

**دور الیقظة التنظيمية في تحقيق البراعة التسويقية دراسة تحليلية  
في شركة آسياسيل محافظة النجف الاشرف**

م. د. عبد المحسن جواد عبد الحسين<sup>۱</sup>، أ. م. د. ضرغام علي مسلم العميدي<sup>۲</sup>.

م. م. هديل محمد علي القاموسي<sup>۳</sup>

۱. جامعة الكوفة - كلية الادارة والاقتصاد

۲. جامعة الكوفة - كلية الزراعة

۳. جامعة الكوفة - كلية الادارة والاقتصاد

**المستخلص**

يهدف البحث الى التعرف على الدور الذي يمكن ان تؤديه اليقظة التنظيمية في تحقيق البراعة التسويقية وذلك على اعتبار ان اليقظة التنظيمية يمكن ان تساعد المنظمات على اتخاذ قرارات صائبة على اساس من الخبرة والقدرة على التعامل مع مختلف الاحداث التنظيمية الخاصة بها وبالتالي يمكن ان يكون لها دور حاسم في تحسين العلاقات مع الزبائن والعمل على تحقيق رغباتهم وتطلعاتهم وكذلك التمكن من استكشاف اسواق جديدة تعزز من المقدرات التنافسية في بيئه الاعمال. وتم اعتماد خمسة ابعاد لقياس المتغير المستقل اليقظة التنظيمية وهي (عدم الانشغال بالفشل، الرغبة في التبسيط، الحساسية اتجاه العمليات، الالتزام بالمرونة، احترام الخبرة) كما اعتمد البحث على ثلاثة ابعاد لقياس المتغير التابع البراعة التسويقية وهي (استكشاف الفرص، استغلال الفرص، المرونة التسويقية). وقد تم اختيار شركة آسياسيل في النجف الاشرف كميدان للبحث باعتبارها من الشركات الرائدة في قطاع الاتصالات، ووزعت استمارات الاستبيان على عينه من موظفي الشركة كعينة للبحث بلغ عددهم (۵۵) شخص اجري على استماراتهم مجموعة من عمليات التحليل الاحصائي بهدف الوصول الى نتائج البحث. وقد توصل البحث إلى مجموعة من النتائج بنيت عليها استنتاجات البحث والتي أشارت إلى ان اليقظة التنظيمية يمكن ان تساهم في تحقيق البراعة التسويقية، وأوصى البحث بمجموعة من التوصيات منها ينبغي على ادارة المنظمة المبحوثة توفير الاجراءات التنظيمية والظروف المساهمة في تعزيز ابعاد اليقظة التنظيمية مما يعزز تحسين اداء العاملين باتجاه تحقيق البراعة التسويقية للمنظمة .



## The Role of Organizational mindfulness in Achieving Marketing Ambidexterity Analysis Study in Asiacell Company in Najaf

### Abstract

The research aims to identify the role that organizational mindfulness can play in achieving marketing ambidexterity, considering that organizational mindfulness can help organizations in making right decisions on the basis of experience and the ability to deal with their various organizational events. Thus it can have a critical role in improving relations with customers and working to achieve their desires and aspirations, as well as being able to explore new markets that enhance competitive capabilities in the business environment.

Five dimensions were adopted to measure the independent variable organizational mindfulness (Preoccupation with Failure, Reluctance to Simplify, sensitivity to operations, commitment to Resilience, Deference to Expertise). The research also relied on three dimensions to measure the dependent variable marketing ambidexterity, namely (exploring opportunities, exploiting opportunities, marketing flexibility).

The Asiacell company was chosen in Najaf as the field of research as one of the leading companies in the telecommunications sector, and the questionnaire forms were distributed to a sample of the company employees as a sample for research numbering 55.

The research reached a set of results upon which the research findings are based, which indicated organizational mindfulness that can contribute to achieving marketing ambidexterity. The research recommended a set of recommendations to be considered by the management of organization under research through organizational procedures and conditions that contribute to enhancing the dimensions of organizational mindfulness, which enhances improving the performance of workers towards.

**الكلمات الرئيسية: البراعة التسويقية، اليقظة التنظيمية.**

**المبحث الأول: منهجية البحث**

**أولاً: مشكلة البحث**

نظراً للمنافسة الشديدة التي تواجهها منظمات الأعمال في العراق بسبب حالة التعقيد والديناميكية المتزايدة في السوق، أصبح لزاماً على هذه المنظمات أن تتوجه استراتيجياً نحو السوق وتركز جهودها على استكشاف واستغلال الفرص قبل المنافسين لغرض تحقيق التميز في قدراتها التسويقية. ولبلوغ ذلك، تحتاج هذه المنظمات ان يكون لديها القدرة على الاستجابة المناسبة والفورية لمتطلبات السوق من خلال التنبؤ المبكر بالأحداث والمشكلات التي قد تعترض عملياتها فضلاً عن التعامل مع هذه الأحداث بدرجة عالية من المرونة



وهذا ما أطلق عليه الباحثون باليقظة التنظيمية. لذلك يمكن صياغته مشكلة البحث في السؤال الآتي: (ما هو الدور الذي يمكن ان تلعبه اليقظة التنظيمية في تحقيق البراعة التسويقية للمنظمة المبحوثة؟).

### ثانياً:- أهمية البحث

#### تأتي أهمية البحث في انه:

1. تناول بالوصف والتحليل العلاقة والتأثير بين متغيري اليقظة التنظيمية والبراعة التسويقية.
2. يعمل على تنمية وترسيخ الاعتقاد لدى عينه البحث بضرورة وأهمية اليقظة التنظيمية التي تعد من أهم نقاط القوة في المنظمة فضلاً عن دورها الحيوي في التعلم والابداع.
3. يحاول تحديد المبدأ الأكثر تأثيراً وأهمية في أبعاد اليقظة التنظيمية والذي يمكن ان يساهم في تعزيز القدرات التسويقية للمنظمة.
4. يقوم بتسليط الضوء على الدور الذي تلعبه البراعة التسويقية في مساعدة المنظمة في التغلب على المنافسين والارتقاء بمستوى ادائها التنافسي.

### ثالثاً:- اهداف البحث

1. اختبار العلاقة والتأثير لإبعاد اليقظة التنظيمية (عدم الانشغال بالفشل، الرغبة في التبسيط، الحساسية اتجاه العمليات، الالتزام بالمرونة، احترام الخبرة) في البراعة التسويقية والمتمثلة بإبعادها (استكشاف الفرص، استغلال الفرص، المرونة التسويقية).
2. الكشف عن طبيعة ونوع العلاقة بين اليقظة التنظيمية والبراعة التسويقية.
3. التعرف على مستوى اليقظة التنظيمية لدى عينه البحث.
4. التعرف على مستوى البراعة التسويقية لدى عينه البحث.

### رابعاً:- فرضيات البحث

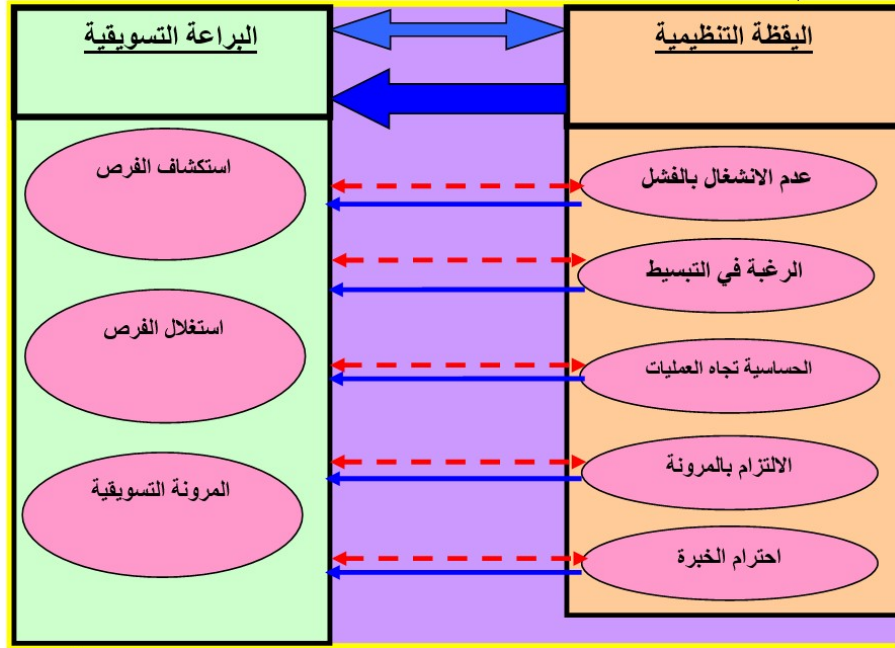
- الفرضية الرئيسة الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لليقظة التنظيمية في البراعة التسويقية.
- الفرضيات الفرعية: انبثقت من الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الآتية:
1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عدم الانشغال بالفشل و البراعة التسويقية.
  2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرغبة في التبسيط و البراعة التسويقية.
  3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحساسية تجاه العمليات و البراعة التسويقية.
  4. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الالتزام بالمرونة و البراعة التسويقية.
  5. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين احترام الخبرة و البراعة التسويقية.
- الفرضية الرئيسة الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لليقظة التنظيمية في البراعة التسويقية.



