AL KUT JOURNAL OF ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES
Publisher: College of Economics and Management - Wasit University

الحصانة الإنتاجية للمنظومة الصناعية وانعكاساتها على السمو التنظيمي | دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في معمل ألبان زاخو*

أ . د سلطان أحمد خليف[1] م . د نضال علي سليمان[2] م . م غادة نافع صديق[3]

قسم تقنيات إدارة الأعمال/ كلية التقنية الإدارية قسم تقنيات إدارة الأعمال/ كلية التقنية الإدارية معهد تقني نينوى

sultan1962ahmed@ntu.edu.iq nidhal.ali@ntu.edu.iq ghada_nafi@ntu.edu.iq

http://dx.doi.org/10.29124/kjeas.1654.25

الملخص

تهدف هذه الدراسة الى بيان علاقات الارتباط والتأثير بين الحصانة الإنتاجية متغيرا مستقلا وبين السمو التنظيمي متغيرا معتمدا وقد انطلقت مشكلة الدراسة من تساؤل فحواه:

ما طبيعة الأثر الذي تمارسه الحصانة الإنتاجية في رسم أوجه السمو التنظيمي لدى معمل ألبان زاخو ؟ وقد تبنت الدراسة فرضية مفادها : توجد علاقة ارتباط وتأثير بين الحصانة الإنتاجية وبين السمو التنظيمي على مستوى معمل ألبان زاخو .

واعتمدت استمارة الاستبانة بوصفها أداة لجمع البينات الخاصة بالموضوع قيد الدراسة وتم توزيعها على عينة قوامها (40) فردا من العاملين في معمل ألبان زاخو وخضعت الاستبانة لاختبارات الصدق والثبات وتمت الاستعانة بعدد من الادوات الاحصائية (**النسب المئوية ، والأوساط الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، ونسبة الاستجابة ، والارتباط ، والانحدار**).

وتوصلت الدراسة الى جملة استنتاجات أبرزها وجود علاقة ارتباط وتأثير بين المتغيرين قيد الدراسة الحالية فضلاً عن تقديم مجموعة من التوصيات .

الكلمات المفتاحية :

الحصانة الإنتاجية ، السمو التنظيمي ، معمل ألبان زاخو

* معمل ألبان زاخو تأسس سنة (2010) يضم عددا من الاقسام ويقوم بالأنشطة والفعاليات ويقدم منتجاته الى شرائح مختلفة واهم منتجاته تتمثل (لبن بعبوات مختلفة ، وقشطة ، وأجبان ، وشنينة) ويبلغ حجم الملاك الفعلي له (85) موزعين على مختلف الاقسام .

Abstract

The current study aimed to demonstrate the correlation and influence relationships between productive immunity, an independent variable, and organizational, sublimity as (a dependent variable) . The problem of the study started from a question whose content is:

What is the nature of the role played by productive immunity in shaping aspects of organizational sublimity at the Zakho Dairy Factory? The study adopted the hypothesis that:

There is a correlation and influence between productive immunity and organizational sublimity at the level of the Zakho dairy factory

The questionnaire form was adopted as a tool for collecting data on the subject under study, and it was distributed to a sample of **(40**) individuals working in the Zakho dairy factory. The questionnaire was subjected to validity and reliability tests, and a number of statistical tools were used (percentages, arithmetic means, standard deviations, response rate, correlation). , regression).

The study reached a number of conclusions, the most prominent of which is the existence of a correlation and influence between the two variables under the current study, in addition to presenting a set of recommendations.

key words : Productive immunity, organizational sublimity, Zakho dairy factory

المقدمة :

تكرس المنظمات جهودها من أجل الحفاظ على حدودها وعلى نحو يؤمن سمعتها ويؤكد شهرتها وهذا يستلزم منها أن تسخر قدراتها لصالح حالات السمو التي تبتغيها مما يحدو بالقيادات الإدارية ان تضع كل ما لديها في إطار الاستثمار وبما يخرجها (المنظمات) من دائرة التهديدات والضيق الى حالات السمو؛ أي أن قدرة

المنظمات على صيانه إنتاجيتها يؤشر إمكانية سموها أي أن السمو التنظيمي يتأثر بالحصانة الإنتاجية وعلى وفق هذا التوجه تبلورت رؤية لدى الباحثين بدراسة هذا الموضوع ضمن مسار فكري يؤكد مصداقيه التوجه لدى المنظمات بشان حالات السمو التي تبتغيها انطلاقاً من ثلاثة محاور تحددت بيأتي:

المحور الاول : منهجية الدراسة

1- مشكلة الدراسة

يكتنف الغموض بعض أوجه العمل التنظيمي مما يدفع القيادات الإدارية في المنظمات ان تفكر مليا في إقرار بدائل متنوعة من المعالجات وقد وجدت من مسالة تدني أوجه السمو التنظيمي لديها سبيلاً يدفعها للتحري عن كل ما هو ملموس وغير ملموس من موارد بغية تفعيلها وردم اية فجوات في مجال السمو التنظيمي والاكثر تأمين دلالات منطقية لتحقيق ماتصبو له تلك المنظمات؛ إذ إن أي اخفاقات تتعرض لها (المنظمات) في مجال السمو التنظيمي وأوجهه يمهد لها السبيل لإعادة التفكير بشان مسالة الحصانة الإنتاجية لديها ومن ثم توظيفها بشكل افضل يجنبها اية اشكاليات ، عليه تحددت مشكلة الدراسة بالتساؤل يأتي :

ما طبيعة الأثر الذي تمارسه الحصانة الإنتاجية في رسم أوجه السمو التنظيمي لدى معمل ألبان زاخو؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيس مجموعة من التساؤلات الفرعية :

-هل تتوافر لدى معمل ألبان زاخو رؤية عن الحصانة الإنتاجية عبر تحقيق ابعادها وبما يؤمن حدودها ويتيح الفرصة لإقرار حصانتها الإنتاجية ومن ثم ارتفاع مستو السمو لديه ؟

- ماهي التأثيرات التي تتركها الحصانة الإنتاجية على مستوى معمل ألبان زاخو في أوجه السمو التنظيمي التي ينشدها ؟

2- أهمية الدراسة

تتجلى أهمية الدراسة عبر متجهين؛ الأول: يجسد الأهمية النظرية عبر حالات الاثراء التي تحققها في المجالين الإنتاجي والتنظيمي وعلى نحو يمنح القيادات الإدارية رؤية جديدة اتجاه كل ما يؤمن حصانة المنظومة الصناعية وفي إطار شمولي يوظف مفردات إدارة الإنتاج والعمليات لصالح احتواء الظواهر التنظيمية ومن منظور تكاملي يؤكد على ان الأجزاء تتكامل مع بعضها لخدمة الكل فضلا عن ذلك فإن هذه الدراسة تمثل بذرة حية في فضاء الإنتاج وإدارة المعمل وعلى نحو يؤشر حالات التفاعل بين التخصصات بحيث يكون كل تخصص داعما وساندا وحتى مساهما في معالجة واحتواء الاشكاليات التي تقع ضمن نطاق التخصص الاخر، ويلازم ذلك أن هذه الدراسة تضع مدخرات إدارة الإنتاج لصالح الاتجاهات التنظيمية التي باتت بأمس الحاجة الى من يضع لها القياسات على وفق التوجهات الصحيحة وهذا ما كان موضع عناية من قبل الباحثين والمنظرين في مجال إدارة

الإنتاج والعمليات، ما المتجه الثاني فيجسد الأهمية الميدانية التي تنبع من تحديد واقع المتغيرين (الحصانة الإنتاجية ، والسمو التنظيمي) على مستوى معمل ألبان زاخو ومستوى الارتباط ودرجة التأثير بينهما .

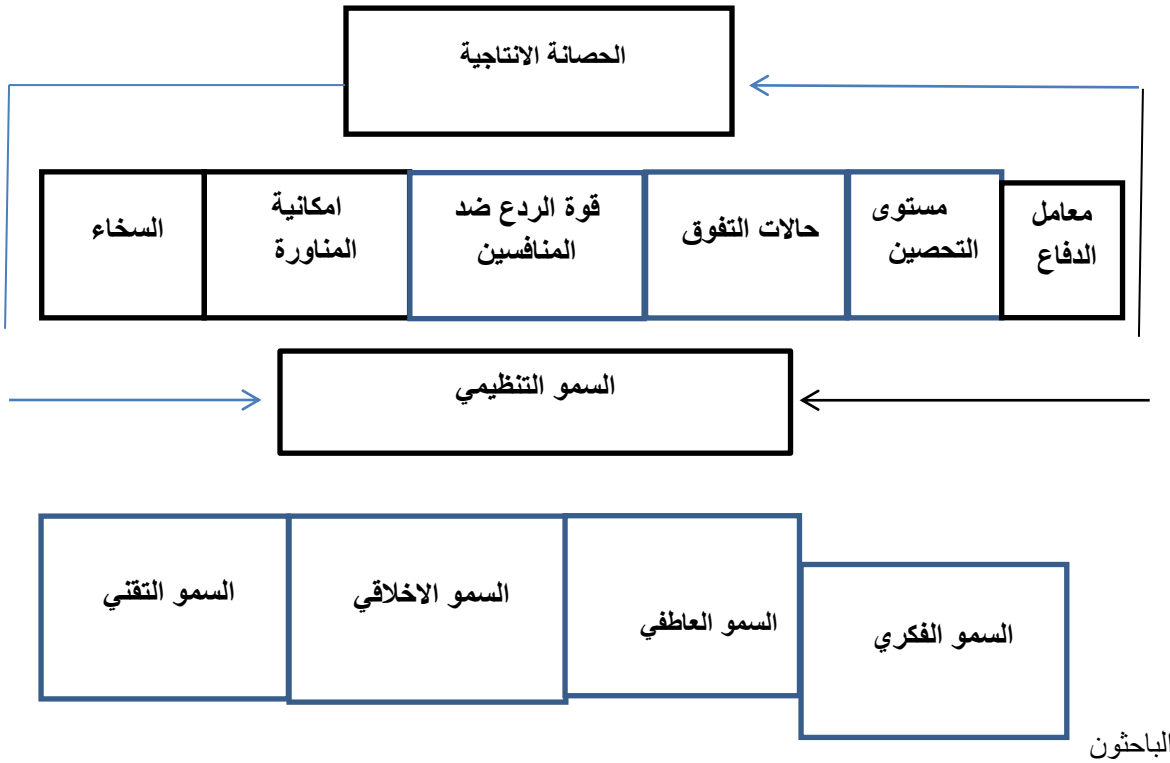
3- أهداف الدراسة

تتجلى أهداف الدراسة الحالية في ما يأتي :

