



دور الوعي الاستراتيجي في تعزيز السلوك الاستباقي /بحث تحليلي في مديرية تربية الكرخ الثانية

أ.د فضيلة سلمان داود

جامعة بغداد كلية الإدارة والاقتصاد

الباحث/ محمد جمال عبد الله

مديرية تربية الكرخ الثانية

المستخلص

يهدف البحث الى معرفة دور الوعي الاستراتيجي كمتغير مستقل في السلوك الاستباقي كمتغير معتمد، وسعيًا لتحقيق ذلك تم الاعتماد على أربعة أبعاد للوعي الاستراتيجي تمثلت بـ (الوعي الاستراتيجي الداخلي ، الوعي الاستراتيجي الخارجي ، الوعي الاستراتيجي الحالي ، الوعي الاستراتيجي المستقبلي)، واعتماد أبعاد السلوك الاستباقي المتمثلة بـ (السلوك الصوتي، تولي المسؤولية، الوقاية من المشاكل، الابتكار الفردي) استناداً الى مقاييس جاهزة، إذ أحث البحث أهميته من كينونة المنظمة وسمعتها من خلال الوعي الاستراتيجي باعتباره أحد المقومات الأساسية الإيجابية ومدى تأثيره في دفع المنظمة نحو السلوك الاستباقي بما يخدم تحقيق الأهداف الاستباقية في عملها، إذ تم اختيار مديرية تربية الكرخ الثانية كمجتمع للبحث ، أما العينة المقصودة تمثلت بالإدارات العليا (مدير عام ، معاوني المدراء العامين، مدير قسم ، مسؤول شعبة) في المديرية، وتم اختبار الفرضيات من خلال استبانة مدعومة بمقابلات أعدت لهذا الغرض ، ووزعت (135) لغرض التحليل الاحصائي، تم استرجاع (127) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي، أي بنسبة إرجاع بلغت (94%)، فضلاً عن استخدام مجموعة من الوسائل الإحصائية عبر برنامج (SPSS V.24) ، وركز البحث على مشكلة رئيسة مفادها "مدى توفر أسس الوعي الاستراتيجي لدى العاملين في مديرية تربية الكرخ الثانية وما دور الوعي الاستراتيجي للعاملين في تعزيز السلوك الاستباقي للمديرية "، وتوصل البحث لمجموعة من الاستنتاجات كان أهمها وجود علاقة ارتباط بين الوعي الاستراتيجي والسلوك الاستباقي للمنظمة ، أما أهم التوصيات التي خرج بها البحث ضرورة دعم مديرية تربية الكرخ الثانية لأسس الوعي الاستراتيجي والسلوك الاستباقي عبر برامج تدريبية تهدف الى تنشيط الدور المضاف للعاملين والتدريب على أعمال مقارنة للأعمال التي يؤدونها بهدف تنفيذ المرونة في العمل وتغيير الوظائف إذا تطلب الامر.

الكلمات الرئيسية: الوعي الاستراتيجي، السلوك الاستباقي، مديرية تربية الكرخ الثانية.

The role of Strategic Awareness in Promoting Proactive Behavior/ Analytical Research in the Second Directorate of Education Karkh

Muhammad Jamal Abdullah
Second Directorate of Education Karkh
Master of Strategic Planning

Pro.Dr
Fadela Dawood Salman
University of Baghdad College of
Administration and Economics

Abstract

The research aims to know the role of strategic awareness as an independent variable in proactive behavior as a dependent variable, In order to achieve this, four dimensions of strategic awareness were relied upon (internal strategic awareness, external strategic awareness, current strategic awareness, and future strategic awareness), The proactive behavior dimensions (vocal behavior, taking responsibility, preventing problems, and individual innovation) were adopted based on ready-made standards, As the research occupies its importance from the



entity of the organization and its reputation through strategic awareness as one of the basic positive ingredients and the extent of its impact in pushing the organization towards the application of proactive behavior in order to serve the achievement of the proactive goals of the organization, The second Karkh Education Directorate was chosen as a research community. As for the intended sample, it was represented by the higher administrations (general director, assistant general managers, department director, division official) in the directorate, The hypotheses were tested through a questionnaire supported by interviews prepared for this purpose, and (135) were distributed for the purpose of statistical analysis. (127) valid questionnaires were retrieved for statistical analysis, i.e. with a return rate of (94%), in addition to the use of a set of statistical methods through a program (SPSS V.24), and the research focused on a main problem that is “the extent to which the foundations of strategic awareness are available among workers in the second Karkh Education Directorate, and what is the role of strategic awareness for workers in promoting the proactive behavior of the directorate”, The research reached a set of conclusions, the most important of which was the existence of a correlation between the strategic awareness and the proactive behavior of the organization. They perform it with the aim of implementing flexibility in work and changing jobs if necessary.

Keywords: strategic awareness, proactive behavior, Second Directorate of Education Karkh.

المقدمة

لقد انعكست اثار التغيرات الحاصلة في بيئة عمل المنظمات وانشطتها المختلفة ، الامر الذي حتم وجود موارد فكرية تمكنها من التكيف والمواءمة مع هذه التغيرات ، فألزمها الاهتمام بالوعي الاستراتيجي الذي يعد أحد أكثر المبادئ المقبولة لتجاوز الاعمال التقليدية ، سيما الحصول على ميزة تنافسية من خلال ما يحققه من ازدهار ورخاء ومعرفة بمجاهيل واحتمالات المستقبل انطلاقاً من مضامين الحاضر، فضلاً عن الاهتمام بالسلوك الاستباقي ، كونه المصدر الرئيس للإحساس والتنبؤ الواقعي القائم على الحدس والفراسة والفتنة، والعامل الرئيس لإحداث تغييرات جوهرية في مختلف أعمال المنظمة .

وجاء البحث الحالي ليسلط الضوء على الأسس الفكرية لمتغيري البحث الوعي الاستراتيجي بأبعاده (الوعي الاستراتيجي الداخلي، الوعي الاستراتيجي الخارجي، الوعي الاستراتيجي الحالي، الوعي الاستراتيجي المستقبلي)، والسلوك الاستباقي بأبعاده (تولي المسؤولية، سلوك الصوت، الابتكار الفردي، الشعور بالمسؤولية)، وما يرتبط بهما من مضامين فكرية. ومن أجل تحقيق أهداف البحث والاجابة على تساؤلاته تم تقسيمه الى أربعة مباحث، تضمن المبحث الأول منهجية البحث، وتناول المبحث الثاني الأطر الفكرية لمتغيرات البحث، أما المبحث الثالث فخصص لاختبار فرضيات البحث، وأختتم بالمبحث الرابع الذي أستعرض ما توصل اليه البحث من استنتاجات وتوصيات.



