

دور ادارة الاحتواء العالي في الحد من الانجراف الاستراتيجي: دراسة تحليلية لأراء القيادات الإدارية في المديريات العامة لوزارة الزراعة والموارد المائية بإقليم كردستان – العراق

أ.د. مظفر حمد علي

ادارة الاعمال، الكلية ادارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين/ أربيل ، العراق

mudhafar.ali@su.edu.krd

م.م. رؤنياز هياس محمود

ادارة الاعمال، الكلية ادارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين/ أربيل ، العراق.

ronyaz.mahmood@su.edu.krd

Abstract

This research aims to investigate the impact of High-Involvement Management on mitigating strategic drift. In accordance with the research aims, the study problem is encapsulated through three pivotal questions: What are the levels of High-Involvement Management and strategic drift in the studied directorates? What is the relationship and impact of High-Involvement Management on strategic drift? The researchers employed descriptive and analytical methodologies to delineate the research variables and examine the interrelationships and impacts among them. The research population consisted of a sample of administrative executives from the general directorates affiliated with the Ministry of Agriculture and Financial Resources, including division heads, department managers, and general directors. A total of 139 questionnaires were disseminated, 133 were collected, and all were deemed legitimate for analysis. The research hypotheses were evaluated utilizing statistical approaches via SPSS V.26 software. The study concluded that the dimensions of High-Involvement Management—specifically effective staffing, training and development, motivation and compensation, empowerment, participation, and communication—augment the organization's capacity to adapt to environmental changes. This consequently diminishes resistance to change and alleviates the effects of strategic drift caused by inflexible policies or administrative frameworks. The research recommends enhancing High-Involvement Management practices within the Ministry by developing flexible administrative rules and effective communication systems, based on the overall analytical indicators. These approaches would augment management leadership's ability to address issues and crises, fostering strategic stability and reducing signs of decline in institutional performance.

المخلص

غرض من هذا البحث معرفة دور ادارة الاحتواء العالي في الحد من الانجراف . وفي ضوء اهداف البحث تلخصت مشكلة الدراسة في عدة تساؤلات وهي ماهي مستويات كل من ادارة الاحتواء العالي و الانجراف الإستراتيجي في المديريات المبحوثة؟ وما هي طبيعة العلاقة والتأثير بين ادارة الاحتواء العالي في الانجراف الإستراتيجي يعتمد الباحثان على الأساليب الوصفية التحليلية لوصف المتغيرات البحث وتحليل العلاقات والتأثيرات بينهما، تمثل مجتمع البحث عينة من القيادات الادارية في المديريات العامة التابعة لوزارة الزراعة و الموارد المالية (مسؤول الشعبة، المدير القسم، المدير العام) ، عليا تم توزيع (١٣٩) الاستبانة و تم الاسترداد (١٣٣) استبانة و كانت كلها صالح للتحليل. ان اختبار الفرضيات البحث تم من خلال تطبيق الاساليب الاحصائية بواسطة البرنامج الحاسوبي (SPSS V.26) توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات، من اهمها هي أن ابعاد ادارة الاحتواء العالي المتمثلة ب البعد التوظيف الفعال، البعد التدريب و التطوير، البعد التحفيز و التعويضات، البعد تمكين و المشاركة و الاتصالات، يسهم في زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية، مما يقلل من مقاومة التغيير ويحد من مظاهر الانجراف الاستراتيجي الناجم عن الجمود في السياسات أو البنى الإدارية. وبحسب ما أفرزته مؤشرات التحليل على المستوى الكلي واقترح البحث

مجموعة من المقترحات أهمها بضرورة تعزيز ممارسات إدارة الاحتواء العالي في الوزارة من خلال تطوير سياسات إدارية مرنة وآليات تواصل فعّالة، تسهم في رفع كفاءة القيادات الإدارية على احتواء المشكلات والأزمات، وبما يدعم استقرار المسار الاستراتيجي ويحدّ من مظاهر الانجراف في الأداء المؤسسي. **كلمات المفتاحية:** إدارة الاحتواء العالي، الانجراف الاستراتيجي، وزارة الزراعة و الموارد المائية، و التمكين.

المقدمة

يُعدّ القطاع الزراعي من أهم القطاعات الإنتاجية الداعمة للاقتصاد الوطني في إقليم كردستان العراق، لما له من دور أساسي في تحقيق الأمن الغذائي وتوفير فرص العمل وتعزيز الاستقرار الاجتماعي. غير أنّ هذا القطاع بالرغم من أهميته، ما يزال يواجه تحديات متزايدة تتعلق ظاهرة الانجراف الاستراتيجي بسبب ان المنظمات اليوم بضمنها منظمات الزراعية في اقليم كردستان تعمل في بيئات ديناميكية و معقدة للغاية، تتميز بالتغيرات السريعة في مجالات التكنولوجيا و الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، وكذلك تتسم بعدم اليقين في السوق، والضغط المستمر للتكيف (Landeros 2021). ويقصد بالانجراف الاستراتيجي عدم توافق تدريجي بين الاستراتيجيات التنظيمية والبيئة الخارجية المتطورة مما يؤوِّض فعالية المنظمة، ويُضعف أدائها، ويُقلل من قدرتها على تحقيق الأهداف طويلة الأجل. أي ان الانجراف الاستراتيجي غالباً ما يؤدي إلى تآكل قدرة المنظمة التنافسية، وتراجع كفاءتها في تحقيق أهدافها، فضلاً عن ضعف استدامة مواردها. وهذا يتطلب من ادارات المنظمات تتبنى مفاهيم ادارية حديثة تستند على الموارد البشرية باعتبارها من اهم الموارد التي يمتلكها المنظمات قادرة على التعامل مع هذه التغيرات برزت إدارة الاحتواء العالي (High Containment Management) كأحد الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تُسهم في تعزيز قدرة المنظمات على التعامل المرن مع الأزمات والمواقف المعقدة من خلال استيعاب الضغوط التنظيمية وتوجيهها نحو تحقيق التوازن والاستقرار الداخلي. إذ تركز هذه الإدارة على إشراك العاملين، وتطوير التواصل البناء، وتحفيز الانتماء المؤسسي، بما يضمن استمرارية الأداء واتساق المسار الاستراتيجي. كما تمثل إدارة الاحتواء العالي مدخلاً إدارياً يعزز فاعلية القيادة في توجيه السلوك التنظيمي نحو تحقيق الأهداف بعيدة المدى، عبر تقوية الروابط بين المستويات الإدارية المختلفة وتقليل احتمالية الانحراف عن المسار المخطط له (Böckerman, et al. 2025). وتأتي هذه الدراسة استجابة للحاجة المتزايدة إلى فهم دور إدارة الاحتواء العالي على الحد من الانجراف الاستراتيجي في ظل التقلبات البيئية المعقدة التي تواجه القطاع الزراعي، عليه تضمن هيكل البحث اربع محاور رئيسية خصص الاول لمنهجية البحث اما الثاني للجانب النظري فيما تعلق الثالث الجانب الميداني واخيرا الاستنتاجات المقترحات.

الإطار العام للبحث و منهجيتها

١,٢ الإطار العام للبحث

١,٢,١ مشكلة البحث:

يُعدّ القطاع الزراعي أحد الركائز الأساسية للأمن الغذائي والتنمية الاقتصادية في إقليم كردستان العراق، إلا أنّ هذا القطاع يواجه في السنوات الأخيرة مؤشرات واضحة على الانجراف الاستراتيجي، إذ ما تزال العديد من الخطط والسياسات الزراعية تسير وفق توجهات تقليدية تركز على زيادة الإنتاج الكمي أكثر من تطوير البنية النوعية أو الاستجابة للتحوّلات الاستراتيجية في البيئة الزراعية الحديثة. وتشير الملاحظات الميدانية إلى أنّ معظم المشاريع الزراعية في الإقليم ما تزال تعتمد على الأساليب التقليدية في الزراعة والإدارة، مع ضعف واضح في تبني تقنيات التحول الرقمي الزراعي، مثل أنظمة الزراعة الذكية (Smart Agriculture) أو الزراعة الدقيقة (Precision Agriculture)، التي أصبحت في الدول المتقدمة أساساً لتحقيق الاستدامة الزراعية والتنافسية طويلة الأمد، ويؤكد ذلك تقرير "Evaluating the Environmental Crisis and Food Security Challenges in Iraq and the Kurdistan Region" (visionfoundationiq.org) وكذلك رصد دراسة تحليلية لقطاع الزراعة في إقليم كردستان أنّ الإنتاج ما يزال يعتمد إلى حد كبير على الأساليب التقليدية، وتُشير إلى الحاجة لمشروعات استراتيجية داعمة للتنمية الزراعية المستدامة والتعبئة بالتكنولوجيا (Abdullah, 2024: ٥٠). فضلاً عن دراسة بعنوان "Adoption of Internet of Things (IoT) in Smart Farm Management: Implications for Sustainable Agriculture in Iraq" (Costa, et al. 2025). وفي جانب آخر تُوفّر إدارة الاحتواء العالي HIM يعاني من ممارسات زراعية قديمة، وبنية تحتية تكنولوجية ضعيفة (Costa, et al. 2025). وفي جانب آخر تُوفّر إدارة الاحتواء العالي HIM نهجاً إدارياً يُعزز مرونة المنظمات، ويُعزز التوافق مع الأهداف الاستراتيجية، ويُخفف من مخاطر الانجراف الاستراتيجي، إذ يركز على إشراك القيادات والموارد البشرية في عمليات صنع القرار، وتعزيز مستوى التمكين، والتواصل المفتوح، وبناء ثقافة تنظيمية قادرة على الاستجابة السريعة للتغيرات. ويؤكد (حوشي و حميد ٢٠٢١). رغم الأهمية النظرية لإدارة الاحتواء العالي HIM، لا تزال الأدلة التجريبية محدودة في سياق مؤسسات

القطاع العام ، وخاصةً داخل وزارات إقليم كردستان العراق ، عليه جاء مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي ما هو دور ادارة احتواء العالي في الحد من الانجراف الاستراتيجي وينبثق منها التساؤلات الفرعية الآتية

١ ماهي مستويات متغيري البحث (ادارة الاحتواء العالي و الانجراف الإستراتيجي) في المديریات المبجوة؟

٢ هل توجد علاقات إرتباط سلبية بين ادارة الاحتواء العالي و الانجراف الإستراتيجي ؟

٣ هل يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للإدارة الاحتواء العالي في الانجراف الإستراتيجي؟

٢،١،٢ أهمية البحث

١. الأهمية الأكاديمية لهذه الدراسة في سعيها إلى بناء إطار مفاهيمي متكامل يربط بين متغيرات الدراسة (إدارة الاحتواء العالي، والانجراف الاستراتيجي)، نظرًا لما تتميز به هذه المتغيرات من حداثة وتعقيد نظري. تسعى الدراسة إلى تنظيم العلاقة بينها ضمن رؤية تحليلية تعكس ديناميكيات .

