
- Bahha, Rahaf Faisal Maatouk. (2021). "Islamic Rooting of Emotional Intelligence in Educational Administration". *International Journal of Educational and Psychological Studies*. (in Arabic) Mug. 9, p. 2, April 2021. 533-551
- Abou El-Nasr, Medhat Mohamed. (2015). Total Quality Management Japanese Kaizen Strategy for Organization Development, Cairo, Arab Group for Training and Publishing.
- Abu Arad, Saleh Ali. (2011). Readings in Islamic Guidance for Educational Sciences, Da'wa al-Haq Series (252)• Makkah, Muslim World League .
- Abu Sin, Ahmed Ibrahim. (1996). Management in Islam, 6th Edition, Riyadh, Dar Al-Khereiji for Publishing and Distribution.
- Abu Tarboush, Samia Abdul-L.H. (2014). Continuous Improvement Kaizen and its Applications in Educational Institutions, Riyadh, Dar Al-AshaB for Publishing and Distribution .
- Ahmed, Ibrahim Ahmed. (2011). The Reality of Educational Accreditation in Schools, Alexandria, Dar Al-Wafa.
- Al-Aqeel, Abdullah bin Abdul Lattif. (2004) Comprehensive Leadership Management, 1st Edition, Riyadh, Obeikan.
- Al-Asqalani, Abu Al-Fadl Shihab Al-Din Ahmed bin Ali bin Muhammad Al-Kinani (bt) Fath Al-Bari, Sharh Sahih Al-Bukhari, Beirut, Dar Al-Marefa for Printing and Publishing.

- Al-Awshan, Saud Majid (2017) Kaizen: The Japanese Methodology for Continuous Improvement, Riyadh.
- Al-Bukhari, Muhammad bin Ismail Abu Abd al-Allah al-Bukhari al-Jaafi (1422) Sahih al-Bukhari, investigator: Muhammad Zuhair bin Nasser al-Nasser, 1st edition, Beirut, Dar Tuq al-Najat.
- Al-Douri, Zakaria Mutlak and Saleh, Ahmed Ali (2009) Empowerment Management and the Economics of Trust in Third Millennium Business Organizations, Amman, Dar Al-Yazuri for Publishing and TwaziA.
- Al-Ghali, Belkacem Mohamed (2005) "Attempts at Rooting the Humanities and Social Sciences", Journal of Social Affairs, (in Arabic) No. 87, Fall 2005, Age22.
- Al-Halawani, Ihsaf Muhammad (2009) Using the skills of thinking in the Islamic rooting of science, the second Arab meeting for teaching thinking as developing creativity, Debono Center for Teaching Thinking, Amman, Al-ArdN, 176-197
- Al-Hammoud, Saad Abdel Rahman (2019) "Continuous Improvement in the Methodology of J.I. Mba Kaizen and the Possibilities of Successful Application in the Faculties of Majmaah University", Journal of Scientific Research in Education, (in Arabic) pp. 660-623.
- Al-Harthy, Fahd (2020) "Standards of Islamic Rooting of Educational Concepts", Journal of Educational and Psychological Studies, (in Arabic) Sultan University 145- Qaboos, Volume 14, Count D 1, January p. 12
- Al-Hazmi, Abdul Rahman Saeed (2004) Islamic Guidance for the Principles of Education, Institute of Scientific Research at A.M. Al-Qura University, Makkah.
- Ali, Ahmed Hussein (2000) Advanced Management Accounting, Faculty of Commerce, Alexandria University.
- Al-Issa, Harith Muhammad (2016) The legal rooting of the concept of total quality. Lighthouse, pp. 130-77.
- Al-Kasr, Sharifa Awad (2016) "Kaizen Theory and its Applicability in the College of Education for Girls at Shaqra University, Saudi Arabia from the Standpoint of the Administrative Board", Islamic University Journal for Educational and Psychological Studies, (in Arabic) pp. 187-154.
- Al-Khulaifi, Fawzia Saleh (2014) "Successful Leadership Qualities in the Holy Qur'an (Suleiman - peace be upon him as a model)", Yearbook of the College of Fundamentals of Religion and Da'wah in Menoufia, (in Arabic) pp. 55-3.
