

أخلاقيات العمل مدخلاً لتحجيم الهدر في المنظمات الصناعية

دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في معمل إسمنت بادوش وحماد العليل(*)

أ.م.د. سلطان عبدالرحمن فتحي

الجامعة التقنية الشمالية

الكلية التقنية الإدارية / تقنيات إدارة الأعمال

Sultan_fathi@ntu.edu.iq

الباحث: احمد حكمت محمود

الجامعة التقنية الشمالية

الكلية التقنية الإدارية / تقنيات إدارة الأعمال

Ahmed_hekmat@ntu.edu.iq

ISSN 2709-6475 DOI: <https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2023.5.2.9>

تأريخ النشر ٢٠٢٣/٨/٣٠

تأريخ قبول النشر ٢٠٢٣/٢/٩

تأريخ استلام البحث ٢٠٢٣/١/٢٥

المستخلص

يروم الباحثان الاحاطة بموضوع أخلاقيات العمل مدخلاً لتحجيم الهدر في المنظمات الصناعية، إذ هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التزام الأفراد المبحوثين في المنظمات الصناعية المختارة بأخلاقيات العمل في خفض الهدر الحاصل في العمليات الإنتاجية، وتكتسب الدراسة أهميتها في سعيها الجاد للكشف عن الدور الفعلي لأخلاقيات العمل في مجال تحجيم الهدر على اعتبار أن الأخلاقيات تجسد أوجه الفصل الإيجابي والسلبى وعلى نحو يرجح الإيجابيات ويسهم في تقليص السلبيات، وباعتماد المنهج الوصفي التحليلي في المنظمات الصناعية المختارة المتمثلة بمعمل إسمنت بادوش ومعمل إسمنت حماد العليل، وبحجم عينة بلغ (112) فرداً من القيادات الإدارية العليا والوسطى، إذ تناولت هذه الدراسة أخلاقيات العمل بوصفها متغيراً مستقلاً وفق خمسة أبعاد (المدونة الأخلاقية، المسؤولية الاجتماعية، النزاهة، العدالة، الشفافية) واعتمد تحجيم الهدر كمتغير معتمد بسبعة أبعاد (الإنتاج الزائد، الخزين، العيوب المصنعية، وقت الانتظار، الحركات الزائدة، أنشطة العمليات، النقل)، وأشرت الدراسة الاستطلاعية عدداً من المظاهر التي عبرت مضموناً عن مشكلة تحتاج إلى دراسة تمثلت بتباين أبعاد أخلاقيات العمل والهدر في المنظمات الصناعية، فضلاً عن ضعف إدراك المدراء لأثر متغيرات أخلاقيات العمل في تأثيرها الإيجابي والسلبى على الهدر، إذ تبلورت مشكلة الدراسة بمجموعة من التساؤلات أبرزها، ما هي درجة إدراك العاملين لمخاطر الهدر التي تواجه المنظمات المبحوثة، وهل هناك علاقة ارتباط ما بين أخلاقيات العمل والهدر؟

واعتمدت الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية للتحليل، واستخرجت النتائج باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS 24)، وتوصلت إلى مجموعة من الاستنتاجات أبرزها، أن المعدل العام لإدراك أفراد المبحوثين حول كل متغير من متغيرات الدراسة كانت إيجابية، وتحقق وجود علاقة ارتباط وتأثير ذي دلالة معنوية بين أخلاقيات العمل وتحجيم الهدر، وبموجب ذلك قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات. ومن بين هذه التوصيات: مضاعفة اهتمام إدارات الشركات المبحوثة بمفاهيم أخلاقيات العمل وتعميقها لدى المديرين والعاملين والحث على تطبيقها ولاسيما في ظل تزايد متطلبات واحتياجات المجتمع المحلي من جهة والمسؤوليات الأخرى التي أصبحت التزاماً أخلاقياً وقانونياً على منظمات الأعمال من جهة أخرى.

الكلمات المفتاحية: أخلاقيات العمل، تحجيم الهدر.



مجلة اقتصاديات الأعمال

المجلد (٥) العدد (٢) ٢٠٢٣

الصفحات: ١٦١-١٨٤

(*) البحث مستل من رسالة ماجستير للباحث الأول.

Work ethics as an introduction to reducing waste in industrial organizations

An exploratory study of the opinions of a sample of administrative leaders in the Badoush cement factories and Hammam Al-Alil^(*)

Researcher: Ahmed Hikmat Mahmoud

Northern Technical University
Administrative Technical College /
Department of Business Technology

Ahmed_hekmat@ntu.edu.iq

Assist. Prof. Dr. Sultan Abdul Rahman Fathi

Northern Technical University
Administrative Technical College /
Department of Business Technology

Sultan_fathi@ntu.edu.iq

Abstract

The researchers aim to take note of the issue of work ethics as an entry point to curtailing waste in industrial organizations. The study aimed to identify the level of commitment of the respondents in the selected industrial organizations to work ethics in reducing waste occurring in production processes. Reducing waste, given that ethics 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 organizations represented by Badoush Cement Factory and Hammam Al-Alil Cement Factory, with a sample size of (112) individuals from the upper and middle administrative leaders. This study dealt with work ethics as an independent variable according to five dimensions (moral code, social responsibility, integrity, justice, transparency) and wastage scaling was adopted as a dependent variable with seven dimensions (excess production, storage, manufacturing defects, waiting time, excess movements, operations activities, transportation), and the exploratory study indicated a number of aspects that expressed in content a problem that needs to be studied. There is a variation in the dimensions of work ethics and waste in industrial organizations, in addition to the poor awareness of managers of the impact of work ethics variables on their positive and negative impact on waste. What is the link between work ethics and waste?

The study relied on a set of statistical methods for analysis, and the results were extracted using the statistical program (spss 24), and it reached a set of conclusions, most notably, that the general rate of awareness of the respondents about each of the study variables was positive, and that there was a significant correlation and influence between ethics Work and waste reduction, according to which the study presented a set of recommendations. Among these recommendations: doubling the interest of the departments of the surveyed companies in the concepts of work ethics and deepening them among managers and workers and urging them to apply them, especially in light of the increasing requirements and needs of the local community on the one hand, and other responsibilities that have become a moral and legal obligation on business organizations on the other hand.

Key words: Work Ethics, Waste Reduction.

(*) The research is extracted from a master's thesis of the first researcher.

المقدمة:

تعد المنتجات ذات الجودة العالية الهدف الاستراتيجي والأداة الفاعلة لنجاح المنظمات التي تعمل في بيئات تتميز بالمنافسة الشديدة والتغيرات المتزايدة، مما يتطلب السعي لتحقيق أكثر من هدف لتقديم منتجات خالية من العيوب وبالجودة المطلوبة، وبأقل معيب ومرجع ومعاد وفاقد وتالف لتقليل التكاليف إلى أدنى حد ممكن، وتلبية طلبات الزبائن في الوقت المحدد من دون أي تأخير أو وقت ضائع، إضافة إلى إمكانية تقديم أكثر من منتج في الوقت ذاته باستخدام خبرات وقدرات وإمكانات مبدعة للتميز عن المنافسين بتفوق ونجاح.

و اعتماداً 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 بأخلاقيات العمل التي تعدها 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 رغبته، إذ أن خسارة أي زبون يعني بحد ذاته مزيداً من المخاطر والتهديدات وبالتالي تعرض بقاء المنظمة للانحيار.

بناءً على ما تقدم يقدم البحث حالي أربعة مباحث تضمن الأول منهجية الدراسة، وخصص المبحث الثاني للجانب النظري الخاص بمتغيرات الدراسة والمتمثلة بأخلاقيات العمل والهدر، فيما خصص المبحث الثالث للجانب العملي واختبار فرضيات البحث، واختتم البحث بالمبحث الرابع الخاص بالاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول: منهجية الدراسة:

تمهيداً للجانب العملي تعرض الدراسة من خلال هذا المبحث المنهجية التي يعتمد عليها الباحثان في ضوء تحديد مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها وبناء مخططاتها وفرضياتها، فضلاً عن الأساليب المتبعة في جمع البيانات وتحليلها وذلك ضمن الفقرات الآتية:

أولاً: مشكلة الدراسة:

قادت عملية التنافس الحاد بين المنظمات إلى بروز إشكاليات عدة كانت سبباً في مراجعة المنظمات لذاتها، ومن ثم الكشف والتحري عن الأسباب والمسببات التي تسهم في تفوق منظمة ما قياساً بغيرها. على برزت ملامح الاهتمام بمسألة باتت تشكل المرتكز الأساس في توجيه مسار المنظمات نحو الارتقاء والتميز التي تجلت بأخلاقيات العمل لأنها المجسد الفعلي للتصرفات الداعمة لمراحل الإنتاج وعملياته وحتى النظم المستخدمة في إطار أخلاقي يؤكد على الجيد مثل ما يرفض الرديء من الإنتاج وفي ذلك إشارة فعلية إلى أن أخلاقيات العمل تمثل المدخل الأنسب للحد من حالات الهدر والفاقد والضياع أثناء الإنتاج مما يعني أن امتلاك المنظمات لمدونة أخلاق يجعلها في جملة من المواقف في مأمن من حالات الهدر.

كما يمكن تحديد مظاهر مشكلة الدراسة من خلال الزيارات الميدانية التي قام بها الباحثان إلى الميدان المبحوث المتمثل بـ (معمل إسمنت بادوش ومعمل إسمنت حمام العليل) في محافظة نينوى بالآتي:

١. تباين أبعاد أخلاقيات العمل والهدر في الشركات الصناعية قيد الدراسة.
٢. ضعف إدراك المدراء لأسباب التباين في ممارسات أخلاقيات العمل.

