

دور المسؤولية الاجتماعية في تحجيم الهدر في المنظمات الصناعية

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

أ.م.د. سلطان عبدالرحمن فتحي

الجامعة التقنية الشمالية

الكلية التقنية الإدارية

Sultan_fathi@ntu.edu.iq

الباحث: احمد حكمت محمود

الجامعة التقنية الشمالية

الكلية التقنية الإدارية

Ahmed_hekmat@ntu.edu.iq

ISSN 2709-6475 DOI: <https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2023.5.3.4>

تأريخ النشر ٢٠٢٣/٩/٣٠

تأريخ قبول النشر ٢٠٢٣/٢/٩

تأريخ استلام البحث ٢٠٢٣/١/٢٦

المستخلص

تهدف الدراسة إلى التعرف على دور المسؤولية الاجتماعية في تحجيم الهدر، فضلاً عن التعرف على مستوى التزام المديرين في المنظمة المبحوثة بالمسؤولية الاجتماعية ومقدار الاستفادة من ذلك في خفض الهدر الحاصل في عمليات المنظمة، والتعرف على العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والهدر في المنظمات المبحوثة، وأسّرت الدراسة الاستطلاعية عدداً من المظاهر التي عبرت مضموناً عن مشكلة تحتاج إلى دراسة أهمها هو ضعف إدراك المدراء لأثر المسؤولية الاجتماعية في تأثيرها الإيجابي والسلبي 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 المسؤولية الاجتماعية والهدر، إذ اعتمد الباحثان على المنهج التحليلي الوصفي في المنظمات الصناعية المختارة المتمثلة بمعمل إسمنت بادوش ومعمل إسمنت حمام العليل وإعتمدت الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية للتحليل، وبحجم عينة بلغ (112) فرداً من القيادات الادارية العليا والوسطى، واستخرجت النتائج باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS 24)، وتوصلت إلى مجموعة من الاستنتاجات أبرزها، وجود علاقة ارتباط وتأثير ذي دلالة معنوية بين المسؤولية الاجتماعية وتحجيم الهدر، وبموجب ذلك قدمت الدارسة مجموعة من المقترحات، ومن بين هذه التوصيات، 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.

الكلمات المفتاحية: المسؤولية الاجتماعية، تحجيم الهدر، معمل اسمنت بادوش ، معمل اسمنت حمام العليل.



مجلة اقتصاديات الأعمال

المجلد (٥) العدد (٣) ٢٠٢٣

الصفحات: ٩٥-٧٥

(*) البحث مستل من رسالة ماجستير للباحث الأول.

The role of social responsibility in curbing waste in industrial organizations

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

Researcher: Ahmed Hikmat Mahmoud

Northern Technical University
Administrative Technical College

Ahmed.hekmat@ntu.edu.iq

Assist. Prof. Dr. Sultan Abdul Rahman Fathi

Northern Technical University
Administrative Technical College

Sultan.fathi@ntu.edu.iq

Abstract

The study aims to identify the role of social responsibility in curtailing waste, as well as to identify the level of commitment of managers in the researched organization to social responsibility and the amount of benefit from that in reducing waste occurring in the organization's operations, and to identify the relationship between social responsibility and waste in the organizations surveyed. The survey revealed a number of manifestations that expressed the content of a problem that needs to be studied, the most important of which is the poor awareness of the managers of the impact of social responsibility in its positive and negative impact on waste, as the problem of the study crystallized with a set of questions, most notably, what is the degree of workers' awareness of the dangers of waste facing the surveyed organizations, and is there any A correlation between social responsibility and waste, as the two researchers relied on the analytical descriptive approach in the selected industrial organizations represented by the Badoush Cement Factory and the Hammam Al-Alil Cement Factory. Using the statistical program (spss 24), I came to a set of conclusions, most notably, Joe d. A significant correlation and influence relationship between social responsibility and waste reduction, according to which the study presented a set of proposals. Among these recommendations, the departments of the surveyed companies should spread the culture of eliminating waste and loss in all the company's operations among working individuals and all technical and administrative levels, and try to search for the causes of loss and find appropriate solutions for them and get rid of them radically.

Keywords: social responsibility, waste reduction, Badush Cement Factory, Hammam Al-Alil Cement Factory.

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

المقدمة:

تعد المسؤولية الاجتماعية من الموضوعات الدقيقة والواسعة، لأنها تشمل مبادئ الإنسان وعلاقاته بكل ما حوله من الكائنات الحية وضمن مختلف أصناف العلاقات التي يمكن أن يتعلق فيها مع غيره على وفق القوانين التي تشكلها الأنظمة الحياتية المختلفة على سطح هذه المعمورة، وهي علم من علوم الفلسفة من حيث أنها تبحث في ذات الإنسان ومعتقداته وأعرافه الاجتماعية أو القيم الدينية السائدة في مجتمع ما، إذ أن مفاهيم الخير والشر تختلف نسبياً، وأن كانت قواعدها ثابتة بين مجتمع وآخر بحسب طبيعة المجتمع وتطوره ضمن المنظور التاريخي والعلمي والديني.

وتبرز أهمية المسؤولية الاجتماعية ودراساتها في تعزيز سلوك الفرد مع نفسه أولاً، ومن ثم مع المجتمع الذي يشكل بدوره حلقة من حلقات البناء الحضاري لأمة ما، والاقتراب من المثالية التي جوهرها قيم الأمانة، والإخلاص، والصدق، والعدالة.

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 بالمسؤولية الاجتماعية 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 رغباته، إذ أن خسارة أي زبون يعني بحد ذاته مزيداً من المخاطر والتهديدات وبالتالي تعرض بقاء المنظمة للانحيار.