- تأمين غطاء نظري لمتغيري هذه الدراسة (الحصانة الإنتاجية، والسمو التنظيمي) وبتوجه فكري يؤشر اسهامات المفكرين والمنظرين في المجالين (الإنتاجي ، والتنظيمي) مثلما يدفع الباحثين الى الاجتهاد والتطويع أن اقتضت الضرورة وتطلب الموقف.
- تأشير واقع الحصانة الإنتاجية في معمل ألبان زاخو وتشخيص مستوى السمو التنظيمي عبر الابعاد المفسرة لهما مستوى معمل ألبان زاخو؟
- الكشف عن علاقات الارتباط والتأثير بين الحصانة الإنتاجية وبين السمو التنظيمي على المستوى الكلي في معمل ألبان زاخو ؟

4- **المخطط الفرضي للدراسة:**

تبنت الدراسة الحالية المخطط الفرضي المؤشر ادناه:



اعداد الباحثون

الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

يشير الى الارتباط ⟷

يشير الى التأثير ⟶

5- فرضيات الدراسة

تحددت فرضيات الدراسة الحالية في ما يأتي:

الفرضية الاولى:

هناك علاقة ارتباط بين الحصانة الإنتاجية وبين السمو التنظيمي على مستوى معمل ألبان زاخو .

الفرضية الثانية:

يتأثر السمو التنظيمي على مستوى معمل ألبان زاخو بالحصانة الإنتاجية ؟

6- أداة جمع البيانات

تم اعتماد استمارة الاستبانة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات الخاصة بالظاهرة قيد الدراسة وقد غطت هذه الاستبانة جزأين؛ خصص الاول منهما لأبعاد الحصانة الإنتاجية وعبرنا عنها بـ(**معامل الدفاع ، ومستوى التحصين ، وحالات التفوق ، وقوة الردع ضد المنافسين ، وإمكانية المناورة والسخاء)** علما أن كل بعد مثلته مجموعة من الفقرات ففيما يخص معامل الدفاع فقد انحصرت فقراته (x1-x5) أما مستوى التحصين فقد غطت الفقرات (x6-x10) ويأتي بعد حالات التفوق لتفصح عنه الفقرات (x11-x15) أما عن بعد قوة الردع ضد المنافسين فقد تجلت فقراته في (x16-x19) ثم يعرض بعد المناورة فقراته التي تمحورت في (x20-x24) كما تتضح فقرات بعد السخاء والتي تمثلت ب(x25-x30) أما عن الفقرات الخاصة بأبعاد السمو التنظيمي فقد توزعت بين بعد السمو الفكري الذي مثلته الفقرات (x31-x36) وبعد السمو العاطفي الذي جسدته الفقرات (x37-x40) وبعد السمو الاخلاقي الذي تم التعبير عنه بالفقرات(x41-x45) ثم يظهر السمو التقني كبعد من ابعاد السمو التنظيمي لتأثر فقراته بين (x46-x51) وقد خضعت لاختباري الصدق والثبات ، إذ عرضت على مجموعة من المحكمين* لبيان آراءهم والافادة من خبراتهم وتم التعديل في ضوء ما تم عرضه من الملاحظ وقد خضعت لاختبار الثبات عبر توزيعها على عينة محددة من المبحوثين والحصول على نتائج مثل إعادة التوزيع بعد شهر على ذات العينة وتأشير النتائج وقد تبين ان النتائج متقاربة بحدود (77%) مما يشجع على صلاحية استمارة الاستبانة للدراسة الحالية .

7- **مجتمع الدراسة وعينتها** :- تمثل مجتمع الدراسة بالعاملين في معمل ألبان زاخو وقد وبلغ عددهم (85) أما عينة فقد انحصرت ب(40) فردا؛ أي أن نسبة تمثيل العينة لمجتمع الدراسة مثلت ما نسبته (47%)وسبب اختيار هذا الحجم ناجم عن إمكانية تمثيلة للمجتمع قيد الدراسة .

8- منهج الدراسة

تبنت الدراسة المنهج الوصفي وبما يمكن الباحثين من تحليل الظاهرة قيد الدراسة ومحاولة التوصل الى حقائق واقعية .

9- الادوات الاحصائية

استعان الباحثون بعدد من الادوات الإحصائية كـ(التكرارات ، والنسب المئوية ، والأوساط الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، ونسبة الاستجابة ، والارتباط والانحدار) لمعالجة البيانات عن الظاهرة قد الدراسة وبما يسهم في التوصل الى عدد من النتائج .

المحور الثاني :الإطار النظري

اولاً: الحصانة الإنتاجية

1- مفهوم الحصانة الإنتاجية وأهميتها

إن صعوبة العثور على دراسات مماثلة للدراسة الحالية أمر دفع الباحثين الى التماس مدخل خاص للمعالجة يتجلى في البحث عن كل ما يخص الحصانة والإنتاجية ومن ثم الخروج بمصطلح مركب يجمع بينهما وهذا ما تم انتهاجه ففيما يخص المتغير الأول (الحصانة الإنتاجية) فقد تم معالجته وفق سياق يؤكد على ان موضوع الحصانة الإنتاجية مازال يشكل عاملا حرجا في الفكر الإداري مما شكل منه موضوع اثاره للمنظرين في هذا المجال لكون الدراسات والبحوث جاءت عنه في حدود الندرة وفي ذلك إشكالية تستلزم تجنيد كل ما من شأنه بغية تجاوز هذه الاشكالية وتعميق الرؤية اتجاهه بدءا من المفهوم مرورا بالأهمية وصولا الى عرض الابعاد وفيما يخص المفهوم فقد تعذر على الباحثين العثور على اي عرض بشأنه مما حدى بهم الى الإفادة من مفهوم الحصانة على وفق ما جاء به المنظرون في المجال الدبلوماسي إذ وصفة القاموس العلمي لحقوق الانسان (بالامتياز القانوني الذي يمنح اشخاص معينين إمكانية ممارسة وظيفتهم دون قيود او ضغوط (ابو عبيد و عارف،1996 ، 299) وهناك من وصفها بانها أداة حماية المبعوث الدبلوماسي وما يخصه من كل ما يشكل قيداً يعيقه عن أداءه لوظيفة دون مقاضاتها (العيفاوي ، 2019، 9) .

أما عن مصطلح الإنتاج فهو يشير الى عملية الجمع بين مختلف المدخلات المادية وغير المادية بقصد صنع شيء ما للاستهلاك (آل فيحان، ،2011 3) كما ينظر له على انه مجموعة من العمليات الهادفة الى حسن استغلال الموارد بهدف الحصول على مواد منتجة تسهم في الاشباع النسبي للحاجات والرغبات (Jay HeizerBarry & Render,2014, 40).

وبناءً على ما تقدم واهتداءً بما قدمه الباحثون المشار إليهم اعلاه في مجالي الدبلوماسية والإنتاج فقد أملت ضرورات الدراسة وضع تعريفاً اجرائيا للحصانة الإنتاجية معبرا عنه بالأداة الفاعلة الهادفة الى حماية الإنتاج

وتـامين الحصـانة لـه عبـر الـدفاعات التـي يمتلكهـا المعمـل ومسـتويات التحصـين التـي يعتمـدها وأوجـه التفـوق التـي يبديها وبما يتيح له المناورة وإمكانية ردع المنافسين في إطار حالات السخاء التي يقدمها .

