

تأثير تحليل فجوة الأداء الاستراتيجي في إمكانية التحول إلى المنظمة المتعلمة

Impact of analysis strategic performance gap in Possibility transformation to a learning organization

م.د. عراك عبود عمير
جامعة الانبار – كلية الإدارة والاقتصاد
Arrak_2000@yahoo.com

تاريخ استلام البحث 2019/ 1 / 3 تاريخ قبول النشر 2019/3 / 10 تاريخ النشر 2019/ 10 / 28

المستخلص:

يهدف البحث إلى تحليل فجوة الأداء الاستراتيجي في عدد من الكليات الأهلية العراقية، من خلال تحليل فجوة الاداء الاستراتيجي في كل من (المنظور المالي، منظور الزبون، منظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو) وبيان مدى ارتباطها مع أبعاد إمكانية التحول إلى المنظمة المتعلمة المتمثلة في (القيادة الاستراتيجية، توليد وتقاسم المعرفة، الحوار الجماعي، التعلم المستمر، بناء وتمكين الفرق المتعلمة، وربط المنظمة بالبيئة الخارجية) ومدى تأثيرها في إمكانية تحول الكليات الأهلية إلى منظمات متعلمة .

تمثلت مشكلة البحث في تساؤل رئيس (هل يقود تحليل فجوة الأداء الاستراتيجي إلى إدراك المنظمات بضرورة تحولها إلى منظمة متعلمة)، وجرى صياغة فرضيتان رئيسيتان لتوضيح العلاقة بين هذين المتغيرين، وقد اعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، التي تم توزيعها على (62) شخصا من قيادات الكليات الأهلية، وأستخدم البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات .

وكانت أبرز نتائج البحث وجود علاقة ارتباط وعلاقة تأثير إيجابي معنوي بين تحليل فجوة الأداء الاستراتيجي وبين إمكانية التحول إلى المنظمة المتعلمة

الكلمات الرئيسية: فجوة الأداء الاستراتيجي، المنظمة المتعلمة

Abstract:

The research aims to analyze the strategic performance gap in a number of Iraqi community colleges by analyzing the gap in the (financial perspective, the customer's perspective, the perspective of internal processes, the perspective of learning and growth), and the extent to which it relates to the dimensions of the possibility of transition to the learned organization, Generation and sharing of knowledge, collective dialogue, continuous learning, building and empowering educated teams, and linking the organization to the external environment) and their impact on the possibility of transforming community colleges into learning organization.

The problem of the research was the president's question (does the analysis of the strategic performance gap lead to organizations recognizing the need to transform it into a learning organization). Two main hypotheses were formulated to clarify the relationship between these two variables. The questionnaire was adopted as a data collection tool, And the statistical program (SPSS) was used to analyze the data.

The main findings of the study were the relationship between the relationship between the analysis of the strategic performance gap and the possibility of transition to a learning organization.

Key words: Strategic Performance Gap, Learning Organization.

المقدمة

شهدت منظمات الأعمال في القرن الحادي والعشرين تغيرات بيئية كبيرة وتطورات سريعة، خصوصاً في مجال المعرفة وتكنولوجيا المعلومات ، مما أدى إلى حدوث تحديات عديدة ومواجهات تنافسية شديدة تؤدي إلى ضعف في أداء المنظمات وعدم قدرتها على تحقيق الأداء المرغوب الذي خططت له، وبالتالي حدوث فجوة في الأداء الاستراتيجي لهذه المنظمات ، مما يتطلب منها التحول إلى منظمات متعلمة ، بوصفها منظمات تسعى إلى التعلم المستمر لمواجهة هذه التغيرات والتطورات ، إذ يعد التعلم التنظيمي من أهم مقومات نجاح المنظمة المتعلمة، وله تأثير حاسم في تطوير الأداء الاستراتيجي ، ويفضل امتلاكها هياكل تنظيمية مرنة قادرة على استيعاب التغيرات الطارئة .

يعد التحول الى المنظمة المتعلمة من الوسائل الحديثة لمواجهة التغيرات التي فرضتها البيئة التنافسية المضطربة لامتلاكها قيادة استراتيجية قادرة على مواجهة هذا الاضطراب البيئي، والالتزام بالمبادرة والتطور، وسعيها الدائم إلى التعلم المستمر وبناء وتمكين الفرق المتعلمة، وربط المنظمة بالبيئة الخارجية وتوليد المعرفة ومشاركتها بين العاملين وتشجيع ودعم الحوار الجماعي.

يسعى البحث الحالي إلى تحديد فجوة الأداء الاستراتيجي وتحليلها وبيان مدى تأثيرها على إمكانية التحول إلى المنظمة المتعلمة . وجرى تطبيقه ميدانياً في الكليات الأهلية العراقية لكونها أقرب المنظمات في إمكانية تحولها إلى منظمات متعلمة.

المحور الاول : منهجية البحث

أولاً : مشكلة البحث

يعد تقييم الأداء الاستراتيجي عاملاً محفزاً لتطوير التعلم التنظيمي والارتقاء به إلى مستوى عال كونه يعبر عن قدرة المنظمة على مواجهة التغيرات البيئية وتحقيق النمو والتوسع ، إذ تواجه منظمات الأعمال بيئة مضطربة ودائمة التغيير ، وان بقائها في خارطة الصناعة يتوقف على قدرتها في تشخيص حجم فجوة أدائها الاستراتيجي وحرصها على ترسيخ مفاهيم المنظمة المتعلمة التي تتمكن من مواجهة التغيرات البيئية ، وملائمة أدائها الاستراتيجي مع هذه التغيرات ، مما يستوجب تحولها إلى المنظمة المتعلمة التي تتبنى عمليات التعلم التنظيمي وتسهل عمليات الإبداع .

إن تحليل فجوة الأداء الاستراتيجي يمكن المنظمة المتعلمة من تحديد احتياجاتها، وبوجهها أين يجب أن تركز جهودها. وتلخصت مشكلة البحث في تساؤل رئيس هو(هل إن تحليل فجوة الأداء الاستراتيجي يقود إلى إدراك المنظمات بضرورة تحولها إلى منظمات متعلمة). وفي الجانب الميداني تمحورت مشكلة البحث حول مدى إدراك الكليات الأهلية العراقية لهذه المعادلة، وكيف تستطيع هذه المنظمات من توظيف نتائج تحليل فجوة أدائها الاستراتيجي لتمكين من التحول إلى منظمات متعلمة قادرة على تطوير أدائها وتجاوزها فجوة أدائها الاستراتيجي. ويمكن التعبير عن مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية :

- 1- ما هو مستوى تحليل فجوة الأداء الاستراتيجي في الكليات الأهلية العراقية ؟
- 2- ما هو مستوى تحول الكليات الأهلية العراقية إلى منظمات متعلمة؟
- 3- ما هي طبيعة كلاً من علاقات الارتباط وعلاقات التأثير بين تحليل فجوة الأداء الاستراتيجي وإمكانية التحول إلى المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟

ثانياً : أهمية البحث

تتجسد أهمية البحث في الآتي :

- 1- تبرز أهمية البحث من أهمية متغيراته التي تبحث في تحليل فجوة الأداء الاستراتيجي وإمكانية التحول إلى المنظمة المتعلمة.
- 2- يسهم البحث في توجيه القائمين على الكليات الأهلية نحو ابرز الأنماط التي يمكن من خلالها توظيف تحليل فجوة الأداء الاستراتيجي من أجل التحول إلى المنظمة المتعلمة.
- 3- ردد الكليات الأهلية بتوصيات تسهم في إرشادهم بأهمية تحليل فجوة الأداء الاستراتيجي بما يضمن إمكانية تحولها إلى منظمات متعلمة.

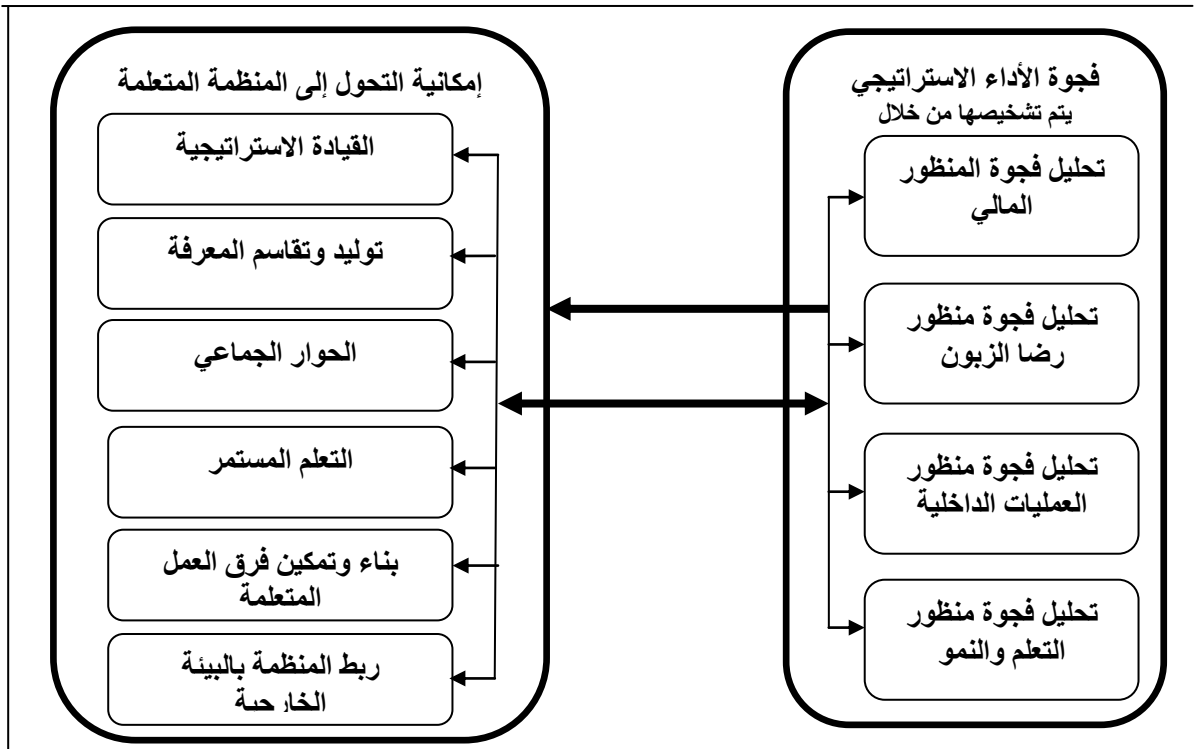
ثالثاً: أهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق الاهداف الآتية :

- 1- التعرف على مستوى تحليل فجوة الأداء الاستراتيجي في الكليات الأهلية ومستوى تحولها إلى منظمات متعلمة
- 2- بيان طبيعة العلاقة بين تحليل فجوة الأداء الاستراتيجي في إمكانية التحول إلى المنظمة المتعلمة على مستوى الكليات الأهلية العراقية .
- 3- بيان مدى تأثير تحليل فجوة الأداء الاستراتيجي في إمكانية التحول إلى المنظمة المتعلمة على مستوى الكليات الأهلية العراقية .

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث

يبني المخطط الفرضي للبحث ليقدم تفسيراً لأبعاده بما يسمح بتحقيق الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، وعليه فإن المخطط الفرضي للبحث يوضح علاقة الارتباط والتأثير بين متغيراته، والشكل (1) يوضح ذلك.



شكل رقم (1) المخطط الفرضي للبحث

خامساً: فرضيات البحث

تتعلق فرضيات البحث من محاولات الإجابة عن تساؤلات مشكلة البحث وهي:

الفرضية الرئيسية الأولى: يرتبط تحليل فجوة الأداء الاستراتيجي بأبعادها (تحليل فجوة المنظور المالي، تحليل فجوة منظور الزبون، تحليل فجوة منظور العمليات الداخلية، وتحليل فجوة منظور التعلم والنمو) ارتباطاً ذو دلالة إحصائية معنوية مع إمكانية التحول إلى المنظمة المتعلمة على مستوى الكليات الأهلية العراقية. وتتفرع إلى الفرضيات الفرعية الآتية:

1- يرتبط تحليل فجوة المنظور المالي ارتباطاً ذو دلالة إحصائية معنوية مع إمكانية التحول إلى المنظمة المتعلمة على مستوى الكليات الأهلية العراقية.

