

## دور القيادة الحرباء في تحقيق التفوق التسويقي في ظل الاضطراب البيئي دراسة تطبيقية في معمل ألبان الموصل في محافظة نينوى

م.م. شيماء ناظم حمدون

كلية الادارة والاقتصاد

جامعة الموصل

shaima\_nazem@uomosul.edu.iq

### المستخلص:

إن في ظل التحديات الراهنة وتعدد الأزمات وتنوعها في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمات واضطرابها، فإن طبيعة عمل المدراء في المنظمات الإنتاجية والتسويقية أخذت هي الأخرى الطابع المتغير وغير المستقر في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأنشطة التي تقدمها والتي تحاول من خلالها تحقيق التفوق التسويقي على منافسيها في السوق، بذلك فإن مشكلة البحث الرئيسة تكمن فيما مدى تأثير القيادة الحرباء في التفوق التسويقي في ظل الاضطراب البيئي؟ وكان هدف البحث الرئيس في بيان دور القيادة المتلونة (الحرباء) في تحقيق التفوق التسويقي في ظل الاضطراب البيئي، وتم استخدام المنهج الوصفي لاختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية، وتم تطبيق البحث في معمل ألبان الموصل، إذ تم اختيار الإدارة العليا ومدراء ومعاوني الأقسام والشعب والوحدات وبواقع (75) مدیراً ومعاوناً إدارياً وفنرياً ومسؤولي الوحدات الإدارية والانتاجية، وكان نسبة استرداد استثمارات الاستبانة الموزعة (87%)، بعد استبعاد (10) استثمارات لعدم اكتمال بياناتها، ولاختبار فرضيات البحث تم استخدام معاملات الارتباط البسيط والمترددة، ومعامل الانحدار البسيط والمترددة، وأظهرت نتائج البحث وجود علاقة إيجابية بين متغيري القيادة الحرباء والتفوق التسويقي، إلا أن نسبة التأثير تختلف من متغير إلى آخر في الاضطراب البيئي، وتوصل البحث إلى عدة استنتاجات كان أبرزها، أن سلوك القيادة الحرباء يعني قدرة المدير وصانعي القرار على التغيير في السلوك والتكيف مع بيئات مختلفة، والعمل بمرونة عالية مع الأزمات المتنوعة، من أجل تحقيق أهداف المنظمة، والشخصية على نحو خاص. وعدد من التوصيات كان أهمها: العمل على توظيف المفاهيم الإدارية والتسويقية في المنظمات وتبني ممارساتها وخصائصها كونها من المتطلبات الأساسية للنهوض بالواقع الميداني لاسيما في المعمل المبحوث.

**الكلمات المفتاحية:** الاضطراب البيئي، القيادة، التفوق التسويقي.

### The role of the chameleon leadership in achieving marketing superiority in light of the environmental disruption

### An applied study in the Mosul dairy plant in Nineveh Governorate

Assist. Lecturer: Shaymaa Nathem Hamdoon

College of Administration and Economics

University of Mosul

### Abstract:

In light of the current challenges and the multiplicity and diversity of crises in the external environment surrounding the organizations and their turmoil. The nature of the work of managers in the production and marketing organizations has also taken a

variable and unstable character in making decisions related to the activities they offer through which they try to achieve marketing superiority over their competitors in the market. The main research problem is to what extent does chameleon leadership affect marketing superiority in light of environmental disruption? The main objective of the research was to demonstrate the role of the colorized leadership (the chameleon) in achieving marketing excellence in light of the environmental disruption. The descriptive approach was used to test the main and sub-hypotheses. The research was applied in the Mosul Dairy Lab, as the senior management, directors and assistants of the departments, divisions and units were chosen by (75) managers, administrative and technical assistants, and officials of administrative and production units, and the rate of retrieval of distributed questionnaire forms was (87%), after excluding (10) forms due to incomplete data. The existence of a positive relationship between the two variables of chameleon leadership and marketing superiority, but the percentage of influence varies from one variable to another in the environmental disturbance. The research reached several conclusions, the most prominent of which is that the behavior of the chameleon leadership means the ability of the manager and decision-makers to change behavior and adapt to different environments. And to work with high flexibility with various crises, in order to achieve the goals of the organization, and the personality in particular. And a number of recommendations, the most important of which are: Working on employing administrative and marketing concepts in organizations and adopting their practices and characteristics as they are one of the basic requirements for the advancement of field reality, especially in the research laboratory.

**Keywords:** environmental disruption, leadership, marketing superiority.

### المبحث الأول: منهجية البحث

**أولاً. مشكلة البحث:** يلاحظ اليوم ان المنظمات على نحو عام والمنظمات العراقية على نحو خاص تعيش حالة ديناميكية غير مستقرة، وتنسم بالتغيير واللاتأكيد البيئي، فضلاً عن المنافسة القوية بين المنظمات في ظل التوجهات الحديثة لاسيما استخدام التقانة الإلكترونية في تسويق المنتجات الموجه للزبائن، وكذلك الأزمات المتلاحقة التي تواجهها المنظمات في بيئتها الداخلية والخارجية، فمعمل البان الموصل التابع لوزارة الصناعة والمعادن يواجه اضطرابات سوقية وتقنية، ومنافسة قوية مع المعامل الأخرى العالمية في سوق تقديم منتجات الألبان ومشتقاتها، مما يتطلب من مدراء المعامل القيام باتخاذ القرارات المناسبة لمواجهة تلك الاضطرابات، لرفع مستوى أدائه ومواكبة التغيرات ومحاولة اضفاء التحسينات المستمرة لمنتجاته المقدمة، من أجل تحقيق التفوق التنافسي في السوق. ومن هذا العرض، يمكن طرح مجموعة تساؤلات وكالاتي :

١. ما مدى تفهم المنظمة المبحوثة لمفاهيم القيادة الحرباء والتفوق التسويقي والاضطراب البيئي؟
٢. ما العلاقة الترابطية بين القيادة الحرباء والتفوق التسويقي في ظل الاضطراب البيئي؟
٣. ما مدى تأثير القيادة الحرباء في التفوق التسويقي في ظل الاضطراب البيئي؟

**ثانياً. أهمية البحث:** تأتي أهمية البحث مما تم طرحة في مشكلة البحث، فموضوع البحث يحظى بأهمية كبيرة لدى المختصين في المجال الاداري والتسويقي، فالقيادة الحرباء تأخذ اليوم حيزاً كبيراً في عمل المنظمات لاسيما المنظمات التي تمتاز بوجود اضطرابات بيئية محاطة بها، والتي تشكل

تأثيراً واضحاً على طبيعة الأنشطة التي تقدمها من أجل تحقيق التفوق التسويقي، لاسيما شدة المنافسة والاضطراب التقني والسوقى.

**ثالثاً. أهداف البحث:** يهدف البحث الى تحقيق الآتي:

١. بيان طبيعة العلاقة بين القيادة الحرباء والتفوق التسويقي في ظل الاضطراب البيئي.
٢. بيان العلاقة التأثيرية للقيادة الحرباء في تحقيق التفوق التسويقي في ظل الاضطراب البيئي.
٣. التعرف على أبعاد كل من القيادة الحرباء والتفوق التسويقي والاضطرابات البيئية التي تواجه عمل المنظمات.

