فصلنامه تحقیقات جدید در علوم انسانی
Human Sciences Research Journal
دوره چهارم، شماره ۲۸، تابستان ۱۳۹۹، صص ۹۸-۶۹
New Period 4, No 28, 2020, P 69-98
شماره شاپا (۲۴۷۶-۷۰۱۸) ISSN (2476-7018)

دور اليقظة التنظيمية فى تحقيق البراعة التسويقية دراسة تحليلية فى شركة اسياسيل محافظة النجف الاشرف

م. د. عبد المحسن جواد عبد الحسين[1]. أ. م. د. ضرغام علی مسلم العمیدی[2].
م. م. هديل محمد علی القاموسی[3]
۱. جامعة الكوفة –كلية الادارة والاقتصاد
۲. جامعة الكوفة –كلية الزراعة
۳. جامعة الكوفة –كلية الادارة والاقتصاد

المستخلص

يهدف البحث الى التعرف على الدور الذى يمكن ان تؤديه اليقظة التنظيمية فى 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 وبالتالى يمكن ان يكون لها دور حاسم فى تحسين العلاقات مع الزبائن والعمل على تحقيق رغباتهم وتطلعاتهم وكذلك التمكن من استكشاف اسواق جديدة تعزز من المقدرات التنافسية فى بيئة الاعمال. وتم اعتماد خمسة ابعاد لقياس المتغير المستقل اليقظة التنظيمية وهى (عدم الانشغال بالفشل، الرغبة فى التبسيط، الحساسية اتجاه العمليات، الالتزام بالمرونة، احترام الخبرة) كما اعتمد البحث على ثلاثة أبعاد لقياس المتغير التابع البراعة التسويقية وهى (استكشاف الفرص، استغلال الفرص، المرونة التسويقية). وقد تم اختيار شركة اسياسيل فى النجف الاشرف كميدان للبحث باعتبارها من الشركات الرائدة فى قطاع الاتصالات، ووزعت استمارات الاستبيان على عينة من موظفى الشركة كعينة للبحث بلغ عددهم (۵۵) شخص اجرى على استماراتهم مجموعة من عمليات التحليل الاحصائى بهدف الوصول الى نتائج البحث. وقد توصل البحث إلى مجموعة من النتائج بنيت عليها استنتاجات البحث والتى أشارت إلى ان اليقظة التنظيمية يمكن ان تساهم فى تحقيق البراعة التسويقية، وأوصى البحث بمجموعة من التوصيات منها ينبغى على ادارة المنظمة المبحوثة توفير الاجراءات التنظيمية والظروف المساهمة فى تعزيز أبعاد اليقظة التنظيمية مما يعزز تحسين اداء العاملين باتجاه تحقيق البراعة التسويقية للمنظمة .

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-19]

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 mindfulnes ،which enhances improving the performance of workers towards.

الكلمات الرئيسة: البراعة التسويقية، اليقظة التنظيمية.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

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

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-19]

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

ثانياً:-أهمية البحث

تأتي أهمية البحث في انه:

١. تناول بالوصف والتحليل العلاقة والتأثير بين متغيرى اليقظة التنظيمية والبراعة التسويقية.

٢. يعمل على تنمية وترسيخ الاعتقاد لدى عينة البحث بضرورة وأهمية اليقظة التنظيمية التى تعد من أهم نقاط القوة في المنظمة فضلاً عن دورها الحيوى في التعلم والابداع.

٣. يحاول تحديد المبدأ الاكثر تأثيراً وأهمية في أبعاد اليقظة التنظيمية والذى يمكن ان يساهم في تعزيز القدرات التسويقية للمنظمة.

٤. يقوم بتسليط الضوء على الدور الذى تلعبه البراعة التسويقية في مساعدة المنظمة في التغلب على المنافسين والارتقاء بمستوى ادائها التنافسى.

ثالثاً:- اهداف البحث

١. 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).

٢. الكشف عن طبيعة ونوع العلاقة بين اليقظة التنظيمية والبراعة التسويقية.

٣. التعرف على مستوى اليقظة التنظيمية لدى عينة البحث.

٤. التعرف على مستوى البراعة التسويقية لدى عينة 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:

١. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عدم الانشغال بالفشل و البراعة التسويقية.

٢. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرغبة في التبسيط و البراعة التسويقية.

٣. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحساسية تجاه العمليات و البراعة التسويقية.

٤. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الالتزام بالمرونة و البراعة التسويقية.

٥. 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.

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-19]

الفرضيات الفرعية: انبثقت من الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الآتية:

١. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لعدم الانشغال بالفشل فى البراعة التسويقية.

٢. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للرغبة فى التبسيط فى البراعة التسويقية.