٢. تقدم البحث إطارًا تحليليًا يساعد على تفسير آراء القيادات الإدارية في المؤسسات الحكومية تجاه الممارسات الإدارية الاحتواء العالي ودورها في حد من الانجراف الاستراتيجي.

٣. تمثل هذه البحث مساهمة عملية في تشخيص واقع المديریات العامة لوزارة الزراعة والموارد المائية في إقليم كردستان/ العراق، والكشف عن مستوى الانجراف الاستراتيجي الذي قد تواجهه هذه المديریات.

٤. تسهم الدراسة في توضيح كيفية توظيف ممارسات الاحتواء العالي (التوظيف الفعال، التدريب و التطوير، التحفيز و التعويضات، التمكين و المشاركة في صنع القرار و الاتصالات) كوسائل عملية للحد من مظاهر الانجراف الاستراتيجي.

أهداف البحث

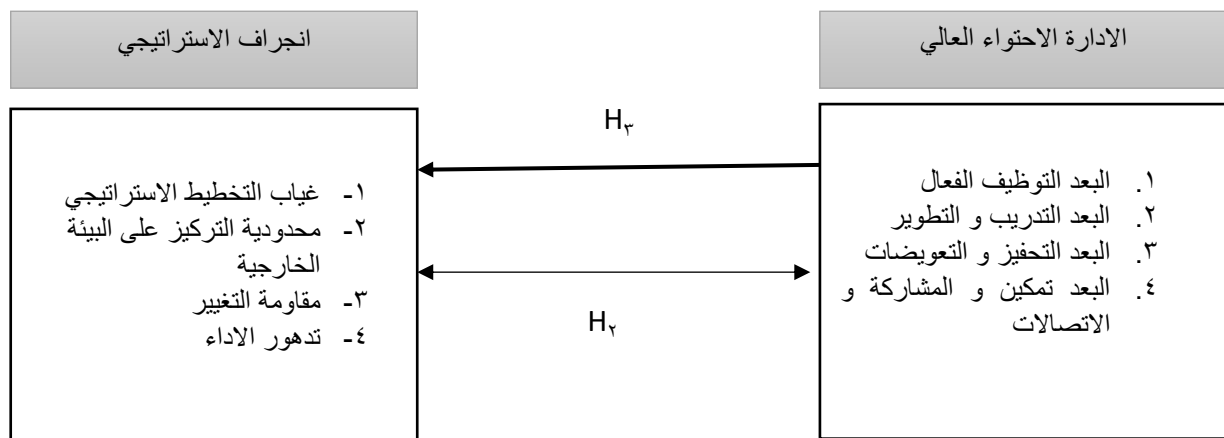
١. بيان مستوى توفر متغيري البحث (ادارة احتواء العالي والانجراف الاستراتيجي) ، من حيث قدرت ادارة احتواء العالي على استيعاب الأزمات والحد من التوترات التنظيمية والانحرافات في المسار التنظيمي.

٢. تحليل العلاقة بين إدارة الاحتواء العالي والحد من الانجراف الاستراتيجي من وجهة نظر القيادات الإدارية.

٣. اختبار مدى تأثير ممارسات الاحتواء العالي مثل (التوظيف الفعال، التدريب و التطوير، التحفيز و التعويضات، التمكين و المشاركة في صنع القرار و الاتصالات) في تقليص فجوة الانجراف الاستراتيجي.

٤. استخلاص نتائج تطبيقية موثوقة من آراء عينة الدراسة (القيادات الإدارية)، تساهم في تقديم المقترحات عملية تساهم في تحسين نمط القيادة وتطوير ممارسات الاحتواء، لحد من مظاهر الانجراف الاستراتيجي في القطاع الزراعي.

٢،١،٤ المنهج الفرضي للبحث



علاقة ←
التأثير →

٢.١.٦ فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسية الأولى :** تختلف الاهمية الترتيبية لمتغيرات الدراسة وابعادها باختلاف طبيعة الاعتماد عليها من قبل المديريات العامة تابعة لوزارة الزراعة و المواد المائية في اقليم كردستان - العراق. وتتفرع من الفرضية الرئيسية الاولى الفرضيتين فرعيتين وهي كآتي:
- الفرضية الفرعية الأولى: تختلف الأهمية الترتيبية لأبعاد ادارة الاحتواء العالي من وجهة نظر المديرين في المديريات العامة تابعة لوزارة الزراعة و المواد المائية في اقليم كردستان - العراق.
 - الفرضية الفرعية الثانية: تختلف الأهمية الترتيبية لأبعاد الاجراف الاستراتيجي من وجهة نظر المديرين في المديريات العامة تابعة لوزارة الزراعة و المواد المائية في اقليم كردستان - العراق. الفرضية الرئيسية الثانية:- توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة أحصائية بين ادارة الاحتواء العالي والانجراف الاستراتيجي في المديريات المبحوثة. **الفرضية الرئيسية الثالثة:-** هناك تأثير معنوي ذو دلالة احصائية ادارة الاحتواء العالي في الانجراف الاستراتيجي فالمديريات العامة تابعة لوزارة الزراعة و المواد المائية في اقليم كردستان - العراق.
- ٢,١,٥ حدود الدراسة:**

١. الحدود المكانية: تناولت الدراسة المديريات العامة في وزارة الزراعة والموارد المائية في إقليم كردستان - العراق ميداناً للدراسة.
٢. الحدود الزمانية: تمثلت مدة إعداد الجانب التطبيقي من ٢-٦-٢٠٢٥ ولغاية ٩-٩-٢٠٢٥.
٣. الحدود البشرية: تمثلت الحدود البشرية بالقيادات الادارية في المديريات العامة في وزارة الزراعة والموارد المائية في إقليم كردستان - العراق.
٤. الحدود الموضوعية: إقتصرت الدراسة على معرفة دور ادارة الاحتواء العالي في الحد من الانجراف الاستراتيجي .

٢,٢.٢ المنهج البحث

٢,٢,١,٢ منهج الدراسة:-

إعتمدت البحث الحالية في إختبار فرضياتها على المنهج الوصفي التحليلي و ذلك من خلال وصف متغيرات البحث طبيعة العلاقة والتأثير والفروق بين هذه المتغيرات و أبعادها، يتميز هذا النهج بشموليته، إذ يرتبط وصف الحالة بتحليلها، ويهدف التحليل إلى استخلاص النتائج وتحديد أهم المؤشرات التي تُمكن من التحقق من صحة الفرضيات المنبثقة عن نموذج البحث الافتراضي أو نفيها.

٢,٢,٢ أسلوب جمع البيانات وتحليلها:-

لأجل تحقيق أهداف الدراسة أعتمد الباحثان على استخدام عدة مصادر لجمع المعلومات و كما يلي:

٢.٢.٢.١ الإطار النظري: بغية بناء الإطار النظري للدراسة والتعرف على الأسس و الطرق العلمية السليمة، و تكوين تصور عن آخر المستجدات التي جاءت بها الدراسات حول متغيرات البحث و أبعادها، تم الاطلاع و مراجعة ما تيسر من الدراسات العربية و الأجنبية. حيث تم الاعتماد على المصادر العربية والانكليزية؛ المتكونة من (الكتب، الرسائل، الأطاريح الجامعية، الدوريات العلمية والمؤتمرات الوطنية و الاقليمية والعالمية، و البحوث العلمية المنشورة في مجلات العلمية الرصينة العربية و العالمية). فضلاً عن الإطلاع على ما توفره شبكة المعلومات العالمية (الإنترنت).

٢.٢.٢.٢ الإطار الميداني: اعتمد الدراسة على عدة المصادر و اساليب لجمع البيانات الخاصة بالجانب الميداني و كما يلي:

- **الزيارات الميدانية:** قام الباحثين بعدد من الزيارات الميدانية لوزارة الزراعة و الموارد المائية في مدينة أربيل مع زيارة عدد من المديريات العامة تابعة لوزارة لغرض الحصول على البيانات الأولية وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها وكذلك لغرض التعرف على واقع و مشاكل هذه المديريات وطرق تميزها.

- **قائمة استقصاء:** حيث قامت الباحثان بتوزيع (٥٠) استمارة على عدد من القيادات الإدارية في المديريات العامة موضوع الدراسة، بهدف الاطلاع عن كُتب والحصول على البيانات الأولية اللازمة لتشخيص مشكلة الدراسة وطبيعتها وأهدافها، وكذلك تقييم مدى إمكانية تنفيذها في تلك المديريات. كما تم تزويدهم بفكرة عامة عن المواضيع التي تناولتها الدراسة، وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها.

- **الإستبانة:** هي تلك اداة الرئيسية التي يتم اعدادها بهدف حصول على البيانات الأولية من العينة المبحوثة، قام الباحثان بإعداد و تطوير أستبانة خاصة لقياس متغيرات الدراسة و القطاع الزراعي، وذلك بالاعتماد على الإطار النظري للدراسة بالإضافة إلى آراء المحكمين ذوي الاختصاص، وذلك كي تصبح قابلة للفهم من جانب العينة. وقد وضعت الإستبانة للدراسة الحالية على وفق خطوات البحث العلمي من مرحلة إعداد الإستبانة وصولاً لمرحلة خضوعها لبعض الإختبارات، وذلك من أجل التحقق من مصداقيتها وثباتها في قياس أبعاد الظاهرة قيد الدراسة. واشتملت الأستبانة على عدد من العبارات التي تعكس أهداف الدراسة .وعليه فقد تضمنت استمارة الاستبانة الى ثلاث المحاور **المحور الأول:**

تتضمن (٧) عبارات ليعكس المعلومات الشخصية و خصائص الأفراد المستجيبين من مجتمع الدراسة، و تمثلت في خمسة متغيرات هي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المنصب الوظيفي الحالي، مديرية العامة، عدد الدورات التدريبية). اما **المحور الثاني** : وتضمن فقرات الإستبانة الخاصة بالمتغير المستقل ادارة الاحتواء العالي عبر اربعة ابعاد (التوظيف الفعال، البعد التدريب و التطوير، البعد التحفيز و التعويضات، البعد تمكين و المشاركة و الاتصالات) و تم تحديد (٥) عبارات لكل البعد. و **المحور الثالث** : حدد هذا المحور للمتغير التابع الثاني الانجراف الاستراتيجي (غياب التخطيط الاستراتيجي، محدودية التركيز على البيئة الخارجية، مقاومة التغيير، تدهور الاداء) إذ حدد لكل البعد (٥) عبارات. وارتكزت الدراسة على مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، الذي يتكون من خمس استجابات ممثلة بكل من: (أتفق بشدة، أتفق، محايد، لا أتفق، لا أتفق بشدة)، بأوزان ترجيحية تتدرج من (٥) إلى (١) على الترتيب. يتيح هذا المقياس للمستجيبين اختيار الخيارات المتعددة للإجابة على العبارات المخصصة لكل بُعد من أبعاد الدراسة. ويوضح الجدول (١.١) مكونات الاستبانة وعلى وفق متغيرات الدراسة وأبعادها والمصادر التي اعتمدت في صياغة العبارات المستخدمة لقياس كل بُعد من أبعادها. **الجدول ١.١ مكونات إستبانة الدراسة**

