

تطوير المنظمة المتعلمة في ضوء تحليل العلاقة بين فجوتي المعرفة والاداء الاستراتيجي : دراسة ميدانية في عينة من المصارف الخاصة في بغداد

أ.د. صلاح الدين عواد الكبيسي / الباحث/ حنين شلال ابراهيم العزاوي
كلية الادارة والاقتصاد/جامعة بغداد/ قسم ادارة الاعمال

المستخلص

الغرض من هذا البحث تسليط الضوء على تحليل العلاقة بين فجوتي المعرفة والاداء الاستراتيجي وتشخيص مستوى تأثير هذه العلاقة في بناء المنظمة المتعلمة ، وسعى البحث الى تحقيق جملة من الاهداف المعرفية والتطبيقية ، وتم اختبار طبيعة العلاقة والاثر بين المتغيرات في عينة بحجم (62) من مديري المصارف الاهلية في بغداد (بغداد ، الخليج ، اشور ، الاتحاد ، ايلاف) وتمحورت مشكلة البحث في تساؤل عريض هو ((هل ان تحليل العلاقة بين فجوتي المعرفة و الاداء الاستراتيجي يقود الى ادراك المنظمات بضرورة التحول الى منظمات متعلمة ؟)) ، اما في الجانب الميداني فكانت المشكلة حول مدى ادراك المنظمات المبحوثة لهذه المعادلة وفي قدرتها على خلق نوع من التلائم بين تحليل فجوتي المعرفة والاداء الاستراتيجي ، ولتحليل بيانات البحث استخدم البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS) وبرنامج (Excel) ومن اهم الادوات الاحصائية المستخدمة في التحليل هي "الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف، ومعامل ارتباط لسبيرمان ، وتحليل المسار " وكانت ابرز النتائج التي تم التوصل اليها وجود علاقة ارتباط وتأثير بين تحليل فجوتي المعرفة والاداء الاستراتيجي وبين بناء المنظمة المتعلمة ، فضلا عن زيادة تأثير فجوة المعرفة في امكانية التحول الى منظمة متعلمة عبر فجوة الاداء الاستراتيجي ، وقد تضمن البحث اربعة محاور انصرف الاول لمنهجيته والثاني للتأطير النظري والثالث لعرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات فيما خصص الرابع للاستنتاجات والتوصيات .

المصطلحات الرئيسية للبحث / المنظمة المتعلمة - فجوة المعرفة - فجوة الاداء الاستراتيجي .



مجلة العلوم
الاقتصادية والإدارية
المجلد 20
العدد ٧6
لسنة ٢٠١٤
الصفحات 50-28

*ملاحظة البحث مستل من رسالة ماجستير

المحور الاول / منهجية البحث

تطوير المنظمة المتعلمة في ضوء تحليل العلاقة بين فجوتي المعرفة والاداء الاستراتيجي : دراسة ميدانية في عينة من المصارف الخاصة في بغداد

سيتم في هذا المحور تناول مشكلة البحث وأهميته وأهدافه ونموذجه وفرضيته وادواته وكالاتي :

أولاً: مشكلة البحث

ان الدراسة الفكرية لـ (Zack,1999) حول العلاقة بين فجوتي المعرفة و الاداء الاستراتيجي أشارت الكثير من الجدل الفكري حول سعي المنظمات لتوظيف ماتعرفه وما يجب ان تعرفه للوصول الى الاداء الطموح الذي يكفل لها التنافس ، ولاشك ان المنظمات لديها فجوة في المعلومات والمعرفة بين ماتعرفه وما يجب ان تعرفه وفجوة تطبيقية بين ماتستطيع ان تفعله ومايجب ان تفعله لان المنظمات تعيش في بيئة ديناميكية متغيره باستمرار ، والمعضلة لا تتمثل بوجود الفجوة او من عدم وجودها ، ولكن في استطاعة المنظمات من تشخيص حجم فجوة المعرفة والاداء اولا وفي العلاقة بينهما ثانيا . و تؤكد النظريات ان المنظمات التي تريد ان تتنافس تحرص ان تكون معرفتها متفوقه او متساويه على الاقل لمستويات التغير في البيئة ، فضلا عن ان تحليل فجوة المعرفة وفجوة الاداء الاستراتيجي يساعد المنظمات المتعلمة لتحديد ما الذي تحتاجه واين تركز جهودها واي نوع من انواع المعرفة تحتاج وماهو مستوى الاداء المطلوب ؟ الا ان المعضلة الفكرية هنا قد تلخصت في تساؤل عريض هل ان تحليل العلاقة بين فجوتي المعرفة و الاداء الاستراتيجي يقود الى ادراك المنظمات بضرورة التحول الى منظمات متعلمة . ويعبر عن مشكلة البحث بالتساؤلات الاتية :

- ١- ماطبيعة ومستوى العلاقة بين فجوتي المعرفة والاداء الاستراتيجي في المنظمات المبحوثة ؟
- ٢- ماطبيعة ومستوى العلاقة بين نتائج تحليل العلاقة بين فجوتي المعرفة والاداء الاستراتيجي في بناء المنظمة المتعلمة؟
- ٣- ما مستوى انعكاس نتائج تحليل العلاقة بين فجوتي المعرفة والاداء الاستراتيجي في بناء المنظمة المتعلمة؟
- ٤- ماطبيعة العلاقة والاثر لكل من تحليل فجوتي المعرفة والاداء الاستراتيجي منفردتين في بناء المنظمة المتعلمة؟
- ٥- هل يتعاظم تأثير تحليل فجوة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة من خلال تحليل فجوة الاداء الاستراتيجي ؟

ثانياً : اهمية البحث

تظهر اهمية البحث من اهمية المتغيرات المبحوثة ، لأنها تبحث بموضوع كيفية بناء منظمة متعلمة من خلال تحليل العلاقة بين فجوة المعرفة وفجوة الاداء الاستراتيجي ، وتبرز اهمية البحث بشكل واضح في جانبين : الاهمية العلمية : من خلال مايقدمه البحث من ابرز اسهامات الباحثين في تناول الجدل الفكري حول المتغيرات المبحوثة وقد توخت الباحثة حداثة المصادر واكثرها تماساً مع الموضوع . الاهمية العملية : بما يشكله من اسهام بتوجيه وارشاد مديري المصارف الى ابرز الانماط التي من خلالها تستطيع تلك المنظمات توظيف و تحليل العلاقة بين فجوة المعرفة وفجوة الاداء الاستراتيجي في بناء المنظمة المتعلمة .

ثالثاً : اهداف البحث

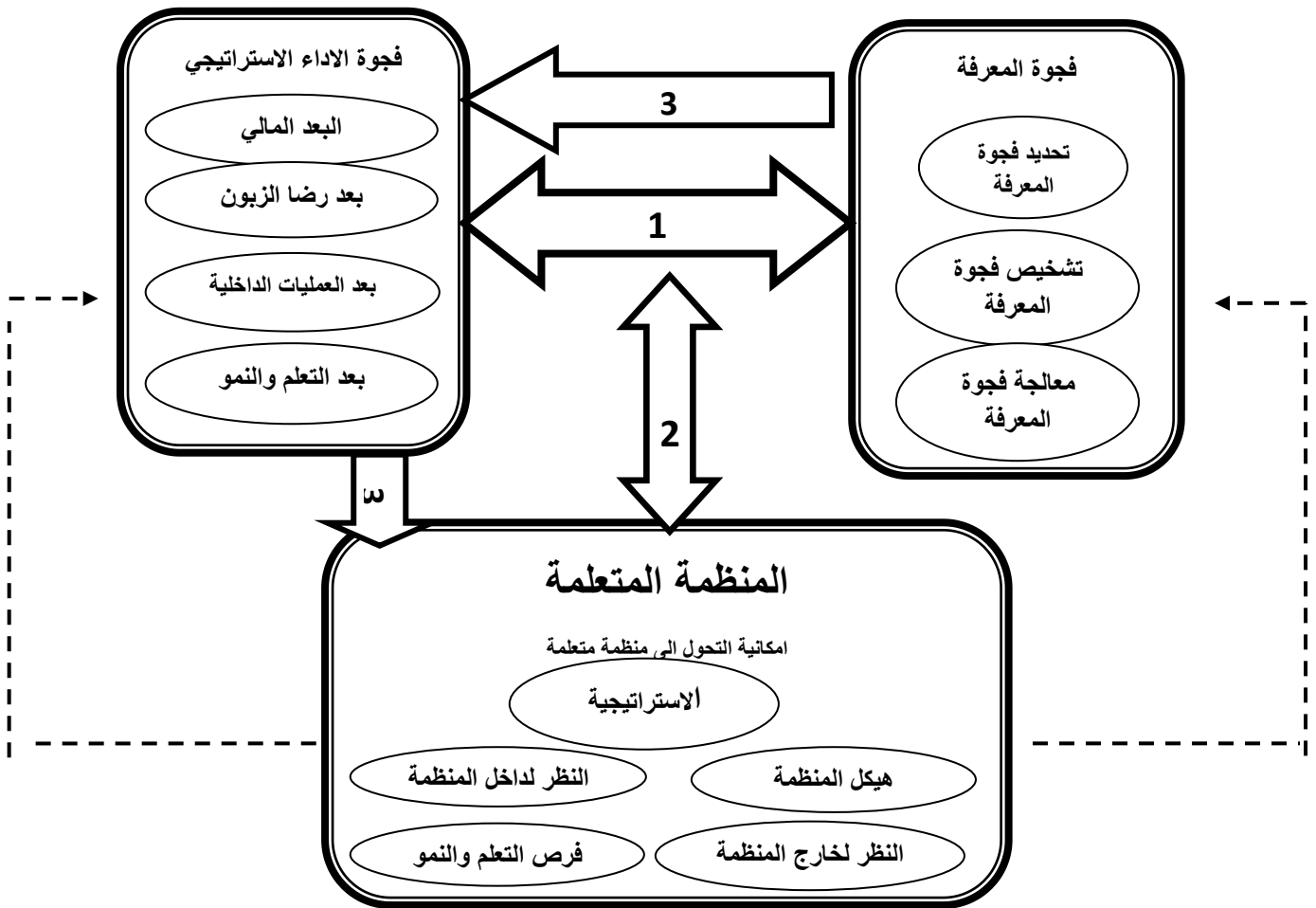
يسعى هذا البحث الى تشخيص وتحليل العلاقة بين فجوتي المعرفة و الاداء الاستراتيجي ومدى تأثيرها في بناء المنظمة المتعلمة من وجهة نظر عينة من مديري ادارات المصارف العراقية الخاصة ، والخروج بمجموعة من الاستنتاجات والتوصيات بصددها ، فضلا عن تحديد مفهوم واهمية كل من فجوة المعرفة ، فجوة الاداء الاستراتيجي ، المنظمة المتعلمة

