

## التوجه الريادي للقيادات الإدارية وأثره في تحسين عمليات الإنتاج دراسة استطلاعية لإراء عينة من المخرام في النترجة العامة للإلبسة الجاهزة في محافظة نينوى

سارة عبد الفتاح الحيايي \*\*

أ.م.د. أحمد محمد المتيوتي \*

### المسخلص:

حدث التغييرات البيئية المحيطة بالقيادات الادارية الى التماس انجح الصيغ بقصد مسايرة تلك التغييرات والعمل على احتوانها ، وقد كانت الصيغة الريادية احد المسالك التي احتضنتها تلك القيادات ايمانا منها بانها الاداة الفاعلة في تطوير مجموعة من الاليات لترجمة الافكار والمفاهيم الى واقع حال، يهدف هذا البحث الى التعرف على طبيعة العلاقة بين التوجه الريادي وتحسين عمليات الانتاج وقد تم التعبير عن التوجه الريادي بوصفه متغيراً مستقراً من خلال أبعاده المتمثلة (الإبداعية ، الاستباقية ، تحمل المخاطرة ، التنافسية ، الاستقلالية) ، وباعتماد استمارة الاستبانة اعدت لهذا الغرض للوقوف على اراء عينة من المديرين وبعد استحصال البيانات تم تحليلها احصانيا لغرض اختبار طبيعة علاقة الارتباط والاثر والتي في ضونها تم تسجيل مجموعة من الاستنتاجات وتقديم مجموعة من المقترحات المنسجمة معها للشركة المبحوثة .

### *Entrepreneurial Orientation for the administrative leadership and its impact upon the Improving of Production Processes*

#### *A Pilot Study of the opinions of managers working in the state company of manufacture ready clothes in Ninawah governorate*

### Abstract

*Environmental changes have governed the managerial leadership to seek the best methods to cope with those changes aides to control them. Thus, the leadership style is one of the method that has been adopted believing that it is the most effective tool for developing a group of facilities to interpret the ideas and concepts into a real situation.*

*The present research aims to reveal the relationship between Entrepreneurial Orientation and improving production processes, it has been expressed about the pioneering direction as it is stable through its ranges are represented by (creativity, precedence, bearing Risks, competitiveness, independence) to achieve the aim of the present study , a special questionnaire has been adopted depending on the opinion of a sample of administrators in this company. The data have been statistically analyzed for the purpose of testing the nature of Correlation and the effect relationship that was recorded in the light of a set of conclusions and offer a set of proposals are consistent with the company surveyed.*

\* جامعة الموصل / كلية الادارة والاقتصاد .  
\*\* باحثة .

تاريخ أستلام البحث 2015/1/20

تاريخ قبول النشر 2016/1/12

مستل من رسالة ماجستير

## المقدمة:

في إطار ما يحدث حولنا من تغييرات وتطورات سريعة ومتنوعة في مختلف المجالات على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي ، فإننا نرى حقيقة واضحة تؤكد لنا بأننا نعيش في عالم غير مستقر ، وهذا يشير بشكل واضح إلى أن ميدان المنافسة الشرسة تجعل الشركات في موقف صعب ، إذ أن مستوى الأداء العادي للشركات لا يكفي لمواجهة أعاصير التغيير والمنافسة وتطلعات الزبائن المتجددة ، وبالتالي يتوجب على الشركات أن تكون يقظة باستمرار لمواكبة تلك التغييرات والتعامل معها بجدية لذا فهي تحتاج إلى التوجه الريادي لكونه الشرارة التي تجعل الشركات تتحرك دأماً وأبداً إلى الأمام ونحو الأفضل وبدونه لا يمكن أن تظهر منتجات جديدة تضع تلك الشركات في مصاف الشركات المعاصرة الرائدة مقارنة بالشركات المنافسة لها . وتأسيسا على ما تقدم سيتناول البحث الحالي المحاور الآتية :

- المحور الأول :- منهجية الدراسة
- المحور الثاني :- الجانب النظري
- المحور الثالث :- الجانب الميداني
- المحور الرابع :- الاستنتاجات والتوصيات

## المحور الاول منهجية البحث

### اولاً : مشكلة البحث :

إن الإشكالية الاقتصادية اليوم تصبح مبنية على التحسين في عمليات الانتاج (المخرجات) لتلبية رغبات الزبائن إذ أصبحت تحسين عمليات الانتاج الأصول الرئيسية لأي نمو اقتصادي أو اجتماعي، لهذا فانه من الضروري أن تتكيف الاقتصاديات العربية مع الأوضاع الجديدة فإذا أريد لها أن تملك القدرة على المنافسة في ظل هذه الظروف الإقليمية والدولية الجديدة، فعليها أن تتحلى بالابتكار في إيجاد السبل والأدوات التي تساعد على التعامل مع هذا التغيير، وأن يقوم ذلك من خلال الرياديه وتبين الفرص واستغلالها، لخلق أسواق ومنتجات جديدة وتطوير القائم منها، وأن تتكيف مع التكنولوجيات الجديدة وتطبيقاتها لذلك فالسبب المباشر الذي يدفع منظمات الأعمال باتجاه تبني التوجه الريادي يرجع إلى سرعة التغير والتطور الذي يحصل في البيئة الخارجية، التي تتميز بحدوث قفزات سريعة وبفترات زمنية قصيرة نسبياً ، والتي تتطلب من منظمات الأعمال تقديم ما هو جديد ومبتكر، ومن أجل التمكن من تحقيق ذلك فينبغي على هذه المنظمات أن تجيب على الأسئلة الآتية:

- ماهية الفلسفة التي يمكن ان تعتمد عليها من أجل تحقيق التوجه الريادي.
- مامدى التزام الشركة المبحوثة بفلسفة ديمك لتحسين العمليات الإنتاجية .
- هل تولي المنظمة المبحوثة الاهتمام الكافي بالتوجه الريادي .

### ثانياً : أهمية البحث :

يعد التوجه الريادي من المواضيع المهمة والخاصة في ظل التقدم التكنولوجي المستمرة وسرعة الاتصال لذا يمكن اعتبار هذا البحث كمحاولة لبيان اثر التوجه الريادي في تحسين عمليات الانتاج وإبراز الدور الذي يؤديه التوجه الريادي في تحسين عمليات الانتاج.

### ثالثاً : أهداف البحث :

نهدف من خلال هذا البحث إلى تحديد مفهوم التوجه الريادي وابعاده وتبسيط الضوء على القيادة الريادية بهدف بحث إمكانية وجودها في الشركة المبحوثة ، وفي الأخير نحاول التعرض إلى مفهوم التحسين في عمليات الانتاج وحلقة ديمك لتحسين عمليات الانتاج .

### رابعاً : فرضيات البحث :

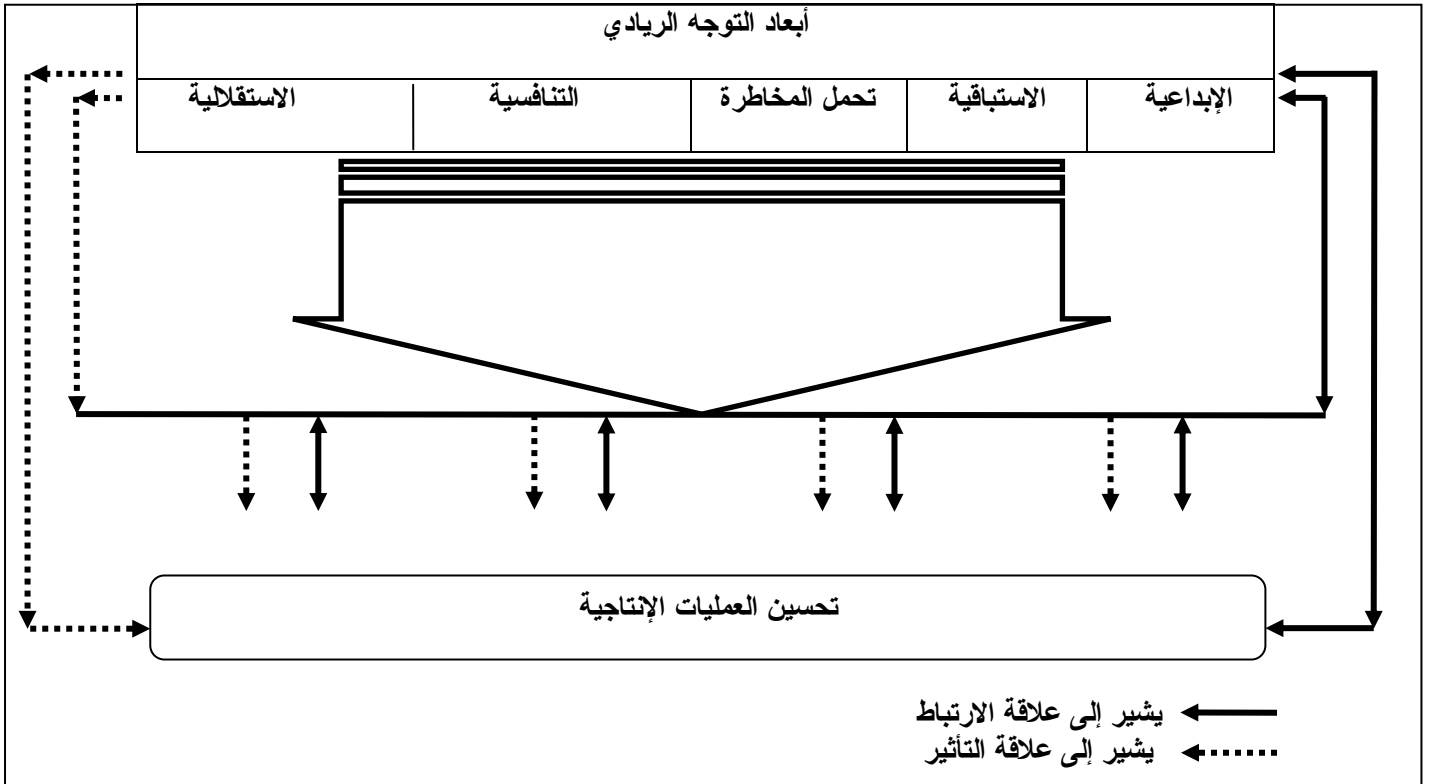
اتساقاً مع أهداف البحث وانسجاماً مع انموذجه اعتمد البحث على مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية وعلى النحو الآتي :