2- **أهميـة الحصـانة الإنتاجيـة** : تبقـى المعامـل الصـناعية بـأمس الحاجـة الـى الحصـانة الإنتاجيـة كونهـا تـؤمن الحمايـة لهـا وبمـا يـدفعها خطـوات لتحقيـق مـا تصـبو إليـه حتـى وإن اعترضـتها بعـض التحـديات وحـالات الشـد مـن الخصـوم والمنافسـين ، لأن حقيقـة الامـر تؤشـر للبـاحثين أن الخـوض فـي هـذه الأهميـة لا يعنـي تأشـير الـدفاعات وإشـهار التحصـينات والكشـف عـن المنـاورات الـى حـد إعـلان التفـوق بقـدر مـا ان الحـال يعكـس مقصـدا قائمـا فـي ذات هـذه المنظمـات لأثبـات مكانتهـا ونشـر سـمعتها ومـن ثـم توظيـف قـدرتها علـى المجابهـة واحتـواء ايـة ضـغوطات ، لأن حقيقـة الانشـطة والفعاليـات التـي تزاولهـا المنظمـات الصـناعية تجعلهـا فـي حالـة مـن المطالبـة الشـديدة بتـأمين كـل مـا يحصـن حـدودها ، اي المنظمـات الصـناعية تسـخر كـل مـا لـديها لصـالح رسـم هـذه الحـدود والحفـاظ عليهـا لان ذلـك مؤشـراً لقـدرتها علـى حصـانة إنتاجهـا وتـوفيره علـى وفـق الضـوابط والمعـايير التـي تـؤمن للزبـائن اسـتعماله بشـكل صـحيح ؛ أي أن الحصـانة الإنتاجيـة تتجـاوز كـل مـا هـو ظـاهر وتغـور الـى الاعمـاق الذاتيـة للمنظمـات لأن أي منظمـة تعمـل فـي المجـال الصـناعي بحاجـة الـى الحصـانة التـي تتـيح لهـا فرصـة انتـزاع حقوقهـا واقـرار اسـتقلاليتها ومـن ثـم التعبيـر عـن كـل مالـه صـله بكيانهـا وكينونتهـا أي أن حركيـة المنظمـات الصـناعية تجعلهـا فـي تواصـل مـع البيئـة المحيطـة ،ولمـا كانـت هـذه البيئـة تعـج بـالتغيرات وتتنابهـا تـوترات وتشـهد تصـنيفات ممـا وضـع تلـك المنظمـات امـام حالـة مـن اعـادة التفكيـر فـي كـل مـا يمـس جوانـب العمـل لـديها وبمـا يـؤمن صـحتها التـي تسـتند الـى نظـام متـرابط يضـم كـل جوانـب العمـل وتحقيـق التـوازن النسـبي والتفاعـل لتحقيـق الأهـداف التنظيميـة (shoaf& et al ,2004, 87-88) ، صـحيح انهـا تؤكـد علـى المتانـة فـي الإنتـاج وتكـافح مـن اجـل خفـض نسـبة الضـياعات والفاقـد الـى حـد الوصـول الـى المعيـب الصـفري وفـي هـذا الصـدد اكـد (Michelangelo) علـى ضـرورة الـتخلص مـن جميـع اشـكال الهـدر فـي اي عمليـة او منـتج حتـى يبقـى فقـط مـا هـو ذا قيمـة ، اذ ان المفتـاح هـو اكتشـاف الهـدر ثـم الـتخلص منـه (Domingo ,2015,2)فضـلاً عـن تجنيـد كـل مـا يقـع ضـمن حوزتهـا الا ان ذلـك لـم يكـن كافيـاً اذا انحصـر الامـر فـي نطـاق المـؤتمرات والنـدوات فـالأمر يتطلـب ان يكـون ذات مسـاس بـالواقع لان واقـع العمليـة الإنتاجيـة تكابـده حـالات قـد تغيـب عـن الـذهن ممـا يضـع صـناع القـرار ات امـام حالـة مـن الحيـرة لـيس لحسـابات إصـدار الأوامـر وعـرض التعليمـات بقـدر مـا يعنـي الامـر ضـرورة التواصـل مـع أي اخفاقـات يغـص بهـا الواقـع الإنتـاجي لهـذه المنظمـات التـي باتـت تخضـع لقيـود بيئيـة لا حصـر لهـا ولمـا كانـت هـذه القيـود ذات مشـارب متعـددة فهـذا لا يعنـي الانسـياق لنـزوات عـابرة بقـدر مـا يتطلـب الحـال الافـادة مـن طروحـات (كروسـبي ، جـوران ، وديمنـغ ....الـخ) فضـلا عـن مفاعلتهـا مـع الواقـع وبرؤيـة تحليليـة ترفـع الاكمـام وتضـع منطلقـات لانتهـاج سـلوكيات تؤشـر القـدرة علـى اجتيـاز ايـه اختبـارات يضـعها رواد الصـناعة فـي مجـال الإنتـاج اذا ان مثـل هـذه الاجتيـاز لا يعنـي التقوقـع حـول اعـلان التفـوق لخصـائص معينـة فـي الإنتـاج بقـدر مـا يسـري الحـال الـى مسـتوى الحصـانة التـي تؤمنهـا هـذه المعمـل لإنتاجهـا لأن حقيقـة الأمـر لا تنحصـر فـي عـدد الوحـدات التـي تـم إنتاجهـا بقـدر مـا يؤشـر مسـتوى الطلـب عليهـا ودرجـة الاشـباع التـي تحققهـا للزبـائن لان رغبـات الزبـائن متنوعـة فكيـف يمكـن للمنظمـة ان تـؤمن المناعـة لإنتاجهـا وبـذات الوقـت تهـي اسـتعداداتها لقبـول آراء وتوجهـات الزبـائن حتـى وان جـاءت ضـمن اضـيق نطـاق لان عمليـة الحصـانة الإنتاجيـة لا تتحـدد بمقـررات

إدارية حصرا بقدر ما تتطلب رؤية واقعية ذات سمة شمولية تخترق ما هو منظور وملموس الى ما هو مستمر وضمني أي أن الحصانة الإنتاجية يجب ان تتوغل في مفاصل الإنتاج بدءا من المواد الاولية المستخدمة مرورا بطبيعة العمليات مع الاخذ بعين النظر العمليات اللوجستية والوقوف عند انواع العوادم وهل هناك فرصة لإعادة التفكير والتدوير والاستعمال (Stonebraker&Leong,1994,10) لان تفعيل مثل هذه الامور بشكل كفوء وفاعل يعني نجاح سلسلة التفكير ومن ثم ضمان مسألة الحصانة الإنتاجية على وفق اتجاهات مقبولة كحد ادنى لذا يبدو للباحثين ان مسألة الكشف عن أهمية الحصانة الإنتاجية تستلزم الاخذ بعين النظر عدة امور منها :

أ- المتابعة الفعلية لتحركات المنظمات الصناعية في مجال الإنتاج بما يكشف عن طبيعة التحصينات التي تقيمها .

ب- حدية المنافسة التي تشهدها هذه المنظمات من قبل المنافسين وعلى نحو يضعها امام دالة التساؤلات.

ت- بيان أثر قادة الراي في المنظمات الصناعية بشان مسارات العملية الإنتاجية.

ث- تتبع العائد المتحقق للمنظمات من اجل مواكبة المستجدات في مجال الحصانة الإنتاجية وما طبيعة الاعباء والتبعات المترتبة على ذلك ومن ثم اجراء مقارنة بين العائد وبين التكاليف.

ج- الكشف عن اولوية العوامل الداعمة المكونة للحصانة الإنتاجية على مستوى المنظمات الصناعية بغية الرصد والملاحظة وتامين الافادة من تأشير المخاطر ان وجدت .

ح- تأشير ردود الفعل الواردة من البيئة (الداخلية والخارجية) ازاء الحصانة الإنتاجية وعلى نحو يؤشر طبيعة الآراء والطروحات وحتى الانتقادات.

خ- التحري عن ايه متطلبات تحتاجها الحصانة الإنتاجية سواء جاءت ضمن نطاق الموارد (المالية ، المعنوية ، المادية) او ما تمحور ضمن فلسفة المنظمات وصولا الى السبل والاليات التي يعتمدها متخذوا القرارات .

د- رصد التذبذبات السلبية التي تلازم الحصانة الإنتاجية وتأشيرها بغية اتخاذ الاجراءات الداعمة للحد منها .

3- ابعاد الحصانة الإنتاجية

قادت محدودية الدراسات والبحوث عن موضوع الحصانة الإنتاجية على نحو عام الى انتهاج الباحثين اسلوب التطويع والاجتهاد والافادة من كل ما جاد به المنظرين على مستوى الحصانة الدبلوماسية والإنتاج ، مما ترتب على ذلك انتقاء مجموعة من الابعاد التي تمثل سر الحصانة الإنتاجية ومؤشرا لقيمتها وقد تحددت هذه الابعاد في ما يأتي :

أ- معامل الدفاع

يتجلى هذا المعامل عبر انتهاج المعمل الصناعية لأساليب متنوعة وفعالة في مجال التعامل مع المنافسين وعلى نحو يؤكد قدرتها ويجلي مكانتها ويعكس إمكانية استفادتها من اية تحركات مناوئة لنهجها وهذا يتطلب منها ان تقيم الشراكات وتعقد التحالفات وان تتحسس لكل ما من شانه في مجال عملها الى حد تشخيصها لمستوى التهديدات التي تتعرض لها مما يضع المعمل الصناعية امام حالة جديدة تؤشر سلوكها ازاء ما يأثر حولها وهنا ضرورة للإفادة من المعادلة * التي وضعها (لويس ريتشاردسون) التي توضح الحركة الذاتية لعملية التسابق

ونظرا للإيفاء بمتطلبات البحث الحالي فقد املت الضرورة تطويع هذا النموذج الرياضي لصالح المنظمات وبما يخدم توجهات الدراسة الحالية (سليم ، 1998، 333).

السلوك التسابقي للمنظمة (1) = معامل الدفاع للمنظمة (1)×مستوى التسلح للمنظمة (2)-معامل الانفاق للمنظمة (1) × مستوى التسلح للمنظمة (1)+ معامل الثبات للإحساس بالعداء من المعمل (1) تجاه المعمل (2)

السلوك التسابقي للمنظمة (2) = معامل الدفاع للمنظمة (2) × مستوى التسلح للمنظمة (1) -معامل الانفاق للمنظمة (2) × مستوى التسلح للمنظمة (2) + معامل ثابت للإحساس بالعداء من المعمل (2) تجاه المعمل (1).