بناء على ما تقدم يقدم البحث حالي أربعة مباحث تضمن الأول منهجية الدراسة، وخصص المبحث الثاني للجانب النظري الخاص بمتغيرات الدراسة والمتمثلة بالمسؤولية الاجتماعية 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 وفرضياتها، إضافة إلى 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. عليه برزت ملامح الاهتمام بمسألة باتت تشكل المرتكز الأساس في توجيه مسار المنظمات نحو الارتقاء والتميز التي تجلت بالمسؤولية الاجتماعية لأنها المجدد 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 المسؤولية الاجتماعية تمثل المدخل الأنسب للحد من حالات الهدر والفاقد والضياح أثناء الإنتاج، مما يعني أن امتلاك المنظمات للمسؤولية الاجتماعية 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 الشركات الصناعية المتمثلة بـ(معمل إسمنت بادوش ومعمل إسمنت حمام العليل) في محافظة نينوى بالآتي:

١. تباين متغيرات الدراسة في الشركات الصناعية قيد الدراسة.
٢. ضعف إدراك المدراء لأسباب التباين في المسؤولية الاجتماعية لتحجيم الهدر.
٣. ضعف تركيز المدراء على تحجيم الهدر التي أدت إلى اختلاف الشركات الصناعية في تطبيقاتها للحد من الهدر.

بموجب ما تقدم يمكن التعبير عن مشكلة الدراسة بالتساؤلات الآتية:

١. هل تتوافر القناة التامة لدى المنظمات المبحوثة بأهمية المسؤولية الاجتماعية وعلى نحو يجسد اهتمامهم بتحجيم الهدر الحاصل في المنظمات المبحوثة؟
٢. ما هي درجة إدراك العاملين على مستوى المنظمات المبحوثة لمخاطر الهدر التي تواجه المنظمات؟
٣. ما طبيعة العلاقة التي تتركها المسؤولية الاجتماعية في الحد من حالات الهدر في المنظمات المبحوثة؟
٤. هل تؤثر المسؤولية الاجتماعية في الهدر في المنظمات الصناعية المبحوثة؟

ثانياً: أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية الدراسة من زاويتين هما:

١. الأهمية الأكاديمية:

- أ. تشكل هذه الدراسة إضافة علمية تساعد الباحثون في المجال الأكاديمي 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 حيوياً، وكذلك قيام الباحثان باستخدام منهج علمي يثري المعرفة العلمية في مجال المسؤولية الاجتماعية لتحجيم الهدر في عدد من الشركات الصناعية في محافظة نينوى.

٢. الأهمية الميدانية:

الظاهر والملاحظ في أغلب الشركات الصناعية في محافظة نينوى أن المسؤولية الاجتماعية كان لها أثر في محدودية تنفيذ أو تطبيق أنواع الهدر، فمن هنا لمس الباحثان ضرورة تطبيقها في عدد من الشركات الصناعية في محافظة نينوى من خلال المقابلات التي أجروها فترة الدراسة أملاً في تحقيق الأداء الأفضل لدى هذه الشركات ومحاولة تقديم الأسس العلمية لمعالجة الهدر.

ثالثاً: أهداف الدراسة:

تكمّن أهداف الدراسة في سعيها لبناء إطار نظري وعملي لمتغيرات الدراسة وعلى نحو يمكن تحقيق ما يأتي:

١. فهم متغيرات الدراسة الحالية وتعزيز الجانب النظري بما يناسبها وبحسب آراء الكتاب والباحثين.

٢. التعرف على مستوى التزام المديرين في المنظمة المبحوثة بالمسؤولية الاجتماعية ومقدار الاستفادة من ذلك في خفض الهدر الحاصل في عمليات المنظمة.
٣. التعرف على العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والهدر في المنظمات المبحوثة.
٤. الخروج بمجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي تساعد الشركات في تطوير وتحسين عملياتها الإنتاجية مستقبلياً.

رابعاً: فرضيات الدراسة:

- الفرضية الأولى:** لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين المسؤولية الاجتماعية والهدر على مستوى الشركات المبحوثة.
- الفرضية الثانية:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية للمسؤولية الاجتماعية في الهدر على مستوى الشركات المبحوثة.

خامساً: 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.

سادساً: أساليب جمع البيانات والمعلومات:

لإنجاز هذه الدراسة وإتمام متطلباتها والخروج بأفضل النتائج إعتد الباحثان على مجموعة من الأساليب لغرض جمع البيانات والمعلومات وهي على النحو الآتي:

١. الجانب النظري:

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

٢. الجانب الميداني:

اعتمد الباحثان في إكمال الجانب الميداني للدراسة على ما يأتي:

- أ. **الزيارات الميدانية:** قام الباحثان بزيارات ميدانية إلى الشركات المختارة في محافظة نينوى وهي كل من (معاونية السمنت الشمالية ومعمل إسمنت بادوش ومعمل إسمنت حمام العليل) لغرض إقامة الدراسة والاطلاع على واقع الشركات واستحصل الموافقة من قبلهم.
- ب. **المقابلات الشخصية:** أجرى الباحثان أكثر من مقابلة مع أفراد العينة المبحوثة والمتمثلة بالقيادات الإدارية من المدراء والممثلين بالإدارة العليا، فضلاً عن الإدارة الوسطى بغية تحديد المسؤوليات الاجتماعية الأكثر تأثيراً على الحد من تقليص أو تحجيم الهدر، فضلاً عن أخذ نظرة عامة عن طبيعة ومدى تطبيق أنواع الهدر.

ت. **استمارة الاستبيان:** اعتمدنا على استمارة الاستبانة للحصول على البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة وتم الأخذ بنظر الاعتبار عند صياغتها البساطة والوضوح، وإعتمدنا مقياس ليكرت الخماسي الموضح في الجدول (1) الذي يتصف بالمرونة في اختيار مدى الاتفاق مع الفقرات أو

عدم الاتفاق على مستوى جميع الفقرات في الاستبانة واعطينا الأوزان بحسب ما هو موضح في الجدول.

الجدول (1) مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان.

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 (Pearson Correlation Coefficient) 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: مجتمع الدراسة:

١. معاونة السمنت الشمالية / معمل إسمنت بادوش^(١):

طبقت الدراسة الحالية في معمل إسمنت بادوش التابع للشركة العامة للسمنت الشمالية، ويقع على بُعد 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 وطاقة 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 ١٩٨٣/٧/١٤، ويحتوي على خط إنتاجي واحد ويستخدم المعمل الطريقة الجافة ذات التسخين والكلسنة المسبقين، وتبلغ الطاقة التصميمية للمعمل 3200 طن يومياً ومعدات المعمل ذات مناشيئ 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.

