

## دور أسلوب التحسين المستمر (كايزن) في تخفيض التكاليف: دراسة تطبيقية على البنوك المدرجة في بورصة فلسطين

أ. يحيى نعمان علوان<sup>1</sup>، أ.د. سالم عبدالله حلس<sup>2</sup>

محاضر غير متفرغ في الجامعات الفلسطينية & باحث دكتوراة تخصص الفلسفة في المحاسبة - البرنامج المشترك الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر<sup>1</sup>  
أستاذ المحاسبة في الجامعة الإسلامية - غزة - فلسطين<sup>2</sup>.

[Yehiya.olwan@gmail.com](mailto:Yehiya.olwan@gmail.com)

### ARTICLE INFO

### Abstract

Received: 18 Sep  
Accepted: 14 Nov  
Volume: 3  
Issue: 4

هدفت الدراسة إلى بيان دور تطبيق أسلوب التحسين المستمر (كايزن) بأبعاده (المقارنة المرجعية، وتدريب وتحفيز الموظفين، ونظم معلومات العملاء، وتوفير المناخ الإبداعي) في تخفيض التكاليف لدى البنوك المدرجة في بورصة فلسطين، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث كانت أداة الدراسة تتمثل بالاستبانة، وتكون مجتمع الدراسة من أكبر ثلاث بنوك مدرجة في بورصة فلسطين لعام 2025، وزعت الاستبانة على (المدرء الماليين، ومدرء الفروع، مدرء الدوائر، والمدرء العامون)، وقد تم استرداد 98 استبانة واعتمادها للتحليل الإحصائي. وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية: وجود دور لتطبيق أسلوب التحسين المستمر (كايزن) بأبعاده (المقارنة المرجعية، وتدريب وتحفيز الموظفين، ونظم معلومات العملاء، وتوفير المناخ الإبداعي) في تخفيض التكاليف لدى البنوك المدرجة في بورصة فلسطين، وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في نظم معلومات العملاء وتحديثها باستمرار لضمان توفير بيانات دقيقة تدعم اتخاذ القرارات وتحسين جودة الخدمات، وينبغي على البنوك الفلسطينية خلق بيئة عمل محفزة تشجع الموظفين على طرح الأفكار الإبداعية والمشاركة في مشاريع التطوير، بما يعزز الابتكار ويقود إلى تحسين الأداء وتخفيض التكاليف.

**الكلمات المفتاحية:** أسلوب التحسين المستمر "كايزن"، تخفيض التكاليف، بورصة فلسطين.

### Abstract:

The study aimed to identify the role of applying the continuous improvement approach (Kaizen) with its dimensions (benchmarking, employee training and motivation, customer information systems, and providing a creative climate) in reducing costs in banks listed on the Palestine Stock Exchange. To achieve the objectives of the study and test its hypotheses, the descriptive-analytical method was used, and the study tool consisted of a questionnaire. The study population included the three largest banks listed on the Palestine Stock Exchange for the year 2025. The questionnaire was distributed to chief financial officers, branch managers, department managers, and general managers. A total of 98 questionnaires were retrieved and approved for statistical analysis.

The study reached several key findings: there is a significant role for applying the continuous improvement approach (Kaizen) with its dimensions (benchmarking, employee training and motivation, customer information systems, and providing a creative climate) in reducing costs in banks listed on the Palestine Stock Exchange. The study recommended investing in customer information systems and updating them continuously to ensure the availability of accurate data that supports decision-making and enhances service quality. It also emphasized the need for Palestinian banks to create a motivating work environment that encourages employees to present creative ideas and participate in development projects, which would enhance innovation, improve performance, and reduce costs.

**Keywords:** Continuous Improvement Approach "Kaizen", Cost Reduction, Palestine Stock Exchange.

## المقدمة:

تواجه الشركات على المستوى المحلي أو العالمي العديد من التغيرات والتحديات في مختلف المجالات، ولا سيما في الجوانب الاقتصادية والمالية، والذي أدت إلى تغيرات جذرية في بيئة الأعمال، وقد أسهت هذه المتغيرات في تصاعد حدة المنافسة وتعاطف ظاهرة العولمة، مما جعل من الضروري أن تسعى الشركات إلى مواجهة تلك التحديات من خلال تطوير أساليبها وتحديث نظم عملها والتخلي عن الطرق التقليدية التي لم تعد قادرة على مواكبة متطلبات العصر.

ويعد القطاع المصرفي الفلسطيني أحد أهم مكونات النظام المالي الفلسطيني، والعامل الأكثر تأثيراً في تحقيق الاستقرار المالي والاقتصادي (شبيب، 2020). ومع ذلك، فإن البنوك الفلسطينية تواجه تحديات اقتصادية متسارعة نتيجة للظروف السياسية والاقتصادية الراهنة، فقد أكدت الدراسات أن هذه البنوك تكبدت خسائر كبيرة وضغوطاً متزايدة بسبب استمرار الاحتلال وإغلاق الأسواق الدولية، وما يترتب على ذلك من تراكم للعملة الصعبة وارتفاع التكاليف التشغيلية، وقد أدى تفاقم هذه الأعباء إلى تراجع ملحوظ في أرباح البنوك الفلسطينية (حن وأبو لبن، 2024).

في ظل هذه التحديات تبرز الحاجة إلى تبني آليات جديدة تساعد البنوك على تحسين أدائها وخفض تكاليفها دون المساس بجودة الخدمات المقدمة، ويأتي أسلوب التحسين المستمر (كايزن) المعروف بـ (Kaizen Costing) كأحد أبرز هذه الأدوات، حيث يقوم على تحسينات تدريجية ومستمرة على العمليات التشغيلية بما يساهم في ترشيد إدارة التكاليف الاستراتيجية وتحقيق ميزة تنافسية (Al-Barghuthi et al, 2020)، وقد عرفه (الجميلي ونوري، 2024) بأنه: "خفض التكاليف إلى أدنى مستوى ممكن دون التأثير على الجودة، مع ترشيد التكاليف الاستراتيجية على المدى القصير بما يتناسب مع قصر دورة حياة المنتج، وذلك لإرضاء المستهلكين وتحقيق ميزة تنافسية للشركة".

ولا يقتصر دور أسلوب التحسين المستمر كايزن على القطاعات الصناعية فقط، بل يمثل أداة مهمة لتطوير عمل البنوك، من خلال إدخال تحسينات متواصلة على العمليات والخدمات المالية بما يعزز من كفاءتها التشغيلية ويرفع من قدرتها التنافسية، ويساهم هذا الأسلوب في تحسين جودة الخدمات وتقليل التكاليف التشغيلية وزيادة رضا العملاء، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مكانة البنوك في السوق المالي، كما يدفع البنوك إلى مراجعة عملياتها باستمرار وتبني ممارسات مبتكرة تعزز استدامتها وقدرتها على مواجهة التحديات، مما يجعل تبني أسلوب التحسين المستمر ضرورة استراتيجية لضمان النجاح والنمو على المدى الطويل.

وقد أشارت دراسة (المارديني وموصلي، 2017) إلى أن تطبيق التحسين المستمر في الخدمات المصرفية من خلال تشجيع البحث والتطوير واستخدام التكنولوجيا والابتكار يساعد البنوك في تحقيق مستويات تنافسية عالية، كما أظهرت دراسة (Alkababji, 2023) التي تم تطبيقها على القطاع الصناعي أن دمج أسلوب التحسين المستمر كايزن مع أسلوب التكلفة المستهدفة أسهم إيجابياً في تحقيق ميزة تنافسية من خلال إنتاج منتجات ذات تكلفة فعالة مع تطوير مستمر للشركة.

## مشكلة الدراسة:

تشهد البيئة المصرفية الفلسطينية جملة من التحديات الاقتصادية والمالية المتسارعة نتيجة للظروف السياسية والاقتصادية الراهنة، الأمر الذي انعكس سلباً على الأداء المالي للبنوك، وزاد من حجم التكاليف التشغيلية وأضعف من مستوى ربحيتها (حن وأبو لبن، 2024)، وفي ظل هذه الظروف تصبح الحاجة ملحة أمام البنوك للبحث عن أدوات وأساليب حديثة تساعد على خفض التكاليف وتعزيز كفاءتها التشغيلية، بما يمكنها من الحفاظ على استقرارها المالي وتنافسيتها في السوق.

وقد أظهرت الدراسات السابقة أن أسلوب التحسين المستمر كايزن يمثل أحد الأدوات الفعالة في إدارة التكاليف، إذ يساهم في إدخال تحسينات تدريجية ومستمرة على العمليات التشغيلية بما يضمن خفض التكاليف دون الإضرار بجودة الخدمات كدراسة (Al-Barghuthi et al, 2020)، و(الجميلي ونوري، 2024)، كما أثبتت بعض الدراسات فاعليته في القطاع الصناعي



على نحو خاص من خلال تقليل الهدر وزيادة الانتاجية كدراسة (Nagaich et al, 2020)، ( Hartono & Fatkhurozi, 2021)، بينما ركزت دراسات أخرى على أثره في تحسين الخدمات المصرفية أو دعم القدرة التنافسية كدراسة (أبو فضة، 2023)، و(حميدان ومصري، 2017)، و(المارديني وموصلي، 2017).