2- يرتبط تحليل فجوة منظور رضا الزبون ارتباطاً ذو دلالة إحصائية معنوية مع إمكانية التحول إلى المنظمة المتعلمة على مستوى الكليات الأهلية العراقية.

3- يرتبط تحليل فجوة منظور العمليات الداخلية ارتباطاً ذو دلالة إحصائية معنوية مع إمكانية التحول إلى المنظمة المتعلمة على مستوى الكليات الأهلية العراقية.

4- يرتبط تحليل فجوة منظور التعلم والنمو ارتباطاً ذو دلالة إحصائية معنوية مع إمكانية التحول إلى المنظمة المتعلمة على مستوى الكليات الأهلية العراقية.

الفرضية الرئيسية الثانية: يؤثر تحليل فجوة الأداء الاستراتيجي بأبعادها (تحليل فجوة منظور المالي، تحليل فجوة منظور الزبون، تحليل فجوة منظور العمليات الداخلية، وتحليل فجوة منظور التعلم والنمو) تأثيراً ذو دلالة إحصائية معنوية بإمكانية التحول إلى المنظمة المتعلمة على مستوى الكليات الأهلية العراقية. وتتفرع إلى الفرضيات الفرعية الآتية:

1- يؤثر تحليل فجوة المنظور المالي تأثيراً ذو دلالة إحصائية معنوية في إمكانية التحول إلى المنظمة المتعلمة على مستوى الكليات الأهلية العراقية.

2- يؤثر تحليل فجوة منظور رضا الزبون تأثيراً ذو دلالة إحصائية معنوية في إمكانية التحول إلى المنظمة المتعلمة على مستوى الكليات الأهلية العراقية.

3- يؤثر تحليل فجوة منظور العمليات الداخلية تأثيراً ذو دلالة إحصائية معنوية في إمكانية التحول إلى المنظمة المتعلمة على مستوى الكليات الأهلية العراقية.

4- يؤثر تحليل فجوة منظور التعلم والنمو تأثيراً ذو دلالة إحصائية معنوية في إمكانية التحول إلى المنظمة المتعلمة على مستوى الكليات الأهلية العراقية.

سادساً: منهج البحث

جرى اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات من العينة وتحليلها. وتحديد علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث، وتم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحديد نتائج البحث، إذ أُستخدم الوسط الحسابي لوصف المتغيرات وتحديد أهميتها، وجرى استخدام معامل ارتباط (Spearman) لتحديد مستوى علاقة الارتباط بين هذه المتغيرات، فيما أُستخدم معامل الانحدار الخطي البسيط لقياس علاقات التأثير.

سابعاً: وسائل جمع البيانات والمقاييس الإحصائية المستخدمة

تمثل أسلوب جمع البيانات بما يأتي:

1- الزيارات الميدانية للكليات الأهلية عينة البحث لغرض الحصول على البيانات الأولية.

2- الاستبانة: جرى تصميم استبانة للحصول على بيانات الجانب الميداني للبحث، كانت قد استخدمت مقياساً في دراسات سابقة بعد أن تم إجراء تعديلات عليها لتتلاءم مع طبيعة البحث والبيئة التي يطبق عليها. وجرى إخضاعها في صيغتها النهائية لاختبار الصدق والثبات، واعتمد في جميعها مقياس (Likert) الخماسي وبصيغة تتلاءم مع كل متغير من متغيرات البحث، وعلى النحو الآتي:

- 1- محور تحليل فجوة الأداء الاستراتيجي: جرى توظيف مقياس (Almohamadi et al., 2011) لقياس أبعاد تحليل فجوة الأداء الاستراتيجي من خلال تحليل الفجوة في منظورات بطاقة الأداء المتوازن لشمولها جميع أبعاد تقييم الأداء الاستراتيجي وتمثلت ابعاد هذا المتغير (تحليل فجوة المنظور المالي، تحليل فجوة منظور الزبون، تحليل فجوة منظور العمليات الداخلية، تحليل فجوة منظور التعلم والنمو).
- 2- محور المنظمة المتعلمة: تم اعتماد مقياس المنظمة المتعلمة لـ (Baiyin Yang et al, 2004) لقياس أبعادها المتمثلة في (القيادة الاستراتيجية، توليد وتقاسم المعرفة، الحوار الجماعي، التعلم المستمر، بناء وتمكين فرق العمل المتعلمة، وربط المنظمة بالبيئة الخارجية).

ثامناً: اختبارات الصدق والثبات

جرى إخضاع المقياس لاختبارات الصدق والثبات.

1. الصدق الظاهري: تم عرض فقرات المقياس على (10) محكمين لبيان صلاحية كل فقرة من فقرات المقياس للغرض الذي وضعت من أجله، وأيد المحكمون صلاحية معظم الفقرات وطلبوا تعديل صياغة بعضها واستجاب الباحث لذلك، وحصلت الاستبانة على نسبة اتفاق بلغت (94%).
2. صدق الاتساق والتناغم الداخلي : تم استخراج معامل الاتساق الداخلي للفقرات المعبرة عن كل متغير لاختبار مكونات الاستبانة، من خلال استخراج مصفوفة الارتباط، التي أظهرت عدد كبير من الارتباطات وبحدود ثقة (99%)، وكانت جميع الارتباطات تؤكد ثبات المقياس وصلاحيته للتطبيق.
3. قياس الصدق: جرى قياس صدق المقياس من خلال معامل الثبات الذي ظهرت قيمته (0.829)، وبما ان معامل الثبات يساوي مربع صدق المقياس، لذلك فان نسبة صدق المقياس تساوي (0.91) وهي نسبة عالية.

تاسعاً: مجتمع وعينة البحث

تمثل مجتمع البحث في عدد من الكليات الأهلية العراقية، التي جرى اختيار (6) كليات أهلية من مجموع الكليات الأهلية العاملة في مدينة بغداد البالغ مجموعها (17) كلية أهلية، أي بحدود أكثر من ثلثها. وجاء هذا الاختيار إما لتنوع الدراسة فيها أو تاريخ تأسيسها، وتضمنت كلاً من (كلية التراث الجامعة، كلية المنصور الجامعة، كلية الرافدين الجامعة، كلية المأمون الجامعة، كلية دجلة الجامعة، وكلية الإسراء الجامعة). وكانت عينة البحث عينة قصدية تكونت من (معاونو العمداء، رؤساء الأقسام العلمية، مشرفو لجنة الترقيات العلمية، والقائمين على تحرير المجلات العلمية)، إذ جاء اختيارها لتنسجم مع طبيعة البحث التي تتطلب إدراكاً عالياً لتقييم عمل الكليات والتعامل مع فقرات الاستبانة بشكل موضوعي، إذ إن مسؤولية الارتقاء بالكليات الأهلية إلى مستوى المنظمة المتعلمة تقع على عاتق القيادات العليا والوسطى فيها ، وقد بلغ مجموعهم (105) فرداً. وجرى توزيع الاستبانة على (65) شخصاً منهم، وبذلك شكلت الاستبانة ما نسبته (61.9%) ، وتم استعادة (62) استبانة صالحة لأغراض البحث العلمي، وبذلك شكّلت نسبة الاستجابة (59%) من مجتمع البحث.

عاشراً: الدراسات السابقة:

1- دراسة (Staughton & Johnston, 2005): فجوات الأداء التشغيلي في علاقات منظمات الأعمال
Operational Performance Gaps in Business Relationships

هدفت الدراسة إلى تشخيص فجوة الأداء التشغيلي في ست شركات تعمل في قطاعات مختلفة، وتكونت عينة البحث من (42) مدير تنفيذي ومدير عمليات ومدير مشروعات، واستنتجت الدراسة وجود فجوة كبيرة في أداء المنظمات المبحوثة، وان للأداء التشغيلي تأثيراً بسيطاً على علاقات منظمات الأعمال، وكانت أهم توصياتها ضرورة الحصول على مقاييس جديدة للأداء لتحقيق الأداء المثالي.

2- دراسة (Busl & Bititci, 2007): إدارة الأداء التعاوني: الفجوات الحالية والبحوث المستقبلية

Collaborative Performance Management: Present Gaps and Future Research

اهتمت هذه الدراسة بالإطار النظري وهدفت إلى تحديد فجوات البحوث الحالية لتصميم نظام إدارة الأداء في المنظمات المتعاونة، وتوصلت إلى وجود عدم فهم واضح لمفهوم نظام الأداء التعاوني مما أدى إلى خلق فجوات في تطبيق نظام قياس الأداء.

3- دراسة (Norval, 2013): دراسة وصفية بين الاستراتيجية وفجوة الأداء من منظور قائم على الموارد

Descriptive study of the strategy- to- performance gap from resource based perspective

كان غرض الدراسة هو تحديد الموارد الخاصة التي تسهم في تشخيص الفجوة بين الاستراتيجية والأداء في الشركات الصغيرة في عاصمة دولة جنوب أفريقيا من خلال منظور الإدارة الاستراتيجية القائم على الموارد، وهدفت إلى التحقق من كيفية نجاح الشركات في ترجمة إستراتيجيتها إلى الأداء المطلوب، وإلى تحديد الخطوات التي يجب اتخاذها لسد فجوة الأداء الاستراتيجي، واستخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات التي أرسلت إلى المالكين عبر البريد الإلكتروني، واستنتجت افتقار أو محدودية الموارد في الشركات المبحوثة، خصوصاً الموارد المالية والبشرية، وإلى ضعف الإدارة الاستراتيجية في صياغة وتنفيذ الاستراتيجية المختارة، وفي إدارة الأداء الاستراتيجي، مما أدى إلى ضعف نتائج تنفيذ الاستراتيجية في تحقيق الأداء المرغوب.

وأوصت الدراسة إلى تفعيل دور الإدارة الاستراتيجية لتعظيم الأداء الاستراتيجي وتوفير الموارد المطلوبة لتحسين الأداء الاستراتيجي.

4- دراسة (الكبيسي، 2012): العلاقة بين فجوة المعرفة وفجوة الأداء الاستراتيجي.

هدفت الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين فجوة المعرفة وفجوة الأداء الاستراتيجي، أجريت الدراسة على عدد من الكليات في جامعات مختلفة في مدينة بغداد، جرى استخدام الاستبانة لجمع البيانات ووزع (61) استبانة على أعضاء هيئة التدريس في تلك الكليات، واستنتجت الدراسة وجود علاقة ارتباط وتأثير عالي بين فجوة المعرفة وفجوة الأداء الاستراتيجي في الكليات المبحوثة.

5- دراسة (Weldy et al, 2009): المنظمة المتعلمة واستراتيجيات التحول لتحسين الأداء.

Learning Organization and Transfer Strategies for Improving Performance.

هدفت الدراسة إلى تشخيص العلاقة بين المنظمة المتعلمة واستراتيجيات التحول المتمثلة بالتعلم وإدارة المعرفة لتحسين الأداء، وأجريت الدراسة على (212) شركة في الولايات المتحدة الأمريكية، واستنتجت الدراسة وجود علاقة

ارتباط وتأثير بين المنظمة المتعلمة والتدريب لتسهيل التعلم. وتوصلت الدراسة إلى أن تحسين الأداء الاستراتيجي للمنظمات يرتبط بالتدريب والمنظمة المتعلمة.

6- دراسة (Davis & Daley,2008): المنظمة المتعلمة وأبعادها بوصفها عوامل أساسية في أداء المنظمة
The Learning organization and its Dimensions as key factors in firm's performance
كان غرض الدراسة اختبار العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة والأداء المالي للمنظمات، أجريت الدراسة على (2000) شركة في الولايات المتحدة الأمريكية العاملة في مجال التسويق والموارد البشرية من خلال استبانة أعدت لهذا الغرض، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين أبعاد المنظمة المتعلمة والأداء المالي لتلك الشركات.