(١) تم الحصول على المعلومات من وحدة الإعلام في معاونه السمنت الشمالية فضلاً عن موقع الشركة:

<https://ncsciraq.gov.iq/>

الرؤية:

تسعى الشركة إلى أن تكون رائدة ومن أكفأ شركات صناعة الإسمنت على المستويين الوطني والإقليمي و متميزة بتركيزها على الزبائن وجودة إنتاجها واتباع أحدث أساليب التشغيل وأن تكون منتجاتها الأكثر تفضيلاً في الأسواق التي توجد فيها.

الرسالة:

المثابرة بثبات على إنتاج الاسمنت بأحدث التقنيات وبكادر مؤهلة وبأسعار منافسة و صداقة مع البيئة لتغطية الطلب المحلي وتحقيق مستوى عالٍ للقيمة المضافة بما يعود بالفائدة على زبائن الشركة ومنتسبيها، وبالمنفعة المستدامة على المجتمع.

- **الزبون:** التركيز على خدمة الزبون وتحقيق أعلى فائدة له من خلال توفير إسمنت عالي الجودة بأسعار تنافسية وتوفير الدعم الفني.
- **الموظف:** توفير بيئة عمل تسهم في جذب الكفاءات والمحافظة عليها وتمكن موظفينا من التفوق والاسهام في تطور الشركة ونموها.
- **الإدارة:** توفير بيئة عمل صالحة تشجع وتكافئ على العمل الجماعي بروح الفريق الواحد.
- **المورد:** إيجاد علاقة عمل طويلة الأجل بين الشركة والمورد مبنية على الثقة وتوازن المصالح.
- **الربحية:** تحقيق المستوى المنشود من الربح ليتسنى تقديم عائدات مجزية إلى العاملين وتمويل عمليات نمو الشركة ودعم الاقتصاد الوطني.
- **البيئة:** الاستغلال الأمثل للموارد الطبيعية والعمل على تحقيق المعايير البيئية وتطوير أنظمة عمل تسهم في التقليل من الأضرار على البيئة.
- **المجتمع:** تعزيز المكانة الاجتماعية للشركة من خلال تطوير القوى العاملة الوطنية وإسهامها في خدمة المجتمع وتنميته.

٢. معاونة السمنت الشمالية / معمل إسمنت حمام العليل:

تأسست معاونه السمنت الشمالية بعد اندماج شركة إسمنت الرافدين الأهلية التي تأسست سنة ١٩٥٣ بمصلحة إسمنت حمام العليل الذي أنشأ سنة ١٩٧٨ ونتيجة التغيرات 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 معاونة السمنت الشمالية / معمل إسمنت حمام العليل إلى تحقيق الآتي:

١. تطوير أساليب العمل والإنتاج.
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: المسؤولية الاجتماعية:

أولاً: مفهوم المسؤولية الاجتماعية:

إن فكرة تقوم منظمات الأعمال بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمات معروفة منذ عام ١٩٢٣، إذ ذكر J M 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). إن الموظف يمضي وقتاً كبيراً في مكان عمله لذا فهو يلعب دور أساسياً في تقليل الأثر البيئي لمنظمته إذا كان يظهر سلوكاً مسؤولاً للمحافظة على البيئة فقد يقلل استهلاك الطاقة الكهربائية ويقلل هدر الموارد للمنظمة وغيرها. وبما أن عدد الموظفين في المنظمات عدد هائل قد يصل إلى الملايين فليس من الحكمة التغافل عن دورهم في تعزيز استدامة البيئة (Kong, et.al., 2021:2).

عرف (Omer, 2018:58) المسؤولية الاجتماعية أنها النشاطات الطوعية التي تقوم بها المنظمة بإدراج القضايا الاجتماعية والبيئية في عمليات أعمالها وفي تفاعلها مع أصحاب مصالحها. وعرفها الباحثان (Armstrong & Taylor, 2014:106) بأنها صنع قرار بالدرجة التي يجب أن تشارك المنظمة فيها في المسائل الاجتماعية ووضع الأجندة الاجتماعية للمنظمة التي تتعلق بالمسائل الاجتماعية والتي يجب أن تركز عليها وإلى أي حد، فمن خلال هذه الاستراتيجية يمكن للمنظمة أن تصنع أثراً اجتماعياً وتكسب منافع تجارية كبيرة في الوقت ذاته. كما تعرف بأنها التوقعات الاقتصادية والقانونية والأخلاقية التي يتوقعها المجتمع من المنظمات في وقت معين (Kochhar, et.al., 2018:1). وأن المسؤولية الاجتماعية هي المشاركة الاقتصادية والقانونية والاجتماعية لمنظمة الأعمال أثناء تعظيمها لثروتها من خلال الاستجابة إلى المجتمع والبيئة استجابة إيجابية (Kong, et.al., 2021:3).

ثانياً: أهمية المسؤولية الاجتماعية:

إن نجاح المنظمة وبقائها يعتمد على إدارتها لمواردها البشرية وأن أداء الموظف يعتمد على تحقيقه للأهداف التنظيمية، وعليه يستخدم المدراء المسؤولية الاجتماعية للشركات لتعزيز الأداء فهو يعزز من الالتزام التنظيمي للموظفين ويزيد من تقدير الموظف لذاته وتساعد المسؤولية الاجتماعية للشركات على اجتذاب المواهب الماهرة والمؤهلة. وتكمن أهمية المسؤولية الاجتماعية بما يأتي: (Hongdao, et.al., 2019:5)

١. تعزز المسؤولية الاجتماعية للشركات المواءمة ما بين الموظف ومنظمته وتفعّل لديه الالتزام العاطفي الذي قلل نيته في ترك العمل.
٢. إن إدراك وجود المسؤولية الاجتماعية للشركات يعزز رضا العمل لدى الموظف وجودة حياة العمل والحياة الشخصية.
٣. تحسن المسؤولية الاجتماعية من سمعة المنظمة وتصبح صاحبة عمل جذاب للموظفين.
٤. الاندماج في المسؤولية الاجتماعية للشركات يعزز الأداء التنظيمي وتحسن ممارساتها من أداء الموظفين (Onkila & Sarna, 2021:440).
٥. نجاح المنظمات يرتبط بمشاركة العاملين في تحديد المسؤولية الاجتماعية فيها وعلى درجة فاعليتهم بينما على الإدارة أو أصحاب العمل أن يلعبوا دور المحفز والمسهل لهذا التوجه (Kochhar, et.al., 2018:2).