الفقرة	المتغيرات الرئيسية	الأبعاد	العبارات		المصادر
			العدد	المجموع	
١	المعلومات العامة	معلومات عن الأفراد المستجيبين	٧	٧	إستمارة الإستبانة
٢	ادارة الاحتواء العالي	البعد التوظيف الفعال	٥	٢٠	(الدجيلي (٢٠٢١)، (الأفندي ٢٠٢٣)
		البعد التدريب و التطوير	٥		
		البعد التحفيز و التعويضات	٥		
		البعد تمكين و المشاركة و الاتصالات	٥		
٣	الانجراف الاستراتيجي	البعد غياب التخطيط الاستراتيجي	٥	٢٠	(الهالي (٢٠٢٤)، (الجبوري (٢٠١٩
		البعد محدودية التركيز على البيئة الخارجية	٥		
		البعد مقاومة التغيير	٥		
		البعد تدهور الاداء	٥		

المصدر: إعداد الباحثان

٢.٢.٣ التحقق من ثبات الاستبانة

تم استخدام استمارة الاستبيان لجمع البيانات، وقد خضعت الاستمارة لعدة اختبارات قبل التوزيع. تشمل هذه الاختبارات التي أجريت على الاستبانة في صيغتها الأولى، وقبل توزيعها على العينة النهائية، قياس كل من حالة الصدق الظاهري لها ودرجة شموليتها، وذلك استناداً إلى الفقرات التالية:

● **قياس الصدق الظاهري:** بعد الانتهاء من إعداد وتصميم الاستبانة وقبل توزيعها على أفراد عينة البحث تأتي هذه المرحلة، التي من خلالها يتم التوصل إلى الشكل النهائي للاستبانة بشكل تفسيري ومنهجي. كما تم الاستعانة بمجموعة من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات العراقية للاستفادة من خبراتهم العلمية والعملية، و بناءً على تم إعادة صياغة عدد من فقرات الاستبانة بما يضمن دقتها في قياس أبعاد متغيرات البحث.

• **الشمولية:** تم قياس الشمولية من خلال عرض محتويات الاستبيان على مجموعة من الخبراء واستشارتهم بشأن مدى تغطيته لموضوع البحث. كما تم تحليل شمولية الفقرات في الاستبيان ومدى تغطيتها للمجالات الأساسية للبحث. وقد قدم الخبراء توجيهاتهم بشأن تعديل بعض العبارات، سواء بالإضافة أو الحذف، لضمان شمولية وتغطية كاملة للموضوع.

• **الثبات:** لقياس ثبات الاستبانة، تم استخدام تحليل الثبات (Reliability Analysis) من خلال مقياس ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha). ولغرض التأكد من دقة قياس متغيرات الاستبانة، قامت الباحثتان بإجراء اختبار أولي على عينة مكونة من (٢٠) عضواً، وأعيد الاختبار بعد (٢٥) يوماً. وتبين وجود تطابق في إجابات المستجيبين، حيث أظهرت النتائج أن جميع القيم كانت أعلى من الحد الأدنى المقبول (٠.٧٠)، مما يشير إلى ثبات داخلي عالٍ في استجابات العينة، وهو ما يتوافق مع ما أشار إليه (Uma and Roger 2016) والجدول (٢.١) يوضح ذلك:

الجدول (١.٢) اختبار ألفا كرونباخ لثبات الاستبانة

متغيرات الدراسة	عدد العبارات	قيمة المعامل
ادارة الاحتواء العالي	٢٠	0.963
الانجراف الاستراتيجي	٢٠	٠.٩٣٩
جميع عبارات الاستبانة	٤٠	0.791

المصدر: من إعداد الباحثين وفق نتائج التحليل الإحصائي بالبرنامج SPSS v.26

3. جانب النظري

٣.١ إدارة الاحتواء العالي

٣.١.١ مفهوم إدارة الاحتواء العالي

شهدت التحول المركزي في تطور النظري إدارة الاحتواء العالي في الثمانينات القرن الماضي حيث ساهمت Richard E. Walton (١٩٨٥) في هذه نقطة تحول من خلال طرح في مقالته الرائدة "From Control to Commitment in the Workplace" رؤية واضحة للانتقال من أنماط الإدارة التقليدية القائمة على الرقابة الصارمة والتحكم إلى نماذج أكثر حداثة تقوم على الالتزام والمشاركة الفعالة، حيث أكد على تمكين العاملين من خلال إشراكهم في صنع القرارات، وتوسيع أدوارهم الوظيفية، وتعزيز ثقتهم في الإدارة، مما يخلق بيئة عمل محفزة للإبداع والمسؤولية الذاتية. (Alshebami 2025, 2). أدت العولمة المتزايدة والتنافس إلى اهتمام مستمر بإدارة الاحتواء العالي للعاملين، نظرًا لتأثيره الإيجابي على المنظمات. وقد ظهرت العديد من الرؤى في السنوات السابقة بشأن تعريف الاحتواء وإدارته (Butts, et al. 2009, 124). وهناك العديد من المفاهيم بالأدبيات والتي تستخدم لوصف نفس المفهوم تشمل: إدارة الاحتواء العالي (HIM)، ونظم عمل الاحتواء العالي High-Involvement (HIWS) (Work Systems) وإدارة الالتزام العالي (HCM) High Commitment (Management)، وممارسات عمل الأداء العالي High Performance (HPWPs) (Thomas and Christine 2018). إن إدارة الاحتواء العالي تتضمن التركيز على بناء علاقات ثقة متينة بين الإدارة والموظفين، خصوصاً إذ كانت مبنية على افتراض أن الموظفين قادرين على الثقة في اتخاذ القرارات الحاسمة المتعلقة بالعمل، بالإضافة إلى ذلك، يمكن للموظفين أن يطوروا معرفتهم ومهاراتهم في اتخاذ قرارات هامة حول الإدارة لنشاطات والتي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والفاعلية، وهو مبني على العلاقة ما بين الإدارة و الموظفين في داخل المنظمة من خلال احتوائهم ومشاركتهم في تحقيق ربحية المنظمة وأهدافها (الحسيني ٢٠١٦، ١٥). يُمثل الاحتواء العالي مجموعة من الممارسات المبتكرة، بما في ذلك إعادة التهيئة، والتناوب الوظيفي، والفرق المدارة ذاتياً، والتشجيع الكبير على معالجة المشكلات واتخاذ القرارات، وتقاسم المعلومات، والمناقشة المفتوحة بين العامل والمدير، والمشاركة الفاعلة في اتخاذ القرار ونظام المكافأة (الخفاجي ٢٠١٩، ١٣٠). يوضح الجدول (٢.٧) بعضاً من أبرز إسهامات الباحثين في تحديد مفهوم ممارسات إدارة الاحتواء العالي، وفقاً لتسلسلها الزمني الجدول ٢.١ وجهات نظر الكتاب و الباحثين حول تعريفات ادارة الاحتواء العالي

ت	الكتاب و الباحثين	التعريف
١	(Wood and Ogbonnaya, 2018, 2)	هو عمل الإدارة التي تحقق التأثير الإيجابي التي تقوم بها الإدارة في مشاركة الموظفين في الادوار العمل مما يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي والرفاهية وبالتالي قد يقلل من مستوى عدم الرضا الوظيفي.

٢		
٣	(خروفه و عبودي (٥، ٢٠٢٠)	مجموعة من ممارسات الموارد البشرية وهيكلية العمل والعمليات التي تعظم معرفة الأفراد العاملين وممارساتهم والتزامهم ومرونتهم من أجل تحقيق أهداف الكلية للمنظمة.
٤	(الدجيلي ٢٠٢١، ٣٣)	مجموعة حزمة من ممارسات الموارد البشرية التي تستخدمها الإدارة الحديثة التي تعمل على تحفيز الموظفين، وتعزيز مهاراتهم، ومشاركاتهم في صنع القرار، والتدريب، ومكافآتهم مما يقلل من دوران العمل مما يزيد من الرضا الوظيفي للموارد البشرية وزيادة الانتاجية وبالتالي الولاء لمنظمتهم وهذا يحقق الأداء العالي في الشركة.
٥	(محمد و عليان ٢٠٢٢، (٢٠٣)	إنه أسلوب إداري ممنهج يهدف إلى تعزيز دافعية الفرد نحو التأثير على سلوكياته من خلال تعزيز أواصر الثقة والتعاون، وبناء فرق عمل فعالة، وإدراك الذات، وذلك لتنمية مهاراتهم واعتمادهم على نظام اتصالات فعال يُبنى على المعرفة والإبداع والابتكار، في ظل مناخ وظيفي قادر على التكيف مع البيئة المحيطة ليتواءم مع متطلبات الزبون العصرية.
٦	(الأفندي ٢٠٢٣، ٥٩)	انه حزمة من العمليات الإدارية الحديثة والتي تتصف بالاستمرارية هدفها زيادة معدلات الأداء والولاء الوظيفي للأفراد العاملين ما ينتج عنه زيادة لقيمة المنظمة والمحافظة على مكانتها وتنمية مواردها وتحقق عمليات إدارة الإحتواء العالي بوساطة تدريب الأفراد العاملين وتنمية مهاراتهم وزيادة مستوى الابداع لديهم بوساطة تشجيعهم وتحفيزهم فضلاً عن توفير التكنولوجيا اللازمة والتي تسهل نشاط أعمالهم.
٧	(الماجدي ٢٠٢٤، ٦٠)	هي نظام من ممارسات إدارة الموارد البشرية تهدف إلى زيادة تحفيز العاملين والالتزام والتمكين داخل المنظمة، وذلك من خلال المشاركة الفعالة للعاملين وتعزيز الاستقلالية وتبادل المعلومات، وتقديم المكافآت، وتعزيز المعرفة وزيادة تقانيمهم والارتباط بأهداف المنظمة، مما يسهم في تحقيق الأداء العالي والنجاح المستدام للمنظمة.
٨	(P. Böckerman, et al. 2025, 5)	بأنها نهج إداري يُركّز على مشاركة الموظفين، واستقلاليتهم، وتمكينهم، ومشاركة المعلومات، والتطوير المستمر لمهارات العمل، مدعوماً بتدريب يُقدّمه صاحب العمل.

