

انعكاسات ادارة الاحتواء في تحقيق جودة الحياة الجامعية أ.د. سميرة حسن عطية

الجامعة المستنصرية/ مركز المستنصرية للدراسات العربية والدولية/ قسم الدراسات الاقتصادية

الملخص

إن طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين كل من ادارة الاحتواء والاحتواء التنظيمي لمنظمات العاملين لا يعد أمراً سهلاً دائماً. إنها عملية ديناميكية تتأثر بالاتجاهات المتغيرة والتطورات الجديدة في هذا المجال. عندما يتم إجراؤها بشكل سيئ، يمكن أن تؤثر إدارة الاحتواء بشدة على إنتاجية الموظفين وتحفيزهم ومشاركتهم مع التسبب في اضطرابات ومشاكل محتملة للمديرين. لسوء الحظ، لا تعطي العديد من الأنشطة التجارية الأولوية لإدارة احتواء الموظفين، وبالتالي لا تختبر الفوائد الثرية والتأثير الإيجابي لها على الشركة ككل. في محاولة لزيادة الوعي بهذه الفوائد، إليك نظرة عامة حول كيفية تأثير إدارة الاحتواء على تفاعل الموظفين. مساعدة الموظفين على الاحتواء الجيد هو دور مركزي للمديرين التنفيذيين والمهنيين العاملين. يعد الأشخاص أعظم صانعي القيمة التنظيمية، لذا فإن الإدارة الفعالة لأدائهم أمر بالغ الأهمية لتحقيق النجاح. يحتاج الموظفون إلى فهم ما هو متوقع منهم، ويجب إدارتهم بحيث يكون لديهم الدافع، ويمتلكون المهارات والموارد والدعم الذي يحتاجون إليه للنجاح، ويكونون مسؤولين عن عملهم. إن البيئة الحالية للتعليم العالي الموجهة نحو السوق معادية لتطوير التعليم الشامل في الجامعات.

التأكيد على دور مبادئ إدارة الاحتواء في المؤسسات التعليمية بصورة خاصة حيث تسعى المنظمات في الوصول الى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة التي يتطلب منها تقليل ظغوط العمل الوظيفي التي تعتمد على إدارة الاحتواء لتقليل الآثار السلبية التي تعرقل سبل نجاح المنظمة. إن تقليل ظغوط العمل الوظيفية في المؤسسات وفق مبادئ إدارة الاحتواء سيضمن الحصول على مخرجات عمل فائقة في الدقة وإنتاجية متميزة بنفس مستوى مدخلات العمل. توصلت الدراسة الى نتائج مهمة تؤكد الدور السلبي للظغوط الوظيفية على العاملين وانعكاسات ذلك على الإنتاجية وعلى العلاقات الاجتماعية بينهم وتم وضع مجموعة من التوصيات أهمها العمل بمبادئ إدارة الاحتواء وأهمية قيام القيادات الإدارية في المؤسسات التعليمية بمعالجة مسببات الظغوط للحد منها أو تخفيفها لخلق بيئة جامعية مريحة ومنتجة.

الكلمات المفتاحية: ادارة الاحتواء، ادارة الاداء، الاحتواء العالي، العاملين، الموظفين، الجامعات، التعليم العالي، الادارة العليا، الموارد البشرية، الاندماج الوظيفي.

Abstract:

The nature of the relationships and influence between each of the containment management and the organizational containment of workers' organizations is not always easy. It is a dynamic process influenced by changing trends and new developments in the field. When done poorly, containment management can severely affect employee productivity, motivation, and engagement while causing potential disruptions and problems for managers. Unfortunately, many businesses do not prioritize employee engagement management and thus do not experience the rich benefits and positive impact it has on the company as a whole. In an effort to raise awareness of these benefits, here is an overview of how containment management affects employee engagement.

Helping employees to reach best job containment is a central role for executives and working professionals. People are the greatest organizational value creators, so effective management of their performance is critical to success. Employees need to understand what is expected of them, and they need to be managed so that they are motivated, have the skills, resources and support they need to succeed, and are accountable for their work. The current market-oriented environment of higher education is hostile to the development of inclusive education in universities.

Emphasizing the role of containment management principles in educational institutions in particular, as organizations seek to achieve a sustainable competitive advantage that requires them to reduce functional work pressures that depend on containment management to reduce the negative effects that impede the success of the organization. Reducing functional work pressures in institutions according to the principles of containment management will ensure obtaining high-accuracy work outputs and distinct productivity at the same level as work inputs.

The study reached important results confirming the negative role of job stress on workers and its repercussions on productivity and on social relations between them. A set of recommendations were developed, the most important of which is the implementation of the principles of containment management and the importance of administrative leaders in educational institutions addressing the causes of stress to reduce or mitigate them to create a comfortable and productive university environment.

Keywords: Containment management, performance management, high inclusion, workers, employees, universities, higher education, senior management, human resources, job integration.

المقدمة

تأخذ إدارة الاحتواء في عصر المعرفة مكاناً ضئيلاً في البحث، وهو ما يهمني، حيث ظهر هذا المفهوم في أوائل الثمانينيات، عندما كان الباحث النفسي الأمريكي (لور) أول من أشار إليه وعبر عنه كأسلوب إداري. الذي تركز على احتواء العمال. وهي تشمل تزويد الموظفين بفرص اتخاذ القرار بشأن ممارسة وظائفهم، ومن خلال الإشارة إلى مدخلات إدارية جديدة وإحساس بأنها يجب أن تحل محل النماذج التقليدية. إن تطوير المؤسسات بصفة عامة يتطلب ادخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستخدامها على أساس علمي ومنهجي في تطوير إدارة الاحتواء للعاملين، وان يكون الابداع احد عناصر التوجه والتقدم للمؤسسة من خلال تقليل الكلفة الاقتصادية لتنفيذ الاستراتيجية الكلية للمؤسسة التعليمية(عطية، ٢٠١٦، ص ٣٣٠-٣٣٩).

