



أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

# مجلة السادات للبحوث الإدارية والمالية

Sadat Journal of Administrative and Financial Research



المجلد الثالث - العدد الثالث - أكتوبر 2025

Volume 3 | Issue 3 | Oct. 2025



[sjsaf.journals.ekb.eg](http://sjsaf.journals.ekb.eg)

رئيس مجلس الإدارة  
أ. د/ محمد صالح هاشم

رئيس التحرير  
د/ حسن رشاد صابر

رقم الإيداع بدار الكتب المصرية  
24426

الترقيم الدولي الإلكتروني Online ISSN  
2974-3389

الترقيم الدولي ISSN  
2974-3370

## مجلة السادات للبحوث الإدارية والمالية

الصادرة عن:

مركز الاستشارات والبحوث والتطوير - أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

رئيس مجلس إدارة المجلة

أ.د. محمد صالح هاشم

رئيس التحرير

د. حسن رشاد صابر

المحرر التنفيذي

أ. نادر مكي

سكرتير التحرير

أ. أحمد جابر

أكاديمية السادات للعلوم الإدارية  
كلية العلوم الإدارية

دور أسلوب الإنتاج الخالي من الفاقد Lean والتصنيع الفعال Agile في دعم المزايا التنافسية  
للوحدات الصحية  
دراسة ميدانية

من الباحث

شجاع عبيد شجاع العمري

## الفصل الأول : الأطار العام للبحث

### 1/1 : مقدمة

شهد القرن الحالي الكثير من التحديات والتغيرات الهائلة و المتسارعه في بيئه الأعمال الداخلية والخارجية والتي تجلت بظهور التكتلات الاقتصادية، وإبرام الإتفاقيات الدولية، و حدوث التطورات التكنولوجية السريعه في كافه المجالات، والتغير في أذواق وحاجات العملاء، مما أدى الى مواجه المنظمات الصناعية والخدمية التي تعمل في ظل بيئة متغيرة مجموعة من التحديات التي تفرض عليها ضرورة إعادة النظر في إستراتيجيتها وسياساتها وطرق وأساليب العمل بها بما يتوافق مع هذه التحديات التي تواجهها، (Sharifi et al.,2021;Ebrahimpour et al.,2022).

لذلك أصبح الاهتمام بإدخال إستراتيجيات جديدة في التصنيع لتلبى متطلبات السوق من أجل الحفاظ على العميل و إستمرارية المنظمة في الأسواق التنافسية ،ولذلك جاء مقترح الدراسة بدمج كل من التصنيع الخالى من الفاقد (Lean Manufacturing(LM) والتصنيع الفعال (Agile Manufacturing(AM) ليصبح المقترح الجديد (Leagile Manufacturing) من خلال الجمع بين التصنيع الخالى من الفاقد والتصنيع الفعال، حيث ان من خلال هذا التصنيع (الخالى والفعال) يشتركون في هدف واحد عن طريق تلبية طلبات العملاء على أقل تكلفة كلية.

### 2/1- الدراسات السابقة

يختص هذا الجزء بإستعراض أهم الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، حيث قامالباحث بتقسيمها حسب متغيرات الدراسة مع الحرص على ترتيبها حسب تاريخ النشر .

#### 1-دراسة (FRANCISCO,2021)

#### **Modeling Lean and Agile Approaches: A Western Canadian Forest Company Case Study**

تهدف الدراسة الى بناء نموذج لدمج اسلوب التصنيع الخالى من الفاقد Lean واسلوب التصنيع الفعال Agile للشركة الكندية الصناعية المتكاملة (فورست). حيث ان سلسلة التوريد للشركة الكندية الصناعية فورست يتم فيها توجيه التدفقات المادية نحو انتاج دفعات من المنتجات السلعية . كما ان هذه الصناعة لم تعتمد مبادئ التصنيع الخالى من الفاقد والتصنيع الفعال Agile بسبب الآثار الغير واضحة على سلسلة التوريد فى ظل ظروف السوق المتغيرة.

تم اختبار لقياس قدرة مبادئ كل من الخالي من الفاقد والفعال على الصناعة في شركة (فورست)، حيث خضعت التركيبات البرمجية المختلطة ذات ال العدد صحيح لطاقة انتاجية زائدة اكبر من الطلب مما نتج عن ذلك غرامات تنفيذ الطلب لمحاكاة بيئات التصنيع الخالي من الفاقد Lean واسلوب التصنيع الفعال Agile والهجين Leagile عند حل مشكلة التخطيط.

توصلت الدراسة الى: ان فرص تحسين الارباح كانت 11% وذلك لتبنى بيئة التصنيع الفعال عندما كان الطلب مستقرًا مع تباين منخفض ووجود كميات كبيرة من الانتاج، ولكن عندما تم تبني بيئة التصنيع الخالي من الفاقد والتصنيع الفعال كانت فرص تحسين الربح 12%، وذلك عندما كان الطلب مستقرًا مع تباين اقل ووجود دفعات صغيرة من الانتاج ، وقد كانت هناك فرص تحسين الأرباح بنسبة 15 % لتبنى بيئة التصنيع الفعال عندما كان الطلب غير مستقر مع وجود تباين عالي ودفعات صغيرة من الإنتاج.

## 2-دراسة (SARA,2020)

### **Lean, Agile, and Lean and Agile Hospital Management' Responses to introducing choice and competition in public health care**

تهدف الدراسة الى اقتراح مزيج من استراتيجيات الخالي من الفاقد Lean والفعال Agile كوسيلة لتحقيق الكفاءة ومراقبة التكاليف الخالي من الفاقد Lean والاستجابة بمرونة الفعال Agile وذلك لزيادة الفهم لكيفية قيام مديري المستشفيات بدمج وتكامل إستراتيجيات للخالي من الفاقد (Lean) الفعال (Agile) حيث يواجهون تحديات الاختيار والمنافسة في مجال رعاية الصحة العامة

توصلت الدراسة الى أن التصنيع الفعال قد تم تصويره على أنه نموذج جديد يتبع الخالي من الفاقد Lean ، أو تطورًا للخالي من الفاقد ، أو كاستراتيجية يمكن استخدامها جنبًا إلى جنب مع الخالي من الفاقد، تركز استراتيجيات التصنيع الفعال Agile على إدارة البيئة الخارجية باستخدام استراتيجيات المواجهة الاستباقية أو التفاعلية أو المقبولة. كما تبحث الدراسة في القدرات التنظيمية المختلفة التي تتطلبها المستشفيات من أجل الاستخدام الأمثل للاستراتيجيات السريعة.

يعاب على الدراسة انها تناولت التصنيع الفعال على انة نموذج من نماذج الخالي من الفاقد وهذا على خلاف الحقيقة

## 3- دراسة (Routroy, 2015)

### "measurement of manufacturing agility : A case study : Measuring"

هدفت الدراسة إلى تحديد المستوى الفعال من أنظمة التصنيع خلال الأوقات المختلفة، واستعرضت الدراسة نظام التصنيع الخالي من الفاقد Lean كأحد أنظمة التصنيع التي تسعى إلى تخفيض الفاقد وتحقيق رغبات العملاء، ثم استعرضت نظام التصنيع الفعال Agile ودوره في تلبية الاحتياجات المتطورة من جانب السوق.

ثم أظهرت نتائج الدراسة أن نظام التصنيع الفعال هو التطور الطبيعي لنظام الإنتاج الخالي من الفاقد، وأن التصنيع الفعال يكون أكثر فعالية حالة أن يكون التصنيع الخالي من الفاقد هو المطبق وطور إلى التصنيع الفعال.

يعاب على الدراسة أنها افترضت أن التصنيع الفعال هو التطور الطبيعي لنظام الإنتاج الخالي من الفاقد وهذا على خلاف الحقيقة .

#### 4 – دراسة (Hallgren and Olhager, 2014) :

#### **Lean and agile manufacturing: external and internal and internal drivers and performance out comes**

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر التكامل بين كلاً من نظام التصنيع الخالي من الفاقد Lean و التصنيع الفعال Agile على المحركات الداخلية والخارجية لتبني تلك الأساليب وإنعكاساتها على تحسين المخرجات، ودورها في سرعة إنجاز العمليات وتلبية رغبات العملاء. وتوصلت الدراسة إلى أن مرتكزات التكامل بين النظامين تساعد في دعم المزايا التنافسية.

يعاب على الدراسة أنها لم تحدد كيفية تحقيق الميزة التنافسية والعوامل التي تؤثر عليها عن طريق التكامل بين التصنيع الفعال والإنتاج الخالي من الفاقد

5 - دراسة (Mistry , 2012) :

### supply chain management: A Case study of an integrated lean and agile mode

هدفت الدراسة إلى تقييم أثر التكامل بين كلاً من نظام التصنيع الخالي من الفاقد ونظام التصنيع الفعال على دعم سلسلة التوريد Supply Chain وركز على سلسلة التوريد التي تتبنى نظام الإنتاج في الوقت المحدد (JIT) just in time وتم إجراء دراسة حالة وتم الربط بين سلسلة التوريد التي تربط بإجراءات محددة لخفض التكاليف موجهة بالمعاملات التي تربط بين الإنتاج الخالي من الفاقد والفعال.

وتوصلت الدراسة إلى أن الدمج بين التصنيع الخالي من الفاقد والفعال كان له دوراً كبيراً في دعم أداء سلسلة التوريد وتحقيق رغبات العملاء, وخفض التكاليف على طول خطوات ومراحل سلسلة التوريد. يعاب على الدراسة انها دراسة حالة نظرية حيث لم يقوم الباحث بأى دراسة تطبيقية او احصائية على الحالة محل الدراسة .