ب- مستوى التحصين

تتوخى المعمل الصناعية تأمين عملية التحصين لها عبر الحفاظ على المعلومات ذات المساس بجوهر أعمالها والافادة من وحدات الرصد الحدودية فضلا عن ان تعاملها مع الاطراف الفاعلة في مجال عملها يشوبه الحذر وبما يتيح لها الرصد لكل ما يحيط بها متوخية توظيف العيون الالكترونية والمنحى الدبلوماسي ان تطلب الامر، مما يعني أن المسارات التي تفكر بها هذه المعمل تكون ذات مغزى بعيد المدى يمتد الى المستقبل الى حد انتفاء الظنون وبروز معالم التأكد التي تفضي الى احاطة المعمل بكل ما يؤمن حدودها بحيث تكون قادرة على تقديم خدماتها بشكل فعال وبما يعزز من قدراتها على تحقيق أهدافها المنشودة (Cemaloglu, 2007 , 8) .

ت- حالات التفوق

إن مصطلح التفوق لدى المنظمات يعكس إمكانياتها في خلق القيمة وبما يؤمن النجاح في إطار البناء الفعال لرؤوس الاموال (البشرية ، الفكرية ، الاجتماعية) الداعمة لبناء الشراكات والهادفة الى ازالة العيوب وتحسين الكفاءة من منطلق مفاده ان التفوق بمثابه السلاح الاساسي لمواجهة تحديات السوق والبيئة التنافسية عبر قيام المنظمات بتطوير معرفتها (العنزي ، 2016، 416-418) ودعما لما تقدم فقد اكد (kosonen&Mikko,2008, 233) على ان الحفاظ على التفوق ينبغي اعتماد خفة الحركة كوسيلة فعالة للدخول الى عالم المستقبل .

ث- **قوة الردع ضد المنافسين** تتطلب عملية تحديد قوة الردع الواجب استعمالها ضد المنافسين بيان درجة المنافسة علما ان هذه تعتمد على خمس قوى تؤشر احتمالات كسب الارباح النهائية في الصناعة (السنهوري ،2013، 121)وفي هذا السياق اكد (porter1980 ،) على ان الشركة أمامها مجموعة خيارات وهي استراتيجيات التنافس (استراتيجية قيادة الكلفة ، والتمييز ، واستراتيجية التركيز) ومثل هذه الاستراتيجيات تؤمن مدخلا لإمكانية دحر المنافسين عبر اساليب متنوعة وفنون تفوق التوقع وفي إطار الريادة قياسا بالمنافسين .

ج- إمكانية المناورة

تشير المناورة الى عمل محسوب لإحباط خصم او اكتساب ميزة بطريقة غير مباشرة او مخادعة (ar.mqalat.ni) يمكن النظر اليه على أنها فن يتطلب تخطيط دقيق وتنفيذ لا تشوبه شائبه، وهناك من يعرفها بالمداولة السياسية القائمة على الخداع والمراوغة ويعرفها (رشيد وجلاب ،2008 ، 217) بألعاب القوة والتي تنشا عن التحالفات واقامة العلاقات مع الاطراف المؤثرة .

وهنا إشارة الى القول بأن فن المناورة يمثل حالة ذهنية تهدف الى تدمير الخصم معنويا او جسديا عن طريق شل حركته او إرباكه وتجنب قوته واستغلال نقاط ضعفة بسرعة وبقوة وتتجلى المناورة عن طريق تحركات غير مألوفة تبديها المعمل او اتخاذ مواقف تعكس الصداقة احيانا مثلما تبدو معالم التضاد إن تطلب الموقف مع الاخذ بعين النظر إمكانية تغيير الاساليب التي تناور بها سواء وقعت في إطار الدبلوماسية او تجاوزت ذلك وانسجاماً مع ما تقدم اكد (Tikkannen , 2014, 39) على ان المنظمات التي تستديم خفة الحركة ، الاستراتيجية ستصبح بمرور الوقت منظمات جامدة وتتحول الى شلل وفشل لان السير في ذات الاسلوب يؤدي الى ولادة الروتين غير الهادف .

ح- السخاء

يؤشر السخاء قدرة المعمل على العطاء وتقديم المزيد دون مقابل علما ان السخاء قد يكون في المال او الوقت وحتى الهبات ويعد السخاء فضيلة (المناوي ، يدونش ،1996) وهذا يعني ان السخاء اعطاء ما ينبغي لمن ينبغي او بذل التأمل قبل الحاف السائل ويرى (القاضي ،عياض ، 2003، 1) ان السخاء سهولة الانفاق وتجنب اكتساب مالا يحمل .

ثانياً:- السمو التنظيمي

1- مفهوم السمو التنظيمي

جاءت الاشارة عن مصطلح (السمو) في إطار التعدد والتنوع والانتشار الا ان التعرض لمفهوم السمو التنظيمي لم يكن محظ عناية واهتمام ، الامر الذي دفع الباحثين الى محاولة الاجتهاد في وضع مفهوم له يتماشى مع توجهات دراستهم الحالية والذي تمثل بالحصيلة النهائية للتفاعل مع ما يجود به العقل من افكار وما ينضح عن العاطفية التي تبدي اهتمامها بمشاعر العاملين عبر متضمنات اخلاقية توجه التقنية توجيها صحيحا وبما يعزز من مكانة المعمل ويضفي عليها طابع الرفعة .

2- **أهمية السمو التنظيمي** تتجسد عبر القيمة الفعلية للمنظمة ومن ثم تحديد طبيعة المساعي الايجابية لها في المجال البيئي فضلاً عن نوع القوة التي تتميز بها والاكثر مستوى العلو وحالات الشموخ التي تجعلها تعلو على غيرها الى حد ان الانشطة والفعاليات بدأت تأخذ مساراتها وبما يجسد فعلها وهذا يدفعنا الى القول بان المعمل

السامية تمتلك من المقومات ما يؤمن لها الفوز انطلاقا من الوضع الذي تشغله والافكار التي تتقدم بها والمنهج الاخلاقي الذي تعتمده مقترنا ذلك بتمسكها بالتقنية النظيفة التي تتيح لها فرصة السمو.

3- ابعاد السمو التنظيمي

قادت ندرة البحوث والدراسات التي تناولت ابعاد السمو التنظيمي الى محاولة الباحثين الافادة من مدخراتهم الفكرية ونتاج مسيرتهم العلمية عبر سني دراستهم الى تبني الاجتهاد في عرض هذه الابعاد والتي تحددت بما يأتي :

أ- السمو الفكري

يعكس سمو الافكار التي تتقدم بها المعمل قياسا بغيرها وبيان قدرتها الاقناعية للآخرين في فضاء واسع الى حد انها تحظى بالأعجاب في إطار نهضه العقول والجرأة في اطلاق الافكار دون قيود مما يجلي المكانة الرفيعة للمنظمة ويدفعها الى السمو اخذين بعين النظر ان الافكار لا تسمو بغياب نظافتها ولا يمكن ان تحدث التأثير دون مغازلتها للنفوس وامتلاكها عامل التأثير الذي يحرك الذات ايجابياً لذا يبدو للباحثين ان سمو الافكار يتجلى في اعتلائها ناصية العقل وفي هذا الصدد يمكن الافادة مما طرحه (كنت) بقولة (افعل دائما بحيث تكون قاعدة فعلك صالحة عقليا لكي تكون قاعدة كلية) (عباس ، 2009 ، 162) .

ب- السمو العاطفي :

يؤشر السمو العاطفي قدرة المعمل على مسايرة مشاعر العاملين بشكل متواصل وعلى نحو يعكس ادارتها لعواطفهم الى حد انها تتفحص الامور عبر منظور عاطفي لا يشكل خللا في مقياس الاداء بقدر ما يجعل من العاطفة سبيلا لرفع مستويات الانجاز أي أن التحسس بعواطف العاملين والانغمار في التفاعلات الاجتماعية وبما يجسد حالات الدعم الايجابي وتجاوز اية انفعالات سلبية الى حد ان المعمل السامية في مجال العواطف تمتلك اثارات ايجابية في المجال الذاتي للعاملين وعلى نحو يؤمن حالات الشحن لهم بعيدا عن التكاسل بحيث تتضح معالم الايثار في مجال العمل وهنا اشارة الى تجاوز حالات الخمول العاطفي التي تؤشر عدم القدرة على استعمال احدث الاساليب والادوات المتوافرة لدى قيادات الفرق وبما يجلي حالات الالتزام بها من قبل الافراد المستخدمين لها (خورشيد ، 2016 ، 47).

ت- السمو الاخلاقي

يفصح عن حسن الخلق الذي يستميل القلوب ويشغف العقول وهذا ما تسعى له اي منظمة في مجال عملها في إطار المدونة الاخلاقية التي تعتمدها وبما يؤشر وضع القيم كأسبقية لها قياسا بغيرها فهي تنافس عبر المنحى الاخلاقي وتوظف الصبر والوفاء بالعهد لتامين التزاماتها بحيث يكون السجل التاريخي لها حافلا بالأخلاقيات والى الحد الذي دفعها ان تستمد سموها الاخلاقي من مصادر ثرية وذات تشعبات اخلاقية اساسها وجوهرها المدونة الاخلاقية التي تعتمدها والتي تستمد قوتها وجذوة تأثيراتها من القران الكريم وهذا ما يوافر فرصة سانحه

ان تجمع المعمل بين اصالتها الاخلاقية ومتطلبات المعاصرة سواء تجلت في أوجه الحداثة وما بعد الحداثة (الطائي ، 2023 ، 43-44).

