جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

تمكين العاملين وعلاقته بالمناعة التنظيمية في قطاع التصنيع الغذائي في محافظة الخليل

خلود محمد أحمد الحلايقة

رسالة ماجستير

القدس– فلسطين

1442هـ / 2021م

تمكين العاملين وعلاقته بالمناعة التنظيمية في قطاع التصنيع الغذائي في محافظة الخليل.

إعداد:

خلود محمد أحمد الحلايقة

إدارة أعمال معاصرة – جامعة بوليتكنك فلسطين – فلسطين

إشراف: الدكتور يوسف أبو فارة

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية المستدامة مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية / معهد التنمية المستدامة / كلية الدراسات العليا – جامعة القدس

1442هـ / 2021م

جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

تمكين العاملين وعلاقته بالمناعة التنظيمية في قطاع التصنيع الغذائي في محافظة الخليل

اسم الطالب: خلود محمد أحمد الحلايقة.

الرقم الجامعي: 21720227

إشراف: د. يوسف أبو فارة

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2021/05/19 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

رئيس لجنة المناقشة:	**د. يوسف أبوفارة**	التوقيع:
ممتحناً داخلياً:	**د. أحمد حرز الله**	**التوقيع:** .....
ممتحناً خارجياً:	**د. رائد عريقات**	**التوقيع:** .....

القدس – فلسطين

1442هـ / 2021م

قَالَ تَعَالَىٰ: أَعُوذُ بِٱللَّهِ مِنَ ٱلشَّيۡطَٰنِ ٱلرَّجِيمِ

﴿ قَالُواْ سُبۡحَٰنَكَ لَا عِلۡمَ لَنَآ إِلَّا مَا عَلَّمۡتَنَآۖ إِنَّكَ أَنتَ ٱلۡعَلِيمُ ٱلۡحَكِيمُ ٣٢ ﴾ (البقرة: ٣٢)

الإهداء

إلى نبراس الهدى وخير الورى .. النبي محمد صلى الله عليه وسلم

إلى التي قيل فيها "على هذه الارض ما يستحق الحياة" ... وطني فلسطين

إلى من شهاداتهم أسمى من كل الشهادات .. الشهداء ...وإلى رمز الإيثار والتضحية ... الأسرى

إلى التي تأسرني بجمالها الجغرافي وعراقة تاريخها ... بلدتي الشيوخ

إلى الظل الذي يأويني كل حين إلى الذي رباني على الفضيلة ومنحني الثقة... أبي الحبيب

إلى أماني ومأمني وروحي وكل حياتي وشمعتي التي رافقتني حتى الوصول...أمي الحبيبة

إلى الحب المملوء بالشغب ... أختي الغالية

إلى الأمن الذي لا يشوبه خوف وسند لا يميل ولا يهتزم ...اخواني الأعزاء

إلى المخلصين لي وإلى جميع سكان قلبي

خلود الحلايقة

إقرار

أقر أنا معد الرسالة، بأنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الدراسة، أو أي جزء منها، لم تقدم لنيل درجة عليا لأية جامعة أو معهد آخر.

التوقيع:..... .....

خلود محمد أحمد الحلايقة

التاريخ: 2021/05/19

شكر وتقدير

بعد شكر الله عز وجل واعترافاً بالفضل وشكرا لأهله وعملا بقوله صلى الله عليه وسلم "لا يشكر الله من لا يشكر الناس".

أسجل خالص شكري وتقديري إلى جامعة القدس ومعهد التنمية المستدامة، كما اتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى مشرفي الدكتور يوسف أبو فارة الذي لم يبخل عليّ بتوجيهاته الرشيدة وآرائه السديدة خلال فترة اعداد هذه الرسالة.

وأتقدم بالشكر والتقدير للدكتور أحمد حرز الله مدير معهد التنمية المستدامة والممتحن الداخلي للرسالة.

واتوجه بالشكر العميق للمتحن الخارجي لهذه الرسالة الدكتور رائد عريقات/ الجامعة العربية الأمريكية. كما أتقدم بخالص الشكر إلى هيئة المحكمين الأفاضل، الذين قدموا مقترحاتهم المفيدة لتحكيم أداة الدراسة (الاستبانة) وخروجها بصورتها النهائية.

واتوجه بخالص الشكر والتقدير للطاقم الأكاديمي والطاقم الإداري في كلية الدراسات العليا في الجامعة وفي معهد التنمية المستدامة.

كما أتوجه بالشكر الجزيل للأخوة في غرفة تجارة وصناعة محافظة الخليل واتحاد الصناعات الغذائية وذلك لما قدموه من مساعدة ومعلومات أفادت الدراسة.

والشكر والتقدير إلى كل من مد يد العون والمساعدة لي وأسدى لي نصحا أو توجيهاً أو دعوة في ظهر الغيب.

لكم كل الشكر والتقدير

الباحثة: خلود حلايقة

تعريفات الدراسة

تبحث هذه الدراسة في موضوع تمكين العاملين وعلاقته بالمناعة التنظيمية في قطاع التصنيع الغذائي في محافظة الخليل، وقد وردت مفاهيم ومصطلحات تدعم هذه الرسالة، ولهذه المفاهيم تعريفات نظرية وأخرى إجرائية، ومن هذه التعريفات ما يلي:

إدارة الموارد البشـــرية: تعني التركيز على المهام الخاصـــة بالموظفين حيث أنها جزء من إدارات المنظمة، وتهتم بإدارة وتدريب الموظفين باعتبارهم أهم الأصول (الطباع، 2018).

تمكين العاملين (اصـــطلاحاً): هو "حمل العمال على القيام بما يجب القيام به بدلاً من القيام بما يقال لهم" (Balivada,2018,p361).

تمكين العاملين (إجرائياً): في هذه الدراســة ســيتم تعريفه بأنه العملية التي تقوم على وضــوح الدور والأهداف واشــراك العاملين في المعلومات اللازمة ومنحهم تفويضــاً للصــلاحيات والعمل على اشراكهم في صنع القرارات داخل الشركة ضمن بيئة عمل داعمة للإبداع وبالتركيز على فرق العمل الجماعي.

تفويض الســلطة: "منح الغير (المفوض إليه) حق التصــرف واتخاذ القرارات في نطاق محدد وبالقدر اللازم لإنجاز مهمة معينة" (المكاوي، 2015، 22).

المشاركة: هي المظلة التي تحتوي جميع الأشكال من تأثيرات العاملين، كالمساهمة الجماعية وانخراط العاملين الذي يؤدي إلى التزامهم وإلى الديمقراطية التي تعكس الممارســات التي تهدف إلى زيادة حقوق العاملين بالمشــاركة في اتخاذ القرارات (ابو عمرة وآخرون، 2017، 120).

المناعة التنظيمية (اصــطلاحا): هي نظام التنظيم الذاتي والعمل بشــكل ديناميكي والقدرة على تحديد وازالة الدخلاء داخل وخارج المنظمة والتي من خلالها تحافظ الشــركة على صــحتها في بيئة تنطوي على مخاطر كبيرة (Wang, et al ,2010,p:5).

المناعة التنظيمية (إجرائياً): لأغراض هذه الدراســة تعرف بأنها منظومة متكاملة تهدف أســاســاً الى الدفاع عن جســـم المنظمة وحمايته من أية تهديدات أو مخاطر بالاعتماد على أقسامها المكونة من المناعة الطبيعية والمناعة المكتسبة.

نظام المناعة التنظيمية: هو "مجموعة من العاملين والسياسات والاجراءات، العمليات، الافراد، والثقافة والتي تتفاعل جميعا لمنع التهديدات الخارجية" (اسماعيل، 2017، 292).

الذاكرة التنظيمية: "المعلومات المخزونة وراء المعرفة التنظيمية المكتسبة التي يمكن أن تؤثر على القرارات الحالية" (الثابت، 2020، 312).

الجينات التنظيمية: "عبارة عن مصطلح مجازي عن علم الوراثة حيث يوضح هذا المفهوم العوامل الأساسية التي تتكون منها شخصية المنظمة وتميزها عن مثيلاتها من المنظمات، وتتوقف على هذه العوامل الأساسية الداخلية نجاح أو فشل هذه المنظمة" (العبسي، 2020، 16).

الإدراك المناعي: هو وظيفة التحديد المنتظم، والديناميكي للعوامل الخارجية السلبية والعوامل الداخلية الضارة وعوامل الهرم الداخلية وأنها عملية (مراقبة، وايجاد وحكم ونقل) المخاطر المهددة للكيان المنظمي ليستشعر بها جهاز المناعة فيتصدى على وفق آليات منتشرة في البناء التنظيمي، فهو لا يركز فقط على الدخلاء المعروفين (مثل الاعمال غير القانونية التي يحفزها الطمع)، بل ايضا على الدخلاء الغرباء (أبو ناصر، 2020، 7).

الدفاع المناعي: هو "وظيفة المنظمات لمقاومة أو ازالة العوامل الخارجية الضارة والعوامل الداخلية الضارة أو عوامل الهرم الداخلي، فإنها عملية تناسخ، تغير، اختيار، وتنسيق وإزالة على اساس إدراك المناعة التنظيمية" (علوان وطالب،2015، 50).

الحمض النووي التنظيمي: "هو أسلوب أو وسيلة تستخدم لتحديد الصعوبات التي تواجه المنظمات والمثبط لأدائها، إلى جانب طرق التغلب على هذه الصعوبات" (Nafei,2015,p18).

الجودة الشاملة: "مجموعة من المبادئ والأساليب والمهارات التي تستهدف التحسين المستمر للأداء في العمليات والوظائف والمنتجات والخدمات والأفراد باستخدام الموارد المالية والبشرية، من خلال الالتزام والانضباط والاستمرارية لمواجهة احتياجات وتوقعات العملاء الحالية والمستقبلية وتحقيق رضاهم" (راضي والعربي، 2016، 25).

ثقافة المنظمة: "عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة" (فاطمة، 2017، 76).

الهيكل التنظيمي: "تجمع للأنشطة اللازمة ولتحقيق الأهداف واسناد هذه الانشطة الى وحدات لتنفيذها وتفويض السلطة والتنسيق بين الجهود" (الماحي وهتان، 2020، 102).

المقارنة المرجعية: "مقارنة الفعاليات والانشطة التي تقوم بها المنظمة مع غيرها من المنظمات" (المعايطة والحموري، 2013، 236).

اللامركزية: "مدى رغبة المدير في توزيع اجزاء من سلطته على أفراد أو جهات متعددة عبر المستويات الإدارية المختلفة بصورة تسمح لهذه الجهات بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات وتصريف الامور الإدارية في المنظمة" (شقورة، 2015، 17).

المساءلة الإدارية: "قيام الرئيس بمحاسبة أو مساءلة المرؤوس على ما يقوم به من أعمال واشعاره بمستوى هذا الأداء من خلال التقييم المناسب لهذه الأعمال" (الشياب وابو حمور، 2014، 277).

المسؤولية: هي "واجب أو أكثر وتحدد وتعرف بالهدف، أو السبب الرئيسي لوجود الوظيفة" (المعايطة والحموري، 2013، 234)

شركات الصناعات الغذائية: هي "المنظمات التي تقوم بمجموعة من الأنشطة المختلفة تبدأ بتوفير المواد الأولية ومن ثم عملية التحويل أو التعليب، وتنتهي بعملية التوزيع للمنتج الغذائي، بهدف بيعها وتحقيق الأرباح" (عبد المجيد، 2016، 16)

شركات الصناعات الغذائية (اجرائياً): تعرف لأغراض هذه الدراسة بأنها مجموعة الشركات المختصة بالصناعات الغذائية والمسجلة لدى الغرفة التجارية الصناعية في محافظة الخليل.

تمكين العاملين وعلاقته بالمناعة التنظيمية في قطاع التصنيع الغذائي في محافظة الخليل

إعداد: خلود محمد أحمد الحلايقة
إشراف: د. يوسف أبوفارة

ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تمكين العاملين وواقع المناعة التنظيمية بنوعيها المناعة التنظيمية الطبيعية والمكتسبة والعلاقة بينهما.

وقد تم الاعتماد في إجراء الدراسة على المنهج الوصفي، وتم تحديد المجتمع من العاملين في شركات قطاع التصنيع الغذائي في محافظة الخليل والبالغ عددها (83) شركة، حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها (69) شركة من شركات قطاع التصنيع الغذائي في محافظة الخليل، حيث تم توزيع الاستبانات على هذه الشركات بواقع (3) استبانات لكل شركة، وقد بلغ عدد الاستبانات المسترجعة والقابلة للتحليل (193) استبانة بنسبة استرجاع بلغت (93.2%).

ونتيجة للإجراءات الخاصة بجائحة كوفيد 19، تم توزيع الاستبانات على عينة الدراسة بشكل الكتروني، وتم استخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) في تحليل البيانات وإظهار النتائج من خلال عدة اختبارات يقدمها البرنامج.

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن تمكين العاملين في قطاع التصنيع الغذائي في محافظة الخليل جاء بمستوىً عالٍ، كما بينت النتائج وجود علاقة طرديه وايجابية بين مستوى تمكين العاملين في قطاع التصنيع الغذائي وبين تحقيق المناعة التنظيمية لهذه الشركات وكان هناك تأثير لأبعاد التمكين المتمثلة بـ (اشراك العاملين، صناعة القرارات، فرق العمل، وضوح الدور والأهداف، اشراك العاملين بالبيانات والمعلومات اللازمة) في المناعة التنظيمية بينما لم يكن هناك تأثير في المناعة التنظيمية من بعدي تمكين العاملين (تفويض الصلاحيات ومحور بيئة العمل الداعمة للإبداع)، كما بينت النتائج وجود فروق في مستوى تمكين العاملين والمناعة التنظيمية تعزى لعوامل الجنس، الفئة العمرية، سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، فيما لم يكن هناك فروق تعزى لعوامل المؤهل العلمي او الحالة الاجتماعية.

وخرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها: أن تقوم الشركات بتعزيز وضوح الدور والأهداف وذلك لأهميته الكبيرة في تمكين العاملين، والعمل على رفع مستوى اشراك العاملين بوضع تصورات لرؤية وأهداف الشركة من خلال انشاء حلقات الحوار والمناقشات حول ذلك وبشكل منتظم. وتوفير الامكانات الفنية والتكنولوجية الحديثة والتحديث الدائم لها مع ضمان حصول العاملين على المعلومات الضرورية والمستمرة واللازمة لمجال عملهم إلى جانب تفعيل جهاز العلاقات العامة وفتح طرق التواصل وتحديثها وإشراك العاملين في صنع القرارات المتعلقة بتطوير العمل وبما يخدم مصالح العمل وذلك لتأثيره الكبير على المناعة التنظيمية.

كلمات مفتاحية: تمكين العاملين، المناعة التنظيمية، قطاع التصنيع الغذائي.

Employee Empowerment and its Relationship to Organizational Immunity in the Food Processing Sector in Hebron Governorate

Prepared By: Kholoud Mohammad Ahmad Alhalaiqa.
Supervisor: Dr. Yusuf Abufara.

Abstract

The study aimed to identify the reality of employee empowerment and the reality of organizational immunity, both natural and acquired, and the relationship between them.

The study was based on the descriptive approach, and the community of workers in the food processing sector companies in the Hebron Governorate, which numbered (83) companies, was identified. A simple random sample of (69) companies from the food processing sector companies in the Hebron governorate was selected.

As the questionnaires were distributed to these companies by (3) questionnaires for each company, and the number of retrieved and analyzable questionnaires reached (193) questionnaires, with a retrieval rate of (93.2%).

As a result of the procedures for the COVID-19 pandemic, the questionnaires were distributed to the study sample electronically, and the Statistical Packages Program (SPSS) was used to analyze the data and show the results through several tests provided by the program.

The study concluded with several results, the most important of which are: Empowering workers in the food processing sector in the Hebron governorate came at a high level, and the results also showed a positive and positive relationship between the level of empowerment of workers in the food processing sector and the achievement of regulatory immunity for these companies, and there was an effect of the empowerment dimensions represented by Involvement of workers, decision-making, work teams, clarity of the role and goals, involvement of workers with the necessary data and information) in the organizational immunity while there was no effect on immunity.

The organizational aspects include empowering employees (delegating powers and the focus of the work environment in support of creativity). The results also showed that there are differences in the level of employee empowerment and organizational immunity due to gender factors, age group, years of experience, and job title, while there were no differences attributable to factors of academic qualification or status. Social.

The study came out with several recommendations, the most important of which are: That companies enhance the clarity of the role and objectives due to its great importance in empowering employees, and work to raise the level of employee participation by developing perceptions of the vision and goals of the company through the establishment of dialogue sessions and discussions about that on a regular basis.

And saving modern technical and technological capabilities and constant updating of them while ensuring that employees obtain the necessary and continuous information necessary for their field of work, in addition to activating the public relations apparatus, opening up and updating communication methods, and involving workers in making decisions related to the development of work and in a way that serves the interests of work, due to its great impact on organizational immunity.

Key words: Employee Empowerment, Organizational Immunity, Food Processing Sector .

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة

منذ أن خلق الله عزَّ وجلَّ الانسان على هذه الارض وهو يسعى جاهداً بكل امكانياته للعمل من أجل البقاء واعمار هذا الكوكب ولا يزال يعمل الى أن وصل إلى مرحلة تُحتم عليه التفكير بطرق أكثر تتناغماً مع حجم التطور المتسارع الآن، التطور الذي وصل الى مرحلة تحول فيها العالم الى قرية صغيرة يُطبق عليها الغزو التكنولوجي من جهة وظهور المجتمعات المدنية من جهة اخرى ناهيك عن تزايد اتفاقات التجارة بشكل كبير واشتداد حدة المنافسة على كافة الأصعدة.

ومن الطبيعي ان يكون لهذا التطور تأثير قوي على كافة الانشطة الحياتية والمجالات المتنوعة التي ترتبط ارتباطا وثيقاً ببعضها البعض إلا أن مجال الاقتصاد والاعمال الذي يعتبر مجالاً رئيساً في الحياة اليوم لما له من أثر كبير على كافة القطاعات من حيث تنميتها ودعمها، إذ أصبح يعاني من وطأة الواقع الجديد لا سيما مع ظهور منافسين جدد واتساع حجم التهديدات والتحديات والمخاطر المحيطة به محلياً وعالمياً.

بالتالي عزمت كثير من المنظمات والشركات المحلية والعالمية خاصةً الكبيرة منها، على التفكير باستحداث وتطبيق مفاهيم وأساليب عصرية مثلى نوعا ما من خلال اداراتها لكي تتماشي مع الحالة المفروضة اليوم مما يحقق ويضمن لها البقاء ومن ثم التوسع وحيازة أكبر حصة سوقية.

من هنا كان يقع على عاتق ادارة الموارد البشرية استخدام هذه الأساليب كونها تهتم بالجانب الانساني والمقصود هنا المورد البشري الذي يعد المسؤول الأول والأخير عن نجاح أو فشل أي منظمة كانت.

لذا كان من بين هذه المفاهيم ما يعرف بتمكين العاملين الذي يجعل من العامل عنصـــراً مهماً ومؤهلاً يســتطيع ممارســة الســلطة الكاملة ويتحمل مســؤوليات وظيفته ويتخذ قراراته بحرية وثقة دون الرجوع لرئيسه المباشر.

وتكمن أهمية التمكين من خلال ارتباطه بمجموعة من القضـايا المهمة على رأسـها موضـوع اللامركزية الإدارية، والجودة الشاملة، واعادة الهندسة والهيكلة وعمل الفريق والمؤسسة المتعلمة (الحاج، 2015).

وفي هذه الدراســة تم تناول هذا المفهوم وأبعاده المتمثلة بـ (وضــوح الدور والاهداف ، اشـراك العاملين بالبيانات والمعلومات اللازمة، تفويض الصـلاحيات ،اشـراك العاملين في صـناعة القرارات، بيئة العمل الداعمة للإبداع وفرق العمل) الى جانب بحث العلاقة مع متغير الدراســـة التابع ألا وهو المناعة التنظيمية.

حيث تعتبر المناعة التنظيمية احدى المفاهيم الإدارية الحديثة ذات الأهمية البالغة، كما انه نظام مشـابه لنظام المناعة في جسم الانسـان، وهو موضـوع حيوي جديد، ولا زالت الكتابات فيه قليلة ودون المستوى المطلوب على الصعيد النظري، وقد تكون مناعة المنظمة قائمة وموجودة فيها من دون قصد الادارات المختلفة ودون ادراكها لمتطلبات هذه المناعة، وهذا يحدث كثيرا في البلدان النامية، كما أن إدراك الادارات في هذه الدول لأهمية نظام سوف يدفعها نحو بناء هذه النظام وفق سياقات علمية ومن دون عشوائية (الساعدي، 2016).

ولأن قطاع الصناعات الغذائية من القطاعات الحيوية وذات الأثر القوي في الاقتصاد الفلسطيني، كان لا بد من دراسة واقع هذا القطاع في محافظة كبيرة تعتبر من المحافظات الصناعية في الضفة الغربية وهي محافظة الخليل، ودراسة مدى تأثير تمكين العاملين في هذا القطاع على اكساب الشركات العاملة فيه المناعة التنظيمية القادرة على تذليل الصعوبات ومواجهة التحديات التي تواجه هذا القطاع.

1.2 مشكلة الدراسة

يشــكل قطاع الصــناعات الغذائية الفلســطيني أحد أهم القطاعات التي لها دورها في توفير الســلع والخدمات والمنتجات الغذائية للمجتمع الفلســطيني، إضــافة إلى دوره في تشــغيل العديد من الأيدي العاملة الفلسطينية ودوره في الناتج القومي للشعب الفلسطيني.

ونظراً للحالة الاقتصـادية التي تعيشـها فلسـطين، فإن وجود الشـركات والمصـانع واسـتمراريتها في ظل وجود تقلبات وأزمات اقتصــادية وســياســية، يجعلنا أمام حالة من الغموض حول قدرة هذه الشــركات

والمصـانع على حماية نفسـها والاسـتمرارية في ظل هذه الظروف المتغيرة والمتقلبة، وذلك بقدرتها على الإبقاء على العاملين لديها ودفعهم للإنتاجية الأعلى أو بقدرتها على اكتسـاب مناعة تنظيمية تقيها من المخاطر والتهديدات، وهو ما يجعلنا أمام مشـــكلة دراســـة بحاجة إلى البحث تتمثل في الإجابة عن تســاؤل الدراســة المتمثل في: ما واقع تمكين العاملين وعلاقته بالمناعة التنظيمية في قطاع التصــنيع الغذائي في محافظة الخليل.

1.3 مبررات الدراسة

من أهم مبررات الدراسة:

- أهمية قطاع التصـــنيع الغذائي والذي يعتبر مزوداً للمجتمع الفلســـطيني للكثير من المنتجات والسلع الضرورية.
- لفت النظر إلى أهمية تمكين العاملين كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة والتي لتطبيقها الكثير من الآثار الإيجابية على العاملين وعلى المنظمات التي يعملون بها بشكل عام.
- تسليط الضوء على المناعة التنظيمية كجهاز لا بد من وجوده وعمله في الشركات والمنظمات العاملة في السوق الفلسطيني، والذي بوجوده يشكل حماية لهذه المنظمات من أي تهديدات أو مخاطر قد تواجهها.
- أن دراســة موضــوع تمكين العاملين وكذلك المناعة التنظيمية في قطاع التصــنيع الغذائي من شــأنه أن يفيد الشــركات العاملة في هذا القطاع ويوفر لها المعلومات التي تحتاجها حول هذه المفاهيم للاستفادة منها.

1.4 أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة فيما يلي:

أولاً : الأهمية العملية:

1. ابراز دور تمكين العاملين كأحد العوامل التي يمكن أن تساهم في دعم نظام المناعة التنظيمية تجاه التهديدات الخارجية.
2. لفت نظر القائمين على قطاع التصـــنيع الغذائي بأهمية تمكين العاملين وعلاقته بالمناعة التنظيمية وما ينتج عنه.

ثانياً: الأهمية العلمية:

1. تسليط الضوء على مفاهيم جديدة في علم الإدارة وعلاقتها ببعضها البعض كتمكين العاملين والمناعة التنظيمية.
2. أن تكون هذه الدراسة مرجعاً يعتد به في هذا المجال وأن تكون بداية للكثير من الدراسات المحلية والإقليمية القادمة التي تناقش متغيرات هذه الدراسة وعلاقتها بالكثير من القطاعات الصناعية وغير الصناعية.

1.5 أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيس للدراسة في التعرف على واقع تمكين العاملين في قطاع التصنيع الغذائي في محافظة الخليل وعلاقته بالمناعة التنظيمية.

بالإضافة إلى الأهداف التالية:

- التعرف على واقع تمكين العاملين في قطاع التصنيع الغذائي في محافظة الخليل من حيث (وضوح الدور والأهداف، إشراك العاملين بالبيانات والمعلومات اللازمة، تفويض الصلاحيات للعاملين، إشراك العاملين في صناعة القرارات، بيئة العمل الداعمة للإبداع، وفرق العمل).
- التعرف على واقع المناعة التنظيمية في قطاع التصنيع الغذائي في محافظة الخليل من حيث (المناعة التنظيمية الطبيعية، والمناعة التنظيمية المكتسبة).
- التعرف على العلاقة بين تمكين العاملين والمناعة التنظيمية في قطاع التصنيع الغذائي في محافظة الخليل.
- التعرف على الفروق في متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع تمكين العاملين وواقع المناعة التنظيمية في قطاع التصنيع الغذائي في محافظة الخليل تعزى للعوامل الديمغرافية (الضابطة) المتمثلة في (الجنس، الفئة العمرية، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي).

1.6 أسئلة الدراسة

تهدف الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيس المتمثل في معرفة علاقة تمكين العاملين بالمناعة التنظيمية في قطاع التصنيع الغذائي في محافظة الخليل، كما أنها تسعى الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

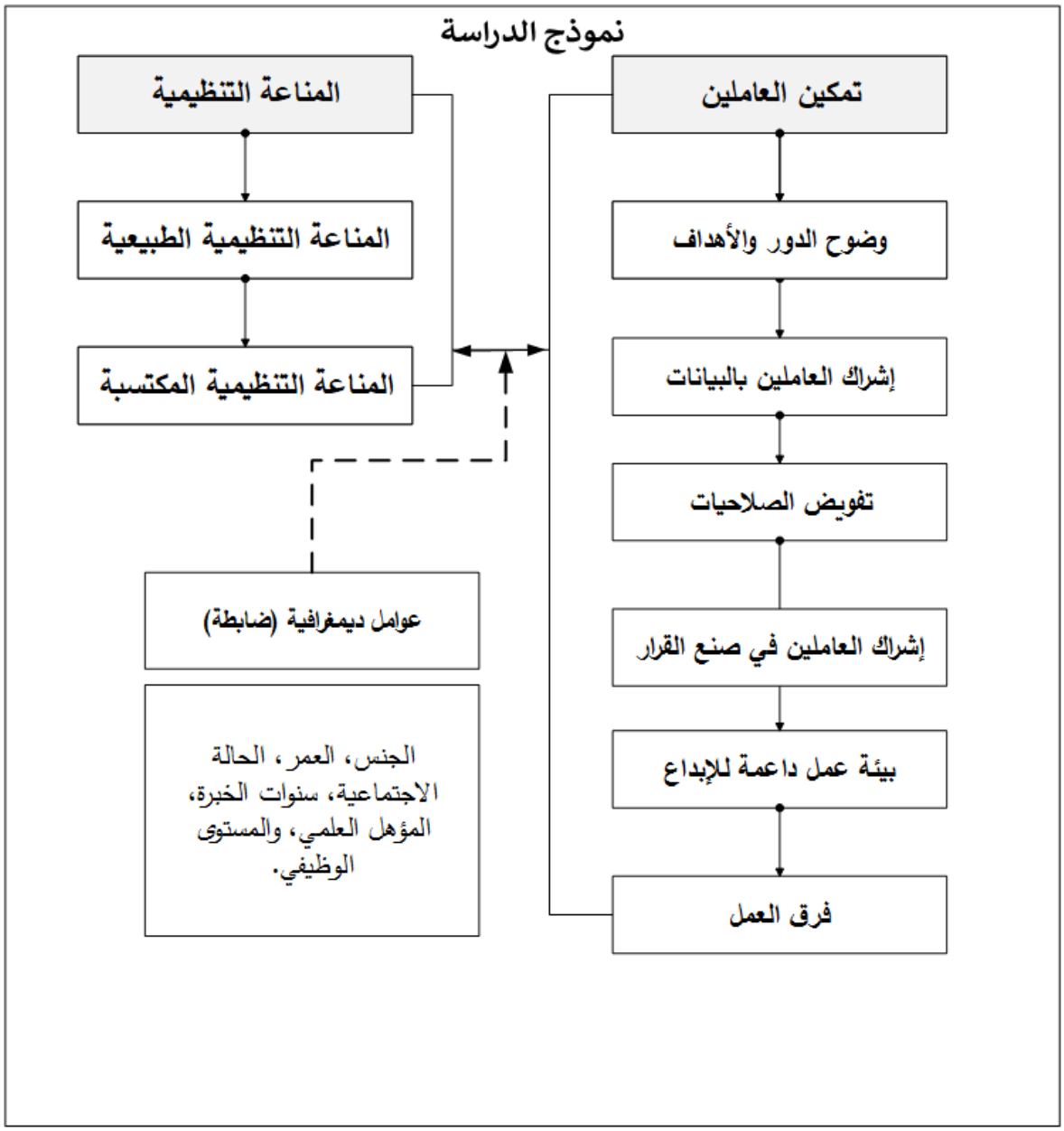
1. ما واقع تمكين العاملين في قطاع التصـــنيع الغذائي في محافظة الخليل من حيث (وضـــوح الدور والأهداف، إشراك العاملين بالبيانات والمعلومات اللازمة، تفويض الصلاحيات للعاملين، إشراك العاملين في صناعة القرارات، بيئة العمل الداعمة للإبداع، وفرق العمل)؟
2. ما واقع المناعة التنظيمية في قطاع التصـــنيع الغذائي في محافظة الخليل من حيث (المناعة التنظيمية الطبيعية، والمناعة التنظيمية المكتسبة)؟
3. هل يوجد علاقة بين تمكين العاملين والمناعة التنظيمية في قطاع التصـــنيع الغذائي في محافظة الخليل؟
4. هل يوجد فروق في متوســـطات إجابات المبحوثين حول واقع تمكين العاملين وواقع المناعة التنظيمية في قطاع التصنيع الغذائي في محافظة الخليل تعزى للعوامل الديمغرافية (الضابطة) المتمثلة في (الجنس، الفئة العمرية، الحالة الاجتماعية، ســـنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي)؟

1.7 حدود ومحددات الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** ركزت هذه الدراسة على تمكين العاملين وعلاقته بالمناعة التنظيمية في قطاع التصنيع الغذائي في محافظة الخليل.
- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق وتنفيذ هذه الدراسة خلال العام الأكاديمي 2020-2021.
- **الحدود المكانية:** اقتصرت هذه الدراسة على قطاع التصنيع الغذائي في محافظة الخليل.
- **الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على العاملين في شركات قطاع التصنيع الغذائي في محافظة الخليل.

1.8 نموذج الدراسة

يبين الشكل التالي رقم (1) نموذج الدراسة والمتكون من متغيرات الدراسة المستقلة والتي تتمثل في تمكين العاملين من خلال دراسة محاوره التالية: (وضوح الدور والأهداف، إشراك العاملين بالبيانات، إشراك العاملين في صنع القرار، تفويض الصلاحيات، بيئة العمل الداعمة للإبداع، وفرق العمل) وكذل المتغير التابع والمتمثل في المناعة التنظيمية بنوعيها الطبيعية والمكتسبة، بالإضافة إلى العوامل الديمغرافية (العوامل الضابطة) فيها:



شكل 1: نموذج الدراسة (إعداد الباحثة: بالاعتماد على الدراسات السابقة)

1.9 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع تمكين العاملين من حيث (إشراك العاملين في صنع القرارات، فرق العمل، وضوح الدور والأهداف، إشراك العاملين في البيانات والمعلومات اللازمة، البيئة الداعمة للإبداع، وتفويض الصلاحيات للعاملين) والمناعة التنظيمية في قطاع التصنيع الغذائي في محافظة الخليل.

الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع تمكين العاملين وواقع المناعة التنظيمية في قطاع التصنيع الغذائي في محافظة الخليل تعزى للعوامل الديمغرافية (الضابطة) المتمثلة في (الجنس، الفئة العمرية، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي).

1.10 هيكلية الدراسة

تم تقسيم فصول الدراسة إلى:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة ويتضمن: المقدمة، مشكلة الدراسة، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، أسئلة الدراسة، حدود الدراسة، ونموذج الدراسة.

الفصل الثاني: الإطار النظري ومجموعة من الدراسات السابقة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وتتضمن: منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، أداة الدراسة، المعالجات الإحصائية للدراسة، متغيرات الدراسة.

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

الفصل الخامس: ملخص النتائج والتوصيات التي خلصت إليها الباحثة.

وقد تم توثيق المراجع والمصادر التي اعتمدت عليها الباحثة وفقاً لنظام APA المعتمد في مجال البحث العلمي في جامعة القدس، وإضافة المرفقات اللازمة كملاحق في نهاية الدراسة.

2 الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 المقدمة

انطلاقا من كون الموارد البشـرية أهم الأصـول في المنظمة، فإنها تعدّ اليوم مصـدر الميزة التنافسـية المستدامة للمنظمات، لذا انصب التركيز على الموظف باعتباره المسؤول عن إدارة رأس المال البشري مما دفع للاهتمام الحالي بالتمكين (Dahou & Hacini,2018).

وكان لتبني مفهوم القرية الكونية وتزامناً مع التقدم العلمي والتكنولوجيا وظاهرة العولمة في زيادة إدراك متطلبات التغيير والتطور في الحاضـر والمستقبل ومواكبة كل المستجدات الحضـارية، وتنامي وتعاظم دور المعلومات والتكنولوجيا وغير ذلك من الامور جعلت من المعرفة المتكاملة والشـاملة الأسـاس لما يحدث لدى الأفراد والشـــعوب والمجتمعات في الوقت ذاته والنظر إلى هذه المســـالة على أنها محققة الحدوث، إذ أسـهم التقدم العلمي والتكنولوجي وظاهرة العولمة في زيادة إدراك متطلبات التغيير والتطور في الحاضــر والمســتقبل ومواكبة كل المســتجدات الحضــارية، الأمر الذي يتطلب أن يكون المديرون والعاملون متمكنين حتى يســـتطيعوا ان يتكيفوا ويتفاعلوا بإيجابيه مع الظروف المحيطة بهم (حمادي وفنجان، 2013).

فتمكين العاملين هو مفهوم بدأ يتردد مؤخراً في مجال تطور الفكر الاداري بعد أن تحول الاهتمام من نموذج المنظمة المتحكمة والتحكم والأوامر Organization Command and Control إلى ما يســـمى

الآن بالمنظمة الممكنة Empowered Organization وما يتبع ذلك من تغيير التنظيم الهرمي متعدد المستويات إلى التنظيم المفلطح Flat قليل المستويات. بسبب تصاعد الاهمية الاستراتيجية للعاملين في الخطوط الأولى لاحتكاكهم المباشر بالمتغيرات البيئية مما اقتضى تمكينهم من التصرف بصورة مباشرة لا سيما في الامور التي تعكس مخاطر أو فرصاً جوهرية للمنظمة (عبد الرضا، 2014).

ومن الجدير بالذكر أن التمكين لا يعتبر مفهوماً حديثا أو دخيلاً على ثقافتنا الإسلامية ودليل ذلك انه جاء في أكثر من موضع في القرآن الكريم، إذ قال سبحانه وتعالى: (وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الأَرْضِ يَتَبَوَّأُ مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَنْ نَشَاءُ وَلا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ) (سورة يوسف:56)، مع العلم انه بدأ يتبلور في الأدبيات الإدارية وفي المنظمات الغربية بعد التسعينات من القرن العشرين. (الشريف، 2015)

ما سبق يجعلنا ندرك تماما أن المنظمات أصبحت تصب جل اهتمامها على عملية التمكين لعامليها سواء على صعيد القطاع الخدمي أو الإنتاجي وخصوصا في ظل تنامي التغيرات والتطورات السريعة لكي تحقق أكبر قدر من الأهداف المنشودة خصوصاً في ظل منافسة ضارية عابرة للقارات، إذ أن تمكين العاملين أصبح ضرورة ملحة ليتسنى للمرؤوس اتخاذ القرار السليم في الوقت المناسب وباقل تكلفة وتحمل المسؤولية وبالتالي نجاح المنظمة ومواكبتها لنظيراتها وهذا بالطبع يعتمد على العنصر البشري الممكن كونه يشكل عماداً قويماً للمنظمات بشتى أنواعها وتعدد مجالاتها، ولأن موضوع التمكين يعد مفهوماً إدارياً معاصراً ويحمل في ثناياه العديد من الامور المتعلقة به فسيتم تسليط الضوء على أهمها ومن ثم بحثها والكشف عن مكنونها من خلال عرضها ضمن هذه الدراسة.

2.2 مفهوم تمكين العاملين

تناولت العديد من الدراسات والأدب النظري المتعلق بتمكين العاملين الكثير من التعريفات وهنا ستلقي الباحثة الضوء على مفهوم التمكين في اللغة العربية والانجليزية إضافة إلى المفهوم الاصطلاحي.

بالعودة إلى المعجمات يلحظ أن الأصل اللغوي لهذه المادة (م ك ن) يعتبران مجازان متقاربان متلازمان، أو لنقل ان أحدهما نتيجة الآخر.

إن التمكين يعني القدرة والاستطاعة يقال ان فلان لذو مكانة من السلطان أي تمكن.(طموس، 2015، 15).

أما اصطلاحاً فقد عرف ارزوقي وآخرون (2012، 5) التمكين بأنه "إيمان الإدارة بأهمية العاملين في تحقيق اهداف المنظمة المرجوة بإشراكهم في صنع القرارات وإحاطتهم بالمعلومات، واكسابهم الخبرات

والمهارات اللازمة وتوزيع مهامهم ومسؤولياتهم وتخويلهم الصلاحيات المناسبة، واشعارهم بالثقة ومنحهم الحوافز المادية والمعنوية التي يستحقونها".

والتمكين هو "نقل السلطة من صاحب العمل للموظفين" (Jaya & Ananda Kumar, 2017,p2).

كما يعرف بأنه استراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد واشراكهم في عملية بناء المؤسسة، باعتبار ان نجاح المؤسسة يعتمد على تناغم حاجات الأفراد مع رؤية المؤسسة وأهدافها البعيدة (علوان وعبد الرحمن، 2011).

كما يعرّف التمكين على أنه أي عملية توفر درجة أكبر من الاستقلالية من خلال مشاركة المعلومات ذات الصلة والسيطرة على العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي (Ghosh,2013).

وأشار Alalie, et al. (2019) إلى أن التمكين مشاركة الموظف في عملية صنع القرار، ويرى البعض بأنه إجراء يؤدي لتوطيد ايمان الشخص بقدراته الذاتية.

كما يشار إلى التمكين بأنه اعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات والحرية لأداء العمل بطريقتهم من دون تدخل مباشر من قبل الإدارة مع توفير كافة الموارد المناسبة وتأهيلهم فنياً وسلوكياً لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم (السحاتي، 2019).

ومما ورد في التعاريف السابقة للتمكين، فإن عملية التمكين مبنية على عدة مرتكزات تشترك فيها هذه التعريفات ومن أبرزها:

- اعطاء الصلاحيات والثقة والحرية للعاملين.
- بناء القدرات للعامل من خلال التدريب.
- المشاركة.
- توفر المعلومات والموارد اللازمة للقيام بالعملية.

ومما سبق يمكن تعريف التمكين أنه عملية قيام المسؤول في الهرم الوظيفي بمنح العامل ذو الكفاءة أكثر درجة من الثقة والحرية والاستقلالية لاتخاذ القرار الأمثل عند أداء المهام الموكلة إليه، واستغلال طاقاته الذهنية للوصول إلى الهدف المنشود بأعلى جودة اعتماداً على التأهيل والتدريب مع اتاحة الامكانات والموارد اللازمة له.

2.2.1 أساسيات التمكين:

هناك سبعة مبادئ مستمدة من كلمة التمكين Empower، حيث يشكل كل حرف مبدأ من هذه المبادئ كأبعاد وهي كالتالي (بوبكر، 2016):

1. حرف (E) Education تعليم العاملين: إذ ينبغي تعليم كل فرد في المنظمة لأنه يؤدي لزيادة فعالية العاملين فيها الأمر الذي يؤدي لنجاحها.

2. حرف (M) Motivation الدافعية: على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع الناس المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين وبيان دورهم الحيوي في نجاح المنظمة من خلال برامج التوجيه، والتوعية، وبناء فرق العمل المختلفة، وتبني سياسة الإصغاء من الإدارة العليا.

3. حرف (P) Purpose وضوح الهدف: جهود التمكين لن تنجح ما لم تتضح مهمة واهداف المنظمة، إن صلب عملية التمكين هو التخطيط لاستيعاب الإمكانات الإبداعية، وابتكارية للأفراد لتحقيق أهداف المنظمة.