ان التعرف على القيادات الفاعلة مهما في تحديد البيئة التعليمية الناجحة وتحقيق اهداف الإدارة التي ينتهجها القائد الإداري لتحقيق اهداف المنظمة بنجاح تام.

يُشرع الاحتواء العالي بمعالجة مشاكل المنظمة لما له من دور فعال في توفير بيئة عمل ملائمة للإبداع وتشجيع المورد البشري على الاشراك في إتخاذ القرارات والبيث فيها بأكمل صورة، وهذا من يمكن ان يولد لدى العاملين زيادة الولاء نحو المنظمة بدافع ان المنظمة هي ملك جميع العاملين فيها، وهذا يمكن الجميع لتحمل وضع الخطط وتنفيذها، مما ينتج إلى تحقيق النجاح بالسرعة الممكنة للمنظمة.

تشكل الموارد البشرية أهم عناصر المنظمة، فضلا عن الموارد المالية والتكنولوجية والتي يمكن استخدامها بالكفاءة والفاعلية والجودة المطلوبة واستغلالها بالشكل الأمثل بما يتوافق مع متطلبات السوق. ولاهمية العنصر البشر في المنظمات فانها تتبارى في استقطاب الموارد المؤهلة والموهوبة لضمان التميز في الأداء والانتاج (حسين فالح، ٢٠١٠، ص ٩٠).

في ظل تزايد الطلب على الموارد البشرية الموهوبة لتحقيق الميزة التنافسية عن طريق اعتماد استراتيجية الاحتواء وخطة عمل قابلة للقياس ولذا فان ادارة الاحتواء تكمن في إيجاد الاحتواء والموهبة ونشرهما أو إشاعتها بين العاملين. وذلك من خلال اختبار العاملين المناسبين للمؤسسة و الالتزام في التدريب و تطوير المهارات و اعتماد نظم المشاركة في اتخاذ القرار ومشاركة المعلومات وكذلك نظم المشاركة في العوائد.

المبحث الاول: عناصر البحث**اولا: اهمية البحث**

اهمية البحث تتجلى من خلال علاقة متغير الإدارة بالاحتواء مع متغير تعزيز الإبداع الإداري. وهناك متغيرات ضمنية تحت عنوان الاحتواء وهي (الاندماج الوظيفي، التدريب، التحفيز، التعويضات، دعم تكنولوجيا العمل) في حين يضم متغير تعزيز الابداع متغيرات ضمنية مثل (الطلاقة الفكرية، الأصالة، روح المجازفة، المرونة، الإقناع، المنهجية العلمية في التفكير وحل المشكلات). ان العلاقة بين المتغيرين أعلاه تساهم في تقديم مجموعة من الحلول للمشكلات التي تواجه المؤسسة.

ثانيا: مشكلة البحث

ان المورد الاساس للموارد التي تمتلكها المؤسسات هو المورد البشري. لذا فان بناء هذا المورد المهم من خلال تدريبه وتأهيله واحتواءه واشعاره بأهميته في تحقيق اهداف المنظمة يضمن نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها. وعليه يمكن صياغة مشكلة البحث الرئيسية في وجود ضعف وعي بأهمية توظيف ممارسات ادارة الاحتواء للعاملين في المؤسسات، وهذا ما لمس الباحث من خلال المعاشية الميدانية للمؤسسات التعليمية.

ثالثا: هدف البحث

الهدف الرئيسي من نظام إدارة الاحتواء الوظيفي هو تحسين احتواء العاملين بما يعود بالفائدة على المنظمة والعاملين فيها. والتعرف على اهم الممارسات الخاصة بالاحتواء للعاملين في المنظمات اذ ان العاملين في المؤسسة هم اساس نجاحاتها وكل ما تحققة المنظمات الحديثة. من هنا تبرز أهمية تدريب العاملين وتعزيز علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الاحتواء والاستجابة التي تشكل احد مؤشرات النجاح على قدراتها في استثمار مواردها بأفضل شكل ممكن والتكيف مع التغييرات التي تحدث في البيئة الخاصة بها. وان التكامل الوظيفي والتدريب إلى التحفيز ومشاركة المعلومات والتكنولوجيا والاتصالات تتأثر ببعضها البعض لتوليد نوع من التأثير الواضح على سلوك الأفراد والعمل الذي هو في صميم المنظمة.

المبحث الثاني: الاطار المفاهيمي لادارة الاحتواء

يشير معظم المؤلفين إلى تطوير مفاهيم لإدارة الاحتواء من حيث صلتها بمورد مهم لموارد المنظمات وعنصر مهم في تطوير المنظمة ونجاحها: الموارد البشرية وحقيقة أن هذا المفهوم أصبح جزءاً رئيسياً لثقافة المنظمة حيث يتم تعريفها كنظام لممارسات الموارد البشرية المعتمدة بشكل متبادل، يمكن أن يؤدي إلى احتواء متفوق من خلال الاحتواء الصحيح بين هذه افراد العاملين في المؤسسة. الاحتواء هو أيضاً مشاركة العمال في تقرير كيفية القيام بالأعمال، ويمكن تشجيع الاحتواء من خلال التدريب والمكافأة التي تدفع للعمال مقابل المشاركة في العمل و أن أنظمة العمل عالية الاحتواء تتكون من ممارسات تسهل المشاركة الفردية وتعزز المهارة والتحفيز. (حسين فالح، ٢٠١٠، ص ٩٠)

