

## دور الأنماط القيادية في تطبيق الإنتاج الأنظف - دراسة استطلاعية لآراء المدراء في معمل الألبسة الولادية في الموصل

### The role of leadership styles in implementing cleaner production: An exploratory study of opinions of managers in the factory of children clothing in Mosul

بن قايد فاطمة زهرة<sup>1</sup>، الدباغ محمد منيب محمود<sup>2</sup> / BENKAID Fatma Zohra / El-debbagh Mohamed Monib Mahmoud

<sup>1</sup> جامعة برج بوعريش/الجزائر، fatmazohra.benkaid@univ-bba.dz

<sup>2</sup> جامعة الموصل/العراق، mhmdnb@yahoo.com

تاريخ النشر: 2020/12/ 31

تاريخ القبول: 2020/12/ 18

تاريخ الاستلام: 2020/09/ 01

**ملخص:** ركزت هذه الدراسة على توضيح أهمية النمط القيادي بأبعاده (الديمقراطي، الأوتوقراطي، والمتساهل) على تطبيق ممارسات الإنتاج الأنظف. حيث تم إعداد مخطط إفتراضي يتضمن متغيرات البحث، فضلاً عن صياغة عدد من الفرضيات، كما اعتمد البحث على استمارة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات وبعد التحقق من مصداقيتها وثباتها قمنا بتوزيعها على موظفي معمل الألبسة الولادية في الموصل.

وبعد تحليل المعطيات واختبار الفرضيات توصلنا إلى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها: أنه توجد علاقة ارتباط معنوية بين النمط القيادي والإنتاج الأنظف في المعمل، ووجود تأثير معنوي للنمط الأوتوقراطي في الإنتاج الأنظف. واعتماداً على ذلك تم تقديم توصيات أكدت على ضرورة تفعيل أنماط القيادات الإدارية في المعمل وتحديد النمط الأوتوقراطي، لما له من مزايا كبيرة في دعم الإنتاج الأنظف. **الكلمات الدالة:** القيادة، الأنماط القيادية، الإنتاج الأنظف، البيئة، المنظمات الصناعية.

**تصنيف JEL:** L5, L1, D2

**Abstract:** This study focused on clarifying the importance of leadership style with its dimensions (democratic, autocratic, and permissive) on applying CP practices. Where a hypothetical scheme was prepared that includes the research variables, as well as formulating number hypotheses. The research also relied on the questionnaire form as a main tool for collecting data and information.

After analyzing the data and testing the hypotheses, we came to a set of conclusions, the most important of which are: that there is a significant correlation between the leadership style and CP in the lab, and that there is a significant effect of the autocratic style in CP. Based on that, recommendations were made that emphasized the necessity of activating the managerial leadership styles in the factory, specifically the autocratic style, because it has great advantages in supporting CP.

**Key words:** leadership, leadership styles, CP, environment, industrial organizations.

**Jel classification codes:** D2, L1, L5

**Résumé:** Cette étude s'est concentrée sur la clarification de l'importance du style de leadership avec ses dimensions (démocratique, autocratique et permissive) sur l'application des pratiques de CP. Lorsqu'un schéma hypothétique a été préparé qui inclut les variables de recherche, ainsi que la formulation d'un certain nombre d'hypothèses. La recherche s'est également appuyée sur le formulaire de questionnaire comme principal outil de collecte de données et d'informations.

Après avoir analysé les données et testé les hypothèses, nous sommes arrivés à un ensemble de conclusions, dont les plus importantes sont: qu'il existe une corrélation significative entre le style de leadership et le CP en laboratoire, et qu'il y a un effet significatif de l'autocratique. style en CP. Sur cette base, des recommandations ont été faites qui ont souligné la nécessité d'activer les styles de leadership managérial dans l'usine, en particulier le style autocratique, car il présente de grands avantages pour soutenir le CP.

**Mots clés:** leadership, styles de leadership, CP, environnement, organisations industrielles

**Codes de classification de Jel:** D2, L1, L5

## 1. مقدمة:

تعد مشاكل التلوث والقضايا البيئية من أبرز وأخطر القضايا التي تصادف الإنسان في حياته اليومية، فهي تمثل وبشكل واضح حالة التدهور البيئي. وعليه طالبت العديد من الأطراف والمنظمات بضرورة اتخاذ التدابير اللازمة لمواجهة أخطار التلوث من خلال تبني تقنيات وأساليب حديثة في العمليات الصناعية ومعالجة المخلفات التي تطرحها والمحافظة على كلاً من البيئة وصحة الإنسان.

وتلعب أساليب وآليات الإنتاج الأنظف دوراً محورياً في الحد من التلوث وتخفيض الهدر في المنظمات الصناعية، فهو منهج وقائي يركز على إدارة الآثار البيئية الضارة الناجمة عن العمليات، ويتم ذلك من خلال استخدام تكنولوجيا تقلل من الآثار البيئية الضارة وزيادة كفاءة العمليات الإنتاجية وقابل للتطبيق في جميع مجالات الأعمال بغض النظر عن حجمها ونوع نشاطها، كما يساهم في خفض المخلفات والنفايات ومعالجتها وارتفاع مقدار الانتفاع من المواد الخام، كما يساهم في تقليل الآثار السلبية على كلاً من الإنسان والبيئة.

ونجد أن اختيار القيادات الادارية وانتقاء النمط القيادي المناسب يساهم بشكل كبير في تبني أساليب الإنتاج الأنظف واحتواء الموارد المحدودة وتوجيهها بشكل يعود على المنظمة والبيئة الخارجية بالازدهار والنمو، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع ان يتخذ القرارات الاستراتيجية التي تعود على المنظمة بالفائدة، وتطبيق تقنيات الانتاج الانظف قد تكون اهم قرار قد يتخذه، والتي تعزز مكانته وتساعد في الحفاظ على مركزه الإداري.

### أولاً: مشكلة البحث

يعد الإنتاج الأنظف من المفاهيم الحديثة التي ظهرت مؤخراً كأداة لحماية البيئة ولتحقيق الكفاءة والحد من الهدر، ويمكن بموجبه تخفيض التلوث البيئي والحفاظ على الموارد والتقليل من التأثيرات البيئية الضارة الناجمة عن الأنشطة الاقتصادية. واتضح ومن خلال الزيارة الاستطلاعية الأولية للمعمل وجود اهتمام لدى العاملين فيه اتجاه القضايا البيئية والحد من التلوث واحساسهم بالمسؤولية اتجاه ذلك، وعليه فهم يطالبون الادارة العليا من ايجاد وتبني التقنيات التي من شأنها تحقيق ذلك. وعليه جاء هذا البحث ليعالج اشكالية ارتبطت بدور الأنماط القيادية في تطبيق الإنتاج الأنظف، حيث قمنا بتقسيمها إلى الأسئلة التالية:

السؤال الأول: هل تتوفر في الميدان المبحوث الأنماط القيادية؟

السؤال الثاني: ما درجة ممارسة آليات الإنتاج الأنظف كما يراها المبحوثين في المعمل؟

السؤال الثالث: هل يوجد ارتباط بين الأنماط القيادية المعتمدة في ميدان الدراسة واستخدام اساليب الإنتاج الأنظف؟

### ثانياً: فرضيات البحث

#### الفرضية الرئيسية الأولى:

- لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين الأنماط القيادية (مجتمعةً) والإنتاج الأنظف في المعمل. وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية :

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين النمط الديمقراطي والإنتاج الأنظف.  
الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين النمط الأوتوقراطي والإنتاج الأنظف.  
الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين النمط المتساهل والإنتاج الأنظف.

