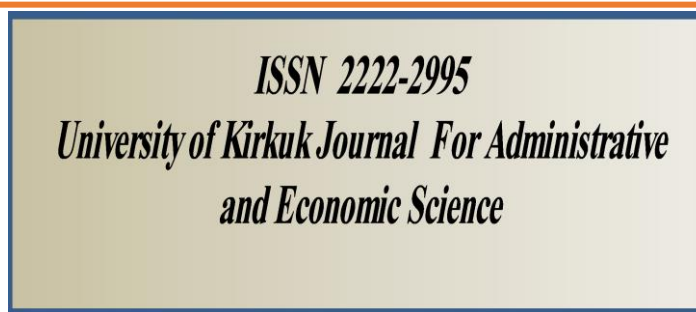


UKJAEs

University of Kirkuk Journal  
For Administrative  
and Economic Science



Mohammed Ammar Awad & Alian Hisham Abdullah Hamad. 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. *University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science* (2023) 13 (2):49-65.

## 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

Ammar Awad Mohammed<sup>1</sup>, Hisham Abdullah Hamad Alian<sup>2</sup>

<sup>(1)</sup> Tikrit University/College of Administration and Economics/Department of Business Administration, Tikrit, Iraq

<sup>(2)</sup> Kirkuk University/College of Administration and Economics/Department of Business Administration, Kirkuk, Iraq

<sup>1</sup> Ammar84@tu.ed.iq

<sup>2</sup> [hisham.abdullah@oukirkuk.edu.iq](mailto:hisham.abdullah@oukirkuk.edu.iq)

**Abstract.** According to the The current research aims to test the correlation and effect between high containment management practices and , knowledge absorption capabilities in Iraqi universities, Kirkuk as a model. In order to achieve this, the dimensions of high containment management practices represented by knowledge (functional integration, training and motivation, information sharing and work teams) and the dimensions of knowledge absorption capabilities represented by (acquisition, absorption, transfer, and investment) of external and internal knowledge were adopted, based on (Zahra & George, 2002) as the University of Kirkuk was chosen as a sample for the study and to test the hypotheses of the study, the questionnaire was used as a main tool prepared for this purpose, as it included (265) members of the teaching staff at the University of Kirkuk as the study sample. The study also used a set of appropriate statistical treatment methods in data analysis, regression analysis and coefficient Correlation (person) and the use of (spss) programs, and One of the most important conclusions reached by the research is the existence of a significant correlation between the management of high involvement and its dimensions and the absorptive capacities of knowledge at the total level as well as at the level of sub-dimensions, as it was the highest correlation between (work teams and absorptive capacities for knowledge), which is a strong correlation relationship indicating the importance of the two variables for The surveyed university, that is, high containment practices is one of the important entrances that achieve the ability of the researched organization to attract, contain and acquire those who possess knowledge, whether at an external or internal level. The most important proposals include (the necessity of activating training programs at a high level of quality with the ability to create places aimed at Sharing and exchanging knowledge among employees in order to activate, acquire and activate lost knowledge to reach the best results.

**Keywords:** high involvement management, knowledge absorption capabilities.

## ممارسات ادارة الاحتواء العالي ودورها في تعزيز القابليات الامتصاصية للمعرفة دراسة استطلاعية لآراء عينة من الهيئات التدريسية في جامعة كركوك

أ.م.د. عمار عواد محمد<sup>١</sup> ، م. هشام عبدالله حمد عليان<sup>٢</sup>

<sup>١</sup> جامعة تكريت /كلية الإدارة والاقتصاد، تكريت، العراق

<sup>٢</sup> جامعة كركوك /كلية الإدارة والاقتصاد، كركوك، العراق

**المستخلص.** يهدف البحث الحالي إلى اختبار علاقة الترابط والتأثير بين ممارسات ادارة الاحتواء العالي و القابليات الامتصاصية للمعرفة في الجامعات العراقية كركوك انموذجاً، ومن أجل تحقيق ذلك تم اعتماد ممارسات ادارة الاحتواء العالي بابعاده المتمثلة بـ (الاندماج الوظيفي، التدريب والتحفيز، مشاركة المعلومات وفرق العمل) والقابليات الامتصاصية للمعرفة المتمثلة بابعادها (الاكتساب، الاستيعاب، التحويل، والاستثمار) للمعرفة الخارجية والداخلية وذلك استناداً إلى (Zahra&George,2002) إذ تم اختيار جامعة كركوك كعينة للدراسة واختبار فرضيات البحث استخدمت الاستبانة كإداة رئيسة أعدت لهذا الغرض إذ شملت (٢٦٥) من أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة كركوك، كما استخدمت البحث مجموعة من أساليب المعالجة الإحصائية المناسبة في تحليل البيانات وتحليل الانحدار ومعامل الارتباط (person) واستخدام برامج (spss) ومن أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها البحث وجود ارتباط معنوي بين إدارة الاحتواء العالي وابعادها وبين القابليات الامتصاصية للمعرفة على المستوى الكلي وكذلك على مستوى الأبعاد الفرعية إذ كانت أعلى علاقة ارتباط بين (فرق العمل والقابليات الامتصاصية للمعرفة) وهي علاقة ارتباط قوية تشير إلى أهمية المتغيرين لدى الجامعة المبحوثة، أي أن ممارسات الاحتواء العالي تعد أحد المداخل المهمة التي تحقق القدرة للمنظمة المبحوثة على استقطاب واحتواء واكتساب من يمتلكون المعرفة سواء على مستوى خارجي أم داخلي وأهم المقترحات تتضمن (ضرورة تفعيل البرامج التدريبية على مستوى عال من الجودة مع القدرة على تهيئة الأماكن الهادفة إلى مشاركة المعرفة وتبادلها بين الموظفين من أجل تفعيل المعرفة المنذرة واكتسابها وتفعيلها للوصول إلى أفضل النتائج).

**الكلمات المفتاحية:** ادارة الاحتواء العالي ، القابليات الامتصاصية للمعرفة.

Corresponding Author: E-mail: [Ammar84@tu.edu.iq](mailto:Ammar84@tu.edu.iq)

### المبحث الاول (منهجية البحث)

#### أولاً : مشكلة البحث

هنالك مشكلات متعددة تواجه المنظمات في البيئة العالمية بعامه والعراقية بخاصة والتي تتضمن "المنافسة، التطورات المتلاحقة، الازمات المختلفة" التي تعد المتحكم الاساسي في اعمالها والهادف الى مدى قدرتها على تحقيق البقاء والتكيف والتميز والاستدامة عن طريق اهتمامها في اهم الموارد غير الملموسة "المعرفة" او كما يسميها الكتاب والمنظرين (الميزة الخفية) من هنا تنطلق مشكلة بحثنا متمثلة في مجموعة من الآثار البحثية والتي تمثلت بالآتي:

١. هل هناك علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين ممارسات ادارة الاحتواء العالي والقابليات الامتصاصية للمعرفة في الجامعة المبحوثة

٢. هل تؤثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي في تعزيز القابليات الامتصاصية للمعرفة؟

#### ثانياً. أهمية البحث :

تبرز الأهمية عن طريق التطرق الى تعظيم تبني المنظمات لقدراتها على تعزيز القابليات الامتصاصية للمعرفة عن طريق ممارسات ادارة الاحتواء العالي، وتكمن بالآتي:

#### ١. المجال المعرفي (النظري):

أ- تقديم إطار نظري عن متغيرات البحث فضلاً عن بناء قاعدة رصينة يمكن الاستفادة منها عملياً ونظرياً لإثراء دراسات مستقبلية.

ب- حداثه البحث حسب اطلاع الباحث عن طريق الربط بين متغيرات البحث والتي تساعد على رصد المكتبات العراقية والعربية بالإسهام المعرفي والاستباقي .

ت- التثقيف بأهمية متغيرات البحث لممارسات ادارة الاحتواء العالي والقابليات الامتصاصية للمعرفة والتوجه لتنشيطها في الجامعات بوصفها احد الانظمة التي تحافظ على تنمية المنظمة واستمرار نموها في المستقبل في اطار تعزيز معرفتها

#### ٢. المجال الميداني (التطبيقي):

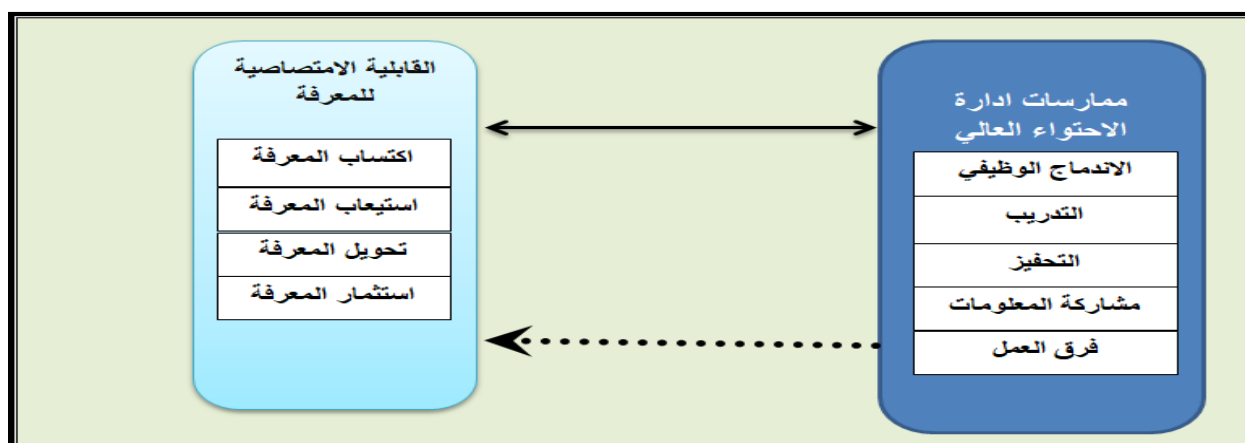
تتجلى أهمية البحث على الصعيد الميداني في الآتي:

أ- حث وإثارة اهتمام المنظمة المبحوثة بالتعرف على تطبيق ممارسات ادارة الاحتواء العالي وتشخيصها فضلاً عن النوع الذي تنتمي إليه هذه المنظمات وفقاً للممارسات التي تتبناها تلك المنظمات والية تعضيها وضمان تنميتها في المستقبل.

- ب- الأهمية الحيوية في تطبيق متغيرات البحث الحالية في المنظمة المبحوثة بوصفها مدخلا معاصرا لانسجام متطلبات اعمال الجامعات المعاصرة فضلا عن امكانية مواكبتها للتغيرات المستمرة في مجال المداخل الحديثة الاعتماد عليها من اجل تعزيز امكانياتها امام الجامعات العالمية .
- ت- تحديد نتائج العلاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث، والتي قد تساعد القيادات الأكاديمية في المنظمة المبحوثة في التعرف على العناصر الأكثر تأثيراً لغرض إعطائها الأهمية اللازمة في كيفية تبنيها واستغلالها بما يضمن تحقيق التفوق ضمن توجهاتها المستقبلية.
- ث- يكتسب البحث أهميته عن طريق تطبيق توجيهات وتعليمات الجهات العليا لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي اضافة الى حثها على العمل ضمن مواردها وقدراتها الاستراتيجية سعيا منها الى تطوير الاداء وتحقيق التكامل والتنسيق ومواكبة تطورات التعليم العصرية وتعزيز استراتيجيات التعليم.
- ج- قياس وتشخيص العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين متغيرات البحث الرئيسة والفرعية على مستوى الجامعة مجتمع البحث

### ثالثاً. أهداف البحث

- تهدف البحث بصورة رئيسة لمعرفة العلاقة والتأثير المشترك بين ممارسات ادارة الاحتواء العالي و القابليات الامتصاصية للمعرفة ومدى قدرة المنظمة المبحوثة على تعزيز تلك القابليات من اجل تحسين قدرتها على اكتساب المعرفة واستثمارها بالشكل الامثل عن طريق تبنيها لممارسات ادارة الاحتواء العالي، اذ تسعى البحث الحالية إلى تحقيق الآتي:
- أ- تأصيل العلاقة المنطقية بين متغيرات البحث الرئيسة والفرعية، وبما يتحقق عن طريق تمحيص وفحص التراكمات المعرفية الخاصة بالمتغيرات واستخلاص ما يؤسس البناء الفكري والمفاهيمي الذي يدعم ويعزز هذه العلاقة منطقياً.
- ب- تشخيص طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الاحتواء العالي والقابليات الامتصاصية للمعرفة، فضلاً عن تأثير ممارسات إدارة الاحتواء العالي في القابليات الامتصاصية للمعرفة.
- ت- تقديم مجموعة من الاستنتاجات والمقترحات اعتماداً على ما يمكن تحقيقه من نتائج الجانب الميداني بالشكل الذي يعزز من اداء الجامعة المبحوثة والخاصة ايضا بتطوير عمل الجامعات وصولاً إلى تعزيز القابليات الامتصاصية للمعرفة عن طريق تبني ممارسات إدارة الاحتواء العالي.
- رابعاً : المخطط الفرضي للدراسة:
- تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة البحث في ضوء إطارها النظري ومضامينها الميدانية، تصميم مخطط افتراضي كما في الشكل الذي يشير إلى العلاقة المنطقية بين متغيرات البحث وابعادها تعبيراً عن التساؤلات المقترحة في المشكلة وأهدافها الميدانية البحث سعياً للوصول الى الحلول المبدئية لمشكلة البحث الشكل (١)



الشكل (١) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: اعداد الباحث

### خامساً : فرضيات البحث :

- تماشياً مع مشكلة البحث وتساؤلاتها وأهداف البحث واختبار مخططها فقد اعتمد الباحث على مجموعة من الفرضيات الرئيسة والتي تعد اجابة مؤقتة للتساؤلات المقدمة والمعبرة عن مشكلة البحث ، اذ تضمنت تلك الفرضيات الآتية:
- الفرضية الرئيسة الاولى:** توجد علاقة ارتباط معنوية بين ممارسات ادارة الاحتواء العالي (اجمالاً) ومنفردة والقابلية الامتصاصية للمعرفة في الجامعة المبحوثة .
- الفرضية الرئيسة الثانية :** هنالك علاقة تأثير معنوية لممارسات ادارة الاحتواء العالي (اجمالاً) ومنفردة والقابلية الامتصاصية للمعرفة في الجامعة المبحوثة .