4. حرف (O) Ownership الملكية: وهذا المفهوم يتعلق بسياسة تشجيع امتلاك العاملين لجزء من اصول المنظمة، أو من خلال خطط لزيادة عوائد وامتيازات العاملين، تكون لدى المنظمة قوة عاملة من الأفراد المالكين، مما يؤدي إلى تعزيز ولائهم وشعورهم الايجابي تجاه منظمتهم. وهذا ما يؤدي بدوره إلى توسيع صلاحياتهم في العمل، وزيادة مسؤوليتهم عن انجازه. ولتحقيق الإنجاز فان على الإدارة، والعاملين فيها قبول المسؤولية عن أفعالهم وقراراتهم، والمسؤولية يمكن أن تكون ممتعة للعاملين إذا ما تم تشجيعهم على تقديم أفكار جديدة للإدارة، وأتيحت الفرصة لممارسة سلطتهم على أعمالهم

5. حرف (W) Willingness to change الرغبة في التغيير: نتائج التمكين الإداري تقود المنظمة إلى الطرق الحديثة في أداء مهامها، وإن البحث عن طرق عمل جديدة وناجحة أصبح الحقيقة اليومية، وما لم تشجع الإدارة العليا والوسطى التغيير فإن وسائل الأداء ستؤدي إلى الفشل.

6. حرف (E) Ego elimination نكران الذات: "تقوم الإدارة في بعض الاحيان بإفشال برنامج التمكين الإداري قبل البدء بتنفيذه، كما يتصف بعض المديرين بحب الذات وإتباع النمط الإداري القديم المتمثل بالسيطرة والسلطة وينظرون إلى التمكين الإداري أنه تحد لهم، وليس طريقاً لتحسين مستوى التنافسية، أو فرصة لنموهم شخصياً كمديرين وموجهين".

7. حرف (R) Respect الاحترام: على المساهمة فيها من خلال تطوير عمله والإبداع فيه، وما لم يشكل احترام العاملين فلسفة المنظمة، فإن عملية التمكين لن تقدم النتائج العليا المرجوة.

2.2.2 أوجه الاختلاف بين التمكين والمشاركة:

تعتبر مشاركة العاملين من المواضيع الرئيسية التي تساهم في تحسين جودة القرارات والحل من مقاومة المنفذين كذلك تمنح للمرؤوسين الرؤية الشاملة للمنظمة واهدافها وتعمل على زيادة الفهم المتبادل بين

اعضـــاء المنظمة وكذلك تســـاعد في تنمية مهارات المرؤوســـين الإدارية وخلق صـــف ثاني لمتخذي القرارات، كما تعمل على اضـــفاء الواقعية على القرار الجماعي وتقريب وجهات النظر بين الرؤســـاء والمرؤوسين(محمدية، 2016).

ويرى شير مرهون (Scher Merhorn) أن المشاركة تتم من خلال السماح للموظف بالتعبير عن وجهة نظره دون أي التزام باعتمادها والأخذ بها (العطار، 2012).

إن الفكرة الأساسية لمشاركة العاملين مفادها أنهم أي (العاملون) هم الذين يؤدون أنشطة العمل الفعلية، وإن طلب المعلومات منهم واشـــراكهم فيما يتعلق بعملهم يمكن أن تعطي رؤية قد تكون غير متاحة للمديرين والاستشاريين(المبيضين والأكلبي، 2012).

ويرى العطار (2012) بأن العلاقة التي تربط بين المشـــاركة والتمكين علاقة طردية، إذ أن المشـــاركة من العوامل المهمة التي تساعد في تطبيق مفهوم التمكين.

ويمكن توضيح اهم الفروق بين التمكين والمشاركة في الجدول(2.1) التالي (لطيفة، 2015، 16):

جدول 2.1: أهم الفروق بين المشاركة وتمكين العاملين

البعد	المشاركة	تمكين العاملين
اسلوب العمل التنظيمي	الهرمية	فرق عمل مستقلة
طرق المشاركة	وضع المقترحات دوائر الجودة	الفرق المنســـقـة في تحليلهـا وتحسنها للعمليات
اسلوب اتخاذ القرار	من أعلى إلى أسفل	صـــنع قرارات وجهودهم بمثابة مدخلات للقرارات الاستراتيجية
الانطباع نحو العاملين	المقترحات مقبولة أداء العمل فردي	الاعتراف بالجهد الجماعي
تركيز الإدارة	الاشراف	ايجاد بيئة لعمل الفريق

ومما ســبق ونتيجة للتطورات التقنية والإدارية والاجتماعية المتســارعة، أصــبحت المنظمات اليوم تلجأ إلى اســـتخدام مبدأ التعاون والمشـــاركة بين الإدارة والعاملين، بُغية الاســـتخدام الأمثل لطاقاتهم بحيث تستغلها لتحقيق أهدافها.

والمشاركة والتمكين، مفهومين قد يتم الخلط بينهما في كثير من الأحيان، غير أن المشاركة تعد الخطوة الأولى نحو التمكين، وأصـــبحت عملية المشـــاركة تمثل التشـــاور والتفاوض الخلاق، وتقريب وجهات النظر لمنح شـــكل من الديمقراطية للعاملين في طرح أفكارهم، وأن يصـــبحوا فاعلين ونشـــيطين داخل

المنظمة، وأنهم ليســوا مجرد أداة للعمل وإنما وســيلة مهمة وعنصــر فعال في نمو ونجاح المنظمة، وتشكل هذه المشاركة نقطة التقاء ما بين أهداف المنظمة والعاملين وخلق جو من الانسجام المؤسسي مما ينتج عنه تقليص لصراعات العمل نتيجة إشعار العامل بأهميته وإشاعة جو من الود إضافة إلى تحقيق الالتزام والولاء الوظيفي.

اشــراك الموظفين يعني الحصــول على معطياتهم، دون اعطائهم ملكية أعمالهم التي يقومون بأدائها، بينما يعطى الموظفون في عملية التمكين ملكية اعمالهم بحيث يكونون مســئولين عن البضــائع والخدمات التي تنتج عن هذه الأعمال (العطار، 2012).

وتعتبر مشاركة العاملين المظلة التي تحتوي كافة الأشكال من تأثيرات العاملين، كالمساهمة الجماعية وانخراط العاملين الذي يؤدي إلى التزامهم وإلى الديمقراطية التي تهدف إلى زيادة حقوق العاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات.(أبو عمرة وآخرون، 2017).

2.2.3 أهمية التمكين:

إن الدافع الرئيســي للاهتمام المتزايد بالتمكين هو التحرك نحو الجودة، خاصــة من خلال تطوير ثقافة الجودة ومشاركة جميع الموظفين وتطويرهم المستمر لتحقيق رضا العملاء والتنمية المستدامة والالتزام بتحقيق اتجاه إدارة الجودة الشــاملة ولا يتم ذلك إلا من خلال مشــاركة العاملين وجعلهم مســؤولين ومشاركين في صنع القرار (الزهراء، 2016).

ويمكن تصــور عملية التمكين على أنها معادلة رياضــية ذات طرفين، هما إدارة المنظمة والموظف (عريقات، 2010):

نجاح عملية التمكين = إدارة ممكنة + موظف قابل للتمكين

وتتوزع أهمية التمكين على المستوى التنظيمي وكذلك على المستوى الفردي، وفيما يلي سيتم التطرق إلى أهمية التمكين لهذين المستويين.

2.2.4 أهمية التمكين على مستوى المنظمة:

تتجلى أهمية التمكين على مستوى المنظمة لأنها تسهم في رفع مستوى الإنتاجية وزيادة إدراك العاملين لحاجات المنظمة، إضــافة إلى انخفاض مســتوى نســبة الغياب ودوران العمل إلى جانب انخفاض التكاليف بسبب مبادرات العاملين وابداعهم ناهيك عن تحسين جودة السلع والخدمات وتحقيق الميزة التنافسية وزيادة سرعة استجابة المنظمة للتغيرات في السوق (بو بكر، 2016).

وتتمثل أهمية التمكين بالنسبة للمنظمة في تركيز عمل الإدارة العليا على القضايا الاستراتيجية طويلة الأجل، وعدم انشغالها بالأمور اليومية الروتينية فيتمكن الأفراد من سرعة اتخاذ القرارات الصحيحة كما

أنه يغطي الكثير من أنشطة الموارد البشرية مثل تصميم الوظائف والإثراء الوظيفي والمشاركة واعادة هندسة العمليات الإدارية وتحقيق معايير قياس جودة حياة العمل للإنسان، والتي تشكل في مجموعها سياسات إدارة الموارد البشرية وهي أجر عادل، توفير ظروف صحية ونفسية وفرص مستقبلية، تحقيق الأمان والنمو وتوفير الدعم العاطفي والحقوق الانسانية كالعدل والحرية والقيم الاجتماعية (البيطار،2014).

كما أن التمكين يعمل على تقليل الصراع والنزاع بين الإدارة والعاملين، وكذلك يعمل على تقبل العاملين وموافقتهم على التغيير ما داموا قد شاركوا في القرار الخاص به (السحاتي، 2019).

2.2.5 أهمية التمكين على مستوى العاملين:

يعتبر التمكين فرصة لتهذيب موظفي المنظمات الذين يشاركون في العمل اليومي ولديهم أقل عدد من المدراء، وهذا عامل مهم ومفتاح أساسي لتنمية الإبداع في المنظمة، كما أنه فرصة لتطوير مهارات العمال لتلبية احتياجاتهم، والأهم من ذلك إشراكهم في السلطة والمسؤولية (الماحل، 2017).

ويؤدي التمكين المنظمي إلى دفع الأفراد لأداء أعمالهم بكفاءة كما أنه يشكل محور بيئة العمل (Wojcik,2020).

كما أن التمكين يساعد على زيادة مقاومة الفرد لضغوطات العمل كما يعمل على رفع مستوى الولاء للمنظمة كما يشكل مصدر ومنبع الصف الثاني المؤهل والقادر على إدارة المنظمات، فالتمكين يهيأ المرؤوسين ليصبحوا لديهم مقدرة على الاضطلاع بواجبات ومهام القيادة العليا للمستقبل، ويسهم التدريب والتأهيل للعاملين إلى ظهور قرارات تتسم بالجودة وذات كفاءة بالتالي استدامة النجاح والاستمرارية للمنظمات (البيطار، 2014)، إضافة إلى أنه يساعد المديرين على تتبع تحقيق النتائج وربطها بأهداف محددة، ونشر المسؤوليات والتقييمات والأهداف لمختلف وظائف المنظمة (برزو وآخرون، 2017).

2.2.6 خصائص المنظمة الممكنة:

للمنظمة الممكن عدة خصائص وسمات يمكن تلخيصها فيما يلي(عفانة، 2013):

1. وجود الدعم والمساندة والإدراك من القيادة لمفهوم التمكين.
2. ترسيخ التعاون بين الإدارة والعاملين لمواجهة التحديات التي تواجهها المنظمة.
3. وجود ثقافة تنظيمية واعية تساعد على تطبيق التمكين واستمرار العمل به.
4. تبني المنظمات للعلم والمعرفة والتدريب المستمر للعاملين لتحسين مستوياتهم وقدراتهم

5. وجود فرق العمل المتمكنة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
6. توفر أبعاد التمكين الإداري الأربعة (المقدرة، المعنى، حق الإرادة الشخصية، التأثير) بشكل مستمر وبدرجة عالية.

2.2.7 أهداف تمكين العاملين:

هناك عدة أهداف تسعى المنظمات إلى تحقيقها من خلال تنفيذها لبرامج التمكين، ويمكن تلخيص أهم هذه الأهداف فيما يأتي (جلاب، 2011):

1. زيادة مستوى الدافعية لتقليل الأخطاء.
2. زيادة فرص الابتكار والإبداع.
3. دعم عملية التحسن المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات.
4. زيادة رضا الزبون من خلال الحرص على جعل الأفراد والعاملين على مقربة من الزبائن.
5. زيادة مستوى ولاء العاملين وتخفيض معدلات دوران العمل، الغياب، والمرض
6. زيادة الانتاج من خلال زيادة اعتداد الأفراد بأنفسهم والشعور باحترام النفس وقيمة النفس.
7. استعمال الضغط الشريف (النزيه) وطرق فرق الإدارة المدارة ذاتياً في الرقابة على العاملين والإنتاجية .(ابو عمره وآخرون، 2017).

كما يؤدي التمكين الوظيفي إلى التغلب على البيروقراطية من خلال خلق وإيجاد الاندماج الوظيفي المرتفع، كما انه يساعد العاملين على المساهمة والمشاركة في اتخاذ القرارات بالإضافة إلى تحمل مخاطر عملهم بشكل فعال، إضافة إلى مساعدته للعاملين على حل المشكلات التي يواجهونها دون انتظار حلها من قبل رؤسائهم (عباس، 2020).

2.2.8 أنواع تمكين العاملين:

يمكن تقسيم عملية تمكين العاملين إلى ثلاثة أنواع هي (حامد ومحمداني، 2019):

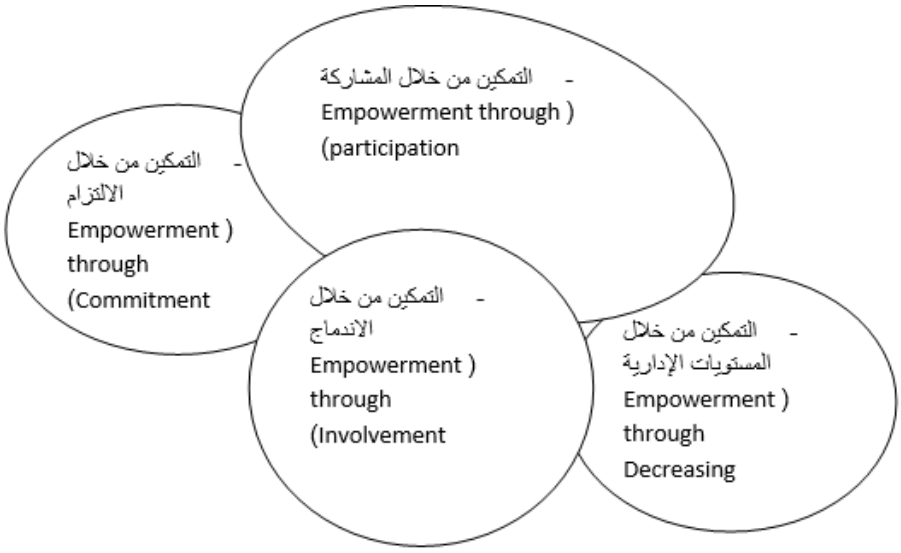
1. التمكين الظاهري: ويشير إلى قدرة الفرد على ابداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الاعمال والأنشطة التي يقوم بها وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات هي المكون الجوهري لعملية التمكين الظاهري.
2. التمكين السلوكي: ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدها، وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها، وبالتالي يتعلم الفرد مهارات جديدة يمكن ان تستخدم في أداء العمل.

3. تمكين العمل المتعلق بالنتائج: ويشمل قدرة الفرد على تحديد سبب المشكلة وحلها، بالإضافة إلى قدرته على تحسين وتغيير طريقة عمله بطرق تؤدي إلى زيادة الفعالية التنظيمية.

فيما هناك من يرى أن هناك أربعة أنواع للتمكين الوظيفي وهي (الشياب وأبو حمور، 2014):

- التمكين من خلال المشاركة Empowerment through participation
- التمكين من خلال الاندماج Empowerment through Involvement
- التمكين من خلال الالتزام Empowerment through Commitment)
- التمكين من خلال المستويات الإدارية Empowerment through Decreasing

ويوضح الشكل رقم (2) أنواع التمكين:



شكل 2: أنواع التمكين (المرجع: الشياب، أحمد، أبو حمّور، عنان.(2014): مفاهيم إدارية معاصرة، الطبعة الاولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمّان، 224-225).

وتظهر عملية تمكين العاملين في أشكال عديدة أهمها (محمدية، 2016):

1. التمكين الرسمي الذي يستند إلى قوانين وسياسات وممارسات المؤسسة.
2. التمكين غير الرسمي: الذي يشتمل على فعاليات غير مخطط لها مثل تقديم فكر أو مقترح للمشرف.
3. التمكين الطوعي: المستند إلى أسس مؤسسية.
4. التمكين المباشر والذي يظهر عندما يؤثر العاملون بشكل مباشر في عملية صنع القرار.
5. التمكين التمثيلي: ويظهر عندما يقوم بعض العاملين بتمثيل زملائهم في بعض المجالس والهيئات كما هو الحال في عملية التحديد المشترك للقرارات.

2.2.9 أبعاد التمكين:

كثير من الدراســـات والأدبيات تناولت أبعاد التمكين وكان هناك تباين لدى الباحثين حولها، وفي هذه الدراسة سيتم الارتكاز على الأبعاد الستة المتمثلة بـــ (وضوح الدور والأهداف، تفويض الصلاحيات للعاملين، اشــراك العاملين في صــناعة القرارات، إشــراك العاملين بالبيانات والمعلومات اللازمة، بيئة العمل الداعمة للإبداع، وفرق العمل).

1. **وضـوح الدور والأهداف:** المقصـود بوضـوح الدور هو أن يكون لدى العاملين إدراك وفهم لما هو مطلوب منهم ومتوقع انجازه أو أدائه، إذ أن عدم معرفة العامل لحدود صــلاحياته وما هو متوقع منه يجعله غير قادر على أداء العمل بالشــكل المطلوب وعكس ذلك تماماً حين يكون هناك حدود وصلاحيات مرتبطة به بالتالي سيكون قادر على انجاز ما هو متوقع منه وستزداد ثقته بنفســه، وهنا يقع على عاتق المنظمة تحديد واجبات ومســؤوليات الوظائف في المنظمة بشــكل واضــح ومحدد (ارزوقي وآخرون، 2012)، وقد أشــار محمدية (2016) إلى وجوب تعريف العاملين بالخطة العامة للمنظمة، إضــافة إلى توضــيح رؤية ورســالة وأهداف المنظمة للعاملين بشــــفافية ووضــــع النظم والإجراءات التي تكفل تحقيق هذه الأهداف. أما الحاج (2015) فأشارت أيضاً إلى ضرورة وجود تصور وفهم تام لفلسفة المنظمة وأهدافها لأن ذلك يؤدي إلى الوصول لدرجات عالية من التمكين إذا أدرك العاملون أهداف ورؤية الإدارة العليا.
2. **إشراك العاملين بالبيانات والمعلومات اللازمة:** إن الاشتراك في المعلومات التي تخص العمل كالخطط، الأهداف، والاستراتيجيات هي أساس التمكين وقد يكون من الصعب توقع أن يقدم العاملون المساهمات ذات المعنى لنجاح المنظمة دون أن يكون بمقدورهم الوصول للمعلومات الأساسية (فاطمة وأحمد، 2018).

   وتعتقد الباحثة أنه عندما يمتلك العامل المعلومة ينتابه الشعور بامتلاك المنظمة مما يولد لديه القوة والثقة بالتالي مزيداً من الولاء للمنظمة، كما ان المســـؤولية مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بمدى توفر هذه المعلومات كما ان وجود نظام اتصــال فعال وامتلاك تقنيات للاتصــال تجعل عملية مشــاركة المعلومات مرنة وســهلة ودقيقة وذات وقت محدد والســرعة المطلوبة بالتالي كانت النتائج والوصول للأهداف أسرع.
3. **تفويض الصــلاحيات للعاملين (منحهم الاســتقلالية وحرية التصــرف):** المقصــود بالتفويض عملية السماح الاختياري بنقل جزء من سلطة الرئيس إلى المرؤوس حيث عندما يقبل المرؤوس هذا التفويض فإنه يلتزم بأداء الواجبات التي يكلفه بها رئيسه بحيث يصبح مسؤولاً أمام رئيسه

عما قام به من أعمال من خلال ممارســـة الصـــلاحيات الممنوحة له للقيام بتلك الواجبات (الملفوح، 2016).

وتلعب عملية تفويض الصــلاحيات دوراً بمنح مزيد من الشــعور بالاســتقلالية لدى العاملين، وتعد حرية التصـرف العامل الأكثر أهمية في عملية التمكين لأنها تتضـمن منح الأفراد امكانية التصـرف في النشـاطات الخاصـة بالمهام التي يمارسونها، فقد تكون هذه الحرية روتينية عندما يؤدي العاملون مهامهم ضمن مجموعة خيارات متاحة، وقد تكون خلاقة عندما يعتمد الشخص على قدراته الإبداعية لاختيار البديل المناسـب، أما الاسـتقلالية ضـمن عملية التمكين فتعكس إحســـاس الفرد بالحرية تجاه طريقة أداءه لعمله، وكذلك درجة الســـماح له بتغيير الجوانب الملموســة في المؤســســة بما يتوافق و احتياجات العمل، بحيث تتضــمن الاســتقلالية حرية الاختيار والمسؤولية السببية عن الأحداث الشخصية (مصنوعة، 2017).

وتشـكل الحرية الجانب الاسـتراتيجي لتمكين العاملين لأنها تشـمل منحهم حرية التصـرف في النشاطات المتعلقة بالمهام التي يمارسوها في حين تشير الاستقلالية إلى تقليص دور المشرفين في خطوط العمليات وإعطاء العاملين صـلاحيات اوسع باتخاذ تدابير ذات مساحات كبيرة مثل إعادة الهيكلة (رؤوف وسعدون، 2018).

4. **إشـــراك العاملين في صـــناعة القرارات:** هي تمكين العاملين بســـلطة اتخاذ القرار في بعض الأمور والمهام المتعلقة بالعمل، والتي كانت في الأسـاس من اختصـاص المديرين، فكلما كان هناك مشـــاركة فعّالة من قبل الموظفين والعاملين في اتخاذ القرارات كان هناك التزام من قبلهم لتنفيذه، وهو ما يعني إدراك الفرد بأن له تأثير على القرارات التي يتم اتخاذها والسـياسـات التي تضـعها المنظمة خاصـة تلك المتعلقة بعمله، ولا يأتي هذا الإدراك والشـعور إذا كان الفرد يؤثر أو يســـيطر على أمور قليلة الأهمية في عمله ولكنه يتكون وينمو إذا كان للفرد تأثير في جوانب مهمة تســـهم في تحقيق أهداف المنظمة الأمر الذي يزيد الدافعية الداخلية للفرد تلك الدافعية النابعة من الوظيفة ذاتها(طموس، 2015).

5. **بيئة العمل الداعمة للإبداع:** ويقصـد بها مجموعة الخصـائص الداخلية للمنظمة والتي تنعكس على العاملين، بالإضـافة إلى مفاهيم إدراكية شـخصـية يحملها العاملون عن الحقائق التنظيمية (محمدية 2016).

ويتضمن هذا البعد عدة أبعاد فرعية هي:

- **التعليم:** حيث ينبغي تعليم كل فرد في المؤســســـة لأن التعليم يؤدي إلى زيادة فعالية العاملين فيها الأمر الذي يؤدي بدورها إلى نجاحها (معراج، 2015).

- **التدريب:** يعرف بأنه عملية تعليم الموظفين سواء الجدد أو الحاليين المهارات والمتطلبات الأساسية لأداء الوظيفة (AL-Asoufi & Akhorshaideh,2017).

كما يعتبر التدريب من المكونات المهمة والأساسية لجهود تمكين العاملين وهو ما يوجب على المنظمة توفير برامج لها علاقة بالقضايا المتعلقة بالتمكين والاتصال وإدارة الصراع وحل المشكلات والتحفيز إلى جانب حل الصراع مع فريق العمل وهذا لرفع المستوى المهاري للعاملين (السحاتي، 2019).

- **التحفيز:** هو مجموعة العوامل التي تحرك قدرات العاملين ليبذلوا أكبر جهد حتى يتم تحقيق أفضل النتائج ولن يحقق التمكين الأهداف المرجوة إلا من خلال وضع نظام متكامل للحوافز والمكافآت كما ان الحوافز تؤثر على ولاء الموظفين وعلى علاقتهم بالمنظمة فهي بجميع انواعها المختلفة لها قدرتها على دفع العاملين وتزيد من حماسهم للعمل (المطري، 2019).

إن عملية ربط المكافآت التي يحصل عليها الموظفين بأهداف المنظمة تقود لتمكين النجاح لذا على المنظمة تفعيل نظام المكافآت لكي تحسن الأداء من خلال فريق العمل.(البيطار، 2014).

- **نمط الاتصال:** من العوامل المطلوبة للتفاعل بين الرؤساء والمرؤوسين، وتنسيق العمل بين الوحدات المختلفة في المنظمة ومستوياتها المتعددة هو الاتصال الجيد الخاص بنقل وتبادل وتوفير المعلومات داخل المنظمة. لذا فانه من المهم أن يلعب التمكين الإداري دوراً رئيسياً في تنمية مهارات التواصل بين المجموعة والتعامل بطريقة يستفيد منها التنظيم (السبيعي، 2017).

كما أنه كوسيلة فعّالة لتوصيل توقعات الإدارة بالموظفين من الممكن استخدام خطة عمل يتم من خلالها توضيح المقصود بالتمكين، هذه الخطة يجب أن تكون كفيلة لإيصال هذه التوقعات وربطها بالموظفين (البيطار، 2014).

وتسهم سهولة انسياب الاتصالات، وسرعة تدفق المعلومات، وإمكانية حصول العاملين عليها في الوقت المناسب في زيادة القدرة على مواجهة المشكلات واتخاذ القرارات الصائبة، ومن ثم تحسن مستويات الأداء وشعور العاملين بقيمتهم ومكانتهم، بينما يترتب على حجب المعلومات عدم القدرة على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب والاخفاق في مواجهة المشكلات، وزيادة ضغوط وصراعات العمل الذي يقابله في الغالب انخفاض مستوى الأداء والرغبة في التسرب من العمل، حيث تسهم سهولة

انسـياب الاتصـالات وسـرعة تدفق المعلومات بشـكل فاعل في تحسـين بيئة العمل الداخلية وزيادة مسـتوى الالتزام التنظيمي من خلال تطوير أداء المنظمات والتغلب على سلبيات العمل، بالإضافة إلى إتاحة الفرصة لاتخاذ القرارات المناسبة، فمن يملك المعلومة يملك القدرة على اتخاذ القرار (السحاتي، 2019).

- **اختيار الأفراد المناسبين:** يتوجب على المديرين اختيار من يملكون المهارات والقدرات للعمل الجماعي مع الآخرين وبالتالي على المنظمة أن يكون لديها معايير محددة وواضحة لاختيار الأفراد (الحاج، 2015).
- **ثقافة المنظمة:** يرتبط مستوى التمكين بقوة ثقافة المنظمة فكلما كانت ثقافتها التنظيمية تتسـم بالقوة والتحكم فمن المحتمل أن تشـكل بيئة غير ملائمة وتعيق نجاح التمكين بالتالي يجب أن تعمل المنظمة على توفير ثقافة منظمية ملائمة حتى لا تفشـل جهود تمكين العاملين (الجعبري، 2018).
- **فرق العمل:** من العناصـر القوية في تطبيق التمكين والتي تنضـوي تحت مظلة العمل الجماعي لمواجهة المشكلات وترشيد استهلاك الموارد الشعور المشترك بالمسؤولية الجماعية إذ أنه يحقق قوة حقيقية تسهم في زيادة الانتماء والولاء كما تسهم في التغلب على المشـكلات عبر جلب رؤية ملائمة تحقق مصـلحة الفريق والمنظمة وهذا يؤدي إلى تمكين الفريق ودمجه في هذه الرؤيا ما يجعله مكوناً هاماً في سـبيل تحقيقها مع التركيز والحرص على تفعيل الرقابة على أداء الفريق وشـعور الفرد بمسـؤولية اتجاه عمله في الوقت الذي يلتزم به القائد لتذليل الصـعوبات التي تقف في وجه الفريق (عفانة، 2013).

وأكد محمدية (2016) على أن تطوير فرق العمل في المنظمة مرهون بتقديم التوجيهات والدعم والتشجيع لأعضاء فريق العمل وذلك لتلافي أو معالجة صعوبات قد تواجههم ومن الأهمية بمكان أن يتمتع الافراد في الفريق بمهارات متنوعة وأن يكون لديهم مستوى عالٍ من السلطة في اتخاذ القرارات التنفيذية وأن يلتزم جميع الاعضاء بتحقيق الهدف المشترك.

وجهود تمكين العاملين لا بد وأن تتضـمن اسـتخدام اسـلوب الفرق، وحتى يكون للمرؤوسـين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم وأن يكونوا على وعي وفهم لكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل وأفضل الوسائل لتكوين الإدراك يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع أفراد آخرين (البيطار، 2014).

وهناك اختلاف ما بين دور الفريق في المنظمة الممكنة عنه في المنظمات الهرمية التقليدية، ففي المنظمات الهرمية يكون الفريق من الادارات الوظيفية المختلفة للقيام بمهمة محددة أو مشروع معين، أما المنظمة الممكنة فإن الفريق يصبح ركيزة الهيكل التنظيمي للمنظمة بحيث لا ينتهي بانتهاء المشـــروع أو مهمة ما وهو بذلك يتميز بخاصية الاستمرارية كما تشمل أنشطة المنظمة كافة، والخاصية الأخرى التي يتميز بها تنظيم الفريق في اطار المنظمة المتمكنة انه يدير نفسه بنفسه فأعضاء الفريق يتشـــاركون جميع في رســـم الخطط وفي تنفيذها وفي إدارة العمل من البداية حتى النهاية، فالتمكين يصب على وحدة تنظيمية لها كيانها المستقل وليس على مجموعة من الأفراد العاملين الذين لا تربطهم روابط واضحة (فاطمة وأحمد،2018).

2.3 المناعة التنظيمية

أصـــبحت اليوم التحديات والمخاطر في بيئة الأعمال تشـــد وثاقها حول المنظمات وتنتظر الفرصـــة المناســـبة كي تنخر بجســـم المنظمة وتضـــعفها ومن ثم القضـــاء على وجودها، لذلك ذهب كثير من المفكرين الاقتصـــاديين إلى اســـتحداث مفاهيم ادارية معاصـــرة تحمل في طياتها الطريقة المثلى لحماية المنظمة قبل وقوع الخطر ومن أبرز هذه المفاهيم ما يســـمى بالمناعة التنظيمية ونظم المناعة التنظيمية، وتُعد المناعة التنظيمية موضـــوع حيوي في بيئة الاعمال اليوم كما أن بوادر التفكير فيها بدأت منذ منتصف التسعينيات من القرن العشرين (الساعدي، 2016).

ومع بداية كل عصـر اقتصـادي جديد، تتولد مفاهيم إدارية جديدة تواكب تطورات العصـر وتتكيف مع متغيراتـه، ومن هذه النظم (نظم المنـاعـة التنظيميـة Organizational Immune System) وهي تمثل استعارة مجازية من نظم المناعة البيولوجية، حيث تعمل على حماية الكيان الاداري من أي خطر يهدد بقائه أو يمنعه من ممارسة الأداء بصورة صحيحة (عبد المجيد،2016).

ومع أن هذين المصـــطلحين يحملان نفس المضـــمون، إلا أنه وجب التفريق بينهما، فمناعة المنظمة موجودة في جميع الأوقات، وقد تكون ممثلة في المنظمة بأفرادها وثقافتها وإجراءاتها وســـياســـاتها وبرامجها ونظمها بشكل عفوي، ويظهر تأثيرها في الحوادث الطارئة بشكل ردة فعل، وقد تكون موجودة بدون قصـــد في الإدارات المختلفة، كما يحدث في البلدان التي لا تعير اهتماماً للإدارة كعلم له أهميته وعلى العكس من ذلك، فإن نظام المناعة المنظمية يتم بناؤه بشكل مخطط ووفق سياقات علمية وغير عشوائية (الساعدي، 2016).

وكأقرب صورة مجازية يمكن أن تعبر بها الباحثة عن المناعة التنظيمية ليس إلا كونها بمثابة حاضنة لنظم المناعة بحيث تتشكل نظم المناعة بداخل قوقعة المناعة التنظيمية في الكيان الاداري في المنظمة وفق اجراءات وضوابط مخططة وليس بشكل غير نظامي كما ذكر سابقاً.

ويرى متولي والنبوي (2020) أن أغلب الدراسات التي تتعلق بالمناعة التنظيمية كانت ذا طابع نظري، اهتم بالتعرف على ماهيتها ومكوناتها من منظور اداري.

وبالرغم من ندرة الدراسات التي تعرضت لنظم المناعة التنظيمية سواء على المستوى الفلسفي أو التطبيقي – لا سيما على صعيد البيئة العربية والمصرية، إلا أن رؤية تضمينها في البحوث الإدارية ارتبطت بقدرتها على تنفيذ اتجاه وقوة العلاقة بين مدخلات الأداء التنظيمي ومخرجاته من شوائب مهدداته الداخلية والخارجية (الساعدي، 2016).

وترى الباحثة واعتماداً على ما سبق فإن المناعة التنظيمية ونُظمها تتمحور حول الطريقة الإدارية الجديدة المستوحاة من نظام الدفاع أو المناعة لجسم الانسان وكيف يمكن لهذا المفهوم ان يقف كجدار واقي وحامي من أي تهديدات قد تعتري جسم المنظمة سواء أكانت هذه التهديدات داخلية أو خارجية وأي أخطار تنظيمية قد تتعرض لها بنية المنظمة لذلك سيتم تسليط الضوء على المحاور ذات العلاقة بالمناعة التنظيمية ومناقشتها للخروج بنتائج يُستفاد منها.

2.3.1 مفهوم المناعة التنظيمية:

تعدّ المناعة التنظيمية جزءاً لا يتجزأ من جميع الكيانات التنظيمية للشركات، هدفها مواجهة أي مخاطر أو تهديدات خارجية قد تلحق الضرر بالمنظمة أو أي تغيرات بيئية مفاجئة، وبالتالي فإن نظام المناعة يستجيب لها بشكل مباشر (Simmons,2013).

والمناعة التنظيمية هي منهج عمل متكامل يعمل على تشخيص كافة العقبات والتهديدات والمخاطر ونقاط الضعف التي تحيط بالمنظمة وايجاد العلاج المناسب لها لتكون بمثابة قوة تحمي المنظمة حال تعرضها لتلك العقبات، وتعرف المناعة التنظيمية بأنها "تُمكن المنظمة من تشخيص المخاطر سواء الداخلية أو الخارجية مع تخصيص ذاكرة منظمية لاستدامة العمل فيها طبيعياً" (السمان والدباغ، 2020، 73).

والمناعة التنظيمية منظومة داخلية تتكون من الكيانات المنظمة والفاعلة والتي باستطاعتها التنبؤ بالتغيرات غير المستحسنة للوضع الحالي في المنظمة والتصدي لها وتسعى إلى توفير الحماية للإنجازات الحالية لمكونات المنظمة من الدخلاء والمناعة التنظيمية في معظم الحالات مرتبطة وموجهة بما يحمله الفرد من مشاعر مؤثرة فيه إذ أن تغير مناعة الفرد عبارة عن نظام استشعار يعمل

على إدارة المنظمة عن طريق مسـببات القلق المسـتمر بحيث يقوم النظام المناعي على مجابهة كل التغيرات الغير مستحبة والتي لم تستطيع إدارة المنظمة السيطرة عليها، إضافة إلى أنه يقوم بالتحري عن بدائل للتغيير (Bhattarai , 2016).

وتعرف الباحثة المناعة التنظيمية بأنها: منظومة تتسم بالتكامل بين وحداتها ذات الوظائف المخصصة للدفاع عن بنية المنظمة والتي تعتمد بشـكل اسـاسـي على التنسـيق والمراقبة لهذه الوحدات ووفق اجراءات معينة يتم الربط بينها والتي تهدف إلى مجابهة التهديدات والأخطار التي تهدد البناء المنظمي وتكوين مضادات للفيروسات البيئية المختلفة ومن ثم الحفاظ على النجاح والميزة التنافسية والاستدامة للمنظمة.

2.3.2 اهداف نظم المناعة التنظيمية:

يمكن تلخيص أهم أهداف نظم المناعة التنظيمية فيما يلي (عبد المجيد، 2016):

- حماية الكيان الاداري من كافة العوامل والعناصر الخارجية التي قد تؤدي إلى اصابته بأزمة، وهي حماية تتراوح ما بين وجود انظمة أسـاسـية وبديلة وفرعية أو وجود نظم حماية متعددة ومزدوجة.
- حماية الكيان الاداري من كافة العوامل والعناصـر الداخلية التي قد تسـبب ازمة للمنظمة، وبصفة خاصة من حدوث حالات عدم التنسيق بين أقسام ومستويات مجتمع المنظمة
- تعمل كخط الدفاع الاول ضد المخالفات وسوء تصرف المدراء داخل المنظمة.

وتعتبر الفكرة الرئيسية لنظام المناعة هي الحفاظ على صحة المنظمة وعملياتها دون فشل أو أعطال وان يكون للمنظمة القدرة على مواجهة أي اخفاقات أو اضـطرابات وبالتالي اسـتمرار العمل (فيروز، 2017).

وللمناعة التنظيمية فوائد كثيرة، لعل من أهمها (Simmons,2013):

- تعزيز المرونة والتطلع لحلول جديدة للوقاية من آثار الاخطاء الداخلية في المنظمة
- مجابهة التهديدات عبر إنشاء آليات للتنبؤ بالبيئة الخارجية.
- وقف القرارات المتسرعة التي قد لا تتوافق مع المعايير الداخلية للشركة وإرساء التوازن داخلها.
- تشجيع السلوك المطلوب من قبل العامليين حتى وان غابت المسؤولية القانونية.
- حث المدراء على المعرفة المبكرة لممارسات الاعمال المحاطة بالمخاطر والاحتيال، بالإضافة إلى تعزيز آليات الابلاغ الذاتي.

2.3.3 أنواع المناعة التنظيمية:

يتألف جهاز المناعة التنظيمية من مجموعة من مكونات ووظائف أساسية تتكامل فيما بينها لمحاربة الفيروس البيئي أو الاخطار التنظيمية التي قد تتعرض لها المنظمة وهيكلتها، مثل الأزمات الاقتصادية والمالية والإدارية والتنافسية وغيرها قد تتعرض المنظمة ككل لهذا الخطر أو جزء معين من وظائفها كالإنتاج والعمليات، التسويق، الإدارة المالية، إدارة الموارد البشرية، المعلومات (الثابت، 2020).

وقد أشار كل من عبودي (2019) والطائي وآخرون (2016) إلى نوعين من المناعة التنظيمية والتي يمكن من خلالها قياس مدى توافر المناعة لدى المنظمات وذلك بالاعتماد على مجموعة الأبعاد الفرعية والتي تم اعتمادها في الدراسة الحالية والتي يمكن تحديدها بالمناعة الطبيعية والمناعة المكتسبة، وهذين النوعين هما:

- **المناعة التنظيمية الطبيعية (Natural at The Organizational Immunity):**

تحاول المنظمات أن تحصن نفسها ضد التحديات الخارجية وأن نجاحها في ذلك يعود إلى الدفاعات الطبيعية غير المكتسبة والتي تسمى بالمناعة التنظيمية الطبيعية، وقد أطلق عليها البعض مصطلح الجينات التنظيمية Organizational DNA وهي خصائص المنظمة التي تتميز بها عن غيرها من المنظمات والتي تدخل ضمن النسيج الثقافي والاجتماعي، وهذه الخصائص تتوارث عبر اجيال العاملين في المنظمة، وهي طبيعة الهيكل التنظيمي، ثقافة تبادل المعلومات، حقوق اتخاذ القرار ونظام المحفزات في المنظمة (عبد المجيد، 2016).

وتأثيرات هذه الجينات التنظيمية يعتمد على حجم المنظمة والاستراتيجيات التنافسية الخاصة بها واللامركزية المعتمدة فيها وأيضا على قوة الأعمال للمنظمة من خلال نشاطها في ميدان المنافسة ومدى تأثر المنظمة في الزبائن، وفيما يلي توضيح للأبعاد الفردية (الطائي وآخرون، 2016):

- **المعلومات:** تعتبر المعلومات عنصراً حاسماً في أغلب العمليات التنظيمية وخصوصاً عملية صنع القرار وذلك لما توفره من المعلومات من دور في تحسين جودة عملية اتخاذ أي التنبؤ بالمعلومات حول ما ستؤول اليه الامور مستقبلاً، وتمثل جودة المعلومات الشكل الجديد للاهتمام بالجودة بعد الاهتمام بجودة السلع والخدمات، وتعد عنصراً حاسماً في بناء نظام المناعة المنظمية، كونها تمكن من اكتشاف التهديدات التي تواجه المنظمة والتي يمكن أن تظهر في المستقبل فضلاً على أنها تساعد في إبراز الجوانب الهامة في التهديدات القائمة والتي ينبغي ايلاؤها الاهتمام الكافي (اسماعيل، 2017)، إن قلة المعلومات بالنسبة للمنظمة يقودها إلى حالات عدم التأكد عند صناعة القرار المبني على المعلومات الأساسية تسبب خللاً في شرايين الاتصالات مما تسبب لها تصلباً يعيق انتقال المعلومات بحرية وتملأ النظام

بســعرات حرارية فارغة، وتضــلل الجســم الذي يعتقد أنه يتغذى بينما يكون ربما على شــفير الانهيار المنظمي(عبودي، 2019).

وبدون توافر معايير جودة المعلومات اعتماداً على أبعادها الرئيســـية الثلاث: (البعد الزماني، وبعد المحتوى، والبعد الشكلي) وكفاءة العنصر البشري المستخدم للمعلومات وكفاءة تكنولوجيا المعلومات المســـتخدمة، وتبنّي القيادات الإدارية توجهاً واضـــحاً نحو جودة المعلومات، من خلال توفير بيئة تنظيمية مناســـبة في المنظمة، فإن المنفعة المرجوة من جودة المعلومات في المنظمة لن تتحقق، لذا يجب على الإدارة العليا في المنظمة والعاملين والمعنيين أن يهتموا بهذه العوامل لتحقيق أهداف المنظمة في التمييز من خلال جودة المعلومات(بدوان، 2018).