رابعاً : فرضيات البحث

- ١- الفرضية الرئيسية الاولى : توجد علاقات ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين متغيرات تحليل فجوة المعرفة (تحديد فجوة المعرفة ، تشخيص فجوة المعرفة ، معالجة فجوة المعرفة) و تحليل فجوة الاداء الاستراتيجي (المنظور المالي ، منظور الزبون ، منظور العمليات الداخلية ، منظور التعلم والنمو).
- ٢- الفرضية الرئيسية الثانية : توجد علاقات ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين متغيرات تحليل فجوة المعرفة (تحديد فجوة المعرفة ، تشخيص فجوة المعرفة ، معالجة فجوة المعرفة) و تحليل فجوة الاداء الاستراتيجي (المنظور المالي ، منظور الزبون ، منظور العمليات الداخلية ، منظور التعلم والنمو) مجتمعتين وبين بناء المنظمة المتعلمة من حيث امكانية التحول (الاستراتيجية ، النظر لداخل المنظمة ، هيكل المنظمة ، النظر لخارج المنظمة ، فرص التعلم والنمو).
- ٣- الفرضية الرئيسية الثالثة: يزداد تأثير فجوة المعرفة في امكانية التحول الى منظمة متعلمة عبر تحليل فجوة الاداء الاستراتيجي (المنظور المالي، منظور الزبون، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو).

خامساً : المخطط الفرضي للبحث

الشكل (1-1)
المخطط الفرضي للبحث



سادساً : الأساليب والادوات الاحصائية



- الوسط الحسابي : لمعرفة اهمية و مستوى المتغيرات .
- الانحراف المعياري : لقياس التشتت المطلق لقيم الاجابات عن الوسط الحسابي .
- معامل اختلاف : لقياس التشتت النسبي لقيم الاجابات عن الوسط الحسابي .
- معامل ارتباط الرتب لـ (Spearman) : وهو اداة احصائية لامعملية لقياس نوع ودرجة العلاقة بين المتغيرات .
- الانحدار البسيط لقياس التأثير .
- تحليل المسار : لقياس التأثير المباشر وغير المباشر .

سابعا : عينة البحث

تضمنت عينة البحث مديري ، وروؤساء الاقسام لادارات المصارف الخاصة في بغداد (الخليج ، بغداد ، اشور ، ايلاف ، الاتحاد) وكان حجم العينة (62) مديرا من اصل (125) وتم اختيار العينة حسب الجدول (1).

جدول (1) طريقة اختيار العينة

| | المجموع | الفرع | المركز | |
|----|---------|-------|--------|---------|
| 15 | 1\2* 30 | 22 | 8 | الخليج |
| 25 | 1\2* 50 | 40 | 10 | بغداد |
| 3 | 1\2* 7 | 2 | 5 | الاتحاد |
| 13 | 1\2* 26 | 16 | 10 | ايلاف |
| 6 | 1\2* 12 | 4 | 8 | اشور |

ثامنا : الصدق والثبات

استعملت طريقة التجزئة النصفية (Split Half) لقياس الثبات وتعتمد على إيجاد معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية وبين الأسئلة الزوجية في الاستبانة، ويتم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون (Spearman- Brown)، فإذا كان معامل الثبات (0.67) على وفق معادلة (Spearman- Brown) فانه يعد كافياً للبحوث التي تعتمد الاستبانة أداة لها . إذ أن معامل ارتباط (Spearman) لنصف الاستبانة (0.69) وبعد أن تم تصحيحه بمعادلة (Spearman- Brown) فأصبح معامل الثبات لكل الاستبانة ككل (0.71) هذا يعني أن استبانته البحث بمقاييسها المختلفة ذات ثبات جيد ويمكن استخدامها في أوقات مختلفة للأفراد أنفسهم وتعطي النتائج ذاتها. اما الصدق فهو جذر الثبات = 0.71 = 0.84 وهي قيمة عالية تدل على صدق المقياس .

المحور الثاني / الجانب النظري

سيتم في هذا المحور تناول المفاهيم الأساسية لفجوة المعرفة وفجوة الاداء الاستراتيجي و المنظمة المتعلمة والعلاقة الرابطة بينهما وكالاتي :

اولا: فجوة المعرفة: سيتم في هذه الفقرة عرض مفهوم فجوة المعرفة وكيفية ادارتها لمعرفة طرائق تحديدها ، تشخيصها وسبل معالجتها وكالاتي :

١- **مفهوم واهمية فجوة المعرفة:** ورد مصطلح فجوة المعرفة للمره الاولى في بحوث (Tichenor&Donohue) في جامعة ميونيسستا في السبعينيات اذ وجد ان الفجوة هي الاختلاف في نسب المعلومات التي يحصل عليها الاشخاص ذوي المعرفة الفنية والاشخاص فقيري المعرفة ، ثم اشار (Zaik) اليها من منظور استراتيجية المنظمة بأنها التفاوت الحاصل بين المعرفة التي تحتاجها المنظمة والمعرفة التي تمتلكها لتنفيذ استراتيجيتها (Jing-xia,etal,2010:133). اما (Li,etal,2010:5106) فأشار اليها بعدم التوازن بين عرض وطلب المعرفة وعدم التوافق بين المعرفة المطلوبة للمنظمة لتتكيف مع التغيرات البيئية والاستراتيجية وبين المعرفة المخزونه لدى المنظمة وحددها (Anduiza,etal,2012:132) بالفرق النسبي بين المعرفة المملوكة بين مختلف فئات المنظمة. وربط (المدلل، 2012 : 66) فجوة المعرفة بالاهداف الاستراتيجية اذ ان الهدف الاستراتيجي الذي يشكل طموح المنظمة هو الذي يحدد عمق الفجوة و اشار اليها بأنها نقطة البداية لاعداد الخطة الاستراتيجية التي ينبغي على المنظمة انجازها في الفتره القادمة . و تأتي اهمية تحليل فجوة المعرفة من اهمية الدور الاستراتيجي الذي تلعبه المعرفة ذاتها لبقاء وتطور المنظمات ، اذ يرى (Haider,2003:2) ان بقاء المنظمات وتطورها يعتمد على قدرتها على تحديد وسد فجوة المعرفة ، وبرز (Jeffres,etal,2011:30) اهمية فجوة المعرفة كونها توفر وسيله مقنعة لفهم تاثير المعرفة على سير عمل المنظمة .

٢- **ادارة فجوة المعرفة :** ان عملية ادارة فجوة المعرفة سوف تتم من خلال ثلاث مراحل هي : مرحلة التحديد ، والتشخيص ، المعالجة وكالاتي :

أ- تحديد فجوة المعرفة : اشار (Haider,2003:11) الى ان اهم جانب من جوانب فجوة المعرفة يكمن في فهم مفهوم المعرفة ذاته ؟ وماهي المعرفة ؟ ومن يشكل المعرفة وماهي انواع المعرفة ؟ . ويرى (طاشكندي، 2006:101) يتم تحديد فجوة المعرفة من خلال عمليات تنظيم المعرفة والتي تتم بتفسير المعرفة ، تصنيفها ، وتوحيدها ، تجميعها وتبويبها ومن ثم تقييمها لتحديد مدى اهميتها وايجاد الفجوة الحاصلة بها .

ب- تشخيص فجوة المعرفة : ان عملية تشخيص فجوة المعرفة تبدأ بعد تقييم مستودعات المعرفة ومقارنتها مع خطط التنمية الاستراتيجية بعيدة المدى (Haider,2003:11) .

اما (Petersen,etal,2008:1099) فقد اشار الى انه لا يتم الاعتراف بوجود الفجوة الا اذا تم العثور على اداء دون المستوى المطلوب ، اذ ان فجوة المعرفة تؤدي الى حدوث مشكلات وهذه المشكلات تترجم الى مستوى اداء دون المستوى المطلوب ، اي ان نقص الاداء يعزز الاعتراف بوجود فجوة معرفية. اي ان تشخيص الفجوة تتم في مرحلة جمع المعلومات اي قبل عملية ادارة المعرفة وفي عملية تقييم اداء المنظمة. ويرى (Argote,etal,2011:1124) بان تشخيص فجوة المعرفة يتم من خلال قياس المعرفة اذ تتم عملية قياس المعرفة التنظيمية على اساس مدى الادراك لدى اعضاء المنظمة ، قياس التغيرات في خصائص الاداء ، تقييم خصائص المنتجات والخدمات . وان افضل طريقة لتقييم وقياس المعرفة تتم من خلال قياس التغيرات الحاصلة في الاداء وذلك لان لها ميزة في التقاط المعرفة الصريحة والضمنية .



ت- معالجة فجوة المعرفة : بعد قيام المنظمة بتشخيص الفجوة تقوم بعد ذلك بأيجاد العمليات المناسبة لإغلاق هذه الفجوة . ويرى (Peterson,etal,2008:1099-1100) ان المعالجة تتم بحسب القدرة الاستيعابية للمنظمة والتي تتمثل بقدرة المنظمة على التعرف على قيمة المعلومات الداخلية والخارجية والتي تتمثل بأربعة ابعاد : اكتساب المعرفة وتمثل القدرة على تحديد والحصول على المعلومات المتولده من الخارج ، الاستيعاب وهو معالجة وتفسير وفهم المعلومات التي تم الحصول عليها ، التحول ويعني القدرة على تطوير وصقل الروتين الذي يسهل الجمع بين المعرفة الحالية والمعرفة المكتسبة ، الاستغلال او تطبيق المعرفة ويتمثل بالقدرة التنظيمية التي تعتمد على الاجراءات التنظيمية وكذلك قدرتها على حصاد ودمج المعرفة في عملياتها . الا ان (Okah,etal,2011:546) يرى ان غلق فجوة المعرفة يتم من خلال عمليات ادارة المعرفة والتي تتمثل بثلاث مراحل : توليد المعرفة من مصادر المعلومات. اكتساب المعرفة جمع المعرفة وتخزينها بشكل لاي ، مشاركة المعرفة جعل المعرفة متاحة بشكل مفيد لاي شخص يحتاج اليها داخل المنظمة .