٣. ضعف إدراك المدراء لأثر متغيرات أخلاقيات العمل الأكثر اتفاقاً والمحددة من قبل الباحثان في تأثيرها الايجابي أو السلبي على الهدر.
 ٤. ضعف تركيز المدراء على أخلاقيات العمل التي أدت إلى اختلاف الشركات الصناعية في تطبيقاتها للحد من الهدر.
- بموجب ما تقدم يمكن التعبير عن مشكلة الدراسة بالتساؤلات الآتية:
١. هل تتوفر القناعة التامة لدى المنظمات المبحوثة بأهمية أخلاقيات العمل وعلى نحو يجسد اهتمامهم بأخلاقيات العمل؟
 ٢. ما هي درجة إدراك القيادات الادارية على مستوى المنظمات المبحوثة لمخاطر الهدر التي تواجه المنظمات؟
 ٣. إلى أي مدى تؤثر أخلاقيات العمل (المدونة الأخلاقية، المسؤولية الاجتماعية، النزاهة، العدالة، الشفافية) مع الهدر في المنظمات الصناعية المبحوثة؟
 ٤. هل تؤثر أخلاقيات العمل (المدونة الأخلاقية، المسؤولية الاجتماعية، النزاهة، العدالة، الشفافية) في الهدر في المنظمات الصناعية المبحوثة؟

ثانياً: أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية الدراسة الحالية من سعيها الجاد إلى الكشف عن الدور الفعلي لأخلاقيات العمل في مجال تحجيم حالات الهدر في المنظمات الصناعية على اعتبار أن الأخلاقيات تجسد أوجه الفصل الايجابي والسلبي وعلى نحو يرجح الايجابيات ويسهم في تقليص السلبيات، ويلازم ذلك أن هذه الدراسة تمثل إثارة فعلية للقيادات الادارية بشكل التمسك بأخلاقيات العمل، وتعد بوابة الولوج نحو تحجيم حالات الهدر، وبالتالي تحجيمها إلى أدنى المستويات، وفي ذلك متجه ايجابي لتعزيز منحى الأخلاقيات في مجال العمل كونه العنصر النابض لتغطية الفعاليات الإنتاجية وبما يديم زخمها ويؤمن فعلها ويخرجها من دائرة الأغلاق إلى الانفتاح والاتساع والشمولية.

كما تكتسب الدراسة أهميتها من خلال توجيه أنظار الشركات المبحوثة نحو تطبيق أخلاقيات العمل في تحجيم الهدر.

وتنبثق أهمية الدراسة من زاويتين هما:

١. الأهمية الأكاديمية:

- أ. تشكل هذه الدراسة إضافة علمية تساعد الباحثون في المجال الاكاديمي من خلال تطرقها إلى موضوع اتسم بقلّة الكتابات العربية والعراقية (في حدود اطلاع الباحثان) على وجه الخصوص وهذا يوفر أساساً مرجعياً في المكتبات ويمهد الطريق للتوسع المستقبلي في دراسته.
- ب. تكتسب هذه الدراسة أهميتها النظرية كونها تتناول موضوعاً حيويّاً، وكذلك قيام الباحثان باستخدام منهج علمي يثري المعرفة العلمية في مجال أخلاقيات العمل لتحجيم الهدر في عدد من الشركات الصناعية في محافظة نينوى.

٢. الأهمية الميدانية:

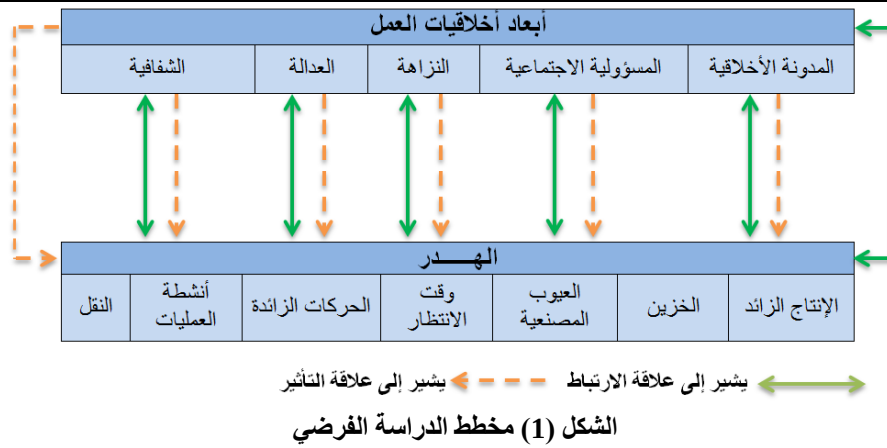
الظاهر والملاحظ في أغلب الشركات الصناعية في محافظة نينوى أن أخلاقيات العمل كان لها أثر في محدودية تنفيذ أو تطبيق ممارسات الهدر، فمن هنا لمس الباحثان ضرورة تطبيقها في عدد من الشركات الصناعية في محافظة نينوى أملاً في تحقيق الأداء الأفضل لدى هذه الشركات ومحاولة تقديم الأسس العلمية لمعالجة الهدر.

ثالثاً: أهداف الدراسة:

- تتمثل أهداف الدراسة في سعيها لبناء إطار نظري وعملي لمتغيرات الدراسة وعلى نحو يمكن تحقيق ما يأتي:
1. فهم متغيرات الدراسة الحالية وتعزيز الجانب النظري بما يناسبها وبحسب آراء الكتاب والباحثين.
 2. معرفة آراء المديرين في المنظمة المبحوثة بأخلاقيات العمل.
 3. التعرف على مستوى التزام المديرين في المنظمة المبحوثة بأخلاقيات العمل ومقدار الاستفادة من ذلك في خفض الهدر الحاصل في عمليات المنظمة.
 4. التعرف على العلاقة بين أخلاقيات العمل والهدر في المنظمات المبحوثة.
 5. الوقوف على طبيعة الآثار التتابعية لأخلاقيات العمل في خفض الهدر الحاصل في عمليات المنظمة المختلفة.
 6. الخروج بمجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي تساعد الشركات في تطوير وتحسين عملياتها الإنتاجية مستقبلياً.

رابعاً: مخطط الدراسة الفرضي:

بعد تحديد مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها لابد من تصميم أنموذج فرضي لغرض معالجة مشكلة هذه الدراسة، إذ يضم هذا الأنموذج الفرضي أخلاقيات العمل بوصفها (متغيراً مستقلاً) والهدر بوصفه (متغيراً تابعاً) والشكل (1) يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة.



خامساً: فرضيات الدراسة:

اتساقاً مع المخطط الفرضي صيغت الفرضيات الآتية:

1. الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين أخلاقيات العمل والهدر على مستوى المعامل المبحوثة. وأنبثقت عنها الفرضية الفرعية الآتية:
 - أ. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين المدونة الأخلاقية والهدر على مستوى المعامل المبحوثة.

- ب. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين المسؤولية الاجتماعية والهدر على مستوى المعامل المبحوثة.
- ت. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين النزاهة والهدر على مستوى المعامل المبحوثة.
- ث. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين العدالة والهدر على مستوى المعامل المبحوثة.
- ج. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين الشفافية والهدر على مستوى المعامل المبحوثة.

٢. **الفرضية الرئيسية الثانية:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لأخلاقيات العمل في الهدر على مستوى المعامل المبحوثة.

وأثبتت عنها الفرضية الفرعية الآتية:

- أ. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية للمدونة الأخلاقية في الهدر على مستوى المعامل المبحوثة.
- ب. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية للمسؤولية الاجتماعية في الهدر على مستوى المعامل المبحوثة.
- ت. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية للنزاهة في الهدر على مستوى المعامل المبحوثة.
- ث. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية للعدالة في الهدر على مستوى المعامل المبحوثة.
- ج. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية للمساواة في الهدر على مستوى المعامل المبحوثة.

سادساً: منهج الدراسة:

اعتمد في هذه الدراسة على المنهجين الوصفي والتحليلي في كتابة الجانبين النظري والميداني لأنه يساعد الباحثان في جمع البيانات والمعلومات مع إيجاد وسائل مختلفة لتفسيرها، فضلاً عن استخراج النتائج وفقاً لشواهد وقرائن متنوعه واعتماد استمارة الاستبيان بهدف جمع البيانات والمعلومات، ودراستها للوصول إلى نتائج قاطعة حول مشكلة الدراسة.

سابعاً: أساليب التحليل الإحصائي:

اعتمد الباحثان في تحليل البيانات على عدد من الأساليب الإحصائية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة وبما يتناغم مع طبيعتها لغرض الوصول إلى النتائج المرجوة من الدراسة الحالية فقد اعتمد الأساليب الآتية:

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

ثامناً: حدود الدراسة:

تتسم الدراسة بالحدود الآتية:

١. **الحدود الزمانية:** تمثل تلك الحدود الإطار الزمني للدراسة التي تبدأ من تاريخ إقرار العنوان في ٢٠٢١/١٠/١٥ وتنتهي بتاريخ التسليم الأولي للرسالة في ٢٠٢٢/١١/١.

٢. **الحدود المكانية:** عدد من الشركات الصناعية المختارة في محافظة نينوى المتمثلة بـ(معمل إسمنت بادوش ومعمل إسمنت حمام العليل).
٣. **حدود الموضوع:** أخلاقيات العمل، الهدر.
٤. **الحدود البشرية:** وهم قيادات الخط الأول والقيادة الوسطى (مدراء الأقسام والشعب) في هذه الشركات.