7- دراسة (الشملة، 2004): مقومات التحول نحو المنظمات المتعلمة: دراسة تشخيصية في عينة من المنظمات في محافظة نينوى

كان الغرض من الدراسة هو تحديد مدى إمكانية التحول إلى المنظمة المتعلمة وتحديد مقومات ذلك التحول، وتكونت عينة الدراسة كم عدد من المنظمات الخدمية التي تمثلت في (جامعة الموصل، خمس مستشفيات في صحة نينوى، مديرية نقل الطاقة الكهربائية الشمالية، هيئة العمل في نينوى، الكلية التقنية، معمل أدوية نينوى)، واستعملت الاستبانة لجمع البيانات ووزع (125) استبانة منها على مدراء المنظمات المبحوثة. وكانت أبرز النتائج التي تم التوصل إليها أن جميع المنظمات تسعى للتحول إلى المنظمة المتعلمة كونها تسعى إلى تحسين الأداء التنظيمي.

8- دراسة (Chawla etal,2011): تأثير إدارة المعرفة على إدارة ممارسات المنظمة المتعلمة في الهند: دراسة استطلاعية.
Impact of knowledge management on learning organization practice India: An Exploratory analysis

هدفت الدراسة إلى بيان تأثير إدارة المعرفة من خلال (العمليات، القيادة، التكنولوجيا، قياس إدارة المعرفة) في أبعاد المنظمة المتعلمة، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات وزع منها (51) استبانة على شركات هندية مختلفة، وكانت أبرز نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط قوية بين إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة.

9- دراسة (Morgan, 2006): السمات البيئية التي تدعم المنظمة المتعلمة: التأثير على تطوير مشاريع أنظمة المعلومات.

Environmental Traits that a learning Organization: the impact on information system development projects

هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل التي تسهم في تطوير تعلم الفرق، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (169) عضواً من معهد إدارة المشروعات في الولايات المتحدة الأمريكية، وتوصلت الدراسة إلى أن التعلم التنظيمي له تأثير إيجابي في إدارة فرق المشروعات.

10- دراسة (خير، 2011): التعلم التنظيمي بوصفه مدخلاً استراتيجياً لتحسين أداء المؤسسة.
هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين التعلم التنظيمي وتحسين مستوى الأداء، أجريت الدراسة في منظمة سوناطراك الجزائرية، وجرى توزيع (120) استبانة على موظفيها. واستنتجت الدراسة أن التعلم التنظيمي هو مدخلاً مهماً لتحسين الأداء وضرورة للتحول إلى المنظمة المتعلمة التي تسهل توفير متطلبات التعلم التنظيمي التي من أهمها هيكل تنظيمي مرن يعتمد على اللامركزية وإدارة المعرفة.

الحادي عشر: مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة

كانت ابرز مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة ما يأتي:

- 1- الاطلاع على بعض المصادر المهمة التي تناولت دراسة تحليل فجوة الأداء الاستراتيجي وإمكانية التحول إلى المنظمة المتعلمة.
- 2- توجيه الباحث لقياس متغيرات البحث الحالي.
- 3- التعرف على النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة التي سهلت على الباحث للبدء من حيث انتهى الآخرون، إذ اتفقت نتائج البحث مع ما توصلت إليه دراسة (Morgan, 2006، وخيره، 2011) بوجود علاقة ارتباط إيجابي بين فجوة الأداء الاستراتيجي وإمكانية التحول إلى المنظمة المتعلمة.
- 4- أسهمت الدراسات السابقة في تصميم منهجية البحث الحالي، من خلال الاطلاع على مشكلة تلك الدراسات وأهميتها والنماذج التي جرى تناولها.

المحور الثاني: الإطار النظري للبحث

أولاً: فجوة الأداء الاستراتيجي

تمثل فجوة الأداء الاستراتيجي الفرق بين الأداء الفعلي للمنظمة أو لوحدة الأعمال الاستراتيجية وبين الأداء الذي جرى التخطيط له طبقاً للأهداف المخططة. ونظراً لتأثيرها في الاستراتيجية المختارة للمنظمة ، سيجري تناول مفهوم تقييم الأداء الاستراتيجي بوصفه مدخلاً لمفهوم فجوة الأداء الاستراتيجي.

1- مفهوم تقييم الأداء الاستراتيجي

قبل الدخول في مفهوم تقييم الأداء الاستراتيجي سنتناول مفهوم الأداء الاستراتيجي الذي يؤشر الباحثون تباينهم في تأطير مفهوم محدد له لتباين فلسفاتهم ومدخلهم واهتماماتهم، ومع ذلك هناك اتفاق ضمني للتعبير عن الأداء الاستراتيجي بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وغاياتها (Daft,2001:27) و (Eston & Jarrell, 1996: 16). وهنا يرى الباحث إن الأطر المنهجية والإجرائية لهذا المفهوم تبقى غير واضحة بالرغم من اتفاقها في الاتجاه العام، إذ إن أهداف المنظمات وغاياتها تختلف باختلاف توجهاتها الاستراتيجية ورؤى إدارتها واضطراب بيئتها، ولذلك يُطرح التساؤل(هل إن أداء المنظمة يقاس بقدرتها على اكتساب الموارد والمقدرات ذات القيمة أم بكفاءتها في تحويل المدخلات إلى قيمة جوهرية مضافة)؟ وتكمن الإجابة عن هذا التساؤل إذا ما تم النظر للأداء الاستراتيجي بمنظور موقفي يحقق التوازن بين متطلبات البقاء والنمو في الأمد القصير والأمد الاستراتيجي، ويوضح (Ansoff & MC 204: 1990) (Donnell, 204) هذا التوازن من خلال ترتيب أسبقيات الأداء الاستراتيجي وفقاً لمؤشر دورة حياة الصناعة ومؤشر مستوى الربحية التي تتكون من ثلاثة مراحل هي:

- أ- المرحلة الأولى: تُرتب فيها أسبقيات الأداء الاستراتيجي ابتداءً بالربحية ثم النمو ثم رضا الزبون وأخيراً رضا العاملين.
- ب- المرحلة الثانية: ترتب فيها هذه الأسبقيات أولاً برضا الزبون ثم رضا العاملين ثم الربحية ثم النمو وأخيراً المسؤولية الاجتماعية.
- ج- المرحلة الثالثة: وترتب فيها أسبقيات الأداء الاستراتيجي ابتداءً برضا الزبون ثم رضا العاملين ثم المسؤولية الاجتماعية ثم الربحية وأخيراً النمو.

وأوضح (Daft,2001: 102) إمكانية دراسة الأداء الاستراتيجي من خلال المدخل المقارن أو مدخل بطاقة الدرجات المتوازنة ممثلة بتعظيم الربحية وتعظيم قيمة المساهمين وتعظيم القيم التنافسية وتعظيم القيمة المضافة. أما مفهوم تقييم الأداء الاستراتيجي فيعد من وجهة المنظر التنظيمي من النشاطات الأساسية في المنظمة بوصفه عملية تقوم على ردود الفعل الماضية لتحسين مستوى الإنتاجية مستقبلاً (Eshalgy, 2008:45). وأكد (المحنة، 2012:64) إن تقييم الأداء الاستراتيجي هو تقييم لعملية الإدارة الاستراتيجية لكي تتأكد الإدارة العليا من كفاءة تلك العمليات وفعاليتها في تحقيق الأهداف المطلوبة، وأن هذه العملية تتضمن أربع عمليات فرعية هي عملية القياس (Measurement) وتعني قياس الأداء المتحقق مقارنة بالمعايير المحددة، وعملية التحديد أو التخمين (Assessment) وهي تهتم بتحديد مستوى الأداء المتحقق فيما إذا كان عالياً أو منخفضاً، وعملية التقدير أو التثمين (Evaluation) وتهتم بتقدير جوانب القوة لتعزيزها وجوانب الضعف في الأداء المتحقق لمعالجتها، وأخيراً عملية التقييم (Appraisal) وهي عملية متكاملة لتقييم الأداء الاستراتيجي وتتضمن قياس الأداء وتقييمه بشكل يتضمن الاتساع والعمومية.

وأضاف (Mehrabad et al,2012: 47) إن عملية تقييم الأداء الاستراتيجي تعد أساسية لتطويره، من خلال عملية المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط لتحديد الفجوة الحاصلة في الأداء وتحديد أسباب حدوثها والمعايير المستخدمة التي يجري تنظيمها باستمرار لتتلاءم مع أهداف المنظمة.

2- مفهوم فجوة الأداء الاستراتيجي

يتم تحديد فجوة الأداء الاستراتيجي من خلال عملية تقييم الأداء الاستراتيجي التي تعد أساسية لذلك ، إذ يتوقف نجاح المنظمات أو فشلها في تحقيق أهدافها على قدرتها في صياغة استراتيجية ملائمة وتنفيذها في ظل تغيرات بيئية مختلفة ومتابعة تنفيذها من خلال عملية الرقابة والتقييم الاستراتيجي.

يوضح (Pemberton et al, 2011: 213) إن تحليل فجوة الأداء الاستراتيجي يتطلب دراسة الأداء الفعلي مقابل الأداء الأمثل الذي جرى التخطيط له باستخدام المعلومات التي جرى جمعها بعملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية والداخلية. ويسهم تحليل فجوة الأداء الاستراتيجي في تعديل أهداف المنظمة أو صياغة أهدافاً جديدة بدلاً من الأهداف السابقة وتعديل الاستراتيجيات الحالية أو تغييرها لتحقيق إنجاز أفضل (خيرة، 2011:60). وتشتق أهمية هذه الفجوة من أهمية تقييم الأداء الاستراتيجي في تحديد القصور في أداء المنظمة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية المطلوبة (Eshalgy et al, 2008: 455). وهذا يعني إن أهمية تحليل فجوة الأداء الاستراتيجي تكمن في تطوير العمليات الإدارية وتحديد مهارات وقابليات العاملين ومقدرات المنظمة (شريف، 2004:85).

وأوضح (الدوري، 2003: 174) إن فجوة الأداء الاستراتيجي تمثل الفرق بين الأداء الفعلي وبين الأداء المخطط طبقاً للأهداف التي جرى تخطيطها، إذ لا يوجد اختيار استراتيجي أمثل يصلح لجميع المنظمات ولا لنفس المنظمة في ظروف بيئية مختلفة، ووفقاً للنظرية الموقفية فإن أي تغيرات طارئة في البيئة المحيطة تقود المنظمة إلى تعديل أو تغيير إستراتيجيتها الحالية، وهذا التغيير يرتبط بحجم فجوة الأداء الاستراتيجي، فإذا كانت هذه الفجوة صغيرة جداً فإن استراتيجيات النمو هي الأكثر ملائمة للمنظمة، وعندما تكون فجوة الأداء الاستراتيجي صغيرة أو قريبة من ذلك فإن استراتيجيات الاستقرار هي الاختيار الاستراتيجي الأكثر احتمالاً، أما إذا كانت فجوة الأداء الاستراتيجي كبيرة نتيجة لأداء المنظمة الضعيف فإن الاختيار الاستراتيجي الملائم لها هو إتباع استراتيجيات الانكماش. وهذا يعني إن على

قيادة المنظمة الاهتمام بتحليل فجوة الأداء الاستراتيجي، والسعي لامتلاك الموارد والمقدرات الجوهرية لسد هذه الفجوة أو تضيقها في الحدود الدنيا.