المبحث الأول منهجية البحث

أولاً مشكلة البحث

يمثل الوعي الاستراتيجي في المنظمات عملية فكرية وشعورية وبدنية تسهم في رفع مستوى الأداء وانخفاضه وفقاً لمستوى الوعي الذي يمتلكه الافراد، سواء العاملين في الإدارة العليا أو الإدارات الوسطى بما يمكنهم من اتخاذ القرارات المناسبة التي تتماشى مع المتغيرات البيئية التي تواجهها المنظمة، ويعزز السلوك الاستباقي ذلك، فيمكن المنظمة من أحداث التغيير المرغوب فيه سواء أكان تغييراً في بيئة العمل لتوفير الظروف المناسبة أم في المهام الوظيفية والادوار لتحقيق الرضا عن العمل. وتتمثل مشكلة البحث بالإجابة على التساؤلات الآتية:

- 1- ماهي القدرات الفكرية الاستراتيجية التي تمتلكها القيادات في مديرية تربية الكرخ الثانية والتي تترجم بوعياها الاستراتيجي لما يحيطها من تغيرات؟
- 2- هل يتصف سلوك المروسين في المنظمة المبحوثة بأنه سلوك استباقي؟
- 3- ما طبيعة علاقات الارتباط والاثر بين كل من أبعاد الوعي الاستراتيجي والسلوك الاستباقي في المنظمة المبحوثة؟

ثانياً أهمية البحث

تبرز أهمية البحث الحالي من أهمية المتغيرات المبحوثة (الوعي الاستراتيجي، السلوك الاستباقي)، كونها من المواضيع الجيدة والتي أهتمت بها أغلب المنظمات، إذ يسهم الوعي الاستراتيجي بشكل أو بآخر في انبثاق القدرات الكامنة في تعزيز السلوك الاستباقي باتجاه رسم الرؤية والاتجاه الصحيح مصحوبة بالتوقع والمرونة وتقويض الآخرين والتأثير في سلوكيات أفرادها، وتتلخص أهمية البحث في النتائج التي من المؤمل الوصول اليها من خلال معرفة دور الوعي الاستراتيجي في السلوك الاستباقي للمنظمة المبحوثة لغرض تحفيزها للمضي في المسار الذي يحقق أهدافها المنشودة.

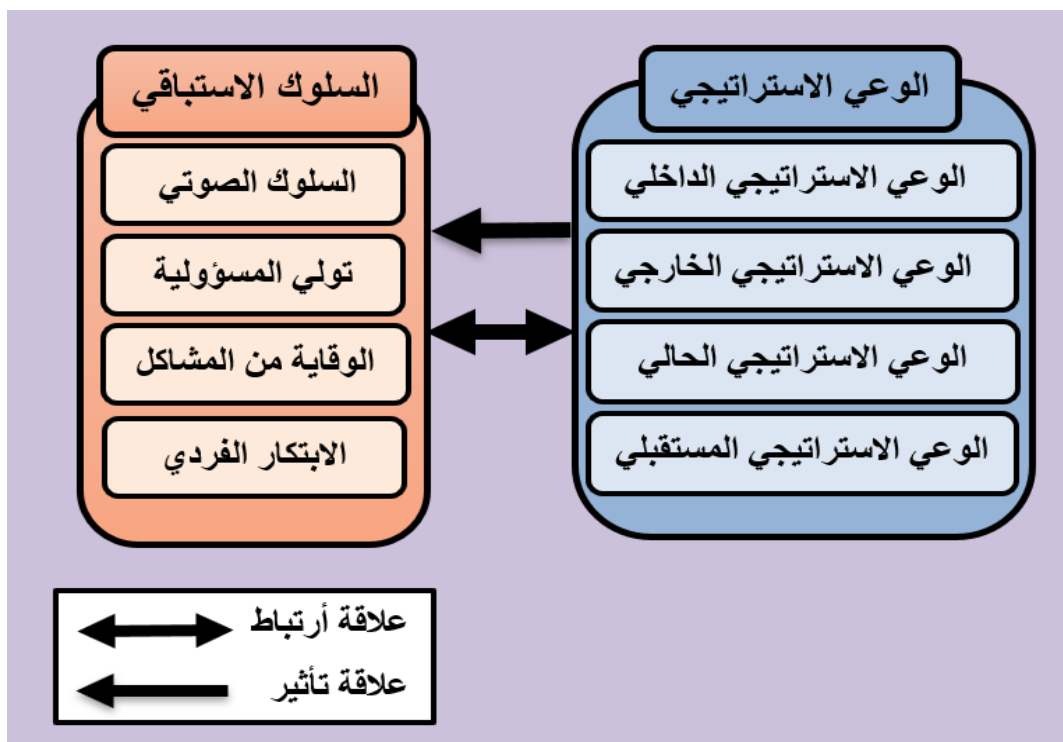
ثالثاً أهداف البحث

في ضوء مشكلة البحث وأهميتها فإن هدف البحث ينصب أساساً على تشخيص وتحديد (دور الوعي الاستراتيجي في تعزيز السلوك الاستباقي)، فضلاً عن تحقيق الأهداف الآتية:

1. بناء إطار معرفي لفلسفة موضوعات الدراسة (الوعي الاستراتيجي، السلوك الاستباقي) وأبعادها الفرعية، عبر تتبع المسارات الفكرية للأدبيات المتخصصة، وتجذير المعرفة التي تحويها، من ثم تقديم تأصيل مفاهيمي يصف الاتجاهات الفلسفية لتلك الموضوعات.
2. تحديد مستوى امتلاك القادة والادارات الوسطى في مديرية تربية الكرخ الثانية مجتمع البحث للوعي الاستراتيجي والسلوك الاستباقي.
3. قياس مستوى أهمية المتغيرات الرئيسية والفرعية إحصائياً على مستوى المنظمة المبحوثة.
4. اختبار علاقة الارتباط بين الوعي الاستراتيجي والسلوك الاستباقي.
5. تحديد مدى تأثير الوعي الاستراتيجي في السلوك الاستباقي.

رابعاً أنموذج البحث

من خلال الشكل (1) يمكن بناء الانموذج الفرضي للبحث عبر تناول العلاقة بين الوعي الاستراتيجي والسلوك الاستباقي.



