

ادارة الاحتواء العالي ودورها في الانجراف الاستراتيجي

م.م هند نعيم حوشي

كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة ميسان

رقم الموبايل: 07806398092

البريد الالكتروني: hind@uomisan.edu.iq

م.م سولاف عبد القادر حميد

كلية التمريض / جامعة ميسان

الملخص:

الغرض: التعرف على مدى تركيز وتطبيق ادارة الاحتواء العالي بأبعادها في جامعة ميسان ودورها في منع الوقوع والتعرض للانجراف الاستراتيجي الذي يزعزع هذه المؤسسة الاكاديمية ويحول دون تقدمها الى الامام في المستقبل.

التصميم/ المنهجية/ المدخل: تم الاعتماد على استمارة الاستبانة للتأكد من وجود علاقة بين متغيري البحث(ادارة الاحتواء العالي، الانجراف الاستراتيجي)، وبالاعتماد على اسلوب الحصر الشامل، حيث تم توزيع (89) استبانة على جميع القيادات الادارية في جامعة ميسان(رئيس الجامعة ومساعديه العلمي والاداري وعمداء كليات الجامعة ميسان ومعاونيههم (العلمي والاداري) ورؤساء الاقسام)لانهم اصحاب القرار ولهم الصلاحيات الكاملة في اعتماد الاستراتيجيات والاساليب المهمة في التعامل مع الموظفين ، وتم استخدام برنامج (SPSS V.21) للتحليل الاحصائي.

النتائج: بينت نتائج البحث اهتمام واضح بأبعاد ادارة الاحتواء العالي في العينة المبحوثة كونها من الاساليب الإدارية الحديثة لدعم وتعزيز العنصر البشري لتجنب الانجراف الاستراتيجي، وتم التأكد من ذلك احصائياً بوجود علاقة احصائية ودالة معنوياً بين متغيري البحث (المستقل والتابع).

الاثار العملية: النتائج التي توصل اليها البحث مهمة ومفيدة للتطبيق النظري والعملية في العينة المبحوثة من خلال الاعتماد على هذا الاسلوب الاداري الحديث لكي تزداد فرصة جامعة ميسان على تحقيق اهدافها ومنع الاسباب التي تعرضها للانجراف على المدى البعيد.

الإصالة/ القيمة: يعد البحث الحالي اول بحث ضمن اطلاع الباحثين يدرس دور ادارة الاحتواء العالي في الانجراف الاستراتيجي في مؤسسة اكااديمية تعد اول صرح علمي في ميسان والمسؤولة عن انتاج مخرجات تعد للبنية الاساسية في بناء المجتمعات ، وهذا يدل على عدم وجود نتائج معرفية تحدد العلاقة بين هذين المتغيرين لذلك يعد هذا البحث خطوة مهمة في سد الفجوة .

الكلمات المفتاحية: ادارة الاحتواء العالي، الانجراف الاستراتيجي.

High Involvement Management and Its Role in Strategic Drift

Assistant Lecturer HIND NAEEM HOSHI

College of Management and Economics

Mobile number: 07806398092

Email: hind@uomisan.edu.iq

Assistant Lecturer SULAF ABDULQADER HAMEED

College of Nursing \ Misan University

Misan University

Abstract:

Purpose: Identifying the extent of the focus and application of the High Involvement Management in its dimensions at the University of Misan and its role in preventing fall and exposure to the strategic drift that destabilizes this academic institution and prevents its advancement in the future.

Design / methodology / approach: The questionnaire was relied on to ensure that there was a relationship between the two research variables (High Involvement Management, Strategic drift), and based on the comprehensive inventory method, where (89) questionnaires were distributed to the deans of the faculties of the University of Misan and their assistants (scientific and administrative) and heads of departments because they are the decision-makers and they have Full authority to

adopt important strategies and methods in dealing with employees, and (75) valid questionnaires were retrieved for statistical analysis using the program (SPSS V.21).

Findings: The results of the research showed a clear interest in the dimensions of High Involvement Management in the researched sample as it is one of the modern administrative methods to support and strengthen the human element to avoid strategic drift, and this was confirmed statistically by the existence of a statistical and significant relationship between the two variables of the research (independent and dependent).

Practical Implications: The findings of the research are important and useful for the theoretical and practical application of the researched sample by relying on this modern administrative method in order to increase the chance of Misan University to achieve its goals and prevent the causes that expose it to drift in the long run.

Originality / Value: The current research is the first research that studies the role of High involvement management in strategic drift in an academic institution that is the first scientific edifice in Misan and is responsible for producing outputs that are the basic building block in building societies, and this indicates the absence of cognitive products that determine the relationship between these two variables, so this research is a step important in bridging the gap.

Keywords: High involvement management, strategic drift.

المقدمة:

بما ان المنظمات بجميع انواعها ومنها المنظمات التعليمية هي منظمات مفتوحة على البيئة الخارجية فأنها تؤثر وتتأثر فيها ، لذا يجب عليها الاعتماد على الاساليب الادارية المتطورة والمعاصرة في التعامل مع المورد البشري لأنه الحجر الاساس في بناء ورقي المجتمعات ، وبناءً على ما تقدم تعد ادارة الاحتواء العالي ضرورة حتمية يجب تبنيها من قبل القيادات الادارية العليا في عملها وبما يتناسب مع التطور الحاصل في العالم وبكافة المستويات وبخاصة الجانب التعليمي الذي يعد الحجر الاساس في الصعود الى سلم الارتقاء في الواقع التعليمي وبشكل اساس في العراق والتعامل مع العاملين وفق منهج المشاركة وبما يعطيهم المكانة الوظيفية والاجتماعية وتذويب الفوارق العلمية والاكاديمية بينهم وبين القيادات العليا، لذا وجد الباحث ضرورة ادخال ادارة الاحتواء العالي بأبعادها في العمل الاكاديمي من اجل مواجهة وتقليل حالات الانجراف الاستراتيجي التي تواجه المنظمة التعليمية في اي وقت من الاوقات وبسبب التغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية التي قد تعرض المنظمة

التعليمية الى منزلق حاد اذا لم تكن واضحة في الحسابان استراتيجيات تساعدنا في تخطي حالات الانجراف الاستراتيجي وباقل الاضرار.

1. منهجية البحث

1.1. مشكلة البحث:

تتجلى مشكلة البحث الحالية في معرفة دور ادارة الاحتواء العالي في الانجراف الاستراتيجي باعتبار ان المنظمة التعليمية هي الدفة الاساسية في قيادة العملية التعليمية وبما يتناسب مع معطيات البيئة الخارجية وما تحمله في طياتها من ظروف سلبية او ايجابية تؤثر على عمل المنظمة التعليمية، لذا وبناء على ما ذكر اعلاه يحاول البحث الحالي الاجابة على عدة تساؤلات منها:

أ- ما دور ادارة الاحتواء العالي في الانجراف الاستراتيجي؟

ب- ما مدى توفر ادارة الاحتواء العالي بأبعادها في العينة المبحوثة؟

2.1. اهداف البحث:

تتمثل اهداف البحث بما يأتي:

أ- التعرف على الدور الذي تلعبه ادارة الاحتواء العالي في مواجهة الانجراف الاستراتيجي.

ب- تحديد مدى توافر ابعاد ادارة الاحتواء العالي في العينة المبحوثة.

3.1. اهمية البحث:

تتجسد اهمية البحث بما يأتي:

أ- بناء قاعدة معرفية تمكن المنظمات التعليمية في الاعتماد على الاساليب الادارية المتطورة في عملها وفسح المجال امام الباحثين في توسيع افاقهم البحثية والغوص أكثر بما يحقق الفائدة للمنظمات التعليمية عند اجراء الدراسات في هذا الحقل.

ب- تحقيق العديد من المنافع التي تعزز الاداء التنظيمي وترفع من الدور الوظيفي للعاملين عند اعتمادها من قبل القيادات الادارية العليا في التعامل معهم وتعزيز دور المشاركة في اتخاذ القرارات التي تسهم في مواجهة الانجراف الاستراتيجي.