#### الفرضية الرئيسية الثانية:

- لا يوجد تأثير معنوي للأنماط القيادية (مجتمعةً) على الإنتاج الأنظف في المعمل. وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد تأثير معنوي للنمط الديمقراطي على الإنتاج الأنظف.  
الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير معنوي للنمط الأوتوقراطي على الإنتاج الأنظف.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد تأثير معنوي لبعده المتساهل على الإنتاج الأنظف.

### ثالثاً: أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في كونه يقدم الأسس الميدانية التي يمكن أن يستند عليها المعمل في تطبيق آليات الإنتاج الأنظف، ومن ثم اختيار النمط القيادي المناسب للدراسة، والتحليل بالاعتماد على الأنماط القيادية المعتمدة، والكشف عن طبيعة العلاقة القائمة بينها وبين الإنتاج الأنظف.

رابعاً: أهداف البحث يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف التالية:

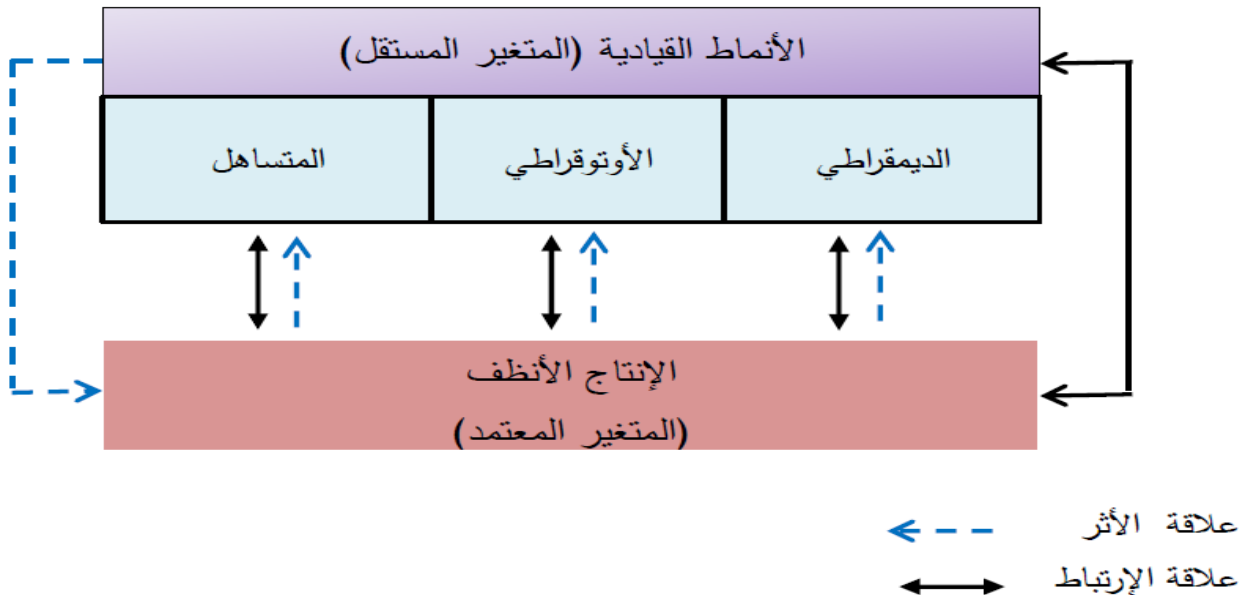
- ✓ اختبار علاقة الارتباط والتأثير بين الأنماط القيادية المعتمدة في البحث والإنتاج الأنظف.
- ✓ تحديد وترتيب أولويات تأثير الأنماط القيادية المعتمدة على الإنتاج الأنظف في المعمل.
- ✓ تعريف العاملين والقيادات الإدارية في المعمل بمفهوم النمط القيادي وآليات العمل بالإنتاج الأنظف.

### خامساً: منهج البحث

اعتمد البحث على المنهجين الوصفي والتحليلي لوصف مجتمع البحث وعينته، فضلاً عن دراسة وتحليل علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث وصولاً إلى استنتاجات وتقديم مقترحات وآليات لتنفيذها.

### سادساً: نموذج البحث

يوضح الشكل (1) نموذج البحث الافتراضي وفق علاقة الارتباط والتأثير بين الأنماط القيادية (كمتغير مستقل) على الإنتاج الأنظف (كمتغير تابع). إذ حددت الأنماط القيادية اعتماداً على دراسات (Robbins and Coulter, 2016) و(كشمولة، 2007، 24) (العامري والغالي، 2008). وتم تحديد مفاهيم الإنتاج الأنظف وفقاً لدراسات (Berkel, 2011, 161) و(الخشاب، 2018، 51).



الشكل (1) أنموذج البحث

المصدر: الشكل من إعداد الباحثين بالإعتماد على الدراسات السابقة

### سابعاً: حدود البحث

اقتصرت الحدود المكانية للبحث على معمل الألبسة الولادية في الموصل وذلك لاستجابة وتعاون إدارة المعمل مع الباحثين، في حين حددت الحدود الزمانية للبحث بمدة البدء بالبحث والمقابلات التي أجريت مع الأفراد المبحوثين في المعمل لتوضيح فقرات الاستبانة وتوزيعها عليهم واستلامها منهم، ولحين إنجاز البحث. وامتدت ما بين (2019/10/22) لغاية (2019/11/7).

