

ممارسات إدارة الاحتواء العالي ودورها في تحسين ادارة الازمة في المنظمات: دراسة وصفية تحليلية لأراء عينة من المديرين في رئاسة جامعة ذي قار

أ.م.د. إسحاق ناصر حسين⁽³⁾
قسم إدارة الاعمال- كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة ذي قار
ashag.naser@utq.edu.iq

م.م. عمار صنيح جواد⁽²⁾
قسم إدارة الاعمال- كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة ذي قار
ammar.cnideh@utq.edu.iq

م.م. راند فائق حسن⁽¹⁾
قسم إدارة الاعمال- كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة ذي قار
raeed-fa@utq.edu.iq

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى دراسة علاقات الارتباط والتأثير لممارسات الاحتواء العالي بوصفه متغيراً مستقلاً في استراتيجيات إدارة الأزمات كمتغير تابع، وذلك في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية بجامعة ذي قار. كما يسعى البحث إلى تقديم مجموعة من التوصيات التي تساهم في تحسين إدارة الأزمات في الجامعة المعنية. نظراً لأهمية موضوع البحث في المنظمات العامة ودور المنظمات المبحوثة في المجتمع، واعتمد المنهج الوصفي التحليلي في تنفيذ هذا البحث، باستعمال مقياس ليكرت الخماسي. شملت العينة 42 من قيادات الجامعة، وتم جمع البيانات من 42 مستجيباً يمثلون عينة من مجتمع البحث، بما في ذلك رؤساء الأقسام والشعب. تم استعمال استبانة تحتوي على 24 فقرة، فضلاً عن إجراء مقابلات شخصية أثناء توزيع الاستبانة لشرح وتوضيح محتوياتها. اعتمد البحث على برنامج Amos V.26 وSpss V.28، مع استعمال أساليب الإحصاء الوصفية لاختبار فرضياته. تظهر أبرز استنتاجات البحث وجود اهتمام عالٍ، ولكنه ليس بالمستوى المطلوب فيما يخص الاحتواء العالي بأبعادها (التحفيز، التدريب) في الجامعة المدروسة؛ إذ إن إجمالي متوسط إجابات العينة كان عالياً وقريباً من المتوسط، وهذا يفسر قيام إدارة الجامعة المدروسة بالاهتمام العالي لأنشطة واستراتيجيات الاحتواء العالي. وقد أسفر البحث عن مجموعة من التوصيات، من أبرزها تعزيز التحفيز للموظفين من خلال نظام مكافآت وحوافز عادل وشامل، وبرامج للاعتراف والتقدير، وتوفير بيئة عمل محفزة، وتطوير برامج تواصل فعالة. كما يجب التركيز على التدريب والتطوير من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية، وتنفيذ برامج تدريبية متنوعة، وتشجيع التعلم المستمر، وربط التدريب بأهداف الجامعة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الاحتواء العالي، إدارة الازمة، جامعة ذي قار

Abstract

This research aims to study the correlations and impact of high-containment practices as an independent variable on crisis management strategies as a dependent variable in the Iraqi Ministry of Higher Education and Scientific Research at University of Thi-Qar. The research also seeks to provide a set of recommendations that contribute to improving crisis management at the university. Given the importance of the research topic in public organizations and the role of the organizations studied in society, the descriptive-analytical approach was adopted in implementing this research using a five-point Likert scale. The sample included 42 university leaders, and data was collected from 42 respondents representing a sample of the research community, including heads of departments and divisions. A questionnaire containing 24 items was used, in addition to conducting personal interviews during the distribution of the questionnaire to explain and clarify its contents. The research relied on Amos V.26 and Spss V.28, with descriptive statistical methods used to test its hypotheses. The most prominent findings of the research show a high, but not at the desired level, interest in high inclusion in its dimensions (motivation, training) at the university studied. The total average of the sample's responses was high and close to the average. This explains why the university administration is paying great attention to high inclusion activities and strategies. The research resulted in a set of recommendations, most notably enhancing employee motivation through a fair and comprehensive rewards and incentive system, recognition and appreciation programs, providing a stimulating work environment, and developing effective communication programs. It is also necessary to focus on training and development by identifying training needs, implementing diverse training programs, encouraging continuous learning, and linking training to the university's goals..

Keywords: High Containment Management, Crisis Management, University of Thi-Qar

المقدمة

تُعدّ الأزمات التنظيمية من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات بمختلف أنواعها، لما لها من تأثيرات مباشرة وغير مباشرة على استقرارها الإداري وأدائها الاستراتيجي. وقد ازدادت أهمية هذه القضية مع تزايد المخاطر والتقلبات في بيئتي الأعمال والتعليم العالي. وهذا يستدعي من القادة الإداريين السعي إلى آليات وممارسات أكثر فعالية لإدارة الأزمات والتخفيف من أثارها السلبية (حوشي، 2021). حيث تم تعيين مشكلة الدراسة من خلال الاطلاع على دراسة (العباس، حمد، 2020)

التي وضحت مشكلة الدراسة الأساسية بالتساؤل الآتي: فهم ممارسات إدارة الاحتواء العالي في إدارة الأزمات، وقد كان الهدف من الدراسة هو التعرف على ممارسات إدارة الاحتواء العالي في مواجهة الأزمات التي تتعرض لها المنظمات، في حين كانت الأهمية من الدراسة هي تسلط الضوء على صياغة نموذج يربط بين ممارسات إدارة الاحتواء العالي وإدارة الأزمات وفي هذا السياق، يبرز مفهوم ممارسات إدارة الاحتواء المفرط كأسلوب حديث في مجال الإدارة، يركز على تبني قواعد وأساليب متكاملة قائمة على الشمولية والمرونة والتفاعل المؤسسي، مما يساهم في تعزيز قدرة المؤسسة على امتصاص الصدمات والتكيف مع المتغيرات. تُعدّ هذه الممارسات ركيزة أساسية لضمان استمرارية العمل والحفاظ على سمعة المؤسسة وجوده مخرجاتها. انطلاقاً من الرغبة المتزايدة في تفعيل هذه الممارسات في الجامعات العراقية، تُلقي هذه الدراسة الضوء على دور ممارسات الاحتواء العالي في إدارة الأزمات داخل المؤسسات، من خلال دراسة وصفية وتحليلية مبنية على آراء عينة من الإداريين في جامعة ذي قار. وتسعى الدراسة إلى استكشاف مدى تركيز القيادات الأكاديمية والإدارية على هذه الممارسات، وآليات توظيفها في أوقات الأزمات، وتحديد التحديات والفرص الكامنة في تطبيقها؛ ولذلك لا تهدف هذه الدراسة فقط إلى تحسين الأدبيات الإدارية المتعلقة بإدارة الأزمات في بيئة الجامعة، بل تهدف أيضاً إلى توفير إطار عملي يُمكن استعماله لتعزيز مرونة المؤسسات التعليمية وقدرتها على مواجهة تحديات المستقبل.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للبحث

المنهجية العلمية للبحث

1. مشكله البحث وتساؤلاته

تواجه المنظمات المعاصرة - ولا سيما المؤسسات التعليمية - تحديات متزايدة في ظل بيئة عمل مضطربة تتسم بعدم اليقين والتعقيد والتغير السريع، الأمر الذي يفرض عليها امتلاك قدرات وممارسات إدارية قادرة على استيعاب الضغوط، والحد من المخاطر، والاستجابة بفعالية للأزمات. وقد أظهرت الدراسات السابقة أن هناك قصوراً ملحوظاً في كيفية تعامل العديد من المنظمات مع الأزمات بسبب الاعتماد على ردود أفعال آنية تقليدية، وعدم تفعيل استراتيجيات استباقية قائمة على إدارة الاحتواء العالي.

ويُنظر إلى إدارة الاحتواء العالي على أنها مجموعة من الممارسات والآليات التي تهدف إلى تعزيز وعي المنظمة بالمخاطر، وبناء قدرة استباقية على التكيف والتعلم، بما يقلل من احتمالية الانهيار عند مواجهة الأزمات. أما إدارة الأزمة فهي تمثل الإطار الأشمل لعمليات الاستعداد، والاستجابة، والتعافي، وضمان استمرارية العمل بفاعلية عند التعرض لمواقف حرجية. وعلى الرغم من وجود دراسات تناولت كلاً من إدارة الاحتواء العالي وإدارة الأزمة على نحو منفصل، إلا أن كثيراً من تلك الدراسات أوصت بضرورة الربط بين المجالين وتسلط الضوء على الدور الفعلي لممارسات إدارة الاحتواء العالي في تحسين كفاءة إدارة الأزمات داخل المنظمات.

ومن هنا تتبّع مشكلة البحث الحالي من الحاجة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الاحتواء العالي وبين فاعلية إدارة الأزمة في المنظمات، وخصوصاً في المؤسسات الأكاديمية التي تعد من أكثر المنظمات عرضة للتحديات التنظيمية

والإدارية والبيئية. إذ يلاحظ أن جامعة ذي قار، كغيرها من الجامعات العراقية، تواجه أزمات متعددة تتراوح بين الموارد المحدودة، والضغوط المجتمعية، ومتطلبات البيئة التعليمية المعقدة. ورغم الجهود المبذولة، ما زالت هناك فجوة معرفية وعملية حول كيفية استثمار ممارسات إدارة الاحتواء العالي لتعزيز قدرات الجامعة في إدارة الأزمات بكفاءة وفعالية. وبذلك، يتمحور السؤال المركزي للمشكلة حول: "ما الدور الذي يمكن أن تلعبه ممارسات إدارة الاحتواء العالي في تحسين إدارة الأزمات في المنظمات، وبالأخص في رئاسة جامعة ذي قار؟". ومنها تتفرع الأسئلة الآتية.

أ. هل تدرك جامعة ذي قار حجم الازمة التي تعيشها؟

ب. هل توجد علاقة ارتباط وتأثير بين متغيرات البحث؟

ت. كيف يؤثر الاحتواء العالي في ادارة الازمة للمنظمة المبحوثة؟

ث. ما مستوى الاحتواء العالي في عينه البحث؟

2. أهمية البحث

تتجلى أهمية هذه الدراسة في إسهامها في إثراء الأدبيات المتعلقة بالتوجهات الحديثة في مجالي الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات. وتبرز هذه الأهمية من خلال تناولها لموضوع بالغ الأهمية، وهو الاحتواء العالي، الذي يعكس قدرة إدارة الجامعات على تطبيق مجموعة من الممارسات المستدامة التي تعزز من مشاركة العاملين، وتنمي شعورهم بالمسؤولية والانتماء، وتزيد من قدرتهم على التأثير في مختلف جوانب العمل. يتم ذلك من خلال الاستثمار في معارفهم ومهاراتهم، وتعزيز دافعيتهم لتقديم أفكار جديدة. علاوة على ذلك، تكتسب الدراسة أهميتها كونها واحدة من الأبحاث النادرة التي تسلط الضوء على صياغة نموذج يربط بين ممارسات الاحتواء العالي وإدارة الأزمات.

3. أهداف البحث

أ. التعرف على الدور الذي تلعبه ممارسات الاحتواء العالي في مواجهه ازمة المنظمات.

ب. لتحديد مدى توافر ابعاد الاحتواء العالي في العينة المبحوثة.

ت. تحديد درجة اهتمام عينه البحث بتطوير ممارسات الاحتواء العالي واداره الازمات.

ث. معرفه علاقتي الارتباط والتأثير في تطوير الاحتواء العالي واداره الازمات.

4. حدود البحث

أ. الحدود الزمانية: امتدت الحدود الزمانية للبحث للمدة من 2024/10/1 الى 2025/5/1

ب. اما الحدود المكانية للبحث تمثلت برئاسة جامعه ذي قار كمجتمع لإجراء الدراسة.

