

أثر إدارة الإحتواء العالي في تنمية التعلم التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر

The Impact of High- Involvement Management on Developing the Organizational Learning

In The Higher Education Institutions in Algeria

سليمة جلفاوي*، مخبر الطرق الكمية في العلوم الاقتصادية وعلوم إدارة العمال وتطبيقاتها من اجل التنمية المستدامة (MQEMADD)، جامعة الجلفة (الجزائر)، salima.djelfaoui@univ-djelfa.dz

سعاد بن يحيى، مخبر سياسات التنمية الريفية في المناطق السهبية بالجزائر جامعة الجلفة (الجزائر)، souad.bny@gmail.com

تاريخ الاستلام : 2023/01/22 ؛ تاريخ المراجعة : 2023/06/03 ؛ تاريخ القبول : 2023/06/20

ملخص :

هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر إدارة الإحتواء العالي في تنمية التعلم التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي، وتم تطبيق الدراسة على عينة من موظفي مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، حيث تم توزيع استبيان الكتروني بواسطة الإيميل ووسائل التواصل الاجتماعي، وبلغ عدد الإجابات 115 استجابة. وقد أثبتت نتائج الدراسة بعد المعالجة الإحصائية، وجود علاقة قوية إيجابية بين إدارة الإحتواء العالي بأبعادها مجتمعة وتنمية التعلم التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر، وخلصت الدراسة الى مجموعة توصيات منها الاهتمام بمواردها البشرية ومشاركتهم المعلومات والتكنولوجيا وتحفيزهم مع ضرورة تنمية التعلم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاح : إدارة الإحتواء العالي ؛ تعلم تنظيمي ؛ مؤسسات التعليم العالي ؛ الجزائر .

تصنيف JEL : D83 ؛ M54 ؛ I23

Abstract:

The aim of this study is to be acquainted with the impact of high involvement management on developing the organizational learning in the higher education institutions in Algeria, as this study was applied to a sample of employees of the higher education institutions in Algeria, whereat an electronic questionnaire was distributed through e-mail and social networking websites. Besides, the results obtained from this study, upon statistical processing, proved the existence of a strong positive relationship between the higher containment management with the combined dimensions thereof and the development of the higher education institutions' organizational learning in Algeria. The study concluded with a set of recommendations, in respect such as paying attention to its human resources, sharing information and technology with them alongside motivating them, together with the need to develop the organizational learning in the institution subject to our study.

Keywords: High Involvement management ; Organizational Learning ; Higher education institutions ; Algeria.

Jel Classification Codes : D83 ؛ M54 ؛ I23

* المؤلف المرسل سليمة جلفاوي salima.djelfaoui@univ-djelfa.dz

I- تمهيد :

تسعى منظمات الأعمال اليوم إلى تحقيق التميز من أجل ضمان بقائها واستمرارها وحتى التفوق على منافسيها في بيئة أهم ميزاتھا المنافسة والمنافسة الشرسة، ويتم ذلك من خلال الاستثمار في مواردها خاصة المورد البشري الذي يعد أهم مواردها، وتهدف المنظمة إلى تحسين مستويات أدائه بتطبيق الممارسات الإدارية الحديثة بكفاءة وفعالية، مما يحقق أهداف المنظمة ويحسن أدائها.

ومنظمات اليوم تبحث عن الميزة التنافسية المستدامة من خلال مشاركة وتمكين وتحفيز مواردها البشرية خاصة المؤهلة وذات الكفاءة وتشجيع التعاون بواسطة فرق العمل المدارة ذاتيا وبالاعتماد على عدة مداخل منها مدخل إدارة الاحتواء العالي والتعلم التنظيمي الذي يعد من الممارسات السلوكية والإدارية التي تهتم بالمنظمة والفرد معا أي تدريب وتطوير المورد البشري من أجل زيادة رضا العاملين والتزامهم نحو المنظمة التي ينتمون إليها وبالتالي تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة معا.

إشكالية الدراسة: تهتم المنظمات اليوم بتحسين وتطوير مواردها البشرية وذلك بالاعتماد على مجموعة ممارسات إدارة الموارد البشرية كمشاكلهم في حل المشكلات وصنع القرار وتدريب موظفيها وتحفيزهم المستمر من أجل الرفع من أدائهم وبالتالي تفوقهم على منافسيهم.

وانطلاقا مما سبق ارتأينا أن نصيغ الإشكالية التالية:

ما هو أثر إدارة الاحتواء العالي في تنمية التعلم التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر؟

وبغرض معالجة هذه الإشكالية، قمنا بتقسيمها الى مجموعة أسئلة فرعية هي:

- ما مستوى إدراك متغيرات الدراسة لإدارة الاحتواء العالي والتعلم التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.
 - هل يوجد ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد إدارة الاحتواء العالي مجتمعة كمتغير مستقل وبين التعلم التنظيمي كمتغير تابع بالمؤسسة محل الدراسة.
 - هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين إدارة الاحتواء العالي بأبعادها مجتمعة في تنمية التعلم التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي؟
- فرضيات الدراسة:**

انطلاقا من الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية السابقة، قمنا بصياغة الفرضيات الرئيسية التالية، وهي:

- الفرضية الرئيسية الأولى: " لا يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) بين أبعاد إدارة الاحتواء العالي مجتمعة على التعلم التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي بالجزائر"
 - الفرضية الرئيسية الثانية: "لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) بين إدارة الاحتواء العالي بأبعادها مجتمعة في تنمية التعلم التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي بالجزائر"
- أهمية الدراسة:**

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية متغيرات الدراسة إدارة الاحتواء العالي والتعلم التنظيمي والدور الاستراتيجي لهما حيث يرفعان من كفاءة وفعالية وأداء المنظمة كما ويخلقان لها ميزة تنافسية دائمة بواسطة تنمية معارف وقدرات الموارد البشرية وصقل مهاراتهم، وتظهر هذه الأهمية في الجانب النظري والجانب التطبيقي الذي يدرس دور إدارة الاحتواء العالي في تنمية التعلم التنظيمي بمؤسسة محل الدراسة، مما يحتم على منظمة اليوم تبني ممارسات وأساليب حديثة كإدارة الاحتواء العالي في أنشطتها وتنمية التعلم التنظيمي في جميع المستويات وعلى جميع الأصعدة من أجل استدامتها.

أهداف الدراسة:

إن تدريب الموظفين وتحفيزهم ومشاركتهم المعلومات والتكنولوجيا يؤثر إيجابيا على سلوكهم مما يحسن في انتاجيتهم ويرفع في أدائهم وأداء المنظمة، لذا تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة الأهداف الآتية:

- التأصيل النظري والمفاهيمي لمفهوم إدارة الاحتواء العالي والتعلم التنظيمي.
- تشخيص وتحليل إدارة الاحتواء العالي في الجامعة والتعرف على مدى اهتمامها بالتعلم التنظيمي وكيفية تنميته.
- تحديد علاقة الارتباط بين إدارة الاحتواء العالي بأبعاده المختلفة في تنمية التعلم التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.
- تقديم التوصيات والاقتراحات بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

الحدود الموضوعية: تمت التطرق الى متغيرات الدراسة إدارة الاحتواء العالي بأبعاده (الاندماج الوظيفي، التدريب، التحفيز، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات) والتعلم التنظيمي.

الحدود البشرية: تتمثل في عينة من موظفي مؤسسات التعليم العالي بالجزائر.

الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر.

الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة من شهر أوت الى غاية شهر نوفمبر من عام 2022.