اولا: مفهوم إدارة الاحتواء

غالباً ما يُساء فهم مصطلح إدارة الاحتواء الموظف. يفترض الناس أنه لا يشمل سوى مراجعة منتصف العام أو نهاية العام. ومع ذلك، فهذه ليست سوى بعض مكونات إدارة الاحتواء الموظفين وليست الطريقة الأكثر فعالية لتتبع التقدم اليومي نحو الهدف. تتضمن الإدارة الشاملة لاحتواء الموظف العملية المستمرة لتحسين العمليات من خلال إنشاء أهداف فردية وجماعية تتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

١- يتم تنظيم تحقيق الأهداف المذكورة من خلال التخطيط وتقييم التقدم وخطط التحسين. إدارة الاحتواء الموظف هي أكثر من مجرد تقييم الأفراد. إنها طريقة لدمج ثقافة الشركة وأنشطة الموارد البشرية والتعلم والتطوير في نظام عمل عالي الاحتواء.

٢- تفيد إدارة الاحتواء الموظف الفريق بأكمله ويمكنه إنشاء عمل تجاري أو كسره.

ثانياً: عناصر إدارة الاحتواء الموظف

تتضمن إدارة الاحتواء الموظف ثلاثة مبادئ أساسية: التخطيط وتحديد الأهداف، ومراجعة الاحتواء، والتحسين. يتطلب كل مبدأ نهجاً استراتيجياً من فرق القيادة بناءً على الخصائص الفريدة للموظفين. يجب أن يتم تصميمها بناءً على نقاط القوة الفردية الموجهة نحو رؤية مشتركة تساعد على تحسين العمل الجماعي التنظيمي الداخلي والنجاح. (منصور، ٢٠١٦، ص ٤٠-٦٠).

❖ التخطيط وتحديد الهدف

العنصر الأول في إدارة الاحتواء هو تحديد الهدف. هذه هي المعايير التي سيعمل الموظف عليها وهي ضرورية للتقييم الأساسي. للمساعدة في دفع الأعمال التجارية إلى الأمام، يجب أن تتماشى الأهداف الفردية - بطريقة ما - مع الأهداف التنظيمية. خلال المراجعات السنوية أو الفصلية، يجب تحديد الأهداف بوضوح عبر الفئات المختلفة. ومع ذلك، لتأكيد أن هذه الأهداف تركز على النتائج النهائية، يجب ألا تزيد عن خمسة إلى سبعة. من الشائع أن يكون لدى الموظفين أهداف أساسية لوصف الوظيفة، وأهداف لإكمال المشروع، وأهداف تنمية شخصية، وأهداف متعلقة بالثقافة، وأهداف ممتدة. عند القيام بذلك، توفر القيادة فرصاً للأفراد للتميز بأكثر من طريقة. عند تنسيق هذه الأهداف، اعلم أن المهام هي الأكثر ملاءمة في خطة العمل التي تدعم كل هدف، وليس في الهدف نفسه.

من خلال إنشاء أهداف عبر فئات مختلفة، فإنك تمنح الموظفين المزيد من الخيارات للتطور والنجاح. نظراً لأن إنجاز مهمة واحدة يمكن أن يخلق تأثير دومينو في الإنتاجية، فإن تحديد أهداف صغيرة يمكن تحقيقها يمكن أن يكون مفيداً في الوصول إلى أهداف أكبر وممتدة.

يجب أن تكون الأهداف قابلة للتحقيق ولكنها صعبة. يجب أن تكون محددة ومفهومة ولكن مرنة في طبيعتها. والأهم من ذلك، يجب أن تكون الأهداف واضحة وقابلة للقياس وذات صلة. لضمان تمتع موظفيك بإدارة احتواء مفيدة، يجب أن يشارك المديرون بشكل مباشر في تطوير الهدف والتوثيق. هذا صحيح بشكل خاص فيما يتعلق بالمراجعات والتعديلات الجارية. يساعد التواصل بين الموظفين والمديرين أثناء تحديد الأهداف والمراجعة على تكوين فهم أقوى للتوقعات.

❖ مراجعة الاحتواء

يتضمن العنصر التالي إجراء مراجعة الاحتواء، وهو تقييم لاحتواء عمل الموظف الذي يحدد نقاط القوة والضعف، ويقدم التغذية الراجعة ويضع أهدافاً للاحتواء المستقبلي. بينما ترتبط مراجعات إدارة الاحتواء تاريخياً بملاحظات إيجابية أو سلبية في شكل مدح أو انضباط، فإن التحول نحو نهج مستمر يتضمن ردود فعل منتظمة يوفر نتائج أكثر إيجابية بكثير. تركز مراجعات الاحتواء القائمة على التحليل بشكل أكبر على الاحتواء العام بدلاً من النظر بدقة في ما إذا كان قد تم تحقيق الهدف أم لا. لا يفيد هذا فقط النظرة العامة للفرد ودوافعه، ولكن هذا النوع من النهج يوفر أيضاً فرصاً مستمرة للتواصل المفتوح وردود الفعل لتسهيل فهم أفضل للتوقعات. بشكل عام، يجب ألا تكون هناك مفاجآت في مراجعة الاحتواء؛ يجب أن تحتوي على العناصر التي تم توصيلها بالفعل إلى الموظف من خلال التعليقات المستمرة المقدمة على مدار العام. هذا يساعد على تقريب الموظفين من أهدافهم. يجب أن تتجاوز عملية إدارة الاحتواء مراجعة الاحتواء الفعلية لتشمل التغذية الراجعة في الوقت الفعلي والتواصل المستمر. هذا يساعد على زيادة فهم الاحتواء والتقدم للموظف والمدير.