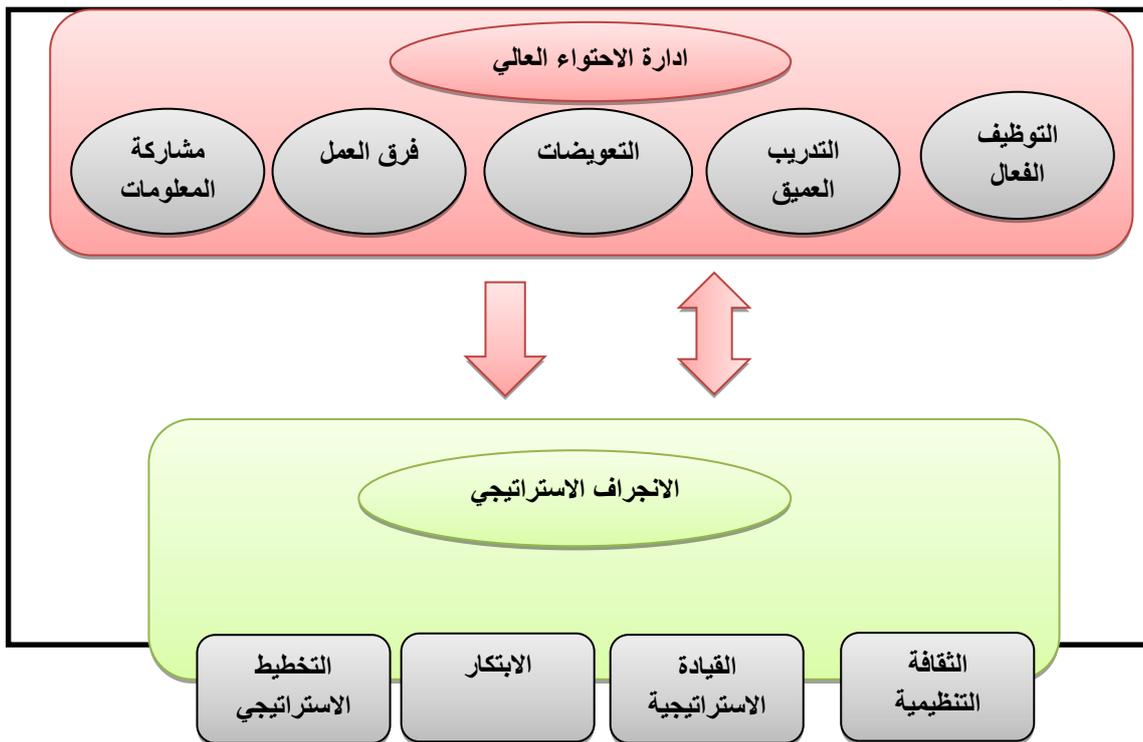
ج- 4.1. فرضيات البحث:

1.1.4. توجد علاقة ارتباط موجبة ذي دلالة معنوية لإدارة الاحتواء العالي في الانجراف الاستراتيجي. وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة ايجابية بين التوظيف الفعال والانجراف الاستراتيجي.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة ايجابية بين التدريب العميق والانجراف الاستراتيجي.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة ايجابية بين التعويضات والانجراف الاستراتيجي.

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة ايجابية بين فرق العمل والانجراف الاستراتيجي.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة ايجابية بين مشاركة المعلومات والانجراف الاستراتيجي.
- 2.1.4. توجد علاقة تأثير ذي دلالة معنوية لإدارة الاحتواء العالي في الانجراف الاستراتيجي. وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:
 - توجد علاقة تأثير ذات دلالة ايجابية ومعنوية بين ادارة الاحتواء العالي بأبعادها في الثقافة التنظيمية.
 - توجد علاقة تأثير ذات دلالة ايجابية ومعنوية بين ادارة الاحتواء العالي بأبعادها في القيادة الاستراتيجية.
 - توجد علاقة تأثير ذات دلالة ايجابية ومعنوية بين ادارة الاحتواء العالي بأبعادها في الابتكار.
 - توجد علاقة تأثير ذات دلالة ايجابية ومعنوية بين ادارة الاحتواء العالي بأبعادها في التخطيط الاستراتيجي.

5.1. المخطط الفرضي للبحث:



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

يبين الشكل (1) العلاقة بين المتغيرات الرئيسية في البحث وابعادها، والمتمثلة بالمتغير المستقل (ادارة الاحتواء العالي وابعاده الخمسة) والمتغير التابع (الانجراف الاستراتيجي وابعاده الاربعة).

6.1. مجتمع البحث

تمثل مجتمع البحث الحالي بجامعة ميسان وما تضمنته من كليات في مختلف الاختصاصات لأنها تعد المنبع الاساس في رفق المجتمع بالطاقات الشابة التي تسهم في بناء المجتمعات والارتقاء بها الى القمة ، حيث تضم جامعة ميسان(13) كلية موزعة ما بين كليات علمية واخرى انسانية واعتمد الباحثان على اسلوب الحصر الشامل من خلال توزيع الاستبيان على القيادات الادارية في الجامعة والمتمثلة بـ رئيس الجامعة ومساعديه (العلمي والاداري) وعمداء الكليات ومعاونيهم (العلمي والاداري) ورؤساء الاقسام في الكليات المبحوثة ، لانهم الاساس في ممارسة ادارة الاحتواء العالي لتجنب الانجراف الاستراتيجي.

7.1. عينة البحث

يظهر الجدول (1) التكرارات والنسب المئوية للعينة المبحوثة وتوضيح خصائصها من خلال (الجنس، العمر، التحصيل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المنصب الاداري، العنوان الوظيفي).

جدول (1) // خصائص العينة المبحوثة

ت	الجنس	التكرار	النسبة
1	ذكر	64	85%
	انثى	11	15%
	المجموع	75	100%
2	العمر	التكرار	النسبة
	اقل من 30 سنة	8	11%
	30 - اقل من 40 سنة	25	33%
	40 - اقل من 50 سنة	28	37%
	50 سنة فأكثر	14	19%
	المجموع	75	100%
	التحصيل العلمي	التكرار	النسبة
ماجستير	33	44.0	

54.7	42	دكتوراه	3
%100	75	المجموع	
النسبة	التكرار	عدد سنوات الخدمة	
%25.3	19	5 سنوات فأكثر	4
%37.3	28	5 - 10 سنوات	
%37.3	28	11 سنة فأكثر	
%100	75	المجموع	
النسبة	التكرار	المنصب الاداري	
%4	3	رئيس جامعة او مساعد	5
%37	28	عميد كلية او معاون	
%59	44	رئيس قسم	
%100	75	المجموع	
النسبة	التكرار	العنوان الوظيفي	
%9.3	7	استاذ	6
%22.7	17	استاذ مشارك	
%22.7	17	استاذ مساعد	
%26.7	20	مدرس جامعي اول	
% 18.7	14	مدرس جامعي	
%100	75	المجموع	

المصدر/ اعداد الباحثان

8.1. ثبات الاستبانة

ثبات الاستبانة المستخدم في البحث مهم جداً والذي يعني الحصول على نفس النتائج اذا ما تم تكراره على نفس المجموعة ونفس الظروف، وسوف يتم استخدام معامل الفاكرونباخ لقياس الاتساق الداخلي ، حيث بلغت

قيمة معامل الثبات للاستبيان ككل (0.863) وهي نسبة مقبولة احصائياً وان اداة قياس البحث تتسم بالثبات ويمكن اعتماد وتعميم نتائجها على مجتمع البحث . وكما موضحة في الجدول (2)

جدول (2) ثبات الاستبانة وفق معامل الفا كرونباخ

المتغيرات	الفقرات	الثبات
ادارة الاحتواء العالي	30	0.814
الانجراف الاستراتيجي	17	0.703
الاجمالي	47	0.863

المصدر/ اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج SPSS

2. الاطار النظري

1.2 ادارة الاحتواء العالي

1.1.2 مفهوم ادارة الاحتواء العالي

تهدف ممارسات ادارة الاحتواء العالي الى توفير فرص عديدة للحصول على المهارات والتحفيز للمساهمة في تحقيق النجاح التنظيمي للمنظمة في ظل بيئة تتسم بالتغير المستمر والتي تتطلب مستويات عالية من الالتزام والاحتواء والمشاركة (Camps & Luna-Arocas, 2009: 1057) , ومنذ أوائل الثمانينيات من القرن الماضي دعا عظماء الادارة والباحثين فيها الى البحث عن ابتكارات جديدة في تصميم الوظائف من اجل الحصول على انتاجية جيدة بمشاركة واسعة من قبل العاملين من خلال الاستثمار في التطبيقات الادارية لنقل مسؤولية تنظيم العمل اليهم من خلال السيطرة على زمام المهام وزيادة التحفيز الذهني وتوفير فرص للتفاعل الاجتماعي من خلال العمل الجماعي وتبادل الآراء (Böckerman et al., 2012:661-662) ، وتركز ادارة الاحتواء العالي على المشاركة التنظيمية للعاملين في صنع القرار متجاوزين بذلك الحدود الرتيبة والضيقة للوظيفة من خلال مشاركة العاملين في قرارات تهدف الى تنظيم العمل ورفع مستوى ادائه وغيرها من الجوانب المباشرة الاخرى لبيئة العمل ، لذا تعد نهج اداري يركز على زيادة النشاط والتعاون لدى العاملين (Wood et al., 2012:421)، ففي السنوات الاخيرة ، اعتمدت العديد من المنظمات على ادخال بعض الممارسات المصممة لتعظيم شعور موظفيها بالمشاركة الفعالة في عملهم والتزامهم الواسع بالمنظمة من اجل تحسين اداء منظماتهم، وتتمثل ممارسات ادارة الاحتواء العالي بالفرق ومجموعات حل المشكلات وتبادل المعلومات والاجر التحفيزي وكذلك بعض الممارسات الداعمة المتمثلة في التدريب العميق للعاملين (et al., 2013:861 Böckerman).