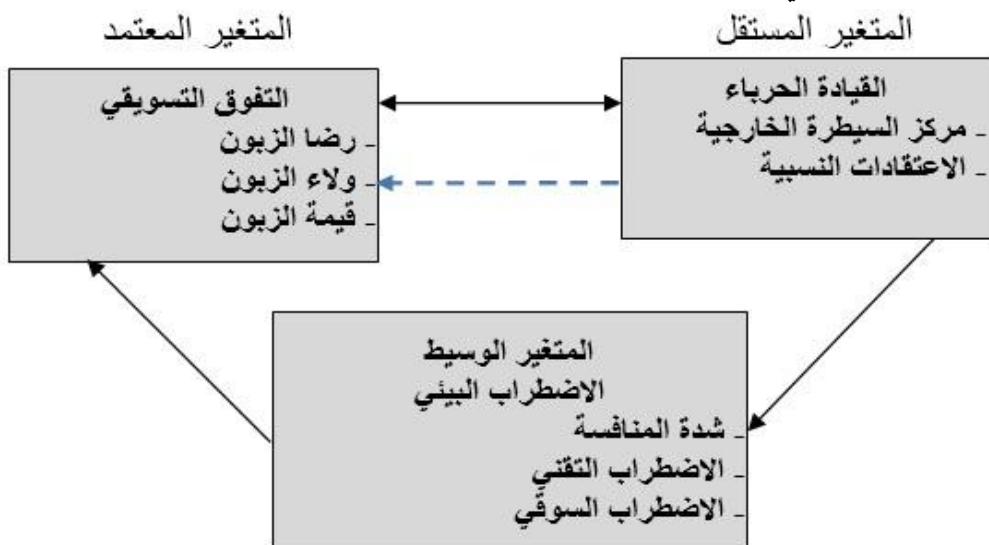
**رابعاً. فرضيات البحث:** تم صياغة جملة الفرضيات الرئيسية والفرعية وكالآتي:

١. توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الحرباء والتفوق التسويقي في ظل الاضطراب البيئي عند مستوى معنوية 0.05 (على المستوى الكلي)
٢. توجد علاقة ارتباط معنوية عند مستوى معنوية 0.05 بين كل من أبعاد القيادة الحرباء وأبعاد التفوق التسويقي (على المستوى الجزئي)
٣. يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للقيادة الحرباء في الاضطراب التسويقي.
٤. يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للقيادة الحرباء في التفوق التسويقي في ظل الاضطراب البيئي

**خامساً. اسلوب جمع البيانات والمعلومات:** فيما يخص التأطير النظري، فقد تم جمع البيانات والمعلومات من مصادر ومراجع عربية وأجنبية ذات العلاقة بموضوعات البحث الحالي، وكذلك الاعتماد على الرسائل والأطارات والبحوث المنشورة في المجالات المحلية والعالمية، والاعتماد على موقع الانترنت في البحث عن المصادر الحديثة. أما فيما يخص الجانب التطبيقي من البحث، فقد تم اختيار (75) مديراً ومساعداً ومسؤولي الوحدات ومن مستويات ادارية وفنية مختلفة في معمل البان الموصل، وتم تصميم استمارنة الاستبانة التي تضمنت عبارات عديدة وزوّدت على متغيرات البحث الرئيسية (القيادة الحرباء، والتفوق التسويقي، والاضطراب البيئي)، وتم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي (انتف تماماً، انافق، محابيد، لا انافق، لا انافق تماماً) في طرح فقرات المتغيرات، كما وتم استخدام الاساليب الاحصائية في استخراج التكرارات والنسب المئوية، وكذلك استخدام معاملات الارتباط البسيط ومعامل الانحدار البسيط والمتعدد في احتساب القيم المستخرجة لكل متغير من متغيرات البحث وأبعادهما.

**سادساً. مجتمع البحث وعينته:** يتكون مجتمع البحث من المنظمات العاملة في مجال صناعة منتجات الألبان ومشتقاتها، أما عينة البحث فقد تضمنت الإدارة العليا ومدراء الأقسام والشعب والوحدات في معمل ألبان الموصل في محافظة نينوى والتابع لوزارة الصناعة والمعادن.

#### سابعاً. المخطط الإجرائي للبحث:



الشكل (١): المخطط الإجرائي للبحث

السهم ذو الاتجاه الواحد يشير إلى تأثير المتغير المستقل في المعتمد.  
السهم ذو الاتجاهين يشير إلى علاقات الارتباط بين المتغيرين المستقل والمعتمد.

#### المبحث الثاني: التأثير النظري

##### أولاً. الاضطراب البيئي (المفهوم والأشكال والأبعاد):

١. مفهوم الاضطراب البيئي: يعد الاضطراب البيئي من متغيرات بيئة الأعمال الأساسية التي سرعان ما جذبت انتباه الباحثين مثل (Cheng, et al., 2018: 87)، إذ يصعب على المنظمة مواجهة الاضطراب بأبعاده المتعددة (شدة المنافسة، والاضطراب التقني، والاضطراب السوقي)، نتيجة الالاّكد البيئي في ما يحيط المنظمة المضطربة.

بذلك فإن الاضطراب البيئي يشير إلى درجة الالاّكد والمخاطر التي تواجه المنظمات، فهو يتضمن كلاً من الاضطراب التقني، والاضطراب السوقي، وشدة المنافسة (Jaworski & kohli, 2015: 177)، وبذلك يلاحظ أن المنظمات التي تتأثر أنشطتها بالأحداث المحلية والإقليمية والدولية على نحو كبير تكون ذات استخدام مكثف للمعلومات لاسيما المعلومات الاستراتيجية المتعلقة بالمنافسين (الغالبي، ٢٠٠٩: ٢٥٠).

أما (Volberda, 2014: 118) فيشير إلى ان الاضطراب البيئي يعني "عدم امتلاك صانعي القرارات لمعلومات كافية عن العوامل البيئية ذات العلاقة بالمشكلة المطروحة، وأنهم عاجزون عن التنبؤ بالمتغيرات الخارجية".

إن في ظل الأزمات المتلاحقة التي تواجهها منظمات الأعمال في الدول كافة، ومنها الأزمات الصحية الأخيرة (كوفيد-١٩) أصبحت بيئة الأعمال معقدة وتمتاز بالتغييرات والتطورات المتتسارعة، وتحدث التغيير في نقطتين أساسيتين هما: التعقيد والاضطراب، فالتعقيد المتزايد يجعل المنظمة غير قادرة على فهم بيئتها المحيطة وكذلك بيئتها الداخلية، وهذا يؤدي إلى تعقيد التخطيط والتنبؤ بالأنشطة والفعاليات التي تقدمها إلى سوق العمل، وأما الاضطراب فإنه يخلق تغيرات غير متوقعة في البيئة الفرعية بسبب تغيرات في البيئة وتفاعل عواملها المختلفة من اقتصادية وتقنية

واجتماعية وسياسية وثقافية وغيرها، بذلك يكون مستقبل عمل المنظمات في ظل هذين البعدين مجهولاً، وعلى المنظمات أن تتفاعل باستمرار مع التغيرات البيئية وفق خطط وبرامج مدروسة لمواكبة أنشطتها ومواجهة المنافسين.