3- قياس الأداء الاستراتيجي لتحديد فجوة الأداء الاستراتيجي

أكد (Crarens et al, 2000: 535) و (Kaplan, 2001: 357) إن أفضل أسلوب لتحديد فجوة الأداء الاستراتيجي للمنظمة هو بالاعتماد على تحليل الفجوة في بطاقة الأداء المتوازن، التي توفر إطاراً لترجمة إستراتيجية المنظمة في صيغة تنفيذية، وغالباً ما يجري استخدامها من قبل المنظمات القادرة على تنفيذ استراتيجيات جديدة لتحسين الأداء الاستراتيجي، وتتكون بطاقة الأداء المتوازنة من أربع منظورات تتمثل في المنظور المالي الذي يعكس الأهداف المالية للمنظمة، ومنظور العمليات الداخلية الذي يمثل أداء النشاطات التشغيلية ومدى السيطرة عليها، ومنظور الزبائن ويمثل حاجات ورغبات الزبائن ومدى قدرة المنظمة على تحقيق رضاهم وكسب ولائهم، ومنظور النمو والتعلم ويتمثل بقدرة المنظمة على تطوير قابليات ومهارات العاملين وتطوير الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية من خلال الإبداع التنظيمي. وسيجري في البحث الحالي قياس فجوة الاداء الاستراتيجي حسب مقياس (Almohamadi et al., 2011) من خلال تحليل فجوة الاداء في هذه المنظورات الاربعه كأبعاد لتحديد فجوة الاداء الاستراتيجي لشموليتها وتلاؤمها مع أسلوبه .

وأكد (Zangouinezhad et al, 2011: 829) بان بطاقة الدرجات المتوازنة تمثل مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية بوصفها مجموعة من العناصر التي تحافظ على التوازن بين الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل والأداء الداخلي والخارجي. وأضاف (Markovie et al, 2011: 301) أداة أخرى لقياس الأداء الاستراتيجي وتحديد مستوى الفجوة فيه أو لأحد جوانبه وهي المقارنة المرجعية، إذ تستخدم لتحديد جوانب القوة وجوانب الضعف في الأداء من خلال مقارنة أداء أعمال المنظمة مع منظمة قاندة أو منظمة في السوق.

وأشار (Eckercon, 2011: 2) إلى لوحة القيادة كأداة أخرى لقياس الأداء الاستراتيجي للمنظمات، التي تجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية، وهي أداة مناسبة للمديرين لإدارة أداء النشاط الذي يمارسونه، لتوفيرها المعلومات لمتخذ القرار في المنظمة لإدارة وحدة الأعمال التي يديرها، وتعمل لوحة القيادة على ترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهداف ومقاييس ومهام عمل ومبادرات تخصص لكل فرد ولكل مجموعة في المنظمة، وتكمن أهمية لوحة القيادة في قياسها لمستوى تنفيذ نشاطات المنظمة من خلال مقارنتها بالأهداف الاستراتيجية.

ثانياً: المنظمة المتعلمة

المنظمة المتعلمة (Learning Organization) هي المنظمة الماهرة في خلق وامتلاك ونقل المعرفة، وهي تتغير باستمرار من خلال تبنيها استراتيجية للتعلم المستمر تتكامل مع نشاطاتها لتحقيق استدامة التطور. وسيجري تناول مفهوم المنظمة المتعلمة ومبررات الحاجة إلى مثل هذه المنظمة وإبعادها وكما يأتي:

1- مفهوم المنظمة المتعلمة

المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي يستمر العاملون فيها بتطوير مهاراتهم ويتعلمون بشكل جماعي لخلق النتائج المطلوبة، ويجري تغذيتها دائماً بأنماط التفكير الجديدة (Nazar & Pihie, 2012: 211). وعرف (Weldy et al, 2009: 457) المنظمة المتعلمة انها المنظمة التي تقوم بخلق المعرفة وتوفيرها في الوقت الملائم والمكان المناسب وتسهل على العاملين تبادل الأفكار والمعلومات والخبرات بسرعة ولديها القدرة على تحقيق النتائج المرغوبة من خلال التعلم من التجارب الماضية وتصميم هيكل تنظيمي يستجيب لاضطرابات البيئة المتغيرة، والمنافسة بأسلوب استباقي.

وأشارت (Al Adaileh et al, 2012: 483) إنها المنظمة التي يجري دعمها باستراتيجيات منحى التعلم ولديها القدرة على التكيف مع التغير البيئي من خلال امتلاكها مزيجاً من النظم وعمليات التعلم التنظيمي المترابطة التي تدعم كفاءتها لتأمين موقفا المستقبل والمحافظة على ميزتها التنافسية. ويمكن للباحث تعريف المنظمة المتعلمة بأنها المنظمة التي تكون لها القدرة على امتلاك المعرفة واستيعاب عمليات التعلم والمرونة والتكيف وخلق المعرفة وتقاسمها بين العاملين وتمكينهم والاستجابة للتغيير لتحقيق الأداء العالي.

2- مبررات التحول إلى المنظمة المتعلمة

إن التطور التكنولوجي والاقتصادي والاجتماعي الذي رافق العقود الأخيرة كان سبباً في التغير في بيئة عمل المنظمات وانتشار المنافسة المفرطة بينها، مما يتطلب استيعابها عمليات التعلم التنظيمي وتمكين العاملين لمواجهة التغيرات البيئية. وفيما يأتي مبررات التحول إلى المنظمات المتعلمة (Hague, 2000: 9) و (Marquardt, 2002: 1) و (Thomas&Allen,2006:123).

- أ- العولمة: سهلت العولمة قدرة المنظمات على المنافسة في جميع بلدان العالم، مما يتطلب منها أن تكون منظمات متعلمة لتستطيع التنافس بنجاح .
- ب- تكنولوجيا المعلومات: أدت الثورة في تكنولوجيا المعلومات على تغيير أسس المنافسة بشكل جذري، وأبرزت الحاجة إلى إدارتها على أساس استراتيجي، وهو أسلوب تجيده المنظمات المتعلمة.
- ج- التغير في أساليب العمل: لقد تغير أسلوب عمل الكثير من المنظمات، فأصبح العاملون فيها يعملون دون أن يتقابلوا من خلال العمل عن بعد، فعملت المنظمات إلى إعادة هندسة عملياتها الإدارية لابتكار أنماط إدارية جديدة تمكنها من إدارة التغيير المستمر.
- د- تزايد تأثير الزبائن: تطلب تزايد تأثير الزبائن إلى الاستجابة المستمرة لحاجاتهم وتحقيق رغباتهم، مما أدى ذلك إلى تأثيرهم في صياغة إستراتيجية الأعمال وتنفيذ العمليات.
- هـ- المعرفة التنظيمية: تعد المعرفة من أهم الموارد التي تمتلكها المنظمة، فهي أساس تحقيق النجاح التنظيمي، وهي ضرورية لتمكين العاملين وتحسين أدائهم وتطوير منتجاتها وخلق الإبداع وتحقيق التميز التنافسي .
- و- تطور أدوار وتوقعات العاملين: تزداد قيمة المنظمات من خلال امتلاكها للعاملين الذين يمتلكون المعرفة التي تزداد قيمتها بالممارسة والاستخدام على عكس الموجودات الأخرى التي تتناقص قيمتها بزيادة الاستخدام، ويعد ذلك من متطلبات التحول إلى المنظمات المتعلمة.

3- أبعاد المنظمة المتعلمة

حدد (Benjamin,2009:28) أبعاد المنظمة المتعلمة بالاستراتيجية وهيكل المنظمة، وفرص التعلم. فيما حددها (Razli et al,2013:519) بالقيادة الاستراتيجية، التعلم المستمر، الحوار، الفرق المتعلمة، التمكين، الأنظمة الراسخة، والربط مع البيئة. بينما تناولها (Baiyin Yang et al, 2004: 33) من خلال (القيادة الاستراتيجية، توليد وتقاسم المعرفة، الحوار الجماعي، التعلم المستمر، بناء وتمكين الفرق المتعلمة، وربط المنظمة بالبيئة المحيطة)، وهي الأبعاد التي سيجري اعتمادها في البحث الحالي لتلائمها مع متطلباته، وسيتم توضيحها كما يأتي:

- أ- القيادة الاستراتيجية: تكمن أهمية القيادة الاستراتيجية في قابلية القائد على تحليل الواقع واستشراف المستقبل لتحقيق التوازن بين احتياجات أصحاب المصالح، ونشر المعرفة بين العاملين والجمع بين الذكاء والإبداع،

(Kalle, 2006: 358). وتعتمد المنظمات المتعلمة على القيادة الاستراتيجية من اجل استخدام التعلم في التخطيط لتحقيق اهدافها (Ji Hoon Song, 2009: 48).

ب- **توليد وتقاسم المعرفة:** تعد المعرفة المصدر الأساس لتحقيق النجاح التنظيمي للمنظمات وتحقيق قيمة مضافة على المدى الطويل، ويجب أن تضمن المنظمة تقاسم المعرفة بين العاملين لتحقيق استدامة الميزة التنافسية، وتبرز أهمية توليد المعرفة وتقاسمها من خلال توظيفها في التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات وزيادة قابلية العاملين على التعاون وتقليل التكاليف وتحسين جودة المخرجات وصولاً إلى تحقيق الأداء العالي (Rebecca & Brendan, 2010: 67).

ج- **الحوار الجماعي:** يعد الحوار (Dialogue) من أسس التخطيط الاستراتيجي لاستشراف المستقبل والقدرة على التعامل مع البيئة المتغيرة التي تزداد تعقيداً في ظل الثورة التكنولوجية والمعرفية، بما يؤدي إلى تحسين الأداء (John, 1996: 30). إن دعم وتسهيل الحوار الجماعي في المنظمة يسهم في معرفة رضا المستفيد عن مستوى الخدمة المقدمة وجودة المنتجات (Anne et al, 2013: 167).

د- **التعلم المستمر:** إن التعلم المستمر هو عامل أساس لاستدامة نجاح المنظمة المتعلمة من خلال العمل على التعلم المستمر للعاملين لتحقيق التغلب على العوامل الشخصية التي تقيد التطبيقات الجديدة وتجاوز حالات التردد في تنفيذهم للأعمال الموكلة لهم، ومواجهة حالات الركود التنظيمي الذي قد يحدث للمنظمة على المدى الطويل لإهمالها أساليب التعلم التنظيمي (Erik et al, 2005: 384).

هـ- **بناء وتمكين فرق العمل المتعلمة:** يتحقق تعلم فرق العمل من خلال التفاعل بين أعضاء الفريق وتقاسمهم للمعرفة، وتنظيم الأعمال بكفاءة لتحقيق الأهداف المشتركة، وممارسة التعاون والاتصال المفتوح بين العاملين (Elisabeth et al, 2015: 478). ويمثل التمكين منح صلاحية وحرية أوسع لفرق العمل في انجاز أعمالها، والسماح للعاملين بالمشاركة وإبداء الرأي واتخاذ القرار بشأن الأعمال المكلفين بها، ومنحهم سلطة استخدام مهاراتهم وتحملهم مسؤولية أداء الأعمال وممارسة الرقابة وتشجيعهم على اتخاذ القرارات المناسبة (عبد السميع، 2012: 252).

و- **ربط المنظمة بالبيئة الخارجية:** يكمن دور المنظمة المتعلمة في تحسين علاقتها بالمجتمع وتحقيق الرفاهية من خلال استدامة التطوير، والعمل على تحقيق الاستدامة البيئية، وحل مشاكل المجتمع والقيام بمسؤوليتها الاجتماعية تجاهه، ويعتمد استمرار المنظمة المتعلمة بدورها من خلال الشراكة والتعاون والعلاقات التفاعلية مع المنظمات الأخرى (النبوي، 2008: 90).