- 1- الفرضية الرئيسية الأولى : لدى القيادات الادارية في الشركة عينة البحث توجهها جادا نحو الاعمال الريادية.
- 2- الفرضية الرئيسية الثانية: يتوقع وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه الريادي وتحسين العمليات الإنتاجية في الشركة المبحوثة وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية :
  - الفرضية الفرعية الأولى : يتوقع وجود علاقة ارتباط ذي دلالة معنوية بين كل بعد من أبعاد التوجه الريادي وتحسين عمليات الإنتاج .
  - الفرضية الفرعية الثانية:- يتوقع وجود علاقة ارتباط ذي دلالة معنوية بين التوجه الريادي بأبعاد مجتمعة مع كل بعد من أبعاد تحسين العمليات في الشركة المبحوثة (مدخل Deming).

- 3- الفرضية الرئيسية الثالثة : يتوقع وجود علاقة تأثير ذي دلالة معنوية بين التوجه الريادي وتحسين العمليات الإنتاجية في الشركة المبحوثة .
- الفرضية الفرعية الأولى: يتوقع وجود علاقة تأثير ذي دلالة معنوية لكل بعد من أبعاد التوجه الريادي في تحسين عمليات الإنتاج في الشركة المبحوثة.
- الفرضية الفرعية الثانية: يتوقع وجود علاقة تأثير ذي دلالة معنوية بين التوجه الريادي بأبعاده مجتمعة مع كل بعد من أبعاد تحسين العمليات الإنتاجية (مدخل Deming).
- 4- الفرضية الرئيسية الرابعة: يتباين تأثير أبعاد التوجه الريادي في تحسين العمليات الإنتاجية في الشركة المبحوثة.

#### خامساً : مخطط البحث :

يتكون المخطط الافتراضي للبحث من متغيرين ، إذ يمثل المتغير الرئيس الأول التوجه الريادي (Xi) ويتفرع منه مجموعة متغيرات فرعية مستقلة وهي: الإبداعية (X1)، الاستباقية (X2)، تحمل المخاطرة (X3)، التنافسية (X4)، الاستقلالية (X5) فيما يمثل المتغير الرئيس الثاني تحسين العملية الإنتاجية (Yi). الشكل (1) ادناه يوضح طبيعة العلاقة والاثـر المفترضة بين المتغيرات المستقلة والمعتمدة .



الشكل (1)  
مخطط البحث الافتراضي

المصدر: من إعداد الباحثين

## المحور الثاني الجانب النظري

### أولاً : التوجه الريادي وأبعاده 1- مفهوم التوجه الريادي

اختلف الباحثون في تحديدهم لمفهوم التوجه الريادي، إلا إن المضمون هو واحد فقد بين كل من (dess and lumpkin،2005:23) بان التوجه الريادي يمثل (ممارسات غير مسبوقه) يستخدمها القادة في إنشاء المشاريع الجديدة للمنظمة أي انه مجموعة من العمليات والإجراءات والقرارات الإستراتيجية (الغير مسبوقه) التي تتبناها الإدارة العليا في الشركة والتي تؤدي إلى تطوير وابتكار المنتجات وتقديم الخدمات الجديدة والمختلفة عما هو موجود في الأسواق ، فالمنظمات ذات التوجه الريادي هي التي تتميز بالإبداع في منتجاتها والتي تدخل في المغامرات الخطيرة، وعادة ماتكون قادة السوق في مجال الإبداع والتجديد، وتتميز بالسلوك التنافسي والتحدي لتحقيق

غاياتها الاستراتيجية (منال، 2014: 121) ، ويرى (Razak & Othman , 2012 :165) بأن التوجه الريادي هو رغبة المشروع في تقديم الأعمال الاستباقية والإبداعية واتخاذ المخاطر المحسوبة من خلال جهودها الهادفة إلى اكتشاف الفرص البيئية واستغلالها.

## 2- أبعاد التوجه الريادي :

### 1. الإبداعية innovativeness :

يعد الابتكار creativity والإبداع innovation من العناصر الجوهرية للريادة ، ويتداخل المفهومان مع بعضهما البعض حتى ان البعض يرى انهما مترادفان ولكنهما في الحقيقة مختلفان، فالابتكار في اغلب الاحيان عمل انفرادي ، اي هو عملية فردية تشير إلى توليد أفكار جديدة، وهذه الأفكار قد يكون لها قيمة صغيرة جدا بالنسبة لأي شخص اخر ماعدا مولد الفكرة ، اما الإبداع فهو عملية عقلية تؤدي الى حلول، وافكار، ومفاهيم، واشكال فنية وممارسات ، ونظريات ، ومنتجات تتصف بالتفرد والحدثة (الباشقالي، 2010: 52) ، ويتفق (قاسم واحمد، 2011: 124)، (الغالي، 2011: 183) بأنه عملية تستعمل المنظمات بواسطتها مهاراتها ومصادرها لتطوير خدمات و سلع جديدة او تحسين انظمة الانتاج والتشغيل كي تستطيع تحقيق استجابة افضل لحاجات الزبون اي انه يمثل عمليات تتجسد بمنتجات جديدة بوصفها مخرجات من افكار ابتكارية جديدة .

### 2. الاستباقية Proactive :

يرى (Jantunen et al , 2005 :226) الاستباقية بأنها ميل الشركة الى استباق الاحتياجات المستقبلية والتغيرات البيئية من خلال استخدام اساليب جديدة وتقنيات حديثة، في حين يرى (جندب، 2013 : 25) إن التوجه الاستباقي هو ذلك التوجه الذي يحاول اكتشاف وفهم وتلبية احتياجات الزبائن الكامنة، وان الشركات التي تعتمد فقط على احتياجات الزبائن المعلنة في تطوير منتجاتها الجديدة لا تخلق لديها أي رؤى جديدة إلى الفرص ذات القيمة المضافة للزبائن ، وهذا يؤدي الى ضعف اعتمادية الزبائن ويضعف ولائهم للشركة.

### 3. تحمل المخاطرة Risk-Taking :

يرى (Okpara, 2006: 27) بعد تحمل المخاطرة بأنه رغبة الإدارة للتعامل مع متغيرات وموارد غير ثابتة للحصول على فرص لتحقيق ما هو غير مؤكد من نتائج الأعمال، وعليه فإن القائد الريادي هو الذي يتخذ قرارات تحت حالة عدم التاكيد عند العمل في بيئة ذات مواقف عالية الخطورة اقتصاديا، وإن إدراك الخطر يعتمد على التحليل والرأي والحدس، وأضاف (السكرانة، 2005) بأنه إمكانية التعرض للخسارة من خلال استثمار مبالغ كبيرة في التقنيات وإنتاج السلع والخدمات الجديدة، فضلاً عن استخدام المنظمة موارد كبيرة من أجل خلق فرص الأعمال في السوق مستهدفة الحصول على مكاسب كبيرة مقابل تحملها للخطر بأنواعه.