- الفرضيات الفرعية: انبثقت من الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الآتية:
1. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لعدم الانشغال بالفشل في البراعة التسويقية.
  2. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للرجبة في التبسيط في البراعة التسويقية.
  3. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للحساسية اتجاه العمليات في البراعة التسويقية.
  4. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للالتزام بالمرونة في البراعة التسويقية.
  5. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لاحترام الخبرة في البراعة التسويقية.

#### خامسا:- المخطط الفرضي للبحث

على ضوء اهداف و مشكلة البحث وضمن الاطار العملى والنظرى للبحث تم تصميم نموذج افتراضى يعبر عن العلاقة بين متغيرات البحث وكما فى الشكل (1)



شكل (1) المخطط الفرضي للبحث



علاقة تأثير



علاقة ارتباط



### سادساً- مجتمع وعينة البحث:

يتضمن مجتمع البحث موظفي شركة اسيا سيل للاتصالات في محافظة النجف الاشرف، أما عينة البحث فقد شملت (55) من العاملين في المستوى الاداري والتنفيذي في الشركة تم اختيارهم كعينة عشوائية وزعت عليهم استمارة استبيان تضمنت الفقرات الخاصة بقياس متغيرات البحث.

### المبحث الثاني: الاطار النظري

#### أولاً: مفهوم اليقظة التنظيمية

يعد الباحث (Langer (1989) أول من كتب عن مفهوم اليقظة على مستوى الأفراد. وقد اشار الى ان اليقظة كحالة معرفية وادراكية للديناميكية والوعي الغني، تستند وبشكل مستمر على خلق استجابة جديدة للمعلومات الجديدة وفحص الانطباعات من جوانب متعددة (Dernbecher, 2014, 3). ووفقاً لما ذكره (Weick, 1999) فقد كانت بداية العمل بمفهوم اليقظة في المنظمات ذات الموثوقية العالية مثل محطات الطاقة النووية. وتجدر الاشارة هنا الى انه بسبب خطورة الاخطاء وعواقبها في هذه المنظمات، فان التعلم عن طريق التجربة والخطأ يعد أمر غير ممكن. وقد تبين من خلال البحث في هذا المجال انه بدلاً من ترسيخ الموثوقية في المنظمات اعتماداً على اجراءات روتينية موحدة للغاية، فان الموثوقية يمكن ان تنتج من استقرار العمليات المعرفية لكشف وإعادة توجيه الاحداث الجديدة وعواقبها الخاطئة (Vogus & Sutcliffe, 2012).

لقد تم تعريف اليقظة التنظيمية على انها القدرة على إدارة الأحداث الغير متوقعة من خلال الاعتماد على نوعين من المهارات هما التوقع والمرونة. ويشير التوقع هنا الى امكانية منع حالات الفشل والأحداث الغير المتوقعة من الحدوث. وفي هذا الصدد، فان المنظمات اليقظة وخاصة ذات الموثوقية العالية تدرك استحالة توقع كل الاحداث والمشكلات في وقت مبكر. ولكي تستطيع هذه المنظمات من منع الاحداث الغير متوقعة من تعطيل العمليات التي تجري فيها، لابد ان تكون ملتزمة بالمرونة. والمرونة تعني هنا، القدرة على احتواء وادارة الاحداث الغير متوقعة في الوقت الحقيقي الذي تحدث فيه هذه الاحداث واتباع الطريقة التي تتميز بالمرونة والتكيف (Rerup & Levinthal, 2014).

فيما عرف كل من (Weick et al., 1999; Weick & Sutcliffe, 2007; 2001) اليقظة التنظيمية بانها المدى الذي تلتقط فيه المنظمة تفاصيل تمييزية حول التهديدات الناشئة ويولد القدرة على التصرف بسرعة استجابة لهذه التفاصيل (Vogus & Sutcliffe, 2012: 723). وهناك تعريف آخر



يشير الى ان اليقظة التنظيمية هي حالة من الانتباه والوعي الحسى لمجموعة من الافراد فى بيئة الاعمال يمكن ان تسهم فى التقليل من الازخاء وتحقيق الاستجابة العملية للأحداث غير المتوقعة (Rerup, 2005, 452) وقد أشار كل من (Jochen Red & Ellen Choi, 2014) الى ان التعريف المعروف لمفهوم اليقظة التنظيمية على نطاق واسع هو " توجيه الانتباه نحو طريق محدد وفى اللحظة الراهنة" (Kabat-Zinn, 1994: 4) وفى ضوء ما تقدم من تعريف يتبين ان اليقظة التنظيمية هي عبارة عن المدى الذى يتمكن عنده الافراد من التنبؤ بالأحداث وما قد يترتب عليها من اخطاء وتحليلها من خلال ما يمتلكونه من قدرات حسية وادراكية والتعامل مع الاحداث بدرجة عالية من المرونة العقلية لتحقيق الاستجابة المناسبة والفورية لهذه الاحداث والتي قد تنعكس ايجاباً على اداء المنظمة.

#### ثانياً: أهمية اليقظة التنظيمية

لقد بين كل من (Langer & Moldoveanu, 2000)، ان اليقظة على مستوى الافراد يمكن ان تساهم فى ادراك المواقف والاحداث خلال الوقت الفعلى لحدوثها فضلاً عن اكتساب الخبرات التى تساعد فى اتخاذ القرار الفورى (et al. Roberts, 2006). وبالإضافة الى ذلك، فان اليقظة الذهنية تلعب دوراً مهماً فى تنمية وتطوير الذات وتعزيز الثقة بالنفس لدى الافراد وتفتح الطريق أمامهم نحو آفاق جديدة (Cayoun, 2004, 2)، وتوليد الافكار الابداعية (Cardaciotto, 2005, 4)، وزيادة القدرة على التكيف لتحقيق الاستجابة السريعة والمناسبة للأحداث (et al. Baer, 2006, 2)، أما على المستوى التنظيمى، فقد أشار كل من الباحثين Swanson et al. (2004) الى ان اليقظة التنظيمية يمكن ان تساعد المنظمات على اتخاذ قرارات صائبة على اساس من المنطق وفى ضوء الاحداث التنظيمية الخاصة بها (Baer et al. 2006, 4)، وعلاوة على ذلك، فان المنظمات اليقظة تتميز بالموثوقية العالية (Weick et al. 1999, 105) والسبب فى ذلك يعود الى ان اليقظة التنظيمية تساعد المنظمات فى التحقق من بيئتها بطريقة استباقية من خلال التفكير الابداعى (Vogus & Welbourne, 2003: 878). وبالإضافة الى ذلك، فان اليقظة التنظيمية لها دور مهم فى تعزيز قدرة ادارة المنظمة والعاملين فيها على الاستجابة لمتطلبات السوق المتزايدة نتيجة لديناميكية بيئات العمل. وتعد اليقظة التنظيمية بمثابة عملية استراتيجية تساعد الادارة العليا فى المنظمة فى ايجاد بيئة للتفكير والعمل بانتباه (Dernbecher 11, 10, et al. 2014). من خلال المراجعة الأدبية للعديد من البحوث التى أجريت فى المنظمات الرائدة فى السوق والتى تتميز بالموثوقية العالية، تبين ان هذه المنظمات تستمد قدرتها فى مواجهة التعقيد والديناميكية فى بيئة الاعمال بنجاح من اليقظة التنظيمية (Vogus & Sutcliffe : 723, 2012).



### ثالثاً: ابعاد اليقظة التنظيمية

وفقاً لما ذكره الباحث (Langer, 1997)، تتألف اليقظة التنظيمية من أربعة أبعاد (الانتباه للاختلاف، الانفتاح على الحداثه، التوجه في الوقت الحاضر، الوعي لوجهات النظر المتعددة). الانتباه للاختلاف يتضمن تطوير طرق وأفكار جديدة يمكن من خلالها النظر الى الاشياء والأخص من قبل الأفراد اليقظين الذين يمكنهم ان يميزون كيف تكون الاشياء مختلفه أو متشابهه. وتتضمن اليقظة التنظيمية أيضاً الانفتاح على الحداثه حيث يشير هذا البعد الى السعي للنشط وراء الانواع الجديدة والمتنوعه من المحفزات والمثيرات. أما التوجه في الوقت الحاضر فهو يعنى المستوى العالى من الوعي والمشاركة فى اى حاله معينه تواجه الافراد. واخيراً، الافراد اليقظين يهتمون بوجهات النظر المتعددة ويدركون ان لكل منها قيمة. وهذا يعنى انهم يتميزون بالمرونة والذهن المفتوح عند تعاملهم مع اى موقف معين (Roberts, 4: 2006). كما أشار كل من الباحثين (Weick & Sutcliffe and Obstfeld) (Weick and Sutcliffe, 1999)، الى وجود خمسة أبعاد يمكن ان تساهم فى خلق واستدامة اليقظة التنظيمية والتي تتضمن: (تبسيط التفسيرات، الحساسية اتجاه العمليات، الالتزام بالمرونة، احترام الخبرة، عدم الانشغال بالفشل).