ثانيا : فجوة الاداء الاستراتيجي : سيتم في هذه الفقرة تحديد مفهوم تقييم الاداء الاستراتيجي وفجوة الاداء الاستراتيجي ، واهمية تحليل الفجوة واهدافها ، وطرائق قياسها .

أ- **مفهوم واهمية فجوة الاداء الاستراتيجي:** هي المادة الاساسية للخطة الاستراتيجية والفجوة عادة ماتكون بين ما هو مخطط للاداء الاستراتيجي والاداء الفعلي للمنظمة (نجم، 2005:168). اما (Prhalad,2003:2) فحدد فجوة الاداء الاستراتيجي فهي مجموعة من الخطوات المفقودة ، موجوده في معظم المنظمات وفي كثير من الاحيان تكون غير مرئية والفجوة تشكل تهديدا لمستقبل الاداء ويؤثر في كفاءة وفعالية كبار المدراء التنفيذيين وفرق الاداء وحتى على بقاء المنظمة على قيد الحياة . في حين اشار (Nancy,etal,2005:32) الى فجوة الاداء بانها تمثل الضعف او النقص الحاصل في الاداء . وحددها (Eshlaghg,etal,2008:455) بأنها تمثل عدم الرضا او الفرق الحاصل بين الوضع الحالي والمستقبل المثالي . وبذات الاتجاه حددها (Li,etal,2009:891) بالفرق الحاصل في الاداء الذي يفصل بين الاداء الفعلي والاداء المخطط. يعكس الاداء الاستراتيجي قدرة المنظمة على استغلال مواردها وقابليتها في تحقيق اهدافها الموضوعية من خلال انشطتها المختلفة وفقا لمعايير تلائم المنظمة وطبيعة عملها ، اذ ان تحليل فجوة الاداء الاستراتيجي تساعد في وضع اهداف جديدة ، تعديل الخطط القائمة لتتقدم افضل مستوى من الانجاز الممكن (خيرة،2011:76,60) . ويرى (شريف،2004:85) بان تحليل الفجوة له اهمية في تطوير العمليات الادارية بالنسبة للعديد من الجوانب سواء على مستوى الافراد ام المنظمة. و اشار (سعيد،2005:45) بأن اهميته تكمن بمساعدة المنظمة على: التكامل مع التخطيط الاستراتيجي للمنظمة ، تعظيم افضل ماتقوم به منظمات الاعمال ، كسر الروتين والاجراءات التقليدية غير الفعالة، خلق استراتيجية اجور فعالة للعاملين، التركيز على الاسبقيات وايجاد خطط عمل للحاضر، التحرك الى ما هو ابعد من التخطيط الى التفكير الاستراتيجي، جعل المنظمة متميزة باكسابها ميزة تنافسية في الامد البعيد . في حين يرى (Eshlaghy,etal,2008:455) ان تحليل فجوة الاداء هو اسلوب لاكتشاف اي نوع من القصور في العمليات والخصائص .

ب- **قياس الاداء الاستراتيجي لتشخيص الفجوة :** اشار (Ilesanmi,2011:138) الى ان مقاييس الاداء تستخدم لتحديد الفجوات الحاصلة في الاداء ولوضع الاستراتيجيات الملائمة لخلق الفجوات وايضا لتحقيق التوازن بين التدابير المالية وغير المالية .



يفضل (الفارس، 2011:72) استخدام المقاييس المركبة عند قياس الاداء الاستراتيجي لانها تكون اكثر دقة وموضوعية مثل نموذج البطاقة الاداء المتوازن المتكون من أربع محاور : المحور المالي ويعكس الاهداف المالية ، محور العمليات الداخلية ويمثل اداء الانشطة التشغيلية ومدى السيطرة عليها ، محور الزبائن يمثل حاجات ورغبات الزبائن ومدى قدرة المنظمة على توفير الرضا لهم ، محور التعلم والنمو ويتمثل بقدرة المنظمة على تنمية القدرات والمهارات الفكرية للعاملين وكذلك تطوير هيكلها وثقافتها من خلال العمل على احداث الابداع المنظمي . ويعد (Kaplan&Norton,1996:55) اول من حدد مفهوم بطاقة الاداء المتوازن بمجموعة من مقاييس الاداء المحددة بأربعة منظورات مختلفة للقياس (المنظور المالي ، الزبائن ، العمليات الداخلية ، التعلم والنمو) التي توفر اطار لترجمة استراتيجية المنظمة في صيغة تنفيذية . وأشار (Kaplan,2001:357) ان بطاقة الاداء المتوازنة يتم استخدامها في المنظمات القادرة على تنفيذ استراتيجيات جديدة بسرعة مما يؤدي الى تحسين الاداء الاستراتيجي . في حين عرفها (Fei,etal,2007:1543) بمجموعة من مؤشرات الاداء التي تكشف الجانب الانساني في الاعمال مثل الكفاءات فضلا عن المؤشرات المالية وغير المالية التي تعمل على تحديد عوامل نجاح المنظمة .

ثالثا : المنظمة المتعلمة :

أ- مفهوم المنظمة المتعلمة : مفهوم المنظمة المتعلمة ليس جديد ، انه موجود منذ اوائل القرن العشرين ، ولكنه في الاونة الاخيرة اجتذب اهتماما كبيرا نظرا للبيئة المعقدة والديناميكية التي تعيش بها المنظمات (Jamali,etal,2009:106) . و يرى (Antonoaie,etal,2010:105) بأنها الرؤيا المثالية للمنظمة اذ ان الهياكل والاجراءات وممارسات العمل تكون مفتوحة للتكيف والتحسين المستمر ، وان الافراد والفرق تكون مشاركة بالتعلم المستمر ويتم اتخاذ الاجراءات الاستراتيجية من خلال الاستجابة للبيئات ذات الصلة والتغذية العكسية . وأشار (Abbas,etal,2011:575) اليها بانها تعمل على تمكين الاشخاص والمشاركة بالمعلومات من خلال العمل على ثقافة التمكين ، الهيكل الافقي ، والتعلم في المنظمة هو جزء لا يتجزأ منها وهو حيوي في قيمها وسلوكها والرؤيا والاهداف والسياسات والممارسات والنظم والتعامل مع الجميع هو شعار المنظمة المتعلمة . في حين عرفها (Alipour,etal,2011:144) بأنها نظام يقدم مفاهيم تخدم لخلق الثقافة التنظيمية لتكون قادرة على تكيف ذاتها للتغيير والتعلم المستمر على مستويات متعددة من اجل تعزيز قدرة المنظمة لخلق الفرصة التي ترغب بها . ويصفها (AL-Adaileh,etal,2012:485) بنظام مفتوح يتم دعمها من خلال استراتيجيات منحنى التعلم التنظيمي وتطورها على نحو استباقي للتنافس المفرط في البيئة التنافسية وتحول ذاتها بسهولة لتتعامل مع هذه التغيرات ، وتمتلك مزيجا غير عادي من النظم والعمليات المترابطة من خلال الافراد ، الديناميكيات وتأثيرات التعلم التنظيمي لتصبح كفاءات المنظمة مميزة لتؤمن موقفا في المستقبل وللحفاظ على ميزتها التنافسية. يعد تبني مفهوم المنظمات المتعلمة سمة اساسية من سمات النجاح والتميز تبرز اهمية تبني هذا المفهوم من خلال الفوائد التي تحصل عليها المنظمات. وحدد (Teare,etal,1998:47) الاهمية من خلال ضمان النجاح طويل الامد للمنظمة ، ادخال التحسينات التدريجية الحقيقية والواقعية للمنظمة، التأكد من ان افضل الممارسات يتم نقلها ومحاكاتها، زيادة الابداع والابتكار والقدرة على التكيف، جذب الاشخاص الذين يرغبون بالنجاح والتعلم والاحتفاظ بهم، التأكيد على قدرة المنظمة على تلبية الحاجات الحالية والمستقبلية للمواطنين . اما (Baldomir,2009:2) فأشار الى اهمية تبني مفهوم المنظمة المتعلمة من خلال التغيرات المهمة التي تحدث بسبب التكنولوجيا والعولمة ، والتعلم الذي اصبح سمة اساسية للمنظمات. وأشار (Johnson,1998:143) الى ان الهدف من وراء تبني مفهوم المنظمة المتعلمة هو القدرة على خلق المعرفة الجديدة بسرعة لان المنظمات تعيش بسباق ضد التغيرات البيئية واطارها. اما (Baldomir,2009:1) فأشار الى ان الهدف يكمن من خلال خلق رؤية مشتركة وواضحة لاجزاء المنظمة لتحقيق اهدافها ولتأكيد على التعلم الجماعي لجميع اعضاء المنظمة والذي يؤدي احداث التغيير التنظيمي .



ب-شروط ومتطلبات بناء والتحول الى منظمة متعلمة : المنظمات المتعلمة لاتحدث تلقائيا ولكن تتطلب التزاما عميقا لبناء المهارات المطلوبة في جميع انحاء المنظمة ويجب ان تدار بوضوح ووعي وسرعه مع اتساع التعلم في جميع انحاء المنظمة (Johnson,1998:143) . وبناء المنظمة المتعلمة عملية يتم فيها تسخير الفكر الفردي لخلق التفاهم الجماعي للبيئة والادوار والاغراض لتنظيم الاعمال (Samd,etal,2010:405) . وتم اعتماد الابعاد التي حددتها (الشملة، 2004) في دراستها للتحويل الى منظمة متعلمة هي :

اولا : استراتيجية المنظمة : وتتضمن : المدخل التعليمي : اذ ويرى (مسلم، 2009:23) بأنه يجب ان يتم صياغة استراتيجية المنظمة من منظور المعرفة فالمنظمات المبنية على المعرفة تعرف استراتيجيتها بناء على معرفتها وليس فقط بناء على ماتنتجه . اما (ابو حشيش ومرتجي، 2011:399-400) فيرى ضرورة تحول استراتيجيات المنظمات من التنافسية الى التعاونية فضلا عن اجراء التغييرات الاستراتيجية التي تمثل حركة المنظمات بعيدا عن حالتها الحالية الى حالة مستقبلية مرغوب بها، السياسات المشتركة : ان صنع السياسة في المنظمة المتعلمة هي امر يشترك فيه أطراف كثيرة وهي بذلك تشمل العاملين والموردين والزبائن ، ان الغاية الاساسية من صنع السياسة هو ارضاء الاطراف المشاركة وان الاختلاف في الافكار والقيم التي يتم اشراكها من قبل كل الاطراف ستؤدي في النهاية الى نتائج مثمرة (الشملة، 2008:38) .