المصدر:- من أعداد الباحثين و على ضوء المصادر المشار إليها.

٣.١.٢ ابعاد ادارة الاحتواء العالي في سياق تطور البيئة التنظيمية والتغيرات المتسارعة في عالم الأعمال، أصبحت ممارسات إدارة الاحتواء العالي أمراً حاسماً للمنظمات التي تسعى إلى الازدهار والتفوق، إن هذه الممارسات تمثل تحو لا نوعيا في مفهوم إدارة الموارد البشرية، إذ تركز على تعزيز مستوى الارتباط والالتزام لدى العاملين، وتشجيعهم على تحقيق أقصى إمكاناتهم وتطوير مهاراتهم، لتحقيق ذلك تُظهر الدراسات المعاصرة في ممارسات إدارة الاحتواء العالي تنوعاً واضحاً في الأبعاد التي تُعتبر مهمة (الماجدي ٢٠٢٤، ٧٠). هناك الاختلاف في وجهات نظر الكتاب والباحثين في تحديد أبعاد إدارة الاحتواء العالي وتسميتها، وذلك نتيجة خلفياتهم الأكاديمية وإلى اختلاف وتنوع المجتمعات والعينات الإحصائية التي أجروا فيها دراساتهم كدراسة (حوشي و حميد ٢٠٢١) و (مزهري و عليوي ٢٠٢٢) و (محمد و رجه ٢٠٢٣) و (الأفندي ٢٠٢٣) و (الماجدي ٢٠٢٤) و (Böckerman, et al. 2025)، وبعد مراجعة عدد من الدراسات السابقة التي أُجريت في هذا المجال وقع الاختيار على عدد من الأبعاد التي يتفق عليها عدد من الكتاب والباحثين وكذلك قدم العديد من الباحثين والاكاديميين قائمة الطويلة من التطبيقات والممارسات الادارية لتحقيق الاحتواء العالي بين صفوف العاملين و يبدأ 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 (حوشي و حميد ٢٠٢١، ٢٩٨-٢٩٩) **التوظيف الفعال:-** ان التوظيف الفعال تعني القدرة على اختيار وتوظيف موظفين مؤهلين وملتزمين وقادرين يدعمون أداء الأعمال واستدامتها، لا سيما في الشركات الصغيرة ومتناهية الصغر. يشير التوظيف الفعال إلى عملية استقطاب واختيار المرشحين

المناسبين لاحتياجات المؤسسة وقيمتها وثقافتها، مما يضمن توافقًا مثاليًا بين الأفراد والمؤسسة (Alshebami 2025, 3). تهدف هذه العملية إلى استقطاب موظفين قادرين على المساهمة بشكل إيجابي في تحقيق أهداف المؤسسة والمشاركة بفعالية في ممارسات المشاركة العالية (Kilroy et al. 2016, 10). اضاف (Gollan 2006, 28) أحد أساسيات إدارة الاحتواء العالي هو الربط بين مشاركة العاملين والاحتواء من خلال تقديم فرق مدارة ذاتياً، حيث يحدث من خلالها تعاون أكبر واتصالات أفضل بين العاملين، مع تسجيل احتواء العاملين في عملية اتخاذ القرار. ونتيجة لذلك، يدرك العاملون أن الزيادة في التخصص والدعم العاطفي تحدث كجزء من بيئة عمل الفريق، مما يؤدي إلى زيادة مستويات الرضا الوظيفي وانخفاض معدلات الغياب.

١. **التدريب و التطوير:** التدريب هو مجموعة من الجهود الإدارية والتنظيمية المرتبطة بحالة الاستمرارية، تهدف إلى إحداث تغيير مهاري وسلوكي في خصائص الفرد الحالية والمستقبلية، ليتمكن من الوفاء بمتطلبات عمله وتطوير أدائه العملي والسلوكي بشكل أفضل (خطيب و الخطيب ٢٠٠٦، ٣٠٠). اتفق كل من (العبيدي و السعدي ٢٠١٨، ٤٦). بين (غانم و طالب ٢٠٢٤، ٤٠) أن بعد التطوير هي مجموعة من الإجراءات والأساليب التي تهدف إلى تعزيز تطوير وتحسين المهارات والمعرفة والأداء للأفراد والمجموعات داخل المنظمات. يشمل ذلك التدريب والتعليم وتطوير القدرات وإدارة الأداء ومراقبة وتقييم الأداء، وتطوير مهارات القيادة، وتعزيز الثقافة التنظيمية، وتحفيز التعلم المستمر والتحسين. وغيرها من الأنشطة ذات الصلة. و يرى (محمد و جمال ٢٠٢١، ٣٦) بعد التطوير والتدريب هو الاستعمال المتكامل للجهود التدريبية يهدف إلى بناء المهارات الأساسية لأفراد المنظمة، مما يمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة عالية من خلال توظيف معارفهم وقدراتهم ومهاراتهم وأفكارهم وسلوكياتهم واتجاهاتهم. ويهدف ذلك إلى رفع مستوى فعالية الفرد داخل المجموعة أو المؤسسة، من خلال إعدادهم بشكل جيد لمواجهة متطلبات الوظائف الحالية، وتنمية مهاراتهم الفنية والذهنية لمواجهة الاحتياجات المستقبلية.

٢. **التحفيز و التعويضات:** إن إدارة الموارد البشرية تعمل على تحفيز موظفيها عن طريق المكافآت التي تساعدهم على تحقيق الأهداف التنظيمية وتعزيز النمو المستدام وتكون المكافآت مالية وغير مالية للموظفين التي تعزز التزام الموظف للدوام ونقصد بالمكافآت مالية أو النقدية ، الراتب الأساسي، والمزايا الإضافية ، أما المكافآت غير المالية أو غير النقدية فنقصد بها الترقية ، وساعات العمل المرنة (Sayed, et al. 2021, 47). اضاف (محمد و عليان ٢٠٢٢، ٢٠٥) وعادةً ما تتضمن إدارة الاحتواء العالي مخططات تعويض تحفز الموظف وتقدم له حوافز مغرية، لذا ينبغي أن تستند المكافآت إلى المهارات والقدرات التي يمتلكها العاملون، مما يمكنهم من المشاركة في الأرباح أو عمليات اتخاذ القرار التعاوني فيما بينهم. اشارة (غانم و طالب ٢٠٢٤، ٤٠) الى المكافآت بأنه عبارة عن محفزات تستخدم لتشجيع السلوكيات المرغوبة لدى الأفراد أو المجموعات في المنظمات. سواء كانت مادية أو معنوية على الأداء أو السلوك الإيجابي، وذلك من أجل توجيه الجهود نحو أهداف محددة وتقديم تحفيز إيجابي لتحسين الأداء وتطوير المهارات.

٣. **تمكين و المشاركة و الاتصالات:-** إن التمكين هو السماح للموظفين في اتخاذ قرارات أفضل وتعزيز المعرفة والمعلومات التي يحتاجون إليها للقيام بذلك والعمل على مكافآتهم (Kilroy, et al. 2016, 824). إن التمكين هو منح الحرية والصلاحيات بدرجة أكبر للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص مجال الوظيفة التي يقومون بها عن طريق مشاركة المعلومات بين المديرين والأعضاء الآخرين ليكون لهم تأثير في عمل الشركة (الدجيلي ٢٠٢١، ٤٠). عرفا (عبدالكريم و عبدالله ٢٠٢٣، ٤٦٢) الاتصالات بأنها المعلومات التي تعتمد على الحاسوب والبرمجيات والشبكات وقواعد البيانات التي تمر تطبيقاتها بمراحل عدة من استقبال البيانات وتنظيمها ومعالجتها وتخزينها وأخيراً إعادة إرسالها حيث تحقق المنظمة مزايا عديدة منها الكفاءة العالية في تخزين المعلومات وكفاءة عملية النقل والتكلفة المنخفضة التي تعد جوهر استخدام تقانة المعلومات من قبل المنظمات. يرى (محمد و عليان ٢٠٢٢، ٢٠٦) إن إمكانية الوصول إلى المعلومات هي غاية المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها من خلال أنظمة اتصالات متطورة، لأن امتلاك المعلومات والمعرفة عن المنظمة وكيفية ارتباطها بالبيئة الخارجية يمنح العاملين إحساساً بملكية المنظمة ويفهمهم لها، وكذلك لأدوارهم وسلوكياتهم في تحقيق نجاحاتها وولائهم لها. كما أن توفير تلك المعلومات يساعد في تقليل حالات عدم اليقين عن طريق تزويد الأفراد بفهم عميق لبيئة عملهم، ويجعلهم يشعرون بأن وضوح المعلومات يضع على عاتقهم مسؤولية أكبر في تحقيق نجاح تلك المنظمات.

٣.٢ الانجراف الاستراتيجي

٣.٢.١ مفهوم الانجراف الاستراتيجي:-

شهدت سبعينات القرن الماضي تحولات جوهرية في الفكر الإداري حيث أدركت المنظمات الحاجة الماسة للتخطيط الاستراتيجي لمواجهة التغيرات المتسارعة إلا أن هذا التخطيط رغم أهميته لم يتمتع ظهور تحد جديد تتمثل ظاهرة الانجراف الاستراتيجي (Alqahtani and Mahdy 2025, 4). ظهرت فكرة الانجراف الاستراتيجي لأول مرة على يد (Johnson, 1988)، تُعتبر جيري جونسون (Gerry Johnson) الرائدة في استخدام مصطلح الانجراف الاستراتيجي لأول مرة في الفكر الإداري عام ١٩٨٨م. وقد قدمت مفهوم لتدريجي المنطقي الذي يرى أن الاستراتيجيات لا تُشكل بقرار واحد، بل تتطور عبر سلسلة من القرارات المميزة المتخذة بناءً على التعلم والتجربة. بحسب جونسون، فإن هذا التطور المعتمد على رؤى المديرين الثابتة وتحفيزاتهم الخارجية قد يؤدي إلى انحراف مسار الاستراتيجية عن مسار التغير البيئي (مرزة و الزيايدي ٢٠٢٢، ٧٥٠). وقد أوضح لانغيلر (Langelier) من خلال وجهة نظر افتراضية أن الانجراف الاستراتيجي يحدث عندما تصبح الأهداف الأساسية غير واضحة، ولم يعد بالإمكان التمسك بالاستراتيجيات المتبعة التي تتماشى مع الرؤى التي تتبناها المنظمة، وبالتالي ينبغي تغيير تلك الرؤى لتتناسب مع الاستراتيجية في جميع الأحوال، ويمكن فقط للاستراتيجية الرصينة أن تستعير مسبقاً رؤى مخطط لها بدقة، كما يمكن للاستراتيجية المستقرة أن تستعير رؤى مدروسة بشكل جيد، عندها فقط ستمكن تلك الاستراتيجيات من تحقيق النجاح للمنظمة، يعتقد العلماء أنه إذا كان هناك عدم تطابق بين الرؤية والاستراتيجية المحددة، فإن اتخاذ القرارات سيعتمد بشكل أساسي على الاستراتيجية الحالية للمنظمة، وليس بوصفها جزءاً من الرؤية (جودة ٢٠٢٠، ٦١). ويمكن أن يُعزى هذا الانجراف الاستراتيجي إما إلى تحليل غير دقيق لبيئة العمل من قِبل الإدارة العليا، أو إلى عدم القدرة على تنفيذ الاستراتيجية بشكل فعال، أو إلى تغذية راجعة منخفضة الجودة من المستوى التنفيذي الذي يتعامل بشكل مباشر مع بيئة العمل (Alabadi and Joudeh 2020). وهناك تعريفات متعددة لانجراف الاستراتيجية من خلال الجدول (٢.٢) تعرض الباحثان هذه التعاريف حسب التسلسل الزمني. الجدول ٢.٢ وجهات نظر الكتاب و الباحثين حول تعريفات الانجراف الاستراتيجي