ث- السمو التقني

مازالت المنظمات تبذل قصاري جهودها لأثبات هويتها عبر توظيفها لأحدث التقانات السائدة في ميدان عملها وعلى نحو يرجح توجهاتها التقنية في عصر ساد فيه التغيير كافة مفاصل الحياه الى حد بلورة فكرة مفادها (ان كل شيء يتغير باستثناء التغيير ذاته) وهنا تأكيد بان المنظمات تجهز بصوتها من اجلاء اعلاء مكانتها التقنية وتحسين صورتها الذهنية لدى الاخرين لا لحسابات ربحية فحسب بقدر ما يؤكد خدمتها ومستوى التضحيات التي تقدمها لزبائنها وهذا يستلزم منها وضع اختياراتها على وفق المسار الصحيح دون الولوج في فجوات الارتياب التقني التي تشكل المعضلة المحيرة، وهذا ما دفع الباحثين الى الافادة من طروحات (الشريفات ، 2013 ، 45)بقولة ان الصورة الذهنية هي نتيجة للتواصل بين المعمل وزبائنها وعلى نحو يعكس العلاقة التبادلية بينهما وبشكل يعكس الواقع وفي إطار التركيز على ما هو مرغوب .

المحور الثالث: الإطار الميداني

اولاً: وصف وتشخيص الحصانة الإنتاجية على مستوى معمل ألبان زاخو

1- وصف معامل الدفاع وتشخيص على مستوى معمل ألبان زاخو

أشرت معطيات الجدول (1) والخاصة بمعامل الدفاع على مستوى معمل ألبان زاخو ان الفقرة (x2) التي حملت فكرة اقامة المعمل تحالفات متنوعة مع ذي النفوذ الصناعي اعلى نسبة اتفاق (85%)وبوسط حسابي (4.2)وانحراف معياري (1.108) مقابل نسبة استجابة (84%)على حين نجد ان الفقرة (x3) التي اشارت الى امتلاك المعمل الاساليب متنوعة للتعامل الصحيح مع حالات المناورة قد حصلت على اقل نسبة اتفاق (67.5%) وبوسط حسابي (3.700) وانحراف معياري (1.324) ونسبة استجابة (74%)اما بقية الفقرات (x1,x4,x5) فقد وقعت نسب الاتفاق حولها ما بين نسب الفقرتين (x3,x1) وهذا يؤمن فكرة لدى الباحثين بان معامل الدفاع على مستوى معمل ألبان زاخو كان قائماً وعلى نحو يمهد لها السبيل لإبراز حالات الحصانة الإنتاجية .

الجدول (1): وصف معامل الدفاع وتشخيصه مستوى معمل ألبان زاخو

التسلسل	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لااتفق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة
1x	تكرارات	17	15	2	0	6	4.0500	1.10823	
	نسب	%42,5	%37,5	%5	0	%15			%81

%84	0.91147	4.2000	1	4	1	17	17	تكرارات	2x
			%2,5	10%	%2,5	%42,5	%42,5	نسب	
%74	1.32433	3.7000	3	7	3	13	14	تكرارات	3x
			%7,5	%17,5	%7,5	%32,5	%35	نسب	
%79	1.02250	3.9250	1	5	4	17	13	تكرارات	4x
			%2,5	%12,5	%10	%42,5	%32,5	نسب	
%82	0.88831	4.0750	2	0	8	15	15	تكرارات	5x
			%5	0	%20	%37,5	%37,5	نسب	

2- **وصف مستوى التحصين وتشخيصه على مستوى معمل ألبان زاخو.**

كشفت معطيات الجدول (2) بشان مستوى التحصين مستوى معمل ألبان زاخو

أن هناك اتفاقاً بين المبحوثين بلغت أعلى نسبة (75%) بالنسبة للفقرة (x10) والتي حملت مضمون تجنيد المنظومة الصناعة للعيون الالكترونية بشكل فعال ضمانا للحفاظ على اسرارها وكان ذلك بوسط حسابي (3.825)وانحراف معياري (0.984) ونسبة استجابة (0.77%) وبالمقابل فان الفقرة (x6) قد حصلتا على اقل نسبة اتفاق (62.5%)ولكل منهما الامر الذي يؤشر لنا ان معمل ألبان زاخو لديه وحدات رصد حدود في مجال عمله فضلاً عن استحضاره الدبلوماسية .

الجدول (2): وصف مستوى التحصين وتشخيصه على مستوى معمل ألبان زاخو

التسلسل	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لاأتفق	لاأتفق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة
X6	تكرارات	5	20	11	3	1	3.6250	0.89693	%72
	نسب	%12,5	%50	%27,5	%7,5	%2,5			
X7	تكرارات	15	11	6	8	0	3.8250	1.19588	%77

			0	20%	%15	%27,5	%37,5	نسب	
%81	0.90411	4.0500	1	1	9	14	15	تكرارات	X8
			%2,5	%2,5	%22,5	%35	%37,5	نسب	
%75	0.96044	3.7250	3	2	10	16	9	تكرارات	X9
			7,5%	5	%25	%40	%22,5	نسب	
%77	0.98417	3.8250	1	4	5	21	9	تكرارات	X10
			%2,5	%10	%12,5	%52,5	%22,5	نسب	

3- وصف حالات التفوق وتشخيصه على مستوى معمل ألبان زاخو

أظهرت معطيات الجدول (3)ان (77.5%) من المبحوثين اتفقوا على ان معملهم يقطع خطوات جادة في مجال تقديمها للمنتجات وكان ذلك بوسط حسابي (4.025) وانحراف معياري (1.0738) ونسبة استجابة (81%) وبالمقابل فان الفقرة) (15xقد حصلت على اقل نسبة اتفاق(65%) لدى المبحوثين وبوسط حسابي (3.775)وانحراف معياري (1.270) ونسبة استجابة (76%)الامر الذي يفسر للباحثين ان معمل ألبان زاخو لديها توجها ايجابيا بشان حالات التفوق سواء تمحور ذلك في امتلاكه للموارد النادرة او ما تجلى ضمن تقديمها لمنتجات متفوقة على المنظمات الاخرى وفي إطار الضمانات التي تقدمها فضلا عن اعتمادها منهج الحيود السداسي .

الجدول (3): وصف حالات التفوق وتشخيصه على مستوى معمل ألبان زاخو

التسلسل	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لاأتفق	لا أتفق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة
X11	تكرارات	10	17	6	6	1	3.7500	1.03155	
	نسب	%25	42,5 %	%15	%15	%2,5			%76
X12	تكرارات	16	15	4	4	1	4.0250	1.07387	
	نسب	%40	%37,5	%10	%10	%2,5			%81

X13	تكرارات	14	15	3	7	1	3.8500	1.16685	%77
	نسب	%35	%37,5	%7,5	%17,5	%2,5			
X14	تكرارات	13	14	6	6	1	3.8250	1.08338	%77
	نسب	%32,5	%35	%15	%15	%2,5			
X15	تكرارات	16	10	4	9	1	3.7750	1.27073	%76
	نسب	%40	%25	%10	%22,5	%2,5			

4- وصف قوة الردع ضد المنافسين وتشخيصها على مستوى معمل ألبان زاخو

قادت معطيات الجدول (4) الى جملة نتائج منها ان الفقرة (x19) والتي تمحورت في تطلع المعمل الصناعية الى ريادة الأعمال قياساٍ بالمنافسين وبنسبة اتفاق (77.5) وبوسط حسابي (3.975)وانحراف معياري (1.097) وبوسط حسابي ( ) 3.975 وانحراف معياري (1.097) وبنسبة استجابة (80%)على حين نجد ان الفقرتين (x17, x18) حصلتا على اقل نسبة اتفاق ولكل منهما (67.5%) وهذا يعني ان معمل ألبان زاخو يجند وسائل متميزة لدحر منافسيها فضلا عن امتلاكها فنون تفوق توقعات المنافسين مقترناً ذلك باعتمادها لاستراتيجيات دفاعية وهجومية تتلاءم مع الظروف المحيطة بها اي انها تمتلك قوة الردع لدى المنافسين لها .

1- الجدول (4): وصف قوة الردع ضد المنافسين وتشخيصه على مستوى معمل ألبان زاخو

التسلسل	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لاأتفق	لاأتفق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة
16x	تكرارات	13	16	8	1	2	3.9250	1.04728	
	نسب	%32,5	%40	%20	%2,5	%5			%79
17x	تكرارات	13	14	6	6	1	3.8000	1.13680	
	نسب	%32,5	%35	%15	%15	%2,5			%76
18x	تكرارات	18	9	7	5	1	3.9750	1.12061	%80

			%2,5	%12,5	%17,5	%22,5	%45	نسب	
%80	1.09749	3.9750	1	5	3	16	15	تكرارات	19X
			%2,5	%12,5	%7,5	%40	%37,5	نسب	

5- وصف إمكانية المناورة وتشخيصه على مستوى معمل ألبان زاخو

أفصحت معطيات الجدول (5) بشان الفقرة (x21) والتي حملت مضمون تحرك المعمل الصناعية ببط ء مثلما تراودها حالات القفز تبعاً للظروف المحيطة بها هذا ما اتفق علية (77.5%) من المبحوثين وبوسط حسابي (4.0250) وانحراف معياري(1.07387)وبنسبة استجابة (81%) على حين نجد ان الفقرة (x22) قد شكلت ما نسبته اتفاق (76%) وتكاد هذه اقل نسبة قياسا بنسب الاتفاق للفقرات الاخرى مما يوافر منطلقاً للقول بان معمل ألبان زاخو يمارس تحركات غير مألوفة مثلما انها توظف الاساليب الدبلوماسية الملائمة لعملها اي انها تتخذ السبل والاساليب تبعاً للمواقف وقد يصل بها الحال ان تسخر صراعاتها لضمان صحة تحركاتها .