- **حقوق اتخاذ القرار:** يتخذ كل فرد في أي منظمة القرارات بصورة مستمرة ويحاول التوصل إلى حلول وسطى، سواء كان ذلك متعلقاً بتحديد الاسعار للعملاء أو اختيار مشروع جديد لتمويله من ميزانية محدودة، أو تحديد الســلع والخدمات التي يجب تقديمها قبل غيرها، وتحدد الفعالية في اتخاذ مثل هذه القرارات إلى حد بعيد نجاح المنظمة في الســوق. تحدد حقوق اتخاذ القرار والتقنيات الأساسية الخاصة بكيفية اتخاذ القرارات فعلياً – مدى فعالية عمل المنظمات، وسرعة طرح المنتجات والخدمات الجديد في الســوق، والمدة الزمنية اللازمة للمنظمة للحصــول على النتائج، لذلك تعد حقوق اتخاذ القرار الوحدة المكونة الأولى التي يجب ان تتطرق اليها المنظمات التي تعاني خللاً وظيفياً، فهي ركيزة التجديد الفعال للمنظمات (الطائي، 2009).

ونوه عبد المجيد (2016) إلى ضــرورة طرح الأسـئلة حول حقوق اتخاذ القرار اذ يتمثل بـ من يقرر ماذا؟ وكم عدد الافراد الذين لهم حق اتخاذ القرارات؟ وما هي حدود ســـلطة الفرد الذي يتخذ القرار؟

- **الهيكل التنظيمي:** يعد الهيكل أحد أهم المكونات للمنظمة والذي لا بد أن يتلاءم مع البيئة الخارجية والداخلية لإجراء التغيرات الملائمة وهذا يتعلق بالمرونة التي يتمتع بها، وهي أكثر الوحدات الاربعة وضــوحاً ولكن يجب ألا يكون الهيكل نقطة البداية بل الناتج (ابو حجير وابو ناصر، 2017).

ويؤثر تصــميم الهيكل التنظيمي يؤثر تأثيراً قوياً في أداء المنظمة، وقد يؤدي إلى زيادة سـرعة الأداء أو اعاقته ويمثل الهيكل الخريطة التنظيمية للمسـتويات الإدارية للمنظمة، ويشـتمل على أربع جينات وهي، (حجم المنظمة، والمسار الوظيفي، ونطاق الاشراف، ومدى الالتزام بالقوانين واللوائح) وتحدد تلك العناصـــر شـــكل الهيكل التنظيمي وتشـــكيل خطوط الاتصـــالات في المنظمة، كذلك تحدد عدد المستويات وما عدد التقارير المباشرة في كل مستوى واتجاهها وآلية

معالجتها. وتضـــع المنظمات الخيارات الهيكلية لدعم الاســتراتيجية: مثل قرارات تنظيم وحدات الاعمال المتعلقة بالمنتجات أو المناطق الجغرافية. وبشـــكل عام فإن هناك مشـــكلة هيكلية شائعة تعرقل عملية تنفيذ الاستراتيجية وهي وجود العديد من المستويات الإدارية مع العديد من الافراد في كل مستوى، مما يؤدي إلى كثرة التقارير المباشرة (نطاق ضيق) (صقور، 2018).

- **المحفزات:** إن الدوافع والمحفزات من الأمور المهمة التي تقوم أي الأداء المتميز وذلك عبر تحفيز العاملين وحثهم على اســتخراج ما بداخلهم من معارف ومهارات وقدرات تؤدي إلى رفع مستوى الأداء (عبودي، 2019)، فيما يثير عبد المجيد (2016) التساؤل حول ما هي الحوافز والدوافع التي تمنحها المنظمة؟ وكيف يمكن مكافأة العاملين في المنظمة على انجازاتهم؟ وكيف يمكن تشجيع الافراد على الاهتمام بعملهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة؟

إن موضــوع تحفيز العاملين لتقديم أفضــل ما لديهم لمنظماتهم هو موضــوع غاية في التعقيد، وتعد الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز، وتلعب دوراً مهماً في تحفيز الأفراد لبذل الجهود المؤدية إلى رفع مستويات الأداء الذي ينعكس ايجابياً على أهداف الفرد وأهداف المنظمة على حد سواء ولا تقتصر المحفزات على المال بل تتضمن الأهداف والحوافز وفرص التوظيف التي تدفع الموظفين إلى اعطائها الاهتمام اللازم والوصـــول اليها. ويمكن أن تشـــجع مثل هذه المكافآت المادية وغير المادية الموظفين على موائمة أهدافهم الشـخصـية مع أهداف المنظمة، ليبدأ كل منهم فيما بعد بالسـعي لتحقيق تلك الأهداف جدياً، أو تمكينهم من أن يثيروا من دون قصـد سـلوكيات معيقة لعملية تحقيق الأهداف من خلال الفصـل بين المصـلحة الشـخصـية والمصلحة المنظمية (أبو حجير وأبو ناصر، 2017).

كما أن الموظفين لا يتعمدون بشـــكل عام تحقيق نتائج ســـلبية ولا يحاولون الخروج عن اســـتراتيجية المنظمة، بل يســـتجيبون بشـــكل عقلاني تماماً للأشـــياء التي يرونها ويدركونها وللكيفيـة التي يكـافئون بهـا، إذا أن جهود المنظمـة في حـث الافراد على اتبـاع رؤيتهـا وإستراتيجيتها ستذهب هباءً منثورا إذا كان من الصـعب على الأفراد فهم الحوافز وعملية تدفق المعلومات ضمن المنظمة، وتنفيذ فقط ما يفترض بهم القيام به. وتشتمل المحفزات على خمس جينات وهي: الأجر السائد والمكافئات والحوافز المادية وفرص الترقي والتقدم(صقور، 2018).

- **المناعة التنظيمية المكتسبة Acquired Organizational Immunity**

إن هذا النوع من المناعة التنظيمية يتم اكتســـابه بعد تعرض المنظمة لأحد الأخطار أو الفيروســـات البيئية في أوقات سابقة (الطائي، 2009).

وتقسم المناعة التنظيمية المكتسبة إلى عدة أنواع وهي (الثابت، 2020):

- **الذاكرة التنظيمية:** تعتبر الذاكرة المنظمية وسيلة يتم من خلالها جلب المعرفة من الماضي للتأثير على الأنشطة التنظيمية الحالية ومن مهامها توفير المعرفة اللازمة لأداء الوظائف للمنظمة التي من خلالها يتعلم المرء سلوك الفرد بالنظر إلى الماضي، ونتيجة لذلك يمكن للمرء أن يمتلك التعلم المستمر على أساس الذاكرة التنظيمية وهذا بدوره يزيد من الفعالية التنظيمية ويمنع فقدان الذاكرة التنظيمية (Toulabi & et al.,2013).

كما أنها وظيفة تسجيل وجمع وحفظ وتوزيع الأعمال والتأثيرات الخاصة بالرقابة على المناعة التنظيمية والدفاع المناعي ومن الناحية الطبيعية فإنها لا تتذكر فقط نجاح التجربة بل أيضاً فشل التجربة (علوان وطالب، 2015).

ومن ناحية المدى والنطاق فهي تتذكر أعمالاً وتأثيرات ليس فقط داخل النظام المناعي بل أيضاً خارج النظام المناعي، ومن ناحية الوسائل، فهي تتذكر في العلانية (مثل تعديل وتحسين الهيكل التنظيمي والقواعد و الأنظمة) وفي الخفاء (مثل رفع الوعي بالمخاطر التي يتعرض لها الناس وتحسين طرائق التفكير والعواطف،.....الخ)، إن فقدان ذاكرة المناعة التنظيمية سيؤثر على الكفاءة المستقلة للمناعة ويمكن الرجوع إلى الذاكرة التنظيمية للوقوف على المعالجات السابقة التي تعرضت لها، أي كل ما تم تخزين حلول ومعالجات استراتيجية (أمينة وميمون، 2017).

علاوة على ذلك فهي لا تحتوي فقط على حقائق وأحداث بل تشمل تجربة العمليات التنظيمية وكل ما تعلمته الشركات بشكل تراكمي وتوجه وتوضح طريقة التقدم والنهوض بالعمل والأداء، ويعد الأفراد العاملين بالنسبة للذاكرة التنظيمية أحد أهم مخازن المعلومات في المنظمة وفيما بتعلق بأهمية الذاكرة التنظيمية فهي تساعد الشركات في فهم المعلومات الجديدة بشكل أفضل وتطوير اتجاهاتها المستقبلية كما تساعد في الصلابة التنظيمية وتصفية وتفسير التغيرات البيئية التي تؤدي إلى تدهور الأداء والشركات بحاجة إلى استخدام الذاكرة التنظيمية بشكل أكثر فعالية لبناء قدراتهم التعليمية. (Lee & et al., 2017).

كما أنها تساعد على الابتكار عبر تقديم المعلومات المخزنة فيها في الوقت المناسب كما توفر للشركات القدرة على احساس الأحداث والاتجاهات في اسواقها قبل منافسيها حتى يتمكنوا من توقع أكثر دقة وأسرع استجابة للاحتفاظ أو جذب عملاء جدد أو تحسين علاقات التواصل مع العملاء. بالتالي يمكن دائماً عرض نتائج التحليل البيئي على الذاكرة التنظيمية لتستمر وتشخص الاحداث البيئية، وبما أن الذاكرة التنظيمية تشبه وظيفة خلايا الذاكرة في الجهاز

المناعي، فإنه يمكن النظر إليها على أنها دستور القرارات التنظيمية ونتائجها اللاحقة (فيروز، 2017).

- **اللقاح التنظيمي:** يشـــير مفهوم اللقاح التنظيمي إلى الحلول التي يمكن الحصـــول عليها من المكاتب الاستشـارية أو المتخصـصـين في المنظمات الأخرى مقابل أجور أو أمور أخرى يتم الاتفاق عليها من قبل الجهات المختلفة (الطائي وآخرون، 2016)، أو عن طريق نقل المعرفة والخبرات والمهارات من منظمات أصـلاً تعرضـت لكذا فيروس وبعد اسـتخدام اللقاح التنظيمي الجاهز أحد الاســـتراتيجيات الجاهزة للقضـــاء على هكذا أمراض تنظيمية وأغلب المنظمات تحاول استخدام الشراكة التنظيمية للقضاء على الأخطار التنظيمية (الثابت، 2020).
- **المقارنة المرجعية:** بين Champan & hall (2011) أن المقارنة المرجعية تقنية أو أســـلوب منظم للتعلم من الآخرين عبر الملاحظة لنماذج الأداء المتميز التي قد تتوفر داخل المنظمة أو لدى المنظمات الأخرى التي اكتســـبت خبرات في مجالات معينة للعمل التي يمكن إجراء مقارنة معها أسلوب شرعي (عبودي، 2019).

ويرى الطائي واخرون (2016) بضـــرورة إجراء عمليات المراجعة المســـتمرة والمقارنة مع المنظمات العاملة في نفس المجال من الصـناعة والتي تعرضـت فيما مضـى لخطر أو تحدي مشابه للخطر الذي تعاني منه المصابة في الوقت الحالي.

- **خلايا المناعة التنظيمية:** تقوم أقسام المنظمة بالتعرف على سمات المؤثر البيئي أو الفيروسي الذي أصـاب قسـم معين ومن ثم تمكن هذا الجزء من التعافي وأصـبحت لديه المناعة الكافية ضـد الخطر ويطلق على هذه الأقسـام خلايا المناعة وبالتالي تعمل هذه الأقسـام على اعطاء الحلول والاستراتيجيات والعلاج المضاد للفيروس البيئي (الطائي، 2009).

2.3.4 متطلبات تعزيز نظم المناعة التنظيمية:

هناك عدة أسس يمكن أن تقوي جهاز المناعة في الشركة، وهي عبودي (2019):

1. ترسيخ مرونة النموذج التشغيلي للشركة ونظام إدارة التغيير.
2. تنظيم تكامل واتساق أداء جهاز المناعة.
3. القيادة بحكمة من خلال قياس ومراقبة مؤشرات الأداء في المنظمة، وتوفير المرونة.

فيما يمكن تحديد خمس طرق لتقوية نظام المناعة في الشركة تتلخص في (عبد المجيد، 2016):

1. التعلم السريع من الفشل سيجعل جهاز المناعة في المنظمة أقوى.

2. العمل على توزيع السلطة حيث اماكنها والتي من الممكن استخدامها بكفاءة عالية، مما تجعل هذه النظم أكثر صلابة وقوة.
3. فهم رسالة ورؤية وقيم المنظمة.
4. بناء ثقافة حل المشكلات للجميع.
5. انشاء هيكل معماري يقتضي المشاركة داخل الشركة.

2.3.5 الوظائف الأساسية لنظام المناعة التنظيمية:

كأقرب تعبير فإن نظام المناعة في الشركة مشابه لنظام المناعة في جسم الانسان، لذا فإن مناعة الكائن الحي تشير إلى كفاءة جسم الإنسان في الحفاظ على الصحة من خلال مناعته، في حين أن جهاز المناعة التنظيمي تتحقق قدرة الفعل المناعي والأشكال المناعية لوظائف المناعة التنظيمية عبر ثلاث سلوكيات متكررة: الإدراك، الدفاع، والذاكرة (الساعدي، 2016).

وفيما يلي توضيح لهذه السلوكيات:

- **الإدراك المناعي التنظيمي:** الإدراك المناعي التنظيمي هو وظيفة التحديد المنتظم والديناميكي للعوامل الخارجية السلبية والعوامل الداخلية الضارة وعوامل الهرم الداخلية انها عملية مراقبة وايجاد والحكم والنقل على ونقل وفيما يتعلق بالوقت فالإدراك المناعي لا يركز فقط على الدخلاء الحقيقين بل أيضاً الدخلاء المستقبليين. وفي الطبيعة، فهو لا يركز فقط على الدخلاء المعروفين (مثل الاعمال غير القانونية التي يحفزها الطمع، بل أيضاً على الدخلاء الغرباء) مثل نقص المال الذي تحفزه الازمة من قرض الدرجة الثانية في النظام المالي(علوان وطالب، 2015).

  ومن ناحية المدى فيؤكد wang & et al., (2010) على أنه لا يستهدف الجهاز المناعي الغزاة الخارجيين أنفسهم فحسب، بل يستهدف أيضًا الغزاة في جهاز المناعة نفسه. بالإضافة إلى ذلك، فإن الإدراك المناعي هو عملية مراقبة متكررة للمخاطر المتكررة.

- **الدفاع المناعي:** هو وظيفة المنظمات لمقاومة أو ازالة العوامل الخارجية أو العوامل الداخلية الضارة أو عوامل الهرم الداخلي. انه عملية (تناسخ، تغيير، اختيار، تنسيق، وإزالة) على أساس إدراك المناعة التنظيمية(أبو ناصر، 2020).

  إن ما يسمى بالتناسخ (Cloning) يشير إلى القدرة على التكرار السريع والتدريب والتعلم والتركيز بين العوامل (مثل الناس والقواعد والأنظمة والثقافة والتكنولوجيا....الخ) المرتبطة بنظام المناعة التنظيمية (الساعدي، 2016).

ويشير التغيير إلى التحول المناسب والتجديد (مثلاً تحسين القدرة الشخصية واعادة هيكلة الموارد البشرية) وأما ما يسمى بالاختيار فيشير إلى القدرة على الاختيار السريع والتدقيق لأفضل عنصر من بين عناصر الأنظمة التنظيمية وبرامج الاستجابة (علوان وطالب، 2015).

فيما يشير التنسيق إلى القدرة على تنسيق العمل وخطواته وقوة السلوك لتجنب الاختلالات والاختناقات، وهو يبدأ من جوهر الدفاع المناعي، فهو لا يستهدف فقط الدخلاء المعروفين داخل وخارج الجهاز المناعي، بل يستهدف أيضًا دخلاء مجهولين، إذا كان الجهاز المناعي نفسه يعاني من بعض الأخطاء والاضطرابات، فإنه سيضر بصحة المنظمة بشكل كبير(wang et al.,2010).

- **وظيفية الاستقرار**: تشير وظيفة الاستقرار الذاتي إلى قدرة جهاز المناعة في المنظمة على التعرف على السلوكيات الضارة وغير الملائمة داخل المنظمة وخارجها والقضاء عليها بطريقة تحافظ على الأنشطة والتنسيق والتوازن داخل المنظمة. كما يتمتع الجهاز المناعي بشبكة تحكم معقدة وفعالة، والتي يمكن أن تؤدي إلى الاستقرار النسبي للمنظمة (الساعدي، 2016).

إن وظيفة الاستقرار هي الضبط الداخلي للمؤسسة وتنسيق التناقضات الداخلية من ناحية ومن ناحية أُخرى يضاد عدم الانسجام داخل المنظمة على سبيل المثال، فإن معظم العاملين يقومون بالدوام الاضافي في مؤسسة مشغولة في الأعمال. إذا كان من ينهي دوامة مبكراً فهو في عدم الانسجام وكذلك تتخذ كثير من المؤسسات نظام الخطر على النهاية فهو من ظواهر وظيفة الاستقرار للمؤسسة ويترك العامل المتخلف في الأداء لحفظ النشاط لكن قد تكون وظيفة الاستقرار للمؤسسة في حالة شاذة ويؤدي ذلك إلى وقوع مضادة للنشاطات المنظمية الطبيعية ما يجعل أعمال المنظمة تسير بشكل غير سلس. مثل في داخل المنظمة كثير من الاقسام لها أفكار جديدة واختراعات حديثة.(علوان وطالب، 2015).

- **وظيفة الرقابة:** حسبما أشار كل من الساعدي (2016) وعلوان وطالب (2015)، فإن التغيير السريع في الظروف داخل وخارج المنظمة، ربما يؤدي إلى التغيير الطارئ داخل المنظمة عادة للتغير تأثيرات كبيرة في المنظمة وعادة بأضرار دون جدوى، لذلك تحتاج المنظمة إلى هذه التغيرات للمراقبة وهي وظيفة المراقبة لنظام المناعة، قد تكون الخسائر كبيرة جداً والسبب يعود إلى حدوث تغيرات دون وجود إنذار مسبق، وأشار أبو ناصر (2020) إلى أن المنظمة تحتاج إلى إجراء المراقبة الوثيقة على هذه التصرفات. لذا فإن نظام المناعة يحاول وقاية الطارئ قبل التغيير، فيرد فوراً، ويثبط عملية التغيير، ويخفف ضرره ويتجنب وقوع الخسارة، ويؤكد Wang et al. (2010) أنه من الأهمية بمكان أن تعمل المنظمة على المحافظة على عملية ووظيفة المراقبة

المســتمرة للنظام المناعي خاصــتها في حالة التشــغيل الطبيعي حتى لا تصــادف اوراماً خبيثة مستقبلاً قد يصعب التخلص منها.

وبما أن الأفراد يشـكلون دعامة المنظمة فإن للرقابة المناعية دور في الحد من الانهاك النفسـي للأفراد فلا يمكن تحت أي ظرف أن يجمع شـخص واحد بين الانجذاب الشـعوري والإنهاك النفسـي في بيئة العمل (متولي والبنوي، 2020).

2.3.6 محددات نظم المناعة التنظيمية:

إن صـحة المنظمة منوطة بمجموعة محددات لنظم المناعة التنظيمية إذ تعمل هذه المحددات إلى خلل في جسـم المنظمة الأمر الذي يؤدي بها نحو الضـعف ومن ثم الانهيار بالتالي دفعها نحو الزوال و يشـترط لذلك ان يكون نظام المناعة يعاني من الهزل والضـعف إذ تبدأ المرحلة الأولى من اضـمحلال المنظمة بعدم وجود مشـاركة من قبل العاملين وتلقائياً يقل لديهم عاملي التحفيز والدافعية ومن ثم التراجع عن الابداع والابتكار نتيجة الضـغوطات والسـياسـات التي تمارسـها عليهم الإدارة مما يقلل من صمودها في حال تعرضها للتهديدات الخارجية (عبد المجيد، 2016).

2.4 واقع قطاع التصنيع الغذائي في فلسطين

يعد القطاع الصـناعي في فلسـطين قطاعا فاعلاً ومهماً في الاقتصـاد الفلسـطيني لكونه يشـتمل على ثلاثة أنشطة أساسية هي : نشاط الصناعات التحويلية ، ونشاط التعدين واستغلال المحاجر، ونشاط امدادات الكهرباء والغاز والمياه (نوفل، 2001)، إلا أن نشاط الصناعات التحويلية يعتبر الأساس في هذا القطاع ، بحيث تأخذ معظم المنشآت الصناعية اتجاهاً نحو تصنيع المنتجات الغذائية والمشروبات وصناعة الملابس والمنتجات المعدنية والاخشاب (هيئة تشجيع الاستثمار الفلسطينية، 2013).

وما يجدر بالذكر أن صـناعة المنتجات الغذائية من أقدم الصـناعات المتميزة في فلسـطين؛ فقد درج أجدادنا على تصـنيع العديد من المواد الغذائية بشـكل متقن يتميز عن العديد من الشـعوب المجاورة، واستخدم ما جادت به البيئة الفلسطينية لابتكار أطعمة لم يسبقه إلى صناعتها أحد ، وتعود نشأة قطاع الصـناعات الغذائية الفلسـطيني الحديثة إلى مطلع القرن العشـرين، عندما تأسـست بعض المصـانع الغذائية ومعامل الحلويات والسـكاكر، والتي اتسـع نطاقها حتى غدت توفر معظم السـلع الغذائية الأسـاسـية للمجتمع الفلسـطيني؛ حيث تنتج اليوم ما يزيد عن 120 سـلعة ومنتجًا غذائيًا وطنيًا (وفا، 2020).

كما أن هذا القطاع يساهم بشكل بارز في المؤشرات الاقتصادية مثل الناتج المحلي الاجمالي ، العمالة والتجارة الخارجية في فلسطين (البيطاوي، 2019) .

وتشكل الصادرات من المنتجات الغذائية رافدا قويا لرأس المال اللازم لنمو وتطور الاقتصاد الفلسطيني ناهيك عن القدرة على الايفاء بالاحتياجات للمستهلك الفلسطيني وسد جزء كبير من فجوة البطالة، وهذا بالطبع رغم تعرضه للعديد من الازمات الفنية أو التنظيمية أو البيئية، أو المنافسة الشديدة.

ومن ذلك يمكن الخروج بتعريف قطاع التصـــنيع الغذائي في فلســـطين اجرائيا على أنه: أحد فروع الصـناعات التحويلية والذي تقوم منشـآته الصـناعية بإنتاج وتحويل المواد الأولية الزراعية المحلية او المستوردة من الخارج الى مادة غذائية قابلة للاستهلاك خلال فترة زمنية محددة وضمن معايير الجودة والصحة والسلامة الفلسطينية .

ويضـم هذا القطاع العديد من الصـناعات اهمها صـناعة منتجات اللحوم وتصـنيع وتعليب الخضـروات وصـناعة الزيوت والدهون النباتية، اضـافة الى صـناعة منتجات الحليب والالبان وصـناعة دقيق القمح ومنتجات الحبوب، إلى جانب تصـــنيع الاعلاف ومنتجات المخابز والســـكاكر والحلويات وصـــناعة المعكرونة والشعيرية والمشروبات الغازية وغير الغازية والمركزات، وغيرها من منتجات الاغذية الأخرى (وفا، 2020).

وبحسب مؤشرات المسح الصناعي، فقد جاء التوزيع النسبي للمؤسسات الصناعية العاملة في فلسطين (5 عاملين فأكثر) للعام 2019 بأن المؤسـسـات العاملة في صـناعة المنتجات الغذائية تحتل المركز الثاني بعد صـــناعة منتجات المعادن اللافلزية بنســبة 19.6%، وهي ضـــمن أعلى خمســة انشـــطة اقتصـادية، حيث كانت نسـبة الحاصـلة على شـهادة الجودة والنشـاط الاقتصـادي الرئيسـي والمنطقة (4.8%) مقسـمة على الضـفة الغربية بنسـبة 5.1%، وعلى قطاع غزة بنسـبة 3.1%، كما بلغ معدل التشغيل السنوي للطاقة الانتاجية الكلية للمؤسسات الصناعية ما نسبته 75.1%، أما فيما يخص هذا القطاع من حيث مكان البيع والنشاط الاقتصادي الرئيسي فقد شكل ما نسبته 94.2% للسوق المحلي و4.3 % لدولة الاحتلال و 1.5% لباقي العالم، كما أن عدد المنافسـين فيلعب نسـبة وجود اكثر من 10 منافسين 39.6% (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني وآخرون، 2020).

وبالانتقال إلى محافظة الخليل وهي الأكبر في فلســـطين جغرافياً وديموغرافياً والأكثر مســـاهمة في الاقتصـاد الوطني، فشـكل قطاع التصـنيع الغذائي فيها ما نسـبته 11% من إجمالي عدد المنشـآت الصـناعية في المحافظة ، وتنوعت الصـناعة الغذائية فيها لتشـمل عدة أنشـطة صـناعية وحرفية منها: صـنع منتجات الالبان والسـلطات والعصـائر والمخللات وصـناعة الشـبس والقمح المنفوش وصـناعة البوظة والجلي ورأس العبد وصـناعة المياه المعدنية وتجهيز وضـغط الخضـراوات والفواكه وصـناعة المعكرونة والشعيرية والمفتول وصناعة الطحينية والحلاوة والسيرج والحلقوم وصناعة الحلويات الشرقية والغربية وصـــناعة المخبوزات والفطائر المختلفة وتحميص المكســرات والقهوة وطحن الحبوب وصـــنع

الاعلاف الحيوانية ، وصـناعة التوابل والبهارات بالإضـافة إلى أنشـطة معاصـر الزيتون (غرفة تجارة وصناعة محافظة الخليل، 2012).

2.5 الدراسات السابقة

تتمحور الدراسات السابقة حول ما تناوله العلم الإداري في موضوع تمكين العاملين والمناعة التنظيمية، إذ أن الباحثة تسـتقصـي طبيعة العلاقة بين هذين المجالين في قطاع التصـنيع الغذائي في محافظة الخليل، وقد كان من الضروري عرض الدراسات السابقة المتصلة بالدراسة الحالية في محورين رئيسيين هما: الدراسـات السـابقة المتعلقة بتمكين العاملين، والدراسـات السـابقة المتعلقة بالمناعة التنظيمية، وقد حظي موضـوع تمكين العاملين وكذلك موضـوع المناعة التنظيمية باهتمام الباحثين ولكن بدرجات متفاوتة، إلا أن موضـوع العلاقة بين تمكين العاملين والمناعة التنظيمية لم تتمكن الباحثة من العثور على أي دراسة تتناول هذا الجانب.

2.5.1 الدراسات العربية:

1. الدراسات العربية المتعلقة بتمكين العاملين:

1. دراسة بن دومة والعيداني (2020) بعنوان: دور التمكين الإداري في تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة الاقتصادية دراسة تحليلية لآراء عينة من الأفراد العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط، الجزائر.

هدفت هذه الدراسـة إلى التعرف على دور التمكين الاداري في تنمية الكفاءات البشـرية في المؤسـسـات الاقتصادية، إذ تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وبالاعتماد على برنامج ال SPSS، وتم توزيع الاستبانة على عينة من الأفراد العاملين بمؤسسـة اتصـالات الجزائر بالأغواط، وقد تم استخدام المنهج الوصـفي التحليلي، وابرز ما خرجت به الدراسـة من اسـتنتاجات هو وجود أثر ذو دلالة احصـائية للتمكين الاداري في تنمية الكفاءات البشـرية تمثل في وجود أثر ذو دلالة احصـائية لكل من تفويض السلطة، التدريب المستمر، الاتصال الفعال في تنمية الكفاءات البشرية لدى أفراد عينة الدراسة.

2. دراسـة المهلاوي، (2020) بعنوان: أثر أبعاد التمكين الاداري على الأداء المنظمي دراسـة حالة الهيئة القومية للكهرباء في السودان، السودان.

ركزت الدراسـة على معرفة واقع تطبيق التمكين الاداري بالهيئة القومية للكهرباء وتقييم واقعها المعتمد وكيفية تفعيلها حيث تم اسـتخدام اسـتبانة كأداة للدراسـة ووزعت على (42) من مهندسـين ومحاسـبين وتقنيين بإدارة الهيئة وقد استرجع منها (30) استمارة صـالحة للتحليل وكعينة للدراسة واستخدم الباحث الانحدار الخطي البسيط، كما استخدم المنهج الوصـفي التحليلي وقد توصـلت الدراسة إلى وجود حرية

لأداء الأعمال ومناقشة الافكار مع الإدارة وصلاحية تصحيح الانحرافات عند وقوعها دون الرجوع للرئيس المباشر.

3. دراسة الكبيسي والكعبي (2020) بعنوان: تأثير استراتيجية التمكين في أداء العاملين بتوسيط الثقة التنظيمية (بحث ميداني).

تطرقت هذه الدراسة الى قياس تأثير استراتيجية التمكين في أداء العاملين يتوسط الثقة التنظيمية في المنظمة المبحوثة وقد استخدم الباحث المقابلات الشخصية والزيارات الميدانية التي كان لها ذات الغرض كما استخدم الاستبانة لجمع البيانات من مجتمع البحث الذي تمثله فئة المهندسين البالغ عددهم (266) مهندس في شركة الخطوط والانابيب النفطية التابعة لوزارة النفط وقد بلغ حجم العينة التي تم سحبها من هذه الفئة (159) مهندساً وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي والتحليلي وتم تحليل البيانات ومعالجتها باستعمال برنامج (SPSS) ومن ابرز النتائج التي تم التوصل اليها تتمثل في وجود علاقة ارتباط طردي معنوي وتأثير ايجابي بين استراتيجية التمكين والثقة التنظيمية وبين استراتيجية التمكين وأداء العاملين فضلاً عن ارتباط وتأثير الثقة التنظيمية مع وفي أداء العاملين، كما وأن تأثير استراتيجية التمكين في أداء العاملين يتعاظم من خلال الثقة التنظيمية مما يؤكد الدور الوسيط لها.

4. دراسة الثابت (2020) بعنوان: تعزيز المناعة التنظيمية المكتسبة في ظل التشارك المعرفي – دراسة استطلاعية في شركة ديالى العامة، العراق.

تطرقت هذه الدراسة إلى بيان العلاقة والأثر الذي يمكن أن يلعبه التشارك المعرفي في تعزيز المناعة التنظيمية المكتسبة لمنظمات الاعمال وخاصة المنظمات الإنتاجية، اذ يلعب التشارك المعرفي دوراً كبيراً في تعزيز المناعة التنظيمية المكتسبة، استخدم الباحث أداة الاستبانة للحصول على البيانات والمعلومات وعدد من الأساليب الاحصائية باستخدام برنامج ال SPSS وقد بلغت عينة الدراسة (68) من المبحوثين في شركة ديالى العامة وتوصل الباحث إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقات ارتباط وأثر بين التشارك المعرفي والمناعة التنظيمية.

5. دراسة أبو ناصر (2020) بعنوان: الدور الوسيط لكفايات نظم ذكاء الأعمال في العلاقة بين المناعة التنظيمية ونجاح القرارات المالية، دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأغذية في قطاع غزة، فلسطين .

سلطت الدراسة الضوء على اختبار وتحليل علاقتي الارتباط والأثر بين أبعاد المناعة التنظيمية (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الحمض النووي) ونجاح القرارات المالية (إقرار التمويل، قرار الاستثمار، قرار توزيعات الارباح)، بوجود كفايات ذكاء الاعمال (الإدارية، التقنية، الثقافية) متغيراً وسيطاً وتم استخدام أداة الاستبانة كأداة رئيسية لغرض اتمام الدراسة واختيرت (30) شركة كعينة وتوزعت (150)

استبانة وتم استرداد (133) استبانة ما يمثل (88.8%) كنسبة استرداد واستهدفت الاستبانة بشكل أساسي (مدير، مدير مالي، رئيس قسم، المهندسين) من مجتمع الدراسة المكون من قطاعات وشركات صـــناعة الاغذية في غزة وخرجت الدراســـة بنتائج أهمها اثبات وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المناعة التنظيمية بأبعادها وكفايات نظم ذكاء الأعمال، وكذلك وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين استخدام كفايات نظم ذكاء الأعمال ونجاح القرارات المالية في المنظمات موضع الدراسة وتبين أيضاً وجود علاقة و أثر ذات دلالة معنوية بين المناعة التنظيمية بأبعادها ونجاح القرارات المالية، وأن المناعة التنظيمية بأبعادها تفسر ما نسبته (56.9%) من التغير في القرارات المالية .

6. **دراســة الســمان والدباغ (2020) بعنوان: إدارة الرشــيق الأخضــر مدخل لتعزيز نظام المناعة التنظيمية دراســة اســتطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشــركة العامة للإســمنت العراقية / معاونية الإسمنت الشمالية، العراق.**

تسلط الدراسة الضوء على دور إدارة الرشيق الأخضر في تعزيز نظام المناعة التنظيمية التي يتم تثبيتها في الشركة العامة للسمنت العراقية معاونية السمنت الشمالية واعتمدت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات وتكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين في مقر المعاونية العامة للسمنت الشمالية والمعامل التابعة لها وتم اختيار عينة بلغت (436) شخصاً من مجتمع الدراسة، ومن أبرز النتائج: تأثير إدارة الرشيق الأخضر المعنوي المباشر على نظام المناعة التنظيمية في معاونية السمنت الشمالية من خلال استخدام نماذج الرشيق الأخضر التي تركز على البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وتشــخيص الفيروســات المحيطة بها وتحدد اللقاحات والعلاجات المناســبة لتفادي المشــكلات التي تواجهها .

7. **دراسة متولي والبنوي (2020) بعنوان: قياس أثر نظم المناعة التنظيمية على العلاقة بين إدراك الشــائعات التنظيمية والأداء التكيفي – دراســة ميدانية على العاملين بشــركات الأدوية بمدينة العاشر من رمضان، مصر.**

سعت الدراسة الى قياس أثر نظم المناعة التنظيمية على العلاقة بين إدراك الأفراد للشائعات التنظيمية وأدائهم التكيفي بالتطبيق على شركات صناعة وانتاج الادوية البشرية بمدينة العاشر من رمضان وتم تجميع البيانات والمعلومات باســتخدام قائمة اســتقصــاء من خلال أخذ عينة قوامها (344) مفردة من العاملين بهذه الشركات وباستخدام الاصدار الثالث للبرنامج الإحصائي Smart PLS وخرجت الدراسة بنتائج أهمها عدم وجود علاقة معنوية بين إدراك الأفراد للشـــائعات التنظيمية و أدائهم التكيفي، كما كشفت عن الأثر المعدل للمناعة التنظيمية على العلاقة بين إدراك الأفراد للشائعات و أدائهم التكيفي،

وكذلك وجود اختلافات ذات دلالة احصـــائية في طبيعة العلاقة بين إدراك الأفراد للشـــائعات التنظيمية وأدائهم التكيفي كدالة في بعض فئات المتغيرات الديموغرافية .

8. دراسـة محمود وجار(2019) بعنوان "دور اسـتراتيجية تمكين العاملين في تعزيز الولاء التنظيمي – دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأكاديميين في جامعة كركوك، العراق.

هدفت هذه الدراسة بشكل رئيس الى التحقق من مدى تطبيق أبعاد استراتيجية تمكين العاملين في تعزيز الولاء التنظيمي من أجل الوصـول الى أعلى مسـتويات الأداء التنظيمي وقد تكون مجتمع الدراسـة من الاكاديميين في مختلف المستويات الإدارية لجامعة كركوك وتم استخدام الاستبانة فضلاً عن المقابلات التي أجراها الباحث مع بعض أفراد العينة المبحوثة وقد وزعت الاسـتبانة على عينة مكونة من (161) من المجتمع المبحوث وتم تحديدها بطريقة الحصـر الشـامل وتوصـلت الدراسـة الى انه توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين أبعاد اســـتراتيجية تمكين العاملين والولاء التنظيمي مجتمعة في جامعة كركوك بالإضـــافة الى وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين المشـــاركة بالمعلومات والحرية وفرق العمل والولاء التنظيمي في جامعة كركوك وانه يوجد اسـهام لأبعاد اسـتراتيجية تمكين العاملين مجتمعة في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين في جامعة كركوك.

9. دراسـة عبودي (2019) بعنوان: التجديد الاسـتراتيجي مدخلاً لتعزيز المناعة التنظيمية – دراسـة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعة التقنية الشمالية وجامعة الموصل، العراق.

كشـفت الدراسـة عن دور أنشـطة التجديد الاسـتراتيجي المتمثلة بـ (الانشـطة الاسـتكشـافية، الانشـطة الاســـتثمارية) في تعزيز المناعة التنظيمية عبر أبعادها الأســـاســـية المتمثلة بـ (المناعة التنظيمية الطبيعية، المناعة التنظيمية المكتسبة) واسـتخدمت الاسـتبانة كأداة أسـاسـية لجمع البيانات والمعلومات وتم التركيز على القيادات الجامعية المكونة من (218) فرداً شملت عمداء الكليات ومعاونيهم ورؤساء الأقسـام وتبنت الدراسـة المنهج الوصـفي التحليلي وتم تحليل البيانات باسـتخدام البرنامج الاحصـائي AMOS وكانت النتائج تؤكد علاقات الارتباط والتأثير المعنوي بين المتغيرات المبحوثة .

10. دراســة رؤوف وســعدون (2018) بعنوان: تعزيز مداخل الايصــاء الواســع في إطار تمكين العاملين – دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات النسيجية والجلدية/ بغداد، العراق.

سـعت الدراسـة الى تحديد أبعاد تمكين العاملين و أثرها في تعزيز مداخل الايصـاء الواسـع في الشـركة العامة للصناعات النسيجية والجلدية في بغداد حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الشركة وتم اختيار عينة قصدية منهم كعينة بحثية وقد استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على المعلومات مع استخدام عدد من الاساليب الاحصائية باعتماد برنامج (SPSS.V.19) وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتوصـــلت الدراســـة الى جملة من الاســـتنتاجات من ابرزها وجود علاقة معنوية ايجابية بين

متغيري الدراســـة على المســـتوى الكلي وهذا يدل على أهمية وجود أبعاد لتمكين العاملين في تعزيز مداخل الايصاء الواسع في الشركة المبحوثة ووجود تأثير معنوي لتمكين العاملين في الايصاء الواسع في الشركة المبحوثة.

11. **دراســـة الدوري (2018) بعنوان: أثر تمكين العاملين في الأداء الوظيفي في منظمات الاعمال– دراسة ميدانية على عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات الأردنية، المملكة الأردنية الهاشمية.**

تمحورت هذه الدراسة حول تحديد أثر تمكين العاملين في الأداء الوظيفي لدى شركة زين للاتصالات الاردنية، وقد تحدد تمكين العاملين بأبعاده الاربعة التي تمثلت في (معنى العمل، كفاءة العمل، استقلالية العمل، تطوير العمل) كما حددت أبعاد الأداء الوظيفي ببعديه (أداء المهمة، الأداء السياقي)، ولتحقيق أهداف البحث تم تطوير اســتبانة تعرض جميع البيانات من أفراد العينة وبلغ تعدادها (385) شخصاً وتوصل البحث الى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: أن هناك أثر لكل من بعدي (معنى العمل، واستقلالية العمل) على الأداء الوظيفي لدى شركة زين للاتصالات الاردنية، كما أنه لا يوجد أثر لكل من بعدي (كفاءة العمل وتطوير العمل) على الأداء الوظيفي لدى شــركة زين للاتصـــالات الاردنية .

12. **دراسة أبو عمرة والزطمة وأبو دان (2017) بعنوان: ثقافة التمكين الوظيفي وعلاقتها بتنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين، فلسطين.**

ركزت هذه الدراسة على علاقة التمكين الوظيفي بأبعاده (الإدراكي والهيكلي) في السلوك الابداعي لدى العاملين في كليات التعليم التقني الحكومي في قطاع غزة وتكون مجتمع الدراســـة من جميع العاملين الأكاديميين في الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا – خانيونس، كلية فلســـطين التقنية – دير البلح) والبالغ عددهم (160) موظفاً حيث وزعت عليهم الاستبانة وتم استرداد (120) استبانة بنسبة استرداد بلغت 75% وقد أُستخدم المنهج الوصفي التحليلي وتم اللجوء إلى اسلوب المسح الشامل، وأظهرت النتائج وجود علاقة لثقافة التمكين الوظيفي على مهارات التفكير الابداعي لدى العاملين في كليات التعليم التقني الحكومية بقطاع غزة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس، وعدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ووجود فروق تعزى لمتغير العمر في مجال (المشـــاركة بالمعلومات، حل المشكلات واتخاذ القرارات، الطلاقة والأصالة)، وأما باقي المجالات فلا توجد فروق.

13. **دراسة صالح وعبد المجيد (2017) بعنوان: نظم المناعة التنظيمية وأثرها في استراتيجيات إدارة الازمات: اختبار الدور الوسيط لنظم المعلومات الاستراتيجية – دراسة ميدانية على شركات الصناعات الغذائية الأردنية، المملكة الأردنية الهاشمية.**

بينت الدراسة أثر نظم المناعة التنظيمية في استراتيجيات إدارة الازمات في شركات الصناعات الغذائية الاردنية بوجود نظم المعلومات الاستراتيجية متغيراً وسيطاً من خلال التعرف على مستوى تطبيق نظم المناعة التنظيمية ومدى تنفيذ الاستراتيجيات الوقائية والعلاجية في إدارة الازمات، وكذلك مستوى استخدام نظم المعلومات في الشركات محل الدراسة واستخدم الباحث أداة الاستبانة كمصدر لجمع البيانات والمعلومات وتكون مجتمع الدراسة من شركات الصناعات الغذائية الاردنية المساهمة المسجلة في هيئة الأوراق المالية لعام (2015) والبالغ عددها (12) شركة و لجأت الدراسة الى سحب عينة حقيقية يتناسب قوامها (186) فرداً من أصل (349) فرداً من العاملين في الشركات المبحوثة وتم استرداد (178) استبانة منها (172) صالحة للتحليل وقدم أُستخدم المنهج الوصفي ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة: وجود أثر ذي دلالة احصائية لنظم المناعة التنظيمية بأبعادها (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الحمض النووي التنظيمي) في استراتيجيات إدارة الأزمات (الوقائية والعلاجية)، وكذلك وجود أثر ذي دلالة احصائية لنظم المناعة التنظيمية في استراتيجيات إدارة الازمات لوجود نظم المعلومات الاستراتيجية متغيراً وسيطاً، علماً أن الأثر في الاستراتيجيات الوقائية كان أعلى من الأثر في الاستراتيجيات العلاجية .