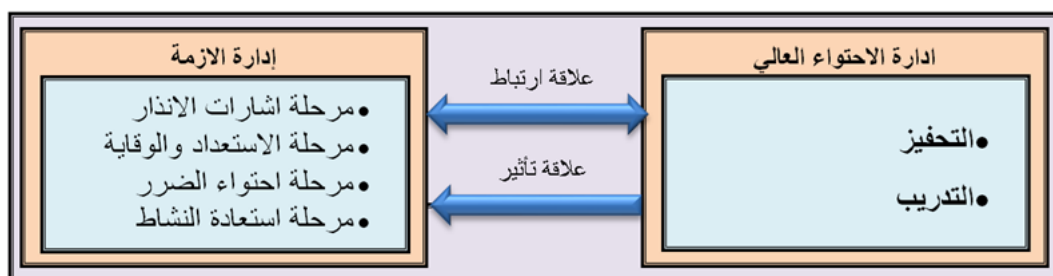
ت. في حين كانت الحدود البشرية للبحث متمثلة بالقيادات العليا في رئاسة الجامعة.

ث. وتحددت الحدود العلمية للبحث بمتغيرين الاحتواء العالي كمتغير مستقل واداره الازمة كمتغير تابع.

5. مخطط البحث الفرضي

يمثل الشكل (1) المخطط الافتراضي للدراسة، حيث يعكس بناءً فكرياً يتكون من مجموعة من العلاقات التي تسهم في تصميم مبسط لأي ظاهرة يرغب الباحثون في دراستها. يُعدُّ هذا المخطط أداة علمية يستعملها الباحثون في أي دراسة للوصول

إلى النتائج المرجوة. كما يوضح العلاقة المنطقية بين متغيرات البحث وتأثيراتها، حيث يبرز نوعين من المتغيرات: المتغير المستقل (الاحتواء العالي) والمتغير المعتمد (إدارة اللازمة). ويتفرع من كل متغير مجموعة من الأبعاد الفرعية.



المصدر: من إعداد الباحثين

شكل (1) انموذج المخطط الفرضي للبحث

6. فرضيات البحث

أ. الفرضية الرئيسية الاولى (H1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين ممارسات الاحتواء العالي وبين ادارة اللازمة. وتتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- (H1-1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين التحفيز وادارة اللازمة.
- (H1-2) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين التدريب وادارة اللازمة.

ب. الفرضية الرئيسية الثانية (H2): توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية معنوية بين ممارسات الاحتواء العالي وبين ادارة اللازمة. وتتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- (H2-1) توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية معنوية للتحفيز في ادارة اللازمة.
- (H2-2) توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية معنوية للتدريب في ادارة اللازمة.

7. مجتمع وعينة البحث

اختيرت رئاسة جامعة ذي قار مجتمعاً للدراسة الحالية، وقد تمثلت العينة بالمدرسين في رئاسة جامعة ذي قار ، حيث بلغ عدد المدراء في جميع المستويات التنظيمية (وحدة، شعبة، قسم) (47) مدير، من أجل تحديد حجم العينة المناسب، وقد استعين بالمعادلة الآتية، التي ذكرها (Steven K. Thompson)، (2012:59) الخاصة بتحديد حجم العينة

$$= \frac{N \times p (1 - p)}{[N - 1 \times (d^2 \div z^2)] + p (1 - p)}$$

حجم المجتمع	N
الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوى 1.96	Z

D	نسبة الخطأ وتساهي 0.05
P	نسبة توفر الخاصية والمحايدة = 0.50

واستنادا إليها ظهر إن حجم العينة الأمثل هو (42) مدير، لذلك تم توزيع (42) استبانة على عينة عشوائية، وبعد أن استرجع (42) استبانة، تبين إن عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي بلغ (42) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي وهو العدد المطلوب.

الجدول (1) وصف عينة المستجيبين

المتغيرات التصنيفية	الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	11	26.2%
	انثى	31	73.8%
	المجموع	42	100.0%
التحصيل العلمي	دبلوم	3	7.1%
	بكالوريوس	15	35.7%
	ماجستير	7	16.7%
	دكتوراه	17	40.5%
	المجموع	42	100.0%
سنوات الخدمة	أكثر من 5	4	9.5%
	10-6	8	19.0%
	15-11	9	21.4%
	16 - 20	10	23.8%
	25-21	7	16.7%
	26- فأكثر	4	9.5%
	المجموع	42	100.0%
العمر	30 – 20	5	11.9%
	40 – 31	19	45.2%
	50 – 41	7	16.7%
	60 – 51	8	19.0%
	61- فأكثر	3	7.1%
	المجموع	42	100.0%
المنصب الوظيفي	مدير وحدة	22	52.4%
	مدير شعبة	12	28.6%
	رئيس قسم	8	19.0%
	المجموع	42	100.0%

المصدر: من إعداد الباحثين.

8. التعريفات الإجرائية

- إدارة الاحتواء العالي: يُقصد بها مجموعة من الممارسات والسياسات الإدارية التي تعتمد على رئاسة جامعة ذي قار لإيجاد بيئة عمل مشجعة تتصف بالانفتاح والتواصل المثمر والثقة المتبادلة بين القيادات الأكاديمية والموظفين وأعضاء هيئة التدريس، بما يضمن مشاركتهم في اتخاذ القرارات، واحترام آرائهم، وتقدير جهودهم، وتقليل مصادر الصراع والضغط النفسي داخل الجامعة.

- التحفيز: يُطبق رئاسة جامعة ذي قار برامج وأساليب، مادية ومعنوية، تهدف إلى تعزيز الرضا المهني والتكامل الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والموظفين. ويتحقق هذا الهدف من خلال أنظمة المكافآت، والترقيات الأكاديمية، والثناء المعنوي، وتوفير فرص التطوير المهني، مما يساهم في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية الأكاديمية والإدارية.
- التدريب: يُقصد به الأنشطة والبرامج التدريبية التي تُنظمها رئاسة جامعة ذي قار لرفع كفاءة الموارد البشرية (الأكاديميين والباحثين والموظفين) وتزويدهم بالمهارات الحديثة في التعليم والبحث وإدارة الجامعة. ويتحقق هذا الهدف من خلال ورش العمل والتدريب الحضوري أو الإلكتروني، والمحاضرات التطويرية التي تُساهم في تطوير الكفاءات المهنية وتحسين جودة العمل الجامعي.
- إدارة الأزمات: مجمل التدابير والأنشطة التي تتخذها الرئاسة من خلال وحداتها الإدارية والأكاديمية لمواجهة الأزمات المحتملة أو الطارئة (كالأزمات الأمنية، الصحية، أو الخدمية)، وذلك عبر أربع مراحل متكاملة: رصد إشارات الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الضرر، واستعادة النشاط، بما يضمن استمرار العملية التعليمية وتحقيق الاستقرار المؤسسي.
- مرحلة إشارات الإنذار: تفعيل وحدات المتابعة والتقييم، إنشاء نظام إنذار مبكر لملاحظة التغيرات في الأداء الأكاديمي والإداري، وعقد اجتماعات دورية لمناقشة المخاطر المحتملة.
- مرحلة الاستعداد والوقاية: إعداد خطط طوارئ شاملة، تدريب الكوادر التدريسية والإدارية على آليات التعامل مع الأزمات، توفير بدائل تقنية للتعليم الإلكتروني، وتعزيز البنية التحتية.
- مرحلة احتواء الضرر: تشكيل خلية أزمة برئاسة رئيس الجامعة، تفعيل غرف عمليات للمتابعة، توجيه الموارد البشرية والمالية بشكل عاجل، التواصل مع الجهات الحكومية والأمنية والصحية بحسب طبيعة الأزمة، وإصدار بيانات إعلامية رسمية للحد من الشائعات.
- مرحلة استعادة النشاط: تتمثل في إعادة الأوضاع الأكاديمية والإدارية إلى طبيعتها بعد انحسار الأزمة، مع التركيز على استعادة ثقة الطلبة والموظفين والمجتمع.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للبحث

أولاً: ممارسات الاحتواء العالي

1. مفهوم الاحتواء العالي

يمكن إرجاع مفهوم إدارة الاحتواء العالي للإدارة إلى الخمسينيات من القرن الماضي، حيث بدأت بعض الشركات في تجربة فرق العمل الذاتية التوجيه وأساليب أخرى لنقل السلطة إلى المستويات الأدنى في الهيكل التنظيمي، مما أتاح للأفراد المشاركة في اتخاذ القرارات المهمة المتعلقة بكيفية إنجاز العمل وتحمل مسؤولية أدائهم. ومع ذلك، فقد برز هذا المفهوم بشكل أكبر في ثمانينيات القرن الماضي، وكان من أبرز رواده العالم النفسي الأمريكي لايلر. وفي أواخر التسعينيات، استخدمت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD) مصطلح "أنظمة العمل عالية الأداء" للإشارة إلى تلك المنظمات التي نظمت تدفق العمل حول العمليات الرئيسية وأنشأت فرقاً لتنفيذ تلك العمليات (Lawler، 2: 2008). يُعرّف إدارة الاحتواء العالي بأنه مجموعة من الممارسات التي تتبناها الإدارة الحديثة، وتهدف إلى تعزيز مهارات وقدرات الموارد البشرية، بالإضافة إلى

تطوير العلاقات بين الوظائف. يسعى هذا النهج إلى خلق بيئة تنظيمية قائمة على الثقة والاحترام المتبادل، مما يسهل مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتبادل المعلومات والمعرفة، بهدف تحقيق أهداف المنظمة (ثابت، كوجي، 2023:17). يُعرف أيضًا بأنه مفهوم ذو أهمية كبيرة في تحقيق ميزة تنافسية مقارنة بالممارسات التقليدية في إدارة الموارد البشرية، حيث يركز على تصميم أنظمة عمل شاملة تهدف إلى توفير بيئة ملائمة للعاملين، مما يعزز من مستوى مشاركتهم في المنظمة (محمد، رجه، 2014:399). أما (الدعيمي، 2019:370) فقد يُعرّف إدارة الاحتواء العالي بأنه مجموعة من المبادرات المحددة التي تهدف إلى تحقيق نتائج تعزز ربحية المنظمات واستمراريتها، فضلاً عن تلبية تطلعات الموظفين واحتياجاتهم في بيئة العمل. في حين اظهر (السعدون، 2019:72) تُعدّ المهمة الأساسية للإدارة هي تحقيق احتواء عالٍ، مما يعني أن المنظمة بكافة مكوناتها يجب أن تعمل على تحقيق أداء متميز من خلال استعمال أفضل الموارد البشرية والمادية المتاحة. وقد بين كل من (الشملة، العبيدي، 2020:32) أن إدارة الاحتواء العالي هو مجموعة من الممارسات والوظائف في إدارة الموارد البشرية تهدف إلى تمكين الموظفين من المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات وتطوير مهاراتهم ومعارفهم. يتم ذلك من خلال توفير المعلومات الضرورية لتحسين أدائهم ومكافأتهم من خلال العوائد. أما (الدعيمي، السعداوي، 2019، 273) فقد بينا أن الاحتواء العالي يتطلب جهودًا تتضمن مجموعة من الممارسات التي تستهدف المديرين والمستشارين، مثل العديد من المبادرات التي تهدف إلى إشراك الموظفين في الجوانب الأساسية لعملية اتخاذ القرارات، التي كانت تقليدياً من اختصاص الإدارة فقط.

