

تأثير تفاعل التوجه الاستراتيجي و عمليات ادارة المعرفة

في تحسين الاداء الشامل للمؤسسة التعليمية

(دراسة ميدانية في بعض المدارس الثانوية في مديرية تربية محافظة البصرة)

م.م. مناف عبد الكاظم الفطان
تربية البصرة

أ.د. اكرم محسن الياسري
جامعة كربلاء

مع عملية ادارة المعرفة (في مستوى ادائها الشامل ؟) ، ومن اجل معالجة المشكلة وتنظيم تسلسل البحث ، اعتمد البحث عينة من المدارس الثانوية مجالا للدراسة ، من خلالها تم تحديد مجتمع الدراسة وعينتها ، اعتمد البحث فرضية مفادها (هناك تأثير ذي دلالة معنوية احصائية لتفاعل البعد الرئيس (التوجه الاستراتيجي مع البعد التفاعلي عمليات ادارة المعرفة) في البعد المعتمد الرئيس (الاداء الشامل للمؤسسة التعليمية) . ، ووصم لأغراض جمع البيانات استبيان مكون من (ثلاثة ابعاد رئيسة فسرته ٢٦ فقرة) ، توصل البحث المجموعة نتائج من اهمها (الدور الذي يؤديه دخول البعد التفاعلي ، ادارة عمليات المعرفة ، الى جانب التوجه الاستراتيجي في تحسين الاداء الشامل للعملية التعليمية) .

الملخص

تهدف الدراسة الى الكشف عن تأثير التوجه الاستراتيجي المساند بعمليات ادارة المعرفة في تحسين الاداء الشامل للمؤسسة التعليمية. حيث ان التوجهات الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية يعد في غاية الاهمية . وذلك من اجل الارتقاء والتطوير الى مستويات عالية في الاداء والجودة ورفع كفاءة الخدمات الادارية والاكاديمية ، وتحددت المشكلة بحاجة الادارات في التعليم الثانوي الى معرفة واسعة بالمفاهيم الاستراتيجية وفي مقدمتها التوجه الاستراتيجي ، وفي كيفية استخدام عملية ادارة المعرفة في تفعيل التوجه نحو تحسين الاداء التعليمي الشامل ، وتم تعريفها بسؤال (الى اي مدى تترك ادارة المؤسسة التعليمية العراقية تأثير (تفاعل توجهها الاستراتيجي

Abstract

The study aims to reveal the impact of the strategic direction that supports knowledge management processes in improving the overall performance of the educational institution. As the strategic directions in educational institutions are very important. This is in order to upgrade and develop to high levels of performance, quality and raise the efficiency of administrative and academic services. The problem was determined by the departments' needs in secondary education to have a broad knowledge of strategic concepts, foremost of which is the strategic direction, and how to use the knowledge management process to activate the trend towards improving overall educational performance, Defining it with a question (to what extent does the Iraqi educational institution realize the effect of (the

interaction of its strategic orientation with the knowledge management process) on its overall level of performance?) In order to address the problem and organize the research sequence, the research adopted a sample of schools For a secondary area of study, through which the study community was identified and identified, the research adopted a hypothesis that (there is a statistically significant effect of the interaction of the main dimension (strategic direction with the interactive dimension of knowledge management processes) in the main approved dimension (the overall performance of the educational institution)., And designed for Data collection is a questionnaire consisting of (three main dimensions explained by 26 items). The research presented the group with the most important results (the role played by entering the interactive

dimension, knowledge operations management, in addition to the strategic direction in improving

the overall performance of the educational process).

Zhengping , 2011) يعكس التوجه الاستراتيجي الشامل والبعيد المدى ، الاتجاهات الاستراتيجية التي تستوعب التغيير البيئي المتوقع وغير المتوقع ، وتجعل من السلوكيات تتماشى مع متطلبات استدامة الاداء ، فقد اكد (Chahal et al 2016) . أن المشهد التنافسي للمنظمات يتغير باستمرار ، مما يفرض على المنظمات التغيير بالاعتماد على التعلم المستمر والتكيف من اجل البقاء والنمو) (Bhaskar & Mishre , 2017) . وهذا يعني في جانب مهم منه الفهم والاستخدام الواعي لادارة المعرفة - مفاهيم وممارسات - ، لان عمليات ادارة المعرفة ليس فقط لها علاقة ايجابية مع اداء المنظمة بشكل مباشر ولكن ايضا تؤثر على عملية الابداع والابتكار وعلى جودة مخرجات المنظمة) (Mardani et al , 2018) . حيث يظهر الاداء الشامل النتيجة النهائية للأنشطة التي تشمل النتائج الفعلية لعملية الادارة الاستراتيجية) (Wheelen et al , 2017 : 55) . وهذا ما اكده (Tomal & Jons , 2015) باعتبار ان الاداء

المقدمة Introduction

يتوقع ان ينطوي عالم المستقبل على تحديات تفوق التحديات التي يشهدها عالمنا الحاضر كماً ونوعاً ، حيث اصبحت العولمة امر حتمي على مدار المنظمات وليس خياراً لهم ، ووفقاً لذلك تحاول المنظمات الحصول على فلسفات جديدة تحدد الخطط واطر صنع القرار وطبيعة نطاق انشطتها التي تضمن للمنظمة الاستدامة ، في حين من الصعب تحقيق القدرة التنافسية الاستراتيجية في ظل البيئة المعقدة والمضطربة . ومن هنا بدأت المنظمات تبحث عن اساليب مختلفة لتحقيق المستوى المناسب من الميزة التنافسية لتخفيف هذه الصعوبات . ان جوهر التوجه الاستراتيجي هو تحقيق مستوى عالي من الاداء والذي يسمح للمنظمات ان تكون قادرة على المنافسة والبقاء على قيد الحياة طيلة الوقت (Al-dalahmeh et al , 2018) (Masa'deh et al , 2018) . وفي البحوث والدراسات التي تخص الادارة الاستراتيجية وريادة الاعمال والمنافسة السوقية ومنها دراسة (Bing &

(شمل المبحث الاول منهجية البحث وطريقة الدراسة ، وكرس المبحث الثاني لعرض تفاصيل الاطار النظري ، اما المبحث الثالث فقد تناول الدراسة الميدانية) ، توصل البحث الى مجموعة نتائج من اهمها (الدور الذي يؤديه دخول البعد التفاعلي ، ادارة عمليات المعرفة ، الى جانب التوجه الاستراتيجي في تحسين الاداء الشامل للعملية التعليمية) .

المبحث الاول

(منهجية البحث وطريقة الدراسة)

اولا : منهجية الدراسة **Methodology**
Study

غرض الدراسة (study purpose) :
اختبار تأثير تفاعل (التوجه الاستراتيجي مع ادارة المعرفة) في مستوى الاداء الشامل للمؤسسة التعليمية :

1 - المشكلة **Problem**

يعد التوجه الاستراتيجي عامل مهم في قيادة المنظمة نحو الاهداف بعيدة المدى ، حيث اشارت دراسة (Chebet , 2014) الى ان التوجه الاستراتيجي يعد مصدر للميزة التنافسية ، ويساعد في تحديد توجهات استراتيجية النمو للمستقبل ، واطهرت دراسة (Laforet , 2009 : 189) ان فشل العديد من المنظمات يعود الى افتقار مديريها للتوجه الاستراتيجي الذي تنعكس بشكل

التنظيمي هو الذي يصف المخرجات او النواتج الفعلية للمنظمة .، من كل ما تقدم كان المبرر لاختيار (تأثير التوجه الاستراتيجي المساند بعمليات ادارة المعرفة في تحسين الاداء الشامل للمؤسسة التعليمية) ، واذ ان نظام التعليم بأنواعه المختلفة اكثر عرضة للتغيير ، واكثر تأثيرا في المنظمة التعليمية والمجتمع ، لذا بات من الضروري ان يؤطر بتصور استراتيجي مؤطر بتكامل ابعاد ادارة المعرفة ، لبلورة تصور مسبق قابلا لاستيعاب التغييرات الجديدة ، وهذا يؤكد على الاهميتين العلمية والعملية للبحث ، اساس المشكلة التي تأسس عليها البحث هو (غياب التوجه الاستراتيجي الذي يستبق عملية التغيير في المؤسسة التعليمية فضلا عن الادوات المعرفية التي تجعل من التوجه الاستراتيجي اكثر قدرة على استيعاب التغيير وتحسين الاداء الشامل للمنظمة) ، وقد اعتمد البحث على فرضية رئيسة مفادها (هناك تأثير ذي دلالة معنوية احصائية لتفاعل المتغير الرئيس (التوجه الاستراتيجي) مع المتغير التفاعلي (عمليات ادارة المعرفة) في المتغير المعتمد الرئيس الاداء الشامل للمؤسسة التعليمية) ، واستخدم لأغراض جمع البيانات استبيان مختبر ومحكم ، تم توزيعه على عينة عمدية مكونة من (١٠٠) شخصا ، تكون هيكل البحث من مباحث

٢- الى اي مدى تدرك ادارة المؤسسة التعليمية العراقية عملية ادارة المعرفة وتأثيراتها على ادائها الشامل ؟

٣ - الى اي مدى تدرك ادارة المؤسسة التعليمية العراقية تأثير (تفاعل توجهها الاستراتيجي مع عملية ادارة المعرفة) في مستوى ادائها الشامل ؟

٢ - الاهداف Objectives

١- الكشف عن مدى تأثير التوجه الاستراتيجي في الاداء الشامل للمؤسسة التعليمية العراقية .

٢- الكشف عن مدى تأثير عملية ادارة المعرفة في الاداء الشامل للمؤسسة التعليمية العراقية

٣- الكشف عن مدى تأثير تفاعل (التوجه الاستراتيجي للمؤسسة التعليمية العراقية مع عملية ادارة المعرفة) في الاداء الشامل للمؤسسة التعليمية العراقية .

٣ - الاهمية Importance

- الاهمية العلمية والاكاديمية : تزويد الباحثين والدارسين بالمعلومات والبيانات التي تساعد على فهم موضوع التوجه الاستراتيجي وادارة المعرفة وعلاقتها بالأداء الاستراتيجي الشامل ، والتوسع في دراسته .

- الاهمية المهنية والاجتماعية : تزويد المديرين بالمعلومات والمهارات التي تمكنهم من استخدام علاقة التوجه الاستراتيجي مع

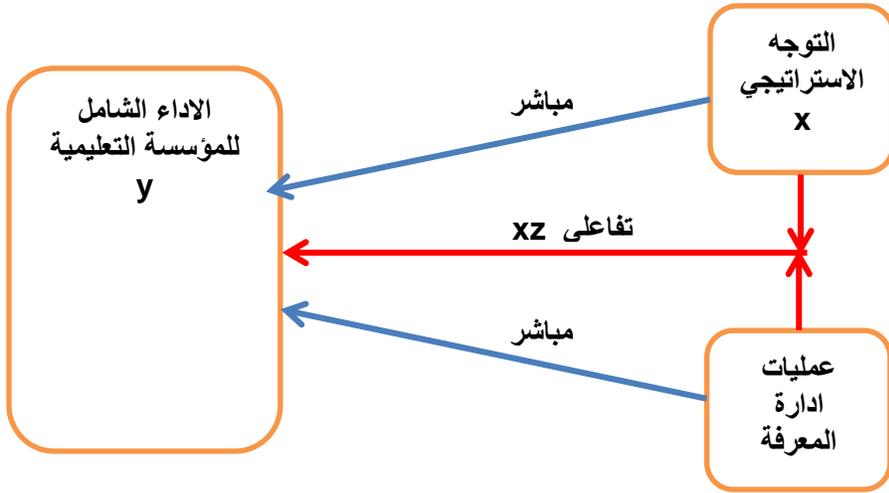
مباشر على ادائها الشامل ، في حين اشارت دراسة (Mwaura , 2018 : 7) ان التأثير التفاعلي لعمليات المعرفة مع التوجه الاستراتيجي يسهم بشكل كبير في رفع الاداء الشامل للمنظمة . وعليه فان التوجه الاستراتيجي يضمن استقامة المسار المستقبلي للمنظمة باتجاه تصوراتها واهدافها الاستراتيجية بعيدة المدى ، ويعزز هذا المسار ويسانده المعرفة التامة للمديرين بعمليات ادارة المعرفة ، وكيفية التعامل معها بشكل صحيح ، غير ان واقع المنظمات العراقية واداراتها يكشف صورة اخرى عن هذه الحقيقة ، اذ لا تمتلك اي معرفة بالتوجهات الاستراتيجية التي تضمن استقامة مساراتها نحو المستقبل ، وتجنبها من التأثيرات البيئية المتوقعة وغير المتوقعة، فضلا عن محدودية معرفتها بعمليات ادارة المعرفة وكيفية استخدامها في تعزيز التوجه الاستراتيجي للمنظمة ، تتحدد مشكلة الدراسة في محاولة ردم الفجوة بين التصورات النظرية المتقدمة ، وما هو قائم فعلا في المؤسسة التعليمية العراقية ، وتم تعريفها بالأسئلة الآتية : -

١- الى اي مدى تدرك ادارة المؤسسة التعليمية العراقية توجهها الاستراتيجي وتأثيره على ادائها الشامل ؟

٤ - النموذج الفرضي للدراسة Model
Hypothetical of the Study

يتكون النموذج الفرضي من ثلاثة ابعاد رئيسية هي (البعد الاول المستقل : التوجه الاستراتيجي ، والبعد الثاني التفاعلي : عمليات ادارة المعرفة ، والبعد الثالث المعتمد : الاداء التعليمي الشامل) ، ومن خلال مسارات النموذج وعلاقاته ، سيتم تحديد توجهات الدراسة ، واختبار فرضياتها .

