

الحكمة الإستراتيجية ودورها في بناء الريادة التربوية – دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في وزارة التربية

Strategic wisdom and its role in building educational entrepreneurship- An analytical study of the opinions of a sample of administrative leaders in the Ministry of Education

م.ممازن رشيد يوسف الخزرجي
Mazen Rashid Yousef Al-Khazraji
جامعة الكوفة

mazinr.alkhazraji@uokufa.edu.iq

م.م أحمد محمود كتاب البياتي
M. M. Ahmed Mahmoud Al-Bayati book
وزارة التربية

Katab260@gmail.com

د.هاشم فوزي العبادي
Prof. Hashem Fawzi Al-Abadi

جامعة الكوفة – كلية الإدارة والاقتصاد
hashimf.dabbass@uokufa.edu.iq

المستخلص

يسعى البحث الحالي الى بيان دور الحكمة الاستراتيجية في بناء الريادة التربوية، ولأجل أن تكون المنظمات التربوية رائدة في مجال الخدمات التي تقدمها، فهذا يعني يتوقف على ما تمتلكه تلك المنظمات من حكمة استراتيجية تمكنها من التنبؤ بمتغيرات المستقبل وكشف خفاياه ومن خلال ابعادها الفرعية المتمثلة بـ(العقلانية Rationally، الاعتمادية Reliability، العاطفة Emotion)، فضلاً عن أبعاد الريادة التربوية المتمثلة بـ(استثمار الفرص، الإبداع، تحمل المخاطر)، وطبقت الدراسة على عينة من المتخصصين بالتخطيط التربوي وهم القيادات الإدارية العاملة في وزارة التربية المديرية العامة للتخطيط التربوي والبالغ عددهم (40) مدير وبمختلف التخصصات الإدارية، وقد تم جمع البيانات من المبحوثين من خلال أداة القياس التي صممت لهذا الغرض، واختبار فرضيات البحث تم الاعتماد على البرنامج الاحصائي (spssv26)، وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: أن تطبيق مفهوم الحكمة الإستراتيجية مستندة إلى ما يمتلك قادتها من خبرات ومعرفة إستراتيجية، تمكنهم من تحقيق السعي المبتكر والمناسب لإيجاد بيئة ريادة تربوية في ظل حالة اللاتأكد العالية والقيمة التي يصعب دراستها وما إلى ذلك، فضلاً عن قيام الباحثين بوضع مجموعة من التوصيات.

الكلمات المفتاحية: الحكمة الاستراتيجية، الريادة التربوية، القيادات الإدارية.

Abstract

The current research seeks to demonstrate the role of strategic wisdom in building educational Entrepreneurship, and in order for educational organizations to be pioneers in the field of services they provide, this means that it depends on what these organizations possess of strategic wisdom that enables them to predict future variables and reveal its secrets through its sub-dimensions represented by (Rationally, Reliability, Emotion), as well as the dimensions of educational Entrepreneurship represented by (investing opportunities, creativity, taking risks), And in various administrative disciplines, data was collected from the respondents through the measurement tool that was designed for this purpose, and to test the research hypotheses, the statistical program (spssv26) was relied upon. Strategic expertise and knowledge that enables them to achieve an innovative and appropriate pursuit of creating an educational entrepreneurial environment in light of the high uncertainty and the value that difficult to study and so on, in addition to the researchers put a set of recommendations.

Keywords: strategic wisdom, educational Entrepreneurship, educational leadership

1- المقدمة

إنّ البيئات الديناميكية المعقدة تتطلب من المنظمات ان تحافظ على توازنها وقدرتها على الانتباه والتركيز باستمرار لغرض الوصول إلى أهدافها المرجوة، وان تحقيق هذا التوازن الفعال يتم من خلال مواكبة ومراقبة جميع التغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية ومع المنافسين، لذا يعمل قادة المنظمات الذين يمتلكون الحكمة الإستراتيجية على فهم وإدراك هذه البيئات واكتشافها والتفاعل معها معتمدين في ذلك على خبراتهم وتجاربهم السابقة وعلى المعرفة وقوة التفكير التي تقودهم إلى اتخاذ أفضل القرارات.

يساهم هذا التفاعل الذي توديه الحكمة الإستراتيجية في تحقيق أهداف الوزارة المبحوثة وحمايتها والحفاظ على مكانتها العلمية والتربوية وتحقيق اقصى استفادة ممكنة من جميع مواردها المادية والبشرية لبناء الريادة التربوية فيها.

ومن خلال هذا البحث سيتم التطرق إلى مفهوم الحكمة الإستراتيجية واهميتها، وعرض بعض عناصر الحكمة الإستراتيجية ودورها في بناء الريادة التربوية لتقديم خدمات تربوية وتعليمية ذات جودة عالية من قبل وزارة التربية مجتمع البحث.

تضمنت هيكليّة البحث من أربعة محاور أساسية اذ تضمن المحور الأول منه الاطار العام للبحث وفيه تم عرض مشكلة وأهمية واهداف البحث ومخططة الفرضي والفرضيات التي وضعت لحل مشكلة البحث فيما تضمن المحور الثاني من الاطار النظري للبحث اذا تم عرض آراء الكتاب والباحثين لمتغيري الدراسة وما تضمناه من ابعاد فيما تضمن المحور الثالث الجانب التطبيقي للبحث وبيان علاقتي الارتباط

والتأثير بين متغيري الدراسة واخيراً تضمن المحور الأخير منه الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليه البحث والتي تم بنائها على ضوء المحور التطبيقي للبحث.

الفصل الأول

2- الإطار العام للبحث

1-2 مشكلة البحث

تواجه المنظمات التربوية اليوم الكثير من الازمات التي تحول دون تقدم هذه المنظمات فيما اذا كانت إدارة هذه المنظمات لا تستطيع ان تتجاوز تلك الازمات، لذلك ينبغي على المنظمات ان توجه انظارها نحو التفكير المنطقي واستخدام المعرفة والاستشراف لغرض التهيؤ لتلك الازمات التي قد تعيقها من تحقيق أهدافها ولتكون منظمة ريادية تكتسب ميزة تنافسية في المستقبل البعيد في ظل تلك التقلبات والأزمات، ولكون أن المنظمات التربوية من القطاعات المهمة والحيوية في حياة المجتمعات كونها تقدم خدمة تعليم المجتمع فهي تحتاج الى توظيف الحكمة على الأمد البعيد لكي تستطيع تحقيق الريادة في تقديم هذه الخدمة للمجتمع وبجودة عالية وبطرق تختلف عن ما تقدمه المنظمات الأخرى وبصورة تصل فيها المنظمة نحو تحقيق أداء جيد وبشكل يجعل من تلك المنظمة قادرة على ابتكار أفكار ريادية جديدة، لذا ومن خلال ما تقدم يمكن صياغة مشكلة البحث على النحو الآتي:-

1- ما مدى توفر الحكمة الاستراتيجية في المنظمة قيد البحث؟

2- هل توجد علاقتي ارتباط وتأثير بين كل من الحكمة الاستراتيجية والريادة التربوية في المنظمة قيد البحث؟

2-2 أهمية البحث

تأتي أهمية هذا البحث من كونه سوف يطرح إحدى الموضوعات المهمة في مجال الإدارة فضلا عن ذلك فإن هنالك العديد من المنظمات لا تستخدم الحكمة لغرض استباق متغيرات المستقبل والتهيؤ لها ولكون هذا العنصر مهم وفعال في إدارة المنظمات على المستوى البعيد كونه يولد أفكاراً ابتكارية تؤدي بالمنظمة الى ان تكون منظمة متميزة على نظيراتها، لذا ومن خلال ما تقدم لإن أهمية البحث تتمثل بالآتي:

1- التعرف على دور الحكمة الاستراتيجية في تحقيق الريادة التربوية.