تاسعاً: مجتمع الدراسة:

١. **معاونية السمنت الشمالية / معمل إسمنت بادوش^(١):**
طبقت الدراسة الحالية في معمل إسمنت بادوش التابع للشركة العامة للسمنت الشمالية، ويقع على بعد 25 كم شمال الموصل، ويتألف من ثلاثة معامل في ثلاثة أجيال، إذ يتمثل الجيل الأول في معمل سمنت بادوش القديم (جيل الخمسينات) ١٩٥٥-١٩٥٦، إذ يعمل بالطريقة الرطبة بفرنين بطاقة تصميمية 200 طن يومياً، ويضم خطاً إنتاجياً واحداً وله ملحق يتمثل بورشة مركزية تقع في المنطقة الصناعية في الساحل الأيمن، إذ تقوم بتصنيع قطع الغيار لتلبية احتياجات الخطوط الإنتاجية لأغراض الصيانة والتأهيل وخاصة المسبوكات الفولاذية. أما الجيل الثاني فيتمثل بمعمل سمنت بادوش الجديد جيل (السبعينات) ١٩٧٧-١٩٧٨، إذ يعمل بالطريقة الجافة ذات التسخين المسبق عن طريق فرنين وبطاقة تصميمية 700-800 طن يومياً ويضم خطي مكائن، أما الجيل الأخير فيتمثل بمعمل إسمنت بادوش التوسيع (جيل الثمانينات) ١٩٨٣، إذ بدأ إنتاجه عام ١٩٨٤/٧/١٤، ويحتوي على خط إنتاجي واحد ويستخدم المعمل الطريقة الجافة ذات التسخين والكلسنة المسبقين، وتبلغ الطاقة التصميمية للمعمل 3200 طن يومياً ومعدات المعمل ذات منشأ فرنسية ويابانية، ويتمثل المنتج للمعامل بالسمنت العادي (البورتلاندي)، علماً بأن موقع المعمل أخذ في الاعتبار كون الرياح شمالية شرقية في الغالب، وذلك من أجل أبعاد الملوثات البيئية الناتجة من المعمل عن المناطق المأهولة بالسكان، ويهدف معمل سمنت بادوش إلى إنتاج السمنت وتقديمه للأسواق المحلية ودعم القطاع العام، وتمثل أهم منتجات الشركة بالسمنت العادي والسمنت المقاوم والسمنت الأبيض والسمنت المخصص لتحشية السدود في الظروف العادية.

٢. **معاونية السمنت الشمالية / معمل إسمنت حمام العليل:**

تأسست معاونية السمنت الشمالية بعد اندماج شركة إسمنت الرافدين الأهلية التي تأسست سنة ١٩٥٣ بمصلحة إسمنت حمام العليل الذي أنشأ سنة ١٩٧٨ ونتيجة للتغيرات الإدارية والسياسية والاقتصادية طيلة العقود الماضية مرت الشركة بعدة تغيرات إدارية نتيجة إضافة خطوط إنتاجية أو إلحاق أو فصل معامل إنتاجية أخرى من إدارتها.
وهي إحدى تشكيلات وزارة الصناعة والمعادن العراقية وهي وحدة اقتصادية ممولة ذاتياً وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي والإداري لتحقيق الأهداف المرسومة لها بموجب النظام الداخلي، ويحكمها قانون الشركات العامة رقم ٢٢ لسنة ١٩٩٧.
وتهدف معاونية السمنت الشمالية / معمل إسمنت حمام العليل إلى تحقيق الآتي:
١. تطوير أساليب العمل والإنتاج.

(١) تم الحصول على المعلومات من وحدة الاعلام في معاونية السمنت الشمالية، فضلاً عن موقع الشركة:

<https://ncsciraq.gov.iq>

٢. استعمال المواد الأولية وتقنيات الإنتاج التي تساعد على تحقيق جودة المنتج ومواكبة التطور في مجال صناعة الإسمنت.
٣. رفع الكفاءة الإنتاجية والفنية والإدارية من خلال التدريب والتطوير المستمر لرفع كفاءة المنتسبين في جميع المستويات .
٤. بث روح التعاون بين المنتسبين وقيادات الشركة لتحقيق أهدافها المعلنة.
٥. التطوير الدائم لأهداف الجودة في شركتنا ومعاملنا.

المبحث الثاني: الجانب النظري:

المتغير الأول: أخلاقيات العمل:

أولاً: مفهوم أخلاقيات العمل:

قبل التطرق إلى مفهوم أخلاقيات العمل لابد أن نتناول مفهوم الاخلاق والعمل ثم الانتقال إلى مفهوم أخلاقيات العمل.

١. الأخلاق:

أمرنا الله تعالى في كتابة العزيز بضرورة العناية بصفة الأخلاق لقوله تعالى في مدحه لرسوله صلى الله عليه وسلم (وَأَنْتَ لَعَلَّ خُلُقٍ عَظِيمٍ) (سورة القلم، الآية: 4).

أ. **التعريف اللغوي:** قال ابن خلدون في " لسان العرب": الخُلُقُ، الخليفة، أعني، الطبيعة، والمجتمع، أخلاق. وقال أيضاً الخُلُقُ بضم اللام وسكونها هو الذِّين والطبع والسجية وحقيقته: إنه لصور الإنسان الباطنية، وهي نفسة وأوصافها ومعانيها المختصة بها، بمنزلة الخُلُق لتصورته الظاهرية وأوصافها ومعانيها، ولها أوصاف حسنة وقيحة (ابن منظور، ١٩٦٥: ٨٦).

ب. **التعريف الاصطلاحي:** مجموعة من القواعد الإلزامية والمبادئ والقيم والفضائل للخصائص التي توجه سلوك الفرد فهي سلوك الأفراد تجاه بعضهم البعض وتجاه أنفسهم (آل ياسين، ٢٠٢١: ٢٢٦). أما (Csillag,2012:18) فقد عرف الأخلاق على أنها المعايير الأخلاقية والتقاليد والعادات والمعتقدات والأعراف التي يتبعها الإنسان في تعايشه مع الآخرين.

٢. العمل:

عُني الاسلام بالعمل، إذ قال الله تعالى في محكم كتابه (مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أَنثَى وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيَاةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ) (سورة النحل، الآية: ٩٧).

فالعمل هو مجموعة من النشاطات الفكرية والبدنية التي يقوم بها الفرد من أجل الحصول على العائد المادي والمعنوي (بوسبت وعبودة، ٢٠١٨: ٩).

أما أخلاقيات العمل: فقد اختلفت آراء الكتاب والباحثون في وضع تعريف محدد لأخلاقيات العمل، إذ أن وضع تعريف محدد للأخلاقيات هو أمراً صعباً لأنه يركز على معايير ومبادئ تحكم سلوك الأفراد في بيئات مختلفة. وقام الباحثان بعرض مجموعة من التعريفات لمفهوم أخلاقيات العمل وكما هو مبين في الجدول (1).

الجدول (1) مفاهيم أخلاقيات العمل

ت	الباحث والسنة	مفهوم أخلاقيات العمل
١	Laurentiu,2014:119	دراسة مواقف ونشاطات وقرارات الأعمال عندما تتعامل مع مسائل الصواب والخطأ.
٢	الصفو والعباسي، ٢٠١٦: ٤	مجموعة من المبادئ والمعايير التي تحكم سلوك الموظف وترتبط هذه المبادئ والمعايير العامة بتحديد ما هو خطأ أو صواب في موقف معين.

ت	الباحث والسنة	مفهوم أخلاقيات العمل
٣	Sapada,et.al.,2018:30	إنها مؤشر للشخصية والمزاج والمعتقدات التي يحملها الشخص أو المجموعة، الأخلاق تتشكل بالعادات وتتأثر بالثقافة ونظام القيم التي يعتد بها الأفراد.
٤	Saban,et.al.,2020:4	مجموعة سلوكيات عمل إيجابية متمثلة في وعي عميق بالمعتقدات الجوهرية فيما يخص نموذج العمل المتكامل والالتزام الشامل تجاهه.
٥	Mamman,2022	مجموعة قواعد ولوائح يجب إتباعها من قبل جميع العاملين في مكان العمل ويطبقها أصحاب العمل (المدراء) لتعزيز العلاقة بين الموظف وصاحب العمل.

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر الواردة فيه.

وبناءً على ما ورد أعلاه يرى الباحثان ان أخلاقيات العمل هي مجموعة من القرارات الأخلاقية التي تسهم في صناعة السلوك الأخلاقي داخل المنظمات، إذ تعد من الأساسيات لنجاح أية منظمة لأنها تعكس ثقة المنظمة بموظفيها وأجهزتها وكذلك ثقة المجتمع.

ثانياً: أهمية أخلاقيات العمل:

تبرز أهمية أخلاقيات العمل في المنظمات من خلال القيمة التي تمنحها للمجتمع ومن خلال التزام المنظمات بمسؤولياتها وتحسين حياة الأفراد داخل المنظمات ومن خلال النظم الأخلاقية التي تنتهجها، ويمكن ان تتضح من خلال: (Achmad,et.al., (Komari & Djafar,2013:108 (2018:30)

١. تعد أخلاقيات العمل في المنظمات مفتاح السلوك الأخلاقي للموظفين. والمنظمات التي تركز على تطوير أخلاق العمل بالنسبة إلى المسائل التي يواجهها الموظفون سوف تقودهم إلى سلوك أخلاقي.
٢. ممارسة أخلاق العمل من الوسائل الفاعلة في تحسين أداء المنظمات ولاسيماً إذا صنعت المنظمة ثقافة أخلاقية بين موظفيها.
٣. إن أخلاق العمل تعد وسيلة من الوسائل الوقائية من الأضرار التي قد تصيب المنظمة وموظفيها.
٤. إن أخلاق العمل مهمة لنجاح أي نشاط فالأخلاق تؤثر في النظام الاقتصادي وأي سلوك غير أخلاقي قد يؤدي إلى تشوهات في السوق وتناقص في الموارد.
٥. تعزز سمعة المنظمة على صعيد البيئة المحلية و الإقليمية و الدولية وهذا أيضاً له دور إيجابي على المنظمة تعد من أبرز أسباب التنمية والتطور لأي منظمة أو مجتمع، وعدم الاكتراث بها يُعد من أبرز عوائق النجاح والنهضة.

ثالثاً: أهداف أخلاقيات العمل:

يرى (بحاش، ٢٠١٩: ١٧٨٧) و(بوطالب ومنيش، ٢٠١٩: ٨٣) أن أهداف أخلاقيات العمل تتمثل في النقاط الآتية:

١. تساعد الأخلاقيات على تقديم النقد الذاتي لتحسين المردودية وتحسين الكفاءات الفنية وتحفيز المهارات المهنية وخلق جسور الثقة في الاهداف المتبعة.
٢. ضبط السلوك المهني والشخصي الذي ينبغي أن يتحلى به الموظفون وضمان انضباطهم بما ينسجم ومقتضيات ممارسة العمل واطلاعهم على واجباتهم المهنية في إطار أخلاقي.
٣. تطبيق نظام الجزاءات الايجابية والسلبية لتفادي بعض مظاهر الفساد الاداري.

