

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

م.م. شيماء ناظم حمدون

كلية الإدارة 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 الحربية في التفوق التسويقي في ظل الاضطراب البيئي؟ وكان هدف البحث الرئيس في بيان دور القيادة المتلونة (الحربية) في تحقيق التفوق التسويقي في ظل الاضطراب البيئي، وتم استخدام المنهج الوصفي لاختبار الفرضيات الرئيسة والفرعية، وتم تطبيق البحث في معمل ألبان الموصل، إذ تم اختيار الإدارة العليا ومدراء ومعاوني الأقسام والشعب والوحدات وبواقع (75) مديراً ومعاوناً إدارياً وفنياً ومسؤولي الوحدات الإدارية والإنتاجية، وكان نسبة استرداد استثمارات الاستبانة الموزعة (87%)، بعد استبعاد (10) استثمارات لعدم اكتمال بياناتها، ولاختبار فرضيات البحث تم استخدام معاملات الارتباط البسيط والمتعدد، ومعامل الانحدار البسيط والمتعدد، وأظهرت نتائج البحث وجود علاقة إيجابية بين متغيري القيادة الحربية والتفوق التسويقي، إلا أن نسبة التأثير تختلف من متغير إلى آخر في الاضطراب البيئي، وتوصل البحث إلى عدة استنتاجات كان أبرزها، أن سلوك القيادة الحربية 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، وتتسم بالتغيير واللاتأكد البيئي، فضلاً عن المنافسة القوية بين المنظمات في ظل التوجهات الحديثة لاسيما استخدام التقنية 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 العاملة في سوق تقديم منتجات الألبان ومشتقاتها، مما يتطلب من مدراء المعمل القيام باتخاذ القرارات المناسبة لمواجهة تلك الاضطرابات، لرفع مستوى أدائه ومواكبة التغييرات ومحاولة اضعاف التحسينات المستمرة لمنتجاته المقدمة، من أجل تحقيق التفوق التنافسي في السوق. ومن هذا العرض، يمكن طرح مجموعة تساؤلات وكالاتي:

1. ما مدى تفهم المنظمة المبحوثة لمفاهيم القيادة الحربية والتفوق التسويقي والاضطراب البيئي؟
2. ما العلاقة الترابطية بين القيادة الحربية والتفوق التسويقي في ظل الاضطراب البيئي؟
3. ما مدى تأثير القيادة الحربية في التفوق التسويقي في ظل الاضطراب البيئي؟

ثانياً. أهمية البحث: تأتي أهمية البحث مما تم طرحه في مشكلة البحث، فموضوع البحث يحظى بأهمية كبيرة لدى المختصين في المجال الإداري والتسويقي، فالقيادة الحربية تأخذ اليوم حيزاً كبيراً في عمل المنظمات لاسيما المنظمات التي تمتاز بوجود اضطرابات بيئية محيطة بها، والتي تشكل

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

ثالثاً. أهداف البحث: يهدف البحث الى تحقيق الآتي:

1. بيان طبيعة العلاقة بين القيادة الحربية والتفوق التسويقي في ظل الاضطراب البيئي.
2. بيان العلاقة التأثيرية للقيادة الحربية في تحقيق التفوق التسويقي في ظل الاضطراب البيئي.
3. التعرف على أبعاد كل من القيادة الحربية والتفوق التسويقي والاضطرابات البيئية التي تواجه عمل المنظمات.

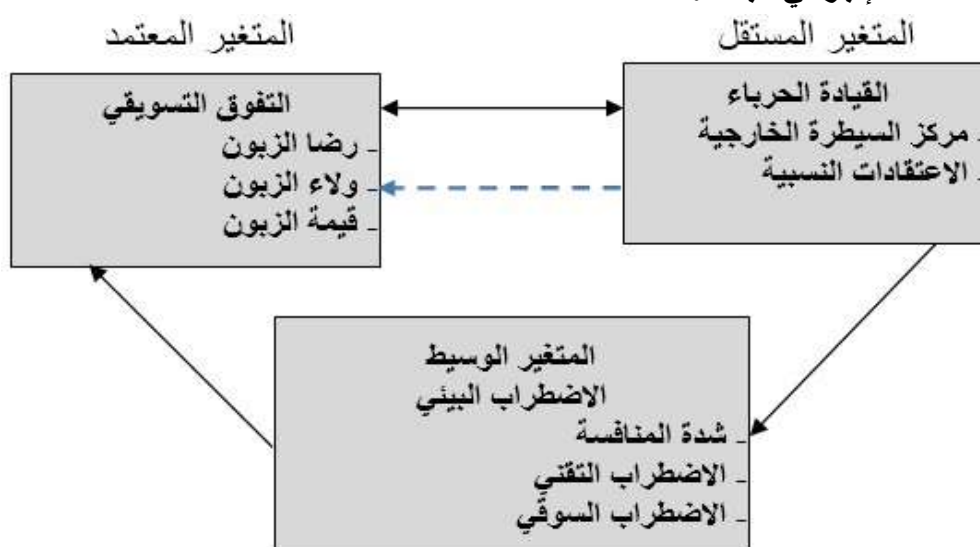
رابعاً. فرضيات البحث: تم صياغة جملة الفرضيات الرئيسة والفرعية وكالاتي:

1. توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الحربية والتفوق التسويقي في ظل الاضطراب البيئي عند مستوى معنوية 0.05 (على المستوى الكلي)
2. توجد علاقة ارتباط معنوية عند مستوى معنوية 0.05 بين كل من أبعاد القيادة الحربية وأبعاد التفوق التسويقي (على المستوى الجزئي)
3. يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للقيادة الحربية في الاضطراب التسويقي.
4. يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للقيادة الحربية 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 والأطاريح والبحوث المنشورة في المجالات المحلية والعالمية، والاعتماد على مواقع الانترنت في البحث عن المصادر الحديثة. أما فيما يخص الجانب التطبيقي من البحث، فقد تم اختيار (75) مديراً ومعاوناً ومسؤولي الوحدات ومن مستويات إدارية وفنية مختلفة في معمل البان الموصل، وتم تصميم استمارة الاستبانة التي تضمنت عبارات عديدة ووزعت على متغيرات البحث الرئيسة (القيادة الحربية، والتفوق التسويقي، والاضطراب البيئي)، وتم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي (اتفق تماماً، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق تماماً) في طرح فقرات المتغيرات، كما وتم استخدام الاساليب الاحصائية في استخراج التكرارات والنسب المئوية، وكذلك استخدام معاملات الارتباط البسيط والمتعدد 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 ومدرء الأقسام والشعب والوحدات في معمل ألبان الموصل في محافظة نينوى والتابع لوزارة الصناعة والمعادن.

سابعاً. المخطط الإجرائي للبحث:



الشكل (1): 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: التأطير النظري

أولاً. الاضطراب البيئي (المفهوم والأشكال والأبعاد):

1. 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 اللاتأكد البيئي في ما يحيط المنظمة المضطربة.

بذلك فإن الاضطراب البيئي يشير إلى درجة اللاتأكد والمخاطرة 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 (الغالب، 2009: 250).

أما (Volberda, 2014: 118) فيشير إلى أن 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-19) أضحت بيئة الأعمال معقدة وتمتاز بالتغيرات والتطورات المتسارعة، 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 ان تتفاعل باستمرار مع التغيرات البيئية وفق خطط وبرامج مدروسة لمواكبة أنشطتها ومواجهة المنافسين.

2. أشكال الاضطراب البيئي: يشير (Asikhia, 2019: 268)، أن هناك أشكال أو أنواع متعددة للبيئات المضطربة، فهي تقع في أربعة أشكال رئيسة وهي:

- ❖ البيئة الهادئة (العشوائية).
- ❖ البيئة الهادئة (محددة النطاق).
- ❖ البيئة القلقة (ردة الفعل).
- ❖ البيئة العاصفة.

وهناك من صنفها بأنها عدائية وغير مستقرة ومعقدة (Stair, & Hanna, 2009: 277) وهنا يمكن القول، بأن انتقال المنظمة في عملها من بيئة هادئة عشوائية إلى بيئة قلقة أو عاصفة، يتمثل في التغير الحاصل في مدارك صانعي القرار لطبيعة البيئة وانتقالها من حالة الثبات والاستقرار إلى حالة التغير والتعقيد (السالم، 2007: 162).

3. أبعاد الاضطراب البيئي: إن الاضطراب البيئي بمفهومه الشامل يعني درجة من التغير وعدم القدرة على التنبؤ في بيئة 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 التفضيلات، 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 وتركيبية الزبائن وتفضيلاتهم، فضلاً عن دخول التقنية في صناعة وتسويق المنتجات على نحو كبير، والتطور الملحوظ في ترويج المنتجات تقليدياً والإلكتروني، 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 التأكد البيئي في السوق الذي تعمل به.

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

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

التشغيلية في الانتاج وعلى المواد الأولية المستخدمة فيها، وكذلك أيضا 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 للمنتجات 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.

