

## بررسی تطبیقی مفهوم کایزن در منابع اسلامی

روح‌الله تولایی\*

حسین رجب‌دُری\*\*

### چکیده

کایزن یا بهبود مستمر کارها، از الگوهای مدیریتی ایجاد شده از سوی ژاپنی‌هاست که با هدف تلاش بی‌وقفه و مستمر طراحی شده است. مقاله پیش‌رو با بررسی ابعاد اسلامی مستتر در مدیریت کایزن در زمینه پیشرفت مداوم و منع درجا زدن، دستورالعمل‌های ارائه شده در روایات پیامبر ﷺ و امامان معصومین و الگوبرداری از رفتار ایشان در این زمینه را مورد بررسی قرار می‌دهد. تحقیق حاضر از نظر هدف توسعه‌ای بوده و با روش توصیفی-تحلیلی انجام شده است. به منظور گردآوری اطلاعات از روش مطالعات کتابخانه‌ای از ابزار فیش‌برداری و طبقه‌بندی گزاره‌ها استفاده شده است. در این مقاله تلاش شده است تا حد امکان اصول کایزن در منابع اسلامی بررسی شود و منابع مرتبط با این مفهوم استخراج و تحلیل شود تا بتوان افزون بر فهم دقیق‌تر و کامل‌تر آن، دیدگاه منابع اسلامی در این زمینه را تبیین کرد و به کار بست. با این حال، کایزن نمونه اجرا شده‌ای از یک دستورالعمل اسلامی است. دقت در این موضوع اثبات می‌کند که دانشمندان علوم اسلامی باید توجه ویژه‌ای به دستورالعمل‌های ظریف اسلام برای به‌کارگیری آن در سطوح مختلف مدیریتی بنمایند و با حضور پررنگ‌تر در حوزه‌های مختلف، برای استخراج علوم از مباحث اسلامی، برنامه‌ریزی و تلاش نمایند.

واژگان کلیدی: کایزن، بهبود مستمر، منابع اسلامی و مدیریت اسلامی.

## مقدمه

به یقین خواندن اسلام به عنوان کامل ترین دین بی دلیل نیست. دین مبین اسلام برای تمام زوایای زندگی شخصی، اجتماعی، فردی، گروهی و... انسان‌ها برنامه‌ریزی کرده است. برای مثال مثبت‌اندیشی موضوعی است که افزون بر مباحث اسلامی، در مباحث بهداشت روانی و سلامت روانی نیز به آن اشاره شده است. نمونه‌های مختلفی از دستورات اسلام وجود دارد که حتی گاه در غیرمسلمانان نیز دیده می‌شود. همچنین نمونه‌هایی از موارد مرتبط با علم پزشکی وجود دارد که از کشف آنها زمان زیادی نمی‌گذرد؛ اما رد پای آن در روایات اسلامی موجود است. برای نمونه می‌توان به مسواک زدن اشاره نمود که به این موضوع در روایات اسلامی اشاره شده است. نه تنها موضوع پزشکی و بهداشتی مورد توجه دین مبین اسلام بوده است، بلکه با توجه به چند بعدی بودن اسلام از سایر موضوع‌ها نیز غفلت نورزیده است. از دیگر موضوعاتی که می‌توان در زمینه مدیریتی رد پای آن را در روایات اسلامی دید الگوی مدیریتی کایزن<sup>۱</sup> یا بهبود مستمر کار است که به پیشرفت مداوم تأکید دارد. ایمایی<sup>۲</sup> برای اولین بار کایزن را وارد متون مدیریتی کرد و آن را به عنوان یک استراتژی بهبود که تمامی افراد از مدیریت ارشد سازمان تا کارکنان عملیاتی را در فرایندها درگیر و فعال می‌سازد، تعریف کرده است. امروزه بسیاری از سازمان‌ها و شرکت‌های موفق دنیا، بهره‌وری و پویایی سازمانی خود را مدیون به‌کارگیری سیستم‌های بهبود می‌دانند (ایمایی، ۱۹۹۷). یکی از این سیستم‌ها کایزن است که آن را بهبود مستمر در محیط کار سازمانی و نگرش مبتنی بر عقل سلیم در مدیریت نوین تعریف می‌نمایند (رندت، ۲۰۰۷<sup>۳</sup>).

بهبود مستمر به طور کامل با نوآوری که نوعی بهبود است و غربی‌ها بیشتر با آن مانوس هستند، متفاوت است. نوآوری نمایانگر پیشرفت یکباره و آشکار از سوی تعداد معدودی از متخصصان مثل مدیران یا مهندسان می‌باشد. در حالی که بهبود مستمر به معنی یک جمع شدن تدریجی و مستمر بهبودهای کوچک است، که از سوی همه کارکنان اعم از مجریان و مدیران حاصل می‌شود (انجمن روابط انسانی ژاپن، ۱۹۹۲<sup>۴</sup>). بنابر اعتقاد ایمایی، کایزن حقیقتی است که می‌توان از آن به عنوان موتور متحرکه اقتصاد ژاپن نام برد، دلیل اصلی موفقیت ژاپنی‌ها در تولید و تکنولوژی انعطاف‌پذیر که قابلیت پاسخگویی به نیازهای متغیر مشتری را داشته باشد کایزن است (هاجیمه، ۱۹۹۳<sup>۵</sup>).

با نگاهی به روایات اسلامی می‌توان گزاره‌های بی‌شماری را در زمینه پیشرفت مداوم و منع سکون و درج‌زدگی یافت. کشف ابعاد کاربردی ناشناخته دین مبین اسلام نیازمند بررسی

1. Kaizen  
3. Randt  
5. Hajime

2. Imai  
4. Japan Human Relations Association

اندیشمندان اسلامی در زمینه‌های مختلف است تا بتوان به‌طور روزافزون زوایای مختلف این دین آسمانی را شناسایی کرد.

### اهمیت مدیریت در اسلام

در اینجا لازم است که ابتدا مدیریت از دیدگاه اسلام تعریف و اهمیت آن از دیدگاه دین مبین اسلام بررسی می‌شود. هنگامی که صحبت از مدیریت در اسلام می‌شود، ابتدا منظور اداره امور و بهره‌برداری صحیح از نعمت‌های الهی براساس اعتقاد به جهان‌بینی توحیدی است، یعنی همه اعمال و رفتار انسان‌ها و یا مدیران باید بر مبنای جهان‌بینی توحیدی باشد و فلسفه توحیدی ایجاب می‌کند که اعمال یک مدیر، افزون بر انطباق با جهان‌بینی توحیدی، با اصول و اهداف جامعه اسلامی نیز تطبیق داشته باشد (مشرف‌جوادی، ۱۳۷۸، ص ۳).

افجه‌ای مدیریت اسلامی را مقوله‌ای مکتبی می‌داند و وظیفه مکتب نیز از نظر او ارائه راه‌حلهایی است که با مفهوم عدالت‌خواهی سازگار است (افجه‌ای، ۱۳۷۷، ص ۲۲). حمیدی‌زاده نیز معتقد است که نظام مدیریت در تفکر اسلامی از اصول اعتقاد آن سرچشمه می‌گیرد و بنابراین، مدیریت بر یک مجموعه انسانی و در یک سازمان در راستای مدیریت جهان خلقت است و با این ویژگی، وی مدیریت را به‌عنوان یک بینش مطرح می‌کند که مدیر نیز عضوی از اعضای آفرینش است و باید همراه و هماهنگ با ضوابط و قوانین کلی آن باشد. زیرا تشکیلاتی که به وی سپرده شده، هدفش در جهت نظم کلی جهان و برای پیشبرد فعالیت‌های بشری به منظور دستیابی به سطوح آرمانی است (حمیدی‌زاده، ۱۳۸۷، ص ۲۰). عسکریان مدیریت از دیدگاه اسلام را در مسیر نزدیکی به خداوند می‌داند. بدین معنی که در همه سطح‌های آن زهد و تقوا پیشه می‌شود، سعی در بخشش و ارشاد فزونی می‌یابد و جلب رضایت حداکثری می‌شود (عسکریان، ۱۳۷۰، ص ۵۲).

مشرف‌جوادی معتقد است در مدیریت اسلامی، ابتدا محور رابطه با خدا و حرکت به سوی او همراه با قادر مطلق دانستن وی و شهادت به یگانگی یعنی فقط یاری و کمک طلبیدن از او منظور است. وی معتقد است مدیریت در اسلام بدون در نظر گرفتن اعتقاد به معاد و یا دنیای دیگر ناقص است. در واقع مطلب و مسائل مدیریت در اسلام، جدا از دنیای دیگر همان مدیریت غربی است (مشرف‌جوادی، ۱۳۷۸، ص ۱۱).