٢. **أشكال الاضطراب البيئي:** يشير (Asikhia, 2019: 268)، أن هناك أشكال أو أنواع متعددة للبيئات المضطربة، فهي تقع في أربعة أشكال رئيسة وهي:
- ❖ **البيئة الهادئة (العشوانية).**
  - ❖ **البيئة الهادئة (محددة النطاق).**
  - ❖ **البيئة القلقة (ردة الفعل).**
  - ❖ **البيئة العاصفة.**

وهناك من صنفها بأنها عادئة وغير مستقرة ومعقدة (Stair, & Hanna, 2009: 277) وهذا يمكن القول، بأن انتقال المنظمة في عملها من بيئه هادئة عشوائية إلى بيئه قلقة أو عاصفة، يتمثل في التغير الحاصل في مدارك صانعي القرار لطبيعة البيئة وانتقالها من حالة الثبات والاستقرار إلى حالة التغيير والتعقيد (السالم، ٢٠٠٧: ١٦٢).

٣. **أبعاد الاضطراب البيئي:** إن الاضطراب البيئي بمفهومه الشامل يعني درجة من التغير وعدم القدرة على التنبؤ في بيئه الأسواق، وتشير الدراسات والأبحاث أن الاضطراب البيئي يتكون من ثلاث أبعاد رئيسة وهي:

أ. **الاضطراب السوقي:** ويعني معدل التغير في احتياجات الزبائن ورغباتهم مع مرور الزمن، والذي يتضمن تغيير في القضايا، والميول الى البحث عن المنتجات الجديدة على نحو مستمر نتيجة لتطور المنتجات وحساسية الأسعار، ومدى حاجة الزبائن للخدمات المصاحبة للسلع وكذلك التوجه نحو تسويق الخدمات (Kotler, 2018: 442).

فالاضطراب السوقي هو ناتج عن التغير في أذواق وتركيبة الزبائن وتفضيلاتهم، فضلاً عن دخول التقانة في صناعة وتسويق المنتجات على نحو كبير، والتطور الملحوظ في ترويج المنتجات تقليدياً والكترونياً، وانعكاس كل ذلك على تحقيق رضا الزبون وولائه لمنتجات المنظمة (Kotler & Keller, 2012: 322).

ان الحركة الديناميكية للعمل البيئي والتغيرات المستمرة تتطلب من منظمات الاعمال التعرف على احتياجات الزبائن وتوقعاتهم المستقبلية، وهو ما يتطلب التعرف على معدل التغير في عدد المنظمات المنافسة، وعدم التأكيد البيئي في السوق الذي تعمل به.

ب. **الاضطراب التقني:** يعد الاضطراب التقني من العوامل الرئيسية في المنافسات التجارية، إذ يعطي المنظمات موقعاً متميزاً ورياديأً في تطوير منتجاتها لاسيما الخدمية وتحسينها باستمرار، وهذا بعد يعكس الاضطراب في التغيرات التقنية الموجودة في بيئه منظمات الاعمال وتطورها مع مرور الزمن، فالاضطراب التقني يؤثر كثيراً في عمليات إيجاد الفرص التسويقية واستغلالها، وكما أنه يعكس مدى إدراك متخذى القرار للتغيرات البيئية والتطورات التقنية في مجال عملهم (Parnell, 2013: 158).

إن تأثير الاضطرابات التقنية تأتي عبر التطور في الأعمال وهذا يؤثر بطبعته على الطلب الخاص بالمنتجات، لاسيما الخدمات الضرورية إما سلباً أو ايجاباً، ويمتد هذا التأثير إلى العمليات

التشغيلية في الانتاج وعلى المواد الأولية المستخدمة فيها، وكذلك أيضاً مدى التأثير على الفرص والتهديدات التي تتعرض لها المنظمة.

**ج. شدة المنافسة:** تبين شدة المنافسة مدى سهولة أو صعوبة دخول المنظمات المنافسة الجديدة، كما وتعكس قدرة المنظمات في تقديمها ل المنتجات الحديثة والمتطورة والمتنوعة، وكذلك مدى قدرة المنظمات على تقليد منتجات الآخرين والمنافسة بها في الأسواق، وأيضاً لا يخفى فهناك المنافسة السعرية وسرعة الاستجابة للتغيرات السوقية، وتحركات المنافسين في قطاع السوق نفسه (Jaworski & Kholi, 2015: 303)، وهذا يعني أن شدة المنافسة تعني الدرجة التي تواجه بها المنظمات المنافسة من قبل منظمات أخرى تعمل في المجال نفسه.

و غالباً ما تؤثر شدة المنافسة على معدلات نمو السوق، وزيادة التكاليف الثابتة، وعدم القدرة على تغطية السوق بالمنتجات، وهذا يعني تأثيرها المباشر على الحصة السوقية للمنظمة، وكذلك ما يتعلق بأسعار المنتجات التي تطرحها في الأسواق مقابل أسعار المنافسين.

### ثانياً. القيادة الحرباء (المفهوم والأبعاد):

**١. مفهوم القيادة الحرباء:** أطلق مصطلح القيادة الحرباء كونها تتناسب وأدوار القائد الذي يعمل في ظل بيئه متغيرة ومعقدة وغير مستقرة (روبير وبازير، ٢٠١٠: ٤٥)، فالقادة في ظل الاضطرابات البيئية وعدم التأكيد يتلونون حيثما يداهمهم الخطر، فهم يقومون باستبدال الأدوار من الهروب والاستسلام إلى الخداع ووضع الاقنعة التي تخفي حقيقة ما هم فيه، و غالباً ما يبدأ السلوك الحربي بوصفها محاولة لمواجهة المنافسين وحماية الذات، إلا أنها سرعان ما تحول إلى سلوك تلقائي يحدث على نحو غير مخطط وغير واعي (Carlos, 2019: 56).

يتصرف القائد الحربي بأنه "شخصية غير متسقة ومتقلب ويتلون تجاه المصالح حيثما وجدت، وبذلك فهو مختلف عن سلوك الديناصور الذي يشير إلى الشخص الذي لا يتكيف ولا يتغير، فالحربيون يحاولون ارضاء أي اشخاص يكونون بجانبهم سواء كانوا خصوماً أو أصدقاء، أملاين ان يتمارضوا معهم في المجموعة (Lynch, 2014: 27).

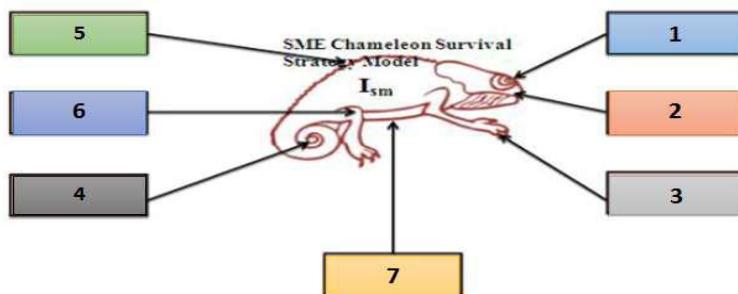
ويرى (Ruiz & Banon, 2017: 123) أن سلوك الحرباء يعني "القدرة على التغيير في السلوك والتكييف مع بيئات مختلفة من أجل تحقيق أهداف شخصية وذاتية".

ويرى (Williams, et al., 2019: 8) أن القيادة الحرباء تعني "سلوك تمويه يتمتع بمجموعة من السمات والخصائص التي يمكن من خلالها ان تنسجم مع المحيط الداخلي والخارجي لضمان البقاء على قيد الحياة في بيئات غير مأهولة".