2- اتباع أساليب الحكمة الاستراتيجية في العمل والتي تؤدي الى ابتكار أفكار ريادية تدفع بالمنظمة الى التميز.

3- التركيز على ابتكار أفكار ريادية لتقديم الخدمات التربوية المتميزة كونها من القطاعات ذات الأهمية الكبيرة في المجتمعات.

2-3 أهداف البحث

1- معرفة الجوانب الفكرية والنظرية لمتغيرات الدراسة المتمثلة الحكمة الإستراتيجية والريادة التربوية.

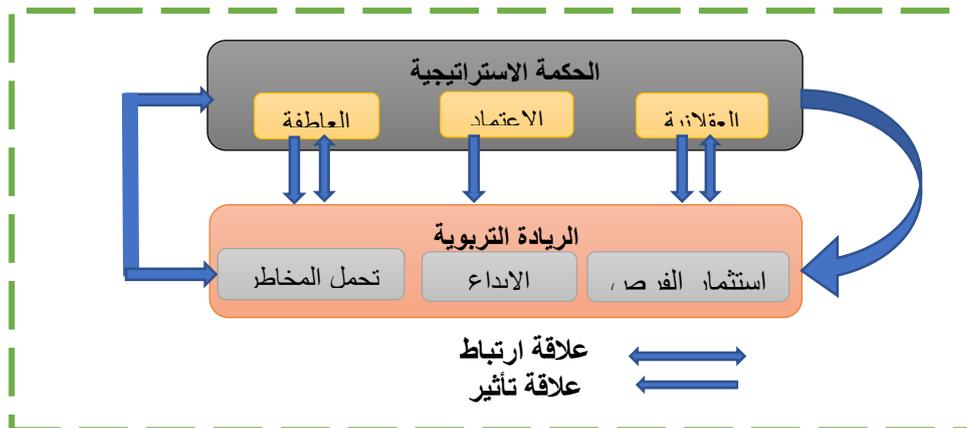
2- تبحث الدراسة آثار الحكمة الاستراتيجية على الريادة التربوية، وبشكل أكثر تحديداً يقترح البحث أن الحكمة الإستراتيجية من قبل وزارة التربية سوف يكون لها تأثير كبير في تعزيز هذه الريادة.

3- تزويد المكتبات العراقية والعربية بإسهام معرفي وريادي في مجال الحكمة الاستراتيجية والريادة التربوية.

4- التوصل الى نتائج تهدف الى حل مشكلة الميدان المذكور والاستفادة منها في تطوير عمل المديرية المبحوثة.

2-4 مخطط البحث الفرضي

تم تصميم مخطط البحث الفرضي بحيث يعطي تصوراً واضحاً للعلاقة بين متغيراته والابعاد الخاصة بها وكما موضح في الشكل (1).



الشكل (1) مخطط البحث الفرضي

المصدر: إعداد الباحثين

5-2 فرضيات البحث

- من خلال مشكلة البحث وأهدافه تم وضع فرضياته والتي تمثلت بالآتي:
- 1- توجد علاقة ارتباط معنوية بين الحكمة الاستراتيجية بأبعادها والريادة التربوية.
 - 2- توجد علاقة تأثير معنوية للحكمة الاستراتيجية بأبعادها في الريادة التربوية.

6-2 منهج البحث

لغرض الاعتماد على منهج منتظم نستطيع من خلاله حل مشكلة البحث والوصول الى قرار مناسب وبما يتلائم مع نوعية مشكلة البحث فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وذلك لكونه المنهج الذي يمتاز بالوصف الدقيق والتفصيلي للبيانات والمعلومات التي سوف يتم الحصول عليها، كذلك إمكانية هذا المنهج بالجمع بين أكثر من أسلوب بحثي عن طريق الاستفسار والملاحظة والمقابلات الشخصية والاجابة والتي تؤدي جميعا للوصول الى المعلومات بصورة مباشرة.

7-2 حدود البحث

- 1- الحدود المكانية: اختيرت وزارة التربية /المديرية العامة للتخطيط التربوي.
- 2- الحدود النظرية: تضمن البحث متغيرين اساسيين بإبعادهما هما (الحكمة الاستراتيجية، الريادة التربوية).
- 3- الحدود البشرية: تضمن المدراء العاملين في المديرية العامة للتخطيط التربوي.
- 4- الحدود الزمنية: تمثلت بالمدة الزمنية لإعداد البحث وتضمنت الفترة من (2023/3/30-2023/1/2).

8-2 أساليب جمع البيانات

- لغرض جمع البيانات الخاصة بالبحث فقد تم الاعتماد على اسلوبين أساسيين هما:
- 1- المصادر الثانوية: تم الاعتماد على المراجع والدوريات لغرض بناء الجانب النظري للبحث.
 - 2- المصادر الأولية: تم الاعتماد على الاستبانة كجزء أساسي لغرض جمع البيانات والمعلومات من افراد عينة البحث والتي تم اعداد فقراتها بالاستناد على جانب البحث النظري وبما يتلائم مع مشكلة وهدف البحث.

9-2 مجتمع وعينة البحث

تمثل مجتمع وعينة البحث بالمدراء العاملين في وزارة التربية المديرية العامة للتخطيط التربوي وقد تضمن مجتمع البحث وعينته بالآتي:

المجموع	العدد		المنصب الوظيفي	ت
	اناث	ذكور		
1		1	مدير عام	1
2		2	معاون مدير عام	2
5	2	3	مدير قسم	3
5		5	معاون مدير قسم	4
27	7	20	مسؤول شعبة	5

المصدر: اعداد الباحثين بالاستناد على المديرية اعلاه

وقد مثلت عينة البحث مجتمع البحث نفسه وقد تضمنت من (المدير العام، ومعاونيه، ومدراء الأقسام، ومعاونيه، ومسؤولي الشعب) العاملين في المديرية انفة الذكر والبالغ عددهم (40) مدير وقد تم وقوع الاختيار على العينة المذكورة كونهم لديهم مراكز تؤهلهم لاتخاذ القرار والمسؤولين المباشرين عن رسم السياسات والاستراتيجيات الخاصة بالوزارة المذكورة فضلا عن كونهم لديهم القدرة على فهم الفقرات الخاصة بالاستبيان، وقد تم توزيع (40) استمارة استبيان عليهم تم استرجاعها بالكامل والتي تم الاعتماد عليها لغرض التحليل الإحصائي.