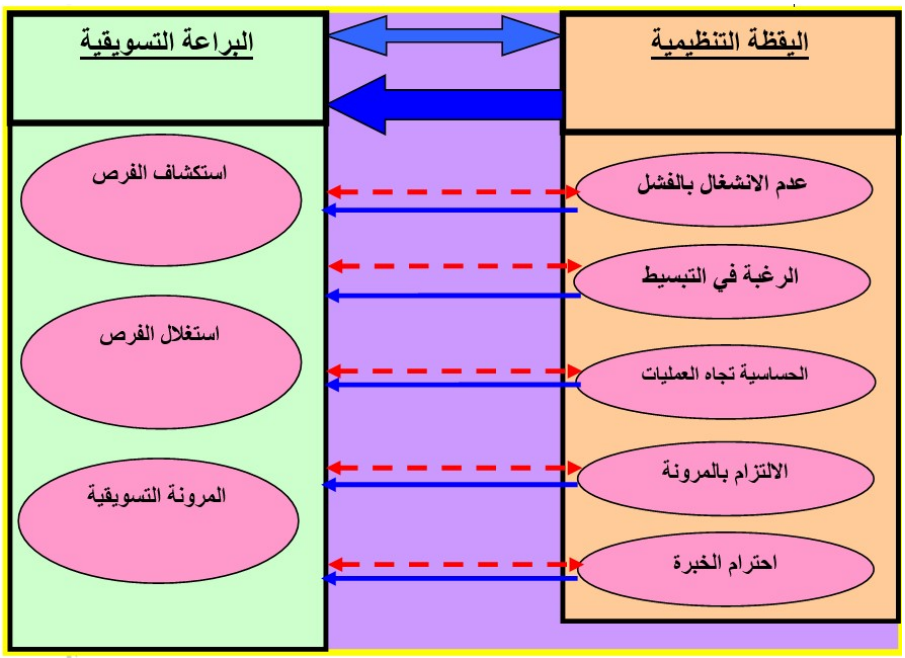
٣. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للحساسية اتجاه العمليات فى البراعة التسويقية.

٤. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للالتزام بالمرونة فى البراعة التسويقية.

٥. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لاحترام الخبرة فى البراعة التسويقية.

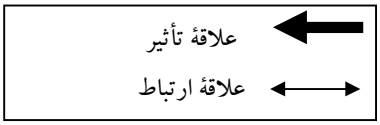
خامسا:- المخطط الفرضى للبحث

على ضوء اهداف و مشكلة البحث وضمن الاطار العملى والنظرى للبحث تم تصميم نموذج افتراضى يعبر عن العلاقة بين متغيرات البحث وكما فى الشكل (١)



شكل (١) المخطط الفرضى للبحث

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-19]



سادساً:- مجتمع وعينة البحث:

يتضمن مجتمع البحث موظفي شركة اسيا سيل للاتصالات في محافظة النجف الاشرف، أما عينة البحث فقد شملت (٥٥) 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 تبيّن 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 : 723**).

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 تجرى فيها، لابد ان تكون ملتزمة بالمرونة. والمرونة تعني هنا، القدرة على احتواء وادارة الاحداث الغير متوقعة في الوقت الحقيقي الذي تحدث فيه هذه الاحداث وباتباع الطريقة التي تتميز بالمرونة والتكيف **(Rerup & Levinthal, 2014)**

فيما عرف كل من **Weick et al.، 1999; Weick & Sutcliffe (2001; 2007)** 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

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-19]

يشير الى ان اليقظة التنظيمية هى حالة من الانتباه والوعى الحسى لمجموعة من الافراد فى بيئة الاعمال يمكن ان تسهم فى 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 وفى اللحظة الراهنة" **(Kabat-Zinn, 1994: 4)**، وفى ضوء ما تقدم من تعاريف يتبين ان اليقظة التنظيمية هى 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 والتى قد تنعكس ايجاباً على اداء المنظمة.

ثانياً: أهمية اليقظة التنظيمية

لقد بيّن 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 **(Roberts, 2006، et al.)**. 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 التكيّف لتحقيق الاستجابة السريعة والمناسبة للأحداث **(Baer, 2006, 2 et al.)**، 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**).

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-19]

ثالثاً: ابعاد اليقظة التنظيمية

وفقاً لما ذكره الباحث **(Langer, 1997)**، تتألف اليقظة التنظيمية من أربعة أبعاد (الانتباه للاختلاف، الانفتاح على الحداثة ، التوجه فى الوقت الحاضر، الوعى لوجهات النظر المتعددة(. الانتباه للاختلاف يتضمن تطوير طرق وأفكار جديدة يمكن من خلالها النظر الى الاشياء وبالأخص من قبل الافراد اليقظين الذين يمكنهم ان يميزون كيف تكون الاشياء مختلفة أو متشابهة. وتتضمن اليقظة التنظيمية أيضاً الانفتاح على الحداثة حيث يشير هذا البعد الى السعى النشط وراء الانواع الجديدة والمتنوعة من المحفزات والمثيرات. أما التوجه فى الوقت الحاضر فهو يعنى المستوى العالى من الوعى والمشاركة فى اى حالة معينة تواجه الافراد. واخيراً، الافراد اليقظين يهتمون بوجهات النظر المتعددة ويدركون ان لكل منها قيمة. وهذا يعنى انهم يتميزون بالمرونة والذهن المتفتح عند تعاملهم مع اى موقف معين (**Roberts، 2006: 4**). كما أشار كل من الباحثين **(Weick & Sutcliffe and Obstfeld)**، **Weick and (1999 Sutcliffe،)** الى وجود خمسة أبعاد يمكن ان تساهم فى خلق واستدامة اليقظة التنظيمية والتى 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 المنظمة للتوصل الى منظور أبعد وأشمل):**(Rerup, 2004,1)** ولكن هذا التبسيط حسب ما ذكره (**Weick et al.، 1999**) قد يصاحبه اغفال عن المخاطر التى قد تواجه المنظمة والحالات غير المتوقعة، 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 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 الموقعى يشمل الوعى والفهم للحالة الحالية للعمليات وتقديره للمستقبل (**Weick et al.، 43 :1999**) (**Dernbecher، et al. ،3 :2014**).