الجدول (5): وصف إمكانية المناورة وتشخيصه على مستوى معمل ألبان زاخو

التسلسل	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة
X20	تكرارات	13	14	6	6	1	3.8250	1.08338	
	نسب	%32,5	%35	%15	%15	%2,5			%77
X21	تكرارات	16	15	4	4	1	4.0250	1.07387	
	نسب	%40	%37,5	%10	%10	%2,5			%81
X22	تكرارات	16	10	4	9	1	3.7750	1.27073	
	نسب	%40	%25	%10	%22,5	%2,5			%65
X23	تكرارات	14	15	3	7	1	3.8500	1.16685	%77
	نسب	%35	%37,5	%7,5	%17,5	%2,5			

X24	تكرارات	13	16	8	1	2	3.9250	1.04728	%79
	نسب	%32,5	%40	%20	%2,5	%5			

6- وصف السخاء وتشخيصه على مستوى معمل ألبان زاخو.

تمخضت معطيات الجدول(6)عن جملة نتائج ابرزها حصول الفقرتين (x25,28) والتي حملتا [مضمون امتلاك المعمل موارد متنوعة تؤهلها لتقديم الافضل الى جانب قيامها بتقديم هبات متنوعة لذي الحاجة وكان ذلك بأعلى نسبة اتفاق(5 .72%) لكل منهما وبوسط حسابي (3.925، 3.850) وانحراف معياري(1.0472 ، 1.1668) ونسبة استجابة (77%-76 %)، وبالمقابل فان اقل نسبة اتفاق حملت الفقرة (x27) والتي اشرت تسخر المعمل حالات العطاء للغير وكان ذلك بنسبة اتفاق (65%) وبوسط حسابي(3.775) وانحراف معياري (1.270) علما ان نسبة الاستجابة بلغت (76%) وبناءًا على ذلك فقد تبين للباحثين ان حالات السخاء كانت سائدة ضمن معمل ألبان زاخو وفي حدود المقبول استنادا الى الإمكانيات والموارد التي تمتلكها .

الجدول 6: وصف السخاء وتشخيصه على مستوى معمل ألبان زاخو.

التسلسل	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة
X25	تكرارات	14	15	3	7	1	3.8500	1.16685	%77
	نسب	%35	%37,5	%7,5	%17,5	%2,5			
X26	تكرارات	13	14	6	6	1	3.8250	1.08338	%77
	نسب	%32,5	%35	%15	%15	%2,5			
X27	تكرارات	16	10	4	9	1	3.7750	1.27073	%76
	نسب	%40	%25	%10	%22,5	%2,5			
X28	تكرارات	13	16	8	1	2	3.9250	1.04728	%79
	نسب	%32,5	40%	%20	%2,5	%5			

X29	**تكرارات**	13	14	6	6	1	3.8000	1.13680	
	نسب	%32,5	%35	%15	%15	%2,5			%76
X30	**تكرارات**	18	9	7	5	1	3.9750	1.12061	
	نسب	%45	%22,5	%17,5	%12,5	%2,5			%80

ثانيا: وصف السمو التنظيمي وتشخصية

1- **وصف وتشخيص السمو الفكري على مستوى معمل ألبان زاخو**

كشفت معطيات الجدول (7)ان الفقرة (x34)والتي حملت مضمون نيل المعمل حالات اعجاب من قبل العاملين والجمهور وكان ذلك بنسبة اتفاق (79.5%) وبوسط حسابي (4.175) وانحراف معياري (0.902) ونسبة استجابة (82%) على حين نجد ان الفقرة (x35) والتي تمحورت بمضمونها حول اعتماد معمل ألبان زاخو بفكرة نهضة العقول وكان ذلك بنسبة اتفاق(62.5%) وبوسط حسابي(3.825) وانحراف معياري (0.8129) .نسبة استجابة (77%) وهذا يفسر للباحثين ان معمل ألبان زاخو يتسم بحالة من السمو الفكري عبر قدراتها الاقناعية للعاملين الى حد أنها تجوب في أفكارهم الى حد ميلها اعجابهم ومن ثم اتاحة الفرصة للانطلاق افكارهم عملا بفكرة نهضة العقول.

الجدول (7): وصف السمو الفكري وتشخصية على مستوى معمل ألبان زاخو

التسلسل	الفقرات	أتفق بشدة	ا أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة
X31	تكرارات	13	15	8	3	1	3.9250	0.97106	%79
	نسب	%32,5	%37,5	%20	%7,5	%2,5			
X32	تكرارات	13	17	9	1	0	4.0750	0.76418	
	نسب	%32,5	%42,5	%22,5	%2,5	%0			%82
X33	تكرارات	14	16	9	0	1	4.1000	0.77790	%82
	نسب	%35	%40	%22,5	%0	%2,5			

X34	تكرارات	17	15	6	1	1	4.1750	0.90263	%82
	نسب	%42,5	%37,5	%15	%2,5	%2,5			
X35	تكرارات	9	16	13	1	1	3.8250	0.81296	%77
	نسب	%22,5	%40	%32,5	%2,5	%2,5			
X36	تكرارات	10	15	13	1	1	3.8500	0.3359	%62
	نسب	25%	%37,5	%32.5	%2,5	%2,5			

1- وصف السمو العاطفي وتشخيصه على مستوى معمل ألبان زاخو

أظهرت معطيات الجدول(8) ان الفقرة (x38) التي حملت دلالة تؤكد على إدارة المعمل الصناعية لعواطف العاملين وعلى نحو يشعرهم بالاهتمام بمشاعرهم وكان ذلك بنسبة (87.5%) وبوسط حسابي (4.325) وانحراف معياري (0.693)ونسبة استجابة (87%) وكذلك بخصوص نسبة الاتفاق بين المبحوثين بشأن الفقرة (x40) اذا بلغت (87.5 %)وبالمقابل تجد ان الفقرة (x37) والتي اشرت اهتمام المعمل بمشاعر العامل حملت ما نسبته (62.5%) وبوسط حسابي (3.800) وانحراف معياري(0.853)ونسبة استجابة (76%) مما يعني ان معمل ألبان زاخو يهتم بإدارة عواطف العاملين .الى حد انها تبدي أوجه الدعم لتامين التفاعلات مع اية انفعالات في ميدان العمل .

الجدول (8): وصف السمو العاطفي وتشخيصه على مستوى معمل ألبان زاخو

التسلسل	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة
X37	تكرارات	9	16	13	1	1	3.8000	0.85335	
	نسب	%22,5	%40	%32,5	%2,5	%2,5			%76
X38	تكرارات	18	17	3	1	1	4.3250	0.69384	%87
	نسب	%45	%42,5	%7,5	%2,5	%2,5			
X39	تكرارات	16	17	5	1	1	4.2000	0.79097	%84

			%2,5	%2,5	%12,5	%42,5	%40	نسب	
			%2,5	%2,5	%15	%42,5	%37,5	نسب	
	0.76962	4.3500	1	1	3	15	20	تكرارات	X40
%87			%2,5	%2,5	%7,5	%37,5	%50	نسب	

2- وصف السمو الاخلاقي وتشخيصه مستوى معمل ألبان زاخو

كشفت متطلبات الجدول (9) والخاص بالفقرات المعبرة عن بعد السمو الاخلاقي ان الفقرتين (x41-x43) حققتا اعلى النسب الاتفاق(85%) لكل منهما بوسط حسابي (4.1750, 4.2250) وانحرف معياري (0.93060، 0.91952) ونسبة استجابة (84%, 85%) علما ان مضمون هاتين الفقرتين يتمحور حول تطبيق معمل ألبان زاخو لمتضمنات المدونة الاخلاقية فضلا عن منافسة المعمل لخصومه على اساس الفضائل وبالمقابل نجد الفقرة (x45) حققت اقل نسبة اتفاق (65%) بين المبحوثين وبوسط حسابي (3.7750) وانحراف معياري(1.27073) ونسبة استجابة(67%)الامر الذي يفسر للباحثين ان معمل ألبان زاخو لديه من الفضائل التي تمكنها من العمل وما يستدل على ذلك وصفها القيم الاخلاقية كأسبقية فاعلة في مجال اداء عمله.