ثالثاً: دور الإدارة في المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال:

- إن الإدارة أو فريق الإدارة العليا هي التي تضع المعايير الأخلاقية للمنظمة وتصنع قرارات المسؤولية الاجتماعية للشركات وتتواصل بشأنها مع الموظفين، وعليه فهذا التواصل الداخلي للمسؤولية الاجتماعية للشركات ينقل للموظفين الدور المطلوب ولكنه قد يحفز الموظف على المشاركة في برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات لعوامل منها:
- دوافع طوعية تجاه خدمة المجتمع المحلي.
 - متطلبات ضرورية للترقية في مجال العمل.
- وهذا يتطلب توفير الاستقلالية والتمكين والفاعلية الذاتية للموظف عند مشاركته في المسؤولية الاجتماعية للشركات وإلا فسوف تخفق المنظمات في تحقيق ذلك (Kochhar, et.al., 2018:2).
- العمليات الداخلية التي ترتبط بالرسالة والسياسة والإجراءات والمدونات الأخلاقية واللوائح التنظيمية.
 - ترتبط المسؤولية الاجتماعية للمنظمات بتوفير بيئة عمل تهتم بسلامة الأفراد العاملين وصحتهم (Omer, 2018:59).

رابعاً: نشاطات المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال:

- إن نشاطات المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال حسب الباحثون (Armstrong & Taylor, 2014:106) هي إدراج الخصائص الاجتماعية في المنتجات وعمليات التصنيع واعتماد ممارسات إدارة موارد بشرية متقدمة وتحقيق مستويات عالية من الأداء البيئي من خلال إعادة التدوير وتخفيف الأثر البيئي ورفع أهداف المنظمة والمجتمع المحلي لتشمل النقاط الآتية:
- **المجتمع:** المهارات والتعليم والتوظيف والشمول الاجتماعي باعتبارها مخاطر وفرص أساسية، إذ يجب أن تكون نشاطات المنظمة داعمة لمبادرات المجتمع المحلي.
 - **البيئة:** الإبلاغ عن مسائل التغير المناخي وإدارة الأثر البيئي من خلال نظام إدارة البيئة.
 - **السوق:** وذلك من خلال البحث والتطوير والشراء وسلسلة التجهيز والبيع المسؤول والتسويق المسؤول وسلامة المنتج.
 - **مكان العمل:** إدارة التوظيف التي تدعم وتعنى بمسائل مكان العمل مع الاهتمام بدور الموظفين في تحقيق المسؤولية الاجتماعية للشركات.

خامساً: أهداف المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال:

- أشار (Kong,et.al.,2021:2) إلى الأهداف المتبعة لأغلب منظمات الأعمال وكما يأتي:
- تقليل الانبعاثات الضارة.
 - استخدام نظم إدارة الهدر.
 - تقليل استهلاك مصادر الطاقة.
 - إزالة الأثر السلبي لعمليات الأعمال على البيئة.

سادساً: المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية:

- ازداد الاهتمام والتركيز خلال العقود الأخيرة على اعتبار أن مسؤولية منظمات الأعمال تعد مصدراً للميزة التنافسية وذلك من خلال: (Armstrong & Taylor,2014:108)
- ممارسات التوظيف التي تضمن التعامل الأخلاقي مع الأفراد العاملين يمكن أن تعزز استخدام العاملين والاحتفاظ بهم.
 - اعتبار المسائل الأخلاقية في التوظيف جزء من برنامج مسؤولية اجتماعية واسع.
 - سياسات التوظيف الأخلاقي التي تغطي ممارسات الموارد البشرية تظهر في مجال الاستقدام والتنويع والتسريح وارتباط الموظفين.

سابعاً: منافع المسؤولية الاجتماعية للشركات:

- تكمن منافع المسؤولية الاجتماعية للشركات بما يأتي: (Armstrong & Taylor, 2014:18)
- التموضع المميز في السوق.
 - حماية سمعة المنظمة.
 - بناء المصداقية والثقة مع الزبائن والموظفين.
 - إعادة تعريف هدف المنظمة أو رسالتها.
 - ضمان رخصة المنظمة للعمل.
 - وجود علاقة إيجابية بين الأداء البيئي والمالي.

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 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 الذي 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، 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 ومعداتها، والذي يتسبب في استخدام مستوى عال من الموارد

والطاقة والتي تعد هدراً (Tong, et.al., 2015:2)، وتؤثر بذلك على رفع الكلف ومستوى الجودة وأوقات التسليم، لذا يمكن تعريف الهدر بأنه: (Chiarini & Vagnoni, 2013:17)

- أي شيء يزيد من كلف الإنتاج دون خلق قيمة إضافية إليه.
- أي خطوة زائدة لا تعالج ولا تضيف قيمة.
- أي نشاط لا يضيف قيمة إلى السلعة أو الخدمة النهائية.
- أي عملية تزيد من كلف الإنتاج دون مبرر.

وينبغي فهم وتوضيح القيمة التي تزيد من إمكانية الزبون في الوقت والسعر المناسبين، أي ماذا تتضمن القيمة التي يريدها الزبون والتركيز فقط عليها، وهذا يتطلب فهماً دقيقاً لمتطلبات الزبائن، ويقال أن ما يصل إلى 95% من أنشطة العمليات لا تضيف قيمة، ولتوفير تلك القيمة ينبغي أن يكون هناك ثلاث قواعد مثل (أن يكون الزبون على استعداد للدفع مقابل هذا النشاط، وعمل النشاط بشكل صحيح منذ البداية، وأن يزيد من القيمة النهائية للسلعة أو الخدمة) (Graban, 2012: 34)، إذ أن تزويد الزبائن بالمنتجات أو الخدمات الخاطئة يعد هدراً بغض النظر عما إذا كانت الأنشطة تتم بشكل صحيح أو لا، ومن أجل حذف الهدر وإزالته منذ المرحلة الأولى ينبغي أن يكون هناك تحليل شامل وحوار مع الجهات المستفيدة من أجل فهم وتلبية متطلباتهم ورغباتهم وإلى أي مدى هم على استعداد للدفع مقابل ذلك، فبمجرد معرفة متطلباتهم يصبح من السهل تحديد المنتجات ذات الإمكانيات المحددة وبأسعار مناسبة وتلبي رغباتهم (Bauch, 2004:11)، ويمكن تجزئة تلك الأنشطة إلى ثلاث فئات هي: (أنشطة ذات قيمة مضافة، وأنشطة غير ذات قيمة مضافة ولكنها ضرورية، وأنشطة غير ذات قيمة مضافة يمكن إزالتها)، فتحديد القيمة هو تمييز بين ما يعمل وما لا يعمل على إيجاد القيمة من وجهة نظر الزبون وليس من منظور المنظمة، إذ أن أحد أنواع الهدر هو امتلاك معالجات سليمة ولكن لا تتوافق مع حاجات ورغبات الزبائن، وبالتالي فإن الرشيق يسعى للحصول على فهم واضح لما يضيف قيمة إلى الزبون مع تزويد الزبون بالمنتج أو الخدمة الجيدة، أي أنها عملية بحد ذاتها تؤدي وبشكل كفوء لمنع الهدر والقيمة في نظام تحسين العملية وتركز على تدفق المعلومات بشكل سهل إلى قسم البحوث لتحسين العمليات الإنتاجية والخدمية (Bauch, 2004: 6).