وبصدد البعد الاول، فان التردد فى تبسيط التفسيرات يمكن ان يعيق عملية ترويج وتصحيح التصورات ووجهات النظر المتباعدة للأفراد العاملين فى المنظمه للتوصل الى منظور أبعاد وأشمل): (Rerup, 2004, 1) ولكن هذا التبسيط حسب ما ذكره (Weick et al., 1999) قد يصاحبه اغفال عن المخاطر التى قد تواجه المنظمه والحالات غير المتوقعه، لذلك تقوم المنظمات اليقظة بتقليل الافتراضات ووضع المقاييس لزيادة الادراك لقدرات العاملين فيها (Dernbecher et al., 3: 2014).

أما بخصوص الحساسية اتجاه العمليات فهى تعنى تركيز انتباه المنظمه على الخط الاول فى العمليات من خلال الاستماع الى العاملين الذين ينجزون العمل الفعلى): (Rerup, 2004). وبالإضافة الى ذلك، فان الحساسية اتجاه العمليات تشير الى الصورة الكبيرة المتكامله للعمليات وما يقابلها من فعل فى التفكير. وبمعنى أدق، فان الادراك الموقعى يشمل الوعي والفهم للحاله الحاليه للعمليات وتقديره للمستقبل (Weick et al., 1999: 43, Dernbecher et al., 3: 2014).

فيما يخص البعد الثالث، فان الالتزام بالمرونة هو اعتقاد بانه حتى اذا كانت الممارسه الحاليه من المحتمل ان تحطم المنظمه فهى قادرة على الرجوع الى الحالات غير المتوقعه ومعالجتها فى اللحظه): (Rerup, 2004, 1) كما ان الالتزام بالمرونة يمثل قدرة المنظمه على التوقع والاستجابة بمرونة للمفاجآت. لذا فان المنظمات اليقظة تدعم الارتجال من خلال اعاده توحيد الممارسات والاعمال المعروفة لديها ضمن المجاميع



المبتكرة (Bourrier, 1996:106, Weick, 1999: 47, et al. ,Dernbecher) (2014: 3, .

أما في سياق احترام الخبرة، فان عملية اتخاذ القرار يمكن ان تناط الى الافراد العاملين في المنظمة الذين لديهم خبرة عالية وهم قريبين اكثر من غيرهم الى المشكله. وأخيراً، وكما ذكر كل من (Fiol & O'connor, 2003) ، فان التأكيد على النجاح يمكن ان يزيد من أوهام الرقابة والكفاءة بينما الانشغال بالفشل يمكن ان يقود الى التواضع والحذر. بمعنى آخر، التركيز بدرجه كبيرة جداً على النجاح يمكن ان يمهد الطريق الى الفشل، اما التركيز كثيراً على الفشل يمكن ان ينتج عنه اليأس. ونتيجة لذلك، فان اليقظة التنظيمية تكون منشغلة بكلا النجاح والفشل): (Rerup, 2004, 1)

### البراعة التسويقية

#### اولاً: مفهوم البراعة التسويقية:

اشار Tempelaar (2010:1) الى ان موضوع البراعة من المواضيع المهمة لمجموعة كبيرة من التخصصات ووضح انه يمكن ان تكون لديها معاني متعددة ومنها استخدام كلتا اليدين بسهولة متساوية او التعامل المزدوج او المهارة المتنوعة ووضح ان هذا المفهوم ظهر من القرون الوسطى. ان البراعة تعد من الحالات الضرورية في الوقت الحالي ومن متطلبات ادارة الاعمال وهي تتطلب التكيف مع البيئة الخارجية وازداد ان هناك العديد من الانشطة المتنافسة والتي تتطلب التعاون فيما بينها وخاصة فيما يتعلق بالموارد المتوفرة (Prange & Bruyaka, 2006,6) ، ويرى (Prange & Schlegelmilch, 2009: 218) ان البراعة هي السعي من اجل استكشاف واستثمار الفرص من خلال وحدات او افراد متميزون مضافا الى استخدام الموارد المتوفرة الاستغلال الامثل وتعزيز موقفها التنافسي مع المنظمات المنافسة لها والبحث عن فرص جديدة في المستقبل.

اما البراعة التسويقية فقد اشار (Josephson et al, 2016, 563) انها مزيج من استغلال المنظمة للكفاءات الحالية واستكشاف القدرات المستقبلية في أنشطة التسويق الاستراتيجي، وهي تعد قدرة ديناميكية حيوية في تحقيق الأداء المتفوق للمنظمة. ويرى (Chen & Ling, 2010, 464)، ان البراعة تشير الى قدرة المنظمة على متابعة امرين متباينين في نفس الوقت مثل الاستقرار والمرونة او التميز واستراتيجية منخفضة التكلفة وغيرها او هي مدى الاستفادة التي يمكن الحصول عليها من المقدرات الجوهرية المطلوبة لتحقيق استقرار المنظمة وان مفهوم البراعة يستخدم لتوضيح مدى رغبة المنظمة في استثمار الموارد النادرة ببراعة من اجل الاستغلال الامثل للفرص ومحاولة الحد من محدودية الموارد وزيادة التكاليف (الموسوي، ٢٠١٨: ٤٤٩). في حين اشار (الطائي و الكلابي، ٢٠١٧:١٠٠٣) ان البراعة التسويقية هي محاولة اثاره اهتمام





الادارات والقيادات العليا الى بناء الخطة التسويقية الحالية والمستقبلية لغرض مواجهة التحديات البيئية لغرض تحقيق الانضباط التسويقي.

ويرى (Dutta, 2013, 67) ان المنظمات التي تهتم بالبراعة وتعتبر كلاً من المواءمة والقدرة على التكيف كجزء من ثقافتها فإنها ستحقق فائدة بشكل أكبر من حيث تحقيق التوجه الأفضل للسوق من خلال تعزيز مناخ الثقة، وتقديم الدعم المطلوب بحيث تصبح المنظمات أكثر قدرة على التكيف مما يتيح لها جمع معلومات أفضل عن السوق.

### ثانياً: انواع البراعة التسويقية:

تعددت اراء الباحثين حول انواع البراعة التسويقية فقد اوضح (الموسوي، ٢٠١٨: ٤٤٩) ان (Schulze et al, 2016, 1)، اشار الى ان هناك نوعين وهما (البراعة الهيكلية والبراعة السياقية) بينما اضاف (Josephson, 2016, 1) نوعين اخرين وهما (البراعة المركزة والبراعة الفردية) وفيما يأتي توضيح مختصر لتلك الانواع:

#### ١. البراعة الهيكلية:

مع تطور الاساليب الحديثة في التسويق وزيادة المنافسة بين المنظمات يتطلب من المنظمة التسويقية اختيار وتبنى اليات حديثة ومتطورة من اجل مواكبة هذه التطورات ومواجهة المنافسين. ومن هنا فقد اوضح (Schulze et al, 2010, 2) ان المنظمة باستطاعتها ان تصل الى مرحلة البراعة عندما تقوم بفصل نشاط الاستكشاف عن الاستغلال الامثل للفرص واغتنامها. وبالإضافة الى ذلك، يجب ان يكون لكل قسم في المنظمة انشطته الخاصة به على ان يكون هناك تكامل وتعاون بين كل الاقسام التسويقية من اجل الوصول الى افضل النتائج وتحقيق الاهداف المرجوة (الموسوي، ٢٠١٨: ٤٥٠).

#### ٢. البراعة السياقية:

ان لكل منظمة مواردها الخاصة بها وان مدى قدرة المنظمة على الاستغلال الافضل للفرص المتوفرة وكذلك عملية البحث عن فرص جديدة تنطوي تحت البراعة التسويقية و اشار (Schulze et al, 2010, 2) ان هذا النوع من البراعة يشير الى اقتراح الحلول المناسبة للوصول الى مرحلة البراعة والتميز في منتجاتها وخدماتها من خلال الاستغلال الامثل للموارد المتاحة و اضاف ان ذلك يتطلب العديد من الخطوات مثل اشراك الزبون في عملية تطوير المنتجات او المشاركة في تطوير الاعمال وغيرها (الموسوي، ٢٠١٨: ٤٥٠).



### ٣. البراعة المركزة:

يرى (Josephson et al, 2016, 1) ان هذا النوع يشير الى التميز الواضح بنشاط محدد يساعد على تحقيق الأهداف بالمدى المتوسط، وأضاف ان الموارد التي تملكها المنظمة تكون جزءاً مهماً لتحسين قدراتها التنظيمية.

### ٤. البراعة الفردية:

والتي تعتمد على البحث عن التدفقات المعرفية اللازمة من اجل تحقيق التكامل الفعال بين أنشطة الاستغلال او الكشف التسويقي وانها تركز على تنمية القدرات الذهنية لراس المال الفكري من اجل تحفيزهم باتجاه ابداء الافكار الضرورية لتنشيط الابتكار والذي يؤثر بدوره على أنشطة الاستكشاف والاستغلال للفرص التسويقية (الموسوي، ٢٠١٨:٤٥١).