ت	الكتاب و الباحثين	التعاريف
١	(الجبوري ٢٠١٩، ١٠٢)	ظاهرة تنطوي على تخلف معدل التغيير في استراتيجية المنظمة من معدل التغيير في البيئة المحيطة نتيجة لفشل متخذي القرارات الاستراتيجية في تفسير المؤشرات البيئية التي تحذر بعدم صلاحية الاستراتيجية المعتمدة.
٢	(جودة ٢٠٢٠، ٦٥)	مسار تسلكه المنظمة دون أن تشعر يؤدي الابتعاد عن مسارها السراتيجي وتحقيقها لأهدافها وغايتها الاستراتيجية نتيجة عدم قيام الادارة العليا بالمراقبة والرصد الدقيق للبيئة المحيطة بالمنظمة.
٣	(Gajere and Nimfa 2021)	انه الطريقة التي يتدهور بها العمل التنافسي بشكل تدريجي، مما يؤدي إلى عدم قدرة المنظمة على التعرف على التغيرات في في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة والتفاعل معها
٤	(Hussein 2022, 66)	إنه يشير إلى عدم قدرة المنظمة على مواكبة التطورات في البيئة الخارجية.
٥	(Kadhim, et al., 2022, 1016)	حالة من التدهور والركود الذي يمكن أن يؤدي إلى ضعف قدرة المنظم على التواصل، وتدهور الأداء، و ضعف المرونة الإستراتيجية والتنظيمية، و ضعف الموقف التنافسي، ضعف الاستجابة والتكيف مع البيئة، مما يؤثر على نمو واستقرار المنظمة .
٦	(Alqahtani and Mahdy 2025, 4)	لانحراف التدريجي لاستراتيجية المنظمة عن البيئة الخارجية بسبب الفشل في الاستجابة بشكل سريع للتغيرات البيئية. يحدث ذلك عندما لا يقوم القادة والمديرون بتكييف استراتيجياتهم بشكل كافٍ مع المحفزات الخارجية المتطورة، مما يؤدي عادةً إلى انفصال بين الممارسات الداخلية للمنظمة وظروف السوق الخارجية. يمكن أن يؤدي هذا الانحراف إلى تراجع الأداء، وفي النهاية، فشل المنظمة إذا لم يتم التعامل معه في الوقت المناسب.

المصدر:- من أعداد الباحثان و على ضوء المصادر المشار إليها.

٣.٢.٢. ابعاد الانجراف الاستراتيجي

ينتج الانجراف الاستراتيجي من مجموعتين من الظروف الداخلية والخارجية والتي تتصف بأنها معقدة وديناميكية ومتزايدة فضلاً عن أن التغييرات التي اجريت على الاستراتيجية كانت غير قادرة على مواجهة التغييرات البيئية (Sammut-Bonnici 2015, 3). وكذلك غياب التخطيط الاستراتيجي والادارة غير الفاعلة والثقافة التنظيمية غير المرنة وفشل مبادرات التغيير وعدم نجاحها (Alshebli 2016, 55). ان علامات الانجراف الاستراتيجي سترتفع عندما يكون نظام المعلومات في المنظمة ضعيفة او غير موجود و يؤدي إصابة المديرين بنوع من الإرتداد النفسي عند التفاعل مع التغييرات البيئية. ليكون لدى المدراء الاختيار إما الإستمرار في إنكار التغييرات فيزداد الانجراف الاستراتيجي، أو الإستجابة لمعالجة انجراف بشكل مرحلي (Gilligan and Wilson 2009, 360-361). العديد من الباحثين اشاروا الى ان إلى أن الانجراف الاستراتيجي لا يقتصر على بعد واحد، بل يتجلى من أبعاد متعددة ومتداخلة ، سواء في الأدبيات الغربية (Johnson, Scholes and Whington 2008) و (Zafirova 2014) أو العربية (الجبوري ٢٠١٩) و (غ. العويدي ٢٠٢١) يمكن توضيحها في مايلي.

١- **غياب التخطيط الاستراتيجي:-** غياب التخطيط هو أحد المؤثرات السلبية في عمل الإدارة الذي ينتج من تجاهل الشركات بجعل التخطيط عملة استثمارية وضعف التزامها برؤية واضحة بالإضافة لعدم وضوح الأهداف للعاملين وافتقار البرامج لتنفيذ الخطة (نجم ٢٠٢٠، ١٨). فقد أدت التغييرات الديناميكية والمعقدة لبيئة المنظمات إلى الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي من أجل معالجة جميع المشكلات والتهديدات التي تواجه عملها، حتى تتمكن من تحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ومع ذلك، فإن معظم المنظمات لا تزال تعاني من هذه التهديدات على الرغم من استخدامها لمنهجية التخطيط الإستراتيجي التي تمثلت في انتشار الانجراف الإستراتيجي (Faraj and Ahmed 2020, 289).

٢- **محدودية التركيز على البيئة الاستراتيجية:** للبيئة الخارجية بأنها مجموعة القوى والاتجاهات والأحداث التي ترتبط وتؤثر في المنظمة، وإن التركيز على البيئة وفهمها يمكن المنظمة من الحفاظ على مكانتها التنافسية (العبادي، غزاي و الذبحاوي ٢٠١٧، ٢١٧). وأفادت (Sammut-Bonnici 2015, 2) إن محدودية تركيز المنظمة على البيئة الخارجية تعتبر مؤشراً مبكراً أو بمثابة التنبيه للمنظمة في حدوث الانجراف الاستراتيجي، وإن تلك المحدودية يمكن أن تكون ناتجة من ضغوط المنظمات المنافسة بهدف تقليل الاحتكار لمنظمة ما حول منتج أو خدمة معينة. لذلك يرى (نصيرة ٢٠١١، ١٨-١٩) يتعين على المنظمات إن تطوير خططها المستقبلية على اساس التنبؤ، فالتنبؤ هو الافتراضات المستقبلية التي سيجري افتراضها في المستقبل. تقوم بعض المنظمات بجمع المعلومات حول الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة وتحليل الاتجاهات الحالية لتأخذ بالحسبان ما إذا كانت تستمر ام لا في المستقبل. كما يجب على المنظمة ان تقوم بالقاء نظرة على نتائج تقييم البيئة الخارجية لمعرفة الفرص الحالية وكيفية استغلالها والتهديدات الخارجية التي تواجه المنظمة.

٣- **مقاومة التغيير:-** مقاومة التغيير بأنها رد فعل يظهره الأفراد جراء عملية التغيير التنظيمي، والتي تؤدي إلى زيادة التدهور في استقرار المنظمات نتيجة لعدم مواكبة التغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية. ومن الصعب بشكل عام تحديد الأسباب الدقيقة للانجراف الاستراتيجي الا إنه يرجع إلى الكثير من المشاكل الصغيرة ويمكن توضيحها تحت مصطلح عام (مقاومة التغيير) (محمود و نجم ٢٠٢٠، ٢٩٢). و يرى (Omondi 2014, 28) من خلال الدعوة إلى ترسيخ ثقافة قبول التغييرات في الخطط وآليات تنفيذها، والتي يرى أنها ستدفع الأفراد إلى التطلع للتغيير بدلاً من مقاومته. ومن أجل تجنب الانحراف الإستراتيجي، يشدد (Ellonen, Jantunen and Kuivalainen 2011, 474) على أهمية الذهاب إلى أبعد من التغيير التدريجي للإستراتيجية التنظيمية، وجعلها أكثر ملائمة للظروف البيئية، من خلال التركيز على مطابقة الموارد والقدرات التنظيمية الحالية مع البيئة المتغيرة.

٤- **تدهور الاداء:-** أن أداء الشركة هو المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال الشركات في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، فقد تمر المنظمة بحالة من التدهور الناتج عن تعقيد في عملياتها (Okuyemi 2018, 42) ثم تحاول بعد ذلك القيام بالعديد من الإجراءات في محاولة منها لتخفيف ظاهرة تدهور الأداء، مثل تطوير وتحسين بيئة العمل وإجراء التعديلات اللازمة بهدف الإرتقاء بأداء المنظمات الحالي عبر اتخاذ القرارات السليمة التي تتسجم مع احتياج السوق، ويؤدي الدعم المالي دوراً مهماً في تعزيز فاعلية المنظمة والحد من حالة تدهور الأداء (صخي ٢٠١١، ٥١). فإن تدهور الأداء يمثل مظهراً متأخراً من مظاهر الانجراف الاستراتيجي، وينجم غالباً عن التراخي في مراقبة البيئة، وإهمال التغييرات، وغياب المراجعة الدورية للاستراتيجية، مما يؤدي إلى فقدان التوازن بين ما تسعى إليه المنظمة وما تفرضه البيئة التنافسية من متطلبات

وتحديات (المدو، ٢٠١٦؛ جودة، ٢٠٢٠؛ العويدي، ٢٠٢١). وضح (غ. العويدي ٢٠٢١، ٤٣) هي الحالة التي تصل إليها المنظمة نتيجة إهمال أهداف المنظمة وإهمال متغيرات البيئة الداخلية والخارجية وعدم القدرة على استغلال فرص النمو .