ثانيا : النظر لداخل المنظمة : وتتضمن : المعرفة : و اشار اليها (Benjamin,2009:4) بكونها تعد من اهم متطلبات التحول الى منظمة متعلمة وتمثل بقدرة المنظمة على اكتساب ونشر وتوزيع المعرفة والاستفادة من نتائجها بأدارتها فضلا عن العمل على تطوير رأس المال الفكري لتحسين الاداء المنظمي . المساءلة والرقابة التقييمية : اذ ينظر اليها بأنها تطبيق خاص ومميز للمعرفة ، اذ ان المحاسبة والموازنة ونظم اعداد التقارير صممت كي تساعد في عملية التعلم (الشملة، 2004:39). التبادل الداخلي : يرى (Boldomir,2009:3) بأن المنظمات المتعلمة بحاجة الى التصرف بطريقة تشجع على تبادل المعلومات بين جميع اعضاء المنظمة .

ثالثا : هيكل المنظمة : الهياكل المستخدمة في المنظمات المتعلمة تشجع حالة التمكين خاصة اذا كانت الادوار ذات هيكلية مرنة بما يتيح فرصة التوافق مع احتياجات الزبائن الداخليين والموردين وكذلك تسمح للتطوير الشخصي للعاملين . ويرى (ابو حشيش و مرتجي ، 2011:933-400) ضرورة تحول هياكل المنظمة من العمودية الى الافقية وتحويل المهام من الروتينية الى التمكين .

رابعا : النظر لخارج المنظمة: تتضمن : العاملين الذين يعملون بالمسح: المنظمات تعتمد على الافراد الذين يتعاملون مع الجهات الخارجية ويعدونهم أنظمة مسح يبني والقيام بالمقارنة المرجعية. التعلم البيئي المنظمي: اشارة (Srihawong,etal,2012:236) بأن اعضاء المنظمة المتعلمة يتعلمون ويتبادلون المعرفة مع بعضهم البعض بشكل مستمر ويعملون بتنسيق جيد فيما بينهم للحصول على الرؤيا المشتركة في العمل والارتباط بعملية التفكير المنهجي في عملهم .

خامسا : فرص التعلم : وتتمثل بالاتي : المناخ التعليمي : امتلاك المنظمة المناخ التعليمي الذي يشجع الافراد على التعلم وتطوير امكانياتهم الكاملة (Kumpikat,2008:26). التطوير الذاتي : يكون كل الموظفين حريصين على تطوير أنفسهم باستمرار من خلال حضور الندوات والانضمام للأجتماعات والانشطة الاخرى ، ويكونون قادرين على التعلم المستمر والابتكار والرؤى بعيدة المدى (Srihawong,etal,2012:236)

المحور الثالث / عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات

سيتم في هذا المحور عرض وتحليل النتائج التي أفرزتها الاستبانة لتشخيص مستوى متغيرات البحث باستخدام بعض الاساليب الاحصاء الوصفي: الوسط الحسابي لتقدير مستوى كل متغير، والانحراف المعياري لتقدير التشتت المطلق ومعامل الاختلاف لتقدير التشتت النسبي ومن خلال تحليل اجابات افراد العينة حول الابعاد المكونة لكل متغيرات البحث الرئيسية والفرعية ثم بعد ذلك اختبار فرضيات البحث وكالاتي:

١- **مستوى فجوة المعرفة:** قيس هذا المتغير من خلال ثلاثة ابعاد فرعية هي (تحديد فجوة المعرفة، تشخيص فجوة المعرفة، معالجة فجوة المعرفة)، إذ يشير الجدول (2) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص متغير فجوة المعرفة، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.30) وهو حول الوسط الفرضي البالغ (3)، وبأنسجام مقبول في الاجابات حدده الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف (0.91) (27.58%) على التوالي، وفيما يأتي تشخيص لواقع المتغيرات الفرعية:

أ- تحديد فجوة المعرفة: يعكس الجدول المذكور وسط حسابيا عاما بلغ (3.29) بأنسجام مقبول وأنحراف معياري عام (0.95). ومعامل اختلاف عام (28.88%) منخفض يعكسان مدى انسجام اجابة افراد العينة. اما على مستوى الفقرات فقد قيست عمليات تحديد فجوة المعرفة بالفقرات (1-7) إذ تراوحت قيم الوسط الحسابي بين اعلى قيمة حققتها الفقرة (7) (مستويات الانتفاع من التكنولوجيا المتاحة في المنظمة) بوسط حسابي مرتفع بلغ (3.76) وبين اقل وسط حسابي حققته الفقرة (5) (غالبا ماتكون السرعة في تشخيص فجوة المعرفة في المنظمة) إذ بلغ (3.03) وكان معتدل حول الوسط الفرضي وهذا مؤشرا واقعيا من وجهة نظر الباحثان إذ لاحظا ان رد فعل اغلب المصارف المبحوثة لتحديد فجوة المعرفة ليست بالمستوى العالي.

جدول (2) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفجوة المعرفة N=62

| متغيرات فرعية | فقرات فجوة المعرفة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف % |
|--|---|---------------|-------------------|------------------|
| تحديد فجوة المعرفة | 1 اجراءات تحديد فجوة المعرفة الداخلية | 3.39 | .88 | 25.96 |
| | 2 اجراءات تحديد فجوة المعرفة الخارجية | 3.37 | .96 | 28.48 |
| | 3 مستويات تحديد فجوة المعرفة في المنظمة | 3.06 | 1.05 | 34.31 |
| | 4 درجة تطابق تحليل فجوة المعرفة مع الواقع | 3.13 | .93 | 29.71 |
| | 5 سرعة تشخيص فجوة المعرفة في المنظمة | 3.03 | .94 | 30.03 |
| | 6 الاساليب العلمية المستخدمة لتحديد الفجوة | 3.35 | .98 | 29.25 |
| | 7 مستويات الانتفاع من التكنولوجيا المتاحة | 3.76 | .92 | 24.47 |
| تشخيص فجوة المعرفة | الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف العام | 3.29 | .95 | 28.88 |
| | 8 سرعة اكتشاف فجوة المعرفة في المنظمة | 3.26 | .94 | 28.83 |
| | 9 مستويات تأكد حول اسباب فجوة المعرفة | 3.32 | .76 | 22.89 |
| | 10 الدقة في اجراء تشخيص اسباب فجوة المعرفة | 3.21 | 1.07 | 33.33 |
| | 11 ميول الادارة العليا لاعادة تحليل اسباب الفجوة | 3.35 | .99 | 29.55 |
| | 12 درجة اهتمام الادارة العليا بأسباب الفجوة | 3.55 | .92 | 25.92 |
| | 13 اهتمام الادارة بالعلاقة بين قديم وجديد المعرفة | 3.42 | .95 | 27.78 |
| 14 الفرق بين تكنولوجيا المنظمة والمطلوبة | 2.82 | .93 | 23.98 | |



تطوير المنظمة المتعلمة في ضوء تحليل العلاقة بين فجوتي المعرفة
والاداء الاستراتيجي : دراسة ميدانية في عينة من المصارف الخاصة في بغداد

| الوسيط والانحراف و معامل الاختلاف العام | 3.27 | .93 | 28.44 |
|---|------|------|-------|
| 15 تحديد احتياجات التدريب في ضوء الفجوة | 3.48 | .86 | 24.47 |
| 16 دعم الإدارة العليا للتعليم التنظيمي المستمر | 3.44 | .88 | 25.81 |
| 17 تقييم حلول معالجة نقص المعرفة في المهام | 3.39 | .79 | 23.30 |
| 18 ميول الإدارة العليا للاستعانة بخبراء خارجيين | 3.58 | .86 | 24.02 |
| 19 سياسة المنظمة للتنسيق مع جامعات ومراكز | 3.19 | .93 | 29.15 |
| 20 اجراءات الإدارة لمواجهة مقاومة العاملين | 3.24 | .82 | 25.30 |
| 21 توظيف اليات تحفز العاملين لطرح افكار جديدة | 3.18 | 1.01 | 31.76 |
| الوسيط والانحراف ومعامل الاختلاف العام | 3.35 | .87 | 25.97 |
| اجمالي الوسيط ومعامل الاختلاف العامل | 3.30 | .91 | 27.58 |

ب- تشخيص فجوة المعرفة : حققت هذه العملية وسطا حسابيا عاما بلغ (3.27) معتدل حول الوسط الفرضي وبتشتت مقبول في الاجابات حيث بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.93) و (28.44%) على التوالي وشملت عمليات تشخيص فجوة المعرفة الفقرات (8-14) وكانت النتائج قد وزعت بين اعلى قيمة للوسط الحسابي حققته الفقرة (12) اذ بلغت (3.55) واقل قيمة للوسط الحسابي حققته الفقرة (14) البالغ (2.82).

ت- معالجة فجوة المعرفة : يظهر الجدول (2) وسطا حسابيا عاما معتدل بلغ (3.35) وانسجام جيد في الاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف العام (0.87) و(25.97%). وبالنسبة للفقرات فقد شملت عمليات المعالجة الفقرات من (15-21) من الاستبانة ، حققت الفقرة (18) اعلى وسط حسابي بلغ (3.58). في حين حققت الفقرة (21) ادنى وسط حسابي مستوى معتدل بلغ (3.18) وبتشتت عالي اكده كل من الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (1.01) و(31.76%) على التوالي .