14. دراسة إسماعيل (2017) بعنوان: دور تكنوستراتيجية إدارة المعلومات في تحقيق الأبعاد المعلوماتية لنظام المناعة المنظمية – دراسة استطلاعية لآراء المديرين في عينة من المصارف الأهلية في مدينة دهوك، العراق.

هدفت هذه الدراسة الى تشخيص دور تكنوستراتيجية إدارة المعلومات في تحقيق الأبعاد المعلوماتية لنظام المناعة المنظمية في مجال المصارف الأهلية وتمثل مجتمع الدراسة من المصارف التجارية والأهلية في مدينة دهوك والبالغة (9) مصارف، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات وبلغ عدد افراد عينة الدراسة (50) فرداً من المشمولين بالدراسة وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباط معنوية بين تكنوستراتيجية إدارة المعلومات وبين الأبعاد المعلوماتية لنظام المناعة المنظمية و أن تكنوستراتيجية إدارة المعلومات تؤثر معنوياً في تحقيق الأبعاد المعلوماتية لنظام المناعة المنظمية في المصارف المبحوثة.

15. دراسة فيروز (2017) بعنوان: تأثير الاستغراق الوظيفي في تعزيز نظم المناعة التنظيمية – دراسة تطبيقية في معمل سمنت النجف الأشرف، العراق.

بينت الدراسة دور المشاركة الوظيفية في تقوية جهاز المناعة في معمل الإسمنت في النجف الأشرف ولتحقيق اهداف الدراسة استخدم الباحث أداة الاستبانة وتم أخذ عينة حجمها (75) عاملاً من مجتمع

الدراسة المكون من العاملين في مختلف شعب وأقسام معمل سمنت النجف الاشرف واعتُمد المنهج الوصفي التحليلي .

توصلت الدراسة الى عدة نتائج أبرزها أن المناعة التنظيمية أداة هامة للمنظمة تقيها من الفيروسات البيئية ويعتبر جدار حماية يمكنها من مواجهة الأخطار والظروف والمفاجآت التي تواجهها في العمل كما يشكل العاملون الحجر الاساس لديمومة عمل المنظمة فإن الاستغراق الوظيفي يمثل أحد أدوات المساعدة التي من شأنها رفع كفاءة وسرعة الانتاج عبر الالتزام والتفاني من قبل العاملين، أيضاً وجود تأثير لأبعاد الاستغراق الوظيفي في نظم المناعة التنظيمية وهذا يعكس الدور المهم الذي يمثله العاملين في المنظمة كلما اندمج الافراد في العمل انعكس ايجاباً على تقوية مناعة المنظمة وتحصينها من الفيروسات البيئية والأزمات التي يمكن أن تصيب منظمات منافسة إلى جانب وجود علاقة ارتباط وتأثير بين الاستغراق الوظيفي ونظم المناعة التنظيمية وقبول أغلب الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها.

16. دراسة علي وأحمد (2013) بعنوان: أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي دراسة حالة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد، العراق.

تناولت الدراسة بحث العلاقة بين متغيري الدراسة الرئيسيين وهما التمكين والتطوير التنظيمي، مع معرفة مدى تأثير تمكين العاملين في تطوير ونجاح المنظمات حيث مثلت الاستبانة الأداة الرئيسية للدراسة ووزعت على عينة عشوائية مكونة من (40) شخص من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد والتي تمثل مجتمع الدراسة وكان من أبرز النتائج التي توصلت اليها الدراسة وجود علاقة موجبة بين تمكين العاملين وتطوير المنظمات وأن قيادة الشركة قيد الدراسة تولي اهتماماً بفكرة تمكين العاملين في الشركة لما له من أثر ايجابي في سلوك و أداء العاملين و بالتالي على نجاح وتطور الشركة.

2.5.2 الدراسات الأجنبية:

1. **Lian & et al. (2020): The Effect Organizational Quality Specific Immune on Performance in Manufacturing Enterprises.**

دراسة بعنوان: تأثير الجودة التنظيمية الخاصة بالمناعة على الأداء في مؤسسات التصنيع.

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم الأداء الابتكاري بناءً على ابتكار المنتجات وابتكار العملية التصنيعية من منظور نظام المناعة المخصص لإدارة الجودة المؤسسية، واتخذوا الاستبانة كأداة لجمع البيانات إذ تم توزيع (276) استبانة حيث تكونت من (4) مجالات (المعلومات الاساسية، الأداء الابتكاري، نظام المناعة المخصص لإدارة الجودة في مؤسسات التصنيع، أسئلة مفتوحة) ووزعت على مجتمع الدراسة المكون من العاملين في مؤسسات التصنيع حيث استهدف (مدراء الإدارة الدنيا ومدراء الإدارة الوسطى)، واتّبع الباحثون النهج النوعي المقارن في هذه الدراسة، وخلصت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن مراقبة الجودة المؤسسية و دفاع الجودة المؤسسية و ذاكرة الجودة المؤسسية تعد ثلاث شروط جوهرية تؤثر على الأداء الابتكاري.

2. **Liu & et al. (2020): Organizational Quality Specific Immune Maturity Evaluation Based on Continuous Interval Number Medium Operator.**

دراسة بعنوان: تقييم جودة المناعة التنظيمية النوعية بناء على عامل متوسط هو رقم الفاصل المستمر.

جاءت هذه الدراسة بنظرية المناعة في نطاق إدارة الجودة في المنظمة سعياً لتقييم وتعزيز النضج المناعي الخاص بإدارة الجودة المنظمية بصفة مستمرة وعلى نحو بنّاء. إذ أوجدت هذه الدراسة مؤشراً لتقييم النضج المناعي الخاص بإدارة الجودة المنظمية، كما بنت نموذج تقييم النضج المناعي الخاص بإدارة الجودة المنظمية وصنع القرار بناء على منظور المناعة. وقد أُستخدمت الاستبانة والمقابلات الفورية في الموقع كأدوات للدراسة وتكوّن مجتمع الدراسة من أفضل (100) مؤسسة صينية لتصنيع المعدات واختيرت (5) مؤسسات كبيرة الحجم لتصنيع المعدات في المناطق الشرقية والغربية من الصين لتكون عينة الدراسة، وخلصت نتيجة الدراسة إلى تقديم توجيهاً عملياً مهماً للمنظمات لتحديد النضح المناعي الخاص بإدارة الجودة المنظمية وأداء الجودة وتعزيزهما.

3. **Abbas (2019): Prevent administrative and financial corruption behaviours by riveting the functions of the organizational immunity system**

دراسة بعنوان: منع سلوكيات الفساد الإداري والمالي من خلال تثبيت وظائف نظام المناعة التنظيمية.

بينت الدراسة الحالية العلاقة ما بين المناعة التنظيمية ومنع الفساد الإداري والمالي (AFC) العراق، استخدم الباحث أداة الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات الى جانب إجراء المقابلات لمجتمع الدراسة الذي تكون من الافراد العاملين في المديرية العامة لتربية كربلاء حيث سحبت عينة قوامها (161) فرداً من أصل (700) موظف وتلخصت أهم النتائج في أن هناك نقص وظيفة الذاكرة للمناعة المنظمية إضافة إلى أن علاقات التأثير لعدد من أبعاد المناعة التنظيمية ضعيفة.

4. **Alalie & et al. (2019): The Impact of Employee Empowerment in a Sustainable Competitive Advantage of Iraqi Private Banks.**

دراسة بعنوان: أثر تمكين العاملين في الميزة التنافسية المستدامة للمصارف العراقية الخاصة.

هدفت الدراسة إلى الوقوف على تأثير تمكين الموظفين على الميزات التنافسية المستدامة في قطاع البنوك العراقية. إن من أهم النتائج التي انبثقت عن هذه الدراسة تظهر بأن عملية تمكين الموظفين تساهم في تحقيق البنوك للميزة التنافسية المستدامة إذا تمت عملية التمكين بسلاسة وفعالية. أوصت الدراسة البنوك تحفيز العمل الجماعي بين الموظفين باستمرار حتى يعمل كل موظف بصرف النظر عن جنسه لصالح الرؤية العامة لتحقيق أهداف البنك. كما يجب التركيز على تمكين الموظفات الإناث حتى يتحقق التوازن في تحسين الإنتاجية.

5. **Balivada (2018): Sustainable Competitive Advantage through Employee Empowerment Plan.**

دراسة بعنوان: الميزة التنافسية المستدامة من خلال خطة تمكين العاملين.

تضمنّت هذه الدراسة استعراضاً للأدب المتوفر في مجال البحوث المتعلقة بتمكين الموظفين ورأي الباحث فيها كمهني ممارس. سعى الباحث في دراسته إلى اقتراح تصميم وتطبيق نهج لتمكين الموظفين في أي سياق مؤسسي. خلصت الدراسة إلى أن العديد من التغيرات المؤسسية والتطورات التي حدثت قد تركّزت على مفهوم التمكين. لذا فإن تمكين الموظفين في مجال تطوير الموارد البشرية والسلوك المؤسسي يعد مجالاً بحثياُ جديراً بالدراسة نظراً لقلة الدراسات التجريبية في هذا المجال.

6. **Kumar, Jaya & Ananda (2017): Employee Empowerment – An Empirical Study.**

دراسة بعنوان: تمكين العامل – دراسة تجريبية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إذا ما كانت قيم وسياسات الهيكل التنظيمي الحالي يتم تبنيها وتطبيقها على الموظفين في الشركة. كما عزمت على تحديد مدى مشاركة الموظفين في عمليات صنع القرار ومدى رضاهم عنها، بالإضافة الى تحليل فعالية تقنيات التدريب والتحفيز التي تتبناها الإدارة لتمكين الموظفين. استخدم الباحثان الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في شركة ماناتيك للإلكترونيات الخاصة المحدودة، واختير 12 مشاركاً من العاملين لتكوين عينة

الدراسة واتّبعا المنهج الوصفي في الدّراسة. أهم ما نتج عن هذه الدراسة أن العاملين راضين عن العديد من ممارســـات التمكين كتدريب الموظفين وبرامج التطوير الذاتي واجتماعات الموظفين ومشـــاركة الموظفين في العديد من النشاطات وإيلاء الاهتمام لأفكارهم وآرائهم.

7. AL-Asoufi & Akhorshaideh (2017): The impact of employee Empowerment on the success of organizational change: A study in privatized Enterprises in Jordan

دراســـة بعنوان: أثر تمكين العاملين في نجاح التغيير التنظيمي: دراســـة في المشـــاريع التي تمت خصخصتها في الأردن.

بينت الدراسة تأثير تمكين الموظف على نجاح التغيير التنظيمي داخل مؤسسات تمت خصخصتها في الاردن و كذلك دراسة العوامل الأربعة التي تؤثر على نجاح تمكين الموظف والمتمثلة بـ (إدارة المواهب، أساليب القيادة، تدريب الموظفين، المكافآت) وتم توزيع (143) استبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات وكانت نسبة الارجاع (99%) وتكون مجتمع الدراسة من اثنين من المشاريع التي تمت خصخصتها في الأردن: شركة توزيع الكهرباء وشركة مناجم الفوسفات الأردنية إذ تم توزيع الاستبانة على الموظفين الذين يعملون في مناصب إدارية دنيا والقادة الذين يعملون في مناصب الإدارة الوسطى واتبعت الدراسة المنهج الكمي وكان من ابرز النتائج: أن هناك تأثير كبير لتمكين الموظف على نجاح المنظمة كما أظهرت أيضاً أهمية الابداع والاهتمام بالأفكار الجديدة التي تتعلق بكيفية الاستعداد للتغيير والتقليل من المقاومة التي ترتبط عكسياً بالإبداع وتحسين أداء الموظفين.

8. Dahou & Hacini (2017): Successful Employee Empowerment: Major Determinants in The Jordanian Context.

دراسة بعنوان: تمكين العاملين الناجح: المحددات الرئيسية في السياق الأردني.

كشـفت هذه الدراســة عن طبيعة العلاقة بين العوامل الرئيســية المتمثلة بـ (تصــميم الوظيفة، القيادة التحويلية، ســلطة اتخاذ القرار، التدريب والتطوير المســتمر، مشــاركة المعلومات، الإدارة الذاتية).و تأثيرها على تنفيذ مبادرة تمكين العاملين، ولجمع البيانات والمعلومات استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية وتم أخذ عينة احتمالية من المستجيبين على اساس عينات عشوائية بسيطة إذ تم توزيع ما مجموعه (230) استبانة أُسترد منها (113) استبانة صالحة للتحليل وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في البنوك التجارية الاردنية وشملت كل من (بنك الأردن، البنك الاسلامي الاردني، البنك الاردني الكويتي، البنك الأهلي الاردني، البنك العربي، البنك الوطني للتمويل الاصغر والبنك الاسلامي الاردني للتمويل والاستثمار) وقد كشفت نتائج الدراسة على أن هناك اربعة عوامل ينظر إليها على أنها أدوات لتمكين الموظفين في البنوك التجارية الاردنية وهي (مشــاركة المعلومات، تصــميم الوظائف، القيادة التحويلية وسلطة اتخاذ القرار)، في حين أن التدريب والتطوير والفرق المدارة ذاتياً ليس لها أي تأثير على تمكين

الموظفين، أيضـاً بينت أن البنوك حريصـة على مشـاركة معلوماتها مع موظفيها لإبقائهم على اتصـال مع ما يجري داخل وخارج المنظمة، كما أن البنوك تركز على تصـميم الوظائف بشكل مناسب وتعتمد اسلوب تحولي أكثر عند قيادة الموظفين ومنحهم المزيد من سلطة اتخاذ القرار.

9. Liu & et al. (2016): Relationships Among Prerequisite Variables, Organizational Quality Immunity and Health.

دراسة بعنوان: العلاقة بين المتغيرات الأساسية وجودة المناعة والصحة التنظيمية.

هدفت هذه الدراســـة إلى تعزيز الجودة التنظيمية النوعية المناعية والصـــحة المنظمية واســـتخدمت الاســتبانة كأداة لجمع المعلومات وتكوّن مجتمع الدراســة من موظفي شــركات التصــنيع حيث وُزّعت (400) اســـتبانة على الخبراء ذوي العلاقة ومديري الإدارة الوســـطى والعليا ومديري الصـــف الأول وموظفي شـركات التصـنيع. إن نتائج التحليل التجريبي التي توصـلت إليها الدراسـة سـتقدّم توجيهات نظرية وعملية لتوطيد نظام مناعة إدارة الجودة المؤسسية وتحسين الصحة المؤسسية.

10. Nafei (2014): The Role of Organizational DNA in Improving Organizational Performance: A Study on the Industrial Companies in Egypt

دراســة بعنوان: دور الحمض النووي التنظيمي في تحســين الأداء التنظيمي: دراســة عن الشــركات الصناعية في مصر.

تسلط الدراسة الضوء على الدور الفعال للحمض النووي التنظيمي (DNA) في تطوير الأداء التنظيمي، تم توزيع (372) استبانة أُستُرجِع منها (300) استبانة صالحة للتحليل بنسبة استجابة بلغت (81) % ووزعت الاستبانات على مجتمع الدراسة المكون من العاملين في شركات التصنيع المصرية إذ اعتُمِدت ثلاثة مسـتويات إدارية في الشـركات محل الدراسـة، و نتج عن الدراسـة أن اللبنات الأربعة للحمض النووي التنظيمي الـ (DNA) والمتمثلة بـ (الهيكل التنظيمي، حقوق اتخاذ القرار، المحفزات، والمعلومات) لها تأثير كبير ومباشر على الأداء التنظيمي (OP).

11. Pradhan & et al., (2014): Employee Empowerment.

دراسة بعنوان: تمكين العاملين.

ركزت هذه الدراسة على استعراض مفهوم التمكين بتعمّق وكيفية قياسه وتطبيقه مع الاستشهاد بتجربة مسـتشـفى آرفيند للعيون كمثال، خلصـت الدراسـة إلى أن تمكين الموظفين يحتاج إطار عمل واسـع النطاق يفهمه الموظفون، وأن التمكين يعد مصـطلحاً مرادفاً لصـنع القرار حيثما لا يوجد نظام أو قواعد صريحة وواضحة، أنهى الباحث دراسته بمجموعة من التوصيات والتي شملت تطوير منظومة تمكينية في المؤسسات الصحية بما يخدم المرضى بحيث يُطبّق التمكين على كافة المستويات والتي تشمل الأفراد والفرق والمؤسسة بأكملها.

12. **Ghosh (2013): Employee Empowerment: A Strategic Tool to obtain Sustainable Competitive Advantage.**

دراسة بعنوان: تمكين العاملين: أداة استراتيجية للحصول على ميزة تنافسية مستدامة.

سعت هذه الدراسة إلى تقصّي مبدأ ومفهوم تمكين الموظفين وتطوره وعلاقته بالميزات التنافسية المستمرة والخطوات التي يجب اتخاذها لتحسين عملية تمكين الموظفين. أظهرت نتائج البحث أن بعض المديرين يجدون صعوبة في تطبيق التمكين لعدد من العوامل والتي تشمل حالة الأنا الملوثة لدى المدراء واتباعهم نهجاً استبدادياً وإدمان السلطة

2.5.3 التعقيب على الدراسات العربية والأجنبية السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية، لأجل التعرف على الجوانب البحثية فيها والمتعلقة بموضوع الدراسة الحالية، لا بد من التطرق لبعض الجوانب التي تختلف أو تتقارب فيها الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة ومن أهم هذه الجوانب:

1. من حيث الهدف: ركزت بعض الدراسات التي تناولت متغير التمكين في التعرف على واقعه كدراسة المهلاوي (2020)، وأثره كدراسة الدوري (2018) ودراسة علي واحمد (2013) ودراسة Alalie & et al. (2019)، ودوره كدراسة بن دومة والعيداني (2020) ومدى تطبيق وتحديد ابعاده كدراسة محمود وجار (2019) ودراسة رؤوف وسعدون (2018) في المنظمات المبحوثة، واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة المهلاوي (2020) في التعرف على واقع التمكين مع الاختلاف في المتغير التابع ومجتمع الدراسة، كذلك بالنسبة لمتغير المناعة فقد اتفقت مع دراسة عبودي (2019) بكونها متغير تابع ودراسة أبعادها المتمثلة في المناعة التنظيمية الطبيعية والمناعة التنظيمية المكتسبة.

2. من حيث المنهج: اتفقت الدراسة الحالية وبعض الدراسات السابقة من حيث استخدام المنهج الوصفي واختلفت مع بعضها باستخدام بعض الدراسات مناهج مختلفة مثل المنهج الكمي في دراسة AL-Asoufi & Akhorshaideh (2017) والمنهج النوعي المقارن في **دراسة** Lian & et al, (2020).

3. من حيث الموضوع: اختلفت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة من حيث الموضوع وبالأخص بحث العلاقة ما بين تمكين العاملين كمتغير مستقل والمناعة التنظيمية كمتغير تابع.

4. من حيث قطاع او مجتمع الدراسة: اختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في استهداف مجتمع الدراسة الا أنها اتفقت مع دراسة صالح وعبد المجيد (2017)، ودراسة ابو ناصر (2020) في استهداف شركات التصنيع الغذائي.

5. من حيث أداة الدراسة: تشابهت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات باستخدام اداة الاستبانة لجمع البيانات باستثناء دراسة محمود وجار (2019) والتي استخدمت كلاً من الاستبانة وإجراء المقابلات في جمع البيانات الخاصة بها.

6. من حيث أوجه الاستفادة: استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري لدراستها، والاطلاع على مناهج البحث العلمي التي استخدمتها هذه الدراسات، واستعراض الأهداف والنتائج التي خلصت إليها الدراسات السابقة والاستفادة من ذلك في وضع وتحديد أهداف الدراسة الحالية.

2.5.4 ما يميز الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة، يتبين وجود بعض الأمور التي تتميز بها الدراسة الحالية والتي من أبرزها:

1. تأتي هذه الدراسة في محاولة للكشف عن العلاقة بين تمكين العاملين وبين المناعة التنظيمية وهو الأمر الذي لم يتم التطرق إليه في الكثير من الدراسات السابقة.

2. أن هذه الدراسة تسلط الضوء على واقع تمكين العاملين وواقع المناعة التنظيمية، في قطاع رئيس ومهم في الصناعة الفلسطينية وهو قطاع التصنيع الغذائي خاصة في محافظة تعرف بأنها محافظة تجارية وصناعية وزراعية وهي محافظة الخليل العريقة.

3 الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

3.1 مقدمة

يتطرق هذا الفصل إلى وصف طريقة الدراسة وإجراءاتها، من حيث تصميم الدراسة ومنهجيتها وإجراءاتها وأدواتها، إضافة إلى حدود الدراسة ومحدداتها ومعوقاتها، ومتغيرات الدراسة ومجتمع الدراسة وعينتها، كذلك المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

3.2 منهجية الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وذلك لملائمته لطبيعة الدراسة التي احتاجت إلى جمع البيانات من مجتمع الدراسة وتصنيفها وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص الدلالات والوصول إلى نتائجها، والتعرف على مستوى تمكين العاملين في قطاع التصنيع الغذائي في محافظة الخليل وعلاقته بالمناعة التنظيمية.

3.3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الشركات العاملة في قطاع التصنيع الغذائي في محافظة الخليل، وللحصول على بيانات عددية خاصة بمجتمع الدراسة، تم التوجه إلى غرفة صناعة وتجارة محافظة الخليل، حيث استجابوا مشكورين بتقديم البيانات الخاصة بالشركات، ووفقاً لهذه البيانات فقد بلغ إجمالي الشركات العاملة في مجال التصنيع الغذائي في محافظة الخليل (83) شركة.

3.4 أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة بشكل أساسي، من خلال مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المرتبطة ببعضـــها البعض بما يحقق أهداف الدراســـة، وقد تم اختيارها كأداة للدراســـة كونها تشـــجع الإجابات الصـريحة والحرة من المبحوثين إضـافة إلى أنها ومن خلال تشـابه الأسـئلة وتوحيدها تؤدي إلى سـرعة جمع المعلومات الخاصة بالدراسة (قنديلجي، 1999).

إضـــافة إلى أنه تم مراجعة عميقة للدراســـات ذات العلاقة والكتب والمراجع العلمية والأطروحات التي تناولت في مواضيعها متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.

وقد تم تطوير الاستبانة كما هو موضح في الملحق رقم (1)، حيث تجزأت إلى قسمين:

- **البيانات الديمغرافية (الضـــابطة):** وهي بيانات عامة عن المبحوثين تشـــمل فقرات: الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي والمستوى الوظيفي.
- **أبعاد الدراسة:** وتتكون من بعدين:
  - البعد الأول: تمكين العاملين ويتكون من عدة فقرات تقيس عدة محاور هي: وضـــوح الدور والأهداف، اشـراك العاملين بالبيانات والمعلومات اللازمة، تفويض الصـلاحيات للعاملين، اشـراك العاملين في صـنع القرارات، بيئة العمل الداعمة للإبداع، فرق العمل (العمل الجماعي).
  - البعد الثاني: المناعة التنظيمية، ويتكون من عدة فقرات تقيس محورين هما: المناعة التنظيمية الطبيعية، المناعة التنظيمية المكتسبة.

وجاءت الاستبانة موزعة على المحاور والأبعاد كما يوضح الجدول (3.1):

جدول 3.1: توزيع فقرات الاستبانة وفقاً للمحاور

الرقم		عدد الفقرات
الجزء الأول		
.1	بيانات ديمغرافية	**6**
الجزء الثاني		
المحور الأول: تمكين العاملين		**31**
.1	وضوح الدور والأهداف	6
.2	إشراك العاملين بالبيانات والمعلومات اللازمة	5
.3	تفويض الصلاحيات للعاملين	5

الرقم		عدد الفقرات
.4	اشراك العاملين في صناعة القرارات	5
.5	بيئة العمل الداعمة للإبداع	5
.6	فرق العمل	5
المحور الثاني: المناعة التنظيمية		**24**
.1	المناعة التنظيمية الطبيعية	13
.2	المناعة التنظيمية المكتسبة	11
المجموع الكلي لفقرات الاستبانة		**61**

3.4.1 صدق الأداة:

تم التحقق من الصدق المنطقي للأداة وذلك بعرض الاستبانة على (6) محكمين من ذوي الاختصاص والمرفقة أسماؤهم في الملحق رقم (2)، بهدف التأكد من مناسبة الاستبانة لما أعدت من أجله، وسلامة صياغة الفقرات وانتماء كل منها للمجال الذي وضعت فيه، وقد تم الأخذ بالكثير من التعديلات التي تم التوصية بها من قبل المحكمين.

إضافة إلى ذلك فقد تم توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية وذلك لقياس صدق الأداء إحصائياً، وكان عدد مفردات هذه العينة (30) مفردة من مجتمع الدراسة، تم استبعادهم لاحقاً من عينة الدراسة، تم احتساب معامل الارتباط Pearson Correlation لقياس ارتباط وعلاقة فقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية لها، وذلك كما هو واضح في الجدولين (3.2)، (3.3)

أولاً: حساب معامل الارتباط لفقرات تمكين العاملين:

جدول 3.2: نتائج حساب معامل الارتباط بيرسون مع الدرجة الكلية لأداة الدراسة لفقرات متغير تمكين العاملين.

المحور	التسلسل	الفقرة	الارتباط r	الدلالة الإحصائية
وضوح الدور والأهداف	.1	لدي رؤية واضحة عن أهداف الشركة خاصة المتعلقة بعملي	.708**	.000
	.2	هناك تحديد واضح للواجبات/ المهام المطلوبة مني في الشركة	.705**	.000
	.3	هناك تحديد واضح لمسؤولياتي في الشركة	.768**	.000
	.4	لدي معرفة بسياسات الشركة خاصة المتعلقة بعملي	.552**	.002
	.5	الإجراءات المعتمدة في الشركة واضحة	.510**	.004
	.6	لدي معرفة بإجراءات العمل المعتمدة في الشركة خاصة المتعلقة بعملي.	.706**	.000

المحور	التسلسل	الفقرة	الارتباط r	الدلالة الإحصائية
إشراك العاملين بالبيانات والمعلومات اللازمة	.7	تعتمد إدارة الشـــركة أنظمة فاعلة لتبادل البيانات/ المعلومات بين جميع الأطراف في الشركة	.787**	.000
	.8	تعتمد إدارة الشركة أنظمة فاعلة لتبادل البيانات/ المعلومات مع الأطراف ذات العلاقة خارج الشركة	.720**	.000
	.9	توفر إدارة الشـركة الإمكانات/ الموارد الفنية اللازمة لإيصـال المعلومات اللازمة الى من يحتاجها في الوقت المناسب	.638**	.000
	.10	توفر إدارة الشركة الإمكانات/ الموارد الإدارية اللازمة لإيصال المعلومات اللازمة الى من يحتاجها في الوقت المناسب	.486**	.006
	.11	تسـهل لي إدارة الشـركة الحصـول على المعلومات اللازمة المتعلقة بعملي	.441*	.015
تفويض الصلاحيات للعاملين	.12	تفوضـني إدارة الشـركة الصـلاحيات اللازمة لإنجاز واجباتي/ مهامي	.693**	.000
	.13	تمنحني إدارة الشـركة المرونة المطلوبة للتصـرف في أداء واجباتي/ مهامي	.549**	.002
	.14	خلال فترة التفويض، لا يمارس رؤسائي في العمل الصلاحيات المفوضة لي	.403*	.027
	.15	تعتمد إدارة الشركة سياسات واضحة لتفويض الصلاحيات	.718**	.000
	.16	تتناسب مسؤولياتي مع حجم الصلاحيات الممنوحة لي	.742**	.000
إشراك العاملين في صناعة القرارات	.17	تشرك إدارة الشركة موظفيها في تحديد أهداف الشركة المختلفة خاصة ما يتعلق بأعمالهم	.159	.402
	.18	تشرك إدارة الشركة موظفيها في وضع الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق أهداف الشركة المختلفة خاصة ما يتعلق بأعمالهم	.576**	.001
	.19	تشرك إدارة الشركة موظفيها في وضع البدائل المختلفة الممكنة لمعالجة المشكلات التي تواجهها	.747**	.000
	.20	تشرك إدارة الشركة موظفيها في تقييم البدائل المختلفة الممكنة لمعالجة المشكلات التي تواجهها	.581**	.001
	.21	تشرك إدارة الشركة موظفيها في اختيار أفضل البدائل لمعالجة المشكلات.	.867**	.000

المحور	التسلسل	الفقرة	الارتباط r	الدلالة الإحصائية
بيئة العمل الداعمة للإبداع	.22	تحدد إدارة الشـــركة الاحتياجات التدريبية للموظفين/ العاملين ضمن المستويات الإدارية المختلفة	.607**	.000
	.23	توفر إدارة الشركة البرامج التدريبية المتكاملة اللازمة للموظفين/ العاملين	.769**	.000
	.24	توفر إدارة الشـــركة قنوات الاتصـــال الفاعلة بين الموظفين/ العاملين ضمن المستويات الإدارية المختلفة	.648**	.000
	.25	توفر إدارة الشركة أجواء التعاون بين زملاء العمل	.730**	.000
	.26	تعزز إدارة الشركة قيم التعاون المشترك لدى أعضائها	.735**	.000
فرق العمل (العمل الجماعي)	.27	تتبنى إدارة الشركة منهج العمل الجماعي أينما كان ممكنا	.552**	.002
	.28	تشجع إدارة الشركة انجاز المهام من خلال فرق العمل	.666**	.000
	.29	تغرس إدارة الشركة لدى أعضائها روح العمل الجماعي	.720**	.000
	.30	تدعم إدارة الشركة أسلوب حل المشكلات من خلال فرق العمل	.575**	.001
	.31	توفر إدارة الشـــركة كل ما يدعم الثقة المتبادلة بين أعضـــائها للعمل بروح الفريق	.482**	.007

ومن الجدول الســـابق، يلاحظ بأن جميع الفقرات التي تقيس محاور المتغير المســـتقل (تمكين العاملين) في أداة الدراسة كانت مرتبطة بالدرجة الكلية لأداة الدراسة، وجميع هذه الفقرات كانت دلالة ارتباطها الإحصـــائية مع أداة الدراســـة أقل من (0.05) باســـتثناء الفقرة رقم (1) من محور إشـــراك العاملين في صـناعة القرارات، حيث كانت هذه الفقرة غير دالة إحصـائياً وغير مرتبطة بأداة الدراسـة الكلية، وهو ما يمكن تفسيره بعدم وضوح هذه العبارة بالنسبة لعينة الدراسة، وقد تم استبعاد هذه الفقرة من التحليل الإحصائي للدراسة.

ثانياً: حساب معامل الارتباط لفقرات المناعة التنظيمية:

جدول 3.3: نتائج حساب معامل الارتباط بيرسون مع الدرجة الكلية لأداة الدراسة لفقرات متغير المناعة التنظيمية.

المحور	التسلسل	الفقرة	الارتباط r	الدلالة الإحصائية
المناعة التنظيمية الطبيعية	.32	وضع الاستراتيجيات الكفيلة بمواجهات التحديات المستقبلية	.574**	.001
	.33	تعزيز الخصـائص التي تزيد قدرة الشركة في مواجهة التحديات التنافسية المستقبلية	.474**	.008
	.34	تحديد جميع بدائل القرار الممكنة لتقييمها قبل اتخاذ القرار	.511**	.004

المحور	التسلسل	الفقرة	الارتباط r	الدلالة الإحصائية
	.35	ترشيد القرارات من خلال تبني أفضل البدائل المتاحة	.540**	.002
	.36	السرعة في صناعة القرارات المتعلقة بطرح منتجات جديدة الى الأسواق	.593**	.001
	.37	تعزيز قدرات الموظفين لاتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم في الوقت المناسب	.678**	.000
	.38	التأكد من دقة البيانات/ المعلومات التي يجمعها الطاقم المختص في الشركة حول أعمالها	.659**	.000
	.39	اعتماد نظام فاعل للتحفيز	.656**	.000
	.40	تناسب رواتب الموظفين مع طبيعة الواجبات والمهام المطلوبة منهم	.775**	.000
	.41	تعزيز مرونة الهيكل التنظيمي للشركة في مواجهة المواقف المختلفة	.637**	.000
	.42	اختيار الأسواق المناسبة	.576**	.001
	.43	بناء سمعتها التجارية الطيبة	.735**	.000
	.44	بناء الحصة السوقية التنافسية المستدامة	.344	.063
المناعة التنظيمية المكتسبة	.45	مشاركة جهات استشارية خارجية للحصول على حلول للمشكلات التي تواجهها الشركة	.695**	.000
	.46	التعاون مع شركات أخرى في مواجهة التحديات المشتركة	.648**	.000
	.47	تعزيز قدرة اقسام الشركة المختلفة على المعالجة الذاتية لمشكلاتها بالاستفادة من تجاربها السابقة مع مشكلات مماثلة	.615**	.000
	.48	تحديد العلاجات المسبقة للمخاطر المحتملة في ضوء سيناريوهات مختلفة لهذه المخاطر	.524**	.003
	.49	وجود نظام متطور لحفظ السجلات (الملفات) يمكن الرجوع اليه في أي وقت	.385*	.036
	.50	بناء علاقات معرفية متبادلة في المعلومات مع شركات نجحت في التعامل مع تحديات مشابهة لما تتعرض له الشركة للاستفادة من خبراتها	.492**	.006
	.51	امتلاك القدرة على استرجاع الحالات السابقة المشابهة لحالات جديدة للاستفادة منها في التعامل بأفضل صورة	.191	.313

المحور	التسلسل	الفقرة	الارتباط r	الدلالة الإحصائية
	52.	امكانية الاستفادة من نظام حفظ السجلات في الوقت المناسب عند مواجهة أي موقف	.541**	.002
	53.	القدرة على التكيف مع بيئتها بالاستفادة من سجل معرفتها المتراكمة	.247	.189
	54.	إجراء التحديثات اللازمة لبيانات/ معلومات ذاكرة الشركة	.366*	.046
	55.	تعزيز تنافسية الشركة من خلال مقارنة أعمالها مع أعمال الشركات التي سبقتها الى نفس مجال عملها	.603**	.000

ومن الجدول السابق (3.3)، يلاحظ بأن جميع الفقرات التي تقيس محاور المتغير التابع (المناعة التنظيمية) في أداة الدراسة كانت مرتبطة بالدرجة الكلية لأداة الدراسة، وجميع هذه الفقرات كانت دلالة ارتباطها الإحصائية مع أداة الدراسة أقل من (0.05) باستثناء الفقرة رقم (13) من محور المناعة التنظيمية الطبيعية، حيث كانت هذه الفقرة غير دالة إحصائياً وغير مرتبطة بأداة الدراسة الكلية، وهو ما يمكن تفسيره بعدم وضوح علاقة هذه العبارة مع متغير المناعة التنظيمية بالنسبة لعينة الدراسة، إضافة إلى الفقرات (7)،(9) من محور المناعة التنظيمية المكتسبة، وقد تم استبعاد هذه الفقرات من التحليل الإحصائي للدراسة.

3.4.2 ثبات الأداة

لغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة، تم احتساب معامل الاتساق الداخلي كرونباخ الفا (Cronbach Alpha) لفقرات محاور الاستبانة، والجدول (3.4) التالي يبين نتائج ذلك:

جدول 3.4: معامل كرونباخ ألفا لمحاور الاستبانة

البيان	العينة الاستطلاعية	عدد الفقرات	قيمة Alpha
ثبات أداة الدراسة	30	51	0.967

وحسب الجدول (3.4)، فإن قيمة الثبات الكلية لأداة الدراسة بكافة محاورها كانت (0.967) وذلك بعد القيام بحذف الفقرات التي لم تنجح في اختبار صدق الأداة، وبالتالي فإن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات وهذا يعني الثقة بنتائجها بمقدار قيمة الثبات لها.

وقد تم احتساب قيمة الثبات لمحاور الدراسة، وذلك لزيادة التأكد من ثبات الأداة لكل محور وكانت النتائج كما في الجدول (3.5) فيما يلي:

جدول 3.5: معامل كرونباخ ألفا لجميع محاور الدراسة

البيان	العينة الاستطلاعية	عدد الفقرات	قيمة Alpha
وضوح الدور والأهداف	30	6	0.874
إشراك العاملين بالبيانات والمعلومات اللازمة		5	0.778
تفويض الصلاحيات للعاملين		5	0.848
اشراك العاملين في صناعة القرارات		4	0.779
بيئة العمل الداعمة للإبداع		5	0.861
فرق العمل		5	0.785
المناعة التنظيمية الطبيعية		12	0.877
المناعة التنظيمية المكتسبة		9	0.781
مجموع الفقرات		**51**	**0.967**

وحسب الجدول (3.5) السابق، فإن قيمة ثبات أداة الدراسة لما يختص بمحاور أداة الدراسة كانت جميعها دالة إحصائياً وكانت أعلى قيم هذه المحاور هي لمحور المناعة التنظيمية الطبيعية يليه محور وضوح الدور والأهداف، بينما كانت أقل القيم هي لمحور إشراك العاملين بالبيانات والمعلومات اللازمة يلي محور إشراك العاملين في صناعة القرارات، ومن الجدول يلاحظ بأن جميع المحاور كانت دالة إحصائياً وجميع نتائج معامل الاتساق الداخلي لهذه المحاور أعلى من (60%).

3.5 خصائص عينة الدراسة

أجريت الدراسة من خلال اختيار عينة الدراسة باستخدام الطريقة العشوائية اعتماداً على معادلة ستيفن ثامبسون حيث بلغ حجم العينة (69) شركة، ومن ثم تم توزيع 3 استبانات على كل شركة من عينة الدراسة ليبلغ عدد الاستبانات الموزعة (207) استبانة (Thompson, 2012).

ويعتبر حجم العينة الذي يتراوح بين (30–500) مفردة ملائماً لمعظم أنواع البحوث (دوريدي، 2000، صفحة 208).

وتم اختيار طريقة العينة العشوائية البسيطة ليكون ممثلاً لمجتمع الدراسة وقد تم استخدام الجداول العشوائية لاختيار العينة من الشركات العاملة في مجال التصنيع الغذائي في محافظة الخليل.

ونتيجة لآثار جائحة كورونا وإعلان حالة الطوارئ في المناطق الفلسطينية حتى تاريخ إنجاز هذه الدراسة، فقد تم تحويل أداة الدراسة إلى استبانة إلكترونية وتوزيعها بشكل مفتوح على كافة عينة الدراسة، وذلك بالتنسيق مع غرفة تجارة وصناعة محافظة الخليل وكذلك بالتنسيق مع اتحاد الصناعات الفلسطيني، ورغم أن هناك الكثير من المعوقات التي تمت مواجهتها وخاصة تلك المتعلقة بعدم التعاون لدى بعض الشركات، إلا أنه تم استرجاع نسبة قابلة للتحليل والدراسة، بدأ توزيع الاستبانة على الجهات المعنية بشكل الكتروني بتاريخ 2020/12/28 وحتى اغلاقها بتاريخ 2021/02/18، وقد تم استرجاع (193) استبانة، بنسبة استجابة بلغت (93.2%)، وهي نسبة مقبولة إحصائياً للدراسة والتحليل، وتم استخدام برنامج (SPSS V.23) في تحليل أداة الدراسة من خلال استخدام عدة اختبارات يقدمها هذا البرنامج وهي:

- اختبار كرونباخ ألفا Cronbach Alpha: والذي يعد مقياساً لدرجة الثبات أو الاتساق الداخلي للبنود أو المتغيرات في مؤشر مركب تم وضعه على مقياس الجمع، ويتم استخدامه بصفة عامة لقياس درجة ثبات مقاييس البنود المتعددة، وتكون أداة البنود مقسمة داخلياً، حيث تقوم ألفا بقياس هذا الاتساق الداخلي (باهي والأزهري، 2010).
- اختبار معامل الانحدار المعياري Standardized Regression: وهو اختبار يقوم على أسلوب رياضي لتقدير العلاقة بين متغيرين أو أكثر، بدلالة وحدات قياس المتغيرات المعتمدة (التابعة) في العلاقة، وتسمى هذه العلاقات بنماذج الانحدار (طعمة وحنوش، 2009).
- اختبار تحليل التباين الأحادي One Way Analysis of Variance: ويعتمد على حساب التباين بين العينات والتباين داخل كل العينات مجتمعة، وهو يستخدم لإيجاد الفروق بين أكثر من مجموعتين، شريطة توافر الخصائص البارامترية الإحصائية، وتقاس دلالة الفروق في هذا المقياس من خلال قيمة (F) (الضامن، 2006).
- اختبار t للعينات المستقلةIndependent Sample t-test: وهو "عبارة عن تقنية إحصائية استدلالية تستخدم لفحص فيما إذا كان هناك فرق إحصائي (حقيقي) بين متوسطي مجموعتين من مجموعات العينة العشوائية" (أبو سمرة والطيطي، 2019، 218).
- اختبار مصادر الفروق والمقارنات الزوجية Scheffe.