### 4. التنافسية Competitiveness :

أشار (النسور ، 2009 : 15) الى ان التنافسية تعني القدرة على تعظيم الارباح ، اي التركيز على عامل الربح كمؤشر للتنافسية، فهي القدرة الحالية والمستقبلية على تصميم و انتاج سلع او خدمات بجودة عالية (مناسبة) وكلفة قليلة نسبيا لتعظيم الارباح في المدى الطويل، ويؤكد (Saed et al , 2010) بان التنافسية تعني تحدي المنافسين بشكل مكثف واعادة النظر في قواعد المنافسة وتحقيق ميزة الدخول للسوق وتمكين الشركة من الحصول على حصتها في السوق والتفوق على المنافسين مثل تقديم منتجات او خدمات جديدة واساليب جديدة للانتاج تفوق على المنافسين والعمل تحسبا للطلب في المستقبل .

### 5. الاستقلالية Autonomy :

أوضح (Iim, 2008: 392) بأن الاستقلالية تعني العمل المستقل للفرد أو الفريق في جلب فكرة أو رؤية وتطبيقها، ويؤكد (المعاضبي، 2010، 13) بأنه الفعل المستقل الذي يطلقه فرد أو فريق ويهدف من خلاله إلى تقديم مفاهيم جديدة للأعمال أو رؤيا محددة ويصل بها إلى حالة الإتمام أو الإكمال.

## 3- القيادة الريادية :

تعد القيادة الريادية إحدى الأنماط الأكثر حداثة في القيادة والتي اشتقت أصلا من عالم الأعمال ، ويمكن ان نعرف القائد الريادي إجرائيا بأنه الفرد الذي يخلق أعمال جديدة في مواجهة المخاطرة وعدم التاكيد من أجل تحقيق الربح والنمو عن طريق تحديد الفرص المهمة والحصول على الموارد الضرورية لاستثمارها، فالكثير من الأفراد لديه أفكار عظيمة إلا أنه لا يحققها كما يفعل الريادي، في حين يدور السلوك الريادي للقائد حول كيفية استثمار الفرصة لذا يوصف الريادي بأنه الشخص الذي يستثمر الفرصة في مواقف خطرة (صالح واحمد، 2012: 626) .

## ثانياً : تحسين عمليات الإنتاج :

### 1- المفهوم :

على الرغم من أن العملية يمكن أن تكون تحت السيطرة إلا أنها قد لا تلبى متطلبات الإنتاج واحتياجات الزبون أو الأهداف التنظيمية للشركة ، عليه تسعى غالبية الشركات لان تكون عملياتها بمستوى المنافسة السائدة من خلال تحسينها باستمرار لتلبية احتياجات الزبون ، حيث أشار (Krajewski 2013:12) إلى مفهوم تحسين العمليات بأنها الدراسة النظامية لأششطة وتدفعات كل عملية لتحسينها، وعرف (Juran&Gryra, 1993 :3) تحسين العملية الإنتاجية بأنها مجموعة من الطرائق والممارسات التي تنفذ للسيطرة على تحسين العمليات مما يؤدي إلى إنتاج منتج ذي جودة عالية، وعرفه (Stevenson.2006:97) بأنه مدخل نظامي للتحسين يشتمل على التوثيق والقياس والتحليل لغرض تحسين الاداء الوظيفي للعملية.

### 2- مداخل تحسين العمليات :

حدد الباحثون والمختصون عدة مناهج ومداخل وفلسفات لتحسين العمليات وفي أدناه بعضاً منها التي تبدو بانها الأقرب إلى منهجية هذا البحث ( slack, 2004 : 656 ) .

1. مدخل Stevenson لحل المشاكل وتحسين العمليات من خلال دورة (PDCA) وهي:
  - خطط (PLAN) تبدأ من خلال دراسة العملية الحالية ، توثيق تلك العملية ثم جمع البيانات عن العملية أو المشكلة بعد ذلك تحليل البيانات وتطوير الخطة ثم تحسينها، اتخاذ الإجراءات لتقييم الخطة.
  - نفذ (DO) وتشمل تنفيذ الخطة على نطاق محدود إذا أمكن ذلك، توثيق أية تغييرات خلال هذه المرحلة- جمع البيانات بشكل منهجي بهدف التقييم .
  - افحص او قيم (STADY) تتضمن تقييم البيانات بعد التنفيذ لمعرفة مدى قرب وتطابق النتائج مع الأهداف الأصلية للخطة .
  - (ACT) صحح (او حسن) إذ حكانت النتائج ناجحة توحد الطريقة الجديدة، ثم التدريب على الأسلوب الجديد، إذا كانت النتائج غير ناجحة يتم مراجعة الخطط (Stevenson, 2005, 405) .
  - مدخل slack : حيث رأى بان دورة (PDCA) هي الأفضل لتحسين العمليات وحل المشكلات وهي:
  - خطط (PLAN) الذي ينطوي على دراسة الأسلوب الحالي او المشكلة قيد الدراسة وهذا ينطوي على جمع وتحليل البيانات وذلك لصياغة الخطة.
  - (DO) تشمل تنفيذ الخطة .
  - (Chech) تقييم تنفيذ الخطة الجديدة.
  - (ACT) في هذه المرحلة يتم توحيد التغيير وتقييم ودراسة النتائج ومقارنتها مع الأهداف والمواصفات.
2. مدخل Krajewski : ذكر Krajewski مداخل التحسين ومن ضمنها أشار إلى دورة (PDCA) لتحسين العمليات، وتشمل دورة التحسين الخطوات في أدناه : (Krajewski ، 2013: 183) .
  - خطط (PLAN): تنصب هذه المرحلة على قيام مسنول الفريق بتحديد العملية او الاسلوب او الالية المراد تحسينها و الهدف في هذه المرحلة هو تخطيط ما يجب أن يفعل، بمعنى تحديد الأهداف والعمليات الضرورية لتحقيق المنتج أو الخدمة أي اقامة دراسات وبحوث عن الزبون، توثيق تلك العملية ثم جمع البيانات عن العملية او المشكلة بعد ذلك تحليل البيانات وتطوير الخطة ثم تحسينها، واتخاذ الإجراءات لتقييم الخطة.
  - نفذ او افعال (Do): القيام بإنتاج المنتج ، بعد وضع الخطة يتم تنفيذها لإغراض التجريب وجمع البيانات الضرورية عن الأداء، تطبيق العمليات، توثيق أية تغييرات خلال هذه المرحلة، جمع البيانات بشكل منظمي للتقييم.
  - (Stady): فحص المنتج للتأكد من انه قد انتج في نطاق الخطة، في هذه المرحلة تقوم بتحليل البيانات التي يتم الحصول عليها من مرحلة التنفيذ وتقييم ودراسة النتائج المتحصل عليها من العملية في ضوء المعايير وهذا بمقارنتها مع الأهداف والمواصفات.

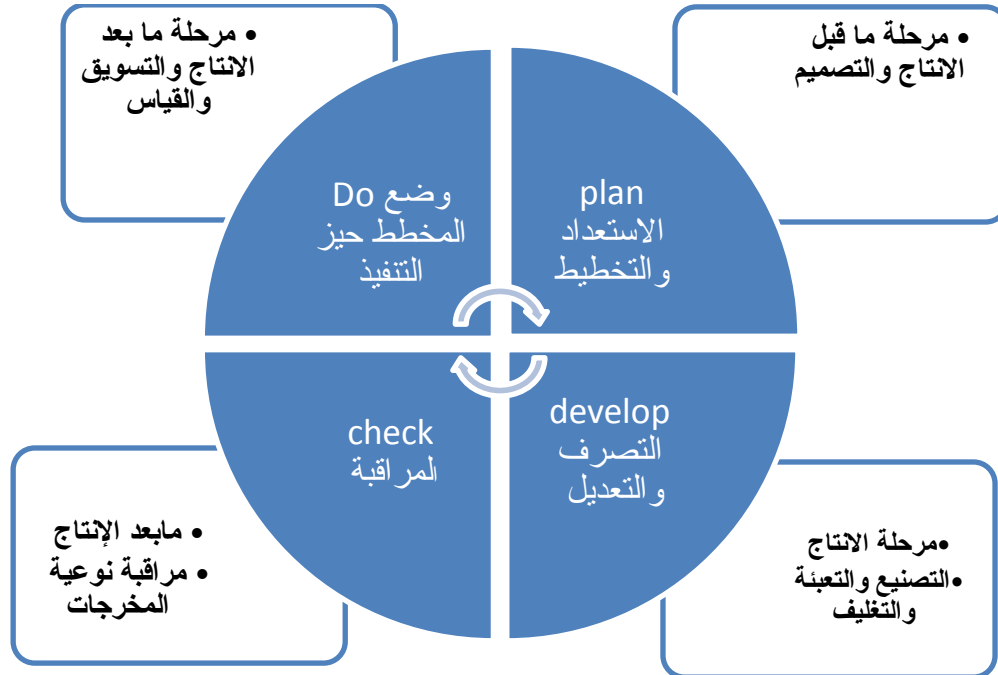
(Act): بناء على نتائج التقييم نقوم بإجراء التحسينات والتعديلات على العملية.

