

# فصلانه تحقیقات جدید علوم انسانی

Human Sciences Research Journal

دوره چهارم، شماره ۲۸، تابستان ۱۳۹۹، صص ۶۹-۹۸

New Period 4, No 28, 2020, P 69-98

شماره شاپا (۲۴۷۶-۷۰۱۸) ISSN (2476-7018)

## دور الیقظة التنظيمية في تحقيق البراعة التسويقية دراسة تحليلية في شركة اسياسيل محافظة النجف الاشرف

م. د. عبد المحسن جواد الحسين! أ. م. د. ضرغام على مسلم العميدی<sup>١</sup>.

م. د. هديل محمد على القاموسی<sup>٢</sup>

١. جامعة الكوفة- كلية الادارة والاقتصاد

٢. جامعة الكوفة- كلية الزراعة

٣. جامعة الكوفة- كلية الادارة والاقتصاد

### المستخلص

يهدف البحث الى التعرف على الدور الذي يمكن ان توديه الیقظة التنظيمية في تحقيق البراعة التسويقية وذلك على اعتبار ان الیقظة التنظيمية يمكن ان تساعد المنظمات على اتخاذ قرارات صائبة على اساس من الخبرة والقدرة على التعامل مع مختلف الاحاديث التنظيمية الخاصة بها وبالتالي يمكن ان يكون لها دور حاسم في تحسين العلاقات مع الزبائن والعمل على تحقيق رغباتهم وتطبعاتهم وكذلك التمكن من استكشاف اسوق جديدة تعزز من المقدرات التنافسية في بيئة الاعمال. وتم اعتماد خمسة ابعاد لقياس المتغير المستقل الیقظة 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 اسياسيل في النجف الاشرف كميدان للبحث باعتبارها من الشركات الرائدة في قطاع الاتصالات، وزوّدت استمارات الاستبيان على عينة من موظفي الشركة كعينة للبحث بلغ عددهم (٥٥) شخص اجرى 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 الیقظة 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 أبعاد الیقظة 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 الاعمال في العراق بسبب حالة التعقيد والديناميكية المتزايدة في السوق، أصبح لزاماً على هذه المنظمات أن تتجه استراتيجياً نحو السوق وتركز جهودها على استكشاف واستغلال الفرص قبل المنافسين لغرض تحقيق التميز في قدراتها التسويقية. ولبلوغ ذلك، تحتاج هذه المنظمات أن يكون لديها القدرة على الاستجابة المناسبة والفورية لمتطلبات السوق من خلال التنبؤ المبكر بالأحداث والمشكلات التي قد ت تعرض عملياتها فضلاً عن التعامل مع هذه الأحداث بدرجة عالية من المرونة



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

### ثانياً:- أهمية البحث

#### تأتي أهمية البحث في انه:

١. تناول بالوصف والتحليل العلاقة والتأثير بين متغيري اليقظة التنظيمية والبراءة التسويقية.
٢. يعمل على تنمية وترسيخ الاعتقاد لدى عينة البحث بضرورة وأهمية اليقظة التنظيمية التي تعد من أهم نقاط القوة في المنظمة فضلاً عن دورها الحيوي في التعلم والابداع.
- ٣ يحاول تحديد المبدأ الأكثر تأثيراً وأهمية في أبعاد اليقظة التنظيمية والذي يمكن ان يساهم في تعزيز القدرات التسويقية للمنظمة.
٤. يقوم بتسلیط الضوء على الدور الذي تلعبه البراءة التسويقية في مساعدة المنظمة في التغلب على المنافسين والارتقاء بمستوى ادائها التنافسي.

### ثالثاً:- اهداف البحث

١. اختبار العلاقة والتأثير لإبعاد اليقظة التنظيمية (عدم الانشغال بالفشل، الرغبة في التبسيط، الحساسية اتجاه العمليات، الالتزام بالمرونة، احترام الخبرة) في البراءة التسويقية والمتمثلة بإبعادها (استكشاف الفرص، استغلال الفرص، المرونة التسويقية).
٢. الكشف عن طبيعة ونوع العلاقة بين اليقظة التنظيمية والبراءة التسويقية.
٣. التعرف على مستوى اليقظة التنظيمية لدى عينة البحث.
٤. التعرف على مستوى البراءة التسويقية لدى عينة البحث.

### رابعاً:- فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لليقظة التنظيمية في البراءة التسويقية.

الفرضيات الفرعية: ابنتقت من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

١. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عدم الاشتغال بالفشل و البراءة التسويقية.
٢. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرغبة في التبسيط و البراءة التسويقية.
٣. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحساسية تجاه العمليات و البراءة التسويقية.
٤. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الالتزام بالمرونة و البراءة التسويقية.
٥. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين احترام الخبرة و البراءة التسويقية

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لليقظة التنظيمية في البراءة التسويقية.