نجد أن معظم هذه الدراسات أنها ركزت إما على القطاع الصناعي، أو تناولت كايزن في المصارف الإسلامية بشكل محدود دون التعمق في أثره على تخفيض التكاليف بشكل مباشر، بالإضافة إلى ذلك فإن الدراسات تكاد تخلو من دراسات تطبيقية تختبر دور كايزن في البنوك الفلسطينية المدرجة في بورصة فلسطين، رغم خصوصية بيئتها التشغيلية وحاجتها الماسة لاستراتيجيات فعالة للحد من التكاليف وتحقيق الاستدامة.

ومن هنا يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

**ما هو دور استخدام أسلوب التحسين المستمر (كايزن) بأبعاده (المقارنة المرجعية، تدريب وتحفيز الموظفين، نظم معلومات العملاء، بيئة العمل الابداعية) في تخفيض تكاليف البنوك المدرجة في بورصة فلسطين؟**  
ويتفرع منه الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1- ما هو دور المقارنة المرجعية في تخفيض التكاليف في البنوك المدرجة في بورصة فلسطين؟
- 2- ما هو دور تدريب وتحفيز الموظفين في تخفيض التكاليف في البنوك المدرجة في بورصة فلسطين؟
- 3- ما هو دور نظم معلومات العملاء في تخفيض التكاليف في البنوك المدرجة في بورصة فلسطين؟
- 4- ما هو دور بيئة العمل الابداعية للتحسين المستمر في تخفيض التكاليف في البنوك المدرجة في بورصة فلسطين؟

#### أهداف الدراسة:

- 1- بيان دور أسلوب التحسين المستمر (كايزن) في تخفيض التكاليف في البنوك المدرجة في بورصة فلسطين.
- 2- التعرف على أثر المقارنة المرجعية كأحد أبعاد كايزن في تقليص التكاليف التشغيلية للبنوك.
- 3- تحليل دور تدريب وتحفيز الموظفين في تحسين الكفاءة التشغيلية وخفض التكاليف.
- 4- توضيح أثر نظم معلومات العملاء في تعزيز القدرة على ترشيد التكاليف.
- 5- استكشاف دور بيئة العمل الابداعية للتحسين المستمر في تحقيق تخفيض التكاليف.

#### أهمية الدراسة:

##### الأهمية العلمية:

- 1- إثراء الأدبيات في مجال إدارة التكاليف بتطبيق أسلوب كايزن في القطاع المصرفي الفلسطيني.
- 2- تقديم نموذج متكامل يربط بين أبعاد كايزن وتخفيض التكاليف.
- 3- توفير قاعدة معرفية يمكن الاستناد إليها في أبحاث مستقبلية حول التحسين المستمر في المؤسسات المالية.

##### الأهمية العملية:

- 1- مساعدة البنوك الفلسطينية في تبني آليات حديثة لخفض التكاليف وتعزيز الكفاءة التشغيلية.
- 2- تقديم حلول عملية لإدارة البنوك حول أهمية الاستثمار في تدريب الموظفين وتطوير نظم معلومات العملاء.
- 3- دعم قدرة البنوك الفلسطينية على مواجهة التحديات الاقتصادية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

## فرضيات الدراسة:

### الفرضية الرئيسية:

لا يوجد دور لاستخدام أسلوب التحسين المستمر (كايزن) بأبعاده (المقارنة المرجعية، تدريب الموظفين، نظم معلومات العملاء، بيئة العمل) في تخفيض تكاليف البنوك المدرجة في بورصة فلسطين. وتتبع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1- لا يوجد دور للمقارنة المرجعية في تخفيض التكاليف في البنوك المدرجة في بورصة فلسطين.
- 2- لا يوجد دور لتدريب وتحفيز الموظفين في تخفيض التكاليف في البنوك المدرجة في بورصة فلسطين.
- 3- لا يوجد دور لنظم معلومات العملاء في تخفيض التكاليف في البنوك المدرجة في بورصة فلسطين.
- 4- لا يوجد دور لبيئة العمل المناسبة للتحسين المستمر في تخفيض التكاليف في البنوك المدرجة في بورصة فلسطين.

## منهجية الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، لوصف المتغيرات المستقلة والتابعة وتحليل البيانات.

## مصادر جمع البيانات:

**البيانات الثانوية:** تم جمع البيانات المتعلقة بالإطار النظري والدراسات السابقة من المراجع العلمية والدراسات المنشورة في الدوريات والمجلات العلمية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

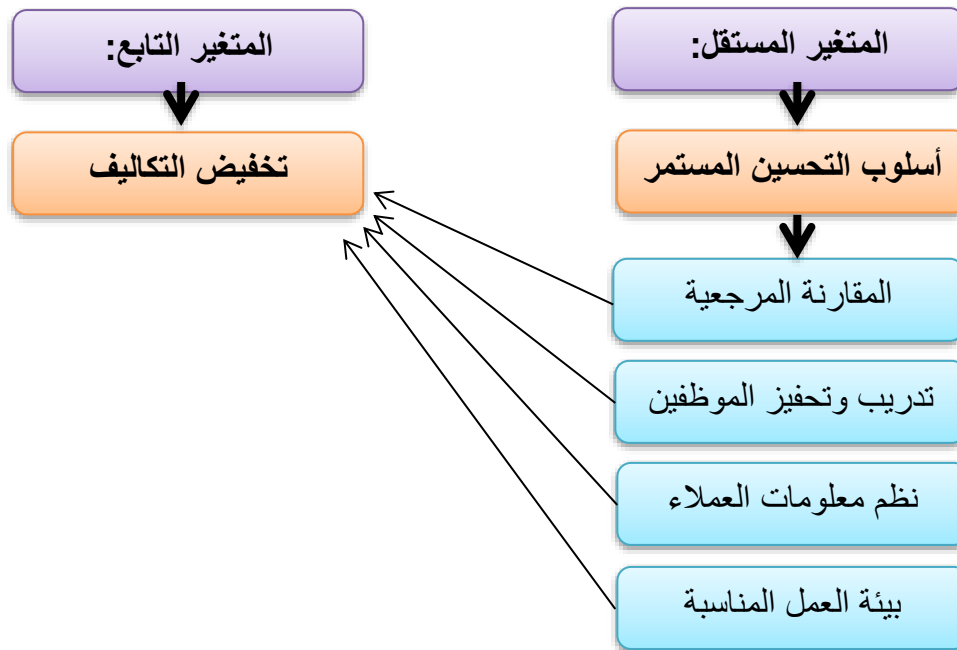
**البيانات الأولية:** تم جمع بيانات عينة الدراسة من خلال تصميم استبانة مكونة من قسمين رئيسيين، يحتوي القسم الأول على البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، والقسم الثاني يتناول متغيري أسلوب التحسين المستمر كايزن وتخفيض التكاليف.

## متغيرات الدراسة:

المتغيرات المستقلة: أسلوب التحسين المستمر (Kaizen Costing)، ويتفرع منه المتغيرات المستقلة الفرعية التالية:

- 1- المقارنة المرجعية.
- 2- تدريب الموظفين.
- 3- نظم معلومات العملاء.
- 4- بيئة العمل المناسبة.

المتغير التابع: تخفيض التكاليف.



#### الدراسات السابقة:

1- دراسة (الجميلي ونوري، 2024)، بعنوان: "موازنة التحسين المستمر ودورها في تخفيض التكاليف" هدفت الدراسة إلى بيان دور موازنة أسلوب التحسين المستمر كإيزن كأداة حديثة لإدارة التكاليف، وإبراز أثر تطبيق التحسينات التدريجية المستمرة في تقليص تكاليف الإنتاج وتعزيز القدرة التنافسية للوحدات الاقتصادية، واعتمدت الدراسة المنهج التحليلي والتطبيقي حيث تناولت الجانب النظري لمفهوم موازنة التحسين المستمر، ثم طبقت عملياً في الشركة العامة لصناعة النسيج والجلود- معمل الأكياس البلاستيكية المنسوجة، وقد اعتمدت الدراسة على البيانات المحاسبية الفعلية إلى جانب إعداد موازنات تقديرية مبنية على نسب التحسين المستمر في المواد المباشرة والأجور المباشرة والتكاليف الصناعية غير المباشرة، وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام موازنة التحسين المستمر يساهم في تخفيض تدريجي للتكاليف عبر تحسينات صغيرة متواصلة في بيئة العمل، وتحقيق رقابة أكثر مرونة وفاعلية مقارنة بالموازنات التقليدية، وأكدت الدراسة أن نجاح تطبيق الموازنة يتطلب دعم الإدارة العليا ومشاركة العاملين بشكل فاعل.

2- دراسة (أبو فضة، 2023)، بعنوان: "علاقة التحسين المستمر بأداء المؤسسات المصرفية في فلسطين" هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين أسلوب التحسين المستمر بأبعادها المختلفة (التركيز على الموظفين، العمليات الداخلية، الزبائن، والأداء المالي) وأداء المؤسسات المصرفية في مدينتي الخليل وبيت لحم، ولتحقيق هدف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على العاملين في المؤسسات المصرفية في مدينتي الخليل وبيت لحم وتحديد أصحاب الدرجات الوظيفية مساعد مدير فما فوق، وتوصلت الدراسة إلى أن المؤسسات المصرفية في مدينتي الخليل وبيت لحم تتميز بمستويات مرتفعة من إجراءات التحسين المستمر في جميع المجالات، وتوجد علاقة إيجابية بين إجراءات التحسين المستمر وبين أداء المؤسسات المصرفية.