### ثالثاً: ابعاد البراعة التسويقية:

من خلال مراجعة العديد من المصادر تبين ان هناك عدة ابعاد اتفق عليها عدد من الباحثين وهي

#### ١. استكشاف الفرص الجديدة:

اشار (Josephson et al, 2016, 1) ان التسويق القائم على عمليات الاستكشاف والتنقيب والبحث وتطوير الفرص الجديدة من خلال الأنشطة التسويقية مثل الابتكار والبحث والتطوير يتكون له القدرة على مواجهة المنافسين وتغيرات البيئة.

واوضح (الطائي والكلابي، ٢٠١٧:١٠٠٣) انه اسلوب تسويقي واستراتيجية تهدف الى اتباع الضوابط والقواعد التسويقية لها دور في مواجهة الصعوبات من اجل تطوير قدرات الافراد العاملين والذين يعتبرون الحجر الاساس للقدرات والقابليات لغرض تنفيذ الخطط الاستراتيجية من اجل البحث عن الموارد النادرة والفرص المتوفرة من اجل تحسين قدرة المنظمة على تحقيق نتائج جيدة والبقاء في المنافسة مضافا الى تشجيع الافراد العاملين على القيام باستكشاف طرق جديدة للعمل.

واشار (Shirokova et al, 2013, 179) الى ان الاستكشاف من الأساليب المهمة لتطوير المنظمة وتتم من خلال التجريب والبحث. وأشار (الموسوي، ٢٠١٨:٤٥٢) نقلا عن (Pai, 2007, 14-25). ان المنظمة التي تبحث عن الفرص الجديدة وتسعى للحصول عليها وتكون مستعدة للتكيف مع الظروف المتغيرة ومع الاسواق المنافسة تستطيع من ان تكسب زبائن واسواق جدد، و اضاف ( Prange & Schlegelmilch, 2009, 218)، ان هذا النوع من الابتكار يشير الى الأنشطة التي تهدف الى الدخول الى مجالات جديدة.



## ٢. استغلال الفرص:

يرى (Shirokova et al, 2013, 179) ان هذا البعد عبارة عن استراتيجية تسويقية تعد قاعدة اساسية لتحقيق لتوجه الاستراتيجي للمنظمة تجاه السوق الخارجي من اجل تحسين في القدرات التسويقية وتحقيق النمو للمنظمة وازداد ان كل ذلك يتم من خلال القدرة على تحديد الفرص الجيدة والقدرة على استكشافها واستغلالها بالشكل الأمثل للتغلب على المنافسين وخلق ميزة تنافسية. وازداد ان استغلال الفرص يشمل عدة عوامل مثل استغلال الموارد المتاحة وتقييمها والتعلم التنظيمي والتغيير التنظيمي وغيرها. ويرى (الموسوي، ٢٠١٨:٤٥٢) ان عملية استغلال الفرص تمثل قدرة المنظمة على تحسين الانشطة من اجل خلق قيمة جيدة في الامد القريب وذلك من خلال توسيع المعرفة والمهارة الحالية وكذلك توسيع الاسواق والمنتجات والخدمات.

## ٣. المرونة التسويقية:

تلعب المرونة دوراً رئيسياً في تخطيط استراتيجية العمليات، حيث إنها تمنح المنظمة القدرة على تقديم منتجات جديدة، وضبط سرعة وقدرة المنظمة، وتخصيص المنتجات. كما أنها تمكن المنظمات من الاستجابة بفعالية للظروف المتغيرة خاصة عند التعامل مع البيئة المضطربة التي تتميز بالتغيرات السريعة مثل دورات حياة المنتج القصيرة وغير المؤكدة، وتقنيات العمليات المبتكرة. بالإضافة إلى ذلك تعد المرونة مكوناً رئيسياً لاستراتيجية العمليات، أي أنها استجابة سريعة للتغيير في حجم الإنتاج أو تغيير المزيج من المنتجات أو ادخال منتجات جديدة. (Awwad, 2009, 421)، كما اشار (الطائي والكلايبي، ٢٠١٧:١٠٠٤) ان المرونة التسويقية تشير الى رغبة الادارة العليا في المنظمة للاستجابة الى رغبات الزبائن والتكيف معها والتغير المستمر تبعاً لتلك الرغبة المتغيرة الحالية والمستقبلية. ونقل (الموسوي، ٢٠١٨: ٤٥٣) عن (Kouropalatis et al, 2012, 1399)، ان المرونة التسويقية تشير الى تشير قدرة واستجابة المنظمة الى تعديل وتغيير المنتجات وفقاً لرغبات وحاجات الزبائن وهي توفر فرصة للمنظمة من اجل خاق ميزة تنافسية تتميز بها عن المنظمات المنافسة الاخرى.

## المبحث الثالث: الجانب العملي

### أولاً- ترميز المتغيرات وأبعادها ومقاييسها المعتمدة

اعتمد الباحثون في اختيار الأبعاد الخاصة بمتغيرات البحث استناداً لما ورد في الأدبيات العلمية حول المواضيع المعتمدة، إذ تبنى الباحثون في قياس متغير اليقظة التنظيمية على التصنيف المعتمد من قبل (Weick and Sutcliffe, 2001) والمتمثلة بـ(عدم الانشغال بالفشل، الرغبة في التبسيط، الحساسية تجاه العمليات، الالتزام بالمرونة، احترام الخبرة)، أما متغير البراعة التسويقية فقد تم الاعتماد على التصنيف الذي تبناه (Josephson et al, 2016) (Awwad (Shirokova et al, 2003)



2009) بأبعاده المتمثلة (استكشاف الفرص، استغلال الفرص، المرونة التسويقية). ومن اجل تسهيل عمليات التحليل الاحصائي للمتغيرات الرئيسة والابعاد والفقرات الفرعية تم ترميزها وكما موضح الجدول الآتي:

الجدول (1) ترميز المتغيرات والابعاد والمقاييس المعتمدة

تصنيف الابعاد	الفقرات	الابعاد الرئيسة	المتغيرات الرئيسة	ت
(Weick & Sutcliffe and 1999) Weick & Obstfeld 2001) ( Sutcliffe	(X11-X15)	عدم الانشغال بالفشل X1	اليقظة التنظيمية X	١
	(X21-X25)	الرغبة في التبسيط X2		
	(X31-X35)	الحساسية تجاه العمليات X3		
	(X41-X45)	الالتزام بالمرونة X4		
	(X51-X55)	احترام الخبرة X5		
(2014 .Wendler)	(Y11-Y15)	استكشاف الفرص Y1	البراعة التسويقية Y	٢
	(Y21-Y25)	استغلال الفرص Y2		
	(Y31-Y35)	المرونة التسويقية Y3		

#### ثانياً- صدق وثبات اداة البحث

لقد تم اختبار صدق وثبات فقرات الاستبانة من خلال نتائج معامل الفا كرونباخ (Cronbach Alpha) وعن طريق البرنامج الاحصائي (SPSS. var23) وبين الجدول (٢) نتائج صدق وثبات اداة البحث وكما يأتي:

الجدول (٢) نتائج اختبار صدق وثبات اداة البحث

معامل الفا كرونباخ	عدد الفقرات	المتغيرات	ت
١٪.٩٠	٢٥	اليقظة التنظيمية	١
٣٪.٨٤	١٥	البراعة التسويقية	٢
٧٪.٩٢	٤٠	كافة المتغيرات	٣

المصدر: اعداد الباحث استناداً على مخرجات التحليل الاحصائي في برنامج SPSS. var23



### ثالثاً - تحليل ابعاد اليقظة التنظيمية وفقاً لإجابات العينة

لقد أظهرت نتائج التحليل الاحصائي للبيانات الخاصة بإجابات عينة البحث على استمارة الاستبيان المتضمنة الفقرات الخاصة بمتغير اليقظة التنظيمية ما يأتي:

١. بلغ الوسط الحسابي لإجمالي متغير اليقظة التنظيمية (٩٧.٣) وهو أعلى من الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار البالغ (٣) المعول عليه لتفحص مستويات استجابة أفراد العينة المبحوثة وبلغ الانحراف المعياري (٤٦.٠) وبأهمية نسبية (٧٣٪).

٢. جاء بعد عدم الانشغال بالفشل بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية التي بلغت (٧٨٪) و بوسط حسابي قدره (٩١.٣) وانحراف معياري قدره (٥٠.٠) وجاءت الابعاد الأخرى متسلسلة بالأهمية، إذ احتل بعد الالتزام بالمرونة المرتبة الثانية بأهمية نسبية (٧٥٪) وبوسط حسابي مقداره (٧٥.٣) وانحراف معياري يبلغ (٢٩.٠) وبعد الرغبة في التبسيط بالمرتبة الثالثة بأهمية نسبية (٧٣٪) وبلغ الوسط الحسابي (٦٤.٣) والانحراف المعياري (٦٦.٠)، في حين جاء بعد احترام الخبرة المرتبة الرابعة بين الابعاد وبأهمية نسبية مقدارها (٧١٪) وبوسط حسابي مقداره (٥٦.٣) وبلغ الانحراف المعياري (٧٦.٠)، في حين احتل بعد الحساسية تجاه العمليات المرتبة الخامسة والاخيرة بأهمية نسبية بلغت (٧٠.٠) وبوسط حسابي (٥١.٣) اما الانحراف المعياري فقد بلغ (٥٨).