### المبحث الثاني (ممارسات ادارة الاحتواء العالي- قابليات امتصاص المعرفة)

#### اولاً: مفهوم ممارسات ادارة الاحتواء العالي

حظي مفهوم الاحتواء العالي باهمية كبيرة بالنسبة لمنظمات الاعمال اليوم، اذ يساهم في تحقيق عوامل النجاح الرئيسة التي تسعى المنظمة الى تحقيقها وذلك عن طريق قدرته على تحقيق ميزة تنافسية لها عبر مواردها البشرية وذلك بوصفه موردا استراتيجيا

يؤدي الى تطوير القابليات الديناميكية، ويعتبر العنصر الحاسم في نجاح تلك المنظمات (الاسدي، ٢٠١٩، ٤٤) إذ اشار(فرحان، ٢٠١٧، ٣٣) أن الاحتواء العالي يشير الى مشاركة العاملين في وضع اليات للقيام بالاعمال، ويمكن تشجيع الاحتواء العالي عن طريق التدريب والمكافأة التي تدفع العاملين للمشاركة في العمل والحرص على الأداء الجيد، كما ويرى (محمود، ٢٠٢١، ٢١٠) اي ان هذا المفهوم يعد اكثر اهمية في تحقيق ميزة تنافسية مقارنة بالممارسات التقليدية لادارة الموارد البشرية إذ يركز على تصميم نظم عمل عالية الاحتواء وذلك لتوفير المناخ الملائم للعاملين ليكونوا على درجة عالية من المشاركة في المنظمة اما (Boxall,et al, 2019,5) فقد عرفه بأنه تجربة مستمرة لمستويات عالية من التأثير على القرارات التي تؤثر على الية العمل ، التي تم تحديدها عن طريق تصورات العمال لوظائفهم في بيئة العمل. في حين يرى (السعدون، ٢٠١٨، ٣٣) بأنها مجموعة من الممارسات والوظائف لادارة الموارد البشرية التي تهدف الى تمكين العاملين من المشاركة الفعالة باتخاذ القرارات وتطوير قدراتهم عن طريق اتاحة المعلومات اللازمة لتحسين ادائهم ومكافاتهم عن طريق العوائد والتي تشترط التركيز على علاقات الثقة المتبادلة بين العاملين والادارة. كما واشار (Peutere,et al,2020,3) على انه مجموعة من الفعاليات المنظمة التي تعمل على تحسين علاقات الموظفين بما يؤثر في ادائها عن طريق تحسين الانتاجية وفي ضوء التعاريف اعلاه فيرى الباحث بان ممارسات ادارة الاحتواء العالي بانها اسلوب اداري ممنهج يهدف الى تعزيز دافعية الفرد نحو التأثير على سلوكهم عن طريق تعزيز اواصر الثقة والتعاون وبناء فرق عمل فعالة وادراك الذات بهدف تنمية مهاراتهم واعتمادهم على نظام اتصالات فاعلة يبنى على المعرفة والابداع والابتكار وفق مناخ وظيفي قادر على التكيف مع البيئة المحيطة ليتواءم مع متطلبات الزبون العصرية.

### ثانياً : اهمية ممارسات ادارة الاحتواء العالي :

تهتم ادارة المنظمات اهتماماً وافياً باحتواء افرادها العاملين، إذ لاقت ادارة الاحتواء العالي هذا الاهتمام المتزايد من قبل المنظمات عامة والتعليمية منها خاصة بصفتها جزءاً من منظومة متكاملة تصب في جودة الخدمات التعليمية التي تسعى المنظمة الى تحقيقها، وايضا قدرتها على التكيف مع بيئتها الخارجية واستثمار المعرفة المتولدة لديها، وهذا ما يسهم بزيادة الولاء لدى افرادها العاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات المهمة لديها (Preuss,2003,590)، كما اشار(Kok,2014,424) الى ان زيادة الاهتمام في السنوات الاخيرة على ادارة الاحتواء العالي والاحتفاظ بمكانتها على جدول اعمال الادارة الضرورية، وان هذا الاهتمام المتجدد من الاحتواء والمشاركة في اتخاذ القرارات هو جزء من استراتيجياتها التنظيمية والتكيف مع بيئتها مجارة بمنافسيها في القطاع ذاته، بينما يرى (Boxall,etal,2019,12) الى ابعد من ذلك بان اهمية الاحتواء تمكنهم من القدرة على التكيف مع الخدمة للاحتياجات الفردية، اي ان مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات لها اهمية بالغة في خدمة الزبائن ومعرفة احتياجاتهم المستقبلية على وفق المعطيات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات التي تخدم العملاء على نحو مباشر.

### ثالثاً: ابعاد ممارسات ادارة الاحتواء العالي

#### ١. الاندماج الوظيفي:

يعد الاندماج الوظيفي بأنه مزيج عقلي من مشاعر والافكار والعوامل السلوكية والعاطفية فهو يتميز بالطاقة والفعالية والمشاركة العالية وذلك باعتباره حالة محسوسة تعبر عن رضا العاملين عن عملهم، ويكون عن طريق تطابق كفاءة الفرد مع وظيفته، وهذا ما يولد الشعور لدى الفرد بالاهمية والحماس والتحدى والالهام ليمثل مستوى الاستيعاب وتقاني العاملون لوظائفهم وهذا ما يعكس درجة تطابق العاملون مع ادوار عملهم (Chang,etal,2014,9) فالاندماج الوظيفي يرتبط برضا الافراد العاملين اكثر من ارتباطه بجميع المواقف الوظيفية الاخرى داخل المنظمة، فالمنظمة التي يكون فيها الاندماج عالياً لدى عاملها يمكن ان تحقق مستوى رضا عالٍ وتكيف وظيفي عالٍ وايضا وهذا ما ينعكس بدوره وبشكل ايجابيا على مستوى فاعلية ادائهم ومن ثم ماتروا اليه المنظمة في تحقيق اهدافها وبكفاءة عالية (عقيلي، ٢٠٠٥، ٥٢٩) لذا فهو يعبر عن المدى الذي يشغله الفرد في حياته الوظيفية ومدى ارتباطه بها . ويؤكد (Joseph&Dai,2009,344) ان الاندماج الوظيفي يؤدي الى تعظيم قدرة المنظمة في مشاركة افرادها العاملين وعلى نحو كبير في مستوى القرارات التنظيمية وهذا ما يؤدي بدوره الى زيادة رضاهم الوظيفي والتزامهم العالي بالوظائف واحساسهم بالمسؤوليات المنظمة تجاه تلك الوظائف، في حين كما وتكمن أهمية الاندماج الوظيفي في ايجاد بيئة عمل ايجابية بين الادارة والعاملين وما بين العاملين انفسهم، وكذلك تحسين العلاقات في بناء فرق عمل فعالة، وان هذا العمل الايجابي يؤدي الى سلوكيات ايجابية من العاملين تصب في مصلحة المنظمة ذاتها، كما ويمكن للمنظمة أن ترفع من مستويات الاندماج وارتباط العاملين عن طريق رفع مستويات التمكين والمشاركة في اتخاذ القرارات والمعلومات وهذا يؤدي بدوره الى المزيد من الالتزام والرضا والولاء وتحسين الأداء

#### ٢. التدريب

يعد التدريب من اهم الطرق الاساسية المستخدمة في تزويد الموارد البشرية بالمهارات اللازمة والقدرات المطلوبة لأداء وظائفهم بنجاح (ديسلر، 2012، 389) إذ ان الغاية الاساسية من التدريب هو تشخيص المعرفة والمهارات والقدرات بنحو مرتكز في البرنامج التدريبي المحدد مما يساعد في تكوين منظمة متعلمة، التي يحاول افرادها استثمار ادوات التعلم الجديدة ويطبقون ما تعلموه لتحسين جودة المنتج أو الخدمة (برنوطي، ٢٠٠١، ٤٤٣) كما ويزيد التدريب من فهم العاملين لدورهم في عمليات المنظمة والمعرفة المهمة المحددة بها، وأن للمدراء دور فاعل في تحديد احتياجات التدريب والمساعدة في ضمان أن الأفراد يستخدمون التدريب في عملهم (العنزي، ٢٠١٨، ١٩١) بأنه عملية نظامية مستمرة وجهود رسمية مخططة، ومنظمة تعلم مُبرمجة تسعى الإدارة عن طريقها الى احداث تغييرات محددة ذهنية وسلوكية وتقنية لتلبية احتياجات الحصول على المعرفة والمهارات والقدرات الحالية والمستقبلية التي يحتاجها الموظفون والمنظمة معاً في اداء الوظائف والأعمال على أحسن ما يرام، وان الميزة التنافسية لاي

منظمة تكمن عن طريق تدريب افراد عاملها باستمرار، لان التدريب يزود العاملين والمديرون بالمهارات والمعلومات والكفاءات المطلوبة التي تمكنهم من اداء اعمالهم بصورة جيدة (Tocan,2009,819) وفي الاتجاه نفسه يرى (Lawler,2008) بانه ينبغي ان يكون لكل منظمة تميز باحتوائها العالي لأفرادها العاملين ونمو جوهرها وتطورها، ولهذا فهي تحتاج الى القيام بكل شي ممكن احتواءه ليسهل تطوير مهارات الافراد وقدراتهم وتنميتها بكل اساليب وانواع الطرق التدريب الحديثة.

### ٣. التحفيز

تعد الحوافز من اهم الانشطة الهادفة الى رفع مستوى الكفاءة الانتاجية وتحسين اساليب العمل، في حين تعتبر اداة فعالة لعلاج الكثير من المشكلات التي تعاني منها المنظمات في شتى المجالات ومن ادوات التنمية التي تهدف الى التغيير والتطوير (يوسف، ٢٠٢٠، ٢٨) وعادة ما تتضمن ادارة الاحتواء العالي مخططات للتعويض والتي تعمل على تحفيز الموظف وتقديم حوافز مغرية له، بينما وضح (Lawler,1986) بان ينبغي ان تستند المكافآت الى المهارات والقدرات التي يمتلكها العاملين وهذا ما يمكنهم من المشاركة بالأرباح او عمليات اتخاذ القرار التعاوني فيما بينهم بينما يرى (Peutere,etal,2020,5) بان البيئة المادية تؤدي دوراً أكثر أهمية في التصنيع وتتطلب أن يتمتع الموظفون بالمرونة الكافية للتكيف مع التغيرات في البيئة ووضح (العبيدي، السعدي، ٢٠١٨، ٤٦) بان التحفيز هو جميع الوسائل والعوامل التي من شأنها حث العاملين على اداء واجباتهم بجد واخلاص، وتشجيعهم على بذل جهد اكبر لادائها، ومكافئتهم على ما يبذلونه من جهد لاداء متفوق نحو تحقيق كافة الاهداف بكفاءة وفعالية. في حين يرى (ديسلر، ٢٠١٢، ٦١٥) بان المنظمات بدأت بالاعتماد على مفهوم فرق العمل واحتوائها والطرق الخاصة بتحفيزها وتسهيل التعاون والمشاركة وتحسين الاتصالات وكيفية تسهيل سبل التعاون سبيل تحقيق اهدافها بفاعلية.

### ٤. مشاركة المعلومات :

تعد المعلومات من المتطلبات الاساسية التي تسعى المنظمات من الحصول عليها واستخدامها على النحو الذي يسهل عليها عملية اتخاذ القرارات، إذ تعمل تلك المنظمات اليوم في ظل بيئة تتسم بالتغير المستمر، وان عملية الحصول على المعلومات وتبادلها هي من اهم الطرق واكثرها فعالية لزيادة اداء المنظمة، كما ويتم عن طريقها تعزيز احتواء الافراد العاملين واستيعاب الاهداف والقيم التنظيمية من قبل العاملين وجعل الافراد يشعرون بانهم مهمون للمنظمة (pare&Tremblay,2007,329) اي ان توفير المعلومات الدقيقة والواضحة ينعكس ايجابا على اداء المهام الوظيفية إذ ان ادارة تلك المعلومات في المنظمات قد تسهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة (الغزالي، الخالدي، ٢٠١٨، ١٤٢) إذ المشاركة بالمعلومات من المكونات الاساسية لادارة الاحتواء العالي والتي يتم منحها للعاملين بالكمية المطلوبة والتوقيت المناسب لكي يتم الاعتماد عليها في مشاركة القرارات وتمكين العاملين من اداء الاعمال على وفق نمط الاتصالات الرائد في المنظمة (Preuss,2003,591) كما وان المعلومات هي العنصر الاساسي في مشاركتها ولاسيما توفيرها في المستويات الدنيا عبر استعمال التقارير و فرق العمل والاتصال فيما بينهم وهذا مما يجعل العاملين اكثر فهما لاسباب القرارات المتخذة واكثر التزاما باجراءات المنظمة (فائق وعبدالرحمن، ٢٠١٩، ٤٨) وتوصل (Appelbaum,1999,329) الى ان امكانية الوصول الى المعلومات هي غاية المنظمة واهدافها واستراتيجيتها عن طريق انظمة اتصالات متطورة، لان امتلاك المعلومات والمعرفة عن المنظمة وكيفية علاقتها بالبيئة الخارجية سيمنح العاملين الاحساس بملكية المنظمة ويفهمهم لها وكذلك ادوارهم وسلوكياتهم في تحقيق نجاحاتها وولائهم لها، كما ان توفير تلك المعلومات سيساعد في خفض حالات عدم التأكد عن طريق تزويد الافراد بفهم معمق لبيئة عملهم، ويشعرون بان وضوح المعلومات تجعلهم امام مسؤولية اكبر في تحقيق النجاح لتلك المنظمات.