10-2 الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في جانب البحث التطبيقي

- لغرض تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من افراد عينة البحث فذلك يتطلب استخدام عدد من الأساليب الإحصائية التي على أساسها يتم اتخاذ قرار بقبول او رفض فرضيات البحث الموضوعة لذا فإن من هذه الأساليب الإحصائية هي:
- 1- الوسط الحسابي: للتعرف على مستوى الاجابات الخاصة بإفراد عينة البحث حول فقرات الاستبيان والتعرف على مستوى المتغيرات.
 - 2- الانحراف المعياري: لمعرفة مستوى التشتت الخاص بإجابات افراد عينة البحث عن وسطها الحسابي.
 - 3- الأهمية النسبية: لمعرفة أهمية الفقرة في مجال الفقرات والبيانات الأخرى الخاصة بالبحث.
 - 4- معامل الارتباط لسبيرمان: للتعرف على طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة.
 - 5- معامل تحليل الانحدار المتعدد للتعرف على طبيعة علاقة التأثير بين متغيري الدراسة.

الفصل الثاني

3- الإطار النظري للبحث

3-1 الحكمة الإستراتيجية Strategic Wisdom

3-1-1 مفهوم الحكمة الإستراتيجية:

إنَّ نقطة البداية نحو فهم أفضل للمصطلح هي تعريف القاموس للحكمة: والتي تعني "القدرة على الاستفادة المثلى من المعرفة والخبرة والفهم من خلال ممارسة الحكم الجيد" (Webster & McKechnie, 1961).

بينما يرى (Petheram, 2017:13) أنَّ مصطلح الحكمة يعني (القدرة على اتخاذ القرارات الحكيمة وإعطاء النصائح الجيدة للآخرين والتي تكون ناتجة عن مزيج من الخبرة والمعرفة الشخصية التي يمتلكها الفرد). وفي مقابل ذلك، يشير مصطلح الحكمة الإستراتيجية إلى (قدرة القائد على الفهم والادراك والاكتشاف وعلى قابليته في مواجهة جميع القرارات الصغيرة والكبيرة وتحليلها إستراتيجياً، والعمل على ملائمة جميع هذه القرارات التي يتم اتخاذها في المنظمة حيث يعرف القائد الذي يتمتع بالحكمة الإستراتيجية ما المطلوب منه والكيفية التي يتخذ بها أفضل القرارات على المدى الطويل) (Kriger & Zhovtobryukh, 2016:93).

إنَّ الحكمة الإستراتيجية تعبر عن التفكير الإستراتيجي الحالي والمستقبلي للقادة لمساعدتهم في التعامل في علاقاتهم وبيئاتهم الخارجية وحماية المنظمة وتحقيق الاستفادة من موارد المنظمة للوصول إلى الأهداف المنشودة (Han, 2012:9). وتتكون الحكمة الإستراتيجية نتيجة للمعرفة العميقة التي يمتلكها قائد المنظمة والتي تعبر عن تجربته الإنسانية المضافة إلى مفهوم العمل القوي، مما يؤدي ذلك إلى تنظيم واستدعاء وتصفية البيئة الخارجية التي تدركها الحواس ومن خلال غريزة هذه الحواس نفسها بقوة التفكير البشري لفصل الذكاء المعرفي عن الذكاء العاطفي، مما يغير ذلك من الترتيب المتقارب للمعرفة العميقة للأشياء. (Garrido, 2014:2)

يعرف (Dunham & Freeman, 2008:9) الحكمة الاستراتيجية على أنها (قدرة الشركة على إدراك الفرص واغتنامها ويدرك القائد الحكيم عملياً أن كل موقف فريد من نوعه، مع تشابكه المعقد من القضايا والمطالبات والفرص. لذا يتطلب الاختيار للإستراتيجية بحكمة فهماً دقيقاً لتفاصيل الموقف، وفهماً للفرص الذي يمكن الحصول عليه في ظل هذه الظروف والتزاماً بالعمل العملي الذي يحقق الأهداف).

بينما يرى (Bar-Am, 2016:29) ان الحكمة الإستراتيجية هي (نظرية لعبة من نوع آخر يعمل من خلالها قائد المنظمة على التوقع المسبق لتصرفات منافسيه ومن ثم يفاجئهم بإستراتيجيات جديدة غير متوقعة، حيث تتضمن الحكمة الإستراتيجية اساليب اليقظة الإستراتيجية التي يتحلى بها قائد المنظمة والتنبؤ المستمر لحركة المنافسين والتحليل المستمر لظروف البيئة الخارجية الديناميكية). كما عرفت الحكمة الاستراتيجية من قبل (Graves, and Cox, 2014) بأنها (مزيجاً من الوعي بمحيط مكان العمل والقدرة على توقع النتائج داخل ديناميكية مكان العمل والقدرة على فهم الديناميكيات التنافسية والربط المنطقي للنتائج بناءً على الإشارات البيئية التي تظهر).

ومن وجهة نظر (Onditi, 2020:2) فإن الحكمة الإستراتيجية تعبر عن (حالة من التوازن والرؤية بعيدة المدى الناجمة عن شعور القائد بالمسؤولية العالية ومحاولته الاستجابة الشاملة لجميع ما يواجهه منظمته في البيئة الخارجية، والصورة التي يرسم بها مستقبل المنظمة).

ويرى (Boxer & Wensley, 1997:7) أن الحكمة الإستراتيجية يجب لا تكون حصراً على القادة والإدارة العليا، بل يجب ان يتم نشرها في جميع انحاء المنظمة وعلى جميع الافراد العاملين من خلال إيصالها بطرق مؤثرة وتعليمهم ودعمهم المستمر. إنَّ مفهوم الحكمة الاستراتيجية يوفر طريقة لوصف شكل معين من الذكاء الأكثر ملاءمة للتعامل بشكل فعال وأخلاقي مع التغيير غير المتوقع. إذ تساعد الحكمة الاستراتيجية في التأهب لأي سيناريو تنافسي يمكن ان يحدث. كما يمكن من خلالها تحديد معايير المخاطر المقبولة واتخاذ اجراءات حكيمة ومدروسة للتقليل من الخاطر وتحقيق المنفعة للمنظمة ككل (Statler & Roos, 2006:104).