أما خصائص عينة الدراسة فقد كانت كما يلي:

- **خصائص عينة الدراسة حسب الجنس:**

وفق الجدول (3.6) التالي، يتبين أن نسبة الذكور في عينة الدراسة هي النسبة الأعلى حيث بلغت نسبتها من عينة الدراسة (66.1 %) فيما كانت نسبة الإناث (33.9%)، وهو ما يمكن تفسيره بأن مجتمع الدراسة يتمثل في الشركات الصناعية العاملة في قطاع صناعة وتجارة المواد الغذائية، وهو الأمر الذي يعكس طبيعة أن يكون عدد الذكور العاملين في هذا المجال من أصحاب ومدراء ورؤساء أقسام فيها من الذكور، إضافة إلى طبيعة محافظة الخليل والتي تعتبر من المحافظات التي تفتقر فيها المرأة إلى فرص العمل في مجالات كثيرة مقارنة بمحافظات أخرى.

جدول 3.6: خصائص عينة الدراسة وفقاً لعامل الجنس

العوامل	القيم	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	127	% 66.1
	أنثى	65	% 33.9
المجموع		**192**	**% 100.0**

- **خصائص عينة الدراسة حسب الفئة العمرية:**

ووفق الجدول (3.7) التالي، فإن من كان عمرهم ضمن الفئة العمرية (25–34سنة) هم الفئة الأكبر في عينة الدراسة حيث بلغت نسبتهم (41.1%) فيما كانت النسبة الأقل لمن هم بالفئة العمرية (55 سنة فأكثر) وبلغت نسبتهم (3.6%)، وهو ما يمكن تفسيره بتفضيل الشركات والمؤسسات الصناعية لفئة الشباب لأداء العمل فيها، فيما كان المؤشر على اختيار الفئات العمرية التي تمتلك الخبرة التراكمية قليل.

جدول 3.7: خصائص عينة الدراسة وفقاً للفئة العمرية

العوامل	القيم	العدد	النسبة المئوية
الفئة العمرية	أقل من 25 سنة	47	% 24.5
	25 – 34 سنة	79	% 41.1
	35 – 44 سنة	34	% 17.7
	45 – 54 سنة	25	% 13.0
	55 سنة فأكثر	7	% 3.6%
المجموع		192	**% 100.0**

- **خصائص عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية:**

وفق الجدول (3.8) التالي، فإن النسبة الأعلى هي للذين حالتهم الاجتماعية متزوج، حيث بلغت نسبتهم الكلية من عينة الدراسة (58.9%)، فيما كانت النسبة الأقل لمن حالتهم الاجتماعية (غير ذلك) بنسبة (2.1%).

جدول 3.8: خصائص عينة الدراسة وفقاً للحالة الاجتماعية

العوامل	القيم	العدد	النسبة المئوية
الحالة الاجتماعية	متزوج	113	% 58.9
	أعزب	75	% 39.1
	غير ذلك	4	% 2.1%
المجموع		192	**% 100.0**

- **خصائص عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة:**

وفق الجدول (3.9)، فإن النسبة الأعلى هي لمن يمتلكون سنوات خبرة أقل من 5 سنوات حيث كانت نسبتهم من عينة الدراسة (43.8%)، بينما النسبة الأقل كانت لمن لديهم سنوات خبرة (10 سنوات وأقل من 15 سنة) بنسبة (15.6%) وهو ما يدلل على عدم اهتمام الشركات في مجال التصنيع الغذائي على الخبرة لدى اختيار العاملين لديها وربما يمكن تفسير ذلك لاعتبارات لها علاقة بالأجر.

جدول 3.9: خصائص عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة

العوامل	القيم	العدد	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	84	% 43.8
	5 سنوات وأقل من 10 سنوات	47	% 24.5
	10 سنوات وأقل من 15 سنة	30	% 15.6
	15 سنة فأكثر	31	%16.1
المجموع		192	**% 100.0**

- **خصائص عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:**

ووفقاً للمؤهل العلمي، فإن الجدول (3.10) يبين أن أعلى نسبة من عينة الدراسة كانت لمن يحملون مؤهل البكالوريوس حيث كانت نسبتهم (60.4%) فيما أقل نسبة كانت لمن يحملون مؤهل الثانوية العامة فأقل بنسبة (10.9%) وهو ما يمكن تفسيره لاهتمام الشباب الفلسطيني بشكل عام بالتعليم والحصول على الشهادات التعليمية في كافة المجالات.

جدول 3.10: خصائص عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي

العوامل	القيم	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فأقل	21	% 10.9
	دبلوم	31	% 16.1
	بكالوريوس	116	% 60.4
	دراسات عليا	24	%12.5
المجموع		192	**% 100.0**

- **خصائص عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي:**

ويبين الجدول (3.11) أن أعلى نسبة وفقاً للمستوى الوظيفي في عينة الدراسة كانت لمن هم بمستوى (موظف/عامل) حيث بلغت نسبتهم (57.3%) فيما أقل نسبة هي لمن هم بدرجة (مدير) بنسبة بلغت 7.3%) وهو ما يدل على تمثيل العينة لمجتمع الدراسة، ذلك أنه تم توزيع العينة على 69 شركة عاملة في مجال التصنيع الغذائي، وبالتالي نجد أن النسب أعلاه مقبولة لتمثيل العينة الكلية من الشركات.

جدول 3.11: خصائص عينة الدراسة وفقاً للمستوى الوظيفي

العوامل	القيم	العدد	النسبة المئوية
المستوى الوظيفي	مدير	14	% 7.3
	رئيس قسم	40	% 20.8
	مشرف	28	% 14.6
	موظف/ عامل	110	% 57.3
المجموع		192	**% 100.0**

4 الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها

4.1 مقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتي ترمي إلى معرفة علاقة تمكين العاملين بالمناعة التنظيمية في قطاع التصنيع الغذائي في محافظة الخليل، وللإجابة على هذا السؤال وعلى أسئلة الدراسة والتحقق من الفرضيات الموضوعة فيها، استخدمت الدراسة التحليل الإحصائي اعتماداً على حزمة التحليل الإحصائي (SPSS V23)، كما تم اعتماد مفتاح تفسير النتائج التالي لمقياس (ليكرت) الخماسي المستخدم في الدراسة، وذلك من خلال احتساب المدى وطول الفئة والتي كانت قيمتها (0.80) كما في (الجدول 4.1) التالي (أبو صالح، 2001، 41):

جدول 4.1: مفتاح تفسير النتائج

المتوسط الحسابي	مقياس ليكرت	التفسير
1 – 1.8	إطلاقاً	منخفضة جداً
1.81 –2.60	نادراً	منخفضة
2.61–3.40	أحياناً	متوسطة
3.41–4.20	غالباً	مرتفعة
4.21–5	دائماً	مرتفعة جداً

4.2 نتائج أسئلة الدراسة

نتائج الإجابة على السؤال الأول للدراسة: ما واقع تمكين العاملين في قطاع التصنيع الغذائي في محافظة الخليل من حيث (وضوح الدور والأهداف، إشراك العاملين بالبيانات والمعلومات اللازمة، تفويض الصلاحيات للعاملين، إشراك العاملين في صناعة القرارات، بيئة العمل الداعمة للإبداع، وفرق العمل)؟

وللوصول إلى إجابة السؤال الرئيس الأول للدراسة، كان لا بد من إجابة الأسئلة المتفرعة عنه كما يلي:

1. ما واقع تمكين العاملين في قطاع التصنيع الغذائي في محافظة الخليل من حيث (وضوح الدور والأهداف)؟

للإجابة على هذا السؤال، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة عن كل فقرة من الفقرات التي تقيس واقع تمكين العاملين من حيث (وضوح الدور والأهداف) في أداة الدراسة، كما تم استخراج الدرجة الكلية التي تقيس مستوى تمكين العاملين من حيث وضوح الدور والأهداف، وكانت النتائج كما في جدول (4.2):

جدول 4.2: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور وضوح الدور والأهداف

الرقم	الفقرة		دائما	غالبا	أحيانا	نادراً	إطلاقاً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية	اتجاه الإجابة
.1	لدي رؤية واضحة عن أهداف الشركة خاصة المتعلقة بعملي	تكرار	61	75	39	7	10	3.89	1.062	% 27.3	%77.8	مرتفعة
		نسبة	31.8	39.1	20.3	3.6	5.2					
.2	هناك تحديد واضح للواجبات/ المهام المطلوبة مني في الشركة	تكرار	79	69	33	6	5	4.10	.968	% 23.6	%82.0	مرتفعة
		نسبة	41.1	35.9	17.2	3.1	2.6					
.3	هناك تحديد واضح لمسؤولياتي في الشركة	تكرار	86	69	24	8	5	4.16	.976	% 23.5	%83.2	مرتفعة
		نسبة	44.8	35.9	12.5	4.2	2.6					

الرقم	الفقرة		دائما	غالبا	أحيانا	نادراً	إطلاقاً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية	اتجاه الإجابة
.4	لدي معرفة بسياسات الشركة خاصة المتعلقة بعملي.	تكرار	93	56	29	10	4	4.17	1.004	% 24.1	%83.4	مرتفعة
		نسبة	48.4	29.2	15.1	5.2	2.1					
.5	الإجراءات المعتمدة في الشركة واضحة	تكرار	87	75	20	7	3	4.23	.892	% 21.1	84.6	مرتفعة جداً
		نسبة	45.3	39.1	10.4	3.6	1.6					
.6	لدي معرفة بإجراءات العمل المعتمدة في الشركة خاصة المتعلقة بعملي	تكرار	77	77	31	4	3	4.15	.876	% 21.1	%83.0	مرتفعة
		نسبة	40.1	40.1	16.1	2.1	1.6					
الدرجة الكلية لمحور وضوح الدور والأهداف		**تكرار**	**483**	**421**	**176**	**42**	**30**	**4.1155**	**.72467**	**% 17.6**	**%82.2**	**مرتفعة**
		نسبة	**41.92**	**36.55**	**15.27**	**3.63**	**2.62**					

ومن الجدول (4.2)، يتضـــح لنا أن الدرجة الكلية لمحور وضـــوح الدور والأهداف جاءت بأعلى مستويات الاستجابة المرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (4.11) وبانحراف معياري بلغ (0.724) وبنسـبة مئوية بلغت (82.2%)، ومن خلال مراجعة التكرارات الخاصـة بإجابات المبحوثين يتبين أن ما نســـبته (41.9%) من المبحوثين كانت لديهم موافقة (مرتفعة) على جميع الفقرات التي تقيس هذا المحور، فيما كان ما نسبته (15.2%) من المبحوثين كانت إجاباتهم (متوسطة) فيما يخص هذا المحور، وما نســـبته (2.62%) من المبحوثين كانت إجابتهم (منخفضـــة جداً) على فقرات هذا المحور، وهو ما يدلل على أهميته في قياس تمكين العاملين في قطاع التصـــنيع الغذائي في محافظة الخليل.

وبالنظر إلى معامل الاختلاف للفقرات السابقة، نجد أن هناك تبايناً في استجابات المبحوثين حول هذه الفقرات، حيث كانت قيم معامل الاختلاف لتلك الفقرات تتراوح ما بين (21%-27.3%)، فيما كان معامل الاختلاف للدرجة الكلية لمحور وضـوح الدور والأهداف بنسـبة (17.6%) وهي نسـبة أقل من نسـب الفقرات التي تقيس هذا المحور، وعليه يمكن الثقة بأهمية محور وضـوح الدور والأهداف نتيجة لأنه معامل الاختلاف قليل بالدرجة الكلية.

ووفقاً لذلك فإن واقع وضـوح الدور والأهداف كأحد محاور تمكين العاملين في قطاع التصـنيع الغذائي يأتي بدرجة كبيرة، وهو ما يشـير إلى أهمية ذلك بالنسـبة للعاملين في هذا القطاع، وهو أن وضـوح دورهم في العمل وتحديد الأهداف المسبقة لهم ولوظائفهم يجعل من تحقيقهم للكفاءة والإنتاجية في أداء هذه الاعمال يأتي بمستوىً عالٍ ومرتفع وبما يفيد مصلحة العمل.

أمـا أعلـى هـذه الفقـرات مـن حيـث نسـبة الاسـتجابة والتـي تنـاقش تمكـين العـاملين مـن حيـث وضوح الدور والأهداف فكانت حسب الجدول (4.3) التالي:

جدول 4.3: أعلى الفقرات استجابة لمحور وضوح الدور والأهداف

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
5	الإجراءات المعتمدة في الشركة واضحة.	4.23	.892	%84.6	مرتفعة جداً
4	لدي معرفة بسياسات الشركة خاصة المتعلقة بعملي.	4.17	1.004	%83.4	مرتفعة
3	هناك تحديد واضح لمسؤولياتي في الشركة	4.16	.976	%83.2	مرتفعة

حيث كانت أعلى الفقرات استجابة في هذا المحور هي الفقرة رقم (5) في أداة الدراسة، حيث كان المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (4.23) وبنسبة مئوية بلغت (84.6%) وهي نسبة مرتفعة جداً وفقاً لمقياس الدراسة، تليها الفقرة رقم (4) في استبانة الدراسة، وجاءت بمتوسط حسابي بلغ (4.17) وبنسبة مئوية مرتفعة بلغت (83.4%)، تليها الفقرة رقم (3) في هذا المحور وجاءت هذه الفقرة بمتوسط حسابي بلغ (4.16) وبنسبة مئوية مرتفعة بلغت (83.2%).

أما أقل هذه الفقرات من حيث نسبة الاستجابة والتي تناقش تمكين العاملين من حيث وضوح الدور والأهداف فكانت حسب الجدول (4.4) التالي:

جدول 4.4: أقل الفقرات استجابة لمحور وضوح الدور والأهداف

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
1	لدي رؤية واضحة عن أهداف الشركة خاصة المتعلقة بعملي	3.89	1.062	%77.8	مرتفعة
2	هناك تحديد واضح للواجبات/ المهام المطلوبة مني في الشركة	4.10	.968	%82.0	مرتفعة

ووفقاً للجدول السابق (4.4) يتبين أن أقل الفقرات استجابة كانت الفقرة رقم (1) في هذا البعد وجاءت بمتوسط حسابي (3.89) وبنسبة مئوية بلغت (77.8%)، ورغم أنها كانت

بدرجة مرتفعة إلا انها احتلت المكانة الأدنى من حيث الاستجابة لكافة فقرات المحور، تليها الفقرة رقم (2) والتي جاءت بمتوسط حسابي بلغ (4.10) وبنسبة مئوية بلغت (82.0%).

وهو ما يشير إلى أن العاملين في قطاع الصناعات الغذائية لديهم معلومات حول أهداف عملهم ولديهم التحديد المناسب والواضح لواجباتهم ومهامهم في وظائفهم، غير أن مستوى المعرفة هذه بحاجة إلى زيادة مستمرة ودائمة.

2. ما واقع تمكين العاملين في قطاع التصنيع الغذائي في محافظة الخليل من حيث (إشراك العاملين بالبيانات والمعلومات اللازمة)؟

للإجابة على هذا السؤال، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة عن كل فقرة من الفقرات التي تقيس مستوى اشراك العاملين بالبيانات والمعلومات اللازمة في أداة الدراسة، كما تم استخراج الدرجة الكلية التي تقيس هذا المستوى، وكانت النتائج كما في الجدول (4.5) التالي:

جدول 4.5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات محور إشراك العاملين بالبيانات والمعلومات اللازمة

الرقم	الفقرة		دائما	غالبا	أحيانا	نادراً	إطلاقاً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية	اتجاه الإجابة
.7	تعتمد إدارة الشركة أنظمة فاعلة لتبادل البيانات/ المعلومات بين جميع الأطراف في الشركة	تكرار	75	85	22	4	6	4.14	0.924	% 22.3	%82.8	مرتفعة
		نسبة	39.1	44.3	11.5	2.1	3.1					
.8	تعتمد إدارة الشركة أنظمة فاعلة لتبادل البيانات/ المعلومات مع الأطراف ذات العلاقة خارج الشركة	تكرار	60	79	38	10	5	3.93	0.976	% 24.8	%78.6	مرتفعة
		نسبة	31.3	41.1	19.8	5.2	2.6					
.9	توفر إدارة الشركة الإمكانات/ الموارد الفنية اللازمة لإيصال المعلومات اللازمة الى من	تكرار	49	94	32	11	6	3.88	0.961	% 24.8	%77.6	مرتفعة
		نسبة	25.5	49.0	16.7	5.7	3.1					

م	الفقرة		دائما	غالبا	أحيانا	نادراً	إطلاقاً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية	اتجاه الإجابة
	يحتاجها في الوقت المناسب											
.10	توفر إدارة الشركة الإمكانات/ الموارد الإدارية اللازمة لإيصال المعلومات اللازمة الى من يحتاجها في الوقت المناسب	تكرار	64	70	48	7	3	3.96	0.934	% 23.6	%79.2	مرتفعة
		نسبة	33.3	36.5	25.0	3.6	1.6					
.11	تسهل لي إدارة الشركة الحصول على المعلومات اللازمة المتعلقة بعملي	تكرار	64	80	38	6	4	4.01	0.921	% 23.0	%80.2	مرتفعة
		نسبة	33.3	41.7	19.8	3.1	2.1					
الدرجة الكلية لمستوى إشراك العاملين بالبيانات والمعلومات اللازمة		**تكرار**	**312**	**408**	**178**	**38**	**24**	**3.98**	**.739**	**% 18.6**	**%79.6**	**مرتفعة**
		نسبة	**32.5**	**42.5**	**18.5**	**3.96**	**2.50**					

ومن الجدول السابق (4.5)، يتبين أن الدرجة الكلية لمستوى إشراك العاملين بالبيانات والمعلومات اللازمة كانت بدرجة استجابة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (3.98) فيما الانحراف المعياري بلغ (0.739) وبنسبة مئوية (79.6%) وهي نسبة مرتفعة، ومن خلال مراجعة التكرارات الخاصة بإجابات المبحوثين يتبين أن ما نسبته (42.5%) من المبحوثين كانت لديهم موافقة (مرتفعة) على جميع الفقرات التي تقيس هذا المحور، فيما كان ما نسبته (18.5%) من المبحوثين كانت إجاباتهم (متوسطة) فيما يخص هذا المحور، وما نسبته (2.50%) من المبحوثين كانت إجابتهم (منخفضة جداً) على فقرات هذا المحور، وهو ما يمكن تفسيره بوجود موافقة مرتفعة لدى المبحوثين حول أهمية إشراك العاملين بالبيانات والمعلومات اللازمة لأداء أعماله.

وبالنظر إلى معامل الاختلاف للفقرات التي تقيس هذا المحور، نجد بأن نسبة هذا المعامل تتراوح ما بين (18.6-24.8%)، وهو ما يشير إلى تباين في استجابات المبحوثين حول هذا المحور، لكن

الدرجة الكلية التي تقيس هذا المحور كانت بمعامل اختلاف نسبته (18.6%) وهي نسبة تعطي ثقة بالدرجة الكلية لواقع إشراك العاملين بالبيانات والمعلومات اللازمة.

وبالتالي فإن هناك أهمية لإشراك العاملين بالبيانات والمعلومات اللازمة في تحقيق مستوىً عالٍ من تمكينهم في وظائفهم وأعمالهم في الشركات التي تعمل في قطاع التصنيع الغذائي.

أما أعلى فقرات هذا البعد من حيث نسبة الاستجابة فقد كانت حسب الجدول (4.6) التالي:

جدول 4.6: أعلى الفقرات من حيث استجابة عينة الدراسة على مستوى اشراك العاملين بالبيانات والمعلومات

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
7	تعتمد إدارة الشركة أنظمة فاعلة لتبادل البيانات/ المعلومات بين جميع الأطراف في الشركة	4.14	.924	% 82.8	مرتفعة
11	تسهل لي إدارة الشركة الحصول على المعلومات اللازمة المتعلقة بعملي	4.01	.921	% 80.2	مرتفعة

حيث يبين الجدول السابق (4.6) أن أعلى الفقرات استجابة في بعد مستوى إشراك العاملين بالبيانات والمعلومات هي الفقرة رقم (7)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (4.14) وبنسبة مئوية كبيرة بلغت (82.8%)، تلتها الفقرة رقم (11)، حيث كان المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (4.01) وبنسبة مئوية كبيرة بلغت (80.2%).

أما أقل فقرات هذا البعد من حيث نسبة الاستجابة فقد كانت حسب الجدول (4.7) التالي:

جدول 4.7: أقل الفقرات استجابة لمحور إشراك العاملين بالبيانات والمعلومات اللازمة

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
9	توفر إدارة الشركة الإمكانات/ الموارد الفنية اللازمة لإيصال المعلومات اللازمة الى من يحتاجها في الوقت المناسب	3.88	.961	% 77.6	مرتفعة
8	تعتمد إدارة الشركة أنظمة فاعلة لتبادل البيانات/ المعلومات مع الأطراف ذات العلاقة خارج الشركة	3.93	.976	% 78.6	مرتفعة

ومن الجدول السابق (4.7)، نجد بأن أقل الفقرات استجابة لدى المبحوثين هي الفقرة رقم (9) في أداة الدراسة، والتي تقيس توفير إدارة الشركة للإمكانات أو الموارد الفنية اللازمة لإيصال المعلومات اللازمة إلى من يحتاجها في الوقت المناسب، وجاءت هذه الفقرة متوسط حسابي بلغ (3.88) وبنسبة مئوية بلغت (77.6%) هو ما يظهر بعض القصور في هذه الناحية لدى إدارة شركات التصنيع الغذائي في

محافظة الخليل، فيما تلتها الفقرة رقم (8) التي تقيس اعتماد الشـــركة لأنظمة فاعلة لتبادل المعلومات مع الأطراف ذات العلاقة خارج الشركة، حيث جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.93) وبنسبة مئوية بلغت (78.6%) وهي ما يمكن القول عنها أنها بحاجة إلى التطوير أكثر، إضـــافة إلى ضـــعف وظيفة العلاقات العامة في هذه المصانع.

3. ما واقع تمكين العاملين في قطاع التصـــنيع الغذائي في محافظة الخليل من حيث (تفويض الصلاحيات للعاملين)؟

ولاستخلاص مستوى واقع تمكين العاملين في قطاع التصنيع الغذائي في محافظة الخليل من حيث (تفـويض الصـلاحيات للعـاملين)، تـم اسـتخراج المتوسـطات الحسـابية والانحرافـات المعياريـة والتكـرارات للفقـرات التـي تقـيس هـذا المحـور وكانـت النتـائج كمـا فـي الجـدول (4.8) التالي:

جدول 4.8: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات محور تفويض الصلاحيات للعاملين

الرقم	الفقرة		دائما	غالبا	أحيانا	نادراً	إطلاقاً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية	اتجاه الاجابة
.12	تفوضـــني إدارة الشـــركـــة الصـــلاحيـات اللازمـة لإنجـاز واجباتي/ مهامي	تكرار	72	84	29	3	4	4.13	0.874	% 21.2	%82.6	مرتفعة
		نسبة	37.5	43.8	15.1	1.6	2.1					
.13	تـمـنـحـنـي إدارة الشـــركة المرونة المطلوبة للتصرف في أداء واجباتي/ مهامي	تكرار	68	68	37	14	5	3.94	1.037	% 26.3	% 78.8	مرتفعة
		نسبة	35.4	35.4	19.3	7.3	2.6					
.14	خـــلال فـــتـــرة الـتـفـويـض، لا يمارس رؤســـائي فـــي الـــعـــمـــل الصـــلاحيـات المفوضة لي	تكرار	60	67	47	16	2	3.87	.986	% 25.5	% 77.4	مرتفعة
		نسبة	31.3	34.9	24.5	8.3	1.0					

الرقم	الفقرة		دائما	غالبا	أحيانا	نادراً	إطلاقاً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية	اتجاه الاجابة
.15	تعتمد إدارة الشركة سياسات واضحة لتفويض الصلاحيات	تكرار	44	84	44	15	5	3.77	.977	% 25.9	% 75.4	مرتفعة
		نسبة	22.9	43.8	22.9	7.8	2.6					
.16	تتناسب مسؤولياتي مع حجم الصلاحيات الممنوحة لي	تكرار	65	78	37	5	7	3.98	.984	% 24.7	% 79.6	مرتفعة
		نسبة	33.9	40.6	19.3	2.6	3.6					
الدرجة الكلية لواقع تفويض الصلاحيات للعاملين		**تكرار**	**309**	**381**	**194**	**53**	**23**	**3.93**	**.752**	**% 19.1**	**%78.6**	**مرتفعة**
		نسبة	**32.2**	**39.7**	**20.22**	**5.52**	**2.38**					

ومن الجدول (4.8)، يتبين بأن الدرجة الكلية لمستوى تفويض الصلاحيات للعاملين جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الذي يقيس هذه الدرجة (3.93) وبانحراف معياري بلغ (0.752) وبنسبة مئوية بلغت (78.6%) وهي نسبة مرتفعة كما يتبين من خلال النتائج، ويلاحظ من الجدول السابق اتجاه إجابات المبحوثين حول الفقرات التي تقيس محور تفويض الصلاحيات للعاملين، حيث كانت نسبة من أجابوا بالموافقة هي الأعلى لجميع الفقرات حيث بلغت نسبة من كانت إجابتهم بالموافقة عن كافة فقرات المحور المذكور (39.7%)، فيما كانت الفقرة رقم (13) نسبة من كانت اجاباتهم بالموافقة بشدة والموافقة متساوية بلغت (35.4%)، كما يلاحظ أن ما نسبته (20.2%) من المبحوثين كانت إجابتهم حول جميع الفقرات (متوسطة)، فيما كانت نسبة من أجابوا عن جميع الفقرات بدرجة منخفضة جدا (2.38%).

ووفقاً لقيمة معامل الاختلاف، فإن هناك تباين في استجابات المبحوثين نحو محور تفويض الصلاحيات للعاملين يتراوح بين (19%-26.3%)، وكان أعلى معامل اختلاف للفقرة رقم (13) والذي بلغ (26.3%)، غير أن معامل الاختلاف للدرجة الكلية التي تقيس هذا المحور كان بنسبة (19.1%)، وبالتالي يمكن الثقة بنتيجة هذه الدرجة.

ومن النتائج السابقة، فإن تفويض الصلاحيات للعاملين له دوره المهم في تحقيق مستويات عالية من تمكين العاملين في قطاع التصنيع الغذائي في محافظة الخليل، وبالتالي لا بد من الاهتمام بهذا المحور وجعله دائماً في المستويات الأعلى.

أما فيما يخص أعلى الفقرات التي تقيس هذا المحور من حيث استجابة المبحوثين فقد كانت كما في الجدول (4.9) التالي:

جدول 4.9: أعلى الفقرات من حيث الاستجابة لمحور تفويض الصلاحيات للعاملين

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
12	تفوضني إدارة الشركة الصلاحيات اللازمة لإنجاز واجباتي/ مهامي	4.13	.874	% 82.6	مرتفعة
16	تتناسب مسؤولياتي مع حجم الصلاحيات الممنوحة لي	3.98	.984	% 79.6	مرتفعة
13	تمنحني إدارة الشركة المرونة المطلوبة للتصرف في أداء واجباتي/ مهامي	3.94	1.037	% 78.8	مرتفعة

حيث يتبين من الجدول (4.9)، بأن أعلى الفقرات استجابة لمحور تفويض الصلاحيات للعاملين كانت الفقرة رقم (12) في أداة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.13) وبنسبة مئوية بلغت (82.6%) وهو ما يشير إلى مستوى عالٍ من تفويض الصلاحيات لدى الشركات المبحوثة نحو عامليها لإنجاز مهامهم، تليها الفقرة رقم (16) والتي جاءت بنسبة استجابة (79.6%) ما يشير إلى أن حجم الصلاحيات الممنوحة يتناسب مع المسؤوليات، والفقرة رقم (13) التي بلغت نسبة استجابتها (78.8%) والتي تشير إلى ان الشركة تنمح مرونة مناسبة لأداء العاملين لواجباتهم ومهامهم.

4. ما واقع تمكين العاملين في قطاع التصنيع الغذائي في محافظة الخليل من حيث (إشراك العاملين في صناعة القرارات)؟

للإجابة على هذا السؤال، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات لاستجابات عينة الدراسة عن كل فقرة من الفقرات التي تقيس واقع تمكين العاملين في قطاع التصنيع الغذائي في محافظة الخليل من حيث (إشراك العاملين في صناعة القرارات)، وكانت النتائج كما في الجدول (4.10) التالي:

جدول 4.10: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات محور إشراك العاملين في صناعة القرارات

الرقم	الفقرة		دائما	غالبا	أحيانا	نادراً	إطلاقاً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية	اتجاه الإجابة
.18	تشـرك إدارة الشـركة موظفيها في وضـع الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق أهداف الشركة المختلفة خاصـة ما يتعلق بأعمالهم	تكرار	55	95	46	18	8	3.73	1.101	% 29.5	% 74.6	مرتفعة
		نسبة	28.6	49.5	24.0	9.4	4.2					
.19	تشـرك إدارة الشـركة موظفيها في وضـع البـدائـل المختلفـة الممكنـة لمعـالجـة المشـكلات التـي تواجهها	تكرار	40	76	52	13	11	3.63	1.065	% 29.3	% 72.6	مرتفعة
		نسبة	20.8	39.6	27.1	6.8	5.7					
.20	تشـرك إدارة الشـركة موظفيهـا في تقييم البـدائـل المختلفـة الممكنـة لمعـالجـة المشـكلات التـي تواجهها	تكرار	46	65	57	12	12	3.63	1.104	% 30.4	% 72.6	مرتفعة
		نسبة	24.0	33.9	29.7	6.3	6.3					
.21	تشـرك إدارة الشـركة موظفيهـا في اختيـار أفضـل البـدائـل لمعالجة المشكلات	تكرار	42	69	48	22	11	3.57	1.124	% 31.5	% 71.4	مرتفعة
		نسبة	21.9	35.9	25.0	11.5	5.7					
الدرجة الكلية لمستوى إشراك العاملين في صناعة القرارات		تكرار	**183**	**305**	**203**	**65**	**42**	**3.64**	**.975**	**% 26.8**	**% 72.8**	**مرتفعة**
		نسبة	**22.9**	**38.2**	**25.4**	**8.1**	**5.2**					

ومـن الجـدول السـابق، يتبـين أن الدرجـة الكليـة لمسـتوى إشـراك العـاملين فـي صـناعة القـرارات كانـت بدرجـة مرتفعـة، حيـث بلـغ المتوسـط الحسـابي لهـذه الدرجـة (3.64) فيمـا الانحـراف المعيـاري بلـغ (0.975) وبنسـبة مئويـة (72.8%) وهـي نسـبة مرتفعـة، أمـا اتجـاه الإجابـات فقـد

كانت النسبة الأعلى لمن كانت إجاباتهم عن كافة فقرات المحور بـ (غالباً) بنسبة بلغت (38.2%) فيما كانت نسبة من أجابوا بـ (أحياناً) (25.4%) ونسبة من كانت إجاباتهم (إطلاقاً) بنسبة (5.2%) وهي النسبة الأقل.

ويمكن تفسير هذه النتائج بكون القرارات هي حلول لمشاكل أو صعوبات قد تواجه العمل، وبالتالي فإن الأقدر على تحديد هذه المشاكل والصعوبات واقتراح الحلول المناسبة لها هم العاملون الذين يؤدون العمل والمهام، وعليه فإن إشراكهم في صنع القرارات ووضع البدائل الأنسب سينعكس على هذه القرارات وبالتالي ينعكس على الشركة ومصلحتها.

أما أعلى هذه الفقرات من حيث نسبة الاستجابة والتي تناقش إشراك العاملين في صناعة القرارات، فقد كانت حسب الجدول (4.11) التالي:

جدول 4.11: أعلى الفقرات من حيث الاستجابة لمحور إشراك العاملين في صناعة القرارات

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
18	تشرك إدارة الشركة موظفيها في وضع الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق أهداف الشركة المختلفة خاصة ما يتعلق بأعمالهم	3.73	1.101	% 74.6	مرتفعة
19	تشرك إدارة الشركة موظفيها في وضع البدائل المختلفة الممكنة لمعالجة المشكلات التي تواجهها	3.63	1.065	% 72.6	مرتفعة

حيث كانت أعلى الفقرات التي تناقش هذا المحور من حيث موافقة المبحوثين الفقرة رقم (18) في أداة الدراسة، والتي تنص على أن إدارة الشركة تشرك موظفيها في وضع الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق أهداف الشركة المختلفة خاصة ما يتعلق بأعمالهم، حيث جاءت هذه الفقرة بدرجة استجابة بلغ المتوسط الحسابي لها (3.73) بنسبة استجابة مئوية بلغت (74.6%)، تلتها الفقرة رقم (19) في أداة الدراسة التي تنص على أن إدارة الشركة تشرك موظفيها في وضع البدائل المختلفة الممكنة لمعالجة المشكلات التي تواجهها، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابة المبحوثين حول هذه الفقرة (3.63) وبنسبة مئوية بلغت (72.6%).

أما أقل الفقرات من حيث الاستجابة والتي تناقش هذا المحور، فقد كانت الفقرة رقم (21) في أداة الدراسة والتي تنص على أن إدارة الشركة تقوم بإشراك الموظفين في اختيار أفضل البدائل لمعالجة المشكلات، وجاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.57) وبنسبة مئوية بلغت (71.4%).

5. ما واقع تمكين العاملين في قطاع التصـــنيع الغذائي في محافظة الخليل من حيث (بيئة العمل الداعمة للإبداع)؟

للإجابة على هذا الســـؤال، تم احتســـاب المتوســـطات الحســـابية والانحرافات المعيارية والتكرارات لاستجابات عينة الدراسة عن كل فقرة من الفقرات التي تقيس واقع تمكين العاملين في قطاع التصنيع الغذائي في محافظة الخليل من حيث (بيئة العمل الداعمة للإبداع)، وكانت النتائج كما في الجدول (4.12):

جدول 4.12: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات محور بيئة العمل الداعمة للإبداع

الرقم	الفقرة		دائما	غالبا	أحيانا	نادراً	إطلاقاً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية	اتجاه الإجابة
.22	تحدد إدارة الشـــركة الاحتياجات التدريبية للموظفين/ العـاملين ضـــمن المســـتويات الإدارية المختلفة	تكرار	31	87	45	21	8	3.58	1.020	% 28.5	% 71.6	مرتفعة
		نسبة	16.1	45.3	23.4	10.9	4.2					
.23	توفر إدارة الشـــركة البرامج التـدريبيـة المتكـاملـة اللازمـة للموظفين/ العاملين	تكرار	39	82	50	16	5	3.70	.972	% 26.3	% 74.0	مرتفعة
		نسبة	20.3	42.7	26.0	8.3	2.6					
.24	توفر إدارة الشـــركة قنـوات الاتصـــال الـفـاعـلـة بـيـن الموظفين/ العـاملين ضـــمن المســـتويات الإدارية المختلفة	تكرار	51	71	46	13	11	3.72	1.104	% 29.7	% 74.4	مرتفعة
		نسبة	26.6	37.0	24.0	6.8	5.7					
.25	توفر إدارة الشركة أجواء التعاون بين زملاء العمل	تكرار	69	62	49	9	3	3.96	.973	% 24.6	% 79.2	مرتفعة
		نسبة	35.9	32.3	25.5	4.7	1.6					
.26		تكرار	63	72	41	10	6	3.92	1.015	% 25.9	% 78.4	مرتفعة

م	الفقرة		دائما	غالبا	أحيانا	نادراً	إطلاقاً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية	اتجاه الإجابة
	تعزز إدارة الشركة قيم التعاون المشترك لدى أعضائها	نسبة	32.8	37.5	21.4	5.2	3.1					
الدرجة الكلية لمستوى بيئة العمل الداعمة للإبداع		**تكرار**	**253**	**374**	**231**	**69**	**33**	**3.77**	**.832**	**% 22.1**	**% 75.4**	**مرتفعة**
		نسبة	**26.4**	**39.0**	**24.1**	**7.2**	**3.4**					

ومن الجدول السابق رقم (4.12)، يتبين أن الدرجة الكلية لمستوى بيئة العمل الداعمة للإبداع جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (3.77) فيما الانحراف المعياري بلغ (0.832) وبنسبة مئوية (75.4%)، كما يبين الجدول اتجاه إجابات المبحوثين حول فقرات المحور وتبين أن النسبة الأعلى كانت لمن أجابوا بـ (غالباً) بنسبة (39.0%) فيما كانت نسبة من كانت إجاباتهم (احياناً) (24.1%) وبلغت نسبة من كانت إجاباتهم (إطلاقاً) (3.4%).

ومن النتائج السابقة، فإن تمتع بيئة العمل بمستوىً عالٍ من دعم الإبداع لدى العاملين يؤثر على تمكينهم وبالتالي يؤثر على زيادة الإنتاجية والكفاءة لديهم بما يحقق أهداف ومصالح الشركة التي يعملون بها.

ومن خلال قيم معامل الاختلاف للفقرات السابقة، نجد بأنه هناك تشتت في الإجابات حول الفقرات يتراوح بين (22.1%- 29.7%)، غير أن معامل الاختلاف كان في أقل المستويات في الدرجة الكلية لمستوى بيئة العمل الداعمة للإبداع وكانت قيمته (22.1%)، ونلاحظ بأن معظم الإجابات حول الدرجة الكلية كانت تتوزع بين موافق بشدة وموافق ومحايد، وهو ما يعني الثقة بنتائج الدرجة الكلية.

أما أعلى هذه الفقرات من حيث نسبة الاستجابة والتي تناقش بيئة العمل الداعمة للإبداع، فقد كانت حسب (جدول 4.13) التالي:

جدول 4.13: أعلى الفقرات من حيث الاستجابة لمحور بيئة العمل الداعمة للإبداع

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
25	توفر إدارة الشركة أجواء التعاون بين زملاء العمل	3.96	.973	% 79.2	مرتفعة

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
26	تعزز إدارة الشركة قيم التعاون المشترك لدى أعضائها	3.92	1.015	% 78.4	مرتفعة

حيث كانت أعلى الفقرات التي تناقش هذا المحور من حيث موافقة المبحوثين الفقرة رقم (25) في أداة الدراسة، والتي تنص على أن إدارة الشركة توفر أجواء التعاون بين زملاء العمل، حيث جاءت هذه الفقرة بدرجة استجابة بلغ المتوسط الحسابي لها (3.96) بنسبة استجابة مئوية بلغت (79.2%)، تلتها الفقرة رقم (26) في أداة الدراسة التي تنص على أن إدارة الشركة تعزز قيم التعاون المشترك لدى أعضائها، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابة المبحوثين حول هذه الفقرة (3.92) وبنسبة مئوية بلغت (78.4%).

أما أقل هذه الفقرات من حيث نسبة الاستجابة والتي تناقش بيئة العمل الداعمة للإبداع، فقد كانت حسب (الجدول 4.14) التالي:

جدول 4.14: أقل الفقرات من حيث الاستجابة لمحور بيئة العمل الداعمة للإبداع

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
22	تحدد إدارة الشركة الاحتياجات التدريبية للموظفين/ العاملين ضمن المستويات الإدارية المختلفة	3.58	1.020	% 71.6	مرتفع
23	توفر إدارة الشركة البرامج التدريبية المتكاملة اللازمة للموظفين/ العاملين	3.70	.972	% 74.0	مرتفعة

حيث كانت أقل الفقرات من حيث الاستجابة هي الفقرة رقم (22) في أداة الدراسة والتي تنص على أن إدارة الشركة تحدد الاحتياجات التدريبية للموظفين/ العاملين ضمن المستويات الإدارية المختلفة، وقد جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.58) وبنسبة مئوية بلغت (71.6%)، وهو ما يعكس الحاجة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بما يتوافق ومهاراتهم وإمكانياتهم وبما يخدم المصلحة العامة للشركة، تلتها الفقرة رقم (23) التي تنص على أن إدارة الشركة توفر البرامج التدريبية المتكاملة اللازمة للموظفين/ العاملين، وقد جاءت باستجابة بلغ المتوسط الحسابي لها (3.70) وبنسبة مئوية (74.0%)، ونتيجة للجدول السابق، نتبين وجود بعض القصور لدى الشركة في مجال تدريب العاملين والبرامج التدريبية، ورغم أن النسبة كانت عالية إلا أن ضعف الاستجابة يجعل من الصواب النظر في الموضوع ومحاولة زيادة ورفع هذه النسبة.

