



Integrity and Justice Practices and Their Role in Reducing Waste an Exploratory Study at Hammam Al-Alil Cement Factory

Dr. Sultan Abdul Rahman

Assistant Professor

Technical Administration College, North Technical University, Mosul- Iraq

Ahmed Hikmat Mahmoud

ARTICLE INFORMATION

Received: 22 Feb.,2023
Accepted: 18 Mar., 2023
Available online: 1 August, 2023

PP:231 – 250

© THIS IS AN OPEN ACCESS
ARTICLE UNDER THE CC BY
LICENSE

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>



Corresponding author

**Assistant Dr. Sultan Abdul
Rahman**

Business Administration
Technologies - Technical
Administration College
North Technical University

Email: Sultan@ntu.edu.iq

Abstract

The research aims to identify the role of integrity and justice in reducing waste in the Hammam Al-Alil Cement Factory, as well as identifying the level of commitment of the respondents to integrity and justice in reducing waste occurring in production processes. Considering that they embody positive and negative aspects of separation, in a way that outweighs the positives and contributes to reducing the negatives, and by adopting the descriptive analytical approach in the selected industrial organization represented by the Hammam Al-Alil Cement Factory, with a sample size of (80) individuals from the senior and middle administrative leaders, and the exploratory study indicated a number of The manifestations that express the content of a problem that needs to be studied represented, are there complete conviction among the surveyed organizations of the importance of integrity and justice and in a way that reflects their interest in reducing waste? What is the degree of awareness of workers at the level of the surveyed organizations of the risks of waste facing the organizations?

The study relied on a set of statistical methods for analysis, and the results were extracted using the statistical program (spss 26), and reached a set of conclusions, the most important of which is, the existence of a correlation and influence of moral significance for integrity and justice in curtailing waste, and accordingly the study presented a set of recommendations, the most important of which is the necessity The management of the researched organization holds training courses and continuous conferences for the managers and employees of the researched organization through continuing education programs in order to develop a sense of responsibility, integrity and justice on their part towards adherence to work ethics to avoid waste.

Keywords: *integrity, justice, waste, Hammam Al-Alil Cement Factory*



ممارسات النزاهة والعدالة ودورها في تحجيم الهدر دراسة استطلاعية في معمل اسمنت حمام العليل



مجلة الكتاب للعلوم الإنسانية
KJHS

مجلة علمية، نصف سنوية
مفتوحة الوصول، محكمة

تاريخ الاستلام: 2023/2/22
تاريخ قبول النشر: 2023/3/18
تاريخ النشر: 2023/8/1

المجلد: (6)، العدد: (9) لسنة 2023
جامعة الكتاب – كركوك – العراق



تحتفظ (TANRA) بحقوق الطبع والنشر
للمقالات المنشورة، والتي يتم إصدارها بموجب
ترخيص
(Creative Commons Attribution) ل
(CC-BY-4.0) الذي يتيح الاستخدام،
والتوزيع والاستنساخ غير المقيد وتوزيع للمقالة
في أي وسيط نقل، بشرط اقتباس العمل الأصلي
بشكل صحيح.

الاقتباس:

الدكتور سلطان عبد الرحمن فتحي

احمد حكمت محمود (2023)

" ممارسات النزاهة والعدالة ودورها في
تحجيم الهدر دراسة استطلاعية في معمل
أسمنت حمام العليل "
مجلة الكتاب للعلوم الإنسانية

<https://doi.org/>

P-ISSN:1609-591X

E-ISSN: -X

kjhs@uoalkitab.edu.iq

المقدمة

تعد ممارسات النزاهة والعدالة من المواضيع المهمة في حقل الإدارة فهي إحدى محددات السلوك التنظيمي نظرًا لعلاقتها المباشرة بالمتغيرات التنظيمية التي تؤثر على نجاح المنظمات وتطورها وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية وعلبه تحقيق النزاهة والعدالة بين العمال يعد أحد التحديات التي تواجهها المنظمات المعاصرة، وذلك لتنوع مواردها البشرية واختلاف ثقافتهم وخلفياتهم المعرفية ونجد مختلف المنظمات تسعى إلى إرضاء العاملين فيها لمعرفة بتأثير رضا العاملين على مستوى الرضا العام للعمال.

ولكي تستطيع المنظمة ضمان رضا العاملين فيها ويجب عليها أن تعمل على تحقيق مستوى من النزاهة والعدالة التي تساهم في ظهور مشاعر الإنتماء والالتزام التنظيمي الذي يعبر عن قوة إيمان الفرد وقبوله لأهداف المنظمة وقيامها.

واعتماداً على ما تقدم فإن التهديدات ومخاطر الهدر بأنواعها المختلفة التي تواجهها المنظمات أصبحت أكثر من ذي قبل مما يتطلب التعامل معها بالأسلوب العلمي السليم، وعليه اتجهت الأنظار إلى الالتزام بالنزاهة والعدالة التي يعدها الكثير من المنظمات وسيلة ناجحة من أجل إحداث تطورات جذرية ومشاركة الأطراف كافة داخل المنظمة لمواجهة المخاطر والتهديدات التي تلم بالبيئة العملية واستخدامها وسيلة فاعلة في اجتياز مخاطر البيئة لإرضاء الزبون وتلبية رغباته، إذ إن خسارة أي زبون يعني بحد ذاته مزيداً من المخاطر والتهديدات وبالتالي تعرض بقاء المنظمة للانقراض.

بناء على ما تقدم يقدم البحث الحالي أربعة مباحث تضمن الأول منهجية البحث، وخصص المبحث الثاني للجانب النظري الخاص بمتغيرات البحث والمتمثلة بالنزاهة والعدالة والهدر، فيما خصص المبحث الثالث للجانب العملي واختبار فرضيات البحث، واختتم البحث بالمبحث الرابع الخاص بالاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول

منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

في ظل التنافسية التي تعيشها المجتمعات الحديثة، أصبحت المنظمات الخاصة منها أو العامة توجه اهتمامها نحو الموارد البشرية، التي باتت تحظى بأهمية متزايدة نظراً لما تقدمه من خدمات تلبي مختلف حاجاتها ومتطلباتها، حيث تعمل كل منظمة على خلق جو ملائم للعمل الذي من شأنه أن يزيد من شعور هذه الكوادر البشرية بالرضا تجاه عملهم، والذي يساهم بشكل فعال في تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة.