2.1.2 ادارة الاحتواء العالي منظور اداري للفوائد المتبادلة

توفر ادارة الاحتواء العالي ممارسات عمل تتيح للعاملين المشاركة العالية في مكان العمل وتعد اسلوب اداري ناجح في الادارة على مدار الخمسين عامًا الماضية و في العديد من المنظمات ، حيث لم يعد ينظر الى الفرق الذاتية والتدريب العميق والمعلومات المشتركة واتخاذ القرارات الجماعية والمكافآت التحفيزية في العديد من أماكن العمل بانها مجرد طريقة لإتمام الاعمال وانما اساليب ادارية مبتكرة وعالية الاداء من خلال اعطاء العاملين درجة معينة من سلطة اتخاذ القرار التنظيمي (Benson et al., 2013:3)، لذا تعد ادارة الاحتواء نهج اداري حديث في مجال الادارة لكونها تمثل جانب مريح وذات فائدة لكلا الطرفين (العاملين وارياب العمل) لأنها تشجع وتدعم مواقف العاملين الايجابية اتجاه المنظمة مما ينتج عنها اداء تنظيمي عالي الجودة معززة بذلك الرضا الوظيفي لدى العاملين من خلال بناء بيئة عمل جيدة (Wood & Ogbonnaya, 2016:5) .

3.1.2. اهمية ادارة الاحتواء العالي

تسعى ادارة الاحتواء العالي الى تحقيق دوراً رئيسياً في التطوير التنظيمي وتعزيز أداء العامل والأداء التنظيمي للمنظمة من خلال: (Ahmad et al., 2014:231) - ادارة الاحتواء العالي هي شريان الحياة المولد للأفكار والابتكار وحل المشكلات.

- تعمل ادارة الاحتواء العالي على تشجيع العمل كفريق وبشكل جماعي مما يؤدي الى الانسجام الاجتماعي وزيادة الرضا بين العاملين.

- تشجع ادارة الاحتواء العالي على مشاركة المعلومات وتبادلها بين العاملين مما يمكنهم من فهم اهداف وثقافة المنظمة والعمل بجهد من اجل تحقيق هذه الاهداف .

- تحقق ادارة الاحتواء العالي نتائج جيدة ، يدرك من خلالها العاملون ان وظائفهم امنة ومستقبلهم الوظيفي جيد ومستمر .

- تمكن ادارة الاحتواء العالي العاملين في المنظمة من اكتساب المهارات وتحقيق رضاهم وتدعم التنوع الوظيفي لهم واحترام الذات.

- توضح ادارة الاحتواء العالي للعاملين بانهم محترمون وان مساهمتهم ذات قيمة عالية وهذا يعمل على تعزيز دافعيتهم وتحفيزهم نحو العمل وبما يحقق رضاهم وان يكونوا اكثر نشاطاً تجاه منظماتهم من اجل تحقيق الاهداف التنظيمية.

4.1.2. تطبيقات ادارة الاحتواء العالي

في الوقت الحالي أصبحت بيئة الأعمال معقدة كثيراً من اجل البقاء والتفوق على المنافسين وسبب هذا التعقيد هو التغير المتسارع في التكنولوجيا ، والمنافسة الشديدة ، وتنوع الطلب من قبل الزبائن المحتملين على المنتجات والخدمات ، وهذا يتطلب من المنظمات زيادة الاهتمام بالموارد البشري من خلال الاعتماد على ادارة الاحتواء العالي واستثمارها بما يطور من قدرات العاملين ، لذا قدم العديد من الأكاديميين قائمة طويلة من التطبيقات والممارسات الادارية لتحقيق الاحتواء العالي بين صفوف العاملين ويبدأ نطاق هذه التطبيقات من

اختيار العاملين الملائمين للمنظمة والقيام بتدريبهم من اجل اكسابهم المهارات المناسبة ، اما على المستوى التنظيمي للمنظمة فتشمل فرق العمل والامان الوظيفي والتعويضات والحوافز وغيرها (Mubashir et al., 2014:231)، وكذلك من التطبيقات المهمة لإدارة الاحتواء العالي هي: التوظيف الفعال، التدريب العميق، التعويضات، فرق العمل، مشاركة المعلومات (المنصوري، 2016: 95):

-**التوظيف الفعال**:. حيث يتمثل التوظيف الفعال من خلال تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية المطلوبة بالجودة والوقت والمكان المناسب لشغل الوظائف الشاغرة ويتضمن التوظيف الفعال ثلاثة مكونات اساسية هي الاستقطاب- الاختيار - التعيين (المنصوري، 2016: 95).

- **التدريب العميق**:. يتطلب تحسين أداء الفرد العامل تدريبه على المهارات المطلوبة للعمل ، أو المهارات المتعلقة بالابتكار أو كلاهما والاعتماد على البرامج التدريبية المتنوعة الي توفرها ادارة الاحتواء العالي ، حيث ان التدريب يوفر للعاملين المعرفة والمهارات المطلوبة والقدرة على القيام بوظائف متنوعة (Voipio ,2015:15).

- **التعويضات**:. تتضمن ادارة الاحتواء العالي دائماً خططاً للتعويضات التي تحفز العامل وتقدم له الحوافز، وان التعويضات المرتبطة بالأداء تشجع العاملين على بذل المزيد من الجهود التي تعود عليهم بتعويضات اكثر وبالمقابل انتاج اكثر (Voipio ,2015:14).

- **فرق العمل**:. تتمثل فرق العمل بمجموعة من العاملين يجمعهم الاعتماد على بعضهم ولديهم الدافع المشترك لإنجاز الاهداف التي تسعى المنظمة الي تحقيقها وان من اهم المرتكزات التي تسعى ادارة الاحتواء العالي الي تحقيقها هو اشراك العاملين في اتخاذ القرار من خلال هذه الفرق المدارة ذاتياً (عبد الستار وفرحان، 2017: 120).

- **مشاركة المعلومات**:. وضح العديد من الباحثين والاكاديميين العلاقة بين مشاركة المعلومات والالتزام التنظيمي حيث ان المنظمة تعتمد على مشاركة المعلومات باعتبارها اداة مهمة لتعزيز التزام العامل بالمنظمة وتقوم عملية مشاركة المعلومات على ارسال وتلقي المعرفة بين اعضاء المنظمة من اجل دعم عملية اتخاذ القرار ومن خلالها يتم التعرف على الفرد العامل كجزء من عملية اتخاذ القرار وان المنظمة تهتم بأرائهم باحترام وتقدير وكسبهم الثقة بالنفس ، لذا فإن مشاركة المعلومات لا تعني المجازفة بالأسرار التجارية بل يجب على الادارة ان تعين نوعية وكمية المعلومات التي تريد ان تشارك العامل فيها (Zaitouni et al., 2011:111).