فيما يخص البعد الثالث، فان الالتزام بالمرونة هو اعتقاد بانه 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 بالمرونة يمثل قدرة المنظمة على التوقع والاستجابة بمرونة للمفاجآت. لذا فان المنظمات اليقظة تدعم الارتجال من خلال اعادة توحيد الممارسات والاعمال المعروفة لديها ضمن المجاميع

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-19]

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

أما فى سياق احترام الخبرة، فان عملية اتخاذ القرار يمكن ان تناط الى الافراد العاملين فى المنظمة الذين لديهم خبرة عالية وهم قريبين اكثر من غيرهم الى المشكلة. 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 بدرجة 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

اولا: مفهوم البراعة التسويقية:

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

اما البراعة التسويقية فقد اشار (Josephson et al, 2016, 563) انها مزيج من استغلال المنظمة للكفاءات الحالية واستكشاف القدرات المستقبلية فى أنشطة التسويق الاستراتيجى، وهى تعد قدرة ديناميكية حيوية فى تحقيق الأداء المتفوق للمنظمة. ويرى (Chen & Ling, 2010, 464)، ان البراعة تشير الى قدرة المنظمة على متابعة امرين متباينين فى نفس الوقت مثل الاستقرار والمرونة او التميز واستراتيجية منخفضة التكلفة وغيرها او هى مدى الاستفادة التى يمكن الحصول عليها من المقدرات الجوهرية المطلوبة لتحقيق استقرار المنظمة وان مفهوم البراعة يستخدم لتوضيح مدى رغبة المنظمة فى استثمار الموارد النادرة ببراعة من اجل الاستغلال الامثل للفرص ومحاولة الحد من محدودية الموارد وزيادة التكاليف (الموسوى، ٢٠١٨: ۴۴۹). فى حين اشار (الطائى و الكلابى، ٢٠١٧:١٠٠٣) ان البراعة التسويقية هى محاولة اثارة اهتمام

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-19]

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.

ثانيا: انواع البراعة التسويقية:

تعددت اراء الباحثين حول انواع البراعة التسويقية فقد اوضح (الموسوى، ٢٠١٨: ٤٤٩) ان (**Schulze et, , al)**، 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 وتبني 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 (الموسوى، 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 تنطوى 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).

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-19]

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 التى تملكها المنظمة تكون جزءاً مهماً لتحسين قدراتها التنظيمية.

٤. البراعة الفردية:

والتى تعتمد على البحث عن التدفقات المعرفية اللازمة من اجل تحقيق التكامل الفعال بين انشطة الاستغلال او الكشف التسويقى وانها تركز على تنمية القدرات الذهنية لراس المال الفكرى من اجل تحفيزهم باتجاه ابداء الافكار الضرورية لتنشيط الابتكار والذى يؤثر بدوره على انشطة الاستكشاف والاستغلال للفرص التسويقية (الموسوى، ٢٠١٨:٤٥١).

ثالثا: 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 (الطائى والكلابى، ٢٠١٧:١٠٠٣) 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 لغرض تنفيذ الخطط الاستراتيجية من اجل البحث عن الموارد النادرة والفرص المتوفرة من اجل تحسين قدرة المنظمة على تحقيق نتائج جيدة والبقاء فى 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. واشار (الموسوى، ٢٠١٨:٤٥٢) نقلا عن(**Pai, 2007, 14-25**)، ان المنظمة التى 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 التى تهدف الى الدخول الى مجالات جديدة.

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-19]

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 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 وتقييمها والتعلم التنظيمي والتغيير التنظيمي وغيرها. ويرى (الموسوى، 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 رئيسيًا 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 مكونًا رئيسيًا لاستراتيجية العمليات، أي أنها استجابة سريعة للتغيير في حجم الإنتاج او تغيير المزيج 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 تبعا لتلك الرغبة المتغيرة الحالية والمستقبلية. ونقل (الموسوى، ٢٠١٨: ٤٥٣) عن **(Kouropalatis et al, 2012, 1399)**، ان المرونة التسويقية تشير الى تشير قدرة واستجابة المنظمة الى تعديل وتغيير المنتجات وفقا لرغبات وحاجات الزبائن وهي توفر فرصة للمنظمة من اجل خاق ميزة تنافسية تتميز بها عن المنظمات المنافسة الاخرى.