اسلام برای مدیریت امور اهمیتی ویژه قائل شده است و در قرآن ضرورت مدیریت در اشکال و شیوه‌هایی بیان شده است تا جامعه را به این اصل اساسی متوجه سازد. برای مثال در آیه ۵ سوره مبارکه نازعات خداوند با توجه به اهمیت تدبیر در امور به تدبیرکنندگان در کارها قسم یاد می‌کند و

می فرماید: «فَالْمُدَبِّرَاتِ أَمْرًا». در بند ۲۵ دعای جوشن کبیر نیز به این موضوع اشاره شده و آمده است (قمی، ۱۳۸۰، ص ۸۶):

«اللهم انی استلک باسمک یا مصوریا مقدریا مدبر...؛ خدایا از تو درخواست می کنم به نام تو ای صورت آفرین، ای تقدیرکننده، ای تدبیرکننده...»

هدف مدیریت اسلامی این است که در عمل و اجرا و هدف، عدالت اجتماعی را مد نظر قرار دهد و مقصود نهایی آن کسب رضایت خداوند باشد و خدمت به خلق را نوعی عبادت بداند و زندگی و معیشت افراد در همین راستا تأمین شود (ابراهیمی، ۱۳۷۵، ص ۳۰). در مدیریت اسلامی مدعی هستیم که با نگاهی جامع به تمام جنبه‌های وجودی انسان و با مدنظر قرار دادن تمام نیازهای او (با در نظر گرفتن اولویت بندی نیازها) می‌خواهیم ارزش‌هایی را برای سازمان تعریف کنیم که با توجه به فلسفه وجودی و رسالت هر سازمان، آن را به موفقیت‌های منحصر به فرد و متعالی برساند (تولایی، ۱۳۸۶، ص ۵۶).

بر پایه موضوعات یاد شده اهمیت مدیریت در اسلام روشن شد. می‌توان نتیجه گرفت که مدیریت در اسلام برای نظام‌مند کردن رشد و تعالی جنبه‌های مادی و معنوی انسان طراحی شده است و از آنجا که اسلام به‌طور کلی پیشرفت و بهبود را در برنامه‌های خود بیان کرده است، بررسی مدیریت اسلامی و رابطه آن با الگوهای مدیریتی جدید (که برای رسیدن به رشد و بازدهی حداکثری در سازمان برنامه ارائه می‌دهند) برای شناخت بیشتر و تبدیل مدل‌های غربی به الگویی متناسب با فرهنگ اسلامی و ملی ضروری است. این موضوع برای الگوی بهبود مستمر نیز صادق است که بتوان برای مؤلفه‌های ۲۰ گانه کایزن یا بهبود مستمر کار، با نگاهی به روایات و احادیث، رهنمودهای بزرگان، پیامبر ﷺ و امامان معصومین را یافت.

### الگوی مدیریتی کایزن

کایزن واژه و اصطلاح ژاپنی به معنای بهبود مستمر است (وید، ۲۰۱۰).<sup>۱</sup> که از دو واژه KAI و ZEN تشکیل شده که اولی به معنای تغییر و دومی به معنای خوب است. مدیران ژاپنی کاهش بی‌وقفه بهای تمام شده در طی مرحله تولید و چرخه عمر محصول را به‌عنوان هزینه‌یابی کایزن توصیف می‌کنند (هیلتون، ۲۰۰۵).<sup>۲</sup> دو عامل تشکیل‌دهنده کایزن عبارتند از: پیشرفت و تغییر به سمت بهبود مستمر که در صورت نبودن یکی از این دو عامل واژه یاد شده معنایی نخواهد داشت (آینه‌بند، ۱۳۸۶، ص ۷). در یک جمله این الگوی مدیریتی ژاپنی را می‌توان تغییری به سمت

1. Weed

2. Hilton

بهبودی دانست. کایزن، به معنای بهبود یا تغییر دائم برای رسیدن به نتیجه‌ای بهتر است و به فلسفه‌ای اشاره دارد که در آن تمرکز بر روی بهبود مستمر فرایند تولید، مهندسی یا مدیریت کسب و کار است. بهبود مستمر در مقوله‌های سلامت، امور دولتی، بانکداری و دیگر صنایع به‌کارگیری شده است. در واقع کایزن بر این فلسفه استوار است که برای ایجاد بهبود در سازمان لازم نیست به دنبال تغییرات انفجاری و یا ناگهانی باشیم؛ بلکه هر نوع بهبود یا اصلاح به شرط آنکه پیوسته، مستمر و پایدار باشد، ارتقای بهره‌وری را در سازمان به ارمغان خواهد آورد (حسینیان، ۱۳۸۸، ص ۳۳). هنگام به‌کارگیری در امور اقتصادی و فضای کاری، کایزن به فعالیت‌هایی اشاره دارد که همه عملکردها را به‌طور مستمر بهبود می‌بخشد و همه کارمندان از جمله مدیر عامل اجرایی تا کارگران خط مونتاژ را شامل می‌شود. کایزن در فرایندهای خرید و لجستیک، که مرزهای سازمانی را به زنجیره تأمین متصل می‌کند، نیز به‌کار گرفته می‌شود (ایمایی، ۱۹۸۶).

دستیابی به بهره‌وری بیشتر و عرضه محصول یا کالایی با کیفیت بالاتر همیشه جزء اهداف اصلی سازمان‌های صنعتی یا خدماتی است، اما برای دستیابی به فرایندهایی که کالا یا خدمات را با کیفیتی بالاتر ارائه کنند، تنها به‌کارگیری تکنولوژی‌های نوین موفقیت‌آمیز نخواهد بود و اگر سیستمی برای بهبود فرایندها تعریف و به‌کار گرفته نشود، به‌جز اتلاف منابع و زمان کار دیگری صورت نپذیرفته است. سیستم مدیریت کایزن که ریشه در فرهنگ سازمان‌ها و مؤسسات ژاپنی دارد، امروزه در بسیاری از کشورهای صنعتی برای افزایش بهره‌وری مورد الگوبرداری قرار گرفته است (بمانی، ۱۳۸۶، ص ۱۴).

این الگوی مدیریتی به هرچه کاراتر کردن فرایندهای تولید و ارائه خدمات با توجه به بهبود مستمر تأکید دارد. جوهره و درون‌مایه اصلی مفهوم کایزن در حقیقت خواستگاه ایدئولوژی تلاش و پیشرفت مداوم بشر است (کارگرشورکی و زارعی، ۱۳۸۷، ص ۱۸۸). می‌توان گفت که ایجاد کایزن پیشرفت را در تمام فعالیت‌های کسب و کار ممکن می‌سازد (کزازی، ۱۳۸۰، ص ۳۳).

برای رسیدن به این مقصود باید فعالیت‌های بدون ارزش افزوده را حذف نمود و جلوی انجام کارهای موازی را گرفت و با شناسایی ضعف‌های سیستم فعالیت‌هایی که برای بهبود لازم است را طراحی و اجرا کرد و آن دسته از فعالیت‌هایی که برای تکمیل و بهبود سطح کیفی خدمات لازمند به فعالیت‌های سازمان افزوده شوند (انگاردو،<sup>۱</sup> ۱۹۹۴).

پیام کایزن را می‌توان در یک جمله خلاصه کرد که حتی یک روز را نیز نباید بدون ایجاد نوعی بهبود در یکی از بخش‌های شرکت یا سازمان سپری کرد. با توجه به مطالب بیان شده می‌توان

1. Engardo

بهبود، حرکت به سمت موفقیت، منع سکون، تلاش بی‌وقفه، پیشرفت مداوم، منع انجام امور بیهوده و جلوگیری از موازی کاری را در این موضوع دید و جزء کلیدواژه‌های این الگوی مدیریتی دانست. با اجرای این الگوی مدیریتی می‌توان نتایجی از جمله، افزایش رضایت کاربران داخلی و خارجی و رضایت از فرایندها و محیط، کاهش تلفات و ضایعات و در نتیجه افزایش در سود و بازده، افزایش تلاش و پیگیری برای یافتن راه‌حل‌های عملی کاهش مشکلات به دلیل درک اثر کاهش مشکلات، افزایش توجه به جزئیات به دلیل درک اهمیت آنها، کاهش زمان تولید، شناخت و استفاده صحیح از توانایی‌های افراد، کاهش فضای اشغال شده مثل طبقات و انبارها، کاهش در فعالیت‌های بی‌مورد و بدون ارزش افزوده، افزایش میزان تولید، ارتقای کیفیت، افزایش مشارکت سازمانی، افزایش ایمنی و یادگیری، افزایش توانمندی و دانش و مهارت کارکنان، افزایش خودباوری در کارکنان، افزایش ارتباط مدیران و کارکنان در میدان عمل برای حل مشکلات سازمان، توجه بیشتر به اهمیت ارتقای بهره‌وری و به‌کارگیری منابع و امکانات و برنامه‌ریزی برای ایجاد تحول در سازمان، تلاش مداوم برای کاهش اتلاف منابع و در نهایت افزایش کارایی و اثربخشی و در نتیجه بهره‌وری سازمانی را انتظار داشت.