3-1-2 أهمية الحكمة الإستراتيجية:

تعدُّ الحكمة الإستراتيجية وفق رأي (Lee, 2018:4) هي أحد الأدوات الهامة للقادة في تعزيز عملية الابتكار في المنظمة، من خلال اكتساب المقدرات الجوهرية وتوظيفها بالطرق الصحيحة لتحقيق ميزة تنافسية والعمل على حماية هذه الميزة من المنافسين. تبرز الحكمة الاستراتيجية بسرعة كمجال علمي. وهذا بسبب مجموعة من الديناميكيات المتعددة. من خلال الإدراك المتزايد بأن هناك شيئاً أكبر من مجرد إدارة المعرفة. فالحكمة الاستراتيجية هي التي تدرس الطرائق التي قد ترتقي بها المنظمات فوق مجرد تطوير المعرفة والاستفادة منها والتركيز على الهدف الأعلى المتمثل في استخدام المعرفة بطرق كفؤة وفعالة. إنه يعكس حقائق مناخ الأعمال الذي يزداد تعقيداً وتنوعاً وترابطاً. إذ تتضمن الحكمة الاستراتيجية جمع ونقل ودمج حكمة الأفراد واستخدام العمليات الاستراتيجية والاجتماعية للعمل الاستراتيجي (Kessler, 2006:298).

وفقاً لما يرى (Bruton et al., 1996:43) وزملائه إن الحكمة الإستراتيجية هي مفتاح تحقيق الميزة التنافسية والنجاح على المدى الطويل، وهي إمكانية القائد في مواجهة البيئات الديناميكية من خلال الاعتماد على البحث والتطوير والابتكار، إضافة إلى ذلك فهي أحد أهم الاجراءات التي تستند عليها عملية الاختيار الإستراتيجي. وبناءً على ذلك، أشار (Medvetz, 2012:48) إلى ان

الحكمة الإستراتيجية تعتبر مصنع التفكير في المنظمات والذي تعتمد عليه عمليات البحث والتطوير، وهي أحد أهم اسباب بقاء المنظمات وعدم انجرافها نحو الانحدار التنظيمي.

3-1-3 قدرات الحكمة الاستراتيجية:

لبناء الحكمة الاستراتيجية وممارستها يجب على الإدارة أن تعرف ما هو "جيد" (مثالي) ، وإصدار أحكام في مواقف معينة لتحقيق الاهداف المرجوة . يساعد بناء مثل هذا التأليف الاستراتيجي الشركة على أن تصبح منظمة مرنة يمكنها التعامل بشكل استباقي مع أي تغييرات بيئية لتحقيق رؤيتها المثالية. (Nonaka & Toyama,2007:79-85) وان الحكمة الاستراتيجية تتكون من القدرات التالية:

- 1) القدرة على إصدار الاحكام المستنيرة: يشير إلى القدرة على ممارسة التمييز حول ما هو "جيد" وما هو غير جيد وسن هذا الحكم على المستوى العملي وفقاً للموقف المعين.
- 2) القدرة على مشاركة السياقات مع الآخرين لإنشاء مساحة مشتركة من الحكمة: يتم انشاء ومشاركة الحكمة واستخدامها كسياق مشترك. يمكن للقائد الاستراتيجي ان يرى نفسه فيما يتعلق بالآخرين ويقبل آراء الآخرين. إنها المساحة التي يتشارك فيها الأفراد مباشرة مع بعضهم البعض الأسس العاطفية لمعرفتهم وخبراتهم الخاصة.
- 3) القدرة على فهم جوهر المواقف / أشياء معينة: رؤية الجوهر هي القدرة على فهم الطبيعة والمعنى الحقيقيين للأفراد والأشياء والأحداث بشكل حدسي. إنها القدرة على الإحساس السريع بما يكمن وراء الظواهر وتقديم صورة دقيقة للمستقبل بناءً على هذا الحدس. من خلال الجوهر للمرء أن يتصور المستقبل ويقرر الإجراء الذي يجب اتخاذه لتحقيق ذلك المستقبل.
- 4) القدرة على إعادة بناء التفاصيل باستخدام اللغة / المفاهيم / الروايات: تتطلب القدرة على تصور وتوضيح الأفكار الذاتية والبدئية بلغة واضحة، وربط هذه المفاهيم "الصغيرة" بـ السياق التاريخي الكلي وتوضيحها بشكل مقنع كروية وسيناريو للمستقبل. يتطلب التأصيل أكثر من مجرد معرفة عملية لحالة معينة. إنه يتطلب القدرة على الشعور "بحقيقة" عالمية من الخاص من أجل تحديد أفضل طريقة للعمل من أجل الصالح العام. إنه يتطلب تفاعلاً مستمراً بين البصيرة الذاتية والمعرفة الموضوعية لتحديد الطريقة المثلى للتصرف.
- 5) القدرة على تعزيز التأصيل في الآخرين لبناء منظمة مرنة: تضمن الحكمة الاستراتيجية ان تتمتع المنظمة بالمرونة للاستجابة بمرونة وإبداع لكل موقف. القدرة على تعزيز الحكمة هو شكل من أشكال المعرفة التي تمكن الشركة من تنمية الجيل القادم من الموظفين المهمين. إنها القدرة على تقديم القضايا التي يجب معالجتها، للتبادل الإبداعي وتجربة الذروة.

3-1-4 أبعاد الحكمة الإستراتيجية:

تعدُّ عملية اتخاذ القرارات الصحيحة وتقليل تكاليفها وعملية زيادة قيمة المنظمة المستقبلية هي أحد أهم أولويات الحكمة الإستراتيجية، حيث يستند من خلالها القادة إلى خبراتهم التحليلية في إتخاذ هذه القرارات (Garrido,2018:4) وان هذه الخبرات هي حصيللة المعرفة التي يمتلكها القائد والتي تتطلب منه الاستعداد الدائم لمواجهة المنافسين مستنداً إلى شيئاً من العقلانية والمعرفة الفكرية، والمعرفة الشخصية التي تأتي من احساسه المسبق بالموقف وتجاربه التي يعمل من خلالها على ربط الماضي بالمستقبل من خلال التحليل (Mintzberg,1987;1996) ونتيجة لذلك، يرى (Bruton et al.,1996:348) أن الحكمة الإستراتيجية تتألف من ثلاثة أبعاد وكما يلي:

1. العقلانية Rationally:

يقصد بالعقلانية الشعور بالإتزان والرضا وعقلانية المشاعر لمتخذ القرار، أي قائد المنظمة من خلال ابتعاده عن الانانية وتلبية احتياجاته ومصالحه الخاصة عند اتخاذ القرارات المصيرية التي تتعلق بالمنظمة، والاعتماد بدلاً من ذلك على الفهم والإدراك العالي عند تحليل القرارات الإستراتيجية وبما يلائم المنظمة.

2. الإعتدافية Reliability:

ان الإعتدافية هي ناتج تفاعل الخبرات السابقة والحالية للقائد التي يعمل على توظيفها من خلال مهاراته المهنية، والتي تؤدي إلى إتخاذ قرارات صحيحة دائماً ووضع سياسات وإجراءات مناسبة باستمرار وبما يجعل الافراد والمنظمة متكيفين مع بيئتهم الخارجية، وتدل الإعتدافية أيضاً على الدرجة التي يعتمد بها اعضاء المنظمة على القائد نتيجة لتقنتهم العالية به.