2. أهمية ممارسات إدارة الاحتواء العالي

تعمل إدارة الاحتواء العالي على تحقيق دور أساسي في التطوير التنظيمي وتعزيز أداء الأفراد العاملين. فهي تعدّ شريان الحياة الذي يولد الأفكار والابتكارات ويعالج المشكلات. (الحوشي، الخميس، 2021:298)

- أ. تسعى إدارة الاحتواء العالي إلى تعزيز العمل الجماعي والتعاون بين الأفراد، مما يساهم في تحقيق الانسجام الاجتماعي وزيادة الراحة بين الموظفين.
 - ب. تشجع إدارة الاحتواء العالي على تبادل المعلومات بين الموظفين، مما يساعدهم على فهم أهداف وثقافة المنظمة والعمل بجد لتحقيق هذه الأهداف.
 - ت. تحقق إدارة الاحتواء العالي نتائج إيجابية، مما يجعل الموظفين يشعرون بأن وظائفهم آمنة وأن مستقبلهم المهني واعد ومستدام.
 - ث. تمكن إدارة الاحتواء العالي الموظفين في المنظمة من اكتساب المهارات اللازمة وتحقيق رضاهم، كما تعزز التنوع الوظيفي لديهم وتحترم ذاتهم.
 - ج. ترحب إدارة الاحتواء العالي بالموظفين بتقديرهم واحترامهم؛ إذ تُعدّ مساهماتهم ذات قيمة كبيرة. هذا يعزز من دافعيتهم ويحفزهم للعمل، مما يساهم في تحقيق رضاهم ويجعلهم أكثر نشاطاً تجاه منظماتهم، ومن ثم يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية.
- ## 3. أهداف ممارسات إدارة الاحتواء العالي

أشار الكثير من الباحثين إلى أن المنظمات تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف من خلال تطبيق استراتيجيات إدارة الاحتواء العالي، التي تعود بالفائدة على منظمات الأعمال (العبيدي ، 2020: 34):

- أ. يؤدي دورًا حيويًا في تعزيز الإبداع التنظيمي ودعم أداء الموظفين في توليد الأفكار والابتكار وحل المشكلات.
- ب. يساهم في تعزيز أنشطة فريق العمل وتطوير العلاقات الاجتماعية بين الموظفين، مما يساهم في تحقيق رضاهم عن العمل.
- ت. يساهم في تعزيز المشاركة الفعالة لجميع العاملين في المنظمة من خلال تبادل الأفكار والمعلومات بينهم.
- ث. يساهم الاحتواء العالي في تعزيز التفاهم بين الأفراد العاملين والإدارة العليا، مما يجعل الموظفين يشعرون بأن مناصبهم مستقرة وأن مستقبلهم آمن.
- ج. إن إدارة الاحتواء العالي يمكّن العمال من اكتساب مهارات وخبرات معرفية، مما يعزز من قدرتهم على أداء مهام متنوعة في مجالات عمل مختلفة.

4. أنواع إدارة الاحتواء العالي

تم تصنيف ممارسات إدارة الاحتواء العالي إلى ثلاثة أنواع رئيسية (عبد الكريم، عبد الله، 2023: 459).

- أ. الاحتواء الرسمي والاحتواء غير الرسمي: يشير الاحتواء الرسمي إلى النظام القائم على القواعد المفروضة داخل المنظمة، بينما يُعرف الاحتواء غير الرسمي بأنه التوافق الذي يظهر بشكل غير رسمي. على سبيل المثال، عندما يقوم المشرف بمشاركة الأفراد العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، فإن هذا يُعدُّ احتواءً غير رسمي.
- ب. الاحتواء المباشر والاحتواء غير المباشر: يشير الاحتواء المباشر إلى الاحتواء الفوري والشخصي للموظفين داخل المنظمة، بينما يتضمن الاحتواء غير المباشر نوعًا معينًا من التمثيل، حيث يمكن أن يتم احتواء الموظف من خلال شخص آخر بدلاً من أن يكون هو المعني مباشرة.
- ت. الوصول إلى القرار: يعبر عن مدى النفوذ الذي يمتلكه الأعضاء في التنظيم، مما يمكنهم من التأثير في عملية اتخاذ القرارات، ويتم ذلك من خلال استعمال سلسلة متصلة من الفصول.

5. أبعاد إدارة الاحتواء العالي

اختار الباحثون مجموعة من المتغيرات الفرعية بوصفها مثالاً على الاحتواء العالي، نظراً لأهميتها، خاصة في قطاع حيوي مثل التعليم في العراق. يتطلب هذا القطاع العمل الجماعي، مما يستدعي مشاركة جميع المستويات في عملية اتخاذ القرار وتبادل المعلومات، بالإضافة إلى مشاركة العوائد والمعرفة الشاملة حول ما يحدث في بيئة العمل. وقد اتفق مع مجموعة من الباحثين على تحديد أبعاد الاحتواء العالي في بعدين رئيسيين هما التحفيز والتدريب (ثابت، كرجي، 2023: 18) وسيتم تناول هذين البعدين بالتفصيل.

- أ. **التحفيز** هو القوة التي تدفعك لإنجاز المهام الموكلة إليك دون الشعور بالملل. يحتاج الجميع إلى هذه القيمة، حيث تشكل أساس التقدم في مختلف مجالات الحياة. يُعدُّ التحفيز عملية تمكّن المدراء من استغلال جميع الإمكانيات المتاحة لدى الموارد البشرية، مما يعزز رغبتهم في بذل الجهود اللازمة لتحقيق مستويات عالية من الإنتاجية (الاسدي، 2019: 13). إن الاهتمام بحاجات الأفراد ورغباتهم وما يسعون للوصول إليه، بالإضافة إلى مستوى الرضا عن العمل، يُعدُّ من أهم العوامل المؤثرة في

سلوكهم. إهمال الجانب النفسي قد يؤدي إلى آثار سلبية تنعكس في سلوك غير مرغوب (Wood et al، 166: 2014). كما يُعدُّ التحفيز ممارسة إدارية تهدف إلى دفع العاملين من خلال فهم احتياجاتهم ورغباتهم، وتلبية هذه الاحتياجات، مما يجعلهم مستعدين لتحقيق الأهداف. إنها وسيلة يمكن للإدارة من خلالها توجيه الأفراد لإنجاز واجباتهم من خلال تشجيعهم على العمل بإخلاص، وتقديم المكافآت مقابل ما يقدمونه من جهود إضافية (عبد علي، حسن، 2022: 140).

ب. **التدريب:** هو عملية تهدف إلى اكتساب الخبرات والمعارف الضرورية وجمع المعلومات اللازمة للفرد. كما يسعى لتعزيز الاتجاهات الإيجابية نحو العمل والسلطة، وتطوير المهارات والسلوكيات المناسبة، بالإضافة إلى تعزيز العادات التي ترفع كفاءة الأداء. يُعدُّ تدريب العاملين من أهم العمليات والنشاطات التي تقوم بها منظمات ومؤسسات الأعمال (النعمي & حميد، 2015: 42). ويسهم التدريب في زيادة فهم العاملين لدورهم في عمليات المنظمة والمعرفة المهمة المرتبطة بها، حيث يلعب المدراء دوراً فعالاً في تحديد احتياجات التدريب وضمان استفادة الأفراد من التدريب في أعمالهم (العنزي، 2018: 191). كما يُعدُّ التدريب جهوداً مخططة مسبقاً من لدن المنظمة لتطوير القدرات والمهارات على جميع المستويات الوظيفية، مما يساعد الموارد البشرية على فهم الطبيعة الخاصة لكل نوع من أنواع العمل. يُعدُّ التدريب تجربة تعليمية تهدف إلى تحقيق تغيير دائم نسبياً في الأفراد، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي (الجاسمي، كاطع، 2023: 39).

ثانياً: إدارة الازمه

1. مفهوم ادارة الازمة

يشير مفهوم إدارة الأزمات إلى كيفية التعامل مع الأزمات والتغلب عليها بأقل الخسائر الممكنة، من خلال استعمال أساليب علمية وإدارية تهدف إلى تقليل السلبية والاستفادة من الإيجابيات. يتطلب ذلك تنسيق الجهود بين المختصين لضمان سير العمل بشكل جيد. وقد عرّف (Al-Sudani، 70: 2016) إدارة الأزمات بأنها إدارة الأزمات في الوقت الحقيقي، فضلاً عن إدارتها قبل وبعد حدوثها. كما أشار (Muzaffar، 89: 2016) إلى أنها محاولة منهجية منظمة لتفادي الأزمات داخل المنظمة أو إدارة الأحداث الناتجة عنها. وتُعرف إدارة الأزمات أيضاً بأنها حدث كبير يؤثر سلباً على المنظمة وسمعتها وخدماتها وأنشطتها ومنتجاتها، بالإضافة إلى أصحاب المصلحة المتعاملين معها (بورزان، 2021: 3). كما يمكن تعريفها بأنها حالة أو موقف يواجهه الفرد أو الجماعة أو المنظمة، ولا يمكن التعامل معه باستعمال الإجراءات الروتينية المعتادة. وبذلك، تعدُّ إدارة الأزمات القدرة على إدارة المنظمة أثناء وبعد وقوع الأزمة. (الساعدي، 2021: 235). وتم تعريف إدارة الأزمة بأنها حالة يوجهها متخذ القرار حيث يفقد القدرة على السيطرة على الوضع أو توجيه مساراته المستقبلية، وتتسارع فيها الأحداث وتتداخل الأسباب مع النتائج. كما أنها تمثل موقفاً غير اعتيادي يهدد سمعة المنظمة وأعمالها وعلاقاتها، مما يضر بجمهورها (محمد، 2021: 49). من جهة أخرى، أشار (الجبوري، عبدعلي، 2016: 168) إلى أن الأزمة تتكون من مجموعة من العوامل التي تهدف إلى التصدي للأزمات وتقليل الأضرار المحتملة. بمعنى آخر، تسعى هذه العوامل إلى منع حدوث الأزمة وتقليل أثارها السلبية، مما يسهم في حماية المنظمة وأصحاب المصلحة من الأذى. كما أشار (الخفاجي، 2021: 111) إلى أن الأزمة تعدُّ نقطة تحول في مسار حياة المنظمة، سواء نحو الأفضل أو الأسوأ. ففي حالات عدم الاستقرار، يمكن أن يحدث تغيير جذري في سير العمل، مما قد يؤدي إلى نتائج قد تكون غير مرغوب فيها أو مرغوب فيها.

2. أهمية إدارة الأزمه

تتفاوت الأزمات التي تحدث في المؤسسات التعليمية، حيث يُعدُّ تأثير هذه الأزمات على سير العمل عاملاً مشتركاً. زيادة عن ذلك، تلعب الأزمات دوراً في تعزيز النظام والاستقرار، مما يسهم في خلق بيئة ومناخ ملائمين للعمل داخل المؤسسة التعليمية. (ابراهيم & جابر، 2011: 205) تتباين وتنوع الازمات التي تحدث في المنظمة التعليمية ان تأثير الازمات التعليمية على سير العمل بمثابة العامل المشترك بالإضافة الى دورها في توفير النظام والاستقرار وتوفير بيئة ومناخ مناسب للعمل المنظمة اثناء حدوث الازمات من خلال تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابه وتنسيق جهود الافراد العاملين واتخاذ القرارات اللازمة التشغيلية من اجل الوصول الى الهدف المرجو.

3. أهداف إدارة الأزمه

تعدُّ إدارة الأزمات من العناصر الأساسية في أي منظمة، ويمكن تحديد أهدافها على النحو الآتي (Fener & Cevik، 2015: 697).

- أ. تحديد أنواع الأزمات التي قد تؤثر على صانعي القرار وتزويدهم بالمعلومات حول إدارة الأزمات.
- ب. تساعد المديرين من تحديد وتقييم الازمه.
- ت. تساعد المديرين في وضع خطط التخلص او الاحتواء الازمه
- ث. تساعد المديرين في تحديد المؤهلات اللازمة لا داره الازمات بشكل أفضل.
- ج. أهمية تعزيز القدرة العلمية في استقرار مصادر التهديد والتنبؤ بالمخاطر، والاستثمار الأمثل للموارد المتاحة للحد من تأثير هذه المخاطر الضار.