### التعليق على الدراسات السابقة واستخلاص الفجوة البحثية

يمكن تلخيص الدراسات السابقة فيما يلي :

- 1- ساهمت الدراسات السابقة في إبراز مدى مساهمة نظام الإنتاج الخالي من الفاقد في تحسين الإنتاجية وتعزيز القدرات التنافسية للشركات.
- 2- ساهمت الدراسات السابقة في إبراز مدى مساهمة نظام الإنتاج الفعال Agile في تحقيق سرعة الاستجابة لرغبات وطلبات العملاء ودعم التنافسية.
- 3- ابرزت بعض هذه الدراسات متطلبات تحول الشركات إلى تطبيق أى من نظام الإنتاج الخالي من الفاقد أو الفعال, حتى تستطيع تلك الشركات تحقيق مزايا هذه النظم.
- 4- تطرقت بعض هذه الدراسات إلى محاولات الدمج بين كلاً من نظام التصنيع الخالي من الفاقد والفعال لحصر المزايا المحققة بين الجمع بين كلاهما.

5- تزايد الأهتمام نحو الاستفادة من أساليب التصنيع الحديثة, بما يدعم قدرة الشركة على مواجهة المنافسة الشديدة فى الأسواق.

ومما سبق يتضح ان الدراسات السابقة تناولت اثر الخالى من الفاقد فى دعم الميزة التنافسية , واثـر التصنيع الفعال فى دعم الميزة التنافسية , إلا ان ايا من الدراسات السابقة لم يتناول التكامل بين الخالى من الفاقد والتصنيع الفعال فى دعم الميزة التنافسية , وأهم ما يميز الدراسة الحالية أنها تقدم اطار متكامل يجمع بين مزايا كلا من الانتاج الخالى من الفاقد والتصنيع الفعال بهدف دعم الميزة التنافسية.

### 3/1 - مشكلة البحث

تسعى الدراسة للإجابة على التساؤلات التالية :

1- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق اسلوب الخالى من الفاقد و دعم الميزة التنافسية فى المستشفيات السعودية ؟

2- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق اسلوب التصنيع الفعال و دعم الميزة التنافسية فى المستشفيات السعودية ؟

3- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التكامل بين اسلوب الخالى من الفاقد والتصنيع الفعال ودعم الميزة التنافسية فى المستشفيات السعودية ؟

### 4/1 - أهمية البحث

1- أن أهمية البحث تأتى من التركيز على الدمج بين أسلوب التصنيع الخالى من الفاقد وأسلوب التصنيع الفعال لتحقيق التحسين المستمر ودعم البيئة التنافسية فى المستشفيات السعودية , حيث ان تفعيل هذا الدمج يؤدى إلى تحسين الجودة وتحقيق متطلبات العملاء ( المرضى ) فى ظل التكنولوجيا الحديثة والمتطورة والمنافسة الشديدة للمستشفيات فى الاسواق المحلية والعالمية, ولإستمرار المنظمة فى سوق المنافسة.

2- يساهم البحث فى تغطية جانب من النقص الذى تعاني منه المكتبة العربية فى مجال الدراسات والبحوث العربية المرتبطة بمفاهيم وتطبيقات نماذج النظم والأساليب الإنتاجية المستحدثة عالمياً، والتي تتناولها معظم المراجع الأكاديمية وتغطيها البحوث النظرية والتطبيقية فى الدول العربية، بينما لا تحظى بنفس القدر من التغطية باللغة العربية.

3- يساعد البحث في توعية المستشفيات بمستجدات نظم الانتاج العالمية، كما يمكن الاستفادة من النتائج التي يكشف عنها البحث في تطوير أو إعادة صياغة مكونات النظام ليتلائم مع متطلبات التطبيق في المستشفيات السعودية.

#### 5/1- أهداف البحث

بناء على العرض السابق لمشكلة البحث يهدف البحث بصفة أساسية لدراسة أثر الدمج بين كل من أسلوب الانتاج الخالي من الفاقد وأسلوب التصنيع الفعال على دعم الميزة التنافسية , وينبثق من هذا الهدف الاهداف الفرعية التالية :

- 1- الكشف عن الأساليب الملائمة والمتوافقة مع هذا الدمج.
- 2- مدى فاعلية تلك الأساليب في توفير المعلومات اللازمة لتفعيل الدمج من جهة, وبحث أثر الدمج بين كل من أسلوب الانتاج الخالي من الفاقد وأسلوب التصنيع الفعال على جهود خفض وترشيد تكلفة المنتج من جهة اخرى.
- 3- اختبار مدى جدوى الإطار المقترح في خفض وترشيد التكلفة ودعم الميزة التنافسية في المستشفيات السعودية.

#### 6/1- حدود البحث

يقتصر البحث على الدمج بين اسلوب التصنيع الخالي من الفاقد واسلوب التصنيع الفعال لتحقيق التحسين المستمر ودعم الميزة التنافسية في المستشفيات السعودية حتى عام 2025. من خلال الدراسة النظرية المتعمقة للوقوف على مدى إمكانية تطبيق الدمج في المستشفيات السعودية ودوره في تحقيق التحسين المستمر ودعم الميزة التنافسية للمنظمة. وسوف يتم الاعتماد على المصادر الأجنبية, والمصادر العربية, والمحلية المتمثلة بالكتب والبحوث المتوفرة في المكتبات التي لها علاقة مباشرة بموضوع الدراسة .

#### 7/1- فروض البحث

- 1- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق اسلوب الخالي من الفاقد ودعم الميزة التنافسية .
- 2- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق اسلوب التصنيع الفعال ودعم الميزة التنافسية .
- 3- يؤدي التكامل بين اسلوب الخالي من الفاقد والتصنيع الفعال إلى دعم الميزة التنافسية .

#### 8/1- منهج البحث

##### 1- الدراسة النظرية

يعتمد البحث في الدراسة النظرية المكتوبة على الكتب والدوريات ومختلف المصادر العلمية المتخصصة العربية والأجنبية بهدف دراسة مشكلة البحث، ومنهج البحث الأكثر ملائمة في هذا الشأن هو "المنهج الوصفي التحليلي" حيث يتفق مع طبيعة موضوع الدراسة وكذلك مع هدفه. وذلك من خلال الإطلاع على الأدبيات في مجال البحث وتحليلها للوصول في تحقيق هدف البحث.

## 2- الدراسة العلمية:

تتضمن توجيه قائمة إستقصاء إلى المستشفيات السعودية ، وكذلك المديرين في المستشفيات والمختصين في مجال الادارة من الأكاديمين وغيرهم، وجمع وتحليل تلك البيانات بإستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وإستخراج نتائج الدراسة وما توصلت إليه وعرضها بجانب الدراسة النظرية في النتائج والتوصيات.

### الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

بعد التطرق إلى اثر دمج أسلوبى الانتاج الخالى من الفاقد Lean و التصنيع الفعال Agile لدعم المزايا التنافسية للوحدات الصحية، يتناول هذا الفصل الجانب التطبيقي لهذه الدراسة وذلك من خلال وصف منهج الدراسة ، ومجتمع الدراسة وعينتها وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها ويتضمن كذلك وصفا للإجراءات التي قام بها الباحث في تقنين الدراسة وتطبيقها ، وأخيرا المعالجات الإحصائية التي إعتد عليها الباحث في تحليل الدراسة ومن أهمها إستخدام التحليل الاحصائي spss ويتم تناول عناصر الفصل على النحو التالي :

### 1/2- عينة وأدوات الدراسة

إن نجاح الانظمة الرقابية في وقتنا الحالي أصبح مرهونا بمدى فعالية تلك الادوات ومدى اتباعها المفاهيم الحديثة والتطورات الحديثة فى شتى المجالات .  
يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المستشفيات السعودية ، اما عينة الدراسة فتكونت من الاداريين ومسئولى التسويق ومسئولى التشغيل الداخلي ، وتم الاعتماد فى اختيار عينة الدراسة على أسلوب العينة الملائمة Convenience Sample وهى العينة التى يكون فيها الاختيار يعتمد على السهولة واليسر والملائمة من خلال توافر الاشخاص المراد توزيع قائمة الاستقصاء عليهم داخل تلك الشركات ، وتم توزيع 200 قائمة استقصاء وتم استرجاع

190 قائمة بنسبة بلغت 95 % ولقد بلغت القوائم الصالحة لعملية التحليل 173 قائمة حيث خضعت بالكامل للتحليل الإحصائي ويظهر ذلك من خلال الجدول التالي ( جدول رقم 1)

جدول رقم 1 الاستبيانات الموزعة والمستردة

| البيان                      | العدد | النسبة المئوية |
|-----------------------------|-------|----------------|
| الاستبيانات الموزعة         | 200   | %100           |
| الاستبيانات المستردة        | 190   | %95            |
| الاستبيانات الخاضعة للتحليل | 173   | %85            |

## 2/2- أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

لغرض الحصول على البيانات والمعلومات لخدمة أغراض العمل البحثي ، تم الاعتماد على الأدوات الآتية

1/2/2 - المعلومات المتعلقة بالجانب النظري من الدراسة تم الاستعانة بالمقالات والرسائل الجامعية والكتب العلمية والدوريات الأجنبية والعربية المختصة بموضوع الدراسة

2/2/2 - قائمة الاستقصاء

وهي أداة قياس تم الاعتماد عليها في تصميمها على آراء مجموعه من الكتاب والباحثين في مجال موضوع البحث وذلك للحصول على البيانات الأولية اللازمة لاستكمال الجانب التطبيقي للدراسة وتضمنت أسئلة ذات اختيارات متعددة واسئلة محددة الإجابة ، ولقد استقر الباحث على المقياس الذي تتراوح مدى الاستجابة فيه من (1:5) مقياس Likert وكان كالاتي طبقا للجدول (رقم2)

جدول (رقم2): مقياس ليكرات الخماسي

| الإجابة | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|---------|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| الوزن   | 1              | 2         | 3     | 4     | 5          |

المصدر: أوما سيكران، طرق البحث في الإدارة: مدخل لبناء المهارات البحثية، تعريب إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2006، ص 284.