3- دراسة (اللوحي، 2023)، بعنوان: "تأثير الاستشراف الاستراتيجي في التحسين المستمر لقدرات القطاع الصناعي الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية"

هدفت الدراسة إلى التحقق من تأثير الاستشراف الاستراتيجي في التحسين المستمر لقدرات القطاع الصناعي الفلسطيني في المحافظات الجنوبية، كما سعت إلى الكشف عن مستوى كل من الاستشراف الاستراتيجي والتحسين المستمر في القطاع الصناعي الفلسطيني، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من 186 موظفاً من الوظائف الاشرافية في شركات قطاع الصناعات الغذائية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية وتم استرداد 180 استبانة، وتوصلت الدراسة إلى أن أبعاد الاستشراف الاستراتيجي والتحسين المستمر متوفرة بدرجة كبيرة في شركات القطاع الصناعي، وأكد الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للاستشراف الاستراتيجي في التحسين المستمر لقدرات القطاع الصناعي الفلسطيني.

4- دراسة (عبدالرحمن، 2022)، بعنوان: "دور أسلوب التحسين المستمر (كايزن) في تخفيض التكاليف في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان"

هدفت الدراسة إلى بيان دور أسلوب التحسين المستمر كايزن في تخفيض التكاليف في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث كانت أداة الدراسة تتمثل بالاستبانة، حيث تم أخذ عينة مكونة من 47 شركة من أصل 53 شركة صناعية مدرجة في بورصة عمان، وتم توزيع 188 استبانة على المدراء الماليين ومدراء الانتاج والتسويق والمحاسبين وتم استرداد 179 استبانة، وتوصلت الدراسة إلى أن المتوسط الحسابي لأسلوب التحسين المستمر كايزن جاء بدرجة موافقة متوسطة، وأن بعد تدريب وتحفيز العاملين جاء بالمرتبة الأولى بينما جاء بعد المقارنة المرجعة جاء بالمرتبة الأخيرة، وأظهرت النتائج المتعلقة بمتغير تخفيض التكاليف أن المتوسط الحسابي جاء بدرجة موافقة متوسطة.

5- دراسة (Hartono & Fatkhurozi, 2021)، بعنوان: "تطبيق منهجية كايزن لتقليل هدر الوقت في زيادة إنتاجية آلات اللحام بالأشعة تحت الحمراء: دراسة حالة شركة ميتسوبا إندونيسيا".

هدفت الدراسة إلى تطبيق أسلوب كايزن في شركة ميتسوبا إندونيسيا بهدف تقليل وقت الهدر في الإنتاج، وبالتالي زيادة إنتاجية ماكينة لحام الأشعة تحت الحمراء، واعتمدت الدراسة منهجية دراسة الحالة حيث قامت بتحليل أسباب وقت الهدر باستخدام طريقة Six Big Lossers الخسائر الستة الكبيرة ومخطط السبب والأثر Cause and Effect Diagram ومن ثم تطبيق منهجية كايزن لتحسين العملية، وتوصلت الدراسة إلى أن الأسباب الرئيسية لوقت الهدر كانت عوامل الخسائر الطفيفة والتوقيفات وقد أدى تطبيق أسلوب كايزن إلى خفض كبير في وقت الهدر، مما نتج عنه زيادة في إنتاجية ماكينة لحام الأشعة تحت الحمراء.

6- دراسة (Nagaich et al, 2020)، بعنوان: "تحسين الانتاجية عن طريق كايزن: دراسة حالة في شركة إطارات" هدفت الدراسة إلى توضيح كيفية تحسين الإنتاجية وتخفيض التكاليف من خلال تطبيق أسلوب كايزن في بيئة صناعية، وركزت الدراسة بشكل خاص على تطبيق هذا الأسلوب في قسم الإنتاج بشركة CEAT للإطارات وتحديداً في عملية تركيب الإطار، حيث تم استخدام دراسة الحالة (case study) كمنهجية للبحث، وتم جمع البيانات قبل وبعد تطبيق الأسلوب لمقارنة الأداء وتحليل النتائج، وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق أسلوب كايزن أدى إلى خفض الخردة، وتم تقليل وقت الأعطال من 20 ساعة شهرياً إلى 9.8 شهرياً، وتحسين الإنتاج بواقع 608 إطارات شهرياً، وتحسين الإنتاجية بنسبة 1.45% بعد تطبيق أسلوب كايزن.

7- دراسة (Al-Barghuthi et al, 2020)، بعنوان: "أثر نهج كايزن لتقدير التكاليف على خفض التكاليف وإدارة التكاليف في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان في الأردن"

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر تطبيق محاسبة كايزن على تخفيض التكاليف وتحقيق الميزة التنافسية وترشيد التكاليف الاستراتيجية في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان، واستخدمت الدراسة المنهج الاستنباطي، وتم استخدام

الاستبيان كأداة لجمع البيانات حيث تم توزيعها على 130 موظفاً ومديراً في الشركات الصناعية، وتوصلت الدراسة إلى أن محاسبة كايزن لها تأثير مباشر وإيجابي على المتغيرات الثلاثة الرئيسية للدراسة التكاليف والميزة التنافسية وإدارة التكاليف الاستراتيجية.

8- دراسة (حميدان ومصري، 2017)، بعنوان: "دور تطبيق أسلوب كايزن في المصارف الإسلامية في تخفيض التكلفة وتدعيم القدرة التنافسية"

هدفت الدراسة إلى بيان مدى أهمية تطبيق أسلوب تكلفة كايزن للتحسين المستمر في المصارف الإسلامية في تخفيض التكاليف وتدعيم القدرة التنافسية، حيث اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، وتمت مراجعة الأبحاث والدراسات ذات الصلة بالموضوع وتم إجراء دراسة حالة على مصرف سوريا الدولي الإسلامي، وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق أسلوب تكلفة كايزن للتحسين المستمر يؤدي إلى تخفيض تكلفة الخدمات في المصارف الإسلامية، وأن تطبيق أسلوب التحسين المستمر يؤدي إلى تدعيم القدرة التنافسية للمصرف الإسلامي.

9- دراسة (المارديني وموصلي، 2017)، بعنوان: "مدى فاعلية التحسين المستمر للخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية"

هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير الخدمات المصرفية بعناصره الثلاثة (البحث والتطوير، التكنولوجيا الحديثة، الابداع والابتكار) في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف الإسلامية في سوريا، واستخدم الباحثان المنهج الاستنتاجي لتحليل الفكر الإداري والدراسات السابقة والمنهج الكمي من خلال أداة الاستبيان لجمع البيانات الأولية، وتم تطبيق الدراسة على عينة من العاملين في المصارف الإسلامية في دمشق، وتوصلت الدراسة إلى أن العاملين في المصارف الإسلامية في سوريا يعتقدون أنها استطاعت تحقيق مستويات جيدة من التحسين المستمر لخدماتها، وأكدت الدراسة أن أبعاد التحسين المستمر الثلاثة (البحث والتطوير والتكنولوجيا الحديثة والابداع والابتكار) تؤثر بشكل معنوي في تحقيق الميزة التنافسية، وأشارت إلى أن التكنولوجيا الحديثة هي الأكثر تأثيراً على الميزة التنافسية من بين أبعاد التحسين المستمر الأخرى.

#### ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تقدم نموذجاً متكاملاً للتحسين المستمر كايزن بأبعاده الأربعة المقارن المرجعية، وتدريب الموظفين، ونظم معلومات العملاء، وبيئة العمل، مما يمنح رؤية شاملة لدور كايزن في خفض التكاليف، وأن الدراسة الحالية تركز على القطاع المصرفي الفلسطيني تحديداً وهو قطاع حساس ومتأثر بالظروف الاقتصادية والسياسية ولم تحظى بالاهتمام الكافي في الدراسات السابقة، وأن الدراسة الحالية تسعى إلى الربط المباشر بين التحسين المستمر وتخفيض التكاليف في البنوك المدرجة في بورصة فلسطين، وهو ما يشكل إضافة علمية خاصة في ظل حاجة البنوك الفلسطينية إلى استراتيجيات لتقليل الأعباء المالية وتعزيز استدامتها.

#### الإطار النظري:

##### مفهوم التحسين المستمر:

تعود جذور التحسين المستمر Continuous Improvement (CI) أو (Kaizen) إلى اليابان، والكايزن هي كلمة يابانية تتكون من كلمتين هما: كاي (KAI) وتعني بالإنجليزية Change أي التغيير، وأما الكلمة الثانية فهي زن (ZEN) وتعني بالإنجليزية Good أي أحسن، وتترجم كلمة كايزن للإنجليزية Continuous Improvement وتعني التحسين المستمر. ويعرف التحسين المستمر بأنه طريقة لإجراء التحسينات بشكل مستمر من خلال دراسة مراحل تقديم الخدمة بالشكل الذي



ينعكس على تخفيض تكلفة الخدمة (محمد، 2021)، وعرفها (الحري، 2017) يؤدي أسلوب كايزن إلى تحسين تكلفة ووقت وجودة المنتجات من خلال القضاء على الهدر في عملية الإنتاج، ودعم أفكار التغيير والتحسين المستمر. ويساعد منهج كايزن على تغيير ثقافة الموظفين، وتحسين الجانب الاجتماعي لنشر روح العمل الجماعي من خلال التعلم واكتساب ابداعات جديدة أثناء تحقيق العمل، وخلق عمليات إنتاجية تسترشد بالتطور والفكر.