### ثامناً: أدوات الدراسة

اعتمد الباحثين في كتابة الجانب النظري والميداني والوصول إلى نتائجه واستنتاجاته على الأساليب الكيفية من خلال الاستعانة بالمصادر المكتبية العربية والأجنبية، فضلاً عن الدوريات والرسائل والأطروحات والكتب والبحوث ذات العلاقة بموضوع البحث لتغطية الجانب النظري ودعم الجانب الميداني. كما تم الاعتماد على استمارة الاستبيان (أنظر الملحق 1) بوصفها الأداة الرئيسية لجمع البيانات، وشملت على ثلاثة أجزاء رئيسة تضمن الجزء الأول المتغيرات الشخصية والوظيفية للمبحوثين. وخصص الثاني للنمط القيادي (الديمقراطي، الأوتوقراطي، والمتساهل)، وضم الجزء الثالث آليات الإنتاج الأنظف. وكذا الأساليب الاحصائية المتمثلة في التكرارات والنسب المئوية ومعامل الارتباط البسيط والمتعدد ومعامل التحديد ( $R^2$ ) والانحدار الخطي البسيط والمتعدد واختبار (F) واختبار (T). باستخدام الحزمة البرمجية الإحصائية (SPSS V.23).

### تاسعاً: صدق أداة البحث وثباتها

اعتمد البحث على مقياس ألفا كرونباخ لتحديد مدى صلاحية المقياس وثبات الاستبانة، وبلغت أعلى قيمة للنمط الديمقراطي (0.81)، ثم الأوتوقراطي (0.73) ثم المتساهل (0.77). وبلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للإنتاج الأنظف (0.89). وهي نسب تتناسب وغايات البحث. وللحكم على إجابات المبحوثين تم اعتماد التدرج التالي للمتوسط الحسابي: ضعيفة إذا كانت أقل من (2.5)، ومتوسطة إذا كانت (3.5)، وعالية إذا كانت أكبر من (3.5)، ولغرض قياس آراء عينة البحث، تم اعتماد مدرج ليكارت وهي: موافق بشدة (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق بشدة (1).

### الجدول (1): مقياس البحث

القسم	المتغيرات الأساسية	المتغيرات الفرعية	ارقام الفقرات	المصدر
الاول	البيانات الشخصية	المركز الوظيفي، مدة الخدمة، التحصيل الدراسي	1,2,3	(كشمولة،2007) و (الجبوري، 2011)
الثاني	الأنماط القيادية	الديمقراطي	X <sub>1</sub> -X <sub>5</sub>	(كشمولة،2007) و (العامري والغالي، 2008)
		الأوتوقراطي	X <sub>6</sub> -X <sub>10</sub>	(العامري والغالي،2008) و (Robbins,2018)
		المتساهل	X <sub>11</sub> -X <sub>15</sub>	(كشمولة،2007) و (Robbins and Coulter,2016)
الثالث	الإنتاج الأنظف	إستبدال المواد الأولية، تطوير المعدات او استبدالها، اعادة التدوير، التدبير الاداري الجيد	X <sub>16</sub> -X <sub>31</sub>	(الحشاب، 2019) و (الجبوري، 2011)

المصدر: من إعداد الباحثين.

## 2. مفهوم القيادة والأنماط القيادية

أصبحت القيادة Leadership ضرورة مهمة في المجتمعات الحديثة بل ازدادت أهميتها بزيادة النشاطات البشرية واتساعها واتجاهها نحو التنوع والتخصص، لهذا تحتاج هذه النشاطات إلى من يستطيع إدارتها والتحكم في المتغيرات التي تؤثر عليها

وتستجيب للمتطلبات من حولها، وتجنبها كل عوامل الفشل والإخفاق مما اضطر القيادي الذي يحرص على النجاح إلى الاستعانة بالميادين المعرفية الأخرى.

وعلى الرغم من الاهتمام الكبير من العلماء والكتاب والفلاسفة بدراسة موضوع القيادة، فلا تزال القيادة لغزا مميّزا وموضوعا غامضا، ولا يوجد اتفاق على تعريف موحد لهذا المفهوم، وبخصوص هذا سوف نحاول اعطاء بعض التعاريف التي تداولت حول مفهوم القيادة.

وفي دراسة قدمها هيث وزملائه عرفوا القيادة على انها نشاط وفعالية، تحتوي على التأثير في سلوك الآخرين كافراد وجماعات نحو انجاز الاعمال والوصول الى الاهداف المرغوبة (الزيدي، علم النفس، 1988، صفحة 65)

والقيادة هي ذلك السلوك الذي يقوم به شاغل مركز معين، أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة، فهي عملية سلوكية، وتفاعل اجتماعي فيه نشاط موجه ومؤثر، علاوة على كونه مركز أو قوة، والقيادة قبل ذلك مسؤولية (مهلهل، 1990، صفحة 17)

أما بخصوص الأنماط القيادية المعتمدة في البحث فقد تم الاعتماد على الأنماط التي حددتها دراسة جامعة ايووا الأمريكية، واعتمدت من قبل باحثين آخرين أمثال: (صبيحي، 2007، صفحة 24) (العامري و الغالبي، 2008، صفحة 263) (Robbins، 2018، صفحة 554)، وهي:

## 2.1 النمط الديمقراطي:

يشجع هذا الأسلوب المشاركة بدرجاتها المختلفة في انجاز المهام وتنمية وتطوير مهارات الأفراد، وتشجع التعاون والمشاركة بين الأفراد من خلال تقاسم المعلومات ومساهماتهم في مراحل تطوير القرار مع إتاحة الفرصة الكاملة لتنمية مهارات العاملين وتمكينهم (العامري و الغالبي، 2008، صفحة 463) وبموجب هذا النمط القيادي ينصب اهتمام وتركيز القائد على المرؤوسين ويجعلهم يشاركون في اتخاذ القرارات، وبالرغم من رغبة القائد بمشاركة المرؤوسين من خلال الاتصال المفتوح إلا أنه يعد المسؤول عن القرار الأخير الذي يتخذه، إن الاحترام المتبادل بين القائد والمرؤوسين هو أهم ما يميز هذا النمط، فضلاً عن الاتصال المباشر معهم والتعاون معهم ومناقشتهم بكل صغيرة وكبيرة. وتقع على عاتق القائد وفق هذا النمط تحديد الأهداف ووضع الخطط والسبل الكفيلة لتحقيقها من خلال مشاركة مرؤوسيه، وبذلك يشعرهم بأهميتهم ودورهم في العمل وتحقيق الأهداف (صبيحي، 2007، الصفحات 17-18)