منهج الدراسة:

ومن أجل اثبات الفرضيات أو نفيها، اعتمدت الباحثين على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتناسب وطبيعة الدراسة، حيث تصف متغيرات الدراسة بالاعتماد على الكتب والمقالات والأطروحات... الخ في الجانب النظري، أما الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على الإستبانة الإلكترونية كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم استخدام برنامج (Spss 21) من أجل معالجة وتحليل هذه البيانات.

محاور الدراسة: وما سبق ويهدف دراسة الموضوع، فقد تم تقسيم البحث الى ثلاثة أقسام رئيسية بداية بالمقدمة بمختلف عناصرها، ثم الإطار النظري لمتغيرات الدراسة (إدارة الاحتواء العالي والتعلم التنظيمي)، وأخيرا الجانب التطبيقي للدراسة.

الدراسات السابقة:

إن الدراسات السابقة تعد القاعدة التي تبنى عليها الدراسات والأبحاث وتنتقل منها كل دراسة، وبتغيرات دراستنا إدارة الاحتواء العالي والتعلم التنظيمي من المفاهيم الإدارية التي حظيت باهتمام الباحثين والأكاديميين، حيث تناولته العديد من الدراسات الأجنبية هذين المتغيرين، أما الدراسات العربية للمتغيرين فقليلة خاصة الدراسات الجزائرية.

أولا: الدراسات المتعلقة بإدارة الاحتواء العالي

1- دراسة (الدعيمي و السعدون، 2019): "ممارسات إدارة الإحتواء العالي وتأثيرها في الكفاءة الذاتية للموارد البشرية-دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في بعض الجامعات والكليات الاهلية العراقية.

هدفت الدراسة الى معرفة مدى تأثير ممارسات إدارة الاحتواء العالي بأبعاده (قوة اتخاذ القرار، امتلاك المعلومات مشاركة العوائد وامتلاك المعرفة) في الكفاءة الذاتية للموارد البشرية حيث طبقت الدراسة على عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في بعض كليات الجامعات العراقية، وتمثلت في (317) أستاذًا، وتوصلت الدراسة الى نتائج منها إمكانية الاستفادة من ممارسات إدارة الاحتواء العالي

في تنمية الكفاءة الذاتية للموارد البشرية ، كما اوصت الدراسة بأهمية ضرورة منح أعضاء هيئة التدريس الصلاحيات اللازمة من اجل أداء عملهم بالشكل السليم، وتعزيز إدارة الكليات لكفاءتهم الذاتية.

2- دراسة (الخفاجي، 2019): " تأثير إدارة التنوع والاحتواء العالي في أنظمة العمل عالية الأداء: دراسة ميدانية في شركة نفط ميسان"

هدفت الدراسة الى تحديد العلاقة الارتباطية بين إدارة التنوع وإدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية وأنظمة العمل عالية الأداء من خلال تأثير المتغير الوسيط إدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية على العلاقة بين المتغيرين إدارة التنوع وأنظمة العمل عالية الأداء، وتابع البحث المنهج الوصفي التحليلي وأجريت الدراسة على عينة من مديرين في الإدارة الوسطى والتنفيذية في شركة نفط ميسان بلغ عددهم 85 مديرا، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين إدارة التنوع والاحتواء العالي للموارد البشرية وأنظمة العمل عالية الأداء، وقدمت توصيات بأهمية تثقيف الموظفين حول العلاقة بين إدارة التنوع والاحتواء العالي للموارد البشرية وأنظمة العمل عالية الأداء وخلق مناخ تنظيمي يبين أهمية إدارة التنوع والاحتواء العالي التي تحدث تغيير في أنظمة العمل ذات الأداء العادي.

3- دراسة: (Hamdan, Khaleel, & Kamil (2020)

Diagnosing the Reality of High Containment Management Practices in Educational Organizations

هدفت هذه الدراسة الى تشخيص واقع ممارسات إدارة الاحتواء العالي في المؤسسات التعليمية، والسعي الى تقييم ممارسات إدارة الاحتواء العالي من خلال مسح عينة مكونة من 34 مديرا في المؤسسات التعليمية، واستخدمت الأساليب الإحصائية لمعالجة وتحليل البيانات، ولقد قدمت مجموعة اقتراحات منها ضرورة تعزيز إدارة المنظمة للمتغيرات البحثية كأساس لجميع الأنشطة التعليمية ونوعية الخدمة التعليمية.

ثانيا: الدراسات المتعلقة بالتعلم التنظيمي

1- دراسة: (بلخضر، 2017): " استراتيجيات التعلم التنظيمي وأثرها في الابداع بالمؤسسة: دراسة ميدانية في مؤسسة فرتيال بعنابة"

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على درجة ممارسة استراتيجيات التعلم التنظيمي وأثرها في الابداع بمؤسسات فرتيال بعنابة مع قياس أثر العوامل الديمغرافية والوظيفية في كل منهما وقام الباحث باستطلاع آراء بتصميم استمارة ل (325) عاملا استجاب منهم (150) عاملا، وتوصلت الدراسة الى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات التعلم التنظيمي على الابداع مع تسجيل فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين نحو الابداع تعزى لمتغيري الخبرة والمستوى الإداري وفي الأخير قدمت الدراسة توصيات لمسؤولي المؤسسة.

2- دراسة: (Bahrami, Kiani, Montazeralfaraj, Zadeh, & Zadeh, 2016)

The Mediating Role of Organizational Learning in the Relationship of Organizational Intelligence and Organizational Agility

يهدف هذا البحث الى دراسة الدور الوسيط للتعلم التنظيمي في العلاقة بين الذكاء التنظيمي والرشاقة التنظيمية، وأجريت هذه الدراسة في أربعة مستشفيات تعليمية بمدينة يزد في إيران، تم اخذ العينة العشوائية الطبقية والتي تبلغ 370 موظفا إداريا وطبيا وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي R و SPSS 18، حيث أظهرت النتائج أن التعلم التنظيمي يعمل كوسيط في علاقة بين الذكاء

التنظيمي والرشاقة التنظيمية كما وان للتعلم التنظيمي علاقة إحصائية مع سرعة الرشاقة التنظيمية وأن تحسين قدرات التعلم التنظيمي يمكن أن يؤثر على سرعة المنظمة ويضمن بقائها.

3- دراسة: (Hafit, Asmuni, Johan, & Othman, 2019)

THE RELATIONSHIP BETWEEN PERFORMANCE CULTURE AND ORGANIZATIONAL LEARNING IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