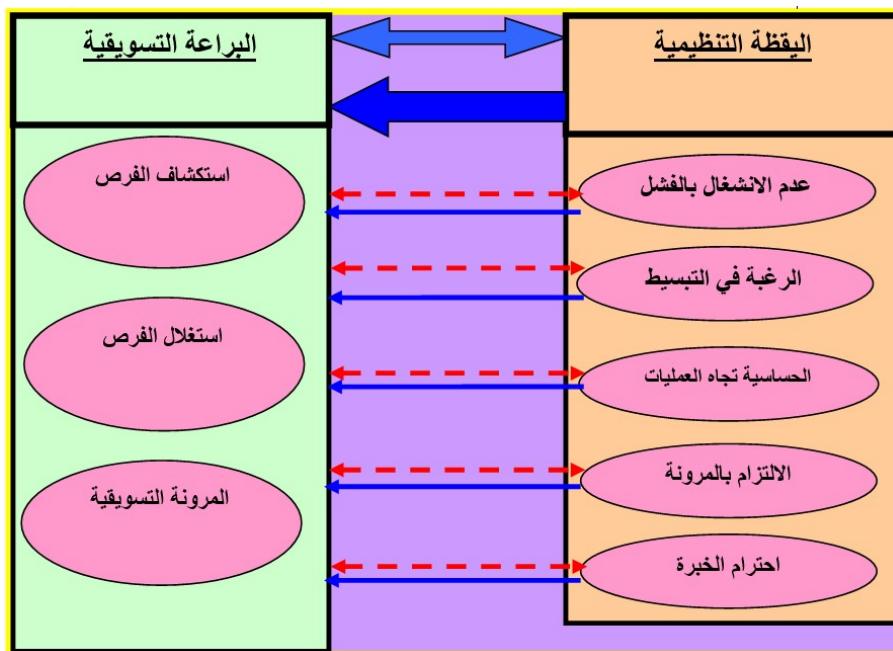


الفرضيات الفرعية: انبثقت من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

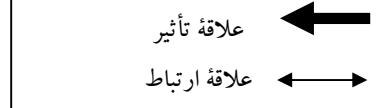
١. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لعدم الانشغال بالفشل في البراعة التسويقية.
٢. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للرغبة في التبسيط في البراعة التسويقية.
٣. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للحساسية تجاه العمليات في البراعة التسويقية.
٤. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للالتزام بالمرؤنة في البراعة التسويقية.
٥. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لاحترام الخبرة في البراعة التسويقية.

#### خامساً- المخطط الفرضي للبحث

على ضوء اهداف و مشكلة البحث و ضمن الاطار العملى والنظري للبحث تم تصميم نموذج افتراضي يعبر عن العلاقة بين متغيرات البحث وكما في الشكل (١)



شكل (١) المخطط الفرضي للبحث



#### سادساً:- مجتمع وعينة البحث:

يتضمن مجتمع البحث موظفى شركة اسيا سيل للاتصالات فى محافظة النجف الاشرف، أما عينة البحث فقد شملت (٥٥) من العاملين فى المستوى الادارى والتنفيذى فى الشركة تم اختيارهم كعينة عشوائية وزعت عليهم استبيان تضمنت الفقرات الخاصة بقياس متغيرات البحث.

#### المبحث الثاني: الاطار النظري

##### أولاً: مفهوم اليقظة التنظيمية

بعد الباحث (Langer 1989) أول من كتب عن مفهوم اليقظة على مستوى الأفراد. وقد اشار الى ان اليقظة كحالة معرفية وادراكية للديناميكية والوعي الغنى، 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. وتتجدر الاشارة هنا الى انه بسبب خطورة الاخطاء وعواقبها في هذه المنظمات، فان التعلم عن طريق التجربة والخطأ يعد أمر غير ممكן. وقد تبيّن من خلال البحث في هذا المجال انه بدلاً من ترسیخ الموثوقية في المنظمات اعتماداً على اجراءات روتينية موحدة للغاية، فإن الموثوقية يمكن ان تنتج من استقرار العمليات المعرفية لكشف وإعادة توجيه الاحداث الجديدة وعواقبها الخطأة (Vogus & Sutcliffe 2012 : 723).

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

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



يشير الى ان اليقظة التنظيمية هي حالة من الانتباه والوعي الحسي لمجموعة من الافراد في بيئة الاعمال يمكن ان تسهم في التقليل من الاخطاء 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 وفي اللحظة الراهنة" (Kabat-Zinn, 1994: 4)، وفي ضوء ما تقدم من تعريف يتبيّن ان اليقظة التنظيمية هي عبارة عن المدى الذي يمكن 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 تتعكس ايجاباً على اداء المنظمة.

### ثانياً: أهمية اليقظة التنظيمية

لقد بين كل من (Langer & Moldoveanu, 2000)، ان اليقظة على مستوى الافراد يمكن ان تساهم في ادراك المواقف والاحاديث خلال الوقت الفعلى لحدثها فضلاً عن اكتساب الخبرات التي تساعد في اتخاذ القرار المورى (et al. Roberts, 2006). وبالإضافة الى ذلك، فإن اليقظة الذهنية تلعب دوراً مهماً في تنمية وتطوير الذات وتعزيز الثقة بالنفس لدى الافراد وفتح الطريق أمامهم نحو آفاق جديدة (Cardaciotto, 2005, 4)، (Cayoun, 2004, 2)، وتوليد الافكار الإبداعية (Baer et al., 2006, 2)، أما على المستوى التنظيمي، 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 وفي ضوء الاحداث التنظيمية الخاصة بها (Weick et al. 2006, 4)، وعلاوة على ذلك، فإن المنظمات اليقظة تميز بالموثوقية العالية (Baer et al. 1999, 105)، والسبب في ذلك يعود الى ان اليقظة التنظيمية تساعد المنظمات في التحقق من بيتها بطريقة استباقية من خلال التفكير الإبداعي (Vogus & Welbourne 2003: 878).

وبالإضافة الى ذلك، فإن اليقظة التنظيمية لها دور مهم في تعزيز قدرة ادارة المنظمة والعاملين فيها على الاستجابة لمتطلبات السوق المتزايدة نتيجة للديناميكية بينات العمل. وتعد اليقظة التنظيمية بمثابة عملية استراتيجية تساعد الادارة العليا في المنظمة في ايجاد بيئة للفكر والعمل بانتباه 10، (Dernbecher 11, 2014: et al.). من خلال المراجعة الأدبية للعديد من البحوث التي أجريت في المؤسسات الرائدة في السوق والتي تميز بالموثوقية العالية، تبيّن ان هذه المنظمات تستمد قدرتها في مواجهة التعقيد والديناميكية في بيئة الاعمال بنجاح من اليقظة التنظيمية (Vogus & Sutcliffe : 723, 2012).