٣. تشير النتائج اعلاه ان العينة المبحوثة والمتمثلة بموظفي شركة اسيا سيل لديهم اهتمام واسع وتوجه وظيفي بعدم الانشغال بالفشل او التأثير به حتى لا يترك اثراً سلبياً يمكن ان يؤثر على ادائهم، كما ان لديهم التزام بالمرونة التي ينبغي ان يتسم بها الموظفين من اجل الاستجابة لمختلف المتغيرات التنظيمية، فضلاً عن رغبتهم في تبسيط الاجراءات الادارية والفنية واحترام خبرة الموظفين الاكثر قدما والعمل على الاستفادة من خبرتهم في مجال العمل، في حين كان لديهم اهتمام بمستوى اقل حول الحساسية تجاه العمليات التي لم تكن ضمن اساسيات الاهتمام من قبل عينة البحث.

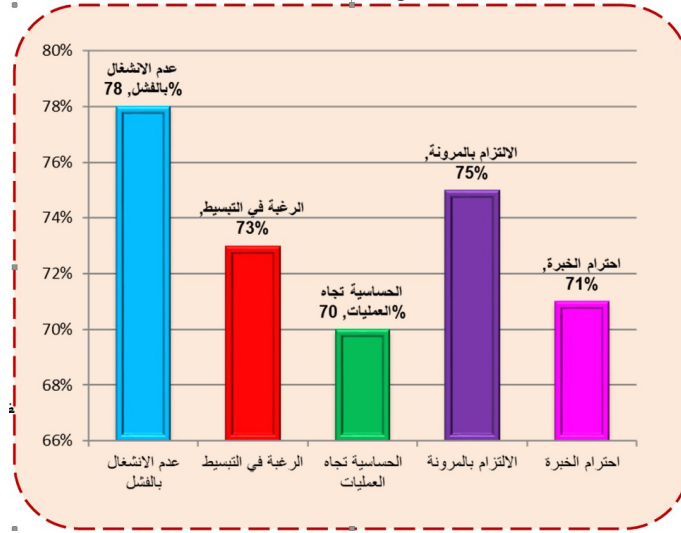
واستناداً على ما تقدم يمكن توضيح ترتيب ابعاد اليقظة التنظيمية حسب الأهمية النسبية والوسط الحسابي والانحراف المعياري كما في الجدول (٣)



الجدول (٣) ترتيب أبعاد اليقظة التنظيمية حسب أهميتها

الترتيب	الأهمية النسبية (شدة الإجابة)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
الأول	78%	0.50	3.91	عدم الانشغال بالفشل X1
الثالث	73%	0.66	3.64	الرغبة في التبسيط X2
الخامس	70%	0.58	3.51	الحساسية تجاه العمليات X3
الثاني	75%	0.29	3.75	الالتزام بالمرونة X4
الرابع	71%	0.76	3.56	احترام الخبرة X5
	73%	0.46	3.73	اجمالي متغير اليقظة التنظيمية X

ويصور الشكل (٢) خلاصة النتائج لمتغير اليقظة التنظيمية والنسب المئوية لعناصره الأساسية



الشكل (٢) النسب المئوية لأبعاد متغير اليقظة التنظيمية حسب أهميتها



#### رابعاً- تحليل أبعاد البراعة التسويقية وفقاً لإجابات العينة

لقد أظهرت نتائج التحليل الاحصائي للبيانات الخاصة بإجابات عينة البحث على استمارة الاستبيان المتضمنة الفقرات الخاصة بأبعاد متغير البراعة التسويقية ما يأتي:

١. بلغ الوسط الحسابي لإجمالي متغير البراعة التسويقية (٣.٧٤) وهو أعلى من الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار البالغ (٣)، المعول عليه لتفحص مستويات استجابة أفراد العينة المبحوثة و بانحراف معياري قدره (٠.٤٠) وأهمية نسبية (٧٥%).

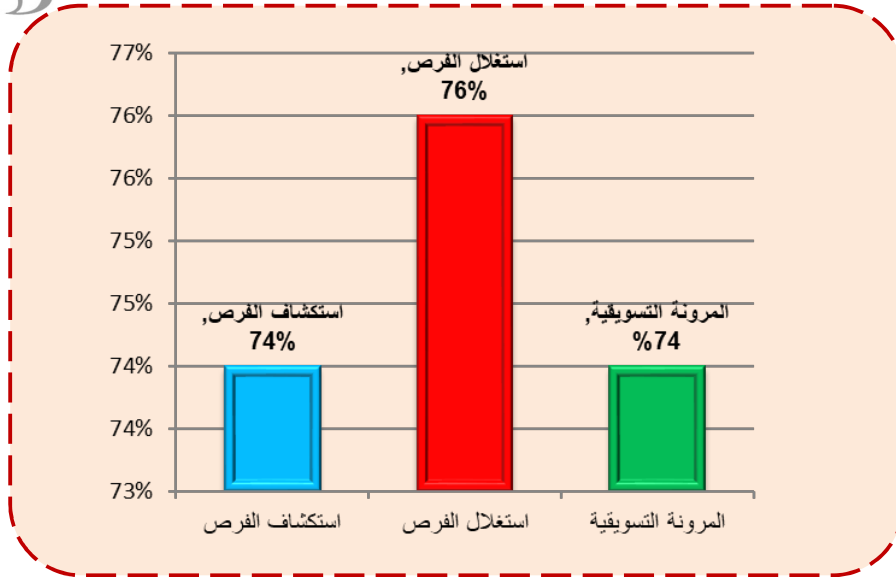
٢. جاء بُعد استغلال الفرص بالمرتبة الاولى من حيث الأهمية النسبية التي بلغت (٧٦%) وبوسط حسابي قدره (٣.٧٩) و بانحراف معياري مقداره (٠.٤٠) وجاءت الأبعاد الأخرى متسلسلة بالأهمية، حيث احتل بُعد المرونة التسويقية بالمرتبة الثانية بأهمية نسبية (٧٤%) وبوسط حسابي مقداره (٣.٧٢) و بانحراف معياري مقداره (٠.٤٠) و بُعد استكشاف الفرص بالمرتبة الثالثة بأهمية نسبية مقدارها (٧٤%) وبلغ الوسط الحسابي (٣.٧١) وبلغ الانحراف المعياري (٠.٤٨).

٣. تشير النتائج اعلاه ان المنظمة المبحوثة تركز على أهمية استغلال الفرص المتاحة في تعزيز براعتها التسويقية بشكل واسع وكذلك تهتم باستراتيجيات المرونة التسويقية من اجل الاستجابة لمتغيرات السوق وتعدد رغبات الزبائن، فضلاً عن توجيهها لاستكشاف الفرص في البيئة التسويقية والعمل على توسيع انشطتها والدخول الى اسواق جديدة، ان تلك الأبعاد الثلاثة تمثل ادوات مهمة في طريق تعزيز البراعة التسويقية للشركة، وظهر ذلك من خلال تقارب مقدار الأهمية النسبية لكل بُعد من أبعاد متغير البراعة التسويقية مع افضلية بسيطة في أهمية بُعد استغلال الفرص، ويوضح الجدول (٤) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأبعاد البراعة التسويقية.

الجدول (٤) ترتيب أبعاد البراعة التسويقية حسب الأهمية النسبية

الترتيب	الأهمية النسبية (قوة الإجابة)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
الثالث	74%	0.48	3.71	استكشاف الفرص Y1
الاول	76%	0.40	3.79	استغلال الفرص Y2
الثاني	74%	0.40	3.72	المرونة التسويقية Y3
	75%	0.40	3.74	اجمالي متغير البراعة التسويقية Y

ويصور الشكل (٣) خلاصة النتائج لمتغير البراعة التسويقية والنسب المئوية لعناصره الأساسية



الشكل (٣) النسب المئوية لأبعاد البراعة التسويقية حسب أهميتها

#### خامساً - اختبار وتحليل فرضية علاقة الارتباط

استكمالاً للتحليل الاحصائي الوصفي للمتغيرات، وانسجاماً مع أهداف البحث، واختياراً لأنموذجها الفرضي، تهدف هذه الفقرة إلى اختبار علاقات الارتباط في ضوء فرضيات البحث إذ تم وضع عدد من الفرضيات لتحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات نموذج البحث الفرضي، ولغرض التحقق من ذلك تم تصنيف وتبويب البيانات الواردة في استمارة الاستبيان لغرض تحليلها واختبارها وفق طرائق وأساليب إحصائية ملائمة مع الاعتماد على تحليل ارتباط بيرسون.

#### اختبار الفرضية الرئيسة الأولى:

الفرضية الرئيسة الأولى (H1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين اليقظة التنظيمية و البراعة التسويقية.