الجدول (9): وصف السمو الاخلاقي وتشخيصه مستوى معمل ألبان زاخو

التسلسل	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة
X41	تكرارات	17	17	2	3	1	4.1750	0.93060	
	نسب	%42,5	%42,5	%5	%7,5	%2,5			%84
X42	تكرارات	10	21	7	1	1	3.9750	0.83166	%80
	نسب	%25	%53	%18	%2,5	%2,5			
X43	تكرارات	18	16	4	1	1	4.2250	0.91952	%85
	نسب	%45	%40	%10	%2,5	%2,5			

X44	تكرارات	11	16	10	2	1	3.9500	0.78283	%79
	نسب	%27,5	%40	%25	%5	%2,5			
X45	تكرارات	16	10	4	9	1	3.7750	1.27073	%76
	نسب	%40	%25	%10	%22,5	%2,5			

3- وصف السمو التقني وتشخصيه على مستوى معمل ألبان زاخو

أفصحت معطيات الجدول (10) والخاص بفقرات السمو التقني ان الفقرة (x50) والتي حملت مدلول وضع المعمل علامات حمراء ازاء حالات الارتياب التي تواجه العاملين من جراء التعامل السلبي مع التقنية قد كانت نسبة الاتفاق بشأنها (85%) وبوسط حسابي(4.2250) وانحراف معياري (0.91952) ونسبة استجابة (85%) وبالمقابل نجد ان الفقرة (47 x) حققت نسبة اتفاق (65%) وبوسط حسابي (3.775)وانحراف معياري (1.270) ونسبة استجابة (76%) وقد تجلى مضمون هذه الفقرة في سعي المعمل للحصول على تسهيلات تقنية تدعم سمعته ، مما يوافر مدخلا للقول بان فقرات بعد السمو التقني جاءت في حدود متواضعة في معمل ألبان زاخو .

الجدول (10): وصف السمو التقني وتشخيصه على مستوى معمل ألبان زاخو

التسلسل	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة
X46	**تكرارات**	13	14	6	6	1	3.8250	1.08338	%77
	نسب	%32,5	%35	%15	%15	%2,5			
X47	**تكرارات**	16	10	4	9	1	3.7750	1.27073	%76
	نسب	%40	%25	%10	%22,5	%2,5			
X48	**تكرارات**	13	16	8	1	2	3.9250	1.04728	
	نسب	%32,5	40%	%20	%2,5	%5			%79

X49	**تكرارات**	13	14	6	6	1	3.8000	1.13680	
	نسب	%32,5	%35	%15	%15	%2,5			%76
X50	تكرارات	18	16	4	1	1	4.2250	0.91952	%85
	نسب	%45	%40	%10	%2,5	%2,5			
X51	تكرارات	11	16	10	2	1	3.9500	0.78283	%79
	نسب	%27,5	%40	%25	%5	%2,5			

ثالثاً: اختبار الفرضيات

1- علاقات الارتباط بين الحصانة الإنتاجية وبين السمو التنظيمي على مستوى معمل ألبان زاخو.

الجدول (11) علاقات الارتباط بين الحصانة الإنتاجية وبين السمو التنظيمي على مستوى ألبان زاخو

الحصانة الإنتاجية / **السمو التنظيمي**	**معامل الارتباط**
sig (0.001)	(0.785 **)

أظهرت نتائج الجدول (11) وجود علاقة ارتباط معنوية بين الحصانة الإنتاجية وبين السمو التنظيمي على مستوى معمل ألبان زاخو وقد كانت قيمة معامل الارتباط (0.785) عند مستوى معنوي (0.001) الامر الذي يفسر للباحثين ان امتلاك معمل ألبان زاخو للحصانة الإنتاجية يؤمن لها السمو ويدفعها يوافر خطوات جادة نحو العمل وبلوغ الأهداف التي تقصدها لان ماهية الحصانة الإنتاجية وجوهرها يوافر مجالا واسعا لتبني مسالة السمو على كافة متجهاته .

الجدول (12)تأثير الحصانة الإنتاجية على السمو التنظيمي على مستوى معمل ألبان زاخو

المتغير	معامل الانحدار	B	T	Sig	F	Sig	R2
X	3.380	0,612	3.254	0.003	19.349	0.001	0.616

فسرت معطيات الجدول (12) الانموذج العام للانحدار عن وجود تأثير للحصانة الإنتاجية على مستوى معمل ألبان زاخو في السمو التنظيمي اذا اشرت قيمة معامل التحديد (3.380) من التغيرات الحاصلة في السمو التنظيمي مردها الحصانة الإنتاجية عند مستوى معنوية (0.001) يدعم ذلك قيمة (F)اما بالنسبة المتبقية فتعود العوامل لا يمكن التحكم بها كما تأتي قيمة معامل الانحدار (B) التي تعني ان تغير المتغير المستقل (الحصانة الإنتاجية) بمقدار وحدة واحدة يترتب علية احداث زيادة قدرها (616. 0) للمتغير المعتمد (السمو التنظيمي) يدعم ذلك قيمة (T) المحسوبة (3.254) مما يفسر للباحثين ان الحصانة الإنتاجية تترك تأثيراتها على السمو التنظيمي عبر فعلها الناجم عن تنوع الابعاد التي احتضنتها والتي اشرت إمكانية التأثير وابراز الأثر.

رابعاً: الاستنتاجات والتوصيات

1- الاستنتاجات

قادت نتائج الدراسة الحالية الى جملة استنتاجات امكن للباحثين اجمالها في ما يأتي :

ا- توافر الحصانة الإنتاجية على مستوى معمل ألبان زاخو وهذا ناحم عن تحقق الابعاد المعبرة عنها سواء ما تعلق الامر بمعامل الدفاع او التحصين وصولا الى المناورة وقوة الردع ضد المنافسين مما يدعم أوجه التفوق ويعزز من حالات السخاء التي تقدمها .

ب- يشهد معمل ألبان زاخو سمواً تنظيما يؤشر مكانته ومستوى المنزلة التي تمتلكها وذلك لتحقيق مجموعة من أوجه السمو لديها سواء تعلق الامر ب(السمو الفكري ، والعاطفي ، والاخلاقي والتقني) مما يعكس بلوغ المعمل حالة من السمو التنظيمي بحيث تكون مؤهلة للتميز .

ت- تسود حالة من الترابط بين الحصانة الإنتاجية وبين السمو التنظيمي على مستوى معمل ألبان زاخو مما يعني ان تحقيق الحصانة الإنتاجية له علاقة بالسمو التنظيمي لدى المعمل الى حد ان احدهما يرتبط بالأخر .

ث- تترك الحصانة الإنتاجية تأثيراتها على السمو التنظيمي لدى معمل ألبان زاخو الى الحد الذي يؤشر الانعكاسات والادوار التي تمارسها تلك الحصانة الإنتاجية في أوجه السمو التنظيمي وهذا يعني ان غياب الحصانة الإنتاجية وتجاهلها يفصح عن تدني مستوى السمو التنظيمي .

2- التوصيات

ا- ضرورة تبني إضافة إبعاد جديدة (امتلاك القدرات الناعمة ، والاخذ بعامل الطوعية ، والتقدم خطوة خطوة) في مجال تحقيق الحصانة الإنتاجية على مستوى المعمل وبما يؤهله للحفاظ على الحدود التنظيمية دون ايه تجاوزات بحيث يكون في مأمن من اية تحديات في مجال الإنتاج والعمليات وايه مجالات اخرى.

ب- العمل على ترسيخ فكرة السمو التنظيمي بكل أوجهها في معمل ألبان زاخو عبر نشر الثقافة الوعي والاحاطة بالمستجدات وبما يتماشى مع طبيعة التغيرات بحيث تتضح مؤشرات السمو الفكري لديها مثلما يتجلى السمو العاطفي في إطار اخلاقي بحثاً عن السمو التقني وبما يجعل المعمل يتقدم خطوات قياساً بغيرها .

ت- ضرورة تأمين صورة واضحة لدى العاملين في معمل ألبان زاخو عن أهمية الحصانة الإنتاجية وبما يؤهله للسمو قياساً بغيره على اساس ان أوجه الدعم التي تحققها الحصانة الإنتاجية تمثل عاملا فاعلا في أوجه السمو التنظيمي الى حد الترابط بينهما .

ث- العمل على اقرار فكرة في نفوس العاملين مفادها (ان امتلاك المعمل للحصانة الإنتاجية) له تأثيراته في كافة النتائج التي تحققها المعمل الى الحد الذي تظهر فيه تلك التأثيرات في سموها التنظيمي.

المصادر :

1- المناوي ، زين الدين محمد ، 1990، التوقيف على مهمات التعاريف ، عالم الكتب ، القاهرة .
2- الحصبي ، عياض بن موسى ، 1149 ، الشفا بتعريف حقوق المصطفى صلى الله عليه وسلم ، دار الحديث .
3- العنزي ، سعد علي ، 2016، نظرية المعمل والسلوك التنظيمي ، مطبعة الذاكرة ، بغداد.
4- السنهوري ، محمد مصطفى ، 2013، الإدارة الاستراتيجية النظرية والتطبيق ، دار الفكر الجامعي ، القاهرة .
5- العيفاوي ، محمود،2019 ، الحصانة الدبلوماسية واهتمامها (دراسة مقارنة بين الشريعة الاسلامية والقانون الدولي) ، مفكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الاساسية ، معهد العلوم الاسلامية ،جامعة الشهيد حمه اخضر الوادي .
6- الشريفات ، عدنان متروك، 2013 ، الصورة الذهنية لدائرة العلاقات العامة والاعلام لدى اعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الاردنية – دراسة تطبيقية ، رسالة ماجستير في الاعلام ، جامعة الشرق الاوسط ، الاردن .

7- الطـائي ، سـجى نشـوان عبـد الجبـار ، 2023 ، التنـافس الاخلاقـي بـين المنظمـات وأثـر ة فـي الحـد مـن حـالات الاسـتخفاف الثقـافي الاملـين ، دراسـة لآراء عينـة مـن الملاكـات الوظيفيـة فـي عـدد مـن دوائـر مدينـة الموصـل ، رسـالة ماجستير مقدمة الى كلية التقنية الإدارية / الجامعة التقنية الشمالية .