## أبعاد التحسين المستمر (كايزن):

### 1- المقارنة المرجعية:

يعد مفهوم المقارنة المرجعية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام الكثيرين كونه مفهوم تسعى لتطبيقه جميع المنظمات التي ترغب بالارتقاء لمستوى التفوق والتمايز مقارنة بالمنافسين، وتحسين خدماتها ومنتجاتها، وكسب ميزة تنافسية. وتعرف المقارنة المرجعية بأنها: "عملية مقارنة منتجات ونشاطات وعمليات المنظمة مع المنافسين أو المنظمات الرائدة في القطاع الذي تعمل فيه المنظمة لغرض ايجاد طرق لتحسين الجودة وفاعلية الكلفة" (Lovelock & Wirtz, 2011). وبالتالي فالمؤسسات التي لديها توجهاً قوياً نحو المنافسة تقيم باستمرار مواقع منافسيها الرئيسيين لتكتشف مراكز ومجالات قوتهم وضعفهم وإيجاد وسائل لتقوية ميزتها التنافسية وهذه الطريقة من خلال تطبيق نظام فاعل لمراقبة المنافسين والمتمثلة بالمقارنة المرجعية.

### 2- تدريب الموظفين:

يقتصر مفهومي التدريب والتحفيز على إيجاد الأدوات والإجراءات لإعطاء أكثر من القوة البشرية، وتحسين مهاراتهم ودورات للخدمات المصرفية وظروف الشركة، ويتمتع كل من التدريب والتحفيز بمكانة مهمة وعلامة مميزة في الشركات بشكل عام، حيث يوفر وجود موظفين متعلمين ومتحمسين ميزة تنافسية تميزهم عن الشركات الأخرى التي لا تتمتع بهذه الميزة (عبدالرحمن، 2022).

### 3- نظم معلومات العملاء:

يعرف نظام معلومات العملاء بأنه عملية مستمرة ومنظمة تشمل قاعدة بيانات تحتوي على معلومات العملاء وأدوات تحليلية لاستخراج الأنماط والاتجاهات وبرامج اتصال لإدارة العلاقات مع العملاء يهدف إلى تحسين تجربة العملاء وتوفير خدمة متميزة (الأمين، 2009)، وتكمن أهمية نظم معلومات العملاء في تلبية احتياجات العملاء بجودة عالية، وتوفير جميع المعلومات اللازمة عن العملاء لدعم اتخاذ القرارات، والمساعدة في تحسين استراتيجيات التسويق وتوجيه الجهود نحو الفئات الأكثر ربحية، بالإضافة إلى تقليل التكاليف التشغيلية عبر تحسين العمليات.

### 4- بيئة العمل الإبداعية:

تتمثل بيئة العمل الإبداعية في توفير بيئة عمل محفزة تشجع على التفكير الابتكاري والتعاون والتجديد من خلال مساحات عمل مريحة وأدوات وتقنيات ملائمة وأنشطة تفاعلية وورش عمل وإتاحة الفرصة للموظفين لتجربة أفكار جديدة. ويعرفها (قنديل، 2010) بأنها: قدرة الشركة على التقدم والتطور من خلال طرق اكتساب الإبداع من خلال جذب الأفكار الإبداعية وتشجيعها وتهيئة الظروف المناسبة لها.

### تخفيض التكاليف:

تعد عملية تخفيض التكاليف وإدارتها من أكثر المهام تعقيداً التي يجب على المديرين القيام بها حتى تصبح خفض التكاليف أكثر صعوبة لذلك هناك حاجة لتوفير المعلومات التي من شأنها مساعدة صانعي القرار على إيجاد الحلول الممكنة لهذه المشكلة، ومؤخراً كان هناك اهتمام متزايد بمفهوم تبسيط القرارات الإدارية لتقليل تكاليف التفكير المحاسبي في أعقاب الأزمات المالية المتكررة في عصرنا والتي غالباً ما تمر بها العديد من الشركات العالمية الكبيرة.



ويعرف تخفيض التكاليف بأنه: عملية توفير في تكلفة الأنشطة عن طريق تقليل الجهد والوقت اللازمين لإكمال الأنشطة أو استبعاد بعض الأنشطة المتكررة التي لا تضيف قيمة للمنتج، بشرط ألا تؤثر على خصائص وجودة المنتج (الجيوشي، 2019).

إن خفض التكاليف يظهر كهدف أساسي رئيسي في الشركات الصناعية أو البنوك وذلك من أجل تحقيق الأرباح والاستفادة من الأرباح، حيث لن تتمكن الشركات من الاستمرار في العمل دون الحصول على نسب ربح عقلانية (Carenys & Sales, 2008)، وتكون الشركات قادرة على تحقيق ذلك الهدف من خلال التحكم في أنشطتهم، ومن خلال تقديم أفضل المنتجات بأقل الأسعار، أو تخفيض تكاليف المنتج من أجل المنافسة في السوق مع الشركات الأخرى، وأن اعداد واستخدام قوائم التكلفة تساعد في تحديد تكاليف المنتج المحددة، وستظهر بعد التحقق من التكاليف التي تم جمعها من الأقسام المختلفة في الشركة، إذا كانت مقبولة أم لا والنظر إلى أي مدى يمكننا ذلك من خفض التكاليف والتحكم فيها من خلال تحليل حجم الاقتصاد (المدهون، 2021).

#### العلاقة بين التحسين المستمر (كايزن) وتخفيض التكاليف:

يعد أسلوب التحسين المستمر كايزن من أهم الأدوات الإدارية الحديثة التي تسهم في خفض التكاليف من خلال إدخال تحسينات تدريجية ومستمرة على العمليات والإجراءات الإنتاجية أو الخدمة، بما يقلل الهدر في الموارد والوقت والجهد دون الحاجة إلى استثمارات ضخمة، ويؤدي تطبيق كايزن إلى رفع مستوى الكفاءة والإنتاجية وتحسين جودة الخدمات والمنتجات، مما يساعد المؤسسات على تقليل تكاليف التشغيل وزيادة ربحيتها وتعزيز قدرتها التنافسية في الأسواق، وبذلك ترتبط أسلوب كايزن بشكل مباشر بتخفيض التكاليف عبر ترسيخ ثقافة التحسين المستمر والعمل الجماعي والمشاركة الفاعلة للعاملين في اقتراح وتنفيذ الأفكار التطويرية.

#### مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من أكبر ثلاث بنوك مدرجة في بورصة فلسطين لعام 2025، حيث وزعت الاستبانة على (المدراء الماليين، ومدراء الفروع، ومدراء الدوائر، والمدراء العامون)، وقد تم استرداد 98 استبانة واعتمادها للتحليل الإحصائي، ويتضح فيما يلي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الديمغرافية للأفراد فيها:

جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الديمغرافية

البيانات الديمغرافية (ن=98)	العدد	%
الجنس	ذكر	88.8
	أنثى	11.2
المسمى الوظيفي	مدير عام	1.0
	مدير دائرة	29.6
	مدير فرع	66.3
	مدير مالي	3.1
المؤهل العلمي	بكالوريوس	46.9
	ماجستير	40.8
	دكتوراه	12.2

9.2	9	من 10- أقل من 15 سنة	الخبرة العملية
90.8	89	15 سنة فأكثر	

أداة الدراسة: تم تطوير استبانة اعتماداً على الأدب النظري والدراسات السابقة، وتكونت الاستبانة من (37) فقرة، حيث تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين على فقرات الاستبيان.

#### خطوات بناء وتصميم الاستبانة:

1- الاطلاع على بعض الدراسات والبحوث السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة ومنها: (عبد الرحمن، 2022) ودراسة (المارديني وموصلي، 2017) ودراسة (اللوحي، 2023) ودراسة (أبو فضة، 2023) ودراسة (حميدان ومصري، 2017).

2- صياغة الاستبانة في ضوء الإطار النظري للدراسة والاستفادة من بعض الدراسات والبحوث التي أجريت في هذا السياق، والاطلاع على بعض الاستبانات التي تم استخدامها في الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات أسلوب التحسين المستمر وتخفيض التكاليف.

3- عرض الصورة المبدئية للاستبانة على المحكمين المختصين وإجراء التعديلات والملاحظات.

4- وضع الاستبانة في صورتها النهائية وتكونت من جزئين هما:

- الجزء الأول: واشتمل على البيانات الديموغرافية للدراسة.
- الجزء الثاني: واشتملت على محورين الدراسة وهما: المحور الأول " أسلوب التحسين المستمر (كايزن) " وتكون من أربعة أبعاد (المقارنة المرجعية - تدريب وتحفيز الموظفين - نظم معلومات العملاء - بيئة العمل الإبداعية) وكانت بواقع (28) فقرة، والمحور الثاني "تخفيض التكاليف " وتكون من (9) فقرة.

#### صدق الاستبانة:

يوجد العديد من الاختبارات التي تقيس صدق الاستبانة أهمها:

##### 1- الصدق الظاهري:

تم عرض الإستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في موضوع الدراسة، وقد تم الاستجابة لآراء المحكمين من حيث الحذف والتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

##### 2- صدق الاتساق الداخلي

تم حساب الاتساق الداخلي من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الإستبانة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه الفقرة، كما في جدول (2).