نلاحظ مما سبق إن أغلب مداخل التحسين تشير إلى استخدام (نموذج Deming Deming Cycle or PDCA Wheel) كمدخل في تحسين العمليات إذ من الممكن تطبيق هذا المدخل على أي نشاط أو عملية في الشركة.

### 3. حلقة Deming للتحسين المستمر للعمليات: تعتبر حلقة Deming للتحسين المستمر للعمليات ( PDCA Cycle or Deming Wheel ) إحدى الدعائم الأساسية للتحسين، إذ من خلالها يمكن للمنظمات تحقيق

تحسينات جوهرية على عملياتها مما يسهم في تحسين مستوى المنتج وتحقيق أعلى مستويات إرضاء للزبائن ، وهذه العملية للتحسين المستمر تتبع مجموعة من الخطوات أوردها Walter Shewhart في نموذج دائري معروف بـ (PDCA) والذي يعني (خطط، نفذ، افحص، حسن) واخذ Deming هذا المفهوم فيما بعد لليابان خلال عمله هناك بعد الحرب العالمية الثانية، إذ تتضمن مرحلة التخطيط تحديد مستوى جودة العملية الإنتاجية وفي مرحلة التنفيذ يقوم فريق العمل باعداد جدول زمني لنشاطات التحسين وتدريب العاملين وفي مرحلة الفحص يتم التعرف على النتائج ومقارنة الوضع القديم بالوضع الجديد وقياس مدى التحسين وأخيرا مرحلة التحسين يقوم الفريق باستخدام التحسينات الجديدة وتطبيقها على عمليات أخرى سواء أكانت إدارية أو فنية، أي ان أسلوب (PDCA) يمكن أن يطبق على كل العمليات . في ضوء ما تقدم يمكن تطبيق دورة Deming على تحسين

العمليات الإنتاجية بدورة رباعية مستمرة من التخطيط-التنفيذ-الفحص والمراجعة- التحسين (التصحيح) والشكل أدناه يوضح دورة تحسين العمليات :



الشكل (2)  
دورة تحسين العملية الإنتاجية

المصدر من إعداد الباحثين بالاعتماد على :-

Patel , Niranjani & Mc Cauley Bush , Pamela & Munson , Charles L. & Cheng , Gary J & Chiu , Samuel S 2014، "The Plan-Do-Check-Act Cycle of Value Addition", Industrial Engineering & Management" vol 3, www.omicsonline.org.

عليه فان البحث الحالي سيعتمد منهج deming لاختبار مدى التزام الشركة قيد البحث بالمبادئ والخطوات الأساسية لتحسين العمليات الإنتاجية.

## المحور الثالث الجانب الميداني

أولاً : وصف الشركة عينة الدراسة ومسوغات اختيارها(\*):

اختيرت الشركة العامة لصناعة الالبسة الجاهزة في نينوى وهي إحدى التشكيلات التابعة لوزارة الصناعة والمعادن وإحدى المشاريع الرائدة في القطر، ويتضح ذلك من خلال مساهمتها الفاعلة في تهيئة مستلزمات النهوض بالصناعة الوطنية ، ونظراً لوضوح متغيرات هذه الدراسة في الشركة المبحوثة ، فقد تم اختيارها ميداناً للدراسة، وقد جاء اختيار الدراسة الحالية في ضوء المسوغات الآتية :

1. قيام الباحثين بزيارات ميدانية استطلاعية للعديد من الشركات الصناعية والخدمية قبيل اختيار ميدان البحث ، وقد أفرزت هذه الزيارات حقيقة مهمة تمثلت بابتعاد معظم هذه الشركات عن تضمين متغيرات البحث في عملياتها وممارسة نشاطاتها اليومية، وبالتالي فلا مسوغ لاختيارها ميداناً للبحث، خلاف ما هو عليه الحال بالنسبة للشركة ميدان الدراسة التي تتسم بوضوح متغيرات البحث فيها.
2. سعي الشركة للحصول على ميزة تنافسية تمكنها من زيادة حصتها السوقية في مواجهة المنافسين وتجنب التهديدات وبالتالي فان معرفة طبيعة العلاقة بين التوجه الريادي وتحسين العملية الإنتاجية يعد مهماً في هذا الاتجاه .

(\*) المصدر : الزيارات الميدانية والأدلة التعريفية المتوافرة في قسم الاعلام في الشركة .



## ثانياً: نشأة الشركة ومراحل تطورها

الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة وحدة إنتاجية إقتصادية ممولة ذاتياً ومملوكة للدولة بالكامل وتتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي والإداري وتعمل وفق أسس إقتصادية وترتبط بوزارة الصناعة والمعادن ويكون مركزها الرئيس في محافظة نينوى، إذ تأسست الشركة بأسم المنشأة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في الموصل ، وفي سنة 1997 تحولت المنشأة الى شركة عامة باسم (الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة استناداً الى قانون الشركات ذي العدد (22) لسنة 1997 وتضم الشركة خمسة مصانع رئيسية وهي مصنع الغزل والنسيج إذ تم إنشاء المعمل عام 1954 وتم التشغيل عام 1957 لإنتاج الأقمشة القطنية والمخلوطة والشاش والبانداج ، ومصنع الألبسة الجاهزة (ولدي) الذي تم البدء بالتشغيل التجاري في 1983/7/1 والذي يمتاز بتعدد منتجاته فهو ينتج الألبسة المدنية النمطية للأطفال والألبسة النسائية والرجالية وكذلك إنتاج الوسائد والشراشف والحوارنية والخيم السياحية وجادر السيارة فضلاً عن إنتاج البدلات العسكرية لتلبية حاجة وزارات الدفاع والداخلية فضلاً عن إنتاج بدلات العمل لتجهيز وزارات النفط والتربية والشركات الشقيقة، ويضم المعمل (ولدي) 15 خط إنتاجي متخصص حسب الموديل، ومعمل الضماد والقطن الطبي في الموصل تم افتتاحه سنة 2010/4/5 لإنتاج القطن الطبي والشاش والبانداج ومن المؤمل التوسع في منتجات المعمل لتشمل شاش معالجة الحروق وشاش جيسي لمعالجة الكسور والبلاستر، ومحلج القطن في كركوك حيث يتولى استلام قطن الزهر من المزارعين وفرز نوعياته وجمع الإقطان وحلجها وتنقيتها من الشوائب لتجهيز معامل الشركة ومعامل النسيج الأخرى ، ومعمل خياطة برظلة، فضلاً عن المعمل خاويليات، ومعمل إنتاج حفاظات الأطفال لإنتاج حفاظات الأطفال بأحجام مختلفة والذي تم افتتاحه جديداً والذي تم تنفيذه ضمن المنحة الأمريكية بطاقة (250) قطعة/ دقيقة ، حيث ان منتجات الشركة تواجه منافسة شديدة مع مثيلاتها المستوردة الا انها تلاقي اقبالا واسعا لاسيما ملابس الأطفال والنسائية والدشداشة الرجالية وحفاظات الأطفال من خلال معارض الشركة التسويقية في كركوك وبغداد ودهوك ومنافذها التسويقية في موقع معمل خياطة برظلة وموقع الشركة الرئيس .

### ثالثاً : أهداف الشركة ومهامها

تهدف الشركة الى إنتاج الأقمشة القطنية والمخلوطة والألبسة الرجالية والنسائية والولادية والقطن الطبي للتوسع بإنتاجها وتحسين نوعية منتجاتها وزيادة طاقاتها الإنتاجية لتلبية حاجة مؤسسات الدولة ورفع السوق المحلية بمنتجات وطنية ذات مواصفات تلائم أذواق المستهلكين وتضاهي المستورد ، فضلاً عن التغيير وضرورة التجاوب مع متطلبات السوق ومحاولة تقديم كل ما يحتاجه الزبون وفق خطط حديثة وبما يؤمن المواصفة والجودة، و الإسهام في دعم الإقتصاد الوطني في مجال إنتاج الألبسة الجاهزة الرجالية والنسائية والولادية والخيم على اختلاف أنواعها وتحقيق أعلى مستوى من النمو في العمل والإنتاج واعتماد مبدأ الحساب الإقتصادي وكفاءة إستثمار الأموال العامة وفاعليتها في تحقيق أهداف الدولة وخطط التنمية وتغطية جزء من حاجة السوق وجذب عدد من العاملين وتقليل البطالة وتمارس الشركة المهام والنشاطات الآتية:-

- أ- شراء واستيراد مستلزمات الإنتاج أو أية مواد تدخل ضمن إنتاجها أو احتياجها والعمل على تحقيقها بموجب المواصفات النوعية المعتمدة والتي يتفق عليها.
- ب- تطوير وتوسيع المعامل والخطوط الإنتاجية القائمة وإقامة المشاريع والخطوط المكملة لها والجديدة.
- ت- تسويق إنتاجها داخل العراق وخارجه.