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	اسم الباحث والسنة	المفهوم
١	Shah & Ward, 2003:129	مدخل يقدم أعلى قيمة للزبون من خلال القضاء على الهدر في جميع العمليات، وعليه فهو نظام متكامل يتألف من عناصر مترابطة ومجموعة واسعة من الممارسات الإدارية.
٢	Jones & Womack, 2009:3	كل نشاط إنساني يستهلك موارده بدون أي فائدة فعلية كحركة العمل أو انتقال سلعة من نقطة إلى أخرى بدون أي سبب حقيقي أو حدوث توقعات في مرحلة ما بسبب تأخير في مرحلة سابقة أو سلع وخدمات لا تتوافق مع احتياجات الزبائن.
٣	Pakurár, et.al., 2019:361	عمل جماعي يقوم به المدراء والأفراد العاملون لتحديد وتخفيض الهدر أو إزالته من العمليات والأنشطة التي لا تضيف قيمة للزبون وللمنتج النهائي والتركيز على متطلبات الزبائن.
٤	الجعيري، ٢٠٢٠: ٣٦٧	أية خسارة تحدث في العمليات الإنتاجية المختلفة فهو يستخدم الكثير من الموارد المادية والبشرية والمالية والمعلوماتية... الخ، بالتالي تؤثر على جودة مخرجات المنظمة وعلى الميزة التنافسية لها.

ت	اسم الباحث والسنة	المفهوم
٥	الزبيدي وحسن، ٢٠٢١: ٣٠	تسعى المنظمات 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 الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر المذكورة.

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 مبكراً ودراستها وإيجاد الحلول البديلة والاقتصادية، ومن ثم اختيار أفضل البدائل، بهدف عدم تكرار تلك الحالات مستقبلاً والاستفادة من استغلال موارد المنظمة بشكل مثالي.

ثانياً: أنواع الهدر:

من خلال ما تقدم يتضح بأنه ليس من السهل فهم معنى الهدر وأسبابه 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 وشعبية في المنظمات الرشيقية ومن هذه الأنواع هي: (الجبوري والياس، ٢٠١٨: ١٤٠)

١. **الإنتاج الزائد:** أن تصنيع المنتج قبل الحاجة إليه يجعل من الصعب اكتشاف العيوب، أي بمعنى الإنتاج أكثر من الطلب الفعلي بوقت مبكر لمواعيد طلبها، لذلك يكس 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 خطورةً، 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 استعماله 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 الأعداد الطويلة للآلات والمعدات، وبالتالي يحمل المنظمة كلف خزن غير مبررة (Krajewski, et.al., 2013: 297). ويبقى الخزين هدرًا ما لم يتم تحويله إلى مبيعات سواء أكان خزيناً للمواد الأولية أم منتجات وخدمات تامة الصنع. يبين الشكل (1) أهمية انخفاض الخزين وارتفاعها مع مستوى

المياه، فإن الصخور التي تمثل المشكلات مثل (حالات الفصل، مشكلات اختلال الإنتاج، الوقت الضائع، فترات إعداد طويلة للآلات، منتجات معيبة أعمال مكتتبية) تكون مختفية ولكن تظهر عندما تكون المياه عند أدنى مستوياته (Gothelf & Seiden, 2013:72).

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 والذي يؤثر سلباً على السعر النهائي للوحدة، أو قد تمتد تلك العيوب لتصل إلى الزبون 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 اكتمال 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 التي 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 أنتهاء 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 كاستخدام آلات عالية الدقة وباهظة الثمن بدلاً عن استخدام معدات بسيطة يفى 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 ولاسيما 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 للمنتج 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، وتقليل الحركات غير الضرورية (Heizer & Rander, 2014: 661). وتتفق هذه الأنواع مع تصنيف أونو (Ohno, 1988) للهدر.

ثالثاً: متطلبات نجاح عمليات تحجيم الهدر:

تتضمن جميع العمليات التي يمر بها المنتج منذ البداية وحتى تسليمه إلى الزبون على العديد من الأخطاء والعيوب وأوقات الانتظار لتجهيز الآلات عند الانتقال من عملية لأخرى، فضلاً عن تنظيم مكان العمل وتنظيفه لتسهيل ملاحظة الأشياء غير العادية، وللتخلص من الهدر أو الضياع في تلك العمليات هناك مجموعة من الشروط أو المتطلبات التي يجب على إدارة المنظمة توافرها من

أجل نجاح عمليات تحجيم الهدر، كما موضح في الجدول الآتي: (Ahlstrom,2004:550)، (Nicholas & Soni,2005:23)، (مصطفى، ٢٠٢٠: ١٤).