ادارة المعرفة في تطوير نوعية الاداء المهني للملاكات التعليمية من جانب ، وتحسين مستوى ثقافة المجتمع من جانب آخر .
- اثاره اهتمام القيادات التعليمية بالدولة والمحافظة بضرورة دعم النشاطات الابداعية والسلوكية التي تحقق الميزة التنافسية المستدامة وتحسين صورتها لدى مختلف اصحاب المصالح .



شكل (١)

النموذج الفرضي للدراسة

٥ - الفرضيات Hypothesis

الفرضية الاولى : هناك تأثير ذي دلالة معنوية احصائية للمتغير الرئيس (التوجه الاستراتيجي) في المتغير المعتمد (الاداء الشامل للمؤسسة التعليمية) .

الفرضية الثانية : هناك تأثير ذي دلالة معنوية احصائية للمتغير التفاعلي الرئيس (عمليات ادارة المعرفة) في المتغير المعتمد الرئيس (الاداء الشامل للمؤسسة التعليمية) .

الفرضية الثالثة : هناك تأثير ذي دلالة معنوية احصائية لتفاعل المتغير الرئيس (التوجه الاستراتيجي مع المتغير التفاعلي عمليات ادارة المعرفة) في المتغير المعتمد الرئيس (الاداء الشامل للمؤسسة التعليمية) .

٦ - محددات الدراسة :

- لا زالت الحاجة الى المعلومات النظرية والممارسات العملية (من خلال الحالات الدراسية) الداعمة للبحث الحالي .

- ضعف وعي الادارات والعاملين في المؤسسات التعليمية بالمفاهيم والافكار الجديدة التي تعرضها الدراسة ، وانعكاس هذا على دقة اجاباتهم .

- قد تشكل البيئة العراقية بانعكاساتها النظرية والتطبيقية قيودا على تنفيذ الدراسة ودقة الاستجابة الى متطلباتها .

ثانيا : منهج الدراسة وطريقتها

١ - **منهج الدراسة :** اتبعت الدراسة في جانبها النظري والميداني المنهجين الاستنباطي والاستقرائي ، حيث التحليل والمناقشة والاستخلاص في الجانب النظري ، والتحليل الكمي المدعوم بالأساليب الاحصائية الملائمة في الجانب العملي ،

٢ - مجتمع الدراسة وعينتها The

Study: Society and Sample

قبل التطرق الى مجتمع الدراسة وعينتها ، يجب تحديد المجال الذي تغطيه الدراسة ، اذ بلغ عدد المدارس الثانوية المشمولة بالدراسة في مديرية تربية محافظة البصرة اكثر (١٠٠) نظراً لكون العدد كبيرا يصعب اجراء الدراسة عليه لذا اختار عينة من المجال شملت (٤٠) مدرسة من مركز المحافظة ، وذلك لأسباب من اهمها (- انها المدارس الاوسع والاكثر تقدما في وعي مهنة التدريس وطرائقه ، - وهي الاكثر تمثيلا للمدارس الثانوية الاخرى المنتشرة في المحافظة ، - امكانية الباحث من الوصول اليها والقيام بإجراءات توزيع واستلام الاستبيان بسهولة) ، بلغ حجم مجتمع الدراسة (١٢٠) شخصا . تم اختيار عينة عشوائية منها بحجم (١٠٠) شخصا ، وكانت نتائج التوزيع والاسترجاع حسب الجدول الآتي :

الموزعة	غير مستوفية للمعلومات	غير المسترجعة	المستلمة (العدد ، النسبة)
١٠٠	٦	٣	٨١ / %٨٨

سابعاً : حدود الدراسة

١ - الحدود النظرية : التوجه الاستراتيجي وادارة المعرفة في التعليم الثانوي وانعكاساتها على الاداء التعليمي الشامل ،

٢ - الحدود المكانية : تغطي الدراسة عينة من المدارس الثانوية ضمن واقع المديرية العامة لتربية محافظة البصرة .

٣ - الحدود البشرية : تحدد مجتمع الدراسة وعينتها المديرين والمعاونين في المدارس الثانوية في مديرية تربية محافظة البصرة

٤ - الحدود الزمانية : اتساقاً مع مضامين الدراسة الحالية ، فقد تضمنت الحدود الزمانية للدراسة الحالية ثلاث فترات زمنية : فترة الاستطلاعات الاولية للمدارس ، . قدر تعلق الامر بموضوع الدراسة والتي امتدت من (٢٠١٨/١٠/٢) الى (٢٠١٨/١٢/٢٩) من عام ٢٠١٨ . اما الفترة الثانية المرتبطة بتطبيق الدراسة الميدانية التي امتدت من (٢٠١٩/١/٩) الى (٢٠١٩/٤/٢٣) . اما الفترة الثالثة والاخيرة التي اهتمت بالتحليل الاحصائي ونتائج

الدراسة والتي امتدت من (٢٠١٩/٤/٢٧) الى (٢٠١٩/٥/٢٦) .

ثامناً : متغيرات الدراسة Study Variables

١ - المتغير المستقل : التوجه الاستراتيجي : وقد تم قياسه بكل من (التوجه نحو السوق - التوجه نحو الريادة - التوجه نحو التكنولوجيا) وفقاً (Anna & Peter , 2018) .

٢ - المتغير التفاعلي : عمليات ادارة المعرفة : وقد تم قياسها بكل من (اكتساب المعرفة - خزن المعرفة - نقل المعرفة - تطبيق المعرفة (Abualoush et al , 2018)

٢ - المتغير المعتمد : الاداء الشامل للمؤسسة التعليمية : وقد تم قياسه بكل من (الاداء العلمي ، الاداء المهني - الاداء الاداري - الاداء الاقتصادي - الاداء)

تاسعاً : الاساليب الاحصائية المعتمدة

Statistical methods adopted

١ - مقياس (Cronbach's Alpha) لقياس مستوى الثقة بأداة الدراسة (الاستبيان

والمدرء بجمع موارد محددہ والتعرف على فرص تقديم افضل للخدمات (AI- Ansaari, Y et al : 2015). ان التوجهات الاستراتيجية تشير الى كيفية قيام المنظمات بتخصيص وتنسيق مواردها لتحقيق اهدافها (Cadogan,2012:340). حيث ان التوجه الاستراتيجي ظهر في ادبيات الادارة الاستراتيجية لفترة طويلة ، والاعتقاد الاساسي في التوجه الاستراتيجي هو ان هناك معتقدات استراتيجية موضوعية التي تدعم الاجراءات الاستراتيجية التي تتخذها المنظمة .

١- مفهوم التوجه الاستراتيجي The Concept of Strategic Orientation

يعد التوجه الاستراتيجي من المتغيرات المهمة في عالم الاعمال ، وهو يرتبط بالطريقة التي تختارها المنظمة للبقاء والنشاط والمنافسة . ضمن محيط الاعمال . حيث ان معظم المنظمات تسعى الى تحقيق النجاح في عملياتها وانشطتها وتكافح باستمرار لبناء مركز تنافسي مميز . ان التوجهات الاستراتيجية تشير الى المبادئ التي توجه وتؤثر على انشطة المنظمة وتوليد السلوكيات التي تهدف الى ضمان سلامة واداء المنظمة

(Okello et al : 2018 : 61) . ويرى (Kaehler.et al, 2014:2) ان

(، ودرجة الاتساق الداخلي لها ، ودرجة الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبيان .

٢ - اختبار التوزيع الطبيعي لمعرفة نوع توزع البيانات .

٣ - الوصف الاحصائي للمتغيرات لمعرفة مدى اهتمام افراد العينة بفقرات الاستبيان ، ومستوى ادراكهم لها .

٤ - تحليل الانحدار (الخطي والمتعدد) ، للتحقق من مدى صدق فرضيات البحث .

المبحث الثاني : الاطار النظري

سيتناول المبحث عرضا وتحليلا مفصلا لأبعاد الدراسة الثلاث والعلاقة بينها ، وتفسيرا نظريا لتفاعل (التوجه الاستراتيجي مع عمليات ادارة المعرفة) ، والتأثير المتوقع لهما في الاداء التعليمي الشامل .

اولاً : التوجه الاستراتيجي Strategic Orientation

يعتبر التوجه الاستراتيجي من اهم الركائز الاساسية لهيكل المنظمة وانشطتها وعلاقتها مع الاداء (2005) , O'Regan, N. and Ghobadian, A . حيث ان وجود توجه استراتيجي للمنظمة هذا يعني وجود اليات لحل المشاكل والمساهمة في بناء قدرات جديدة للمنظمة وتحسين اداء اعمالها (Sarker, S.) (and Palit, M. :2015) . حيث ان تحسين الاداء يتطلب السماح للمنظمات

لا سيما في ظل بيئة تتسم بالتغيير السريع وقصر حياة دورة المنتج ، وبالتالي فإن المنظمات بحاجة دائما الي البحث عن فرص جديدة ، وهذا يعني الحاجة الى التوجه الاستراتيجي لاستشراق المستقبل ومتغيراته .
واشار (Cássia , et al : 2016 : 449) ان التوجه الاستراتيجي هي المعتقدات والقيم المتأصلة جنورها في المنظمة وتحديد تركيزها لتحقيق الميزة التنافسية ، مما يشكل العامل الحاسم في تكوين الموارد اللازمة لتحقيق الاهداف المطلوبة . ولمصطلح التوجه الاستراتيجي معان كثيرة وضعها الباحثون والدارسون على النحو الذي يتوافق مع غاياتهم وتوجهاتهم البحثية وهذا ما يتضح من ملاحظة الجدول (١)

التوجه الاستراتيجي الفعال يعتمد على كل من ديناميكيات السوق ، ومستويات عدم الاستقرار البيئي ، والقدرة التنافسية ، ومن ثم يعكس الخيارات التنظيمية والطريقة التي تتفاعل بها المنظمة مع البيئة الخارجية ، وكيف تدير اعمالها وتستخدم الموارد او تستحوذ عليها من اجل خلق مقدرات ديناميكية . ويتم تحقيق الابداع في أنشطة المنظمة من خلال المؤشرات الرئيسية (الاستراتيجية) التي تشكل العمود الفقري للمنظمة ، ويشير التوجه الاستراتيجي الى هذا النوع من المؤشرات الرئيسية ، ويصف التوجه الاستراتيجي العوامل التي تدفع الى وضع الاستراتيجية : Okello et al : (61 : 2018) . ان تحقيق الارباح المستقبلية للمنظمات تبدا عملية غير مؤكدة

الجدول (١)

مفهوم التوجه الاستراتيجي من وجهة بعض الباحثين

ت	اسم الباحث والسنة	المفهوم
١	Shunnaq & Reid, 2000:21	يوفر وبدرجة مساوية جهوداً هادفة وبعيدة الامد لحماية واستثمار موارد المنظمة وضمان قدر مناسب من الرؤية والمرونة المطلوبتين للمديرين
٢	Morgan & Strong , 2003:163	تحديد موقع المنظمة على المدى الطويل في بيئة تنافسية من خلال التركيز على تخصيص الموارد
٣	Auh & Menguc , 2005:335	توجيه الجماعة نحو الاتجاه الذي يقود المنظمة للحصول على ميزة تنافسية مستدامة ، وهو يقضي تقاسم المعلومات ونشرها في المنظمة بالإضافة الى تخصيص الموارد التي تكون موجهة نحو تحقيق توجه الاهداف
٤	Zhou, et al , 2005	اتجاه المنظمة لخلق السلوكيات السليمة لتحقيق التفوق في الاداء المستدام
٥	Lau et al , 2008	توجيه الاعمال والاهداف التي تسعى الادارة العليا لتحقيقها داخل المنظمة ، فالتوجه الاستراتيجي عبارة عن محدد اساسي لنجاح المنظمة
٦	Higgins , 2008	عملية يتم من خلالها تشكيل وصياغة استراتيجية المنظمة
٧	Hoq & Chauhan , 2011: 373	تعد التوجهات الاستراتيجية بمثابة موارد تنظيمية وتعد الموارد القيمة والفريدة باعتبارها مصدر للميزة التنافسية للمنظمة
٨	Sainio & Ritala , 2012 : 3	يعكس الاستراتيجيات التي يتم تنفيذها للسعي لتحقيق الاداء المتفوق والمستمر . كما يسهل التنسيق بين الاستراتيجية والموارد المتوفرة والتي تساعد على التكيف مع ظروف السوق
٩	Kim et al , 2013 : 136	مورد تنظيمي يساهم في التنويع بنجاح المنتجات الجديدة
١٠	Chaw et al , 2013 : 45	واسطة او اداة لتحويل قيمة رأس المال الى اداء متميز
١١	Okello et al : 2018 : 61	يعكس التوجهات المستقبلية التي تتبناها المنظمة من اجل خلق السلوكيات المناسبة للاداء المتفوق للمنظمة ، واستثمار مواردها في الانشطة التي تعكس توجهها الاستراتيجي

بناءً على ما جاء في الجدول (١) اعلاه من وجهات نظر يمكن القول:

١- عدو وجود اتفاق واضح بشأن التوجه الاستراتيجي للمنظمة ، نجد ان هناك شبه اتفاق على ان التوجه الاستراتيجي يدور حول تنظيم العلاقة بين المنظمة ومواردها لغرض الوصول الى الاداء الافضل .