### رابعاً : وصف الأفراد المبحوثين

اعتنى الباحثان في اختيار عينة قسدية من الأفراد المبحوثين ممن لديهم الخبرة والدراية وعلى علم بنشاط الشركة ومهامها ضماناً لتحقيق الإفادة من المعلومات الدقيقة والمفيدة المقدمة من قبلهم، فضلاً عن إمكانية الحصول على الأفكار والمقترحات التي تعزز من أهمية الدراسة. انسجماً مع ذلك شرعت الباحثة بتوزيع (62) استمارة شملت مديراً عاماً ومديري مصانع ومدراء الأقسام والشعب والتشكيلات الرئيسية ومشرفي الخطوط الإنتاجية . وتم الحصول على (50) استمارة صالحة للتحليل أي ان نسبة الاستجابة (80%) ويوضح الجدول (1) خصائص الأفراد المبحوثين في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة.

**جدول (1)**  
**خصائص الأفراد المبحوثين**

توزيع الأفراد المبحوثين حسب الجنس														
إناث											ذكور			
											العدد	%		
											13	74%		
											37	26%		
توزيع الأفراد المبحوثين حسب الفئات العمرية (سنة)														
من 29-20			من 30 - 39			من 40 - 49			من 50 - 59			60 فأكثر		
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	
8	16%	21	42%	15	30%	5	10%	1	2%					
توزيع الأفراد المبحوثين حسب سنوات الخدمة														
5 - 1		6 - 10		11 - 15		16 - 20		21 - 25		26 - 30		31 فأكثر		
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	
5	10%	18	36%	16	32%	3	6%	2	4%	4	8%	2	4%	
توزيع الأفراد المبحوثين حسب التحصيل الدراسي														
دكتوراة		ماجستير		دبلوم عالي		بكالوريوس		دبلوم فني		اعدادية فمادون				
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	
-	-	2	4%	2	4%	39	78%	2	4%	5	10%			

المصدر : من إعداد الباحثين

**خامساً : أساليب جمع البيانات**

بغية الحصول على البيانات التي تتطلبها إتمام هذه الدراسة من حيث الإجابة على تساؤلاتها وتحقيق أهدافها وتأشير نتائجها وبناء استنتاجاتها وتقديم مقترحاتها اعتمدت الباحثين على الأساليب الآتية:

1. البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب النظري للدراسة: اعتمد الباحثين في إعدادها للدراسة الحالية فيما يتعلق بمحتواها النظري على استخدام ما هو متوافر من مراجع عربية وأجنبية من دراسات وبحوث علمية، فضلاً عن الأطرايح والرسائل الجامعية، والكتب ووقائع المؤتمرات التي حُصلت عليها من مصادر متعددة كالمكتبات الرقمية وشبكة الانترنت.
2. البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب الميداني للدراسة: تعتمد دقة نتائج الدراسة في جانبها الميداني على سلامة إعداد المقياس المعتمد لقياس الظاهرة، ولقد اعتمدت الدراسة على أدوات بحثية عدة هي:
  - أ. الزيارات الميدانية: وذلك من خلال الزيارات شبه اليومية والمستمرة التي قام بها الباحثين لمقر الشركة والمصانع والأقسام التابعة لها لغرض التعرف على الواقع اليومي والفعلي لطبيعة التوجه الريادي للمدراء وتحسين العمليات الإنتاجية التي تمارسها الشركة وما تتخذها من إجراءات بصدد كل متطلب ومنظور .
  - ب. استمارة الاستبانة: اعتمد الباحثان على استمارة الاستبانة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات وقياس متغيرات الدراسة ، وتم تصميمها على نحو يتلاءم مع عينة الدراسة ولقد سع الباحثان إلى بناء مقياس يتلاءم مع طبيعة المتغيرات وبما ينسجم مع بيئة الميدان المبحوث وذلك من خلال الزيارات الميدانية التي قامت بها الباحثان أولاً وعرضها على عدد من الخبراء ثانياً ، ويرجع اعتماد الباحثان على هذا الأسلوب نتيجة لعدم قدرتها على الوقوف لمقياس جاهز يمكن اعتماده لقياس الظاهرة قيد الدراسة لينسجم مع الواقع الميداني من جهة وعدم القدرة على استحصال أشكال البيانات جميعاً من سجلات الشركة بسبب عداها بيانات سرية من جهة ثانية

**سادساً : أساليب التحليل الإحصائي**

من أجل التوصل إلى مؤشرات دقيقة، واستناداً إلى طبيعة توجهات الدراسة الحالية وأهدافها وآليات اختبار فرضياتها، فقد تم الاعتماد على البرامجيات الجاهزة (SPSS Ver.14) و (Ver.14Minitab) لإجراء التحليل الإحصائي المطلوب. وتتمثل هذه الأدوات بما يأتي:

- أ- التكرارات: لاستعراض الإجابات الخاصة بالمبحوثين.
- ب- النسب المئوية: لبيان نسبة الإجابة عن متغير معين من مجموع الإجابات .
- ت- الوسط الحسابي: لعرض متوسط الإجابات عن متغير معين وهو عبارة عن مجموع القيم على عددها.
- ث- الانحراف المعياري: يُظهر درجة تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.
- ج- قياس الاستجابة: لتحديد مواقف المبحوثين إزاء متغيرات الدراسة.
- ح- معامل الاختلاف: ويستخدم لتحديد مستوى انسجام إجابات الأفراد المبحوثين إزاء متغيرات الدراسة.
- خ- معامل الارتباط: ويستخدم لتحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات وقوتها التفسيرية.
- د- معامل الانحدار المتعدد: لتحديد معنوية تأثير المتغيرات التفسيرية مجتمعة في المتغير المستجيب.
- ذ- الانحدار المتدرج: لتحديد معنوية تأثير المتغيرات التفسيرية في المتغير المستجيب بوجود تأثير المتغيرات التفسيرية الأخرى.
- ر- اختبار F: للتحقق من معنوية التأثير للعينة بأكملها.



ز- اختبار T: لإظهار فعالية كل متغير والتحقق من معنوية علاقة التأثير بين المتغيرات.

### سابعاً : الإدراك الأولي للمديرين عينة البحث لمتغيرات البحث

#### 1. الإدراك الأولي للمديرين لأبعاد التوجه الريادي:

جدول (2)

المعدل العام للتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية ونسبة الإستجابة ومعامل الاختلاف لأبعاد التوجه الريادي في الشركة المبحوثة

معامل الاختلاف %	نسبة الإستجابة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة					ر.د. المتغير	النسبة المئوية الأبعاد
				لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة		
19.58	85.8	0.84	4.29	2	4	5.2	39.2	49.6	X1-X5	الإبداعية
34.39	69.28	1.19	3.46	15.6	12.4	10.8	32.4	28.8	X6-X10	الاستباقية
46.44	59	1.37	2.95	19.6	26.8	10	23.6	20	X11-x15	المخاطرة
20.19	85.28	0.86	4.26	2.4	3.6	5.6	41.2	47.2	X16-x20	التنافسية
30.42	75.76	1.15	3.78	9.2	12.4	6	35.2	37.2	X21-X25	الاستقلالية
30.20	75.02	1.08	3.74	9.76	11.84	7.52	34.32	36.56		المعدل العام
				%21.6		%7.52	%70.88			المجموع

لمعرفة طبيعة ومستوى التوجه الريادي للقيادات الادارية عينة البحث ومن ثم مدى ادراكهم له في الشركة المبحوثة تم اعتماد خمسة ابعاد للتوجه الريادي تمثلت بـ : الإبداعية، الاستباقية، التنافسية، الاستقلالية، المخاطرة للتعرف على مستوى إدراك المبحوثين لهذا المتغير، وقد بلغ مجموع العبارات التي تضمنها هذا المحور (25) عبارة واعتمد مقياس ليكرت الخماسي لهذا الغرض، والجدول في اعلاه يصف هذا المتغير لدى المبحوثين.