ثم نحدد الاتجاه حسب رقم المتوسط الحسابي بحيث يكون ذلك بعد حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

الجدول رقم (3): طول الفئات

| الرأي          | المتوسط المرجح   |
|----------------|------------------|
| غير موافق بشدة | من 1 إلى 1.80    |
| غير موافق      | من 1.81 إلى 2.60 |
| محايد          | من 2.61 إلى 3.40 |
| موافق          | من 3.41 إلى 4.20 |
| موافق بشدة     | من 4.21 إلى 5    |

المصدر: من إعداد الباحث.

### 3/2- المعالجة الإحصائية المستخدمة :-

تختلف أساليب التحليل الإحصائي من حيث شمولها وعمقها وتعقيدها باختلاف الهدف من إجراءاتها ، وبغية الوصول إلى مؤشرات معتمده تدعم أهداف الدراسة وفرضياتها فقد تم فحص البيانات وتبويبها وجدولتها ليسهل التعامل معها بواسطة الحاسب الالى ، وتم استشارة متخصصين فى الجوانب الإحصائية ومعالجة البيانات لغرض اختبار نموذج الدراسة والفروض التى قامت عليها ، حيث تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات قائمة الاستقصاء والحصول على مخرجات لجميع أسئلة قائمة الاستقصاء لمعرفة مدى موافقة عينة الدراسة على أسئلة قائمة الاستقصاء المختلفة

### 4/2- صدق أداة الدراسة وثباتها :-

#### 1/4/2- :- الصدق الظاهرى

تطلب التحقق من الصدق الظاهرى للمقياس الاستعانة بالمحكمين من أعضاء هيئة التدريس المنتمين لقسم المحاسبة والإحصاء ، بقصد الاستفادة من خبراتهم فى اختصاصتهم ، مما جعل المقياس أكثر دقة وموضوعية فى القياس ، ومما زاد فى الاطمئنان إلى صحة النتائج التى تم التوصل إليها ، وقد بلغ عدد المحكمين (4) وبلغت نسبة الاستجابة الكلية (100%)

#### 2/4/2- :- ثبات أداة الدراسة

من أجل الاستدلال على أن قائمة الاستقصاء تقيس العوامل المراد قياسها والتثبت من صدقها فقام الباحث بإجراء اختبار مدى الاتساق الداخلى لفقرات المقياس حيث تم تقييم تماسك المقياس بحساب Cronbach Alpha الذى يعتمد على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى وهو ما يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس كما أن معامل Alpha يزود بتقدير

جيد للثبات ، وذلك على الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة  $\alpha$  , لكنه من الناحية التطبيقية يعد ( $\alpha \geq 0.60$ ) معقولا في البحوث المتعلقة بالعلوم الانسانية كما يوضحه جدول (رقم 4) الخاص بالجزء الثاني من قائمة الاستقصاء الذي تناول دور منهجية الخالي من الفاقد بالتكامل مع التصنيع الفعال في دعم الميزة التنافسية .

جدول رقم 4 اختبار قيمة  $\alpha$

| أبعاد قائمة الاستقصاء                                                                        | قيمة $\alpha$ |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| العلاقة بين تطبيق نظام الخالي من الفاقد و دعم الميزة التنافسية في المستشفيات السعودية        | 0.687         |
| العلاقة بين تطبيق التصنيع الفعال و دعم الميزة التنافسية في المستشفيات السعودية               | 0.902         |
| اثر دمج نظام الخالي من الفاقد والتصنيع الفعال في دعم الميزة التنافسية في المستشفيات السعودية | 0.655         |
| المجموع                                                                                      | 0.910         |

## 5/2- تحليل نتائج قائمة الإستقصاء

وتم تقسيم الاستقصاء كما يلي:

**الجزء الأول :-** يتكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة ويتكون من 8 فقرات

**الجزء الثاني:-** تناول " اثر دمج نظام الخالي من الفاقد والتصنيع الفعال في دعم الميزة التنافسية في المستشفيات السعودية " و تم تقسيمه إلى ثلاث محاور كما يلي:

**المحور الاول :-** العلاقة بين تطبيق نظام الخالي من الفاقد و دعم الميزة التنافسية في المستشفيات السعودية ، ويتكون هذا المحور من 11 فقرة

**المحور الثاني :-** العلاقة بين تطبيق نظام الخالي من الفاقد و دعم الميزة التنافسية في المستشفيات السعودية ، ويتكون من 11 فقرة

**المحور الثالث :-** العلاقة بين دمج نظام الخالي من الفاقد والتصنيع الفعال في دعم الميزة التنافسية في المستشفيات السعودية ، ويتكون من 11 فقرة .

وقد كانت الإجابات على كل فقرة مكونة من 5 إجابات " غير موافق بشدة " غير موافق " محايد " موافق " موافق بشدة .

**الجزء الثالث :-** دراسة الارتباط Correlations بين محاور قائمة الإستقصاء باستخدام معامل بيرسون ومستوى الدلالة الإحصائية sig

## 1/5/2 :- الجزء الاول :- المتغيرات الديموجرافية

ولقد تبين من التحليل أن المتغيرات الديموجرافية كان لها أثر واضح فى فهم أفراد العينة لاسئلة قائمة الاستقصاء والاجابه عليها بموضوعية وذلك من خلال سنوات الخبرة فى لعمل والمؤهلات العلمية والتخصص العلمى للعاملين ومدى مشاركتهم فى اتخاذ القرارات ويوضح ذلك التحليل جدول ( رقم 5)

جدول رقم 5 الخصائص الديموجرافية

| المتغير          | الفئة             | التكرار | النسبة المئوية |
|------------------|-------------------|---------|----------------|
| 1- الجنس         | ذكر               | 112     | 65%            |
|                  | أنثى              | 61      | 35%            |
|                  |                   | 173     |                |
| 2- العمر         | من 21-30          | 78      | 45%            |
|                  | من 30-40          | 56      | 32%            |
|                  | من 40 فأكثر       | 39      | 23%            |
|                  |                   | 173     |                |
| 3- المؤهل العلمى | دكتوراه           | 34      | 20%            |
|                  | ماجستير           | 60      | 35%            |
|                  | بكالوريوس         | 79      | 45%            |
|                  | ثانوية عامة       | -       | -              |
|                  |                   | 173     |                |
| 4- التخصص العلمى | تسويق             | 90      | 53%            |
|                  | ادارة موارد بشرية | 33      | 19%            |
|                  | إدارة أعمال       | 43      | 25%            |
|                  | إقتصاد            | 7       | 4%             |
|                  |                   | 173     |                |
| 5- سنوات الخبرة  | أقل من 3          | 21      | 12%            |
|                  | من 3-6            | 58      | 34%            |
|                  | من 6-9            | 32      | 18%            |

|                   |     |     |
|-------------------|-----|-----|
| من 9-12           | 43  | 25% |
| من 12 فأكثر       | 19  | 11% |
|                   | 173 |     |
| دائما             | 60  | 34% |
| غالبا             | 24  | 14% |
| أحيانا            | 78  | 45% |
| لا يوجد مطلقا     | 11  | 7%  |
|                   | 173 |     |
| مدير              | 21  | 12% |
| نائب مدير         | 43  | 25% |
| رئيس قسم          | 39  | 23% |
| مسئول تشغيل داخلي | 38  | 18% |
| اخرى              | 32  | 18% |
|                   | 173 |     |

- من خلال النتائج التي ظهرت في الجدول السابق يتبين ( وصف عينة الدراسة ) من حيث التوزيع التكراري، النسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية
- من حيث الجنس حيث يتضح من الجدول السابق أن افراد العينة بلغ من الذكور 65% ومن الاناث 35 %
  - من حيث العمر حيث يتضح من الجدول السابق أن افراد العينة بلغت أعمارهم من 21-30 سنه 45% ، ومن 30-40 سنة 32 % ومن 40 فأكثر 23 %
  - من حيث المؤهل العلمى حيث إتضح من الجدول السابق أن أفراد العينة بلغ عدد الحاصلون على شهادة الدكتوراه 23 فرد بنسبة 13 % والحاصلون على شهادة الماجستير 49 فرد بنسبة 28 % والحاصلون على البكالوريوس 68 فرد بنسبة 39% ولا يوجد في العينة من هم دون شهادة البكالوريوس
  - من حيث التخصص العلمى حيث أتضح أن عدد أفراد العينة الحاصلين على تخصص تسويق بلغ عددهم 90 فرد بنسبة 45 % ، وعدد أفراد العينة الحاصلين على تخصص ادارة موارد بشرية 33 فرد بنسبة 19 % ، وعدد أفراد العينة الحاصلين على تخصص

إدارة أعمال 43 فرد بنسبة 25 % ، وعدد أفراد العينة تخصص إقتصاد 7 أفراد بنسبة 4 %

- من حيث سنوات الخبرة ومن خلال هذا المتغير نلاحظ على أفراد العينة هناك تفاوت فى سنوات الخبرة حيث مثلت الفئة التى كانت سنوات خبرتها أقل من ثلاث سنوات نسبة 12 % ، والفئة التى تراوحت من 3-6 سنوات مثلت 34 % ، والفئة التى تراوحت من 6-9 سنوات مثلت نسبة 18 % ، والفئة التى تراوحت من 9-12 سنوات خبرة مثلت 25 % ، والفئة التى كانت أكثر من 12 سنة خبرة مثلت بنسبة 11 %