### ٥. فرق العمل

تعد فرق العمل من مكونات البناء التنظيمي وان فاعليتها تتحقق عن طريق قدرتها على ادارة عملياتها كونها جزء لا يتجزأ من مكونات التطور التنظيمي (عبدالله، ٢٠١٩، ٢٤٠) والتي تعتمد بشكل اساسي على المهارات القيادية التي يمتلكها قائد العمل او المنظمات كالتفاوض والقدرة على التحفيز وحل المشكلات التي تعترض العاملين، والعمل على حد سواء وتوزيع المهام والموارد والابقاء على اهداف المجموعة ومعنوياتها، كما تعمل على تنمية المهارات الادارية الفعالة ضمن فريق العمل وعلى النحو الذي يسهم في ابتكار نظام لمراقبة اداء الفريق وثبات كفاءته في تحقيق اهدافه (Polis et al,2017,20) إذا فالعمل الفعال بروح الفريق الواحد يعد عنصراً رئيسياً من عناصر ادارة الاحتواء العالي ونجاح اي مشروع للدخول في المنافسة للاسواق العالمية، ولهذا تعتمد العديد من تلك المنظمات وعلى نحو متزايد على احتواء مواردها البشرية عن طريق فرق العمل لانجاز اهدافها التنظيمية وبكفاءة عالية (Roosmalen,2012,4) إذ يؤكد (الحيدراوي، وآخرون، ٢٠١٥، ٢٣٦) بان فرق العمل هي مجموعة من الافراد المتعاونين ضمن ادارة تعمل على احتواء قدرات اعضاء الفريق ومهاراتهم لاداء مهام يتشاركون بها وفقاً لمخرجاتها ويعملون كوحدة اجتماعية فاعلة لادارة علاقاتهم ضمن الحدود التنظيمية. والتي يمكن ان تؤديها فرق العمل للمنظمات وموظفيها هي الاستقلالية الكبيرة والمسؤولية الواسعة التي يحظى بها الموظفون في مثل هذه الفرق وزيادة تحفيز العاملين وتلبية احتياجات الوظيفة إذ يتم اختيار وتوظيف العاملين وفق قدراتهم الابتكارية والابداعية ومدى مساهمة جهودهم في النجاح التنظيمي، وينتج عن هذا التحفيز والإرضاء التأثيرات الإيجابية على العملية الإنتاجية والخطة التنظيمية. إذ تمتلك فرق العمل حرية كبيرة في اتخاذ القرارات فضلاً عن الاستقلالية في العمل، والعمل بالرقابة الذاتية بدلاً من الرقابة الخارجية، (شويش، حسين، ٢٠١٩، ٢١٩)

### رابعاً : القابليات الامتصاصية للمعرفة

يشير مصطلح القابلية الامتصاصية الذي ظهر عام ١٩٨٩ من قبل العالمان (Cohen&Levinthal,1990) على أنها الاعتراف بالمعرفة الخارجية الجديدة وتقييمها وذلك عن طريق ادراك المنظمات لقمية تلك المعلومات الخارجية الجديدة والعمل على استيعابها واستثمارها على نحو يحقق تنمية لمقدراتها الجوهرية في اطار تقنياتها المستخدمة وفي الوقت الذي باتت فيه المنظمات



أكثر تعقيداً في بيئاتها الخارجية، فضلاً عن عد الإبداع والابتكار بأنهما مفتاح القيادة المعرفية الرئيسي لها. فقد عرفها (راضي والموسوي، ٢٠١٩، ٧٦) بأنها توليفة من القدرات والمهارات والسلوكيات التي تقوم بها المنظمة من أجل امتصاص وجذب واستقطاب أكبر قدر ممكن من المعرفة من أجل تفسير الظواهر والاحداث والمواقف التي تواجهها والعمل على حلها بكل يسر وسهولة، بينما اشار (Kurniawan,etal,2020,3) الى أنها القدرة في الحصول على المعلومات الخارجية واستيعابها واستغلالها لأغراض تجارية، بينما اوضح (David&Lehmann,2020,157) هي القدرة على توليد الابتكارات عن طريق مكونات تكنولوجيا المعلومات وهندسة الأنظمة العملية عن طريق استيعاب المعرفة التنظيمية واستثمارها بشتى الطرق واستثمارها بما يزيد من القيمة المنظمة لها، وعرفها (الكبيسي وحسن، ٢٠٢١، ٧٤) مجموعة من الاجراءات والعمليات التي تسمح للمنظمة بالتعرف على المعرفة الخارجية وتقييمها ثم اكتسابها واستيعابها لغرض تحويلها الى معرفة جديدة يتم استغلالها واستعمالها لتحقيق الاهداف التنظيمية في حين يرى الباحث بانها قابلية المنظمة على ادراك وفهم حاجتها من المعرفة الخارجية واستيعابها وتكيفها وتطبيق استثمارها على وفق ما تملكه من الموارد والقدرات على نحو يعزز من قابليتها التنافسية.

#### خامساً : أهمية القابلية الامتصاصية للمعرفة

تعد المعرفة من اهم موارد المنظمة والتي تؤثر بقوة على قابليات امتصاصها بكونها القاعدة الاساسية لتطوير زيادة فاعلية قاعدة المعرفة لديها، ولذا فقد اصحبت العامل الرئيسي للتنمية والتي تقوم عليها المنظمات وخاصة التعليمية منها (الكبيسي، ٢٠٢١، ٧٤) إذ تبرز اهميتها كونها تعمل على بناء مزاي تنافسية تحتاجها المنظمات في تطوير قدراتها الاستيعابية والتعرف على قيمة المعلومات الجديدة وتطبيقها داخل المنظمة وفهم الاتجاهات التكنولوجية الحديثة ، كما وتكمن في الاستفادة من الفرص المتاحة لديها لاجل اعادة تنظيم مواردها ولتلبية احتياجاتها المستقبلية عن طريق تطوير قدراتها التنظيمية والابتكارية (Sulistyo&Ayuni,2018,117) و اوجد (kumi,2018,1) بأن أهمية القابلية الامتصاصية تكسب عن طريق قدرة المنظمة على التعلم وحل المشكلات وهذا مما يزيد من استيعاب معرفتها الخارجية وتوليد معرفة جديدة، قادرة على توليد مخرجات مبتكرة داخليا عن طريق الجمع بين الافكار الخارجية والقدرات الداخلية للمنظمة، بحيث ان زيادة قيمة المنظمات وتراكم كفاءتها يسهل من الحصول على ميزة تنافسية في ضوء تلك المعرفة المكتسبة.

#### سادساً: ابعاد القابليات الامتصاصية للمعرفة:

##### ١. الاكتساب Acquisition

تشير عملية الاكتساب الى قدرة المنظمة على تحديد واكتساب المعرفة المتولدة من الخارج والتي تعد مهمة أساسية بالنسبة لعملياتها، إذ يمكن اكتساب تلك المعرفة عن طريق التفاعل مع الوحدات الخارجية لها، كما وأنها تركز في كيفية التعرف على قيمة تلك المعرفة الجديدة وتاصيلها (Kumi&Sabherwal,2018,8) كما وان عملية الاكتساب التي تقوم بموجبها المنظمات في الحصول على تلك الموارد المعرفية ذات الصلة بمعرفتها الحالية يمكن ان تؤثر على اتجاه تراكم المعرفة لديها وهذا ما ينعكس بدوره على المسارات التي تتبعها المنظمة في الحصول على تلك المعرفة واستثمارها على النحو الذي يعزز قابليتها على الاكتساب من مصادر مختلفة (Zahra&George,2002,189) فقد اوضح (Jantunen,2005,336) بأن اكتساب المعرفة يتضمن الاليات والاجراءات التي تهدف الى جمع المعلومات من داخل المنظمة وخارجها، فضلاً عن خلق المعرفة وتوليدها وتطويرها وبناء تركيبها بالشكل الذي يضمن نجاحها في المستقبل، ومن هنا ما تبرز الحاجة إلى وجود مجالات مختلفة من الخبرة داخل المنظم بهدف اكتسابها واقتنائها لتلك التقنيات الخارجية بنجاح، وهذا ما يؤثر تفاعلها مع بيئاتها، وتوسيع نطاق معرفتها المكتسبة مما يعزز قاعدتها المعرفية واكتساب ميزتها التنافسية والحفاظ عليها لضمان استمرارها على المدى الطويل. كما ان توسيع مقدراتها المعرفية يزيد من قدراتها الابتكارية والفوائد التي تحققها لها اي ان اكتساب المعرفة لا يحسن فقط قابلية التعلم وانما يعزز من نجاحها عن طريق توفير فرص العمل الجديدة، وان بذل الجهود في اكتساب تلك المعرفة وتطوير المهارات والقدرات من اجل التعلم وتنمية قابليات الاكتساب وحل المشكلات وتطوير الوظائف والانشطة التنظيمية (Chun,2011,975)

##### ٢. الاستيعاب Assimilation

يشير الاستيعاب إلى إجراءات المنظمة وعملياتها التي تسمح لها بالوصول والتحليل ومعالجة وتفسير وفهم المعلومات كافة، التي تم الحصول عليها من مصادر خارجية (Zahra&George,2002,189) إذ يعتمد استيعاب تلك المعرفة في قدرة الأفراد على فهم المعلومات الخارجية الجديدة كافة، التي تم الحصول عليها وربطها بقاعدة المعرفة الحالية الموجودة في المنظمة. ولهذا على المنظمة ان تدرك قدرة الأفراد على تعلم وفهم المعرفة الخارجية الجديدة التي تم اكتسابها، والتحقق من العمليات القائمة وطرق العمل وهذا ما يعزز قدرتها على الابتكار والمنافسة (Chauvet,2015, 10) إذ يتضمن مفهوم استيعاب تلك المعرفة التي تم تطويرها داخلياً من تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة، نظراً لأن المعرفة الجديدة خاصة بشكل عام بالمنظمة أو الفرد الذي يوفرها عن طريق استعمال تلك القواعد والتوجيهات مثل إجراءات العمل، ودمج المعرفة المكررة في المعرفة الحالية، وتطوير إجراءات التنسيق التي تركز على جهود الموظفين المرتبطة بالعمل واستخدام الفرق في اتخاذ القرارات لذلك تُعد عملية الاستيعاب ذات تأثير كبير على مدى إدارة المعرفة على نحو فعال داخل المنظمات (Preece,2015,47) كما أوضح (Xie,et,al,2018,290) بأن القدرة الاستيعابية تشير الى الاجراءات المنظمة التي تعتمد على الحصول على المعرفة من مصادر خارجية، إذ يمكن لتلك الاجراءات من استيعاب المعرفة الخارجية وتنظيمها وهذا ما يسهل في حل المشكلات وتقصير دورة تطوير المنتجات الجديدة، فضلاً عن انه يمكن أن يؤدي استيعاب المعرفة الخارجية إلى تجنب العمل المتكرر، وتحديث احتياطات المعرفة الخاصة بالمنظمة وهذا ما يعزز قدرتها التنافسية ومن ثم فإن المنظمة التي تتمتع بقدرة استيعابية قوية تكون أكثر قوة من حيث

الأداء والابتكار، ومن ناحية أخرى إذا لم يكن لدى المنظمة قدرة قوية على استيعاب المعرفة الجديدة، فأنها ستهدر الموارد الفكرية الموجود لديها مما قد يفقدها المواهب التي تمتلكها.

### ٣. التحويل Transformation

يشير تحول المعرفة إلى قدرة المنظمة على تطوير وتحسين الإجراءات والمهام الروتينية التي تسهل الجمع بين المعرفة الحالية مع المعرفة المكتسبة أو المستوعبة، وذلك عن طريق إضافة أو تعديل أو حذف ببساطة لتفسير المعرفة نفسها لكن بطريقة مختلفة، ومن ثم فإن قدرة المنظمة هي في التعرف على مجموعتين من المعلومات غير المتوافقة ظاهرياً ثم دمجها للوصول إلى مخطط جديد يمثل قدرة هذا التحول التي تنشأ منه عملية الارتباط الثنائي (Zahra&George,2002,190) وهذا ما يتمثل بقدرة المنظمة على استيعاب المعرفة الخارجية في العمليات والمنتجات الحالية للمنظمة، إذ يُعرف التحويل بأنه قدرة المتلقي في إضفاء الطابع المنظمي على استخدام المعرفة الجديدة والذي يدخل جزئياً في عملياتها بعد التحويل، وهذا ما يحسن من الأساليب والممارسات الحالية لديها عن طريق حلول وطرق جديدة للعمل أو تعديل العمليات القديمة باستعمال أدوات جديدة (Chauvet,2015,10) في حين أشار كل من (Ayala&Campo,2015,27) على أن التحول يتمثل في بناء إجراءات منظمية جديدة، تؤدي إلى تطوير منتجات وعمليات جديدة اتت بعد فهم المعرفة واستيعابها ونشرها في جميع أنحاء المنظمة، وهذا ما يعني قدرة المنظمة على اصلاح وتعديل اجراءاتها التنظيمية لغرض تطبيق المعرفة اللاحقة التي يتم اكتسابها، إذا فالتحويل يتمثل في تلك الاجراءات الجديدة، والتي تؤدي إلى تطوير منتجات أو عمليات جديدة والتي يمكن قياسها بالنظر إلى عدد من الأشخاص الذين شاركوا في أنشطة الابتكار والتعليم والتدريب، كما ولديهم الدعم الفني بما يحصلون عليه في قطاعي التصنيع والخدمات اي ان الهدف الاساس من قابلية التحويل هي الحصول على الكيفية التي تتبنى بها المنظمة المعرفة المكتسبة الجديدة بشكل حقيقي وبما يتسق مع حاجاتها (Xie,etal.,2018,290)

### ٤. الاستثمار Exploitation

يشير الاستثمار إلى قدرة المنظمة على تطبيق المعرفة الخارجية الجديدة لتحقيق الاهداف التنظيمية الحالية، كما انه يشير الى الاجراءات الروتينية التي تمكن المنظمة من اعادة تعريف الكفاءات الحالية وتوسيعها والاستفادة منها، او انشاء كفاءات جديدة عن طريق الجمع بين المعرفة المكتسبة والضمنية في اطار عمليات المنظمة، وهذا ما يعتمد على قوة امتصاص المعرفة ونوع بيئة المعرفة المتوافرة لديها (Djoko,2017,90) كما يرى (Ruotsalainen,2016,20) بأن الاستثمار هو القدرة التنظيمية التي تسمح للمنظمات بتطبيق تلك المعرفة المحولة في عملياتها وبناء معرفة جديدة تعزز قدراتها القديمة، بهدف خلق ميزة تنافسية للمنظمة تعزز تلك القدرات عن طريق المعرفة المستوعبة والمعرفة الموجودة في المرحلة السابقة التي تم استيعابها وتحويلها الى قيمة حقيقية تدركها تلك المنظمات، في حين اوضح (Zahra&George,2002,191) بأن الاستثمار يعكس قدرة المنظمة على حصاد تلك المعرفة ودمجها في عملياتها وهذا ما يتطلب استرداداً للمعرفة التي تم انشاؤها بالفعل واستيعابها لاداء العمليات، إذ ان نتائج اجراءات الاستثمار المنهجية هي للاستمرار بالانتاج للسلع والخدمات باشكل تنظيمية جديدة، كما أنها تعزز على خلق كفاءات جديدة تستهدف المبادرين الحاليين وتشجيع المبادرات الجديدة اي أن استثمار تلك المعرفة ينبغي ان تكون المنظمة على دراية كاملة بالحاجة الى القدرة الاستيعابية الكافية التي تمتلكها، وهذا ما يعزز دور المديرين في الاعتراف بقيمة تلك المعرفة وتطبيقها (الكبيسي، ٢٠٢١، ٧٥).