الجدول (3) متطلبات نجاح عمليات تحجيم الهدر

ت	المطلب	الوصف
١	الدعم الإداري	- توفير المعدات والأدوات اللازمة للبدء بإزالة الهدر. - توفير معايير خاصة للتقييم وتجنب الحركات غير الضرورية.
٢	الاتصال	- وجود اتصال فعال بين المعنيين في كافة الأقسام. - بناء فريق عمل واحد من الأفراد الكفؤين. - وضع سيناريوهات لإزالة الهدر وحل المشكلات القائمة.
٣	الرؤية والقيادة الاستراتيجية	- وضع رؤية واضحة لمواجهة تحديات وتغيرات المستقبل. - وجود خطة استراتيجية واضحة ذات أهداف ملموسة. - وضع خطة لنشر ثقافة إزالة الهدر بين الأفراد العاملين وتحفيزهم على تحقيقها، وتوضيح فوائد إزالة الهدر، فضلاً عن الأدوار والمسؤوليات.
٤	الاستعداد المؤسسي	- فهم مدى استعداد المنظمة لتنفيذ الخطة. - الفهم الجيد للخصائص التي يقوم عليه عمليات إزالة الهدر والشروع في تنفيذه. - وضعها خريطة طريق للمنظمات لتقييم نقاط ضعفها والقضايا التي تحتاج إليها.
٥	التعليم والتدريب	- بناء رأس المال البشري من خلال توفير التعليم والتدريب للأفراد العاملين. - تمكين الأفراد بمعدات وأدوات إدارة عمليات إزالة الهدر والتحسين المستمر والتغيير. - منح الأفراد الوقت الكافي لتحديد وتنفيذ تلك العمليات التي تؤدي إلى تحسين رضا الزبائن ومعنويات الأفراد وتعزيز خبرتهم والتعلم بالممارسة أحد الطرق المتميزة للتعليم والتدريب.

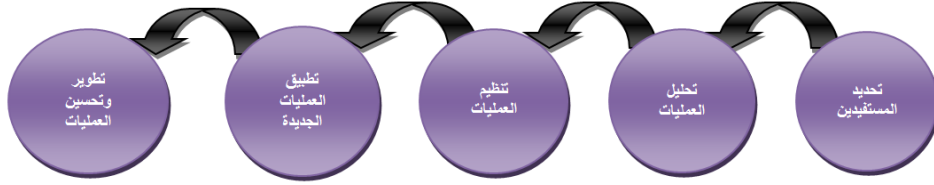
المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر أعلاه.

رابعاً: أهمية تحجيم الهدر من العمليات:

- يمثل الإنتاج الخالي من الهدر أهمية مادية ومعنوية ومالية كبيرة للمنظمات في مواجهة التحديات والعقبات في سوق العمل، ويمكن تجسيدها بالآتي: (مصطفى، ٢٠٢٠: ٣)
١. العمل على الارتقاء بمستويات أداء المنظمة وبالتالي تقديم منتجات أو خدمات بجودة عالية تلبي رغبات وطلبات الزبائن.
 ٢. يمكن المنظمة الدخول إلى سوق العمل بقوة جودة مخرجاتها، مما ينعكس ذلك على مكانتها وسمعتها بشكل إيجابي.
 ٣. استخدام أو استغلال موارد المنظمة المادية، والبشرية، والمالية، والمعلوماتية بشكل كفوء فعال من خلال السيطرة على أنواع الهدر.
 ٤. يوفر البيانات والمعلومات الرئيسة عن تكاليف مخرجات المنظمة باعتباره ذي أهمية بالغة في ترشيد القرارات والأحكام المتعلقة بالإنفاق واستخدام الموارد.
 ٥. تحسين وتطوير مؤشرات نظام المسؤولية والمحاسبية من خلال تبويب تكلفة المخرجات، وتوفير بيانات تحليلية وتفصيلية عن فروع ومراكز المنتجات أو الخدمات، وتوفير المعلومات الضرورية لتقدير التكاليف الإجمالية للبرامج المقترحة.

خامساً: خطوات تحجيم الهدر من العمليات:

هنالك مجموعة من الخطوات الزائدة التي ينبغي على إدارة المنظمة إزالتها من أجل استثمار واستغلال مواردها بشكل، ويتم ذلك من خلال إتباع الخطوات التالية: تحديد الجهة المستفيدة من مخرجات المنظمة بشكل دقيق والعمل على تلبية متطلباتهم ورغباتهم، والعمل على تحليل العمليات الحالية من أجل إجراءات تعديلات وتحسينات عليها وذلك لخفض أو القضاء على الحركات الزائدة التي لا تضيف قيمة للمنتج أو الخدمة النهائية، فضلاً عن الجهد الضائع وتحسين التدفق بين المراحل المتبقية من خلال تقليل أوقات الانتظار (مهدي، ٢٠١٩: ٦٧)، فضلاً عن إعادة ترتيب وتنظيم العمليات الجديدة باستخدام تقنيات وأدوات خاصة لتقليل الهدر بجميع أشكاله وتلبية ما يريده الزبون، فضلاً عن ذلك، ينبغي تنفيذ وتطبيق العمليات الجديدة ومراقبتها وتقييمها باستخدام معايير تعكس ما يتوقعه الزبون من هذه العمليات، وتحسين وتطوير تلك العمليات من فترة لأخرى ويتطلب ذلك توافر خبرات ومهارات الأفراد العاملين اللازمة لجعلها أفضل (Jiju,et.al.,2015:93)، وكما موضح في الشكل الآتي:



الشكل (1) خطوات تحجيم الهدر من العمليات

المصدر: الشكل من إعداد الباحثان.

سادساً: الصعوبات التي تواجه المنظمات عند تحجيم الهدر:

تواجه المنظمات صعوبات كثيرة في سبيل الحد من الهدر أو تحجيمه ويمكن تمثيلها بالآتي: (مصطفى، ٢٠٢٠: ١٦)

١. عدم وجود رغبة للتغيير من قبل الأفراد العاملين، وغياب الوعي بمنافع استخدام وسائل تحجيم الهدر في العمليات كافة ولاسيما لدى الإدارة.
٢. عدم وجود التزام واضح من قبل الإدارة التنفيذية ومدراء الأقسام بتحجيم الهدر، فبدون التزامهم ودعمهم يصعب تدعيم استمرار ثقافة التحسين.
٣. النظر إلى مدخل تحجيم الهدر من العمليات على أنه طريقة لتقليل تكاليف الإنتاج بشكل سريع وبالتالي قد يؤثر ذلك على تحقيق المنظمة فوائد حقيقية عند تحجيم الهدر.
٤. عدم نشر مبادئ لعمليات تحجيم الهدر بين الأفراد العاملين في كافة أقسام ومراكز وفروع المنظمة بغض النظر عن طبيعة عملها وحجمها إضافة إلى قلة وجود قيادة حكيمة ونطاق مسؤولياتها.