تعد العدالة والنزاهة ظاهرة تنظيمية، وذلك لأهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه شعور العاملين بالعدالة أو عدمها في مكان العمل فعدم توفر العدالة يؤدي إلى تراجع مستويات الأداء والرضا الوظيفي مهما بلغت قوة سائر

عناصر العملية الإدارية، فهما أحد المتغيرات التنظيمية المهمة والمؤثرة على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين من جانب، وعلى أداء المنظمة من جانب آخر، كما أنهما يرتبطان بشكل جوهري بقيم العاملين وعلاقاتهم الاجتماعية، ويؤثران بشكل مباشر على دوافع العاملين وجهودهم، الأمر الذي أدى لاعتبارها إحدى أهم نظريات السلوك الإنساني في المنظمات لفترة طويلة،

علية برزت ملامح الاهتمام بمسألة باتت تشكل المرتكز الأساس في توجيه مسار المنظمات نحو الارتقاء والتميز التي تجلت بالنزاهة والعدالة لأنها المجدد الفعلي للتصرفات الداعمة لأخلاقيات الفرد، وفي ذلك إشارة فعلية إلى أن العمل بعدالة ونزاهة تمثل المدخل الأنسب للحد من حالات الهدر والفاقد والضياع أثناء الإنتاج مما يعني أن امتلاك المنظمات للنزاهة والعدالة التنظيمية يجعلها في جملة من المواقف في مآمن من حالات الهدر والحفاظ على الموجودات.

بموجب ما تقدم يمكن التعبير عن مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية:

- 1- هل تتوفر القناعة التامة لدى المنظمات المبحوثة بأهمية النزاهة والعدالة وعلى نحو يجسد اهتمامهم للحد من الهدر؟
- 2- ما هي درجة إدراك العاملين على مستوى المنظمات المبحوثة لمخاطر الهدر التي تواجه المنظمات؟
- 3- ما طبيعة التأثيرات التي تتركها النزاهة والعدالة في الحد من حالات الهدر في المنظمة المبحوثة.
- 4- هل يوجد ارتباط للنزاهة و العدالة مع الهدر في المنظمة الصناعية المبحوثة ؟
- 5- هل تؤثر (النزاهة، العدالة) في الهدر في المنظمة الصناعية المبحوثة ؟

ثانياً: أهمية البحث

يستمد البحث أهميته من أهمية الموضوع نفسه حيث يتناول ممارسات العدالة والنزاهة ودورها في تحجيم الهدر، الذي أصبح محط مناقشات مستفيضة، ويمكن تلخيص وإبراز أهميته فيما يلي:

أ – الأهمية العلمية

تنبثق أهمية البحث الحالي من سعيها الجاد إلى الكشف عن الدور الفعلي للنزاهة والعدالة في مجال تحجيم حالات الهدر في المنظمات الصناعية على اعتبار النزاهة والعدالة يجسدان أوجه الفصل بين الإيجابيات والسلبيات وعلى نحو يرجح الإيجابيات ويسهم في تقليص السلبيات ويلزم ذلك أن هذا البحث يمثل إثارة فعلية للقيادات الإدارية بشكل التمسك بالنزاهة والعدالة وعداها بوابة الولوج نحو تحجيم حالات الهدر وبالتالي تحجيمها إلى أدنى المستويات وفي ذلك متجه إيجابي لتعزيز منحنى في هذا المجال كونه يعد العنصر النابض لتغطية الفعاليات الإنتاجية وبما يديم زحمها ويؤمن فعلها ويخرجها من دائرة الانغلاق إلى الانفتاح والانتعاش والشمولية

فضلا عن تقديم إطار نظري ملائم بسبب قلة الدراسات التي تجمع بين متغيري البحث على حد علمنا و هو ما يجعلها إضافة علمية .

ب- الأهمية العملية

- الوصول إلى بعض النتائج التي من شأنها تعزيز الجوانب الإيجابية للدراسة .
- تنمية شعور الموظفين بالرضا الوظيفي من خلال تطبيق مبادئ النزاهة والعدالة.
- إبراز درجة ارتباط وتأثير النزاهة والعدالة في تحجيم الهدر.
- تقديم مجموعة من التوصيات المنبثقة من نتائج البحث وتطبيقها في الواقع العلمي.

ثالثاً: أهداف البحث

تكمن أهداف البحث في سعيها لبناء إطار نظري وعملي لمتغيرات البحث وعلى نحو يمكن تحقيق ما يأتي:

1. معرفة آراء المديرين في المنظمة المبحوثة بالنزاهة والعدالة.
2. التعرف على مستوى التزام المديرين في المنظمة المبحوثة بالنزاهة والعدالة ومقدار الاستفادة من ذلك في خفض الهدر الحاصل في عمليات المنظمة.
3. الوقوف على طبيعة الآثار التتابعية للنزاهة والعدالة في خفض الهدر الحاصل في عمليات المنظمة المختلفة.
4. الخروج بمجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي تساعد الشركات في تطوير وتحسين عملياتها الإنتاجية مستقبلياً.

رابعاً: فرضيات البحث

- الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين النزاهة والهدر على مستوى المنظمة المبحوثة.
- الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين العدالة والهدر على مستوى المنظمة المبحوثة.
- الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية للنزاهة في الهدر على مستوى المنظمة المبحوثة.
- الفرضية الرئيسية الرابعة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية للعدالة في الهدر على مستوى المنظمة المبحوثة.

خامساً: منهج الدراسة

اعتمد الباحثان في هذا البحث على المنهجين الوصفي والتحليلي في كتابة الجانبين النظري والميداني لأنه يساعد الباحث في جمع البيانات والمعلومات مع إيجاد وسائل مختلفة لتفسيرها، فضلاً عن إلى استخراج النتائج وفقاً لشواهد وقرائن متنوعة واعتماد استمارة الاستبانة بهدف جمع البيانات والمعلومات، ودراساتها للوصول إلى نتائج قاطعة حول مشكلة البحث.

سادساً: أساليب جمع البيانات والمعلومات

لأنجاز هذا البحث وإتمام متطلباته والخروج بأفضل النتائج اعتمد الباحثان على مجموعة من الأساليب لغرض جمع البيانات والمعلومات وهي على النحو الآتي:

1- **الجانب النظري:** اتجه الباحثان في معالجة الإطار النظري للدراسة على ما هو متاح من مصادر وتتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة بمتغيرات البحث، والمقالات والدوريات والأبحاث والتقارير والدراسات السابقة التي تناولت موضوع هذا البحث والمطالعة في مجموعته مختلفة من مواقع الشبكة العالمية للمعلومات (الأنترنت).