أثناء مراجعة الاحتواء، من الضروري أن يتجنب المديرون التحيز أو المحسوبية بين موظفيهم. يجب معاملة الموظفين وتقييمهم كأفراد بناءً على أدائهم العام بدلاً من استخدام حدث واحد لزيادة التركيز على التقدم المستمر. هذا، بالطبع، قد يكون لا مفر منه إذا كان حدث معين فظيع بما فيه الكفاية، مثل السرقة أو المضايقة. ومع ذلك، هناك العديد من الأخطاء التي قد تحدث في إدارة الاحتواء والتي يمكن أن تخلق بسرعة بيئات تعيق الإنتاجية والنمو بينما تقلل بشدة معنويات الموظفين.

ثالثاً: العلاقة بين إدارة الاحتواء ومشاركة الموظفين

تعد مشاركة الموظفين عاملاً مهماً في نجاح الشركة بشكل عام. يؤدي الانفصال عن المنظمة إلى معدلات دوران عالية، وانخفاض الإنتاجية، وإعاقة رضا الموظفين، وبالتالي انخفاض الأرباح. في المقابل، يميل الموظفون الذين يشعرون بارتباط قوي بمؤسسة ما من خلال إدارة الاحتواء المستمرة إلى أن يكونوا أكثر تفاعلاً. تتضمن بعض مزايا مشاركة الموظفين ما يلي: (الحسيني، ٢٠١٦، ص ٦٠)

١. اتصال أقوى

تعمل أنظمة إدارة الاحتواء الفعالة على تعزيز التواصل المستمر بين الفرق الفردية والقيادية. يسمح بإنشاء مصادر موثوقة للمحادثة، وبالتالي منح الموظفين فرصة للتعبير عن قلقهم ومناقشة العقبات وطرق العصف الذهني للتحسين. يختلف هذا عن ديناميكية مراجعات الاحتواء التقليدية من حيث أنه يسمح بإجراء محادثات ثنائية الاتجاه بدلاً من إملاء المهام في اتجاه واحد. عندما يشعر الموظفون بأنهم مسموعون، فإنهم يميلون إلى أن يكونوا أكثر تفاعلاً ويكونون بدورهم أكثر نجاحاً.

٢. المزيد من النمو والتنمية

فائدة أخرى لمشاركة الموظفين هي النمو والتطور الأقوى داخل مؤسستك. يخلق الاتصال المزيد من الفرص للموظفين والمديرين للعمل معاً لوضع خطة تطوير شخصية يمكن أن تساعد الأفراد على تحقيق أهدافهم. هذا يحفز الموظفين على اتباع نهج أكثر ابتكاراً مع تعزيز مستويات الإبداع بشكل كبير. عندما تتم مناقشة النمو والتنمية خارج نطاق توقعات قطع ملفات تعريف الارتباط، يكون الموظفون أكثر انخراطاً ويميلون إلى الحصول على تقدير أقوى للأعمال.

٣. تكريم أفضل وتقدير الموظف

من خلال تقديم تعليقات مستمرة على مدار العام، ستتعرف على المزيد من نقاط القوة والفوز لموظفيك. سيؤدي ذلك إلى تعزيز تقدير الموظف، مما يساعد على تحسين المشاركة العامة والالتزام بالأهداف التنظيمية. لكي تكون إدارة الاحتواء مؤثرة، يجب على

المديرين العمل على خلق توازن بين الملاحظات الإيجابية والبناءة. من خلال القيام بذلك على أساس مستمر، ستساعد في تصوير العمل الجماعي والقيادة، مما يدفع الأعمال الناجحة إلى الأمام. لا يعد تقدير الموظف ورفاهيته جيداً للوصول إلى الأهداف فحسب، بل يمكن أن يجعل شركتك أكثر جاذبية للمواهب الجديدة وتحسين جهود الاحتفاظ بها.

٤. تحسين ثقة الموظف

بينما تميل إدارة الاحتواء إلى التركيز على تحقيق الأهداف وتحسين الإنتاجية، إلا أن لها أيضاً تأثيراً متبقياً على ثقة الموظفين وولاء الشركة. من خلال الشفافية بشأن الأهداف التنظيمية الشاملة، سيكون لدى موظفيك فهم أقوى للصورة الكبيرة. يفتح هذا الباب أمام اقتراحات الموظفين بشأن تحديد الأهداف وتنفيذها لمساعدتك على تحقيق أهدافك بالإضافة إلى أهدافهم الخاصة. الموظفون الذين لا يثقون في أعمالهم أو لا يشعرون بالتقدير هم أكثر عرضة للقيام بالحد الأدنى وتجنب بذل جهد إضافي لمساعدة الشركة على النجاح.

بشكل عام، يمكن أن تؤثر إدارة الاحتواء هذه بشكل إيجابي على الاحتفاظ بالموظفين، ولكن فقط إذا تم ذلك بشكل صحيح. بينما تمثل إعادة التفكير في عمليات إدارة الاحتواء التقليدية تحولاً كبيراً في عالم الموارد البشرية، إلا أنها تتمتع بالقدرة على دمج الموظفين أكثر من ذلك.