### المبحث الثالث الجانب العملي (وصف وتشخيص متغيرات البحث وابعادها)

اولاً: وصف وتشخيص متغيرات البحث وابعاده اذ تتضمن هذه الفقرة وصف وتشخيص متغيرات البحث وابعاده على النحو الاتي:

#### ١. وصف ابعاد إدارة الاحتواء العالي وتشخيصها

يعكس لنا الجدول (١) نتائج الوصف والتشخيص الخاصة بـ(إدارة الاحتواء العالي) وابعاده الفرعية وكالاتي:

جدول (١) وصف ابعاد ادارة الاحتواء العالي وتشخيصها

| اسم المتغير | المؤشرات | قياس الإستجابة |       |       |       |    |      |    |      |   |     |  |  |
|-------------|----------|----------------|-------|-------|-------|----|------|----|------|---|-----|--|--|
|             |          | ٥              |       | ٤     |       | ٣  |      | ٢  |      | ١ |     |  |  |
|             |          | ت              | %     | ت     | %     | ت  | %    | ت  | %    | ت | %   |  |  |
| الانحراج    | X1       | ٤٥             | ١٧.٠  | ٨٥    | ٣٢.١  | ٩٠ | ٣٤.٠ | ٣٧ | ١٤.٠ | ٨ | ٣.٠ |  |  |
|             |          | ٤١             | ١٥.٥  | ١٠    | ٣٧.٧  | ٨١ | ٣٠.٦ | ٣٥ | ١٣.٢ | ٨ | ٣.٠ |  |  |
| ١.٠٠٤       | 0.287    | ٣.٤٩           | ١.٠٢٥ | 0.296 | 0.692 |    |      |    |      |   |     |  |  |

|           |       |       |           |          |         |           |         |           |         |           |         |           |         |         |                    |
|-----------|-------|-------|-----------|----------|---------|-----------|---------|-----------|---------|-----------|---------|-----------|---------|---------|--------------------|
| 0.669     | 0.263 | ٠.٨٨٣ | ٣.٣٤<br>٧ | ١.٩      | ٥       | ١٤.٣      | ٣٨      | ٣٨.٥      | ١٠<br>٢ | ٣٧.٧      | ١٠<br>١ | ٧.٥       | ٢٠      | X3      | التدريب            |
| 0.569     | 0.372 | ١.٠٦٠ | ٢.٨٤<br>٥ | ١٠<br>٩  | ٢٩      | ٢٧.٢      | ٧٢      | ٣٣.٢      | ٨٨      | ٢٣.٨      | ٦٣      | ٤.٩       | ١٣      | X4      |                    |
| 0.688     | 0.298 | ١.٠٢٨ | ٣.٤٤<br>١ | ٤.٢      | ١١      | ١٢.٥      | ٣٣      | ٣٤.٠      | ٩٠      | ٣٤.٠      | ٩٠      | ١٥.٥      | ٤١      | X5      |                    |
| 0.609     | 0.343 | ١.٠٤٧ | ٣.٠٤<br>٥ | ٨.٣      | ٢٢      | ٢٠.٠      | ٥٣      | ٣٨.١      | ١٠<br>١ | ٢٦.٠      | ٦٩      | ٧.٥       | ٢٠      | X6      |                    |
| ٠.٦٥<br>٤ | ٠.٢١٧ | ٠.٧١٣ | ٣.٢٧<br>٢ | ٥.٢<br>١ | ٧٥      | ١٦.٨<br>٦ | ٢٣<br>١ | ٣٤.٧<br>٣ | ٤٦<br>٢ | ٣١.٨<br>٨ | ٤٢<br>٢ | ١١.٣<br>١ | ١٨<br>٠ | المعدل  |                    |
| ٢٢.٠٨     |       |       |           |          |         |           |         |           |         |           |         |           |         | المجموع |                    |
| 0.742     | 0.237 | ٠.٨٨٣ | ٣.٧١<br>٣ | ١.١      | ٣       | ٧.٥       | ٢٠      | ٢٧.٩      | ٧٤      | ٤٥.٧      | ١٢<br>١ | ١٧.٧      | ٤٧      | X7      | التدريب            |
| 0.663     | 0.320 | ١.٠٦٤ | ٣.٣١<br>٧ | ٧.٢      | ١٩      | ١٢.١      | ٣٢      | ٣٤.٧      | ٩٢      | ٣٤.٠      | ٩٠      | ١٢.١      | ٣٢      | X8      |                    |
| 0.668     | 0.293 | ٠.٩٨٢ | ٣.٣٤<br>٤ | ٣.٠      | ٨       | ١٦.٢      | ٤٣      | ٣٥.١      | ٩٣      | ٣٤.٠      | ٩٠      | ١١.٣      | ٣٠      | X9      |                    |
| 0.629     | 0.298 | ٠.٩٣٩ | ٣.١٤<br>٧ | ٤.٢      | ١١      | ١٩.٦      | ٥٢      | ٣٩.٢      | ١٠<br>٤ | ٣١.٣      | ٨٣      | ٥.٧       | ١٥      | X10     |                    |
| 0.631     | 0.307 | ٠.٩٧١ | ٣.١٥<br>٨ | ٤.٢      | ١١      | ٢١.٥      | ٥٧      | ٣٥.١      | ٩٣      | ٣٢.٨      | ٨٧      | ٦.٤       | ١٧      | X11     |                    |
| 0.633     | 0.312 | ٠.٩٩١ | ٣.١٦<br>٩ | ٥.٣      | ١٤      | ١٨.٥      | ٤٩      | ٣٧.٧      | ١٠<br>١ | ٣٠.٩      | ٨٢      | ٧.٥       | ٢٠      | X12     |                    |
| ٠.٦٦<br>١ | ٠.٢٢٠ | ٠.٧٢٩ | ٣.٣٠<br>٨ | ٤.١<br>٦ | ٦٦      | ١٥.٩      | ٢٥<br>٣ | ٣٤.٩<br>٥ | ٥٥<br>٦ | ٣٤.٧<br>٨ | ٥٥<br>٣ | ١٠.١<br>١ | ١٦<br>١ | المعدل  | التحفيظ والتوضيحات |
| ٢٠.٠٦     |       |       |           |          |         |           |         |           |         |           |         |           |         | المجموع |                    |
| 0.625     | 0.374 | ١.١٧٠ | ٣.١٢<br>٨ | ١٠<br>٢  | ٢٧      | ٢١.١      | ٥٦      | ٢٥.٣      | ٦٧      | ٣٢.٥      | ٨٦      | ١٠.٩      | ٢٩      | X13     |                    |
| 0.591     | 0.395 | ١.١٧١ | ٢.٩٥<br>٨ | ١١<br>٧  | ٣١      | ٢٦.٠      | ٦٩      | ٢٦.٤      | ٧٠      | ٢٦.٤      | ٧٠      | ٩.٤       | ٢٥      | X14     |                    |
| 0.614     | 0.339 | ١.٠٤٣ | ٣.٠٧<br>١ | ٤.٩      | ١٣      | ٢٧.٢      | ٧٢      | ٣٢.٨      | ٨٧      | ٢٦.٠      | ٦٩      | ٩.١       | ٢٤      | X15     |                    |
| 0.612     | 0.346 | ١.٠٦٠ | ٣.٠٦<br>٠ | ٦.٠      | ١٦      | ٢٥.٧      | ٦٨      | ٣٤.٠      | ٩٠      | ٢٤.٩      | ٦٦      | ٩.٤       | ٢٥      | X16     |                    |
| 0.604     | 0.375 | ١.١٣٤ | ٣.٠٢<br>٢ | ٩.٤      | ٢٥      | ٢٣.٨      | ٦٣      | ٣٢.٨      | ٨٧      | ٢٣.٠      | ٦١      | ١٠.٩      | ٢٩      | X17     | مشاركة المعلومات   |
| 0.606     | 0.368 | ١.١١٧ | ٣.٠٣<br>٠ | ٨.٧      | ٢٣      | ٢٥.٧      | ٦٨      | ٢٨.٧      | ٧٦      | ٢٧.٩      | ٧٤      | ٩.١       | ٢٤      | X18     |                    |
| ٠.٦٠<br>٩ | ٠.٢٨٤ | ٠.٨٦٦ | ٣.٠٤<br>٥ | ٨.٤<br>٨ | ١٣<br>٥ | ٢٤.٩<br>١ | ٣٩<br>٦ | ٣٠<br>٧   | ٤٧<br>٨ | ٢٦.٧<br>٨ | ٤٢<br>٦ | ٩.٨<br>١  | ١٥<br>٦ | المعدل  |                    |
| ٣٣.٤٠     |       |       |           |          |         |           |         |           |         |           |         |           |         | المجموع |                    |
| 0.716     | 0.254 | ٠.٩١٣ | ٣.٥٨<br>١ | ١.٥      | ٤       | ٩.٤       | ٢٥      | ٣٤.٠      | ٩٠      | ٣٩.٦      | ١٠<br>٥ | ١٥.٥      | ٤١      | X19     |                    |
| 0.690     | 0.274 | ٠.٩٤٨ | ٣.٤٥<br>٢ | ٣.٨      | ١٠      | ١٠.٢      | ٢٧      | ٣٤.٠      | ٩٠      | ٤١.١      | ١٠<br>٩ | ١٠.٩      | ٢٩      | X20     |                    |
| 0.715     | 0.258 | ٠.٩٢٦ | ٣.٥٧<br>٧ | ١.٩      | ٥       | ١٠.٢      | ٢٧      | ٣٠.٩      | ٨٢      | ٤٢.٣      | ١١<br>٢ | ١٤.٧      | ٣٩      | X21     | مشاركة المعلومات   |
| 0.656     | 0.310 | ١.٠١٨ | ٣.٢٨<br>٣ | ٤.٥      | ١٢      | ١٦.٦      | ٤٤      | ٣٦.٢      | ٩٦      | ٣١.٣      | ٨٣      | ١١.٣      | ٣٠      | X22     |                    |
| 0.696     | 0.264 | ٠.٩٢١ | ٣.٤٨<br>٣ | ١.٩      | ٥       | ١٠.٩      | ٢٩      | ٣٧.٤      | ٩٩      | ٣٦.٦      | ٩٧      | ١٣.٢      | ٣٥      | X23     |                    |
| 0.727     | 0.266 | ٠.٩٧١ | ٣.٦٣<br>٧ | ٢.٣      | ٦       | ٩.١       | ٢٤      | ٣٠.٩      | ٨٢      | ٣٨.١      | ١٠<br>١ | ١٩.٦      | ٥٢      | X24     |                    |
| ٠.٧٠<br>٠ | ٠.١٩٧ | ٠.٦٩١ | ٣.٥٠<br>٢ | ٢.٦<br>٥ | ٤٢      | ١١.٠<br>٦ | ١٧<br>٦ | ٣٣.٩<br>٩ | ٥٣<br>٩ | ٣٨.١<br>٦ | ٦٠<br>٧ | ١٤.٢<br>٠ | ٢٢<br>٦ | المعدل  |                    |
| ١٣.٧١     |       |       |           |          |         |           |         |           |         |           |         |           |         | المجموع |                    |
| 0.687     | 0.281 | ٠.٩٦٧ | ٣.٤٣<br>٧ | ٢.٦      | ٧       | ١٣.٢      | ٣٥      | ٣٥.١      | ٩٣      | ٣٥.٨      | ٩٥      | ١٣.٢      | ٣٥      | X25     | المعدل             |



|       |       |       |      |     |    |       |    |       |    |      |       |      |    |                  |
|-------|-------|-------|------|-----|----|-------|----|-------|----|------|-------|------|----|------------------|
| 0.692 | 0.269 | ٠.٩٣٣ | ٣.٤٦ | ١.٥ | ٤  | ١٢.٨  | ٣٤ | ٣٧.٠  | ٩٨ | ٣٥.١ | ٩٣    | ١٣.٦ | ٣٦ | X2<br>6          |
| 0.663 | 0.298 | ٠.٩٩١ | ٣.٣١ | ٣.٨ | ١٠ | ١٥.٥  | ٤١ | ٣٧.٤  | ٩٩ | ٣٢.١ | ٨٥    | ١١.٣ | ٣٠ | X2<br>7          |
| 0.646 | 0.298 | ٠.٩٦٤ | ٣.٢٣ | ٣.٤ | ٩  | ١٨.٥  | ٤٩ | ٣٨.١  | ١٠ | ٣١.٣ | ٨٣    | ٨.٧  | ٢٣ | X2<br>8          |
| 0.660 | 0.268 | ٠.٨٨٧ | ٣.٣٠ | ١.٩ | ٥  | ١٦.٢  | ٤٣ | ٣٨.٥  | ١٠ | ٣٦.٦ | ٩٧    | ٦.٨  | ١٨ | X2<br>9          |
| 0.626 | 0.335 | ١.٠٥٢ | ٣.١٣ | ٦.٠ | ١٦ | ٢٠.٤  | ٥٤ | ٣٨.٥  | ١٠ | ٢٤.٩ | ٦٦    | ٩.٨  | ٢٦ | X3<br>0          |
| ٠.٦٦  | ٠.٢٢٧ | ٠.٧٥٥ | ٣.٣١ | ٣.٢ | ٥١ | ١٦.١  | ٢٥ | ٣٧.٤  | ٥٩ | ٣٢.٦ | ٥١    | ١٠.٥ | ١٦ | المعدل           |
| ٢     |       |       | ٤    |     |    |       |    |       | ٥  | ٣    | ٩     | ٦    | ٨  |                  |
|       |       |       |      |     |    | ١٩.٣٠ |    | ٣٧.٤٣ |    |      | ٤٣.٢٠ |      |    | المجموع          |
| ٠.٦٥  | ٠.١٩٦ | ٠.٦٤٧ | ٣.٢٨ |     |    | ٢١.٧١ |    | ٣٤.٢٠ |    |      | ٤٤.٠٤ |      |    | المؤشر<br>الكلّي |
| ٧     |       |       | ٨    |     |    |       |    |       |    |      |       |      |    |                  |

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج برنامج (SPSS).