### ثالثاً: أبعاد اليقظة التنظيمية

وفقاً لما ذكره الباحث (Langer, 1997)، تتألف اليقظة التنظيمية من أربعة أبعاد (الانتباه للاختلاف، الافتتاح على الحداثة ، التوجه في الوقت الحاضر، الوعي بوجهات النظر المتعددة). الانتباه للاختلاف يتضمن تطوير طرق وأفكار جديدة يمكن من خلالها النظر إلى الأشياء وبالأشخاص من قبل الأفراد اليقظين الذين يمكنهم أن يميزون كيف تكون الأشياء مختلفة أو متشابهة. وتتضمن اليقظة التنظيمية أيضاً الافتتاح على الحداثة حيث يشير هذا البعد إلى السعي النشط وراء الانواع الجديدة والمتنوعة من المحفزات والمثيرات. أما التوجه في الوقت الحاضر فهو يعني المستوى العالى من الوعى والمشاركة فى اي حالة معينة تواجه الأفراد. واخيراً، الأفراد اليقظين يهتمون بوجهات النظر المتعددة ويدركون ان لكل منها قيمة. وهذا يعني انهم يتميزون بالمرؤنة والذهن المفتح عند تعاملهم مع اي موقف معين (Roberts, 2006: 4). كما أشار كل من الباحثين Weick and Obstfeld (1999) و Sutcliffe (1999) إلى وجود خمسة أبعاد يمكن ان تساهم فى خلق واستدامة اليقظة التنظيمية والتي تتضمن: (تبسيط التفسيرات، الحساسية اتجاه العمليات، الالتزام بالمرؤنة، احترام الخبرة، عدم الانشغال بالفشل).

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

أما بخصوص الحساسية اتجاه العمليات فهى تعنى تركيز انتباه المنظمة على الخط الاول فى العمليات من خلال الاستماع الى العاملين الذين ينجزون العمل الفعلى): 1 Rerup (2004). وبالإضافة الى ذلك، فان الحساسية اتجاه العمليات تشير الى الصورة الكبيرة المتكاملة للعمليات وما يقابلها من فعل فى التفكير. وبمعنى أدق، فان الادراك الموقعي يشمل الوعى والفهم للحالة الحالية للعمليات وتقديره للمستقبل (Weick et al. 1999: 43, et al. Dernbecher (1999: 43).

فيما يخص البعد الثالث، فان الالتزام بالمرؤنة هو اعتقاد بأنه حتى اذا كانت الممارسة الحالية من المحتمل ان تحطم المنظمة فهى قادرة على الرجوع الى الحالات غير المتوقعة ومعالجتها فى اللحظة (Rerup, 2004, 1) كما ان الالتزام بالمرؤنة يمثل قدرة المنظمة على التوقع والاستجابة بمرؤنة للمفاجآت. لذا فان المنظمات اليقظة تدعم الارتجال من خلال اعادة توحيد الممارسات والاعمال المعروفة لديها ضمن المجاميع



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

أما في سياق احترام الخبرة، فإن عملية اتخاذ القرار يمكن أن تناط إلى الأفراد العاملين في المنظمة الذين لديهم خبرة عالية وهم قريبين أكثر من غيرهم إلى المشكلة. وأخيراً، وكما ذكر كل من (Fiol & O'connor, 2003)، فإن التأكيد على النجاح يمكن أن يزيد من أوهام الرقابة والكفاءة بينما الانشغال بالفشل يمكن أن يقود إلى التواضع والحدر. بمعنى آخر، التركيز بدرجة كبيرة جداً على النجاح يمكن أن يمهد الطريق إلى الفشل، أما التركيز كثيراً على الفشل يمكن أن ينبع عنه اليأس. ونتيجة لذلك، فإن اليقظة التنظيمية تكون منشغلة بكل النجاح والفشل): (Rerup, 2004, 1)

#### البراعة التسويقية

##### أولاً: مفهوم البراعة التسويقية:

شار (Tempelaar, 2010:1) إلى أن موضوع البراعة من المواضيع المهمة لمجموعة كبيرة من التخصصات وأوضح أنه يمكن أن تكون لديها معانٍ متعددة ومنها استخدام كلتا اليدين بسهولة متساوية أو التعامل المزدوج أو المهارة المتنوعة وأوضح أن هذا المفهوم ظهر من القرون الوسطى. إن البراعة تعد من الحالات الضرورية في الوقت الحالي ومن متطلبات إدارة الأعمال وهي تتطلب التكيف مع البيئة الخارجية وأضاف أن هناك العديد من الأنشطة المتنافسة والتي تتطلب التعاون فيما بينها وخاصة فيما يتعلق بالموارد المتوفرة (Prange & Schlegelmilch, 2006,6)، ويرى (Prange&Bruyaka, 2006,6)

(218) أن البراعة هي السعي من أجل استكشاف واستثمار الفرص من خلال وحدات أو أفراد متميزون مضافاً إلى استخدام الموارد المتوفرة الاستغلال الأمثل وتعزيز موقعها 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 إلى قدرة المنظمة على متابعة اثنين متباهين 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 أجل الاستغلال الأمثل للفرص ومحاوله الحد من محدوديه الموارد وزيادة التكاليف (الموسوي، ٢٠١٨:٤٤٩). في حين اشار (الطايني و الكلابي، ٢٠١٧:١٠٣) ان البراعة التسويقية هي محاولة اثارة 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 المWARE والقدرة على الكيف كجزء من ثقافتها فإنها ستحقق فائدً 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 (الموسوى، ٢٠١٨: ٤٤٩) ان ( Schulze et al, 2010, 1)، اشار الى ان هناك نوعين وهما (البراعة الهيكلية والبراعة السياقية) بينما اضاف Josephson, (2016, 1) نوعين اخرين وهما (البراعة المركزية 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 وتبني اليات حديثة ومتطرفة 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 انشطة خاصة به على ان يكون هناك تكامل وتعاون بين كل الاقسام التسويقية من اجل الوصول الى افضل النتائج وتحقيق الاهداف المرجوة (الموسوى، ٢٠١٨:٤٥٠)

##### ٢. البراعة السياقية:

ان لكل منظمة مواردها الخاصة بها وان مدى قدرة المنظمة على الاستغلال الامثل للفرص المتوفرة وكذلك عملية البحث عن فرص جديدة تتضمن تحت البراعة التسويقية واشار (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 واضاف ان ذلك يتطلب العديد من الخطوات مثل اشراك الزبون في عملية تطوير المنتجات او المشاركة في تطوير الاعمال وغيرها (الموسوى، ٢٠١٨:٤٥٠).