المبحث الثالث: الجانب العملي

اولاً- ترميز المتغيرات وأبعادها ومقاييسها المعتمدة

اعتمد الباحثون في اختيار الابعاد الخاصة بمتغيرات البحث استنادا لما ورد في الادبيات العلمية حول المواضيع المعتمدة، اذ 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 الذى تبناه (**Josephson et al, 2016**) (**Awwad (Shirokova et al, 2003**)،

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-19]

(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(١)ترميز المتغيرات والابعاد والمقاييس المعتمدة

ت	المتغيرات الرئيسية	الابعاد الرئيسية	الفقرات	تصنيف الابعاد
١	اليقظة التنظيمية **X**	عدم الانشغال بالفشل **X1**	**(X11-X15)**	**(Weick & Sutcliffe and 19999) Weick & ,Obstfeld 2001) (,Sutcliffe**
		الرغبة فى التبسيط **X2**	**(X21-X25)**	
		الحساسية تجاه العمليات **X3**	**(X31-X35)**	
		الالتزام بالمرونة **X4**	**(X41-X45)**	
		احترام الخبرة **X5**	**(X51-X55)**	
٢	البراعة التسويقية **Y**	استكشاف الفرص **Y1**	**(Y11-Y15)**	**(2014 ,Wendler)**
		استغلال الفرص **Y2**	**(Y21-Y25)**	
		المرونة التسويقية **Y3**	**(Y31-Y35)**	

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**) ويبين الجدول (٢) نتائج صدق وثبات اداة البحث وكما يأتي:

الجدول (٢) نتائج اختبار صدق وثبات اداة البحث

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

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

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-19]

ثالثاً -تحليل ابعاد اليقظة التنظيمية وفقاً لإجابات العينة

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

١. بلغ الوسط الحسابى لإجمالى متغير اليقظة التنظيمية (٣. ٩٧) وهو أعلى من الوسط الفرضى على مساحة ميزان الاختبار البالغ (٣) المعول عليه لتفحص مستويات استجابة أفراد العينة المبحوثة وبلغ الانحراف المعيارى (٠. ۴۶) وبأهمية نسبية(٧٣٪).

٢. جاء بُعد عدم الانشغال بالفشل بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية التى بلغت (٧٨٪) و بوسط حسابى قدره (٣. ٩١) وانحراف معيارى قدره (٠. ٥٠) وجاءت الابعاد الأخرى متسلسلة بالأهمية، إذ احتل بُعد الالتزام بالمرونة المرتبة الثانية باهمية نسبية (٧٥٪) وبوسط حسابى مقداره (٣. ٧٥) وبانحراف معيارى يبلغ (٠. ٢٩) وبُعد الرغبة فى التبسيط بالمرتبة الثالثة باهمية نسبية (٧٣٪) وبلغ الوسط الحسابى (٣. ۶۴) والانحراف المعيارى (٠. ۶۶)، فى حين جاء بُعد احترام الخبرة المرتبة الرابعة بين الابعاد وباهمية نسبية مقدارها (٧١٪) وبوسط حسابى مقداره (٣. ۵۶) وبلغ الانحراف المعيارى (٠. ٧۶)، فى حين احتل بُعد الحساسية تجاه العمليات المرتبة الخامسة والاخيرة باهمية نسبية بلغت (٠. ٧٠) وبوسط حسابى (٣. ۵١) اما الانحراف المعيارى فقد بلغ (٠. ۵٨).

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

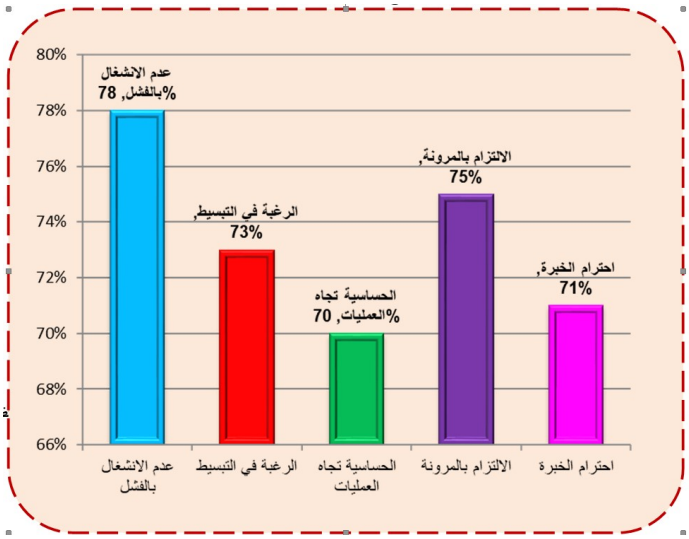
واستناداً على ما تقدم يمكن توضيح ترتيب أبعاد اليقظة التنظيمية حسب الأهمية النسبية والوسط الحسابى والانحراف المعيارى كما فى الجدول (٣)