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من أعداد الباحث

رابعاً) فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الوعي الاستراتيجي والسلوك الاستباقي وينبثق عنها الفرضيات الآتية.
الفرضية الفرعية الاولى: (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الوعي الاستراتيجي وبعد السلوك الصوتي للمدير في المديرية المبحوثة)
الفرضية الفرعية الثانية: (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الوعي الاستراتيجي وبعد تولي المسؤولية للمدراء عينة المديرية المبحوثة).
الفرضية الفرعية الثالثة: (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الوعي الاستراتيجي وبعد الوقاية من المشاكل في المديرية).
الفرضية الفرعية الرابعة: (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الوعي الاستراتيجي وبعد الابتكار الفردي في المديرية).

خامساً) حدود البحث

- 1- الحدود المكانية: مديرية تربية الكرخ الثانية (المقر العام).
- 2- الحدود الزمانية: تتمثل بالمدة التي تبدأ من تاريخ توزيع استمارة الاستبيان على مجتمع البحث واسترجاعها وتفرغ البيانات الى مرحلة أنجازها وانحصرت المدة ما بين (2022/5/12) الى (2022/9/28).

سابعاً) مجتمع وعينة البحث

تمثل مديرية تربية الكرخ الثانية مجتمع البحث كونها إحدى المديريات المهمة التي ترتبط بتقديم الخدمات للمواطنين، أذ بلغ عدد مجتمع البحث فيها (135) فرداً من بالإدارات العليا تمثلت (مدير عام، معاوني



المدرء العامين، مدير قسم، مسؤول شعبة)، وبلغت عينة البحث (127) فرداً وتم التحري عن آرائهم بشأن مدى وجود الوعي الاستراتيجي والسلوك الاستباقي في المديرية.

المبحث الثاني الجانب النظري

أولاً) الوعي الاستراتيجي

1- مفهوم الوعي الاستراتيجي: ينطلق الوعي الاستراتيجي من المفهوم الكلي للاستراتيجية، وفهم طبيعتها التنظيمية، إذ يشمل فهم كيفية تأثير التغيرات الاستراتيجية على أنشطة المنظمة، وهذا الأمر يستلزم البصير القوية والتفكير في المستقبل وتحقيق أهداف المنظمة ومعرفة الاعمال اليومية التشغيلية، فضلاً عن أيجاد التوازن بين الفرص على المدى البعيد والقريب (Pencarelli et al.,2009:126)، إذ يعد مفهوم الوعي الاستراتيجي (Strategic Awareness) من المفاهيم التي يلاحظ تعددها بشكل لافت للنظر، وخاصة في العلوم الإدارية، إذ يكمن ذلك في أغلب الأحيان من تعدد جهات النظر التي فسرت المفهوم والتي انعكست في مجمل الدراسات التي تناولته، إذ يشكل الوعي الاستراتيجي السمة الداخلية الأكثر أهمية والتي تؤثر على نجاح عملية التغيير والتنمية لأنها لا تجسد عناصر مثل سمات الوقت والموارد والوعي البيئي، كونها المظلة التي يتم بموجبها تنظيم العوامل المحتملة الأساسية لمساعدة المنظمة في الإدارة الناجحة لعملية التطوير، سيما فهم ما يجب أن تكون عليه المنظمات ومدى مستوى توافق المديرين حول استراتيجيات المنظمات وأهدافها وكيفية أدائها، فمجال الوعي الاستراتيجي واسع، كما أنه يتداخل مع مفاهيم استراتيجية أخرى قريبة منه، والجدول (1) يوضح تعريف الوعي الاستراتيجي حسب رؤى عدد من الباحثين:

الجدول (1) تعريف الوعي الاستراتيجي بحسب رؤى الباحثين

ت	الباحث والسنة	المضمون
1	(Berry,1996:489)	القدرة على إجراء تقييم للتأثير الكلي لأي تطور مثلاً (تغيير في العمل وتداعياته على المدى الطويل القدرة على توقع عواقب الإجراءات الحالية في المستقبل، والأهم من ذلك القدرة على إدراك الفوائد التي سيجلبها التوجه الاستراتيجي للمنظمة)
2	(Thompson & Martin, 2005:10)	مدى فهم المدرء للاستراتيجيات التي تتبعها المنظمة ومنافسيها وكيف يمكن تحسين فاعلية هذه الاستراتيجيات مع اقتناص الفرص وفحص مدى وملاءمتها من أجل التغيير.
3	(Akdemir,2010:325)	عملية تعلم وتطوير واستيعاب وتنفيذ استراتيجيات أكثر فاعلية من أجل فهم كيفية الاستفادة من الفرص البيئية للتغيير، وفهم وتفسير كيفية حمايتها من التهديدات في بيئة تنتج فيها المنظمات والمنافسون استراتيجيات مختلفة بشكل مستمر.
4	(Cetin,2013:89)	الجزور الأساسية لعملية التخطيط بوصفه عملية تنسيق من أجل اتمام العملية التخطيطية بأفضل شكل.
5	(Aytar,2019:34)	يمثل الوعي الجماعي الذي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتفسير



القضايا المحددة في الميزة التنافسية، يعني المنظور ان
الوعي الاستراتيجي يعزز من تعلم المديرين والمخططين
في استثمار الفرص البيئية بطريقة ناجحة.

المصدر: من أعداد الباحث

وبعد اطلاع الباحث على كل ما سبق يجد أن تعريف الوعي الاستراتيجي يكمن في (القدرة على
الاستجابة للمواقف الجديدة وغير العادية والمثيرة للاهتمام، كونه ناتج من توليفة العمليات العقلية
المتقدمة مع مضامين التفكير الاستراتيجي بوصفه مرحلة متقدمة لما ينبغي التفكير به، سيما أن الوعي
الاستراتيجي ليس أسلوباً أو أداة يمكن تعلمها ولكنها جودة تحتاج إلى صقلها بمرور الوقت من أجل أن
تصبح سارية المفعول في اللحظة المناسبة وضمن السياق السائد لدى المنظمة).