### ٣. البراعة المركبة:

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 الالازمة من اجل تحقيق التكامل الفعال بين انشطة الاستغلال او الكشف التسويقي وانها تركز على تنمية القدرات الذهنية لراس المال الفكرى من اجل تحفيزهم باتجاه ابداء الافكار الضرورية لتشييط الابتكار والذى يؤثر بدوره على انشطة الاستكشاف والاستغلال للفرص التسويقية (الموسوى، ٢٠١٨:٤٥١).

#### ثالثاً: ابعاد البراعة التسويقية:

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

##### ١. استكشاف الفرص الجديدة:

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

واوضح (الطائي والكلابي، ٢٠١٧:١٠٠-٣) انه اسلوب تسويقى واستراتيجية تهدف الى اتباع الضوابط والقواعد التسويقية لها دور فى مواجهة الصعوبات من اجل تطوير قدرات الافراد العاملين والذين يعتبرون الحجر الاساس للقدرات والقابليات لفرض تفريد 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 الامثليب المهمة لتطوير المنظمة وتم من خلال التجريب والبحث. واشار (الموسوى، ٢٠١٨:٤٥٢، Pai, 2007, 14-25) نقاً 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، واضاف (Prange & Schlegelmilch, 2009, 218) ان هذا النوع من الابتكار يشير الى الانشطة التي تهدف الى الدخول الى مجالات جديدة.



## ٢. استغلال الفرص:

يرى (Shirokova et al, 2013, 179) ان هذا بعد عبارة عن استراتيجية تسويقية تعد قاعدة اساسية لتحقيق لتجه الاستراتيجي للمنظمة تجاه السوق الخارجي من اجل تحسين في القدرات التسويقية وتحقيق النمو للمنظمة واضاف ان كل ذلك يتم من خلال القدرة على تحديد الفرص الجيدة والقدرة على استكشافها واستغلالها بالشكل الامثل للتغلب على المنافسين وخلق ميزة تنافسية. واضاف ان استغلال الفرص يشمل عدة عوامل مثل استغلال الموارد المتاحة وتقيمها والتعلم التنظيمي والتغير التنظيمي وغيرها. ويرى (الموسوى، ٢٠١٨:٤٥٢) ان عملية استغلال الفرص تمثل قدرة المنظمة على تحسين الاشطة 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 تحضير استراتيجية العمليات، حيث إنها تمنع المنظمة القدرة على تقديم منتجات جديدة، وضبط سرعة وقدرة المنظمة، وتحصيص المنتجات. كما أنها تمكن المنظمات من الاستجابة بفعالية للظروف المتغيرة خاصة عند التعامل مع البيئة المضطربة التي تتميز بالتغييرات السريعة مثل دورات حياة المنتج القصيرة وغير المؤكدة، وتقنيات العمليات المبتكرة. بالإضافة إلى ذلك تعد المرونة مكوناً رئيسياً لاستراتيجية العمليات، أى أنها استجابة سريعة للتغيير في حجم الإنتاج أو تغيير المزدح من المنتجات او ادخال منتجات جديدة. (Awwad, 2009, 421)، كما اشار (الطائي والكلابي، 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 (الموسوى، ٤٥٣: ٢٠١٨) عن (Kouropalatis et al, 2012, 1399)، ان المرونة التسويقية تشير الى تشير قدرة واستجابة المنظمة الى تعديل وتغيير المنتجات وفقاً لرغبات واحتياجات الزبائن وهي توفر فرصة للمنظمة من اجل خلق ميزة تنافسية تتميز بها عن المنظمات المنافسة الأخرى.

## المبحث الثالث: الجانب العملي

### أولاً- تمييز المتغيرات وأبعادها ومقاييسها المعتمدة

اعتمد الباحثون في اختيار الابعاد الخاصة بمتغيرات البحث استناداً لما ورد في الابدبيات العلمية حول المواضيع المعتمدة، اذ تبني 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 (Awwad (Shirokova et al, 2003) (Josephson et al, 2016)



(2009) بأبعاد المتمثلة (استكشاف الفرص، استغلال الفرص، المرونة التسويقية). ومن أجل تسهيل عمليات التحليل الاحصائي للمتغيرات الرئيسية والابعاد والفترقات الفرعية تم ترميزها وكما موضح الجدول الآتي:

**الجدول (١) ترميز المتغيرات والابعاد والمقاييس المعتمدة**

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

#### ثانياً - صدق وثبات اداء البحث

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

**الجدول (٢) نتائج اختبار صدق وثبات اداء البحث**

معامل الفا كرونباخ	عدد الفترفات	المتغيرات	ت
٠.٩٠	٢٥	البيئة التنظيمية	١
٠.٨٤	١٥	البراعة التسويقية	٢
٠.٩٢	٤٠	كافحة المتغيرات	٣

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



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

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

١. بلغ الوسط الحسابي لاجمالي متغير اليقظة التنظيمية (٩٧.٣) وهو أعلى من الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار البالغ (٣) المعمول عليه لتفصص مستويات استجابة أفراد العينة المبحوثة ويبلغ الانحراف المعياري (٤٦.٠) وبأهمية نسبية (٧٣%).