2.2. الانجراف الاستراتيجي

1.2.2. مفهوم الانجراف الاستراتيجي

الانجراف الاستراتيجي يحدث عندما تفقد المنظمة بشكل تدريجي قدرتها على الاتصال في بيئة الاعمال بسبب التغيرات السريعة وبهذا تكون بعيدة كل البعد على استعادة طبيعتها من خلال التغيير

البطيء لان التغييرات الحاصلة لاستراتيجية المنظمة داخل ثقافتها الحالية قد ينتج عنه استراتيجيات للانجراف الاستراتيجي ، لذا يعد الانجراف أمراً شائعاً في الكثير من المنظمات كونها غير قادرة على الاستجابة للتغيرات المتسارعة والديناميكية الحاصلة في السوق (Dwyer& Edwards,2009:327)، يعد الانحراف الاستراتيجي اتجاه مهم في استراتيجيات التطوير على اساس التأثيرات الداخلية والثقافية للمنظمات والتي لا تتجح في التكيف مع التغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية وهذا يعني ان الانجراف شرط ينشأ عندما تطور المنظمات استراتيجياتها بسرعة بطريقة لا تتناسب مع البيئة الخارجية والذي قد يسبب فشل في استراتيجيات المنظمة لمعالجة الحالة الاستراتيجية للمنظمة مما قد يسبب ازمة تنظيمية وعدم الحفاظ على الموقع الاستراتيجي لها وبالتالي يمكن التعرض للإفلاس وهذا يدل ان الانجراف الاستراتيجي يعد تناقضاً بين التغييرات في استراتيجية المنظمة والتغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية (Zafirova, 2014:490)، ويشير مفهوم الانجراف الاستراتيجي ايضاً الى انه الفشل التدريجي للاستراتيجيات الحالية للمنظمة في معالجة الوضع التنافسي لها عند مواجهة بيئة خارجية متغيرة، حيث ان الانجراف الاستراتيجي لا يؤدي الى تشتت انتباه وتركيز المنظمة فقط وانما ايضاً يؤدي الى اضاءة الوقت والمال والموارد ذات القيمة العالية والى الزخم ايضاً وهذا بدوره يحمل المنظمة تكاليف تشغيل عالية ويقودها بعيداً عن الميزة التنافسية التي تسعى الى تحقيقها لذا يجب على المنظمات ان تتأكد من قابليتها وقدراتها لكي تتجنب مثل هكذا انجرافات في المستقبل من خلال العمل على تفعيل بيئة مرنة داخل المنظمة تمكن الادارتين (الوسطى والدنيا) للمشاركة في صنع واتخاذ القرار وتشجيع المدراء للاستماع الى اراء مرؤوسيههم ويجب ان يمتلك المدراء المهارات اللازمة من اجل مواجهة الانجرافات بوضوح وتحديد اولوياتها تبعاً لأهميتها وتأثيرها على المنظمة من خلال التخطيط لوضع استراتيجيات شاملة ومحددة بوضوح (3-2:2015, MAOSA)، ويحدث الانجراف الاستراتيجي عندما تتحرك المنظمة واستراتيجيتها بعيداً عن معالجة التغييرات المتسارعة في البيئة الخارجية بدون اتجاه محدد وواضح لذا يجب على المنظمة ان تجازف بقراراتها حتى تتمكن من تخصيص مواردها اليوم لكي تحقق ميزتها التنافسية غداً لان اتخاذ قرارات عشوائية ولا تناسب احتياجات الزبائن ستؤدي بالمنظمة الى المعاناة من ظاهرة الانجراف الاستراتيجي (et.al., 2016:367 Dwyer).

2.2.2. العوامل المحتملة لظهور الانجراف الاستراتيجي

هناك العديد من العوامل المحتملة التي تؤدي الى حدوث الانجراف الاستراتيجي للمنظمة منها، ان للمنظمة بشكل عام عوامل داخلية وخارجية مزدوجة ، لذا تعد البيئة من العوامل المحتملة للانجراف الاستراتيجي وما تتضمنه من التغييرات المتسارعة في الموقف التنافسي والتغيرات التكنولوجية وتنوع حاجات وتوقعات الزبائن ، لذا فأن الانجراف الاستراتيجي يظهر عندما تفشل استراتيجية المنظمة بشكل

في مواجهة ومعالجة الموقف الاستراتيجي للمنظمة وتأثير ذلك على ادائها وكيف يتدهور الأداء، كذلك للعوامل السياسية دور مهم في التأثير على استراتيجية المنظمة وعلى المجتمع أيضاً (Gajere 2018:77)، وكذلك يعد اهمال الادارة وعزوفها عن التطور بمرور الوقت من العوامل التي تؤدي الى ظهور الانجراف الاستراتيجي وتعد ثقافة المنظمة ايضاً من العوامل الاساسية لظهور الانجراف الاستراتيجي لان الاعتماد على الماضي في تطوير الاستراتيجيات لمواجهة المستقبل يعد المحرك الاساس للانجراف في المنظمة وتعد شركة نوكيا مثلاً للشركات التي فشلت نتيجة تعرضها للانجراف الاستراتيجي بسبب سيطرتها على سوق الهاتف المحمولة لمدة طويلة واستغنت عن فهم حاجات الزبائن المتغيرة والمتجددة وهذا اثر على حصتها السوقية في مجال الهاتف المحمول وكذلك يحدث الانجراف الاستراتيجي عندما تفشل الاستراتيجيات المعتمدة من قبل المنظمات في مواكبة التغيرات وعدم الاهتمام بالتغيير وعدم وجود المرونة الكافية (Alabadi&Joudeh,2020:1547).

3.2.2. محددات الانجراف الاستراتيجي

وضح الباحثين (Gachanja &Wambua, 2018:769-771) الى انه يمكن توضيح محددات الانجراف الاستراتيجي بالاتي:.

الثقافة التنظيمية: يعد الانجراف الاستراتيجي انعكاس لثقافة المنظمة من خلال التفكير والادراك على المستوى البعيد، ويحدث عندما تكون المهارات المعرفية والادارية غير قادرة على التكيف او الاستجابة للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية ، وتؤطر القرارات الاستراتيجية التي تتخذ في المنظمة من خلال الثقافة التي لها تأثير قوي على القرارات المتخذة (Sammut-Bonnici, 2014:2)، وتمثل الثقافة التنظيمية بمجموعة من القيم والافتراضات والمعتقدات المشتركة التي تتجلى في الممارسات والاهداف التنظيمية التي تسعى المنظمة الى تحقيقها (Shao , 2019:97).

القيادة الاستراتيجية: تعتبر القيادة الاستراتيجية حافزاً مهماً للموظفين لأداء مهامهم بكفاءة وان هذه المهمة تمارس من قبل القائد الاستراتيجي الذي يكون بدوره المسؤول عن اتخاذ القرارات بشأن مستقبل المنظمة وتطورها على المدى البعيد (Bilgin et.al,2017:843).

الابتكار: يعد الابتكار من اهم مصادر الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات ودوره المهم في زيادة قيمة المنظمة في الاسواق التي تنسم بالتغيرات المتسارعة حيث تكون المنافسة شديدة والظروف البيئية غير مستقرة ، حيث ان العديد من المنظمات تفقد قدرتها على التكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية مما يؤدي في ناهية المطاف الى وقوعها في الانجراف الاستراتيجي (MAOSA , 2015:18-19).

التخطيط الاستراتيجي: يعد التخطيط الاستراتيجي اداة ادارية مهمة لعمل المنظمة لكي تحقق اهدافها والتكيف مع البيئة الخارجية وتغييراتها ، حيث ان المنظمات التي تخطط بوعي وتركيز وتؤثر على

السوق بشكل فعال تتمكن من تحقيق الميزة التنافسية وتحسن من ادائها (et al., 2018:20)
(Kabui).

3. الجانب العملي

1.3 الوصف الاحصائي لمتغيري البحث: تهدف هذه الفقرة الى بيان نتائج البحث وقراته وتحليلها وتفسيرها احصائياً وبالاعتماد على مجموعة من الادوات الاحصائية منها (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف) وكما موضح في ادناه:.

1.1.3 الوصف الاحصائي لمتغير البحث المستقل: الهدف من هذه الفقرة هو بيان وتفسير نتائج الوصف الاحصائي للمتغير المستقل (ادارة الاحتواء العالي وابعاده) ومدى توفره في العينة المبحوثة وبالاعتماد على(الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف) وكما موضح في ادناه:.

جدول (3) //الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبعء التوظيف الفعال

ت	البعء وقراته(التوظيف الفعال)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1	تتوفر لدى الجامعة خطط رسمية لتطوير الموظفين .	3.95	0.85	0.21
2	توفر الجامعة العديد من الخيارات لمساعدة الموظفين على تحقيق التوازن بين مسؤوليات العمل والأسرة / المنزل .	3.08	1.13	0.36
3	تسعى الجامعة الى تقديم برامج متنوعة من التدريب و التعليم لجميع موظفيها.	3.67	0.70	0.19
4	تسعى الجامعة الى توجيه موظفيها لأداء مهامها وقيمها واهدافها.	3.99	0.62	0.15
5	تحاول القيادات الادارية الجامعية مناقشة الاهداف مع الموظفين .	3.20	0.98	0.27
6	تسعى الجامعة الى منح جميع موظفيها بعض المكافآت بناءً على مدى جودة أداء الجامعة.	3.17	1.20	0.37
	الاجمالي	3.51	0.53	0.15

1. التوظيف الفعال

يبين الجدول (3) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للبعد الاول لإدارة الاحتواء العالي (التوظيف الفعال) الذي يتضمن ست فقرات التي جرى بموجبها قياس هذا البعد، حيث تباينت الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف للعينة المبحوثة (جامعة ميسان)، اذ بلغ الوسط الحسابي الاجمالي لهذا البعد (3.51) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، وهو مؤشر جيد يدل على مدى اهتمام وإدراك جامعة ميسان للتوظيف الفعال في كافة تشكيلاتها لدوره الاساس في استقطاب الكفاءات والخبرات وتحفيزهم على الاداء الحيد وخصوصاً أن جامعة ميسان فتية وتحتاج الى تنمية هذا البعد بالشكل اللائق بها للارتقاء بما يضاهاى الجامعات على المستوى المحلي والعربي والدولي ، اما الانحراف المعياري فقد بلغت قيمته (0.53) ومعامل اختلاف (0.15) وهذا يدل على عدم وجود تشتت في اجابات المبحوثين عن الوسط الحسابي ووجود انسجام في الاجابات.