تشير معطيات الجدول (١) يبين نتائج ممارسات إدارة الاحتواء العالي على المستوى الكلّي قد حُققت وسط حسابي قدره (٣.٢٨٨) عند مستوى أهمية (٠.٦٥٧)، ويعزز ذلك الانحراف المعياري البالغة (٠.٦٤٧) وبدلالة معامل الاختلاف (١٩.٦%) ومن ابرز الابعاد التي ساهمت في اغناء متغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي هو بعد مشاركة المعلومات والذي جاء بنسبة اتفاق مقدارها (٥٢.٣٦%) ووسط حسابي بمقدار (٣.٥٠٢) وانحراف معياري قدره (٠.٦٩١) عند مستوى الاهمية والبالغة (٠.٧٠٠) بدلالة معامل الاختلاف الذي بلغت قيمته (١٩.٧%) وهذا مايدل على ان قيمته تقترب بشكل كبير من الوسط الفرضي مما يدل على وجود اتفاق تام في اجابات الافراد عينة البحث، اما فيما يرتبط بابعاد ممارسات إدارة الاحتواء العالي (الاندماج الوظيفي؛ التدريب؛ التحفيز والتعويضات؛ ومشاركة المعلومات؛ فرق العمل) ضمن هذا السياق ولوصف هذه الابعاد بالآتي:

#### أ-الاندماج الوظيفي:

عن طريق استعراض نتائج الجدول (١) التي تبيّن فقرات متغير الاندماج الوظيفي، اي ان اعلى نسبة من اجابات أفراد عينة البحث يتفقون على وجود الاندماج الوظيفي لدى الكوادر الاكاديمية (التدريسية) في الجامعة محل البحث، إذ بلغ ماينسبته (٤٣.٢٠%)، كما وكانت اجابة (١١.٣١%) من الأفراد عينة البحث يتفقون تماماً مع متغيرات هذا البعد، بينما جاءت نسبة (٣١.٨٨%) بدرجة أتفق. وبالاتجاه ذاته نلاحظ أن ماينسبته (٣٤.٧٣%) من أفراد عينة البحث يتفقون إلى حد ما على هذا البعد، في حين نجد ان (١١.٠٦%) قد اشاروا على عدم اتفاقهم نحو تمتع أعضاء الهيئة التدريسية بسلوك الاندماج الوظيفي في جامعتهم عينة البحث، بينما جائت ماينسبته (٥.٢١%) من الأفراد المبحوثين بأنهم لايتفقون تماماً. ومن ابرز العبارات التي عززت ايجابية هذا البعد هي (x5; x2; x1) على التوالي والتي نصت على ان (تعمل جامعتنا على خلق شراكة معرفية قوية بين موظفيها) و(تستخدم جامعتنا تكنولوجيا الاتصالات الحديثة للتواصل بين الموظفين) و(تتوافر لدى الموظفين دوافع كبيرة لبذل المزيد من الجهد وتقديم منفعة للجامعة التي يعمل بها) إذ جاء ذلك بوسط حسابي (٣.٤٦٠) و(٣.٤٩٤) و(٣.٤٤١) وانحراف معياري قدره (١.٠٢٥)، (١.٠٠٤)، (١.٠٢٨) على التوالي، بدلالة معامل الاختلاف والذي قد بلغ (٢٩.٦%) و(٢٨.٧%) و(٢٩.٨%) على التوالي وهذا مايدل على ان قيمته تقترب بشكل كبير من الوسط الفرضي مما يدل على وجود اتفاق تام في اجابات الافراد عينة البحث.

#### التدريب:

تشير معطيات الجدول (١) ألى ان (٤٤.٩%) من أفراد عينة البحث يتفقون على أن الكوادر التدريسية والتعليمية في الجامعة المبحوثة يتمتعون بممارسة التدريب في الجامعة، وجاء ذلك ما ينسبته (١٠.١١%) من الأفراد عينة البحث يتفقون تماماً، بينما جاءت النسبة (٣٤.٧٨%) وبدرجة أتفق، بينما نجد ان ماينسبته (٣٤.٩٥%) من الأفراد المبحوثين يتفقون الى حد ما، بينما نسبة (١٥.٩%) من الافراد عينة البحث لا يتفقون على أن أعضاء هيئة التدريس في الجامعة المبحوثة لديهم هدف نحو ممارسة التدريب في الجامعة، اما اجابة (٤.١٦%) من الأفراد المبحوثين لايتفقون تماماً. ومن ابرز العبارات التي عززت ايجابية هذا البعد هي (x9; x8; x7) على والتي نصت على أن (تطور جامعتنا قدرات موظفيها وتنميتها عن طريق الدورات وورش العمل المتطورة)، و(تختار جامعتنا قيادات ذات خبرات ادارية تعليمية قادرة على ادارة التدريب بكفاءة عالية)، و(تشرك جامعتنا موظفيها في اعداد البرامج التدريبية لتلبية احتياجاتها المستقبلية) وجاء ذلك باوساط حسابية (٣.٧١٣) و(٣.٣١٧) و(٣.٣٤٤) وبانحرافات معيارية قدرها (0.883)، (1.064)، (0.982) وبدلالة معامل الاختلاف التي بلغت (٢٣.٧%) و(٣٢.٠%) و(٢٩.٣%) على التوالي.

#### ب-التحفيز والتعويضات:

تشير نتائج الجدول (١) لبعد التحفيز والتعويضات بانها اتسمت بدرجة موافقة (٣٦.٥٨%) من أفراد عينة البحث، والتي اكدت على أن الكوادر التدريسية والتعليمية في الجامعة محل البحث يتمتعون بممارسة التحفيز والتعويضات، بينما جائت اجاباتهم ماينسبته

(٩.٨%) من الأفراد المبحوثين يتفقون تماماً، بينما كانت مابنسبته (٢٦.٧٨%) بدرجة أتفق، في حين نجد أن (٣٠%) من الأفراد المبحوثين يتفقون إلى حد ما، وأن (٢٤.٩١%) لا يتفقون أيضاً على أن أعضاء هيئة التدريس في الجامعة المبحوثة يتمتعون بقدر عالٍ من ممارسة التحفيز والتعويضات، وهذا ما أكدته إجابة (٨.٤٨%) من الأفراد المبحوثين بأنهم لا يتفقون بشدة في حين اسهمت الفقرات التي تغني هذا البعد هي (13x)، والتي نصت على أن (تحفز جامعتنا موظفيها حال انجاز اعمالهم بدقة لرفع روح المعنوية لديهم) وهذا ماجاء بوسط حسابي قدره (٤.١٢٨) وبانحراف معياري قدره (1.170) كما كانت دلالة معامل الاختلاف الذي بلغت قيمته (٣٧.٤%) والتي تُشير الى ان التشتت كان بنسبة قليلة جدا في إجابات الافراد عينة البحث وهذا ما يثبت ان هناك تجانس بالاراء نحو فقرات بعد التحفيز والتعويضات وهذا ما يعكسه مدى اهتمام الكوادر الاكاديمية في الجامعة المبحوثة بممارسة التحفيز والتعويضات كونها إحدى اهم ممارسات إدارة الاحتواء العالي .

#### ت-مشاركة المعلومات:

تُشير نتائج الجدول (١) الذي يوضح فيه إجابات أفراد عينة البحث قد تسمت بدرجة موافقة عالية والتي بلغت نسبته (٥٢.٣٦%) ممن يتفقون على أن الكوادر الاكاديمية في الجامعة محل البحث يتمتعون بسلوك مشاركة عالية للمعلومات مع زملائهم في العمل، اما إجابة (١٤.٢٠%) من الأفراد المبحوثين يتفقون تماماً لهذا البعد، بينما جاء مابنسبة (٣٨.١٦%) بدرجة أتفق، في حين نجد أن (٣٣.٩%) من الأفراد المبحوثين لعينة البحث يتفقون إلى حد ما، وأن (١١.٠٦%) لا يتفقون على أن أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة المبحوثة يتمتعون بقدر عالٍ من مشاركة المعلومات لديهم كما وجائت إجابة (٢.٦٥%) من الأفراد المبحوثين بأنهم لا يتفقون بشدة على هذا البعد. ومن ابرز العبارات التي ساهمت في ايجابية هذا البعد هما (x24; x21; x19)، على التوالي على أنه والتي تنص على ان(توظف جامعتنا التقنيات الحديثة الخاصة بتوثيق المعلومات وتحديثها عن طريق الاتصالات الفعالة) و(تحدثت جامعتنا قواعد البيانات لديها باستمرار لمواكبة التغيرات في البيئة الخارجية) و(تعمل جامعتنا على نشر جميع المعلومات عن طريق مواقعها الالكترونية وبالسرع الممكنة)، وجاء ذلك بأوساط حسابية (٣.٥٨١) و(٣.٥٧٧) و(٣.٦٣٧) وانحرافات معيارية (0.913)، (0.926)، (0.971) على التوالي وبدلالة معامل الاختلاف الذي بلغت قيمته (٢٥.٤%) و(٢٥.٨%) و(٢٦.٦%) على التوالي أيضاً.

#### ش-فرق العمل:

يُتَبَن عن طريق نتائج الجدول (١) الذي يبين بعد فرق العمل، إذ نجد أن اغلب الإجابات قد اتسمت بدرجة موافقة إذ اشارت النتائج إلى أن مانسبته (٤٣.٢٠%) من أفراد عينة البحث يتفقون على أن الكوادر الاكاديمية في الجامعة محل البحث يتمتعون بممارسة واجباتهم الوظيفية ضمن فرق العمل، وجائت إجابة (١٠.٥٦%) من الأفراد المبحوثين يتفقون تماماً مع هذا البعد، بينما اوضحت النسب ان (٣٢.٦٣%) كانت بدرجة أتفق، في حين نجد أن (٣٧.٤٣%) من الأفراد المبحوثين يتفقون إلى حد ما، كما وقد اظهرت (١٦.١٠%) من نتائج الافراد عينة البحث بانهم لا يتفقون على أن أعضاء هيئة التدريس في الجامعة المبحوثة يتمتعون بقدر عالٍ من ممارسة واجباتهم ضمن فرق العمل وعزز ذلك ما بنسبته (٣.٢٠%) من الأفراد المبحوثين بأنهم لا يتفقون تماماً مع هذا البعد في حين قد اسهمت بعض الفقرات في إغناء هذا البعد هما (x26; x25)، على التوالي والتي نصت على أن (تشجع ادارة الجامعة موظفيها للعمل بروح الفريق الواحد في انجاز مهماتهم) و(يعزز الهيكل التنظيمي للجامعة اواصر التعاون بين فرق العمل ذاتها) وجاء ذلك بأوساط حسابية بلغت (٣.٤٣٧) و (٣.٤٦٤) وبانحرافات معيارية قد بلغت (0.967)، (0.933) على التوالي، وجاء ذلك بدلالة معامل الاختلاف الذي بلغت قيمته (٢٨.١%) و(٢٦.٩%) على التوالي أيضاً.

#### ٢. قابليات امتصاص المعرفة وابعاده

يعكس لنا الجدول (٢) نتائج الوصف والتشخيص الخاصة بأبعاد المتغير الوسيط (قابليات امتصاص المعرفة) وابعادها الفرعية وفقراتها، كالآتي:

الجدول (٢) نتائج وصف قابليات امتصاص المعرفة وتشخيصها

| اسم المتغير | الترتيب | قياس الإستجابة   |      |    |      |           |      |                  |      |              |     |                     |       |       |       |
|-------------|---------|------------------|------|----|------|-----------|------|------------------|------|--------------|-----|---------------------|-------|-------|-------|
|             |         | أتفق تماماً<br>٥ |      |    |      | أتفق<br>٤ |      | اتفق لحد ما<br>3 |      | لا أتفق<br>٢ |     | لا أتفق تماماً<br>١ |       |       |       |
|             |         | ت                | %    | ت  | %    | ت         | %    | ت                | %    | ت            | %   |                     |       |       |       |
| الامتصاص    | X45     | ٤١               | ١٥.٥ | ١١ | ٤١.٩ | ٧٧        | ٢٩.١ | ٣٠               | ١١.٣ | ٦            | ٢.٣ | ٣.٥٦٩               | ٠.٩٥٩ | 0.268 | 0.713 |
|             | X46     | ٢٦               | ٩.٨  | ٩٨ | ٣٧.٠ | ١٠        | ٤٠.٨ | ٢٧               | ١٠.٢ | ٦            | ٢.٣ | ٣.٤١٨               | ٠.٨٨٤ | 0.258 | 0.683 |
|             | X47     | ٢٦               | ٩.٨  | ٩١ | ٣٤.٣ | ٩٦        | ٣٦.٢ | ٤٥               | ١٧.٠ | ٧            | ٢.٦ | ٣.٣١٧               | ٠.٩٥٦ | 0.288 | 0.663 |
|             | X48     | ٢٥               | ٩.٤  | ٨٢ | ٣٠.٩ | ٩٧        | ٣٦.٦ | ٤٩               | ١٨.٥ | ٢            | ٤.٥ | ٣.٢٢٢               | ١.٠٠٣ | 0.311 | 0.644 |
|             | X4      | ٣٠               | ١١.٣ | ٩٢ | ٣٤.٧ | ٩٢        | ٣٤.٧ | ٤٦               | ١٧.٤ | ٥            | ١.٩ | ٣.٣٦                | ٠.٩٥٩ | 0.285 | 0.67  |