- من حيث المشاركة فى إتخاذ القرار يتضح من خلال تحليل أفراد العينة أن هناك نسبة 18 % يشاركون فى اتخاذ القرار وهناك 14 % غالبا يشاركون فى اتخاذ القرار بينما هناك 45 % يشاركون أحيانا فى اتخاذ القرار و 17 % لاتوجد أى مشاركة فى القرار داخل

- من حيث المسمى الوظيفى لأفراد العينة حيث تبين أن الميرين يمثلون 12 % من عينة الدراسة وأن نائب المدير يمثل عدد 25 % وأن رئيس القسم يمثل 22 % داخل العينة بينما يمثل مسئول التشغيل 2 % وعدد الوظائف الأخرى داخل العينة يمثلون 18 %

## 2/5/2: الجزء الثانى: دور منهجية الخالى من الفاقد فى دعم الميزة التنافسية

### 1/2/5/2- الفرض الاول : اختبار العلاقة بين تطبيق نظام الخالى من الفاقد و تحسين

جودة اداء المراجعة الداخلية ويتكون من 11 فقرة

جدول رقم 6 اختبار الفرض الاول

| المؤشر الإحصائي |                   |               | المقياس  |          |          |          |          | تطبيق نظام الخالى من الفاقد يؤدي إلى:                               |
|-----------------|-------------------|---------------|----------|----------|----------|----------|----------|---------------------------------------------------------------------|
| درجة الموافق    | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | 5        | 4        | 3        | 2        | 1        |                                                                     |
|                 |                   |               | النسبة % | النسبة % | النسبة % | النسبة % | النسبة % |                                                                     |
| موافق           | 0.815             | 3.95          | 20.9     | 62.8     | 7        | 9.3      | -        | إتباع أحدث الممارسات السليمة و تحسين جودة الأداء .                  |
| موافق           | 0.774             | 4.14          | 27.9     | 60.8     | 2.3      | 7        | -        | تميز الادارة العليا بالمرونة الكافية لتتناسب مع الاحتياجات المختلفة |

|               |       |      |      |      |      |      |      |                                                                                                                      |
|---------------|-------|------|------|------|------|------|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|               |       |      |      |      |      |      |      | ولا تتعارض مع<br>مصلحة المستشفى و<br>تحسين جودة أداء.                                                                |
| موافق         | 0.710 | 4.14 | 27.9 | 62.8 | 4.7  | 4.7  | -    | توافق القواعد<br>والمطلوبات القانونية<br>التنظيمية مع القواعد<br>والقوانين والقواعد<br>المهنية وتحسين<br>جودة الأداء |
| غير<br>موافق  | 1.295 | 2.58 | 2.3  | 34.9 | 9.3  | 25.6 | 27.9 | تقسيم المهام<br>بالعدالة وعدم التحيز.                                                                                |
| موافق         | 0.935 | 3.53 | 11.6 | 48.8 | 20.9 | 18.6 | -    | توزيع المسؤوليات<br>الإشرافية والتنفيذية ,<br>وتطبيق القوانين بين<br>مختلف الإدارات                                  |
| موافق<br>بشدة | 0.592 | 4.47 | 51.2 | 44.2 | 4.7  | -    | -    | تمتع العلاقة بين<br>الإدارة العليا وباقي<br>الأقسام بالشفافية<br>و تحسين جودة<br>الأداء                              |
| موافق<br>بشدة | 0.495 | 4.40 | 39.5 | 60.5 | -    | -    | -    | ضرورة وجود لجان<br>ضمن مجلس الإدارة<br>لمتابعة وقياس كفاءة<br>الأداء.                                                |
| موافق         | 0.710 | 4.14 | 27.9 | 62.8 | 4.7  | 4.7  | -    | مواكبة المتطلبات                                                                                                     |

|              |       |      |      |      |      |      |      |                                                                                    |
|--------------|-------|------|------|------|------|------|------|------------------------------------------------------------------------------------|
|              |       |      |      |      |      |      |      | الحديث في تحسين<br>جودة اداء المهام                                                |
| غير<br>موافق | 1.295 | 2.58 | 2.3  | 34.9 | 9.3  | 25.6 | 27.9 | تقييم كفاءة عمليات<br>إدارة المخاطر والحد<br>منها                                  |
| موافق        | 0.935 | 3.53 | 11.6 | 48.8 | 20.9 | 18.6 | -    | تحديد وتقييم وتطبيق<br>منهجيات مناسبة<br>لادارة العمليات<br>التسويقية .            |
| موافق        | 0.973 | 3.65 | 9.3  | 67.4 | 7    | 11.6 | 4.7  | الفحص والتقييم<br>وتقديم التوصيات<br>اللازمة لتحسين<br>كفاءة العمليات<br>التسويقية |
| موافق        | 0.79  | 3.84 |      |      |      |      |      | متوسط إجمالي<br>الإجابات                                                           |

يتضح لنا من الجدول رقم (6) أن آراء أفراد العينة المدروسة كانوا على اتفاق حول هذا المحور بمتوسط حسابي كلي 3.84 أي تطبيق نظام الخالي من الفاقد تساهم في تحسين ودعم الميزة التنافسية وذلك من خلال وضع برنامج وخطط مدروسة جيدا وذلك بناء على التحليلات والتقويمات الموضوعية والملائمة وهذا ما يوضحه المستوى الكلي للانحراف المعياري 0.791 وهو مقبول بما يؤكد على وجود علاقة ذو تأثير احصائي بين تطبيق نظام الخالي من الفاقد ودعم الميزة التنافسية

2/2/5/2- الفرض الثانى : العلاقة بين تطبيق نظام التصنيع الفعال Agile ودعم الميزة التنافسية ، ويتكون من 11 فقرة

جدول 7 اختبار الفرض الثاني

| المؤشر الإحصائي |                   |               | المقياس          |                  |                  |                  |                  | تطبيق نظام الخالى                                                                      |
|-----------------|-------------------|---------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| درجة الموافقة   | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | 5<br>النسبة<br>% | 4<br>النسبة<br>% | 3<br>النسبة<br>% | 2<br>النسبة<br>% | 1<br>النسبة<br>% |                                                                                        |
| موافق           | 0.815             | 3.95          | 20.9             | 62.8             | 7                | 9.3              | -                | يعمل على تفعيل اللوائح والأنظمة الداخلية للشركة التي تحدد اليات التشغيل المناسبة       |
| موافق           | 0.774             | 4.14          | 27.9             | 60.8             | 2.3              | 7                | -                | يؤكد على ضرورة وجود لجنة تقييم الاداء كحلقة وصل بين ادارات الهيكل التنظيمي             |
| موافق           | 0.710             | 4.14          | 27.9             | 62.8             | 4.7              | 4.7              | -                | يساعد على وجود هيكل تنظيمي يسمح بأداء مهامه بالشكل المناسب و الارتقاء فى الاداء المهني |
| غير موافق       | 1.295             | 2.58          | 2.3              | 34.9             | 9.3              | 25.6             | 27.9             | يساعد على وجود عدد كاف من الموظفين لتنفيذ العمليات التشغيلية                           |

| بكفاءة                                                                                            |     |      |      |      |      |      |       |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|------|------|------|------|------|-------|------------|
| يساعد على مشاركة الموظفين في القرارات التي تخص الهيكل الإداري للمنظمة و الارتقاء في الاداء المهني | -   | 18.6 | 20.9 | 48.8 | 11.6 | 3.53 | 0.935 | موافق      |
| يساعد على تقييم الهيكل الإداري لمنظمة الاعمال والعمل على تحسينه                                   | -   | -    | 4.7  | 44.2 | 51.2 | 4.47 | 0.592 | موافق بشدة |
| يساعد على الارتقاء بجودة مخرجات المستشفى مما يدعم الميزة التنافسية                                | -   | 9.3  | 20.9 | 60.5 | 9.3  | 3.70 | 0.773 | موافق      |
| يساعد على تبسيط مهام وعملیات المستشفى                                                             | 2.3 | 7    | 14   | 51.2 | 25.6 | 3.91 | 0.947 | موافق      |
| يساعد على إتساق العمليات المنفذة مع نظم الرقابة المقرره داخل المستشفى                             | 2.3 | 7    | 30.2 | 48.8 | 11.6 | 3.60 | 0.877 | موافق      |

|                                                                                                                                       |     |      |    |      |      |      |       |       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|------|----|------|------|------|-------|-------|
| يساعد على وجود موظفين مؤهلين وذو خبرة جيدة داخل وحدات المستشفى                                                                        | 4.7 | 11.6 | 7  | 67.4 | 9.3  | 3.65 | 0.973 | موافق |
| يساعد على تقديم معلومات ذات مصداقية عن العمليات الداخلية داخل المستشفى والتأكد أن مجلس الإدارة يتلقى معلومات صحيحة وموثوقة من الإدارة | -   | 18.6 | 14 | 48.8 | 18.6 | 3.67 | 0.993 | موافق |
| متوسط إجمالي الإجابات                                                                                                                 |     |      |    |      |      | 3.81 | 0.85  | موافق |

يتضح لنا من الجدول رقم (7) أن آراء أفراد العينة المدروسة كانوا على اتفاق حول هذا المحور بمتوسط حسابي كلي 3.81 العلاقة بين تطبيق نظام الخالي من الفاقد ودعم الميزة التنافسية من خلال اتباع الاساليب الحديثة والادوات الحديثة بما يساعد في الارتقاء بالاداء المهني ودعم الميزة التنافسية وهذا ما يوضحه المستوى الكلي للانحراف المعياري 0.853 وهو مقبول اي انه توجد علاقة ذات تأثير احصائي بين تطبيق نظام الخالي من الفاقد ودعم الميزة التنافسية في المستشفيات السعودية