جدول (4) // الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبعيد التدريب العميق

ت	البعيد وفقراته (التدريب العميق)	الوسط الحسابي ي	الانحراف المعياري ف	معامل الاختلاف ف
1	تعد البرامج التدريبية في الجامعة بما ينسجم مع التغيرات المتوقع حصولها في الكلية والبيئة الخارجية.	3.36	1.13	0.34
2	تركز الجامعة على التدريب لاكتساب مهارات متنوعة تخدم الواقع الاكاديمي.	3.08	0.87	0.28
3	يعد التدوير الوظيفي من اهم الركائز المطبقة في الكلية لزيادة الخبرة العملية للقيادات الادارية الجامعية.	3.23	1.19	0.37
4	تعد الجامعة برامج تدريبية متخصصة للقيادات الادارية في الجامعة لاكتساب المهارات المتنوعة من اجل انجاز المهام الموكلة اليهم بأفضل صورة.	4.00	0.82	3.28
5	تقوم الجامعة بتطوير مهارات قياداتها الادارية الجامعية لإنجاز الوظائف الحالية والمستقبلية.	3.84	1.00	0.26
6	تحرص الجامعة على مواكبة التطورات العملية والمعرفية في ما يخص الجانب التدريبي من خلال ادخال اساليب تدريبية حديثة وفعالة.	3.39	1.10	0.32

0.34	1.13	3.31	تخضع البرامج التدريبية المعدة من قبل الجامعة الى تقييم مستمر من قبل الكلية والجامعة للتأكد من فاعليتها .	7
0.11	0.38	3.41	الاجمالي	

2.التدريب العميق

يبين الجدول (4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للبعد الثاني لإدارة الاحتواء العالي (التدريب الفعال) العميق الذي يتضمن سبع فقرات التي جرى بموجبها قياس هذا البعد، حيث تباينت الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف للعينة المبحوثة (جامعة ميسان)، اذ بلغ الوسط الحسابي الاجمالي لهذا البعد (3.41) وهذا يعكس اهتمام العينة المبحوثة في التدريب العميق من اجل رفد الكوادر الوظيفية بما هو جديد وبما يتناسب مع متطلبات العمل في المؤسسات الاكاديمية التي تعتبر مؤسسات متجددة وبما يعزز بناء المجتمعات من الناحية المعرفية والوظيفية والادارية والاكاديمية، اما الانحراف المعياري فقد بلغت قيمته (0.38) الذي يشير الى تشتت مقبول في اجابات العينة المبحوثة ومعامل اختلاف (0.11) .

جدول (5) /الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبعده التعويضات

ت	البعده وفقراته (التعويضات)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1	ضمن إدارتي ، يكافئ الأعضاء الفرد ماليًا على أساس ادائه الفردي المتميز بالإضافة إلى راتبه الأساسي.	3.23	1.22	0.38
2	ضمن إدارتي ، يكافئ الأعضاء الفريق ماليًا على أساس ادائهم الجماعي بالإضافة إلى رواتبهم الأساسية.	3.27	0.92	0.28
3	ضمن إدارتي ، يكافئ أعضاء الفريق ماليًا على أساس الاداء التنظيمي المتميز الذي يحققه.	3.55	1.01	0.28
4	يعكس نظام الرواتب في إدارتي مشاركة الموظف الفعالة في اتخاذ القرارات.	3.57	0.98	0.27
الاجمالي		3.40	0.71	0.21

3.التعويضات

يبين الجدول (5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للبعد الثالث لإدارة الاحتواء العالي (التعويضات) الذي يتضمن أربع فقرات التي جرى بموجبها قياس هذا البعد، حيث تباينت الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف للعينة المبحوثة (جامعة ميسان)، إذ بلغ الوسط الحسابي الإجمالي لهذا البعد (3.40) وهو أعلى من الوسط الفرضي أما الانحراف المعياري فقد بلغت قيمته (0.71) ومعامل اختلاف (0.21) .

جدول (6) // الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبعده فرق العمل

ت	البعده وفقراته (فرق العمل)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1	تقوم الجامعة بتشكيل فرق عمل تضم القيادات الادارية والعلمية العليا لإنجاز المهام المتنوعة.	3.91	0.93	0.24
2	ان العمل كعضو في فريق العمل يحسن من القدرات لأداء الاعمال بفاعلية عالية.	3.47	0.90	0.26
3	تقدم الجامعة والقيادات الادارية الجامعية العليا الدعم والموارد اللازمة لفرق العمل في كليات الجامعة.	3.48	1.04	0.30
4	يملك اعضاء الفريق الصلاحيات لإنجاز مهامهم بكفاءة عالية.	3.31	1.05	0.32
5	تشجع الكلية والجامعة فكرة العمل ضمن الفريق .	3.65	0.99	0.27
6	يوجد في الجامعة تماسك بين اعضاء الفريق لإنجاز وظائفهم.	3.40	1.02	0.3
	الإجمالي	3.54	0.51	0.14

يبين الجدول (6) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للبعد الرابع لإدارة الاحتواء العالي (فرق العمل) الذي يتضمن ست فقرات التي جرى بموجبها قياس هذا البعد، حيث تباينت الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف للعينة المبحوثة (جامعة ميسان)، إذ بلغ الوسط الحسابي الإجمالي لهذا البعد (3.54) وهو دليل جيد على اهتمام القيادات الادارية العليا في العينة المبحوثة بالاعتماد على مبدأ

الفريق الواحد في العمل وهذا له مردودات ايجابية في العمل الاكاديمي وانجاز المهام بكفاءة عالية، اما الانحراف المعياري فقد بلغت قيمته (0.51) والذي يشير الى تشتت مقبول في اجابات العينة المبحوثة، ومعامل اختلاف (0.14) .

جدول (7) // الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبعء مشاركة المعلومات

ت	البعء وفقراته(مشاركة المعلومات)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1	توجد في الجامعة بيئة يسودها التفاهم والثقة بين القيادات الادارية الجامعية والموظفين.	3.99	0.70	0.18
2	تتاح للموظفين ورؤساءهم حرية تبادل المعلومات بشكل مستمر من أجل أداء واجباتهم على اتم وجه وبشكل صحيح.	3.35	1.12	0.33
3	تشجع الجامعة موظفيها على مشاركتهم في صنع القرار وحل المشكلات.	3.69	0.93	0.25
4	تشجع الجامعة وقياداتها الادارية الجامعية الموظفين على التفاعل فيما بينهم من خلال السماح بالتجمعات والاحداث الاجتماعية والرياضية وغيرها.	3.13	1.04	0.33
5	تعمل الجامعة على متابعة مدى تكيف موظفيها مع وظائفهم.	3.77	0.96	0.25
6	تنثني الجامعة على العمل المنجز من قبل موظفيها والنتائج المتحققة من خلال المكافآت وكتب الشكر والتقدير وغيرها.	3.43	1.15	0.33
7	تفضل الجامعة مشاركة موظفيها في المعلومات والمعرفة من اجل القيام بالمهام واتخاذ القرارات.	3.72	1.16	0.31
	الاجمالي	3.58	0.60	0.17

يبين الجدول (7) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للبعء الخامس لإدارة الاحتواء العالي (مشاركة المعلومات) الذي يتضمن سبع فقرات التي جرى بموجبها قياس هذا البعد، حيث تباينت الاوساط

الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف للعينة المبحوثة (جامعة ميسان)، إذ بلغ الوسط الحسابي الاجمالي لهذا البعد (3.58) وهو مؤشر جيد على مدى اهمية مشاركة المعلومات مع الموظفين من اجل اتخاذ القرارات الحاسمة التي تصب في مصلحة الجامعة، اما الانحراف المعياري فقد بلغت قيمته (0.60) ومعامل اختلاف (0.17).