4. متطلبات إدارة الأزمه

تتطلب إدارة الأزمات مجموعة من المتطلبات الأساسية التي يجب توافرها قبل وبعد حدوث الأزمات، وذلك لتحقيق أهداف إدارة الأزمات وزيادة فعاليتها. وقد أشار (العيسى والالفي، 2019: 447) إلى أن متطلبات إدارة الأزمات تشمل جميع العناصر البشرية والمادية والإدارية اللازمة لتنفيذ العملية الإدارية بأساليب حديثة تسهم في نجاح إدارة الأزمات. كما يرى (ياسين & حسن، 2023: 171) أن الممارسة الجيدة في الاستعداد للأزمات هي أمر يتعين على كل منظمة تطويره ضمن سياقها الفريد. وهناك أربعة متطلبات أساسية تسام في القدرة على إدارة الأزمات، وهذه المتطلبات هي: أولاً: المتطلب الفكري، والذي يتضمن القدرة على تحليل المواقف، وضع الاستراتيجيات، تحديد الخيارات، اتخاذ القرارات، وتقييم تأثيراتها. كما يشمل المفاهيم الأساسية التي يستند إليها الانضباط في إدارة الأزمات. ثانياً: المتطلب التنظيمي، الذي يتضمن الهياكل والعمليات اللازمة لتحويل القرارات إلى أفعال ومراجعة تأثيراتها. ثالثاً: المتطلب الثقافي، الذي يعكس رغبة الموظفين في دعم نوايا المديرين وسياساتهم. ورابعاً: المتطلب اللوجستي، الذي يعكس القدرة على دعم الحلول من خلال استعمال الموارد المناسبة في المكان والزمان المناسبين.

5. ابعاد ادارة الازمه

حدد الباحثون ابعاد متغير ادارة الازمة بأربعة ابعاد (مرحلة اشارات الانذار، مرحلة الاستعداد والوقاية، مرحلة احتواء الضرر، مرحلة استعادة النشاط) بالاعتماد على دراسة (حسن، 2021:291) وسيتم تناول هذه الابعاد بالتفصيل.

أ. **مرحلة إشارات الإنذار:** تعني النقاط إشارات الإنذار المبكر للأزمة اكتشاف المشكلة قبل وقوعها. باستثناء حالات نادرة، غالبًا ما تسبق الأزمة سلسلة من إشارات الإنذار المبكر. إذا لم ينتبه مسؤولو المنظمة لهذه الإشارات بشكل جيد، فإن احتمالات حدوث الأزمة تزداد، مما يؤدي إلى ارتفاع تكاليف إدارتها. على الرغم من أن هذه المرحلة تعدُّ أولية، إلا أنها تؤدي دورًا حيويًا في عملية إدارة الأزمة. فكلما كانت المنظمة وفريق إدارة الأزمة قادرين على اكتشاف واستشعار هذه الإشارات مبكرًا، زادت قدرتهم على التعامل مع الأزمة قبل أن تتعقد أو تتفاعل مع البيئة المحيطة (حسن، 2021: 291). كما أكد (حسين، 2020: 336) يُعدُّ اكتشاف الإشارات خلال مرحلة ما قبل الأزمة أمرًا ذا تأثير كبير على المبادرات ونتائج إدارة الأزمات. ومن بين المهام الأكثر صعوبة في هذه المرحلة هو تمييز الإشارات الصحيحة من الإشارات الخاطئة. إذ يمكن أن يسهم الحصول على المعلومات والمعرفة المناسبة للمنظمات في التعرف على علامات التحذير بسرعة وفعالية.

ب. **مرحلة الاستعداد والوقاية:** تتضمن هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج قصيرة وطويلة الأجل تم اختبارها مسبقًا، حيث يصبح من الصعب إيجاد الحلول المناسبة عند تفاقم الأزمة ما لم تكن تلك البرامج قد خضعت للاختبار الفعلي. تشمل هذه المرحلة استعادة النشاط في عدة جوانب، مثل استعادة الوصول للموس والمعنوي الذي فقد. وتتميز الفرق التي تعمل في هذه المرحلة بالحماس والتعاون في مواجهة خطر محدد ومهمة أكثر وضوحًا (البياتي، 2022: 242). تتطلب هذه المرحلة إعداد خطط مدروسة وسيناريوهات ملائمة للتعامل مع جميع الأزمات والاحتمالات. إن اتباع إشارات الإنذار المبكر بشكل منتظم لا يكفي لحل أي مشكلة، بل يجب توفير الاستعداد والوسائل اللازمة للوقاية من الأزمات. يتضمن ذلك اكتشاف نقاط الضعف في المنظمة ومعالجتها قبل أن تتفاقم، بالإضافة إلى جمع الحقائق الضرورية (Coomabs، 2007: 2).

ت. **مرحلة احتواء الضرر:** تعدُّ خطوة حيوية في إدارة الأزمات، حيث نعمل على إعداد استراتيجيات فعالة للحد من الأضرار ومنع انتشارها إلى الأجزاء الأخرى غير المتأثرة في المنظمة. يتطلب ذلك استيعاب نتائج الأزمة والاعتراف بأسبابها، ثم التغلب عليها ومعالجة آثارها. تصل قمة النجاح في هذه المرحلة عندما نستغل الأزمة كفرصة لتعزيز السيطرة على الكيان الإداري، مما يحفز مشاركة الأفراد ويزيد من انتمائهم وولائهم. هذا التوجه يسهم في تعزيز إنتاجيتهم، وجمع كل الطاقات من أجل الإصلاح واستنهاض الهمم للمشاركة الفعالة في احتواء الأضرار الناتجة عن الأزمة (حمدي، 2018: 30). وفي هذه المرحلة، يتم تنفيذ خطة المواجهة التي تم إعدادها في المرحلة السابقة، بهدف قياس الأضرار الناتجة عن الأزمة. الغرض من هذه الخطة هو إيقاف سلسلة التأثيرات الناجمة عن الأزمة، واحتواء آثارها ومعالجتها. تعدُّ هذه المهمة أساسية من مهام إدارة الأزمات، التي تعتمد بشكل كبير على المرحلة السابقة التي تم فيها الاستعداد لمواجهة الأزمة. من الضروري عزل الأزمة لمنع انتشارها إلى بقية أجزاء المؤسسة، كما يجب على المديرين التركيز على التعامل مع الأزمة وترك الأمور الروتينية للموظفين الذين يمكنهم تولي هذه المهام (السالم، 2015: 58).

ث. **مرحلة استعادة النشاط:** تهدف هذه المرحلة إلى إعادة الوضع إلى ما كان عليه قبل حدوث الأزمة وهي تشبه عملية تقليل الآثار السلبية الناتجة عن الأزمة حيث تشمل هذه المرحلة على مواد وتنفيذ برامج قصيرة وطويلة الأجل قد تم اختيارها مسبقا

(الزبيدي وآخرون، 2016:403). يُعدُّ رأس المال البشري المصدر الأساسي لتشكيل وتحديد الأفراد الذين يمتلكون القدرات العقلية والمهارات والخبرات اللازمة لإيجاد الحلول العملية المناسبة. فهو يُعدُّ مصدرًا للابتكار والتجديد، ويُنظر إليه على أنه المخزون المعرفي لأفراد المنظمة، مما ينعكس بشكل واضح على أدائها. يُعدُّ رأس المال البشري قيمة تراكمية للمعرفة التي يمتلكها العاملون، حيث يتحدد نطاقه بالمعرفة الفردية. يمكن وصف رأس المال البشري بأنه تجميع للمعرفة في عقول العاملين في المنظمة، وجوهره يتكون من أفكار تسهم في تحقيق النجاح والازدهار للمنظمة (الصافي، 2011: 206).

المبحث الثالث: العلاقة بين المتغيرات (ممارسات إدارة الاحتواء العالي وإدارة الأزمة)

تُظهر الدراسات إلى أن اعتماد ممارسات إدارة الاحتواء العالي يمكن أن يعزز فعالية إدارة الأزمات داخل المؤسسات. على سبيل المثال، أظهرت دراسة حالة في شركة الحريري للبناء والمقاولات أن تطبيق مبادئ إدارة الاحتواء العالي ساعد في تقليل الضغوط الوظيفية، مما قد يسهم في تحسين قدرة الموظفين على مواجهة الأزمات. (خروفة، عبودي، 2020:199). علاوة على ذلك، تُظهر الدراسات أن أساليب إدارة الاحتواء العالي، مثل تمكين الموظفين، وتبادل المعلومات، وممارسات التطوير، وتقديم المكافآت، يمكن أن تعزز من قدرات الموارد البشرية، مما يمكن المؤسسات من التعامل بشكل أكثر فعالية مع الأزمات (الشعراوي، 2022:364). كما ناقشت دراسة (عبد الرحمن، 2019:1103) أن إدارة الاحتواء العالي تُعدُّ استراتيجية فعّالة تُستخدم في مواجهة الأزمات، حيث تهدف إلى احتواء الأزمة ومنع تفشي آثارها السلبية، مع الحفاظ على استمرارية العمل وتقليل الخسائر. يعتمد هذا النهج على التخطيط المسبق، والتواصل الفعّال، واتخاذ قرارات سريعة وحاسمة. وتظهر هذه العلاقة من خلال تأثير ممارسات الاحتواء العالي على إدارة الأزمات كما يلي:

1. تقليل الأضرار والخسائر: من خلال التدخل السريع والفعال، سيسهم الاحتواء الجيد في تقليل تفاقم الأزمة، مما يؤدي إلى تقليل الأضرار المادية والمعنوية التي قد تلحق بالمنظمة أو المجتمع.
2. استعادة الاستقرار بشكل سريع: يتيح هذا النهج للمؤسسات القدرة على العودة إلى وضعها الطبيعي في أقرب وقت ممكن، مما يقلل من فترات التوقف والتأثيرات السلبية على العمليات.
3. تعزيز الثقة والمصداقية: عندما تُدار الأزمات بشكل فعّال، فإن ذلك يعزز من ثقة الموظفين والجمهور وأصحاب المصلحة في قدرة المنظمة أو القيادة على التعامل مع التحديات الصعبة.
4. تعزيز التنسيق والتواصل: يعتمد الاحتواء الفعال على وجود قنوات اتصال واضحة وسريعة بين جميع الأطراف المعنية، مما يسهل تبادل المعلومات ويساعد في اتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة.
5. تعزيز القدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية: يسهم الاحتواء الفعال في جمع وتحليل البيانات بشكل منظم، مما يدعم اتخاذ قرارات مدروسة تساهم في معالجة الأزمة بشكل مستدام.
6. الحفاظ على الموارد وإدارتها بشكل جيد: بدلاً من استنزاف الموارد من خلال ردود فعل غير مدروسة، تضمن إدارة الاحتواء الفعّالة توجيه الموارد بطريقة مثلى تدعم أهداف احتواء الأزمة.

وتعدُّ إدارة الاحتواء العالي من الركائز الأساسية في إدارة الأزمات، حيث تلعب دورًا حيويًا في السيطرة على الموقف وتقليل الآثار السلبية، مما يضمن استمرارية العمل. تعتمد هذه الاستراتيجية على التخطيط المسبق، والتواصل الفعّال، بالإضافة إلى

اتخاذ قرارات سريعة ومرنة لمواجهة التحديات بفعالية (Mohammed & Alian، 2023:51-52). وتتجلى العلاقة الواضحة بين ممارسات الاحتواء العالي وإدارة الأزمات في الجامعات، التي تعدّ من المؤسسات الحيوية التي تواجه تحديات وأزمات متنوعة. تتطلب هذه التحديات استراتيجيات فعّالة للتعامل معها. في هذا السياق، تلعب ممارسات الاحتواء العالي دوراً محورياً في تعزيز قدرة الجامعات على إدارة الأزمات بكفاءة وفعالية. وتشير ممارسات الاحتواء العالي إلى مجموعة من الأساليب الإدارية التي تهدف إلى تعزيز مشاركة الموظفين، وتنمية مهاراتهم، وتمكينهم من اتخاذ القرارات. تتضمن هذه الأساليب:

1. التوظيف والتدريب الفعّال: اختيار الكفاءات وتوفير التدريب المستمر لتعزيز مهاراتهم.
2. التعويضات والمكافآت: تقديم حوافز مادية ومعنوية لتعزيز الرضا الوظيفي.
3. فرق العمل ومشاركة المعلومات: تشجيع العمل الجماعي وتبادل المعرفة بين الأفراد.

وبالتأكيد تُسهم هذه الممارسات في خلق بيئة عمل إيجابية تزيد من التزام الموظفين ورضاهم، مما يعزز من قدرتهم على التعامل مع الأزمات (عبد السلام، السيد، 2021: 300). وتتضمن إدارة الأزمات في الجامعات الاستعداد والتخطيط للتعامل مع المواقف الطارئة التي قد تؤثر على سير العمل الأكاديمي والإداري. تشمل هذه العمليات:

1. التخطيط المسبق: وضع خطط للتعامل مع السيناريوهات المحتملة.
2. التواصل الفعّال: ضمان تدفق المعلومات بين جميع المستويات الإدارية والأكاديمية.
3. اتخاذ القرارات السريعة: القدرة على التصرف بفعالية في المواقف الحرجة.