٤. الجانب الميداني

٤.١ وصف متغيرات البحث و تشخيصها: هذه الفقرة تتناول وصف وتشخيص متغيرات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية في البرنامج (SPSS v.26)، لاستنتاج والوسائط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الاتفاق لجميع متغيرات الدراسة على النحو التالي:

٤.١.١ وصف القياد الحكيمة: ان المعطيات النتائج الموجودة في الجدول (٤.١) تشير الى اجابات القيادين في المديريات العامة لوزارة الزراعة و الموارد المالية في اقليم الكردستان، لمتغير ادارة الاحتواء العالي بمؤشراته (X1-X20). حيث يتضح على الوجود المتغير المستقل في المديريات المبحوثة بمستوى الجيد، اذ بلغ نسبة الاتفاق (٧٠.٥٤٪) في حين بلغ نسبة عدم الاتفاق مع الفقرات الاستبانة (٢٩.٤٦٪)، و تؤكد هذه النتيجة الوسط الحسابي (٣.٥٣) و الانحراف المعياري (١.٠٦٨٨). وكذلك تشير معطيات الجدول (٤.١) إلى ان ابرز الابعاد من بين الابعاد ادارة الاحتواء العالي كانت من نصيب البعد تمكين و المشاركة و الاتصالات، اذ بلغ نسبة الاتفاق (٧٣.٥٢) ، و يعزز هذه النتيجة الوسط الحسابي (٣.٦٨) بالانحراف المعياري (٠.٩٩٤)، و هذه النتيجة توضح على أن معظم القيادين يتفقون على وجود ممارسات التمكين و المشاركة و الاتصالات مما يؤكد أن ادارة الاحتواء العالي متحققة بشكل عام. و كانت نسب الاتفاق و الوسط الحسابي لابعاد الاخرى قريبة من بعض، لكن البعد تحفيز و التعويضات كانت اقل مستوى اسهاما بين الابعاد ادارة الاحتواء العالي، حيث تشير النسبة الاتفاق (٦٥.٤٨٪) و تؤكد هذه النتيجة الوسط الحسابي (٣.٢٨) في حين الانحراف المعياري كانت (١.١٩٧)، و ان هذه النتيجة تشير على وجود بعض التحديات في كيفية ممارسة أو تطبيق البعد التحفيز و التعويضات في المديريات المبحوثة. الجدول (٣) التوزيع التكراري و النسب المئوية و قيم الوسط الحسابي و الانحراف المعياري و نسبة الاتفاق لأجابات افراد العينة حول الفقرات الخاصة بإدارة الاحتواء العالي.

الابعاد	فقرات	الوسط الحسابي	انحراف المعياري	نسبة اتفاق
التوظيف الفعال	X1	3.72	1.032	٧٤.٤
	X2	3.65	.954	73
	X3	3.58	1.060	71.6
	X4	3.51	1.020	70.2
	X5	3.69	1.009	73.8
	معدل	٣.٦٣	١.٠١٥	72.6
التدريب و التطوير	X6	3.80	1.033	76
	X7	3.80	.927	76
	X8	3.74	.984	74.8

مجلة الجامعة العراقية المجلد (٧٤) العدد (٧) تشرين الثاني لسنة ٢٠٢٥

72.6	1.004	3.63	تحرص مديرتنا على تقديم عملية التغذية العكسية للموظفين بشكل مستمر، مما يساعد على تطوير أدائهم.	X9	
67.4	.996	3.37	تستثمر مديرتنا في التكنولوجيا المستخدمة، ولا تدعم جهود الموظفين نحو تحقيق أداء جيد.	X10	
73.3 6	٠.٩٨٨ ٨	٣.٦٦٨		معدل	
64.6	1.295	3.23	تُولي مديرتنا اهتمامًا بمكافأة الأعضاء ماليًا استنادًا إلى أدائهم الفردي المتميز، وذلك إلى جانب الراتب الأساسي.	X11	التحفيز و التعويضات
67	1.122	3.35	تحرص مديرتنا على ربط عملية صرف المكافآت بمستوى الأداء الذي يقدمه الموظف، تعزيزًا لمبدأ العدالة وتحفيزًا للإنتاجية	X12	
61.8	1.228	3.09	تحفز مديرتنا الموظفين بمكافآت مالية لبذل الجهود القيمة.	X13	
63	1.228	3.15	تشجع مديرتنا الموظفين من خلال منحهم الحوافز المالية لبذل جهود إضافية، وتعزيز مستوى أدائهم.	X14	
71	1.111	3.55	تحفز مديرتنا موظفيها عند إنجاز أعمالهم بدقة لرفع روحهم المعنوية.	X15	
65.4 8	١.١٩٧	٣.٢٨		معدل	
74.4	.932	3.72	توفر مديرتنا فرصة كبيرة لموظفيها للاستقلال والحرية في كيفية أداء عملهم.	X16	تفكير و المشاركة و الاتصالات
73	1.016	3.65	تهيئ مديرتنا بيئة عمل تعاونية تحفز الموظفين على الابتكار وتبادل الأفكار بفعالية.	X17	
74	.992	3.70	مديرتنا تأخذ بنظر الاعتبار آراء الموظفين عندما تفكر في تبني قواعد أو إجراءات أو طرق جديدة تتعلق بتنظيم العمل.	X18	
71.8	1.023	3.59	تستخدم مديرتنا تكنولوجيا الاتصالات الحديثة للتواصل بين الموظفين.	X19	
74.4	1.010	3.72	تزود مديرتنا موظفيها بملاحظات فورية حول القرارات التي تؤثر عليهم أو التي لها تأثير على العمل الذي يقومون به.	X20	
73.5 2	٠.٩٩٤	٣.٦٧٦		معدل	
٧٠.٥ ٤	١.٠٦٨ ٨	٣.٥٣		المعدل الكلي	

مصدر: من إعداد الباحثين وفق نتائج التحليل الإحصائي بالبرنامج SPSS v.26

2 وصف متغيرات حد من الانجراف الاستراتيجي و تشخيصها. تشير المعطيات الجدول (٤.١) الى اجابات القيادين في المديريات العامة لوزارة الزراعة و الموارد المالية في محافظة الاربيل - اقليم الكردستان، لبعد المتغير التابع (الانجراف الاستراتيجي) بمؤشراته (Y1-Y30). اذ يتضح على عدم الوجود المتغير التابع في المديريات المبحوثة ، اذ بلغ نسبة الاتفاق (٤٣.٢٪) في حين بلغ نسبة عدم الاتفاق مع الفقرات الاستبانة(٥٦.٨٪)، و تؤكد هذه النتيجة الوسط الحسابي (٢.١٦) و الانحراف المعياري (0.882).و ان النتائج الجدول (٤.١) تشير الى ان ابرز الابعاد من بين الابعاد الانجراف الاستراتيجي كانت من نصيب البعد(تدهور الاداء) اذ بلغ النسبة الاتفاق (٤٤.٤٪) ، و يعزز هذه النتيجة الوسط الحسابي(٢.٢٢) بالانحراف الامعياري (٠.٩١٣). مما يعني ان هناك ضعف الاداء في المديريات المبحوثة. و كانت نسب الاتفاق و

مجلة الجامعة العراقية المجلد (٧٤) العدد (٧) تشرين الثاني لسنة ٢٠٢٥

الوسط الحسابي لابعاد الاخرى مقارنة، لكن جميعها أقل من ٥٠٪ ، مما يدل الى أن الصورة العامة سلبية ولا توجد جهود مؤثرة حقيقية للحد من الانجراف الاستراتيجي. و من جانب الاخر، البعد غياب التخطيط الاستراتيجي كانت اقل مستوى اسهاما بين الابعاد الانجراف الاستراتيجي، حيث تشير النسبة الاتفاق (٤١.٩٢٪) و تؤكد هذه النتيجة الوسط الحسابي (٢.٠٩) في حين الانحراف المعياري كانت (٠.٨٨٣). و هذا يدل الى ان البعد غياب التخطيط الاستراتيجي هو مشكلة الاكبر التي تساهم في ظهور ظاهرة الانجراف الاستراتيجي بين الابعاد الاخرى في المديرية المبحوثة. جدول (٤.٢) قيم الوسط الحسابي و الانحراف المعياري و نسبة الاتفاق لأجابات افراد العينة حول الفقرات الخاصة حد من الانجراف الاستراتيجي. n=133

ايضا	فقرات	الوسط الحسابي	انحراف المعياري	نسبة اتفاق
غياب التخطيط الاستراتيجي	Y1	مديرتنا تقوم بتخطيط استراتيجي ملائم واقعي يتماشى مع الظروف المحيطة بالبيئة.	٢.٠٥	٠.٨٣٤ ٤١
	Y2	تقوم مديرتنا بتحديد الاهداف الاستراتيجية مسبقا بشكل واضح لاصحاب المصلحة.	٢.١٤	٠.٨٩٧ 42.8
	Y3	مديرتنا تلتزم بتنفيذ عملية التخطيط الاستراتيجي وفقاً للمواعيد المحددة في الجداول الزمنية المعتمدة.	٢.١١	٠.٨٧٣ 42.2
	Y4	مديرتنا تستخدم أدوات التحليل الاستراتيجي عند وضع الخطة الاستراتيجية.	٢.١٠	٠.٩١٢ 42
	Y5	مديرتنا تولي أهمية كبيرة لاعتماد نهج استشاري في عملية التخطيط الاستراتيجي.	٢.٠٨	٠.٨٩٧ 41.6
معدل				
محدودية التركيز على البيئة الخارجية	Y6	تعاني مديرتنا من عدم استقرار الوضع الاقتصادي السائد في البلاد، مما يؤثر بشكل كبير على أدائها.	٢.٠٧	٠.٩٣٩ 41.4
	Y7	تقوم مديرتنا بتحليل العوامل الخارجية التي تؤثر عليها.	٢.١٧	٠.٨٤٨ 43.4
	Y8	تدرك مديرتنا مجريات الظروف المتغيرة في البيئة المحيطة، وتحرص على مواكبتها والتكيف معها.	٢.١٤	٠.٨٤٥ 42.8
	Y9	تولي مديرتنا اهتماماً بالغاً للعوامل الاجتماعية، بما في ذلك القيم والعادات والتقاليد، نظراً لتأثيرها الكبير على أداء المنظمة وكفاءتها التشغيلية	٢.١٠	٠.٩١٢ 42
	Y10	تدرك مديرتنا تأثير الوضع السياسي و الامني على مستوى ادائها و استقرار عملياتها.	٢.١٤	٠.٨٦٨ 42.8
معدل				
مقاومة التغيير	Y11	تحرص مديرتنا على تطوير استراتيجيات ملائمة واقعية تتناسب مع الظروف المحيطة بالبيئة.	٢.٠٨	٠.٨١٣ 41.6
	Y12	تعمل مديرتنا على تهيئة مناخ ملائم لمواجهة التغيرات البيئية.	٢.١٧	٠.٨٧٢ 43.4