المبحث الثالث: الجانب العملي:

أولاً: تحليل علاقات الارتباط بين المسؤولية الاجتماعية وتحجيم الهدر:

ارتكزت فكرة فرضيات الارتباط المتعلقة بمعملي إسمنت بادوش وحماد العليل على عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية وتحجيم الهدر، وبهدف التوصل

إلى حكم دقيق بشأن رفض أو قبول الفرضية، إذ تسعى هذه الفقرة لتوضيح قيمة الارتباطات الناشئة بين هذه المتغيرات، وبيان مدى معنوياتها، وبحسب ما ورد في منهجية الدراسة، وعلى النحو الآتي:

اختبار الفرضية الأولى:

* تنص الفرضية الأولى على أنها (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين المسؤولية الاجتماعية والهدر على مستوى الشركات المبحوثة). وفيما يأتي عرض نتائج الارتباط الكلي على مستوى الشركات المبحوثة بين المسؤولية الاجتماعية وتحجيم الهدر وفقاً للفرضية الأولى.

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

المتغير المعتمد	المتغير المستقل
الهدر	المسؤولية الاجتماعية
حجم العينة	
	0.617*
	112

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

من خلال الجدول (4) يتبين لنا أن من خلال تحليل علاقات الارتباط على المستوى الكلي بين المسؤولية الاجتماعية والهدر بوجود علاقة ارتباط ونسبة (0.617*) أي أنه كلما زاد الأخذ بالمسؤولية الاجتماعية في الميدان المبحوث زادت فاعلية تحجيم الهدر وهذا يدل بوجود ارتباط معنوي بين المسؤولية الاجتماعية وتحجيم الهدر، وبهذا سيتم رفض الفرضية الأولى وقبول الفرضية البديلة التي تنص على (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية معنوية بين المسؤولية الاجتماعية والهدر على مستوى الشركات المبحوثة).

ثانياً: تحليل تأثير المسؤولية الاجتماعية في تحجيم الهدر:

ترتكز فكرة فرضيات التأثير (الانحدار) المتعلقة بالميدان المبحوث على عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية في تحجيم الهدر، ويهدف 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 والفرعية للدراسة على النحو الآتي:

اختبار الفرضية الثانية:

* تنص الفرضية الثانية على أنه (لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية للمسؤولية الاجتماعية في الهدر على مستوى الشركات المبحوثة). وفيما يأتي عرض نتائج التأثير الكلي على مستوى الميدان المبحوث للمسؤولية الاجتماعية في الهدر وفقاً للفرضية الثانية.

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

المتغير المعتمد	المتغير المستقل	المسؤولية الاجتماعية			F	
		β_0	β_1	R^2	المحسوبة	الجدولية
الهدر		0.452	0.226 (2.930)	0.644	45.351	3.924

يشير () إلى قيمة t المحسوبة df (1,110) * = significant $P \leq 0.0$ N = 112
المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على النتائج الواردة في برنامج (SPSS).

يُتَبَيَّن من الجدول (5) والخاص بنتائج تحليل الانحدار وجود تأثير معنوي للمسؤولية الاجتماعية في تحجيم الهدر مجتمعة، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (45.351) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (3.924) عند درجتي حرية (1,110) ومستوى معنوية (0.05)، وبلغ معامل التحديد (R^2) (0.644)، وهذا يعني أن (64%) من الاختلافات المفسرة للهدر تعود إلى المسؤولية الاجتماعية، ويعود الباقي بنسبة (36%) 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 (2.930) 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 الثانية على مستوى الميدان المبحوث، لذلك سترفض الفرضية الثانية وقبول الفرضية البديلة. التي تنص أنه (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية معنوية للمسؤولية الاجتماعية في الهدر على مستوى الشركات المبحوثة).

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً: الاستنتاجات:

١. تعطي المسؤولية الاجتماعية للشركات قواعد ارشادية لكي تأخذ دوراً فعالاً في داخل المجتمع وذلك حينما تدير نشاطاتها بطريقة تراعي مبادئ الشفافية والانصاف وحينما تساهم في حماية البيئة أيضاً.
٢. تحقق وجود علاقة ارتباط ذي دلالة معنوية بين المسؤولية الاجتماعية والهدر على مستوى الشركات المبحوثة، وهذا يشير إلى أن زيادة اهتمام إدارات الشركات المبحوثة بالمسؤولية الاجتماعية ستسهم في تحجيم الهدر.
٣. إن مسؤولية الشركات الاجتماعية تتحدد بثلاث صور وهي الاجتماعية تتمثل بما يفرضه المجتمع من التزامات على الشركات والأخرى الاقتصادية وتتمثل بالوضع الاقتصادي وما يفرضه على الشركات من التزامات وأخيراً الجانب القانوني وتتمثل بالقواعد القانونية الخاصة بالبيئة وحقوق الإنسان.
٤. تحقق وجود تأثير ذي دلالة إحصائية معنوية للمسؤولية الاجتماعية في الهدر على مستوى الشركات المبحوثة، مما يدل على إمكانية تأثير المسؤولية الاجتماعية في تحجيم الهدر في الشركات المبحوثة.

ثانياً: المقترحات:

١. ضرورة وضع رؤية واضحة للمسؤولية الاجتماعية ويجب على الشركات المبحوثة إدراجها ضمن أهدافها الاستراتيجية.
٢. يجب على إدارات الشركات تفعيل الدور الرقابي لتوعية جميع الأفراد العاملين في الشركات المبحوثة ابتداءً من إدارات العليا إنتهاءً بالمستويات الدنيا بضرورة الإبلاغ عن جميع الممارسات غير القانونية وغير الأخلاقية داخل الشركة.
٣. يجب على إدارات الشركات المبحوثة نشر ثقافة القضاء على الهدر والضياع في جميع عمليات الشركة بين الأفراد العاملين ولكافة المستويات الفنية والادارية، ومحاولة البحث عن مسببات الضياع وايجاد الحلول المناسبة لها والتخلص منها جذرياً.