2- **الجانب الميداني:** اعتمد الباحثان في إكمال الجانب الميداني للدراسة على ما يأتي:

- أ- **الزيارات الميدانية:** قام الباحثان بزيارات ميدانية إلى الشركة المختارة في محافظة نينوى وهي إسمنت حمام العليل لغرض إقامة البحث والاطلاع على واقع الشركة واستحصل الموافقة من قبلهم.
- ب- **المقابلات الشخصية:** أجرى الباحثان أكثر من مقابلة مع أفراد العينة المبحوثة والمتمثلة بالقيادات الإدارية من المدراء والممثلين بالإدارة العليا إضافة إلى الإدارة الوسطى، فضلاً عن أخذ نظرة عامة عن طبيعة ومدى تطبيق أبعاد الهدر.
- ت- **استمارة الاستبيان:** اعتمدنا على استمارة الاستبانة للحصول على البيانات المتعلقة بمتغيرات البحث وتم الأخذ بنظر الاعتبار عند صياغتها البساطة والوضوح، واعتمدنا مقياس ليكرت الخماسي الذي يتصف بالمرونة في اختيار مدى الاتفاق مع الفقرات أو عدم الاتفاق على مستوى جميع الفقرات في الاستبانة.

سابعاً: أدوات التحليل الإحصائي

1. معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة علاقة الارتباط بين متغيرات البحث.
2. نموذج تحليل الانحدار المتدرج الخطي (Linear Stepwise Regression Model) لقياس درجة التأثير بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد.

المبحث الثاني

الجانب النظري

أولاً: النزاهة

أ- مفهوم النزاهة.

النزاهة من الخصائص البشرية الأساسية وتعد عنصراً مهماً في العمل الانسيابي في المنظمة في العالم المعاصر. وتعد النزاهة السلوك الأخلاقي القويم كما أنها تعد الكمال والسلوك الرشيد والصادق. ومن المنظور التنظيمي تعد النزاهة سلوكاً أخلاقياً على عكس الفساد أو الغش وهي صفة الجودة السلوكية للأفراد أو المنظمات والتي تعكس السلوك الجيد الذي يتفق مع المعايير والقواعد والقيم الأخلاقية التي يضعها أعضاء المنظمة والمجتمع. والنزاهة عنصر ضروري في بناء الثقة والاحترام المتبادل في العلاقات بين الإدارات وأصحاب المصالح في المنظمة. يجب توافر النزاهة في ممارسة المهام اليومية من قبل المسؤولين لأن الإخفاق في ذلك يقود إلى إخفاق الحوكمة في المنظمة. (Said, J, et al,2018,2-3)

والسلامة السلوكية للمشرف (المدير) ترتبط بسلوكيات الاندماج في العمل، لأن النزاهة السلوكية للمدير تنقل رسالة مفادها هذا المدير أو المشرف صادق بكلماته وهذا يقود إلى ثقة الموظفين بالشخص المشرف عليه وأن الثقة بصاحب العمل أو المشرف تفسر السلوكيات السليمة والأداء السليم (Peker, M., DOĞRU, O. C., & Gülgün, M. E. Ş. E.,2022,2)

لقد أصبحت النزاهة من المواضيع الساخنة عالمياً في محاولة المنظمات المحافظة على سمعتها، فالنزاهة مهمة في المحافظة على علاقة المستثمر ورضا الزبون والعلاقة بين المنظمات. والإخفاق في إدارة النزاهة بين الموظفين يقلل ثقة المستهلك وثقة المؤسسات المالية في المنظمة. فضلاً عن ذلك إذ إنّ النزاهة مهمة للأفراد والمجموعات والمنظمات والمجتمع، وهي تعزز من إمكانية العمل في مكان العمل. وترتبط النزاهة بمفهوم المعايير الأخلاقية التي تتمثل بقول الصدق في جميع المواقف. والنزاهة التنظيمية تشمل الإدارة وصاحب العمل والموظفين والسياسات وتعامل المنظمة مع المجهز والزبون والحكومة. والافتقار إلى النزاهة يقود إلى ضعف لدى الأفراد وخداعهم لذاتهم. (Hanapiyah, et al.,2019,38)

والنزاهة السلوكية للمدير والنزاهة السلوكية للأفراد تؤثر في مخرجات الأفراد، فالنزاهة السلوكية للإدارة العليا هي أساس تحديد موقف تركيز المنظمة وهذا يشكل بدوره المواقف تجاه العمل. وعندما يثق الأفراد بشخص معين فسوف يبادلونه الثقة، والثقة في المدير (المشرف) سوف تقود إلى سلوك تجاهه، وهذا يؤثر في سلوك العمل مثل سلوك المواطن التنظيمية وسلوك المساعدة. والثقة بالإدارات العليا سوف تقود إلى الالتزام التنظيمي.

(Kannan-Narasimhan, R., & Lawrence, B. S.,2012,167)

وعرف (Zarim, Z. A., & Zaki, H. O., 2016, 131) النزاهة السلوكية بأنها صفة أخلاقية تتمثل في التوافق في السلوك القويم ويمكن قياسه بسلوك المنظمات والأعمال عندما تكون غير خاضعة إلى المتابعة (سلوك قويم للمنظمات والأعمال بغياب من يراقبها). ومن وجهة نظر (Said, J, et al, 2018, 3). فالنزاهة عنصر ضروري في بناء الثقة والاحترام المتبادل في العلاقات بين الإدارات ومع الإدارة العليا وأصحاب المصالح في المنظمة. والنزاهة صفة سلوكية للتراسف بين أقوال وأفعال الشخص وهي المدى الذي يدرك فيه الموظفون أن مديرهم أو مجموعة من مديريهم يوفون بوعودهم ويمثلون أنفسهم بشكل دقيق (Kannan-Narasimhan, R., 2012, 165). & Lawrence, B. S., 2012, 165).

ويعرف الباحثان النزاهة على أنها التقارب بين أفعال وأقوال شخص ما، وعليه فالنزاهة تعني توافق سلوك الشخص مع قيمه ومعتقداته ومدى مصداقية الشخص وأهليته بالثقة .

ب- أهمية النزاهة.

تكمن أهمية النزاهة من وجهة نظر (Hanapiyah, et al., 2019, 39) بما يلي:

- تجعل موظفي المنظمة يسلكون سلوكاً معيناً يتفق مع رسالتها وأهدافها أي التراسف مع قيمها الجوهرية، وتمسكهم بالمدونات الأخلاقية فيها، وأن يتطابق عملهم مع معتقداتهم في مواقف مختلفة.
- تعزز النزاهة الأخلاقيات الرشيدة والمبادئ الأخلاقية وإنتاجية المنظمة.
- تؤثر النزاهة في سلوكيات العمل فهي تزيد جودة الموظفين وجودة أداء المنظمة.
- ت- العوامل التي تعتمد عليها النزاهة .