3/2/5/2- الفرض الثالث العلاقة بين دمج نظام الخالي من الفاقد والتصنيع الفعال على دعم الميزة التنافسية ويتكون من 11 فقرات

جدول رقم 8 اختبار الفرض الثالث

| المؤشر الإحصائي |                      |                  | المقياس          |                  |                  |                  |                  | دمج نظام الخالي من<br>الفاقد والتصنيع الفعال<br>يساعد في :                                  |
|-----------------|----------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| درجة<br>الموافق | الانحراف<br>المعياري | الوسط<br>الحسابي | 5<br>النسبة<br>% | 4<br>النسبة<br>% | 3<br>النسبة<br>% | 2<br>النسبة<br>% | 1<br>النسبة<br>% |                                                                                             |
| محايد           | 1.161                | 3.28             | 9.3              | 51.2             | 2.3              | 32.6             | 4.7              | التخلص من الفاقد<br>وخفض تكلفة التشغيل<br>الداخلية.                                         |
| موافق<br>بشدة   | 0.638                | 4.30             | 39.5             | 51.2             | 9.3              | -                | -                | اداء المهام بكل نزاهه<br>وموضوعيه دعم جودة<br>العمليات التشغيلية                            |
| موافق           | 1.045                | 3.84             | 27.9             | 44.2             | 14               | 11.6             | 2.3              | تقديم الخدمات المناسبة<br>فى التوقيت المناسب                                                |
| موافق           | 0.989                | 3.79             | 20.9             | 55.8             | 4.7              | 18.6             | -                | تطوير مهارات العاملين<br>مما يؤدى الى<br>التخلص من الفاقد<br>وخفض تكلفة التشغيل<br>الداخلية |
| موافق           | 0.732                | 4.19             | 32.6             | 58.1             | 4.7              | 4.7              | -                | اتباع معايير مهنية<br>واضحه وسليمه وتتوافق<br>مع المعايير المهنية<br>الدولية                |
| موافق           | 0.709                | 4.21             | 20.9             | 60.5             | 9.3              | 9.3              | -                | انسجام الخطط                                                                                |

|               |       |      |      |      |      |      |   |                                                                                                                      |
|---------------|-------|------|------|------|------|------|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| بشدة          |       |      |      |      |      |      |   | والسياسات المطبقة داخل المنظمة يؤدي الى تخفيض زمن المهام وتخفيض تكلفتها                                              |
| موافق         | 0.828 | 3.93 | 34.9 | 53.5 | 9.3  | 2.3  | - | رفع تقارير سليمة الى الادارة العليا مما يساعد في ترشيد اتخاذ القرار                                                  |
| موافق         | 0.859 | 4.02 | 27.9 | 55.8 | 7    | 9.3  | - | التزام الموظفين بالتعليمات الصادرة عن الهيئات المهنية الدولية والمحلية لحماية المرضى                                 |
| موافق         | 1.032 | 3.51 | 14   | 48.8 | 11.6 | 25.6 | - | مساعدة المستشفى على تحديد وتقييم وتطبيق منهجيات مناسبة لادارة المخاطر                                                |
| موافق<br>بشدة | 0.559 | 4.21 | 27.9 | 65.1 | 7    | -    | - | الفحص والتقييم وتقديم التوصيات اللازمة لتحسين كفاءة العمليات داخل منظمة الاعمال يؤدي الى التخلص من الفاقد وخفض تكلفة |
| موافق         | 0.819 | 3.74 | 11.6 | 62.8 | 14   | 11.6 | - | قيام بالتحليلات                                                                                                      |

|                       |  |  |  |  |  |  |  |                                                                                       |
|-----------------------|--|--|--|--|--|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------|
|                       |  |  |  |  |  |  |  | والدراسات والاستشارات<br>والاقتراحات اللازمة<br>لاتخاذ القرارات داخل<br>منظمة الاعمال |
| متوسط إجمالي الاجابات |  |  |  |  |  |  |  | موافق                                                                                 |

يتضح من الجدول السابق رقم أن أفراد العينة كانوا على اتفاق حول هذا المحور بمتوسط حسابي كلي 3.87 أى أن هناك علاقة بين اتباع دمج لمنهج الخالي من الفاقد والتصنيع الفعال في دعم الميزة التنافسية وهذا ما يوضحه الانحراف المعياري ( 0.662 ) وكان التوجه العام لهذا المحور " موافق." أى انه توجد علاقة ذو تأثير احصائي بين دمج نظام الخالي من الفاقد والتصنيع الفعال في دعم الميزة التنافسية

جدول رقم 9 ملخص اختبار الفروض الثلاثة

| الرقم | المحاور                                                                     | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|
| 01    | العلاقة بين تطبيق نظام الخالي من الفاقد و دعم الميزة التنافسية              | 3.84            | 0.851             | موافق   |
| 02    | العلاقة بين تطبيق نظام التصنيع الفعال ودعم الميزة التنافسية                 | 3.81            | 0.853             | موافق   |
| 03    | العلاقة بين دمج نظام الخالي من الفاقد والتصنيع الفعال ودعم الميزة التنافسية | 3.87            | 0.662             | موافق   |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الاستبيان والبرنامج (SPSS).

3/5/2 دراسة الارتباط Correlations بين محاور قائمة الإستقصاء باستخدام معامل

بيرسون ومستوى الدلالة الاحصائية sig

يوضح الجدول التالى رقم 10 ان هناك ارتباط عند القيمة sig تساوي 0,01

جدول رقم 10 الارتباط بين محاور الدراسة

| المحور الاول | المحور الثانى | المحور الثالث | معامل الارتباط      | محاور الإستقصاء              |
|--------------|---------------|---------------|---------------------|------------------------------|
|              | .721          | .491          | Pearson Correlation | المحور الأول :- العلاقة بين  |
|              | .000          | .006          | Sig (2-tailed)      | تطبيق نظام الخالي من الفاقد  |
|              | 30            | 30            | N                   | و ودعم الميزة التنافسية      |
| .721         |               | .755          | Pearson Correlation | المحور الثانى :- العلاقة بين |
| .000         |               | .000          | Sig (2-tailed)      | تطبيق نظام التصنيع الفعال    |
| 30           |               | 30            | N                   | و دعم الميزة التنافسية       |
| .491         | .755          |               | Pearson Correlation | المحور الثالث :- العلاقة بين |
| .006         | .000          |               | Sig (2-tailed)      | دمج نظام الخالي من الفاقد    |
| 30           | 30            |               | N                   | والتصنيع الفعال ودعم الميزة  |
|              |               |               |                     | التنافسية                    |

المصدر مخرجات spss

## 6/2- نتائج إختبار فروض الدراسة

### 1/6/2- اختبار الفرض الاول

والذى ينص على " توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق نظام الخالي من الفاقد و تحسين جودة اداء المراجعة الداخلية فى الشركات المساهمة المقيدة فى بورصة لاوراق المالية المصرية  $\alpha=0.05$

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد والذي يبين أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.491 وهي أقل من 0.05 وقيمة  $R = 0.721$ . مما يعني قبول الفرضية توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق نظام الخالي من الفاقد و تحسين جودة اداء المراجعة الداخلية فى الشركات المساهمة المقيدة فى بورصة لاوراق المالية المصرية بمستوى دلالة إحصائية  $\alpha=0.05$

### 2/6/2- اختبار الفرض الثانى

والذى ينص على " يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين تطبيق نظام الخالي من الفاقد في المراجعة الداخلية والارتقاء في الأداء المهني للمراجعة الداخلية فى الشركات المساهمة المقيدة فى بورصة لاوراق المالية المصرية عند مستوى دلالة إحصائية  $\alpha=0.05$ ، من اختبار هذه

الفرضية استعملنا معامل الارتباط لمعرفة مدى صدقها من عدمه وذلك من خلال وضع فرضية العدم والفرضية البديلة كالآتي

1- فرضية العدم :- وهي الفرضية الصفرية  $H_0$

تعني عدم وجود علاقة ذو دلالة احصائية بين تطبيق نظام الخالي من الفاقد في المراجعة الداخلية والارتقاء في الأداء المهني للمراجعة الداخلية في الشركات المساهمة المقيدة في بورصة لاوراق المالية المصرية

2- الفرضية البديلة  $H_1$  :- وتعني وجود علاقة ذو تأثير ذو دلالة احصائية بين تطبيق

نظام الخالي من الفاقد في المراجعة الداخلية والارتقاء في الأداء المهني للمراجعة

الداخلية في الشركات المساهمة المقيدة في بورصة لاوراق المالية المصرية

وباعتبار  $\alpha$  هو أقصى احتمال يمكن تحمله من الخطأ أي أن القيمة التي تعطي الفرضية العدم مقدرة 5% والباقي 95 % تعطي الفرضية البديلة نسبة صحتها حيث إذا كان

$\alpha$ :- أكثر من القيمة الاحتمالية ( sig ) نرفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة

$\alpha$ :- أقل من القيمة الاحتمالية نرفض الفرضية البديلة ونقبل فرضية العدم

ومن خلال الدراسة الميدانية نلاحظ وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين ب 0.1755 كما نلاحظ

القيمة الاحتمالية sig أقل من قيمة  $\alpha=0.05$  ومنه نرفض فرضية العدم  $H_0$  ونقبل الفرضية

البديلة  $H_1$

### 3/6/2- اختبار الفرض الثالث

والذي ينص على " يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين نظام الخالي من الفاقد و التخلص