تشير معطيات الجدول (2) الى ان اجابات المبحوثين حول مدى ادراك المدراء عينة البحث لأبعاد التوجه الريادي من خلال المؤشرات (X1-X25) بأنها كانت باتجاه الاتفاق بانهم يعون ويدركون ابعاد التوجه الريادي في شركتهم بمعدل (70.88%) في حين شكل الاتجاه السلبي (عدم الاتفاق) لتلك الاجابات معدل (21.6%) فيما بلغت نسبة المحايدين للمقياس والبالغ (3) وبانحراف معياري بلغ (1.08)، في حين بلغ متوسط نسبة الاستجابة الى مساحة المقياس (75.02%) وهذا يدل على ان مستوى ادراك المبحوثين قد بلغ المستوى الثالث من مساحة المقياس (ارتفاع مستوى الحالة المدركة)، اما قيمة معامل الاختلاف التي بلغت (30.20) فتؤكد تجانس اجابات المبحوثين على فقرات هذا المتغير اي يتجانسون في ادراك توافر هذه الأبعاد في آليات العمل ويعملون بها، ولكون بعد تحمل المخاطرة من الأبعاد التي لم تحضى باتفاق المبحوثين على اعتمادها فسنقدم وصفا لهذا البعد كما يدركه المبحوثون.

يشير الجدول (3) ان المعدل العام لاجابات المبحوثين حول بعد تحمل المخاطرة في الشركة المبحوثة ازاء المؤشرات (X11-x15) بالاتفاق (43.6%) في حين شكل الاتجاه السلبي عدم الاتفاق لتلك الإجابات معدل (46.4%) فيما بلغت نسبة المحايدين (10%) مما يشير الى عدم اتفاق حوالي نصف افراد العينة المبحوثة على ان الشركة تعتمد على المخاطرة في توجيهها الريادي حيث ان نسبة عدم الاتفاق تزيد على نسبة الاتفاق، وعزز ذلك متوسط الأوساط الحسابية والبالغ (2.95) وهو اقل من الوسط الفرضي للنجاح (3)، وبانحراف معياري (1.37) وبلغت نسبة الاستجابة الى مساحة المقياس (59%)، وهذا يدل على ان مستوى المبحوثين قد بلغ المستوى الثاني من مساحة المقياس (انخفاض الحالة المدركة) ويعزز ذلك ايضا ظهور قيمة معامل الاختلاف التي بلغت (47.22%)، مما يدل على عدم تجانس الإجابات للأفراد المبحوثين لهذه الفقرة. يتبين من ذلك ان القيادات الادارية لا تركز الى المخاطرة في توجيهها الريادي.

جدول (3)

التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية ونسبة الإستجابة ومعامل الاختلاف لمستوى إدراك المبحوثين لبعدها تحمل المخاطرة في الشركة المبحوثة

معامل الاختلاف %	نسبة الإستجابة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										ر.د. المتغير	المتغير
				لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة			
				%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد		
52.08	57.6	1.50	2.88	24	12	28	14	4	2	24	12	20	10	X11	تحمل المخاطرة
38.37	68.8	1.32	3.44	10	5	16	8	12	6	32	16	30	15	X12	
55.35	44.8	1.24	2.24	1.6	16	40	20	8	4	12	6	8	4	X13	
46.13	62	1.43	3.1	16	8	28	14	8	4	26	13	22	11	X14	
44.19	62	1.37	3.1	-	8	22	11	18	9	24	12	20	10	X15	
47.22	59	1.37	2.95	19.6	9.8	26.8	13.4	10	5	23.6	11.8	20	10	المعدل العام	
				46.4				10		43.6				المجموع	

المصدر: بالاستناد على مخرجات برنامج spss

## 2. الإدراك الأولي للمديرين لمتغير تحسين العمليات الانتاجية :

### جدول (4)

التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الإستجابة ومعامل الاختلاف لتحسين عمليات الانتاج في الشركة المبحوثة

معامل الاختلاف %	نسبة الإستجابة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة					رتب المتغير	النسبة المئوية مدخل ديمتك لتحسين العمليات
				لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة		
16.74	88.4	0.71	4.42	1.2	2	3.6	39.6	53.6	X26-x30	التخطيط
27.27	81.6	0.87	3.19	4	7.2	6.4	41.6	40.8	X31- X35	التنفيذ
24.37	80.5	0.98	4.02	5.6	6.4	6	43.2	38.8	X36-X40	الفحص
24.5	80	0.98	4	7.2	6	6.4	39.2	41.2	X41-X45	التحسين (التصحيح)
23.22	82.62	0.88	3.9	4.5	5.4	5.6	40.9	43.6		المعدل العام
				9.9		5.6		84.5		المجموع

المصدر: اعتمادا على نتائج الحاسب الآلي.

لمعرفة مستوى ادراك المبحوثين لمعطيات تحسين العمليات الانتاجية تم الاستعانة بنموذج deming لقياس التحسين الحاصل في العمليات الانتاجية الذي يتضمن :- (خط ، نفذ ، افحص ، صحح (او حسن) وفي اعلاه وصف لهذا المتغير كما تبين من خلال اراء المدراء المبحوثين:

تشير معطيات الجدول (4) الى ان اجابات المبحوثين حول مدى ادراكهم لاعتماد الشركة للخطوات المنهجية في تحسين عمليات الانتاج من خلال المؤشرات (x26-x45) بأنها كانت باتجاه الاتفاق بمعدل ( 84.5%) في حين شكل الاتجاه السلبي(عدم الاتفاق) لتلك الاجابات معدل (9.9%)فيما بلغت نسبة المحايدين (5.6%) ، وهذا يؤشر ان القيادات الادارية في الشركة المبحوثة تدرك مدخل ديمتك في تحسين عمليات الانتاج وتعمل على اعتماده في تحسين عملياتها الانتاجية، وعزز تلك المعدلات متوسط الأوساط الحسابية البالغ (3.9) وهو اعلى من الوسط سالحسابي الفرضي للمقياس (3) وبتحرف معياري بلغ(0.88) في حين بلغت متوسط نسبة الاستجابة الى مساحة المقياس (82.62%)، وهذا يدل على ان مستوى ادراك المبحوثين لهذا المتغير قد بلغ المستوى الثالث (ارتفاع مستوى الحالة المدركة) من مساحة المقياس ، ويعزز ذلك ايضا ظهور قيمة معامل الاختلاف التي بلغت (23.22%)، وهذا يؤكد ان اجابات المبحوثين على فقرات هذا المتغير كانت ايجابية .

### 3. قياس العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين المتغيرات المستقلة المتمثلة بالتوجه الريادي للقيادات الادارية وابعاده والمتغير المعتمد المتمثل بتحسين عملية الانتاج .

#### 1- اختبار الفرضيات الخاصة بعلاقات الارتباط بين التوجه الريادي للقيادات الادارية وابعاده مع تحسين عمليات الانتاج.

لاختبار الفرضيات الخاصة بالعلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة المتمثلة بالتوجه الريادي للقيادات الادارية وابعاده والتي تشمل الابداعية، الاستباقية، تحمل المخاطرة، التنافسية، الاستقلالية والمتغير المعتمد المتمثل بتحسين عملية الانتاج، تم استخدام اختبار Z (Z TEST) لاختبار معنوية العلاقة الارتباطية بين المتغيرين، فإذا كانت قيمة Z المحتسبة أكبر من قيمة Z الجدولية دل ذلك على وجود علاقة ارتباط معنوية بين المتغيرين والعكس صحيح، ثم حساب قيمة معامل ارتباط الرتب البسيط ( لسبيرمان )، فإذا كانت قيمة معامل الارتباط تساوي الواحد الصحيح دل ذلك على وجود ارتباط تام بين المتغيرين، أما إذا كانت قيمته محصورة بين (0.50 وأقل من 1) دل ذلك على وجود ارتباط قوي بين المتغيرين، في حين لو كانت قيمته محصورة بين (الصفء وأقل من 0.50) دل على وجود ارتباط ضعيف بين المتغيرين، أما إذا كانت قيمة معامل الارتباط البسيط صفرأ دل ذلك على عدم وجود ارتباط بين المتغيرين ، وكانت النتائج كما في جدول (5) التالي:

جدول (5)