### تاریخچه کایزن

در جنگ جهانی دوم ژاپن به‌طور کامل تخریب شد. در آن زمان آنها هیچ‌گونه منابع و کارخانه‌ای نداشتند، اما مهم‌ترین سرمایه یعنی نیروی انسانی هنوز در اختیارشان بود. به این ترتیب یک نهضت ملی در ژاپن به نام نهضت آبرو بخشیدن به ژاپن شکل گرفت. همه ژاپنی‌ها قبول کردند که پاسداری از کیفیت باید وظیفه همه باشد و همگی مسئولیت‌پذیر بودند. بنابراین به همه کارکنان آموزش داده شده و تیم‌های کاری به نام حلقه‌های کنترل کیفیت در سراسر کشور شروع به کار کردند تا بهبود مستمر انجام شود. این حلقه‌ها هنوز در کشورهای آسیای شرقی فعالند و به حلقه‌های کایزنی معروفند (ایمایی، ۱۹۸۶).

کایزن نخستین بار پس از جنگ جهانی دوم در چندین کسب و کار ژاپنی به‌کار گرفته شد و بخشی از آن از کسب و کار و مدیریت کیفیت آموزش‌دهندگان آمریکایی که از ژاپن بازدید می‌کردند تأثیر پذیرفت و از آن زمان به بعد در کل جهان گسترش یافت (کولنزو، ۲۰۰۰).

با یک جستجوی ساده می‌توان فهمید که ژاپنی‌ها به‌عنوان مبدع و پدید آورنده این سیستم مدیریتی در جهان شناخته می‌شوند و با نگاهی به تاریخ جنگ جهانی دوم (۱۹۳۹-۱۹۴۵م) می‌توان نتیجه گرفت که این الگوی ارائه شده عمری در حدود هفتاد سال دارد.

### اصول بیست‌گانه کایزن

اصول بیست‌گانه کایزن راه و روش رسیدن به اهداف مدیریت کایزن را بیان می‌کند. در واقع اصول بیست‌گانه کایزن قوانین و مقررات لازم‌الاجرا در مدیریت کایزن است. اصول بیست‌گانه زیر در جهت مدیریت کایزن به کار می‌رود (هیلتون، ۲۰۰۵).

۱. نگویند چرا این کار انجام نمی‌شود. فکر کنید چگونه می‌توانید آن را بهتر انجام دهید (لیکر، ۲۰۰۶)؛

۲. در مورد مشکل به وجود آمده نگرانی به خود راه ندهید. همین الان برای رفع آن اقدام کنید؛

۳. از وضعیت موجود راضی نباشید. باور داشته باشید که همیشه راه بهتری هم وجود دارد؛

۴. برای تحقق هدف به دنبال کمال مطلوب نگردید. اگر ۶۰ درصد از تحقق هدف اطمینان دارید، دست به کار شوید؛

۵. اگر مرتکب اشتباه شدید، بلافاصله درصد رفع آن برآید؛

۶. برای پی بردن به ریشه مشکل‌ها پنج بار پرسید چرا؟

۷. سعی نکنید از دفتر کار خود مشکل‌ها را حل کنید؛

۸. همیشه برای حل مشکل‌ها از داده و اطلاعات کمی و به روز استفاده کنید؛

۹. برای حل مشکل به دنبال هزینه کردن نباشید، بلکه از خرد خود و خرد جمعی استفاده کنید؛

۱۰. هیچ‌وقت جزئیات و نکات ریز را فراموش نکنید. ریشه بسیاری از مشکل‌های بزرگ همین نکات ریز است؛

۱۱. حمایت مدیریت ارشد منحصر به قول و کلام نیست. مدیریت باید در عمل حضور ملموس و مشهود داشته باشد؛

۱۲. برای حل مسائل هر جا که امکان دارد، از واگذاری اختیار به زیردستان ابا نکنید؛

۱۳. هیچ‌وقت به دنبال مقصر نگردید. هیچ‌وقت عجلولانه قضاوت نکنید؛

۱۴. مدیریت دیداری و انتقال اطلاعات بهترین ابزار برای حل مسئله به صورت گروهی است؛

۱۵. ارتباط یک طرفه دستوری از بالا به پایین مشکل‌های سازمان را پیچیده‌تر می‌کند. مدیریت ارشد باید با لایه‌های پایین‌تر سازمان ارتباط دو جانبه داشته باشد؛

۱۶. انسان‌ها توانایی‌های فراوانی دارند. از الگوهای چند مهارتی و غنی‌سازی شغلی برای شکوفا شدن آنها استفاده کنید؛

۱۷. تنها فعالیت‌هایی را انجام دهید که برای سازمان شما ارزش افزوده ایجاد می‌کنند؛



۱۸. فراموش نکنید که 5S،<sup>۱</sup> پایه و بنیان ایجاد محصولی با کیفیت است؛

۱۹. براساس الگوهای کارگروهی، مسائل محیط کارتان را حل کنید؛

۲۰. حذف مودا (اتلاف) فرایندی پایان‌ناپذیر است. هیچ‌وقت از این کار خسته نشوید.

با نگاهی به مطالب موجود در اصول کایزن می‌توان دریافت که این شیوه باید از درون سازمان نهادینه گردد. یعنی کایزن فعالیتی درون‌سازمانی است که اجرای آن به عوامل و عزم و اراده درونی سازمان مربوط است. در این میان بعضی از مؤلفه‌ها به مدیران، و برخی به هر دو طرف مربوط است. در اجرای کایزن برای رسیدن به هدف باید همه نیروهای صف و ستاد در سازمان، امکانات و توانایی‌های خود را به سوی هدف معطوف نمایند. با این شرح می‌توان الگوی زیر را برای اجرای کایزن در سازمان در نظر داشت.



وظایف مدیران، مواردی است که اجرای کایزن تنها به مدیران و خط‌مشی‌های آنان مربوط است. به دنبال کمال مطلوب نبودن و دست به کار شدن پس از اطمینان ۶۰ درصدی برای رسیدن به هدف، به دنبال ریشه مشکلات گشتن، تأکید نداشتن به حل مشکلات از دفتر کار و بدون حضور در میدان عمل، استفاده از داده‌ها و اطلاعات کمی و به روز برای حل مشکلات، استفاده از خرد جمعی، حضور در میدان عمل و عدم اکتفا به حمایت کلامی، اعتقاد به تفویض اختیار برای حل مشکلات، دنبال مقصر نبودن و قضاوت عجولانه نکردن، اعتقاد به بهترین ابزار بودن مدیریت دیداری و انتقال اطلاعات برای حل مسئله به صورت گروهی، اعتقاد به پیچیده‌تر شدن مشکلات با مدیریت دستوری و بدون ارتباط دو جانبه و استفاده از الگوهای چند مهارتی برای شناسایی توانایی افراد، از این دست وظایف است.

وظایف مشترک، مطالبی است که باید در رفتار مدیران و کارکنان برای رسیدن به اهداف بهبود مستمر، مشاهده شود. تلاش برای بهتر انجام دادن کار، راه ندادن نگرانی در هنگام بروز مشکلات به خود و تلاش برای رفع آن، عدم رضایت از وضعیت فعلی و باور به وجود راه‌های بهتر، درصدد

۱. در فارسی 5S را به صورت پنج "ت" ترجمه کرده‌اند که شامل: ۱. تشخیص؛ ۲. ترتیب؛ ۳. تنظیم؛ ۴. نظیف؛ ۵. تکلیف است که روشی برای سازماندهی و مدیریت فضا و جریان کار است به نظم و نظم‌دهی و نظافت محیط کار اشاره می‌شود (ایمایی، ۱۹۹۷).



رفع اشتباه برآمدن پس از انجام اشتباه، توجه و دقت در جزئیات، عمل به فعالیت‌هایی که تنها دارای ارزش افزوده است، توجه به 5S که روشی برای سازماندهی و مدیریت فضا و جریان کار است و تلاش خستگی‌ناپذیر برای حذف اتلاف‌ها، از این دست وظایف است.

### بررسی تطبیقی مفهوم کایزن در منابع اسلامی

برای بررسی این موضوع، می‌توان با استفاده از تلخیص اهداف مطرح شده در اصول بیست‌گانه کایزن، به بررسی موضوع پرداخت که در ادامه مطرح می‌شود.

### رضایت نداشتن از وضعیت فعلی، تلاش برای بهتر انجام دادن کارها

تلاش برای بهبود و حرکت به سمت موفقیت و منع سکون از مواردی است که کایزن به آن صراحتاً اشاره کرده است. با نگاهی به احادیث شیعی در زمینه تلاش برای بهبود و منع سکون می‌توان موارد زیر را یافت:

الإمامُ عَلِيُّ بْنُ أَبِي تَالِبٍ: «مَنْ اعْتَدَلَ يَوْمًا فَهُوَ مَغْبُونٌ... وَمَنْ كَانَ عَدُوَّ شَرِّ يَوْمِيهِ فَمَحْرُومٌ، وَمَنْ لَمْ يُبَالِ بِمَا رَزَى مِنْ آخِرَتِهِ إِذَا سَلِمَتْ لَهُ دُنْيَاهُ فَهُوَ هَالِكٌ، وَمَنْ لَمْ يَتَعَاهَدِ النَّقْصَ مِنْ نَفْسِهِ غَلَبَ عَلَيْهِ الْهَوَى، وَمَنْ كَانَ فِي نَقْصِ الْمَوْتِ خَيْرٌ لَهُ؛ هَرَكَةٌ دَوْرُوزْشِ يَكْسَانٍ بَاشَد، مَغْبُونٌ اسْت... وَهَرَكَةٌ فَرْدَايشِ بَدْتَرِ از دِیروز او بَاشَد، مَحْرُومٌ اسْت وَهَرَكَةٌ چُون دُنْیَايشِ تَأْمِینِ شُودِ دِیگَرِ بَه خَیْرِ آخِرْتِ خُودِ اَهْمِیْتِی نَدَهْد، هَلَاکٌ اسْت وَهَرَكَةٌ بَه کَاسْتِی وَجُودِ خُودِ رَسِیدِگِی نَکَنْد، خُواهِشِ هَای نَفْسِ بَرِ او چِیرَه شُود وَهَرَكَةٌ دَر کَاسْتِی بَاشَد، مَرگِ بَرَايشِ بَهْتَرِ اسْت» (مجلسی، ۱۴۰۶ق، ج ۱۳، ص ۲۷۷).