وبينت الدراسات أن تطبيق ممارسات إدارة الاحتواء العالي يُعزز فعالية إدارة الأزمات في الجامعات. على سبيل المثال، أظهرت دراسة في جامعة ميسان أن هذه الممارسات ساهمت في منع الانجراف الاستراتيجي، مما يعكس قدرة الجامعة على مواجهة التحديات والأزمات بكفاءة وفعالية (درة، 2024: 319). علاوة على ذلك، كشفت دراسة أخرى أن اعتماد ممارسات إدارة الاحتواء العالي في كلية التربية بجامعة عين شمس ساعد في تعزيز الأداء الإداري والتعامل مع الأزمات بشكل أكثر كفاءة (عوض، 2023: 120). إدارة الاحتواء العالي تُعد استراتيجية حيوية لتعزيز قدرة الجامعات على مواجهة الأزمات بفعالية. من خلال تعزيز مشاركة الموظفين وتطوير مهاراتهم وتمكينهم، يمكن للجامعات تحسين استجابتها للأزمات وضمان استمرارية العمل الأكاديمي والإداري بكفاءة عالية. لذا، يمكن القول إن تطبيق ممارسات إدارة الاحتواء العالي يسهم بشكل كبير في تعزيز قدرة المؤسسات على إدارة الأزمات بطرق أكثر فعالية وابتكاراً.

المبحث الرابع: الجانب العملي للبحث

أولاً: الاختبارات التمهيدية للدراسة

يتضمن هذا المبحث تقييم البيانات والتحقق من صحتها للتأكد من ملاءمتها للتحليل الإحصائي. ويتضمن ذلك تقييم التوزيع الطبيعي للبيانات وفحص ثبات أداة القياس من خلال طرق مختلفة مثل معامل ألفا كرونباخ، ويجري اختبار الصلاحية الظاهرية، بالإضافة إلى التحليلات الاستكشافية والتأكدية للتحقق من الصدق البنوي لحجم الدراسة وفرضياتها ونماذجها.

الصدق الظاهري

تعد موثوقية المحكم، والمعروفة أيضاً بمصدقية المحكم، جانباً مهماً يجب مراعاته. ومن أجل تقييم الصدق الظاهري للأداة ومدى ملائمتها لقياس المتغيرات المطلوبة، قام الباحثين في البداية بعرض أداة البحث على مجموعة من المشرفين المتخصصين من بينهم أساتذة في مجال الخبرة وموظفي رئاسة جامعة. والغرض من ذلك، هو ضمان الصلاحية الظاهرة للأداة وتقييم وضوح محتوى كل بيان وصياغته وأي تصحيحات ضرورية. وقام الباحثون بإجراء التعديلات بناء على آراء المحكمين، وحصلت على موافقة 88% من المحكمين، وأخيراً قام ببناء المقياس.

ثانياً: التوزيع (الطبيعي) وثبات المقياس

كما هي موضحة في الجدول (1) ادناه:

الجدول (2) ترميز متغيرات الدراسة

المتغير	البعد	عدد الاسئلة	Skewness	Kurtosis	قيمة (ألفا كرو نباخ)
الاحتواء العالي	التحفيز	4	-1.191	0.090	88.4%
	التدريب	4	-1.377	0.992	92.8%
ادارة الازمة	مرحلة إشارات الإنذار	4	-1.538	-0.699	89.2%
	مرحلة الاستعداد والوقاية	4	-0.857	1.732	91.1%
	مرحلة احتواء الضرر	4	-0.722	0.477	92.2%
	مرحلة استعادة النشاط	4	-1.026	1.440	87.5%

المصدر: من إعداد الباحثين.

بتحليل متغيري البحث (الاحتواء العالي، وإدارة الازمة) وابعادهما، وكما هو مبين في الجدول أعلاه، وقعت جميع البيانات ضمن مدى (± 1.96) ، مما يشير الى التوزيع الطبيعي. الأمر الذي يتطلب استعمال التقنيات البارامترية لمزيد من التحليل الإحصائي.

يتم قياس ثبات المقياس على مقياس من 0 إلى 1، حيث تشير القيم الأعلى إلى ثبات أكبر. لتقييم الموثوقية، غالباً ما يستخدم معامل ألفا كرونباخ، حيث تعدّ القيم الأكبر من 70% مقبولة في الأبحاث الإدارية والسلوكية (Nunnally & Bernstein، 1994)، وبعد الاختبار تبين أن جميع المقاسات تحقق نتائج مرضية فردياً وجماعياً، كما هو موضح في الجدول أعلاه.

أن قيم معامل الفاكرونباخ تراوحت بين (87.5% - 92.8%)، وهذا يشير إلى أنه يمكن الحصول على نتائج متسقة عند تطبيق الأداة على نفس العينة وفي أوقات مختلفة، مع مراعاة متغيرات الدراسة وأبعادها.

ثالثاً: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

تم هذا البحث وصف نتائج الدراسة من خلال استعراض آراء وتفضيلات الموظفين (في الجامعة المدروسة المبحوثة) عينة الدراسة وتحديد مستوى الاتفاق لملاءمة فقرات أداة القياس اتجاههم بواسطة التركيز على التحليلات الاحصائية الوصفية المتمثلة بـ (المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والاهمية النسبية ومعامل الاختلاف، ومستوى واتجاه الإجابة)، حيث سيتم تحديد مستوى الإجابة لآراء العينة المبحوثة حسب إجاباتهم بالاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي على ضوء إجابات العينة لأسئلة الاستبيان. إذ احتسب المدى للإجابات للوصول إلى طول الفئة لكل درجة من درجات التريج الخماسية، وكانت نتيجة ذلك على النحو الآتي:

المدى	طول الفئة =
عدد الفئات	

إذ إن المدى هو الفرق بين أصغر قيمة وأكبر قيمة (أكبر قيمة - أصغر قيمة)،

$$\text{المدى} = 5 - 1 = 4$$

0.80 =	4	طول الفئة =
	5	

والجدول (3) يعرض نتائج قياس مدى المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين.

الجدول (3) المتوسط المرجح ومستوى الإجابة

مقياس الإجابة	اتجاه الإجابة	الأوزان		المتوسط المرجح	
ضعيف جداً	لا أتفق بشدة	36%	20%	1.8	1
ضعيف	لا أتفق	52%	36.2%	2.6	1.81
متوسط	محايد	68%	52.2%	3.4	2.61
جيد	أتفق	84%	68.2%	4.2	3.41
جيد جداً	أتفق بشدة	100%	84.2%	5	4.21

تم المفاضلة والابعاد على أساس الحصول على ازدياد معامل اختلاف، وعلى مستوى أهمية نسبية فهو يدل على التناسق العالي/ والاستجابة العالية، وكذلك التعرف على مستوى التوافر والممارسة والاهتمام والتجانس من لدن الجامعة المدروسة للأبعاد والمتغيرات الرئيسية.

1. التحليل الوصفي لمتغير الاحتواء العالي

بشكل اجمالي يلخص الجدول ادناه، ملخص النتائج بمتغير الاحتواء العالي اذ يتضح انه حقق بصورة اجمالية وسطاً بلغ (3.488) بانحراف معياري (0.764) حيث حقق معامل الاختلاف لها (21.9%)، تشير النتائج الى ان مستوى اهتمام الجامعة المدروسة بالاحتواء العالي كان عالي ولكنه ليس بالمستوى المطلوب، أما بالنسبة للأبعاد فتمحورت نحو الاتفاق، على وفق اظهرت النتائج ما يلي:

- أ. بعد (التحفيز) جاء بالمرتبة الثانية من حيث تناسق وتناغم اجابات عينة الدراسة اتجاه هذه البعد، اذ تحصل على معامل اختلاف قدره (23.7%)، في حين بلغ الوسط الحسابي (3.484)، وبانحراف معياري قدره (23.7%).
- ب. بعد (التدريب) جاء بالمرتبة الاخيرة من حيث تناسق وتناغم اجابات عينة الدراسة اتجاه هذه البعد، اذ تحصل على اعلى معامل اختلاف قدره (20.2%)، في حين بلغ الوسط الحسابي (3.492)، وبانحراف معياري قدره (0.704).

جدول (4) خلاصة المؤشرات الوصفية لأبعاد متغير الاحتواء العالي

ت	ابعاد متغير الاحتواء	الوسط الحسابي	اتجاه الاتفاق	الانحراف	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	ترتيب
1	التحفيز	3.484	اتفق	0.824	23.7%	69.7%	2
2	التدريب	3.492	اتفق	0.704	20.2%	69.8%	1
	الاحتواء العالي	3.488	اتفق	0.764	21.9%	69.8%	

"المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.28"

2. التحليل الوصفي لمتغير ادارة الازمة

بشكل اجمالي يلخص الجدول ادناه، ملخص النتائج بمتغير ادارة الازمة اذ يتضح انه حقق بصورة اجمالية وسطاً بلغ (3.504) بانحراف معياري (0.754) حيث حقق معامل الاختلاف لها (21.5%)، تشير النتائج الى ان مستوى توافر ادارة الازمة في الجامعة المدروسة كان مرتفعاً، أما بالنسبة للأبعاد فتمحورت نحو الاتفاق، على وفق اظهرت النتائج ما يلي:

- أ. بعد (مرحلة إشارات الإنذار) جاء بالمرتبة الثانية من حيث التوافر وتناغم اجابات عينة الدراسة اتجاه هذه البعد، اذ تحصل على معامل اختلاف قدره (21.1%)، في حين بلغ الوسط الحسابي (3.486)، وبانحراف معياري قدره (0.735).

ب. بعد (مرحلة الاستعداد والوقاية) جاء بالمرتبة الثالثة من حيث توافر اجابات عينة الدراسة وتناسقها وتناسقها اتجاه هذه البعد؛ اذ تحصل على اعلى معامل اختلاف قدره (22.4%)، في حين بلغ الوسط الحسابي (3.466)، وبانحراف معياري قدره (0.777).

ت. بعد (مرحلة احتواء الضرر) جاء بالمرتبة الاولى من حيث التوافر تناسق وتناسق اجابات عينة الدراسة اتجاه هذه البعد، اذ تحصل على ازاد معامل اختلاف قدره (18.4%)، في حين بلغ الوسط الحسابي (3.654)، وبانحراف معياري قدره (0.671).

ث. بعد (مرحلة استعادة النشاط) جاء بالمرتبة الاخيرة من حيث توافر اجابات عينة الدراسة وتناسقها وتناسقها اتجاه هذه البعد، اذ تحصل على اعلى معامل اختلاف قدره (24.5%)، في حين بلغ الوسط الحسابي (3.411)، وبانحراف معياري قدره (0.834).

جدول (5) خلاصة المؤشرات الوصفية لأبعاد متغير ادارة الازمة

ت	ابعاد متغير ادارة الازمة	الوسط الحسابي	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	ترتيب الأهمية
1	مرحلة إشارات الإنذار	3.486	اتفق	0.735	21.1%	69.7%	2
2	مرحلة الاستعداد والوقاية	3.466	اتفق	0.777	22.4%	69.3%	3
3	مرحلة احتواء الضرر	3.654	اتفق	0.671	18.4%	73.1%	1
4	مرحلة استعادة النشاط	3.411	اتفق	0.834	24.5%	68.2%	4
	ادارة الازمة	3.504	اتفق	0.754	21.5%	70.1%	

"المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.28"

رابعاً: فرضيات الارتباط

لغرض دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة اعتمدت الباحثين على مصفوفة علاقة الارتباط من خلال تبني معامل الارتباط البسيط (بيرسون) لاختبار فرضيات الارتباط بين ابعاد المتغير المستزاد (الاحتواء العالي)، وابعاد المتغيرات المعتمدة (ادارة الازمة). فيكون تفسير الاول لأي زيادة الاهتمام بالمتغير المستزاد سيؤدي بالضرورة الى زيادة التابع بنفس قيمة معامل الارتباط، اما الثاني فيكون الاهتمام بالاول سيؤدي الى ضعف الاهتمام بالثاني والعكس صحيح والجدول (6) يوضح تفسير العلاقة.