6. ما واقع تمكين العاملين في قطاع التصنيع الغذائي في محافظة الخليل من حيث (فريق العمل – العمل الجماعي)؟

للإجابة على هذا السؤال، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة عن كل فقرة من الفقرات التي تقيس واقع تمكين العاملين في قطاع التصنيع الغذائي في محافظة الخليل من حيث (فريق العمل – مستوى العمل الجماعي)، وكانت النتائج كما في جدول (4.15):

جدول 4.15: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات محور فريق العمل – العمل الجماعي

الرقم	الفقرة		دائما	غالبا	أحيانا	نادراً	إطلاقاً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية	اتجاه الإجابة
.27	تتبنى إدارة الشركة منهج العمل الجماعي أينما كان ممكنا	تكرار	65	75	39	9	4	3.98	.960	% 24.1	% 79.6	مرتفعة
		نسبة	33.9	39.1	20.3	4.7	2.1					
.28	تشجع إدارة الشركة انجاز المهام من خلال فرق العمل	تكرار	55	77	40	14	6	3.84	1.023	% 26.6	% 76.8	مرتفعة
		نسبة	28.6	40.1	20.8	7.3	3.1					
.29	تغرس إدارة الشركة لدى أعضائها روح العمل الجماعي	تكرار	62	74	43	8	5	3.94	.974	% 24.7	% 78.8	مرتفعة
		نسبة	32.3	38.5	22.4	4.2	2.6					
.30	تدعم إدارة الشركة أسلوب حل المشكلات من خلال فرق العمل	تكرار	54	80	41	11	6	3.86	.995	% 25.8	% 77.2	مرتفعة
		نسبة	28.1	41.7	21.4	5.7	3.1					
.31	توفر إدارة الشركة كل ما يدعم الثقة المتبادلة بين	تكرار	51	76	44	18	3	3.80	.988	% 26.0	% 76.0	مرتفعة
		نسبة	26.6	39.6	22.9	9.4	1.6					

الرقم	الفقرة		دائما	غالبا	أحيانا	نادراً	إطلاقاً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية	اتجاه الإجابة
	أعضائها للعمل بروح الفريق											
الدرجة الكلية لمستوى فريق العمل – العمل الجماعي		**تكرار**	**287**	**382**	**207**	**60**	**24**	**3.88**	**17.8**	**% 21.1**	**% 77.6**	**مرتفعة**
		نسبة	**29.9**	**39.8**	**21.6**	**6.3**	**2.5**					

ومن الجدول السابق (4.15)، يتبين أن الدرجة الكلية لمستوى فريق العمل – العمل الجماعي جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (3.88) فيما الانحراف المعياري بلغ (0.817) وبنسبة مئوية (77.6%)، اما اتجاه الإجابات للمبحوثين حول الفقرات التي تتقيس محور فريق العمل – العمل الجماعي، فقد كانت نسبة من أجابوا بـ (غالباً) هي الأعلى بنسبة بلغت (39.8%) فيما كانت نسبة من أجابوا بـ (أحياناً) (21.6%) والنسبة الأقل كانت لمن أجابوا بـ (إطلاقاً) حيث بلغت (2.5%)، وهو ما يؤكد وجود موافقة مرتفعة لدى معظم المبحوثين حول أهمية هذا المحور.

وتعكس النسب السابقة أهمية فرق العمل وأهمية العمل الجماعي في قطاع التصنيع الغذائي، فالعمل بروح الفريق في الكثير من المهام والوظائف التي تحتويها شركات ومصانع هذا القطاع ينعكس على المنتج النهائي وعلى الخدمة وعلى كفاءة وإنتاجية العمل.

ومن خلال النظر إلى نتائج معامل الاختلاف للفقرات السابقة، نجد تشتتاً في الإجابات يتراوح بين (21.1%–26.6%)، وكان في أقل قيمة له في الدرجة الكلية لمستوى فريق العمل – العمل الجماعي، حيث بلغت نسبة معامل الاختلاف (21.1%)، وكانت الإجابات حول هذه الدرجة تتوزع بين موافق جدا وموافق ومحايد، وهو ما يعني الثقة بنتائج الدرجة الكلية لهذا المحور.

أما فما يتعلق بأعلى الفقرات من حيث استجابة المبحوثين فقد كانت كما في الجدول (4.16) التالي:

جدول 4.16: أعلى الفقرات من حيث الاستجابة لمحور فريق العمل – العمل الجماعي

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
27	تتبنى إدارة الشركة منهج العمل الجماعي أينما كان ممكنا	3.98	.960	% 79.6	مرتفعة

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
29	تغرس إدارة الشركة لدى أعضائها روح العمل الجماعي	3.94	.974	% 78.8	مرتفعة
30	تدعم إدارة الشركة أسلوب حل المشكلات من خلال فرق العمل	3.86	.995	% 77.2	مرتفعة

ومن الجدول (4.16) السابق، يتبين بأن الفقرة رقم (27) في أداة الدراسة كانت الفقرة الأعلى استجابة من المبحوثين حول العمل الجماعي، فقد بلغ المتوسط الحسابي الذي يقيس استجابة المبحوثين لهذه الفقرة (3.94) وبنسبة مئوية بلغت (79.6%)، تلتها الفقرة رقم (29) بمتوسط حسابي بلغ (3.94) وبنسبة مئوية بلغت (78.8%) ثم الفقرة رقم (30) بمتوسط حسابي بلغ (3.86) وبنسبة مئوية بلغت (77.2%).

ومن خلال ما سبق، والإجابة على كافة الأسئلة الفرعية الخاصة بالسؤال الأول، يمكن إجابة السؤال الرئيس الأول للدراسة والمتمثل في: ما واقع تمكين العاملين في قطاع التصنيع الغذائي في محافظة الخليل؟

والجدول (4.17) التالي يبين واقع محاور تمكين العاملين وكذلك الدرجة الكلية التي تقيس واقع تمكين العاملين في قطاع التصنيع الغذائي في محافظة الخليل:

جدول 4.17: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على الدرجة الكلية لمحاور تمكين العاملين في قطاع التصنيع الغذائي

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
.1	الدرجة الكلية لمحور وضوح الدور والأهداف	4.11	0.724	% 82.2	مرتفعة
.2	الدرجة الكلية لمستوى إشراك العاملين بالبيانات والمعلومات اللازمة	3.98	0.739	% 79.6	مرتفعة
.3	الدرجة الكلية لمستوى تفويض الصلاحيات للعاملين	3.93	0.752	% 78.6	مرتفعة
.4	الدرجة الكلية لمستوى إشراك العاملين في صنع القرارات	3.64	0.975	% 72.8	مرتفعة
.5	الدرجة الكلية لمستوى بيئة العمل الداعمة للإبداع	3.77	0.832	% 75.4	مرتفعة
.6	الدرجة الكلية لمستوى فريق العمل – العمل الجماعي	3.88	0.817	% 77.6	مرتفعة
الدرجة الكلية لمستوى تمكين العاملين في قطاع التصنيع الغذائي في محافظة الخليل		**3.88**	**.649**	**% 77.6**	**مرتفعة**

ومن الجدول السابق، يتضح بأن مستوى تمكين العاملين في قطاع التصنيع الغذائي في محافظة الخليل جاء بدرجة مرتفعة نسبتها المئوية (77.6%)، وهو نتيجة كانت متوقعة إذا ما أخذنا بعين

الاعتبار بأن المنشـــآت التي تعمل في قطاع التصـــنيع الغذائي في محافظة الخليل نســـبة كبيرة منها منشـــآت عائلية، وبالتالي فإن العاملين فيها تربطهم علاقات فيما بينهم وهناك قيم كثيرة تتخلل العمل كـالثقـة والانتمـاء والولاء التنظيمي للمنظمـات التي يعملون بهـا، وهو الأمر الـذي يعني وجود تطبيق بنسب عالية ومرتفعة لكافة محاور تمكين العاملين في هذه المؤسسات.

نتائج الإجابة على السـؤال الثاني للدراسـة: ما واقع المناعة التنظيمية في قطاع التصـنيع الغذائي في محافظة الخليل من حيث (المناعة التنظيمية الطبيعية، والمناعة التنظيمية المكتسبة)؟

للوصول إلى إجابة السؤال السابق، لا بد من الإجابة على الأسئلة المتفرعة منه وهي:

1. ما واقع المناعة التنظيمية الطبيعية في قطاع التصنيع الغذائي في محافظة الخليل؟

للإجابة على السؤال السابق، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة التي تقيس درجة اسـتجابة المبحوثين حول واقع المناعة التنظيمية الطبيعة في قطاع التصـنيع الغذائي في محافظة الخليل، حيث كانت النتائج كما في الجدول (4.18) التالي:

جدول 4.18: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات محور المناعة التنظيمية الطبيعية في بعد المناعة التنظيمية.

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
.32	وضـــع الاســـتراتيجيات الكفيلة بمواجهات التحديات المستقبلية	3.75	1.003	% 26.7	% 75.0	مرتفعة
.33	تعزيز الخصـــائص التي تزيد قدرة الشـــركة في مواجهة التحديات التنافسية المستقبلية	3.85	.960	% 24.9	% 77.0	مرتفعة
.34	تحديد جميع بدائل القرار الممكنة لتقييمها قبل اتخاذ القرار	3.86	.907	% 23.5	% 77.2	مرتفعة
.35	ترشيد القرارات من خلال تبني أفضل البدائل المتاحة	3.90	.947	% 24.3	% 78.0	مرتفعة
.36	الســـرعة في صـــناعة القرارات المتعلقة بطرح منتجات جديدة الى الأسواق	3.83	.951	% 24.8	% 76.6	مرتفعة
.37	تعزيز قدرات الموظفين لاتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم في الوقت المناسب	3.82	.934	% 24.5	% 76.4	مرتفعة
.38	التأكد من دقة البيانات/ المعلومات التي يجمعها الطاقم المختص في الشركة حول أعمالها	3.79	1.072	% 28.3	% 75.8	مرتفعة
.39	اعتماد نظام فاعل للتحفيز	3.77	1.154	% 30.6	% 75.4	مرتفعة

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
.40	تناســـب رواتب الموظفين مع طبيعة الواجبات والمهام المطلوبة منهم	3.58	1.099	% 30.7	% 71.6	مرتفعة
.41	تعزيز مرونـة الهيكـل التنظيمي للشـــركـة في مواجهـة المواقف المختلفة	3.63	1.099	% 30.3	% 72.6	مرتفعة
.42	اختيار الأسواق المناسبة	3.73	.980	% 26.3	% 74.6	مرتفعة
.43	بناء سمعتها التجارية الطيبة	4.06	.974	% 24.0	% 81.2	مرتفعة
الـدرجـة الكليـة لواقع المنـاعـة التنظيميـة الطبيعيـة في قطـاع التصنيع الغذائي في محافظة الخليل		**3.79**	**.720**	**% 19.0**	**% 75.8**	**مرتفعة**

يبين الجدول (4.18) الســـابق، بأن واقع المناعة التنظيمية الطبيعية في قطاع التصـــنيع الغذائي في محافظة الخليل كان بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لكافة الفقرات التي تقيس هذا المحور (3.79) وبانحراف معياري بلغ (0.720) وبنســـبة مئوية بلغت (75.8%)، وهي درجة مرتفعة حسب المقياس المستخدم في الدراسة، وهو ما يعكس موافقة المبحوثين بدرجة كبيرة على وجود مناعة تنظيمية طبيعية في قطاع التصنيع الغذائي في محافظة الخليل.

والمناعة التنظيمية الطبيعية بدرجتها هذه، تؤكد اهتمام العاملين والإدارة في قطاع التصـــنيع الغذائي على تحصين الشركات والمصانع لمواجهة أي تحديات أو أخطار أو تهديدات، فهذا القطاع خاصة في محافظة الخليل، يشـغل الكثير من الأيدي العاملة والتي ترى في الشـركة مصـدر رزقها الذي يجب أن يكون مصاناً من أي خطر أو تهديد.

وبالنظر إلى قيم معامل الاختلاف للفقرات الســابقة، نجد بأنه يتراوح بين (19.0%– 30.7%) وهو ما يشـير إلى وجود تشـتت في الإجابات حول هذه الفقرات، ولكن أقل نسـبة لمعامل الاختلاف كانت تلك التي تقيس الدرجة الكلية لواقع المناعة التنظيمية الطبيعية في قطاع التصـــنيع الغذائي، حيث بلغت (19.0%) وهي نسبة تجعلنا نثق بالنتائج السابقة.

ورغم هذا الواقع، إلا أن هناك بعض الفقرات التي تميزت بدرجة استجابة عالية، والجدول التالي يوضح أعلى الفقرات التي تقيس واقع المناعة التنظيمية الطبيعية في قطاع التصـــنيع الغذائي في محافظة الخليل كما في الجدول (4.19) فيما يلي:

جدول 4.19: أعلى الفقرات من حيث الاستجابة لمحور المناعة التنظيمية الطبيعية في بعد المناعة التنظيمية لقطاع التصنيع الغذائي في محافظة الخليل

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
43	بناء سمعتها التجارية الطيبة	4.06	.974	% 81.2	مرتفعة
35	ترشيد القرارات من خلال تبني أفضل البدائل المتاحة	3.90	.947	% 78.0	مرتفعة
34	تحديد جميع بدائل القرار الممكنة لتقييمها قبل اتخاذ القرار	3.86	.907	% 77.2	مرتفعة

حيث يتبين من النتائج السابقة، أن أعلى الفقرات استجابة والتي تقيس محور المناعة التنظيمية الطبيعية في قطاع التصنيع الغذائي في محافظة الخليل كانت الفقرة رقم (43) في أداة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (4.06) وبنسبة مئوية بلغت (81.2%) وهو ما يعكس اهتمام العاملين في الشركات التي تعمل قي قطاع التصنيع الغذائي على بناء سمعة تجارية طيبة للشركات التي يعملون بها، تلي ذلك الفقرة رقم (35) والتي جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.90) وبنسبة مئوية بلغت (78.0%) والتي جاءت بموافقة المبحوثين على أن ترشيد القرارات في الشركات التي يعملون بها جاء بالاعتماد على تبني أفضل البدائل المتاحة في عملية اختيار القرار، تلي ذلك الفقرة رقم (34) والتي جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.86) وبنسبة مئوية بلغت (77.2%) وهي نسبة كبيرة تعكس موافقة المبحوثين على انه يتم تحديد جميع البدائل الممكنة وتقييمها قبل اتخاذ القرار.

أما فيما يتعلق بأقل الفقرات موافقة من حيث استجابة المبحوثين فقد كانت كما يبين الجدول (4.20) التالي:

جدول 4.20: أقل الفقرات من حيث الاستجابة لمحور المناعة التنظيمية الطبيعية في بعد المناعة التنظيمية لقطاع التصنيع الغذائي في محافظة الخليل.

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
40	تناسب رواتب الموظفين مع طبيعة الواجبات والمهام المطلوبة منهم	3.58	1.099	% 71.6	مرتفعة
41	تعزيز مرونة الهيكل التنظيمي للشركة في مواجهة المواقف المختلفة	3.63	1.099	% 72.6	مرتفعة
42	اختيار الأسواق المناسبة	3.73	.980	% 74.6	مرتفعة

حيث يتبين من الجدول السابق، بأن أقل الفقرات من حيث استجابة المبحوثين حول واقع المناعة التنظيمية الطبيعة في قطاع التصنيع الغذائي في محافظة الخليل كانت الفقرة رقم (40) في أداة

الدراسة والتي جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.58) وبنسبة مئوية بلغت (71.6%)، وهي درجة بالرغم من كونها درجة مرتفعة في مقياس الدراسة إلى أنها تعكس وضعاً لا بد من معالجته والنهوض به وهو تصويب وتعزيز تناسب رواتب الموظفين مع طبيعة الواجبات والمهام المطلوبة منهم في قطاع التصنيع الغذائي في محافظة الخليل، تلي ذلك الفقرة رقم (41) والتي جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.63) وبنسبة مئوية بلغت (72.6%)، والتي تعكس مرونة الهيكل التنظيمي في الشركة في مواجهة المواقف المختلفة، وبهذه النسبة فإن التغييرات والمواقف الغير مؤكدة وحالة عدم اليقين التي تمر بها الشركات تتطلب زيادة في مستوى مرونة الهيكل التنظيمي في الشركة وتحسينه وتطويره بما يتلاءم والتغييرات الدائمة، ثم تأتي بعد ذلك الفقرة رقم (42) في أداة الدراسة والتي جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.73) وبنسبة مئوية بلغت (74.6%)، وهي الفقرة التي تنص على اختيار الأسواق المناسبة وهو ما يمكن تفسيره بوجود بعض الضعف لدى الشركات من ناحية بلوغ مستوى أعلى من اختيار الأسواق المناسبة لمنتجاتها وهو ما قد يفسر بالحالة الاقتصادية على المستوى الفلسطيني وعدم وجود تحكم كامل لدى الهيئات الحكومية الفلسطينية بالمعابر والحدود .

2. ما واقع المناعة التنظيمية المكتسبة في قطاع التصنيع الغذائي في محافظة الخليل؟

للإجابة على السؤال السابق، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة التي تقيس درجة استجابة المبحوثين حول واقع المناعة التنظيمية المكتسبة في قطاع التصنيع الغذائي في محافظة الخليل، حيث كانت النتائج كما في الجدول (4.21) التالي:

جدول 4.21: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات محور المناعة التنظيمية المكتسبة في بعد المناعة التنظيمية.

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
.45	مشاركة جهات استشارية خارجية للحصول على حلول للمشكلات التي تواجهها الشركة	3.86	1.042	% 27.0	% 77.2	مرتفعة
.46	التعاون مع شركات أخرى في مواجهة التحديات المشتركة	3.64	1.103	% 30.3	% 72.8	مرتفعة
.47	تعزيز قدرة اقسام الشركة المختلفة على المعالجة الذاتية لمشكلاتها بالاستفادة من تجاربها السابقة مع مشكلات مماثلة	3.68	1.033	% 28.1	% 73.6	مرتفعة
.48	تحديد العلاجات المسبقة للمخاطر المحتملة في ضوء سيناريوهات مختلفة لهذه المخاطر	3.79	1.017	% 26.8	% 75.8	مرتفعة

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
.49	وجود نظام متطور لحفظ السجلات (الملفات) يمكن الرجوع اليه في أي وقت	3.94	.995	% 25.3	% 78.8	مرتفعة
.50	بناء علاقات معرفية متبادلة في المعلومات مع شركات نجحت في التعامل مع تحديات مشابهة لما تتعرض له الشركة للاستفادة من خبراتها	3.94	1.112	% 28.2	% 78.8	مرتفعة
.52	امكانية الاستفادة من نظام حفظ السجلات في الوقت المناسب عند مواجهة أي موقف	3.98	.954	% 24.0	% 79.6	مرتفعة
.54	إجراء التحديثات اللازمة لبيانات/ معلومات ذاكرة الشركة	3.96	1.058	% 26.7	% 79.2	مرتفعة
.55	تعزيز تنافسية الشركة من خلال مقارنة أعمالها مع أعمال الشركات التي سبقتها الى نفس مجال عملها	3.88	1.084	% 27.9	مرتفعة	كبيرة
الدرجة الكلية لواقع المناعة التنظيمية المكتسبة في قطاع التصنيع الغذائي في محافظة الخليل		**3.85**	**.784**	**% 20.4**	**% 77.0**	**مرتفعة**

يتبين من الجدول (4.21) السابق بأن الدرجة الكلية لواقع تحقق المناعة التنظيمية المكتسبة في قطاع التصنيع الغذائي في محافظة الخليل جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لاستجابة المبحوثين حول فقرات الاستبانة التي تقيس هذا المحور (3.85) وبانحراف معياري بلغ (0.784) وبنسبة مئوية بلغت (77.0%)، وهو ما يعكس قدرة الشركات في قطاع التصنيع الغذائي في محافظة الخليل على تحقيق درجة عالية من المناعة التنظيمية المكتسبة، وهو أمر يعني سعي الشركات بشكل دائم نحو اكتساب المهارات والقدرات التي تحقق لها المناعة التنظيمية المكتسبة في قطاع التصنيع الغذائي في محافظة الخليل.

ومن خلال النظر إلى قيم معامل الاختلاف للفقرات السابقة، نجد بأن هناك تشتت في إجابات المبحوثين حوليها بنسبة تتراوح بين (20.4%-30.3%)، وكانت أقل هذه النسبة هي التي تقيس التشتت في الدرجة الكلية لواقع المناعة التنظيمية المكتسبة، والتي جاءت قيمة معامل الاختلاف لها بنسبة (20.4%) وهي الأقل، وهو ما يعني الثقة بالنتائج السابقة.

أما ما يخص أعلى الفقرات من حيث استجابة المبحوثين عليها والتي تحقق المناعة التنظيمية المكتسبة، فيبينها الجدول (4.22) التالي:

جدول 4.22: أعلى الفقرات من حيث الاستجابة لمحور المناعة التنظيمية المكتسبة في بعد المناعة التنظيمية لقطاع التصنيع الغذائي في محافظة الخليل.

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
52	امكانية الاستفادة من نظام حفظ السجلات في الوقت المناسب عند مواجهة أي موقف	3.98	.954	% 79.6	مرتفعة
54	إجراء التحديثات اللازمة لبيانات/ معلومات ذاكرة الشركة	3.96	1.058	% 79.2	مرتفعة
49	وجود نظام متطور لحفظ السجلات (الملفات) يمكن الرجوع اليه في أي وقت	3.94	.995	% 78.8	مرتفعة

ومن الجدول (4.22) السابق، يتبين بأن أعلى الفقرات من حيث استجابة المبحوثين حولها في محور المناعة التنظيمية المكتسبة كانت الفقرة رقم (52) في أداة الدراسة، حيث جاءت هذه الفقرة بمتوسط حسابي بلغ (3.98) وبنسبة مئوية بلغت (79.6%) تعكس قدرة الشركات على الاستفادة من نظم حفظ السجلات في الوقت المناسب عند مواجهة أي موقف، تليها الفقرة رقم (54) في أداة الدراسة والتي جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.96) وبنسبة مئوية بلغت (79.2) وهي نسبة عالية تعكس قيام الشركة بإجراء التحديثات اللازمة لبيانات ومعلومات ذاكرة الشركة، تلي ذلك الفقرة رقم (49) في أداة الدراسة والتي جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.94) وبنسبة مئوية بلغت (78.8%) وهي التي تقيس موافقة المبحوثين حول امتلاك الشركة لنظام متطور لحفظ السجلات (الملفات) يمكن الرجوع إليها في أي وقت.

اما فيما يتعلق بأقل الفقرات استجابة حول محور واقع المناعة التنظيمية المكتسبة في قطاع التصنيع الغذائي في محافظة الخليل فقد كانت كما في الجدول (4.23) التالي:

جدول 4.23: أقل الفقرات من حيث الاستجابة لمحور المناعة التنظيمية المكتسبة في بعد المناعة التنظيمية لقطاع التصنيع الغذائي في محافظة الخليل.

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
46	التعاون مع شركات أخرى في مواجهة التحديات المشتركة	3.64	1.103	% 72.8	مرتفعة
47	تعزيز قدرة اقسام الشركة المختلفة على المعالجة الذاتية لمشكلاتها بالاستفادة من تجاربها السابقة مع مشكلات مماثلة	3.68	1.033	% 73.6	مرتفعة

بتبين من الجدول (4.23) السابق، بأن أقل الفقرات استجابة هي الفقرة رقم (46) في أداة الدراسة، حيث جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.64) وبنسبة مئوية بلغت (72.8%)، ورغم انها نسبة كبيرة إلا أنها تعكس بعض القصور من حيث التعاون مع الشركات الأخرى في مواجهة التحديات المشتركة، تليها الفقرة رقم (47) التي جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.68) وبنسبة مئوية (73.6%)، والتي تعكس قدرة الشركة على الاستفادة من تجاربها السابقة في معالجة مشكلات تواجهها بشكل ذاتي.

ومن خلال ما سبق، والإجابة على كافة الأسئلة الفرعية الخاصة بالسؤال الثاني للدراسة، يمكن إجابة السؤال الرئيس الثاني للدراسة والمتمثل في: ما واقع المناعة التنظيمية في قطاع التصنيع الغذائي في محافظة الخليل؟

والجدول التالي (4.24) يبين واقع محاور المناعة التنظيمية وكذلك الدرجة الكلية التي تقيس واقع المناعة التنظيمية في قطاع التصنيع الغذائي في محافظة الخليل:

جدول 4.24: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على الدرجة الكلية لمحاور المناعة التنظيمية في قطاع التصنيع الغذائي في محافظة الخليل.

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
.1	الدرجة الكلية لواقع المناعة التنظيمية الطبيعية في قطاع التصنيع الغذائي في محافظة الخليل	3.79	.720	% 75.8	مرتفعة
.2	الدرجة الكلية لواقع المناعة التنظيمية المكتسبة في قطاع التصنيع الغذائي في محافظة الخليل	3.85	.784	% 77.0	مرتفعة
الدرجة الكلية لواقع المناعة التنظيمية في قطاع التصنيع الغذائي في محافظة الخليل		**3.82**	**.717**	**% 76.4**	**مرتفعة**

ويتبين من الجدول (4.24) السابق، أن الدرجة الكلية التي تقيس واقع المناعة التنظيمية في قطاع التصنيع الغذائي في محافظة الخليل كانت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (3.82) وبانحراف معياري بلغ (0.717) وبنسبة مئوية بلغت (76.4%).

كما يتبين أيضاً بأن درجة المناعة التنظيمية المكتسبة في قطاع التصنيع الغذائي كانت أعلى من درجة المناعة التنظيمية الطبيعية، حيث شكلت المناعة التنظيمية المكتسبة ما نسبته (77.0%) فيما كانت النسبة المئوية التي تقيس المناعة التنظيمية الطبيعية (75.8%).

4.3 نتائج فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع تمكين العاملين والمناعة التنظيمية في قطاع التصنيع الغذائي في محافظة الخليل.

وللتحقق من صحة الفرضية السابقة، تم حساب معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlate بين محاور تمكين العاملين وبين الدرجة الكلية للمناعة التنظيمية في قطاع التصنيع الغذائي وكانت النتائج كما في الجدول (4.25) التالي:

جدول 4.25: معاملات الارتباط بين محاور تمكين العاملين والدرجة الكلية للمناعة التنظيمية

المتغير التابع	محاور المتغير المستقل	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
المناعة التنظيمية	وضوح الدور والأهداف	.678**	0.000
	إشراك العاملين بالبيانات والمعلومات اللازمة	.669**	0.000
	تفويض الصلاحيات العاملين.	.628**	0.000
	إشراك العاملين في صناعة القرارات.	.722**	0.000
	بيئة العمل الداعمة للإبداع	.828**	0.000
	فرق العمل.	.817**	0.000

**** دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)**

ومن الجدول السابق، نجد بأن هناك علاقة طردية قوية بين جميع محاور تمكين العاملين وبين الدرجة الكلية للمناعة التنظيمية، وقد كان أعلى معاملات الارتباط بين محور بيئة العمل الداعمة للإبداع والذي بلغت قيمته (0.828) يليه محور فرق العمل والذي جاءت قيمة معامل الارتباط الخاصة به (0.817)، فيما كانت أقل قيمة ارتباط لمحور تفويض الصلاحيات والتي جاءت بقيمة (0.628)، وقد كانت جميع معاملات الارتباط الخاصة بمحاور تمكين العاملين دالة إحصائياً عن مستوى المعنوية (0.01).

كما تم إجراء اختبار معامل الانحدار المعياري (Standardized Regression) وذلك لمعرفة العلاقة بين الدرجة الكلية لمحاور تمكين العاملين وبين الدرجة الكلية التي تقيس محاور المناعة التنظيمية وكانت النتائج كما في الجدول (4.25) التالي:

جدول 4.26: نتائج اختبار الانحدار المعياري للعلاقة بين الدرجة الكلية لتمكين العاملين وبين الدرجة الكلية للمناعة التنظيمية في قطاع التصنيع الغذائي في محافظة الخليل.

المتغير التابع	المتغير المستقل	قيمة R	الدلالة الإحصائية
المناعة التنظيمية	تمكين العاملين	0.847	0.000

- **R Square = 0.717**

ووفقاً للنتائج الســـابقة في الجدول (4.25)، يتبين وجود علاقة ذات دلالة إحصـــائية بين درجة تمكين العاملين وبين الدرجة الكلية لمحاور المناعة التنظيمية (المناعة التنظيمية الطبيعية، والمناعة التنظيمية المكتسبة)، حيث كانت الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار المعياري (0.000) وهي أقل من (0.05)، ووفقاً لقيمة R Square والتي كانت (0.717)، يمكن القول إن (71.7%) من عينة الدراسة يجدون بأن تمكين العاملين يؤثر على المناعة التنظيمية في قطاع التصـــنيع الغذائي في محافظة الخليل، وبالتالي تكون الفرضية السابقة قد رفضت، وعليه يتم قبول الفرضية البديلة للفرضية الصفرية والتي تنص على أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصـــائية عند مســتوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تمكين العاملين وبين المناعة التنظيمية في قطاع التصنيع الغذائي في محافظة الخليل.

ولتوضـــــيح هذه العلاقة ومعرفة أكثر المحاور تأثيراً فيها، تم عمل نموذج الانحدار المعياري المتعدد والذي كانت نتائجه كما في الجدول (4.27) الآتي:

جدول 4.27: نتائج اختبار الانحدار المعياري المتعدد للعلاقة بين تمكين العاملين وبين المناعة التنظيمية في قطاع التصنيع الغذائي في محافظة الخليل.

المتغير التابع	المتغير المستقل	قيمة R	قيمة F	دلالة F	قيمة Beta	قيمة t	دلالة t
المناعة التنظيمية	وضوح الدور والأهداف	0.847	100.52	0.000	0.204	3.710	0.005
	إشراك العاملين بالبيانات والمعلومات اللازمة				0.077	1.331	0.000
	تفويض الصلاحيات للعاملين				0.067-	-1.076	0.284
	إشراك العاملين في صناعة القرارات				0.346	5.080	0.000
	بيئة العمل الداعمة للإبداع				0.083	1.312	0.191
	فرق العمل				0.329	4.187	0.000

- **R Square = 0.717**

ووفقاً للنتائج في جدول (4.27) السابقة، يتبين بأن علاقة الانحدار بين محاور تمكين العاملين المتمثلة في (وضـــوح الدور والأهداف، إشـــراك العاملين بالبيانات والمعلومات اللازمة، تفويض الصـــلاحيات للعاملين، إشـــراك العاملين في صـــناعة القرارات، بيئة العمل الداعمة للإبداع، وفرق العمل) من جهة والمناعة التنظيمية من جهة أخرى، كانت علاقة ذات دلالة معنوية، وهذا يتضـــح من خلال قيمة F التي بلغت (100.52) وبدلالتها الإحصـــائية التي بلغت (0.000) كانت أقل من مســـتوى الدلالة (0.05)، وكما يتضح من قيمة R Square نجد أن هذه المحاور تفسر (71.7%) من التباين الحاصل

في المناعة التنظيمية في قطاع التصـــنيع الغذائي، ومن خلال قيمة t ودلالتها نجد بأن أكثر المحاور تأثيراً على المناعة التنظيمية في قطاع التصـــنيع الغذائي هما محوري إشـــراك العاملين في صـــناعة القرارات، وفرق العمل، ثم وضـوح الدور والأهداف، حيث يؤثر كل من هذه المحاور بنسـبة قيمة Beta الخاصـــة به، وهذا يعني طبقاً للنتائج في الجدول (4.26) أنه كلما كان مســتوى إشــراك العاملين في صـــناعة القرارات أكبر بوحدة كلما أثر ذلك على المناعة التنظيمية بنســـبة (34.6%)، وهو التأثير الأكبر على المناعة التنظيمية في قطاع التصـنيع الغذائي من خلال قيمة Beta الخاصـة به ودلالتها، كما يمكن القول أنه كلما كان مستوى العمل ضمن فريق أكبر بوحدة واحدة كلما أثر ذلك على المناعة التنظيمية بنسبة (32.9%) من خلال قيمة t ودلالتها وقيمة Beta الخاصة بهذا المحور.

ومما ســـبق، فإن المناعة التنظيمية في قطاع التصـــنيع الغذائي تتأثر بمحاور تمكين العاملين التالية مرتبة حسب الأكثر تأثيراً إلى الأقل تأثيراً في الجدول (4.28) التالي:

جدول 4.28: نتائج اختبار الانحدار المعياري المتعدد للعلاقة بين محاور تمكين العاملين وبين المناعة التنظيمية في قطاع التصنيع الغذائي في محافظة الخليل.

المتغير المستقل	قيمة Beta	قيمة t	دلالة t
إشراك العاملين في صناعة القرارات	0.346	5.080	0.000
فرق العمل	0.329	4.187	0.000
وضوح الدور والأهداف	0.204	3.710	0.005
إشراك العاملين بالبيانات والمعلومات اللازمة	0.077	1.331	0.000
بيئة العمل الداعمة للإبداع	0.083	1.312	0.191
تفويض الصلاحيات للعاملين	0.067-	-1.076	0.284

حيث يتبين من الجدول (4.28)، أن أكثر المحاور تأثيراً هو محور إشـــراك العاملين في صـــناعة القرارات، وأقلها تأثيرها هو محور إشراك العاملين بالبيانات والمعلومات اللازمة.

كما يتبين من الجدول (4.28) أيضـــاً عدم وجود تأثير على المناعة التنظيمية في قطاع التصـــنيع الغذائي لكل من محوري بيئة العمل الداعمة للإبداع والتي كانت قيمة دلالة t لهذا المحور (0.191) وهي قيمة أعلى من مستوى الدلالة (0.05)، وأيضـا محور تفويض الصـلاحيات للعاملين حيث كانت قيمة دلالة t الخاصة بهذا المحور (0.284) وهي أيضا قيمة أعلى من مستوى الدلالة (0.05).

ومما ســـبق، يمكننا كتابة معادلة الانحدار للمناعة التنظيمية المتوقعة في حال توافر محاور تمكين العاملين وهي كما يلي:

المناعة التنظيمية المتوقعة = 0.466 + (0.346 × إشراك العاملين) + (0.329 × فرق العمل) + (0.204 × وضوح الدور والأهداف) + (0.077 × إشراك العاملين بالبيانات).

ومما سبق، فإن الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة تم التحقق منها وتم رفضها والقبول بالفرضية البديلة والتي تفيد بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين من خلال محاوره المتمثلة في (إشراك العاملين في صـــناعة القرارات، فرق العمل، وضـــوح الدور والأهداف، وإشـــراك العاملين في البيانات والمعلومات اللازمة) وبين المناعة التنظيمية في قطاع التصنيع الغذائي في محافظة الخليل، حيث كان لإشراك العاملين في صناعة القرارات التأثير الأكبر على المناعة التنظيمية.

الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع تمكين العاملين وواقع المناعة التنظيمية في قطاع التصـــنيع الغذائي في محافظة الخليل تعزى للعوامل الديمغرافية المتمثلة في (الجنس، الفئة العمرية، الحالة الاجتماعية، ســـنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي).

للتحقق من صحة الفرضية السابقة، تم تقسيمها إلى عدة فرضيات فرعية كالتالي:

- **الفرضـــية الفرعيـــة الأولـــى:** لا يوجـد فـروق ذات دلالـة إحصـائية عنـد مسـتوى الدلالـة ($\alpha \leq 0.05$) فـي إجابـات المبحـوثين حـول واقـع تمكـين العـاملين والمناعـة التنظيميـة فـي قطـاع التصنيع الغذائي في محافظة الخليل تعزى لعامل الجنس.

وللتحقق من صـحة هذه الفرضـية، تم إجراء اختبار t للعينات المسـتقلة Independent Sample t-test، وكانت نتائج هذا الاختبار كما في الجدول (4.29) التالي:

جدول 4.29: نتائج اختبار T للعينات المستقلة للفروق بين واقع تمكين العاملين وواقع المناعة التنظيمية تعزى لعامل الجنس.

الأبعاد	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة t المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الدرجة الكلية لواقع تمكين العاملين	أنثى	65	3.9215	.53354	190	2.254	0.025
	ذكر	127	3.6966	.70798			
الدرجة الكلية لواقع المناعة التنظيمية	أنثى	65	3.8844	.56952	190	0.906	0.366
	ذكر	127	3.7946	.78250			

ووفقاً لنتائج اختبار T للعينات المستقلة، يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول واقع تمكين العاملين في قطاع التصنيع الغذائي في محافظة الخليل، حيث كانت الدلالة لقيم (t) المحسوبة لهذا البعد أقل من (0.05)، فيما لم يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول واقع المناعة التنظيمية في قطاع التصنيع الغذائي في محافظة الخليل تعزى لعامل الجنس، وكانت هذه الفروق لصالح الإناث حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجاباتهن (3.88) فيما كانت المتوسط الحسابي حول هذا البعد لإجابات الذكور (3.79).

ومما سبق تكون الفرضية السابقة قد رفضت واستبدلت بالفرضية التي تفيد بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول واقع تمكين العاملين والمناعة التنظيمية في قطاع التصنيع الغذائي في محافظة الخليل تعزى لعامل الجنس، وهو الأمر الذي يمكن تفسيره بأن الإناث يعملن في المهن الإدارية بنسبة أعلى من الذكور الذين يعملون في المهن المهنية والوظائف الإنتاجية في قطاع التصنيع الغذائي، وهو ما يجعلهن أكثرُ دراية بتأثير متغيرات الدراسة من الذكور.

- **الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول واقع تمكين العاملين والمناعة التنظيمية في قطاع التصنيع الغذائي في محافظة الخليل تعزى لعامل الفئة العمرية.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم إجراء تحليل التباين الأحادي One way analysis of variance، والذي يعد أحد الأساليب الإحصائية لاختبار اختلاف أوساط مجموعتين أو أكثر دفعة واحدة من خلال التباين، ومعرفة هل هناك فروق بين متوسطات المجموعات أم لا، وكانت نتائج هذا الاختبار كما في الجدول (4.30) التالي:

جدول 4.30: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في واقع تمكين العاملين وواقع المناعة التنظيمية تعزى لعامل الفئة العمرية.

الأبعاد	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	الدلالة الإحصائية
درجة تمكين العاملين	بين المجموعات	4	5.557	1.389	3.331	0.012
	داخل المجموعات	187	77.992	.417		
المجموع		**191**	**83.550**			
درجة المناعة التنظيمية	بين المجموعات	4	6.738	1.684	3.442	0.010
	داخل المجموعات	187	91.517	.489		

الأبعاد	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الجموع		191	98.255			

ومن الجدول السابق، يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في إجابات المبحوثين حول درجة تمكين العاملين ودرجة المناعة التنظيمية في قطاع التصـــنيع الغذائي في محافظة الخليل تعزى لعامل الفئة العمرية، ولمعرفة مصـــدر هذه الفروق تم اســـتخدام نتائج اختبار Scheffe وكانت النتائج كما في الجدولين (4.31)، (4.32) فيما يلي:

جدول 4.31: نتائج اختبار *Scheffe* لمعرفة مصادر الفروق في واقع تمكين العاملين تعزى لعامل الفئة العمرية.

البعد	الفئة العمرية (I)	الفئة العمرية (J)	الفرق في الوسط الحسابي (I-J)	الدلالة الإحصائية
درجة تمكين العاملين	25 – 34 سنة	45 – 54 سنة	-0.47345*	0.014

حيث يتبين من الجدول (4.31) الســـابق، أن الفروق في الدرجة الكلية لتمكين العاملين كانت بين من هم في الفئة العمرية (25–34سـنة) وبين من هم في الفئة العمرية (45–54سـنة)، وكانت هذه الفروق لصـــالح من هم في الفئة العمرية (45–54 ســـنة)، ويمكن تفســـير ذلك إلى أن من هم في هذه الفئة العمرية يكونوا في مراكز إشـــرافية وإدارية ولديهم الصـــلاحيات ويتم إشـــراكهم في الكثير من القرارات ويكونون أكثر اطلاعاً على أهداف وخطط ومعلومات وبيانات تتعلق بالعمل وبالشركة.

جدول 4.32: نتائج اختبار *Scheffe* لمعرفة مصادر الفروق في واقع المناعة التنظيمية تعزى لعامل الفئة العمرية.

البعد	الفئة العمرية (I)	الفئة العمرية (J)	الفرق في الوسط الحسابي (I-J)	الدلالة الإحصائية
درجة المناعة التنظيمية	25 – 34 سنة	45 – 54 سنة	-0.49302*	0.020

حيث يتبين من الجدول (4.32) الســـابق، أن الفروق في الدرجة الكلية لتمكين العاملين كانت بين من هم في الفئة العمرية (25–34سـنة) وبين من هم في الفئة العمرية (45–54سـنة)، وكانت هذه الفروق لصـــالح من هم في الفئة العمرية (45–54 ســـنة)، وهو ما يتشـــابه مع الفروق الخاصـــة بدرجة تميكن العاملين من حيث التفسير.

- **الفرضـــية الفرعيـــة الثالثـــة:** لا يوجـد فـروق ذات دلالـــة إحصـــائية عنـد مسـتوى الدلالـــة ($\alpha \leq 0.05$) فـي إجابـات المبحـوثين حـول واقـع تمكـين العـاملين والمناعـة التنظيميـة فـي قطـاع التصنيع الغذائي في محافظة الخليل تعزى لعامل الحالة الاجتماعية.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم إجراء تحليل التباين الأحادي One way analysis of variance، وكانت نتائج هذا الاختبار كما في الجدول (4.33) التالي:

جدول 4.33: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في واقع تمكين العاملين وواقع المناعة التنظيمية تعزى لعامل الحالة الاجتماعية.

الأبعاد	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	الدلالة الإحصائية
درجة تمكين العاملين	بين المجموعات	2	.105	.053	0.119	0.888
	داخل المجموعات	189	83.444	.442		
المجموع		**191**	**83.550**			
درجة المناعة التنظيمية	بين المجموعات	2	.332	.166	0.321	0.726
	داخل المجموعات	189	97.923	.518		
الجموع		**191**	**98.255**			

ومن الجدول السابق، يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في إجابات المبحوثين حول درجة تمكين العاملين ودرجة المناعة التنظيمية في قطاع التصنيع الغذائي في محافظة الخليل تعزى لعامل الحالة الاجتماعية، وبالتالي تكون الفرضية الفرعية الثالثة قد قبلت.