فرض النزاهة في المنظمات يعتمد على عوامل عدة ومنها: (Zarim, Z. A., & Zaki, H.), (O., 2016, 135):

- الجدية في التعامل مع الفساد وزرع النزاهة في عمليات الأعمال داخليا وخارجيا
- ترى إدارات المنظمات بأن السلوك الأخلاقي أهم من المكاسب الشخصية.
- الأخلاق والنزاهة متكاملان في جميع عمليات المنظمة.
- السلوك الأخلاقي معيار مهم في تقييم الأداء السنوي للمنظمة

ثانياً: العدالة.

أ- مفهوم العدالة.

قد يظهر في مكان العمل الكثير من أشكال التفاوت وعدم العدالة في التعامل مع العاملين مثل: عدم المساواة في مشاركة العاملين أو الانحياز في الترقيات وفي الأجور فضلاً عن التمييز في المعاملة اليومية. RYAN, (Michelle K., et al., 2020, 1).

إذا جرت إدارة العدالة بشكل صحيح فيمكن أن تولد المساواة موقفا إيجابيا تجاه إدارة القوى العاملة المتنوعة وتعود بالنفع على المنظمة ويتطلب ذلك الالتزام من قبل القيادة العليا والمديرين في مستويات مختلفة في المنظمة.

(Niroula, Avijat.,2017,7)

ويُمثل المدير دورا في ضمان العدالة في التعامل مع الموظفين سواء في الاستقدام أو الاختيار أو توفير الظروف الملائمة في العمل أو المنافع أو التدريب أو النقل أو الترقيات أو التسريح أو التثبيت، وعلى المدير تجنب التمييز بالاعتماد على الجنس أو الدين أو الطائفة أو الانتماءات. (Attahiru, M. S.,2022,7499).

ب- العدالة في الجوانب التنظيمية.

يمكن القول بأنه من الضروري أن تتوفر العدالة في الجوانب التنظيمية التالية:

- **العدالة في تقييم الأداء:** من الشائع في المنظمات تقييم أداء الموظفين حسب نظام تقييم الأداء وتطوير

مؤهلاتهم وتحسين أدائهم وتقديم المكافآت على ضوء الأداء، وعليه من الضروري تقليل الانحياز في تقييم الأداء ولاسيما عند التعامل مع إدارة التنوع والعدالة: لأن التعامل بصورة غير عادلة مع الموظف قد يؤدي إلى ردود فعل في موقفه تجاه العمل بل تركه للعمل، والعدالة في تقييم الأداء تعتمد على التدقيق الإداري والثقافي في المنظمة ومحاولة تشخيص الانحياز تجاه القوى العاملة المتنوعة ثقافيا، وبعض المنظمات تقوم بالتلاعب بتقييم الأداء على أسس المحسوبية، وبعض المديرين قد يستخدمونها طريقة لمعاقبة الموظفين وهذا يقلل رضا العمل لديهم. إن التمييز أو اللامساواة قد تحدث على أساس التمييز العرقي أو التمييز بين الجنسين، والمقيم قد لا يقدم تقييما صحيحا لأنه لا يتلاءم مع مصالحته. وبعض المديرين يعتمدون الانحياز في تقييم الأداء لأسباب سياسية أو لتحقيق مكاسب شخصية.

- **عدالة الأجور:** تعزز العدالة في الأجور إدارة التنوع والأداء التنظيمي، وعليه يجب أن يكون دفع الأجور معتمدا على المساواة وذلك من خلال تقليل فروقات الأجور بين الرجال والنساء العاملين. (Niroula, Avijat,2017,7)

ت- بعض أشكال عدم العدالة في العمل

غالبا ما تركز البحوث على التمييز المرتكز على التفريق ما بين الجنسين أو على الخلفيات العرقية أو الأثنية للأفراد العاملين، ولكن هناك أشكالا أخرى من التفاوت وعدم المساواة في التعامل مع العاملين ومنها:

- التمييز في التعامل بين الموظفين المسنين والشباب.
- التمييز في التعامل مع النساء والأمهات الحوامل.
- التمييز في التعامل مع المعاقين. (RYAN, Michelle K., et al., 2020,1).
- عدم العدالة عند التوظيف واختيار الأفراد العاملين.

- عدم العدالة في الشروط والمنافع التي تقدم للعاملين.
- عدم العدالة في نوع التدريب المقدم للعاملين واختيار المدرب.
- عدم العدالة في نقل الموظفين.
- عدم العدالة في تسريح الموظفين.
- التمييز المعتمد على التفريق بين الجنسين.
- التمييز المعتمد على الدين أو الطائفة.
- التمييز بسبب وجود علاقة مع بعض الموظفين.
- التمييز نتيجة الانتماء لطائفة معينة أو حزب سياسي معين. (Attahiru, M.S.,2022,7496).

ثالثاً: الهدر

أ- نشأته

يتجذر مفهوم الرشيق (Lean) بعمق في نظام الإنتاج لشركة تويوتا اليابانية (Toyota) حيث يتمحور تركيزه على كيفية تخفيض مستويات الهدر أو إزالته، فالهدف النهائي لمفهوم الرشيق هو تقليل مخزونات العمل والتخلص من الهدر من العمليات كافة وبالتالي سيؤدي ذلك إلى تقليل أوقات الانتظار بين مراحل الإنتاج ومن ثم زيادة سرعة وتدفق سلسلة التوريد. ويتضمن مفهوم الرشيق على عنصر ثقافي أساسي وهو أحد العناصر المهمة للوجستيك، كما أن الرشيق لا يركز على عناصر الكلف الفردية كالنقل والتخزين بل يركز على الكلف الإجمالية مثل كلف نقل المخزون التي تمثل 15-40% من إجمالي الكلف اللوجستية في المنظمات، كما أن العديد من المنظمات لا تعتمد على الكلف الإجمالية بشكل كامل وإنما يتم اتخاذ القرارات غير الصحيحة باستمرار بناء على عناصر الكلف المرئية بشكل تقليدي كالنقل والتخزين وأيضاً أسعار الشراء (الجبوري، 2021، 73). وعند صياغة مفهوم الرشيق في صناعة السيارات كان الهدف منه مقارنة فروق الأداء بين نظام إنتاج تويوتا وأنظمة الشركات العاملة بأنظمة التصنيع التقليدية، وأصبح معظم الناس يربطون مصطلح الرشيق بنظام شركة تويوتا وهي الطريقة الفريدة لإزالة العمليات غير الضرورية لصناعة السيارات في اليابان من خلال التغييرات الجذرية في الكفاءة والإنتاجية وعندها بدأت مداخل الإنتاج الخالي من الضياع أو الهدر في العمليات من أجل تلبية رغبات الزبائن (Bauch, 2004, 10). حيث انتشر الرشيق بمختلف مسمياته (التصنيع الرشيق، الفكر الرشيق، الإنتاج الرشيق، المشروع الرشيق ... إلخ) في جميع أنحاء العالم بعد نشر كتاب جيم ووماك، دانيال جونز، دانيال روس (الآلة التي غيرت العالم)، وتعتبر الرشاقة عن أنفاق الموارد لتحقيق أهداف المنظمة باستثناء القيمة غير المضافة للزبائن أي بمعنى أي عملية أو تغيير يحصل في المنتج يجعل الزبون على استعداد لدفع مبلغ مادي مقابلته (Asefeso, 2012, 123). كما أشار مؤلفو الكتاب إلى أن نظام الرشيق يستخدم موارد قليلة وطاقة أقل، ووقتاً