٢- فجوة الاداء الاستراتيجي : قيس هذا المتغير من خلال اربعة متغيرات فرعية هي (المنظور المالي ، منظور الزبون ، منظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو) ، اذ يظهر الجدول (3) التوزيعات التكرارية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف من وجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص فجوة الاداء الاستراتيجي ويعكس الوسط الحسابي العام لأجمالي عميات فجوة الاداء الاستراتيجي البالغ (3.71) اعتمادا مرتفع لتلك العمليات في المصارف المبحوثة وبتشتت قليل في الاجابات اذ بلغ كل من الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف العام (0.85) و(22.91%) على التوالي وقد شمل هذا المحور العمليات الآتية : وتم استخدام مقياس بطاقة الاداء المتوازن لقياس فجوة الاداء الاستراتيجي لكونه يشمل قياس الجانب المالي وغير المالي للاداء .

| المتغيرات الفرعية | الفقرات عمليات فجوة الاداء الاستراتيجي | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف |
|-------------------|--|---------------|-------------------|----------------|
| 22 | سرعة الكلفة للبضاعة الخدمة النهائية | 3.50 | .83 | 23.71 |
| 23 | صافي ربح الإيرادات | 3.73 | .77 | 20.64 |
| 24 | نقطة التعادل | 3.45 | .84 | 24.35 |
| 25 | التدفق النقدي | 3.77 | .76 | 20.16 |
| 26 | نسبة الربح التشغيلي الى الإيرادات | 3.63 | .83 | 22.87 |



| | | | | | |
|-------|------|------|--|----|--|
| 22.41 | .78 | 3.48 | العائد على الحصة السوقية | 27 | |
| 24.31 | .89 | 3.66 | نسبة نمو المبيعات | 28 | |
| 23.80 | .84 | 3.53 | تقليل التكاليف | 29 | |
| 21.34 | .76 | 3.56 | كفاءة الموجودات الكلية | 30 | |
| 20.05 | .75 | 3.74 | معدل تغطية الطلب | 31 | |
| 23.71 | .83 | 3.50 | النسبة السريعة | 32 | |
| 22.28 | .88 | 3.95 | الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف العام | | القطعي والتباين المدرك بين منظور الزبون |
| 19.22 | .74 | 3.85 | رضا الزبون | 33 | |
| 17.51 | .66 | 3.77 | الحصة السوقية | 34 | |
| 21.90 | .83 | 3.79 | ولاء الزبون | 35 | |
| 18.47 | .70 | 3.79 | عدد المبيعات | 36 | |
| 19.21 | .73 | 3.8 | الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف العام | | |
| 20.42 | .78 | 3.82 | جودة المواد الخام | 37 | |
| 21.99 | .84 | 3.82 | الكفاءة في الحصول على المواد الخام | 38 | |
| 24.06 | .90 | 3.74 | كفاءة استهلاك الطاقة | 39 | |
| 24.93 | .88 | 3.53 | زيادة معدلات الانتاج | 40 | |
| 23.46 | .84 | 3.58 | اجمالي الساعات المتاحة كل شهر | 41 | |
| 21.56 | .83 | 3.85 | نسبة تحديث التكنولوجيا | 42 | القطعي والتباين المدرك بين منظور التعليم والنمو : درجة التباين |
| 22.58 | .84 | 3.72 | الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف العام | | |
| 22.19 | .81 | 3.65 | درجة ادراك الكادر المتميز لانجازاتهم | 43 | |
| 27.71 | .97 | 3.50 | رواج ثقافة الكفاءة والالتزام | 44 | |
| 31.45 | 1.06 | 3.37 | درجة تشجيع الافراد لفرق العمل | 45 | |
| 26.45 | .91 | 3.44 | درجة مهارات العاملين | 46 | |
| 36.42 | 1.1 | 3.02 | درجة استعمال نظم المكافأة والعقاب | 47 | |
| 31.76 | 1.01 | 3.18 | مؤشر رضا العاملين | 48 | |
| 27.25 | .94 | 3.45 | كفاءة التدريب المتخصص | 49 | |
| 28.78 | .97 | 3.37 | الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف العام | | |
| 22.91 | .85 | 3.71 | اجمالي الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف العام | | |

جدول (3) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفجوة الاداء الاستراتيجي N=62

أ- المنظور المالي : حققت هذه العملية وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.95) وسطاً مرتفعاً فوق الوسط المعياري وبتشتت قليل في الاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف العام (.88) و(22.28%) على التوالي . وقد عبر عن المنظور المالي بالفقرات (22-33) من الاستبانة وكانت النتائج قد توزعت بين اعلى قيمة للوسط حسابي حققتها الفقرة (25) والبالغة (3.77) بنسبة اعلى من الوسط الفرضي واقل قيمة للوسط الحسابي حققتها الفقرة (24) والبالغة (3.45).

ب- الزبون : درجة التباين المدرك بين الطموح والفعلي: اذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً مرتفعاً بلغ (3.80) وتشتت قليل في الاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف العام (.73) و(19.21%) على التوالي، اما على صعيد الفقرات فقد قيس هذا المتغير بالفقرات (33-36) في القسم الثاني من الاستبانة وحققت جميع النتائج وسط حسابي عالي ولكن تراوحت قيمته بين اعلى قيمة حققتها الفقرة (33) اذ بلغ الوسط الحسابي (3.85) اما اقل قيمة للوسط الحسابي فقد حققتها الفقرة (34) اذ بلغت



(3.77) وكانت اكثر الفقرات انسجاما لاجابة فقد بلغ كل من الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (66). و(17.51%) على التوالي.

ت- منظور العمليات الداخلية : درجة التباين المدرك بين الطموح والفعلي: حققت هذه العملية وسطا حسابيا عاما مرتفع بلغ (3.72) وتشتمت قليل في الاجابة اذ بلغ كل من الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (84). و(22.58) على التوالي مما يعكس عمل المصارف على تحسين العمليات الداخلية ، اما بالنسبة للفقرات فقد شملت هذه العملية الفقرات (37-42) من الاستبانة وكانت النتائج جميعها حققت وسط حسابي مرتفع اذ تراوح الوسط الحسابي بين اعلى قيمة في الفقرة (42) اذ حققت وسط حسابي مرتفع بلغ (3.85) ، وان اقل قيمة حققتها فقره (38) وسط حسابي مرتفع بلغ (3.74). وبأقل انسجام لاجابة بين الفقرات يؤكد كل من الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (90). و(24.06%) على التوالي.

ث- منظمو التعلم والنمو : درجة التباين المدرك بين الطموح والفعلي: يظهر الجدول (3) وسطا حسابيا عاما معتدل لهذه العملية بلغ (3.37) وبتشتت عال بين الاجابات اذ بلغ كل من الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (97). و(28.78%) مما يعكس اهتمام المصارف الخاصة بعمليات التعلم والنمو الحاصلة في المصارف اما بالنسبة للفقرات فقد اشتملت هذه العملية على الفقرات (43-49) للقسم الثاني من الاستبانة وكانت النتائج حولها قد توزعت بين اعلى قيمة وسطية حققتها الفقرة (43) بلغ(3.65) مرتفع عن الوسط الفرضي وبأقل تشتت في الاجابات اذ كان كل من الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (81). و(22.19%) على التوالي، وبين اقل قيمة للوسط الحسابي حققتها الفقرة (47) بلغ (3.02) وباعلى تشتت في الاجابات اكده الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (1.1) و(36.42%) على التوالي .

٣- المنظمة المتعلمة (امكانية التحول الى منظمة متعلمة): يظهر الجدول (4) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر المدراء عينة الدراسة بخصوص امكانية تحول المصارف الى منظمات متعلمة وحققت وسطا حسابيا عاما بلغ (3.44) وانسجاما مقبولا في الاجابات حدده الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف العام (95). و(27.26%) على التوالي. مما يعكس توفر فرص معتدلة للمصارف للتحول الى منظمة متعلمة ويشتمل هذا البعد على المتغيرات الاتية :

أ- الاستراتيجية : يشير الجدول (4) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص (الاستراتيجية)، اذ يعكس الجدول المذكور وسطا حسابيا عاما مرتفع بلغ (3.47) وانسجاما عال في الاجابات اذ كان كل من الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف العام (95). و(28.53%) على التوالي اما على اساس الفقرات شملت الفقرات فقد حققت جميع الفقرات وسطا حسابيا مرتفع وانحصرت النتائج بين اعلى قيمة حققتها الفقرة (51) بلغ (3.52) وحققت الفقرة (52) وسطا حسابيا اقل بين الفقرات بلغ(3.44) وانسجاما مقبول في الاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري (95). ومعامل الاختلاف (27.67%)،.

ب- النظر لداخل المنظمة : يشير الجدول (4) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص ، حقق هذا البعد وسطا حسابيا عاما معتدل بلغ (3.40) وتشتمت مقبول في الاجابات حدده الانحراف المعياري و معامل الاختلاف العام (99). و(29.12%) على التوالي ، وعلى صعيد الفقرات حققت الفقرة (54) اعلى وسط حسابي بلغ (3.50) بأعلى تشتت في الاجابات اذ كان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (1.01) و(29.79%) على التوالي. وقد حققت الفقرة (55)



تطوير المنظمة المتعلمة في ضوء تحليل العلاقة بين فجوتي المعرفة
والاداء الاستراتيجي : دراسة ميدانية في عينة من المصارف الخاصة في بغداد

اقل وسطا حسابيا (3.31) وانسجاما مقبولا في الاجابات اكده الانحراف المعياري (0.97) ومعامل الاختلاف (29.30%) .

ت- هيكل المنظمة : حقق هذا البعد وسطا حسابيا عاما عال بلغ (3.45) وانسجام عال في الاجابات حيث بلغ الانحراف المعياري العام (0.83) ومعامل الاختلاف العام (24.06%) مما يعكس اعتماد المصارف على بناء هيكل مرن لتحقيق اعمالها وعلى صعيد الفقرات حققت الفقرة (56) اعلى وسط حسابي بلغ (3.56) في حين حققت الفقرة (58) اقل وسطا حسابيا بلغ (3.35) وانسجاما معتدل في الاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري (0.87) ومعامل اختلاف (25.97%)

ث- النظر لخارج المنظمة : حقق هذا البعد وسطا حسابيا عاما معتدل اذ بلغ (3.34) وتشنتت مقبول في الاجابات اذ بلغ كل من الانحراف المعياري العام (0.98) ومعامل الاختلاف العام (29.34%) وعلى صعيد الفقرات حققت الفقرة (60) بلغ (3.45) ولكنها حققت تشنتت عال في الاجابات اذ كان الانحراف المعياري (1.05) ومعامل الاختلاف (30.43%). اما الفقرة (59) باقل وسط حسابي بين الفقرات بلغ (3.26) في حين حققت الفقرة (61) اعلى انسجام بين الاجابات حيث بلغ الانحراف المعياري (0.90) ومعامل الاختلاف (27.10%) .