٢. جاء بعد عدم الالشغال بالفشل بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية التي بلغت (٧٨٪) وبوسط حسابي قدره (٩١.٣) وانحراف معياري قدره (٥٠.٠) وجاءت الأبعاد الأخرى متسلسلة بالأهمية، إذ احتل بعد الالتزام بالمرونة المرتبة الثانية باهمية نسبية (٧٥٪) وبوسط حسابي مقداره (٧٥.٣) وانحراف معياري يبلغ (٢٩.٠) وبعد الرغبة في التبسيط بالمرتبة الثالثة باهمية نسبية (٧٣٪) وبوسط حسابي (٦٤.٣) والانحراف المعياري (٦٦.٠)، في حين جاء بعد احترام الخبرة المرتبة الرابعة بين الأبعاد وبأهمية نسبية مقدارها (٧١٪) وبوسط حسابي مقداره (٥٦.٣) وبلغ الانحراف المعياري (٧٦.٠)، في حين احتل بعد الحساسية تجاه العمليات المرتبة الخامسة والأخيرة باهمية نسبية بلغت (٥١.٥) وبوسط حسابي (٧٠.٠) أما الانحراف المعياري فقد بلغ (٠.٥).

٣. تشير النتائج أعلاه ان العينة المبحوثة والمتمثلة بموظفي شركة اسيا سيل لديهم اهتمام واسع وتوجه وظيفي بعدم الالشغال بالفشل او التأثر 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 قدماً والعمل على الاستفادة من خبرتهم في مجال العمل، في حين كان لديهم اهتمام بمستوى اقل حول الحساسية تجاه العمليات التي لم تكن ضمن اساليب الاهتمام من قبل عينة البحث.

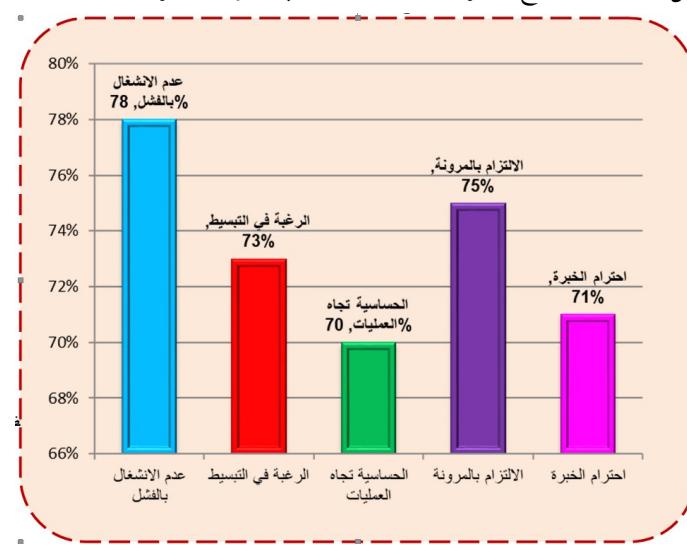
واستناداً على ما تقدم يمكن توضيح ترتيب أبعاد اليقظة التنظيمية حسب الأهمية النسبية والوسط الحسابي والانحراف المعياري كما في الجدول (٣)



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 البراءة التسويقية وفقاً لإجابات العينة

لقد أظهرت نتائج التحليل الاحصائي للبيانات الخاصة باجابات عينة البحث على استمراره الاستبيان المتضمنة الفقرات الخاصة بأبعاد متغير البراءة التسويقية ما يأتي:

١. بلغ الوسط الحسابي لاجمالي متغير البراءة التسويقية (٣.٣٤) وهو أعلى من الوسط الفرضى على مساحة ميزان الاختبار البالغ (٣)، المعمول عليه لتفحص مستويات استجابة أفراد العينة المبحوثة و بانحراف معياري قدره (٠.٤٠) وأهمية نسبية (٧٥%).

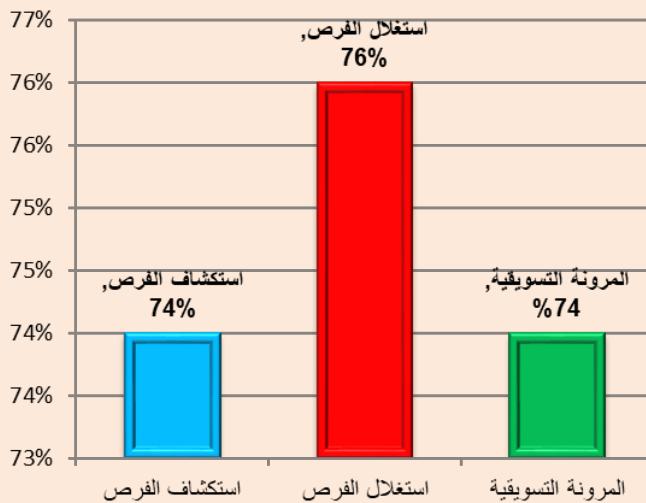
٢. جاء بعد استغلال الفرص بالمرتبة الاولى من حيث الأهمية النسبية التي بلغت (٧٦%) وبوسط حسابي قدره (٣.٢٩) وبانحراف معياري مقداره (٠.٤٠) وجاءت الأبعاد الأخرى متسلسلة بالأهمية، حيث احتل بعد المرونة التسويقية بالمرتبة الثانية باهمية نسبية (٧٤%) وبوسط حسابي مقداره (٣.٧٢) وبانحراف معياري مقداره (٠.٤٠) وبعد استكشاف الفرص بالمرتبة الثالثة باهمية نسبية مقدارها (٧٤٪) وبلغ الوسط الحسابي (٣.٧١) وبلغ الانحراف المعياري (٠.٤٨).

٣ تشير النتائج اعلاه ان المنظمة المبحوثة تركز على اهمية استغلال الفرص المتاحة في تعزيز براعتها التسويقية بشكل واسع وكذلك تهتم باستراتيجيات المرونة التسويقية من اجل الاستجابة لمتغيرات السوق وتعدد رغبات الزبائن، فضلاً عن توجهاً لاستكشاف الفرص في البيئة التسويقية والعمل على توسيع انشطتها والدخول الى اسوق جديدة، ان تلك الابعاد الثلاثة تمثل ادوات مهمة في طريق تعزيز البراءة التسويقية للشركة، وظهر ذلك من خلال تقارب مقدار الاهمية النسبية لكل بعد من ابعاد متغير البراءة التسويقية مع افضلية بسيطة في اهمية بعد استغلال الفرص، ويوضح الجدول (٤) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لأبعاد البراءة التسويقية.