8- ابو عبيد ،عارف خليل ،1996 ، العلاقات الدولية في الاسلام ، منشورات جامعة القدس المفتوحة .

9- -آل فيحان ، إيثار عبد الهادي ، 2011، إدارة الإنتاج والعمليات، ط ،1 جامعة بغداد، العراق، ،

10- خورشـيد، سـارة صـباح ، 2016 ، أثـر خفـة الحركـة الاسـتراتيجية فـي مربـع التسـويق الـذهبي، رسـالة ماجستير مقدمة الى كلية الادرة والاقتصاد ، جامعة السليمانية .

11- رشـيد ، صـالح عبـد الرضـا ، جـلاب ، احسـان دهـش، 2008، الإدارة الاسـتراتيجية ، مـدخل تكـاملي ،دار المناهج للنشر والتوزيع ، الاردن .

12- سليم . محمد السيد ،1998 ، تحليل السياسة الخارجية . مكتبة النهضه المصرية ، القاهرة.

13- عبـاس ، قتيبـة مخلـف ، 2009، المعـايير الاخلاقيـة فـي السياسـة الدوليـة ،مجلـة سـر مـن راى، المجلـد (5) ، العـدد (14).

14- Cemalogu , N., 2007 , The relationslip . between organizational heatty and bullying that teachers experience in primary schools in Turkey educational Research Quarterly (31) 2.

University of Oulu.

15- Domingo،R.T., 2015 , Identifying and Eliminating the seven Wastes

or Muds، Asianu Instution of Management, godina . nepoznate .

16- Jay Heizerand& Barry Render, 2014, Operations -Management Global Edition 11 th, Edition, Pearson, USA.

17- Kosonenm Nikko, 2008, Fast Strategy Whartorn School publishing.

18- Porter, Michael E.,1980, Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries competitors, new York.

19- Stonebraker, Peter W. & Leong , G. Keong(1994). Operations Strategy:F0cusing Competitive Excellence. Allyin & Bacon , USA

20- Shoaf , C.,et al ., 2004, improving performance and quality of working lie, Amodel for organzatian heath assessment in emerging enteprises , human factors and Ergonomic in manufacturing 14L(1)

21- Tikkannen, j., .2014, Dynamic Capability influence on strategic agility :acase study in energy Conservation industry Presented Fulfillment of the Requirment for master,s thesis .Oulu business School,

22- https:/ www.independeutarabia .com

الحصانة الدبلوماسية _حماية وامتياز وسوء استغلال سوسن مهنا ، 2023.

23- https:/ ar. Mqalat.nl .com مقالات نيوز

م/ استمارة الاستبانة

حضرة المجيب المحترم السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ....

تقع بين ايدكم الاستبانة الخاصة بالدراسة الموسومة (الحصانة الإنتاجية للمنظومة الصناعية وانعكاساتها على السمو نأمل الاجابة عليها خدمة لأغراض الدراسة . التنظيمي دراسة استطلاعية لا راء عينة من العاملين في معمل ألبان زاخو) **مع التقدير**

1- المنصب (المركز الوظيفي) 2- القسم : 3 - التحصيل الدراسي

4-التخصص الدقيق : 5- مدة الخدمة ( ) 6- العنوان الوظيفي :

7- الجنس ذكر ( ) 8- أنثى ( ) 9- العمر ( )

ت	الفقرات	اتفقً بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
المتغير الاول (المستقل) :الحصانة الإنتاجية						
اولاً	معامل الدفاع					
1	تهي المعمل الصناعية قدراتها لتأمين حدودها					
2	تقيم المعمل تحالفات متنوعة مع ذي النفوذ الصناعي					
3	تمتلك المعمل الصناعية اساليب متنوعة وبما يؤمن لها التعامل الصحيح مع حالات المناورة وبالذات عند تعقد					

	الظروف البيئية					
4	تدعم المعمل الصناعية مكانتها الرسمية وغير الرسمية عبر شتى اساليب التأثير التي تعتمدها					
5	تتحسس المعمل الصناعية لآية تحركات داخلية وخارجية تمس قيمتها المادية والاعتبارية					
ثانياً	مستوى التحصين					
6	تضع المعمل الصناعية وحدات رصد حدودية في مجال عملها					
7	تتعامل المعمل الصناعية مع الاطراف الفاعلة في مجال عملها بدرجة من الحذر					
8	ترفض المعمل الصناعية ايه تسريب تمس حرمتها.					
9	تستحضر المعمل الصناعية الدبلوماسية وبما يؤمن لها الابتعاد عن دوائر الصراع					
10	تجنيد المعمل الصناعية العيون الالكترونية بشكل فعال ضماناً للحفاظ على اسوارها					
ثالثاً	حالات التفوق					
11	تمتلك المعمل الصناعية موارد نادرة تمكنها من التقدم على الغير					
12	تقطع المعمل الصناعية خطوات جادة في مجال تقديمها للمنتجات قياساً بغيرها من المنظمات					
13	تتميز المعمل بتبنيها لمسألة (الاعادة) لكل مايقع ضمن نطاق عملها					
14	تقدم المعمل الصناعية ضمانات وخدمات وتسهيلات					

	افضل مقارنه بالمنظمات المنافسة لها					
15	تعتمد المعمل منهجية six sigmaبشكل فعال					
رابعاً	قوه الردع ضد المنافسين					
16	تجند المعمل الصناعية وسائل ترويجية متميزة تدحر بها خصومها					
17	تدخل المعمل الصناعية حلبات المنافسة بفنون تفوق حدود التوقع للمنافسين					
18	تتبع المعمل الصناعية استراتيجيات دفاعية وهجومية حسب متطلبات المواقف المحيطة بها					
19	تتطلع المعمل الصناعية الى ريادة الأعمال قياساً بالمنافسين لها					
خامساً	إمكانية المناورة					
20	تمارس المعمل الصناعية تحركات غير مألوفة في مجال عملها					
21	تتحرك المعمل الصناعية ببط مثلما تنتابها حالات القفز تبعاً للظروف المحدقة بها.					
22	تلجا المعمل الصناعية الى شتى الاساليب الدبلوماسية التي تلائم عملها تتخذ المعمل					
23	تتخذ المعمل الصناعية موقف الصديق مثلما تتخذ حالة الضد اذا اقتضت الضرورة.					
24	تسخر المعمل الصناعية صراعاتها لضمان صحة تحركاتها					
سادساً:-	السخاء					
25	تتبنى المعمل الصناعية علاقاتها مع الغير على اساس قدراتها التدعيمية					
26	تمتلك المعمل الصناعية موارد متنوعة تؤهلها لتقديم الأفضل					

27	يمكن للمنظمة الصناعية تصريف مخرجاتها بشكل انسيابي دون توقفات.					
28	تسخر المعمل الصناعية حالات العطاء للغير					
29	تقدم المعمل الصناعية هبات متنوعة لذي الحاجة دون مقابل					
30	تهتدي المعمل الصناعية بفكرة مفادها (سادات الدنيا الاسخياء)					
المتغير الثاني (المعتمد) السمو التنظيمي						
اولاً:	السمو الفكري					
31	تتمتع المعمل الصناعية بقدرات إقناعيه لاحدود لها					
32	تسمح إدارة المعمل للعاملين ان تجوب افكارهم في العالم دون تردد					
33	تقدم المعمل مكانه رفيعة تميزها عن غيرها					
34	تنال المعمل الصناعية حالات اعجاب من قبل العاملين والجمهور					
35	تعمد المعمل الصناعية الى اقرار نهضة العقول لدى العاملين					
36	تتيح المعمل الصناعية للعاملين حرية اطلاق الافكار خارج المألوف					
ثانيا :-	السمو العاطفي					
37	تهتم المعمل الصناعية بمشاعر العاملين لديها على نحو متواصل					
38	تعمد المعمل الصناعية الى إدارة العواطف لدى العاملين وعلى نحو يرجح اهتماماتها بمشاعرهم					
39	تنظر المعمل الصناعية الى العاملين في إطار التعاطف معهم					
40	تقدم المعمل الصناعية كافة أوجه الدعم لتأمين التفاعلات مع ايه انفعالات يبديها العاملين في ميدان العمل .					

ثالثاً	السمو الاخلاقي					
41	تطبق المعمل الصناعية متضمنات المدونة الاخلاقية في ميدان العمل					
42	تضع المعمل الصناعية القيم الاخلاقية كأسبقية فاعله في مجال اداء عملها					
43	تنافس المعمل الصناعية خصومها على وفق الفضائل التي تستثمرها					
44	توظف المعمل الصناعية حالات السمو الاخلاقي (الصبر ،علو الهمه ، الوفاء بالعهد) لصالح أهدافها					
45	يزخر السجل التاريخي للمنظمة الصناعية بروافد اخلاقية تجمع بين الاصالة والحداثة					
رابعا	السمو التقني					
46	توظف المعمل الصناعية احدث التقنيات لصالح الأهداف التي تبتغيها					
47	تقدم المعمل الصناعية افضل ما لديها تقنياً خدمة لزبائنها					
48	تبحث المعمل الصناعية عن اية تسهيلات تقنية تدعم بها سمعتها					
49	تركز المعمل الصناعية على النواحي الايجابية للتقنية في مسارات عملها					
50	تؤشر المعمل الصناعية علامات حمراء ازاء حالات الارتياب التي تواجه العاملين من جراء التعامل السلبي مع التقنية					
51	تفاضل المعمل الصناعية بين ايجابيات التقنية وبين سلبياتها بشكل واضح امام انظار المستفيدين وبما يعزز من سموها تقنيا					