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-19]

الجدول(٣) ترتيب أبعاد اليقظة التنظيمية حسب اهميتها

المتغيرات	الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	الأهمية النسبية (شدة الإجابة)	الترتيب
عدم الانشغال بالفشل X1	3. 91	0. 50	78%	الأول
الرغبة فى التبسيط X2	3. 64	0. 66	73%	الثالث
الحساسية تجاه العمليات X3	3. 51	0. 58	70%	الخامس
الالتزام بالمرونة X4	3. 75	0. 29	75%	الثانى
احترام الخبرة X5	3. 56	0. 76	71%	الرابع
اجمالى متغير اليقظة التنظيمية X	3. 73	0. 46	73%	

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



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

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-19]

رابعاً- تحليل أبعاد البراعة التسويقية وفقاً لإجابات العينة

لقد أظهرت نتائج التحليل الاحصائي للبيانات الخاصة باجابات عينة البحث على استمارة الاستبيان المتضمنة الفقرات الخاصة بأبعاد متغيرالبراعة التسويقية ما يأتي:

١. بلغ الوسط الحسابي لإجمالي متغيرالبراعة 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) وبانحراف معياري مقداره (٠. ٤٠) وجاءت الأبعاد الأخرى متسلسلة بالأهمية، حيث احتل بُعد المرونة التسويقية بالمرتبة الثانية باهمية نسبية (٧٤٪) وبوسط حسابي مقداره (٣. ٧٢) وبانحراف معياري مقداره(٠. ٤٠) وبُعد استكشاف الفرص بالمرتبة الثالثة باهمية نسبية مقدارها (٧٤ ٪) وبلغ الوسط الحسابي (٣. ٧١) وبلغ الانحراف المعياري (٠. ٤٨).

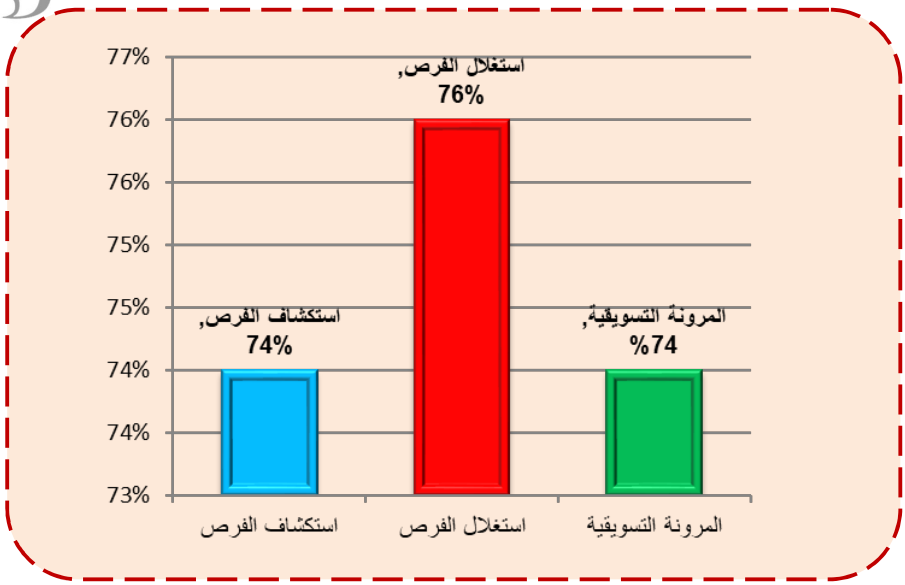
٣. تشير النتائج اعلاه ان المنظمة المبحوثة تركز على اهمية استغلال الفرص المتاحة في تعزيز براعتها التسويقية بشكل واسع وكذلك تهتم باستراتيجيات المرونة التسويقية من اجل الاستجابة لمتغيرات السوق وتعدد رغبات الزبائن، فضلاً عن توجهها لاستكشاف الفرص في البيئة التسويقية والعمل على توسيع انشطتها والدخول الى اسواق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

الجدول(٤) ترتيب أبعاد البراعة التسويقية حسب الاهمية النسبية

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية (قوة الإجابة)	الترتيب
استكشاف الفرص **Y1**	**3. 71**	**0. 48**	**74%**	الثالث
استغلال الفرص **Y2**	**3. 79**	**0. 40**	**76%**	الاول
المرونة التسويقية **Y3**	**3. 72**	**0. 40**	**74%**	الثاني
اجمالي متغير البراعة التسويقية **Y**	**3. 74**	**0. 40**	**75%**	

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

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-19]



الشكل (٣) النسب المئوية لأبعاد البراعة التسويقية حسب أهميتها

خامساً -اختبار وتحليل فرضية علاقة الارتباط

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

اختبار الفرضية الرئيسة الأولى:

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

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

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-19]

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

الفرضية الفرعية	نص الفرضية	مقدار علاقات الارتباط	النتيجة
الاولى	توجد علاقة ارتباط احصائية بين عدم الانشغال **x1** بالفشل والبراعة التسويقية **y**	٥٨٩ .٠**	قبول الفرضية
الثانية	توجد علاقة ارتباط احصائية بين الرغبة في التبسيط **x2** والبراعة التسويقية **y**	٥٧١ .٠**	قبول الفرضية
الثالثة	توجد علاقة ارتباط احصائية بين الحساسية تجاه العمليات **x3** والبراعة التسويقية **y**	٥١٥ .٠**	قبول الفرضية
الرابعة	توجد علاقة ارتباط احصائية بين الالتزام بالمرونة **x4** والبراعة التسويقية **y**	٦٦٥ .٠**	قبول الفرضية
الخامسة	توجد علاقة ارتباط احصائية بين احترام الخبرة **x5** والبراعة التسويقية **y**	٥٧٦ .٠**	قبول الفرضية
الفرضية الرئيسة	توجد علاقة ارتباط احصائية بين اليقظة التنظيمية **X** والبراعة التسويقية **Y**	٧٠١ .٠**	قبول الفرضية

(*) تعنى الارتباط معنوى عند مستوى الدلالة (٠. ٠٥= α) (**) تعنى الارتباط معنوى عند مستوى الدلالة (٠. ٠١= α)المصدر: من إعداد الباحثين وفقا لمخرجات التحليل الاحصائى فى 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 (٠. ٥٨٩) وبدلالة معنوية بمستوى (١٪).

كما اشارت النتائج الى قبول الفرضية الفرعية الثانية بوجود علاقة ارتباط احصائية بين الرغبة فى التبسيط والبراعة التسويقية بمقدار (٠. ٥٧١) وبدلالة معنوية بمستوى (١٪).

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-19]

كما اظهرت النتائج قبول الفرضية الفرعية الثالثة بوجود علاقة ارتباط احصائية بين الحساسية تجاه العمليات والبراعة التسويقية بمقدار (٠. ٥١٥) وبدلالة معنوية بمستوى (١٪).

و أوضحت النتائج قبول الفرضية الفرعية الرابعة بوجود علاقة ارتباط احصائية بين الالتزام بالمرونة والبراعة التسويقية بمقدار (٠. ۶۶۵) وبدلالة معنوية بمستوى (١٪).

كما اشارت النتائج الى قبول الفرضية الفرعية الخامسة بوجود علاقة ارتباط احصائية بين احترام الخبرة والبراعة التسويقية بمقدار (٠. ٥٧۶) وبدلالة معنوية بمستوى (١٪).

سادساً- اختبار وتحليل فرضية علاقة التأثير

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

اختبار الفرضية الرئيسة الثانية:

يختص هذا المحور بمهمة الكشف عن طبيعة علاقة التأثير الواردة فى الفرضية الرئيسة الثانية التى تشير إلى وجود علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية لليقظة التنظيمية فى البراعة التسويقية، ولغرض 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 فى الجدول (۶) الاتى:

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-19]

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

الفرضية الفرعية	نص الفرضية	درجة التحليل Sig	النتيجة
الاولى	توجد هناك علاقة تأثير احصائية لعدم الانشغال بالفشل **x1** في البراعة التسويقية **y**	٠٠٠ .٠**	قبول الفرضية
الثانية	توجد هناك علاقة تأثير احصائية للرغبة في التبسيط **x2** في البراعة التسويقية **y**	٠٠٠ .٠**	قبول الفرضية
الثالثة	توجد هناك علاقة تأثير احصائية للحساسية تجاه العمليات **x3** في البراعة التسويقية **y**	٠٠٠ .٠**	قبول الفرضية
الرابعة	توجد هناك علاقة تأثير احصائية للالتزام بالمرونة **x4** في البراعة التسويقية **y**	٠٠٠ .٠**	قبول الفرضية
الخامسة	توجد هناك علاقة تأثير احصائية لاحترام الخبرة **x5** في البراعة التسويقية **y**	٠٠٠ .٠**	قبول الفرضية
الفرضية الرئيسة	توجد هناك علاقة تأثير احصائية لليقظة التنظيمية **X** في البراعة التسويقية **Y**	٠٠٠ .٠**	قبول الفرضية

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

واستنادا على ما اظهرته النتائج المبينة 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-Value=0. 000**) وبدلالة معنوية قدرها ١٪ وعلى هذا الاساس فان هذا الامر يؤدي الى قبول الفرضية الثانية على المستوى الكلي.