٤. ضمان مخطط عقلاني لتسيير الموارد البشرية يأخذ بعين الاعتبار مساره المهني والوظيفي.
٥. تحقيق التوازن بين الأحكام الأخلاقية وحريات وحقوق الموظفين.

رابعاً: أبعاد اخلاقيات العمل:

اعتمد الباحثان في تحديد أبعاد اخلاقيات العمل على كل من (Daud & Ashaari, 2018) و (Panigrahi & Alnashash, 2019) و (Husin & Kernain, 2020) وكما يأتي:

١. المدونة الأخلاقية:

إن المدونة الأخلاقية أداة ذات تأثير إيجابي على السلوك الأخلاقي للموظفين والإدارة ووجودها عامل حاسم في اختيار القرارات الصائبة من وجهة النظر الأخلاقية لصاحب العمل والقرارات الصائبة من وجهة النظر الأخلاقية للموظفين (Antoniuk, et.al., 2018:151). كما عرفها (O'Rourke, 2017:26) بأنها المبادئ والقيم والقوانين والبروتوكولات والسلوكيات أو الآداب التي من خلالها تحقق المنظمة أهدافها. ونظراً لاختلاف المسائل الأخلاقية التي تظهر في المنظمات المختلفة تظهر اختلافات في القيم والآراء والمفاهيم والتوقعات في النشاطات اليومية للمنظمات، وعليه تلعب المدونة الأخلاقية دوراً ضرورياً في توحيد التوقعات حول ما يعد سلوكاً أخلاقياً بين أصحاب مصالح المنظمة. أن المدونة الأخلاقية وثيقة استراتيجية تستند عليها جميع قرارات المنظمة والتمسك بها هو التزام من قبل المنظمة لضمان مناخ أخلاقي قوي (Komunga, 2020:89).

٢. المسؤولية الاجتماعية:

إن فكرة تقوم منظمات الأعمال بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمات معروفة منذ عام ١٩٢٣، إذ ذكر Keynes (1923) بأن على نشاطات رجل الأعمال أن تساهم إلى حد ما في المجتمع. ويجب أن تكون المسؤولية الاجتماعية للمنظمات جزءاً لا يتجزأ من ثقافة المنظمة وأن تسعى إلى التغيير في فعلها ومواقفها ومن خلال دعم إدارتها لتحقيق النجاح في هذه المسؤولية، وإن المسؤولية الاجتماعية للمنظمات هي الكيفية التي تعمل بها المنظمة ويتضمن ذلك كيفية إدارتها لأفرادها (Armstrong & Taylor, 2014:106). والمسؤولية الاجتماعية للشركات إذا توافرت في المنظمة فهي تساعد على اندماج الموظفين في هذه المسؤولية، وهذا يعود بالمنافع للموظف في حياته الشخصية وفي حياة العمل فإدراك وجود المسؤولية الاجتماعية للشركات في المنظمة يدعم جودة حياة العمل للموظف وموقفه وسلوكه تجاه العمل (Onkila & Sarna, 2021:440)، ويعتمد مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات على نظرية أصحاب المصالح والأخذ في الحسبان جميع الأطراف المرتبطة بالمنظمة منها مالكيها وزبائنهم ومجهزيها، فضلاً عن الموظفين والمجتمع المحلي وهذه النظرية تشجع المدير على تطوير شعور مشترك تجاه خلق القيمة وضم أصحاب المصالح مع بعضهم (Hongdao, et.al., 2019:5).

٣. 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 (١٧٠)

والاحترام المتبادل في العلاقات بين الإدارات ومع 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, et.al., 2018, 2-3).

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. كذلك 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 وألزبون والحوكمة. والافتقار إلى النزاهة يقود إلى ضعف لدى الأفراد وخداعهم لذاتهم (Hanapiyah, et.al., 2019:38).

٤. الشفافية:

هناك نداء من قبل الباحثان والممارسين والأعلام يدعو إلى زيادة الشفافية التنظيمية بوصفه علاجاً للكثير من التراجعات والإخفاقات الأخلاقية في الأعمال. أما الشفافية فتعني أن المنظمة تبذل جهداً إضافياً لضمان إطلاع أصحاب مصالحها على نحو جيد على أنشطتها. وللشفافية فوائد تعود على الموظفين وعلى الزبائن والشركاء في العمل والمجتمعات بالكامل (Parris, et.al., 2016:5-7).

وتعتمد الشفافية التنظيمية على شفافية المعلومات وهذا يعتمد بدوره على أهداف التواصل المفتوح في المنظمة. والشفافية في المنظمة تدفع إلى التعاون بين الموظفين على نحو مباشر. كما يجب أن تكون جميع مستويات تعويضات الموظفين شفافة وأن تفصح المنظمة عن معلوماتها حول آلية تعويض الموظفين وحسب أدائهم (Berggren & Bernshteyn, 2007:416). أما نقص الشفافية فيعني غموض القوانين والسماح للموظف بحرية تفسيرها، وهذا يزيد من القيود الإدارية. وتسهل الشفافية تقييم الأداء وتوفير الوقت والكلفة وتجنب الارتباك والفوضى في العمل. والشفافية تعني حق الموظف في الوصول إلى البيانات والمعلومات وصنع السياسات والمشاركة في اتخاذ القرار. وهي من مدخلات المعايير الأخلاقية، وتتصف بمبادئ الثقة والكشف عن الفساد. أما الشفافية الإدارية فهي تتمثل بوضوح وسهولة فهم القوانين واستقرارها وتناغمها مع بعضها وموضوعيتها ووضوح لغتها وتطويرها وفق التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية، فضلاً عن تبسيط الإجراءات ونشر المعلومات وسهولة الوصول إليها، أي إن الشفافية تعني حق الموظف في الوصول إلى البيانات والمعلومات وصنع السياسات والمشاركة في اتخاذ القرار (Al Shobaki, et.al., 2017:16-17).

٥. العدالة:

قد يظهر في مكان العمل الكثير من أشكال التفاوتات وعدم العدالة في التعامل مع العاملين مثل عدم المساواة في مشاركة العاملين أو الانحياز في الترقيات وفي الأجور بالإضافة إلى التمييز في المعاملة اليومية (Ryan, 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 والمدراء في المستويات المختلفة في المنظمة (Niroula,2017:7).

ويلعب المدير دوراً 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 الترفقات أو التسريح أو التثبيت، وعلى المدير تجنب التمييز بالاعتماد على الجنس أو الدين أو الطائفة أو الانتماءات (Attahiru,2022:7499).

المتغير الثاني: الهدر:

أولاً: مفهوم 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 التي تزيد عن الدرجات القياسية لها مثل: فضلات الموارد، وهدر الطاقة، والجزاء الزائدة، وأوقات 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 الذي يؤدي إلى زيادة تكاليف الخزين، 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، ٢٠٢١: ٧٨). كما أن سياسة بعض المنظمات تقوم على إنتاج كميات كبيرة من السلع زائدة عن الطلب الفعلي دون مبرر بسبب رغبتها في بناء مخازن كبيرة أو للاحتفاظ به على تشغيل الآلات ومعدات، الذي يتسبب في استخدام مستوى عال من الموارد والطاقة التي تعد هدراً (Tong,et.al.,2015:2).

وفيما يأتي سيتم عرض بعض من أبرز إسهامات الباحثون والأكاديميين الخاصة بمفهوم الهدر والجدول (2) يوضح الآتي:

الجدول (2) إسهامات بعض الباحثون والأكاديميين حول مفهوم الهدر

ت	الباحث والسنة	المفهوم
١	Krafcik,1988:41	الاستخدام الأقل في كل شيء يعني استخدام نصف الجهد البشري في المصنع، ونصف مساحة التصنيع ونصف الاستثمارات في أدوات الإنتاج، ونصف الساعات الهندسية المخصصة لتطوير منتج جديد، ونصف المخزون اللازم في الموقع، كل هذا يؤدي إلى عدد أكبر ومتنوع من المنتجات خال من العيوب.
٢	Paneru,2011:18	هو مجموعة شاملة من الطرق والوسائل المشتركة مع بعضها البعض والتي تسمح للإدارة بخفض الهدر وإزالته بما يجعلها أكثر مرونة بتخفيضه.
٣	Elbeck,2018:119	وسيلة لإزالة الهدر من العمليات اللوجستية التي لا تضيف قيمة للمنتج النهائي من أجل التركيز على ما يريده الزبون.
٤	الشلبي، ٢٠١٩: ٧٣	ضياع وهدر الموارد المادية والمعنوية بشكل غير كفء وفعال وعدم استغلال الموارد البشرية سيؤدي إلى موقع عمل غير نظيف وهدر للوقت وبالتالي سيؤثر ذلك على عدم تحسين جودة الإنتاج.
٥	الجبوري، ٢٠٢١: ٧٦	هو الفلسفة التي تقود إلى مفاهيم تحجيم الهدر في العمليات اللوجستية من خلال مفهوم الرشيق وهي مطابقة مع فلسفة شركة تويوتا اليابانية ولكن باختلاف مداخل التنفيذ من حيث المعدات، الأدوات، الآلات، والتقنيات.

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الواردة فيه.