٢- ان التوجه الاستراتيجي يمثل فلسفة تؤمن بها المنظمة لغرض تحقيق اهدافها وبلوغ النجاح

اختلف الباحثون في تصنيف ابعاد التوجه الاستراتيجي وفي الجدول (٢) سيتم استعراض ابعاد التوجه الاستراتيجي من وجهة نظر عدد من الباحثين

جدول (٢) ابعاد التوجه الاستراتيجي من وجهة نظر بعض

ت	اسم الباحث والسنة	التوجه نحو الزبائن	التوجه نحو المنافس	التوجه نحو الكلفة	التوجه نحو الريادة	التوجه نحو السوق	التوجه نحو التعمم	التوجه نحو البيئة	التوجه نحو التكنولوجيا	التوجه نحو المشاريع	التوجه نحو السلوكيات
1	Liu , et al, 2002	*			*	*					
2	Zhou, et al, 2005	*			*	*					
3	Zhou & Li, 2007	*			*	*					*
4	Grinstein, 2008	*			*	*					
5	Grawe S et al, 2009	*			*	*					
6	Hakala,H, 2010	*			*	*					
7	Bing, et al, 2011	*			*	*					
8	Kim , et al, 2013	*			*	*					
9	Basim, et al, 2017	*			*	*					
10	Anna & Peter, 2018	*			*	*					
11	A Zafer & Mehtap , 2018	*			*	*					
12	Aekram, et al, 2018	*			*	*					
13	Mercy, et al. 2018	*			*	*					*
14	Grace, et al, 2018	*			*	*					
15	Najwa, et al. 2019	*			*	*					
	التكرار										
	المجموع النسبي للاختلاف	10%	15%	5%	45%	60%	20%	5%	50%	5%	5%
		2	3	1	9	12	4	1	10	1	1

اختار الباحث نسبة الاتفاق ٤٥ % صعوداً كنسبة اتفاق لا يأس بها بشأن ابعاد التوجه الاستراتيجي لتفادته بهذه النسبة في ضوء المتاح من المصادر

نحو المنافسة ، والتنسيق بين الوظائف ، ويتفق مع ذلك التوصيف (Hilman , & Kaliappen : 2014) حيث اشار ان التوجه نحو الزبون هو الحصول على معلومات حول احتياجات الزبائن ورغباتهم في الوقت الحاضر والمستقبل ، اما التوجه نحو المنافسة باعتباره بعداً من ابعاد التوجه نحو السوق وهذا البعد يعطي للمنظمة فهم اوسع لخصائص العمل في السوق فالتوجه بالمنافسين يشير الى اتقان المنظمة على الفهم القصير المدى لنقاط القوة والضعف التي تمتلكها المنظمة والفهم البعيد المدى لقدرات المنافسين الحاليين والمحتملين . اما التنسيق بين الوظائف هو استخدام التنسيق بين موارد المنظمة لغرض الحصول على اشارات تحذير او فرصة ومعالجتها لغرض ايجاد قيمة اكبر للزبائن المستهدفين (Balodi : 2014) . واقترح كل من (Kohli & Jaworski , 2013 : 53) ان العلاقة بين التوجه نحو السوق والاداء تبدو ثابتة في مجموعة متنوعة من السياقات ، وانها قد تدعم الاداء بغض النظر عن الظروف الخارجية للمنظمة . ويرى (Lado & Maydeu-Olivares , 2001 : 134) ان النقاش حول التوجه السوقي تمحور حول جانبين ايضا هما : التوجه نحو السوق كتقافة تنظيمية ، والتوجه نحو السوق كمجموعة من السلوكيات .

من الجدول اعلاه يتضح ان تركيز الباحثين في تناول ابعاد التوجه الاستراتيجي قد انصب بشكل رئيس على التوجه نحو السوق ، ونحو التكنولوجيا ، ونحو الريادة .

أ- التوجه نحو السوق Market Orientation

زاد الاهتمام بمصطلح التوجه نحو السوق Market Orientation لدى العديد من الباحثين والاكاديميين في منتصف الثمانينيات ، وقد تم تناوله من قبل العديد من الباحثين من وجهات نظر مختلفة (Acar & Ozsahin , 2018 : 6) . ويعتبر التوجه نحو استراتيجية السوق تساعد المنظمات في الحفاظ على قدرتها التنافسية في بيئة الاعمال غير المستقرة (Faisal Raaij , et al , 2018 : 24) . ويرى (Raaij , 2001 : 25) ان معظم الباحثين يستخدم مصطلح التوجه نحو السوق بدلاً من مصطلح التوجه السوقي Marketing orientation في اشارة الى عدم وجود فرق بينهما . ولقد حدد (Narver & Slater , 20-22 : 1990) التوجه نحو السوق بأنه ثقافة المنظمة التي تخلق السلوكيات الضرورية الاكثر فاعلية لتقديم اكبر قيمة للزبون ، وبالتالي استمرار الاداء المتفوق للأعمال . اذ تم تحديد التوجه نحو السوق بوصفة هيكل ثلاثي الابعاد اي ثلاث ابعاد فرعية وهي التوجه نحو الزبون ، والتوجه

وإدناه ما تيسر الاطلاع عليه من وجهات نظر بشأن مفهوم التوجه نحو السوق .

الجدول (٣)

مفهوم التوجه نحو السوق من وجهة نظر بعض الباحثين

اسم الباحث والسنة	المفهوم
Ellis, 2006	مجموعة من النشاطات التي تساعد في تطوير المعرفة التسويقية والاداء المتفوق والميزة التنافسية للمنظمة
(2008) Stoelhorst & Raaij	هو قدرة المنظمة على التعامل مع الزبائن نتيجة للتطورات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية وانعكاساتها على اداء المنظمة
(Bulut et al., 2009).	مجموعة من الانشطة على مستوى المنظمة لإعطاء اعلى قيمة للزبائن وفهم وتلبية توقعاتهم واحتياجاتهم
Lewrick et al , 2011 : 49	استراتيجية اعمال تتضمن جمع البيانات والمعلومات عن السوق ونشرها في المنظمة بقصد الموائمة بين المنتجات وحاجات الزبائن
Raooft , 2012 : 303	ثقافة تنظيمية تميز المنظمة وتجعلها متوجهه بشكل مستمر نحو تقديم قيمة مميزة للزبائن
Gerni , 2013	توجه المنظمة انشطتها وعمليات وخدماتها حول متطلبات واحتياجات الزبائن الحاليين والمحتملين
Kanagal , 2017 : 54	قدرة المنظمة على توجيه استراتيجياتها لمتطلبات السوق لمواجهة التغييرات الحاصلة في السوق من رغبات واحتياجات الزبائن

واضح وكبير لحاجات ورغبات الزبائن والمنافسين الحاليين والمحتملين ، والتنسيق بين الوظائف لغرض خلق قيمة للزبائن .

وخلاصة لما ورد من مفاهيم في الجدول (٣) اعلاه يمكن القول ان التوجه نحو السوق يمثل فلسفة للأعمال متوجهين نحو فهم

ان استراتيجية عمل واعداد الممارسات لتلك الاعمال التي تستخدمها المنظمة في تميز وطرح منتجات وخدمات جديدة الى الاسواق (٤٥٤ : Dess et al , 2007) .
لذا يرى (: 2009 , Chiva & Algre) ان التوجه الريادي هو بمثابة استراتيجية عمل واعداد الممارسات لتلك الاعمال التي تستخدمها المنظمة في تميز وطرح مشاريع جديدة الى الاسواق ، واصبح هذا التوجه نحو ريادة اعمال المنظمة اكثر اهمية تحت تأثير العولمة وسرعة التغيير . والجدول (٤) يوضح ما تيسر الاطلاع عليه من وجهات نظر بعض الباحثين بشأن مفهوم التوجه الريادي .

ب- التوجه الريادي Entrepreneurial orientation

حظي التوجه الريادي باهتمام خاص من قبل الباحثين في ميدان الريادة كونه يشكل قلب الصياغة الاستراتيجية الريادية (: 321 : Sciascia et al , 2009) .
فالتوجه الريادي يعد احد الموضوعات البحثية الرائجة في ميدان الاعمال والادارة الاستراتيجية على حد سواء اثناء العقدين الاخيرين (: 2011 , Huang et al) . ان المنظمات التي ترغب بأن تكون ناجحة في ريادة الاعمال ان تكون لها توجه ريادي Entrepreneurial orientation اذ يشير التوجه الريادي الي

جدول (٤)

مفهوم التوجه الريادي من وجهة نظر بعض الباحثين

المفهوم	اسم الباحث والسنة
هو الاجراءات والممارسات وانشطة صنع القرار التي تهدف تحسين قيمة المنتجات والخدمات والاستجابة السريعة للزبائن الذين يؤدي الى اداء متميز	LIU & Zhengping 1 : 2011 ,
هو تشجيع المنظمات على تبني ثقافة تسمح لها بتوليد المعارف والمهارات الضمنية غير الملموسة لفرض تسويق التكنولوجيا ضمن عمليات تطويرية في منتجات جديدة	Li , 2012 : 373
يعبر التوجه الريادي عن رغبة المشروعات في تقديم الاعمال الابداعية والاستباقية والتنبؤ المخاطر المتوقعة من خلال جهود الاستكشاف واستغلال الفرض المتاحة في البيئة	Razak & Othman 165 : 2012 ,
هو التوجه الاستراتيجي للمنظمة المتضمن لأنماط اتخاذ القرار والطرق	Yu , 2012 :

والممارسات التي تصف بأنها هجومية ، مبدعة ، واستباقية ، ومحذره للمخاطر ، والاستقلالية	1713
مكون اساسي من مكونات المنظمة التي تساهم في تحسين الاداء	Zellweger & Sieger , 2012: 68
مفهوم يصف الانشطة الريادية للمنظمة	Agca & V 2012 : 16
هو المفهوم الالهم في صنع استراتيجية المنظمة ، حيث يشير الى اساليب اتخاذ القرار والممارسات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي (تدفع) الى الدخول الى اسواق جديدة او قائمة من خلال منتجات جديدة او قائمة	Zulkifli & Rosli , 2013 : 266
هو استعداد تنظيمي لإيجاد وقبول فرص جديدة وتحمل مسؤولية التأثير على التغيير	Mwaura & Obonyo , 2018 : 9

اهمية التوجه الريادي من مساهمته في تحفيز وتنشيط روح الريادة للمنظمات التي ترغب في المشاركة والتي تعكس في عملياتها المستمرة للمنظمة وتركيبتها ممهدة للدخول وفتح اسواق جديدة .

ج - التوجه التكنولوجي Technology Orientation

هناك ادراك متنام بين المنظمات لدور التكنولوجيا في حماية وتعظيم الموقف التنافسي للمنظمة Joachim et al , (2011 : 316) . اذ ان الوصول الى

وختاماً لما ورد في الجدول (٤) يلاحظ ان التوجه الريادي باعتباره مصدراً مهماً ومورداً من موارد المنظمة . ويعبر عن ميل المنظمة لتبني افكار وسلوكيات جديدة وتحويلها الى منتجات وخدمات عبر عمليات او انظمة تحويل ، والاستعداد لتحمل المخاطر المرتبطة بها ، فضلاً عن الاستباقية في معرفة التغييرات في البيئة الخارجية بما يمكنها من خلق القيمة للمنظمة وزبائنها . فأهمية التوجه الريادي تكمن في تحديد توجهات مدراء منظمات الاعمال بشكل علمي مدروس ، بالإضافة الى ذلك تبرز

وبين (Jeong et al , 2006) ان المنظمات المتوجهة نحو التكنولوجيا هي تلك التي تمتلك قدرات تقنية فائقة لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين مما يساعدها في الحصول على ميزة تنافسية والتي تساهم في خلق اداء عالي موجه تكنولوجيا . اما (Halac , 2015 : 1057) يتميز التوجه التكنولوجي بثلاث خصائص هم الالتزام بالبحث والتطوير ، واقتناء التكنولوجيا الجديدة ، وتطبيق احدها . للتوجه التكنولوجي معان عديدة اوردها الباحثون ويمكن ايجازها بالجدول (٥) .