٥. الإدارة الفعالة للاحتواء

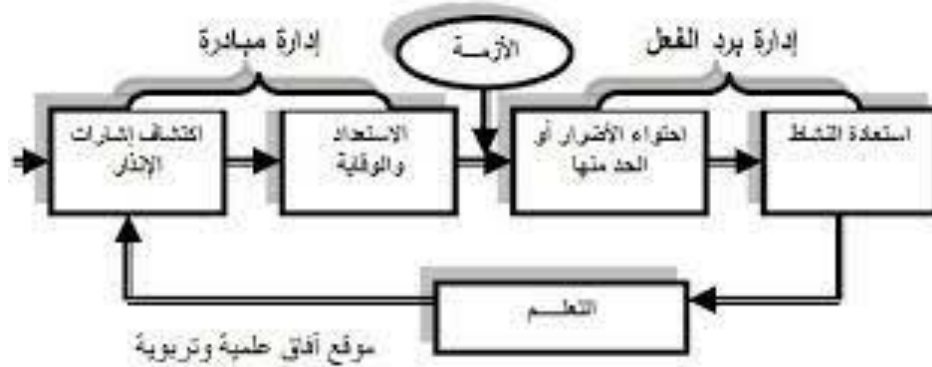
بدلاً من الاعتماد على المراجعات التي تحدث مرة أو مرتين في السنة، يجب أن تكون إدارة الاحتواء عملية مستمرة. هذه هي أفضل طريقة لتعزيز مشاركة الموظفين، وإلهام الإبداع، وتقديم ملاحظات واقعية حول التقدم ووضع خطط للتحسين على طول الطريق. تستخدم العديد من المؤسسات الرائدة مثل Microsoft و Adobe و IBM و General Electric و Accenture وغيرها ممارسة إدارة الاحتواء المستمر وشهدت تحسينات هائلة في إنتاجية الموظفين والاحتفاظ بهم. مع هذا النوع من نهج إدارة الاحتواء، من المرجح أن يشعر الموظفون بالتقدير، وبالتالي، يمكن أن تزيد مستويات المشاركة بشكل كبير (Fuertes ٢٠٠٣).

المبحث الثالث: إدارة الاحتواء في المؤسسات التعليمية

ان تبني قطاع التعليم لإدارة الاحتواء في نقل وتكييف إدارة الأداء من قبل القطاع العام كآلية تدقيق لتحسين الأداء والإنتاجية والمساءلة والشفافية في الخدمات العامة. إدارة الاحتواء هي عملية نشأت في القطاع الخاص والتي تم تكييفها لاحقاً من قبل القطاع العام في آلية تدقيق لتحسين الأداء والإنتاجية والمساءلة والشفافية في الخدمات العامة. وبناءً على ذلك، فقد اعتمدت الحكومات المتعاقبة منذ الثمانينيات على ما تعتبره استراتيجيات موجهة للأعمال من القطاع الخاص، لا سيما تلك المتعلقة بجوانب الإدارة المالية وإدارة الأداء، لمعالجة أوجه القصور الملحوظة في القطاع العام. لم يكن إدخال إدارة الأداء في التعليم خالي من الجدل، لا سيما أنه يمكن اعتباره شكلاً من أشكال الرقابة الإدارية على العمل المهني. (عبد الستار، ٢٠١٧، ص ١٠٩-١٣٠)

أولاً: إدارة الأزمة واحتواءها في المؤسسات الجامعية

تمر المؤسسات عادة بعدة أزمات متوقعة وغير متوقعة والتي تعيق العمل وتتدخل الإنجاز وتغير مسار الأهداف، مما يؤثر على المؤسسات ومواردها البشرية. وقد كون الازمة ناتجة عن تغييرات بيئية تتضمن قدراً من الخطورة والتهديد وضيق الوقت، لذلك يتطلب استخدام أساليب سريعة ومبتكرة تمكن العاملين من تقليل تأثير الازمة على المؤسسة التعليمية. (ابراهيم، ٢٠١٥، ص ٧٧).



مراحل إدارة الأزمة

ان فهم صفات الازمة ومعرفة جزئياتها وحيثياتها سيقود الى الحد من تهديداتها التي ربما تؤثر على حياة الانسان او تؤدي انتشار الأوبئة او السيطرة على المال العام وتشجيع الفساد المالي والإداري او ضعف تطبيق المفردات القانونية وعدم تحقيق الاهداف المرسومة. بهذا فان عامل الوقت القياسي في تجاوز الازمة يعتبر مقياس نجاح اخر للمؤسسة. (Tsui, Yin & Kwok, ٢٠١٤) ان الازمات تقوم تقوم بالتأثير سلبي على تنظيم وهيكل المؤسسات، لذا لا بد من وجود خطة تباغت الازمة والحد منها قبل وصول تأثيرها على الهيكل الهرمي، فالازمات المالية او الاجتماعية او الاقتصادية او الاستراتيجية او العلمية او حتى الانسانية وتتطلب منا مهارة للتعامل معها وفق اليات متطورة تتناسب مع مخرجات واقعا ولا تؤثر على القيم والاعراف والعادات لتكون النتائج مؤيدة ومدعومة داخليا وخارجيا بلغة النجاح.

ان ادارة الازمة يتطلب التعرف على المخاطر المحتملة وتجنبها وتخفيف اثرها، وإيجاد التوازن والتكيف مع تلك المخاطر. ان دراسة اسباب الازمة بعمق يضمن استخلاص النتائج المتوقعة او منع حدوثها وتحقيق الخطط البديلة لتلافي اثارها. ان تعامل العاملون في بلداننا مع الازمات بأسلوب هامشي مادامت لا تمس مدخلاتهم ومنها الازمات التي تعصف بمؤسسات الدولة؛ في حين

يكون الوضع عكس ذلك في المجتمعات المتقدمة إذ يكون الإنسان داعماً ومضجياً وقادراً على القيام بأفعال غير تقليدية في التعامل مع الالتزام بحزم وجدية، وعدم ترك الأمور للصدفة لأن عواقب الموضوع خطيرة على المجتمع عموماً. (العبيدي، ٢٠١٠، ص ٧٧-٥٥)