3. العاطفة Emotion:

يقصد بالعاطفة هي ان لا تتعارض قدرة القائد على الوفاء بالتزاماته تجاه المنظمة والافراد العاملين فيها، إذ يجب ان تكون عاطفة القائد عقلانية حكيمة ومنطقية لا تستند إلى التحيز في الحكم على الآخرين او في حالة إتخاذ القرارات.

4- الإطار النظري للريادة التربوية

4-1 مفهوم الريادة التربوية

أن الريادة تعد من المواضيع المعاصرة والتي تعد تحدياً أمام المنظمات بشكل عام، فضلاً عن ذلك يعد مفهومها من المفاهيم المتعددة الأبعاد الذي يحدث تكاملاً وتناغماً مع العلوم الأخرى الإنسانية والعلمية كونه نشاطاً إنسانياً يتأثر بعوامل نفسية وفسولوجية فعلى سبيل المثال علم الاجتماع يعد فعلاً اجتماعياً ذو هدف يركز على عدد من العوامل الاجتماعية السائدة، وأن علم النفس يعد سلوكاً إنسانياً يؤثر ويتأثر بالاحتياجات الخاصة بالفرد، في حين أن العلوم الديموغرافية تركز على المجتمعات التي تكون على استعداد لغرض الوصول الى الريادة اكثر من غيرها من العلوم الأخرى (النجار،2012:58)، وقد أشار (العبادي

وآخرون، 2012:580) أن معظم الأدبيات اتفقت على أن الريادة هي تأسيس أعمال جديدة، كما أن مصطلح الريادة أشتق من الأدب الفرنسي في القرن الثامن عشر ثم راج استعمال مصطلح الريادة في الأدب الإنكليزي. واقتزان مصطلح الريادة (Entrepreneurship) في بدايات القرن العشرين بمفهوم الاستحداث الذي أنتشر على نطاق واسع في عالم الأعمال اليابانية، وفي الأونة الأخيرة أصبحت الريادة وبخاصة في مجال الأعمال تعني السبق في ميدان ما من خلال الشجاعة والإقدام والتصميم والنجاح وتحمل المخاطرة وتحقيق التميز. فضلاً عن ذلك فإن الريادة التربوية تعد من المواضيع ذات الأهمية الكبيرة في مجال التنمية الاجتماعية خصوصاً بعد الزيادة الملحّة للمنظمات التربوية في أن تكون مبدعة ومبتكرة لكي تحافظ على تقديم أفضل الخدمات في ظل البيئة السريعة التغيير التي تشهدها المنظمات التربوية (عبد علي، 2013:79)، فضلاً عن كونها العملية التي ينشأ بها الافراد او المجموعات افكاراً مبتكرة وجديدة ضمن المنظمة التربوية لتقدم الخدمات المطلوبة منها بصورة متميزة او انها تقوم بأعادة تجديد للمنظمة التربوية (Kuratko, 2014:4) وعزز (العمودي، 2015:1) مفهوم الريادة التربوية بالقول "بأنها عملية تكوين فكرة جديدة مختلفة عن الأفكار التقليدية ذات قيمة من خلال تكريس الوقت والجهد اللازمين لأجل الوصول الى تقديم خدمة تربوية متميزة وأن الرياديين هم اشخاص لديهم مميزات كثيرة تجعلهم يعاملون كقادة بنظر الافراد العاملين، وذكر (الحلاوي، 2017:34) انها عملية مواكبة لكل تطورات التربية العالمية وذلك عن طريق اقتناص الفرص الجديدة والعمل على تبنيتها والتعامل مع الظروف المتغيرة بحيث تبقى خدمة تربوية متميزة من خلال ادارتها للمعارف الخاصة بها وتنظيمها بشكل متناسق.

2-4 أهمية الريادة التربوية

أن التطورات الأخيرة التي شهدتها العالم في مختلف الأصعدة وتطور السوق العالمية فضلاً عن التعقيدات المستمرة في البيئة الخاصة بالمنظمات جعل من الريادة التربوية ذات أهمية كبيرة في حياة المنظمات التربوية لذا ومن خلال ما تقدم فإن أهمية الريادة تمثلت بالآتي (Hitt, et al, 2011,68) و(حسين، 2013:392) و (الكرعاوي، 2015:55)

- 1- تعد من الأساليب الأساسية التي تجعل من المنظمة التربوية محافظة على بقائها ونموها ضمن بيئتها شديدة التغيير.
- 2- يجعل من المنظمة التربوية لديها قدرة على التنبؤ بالمستقبل وحل خفاياه.
- 3- تعمل على تطوير المنظمات التربوية وتعمل على جعلها أكثر مرونة في اختيار البدائل واستخدام الموارد الخاصة بها بكفاءة وفاعلية.
- 4- أن السلوك الريادي التربوي هو الذي يوجه المنظمة التربوية نحو تحقيق أهدافها ويعمل على تشكيل عملياتها بتميز واستثمار الفرص الريادية الموجه نحو الإبداع.
- 5- تعمل الريادة التربوية كمساهم رئيسي في النمو للمنظمات التربوية ويعمل على خلق فرص عمل جديدة فضلاً عن تقديم خدمات أخرى مفيدة للمجتمع.
- 6- تساعد الريادة التربوية في جعل المنظمة التربوية أكثر تخصص فضلاً عن جعلها تكتسب ميزة تنافسية من خلال استغلال الفرص.
- 7- تجعل للمنظمة التربوية قيادة فذة تستطيع ادارة اعمالها وتعالج التحديات التي تواجهها لتحقيق قيمة في ظل تلك التحديات.

3-4 ابعاد الريادة التربوية

أ- تحمل المخاطر

تعد عملية تحمل المخاطر من العناصر الأساسية التي تتميز بها الريادة التربوية، حين انه لا يمكن لاي مشروع ريادي ان ينطلق دون أن يتحمل مجموعة من المخاطر والعقبات وأشار بعض الكتاب الى المخاطر وكيفية ادارتها من أجل تحقيق الهدف حيث ذكروا ان المخاطر تحتسب وتدار حيث انه تتضمن رغبة لتوفير موارد أساسية لغرض استثمار الفرص مع تقبل فكرة إمكانية الفشل والكلف الناتجة عنه (ال فيحان والبز، 2011:3)، اما (الحسين، 2013:394) ذكر أن تحقيق الأرباح تأتي من تبني المخاطر حيث ذكر ان المخاطرة هي رغبة توجد بتبني مشروع يحمل نسبة معينة من المخاطر الذي يتوقع منه عوائد مرتفعة منه وقال (كشكول، 2014:123) أن المنظمة تواجه ثلاث مخاطر او مدراءها التنفيذيين هي:-

1. مخاطر المتعلقة بالعمل: وهي المخاطرة التي تأتي من ضعف معرفة النتائج او احتمالية النجاح وبذلك فإن هذه المخاطر ترتبط بدخول المنظمة في سوق جديد.
2. المخاطر المتعلقة بالمال: هذه المخاطرة تنشأ نتيجة قيام المنظمة باقتراض أموال او التزام بمجموعة من الموارد لغرض تحقيق النمو وهذا النوع من المخاطر يحتم على المنظمة ان توازن بين العائد والمخاطر.
3. المخاطر المتعلقة بالأشخاص: وهذه المخاطر تتعلق بالأشخاص والقرارات التي يقومون باتخاذها كونها تنعكس على شخصياتهم المستقبلية.