## 2.2 النمط الأوتوقراطي:

وفق هذا النمط يهين القائد على عملية اتخاذ القرارات والإشراف على العمل وصياغة السياسات فالقائد هنا قريب من النزعة الفردية وبعيد عن المشاركة الجماعية. وهذا يؤدي إلى ضعف التفاعلات بين الأفراد وانخفاض الروح المعنوية وعدم التماسك وضعف الارتباط وظهور حالات عدائية في مكان العمل (العامري و الغالبي، 2008، صفحة 643). ويتميز القائد الأوتوقراطي بمحاولة تركيز كل السلطات والصلاحيات في يده فهو يقوم بكل صغيرة وكبيرة دون أن يشرك معه أحداً، ويتخذ من المركزية المطلقة أسلوباً لعمله. ويتصف القائد بالنشاط والفاعلية ويمارس جميع أنشطة التخطيط والتنظيم وما على مرؤوسيه إلا التنفيذ ويركز هذا النمط العمل دون العاملين. ويقسم هذا النمط القيادي إلى ثلاثة أشكال رئيسية وهي الأوتوقراطي العنيف والذي يستخدم التأثيرات السلبية بدرجة كبيرة كالعقاب والتخويف، ويعطي الأوامر الصارمة التي يلتزم بها المرؤوسون والأوتوقراطي الخيّر والذي يستخدم الأنماط المرتبطة بالقيادة الإيجابية بكثرة وذلك من خلال إطراء المرؤوسين والثناء عليهم ومدحهم، فضلاً عن العقاب وبما يضمن كسب ولاء المرؤوسين في تنفيذ قراراته. والأوتوقراطي المناور والذي يجعل المرؤوسين يعتقدون أنهم اشتركوا في صنع القرار، لكن في حقيقة الأمر فإن القائد هو الذي اتخذ القرار بنفسه (صبيحي، 2007، الصفحات 17-16)

### 2.3 النمط المتساهل:

ويقوم بموجبه القائد بمنح الأفراد حرية اتخاذ القرارات وانجاز العمل بالأسلوب الذي يروونه مناسباً (Robbins، 2018، صفحة 554) ويعد هذا النمط ملائماً لبيئات العمل ذات درجة علمية على درجة عالية جداً من التخصص، إذ يعتمد النمط المتساهل على أساس عدم وجود قائد واحد بل كل فرد في المنظمة هو قائد وكل شخص يقدم أفضل ما لديه وبأحسن الصيغ دون الحاجة إلى توجيه ومتابعة ودون تدخل في عمل المرؤوسين (العامري و الغالبي، 2008، صفحة 643).

### 3. مفهوم الإنتاج الأنظف

تستحوذ قضايا التلوث بكافة أشكالها على اهتمام متزايد من قبل العديد من الأفراد والمنظمات والدول على حد سواء، وتعد المشاكل والقضايا البيئية الأبرز والأخطر من بين ما يصادف الإنسان من مشاكل في حياته اليومية، فهي تمثل وبشكل واضح حالة التدهور البيئي التي لم تظهر إلا بعد الثورة الصناعية المعاصرة. وطالبت العديد من الأطراف بضرورة اتخاذ التدابير اللازمة لمواجهة أخطار التلوث من خلال تبني تقنيات حديثة في العمليات الصناعية لمعالجة مشاكله والمحافظة على كلاً من البيئة وصحة الإنسان على حد سواء. ومن أجل التصدي لمشكلة التلوث وإيجاد الحلول المناسبة تم عقد العديد من المؤتمرات الدولية والإقليمية والوطنية الخاصة بالحد من التلوث والحفاظ على موارد البيئة الطبيعية (صالح، 2009، صفحة 18). ويعد مؤتمر الجمعية العمومية للأمم المتحدة المنعقد عام (1968) والذي تم فيه مناقشة وفحص المشاكل البيئية البداية الأولى للاهتمام بالبيئة ومعالجة مشكلات التلوث، وعلى أثره تم انعقاد مؤتمر الأمم المتحدة في مدينة ستوكهولم في السويد عام 1972 ويعد بمثابة أول مؤتمر عالمي يهتم بالبيئة (راتب، 2007، صفحة 18)، واستطاعت منظمة الأمم المتحدة للبيئة (UNEP) في عام (1989) من طرح مفهوم الإنتاج الأنظف باعتباره أحد المداخل الأساسية التي تعمل على تضمين البعد والقضايا البيئية ضمن مفاهيم إدارة الإنتاج والعمليات. وإن ظهور هذا المفهوم جاء كاستجابة للمطالبات المتكررة بضرورة خفض التلوث والمخلفات الصناعية، وتحت أهداف أساسية تخص زيادة مستوى الوعي بمفاهيم الإنتاج الأنظف حول العالم ومساعدة حكومات الدول والصناعة على تطوير برنامج للإنتاج النظيف وتشجيع تبني واعتماد تقنيات الإنتاج النظيفة وتسهيل عملية نقل التكنولوجيا النظيفة (نجم، 2008، صفحة 184). وصدر في عام (1996) من قبل برنامج الأمم المتحدة للبيئة تعريف لمفهوم الإنتاج الأنظف عل أنه التنفيذ والتطبيق المستمر لاستراتيجية وقائية متكاملة اتجهت إلى تطبيقها على كل من العمليات والمنتجات والخدمات من أجل زيادة الكفاءة والحد من المخاطر التي يتعرض لها الإنسان والبيئة. فهو منهج وقائي يركز على إدارة الآثار البيئية الضارة الناجمة عن العمليات ويتم من خلال استخدام تكنولوجيا تقلل من الآثار البيئية الضارة وزيادة كفاءة العمليات الإنتاجية ويعد مفهوم قابل للتطبيق في جميع مجالات الأعمال بغض النظر عن حجمها ونوع نشاطها (N.A.Patel , Parmar D. K. Dave, S. K &، 2017، صفحة 33)، وتمثل أهمية الإنتاج الأنظف بكونه يساهم في خفض الكلف نتيجة انخفاض المخلفات والنفايات ومعالجتها وارتفاع مقدار الانتفاع من المواد الخام وهذا سينعكس إيجاباً على مستوى الربحية والمقدرة التنافسية للمنظمة، كما يساهم الإنتاج الأنظف في تقليل الآثار السلبية على كلاً من الإنسان والبيئة نتيجة للحد من المخلفات والنفايات التي تطرح للبيئة (التي خالد غازي، الزيدي مثنى فالح، 2012، صفحة 216) والحد منها. وتستطيع المنظمة من خلال تطبيق الإنتاج الأنظف أن توفر الحماية للإنسان والتقليل من النفايات والانبعاثات والترشيد من استهلاك الطاقة والموارد الطبيعية كما يهدف أيضاً إلى تحسين أداء المنظمات اتجاه البيئة وتخفيض مستوى التلوث إلى أدنى حد ممكن وتحقيق مستوى جودة أفضل للسلع لتحسين الربحية وحماية صحة الإنسان والبيئة وتجنب النفايات والانبعاثات (أو تقليلها إلى الحد الأدنى) وخاصة السامة والخطرة منها (فتحية بن حاج جيلالي، صليحة حفيفي، 2010، صفحة 5) (الياس، 2015، صفحة 52). ويتفق كل من (Pandey، 2008، p. 17) و (A.K, Brent. A.C، 2018، صفحة 51) و (سحر، 2011، صفحة 220) أن آليات الإنتاج الأنظف تتمثل بالاتي:

## ✓ استبدال المواد الأولية:

تركز هذه الاستراتيجية على استبعاد المواد الضارة أو تبديل بعضها بمواد أقل خطورة على البيئة، وبما يساعد في تخفيض النفايات عند المصدر (ابراهيم، 2011، صفحة 35). ولذلك فإنه من الضروري الاعتماد على مجموعة من الأسس عند اختيار بدائل المواد للعملية الإنتاجية مثل: جعل المنتجات قابلة للتدوير، ويتحقق ذلك عن طريق تصميمها بأسلوب يجعل من الممكن إعادة استخدام مكوناتها مرة أخرى واستعمال المواد المعادة من خلال جمع ما يتبقى من المنتجات بعد استعمالها ومعالجتها ومن ثم إعادة استخدامها، فضلاً عن استخدام مواد آمنة بيئياً من خلال دراسة خصائص مكونات المواد الأولية واستبدال المواد الخطرة من الناحية البيئية (البكري ثامر ياسر، والنوري احمد نزار، 2007، صفحة 180).