الإمامُ الصَّادِقُ بْنُ أَبِي عَبْدِ اللَّهِ: «مَنْ اعْتَدَلَ يَوْمًا فَهُوَ مَغْبُونٌ، وَمَنْ كَانَ فِي عَدُوِّ شَرِّ مِنْ يَوْمِهِ فَهُوَ مُفْتُونٌ، وَمَنْ لَمْ يَتَّقِدِ النَّقْصَانَ فِي نَفْسِهِ دَامَ نَقْصُهُ، وَمَنْ دَامَ نَقْصُهُ فَالْمَوْتُ خَيْرٌ لَهُ؛ هَرَكَةٌ دَوْرُوزْشِ یکنواخت بَاشَد مَغْبُونٌ اسْت وَهَرَكَةٌ فَرْدَايشِ بَدْتَرِ از اَمْرُوزْشِ بَاشَد فَرِیْبِ خُورْدَه اسْت وَهَرَكَةٌ کَاسْتِی هَای خُودِ رَا جَسْتَجُو نَکَنْد پِیُوسْتَه دَر کَاسْتِی مَانَد وَهَرَكَةٌ کَاسْتِی اَش پِیَايد مَرگِ بَرَايشِ بَهْتَرِ اسْت» (محمدی ری‌شهری، ۱۳۸۹، ج ۴، ص ۵۰۷).

الإمامُ الكَاظِمُ بْنُ أَبِي عَبْدِ اللَّهِ: «مَنْ اسْتَوَى يَوْمًا فَهُوَ مَغْبُونٌ، وَمَنْ كَانَ آخِرُ يَوْمِيهِ شَرُّهُمَا فَهُوَ مَلْعُونٌ، وَمَنْ لَمْ يَعْرِفِ الزِّيَادَةَ فِي نَفْسِهِ فَهُوَ فِي نَقْصَانٍ، وَمَنْ كَانَ إِلَى النَّقْصَانِ فَالْمَوْتُ خَيْرٌ لَهُ مِنَ الْحَيَاةِ؛ هَرَكَةٌ دَوْرُوزْشِ بَرَابَرِ بَاشَد، مَغْبُونٌ اسْت وَهَرَكَةٌ اَمْرُوزْشِ بَدْتَرِ از دِیروزْشِ بَاشَد مَلْعُونٌ (از رَحْمَتِ حَقِّ بَه دُور) اسْت وَهَرَكَةٌ پِشْرَفْتِی دَر وَجُودِ خُودِ نِیَنْد دَر کَمبُودِ بَه سَرِ بَرْدِ وَهَرَكَةٌ دَر مَسِیرِ کَاسْتِی بَاشَد، مَرگِ بَرَايشِ بَهْتَرِ از زَنْدِگِی اسْت» (ابن بابویه، ۱۳۷۶، ج ۱، ص ۶۶۸).

هر کس دو روزش به یکسانی بگذرد ضرر کرده است. تأکید مکرر آن در سه روایت مختلف

دلیل بر اهمیت فوق‌العاده آن است. از این‌رو برای جلوگیری از یکسان بودن ایام انسان باید پیشرفت داشته باشد و عملکرد خود را نسبت به روز گذشته بهبود بخشد. همچنین اهمیت توجه به کاستی‌ها نیز از مواردی است که در الگوی مدیریتی کایزن مطرح شده است. در اصول بیست‌گانه کایزن به توجه مدیران به ایرادات جزئی و کوچک و تلاش برای برطرف کردن مشکلات به محض اطلاع از آنها اشاره شده است، که این موارد را می‌توان مصداقی از توجه به کاستی‌ها دانست. درجا زدن و پیشرفت نداشتن در کلام امیرالمؤمنین (علیه السلام) به حدی مذموم است که آن را برابر با مرگ دانسته است. همچنین مشابه این تعبیر را در کلام گهربار امام صادق و امام کاظم (علیهم السلام) نیز می‌توان دید. در احادیث ذکر شده عدم پیشرفت و در یک نقطه ثابت ماندن در زندگی نفی شده است و با این سخنان قصد ترغیب انسان‌ها به پیشرفت و حرکت به سوی بهبودی را داشته‌اند. لازم به ذکر است که در عموم منابع اسلامی ذکر شده، با توجه به ماهیت آن، بهبود مستمر به امور اخروی اشاره داشته است، در حالی که در کایزن، بهبود مستمر به امور دنیوی اشاره دارد؛ اما در هر دو موضوع، مفهوم بهبود مستمر و تلاش دائمی برای ارتقا و بهبود سطح موجود، مشابه است.

از دیگر راه‌های جلوگیری از سکون خلاقیت و نوآوری است. در الگوی مدیریت کایزن نیز به خلاقیت و نوآوری اشاره شده است و آن را به‌عنوان زیرمجموعه‌ای از بهبود تعریف کرده است. در اینجا مدیریت را مجموعه‌ای از بهبود و نگهداری تعریف کرده و بهبود را به بهبود مستمر و نوآوری تقسیم کرده‌اند (مالی، ترابی و گرکز، ۱۳۷۸، ص ۸۲).

برای خلاقیت نیز در آموزه‌های دینی و اسلامی توصیه‌هایی وجود دارد. از جمله اسامی خداوند متعال «خلاق» است. در آیه ۸۶ سوره حجر و آیه ۸۱ سوره یس آمده است: «هُوَ الْخَلَّاقُ الْعَلِيمُ». در منابع اسلامی نیز از پیامبر اکرم (صلی الله علیه و آله) نقل شده است که: «تَخَلَّقُوا بِاخْلَاقِ اللَّهِ» (طوسی، ۱۳۷۷، ج ۱، ص ۲۴۹). از این‌رو تخلق به اخلاق الهی برای انسان مطلوب است و در نتیجه می‌توان بیان نمود خلاقیت برای انسان‌ها مطلوب است.

یکی از مهارت‌های لازم زندگی فردی، خانوادگی و اجتماعی، مهارت خلاقیت و قدرت آفرینش اندیشه‌های نوین، سبک‌ها و انتخاب روش‌ها و اعمال نو و مؤثر می‌باشد. دوری از رکود، توقف و سکون و گرایش به نوآوری، تکاپو و تحوّل و حیات‌آفرینی و اندیشیدن مستمر از ویژگی‌های بارز یک انسان خلاق به‌شمار می‌رود. انسان باید همواره در پی رشد و خلاقیت و ایجاد پدیده‌های جدید باشد.

ویژگی انسان‌های خلاق را این‌چنین می‌توان برشمرد:

۱. نوگرایی؛

۲. بیزاری از سکون و رکود؛

۳. توانمندی در حفظ تجارت و نظم بخشی به آنها؛

۴. تیزبینی و دقت نظر.

براساس این نگرش و آموزه‌های دینی، انسان باید هر روز در پی خلق و پویایی باشد، و از سکون و درجا زدن بپرهیزد.

### توجه به 5S

5S روشی برای سازماندهی و مدیریت فضا و جریان کار است و به نظم و نظم‌دهی و نظافت محیط کار اشاره می‌گردد (ایمایی، ۱۹۹۷). سایر موضوعات نیز در کایزن به آن اشاره شده است.

نظم در لغت‌نامه فارسی معین (معین، ۱۳۶۰) به معنای آراستن و ترتیب دادن کار است. خدای توانا و حکیمی که نظم را در دستگاه پهناور و عظیم خلقت قرار داده است، همین نظم را در زندگی انسان‌ها و روابط اجتماعی آنان می‌پسندد. از این‌رو، شایسته است که انسان در زندگی فردی و اجتماعی خویش، نظم و ترتیب و تدبیر در امور را مراعات کند؛ زیرا به گفته روان‌شناسان: «احتیاج به نظم و ترتیب، جزء احتیاجات اساسی روانی محسوب می‌گردد، رنگ و شکل خاصی به زندگی می‌دهد و افراد میل دارند زندگی فردی و جمعی خود را تحت نظم و قاعده مشخصی در آورند» (شریعتمداری، ۱۳۶۹، ص ۱۴۹).