بناء على ذلك، فالسلوك الحربي هو سلوك يمكن أن يتبع في المنظمات، وأن يمارس الفرد سلوكيات الحرباء عبر مجموعة من السلوكيات مثل الشخصية، والقيم، وأن يتغير مع تغير محيطه وتغير سلوكيات الأفراد الآخرين العاملين معه.

وحتى تعدّ المنظمة حرباء في تعاملها، فإنه يفترض النظر إلى القيادة العليا في المنظمة والمتمثلة بإدارتها وقوتها وصلاحياتها ومواجهتها للعوامل الداخلية والخارجية لها، بذلك فهي المنظمة التي تتصف بمجموعة من الألوان والمرونة والاستراتيجيات الإدارية والفنية التي يمكن عبرها تحقيق أهدافها الشخصية وأهداف المجموعة العاملة فيها على نحو عام (Yousif & Baker, 2015: 196).

وبناء على ذلك، يمكن القول بأن القيادة الحرباء هي التي تتغير بسرعة وبشكل مستمر مع التأثيرات البيئية، ولها المقدرة على مواجهة المنظمات المنافسة لاسيما القريبة منها والعاملة في بيئتها السوقية. والشكل أدناه يوضح سلوكية القيادة الحرباء في المنظمات تجاه البيئات المتغيرة التي تواجهها (Carlos, 2019: 58).



الشكل (٢): توضيح الخصائص التي تتمتع بها الحرباء

Resource: (Carlos, Taylor, (2019), the manager and Planning in small companies, Indian journal of business management, Vol. 12, No.4. P.58).

والجدول الآتي شرح لخصائص كائن الحرباء مقابل خصائص المنظمة الحرباء (AlickMhizha, 2014: 197)

الجدول (١): خصائص كائن الحرباء والمنظمة الحرباء

نوع الخصائص	الوظيفة	الصلة
نظرة متعددة للمحاور والاتجاهات لملاحظة البيئة، والعمل على الاستجابة الفاعلة معها	قوة العينين بالتحرك على نحو مستقل	١
توظيف الخصائص والقدرات المتميزة لأجل كسب ميزة تنافسية، والعمل على تعزيز تلك القدرات والتفرد بها أمام المنافسين	لسان يمكن أن تطلقه لصيد الفريسة	٢
دعم المركز السوقي للمنظمة وزيادة حصتها السوقية والتفوذ في السوق ومواجهة التحديات التي تعرّضها في السوق نفسه	أرجل خاصة لها القدرة على مسك الأشياء	٣
العمل على استقرار الأنشطة والعمليات في السوق، وهذا يمنحها القدرة على تأسيس وتنبيت قدم لها في السوق على الرغم من تواجد المنافسين	ذيل طويل يعمل على دعم توازن الجسم والقدرة على المناورة	٤
التكيف مع التغيرات والتطورات البيئية الخارجية، والعمل على التركيز في البقاء والنمو والتوسع	خلايا الجلد قادرة على تغيير لونها	٥
العمل المستمر على صياغة الاستراتيجيات المناسبة وتنفيذها على نحو فاعل، مع اخذ الحيطنة والحد من تحدث تغييرات في موقع عملها لضمان نجاح خططها الموضوعة والهادفة	حركات حذرة ومدروسة	٦
التمرير الاستراتيجي من أجل البقاء والاستمرار، فالنظام داخل المنظمة لا يمكن ان يعزل عن بيئته المنظمة الخارجية، وهنا يأتي أهمية التمرير الاستراتيجي في العمل	قدرات تمرير استراتيجية كائن الحرباء	٧

Source: AlickMhizha, (2014), Application of the ‘Chameleon Survival Strategy Model’ in the Study of Strategic Management in Small and Medium-Scale Enterprises, June, Vol.3, Issue 6.

٢. **أبعاد القيادة الحرباء:** يشير أغلب الباحثين في مجال القيادة الإدارية والاستراتيجية، أن هناك بعدين أساسين لقيادة الحرباء تكمن في الآتي: (Zahra, 2010: 177) و (Peterson, et al., 2012).

أ. **مركز السيطرة الخارجي:** ويعني مدى اعتقاد الأفراد العاملين في المنظمات بأن لديهم القدرة والسيطرة على النتائج والأحداث المؤثرة في حياتهم العملية لاسيما الإدارية منها، وهؤلاء الأفراد يرون بأن الحظ والقدر يلعب دوراً كبيراً في تحديد قراراتهم ونتائجها، وهذا ينعكس على تجنبهم تحمل مسؤولية قراراتهم، ويعتمدون على إشارات موقفية بدلاً من قيمهم في تحديد مسار العمل السليم.

ب. **الاعتقادات النسبية:** هم أولئك الأفراد العاملين في المنظمة والذين يثقون ويؤمنون بالنسبة، فإن الصواب والخطأ هي مفاهيم نسبية، وكذلك فإن المعايير الأخلاقية مرتبطة بالمجتمع والثقافة. لذا فإنهم يرفضون هذه المعايير، وتكون لديهم نزعة في السعي للكسب على حساب الآخرين بسبب فقدان الطابع الأخلاقي، اخذين بنظر الاعتبار أن الأخلاق تسوقها الظروف المحيطة بالأحداث.

### ثالثاً. التفوق التسويقي (المفهوم والأهمية والأبعاد):

١. **مفهوم التفوق التسويقي:** يرى الكتاب والباحثين أن المنظمة التي تتسم بالتفوق التسويقي تمتلك أساليباً تسويقية رائدة لمنتجاتها ومتعددة عن غيرها من المنظمات لاستمرارية تحقيق التفوق التسويقي.

وقد عرف التفوق التسويقي على أنه "استغلال المنظمة لنقط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها، إذ تعمل على إيجاد قيمة فعلية لأنشطتها التي تؤديها على نحو لا يمكن المنافسين من تقليدها، أو تحقيقها" (Pitts and Lei, 2000: 62).

كما يعني التفوق التسويقي بأنه "مؤشرًا لفرد المنظمة وتميزها في تقديم أنشطتها مقارنة مع المنافسين لتحقيق مكانة متميزة في السوق" (أوسو، ٢٠١١، ٢٠١٠).

ويشير أيضاً التفوق التسويقي إلى أنه "تحقيق التفوق بالتوجه بالعلاقات والاحتفاظ بالزبائن، وإيجاد قيمة متقدمة للزبون عبر إدارة عملية العلاقة مع الزبون" (Maroofi, et al, 2013: 17).

٢. **أهمية التفوق التسويقي:** بعد التعرف على مفهوم التفوق التسويقي، نسلط الضوء على أهميته، فأهميته تكمن في التوجه نحو الزبائن، واستخدام الأساليب والوسائل الإلكترونية والتكنيات الحديثة لبناء قاعدة المعلومات، من أجل الحصول على المعلومات وتخزينها وأمكانية استعادتها حين الطلب عليها، فهذه تؤدي إلى تحقيق المنظمة لأهدافها ومنها الربحية والنمو والبقاء، وكذلك لا نغفل دور العاملين في المنظمة عبر القيام بأنشطتهم على نحو متكامل وهادف، لاسيما في تحديد متطلبات الزبائن المتعددة وتوحيدها وتلبيتها (أوسو، ٢٠١١: ٦٠).