## ✓ تطوير المعدات أو استبدالها:

يتم من خلال هذه الاستراتيجية الحد من الملوثات بواسطة تطوير واستحداث أجهزة ومعدات جديدة أو استبدالها، وينتج عن هذا التطور تكنولوجيا جديدة ذات كفاءة عالية جداً في الإنتاج (محمود، 2018، صفحة 53)، ويمكن أن تتراوح هذه التغييرات ما بين تغييرات بسيطة بالإمكان القيام بها وبكف منخفضة نسبياً إلى تغييرات كبيرة تتضمن استبدال العمليات الإنتاجية والتي يترتب عنها تكلفة رأسمالية كبيرة قد تتضمن إجراء تغييرات في عملية الإنتاج وتعديل التجهيزات والتصميم الداخلي للمكائن والمعدات (علي، دون سنة نشر، صفحة 288).

## ✓ إعادة التدوير:

ينصب اهتمام هذه الاستراتيجية على خفض الملوثات من خلال إعادة استخدامها في العمليات والأنشطة الإنتاجية أو في صناعات أخرى، وتتضمن عمليات تدوير المياه والطاقة بأشكالها المتنوعة بغية الاستفادة منها مرة أخرى في العمليات الصناعية أو الاعتماد عليها كمدخلات من قبل عمليات أخرى (محمود، 2018، صفحة 53) وتحتاج استراتيجية إعادة التدوير إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد وتوفير مساحات الأراضي اللازمة لإعادة التدوير وتوفير الدعم المالي لإعادة التدوير للنفايات وتطوير نظم جمع وتصنيف المواد اللازمة لإعادة التدوير (Trung، 2008، صفحة 129).

## ✓ التدبير الإداري الجيد:

تسعى الإدارة الجيدة على أن تكون أنظمتها الداخلية تتحقق بأفضل الوسائل مع ضرورة اتباع تقنيات وممارسات إدارية داخلية تساند تطبيق الإنتاج الأنظف (محمود، 2018، صفحة 53). وتساهم تلك التدابير الإدارية الجيدة في الحد من الانبعاثات والملوثات وتحسين الكفاءة وخفض الكلف (علي، دون سنة نشر، صفحة 288).

## 4. تحليل نتائج الدراسة:

## أولاً: وصف مجتمع البحث ومبررات اختياره:

تم اختيار معمل الألبسة الولادية في الموصل ميدان للبحث لمجموعة من المسوغات منها<sup>(1)</sup> 1- امتلاك المعمل لكوادر إدارية وفنية لهم خبرة ومهارة مناسبة في ميدان تخصصهم. 2- يؤدي معمل الألبسة دوراً مهماً في تلبية احتياجات السوق المحلي من الملابس. 3- إبداء المدراء والعاملين في المعمل الرغبة والاستعداد للتعاون مع الباحث والمساعدة في الإجابة على استمارة الاستبانة للحصول على المعلومات المطلوبة. تأسس المعمل في عام 1982 ويتكون من خمسة عشر خط إنتاجي ويمتاز بتعدد منتجاته فهو ينتج الملابس الرجالية والنسائية والأطفال.

## ثانياً: وصف الأفراد المبحوثين

يتكون مجتمع البحث من جميع الأفراد العاملين في معمل الألبسة الولادية في الموصل، وتم اختيار عينة قصدية من الأفراد ذوي الخبرة في أنشطة المنظمة والإلمام بعملياتها، وبما يضمن تحقيق الاستفادة من البيانات والمعلومات المقدمة من قبلهم، فضلاً عن تمتعهم بالصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرار التي تساهم في إجراء تغييرات في المنظمة وعملياتها وأنشطتها الأمر الذي

<sup>1</sup> الكراس التعريفي للمعمل

يساهم في الحصول على مقترحات منهم تعزز من أهمية البحث الحالي. ووزعت (47) استمارة استبيان، ونظراً لتعاون الأفراد المبحوثين تم استرجاع (41) استبانة صالحة للتحليل، وبنسبة استرداد (87%) كما موضح في الجدول (2).

الجدول (2) سمات الأفراد المبحوثين بالمعمل

المركز الوظيفي							
الإدارة العليا		الإدارة الوسطى				مدرء الخط الأول	
العدد	%	العدد		%		العدد	%
4	9.75	24		58.53		13	31.72
مدة الخدمة							
1-5		6-10		11-15		16 فأكثر	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
5	12.2	11	26.82	13	31.7	12	29.26
التحصيل الدراسي							
إعدادية		دبلوم فني				بكالوريوس	
العدد	%	العدد		%		العدد	%
5	12.19	8		19.52		28	68.29

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين اعتماداً على استمارة الاستبانة.

### ثالثاً: تحليل ومناقشة أسئلة البحث

تتطلب الإجابة على تساؤلات البحث استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لغرض لقياس اتجاهات الأفراد المبحوثين اتجاه النمط القيادي وآليات الإنتاج الأنظف السائدة في المعمل.

#### 1. السؤال الأول: هل تتوفر في الميدان المبحوث الانماط القيادية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث لفقرات الاستبانة للأنماط القيادية السائدة للمتغيرات (X15-X1) والموضحة في الجدول (3). اتضح من خلال الإجابة عن السؤال الأول للبحث أن النمط الديمقراطي والمتمثل بالمتغيرات (X5-X1) جاء بالمرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.55) مما يعكس درجة عالية من الموافقة وإجماع عينة البحث على ذلك وبانحراف معياري قدره (0.42). ثم جاء النمط الأوتوقراطي بالمرتبة الثانية والذي يمثل المتغيرات (X10-X6) وبمتوسط حسابي بلغ (3.49) وانحراف معياري قدره (0.52). وجاء بالمرتبة الثالثة النمط المتساهل والمتمثل بالمتغيرات (X15-X11) وبمتوسط حسابي بلغ (2.44) وبانحراف معياري قدره (0.77).