ج- فرص التعلم : يظهر الجدول وسطا حسابيا عال لامكانية توفير فرص التعلم في المصارف الخاصة بلغ (3.54) وانسجاما عال في الاجابات حيث بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.98) و(27.68%) على التوالي وعلى صعيد الفقرات حققت الفقرة (63) وسطا حسابيا عال بلغ (3.68) وحققت الفقرة (62) اقل وسط حسابي بين الفقرات بلغ (3.40) وبانسجام عال بين الاجابات حيث بلغ الانحراف المعياري (0.96) ومعامل الاختلاف (28.23%)



تطوير المنظمة المتعلمة في ضوء تحليل العلاقة بين فجوتي المعرفة
والاداء الاستراتيجي : دراسة ميدانية في عينة من المصارف الخاصة في بغداد

جدول (4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمكانية التحول الى منظمة متعلمة N=62

| المتغيرات الفرعية | فقرات المنظمة المتعلمة (امكانية التحول الى منظمة متعلمة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف |
|---------------------|---|---------------|-------------------|----------------|
| الاستراتيجية | 50 | 3.44 | .95 | 27.61 |
| | 51 | 3.52 | .97 | 27.56 |
| | 52 | 3.45 | 1.07 | 31.01 |
| النظر لداخل المنظمة | | 3.47 | .99 | 28.53 |
| | 53 | 3.39 | 1.01 | 29.79 |
| | 54 | 3.50 | .99 | 28.29 |
| | 55 | 3.31 | .97 | 29.30 |
| هيكل المنظمة | | 3.40 | .99 | 29.12 |
| | 56 | 3.56 | .86 | 24.16 |
| | 57 | 3.45 | .76 | 22.03 |
| | 58 | 3.35 | .87 | 25.97 |
| النظر لخارج المنظمة | | 3.45 | .83 | 24.06 |
| | 59 | 3.26 | 1.00 | 30.67 |
| | 60 | 3.45 | 1.05 | 30.43 |
| | 61 | 3.32 | .90 | 27.10 |
| فرص التعلم | | 3.34 | .98 | 29.34 |
| | 62 | 3.40 | .96 | 28.23 |
| | 63 | 3.68 | .97 | 6.36 |
| | 63 | 3.55 | 1.01 | 28.45 |
| | | 3.54 | .98 | 27.68 |
| | اجمالي الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف العام | 3.44 | .95 | 27.62 |

ثانيا : اختبار الفرضيات :

- أ- الفرضية الرئيسية الاولى : يظهر الجدول (5) وجود علاقة ارتباط طردية بين فجوة المعرفة وفجوة الاداء الاستراتيجي بلغت (**.595) بمستوى معنوية (0.01) . اما بخصوص المتغيرات .
- ١- اظهر كل من تحديد فجوة المعرفة و تشخيص الفجوة اربع علاقات ارتباط معنوية مع ابعاد فجوة الاداء الاستراتيجي ثلاث منها بمستوى معنوية (0.01) وواحدة فقط بمستوى معنوية (0.05) مع منظور الزبون .
- ٢- اظهرت معالجة فجوة المعرفة ثلاث علاقات ارتباط طردية مع ابعاد فجوة الاداء الاستراتيجي اثنان منها كانت بمستوى معنوية (0.01) مع كل من (المنظور المالي ، منظور التعلم والنمو) ، وواحدة بمستوى معنوية (0.05) مع (منظور الزبون) ، ولم تظهر اي علاقة ارتباط مع منظور العمليات الداخلية.
- ٣- هذه النتائج اعلاه تسمح بقبول الفرضية الرئيسية الاولى والتي مفادها (توجد علاقات ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين متغيرات تحليل فجوة المعرفة و تحليل فجوة الاداء الاستراتيجي).

تطوير المنظمة المتعلمة في ضوء تحليل العلاقة بين فجوتي المعرفة والاداء الاستراتيجي : دراسة ميدانية في عينة من المصارف الخاصة في بغداد

| الجدول (5) معاملات الارتباط وقيم (t) بين متغيرات فجوة المعرفة وفجوة الاداء الاستراتيجي. n62 | | | | | | | | | | | | |
|---|-------------------|-----------------|---------------------|--------------|-------------------------|--------------------------------------|--------------|-----------------|----------------|------|-------|---------------------|
| فجوة الاداء الاستراتيجي | | | | | | | | | | | | |
| الاجمالي | العلاقات المعنوية | | منظمو التعلم والنمو | | منظمو العمليات الداخلية | | منظور الزبون | | المنظور المالي | | | |
| | t | r | t | r | t | r | t | r | t | r | | |
| 5.73 | .595*** | النسبية الالهية | 4 | 6.3 | .63** | 3.7 | .44** | 2.1 | .27* | 4.4 | .49** | تحديد فجوة المعرفة |
| | | 100 % | | 6.8 | .66** | 3.18 | .38** | 2.17 | .27* | 3.28 | .39** | تشخيص فجوة المعرفة |
| | | 100 % | | 3.9 | .45** | 1.3 | .16 | 2.2 | .27* | 4.0 | .46** | معالجة فجوة المعرفة |
| | | 75% | | مجموع علاقات | | 91% | | الارتباط (11) = | | | | |
| قيمة (t) الجدولية بمستوى دلالة (0.01) = 2.39 | | | | | | ** علاقة الارتباط بمستوى معنوية 0.01 | | | | | | |
| قيمة (t) الجدولية بمستوى دلالة (0.05) = 1.67 | | | | | | * علاقة الارتباط بمستوى معنوية 0.05 | | | | | | |

ب- **الفرضية الرئيسية الثانية** : توجد علاقات ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين متغيرات تحليل فجوة المعرفة و تحليل فجوة الاداء الاستراتيجي مجتمعين وبين بناء المنظمة المتعلمة .
وينفرع منها فرضيتان فرعيتان :

١- **الفرضية الفرعية الاولى** : توجد علاقات ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين متغيرات تحليل فجوة المعرفة وبناء المنظمة المتعلمة (من حيث امكانية التحول الى منظمة متعلمة).
اولا: اظهرت فجوة المعرفة وجود علاقة ارتباط طردية مع امكانية التحول الى منظمة متعلمة بلغت (**.797) بمستوى معنوية (0.01) .

ثانيا : اظهر كل من تحديد فجوة المعرفة ، تشخيص ، معالجة الفجوة وجود خمس علاقات ارتباط معنوية مع جميع ابعاد امكانية التحول الى منظمة متعلمة بمستوى معنوية (0.01)

ثالثا : هذه النتائج اعلاه تسمح بقبول الفرضية الفرعية الاولى من الرنيسة الثانية والتي تنص (توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين متغيرات تحليل فجوة المعرفة وبناء المنظمة المتعلمة (من حيث امكانية التحول



تطوير المنظمة المتعلمة في ضوء تحليل العلاقة بين فجوتي المعرفة
والاداء الاستراتيجي : دراسة ميدانية في عينة من المصارف الخاصة في بغداد

| الجدول (6) معاملات الارتباط وقيم (t) بين متغيرات فجوة المعرفة والمنظمة المتعلمة | | | | | | | | |
|---|-------------------|------------|---------------------|--------------|---------------------|--------------|--------|---------------------|
| N=62 | | | | | | | | |
| امكانية التحول الى منظمة متعلمة | | | | | | | | |
| الاجمالي | العلاقات المعنوية | فرص التعلم | النظر لخارج المنظمة | هيكل المنظمة | النظر لداخل المنظمة | الاستراتيجية | | |
| r | الاعداد | r | r | r | r | r | | |
| 0.797** | 100% | 5 | 0.58** | 0.50** | 0.57** | 0.64** | 0.70** | تحديد فجوة المعرفة |
| | 100% | 5 | 0.60** | 0.51** | 0.62** | 0.69** | 0.68** | تشخيص فجوة المعرفة |
| | 100% | 5 | 0.49** | 0.64** | 0.54** | 0.57** | 0.57** | معالجة فجوة المعرفة |
| مجموع علاقات الارتباط (15) = 100% | | | | | | | | |
| ** علاقة الارتباط بمستوى معنوية 0.01 | | | | | | | | |
| * علاقة الارتباط بمستوى معنوية 0.05 | | | | | | | | |

- ٢- **الفرضية الفرعية الثانية** : توجد علاقات ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين متغيرات تحليل فجوة الاداء الاستراتيجي وبناء المنظمة المتعلمة من حيث امكانية التحول .
- اولا**: اظهر تحليل فجوة الاداء الاستراتيجي وجود علاقة ارتباط طردية مع امكانية التحول الى منظمة متعلمة بلغت (**0.67) وبمستوى معنوية (0.01) .
- ثانيا** : اظهر كل من المنظور المالي ومنظور التعلم والنمو وجود علاقات ارتباط معنوية مع جميع ابعاد امكانية التحول الى منظمة متعلمة بمستوى معنوية (0.01) .
- ثالثا** : اظهر منظور الزبون وجود اربع علاقات معنوية مع امكانية التحول الى منظمة متعلمة ، ثلاث منها بمستوى معنوية (0.01) وواحدة بمستوى معنوية (0,05) مع بعد النظر لخارج المنظمة ، ولم تظهر اي علاقة ارتباط مع بعد النظر لداخل المنظمة .

| الجدول (7) معاملات الارتباط بين متغيرات فجوة الاداء الاستراتيجي والمنظمة المتعلمة | | | | | | | | |
|---|-------------------|------------|---------------------|--------------|---------------------|--------------|--------|-----------------------|
| N=62 | | | | | | | | |
| المنظمة المتعلمة | | | | | | | | |
| امكانية التحول الى منظمة متعلمة y | | | | | | | | |
| الاجمالي | العلاقات المعنوية | فرص التعلم | النظر لخارج المنظمة | هيكل المنظمة | النظر لداخل المنظمة | الاستراتيجية | | |
| لي | | | | | | | | |
| 0.67** | 100% | 5 | 0.47** | 0.36** | 0.48** | 0.39** | 0.48** | البعد المالي |
| | 80% | 4 | 0.37** | 0.29* | 0.35** | 0.23 | 0.38** | بعد الزبون |
| | 100% | 5 | 0.53** | 0.26* | 0.43** | 0.38** | 0.43** | بعد العمليات الداخلية |
| | 100% | 5 | 0.69** | 0.54** | 0.70** | 0.62** | 0.71** | بعد التعلم والنمو |
| مجموع علاقات الارتباط (19) = 97% | | | | | | | | |
| ** علاقة الارتباط بمستوى معنوية 0.01 | | | | | | | | |
| * علاقة الارتباط بمستوى معنوية 0.05 | | | | | | | | |



رابعاً: اظهر بعد العمليات الداخلية وجود خمس علاقات ارتباط معنوية مع امكانية التحول الى منظمة متعلمة ، اربعة منها كانت بمستوى معنوية (0.01) وواحد منها كانت بمستوى معنوية (0.05) مع بعد النظر لخارج المنظمة .