التكنولوجيا المناسبة يعد المدخل الرئيس الذي تعتمد عليه المنظمات في تشجيع النشاط الريادي (Li & Kozhikode , 332 : 2009) . ان الفكرة الاساسية للتوجه التكنولوجي هو تعزيز قدرة المنظمات على النجاح في المدى الطويل (Hakala & Kohtamaki , 65 : 2011) . ووضح (Gatignon & Xuereb, 1997) (Wilson et al., 1999) بأن التوجه التكنولوجي يرتبط بالاستراتيجية طويلة الامد للمنظمة ولها تأثير كبير على تطوير افكار ومنتجات جديدة في المنظمة .

جدول (٥)

مفهوم التوجه التكنولوجي من وجهة نظر بعض الباحثين

المفهوم	اسم الباحث والسنة
القدرة والرغبة في الحصول على معرفة تكنولوجية كبيرة وتستخدم في تطوير منتجات جديدة	Gatignon & Xuereb, 1997:78
تركيز المنظمة على التوجه التكنولوجي سيخلق ميزة تنافسية فائقة وتجعل المنظمات ذات التوجه التكنولوجي تخطو خطوة الى الامام	Hakala & Kohtamaki, 2011
ميل المنظمة لإدخال او استخدام تقنيات او منتجات او ابتكارات جديدة مما يساعد على اضافة قيمة للزبائن على المدة الطويل	Hakala, H, 2011
وهي وسيلة مهمة لربط الزبائن والمنظمات ، وتستخدم المنظمات التوجه التكنولوجي لتحسين قدرتها على جمع معلومات الزبائن	Al tamony et al , 2012
استثمار حقيقي في البحث والتطوير واستعمال	Kim Slater, 2013:141

<p>التكنولوجيا المتقدمة والمسح المسبق للحصول على انواع التكنولوجيا التقنيات الحديثة والمختلفة من داخل وخارج ميدان الصناعة وتحقيق التكامل بينها</p>	
<p>تسعى المنظمات نحو التوجه التكنولوجي او استخدام تقنيات او منتجات او ابتكارات جديدة مما يساعد على اضافة قيمة للزبائن على المدى البعيد</p>	<p>Al-Ansaari et al , 2015</p>

الاخرون لتشمل اكثر من ذلك حيث حددها البعض في اربع خطوات لتشمل (توليد المعرفة ، وخزن المعرفة ، وتوزيع المعرفة ، وتطبيق المعرفة .) (Mertins & Heisig , 28 : 2001) . حيث يراها البعض الاخر بأن عمليات ادارة المعرفة تشمل (توليد المعرفة وامكانية الوصول الى مصادر المعرفة ، تطبيق المعرفة لغرض تحسين منتجات وخدمات المنظمة ، خزن وتطوير المعرفة ، قياس المعرفة) (

Ramanugan & Kesik , 2004 : 274) . على الرغم من الاختلاف الحاصل في وجهات نظر الباحثين في تحديد عمليات ادارة المعرفة لكنها بالنتيجة تصب في هدف واحد وهو اظهار تلك العمليات اما بالتركيز او بالتوسع في خطواتها .

وعليه فإنه بالإمكان تجميع كل الخطوات الخاصة بعمليات ادارة المعرفة في اربع خطوات رئيسية منتظمة وهي (اكتساب المعرفة ، وخزن المعرفة ، نقل وتوزيع المعرفة ، تطبيق المعرفة)

وخالصة لما ورد في الجدول (٥) يلاحظ ان ثورة التكنولوجيا والعولمة من المفاتيح المهمة في ظل المنافسة الحالية ، وتعمل التكنولوجيا على تقليل كلف الموارد وتزيد من قدرتها ، حيث اصبح التوجه نحو التكنولوجيا من المؤشرات الرئيسية في استراتيجيات الريادة واغتنام الفرص بالأسواق مع التنبيه الى ان اهمية التوجه التكنولوجي تزداد مع ازدياد مستوى الاضطراب البيئي .

ثانيا : عمليات ادارة المعرفة Knowledge management processes

ان ادارة المعرفة هي عملية تتكون من مجموعة من الخطوات تكمل بعضها البعض ، وقد اختلف الباحثون في تحديد تلك الخطوات لعمليات ادارة المعرفة وتتراوح عدد تلك الخطوات فمنهم من قال ثلاث وهي (توليد المعرفة ، والمحافظة على المعرفة ، ونشر المعرفة) (& Awazu , 2003 : 107 Desouza) . بينما توسع

(Fong & Lee, 2000)(Kim & Lee, 2010) ، اما النوع الثاني من مصادر المعرفة هي المصادر الخارجية التي تتمثل بالبيئة المعرفية المحيطة بالمنظمة والتي يجب رصدها لاهتمامات المنظمة والسعي لارتباط المنظمة معها ومثال على ذلك الاستعانة بخبراء خارجيين ، او وضع معايير من خلال اقامة تحالفات او شراء خبرات ومهارات وقدرات جديدة من منظمات (Andreeva & Kianto , 2010) . حيث اضاف (Igbinovia & Ikenwe , 30 : 2017) من الضروري جدا على المنظمة تحديد المعرفة التي تحتاجها والتي تسهم في تحقيق اهدافها .

٢- خزن المعرفة Knowledge storage

ان عمليات اكتساب وتوليد المعرفة لا يكفي لأغراض صنع القرار ، هناك حاجة الى آليات تخزينها واسترجاعها عند الحاجة (Abualoush et al , 2018 : 283) . ويقصد بتخزين المعرفة هي تلك العمليات التي تخزن المعرفة الموجودة والمكتسبة والمفهرسة بشكل صحيح ومتربط (Ranjbarfard et al., 2014 : 512). ويشير تخزين المعرفة الى الحفاظ على المعرفة وادارتها بشكل مستمر في قواعد الذاكرة والمعرفة التنظيمية مما يتطلب تحديثاً مستمر للذاكرة التنظيمية وتحسين

١- اكتساب المعرفة Knowledge Acquisition

اكتساب المعرفة يعني جميع الانشطة التي تستخدمها المنظمة للحصول على المعرفة وتشمل عمليات خلق واكتشاف واكتساب المعرفة من مختلف مصادرها (1995 , Nonaka & Takeuchi : 3) . وان الغاية من اكتساب المعرفة هو الحصول على معرفة جديدة بالإضافة الى التعرف على المعرفة الحالية (et al , 30 : Paliszkievicz 2017) . وهذا ينعكس على القدرة في الحصول على المعلومات من مصادر مختلفة (Rusly , 329 : et al , 2012) وتعتبر عملية اكتساب المعرفة عملية مهمة وجوهرية للمنظمات للحصول على القدرات والمهارات التي تعزز المعرفة الجيدة (et al , 2012 , Amiryany) . ويرى (Rusly et al) (2012) ان الحصول على المعرفة من مصادر داخلية واخرى خارجية ، حيث تركز المعرفة الداخلية ما لدى المنظمة من امكانيات وما لدى افرادها من خبرات ومهارات بالإضافة الى المهارات التنظيمية (Liu & Liu, 2008) . حيث ترتبط المصادر الداخلية برأس المال الفكري لأعضاء المنظمة او ما يعرف بالمعرفة التنظيمية ، الامر الذي يتطلب خبرة الافراد العاملين لتحديد المعرفة ذات الصلة للمنظمة

والمنظمات (Igbinovia & Ikenwe , 31 : 2017) ، تتيح تبادل المعرفة الاستفادة التي اكتسبتها أي منظمة (Alegbeleye, 2010). والسبب الرئيسي لتبادل المعرفة الفردية للمنظمة بأكملها هو أن المعرفة يجب ألا تختفي إذا غادر هذا الموظف المنظمة (Dhamdhare , 2015). يجب على المنظمة أن تضع تدابير (حوافز) معينة لضمان مشاركة المعرفة . ان عملية نقل وتبادل المعرفة هذا يعني تبادل المعرفة الضمنية والظاهرة وتوليد معرفة جديدة بين الاشخاص المستهدفين (Birasnav, 2014) . ان امتلاك المنظمة للمعرفة ليس كاف حيث يجب على المنظمة ضمان تدفق ونقل وتبادل المعرفة من اجل تمكين عملية التعلم بين الافراد مما يؤدي الى تحسين الاداء . حيث حدد (Levine & Prietula, 2012) اربع طرق لعملية نقل وتبادل المعرفة الاولى التعليم الذاتي : والتي تشير الى المعرفة المكتسبة من خلال التقارير اليدوية للمنظمة التي تحتوي على معلومات ذات الصلة ، اما الطريقة الثانية فهي التغييرات التي تحدث بسبب اتصال افراد المنظمة : من منظور الحياة الاجتماعية في الوظائف والمسؤوليات وانتقال الموظف من مكان لآخر . اما الطريقة الثالثة فهي العلاقات المهنية وتشمل تبادل

ادوات الاتصال التي تسهل على الاخرين الوصول اليها (Al-Ali, 2013) (Al-Shanti, 2017) & . ووضح (Chang & Lin, 2015) بأنه يجب على المنظمات تخزين المعرفة وهيكلتها بشكل صحيح مما يجعلها اكثر سهولة وقابلية للتوزيع من خلال الجمع بين المعرفة ودمجها وتقليل التكرار مما ينعكس على تحسين الكفاءة . وبين (: 2007, 52-23 Gottschalk) يمكن خزن وحفظ المعرفة على شكلين الاول: الافراد وهم حفظة الخبرات ويجب توفير الاجراءات الادارية التي تكفل الحفاظ على خبراتهم من خلال نظم الحوافر والتشجيع واجراءات الانتقال المنظم للخبرات في السلم الوظيفي . والشكل الثاني هو الحواسيب (الكومبيوتر) : وتعتبر الحواسيب من الوسائل الشائعة في حفظ المعرفة لكفاءتها ودقتها والاتساع الهائل لمساحات التخزين فيها . وتعتبر عملية خزن المعرفة بمثابة جسر بين النقاط المعرفة وعملية استرجاعها .

٣- نقل (مشاركة) المعرفة Knowledge Sharing

ان عملية تشارك المعرفة تعتبر عنصر رئيس في ادارة المعرفة لاعتبارها اولوية اساسية من اولويات ادارة المعرفة وذلك من خلال تبادل المعلومات والمعارف والمهارات والخبرات المكتسبة وتبادلها بين الافراد

ثالثاً : الاداء الشامل Integrated Performance

يعتبر التعليم احد الجوانب التي تساهم في غرس المهارات والقدرات والمعرفة الاساسية والذي يساهم في النمو والتقدم الشامل للأفراد والمجتمع (Kapur , 2018 : 3) . ويرى (Hanushek et al, 2015) ان التعليم يرتبط ارتباطاً ايجابياً بالنمو الاقتصادي مما يدعو الى الاهتمام بكفاءة الاداء بالمؤسسات التعليمية . ان تحديد الاداء المطلوب يبدأ بخارطة عمل من الهيكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية وينتهي بالمعايير التي تعتمد لهذا الغرض ، اذ يؤدي الهيكل التنظيمي دوراً مهماً في تحديد الاداء ويؤثر تأثيراً مباشراً عليه ، (Mansoor et al., 2012: 48- 55) بينما بنظر (David,2001:308) للأداء بأنه مجموعة النتائج المترتبة على الانشطة والممارسات التي تقوم بها المنظمة التي يتوقع منها أن تقابل الاهداف المخططة والموضوعية . وهناك من يركز في تعريف الأداء الى الأهمية في تقدير قرارات وبرامج وسياسات صانعي القرار وصانعي السياسات بوصفه التطبيق المنهجي لإجراءات البحث الاجتماعي ، الذي يوفر أساساً موضوعياً وواقعياً لاتخاذ القرارات الصائبة يتم تحويلها بوضوح لبرامج لسياسات او تفسيرها او إنهاؤها اذا تطلب الامر وبهدف تطوير

المعرفة المحددة داخل مجاميع العمل ووجود لغة مشتركة بينهم ، والطريقة الرابعة هو تبادل المعرفة بين منظمة ومنظمة اخرى وهذا يعني اكتساب معرفة خارجية .