وللتتحقق أهمية بارزة في تحقيق الميزة التنافسية التي تأتي عبر تنافس المنظمات لاسيما ذات الانتاجية المتقاربة والمتشابهة والتعرف على الزبائن وفهم حاجاتهم ورغباتهم والعمل نحو تحقيق اشباعها (توفيق، ٢٠٠٧: ٩٩). وتقوم المنظمات المتقدمة تسويقياً بتخطيط استراتيجية تنافسية، وذلك باتباعها لخمس خطوات مهمة، وكالآتي: (Tree, 2010: 3)

- ❖ تشخيص السوق المستهدف.
- ❖ تطوير خطة التسويق.

❖ تطوير استراتيجية منسقة للمبيعات والمشتريات.

❖ تطبيق خطة التسويق.

❖ قياس التفوق التسويقي عبر مصفوفات ملموسة.

٣. أبعاد التفوق التسويقي: أشار كل من (Kotler, 2018: 110-111) و (طاهر، ٢٠٠٦: ٦٧) و (الكيكي، ٢٠١٠: ٤٠) و (أوسو، ٢٠١١: ١٦١) إلى أن هناك ثلثة أبعاد رئيسية للتفوق التسويقي وهي:

أ. رضا الزبون: نلاحظ أنه إذا كان أداء المنظمات الإنتاجية والتسويقية غير مناسب أو متواافق مع حاجات الزبائن ورغباتهم، وأنها غير منسجمة مع توقعاتهم، فذلك ينتج عنه عدم الرضا، والعكس صحيح، إذ أنه كلما زاد الأداء عن توقعات الزبائن، فإن رضا الزبائن سيزداد، ويصل مرحلة الولاء ومن ثم الإسعاد والابتهاج (صادق، ٢٠١٢: ١٣٨). وكذلك رضا الزبون هو مطابقة أداء المنتج مع ما يحققه المنتج من منافع تتعكس بالشعور الإيجابي المتكون لدى الزبون (ال مراد، والساير، ٢٠١٢: ٣٤). بذلك فرضاً الزبون يعني الشعور الداخلي الإيجابي تجاه ما تقدمه المنظمات من منتجات (سلع وخدمات) مطابقة لتوقعات الزبون أو تفوقها.

ب. ولاء الزبون: يعني ارتباط الزبون أو رضاه او التزامه بعلامة تجارية معينة دون غيرها، أو منتج معين دون غيره، أو التعامل مع منظمة أو محلات معينة دون غيرها، وهذا يعتمد على قدرة المنظمة على ارضاء الزبون بمنتجاتها التي يستهلكها (السويدى، ٢٠١٠: ٨١). وتكمّن أهمية ولاء الزبون لمنظمة نحو تحقيق الأرباح في الآتي: (النقشبندى، ٢٠١٠: ٧٧).

❖ الربحية المتولدة نتيجة الشراء المتكرر.

❖ الربحية المتولدة نتيجة تقليل كلف الشراء.

❖ الربحية الناتجة تفضيلات الزبون لمنتج ما.

❖ الربحية الناتجة نتيجة المرونة في الأسعار المعروضة.

ج. قيمة الزبون: إن عملية بناء علاقة طويلة الأجل بين المنظمة والزبون، ليست بالعملية السهلة والبسيطة، فهذه العلاقة تتولد بعد تحقيق الرضا والولاء لمنتجات المنظمة أولاً، إذ تقوم المنظمة بتقييم الاختلافات بين المنافع والتكاليف الناتجة من منتجات المنظمة ومقارنتها بتكاليف المنافسين ومنافع منتجاتهم المقدمة (صادق، ٢٠١٢: ١٣٧). ويرى (الطائي والعبادي، ٢٠٠٧، ٢٩٧) أن هناك عنصرين مهمين لتكوين قيمة للزبون وهما:

❖ القيمة الكلية للزبون: والتي تتمثل بجزء من المنافع التي يحصل عليها الزبون من المنتج، وتكون في (قيمة السلعة، وقيمة الخدمة، والقيمة الشخصية، وقيمة المكانة الذهنية).

❖ الكلفة الكلية للزبون: وهي الكلفة التي تصاف إلى مجمل التكاليف التي تحملها المنظمة، وتكون في (الكلفة النقدية، وكلفة الوقت، وكلفة الجهد، والكلف النفسية).

بذلك فقيمة الزبون تتعلق بقيام الزبون بتقييم المنتج أو المنظمة أو العلامة التجارية للوصول والتعرف على المنافع المتحققة من قبله تكون أكبر من الكلفة والجهد الذي يتحملها الزبون في سبيل الحصول على المنتج.

### المبحث الثالث: الجانب التطبيقي للبحث

يتمثل هذا المبحث بعرض نبذة مختصرة عن معمل البان الموصل في محافظة نينوى، واختبار فرضيات البحث الموضوعة وتشخيص متغيراتها وتحليلها.

أولاً. نبذة عن معمل ألبان لموصى في محافظة نينوى:

ثانياً. اختبار فرضيات البحث وتشخيصها وتحليلها:

١. اختبارات علاقات الارتباط الكلية والجزئية لمتغيري البحث الرئيسي.

أ. اختبار علاقات الارتباط بين متغير القيادة الحرباء ومتغير التفوق التسويقي على المستوى الكلي.

الجدول (٢): علاقة الارتباط بين متغير القيادة الحرباء ومتغير التفوق التسويقي

المتغير المستقل	القيادة الحرباء		
		المتغير المعتمد	التفوق التسويقي
	0.887*		N= 65

\*P≤ 0.05

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الاحصائي (SPSS VER.19). يبين الجدول (٢) وجود علاقة ارتباط معنوية قوية عند مستوى معنوية 0.05 بين القيادة الحرباء والتفوق التسويقي، إذ تكشف قيمة معاملات الارتباط للمؤشر الكلي (0.887\*)، وهذا يشير إلى أن القيادة الحرباء التي تتبعها المنظمة المبحوثة تؤدي إلى تحقيق التفوق التسويقي، وبالتالي الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة في تحسين منتج الألبان ومشقاته ونمو الأرباح وجذب الزبائن وتحقيق حاجات ورغباتهم وفي ظل الاضطراب البيئي في السوق، وبذلك تم التتحقق من الفرضية الرئيسية الأولى ومفادها "توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الحرباء والتفوق التسويقي في ظل الاضطراب البيئي عند مستوى معنوية 0.05".

ب. اختبار علاقات الارتباط بين كل بعد من أبعاد متغيري البحث (القيادة الحرباء والتفوق التسويقي) على المستوى الجزئي.

الجدول (٣): علاقات الارتباط بين مركز السيطرة الخارجية وأبعاد التفوق التسويقي

بعد المتغير المستقل (القيادة الحرباء)	مركز السيطرة الخارجية		
		أبعاد المتغير المعتمد (أبعاد التفوق التسويقي)	
	0.885*	رضا الزبون	
	0.891*	ولاء الزبون	
	0.878*	قيمة الزبون	

\*P≤ 0.05

N= 65

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الاحصائي (SPSS VER.19). تشير النتائج في الجدول (٣) إلى أن هناك علاقة ارتباط قوية عند مستوى معنوية 0.05 بين بعد المتغير المستقل (مركز السيطرة الخارجية) وأبعاد التفوق التسويقي المعتمد (على المستوى الجزئي)، وتبيّن أن هناك علاقة ارتباط قوية بين مركز السيطرة الخارجية ورضا الزبون وهذا ما حدده قيمة معامل الارتباط الجزئي و الواقع (\*0.885)، وهذا يدل على أن مركز السيطرة الخارجية له علاقة برضا الزبون وتحقيق حاجاته ورغباته والعمل على اشبعها وتحقيق الرضا، وكذلك يلاحظ قيمة معامل الارتباط الجزئي (\*0.891) بين مركز السيطرة الخارجية وولاء الزبون، وأيضاً (\*0.878) بين مركز السيطرة الخارجية وقيمة الزبون، وهذا إن دل، إنما يدل على قوة العلاقة الارتباطية بين كل من مركز السيطرة الخارجية وولاء الزبون وقيمة الزبون.