نظم و انضباط در روایات اسلامی نیز مورد تأکید قرار گرفته است. به‌عنوان نمونه، امیر مؤمنان (علیه السلام) که بارها نتایج زیان‌بار بی‌نظمی و تشّت را در فکر و عمل مسلمانان دیده بود، در بستر شهادت و در آخرین پیامش که در نامه ۴۷ نهج‌البلاغه ذکر شده است، فرزندان خود و مسلمانان را به تقوای الهی و نظم در کارها فراخوانده، می‌فرماید: «اوصیکما و جمیع اهلی و ولدی و من بلغه کتابی بتقوی الله و نظم امرکم؛ شما را (ای حسن و حسین) و همه خانواده و فرزندانم و هر کس را که نوشته من به او می‌رسد، به تقوای الهی و نظم در کارهایتان سفارش می‌کنم». در این روایت «کم» یعنی کارهای خودتان (امور دنیایی)، از این‌رو اولیای دین نظم در کارهای دنیایی را هم توصیه نموده‌اند.

همچنین در عهدنامه مالک اشتر رعایت نظم را با عباراتی دیگر این‌چنین سفارش می‌کند. این عهدنامه در نامه ۵۳ نهج‌البلاغه نقل شده است: «... إِيَّاكَ وَ الْعَجَلَةَ بِالْأُمُورِ قَبْلَ أَوَانِهَا أَوْ التَّسَقُّطَ فِيهَا عِنْدَ امْكَانِهَا أَوْ اللَّجَاجَةَ فِيهَا إِذَا تَنَكَّرَتْ أَوْ الْوَهْنَ عَنْهَا إِذَا اسْتَوْصَحَتْ فَضَعُ كُلِّ أَمْرٍ مَوْضِعَهُ وَ أَوْقِعْ كُلَّ أَمْرٍ مَوْقِعَهُ؛ از عجله در مورد کارهایی که وقتشان نرسیده، یا سستی در کارهایی که امکان عمل آن فراهم شده، یا لجاجت در اموری که مبهم است، یا سستی در کارها هنگامی که واضح و روشن است، بر حذر باش! و هر امری را در جای خویش و هر کاری را به موقع خود انجام بده».

### تلاش خستگی ناپذیر

از دیگر مواردی که با توجه به اصول بیست‌گانه کایزن می‌توان دریافت توجه به مداومت در کارها است. یعنی فرد برای بهبود عملکرد خود باید مداومت داشته باشد و هیچ‌گاه از تکرار این عمل خسته نشود (نمازی و گروه علمی، ۱۳۹۲، ج ۱، ص ۴۵۶). در آموزه‌های اسلامی مطالب زیادی را می‌توان درباره اهمیت استقامت دید. برای مثال خداوند در آیه ۱۱۲ سوره مبارکه هود، پیامبر بزرگ اسلام ﷺ و مؤمنان را به استقامت امر می‌کند: «فَاسْتَقِمْ كَمَا أُمِرْتَ وَمَنْ تَابَ مَعَكَ وَلَا تَطْغَوْا إِنَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ؛ پایدار باش چنان‌که فرمان یافته‌ای و هر که با تو سوی خدا آمده نیز، و سرکشی نکنید که او به اعمال شما بیناست».

برای اجرای کایزن، استفاده از گام‌های کوچک، اما مداوم را پیشنهاد داده‌اند که برای این موضوع نیز می‌توان مصادیق زیر را ارائه کرد:

از امام علی (علیه السلام) نقل شده است: «قَلِيلٌ تَدْوُمٌ عَلَيْهِ أَزْجَى مِنْ كَثِيرٍ مَمْلُوءٍ مِنْهُ؛ کار کسی که بر آن مقاومت کنی، امیدوارکننده‌تر از کار زیاد خسته‌کننده است (یعنی به نتیجه مورد نظر نزدیک‌تر است)» (مجلسی، بی تا، ج ۶۸، ص ۲۱۸).

### عمل به فعالیت‌هایی که صرفاً دارای ارزش افزوده است

از دیگر موارد مطرح شده در کایزن جلوگیری از کارهای بیهوده و بدون ارزش افزوده است که در اصول بیست‌گانه به آن اشاره شده است. طبق این اصل برای اجرای کایزن هر فعالیتی که برای سازمان‌ها ایجاد هزینه می‌کند، اما ارزش افزوده‌ای تولید نمی‌کنند باید حذف شود. منع انجام امور بیهوده نیز در روایات اسلامی به چشم می‌خورد و در احادیث اسلامی به این موضوع نیز اشاره شده است: رسول الله ﷺ: «أَعْظَمُ النَّاسِ قَدْرًا مَنْ تَرَكَ مَا لَا يَعْينُهُ؛ پُراچ‌ترین مردم، کسی است که آنچه را بیهوده است فرو گذارد» (شهید اول، ۱۳۶۷، ج ۱، ص ۵۶).

امام علی (علیه السلام): «مَنْ اطَّرَحَ مَا يَعْينُهُ، دَفَعَ إِلَى مَا لَا يَعْينُهُ؛ هر کس از آنچه برای او مهم باشد دوری کند، به سوی آنچه برایش سودمند نباشد رهسپار شود» (انصاری، ۱۳۸۷، ج ۱، ص ۷۵۳).

### استفاده از خرد جمعی

استفاده از مشورت و خرد جمعی، از دیگر موارد مطرح شده در اصول بیست‌گانه مدیریت کایزن است. در اصل شماره نهم از اصول بیست‌گانه به این موضوع اشاره شده است که برای حل مشکلات از خرد خود و خرد جمعی استفاده کنید. این موضوع نیز ریشه اسلامی دارد. واژه‌های «مشاوره» و «مشورت» از ماده «شور» به معنای استخراج رأی و نظر صحیح است. به این بیان که

انسان در مواقعی که خودش درباره کاری رأی صحیح ندارد، به دیگری مراجعه کند و از او رأی صحیح بخواهد و کلمه «شوری» به معنای آن پیشنهاد و امری است که درباره اش مشاوره می شود (طباطبایی، ۱۴۱۷ق، ج ۱۸، ص ۶۳).

قرآن کریم در آیه ۳۸ سوره مبارکه شوری به این اهمیت می پردازد. آنجا که می فرماید: «وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ...؛ و آنان که دعوت پروردگارشان را پاسخ می گویند و نماز می گزارند و کارشان بر پایه مشورت با یکدیگر است...». ذکر این نکته ضروری است که استفاده از این آیه به قرینه ضمیر (هم) صحیح است. بدین معنا که در کارهای خودتان به مشورت پردازید؛ به خلاف «امرنا» که یعنی در امور دینی، مشورت معنا ندارد.

در روایات وارده از معصومان (علیهم السلام) نیز تأکید بسیاری بر موضوع مشاوره شده است. در حدیثی از پیامبر اکرم (صلی الله علیه و آله) نقل است که: «ما شقی عبد قط بمشورة و ما سعد باستغناء برای؛ (پاینده، ۱۳۸۲، ص ۶۸۷) هیچ کس هرگز با مشورت بدبخت و با استبداد رأی، خوشبخت نشده است».

همچنین حضرتش فرمود: «وَقَالَ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَآلِهِ إِذَا كَانَ أَمْرًاؤُكُمْ خِيَارًاؤُكُمْ وَأَغْنِيَاؤُكُمْ سُمَحَاءَؤُكُمْ وَ أَمْرُكُمْ شُورَى بَيْنَكُمْ فَظَهَرُ الْأَرْضُ خَيْرٌ لَكُمْ مِنْ بَطْنِهَا...؛ (ابن شعبه حرانی، ۱۳۶۳، ص ۳۶) هنگامی که زمامداران، نیکان و توانگران شما بخشندگان باشند و کارهایتان در میان آنان به مشورت انجام گیرد، در این هنگام روی زمین از زیر زمین برای شما بهتر است... (یعنی شایسته حیات و زندگی هستید)».

همچنین در کلمه قصار ۱۶۱ نهج البلاغه آمده است، امام علی (علیه السلام) می فرماید: «وَقَالَ عَلَيْهِ السَّلَامُ مَنْ اسْتَبَدَّ بِرَأْيِهِ هَلَكَ وَ مَنْ شَاوَرَ الرَّجَالَ شَارَكَهَا فِي عَقُولِهَا؛ کسی که استبداد به رأی داشته باشد، هلاک می شود و کسی که با افراد بزرگ مشورت کند در عقل آنها شریک شده است».