تظهر معطيات الجدول (٥) قبول الفرضية الرئيسة الأولى وذلك بوجود علاقة ارتباط موجبة اليقظة التنظيمية و البراعة التسويقية على المستوى الكلي، ويتضح من خلال المؤشرات التي اوضحت وجود ارتباط موجب على المستوى الكلي بمقدار (٠.٧٠١) وبدلالة معنوية بمستوى (٠.١٪)، ومن ذلك نستنتج تحقق الفرضية الرئيسة الأولى





الجدول (٥) نتائج علاقات الارتباط بين أبعاد اليقظة التنظيمية و متغير البراعة التسويقية

النتيجة	مقدار علاقات الارتباط	نص الفرضية	الفرضية الفرعية
قبول الفرضية	٥٨٩ .٠ **	توجد علاقة ارتباط احصائية بين عدم الانشغال $X_1$ بالفسل والبراعة التسويقية $Y$	الاولى
قبول الفرضية	٥٧١ .٠ **	توجد علاقة ارتباط احصائية بين الرغبة في التبسيط $X_2$ والبراعة التسويقية $Y$	الثانية
قبول الفرضية	٥١٥ .٠ **	توجد علاقة ارتباط احصائية بين الحساسية تجاه العمليات $X_3$ والبراعة التسويقية $Y$	الثالثة
قبول الفرضية	٦٦٥ .٠ **	توجد علاقة ارتباط احصائية بين الالتزام بالمرونة $X_4$ والبراعة التسويقية $Y$	الرابعة
قبول الفرضية	٥٧٦ .٠ **	توجد علاقة ارتباط احصائية بين احترام الخبرة $X_5$ والبراعة التسويقية $Y$	الخامسة
قبول الفرضية	٧٠١ .٠ **	توجد علاقة ارتباط احصائية بين اليقظة التنظيمية $X$ والبراعة التسويقية $Y$	الفرضية الرئيسة

(\*) تعنى الارتباط معنوى عند مستوى الدلالة ( $\alpha = ٠.٥$ ) (\*\*) تعنى الارتباط معنوى عند مستوى الدلالة

(.٠ =  $\alpha$ ) المصدر: من إعداد الباحثين وفقا لمخرجات التحليل الاحصائي في برنامج SPSS. var23

اختبار الفرضيات الفرعية لعلاقات الارتباط

لقد اشارت نتائج التحليل الاحصائي للفرضيات الفرعية على مستوى الابعاد بقبول الفرضية الفرعية الاولى وذلك بوجود علاقة ارتباط احصائية بين عدم الانشغال بالفسل والبراعة التسويقية بمقدار (٥٨٩ .٠) وبدلالة معنوية بمستوى (٠.١).

كما اشارت النتائج الى قبول الفرضية الفرعية الثانية بوجود علاقة ارتباط احصائية بين الرغبة في التبسيط والبراعة التسويقية بمقدار (٥٧١ .٠) وبدلالة معنوية بمستوى (٠.١).



كما اظهرت النتائج قبول الفرضية الفرعية الثالثة بوجود علاقة ارتباط احصائية بين الحساسية تجاه العمليات والبراءة التسويقية بمقدار (٥١٥ .٠) وبدلالة معنوية بمستوى (١٪).  
وأوضحت النتائج قبول الفرضية الفرعية الرابعة بوجود علاقة ارتباط احصائية بين الالتزام بالمرونة والبراءة التسويقية بمقدار (٦٦٥ .٠) وبدلالة معنوية بمستوى (١٪).  
كما اشارت النتائج الى قبول الفرضية الفرعية الخامسة بوجود علاقة ارتباط احصائية بين احترام الخبرة والبراءة التسويقية بمقدار (٥٧٦ .٠) وبدلالة معنوية بمستوى (١٪).

#### سادساً- اختبار وتحليل فرضية علاقة التأثير

استكمالاً لاختبار أنموذج البحث وفرضياتها، استلزم الأمر تحديد درجة تأثير متغير اليقظة التنظيمية بأبعادها في متغير البراءة التسويقية، وهذا ما جاء في الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على (وجود علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية لليقظة التنظيمية في البراءة التسويقية) وذلك على النحو الآتي:

#### اختبار الفرضية الرئيسة الثانية:

يختص هذا المحور بمهمة الكشف عن طبيعة علاقة التأثير الواردة في الفرضية الرئيسة الثانية التي تشير إلى وجود علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية لليقظة التنظيمية في البراءة التسويقية، ولغرض اثبات قبول تلك الفرضية او رفضها لابد من التعرف نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط لمتغيرات البحث على المستوى الكلي او على مستوى الابعاد الفرعية وكما في الجدول (٦) الاتي:



الجدول (٦) نتائج علاقات التأثير بين أبعاد اليقظة التنظيمية و البراعة التسويقية

النتيجة	درجة التحليل Sig	نص الفرضية	الفرضية الفرعية
قبول الفرضية	***.0**	توجد هناك علاقة تأثير احصائية لعدم الانشغال بالفشل $x_1$ في البراعة التسويقية $y$	الاولى
قبول الفرضية	***.0**	توجد هناك علاقة تأثير احصائية للرغبة في التبسيط $x_2$ في البراعة التسويقية $y$	الثانية
قبول الفرضية	***.0**	توجد هناك علاقة تأثير احصائية للحساسية تجاه العمليات $x_3$ في البراعة التسويقية $y$	الثالثة
قبول الفرضية	***.0**	توجد هناك علاقة تأثير احصائية للالتزام بالمرونة $x_4$ في البراعة التسويقية $y$	الرابعة
قبول الفرضية	***.0**	توجد هناك علاقة تأثير احصائية لاحترام الخبرة $x_5$ في البراعة التسويقية $y$	الخامسة
قبول الفرضية	***.0**	توجد هناك علاقة تأثير احصائية لليقظة التنظيمية $X$ في البراعة التسويقية $Y$	الفرضية الرئيسة

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل الاحصائي في برنامج SPSS. var23

واستناداً على ما أظهرته النتائج المبيّنة في الجدول (٦) والتي اوضحت نتيجة التأثير بين متغيرات البحث الرئيسة اليقظة التنظيمية والبراعة التسويقية والتي اثبتت وجود تأثير معنوي بين متغيري البحث وذلك حسب نتيجة التحليل ( $P\text{-Value}=0.000$ ) وبدلالة معنوية قدرها ١٪ وعلى هذا الاساس فان هذا الامر يؤدي الى قبول الفرضية الثانية على المستوى الكلي.



### اختبار الفرضيات الفرعية لعلاقات التأثير

لقد أوضحت نتائج التحليل الاحصائي لفرضيات التأثير الفرعية على مستوى الأبعاد بقبول الفرضية الفرعية الاولى وذلك بوجود علاقة تأثير احصائية لعدم الانشغال بالفشل في البراعة التسويقية وبدلالة معنوية بلغت (0.000) عند مستوى (0.1)، كما اشارت النتائج الى قبول الفرضية الفرعية الثانية بوجود علاقة تأثير احصائية للرغبة بالتبسيط في البراعة التسويقية وبدلالة معنوية بلغت (0.000) بمستوى (0.1). كما اظهرت النتائج قبول الفرضية الفرعية الثالثة بوجود علاقة تأثير احصائية للحساسية تجاه لعمليات في البراعة التسويقية بمقدار (0.000) وبدلالة معنوية بمستوى (0.1). كما اشارت النتائج الى قبول الفرضية الفرعية الرابعة وذلك بوجود علاقة تأثير احصائية للالتزام بالمرونة في البراعة التسويقية وبدلالة معنوية بلغت (0.000) بمستوى (0.1). كما اوضحت النتائج قبول الفرضية الفرعية الخامسة بوجود علاقة تأثير احصائية لاحترام الخبرة في البراعة التسويقية بمقدار (0.000) وبدلالة معنوية بمستوى (0.1). ويوضح الجدول (7) نتائج تحليل التباين، التي تشير إلى معنوية تأثير متغير اليقظة التنظيمية في متغير البراعة التسويقية على المستوى الكلي، إذ بلغت قيمة (F) (51.100) التي تعد قيمة عالية المعنوية عند مستوى معنوية (1%)، كما ان القدرة التفسيرية لهذا الانموذج بلغت وفقاً لقيمة (R<sup>2</sup>) والبالغة (0.49)، وهذا يشير إلى ان متغير اليقظة التنظيمية يفسر ما قيمته (49%) من المتغير المستجيب والمتمثل بالبراعة التسويقية. وبالتالي فان النتائج الواردة أعلاه تؤكد تحقق الفرضية الرئيسة الثانية القائلة (وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لليقظة التنظيمية في البراعة التسويقية على المستوى الكلي).