**الجدول (٤): علاقات الارتباط بين الاعتقادات النسبية وأبعاد التفوق التسويقي**

الاعتقادات النسبية	بعد المتغير المستقل (القيادة الحرباء)	
	أبعاد المتغير المعتمد (ابعاد التفوق التسويقي)	
0.790*		رضا الزبون
0.889*		ولاء الزبون
0.882*		قيمة الزبون

\*P≤ 0.05 N= 65

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الاحصائي (SPSS VER.19). تشير النتائج في الجدول (٤) إلى أن هناك علاقة ارتباط قوية عند مستوى معنوية 0.05 بين بعد المتغير المستقل (الاعتقادات النسبية) وأبعاد التفوق التسويقي المعتمد (على المستوى الجزئي)، إذ أظهرت قيمة معامل الارتباط بين الاعتقادات النسبية ورضا الزبون بواقع (\*0.790) وهي قيمة معنوية تظهر قوة الارتباط بين البعدين، وكذلك (0.889) و(0.882) قيم علاقة الارتباط بين الاعتقادات النسبية وكل من ولاء الزبون وقيمة الزبون على التوالي، وهذا ان دل، إنما يدل على ان الاعتقادات النسبية في القيادة الحرباء المتتبعة من المنظمة المبحوثة تؤدي إلى زيادة ولاء الزبون وتعزيز قيمته لدى المنظمة. وهذا يؤكد تحقق الفرضية الرئيسية الثانية التي مفادها "توجد علاقة ارتباط معنوية عند مستوى معنوية 0.05 بين كل من أبعاد القيادة الحرباء وأبعاد التفوق التسويقي".

## ٢. اختبار التأثير لمتغيري البحث وتشخيصها وتحليلها:

أ. اختبار تأثير متغير القيادة الحرباء في متغير الاضطراب البيئي:

**الجدول (٥): اختبار تأثير القيادة الحرباء في الاضطراب البيئي**

القيادة الحرباء					المتغير المستقل المتغير الوسيط
F الجدولية	F المحسوبة	R <sup>2</sup>	B <sup>1</sup>	B <sup>0</sup>	
4.00	142.18	0.827	0.935 (13. 764)*	0.502	الاضطراب البيئي

\*P≤ 0.05 d,f (1, 63) N= 65

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الاحصائي (SPSS VER.19). يوضح الجدول (٥) إلى وجود علاقة تأثير معنوية للقيادة الحرباء في الاضطراب البيئي كمتغير وسيط، لتحديد العلاقة بين متغيري البحث الرئيسية (القيادة الحرباء والتفوق التسويقي)، إذ أظهرت نتائج التحليل الاحصائي أن أبعاد القيادة الحرباء بوصفها متغيراً مستقلاً تؤثر مجتمعة في الاضطراب البيئي بوصفه متغيراً وسيطاً، ويؤشر ذلك قيمة (F) المحسوبة وبالغة (142.18)، وتدل قيمة وهي قيمة معنوية أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.00) عند درجتي الحرية (1, 63)، وتدل قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) وبالغة (0.827) على أن (82.7%) من الاختلاف في الاضطراب البيئي تفسرها عوامل القيادة الحرباء وهي (مركز السيطرة الخارجي، والاعتقادات النسبية)، ومن خلال متابعة معاملات قيمة (B) واختبار (t) تبين أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (\*13.764) عند درجتي

الحرية (1, 63) ومستوى معنوية (0.05) وهي قيمة معنوية، كونها أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.68). وبهذا يتم التتحقق والقبول من الفرضية الرئيسة الثالثة ومفادها "يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للقيادة الحرباء في الاضطراب التسويقي".  
ب. اختبار تأثير متغير القيادة الحرباء في متغير التفوق التسويقي:

#### الجدول (٦): تأثير القيادة الحرباء في التفوق التسويقي

المتغير المستقل					المتغير المعتمد
القيادة الحرباء					
F الجدولية	F المحسوبة	R <sup>2</sup>	B <sup>1</sup>	B <sup>0</sup>	
4.00	138.40	0.762	0.841 (11.637)*	0.658	التفوق التسويقي

\*P≤ 0.05 N= 65

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الاحصائي (SPSS VER.19). يوضح الجدول (٦) إلى وجود تأثير ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05 للقيادة الحرباء في التفوق التسويقي، إذ أظهرت نتائج التحليل الاحصائي أن أبعاد القيادة الحرباء بوصفها متغيراً مستقلاً تؤثر مجتمعة في التفوق التسويقي بوصفه متغيراً معتمداً، ومؤشر ذلك قيمة (F) المحسوبة والبالغة (138.40) وهي قيمة معنوية أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.00) عند درجتي الحرية (1, 63)، وتدل قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) والبالغة (0.762) على أن (76.2%) من الاختلاف في التفوق التسويقي تفسرها عوامل القيادة الحرباء وهي (مركز السيطرة الخارجي، والاعتقادات النسبية)، ومن خلال متابعة معاملات قيمة (B) واختبار (t) تبين أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (11.637\*) عند درجتي الحرية (1, 63) ومستوى معنوية (0.05) وهي قيمة معنوية، كونها أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.68)، وبهذا يتم قبول الفرضية الرابعة بعد التتحقق منها ومفادها "يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للقيادة الحرباء في التفوق التسويقي في ظل الاضطراب البيئي".

#### المotor السادس: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات: بعد قراءة النتائج التي توصل لها البحث في اطريقها النظري والتطبيقي، توصل البحث الى جملة من الاستنتاجات وكالآتي:

- أن سلوك القيادة الحرباء يعني قدرة المدير وصانعي القرار على التغيير في السلوك والتكيف مع بيئات مختلفة، والعمل بمرنة عالية مع الأزمات المتعددة، من أجل تحقيق أهداف المنظمة على نحو عام، والشخصية على نحو خاص.
- يعد التفوق التسويقي مؤشراً لتفرد المنظمة وتميزها في تقديم أنشطتها مقارنة مع المنافسين لتحقيق مكانة متميزة في السوق، فضلاً عن التوجه نحو الحفاظ على الزبائن الحاليين واكتساب زبائن جدد، وتعزيز قيمتهم عبر تقديم أفضل المنتجات التي تلبي حاجاتهم ورغباتهم.
- إن المنظمات التي تتأثر أنشطتها بالأحداث المحلية والأقليمية والدولية (أي مضطربة بيئياً) تكون ذات استخدام مكثف للمعلومات لاسيما المعلومات الاستراتيجية المتعلقة بالمنافسين.

٤. يتشكل الاضطراب البيئي نتيجة عدم امتلاك المنظمات للمعلومات الكافية للتتبُّع المستقبلية، مما يؤدي إلى ضعف أنشطتها في السوق مقابل استغلال المنافسين لنقاط ضعفها وتعزيز نقاط القوة لديهم.