أقل، واستثماراً في الأدوات من أجل تكوين مخرجات بعدد قليل من العيوب أو عدمها وبتكلفة قليلة وجودة عالية (Blaguški, 2018, 71). كما يتفق معها (Bauch, 2004, 11) على أن الرشيق يعبر عن الأفعال أكثر، وبأقل (موارد، طاقة، خزين، جهد، مال) وبهدف القضاء على الهدر (Waste) أو (Muda) في اللغة اليابانية، وعلى تعظيم الاستخدام الأمثل للعمليات والأنشطة التي تضيف قيمة للزبون النهائي، كما أن القيمة التي يحصل عليها تعد مكافأة لشيء يدفع مقابله مبلغ مادي وبالتالي فإن إزالة الهدر أو الضياع يعد مبدأً أساسياً لتنفيذ نظام الرشيق في كافة العمليات الإنتاجية كافة (Abdullah, 2003, 8).

في حين يرى (Tiamaz & Souissi, 2017, 2) أن الرشيق عبارة عن طريقة أو أسلوب بدأ تطبيقه لأول مرة في اليابان وتحديداً في شركة تويوتا لصناعات السيارات من أجل تحسين العمليات الإنتاجية والذي يركز على تقليل النفقات وتعظيم الاستفادة من إمكانيات الأفراد العاملين من خلال القضاء على الهدر بجميع أشكاله، فالعمليات الرشيقة تعني إزالة الهدر والتركيز على ما يريده الزبون النهائي من خلال التحسين المستمر. أما (Heizer et al., 2014, 531) وآخرون أشاروا إلى أن العمليات الرشيقة هي نظام مرّن يهدف إلى إنتاج منتجات أو تقديم خدمات عالية الجودة تلبي رغبات الزبائن من خلال استخدام الحد الأدنى من موارد المنظمة، كما أشار (Slack, 2013, 385) إليها على أنها تلك العمليات التي تهدف إلى تطبيق مبادئ الرشاقة أو الإنتاج في الوقت المناسب (JIT) (Just In Time) لتقديم مخرجات ذات جودة عالية بالتزامن مع الطلب عليها بمستويات منخفضة من الهدر أو عدمها وبكلفة منخفضة أي بمعنى التحرك نحو إزالة الهدر من الأنشطة بجميع أشكاله مع التركيز على تطوير وتحسين العمليات والتشغيل بأقل التكاليف عن طريق أدوات الرشيق. وطبقاً لـ Liker فإن هذه التقنيات والمعدات هي إحدى أسباب نجاح وتفوق شركة تويوتا على منافسيها والنابعة من فلسفة الأعمال على فهم الأفراد العاملين ومدى تحفيزهم لإنجازها، ولكن في نهاية المطاف التفوق يستند إلى قدرات وإمكانيات القيادة في المنظمة عن طريق نشر الثقافة والتعليم والتدريب ووضع استراتيجيات لتقوية العلاقات مع الموردين (Herstatt et al., 2006, 186).

وهناك الكثير من المعدات والأدوات التي من الممكن استخدامها لتطبيق نظام إنتاج تويوتا ولكنها ليست إلزامية وهي تهدف إلى تحديد أماكن الهدر وإزالته بشكل تدريجي، فضلاً عن أن كلاً من نظام الإنتاج لشركة تويوتا والإنتاج الرشيق يهدفان إلى تخفيض الإنفاق من خلال تقليل الهدر ولكن الاختلاف فقط من ناحية التطبيق، كما يركزان على شيئين هما (تطوير قدرات الفرد العامل لحل المشكلة وأنفاق المزيد من الوقت لإنشاء عمل قياسي) (Asefeso, 2012, 125).

واليوم يشهد العالم المعاصر ثورة سريعة من التقدم والتطور الإداري والاقتصادي والاجتماعي والتكنولوجي، حيث أدت تلك التغييرات والتطورات إلى شدة التنافس بين المنظمات الصناعية والخدمية لزيادة

أدائها من أجل استغلال مواردها المادية والبشرية والمالية والمعلوماتية بكفاءة وفاعلية مع تخفيض أو تجنب الهدر والضياع. فمصطلح الهدر أو الضياع يعبر عن فقد شيء ذي قيمة بدون غرض للوصول لهدف أو غاية يستحق هذا الهدر أو الضياع ودون مقابل معنوي أو مادي، حيث إن الهدر في المنظمات بشكل عام والمنظمات الصناعية بشكل خاص يشمل جميع الموارد التي صرفت دون فائدة مرجوة (عباس واسحق، 2019، 39).

ب- مفهوم تجنب الهدر

يقصد بالهدر أو الضياع من عمليات إنتاج السلع أو تقديم الخدمة التي لا تضيف أي قيمة لها والناجمة من الموارد والآلات والمعلومات، والأفراد وغيرها والتي تزيد عن الدرجات القياسية لها مثل: فضلات الموارد، وهدر الطاقة، والأجزاء الزائدة، أوقات الانتظار ... الخ، فضلاً عن أن الهدر يعني أي شيء لا يخلق قيمة للسلعة أو خدمة وناتج عن أي عملية أو نشاط بشري على المواد مثل الأخطاء التي يتطلب تصحيحها جهداً إضافياً، والإنتاج الزائد عن الطلب والذي يؤدي إلى زيادة تكاليف التخزين، وإعادة العمل على المخرجات المعيبة والعمليات غير الضرورية وحركات الأفراد الزائدة كنقل السلع من موقع إلى آخر دون مبرر، فضلاً عن أوقات الانتظار التي تؤثر على التسليم في الوقت المناسب والمحدد (الجبوري، 2021، 78).