جدول (6) قيمة معاملات الارتباط ونوع العلاقة وقوتها

ضعيف جداً	ضعيف	متوسط	قوي	قوي جداً
$r < 0.20$	0.20- 0.39	0.40-0.59	0.60-0.79	$r > 0.80$

Source: Ann, La`msa (2006), Jmp for Basic Univariate and Multivariate Statistics: A Step –by–step Guide, Cary, NC: SAS Press, 5555555555ISBN 9781-1-59047-576-8.

1. الفرضية الرئيسية الاولى (H1): (نصت الفرضية هناك ارتباط دال احصائياً بين ممارسات الاحتواء العالي وبين ادارة الازمة)، وجود ارتباط. بين ممارسات الاحتواء العالي وبين ادارة الازمة، إذا بلغ قيمة الارتباط (0.746)، وهي طردية وعالية ودالة احصائياً اعتماداً مستوى المعنوية المتحققة (0.000)، وهي أصغر من معامل المعنوية للعلوم الاجتماعية (5%)، واعتماداً على هذه النتائج تقبل الفرضية، وهذا يشير الى كلما زاد الاهتمام الكلية المدروسة بممارسات الاحتواء العالي سيؤدي إلى تعزيز ادارة الازمة. وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية: -

أ. الفرضية الفرعية الاولى (H1-1): (نصت الفرضية هناك ارتباط دال احصائياً بين التحفيز وبين ادارة الازمة)، تبين نتائج الجدول ادناه وجود ارتباط. بين التحفيز وبين ادارة الازمة، إذا بلغ قيمة الارتباط (0.883)، وهي طردية وعالية ودالة احصائياً اعتماداً مستوى المعنوية المتحققة (0.000)، وهي أصغر من معامل المعنوية للعلوم الاجتماعية (5%)، واعتماداً على هذه النتائج تقبل الفرضية، وهذا يشير الى كلما زاد الاهتمام الكلية المدروسة بالتحفيز سيؤدي إلى تعزيز ادارة الازمة.

ب. الفرضية الفرعية الثانية (H1-2): (نصت الفرضية هناك ارتباط دال احصائياً بين التدريب وبين ادارة الازمة)، تبين نتائج الجدول ادناه وجود ارتباط. بين التدريب وبين ادارة الازمة، إذا بلغ قيمة الارتباط (0.772)، وهي طردية ودالة احصائياً اعتماداً مستوى المعنوية المتحققة (0.000)، وهي أصغر من معامل المعنوية للعلوم الاجتماعية (5%)، واعتماداً على هذه النتائج تقبل الفرضية، وهذا يشير الى كلما زاد الاهتمام الكلية المدروسة بالتدريب سيؤدي إلى تعزيز ادارة الازمة.

الشكل (7) قيم الارتباط بين متغير الاحتواء العالي وادارة الازمة

القرار	اتجاه العلاقة	شدة العلاقة	قيمة معامل الارتباط ومستوى الدلالة	ابعاد الاحتواء العالي	المتغير المستزاد
--------	---------------	-------------	------------------------------------	-----------------------	------------------

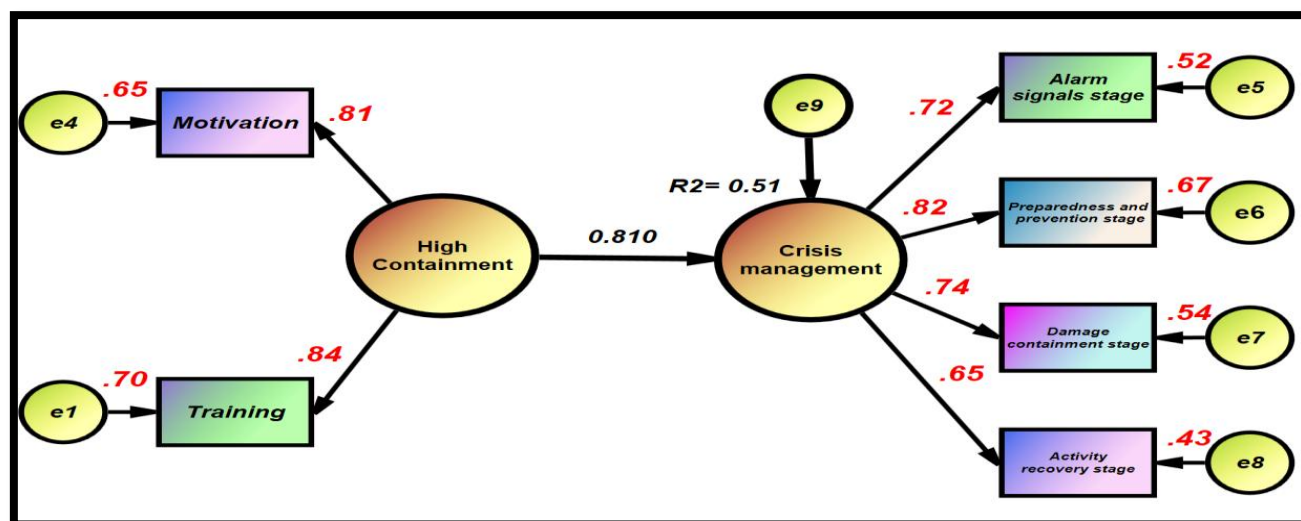
قبول الفرض البديل	طردية ايجابية	متوسطة	0.671	R	التحفيز
			0.000	Sig.	
قبول الفرض البديل	طردية ايجابية	عالية جدا	0.883	R	التدريب
			0.000	Sig.	
			0.000	Sig.	
قبول الفرض البديل	طردية ايجابية	عالية	0.746	R	الاحتواء العالي
			0.000	Sig.	
.**Correlation is Significant at the 0.01 level (2-tailed)				4	عدد الفرضيات المقبولة
				100%	النسبة المئوية

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي (spss.V.28)

خامساً: فرضيات التأثير

1. الفرضية الرئيسة الاولى (H1): "تنص الفرضية الرئيسة" السادسة على: ("وجود تأثير دال احصائياً" لممارسات الاحتواء العالي في ادارة الازمة).

"لأثبت هذا الفرض تم بناء نموذج هيكلي يوضح نوع وطبيعة العلاقة" بين الاحتواء العالي وادارة الازمة، اذ يظهر الشكل ادناه، الهيكل البنائي للتأثير المباشر لممارسات الاحتواء العالي في ادارة الازمة، ويشير الجدول (8) ادناه الى انه كلما اهتمت رئاسة جامعة ذي قار بالاحتواء العالي كلما زاد من ادارة الازمة، بمعنى اخر ان زيادة الاحتواء العالي بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى احداث ارتفاع بمستوى عالي في ادارة الازمة مقداره وزن معياري واحد قدره (0.810)، فضلا عن دلالتها الإحصائية، اعتمادا على مستوى المعنوية المتحققة والبالغة (0.000)، التي هي اصغر من قيمة الدلالة الاحصائية الجدولية للعلوم الاجتماعية والمفترضة من قبل الباحثين والبالغة (5%)، وبقيمة حرجة (12.341) وخطأ معياري (0.088)، واستنادا لما تقدم تقبل الفرضية البديلة وترفض الفرضية الصفرية، وهذا يدل على ان زيادة الاهتمام بالاحتواء العالي في الجامعة المدروسة، يقود الى ارتفاع في ادارة الازمة.



الشكل (2) الانموذج الهيكلي لممارسات الاحتواء العالي في ادارة الازمة

"المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحزمة الاحصائية "AMOS.V.26".

وتوضح نتائج الجدول في ادناه الى ان الاحتواء العالي تسهم في تفسير بمستوى منخفض ما مقداره (55.7%) من الارتفاع الحاصل في ادارة الازمة، اما القيمة المتبقية فأنها تعود الى عوامل غير داخلية في الدراسة.

الجدول (8) النتائج النهائية للتأثير المباشر بين الاحتواء العالي وادارة الازمة

Sig.	R ²	القيمة الحرية	الخطأ المعياري	التقدير المعياري	المسار		
0.000	55.7%	12.341	0.088	0.810	ادارة الازمة	-- <	الاحتواء العالي

"المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحزمة الاحصائية "AMOS.V.26".

"وتنبثق من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الاتية":

أ. الفرضية الفرعية الأولى (H1-1): تنص الفرضية الفرعية الاولى على: (وجود تأثير دال إحصائياً" للتحفيز في ادارة الازمة بأبعاده (مرحلة إشارات الإنذار، ومرحلة الاستعداد والوقاية، ومرحلة احتواء الضرر، مرحلة استعادة النشاط). يشير الجدول ادناه، وجود تأثير معنوي للتحفيز في ادارة الازمة بأبعاده (مرحلة إشارات الإنذار، ومرحلة الاستعداد والوقاية، ومرحلة احتواء الضرر، مرحلة استعادة النشاط). " انه كلما اهتمت الجامعة بالتحفيز كلما زاد من ادارة الازمة، بمعنى ادق فان زيادة التحفيز بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى احداث ارتفاع في ادارة الازمة مقداره وزن معياري واحد قدره (0.734)،

فضلا عن دلالتها الإحصائية، اعتمادا على مستوى المعنوية المتحققة والبالغة (0.000)، التي هي اصغر من قيمة الدلالة الاحصائية الجدولية للعلوم الاجتماعية والمفترضة من قبل الباحثين والبالغة (5%)، وبقية حرجة (11.341) وخطأ معياري (0.079)، واستنادا لما تقدم تقبل الفرضية البديلة وترفض الفرضية الصفرية، وهذا يدل على ان زيادة الاهتمام الجامعة بالتحفيز يقود الى ارتفاع في ادارة الازمة.

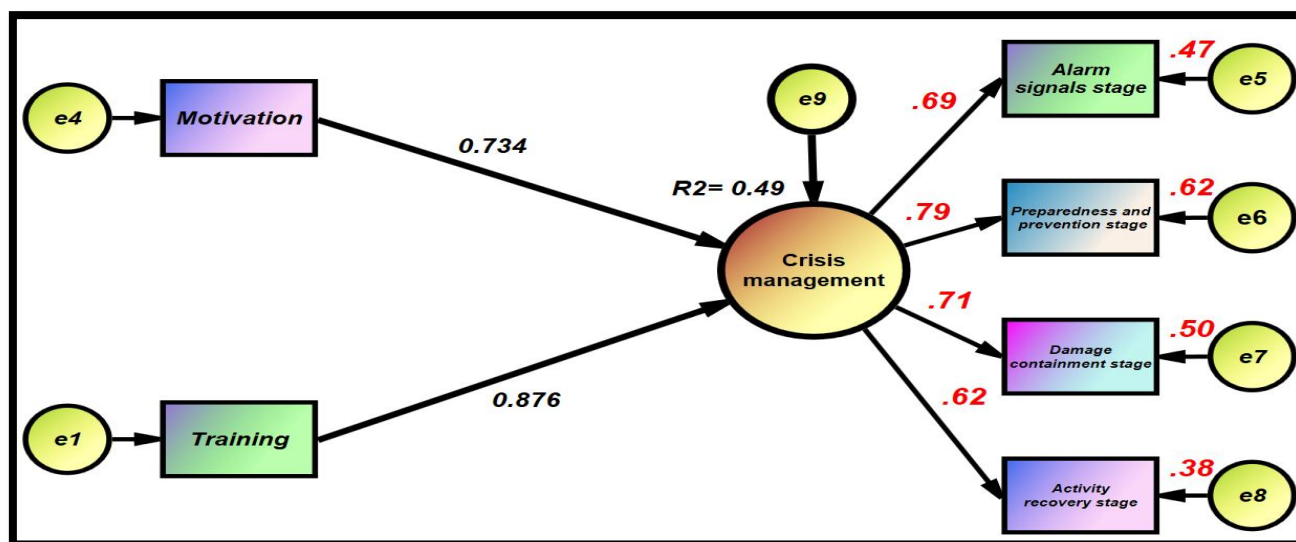
ب. الفرضية الفرعية الثانية (H2-2): تنص الفرضية الفرعية الثانية على: (" وجود تأثير دال إحصائياً" للتدريب في ادارة الازمة بأبعاده (مرحلة إشارات الإنذار، ومرحلة الاستعداد والوقاية، ومرحلة احتواء الضرر، مرحلة استعادة النشاط). يشير الجدول ادناه الى وجود تأثير معنوي للتدريب في ادارة الازمة بأبعاده (مرحلة إشارات الإنذار، ومرحلة الاستعداد والوقاية، ومرحلة احتواء الضرر، مرحلة استعادة النشاط). أي انه كلما اهتمت رئاسة جامعة ذي قار بالتدريب كلما زاد من ادارة الازمة، بمعنى ادق فان زيادة التدريب بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى احداث ارتفاع في ادارة الازمة مقداره وزن معياري واحد قدره (0.876) وبقية حرجة (10.330)، فضلا عن دلالتها الإحصائية، اعتمادا على مستوى المعنوية المتحققة والبالغة (0.000)، التي هي اصغر من قيمة الدلالة الاحصائية الجدولية للعلوم الاجتماعية والمفترضة من قبل الباحثين والبالغة (5%)، وخطأ معياري (0.069)، واستنادا لما تقدم تقبل الفرضية البديلة وترفض الفرضية الصفرية، وهذا يدل على ان زيادة الاهتمام الجامعة بالتدريب يقود الى ارتفاع بمستوى منخفض في ادارة الازمة.