2.1.3 الوصف الاحصائي لمتغير البحث التابع: الهدف من هذه الفقرة هو بيان وتفسير نتائج الوصف الاحصائي للمتغير التابع (الانحراف الاستراتيجي وابعاده) ومدى توفره في العينة المبحوثة وبالاعتماد على (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف) وكما موضح في ادناه:.

جدول (8) // الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبعد الثقافة التنظيمية

ت	البعد وفقراته (الثقافة التنظيمية)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1	هناك قيم مشتركة في جامعة ميسان.	3.60	0.85	0.24
2	تلتزم الإدارة وجميع موظفيها بالقيم الأساسية للجامعة.	3.65	0.99	0.27
3	تتواءم رؤية الكلية مع رؤية الجامعة.	3.29	1.05	0.32
4	ان جميع الموظفين في الجامعة لديهم علم ودراية كاملة عن مهمة الجامعة .	3.61	0.95	0.26
	الاجمالي	3.54	0.54	0.15

يبين الجدول (8) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للبعد الاول للانحراف الاستراتيجي (الثقافة التنظيمية) الذي يتضمن اربع فقرات التي جرى بموجبها قياس هذا البعد، حيث تباينت الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف للعينة المبحوثة (جامعة ميسان)، إذ بلغ الوسط الحسابي الاجمالي لهذا البعد (3.54) وهو اعلى من الوسط الفرضي وهذا يعكس مدى ادراك الموظفين للثقافة التنظيمية التي تتمتع بها جامعة ميسان، اما الانحراف المعياري فقد بلغت قيمته (0.54) ومعامل اختلاف (0.15) .

جدول (9) // الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبعد القيادة الاستراتيجية

ت	البعد وفقراته (القيادة الاستراتيجية)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1	يتم اتخاذ قرارات مركزية في جميع الأمور المتعلقة	3.51	1.23	0.35

			بالكلية.	
0.27	1.06	3.91	جميع القرارات المتخذة من قبل المسؤولين ورؤساء الأقسام في الجامعة يتم الإبلاغ عنها بشكل كامل لتأثير ذلك على الموظفين بشكل واضح.	2
0.24	0.92	3.88	تتسم ادارة الجامعة بوجود اتصالات فعالة مع جميع موظفيها وبما يحقق هدف الكلية والجامعة.	3
0.28	1.02	3.69	تتميز ادارة الكليات بالمرونة اللازمة للتكيف مع البيئة الخارجية المتغيرة.	4
0.16	0.61	3.75	الاجمالي	

يبين الجدول (9) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للبعد الثاني للانجراف الاستراتيجي (القيادة الاستراتيجية) الذي يتضمن اربع فقرات التي جرى بموجبها قياس هذا البعد، حيث تباينت الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف للعينة المبحوثة (جامعة ميسان)، ان بلغ الوسط الحسابي الاجمالي لهذا البعد (3.75) وهذا مؤشر يثبت مدى اهمية القيادة الاستراتيجية كبعد مهم للمستقبل لتجنب الانجراف الاستراتيجي الذي يخلخل عمل ومسار المؤسسة الاكاديمية، اما الانحراف المعياري فقد بلغت قيمته (0.61) ومعامل اختلاف (0.16) .

جدول (10) // الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبعد الابتكار

ت	البعد وفقراته (الابتكار)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1	الاساليب والادوات التعليمية المبتكرة لديها القدرة الواسعة على جذب الطلبة .	3.97	0.94	0.24
2	تتمتع الجامعة بأساليبها التعليمية المبتكرة التي تمنحها فرص نجاح عالية للارتقاء في المستوى التعليمية بالمقارنة مع الجامعات الاخرى.	4.03	0.65	0.16
3	يضمن استحداث الكليات والأقسام الجديدة افاق علمية جديدة تدر بالمنفعة	4.20	0.67	0.16

			الكاملة للمجتمع والجامعة.	
0.13	0.56	4.40	يعتبر تطوير الجانب الاكاديمي والعلمي طريقة فعالة لممارسة الاعمال الاكاديمية.	4
0.15	0.66	4.28	يحقق ابتكار الادوات والاساليب التعليمية ميزة تنافسية مهمة للكلية.	5
0.22	0.85	3.79	ابتكار الادوات والاساليب التعليمية لديه القدرة على خفض التكاليف الاخرى التي ليس لها اهمية في دعم الجانب التعليمي.	6
0.11	0.44	4.11	الاجمالي	

يبين الجدول (10) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للبعد الثالث للانجراف الاستراتيجي (الابتكار) الذي يتضمن ست فقرات التي جرى بموجبها قياس هذا البعد، حيث تباينت الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف للعينة المبحوثة (جامعة ميسان)، اذ بلغ الوسط الحسابي الاجمالي لهذا البعد (4.11) وهو مؤشر اعلى من الوسط الفرضي وهذا يعكس اهتمام العينة المبحوثة بهذا البعد لكونه يعتبر اداة تنافسية لجذب الطلبة والكفاءات العلمية والادارية التي تمتلك الكفاءة اللازمة لإدارة الدفة التعليمية والسير بها نحو الامام ، اما الانحراف المعياري فقد بلغت قيمته (0.44) ومعامل اختلاف (0.11) .

جدول (11) /الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبعده التخطيط الاستراتيجي

ت	البعده وفقراته (التخطيط الاستراتيجي)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1	عند صياغة الخطط الاستراتيجية في الكلية يتم أخذ آراء الموظفين في الاعتبار.	3.87	1.04	0.27
2	تنفيذ الخطط الاستراتيجية وفقاً للجدول الزمنية المحددة والمعدة بشكل مسبق.	3.68	1.12	0.30
3	يتم استخدام الأدوات التحليلية	3.68	1.04	0.28

			الاستراتيجية في الكلية من اجل ضمان تحقيق الخطط الاستراتيجية الموضوعية.
0.23	0.85	3.74	الاجمالي

يبين الجدول (11) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للبعد الرابع للانجراف الاستراتيجي (التخطيط الاستراتيجي) الذي يتضمن ثلاث فقرات التي جرى بموجبها قياس هذا البعد، حيث تتباينت الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف للعينة المبحوثة (جامعة ميسان)، اذ بلغ الوسط الحسابي الاجمالي لهذا البعد (3.74) وهو وسط حسابي جيد لان العينة المبحوثة تمتلك القدرة على التفكير والتخطيط على المدى البعيد لأنها تعيش في بيئة سريعة التغير ومتطورة ومتجددة ، اما الانحراف المعياري فقد بلغت قيمته (0.85) ومعامل اختلاف (0.23) .

2.3. اختبار فرضيات الارتباط والتأثير

• فرضيات الارتباط

يبين الجدول (12) علاقة الارتباط بين المتغير المستقل (ادارة الاحتواء العالي) والمتغير التابع (الانجراف الاستراتيجي) .

جدول (12) // الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع

الانجراف الاستراتيجي	المتغير التابع	
	المتغير المستقل	
.667**	درجة الارتباط	ادارة الاحتواء العالي
.000	مستوى المعنوية (sig.)	
75	حجم العينة	
* الارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05		
** الارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.01		

وتشير نتائج الجدول اعلاه الى وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين المتغير المستقل (ادارة الاحتواء العالي) والمتغير التابع (الانجراف الاستراتيجي) ، حيث بلغت قيمتها .667** وعند مستوى معنوية 0.000 ، وهذه النتيجة تدل ان ادارة الاحتواء العالي من الاساليب الادارية المهمة التي يجب اتباعها بكافة مقوماتها التي

تجنب وتبعد المنظمة عن الانجراف الاستراتيجي، وبذلك نستدل على قبول الفرضية الرئيسة الاولى التي تنص على (توجد علاقة ارتباط موجبة ذي دلالة معنوية لإدارة الاحتواء العالي في الانجراف الاستراتيجي) ومن اجل تأكيدها سيتم اختبار الفرضيات الفرعية الاتية:

جدول (13) // الارتباط بين ابعاد المتغير المستقل والمتغير التابع

الانجراف الاستراتيجي	المتغير التابع المتغير المستقل وابعاده
.402**	التوظيف الفعال
.532**	التدريب العميق
.503**	التعويضات
.574**	فرق العمل
.574**	مشاركة المعلومات
مستوى المعنوية (sig.) .000	
حجم العينة 75	