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

ثانياً: فوائد تحجيم الهدر من العمليات:

- لتحجيم الهدر فوائد كثيرة يمكن أن تتمثل بما يأتي: (Marodin & Saurin,2013:165)
- (Tiamaz & Souissi,2017:45)
١. تحقيق اعتدال وتوازن بين أهداف المنظمة ومتطلبات الأفراد العاملين به.
 ٢. خفض مستويات الهدر أو إزالته من كافة الأنشطة والعمليات التي لا تضيف قيمة إلى المنتج النهائي، والمساهمة في إحداث تغييرات في كافة الأنشطة في آن واحد.
 ٣. الاستغلال والاستثمار الأمثل لموارد المنظمة (المادية، البشرية، المالية، المعلوماتية)، وبالتالي يؤدي ذلك إلى تحقيق الميزة التنافسية والحصول على حصة سوقية أعلى.
 ٤. يزيد ويعظم من التزام الإدارة ويعزز من إمكانيات الأفراد العاملين وهذا ينعكس على الميزة التنافسية للمنظمة.

ثالثاً: أنواع الهدر:

من خلال ما تقدم يتضح بأنه ليس من السهل فهم معنى الهدر واسبابه فقد يتعلق بالأفراد العاملين والموارد والأدوات ووسائل الإنتاج والنقل والخزين، لذلك تعمل المنظمات المختلفة على تحديد أنواع الهدر وأماكنه وأسبابه ثم العمل على إمكانية تقليله أو القضاء عليه (شلاش، ٢٠١٤: ١٦٠). حدد Ohno الرئيس التنفيذي لشركة تويوتا أثناء عمله على نظام الإنتاج سبعة أنواع من الهدر (TPS) (Toyota Production System)، وقد أصبحت هذه الأنواع الأكثر انتشاراً في المنظمات الرشيفة (الجبوري والياس، ٢٠١٨: ١٤٠)، ومن هذه الأنواع هي:

١. الإنتاج الزائد:

إن تصنيع المنتج قبل الحاجة إليه يجعل من الصعب اكتشاف العيوب، أي بمعنى الإنتاج أكثر من الطلب الفعلي بوقت مبكر لمواعيد طلبها، لذلك يكسب الإنتاج في المخازن لحين طلبه وهذا يؤدي إلى تزايد المخزون وفترات انتظار أطول أو قد يحدث ذلك عندما يكون متوسط الإنتاج الفعلي أسرع من الاستهلاك المحدد، ولا يمكن إعادة استخدام هذه المواد أو بيعها، ويعتقد البعض أن إنتاج وحدات بنسب متزايدة أو بدون طلب قد يحمي المنظمة من الطلب وظروف العمل المختلفة إلا أن ذلك سيؤدي إلى إنتاج وحدات معيبة بشكل كبير، فضلاً عن أنه يحتاج إلى مخازن (Stevenson,2010:463). ويعد هذا النوع أساس الضياع ومن أكثر أنواع الهدر خطورة، إذ يؤدي إلى زيادة كلف الخزين نتيجة الوحدات المعيبة ويؤثر على سلاسل العمليات، فضلاً عن النقل والحركات غير الضرورية وعدم تدفق المنتجات بسلاسة وبالتالي هبوط أو سكون جودة الوحدات (الربيعي، ٢٠١٨: ٢٤٢).

٢. الخزين:

وهو غطاء للكثير من المشكلات والعيوب في الخطوط الإنتاجية، ويستهلك مساحة أكبر من الخزين ويزيد من أوقات الانتظار والإنتاج، إذ أن الأمر لا يتعلق بالتكاليف فقط بل هو أوسع من ذلك

فوجود خزين بمستويات عالية تجعل الإدارة تتغاضى عن مشكلات مثل الجودة وغيرها، إذ يتضمن الخزين كمية الأجزاء المطلوبة لتصنيع منتج أو تقديم خدمة معينة، ويكون الخزين عندما لا يتم استخدامه أو استعمله في العمليات الإنتاجية أو التجهيز قبل وقت الحاجة إليه (الجبوري والياس، ٢٠١٨: ١٤٢)، فضلاً عن أنه لا يضيف قيمة ويسبب مشكلات في عدم توازن خطوط الإنتاج، والتسليم في وقت متأخر من قبل الموردين، وفترات الاعداد الطويلة للآلات والمعدات، وبالتالي يحمل المنظمة كلف خزن غير مبررة (Krajewski, et.al., 2013:297). ويبقى الخزين هدراً ما لم يتم تحويله إلى مبيعات سواء أكان خزيناً للمواد الأولية أم منتجات وخدمات تامة الصنع.

٣. العيوب المصنعية:

تؤدي عيوب الجودة إلى إعادة العمل وزيادة عمليات الفحص للأجزاء، فضلاً عن زيادة الكلف الناتجة عن إعادة تلك العمليات التي تتضمن الوقت، الموارد، الطاقة التي تشارك في إجراء تعديلات أو إصلاح الوحدات المعيبة التي تحدث عادةً نتيجة قرارات متضاربة للإدارة العليا، وقلة التدريب ونقص الآلات والمعدات الضرورية، ومناولة المواد بشكل غير جيد، وجودة التصميم، وعجز الموردون، وارتفاع مستويات الخزين (Imai, 2012:69). والعيوب التي تنتج عن تلك العمليات غالباً ما تكون مخفية أسفل الخزين، ولإعادة تصنيعها تحتاج المنظمة إلى جهود الموارد البشرية، والوقت، ومواد أولية، ومعدات وأدوات وهذا يؤدي إلى ارتفاع كلف الإنتاج الذي يؤثر سلباً على السعر النهائي للوحدة، أو قد تمتد تلك العيوب لتصل إلى ألبون النهائي فينتج عنه تكاليف ضمان إضافية وعدم رضاه أو قد يؤدي إلى فقدان المنظمة لجزء من حصتها السوقية بسبب إرجاع أو رفض الوحدات المعيبة (Mann, 2015:31). وللتقليل من حجم الوحدات المعيبة أو تجنبها ينبغي الانتقال من مرحلة الفحص الذي يفصل بين المعيب وغير المعيب إلى مرحلة فحص المصدر، فضلاً عن تدريب الكادر البشري جيداً (الجبوري والياس، ٢٠١٨: ١٤٢).

٤. وقت الانتظار:

يتمثل بالوقت الذي تنتظر به العملية أو الأنشطة لحين إتمام عملية أخرى، وهذا يعود إلى عدة أسباب منها أداء الأفراد العاملين غير الجيد، أو تعطل الآلات أو نقص الخزين مما يسبب هدراً لوقت الإنتاج، وهذا الوقت الضائع لا يضيف قيمة للمنتج أو الخدمة، وقد يحدث هذا عندما تكون العمليات غير معتمدة على بعضها البعض بشكل كامل أي بمعنى يحصل سوء تدفق المواد الأولية والعمليات غير المرتبطة بإحكام مع العمليات الأخرى التي يمكن أن تتسبب بانتظار المنتج بأكثر من 85%، فضلاً عن أسباب أخرى هي (انتظار الفرد العامل للمواد، انتظار المعلومات من المشرفين والجدولة والتصميم، انتظار الآلات والمعدات لحين اكمال البرمجة، انتظار انتهاء عملية الفحص، انتظار عمليات القطع للمواد، انتظار نقل المواد إلى المخازن) أو لأي سبب من الأسباب في عملية أو خط معين، فإن العملية اللاحقة ستتوقف عن العمل بسبب ذلك، وهذا سيؤدي إلى ضياع الوقت وزيادة الكلف والتي تؤثر على هامش الربح (الزبيدي وحسن، ٢٠٢١: ٣٠). وتهتم ثقافة تقليل الهدر بالحد من زيادة أوقات الانتظار التي تمر بها المواد الأولية أو النصف المصنعة، ففي كل جزء هناك وقت طويل في الخطوط قبل كل عملية إنتاجية والذي ينبغي تقليله، فضلاً عن الأوقات التي يقضيها الفرد العامل وهو ينتظر الآلة لتنتهي من عمل جزء ما. ولتجنب حدوث أوقات انتظار ينبغي إجراء صيانة دورية على الآلات والمعدات بشكل مستمر بعد انتهاء وقت العمل لتكون جاهزة للعمل دائماً، وتعيين

أفراد يملكون خبرة في العمل أو تدريب الأفراد الحاليين من خلال ورش عمل سواء داخل المنظمة أو خارجها (Hines & Rich, 2013:55).

٥. الحركات الزائدة:

وهو نوع من أنواع الهدر الناتج عن الحركات غير الضرورية للفرد العامل بين مراكز وفروع وأقسام المنظمة، إذ يقضي الفرد كمّاً من دقائق وساعات من مكان إلى آخر لأداء أعمال لا تضيف قيمة للمنتج ولا فائدة منها أو يمكن الاستغناء عنها، والنظام لا ينظر إلى الفرد مشغولاً طوال اليوم وإنما كونه مشغولاً بأمور لها فائدة وتضيف قيمة للمنتج أو لا. وقد يؤدي ذلك إلى خلق فجوة في الخط الإنتاجي وعدم تنظيم العمل، فيضطر إلى استخدام أداة أو عدة معينة في العمل إلى التنقل أكثر من مرة وهذا يسبب هدراً في الوقت والجهد البدني (Mishra & Sharma, 2013:14). ومن أجل تصحيح هذا المسار ينبغي على المنظمة تحسين وسائل النقل، وتقليل مناولة المواد ووضعها قريبة على الأفراد العاملين، وإعادة الترتيب الداخلي لتقليل المسافة بين المواقع العمل، وترتيب وتنظيم مواقع العمل، وبالتالي قد يسبب هذا النوع من الضياع حدوث عيوب في الآلات والمعدات، والتصميم، ورداءة الجودة، أو قد تلجأ الإدارة عند الضرورة القصوى إلى توظيف أفراد جدد وهذا يترتب عليه أموالاً ووقتاً وجهداً إضافياً (مهدي، ٢٠١٩: ٦٢).