در مصباح الشریعه که کتابی منسوب به امام صادق (علیه السلام) است نیز آمده است: «وَمَثَلُ الْمَشُورَةِ مَعَ أَهْلِهَا مَثَلُ التَّفَكُّرِ فِي خَلْقِ السَّمَاوَاتِ وَ الْأَرْضِ وَ فَنَائِهِمَا وَ هُمَا عَيْنَانِ مِنَ الْعَبْدِ لِأَنَّهُ كَلَّمَا تَفَكَّرَ فِيهِمَا غَاصَ فِي بَحَارِ نُورِ الْمَعْرِفَةِ وَ أُرْدَادَ بِهِمَا اغْتِبَارًا وَ يَقِينًا؛ مشورت کردن با مردم خوب و اهل علم، مثل تفکر کردن است در خلق آسمانها و زمین و فنای آسمان و زمین، که ایستاده اند هر کدام به جای خود بی قید و ستون و چنان که فکر کردن در اینها باعث شنا کردن در دریاها و نور معرفت الهی است، و موجب زیاد شدن یقین به وجود خالق حکیم می شود، همچنین مشورت کردن با مؤمنان هم، موجب حصول یقین است در کارها و باعث برطرف شدن شک و تردید در شغلها و عملها است» (مصطفوی، ۱۳۶۰، ص ۱۵۲).

### منع قضاوت عجولانه

در بند ۱۳ از اصول بیست‌گانه به منع پیش‌داوری و قضاوت‌های عجولانه پرداخته است. این مورد نیز مصداق اسلامی دارد. رسول الله ﷺ: إِذَا أَتَاكَ الْحَصْمَانِ فَلَا تَقْضِ لَوَاحِدٍ حَتَّى تَسْمَعَ مِنَ الْآخَرِ؛ فَإِنَّهُ أَجْدَرُ أَنْ تَعْلَمَ الْحَقَّ؛ هرگاه دو خصم نزد تو آمدند، به سود یکی حکم مده تا سخن طرف دیگر را نیز بشنوی؛ چراکه با این رفتار به حقیقت بهتر پی می‌بری (شوشتری، ۱۴۰۹ق، ج ۲۰، ص ۵۶۷).

حدیث ذکر شده به منع پیش‌داوری و قضاوت زود هنگام اشاره دارد.

### حضور در میدان عمل و ارتباط با مرئوسین

در اصل پانزده کایزن به رابطه دو جانبه بین رئیس و مرئوس و توجه به زیردستان و حضور در بین آنان اشاره می‌دارد. این موضوع را نیز در رفتار پیامبر اکرم ﷺ و امامان معصومین علیهم‌السلام می‌توان دید که به زیردستان توجه ویژه داشته‌اند. از این رو لازم است که مدیران بدون استبداد و خودرأی بودن با سایرین برخورد کنند. مدیر باید همیشه در دسترس و در میان کارکنان باشد. به عبارت دیگر، کارکنان باید بتوانند صدای خود را به گوش مدیر برسانند. از پیامبر اکرم ﷺ نقل شده است: «کسی که در مسئولیت کارگشایی مسلمانان، در به روی بیچاره و ستم‌دیده و حاجتمند ببندد، خداوند نیز به هنگام حاجتمندی‌اش درهای رحمت خود را به رویش می‌بندد» (قرشی، ۱۳۸۶، ص ۲۳۸).

حضرت رضا علیه‌السلام با تشبیه زیبایی بر این امر تأکید می‌کنند: «إِنَّ وَالِي الْمُسْلِمِينَ مِثْلَ الْعَمُودِ فِي وَسَطِ الْفُسْطَاطِ مَنْ أَرَادَهُ أَخَذَهُ؛ مگر نمی‌دانی که والی مسلمانان مانند ستون است و همواره باید در وسط جمعیت باشد و هرکس بخواهد بتواند او را ملاقات کند و دردهای خود را به او بگوید؟!» (به نقل از عطاردی قوچانی، ۱۳۸۸، ص ۱۳۰).

همچنین شخصی به نام یاسر خادم می‌گوید: چون حضرت رضا علیه‌السلام در خانه بود، همه حشم خود از کوچک و بزرگ را نزد خود جمع می‌کرد و با ایشان سخن می‌گفت و با ایشان انس می‌گرفت و آنها را با یکدیگر انس می‌داد. آن حضرت چنان بود که هرگاه بر خوان طعام می‌نشست، هیچ کوچکی و بزرگی نبود، حتی میر آخور و حجام را، مگر آنکه او را با خودش سر سفره‌اش می‌نشاند. آن حضرت می‌فرمود: «اگر گاهی بالای سر شما ایستاده بودم و غذا می‌خوردید، برنخیزید تا سیر شوید» (قمی، ۱۳۷۷، ج ۲، ص ۴۶۸).

### درصد رفع اشتباه برآمدن پس از انجام اشتباه

اگر در سازمانی اشتباهی صورت گیرد برای جبران اشتباه نباید منتظر معجزه بود و تا زمانی که مدیران و دست‌اندرکاران درصد رفع اشتباه‌ها برنمایند، بهبودی حاصل نمی‌شود. قرآن کریم نیز به

این موضوع اشاره دارد و در آیه ۱۱ سوره مبارکه رعد بیان شده است که: «إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ؛ خداوند سرنوشت قومی را تغییر نمی‌دهد تا آنها وضع خود را تغییر دهند». این اصل قرآنی که یکی از مهم‌ترین برنامه‌های اجتماعی اسلام را بیان می‌کند به ما می‌گوید هرگونه تغییرات برونی، وابسته به تغییرات درونی است، و هرگونه پیروزی و شکستی از همین جا سرچشمه می‌گیرد (اجلال، ۱۳۹۰، ص ۱).

در مجموع یعنی تا مدیران و افراد درون سازمان اراده جبران اشتباه ننمایند این مهم محقق نمی‌شود. در رابطه با اهمیت جبران اشتباه‌های گذشته نیز اسلام سفارش‌هایی دارد که احادیث ذیل از این جمله‌اند:

در غررالحکم از امام علی (علیه السلام) نقل شده است که: «مَنْ اسْتَدْرَكَ فَوَارِطَهُ أَصْلَحَ؛ هرکه از دست رفته‌هایش را جبران کند [کار خویشتن را] اصلاح گرداند» (تمیمی آمدی، ۱۴۱۰ق، ح ۷۸۰۹).

در همان منبع دومرتبه به این موضوع پرداخته شده است که در حدیثی امام علی (علیه السلام) فرموده‌اند: «الْمُسْتَدْرِكُ عَلَىٰ شَفَا صَلاَحٍ (تمیمی آمدی، ۱۴۱۰ق، ح ۱۲۱۸)؛ جبران‌کننده، در آستانه صلاح (سازندگی) قرار دارد».

در جای دیگری از کتاب غررالحکم مجدداً به این موضوع اشاره شده است که امام علی (علیه السلام) فرموده‌اند: «حُسْنُ الاسْتِدْرَاكِ عُنْوَانُ الصَّلاَحِ؛ درست [به موقع] جبران‌کردن [خطاها و گناهان] سرلوحه صلاح [سازندگی] است» (تمیمی آمدی، ۱۴۱۰ق، ح ۴۸۶۷).

در همین موضوع امام هادی (علیه السلام) نیز روایتی دارد که: «أَذْكُرُ حَسْرَاتِ التَّفْرِيطِ بِأَخْذِ تَقْدِيمِ الْحَزْمِ (عطاردی قوچانی، ۱۳۶۸، ص ۳۰۴)؛ افسوس کوتاهی کارهای گذشته را با احتیاط [در کارهای آینده] جبران کن».

دقت در تمامی احادیث فوق، اهمیت جبران خطا و تلاش برای رسیدن به مسیر صحیح را از دیدگاه اسلام مشخص می‌کند.

توجه به ریشه مشکلات با استفاده از داده‌ها و اطلاعات کمی و به روز برای حل مشکلات برای تصمیم‌گیری لازم است که به اطلاعات به روز و صحیح و دقیق دسترسی داشت. آیه ۸۳ سوره نساء به موضوع پخش شایعات و اختلال در تصمیم‌گیری اشاره کرده است. در این آیه به یکی از اعمال نادرست منافقان و یا افراد ضعیف الایمان اشاره کرده و می‌فرماید: «أَنهَا كَسَانِي هَسْتَنْد كِه هَنْگَامِي كِه اَخْبَارِي مَرْبُوط بِي پَيْرُوزِي وَ يَا شَكْسْت مَسْلَمَانَان بِي أَنَان بَرَسْد، بَدُون تَحْقِيق، آن رَا هَمِه جَا پَنْخَش مِي كَنْنَد؛ وَ إِذَا جَاءَهُمْ أَمْرٌ مِّنَ الْأَمْنِ أَوْ الْحَوْفِ أَدَّعَوْا بِهِ». از این رو لازم است که با



استفاده از اطلاعات به روز و تسلط به تمام جوانب کار که از ضروریات مدیریت است، اخبار صحیح از غلط تمیز داده شده، تا سازمان به مسیر اشتباه رهنمون نشود.

### دقت در جزئیات

با توجه به اینکه دقت و تیزبینی می تواند مانع از بروز مشکلات شود به این موضوع نیز در اسلام توجه شده است. در این زمینه پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله فرموده اند: «اللَّهُ يُحِبُّ عَبْدًا إِذَا عَمِلَ عَمَلًا أَحْكَمَهُ؛ خداوند بنده ای را دوست دارد که کار خود را به درستی و دقت انجام می دهد» (شیخ صدوق، بی تا، ص ۴۶۸).