ب- استثمار الفرص:

وضح (مبارك، 2009:215) أن اقتناص الفرص واستثمارها يأخذ جهداً ووقت طويل نسبياً من المنظمة من خلال ملاحظة طلبات العملاء والمنظمات الأخرى المناظرة لغرض البحث عن الموارد النادرة، وذكر (Hitt et. al, 2011:54) ان كل من الإدارة الاستراتيجية وريادة الاعمال لهما اهتمام خاص وارتباط مباشر بخلق القيمة وزيادة الثروة، اذ ان ريادة الاعمال تسهم في الجهود التي تبذل في المنظمة لخلق تلك القيمة والثروة وبالتالي فإن تلك الثروة تأتي من تحديد استغلال الفرص واستثمارها، وأضاف (Chang, 2013:32) أن الريادة عبارة عن توليفة او مزج بين البحث عن الفرص وبين اقتناصها لغرض تحقيق ميزة تنافسية

للمنظمة وتكوين للثروة، وبعبارة أخرى هي عبارة عن عملية اكتشاف للفرص والبحث عن الطرق الملائمة والأنشطة الملائمة التي تؤدي الى النمو وتكوين الثروة.

ت- الابداع:

اختلفت الآراء الخاصة بالكتاب والباحثين بمفهوم الابداع اذ أنه يقصد بالأبداع المقدر على انجاز وخلق أشياء جديدة واظهارها الوجود، في حين كانت آراء لأخرين بأنها العمليات التي بها يتم ابتكار شي جديد وذو قيمة عالية تؤدي بالنفع الكبير للمنظمة، وفي رأي اخر لمجموعة من الباحثين والكتاب انها مجموعة من العمليات الإبداعية التي تعود بالنهاية انجاز الاعمال المتعلقة بالمنظمة بصورة إبداعية بحيث تؤدي بها الى تحقيق منفعة كبيرة وبشكل اكثر وضوح ان العملية الإبداعية تعني انجاز الاعمال بطريقة إبداعية وناجمة عن قدرات فريدة تؤدي الى انجاز تلك الاعمال بكفاءة وفاعلية (مساعدة، 2013، 372)، وبالرغم من أن بعض الكتاب والباحثين يرون أن الابداع عبارة عن ومضة عبقرية الا هنالك العديد من الطرق والمصادر الأخرى التي تؤدي الى الابداع والتي تعتبر فرص نادرة للإبداع تنتج عن البحث الواعي وتعرض المنظمة الى مواقف تجعل منها ان تكون وليدة(الجاموس، 2013، 225).

الفصل الثالث

5- الجانب التطبيقي للبحث

5-1 التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

1-1-5 التحليل الوصفي لمتغير الحكمة الاستراتيجية

أن متغير البحث المستقل تضمن الحكمة الاستراتيجية والذي انبثقت منه ثلاثة ابعاد أساسية تمثلت ب (العقلانية، الاعتمادية، العاطفة) والتي تم قياسها وفق ما يتناسب مع المتطلبات الخاصة بالبحث وقد تم تحليل البيانات التي استحصلت من افراد عينة البحث لغرض التعرف على أكثر بعد من هذه الابعاد مستوى أهمية، وكما موضح.

جدول (1) نتائج آراء أفراد العينة حول متغير الحكمة الاستراتيجية

ت	الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الأهمية	مستوى التقييم
1	العقلانية	4.10	0.621	0.821	1	مرتفع
2	الاعتمادية	3.73	0.563	0.746	2	مرتفع
3	العاطفة	3.52	0.527	0.704	3	مرتفع
	الحكمة الاستراتيجية بشكل كامل	3.71	0.399	0.742	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستناد على مخرجات برنامج SPSS

يبين النتائج في الجدول (1) أن إجابات أفراد عينة البحث عن أبعاد متغير الحكمة الاستراتيجية قد حصلت على وسط حسابي تراوحت قيمه ما بين (3.50- 4.10) وبمقدار كلي (3.71) بأهمية نسبية كلية بلغت(0.742) وهي نسبة قد تجاوزت نسبة (60%) بمستوى تقييم مرتفع، وعند قيمة انحراف معياري بلغت (0.399) وأن هذه القيمة دلت على التشتت المنخفض في إجابات افراد عينة البحث وهذا أيضاً دليل على أن وجهات نظرهم ذات تقارب نحو ابعاد الحكمة الاستراتيجية في المديرية قيد البحث، ومن خلال المستوى الخاص بأبعاد المتغير المستقل فقد جاء بُعد (العقلانية) بالمرتبة الأولى تلاها بُعد (الاعتمادية) وجاءت بالمرتبة الثالثة (العاطفة)، ووضحت هذه النتائج وبحسب آراء الموظفين العاملين في المديرية قيد البحث أن المديرية المبحوثة لديها عقلانية تنبع من حكمتها بشأن إيجاد افضل الحلول لتقديم الخدمات التربوية ولديها عقلانية بوضع رؤية للمستقبل لتحقيق افضل استخدام للموارد المتاحة التي تمتلكها، ولكن العاطفة لديها ضعيفة اتجاه أصحاب المصلحة وهذا يعد مؤشراً غير جيد وبالتالي على الإدارة في المنظمة قيد البحث أن تعيد النظر بشأن تعزيز عاطفتها اتجاه أصحاب المصلحة الموجودين سواء كانوا داخليين ام خارجيين كونهم عنصراً أساسياً لبناء منظمة تقدم خدمة تعليمية متميزة في المنظمة المبحوثة، وبشكل عام أن هنالك تقارب في وجهات النظر والاجوبة التي تم الحصول عليها من المبحوثين وهذا ما أثبتته النتائج التي جاءت وهو حصول جميع الابعاد على انحراف معياري منخفض فضلاً عن اتفاقهم نحو ترتيب أهمية الأبعاد الخاصة بمتغير الحكمة الاستراتيجية.

1-2-5 التحليل الوصفي للريادة التربوية

إن الريادة التربوية هي متغير البحث التابع ولقد انبثق من هذا المتغير عدد من الابعاد الفرعية تمثلت ب (تحمل المخاطر، استثمار الفرص، الابداع) وقد أظهرت نتائج التحليل الاحصائي أي الابعاد أكثر مستوى أهمية وكما موضح.