مجلة الجامعة العراقية المجلد (٧٤) العدد (٧) تشرين الثاني لسنة ٢٠٢٥

43.8	٠.٨٣٦	٢.١٩	تحرص مديرتنا على زرع ثقافة تقبل التغييرات في الخطط الاستراتيجية وآليات تنفيذها.	Y1 3	
45.2	٠.٨٣٢	٢.٢٦	تسعى مديرتنا إلى تقليل مقاومة التغيير من خلال تحفيزهم و تحقيق متطلباتهم.	Y1 4	
44	٠.٨٧٧	٢.٢٠	تقوم مديرتنا بوضع خطط بديلة يمكن اعتمادها عند حدوث حالات طارئة.	Y1 5	
٤٣.٦	٠.٨٤٦	٢.١٨	معدل		
50.4	١.٠٧٠	٢.٥٢	تتعامل مديرتنا مع حالات الصراع التنظيمي بنوع من الحزم.	Y1 6	الأداء المظهر
41.4	٠.٨٦٣	٢.٠٧	تستمع مديرتنا إلى الأفكار الجديدة من الموظفين وتناقشها بجدية.	Y1 7	
41.6	٠.٨٨٨	٢.٠٨	تحفز مديرتنا الموظفين على تطوير واتباع أساليب مبتكرة في حل المشكلات.	Y1 8	
43.4	٠.٩٠٩	٢.١٧	تساهم المديرية العاملين في مسؤولية حدوث اخطاء غي انجاز مهامهم.	Y1 9	
45.2	٠.٨٣٤	٢.٢٦	تُبنى المديرية صياغة استراتيجية المنظمة على أساس نتائج تقييم الأداء.	Y2 0	
٤٤.٤	٠.٩١٣	٢.٢٢	معدل		
٤٣.٢	٠.٨٨٢	٢.١٦	المعدل الكلي		

مصدر: من إعداد الباحثين وفق نتائج التحليل الاحصائي بالبرنامج SPSS v.26 تثبت النتائج وصف متغيرات البحث و تشخيصها على وجود نسبة اختلاف واضحة بين متغيرات البحث وأبعادها من حيث الأهمية الترتيبية، بهذا تقبل الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص ختلف الاهمية الترتيبية لمتغيرات الدراسة وابعادها باختلاف طبيعة الاعتماد عليها من قبل المديريات العامة تابعة لوزارة الزراعة و الموارد المائية في اقليم كردستان - العراق.

٤.٢ اختبار أنموذج البحث و فرضيتها:-

٤.٢.١ اختبار فرضية العلاقات و تحليلها:-

تتناول هذه الفقرة اختبار درجة العلاقة بين المتغير ادارة الاحتواء العالي (متغير المستقل) و المتغير الانجراف الاستراتيجي (متغير التابع)، و يتم التركيز على صحة الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على (وجود علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة أحصائية بين ادارة الاحتواء العالي والانجراف الاستراتيجي في المديريات المبحوثة.) على المستوى الكلي في المديريات العامة في وزارة الزراعة و الموارد المائية في اقليم كردستان العراق.الجدول (٤.٣)معامل الارتباط بين ادارة الاحتواء العالي و الانجراف الاستراتيجي على مستوى كلي في المديريات المبحوثة

المعتمد المتغير المستقل	المتغير	ابعاد الانجراف الاستراتيجي	القيمة الحالية	المعنوية
ابعاد ادارة الاحتواء العالي		-0.620**	0.000	معنوية قوية

N=133

**معنوية قوية عندما تكون Sig. ≤ ٠.٠٠١

المصدر: من إعداد الباحثين وفق نتائج التحليل الاحصائي بالبرنامج SPSS v.26

ان النتائج الجدول (٤.٣) تشير الى وجود علاقة ارتباط عكسية سالبة ذات دلالة احصائية بين القيادة الحكيمة والانجراف الاستراتيجي في المديرية المبحوثة، حيث بلغت درجة الارتباط (0.620^{**}) عند مستوى معنوي (٠.٠٠٥)، و بلغت القيمة الاحتمالية (٠.٠٠٠)، و بهذا تقبل الفرضية الرئيسية الثانية حيث تدل على وجود توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة احصائية بين المتغير ادارة الاحتواء العالي و المتغير الانجراف الاستراتيجي في المديرية المبحوثة. و هذا يعني كلما اذا ارتفع مستوى ادارة الاحتواء العالي في المديرية المبحوثة تقل مستوى الانجراف الاستراتيجي. و بذلك هذه النتيجة تثبت الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على وجود علاقة التأثيرية المعنوية دلالة احصائية بين ادارة الاحتواء العالي و الانجراف الاستراتيجي فالمديرية العامة تابعة لوزارة الزراعة و المواد المائية في اقليم كردستان - العراق

٤.٢.١ اختبار فرضية التأثير و تحليلها.

توضح هذه الفقرة تحليل اختباراً للفرضية الرئيسية الثالثة و التي تنص على وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية ادارة الاحتواء العالي في الانجراف الاستراتيجي فالمديرية العامة تابعة لوزارة الزراعة و المواد المائية في اقليم كردستان - العراق. و سيتم تحقيق من صحة هذه الفرضية و تفرعاتها في الآتي: ان جدول (٤.٤) تشير الى ان هناك تأثير ادارة الاحتواء العالي في الانجراف الاستراتيجي على مستوى المؤشر الكلي، حيث ان المستوى قيمة المعنوي (P-Value) المحسوبة البالغة (٠.٠٠٠) و هي اقل بكثير من مستوى المعنوية الافتراضية الذي اعتمدته البحث (٠.٠٠٥)، و بقيمة احتمالية (٠.٠٠٠) و هي قيمة معنوية عالية عند مستوى معنوي (٠.٠٠٠)، ان القيمة التفسيرية لادارة الاحتواء العالي فيما يحدث لادارة الاحتواء العالي بلغت (٣٨.٥٪)، أما النسبة المتبقية و البالغة (٦١.٥٪) فهي تعود إلى عوامل أخرى غير مضمنة في النموذج الافتراضي الذي اعتمدته في البحث الحالي. كما أن قيمة (B1) قد بلغت (-٠.٦٥٠) وهي تشير إلى أن التغير الحاصل في الادارة الاحتواء العالي بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في الانجراف الاستراتيجي بمقدار (-٠.٦٥٠)، ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (-9.054). قيمة معامل (B٠) التي بلغت (٣.٧٩٤) تشير الى ان هناك ظهوراً لانجراف الاستراتيجي من خلال طرقها و بمقدار (٣.٧٩٤) و ذلك عندما تكون قيمة ادارة الاحتواء العالي من خلال ابعادها مساوية للصفر. و بالتالي هذه النتيجة تثبت الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص على وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية ادارة الاحتواء العالي في الانجراف الاستراتيجي فالمديرية العامة تابعة لوزارة الزراعة و المواد المائية في اقليم كردستان - العراق. الجدول (٤.٤) تأثير ادارة الاحتواء العالي في الحد من الانجراف الاستراتيجي على المستوى الكلي

الانجراف الاستراتيجي				المتغير المعتمد
R2	F	B1	الثابت - B0	المتغير المستقل
0.385	81.983	(0.620-) t (-9.054) sig. (0.000)	(3.794) t(20.432) sig. (0.000)	ادارة الاحتواء العالي

ية عندما تكون القيمة الاحتمالية (Sig. ≤ 0.05) N= 133

عداد الباحثين وفق نتائج التحليل الاحصائي بالبرنامج SPSS v.26

٥. الاستنتاجات و المقترحات

الاستنتاجات

في ضوء النتائج يمكن استنتاج ما يلي:

١. تبين أن ابعاد ادارة الاحتواء العالي المتمثلة ب البعد التوظيف الفعال، البعد التدريب و التطوير، البعد التحفيز و التعويضات، البعد تمكين و المشاركة و الاتصالات، يسهم في زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية، مما يقلل من مقاومة التغير ويحد من مظاهر الانجراف الاستراتيجي الناجم عن الجمود في السياسات أو البنى الإدارية.

٢. أظهرت النتائج أن أغلب القيادات الإدارية في المديرية العامة تنظر إلى إدارة الاحتواء العالي بوصفها أسلوباً تفاعلياً مرحلياً لمعالجة الأزمات، وليس كنهج استراتيجي دائم لتعزيز التماسك التنظيمي وضبط المسار الاستراتيجي، ما يعكس الحاجة إلى رفع الوعي الإداري بهذا المفهوم الحديث.

٣. أظهرت نتائج التحليل أن بُعد التحفيز والتعويضات جاء بأدنى مستوى إسهام بين أبعاد إدارة الاحتواء العالي، مما يشير إلى وجود قصور نسبي في فاعلية نظام التحفيز والتعويضات داخل المديرية العامة المبحوثة. وتُظهر هذه النتيجة أن القيادات الإدارية تواجه تحديات في تصميم وتنفيذ برامج التحفيز التي تتناسب مع طبيعة العمل الحكومي في قطاع الزراعة والموارد المائية، سواء من حيث العدالة في توزيع المكافآت، أو من حيث ربط التعويضات بالأداء الفعلي والإنجازات الفردية والجماعية. كما يُفهم من هذه النتيجة أن ضعف منظومة التحفيز قد يحدّ من قدرة إدارة الاحتواء العالي على تحقيق أهدافها في رفع المعنويات وتحفيز العاملين على الالتزام بالمسار الاستراتيجي للوزارة.

٤. أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة معنوية عكسية بين إدارة الاحتواء العالي والانجراف الاستراتيجي، مما يعني أن ارتفاع مستوى ممارسات إدارة الاحتواء العالي يسهم في خفض مستويات الانجراف الاستراتيجي داخل المديرية العامة لوزارة الزراعة والموارد المائية.

٥. تُظهر نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة عكسية ذات دلالة معنوية بين إدارة الاحتواء العالي والانجراف الاستراتيجي، مما يدل على أن ارتفاع مستوى تطبيق ممارسات إدارة الاحتواء العالي يسهم بفاعلية في الحد من الانجراف الاستراتيجي في المديرية العامة التابعة لوزارة الزراعة والموارد المائية في إقليم كردستان - العراق.