خامساً : اظهر بعد التعلم والنمو وجود خمس علاقات ارتباط معنوية مع امكانية التحول الى منظمة متعلمة وجميعها بمستوى معنوية (0.01) هذه النتائج اعلاه تسمح بقبول الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسة الثانية التي تنص (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين

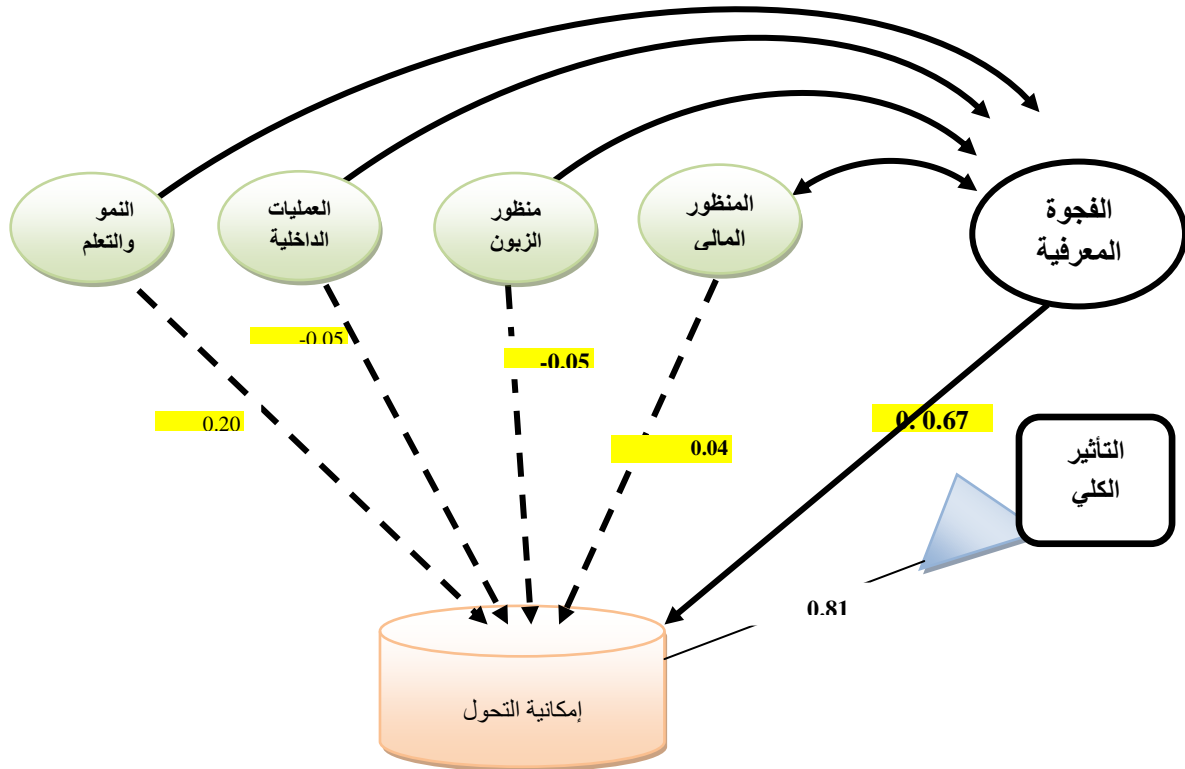
| جدول (8) معامل الارتباط وقيمة (t) بين (فجوة المعرفة وفجوة الاداء الاستراتيجي) وبين (المنظمة المتعلمة) | | |
|---|------|------------------|
| فجوة المعرفة وفجوة الاداء الاستراتيجي | | |
| ZX | | |
| r | t | |
| 0.85** | 13.1 | المنظمة المتعلمة |
| ** علاقة الارتباط بمستوى معنوية 0.01 | | |
| * علاقة الارتباط بمستوى معنوية 0.05 | | |

سادساً: يظهر الجدول (8) صحة الفرضية الرئيسة الثانية اذ بلغت علاقة الارتباط بين فجوة المعرفة وفجوة الاداء الاستراتيجي مجتمعين مع بناء المنظمة المتعلمة (*0.85) وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص(توجد علاقات ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين متغيرات تحليل فجوة المعرفة وتحليل فجوة الاداء الاستراتيجي مجتمعين وبين بناء المنظمة المتعلمة) .

ت- الفرضية الرئيسة الثالثة : يزداد تأثير فجوة المعرفة في امكانية التحول الى منظمة متعلمة عبر تحليل فجوة الاداء الاستراتيجي . ويظهر الجدول (9) اتجاهات وقيم تأثيرات فجوة المعرفة في امكانية التحول الى منظمة متعلمة بتوسط فجوة الاداء الاستراتيجي ، اذ يظهر الجدول (9) التأثير المباشر لفجوة المعرفة بلغ (0.67) ، في حين بلغت التأثيرات غير مباشر لفجوة الاداء الاستراتيجي في امكانية التحول الى المنظمة متعلمة عبر فجوة الاداء الاستراتيجي بلغت (0.14) توزعت بين بعد التعلم والنمو بلغ (0.20) والبعد المالي (0.04) وبعد الزبون (-0.05) وبعد العمليات الداخلية (-0.05) وكان اجمالي تأثير فجوة المعرفة في امكانية التحول الى منظمة متعلمة يزداد عبر بعد التعلم والنمو وهذه النتيجة تؤكد ان تأثير فجوة المعرفة في امكانية التحول الى منظمة متعلمة يزداد عبر بعد التعلم والنمو وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الرئيسة الخامسة التي تنص (يزداد تأثير فجوة المعرفة في امكانية التحول الى منظمة متعلمة عبر تحليل فجوة الاداء الاستراتيجي)، والشكل (2) يوضح ذلك

تطوير المنظمة المتعلمة في ضوء تحليل العلاقة بين فجوتي المعرفة والاداء الاستراتيجي : دراسة ميدانية في عينة من المصارف الخاصة في بغداد

| جدول (9) تأثير فجوة المعرفة على بناء المنظمة المتعلمة بتوسط فجوة الاداء الاستراتيجي N=62 | | | |
|--|---------------------------|--|-------|
| تأثير فجوة المعرفة على امكانية التحول الى المنظمة المتعلمة بتوسط فجوة الاداء الاستراتيجي | | تأثير تحديد فجوة المعرفة في امكانية التحول الى المنظمة المتعلمة بتوسط فجوة الاداء الاستراتيجي | |
| التأثير المباشر = 0.67 | | التأثير المباشر = 0.49 | |
| التأثير غير المباشر | عبر البعد المالي | عبر البعد المالي | 0.09 |
| | عبر بعد الزبون | عبر بعد الزبون | -0.12 |
| | عبر بعد العمليات الداخلية | عبر بعد العمليات الداخلية | 0.07 |
| | عبر بعد التعلم والنمو | عبر بعد التعلم والنمو | 0.19 |
| | اجمالي التأثير غير مباشر | اجمالي التأثير غير مباشر | 0.23 |
| | التأثير الكلي | التأثير الكلي | 0.72 |
| | القيمة المعنوية = 0.00 | القيمة المعنوية = 0.00 | |
| تأثير تشخيص فجوة المعرفة في امكانية التحول المنظمة المتعلمة عبر فجوة الاداء الاستراتيجي | | تأثير معالجة فجوة المعرفة في امكانية التحول الى المنظمة المتعلمة بتوسط فجوة الاداء الاستراتيجي | |
| التأثير المباشر = 0,60 | | التأثير المباشر = 0,58 | |
| التأثير غير المباشر | عبر البعد المالي | عبر البعد المالي | 0.17 |
| | عبر بعد الزبون | عبر بعد الزبون | 0.01 |
| | عبر بعد العمليات الداخلية | عبر بعد العمليات الداخلية | -0.27 |
| | عبر بعد التعلم والنمو | عبر بعد التعلم والنمو | 0.13 |
| | اجمالي التأثير غير مباشر | اجمالي التأثير غير مباشر | 0.04 |
| | التأثير الكلي | التأثير الكلي | 0.62 |
| | القيمة المعنوية = 0.00 | القيمة المعنوية = 0.00 | |



شكل (2) اتجاهات التأثير للمتغير التفسيري الفجوة المعرفية عبر أبعاد متغير فجوة الاداء الاستراتيجي في امكانية التحول



تطوير المنظمة المتعلمة في ضوء تحليل العلاقة بين فجوتي المعرفة والاداء الاستراتيجي : دراسة ميدانية في عينة من المصارف الخاصة في بغداد

المحور الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

سيتم في هذا المحور التطرق الى اهم الاستنتاجات والتوصيات وكالاتي :

اولا: الاستنتاجات

- ١- ظهر ان ادارات المصارف الخاصة قد استعملت فجوة المعرفة في تعزيز اجراءات تحليل فجوة الاداء الاستراتيجي ، وقد ظهر هذا التحليل جليا في منظور التعلم والنمو والمنظور المالي ومنظور العمليات الداخلية وظهر بدرجة اقل في منظور الزبون .
- ٢- ظهر ان ادارات المصارف الخاصة قد استعملت العلاقة بين تحليل فجوة المعرفة وفجوة الاداء الاستراتيجي في تعزيز اجراءات تحليل امكانية التحول الى منظمة متعلمة .
- ٣- ظهر ان ادارات المصارف الخاصة قد وظفت فجوة المعرفة بكل مؤشرات (تحديد فجوة المعرفة ، تشخيص فجوة المعرفة ، معالجة فجوة المعرفة) مجتمعة في احداث المزيد من التغيرات في بناء المنظمة المتعلمة ويزداد هذا التأثير اذا ما اخذت ابعاد تلك الفجوة بشكل متفاعل اذ يبدو ان تأثير تحليل ابعاد فجوة المعرفة بتعاظم اذا ما كانت بشكل متفاعل اكثر منها بشكل منفرد .
- ٤- استطاعت ادارات المصارف الاهلية من استثمار جميع متغيرات تحليل فجوة الاداء الاستراتيجي مجتمعة بأحداث المزيد من التغيرات في امكانية التحول الى المنظمة المتعلمة وان التغيير هذا يحدث اذا ما اخذت ابعاد تحليل فجوة الاداء بشكل متفاعل اكثر منها لو اخذت منفردة .
- ٥- ظهر ان انعكاس التغيير في فجوة المعرفة يزداد تاثير في احداث المزيد من التغيير في امكانية التحول الى المنظمة المتعلمة اذ ما كان عبر ابعاد تحليل فجوة الاداء الاستراتيجي .