تبين نتائج الجدول (13) الى وجود علاقات ارتباط قوية وموجبة بين كل بعد من ابعاد ادارة الاحتواء العالي (المتغير المستقل) والانجراف الاستراتيجي (المتغير التابع)، حيث بلغت قيمة الارتباط بين التوظيف الفعال والانجراف الاستراتيجي 0.402^{**} وعند مستوى معنوية 0.000 . ومن خلال هذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية الاولى والتي تدل على وجود علاقة ذات دلالة معنوية واحصائية بين التوظيف الفعال والانجراف الاستراتيجي ونستنتج من هذا ان التوظيف الفعال له دور فعال في منع حدوث الانجراف الاستراتيجي الذي يحدد العينة المبحوثة بالمستقبل. اما قيمة الارتباط بين التدريب العميق والاجراف الاستراتيجي قد بلغت قيمتها 0.532^{**} . وعند مستوى معنوية 0.000 . وبناءً على هذه النتيجة تقبل الفرضية الفرعية الثانية والتي تدل على وجود علاقة ذات دلالة معنوية واحصائية بين التدريب العميق والانجراف الاستراتيجي، وهذا يدل ان التركيز على اختيار واعتماد افضل الوسائل التدريبية للموظفين يعزز موقف المنظمة المبحوثة في تجنب الانجراف الاستراتيجي الذي قد يعرضها الى مشاكل كثيرة في المستقبل. اما قيمة الارتباط بين التعويضات والانجراف هي 0.503^{**} . وهي قيمة موجبة وقوية وبناءً على ذلك تقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي تدل على وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين هذا البعد والانجراف وهذا يؤكد اهمية الاهتمام بالتعويضات بكافة انواعها كعامل محفز ومشجع على العمل وبهذا تقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة معنوية واحصائية بين

التعويضات والانجراف الاستراتيجي. اما قيمة الارتباط بين فرق العمل والانجراف الاستراتيجي بلغت 0.574^{**} . وبناءً على هذه النتيجة تقبل الفرضية الفرعية الرابعة التي تدل على وجود علاقة ذات دلالة معنوية واحصائية بين فرق العمل والانجراف الاستراتيجي وهذا يوضح مدى اهمية الاعتماد على مبدأ العمل بروح الفريق الواحد وتبادل الخبرات والمعلومات التي تؤدي بالنهاية الى نتيجة ممتازة ترفع مستوى المنظمة المبحوثة ادارياً واكاديمياً وعلمياً. وان قيمة الارتباط بين مشاركة المعلومات والانجراف الاستراتيجي بلغت 0.495^{**} . وبناءً على هذه النتيجة الاحصائية تقبل الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة معنوية واحصائية بين مشاركة المعلومات والانجراف الاستراتيجي والتي تدل على اهمية مشاركة القيادات الادارية العليا للمعلومات التي تخص العمل مع الموظفين لتكون النتيجة ايجابية في صنع القرار وحل المشاكل التي تواجهها.

• فرضيات التأثير

تشير نتائج الجدول (14) الى تحليل تأثير ادارة الاحتواء العالي على الانجراف الاستراتيجي لتحديد مدى قبول او رفض الفرضية الرئيسة الثانية التي تنص على (هنالك تأثير ذي دلالة معنوية لإدارة الاحتواء العالي في الانجراف الاستراتيجي). وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية: . وكما موضحة في الجدول ادناه.

جدول (14) // نتائج تأثير ادارة الاحتواء العالي في الانجراف الاستراتيجي

المتغير المستقل	a	β	R^2	F المحسوبة	مستوى المعنوية	المتغير التابع (الانجراف الاستراتيجي)
(ادارة الاحتواء العالي)	667	.672	444	58.364	.000	

يبين الجدول اعلاه نتائج تحليل تأثير المتغير المستقل (ادارة الاحتواء العالي) في المتغير التابع (الانجراف الاستراتيجي) ، وبشكل عام يتضح ان هناك تأثير معنوي لمتغير ادارة الاحتواء في الانجراف الاستراتيجي ، ويظهر ذلك من قيمة F المحسوبة (58.364) وهي اكبر من قيمة F الجدولية (3.915) عند مستوى معنوية 0.000. اما قيمة a (667) التي تدل على وجود الانجراف الاستراتيجي حتى لو كانت ابعاد ادارة الاحتواء العالي تساوي صفر ، اما قيمة β قد بلغت (0.672) التي تدل على ان اي تغيير في ادارة الاحتواء العالي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى تغيير نفسه في الانجراف الاستراتيجي بمقدار 67% ، اما قيمة معامل التفسير R^2 هي (444) وبما انه مقياس مهم لتفسير فائدة معادلة الانحدار فهذا يعني ان 44% من التباين الحاصل في الانجراف الاستراتيجي هو تباين مفسر بفعل ادارة الاحتواء العالي التي دخلت في النموذج وان 56% هو تباين مفسر من عوامل اخرى لم تدخل النموذج الانحدار . وفي ضوء هذه النتائج ستقبل الفرضية

الرئيسية الثانية(هنالك تأثير ذي دلالة معنوية لإدارة الاحتواء العالي في الانجراف الاستراتيجي). اما على مستوى الابعاد الفرعية لإدارة الاحتواء العالي فقد حققت جميعها تأثير ذات دلالة معنوية وكما موضحة في الجداول ادناه.

جدول (15) // نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الاولى

المتغير المستقل وابعاده	a	β	R^2	F المحسوب ة	مستوى المعنوية	البعد التابع
	.308	.409	.095	7.65 2	.000	الثقافة التنظيمية

يبين الجدول (15) الفرضية الفرعية الاولى التي تركز على وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل وابعاده الفرعية في بعد الثقافة التنظيمية ويظهر ذلك من خلال ان F المحسوبة (7.652) هي اكبر من F الجدولية (3.915) عند مستوى معنوية 000 . وقيمة a التي تدل على وجود الثقافة التنظيمية حتى لو كانت ادارة الاحتواء وابعاده تساوي صفر ، اما قيمة β تدل على ان اي تغيير في ادارة الاحتواء العالي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى تغيير نفسه في الثقافة التنظيمية بمقدار 40% ، اما قيمة معامل التفسير R^2 (.095) فهذا يعني ان 95% من التباين الحاصل في الثقافة التنظيمية هو تباين مفسر بفعل ادارة الاحتواء وابعاده التي دخلت في النموذج وان 5% هو تباين مفسر من عوامل اخرى لم تدخل النموذج الانحدار ، وفي ضوء هذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية الاولى.

جدول (16) // نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية

المتغير المستقل وابعاده	a	β	R^2	F المحسوب ة	مستوى المعنوية	البعد التابع
	.29	.44	.09	7.17 7	.000	القيادة الاستراتيجية

يبين الجدول (16) الفرضية الفرعية الثانية التي تركز على وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل وابعاده الفرعية في بعد القيادة الاستراتيجية ويظهر ذلك من خلال ان F المحسوبة (7.177) هي اكبر من F الجدولية (3.915) عند مستوى معنوية 000 . وقيمة a التي تدل على وجود القيادة الاستراتيجية حتى لو كانت ادارة الاحتواء وابعاده تساوي صفر ، اما قيمة β تدل على ان اي تغيير في ادارة الاحتواء العالي

بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى تغيير نفسه في القيادة الاستراتيجية بمقدار 44% ، اما قيمة معامل التفسير R^2 (0.090) فهذا يعني ان 90% من التباين الحاصل في القيادة الاستراتيجية هو تباين مفسر بفعل ادارة الاحتواء وابعادها التي دخلت في النموذج وان 10% هو تباين مفسر من عوامل اخرى لم تدخل النموذج الانحدار ، وفي ضوء هذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية الثانية.

جدول (17) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

المتغير المستقل وابعاده	a	β	R^2	F المحسوبة	مستوى المعنوية	البعد التابع
	.437	.471	.191	17.24	.000	الابتكار
				1		

يبين الجدول (17) الفرضية الفرعية الثالثة التي تركز على وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل وابعاده الفرعية في بعد الابتكار ويظهر ذلك من خلال ان F المحسوبة (17.241) هي اكبر من F الجدولية (3.915) عند مستوى معنوية 0.000 . وقيمة a التي تدل على وجود الابتكار حتى لو كانت ادارة الاحتواء وابعادها تساوي صفر ، اما قيمة β تدل على ان اي تغيير في ادارة الاحتواء العالي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى تغيير نفسه في الابتكار بمقدار 47% ، اما قيمة معامل التفسير R^2 (0.191) فهذا يعني ان 19% من التباين الحاصل في الابتكار هو تباين مفسر بفعل ادارة الاحتواء وابعادها التي دخلت في النموذج وان 81% هو تباين مفسر من عوامل اخرى لم تدخل النموذج الانحدار ، وفي ضوء هذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

جدول (18) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة

المتغير المستقل وابعاده	a	β	R^2	F المحسوبة	مستوى المعنوية	البعد التابع
	.654	1.36	.428	54.70	.000	التخطيط الاستراتيجي
		0		2		

يبين الجدول (18) الفرضية الفرعية الرابعة التي تركز على وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل وابعاده الفرعية في بعد التخطيط الاستراتيجي ويظهر ذلك من خلال ان F المحسوبة (54.702) هي اكبر من F الجدولية (3.915) عند مستوى معنوية 0.000 . وقيمة a التي تدل على وجود التخطيط الاستراتيجي حتى لو كانت ادارة الاحتواء وابعادها تساوي صفر ، اما قيمة β تدل على ان اي تغيير في ادارة الاحتواء

العالي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى تغيير نفسه في التخطيط الاستراتيجي بمقدار 1.360% ، اما قيمة معامل التفسير R^2 (.428) فهذا يعني ان 42% من التباين الحاصل في الابتكار هو تباين مفسر بفعل ادارة الاحتواء وابعادها التي دخلت في النموذج وان 58% هو تباين مفسر من عوامل اخرى لم تدخل النموذج الانحدار ، وفي ضوء هذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية الرابعة.