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأنماط القيادية للمعمل

الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الرتبة
الديمقراطي	4.55	0.42	عالية	1
الأوتوقراطي	3.49	0.52	متوسطة	2
المتساهل	2.44	0.77	منخفضة	3

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين في ضوء نتائج الحاسوب.

#### 2. السؤال الثاني: ما درجة ممارسة آليات الإنتاج الأنظف كما يراها المبحوثين في المعمل؟

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول (4) أن قيمة المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة الإنتاج الأنظف والمتمثلة بالمتغيرات (X27-X16) بلغت (4.75) كما يراها المبحوثين وهي درجة عالية حسب المقياس المستخدم في البحث وبانحراف معياري (0.28).



الجدول (4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإنتاج الأنظف للمعمل

البعده	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
الإنتاج الأنظف	4.75	0.28	عالية

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين في ضوء نتائج الحاسوب.

رابعاً: اختبار فرضيات الدراسة

#### 1- اختبار علاقة الارتباط بين النمط القيادي والإنتاج الأنظف

سيتم في هذا القسم اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرضية. إذ يوضح الجدول (5) نتائج اختبار علاقة الارتباط بين الأنماط القيادية والإنتاج الأنظف. إذ يشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين المتغير المستقل (الأنماط القيادية) والمتغير المعتمد (الإنتاج الأنظف)، وبلغت قيمة معامل الارتباط للمؤشر الكلي (0.86) عند مستوى معنوية (0.05). تأسيساً على ما سبق ترفض الفرضية الرئيسية الأولى وتقبل الفرضية البديلة والتي مفادها " توجد علاقة ارتباط معنوية بين الأنماط القيادية (مجتمعة) والإنتاج الأنظف في المعمل ". ويعرض الجدول (5) نتائج علاقات الارتباط بين كل نمط من الأنماط القيادية مع الإنتاج الأنظف وكما يلي:

##### أ- العلاقة بين النمط الديمقراطي والإنتاج الأنظف:

يشير الجدول (5) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين النمط الديمقراطي والإنتاج الأنظف بدلالة قيمة معامل الارتباط (0.61\*) عند مستوى معنوية (0.05).

تأسيساً على ما سبق ترفض الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الأولى وتقبل الفرضية البديلة والتي مفادها " توجد علاقة ارتباط معنوية بين النمط الديمقراطي والإنتاج الأنظف ".

##### ب- العلاقة بين النمط الأوتوقراطي والإنتاج الأنظف:

يشير الجدول (5) وجود علاقة ارتباط بين النمط الأوتوقراطي والإنتاج الأنظف بدلالة قيمة معامل الارتباط (0.64\*) عند مستوى معنوية (0.05).

تأسيساً على ما سبق ترفض الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الأولى وتقبل الفرضية البديلة والتي مفادها " توجد علاقة ارتباط معنوية بين النمط الأوتوقراطي والإنتاج الأنظف ".

##### ت- العلاقة بين النمط المتساهل والإنتاج الأنظف:

يبين الجدول (5) عدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين النمط المتساهل والإنتاج الأنظف بدلالة قيمة معامل الارتباط (0.28) عند مستوى معنوية (0.05).

بناءً على ذلك تقبل الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الأولى والتي مفادها " لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين النمط المتساهل والإنتاج الأنظف ".

الجدول (5) نتائج علاقات الارتباط بين الأنماط القيادية والإنتاج الأنظف

الإنتاج الأنظف	المتغير المستقل
	المتغيرات المعتمدة
* 0.61	الديمقراطي
* 0.64	الأوتوقراطي
* 0.28	المتساهل
* 0.86	المؤشر الكلي

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج الحاسوب الإلكتروني  $N = 41 * P \leq 0.05$

#### خامساً: اختبار علاقات التأثير بين الأنماط القيادية والإنتاج الأنظف

يتضح من الجدول (6) وجود تأثير معنوي للأنماط القيادية بوصفها متغيراً (مستقلاً) في الإنتاج الأنظف بوصفه متغيراً معتمداً، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والبالغة (11.06) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.92) عند درجتي حرية (3,37) عند مستوى معنوية (0.05)، وبلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.74) مما يدل على أن (74%) من الاختلافات المفصرة في الإنتاج الأنظف تفسرها الأنماط القيادية، ويعود الباقي إما لمتغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها، أو لمتغيرات غير داخلية في نموذج البحث.

تأسيساً على ما سبق ترفض الفرضية الرئيسية الثانية وتقبل الفرضية البديلة الثانية والتي مفادها "يوجد تأثير معنوي للأنماط القيادية (مجتمعة) في الإنتاج الأنظف في المعمل". وبصدد علاقات التأثير التفصيلية بين الأنماط القيادية (انفراداً) والإنتاج الأنظف، يتضح من متابعة معاملات (B) واختبار (T) والواردة في الجدول (6)، إذ يلاحظ أن أعلى تأثير يتمثل في النمط الأوتوقراطي (أولاً) بدلالة قيمة ( $B_2$ ) البالغة (0.22) وكانت قيمة (T) لها (2.39) وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.68) عند مستوى معنوية (0.05).

اعتماداً على ما سبق ترفض الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية وتقبل الفرضية البديلة والتي مفادها "يوجد تأثير معنوي للنمط الأوتوقراطي في الإنتاج الأنظف"، ثم حلّ تأثير النمط الديمقراطي (ثانياً) بدلالة قيمة ( $B_1$ ) البالغة (0.17) وكانت قيمة (T) المحسوبة (1.52) وهي أقل من قيمتها الجدولية البالغة (1.68) عند مستوى معنوية (0.05).

تأسيساً على ما سبق تقبل الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية والتي مفادها "لا يوجد تأثير معنوي للنمط الديمقراطي في الإنتاج الأنظف"، وجاء تأثير النمط المتساهل بالمرتبة (الثالثة) بدلالة قيمة ( $B_3$ ) البالغة (0.04) وكانت قيمة (T) المحسوبة (0.90) وهي أقل من قيمتها الجدولية البالغة (1.68).

تأسيساً على ما سبق تقبل الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية والتي مفادها "لا يوجد تأثير معنوي للنمط المتساهل في الإنتاج الأنظف".