جدول (2) نتائج آراء أفراد العينة حول متغير الريادة التربوية

ت	البُعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الأهمية	مستوى التقييم
1	تحمل المخاطر	3.62	0.54	0.72	1	متوسط
2	استثمار الفرص	3.98	0.52	0.80	2	مرتفع
3	الابداع	3.96	0.58	0.79	3	مرتفع
	الريادة التربوية بشكل كامل	3.86	0.44	0.77	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستناد على مخرجات برنامج SPSS

أظهرت نتائج الجدول (2) أن قيمة الوسط الحسابي الخاصة بإجابات أفراد عينة البحث تراوحت ما بين (3.62-3.96) بقيمة وسط حسابي كلية بلغت (3.86) وبلغت قيمة الأهمية النسبية الكلية (0.77) وهي قيمة أكبر من (60%) بمستوى تقييم مرتفع وبانحراف معياري قدره (0.44) والتي تؤيد التثنت المنخفض في إجابات عينة البحث وهذا دليل على تقارب وجهات نظرهم نحو الريادة التربوية الموجودة في المنظمة المبحوثة وعلى مستوى الأبعاد الفرعية الخاصة بالمتغير احتل بُعد تحمل المخاطر المرتبة الأولى وكان نصيب بعد استثمار الفرص في المرتبة الثانية أما المرحلة الثالثة فكانت الإبداع وأن هذه النتائج وضحت أن إدارة المنظمة المبحوثة لديها القدرة على تحمل المخاطر التي تأتي نتيجة متغيرات البيئة المستمرة والمعقدة بشأن الاستمرار والعمل على تقديم الخدمة خلال الأزمات والمخاطر، ولكن على العكس من ذلك هناك ضعف في أن تكون مبدعة بشأن إيجاد أفضل الحلول لتقديم الخدمة بشكل ريادي وهذا قد يعود إلى عوامل عدة منها اتباع الهرمية في القيادة و عدم مشاركة عاملها في صنع القرارات واتخاذها أو الاستماع إلى آرائهم بجدية، لذلك على المنظمة قيد البحث أن تجد الحلول العاجلة التي ترمم فيها عمليات الإبداع الخاصة بها، وأن ما أكد تلك النتائج هو حصول جميع الأبعاد على انحراف معياري يدل على التثنت القليل بين إجابات أفراد عينة البحث وهو اتفاق في وجهات النظر الخاصة بهم واجابتهم نحو ترتيب ابعاد المتغير كل حسب مستوى أهميته.

5-2 اختبار فرضيات البحث

1-2-5 الفرضيات الخاصة بالارتباط

- الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة متغير الحكمة الاستراتيجية والريادة التربوية في المديرية العامة للتخطيط التربوي

الحكمة الاستراتيجية	المتغير المستقل
	المتغير التابع
**0.445	الريادة التربوية

N=40

(**) العلاقة معنوية عند مستوى دلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

نتائج الجدول (3) أوضحت أن قيمة علاقة الارتباط بين متغيري البحث بلغت (0.445) عند مستوى (0.05) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط معنوية بين الحكمة الاستراتيجية والريادة التربوية وهي قيمة ارتباط موجبة وهذه دلالة على أنه كلما كانت لدى إدارة المديرية المبحوثة الحكمة الاستراتيجية بشأن القرارات الخاصة بها أدى ذلك إلى تعزيز الريادة التربوية بإبعادها فيها والتي تظهر في الخدمة التي تقدمها فضلا عن ذلك أن هذه النتائج جاءت لتبرهن إمكانية حصول تعاضد بين متغيري البحث بإبعادهما من أجل الوصول والتكامل لغرض تحقيق أهداف المنظمة قيد البحث بكفاءة وفاعلية وترشيد في استخدام مواردها المتاحة، ومن خلال ما تقدم فأننا نقبل الفرضية بصيغة الإثبات والتي نصت على وجود علاقة ارتباط معنوية بين الحكمة الاستراتيجية والريادة التربوية في المديرية العامة للتخطيط التربوي.

5-2-2 اختبار فرضيات التأثير

- الفرضية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للحكمة الاستراتيجية في الريادة التربوية في المديرية العامة للتخطيط التربوي.

تم اختبار علاقة التأثير بين متغيرات البحث من خلال أنموذج الانحدار الخطي المتعدد وذلك لغرض قبول الفرضية أو رفضها، ومن خلال نتائج الجدول (4) نرى وجود تأثير ذو دلالة معنوية للحكمة الاستراتيجية في الريادة التربوية في المديرية المبحوثة حيث أنه وفقاً لقيمة (R^2) التي بلغت قيمتها (18.6%) وهو مجموع ما تفسره الحكمة الاستراتيجية التي توجد لدى إدارة المنظمة قيد البحث في التغيير الحاصل في الريادة التربوية وأن (81.4%) من التغيرات الحاصلة في الريادة التربوية تعزى إلى عوامل أخرى لم تدخل ضمن نموذج الانحدار أو أنها لا يمكن السيطرة عليها، وأنها قيمة معنوية حسب قيمة (F) المحسوبة والبالغة قيمتها (14.565) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية التي بلغت (3.09) وعند مستوى للمعنوية (0.05)، وأن هذه النتائج جاءت لتوضح مدى أهمية أن تحافظ المنظمة قيد البحث على حكمتها الاستراتيجية كجزء مهم لغرض الحفاظ على تعظيم مستوى الريادة التربوية بين مستوياتها الإدارية المختلفة.

جدول (4) اختبار التباين لأثر الحكمة الاستراتيجية في الثقة التنظيمية

Model النموذج	Sum of Squares مجموع المربعات	Df درجة الحرية	Mean Square متوسط المربعات	F المحسوبة	.Sig الدلالة الاحصائية	ملخص النموذج Model Summery	
						R	R^2

الاتحاد	7.014	4	2.338	14.565	*000.	0.432	0.186
البواقي	30.605	36	0.160				
المجموع	37.619	40					

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستناد على مخرجات برنامج (SPSS). N =40 عند مستوى معنوية (0.05) المبحث الثالث

6- الاستنتاجات والتوصيات

1-6 الاستنتاجات

- 1- بينت نتائج البحث الى وجود علاقة ارتباط ايجابية طردية معنوية بين متغيري البحث وهذا أن دل على ان كلما حافظت المنظمة المبحوثة على ممارسة استخدام الحكمة الاستراتيجية كلما عززت من ريادتها التربوية في تلك المنظمة وبمختلف مستوياتها الإدارية.
- 2- بينت نتائج البحث أن هناك تأثير معنوي للحكمة الاستراتيجية في الريادة التربوية في المنظمة المديرية المبحوثة، وأن تلك النتائج اشارت الى انه إذا اهتمت المديرية المبحوثة بممارسة الحكمة الاستراتيجية وكرست جهودها نحو استخدامها بصورة صحيحة واعتماده كسلوك مهم لها فأن ذلك سوف يؤثر بشكل او بأخر على تعزيز ريادتها التربوية في تلك المديرية.