4. الاستنتاجات والتوصيات

تعرض هذه الفقرة اهم الاستنتاجات والتوصيات التي تعد جوهر البحث العلمي لتكون خطوة اساس في تعزيز عمل المؤسسات .

1.4.1. الاستنتاجات

1. اظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود اهتمام من قبل جامعة ميسان وبكافة تشكيلاتها في بعد التوظيف الفعال لأنه كلما تم التركيز على النوعية وليس الكمية في اختيار المورد البشري سيساهم بشكل كبير في رسم مسار الجامعة في المستقبل لان العنصر البشري لا يمكن الاستغناء عنه مهما تطورت التكنولوجيا ، وايضاً التركيز على التدريب العميق بكافة جوانبه لتجديد الطاقات والأفكار لدى القوى العاملة.

2. اكدت النتائج وجود اتفاق جيد على الاهتمام بالتعويضات بكافة انواعها والعمل بروح الفريق الواحد من اجل تجنب الوقوع في الانجراف الاستراتيجي لان الجامعة منظمة مفتوحة تؤثر وتتأثر بالبيئة الخارجية المليئة بالتغيرات المستمرة .

3. بينت نتائج التحليل الاحصائي اهمية مشاركة المعلومات مع الموظفين لتكون النتيجة ايجابية تصب في مصلحة الجامعة وايضاً لتجنب العمل بمفهوم الفوقية الذي يصنع التفرقة بين الموظفين والقيادات الادارية .

4. اكدت النتائج اهتمام العينة المبحوثة في ادارة الاحتواء العالي بأبعادها بشكل جيد لتوفير بيئة عمل بناءة وسليمة لتكون بمثابة مظلة ل حمايتها من الاسباب التي تؤدي الى انجرافها في المستقبل وتضرر عملها الاكاديمي والمالي والاداري.

5. يظهر التحليل الاحصائي تركيز العينة المبحوثة على الاهتمام بالانجراف الاستراتيجي وابعاده وبناءاً على تقييم العينة المبحوثة له لدوره الفعال في تجنب الانجراف الاستراتيجي.

2.4.2. التوصيات

1. ينبغي التركيز على اعتماد الطرق والاساليب الحديثة في التوظيف والمتابعة على المستوى العالمي والخروج عن الطرق التقليدية الرتيبة في التوظيف ، واعتماد التنوع في التدريب العميق من اجل ان تكون النتائج مثمرة وتصب في مصلحة الجامعة وتشكيلاتها.

2. العمل على اعتماد مبدأ العدالة والتحفيز بكافة أنواعه عند منح التعويضات من أجل تحفيز الأكثر كفاءة ودعم الأقل كفاءة والابتعاد عن التحيز والمحاباة وهذا الدور يقع على عاتق القيادات العليا لأنها تشكل رأس الهرم ، والعمل بروح الفريق الواحد وتعزيز ثقة العمل به.
3. ضرورة تركيز القيادات الادارية العليا على زرع روح التعاون وتبادل ومشاركة المعلومات بين الموظفين لتكون النتيجة مرضية للطرفين في الحاضر والمستقبل.
4. التحسين المستمر لإدارة الاحتواء العالي وابعادها في العينة المبحوثة لدورها الفعال والايجابي في تجنب الانجراف الاستراتيجي .
5. التركيز على تعزيز وإدامة ابعاد الانجراف الاستراتيجي المتمثلة بـ(الثقافة التنظيمية، القيادة الاستراتيجية، الابتكار، التخطيط الاستراتيجي).

المصادر العربية:

1. عبد الستار، ناجي ، فرحان، محمد صبحي (2017) ، " مدى توافر ابعاد ادارة الاحتواء العالي في المنظمات التعليمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الافراد العاملين في جامعة تكريت" مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد 3، العدد 39، 105-137.
2. المنصوري، محمود شاكر عاشور جاسم (2016)، "دور ادارة الاحتواء العالي للموارد البشرية في تعزيز مخرجات العمل الموقفية من خلال الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك " دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة نفط الجنوب ، اطروحة دكتوراه مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد / جامعة البصرة.

المصادر الاجنبية:

1. Böckerman, P., Bryson, A., & Ilmakunnas, P. (2013). **Does high involvement management lead to higher pay?**. Journal of the Royal Statistical Society: Series A (Statistics in Society), 176(4), pp 861–885.
2. Camps, J., & Luna–Arocas, R. (2009). **High involvement work practices and firm performance**. The International Journal of Human Resource Management, 20(5), 1056–1077..
3. Wood, S., Van Veldhoven, M., Croon, M., & de Menezes, L. M. (2012). **Enriched job design, high involvement management and organizational**

-
- performance: The mediating roles of job satisfaction and well-being.**
Human relations, 65(4),pp 419–445..
4. Böckerman, P., Bryson, A., & Ilmakunnas, P. (2012). **Does high involvement management improve worker wellbeing?**. Journal of Economic Behavior & Organization, 84(2), 660–680.
 5. Wood, S., & Ogbonnaya, C. (2016). **High-involvement management, economic recession, well-being, and organizational performance.** Journal of Management, 44(8), 3070–3095.
 6. Benson, G. S., Kimmel, M., & Lawler, E. E. (2013). **Adoption of employee involvement practices: Organizational change issues and insights.** In Research in organizational change and development. Emerald Group Publishing Limited.
 7. Ahmad, M., Shahzad, N., Waheed, A., & Khan, M. (2014). **High Involvement Management and Employees Performance Mediating Role of Job Satisfaction.** European Journal of Business and Management, 6(31), 230–243.
 8. Voipio, A. (2015). **Do high-involvement management practices enhance employees' innovative behavior?**. master thesis in economics , Aalto university school of Business.
 9. Zaitouni, M., Sawalha, N. N., & El Sharif, A. (2011). **The impact of human resource management practices on organizational commitment in the banking sector in Kuwait.** International Journal of Business and management, 6(6), pp108– 123.
 10. Dwyer, L., & Edwards, D. (2009). **Tourism product and service innovation to avoid 'strategic drift'.** International Journal of Tourism Research, 11(4), 321–335.
 11. Maosa, H. O. (2015). **Determinants of strategic drift and their effect on performance of commercial banks in Kenya** (Doctoral dissertation, University of Nairobi).

12. Dwyer, L., Mistilis, N., Edwards, D., & Roman, C. (2016). **Gambling with our tourism future: the role of research in destination and enterprise strategies to avoid strategic drift.**
13. Alabadi, H. F., & Joudeh, W. I. **The Role of The Strategic Map in Avoiding Strategic Drift: An Analytical Study in Province of Najaf**, Journal of Xi'an University of Architecture & Technology .
14. Sammut-Bonnici, T. (2015). Strategic drift. Wiley Encyclopedia of Management, 1-4.
15. Shao, Z. (2019). **Interaction effect of strategic leadership behaviors and organizational culture on IS-Business strategic alignment and Enterprise Systems assimilation.** International Journal of Information Management, 44, pp96-108.
16. Kabui, C. A., Machuki, V. N., Yabs, J. K., & Njihia, J. M. (2018). **Strategic planning process and performance of accredited universities in Kenya: The moderating effect of organizational characteristics.** DBA Africa Management Review, 8(2), pp 18-29.
17. Zafirova, T. (2014). **Strategic Drift and Strategic Crisis Management of Organization.** China-USA Business Review, VOI 13, NO 7, pp 486-494.
18. Bilgin, Y., Bilgin, G. D., & Kilinc, I. (2017). **Strategic leadership in civil society organizations: A research on Turkish charities performing international operations.** *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 28(2), pp 839-863.