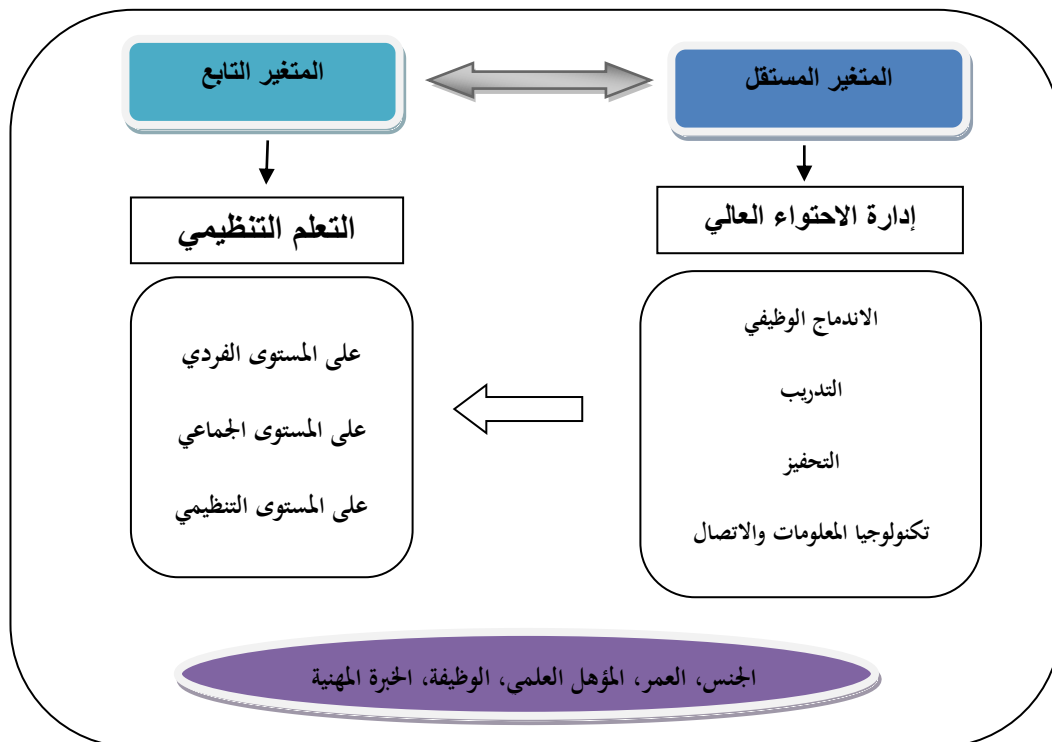
تهدف هذه الدراسة الى فحص العلاقة بين ثقافة الأداء والتعلم التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي في ماليزيا، ولقد تم تصميم الدراسة بناء على نظرية القدرات الديناميكية للتحقيق في العوامل التي تؤثر على التعلم التنظيمي، ولقد توصلت الدراسة أن لثقافة الأداء دورا بارزا وهاما في التعلم التنظيمي بين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي، ويجب ان تكون نتائج هذه الدراسة كدليل للمديرين في صياغة السياسات والاستراتيجيات لثقافة التعلم المستدامة.

من خلال اطلعنا على الدراسات السابقة وجدنا العديد من الدراسات حول المتغيرين إلا أن الربط بينهما ودراسة المتغيرين معا في مؤسسات التعليم العالي لم نجده على حد علمنا وهذا ما ميز هذه الدراسة على الدراسات السابقة، كما وحددنا أبعاد دراستنا من خلال الاستعانة بالدراسات السابقة لكلا المتغيرين.

نموذج الدراسة:

على ضوء إشكالية الدراسة والدراسات السابقة لكلا المتغيرين وانتقاء الابعاد منها، تم تصميم نموذج الدراسة، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (01): نموذج ومتغيرات الدراسة



المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة

1.I- إدارة الاحتواء العالي : High-Involvement Management

أول من صاغ مصطلح إدارة الاحتواء العالي هو (Beer&Ruh,1976) ، وفي ثمانينات القرن الماضي استخدم كمفهوم من طرف العالم النفسي الأمريكي (Lawler,1986) حيث أشار إليه بأنه التعاون والمشاركة بين الإدارة والموظفين، أما في التسعينيات استخدمت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD) مصطلح أنظمة العمل العالية الأداء والتي تعبر عن تنظيم تدفق العمليات التجارية الكبرى وإنشاء فرق عمل لتنفيذ تلك العمليات،(Hamdan, Khaleel, & Kamil, 2020) ، وصيغ مصطلح إدارة الاحتواء العالي بعدة مسميات نذكر منها (ممارسات الأداء العالي، أنظمة الأداء العالي ، الالتزام العالي، عمليات العمل العالية، مشاركة العمل العالية المستوى).

1- مفهوم إدارة الاحتواء العالي

عرفت إدارة الإحتواء العالي بأنها الممارسات التي تسهل مشاركة العاملين في المنظمة وذلك بتوفير المناخ الملائم. (Mahmoud, 2021) ، وذكرها (Guthrie,2001) بأنها نظام من ممارسة الإدارة كالمشاركة العالية في عملية اتخاذ القرار وتبادل المعلومات مع موظفيها وتعزز مهاراتهم تحفزهم فيشكلون بذلك ميزة تنافسية لمنظمتهم (Mubashir, Shahzad, I Waheed, & Khan, 2014) ويرى بأنها مجموعة ممارسات الإدارية التي تحفز وتمكن وتعزز مهارات الموظفين وترفع من مستويات الثقة بينهم من خلال زيادة مشاركتهم في حل المشكلات وصنع القرار وتطوير إبداعاتهم من أجل تحقيق أداء تنظيمي متفوق. (Hamdan, Khaleel, & Kamil, 2020) وتظهر إدارة الاحتواء العالي في عدة أشكال منها : المشاركة الرسمية في صنع القرار، تحسين نوعية الحياة العملية، إعادة تصميم العمل، فرق العمل المدارة ذاتيا. (Ali, Auadh, & Mohsin, 2018) أي أنها أسلوب تنتهج الإدارة يهدف الى تشجيع زيادة التعاون والمشاركة والنشاط بين موظفيها وذلك باستخدام الممارسات للمشاركة التنظيمية المباشرة من خلال العمل الجماعي والوصف الوظيفي المرن أو غير المباشرة بنشر المعلومات أو التدريب مما يرفع مستويات الثقة التنظيمية ويعزز المشاركة المنظمة بين موظفيها. (شرقي، 2021)

من خلال ما سبق يمكن القول بأن إدارة الاحتواء العالي هي استراتيجية ونهج تتبعه المنظمة من أجل التحول من الإدارة التقليدية الهرمية الى إدارة مرنة هدفها تحقيق رضا العملاء الداخليين عن طريق تمكينهم ومشاركتهم وتعزيز مهاراتهم واعطاءهم الحرية في أداء مهامهم والعملاء الخارجيين بتحقيق رغباتهم ومتطلباتهم مما يحقق أهدافهم وأهداف المنظمة معا بكفاءة وفعالية.

2- أهمية إدارة الاحتواء العالي

تنعكس أهمية إدارة الاحتواء العالي في مشاركة وتحسين قدرة الموظفين على اتخاذ القرارات وحل المشكلات مما يحقق الرضا الوظيفي ويرفع الأداء التنظيمي، وذكرها الباحثين في مجموعة نقاط هي: (Hamdan, Khaleel, & Kamil, 2020)

- الاستثمار في الموظفين من خلال توفير التدريب والتطوير المستمرين وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي وتحسين الأداء.

- توفير نظام التعويضات المناسب والعادل للموظفين عامة وذوي الأداء العالي خاصة.

- تهتم إدارة الاحتواء العالي بتحسين الأداء بالنسبة للمنظمة والجماعة والفرد على حد سواء.

- تلبية حاجات وتوقعات عملائها الداخليين والخارجيين وأصحاب المصالح.

- تركز على الثقة العالية بين الإدارة والموظفين أي يثق الموظفون في قراراتهم الإدارية من أجل تحقيق أداء عال.