#### ثانياً. التوصيات:

١. العمل على توظيف المفاهيم الادارية والتسويقية في المنظمات وتبني ممارساتها وخصائصها كونها من المتطلبات الأساسية للنهوض بالواقع الميداني لعمل المعلم المبحوث.
٢. اجراء البحوث والدراسات والورش والتدريبات في مفاهيم القيادة الحرباء والتفوق التسويقي والاضطرابات البيئية واستراتيجياتها المتعددة، والتعرف على خصائصها وممارستها داخل المنظمات، وما تعطيه من أهمية للمنظمات في تحقيق التفوق التسويقي والتنافسي.
٣. التعرف على التحديات والأزمات التي تواجهها المنظمات العراقية على نحو عام، ومعلم البان الموصل على نحو خاص، ووضع الحلول الناجحة لمواجهتها والتكيف معها.
٤. النهوض بواقع عمل المنظمات والمصانع العراقية عبر الدعم الحكومي على نحو خاص لاسيما في ظل الاضطرابات البيئية ومنها الاضطراب السوقي والتقني وشدة المنافسة عبر تحسين المنتجات المقدمة للسوق وتطويرها مقابل ما يقدمه المنافسين.

#### المصادر

##### اولاً. المصادر العربية:

###### أ. الرسائل والاطاريات الجامعية:

١. السويدي، نبيل حامد احمد، (٢٠١٠)، تطوير نظم المعلومات التسويقية الموجه نحو الزبون وابتكار المنتج: دراسة حالة في معمل الالبسة الجاهزة-ولدي"، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
٢. طاهر، ناجحة محمد، (٢٠٠٦)، الابداع بالمزيج التسويقي وأثره في تحقيق التفوق التسويقي: دراسة حالة في شركة الوسام لمنتجات الالبان والمواد الغذائية المحدودة/كربلاء، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق.
٣. النقشبendi، فارس محمد فؤاد، (٢٠١٠)، دور العمليات التسويقية المبنية على المعرفة في الاداء التسويقي: دراسة استطلاعية لرأي عينة مختارة من مديرى مصانع انتاج مياه المعدنية في اقليم كورستان العراق، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة دهوك.

###### ب. المجلات والدوريات العلمية:

١. الـ مراد، نجلة يونس، والساير، عمر ياسين محمد، (٢٠١٢)، التسويق بالعلاقة ودوره في تعزيز رضا الزبون: دراسة لعينة من المنظمات الفندقية في مدينة دهوك، مجلة تنمية الرافدين، كلية الادارة والاقتصاد، المجلد ٣٤، العدد ١٠٧، جامعة الموصل.
٢. أوسو، خيري علي، (٢٠١١)، دور ابتكار الخدمة المصرفية في تحقيق التفوق التنافسي: دراسة استطلاعية في عدد من المنظمات المصرفية في مدينة دهوك، مجلة تنمية الرافدين، كلية الادارة والاقتصاد، المجلد ٣٣، العدد ١٠٣، جامعة الموصل.
٣. الطائي، يوسف حريم، والعبادي، هاشم فوزي، (٢٠٠٧)، الدور الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في ادارة علاقات الزبون: دراسة تطبيقية في معمل بيسبي الكوفة، المجلة العراقية للعلوم الادارية، كلية الادارة والاقتصاد، المجلد ٥، العدد ١٧، جامعة كربلاء.

٤. الكيكي، غانم محمود احمد، (٢٠١٠)، هيكل تقانة المنتج وأثره في تحقيق أهداف إدارة علاقات الزبون: دراسة استطلاعية لرأي المدراء في معمل الالبسة الولادية في الموصل، مجلة تنمية الرافدين، كلية الادارة والاقتصاد، المجلد ٣٢، العدد ١٠٠، جامعة الموصل.

**ج. الكتب:**

١. توفيق، عمرو، (٢٠٠٧)، ادارة علاقات العملاء، الطبعة الاولى، مركز الخبرات المهنية للادارة، بميك، القاهرة، مصر.
٢. روبير، بابيز، (٢٠١٠)، الموجـهـ الدليل العلمـيـ للقيادات الإدارـيةـ، ترجمـةـ: تمام السـاحـطيـ، الطـبـعةـ الاولـىـ، المؤـسـسـةـ الجـامـعـيـةـ لـلـدـرـاسـاتـ وـالـنـشـرـ وـالـتـوزـيعـ، مصرـ، القـاهـرـةـ.
٣. السالم، فؤاد الشيخ، (٢٠٠٧)، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الثانية، مركز الكتب الأردني، الأردن، عمان.
٤. صادق، درمان سليمان، (٢٠١٢)، التسويق المعرفي المبني على ادارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية، الطبعة الاولى، دار كنوز المعرفة العلمية للطباعة والنشر، الاردن، عمان.

**ثانياً. المصادر الأجنبية:**

**A. journals and Articles:**

1. AlickMhizha, (2014), Application of the ‘Chameleon Survival Strategy Model’ in the Study of Strategic Management in Small and Medium-Scale Enterprises, June, Vol 3 Issue 6.
2. Asikhia, Olalekan, (2019), Strategic Marketing Orientation and Performance: A Case for Synergistic Merger Effects of Nigerian Banks, European Journal of Scientific Research, Vol.10, No.3.
3. Carlos, Taylor, (2019), the manager and Planning in small companies, Indian journal of business management, Vol. 12, No.4.
4. Cheng, M., Humphreys, M., & Kerry A. (2018), Managing strategic uncertainty: Thediversity and use of performance measures in the balanced scorecard, Managerial Auditing Journal, Vol. 31, No.4/5
5. Jaworski, Bernard, J. and Kohli, Ajay K, (2015), Market Orientation: Antecedents and Consequences, Journal of Marketing Since, Vol.2, No.2.
6. Parnell, J. A. (2013), Uncertainty, generic strategy, strategic clarity, and performance of retail SMEs in Peru, Argentina, and the United States. Journal of Small Business Management, Vol.51, No.2.
7. Maroofi, Fakhraddin,, Aliabadi, Bahareh, Moradi, Fakhri, Hooshmand, &Hadikolivand, (2013), Effective factors on CRM development, Asian journal of business management, Vol. 5, No.1.
8. Ruiz-Palomino A, Pablo &, On-Gomis B Alexis Ban, (2017), the Negative Impact OfChameleon-Inducing Personalities on Employees' Ethical Work Intentions: The Mediating Role of Machiavellianism, European Management Journal Xxx 1e14.
9. Williams, J. A., Roberts, C., & Bosselman, R. (2019). Youth Sports and the Emergence of Chameleon Leadership. Journal of Leadership Studies, 5(3).

### B. books

1. Kotler, Philip & Keller, Kotler, (2012), Marketing Management, 10<sup>th</sup> edition, New Jersey, U.S.A.
  2. Kotler, Philip, (2018), Marketing Management, 15th edition, New Jersey, U.S.A.
  3. Lynch, Richard, (2015), Strategic Management, Seventh edition published (print and electronic).
  4. Pitts, Robert, & Lei, David, (2006), Strategic Management, building and sustaining competitive advantage, 5th edition, Thomson, southwestern, New York, U.S.A.
  5. Stair, R.M., & Hanna, M. (2009), Quantitative Analysis for Management.10th edition, New Jersey. U.S.A.
  6. Tree, Lisa, (2010), planning a competitive strategy: keep it simple five steps in creating a strategy sales and marketing plan, Caro Wise, EDI.
  7. Volberda, H.W & Van Bruggen, G.H, (2014), Environmental turbulence: A Look into its dimensionality", NOBO.