|           |       |       |           |          |        |           |         |           |         |           |         |           |         |                  |
|-----------|-------|-------|-----------|----------|--------|-----------|---------|-----------|---------|-----------|---------|-----------|---------|------------------|
| 2         |       |       | ٢         |          |        |           |         |           |         |           |         |           |         | 9                |
| 0.65<br>6 | 0.303 | ٠.٩٩٥ | ٣.٢٨<br>٣ | ٤.٩      | ١<br>٣ | ١٤.٧      | ٣٩      | ٣٧.٤      | ٩٩      | ٣٣.٢      | ٨٨      | ٩.٨       | ٢٦      | X5<br>0          |
| ٠.٦<br>٧٢ | ٠.٢١٠ | ٠.٧٠٩ | ٣.٣٦<br>٢ | ٣.٠<br>٨ | ١<br>٣ | ١٤.٨<br>٥ | ٢٣<br>٦ | ٣٥.٨      | ٥٦<br>٩ | ٣٥.٣<br>٣ | ٥٦<br>٢ | ١٠.٩<br>٣ | ١٧<br>٤ | المعدل           |
|           |       |       |           |          |        | ١٧.٩٣     |         | ٣٥.٨٠     |         |           | ٤٦.٢٦   |           |         | المجموع          |
| 0.66<br>4 | 0.301 | ١.٠٠٣ | ٣.٣٢<br>٤ | ٤.٥      | ١<br>٢ | ١٤.٧      | ٣٩      | ٣٥.٥      | ٩٤      | ٣٤.٣      | ٩١      | ١٠.٩      | ٢٩      | X5<br>1          |
| 0.67<br>3 | 0.264 | ٠.٨٩٠ | ٣.٣٦<br>٦ | ١.٩      | ٥      | ١٤.٠      | ٣٧      | ٣٨.١      | ١٠<br>١ | ٣٧.٧      | ١٠<br>٠ | ٨.٣       | ٢٢      | X5<br>2          |
| 0.68<br>٠ | 0.292 | ٠.٩٩٥ | ٣.٤٠<br>٠ | ٣.٠      | ٨      | ١٤.٧      | ٣٩      | ٣٥.١      | ٩٣      | ٣٣.٦      | ٨٩      | ١٣.٦      | ٣٦      | X5<br>3          |
| 0.65<br>7 | 0.300 | ٠.٩٨٨ | ٣.٢٨<br>٦ | ٢.٣      | ٦      | ١٩.٦      | ٥٢      | ٣٧.٤      | ٩٩      | ٢٨.٧      | ٧٦      | ١٢.١      | ٣٢      | X5<br>4          |
| 0.65<br>4 | 0.289 | ٠.٩٤٦ | ٣.٢٧<br>١ | ٣.٠      | ٨      | ١٧.٤      | ٤٦      | ٣٧.٤      | ٩٩      | ٣٤.٠      | ٩٠      | ٨.٣       | ٢٢      | X5<br>5          |
| 0.66<br>5 | 0.285 | ٠.٩٥٠ | ٣.٣٢<br>٨ | ٢.٣      | ٦      | ١٥.٨      | ٤٢      | ٤٠.٠      | ١٠<br>٦ | ٣٠.٦      | ٨١      | ١١.٣      | ٣٠      | X5<br>6          |
| ٠.٦<br>٦٥ | ٠.٢١٥ | ٠.٧١٦ | ٣.٣٢<br>٩ | ٢.٨<br>٣ | ٤<br>٥ | ١٦.٠<br>٣ | ٢٥<br>٥ | ٣٧.٢<br>٥ | ٥٩<br>٢ | ٣٣.١<br>٥ | ٥٢<br>٧ | ١٠.٧<br>٥ | ١٧<br>١ | المعدل           |
|           |       |       |           |          |        | ١٨.٨٦     |         | ٣٧.٢٥     |         |           | ٤٣.٩٠   |           |         | المجموع          |
| 0.70<br>6 | 0.265 | ٠.٩٣٧ | ٣.٥٣<br>٢ | ٢.٣      | ٦      | ١٠.٢      | ٢٧      | ٣٤.٠      | ٩٠      | ٣٩.٢      | ١٠<br>٤ | ١٤.٣      | ٣٨      | X5<br>7          |
| 0.68<br>7 | 0.274 | ٠.٩٤٣ | ٣.٤٣<br>٧ | ١.٩      | ٥      | ١٤.٠      | ٣٧      | ٣٥.١      | ٩٣      | ٣٦.٦      | ٩٧      | ١٢.٥      | ٣٣      | X5<br>8          |
| 0.67<br>8 | 0.276 | ٠.٩٣٩ | ٣.٣٩<br>٢ | ٢.٣      | ٦      | ١٤.٠      | ٣٧      | ٣٧.٤      | ٩٩      | ٣٥.١      | ٩٣      | ١١.٣      | ٣٠      | X5<br>9          |
| 0.66<br>4 | 0.319 | ١.٠٦١ | ٣.٣٢<br>٠ | ٤.٩      | ١<br>٣ | ١٧.٤      | ٤٦      | ٣١.٧      | ٨٤      | ٣٢.٨      | ٨٧      | ١٣.٢      | ٣٥      | X6<br>0          |
| 0.66<br>1 | 0.289 | ٠.٩٥٨ | ٣.٣٠<br>٩ | ٣.٠      | ٨      | ١٥.١      | ٤٠      | ٤٠.٨      | ١٠<br>٨ | ٣٠.٢      | ٨٠      | ١٠.٩      | ٢٩      | X6<br>1          |
| 0.68<br>٠ | 0.276 | ٠.٩٤٠ | ٣.٤٠<br>٠ | ٣.٤      | ٩      | ١١.٣      | ٣٠      | ٣٧.٧      | ١٠<br>٠ | ٣٧.٠      | ٩٨      | ١٠.٦      | ٢٨      | X6<br>2          |
| ٠.٦<br>٧٩ | ٠.٢١١ | ٠.٧٢٠ | ٣.٣٩<br>٨ | ٢.٩<br>٦ | ٤<br>٧ | ١٣.٦<br>٦ | ٢١<br>٧ | ٣٦.١<br>١ | ٥٧<br>٤ | ٣٥.١<br>٥ | ٥٥<br>٩ | ١٠.٦<br>٠ | ١٩<br>٣ | المعدل           |
|           |       |       |           |          |        | ١٦.٦٣     |         | ٣٦.١١     |         |           | ٤٧.٢٨   |           |         | المجموع          |
| 0.69<br>4 | 0.293 | ١.٠١٨ | ٣.٤٧<br>١ | ٣.٨      | ١<br>٠ | ١١.٣      | ٣٠      | ٣٥.٥      | ٩٤      | ٣٢.٨      | ٨٧      | ١٦.٦      | ٤٤      | X6<br>3          |
| 0.66<br>7 | 0.282 | ٠.٩٤٣ | ٣.٣٣<br>٥ | ٤.٢      | ١<br>١ | ١٢.١      | ٣٢      | ٣٨.٥      | ١٠<br>٢ | ٣٦.٦      | ٩٧      | ٨.٧       | ٢٣      | X6<br>4          |
| 0.66<br>7 | 0.293 | ٠.٩٧٩ | ٣.٣٣<br>٥ | ٣.٠      | ٨      | ١٥.١      | ٤٠      | ٣٩.٦      | ١٠<br>٥ | ٢٩.٨      | ٧٩      | ١٢.٥      | ٣٣      | X6<br>5          |
| 0.67<br>6 | 0.304 | ١.٠٣١ | ٣.٣٨<br>٤ | ٤.٩      | ١<br>٣ | ١٤.٠      | ٣٧      | ٣١.٣      | ٨٣      | ٣٧.٤      | ٩٩      | ١٢.٥      | ٣٣      | X6<br>6          |
| 0.65<br>6 | 0.294 | ٠.٩٦٨ | ٣.٢٨<br>٣ | ٣.٨      | ١<br>٠ | ١٦.٦      | ٤٤      | ٣٥.٨      | ٩٥      | ٣٥.١      | ٩٣      | ٨.٧       | ٢٣      | X6<br>7          |
| 0.67<br>2 | 0.304 | ١.٠٢٤ | ٣.٣٦<br>٢ | ٥.٣      | ١<br>٤ | ١٣.٢      | ٣٥      | ٣٣.٢      | ٨٨      | ٣٦.٦      | ٩٧      | ١١.٧      | ٣١      | X6<br>8          |
| ٠.٦<br>٧٢ | ٠.٢٣٤ | ٠.٧٨٨ | ٣.٣٦<br>٢ | ٤.١<br>٦ | ٦<br>٦ | ١٣.٧<br>١ | ٢١<br>٨ | ٣٥.٦<br>٥ | ٥٦<br>٧ | ٣٤.٧<br>١ | ٥٥<br>٢ | ١١.٧<br>٨ | ١٨<br>٧ | المعدل           |
|           |       |       |           |          |        | ١٧.٨٨     |         | ٣٥.٦٥     |         |           | ٤٦.٥٠   |           |         | المجموع          |
| ٠.٦<br>٧٢ | ٠.١٩٦ | ٠.٦٦١ | ٣.٣٦<br>٣ |          |        | ١٧.٨٢     |         | ٣٦.٢٠     |         |           | ٤٥.٩٨   |           |         | المؤشر<br>الكلّي |

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج برنامج (SPSS).

تشير معطيات الجدول (٢) الخاص بموقف استجابات افراد العينة المبحوثة حول قابليات امتصاص المعرفة والخاص لدى الكوادر الاكاديمية كون أن الوسط الفرضي لها يساوي (٣) على مساحة المقياس، إذ تشير النتائج إلى أن قابليات امتصاص المعرفة على المستوى الكلّي قد حَقَّقَ وسطاً حسابياً قدره (٣.٣٦٣) وهو مستوى مرتفع عند مستوى أهميه (٠.٦٧٢)، وهذا يؤشر الى قبوله

بشكل تام، والذي يؤكد على ضرورة تمتع أعضاء الهيئة التدريسية في مؤسساتهم التعليمية بالقابليات الممكنة في امتصاص المعرفة الداخلية والخارجية، ولذلك نلاحظ أن الانحراف المعياري البالغ (٠.٦٦١) بدلالة معامل الاختلاف والذي جاء بنسبة (١٩.٦%) مما يعني أن الكوادر الأكاديمية تمتلك تصوراً واضحاً عن معنى قابليات امتصاص المعرفة المطلوبة في الجامعة المبحوثة، ويدعم هذه النسب المؤيعة للاتفاق والمحايد وعدم الاتفاق والبالغة قيمتها (٤٥.٩٨؛ ٣٦.٢٠؛ ١٧.٨٢) على التوالي، ومن أبرز الأبعاد التي عززت متغير قابليات امتصاص المعرفة هو بعد التحويل والذي جاء بنسبة اتفاق قدرها (٤٧.٢٨%) ووسط حسابي قدره (٣.٣٩٨) و(٣.٣٩٨) وانحراف معياري نسبته (٠.٧٢٠) وبمستوى أهمية قد بلغت (٠.٦٧٩). وفيما يتعلق بأبعاد قابليات امتصاص المعرفة (الاكتساب؛ الاستيعاب؛ التحويل؛ الاستثمار) وفي هذا السياق يتضمن وصف الأبعاد بالآتي:

#### أ-الاكتساب:

عن طريق استعراض الجدول (٢) لبعد الاكتساب، نجد أن أعلى نسبة من أفراد العينة يتفقون على تمتع أعضاء الهيئة التدريسية بقابلية الاكتساب للمعرفة في الجامعة محل البحث، والتي بلغت نسبتها (٤٦.٢٦%)، بينما كانت إجابة (١٠.٩٣%) من الأفراد عينة البحث يتفقون تماماً، تليها نسبة (٣٥.٣٣%) بدرجة أتفق. وبالاتجاه ذاته إذ نلاحظ أن (٣٥.٨%) من أفراد العينة يتفقون إلى حد ما على هذا البعد. في حين نجد أن (١٤.٨٥%) أشاروا إلى عدم اتفاقهم نحو تمتع الكادر الأكاديمي بقابلية الاكتساب للمعرفة في مؤسساتهم، بينما كانت إجابة (٣.٠٨%) من الأفراد المبحوثين بأنهم لا يتفقون تماماً مع فقرات هذا البعد ومن أبرز العبارات التي ساهمت في إيجابية هذا البعد هي (x46; x45) على التوالي والتي نصت على أنه (تكتسب جامعتنا المعرفة الجديدة في إطار التفاعل مع بيئة الجامعات الأخرى) (تعتمد جامعتنا المقارنة المرجعية لادائها في اكتساب المعرفة الجديدة). وجاء ذلك بوسط حسابي (٣.٥٦٩) و(٣.٤١٨) وانحراف معياري (0.959)، (0.884) على التوالي، وبدلالة معامل الاختلاف الذي بلغت قيمته (٢٦.٨%)، (٢٥.٨%) على التوالي أيضاً.

#### ب-الاستيعاب:

عن طريق استعراض نتائج الجدول (٢) التي تشير إلى أن ما نسبته (٤٣.٩٠%) من أفراد عينة البحث متفقين على أن الكوادر الأكاديمية في الجامعة عينة البحث يتمتعون بقابليتهم للاستيعاب للمعرفة، كما وقد جاءت إجابة (١٠.٧٥%) منهم يتفقون تماماً على فقرات هذا البعد، بينما أشارت النسب إلى أن (٣٣.١٥%) قد اوضحت درجة أتفق، في حين نجد أن (٣٧.٢٥%) من أفراد العينة المبحوثين يتفقون إلى حد ما مع فقرات هذا البعد، وأن ما نسبته (١٦.٠٥%) منهم لا يتفقون على أن أعضاء هيئة التدريس في الجامعة المبحوثة يتمتعون بقابلية استيعاب المعرفة عن مؤسساتهم التعليمية وعززت هذه الإجابة ما نسبته (٢.٨٣%) من الأفراد المبحوثين بأنهم لا يتفقون تماماً مع فقرات هذا البعد ومن أكثر الفقرات التي ساهمت في اغناء هذا البعد كانت (x53; x52) على التوالي والتي تعزز إيجابيته، كما ونصت على أنه (تمتلك جامعتنا أنظمة معلومات متطورة لها القدرة على استيعاب المعرفة وتصنيفها وتحليلها)، (تجتهد جامعتنا في استيعاب كل ما هو جديد من المعرفة في ميدان عملها). إذ جاء ذلك بوسط حسابي نسبته (٣.٣٦٦)، (٣.٤٠٠) و(٣.٤٠٠) وانحراف معياري قدره (0.890)، (٠.٩٩٥) وبدلالة معامل الاختلاف الذي بلغ (٢٦.٤%)، (٢٩.٢%) على التوالي أيضاً.

#### ت-التحويل:

تشير نتائج الجدول (٢) لبعد التحويل، إذ نجد أن أغلب الأجابات قد اتسمت بدرجة موافقة عالية والتي أشارت إلى ما نسبته (٤٧.٢٨%) من الأفراد عينة البحث يتفقون على أن الكوادر الأكاديمية في الجامعة عينة البحث يتمتعون بقابلية التحويل للمعرفة بين زملائهم في العمل، وجاءت إجابة (١٠.٦٠%) من الأفراد عينة البحث يتفقون تماماً على فقرات هذا البعد، بينما جاءت النسبة (٣٥.١٥%) بدرجة أتفق، في حين أكدت ما نسبته (٣٦.١١%) على أن الأفراد المبحوثين يتفقون إلى حد ما، بينما جاءت اجابات ما نسبته (١٣.٦٦%) من افراد عينة البحث لا يتفقون على أن أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة المبحوثة يتمتعون بقدر عالٍ من التحويل للمعرفة وعزز ذلك ما نسبته (٢.٩٦%) من الأفراد المبحوثين بأنهم لا يتفقون تماماً مع فقرات هذا البعد. وقد ساهمت الفقرات (x62; x58; x57) في إيجابية بعد التحويل والتي نصت على التوالي على أنه (تعمل جامعتنا على تحويل المعرفة في عملياتها كافة بما يسهم في اضافة قيمة معرفية جديدة)، (تعمل جامعتنا على خزن وتحديث المعرفة المكتسبة لغرض الافادة منها مستقبلاً) (يمتلك موظفوا جامعتنا مهارات الية التعامل مع المعرفة المكتسبة تحويلها بطرق تقنية حديثة). وجاء ذلك بوسط حسابي (٣.٥٣٢)، (٣.٤٣٧)، (٣.٤٠٠) و(٣.٤٠٠) وانحرافات معيارية قدرها (٠.٩٣٧)، (٠.٩٤٣)، (٠.٩٤٠) وبدلالات معامل الاختلاف الذي بلغت قيمته (٢٢.٨%)، (٢٦.٥%)، (٢٧.٤%)، (٢٧.٦%) على التوالي أيضاً.