يوضح نتائج اختبار الفرضيات المتعلقة بالعلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة	المتغير المعتمد	قيمة معامل الارتباط البسيط لسبيرمان	قيمة Z المحتسبة	قيمة Z الجدولية	التفسير
التوجه الريادي للقيادات الادارية	تحسين عملية الانتاج	0.69	4.83	1.96	يوجد ارتباط معنوي طردي بين المتغير المستقل والمعتمد
الابداعية	تحسين عملية الانتاج	0.61	4.27	1.96	يوجد ارتباط معنوي طردي بين المتغير المستقل والمعتمد
الاستباقية	تحسين عملية الانتاج	0.69	4.83	1.96	يوجد ارتباط معنوي طردي بين المتغير المستقل والمعتمد
تحمل المخاطرة	تحسين عملية الانتاج	0.68	4.76	1.96	يوجد ارتباط معنوي طردي بين المتغير المستقل والمعتمد
التنافسية	تحسين عملية الانتاج	0.66	4.62	1.96	يوجد ارتباط معنوي طردي بين المتغير المستقل والمعتمد
الاستقلالية	تحسين عملية الانتاج	0.58	4.06	1.96	يوجد ارتباط معنوي طردي بين المتغير المستقل والمعتمد
التوجه الريادي للقيادات الادارية	التخطيط	0.69	4.83	1.96	يوجد ارتباط معنوي طردي بين المتغير المستقل والمعتمد
التوجه الريادي للقيادات الادارية	التنفيذ	0.69	4.83	1.96	يوجد ارتباط معنوي طردي بين المتغير المستقل والمعتمد
التوجه الريادي للقيادات الادارية	الفحص	0.67	4.69	1.96	يوجد ارتباط معنوي طردي بين المتغير المستقل والمعتمد
التوجه الريادي للقيادات الادارية	التحسين	0.70	4.9	1.96	يوجد ارتباط معنوي طردي بين المتغير المستقل والمعتمد

نستنتج من خلال تحليل جدول (5) في الفقرات اعلاه مايلي:

- قبول الفرضية الرئيسية الثانية: (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه الريادي وتحسين العمليات الإنتاجية).
- قبول الفرضية الفرعية الأولى : وجود علاقة ارتباط ذي دلالة معنوية لكل بعد من أبعاد التوجه الريادي في تحسين عمليات الإنتاج .
- قبول الفرضية الفرعية الثانية : وجود علاقة ارتباط ذي دلالة معنوية بين التوجه الريادي بإبعاده مجتمعة مع كل بعد من أبعاد تحسين العمليات .

4. اختبار الفرضيات الخاصة بتأثير المتغيرات المستقلة المتمثلة بالتوجه الريادي للقيادات الادارية في المتغير المعتمد المتمثل بتحسين عملية الانتاج.

لاختبار معنوية تأثير المتغير المستقل المتمثل بالتوجه الريادي للقيادات الادارية وابعاده التي تشمل {الابداعية ، الاستباقية ، تحمل المخاطرة ، التنافسية ، الاستقلالية} في المتغير المعتمد المتمثل بتحسين عملية الانتاج تم استخدام اختبار F (F - TEST) ، فإذا كانت قيمة F المحتسبة أكبر من قيمة F الجدولية ، دل ذلك على وجود تأثير ذي دلالة معنوية للمتغير المستقل في المتغير المعتمد، والعكس صحيح، وكذلك تم احتساب قيمة معامل التحديد  $R^2$  والتي تبين نسبة تأثير المتغير المستقل (التوجه الريادي او ابعاده) في المتغير المعتمد المتمثل بتحسين عملية الانتاج، في حين تشير قيمة بيتا إلى مقدار التغير في المتغير المعتمد عند تغير المتغير المستقل بمقدار وحدة واحدة ، إذ يشير جدول (6) إلى وجود علاقة تأثير معنوي لمتغير التوجه الريادي للقيادات الادارية في تحسين عملية الانتاج ، إذ بلغت قيمة F المحتسبة (94.01) وهي أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (4.08) ، وهذا يعني قبول الفرضية القائلة (يوجد تأثير معنوي لمتغير التوجه الريادي للقيادات الادارية في تحسين عملية الانتاج) في حين سجلت قيمة معامل التحديد (66.2%) لتمثل بذلك نسبة تأثير المتغير المستقل (التوجه الريادي) في المتغير المعتمد (تحسين العمليات الإنتاجية) ، اي ان (66.2%) من التحسين الذي يحصل في العمليات الإنتاجية هو بسبب التوجه الريادي للقيادات الادارية في الشركة والباقي لعوامل اخرى خارج النموذج ، كما بلغت قيمة بيتا للمتغير المستقل (0.68) وهي ذات اشارة موجبة هذا يعني بان التأثير طردياً لمتغير المستقل في المتغير المعتمد، والتي تشير إلى مقدار التغير في المتغير المعتمد عند تغير المتغير المستقل بمقدار وحدة واحدة .

جدول (6)

يوضح نتائج اختبار الفرضيات المتعلقة بالعلاقة التأثيرية بين متغيرات البحث

المتغيرات المستقلة	المتغير المعتمد	الحد الثابت ألفا	قيمة بيتا	قيمة معامل التحديد R <sup>2</sup> %	قيمة F المحسوبة	التفسير
التوجه الريادي للقيادات الادارية	تحسين عملية الانتاج	1.32	0.68	66.2	94.01	يوجد تأثير معنوي طردي بين المتغير المستقل والمعتمد
الابداعية	تحسين عملية الانتاج	1.9	0.53	50.6	49.22	يوجد تأثير معنوي طردي بين المتغير المستقل والمعتمد
الاستباقية	تحسين عملية الانتاج	2.7	0.41	52.2	52.33	يوجد تأثير معنوي طردي بين المتغير المستقل والمعتمد
تحمل المخاطرة	تحسين عملية الانتاج	3.3	0.30	41.2	33.68	يوجد تأثير معنوي طردي بين المتغير المستقل والمعتمد
التنافسية	تحسين عملية الانتاج	1.5	0.62	51.5	50.97	يوجد تأثير معنوي طردي بين المتغير المستقل والمعتمد
الاستقلالية	تحسين عملية الانتاج	3.2	0.26	26.8	17.61	يوجد تأثير معنوي طردي بين المتغير المستقل والمعتمد
التوجه الريادي للقيادات الادارية	التخطيط	1.3	0.82	48.8	45.76	يوجد تأثير معنوي طردي بين المتغير المستقل والمعتمد
التوجه الريادي للقيادات الادارية	التنفيذ	0.69	0.19	45.9	40.66	يوجد تأثير معنوي طردي بين المتغير المستقل والمعتمد
التوجه الريادي للقيادات الادارية	الفحص	0.07	1.12	43.9	37.52	يوجد تأثير معنوي طردي بين المتغير المستقل والمعتمد
التوجه الريادي للقيادات الادارية	التحسين	0.1	1.04	52.2	52.42	يوجد تأثير معنوي طردي بين المتغير المستقل والمعتمد

قيمة F الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية (1,48) = 4.08

نستنتج من خلال تحليل جدول (6) في الفقرات اعلاه ما يأتي:  
 قبول الفرضية الرئيسية الثالثة: وجود علاقة تأثير ذي دلالة معنوية بين التوجه الريادي وتحسين العمليات الإنتاجية .  
 قبول الفرضية الفرعية الأولى : وجود علاقة تأثير ذي دلالة معنوية لكل بعد من أبعاد التوجه الريادي في تحسين عمليات الإنتاج .  
 قبول الفرضية الفرعية الثانية : وجود علاقة تأثير ذي دلالة معنوية بين التوجه الريادي بابعاده مجتمعة مع كل بعد من أبعاد تحسين العمليات .

5. اختبار الانحدار المتسلسل (Stepwise Regression) لتحديد المتغيرات الأكثر

تأثيراً من بين متغيرات التوجه الريادي للقيادات الادارية في تحسين عملية الانتاج .  
 لتحديد المتغيرات الأكثر تأثيراً على المتغير المعتمد {تحسين عملية الانتاج} من بين متغيرات التوجه الريادي للقيادات الادارية التي تشمل {الابداعية ، الاستباقية ، تحمل المخاطرة ، التنافسية ، الاستقلالية} ، نستخدم اختبار الانحدار الخطي المتسلسل (Stepwise Regression) والذي يستخدم لمعرفة وتحديد المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيراً على الظاهرة المدروسة {تحسين عملية الانتاج} بغية الوصول إلى أفضل نموذج انحدار خطي يمثل الظاهرة المدروسة خير تمثيل، لذا اجرينا اختبار الانحدار الخطي المتسلسل لمعرفة أي المتغيرات الخمسة {الابداعية ، الاستباقية ، تحمل المخاطرة ، التنافسية ، الاستقلالية} أكثر تأثير على {تحسين عملية الانتاج}، وهذا لا يعني أن بقية المتغيرات التي لا تظهر في النموذج النهائي ليس لها تأثير على التمكين الوظيفي لكن تأثيرها أقل من المتغيرات التي ستظهر في النموذج ضمن نتائج الاختبار المتسلسل Stepwise،، فإذا كانت قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية دل ذلك على وجود تأثير ذي دلالة معنوية للمتغيرات المستقلة على المتغير المعتمد ، والعكس صحيح، وكذلك تم احتساب قيمة معامل التحديد R2 التي تبين نسبة تأثير هذه المتغيرات المستقلة على الظاهرة المدروسة والمتمثلة بتحسين عملية الإنتاج، فحصلنا على النتائج كما في جدول (7) التالي:

جدول (7)

نتائج الاختبار المتسلسل لتحديد المتغيرات الأكثر تأثيراً في {تحسين عملية الإنتاج }

المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيراً في المتغير المعتمد حسب الترتيب	المتغير المعتمد	الحد الثابت ألفا	قيمة بيتا	قيمة معامل التحديد R <sup>2</sup> %	قيمة F المحتسبة	التفسير
الاستباقية	تحسين عملية الإنتاج	1.22	0.35	60.1	23.76	يوجد تأثير معنوي للمتغيرات المستقلة الثلاثة في المتغير المعتمد
الإبداعية			0.18			
تحمل المخاطرة			0.14			

قيمة F الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية (3، 46) يساوي 4.08

نلاحظ من خلال جدول (7) أن المتغيرات الأكثر تأثيراً في {تحسين عملية الإنتاج } من بين متغيرات التوجه الريادي للقيادات الإدارية الخمسة هي {الاستباقية، الإبداعية، تحمل المخاطرة } حسب الترتيب من الأكثر أهمية، إذ بلغت قيمة معامل التحديد لهذه المتغيرات الثلاثة فقط {60.1%} والتي تشير إلى نسبة تأثير {الاستباقية، الإبداعية، تحمل المخاطرة } في {تحسين عملية الإنتاج}، بينما سجلت قيمة F المحتسبة (23.76) وهي معنوي عند مستوى معنوية (0.05)، ولاسيما أنها أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (4.08)، ما يؤكد وجود تأثير ذي دلالة معنوية للمتغيرات المستقلة التي تضم {الاستباقية، الإبداعية، تحمل المخاطرة} في تحسين عملية الإنتاج، ليصبح بذلك النموذج الذي يمثل {تحسين عملية الإنتاج} حسب اختبار Stepwise Regression يضم ثلاثة متغيرات من بين متغيرات التوجه الريادي للقيادات الإدارية الخمسة، حسب إجابات عينة الدراسة، وبذلك يكون النموذج الذي يمثل الظاهرة المدروسة هو:

$$Y = 1.22 + 0.18 X_1 + 0.35 X_2 + 0.14 X_3$$

حيث ان :

Y : تحسين عملية الإنتاج

X<sub>1</sub> : الإبداعية

X<sub>2</sub> : الاستباقية

X<sub>3</sub> : تحمل المخاطرة

تأسيساً على ما تقدم تقبل الفرضية الرئيسية الرابعة ( يتباين تأثير أبعاد التوجه الريادي في تحسين العمليات الإنتاجية على مستوى الشركة المبحوثة).

## المحور الرابع

### الاستنتاجات والنوصيات

أولاً : الاستنتاجات :

نود ان نوجز أهم الاستنتاجات بالآتي:

1. ان الإدارات العليا لم تزال بحاجة الى القناعة لتصل الى المستوى المطلوب من الادراك باهمية التوجه الريادي إذ لم تكن هناك درجة من الاستعداد في الشركة المبحوثة لاستخدام موارد كبيرة محفوفة بالمخاطر لغرض انتاج منتجات جديدة والسعي في الدخول الى اسواق جديدة.
2. تسهم تحسين العمليات في تحقيق المزايا التنافسية من خلال أهداف الأداء المتمثلة بمدخل ديمك لتحسين عمليات الانتاج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها والتي تعكس الأداء الكلي للعمليات الإنتاجية.
3. الريادة تعمل على التنسيق بين مراكز التدريب والمؤسسات الاستثمارية والهيئات الحكومية بهدف وضع الخطط لتلبية احتياجات العمليات الإنتاجية لخدمة الاقتصاد الوطني.

ثانياً : التوصيات :

في ضوء استنتاجات البحث يعرض البحث أهم التوصيات في هذا الاتجاه وكما يأتي:

1. تعميق المفاهيم الريادية لدى المدراء في المنظمة المبحوثة من خلال الدورات التدريبية والتطويرية في هذا المجال واعطاء الصلاحية للعاملين الذي يزيد من شعورهم بالمسؤولية والسماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات.
2. ضرورة قيام الشركة المبحوثة بإنشاء أقسام خاصة لمتابعة التغيرات البيئية، وتوجهات المنافسين، وقسم خاص لمتابعة رضا الزبون والعاملين أيضاً، في ظل غياب تام لهذه الأقسام في الشركة المبحوثة.

## المصادر العربية :

1. الباشقالي، محمد أمين، 2010، "الأثر الأتتباعي لمتطلبات الريادة الاستراتيجية وأبعاد التوجه الريادي في تحقيق القيمة الاستراتيجية دراسة استطلاعية لأراء القيادات الإدارية في عينة من جامعات دهوك"، رسالة ماجستير في قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة دهوك، العراق .
2. السكارنة، بلال خلف، 2005، "إستراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء لشركات الاتصالات في الأردن"، أطروحة دكتوراه منشورة، كلية الدراسات المالية والإدارية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
3. الغالبي، طاهر محسن منصور، "دور توليد المعرفة في تعزيز الإبداع المنظمي"، مجلة دراسات إدارية المجلد (4)، العدد (7)، 2011، ص 50 .
4. النصور، عبد الحكيم عبد الله، 2009، "الإدء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي"، اطروحة دكتوراه في الاقتصاد والتخطيط، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين.
5. المعاضدي، معن وعداالله، 2010، " دور ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحقيق الأداء الريادي دراسة لأراء القيادات الإستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / نينوى المؤتمر العلمي السادس للريادة وذكاء الاعمال في المنظمات العراقية ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق ، ص 13 .
6. جندب، عبد الوهاب احمد علي، 2013، "أثر التوجهات الاستراتيجية الإبداعية والاستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأغذية في اليمن"، رسالة الماجستير في ادارة الاعمال، كلية الاعمال ، جامعة الشرق الأوسط.
7. صالح، سرمد غانم، احمد، ميسون عبد الله، 2012، "دور خصائص القيادة الريادية في بناء راس المال البشري لمنظمات الاعمال، دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في بعض من المنظمات الصحية / نينوى"، المؤتمر العلمي السادس للريادة وذكاء الاعمال في المنظمات العراقية ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق ، ص 626.
8. قاسم، صبيحة، احمد، حميد علي، 2011، "متطلبات تحقيق الفاعلية التنظيمية في اطار ادارة الإبداع التنظيمي لمنظمات الاعمال"، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (7) ، العدد (21)، ، ص 124 .
9. منال، جديان، 2014، "اسهام التسويق الاستراتيجي في بلوغ المؤسسات الاقتصادية الجزائرية موقع الريادة والبقاء فيه ، دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، رسالة ماجستير في التسويق، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التيسير، جامعة امحمد بوقرة بو مرداس .

## المصادر الأجنبية :

1. Dess, Gregory G. & Lumpkin G.t.& Taylor ,Marilyn 2005" Strategic Management , Creating competitive dvantages " 2ed mc Graw .Hill, .
2. =Juran , J.M.& Gryna, F.M. 1993 ، " Quality Planning& analysis " , 3ndMc.Coraw, Hill, inc, Newyork, USA ،p3 .
3. =Jantunen , Ari & Puum , Kaisu , Saarenketo , Sami & Helko , Kalevi, kyla, 2005 "Entrepreneurial Orientation, Dynamic Capabilities and International Performance " , Journal of International Entrepreneurship , Vol.3 No. 6,.
4. Patel , Niranjani & Mc Cauley Bush , Pamela & Munson , Charles L. & Cheng , Gary J & Chiu ,Samuel S ، 2014."The Plan-Do-Check-Act Cycle of Value Addition"،Industrial Engineering & Management vol 3، www.omicsonline.org.
5. Krajewski, Lee J .and Larry P .Ritzman ،2013، Operations Management; processes and supply chains 9<sup>th</sup>ed .
6. Lim, Scngbae"2008،Entrepreneurial Orientation and the Performance of Service"، www.decision.sciences.org. ،p23، 392.
7. Okpara, John ، " Entrepreneurial Orientation and Export Performance": Evidence from an Emergent Economy, 2006،International Journal of Globalization and Small Business, Vol 3, NO3.
8. Razak& Othman ، " Entrepreneurial orientation without stress as a Tonic in magnifying the malaysian small and medium enterprises Productivity : A Theoretical perspective ،2012، " , International Journal of Academic Research in Business and Social Science April Vol ،No2، P163 – 180.
9. Stevenson, William J،2005، Production / Operations Management, 8th ed, Boston: Irwin / McGraw. Hill،.
- 10.Slack , Nigel , Stuart Chambers , Christine Harland , Alan Harrison , and Robert Johnston،2004، Operations Management , 2nd ed , London: Pitmen publishing .