3- أهداف وخصائص إدارة الاحتواء العالي

إن الهدف من إدارة الاحتواء العالي هو تمكين ومشاركة وإعطاء حرية أكبر للموظفين في اتخاذ قراراتهم وحل مشكلاتهم بكفاءة وفعالية مما يرفع الأداء، كما تهدف إلى زيادة الرضا الوظيفي من خلال تعاون فرق العمل وحرية التعبير وتعزيز وتوليد الأفكار والفرص الجديدة التي تدعم تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

أما خصائص إدارة الاحتواء العالي فحددت في مجموعة النقاط التي تتميز بها المنظمات المطبقة لإدارة الاحتواء العالي هي: (Dhahad & Farhan, 2019)

- تبني تصميم إثراء العمل.
- تبني هياكل تعتمد على مشاركة القرار.
- مشاركة المعلومات.
- الاهتمام بتنمية المهارات وتدريب العاملين.
- التوجه الوظيفي.
- تحفيز ومكافأة الأداء العالي في المنظمة.
- تحقيق عمليات الاتصال والتواصل.
- المشاركة في اتخاذ القرار وحل المشكلات.
- الالتزام بإدارة المهوبة.
- تمكين العاملين وتفويض السلطة.

4- أبعاد وممارسات إدارة الاحتواء العالي

أبعاد إدارة الاحتواء العالي هي مجموعة ممارسات إدارية تبدأ من الاختيار الجيد للموظفين وتدريبهم وتنمية مهاراتهم ثم تمكينهم وتقييمهم وتحفيزهم من أجل تحقيق أعلى مستويات إنتاجية ورضا الموظفين والعلماء وأصحاب المصالح، وتتمثل في:

- 1- الاندماج أو التكامل الوظيفي: (بلقرع، بن يحي، و جوال، 2021)
هو وسيلة لبناء علاقة إيجابية بين الموارد البشرية وبيئة العمل، ويعرف بأنه الدرجة التي يصل فيها الفرد إلى بذل جهودا تطوعية في عمله أعلى من الحد الأدنى من اكتساب الوظيفة مما يولد إحساس الفرد بالأهمية والفخر والتحدي والحماس والإلهام وهو ظاهرة إيجابية.
- 2- التدريب: (العبيدي و السعدي، 2018)
إن التدريب هو عملية أو نشاط مخطط يزود الموظفين الجدد أو الحاليين بالمهارات المطلوبة لأداء وظائفهم على أكمل وجه وهو استثمار طويل الأجل هدفه تحسين الأداء والإنتاجية وتقليل معدل دوران العمل.
- 3- التحفيز: (الحسني، 2016)
ممارسة إدارية تهدف إلى التأثير على الموظفين بإثارة رغبتهم ودوافعهم من خلال أنظمة تعويضات وحوافز مميزة تضمن رضائهم وولائهم المستمر لمنظمتهم كمشاركة وتقاسم الأرباح معهم.
- 4- تبادل المعلومات: (ابراهيم و سعد، 2015)
إن مشاركة وتبادل المعلومات مع الموظفين بتوفير المعلومات المناسبة عن المنظمة سواء أهدافها أو استراتيجياتها أو حتى مواردها في الوقت المناسب مما يسهل العمليات والممارسات الإدارية والاستجابة السريعة للمشكلات واقتناص الفرص البيئية فيحسن ويرفع من أداء المنظمة.
- 5- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: (Hussain, 2018)

هي عبارة عن أجهزة الكمبيوتر الداعمة والمعدات والبرامج والخدمات والموارد التي يتم ربطها وتطبيقها من أجل دعم العمل ومراحله المختلفة بتسهيل استخدام المعلومات وتخزينها واسترجاعها من أجل سهولة تبادل المعلومات بين الموظفين وهي البنية التحتية التي تملكها المنظمات لمواكبة التطور التكنولوجي ومواجهة التحديات المحيطة بها.

وهناك من ذكر أبعاد أخرى هي (Mubashir, Shahzad, I Waheed, & Khan, 2014)

أ- مكون عاطفي: تصورات الموظف والمواقف الإيجابية أو السلبية تجاه المنظمة وإدارتها.

ب- مكون إدراكي: مشاركة ومعتقدات الموظف للمنظمة والإدارة العليا والبيئة التي يعمل فيها.

ت- مكون سلوكي: التزامات الموظف والوقت الإضافي لأداء المهام واتجاه التنظيم

في حين ذكر (Lawler&Iedford,1995, Konrad, 2006) أربعة أبعاد لإدارة الاحتواء العالي في شكل معادلة هي: (Ali,

Auadh, & Mohsin, 2018)

إدارة الاحتواء العالي = قوة اتخاذ قرار * مشاركة المعلومات * المشاركة في الإيرادات * مشاركة المعرفة.

تبين المعادلة أن إدارة الإحتواء العالي هو أسلوب تنتهجه المنظمة من خلال اتحاد مجموعة عناصر من قوة اتخاذ القرار ومشاركة المعلومات والمعارف من أجل كسب ومشاركة الإيرادات في جميع المستويات التنظيمية.

2.I- التعلم التنظيمي : Organizational Learning

يعد التعلم التنظيمي من المفاهيم الإدارية المهمة والمواضيع التي اختلفت وتنوعت الآراء حوله نظرا لتعدد المجالات والمستويات والتخصصات التي يستخدم فيها كالمجال النفسي والاجتماعي والإداري وغيره من المجالات.

1- مفهوم التعلم التنظيمي

أول من تطرق لموضوع التعلم التنظيمي (Chris Argyris,1977) والذي عرفه بأنه: " تلك العملية التي يتم من خلالها اكتشاف أو استنتاج الأخطاء ومحاولة تصحيحها أو حلها " (Saadat & Saadat, 2016)، ويرى (Fayol et Lyles) بأنه: " تلك العملية المؤدية إلى تحسين العمل من خلال المعرفة الأفضل والفهم الأحسن " (رحمون، السبتي، و تقرات، 2019)، أما (Herbert Simon) فذكر التعلم التنظيمي بأنه: " الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية والنجاح في تحديد هذه المشكلات وعلاجها من قبل الأفراد العاملين في المنظمات بما ينعكس على عناصر ومخرجات المنظمة ذاتها " (بوقناديل و بن الدين، 2022)، ويرى (Senge) التعلم التنظيمي بأنه خبرات وتجارب المنظمة التي تحولها إلى معرفة تستفيد منها في حل مشاكلها. (رحمون، السبتي، و تقرات، 2019)، وعرف بأنه إنشاء المعرفة واستيعابها والاحتفاظ بها ونقلها وتطبيقها داخل المنظمة واستخدامها وقت الحاجة إليها (Bahrami, Kiani, Montazeralfaraj, Zadeh, & Zadeh, 2016)، وجادل بأنه العملية التي تحدث تغييرات في إدراك وسلوك الافراد ومشاركة معارفهم من خلال التفاعل فيما بينهم مما يؤدي الى بلورة أفكارا جديدة أو انشاء خدمة جديدة التي تضيفي المعرفة على الطابع المؤسسي فيتحول التعلم الى ممارسة وتشكل بذلك ميزة تنافسية للمنظمة. (Aponte & Zapata, 2013)، ومن التعاريف السابقة نستنتج مجموعة خصائص التعلم التنظيمي هي :

- عملية تحسين مستمرة وتحديث دائمة.

- عملية تبحث عن الأخطاء وتصحيحها.

- العملية التي تستعمل المعرفة والفهم في تحسين أعمالها.

- قدرة العاملين على تحديد المشكلات التي تعترضهم وعلى حلها مما ينعكس على أداء المنظمة.

- العملية التي تحول الخبرات والتجارب السابقة إلى معرفة.

إذا فالتعلم التنظيمي هو قدرة المنظمة على التكيف والاستجابة مع بيئتها الداخلية والخارجية وحل مشكلاتها بالاستفادة من خبراتها وتجاربها السابقة على جميع المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية والتي تحولها إلى معارف ومعلومات تستخدمها المنظمة في تحسين أدائها وإنتاجيتها ورفع فاعليتها وكفاءتها.