ثانيا : التوصيات :

- ١- ضرورة قيام المصارف الاهلية باستثمار طبيعة العلاقة بين فجوة المعرفة سيما في بعد تحديد فجوة المعرفة بكل مؤشرات (مستويات الانتفاع من التكنولوجيا المتاحة) في تعزيز تحليل فجوة الاداء الاستراتيجي (المنظور المالي) وبأحداث المزيد من التغيير في بعد رضا الزبون .
- ٢- ضرورة قيام ادارة المصارف الاهلية باستثمار طبيعة العلاقة بين فجوة المعرفة بكل مؤشرات في تعزيز اجراءات التحول الى منظمة متعلمة .
- ٣- ضرورة قيام ادارة المصارف الاهلية باستثمار طبيعة العلاقة بين فجوة المعرفة بكل مؤشرات في تعزيز اجراءات التحول الى منظمة متعلمة .
- ٤- ضرورة استفادة ادارات المصارف الخاصة من تحليل فجوة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة بتوسط فجوة الاداء الاستراتيجي من خلال اعتماد ادارات المصارف على بعد التعلم والنمو .



تطوير المنظمة المتعلمة في ضوء تحليل العلاقة بين فجوتي المعرفة والاداء الاستراتيجي : دراسة ميدانية في عينة من المصارف الخاصة في بغداد

المصادر :

- ١- ابو حشيش ، باسم محمد ، مرتجي ، زكي رمزي (2011) " مدى توافر ابعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الاقصى من وجهة نظر العاملين فيها " مجلة الجامعة الاسلامية (سلسلة الدراسات الانسانية) ، المجلد التاسع العشر : العدد ،2.
- ٢- خيرة ، عويش (2011) " التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين الاداء المؤسسي " رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة الى مجلس كلية التجارة وعلوم التسيير الاقتصادية ، جامعة ابو بكر بلقيد ، الجزائر .
- ٣- سعيد ، سناء عبد الرحيم (2005) " تصميم نظام تقويم الاداء الاستراتيجي للجامعات بأعتماد تقنية بطاقات الدرجات المتوازنة " اطروحة دكتوراة غير منشورة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
- ٤- الشريف ، طلال عبد الملك (2004) " الانماط القيادية وعلاقتها بالاداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بأمانة مكة المكرمة " رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة الى مجلس كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الادارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، الرياض .
- ٥- الشملة ، ميسون عبد الله احمد (2004) " مقومات التحول نحو المنظمات المتعلمة : دراسة تشخيصية في عينة من منظمات محافظة نينوى " رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل .
- ٦- طاشكندي ، زكية ممدوح قاري عبد الله (2006) " أدارة المعرفة : أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من جهة نظر مديرات الادارات والمشرفات الاداريات بأدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة " رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة الى كلية التربية ، في التربية والتخطيط ، جامعة ام القرى .
- ٧- الفارس ، سليمان (2010) " دور ادارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات : دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق " مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ومجلد ، 26 العدد ،2.
- ٨- المدلل ، عبد الله وليد (2012) " تطبيق ادارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية واثرها على مستوى الاداء " رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة الى كلية التجارة، في فلسفة ادارة الاعمال ، جامعة غزة .
- ٩- مسلم ، علي عبد الهادي (2009) " ادارة المعرفة : مفهومها وعملياتها وتحدياتها واثرها على النواتج التنظيمية " المؤتمر الدولي للتنمية الادارية : نحو اداء متميز في القطاع الحكومي : معهد الادارة العامة ، الرياض
- ١٠- نجم ، عبود نجم (2005) " أدارة المعرفة : المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات " الطبعة الاولى ، الوراق للنشر والتوزيع ، عمان - الاردن .



- 11- Abbas , Rana Zamin , Murad , Hasan Sohaib , Ghaffari ,AG ,Siddiqi ,Ahmad .F , Ahmed , Zulfaqr , Reham , Ziaure , Ashraf , muhammed (2011) " Measuring the Learning Organization Construct in Pakistan " European Journal of Social Sciences, V18, N:4 .
- 12- AL-Adaileh ,Raid Mohd , Dohoi ,Khadra ,Hacini ,Ishaq (2012) " The Impact of Knowledge Conversion Processes on Implementing a Learning Organization Strategy" The Learning Organization ,V,19 ,N:6, Emerald Group Publishing Limited.
- 13- 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 ,V,2 ,N:19.
- 14-Anduiza ,Eva , Gallego , Aina , Jorba , Laia (2012) " Internet Use and the Political Knowledge Gaps Spain " REVISTA INTERNACIONAL DE SOCIOLOGÍA, V, 70 ,N :1.
- 15- Argote , Linda , Miron – Spektor , Ella (2011) " Organizational Learning : from Experience to Knowledge " Organizational Learning , V,22 , N:5 , Organization Science.
- 16- Baldomir ,Joel (2009) " Leading in the Learning Organization " Leadership Advance Online – Issue XVII , © School of Global Leadership &Entrepreneurship, www.regent.edu/lao.
- 17- 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.
- 18- Eshlaghy , Toloie .A , Radfor .R , Kivi , Bahmpour .A (2008) " A Model for Evaluation the Performance of the Strategic Plan Using an Analytic Approach " www.etsevier.com
- 19- Fei , Li Ming , Jun , Lu Xiao (2007) " Multidimensional Learning Organization and its Impact on Firms Performance in Mainland China" International Conference on Management Science & Engineering , (14th), August.20-22.
- 20- Haider , Sajjad (2003) " Organizational Knowledge Gaps : Concep and Implication " Paper to be presented at the DRUID Summer Conference 2003 on "Creating, Sharing and Transferring Knowledge: The Role of Geographical Configurations, Institutional Settings and Organizational Contexts "Copenhagen/Elsinore June 12-14, 2003 .
- 21- Ilesnmi ,O.A. (2011) " The Impact of strategic Planning on the Performance of Nigerian Banks " European Management Journal ,V65 ,N:1
- 22- Jamali ,Dima , Sidani , Yusuf , Zouein , Charbel (2009) " The Learning Organization : Tracking Progress in A Developing Country" The Learning Organization , V , 16 , N:2 , Emerald Group Publishing Limited
- 23- Jing – Xiao , Zhang , Li , Bai , Tian – Hua Li (2010) " Neuron Learning Mechanism on Construction Enterprises Knowledge Gaps Compensation " International Conference on Electrical and Control Engineering , <http://www.ivsl.org>



- 24- Johnson, James .R (1998) " Embracing Change: a Leading Organization " International Conference on Electrical and Control Engineering, <http://www.ivsl.org>
- 25- Kaplan , Robert.S ,Norton ,David.P (1996) " Linking the Balanced Scorecard to Strategy" California Management Review ,V,39 ,N:1 , Permission of Harvard Business School Press.
- 26- Kaplan , Roberts (2001) " Strategic Performance Management and Management Nonprofit Organizations " Nonprofit Management & Leadership ,V,11 ,N:3.
- 27- Kumpikaite , Vilmante (2008) " Human Resource Development in Learning Organization " Journal of Business Economic and Management , V,9 ,N:1
- 28- Li , Bal , Jing – Xiao , Zhang , Fie , Xu (2010) " Applying the VE to Diagnosis the Element for Enterprise Knowledge " International Conference on E-Business and E-Government , <http://www.ivsl.org>.
- 29- Li,Baochun ,Feng Chen , Li ,Bo (2009) " Understanding The Performance Gap between Pull- Based Mesh Streaming Protocols and Fundamental Limits " Journal IEEE INFOCOM The 28th Conference on Computer Communications ISSN: 0743166X
- 30- Nancy .M , Leven burg ,Simha .R , Magal (2005) " Applying Importance – Performance Analysis to Evaluate E-Business Strategic Among Small Firm 1" E-Business Journal ,V,3 ,N:3 Indiana University Press.
- 31- Okah , Joy , Teye ,Victor , Shoniregun ,Charles (2011) " E – Learning and Knowledge Management : Bridging Technological Gaps can Bridge Knowledge Gaps in Ghanaian Universities" Literacy Information and Computer Education Journal , V, 2 ,N:4 .
- 32- Petersen , Bent , Pedrson , Iorben , Lyles , Marjorie (2008) " Closing Knowledge Gaps in Foreign Markets " Journal of International Business , V, 39 , www.jibs.net
- 33- Prhalad, C.K, Hamel, Cary (2003) "Strategy Gaps" www.Media.wiley.com
- 34- Samad , Sarminah (2010) " The Role of Creative Organizational Climate on Learning Organization A Key Component of Knowledge Management " Second International Conference on Computer Engineering and Application , <http://www.ivsl.org>
- 35- Srihawong ,Jittimaorn , Srisa , Boonchom ,Chiwpimai , Vichien (2012) " The Development of the Learning Organization model for Sisakest Rajabhat University " European Journal of Social Sciences , V, 27 , N:2
- 36- Teare , Richard , Dealty , Richard (1998) " Building and Sustaining a Learning Organization " The Learning Organization , V,5 ,N:1 , MCB University Press.



Developing a Learning Organization According to Analysis of the Relationship between Knowledge Gap and Strategic Performance Gaps: Field Study in a Sample of Private Banks in Baghdad.

Abstract:

The purpose of this research shed light on the analysis of the relationship between the knowledge gap and the strategic performance gap and diagnose the level of impact this relationship in building a learning organization, and sought search to achieve a number of goals, cognitive and Applied been tested nature of the relationship and effect between variables in a sample size (62) of the managers of banks civil in Baghdad (Baghdad, Gulf, Assyria, Union, Elaf) and focused research problem in question is bold is whether the analysis of the relationship between the knowledge gap and the performance gap strategic leads to recognize organizations need to shift to organizations educated, either in the side of the field was the problem about the extent of realize the organizations surveyed for this equation in its ability to create a kind of mismatch between the analysis of the knowledge gap analysis and gap strategic performance, and analysis of research data used statistical program ready (SPSS) program (Excel) and the most important Statistical tools used in the analysis is the "arithmetic mean, standard deviation and coefficient of difference, and correlation coefficient of Spearman, and path analysis "and was the most prominent results that have been reached and there is a correlation and impact between the analysis of the knowledge gap and gap analysis of performance and strategic between building learning organization, as well as increase the impact of the knowledge gap about the possibility of switching to the educated through the gap strategic performance, and research has included four axes went first to the methodology and second to the theoretical framing and the third to view and analyze the results and test hypotheses in the fourth devoted to the conclusions and recommendations.

Keywords: Learning Organization, Knowledge Gap, Strategic Performance Gap.