ثالثاً: العلاقة بين تحليل فجوة الأداء الاستراتيجي وإمكانية التحول إلى المنظمة المتعلمة

إن تبني مفهوم المنظمة المتعلمة يؤدي إلى تحسين الأداء الاستراتيجي من خلال قدراتها المتزايدة على التكيف، واعتمادها مستويات عالية من الابتكار والإبداع المرتبطة بإجراءات العمل وتطبيقات التكنولوجيا، والتزام العاملين بالأهداف وقيم المنظمة، وزيادة المعرفة التنظيمية، وجذب المواهب والاحتفاظ بها من خلال توفير المناخ التنظيمي الملائم، والعمل على إكساب العاملين المهارات، وان هذه المزايا تسهم في غلق فجوة الأداء الاستراتيجي (Alipour et al, 2011: 145). إن المنظمة المتعلمة تعمل على إغلاق فجوة الأداء الاستراتيجي من خلال تبنيها التعلم التنظيمي بوصفه عاملاً حاسماً في تحسين الأداء، وتبني الهياكل التنظيمية المرنة، وتوفير المهارات المطلوبة، وترسيخ المقدرات الجوهرية في جميع أنشطة المنظمة (هدى صقر، 2003: 128).

ويرى الباحث إن العلاقة بين تحليل فجوة الأداء الاستراتيجي وإمكانية التحول إلى المنظمة المتعلمة تكمن في الحاجة إلى تحليل هذه الفجوة، إذ يكشف هذا التحليل أداء المنظمة الفعلي وما يجب أن يكون عليه أداؤها المستهدف، وان إمكانية التحول إلى المنظمة المتعلمة تتوقف في تحديد فجوة الأداء الاستراتيجي.

المحور الثالث : المحور الميداني للبحث

يهدف هذا المحور إلى عرض وتفسير نتائج متغيرات البحث من خلال استخدام بعض الأساليب الإحصائية الوصفية التي أفرزتها الاستبانة، بتحليل آراء القيادات الإدارية في الكليات الأهلية عينة البحث حول الأبعاد المكونة لكل متغير من المتغيرات الرئيسة والفرعية، واستخدمت لهذا الغرض الأوساط الحسابية لتقدير مستوى المتغيرات، والانحرافات المعيارية لتقدير مدى تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي ، واختبار فرضيات البحث من خلال تفسير علاقات الارتباط والتأثير .

أولاً: عرض نتائج المتغيرات وفق إجابات عينة البحث

1- تحليل فجوة الأداء الاستراتيجي

جرى قياس هذا المتغير من خلال أربعة أبعاد فرعية تمثلت في تحليل كلاً من (فجوة المنظور المالي ، فجوة منظور الزبون ، فجوة منظور العمليات الداخلية، و فجوة منظور التعلم والنمو)، إذ يظهر الجدول (1) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ، ويعكس أجمالي عمليات فجوة الأداء الاستراتيجي وسطاً حسابياً مرتفعاً بلغ (3.82) وبتشتت منخفض جدا في الإجابات إذ بلغ الانحراف المعياري(0.24) ، مما يدل على اهتمام الكليات الأهلية المبحوثة بتحليل فجوة الأداء الاستراتيجي الذي تضمن الأبعاد الآتية:

جدول (1) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لأبعاد تحليل فجوة الأداء الاستراتيجي (N=62)

الأبعاد	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تحليل فجوة المنظور المالي	X1	نقوم بتحليل سرعة الكلفة الخدمة النهائية	0.720
	X2	نعمل على تحليل صافي ربح الإيرادات	0.783
	X3	يتم تحليل التدفق النقدي	0.735
	X4	نقوم بتحليل معدل تغطية الطلب	0.735
	X5	يتم تحليل نسبة نمو الخدمات المقدمة	0.776
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لهذا البعد	3.812	0.389
تحليل فجوة منظور رضا الزبون	X6	نقوم بتحليل رضا الزبون	0.713
	X7	نقوم بتحليل الحصص السوقية	0.706
	X8	يتم تحليل ولاء الزبون	0.733
	X9	يجري تحليل عدد الطلبة المقبولين	0.664
	X10	يتم تحليل رضا الزبون	0.642
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لهذا البعد	3.803	0.318
تحليل فجوة منظور العمليات الداخلية	X11	نقوم بتحليل جودة الخدمة	0.656
	X12	يتم تحليل الكفاءة في الحصول على الأموال	0.685
	X13	نقوم بتحليل زيادة معدلات الأداء الوظيفي	0.670
	X14	يتم تحليل إجمالي الساعات المتاحة كل شهر في كليتنا	0.638
	X15	يتم تحليل نسبة تحديث التكنولوجيا باستمرار	0.641
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لهذا البعد	3.848	0.222
تحليل فجوة	X16	يدرك العاملين في الكلية أهمية مستوى انجازاتهم المتميزة	0.713
	X17	تشجيع الكلية الأفراد العاملين للانخراط بفرق العمل	0.708

0.787	3.71	تقوم الكلية بالعمل على زيادة مهارات العاملين	X18
0.735	4.02	يتم استعمال نظم المكافأة والعقاب في الكلية	X19
0.700	3.66	يجري الاهتمام بالتدريب المتخصص للعاملين في الكلية	X20
0.193	3.835	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لهذا البعد	
0.244	3.825	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمتغير المستقل	

أ- تحليل فجوة المنظور المالي: حقق وسطاً حسابياً جيداً بلغ (3.81) يبين اهتمام الكليات الأهلية المبحوثة بتحليل فجوة المنظور المالي، أكده الانحراف المعياري الذي بلغ (0.38)، الذي يشير إلى الانسجام العالي في إجابات العينة .

ب- تحليل فجوة منظور رضا الزبون : أظهر هذا البعد وسطاً حسابياً يقترب من المرتفع بلغ (3.80)، وتشنت قليل في الإجابات أوضحه الانحراف المعياري الذي بلغ (0.31) مما يؤكد قيام الكليات الأهلية المبحوثة بالعمل على تحقيق رضا الزبائن، وهذا ما لاحظته الباحثة من اهتمام قيادات هذه الكليات برضا الزبون ، فقد أدخلت المزيد من التحسينات على خدماتها مثل استخدام برامج متطورة لتسجيل الطلبة الجدد وبرامج دقيقة وسريعة لاستخراج وثائق التخرج .

ج- تحليل فجوة منظور العمليات الداخلية : حقق وسطاً حسابياً جيداً بلغ (3.84)، أكده الانسجام العالي في إجابات العينة، إذ بلغ كل من الانحراف المعياري (0.22) مما يعكس ذلك اهتمام الكليات الأهلية المبحوثة في تحسين العمليات الداخلية. وهذا ما لاحظته الباحثة من الاهتمام في زيادة جودة الخدمة المقدمة من خلال تحديث التكنولوجيا المستخدمة وتحسين الكفاءة في الحصول على الأموال وزيادة معدلات الأداء.

د- تحليل فجوة منظور التعلم والنمو : حقق وسطاً حسابياً يقترب من الوسط المرتفع (3.83) أكدته التشنت القليل في الإجابات الذي عكسه الانحراف المعياري (0.19) ، مما يدل على اهتمام الكليات الأهلية المبحوثة بعمليات التعلم والنمو. وهذا ما لاحظته الباحثة من الاهتمام بالندوات العلمية والمؤتمرات العلمية وبالتدريب المتخصص.

2- إمكانية التحول إلى المنظمة المتعلمة

يُظهر الجدول (2) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بوجهة نظر القيادات في الكليات الأهلية عينة البحث بخصوص إمكانية تحول هذه الكليات إلى منظمات متعلمة، وحققت وسطاً حسابياً بلغ (3.81)، وانسجاماً عالياً في الإجابات أوضحه الانحراف المعياري الذي بلغ (0.22). مما يعكس توفر فرص للكليات الأهلية للتحول إلى منظمات متعلمة، وتضمن هذا المتغير الأبعاد الآتية :

أ- القيادة الاستراتيجية : حققت وسطاً حسابياً جيداً بلغ (3.86) يبين اهتمام القيادة الاستراتيجية في التحول إلى المنظمة المتعلمة، وأكد الانسجام العالي في الإجابات الذي أوضحه الانحراف المعياري الذي بلغ (0.39).

ب- توليد وتقاسم المعرفة : حقق هذا البعد حقق وسطاً حسابياً اقترب من الوسط المرتفع بلغ (3.79) يبين اهتمام الكليات الأهلية بتوليد وتقاسم المعرفة، أكده الانحراف المعياري الذي بلغ (0.36)، الذي يشير إلى الانسجام العالي في إجابات العينة.

ج- الحوار الجماعي : حقق وسطاً حسابياً جيداً بلغ (3.78) لهذا البعد ، وتشنت مقبول في الإجابات أوضحه الانحراف المعياري الذي بلغ (0.40) ، مما يؤكد قيام الكليات الأهلية المبحوثة بالعمل على تشجيع الحوار الجماعي .

- د- التعلم المستمر : حقق وسطا حسابياً اقتررب من الوسط المرتفع بلغ (3.78)، أكده الانسجام العالي في إجابات العينة، أوضحه الانحراف المعياري الذي بلغ (0.25) مما يعكس ذلك اهتمام الكليات الأهلية المبحوثة في دعم عملية التعلم المستمر وتشجيع العاملين على التعلم.
- هـ - بناء وتمكين فرق العمل المتعلمة : حقق وسطاً جيداً مرتفعاً (3.78) أكده التشتت القليل في الإجابات الذي عكسه الانحراف المعياري (0.23) ، مما يدل على الاهتمام في بناء الفرق المتعلمة وتمكينها.
- و- ربط المنظمة بالبيئة الخارجية : حقق وسطا حسابياً اقتررب من الوسط المرتفع بلغ (3.79) أكده التشتت القليل في الإجابات الذي عكسه الانحراف المعياري (0.39) ، مما يدل على اهتمام الكليات الأهلية المبحوثة بضرورة ربطها بالبيئة الخارجية.

جدول (2) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لأبعاد امكانية التحول إلى المنظمة المتعلمة (N=62)

الأبعاد	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القيادة الاستراتيجية	y1	تعمل القيادة لتمكين العاملين على تحقيق رسالة الكلية	0.713
	y2	تدعم قيادة الكلية طلبات العاملين المتعلقة بفرص التعلم	0.708
	y3	تدعم قيادة الكلية التدريب العاملين	0.787
	y4	تؤكد قيادة الكلية على أن تكون نشاطات متسقة مع قيم الكلية	0.735
	y5	توفر قيادة الكلية أنظمة لقياس الفجوة بين الأداء الاستراتيجي الفعلي والأداء المتوقع	0.700
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لهذا البعد	3.864	0.399
توليد وتقاسم المعرفة	y6	يُحفز العاملين على الاستفادة من المخزون المعرفي	0.680
	y7	تستخدم التكنولوجيا الحديثة للحصول على المعرفة لتحسين جودة المخرجات	0.706
	y8	يتقاسم العاملين معرفتهم وخبراتهم في حل المشاكل المرتبطة بأعمالهم	0.724
	y9	تعقد حلقات نقاش بين العاملين لاستثمار قابلياتهم المعرفية في تقليل الكلف	0.706
	y10	يتقاسم العاملين معارفهم في اتخاذ القرار باختيار الاستراتيجية الملائمة	0.657
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لهذا البعد	3.790	0.364
الحوار الجماعي	y11	تعتمد الكلية لغة الحوار الجماعي لتبادل الأفكار وتقبل النقد	0.737
	y12	تعتمد الكلية إستراتيجيتها بعد مناقشتها بحوار مستمر بين العاملين وقيادة الكلية	0.749
	y13	تتبنى الكلية نظاماً للتوفيق بين رؤى المستويات الإدارية وفرق العمل	0.723
	y14	يراجع العاملين مقترحاتهم نتيجة مناقشتها وتوفر المعلومات عنها	0.701
	y15	توفر الكلية فرص التعلم التفاعلي للعاملين من خلال الحوار المستمر	0.687
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لهذا البعد	3.783	0.403
التعلم المستمر	y16	تؤكد الكلية على التعلم المستمر لأساليب العمل	0.680
	y17	يعطى العاملين وقتاً مخصصاً لمساعدة بعضهم على التعلم	0.706
	y18	تشجع وتدعم الكلية مبادرات العاملين واجتهاداتهم	0.724
	y19	يتم تشجيع العاملين على التفكير من منظور شامل	0.706
	y20	توفر الكلية المناخ التنظيمي الملائم لتعلم العاملين	0.657
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لهذا البعد	3.783	0.255
بناء وتمكين فرق العمل	Y21	تركز الكلية على فرق العمل المدارة ذاتياً لانجاز الأعمال	0.681
	Y22	يجري تشكيل فرق العمل من مستويات تنظيمية متعددة	0.631
	Y23	تتيح الكلية الحرية للعاملين في اختيار الأسلوب المناسب لانجاز أعمالهم	0.663