2- أبعاد الوعي الاستراتيجي: أشار (Al-khatib,2018) الى ان الوعي الاستراتيجي يتكون من أربعة
ابعاد هي (الوعي الاستراتيجي المستقبلي، والوعي الاستراتيجي الحالي، والوعي الاستراتيجي الخارجي،
والوعي الاستراتيجي الداخلي)، مستندين الى ان الوعي الاستراتيجي للمنظمات يهدف الى التنبؤ بالفرص
وتحديد افضل الممارسات التي تخدم المنظمات، ورسم الاستراتيجيات التي تضمن التفوق على المنافسين،
فيما اتفق كل من (Yıldız,2019) و (Turkay et al.,2012) على أن ابعاد الوعي الاستراتيجي
تشمل كلاً من (التأمل، وإعادة الصياغة، والتفكير النظامي، والتوجه نحو التعلم)، ووصف كل من
(330 : Davis et al 2011) و (103 : brahim & Al-Nuaimi, 2020) الوعي الاستراتيجي
في مجال ادارة الاعمال بـ (الوعي بخدمة الزبون، والوعي بالمبيعات / الترويج، الوعي بالمنتج / الخدمة،
الوعي بالبيئة التنافسية، والوعي بالتنسيق الاداري)، معتمدين في ذلك على عبارة ان الوعي الاستراتيجي
هو عملية تعلم واكتساب الخبرة والعمل على تحديد الاستراتيجيات المناسبة التي تستجيب للمتغيرات
الطارئة والاستفادة من تجارب الماضي واستخدام المعرفة في الابداع والابتكار لمواجهة المنافسة الشديدة،
ولغرض تحديد ابعاد الوعي الاستراتيجي في الدراسة الحالية فقد اعتمد الباحث على مضامين مقياس
(Sotarauta,2016) و (Al-khatib,2018) للوعي الاستراتيجي ومن الابعاد التالية (الوعي
الاستراتيجي الخارجي، الوعي الاستراتيجي الداخلي، الوعي الاستراتيجي الحالي، الوعي الاستراتيجي
المستقبلي) ، التي تمثل النظرة الشمولية والمتكاملة لكونها تتلائم مع البيئة العراقية، فضلاً عن اتفاق
المحكمين والخبراء على كون الابعاد تتلاءم مع توجه البحث وانسيابية العنوان والعلاقة مع ابعاد
المتغيرات الأخرى. لذا سوف يتبناها البحث الحالي وعرض هذه الانواع من الابعاد من خلال الآتي:

أ- **الوعي الاستراتيجي الخارجي:** يشير إلى إدراك المنظمة للتغيرات في التشريعات ومعدل النمو السكاني
والاجور ومعدل الرواتب من أجل توفير الخدمات والمنتجات للفرص المتاحة في السوق ومحاولة التقليل
من تهديدات السوق قدر الامكان (Pakkanen,2012:19)، أذ أن منظمات الاعمال لا تعمل في فراغ
أذ تعد أنظمة اجتماعية مطلعة على بيئتها الخارجية والتي تضمن الكثير من العناصر والمتغيرات التي
تشكل مؤثرات توجه سلوك المنظمات باتجاه آخر، لذا فإن الوعي بهذه البيئة ومكوناتها وطبيعتها يصبح
أمراً ضرورياً لنجاح المنظمات واستمراريتها وبالأخص في عالم اليوم الذي تتسارع فيه التطورات
التكنولوجية والمعرفية ، فقد أشار (Savelli et al.,2009:44) يتوجب على مديري المنظمات أن
يكونوا على دراية ويعترفون بوجود بيئتهم، فمن أجل بناء استراتيجية المنظمة بشكل قوي وبما يضمن
بقائها يجب أن يكون لدى المديرين قدرة على مراقبة الاحداث وتفسيرها وفهمها ، ويكون الوعي في
حينها استراتيجيا عندما يكون لدى الافراد القدرة على أيجاد القضايا الاستراتيجية الاساسية التي تسهم في
تطوير عمل المنظمة على المدى الطويل.

ب- **الوعي الاستراتيجي الداخلي:** هو قدرة المنظمة على تلبية متطلبات العملاء باستخدام مواردها وخبراتها
ومعرفتها لاكتساب ميزة تنافسية، يعطي لغة مشتركة للمناقشات التي تراهن على أوضاع الحالية
والمستقبلية ودعم المنظمات فيما يتعلق بالتحسينات في الأداء، والالمام التام في المسائل التنظيمية



كالتفويض والدافعية للموظفين وكيفية توجيهها لصالح الكل، أذ يعمل على تحديد التأثير الخارجي وكيفية أحداث التغييرات حسب المعطيات المحيطة بالمنظمة، أذ تمتلك جميع المنظمات نقاط القوة ونقاط الضعف في المجالات الوظيفية للأعمال، وتكون نقاط القوة والضعف الداخلي مقرونة بالفرص والتهديدات الخارجية ومرتبطة بالرؤية الواضحة والبيانات والمعلومة، وهما من أساسيات تحديد الأهداف والاستراتيجيات (David and David, 2017:181)، أذ يعمل الوعي الاستراتيجي الداخلي على وضع الأهداف والاستراتيجيات بقصد الاستفادة من نقاط القوة الداخلية والتغلب على نقاط الضعف، وبالتالي يعمل على تحويل نقاط الضعف إلى نقاط القوة، وذلك من خلال الوعي بالخبرة والمعرفة المملوكة، فضلاً عن تحديد المهام وترتيبها حسب الأولوية، وهنا تبرز أهمية الوعي الاستراتيجي الداخلي في كيفية تحسين نقاط ضعف المنظمة وتحويلها إلى نقاط القوة وبالتالي تحويلها إلى الكفاءات المميزة وبناء المزايا التنافسية بالاستفادة من الكفاءات المميزة، وتعتبر الوعي الاستراتيجي الداخلي جميع الموارد والخبرات والمعرفة الداخلية التي تمتلكها المنظمة والقدرة (الميل والملاءمة) التي تمتلكها المنظمة للترجمة إلى مزايا تنافسية على المنافسين (Pencarelli et al., 2009: 37).

ج- الوعي الاستراتيجي الحالي: الذي يبين التنوع في المنظمة من حيث الموظفين والمحافظة على جودة المنتجات عن طريق إجراء دراسات السوق المستمرة والحصول على استجابات من عملائها، سيما الحفاظ على مكانة المنظمة في سوق العمل التنافسي من خلال رسم أعمالها ضمن مسار واضح ومرن، قابل للتطبيق والتعديل والتغيير بالكامل، أذ تكمن أهمية الوعي الاستراتيجي الحالي في أبقاء العمل على المسار الصحيح لغايات تحقيق الأهداف والنجاح والاستمرارية، أذ تعد هذه المهارة أحد الفنون العملية، التي تزيد من مستويات الكفاءة والقوة لدى مالكيها، ليكون بمقدوره التفكير بشكل منطقي وتحديد الطريقة الأفضل والأسرع نحو تحقيق الأهداف الحالية للمنظمة.