من كافة أشكال الفاقد وخفض تكلفة المراجعة الداخلية في الشركات المساهمة المقيدة في

بورصة لاوراق المالية المصرية عند مستوى دلالة إحصائية  $\alpha=0.05$

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة والذي يبين أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.491

وهي أقل من 0.05 وقيمة  $R = 0.755$ . مما يعني قبول الفرضية التي تنص على أنه يوجد علاقة

ذات دلالة احصائية بين نظام الخالي من الفاقد و التخلص من كافة أشكال الفاقد وخفض

تكلفة المراجعة الداخلية في الشركات المساهمة المقيدة في بورصة لاوراق المالية المصرية

بمستوى دلالة إحصائية  $\alpha=0.05$

### 7/2- خلاصه الدراسة الميدانية ونتائجها

من خلال الدراسة الميدانية التي قامت بها الباحثة لخدمة أغراض العمل البحثي قامت الباحثة بالتتطرق إلى التعريف على عينة من الشركات التي تم الاستعانة بها في الدراسة الميدانية وتم التعرض إلى أسلوب المراجعة على مستواها كما تم استخدام البرامج الاحصائية من اجل اختبار الفرضيات التي ساهمت في تفسير النتائج التي توصلنا إليها ، ومن خلال نتائج الدراسة توصلنا إلى الإجابة على أسئلة مشكله الدراسة الرئيسي وما تفرع عنها من التساؤلات الفرعية المتمثلة في قياس دور منهجية الخالي من الفاقد في تحسين جودة المراجعة الداخلية في الشركات المساهمة المصرية المقيدة في بورصة الاوراق المالية ، وقد توصلت الدراسة الميدانية الى قبول فروض الدراسة والتي تنص على :-

1- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق نظام الخالي من الفاقد و تحسين جودة اداء المراجعة الداخلية في الشركات المساهمة المقيدة في بورصة لاوراق المالية المصرية  $\alpha=0.05$

2- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين تطبيق نظام الخالي من الفاقد في المراجعة الداخلية والارتقاء في الأداء المهني للمراجعة الداخلية في الشركات المساهمة المقيدة في بورصة لاوراق المالية المصرية عند مستوى دلالة احصائية  $\alpha=0.05$

3- يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين نظام الخالي من الفاقد و التخلص من كافة أشكال الفاقد وخفض تكلفة المراجعة الداخليه في الشركات المساهمة المقيدة في بورصة لاوراق المالية المصرية عند مستوى دلالة احصائية  $\alpha=0.05$

### المراجع باللغة العربية

1. ابو الرب، محمد رشاد عوده الله ، (٢٠١٥) ، "تقييم استخدام أسلوب تخطيط موارد المنشأةERP فى رفع كفاءة سلسلة التوريد لتدعيم القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال - دراسة ميدانية".رسالة ماجس تير، كلية التجارة - جامعة القاهرة.
2. أبو الفضل، عبد العال مصطفى، (٢٠١٥)، "إطار مقترح للربط والتكامل بين نظم تخطيط موارد المشروع ERP والإنتاج الخالى من الفاقد Lean وستة سيجم Sigma Six لدعم أداء المنشآت" ، مجلة البحوث التجارية ( كلية التجارة - جامعة الزقازيق)مج ٣٧ ع ٢٤ ، يوليو ٢٠١٥.
3. أبو قاسم، يوسف قاسم،(٢٠١٦)، "أثر التكامل بين ستة سيجم الخالية من الفاقد ونظرية القيود على خفض التكلفة في سلسلة التوريد-دراسة تطبيقية"رسالة ماجستير،جامعة المنصورة - كلية التجارة - قسم المحاسبة.
4. احمد عوض ، الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية ، (الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2020) ، ص87.
5. أحمد، محمد، (٢٠١٥)، "متطلبات تطبيق ستة سيجم Six Sigma لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات دراسة تطبيقية على بعض كليات جامعة جنوب الوادى"، جامعة عين شمس، كلية التربية بالغردقة، مجلة كلية التربية، العدد (٣٩) (الجزء الثالث)، ص(٢٣٤).
6. بدير، باسمة أمجد المرسى، (٢٠١٤) "اثر إستخدام تقنيات نظام الانتاج اللينى Lean Production على اداء مراحل عملية تقديم المنتجات الجديدة"، بالتطبيق على بعض شركات قطاع الادوية ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة - جامعة المنصورة.
7. بكري ،حسن سيد، 2005 ، "دور المراجعة الداخلية في تفعيل الرقابة الاقتصادية في منظمات الاعمال ، المجلة العلمية لكلية التجارة ، جامعة الأزهر ، العدد رقم 30
8. بوزايد وسيلة ، مقارنة الموارد الداخلية بالكفاءات كمدخل للميزة التنافسية بالمؤسسات الداخلية ، 2012.
9. جمال الدين محمد المرسى ، 2020، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية : المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادى والعشرين ، (الإسكندرية : الدرا الجامعية للنشر ، ص 20.

10. الجندي، نهال أحمد، (2012) إعادة هندسة نظم المحاسبة الإدارية لتتوافق مع مدخل محاسبة ترشيد الفاقد، *مجلة البحوث الإدارية*، مركز الإستشارات والبحوث الإدارية 'أكاديمية السادات للعلوم الإدارية'. ج م ع.
11. الجوهري، ابراهيم السيد محمد، (٢٠١٢). "الإدارة الإستراتيجية لدعم الميزة التنافسية خلال سلسلة التوريد -دراسة تطبيقية"-رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
12. حاتم على محمد خير ، 2015، نحو أداء متميز للحكومات - تجربة جمهورية السودان ، ( الجزائر : كلية التجارة ، الكتاب الجامع للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة ، 8-9 مارس 2015)،.
13. خطاب ، محمد شحاته " ، 2010، التكامل بين إدارة التكلفة وحوكمة الشركات، أطار مقترح : دراسة نظرية وميدانية، *المجلة العلمية التجارة والتمويل*، كلية التجارة، جامعة طنطا ، العدد الثاني 2010 ، ص ص 655 - 718
14. راغب ، محمد سيد ، 2010 ، مفاهيم حديثة في الرقابة المالية والداخلية في القطاع العام والخاص ، *المجلة الاردنية لعلوم الاقتصاد* ، عمان
15. رحيله ، حاتم غانم سلطان ، (٢٠١٧) ، " دور أدوات الإدارة الإستراتيجية للتكلفة في تفعيل التكامل بين نظم التصنيع الخالي من الفاقد وإدارة سلسلة التوريد بهدف خفض تكلفة المنتج " أطروحة دكتوراة . كلية التجارة - جامعة الاسكندرية.
16. رزق، محمود عبدالفتاح إبراهيم، (٢٠١٦) " أثر تطبيق منهجية ستة سيكما الخالية من الفاقد على خفض التكلفة في سلسلة التوريد بالتطبيق على صناعة الأقراص المدمجة"، *المجلة المصرية للدراسات التجارية-جامعة المنصورة-مجلد رقم ٤٠، العدد الثالث، ص ١-٢٥*.
17. زغلول، جودة عبد الرؤوف، (2008)، إطار مقترح لاختيار مدى تكيف ممارسات المحاسبة الإدارية مع بيئة الإنتاج الخالي من الفاقد، *المجلة العلمية للإدارة والتمويل*، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد 2.

18. الزيادات، زيد عيسى عبد الله، (٢٠١٤)، "أثر تطبيق منهجية التصنيع المبسط على التحسين المستمر للأداء البيئي - دراسة تطبيقية على مصانع الاسمنت الاردنية" رسالة دكتوراه، كلية التجارة - جامعة عين شمس.
19. سرور، عاصم محمد احمد، "نظام مقترح للإدارة الإستراتيجية للتكلفة لدعم الموقف التنافسي للمنشآت الإنتاجية في بيئة التصنيع الحديثة، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة جامعة سوهاج، العدد الثاني، المجلد السادس والعشرون، ديسمبر ٢٠١٢، ص: ١٣٣-١٦٠ .
20. سعد ، بهاء الدين مسعد ، (٢٠١٦) ، " مدخل مقترح لتطبيق استراتيجية التصنيع المبسط لتحسين الأداء التشغيلي بالتطبيق على شركات الادوية المصرية" أطروحة دكتوراه. كلية التجارة - جامعة عين شمس.
21. سعيد ،ناصر خليفة عبد المولى (٢٠١١) ، " الإنتاج الإنسيابي وعلاقته بإدارة التكلفة" ، مجلة مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الاسلامي بجامعة الأزهر العدد الثالث والأربعون.
22. سعيد،ناصر خليفة عبد المولى ،ابو رية ، احمد محروس (٢٠١٣) ، "مدخل مقترح للتكامل بين بطاقة التقييم المتوازن للأداء ونظام الإنتاج بدون فاقد في ظل الإدارة الإستراتيجية للتكلفة" ، مجلة الدراسات والبحوث التجارية ،كلية التجارة ، جامعة بنها
23. سليم ، بطرس جلدة وزيد منير عبوى ، إدارة الإبداع والابتكار ، (عمان : دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، 2016) ص 49.
24. سملالى ، يحضيه ، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة) ، (الجزائر: جامعة الجزائر ، كلية علوم التيسير ، إطروحة دكتوراه فى العلوم الاقتصادية غير منشورة ، 2015.
25. سيد، سيد عبد الفتاح،(٢٠١٠)، "تقييم فاعلية التكامل بين الأساليب الحديثة لإدارة التكلفة وتقييم الأداء في ترشيد القرارات في الإدارة الإستراتيجية في منظمات الأعمال"،دراسة ميدانية،المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية،جامعة حلوان،العدد الثاني،الجزء الأول.