وعرفه (Elbeck, 2018, 119) بأنه وسيلة لإزالة الهدر من العمليات اللوجستية التي لا تضيف قيمة للمنتج النهائي من أجل التركيز على ما يريده الزبون، فيما أشار (Pakurár et al., 2019, 361) الى انه عمل جماعي يقوم به المديرون والأفراد العاملون لتحديد وتخفيض الهدر أو إزالته من العمليات والأنشطة التي لا تضيف قيمة للزبون وللمنتج النهائي والتركيز على متطلبات الزبائن، وأضاف (الزيدي وحسن، 2021، 30) أن المنظمات تسعى دائماً الوصول إلى مستويات أعلى من التميز والتفوق عن طريق الأفراد العاملين من خلال إزالة الحركات غير الضرورية وتخفيض نسب الهدر من العمليات الإنتاجية من أجل تحقيق الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة.

ويعرف الباحثان الهدر إجرائياً على أنه ضياع الجهد والوقت والموارد المادية والبشرية والمالية والمعلوماتية على العمليات، ويمكن تجنب ذلك عن طريق التعرف على هذه المشكلات مبكراً ودراساتها وإيجاد الحلول البديلة والاقتصادية ومن ثم اختيار أفضل البدائل، بهدف عدم تكرار تلك الحالات مستقبلاً والاستفادة من استغلال موارد المنظمة بشكل مثالي.

وتعمل الإدارة الرشيدة على إحداث ثقافة داخل المنظمة مما تجعل الأفراد العاملين يهتمون بتخفيض التكاليف وتقليص وقت الانتظار ورفع مستوى الجودة من أجل تلبية رغبات الزبائن والتكيف مع البيئة المحيطة بها، حيث يعمل مفهوم الرشيق على القضاء على الهدر بجميع أشكاله والتعامل معه كفلسفة جديدة لإدارة المنظمة أو كنظام لوسائل الإدارة بهدف تحقيق جودة أعلى واستجابة أسرع وقيمة ومرونة أكبر (Kleszcz et al.,)

2, 2019). ويمكن توضيح وسيلة التشخيص باستخدام ثلاث جهات نظر للهدر أو الضياع وكما موضح بالجدول (1) الآتي: (الجبوري، 2021، 75).

الجدول (1) جهات نظر للهدر

ت	العملية	الوصف
1	نظام الإنتاج و/ أو الخدمة	• الإنتاج الزائد: إجراءات التشغيل غير المستمرة • أوقات الانتظار: لا تضيف قيمة للمخرجات النهائية • التسليم: تسليم المواد الخام غير الضرورية • العمليات غير الصحيحة: الجهد الإضافي الذي لا يضيف قيمة للزبون • الحركات الزائدة: يقوم بها الأفراد بين خطوط الإنتاج • الخزين: الفائض من الإنتاج الزائد • إعادة العمل: إجراء إضافي يقوم به الأفراد بهدف تحسين الإنتاج المعيب • التباين: عدم المطابقة • الاستجابة: ناتج عن الاختلاف عن الفشل في الاستجابة للزبائن
2	سلوك ومواقف الأفراد	• يجب أن يعرف الأفراد بما يقومون به • المرونة أهم من حجم العمليات • زيادة القيمة في العملية الأولى • يجد الأفراد السبب الجذري لحل المشكلة بشكل صحيح • يعد الأفراد النظام طويل الأجل لإدارة المنظمة لاتخاذ القرار • تعكس ممارسة الإدارة الحقيقة التي تم تناولها في العملية الأولى • إشراك أفراد ذو خبرة في الإجراءات التصحيحية • مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات
3	البنية التحتية الإدارية	• نظام إدارة الأداء: إجراء تقييم منهجي • الهيكل التنظيمي: قائد مجموعة من الأفراد العاملين • تنمية مهارات وقدرات التشغيل: رؤية المنظمة تتماشى مع رؤية الفريق • التحسين المستمر للبنية التحتية: مراقبة والسيطرة على الأنشطة اليومية • تدفق دعم المهارات الهامة: التنظيم والترتيب بالمهارات اللازمة • التقنية والقوى العاملة المساندة: مهندسون صناعيون • تدريب الأفراد ليصبحوا قادة الغد: دورات وورش تدريبية للمنظمات

الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على المصدر أعلاه

ت- فوائد تحجيم الهدر من العمليات

لتقليل الهدر فوائد كثيرة يمكن أن تتمثل بما يأتي: (Marodin & Saurin, 2013, 165) (Tiamaz, & Souissi, 2017, 45)

1. تحقيق اعتدال وتوازن بين أهداف المنظمة ومتطلبات الأفراد العاملين به.
2. خفض مستويات الهدر أو إزالته من الأنشطة والعمليات كافة التي لا تضيف قيمة إلى المنتج النهائي، والمساهمة في إحداث تغييرات في الأنشطة كافة في آن واحد.
3. يوفر عدد من المعدات والأدوات لتطبيق ممارسات عملية التحسين المستمر في المنظمة.
4. الاستثمار الأمثل لموارد المنظمة (المادية، البشرية، المالية، المعلوماتية) وبالتالي يؤدي ذلك إلى تحقيق الميزة التنافسية والحصول على حصة سوقية أعلى.
5. يزيد ويعظم من التزام الإدارة ويعزز من إمكانيات الأفراد العاملين وهذا ينعكس على الميزة التنافسية للمنظمة.

المبحث الثالث

الجانب العملي

أولاً: تحليل علاقات الارتباط للنزاهة والعدالة مع تحجيم الهدر

ارتكزت فكرة فرضيات الارتباط المتعلقة بمعمل إسمنت حمام العليل على عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين (النزاهة، العدالة) وتحجيم الهدر وبهدف التوصل إلى حكم دقيق بشأن رفض أو قبول الفرضية، تسعى هذه الفقرة لتوضيح قيمة الارتباطات الناشئة بين هذه المتغيرات، وبيان مدى معنوياتها، وبحسب ما ورد في منهجية البحث، إذ تتعلق هذه الفرضيات بعلاقات الارتباط بين المتغيرات الرئيسة على النحو الآتي:

أ- اختبار الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على أنه (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين النزاهة والهدر على مستوى المنظمة المبحوثة).