#### ث-الاستثمار:

تشير نتائج الجدول (٢) لبعد الاستثمار، والتي تبين أن اجاباتها قد اتسمت بدرجة موافقة عالية وهذا ما اشارت اليه نسبته (٤٦.٥٠%) من أفراد عينة البحث يتفقون على أن الكوادر الأكاديمية في الجامعة عينة البحث المبحوثة يمتلكون لقابليات الاستثمار بالمعرفة في عملهم، كما جاءت إجابة (١١.٧٨%) من الأفراد المبحوثين يتفقون تماماً على فقرات هذا البعد، بينما اوضحت النسب بان (٣٤.٧١%) بدرجة أتفق، في حين نجد أن (٣٥.٦٥%) من الأفراد عينة البحث يتفقون إلى حد ما، وأن (١٣.٧١%) لا يتفقون مع فقرات هذا البعد، في حين اثبتت إجابة (٤.١٦%) من الأفراد المبحوثين لا يتفقون تماماً مع فقرات هذا البعد في حين نجد ان اغلب الفقرات التي ساهمت في اغناء هذا البعد هي (x68; x66; x63) على التوالي وهذا ما يعزز إيجابية هذا البعد، والتي نصت على أن (تستثمر جامعتنا المعرفة المكتسبة عن طريق التعامل معها بطرق تقنية حديثة)، (تعمل جامعتنا على مواجهة الصعوبات

والتحديات التي تحد من استثمار المعرفة المكتسبة)، تتابع جامعتنا وباستمرار خطط واستراتيجيات المعرفة وبما يضمن الاستثمار الممنهج فيها). إذ جاء ذلك بأوساط حسابية (٣.٤٧١)، (٣.٣٨٤)، (٣.٣٦٢) وانحرافات معيارية قدرها (١.٠١٨) (١.٠٣١) (١.٠٢٤) على التوالي وبدلات معامل الاختلاف الذي بلغت قيمته (٢٩.٣٪)، (٣٠.٤٪)، (٣٠.٤٪) على التوالي.

ثانياً: اختبار فرضيات البحث

- الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين ممارسات ادارة الاحتواء العالي (اجمالياً) وبين قابليات امتصاص المعرفة في الجامعة المبحوثة.

الجدول (٣) نتائج علاقات الارتباط على مستوى الأبعاد وعلى المستوى الكلي بين إدارة الاحتواء العالي وقابليات امتصاص المعرفة

| المؤشر الكلي | إدارة الاحتواء العالي |                  |                    |         |                  | المتغير التفسيري |                        |
|--------------|-----------------------|------------------|--------------------|---------|------------------|------------------|------------------------|
|              | فرق العمل             | مشاركة المعلومات | التحفيز والتعويضات | التدريب | الاندماج الوظيفي | المتغير التفاعلي | قابليات امتصاص المعرفة |
| **٠.٧٠٧      | **٠.٦٨٥               | **٠.٦١١          | **٠.٥٩٤            | **٠.٦١١ | **٠.٥٩٢          | الاكتساب         | قابليات امتصاص المعرفة |
| **٠.٧٣٠      | *٠.٦٦١                | **٠.٦٣٣          | **٠.٦١٨            | **٠.٦٣٠ | **٠.٦٤٠          | الاستيعاب        |                        |
| **٠.٧٠٢      | **٠.٦٦٠               | **٠.٦٦٨          | **٠.٥٤٣            | **٠.٦١١ | **٠.٥٨٥          | التحويل          |                        |
| **٠.٧٥٨      | **٠.٧١٩               | **٠.٦٦٥          | **٠.٦١٥            | **٠.٦٤٤ | **٠.٦١٢          | الاستثمار        |                        |
| **٠.٨٠٢      | **٠.٧٥١               | **٠.٧١٢          | **٠.٦٥٨            | **٠.٦٨٤ | **٠.٦٧٥          | المؤشر الكلي     |                        |

(\*\*) العلاقة معنوية عند مستوى (0.01) المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج برنامج (SPSS). N = ٢٦٥

يبين الجدول (٣) اختبار الفرضية الرئيسية الاولى والتي تشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين إدارة الاحتواء العالي وقابليات امتصاص المعرفة في الجامعة المبحوثة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٨٠٢) عند مستويات معنوية (٠.٠١؛ ٠.٠٥)، وهي قيمة جيدة جداً تؤثر إلى قوة العلاقة بين المتغيرين لتؤكد ما أبرزته البحث في جانبها النظري، ويدل هذا على أنه كلما تمتع الكوادر التعليمية والاكاديمية في الجامعة المبحوثة بممارسات سلوكيات إدارة الاحتواء العالي كلما أدى ذلك إلى تعزيز قابليتهم على امتصاص المعرفة من قبل كوادرها الاكاديمية لدى الجامعة المبحوثة، ومما تعكس هذه النتيجة تطابقاً مع المنطق النظري. إي جاءت النتائج لتؤشر إمكانية إحداث تعاضد بين ممارسات إدارة الاحتواء العالي بدلالة أبعادها مع قابليات امتصاص المعرفة بدلالة أبعادها وهذا ما يؤكد قبول الفرضية الرئيسية الاولى.

- الفرضية الرئيسية الثانية: هناك علاقة تأثير معنوية بين ممارسات ادارة الاحتواء العالي (اجمالياً) وقابليات امتصاص المعرفة في الجامعة المبحوثة.

استناداً إلى مضمون الفرضية الرئيسية الثانية التي تشير إلى وجود علاقة تأثير معنوية لإدارة الاحتواء العالي في قابليات امتصاص المعرفة على المستوى الكلي، وعلى مستوى الأبعاد، نعرض نتائج الاختبار وعلى النحو الآتي:

الجدول (٤) مؤشرات ونتائج علاقة تأثير إدارة الاحتواء العالي بإبعاده في قابليات امتصاص المعرفة على المستوى الكلي ومستوى كل بعد

| قابليات امتصاص المعرفة |            |            |                |                |                | متغير تفاعلي          |
|------------------------|------------|------------|----------------|----------------|----------------|-----------------------|
|                        |            |            |                |                |                | متغير تفسيري          |
| Sig. الدالة الاحصائية  | T المحتسبة | F المحتسبة | R <sup>2</sup> | B <sub>1</sub> | B <sub>0</sub> | إدارة الاحتواء العالي |
| ٠.٠٠٠                  | *١٥.٥٦٤    | **٢٤٢.٢٣   | ٠.٤٧٩          | ٠.٦٩٢          | ٠.٦٤٢          | الاندماج الوظيفي      |
| ٠.٠٠٠                  | **١٦.١٥٣   | **٢٦٠.٩٠   | ٠.٤٩٨          | ٠.٧٠٦          | ٠.٦٤٠          | التدريب               |
| ٠.٠٠٠                  | **١٤.٣٢٩   | **٢٠٥.٣١   | ٠.٤٣٨          | ٠.٦٦٢          | ٠.٥٠٦          | التحفيز والتعويضات    |
| ٠.٠٠٠                  | **١٨.٥٦٥   | **٣٤٤.٤٩   | ٠.٥٦٧          | ٠.٧٥٣          | ٠.٧٢١          | مشاركة المعلومات      |
| ٠.٠٠٠                  | **١٩.٩٤٣   | **٣٩٧.٧١   | ٠.٦٠٢          | ٠.٧٧٦          | ٠.٦٧٩          | فرق العمل             |
| ٠.٠٠٠                  | **٢٤.١٧٦   | **٥٨٤.٤٧   | ٠.٦٩٠          | ٠.٨٣٠          | ٠.٨٤٨          | الأبعاد مجتمعة        |

N=265

df (1,264)

\*\*P ≤ 0.01

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج برنامج (SPSS).



تُشير معطيات الجدول (٤) إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لممارسات إدارة الاحتواء العالي في قابليات امتصاص المعرفة، إذ إن مجموع ما تفسره أبعاد ممارسات إدارة الاحتواء العالي وفقاً لقيمة ( $R^2$ ) بلغت (٦٩.٠%)، في حين نجد أن (٣١.٠%) من التغير الحاصل في قابليات امتصاص المعرفة قد يعزى في عوامل أخرى لا يمكن السيطرة عليها، أو أنها لم تدخل في نموذج الانحدار أصلاً، مما يدعم ذلك قيمة معامل الانحدار ( $B_1$ ) والبالغة (٠.٨٣٠) والتي تفسر على أنه كلما زاد متغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي بمقدار وحدة واحدة فإن متغير قابليات امتصاص المعرفة سيزداد بمقدار (٠.٨٣٠)، والتي تعتبر زيادة معنوية وفقاً لقيمة ( $F$ ) المحسوبة والبالغة (٥٨٤.٤٧) والتي تعد أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٣.٨٥) عند درجة حرية (١,٢٦٤)، ومستوى دلالة إحصائية (٠.٠٠) والذي يعد أقل من مستوى معنوية (0.01)، وكذلك وفقاً لقيمة ( $T$ ) المحسوبة البالغة قيمتها (٢٤.١٧٦) والتي تعد أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (١.٩٦٠) تحت مستوى معنوية (0.01)، إذ تُشير هذه النتائج إلى أهمية ممارسات إدارة الاحتواء العالي نحو تعزيز قابليات امتصاص المعرفة وهذا يؤكد قبول الفرضية الرئيسية الثانية على المستوى الكلي.

#### ثانياً : الاستنتاجات

١. تهتم إدارة الجامعة اهتماماً وافياً باحتواء افرادها العاملين، إذ لاقت إدارة الاحتواء العالي الاهتمام المتزايد من قبل تلك المنظمات التعليمية خاصة بصفتها جزءاً من منظومة متكاملة تصب في جودة الخدمات التعليمية وزيادة الوعي الثقافي للمساهمة في التعاون وتقديم كل ما هو مبتكر وجديد .
٢. قدرة الجامعة على تنمية وتطوير مهارات افرادها العاملين كون التدريب استثماراً أكثر من كونه نفقة لانه عملية مستمرة للأفراد العاملين، والذي يمكن الاستفادة من عوائده في المستقبل،
٣. ان أهمية القابلية الامتصاصية للجامعة تكتسب عن طريق قدرتها على التعلم وحل المشكلات وهذا ما يزيد من استيعاب معرفتها الخارجية وتوليد معرفة جديدة، قادرة على توليد مخرجات مبتكرة داخلياً عن طريق الجمع بين الافكار الخارجية والقدرات الداخلية للمنظمة،
٤. قيام الجامعات بتوسيع قاعدة معارفها وإعادة تكوينها عن طريق إضافة معرفة جديدة عن طريق الاستثمار في البحث والتطوير والتدريب كما انه من المرجح أن يزيد الابتكار عن طريق بناء متعدد التخصصات وهذا مما يركز في الاستفادة من المعرفة الخارجية المستوعبة والتي تشمل الاستخدام الامثل لمهاراتها الأساسية
٥. زيادة القدرة الاستيعابية للمعرفة التي يُنظر لها كقدرة ديناميكية قائمة على المعرفة في ضوء اكتساب واستيعاب وتحويل واستثمار المعرفة والتي قد تحدث تغذية عكسية حول تلك المصادر لاعادة الاستفادة من تلك المعرفة وكيفية تكيفها والاستفادة منها داخل الجامعة

#### الاستنتاجات المرتبطة بالجانب الميداني

- ١- وجود علاقة ارتباط معنوية بين إدارة الاحتواء العالي وابعادها وقابليات امتصاص المعرفة في جامعة كركوك، والتي كانت علاقة ارتباط ايجابية قوية على مستوى الكلي والجزئي إذ كانت اعلى علاقة ارتباط بين (فرق العمل وقابليات امتصاص المعرفة) وهي علاقة ارتباط قوية تُشير الى أهمية المتغيرين لدى الجامعة المبحوثة، وتفسر تلك النتائج إلى انه كلما اهتمت إدارة الجامعة المبحوثة في ممارسة إدارة الاحتواء العالي التي تتمثل بالعمل ضمن الفريق الواحد وتقبل آراء الآخرين وإشراكهم وتشجيعهم على التواصل والاتصال مع المستويات كافة للوصول الى تعزيز القابلية على امتصاص المعرفة المكتسبة لدى الكوادر الاكاديمية.
- ٢- أظهرت نتائج البحث وجود أثر ذو دلالة معنوية لممارسات إدارة الاحتواء العالي في قابليات امتصاص المعرفة في جامعة كركوك على المستوى الكلي وعلى مستوى الابعاد الفرعية لممارسات إدارة الاحتواء العالي كان لجميع الابعاد تأثير في قابليات امتصاص المعرفة وعليه يتم تبني الاستنتاج بأنه يمكن لإدارة الجامعة تحقيق أهدافها من تعزيز قابليات امتصاص المعرفة بالاعتماد على ممارسة إدارة الاحتواء العالي المرتبط في انفتاح إدارة الجامعة والاهتمام ورعاية الكوادر الاكاديمية والتعليمية في فسخ المجال امامها عن طريق التواصل والاتصال مع العاملين بهدف الوصول للعمل ضمن فرق العمل الواحد.

#### المقترحات

١. معالجة القصور الذي يحدث نتيجة ضعف توفير مناخ وظيفي للكوادر التعليمية والأكاديمية في الجامعة المبحوثة والمتعلقة بطرح الأفكار والأنشطة التعليمية والإدارية والاخذ بها.
٢. بحث إدارة الجامعة على معالجة ضعف ممارسة التدريب وتطوير قدرات موظفيها ومساهمتها في تقديم حلول للمشاكل العمل الأكاديمي ومسيرتها الإنتاجية في الحاضر والمستقبل.
٣. على إدارة الجامعة مراعاة الخطط التحفيزية للموظفين من اجل الرضا والاشباع وفق ما يقدمونه من جهد لتلبية الاعمال المطلوبة منهم بفاعلية.

٤. معالجة القصور المترتب على ضعف التشارك المعرفي للمعلومات المتوفرة لعدم اهتمام إدارة الجامعة في تقديم المقترحات التي تسهم في تحسين مشاركة المعلومات.
٥. تشجيع إدارة الجامعة على دعم البنية التحتية اللازمة للمساهمة في بناء فرق العمل ضمن غايات واهداف مشتركة.
٦. ضرورة اهتمام إدارة الجامعة في توسيع قاعدة الاكتساب وتشخيص المتطلبات والاحتياجات لتلبية الخدمات التعليمية المستقبلية والحالية في إطار مهارات البحث والتطوير.
٧. توجه إدارة الجامعة نحو تبني رؤية مستقبلية واقعية تتناسب جميع متطلبات التغيرات التي تحدث مستقبلاً لتجنب المخاطر عند استثمار إمكاناتها المتاحة.