٦. أنشطة العمليات:

ويشمل خطوات العمل غير الضرورية كأستخدام آلات عالية الدقة وباهظة الثمن بدلاً عن استخدام معدات بسيطة يفي بالغرض المطلوب، وقد يحدث ذلك بسبب خلل في الآلة، أو سوء الصيانة أو الأداة، أو ضعف التصميم، أو المعالجة غير الفعالة أو سوء التواصل، أنها توصف كالشخص الذي يستخدم المطرقة لكسر جوزة (Heizer & Rander, 2014:662)، إذ يسبب هذا النوع من الهدر اتخاذ قرار غير مناسب، والسياسات والإجراءات غير الكفؤة، وآلة غير مرنة، وهناك نوعان من العمليات غير الضرورية وهي (مبالغة في الإحساس بالعمل لفترات طويلة أو بشكل عاجل وتجاوز ما هو ضروري، واستخدام آلات غير صحيحة ولادسيما تلك الأكبر والأسرع من اللازم أو الأكثر تعقيداً). ويمكن معالجة هذا النوع من الهدر عن طريق وضع إجراءات تشغيلية قياسية لكل آلة من الآلات، وتدريب الأفراد العاملين على ذلك بهدف تقليل العمليات غير الصحيحة بأقل الأضرار (Bhasin, 2015:4).

٧. النقل:

يتضمن حركة المواد والأجزاء النصف مصنعة أو الوحدات التامة الصنع بين خطوط الإنتاج أو محطات العمل والمخازن، ففي المنظمات التقليدية تنقل تلك المواد لمسافات طويلة وهي تحتاج إلى معدات كثيرة للنقل، فضلاً عن الوقت اللازم لتلك العمليات، وكذلك الحاجة لمخازن تكفي لحفظ الحمولات الجديدة (عباس واسحق، ٢٠١٩: ٣٩)، إذ يؤدي ذلك إلى إلحاق أضرار بجودة المنتجات أو قد يؤدي إلى تدهورها أو تلفها، ويمكن أن يتم تقليص المسافات بين مراكز ومحطات العمل عن طريق نظام التصنيع الرشيق، فضلاً عن إزالة الحركات التي يقوم بها الفرد العامل بأخذ قطعة دون أن يضيف قيمة إيجابية للمنتج النهائي (Hines & Rich, 1997:94). ويسبب هذا النوع من الهدر ضرراً وتدهوراً المنتج دون إضافة قيمة هامة للزبون، وضعف وضبابية وسوء التخطيط، وسوء التصميم، وسير العمل غير الفعال، ولتجنب أو الحد من هذه المشكلات ينبغي على الإدارة التفكير

الجاد بالإجراءات اللازمة لتحسين وسائل النقل، وإعادة التنظيم الداخلي لموقع العمل، وتقليل مناولة المواد، تقليل الحركات غير الضرورية (Heizer & Rander, 2014:661).

المبحث الثالث: الجانب العملي:

أولاً: تحليل علاقات الارتباط بين أخلاقيات العمل وتحجيم الهدر:

ارتكزت فكرة فرضيات الارتباط المتعلقة بمعملي إسمنت بادوش وحماد العليل على عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أخلاقيات العمل المتمثلة بأبعادها (المدونة الأخلاقية، المسؤولية الاجتماعية، النزاهة، العدالة، الشفافية) وتحجيم الهدر المتمثلة بأبعادها (الإنتاج الزائد، الخزين، العيوب المصنعية، وقت الانتظار، الحركات الزائدة، أنشطة العمليات، النقل)، وبهدف التوصل إلى حكم دقيق بشأن رفض أو قبول الفرضية وما أشتق منها من فرضيات فرعية تسعى هذه الفقرة لتوضيح قيمة الارتباطات الناشئة بين هذه المتغيرات، وبيان مدى معنوياتها، وبحسب ما ورد في منهجية الدراسة، إذ تتعلق هذه الفرضيات بعلاقات الارتباط بين المتغيرات الرئيسية والفرعية للدراسة على النحو الآتي:

❖ اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة:

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة منها:

- تنص الفرضية الرئيسية الأولى على أنها (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين أخلاقيات العمل والهدر على مستوى الشركات المبحوثة).
- أ) عرض نتائج الارتباط الكلي على مستوى الشركات المبحوثة بين أخلاقيات العمل وتحجيم الهدر وفقاً للفرضية الرئيسية الأولى.

الجدول (3) معاملات الارتباط الكلي الخاص بمعملي إسمنت بادوش وحماد العليل

أخلاقيات العمل	المتغير المستقل
	المتغير المعتمد
*0.726	الهدر
112	حجم العينة

P ≤ 0.05

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على النتائج الواردة في برنامج (SPSS).

من خلال الجدول (3) يتبين لنا أن من خلال تحليل علاقات الارتباط على المستوى الكلي بين أخلاقيات العمل والهدر بوجود علاقة ارتباط ونسبة (*0.726) أي أنه كلما زاد الأخذ بأخلاقيات العمل في الميدان المبحوث زادت فاعلية تحجيم الهدر وهذا يدل بوجود ارتباط معنوي بين أخلاقيات العمل وتحجيم الهدر، وبهذا سيتم رفض الفرضية الرئيسية الأولى وقبول الفرضية البديلة التي تنص على (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية معنوية بين أخلاقيات العمل والهدر على مستوى الشركات المبحوثة).

ب) عرض نتائج الارتباط الجزئي على مستوى الشركات المبحوثة بين كل بُعد من أبعاد أخلاقيات العمل والهدر مجتمعة وفقاً للفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى.

الجدول (4) معاملات الارتباط الجزئي الخاص بمعملي إسمنت بادوش وحمام العليل

الهدر	المتغير المستقل	
	المتغير المعتمد	
*0.518	المدونة الأخلاقية	أخلاقيات العمل
*0.617	المسؤولية الاجتماعية	
*0.514	النزاهة	
*0.514	العدالة	
0.627	الشفافية	
1112	حجم العينة	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على النتائج الواردة في برنامج (SPSS). $P \leq 0.05$, * = significant.

نلاحظ من معطيات الجدول (4) ما يأتي:

١. العلاقة بين المدونة الأخلاقية والهدر:

يشير الجدول (4) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين المدونة الأخلاقية بوصفه أحد الأبعاد الخاصة بأخلاقيات العمل والهدر، إذ بلغت قيمة الارتباط (*0.518) عند مستوى معنوية (0.05) وحجم العينة (112) وهذا يشير أنه كلما زاد الأخذ بالمدونة الأخلاقية في الميدان المبحوث زادت فاعلية تحجيم الهدر، وعليه سيتم رفض الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى وقبول الفرضية البديلة التي تنص على (يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين المدونة الأخلاقية والهدر مجتمعة على مستوى الشركات المبحوثة).

٢. العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والهدر:

تبين من البيانات الخاصة بالجدول (4) وجود علاقة ارتباط معنوية بين المسؤولية الاجتماعية بوصفها إحدى الأبعاد الخاصة بأخلاقيات العمل والهدر، إذ بلغت قيمة الارتباط (*0.617) عند مستوى معنوية (0.05) وحجم العينة (112)، وهذا يشير أنه كلما زاد الأخذ بالمسؤولية الاجتماعية في الميدان المبحوث زادت فاعلية تحجيم الهدر، وعليه سيتم رفض الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى وقبول الفرضية البديلة التي تنص على (يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين المسؤولية الاجتماعية والهدر مجتمعة على مستوى الشركات المبحوثة).

٣. العلاقة بين النزاهة والهدر:

تبين من معطيات الجدول (4) وجود علاقة ارتباط معنوية بين النزاهة بوصفها إحدى الأبعاد الخاصة بأخلاقيات العمل والهدر، إذ بلغت قيمة الارتباط (*0.514) عند مستوى معنوية (0.05) وحجم العينة (112)، وهذا يشير أنه كلما زاد الأخذ بالنزاهة في الميدان المبحوث زادت فاعلية تحجيم الهدر، وعليه سترفض الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه (يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين النزاهة والهدر مجتمعة على مستوى الشركات المبحوثة).

٤. العلاقة بين العدالة والهدر:

يشير الجدول (4) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين الهدر بوصفه أحد الأبعاد الخاصة بأخلاقيات العمل والهدر، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.514^*) عند مستوى معنوية (0.05) وحجم العينة (112)، وهذا يشير أنه كلما زاد الأخذ بالعدالة في الميدان المبحوث زادت فاعلية تحجيم الهدر، وعليه سترفض الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى وقبول الفرضية البديلة التي تنص على (يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين العدالة والهدر مجتمعة على مستوى الشركات المبحوثة).

٥. العلاقة بين الشفافية والهدر:

من خلال معطيات الجدول (4) التي تشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين الشفافية بوصفها إحدى الأبعاد الخاصة بأخلاقيات العمل والهدر، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.627^*) عند مستوى معنوية (0.05) وحجم العينة (112)، وهذا يشير أنه كلما زاد الأخذ بالشفافية في الميدان المبحوث زادت فاعلية تحجيم الهدر، وعليه سيتم رفض الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى وقبول الفرضية البديلة التي تنص على (يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين الشفافية والهدر مجتمعة على مستوى الشركات المبحوثة).

ثانياً: تحليل تأثير أخلاقيات العمل في تحجيم الهدر:

ترتكز فكرة فرضيات التأثير (الانحدار) المتعلقة بالميدان المبحوث على عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين أخلاقيات العمل المتمثلة بأبعادها (المدونة الأخلاقية، المسؤولية الاجتماعية، النزاهة، العدالة، الشفافية) في تحجيم الهدر المتمثلة بأبعادها (الإنتاج الزائد، الخزين، العيوب المصنعية، وقت الانتظار، الحركات الزائدة، أنشطة العمليات، النقل)، وبهدف التوصل إلى حكم دقيق بشأن رفض أو قبول الفرضية وما اشتق منها من فرضيات فرعية تسعى هذه الفقرة لتوضيح قيمة التأثيرات الناشئة بين هذه المتغيرات، وبيان مدى معنوياتها، وبحسب ما ورد في منهجية الدراسة، إذ تتعلق هذه الفرضيات بعلاقات التأثير بين المتغيرات الرئيسية والفرعية للدراسة على النحو الآتي:

❖ اختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة:

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة منها:

- تنص الفرضية الرئيسية الثانية على أنه (لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لأخلاقيات العمل في ممارسات الهدر على مستوى الشركات المبحوثة).
- أ) عرض نتائج التأثير الكلي على مستوى الميدان المبحوث لأخلاقيات العمل في ممارسات الهدر وفقاً للفرضية الرئيسية الثانية.