٤- تطبيق المعرفة Knowledge Application

الهدف الرئيس من ادارة المعرفة هو ضمان تطبيق المعرفة الموجودة في المنظمة بشكل صحيح مما يضمن نجاحها (Probst, Raub, & Romhardt, 2000) . ان استخدام المعرفة يضمن تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية (Bouraghda & Dris, 2015) ، وان جميع العمليات السابقة الخاصة بادارة المعرفة (ا اكتساب المعرفة ، وخرن المعرفة ، ومشاركة المعرفة) لا تحقق شيئاً من النفع مالم تُسخر المعرفة بشكل فاعل في التطبيق ، حيث ان الهدف والغاية من ادارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة في المنظمة . ويجب استخدام المعرفة لحل المشكلات التي تنشأ داخل المنظمة " ان التطبيق الفعال للمعرفة هو حجر الزاوية في الابتكار التنظيمي " (Dahiyat, 2015, : 118) . واصبح عملية الابتكار حاجة ملحة للمنظمات لتتمكن من مواكبة التطورات الحاصلة في البيئة لضمان البقاء على قيد الحياة ، حيث ان الابتكار بمثابة المدخل الرئيسي للمستقبل الذي تطمح اليه معظم المنظمات .

الاهداف ، وهو انعكاس للإنتاجية من اعضاء المؤسسة . كما عرف الاداء (Shahzad et al , 2012) هو قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها لفاعلية وكفاءة استخدام الموارد .
والجدول (٦) يوضح ما تيسر الاطلاع عليه من وجهات نظر بعض الباحثين بشأن مفهوم الاداء.

الخدمات الإنسانية على الصعيد المفاهيمي للأداء هناك دراسات عديدة ذات صفة تحليلية بنكوين فهم اعمق له طالما المؤسسة التعليمية كيان موجه نحو تحقيق الاهداف .فإن الاداء يشير الى مدى قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها طويلة الامد (Li et al , 2006 : 11) . اما الاداء من وجهة نظر (Timothy et al , 2011 : 111) هو قدرة المنظمة على تحقيق

الجدول رقم (٦)

يوضح تعريفات الاداء وفقاً لآراء عدد من الكتاب والباحثين

ت	اسماء الكتاب والباحثين	المفهوم
١	(Hoffer ,1980 ,19)	انه انعكاس لقدرة المنظمة وقابلياتها في تحقيق اهدافها
٢	(Johnson Scholes,1997,177)	المحصلة التي يتم تحقيقه عن طريق التكيف من خلال الموائمة بين بيئة الاعمال والموارد الخاصة بالمنظمة
	(Waal , 2010 : 14)	هو مستوى قدرة المنظمة على تقديم النتائج المرغوبة والمفيدة التي تلبي متطلبات المستفيدين .
	(Kdemir , 2010 : 156)	ما يطلق على مجموعة من العمليات والممارسات التي تتناولها المنظمات او الشركات حيث توفير الثقافة للعاملين مما يساعد على تحقيق النجاح للمنظمة .

المنهجية والإجرائية للمفهوم ما زالت قيد التطوير و التشكيل طالما أن هنالك اختلافات في رؤى وتوجهات وأهداف المنظمات وحركية بيئتها ومن هنا فان فهم الأداء يبدأ في تحديد المستفيد منه ، فعلى

وفي هذا العرض الموجز لتعريفات الأداء يرى أن الأداء هو قدرة المنظمة على تحقيق القيمة المستدامة بمنظور استراتيجي طويل الأجل . وعلى الرغم من هذا الاتفاق في التوجه العام حول مفهوم الأداء إلا أن الأطر

تحققها في رفع مستوى كفاءة الاداء وارتباطها بشكل كبير ويجابي بالفعالية التنظيمية . وهذا ما اكده (2010) , Omerzel) بأن لعمليات ادارة المعرفة الدور الكبير في تحقيق المنظمة لأهدافها التي تسعى لتحقيقها

المبحث الثالث : الجانب الميداني

أولاً: اختبار صدق وثبات اداة القياس

استخدام الباحث مقياس (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات اداة الدراسة (الاستبانة) ومقدار الاتساق الداخلي لها ، ودرجة مصداقية الاجابات عن فقرات الاستبانة . وعلى الرغم من قواعد القياس في القيمة الواجب الحصول عليها غير محددة ، الا ان الحصول على (≥ 0.60) (Alpha) يعد من الناحية التطبيقية للعلوم الادارية والانسانية بشكل عام امراً مقبولاً (Sekaran & Bougie, 2010: ١٨٤).

المستوى المنظمي فأنا نفترض أن المنظمات ذات الأداء العالي هي الأكثر نجاحا في تحقيق غاياتها وبتعبير آخر هي الأفضل في تنفيذ الاستراتيجية الملائمة.

رابعا : دور تفاعل التوجه الاستراتيجي وعمليات ادارة المعرفة في الاداء التعليمي الشامل

Relationship between knowledge management processes and performance

اوضحت العديد من الدراسات ومنها دراسة (Ha et al , 2016) (et al , 2018) (Mardani) على العلاقة الايجابية القوية بين عمليات ادارة المعرفة واداء المنظمات . وكذلك كشفت دراسة (Chang & Chuang, 2011) بأن جميع انشطة عمليات ادارة المعرفة تحقق الاداء الافضل والمثالي . واوضحت دراسة Liao and (Wu , 2009) التركيز على اهمية عمليات ادارة المعرفة والنتائج الايجابية التي

جدول (1) قيمة الفا لمتغير تأثير التوجه الاستراتيجي

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.780	8

جدول (٢) : نتائج اختبار الصدق والثبات لمغير تأثير التوجه الاستراتيجي

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q1	28.01	20.013	.491	.755
Q2	27.96	20.391	.500	.754
Q3	28.04	19.302	.599	.737
Q4	28.09	20.359	.436	.764
Q5	27.90	20.066	.563	.744
Q6	28.10	19.610	.548	.745
Q7	28.05	20.529	.434	.764
Q8	27.94	21.502	.313	.784

فقرات الاستبيان المتعلقة ببعده التوجه الاستراتيجي لعمود قيمة الفا للاستبيان بعد حذف الفقرة () ، قد تراوحت بين (0.737 - 0.784) وهي جميعا اكبر من الفا المعيارية (0.70) ، مشيرة الى تحقق التجانس الداخلي لفقرات بعد التوجه الداخلي .

توضح من الجدولين اعلاه ما يأتي : -
١- بلغت قيمة معامل (Cronbach's Alpha) لبعده التوجه الاستراتيجي (٧٨%) تعد هذه النسبة مقبولة من الناحية التطبيقية للعلوم الادارية وتشير الى القوة النسبية للتجانس الداخلي للمقياس بصفة عامة .
٢- اتضح من الجدول (٢) المتضمن نتائج (اختبار كرونباخ الفا لكل فقرة من

جدول (٣) قيمة الفا لمتغير عمليات ادارة المعرفة

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.709	10

جدول (٤) : نتائج اختبار الصدق والثبات لمتغير عمليات ادارة المعرفة

Item–Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item–Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q9	36.75	21.987	.092	.722
Q10	37.01	18.418	.502	.664
Q11	37.00	19.063	.427	.677
Q12	37.06	19.097	.391	.683
Q13	37.23	17.139	.580	.645
Q14	37.01	19.278	.400	.682
Q15	37.28	17.366	.552	.651
Q16	37.14	19.588	.293	.700
Q17	37.19	18.711	.379	.685
Q18	36.91	22.157	.025	.737

تضح من الجدولين اعلاه ما يأتي : -

١- بلغت قيمة معامل (Cronbach's Alpha) لبيعد ادارة المعرفة (٧١%) تعد هذه النسبة مقبولة من الناحية التطبيقية للعلوم الادارية وتشير الى القوة النسبية للتجانس الداخلي للمقياس بصفة عامة .

٢- اتضح من الجدول (٢) المتضمن نتائج (اختبار كرونباخ الفا لكل فقرة من فقرات الاستبيان المتعلقة ببيعد ادارة المعرفة لعمود قيمة الفا للاستبيان بعد حذف الفقرة) ، قد تراوحت بين (.664 - .737) وهي جميعا اكبر من الفا المعيارية (.٧٠ .٠) ، مشيرة الى تحقق التجانس الداخلي لفقرات بعد التوجه الداخلي .

جدول (٥) قيمة الفا لبيعد الاداء الشامل

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.649	8

جدول (٦) : نتائج اختبار الصدق والثبات لمتغير عمليات ادارة المعرفة

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q19	30.80	7.149	.350	.621
Q20	30.94	6.642	.411	.602
Q21	31.01	7.152	.220	.647
Q22	30.99	6.645	.408	.603
Q23	31.00	6.329	.498	.579
Q24	31.10	6.851	.262	.639
Q25	31.18	6.678	.247	.647
Q26	31.31	5.635	.417	.598

ملاحظة : ان التجانس الداخلي لفقرات

المقياس نسبي الا انه مقبول .

ثانياً : اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات

المقياس

الغاية من الاختبار الكشف عن توزيع

بيانات المقياس (فيما اذا كان طبيعياً او

غير طبيعي) ، لاختيار الاساليب

الاحصائية لاغراض اختبار الفرضيات .

تم استخدام اختبار (الانحراف

skewness) ، (التفرطح kurtosis)

، لانه من الاختبارات المقبولة احصائياً ،

ويعتبر توزيع بيانات الفقرة (السؤال)

طبيعياً اذا وقعت قيمتها بين (- ٩٦ . ١ ،

+ ٩٦ . ١) .

تضح من الجدولين اعلاه ما يأتي : -

١- بلغت قيمة معامل (Cronbach's

Alpha) لبعد الاداء الشامل (٦٥ %)

تعد هذه النسبة مقبولة من الناحية التطبيقية

للعلوم الادارية وتشير الى القوة النسبية

للتجانس الداخلي للمقياس بصفة عامة .

٣- اتضح من الجدول (٢) المتضمن

نتائج (اختبار كرونباخ الفا لكل فقرة من

فقرات الاستبيان المتعلقة ببعد ادارة المعرفة

لعمود قيمة الفا للاستبيان بعد حذف الفقرة (

، قد تراوحت بين (٥٨ . ٠ - ٦٥ . ٠)

وهي جميعاً مقاربة او اكبر من الفا المعيارية

(٦٠ . ٠) ، مشيرة الى تحقق التجانس

الداخلي لفقرات بعد الاداء الشامل .

جدول (٧) نتائج مقاييس التوزيع الطبيعي (الانحراف والتفرطح) ، ونتائج الوصف الاحصائي

لبيانات المقياس

Descriptive Statistics									
	السؤال	N	Mean		Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
			Statistic	Std. Error		Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
Q1	تعمل ادارة المدرسة بتوثيق كافة المعلومات عن البيئة المحيطة	80	4.00	.115	1.031	-.995-	.269	.507	.532
Q2	تقوم ادارة المدرسة بمناقشة استراتيجيا المدارس المنافسة بشكل مستمر	80	4.05	.107	.953	-.911-	.269	.439	.532
Q3	تتبنى ادارة المدرسة معايير ضمان الجودة بشكل كامل	80	3.98	.112	1.006	-.791-	.269	-.057-	.532
Q4	يتمتع منسوبو المدرسة بالقابلية لتحويل التحديات التي تواجه المدرسة الى فرص يمكن الاستفادة منها لتحسين الاداء	80	3.93	.118	1.053	-.849-	.269	.109	.532

Q5	تساهم ادارة المدرسة بخلق مناخ تنظيمي يشجع فرص الابداع والابتكار	80	4.11	.104	.928	-1.009-	.269	.787	.532
Q6	تقوم ادارة المدرسة بتطوير طرق واساليب التعليم من خلال اتباع اساليب حديثة ومتطورة للتواصل الطلاب والمدرسين	80	3.91	.114	1.021	-.699-	.269	- .265-	.532
Q7	تقوم ادارة المدرسة بمواكبة واستخدام التكنولوجيا والتقنيات الحديثة	80	3.96	.115	1.024	-.793-	.269	- .134-	.532
Q8	تهتم مدرستنا لتقديم خدمات تعليمية ذات جودة عالية للحفاظ على سمعتها الاكاديمية ولمواجهة المنافسة	80	4.08	.116	1.041	-1.259-	.269	1.307	.532
Q9	تلاحق المدرسة المعلومات والمستجدات المتعلقة بالجوانب العلمية والتربوية من داخل المؤسسة التربوية ومن خارجها .	80	4.43	.077	.689	-1.031-	.269	.807	.532
Q10	تعتمد المدرسة على الحوارات والقاءات المباشرة في توليد الافكار الجديدة	80	4.16	.100	.892	-.877-	.269	.033	.532
Q11	تحرص المدرسة على الاستفادة من ممارساتها الناجحة خلال الفترة الماضية بغرض تطوير خططها المستقبلية .	80	4.18	.097	.868	-.827-	.269	- .037-	.532
Q12	تمتلك المدرسة الوسائل التقنية اللازمة مثل (الحاسبات ، والاقراص المدمجة) لخرن المعرفة واسترجاعها وحمايتها .	80	4.11	.102	.914	-.840-	.269	- .060-	.532
Q13	تحرص ادارة المدرسة على مراجعة معلوماتها باستمرار بغرض التحديث والتخلص من المعلومات غير النافعة .	80	3.95	.114	1.018	-.785-	.269	- .111-	.532
Q14	تعتمد ادارة المدرسة على البرامج الالكترونية المتخصصة لخرن واسترجاع المعلومات عند الحاجة .	80	4.16	.097	.863	-.808-	.269	- .029-	.532
Q15	تشجع ادارة المدرسة عملية تبادل الافكار والمعارف والخبرات بين الافراد والمجموعات من داخل المدرسة وخارجها .	80	3.90	.113	1.014	-.692-	.269	- .236-	.532
Q16	تعتمد ادارة المدرسة على العمل الفرقي كأحد الاساليب الفاعلة في عملية تقاسم المعرفة .	80	4.04	.109	.974	-.752-	.269	- .406-	.532
Q17	تعمل ادارة المدرسة على اشراك المعلمين والمدرسين في دورات تدريبية بهدف نشر المعرفة .	80	3.99	.113	1.013	-.800-	.269	- .080-	.532
Q18	تستخدم ادارة المدرسة المخزون من المعلومات من اجل الكشف للحلول للمشكلات التي تواجهها .	80	4.26	.094	.838	-.929-	.269	.147	.532
Q19	يلاحظ تحسن في المستوى العلمي لطلبة وخريجي المدرسة (الاداء العلمي)	80	4.68	.053	.471	-.762-	.269	- 1.457	.532