الجدول (2) معاملات الارتباط الكلي الخاص بمعمل إسمنت حمام العليل للنزاهة والهدر

النزاهة	المتغير المستقل
	المتغير المعتمد
*0.617	الهدر
80	حجم العينة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على النتائج الواردة في برنامج (SPSS) $P \leq 0.05$

من خلال الجدول (2) يتبين لنا أن من خلال تحليل علاقات الارتباط على المستوى الكلي بين النزاهة والهدر بوجود علاقة ارتباط ونسبة (0.617^*) عند مستوى معنوية (0.05) وبحجم عينة (80) أي أنه كلما زاد الأخذ بالنزاهة في الميدان المبحوث زادت فاعلية تحجيم الهدر وهذا يدل بوجود ارتباط معنوي بين النزاهة وتحجيم الهدر، وبهذا سيتم رفض الفرضية الرئيسية الأولى وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية معنوية بين النزاهة والهدر على مستوى المنظمة المبحوثة).

ب- اختبار الفرضية الثانية التي تنص على أنه (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين العدالة والهدر على مستوى المنظمة المبحوثة).

الجدول (3) معاملات الارتباط الكلي الخاص بمعمل إسمنت حمام العليل للعدالة والهدر

العدالة	المتغير المستقل
	المتغير المعتمد
0.742^*	الهدر
80	حجم العينة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على النتائج الواردة في برنامج (SPSS) $P \leq 0.05$

من خلال الجدول (3) يتبين لنا أن من خلال تحليل علاقات الارتباط على المستوى الكلي بين العدالة والهدر بوجود علاقة ارتباط ونسبة (0.742^*) عند مستوى معنوية (0.05) وبحجم عينة (80) أي أنه كلما زاد الأخذ بالعدالة في الميدان المبحوث زادت فاعلية تحجيم الهدر وهذا يدل بوجود ارتباط معنوي بين العدالة وتحجيم الهدر، وبهذا سيتم رفض الفرضية الرئيسية الثانية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية معنوية بين العدالة والهدر على مستوى المنظمة المبحوثة).

ثانياً: تحليل تأثير النزاهة والعدالة في تحجيم الهدر

إذ تركز فكرة فرضيات التأثير (الانحدار) المتعلقة بالميدان المبحوث على عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية بين (النزاهة، العدالة) في تحجيم الهدر وبهدف التوصل إلى حكم دقيق بشأن رفض أو قبول الفرضية، إذ تسعى هذه الفقرة لتوضيح قيمة التأثيرات الناشئة بين هذه المتغيرات، وبيان مدى معنوياتها، وبحسب ما ورد في منهجية البحث، إذ تتعلق هذه الفرضيات بعلاقات التأثير بين المتغيرات الرئيسية وعلى النحو الآتي:

أ- اختبار الفرضية الثالثة التي تنص على أنه (لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية للنزاهة في الهدر على مستوى المنظمة المبحوثة).

الجدول (4) معاملات التأثير الخاص بالنزاهة في تحجيم الهدر بمعمل إسمنت حمام العليل

F		النزاهة			المتغير المستقل
الجدولية	المحسوبة	R ²	β_1	β_0	المتغير المعتمد
3.960	18.245	0.712	0.641 (5.148)	0.352	الهدر

المصدر: من إعداد الباحثين (في ضوء نتائج الحاسبة الإلكترونية) باعتماد برنامج (SPSS).

يشير (t) إلى قيمة المحسوبة $P \leq 0.05$ N = 80 df (1,78)

يتبين من الجدول (4) والخاص بنتائج تحليل الانحدار وجود تأثير معنوي للنزاهة في الهدر إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (18.245) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (3.960) عند درجتي حرية (1,78) ومستوى معنوية (0.05)، وبلغ معامل التحديد (R^2) (0.712) وهذا يعني أن (71%) من الاختلافات المفسرة للهدر تعود إلى النزاهة، ويعود الباقي بنسبة (29%) إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلية في نموذج الانحدار أصلاً، ومن خلال متابعة معاملات (β) واختبار (T) لها تبين أن قيمة (T) المحسوبة (5.148) وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.664) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (1,78)، وبذلك تشير النتائج إلى عدم تحقق الفرضية الرئيسية الثالثة على مستوى الميدان المبحوث، لذلك سترفض الفرضية الرئيسية الثالثة وقبول الفرضية البديلة. التي تنص على أنه (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية معنوية للنزاهة في الهدر على مستوى المنظمة المبحوثة).

ب- اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة التي تنص على أنه (لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية للعدالة في الهدر على مستوى المنظمة المبحوثة).

الجدول (5) معاملات التأثير الخاص بالعدالة في تحجيم الهدر بمعمل إسمنت حمام العليل

F		العدالة			المتغير المستقل
الجدولية	المحسوبة	R ²	β_1	β_0	المتغير المعتمد
3.960	12.624	0.783	0.852 (4.325)	0.589	الهدر

المصدر: من إعداد الباحثين (في ضوء نتائج الحاسبة الإلكترونية) باعتماد برنامج (SPSS).

يشير (t) إلى قيمة المحسوبة $P \leq 0.05$ N = 80 df (1,78)

يتبين من الجدول (5) والخاص بنتائج تحليل الانحدار وجود تأثير معنوي للعدالة في الهدر إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (12.624) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (3.960) عند درجتي حرية (1,78) ومستوى معنوية (0.05)، وبلغ معامل التحديد (R^2) (0.783) وهذا يعني أن (78%) من الاختلافات المفسرة للهدر تعود إلى العدالة، ويعود الباقي بنسبة (22%) إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلة في نموذج الانحدار أصلاً، ومن خلال متابعة معاملات (β) واختبار (T) لها تبين أن قيمة (T) المحسوبة (4.325) وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.664) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (1,78)، وبذلك تشير النتائج إلى عدم تحقق الفرضية الرئيسة الرابعة على مستوى الميدان المبحوث، لذلك سترفض الفرضية الرئيسة الرابعة وقبول الفرضية البديلة. التي تنص على أنه (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية معنوية للعدالة في الهدر على مستوى المنظمة المبحوثة).

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. تحقق وجود علاقة ارتباط ذي دلالة معنوية بين النزاهة والهدر على مستوى المنظمة المبحوثة، وهذا يشير إلى أن زيادة اهتمام إدارة المنظمة المبحوثة بالنزاهة ستسهم في تحجيم الهدر.
2. تبين من النتائج الخاصة بعلاقة الارتباط بوجود ارتباط معنوي بين العدالة والهدر في معمل إسمنت حمام العليل وهذا يشير إلى فاعلية العدالة داخل الميدان المبحوث.
3. تحقق وجود تأثير ذي دلالة إحصائية معنوية للنزاهة في الهدر على مستوى المنظمة المبحوثة، مما يدل على إمكانية تأثير النزاهة في تحجيم الهدر في معمل إسمنت حمام العليل
4. إن العدالة تحظى بأولوية التأثير في تحجيم الهدر، ما يشير إلى الدور الكبير الذي يمثله في تعزيز تحجيم الهدر.