د- الوعي الاستراتيجي المستقبلي: بعد أن تم تحديد وأدراك الوضع الحالي، على المدراء التفكير في تحديد المسارات الاستراتيجية التي ينبغي أن يتم اتخاذها، فضلاً عن فهم كيفية الوصول إليها في المستقبل مع مراعات أو الأخذ بنظر الاعتبار التغييرات الحاصلة في البيئة لتحديد تلك المسارات، سيما أن الوعي بالوضع المستقبلي يعكس قدرة المنظمة على تحسين السيناريوهات الاستراتيجية ووضع الموازنات اللازمة لذلك لغرض تحقيق أهداف المنظمة المستقبلية إذ يعد الوعي بالمستقبل واستشراف آفاقه وفهم تحدياته وفرصه، من المقومات الرئيسة في صناعة النجاح، سواء على الصعيد الشخصي أو على الصعيد الاجتماعي أو على الصعيد الحضاري، فلا يمكن أن يستمر النجاح لأحد إذا لم يكن يمتلك رؤية واضحة لمعالم المستقبل، فالنجاح الدائم إنما يركز على الوعي بالمستقبل، أما الوعي الاستراتيجي الحالي فهو وإن كان مهماً وضرورياً إلا أنه لا يكفي لوحده لصناعة النجاح الدائم، بيد أنه قد يكفي لنجاح مؤقت ولكنه نجاح يعقبه الفشل الذريع في غالب الأحيان إن لم يكن مصحوباً بفهم الحاضر ووعي استراتيجي مستقبلي.

ثانياً) السلوك الاستباقي

1- مفهوم السلوك الاستباقي: يعرف قاموس أكسفورد مصطلح السلوك الاستباقي بأنه "التهيئة أو السيطرة على موقف ما من خلال أخذ المبادرة وتوقع الأحداث أو المشكلات، بدلاً من مجرد الرد عليها بعد حدوثها، وبطريقة مبتكرة"، فقد أشار (Belschak & Den, 2010:32) إلى تناول عدد من الباحثين مفهوم السلوك الاستباقي بإبعاد مختلفة ومتعددة، أولاً يعود السبب إلى كيفية تنفيذ الأفراد لمتطلبات وأنشطة العمل بصورة تلقائية وأكثر نجاحاً من دون الحاجة إلى توجه خارجي، ثانياً التفكير خارج المألوف واستحضار المستقبل بقراءة حالية. والجدول (9) يوضح تعريف السلوك الاستباقي حسب رؤى عدد من الباحثين:



الجدول (2) تعريف السلوك الاستباقي بحسب رؤى الباحثين

ت	الباحث والسنة	المضمون
1	(King,2004: 127)	جميع الاعمال التي تعتمد على المنظمة ويؤديها افرادها من اجل تحقيق أهدافهم المشتركة بفاعلية وجدارة قبل المنافسين
2	(Bindl & Parker, 2010:103)	سلوك موجه ذاتياً إلى المنظمة، حيث يهدف الفرد من خلاله إلى إحداث تغيير ما، بما في ذلك تغيير الوضع، أو الموقف الراهن (التأثير في استراتيجية المنظمة)، أو إجراء التغيير داخل الفرد ذاته (تعلم الفرد مهارات جديدة).
3	(Shin & Kim,2015:88)	قيام الفرد بتهيئة الوضع أو الموقف، أو السيطرة عليه من خلال أخذ زمام المبادرة وتوقع الأحداث أو المشكلات، بدلاً من مجرد الرد عليها بعد وقوعها، وبالتالي فإن هذا السلوك يتصف بالابتكار، ويميل إلى جعل الأمور تحدث.
4	(Hu et al. 2018:43)	الأعمال المعتمدة التي يقوم بها العاملون من أجل تحقيق أهدافهم المهنية، والبحث عن التغذية المرتدة، أو المعلومات المرتبطة بالعمل.
5	(Molina & O'Shea, 2020:12)	تحقيق مستقبل مختلف عن طريق التغيير، إذ يمتزج في عمليات موجهة تتضمن تحديد الهدف، والسعي نحو تحقيقه.

المصدر: من أعداد الباحث بناءً على الأدبيات المذكورة.

ومن اطلاع الباحث على كل ما سبق يجد، أن السلوك الاستباقي متأصل ضمن الاستجابة القبلية لاحتياجات الافراد للتعامل مع البيئة والتحكم فيها قبل حدوثها بفعل المعرفة والخبرة والمهارة والزم، سيما الارتباط بذكاء الفرد وفطنته وقدرته على التفرس والحدس، إذ ان إثره ليس على مستوى الفرد فقط او منظمه فقط بل على مستوى المنظمة والفرد على حد سواء، فضلاً عن أنه سلوك ذاتي يقوم به الفرد بنفسه من دون الحاجة الى توجيه او رقابة من شخص آخر.

3- أبعاد السلوك الاستباقي: أشارت دراسة (Grant&Ashford,2008) الى أن السلوك الاستباقي رباعي الابعاد تتمثل بـ (السلوك الصوتي، تولي المسؤولية، الوقاية من المشاكل، الابتكار الفردي)، وسوف يعتمد الباحث هذه الابعاد وذلك لان أنها استخدمت بكثرة من قبل الباحثين السابقين، فضلاً عن هذه الابعاد شاملة ولديها مقاييس من فقرات متعددة، سيما هذه الابعاد بمقاييسها ممكن أن تكون أكثر ملائمة لعمل المنظمة المبحوثة مقارنة بأبعاد ومقاييس أخرى. وأدناه توضيح لهذه الابعاد:

1- السلوك الصوتي: يعد من الابعاد المهمة في السلوك الاستباقي تناولته ادبيات السلوك التنظيمي، اذ يمثل عملية اتصال غير رسمية وتطوعية يقوم بها الموظف من خلال حمل افكاره ومقترحاته وقدراته وجميع ما يتعلق بأمور العمل الى الاشخاص الذين يكونوا قادرين على اتخاذ الإجراءات المناسبة من أجل تحسين بيئة المنظمة (Morrison ,2014: 174) ، ويتضمن تقديم اقتراحات مبتكرة للمنظمة و الاسهام في ممارسة التغيير من خلال ما يحمله الموظفون من أفكار (Ouyang et al.,2015:677)، وأشار (Zhang &Yang,2020:32) ان السلوك الصوتي له أهمية كبيرة في الابتكار التنظيمي، أما الصوت عبارة عن آلية يمكن للموظفين من خلالها مساعدة منظماتهم على التكيف مع بيئة الأعمال الحالية والبقاء مبتكرين، أذ ميز الباحثون (Liang et al, 2021:35) نوعين من السلوك الصوتي احدهما عرف بالسلوك الصوتي التعزيزي وهو سلوك ترويجي يتضمن تقديم اقتراحات لتحسين العمليات التنظيمية والدافع وراء هذا النوع من الصوت هو جعل المنظمة مكاناً أفضل، أما النوعي الثاني يتضمن الصوت



المحظور هو التعبير عن مخاوف المرء بشأن السياسات والممارسات وسلوكيات العمل التي قد تكون مزعجة، وكلا النوعان مهمان للحفاظ على استدامة المنظمة وقدرتها التنافسية.