**الجدول (٤) ترتيب أبعاد البراءة التسويقية حسب الاهمية 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	المرنة التسويقية Y3
	75%	0.40	3.74	اجمالي متغير البراءة التسويقية Y

ويصور الشكل (٣) خلاصة النتائج لمتغير البراءة التسويقية والنسبة المئوية لعناصره الأساسية



الشكل (٣) النسب المئوية لأبعاد البراءة التسويقية حسب أهميتها

#### خامساً - اختبار وتحليل فرضية علاقة الارتباط

استكمالاً للتحليل الاحصائي الوصفى للمتغيرات، وانسجاماً مع أهداف البحث، واختباراً لأنماذجها الفرضي، تهدف هذه الفقرة إلى اختبار علاقات الارتباط في ضوء فرضيات البحث اذا تم وضع عدد من الفرضيات لتحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات نموذج البحث الفرضي، ولغرض التتحقق من ذلك تم تصنيف وتبسيب البيانات الواردة في استماره الاستبيان لغرض تحليلها واختبارها وفق طرائق وأساليب إحصائية ملائمة مع الاعتماد على تحليل ارتباط بيرسون.

#### اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

الفرضية الرئيسية الاولى (H1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين اليقظة التنظيمية و البراءة التسويقية .

تظهر معطيات الجدول (٥) قبول الفرضية الرئيسية الاولى وذلك بوجود علاقة ارتباط موجبة اليقظة التنظيمية و البراءة التسويقية على المستوى الكلى، ويتبين من خلال المؤشرات التى اوضحت وجود ارتباط موجب على المستوى الكلى بمقدار (٧٠١ .٠) وبدلالة معنوية بمستوى (١٪)، ومن ذلك نستنتج تحقق الفرضية الرئيسية الاولى



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 <b>x1</b> بالفشل والبراعة التسويقية <b>y</b>	الاولى
قبول الفرضية	٥٧١ .٠ **	توجد علاقة ارتباط احصائية <b>x2</b> بين الرغبة في التبسيط والبراعة التسويقية	الثانية
قبول الفرضية	٥١٥ .٠ **	توجد علاقة ارتباط احصائية بين الحساسية تجاه العمليات <b>x3</b> والبراعة التسويقية <b>y</b>	الثالثة
قبول الفرضية	٦٦٥ .٠ **	توجد علاقة ارتباط احصائية <b>x4</b> بين الالتزام بالمرونة والبراعة التسويقية	الرابعة
قبول الفرضية	٥٧٦ .٠ **	توجد علاقة ارتباط احصائية <b>x5</b> بين احترام الخبرة والبراعة التسويقية	الخامسة
قبول الفرضية	٧٠١ .٠ **	توجد علاقة ارتباط احصائية <b>X</b> بين اليقظة التنظيمية <b>Y</b> والبراعة التسويقية	الفرضية الرئيسة

(\*) تعني الارتباط معنوى عند مستوى الدلالة (.٠٥ =  $\alpha$ ) (\*\*) تعنى الارتباط معنوى عند مستوى الدلالة

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

#### اختبار الفرضيات الفرعية لعلاقات الارتباط

لقد اشارت نتائج التحليل الاحصائى للفرضيات الفرعية على مستوى الابعاد بقبول الفرضية الفرعية الاولى وذلك بوجود علاقة ارتباط احصائية بين عدم الانشغال بالفشل والبراعة التسويقية بمقدار (.٥٨٩) وبدلالة معنوية بمستوى (.٠١).

كما اشارت النتائج الى قبول الفرضية الفرعية الثانية بوجود علاقة ارتباط احصائية بين الرغبة في التبسيط والبراعة التسويقية بمقدار (.٥٧١) وبدلالة معنوية بمستوى (.٠١).



كما اظهرت النتائج قبول الفرضية الفرعية الثالثة بوجود علاقة ارتباط احصائية بين الحساسية تجاه العمليات والبراعة التسويقية بمقدار (٥١٥ .٠) وبدلة معنوية بمستوى (٠٪).

وأوضحت النتائج قبول الفرضية الفرعية الرابعة بوجود علاقة ارتباط احصائية بين الالتزام بالمرونة والبراعة التسويقية بمقدار (٦٦٥ .٠) وبدلة معنوية بمستوى (٠٪).

كما اشارت النتائج الى قبول الفرضية الفرعية الخامسة بوجود علاقة ارتباط احصائية بين احترام الخبرة والبراعة التسويقية بمقدار (٥٧٦ .٠) وبدلة معنوية بمستوى (٠٪).

#### سادساً- اختبار وتحليل فرضية علاقة التأثير

استكمالاً لاختبار أنموذج البحث وفرضياتها، استلزم الأمر تحديد درجة تأثير متغير اليقطة التنظيمية بأبعادها في متغير البراعة التسويقية، وهذا ما جاء في الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على (وجود علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية لليقطة التنظيمية في البراعة 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 لليقطة التنظيمية في البراعة التسويقية، ولفرض اثبات قبول تلك الفرضية او رفضها لابد من التعرف نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط لمتغيرات البحث على المستوى الكلى او على مستوى الابعاد الفرعية وكما في الجدول (٦) الآتى:



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

النتيجة	درجة التحليل Sig	نص الفرضية	الفرضية الفرعية
قبول الفرضية	٠٠٠.٠***	توجد هناك علاقة تأثير احصائية لعدم الانشغال بالفشل $x_1$ في البراعة التسويقية $y$	الاولى
قبول الفرضية	٠٠٠.٠***	توجد هناك علاقة تأثير احصائية للرغبة في التبسيط $x_2$ في البراعة التسويقية $y$	الثانية
قبول الفرضية	٠٠٠.٠***	توجد هناك علاقة تأثير احصائية للحساسية تجاه العمليات $x_3$ في البراعة التسويقية $y$	الثالثة
قبول الفرضية	٠٠٠.٠***	توجد هناك علاقة تأثير احصائية للالتزام بالمرونة $x_4$ في البراعة التسويقية $y$	الرابعة
قبول الفرضية	٠٠٠.٠***	توجد هناك علاقة تأثير احصائية لاحترام الخبرة $x_5$ في البراعة التسويقية $y$	الخامسة
قبول الفرضية	٠٠٠.٠**	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 اظهرته النتائج المبينة في الجدول (٦) والتي اوضحت نتيجة التأثير بين متغيرات البحث الرئيسية 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 يؤدى الى قبول الفرضية الثانية على المستوى الكلى.



### اختبار الفرضيات الفرعية لعلاقات التأثير

لقد أوضحت نتائج التحليل الاحصائي لفرضيات التأثير الفرعية على مستوى الابعاد بقبول الفرضية الفرعية الاولى وذلك بوجود علاقة تأثير احصائية لعدم الانشغال بالفشل في البراعة التسويقية وبدلاً منعوية بلغت (٠٠٠ .٠) عند مستوى (١٪)، كما اشارت النتائج الى قبول الفرضية الفرعية الثانية بوجود علاقة تأثير احصائية للرغبة بالتبسيط في البراعة التسويقية وبدلاً منعوية بلغت (٠٠٠ .٠) بمستوى (١٪). كما اظهرت النتائج قبول الفرضية الفرعية الثالثة بوجود علاقة تأثير احصائية للحساسية تجاه لعمليات في البراعة التسويقية بمقدار (٠٠٠ .٠) وبدلاً منعوية بمستوى (١٪). كما اشارت النتائج الى قبول الفرضية الفرعية الرابعة وذلك بوجود علاقة تأثير احصائية للالتزام بالمرونة في البراعة التسويقية وبدلاً منعوية بلغت (٠٠٠ .٠) بمستوى (١٪). كما اوضحت النتائج قبول الفرضية الفرعية الخامسة بوجود علاقة تأثير احصائية لاحترام الخبرة في البراعة التسويقية بمقدار (٠٠٠ .٠) وبدلاً منعوية بمستوى (١٪). ويوضح الجدول (٧) نتائج تحليل التباين، التي تشير إلى معنوية تأثير المقاطلة التنظيمية في متغير البراعة التسويقية على المستوى الكلى ، إذ بلغت قيمة ( $F = 51.100$ ) التي تعد قيمة عالية المعنوية عند مستوى معنوية (١٪)، كما ان القدرة التفسيرية لهذا الانموذج بلغت وفقاً لقيمة ( $R^2 = 0.49$ ) وبالبلغة (٤٩)، وهذا يشير إلى ان متغير المقاطلة التنظيمية يفسر ما قيمته (٤٩٪) من المتغير المستجيب والمتمثل بالبراعة التسويقية . وبالتالي فان النتائج الواردة أعلاه تؤكد تحقق الفرضية الرئيسة الثانية الثالثة (وجود تأثير ذو دلالة احصائية للمقاطلة التنظيمية في البراعة التسويقية على المستوى الكلى).



الجدول (٢) تحليل التباين لأنماذج 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 فى برنامج SPSS. var23

**المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات**

**أولاً: الاستنتاجات**

- ان المنظمة المبحوثة تدرك أهمية موضوع اليقظة التنظيمية وتسعى لتحقيق متطلباته.
- يسعى الأفراد في المنظمة المبحوثة عدم الانشغال باى فشل في حالة حدوثه وذلك لكي لا يكون له تأثير سلبي على الأداء.
- تلزم المنظمة المبحوثة بالإجراءات المرنة في أنشطتها التنظيمية وتسعى لتبسيط الاجراءات في مهامها الادارية.
- تعمل المنظمة المبحوثة على احترام الخبرة لدى موظفيها من خلال استشارتهم ومشاركتهم باتخاذ القرارات.



٥. تسعى المنظمة المبحوثة الى تحقيق البراءة التسويقية من خلال السعي 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 لميقطة التنظيمية في تعزيز البراءة التسويقية في المنظمة المبحوثة.

#### ثانياً: التوصيات

١. ضرورة زيادة اهتمام المنظمة المبحوثة بأبعاد اليقطة التنظيمية من اجل مواصلة التميز في الاداء .
٢. ينبغي على ادارة المنظمة المبحوثة توفير الاجراءات التنظيمية والظروف المساهمة في تعزيز أبعاد اليقطة التنظيمية مما يعزز تحسين اداء العاملين باتجاه تحقيق البراءة التسويقية للمنظمة.
٣. ضرورة الاهتمام المتزايد بأصحاب الخبرات المتراكمة للاستفادة منهم في تحسين يقطة العاملين الجدد وتحسين ادائهم.
٤. يتوجب على المنظمة المبحوثة التعامل بجدية لاى حدث طارئ يمكن ان يؤثر على الاداء بشكل عام والتحسس لاى خطر في العمليات الادارية والفنية والتاتيسية للمنظمة والعمل على التصدى لذلك الخطر للحد منه والتصدى له.
٥. يجب ان تضع المنظمة المبحوثة تحقيق البراءة 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 والذى 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. الموسوى، كوثر حميد، الرشاقة الاستراتيجية ودورها في تحقيق البراءة التسويقية، دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في شركة الكفيل، مجلة آداب الكوفة، العدد ٣٥٥، الجزء الثاني، ٢٠١٨.
٢. الطالني، يوسف حجيم سلطان والكلابي، امير نعمة مخيف، اثر التسويق الشمولي في البراءة التسويقية، دراسة تطبيقية في عينة من المصادر التجارية الخاصة في بغداد والنجف الاشرف، مجلة الغربى للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد الرابع عشر، العدد الثالث، ٢٠١٧.