### قائمة المصادر

#### أولاً: المصادر العربية

- ١- الاسدي ، سلام جعفر، (٢٠١٩)، العلاقة بين ادارة الاحتواء العالي والاخلاقيات المهنية للموارد البشرية السياحية وتأثيرها في جودة الخدمات التعليمية- دراسة تطبيقية لعينة من مؤسسات التعليم السياحي في العراق، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية العلوم السياحية الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق.
- ٢- الحيدراوي، حامد كريم، الحيدراوي، حميد كريم وشعلان ،حميدة كريم،(٢٠١٥) ترشيد تكاليف جودة الخدمات الصحية عن طريق تبني اسلوب العمل الفرقي دراسة تطبيقية في مدينة الصدر الطبية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، السنة الحادية عشر، العدد ٣٦.
- ٣- السعدون، زيتون نعمه،(٢٠١٨)، إدارة الاحتواء العالي وتأثيرها في تعزيز رأس المال النفسي دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في بعض الجامعات والكليات الأهلية العراقية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
- ٤- العبيدي، امل محمود والسعدي، ضحى صالح،(٢٠١٨)، دور ادارة الاحتواء العالي في تعزيز العدالة التنظيمية، مجلة المنصور، العدد ٣٠.
- ٥- العززي ، سعد علي ، (٢٠١٨) ، "اساسيات إدارة الموارد البشرية" ، ط ١ ، دار ومكتبة عدنان للطباعة والنشر والتوزيع ، بغداد ،العراق .
- ٦- الغزالي، فاضل راضي والخالدي، خيرية عبد ،(٢٠١٨) الدور الوسيط للاحتواء العالي بين المساهمات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي الايجابي- دراسة تحليلية لآراء عينة من تدريسي كلية الهندسة /جامعة القادسية، مجلة الادارة والاقتصاد، مجلد ٧، عدد٢٧.
- ٧- الكبيسي، صلاح الدين عواد، حسن، رياض كريم(٢٠٢١)، تأثير استيعاب المعرفة في الوضوح الاستراتيجي-دراسة استطلاعية في وزارة النقل العراقية- شركة الخطوط الجوية العراقية، مجلة العلوم الادارية والاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، مجلد٢٧، عدد ١٢٦.
- ٨- برنوطي، سعاد نايف، (٢٠٠١)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
- ٩- ديسلر، جاري (٢٠١٢)، ادارة الموارد البشرية ، الطبعة الحادية عشر، دار المريح للنشر، الرياض، السعودية.
- ١٠- راضي، جواد محسن، والموسوي، منى توفيق،(٢٠١٩)، تأثير البات التعلم التنظيمي في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات العليا في المصارف الاهلية لمحافظة واسط، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، مجلد ٩، عدد ١.
- ١١- شويش، عامر علي وحسين، وسام علي،(٢٠١٨)متطلبات تطبيق ادارة المعرفة وانعكاساتها على استراتيجيات تمكين فرق العمل عن طريق البقطة التكنولوجية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من اعضاء اللجان الامتحانية في جامعة تكريت والانبار، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، مجلد ٢، عدد٤٢.
- ١٢- عبدالله، انيس احمد،(٢٠١٩)، اثر الادوار الحديثة لادارة الموارد البرشية في تعزيز التماثل التنظيمي دراسة حالة في وزارة الهجرة والمهجرين، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، مجلد ١٥، عدد ٤٨.
- ١٣- عقيلي، عمر وصفي، (٢٠٠٥)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- ١٤- فائق، اسامة ليث وعبدالرحمن، جلال سعد،(٢٠١٩)، التمكين ودوره في التعزيز الاداري دراسة تحليلية لآراء عينة من المبحوثين في شركة اب للالبان العراقية، مجلة جامعة كربلاء العلمية ، مجلد ١٧، عدد ٢.
- ١٥- فرحان، محمد صبحي،(٢٠١٧) دور إدارة الاحتواء العالي في تعزيز أبعاد المنظمة الذكية دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعة تكريت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تكريت، كلية الادارة والاقتصاد.
- ١٦- محمود، مي مرعي كامل،(٢٠٢١) اثر ممارسات الاحتواء العالي في تعزيز الرشاقة التنظيمية-دراسة ميدانية، المجلة العربية للإدارة، كلية التجارة، مصر ، مجلد ٤١، عدد ١.
- ١٧- يوسف، سناء خضر،(٢٠٢٠)، البيئة الريادية الداخلية ودورها في الحد من عناصر الصمت التنظيمي- دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات في جامعة الحمدانية، مجلة المثنى للعلوم الاقتصادية والادارية، مجلد ١٠، عدد ٣.

#### ثانياً: المصادر العربية المترجمة

- 1- Abdullah, Anis Ahmed, (2019), The impact of the modern roles of human resources management in promoting organizational symmetry, a case study in the Ministry of Migration and Displacement, Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Volume 15, Number 48.
- 2- Al-Asadi, Salam Jaafar, (2019), The relationship between high inclusion management and professional ethics for tourism human resources and their impact on the quality of educational services - an applied study of a sample of tourism education institutions in Iraq, unpublished doctoral thesis, College of Tourism Sciences, Al-Mustansiriyah University, Baghdad, Iraq.
- 3- Al-Enezi, Saad Ali, (2018), "The Basics of Human Resources Management", 1st Edition, Adnan Library for Printing, Publishing and Distribution, Baghdad, Iraq.

- 4- Al-Ghazali, Fadel Radi and Al-Khalidi, Khairiya Abd (2018) The mediating role of high containment between the strategic contributions of human resource management and positive organizational behavior - an analytical study of the opinions of a sample of the teaching of the Faculty of Engineering / University of Al-Qadisiyah, Journal of Administration and Economics, Volume 7, Number 27.
- 5- Al-Haidrawi, Hamid Karim, Al-Haidrawi, Hamid Karim and Shaalan, Hamida Karim, (2015) Rationalizing the costs of quality of health services by adopting the team work method, an applied study in Al-Sadr Medical City, Al-Ghari Journal of Economic and Administrative Sciences, the eleventh year, No. 36.
- 6- Al-Kubaisi, Salahuddin Awwad, Hassan, Riyad Karim (2021), The effect of knowledge absorption on strategic clarity - an exploratory study in the Iraqi Ministry of Transport - Iraqi Airways Company, Journal of Administrative and Economic Sciences, College of Administration and Economics, University of Baghdad, Volume 27, Number 126.
- 7- Al-Obeidi, Amal Mahmoud and Al-Saadi, Duha Saleh, (2018), The role of high containment management in promoting organizational justice, Al-Mansour Magazine, Issue 30.
- 8- Al-Saadoun, Zaytoun Neama, (2018), High Inclusion Management and its impact on enhancing psychological capital, an analytical study of the opinions of a sample of faculty members in some Iraqi private universities and colleges, unpublished master's thesis, College of Administration and Economics, University of Karbala.
- 9- Barnouti, Suad Nayef, (2001), Human Resources Management, first edition, Dar Wael for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
- 10- Dessler, Gary (2012), Human Resources Management, Eleventh Edition, Mars Publishing House, Riyadh, Saudi Arabia.
- 11- Faiq, Osama Laith and Abdul Rahman, Jalal Saad, (2019), empowerment and its role in administrative reinforcement, an analytical study of the opinions of a sample of respondents in the Iraqi Ibb Dairy Company, Karbala Scientific University Journal, Vol. 17, No. 2.
- 12- Farhan, Muhammad Sobhi, (2017) The role of high containment management in enhancing the dimensions of the smart organization. An exploratory study of the opinions of a sample of academic leaders at the University of Tikrit, unpublished master's thesis, University of Tikrit, College of Administration and Economics.
- 13- Mahmoud, Mai Mari Kamel, (2021) The effect of high containment practices in enhancing organizational agility - a field study, The Arab Journal of Management, Faculty of Commerce, Egypt, Volume 41, Number 1.
- 14- Ogaili, Omar Wasfi, (2005), Contemporary Human Resources Management - A Strategic Dimension, First Edition, Wael Publishing House, Amman, Jordan.
- 15- Radi, Jawad Mohsen, and Al-Musawi, Muthanna Tawfiq, (2019), The impact of organizational learning mechanisms in enhancing strategic agility, an exploratory study of the views of a sample of senior leaders in private banks in Wasit Governorate, Al-Muthanna Journal of Administrative and Economic Sciences, Volume 9, Number 1.
- 16- Shwish, Amer Ali and Hussein, Wissam Ali, (2018) Knowledge management application requirements and their implications for strategies to empower work teams through technological vigilance, an exploratory study of the opinions of a sample of members of examination committees at the University of Tikrit and Anbar, Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Volume 2, Number 42.
- 17- Youssef, Sana Khader, (2020), The internal entrepreneurial environment and its role in reducing the elements of organizational silence - an analytical study of the opinions of a sample of leaders at Al-Hamdaniya University, Al-Muthanna Journal of Economic and Administrative Sciences, Volume 10, Number 3.

#### ثالثاً: المصادر الأجنبية

1. Appelbaum, Steven H.; Hebert, Danielle & Leroux, Syvie, (1999), Empowerment: Power, Culture and Leadership- A Strategy or Fad for The Millennium? Journal of Work
2. Ayala. A& Campo.C, (2015), Measurement of knowledge absorptive capacity: An estimated indicator for the manufacturing and service sector in Colombia, V9, N2, p 20
3. Chang. Ch, Chen, Y, & Lin. J, (2014), The impacts of different R&D organizational structures on performance of firms: Perspective of absorptive capacity. R&D Management, 44(5), p466-483.
4. Chauvet, Vincent ( 2015) "Absorptive Capacity: Scale Development and Implications for Future Research", Management international, HEC Montréal, 19 (1), pp.113-129
5. Chun-Yao ,Tseng Da Chang Pai, Chi-Hsia Hung, (2011), Knowledge absorptive capacity and innovation performance in KIBS, Journal of Knowledge Management, Emerald, Vol. 15 Iss 6 pp. 971 – 983
6. Cohen, Wesley & Levinthal, Daniel (2001) Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation" Administrative Science Quarterly.
7. Dimitri, P, David, Marcus, M, Keupp& Alain, Mermoud,(2020), Knowledge absorption for cyber-security The role of human beliefs, Computers in Human Behavior, © 2020 The Authors. Published by Elsevier
8. Djoko, Poernomo & Wahono, Puji, (2017)" The Role Of Knowledge Absorption In The Mediation Of The Effect Of Social Network On The Competitive Advantages Of "Batik" Micro Company", Archives of Business Research, Vol.5, No.12.

9. Jantunen, A. (2005). Knowledge-processing capabilities and innovative performance : An empirical study. *European Journal of Innovation Management*, 8(3)
10. Joseph, Kodjo D. & Dai, Changjun, (2009), The Influence of Organizational Culture on Organizational Learning, Worker Involvement and Worker Productivity, *International Journal of Business and Management*, Vol. 4, No. 9.
11. Kok, Lawrence, Lebusa, Malefane Johannes, Joubert, Pierre, (2014), " Employee Involvement in Decision-Making: A Case at One University of Technology in South Africa" *Mediterranean Journal of Social Sciences*, MCSER Publishing, Rome-Italy, Vol 5 No 27.
12. Kumi, Richard & Sabherwal, Rajiv (2018 ) Performance Consequences of Social Capital in Online Communities: The Roles of Exchange and Combination, and Absorptive Capacity", *Elsevier, Computers in Human Behavior*, 84
13. Laura Peutere & Antti Saloniemi & Petri Böckerman & Simo Aho & Jouko Nätti & Tapio Nummi, (2020) High-involvement management practices and the productivity of firms: Detecting industry heterogeneity, *Economic and Industrial Democracy*.
14. Michael, Preece (2015) *Managing Information and Knowledge In Service Industries*, National University of Singapore, Volume 22B, 3-154.
15. Pare, Guy, & Tremblay Michel. Montréal, HEC (2007) "The influence of high-involvement human resources practices procedural justice, organizational commitment, and citizenship behaviors on information technology professionals' turnover intentions". *Group & Organization Management*, Volume 32 Number 3 .
16. Pebi, Kurniawana, Wiwi Hartatia, Sari Laelatul, Qodriah & Badawi Badawia, (2020), From knowledge sharing to quality performance: The role of absorptive capacity, ambidexterity and innovation capability in creative industry, *Management Science Letters*, © 2020 by the authors; licensee Growing Science, Canada
17. Peter, Boxall & Meng-Long Huo & Keith Macky & Jonathan Winterton, (2019), High-Involvement Work Processes And Systems: A Review Of Theory, Distribution, Outcomes, And Tensions, *Research in Personnel and Human Resources Management*, Volume 37, 1–52
18. Polis, Suzanne & Higgs, Megan & Manning, Vicki & Netto, Gayle & Prange, Christiane, & Schlegelmilch, B. Bodo, (2009), The Role of Ambidexterity in Marketing Strategy Implementation", *Official Open Access Journal of VHB*, Vol. 2, No. 2, pp. 215-240.
19. Preuss, Gil, (2003), High Performance Work Systems and Organization Outcomes, *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 56, No. 4.
20. Roosmalen, M. (2012): The Development of A questionnaire on The Subjective Experience of Teamwork, Based on Salas Sims and Burkes, The Big Five of Teamwork and Hackmans Understanding of Team Effectiveness, Master Thesis in Work and Organizational Psychology The Norwegian University of Science and Technology Department of Psychology.
21. Ruotsalainen Pauli, (2016), Absorptive Capacity: A Case Study of Sales Capability Development in A Non-Profit Organizations", Master's Thesis, Department of Management and International Business, Oulu Business School, University of Oulu.
22. Sulisty, Heru & Ayuni, Sri, (2018), How Does Knowledge Absorption Foster Performance? The Mediating Effect of Innovation Capability, *Journal Dinamika Manajemen*, 9 1, 114-125.
23. Tocan, MC, (2009), Critical Factors to Knowledge Management Implementation, *The International Conference on Administration Business*. FAA.
24. Xie, Xuemei, Hailiang Zou, & Guoyou Qi, (2018) "Knowledge absorptive capacity and innovation performance in high-tech companies: A multi-mediating analysis", *Journal of Business Research*, Elsevier, 88.
25. Zahra, Shaker, & George, Gerard ( 2002 ), Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension", *Academy of Management Review*, Vol 27, No.2, 185-203