Q20	يتميز الملاك الاداري والتدريسي للمدرسة بالمهارة الادارية والتدريسية مقارنة بأقرانهم من مدارس التربية الاخرى (الاداء المهني).	80	4.54	.066	.594	-.891-	.269	-.167-	.532
Q21	يمارس الملاك الاداري والتدريسي في هذه المدارس اساليب جديدة ومتميزة في ادائهم الاداري والتدريسي في المدارس التي يعملون فيها (الاداء الاداري)	80	4.46	.069	.615	-.691-	.269	-.456-	.532
Q22	تقلل الممارسات الادارية للمدرسة من الهدر بأنواعه المختلفة . (الاداء الاقتصادي)	80	4.49	.067	.595	-.690-	.269	-.461-	.532
Q23	تلتزم ادارة المدرسة وملاكها التدريسي بالمعايير الاخلاقية والسلوكية المعترف بها في التعليم (الاداء التربوي).	80	4.48	.069	.616	-.737-	.269	-.403-	.532
Q24	تنفذ ادره المدرسة وتراقب تطبيق المعايير الاخلاقية والسلوكية على الطلبة بدقة متناهية .	80	4.38	.076	.682	-.637-	.269	-.672-	.532
Q25	تهتم ادارة المدرسة بتعزيز حالة الانتماء والولاء بين كادر المدرسة (رضا الكوادر التعليمية)	80	4.30	.086	.770	-.919-	.269	.417	.532
Q26	تشعر الكوادر التعليمية بالفخر للعمل في هذه المؤسسة التعليمية (رضا الكوادر التعليمية)	80	4.16	.101	.906	-1.063-	.269	1.018	.532
Valid N (listwise)		80							

ملاحظة :

للمقياس . وبالتالي قبول اسليب الاحصاء المعلمي في التحليل واختبار الفرضيات .
 ٣ - الاحصاء الوصفي : ويعني الكشف عن مستوى اهتمام وادراك افراد العينة لفقرات (اسئلة) الاستبيان ، وبالتالي المساعدة على تقدير دقة نتائج التحليل .
 اتضح من الجدول (٧) اعلاه المتضمن نتائج تحليل الاحصاء الوصفي ما يأتي :-
 - تراوحت قيم الانحراف المعياري لجميع فقرات المقياس بين (1.031 - 0.471) وهي جميعا صغيرة وضمن الحدود المقبولة ،

١ - يتضمن الجدول اعلاه نتائج اختبارات التوزيع الطبيعي للبيانات ، ونتائج الوصف الاحصائي للاختصار .
 ٢ - تراوحت قيم نتائج اختبار (Skewness) لجميع فقرات المقياس بين (-١,٢٥٩ ، -٠.٦٣٧) ، تراوحت قيم نتائج اختبار (Kurtosis) لجميع فقرات المقياس بين (-0.057 ، 1.307) ، وهي جميعا تقع ضمن (+ ، -٠.٩٦) ، مشيرة الى تحقق شرط التوزيع الطبيعي

الفرضي (٣) ، مشيرة الى المستوى العالي لادراك واهتمام افراد العينة بفقرات الاستبيان من جانب ، والى المسار الايجابي والمتوازي لاتجاهات (البعد المستقل ، والبعد التفاعلي والبعد المعتمد من جانب آخر) .

ثالثا : اختبار الفرضيات :

الفرضية الاولى : هناك تأثير ذي دلالة معنوية احصائية للمتغير الرئيس (التوجه الاستراتيجي) في المتغير المعتمد (الاداء الشامل للمؤسسة التعليمية) .

مشيرة الى التجانس النسبي لاراء افراد العينة حول وسطها .

- تراوحت قيم الخطأ المعياري لجميع فقرات المقياس بين (0.118 - 0.053) وهي جميعا صغيرة وضمن الحدود المقبولة ، مشيرة الى دقة نتائج الاختبار . مع ان النتيجة المذكورتين تؤكد الدقة والثقة بنتائج الوسط الحسابي بصفتها مقياس لمستوى اهتمام افراد العينة بفقرات المقياس .

- تراوحت قيم الوسط الحسابي لجميع فقرات المقياس بين (4.68 - 3.90) وهي جميعا اكبر من قيمة الوسط

جدول (٨)

R	R2	Sig	المتغير الفرعي	B	Sig
٦٧%	٤٥%	v5	٨٣%

خلاصة تحليل انحدار المتغير المعتمد الاداء الشامل على البعد المستقل التوجه الاستراتيجي ومتغيراته الفرعية (

ومتغيراته) ، بلغت (٦٧%) ، اي ان القوة الارتباطية بين البعدين (٦٧%) من العلاقة التامة ، وهي علاقة ايجابية وقوية ، ٢ - بلغت قيمة معامل التأثير (التحديد) للبعد المستقل (التوجه الاستراتيجي) في البعد المعتمد (الاداء التعليمي الشامل) ، بلغت (٤٥%) ، اي تغيير وحدة في المتغير المستقل ينتج عنها تغيير (٤٥%)

يتضح من الجدول (٨) اعلاه الذي يوضح نتائج تحليل الانحدار المتعدد للبعد الرئيس (الاداء التعليمي الشامل) على البعد المستقل (التوجه الاستراتيجي ومتغيراته الفرعية) ما يأتي : -
١ - بلغت قيمة معامل الارتباط (R) بين البعد المعتمد (الاداء التعليمي الشامل) ، والبعد المستقل الرئيس (التوجه الاستراتيجي

الفرضية الاولى التي مفادها (هناك تأثير ذي دلالة معنوية احصائية للبعد الرئيس (التوجه الاستراتيجي) في البعد المعتمد (الاداء الشامل للمؤسسة التعليمية) .

الفرضية الثانية : هناك تأثير ذي دلالة معنوية احصائية للبعد المعتمد الرئيس (الاداء الشامل) على البعد التفاعلي الرئيس (عمليات ادارة المعرفة) ومتغيراته الفرعية

(من الوحدة في المتغير المعتمد . وبلغت قيمة معامل الانحدار (B) للمتغير الفرعي (٧5 تكوين مناخ تنظيمي يشجع فرص الابداع والابتكار) بلغت (٨٣%) من قيمة التغيير في البعد الرئيس الاداء التعليمي الشامل .

٣ - بلغ مؤشر الدالة المعنوية الاحصائية لنموذج الاختبار (٠.٠٠ اصغر من ٠.١ .
٠) مشيرة المعنوية نموذج الانحدار وقبول

جدول (٩)

خلاصة تحليل الانحدار المتعدد للبعد المعتمد الرئيس (الاداء الشامل) على البعد التفاعلي الرئيس عمليات ادارة المعرفة ومتغيراته الفرعية

R	R2	Sig	المتغير الفرعي	B	Sig
٦٧%	٤٥ %	٠.٠٠٠	لا توجد متغيرات فرعية ذات دلالة معنوية	-----	----- -

المعرفة ومتغيراته () ، بلغت (٦٧%) ، اي ان القوة الارتباطية بين البعدين (٦٧%) من العلاقة التامة ، وهي علاقة ايجابية وقوية ،

٣ - بلغت قيمة معامل التأثير (التحديد) للبعد التفاعلي (عمليات ادارة المعرفة ومتغيراته) في البعد المعتمد (الاداء التعليمي الشامل) ، بلغت

يتضح من الجدول (٩) اعلاه الذي يوضح نتائج تحليل الانحدار المتعدد للبعد الرئيس (الاداء التعليمي الشامل) على البعد (التفاعلي عمليات ادارة المعرفة ومتغيراته الفرعية) ما يأتي :-

١ - بلغت قيمة معامل الارتباط (R) بين البعد المعتمد (الاداء التعليمي الشامل) ، والبعد التفاعلي الرئيس (عمليات ادارة

التفاعلي الرئيس (عمليات ادارة المعرفة) في البعد المعتمد (الاداء الشامل للمؤسسة التعليمية) .
الفرضية الثالثة : هناك تأثير ذي دلالة معنوية احصائية للبعد المعتمد (الاداء التعليمي الشامل) على بعد (تفاعل البعد المستقل التوجه الاستراتيجي و البعد التفاعلي عمليات ادارة المعرفة)

(٤٥ %) ، اي تغيير وحدة في البعد التفاعلي ينتج عنها تغيير (٤٥ %) من الوحدة في المتغير المعتمد . ولا يوجد تأثير لأي من المتغيرات الفرعية منفردة في البعد المعتمد الرئيس .
٣ - بلغ مؤشر الدالة المعنوية الاحصائية لنموذج الاختبار (٠.٠٠ اصغر من ٠.٠١ .
٠) مشيرة الى معنوية نموذج الاختبار و قبول الفرضية الثانية التي مفادها (هناك تأثير ذي دلالة معنوية احصائية للبعد

جدول (10)

خلاصة تحليل الانحدار المتعدد للبعد المعتمد (الاداء الشامل) عل تفاعل البعد المستقل التوجه الاستراتيجي والبعد التفاعلي (عمليات ادارة المعرفة)

model	R	R2	R2 change	Sig
١	٦٠.٨%	٣٦.٩%	٣٦.٩%	٠.٠٠
٢	٧٠.٩%	٥١.٨%	١٦.٢%	٠.٠٠

٢ - وبلغت نسبة التغيير في معامل التأثير للنموذج الثاني (التفاعلي) (٢ . ١٦%) مقارنة بالنموذج الاول (العلاقة والتأثير المباشر بين البعد المعتمد الرئيس والبعد المستقل)

٣ - بلغ مؤشر الدلالة المعنوية الاحصائية لنموذج الاختبار الثاني (النموذج التفاعلي) ، (٠.٠٠ اصغر من ٠.٠١ .
(مشيرة المعنوية نموذج الانحدار و قبول الفرضية الثالثة التي مفادها (هناك تأثير

يتضح من الجدول (١٠) اعلاه الذي يوضح نتائج تحليل لانحدار المتعدد للبعد الرئيس (الاداء التعليمي الشامل) على تفاعل (البعد المستقل التوجه الاستراتيجي مع البعد التفاعلي عمليات ادرة المعرفة) ما يأتي :-

١ - بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي للنموذج الثاني (النموذج التفاعلي) (٩ . ٧٠%) ، وهي اقوى ارتباطا من النموذج الاول بنسبة (١٠ %) .

٥ - ان قوة معامل الارتباط ، ونسبة التغيير العالية بين البعدين (المعتمد الاداء التعليمي الشامل والتفاعلي عمليات ادارة المعرفة) ، ناتج عن قناعة افراد العينة بضرورة تبني التوجه الاستراتيجي لتحسين الاداء التعليمي الشامل . وهذا يقدم اشارة اولية الدور المهم لتفاعل البعدين في تحسين الاداء التعليمي الشامل ، والذي اكد صحته اختبار (العلاقة والتأثير بين تفاعل البعدين المستقل والتفاعلي في البعد المعتمد) .

٦ - بلغت نسبة التغيير بعد دخول البعد التفاعلي (١٦ . ٢ %) ، اي ان تفاعل (البعد المستقل التوجه الاستراتيجي مع البعد التفاعلي عمليات ادارة المعرفة) قد تسبب في زيادة قوة تأثير (١٦ . ٢ %) مقارنة مع التأثير المباشر (للبعد المستقل الاتجاه الاستراتيجي في البعد المعتمد الاداء التعليمي الشامل) ، مما يدل على اهمية تبني عمليات ادارة المعرفة جنبا الى جنب مع التوجه الاستراتيجي يؤدي الى تحسين كبير في الاداء التعليمي الشامل ، وهذا يتفق مع دراسة (7 : 2018 ، Mwaura) ان التأثير التفاعلي لعمليات المعرفة مع التوجه الاستراتيجي يسهم بشكل كبير في رفع الاداء الشامل للمنظمة) .