الجدول (6) نتائج تأثير النمط القيادي في الإنتاج الأنظف

F		$R^2$	المتساهل	الأوتوقراطي	الديمقراطي	B0	المتغيرات المستقلة
جدولية	محسوبة		$B_3$	$B_2$	$B_1$		المتغير المعتمد
2.92	11.06	0.74	0.04 (0.90)	0.22 (2.39)*	0.17 (1.52)	2.77	الإنتاج الأنظف

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على نتائج الحاسوب الإلكتروني ( $P \leq 0.05, N = 41, df (3, 37)$ ، يشير إلى قيم  $t$  المحسوبة +

#### 5. الاستنتاجات والمقترحات

##### أولاً: الاستنتاجات

- ✓ إن اختيار الشركة المبحوثة لقيادتها وانتقاء النمط القيادي الملائم يعزز من فرص تطبيق ممارسات وتقنيات الإنتاج الأنظف في الشركة.
- ✓ يعتبر الإنتاج الأنظف تقنية مبدعة تساعد الشركة المبحوثة على الالتزام وبشكل طوعي بتقليل استهلاك الموارد والحد من التلوث البيئي.
- ✓ تساهم ممارسات الإنتاج الأنظف في معالجة المشكلات من الأصل بأسبابها وليس نتائجها وأعراضها، إذ تعتبر هذه الممارسات خطوة وقائية متقدمة لإدارة المخلفات.
- ✓ تستند ممارسات الإنتاج الأنظف على منهجية تساهم في الحد من التلوث على عكس الأسلوب التقليدي للإنتاج الذي يركز على معالجة الملوثات بعد تولدها.
- ✓ أظهرت إجابات الأفراد المبحوثين وجود علاقة ارتباط معنوية بين الأنماط القيادية (مجتمعة) مع الإنتاج الأنظف.
- ✓ اتضح من نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط معنوية بين النمط الديمقراطي والإنتاج الأنظف.

- ✓ تحقق وجود علاقة ارتباط معنوية بين النمط الأوتوقراطي والإنتاج الأنظف مما يدل على أن عدم التشجيع على العلاقات الإنسانية وعدم تقديم الحوافز يؤثر سلباً في تطبيق ممارسات الإنتاج الأنظف.
- ✓ تحقق وجود علاقة ارتباط معنوية بين النمط المتساهل والإنتاج الأنظف.
- ✓ اعتماداً على نتائج التحليل يمكن رفض الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرضية وقبول الفرضيات البديلة.
- ✓ بناءً على نتائج التحليل يمكن رفض الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية.
- ✓ وفقاً لنتائج التحليل يمكن قبول الفرضيتين الفرعيتين الأولى والثالثة للفرضية الرئيسية الثانية.

#### ثانياً: المقترحات

- ✓ التأكيد على الأنماط القيادية في المعمل عامة والنمط الأوتوقراطي بصفة خاصة، لما له من مزايا كبيرة في دعم الإنتاج الأنظف.
- ✓ زيادة مستوى وعي وثقافة الأفراد العاملين في المعمل على مفاهيم القيادة الإدارية من خلال إشراكهم بدورات وبرامج تدريبية تمكنهم من العمل بالشكل المناسب.
- ✓ الاهتمام الكبير بأنشطة الإنتاج الأنظف مع التأكيد على تبني المفاهيم المتعلقة بالحفاظ على البيئة والحد من التلوث.
- ✓ تدريب وتوعية الأفراد العاملين على المفاهيم البيئية وزيادة الوعي البيئي الذي يساهم في تجنب هدر الموارد.
- ✓ التأكيد على ضرورة تطبيق آليات الإنتاج الأنظف ووضع الخطط والسياسات المناسبة ومتابعتها وزيادة عدد الدورات التدريبية لأعضاء المنظمة باعتبارها تساهم وبشكل كبير في تذليل الصعوبات التي تواجه تنفيذ الإنتاج الأنظف.

#### قائمة المراجع:

- منصور صالح مهدي العامري، و محسن طاهر منصور الغالي. (2008). *الادارة والاعمال*. عمان، الأردن: دار واقل.
- نجم عبود نجم. (2008). *البعد الاخضر للاعمال-المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية لرجال الاعمال*. عمان، الأردن: دار الوراق .
- إسماعيل عمر علي. (دون سنة نشر). *إدارة الجودة البيئية الشاملة واثرها في ممارسات تكنولوجيا الانتاج الانظف- دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في نينوى*. مجلة تنمية الرفاهين.
- البكري ثامر ياسر، والنوري احمد نزار. (2007). *التسويق الأخضر*. عمان، الاردن: دار اليازوري العلمية.
- التميمي خالد غازي، الزبيدي مثنى فالح. (2012). *تفعيل دور ادارة الكلفة الاستراتيجية في دعم تقنية الانتاج الانظف*. مجلة الادارة والاقتصاد.
- الجبوري محمد ابراهيم. (2011). *دور تقانات الإنتاج الأنظف في دعم إستراتيجية التميز: دراسة ميدانية في الشركة العربية لكيمياءويات المنظفات في محافظة صلاح الدين*. العراق: رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- الخشاب عمر غالب محمد محمود. (2018). *دور سياسات الصيانة في تعزيز أسلوب الإنتاج الأنظف -دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في محطة كهرباء الموصل الغازية*. كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق: رسالة دبلوم في الادارة الصناعية.
- الزبيدي و ك. ع. (1988). *علم النفس*. بيروت: الدار العربية للموسوعات.
- السعود، راتب. (2007). *الإنسان والبيئة دراسة في التربية البيئية*. عمان، الأردن: دار الحامد.
- العامري، صالح مهدي محسن والغالي، طاهر محسن منصور. (2008). *الادارة والاعمال*. عمان: دار واقل.
- الياسين جاسم محمد مهلهل. (1990). *القيادة، السباب الذاتية لتنمية القيادة*. الكويت: دار الدعوة.
- درويش رعد الياس. (2015). *دور الانتاج الانظف في تحقيق ابعاد المواطنة التسويقية/ دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة(بايونير) للصناعات الدوائية المحدودة/السليمانية*. مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية.
- فتحية بن حاج جيلا لي، صليحة حفيفي. (2010). *الأداء البيئي كاستراتيجية تنافسية للمؤسسات الصناعية دراسة حالة في مصانع الاسمنت ومشتقاته بالشلف ECDE"*، . *الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية*. الشلف، الجزائر.

قدوري سحر. (2011). حماية البيئة في الصناعة: الانتاج الانظف فرصة ام ضرورة. مجلة مركز المستنصرية للدراسات العربية والدولية.  
كامل علوان الزبيدي. (1988). علم النفس. بيروت: الدار العربية للموسوعات.  
كشمولة، عمر محمد صبحي. (2007). ادارة الأعمال. جامعة الموصل، العراق: كلية الادارة والاقتصاد.  
مخلف، عارف صالح. (2009). الادارة البيئية الحماية الإدارية للبيئة. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية .

Huynh Hal Trung .(2008) .Cleaner production and the necessity of promoting recycling in Vietnam .<http://www.eria.org/pdf/research/y2008/no6-1/chapter7>.