الجدول (٧) تحليل التباين لأنموذج التأثير بين اليقظة التنظيمية و البراعة التسويقية

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.701 <sup>a</sup>	.491	.481	.28945

x a. Predictors: (Constant)

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	4.281	1	4.281	51.100	.000 <sup>b</sup>
Residual	4.440	53	.084		
Total	8.722	54			

a. Dependent Variable: y

x b. Predictors: (Constant)

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.478	.319		4.629	.000
x	.617	.086	.701	7.148	.000

a. Dependent Variable: y

المصدر: مخرجات التحليل الاحصائي في برنامج SPSS. var23

**المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات**

**أولاً: الاستنتاجات**

١. ان المنظمة المبحوثة تدرك اهمية موضوع اليقظة التنظيمية وتسعى لتحقيق متطلباته.
٢. يسعى الافراد في المنظمة المبحوثة عدم الانشغال باى فشل فى حالة حدوثه وذلك لكى لا يكون له تأثير سلبي على الاداء.
٣. تلتزم المنظمة المبحوثة بالإجراءات المرنة فى أنشطتها التنظيمية وتسعى لتبسيط الاجراءات فى مهامها الادارية.
٤. تعمل المنظمة المبحوثة على احترام الخبرة لدى موظفيها من خلال استشارتهم ومشاركتهم باتخاذ القرارات.



٥. تسعى المنظمة المبحوثة الى تحقيق البراعة التسويقية من خلال السعى للتميز في ميدان الاعمال.
٦. تهتم المنظمة المبحوثة باستغلال الفرص التسويقية المتاحة لتنشيط اعمالها.
٧. تدرك المنظمة المبحوثة اهمية استكشاف الفرص والتعامل بالمرونة التسويقية لمواكبة المتغيرات في بيئة الاعمال.
٨. توجد علاقة تأثير واضحة لليقظة التنظيمية في تعزيز البراعة التسويقية في المنظمة المبحوثة.

### ثانياً: التوصيات

١. ضرورة زيادة اهتمام المنظمة المبحوثة بأبعاد اليقظة التنظيمية من اجل مواصلة التميز في الاداء .
٢. ينبغي على ادارة المنظمة المبحوثة توفير الاجراءات التنظيمية والظروف المساهمة في تعزيز ابعاد اليقظة التنظيمية مما يعزز تحسين اداء العاملين باتجاه تحقيق البراعة التسويقية للمنظمة.
٣. ضرورة الاهتمام المتزايد بأصحاب الخبرات المتراكمة للاستفادة منهم في تحسين يقظة العاملين الجدد وتحسين ادائهم.
٤. يتوجب على المنظمة المبحوثة التعامل بجديّة لاي حدث طارئ يمكن ان يؤثر على الاداء بشكل عام والتحسس لاي خطر في العمليات الادارية والفنية والتنافسية للمنظمة والعمل على التصدي لذلك الخطر للحد منه والتصدي له.
٥. يجب ان تضع المنظمة المبحوثة تحقيق البراعة التسويقية ضمن اولوياتها الاستراتيجية في تحقيق التميز في بيئة الاعمال.
٦. ضرورة تحسين الفرص التسويقية المنسجمة مع المعايير الاستراتيجية في الاستجابة مع للظروف المتغيرة في قطاع الاعمال.
٧. ينبغي وضع اجراءات تنظيمية مناسبة من اجل استكشاف الفرص التسويقية الجديدة والذي بدوره ينعكس على تحسين الاداء بشكل متميز.
٨. ضرورة ان تعمل المنظمة المبحوثة ضمن اسس المرونة التسويقية للتعامل مع مختلف الظروف التي تواجهها سواء كان ذلك مع الزبائن او مع المنافسين.

### المصادر باللغة العربية

١. الموسوي، كوثر حميد، الرشاقة الاستراتيجية ودورها في تحقيق البراعة التسويقية، دراسة تحليلية لآراء عينه من المدراء في شركة الكفيل، مجلة آداب الكوفة، العدد ٣٥، الجزء الثاني، ٢٠١٨.
٢. الطائي، يوسف حجيم سلطان والكلابي، امير نعمة مخيف، اثر التسويق الشمولي في البراعة التسويقية، دراسة تطبيقية في عينه من المصارف التجارية الخاصة في بغداد والنجف الاشرف، مجلة الغرى للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد الرابع عشر، العدد الثالث، ٢٠١٧.



#### ثانياً: المصادر الاجنبية

1. Awwad ،Abdulkareem ،Salameh(2009)"The Influence of strategic flexibility on the Achievement of strategic objectives:an Empirical study on the Jordanian anufacturing Companies " Jordan journal of Business Administration ،volume5 ،no. 2
2. Baer ،R. A. ،Smith ،G. T. ،Hopkins ،J. ،Krietemeyer ،J. ،& Toney ،L. (2006). Using self-report assessment methods to explore facets of mindfulness. Assessment ،13(1) ،27-45.
3. Cardaciotto ،L. (2005). Assessing mindfulness: The development of a bi-dimensional measure of awareness and acceptance.
4. Chen ،Jian- Xun & Ling ،Yuanyuan ،(2010) ،"Ceo Golden-Mean Thinking ،Ambidextous Orientation And Organizational Performance In Chinese Context"Nankai Business Review International J ،Vol. /Iss 4 Pp. 406- 479.
5. Dernbecher ،S. ،Risius ،M. ،& Beck ،R. (2014). Bridging the gap-organizational mindfulness and mindful organizing in mobile work environments.
6. Dutta ،Swarup Kumar ،(2013)" Market Orientation Ambidexterity" Scms Journal Of Indian Management ،Vol. X ،No. 1 .
7. Fiol ،C. M. ،& O'Connor ،E. J. (2003). Waking up! Mindfulness in the face of bandwagons. Academy of management review ،28(1) ،54-70.
8. Josephson ،B. W. ،Johnson ،J. L. ،& Mariadoss ،B. J. (2016). Strategic marketing ambidexterity: Antecedents and financial consequences. Journal of the Academy of Marketing Science ،44(4) ،539-554.
9. Josephson ،Brett W. Johnson ،Jean L. & Mariadoss ،Babu John ،(2015)" Strategic Marketing Ambidexterity: Antecedents And Financial Consequences ،Journal Of Academy Of Marketing Science ،Published Online:25 April 2015.
10. Langer ،E. J. (1989). Minding matters: The consequences of mindlessness–mindfulness. In Advances in experimental social psychology (Vol. 22 ،pp. 137-173). Academic Press.
11. Langer ،E. J. (1997). The power of mindful learning. Reading ،MA ،US.
12. Langer ،E. J. ،& Moldoveanu ،M. (2000). Mindfulness research and the future. Journal of social issues ،56(1) ،129-139.
13. Prange ،C. ،& Bruyaka ،O. (2016). Better at home ،abroad ،or both? How Chinese firms use ambidextrous internationalization strategies to drive innovation. Cross Cultural & Strategic Management ،23(2) ،306-339.
14. Prange ،C. ،& Schlegelmilch ،B. B. (2009). The role of ambidexterity in marketing strategy implementation: Resolving the exploration-exploitation dilemma. Business Research ،2(2) ،215-240 .
15. Rerup ،C. (2004 ،August). VARIATIONS IN ORGANIZATIONAL MINDFULNESS. In Academy of Management Proceedings (Vol. 2004 ،No. 1 ،pp. B1-B5). Briarcliff Manor ،NY 10510: Academy of Management.



16. Rerup ,C. ,& Levinthal ,D. A. (2014). Situating the concept of organizational mindfulness: the multiple dimensions of organizational learning. In *Mindful change in times of permanent reorganization* (pp. 33-48). Springer ,Berlin ,Heidelberg.
17. Roberts ,N. ,Bennett Thatcher ,J. ,& Klein ,R. (2006). Mindfulness in the domain of information systems. *DIGIT 2006 Proceedings* ,2.
18. Shirokova ,Galina ,Vega ,Gina& Sokolova ,Liubov (2013) , "Performance Of Russian Smes: Exploration ,Exploitation And Strategic Entrepreneurship" ,*Critical Perspectives On International Business* ,Vol. 9 Iss 1/2 Pp. 173 – 203 .
19. Shirokova ,Galina ,Vega ,Gina& Sokolova ,Liubov (2013) , "Performance Of Russian Smes: Exploration ,Exploitation And Strategic Entrepreneurship" ,*Critical Perspectives On International Business* ,Vol. 9 Iss 1/2 Pp. 173 – 203 .
20. Swanson ,E. B. ,& Ramiller ,N. C. (2004). Innovating mindfully with information technology. *MIS quarterly* ,553-583.
21. Tempelaar ,M. M. (2010). Organizing for Ambidexterity: Studies on the pursuit of exploration and exploitation through differentiation ,integration , contextual and individual attributes (No. EPS-2010-191-STR.)
22. Vogus ,T. J. ,& Sutcliffe ,K. M. (2012). Organizational mindfulness and mindful organizing: A reconciliation and path forward. *Academy of Management Learning & Education* ,11(4) ,722-735.
23. Weick ,K. E. ,& Sutcliffe ,K. M. (2001). *Managing the unexpected* (Vol. 9). San Francisco: Jossey-Bass.
24. Weick ,K. E. ,& Sutcliffe ,K. M. (2001). *Managing the unexpected. Resilient performance in an age of uncertainty* ,(2nd ed). San Francisco , CA: Jossey-Bass.
25. Weick ,K. E. ,Sutcliffe ,K. M. ,& Obstfeld ,D. (1999). Organizing for high reliability: processes of collective mindfulness ,*Research in organizational behavior*.