2- تولي المسؤولية: تشمل المسؤولية القيام بمبادرة لتحسين هياكل العمل والممارسات والروتين داخل النظم التنظيمية كيف تعرف المسؤولية على وجه التحديد انها جهود تطوعية وبناءة من قبل الافراد للتأثير على التغيير الوظيفي التنظيمي في ما يتعلق بكيفية تنفيذ العمل في سياق الافراد الوظائف وحدات العمل او المنظمات (Javed et al.,2019:21)، ويعد امر بالغ الأهمية للنجاح التنظيمي في بيئة العمل المتغيرة بسرعه اليوم لان جهود الافراد الطوعية والبناءة التي تهدف الى تسهيل تغيير الوظيفي تساعد في تعزيز فعالية الإدارة وان الافراد الذين لديهم تمكين نفسي عالي هم اكثر عرضه للانخراط في سلوكيات التي تتطلب مسؤوليه عالية (Kim et al.,2014:23) ويؤدي تولي المسؤولية دورا هاما في جلب روى جديده للمنظمة عن طريق تشجيع الابتكار و تعزيز استدامه المنظمة وبالتالي ركز الباحثون على فهم العوامل التي تؤثر بشكل ايجابي على تحمل المسؤولية ويمكن تصنيف هذه العوامل الى نوعين:

- العوامل السياقية مثل التصورات المتعلقة بالانفتاح على الإدارة العليا وقواعد مجموعه العمل والعدالة التنظيمية.

- العوامل على مستوى الفرد مثل الكفاءة الذاتية الشعور بالمسؤولية عن تسهيل التغيير الشعور بالواجب وكفاءه الادوار وفعالية الادوار الشخصية الاستباقية.

3- الوقاية من المشاكل: هناك جانبان مختلفان لإدارة المشكلة هما (الإدارة التفاعلية والإدارة الاستباقية) أذ تعمل ادارته المشاكل التفاعلية على تحديد السبب الجذري للحوادث الماضية (التي حدثت فعلا) ومن ثم تحدد التحصينات والقرارات بشأنها ، أذ يكون تقييم ادارته المشكلة التفاعلية من خلال مجالين التحكم في المشكلة والتحكم في الخبر اما ادارته المشكلة الاستباقية تعمل على منع وقوع المشاكل او اعادتها وقوعها من خلال تحديد نقاط الضعف او الاخطاء في جوانب الاداء وتقديم واتخاذ القرارات المنطقية وعلى الرغم من ان جميع المنظمات تطمح الى تطبيق هذا الاسلوب لإدارة المشاكل الى ان المستوى الضروري من الالتزام (الوقت والموارد) غالبا ما يكون محدد (Myler,2014:18) والوقاية من المشكلات تتضمن اتخاذ اجراءات ذاتية التوجيه و استباقية لمنع تكرار مشاكل العمل اي هي استجابات ذاتية تهدف الى منع تكرار حدوث مشكله (مثل معالجه اسبابها الجذرية) او التي تنطوي على حلها بطريقة غير عادية وغير قياسية (Parker et al.,2006:637) وهذا يؤكد على اهمية منع حدوث المشكلة اصلا بدلا من انتظار حدوث المشكلة ومن ثم ايجاد الحل لها وبالتأكيد ان الافراد الذين لديهم توجهات دور مرنة هم اكثر عرضه للانقراض في حل المشاكل الاستباقية والسعي لتحقيق تحسين في المجالات خارج مجموعه ضيقه من المهام .

4- الابتكار الفردي: يشير الابتكار الفردي الى سلوكيات المشاركة في إنشاء الافكار وتنفيذها بما في ذلك تحديد فرصة وتوليد افكار جديدة او نهج عمل جديد وتنفيذ هذه الافكار الجديدة ولان الابتكار الفردي ينطوي على اتخاذ الاجراءات ذاتية لتحقيق التغيير (Wu&Parker,2017:45)، لاسيما عندما يتعلق الامر بتنفيذ الفكرة يمكن عد السلوك الابتكاري استراتيجيية شعبية للحصول على الميزة التنافسية في الوقت الحاضر هناك منظمات تولي عناية للابتكار ولكن عدداً قليلاً من المنظمات تفهم ما هو الابتكار في الواقع فأن الابتكار يختلف عن التحسين والاختراع التحسين والاختراع يشيران الى ان هناك تحسين تدريجيا في الامر اما الابتكار يعني التغيير السريع للتطوير عنصر جديد يضيف المزيد من القيمة والمكاسب المفيدة للمنظمة بما في ذلك التأثير على العمل الروتيني و نمط حياه الافراد (Luekitinan,2014:123) ،وعلى الرغم من ان الابتكار الفردي ليس مجموع العوامل الأربعة ولكن الجمع بين العوامل الأربعة يؤثر على درجه الابتكار ودافع الفرد ومع ذلك فان الابتكار عمليه معقده نظرا لأنه لا ينشأ عن مصدر معين بل ينطوي على ارتباط بين مصادر متعددة.



المبحث الثالث الجانب العملي

أولاً) اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

تشير النتائج الإحصائية كما في الجدول (3) ان معامل الارتباط بين الوعي الاستراتيجي والسلوك الاستباقي في مجتمع مديرية الكرخ الثانية الى وجود علاقة طردية قوية بين الوعي الاستراتيجي والسلوك الاستباقي، حيث بلغ معامل الارتباط للمدراء في مديرية الكرخ الثانية الى (**.430) عند مستوى احصائية (0.000) وهو ارتباط قوي وذات قيمة موجبة احصائية اي ان التغيير في الوعي الاستراتيجي يؤدي الى التغيير بنفس الاتجاه في السلوك الاستباقي، أي بمعنى كل زيادة في الوعي الاستراتيجي تؤدي الى نفس الزيادة في السلوك الاستباقي، وكل نقصان في الوعي الاستراتيجي يؤدي الى النقصان بنفس المستوى في السلوك الاستباقي والعكس صحيح، لذا بالاعتماد على النتائج نرفض فرضية العدم الرئيسية الاولى (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الوعي الاستراتيجي والسلوك الاستباقي في مديرية الكرخ الثانية المبحوثة) ، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الوعي الاستراتيجي والسلوك الاستباقي ، اعتماد على ما تقدم من النتائج ان قيام المديرية المبحوثة بتبني الوعي الاستراتيجي والسلوك الاستباقي بعلاقة قوية ممكن الاهتمام الأكثر في الوعي الاستراتيجي سوف يزيد من الاهتمام في العاملين والمدراء مما يحفز الإدارة العليا على إعطاء أهمية أكثر الى السلوك الصوتي للموظف وتحمل المسؤولية ومعالجة المشاكل كذلك الابتكار الفردي .