26. شاهين، محمد أحمد محمد، (2018)، دراسة تحليلية لتأثيرات بيئة التصنيع على اختار نظم التكاليف الملائمة للتطبيق في ظل الإنتاج المرشد، دراسة ميدانية، *مجلة الفكر المحاسبي*، كلية التجارة جامعة عين شمس، المجلد 22، العدد 2.
27. شلاش، فارس جعبار، جاسم ماجد جودة، (2016)، أثر مكونات تكنولوجيا التصنيع الفعال في أداء العمليات، دراسة استطلاعية في معمل البسة النجف، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية.
28. شلح، فؤاد محمد محمود، (٢٠١٧)، "إطار مقترح للتكامل بين نظام تكلفة دورة حياة المنتج ونظام الإنتاج الخالي من الفاقد لتعزيز القدرة التنافسية - دراسة تطبيقية" رسالة دكتوراة، *كلية التجارة - المحاسبة - جامعة المنصورة*.
29. صالح، حسن محمد، 2017، أثر إدارة المخاطر التشغيلية على البيئة الرقابية والتدقيق الداخلي، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن
30. صالح، حسن محمد، 2011، دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر، دراسة ميدانية في المصارف السورية، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد.
31. طارق نوير، دور الحكومة الداعم للتنافسية - حالة مصر، (الكويت : المعهد العربي للتخطيط، 2022).
32. طعيمه، ثناء محمد إبراهيم (٢٠١٢)، "منافع تطبيق ممارسات المحاسبة الإدارية في ظل الممارسات الصناعية للشركات المصرية" دراسة ميدانية"، *مجلة الدراسات والبحوث التجارية*، السنة ٣٢، العدد الثاني، الجزء الأول.
33. عبد اللطيف، محمد يس (٢٠١٢)، "إطار مقترح للتكامل بين منهجية الإنتاج الخالي من الفاقد ومنهجية ستة سيigma بغرض تطوير أداء المنشآت الصناعية"، *مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية*، يوليو، مجلد (٤٩)، عدد (٢)، الجزء الأول.
34. عدنان غانم، وآخرون، "نظم الادارة البيئية ودورها فى التنمية المستدامة"، *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*، المجلد 25، العدد الثانى، 2009.

35. عساف, سوسن فوزى محمد,(٢٠١٢), "نموذج مقترح للقياس الإستراتيجي للإداء فى بيئة التصنيع الخالص Lean Production, رسالة دكتوراة غير منشورة كلية التجارة, جامعة طنطا, ص ص ١-١٥٥.
36. عصيمى, احمد زكريا زكي,(٢٠١١) " اثر استخدام نظم تخطيط موارد المنشأة (ERP) على جودة عملية التقرير المالي " بالتطبيق على منشآت الأعمال السعودية", المجلة العلمية التجارة والتمويل, كلية. التجارة, جامعة طنطا, العدد الأول, المجلد الثاني.
37. علاء زايد , الأداء التنظيمى المتميز , : الطريق إلى منظمة المستقبل , (القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية , 2023) ص 52.
38. على , سوزان عبد الغنى, أثر مرتكزات التصنيع المرشد, تقرير الميزة التنافسية للشركة العامة للأدوية فى سامراء, دراسة تحليلية, مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية, المجلد 8 العدد 15, ص 313-343.
39. على, أشرف حسن محمود على, ٢٠١٧, "آلية مقترحة لتحقيق المواءمة والاتساق بين نظام المحاسبة الإدارية وإستراتيجيات التصنيع الحديثة" اطروحة(دكتوراة) - جامعة الاسكندرية. كلية التجارة. قسم المحاسبة والمراجعة.
40. محفوظ, كامل محمد على, (٢٠١٤), "مدى إمكانية تطبيق مدخل محاسبة ترشيد الفاقد كأحد متطلبات إعادة هندسة نظم المحاسبة الإدارية - تطبيقية", كلية التجارة , رسالة ماجستير منشورة, الجامعة الإسلامية, غزة.
41. محل, سامى دياب, تحليل العلاقة بين متطلبات التصنيع الفعال والميزة التنافسية للشركة دراسة تحليلية فى الشركة العامة للأدوية فى سامراء, مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية, جامعة تكريت, المجلد 10, العدد 31.
42. محمد ,عبدالله محمود (2023) , "اثر الافصاح المحاسبي عن الاداء البيئى و الاجتماعى على قدره التنافسيه للوحدات الاقتصادية (دراسه ميدانيه)", رسالة ماجستير غير منشورة , كلية التجارة , جامعة القاهرة.
43. المنسى , محمود عبد العزيز عبد العزيز, (٢٠١٤) "العلاقة بين متطلبات نظام التصنيع المتجاوب والأداء التشغيلى فى قطاع الصناعات الدوائية-دراسة ميدانية بالتطبيق على

شركات قطاع الأعمال العام بجمهورية مصر العربية"، رسالة دكتوراه، جامعة المنصورة -  
كلية التجارة.

44. هدى متولى مسعد رمضان ، (2015) " التكامل بين المحاسبة المرنة والستة سيجما  
بهدف دعم الميزة التنافسية "، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الادارية ، اكااديمية السادات  
للعلوم الادارية .

45. يوسف ، صلاح عبدالله، 2023 ، " دور المراجعة الداخلية في تحسين إدارة المخاطر"،  
المجلة العلمية التجارة والتمويل، كلية التجارة - جامعة طنطا، العدد الثالث ، 2013 ، ص  
117-173.

46. يوسف ، محمد سيد ، 2017 ، دور وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي  
والإداري ، دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق فلسطين  
للأوراق المالية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة ، غزة

#### المراجع الاحنبية

1. Agus and M. S. Hajinoor, (2012) "Lean production supply chain management as driver towards enhancing product quality and business performance: Case study of manufacturing companies in Malaysia," **International Journal of Quality and Reliability Management, (Emerald), vol. 29, no. 1, pp. 92-121.**
2. Alzoubi, A.H., Al-otoum, F.J. and Albatainh, A.F. (2011), "Factors Associated Affecting Organization Agility on Product Development", **International Journal of Research & Reviews in Applied Sciences, Vol.**
3. Amat, O. et al, (2013), **The Ethics of Creative Accounting**, Working Paper, P7.

4. American Institute of Certified Public Accountants (AICPA). (2012) **.Consideration of fraud in a financial statements audit statement on auditing standards NO. 84**, New york, .
5. American Institute of Certified Public Accountants (AICPA). (2019) **Consideration of fraud in a financial statements audit statement on auditing standards NO. 84**, New york, .
6. Amr Ahmed Fetouh<sup>1</sup>, Dr. Ahmed el Abbassy, Dr. Ramadan Moawad, (2010) "Applying Agile Approach in ERP Implementation" **Arab Academy for Science, Technology & Maritime Transport, Cairo, Egypt.**
7. Anabela C. Alves, José Dinis-Carvalho, Rui M. Sousa, (2012) "Lean production as promoter of thinkers to achieve companies' agility", **The Learning Organization, Vol. 19 Issue: 3, pp.219–237.**
8. Bill Waddel , "Lean Accounting Is The Key "، July 2019، Av. At: [http:// www.evolvingexcellence.com](http://www.evolvingexcellence.com).
9. Blocher, Edward J.; Stout, David E. and Cokins, Gary. (2010). "Cost management : a strategic emphases". **Book 5th edition. McGraw–Hill.**
10. Bowen. (2014),. **Organization structure and the creative process ED dissertation**. University of San Diego,. California
11. Brian Maskel & Bruce Baggaley, **Practical Lean Accounting**, Productivity Press ,2020, N.Y,p.57.

12. C. N. Bezuidenhout, (2016) "Quantifying the degree of leanness and agility at any point within a supply chain", **British Food Journal, Vol. 118 Issue: 1, pp.60–69.**
13. Carlborg, p., Kindstron, D. and Kowalko, c. (2013), “ lean approach to services productivity improvement : Synergy or oxmoran2” , **managing services quality**, vol. 23 No.4.
14. Dahmardeh, N. and Banihashemi, S.A. (2010), "Organizational Agility and Agile Manufacturing", **European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, Vol. 27.**
15. Darshak Desai, Bhavikkumar Nileshbhai Prajapati, (2017) "Competitive advantage through Six Sigma at plastic injection molded parts manufacturing unit: A case study", **International Journal of Lean Six Sigma, Vol. 8 Issue: 4, pp.411–435.**
16. David, (2012), "**Risk Based Internal Auditing: An introduction**". Available from:www.internalaudit.biz.
17. De Jesus Pacheco, D.A.(2015).”Toc,Lean and Six Sigma: The missing link to increase productivity?”, **African Journal of Business Management,9(12).**
18. Defonseka, C., (2015), IS lean manufacturing the answer to surviving during difficult economic times production and profitability, Canadian manager, Vol.40, issue,3 pp.23–24.
19. Dekkers, R. and Bemnett, D., (2005), **A review of research and practice for the industrial network of the future**, prentice–hall, ptr.