2- أهمية التعلم التنظيمي

إن أهمية عملية التعلم تظهر في قدرة المنظمة على اكتساب أفرادها معارف جديدة وصقل مهاراتهم للتكيف مع البيئة المحيطة بالمنظمة فتضمن بذلك بقاءها ونجاحها وتحقيق تميزها. (مصنوعة و الواحد، 2021) وتبرز أهمية التعلم التنظيمي في مجموعة نقاط هي:

- يغير معرفة المنظمة. (Madhoushi & amiri, 2011)

- يوسع الفرص الممكنة.

- يغير موقف الافراد.

3- أبعاد التعلم التنظيمي

صنف عدة باحثون أبعاد التعلم التنظيمي الى أنواع نذكر منها: (Basten & Haamann, 2018)

- التعلم أحادي الحلقة: أو التعلم الالي الذي يربط استراتيجيات العمل والافتراضات ويقارن المشكلات القائمة والقيم والمعايير التنظيمية من اجل تطوير وإيجاد حل مناسب.
- التعلم مزدوج الحلقة: فهي لا تربط اكتشاف الخطأ باستراتيجيات وافترضات الأداء الفعال فقط بل بالقيم والمعايير التي تحدد الأداء الفعال.

وضع (Crossan et al, 1999) نموذج للتعلم التنظيمي يتضمن أربع عمليات تربط بين المستويات فتبدأ بالمستوى الفردي وتنقل إلى المستوى الجماعي، ثم المستوى التنظيمي وهي: (Aponte & Zapata, 2013)

- أ- العملية الأولى: الحدس ويتم على المستوى الفردي حيث يعرف بأنه إدراك شخصي مسبق يكون نتيجة الخبرة والملاحظة.
 - ب- العملية الثانية: التفسير الذي يحدث على المستوى الفردي والجماعية وذكر بأنه شرح الفرد أو الجماعة لفكرة بواسطة الكلمات أو الأفعال أو المواقف.
 - ت- العملية الثالثة: التكامل وهو عملية اتخاذ إجراءات منسقة بين الافراد من أجل تطوير التفاهم المشترك بينهم من خلال التكيف المتبادل.
 - ث- العملية الرابعة: إضفاء الطابع المؤسسي وهو عملية تضمين التعلم في المنظمة من خلال الأفراد والجماعات التابعين لها في الإجراءات الروتينية وتمس الأنظمة والهياكل والإجراءات والاستراتيجية.
- والتعلم التنظيمي في المنظمة يتم على ثلاث مستويات هي: (عيشوش ، 2010/2011)

- المستوى الفردي: التعلم الفردي وهو عملية خلق واكتساب المعرفة بواسطة الفرد ويحدث بطريقة أقل تقنيا ورسمية في المنظمة في الأوقات الرسمية كالتكوين الكلاسيكي والذاتي والأوقات غير الرسمية كالتعلم من خلال الخبرات والملاحظة والتراكم والتفاعل مع الآخرين.
- المستوى الجماعي: التعلم الجماعي الذي يدل على التعلم من خلال الاعمال التي تم تنفيذها بطرق تعاونية وتشاركية وتفاعلية بين أعضاء المنظمة بواسطة جماعات وفرق العمل.

- المستوى التنظيمي: وينص على تعلم المنظمة من نتائج تجاربها وخبراتها وطرق حل مشاكلها المحفوظة في ذاكرتها.

4- عوائق التعلم التنظيمي

التعلم التنظيمي أسلوب اداري تنتهجه المنظمة من أجل تطوير وتعليم مواردها بصقل مهاراتهم، وهناك مجموعة عوائق التي تحول دون نجاح هذه العملية هي: (Milway & Saxton, 2011)

- عدم وجود أهداف واضحة وقابلة للقياس حول استخدام المعرفة في تحسين الأداء.
- الحوافز غير كافية للأفراد أو الفرق للمشاركة في أنشطة التعلم التنظيمي.
- عدم اليقين في فعالية عمليات اكتساب ومشاركة التعلم.

II - الجانب التطبيقي للدراسة :

حاولنا في هذه الدراسة إسقاط الإطار النظري لموضوع الدراسة على واحدة من أهم المؤسسات الجزائرية التي تعتبر أرض خصبة للدراسة الميدانية أو دراسة حالة خاصة فيما يخص المواضيع الإدارية الحديثة من خلال دراسة أثر إدارة الاحتواء العالي في تنمية التعلم التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي بالجزائر باتباع الخطوات التالية:

II - 1. الطريقة والأدوات:

1- مجتمع وعينة الدراسة:

اختارت الباحثتين موظفي مؤسسات التعليم العالي كمجتمع لهذه الدراسة وكانت العينة عشوائية، حيث تم توزيع استبيان الكتروني بالاستعانة بوسائل التواصل الاجتماعي كالفيسبوك والمسنجر وبواسطة الايميل وذلك لسبب تزامن فترة توزيع الاستبيان مع العطلة الصيفية، وتم الرد على (115) استبيان الكتروني صالح للدراسة والتحليل.

2- أدوات وطرق جمع البيانات:

اعتمدنا في دراستنا على الاستبيان كأداة رئيسية في الدراسة حيث يشمل ثلاثة محاور هي، المحور الأول: ويتضمن البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التصنيف الوظيفي، الخبرة المهنية)، والمحور الثاني فيشمل دراسة أبعاد إدارة الاحتواء العالي، أما المحور الثالث فيحتوي على متغير التعلم التنظيمي، وبلغ عدد الفقرات 32 فقرة لكلا المتغيرين، كما تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (دائما، غالبا، أحيانا، نادرا، أبدا) ووزعت الكترونيا.

أما أدوات التحليل الإحصائي، فتم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية SPSS 21 من خلال الأدوات الإحصائية التالية:

- لوصف مجتمع الدراسة وتحديد استجابات عينة الدراسة، استخدمنا التكرار والنسب المئوية.
- من أجل تحديد الأهمية النسبية لاستجابات عينة الدراسة، أستخدمنا المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- بواسطة معامل الارتباط بيرسون تم تحديد الاتساق الداخلي والعلاقة بين المتغيرين.
- من أجل اختبار مدى ثبات أداة الدراسة، استخدمنا معامل الفا كرونباخ.
- ونموذج الانحدار الخطي المتعدد استخدمناه من أجل اختبار الأثر.

II-2. النتائج ومناقشتها:

1- صدق وثبات الدراسة

قصد التحقق من الصدق والثبات في دراستنا، قمنا بتوزيع الاستبيان على مجموعة من المختصين من أجل تحكيمه هذا فيما يخص الصدق، وستكون بنفس النتائج إذا أعدنا توزيع الاستبيان مرة ثانية على نفس العينة من أجل الثبات، حيث اعتمدنا على معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) والجدول التالي يبين ذلك:

جدول رقم 1: معاملات الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة

معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	محاور الدراسة
0.946	18	إدارة الاحتواء العالي
0.970	14	التعلم التنظيمي
0.973	32	المجموع الكلي

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم 1 أن معامل الثبات للدراسة ككل بقيمة (0.97) وهي قيمة ممتازة، تدل على الثبات العال للدراسة، مما يعني أن أداة الدراسة تتسم بالثبات الجيد وصالحة لأغراض الدراسة والتحليل، وإمكانية اختيار الفرضيات وتعميم نتائج الدراسة على مجتمع العينة.

2- تحليل الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

سيتم التطرق الى تحليل الاحصائي للبيانات والخصائص الديمغرافية والمتمثلة في الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والتصنيف الوظيفي، والخبرة المهنية بواسطة استخراج التكرارات والنسب المئوية.