كما تستعرض نتائج الجدول (9) ادناه، فان ابعاد الاحتواء العالي تسهم في تفسير ما مقداره (49.2%) من الارتفاع الحاصل في ادارة الازمة، اما القيمة المتبقية فأنها تعود الى عوامل غير داخلية في الدراسة.

الجدول (9) النتائج النهائية للتأثير المباشر لإبعاد الاحتواء العالي في ادارة الازمة بأبعاده

المسار	التقدير المعياري	الخطأ المعياري	القيمة الحرجة	قيمة R^2	Sig..
التحفيز	0.734	0.079	11.341	49.2%	0.000
التدريب	0.876	0.069	10.330		0.000

"المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحزمة الاحصائية "AMOS.V.26".



الشكل (3) النتائج النهائية للتأثير المباشر بين ابعاد الاحتواء العالي في ادارة الازمة بأبعادها

المبحث الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. أظهرت نتائج الاختبارات التمهيدية (الصدق الظاهري، التوزيع الطبيعي، ومعامل الثبات) أن أداة القياس المستخدمة في الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الموثوقية والاتساق الداخلي، حيث تراوحت قيم معامل كرونباخ ألفا بين (87.5% - 92.8%)، ما يعزز إمكانية الاعتماد على النتائج المتوصل إليها.
2. تبين أن الجامعة تهتم بممارسات الاحتواء العالي بدرجة جيدة (المتوسط الحسابي 3.488)، غير أن مستوى هذا الاهتمام لا يزال دون المستوى الأمثل. وقد ظهر أن بُعد التدريب أكثر تأثيراً وتناسقاً مقارنة ببُعد التحفيز.
3. أظهرت النتائج أن ممارسات إدارة الأزمة في الجامعة المدروسة متوفرة بدرجة جيدة (المتوسط الحسابي 3.504). وكان أكثر الأبعاد حضوراً هو مرحلة احتواء الضرر، في حين جاء مرحلة استعادة النشاط بالمرتبة الأخيرة، مما يعكس وجود فجوة في استدامة استراتيجيات التعافي بعد الأزمات.
4. أثبتت نتائج معامل بيرسون وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين متغير الاحتواء العالي ومتغير إدارة الأزمة ($r = 0.746$)، وهي علاقة دالة إحصائياً. وقد كان بُعد التدريب هو الأكثر ارتباطاً بإدارة الأزمة ($r = 0.883$)، يليه بُعد التحفيز ($r = 0.772$).
5. بينت النماذج الهيكلية أن ممارسات الاحتواء العالي تسهم في تفسير (55.7%) من التباين في مستوى إدارة الأزمة، مما يعني أن هناك عوامل أخرى غير مشمولة بالدراسة تساهم في تحسين إدارة الأزمات. كما كان للتدريب تأثير أكبر (0.876) مقارنة بالتحفيز (0.734)، وهو ما يشير إلى أن تطوير القدرات العملية للعاملين أكثر تأثيراً من مجرد التحفيز المعنوي.

ثانياً: التوصيات

1. ضرورة وضع خطط تدريبية مستمرة وممنهجة لتمكين العاملين من امتلاك مهارات التعامل مع الأزمات في جميع مراحلها، خصوصاً في مرحلة الاستعداد والوقاية ومرحلة استعادة النشاط.
2. إلى جانب التدريب، ينبغي تفعيل برامج التحفيز (المعنوية والمادية) بما يرفع من مستوى التفاعل الإيجابي والالتزام لدى الموظفين أثناء التعامل مع الأزمات.
3. إيلاء اهتمام أكبر لمرحلة ما بعد الأزمة، وذلك عبر وضع خطط واضحة لاستعادة الأنشطة والخدمات وضمان استدامة التعافي المؤسسي، إذ أظهرت النتائج أن هذا البعد هو الأضعف بين أبعاد إدارة الأزمة.
4. العمل على تعزيز قدرة الجامعة في استشعار مؤشرات الأزمات قبل وقوعها من خلال بناء قواعد بيانات دقيقة وتوظيف أدوات التحليل الاستباقي.
5. بما أن ممارسات الاحتواء العالي فسرت ما نسبته (55.7%) فقط من التباين في إدارة الأزمة، فهذا يستلزم دراسة متغيرات أخرى مكملية مثل القيادة الاستراتيجية، الاتصال المؤسسي، والمرونة التنظيمية.
6. ربط ممارسات الاحتواء العالي باستراتيجيات الإدارة الشاملة للأزمات، لضمان التعامل معها بفاعلية من مرحلة الإنذار المبكر وحتى مرحلة استعادة النشاط.

المقترحات المستقبلية

- دراسة فاعلية أنظمة الإنذار المبكر الرقمية في تحسين الاستجابة للأزمات.
- دور الذكاء الاصطناعي والتحليلات التنبؤية في تعزيز ممارسات الاحتواء العالي.
- دور رأس المال البشري والمرونة النفسية للموظفين في تعزيز القدرة على الاحتواء.
- بناء نموذج متكامل يربط بين ممارسات الاحتواء العالي واستراتيجيات استمرارية الأعمال.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

1. البياتي، محمد ثامر علي، (2016)، "السلوك القيادي وفق نظرية المسار الهدف وتأثيره في إدارة الأزمات دراسة تحليلية في ديوان محافظة بغداد"، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، العدد 75.
2. الجاسمي، باسم عباس، وكاطع، ايناس عبد الحسين، (2023)، "الاحتواء العالي وتأثيره في الابداع التنظيمي: دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأهلية العراقية في محافظات الفرات الأوسط"، مجلة وارث العلمية، المجلد 5، العدد 15.
3. الخفاجي، يسرى مهدي حسون (2021)، "إدارة المرأة للموارد المالي للأسرة وانعكاسه على إدارة الأزمات المالية"، مجلة الاستاذ للعلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 60، العدد 2.

4. الشملة، ميسون عبد الله، والعبيدي، احمد مبرد سرهيد (2020)، "اداره الاحتواء العالي ودورها في تحقيق اداره الموهبة، دراسة استطلاعية في معمل الألبسة الجاهزة الموصول"، مجلة كلية القلم الجامعة للعلوم الانسانية، المجلد 4، العدد 7.
5. السالم، مؤيد سعيد، (2015)، "ادارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي"، دار اثراء، عمان، الاردن.
6. الشعراوي، نهى مجدي كامل، (2022)، "دور ممارسات الادارة بالاحتواء العالي في تعزيز الرسوخ الوظيفي: دراسة ميدانية على العاملين بجامعة 6 اكتوبر"، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد 23، العدد 3.
7. الزبيدي، غني دحام تنائي، الزبيدي، ناظم جواد عبد سلمان، وعباس، حسين وليد حسين، (2016)، "ادارة الموارد البشرية مفاهيم وتوجهات"، دار حامد للنشر، عمان، الاردن.
8. الصافي، جبوري شناوي، (2011)، "أثر الخصائص القيادية في استراتيجية ادارة الازمة دراسة ميدانية لعدد من المديرين العامة في وزارة الكهرباء العراقية"، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد 34، العدد 90.
9. الاسدي، سلام جعفر، (2019)، "تعزيز العلاقة بين اداره الاحتواء العالي والاخلاقيات المهنية للموارد البشرية السياحية وتأثيرها في جوده القرارات التعليمية: دراسة تطبيقية لعينه من مؤسسات التعليم السياحية في العراق"، اطروحة دكتوراه، الجامعة المستنصرية، كلية العلوم السياحية، الدراسات العليا.
10. العيسى، عبد الله محسن، والالفي، أشرف عبده حسن، (2019)، "متطلبات ادارة الازمات في محافظة القنفذة"، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة اسيوط، المجلد 35، العدد 8.
11. الدعيمي، علاء فرحان، والسعدون، زيتون نعمه (2019)، "اداره الاحتواء العالي وتأثيرها بتعزيز راس المال النفسي، دراسة تحليلية لآراء عينه من اعضاء الهيئات التدريسية في بعض الكليات والجامعات الأهلية العراقية"، مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية، المجلد 27 العدد 3.
12. الساعدي، صلاح حسن مالح، والسوداني، علي موات، (2021)، "دور تطوير رأس المال البشري في ادارة الازمات في مجلس النواب العراقي"، مجله ابحاث ميسان، المجلد 17، العدد 34.
13. الياسري، أكرم محسن مهدي، ومحمد، معزز جاسم، (2022)، "الرشاقة الاستراتيجية وتأثيرها على فاعليه اداره الازمات التنظيمية دراسة وصفية تحليلية لعينه من قيادات وكالة الوزارة للشؤون الادارية والمالية في وزارة الداخلية العراقية"، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد 18، العدد 72.
14. العنزلي، يعد علي، (2018)، "اساسيات ادارة الموارد البشرية"، الطبعة الاولى، دار ومكتبة عدنان للطباعة والنشر والتوزيع، بغداد، العراق.
15. النعيمي شهاب، وحמיד ريم، (2015)، "متطلبات اداره الالتزام العالي لتحقيق الريادة الاستراتيجية لمنظمات الاعمال بحث ميداني في شركة المقاولات العراقية"، مجله العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 32، العدد 45، جامعه بغداد، كليه الإدارة والاقتصاد.
16. بورزان، آية رياض العبد القادر، (2021)، "ادارة الازمات"، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، دمشق.
17. ثابت، مهند حسن، وكرجي، سحر احمد، (2023)، "دور الاحتواء العالي في نمذجة سلوكيات التمر الوظيفي بحث تحليلي في مقر وزارة العمل والشؤون الاجتماعية العراقية"، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد 48، العدد 139.