### تفویض اختیار و توجه به کار گروهی

تک‌روی در اسلام پسندیده نیست. هر شخص توانایی خاصی دارد و پای‌بندی به کار گروهی، استفاده از توانایی‌های افراد مختلف را آسان می‌کند. از این رو با استفاده از توانایی‌های مختلف افراد می‌توان مسیر سعادت و موفقیت را در زمان کوتاه و با مشکلات کمتری پیمود. پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله نیز در رفتار خود به مقوله تفویض اختیار توجه داشت و افراد مناسب و لایق را برای هر کاری انتخاب و وظایف او را گوشزد می‌کرد و در قبال کار واگذار شده از آنها گزارش می‌خواست و در صورت مشاهده هرگونه کوتاهی از سوی کارگزارانش، سخت برمی‌آشفته و خود با جدیت رسیدگی و جبران می‌نمود. برای مثال در روایات نقل شده است: «پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله سپاهی را به محلی اعزام نمود و علی علیه السلام را فرمانده آن سپاه قرار داد. پس از انجام گرفتن مأموریت و بازگشت سپاه، پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله کارها را پیگیری نمود و از آنان درباره آنچه گذشت و نیز درباره عملکرد فرماندهان سؤال نمود. سپاهیان پاسخ دادند که علی علیه السلام در مقام فرماندهی همه چیز خوب بود و به‌خوبی همه کارها را اداره کرد (ابن بابویه، ۱۳۹۸ق، ص ۹۶). همان‌گونه که مشاهده می‌شود، رسول خدا صلی الله علیه و آله، مسئولیتی را به کسی واگذار نمی‌کرد؛ مگر اینکه بر رفتار آنها نظارت می‌کرد، حتی اگر کارگزارش شخصیتی مانند علی علیه السلام باشد.

البته باید به این نکته نیز توجه شود که با توجه به مهارت‌های فرد به او مسئولیت داده شود. توجه به کار گروهی و اجتماعی نیز در روایات مشهود است. در خطبه ۱۲۷ نهج البلاغه می‌خوانیم که علی علیه السلام فرمود: «و الزموا السواد الاعظم فان ید الله مع الجماعة؛ به مراکز بزرگ بپیوندید، زیرا دست خدا همراه جماعت است». از سوی دیگر تفویض اختیار شرایطی دارد و باید به افراد شایسته صورت گیرد و در این زمینه تفویض اختیار بدون رعایت شرایط، نتیجه معکوس دارد. برای اثبات این موضوع، تأمل در روایت زیر سازنده است:

در زمان حکومت حضرت علی علیه السلام مصر یکی از استان‌های حساس بود. علی علیه السلام پس از

برکناری قیس بن سعد از استانداری مصر، محمد بن ابی بکر<sup>۱</sup> را برگزید. در زمان استانداری وی حمله معاویه به مصر شروع شد، همراهی مخالفان داخلی با سپاه معاویه سبب بروز اختلاف در میان مصریان شد. نابسامانی اوضاع مصر و فقدان تجربه محمد بن ابی بکر در مدیریت بحران، موجب نگرانی امام شد و تصمیم گرفت مالک اشتر را به جای وی به استانداری مصر منصوب کند؛ بدین منظور نامه‌ای به مالک اشتر نوشت که در آن به اهمیت تجربه در حکومت و علت عزل محمد بن ابی بکر چنین می‌نویسد:

"راستی تو از کسانی هستی که من برای برپاداشتن دین از تو کمک می‌گیرم و به وسیله تو سرکشان را به جای خود می‌نشانم و مرز پر از بیم و خطر را بر دشمن می‌بندم. استانداری مصر را به محمد بن ابی بکر واگذار کردم؛ شورشیان بر وی شوریدند او جوانی است کم سن و سال در جنگ آزموده نیست تجربه در کارها ندارد؛ پس بی‌درنگ به سوی من بشتاب تا در کاری که شایسته است بیندیشیم" (ابن ابی‌الحدید، ۱۳۸۷ق، ج ۵، ص ۸۳).

همچنین در نامه ۵۳ نهج البلاغه به مالک دستور می‌دهند که در واگذاری مسئولیت‌ها افرادی را برگزیند که از جمله ویژگی آنها داشتن تجربه باشد: «و از میان ایشان افرادی را برگزین که تجربه دارند، از حیا برخوردار، از خاندان پارسا و در مسلمانی پیش قدم باشند، زیرا به واسطه این خصلت‌ها اخلاقشان گرمی‌تر و آبرویشان محفوظ‌تر و طمعشان کمتر است و در سنجش عاقبت کارها بیناتر هستند».

### نتیجه‌گیری

با مرور آیات و روایات و تطبیق آن با الگوی مدیریتی کایزن نمونه‌های بسیاری از توصیه‌های اسلامی را می‌توان در الگوی مدیریتی کایزن یافت. در این مقاله تلاش شده است با اشاره به منابع اسلامی مرتبط با این مفهوم، بتوان افزون بر فهم دقیق‌تر و کامل‌تر، دیدگاه اسلامی در این زمینه را تبیین کرد و به کار بست. بدون شک با بررسی بیشتر، مطالب قابل توجهی را از این الگوی مدیریتی

۱. محمد بن ابی بکر پسر خلیفه اول در حجة الوداع زاده شد و در مدینه در دامن علی (علیه السلام) پرورش یافت. مادرش اسماء بنت عمیس، پس از وفات شوهرش ابوبکر به همسری امام علی (علیه السلام) درآمد. محمد به همراه محمد ابی‌حذیفه به روزگار عثمان رهسپار مصر شد و نطفه انقلاب را در آنجا کاشت. در رأس انقلابیون مصر به دیدار عثمان آمد و چون عثمان در مقام برآوردن انتظارات مردم مصر برآمد او را به‌عنوان حاکم معرفی و حکم فرمانداری آنجا را به نام وی نوشت. نام وی را در فهرست کشندگان عثمان ذکر کرده‌اند. پس از عثمان با علی (علیه السلام) بیعت کرد و در کنار وی در جنگ جمل و صفین شرکت کرد. محمد بن ابی بکر پس از قیس بن سعد بن عباده حاکم مصر شد. معاویه که از جنگ صفین فارغ شده بود، عمرو بن عاص را به سوی مصر روانه کرد. وی با محمد بن ابی بکر روبرو شد و جنگ سختی در گرفت. یمنی‌ها وی را تنها گذاشتند و به عمرو عاص کمک کردند. او پس از ساعاتی نبرد، کناره گرفته در خرابه‌ای پناه گرفت ولی شناسایی شد و به شهادت رسید. مدت فرمانروایی وی ۵ ماه به طول انجامید (یعقوبی، بی‌تا، ج ۲، ص ۱۹).

می‌توان بیرون کشید، اما این مقاله صرفاً به موضوعات ذکر شده بسنده می‌کند و بررسی بیشتر را به علاقه‌مندان واگذار می‌نماید. با نگاهی به روایات اسلامی و اصول الگوی مدیریتی کایزن می‌توان اطمینان حاصل کرد که به این شیوه مدیریتی در آیات و روایات اشاره شده است. با مرور اصول بیست‌گانه کایزن که به‌عنوان خط‌مشی و راهبرد اصلی این الگوی مدیریتی مطرح شده است، می‌توان دریافت که دغدغه اصلی طراحان این الگو، تلاش برای حرکت پیوسته به سمت اهداف سازمانی است که این موضوع در روایات اسلامی در قالب منع سکون و درج‌ازدگی مطرح شده است. از دیگر موارد مهم در الگوی مدیریتی کایزن ارتباط مدیران ارشد با زیردستان و استفاده از تجربه و نظرهای ایشان، برای درک بهتر از وضعیت سازمان است. در این مورد نیز اسلام با روایات متعدد توجه خود را به این موضوع نشان داده است. بررسی در سیره عملی بزرگان دین نیز نمونه‌های بی‌شماری از اصول کایزن را نمایان می‌کند. همچنین برای مشورت، داشتن روحیه جمعی، دقت در جزئیات و... که در اصول کایزن به آن اشاره شده است، اسلام، این دین کامل آسمانی، برنامه‌ریزی و سفارش نموده است. اکنون توجه به این نکته لازم است که این موضوع یکی از هزاران موضوعی است که می‌توان از منابع اسلامی خارج کرد. از این‌رو توجه به مفاهیم اسلامی سایر ابعاد مدیریت استراتژیک از جمله افزایش توانمندی و بهره‌وری، استفاده بهینه از منابع، آینده‌نگری و برنامه‌ریزی صحیح و مشتری‌مداری و... برای پژوهش‌های آتی توصیه می‌شود؛ از این‌رو در زمینه موضوعات یاد شده نیاز به حضور پررنگ‌تر دانشمندان و پژوهشگران اسلامی در حوزه‌های مختلف برای بررسی انطباق و استخراج علوم از مباحث اسلامی و به‌کارگیری در میدان‌های عملی کاملاً احساس می‌شود، تا بتوان با استفاده از آموزه‌های اسلامی موفقیت سازمان‌ها را تضمین کرد.