ذي دلالة معنوية احصائية للبعد المعتمد (الاداء التعليمي الشامل) على بعد (تفاعل البعد المستقل التوجه الاستراتيجي و البعد التفاعلي عمليات ادارة المعرفة) .

رابعاً : مناقشة النتائج

١- رغم ان النتائج قد اشارت ان البيانات بصفة عامة تتوزع توزيعاً طبيعياً . الا ان التوزيع لا يخلو من بعض الانحرافات نتيجة لافتقار بعض الاجوبة للدقة .

٢- رغم ان نتائج التجانس الداخلي مقبولة بصفة عامة ، الا انها تشير الى بعض الضعف في تجانس بعض الفقرات ، وهذا يعود الى عدم القيام باختبارات الخبراء للتحقق من (الصدق الظاهري وصدق المحتوى) .

٣- ان القيمة القوية لجميع متغيرات الوصف الاحصائي ناتجة عن الرغبة العالية لأفراد العينة بتبني التوجه الاستراتيجي المدعوم بعمليات ادارة المعرفة ، لان ذلك ينعكس ايجاباً على تحسين الاداء التعليمي الشامل

٤ - ان قوة معامل الارتباط ، ونسبة التغيير العالية بين البعدين (المعتمد الاداء التعليمي الشامل والمستقل التوجه الاستراتيجي) ، ناتج عن قناعة افراد العينة بضرورة تبني التوجه الاستراتيجي لتحسين الاداء التعليمي الشامل .

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

اولاً : الاستنتاجات

١- ظهور فهم غير متكافئ لأفراد العينة حول الابعاد الثلاثة للدراسة .

٢ - ضعف تجانس فقرات الاستبيان نتيجة لعدم القيام باختبارات الصدق الظاهري وصدق المحتوى .

٣ - قوة العلاقة والتأثير بين البعدين (التوجه الاستراتيجي ، وعمليات ادارة المعرفة) كل على انفراد في الاداء التعليمي الشامل .

٤ - ضرورة دخول البعد التفاعلي من اجل تزايد قوة العلاقة والتأثير (لتفاعل البعدين التوجه الاستراتيجي و عملية ادارة المعرفة) .

ثانياً: التوصيات

التوصية الاولى : تعميق ثقافة مجتمع التعليم الثانوي بمفاهيم الادارة الاستراتيجية ، وعمليات ادارة المعرفة والعلاقة بينهما من خلال :-

١- انشاء مكتبة خاصة بالمديرية العامة لتربية البصرة تضم الكتب والمجلات الادارية الرصينة المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية وادارة المعرفة ، والتخصصات الاخرى المنفرعة عنهما ، لزيادة الوعي بالتفكير الاستراتيجي ، وتوسيع الافق الاستراتيجي لإدارات المدارس الثانوية فكرياً وممارسة .

٢- اقامة دورات متخصصة بمواضيع الادارة الاستراتيجية ، والتخطيط الاستراتيجي ، وادارة المعرفة ، وطرائق استثمارها في تحسين كفاءة اداء المدرس والمليمة التدريسية بصفة عامة .

٣- تقديم البحوث والمشاركة في المؤتمرات التي تتناول العملية التدريسية ، وطرائق التدريس من منظور استراتيجي .

التوصية الثانية : العمل على تعميق مفاهيم وممارسات ادارة المعرفة لدى الادارة والمدرسين في التعليم الثانوي من خلال :-

١- ملاحقة آخر المفاهيم والادبيات المتعلقة بادارة المعرفة من خلال ما يطرح في المجالات والبحوث وشبكة الانترنت .

٢- تعميم استخدام الحاسوب واقامة دورات لتعليم الادارة والمدرسين بالاستخدامات والمنافع المتنوعة الممكن اكتسابها من استخدام الحاسوب .

التوصية الثالثة : اعداد برنامج تعليمي واسع ومتعدد الاستخدامات للمواءمة بين التوجه الاستراتيجي وادارة عمليات المعرفة في العملية التعليمية من خلال .

١- شمولية التوجيهات الادارية والمناهج الدراسية للمواضيع والافكار التي تقدمها للادارة والمدرسين والطلبة ، بالشكل الذي يجمع بين الحاضر والآفاق المستقبلية .

بين التوجهات الاستراتيجية للتعليم ،
وممارسات ادارة المعرفة والكيفية التي يتحسن
من خلالها الاداء التعليمي الشامل .

٢- تحديث الوثائق والسجلات واعتماد
الخزن والتحديث الالكتروني في هذا المجال
.

٣- الاستفادة من الخبراء والمختصين في
مجال تطوير برنامج شامل وفعال يلائم

المصادر

1. Abualoush , Shadi & Masa'deh , Ra'ed & Bataineh , Khaled and Alrowwad , Ala'aldin , (2018) , THE ROLE OF KNOWLEDGE MANAGEMENT PROCESS AND INTELLECTUAL CAPITAL AS INTERMEDIARY VARIABLES BETWEEN KNOWLEDGE MANAGEMENT INFRASTRUCTURE AND ORGANIZATION PERFORMANCE , Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management , 13.
2. ACAR , A. ZAFER & ÖZAHIN , MEHTAP , (2018) , THE RELATIONSHIP AMONG STRATEGIC ORIENTATIONS, ORGANIZATIONAL INNOVATIVENESS, AND BUSINESS PERFORMANCE , International Journal of Innovation Management , Vol. 22, No. 1
3. Aca,V.,Topal,Y., and Kaya ,H.(2012)."Linking entrepreneurship activities to multidimensional firm performance in Turkish manufacturing firms: an empirical study", International Entrepreneurship Management Journal,8:15-33.
4. Al-Ali, R. M. (2013). The relationship between knowledge management processes, organizational innovation and its effect on organizational performance: An applied study at the ICT (information and communication technology) sector in Jordan. Unpublished master's thesis, Middle East University, Amman, Jordan
5. Al-Ansaari, Y., Bederr, H. and Chen, C. (2015) Strategic Orientation and Business Performance. Management Decision, 53, 2287-2302.

- <http://dx.doi.org/10.1108/MD-01-2015-0034>
- a. Al-Ansaari, Y., Bederr, H. and Chen, C. (2015) Strategic Orientation and Business Performance. *Management Decision*, 53, 2287-2302.
6. <http://dx.doi.org/10.1108/MD-01-2015-0034>
7. Alegbeleye, B. (2010). Old wine in new bottle: A critical analysis of the relationship between knowledge and library and information science. Paper presented at the 48th National Conference of the Nigeria Library Association, Abuja .
8. Al-Shanti, M. A. (2017). The role of transformational leadership on the knowledge management: An applied study on the employees in the Palestinian interior ministry-Gaza strip. *The Jordan Journal of Business Administration*, 13(3) .
- a. Altamony, H., Masa'deh, R., Alshurideh, M. and Obeidat, B. (2012) Information Systems for Competitive Advantage: Implementation of an Organisational Strategic Management Process. *Proceedings of the 18th IBIMA Conference on Innovation and Sustainable Economic*
9. Competitive Advantage : From Regional Development to World Economic , Istanbul, 9-10 May 2012, 583-592.
10. Altindag, E., Zehir, C., & Acar, A.Z. (2011). Strategic Orientations and their Effects on Firm Performance in Turkish Family Owned Firms. *Eurasian Business Review*, 1(1),41(7),
- a. Amiryany, N., Huysman, M., Ard-Pieter, d. M., & Cloddt, M. (2012). Acquisition
11. reconfiguration capability. *European Journal of Innovation Management*, 15(2), 177-191.
12. Andreeva, T., & Kianto, A. (2011). Knowledge processes, knowledge-intensity and innovation: A moderated mediation analysis. *Journal of*

- Knowledge Management, 15(6), 1016–1034.
- a. Auh, S., & Menguc, B. (2005). "The influence of top management team functional diversity on strategic orientations: The moderating role of environmental turbulence and interfunctional coordination". International Journal of Research in Marketing,
- b. Balodi, K.C. (2014) Strategic Orientation and Organizational Forms: An Integrative Framework. European Business Review, 26, 188–203. <http://dx.doi.org/10.1108/EBR-08-2013-0106>
14. Birasnav, M. (2014). Knowledge management and organizational performance in the service industry: The role of transformational leadership beyond the effects of transactional leadership. Journal of Business Research, 67, 1622–1629.
15. Bouraghda, H. T., & Dris, N. B. (2015). The impact of knowledge sharing on the human resources performance: A case study of TV and NR's production unit of CONDOR company in Algeria. The Jordan Journal of Business Administration, 11(4), 841–868.
16. Brower, J., & Rowe, K. (2017). Where the Eyes go, the Body Follows?: Understanding the Impact of Strategic Orientation on Corporate Social Performance. Journal of Business Research,
17. Bulut, Ç, C Yilmaz and L Alpkın (2009). Pazar oryantasyonu boyutlarının firma performansına etkileri (The effects of market orientation dimensions on firm performance). Ege Akademik Bakış (Ege Academic Review), 9(2), 513–538.
18. Cadogan. (2012), "International marketing, strategic orientations and business

success: Reflections on the path ahead," International Marketing Review, 29 (4), 340–48 .

19. Cássia, Adalberto de Ramos & Zilber, Silvia Novaes, (2016), Strategic orientation and innovative activities: an analysis using the PINTEC data from 1998 to 2011, Gest. Prod., São Carlos, Vol. 23.

20. Chahal, H., Chahal, H., Dangwal, R.C., Dangwal, R.C., Raina, S., & Raina, S. (2016). Marketing Orientation, Strategic Orientation and their Synergistic Impact on Business Performance: A Case of SMEs in Emerging Context (India). Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship, 18(1),

21. Chang, C. L. H., & Lin, T. C. (2015). The role of organizational culture in the knowledge management process. Journal of Knowledge Management, 19(3) ,

22. Chang, T. C., & Chuang, S. H. (2011). Performance

implications of knowledge management processes: Examining the roles of infrastructure capability and business strategy. Expert Systems with Applications, 38(5), 6170–6178

23. Chow,i.H., Teo,S.T.T.,and Chew,I.K.(2013).HRM systems and firm performance: The mediation role of strategic orientation. Asia Pac J Management .

24. Daft, Richard L., (2001), "Organization Theory and Design", 7th ed., South–Western College Publishing, U.S.A.

25. Dahiyat, S. E. (2015). An integrated model of knowledge acquisition and innovation: Examining the mediation effects of knowledge integration and knowledge application. International Journal of Learning and Change, 8(2),

26. Desouza , Kevin , C & Awazu , Yukika , (2003) , "Knowledge Management , HR Management

- Systems Can Help Track and Distribute Information Throughout The Organization" , HK Technology Magazine .
27. Dess , Gregory G., Lumpkin ,G.T.& Eisner ,Alan B. (2007) "Strategic Management: Creating competitive Advantage", McGraw–Hill, Barded New York.
28. Dhamdhere, S.N. (2015). Knowledge Management Strategies and Process in Traditional Colleges: A Study. International Journal of Information Library and Society, 4(1)
- a. Ellis, P.D. (2006) Market Orientation and Performance: A Meta–Analysis and Cross National Comparisons. Journal of Management Studies
- a. Faisal, Aekram & Hermawan, Asep and Arafah , Willy , (2018) ,
30. The Influence of Strategic Orientation on Firm Performance Mediated by Social Media Orientation at MSMEs , International Journal of Science and Engineering Invention , Volume 04, Issue 08 .
31. Fong, P. S. W., & Lee, H. F. (2009). Acquisition, reuse and sharing of knowledge in property management firms. Facilities, 27(7/8)
32. Franczak, J., Weinzimmer, L.,& Michel, E. (2009). An Empirical Examination of Strategic Orientation and SME Performance. Small Business Institute National Proceedings, 33 (1)
33. Gatignon, Hubert and Jean–Marc Xuereb (1997), "Strategic orientation of the firm and new product performance," Journal of Marketing Research, 34 (1), 77–90.
- a. Gerni, GM (2013). Evaluating the effects of market and innovation orientations on family owned firms' performance: An empirical study in Istanbul. Advances in Management