جدول (3) علاقات الارتباط بين ابعاد الوعي الاستراتيجي والسلوك الاستباقي

	الوعي الداخلي		الوعي الخارجي		الوعي بالوضع الراهن		الوعي المستقبلي		الوعي الاستراتيجي	
	Sig.	R	Sig.	R	Sig.	R	Sig.	R	Sig.	R
السلوك الصوتي	.015-	.869	.093	.300	.105	.240	.058	.514	.097	.278
تولي المسؤولية	.276**	.002	.154	.084	.260**	.003	.079	.378	.315**	.000
الوقاية من المشاكل	.205*	.021	.184*	.038	.187*	.035	.093	.296	.273**	.002
الابتكار الفردي	.157	.077	.206*	.020	.364**	.000	.246**	.005	.394**	.000
السلوك الاستباقي	.253**	.004	.250**	.005	.364**	.000	.191*	.032	.430**	.000
العدد	3		3		4		2		4	

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.24)

أ- الفرضية الفرعية الاولى: (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الوعي الاستراتيجي وبعد السلوك الصوتي للمدير في المديرية المبحوثة)

يوضح جدول (3) وجود علاقة طردية قوية بين الوعي الاستراتيجي وبعد السلوك الصوتي (.097) عند مستوى احصائية (.278) وهو ارتباط ضعيف وذات قيمة موجبة احصائية اي ان التغيير في الوعي



الاستراتيجي يؤدي الى التغيير بنفس الاتجاه في بعد السلوك الصوتي للمدراء، أي بمعنى كل زيادة في الوعي الاستراتيجي تؤدي الى نفس الزيادة في السلوك الاستباقي، لذا بالاعتماد على النتائج نقبل فرضية العدم وهي الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الثانية (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الوعي الاستراتيجي وبعد السلوك الصوتي للمدراء المبحوثة).

ب- الفرضية الفرعية الثانية: (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الوعي الاستراتيجي وبعد تحمل المسؤولية للمدراء عينة المديرية المبحوثة)

يوضح جدول (3) وجود علاقة طردية قوية بين الوعي الاستراتيجي وبعد تحمل المسؤولية (0.315^{**}) عند مستوى احصائية (0.00) وهو ارتباط قوي وذا قيمة موجبة احصائية اي ان التغيير في الوعي الاستراتيجي يؤدي الى التغيير بنفس الاتجاه في بعد تحمل المسؤولية، أي بمعنى كل زيادة في الوعي الاستراتيجي تؤدي الى نفس الزيادة في بعد تحمل المسؤولية، لذا بالاعتماد على النتائج نرفض فرضية العدم وهي الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الوعي الاستراتيجي وبعد تحمل المسؤولية في المديرية المبحوثة) ونقبل الفرضية البديلة، وتشير النتائج الى ان قيام المديرية بالاهتمام بالسلوك الاستباقي لا سيما تجعل المدراء لديهم بعض من الصلاحيات لغرض تحمل بعض المسؤوليات في عملهم.

ج- الفرضية الفرعية الثالثة: (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الوعي الاستراتيجي وبعد معالجة المشاكل في المديرية)

يوضح جدول (3) وجود علاقة طردية قوية بين الوعي الاستراتيجي وبعد معالجة المشاكل (0.273^{**}) بنسبة (0.002) وهو معنوي احصائيا، وهو ارتباط قوي وذا قيمة موجبة احصائية اي ان التغيير في الوعي الاستراتيجي يؤدي الى التغيير بنفس الاتجاه في بعد معالجة المشاكل، أي بمعنى كل زيادة في الوعي الاستراتيجي تؤدي الى نفس الزيادة في بعد معالجة المشاكل، لذا بالاعتماد على النتائج نرفض فرضية العدم وهي الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الوعي الاستراتيجي وبعد معالجة المشاكل في العينة المبحوثة) ونقبل الفرضية البديلة، وتشير النتائج الى ان قيام المديرية في معالجة المشاكل التي تواجههم في العمل لكن درجة الارتباط قليلة وليس بالمستوى المطلوب.

د- الفرضية الفرعية الرابعة: (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الوعي الاستراتيجي وبعد الابتكار الفردي في المديرية)

يوضح جدول (3) وجود علاقة طردية قوية بين الوعي الاستراتيجي وبعد الابتكار الفردي (0.394^{**}) بنسبة (0.000) وهو معنوي احصائيا، وهو ارتباط قوي وذا قيمة موجبة احصائية اي ان التغيير في الوعي الاستراتيجي يؤدي الى التغيير بنفس الاتجاه في بعد الابتكار الفردي، أي بمعنى كل زيادة في الوعي الاستراتيجي تؤدي الى نفس الزيادة في بعد الابتكار الفردي، لذا بالاعتماد على النتائج نرفض فرضية العدم وهي الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الوعي الاستراتيجي وبعد الابتكار الفردي في العينة المبحوثة) ونقبل الفرضية البديلة، وتشير النتائج الى ان قيام المديرية في الابتكار الفردي.

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً الاستنتاجات:

1. وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد الوعي الاستراتيجي بأبعاد السلوك الاستباقي وهي علاقة موجبة، ما يعني أن الاهتمام بالوعي الاستراتيجي من قبل مديرية تربية الكرخ الثانية يمكن أن يؤدي الى تحسين السلوك الاستباقي في مواجهة الظروف المتغيرة والمتسارعة.



2. مستوى اهتمام المديرية المبحوثة بالوعي الاستراتيجي محدود نسبياً، وتعود أسباب ذلك الى التركيز على أنجاز الاعمال اليومية نتيجة جملة المخاطبات التي تأتي الى المديرية من جميع المدارس التابعة لها، فضلاً عن باقي مؤسسات الدولة ما يجعل التفكير بالمستقبل والاهتمام بتنشيط حالة الوعي الاستراتيجي محدوداً بسبب الظروف الصعبة التي تواجه المديرية نتيجة محدودية الاستقرار.
3. تشير النتائج الاحصائية الى حاجة الادارة العليا الى تمكين الافراد في الادارات الوسطى على تقديم الاحداث والحقائق وتحليل وتفسير المعلومات لإتاحة الفرصة لهم في إعادة صياغة القرارات تبعاً للظروف المحيطة بالمديرية.
4. تشير النتائج بأن هناك قدرة لا بأس بها من قبل قيادات المديرية المبحوثة باتباع أساليب ابتكارية حسب الممكن لاستثمار الفرص المتاحة.