ثانياً التوصيات

1. يجب على إدارة المنظمة تفعيل الدور الرقابي لتوعية جميع الأفراد العاملين في المنظمة المبحوثة ابتداءً من إدارات العليا وانتهاءً بالمستويات الدنيا بضرورة الإبلاغ عن جميع الممارسات غير القانونية وغير الأخلاقية داخل الشركة.
2. يجب على إدارة المنظمة المبحوثة نشر ثقافة القضاء على الهدر والضياع في جميع عمليات الشركة بين الأفراد العاملين والمستويات الفنية والإدارية كافة، ومحاولة البحث عن مسببات الضياع وإيجاد الحلول المناسبة لها والتخلص منها جذرياً.

3. يجب على إدارة المنظمة نشر فلسفة تحجيم الهدر وبخاصة الأنشطة التي لا تضيف قيمة وبجميع أنواعها في جميع الأقسام الإنتاجية والمستويات الإدارية والبحث عن مسبباتها ومن ثم تحليل هذه الأسباب وصولاً إلى إزالة الهدر بهدف الوصول إلى منتجات ذات قيمة.
4. ضرورة قيام إدارة المنظمة المبحوثة بإقامة دورات تدريبية وعقد مؤتمرات مستمرة للمديرين والعاملين في المنظمة المبحوثة من خلال برامج التعليم المستمر من أجل تنمية الشعور بالمسؤولية بالنزاهة والعدالة من قبلهم نحو الالتزام بأخلاقيات العمل لتجنب الهدر.
5. ضرورة حث وتشجيع المنظمات العراقية على اتباع النزاهة والعدالة وبيان أهميتها في تقليل الهدر واستبعاد الأنشطة التي لا تضيف أي قيمة لعمليات المنظمة.

المصادر

أولاً: المصادر العربية.

1. الجبوري، عمر علي عيادة، (2021)، "تحسين العمليات اللوجستية لتجاوز أشكال الهدر: دراسة حالة في الشركة العامة لتجارة الحبوب في نينوى"، رسالة ماجستير في الإدارة الصناعية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
2. عباس، وسن يوسف واسحق، عصام أبكر، (2019)، "أثر تطبيق منهجية الكايزن في المؤسسات الصناعية من خلال التخلص من الهدر: دراسة حالة مجمع ساريا الصناعي"، مجلة إدارة الجودة الشاملة، المجلد (20)، العدد (02).
3. الزبيدي، لمياء سلمان عبد علي وحسن، شيماء إبراهيم، (2021)، "تأثير التفوق الذكي للقادة في إدارة الهدر للموارد المائية: دراسة تطبيقية في وزارة الموارد المائية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (131).

ثانياً: المصادر الأجنبية.

1. Abdullah, Fawaz, (2003), "Lean Manufacturing and Techniques in the Process Industry with A Focus on Steel", Degree M.Sc., Library Pitt. Edu.
2. Alam, M.M., Johari, R.J. & Said, J. (2018), "An Empirical Assessment of Employee Integrity in the Public Sector of Malaysia", International Journal of Ethics and Systems, 34(4)
3. Asefeso, Ade, (2012), "Lean Six Sigma: Cost Reduction Strategies", AA Global Sourcing Ltd, Brazil.
4. Attahiru, M. S., (2022), THE EFFECT OF EQUALITY (ADL) ON ORGANIZATIONAL PRODUCTIVITY: THE ISLAMIC POINT OF VIEW.
5. Bauch, C, (2004), "Lean Product Development: Making waste transparent", Diploma Thesis, Cambridge: Massachusetts Institute of Technology.

6. Blaguški, A., (2018), "Primjena Kaizen radionice u sustavu poboljšavanja," (Doctoral dissertation), University North. University centre Varaždin. Department of Mechanical Engineering.p11
7. Elbeck, M. (2018), "The Forth Industrial Revolutions Potential Influence on Marketing Education", E-Journal of Business Education & Scholarship of Teaching, 12(01).
8. Hanapiyah, Z. M., Daud, S., & Abdullah, W. M. T. W., (2019), MAINTAINING INTEGRITY AMONG EMPLOYEES THROUGH EMPOWERMENT RELIGIOSITY AND SPIRITUALITY, International Journal of Business, Economics and Law, Vol. 19, Issue 2.
9. Heizer, Jay, & Render, Barry, (2014), Operation Management, Sustainability and Supply Chain Management, Eleventh Edition, Pearson Education Limited, Harlow, England.
10. Herstatt, Cornelius & Stockstrom, Christoph & Tschirky, Hugo & Nagahira, Akio, (2006), "Management of Technology and Innovation in Japan", Springer, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, Germany
11. Kannan-Narasimhan, R., & Lawrence, B. S., (2012), "Behavioral integrity: How leader referents and trust matter to workplace outcomes", Journal of business ethics, 111(2).
12. Kleszcz, D., Zasadzień, M., and Ulewicz, R., (2019), "Lean Manufacturing in the ceramic industry", Multidisciplinary Aspects of Production Engineering, 02(01).
13. Marodin, G. A. & Saurin, T. A. (2013), "Implementing Lean Production Systems: Research Areas and Opportunities for Future Studies", International Journal of Production Research, 51 (22). 6663-6680.
14. Niroula, Avijat, (2017), "Work Ethics And Employees Performance: Empirical Study Of Selected Money Banks In Ogun State, Nigeria." International Journal of Economics, Commerce and Management.
15. Peker, M., Doğru, O. C., & Meşe, G., (2022), "Role of Supervisor Behavioral Integrity for Safety in the Relationship Between Top-Management Safety Climate, Safety Motivation, and Safety Performance". Safety and Health at Work, 13(2)..
16. Ryan, M. K., Begeny, C. T., Bongiorno, R., Kirby, T. A., & Morgenroth, T., (2020), "Understanding barriers to workplace equality: a focus on the target's perspective", Frontiers in Psychology, 11.

17. Slack, Nigel & Jones, Alistair & Johnston, Robert, (2013), Operations Management, Seventh Edition, Pearson Education Limited, Harlow, England.
18. Tiamaz, Y., & Souissi, N., (2017), "Extended Classification of waste in the hospital system".United Kingdom ,Vol. IX, Issue 8.
19. Tiamaz, Y., & Souissi, N., (2017), "Extended Classification of waste in the hospital system".
20. Zarim, Z. A., & Zaki, H. O., (2016), "Ethics and integrity in building employee's perceptions', Management Studies, 4(3).