0.705	373	Y24	يُكافأ العاملين على انجازاتهم لأعمالهم كفريق واحد
0.708	392	Y25	تتيح الكلية لجميع العاملين فيها المشاركة في اتخاذ القرارات
0.234	3.787		الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لهذا البعد
0.745	3.74	Y26	تعمل الكلية على تحسين علاقتها بالمجتمع لتحقيق رفايته
0.704	3.89	Y27	تعتمد الكلية أسلوب المقارنة المرجعية للقيام بمسؤولياتها
0.755	3.71	Y28	تعتمد كلية هيكل تنظيمي مرن يتوافق مع متطلبات البيئة الخارجية
0.731	3.92	Y29	تتبنى الكلية دور الشراكة والتعاون مع الكليات المماثلة
0.715	3.69	Y30	تعمل الكلية على تحقيق الاستدامة البيئية وحل مشاكل المجتمع
0.394	3.790		الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لهذا البعد
0.228	3.811		الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام للمتغير المستقل

ثانياً : اختبار علاقات الارتباط بين تحليل فجوة الأداء الاستراتيجي وإمكانية التحول إلى المنظمة المتعلمة
 سيجري اختبار علاقة الارتباط بين المتغير التفسيري تحليل فجوة الأداء الاستراتيجي وإبعاده كل من (تحليل
 فجوة المنظور المالي ، تحليل فجوة منظور رضا الزبون، ف تحليل جوة منظور العمليات الداخلية ، وتحليل فجوة التعلم
 والنمو) وبين إمكانية التحول إلى المنظمة المتعلمة بأبعادها المتمثلة ب(القيادة الاستراتيجية، توليد وتقاسم المعرفة،
 الحوار الجماعي، التعلم المستمر، بناء وتمكين المتعلمة، وربط المنظمة بالبيئة الخارجية)، التي يوضحها الجدول رقم
 (3)، وكما يأتي:

الجدول(3) معاملات الارتباط وقيم(t) بين تحليل فجوة الأداء الاستراتيجي وإبعاده وبين إمكانية التحول إلى المنظمة المتعلمة

n=62

إمكانية التحول إلى المنظمة المتعلمة y										
إجمالي إمكانية التحول إلى المنظمة المتعلمة	العلاقات المعنوية		ربط المنظمة بالبيئة الخارجية	بناء وتمكين الفرق المتعلمة	التعلم المستمر	الحوار الجماعي	توليد وتقاسم المعرفة	القيادة الاستراتيجية		
	النسبة النسبية	العدد								
0.867**	%66.66	4	0.872*	-	0.885*	0.92	0.826*	0.403*	R	تحليل فجوة المنظور المالي
13.477			13.876	0.005	14.73	3.411	11.35	3.397	T	
0.777**	%66.66	4	0.762*	0.80	0.770*	0.046	0.705*	0.410*	R	تحليل منظور رضا الزبون
9.560			9.11	10.32	9.348	0.356	7.699	3.482	T	
0.755**	%66.66	4	0.746*	-	0.710*	0.197	0.693*	0.422*	R	تحليل فجوة منظور العمليات الداخلية
8.92			8.67	0.089	7.81	1.55	9.345	3.61	T	
0.457**	50%	3	0.452*	-	0.436*	0.227	0.451*	0.140	R	تحليل فجوة منظور التعلم والنمو
3.979			3.925	0.033	3.75	1.80	3.91	1.09	T	
0.863**	%66.66	4	0.857**	-	0.853*	0.142	0.808*	0.419*	R	إجمالي تحليل فجوة الأداء
				0.003	*		*	*		

13.23		12.88	0.23	12.66	1.11	3.359	3.574	T
مجموع علاقات الارتباط (15) = 62%								
قيمة (t) الجدولية بمستوى دلالة (0.01) = 2.65					** علاقة الارتباط بمستوى معنوية 0.01*			
قيمة (t) الجدولية بمستوى دلالة (0.05) = 1.99					علاقة الارتباط بمستوى معنوية 0.05			

1- تحليل فجوة المنظور المالي: ظهرت علاقات الارتباط بين بُعد (تحليل فجوة المنظور المالي) وبين أبعاد إمكانية التحول إلى المنظمة المتعلمة كل من (القيادة الاستراتيجية، توليد وتقاسم المعرفة، التعلم المستمر، وربط المنظمة بالبيئة الخارجية) وكانت معاملات الارتباط (**0.403، **0.826، **0.885، **0.872) على التوالي، وبمستوى معنوية (0.01)، وبذلك حقق أربع علاقات ارتباط من مجموع ست علاقات، مما يعني إن زيادة الارتباط بين المؤشرات المالية، عن طريق التحليل والتخطيط المالي، يؤدي إلى زيادة تطوير إمكانية التحول إلى المنظمة المتعلمة من خلال زيادة قابلية القيادة الاستراتيجية على تحليل الواقع واستشراف المستقبل لتحقيق التوازن بين احتياجات أصحاب المصالح وزيادة التعاون بين العاملين وتحسين المخرجات، فضلاً عن تحسين علاقة الكليات الأهلية المبحوثة بالمجتمع وحل مشاكله. ولم تظهر علاقة ارتباط بين تحليل فجوة المنظور المالي لتحليل فجوة الأداء الاستراتيجي وبين بُعدا المنظمة المتعلمة كل من (الحوار الجماعي، وبناء وتمكين الفرق المتعلمة). وبذلك نستدل على: قبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى (يرتبط تحليل فجوة المنظور المالي ارتباطاً ذو دلالة إحصائية معنوية مع إمكانية التحول إلى المنظمة المتعلمة على مستوى الكليات الأهلية العراقية).

2- تحليل فجوة منظور رضا الزبون: أظهر هذا البعد وجود أربع علاقات ارتباط لبُعد (تحليل فجوة منظور الزبون) بأبعاد التحول إلى المنظمة المتعلمة من مجموع ست علاقات، إذ كان علاقات ارتباطه مع كل من (القيادة الاستراتيجية، توليد وتقاسم المعرفة، التعلم المستمر، وربط المنظمة بالبيئة الخارجية) وكانت معاملات الارتباط (**0.410، **0.705، **0.770، **0.762) على التوالي، وبمستوى ثقة (99%)، وهذا يدل على إن زيادة الارتباط بين عمل الكليات الأهلية على تحقيق احتياجات الزبائن وتحقيق رضاهم يؤدي إلى زيادة تطوير إمكانية تحولها إلى منظمات متعلمة من خلال توظيف المعرفة في اختيار البدائل الاستراتيجية الملائمة. ولم تكن هناك علاقة ارتباط بين فجوة منظور الزبون لتحليل فجوة الأداء الاستراتيجي وبين بُعدا المنظمة المتعلمة كل من (الحوار الجماعي، وبناء وتمكين الفرق المتعلمة). وبذلك نستدل على: قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى (يرتبط تحليل فجوة منظور رضا الزبون ارتباطاً ذو دلالة إحصائية معنوية مع إمكانية التحول إلى المنظمة المتعلمة على مستوى الكليات الأهلية العراقية).

3- تحليل فجوة منظور العمليات الداخلية: تبين إن بُعد تحليل فجوة العمليات الداخلية يرتبط بأربع علاقات ارتباط مع أبعاد المنظمة المتعلمة من مجموع ست علاقات ارتباط المتمثلة في (القيادة الاستراتيجية، توليد وتقاسم المعرفة، التعلم المستمر، وربط المنظمة بالبيئة الخارجية) وكانت معاملات الارتباط (**0.422، **0.693، **0.710، **0.746) على التوالي وبمستوى معنوية (0.01)، مما يعني إن زيادة أداء النشاطات التشغيلية للكليات الأهلية العراقية يؤدي إلى زيادة إمكانية تحولها إلى منظمات متعلمة من خلال قابلية القيادة على الجمع بين الذكاء والإبداع وتوليد المعرفة لتقليل الكلف والاهتمام بالتعلم المستمر لتجاوز حالات التردد لدى العاملين في تنفيذ المهام ومواجهة الركود التنظيمي وقيامها بمسؤولياتها الاجتماعية تجاه المجتمع. ولم يُظهر تحليل فجوة العمليات الداخلية ارتباطاً مع بُعدي المنظمة المتعلمة كلاً من (الحوار الجماعي، وبناء وتمكين الفرق المتعلمة).

وهذا يدلنا على: قبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى (يرتبط تحليل فجوة العمليات الداخلية ارتباطاً ذو دلالة إحصائية معنوية مع إمكانية التحول إلى المنظمة المتعلمة على مستوى الكليات الأهلية العراقية).

4- تحليل فجوة منظور التعلم والنمو: ظهرت علاقات الارتباط بين بُعد (تحليل فجوة منظور التعلم والنمو) وبين أبعاد إمكانية التحول إلى المنظمة المتعلمة كل من (توليد وتقاسم المعرفة ، التعلم المستمر ، وربط المنظمة بالبيئة الخارجية) وكانت معاملات الارتباط (0.451^{**} ، 0.436^{**} ، 0.452^{**}) على التوالي وبمستوى معنوية (0.01) ، أي انه حقق ثلاثة علاقات ارتباط من مجموع ست علاقات. مما يعني إن زيادة الارتباط بين زيادة قدرة الكليات الأهلية العراقية على تطوير مهارات العاملين وتطوير الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية من خلال إحداث الإبداع التنظيمي يؤدي إلى زيادة إمكانية تحولها إلى منظمات متعلمة من خلال توليد وتقاسم المعرفة العاملين، وتحقيق التعلم المستمر للتغلب على الدوافع الشخصية للعاملين وبيئة العمل غير الداعمة، والارتباط مع الكليات الأخرى بعلاقات خلاقة تتسم بالشراكة والتعاون لتحقيق استدامة التطور للمجتمع. ولم تظهر علاقة ارتباط بين هذا البعد وبين أبعاد المنظمة المتعلمة كل من (القيادة الاستراتيجية، الحوار الجماعي، وبناء وتمكين الفرق المتعلمة)، ومن هنا يمكننا قبول الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الأولى (يرتبط تحليل فجوة منظور التعلم والنمو ارتباطاً ذو دلالة إحصائية معنوية مع إمكانية التحول إلى المنظمة المتعلمة على مستوى الكليات الأهلية العراقية).

5- كما ظهر معامل الارتباط بين إجمالي تحليل فجوة الأداء الاستراتيجي وبين أبعاد إمكانية التحول إلى المنظمة المتعلمة أربع علاقات ارتباط معنوية تتمثل في (القيادة الاستراتيجية ، توليد وتقاسم المعرفة ، التعلم المستمر ، وربط المنظمة بالبيئة الخارجية)، وكانت معاملات الارتباط (0.857^{**} ، 0.853^{**} ، 0.808^{**} ، 0.419^{**}) على التوالي وبمستوى معنوية (0.01)، وإنها لا ترتبط مع (الحوار الجماعي، وبناء وتمكين الفرق المتعلمة). أي إنها حققت (15) علاقة ارتباط من مجموع (24) علاقة، بنسبة (63%) تقريباً. كما ظهر معامل الارتباط بين إجمالي تحليل فجوة الأداء الاستراتيجي وبين إجمالي إمكانية التحول إلى المنظمة المتعلمة (0.863^{**}). وبذلك يمكن قبول الفرضية الرئيسية الأولى (يرتبط تحليل فجوة الأداء الاستراتيجي ارتباطاً ذو دلالة إحصائية معنوية مع إمكانية التحول إلى المنظمة المتعلمة على مستوى الكليات الأهلية العراقية). وهذه النتيجة تلتقي مع نتائج دراسة (Davis & Daley,2008) ودراسة (Morgan,2006) ودراسة (Norval, 2013) بوجود ارتباط ايجابي بين عمليات تحليل فجوة الأداء الاستراتيجي وعمليات إمكانية التحول إلى المنظمة المتعلمة .