ثانياً: المصادر الأجنبية

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.

بسمه تعالى

استمارة الاستبانة

عزيزى 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 الرأى الصريح والصحيح، فالإجابة الصريحة والدقائق على فقرات هذه الاستبانة لها بالغ الأهمية في التوصل الى نتائج دقيقة وموضوعية ومتعرجة عن واقع ما تحتويه الدراسة وكلنا ثقة في تعاونكم



معنا، علماً أن نتائج الاجابات ستظهر بهيئة مجاميع احصائية لا علاقة لها بكم شخصياً، كما نأمل منكم الاجابة عن جميع فقرات الاستبيانة 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

تدریسی فی كلية الادارة والاقتصاد - جامعة الكوفة تدریسی فی كلية الزراعة - جامعة الكوفة

Drgama.alameedy@uokufa.edu.iq  
abdulmohsinj.alkeshwan@uokufa.edu.iq

الباحث

م. م. هديل على

تدریسی فی كلية الادارة والاقتصاد - جامعة الكوفة

Hadeelali064@gmail.com

الجزء الاول: معلومات عامة

١- المركز الوظيفي الحالى.....

٢- العمر ٤٥-٣٦ ٣٥-٤٦ ٥٠-٥١ فما فوق

٣- النوع البشري: ذكر اثنى

٤- المؤهل العلمي: بكالوريوس ماجستير دكتوراه

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

٦- سنة ٢٠ سنة فأكثر

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



### استكشاف الفرص

التفوييم الفقرات	ت	لَا أَوْفَق تَامًا	لَا أَوْفَق	مُحَايد	أَوْفَق	أَوْفَق تَامًا
تملك المنظمة طرق جديدةً من أجل مراقبة ظروف السوق وحاجات الزبائن بشكل مستمر.	١					
يمكن للمنظمة أن تستجيب لكافه التغيرات الحاصلة في حاجات الزبائن.	٢					
البحث عن زبائن جدد وأسواق جديدة تلبى توجهات المنظمة الحالية والمستقبلية.	٣					
تمتلك المنظمة القدرة على استكشاف الفرصة السوقية وتحسينها.	٤					
تستخدم المنظمة أساليب تسويقية متعددة تساعد على جذب واستقطاب الزبائن.	٥					

### استغلال الفرص

التفوييم الفقرات	ت	لَا أَوْفَق تَامًا	لَا أَوْفَق	مُحَايد	أَوْفَق	أَوْفَق تَامًا
تمتلك المنظمة القدرة على تحسين انشطتها لتكوين قيمة لها وللزبائن.	١					
تعمل المنظمة على تطوير قنوات توزيع منتجاتها بصورة مستمرة لمواجهة طلبات الزبائن.	٢					
تهتم المنظمة بالبحوث التسويقية لمعرفة توجهات الزبائن الحاليين والمرتقبين.	٣					
تهتم المنظمة في زيادة جهودها التسويقية وتمويلها من أجل استغلال الفرص المتاحة.	٤					
ترافق المنظمة ردود أعمال الزبائن من أجل تحسين المنتجات المقدمة.	٥					



### المرونة التسويقية

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

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

لا أوافق تماماً	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماماً	التقويم الفقرات	ت
					التركيز في المنظمة يكون على حالات الفشل فيها أكثر من تجاهتها.	١
					يتم التعامل مع الأخطاء وحالات الفشل الوشيكة كمعلومات خاصة بصحة النظام في المنظمة ومحاولة للتعلم منها.	٢
					العاملون في المنظمة يميلون الى الإبلاغ عن الأخطاء التي قد يترتب عليها نتائج مهمة حتى وإن لم يلاحظوها أحد.	٣
					يشعر العاملون في المنظمة بالحرية للتتحدث مع مدراءهم في العمل حول المشاكل.	٤



لا أوفق تماماً	لا أوفق	محايد	أوفق	أوفق تماماً	التفوييم الفقرات	ت
					تقوم المنظمة بمكافأة العاملين فيها عند اكتشافهم الاخطاء وحالات الفشل.	٥

#### الرغبة في التبسيط

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

#### ت - الحساسية اتجاه العمليات

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



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

### ث - الالتزام بالمرونة

التفوييم الفقرات	التفوييم الفقرات					ت
	لا أوفق تماماً	لا أافق	محايد	أوفق	أوفق تماماً	
الالتزام العاملون في المنظمة بحل أي مشكلة قد تحدث.						١
تشجع المنظمة العاملين فيها على الحد من أي عواقب سلبية لكي تتمكن من مواصلة عملياتها في حالة وجود خطأ.						٢
معرفة العاملون في المنظمة بقدراتهم في استخدام خبراتهم بطرق جديدة.						٣
لدى الأفراد العاملين في المنظمة عدد من جهات الاتصال غير الرسمية التي يستخدمونها أحياناً لحل المشكلات.						٤
يتم اعطاء العاملين في المنظمة مهام تمكّنهم من معرفة الجوانب المختلفة للعمليات التشغيلية.						٥



ج - احترام الخبرة

لا أوفق تماماً	لا أوفق	محايد	أوفق	أوفق تماماً	التقويم الفقرات	ت
					اذا حدث شيء غير عادي، فان العاملين في المنظمة يعرفون الاشخاص الذين لديهم خبرة في الاستجابة لهذا الحدث.	١
					يشعر الافراد في المنظمة بالراحة عند طلبهم المساعدة من الاشخاص الاخرين ذوى الخبرة.	٢
					في هذه المنظمة، يتم اتخاذ القرارات من قبل الاشخاص الاكثر تأهلاً لهذه العملية.	٣
					العاملون في هذه المنظمة يقيّمون الخبرات لكل مستويات الترتيب الهرمي.	٤
						٥