20. Denise Ravet. Lean production and agile organization : the link between supply chain and sustainable development. **A paraître (2011)** <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00691694>
21. Douglas Carmichael & Others, (2015), **Auditing Concept and Methods : Guide to Current Theory and Practice**, 6th Edition, McGraw-Hill.
22. Dr.Bhekithemba , (2015) "An Analysis on Agile Manufacturing System",.V1, Lemohang S.N. 2 SSRG **"International Journal of Industrial Engineering"** (SSRG-IJIE) – volume 2 Issue 3.
23. Ehsan Elahi, (2013) "Risk management: the next source of competitive advantage", **Foresight, Vol. 15 Issue: 2, pp.117.**
24. Fairul Anwar Abu Bakar, Khairanum Subari, Mohd Amran Mohd Daril, (2015) "Critical success factors of Lean Six Sigma deployment: a current review", **International Journal of Lean Six Sigma, Vol. 6 Issue: 4, pp.339–348.**
25. Frank R., (2004), **"How to implement quick response manufacturing"** , university of Wisconsin Madison center .
26. GERHARD Schroeck,(2012) , **risk management and value ratio in Financial institutions** ,johnwiley & sons, Canada.
27. Ghatari, A.R., Mehralian, G. and Zarenezhad, F. (2012), " Developing a model for Agile Pharmaceutical manufacturing: Evidence from Iran", **Australian Journal of Basic and Applied Sciences, Vol. 6 No.9, pp.753–762.**

28. Goldsby, T.; Griffis, S.; Roath, A. Modeling lean, agile and leagile supply chain strategies. J. Bus. Logist. 2006, 27, 57–80. [CrossRef]
29. Gong. Yiwei, & Janssen. Marijn, (2012), " From policy implementation to business process management: Principles for creating flexibility and agility", **Northlands, Government Information Quarterly** 29.
30. Goran D. Putnik, Zlata Putnik, (2012) "Lean vs agile in the context of complexity management in organizations", **The Learning Organization, Vol. 19 Issue: 3, pp.248–266.**
31. Gramling, Audrey A & Hermanson, Dana R, (2015), "Developing anERM Mindset ", **Internal Auditing**, Vol. 24, Iss. 2,
32. Gunasekaran, 1998, “agile manufacturing enablers and implementation fromwork” **INT. J. QROD**, RES. VOL36, NO.5.
33. Gunasekaran, A. (2005), “Agile manufacturing A taxonomy of strategic and technological imperatives” , **international Journal of production research.**
34. Hallam Cory R.A., Ricardo Valerdi, Carolina Contreras, (2018) "Strategic lean actions for sustainable competitive advantage", **International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 35 Issue: 2, pp.481–509,**
35. Hallgren, M. and olhager, J., (2014), “Lean and agile manufacturing: external and internal and internal drivers and performance out comes” , vol.29, No.10.

36. Heralova, R.S, (2016), “possibility of using value engineering in highway” **projectsm procedia engineering**, vol, 164.
37. Herman son, Dana R. Rihenberg, Larry, 2014, **Internal Audit and organizational Governance**, The Institute of Internal Auditors Research Foundation copyright by IIA
38. Hung,S. and Lin,M.(2015). “Are alliances a panacea for SMEs? The achievement of competitive priorities and firm performance”. **Total Quality Management**,6(2):190–202.
39. Institute of Internal Auditors IIA, (2012), " **Code of Ethics and Standards for The Professional Practice of Internal Auditing**.
40. Jaiswal, E.S. (2012), “ A Case study on quality function deployment (QFD) **engineering Josr–JMCE**, vol.3, No6.
41. James and T.Daniel (2004) ، **Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in your Corporation**، Simon & Schuster ، second edition ، New York ، p.76.
- 42.
43. Jeffry,C.,2020. Internal control at private companies and non profits. **The CPA Journal** 78 (9) : 52– 54.
44. Jimenez, E., tejeda, A., perez, M., Blanco, J. and Martinez, E. (2012), “Applicability of lean production with VEMTO the Rioja wine sector” , **international Journal of production research** vol,50, No.7, pp.1890–1907.

45. Keegan, J.R., and D.M. Hano. 2013. Auditors consideration of corporate governance and management control philosophy in preplanning and planning judgments. **Auditing: A Journal of Practice & Theory**
46. Kettunen.O.(2010),”Agile Product Development and Strategic Agility In Technology Firms”. **Master degree, Helsinki University of Technology, Espoo,Finland.**
47. Kieso, E., jerry, J. and terry, D., (2013), “**international student**” , version 15th ed., john Wiley & Sons inc.
48. krajewski, L. J. and Ritzman, L., (1999) “ **operations management: Strategy and analysis**” , 5th ed., (Addison–wesley New Yourk).
49. Kumar, R., Kumr, V. and Singh, S., (2014) “ **Role of lean Manufacturing and supply chain characteristics in accessing the Manufacturing performance**” . [www.growingscience.com](http://www.growingscience.com)
50. Li, S., and lin, B., (2006), “Accessing information sharing and information quality in supply chain management” , **Decision support systems**, vol. 42, ?No.3, pp.165–1656.
51. Lo, S.M, and power, D.,(2012), “ An Empirical Investigation of the relationship between product nature and supply chain strategy,supply chain management “ **international journal**, vol, 15, No2, pp.139–153.

52. Lou and Rezaeenour.(2016). “The Impact of Knowledge Management Processes on Agile Supply Chain (Case Study:Irankhodro Foundry Co.)”. **African Journal of Enviromental Assessment and Management.Vo,21(6).**
53. Luis M. Sanchez and Rakesh Nagi, 2001, “ A review of agile manufacturing systemsm” **INT. J. QROD**, Vol,36,NO.59
54. M. Ghafeer, A. Abdul Rahman, J. Mazahrih.(2014) 'The Impact of Target Cost Method to Strengthen the Competitiveness of Industrial Companies" **International Journal of Business and Social Science Vol. 5 No. 2; February 2014.**
55. Martin J. Coe, (2011), Fu Lfilling the Requirements of Section 404, **Journal of Accounting**, (<http://www.aicpa.org/puds/jafa/mar2005/coe.htm>).
56. Martinich, J. S., (1997), “ **production and operations management**” , 1st ed., John Wiley & Sons USA.
57. Maskell, B., (2004), “ **what is lean accounting**” ? [www.maskell.com/Iran.acctg.htm](http://www.maskell.com/Iran.acctg.htm)
58. Micheal George, **Lean Six Sigma for Service**, Mc Graw–Hill,NewYork, 2013 ,p.87.
59. Mistry. J., (2012), “ supply chain management: A Case study of an integrated lean and agile mode” . **Research in accounting & management**, vol. 2, issue.
60. Moori, R. G., Pescarmona, A., Kimura, H.,” Lean Manufacturing and Business Performance in Brazilian Firms”, **Journal of**

**Operations and Supply Chain Management, Volume 6, Number 1, pp 91 – 105 ,2013.**

61. Nabil Mizoguchi – Nedra bahri, **L' intelligence ou supply chain management par les entreprises tunisiennes: l impact sur la fonction sur logistique** , sousse – tunisie, 2-3 June 2015.
62. nails elyes, Les dix verities du marketing, **PME magazine d'Alerie**, N32- du 15 September 15 October 2015, impression clos de lagrotta, P51.
63. Nalyer, J., Naim, R. and Naim, M. and Berry, D. (1999). “ Leagility : Integration the lean and agile Manufacturing” , **production Economics**, No. 67, pp. 107-116.
64. Neho, S, Mathorou, G, Simran K, and Pramod, G, (2013), “ lean manufacturing tools and techniques in process industry” , **international journal of scientific research and review**, No.2, vol,1.
65. Porter, **L'avantage concurrentiel comment devancer ses concurrents et maintenir son avance**, Bunod, Paris , 2009.
66. Potdar, Pavan, Kumar, Srikanta, Routroy, Astajyoti Behera, (2017) "Analyzing the agile manufacturing barriers using fuzzy DEMATEL", **Benchmarking: An International Journal**, Vol. 24 Issue: 7, pp.1912-1936.

67. Rajesh Jugulum and Philip Samuel ,**Design for Lean Six Sigma: A Holistic Approach to Design and Innovation.** John Wiley & Sons, Inc,2018, pp.9–50.
68. Ramana, v., Narayana, K., Roob, E. (2013) "**Evaluation of performance metrics of leagile supply chain through Fuzzy**".
69. Ramljak & Rogosie,(2012) "Strategic Management Accounting Practices in Croatia". **The Journal of International Management Studies**, V (7) No (2), October,PP93–100.
70. Ravenscraft, B. (2016),"See to believe it: Using a VSM to understand manufacturing and make better capital investment decisions", **Cost Management**,March/April,pp.16–22.
71. Rick Dove. 1996 " **tools for Analyzing and Construction Agility**" , 1–13 www.parshift.com .
72. Rick, D. (1996), "**tools for analyzing and construction Agility**" , 1–13, www.parshift.com
73. Routry, S., potder, P. and Shankar, A. (2015), "measurement of manufacturing agility : A case study : Measuring " **business excellent**, vol. 19, No, 2, pp.1–22.
74. Russell R.S., taylor, R.W.,(2011), "**operations management focusing on quality and competitiveness** " prentice–hall.
75. Shradha Gupta, Monica Sharma, Vijaya Sunder M., (2016) "Lean services: a systematic review", **International Journal of Productivity and Performance Management**, Vol. 65 Issue: 8, pp.1025–1056.

- 
76. Suri, R, (2002), **"Quick response manufacturing : A competitive strategy for the 21th ed "**. Century proceedings of the polka–implementing workshop.
77. Suri, R. and Krishnamurrthy, A., (2010), "who to plan and implement polka ", **international journal of production research**, vol,3, No.4, pp.39–49.
78. Timilsina, B., (2012) **"Removing bottleneck from manufacturing unit "**: A case study to BE– KR, 04, yliviaa–84100, Finland.
79. Timm, Patricia H., (2015), Perceptions of Value–Stream Costing and the Effect on Lean Accounting Implementation, **Ph. D, Cllege of Management and Technology, Walden University.**
80. Waston R., 2013 **“ lean Audit & leaner Audit fess “ james Moore certified public Accountants and consultants**, pp .5