إن التنبؤ الوقائي والعلاجي للالتزام وفق إدارة الوقت والأهداف بصفة التخصص الدقيق والتخطيط الصحيح واعتماد التقييم الدوري للالتزام بتقديم على الأسلوب التقليدي في حل الالتزام الذي يعتمد على إنكار الالتزام، كبت الالتزام، إخماد الالتزام، تنفيس الالتزام، تفريغ الالتزام وعزل الالتزام. إن الأسلوب غير التقليدي يتعامل مع الالتزام بفريق عمل متخصص مع ضمان المشاركة المجتمعية والجماعية واتباع سياسة الاحتواء وعدم التصعيد وتقليل الخسائر وإيجاد عناصر بشرية فعالة ومراعاة الإعلام والدعاية الخارجية واستخدام أسلوب المهادنة في مواجهة الالتزام من خلال إضعاف شدة حدثها وتدميرها ذاتياً. (حمادي، ٢٠١٦، مجلة)

ثانياً: الرضا الوظيفي للموظفين

إن مفهوم الرضا الوظيفي هو مقياس مدى سعادة الفرد أو رضاه عن عمله الذي يمارسه. فكلما زادت سعادة الأفراد بوظائفهم، كلما أمكن وصفهم بالراضين عن أعمالهم. وهذا المفهوم يختلف عن الدافعية للعمل بالرغم من ترابطهما ببعض، حيث إن الارتقاء بمستوى الرضا الوظيفي يمكن تحقيقه من خلال بعض الوسائل التي تشمل: الدوران الوظيفي، الترقية الوظيفية، المردود المادي (المادي، ٢٠١٠، Reprints, 2010، pp ٤٧-٣٤)

عوامل الرضا الوظيفي:

- نوع ومستوى العلاقة بين الرئيس والمرؤس
- المردود المالي من الوظيفة
- المستوى الفني والمهني للوظيفة
- الشعور بالعدالة في توزيع المزايا الإضافية التي يتقاضاها الموظف
- العدالة في نظام الترقيات

ثالثاً: أسباب الاهتمام بالرضا الوظيفي

- لأنه يمنح الفرد الطاقة اللازمة لأداء عمله والاستمرار فيه وتطويره والإبداع فيه.
- لأنه يبعث الطمأنينة في قلب الموظف مما يركز في طاقاته فتزداد إنتاجيته وبيدع في عمله.
- يرفع الروح المعنوية للموظف.
- يشجع العمل بروح الفريق ويدفع الجماعة إلى إنجاز عملها على أكمل وجه.
- إن مفهوم الرضا الوظيفي يدفع الفرد إلى التكامل مع عمله من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في التقدم وتحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة التي ينتمي إليها (Raymond, Noe, 2016، Fuertes, 2016، M. O, 2003، PP ٥١١-٥٢٩)،
- يزيد من طبيعة ونمط العلاقات الاجتماعية بين أفراد المنظمة ويزيد الشعور بالانتماء للمنظمة والرضا عنها.
- يحقق حاجة الموظف للانتماء إلى كيان أكبر وهو المنظمة التي يعمل فيها.
- إن الرضا الوظيفي يتزايد مع تقدم عمر الفرد وازدياد خبرته في العمل وخاصة عندما تكون طبيعة العمل وظروفه تلبي احتياجاته وتطلعاته.
- إن الرضا الوظيفي لدى النساء أكبر من الرجال فيما يتعلق بالأجر والعلاقات الاجتماعية.
- لأن الرضا يتكامل مع المستوى التعليمي للفرد، فهناك علاقة إيجابية بين المهنة والرضا والمستوى التعليمي.

رابعاً: انعكاسات إدارة الاحتواء

عرفت إدارة الاحتواء على أنها مجموعات من العمل التكاملي للممارسات متطلبات إدارة الاحتواء والتي تغطي ثلاثة مجالات واسعة وهي: (Lawlae, E. E, ٢٠٠٨)

١. ممارسات مشاركة الموظفين العالية: وتشمل الفرق الموجهة ذاتياً وحلقات الجودة وتبادل المعلومات.
 ٢. ممارسات الموارد البشرية: وتغطي عمليات التوظيف المتطورة وتقييم الأداء والتوجيه وما إلى ذلك.
 ٣. ممارسات الثواب والالتزام: وتحتضن المكافآت المالية ومراعات السياسات الأسرية والتناوب الوظيفي والعمل المرن.
- هذه العملية بغض النظر عن المثل وثقله على القارئ، إلا أنها خير ما يمثل عمل المدير وخاصة في المؤسسات التعليمية الجامعية، لا عواطف شخصية ولكن عواطف ومشاعر إنسانية، تنظر إلى كل الكادر وكل حسب معاناته، صغيراً كان أو كبيراً، ولا تعرف على كيفية استحصال أكبر كفاءة تتفاعل به الجامعة مع البيئة المستفيدة من مخرجاتها.
- حيث إن القيادة محبة لمن تقودهم، المشاعر السلبية أو الحقد إن دخل اليك فلا تتخذ قراراً قبل طرده، فهو مخل بميزة القيادي والمدير، والعلاقات مع الأعلى ينبغي أن تكون مهنية تركز على الأداء للمنظومة، الموظفون بحاجة إلى الأمان والثقة بدعم مديرهم وإن كانوا مختلفين معه ومن لا يأمن كادره موقفه في الملمات فسيكون حافزاً عكسياً وإبطاء في العمل والجرأة في القرار فيبقى هذا من اندفاع المبدعين ويقلل من كفاءة العاملين.