2-6 التوصيات

- 1- على المديرية المبحوثة الحفاظ على اتباع الطرق العلمية والفنية الصحيحة كالحكمة الاستراتيجية وذلك لجعل بيئة العمل بيئة امنة ومستقرة فضلا عن استخدام أمثل لمواردها المتاحة لغرض تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية ويكون من خلال الية العمل الآتية:
 - أ- تقوم المنظمة بعمل ورش تدريبية لغرض تدريب قادتها وموظفيها على أساليب الحكمة الاستراتيجية الحديثة كونهم المورد الأساس الذي يحقق نجاح وتميز المنظمة.
 - ب- اطلاع المنظمة المبحوثة على أهم التجارب الخاصة بالمنظمات الناجحة والتي اتخذت من الحكمة الاستراتيجية أداة لتكون منظمات ناجحة لغرض التعرف على الأساليب الحديثة في برامج الحكمة الاستراتيجية والاستفادة من تجارب تلك المنظمات.
- 1- نشر ثقافة الريادة التربوية في المستويات الإدارية للمنظمة المبحوثة ومن خلال الية العمل الآتية:
 - أ- تنمية المهارات والقدرات الخاصة بموظفي المديرية.
 - ب- تحفيزهم على المبادرة والابتكار والابداع لتقديم افضل الخدمات لأصحاب المصلحة.

7- المصادر

1-7 الرسائل والاطاريح الجامعة

- 1- الحلاوي، علي حسين عليوي، (2017)، دور القيادة الروحية في تحقيق الريادة الاجتماعية من خلال الحد من عقبات التغيير دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في العتبة الحسينية المقدسة، أطروحة دكتوراه، جامعة كربلاء.
- 2- عبد علي، علياء حسين، (2013)، "إعادة هندسة العمليات التسويقية ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية - دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة الكفيل للمنتجات الحيوانية في العراق"، رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
- 3- الكرعوي، محمد ثابت، (2015)، استراتيجية ريادة الاعمال لتبني نموذج المنظمات الذكية من خلال بناء قدرات الموارد البشرية، دراسة ميدانية في شركات الاتصالات المتنقلة في العراق، أطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
- 4- كشكول، قاسم عبد علاج، (2014)، حقوق الانسان وانعكاساتها في الريادة الاجتماعية والأداء العالي للمنظمات، دراسة استطلاعية لعدد من المدراء العاملين في معامل السمنت العراقية، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
- 5- النجار، حسين عبد الأمير، (2012)، "أثر تبني المواصفة الدولية ISO 26000 على تحقيق التوجه الريادي - دراسة استطلاعية مقارنة بين شركتي زين العراق وأسيا سيل للاتصالات"، رسالة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء.

2-7 الكتب:

- 6- العبادي، هاشم فوزي، العيساوي، محمد حسين، والعارض، جليل كاظم، (2012)، (الإدارة الإستراتيجية المستدامة - مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- 7- مبارك، مجدي عوض، (2009)، الريادة في الاعمال المفاهيم والنماذج والمدخل العلمية، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر، عمان، الأردن.

- 8- مساعدة، ماجد عبد المهدي، (2013)، "ادارة المنظمات منظور كلي"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- 3-7 المجلات والمقالات:
- 9- ال فيحان، ايثار عبد الهادي واليز، كلثوم، (2011)، دور المنظمات الريادية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، <http://www.hrtwaw.org/index.php?option=com>
- 10- حسين، ميسون علي، (2013)، الريادة في منظمات الاعمال مع الإشارة لتجربة بعض الدول، مجلة العلوم الإنسانية، مجلد 21، العدد 2، جامعة باب الانترنت:
- 11- العمودي، أحمد بن علي، (2015) "الريادة الاجتماعية.. خطوة نحو الايجابية".
- 4-7 المصادر الإنكليزية:
- 12- Bar-Am, N. (2016). In Search of a Simple Introduction to Communication. Springer International Publishing.
- 13- Boxer, P., & Wensley, R. (1997). Design control to achieve strategic advantage. Long Range Planning.
- 14- Bruton, G. D., Keels, J. K., & Shook, C. L. (1996). Downsizing the firm: Answering the strategic questions. Academy of Management Perspectives, 10 (2), 38-45.
- 15- Chang, Hung-Jung & Wang, Hsien-Bin, (2013), A Case Study on The Model of Strategic Entrepreneurship, The International Journal of Organizational Innovation Vol 5 Num 4.
- 16- Dunham, L., McVea, J., & Freeman, R. E. (2008). Entrepreneurial wisdom: incorporating the ethical and strategic dimensions of entrepreneurial decision-making. International Journal of Entrepreneurship and Small Business, 6(1), 8-19.
- 17- Garrido, F. J. (2014) "Wisdom and the Strategy: ancient knowledge for a new sustainable balance.
- 18- Garrido, F. J. (2018). About The Importance Of Strategic Theory. Strategy and Management, 9(01).
- 19- Han, D. (2012). China's security wisdom: a historical review. International Journal of Development and Conflict, 2(03), 1250015.
- 20- Hitt, Michael A. & Ireland, R. Duane & Sirmon, David G. & Trahms, Cheryl A., (2011), Strategic Entrepreneurship: Creating Value for Individuals, Organizations, and Society, the Academy of Management Perspectives, pp: 57 – 75
- 21- Kriger, M., & Zhovtobryukh, Y. (2016). Strategic leadership wisdom. In Strategic leadership for turbulent times (pp. 93-114). Palgrave Macmillan, New York.
- 22- Kuratko, Donald F, Audretsch, David B., (2009), "Strategic Entrepreneurship: Exploring Different perspectives of an Emerging Concept: Conference on Entrepreneurship: Theory and practice", Jan, Germany, Volume 33, Issue 1.
- 23- Lee, S. M. (2018). Innovation: from small "i" to large "I". International Journal of Quality Innovation, 4(1), 1-10.
- 24- Medvetz, T. (2012). "Scholar as sitting duck": the Cronon affair and the buffer zone in American public debate. Public Culture, 24(1), 47-53.
- 25- Nonaka, I., & Toyama, R. (2007). Strategic management as distributed practical wisdom (phronesis). Industrial and Corporate Change, 16(3), 371–394
- 26- Onditi, F. How to Frame a Resilient E-Learning Strategy During & Post-COVID-19. African Journal of Food, Agriculture, Nutrition and Development, 20(6), 1-6.
- 27- Petheram, M. (2017). The Oxford Dictionary of Philosophy. Reference Reviews.
- 28- Statler, M., & Roos, J. (2006). Reframing strategic preparedness: an essay on practical wisdom. International Journal of Management Concepts and Philosophy, 2(2), 99-117.