جدول (2): نتائج الاتساق الداخلي

م	المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)
المقارنة المرجعية			

1.	يستخدم البنك أسلوب المقارنة المرجعية لتحسين وتطوير أداء منتجاته وخدماته المصرفية.	.714*	0.000
2.	يقلل البنك من التكاليف التشغيلية عن طريق مقارنة تكاليفه مع تكاليف بنوك أخرى تقدم نفس الخدمات بهدف الوصول إلى تكلفة أقل.	.625*	0.000
3.	يطبق البنك المقارنة المرجعية للتعرف على موقعه التنافسي بين البنوك الأخرى العاملة في نفس السوق.	.514*	0.000
4.	يعتمد البنك على نتائج المقارنات المرجعية لاتخاذ القرارات اللازمة لحل المشكلات ومعالجة نقاط الضعف التي تواجهه.	.567*	0.000
5.	يتتبع البنك المقارنات المرجعية للبيانات المتعلقة بالعمليات والوظائف الدالية في الفروع المختلفة بهدف تحديد أفضل الممارسات التي يمكن تعميمها.	.594*	0.000
6.	يسعى فريق الإدارة في البنك لتحقيق وتطوير أفضل أداء من خلال الاستفادة من أفضل الممارسات التي تطبقها البنوك الأخرى.	.420*	0.001
7.	تعتمد إدارة البنك على المقارنة المرجعية لتحديد نقاط القوة والضعف في أدائه مقارنة بالبنوك المنافسة.	.402*	0.002
<b>تدريب وتحفيز الموظفين</b>			
1.	يعتمد البنك سياسات واضحة ومحددة لتدريب موظفيه من مختلف الأقسام لتمكينهم من المشاركة في جهود التحسين المستمر.	.684*	0.000
2.	يعد البنك البرامج التدريبية اللازمة لزيادة إنتاجية الموظفين ورفع كفاءتهم في إنجاز المعاملات.	.435*	0.001
3.	يدعم البنك برامج تدريبية تهدف إلى تحسين وتطوير جودة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء.	.630*	0.000
4.	يقدم البنك برامج تدريبية فعالة تسهل نقل الخبرات وتبادل الأفكار بشكل منظم بين العاملين في مختلف الإدارات.	.585*	0.000
5.	تنظم إدارة البنك أهداف فرق العمل بما يتماشى مع الاستراتيجية العامة للبنك ورؤيته المستقبلية.	.754*	0.000
6.	تلتزم إدارة البنك بالتحسين المستمر في جميع الأنشطة من خلال إشراك جميع الموظفين في مختلف الوحدات والأقسام.	.528*	0.000
7.	تحفز إدارة البنك الموظفين على المشاركة الفعالة في عملية التغيير والتطوير وحل المشكلات المتعلقة بالعمل.	.650*	0.000
<b>نظم معلومات العملاء</b>			
1.	يملك البنك نظاماً لمعلومات العملاء يتميز بالكفاءة والفعالية مما يسهل إدارة العلاقات مع العملاء وتلبية احتياجاتهم.	.636*	0.000
2.	يساهم نظام معلومات العملاء في تلبية احتياجات العملاء المصرفية، وتقديم خدمات بجودة عالية.	.548*	0.000

0.000	.745*	يعتمد البنك على نظام معلومات العملاء لمعالجة شكاوي العملاء بسرعة، مما يقلل من معدلات الشكاوي إلى الحد الأدنى.	3.
0.000	.798*	يوفر نظام معلومات العملاء جميع البيانات اللازمة لإدارة البنك وفريق العمل، لتمكينهم من اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب.	4.
0.000	.587*	يأخذ البنك آراء واقتراحات العملاء بعين الاعتبار عند تطوير وتحسين خدماته ومنتجاته المصرفية.	5.
0.001	.447*	يقوم البنك بالبحث المستمر في آراء العملاء وتوجيهاتهم بهدف بناء قاعدة بيانات قوية وتحديثها باستمرار لتقديم خدمات أفضل.	6.
0.000	.778*	يحتوي نظام معلومات العملاء على قاعدة بيانات متكاملة قادرة على استيعاب وتخزين جميع البيانات والمعلومات المتعلقة بالعملاء.	7.
<b>بيئة العمل الإبداعية</b>			
0.000	.773*	يحفز البنك موظفيه على الإبداع والابتكار في تطوير الخدمات والمنتجات المصرفية.	1.
0.000	.545*	يشجع البنك موظفيه على تبني التغيير والتطوير المستمر من خلال توفير فرص للمشاركة في المشاريع الجديدة.	2.
0.000	.541*	يحفز البنك موظفيه على تبني التحسين المستمر كهدف أساسي في أدائهم اليومي.	3.
0.000	.663*	يعتمد البنك نظاماً موضوعياً لتقييم أداء موظفيه يشمل مكافأة الأفكار المبتكرة والمبادرات الإبداعية.	4.
0.000	.581*	يطبق البنك طريقة واضحة لتوزيع المسؤوليات بين الموظفين لضمان تحقيق أعلى مستوى ممكن من التحسين في جميع العمليات.	5.
0.000	.673*	يقدر البنك الإبداع والقيمة التي يضيفها الموظفون ويدعم دورهم في عمليات التحسين المستمر.	6.
0.000	.692*	يخلق البنك بيئة عمل مناسبة توفر الظروف اللازمة لتشجيع الإبداع والابتكار ويطبقها بشكل عملي لضمان التحسين المستمر.	7.
<b>تخفيض التكاليف</b>			
0.000	.691*	يركز البنك على إدارة موارده المالية والبشرية بفاعلية، ووضع تدابير وقائية لضمان انخفاض التكاليف التشغيلية.	1.
0.000	.554*	يعمل البنك على تحقيق التوازن بين عدد الموظفين والمهام المصرفية المطلوبة منهم لضمان الكفاءة التشغيلية دون زيادة التكاليف.	2.
0.000	.473*	يعتمد البنك معايير واضحة للاستخدام الأمثل للموارد مما يقلل من الهدر ويزيد الربحية.	3.
0.000	.547*	يمتلك البنك القدرة على قياس تكلفة الخدمات والمنتجات المصرفية بدقة، مما يضمن تسعيراً تنافسياً يعزز من قدرته التنافسية.	4.
0.000	.750*	يحرص البنك على إيقاف العمليات والأنشطة التي لا تحقق عائداً مالياً أو قيمة مضافة بهدف تحسين الربحية.	5.

0.001	.426*	يوفر البنك البيانات والمعلومات المحاسبية والمالية اللازمة التي تساعد على تحليل وتخفيض التكاليف التشغيلية.	6.
0.000	.669*	يتمتع البنك بالمرونة والدقة في قياس التكاليف وتحليل العمليات المصرفية التي تؤدي زيادة التكاليف بهدف معالجتها.	7.
0.002	.401*	تساهم التكنولوجيا المالية المستخدمة في البنك بتوفير معلومات كافية لتحديد تكلفة إضافة منتجات أو خدمات مصرفية جديدة.	8.
0.000	.759*	يحرص البنك على جمع جميع المعلومات التي تسمح لإدارته بالتحكم الدقيق في عوامل التكلفة المرتبطة بالأنشطة المصرفية.	9.

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يتضح من جدول (2) أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً وبدرجة قوية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

### 3- الصدق البنائي

تم حساب الصدق البنائي من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة كما في جدول (3).

جدول (3): نتائج الصدق البنائي

م	المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)
1.	المقارنة المرجعية	.825*	0.000
2.	تدريب وتحفيز الموظفين	.829*	0.000
3.	نظم معلومات العملاء	.831*	0.000
4.	بيئة العمل الإبداعية	.829*	0.000
	أسلوب التحسين المستمر (كايزن)	.975*	0.000
	تخفيض التكاليف	.772*	0.000

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يتضح من جدول (3) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً وبدرجة قوية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

### ثبات الإستبانة

تم حساب ثبات الإستبانة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient وطريقة التجزئة النصفية Split Half Method والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (4): نتائج ثبات الإستبانة

م	المجال	التجزئة النصفية
---	--------	-----------------

		عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الارتباط	معامل الارتباط المعدل
1.	المقارنة المرجعية	7	0.816	0.724	0.822
2.	تدريب وتحفيز الموظفين	7	0.718	0.700	0.769
3.	نظم معلومات العملاء	7	0.794	0.768	0.785
4.	بيئة العمل الابداعية	7	0.757	0.709	0.778
	أسلوب التحسين المستمر (كايزن)	28	0.871	0.750	0.857
	تخفيض التكاليف	9	0.756	0.718	0.810
	جميع مجالات الاستبانة	37	0.888	0.796	0.886

يتضح من جدول (4) أن الثبات مرتفع حيث بلغت قيمته لجميع فقرات الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ 0.888، بينما بلغت قيمة معامل الارتباط المعدل 0.886، وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع.

يستخلص من نتائج اختبائي الصدق والثبات أن أداة القياس (الاستبانة) صادقة في قياس ما وضعت لقياسه، كما أنها ثابتة بدرجة كبيرة جداً، مما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفاعلة لهذه الدراسة ويمكن تطبيقها بثقة.

#### تحليل فقرات الاستبانة:

##### - تحليل فقرات مجال " المقارنة المرجعية "

تم استخدام المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري والترتيب.