والمدير القائد يتمسك بكوادره ويصلحها ويتعامل معها، وليس هو متطلع على الدواخل فيحكم عليها، ولا ينبغي أن كانت تستحق العقاب إن يترك عقابها لغيره، فهذا يفقدهم الأمان وجدرا الحماية الذي يمثله، لكن عقوبتهم منه كالاصطدام بالجدار الواقعي يعدل مسار الذي داخله. (Voipio, ٢٠١٥)

وتغيير المواضع للكوادر لا ينبغي أن يكون بشكل عقوبة، وإنما إعادة تكليف والكل يخرج مقتنعاً، فإن عاقب المدير فالعقوبة لهذا الكادر وإن أساء التصرف لا ينبغي أن تكون برزقه أو إنسانيته، وهي مجرد تصحيح خطأ لمكان تواجده ونوع مسؤوليته والغرض تحقيق أداء أفضل ولا ينبغي تكلف المدير من الحديث حتى مع أدنى سلم الوظائف وإقناعه بنقله من المديرية إلى قسم في فرع أو

مكان وان يسعى ليكون هو أقرب لسكنه ان أمكن او انه أفضل بمخصصاته. الذين بذمة المدير انواع، فمنهم من هو اكثر علما ومعرفة، وهؤلاء يواجهون حرجا من سلوكيات المدراء الذين يحسون بالنقص امامهم، فيحاولون ان لا يمنحونهم مميزات بل يجري تقليل من اهميتهم او مكانتهم الاجتماعية، وهذا سيولد رد فعل متعدد فهناك من يفهم هذه التقلبات النفسية فيحاول التغافل وموازنتها وفق الحد الأدنى، الى ان يشعر المدير بخطئه، وهناك من يصطدم مع المدير حسب اهمية هذه الشكايات التي تبدو ضرورية احيانا، لكن القائد ليس بالضرورة ان يكون موسوعة وانما يجيد وضع كل مكانه ويسهل اللوجستيات لمن يقوم بالعمل واعطائه مكانته، فليس بالضرورة ليكون الانسان فاعلا ان يكون عبقريا، وانما هو فاعل عندما يوضع في مكانه. (K، Mubashir، ١٨pp - ٢٠١٤، ٢٢)

المدير ينبغي ان يسعى لتشكيل فريق وعمل الفريق، والدفاع عن نوايا مؤسسته وهم الفئة التي تتعرض للمخاطر والخطأ، وتدريب كوادرها لترتقي الى مكانة تمكنها من ديمومة المؤسسة ولا تترك فراغا علميا او اداريا، لهذا ستكون من مهمة الفريق هي عملية التعليم المستمر للكوادر واعادها الفني والاداري والتقني، واثارة الطريقة العلمية في التفكير. المحافظة على السمعة فهي اهم ثروة يمتلكها الانسان الضيف عمليا على الحياة، وهذا لا يتطلب أكثر من الامانة والصدق والسعي لتعليم وتربية الذات، وكذلك ما تقتضي صفات الصدارة من اهتمام بأمور من معه ووضعهم موضعهم لأعلى انتاج ونوعية مخرجات (Woo، Stephen، 2018) التذمر المتبادل من معالم التعرية او التآكل في رصيد الثقة بين الادارة والمنتسبين لها، فتجد التذمر من المدير من موظفيه بأنهم لا يهتمون او الدقة ضعيفة في عملهم وانه من يعمل كل شيء، او ان كلامهم كثير وتخوينهم بلغ حد القذف والتقارير في عالم التواصل الاجتماعي، في ذات الوقت تجد الموظفين يعددون سلبيات عند المدير لا تحصى، وهنا ينبغي التوقف فهذا مؤشر خلل وليس مجديا، فالمدير الذي يعمل كل شيء دليل ضعف ادارته، والكادر الذي يسيء لمديره دلالة على ضعف انتاجه. الادارة هي لتشخيص المشاكل وحلها، فالمعاناة حالة من سوء الفهم للمهمة وشخصنة الموضوع، فالكلام أجراء عند الشعب ولخدمته وكل في مهمته، هذا الفهم للأسف غير واضح عند الكثرة، وعلاجه سهل جدا وهو التعليم المستمر وانشاء قسم للدراسات والتطوير المهني، ويكون بابا لنقل الخبرة الى اجيال اخرى فلا نرى فارقا كبيرا يمنع انسيابية العمل الوظيفي من النواحي التقنية والادارية. (Wood، ١ pp - ٢٠١٦، ٢٦)

التوصيات:

- ضرورة تفعيل مبدأ المشاركة في صنع واتخاذ القرارات وتعزيز مشاركة الكوادر التدريسية في الجامعات على بناء هياكل تنظيمية مرنة، وتفعيل قاعدة بيانات الجامعة، واستحداث وحدات إدارية لإدارة المعرفة، وتفعيل نظام المكافآت واعداد برامج تطويرية عادلة لرفع المهارات، واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإدارة.
- اعتماد اسلوب اللامركزية في إدارة الاحتواء لتفعيل مشاركة الموارد البشرية في المستويات التنظيمية كافة في عملية اتخاذ القرارات، وقيام المؤسسات التعليمية بتشجيع اقامة دورات تدريبية لمواردها البشرية في مجال تكنولوجيا المعلومات لضمان تبادل المعرفة والمعلومات فيما بينهم.
- الاطلاع على تجارب الدول المتقدمة في مجال إدارة الاحتواء وتبادل الافكار وتوظيفها محليا.
- تشجيع الافراد العاملين على طرح الافكار الابداعية الجديدة والمشاركة في عملية تنفيذها مما يعزز مبدأ المشاركة في المعرفة وفي معالجة مسببات الضغوط والتخفيف من ضغوط العمل التي يعاني منها العاملين.
- التوسع في دراسة أبعاد مبادئ إدارة الاحتواء الاخرى التي لم يتضمنها هذا البحث.