18. جواد، جعفر جابر، ابراهيم، نذير عباس، سلمان، حيدر محمود، (2011)، "اتخاذ القرارات الادارية كمدخل لادارة الازمات التعليمية، دراسة تحليلية لار عينه من بعض مدراء كليات جامعة الموصل"، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد 34.
19. حسن، مروان صباح، (2021)، "العصف الذهني وأثره في ادارة الازمات"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 63.
20. حسين سعد مهدي، (2023)، "المرونة التنظيمية وعلاقتها بإدارة الازمات: بحث تطبيقي في الشركة العامة لسكك الحديدية"، كليه التراث الجامعة المجلد 19، العدد 77.
21. حمدي، خالد وليد، (2018)، "أثر القيادة الابداعية في ادارة الازمات: دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات الاردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الاردن.
22. حوشي، هند نعيم، وحמיד، سولاف عبد القادر (2021)، "اداره الاحتواء العالي ودورها في الانجراف الاستراتيجي"، مجله ابحاث ميسان، المجلد 17 العدد 34.
23. درة، عمر، (2024)، "دور ادارة الاحتواء العالي في تعزيز الصحة التنظيمية لدى العاملين في جامعات الشمال السوري باستعمال نمذجة المعادلات البنائية"، مجلة بحوث جامعة حلب، العدد 3.
24. خروفة، رغد محمد، وعبودي، صفاء ادريس، (2020)، "دور ادارة الاحتواء العالي في الحد من اثار الضغوط الوظيفية: دراسة حالة في شركة الحريري للبناء والمقاولات"، المجلة العربية للإدارة، المجلد 40، العدد 3.
25. عبد السلام، غادة محمد، السيد، هناء شحته، (2021)، "ممارسات ادارة الاحتواء العالي بكلية التربية بجامعة عين شمس دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، المجلد 4، العدد 45.
26. عبد علي، وسام حسين، وحسن، ريم قاسم، (2022)، "ادارة الاحتواء العالي وأثرها في الحد من التمر الوظيفي"، مجلة كلية الادارة والاقتصاد، جامعة البصرة، المجلد/15، العدد/31.
27. عبد علي، محمود فهد، والجبوري، صدام اسود عواد، (2016)، "الارتجال التنظيمي وتأثيره على ادارة الازمات دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينه من القيادات الأمنية العاملة في قيادة شرطة محافظة كربلاء المقدسة"، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد 16، العدد 66.
28. عبد الكريم، علي احسان، وعبد الله انيس احمد، (2023)، "دور ممارسات ادارة الاحتواء العالي في الحد من التمر في مكان العمل: دراسة وصفية تحليلية في مديرية صحة صلاح الدين"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 19، العدد 64، الجزء (1): 453-471.
29. عوض، يمني السيد عبد الله، (2023)، "ادارة الاحتواء العالي مدخل لتجويد الاداء الاداري بالجامعات المصرية دراسة تحليلية"، رسالة ماجستير غير منشورة، مصر، القاهرة.
30. محمد، مشتاق علاوي، ورجه، ثامر حماد، (2022)، "اداره الاحتواء العالي لادارات المدارس في مديريات تربية بغداد الكرخ من وجهة نظر مدرسي ومدرسات التربية الرياضية"، مجله الكوفة لعلوم التربية البدنية المجلد 2، العدد 7.
31. محمد، هشام عبد، (2020)، "دور التخطيط الاستراتيجي في ادارة الازمات"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العلوم التكنولوجية، لبنان، بيروت.

32. محمد، إيثار عبد الهادي، (2011)، "استراتيجية إدارة الأزمات: تأطير مفاهيمي علمي وفق المنظور الإسلامي"، مجلة العلوم الاقتصادية والأدوية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد 17، العدد 64.
33. ياسين، مثنى سعد، وحسن، علاء احمد، (2023)، "توظيف الانماط الاستراتيجية في مراحل إدارة الأزمات: دراسة تحليلية في وزارة الصحة العراقية"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 15، العدد 3.

أولاً: المصادر الأجنبية

34. Akadiri O. P. (2011)، "Development of Multi-Criteria Approach for the Selection of Wolver Hampton"، U. K.
35. Al-Sudani، Rafid Abdul-Wahed Mahawi، (2006)، "the role of the practice of human resources management in the effective management of organizational crises، descriptive and analytical research for the opinions of a sample of workers in the Iraqi Ministry of Interior"، a master's thesis submitted to the Board of the Faculty of Management and Economics، University of Baghdad.
36. Ann، La'msa (2006)، "Jump for Basic Univariate and Multivariate Statistics: A Step –by-step Guide، Cary"، NC: SAS Press، ISBN 9781-1-59047-576-8
37. Coombs، Timothy، (2007)، "Crisis Management and Communica Tions"، Texas University.
38. Fener. T، Cevik .T، (2015)، "Leadership in Crisis Management: Separation of Leadership and Executive Concepts"، Procedia Economics and Finance 26، PP 695 – 701.
39. Hair، Jr. J. F.، Black، W. C.، Babin، B. J.، & Anderson، R. E. (2010). "Multivariate Data Analysis: A Global Perspective". London: Pearson.
40. Lawler III، Edward E.، (2008)، "Strategic Talent Management: Lessons from the Corporate World، Strategic Management of Human Capital"، New York.
41. Mohammed، Ammar Awad ، and Alian، Hisham Abdullah Hamad، (2023)، "The role of the voice of human resources in promoting organizational sustainability - an exploratory study of the opinions of a sample of workers in the Kirkuk Health Department"، vol 13، issu 2 : 49-65.
42. Muzaffar، Duha Basil، (2016)، "the impact of leadership styles in crisis management by mediating strategic planning، field research at the headquarters of the Ministry of Electricity"، a master's thesis submitted to the Board of the College of Administration and Economics، University of Baghdad.
43. Nunnally، J. C.، & Bernstein، I. H. (1994). "Psychometric theory"، New York: McGraw-Hill.

44. Wood, S., Burridge, M., Rudloff, D., Green, W. And Nolte, S. (2014). **"Dimensions and Location of High Involvement Management"**: Fresh Evidence From The UK Commission's 2011 Employer Skills Survey". Human Resource Management Journal 25: 2, 166–183.

السيد المستجيب المحترم ...

نهديكم اطيب تحياتنا ...

استبانة الدراسة

نضع بين ايديكم استمارة الاستبيان المخصصة لأعداد بحث بعنوان (ممارسات إدارة الاحتواء العالي ودورها في تحسين ادارة الازمة في المنظمات): دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من المديرين في رئاسة جامعة ذي قار، ونظراً لما تتمتعون به من دراية واسعة وخبرة في ميدان عملكم نرجو الإجابة على الاستبانة بدقة، تملؤنا الثقة بأن تحظى فقرات الاستبانة بحرصكم واهتمامكم عند الإجابة عليها لضمان دقة التحليل وصواب الرأي في نتائج البحث، على أمل ان تخرج هذه الدراسة بنتائج تخدم البحث العلمي وتعزز أطره المعرفية والفلسفية والتطبيقية وذلك بفضل ما ستقدمونه من إجابات دقيقة وموضوعية.

مع فائق الشكر والتقدير لتعاونكم وأسنادكم للباحثين

الباحث
م.م. رائد فائق حسن

الباحث
م.م. عمار صنيح جواد

الباحث
أ.م.د. اسحاق ناصر حسين

الجزء الاول: معلومات عامة

ت	الفقرة	الاختيار
1	الجنس	ذكر
2	العمر	انثى
3	المؤهل العلمي	30-20 40-31 50-41 60-51 61- فأكثر
4	سنوات الخدمة	دبلوم بكالوريوس ماجستير دكتوراه
5	المنصب الوظيفي	اقل من 5 10-6 15-11 20-16 25-21 26- فأكثر

الجزء الثاني: متغيرات البحث

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
أولاً: إدارة الاحتواء العالي (High Containment): قدرة الجامعات على تطبيق ممارسات مستدامة تعزز مشاركة العاملين وتنمي شعورهم بالمسؤولية والملكية، مما يزيد من قدرتهم على التأثير في العمل . ويتم ذلك من خلال استثمار المعارف والقدرات وزيادة دافعيتهم للمساهمة						

بأفكارهم.

1.التحفيز (Motivation): هو الدافع الذي يجعلك تنجز المهام الموكلة إليك دون شعور بالملل. نحن جميعًا بحاجة إلى هذه القيمة، حيث إنها تشكل أساس التقدم في شتى مجالات الحياة.

1	تهتم الجامعة بمنح الحوافز المعنوية لدى الافراد العاملين لإنجاز الوظائف بشكل دقيق				
2	تحرص الجامعة على اتباع نظام عادل للحوافز يشمل جميع تشكيلاتها دون تمييز				
3	تدرك الجامعة بان قلة الحوافز في الاعمال يؤدي الى اثاره المشاكل بين الافراد العاملين				
4	تدعم الجامعة جميع الآراء والمقترحات التي تصبو الى تحسين انظمه الحوافز فيها				

2.التدريب (Training): عملية تهدف إلى اكتساب الخبرات والمعارف الضرورية، وجمع المعلومات اللازمة للفرد. كما يسعى لتعزيز الاتجاهات الإيجابية نحو العمل والسلطة، وتطوير المهارات والسلوكيات المناسبة، بالإضافة إلى تعزيز العادات التي ترفع كفاءة الأداء.

5	تقوم الجامعة بتنمية قدرات الافراد العاملين فيها من خلال اقامه الدورات وورش العمل				
6	تحرص الجامعة على اختيار قيادات ذات خبره اداريه لتنفيذ برامج التدريب				
7	تحرص الجامعة على اشراك الافراد العاملين في اعداد البرامج التدريبية التي تلبي احتياجاتها				
8	تقوم الجامعة بتنمية قدرات الافراد العاملين فيها من خلال اقامه الدورات وورش العمل				

ثانياً: ادارة الازمة: (Crisis management): هي مهارة تتعلق بالتعامل مع المواقف الطارئة من خلال التنبؤ بالآزمات ورصد العوامل المؤدية لها، وتعبئة الموارد المتاحة، وتحسين كفاءة اتخاذ القرارات، بهدف تقليل الخسائر.

1. مرحلة إشارات الإنذار (Alarm signals stage) : تشير إلى القدرة على اكتشاف الآزمات مبكرًا من خلال التقاط إشارات مسبقة، حيث تسبق الآزمات عادةً مجموعة من هذه الإشارات، باستثناء بعض الحالات النادرة.

9	تستطيع الجامعة تزويد كوادرها بالمعدات والادوات والمواد الضرورية وقت الحاجة				
10	تستطيع الجامعة التحكم بتدقيق الموارد والمعدات اللازمة قبل حدوث الازمه				
11	توجد البات حركه مناسبه تضمن اوصول المواد قبل الازمات				
12	توفر الجامعة معلومات موثوق بها ومعروفه للجمهور حول الازمات المحتمل حدوثها				
2. مرحلة الاستعداد والوقاية (Preparedness and prevention stage): تتطلب وضع خطط مدروسة وسيناريوهات مناسبة لمواجهة جميع الأزمات والاحتمالات.					
13	ينسم الفريق التنظيمي بمرونة كافييه تساعد على الوقاية من الازمات				
14	يتوفر الدعم المناسب للفريق الذي يقوم بالتشخيص والتخطيط للازمات المحتملة				
15	تشكيل الجامعة فرق مختلفة ومتعددة لحل الازمات المحتملة				
16	تتوفر برامج وخطط كافييه لإدارة الازمات في الجامعة يتم تطويرها باستمرار				
3. مرحلة احتواء الضرر (Damage containment stage): تتعلق بتطوير استراتيجيات للحد من الأضرار وانتشارها داخل المنظمة. وتشمل هذه الحالة استيعاب نتائج الأزمة، والاعتراف بأسبابها، والتغلب عليها، بالإضافة إلى معالجة آثارها ونتائجها.					
17	يتم السيطرة على الازمه في حال حدوثها				
18	تسعى الجامعة للحد من انتشار الازمه				
19	توفر الجامعة خطط طوارئ وقائية لتقليل مخاطر الازمه				
20	تفويض المهام والمسؤوليات ولفتره معقوله عند حدوث الازمه				
4. مرحلة استعادة النشاط (Activity recovery stage): تهدف هذه المرحلة إلى إعادة الوضع إلى ما كان عليه قبل حدوث الأزمة، وهي تشبه عملية تقليل الآثار السلبية الناتجة عن الأزمة.					

					21	اتخاذ الاجراءات اللازمة لممارسه النشاطات الاعتيادية في الجامعة دون اي تأخير بعد حدوث الازمه
					22	تبادر الجامعة بتوجيه حملته اعلاميه مناسبه للجمهور حول الاضرار التي سببتها الازمه
					23	تعمل الجامعة على تخفيف اثار الازمه وذلك بالحد من استمرار حدوثها
					24	تحديد الاحتياجات اللازمة للمواقع التي تأثرت باللازمة