يتضح من خلال الجدول رقم 2 أن أفراد عينة الدراسة يغلب عليها الطابع الذكوري حيث بلغ نسبة (64.3%) ذكورا و (35.7%) إناثا ويمكن تفسير هذا التفاوت بين الجنسين الى عزوف الاناث عن الإجابة على الاستبيان الالكتروني مقارنة بالذكور، أما الفئة العمرية الغالبة (من 40 الى 49 سنة) بنسبة تقدر ب (50.4%) ثم تليها فئة (من 30 الى 39 سنة) بنسبة (38.4%) وأقل فئة هي (60 سنة فأكثر) بنسبة (2.6%) ولاحظنا ان غالبية عينة الدراسة لديهم مستوى دكتوراه بنسبة (86.1%) نظرا لطبيعة المؤسسة محل الدراسة وهي مؤسسات التعليم العالي ومحاوله أغلب موظفيها اكمال مشوارهم الدراسي في الجامعات التي يعملون بها وحتى محاولة الحصول على شهادة الدكتوراه، وكانت أكبر فئة غالبية في التصنيف الوظيفي هي الأستاذ الجامعي بنسبة (77.4%) ثم موظف اداري بنسبة (12.2%) ويليه وظائف أخرى بنسبة (7.8%) والتي لم يحدد الموظفين نوعها وأخيرا رئيس مصلحة بنسبة (2.6%) وهذا يدل على حرص الأستاذ الجامعي على الاجابة على الاستبيان واهتمامه بالبحث العلمي ويزيد من شفافية اجاباتهم لفقرات الاستبيان، ولاحظنا ان أعلى نسبة في الخبرة المهنية لفئة (من 05 الى 09 سنوات) بنسبة تقدر ب (60.9%) وتليها (من 10 الى 14 سنة) بنسبة (28.7%) ثم (اقل من 05 سنوات) بنسبة (10.4%) أما فئة (15 سنة فأكثر) فهي منعدمة أي عدم وجود خبرة وسنوات خبرة كافية في مؤسسات التعليم العالي والسبب ربما للتوظيف القليل في هاته المؤسسات في السنوات الأخيرة أو عزوف نسبة كبيرة من هذه الفئة عن الإجابة على الاستبيان الالكتروني لعدم الاهتمام بالتكنولوجيا أو عدم معرفة استخدام الوسائل التكنولوجية، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول رقم 2: عرض وتحليل المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة

أثر إدارة الاحتواء العالي في تنمية التعلم التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي بالجزائر

المتغيرات الديمغرافية	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	74	64.3%
	أنثى	41	35.7%
	مجموع	115	100%
العمر	30 سنة فأقل	5	4.3%
	من 31 الى 39 سنة	44	38.3%
	من 40 الى 49 سنة	58	50.4%
	من 50 الى 59 سنة	5	4.2%
	60 سنة فأكثر	3	2.6%
	المجموع	115	100%
المؤهل العلمي	ليسانس	2	1.7%
	ماستر	8	7.0%
	ماجستير	2	1.7%
	دكتوراه	99	86.1%
	المجموع	4	3.5%
	المجموع	115	100%
التصنيف الوظيفي	أستاذ جامعي	89	77.4%
	رئيس مصلحة	3	2.6%
	موظف اداري	14	12.2%
	أخرى	9	7.8%
	المجموع	115	100%
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	12	10.4%
	من 05 الى 09 سنوات	70	60.9%
	من 10 الى 14 سنة	33	28.7%
	15 سنة فأكثر	0	0%
	المجموع	115	100%

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

3- دراسة مستوى إدراك متغيرات الدراسة

في هذا المحور حاولنا دراسة مستوى إدراك عينة مؤسسات التعليم العالي لمتغيرات الدراسة إدارة الاحتواء العالي والتعلم التنظيمي.

3-1. مستوى إدراك محور إدارة الاحتواء العالي بأبعاده

انطلاقاً من نموذج الدراسة المعتمد عليه قمنا بتقسيم المحور الأول إلى أبعاد (الاندماج الوظيفي، التدريب، التحفيز، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات)، ومن أجل دراسة مستوى إدراك عينة الدراسة قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذه الأبعاد، كما يظهر في الجدول التالي:

جدول رقم 3: استجابات عينة الدراسة لأبعاد إدارة الاحتواء العالي

أبعاد إدارة الاحتواء العالي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
الاندماج الوظيفي	3.07	0.91	4	متوسط
التدريب	3.42	0.85	1	مرتفع
التحفيز	3.12	0.95	3	متوسط
تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	3.25	0.97	2	متوسط
إدارة الاحتواء العالي	3.22	0.78		متوسط

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول رقم 3 أن اتجاهات العينة المبحوثة نحو إدارة الاحتواء العالي بأبعادها بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.22) وانحراف معياري بلغ (0.78)، ولاحظنا في الجدول أن بعد التدريب حصل على درجة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (3.42) وانحراف معياري بلغ (0.85) أي أعلى درجة ثم بعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بدرجة متوسطة ومتوسط حسابي بلغ (3.25) وانحراف معياري (0.97)، وتلاه بعد التحفيز بدرجة متوسطة بلغ متوسط حسابه (3.02) وانحراف معياري قدر ب (0.95) وأخيراً بعد الاندماج الوظيفي بدرجة متوسطة ومتوسط حسابي بلغ (3.07) وانحراف معياري قدر ب (0.91) مما يدل على أهمية التدريب بالنسبة للعينة المبحوثة.

3-2. مستوى إدراك محور التعلم التنظيمي

وفي هذا الجزء قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل عبارات المتغير التابع ألا وهو التعلم التنظيمي، كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول رقم 4: استجابات عينة الدراسة للتعلم التنظيمي

فقرات التعلم التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
-----------------------	-----------------	-------------------	-----------------	--------------

أثر إدارة الاحتواء العالي في تنمية التعلم التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي بالجزائر

مرتفع	6	1.11	3.79	في المؤسسة يتم تنمية مهارات الافراد في التواصل والاندماج مع الاخرين
مرتفع	2	1.07	3.92	تقدم المؤسسة برامج تدريبية تمكن أفرادها من التطور الذاتي
مرتفع	13	1.18	3.51	تتيح المؤسسة حرية الإبداع لكل فرد
مرتفع	1	1.03	4.01	في المؤسسة يتم تدوير العمال على عدة مناصب من أجل اكتساب خبرات جديدة
مرتفع	4	1.15	3.86	تشجع المؤسسة نقل المعارف بين الأفراد
مرتفع	5	1.14	3.80	تهتم المؤسسة بفرق العمل وتشجعهم لنقل المهارات والخبرات بين أفرادها
مرتفع	9	1.15	3.66	تشجع المؤسسة العمل الجماعي التعاوني
مرتفع	8	1.19	3.69	تهتم المؤسسة بالتطوير والتعلم المستمرين
مرتفع	7	1.14	3.74	تتعامل المؤسسة مع تغيرات البيئة بمرونة
مرتفع	11	1.21	3.63	تستفيد المؤسسة في حل مشاكلها من التجارب السابقة
مرتفع	3	1.07	3.89	تشجع المؤسسة وتحفز الحلول الابتكارية
مرتفع	12	1.17	3.60	تستفيد المؤسسة من تجاربها وخبراتها وحلول المشاكل السابقة
مرتفع	10	1.17	3.64	تستفيد المؤسسة من تجارب المؤسسات الأخرى
مرتفع	8	1.17	3.69	تهدف المؤسسة إلى تطوير كفاءاتها والاعتماد على أساليب إدارية جديدة
مرتفع		0.97	3.74	التعلم التنظيمي

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

نستدل من الجدول رقم 4 أن مستوى إدراك وجهة نظر عينة الدراسة حول التعلم التنظيمي جاءت بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.74) وانحراف معياري (0.97)، والعبارة الرابعة حصلت على أعلى درجة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (4.01) وانحراف معياري (1.03) وكانت العبارة الثالثة (تتيح المؤسسة حرية الإبداع لكل فرد) أقل درجة بمتوسط حسابي بلغ (3.51) وانحراف معياري (1.18). أما العبارات الأخرى فكانت مندرجة ضمن هاتين العبارتين، مما يشير الى عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة ويدل على تشتت أقل وتجانسا أكبر، ويفسر ذلك ان المؤسسة تهتم بموظفيها وتحاول توفير لهم المناخ الداعم للتعلم التنظيمي بتقديم برامج تدريبية وتشجيع العمل الفرقي كما تشاركهم المعلومات والتكنولوجيا المتطورة.