- **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول واقع تمكين العاملين والمناعة التنظيمية في قطاع التصنيع الغذائي في محافظة الخليل تعزى لعامل سنوات الخبرة.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم إجراء تحليل التباين الأحادي One way analysis of variance، وكانت نتائج هذا الاختبار كما في الجدول (4.34) التالي:

جدول 4.34: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في واقع تمكين العاملين وواقع المناعة التنظيمية تعزى لعامل سنوات الخبرة.

الأبعاد	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	الدلالة الإحصائية
درجة تمكين العاملين	بين المجموعات	3	5.399	1.800	4.329	0.006
	داخل المجموعات	188	78.151	.416		
المجموع		**191**	**83.550**			
درجة المناعة التنظيمية	بين المجموعات	3	10.159	3.386	7.227	0.000
	داخل المجموعات	188	88.096	.469		

الأبعاد	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الجموع		**191**	**98.255**			

ومن الجدول السابق، يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في إجابات المبحوثين حول درجة تمكين العاملين ودرجة المناعة التنظيمية في قطاع التصـــنيع الغذائي في محافظة الخليل تعزى لعامل ســنوات الخبرة، ولمعرفة مصــدر هذه الفروق تم اســتخدام نتائج اختبار Scheffe وكانت النتائج كما في الجدولين (4.35) و(4.36) فيما يلي:

جدول 4.35: نتائج اختبار *Scheffe* لمعرفة مصادر الفروق في واقع تمكين العاملين تعزى لعامل سنوات الخبرة.

البعد	سنوات الخبرة (I)	سنوات الخبرة (J)	الفرق في الوسط الحسابي (I-J)	الدلالة الإحصائية
درجة تمكين العاملين	15 سنة فأكثر	أقل من 5 سنوات	0.47528*	0.003

حيث يتبين من الجدول (4.35) الســـابق، أن الفروق في الدرجة الكلية لتمكين العاملين كانت بين من يملكون سنوات خبرة (15 سنة فأكثر) وبين من يملكون سنوات خبرة (أقل من 5 سنوات)، وكانت هذه الفروق لصـالح من يملكون سـنوات خبرة (15 سـنة فأكثر)، ويمكن تفسـير ذلك إلى أن امتلاك سـنوات أعلى من الخبرة في العمل يؤدي إلى شـــعور العاملين بدرجة أعلى من التمكين مقارنة بالعاملين والموظفين الجدد الذي لم يسنح لهم الوقت امتلاك الثقافة التنظيمية أو السلوك التنظيمي اللازم للشعور بالتمكين الوظيفي في العمل.

جدول 4.36: نتائج اختبار *Scheffe* لمعرفة مصادر الفروق في واقع المناعة التنظيمية تعزى لعامل سنوات الخبرة.

البعد	سنوات الخبرة (I)	سنوات الخبرة (J)	الفرق في الوسط الحسابي (I-J)	الدلالة الإحصائية
درجة المناعة التنظيمية	5 سنوات وأقل من 10 سنوات	اقل من 5 سنوات	0.35727*	0.024
	15 سنة فأكثر	أقل من 5 سنوات	0.62042*	0.000

حيث يتبين من الجدول (4.36) السابق، أن الفروق في درجة المناعة التنظيمية كانت بين من يملكون سـنوات خبرة (5 سـنوات و أقل من 10 سـنوات) وبين من يملكون سـنوات خبرة (أقل من 5 سـنوات)، حيث كانت الفروق لصـالح من يملكون سـنوات خبرة (5 سـنوات و أقل من 10سـنوات) وذلك كون هذه الفئة قد مكثت في العمل الفترة التي تجعلها قادرة على فهم مفردات المناعة التنظيمية وقياس واقعها في العمل، كما لوحظ وجود فروق بين من يملكون سنوات خبرة (15 سنة فأكثر) وبين من يملكون سنوات

خبرة (أقل من 5 سنوات)، وكانت هذه الفروق لصالح من يملكون سنوات خبرة (15 سنة فأكثر)، ويمكن تفسير ذلك إلى أن امتلاك سنوات أعلى من الخبرة في العمل يؤدي إلى تعزيز المناعة التنظيمية لديهم واكتساب المهارات اللازمة لذلك أكثر من أولئك الذين يعتبرون عاملين جدد.

ومما سبق، تكون الفرضية الفرعية الرابعة قد رفضت، وتم استبدالها بالفرضية التي تقول بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول واقع تمكين العاملين والمناعة التنظيمية في قطاع التصنيع الغذائي في محافظة الخليل تعزى لعامل سنوات الخبرة، حيث كانت هذه الفروق لصالح من يملكون سنوات خبرة (15 سنة فأكثر) على حساب من يملكون سنوات خبرة (أقل من 5 سنوات) فيما يخص بعد تمكين العاملين، ولصالح من يملكون سنوات خبرة (5 سنوات وأقل من 10 سنوات) و (15 سنة فأكثر) على حساب من يملكون سنوات خبرة (أقل من 5 سنوات) فيما يخص بعد المناعة التنظيمية.

- **الفرضية الفرعية الخامسة:** لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول واقع تمكين العاملين والمناعة التنظيمية في قطاع التصنيع الغذائي في محافظة الخليل تعزى لعامل المؤهل العلمي.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم إجراء تحليل التباين الأحادي One way analysis of variance، وكانت نتائج هذا الاختبار كما في الجدول (4.37) التالي:

جدول 4.37: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في واقع تمكين العاملين وواقع المناعة التنظيمية تعزى لعامل المؤهل العلمي.

الأبعاد	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	الدلالة الإحصائية
درجة تمكين العاملين	بين المجموعات	3	1.385	.462	1.057	0.369
	داخل المجموعات	188	82.164	.437		
المجموع		**191**	**83.550**			
درجة المناعة التنظيمية	بين المجموعات	3	.800	.267	0.515	0.673
	داخل المجموعات	188	97.455	.518		
الجموع		**191**	**98.255**			

ومن الجدول السابق، يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في إجابات المبحوثين حول درجة تمكين العاملين ودرجة المناعة التنظيمية في قطاع التصنيع الغذائي في محافظة الخليل تعزى للمؤهل العلمي، وبالتالي تكون الفرضية الفرعية الخامسة قد قبلت.

- **الفرضـــية الفرعيـــة السادســـة:** لا يوجـد فـروق ذات دلالـة إحصـائية عنـد مسـتوى الدلالـة ($\alpha \leq 0.05$) فـي إجابـات المبحـوثين حـول واقـع تمكـين العـاملين والمناعـة التنظيميـة فـي قطـاع التصنيع الغذائي في محافظة الخليل تعزى لعامل المستوى الوظيفي.

وللتحقق من صـحة هذه الفرضـية، تم إجراء تحليل التباين الأحادي One way analysis of variance، وكانت نتائج هذا الاختبار كما في الجدول (4.38) التالي:

جدول 4.38: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في واقع تمكين العاملين وواقع المناعة التنظيمية تعزى لعامل المستوى الوظيفي.

الأبعاد	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	الدلالة الإحصائية
درجة تمكين العاملين	بين المجموعات	3	7.623	2.541	6.292	0.000
	داخل المجموعات	188	75.926	.404		
المجموع		**191**	**83.550**			
درجة المناعة التنظيمية	بين المجموعات	3	6.795	2.265	4.656	0.004
	داخل المجموعات	188	91.460	.486		
الجموع		**191**	**98.255**			

ومن الجدول (4.38) السـابق، يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصـائية عند مسـتوى الدلالة في إجابات المبحوثين حول درجة تمكين العاملين ودرجة المناعة التنظيمية في قطاع التصنيع الغذائي في محافظة الخليل تعزى لعامل المستوى الوظيفي، ولمعرفة مصدر هذه الفروق تم استخدام نتائج اختبار Scheffe وكانت النتائج كما في الجدولين (4.38) و(4.39) فيما يلي:

جدول 4.39: نتائج اختبار *Scheffe* لمعرفة مصادر الفروق في واقع تمكين العاملين تعزى لعامل المستوى الوظيفي.

البعد	المستوى الوظيفي (I)	المستوى الوظيفي (J)	الفرق في الوسط الحسابي (I-J)	الدلالة الإحصائية
درجة تمكين العاملين	مدير	موظف/عامل	0.51615*	0.024
	مشرف	موظف/عامل	0.46496*	0.004

حيث يتبين من الجدول (4.39) السـابق، أن الفروق في الدرجة الكلية لتمكين العاملين كانت بين من يملكون هم في مسـتوى وظيفي (مدير) و(مشـرف) وبين من هم بمسـتوى (موظف/عامل)، وكانت هذه الفروق لصـالح الذين بمستوى وظيفي (مدير، مشرف)، وهو ما يمكن تفسيره بأن من في هذه المستويات يكونون أكثر قدرة على فهم المحاور الخاصة بتمكين العاملين.

جدول 4.40: نتائج اختبار *Scheffe* لمعرفة مصادر الفروق في واقع المناعة التنظيمية تعزى لعامل سنوات الخبرة.

البعد	سنوات الخبرة (I)	سنوات الخبرة (J)	الفرق في الوسط الحسابي (I-J)	الدلالة الإحصائية
درجة المناعة التنظيمية	مشرف	موظف/عامل	0.46861*	0.009

حيث يتبين من الجدول (4.40) السابق، أن الفروق في درجة المناعة التنظيمية كانت بين من هم بمستوى وظيفي (مشرف) ومن هم بمستوى وظيفي (موظف/عامل)، حيث كانت الفروق لصالح من هم بمستوى (مشرف)، وهو ما يمكن تفسيره بأن من يعملون بمستوى الإشراف هم الأشخاص الأقرب إلى توضيح القوانين وسياسات العمل وتفسيرها للعاملين ومن يقومون بالإشراف عليها، وهو أيضاً أكثر قدرة على فهم العلاقة بين متغيرات الدراسة.

ومما سبق، نجد بأن الفرضية الفرعية السادسة قد رفضت، وتم قبول الفرضية التي تقول بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول واقع تمكين العاملين والمناعة التنظيمية في قطاع التصنيع الغذائي في محافظة الخليل تعزى لعامل المستوى الوظيفي، وقد كانت هذه الفروق لصالح من هم بمستوى (مدير، مشرف) على حساب من هم بمستوى (عامل/موظف) فيما يخص تمكين العاملين، ولصالح من هم بمستوى (مشرف) على حساب من هم بمستوى (موظف/عامل) فيما يخص المناعة التنظيمية.

ومن خلال اختبار الفرضيات الفرعية السابقة، فإن الفرضية الثانية للدراسة تكون قد رفضت واستبدلت بالفرضية البديلة بانه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع تمكين العاملين وواقع المناعة التنظيمية في قطاع التصنيع الغذائي في محافظة الخليل تعزى للعوامل الديمغرافية المتمثلة في (الجنس، الفئة العمرية، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي).

5 الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

5.1 مقدمة

يتضمن هذا الفصل النتائج والاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة، مع الأخذ بعين الاعتبار أسئلة الدراسة وفرضياتها وأهدافها، بالإضافة إلى تحليل نتائج الدراسة ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة إن وجدت، والخروج ببعض التوصيات بالاستناد إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

5.2 ملخص نتائج الدراسة

5.2.1 ملخص النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة:

فيما يتعلق بعينة الدراسة خلصت الدراسة إلى النتائج التالية أهمها:

- من حيث جنس المبحوثين فقد كانت النسبة الأعلى للذكور والذين شكلوا ما نسبته (66.1%) من عينة الدراسة التي بلغ حجمها (192) مفردة بحثية، بينما شكلت الإناث ما نسبته (33.9%)، ويفسر ذلك بأن العمل في قطاع التصنيع الغذائي وفي المصانع خاصة في محافظة الخليل يحظى بالرغبة الأكبر لدى الذكور أكثر منه لدى الإناث.

- من حيث الفئة العمرية كانت النسبة الأعلى لمن هم في الفئة العمرية (25–34 سنة) حيث بلغت نسبتهم من عينة الدراسة (41.1%)، فيما توزع الباقي على الفئات العمرية الأخرى وكانت أقل فئة عمرية متمثلة في عينة الدراسة هي (55 سنة فأكثر) وهو ما يمكن تفسيره بأن الشركات والمؤسسات في هذا القطاع تفضل فئة الشباب ومن هم بفئات عمرية متوسطة للعمل أكثر من تفضيلها للفئات كبيرة السن، نتيجة للحالة الصحية والجسدية التي قد تكون غير مناسبة لهم في العمل.
- بينت النتائج المتعلقة بعينة الدراسة والخاصة بالحالة الاجتماعية للمبحوثين بأن النسبة الأعلى كانت لمن حالتهم (متزوج) حيث كانت نسبتهم من عينة الدراسة (58.9%) فيما النسبة الأقل لمن لم يصرحوا عن حالتهم الاجتماعية بنسبة (2.1%)، وهو ما يشير إلى أن المنشآت التي تعمل في قطاع التصنيع الغذائي تعيل عدداً لا يستهان به من العائلات الفلسطينية في محافظة الخليل.
- من حيث سنوات الخبرة، فقد أظهرت النتائج أن النسبة الأعلى من عينة الدراسة كانت لمن يمتلكون سنوات خبرة (أقل من 5 سنوات)، حيث شكلوا ما نسبته (43.8%) من عينة الدراسة، فيما كانت النسبة الأقل لمن يملكون سنوات خبرة (15 سنة فأكثر)، وهو ما يمكن تعليله باهتمام الشركات العاملة في قطاع التصنيع الغذائي على الأيدي الشابة والتي بالعادة ترضى بأجور أقل من العاملين ذوي الخبرة الكبيرة، كما يمكن أن يظهر ذلك نسبة من الدوران وترك العمل في هذا القطاع.
- من ناحية المؤهل العلمي الذي يحمله أفراد عينة الدراسة، فقد بينت النتائج أن النسبة الأعلى كانت لحملة (البكالوريوس) حيث شكلوا ما نسبته (60.4%) من مجمل أفراد عينة الدراسة، فيما كانت النسبة الأقل لمن يحملون مؤهل علمي (دراسات عليا) حيث بلغت نسبتهم من عينة الدراسة (12.5%)، وهو ما يعكس الواقع التعليمي لدى أبناء محافظة الخليل والاتجاه نحو اكمال الدراسة الجامعية رغم التوجه للعمل في قطاعات صناعية.
- بينت النتائج أن تمثيل عينة الدراسة من حيث المستوى الوظيفي كانت الأعلى لمن يعملون بمستوى (موظف/ عامل) حيث شكلوا ما نسبته (57.3%) من عينة الدراسة، فيما النسبة الأقل كانت لمن هم بمستوى (مدير) حيث بلغت نسبتهم (7.3%)، وهو ما يتناسب مع حجم العينة وعدد الشركات المشاركة في الدراسة.

5.2.2 ملخص النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

بعد تحليل إجابات المبحوثين حول أسئلة الدراسة يتبين عدة نتائج أهمها:

- أظهرت النتائج أن الواقع الكلي لتمكين العاملين في قطاع التصنيع الغذائي في محافظة الخليل كان بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات المبحوثين حول هذا الواقع (3.88) وبنسبة مئوية بلغت (77.6%).
- أعلى المحاور التي كانت تقيس واقع تمكين العاملين في قطاع التصـــنيع الغذائي في محافظة الخليل كان محور وضـــوح الدور والأهداف، حيث تبين النتائج أن (82.2%) من المبحوثين كانوا يرون بأن وضوح الدور والأهداف كان بمستوىً عالٍ لديهم.
- يرى (84.6%) من المبحوثين أن الشركات التي يعملون بها تتسم بالإجراءات الواضحة، كما تبين النتائج أن نسبة كبيرة من العاملين (83.4%)، لديهم المعرفة الكافية بالسياسات المتعلقة بوظائفهم في الشركات التي يعملون بها، كما يرى (83.2%) من المبحوثين بأن الشركة التي يعملون بها لديها تحديد واضح فيما يتعلق بمسؤولياتهم في العمل.
- أظهرت نتائج الدراســـة أن (77.8%) من العاملين يقرون بوجود رؤية واضـــحة لديهم حول أهداف الشـــركة الخاصـــة بعملهم، وهي نســـبة عالية وفقاً لمقياس الدراســـة، ولكن في هذا الخصوص فإن الحاجة إلى وجود رؤية واضحة حول أهداف الشركة لدى العاملين تحتاج إلى بلوغ مستويات كبيرة جداً لزيادة شعور العاملين بالتمكين في أعمالهم.
- يرى (18%) من المبحوثين بأنهم لا يرون بوجود تحديد واضـــح للواجبات / المهام المطلوبة منهم في الشـــركة، وهي نســـبة قادرة على التأثير على إنتاجيتهم وفعاليتهم في العمل كما أنها تؤثر على مستوى شعورهم بالتمكين الوظيفي.
- بينت النتائج أن مستوى إشراك العاملين بالبيانات والمعلومات اللازمة جاء بدرجة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات المبحوثين حول هذا المحور (3.98) وبنسبة مئوية بلغت (79.6%).
- كما بينت النتائج ان اعتماد الشـــركة على أنظمة فاعلة لتبادل المعلومات والبيانات بين جميع مستويات العمل كان عالياً إضافة إلى وجود نسبة عالية من المبحوثين الذين يرون بأن الشركة تسهل لهم الحصول على المعلومات اللازمة المتعلقة بعملهم بنسبة (80.2%).
- بينت النتائج أن أقل الفقرات التي تقيس مشاركة المعلومات والبيانات اللازمة هي توفير الشركة للإمكانات والموارد الفنية اللازمة لإيصال المعلومات لمن يحتاجها بالوقت المناسب، ورغم أن هذه الفقرة كانت بدرجة اســتجابة عالية بلغت (77.6%) إلا أنها عكســت حاجة الشــركة إلى

تطوير إمكاناتها الفنية والتقنية بشـــكل دائم ومســـتمر لمواكبة التغييرات والقدرة على إيصـــال المعلومات اللازمة المتعلقة بالعمل لمن يحتاجها بالوقت والسرعة المناسبين.

- أظهرت النتائج وجود ضـعف في الأنظمة التي تمتلكها الشـركة في تبادل البيانات والمعلومات مع الأطراف ذات العلاقة خارج الشـــركة، حيث كانت الفقرة التي تقيس هذا الجانب من أقل الفقرات استجابة من المبحوثين وبلغت نسبة الاستجابة عليها (78.6%).
- بينت النتائج أن مستوى تفويض الصـلاحيات للعاملين في قطاع التصـنيع الغذائي في محافظة الخليل كان بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات المبحوثين حول هذا المحور (3.93) وبنسبة مئوية بلغت (78.6%)، كما تبين النتائج أن الشركات تعطي التفويض اللازم بالصـلاحيات للعاملين لديها لأداء مهامهم وواجباتهم بدرجة كبيرة بلغت نسـبتها من اسـتجابات المبحوثين (82.6%).
- بينت النتائج أن حجم المسـؤوليات يتناسـب مع حجم الصـلاحيات الممنوحة للعاملين، ويعبر عن ذلك بالنسـبة المئوية لاسـتجابات المبحوثين حول ذلك والتي بلغت (79.6%)، كما أكد ما نســبتهم (78.8%) من المبحوثين بأن الشــركة تمنحهم المرونة المطلوبة للتصــرف في أداء واجباتهم ومهامهم.
- بينت النتائج أن مســتوى إشــراك العاملين في صــنع القرارات كان بمســتوى كبير، حيث بلغ المتوســـط الحســـابي لإجابات المبحوثين حول هذا المحور (3.64) وبنســـبة مئوية بلغت (72.8%).
- كما بينت النتائج أن (74.6%) من العاملين يرون بأن إدارة الشـــركة تشـــركهم في وضـــع الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق أهداف الشركة خاصـة تلك المتعلقة بأعمالهم، كما بينت النتائج أن (72.6%) من المبحوثين يرون بأن إدارتهم تشــركهم في وضــع البدائل المختلفة الممكنة لمعالجة المشــكلات التي تواجهها، وهوما يعكس مســتوى كبير في إشــراك العاملين لدى في صنع القرارات واختيار البدائل الأفضل.
- أظهرت النتائج أن مسـتوى بيئة العمل الداعمة للإبداع في قطاع التصـنيع الغذائي في محافظة الخليل كانت بدرجة كبيرة، حيث بلغ التموسـط الحسـابي لإجابات المبحوثين حول هذا المحور (3.77) وبنسبة مئوية بلغت (75.4%)، وهي درجة كبيرة وفقاً لمقياس الدراسة.

- بينت النتائج أن (79.2%) من المبحوثين يجدون بأن إدارة الشـــركة توفر أجواء التعاون في العمل، كما يرى (78.4%) منهم أن إدارة الشـــركة تعزز من قيم التعاون المشـــترك لدى العاملين.
- بينت النتائج وجود بعض القصـــور فيما يتعلق بتدريب العاملين، حيث يرى (71.6%) أن الإدارة تحدد الاحتياجات التدريبية للعاملين ضـمن المسـتويات المختلفة، فيما يرى (74.0%) أن الإدارة توفر البرامج التدريبية المتكاملة اللازمة للعاملين.
- فيما يتعلق بمحور فريق العمل – العمل الجماعي، فقد بينت النتائج أن مســـتوى هذا المحور كان كبيراً وذلك وفقاً لاسـتجابات المبحوثين حوله، حيث بلغ المتوسـط الحسـابي لاسـتجابات المبحوثين عن هذا المحور (3.88) وبنسـبة مئوية بلغت (77.6%) وهي نسـبة كبيرة حسـب مقياس الدراسة.
- أظهرت النتائج أيضـــاً أن (79.6%) من المبحوثين يرون بأن الإدارة تنتهج العمل الجماعي أينما كان ممكنا في العمل، كما يرى (78.8%) منهم أن الإدارة تغرس لدى العاملين في الشركة روح العمل الجماعي.
- من خلال نتائج الدراسة، تبين أن أعلى المحاور الخاصة بتمكين العاملين في قطاع التصنيع الغذائي في محافظة الخليل تطبيقاً هو محور وضوح الدور والأهداف والذي جاءت الاستجابة على واقعه بنسـبة (82.2%)، يلي ذلك محور إشـراك العاملين بالبيانات والمعلومات اللازمة والذي جاءت الاستجابة عليه بنسبة (79.6%).
- كما بينت النتائج أن أقل المحاور في بعد تمكين العاملين تطبيقاً واسـتجابة هو محور إشـراك العاملين في صـنع القرارات والذي جاءت الاسـتجابة عليه بنسـبة (72.8%)، يليه محور بيئة العمل الداعمة للإبداع والذي جاءت استجابة المبحوثين عليه بنسبة (75.4%).
- فيما يتعلق بالمناعة التنظيمية، فقد بينت النتائج أن قطاع التصنيع الغذائي في محافظة الخليل يتمتع بدرجة كبيرة من المناعة التنظيمية، حيث بلغ المتوسـط الحسـابي لاسـتجابات المبحوثين حول هذا البعد (3.82) وبنسبة مئوية بلغت (76.4%)، وهي نسبة كبيرة وفقاً لمقياس الدراسة.
- أظهرت النتائج أن مستوى المناعة التنظيمية الطبيعية كان بدرجة كبيرة ولكنه أقل من مستوى المناعة التنظيمية المكتســـبة في قطاع التصـــنيع الغذائي في محافظة الخليل، حيث بلغت المتوســـط الحســـابي لاســـتجابات المبحوثين حول هذا المحور (3.79) وبنســـبة مئوية بلغت (75.8%).

- فيما يتعلق بأبرز الفقرات التي تقيس محور المناعة التنظيمية الطبيعية، فقد بينت النتائج أن بناء السمعة التجارية الطيبة للشركة هي أكثر الفقرات استجابة من قبل المبحوثين، حيث جاءت بنسبة مئوية بلغت (81.2%)، وهو ما يعكس الاهتمام بالعمل في بيئة عملية وفي شركة تتمتع بسمعة طيبة في سوق العمل.
- رغم هذا المستوى الكبير في المناعة التنظيمية الطبيعية، إلا أنه لوحظ وجود خلل فيما يتعلق بتناسب رواتب العاملين مع طبيعة الواجبات والمهام المطلوبة منهم، حيث تراوحت إجابات ما نسبته (28.4%) حول هذا الأمر ما بين غير موافق بشدة إلى محايد، وهو ما يعكس الحاجة إلى الاهتمام بإيجاد تناسب بين المهام وبين رواتب العاملين بحيث يكون مرضياً لنسبة كبيرة جداً من العاملين في الشركة.
- بينت النتائج ضرورة تعزيز مرونة الهيكل التنظيمي للشركة لمواجهة الموافق المختلفة، حيث يرى (72.6%) من المبحوثين بضرورة ذلك لصيانة المناعة التنظيمية الطبيعية للشركة.
- أظهرت النتائج أن مستوى المناعة التنظيمية المكتسبة كان الأعلى حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات المبحوثين حول الفقرات التي تقيس هذا المحور (3.85) وبنسبة مئوية بلغت (77.0%)، وهي درجة كبيرة حسب مقياس الدراسة.
- بين ما نسبته (79.6%) من المبحوثين إمكانية الاستفادة من نظام حفظ السجلات في الوقت المناسب وعند مواجهة أي موقف، وهو ما يعكس حالة التنظيم العالية لدى شركات التصنيع الغذائي في محافظة الخليل، والاهتمام بالمعلومات والبيانات فيها.
- أظهرت النتائج بعض الضعف فيما يتعلق بالتعاون مع شركات أخرى في مواجهة التحديات المشتركة، حيث يرى (72.8%) من المبحوثين بوجود هذا التعاون بدرجة كبيرة، فيما توزعت إجابات (27.2%) منهم في (غير موافق بشدة إلى محايد)، وهو ما يجعل إعادة النظر من الشركات العاملة في القطاع إلى تعزيز وزيادة مستوى التعاون فيما بينها لمواجهة التحديات المشتركة.

5.2.3 ملخص النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

فيما يلي تلخيص لنتائج اختبار فرضيات الدراسة:

- بينت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية وباتجاه إيجابي بين مستوى تمكين العاملين بمحاوره المتمثلة في (إشراك العاملين في صنع القرارات، فرق العمل، وضوح الدور والأهداف، إشراك العاملين بالبيانات والمعلومات اللازمة، بيئة العمل الداعمة للإبداع،

وتفويض الصـلاحيات للعاملين) وبين تحقيق المناعة التنظيمية بمحاورها (المناعة التنظيمية الطبيعية، والمناعة التنظيمية المكتسبة) في قطاع التصنيع الغذائي في محافظة الخليل.

- بينت النتائج أن أكثر المحاور تأثيراً في المناعة التنظيمية في قطاع التصـــنيع الغذائي هو محور إشراك العاملين في صناعة القرارات، وكانت العلاقة إيجابية لتأثير هذا المحور، ومن خلال قيما Beta لهذا المحور، فإن كل زيادة في مســـتوى إشـــراك العاملين في صـــناعة القرارات بوحدة واحدة تؤثر في المناعة التنظيمية للشركة بنسبة (34.6%).
- أظهرت النتائج وجود تأثير على المناعة التنظيمية في قطاع التصـنيع الغذائي في محافظة الخليل، وكان هذا التأثير لمحاور تمكين العاملين التالية على التوالي: إشـــراك العاملين في صـــناعة القرارات، فرق العمل، وضـــوح الدور والأهداف، ومحور إشـراك العاملين بالبيانات والمعلومات اللازمة.
- يظهر من النتائج عدم وجود تأثير على المناعة التنظيمية للمحاور المتعلقة بتمكين العاملين والممثلة في تفويض الصـــلاحيات للعاملين وهو ما يظهر ودلالة t الخاصـــة بها والتي بلغت (0.284) حيث كانت أكبر من مســـتوى الدلالة (0.05)، وكذلك محور بيئة العمل الداعمة للإبداع والتي كانت دلالة t الخاصـــة بها (0.191) وهي أعلى أيضـــا من مســـتوى الدلالة (0.05).
- فيما يتعلق بفرضـــية الفروق، فقد بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصـــائية في واقع تمكين العاملين والمناعة التنظيمية، وقد تم رصـــد فروق فيما يتعلق بعوامل (الجنس، الفئة العمرية، ســـنوات الخبرة، المســـمى الوظيفي)، فيما لم يلحظ وجود فروق في واقع تمكين العاملين والمناعة التنظيمية فيما يتعلق بعامل المؤهل العلمي، والحالة الاجتماعية، وبالتالي تكون الفرضية قد رفضت واستبدلت بالفرضية التي تقول بوجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للعوامل الديمغرافية (الضابطة) المذكورة.
- بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصـــائية حول واقع تمكين العاملين، حيث كانت هذه الفروق لصـــالح الإناث، ويمكن تفسـير ذلك في أن الإناث غالباً ما يتم توظفيهن في أعمال إدارية غير حرفية أو مهنية، وبالتالي يكون لديهن إطلاع أكبر على كافة الأمور والإجراءات التي تمس عمليات تمكين العاملين في هذا القطاع.
- لم تســـجل النتائج أي فروق ذات دلالة فيما يتعلق بواقع المناعة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس، حيث لوحظ توافق في إجابات المبحوثين من الذكور والإناث حول محاور المناعة التنظيمية في قطاع التصنيع الغذائي في محافظة الخليل.

- لوحظ وجود فروق ذات دلالة في واقع تمكين العاملين والمناعة التنظيمية يعزى لعامل الفئة العمرية، وكان مصـــدر الفروق في واقع تمكين العاملين بين الفئة العمرية (25–34ســـنة) وبين الفئة العمرية (45–54 ســنة) والتي كانت الفروق لصـــالحها، ويمكن تفسـير ذلك بأن أصـحاب هذه الفئة العمرية ليسوا حديثي العهد بالعمل وأن فئتهم العمرية تشير إلى وجودهم في مراكز إشـرافية وإدارية ولديهم من الصـــلاحيات في العمل ما يجعلهم أكثر اطلاعاً على واقع تمكين العاملين في الشركة.
- كانت مصـــــادر الفروق في واقع المناعة التنظيمية والتي تعزى لعامل الفئة العمرية بين من هم في الفئة العمرية (25–34 ســـنة) والفئة العمرية (45–54 ســـنة) والتي كانت الفروق لصالحها، ويمكن تفسير ذلك بما تم تفسير الفقرة السابقة به.
- لوحظ وجود فروق ذات دلالة في واقع تمكين العاملين وواقع المناعة التنظيمية تعزى لعامل سـنوات الخبرة، حيث كان مصـدر الفروق في واقع تمكين العاملين بين من يملكون سـنوات خبرة (15 سـنة فأكثر) وبين من يملكون (أقل من 5 سـنوات)، حيث كانت الفروق لصـــالح من يملكون ســـنوات خبرة (15 ســـنة فأكثر) ويمكن تفســـير ذلك بحكم خبرتهم الكبيرة في العمل، والتي تكون قادرة على جعلهم يشعرون بدرجة أكبر من التمكين الوظيفي.
- فميا يتعلق بمصـدر الفروق في واقع المناعة التنظيمية بما يخص عامل سـنوات الخبرة، فقد كانت لصـالح من يملكون سنوات خبرة (5 سنوات وأقل من 10 سنوات) وكذلك من يملكون (15 سنة فأكثر) على حساب الذين يملكون سنوات خبرة (أقل من 5 سنوات)، حيث أن قلة الخبرة لدى العاملين تجعلهم غير قادرين على فهم وتطبيق متغيرات المناعة التنظيمية في الشركة.
- لوحظ وجود فروق ذات دلالة في واقع تمكين العاملين وواقع المناعة التنظيمية تعزى لعامل المسـتوى الوظيفي، حيث كان مصـدر هذه الفروق فيما يتعلق بتمكين العاملين بين من هم بمستوى (مدير، مشرف) وبين من هم بمستوى (موظف/عامل)، حيث كانت الفروق لصالح من هم بمسـتوى (مدير، مشـرف) ويمكن تفسـير ذلك بحكم عملهم الإشـرافي الذي يتطلب منهم القدرة على فهم كافة محاور تميكن العاملين وتطبيقها أيضا.
- اما ما يتعلق بالفروق في المناعة التنظيمية والتي تعزى بعامل المســـتوى الوظيفي فقد كان مصـــدرها بين من هم بمســتوى (مشــرف) وبين من هم بمســتوى (موظف/ عامل) وكانت لصـــالح من هم بمســتوى (مشــرف) ويمكن تفســير ذلك بكون المشــرفين على العمل في

الشـــركات قادرين على توجيه الموظفين والعاملين نحو تطبيق وتعزيز المناعة التنظيمية في الشركة.

5.2.4 مقارنة نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة:

لاحقاً لنتائج الإجابة على أسـئلة الدراســة الحالية واختبار فرضــياتها، نجد بأنه من المهم مقارنة هذه النتائج مع ما خلصت إليه الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها كما يلي:

1. اتفقت الدراسة الحالية في نتائجها بوجود أهمية لتمكين العاملين في المنشآت والمؤسسات مع دراسة بن دومة والعيداني (2020) ودراسـة المهلاوي (2020) ودراسـة الكبيسـي والكعبي (2020)، وهو ما بينته هذه الدراسـة بأهمية هذا المتغير كطرف أسـاسـي في العلاقة مع تمكين الكفاءات البشـرية في العمل، وتصــحيح الانحرافات في العمل وإظهار وتعزيز الثقة التنظيمية في المؤســســات، كما اتفقت مع دراســة محمود وجار (2019) في أهمية هذا البعد في علاقته مع الولاء التنظيمي داخل المنظمات، وكذلك دراسة Alalie & et al.(2019) في أهمية تمكين العاملين لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات وخاصـة البنوك، إضـافة إلى دراسـة Balivada (2018) والتي أظهرت أن الكثير من التغييرات والتطورات المؤسسية قد حدثت نتيجة للاعتماد على تمكين العاملين.
2. اتفقت الدراســة الحالية كذلك في أهمية المناعة التنظيمية مع دراســة الثابت (2020) والتي بينت وجود علاقة بين التشــارك المعرفي والمناعة التنظيمية في المؤســســات، وكذلك دراســة عبودي (2019) والتي بينت أهمية التجديد الاستراتيجي على مستوى المناعة التنظيمية في المؤسسة، كما اتفقت نتائجها مع دراسـة فيروز (2017) التي بينت أن المناعة التنظيمية أداة مهمة للمنظمة تقيها من الفيروسات البيئية وتعتبر جدار حماية لها.
3. اتفقت الدراســة الحالية مع دراســة Al-Asoufi & Akhorshaideh (2017) في وجود علاقة بين تمكين العـاملين وبين نجـاح المنظمـة، ونجـاح المنظمـة في المحصــــلـة يعني أنهـا تتمتع بمنـاعـة تنظيميـة تجعلهـا قـادرة على النجـاح رغم وجود الكثير من الظروف المتغيرة والتهـديـدات، وكـذلـك اتفقت مع دراســـة علي وأحمد (2013) والتي أظهرت أن هناك علاقة قوية بين تمكين العاملين وبين تطوير المنظمات.

5.3 الاستنتاجات

من خلال النتائج المتعلقة بالأسئلة والفرضيات، خرجت الدراسة بعدة استنتاجات وهي:

- يتمتع قطاع التصنيع الغذائي في محافظة الخليل بمستوىً عالٍ من تمكين العاملين، وهو ما يعكس أهمية تمكين العاملين لدى منشآت ومؤسسات قطاع الصناعات الغذائية.
- هناك أهمية كبيرة لوضوح الدور والأهداف في تحقق التمكين للعاملين في قطاع التصنيع الغذائي في محافظة الخليل، وهو ما جعل من هذا المحور أكثر المحاور استجابة لدى المبحوثين.
- إن شركات التصنيع الغذائي في محافظة الخليل تتسم بوضوح الإجراءات فيها وتمد العاملين فيها بالمعرفة الكافية بالسياسات المتعلقة بوظائفهم.
- هناك حاجة إلى إشراك العاملين بالرؤية الواضحة حول أهداف الشركة التي يعملون بها، وهو ما يزيد من شعورهم بتمكينهم في العمل.
- هناك حاجة لتحديد الواجبات الخاصة بالعاملين في قطاع التصنيع الغذائي بشكل واضح.
- تعتمد الشركات العاملة في قطاع التصنيع الغذائي على أنظمة فعالة وقادرة على أن تمد العاملين فيها بالمعلومات والبيانات الكافية فيما يتعلق بعملهم.
- هناك حاجة إلى توفير الإمكانات الفنية والتقنية اللازمة لضمان إيصال المعلومات إلى العاملين بالسرعة المطلوبة والوقت المناسب.
- هناك حاجة إلى تطوير الأنظمة المتعلقة بمشاركة وتبادل البيانات والمعلومات مع الأطراف ذات العلاقة خارج الشركة.
- يتمتع العاملون في شركات التصنيع الغذائي في محافظة الخليل بدرجة عالية من المرونة في أداء أعمالهم كما أنه يتم مشاركتهم في صنع القرارات في شركاتهم، ويشاركون في وضع الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهداف المتعلقة بأعمالهم، ورغم ذلك هناك حاجة لتطوير هذا الأمر وزيادة مستوى إشراك العاملين في صنع القرارات واختيار البدائل الأنسب.
- لدى الشركات العاملة في قطاع التصنيع الغذائي بيئة عمل داعمة للإبداع، ويتم بشكل دائم توفير أجواء التعاون وتعزيز قيمه لدى العاملين، وهي بحاجة إلى تطوير دائم بما يساعد في رفع مستوى إبداع العاملين وقدرتهم على ابتكار أساليب وطرق حديثة في أداء مهامهم وواجباتهم.

- هناك بعض القصـــور فيما يتعلق بتحديد البرامج التدريبية والاحتياجات التدريبية الخاصـــة بالمستويات الإدارية والتنظيمية للعاملين في الشركات العاملة في قطاع التصنيع الغذائي في محافظة الخليل.
- يتمتع قطاع التصنيع الغذائي في محافظة الخليل بدرجة عالية من المناعة التنظيمية، خاصة المناعة التنظيمية المكتسبة، وهو ما يحتم على الشركات العاملة في هذا القطاع تعزيز مناعتها التنظيمية الطبيعية ورفع مســـتواها بشـــكل دائم والحفاظ على مســـتويات عالية من المناعة التنظيمية المكتسبة.
- هناك حاجة للاهتمام بمناســـبة أجور العاملين ورواتبهم مع ما يقومون به من مهام وواجبات لتحقيق مستوىً من الرضى لديهم يحقق المناعة التنظيمية المطلوبة.
- من خلال النتائج تبين وجود حاجة إلى تعزيز وتأكيد مرونة الهيكل التنظيمي في الشـــركات العاملة في قطاع التصنيع الغذائي.
- هناك حاجة إلى زيادة التعاون فيما بين الشـــركات العاملة في قطاع التصـــنيع الغذائي في محافظة الخليل لمواجهة التحديات والمتغيرات المشتركة.
- لوحظ وجود علاقة طردية وإيجابية بين مســـتوى تمكين العاملين في قطاع التصـــنيع الغذائي وبين تحقيق المناعة التنظيمية للشركات في هذا القطاع، وكانت هذه العلاقة في أقوى مظاهرها في المحور الخاص بإشراك العاملين في صناعة القرارات، حيث بينت النتائج أن زيادة بمقدار وحدة واحدة في هذا المحور تؤدي إلى زيادة المناعة التنظيمية للشركة بمستوى (34.6%).
- إن المحاور الخاصـة بتمكين العاملين والمؤثرة في المناعة التنظيمية هي: إشراك العاملين في صـــناعة القرارات، فرق العمل، وضـــوح الدور والأهداف، ومحور إشـــراك العاملين بالبيانات والمعلومات اللازمة.
- لا تؤثر المحاور الخاصـة بتمكين العاملين التالية في المناعة التنظيمية للشركة وهذه المحاور هي تفويض الصلاحيات للعاملين، ومحور بيئة العمل الداعمة للإبداع.
- هناك فروق في واقع تمكين العاملين في قطاع التصـــنيع الغذائي وكانت هذه الفروق تعزى لعوامل (الجنس، الفئة العمرية، ســـنوات الخبرة، المســـمى الوظيفي)، غير أنه لا يوجد فروق حول واقع تمكين العاملين والمناعة التنظيمية تعزى لعوامل المؤهل العلمي أو الحالة الاجتماعية.

5.4 التوصيات

لاحقاً للنتائج وتفسيرها توصي الدراسة بما يلي:

1. وضع تمكين العاملين في شركات القطاع الصناعي بشكل عام وقطاع التصنيع الغذائي بشكل خاص كأحد أهداف إدارة الموارد البشرية في هذه الشركة، والعمل على رفع مستواه لما له من أهمية على نجاح الشركة واكسابها المناعة التنظيمية التي تحتاجها في ظل التغييرات.
2. أن تعمل الشركات على توضيح دور العاملين بشكل دقيق وتقديم المعلومات الواضحة لهم حول أهداف الوظائف التي يقومون بها.
3. أن تقوم الشركات بإشراك العاملين لديها في جلسات حوار ونقاش مع الإدارة لوضع التصورات والرؤية وتحديد أهداف الشركة، والاستفادة من خبراتهم ومعارفهم في عملية التخطيط الاستراتيجي التي تقوم بها الشركة.
4. تحديث الوصف الوظيفي للوظائف في هذه الشركات وتقديمه بشكل واضح للعاملين بما يحدد واجباتهم الوظيفية المطلوبة منهم.
5. أن تقوم الشركات بشكل دائم بتحديث وسائل الاتصال والتواصل وأنظمة الإدارة الالكترونية الحديثة بما يسهل تدفق المعلومات اللازمة للعاملين لأداء مهامهم ووظائفهم.
6. تفعيل العلاقات العامة ودورها في الشركة وتحديث طرق التواصل خاصة مع الأطراف والشركات الخارجية فيها بما يضمن تشاركية في المعلومات والبيانات التي تخدم العمل.
7. العمل على إشراك العاملين في صنع القرارات التي تتعلق بتطوير العمل ونمو الشركة ومشاركتهم بالأفكار والاقتراحات التي يقدمونها بما يخدم مصالح العمل، لما لذلك من تأثير كبير على المناعة التنظيمية في الشركة.
8. تحسين بيئة العمل في شركات التصنيع الغذائي واستخدام الأسس العلمية لتطوير هذه البيئة، بما يسمح للعاملين بممارسة الإبداع والابتكار الوظيفي بحرية وسهولة.
9. وضع معايير محددة لتحديد الاحتياجات التدريبية لدى العاملين وتوفير البرامج التدريبية التي تلبي هذه الاحتياجات بشكل دائم.
10. العمل بالشراكة مع القطاع الحكومي والجهات ذات الاختصاص على رفع مستوى الأجور ومناسبتها للوظائف والمهام التي يقوم بها العاملون.