## منابع

- \* قرآن کریم.
- \* نهج البلاغه.
۱. آینه‌بند، بهرام (۱۳۸۶)، «کایزن: رمز موفقیت در رقابت ژاپنی»، نشریه توسعه مدیریت، شماره ۵۶.
  ۲. ابراهیمی، محمدحسین (۱۳۷۵)، مدیریت اسلامی، چاپ دوم، تهران: مرکز انتشارات دفتر تبلیغات اسلامی.
  ۳. ابن ابی‌الحدید (۱۳۸۷ق)، شرح نهج البلاغه، تحقیق محمد ابوالفضل ابراهیم، ج ۵، چاپ دوم، بیروت: دار احیاء التراث.
  ۴. ابن بابویه، محمد بن علی (۱۳۷۶)، أمالی شیخ صدوق، ج ۱، تهران: انتشارات کتابچی.
  ۵. \_\_\_\_\_ (۱۳۹۸ق)، التوحید، چاپ دوم، قم: جامعه مدرسین.
  ۶. ابن شعبه حرانی، حسن بن علی (۱۳۶۳ش/۱۴۰۴ق)، تحف العقول، محقق، مصحح، علی اکبر غفاری، چاپ دوم، النص، جامعه مدرسین.
  ۷. اجلال، زهرا (۱۳۹۰)، «تغییر کنید تا بهترین باشید»، منتشر شده در سایت تبیان در دوشنبه ۱۳۹۰/۹/۲۸ قابل مشاهده در <http://www.tebyan.net/newindex.aspx?pid=191286>
  ۸. افجه‌ای، سید علی اکبر (۱۳۷۷)، مدیریت اسلامی، تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی.
  ۹. انصاری، مهدی (۱۳۸۷)، سخن مولای متقیان (کلمات قصار، ترجمه غررالحکم)، ج ۱، تهران: انتشارات لوح محفوظ.
  ۱۰. بمانی، مهران (۱۳۸۶)، مدیریت کایزن: مفاهیم و کاربردها، چاپ اول، تهران: نشر سارگل.
  ۱۱. پاینده، ابوالقاسم (۱۳۸۲)، نهج الفصاحه (مجموعه کلمات قصار حضرت رسول ﷺ)، چاپ چهارم، تهران: دنیای دانش.
  ۱۲. تمیمی آمدی، عبدالواحد بن محمد (۱۴۱۰ق)، غررالحکم و دررالکلم، چاپ دوم، قم: دارالکتاب الإسلامی.
  ۱۳. تولایی، روح‌الله (۱۳۸۶)، «الگوی برای شناخت مدیریت اسلامی»، دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، سال چهارم، شماره ۱۱، خرداد و تیر.
  ۱۴. حسینیان، کاظم (۱۳۸۸)، «روش هزینه‌یابی کایزن در حسابداری و نقش آن در کاهش بهای تمام شده»، ماهنامه صنعت سیمان، شماره ۱۰۲.

۱۵. حمیدی‌زاده، محمدرضا (۱۳۸۷)، «تبیین نقش پیش‌بینی و آینده‌نگری در نظام مدیریت اسلامی»، فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره ۲۰.
۱۶. شریعتمداری، علی (۱۳۶۹)، مقدمه روان‌شناسی، اصفهان: نشر جنگل.
۱۷. شمس‌الدین، محمدمهدی (۱۹۹۰)، نظام الحکم والادارة فی الاسلام، چاپ دوم، بیروت: دارالثقافة.
۱۸. شوشتری، نورالله بن شریف‌الدین (۱۴۰۹ق)، إحقاق الحق و إزهاق الباطل، ج ۲۰، قم: انتشارات کتابخانه عمومی حضرت آیت‌الله العظمی مرعشی نجفی رحمته‌الله.
۱۹. شهید اول، محمد بن مکی (۱۳۶۷)، الأربعون حدیثا، ج ۱، قم: انتشارات مدرسه امام مهدی علیه‌السلام.
۲۰. صدوق، محمد بن محمد بن نعمان (۱۳۶۲ق)، امالی، [بی‌جا]: انتشارات کتابخانه اسلامی.
۲۱. طباطبایی، سید محمدحسین (۱۴۱۷ق)، المیزان فی تفسیر القرآن، ج ۱۸، قم: دفتر انتشارات اسلامی.
۲۲. عسکریان، مصطفی (۱۳۷۰)، مدیریت در اسلام، چاپ اول، تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی دانشگاه تربیت معلم.
۲۳. عطاردی قوچانی، عزیزالله (۱۳۶۸)، مسند الامام الهادی ابی الحسن علی بن محمد علیه‌السلام، مشهد: المؤتمر العالمي للامام الرضا علیه‌السلام.
۲۴. \_\_\_\_\_ (۱۳۸۸)، اخبار و آثار حضرت امام رضا علیه‌السلام، تهران: انتشارات عطارد.
۲۵. قمی، عباس (۱۳۷۷)، منتهی الامال، جلد دوم، قم: مؤسسه انتشارات هجرت.
۲۶. \_\_\_\_\_ (۱۳۸۰)، مفاتیح الجنان، تهران: انتشارات طه.
۲۷. کزازی، ابوالفضل (۱۳۸۰)، «نگرشی کاربردی برای اجرای مؤثر کایزن»، فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره ۲۹ و ۳۰.
۲۸. کارگرشورکی، هدایت؛ زارعی، محمود (۱۳۸۷)، «آسیب‌شناسی مدیریت قیمت تمام شده در نظام بودجه‌ریزی استانی»، مجموعه مقالات دومین کنفرانس بین‌المللی بودجه‌ریزی عملیاتی، [بی‌جا]: [بی‌نا].
۲۹. مالی، مجتبی؛ حسین ترابی و منصور گرکز (۱۳۷۸)، «بهبود مستمر با نوآوری تأثیر، روش ترکیبی بهبود مستمر و نوآوری در توسعه سازمان‌های ایرانی»، فصلنامه فرایند مدیریت و توسعه، دوره ۲۱، شماره ۴.
۳۰. مجلسی، محمداقبر (بی‌تا)، بحار الأنوار الجامعة لدرر اخبار الأئمة الاطهار، بیروت: دار احیاء التراث العربی، ۱۴۰۳ق.

۳۱. مجلسی، محمدتقی بن مقصود (۱۴۰۶ق)، روضة المتقين فی شرح من لا یحضره الفقیه (طبع قدیم)، ج ۱۳، قم: نشر بنیاد فرهنگ اسلامی حاج محمدحسین کوشان‌پور.
۳۲. محمد بن محمد بن حسن طوسی، ملقب به خواجه نصیرالدین طوسی (۱۳۷۷)، اخلاق محتشمی، ج ۱، تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
۳۳. محمدی ری‌شهری، محمد (۱۳۸۹)، میزان الحکمة (با ترجمه فارسی)، مترجم: حمیدرضا شیخی، جلد چهارم، قم: انتشارات مؤسسه علمی فرهنگی دار الحدیث.
۳۴. مشرف جوادی، محمدحسین (۱۳۷۸)، اصول و متون مدیریت در اسلام، همدان: انتشارات نور علم.
۳۵. مصطفوی، حسن (۱۳۶۰)، مصباح الشریعة و مفتاح الحقیقة در تزکیه نفس و حقایق و معارف الهی، تهران: انجمن اسلامی حکمت و فلسفه ایران.
۳۶. معین، محمد (۱۳۶۰)، فرهنگ فارسی، تهران: انتشارات امیرکبیر.
۳۷. نمازی، محمد و گروه علمی (۱۳۹۲)، حسابداری مدیریت استراتژیک از تنوری تا عمل، ج ۱، تهران: انتشارات سمت.
۳۸. یعقوبی، احمد بن ابی‌یعقوب (بی‌تا)، تاریخ یعقوبی، ج ۲، بیروت: دار صادر.
39. Colenso, Michael (2000), *Europe Japan Centre, Kaizen Strategies for Improving Team Performance*, Ed., London: Pearson Education Limited.
40. Engardo, P., Roberto, H., Malkin, E., Gross, N and Lowry, K. (1994), "High-Tech jobs all over the map", *Business week* 18, pp. 112-117.
41. Hajime, Suzuki (1993), *Introduction to IPI practical Kaizen*, p. 60.
42. Hilton, R. (2005), *Managerial Accounting*, 6th Ed., McGraw-Hill.
43. Imai, Masaaki, (1986), *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*, New York: Random House.
44. Imai, M. (1997), *Gemba Kaizen: A Commonsense Low-Cost Approach to Management*, New York: McGraw-Hill Professional.
45. Japan Human Relations Association, (1992), *Kaizen Teian 1: Developing systems for continuous Improvement through Employee suggestions*, Portland, OR: Productivity Press.
46. Liker, J. (2006), *The Toyota Way Fieldbook*, New York: McGraw-Hill.
47. Randt, D. (2007), "A healthy dose of kaizen", *Industrial Engineer*, 39(11), 52.
48. Weed, Julie (July 10, 2010), "Factory Efficiency Comes to the Hospital", *The New York Times*.



پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی  
پرتال جامع علوم انسانی