4- اختبار وتحليل الفرضيات

4-1. اختبار وتحليل فرضية الارتباط

من أجل اختبار الفرضية الأولى والتي تنص على عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية ($0.05 \geq \alpha$) بين أبعاد إدارة الاحتواء العالي مجتمعة والتعلم التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (**Pearson**) من أجل معرفة العلاقة بين المتغيرات والدرجة الكلية، والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول رقم 5: معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة

الارتباط الكلي	التعلم التنظيمي	إدارة الاحتواء العالي	تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	التحفيز	التدريب	الاندماج الوظيفي	متغيرات الدراسة
0.885	0.711	0.885	0.618	0.640	0.758	1	الاندماج الوظيفي
0.867	0.694	0.867	0.640	0.575	1	0.758	التدريب
0.816	0.608	0.816	0.542	1	0.575	0.640	التحفيز
0.830	0.676	0.830	1	0.542	0.640	0.618	تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
1.000	0.791	1	0.830	0.816	0.867	0.885	إدارة الاحتواء العالي
0.791	1	0.791	0.676	0.608	0.694	0.711	التعلم التنظيمي
1	0.791	1.000	0.830	0.816	0.867	0.885	الارتباط الكلي

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

لاحظنا من خلال الجدول رقم 5 أن معظم العلاقات الارتباطية موجبة ودالة بين إدارة الاحتواء العالي والتعلم التنظيمي اذا بغت قيمته (0.791) بدرجة معنوية (0.000) وأعلى ارتباط كان لبعد الاندماج الوظيفي الذي بلغ (0.711) وبدرجة معنوية (0.000)، ثم يليها التدريب وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتحفيز على التوالي حيث بلغت (0.608، 0.676، 0.694)، ويرجع هذا الى الدور الذي تحققه إدارة الاحتواء العالي في تنمية التعلم التنظيمي، وعلى أساس ذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباطية بين إدارة الاحتواء العالي بأبعادها مجتمعة والتعلم التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر، وهي علاقة طردية قوية ودالة حيث كلما زاد مستوى إدارة الاحتواء العالي بأبعاده مجتمعة (الاندماج الوظيفي والتدريب وتكنولوجيا المعلومات والتحفيز) زاد التعلم التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر.

4-2. اختبار فرضية الأثر

من أجل اختبار الفرضية الثانية: "لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) بين إدارة الاحتواء العالي بأبعادها مجتمعة والتعلم التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي بالجزائر"، اعتمدنا على الانحدار الخطي المتعدد بين المتغير المستقل إدارة الاحتواء العالي والمتغير التابع التعلم التنظيمي والجدول التالي يوضح ذلك:

أثر إدارة الاحتواء العالي في تنمية التعلم التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي بالجزائر

جدول رقم 6: نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر إدارة الاحتواء العالي والتعلم التنظيمي

المتغير المستقل	β	قيمة (T) المحسوبة	الارتباط R	معامل التحديد R Square	مستوى الدلالة Sig	نوع العلاقة
الثابت	0.607	2.474	/	/	0.015	
الاندماج الوظيفي	0.286	2.770	0.794	0.630	0.007	يوجد أثر
التدريب	0.247	2.291			0.024	يوجد أثر
التحفيز	0.157	2.974			0.051	لا يوجد أثر
تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	0.285	3.590			0.000	يوجد أثر
Y=0.607+0.286 X1 Y=0.607+0.247 X2 Y=0.607+0.285 X3						المعادلة
دالة احصائية عند مستوى المعنوية (0.05)						الخطأ المعياري

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول رقم 5 أن نتائج تحليل الانحدار المتعدد تشير الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) لأبعاد إدارة الاحتواء العالي (الاندماج الوظيفي، التدريب، التحفيز، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بمؤسسات التعليم العالي بالجزائر على التعلم التنظيمي ويتجلى ذلك في قيمة (Sig) في جميع الأبعاد ما عدا بعد التحفيز فلا يؤثر على التعلم التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي بالجزائر، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.794) وبلغت قيمة معامل التحديد (0.630) ونستنتج أن بعد الاندماج الوظيفي وبعد التدريب وبعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يفسرون ما نسبته (63%) من التعلم التنظيمي والباقي تفسره عوامل أخرى.

وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي مفادها: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) بين إدارة الاحتواء العالي بأبعادها مجتمعة في تنمية التعلم التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر.

IV- الخلاصة :

ومن خلال ما ورد في الدراسة تم التوصل الى أهمية تبني إدارة الاحتواء العالي من مشاركة معلومات وتدريب وتحفيز وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وانتهاج فلسفة التعلم التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر من أجل تنمية وصقل مهارات موارد البشرية وتدريبها باستمرار والاستفادة من تجاربهم وخبراتهم لتحسين أدائهم وأداء منظماتهم وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، ومما سبق توصلنا لمجموعة نتائج وتوصيات لهذه الدراسة.

أولاً: النتائج

- خلصت النتائج الى أن مستوى إدراك إدارة الاحتواء العالي كان متوسطا في أغلب الابعاد ما عدا بعد التدريب فكان مرتفعا أي لن إجابات العينة المبحوثة محدود الا في بعد التدريب إذا فمؤسسات التعليم العالي لا تولي أهمية بالاندماج الوظيفي ولا التحفيز ولا تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتتم بعد التدريب بمستوى مرتفع.
- أحرزت أغلب فقرات التعلم التنظيمي مستوى مرتفع بالنسبة لعينة الدراسة، فمؤسسات التعليم العالي تهتم بموظفيها وتجاربهم وخبراتهم وتحاول تطويرهم وصقل مهاراتهم حيث تعطي أهمية بالتدريب والتعلم المستمرين.
- أثبتت النتائج أن لأبعاد إدارة الاحتواء العالي دور مهم في تنمية التعلم التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي، وظهر الدور من خلال علاقة الارتباط القوية بين إدارة الاحتواء العالي وتنمية التعلم التنظيمي.
- كما أظهرت النتائج من خلال تحليل الانحدار المتعدد الى وجود أثر لإدارة الاحتواء العالي بأبعادها المتمثلة في الاندماج الوظيفي والتدريب والتحفيز وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تنمية التعلم التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر.