#### جدول (5)

##### تحليل فقرات مجال " المقارنة المرجعية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1.	يستخدم البنك أسلوب المقارنة المرجعية لتحسين وتطوير أداء منتجاته وخدماته المصرفية.	4.76	0.43	95.10	1
2.	يقلل البنك من التكاليف التشغيلية عن طريق مقارنة تكاليفه مع تكاليف بنوك أخرى تقدم نفس الخدمات بهدف الوصول إلى تكلفة أقل.	4.16	0.59	83.27	7
3.	يطبق البنك المقارنة المرجعية للتعرف على موقعه التنافسي بين البنوك الأخرى العاملة في نفس السوق.	4.59	0.49	91.84	2
4.	يعتمد البنك على نتائج المقارنات المرجعية لاتخاذ القرارات اللازمة لحل المشكلات ومعالجة نقاط الضعف التي تواجهه.	4.49	0.50	89.80	5
5.	يتتبع البنك المقارنات المرجعية للبيانات المتعلقة بالعمليات والوظائف الدالية في الفروع المختلفة بهدف تحديد أفضل الممارسات التي يمكن تعميمها.	4.41	0.61	88.16	6

6.	يسعى فريق الإدارة في البنك لتحقيق وتطوير أفضل أداء من خلال الاستفادة من أفضل الممارسات التي تطبقها البنوك الأخرى.	4.51	0.50	90.20	4
7.	تعتمد إدارة البنك على المقارنة المرجعية لتحديد نقاط القوة والضعف في أدائه مقارنة بالبنوك المنافسة.	4.55	0.73	91.02	3
	المجال بشكل عام	4.50	0.28	89.91	

يبين جدول (5) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 4.50 وبذلك فإن الوزن النسبي 89.91%، وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات المجال بشكل عام بنسبة 89.91%، وقد حصلت الفقرة " يستخدم البنك أسلوب المقارنة المرجعية لتحسين وتطوير أداء منتجاته وخدماته المصرفية " على أعلى درجة موافقة بنسبة 95.10%، بينما حصلت الفقرة " يقلل البنك من التكاليف التشغيلية عن طريق مقارنة تكاليفه مع تكاليف بنوك أخرى تقدم نفس الخدمات بهدف الوصول إلى تكلفة أقل " على أقل درجة موافقة بنسبة 83.27%. وتظهر نتائج مجال المقارنة المرجعية أن البنوك الفلسطينية تعتمد هذا الأسلوب بدرجة موافقة مرتفعة مما يعكس وعيها المتزايد بأهمية التحسين المستمر وتطوير الأداء، ويعزى ذلك إلى أن المقارنة المرجعية تعد من الأدوات الحديثة التي تساعد إدارات البنوك على تغيير نظم وأساليب العمل التقليدية، وتطوير ثقافة تنظيمية أكثر انفتاحاً نحو التغيير والتحسين، كما تساهم المقارنة المرجعية في تنظيم القدرات التشغيلية للبنوك الفلسطينية وتحسين كفاءتها الداخلية من خلال تحليل العمليات والإجراءات المتبعة ومقارنتها بالبنوك المنافسة العاملة في البيئة نفسها، وهذا يتيح للبنوك فرصة تحديد نقاط الضعف في أدائها وتبني أفضل الممارسات التي تمثل قيمة مضافة وتعزز جودة الخدمات المصرفية، وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة (عبدالرحمن، 2022) ودراسة (Al-Barghuthi et al, 2020) إذ وجدت الدراستان أن أسلوب التحسين المستمر يساهم في تخفيض التكاليف، ولكن بدرجات متفاوتة وبحسب قدرة المؤسسات على تبني ممارسات دقيقة وشفافة للمقارنة بين تكاليفها وتكاليف المؤسسات المنافسة، ويتفق أيضاً مع دراسة (الجميل ونوري، 2024) التي أوضحت أن تبني أدوات التحسين المستمر يدعم المرونة والرقابة الفاعلة مقارنة بالأساليب التقليدية، وتتوافق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (المارديني وموصلي، 2017) التي بينت أن المصارف الإسلامية في سوريا تعتمد أساليب التحسين المستمر لتحسين خدماتها وتحقيق الميزة التنافسية، الأمر الذي يعزز بأن المؤسسات المالية تميل إلى مقارنة أدائها مع المنافسين لتعزيز قدراتها التطويرية.

#### - تحليل فقرات مجال " تدريب وتحفيز الموظفين "

تم استخدام المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري والترتيب.

#### جدول (6)

##### تحليل فقرات مجال " تدريب وتحفيز الموظفين "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1.	يعتمد البنك سياسات واضحة ومحددة لتدريب موظفيه من مختلف الأقسام لتمكينهم من المشاركة في جهود التحسين المستمر.	4.80	0.41	95.92	1
2.	يعد البنك البرامج التدريبية اللازمة لزيادة إنتاجية الموظفين ورفع كفاءتهم في إنجاز المعاملات.	4.47	0.50	89.39	5



3.	يدعم البنك برامج تدريبية تهدف إلى تحسين وتطوير جودة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء.	4.67	0.55	93.47	3
4.	يقدم البنك برامج تدريبية فعالة تسهل نقل الخبرات وتبادل الأفكار بشكل منظم بين العاملين في مختلف الإدارات.	4.57	0.54	91.43	4
5.	تنظم إدارة البنك أهداف فرق العمل بما يتماشى مع الاستراتيجية العامة للبنك ورؤيته المستقبلية.	4.71	0.45	94.29	2
6.	تلتزم إدارة البنك بالتحسين المستمر في جميع الأنشطة من خلال إشراك جميع الموظفين في مختلف الوحدات والأقسام.	4.31	0.55	86.12	7
7.	تحفز إدارة البنك الموظفين على المشاركة الفعالة في عملية التغيير والتطوير وحل المشكلات المتعلقة بالعمل.	4.43	0.57	88.57	6
	المجال بشكل عام	4.57	0.28	91.31	

يبين جدول (6) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 4.57 وبذلك فإن الوزن النسبي 91.31%، وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات المجال بشكل عام بنسبة 91.31%، وقد حصلت الفقرة "يعتمد البنك سياسات واضحة ومحددة لتدريب موظفيه من مختلف الأقسام لتمكينهم من المشاركة في جهود التحسين المستمر" على أعلى درجة موافقة بنسبة 95.92%، بينما حصلت الفقرة "تلتزم إدارة البنك بالتحسين المستمر في جميع الأنشطة من خلال إشراك جميع الموظفين في مختلف الوحدات والأقسام" على أقل درجة موافقة بنسبة 86.12%. وتشير النتائج إلى أن تدريب الموظفين في البنوك الفلسطينية يسهم بفاعلية في تحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم، مما يساعدهم على معالجة نقاط الضعف في العمليات المصرفية المختلفة، ويؤدي التدريب إلى تعزيز جودة العمل ورفع مستوى الإنتاجية من حيث سرعة إنجاز المعاملات ودقتها الأمر الذي ينعكس إيجاباً على كفاءة البنك، كما يساهم التدريب في بناء المهارات للموظفين ومساعدتهم على الوصول إلى مستويات أداء أعلى، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عبدالرحمن، 2022) التي بينت أن تدريب وتحفيز الموظفين يشكل البعد الأقوى في منهجية كايزن وأنه يسهم بفاعلية في خفض التكاليف وتحسين الكفاءة التشغيلية.

#### - تحليل فقرات مجال "نظم معلومات العملاء"

تم استخدام المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري والترتيب.

#### جدول (7)

##### تحليل فقرات مجال "نظم معلومات العملاء"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1.	يملك البنك نظاماً لمعلومات العملاء يتميز بالكفاءة والفعالية مما يسهل إدارة العلاقات مع العملاء وتلبية احتياجاتهم.	4.78	0.42	95.51	1
2.	يساهم نظام معلومات العملاء في تلبية احتياجات العملاء المصرفية، وتقديم خدمات بجودة عالية.	4.57	0.50	91.43	3
3.	يعتمد البنك على نظام معلومات العملاء لمعالجة شكاوي العملاء بسرعة، مما يقلل من معدلات الشكاوي إلى الحد الأدنى.	4.49	0.54	89.80	5

4.	يوفر نظام معلومات العملاء جميع البيانات اللازمة لإدارة البنك وفريق العمل، لتمكينهم من اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب.	4.53	0.65	90.61	4
5.	يأخذ البنك آراء واقتراحات العملاء بعين الاعتبار عند تطوير وتحسين خدماته ومنتجاته المصرفية.	4.45	0.54	88.98	7
6.	يقوم البنك بالبحث المستمر في آراء العملاء وتوجيهاتهم بهدف بناء قاعدة بيانات قوية وتحديثها باستمرار لتقديم خدمات أفضل.	4.45	0.50	88.98	6
7.	يحتوي نظام معلومات العملاء على قاعدة بيانات متكاملة قادرة على استيعاب وتخزين جميع البيانات والمعلومات المتعلقة بالعملاء.	4.69	0.55	93.88	2
	المجال بشكل عام	4.57	0.32	91.31	

يبين جدول (7) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 4.57 وبذلك فإن الوزن النسبي 91.31%، وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات المجال بشكل عام بنسبة 91.31%، وقد حصلت الفقرة " يمتلك البنك نظاماً لمعلومات العملاء يتميز بالكفاءة والفعالية مما يسهل إدارة العلاقات مع العملاء وتلبية احتياجاتهم " على أعلى درجة موافقة بنسبة 95.51%، بينما حصلت الفقرة " يأخذ البنك آراء واقتراحات العملاء بعين الاعتبار عند تطوير وتحسين خدماته ومنتجاته المصرفية " على أقل درجة موافقة بنسبة 88.98%. وتشير النتائج إلى أن استخدام البنوك الفلسطينية لنظم معلومات العملاء يسهم بفاعلية في جمع وتحليل بيانات العملاء، والتعرف على الأنماط والسلوكيات التي تساعد على تحسين الخدمة وتلبية احتياجات العملاء بصورة أدق، كما يظهر تطبيق نظم معلومات العملاء في البنوك الفلسطينية دوره في تحسين العمليات التشغيلية وتقليل التكاليف عبر تسهيل الوصول للمعلومات، ودعم اتخاذ القرارات الإدارية بناءً على بيانات دقيقة وحديثة، وتؤكد النتائج أن البنوك تأخذ بعين الاعتبار آراء العملاء وملاحظاتهم لتطوير الخدمات وتحسين الأداء، مما يعزز قدرتها التنافسية في البيئة المصرفية الفلسطينية، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (أبو فضة، 2023) التي أشارت إلى أن التركيز على العملاء وتحليل بياناتهم يمثل أحد أهم أبعاد التحسين المستمر التي تسهم في تحسين أداء المؤسسات المصرفية الفلسطينية.