#### بِسْمِ تَعَالَى

استمارة الاستبانة

عزيزي المستجيب الكريم...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نضع بين أيديكم الكريمة هذا الاستبيان عن انجاز البحث الموسوم (دور اليقظة التنظيمية في تحقيق البراعة التسويقية).

آملين تعاونكم معنا وابداء الراى الصريح والصحيح، فالإجابة الصريحة والدقيقة على فقرات هذه الاستبانة لها بالغ الأهمية في التوصل الى نتائج دقيقة وموضوعية ومعبرة عن واقع ما تحتويه الدراسة وكلنا ثقة في تعاونكم





معنا، علماً ان نتائج الاجابات ستظهر بهيئة مجاميع احصائية لا علاقة لها بكم شخصياً، كما نامل منكم الاجابة عن جميع فقرات الاستبانة خدمة لسير البحث العلمي في بلدنا العزيز.

مع خالص شكرنا وتقديرنا لكم

الباحث الباحث

م. د. عبد المحسن جواد عبد الحسين أ. م. د ضرغام العميدى

تدريسى في كلية الادارة والاقتصاد - جامعة الكوفة تدريسى في كلية الزراعة - جامعة الكوفة

Drgama.alameedy@uokufa.edu.iq

abdulmohsinj.alkeshwan@uokufa.edu.iq

الباحث

م. م. هديل على

تدريسى في كلية الادارة والاقتصاد - جامعة الكوفة

Hadeelali064@gmail.com

الجزء الاول: معلومات عامة

١-المركز الوظيفي الحالي.....

٢- العمر ٢٢-٣٥-٣٦ ٤٥-٤٦ ٥٠-٥١ فما فوق

٣- النوع البشري: ذكر انثى

٤- المؤهل العلمي: بكالوريوس ماجستير دكتوراه

٥- سنوات الخدمة الوظيفية: اقل من ٥ سنوات ٦ - ١٠ سنة ١١-١٥ سنة

١٦-١٩ سنة ٢٠ سنة فأكثر

اولاً/ البراعة التسويقية **Marketing Ambidexterity**: هي السعي من اجل استكشاف واستثمار الفرص من خلال وحدات او افراد متميزون واستخدام الموارد المتوفرة من اجل الاستغلال الامثل وتعزيز موقفها التنافسي بين المنظمات المنافسة لها والبحث عن فرص جديدة في المستقبل.



## استكشاف الفرص

ت	التقويم الفقرات				لا أوافق تماماً
		أوافق تماماً	أوافق	محايد	
١	تملك المنظمة طرق جديدة من اجل مراقبة ظروف السوق وحاجات الزبون بشكل مستمر.				
٢	يمكن للمنظمة ان تستجيب لكافة التغيرات الحاصلة في حاجات الزبون.				
٣	البحث عن زبائن جدد وأسواق جديدة تلبى توجهات المنظمة الحالية والمستقبلية.				
٤	تمتلك المنظمة القدرة على استكشاف الفرص السوقية وتحسينها.				
٥	تستخدم المنظمة أساليب تسويقية متنوعة تساعد على جذب واستقطاب الزبائن.				

## استغلال الفرص

ت	التقويم الفقرات				لا أوافق تماماً
		أوافق تماماً	أوافق	محايد	
١	تمتلك المنظمة القدرة على تحسين انشطتها لتكوين قيمة لها وللزبون.				
٢	تعمل المنظمة على تطوير قنوات توزيع منتجاتها بصورة مستمرة لمواجهة طلبات الزبائن.				
٣	تهتم المنظمة بالبحوث التسويقية لمعرفة توجهات الزبائن الحاليين والمرتقبين.				
٤	تهتم المنظمة في زيادة جهودها التسويقية وتمويلها من اجل استغلال الفرص المتاحة.				
٥	تراقب المنظمة ردود أفعال الزبائن من اجل تحسين المنتجات المقدمة.				



### المرونة التسويقية

ت	التقويم الفقرات	المرونة التسويقية			لا أوافق تماماً
		أوافق تماماً	أوافق	محايد	
١	تستجيب المنظمة الى الرؤية التسويقية وتجعلها واضحة عند تغير الاسواق				
٢	تعمل المنظمة على زيادة الحصة السوقية				
٣	تهتم المنظمة بتحقيق السرعة في الاستجابة الى رغبات وحاجات الزبائن				
٤	تهتم المنظمة في تقديم عروض مختلفة وجديدة لزيائنها				

ثانياً / اليقظة التنظيمية **Organizational Mindfulness**: تشير اليقظة التنظيمية هنا الى القدرة على إدارة الأحداث الغير متوقعة من خلال الاعتماد على نوعين من المهارات هما التوقع والمرونة. ويشير التوقع هنا الى امكانية منع حالات الفشل والأحداث الغير المتوقعة من الحدوث. . والمرونة تعني هنا، القدرة على احتواء وادارة الاحداث الغير متوقعة في الوقت الحقيقي الذي تحدث فيه هذه الاحداث.

### عدم الانشغال بالفشل

ت	التقويم الفقرات	عدم الانشغال بالفشل			لا أوافق تماماً
		أوافق تماماً	أوافق	محايد	
١	التركيز في المنظمة يكون على حالات الفشل فيها اكثر من نجاحها.				
٢	يتم التعامل مع الأخطاء وحالات الفشل الوشيكه كمعلومات خاصة بصحة النظام في المنظمة ومحاولة للتعلم منها.				
٣	العاملون في المنظمة يميلون الى الإبلاغ عن الاخطاء التي قد يترتب عليها نتائج مهمة حتى وان لم يلاحظها أحد.				
٤	يشعر العاملون في المنظمة بالحرية للتحدث مع مدراءهم في العمل حول المشاكل.				



ت	التقويم الفقرات	أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً
٥	تقوم المنظمة بمكافأة العاملين فيها عند اكتشافهم الاطعاء وحالات الفشل.					

## الرغبة في التبسيط

ت	التقويم الفقرات	أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً
١	تحظى عملية طرح الاسئلة من قبل الافراد العاملين في المنظمة بالتشجيع.					
٢	يتم تشجيع العاملين في المنظمة على التعبير عن وجهات نظر مختلفة.					
٣	يتم الاستماع الى الافراد في المنظمة بعناية ونادراً ما يتم رفض رأى أى شخص.					
٤	يحظى الافراد المتشككين بتقدير المنظمة.					

## ت - الحساسية اتجاه العمليات

ت	التقويم الفقرات	أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً
١	تشجع المنظمة العاملين فيها على المشاركة بالمعلومات الخاصة بالعمليات بين بعضهم البعض وبصورة فورية.					
٢	في حالة حدوث مشكلات، يكون هناك شخص ما لديه سلطة للتصرف متاح دائماً، خاصة في الخطوط الامامية للعمليات.					
٣	وجود اتصال كافي بين العاملين في المنظمة وخلال اوقات محددة وبصورة دورية لبناء صورة واضحة عن الوضع الحالي للعمليات.					



ت	التقويم الفقرات				لا أوافق تماماً
		أوافق تماماً	أوافق	محايد	
٤	لدى العاملين في المنظمة امكانية للوصول الى الموارد الاضافية في حالة حدوث مواقف غير متوقعة.				
٥	يتم تشجيع العاملين في المنظمة على الإبلاغ عن الحالات الحرجة في العمليات عند حدوثها.				

### ث - الالتزام بالمرونة

ت	التقويم الفقرات				لا أوافق تماماً
		أوافق تماماً	أوافق	محايد	
١	التزام العاملون في المنظمة بحل أى مشكلة قد تحدث.				
٢	تشجع المنظمة العاملين فيها على الحد من أى عواقب سلبية لكي تتمكن من مواصلة عملياتها في حالة وجود خطأ.				
٣	معرفة العاملون في المنظمة بقدراتهم في استخدام خبراتهم بطرق جديدة.				
٤	لدى الافراد العاملين في المنظمة عدد من جهات الاتصال غير الرسمية التي يستخدمونها احياناً لحل المشكلات.				
٥	يتم اعطاء العاملين في المنظمة مهام تمكنهم من معرفة الجوانب المختلفة للعمليات التشغيلية.				



ج - احترام الخبرة

ت	التقويم الفقرات				
	أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق تماماً	
١					إذا حدث شيء غير عادي، فإن العاملين في المنظمة يعرفون الأشخاص الذين لديهم خبرة في الاستجابة لهذا الحدث.
٢					يشعر الأفراد في المنظمة بالراحة عند طلبهم المساعدة من الأشخاص الآخرين ذوي الخبرة.
٣					في هذه المنظمة، يتم اتخاذ القرارات من قبل الأشخاص الأكثر تأهيلاً لهذه العملية.
٤					العاملون في هذه المنظمة يقيمون الخبرات لكل مستويات الترتيب الهرمي.
٥					