المقترحات

في ضوء الاستنتاجات التي تم توصل إليها يمكن اقتراح ما يلي:

١. تتبنى مديريات الزراعة ممارسات إدارة الاحتواء العالي كإطار إداري استراتيجي مستدام ضمن هيكل الوزارة، بحيث تُدمج مبادئها في منظومة العمل الإداري اليومي، لا بوصفها أداة ظرفية لمعالجة الأزمات فقط، وإنما كمنهج متكامل يعزز التوازن والاستقرار التنظيمي.
٢. ضرورة تصميم وتنفيذ برامج تدريبية متقدمة تستهدف القيادات العليا والمتوسطة في الوزارة، بهدف تطوير مهاراتهم في مجالات إدارة الصراعات، التواصل التنظيمي، وضبط الضغوط الإدارية، بما يسهم في رفع مستوى الوعي بمفاهيم وممارسات إدارة الاحتواء العالي.
٣. يجب دمج مؤشرات إدارة الاحتواء العالي ضمن عملية التخطيط الاستراتيجي للوزارة، بحيث تصبح جزءاً من منظومة قياس الأداء المؤسسي، الأمر الذي يضمن اتساق الأهداف المرسومة مع الممارسات الفعلية على أرض الواقع.
٤. على الوزارة الزراعة بإعادة هيكلة نظام التحفيز والتعويضات في المديريات عبر اعتماد مزيج متوازن من الحوافز المادية والمعنوية المرتبطة بالأداء، مع تطبيق آليات تقييم شفافة وعادلة، لتعزيز الثقة والرضا الوظيفي، ورفع فاعلية إدارة الاحتواء العالي بما يسهم في الحد من الانجراف الاستراتيجي.
٥. بضرورة تعزيز ممارسات إدارة الاحتواء العالي في الوزارة من خلال تطوير سياسات إدارية مرنة وآليات تواصل فعّالة، تسهم في رفع كفاءة القيادات الإدارية على احتواء المشكلات والأزمات، وبما يدعم استقرار المسار الاستراتيجي ويحدّ من مظاهر الانجراف في الأداء المؤسسي.

المصادر

1. Landeros, Celerino Quezada. 2021. "Strategies to improve water use efficiency in crop production." *Horticulture International Journal*, 5(1).
2. Alqahtani, Fatimah , and Fatimah Mohamed Mahdy. 2025. "Examining the relationship between strategic vigilance and strategic drift in tourism organizations." *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 9(1), 1-16.
3. Alshebami, Ali Saleh. 2025. "Empowering micro and small enterprises in times of crisis: How human resources management skills and owned funds drive self-efficacy and continuity intention." *Sustainable Futures* 10 1-11.
4. Alshebli, A. 2016. *Improving Capabilities and Strategic Fit in Governmental Agencies: The Case of Abu Dhabi Government Infrastructure Sector*, Doctoral Dissertation in Philosophy. University of Wolverhampton.
5. Böckerman, Petri, Alex Bryson, Ilari Ilmakunnas, and Pekka Ilmakunnas. 2025. "Does high involvement management make you work longer? Insights from linked survey and register data." *The Journal of the Economics of Ageing* 30 (1-15).
6. Butts, M. M., R. J. Vandenberg, D. M. DeJoy, B. S. Schaffer, and M. G. Wilson. 2009. "Individual reactions to high involvement work processes: Investigating the role of empowerment and perceived organizational support." *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(2) 122–136.
7. Costa, C.S., C. Carlos, A.A Oliveira, and A.N. Barros. 2025. "Reuse of Treated Wastewater to Address Water Scarcity in Viticulture: A Comprehensive Review." *Agronomy*. 2025; 15(4):941.

8. Faraj, Shaheed Jamhour, and Shehenaz Fadhil Ahmed. 2020. "Strategic Flexibility's Impact in Avoiding the Strategic Drift: Analytical Research in Hospitals of The Medical City in Baghdad,." *International Journal of Research in Social Sciences and Humanities, (IJRSSH), Vol. No. 10, Issue No. IV.*
9. Gollan, Paul J. . 2006. "High involvement management and human resource line sustainability." *Handbook of Business Strategy, Vol. 7, No. 1* 281.
10. Johnson, G, K. Scholes, and R. Whington. 2008. *Exploring Corporate Strategy Management Text and Cases*. Pearson Educaon Limited, 8th Edion.
11. Kilroy, S., P. C. Flood, J. Bosak, and D. Chênevert. 2016. "Perceptions of high involvement work practices, person organization fit, and burnout: A time lagged study of health care employees." *Human Resource Management, 56(5)* 821-835.
12. Sayed, M. H. S., S. Matloob, S. A. Shah, and J. Ahmed. 2021. "Impact of Financial and Non-financial Rewards on employee Motivation and Employee Commitment among SMEs textiles sector of Karachi Pakistan." *Market Forces, 16(1), 22-22.* 45-66.
13. Thomas, Tuner, and Cross Christine. 2018. "Do high- involvement work practices affect employee earnings in union and non-union settings in the Irish private sector." *Personnel Review, Vol. 47, No. 2* 462.
14. Uma, Sekaran, and Bougie Roger. 2016. *Research methods for business : a skill-building approach*. Peshkova.: West Sussex, United Kingdom.
15. Zafirova, T. 2014. "Strategic Drift and Strategic Crisis Management of Organization." *Journal of China-USA Business Review, University of Economics, Varna, Bulgaria 13(7).* (Journal of China-USA Business Review) 488-503.

١٦. الأفندي, عبدالله مروان عبدالله. 2023. الرصد الاستراتيجي و انعكاسه على إدارة الاحتواء العالي؛ دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعة التقنية الشمالية و التشكيلات التابعة لها. رسالة الماجستير، الموصل - العراق: الجامعة التقنية الشمالية/ الكلية التقنية الادارية الموصل - قسم تقنيات ادارة الاعمال.

١٧. الجبوري, حيدر عبدالله عبد. 2019. سلوكيات القيادة الاستراتيجية و أثرها في أستثمار الاشارات الضعيفة لتجنب الانجراف الاستراتيجي؛ دراسة تحليلية في ديوان محافظة الديوانية. (رسالة الماجستير , Doctoral Dissertation, كوفة- العراق: قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة و الاقتصاد، جامعة الكوفة.

١٨. الحسيني, و داد عبدالحسن عمران. 2016. الفاظ الظلم و العدل في القرآن الكريم: دراسة لغوية. رسالة الماجستير، بغداد - العراق: كلية الاداب، جامعة بغداد.

١٩. الخفاجي, رشا مهدي. 2019. تأثير ادارة التنوع و الاحتواء العالي في أنظمة العمل عالية الاداء: دراسة الميدانية في شركة نفط ميسان ". *المجلة العربية للإدارة، ٣٩، 123-142 (3)*

٢٠. الدجيلي, سحر عباس كاظم. 2021. ممارسات ادارة الاحتواء العالي و تأثيرها في تعزيز قدرات الموارد البشرية؛ دراسة تحليلية لآراء عينة منتسبي شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية و المبيدات. رسالة الماجستير، كربلاء - العراق: كلية الادارة و الاقتصاد-قسم ادارة الاعمال، جامعة كربلاء.

٢١. العبادي, هاشم فوزي, ماجد جابر غزاي and, عمار عبدالكريم الذبحاوي. 2017. التراصف الاستراتيجي و دوره في تحقيق النجاح التنظيمي بحث تحليلي لآراء عينة من الموظفين في كلية التخطيط العمراني/ جامعة الكوفة "مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الادارية، المجلد ١٤، العدد ٣٨. 207-240.

٢٢. العبيدي, أمل محمود علي and, ضحى صالح مهدي السعدي السعدي. 2018. دور ادارة الاحتواء العالي في تعزيز العدالة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في معهد التدريب النفطي "مجلة المنصور، 67-39 (3)

٢٣. العويدي, غيداء حمزة مرزة. 2021. الانجراف الاستراتيجي و تأثيره في جودة الخدمة التعليمية دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي و طلبة جامعة كربلاء. كربلاء-العراق: جلمعة كربلاء، كلية الادارة و الاقتصاد.

٢٤. الماجدي, حسين جعفر غانم. 2024. دور العقلية الاستراتيجية للقائد في تعزيز ممارسات ادارة الاحتواء العالي؛ دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة الصينية للأنابيب النفطية -CPP-محافظة البصرة. رسالة الماجستير، كربلاء - العراق: جامعة كربلاء/ كلية الادارة و الاقتصاد-قسم الادارة.

٢٥. الهلالي, كلثوم حميد رمضان. 2024. *الفضيلة التنظيمية و إسهامها في معالجة الانجراف الاستراتيجي - الدور الوسيط للقيادة التشاركية/ دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسين في الجامعة التقنية الشمالية و تشكيلاتها، اطروحة الدكتوراه . الموصل - العراق: جامعة الموصل - كلية الادارة و الاقتصادية.*
٢٦. جودة, وسام ابراهيم. 2020. *الخارطة الاستراتيجية و دورها في تجنب الانجراف الاستراتيجي دراسة تحليلية في ديوان محافظة النجف . كوفة - العراق: جامعة الكوفة - كلية الادارة و الاقتصاد.*
٢٧. حوشي, هند نعيم and ,سولاف عبدالقادر حميد". 2021. *ادارة الاحتواء العالي و دورها في الانجراف الاستراتيجي "مجلة ابحاث ميسان، مجلد (١٧)، العدد. 290-318 (34)*
٢٨. خطيب, رداح and ,احمد الخطيب. 2006. *التدريب الفعال . عالم المكتب الحديث: الاردن.*
٢٩. غانم, حسين جعفر and ,علاء فرحان طالب". 2024. *دور العقلية الاستراتيجية للقائد في تعزيز ممارسات ادارة الاحتواء العالي "المجلة العراقية للعلوم الادارية. 31-52*
٣٠. محمد , عمار عواد and ,هشام عبدالله حمد عليان". 2022. *ممارسات الاحتواء العالي و دورها في تعزيز البراعة الاستراتيجية؛ دراسة استطلاعية لآراء عينة من الهيئات التدريسية في جامعة كركوك "مجلة اقتصاديات الاعمال، ٣. 195-222 (4)*
٣١. محمد, دبله and , غلاب جمال. 2021. *تدريب الموارد البشرية و دوره في تحقيق الاداء المتميز بالمؤسسة الرياضية؛ دراسة ميدانية بمديرية الشباب و الرياضة لولاية المسلية .رسالة الماجستير , المسيلة: معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضة، جامعة محمد بوضياف - المسيلة.*
٣٢. محمد, مشتاق علاوي and ,ثامر حماد رجه". 2023. *ادارة الاحتواء العالي لادارة المدارس في مديرية التربية".*
٣٣. مزهر, أسيل علي and ,اسراء عبدالحسن عليوي". 2022. *اعتمادية الهياكل المستدامة لجودة الخدمة في تحسين ممارسات ادارة الاحتواء العالي".*