ثالثاً: اختبار علاقات التأثير بين تحليل فجوة الأداء الاستراتيجي وإمكانية التحول إلى المنظمة المتعلمة

جري اختبار فرضيات التأثير بين المتغير التفسيري والمتغير المستجيب باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط، وجرت صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير المعتمد إمكانية التحول إلى المنظمة المتعلمة (Y) والمتغير المستقل الرئيسية (X) ومتغيراته الفرعية الأربع (X1) ، (X2) ، (X3) ، (X4) إذ أن (X) هي دالة لتلك الأبعاد التي تؤثر في (Y) والموضحة في الجدول (4) ، وكانت معادلة الانحدار الرئيسية هي كالآتي:

$$Y = \alpha + \beta X$$

فيما يخص تحليل التأثير بين أبعاد تحليل فجوة الأداء الاستراتيجي وبين المتغير المستجيب إمكانية التحول إلى المنظمة المتعلمة، فمن خلال معطيات الجدول(4) يتضح يأتي:

1- ظهرت قيمة (F) المحسوبة ل (تحليل فجوة المنظور المالي) التي جرى ترميزها ب (X1) (181.239) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (7.7) بمستوى معنوية (0.01)، وهذا يعني وجود تأثير لتحليل فجوة المنظور المالي في إمكانية التحول إلى المنظمة المتعلمة. مما يدل على أن منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين (x1) و (y). وبلغت قيمة ($\beta = 0.50 = X1$) وهي تدل على إن تغييراً مقداره (1) في تحليل فجوة المنظور المالي سيؤدي إلى تغيير في إمكانية التحول إلى المنظمة المتعلمة مقداره (0.50) ، أما قيمة معامل التحديد (R^2) (X1) فبلغت (0.75) وتعني أن ما مقداره (0.75) من التباين الحاصل في (Y) هو تباين مُفسّر بفعل بُعد فجوة المنظور المالي الذي دخلت نموذج الانحدار وان النسبة المتبقية والبالغة (0.25) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل أخرى لم تدخل نموذج الانحدار. وبذلك نستدل على قبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية التي مفادها (يؤثر تحليل فجوة المنظور المالي تأثيراً ذو دلالة إحصائية معنوية في إمكانية التحول إلى المنظمة المتعلمة على مستوى الكليات الأهلية العراقية).

2- بلغت قيمة (F) المحسوبة (91.492) ل (تحليل فجوة منظور الزبون) التي جرى ترميزها ب (X2) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (7.7) بمستوى معنوية (0.01) ، وهذا يعني وجود تأثيراً لتحليل فجوة منظور رضا الزبون في إمكانية التحول إلى المنظمة المتعلمة. وبلغت قيمة ($\beta = 0.55 = X2$) وهي تدل على إن تغييراً مقداره (1) في تحليل فجوة منظور الزبون سيؤدي إلى تغيير في إمكانية التحول إلى المنظمة المتعلمة مقداره (0.55)، أما قيمة معامل التحديد (R^2) لهذا البعد البالغة (0.60) وتعني أن ما مقداره (0.60) من التباين الحاصل في إمكانية التحول إلى المنظمة المتعلمة هو تباين مُفسّر بفعل تحليل فجوة منظور رضا الزبون الذي دخلت نموذج الانحدار وان النسبة المتبقية البالغة (0.40) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل أخرى لم تدخل نموذج الانحدار. وبذلك نستدل على قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية التي مفادها (يؤثر تحليل فجوة منظور رضا الزبون تأثيراً ذو دلالة إحصائية معنوية في إمكانية التحول إلى المنظمة المتعلمة على مستوى الكليات الأهلية العراقية).

3- بلغت قيمة (F) المحسوبة (79.418) (لتحليل فجوة العمليات الداخلية) التي جرى ترميزها ب (X3) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية (7.7) بمستوى معنوية (0.01) ، وهذا يعني وجود تأثيراً لتحليل فجوة العمليات الداخلية في إمكانية التحول إلى المنظمة المتعلمة. وبلغت قيمة ($\beta = 0.77 = X3$) وهي تدل على إن تغييراً مقداره (1) في تحليل فجوة العمليات الداخلية سيؤدي إلى تغيير في إمكانية التحول إلى المنظمة المتعلمة مقداره (0.77) ، أما قيمة معامل التحديد (R^2) لهذا البعد البالغة (0.57) وتعني أن ما مقداره (0.57) من التباين الحاصل في (Y) هو تباين مُفسّر بفعل تحليل فجوة العمليات الداخلية الذي دخلت نموذج الانحدار وان النسبة المتبقية والبالغة (0.43) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل أخرى لم تدخل نموذج الانحدار. وبذلك نستدل على قبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية التي مفادها (يؤثر تحليل فجوة منظور العمليات الداخلية تأثيراً ذو دلالة إحصائية معنوية في إمكانية التحول إلى المنظمة المتعلمة على مستوى الكليات الأهلية العراقية).

4- ظهرت قيمة (F) المحسوبة (15.826) ل (تحليل فجوة التعلم والنمو) التي جرى ترميزه ب (X4) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية (7.7) بمستوى معنوية (0.01)، وهذا يعني وجود تأثير لتحليل فجوة منظور التعلم والنمو في إمكانية التحول إلى المنظمة المتعلمة. مما يدل على أن منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين هذا البعد وإمكانية التحول إلى المنظمة المتعلمة. وبلغت قيمة ($\beta = 0.53 = X4$) التي تدل على إن تغييراً مقداره (1) في تحليل فجوة التعلم والنمو سيؤدي إلى تغيير في إمكانية التحول إلى المنظمة المتعلمة مقداره (0.53) ، أما قيمة معامل التحديد (R^2) ل (X4) فبلغت (0.20) وتعني أن ما مقداره (0.20) من التباين الحاصل في (Y) هو تباين

مفسر بفعل بُعد تحليل فجوة منظور التعلم والنمو الذي دخلت نموذج الانحدار وان النسبة المتبقية والبالغة (0.80) هو تباين مفسر من قبل عوامل أخرى لم تدخل نموذج الانحدار. وبذلك نستدل على قبول الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية التي مفادها (يؤثر تحليل فجوة منظور التعلم والنمو تأثيراً ذو دلالة إحصائية معنوية في إمكانية التحول إلى المنظمة المتعلمة على مستوى الكليات الأهلية العراقية).

5- أظهر الجدول (4) أن قيمة (F) المحسوبة لإجمالي (تحليل فجوة الأداء الاستراتيجي) التي جرى ترميزها ب(X) بلغت (174.418) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (7.7) بمستوى معنوية (0.01)، وهذا يعني وجود تأثير لـ(تحليل فجوة الأداء الاستراتيجي) في المتغير المستجيب إمكانية التحول إلى المنظمة المتعلمة. وهذا يدل على أن منحني الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين. وقد أشارت قيمة معامل التحديد (R^2) لتحليل فجوة الأداء الاستراتيجي (0.74)، وهذا يعني أن ما مقداره (0.74) من التباين الحاصل في إمكانية التحول إلى المنظمة المتعلمة هو تباين مفسر بفعل تحليل فجوة الأداء الاستراتيجي الذي دخل النموذج ، وأن (0.26) هو تباين مفسر من قبل عوامل أخرى لم تدخل نموذج الانحدار. وبلغت قيمة ($\beta = 0.80 = X \downarrow$) وهي تدل على إن تغيراً مقداره (1) في منظور الزبون سيؤدي إلى تغيير في إمكانية التحول إلى المنظمة المتعلمة مقداره (0.80) .
وبذلك يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثانية (يؤثر تحليل فجوة الأداء الاستراتيجي تأثيراً ذو دلالة إحصائية معنوية في إمكانية التحول إلى المنظمة المتعلمة على مستوى الكليات الأهلية العراقية).

جدول (4) تحليل التأثير بين تحليل فجوة الأداء الاستراتيجي) وابعاده وبين إمكانية التحول إلى المنظمة المتعلمة $N = 62$

تحليل فجوة الأداء الاستراتيجي X														
تحليل فجوة الأداء الإجمالي الاستراتيجي (X)			تحليل فجوة منظور التعلم والنمو (X4)			تحليل فجوة منظور العمليات الداخلية (X3)			تحليل فجوة منظور الزبون (X2)			تحليل فجوة المنظور المالي (X1)		
F المحسوبة	R^2	β	F المحسوبة	R^2	β	F المحسوبة	R^2	β	F المحسوبة	R^2	B	F المحسوبة	R^2	β
174.418	0.744	0.806	15.826	0.209	0.538	79.418	0.570	0.774	91.492	0.604	0.556	181.239	0.751	0.507
F الجدولية بمستوى دلالة $4.0 = 0.05$						F الجدولية بمستوى دلالة $0.01 =$						F الجدولية 7.7		

المحور الرابع الاستنتاجات والتوصيات

سيتم عرض الاستنتاجات التي توصل إليها الباحث استناداً إلى نتائج تحليل الجانب الميداني في تحليل فجوة الأداء الاستراتيجي وإمكانية التحول إلى المنظمة المتعلمة والتوصيات التي يوصي بها ، وكما يأتي:

أولاً : الاستنتاجات

- 1- ظهر قيام الكليات الأهلية المبحوثة باستخدام تحليل فجوة الأداء الاستراتيجي من خلال تحليل فجوة المنظور المالي وتحليل فجوة منظور الزبون وتحليل فجوة منظور العمليات الداخلية وتحليل فجوة منظور التعلم والنمو في تعزيز إمكانيتها للتحويل إلى المنظمة المتعلمة وظهر هذا جليا في كل من القيادة الاستراتيجية وتوليد وتقاسم المعرفة فضلا عن التعلم المستمر وربط المنظمة بالبيئة الخارجية ، إلا إنها عجزت عن توظيف تحليل فجوة التعلم والنمو في دعم القيادة الاستراتيجية.
- 2- عجزت الكليات الأهلية المبحوثة من توظيف أبعاد تحليل فجوة الأداء الاستراتيجي في تعزيز بُعدي إمكانية التحول إلى المنظمة المتعلمة المتمثلة في الحوار الجماعي وبناء وتمكين الفرق المتعلمة. مما يتطلب التوجه نحو تشجيع فرق العمل وتمكينها ودعم الحوار الجماعي بين العاملين.
- 3- استطاعت قيادات الكليات الأهلية المبحوثة من استثمار أبعاد تحليل فجوة الأداء الاستراتيجي مجتمعة بأحداث المزيد من التغييرات في إمكانية التحول إلى المنظمة المتعلمة وان هذه التغييرات تبدو أكثر انعكاساً إذا ما جرى أخذها بشكل متفاعل أكثر مما لو أخذ كل منها على انفراد.
- 4- تبين إن دور تحليل فجوة منظور التعلم والنمو كان متواضعا في إحداث التغييرات المطلوبة لتحقيق إمكانية تحول الكليات الأهلية المبحوثة إلى منظمات متعلمة على الرغم من أهميته ، ولم يرتق تأثيره إلى مستوى التأثير الذي أحدثته أبعاد تحليل فجوة الأداء الاستراتيجي الأخرى.