الملاحق (١)

## أسماء السادة المحكمين لاستماره الاستبيان الالكتروني

الاسم	اللقب العلمي	موقع العمل
الدكتور درمان صادق سليمان	أستاذ	كلية الادارة والاقتصاد/جامعة دهوك
الدكتور معن وعد الله المعاضيدي	أستاذ	كلية الادارة والاقتصاد/جامعة الموصل
الدكتور علاء عبد السلام اليماني	أستاذ	كلية الادارة والاقتصاد/جامعة الموصل
الدكتورة نجلة يونس محمد آل مراد	أستاذ مساعد	كلية الادارة والاقتصاد/جامعة الموصل
الدكتور عادل محمد عبد الله	أستاذ مساعد	كلية الادارة والاقتصاد/جامعة الموصل
الدكتور منذر خضر يعقوب	أستاذ مساعد	كلية الادارة والاقتصاد/جامعة الموصل
الدكتورة الاء عبد الموجود العاني	أستاذ مساعد	كلية الادارة والاقتصاد/جامعة الموصل
الدكتور محمد محمود حامد	أستاذ مساعد	كلية الادارة والاقتصاد/جامعة الموصل

الملحق (٢)

استمارہ الاستانۃ

السيد/ة الموظف/ة ..... المحترم/ة .....

تروم الباحثة بدراسة بحث حول (الاضطراب البيئي كمتغير وسيط لطبيعة العلاقة بين القيادة الحرباء والتقوّق التسويقي/ دراسة ميدانية في معمل ألبان الموصل في محافظة نينوى)، وتضع بين أيديكم هذه الاستبانة، راجين منكم التفضل بملء فقراتها، وهذا للمساعدة في إنجاح هذا البحث وإثراء جانبهما العملي الذي يعزز الجانب النظري فيها، علمًاً أن المعلومات الواردة يتم التعامل معها لأغراض البحث العلمي فقط لا غير.  
وتفضّلوا بتقبّل فائق التقدير والاحترام.....

الباحثة

م.م. شيماء ناظم حمدون

**أولاً. المعلومات الشخصية:** يرجى التفضل بوضع إشارة (✓) بجانب الإجابة المناسبة من المفردات الآتية:

١. الجنس

ذكر ( ) أنثى ( )

٢. العمر:

العمر / سنة	٢٥	سنة فاكل	٣٠-٢٦	سنة	٣٥-٣١	سنة فاكل	٣٦	٤٥ سنة فاكل
-------------	----	----------	-------	-----	-------	----------	----	-------------

٣. المستوى التعليمي:

الإشارة	الإشارة	إعدادية	بكالوريوس	دراسات عليا	التحصيل الدراسي
---------	---------	---------	-----------	-------------	-----------------

٤. الحالة الاجتماعية:

الإشارة	أعزب	متزوج
---------	------	-------

٥. سنوات العمل (مدة الخدمة الفعلية):

سنوات الخبرة/سنة	٥	سنوات فاكل	١٠-٦	١٥-١١	١٦	١٦ سنة فاكل
------------------	---	------------	------	-------	----	-------------

ثانياً. الفقرات الخاصة بمتغيرات البحث الرئيسية:

يرجى التفضل بوضع علامة (✓) بجانب الفقرة التي تراها مناسبة دون إهمال أي فقرة منها لإكمال إجراءات البحث العلمي.

١. بيانات الاضطراب البيئي: ويشير الى "عدم امتلاك صانعي القرارات لمعلومات كافية عن العوامل البيئية ذات العلاقة بالمشكلة المطروحة، وأنهم عاجزون عن التنبؤ بالمتغيرات الخارجية".

ت	الفقرات	الcription	الcription	الcription	الcription	الcription	الcription
١	هناك درجة من اللاتأك والمخاطر التي تواجه المعمل، ومنها الاضطراب التقني						
٢	هناك درجة من اللاتأك والمخاطر التي تواجه المعمل، ومنها الاضطراب السوقى						
٣	هناك درجة من اللاتأك والمخاطر التي تواجه المعمل، ومنها شدة المنافسة						
٤	هناك الكثير من القرارات غير المنفذة في المعمل بسبب الاضطرابات البيئية الداخلية والخارجية						
٥	يعمل المعمل على مواجهة الاضطرابات بالرغم من كثرة القيود والمعوقات						
٦	تعمل إدارة المعمل على استخدام مكف للمعلومات لاسيما المعلومات الاستراتيجية المتعلقة بالمنافسين في مجال صناعة الألبان ومشتقاته						
٧	تتأثر أنشطة المعمل الانتاجية والتسويقية بالأحداث المحلية والإقليمية والدولية على نحو كبير						
٨	التعقيد المتزايد يجعل العاملين في المعمل غير قادرين على فهم البيئة المحيطة بالمعمل وكذلك بيئتها الداخلية						

الفقرات	ت			
الاتفاق بشدة	الاتفاق لابشدة	محايد	الاتفاق	الاتفاق بشدة
ان وجود التغيرات غير المتوقعة في البيئة الداخلية بسبب تغيرات في البيئة الخارجية يحول دون تقديم المعلم في الانتاج والتسويق	٩			
يحتاج المعلم الى تضافر الجهود لتجاوز هذه الاضطرابات والحد منها او تقليلها	١٠			

٢. القيادة الح رباع: وتعني "القدرة على التغيير في السلوك والتكييف مع بيئات مختلفة من أجل تحقيق أهداف شخصية وذاتية".

الفقرات	ت			
الاتفاق بشدة	الاتفاق لابشدة	محايد	الاتفاق	الاتفاق بشدة
تمتلك ادارة المعلم القدرة والقدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ الهدف	١			
لدى ادارة المعلم القدرة على التغيير في السلوك والتكييف مع بيئات مختلفة من أجل تحقيق أهداف شخصية وذاتية	٢			
تمتلك ادارة المعلم سلوك تمويهي يتمتع بمجموعة من السمات والخصائص التي تمكّنها من الانسجام مع بيئتها الداخلية والخارجية	٣			
لدى مدير المعلم القدرة على التفاوض مع المنافسين والموردين	٤			
لدى ادارة المعلم القدرة على اقناع التجار والزبائن لشراء منتجات المعلم ودعمها	٥			

٣. التفوق التسويقي: وتعني "استغلال المنظمة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها، إذ تعمل على إيجاد قيمة فعلية لأنشطتها التي تؤديها على نحو لا يمكن المنافسين من تقليلها، أو تحقيقها".

الفقرات	ت			
الاتفاق بشدة	الاتفاق لابشدة	محايد	الاتفاق	الاتفاق بشدة
تهدف ادارة المعلم الى تحقيق التفوق التنافسي في السوق	١			
تعمل ادارة المعلم على تعزيز العلاقات مع الزبائن والموردين والتجار في السوق المحلية والاقليمية	٢			
تعمل ادارة المعلم على فهم حاجات الزبائن ورغباتهم بغية تحقيق الميزة والتفوق التسويقي	٣			
تدعم ادارة المعلم القدرات والخبرات التي يحملها الافراد العاملون من أجل تقديم الافضل والاجود للسوق المحلية والاقليمية	٤			
تعمل ادارة المعلم وفي ضوء التوجهات الحديثة الى تطوير انشطتها الانتاجية والتسويقية لمواكبة التطور وما يقدمه المنافسون في السوق المحلية والاقليمية	٥			