ثانياً التوصيات

- 1- ضرورة دعم مديرية تربية الكرخ الثانية لأسس الوعي الاستراتيجي والسلوك الاستباقي عبر برامج تدريبية تهدف الى تنشيط الدور المضاف للعاملين والتدريب على أعمال مقارنة للأعمال التي يؤديونها بهدف تنفيذ المرونة في العمل وتغيير الوظائف اذا تطلب الامر.
- 2- هناك ضرورة وحاجة ملحة لتبني أسلوب الوعي الاستراتيجي وتنمية قدرات القيادات في مديرية تربية الكرخ الثانية واعتماده بدرجة أكبر لصنع قرار مدروس خالي من الاخطاء.
- 3- ضرورة تمكين الادارات الوسطى في المديرية من قبل الادارة العليا وذلك لرفع قدراتهم على تنمية السلوك الاستباقي أثناء العمل لتسهيل معاملات المواطنين بالشكل الذي لا يضر بالمصلحة العامة وضمن القوانين النافذة.
- 4- العمل على اعتماد القرارات المتخذة باتباع أساليب ابتكارية من قبل الفريق كونها لم تأتي عن عدم دراية بل عن خبرة والتي تؤدي الى ابتداع طرائق مثيرة في حل المشكلات المهمة واستثمار الفرص في جميع مجالات العمل.

(المصادر)

- 1- Akdemir, B. (2010). stratejşk yol harğıtasi uygulamasinin stratejşk yönetğm bğlgncğne etkğsgnğn belğrlenmesğne yğnelğk bğr arağıtırma , eJournal of New World Sciences Academy Social Sciences, 3C0051, 5, (4), 320-341..
- 2- Al-Khatib, Mona Mahmoud (2018). Stratejik farkındalık ve stratejik riskler üzerindeki etkisi Açık defter yönetimi uygulamalarının (OBMP) aracılık rolü Ürdün'deki akaryakıt dağıtım şirketleri üzerine bir saha çalışması (Master's Degree , Orta Doğu Üniversitesi).
- 3- Aytar, O. (2019). A Content Analysis on the Strategic Consciousness and Perceptions of Strategic Management of SME Managers. MANAS Journal of Social Research, 8 (4), 3483-3499.
- 4- Belschak, Frank D. & Den Hartog, Deanne N., (2010). "Pro-self, prosocial, and pro-organizational foci of proactive behaviour: Differential antecedents and consequences", Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83, 475–498.
- 5- Berry, J, (1996), "Technical entrepreneurship, strategic awareness and corporate transformation in small high-tech", Strathclyde International Business Unit,



Department of Marketing, University of Strathclyde , Glasgow G4 0RQ, UK,p489,495.

6- Bindl, Uta Konstanze, (2010). "Making things happen The role of affect for proactive behaviours at work". Dissertation of Doctor of Philosophy University of Sheffield.

7- Çetin, H. (2013). eğitim kurumlarında stratejik planlama bilinç düzeyi ve stratejik yönetimde karşılaşılan sorunlar: denizli ili örneği. Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 10(24), 87-112.

8- Davis, Peter S. & Allen, Joseph A and Dibrell, Clay (2012) , Fostering strategic awareness at an organization's boundary , Leadership & Organization Development Journal , Vol. 33 Iss: 4.

9- Grant, Adam M & Ashford, Susan J, (2008). "The dynamics of proactivity at work". Ross School of Business, University of Michigan, 701 Tappan Street, Room 3247, Ann Arbor, MI 48109-1234, United State.

10- Ibrahim, I. R., & Al-Nuaimi, S. A. (2020). The Role of Shared Governance and Strategic Awareness in Reducing Barriers to Achieving Strategic Objectives-Field Research in the Ministry of Higher Education and Scientific Research. International Journal of Research in Social Sciences and Humanities, 10(4), 100-111.

11- King, Zella (2004), "Career self-management: Its nature, causes and consequences" Journal of Vocational Behavior 65. 112–133 124.

12- Luekitinan & Wannapa, (2014), "Organization Climates and Individual Innovation". Advances in Management & Applied Economics, vol. 4, no.1, 123135.

13- Morrison, Elizabeth Wolfe & Phelps, Corey C, (2014), "Taking Charge AT Work: Extrarole Efforts To Initiate Workplace Change". Academy of Management Journal. Vol. 42, No. 4. 403-419.

14- Myler, Larry, (2014). "Innovation Is Problem Solving...And A Whole Lot More". Opinions expressed by Forbes Contributors are their own., JUN 13.

15- Ouyang, Kan & Lam, Wing & Wang, Weidong, (2015). "Roles of gender and identification on abusive supervision and proactive behavior". Asia Pac J Manag. Business Media New York.

16- Parker, Sharon K. & Williams, Helen M & Turner, Nick, (2006), "Modeling the Antecedents of Proactive Behavior at Work". Journal of Applied Psychology, Vol. 91, No. 3, 636–65.

17- Pencarelli, T., Savelli, E., & Splendiani, S. (2009). Strategic Awareness and Growth Strategies in Small Enterprises, The Journal of Strategic Information Systems, 19(3), 171-183.



- 18- Shin, Yuhyung & Kim, Min-Jeong, (2014). "Antecedents and Mediating Mechanisms of Proactive Behavior: Application of the Theory of Planned Behavior". Asia Pac Journal Management.
- 19- Sotarauta, M. (1999). In Search of Strategic Consciousness and Using Plans as Mirrors: The Case of Raisio Town. Sociedade Território. 29, 16-35.
- 20- Thompson & Martin, (2005), "Strategic Management", book, 5th edition, big country publishing LLC.
- 21- Turkay, O., Halis, M., Sariisik, M., & Calman, I. (2012). Effects of strategic consciousness and strategic planning on business performance: A comparative study of the industries in Turkey. African Journal of Business Management, 6(32), 9188-9201.
- 22- Wu, C.-H., Parker, S. K., & de Jong, J. P. J. (2017). "Need for cognition as an antecedent of individual innovation behavior". Journal of Management, 40: 1511–1534.