- Al-Kubaisi, Saad Abdel Rahman N. Farag (2017) Maqasid al-Sharia fi Sunnah al-Nabawiyah, Cairo, Dar es Salaam.
- Al-Lamea, Faisal Ahmed (2019) Approximation and arrangement of the book Maqasid al-Sharia al-Islamiyya by Taher Ibn Ashour, Riyadh, Golden Heritage.
- Al-Marsoumi, Abdul SataR. (2017) Human Resources Investment: An Islamic Development Vision, Damascus, Dar Al-Miraj.
- Al-Nawawi - Abu Zakaria Muhyi Al-Din Yahya bin Sharaf (1392 AH) Sharh Sahih Muslim, 2nd Edition, Beirut, Heritage Revival House.

- Al-Qahtani, Abdulmohsen Ayed, Al-Rashidi, Nouf Ali, Al-Masoud, Sama Obaid (2021) "The extent to which the principles of KZNAre applied for continuous development in the administrations of educational zones in the State of Kuwait", Al-Manhal, <https://platform.almanhal.com/Details/Article/23004>
- Al-Razi, Abu Abdullah Muhammad bin Omar bin Al-Hassan bin Al-Hussein Al-Taymi (1420) The Great Interpretation or the Keys to the Unseen, 3rd Edition, Beirut, House of Revival of Arab Heritage .
- Al-Saadi, Abu Abd al-AllahH. Abd al-Rahman N. ibn Nasir (1441) Tayseer al-Karim al-Rahman fi tafsir al-Kalam al-Manan, Beirut, Al-Asriya Library .
- Al-Sabeeh, Abdullah Nasser (2009) Introduction to Rooting: A Vision in the Islamic Rooting of Psychology, 8th Edition, Riyadh, Dar Kunooz Ashbilia.
- Al-Sanea, Saleh Ibrahim (2013) Introduction to the Islamic Rooting of Psychology, 8th Edition, Riyadh, Al-Rushd Library.
- Al-Sharif, Rashid bin Muslat, Al-Saht, Mustafa Zakaria Ahmed (2014) "Developing the Quality of Education at the University of Tabuk in the Light of the KAIZEN Strategy (for Continuous Improvement", Journal of the Faculty of Education (in Arabic): Tanta University - Faculty of Education, 56: 1-38
- Anmirat, Abdelaziz (1999) "The Islamic Rooting of Human Sciences, Understanding Problematic", Al-Misbahia Magazine, Al-Aloo Al-Humane Series, Faculty of Arts and Humanitarian Sciences,(in Arabic) Fez, Morocco, p. (3) , 104-111 .
- Assaf, Abdul Muti (2014) Islamic Scientific Theory in Management, Amman, Dar Zahran for Publishing and Distribution.
- Begovic, Ali Ezzat (2019) Islam between East and West, 15th Edition, Cairo: Dar Al-Shorouk.
- Bukhari, Sultan Saeed Maqsoud (2006) Islamic Rooting of Management Science, published research.
- Draz, Abd al-AllahH. (1997) Approvals by Ibrahim bin Musa al-Lakhmi al-Shatibi, Beirut: Dar al-Maarifa.
- Felemban, Ohood Tariq Mohamed; Sharif, Raja Yahya Ahmed (2020) "The Role of Kaizen Strategy (Japanese Model) in Empowering Human Resources", Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences,(in Arabic) pp. 151-168.
- Hamroun, Dhaifallah Ghadyan Suleiman (2012) "Islamic Rooting and Guidance of Management Science and its Theories in Islamic Universities: A Proposed Conception for Islamic Guidance", Journal of Imam Muhammad bin Saud Islamic University, Humanities and Social Sciences, (in Arabic) Saudi Arabia, p. (23) , 13-58 .
- Ibn Ashour, Muhammad Al-Taher (2007) Maqasid Al-Sharia Al-Islamiyya, 2nd Edition, Cairo Dar Al-Salam, Cairo .