ثانياً : التوصيات

- 1- ضرورة قيام إدارات الكليات الأهلية العراقية بزيادة الاستثمار بشكل اكبر في طبيعة العلاقة بين جميع ابعاد تحليل فجوة الاداء الاستراتيجي وبين تحليل إمكانية التحول إلى منظمة متعلمة بتعزيز دور القيادة الاستراتيجية في اعتماد المدخل التعليمي في تنفيذ الاستراتيجية وهيكلة المنظمة ولاسيما في تناسق الهياكل التنظيمية مع البرامج التعليمية وزيادة فرص التعلم من خلال التشجيع على استعمال أسلوب التفكير المنظم والاعتماد على العاملين للقيام بالمسح البيئي.
- 2- ضرورة تفعيل دور الكليات الأهلية العراقية في تحليل فجوة الأداء الاستراتيجي عبر جميع أبعادها في بعد الحوار الجماعي، الذي ظهر جليا عدم وجود أي دور لها في إحداث التغيير المطلوب للحوار الجماعي لتحقيق إمكانية تحولها إلى منظمات متعلمة، من خلال اعتماد الحوار الجماعي في عملية التخطيط الاستراتيجي لمواجهة البيئة المتغيرة ومعرفة رضا الزبون عن مستوى جودة الخدمة.
- 3- ضرورة تفعيل دور تحليل فجوة الأداء الاستراتيجي للكليات الأهلية من خلال زيادة التفاعل بين اعضاء الفرق وتشجيع تقاسم المعرفة ودعم التعاون والاتصال المفتوح بينهم لإحداث التأثير المطلوب ببناء الفرق المتعلمة للتحويل إلى المنظمات المتعلمة التي تعتمد على عمل الفرق في إجراءات عملها.
- 4- ضرورة توظيف تحليل فجوة التعلم والنمو عند تحليل فجوة الأداء الاستراتيجي في دعم القيادة الاستراتيجية من خلال تطوير مهارات القادة للجمع بين الذكاء والابداع وتحليل الواقع واستشراف المستقبل لتحقيق التوازن بين احتياجات اصحاب المصالح لتعزيز إمكانية تحولها إلى منظمات متعلمة.

المصادر والمراجع

أولاً : المصادر العربية

- 1- خيرة ، عيوش (2011) " التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين الأداء المؤسسي_ رسالة ماجستير منشورة مقدمة إلى مجلس كلية التجارة وعلوم التيسير الاقتصادية ، جامعة أبو بكر بلقايد ، الجزائر .
- 2- الدوري، زكريا مطلق(2003)،" الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية" دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن ، ط1.
- 3- الشملة، ميسون عبدالله احمد(2004)" مقومات التحول نحو المنظمات المتعلمة: دراسة تشخيصية في عينة من المنظمات " رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة الموصل.
- 4- الكبيسي ، صلاح الدين عواد (2012) "العلاقة بين فجوة المعرفة وفجوة الأداء الاستراتيجي: بحث تحليلي لأراء عينة من الأكاديميين"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية لجامعة بغداد ، العدد 65 ، المجلد ،18.
- 5- المحنة ، رياض عبد الواحد موسى (2012) " إدارة الأداء وأثرها في الفاعلية التنظيمية" رسالة ماجستير غير منشور مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة بغداد .
- 6- النبوي، أمين محمد (2009)"مجتمعات التعلم والاعتماد الأكاديمي للمدارس، الدار المصرية اللبنانية، ط1.
- 7- هدى صقر،(2003)" المنظمة المتعلمة والتحول من الضعف الإداري إلى التميز في إدارة الأداء الإداري للدولة، القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة المنعقد في دمشق- سوريا للفترة من 13-16 أيلول، ص ص. 123- 142.

ثانياً: المصادر الأجنبية

- 8- AL-Adaileh ,Raid Mohd , Dohoi ,Khadra ,Hacini ,&Ishaq (2012)," The Impact of Knowledge Conversion Processes on Implementing a Learning Organization Strategy", *The Learning Organization Journal, Emerald Group Publishing Limited*.Vol.19, No.6, PP.482-496.
- 9- Alipour, Farhad ,Karimi,Roohangiz (2011) "Mediation Role of Innovation and Knowledge Transfer in the Relationship between Learning Organization and Organizational Performance " *International Journal of Business and Social Science*,Vol.2 , No.19, PP.144-147.
- 10- Anne Passila, et al., (2013),"Creating Dialogue by Storytelling of Workplace Learning, Vol.25, No.3, PP.166-167.
- 11- Ansoff H. Igor (1990) " *Implanting Strategic Management*" (2nd ed.) Prentice-Hall.
- 12- Baiyin Yang, Karen E. Watkins,& Victoria J. Marsick.,(2004)." The Construct of the Learning Organization Dimensions Measurement and Validation", *Measurement of the Learning Organization Journal*, Vol.15, No.1.Spring, PP.31-55.
- 13- Benjamin , Donna (2009) " *The School As Learning Organization : Validation of the DLOQ with School Staff* " A dissertation completed in partial fulfillment of the requirements for the Doctor of Psychology degree in School Psychology at Alfred University.
- 14- Chawal , Deepak, Joshi,& Himanshu., (2011)," Impact of Knowledge Management Dimensions on Learning Organization A Cross Hierarchies in India " *VINE, Emerald Group Publishing Limited*,Vol.41 , No.3, PP. 211-225.

- 15- Crarens, Karen ,Piercy ,Nical ,Cravens , David (2000) "Assessing The Performance of Strategic Alliances : Matching Metrics of Strategies " *European Management Journal*, Vol.18, No.5, PP.528-545.
- 16- Daft , R. L. (2001) “ *Organization Theory & Design* ” (4th ed.) South – Western College USA .
- 17- Davis D,& Daley B.J.,(2008)," The Learning Organization and its Dimensions as Key Factors in Firms Performance", *Human Resource Development International Journal*, Vol.11, No.1, PP.51-66.
- 18- Davis, D& Daley, B.J.,(2008)," The Learning Organization and its Dimensions as Key Factors in Firm", *Human Resource Development International*, Vol.11, No.1, PP.51-66.
- 19- Eckerson, Wayne. W (2012) "*Performance Dashboards: Measuring, Monitoring and Managing Your Business*" Adapted by permission of John Wiley & Sons .Inc. EDSCO publishing Inc.
- 20- Eirk, Eddy, Steven J. Lorenzet, &Kimberly A. Mith-Jentsj., (2005)," The Influence Learning Environment on Peer Mentoring Behavior", *Journal Managerial Issues*, Vol.17, No.3, PP.383-395.
- 21- Elisabeth Raes, Ann Boon, Eva Kyndt, &Filip Dochy.,(2015)," Measuring Team Learning Behaviors Through Observing Verbal Team International", *Journal of Workplace Learning*, Vol.27, No.7, PP.477-500.
- 22- Eshlaghy , Toloie .A , Radfor .R , Kivi , Bahrmpour .A (2008) " A Model for Evaluation the Performance of the Strategic Plan Using an Analytic Approach " www.etsevier.com .
- 23- Eston , G. & Jarrel S. (1996) “ The Effects of Total Quality Management On Corporate Performance: An Empirical Investigations”, *Journal of Business*", Vol. 4 .pp.86-95.
- 24- Eston , G. & Jarrel S. (1996),“ The Effects of Total Quality Management On Corporate Performance : An Empirical Investigations ” *Journal of Business* Vol. 4 .pp.86-95.
- 25- Grant, Ropert M.(1996)," Toward A knowledge Based Theory Firm", *Strategy Management Journal Winter*, Vol.4, PP.17-22.
- 26- Hughes, Jason (2000)," The Learning Organization what is it? Dose it Constitute A Useful Set of Ideas for the Human Resource Development Practitioner? *CLMS Working Paper, Leicester University, Center of Labor Market Studies*, PP.1-15.
- 27- Ji Hoon Song, Back-Kyoo Joo, & Thomas J. Chemark.,(2009)," The Dimensions of Learning Organization questionnaire (D L O Q): A Validation Syudy in A Korean Context", *Journal of Human Resource Development*, Vol.20, No.1, Spring, PP.43-64.
- 28- John Varney., (1996)," The Power of Dialogue", *journal of Management Development Review*, Vol.9, No.2, PP.30-32.
- 29- Kalle Pajunen.,(2006),"The More Things Change, The More They Remain The Same? Evaluating Strategic Leadership in Organizational Transformations", *Journal of Leadership*, Vol.2, No.3, PP.353-367.
- 30- Kaplan, R.s & Norton D.P.,(2001)," Transformation the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Managements", *Accounting Horizons Journal*, Vol.15, PP.87-104.
- 31- Markovic , Ljubo ,Dutina , Velimir , Kovacevi , Miljam (2011) "Application of Benchmarking Method in the Construction Companies" *Architecture and Civil Engineering* , Vol.9 , No.2, PP.301-314.

- 32- Markovic , Ljubo ,Dutina , Velimir , Kovacevi , Miljam (2011) "Application of Benchmarking Method in the Construction Companies" *Architecture and Civil Engineering* , Vol.9 , No.2, PP.301-314.
- 33- Marquardt, M.J. (2002)," Building the Learning Organization: Mastering the Five Elements for Corporate Learning, Palo Alto, Davies-Black Press.
- 34- Mehrabad ,Mohammad Saidi , Anvari ,Mona , Saberi , Morteza (2012) " Targeting Performance Measures Based on Performance Prediction" *International Journal of Productivity and Performance Management* , Vol.61, Nol.1, PP.46-68.
- 35- Morgan M. Shepherd, Debbie B. Tesch,& Juck S.C. Hsu (2006)," Environmental Traits that Support A Learning Organization : the Impact on Information System Development Projects", *Comparative Technology Transfer and Society*,Vol.4 , No.2, PP.196-218.
- 36- Nazari , Khosrow , Pihie , Zaidatol , Akmaliah Lope (2012) " Assessing Learning Organization Dimensioned and Demographic Factors in Technical and Vocational Colleges in Iran" *International Journal of Business and Social Science* , Vol.3 ,No.3. PP.210-219.
- 37- Norval, W. Henry (2013),"A descriptive Study of the Strategy to Performance Gap from Resource based Perspective, Submitted in accordance with the requirements for the degree of Master thesis in Business Administration at the University of Africa, College of Economic and Management Sciences.
- 38- Pemberton ,Anna , Hoskins , Jerome , Boninte , Caitlin (2011)," Minding the Gap: Identifying Performance Technology Model" *Reference Services Review Journal, Emerald Group Publishing Limited*,Vol.39 , No.2 , PP.206-222.
- 39- Razali, Murna Mohammad., Amira, Nurul., &Shobri, NorDiyana Mohammad.,(2013)," Learning Organization Practices and Jop Satisfaction among Academicians at Public University", *International Journal of Social and Human*, Vol.3, No.6, PP.518-522.
- 40- Rebecca Mitchell& Brendan Boyle.,(2010)," Knowledge creation Measurement Methods", *Journal of Knowledge Management*, Vol.14, No.1, PP.63-75.
- 41- Staughton Roy, Weonards, S.T,& Johnston Robert., (2005)" Operational Performance Gaps in Business Relationship", *International Journal of Operation and Production Management* , *Emerald Group Publishing Limited*, Vol.25, No.4, PP.320-332.
- 42- Thomas Keith &Allen Stephen.,(2001)," The Learning Organization: A Meta-Analysis of Themes in Literature", *Journal of The Learning Organization, Emerald Group Publishing Limited*, Vol.13, Issue.2, PP.123-139.
- 43- Weldy, T.G,(2009)," Learning Organization and Transfer Performance: Strategies for Improving Performance", *Journal The Learning Organization*, Vol.16, No.1, PP.58-68.
- 44- Weldy,T.G., (2009)," Learning Organization and Transfer: Strategies for Improving Performance", *Journal of The Learning Organization*, Vol.16, No.1, PP.58-68.
- 45- Weldy,T.G., (2009)," Learning Organization and Transfer: Strategies for Improving Performance", *Journal of The Learning Organization*, Vol.16, No.1, PP.58-68.
- 46- Zangoueinezhad , Abouzar , Moshabaki , Asghar (2011) " Measuring University Performance Using A Knowledge –Based Balanced Scorecard" *International Journal of Productivity and Performance Management*", *Emerald Group Publishing Limited*, Vol.60 , No.8, PP.821-839.