الاستنتاجات:

- استنتجت الباحثة بان المؤسسات التعليمية يجب عليها تولي الاهتمام بكيفية الاستفادة من ادارة الاحتواء للمنتسبين في الجامعات خاصة، وعليه اوصت بمعرفة تجارب الدول المتقدمة في مجال إدارة الاحتواء والاستفادة من تلك التجارب في الجامعات.
- تمثل إدارة الاحتواء التوظيف والتدريب والتطوير والتعويضات وتقييم الاداء والمشاركة والاتصالات في العمل الناجح، والتي تؤدي بالنتيجة كلها إلى زيادة الرضا الوظيفي، وتقليل دوران العمل والاحباط الوظيفي.
- ظهر أن التعويضات كبعد مهم من أبعاد إدارة الاحتواء لا تؤثر تأثيرا كبيرا في أنظمة العمل عالية الاداء، بحيث تنمي الادارة المشاركة بين العاملين وتوجههم نحو أنظمة العمل عالية الاداء.
- مفهوم إدارة التنوع في الموارد البشرية مختلفة السمات بإمكاناتها المتوقعة في بيئة عمل عادلة لا يكون فيها لاي فرد أو مجموعة منفعة أو ضرر.

المصادر العربية:

١. عطية، طارا طعمة ومهدي، امنة عبد الكريم، تأثير الصحة التنظيمية في الالتزام التنظيمي لدى اعضاء الهيئة التدريسية في كلية المأمون الجامعة: بحث استطلاعي، مجلة العلوم الاقتصادية والدارية، كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد، العدد ٩٤، المجلد ٢٢، الصفحات ٣٢٥-٣٤٤، (٢٠١٦).
٢. حسين فالح وحسن، عبدهلا كاظم، إدارة الاحتواء العالي وأثرها في الاداء التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية، المجلد ١٢ العدد ١، الصفحات ٨٥-٩٦، (٢٠١٠).
٣. منصور، طاهر محسن وعاشور، محمود شاكر، الدعم التنظيمي المدرك متغيرا وسيطا بين إدارة الاحتواء العالي للعاملين والالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة نفط الجنوب، مجلة الاقتصادي الخليجي، العدد ٣، الصفحات ٣١-٧٧، ٢٠١٦.
٤. الحسيني، دينا باسم كمال، أثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي في تنشيط راس المال البشري: دراسة حالة مصرف الرافدين في العاصمة العراقية بغداد، رسالة ماجستير، جامعة الشرا الوسط ٢٠١٦.

٥. عبد الستار، ناجي وفرحان، محمد صبحي، مدى توافر ابعاد ادارة الاحتواء العالي في المنظمات التعليمية: دراسة استطلاعية الرء عينة من الافراد العاملين في جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت، المجلد ٣، العدد ٣٩، الصفحات ١٠٥-١٣٧. ٢٠١٧.
٦. ابراهيم، نور خليل وسعد، خالد سلمان، متطلبات ادارة الموهبة في منظمات الاحتواء العالي: دراسة ميدانية في وزارة العلوم والتكنولوجيا، مجلة العلوم الاقتصادية والدارية، كلية الادارة والاقتصاد/جامعة بغداد، ٢٠١٥.
٧. العبيدي، نور خليل ابراهيم، بناء نموذج ادارة الاحتواء العالي في اطار معالجات تنوع الموارد البشرية ومقدرات تطوير راس المال الاجتماعي: دراسة ميدانية في مصرف الرشيد العراقي، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، بحث منشور ٢٠١٠.
٨. حمادي، انتصار عباس وعلي، لبنى قحطان محمد، تأثير المرونة الاستراتيجية والالتاكد البيئي في الصحة التنظيمية بحث ميداني في عدد من الشركات الصناعية العراقية، مجلة دنانير، العدد الثامن، ٢٠١٦.

المصادر الاجنبية:

1. Fuertes ،M. O. & Sánchez ،E. F، High-involvement practices in human resource management ، The International Journal of Human Resource Management، Vol 14 NO(4): PP 511-529 (2003).
2. Lawlae ،E. E. High-Involvement Management. Participative Strategies for Improving Organizational Performance San Francisco ،journal Jossey-Bass Inc (2008).
3. Voipio ،Anssi، Do High-Involvement Management Practices Enhance Employees' Innovative Behavior؟،Alto university، School of Business (2015).
4. Mubashir ،K. ،Khan ،M. ،Kundi ،G. ،& Qureshi ،Q. Assessing the Impact of Job Involvement and Commitment on Organizational Productivity in the Arab/Gulf Countries، journal Industrial Engineering Letters ،Vol 4 No(3):pp18-22 (2014).
5. Wood ،Stephen & Ogbonnaya، Chidiebere، High-Involvement Management ،Economic Recession ،Well-Being ،and Organizational Performance، Journal of Management: pp 1-26 (2016).
6. Woo، Stephen & Veldhoven، Marc Van & Croon، Marcel & Menezes، Lilian M de Enriched job design ،high involvement management and organizational performance: The mediating roles of job satisfaction and well-being، The Journal of University of Babylon ،Pure and Applied Sciences، Vol.(26) ،No.(9): 2018
7. Noe، Raymond A & Hollenbeck، John R. & Gerhart، Barry & Wright، Patrick M. ،fundamentals of Human Resource Management ،Sixth Edition ،McGraw Hill Education (2016).
8. Tsui ،yin & Kwok ،Tung & Cheng ،Cheng ،school organizational health and teacher commitment: A contingency study with multi-level analysis ،journal educational and evaluation، Vol 5، NO 3 (2014).