#### - تحليل فقرات مجال " بيئة العمل الابداعية "

تم استخدام المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري والترتيب.

#### جدول (8)

##### تحليل فقرات مجال " بيئة العمل الابداعية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1.	يحفز البنك موظفيه على الإبداع والابتكار في تطوير الخدمات والمنتجات المصرفية.	4.63	0.53	92.65	1
2.	يشجع البنك موظفيه على تبني التغيير والتطوير المستمر من خلال توفير فرص للمشاركة في المشاريع الجديدة.	4.37	0.48	87.35	7

3.	يحفز البنك موظفيه على تبني التحسين المستمر كهدف أساسي في أدائهم اليومي.	4.45	0.54	88.98	5
4.	يعتمد البنك نظاماً موضوعياً لتقييم أداء موظفيه يشمل مكافأة الأفكار المبتكرة والمبادرات الإبداعية.	4.41	0.53	88.16	6
5.	يطبق البنك طريقة واضحة لتوزيع المسؤوليات بين الموظفين لضمان تحقيق أعلى مستوى ممكن من التحسين في جميع العمليات.	4.47	0.54	89.39	4
6.	يقدر البنك الإبداع والقيمة التي يضيفها الموظفون ويدعم دورهم في عمليات التحسين المستمر.	4.53	0.50	90.61	3
7.	يخلق البنك بيئة عمل مناسبة توفر الظروف اللازمة لتشجيع الإبداع والابتكار ويطبقها بشكل عملي لضمان التحسين المستمر.	4.61	0.49	92.24	2
	المجال بشكل عام	4.50	0.33	89.91	

يبين جدول (8) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 4.50 وبذلك فإن الوزن النسبي 89.91%، وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات المجال بشكل عام بنسبة 89.91%، وقد حصلت الفقرة " يحفز البنك موظفيه على الإبداع والابتكار في تطوير الخدمات والمنتجات المصرفية " على أعلى درجة موافقة بنسبة 92.65%، بينما حصلت الفقرة " يشجع البنك موظفيه على تبني التغيير والتطوير المستمر من خلال توفير فرص للمشاركة في المشاريع الجديدة " على أقل درجة موافقة بنسبة 87.35%. وتشير هذه النتائج إلى توفير بيئة عمل إبداعية داخل البنوك الفلسطينية يساهم في تعزيز الخصائص التنظيمية التي تميزها عن غيرها من المؤسسات، إذ تؤثر هذه البيئة اتجاهات الموظفين وسلوكهم الوظيفي، وتزيد من مستوى الدافعية لديهم، ويساعد على تحسين كفاءة الموظفين وتطوير أدائهم الوظيفي، الأمر الذي ينعكس بدوره على زيادة الإنتاجية ورفع مستوى جودة الخدمات المصرفية وبالتالي الإسهام في خفض التكاليف، كما تبين أن الإبداع والابتكار داخل بيئة العمل في البنوك الفلسطينية يشكلان أحد عناصر قوتها التنافسية من خلال دعم عملية صناعة القرارات وتوفير بيئة تحفز الموظفين على تقديم الأفكار والمبادرات التطويرية، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (المارديني وموصلي، 2017) التي بينت أن الإبداع والابتكار في بيئة العمل المصرفية يساهمان في تحقيق الميزة التنافسية ورفع كفاءة الأداء.

#### - تحليل فقرات مجال " تخفيض التكاليف "

تم استخدام المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري والترتيب.

#### جدول (9)

##### تحليل فقرات مجال " تخفيض التكاليف "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1.	يركز البنك على إدارة موارده المالية والبشرية بفاعلية، ووضع تدابير وقائية لضمان انخفاض التكاليف التشغيلية.	4.61	0.49	92.24	1

2.	يعمل البنك على تحقيق التوازن بين عدد الموظفين والمهام المصرفية المطلوبة منهم لضمان الكفاءة التشغيلية دون زيادة التكاليف.	4.37	0.60	87.35	7
3.	يعتمد البنك معايير واضحة للاستخدام الأمثل للموارد مما يقلل من الهدر ويزيد الربحية.	4.31	0.46	86.12	8
4.	يمتلك البنك القدرة على قياس تكلفة الخدمات والمنتجات المصرفية بدقة، مما يضمن تسعيراً تنافسياً يعزز من قدرته التنافسية.	4.43	0.54	88.57	6
5.	يحرص البنك على إيقاف العمليات والأنشطة التي لا تحقق عائداً مالياً أو قيمة مضافة بهدف تحسين الربحية.	4.20	0.67	84.08	9
6.	يوفر البنك البيانات والمعلومات المحاسبية والمالية اللازمة التي تساعد على تحليل وتخفيض التكاليف التشغيلية.	4.49	0.50	89.80	5
7.	يتمتع البنك بالمرونة والدقة في قياس التكاليف وتحليل العمليات المصرفية التي تؤدي زيادة التكاليف بهدف معالجتها.	4.55	0.50	91.02	4
8.	تساهم التكنولوجيا المالية المستخدمة في البنك بتوفير معلومات كافية لتحديد تكلفة إضافة منتجات أو خدمات مصرفية جديدة.	4.61	0.51	92.24	2
9.	يحرص البنك على جمع جميع المعلومات التي تسمح لإدارته بالتحكم الدقيق في عوامل التكلفة المرتبطة بالأنشطة المصرفية.	4.61	0.55	92.24	3
	المجال بشكل عام	4.46	0.27	89.30	

يبين جدول (9) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 4.46 وبذلك فإن الوزن النسبي 89.30%، وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات المجال بشكل عام بنسبة 89.30%، وقد حصلت الفقرة "يركز البنك على إدارة موارده المالية والبشرية بفاعلية، ووضع تدابير وقائية لضمان انخفاض التكاليف التشغيلية" على أعلى درجة موافقة بنسبة 92.24%، بينما حصلت الفقرة "يحرص البنك على إيقاف العمليات والأنشطة التي لا تحقق عائداً مالياً أو قيمة مضافة بهدف تحسين الربحية" على أقل درجة موافقة بنسبة 84.08%. ويمكن تفسير ذلك بأن البنوك الفلسطينية تتمتع بالمرونة والدقة في قياس التكاليف وتحليل الأنشطة يساعدها على خفض التكاليف التشغيلية، وتحديد تكلفة الخدمات المصرفية بدقة، مما ينعكس على تحسين التسعير وزيادة الأرباح، كما تمكن هذه الممارسات البنوك من تتبع مصادر الهدر في الوقت أو الموارد خلال العمليات المصرفية، ووضع آليات للسيطرة عليها، الأمر الذي يعزز الكفاءة التشغيلية ويخفض التكاليف، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (عبدالرحمن، 2022) ودراسة (حميدان ومصري، 2017).

#### فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد دور لاستخدام أسلوب التحسين المستمر (كايزن) بأبعاده (المقارنة المرجعية، تدريب الموظفين، نظم معلومات العملاء، بيئة العمل) في تخفيض تكاليف البنوك المدرجة في بورصة فلسطين.  
وتتبع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

- 5- لا يوجد دور للمقارنة المرجعية في تخفيض التكاليف في البنوك المدرجة في بورصة فلسطين.
- 6- لا يوجد دور لتدريب وتحفيز الموظفين في تخفيض التكاليف في البنوك المدرجة في بورصة فلسطين.
- 7- لا يوجد دور لنظم معلومات العملاء في تخفيض التكاليف في البنوك المدرجة في بورصة فلسطين.
- 8- لا يوجد دور لبيئة العمل المناسبة للتحسين المستمر في تخفيض التكاليف في البنوك المدرجة في بورصة فلسطين.

لاختبار هذه الفرضيات تم استخدام اختبار "معامل بيرسون للارتباط"، والجدول التالي يوضح ذلك.