- International Islamic Fiqh Academy (2007) Resolution on the purposes of Sharia and their role in deriving rulings. Retrieved from OIC: <https://iifa-aifi.org/ar/2268.html>

- Ismail, Seif El-Din Abdel Fattah (2008) Building Islamic Concepts as a Methodological Necessity, Building Concepts, Cognitive Study and Applied Models, International Institute of Islamic Thought, Cairo, Dar Al-SalmaM.
- Juma, Ashraf Fadil (2005) Continuous Improvement Teams in Total Quality Systems, Dammam.
- Khamatra, Guyana (2017) "The Islamic Rooting of Social Control", Arab Journal for Security Studies, (in Arabic) Vol. 32. 142 - Issue: 69, Riyadh, p. 10.
- Khamis, Mohamed Abdel Moneim (2001) "Principles of Islamic Administrative Thought: A Comparative Study", 2nd Edition, Islamic Development Bank, (in Arabic) Jeddah.
- King Fahd Complex for Printing the Holy Quran (1431) Interpretation of the Path - 2nd Edition - Medina.
- Mohamed, Omar Alaa Mohamed Rabie (2018) "A Proposed Conception for Developing the Performance of the Staff of the Faculty of Education, Minia University", Scientific Journal of the Faculty of Education - Assiut University, (in Arabic) pp. 181-248.
- Mohammed, Amira (2013) Kaizen Strategy for Happiness, Encyclopedia of Human Development, Britain.
- Rahma, Azza Youssef Salama (2019) "Requirements for the application of the Kaizen methodology for continuous improvement to develop the performance of pre-university education departments ", Journal of Scientific Research in Education, (in Arabic) pp. 713-691.
- Salem, Ahmed Tammam (1990) Sharia and accounting adaptation of profit in Islamic projects. Management in Islam (pages 398-357), Jeddah, Islamic Research and Training Institute.
- Taha, Hosni Khairy (2021) The purposes of Islamic law between school and practice, 1st Edition, Cairo, Dar Al-Yusr.
- Turkistani, Abdullah (2014:) Kaizen Method in Improving Administrative Processes, Workshop, Riyadh.
- Yaljin, Miqdad (2004) Fundamentals of Islamic Rooting and Guidance for Science and Knowledge, 2nd Edition, Riyadh, Dar Alam Al-Kutub
- Alqarni, Ali Hassan Yanallah.(2016). The Islamic rooting of the principles and characteristics of the Japanese administration according to the doctrinal - source and intentional foundations: an original analytical study from an Islamic point of view, (in Arabic), World of Education,54,145-206.
- Altahayneh, L. Z. (2014) "Implementation of total quality management in colleges of physical education in Jordan" International Journal of Business and Social Science (3), pp. 109-117. Retrieved from http://ijbssnet.com/journals/Vol_5_No_3_March_2014/13.pdf
- El-Shafei, Ahmed Abdel Hamid, Nass, El-Sayed Mohamed (2000) "The Culture of Quality in Japanese Educational Administrative Thought and the Possibility of Benefiting from it in Egypt", Journal of Education,(in Arabic) Egypt, Volume (2), Issue (1)

- Ibn Qayyim Al-Jawziyya, Shams Al-Din Muhammad Ibn Abi Bakr (2014) Informing the Signatories of the Lord of the Worlds, Beirut, Sharif Al-Ansari Sons Company.
- JL García-Alcaraz, M Oropesa-Vento (2017) “Kaizen planning, implementing and controlling” Business Magazine, Vol. 37 (21), April 2019)
- Luis, J., Maldonado, A., Oropesa, M (2017) Kaizen Planning, Implementing and Controlling, USA, Springer International Publishing, 2017, P16.
- Oxford Reference. (2021, 9 4). Retrieved from <https://www.oxfordreference.com/search?q=kaizen&searchBtn=Search&isQuickSearch=true>
- Thessaloniki, R. (2021, 9 6) KAIZEN Definition & Principles in brief: A Concept & tool for employees in evolvement. www.michailolidis.gr
-