الجدول (5) معاملات التأثير الكلي الخاص بمعملي إسمنت بادوش وحمام العليل

F	المحسوبة	الجدولية	أخلاقيات العمل		المتغير المستقل
			R^2	β_1	β_0
3.924	122.528	0.527	0.726 (11.069)	0.724	الهدر

() يشير إلى قيمة t المحسوبة، $P \leq 0.05$ ، $df (1,110)$ ، $^*=significant$

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

يتبين من الجدول (5) والخاص بنتائج تحليل الانحدار وجود تأثير معنوي لأخلاقيات العمل مجتمعة في الهدر مجتمعة، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (122.528) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (3.924) عند درجتي حرية (1,110) ومستوى معنوية (0.05)، وبلغ معامل التحديد (R^2) (0.527) وهذا يعني أن (53%) من الاختلافات المفسرة للهدر تعود إلى أخلاقيات العمل، ويعود الباقي بنسبة (47%) 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 (11.069) وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.660) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (1,110)، وبذلك تشير النتائج إلى عدم تحقق الفرضية الرئيسية الثانية على مستوى الميدان المبحوث، لذلك سترفض الفرضية الرئيسية الثانية وقبول الفرضية البديلة. التي تنص أنه (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية معنوية لأخلاقيات العمل في ممارسات الهدر على مستوى الشركات المبحوثة).

(ب) اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية:

- تنص الفرضيات الفرعية على أنه (لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لكل بُعد من أبعاد أخلاقيات العمل في الهدر مجتمعة على مستوى الشركات المبحوثة).
- وبهدف توضيح علاقات الأثر لكل بُعد من أبعاد أخلاقيات العمل في ممارسات الهدر مجتمعة على مستوى الميدان المبحوث، وفي ضوء الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية، فقد حللنا الأثر لكل بُعد من أبعاد أخلاقيات العمل (المدونة الأخلاقية، المسؤولية الاجتماعية، النزاهة، العدالة، الشفافية) في الهدر مجتمعة وبصورة منفردة وكما موضح في الجدول (6).

الجدول (6) معامل التأثير الجزئي الخاص بمعملي إسمنت بادوش وحمام العليل

F	المحسوبة	الجدولية	R^2	أخلاقيات العمل					β_0	المتغير المستقل المتغير المعتمد
				الشفافية	العدالة	النزاهة	المسؤولية الاجتماعية	المدونة الأخلاقية		
				β_5	β_4	β_3	β_2	β_1		
2.293	32.911	0.552		0.223 (4.435)	0.202 (3.146)	0.453 (6.269)	0.226 (2.930)	0.063 (1.052)	1.126	الهدر

() يشير إلى قيمة t المحسوبة، df (5,106)، * = significant، (n.s.) = not significant، $P \leq 0.05$ ، $N = 112$
المصدر: الجدول من إعداد الباحثان في ضوء نتائج الحاسبة الإلكترونية باعتماد برنامج (SPSS).

من خلال معطيات الجدول (6) يتبين لنا ما يأتي:

أ. نتيجة اختبار تأثير المدونة الأخلاقية في الهدر:

يشير الجدول (6) إلى وجود تأثير معنوي للمدونة الأخلاقية في الهدر، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (32.911) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (2.293) عند درجتي حرية (5,106) ومستوى معنوية (0.05)، وبلغ معامل التحديد (R^2) لها (0.552)، وهذا يعني (55%) من الاختلافات المفسرة في الهدر تفسرها المدونة الأخلاقية، ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها، أو أنها غير داخلية في نموذج الانحدار أصلاً.

ومن خلال متابعة معاملات (β) واختبار (T) لها وجد أن هناك تأثيراً معنوياً لأبعاد أخلاقيات العمل جميعها والمتمثلة بـ (المدونة الأخلاقية، المسؤولية الاجتماعية، النزاهة، العدالة، الشفافية) في الهدر مجتمعة، ويتضح لنا من الجدول (6) أن أعلى تأثير لأخلاقيات العمل في الهدر يتمثل في النزاهة أولاً، إذ بلغت قيمة (β_3) (0.453) وكانت قيمة (T) المحسوبة (6.269) وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.660) عند درجتي حرية (5,106) ثم جاء تأثير (179)

المسؤولية الاجتماعية في الهدر مجتمعة بالمرتبة الثانية إذ بلغت قيمة (β_2) (0.226) وكانت قيمة (T) المحسوبة (2.930) وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.660) عند درجة حرية (5,106)، أما تأثير الشفافية في الهدر مجتمعة جاءت في المرتبة الثالثة فبلغت قيمة (β_5) (0.223) في حين بلغت قيمة (T) المحسوبة (4.435) وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.660) عند درجة حرية (5,106)، ثم جاء تأثير العدالة في الهدر مجتمعة بالمرتبة الرابعة، إذ بلغت قيمة (β_4) (0.202) وكانت قيمة (T) المحسوبة (3.146) وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.660) عند درجة حرية (5,106)، وجاءت المدونة الأخلاقية بالمرتبة الأخيرة، إذ بلغت قيمة (β_1) (0.063) في حين بلغت قيمة (T) المحسوبة (1.052) وهي قيمة غير معنوية وأصغر من قيمتها الجدولية البالغة (1.660) عند درجة حرية (5,106).

أما بالنسبة لقبول أو رفض الفرضيات الفرعية فقد أدرجت كما موضح في الجدول (7).

الجدول (7) تحقيق بعض الفرضيات الفرعية التابعة للفرضية الرئيسية الثانية

نسبة تحقق الفرضيات %	الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسية الثانية					الشركة
	الفرضية الفرعية الخامسة	الفرضية الفرعية الرابعة	الفرضية الفرعية الثالثة	الفرضية الفرعية الثانية	الفرضية الفرعية الأولى	
20%	×	×	×	×	√	معلمي إسمنت بادوش وحمام العليل

تشير العلامة (√) إلى تحقق الفرضية الفرعية وقبولها.

أما علامة (x) فتشير إلى عدم تحقق الفرضية الفرعية فسيجري رفضها وقبول البديلة.

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً: الاستنتاجات:

- تحقق وجود علاقة ارتباط ذي دلالة معنوية بين أخلاقيات العمل والهدر على مستوى الشركات المبحوثة، وهذا يشير إلى أن زيادة اهتمام إدارات الشركات المبحوثة بأخلاقيات العمل ستسهم في تحجيم الهدر.
- تحقق وجود علاقة ارتباط ذي دلالة معنوية بين كل بُعد من أبعاد أخلاقيات العمل منفردا مع تحجيم الهدر على مستوى الشركات المبحوثة إذ حقق بعد الشفافية المرتبة الأولى بعد حصوله على أعلى نسبة ارتباط ذات دلالة معنوية مع تحجيم الهدر، مما يشير إلى أن بُعد الشفافية سوف يسهم بشكل أكبر في تحجيم الهدر في الشركات المبحوثة، في حين حقق بُعد العدالة والنزاهة أقل نسبة ارتباط ذي دلالة معنوية مع تحجيم الهدر، مما يشير إلى ضعف العلاقة بين هذين البعدين وتحجيم الهدر.
- تحقق وجود تأثير ذي دلالة إحصائية معنوية لأخلاقيات العمل في ممارسات الهدر على مستوى الشركات المبحوثة، مما يدل على إمكانية تأثير أبعاد أخلاقيات العمل في تحجيم الهدر في الشركات المبحوثة.
- تباينت تأثير كل بُعد من أبعاد أخلاقيات العمل في تحجيم الهدر، إذ كان لبُعد النزاهة أعلى نسبة تأثير في تحجيم الهدر في الشركات المبحوثة، في حين كان أقل تأثير للمدونة الأخلاقية، إذ جاء بالمرتبة الأخيرة.

ثانياً: التوصيات:

١. مضاعفة اهتمام إدارات الشركات المبحوثة بمفاهيم أخلاقيات العمل وتعميقها لدى المديرين والعاملين والحث على تطبيقها خاصة في ظل تزايد متطلبات واحتياجات المجتمع المحلي من جهة والمسؤوليات الأخرى التي أصبحت إلزاماً أخلاقياً وقانونياً على منظمات الأعمال من جهة أخرى.
٢. زيادة مستوى الوعي لدى المدراء والأفراد العاملين بأهمية أخلاقيات العمل من خلال توعيتهم بفوائد الالتزام بالمعايير الأخلاقية وأنعكاسها بشكل إيجابي على أداء الشركات.
٣. يجب على إدارة الشركات المبحوثة تبني أخلاقيات العمل الحديثة التي يمكن أن تعمل على رفع وتحسين مستوى أداء الشركات المبحوثة.
٤. يجب على إدارات الشركات المبحوثة نشر ثقافة القضاء على الهدر والضياع في جميع عمليات الشركة بين الأفراد العاملين ولكافة المستويات الفنية والإدارية، ومحاولة البحث عن مسببات الضياع وإيجاد الحلول المناسبة لها والتخلص منها جذرياً.
٥. ضرورة حث وتشجيع المنظمات العراقية على اتباع أخلاقيات العمل وبيان أهميتها في تقليل الهدر واستبعاد الأنشطة التي لا تضيف أي قيمة لعمليات الشركة.
٦. تشجيع الباحثون وكل من لديه طموح وإمكانيات بحثية لتحسين الجوانب المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وجذبهم وتحفيزهم على إجراء المزيد من البحوث حول علاقات الارتباط والتأثير بين هذه المتغيرات وتحديد اتجاهها ونوعها ومعنويتها، وكذلك العمل على تقوية نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.