#### جدول (10):

معامل الارتباط بين أسلوب التحسين المستمر (كايزن) في تخفيض تكاليف البنوك المدرجة في بورصة فلسطين

الفرضية	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
لا يوجد دور للمقارنة المرجعية في تخفيض التكاليف في البنوك المدرجة في بورصة فلسطين	.531*	0.000
لا يوجد دور لتدريب وتحفيز الموظفين في تخفيض التكاليف في البنوك المدرجة في بورصة فلسطين	.556*	0.000
لا يوجد دور لنظم معلومات العملاء في تخفيض التكاليف في البنوك المدرجة في بورصة فلسطين	.509*	0.000
لا يوجد دور لبيئة العمل الإبداعية للتحسين المستمر في تخفيض التكاليف في البنوك المدرجة في بورصة فلسطين	.610*	0.000
لا يوجد دور لاستخدام أسلوب التحسين المستمر (كايزن) في تخفيض تكاليف البنوك المدرجة في بورصة فلسطين	.611*	0.000

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يبين جدول (10) أن معامل الارتباط يساوي 0.611، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب التحسين المستمر (كايزن) في تخفيض تكاليف البنوك المدرجة في بورصة فلسطين. وبناءً على ذلك نستنتج وجود دور لتطبيق أسلوب التحسين المستمر (كايزن) بأبعاده (المقارنة المرجعية، وتدريب وتحفيز الموظفين، ونظم معلومات العملاء، وتوفير المناخ الإبداعي) في تخفيض التكاليف، ويمكن تفسير النتيجة بأن تطبيق كايزن يسهم فعلياً في تخفيض التكاليف وتحسين جودة الخدمات المصرفية من خلال زيادة المرونة التشغيلية لمواءمة احتياجات العملاء، ورفع مستوى رضا العاملين عن بيئة العمل، وزيادة دافعيتهم، وتعزيز مشاركتهم في تحسين الإجراءات، واستحداث آليات عمل أكثر كفاءة، مما يخلق بيئة مصرفية أكثر انضباطاً ويقلل الهدر في الوقت والموارد، ويقود في النهاية إلى تخفيض التكاليف التشغيلية في البنوك الفلسطينية، واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (الجميل ونوري، 2024) التي أثبتت أن التحسينات التدريجية المستمرة تسهم في خفض التكاليف وتحقيق رقابة أكثر مرونة، ودراسة (أبو فضاء، 2023) التي وجدت علاقة إيجابية بين التحسين المستمر والأداء في المصارف الفلسطينية،

ودراسة (عبدالرحمن، 2022) التي بينت وجود دور لأسلوب التحسين المستمر في تخفيض التكاليف في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان، ودراسة (Al-Barghuthi et al, 2020) التي أوضحت أن أسلوب كايزن له تأثير إيجابي مباشر على خفض التكاليف وإدارة التكاليف الاستراتيجية، ودراسة (حميدان والمصري، 2017) التي بينت أن تطبيق كايزن في المصارف الإسلامية يخفض تكاليف الخدمات ويعزز القدرة التنافسية، ودراسة (Nagaich et al, 2020) ودراسة (Hartono, 2021) التي أثبتت أن تطبيق كايزن يقلل الهدر ويزيد الانتاجية وبالتالي يخفض التكاليف.

#### النتائج:

- 1- يوجد دور للمقارنة المرجعية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تخفيض التكاليف في البنوك المدرجة في بورصة فلسطين.
- 2- يوجد دور لتدريب وتحفيز الموظفين عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تخفيض التكاليف في البنوك المدرجة في بورصة فلسطين.
- 3- يوجد دور لنظم معلومات العملاء عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تخفيض التكاليف في البنوك المدرجة في بورصة فلسطين.
- 4- يوجد دور لبيئة العمل الإبداعية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تخفيض التكاليف في البنوك المدرجة في بورصة فلسطين.
- 5- يوجد دور لتطبيق أسلوب التحسين المستمر (كايزن) بأبعاده (المقارنة المرجعية، وتدريب وتحفيز الموظفين، ونظم معلومات العملاء، وتوفير المناخ الابداعي) عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تخفيض التكاليف في البنوك المدرجة في بورصة فلسطين.

#### التوصيات:

- 1- على البنوك الفلسطينية أن تعتمد بشكل منهجي على المقارنة المرجعية مع البنوك المحلية والإقليمية لمعرفة موقعها التنافسي، واستخدام هذه النتائج في اتخاذ القرارات ومعالجة نقاط الضعف وتعميم أفضل الممارسات بهدف رفع الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف.
- 2- ضرورة وضع سياسات تدريبية واضحة وتنفيذ برامج تدريبية مستمرة لرفع مهارات العاملين، وتبادل الخبرات فيما بينهم، وربط الأداء بالحوافز بما يساهم في تقليل الأخطاء وزيادة الإنتاجية ودعم ثقافة التحسين المستمر داخل البنوك الفلسطينية.
- 3- توصي الدراسة بضرورة الاستثمار في نظم معلومات العملاء وتحديثها باستمرار لضمان توفير بيانات دقيقة تدعم اتخاذ القرارات وتحسين جودة الخدمات والتفاعل مع آراء العملاء، مما يساعد في خفض التكاليف التشغيلية وتحسين رضا العملاء.
- 4- ينبغي على البنوك الفلسطينية خلق بيئة عمل محفزة تشجع الموظفين على طرح الأفكار الإبداعية والمشاركة في مشاريع التطوير، بما يعزز الابتكار ويقود إلى تحسين الأداء وتخفيض التكاليف.



## المراجع:

- الجميلي، محمد، نوري، مقداد (2024). موازنة التحسين المستمر ودورها في تخفيض التكاليف، مجلة دراسات محاسبية ومالية، عدد خاص للمؤتمر العلمي الدولي الثالث والوطني الخامس: اصلاح الاقتصاد العراقي تحديات الحاضر ورؤى المستقبل.
- شبيب، رعد مهيب (2020). دور القطاع المصرفي الفلسطيني في النمو الاقتصادي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية.
- حن، حبيب، أبو لبن، دياما (2024). القطاع المصرفي الفلسطيني أمام آثار عام من الحرب، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس).  
<https://mas.ps/publications/11159.html>
- اللوح، وائل مصطفى (2023). تأثير الاستشراف الاستراتيجي في التحسين المستمر لقدرات القطاع الصناعي الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
- المارديني، مزنة، موصلي، سليمان (2017). مدى فاعلية التحسين المستمر للخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في المصارف الإسلامية في سورية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 39، العدد 1.
- محمد، حسين (2021). التحسين المستمر وعلاقته بالتميز في أداء العاملين: دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، المجلد 12، العدد 1.
- الجيوشي، أميمة، سلامة، نبيل، أميرهم، جيهان (2019). دراسة انتقادية للأساليب للأساليب التكاليفية المستخدمة في تخفيض التكاليف بالمنظمات الصناعية، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد 20، العدد 4.
- أبو فضة، مرام عبدالرحمن (2023). علاقة التحسين المستمر بأداء المؤسسات المصرفية في فلسطين، دراسة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.
- المدهون، خالد (2021). أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية : دراسة تطبيقية على البنوك التجارية في فلسطين، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 5، العدد 18.
- عبدالرحمن، بشار مالك (2022). دور أسلوب التحسين المستمر كإيزن في تخفيض التكاليف في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة فيلادلفيا، الأردن.
- الأمين، عبد الحفيظ (2009). دور إدارة التسويق في كسب الزبون: دراسة حالة مؤسسة مولاي للمشروبات الغازية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر.
- الحربي، محمد (2017). متطلبات تحسين أساليب القيادة الجامعية في ضوء منهجية كايزن، العلوم التربوية.
- قنديل، علاء (2010). القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفطر للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.
- حميدان، عبدالناصر، مصري، مرفت (2017). دور تطبيق أسلوب كايزن في المصارف الإسلامية في تخفيض التكلفة وتدعيم القدرة التنافسية، مجلة بحوث جامعة حلب، سلسلة العلوم الاقتصادية، العدد 26.
- Alkababji, Majdi Wael (2023). The impact of applying the target cost and continuous improvement (Kaizen) on achieving the sustainable competitive advantage of Palestinian industrial companies, Journal of Business and Socio-





economic Development, Emerald Group Publishing Limited, vol. 3(4), pages 372–387, April.

- Al-Barghuthi, Sonia Baker, Singh, Harcharanjit, Dannoun, Zaid, Al-Barghuthi, Nedaa Baker (2020). **Effect of the Kaizen Costing Approach on the Reduced Costs, Competitive Advantage, Rationalising Strategic and Cost Management of Industrial Companies Listed on the Amman Stock Exchange in Jordan**, International Journal of Innovation, Creativity and Change, Volume 14, Issue 4.
- Nagaich, R., Tiwari, L., & Sahu, S. (2020). **Productivity Improvement by Kaizen: A Case Study in a Tire Company**. Industrial Engineering Journal, Vol. 13, Issue 2, PP. 1–12 .
- Hartono, Fatkhurozi (2021). **Penerapan Kaizen Untuk Mengurangi Loss Time Dalam Peningkatan Produktivitas Mesin Infrared Welding (Studi Kasus PT. Mitsuba Indonesia)**, Journal Industrial Manufacturing, Vol. 6, No. 1.
- Carenys, J., & Sales, X., (2008). **Costing the Banking Services: A Management Accounting Approach**, Journal of Money, Investment and Banking– Issue 6.
- Lovelock, Christopher, Wirtz (2011). **SERVICES MARKETING "PEOPLE, TECHNOLOGY, STRATEGY"**, Edition: 7, Publisher: Prentice Hall.