11. وضع استراتيجيات فعالة لزيادة التعاون والتشارك مع المؤسسات والشركات العاملة في نفس القطاع وذلك لمواجهة التحديات والتغييرات والتي تمثل تهديداً مشتركاً للقطاع ككل.

قائمة المصادر والمراجع

المصادر:

- **القرآن الكريم.**

المراجع العربية

أبو حجير وأبو ناصـر.(2017): **الدور الوسـيط للشـفافية المالية في العلاقة بين الجينات التنظيمية وإدارة مخاطر الفساد – دراسة تطبيقية على الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في دوائر الرقابة والتفتيش**، الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان).

أبو سـمرة، محمود، الطيطي، محمد. (2019): **مناهج البحث العلمي من التبيين إلى التمكين.** عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

أبو صالح، محمد. (2001): **الطرق الإحصائية.** عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

أبو ناصـر، حسـن.(2020): **الدور الوسـيط لكفايات نظم ذكاء الاعمال في العلاقة بين المناعة التنظيمية ونجاح القرارات المالية "دراسـة تطبيقية على شـركات صـناعة الاغذية في قطاع غزة** "، المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والاعمال (ICITB2020) – جامعة غزة –فلسطين .

باهي، مصطفى، الأزهري، منى. (2010): **معجم المصطلحات الإحصائية: إنجليزي–عربي–عربي–إنجليزي.** القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.

البيطاوي، وفاء. (2019): **تطوير تنافسـية وزيادة حصـة المنتج الوطني: قطاع الصـناعات الغذائية الفلسطينية.** معهد الدراسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس).

الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، وزارة الاقتصاد الوطني، الاتحاد العام للصناعات الفلسطينية. (2020): **المسح الصناعي 2019: نتائج أساسية.** رام الله – فلسطين.

الخطيب، حذيفة. (2009): **التمكين أسس وأساليبه، الطبعة الأولى.** دار الكتب الوطنية، أبو ظبي.

دوريدي، رجاء.(2000): **البحث العلمي أساسيات النظرية وممارسته العملية.** دمشق: دار الفكر .

راضـي، بهجت، العربي، هشـام. (2016): **إدارة الجودة الشـاملة (TQM) المفهوم والفلسـفة والتطبيقات،** الطبعة الاولى، روابط للنشر وتقنيات المعلومات، القاهرة.

الشـياب، أحمد، أبو حمّور، عنان.(2014): **مفاهيم إدارية معاصـرة، الطبعة الاولى،** الأكاديميون للنشـر والتوزيع، عمّان.

الضامن، منذر. (2006): **أساسيات البحث العلمي.** عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

الطباع، هبة. (2018): ما هي الموارد البشرية https://mawdoo3.com.

طعمة، حسين، حنوش، إيمان.(2009): **أساليب الإحصاء التطبيقي**. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

عريقات، أحمد.(2010): **دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي السابع، تداعيات الأزمة الاقتصادية على منظمات الأعمال، التحديات، الفرص، الرقابة**، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن.

غرفة تجارة وصناعة محافظة الخليل. (2012): **دليل الصناعات والحرف محافظة الخليل**. غرفة تجارة وصناعة محافظة الخليل.

قنديلجي، عامر. (1999). **البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات**. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

المبيضين، صفوان، الأكلبي، عائض. (2012): **التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية**، دار اليازوري العلمية، عمان.

المعايطة، رولا، الحموري، صالح. (2013): **إدارة الموارد البشرية دليل عملي**. الطبعة الاولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.

المكاوي، عاطف. (2015): **التفويض الإداري، الطبعة الأولى**. مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة.

هيئة تشجيع الاستثمار الفلسطينية. (2013): **قطاع الصناعة**. تم الاسترداد بتاريخ (2021/05/01): http://www.ipa.ps/pipe/industry.html.

وفا، وكالة الأنباء الفلسطينية. (2020): **الصناعة الغذائية في فلسطين**. تم الاسترداد بتاريخ (2021/05/01): https://info.wafa.ps/ar_page.aspx?id=9669.

مقالات في مجلات علمية

أبو عمره، هشام، وآخرون .(2017): ثقافة التمكين الوظيفي وعلاقتها بتنمية مهارات التفكير الابداعي لدى العاملين، مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات. **العدد (4):** وزارة الاقتصاد الوطني.

ارزوقي، عبد، وآخرون.(2012): تحليل واقع تمكين العاملين – دراسة ميدانية على عينة من العاملين في الشركة العامة لتوزيع المنتجات النفطية / فرع الفرات الأوسط، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بابل، العراق. **العدد (7).**

اسماعيل، هادي.(2017): دور تكنوستراتيجية إدارة المعلومات في تحقيق الابعاد المعلوماتية لنظام المناعة المنظمية – دراسة استطلاعية لآراء المديرين في عينة المصارف الأهلية، مجلة المجلة الاكاديمية لجامعة نوروز. **العدد (2):** مجلد 6.

أمينة، مولاي وميمون كافي.(2017): الحمض النووي التنظيمي DNA وريادية المؤسسات (دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال في الجزائر، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية). **العدد الاول**، المجلد الرابع.

بن دومة، صفية والعيداني، إلياس.(2020): دور التمكين الاداري في تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة الاقتصادية – دراسة تحليلية لآراء عينة من الأفراد العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط، مجلة دراسات العدد الاقتصادي. **العدد (2)**: المجلد: .11 ص125–141، المركز الجامعي تيسمسيلت، الجزائر .

الثابت، أحمد.(2020): تعزيز المناعة التنظيمية المكتسبة في ظل التشارك المعرفي (دراسة استطلاعية في شركة ديالى العامة)، Journal of Arts Humanities & social Sciences. **العدد (53)**: كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة ديالى العراق.

جرادات، ناصر، المعاني، أحمد، هاشم، طارق.(2013): أثر التمكين الهيكلي في تحقيق التكيف النفسي للعاملين في المنظمات الاردنية العامة، مجلة جامعة محافظة الخليل للبحوث. **العدد (1)**، المجلد (8).

حامد، التاج، محمداني، حسام.(2019): أثر الإدارة الاستراتيجية في تمكين العاملين – دراسة حالة الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء، مجلة Global Journal of Economics & Business، **vol.6** No3 pp385-406.

حمادي، انتصار، فنجان، محمد.(2017): تمكين المرؤوسين في إطار القيادة التحويلية، رسالة ماجستير، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد. **العدد (100)**. الصفحات 100–117، المجلد 23.

الدوري، زكريا.(2018): أثر تمكين العاملين في الأداء الوظيفي في منظمات الاعمال "دراسة ميدانية على عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات الاردنية " The Scientific Journal of Cihan University – Sulaimanyia"، Issue **VOL. (2)**(1).

ديوب، أيمن .(2014): تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات (دراسة ميدانية)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية. **العدد (1)**، المجلد (30).

رؤوف، رعد، سعدون، شهد.(2018): تعزيز مداخل الايصاء الواسع في إطار تمكين العاملين – دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات النسيجية والجلد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية. **العدد(42)**، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت، المجلد (2).

الساعدي، مؤيد .(2016): الاطر البنائية لنظام المناعة التنظيمية في إطار نظرية الانتاج الذاتي الاجتماعي مرتكزات فكرية وبناء مقياس. مجلة الادارة والاقتصاد. **العدد108**، السنة التاسعة والثلاثون، جامعة الفرات.

السبيعي، فلاح.(2017): انعكاسات أثر تطبيق التمكين الإداري على التفكير الابتكاري لموظفي البنوك العاملة بمدينة الرياض، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة. **العدد (17)**، جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية .

سليمان، برزو، محمد، جيمن، محمود، محمد. (2017): التمكين الاداري ودوره في تعزيز الابداع الاداري – دراسة تحليلية لآراء المدرين في عينة مديري مصارف القطاع الخاص في مدينة أربيل. مجلة كوفارى زانكوبوزانسته مروفايه تييه كان. **المجلد (3)**. العدد (21).

السمان، ثائر والدباغ، زهراء.(2020): إدارة الرشيق الاخضر مدخل لتعزيز نظام المناعة التنظيمية – دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للسمنت العراقية / معاونية السمنت الشمالية. مجلة تنمية الرافدين. **العدد (125)**. المجلد (39). العراق.

صالح، أحمد وعبد المجيد، عثمان.(2017): نظم المناعة التنظيمية وأثرها في استراتيجيات إدارة الازمات: اختبار الدور الوسيط لنظم المعلومات الاستراتيجية – دراسة ميدانية على شركات الصناعات الغذائية الأردنية. مجلة كلية أحمد بن محمد العسكرية للعلوم الإدارية والقانونية. **العدد الأول**. المجلد الثالث.

صقور، مجد.(2018): العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والجينات التنظيمية – (DNA) دراسة ميدانية على بعض المنظمات الصناعية في محافظة دمشق. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، **العدد الأول**. المجلد 34– كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.

الطائي، يوسف.(2009): الشراكة ودورها في تحقيق المناعة التنظيمية دراسة تحليلية للآراء عينة من مديري القطاع الصناعي، المجلة العراقية للعلوم الإدارية. **العدد الثامن والعشرون**، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، النجف الاشرف.

الطائي، يوسف، وآخرون.(2016): الثقافة المعرفية ودورها في تحقيق المناعة التنظيمية – دراسة تطبيقية في معمل الألبسة الرجالية / النجف الأشرف. مجلة كلية الاسلامية الجامعة. **مجلد 1–11**. ص189–121، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.

عبد الرضا، نغم.(2014): تمكين العاملين وسيلة لتحسين العمليات وفقاً لمعايير الجودة الاوروبية EFQM، Journal of economics & Administrative Sciences، **vol.25،No.112**، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد .

عبودي، صفاء.(2019): التجديد الاستراتيجي مدخلا لتعزيز المناعة التنظيمية – دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعة التقنية الشمالية وجامعة الموصل، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية. **العدد (2)**. ص81–98، المجلد (9) من، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المثنى.

علوان، بشرى، طالب، علاء.(2015): تأثير اللاتأكد في استراتيجيات الموارد البشرية بتوسيط نظام المناعة التنظيمية بحث استطلاعي تحليلي في عينة من الشركات العراقية. المجلة العراقية للعلوم الإدارية **.مجلد 12(50)**.2-4.

علوان، شذى، عبد الرحمن، عبد الرحمن. (2011): التمكين الإداري في المنظمات الخدمية: دراسة تطبيقية مقارنة بين القطاعين العام والخاص في محافظة البصرة"، مجلة العلوم الاقتصادية، العراق، المجلد السابع .**العدد 27**. ص 102-134.

علي، عالية وأحمد، سيف الدين.(2013): "أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي – دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد "، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة .**العدد36**.

فاطمة، هواري، أحمد، ضيف.(2018): نحو تفعيل المنظور التنظيمي من خلال تمكين العاملين على المنظمة، جامعة زيان عاشور، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 11 .**العدد 1**. ص198-214.

فيروز، خضير.(2017): تأثير الاستغراق الوظيفي في تعزيز نظم المناعة التنظيمية – دراسة تطبيقية في معمل سمنت النجف الأشرف، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية. **العدد 4**. من ص 445-414المجلد: 10، جامعة بابل.

الكبيسي، صلاح، الكعبي، رعد.(2019): تأثير استراتيجية التمكين في أداء العاملين بتوسيط الثقة التنظيمية (بحث ميداني): Journal of Economics and Administrative silences (JEAS) VOL.26 (NO.120)P.1-29، **العدد (120)**: كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

الماحل، عوض .(2017): ممارسات التدريب وأثرها في تمكين العاملين "دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأغذية في قطاع الصناعة اليمني "مجلة العلوم الاقتصادية –ملحق (2)"، كلية النفط والمعادن، جامعة عدن، اليمن.(2) .**vol (18)** .

الماحي، محمد، هتان، محمد.(2020): واقع الهياكل التنظيمية وإمكانية تطبيق الهيكل الشبكي (دراسة ميدانية على الدوائر الحكومية بمنطقة عسير):، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد (4). **العدد (4)**. ص: 99-124، المملكة العربية السعودية .

متولي، شريف وبنوي، مها.(2020): قياس أثر نظم المناعة التنظيمية على العلاقة بين إدراك الشائعات التنظيمية والأداء التكيفي – دراسة ميدانية على العاملين بشركات الادوية بمدينة العاشر من رمضان، مجلة جامعة الاسكندرية للعلوم الإدارية. **العدد الأول**، المجلد (57): كلية التجارة، جامعة الاسكندرية.

محمود، ناجي وجار، مروان.(2019): دور استراتيجية تمكين العاملين في تعزيز الولاء التنظيمي – دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأكاديميين في جامعة كركوك، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، **العدد (48)**: المجلد (15): كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت .

مصنوعة، أحمد.(2017): التمكين الإداري كمدخل لتعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين بالتطبيق على أعضاء الإدارة الاستشرافية (رؤساء الاقسام ونوابهم) لجامعة حسيبة بن بوعلي – الشلف، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا. **العدد (16)**. جامعة الشلف – الجزائر .

المطري، ضيف الله .(2019): العلاقة بين التمكين الاداري والالتزام التنظيمي لدى موظفي وزارة الاسكان في المملكة العربية السعودية، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، كلية الملك عبد العزيز الحربية، السعودية، vol27. **العدد(1)**. pp27–54 .

المهلاوي، سعد.(2020): أثر أبعاد التمكين الاداري على الأداء المنظمي: دراسة حالة الهيئة القومية للكهرباء في السودان، مجلة بحوث الادارة والاقتصاد. **العدد (3): مجلد (2)**. ص46–62، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة ام درمان الأهلية (السودان).

نوفل، أسامة. (2001): القطاع الصناعي الفلسطيني: تحليل المؤشرات الصناعية لعامي 1994–2000، مجلة مركز التخطيط الفلسطيني. **العدد (1)**، ص1–2، مركز التخطيط الفلسطيني.

رسائل دكتوراة وماجستير

بدوان، زكريا.(2018): **علاقة الجينات التنظيمية بالتميز المؤسسي "دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة"**، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة .

بوبكر، ساخي.(2016). **تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2 محمد بن أحمد، الجزائر .

البيطار، شيرين.(2014): دور **التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة**، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين .

الجعبري، مكرم.(2018): **التمكين الاداري وعلاقته بالإبداع في شركة الاتصالات الخلوية – جوال**، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة محافظة الخليل .

الحاج، أمل.(2015): **علاقة التمكين الاداري بالالتزام التنظيمي في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة**، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الازهر، غزة، فلسطين.

الزهراء، نياف.(2016): **أثر تمكين العاملين في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للبنوك التجارية، دراسة عينة من البنوك لولاية أم البواقي**، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي. الجزائر.

السحاتي، وفاء.(2019): **تمكين العاملين وأثره على جودت الخدمات المصرفية "دراسة ميدانية على عينة من العاملين في الإدارات الرئيسية بالمصارف التجارية العامة بمدينة بنغازي**،" رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي .

الشريف، عزة.(2015): **واقع التمكين الاداري للمديريات وعلاقته بالتنمية المهنية للمعلمات في المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة**، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة، أم القرى، المملكة العربية السعودية .

شقورة، محمد. (2015): **متطلبات التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بثقافة الإنجاز لديهم**، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة. فلسطين .

طموس، ايمان.(2015): **التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة**، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة .

عباس، مقدس.(2020): **أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء السياقي بحث ميداني على عينة من العاملين في معمل الألبسة الرجالية في النجف الأشرف**، كلية العلوم السياسية، جامعة الكوفة .

عبد المجيد، عثمان.(2016): **نظم المناعة التنظيمية وأثرها في استراتيجيات إدارة الأزمات اختيار الدور الوسيط لنظم المعلومات الاستراتيجية – دراسة ميدانية على شركات الصناعات الغذائية الأردنية**، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط .

العبسي، يوسف.(2020): **أثر الجينات التنظيمية في إدارة الأزمات بوزارة الأشغال العامة والاسكان الفلسطينية – المحافظات الجنوبية**، رسالة ماجستير، كلية الادارة والتمويل، جامعة الأقصى، غزة .

العطار، هيثم.(2012): مدى **ممارسة التمكين الاداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين "دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة** "، رسالة ماجستير، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين .

عفانة، حسن.(2013): **التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة**، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر قسم إدارة الأعمال، غزة، فلسطين.

فاطمة، سويتم.(2017): **تأثير القيم الاجتماعية على ثقافة المنظمة – دراسة ميدانية بالمركز الجامعي الحاج موسى أق أخموك بتمنغست**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2.

محمدية، عمر.(2016): **أثر التمكين الوظيفي في السلوك الابداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الاردنية– دراسة حالة**، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط: الاردن.

معراج، قدري.(2015): **أثر التمكين الإداري على الابداع التنظيمي "دراسة ميدانية" بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك – بسكرة** –، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر – بسكرة –.

الملفوح، فاتن.(2016): **تمكين العاملين ودوره في تحقيق الاهداف الاستراتيجية للجامعة الاسلامية بغزة**، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الاقصى، غزة.

المراجع الأجنبية

Abbas, Ali, (2019): Prevent administrative and financial corruption behaviors by activating the functions of the organizational immunity system, Journal of Economics and Administrative Sciences 25(116), Vol. 25, No.116 Pages: 262- 289.

Alalie , Helal mouneer & Harada , Yoshifumi & Md noor , Idris ,(2019): The Impact of Employee Empowerment in a Sustainable Comptitive Advantage of Iraqi private Banks , International Journal of liberal Arts & Social Science , 7(2) , 1-11 VOL .7 . NO2.

AL-Asoufi, Batool & Akhorshideh, Abdelhakim, (2017): The Impacts of Employee Empowerment on the Success of Organizational change: A Study in privatized Enterprises in Jordan. Journal of public Administration & Governance, VOL .7, NO.1, ISSN 2161-7104.

Azudin, Afirah & Mansor, Noorhayati , (2018): Management accounting practices of SMEs: The Impact of Organizational DNA , business potential and Operational technology . Aglobal Journal Asia pacific Management Review .222-226.

Balivada, Pavan K, (2018): Sustainable Competitive Advantage through Employee Empowerment plan, Journal of Advance Management Research, VOL. 06 Issue - 04.

Bhattarai, Raj, (2016). Empathic Actors Strengthen Organisational Immunity to Industrial Crisis: Industrial Actors' Perception in Nepal. outlines critical practice studies. VOL.17, NO,1.

Dahou,khadra & Hacini , Ishaq.(2018) , Successful Employee Empowerment: Major Determinants in the Jordanian Context . Eurasian Journal of Business and Economics.), 49-68.

Ghosh, Ajit, (2013): Employee Empowerment: A Strategic Tool to obtain sustainable Competitive Advantage. International Journal of management.VOL.30 NO .3 Part 1.

Kumar, Jaya & Kumar, Ananda. (2017): Employee Empowerment – An Empirical Study, Global Journal of Management & Business Research: Administration & management, VOL 17, Issue 4 Version

Lee, K., Kim, Y., & Joshi, K: (2017), Organizational Memory and New Product Development Performance: Investigating the Role of Organizational Ambidexterity," Technological Forecasting and Social Change, 2017, Vol. 120, pp. 117-129.

Lian, Zhifeng & liu, Qiang & Guo, Yu. (2020), The Effect of Organizational Quality Specific Immune on Innovation Performance in Manufacturing Enterprises.

Liu, Q & Hu, H & Guo, A, (2020). Organizational Quality Specific Immune Maturity Evaluation Based on Continuous Interval Number Medium Operator.

Liu,Qiang & Duan lijun & Yang wei & Wang shuai & shi liping (2016): Relationships Among prerequisite variables, Organizational Quality immunity and health school of economics Liaoning University of technology Jinzhou, Liaoning, china. School of economics and harbin Engineering University Heilongjiang, Harbin, china.

Nafei, Wageeh. (2015). The Role of Organizational DNA in Improving Organizational performance: A study on the industrial Companies in Egypt, International Business Research Vol:8.NO .1, Published by Canadian Centre of Science & Education.

Simmons, Omari. (2013). The Corporate Immune System: Governance from The Inside Out. Electronic copy available at: http://ssrn.com/abstract=2263552

Thompson, S. K. (2012). **Sampling**. New Jersey: A JOHN WILEY & SONS‹Inc., Publication.

Toulabi, Zeinab & Dehghani, Mehdi & Al Taha, Hamid, (2013): Asurvey of the relationship between organaizational memory and organaizational learning in public organaizations of kerman. International Business Research; Vol. 6, No. 1; ISSN 1913-9004 E-ISSN 1913-9012, Published by Canadian Center of Science and Education

Wang, Y.; Cao, H.; Wu, C.; Guo, G., & Lv, P. (2010). Concepts of Organizational Immunity, School of Economics and Management, Tsinghua University, Beijing, Report No: 10084.

Wojcik, Pawel, (2020): Empowerment in modern Organaizations – Determinants & Benefits. Pobrane Z Czasopisma Annales H- Oeconomia.

ملحق 1: الاستبانة في صورتها النهائية

جامعة القدس / عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة

استبانة رسالة ماجستير

==========

اخي الكريم ...أختي الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

تقوم الباحثة بإجراء هذه الدراسة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية، وهي بعنوان:

"تمكين العاملين وعلاقته بالمناعة التنظيمية في قطاع التصنيع الغذائي في محافظة الخليل"

يرجى التكرم بالإجابة على فقرات هذه الاستبانة ووضع إشارة (√) ضمن خيارات الإجابة بما يتفق مع وجهة نظركم، ويعكس آرائكم بموضوعية، ويرجى العلم أن إجاباتكم ستعامل في صورة مجاميع احصائية وهي لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الباحثة
خلود حلايقه
بإشراف
الدكتور يوسف ابوفارة

القسم الأول: بيانات عامة

الرجاء وضع اشارة (√) في المربع الذي يمثل اجابتك:

1) الجنس :

☐ ذكر ☐ أنثى

2) العمر :

☐ **أقل من 25** ☐ 25-34سنة ☐ 35-44 سنة ☐ 45- 54 سنة ☐ 55 سنة فاكثر

3) الحالة الاجتماعية :

☐ **أعزب** ☐ متزوج ☐ غير ذلك

4) سنوات الخبرة :

☐ **أقل من 5 سنوات** ☐ 5- أقل من 10 سنوات ☐ 10- أقل من 15 سنة ☐ 15 سنة فأكثر

5) المؤهل العلمي:

☐ ثانوية عامة فأقل ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا

6) المستوى الوظيفي:

☐ **مدير** ☐ رئيس قسم ☐ مشرف ☐ موظف/ عامل

القسم الثاني: تمكين العاملين:						
المحور الأول : وضوح الدور والأهداف	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	اطلاقا
.1	لدي رؤية واضحة عن أهداف الشركة خاصة المتعلقة بعملي					
.2	هناك تحديد واضح للواجبات/ المهام المطلوبة مني في الشركة					
.3	هناك تحديد واضح لمسؤولياتي في الشركة					
.4	لدي معرفة بسياسات الشركة خاصة المتعلقة بعملي					
.5	الإجراءات المعتمدة في الشركة واضحة					
.6	لدي معرفة بإجراءات العمل المعتمدة في الشركة خاصة المتعلقة بعملي					
المحور الثاني : إشراك العاملين بالبيانات والمعلومات اللازمة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	اطلاقا
.7	تعتمد ادارة الشركة أنظمة فاعلة لتبادل البيانات/ المعلومات بين جميع الأطراف في الشركة					
.8	تعتمد ادارة الشركة أنظمة فاعلة لتبادل البيانات/ المعلومات مع الأطراف ذات العلاقة خارج الشركة					
.9	توفر ادارة الشركة الإمكانات/ الموارد الفنية اللازمة لإيصال المعلومات اللازمة الى من يحتاجها في الوقت المناسب					
.10	توفر ادارة الشركة الإمكانات/ الموارد الإدارية اللازمة لإيصال المعلومات اللازمة الى من يحتاجها في الوقت المناسب					
.11	تسهل لي ادارة الشركة الحصول على المعلومات اللازمة المتعلقة بعملي					
المحور الثالث: تفويض الصلاحيات للعاملين (منحهم الاستقلالية وحرية التصرف)	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	اطلاقا
.12	تفوضني ادارة الشركة الصلاحيات اللازمة لإنجاز واجباتي/ مهامي					
.13	تمنحني ادارة الشركة المرونة المطلوبة للتصرف في أداء واجباتي/ مهامي					
.14	خلال فترة التفويض، لا يمارس رؤسائي في العمل الصلاحيات المفوضة لي					
.15	تعتمد ادارة الشركة سياسات واضحة لتفويض الصلاحيات					
.16	تتناسب مسؤولياتي مع حجم الصلاحيات الممنوحة لي					
المحور الرابع: إشراك العاملين في صناعة القرارات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	اطلاقا
.17	تشرك ادارة الشركة موظفيها في تحديد أهداف الشركة المختلفة خاصة ما يتعلق بأعمالهم					
.18	تشرك ادارة الشركة موظفيها في وضع الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق أهداف الشركة المختلفة خاصة ما يتعلق بأعمالهم					
.19	تشرك ادارة الشركة موظفيها في وضع البدائل المختلفة الممكنة لمعالجة المشكلات التي تواجهها					
.20	تشرك ادارة الشركة موظفيها في تقييم البدائل المختلفة الممكنة لمعالجة المشكلات التي تواجهها					
.21	تشرك ادارة الشركة موظفيها في اختيار أفضل البدائل لمعالجة المشكلات					
المحور الخامس: بيئة العمل الداعمة للإبداع	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	اطلاقا
.22	تحدد ادارة الشركة الاحتياجات التدريبية للموظفين/ العاملين ضمن المستويات الإدارية المختلفة					

.23	توفر ادارة الشركة البرامج التدريبية المتكاملة اللازمة للموظفين/ العاملين					
.24	توفر ادارة الشركة قنوات الاتصال الفاعلة بين الموظفين/ العاملين ضمن المستويات الإدارية المختلفة					
.25	توفر ادارة الشركة أجواء التعاون بين زملاء العمل					
.26	تعزز ادارة الشركة قيم التعاون المشترك لدى أعضائها					
المحور السادس: فرق العمل (العمل الجماعي)						
.27	تتبنى ادارة الشركة منهج العمل الجماعي أينما كان ممكنا					
.28	تشجع ادارة الشركة انجاز المهام من خلال فرق العمل					
.29	تغرس ادارة الشركة لدى أعضائها روح العمل الجماعي					
.30	تدعم ادارة الشركة أسلوب حل المشكلات من خلال فرق العمل					
.31	توفر ادارة الشركة كل ما يدعم الثقة المتبادلة بين أعضائها للعمل بروح الفريق					

القسم الثالث: **المناعة التنظيمية:**						
المحور الأول: المناعة التنظيمية الطبيعية: تحقق ادارة الشركة المناعة التنظيمية الطبيعية من خلال:		دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	اطلاقا
.1	وضع الاستراتيجيات الكفيلة بمواجهات التحديات المستقبلية					
.2	تعزيز الخصائص التي تزيد قدرة الشركة في مواجهة التحديات التنافسية المستقبلية					
.3	تحديد جميع بدائل القرار الممكنة لتقييمها قبل اتخاذ القرار					
.4	ترشيد القرارات من خلال تبني أفضل البدائل المتاحة					
.5	السرعة في صناعة القرارات المتعلقة بطرح منتجات جديدة الى الأسواق					
.6	تعزيز قدرات الموظفين لاتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم في الوقت المناسب					
.7	التأكد من دقة البيانات/ المعلومات التي يجمعها الطاقم المختص في الشركة حول أعمالها					
.8	اعتماد نظام فاعل للتحفيز					
.9	تناسب رواتب الموظفين مع طبيعة الواجبات والمهام المطلوبة منهم					
.10	تعزيز مرونة الهيكل التنظيمي للشركة في مواجهة المواقف المختلفة					
.11	اختيار الأسواق المناسبة					
.12	بناء سمعتها التجارية الطيبة					
.13	بناء الحصة السوقية التنافسية المستدامة					
المحور الثاني: المناعة التنظيمية المكتسبة: تحقق ادارة الشركة المناعة التنظيمية المكتسبة من خلال:		دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أطلاقا
.14	مشاركة جهات استشارية خارجية للحصول على حلول للمشكلات التي تواجهها الشركة					
.15	التعاون مع شركات أخرى في مواجهة التحديات المشتركة					
.16	تعزيز قدرة اقسام الشركة المختلفة على المعالجة الذاتية لمشكلاتها بالاستفادة من تجاربها السابقة مع مشكلات مماثلة					
.17	تحديد العلاجات المسبقة للمخاطر المحتملة في ضوء سيناريوهات مختلفة لهذه المخاطر					
.18	وجود نظام متطور لحفظ السجلات (الملفات) يمكن الرجوع اليه في أي وقت					
.19	بناء علاقات معرفية متبادلة في المعلومات مع شركات نجحت في التعامل مع تحديات مشابهة لما تتعرض له الشركة للاستفادة من خبراتها					
.20	امتلاك القدرة على استرجاع الحالات السابقة المشابهة لحالات جديدة للاستفادة منها في التعامل بأفضل صورة					
.21	امكانية الاستفادة من نظام حفظ السجلات في الوقت المناسب عند مواجهة أي موقف					
.22	القدرة على التكيف مع بيئتها بالاستفادة من سجل معرفتها المتراكمة					
.23	إجراء التحديثات اللازمة لبيانات/ معلومات ذاكرة الشركة					
.24	تعزيز تنافسية الشركة من خلال مقارنة أعمالها مع أعمال الشركات التي سبقتها الى نفس مجال عملها					

ملحق 2: اسماء المحكمين لأداة الدراسة.

قام بتحكيم أداة الدراسة السادة الأفاضل التالية أسماؤهم:

الاسم	التخصص	المؤسسة	الدولة
أ. د. ظافر شبّر	التسويق	الجامعة المستنصرية	العراق
أ. د. فريد كورتل	إدارة الأعمال	جامعة سكيكدة	الجزائر
د. آلاء العاني	إدارة الأعمال	جامعة الموصل	العراق
د. حيزية زايد	إدارة الأعمال	المدرسة الوطنية العليا للإحصاء والاقتصاد التطبيقي	الجزائر
د. إياد التميمي	إدارة استراتيجية	جامعة البيان	العراق
د. شبلي السويطي	الإدارة العامة	جامعة القدس المفتوحة	فلسطين
د. الحسين الرامي	إدارة الأعمال	جامعة أكادير	المغرب
د. آمال الحيلة	إدارة الأعمال	جامعة فلسطين التقنية	فلسطين
د. لؤي لطيف بطرس	التسويق	الجامعة المستنصرية	العراق

فهرس الملاحق

ملحق 1: الاستبانة في صورتها النهائية 117

ملحق 2: اسماء المحكمين لأداة الدراسة..... 122

فهرس الأشكال

شكل 1: نموذج الدراسة.....6
شكل 2: أنواع التمكين. 16

فهرس الجداول

جدول 2.1: أهم الفروق بين المشاركة وتمكين العاملين 12

جدول 3.1: توزيع فقرات الاستبانة وفقاً للمحاور 47

جدول 3.2: نتائج حساب معامل الارتباط بيرسون مع الدرجة الكلية لأداة الدراسة لفقرات متغير تمكين العاملين. 48

جدول 3.3: نتائج حساب معامل الارتباط بيرسون مع الدرجة الكلية لأداة الدراسة لفقرات متغير المناعة التنظيمية. 50

جدول 3.4: معامل كرونباخ ألفا لمحاور الاستبانة 52

جدول 3.5: معامل كرونباخ ألفا لجميع محاور الدراسة 53

جدول 3.6: خصائص عينة الدراسة وفقاً لعامل الجنس 55

جدول 3.7: خصائص عينة الدراسة وفقاً للفئة العمرية 55

جدول 3.8: خصائص عينة الدراسة وفقاً للحالة الاجتماعية 56

جدول 3.9: خصائص عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة 56

جدول 3.10: خصائص عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي 57

جدول 3.11: خصائص عينة الدراسة وفقاً للمستوى الوظيفي 57

جدول 4.1: مفتاح تفسير النتائج 58

جدول 4.2: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور وضوح الدور والأهداف 59

جدول 4.3: أعلى الفقرات استجابة لمحور وضوح الدور والأهداف 61

جدول 4.4: أقل الفقرات استجابة لمحور وضوح الدور والأهداف 61

جدول 4.5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات محور إشراك العاملين بالبيانات والمعلومات اللازمة 62

جدول 4.6: أعلى الفقرات من حيث استجابة عينة الدراسة على مستوى اشراك العاملين بالبيانات والمعلومات 64

جدول 4.7: أقل الفقرات استجابة لمحور إشراك العاملين بالبيانات والمعلومات اللازمة 64

جدول 4.8: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات محور تفويض الصلاحيات للعاملين 65

جدول 4.9: أعلى الفقرات من حيث الاستجابة لمحور تفويض الصلاحيات للعاملين..... 67

جدول 4.10: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات محور إشراك العاملين في صناعة القرارات 68

جدول 4.11: أعلى الفقرات من حيث الاستجابة لمحور إشراك العاملين في صناعة القرارات 69

جدول 4.12: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات محور بيئة العمل الداعمة للإبداع..... 70

جدول 4.13: أعلى الفقرات من حيث الاستجابة لمحور بيئة العمل الداعمة للإبداع 71

جدول 4.14: أقل الفقرات من حيث الاستجابة لمحور بيئة العمل الداعمة للإبداع..... 72

جدول 4.15: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات محور فريق العمل – العمل الجماعي..... 73

جدول 4.16: أعلى الفقرات من حيث الاستجابة لمحور فريق العمل – العمل الجماعي..... 74

جدول 4.17: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على الدرجة الكلية لمحاور تمكين العاملين في قطاع التصنيع الغذائي..... 75

جدول 4.18: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات محور المناعة التنظيمية الطبيعية في بعد المناعة التنظيمية..... 76

جدول 4.19: أعلى الفقرات من حيث الاســـتجابة لمحور المناعة التنظيمية الطبيعية في بعد المناعة التنظيمية لقطاع التصنيع الغذائي في محافظة الخليل..... 78

جدول 4.20: أقل الفقرات من حيث الاســـتجابة لمحور المناعة التنظيمية الطبيعية في بعد المناعة التنظيمية لقطاع التصنيع الغذائي في محافظة الخليل. 78

جدول 4.21: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات محور المناعة التنظيمية المكتسبة في بعد المناعة التنظيمية. 79

جدول 4.22: أعلى الفقرات من حيث الاســتجابة لمحور المناعة التنظيمية المكتســبة في بعد المناعة التنظيمية لقطاع التصنيع الغذائي في محافظة الخليل. 81

جدول 4.23: أقل الفقرات من حيث الاســـتجابة لمحور المناعة التنظيمية المكتســـبة في بعد المناعة التنظيمية لقطاع التصنيع الغذائي في محافظة الخليل. 81

جدول 4.24: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على الدرجة الكلية لمحاور المناعة التنظيمية في قطاع التصنيع الغذائي في محافظة الخليل. 82

جدول 4.25: معاملات الارتباط بين محاور تمكين العاملين والدرجة الكلية للمناعة التنظيمية..... 83

جدول 4.26: نتائج اختبار الانحدار المعياري للعلاقة بين الدرجة الكلية لتمكين العاملين وبين الدرجة الكلية للمناعة التنظيمية في قطاع التصنيع الغذائي في محافظة الخليل. 83

جدول 4.27: نتائج اختبار الانحدار المعياري المتعدد للعلاقة بين تمكين العاملين وبين المناعة التنظيمية في قطاع التصنيع الغذائي في محافظة الخليل. 84

جدول 4.28: نتائج اختبار الانحدار المعياري المتعدد للعلاقة بين محاور تمكين العاملين وبين المناعة التنظيمية في قطاع التصنيع الغذائي في محافظة الخليل. 85

جدول 4.29: نتائج اختبار T للعينات المســـتقلة للفروق بين واقع تمكين العاملين وواقع المناعة التنظيمية تعزى لعامل الجنس. 86

جدول 4.30: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في واقع تمكين العاملين وواقع المناعة التنظيمية تعزى لعامل الفئة العمرية. 87

جدول 4.31: نتائج اختبار Scheffe لمعرفة مصادر الفروق في واقع تمكين العاملين تعزى لعامل الفئة العمرية. 88

جدول 4.32: نتائج اختبار Scheffe لمعرفة مصـــادر الفروق في واقع المناعة التنظيمية تعزى لعامل الفئة العمرية. 88

جدول 4.33: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في واقع تمكين العاملين وواقع المناعة التنظيمية تعزى لعامل الحالة الاجتماعية. 89

جدول 4.34: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في واقع تمكين العاملين وواقع المناعة التنظيمية تعزى لعامل سنوات الخبرة. 89

جدول 4.35: نتائج اختبار Scheffe لمعرفة مصـــادر الفروق في واقع تمكين العاملين تعزى لعامل سنوات الخبرة. 90

جدول 4.36: نتائج اختبار Scheffe لمعرفة مصـــادر الفروق في واقع المناعة التنظيمية تعزى لعامل سنوات الخبرة. 90

جدول 4.37: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في واقع تمكين العاملين وواقع المناعة التنظيمية تعزى لعامل المؤهل العلمي. 91

جدول 4.38: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في واقع تمكين العاملين وواقع المناعة التنظيمية تعزى لعامل المستوى الوظيفي. 92

جدول 4.39: نتائج اختبار Scheffe لمعرفة مصـــادر الفروق في واقع تمكين العاملين تعزى لعامل المستوى الوظيفي. 92

جدول 4.40: نتائج اختبار Scheffe لمعرفة مصـــادر الفروق في واقع المناعة التنظيمية تعزى لعامل سنوات الخبرة. 93

فهرس المحتويات

إقرار ..... أ

الشكر والتقدير ..... ب

تعريفات الدراسة ..... ب

الملخص ..... و

Abstract ..... ز

الفصل الأول 1

1.1 مقدمة 1

1.2 مشكلة الدراسة 2

1.3 مبررات الدراسة 3

1.4 أهمية الدراسة 3

1.5 أهداف الدراسة 4

1.6 أسئلة الدراسة 4

1.7 حدود ومحددات الدراسة 5

1.8 نموذج الدراسة 6

1.9 فرضيات الدراسة 7

1.10 هيكلية الدراسة 7

الفصل الثاني 8

2.1 المقدمة 8

2.2 مفهوم تمكين العاملين 9

2.2.1 أساسيات التمكين: 10

2.2.2 أوجه الاختلاف بين التمكين والمشاركة: 11

2.2.3 أهمية التمكين: 13

2.2.4 أهمية التمكين على مستوى المنظمة: 13

2.2.5 أهمية التمكين على مستوى العاملين: 14

2.2.6 خصائص المنظمة الممكنة: 14

2.2.7 أهداف تمكين العاملين: 15

2.2.8 أنواع تمكين العاملين: 15

2.2.9 أبعاد التمكين: 17
2.3 المناعة التنظيمية 21
2.3.1 مفهوم المناعة التنظيمية: 22
2.3.2 اهداف نظم المناعة التنظيمية: 23
2.3.3 أنواع المناعة التنظيمية: 24
2.3.4 متطلبات تعزيز نظم المناعة التنظيمية: 28
2.3.5 الوظائف الأساسية لنظام المناعة التنظيمية: 29
2.3.6 محددات نظم المناعة التنظيمية: 31
2.4 واقع قطاع التصنيع الغذائي في فلسطين 31
2.5 الدراسات السابقة 33
2.5.1 الدراسات العربية: 33
2.5.2 الدراسات الأجنبية: 40
2.5.3 التعقيب على الدراسات العربية والأجنبية السابقة: 44
2.5.4 ما يميز الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات السابقة: 45
الفصل الثالث 46
3.1 مقدمة 46
3.2 منهجية الدراسة 46
3.3 مجتمع الدراسة 46
3.4 أداة الدراسة 47
3.4.1 صدق الأداة: 48
3.4.2 ثبات الأداة 52
3.5 خصائص عينة الدراسة 53
الفصل الرابع 58
4.1 مقدمة 58
4.2 نتائج أسئلة الدراسة 59
4.3 نتائج فرضيات الدراسة: 83
الفصل الخامس 94
5.1 مقدمة 94
5.2 ملخص نتائج الدراسة 94

5.2.1 ملخص النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة: 94
5.2.2 ملخص النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة: 95
5.2.3 ملخص النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة: 99
5.3 الاستنتاجات 103
5.4 التوصيات 105
قائمة المصادر والمراجع 107
فهرس الملاحق 123
فهرس الأشكال 124
فهرس الجداول 125
فهرس المحتويات 129