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-19]

اختبار الفرضيات الفرعية لعلاقات التأثير

لقد أوضحت نتائج التحليل الاحصائى لفرضيات التأثير الفرعية على مستوى الابعاد بقبول الفرضية الفرعية الاولى وذلك بوجود علاقة تأثير احصائية لعدم الانشغال بالفشل فى البراعة التسويقية وبدلالة معنوية بلغت (٠. ٠٠٠) عند مستوى (١٪)، كما اشارت النتائج الى قبول الفرضية الفرعية الثانية بوجود علاقة تأثير احصائية للرغبة بالتبسيط فى البراعة التسويقية وبدلالة معنوية بلغت (٠. ٠٠٠) بمستوى (١٪).

كما اظهرت النتائج قبول الفرضية الفرعية الثالثة بوجود علاقة تأثير احصائية للحساسية تجاه لعمليات فى البراعة التسويقية بمقدار (٠. ٠٠٠) وبدلالة معنوية بمستوى (١٪).

كما اشارت النتائج الى قبول الفرضية الفرعية الرابعة وذلك بوجود علاقة تأثير احصائية للالتزام بالمرونة فى البراعة التسويقية وبدلالة معنوية بلغت (٠. ٠٠٠) بمستوى (١٪).

كما اوضحت النتائج قبول الفرضية الفرعية الخامسة بوجود علاقة تأثير احصائية لاحترام الخبرة فى البراعة التسويقية بمقدار (٠. ٠٠٠) وبدلالة معنوية بمستوى (١٪).

ويوضح الجدول (٧) نتائج تحليل التباين، التى تشير إلى معنوية تأثير متغير اليقظة التنظيمية فى متغير البراعة التسويقية على المستوى الكلى ، إذ بلغت قيمة (**F**) (**51. 100**) التى تعد قيمة عالية المعنوية عند مستوى معنوية (**1%**)، كما ان القدرة التفسيرية لهذا الانموذج بلغت وفقاً لقيمة ($\mathbf{R^2}$) والبالغة (٠. ٤٩)، وهذا يشير إلى ان متغير اليقظة التنظيمية يفسر ما قيمته (٤٩٪) من المتغير المستجيب والمتمثل بالبراعة التسويقية .

وبالتالى فان النتائج الواردة أعلاه تؤكد تحقق الفرضية الرئيسة الثانية القائلة (وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لليقظة التنظيمية فى البراعة التسويقية على المستوى الكلى.

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-19]

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[a]	.491	.481	.28945

a. Predictors: (Constant)، x

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.281	1	4.281	51.100	.000[b]
	Residual	4.440	53	.084		
	Total	8.722	54			

a. Dependent Variable: y

b. Predictors: (Constant)، x

Coefficients[a]

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 باي فشل في حالة حدوثه وذلك لكي لا يكون له تأثير سلبي على الاداء.

٣. تلتزم المنظمة المبحوثة بالإجراءات المرنة في أنشطتها التنظيمية وتسعى لتبسيط الاجراءات في مهامها الادارية.

٤. تعمل المنظمة المبحوثة على احترام الخبرة لدى موظفيها من خلال استشارتهم ومشاركتهم باتخاذ القرارات.

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-19]

٥. تسعى المنظمة المبحوثة الى تحقيق البراعة التسويقية من خلال السعى للتميز فى ميدان الاعمال.

٦. تهتم المنظمة المبحوثة باستغلال الفرص التسويقية المتاحة لتنشيط اعمالها.

٧. تدرك المنظمة المبحوثة اهمية استكشاف الفرص والتعامل بالمرونة التسويقية لمواكبة المتغيرات فى بيئة الاعمال.

٨. توجد علاقة تأثير واضحة لليقظة التنظيمية فى تعزيز البراعة التسويقية فى المنظمة المبحوثة.

ثانياً: التوصيات

١. ضرورة زيادة اهتمام المنظمة المبحوثة بأبعاد اليقظة التنظيمية من اجل مواصلة التميز فى الاداء .

٢. ينبغى على ادارة المنظمة المبحوثة توفير الاجراءات التنظيمية والظروف المساهمة فى تعزيز أبعاد اليقظة التنظيمية مما يعزز تحسين اداء العاملين باتجاه تحقيق البراعة التسويقية للمنظمة.

٣. ضرورة الاهتمام المتزايد بأصحاب الخبرات المتراكمة للاستفادة منهم فى تحسين يقظة العاملين الجدد وتحسين ادائهم.

٤. يتوجب على المنظمة المبحوثة التعامل بجدية لاى حدث طارئ يمكن ان يؤثر على الاداء بشكل عام والتحسس لاى خطر فى العمليات الادارية والفنية والتنافسية للمنظمة والعمل على التصدى لذلك الخطر للحد منه والتصدى له.

٥. يجب ان تضع المنظمة المبحوثة تحقيق البراعة التسويقية ضمن اولوياتها الاستراتيجية فى تحقيق التميز فى بيئة الاعمال.

٦. ضرورة تحسين الفرص التسويقية المنسجمة مع المعايير الاستراتيجية فى الاستجابة مع للظروف المتغيرة فى قطاع الاعمال.

٧. ينبغى 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 التى تواجهها سواء كان ذلك مع الزبائن او مع المنافسين.