المصادر والمراجع:

أولاً: المصادر العربية:

١. آل ياسين، محمد محمد حسن، (٢٠٢١)، أثر أبعاد الثقافة الوطنية في محفظة أبعاد أخلاقيات العمل: دراسة مقارنة في ثلاث عينات من العراق والهند وكوريا الجنوبية، مجلة العربية للإدارة، المجلد (٤١)، العدد (٣).
٢. ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين، (١٩٦٥)، لسان العرب، دار صادر، ج ١، بيروت.
٣. بحاش، وفاء، (٢٠١٩)، ثقافة المنظمة كمحدد لترسيخ وتعزيز أخلاقيات العمل على مستوى المنظمة، مجلة الاستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، المجلد (٤)، العدد (٢).
٤. بوسيت، مريم وعيوذة، أسماء، (٢٠١٨)، أخلاقيات العمل وأهميتها في تعزيز المسؤولية الاجتماعية: دراسة ميدانية لعينة من عمال المؤسسة الإستشفائية محمد الصديق بن يحيى - جيجل، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى تاسوست - جيجل.
٥. بوطالب، زينب ومنيش، فضيلة، (٢٠١٩)، دور أخلاقيات العمل في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية - جيجل، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل.
٦. الجبوري، عمر علي عيادة، (٢٠٢١)، تحسين العمليات اللوجستية لتجاوز اشكال الهدر: دراسة حالة في الشركة العامة لتجارة الحبوب في نينوى، رسالة ماجستير في الإدارة الصناعية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
٧. الجبوري، ميسر إبراهيم احمد والياس، سعد خضر، (٢٠١٨)، إمكانية تطبيق مرتكزات نظام إنتاج تويوتا TPS لتخفيض الهدر: دراسة حالة في شركة الحكماء لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية/ نينوى، مجلة كلية القلم الجامعة، العدد (٤).
٨. الربيعي، محمد سمير دهيرب، (٢٠١٨)، تطبيق بعض تقنيات التصنيع الرشيق لتخفيض الكلف والضياع وتحسين أداء العمليات الإنتاجية بحث تطبيقي في شركة أور العامة للصناعات الكهربائية، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (٨)، العدد (٣).
٩. الزبيدي، لمياء سلمان عبد علي وحسن، شيماء إبراهيم، (٢٠٢١)، تأثير التفوق الذكي للقادة في إدارة الهدر للموارد المائية: دراسة تطبيقية في وزارة الموارد المائية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (١٣١).

١٠. شلاش، فارس جعباز، (٢٠١٤)، استعمال خارطة نشاط العملية في تخفيض الهدر: دراسة حالة في مستشفى الديوانية التعليمي، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد (٦)، العدد (٤).
١١. الشلبي، محمد عبدالسلام، (٢٠١٩)، متطلبات تطبيق مدخل الإنتاج الخالي من الهدر، ط١، القاهرة، مصر.
١٢. الصفو، رياض ضياء عزيز والعباسي، علاء عبد السلام مصطفى، ٢٠١٦، دور أخلاقيات العمل في تعزيز فاعلية امن المعلومات: دراسة استطلاعية في جمعية الهلال الاحمر العراقي / ميسان، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد (٢١).
١٣. عباس، وسن يوسف واسحق، عصام أبكر، (٢٠١٩)، أثر تطبيق منهجية الكايزن في المؤسسات الصناعية من خلال التخلص من الهدر: دراسة حالة مجمع ساريا الصناعي، مجلة إدارة الجودة الشاملة، المجلد (٢٠)، العدد (٢).
١٤. مهدي، حنان حسين، (٢٠١٩)، تأثير معالجات المعرفي في تحقيق التفوق استراتيجياً: دراسة وصفية وتحليلية لعينة من القادة في وزارة التربية، رسالة ماجستير في الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العراق.

ثانياً: المصادر الأجنبية:

15. Achmad Faisal A., *et.al.*, (2018). The effect of organizational culture and work ethics on job satisfaction and employees performance. The International Journal of Engineering and Science, Vol. (6), No. (12).
16. Al Shobaki, M.J., Naser, S.S.A. & Ammar, T.M., (2017), The Degree of Administrative Transparency in the Palestinian Higher Educational Institutions. International Journal of Engineering and Information Systems (IJEAIS), 1(2).
17. Antoniuk, L., Britchenko, I., Polishchuk, Y., Rudyk, N., Sybirianska, Y. & Machashchik, P., (2018), Code of ethics for SMEs: Substantiating the necessity and willingness to implement in Ukraine, Problems and Perspectives in Management, Vol. (16), No (3).
18. Armstrong, M. & Taylor, S., (2020), Armstrong's handbook of human resource management practice, Kogan Page Publishers.
19. Attahiru, M.S., (2022), The Effect of Equality (Adl) on Organizational Productivity: The Islamic Point of View.
20. Berggren, E. & Bernshetyn, R., (2007), Organizational transparency drives company performance, Journal of management development, Vol. (26), No. (5).
21. Bhasin, Sanjay, (2015), Lean Management Beyond Manufacturing: A Holistic Approach, Springer International Publishing Switzerland, Cham, Switzerland.
22. Csillag, S. (2012). Az emberi erőforrás menedzsment mint morális útvesztő. Etikai kérdések az emberi erőforrás menedzsment tevékenységben, Human resource management as a moral maze. Ethical issues in human resource management (Doctoral dissertation, Budapesti Corvinus Egyetem).
23. Daud, S. & Asha'ari, M.J. (2018). Waste Management and Corporate Sustainability Performance: The Mediating Role of Islamic Work Ethics. Waste Management, 4(2).
24. Elbeck, M. (2018), The Forth Industrial Revolutions Potential Influence on Marketing Education, E-Journal of Business Education & Scholarship of Teaching, 12(01).
25. 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.
26. Heizer, Jay & Render, Barry, (2014), Operation Management, Sustainability and Supply Chain Management, Eleventh Edition, Pearson Education Limited, Harlow, England.
27. Hines, Peter & Rich, Nich, (2013), The Seven Value Stream Mapping Tools M, Emerald International Journal of Opera Tinos and Production Management.
28. Hongdao, Q., Bibi, S., Khan, A., Ardito, L. & Nurunnabi, M., (2019), Does what goes around really comes around? The mediating effect of CSR on the relationship between transformational leadership and employee's job performance in law firms, Sustainability, 11(12).

29. Husin, W.N.W. & Kernain, N.F.Z. (2020). The influence of individual behaviour and organizational commitment towards the enhancement of Islamic work ethics at Royal Malaysian Air Force, *Journal of Business Ethics*, 166 (3).
30. Imai, Masaaki, (2012), *Gemba Kaizen: A Commonsense Approach to a Continuous Improvement Strategy*, 2nd ed., McGraw-Hill.
31. Komari, N. & Djafar, F., (2013), Work Ethics, Work Satisfaction and Organizational Commitment at the Sharia Bank, Indonesia, *International Business Research*, Vol. (6), No. (12).
32. Komunga, Emilly A., (2020), Effects of Code of Ethics on Hospitality Organizational Culture, *International Journal of Progressive Sciences and Technologies*, Vol. (21), No. (2).
33. Krafcik, J., (1988), Triumph of the lean production system, *Sloan Management Review*, Vol. (30), No. (1).
34. Krajewski, Lee, Ritzman, Larry & Mathora, Manojok, (2013), *Operation Management: Processes and Supply Chains*, 9th ed. Person prentice-Hall, New Jersey, USA.
35. Laurentiou, R.M., (2014), Modern business development through managerial ethics, *Annals of the Constantin Brâncuși University of Târgu Jiu, Economy Series*, No. (6).
36. Mamman, S., (2022), Work Ethics, Employee Welfare and Benefits As Determinants of Organization Development. *Fudma Journal of Educational Foundations*, Vol. (4), No. (1).
37. Mann, David, (2015), *Creating a Lean Culture Tools to Sustain Lean Conversions*, 3rd ed. CRC Press.
38. 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.
39. Mishra, N.M. & Sharma, Satyavir S. (2013), *Lean Thinking- An Operations Strategy for Business Excellence*, Conference Proceedings, Institute of Management Technology: Center of Distance Learning, Ghaziabad.
40. O'Rourke, K.J., (2017), *The Ethics of Codes of Ethics*, PhD thesis in Philosophy, Australian National University.
41. Onkila, T. & Sarna, B., (2022), A systematic literature review on employee relations with CSR: State of art and future research agenda, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. (29), No. (2).
42. Paneru, Naresh, (2011), *Implementation of Lean Manufacturing Tools in Garment Manufacturing Process Focusing Sewing Section of Men's Shirt*, Master's thesis, Oulu University of Applied Sciences.
43. Panigrahi, S. & Al-Nashash, H.M. (2019). Quality work ethics and job satisfaction: An empirical analysis. *Quality Access to Success*, 20.
44. Parris, D.L., Dapko, J.L., Arnold, R.W. & Arnold, D. (2016). Exploring transparency: a new framework for responsible business management. *Management Decision, Journal Management Decision*, Vol. (45), No. (1).
45. 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.
46. Saban, D., Basalamah, S., Gani, A. & Rahman, Z., (2020), Impact of Islamic work ethics, competencies, compensation, work culture on job satisfaction and employee performance: the case of four star hotels, *European Journal of Business and Management Research*, Vol. (5), No. (1).
47. Said, J., Alam, M.M. & Johari, R.J. (2018), An Empirical Assessment of Employee Integrity in the Public Sector of Malaysia, *International Journal of Ethics and Systems*, 34(4)

48. Sapada, Achmad Faisal A., et.al. (2018). The effect of organizational culture and work ethics on job satisfaction and employees performance. The International Journal of Engineering and Science, Vol. (6), No. (12).
49. Stevenson, William, (2010), Operation Management, 11th ed. Irwin McGraw Hill, New York, USA.
50. Tiamaz, Y. & Souissi, N., (2017), Extended Classification of waste in the hospital system.
51. Tong, L., Xiao, R. & Li, H. (2015), The evaluation of lean logistics performance based on balanced score card and unascertained sets, International Conference on Logistics, Informatics and Service Sciences (LISS) (pp. 1-7). IEEE.