35. & Applied Economics, 3(5),
36. Gottschalk , Petter (2007) ,
knowledge management systems
in Law Enforcement , Idea
Group Publishing (an imprint of
Idea Group Inc.) .
37. Gupta, V.K., & Gupta, A.
(2015).Relationship between
Entrepreneurial Orientation and
Firm Performance in Large
Organizations over Time. Journal
of International Entrepreneurship,
13(1),
38. Ha , Shiaw–Tong & Lo ,
May–Chiun and Wang , Yin–
Chai, (2016) , Relationship
between Knowledge
Management and Organizational
Performance: A Test on SMEs in
Malaysia , Journal Social and
Behavioral Sciences 224
- a. Hakala, H and M Kohtamäki
(2011). Configurations of
entrepreneurial–customer–and
39. technology orientation.
International Journal of
Entrepreneurial Behavior &
Research,
40. 17(1), 64–81.
41. Hakala, H. & Kohtamaki, M.
(2011), Configuring Out Strategic
Orientation, International Journal
of Entrepreneurial Behavior &
Research, Vol. 17(1) .
42. Hakala, H. (2011) Strategic
Orientations in Management
Literature: Three Approaches to
Understanding the Interaction
between Market, Technology,
Entrepreneurial and Learning
Orientations. International
Journal of Management Reviews,
13, 199–217.
43. Halac, Duygu Seckin, (2015),
Multidimensional Construct of
Technology Orientation,
Procardia – Social and
Behavioral Sciences Vol. 195 .
44. Higgins,James.M,(2008)."The
Management Challenge", 2nd
Ed., Macmillan Pub. Co.,New
York.
45. Hilman, H. and Kaliappen, N.
(2014) Market Orientation
Practices and Effects on
Organizational Performance:

- Empirical Insight from Malaysian Hotel Industry. SAGE Open, 4, 1-8.
<http://dx.doi.org/10.1177/2158244014553590>
- a. Hoffer , C .W , **Turn around Strategies**,(1980) , J .B . S , United Kingdom
46. Kingdom
47. Hoq, M.Z. & Chauhan, A.A. (2011). Interdisciplinary journal of contemporary research in business. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business.
48. Huang,K.P.,Wang,K.Y.,Chen, K.H., and Yien, J.M. (2011).Revealing the effects of Entrepreneurial orientation on firm performance: A conceptual approach, Journal of Applied Science,11(16):3049-3052
49. Igbinoia , Magnus O. & Ikenwe , Iguehi J. (2017) , Knowledge Management: Processes and Systems , Information Impact: Journal of Information and Knowledge Management , Vol. 8 (3)
50. Jansson, J., Nilsson, J., Modig, F., & HedVall, G. (2017). Commitment to Sustainability in Small and Medium Sized Enterprises: The Influence of Strategic Orientations and Management Values. Business Strategy and the Environment, 26(1),
51. Jaworski, B. & Kohli, A. (2013). "Market orientation: antecedents and consequences", Journal of Marketing, Vol. 57 No. 3,
- a. Jeong, I, JH Pae and D Zhou (2006). Antecedents and consequences of the strategic orientations in new product development: The case of Chinese manufacturers.
52. Industrial Marketing Management,
53. Joachim , A. A. & Omotayo, O. A., and Omotayo , O. J. (2011). Strategic orientations and technology policy: An

- empirical test of relationship in developing countries.
Management Science Letters .
55. Johnson ,G Scholes , K, (1997) , Exploring corporate strategy , Prentice Hall Inc.
56. Kaehler, Cristiano & Busatto, Franciele & Becker, Grace V.& Bent Hansen, Peter & Santos, Jane Lucia S., (2014), Relationship between Adaptive Capability and Strategic Orientation: An Empirical Study in a Brazilian Company, Scientific Research Publishing Inc, Vol. 6 :1-9
57. Kanagal , Nagasimha Balakrishna (2017) , Development of Market Orientation for Marketing Strategy Formulation , International Journal of Marketing Studies; Vol. 9, No. 4
- a. Kapur , Radhika , (2018) , Factors Influencing the Student's Academic Performance in Secondary Schools in India , Article :: University of Delhi
58. 494 PUBLICATIONS 21 CITATIONS ,
59. Kdemir, Bunyamin,(2010) , characteristics of high performance Organizations , The Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences, Vol.15, No.1 .
60. Kim ,N., Im ,S. & Slater,S.F.(2013). Impact of knowledge type and strategic orientation on new product creativity and advantage in high-technology firms. Journal of Product Innovation Management ,30(1):136-153.
61. Kim, S., & Lee, H. (2010). Factors affecting employee knowledge acquisition and application capabilities. Asia-Pacific Journal of Business Administration, 2(2), 133-152.
- a. Kim,N., Im,S.,and Slater,S.F.(2013). Impact of knowledge type and strategic orientation on new product creativity and advantage in high-technology firms. Journal of

- Product Innovation Management .
62. Lado, N. & Maydeu-Olivares, A. (2001). Exploring the link between market orientation and innovation in the European and US insurance markets. *International Marketing Review*, 18(2): 130-144.
63. Lau, C., Yiu, D. W., Yeung, P., & Lu, Y. (2008). "Strategic orientation of high-technology firms in a transitional economy". *Journal of Business Research* .
64. Levine, S. S., & Prietula, M. (2012). How knowledge transfer impacts performance: a multilevel model of benefits and liabilities. *Organization Science*, 23(6),
65. Lewrick, M., Omar, M., and Williams, Jr., R. L. (2011). Market orientation and innovators success :An exploration of the influence of customer and competitor orientation. *Journal of Technology Management & Innovation* ,6(3)
66. Li Suhong, Ragu-Nathan Bhanu, Ragu-Nathan T.S., Rao S. Subba, (2006), "The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance", *Omega* 34, Pp. 107-124. www.elsevier.com/locate/omega.
67. Li, Chia - ying (2012), The influence of entrepreneurial orientation on technology commercialization the moderating roles of technological turbulence & integration , *Journal of Business Management* , Vol.6(1)
68. Li, J, & Kozhikode, R.K. (2009). Developing new innovation models: Shifts in the innovation landscapes in emerging economies and implications for global R&D management. *Journal of International Management* .
69. Liao, S. H., & Wu, C. C. (2009). The relationship among knowledge management, organizational learning, and

- organizational performance. International Journal of Business and Management, 4(4), 64–76.
70. LIU , Bing & Zhengping , FU (2011) , Relationship between Strategic Orientation and Organizational Performance in Born Global: A Critical Review , International Journal of Business and Management Vol. 6, No. 3 .
71. Liu, M. S., & Liu, N. C. (2008). Sources of knowledge acquisition and patterns of knowledge sharing behaviors: an empirical study of Taiwanese high-tech firms. International Journal of Information Management, 28(5)
72. Mansoor Narmeen, Hassan Danial, Cristian Marian, Sorinel apusneanu, and Muhammad Arfan, (2012), "Organizational Structure as eterminant of Organizational Performance: Uncovering Essential Facets of Organic and Mechanistic Structure", American Journal Of Scientific Research. ISSN 1450–223X Issue 55, Pp.48–55, Euro Journals Publishing, Inc.,
73. Mardani , Amirhosein & Nikoosokhan , Saghi & Moradi , Mahmoud and Doustar , Mohammad , (2018) , The Relationship Between Knowledge Management and Innovation Performance , Journal of High Technology Management Research , 29 .
74. Mertins K , & Heisig P , Vorbeck G , (2001) , " Knowledge Management : Best Practice in Europe " , Springer – Verlag Berlin Heidelberge .
75. Morgan, R, E., & Strong, C, A. (4003). "Business performance and dimensions of strategic orientation". Journal of Business Research.
76. Mwaura, Anna Wambui & Obonyo , Peter K (2018) , STRATEGY ORIENTATION AND PERFORMANCE OF MEDIUM MANUFACTURING FIRMS IN KENYA , International Academic Journal of Human

- Resource and Business Administration , Volume 3, Issue 2,
- a. Narver, J.C., Slater, S.F., 1990. The effect of a market orientation on business profitability. J. Mark. 54 (3) 20–35
77. Nonaka , I & Takeuchi , H , (1995) , The Knowledge – Creating Company , Oxford University press , New York
78. O’Regan, N. and Ghobadian, A. (2005) Innovation in SMEs: The Impact of Strategic Orientation and Environmental Perceptions. International Journal of Productivity and Performance Management , 54, 81–97.
<http://dx.doi.org/10.1108/17410400510576595>
- a. Okello , Grace Adhiambo & Ngugi , Patrick Karanja and Odhiambo , Omanus , (2018) , INFLUENCE OF STRATEGIC ORIENTATION ON THE GROWTH OF MICRO AND SMALL FURNITURE MANUFACTURING ENTERPRISES IN KENYA ,
79. International Academic Journal of Innovation, Leadership and Entrepreneurship | Volume 2, Issue 2,
80. Omerzel, D. G. (2010). The impact of knowledge management on SME growth and profitability: A structural equation modelling study. African Journal of Business Management, 4(16), 3417–3432.
81. Paliszkievicz , Joanna & Svanadze , Salome , and Jikia , Mariam , (2017) , The role of knowledge management processes on organizational culture , Online Journal of Applied Knowledge Management , Volume 5, Issue 2 .
82. Probst, G., Raub, S., & Romhardt, K. (2000). Managing knowledge – Building blocks for success. Chichester, England: Wiley.

83. Raaij, E.M. (2001). The implementation of a market orientation: Designing frameworks for managerial action. Ph.D. thesis, University of Twente. Twente University Press
84. Ramanugan, S & Kesik, S (2004), " Comparison of Knowledge Management and CMM/CMMI Implementation " , Journal of American Academy of Business , Cambridge .
85. Ranjbarfar, M., Aghdasi, M., López-Sáez, P., & López, J. E. N. (2014). The barriers of knowledge generation, storage, distribution and application that impede learning in gas and petroleum companies. Journal of Knowledge Management, 18(3), 494-522.
<https://doi.org/10.1108/JKM-08-2013-0324>
86. -Raofi, M. (2012). Moderating role of e-marketing on the consequences of market orientation on Iranian firms. Management and Marketing, X(2):301-316.
- a. Razak & Othman, (2012), Entrepreneurial orientation without stress as a Tonic in magnifying the Malaysian small and medium enterprises Productivity : A Theoretical perspective, International Journal of Academic Research in Business and Social Science April 87. , Vol,2, No,
88. Rusly, F. H., & Corner, J. L., and Sun, P. (2012). Positioning change readiness in knowledge management research. Journal of Knowledge Management, 16(2), 329-355.
- a. Sainio, L., Ritala, P., & Hurmelinna-Laukkanen, P. (2012). "Constituents of radical innovation-exploring the role of strategic orientations and market uncertainty". Technovation .
89. Sarker, S. and Palit, M. (2015) Strategic Orientation and

Performance of Small and Medium Enterprises in Bangladesh. International Journal of Entrepreneurship and Small Business, 24, 572-586.

<http://dx.doi.org/10.1504/IJESB.2015.068643>

91. Sarker, S., & Palit, M. (2015).

Strategic Orientation and

Performance of Small and

Medium Enterprises in

Bangladesh. International Journal

of Entrepreneurship and Small

Business, 24(4) .

92. Sciascia, S., Naldi, L., and

Hunter, E. (2009). Market

orientation as determinant of entrepreneurship: An empirical investigation on SMEs.

Entrepreneurship Mgt, 2: 21-38.

93. Shahzad Fakhar, Rana

Adeel, Ayesha Rashid, and

Lalarukh Shabbir, (2012)

, "Impact Of Organizational

Culture On Organizational

Performance: An Overview",

Interdisciplinary Journal Of

Contemporary Research In

Business, Vol 3, No 9.

94. Shunnaq, Mahammad, &

Reid, Margret, (2000), "From

Antiquity laws to heitage

legislation: Towards a National

Strategy for Jordanian cultural

Resource management", Abhath

Al-Yarmouk, Yarmouk University,

Vol. 16, No. 3:

95. Theodosiou, M., Kehagias,

J., & Katsikea, E. (2012).

Strategic Orientations, Marketing

Capabilities and Firm

Performance: An Empirical

Investigation in the Context of

Frontline Managers in Service

Organizations. Journal Industrial

Marketing Management,

96. Timothy C. Obiwuru, Okwu,

Andy T., Akpa, Victoria O., and

Nwankwere, Idowu

A., (2011), "Effects Of Leadership

Style On Organizational

Performance: A Survey Of

Selected Small Scale Enterprises

In IKOSIKETU Council

Development Area Of Lagos

- State, NIGERIA", Australian Journal Of Business and Management Research, Vol.1, No.7
97. Van Raaij, E. M. & Stoelhorst, J. W., (2008). "The Implementation of market orientation", European Journal of Marketing, Vol. 42 Nos 11/12,
98. Waal , A., (2010) " Achieving High performance in The public Sedor , What Needs To Be Done , Int. www.hpo.center.com
99. Yu.F(2012). Strategic flexibility, entrepreneurial orientation and firm performance: Evidence from small and medium-sized business (SMB) in China. African Journal of Business Management , 6(4).
100. Zellweger,T.,and Sieger,P.(2012). Entrepreneurial orientation in long-lived family firms. Small Bus. Econ. , 38:67-84.
101. Zhou, K, Z., Gao, G, Y., Yang, Z., & Zhou, N. (2005). "Developing strategic orientation in China: antecedents and consequences of market and innovation orientations". Journal of Business Research,
102. Zulkifli, M., & Rosli, M. (2013). Entrepreneurial Orientation and Business Success of Malay Entrepreneurs: Religiosity as Moderator. International Journal of Humanities and Social Science. 3 (10), 264-275.