N.A.Patel , Parmar D. K & .Dave, S. K .(2017) .Environmental Protection Through Cleaner Production .*IARJSET*.35-33 ،

Pandey. A.K ،Brent. A.C" ،2008،. 7 .(2008) .Application of Technology Management Strategies and Methods to Identify and Assess Cleaner Production Options: Cases in the South African Automotive Industry .*South African Journal of Industrial Engineering* .

Parmar D. K & .Dave, S. K Patel N.A .(2017) .Environmental Protection Through Cleaner Production .*IARJSET*.33 ،

Stephen P. Coulter, Mary Robbins .(2018) .*Management* .New York: Pearson Education Limited Inc.

#### الملحق (1) استمارة الاستبانة

السيد المجيب على أسئلة الاستمارة المحترم:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نضع بين أيديكم استمارة استبيان للبحث الموسوم (دور الأنماط القيادية في تطبيق الإنتاج الأنظف: دراسة استطلاعية لأراء المدراء في معمل الألبسة الولادية في الموصل) ، ويهدف استطلاع آرائكم حول متغيرات البحث وانطلاقاً من ثقتنا بتعاونكم في إنجاز هذا البحث، ومن خلال مساهمتكم بملاً الاستمارة على وفق الفقرات المبينة أدناه، علماً أن دقة البحث وما يخرج به من توصيات، ستعتمد على دقة آرائكم التي هي موضع اعتزازنا وتقديرنا .

كما ستجد أمام كل عبارة خمسة بدائل هي(اتفق بشدة) (اتفق) و(محايد) و(لا اتفق) و (لا أتفق بشدة) والمطلوب اختيار البديل الذي يتطابق مع وجهة نظرك المناسبة وذلك بوضع علامة (√) في المكان المناسب الذي يعكس رأيك .

الملاحظات :

1- لا حاجة لذكر الاسم على الاستبانة .

2- ستقتصر المعلومات المعطاة من قبلكم لأغراض البحث العلمي فقط .

3- يرجى عدم ترك أي فقرة دون إجابة لأن ذلك سيجعل الاستمارة غير صالحة للتحليل.  
مع فائق التقدير والاحترام،،،

الباحثون

أولاً: بيانات عامة

1. المركز الوظيفي:

2. مدة الخدمة:

16 فأكثر  من 1-5  من 6-10  من 11-15  16 فأكثر

3. التحصيل الدراسي:

بكالوريوس  دبلوم فني  إعدادية

ثانياً: الأنماط القيادية: تضم النمط الديمقراطي والأوتوقراطي والمتساهل  
أ- النمط الديمقراطي

لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة	العبارات
					X1 تعمل القيادة الإدارية في المعمل على جعل العاملين يشعرون بأهمية مشاركتهم في اتخاذ القرارات من خلال المعرفة المتوفرة لديهم.
					X2 تسعى القيادة الإدارية في المعمل إلى إشراك العاملين الذين لديهم القدرة على إيجاد الطرق الممكنة لتوليد الموارد في اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف.
					X3 تعتمد القيادة الإدارية في المعمل على تفويض جزء من صلاحياتها إلى العاملين لإنجاز الأعمال الموكلة إليهم بالسرعة الممكنة.
					X4 تعمل القيادة الإدارية في المعمل على منح الحرية للعاملين لمناقشة المشكلات التي تواجهها المنظمة في مجال التقنية المستخدمة في إنجاز الأعمال.
					X5 تعمل القيادة الإدارية في المعمل على وضع الحلول للمعضلات التي تواجه العاملين وترشدهم فيما يتعلق بالنواحي المعرفية والتقنية الخاصة بأعمال المعمل.

## ب- النمط الأوتوقراطي

لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة	العبارات
					X6 تسمح القيادة الإدارية في المعمل آراء الآخرين ولكنها لا تعمل بما
					X7 تضع القيادة الإدارية في المعمل معايير دقيقة لتقييم أداء العاملين لتمييز بين مستويات أدائهم.
					X8 تنفق القيادة الإدارية في المعمل بالأرقام والتحليلات الاقتصادية والإدارية.
					X9 تعمل القيادة الإدارية في المعمل باستقلالية تامة ولا تحتاج إلى دعم من العاملين.
					X10 تعتمد القيادة الإدارية في المعمل على العقوبات في توجيه سلوكيات العاملين المقصرين.

## ج- المتساهل

لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة	العبارات
					X11 تتصرف القيادة الإدارية في المعمل بشكل مفاجئ وغير متوقع في تسيير أعماله.
					X12 تترك القيادة الإدارية في منظمنا الحرية الكاملة للعاملين في أداء أعمالهم لتشجيعهم عن بناء القيمة وتعزيز المعارف الفنية التي يمتلكونها.
					X13 تتساهل القيادة الإدارية في المعمل مع المرؤوسين المقصرين في أداء واجباتهم.
					X14 تشعر القيادة الإدارية في المعمل بأنها تفوض الصلاحيات إلى العاملين إلى الحد الذي لم يبقى لنفسها شيئاً.
					X15 تتجنب القيادة الإدارية في المعمل المواجهة وتدع الأمور تجري بشكل طبيعي.

ثالثاً: الإنتاج الأنظف.

لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة	العبارات
					X16 تعتمد ادارة معملنا مواد غير ملوثة عبر دراسة خصائص مكونات المواد الاولية التي تستخدمها.
					X17 تسيطر ادارة المعمل على الملوثات المترتبة عن عملياتها الانتاجية.
					X18 تخصص ادارة معملنا جزءا من ايرادتها لانشطة البحث والتطوير لإستبدال المواد الاولية الخطرة التي تستخدمها.
					X19 تعتمد شركتنا الى تغيير تقنيات الانتاج عند ارتفاع معدلات استهلاك الطاقة التي تستخدم فيها.
					X20 تنفذ شركتنا باستمرار برامج صيانه وقائية لكافة تقنيات الانتاج المستخدمة لتامين سلامة بيئتها من مخاطر ملوثاتها.
					X21 تتبنى ادارة معملنا مقترحات وآراء العاملين بخصوص تطوير الوحدات الانتاجية لتصبح صديقة للبيئة.
					X22 تمتلك شركتنا القدرة على تدوير مخلفات عملياتها وعلى نحو يؤمن الافادة منها.
					X23 يقوم المعمل بالاستفادة من مخلفات العملية الانتاجية كمدخلات لعملية اخرى.
					X24 تعد عملية تدوير المخلفات في شركتنا مصدر لتقليص كلف الانتاج.
					X25 لدى شركتنا خبرات ومهارات تمكنها من اتخاذ القرارات ذات الصلة بملوثاتها.
					X26 تمتلك ادارة المعمل رؤية حول توافق عمليات النتاج مع الاعتبارات البيئية.
					X27 تقيم شركتنا باستمرار برامج تدريبية لتحسين خبرة عامليها ازاء مشاكل التلوث.