ثانيا: التوصيات

- يجب على مؤسسات التعليم العالي الاهتمام بموظفيها وتحفيزهم وتوفير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المناسبة.
- يجب تدريب موظفي مؤسسات التعليم العالي على التكنولوجيا الحديثة.
- ضرورة توفير المعلومات للموظفين في قطاع التعليم في الوقت المناسب والقدر الكافي.
- ضرورة غرس ثقافة التعلم والتطوير المستمر في مؤسسات التعليم العالي.
- ضرورة الاهتمام بالعمل الفرقي والاستفادة من خبرات وتجارب فرق العمل الناجحة والاقتداء بها.
- يجب الاهتمام بالعملية الاتصالية بين مختلف المستويات وأن تكون مرنة وانسيابية.

- الإحالات والمراجع:

- أحمد مصنوعة، و عبد الله قويدر الواحد. (2021). دور التعلم التنظيمي في تنمية مكونات رأس المال الفكري بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع الشلف. مجلة أبعاد اقتصادية، 11(02)، الصفحات 936-959.
- أمل محمود علي العبيدي، و ضحى صالح مهدي السعدي. (2018). دور ادارة الاحتواء العالي في تعزيز العدالة التنظيمية دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في معهد التدريب النفطي. مجلة المنصور(30)، الصفحات 39-67.
- خليل شرقي. (2021). الأطر والنماذج النظرية لإدارة الاحتواء العالي: دراسة بيلومترية وتحليل المضمون. مجلة الباحث، 21(01)، 285-301.
- خيرة عيشوش . (2010/2011). التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة سونطراك-. مذكرة لنيل شهادة الماجستير. الجزائر، تخصص: مالية دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير : جامعة أبي بكر بلقايد -تلمسان-.
- دينا باسم كمال الحسني. (آيار، 2016). أثر ممارسات ادارة الاحتواء العالي في تنشيط رأس المال البشري دراسة حالة مصرف الرافدين في العاصمة العراقية بغداد. قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال. قسم ادارة الاعمال، كلية الأعمال: جامعة الشرق الأوسط.
- رزقة رحون، وسيلة السبي، و يزيد تفرات. (أكتوبر، 2019). اتعلم التنظيمي و أثره في تحسين أداء المنظمات. مجلة إقتصاد المال و الأعمال JFBE، 03(03)، الصفحات 518-535.
- رشا مهدي الخفاجي. (سبتمبر، 2019). تأثير إدارة التنوع والاحتواء العالي في أنظمة العمل عالية الأداء: دراسة ميدانية في شركة نفط ميسان. المجلة العربية للإدارة، 39(3)، 125-144.

أثر إدارة الاحتواء العالي في تنمية التعلم التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي بالجزائر

علاء فرحان الدعيمي، و زيتون نعمه السعدون. (2019). ممارسات إدارة الاحتواء العالي وتأثيرها في الكفاءة الذاتية للموارد البشرية دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في بعض الجامعات والكليات الأهلية العراقية. *Journal of University of Babylon for Pure and Applied Sciences*, 27(4), 236-247.

فاطمة بلقرع، نجاة بن يحيى، و محمد السعيد جوال. (2021). أثر الإدارة الرشيدة على تحقيق ممارسات الاحتواء العالي للعاملين دراسة ميدانية بالمديرية المركزية لتوزيع الكهرباء والغاز بالجلفة. *مجلة التنظيم والعمل*, 9(3), 102-119.

محمد بوقناديل، و نور الهدى بن الدين. (2022). مساهمة التعلم التنظيمي في تنمية قدرات المورد البشري دراسة حالة عينة من العاملين بمؤسسة الإسمنت SCIBS. *مجلة العلوم الاقتصادية*, 17(1)، الصفحات 17-36.

مسعودة بلخضر. (كانون الثاني، 2017). استراتيجيات التعلم التنظيمي وأثرها في الابداع بالمؤسسة: دراسة ميدانية في مؤسسة فرتيال بعنابة. *مجلة جامعة القدس املفتوحة لأبحاث والدراسات، العدد الحادي والربعين*(2)، 157-170.

نور خليل ابراهيم، و خالد سلمان سعد. (2015). متطلبات ادارة الموهبة في منظمات الاحتواء العالي : دراسة ميدانية في وزارة العلوم والتكنولوجيا. *مجلة العلوم الاقتصادية والادارية*, 21(86)، الصفحات 442-576.

Ahmad Mubashir ،Naveed Shahzad ،Abdull Waheed ،Muddassar Khan .(2014) .*High Involvement Management and Employees Performance Mediating Role of Job Satisfaction . European Journal of Business and Management* www.iiste.org.243-230 ،(31)6 ،

Ahmed Khalaf Hamdan ،Shireen Ismael Khaleel ، Layth Abdulrazzaq Kamil .(2020 ,02 29) .*Diagnosing the Reality of High Containment Management Practices in Educational Organizations .Journal for Advancement of Marketing Education*.12-1 ،(7)

Dirk Basten و ،Thilo Haamann) .July-September, 2018 .(*Approaches for Organizational Learning: A Literature Review .SAGE Open* .20-1
doi:https://doi.org/10.1177/2158244018794224.

Katie Smith Milway ،Amy Saxto)summer, 2011(*The Challenge of Organizational Learning . Stanford Social Innovation Review*.49-44 .

Mai Marei Mahmoud .(2021) .*The Impact of Practice of High - Involvement Management in Strengthening Organizational Agility: A Field Study .Arab Journal of Administration*-1 ،(1)41 ، 19.

Mehrdad Madhoushi و ،Mehdi Asgharnejad amiri .(2011) .*Knowledge Management and Organizational learning: The mutual impact2 2011 .nd International Conference on Business, Economics and Tourism Management* .31-26 ، 24 .Singapore: IPEDR.

Mohammad Amin Bahrami ،Mohammad Mehdi Kiani ،Raziye Montazeralfaraj ،Hossein Fallah Zadeh و ،Morteza Mohammad Zadeh .(2016) .*The Mediating Role of Organizational Learning in the Relationship of Organizational Intelligence and Organizational Agility .Osong Public Health Res Perspect* .196-190 ،(3)7 .doi:http://dx.doi.org/10.1016/j.phrp.2016.04.007

Nor Intan Adha Hafit ,Azizan Asmuni ,Zaimy Johana Johan و ,Nor Azairiah Fatimah Othman .(2019) . *THE RELATIONSHIP BETWEEN PERFORMANCE CULTURE AND ORGANIZATIONAL LEARNING IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS* . *International Journal of Advanced Research in Education and Society* .29-21 ,(1)1 ، <http://myjms.mohe.gov.my/index.php/ijares>

Sandra Patricia Duarte Aponte و ,Delio Ignacio Castañeda Zapata .(2013) . *A model of organizational learning in practice* .*Estudios Gerenciales*.444-439 ،29 ،

Suzan Abdulghani Ali ,Abdulsattar Salim Auadh و ,Ayad Fadhil Mohsin .(2018) . *Development of administrative creativity in the framework of high containment management practices* . *Opción*.451-415 ،(17)34 ،

Vajiheh Saadat و ,Zeynab Saadat 2) .May , 2016 .(*Organizational Learning as a Key Role of Organizational Success*3 .rd *International Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership* .225-219 ،230 .Dubai, UAE: Procedia – Social and Behavioral Sciences.

Waleed Hussain Hussain .(2018) . *Reflection of High Containment Practices for Employees in Organizational Health* .*Journal of University of Babylon, Pure and Applied Sciences* ،(9)26 ، .167-144

Zaytoun N Dhahad و ,Alaa Farhan .(2019) . *High Involvement Management Practices and their Impact on the Self-Efficacy of Human Resources Analytical Study of the Views of a Sample of Faculty Members in some Iraqi Universities and Colleges* .*Journal of University of Babylon for Pure and Applied Sciences*.(4)27 ،