٤. يجب على إدارات الشركات نشر فلسفة تحجيم الهدر وبالأخص 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.
٥. ضرورة تشجيع وتعزيز الشركات المبحوثة نحو التزامها بالمسؤولية الاجتماعية مما يسهم وبشكل إيجابي في تحجيم من أنواع الهدر.
٦. ضرورة قيام إدارات الشركات المبحوثة بإقامة دورات تدريبية وعقد مؤتمرات مستمرة للمدراء والعاملين في الشركات المبحوثة من خلال برامج التعليم المستمر من أجل تنمية الشعور بالمسؤولية من قبلهم نحو الالتزام لتجنب الهدر.

المصادر والمراجع:

أولاً: المصادر العربية:

١. 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.
٢. الجبوري، ميسر إبراهيم احمد والياس، سعد خضر، (٢٠١٨)، "إمكانية تطبيق متركزات نظام أنتاج تويوتا TPS لتخفيض الهدر: دراسة حالة في شركة الحكماء لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية/ نينوى"، مجلة كلية القلم الجامعة، العدد (٤).
٣. الجعبري، إيمان جمال محمد، (٢٠٢٠)، "متطلبات مواجهة الهدر في الإنفاق على التعليم الابتدائي في مصر"، رسالة ماجستير في التربية، كلية التربية، جامعة دمياط، مصر.
٤. الربيعي، محمد سمير دهيرب، (٢٠١٨)، "تطبيق بعض تقنيات التصنيع الرشيق لتخفيض الكلف والضياح وتحسين أداء العمليات الإنتاجية: بحث تطبيقي في شركة أور العامة للصناعات الكهربائية"، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (٨)، العدد (٣).
٥. 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).
٦. شلاش، فارس جعبار، (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).
٧. 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).
٨. مصطفى، فكرى عبدالعزيز، (٢٠٢٠)، "نموذج مقترح لتوظيف مدخل الإنتاج الخالي من الهدر لتسويق مخرجات التعليم الثانوي الصناعي استراتيجياً في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠"، مجلة البحث العلمي في التربية، المجلد (١٣)، العدد (٢١).
٩. 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:

10. Ahlstrom, P. (2004), "Lean Service Operations: Translating Lean Production Principles to Service Operations", International of Service Technology and Management, (05).
11. Armstrong, M. & Taylor, S., (2020), "Armstrong's handbook of human resource management practice", Kogan Page Publishers.
12. Bauch, C., (2004), "Lean Product Development: Making waste transparent", Diploma Thesis, Cambridge: Massachusetts Institute of Technology.

13. Bhasin, Sanjay, (2015), "Lean Management Beyond Manufacturing: A Holistic Approach", Springer International Publishing Switzerland, Cham, Switzerland.
14. Chiarin, Andrea, (2013), Lean Organization: from the Tools of the Toyota Production System to Lean Office, Springer, Springer-Verlag Italia, Milan, Italia.
15. Gothelf, J. & Seiden, J., (2013), "Lean UX: Applying Lean Principles to Improve User Experience", 2nd ed. New Delhi, India.
16. Graban, Mark, (2012), "Lean Hospitals: Improving Quality, Patient Safety, and Employee Engagement", 2nd ed., CRC Press, New York, USA.
17. Heizer, Jay & Render, Barry, (2014), "Operation Management: Sustainability and Supply Chain Management", 11th ed., Pearson Education Limited, Harlow, England.
18. Hines, Peter & Rich, Nich, (2013), "The Seven Value Stream Mapping Tools M", Emerald International Journal of Opera Tinos and Production Management.
19. Hines, Peter & Rich, Nick, (1997), "The Seven Value Stream Mapping Tools", International Journal of Operations and Production Management, Vol (17), Issue (01).
20. 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),
21. 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).
22. Imai, Masaaki, (2012), "Gemba Kaizen: A Commonsense Approach to a Continuous Improvement Strategy", 2nd ed., McGraw-Hill.
23. Jiju, Antony, P., Balzer, W., Brodke & M., Thomas E., (2015), "Lean Higher Education: Successes, Challenges, Realizing Potential", International Journal of Quality & Reliability Management, 32(09).
24. Jones, D. T. & J. P. Womack, (2009), "Système Lean: Penser L'entreprise au Plus Juste, Journal of Business Logistics, Vol. (24), No. (2).
25. Kochhar. S. Tao, W., Song, B. & Ferguson, M.A. (2018), "Employees' prosocial behavioral intentions through empowerment in CSR decision-making", Public Relations Review, 44(5).
26. Kong, L., Sial, M.S., Ahmad, N., Sehleanu, M., Li, Z., Zia-Ud-Din, M. & Badulescu, D., (2021), "CSR as a potential motivator to shape employees' view towards nature for a sustainable workplace environment", Sustainability, 13(3).
27. Kong, X.G. Ming, F.B., Wang D. Li & P.P. Wang, (2012), "Focus on implementation: a framework for lean product development", Journal of Manufacturing Technology Management, Vol. (23), No. (01).
28. Krajewski, Lee, Ritzman, Larry & Mathora, Manojok, (2013), "Operation Management: Processes and Supply Chains", 9th Ed. Person prentice-Hall, New Jersey, USA.
29. Mann, David, (2015), "Creating a Lean Culture Tools to Sustain Lean Conversions", 3rd ed. CRC Press.

30. 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.
31. Nicholas, J. & Soni, A. (2005), "The Portal to Lean Production: Principles and Practices for doing more with less", CRC Press.
32. Ohno, Taiichi, Translated by Productivity, Inc. (1988), Toyota Production System Beyond Large- Scale Production, Productively Press, New York, USA
33. Omer, S.K., (2018), "The impact of corporate social responsibility on employee's job satisfaction", Journal of Process Management-New Technologies, Vol. (6), No. (3).
34. Omer, S.K., (2018), "The impact of corporate social responsibility on employee's job satisfaction", Journal of Process Management-New Technologies, Vol. (6), No. (3).
35. 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).
36. 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).
37. Shah, R. & Ward, P., (2003)., "Lean manufacturing: context, practice bundles, and performance", Journal of Operations Management, Vol. (21), No. (2).
38. Stevenson, William, (2010), "Operation Management", 11th ed. Irwin McGraw Hill, New York, USA.
39. 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.