المصادر باللغة العربية

١. الموسوى، كوثر حميد، الرشاقة الاستراتيجية ودورها فى تحقيق البراعة التسويقية، دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء فى شركة الكفيل، مجلة آداب الكوفة، العدد٣٥، الجزء الثانى، ٢٠١٨.

٢. الطائى، يوسف حجيم سلطان والكلابى، امير نعمة مخيف، اثر التسويق الشمولى فى البراعة التسويقية، دراسة تطبيقية فى عينة من المصارف التجارية الخاصة فى بغداد والنجف الاشرف، مجلة الغرى للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد الرابع عشر، العدد الثالث، ٢٠١٧.

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-19]

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.

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-19]

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 تعالی

استمارة الاستبانة

عزیزی المستجیب الکریم. . .

السلام علیکم ورحمة الله وبرکاته

نضع بین أیدیکم الکریمة هذا الاستبیان عن انجاز البحث الموسوم (دور الیقظة التنظیمیة فی تحقیق البراعة التسویقیة).

آملین تعاونکم معنا وابداء الرای الصریح والصحیح، فالإجابة الصریحة والدقیقة علی فقرات هذه الاستبانة لها بالغ الاهمیة فی التوصل الی نتائج دقیقة وموضوعیة ومعبرة عن واقع ما تحتویه الدراسة وکلنا ثقة فی تعاونکم

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-19]

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 فى كلية الادارة والاقتصاد – جامعة الكوفة تدريسى فى كلية الزراعة – جامعة الكوفة

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

الباحث

م. م. هديل على

تدريسى فى كلية الادارة والاقتصاد – جامعة الكوفة

Hadeelali064@gmail.com

الجزء الاول: معلومات عامة

١-المركز الوظيفى الحالى.....

٢- العمر ٢٢-٣٥ ٣٦- ٤٥ ٤٦-٥٠ ٥١ فما فوق

٣- النوع البشرى: ذكر انثى

٤- المؤهل العلمى: 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**: هى السعى من اجل استكشاف واستثمار الفرص من خلال وحدات او افراد متميزون واستخدام الموارد المتوفرة من اجل الاستغلال الامثل وتعزيز موقفها التنافسى بين المنظمات المنافسة لها والبحث عن فرص جديدة فى المستقبل.

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-19]

استكشاف الفرص

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

استغلال الفرص

ت	التقويم الفقرات	أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً
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 الحالين والمرتقبين.					
۴	تهتم المنظمة فى زيادة جهودها التسويقية وتمويلها من اجل استغلال الفرص المتاحة.					
۵	تراقب المنظمة ردود أفعال الزبائن من اجل تحسين المنتجات المقدمة.					

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-19]

المرونة التسويقية

ت	التقويم الفقرات	اوافق تماما	اوافق	محايد	لا أوافق تماما	لا أوافق
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 لزبائنها					

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 تعنى هنا، القدرة على احتواء وادارة الاحداث الغير متوقعة في الوقت الحقيقي الذى تحدث فيه هذه الاحداث.

عدم الانشغال بالفشل

ت	التقويم الفقرات	أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً
١	التركيز في المنظمة يكون على حالات الفشل فيها اكثر من نجاحها.					
٢	يتم التعامل مع الأخطاء وحالات الفشل الوشيكة كمعلومات خاصة بصحة النظام في المنظمة ومحاولة للتعلم منها.					
٣	العاملون في المنظمة يميلون الى الابلاغ 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.					

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-19]

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

الرغبة فى التبسيط

ت	التقويم الفقرات	أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً
۱	تحظى عملية طرح الاسئلة من قبل الافراد العاملين فى المنظمة بالتشجيع.					
۲	يتم تشجيع العاملين فى المنظمة على التعبير عن وجهات نظر مختلفة.					
۳	يتم الاستماع الى الافراد فى المنظمة بعناية ونادراً ما يتم رفض رأى أى شخص.					
۴	يحظى الافراد المتشككين بتقدير المنظمة.					

ت - الحساسية اتجاه العمليات

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

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-19]

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

ث - الالتزام بالمرونة

ت	التقويم الفقرات	أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً
١	التزام العاملون في المنظمة بحل أي مشكلة قد تحدث.					
٢	تشجع المنظمة العاملين فيها على الحد من أي 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.					

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-19]

ج - احترام الخبرة

ت	التقويم الفقرات	أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً
١	اذا حدث شيء غير عادى، فان العاملين فى المنظمة يعرفون الاشخاص الذين لديهم خبرة فى الاستجابة لهذا الحدث.					
٢	يشعر الافراد فى المنظمة بالراحة عند طلبهم المساعدة من الاشخاص الاخرين ذوى الخبرة.					
٣	فى هذه المنظمة، يتم اتخاذ القرارات من قبل الاشخاص الاكثر تأهيلاً لهذه العملية.					
۴	العاملون فى هذه المنظمة يقيّمون الخبرات لكل مستويات الترتيب الهرمى.					
۵						

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-19]