وغالباً 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 الحربية (المفهوم والأبعاد):

1. مفهوم القيادة الحربية: أطلق مصطلح القيادة الحربية كونها تتناسب وأدوار القائد الذي يعمل في ظل بيئة متغيرة ومعقدة وغير مستقرة (روبير وبايز، 2010: 45)، فالقادة في ظل الاضطرابات البيئية وعدم التأكد يتلونون حيثما يداهمم الخطر، فهم يقومون باستبدال الأدوار من الهروب والاستسلام إلى الخداع ووضع الاقنعة التي تخفي حقيقة ما هم فيه، وغالباً ما يبدأ السلوك الحربي بوصفها محاولة لمواجهة المنافسين وحماية الذات، إلا أنها سرعان ما تتحول إلى سلوك تلقائي يحدث على نحو غير مخطط وغير واعي (Carlos, 2019: 56).

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

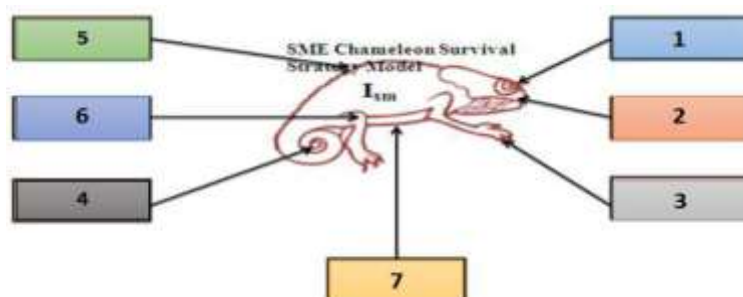
ويرى (Ruiz & Banon, 2017: 123)، أن سلوك الحربية يعني "القدرة على التغيير في السلوك والتكيف مع بيانات مختلفة من أجل تحقيق أهداف شخصية وذاتية".

ويرى (Williams, et al., 2019: 8) أن القيادة الحربية 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 مألوفة".

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

وحتى تعدّ المنظمة حربية في تعاملها، فإنه يفترض النظر إلى القيادة العليا في المنظمة والمتمثلة بإدارتها وقوتها وصلاتها 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 الحربية 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 الحربية في المنظمات تجاه البيئات المتغيرة التي تواجهها (Carlos, 2019: 58).



الشكل (2): 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 الحربية (AlickMhizha, 2014: 197).

الجدول (1): خصائص كائن الحرباء والمنظمة الحربية

ت	كائن الحرباء	المنظمة الحربية
1	قوة العينين بالتحرك على نحو مستقل	نظرة متعددة للمحاور والاتجاهات لملاحظة البيئة، والعمل على الاستجابة الفاعلة معها
2	لسان يمكن أن تطلقه لصيد الفريسة	توظيف الخصائص والقدرات المتميزة لأجل كسب ميزة تنافسية، والعمل على تعزيز تلك القدرات والتفرد بها أمام المنافسين
3	أرجل خاصة لها القدرة على مسك الأشياء	دعم المركز السوقي للمنظمة وزيادة حصتها السوقية والنفوذ في السوق ومواجهة التحديات التي تعترض أنشطتها في السوق نفسه
4	ذيل طويل يعمل على دعم توازن الجسم والقدرة على المناورة	العمل على استقرار الأنشطة والعمليات في السوق، وهذا يمنحها القدرة على تأسيس وتثبيت قدم لها في السوق على الرغم من تواجد المنافسين
5	خلايا الجلد قادرة على تغيير لونها	التكيف مع التغيرات والتطورات البيئية الخارجية، والعمل على التركيز في البقاء والنمو والتوسع
6	حركات حذرة ومدروسة	العمل المستمر على صياغة الاستراتيجيات المناسبة وتنفيذها على نحو فاعل، مع اخذ الحيطة والحذر عندما تحدث تغييرات في مواقع عملها لضمان نجاح خططها الموضوعة والهادفة
7	قدرات تمرکز استراتيجية كائن الحرباء	التمركز الاستراتيجي من أجل البقاء والاستمرار، فالنظام داخل المنظمة لا يمكن ان يعمل بمعزل عن بيئة المنظمة الخارجية، وهنا يأتي أهمية التمرکز الاستراتيجي في العمل

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.

2. **أبعاد القيادة الحربية:** يشير أغلب الباحثين في مجال القيادة الإدارية والاستراتيجية، أن هناك بعدين أساسيين للقيادة الحربية 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 بالنسبية، 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 الأخلق تسوقها الظروف المحيطة بالأحداث.

ثالثاً. التفوق التسويقي (المفهوم والأهمية والأبعاد):

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

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

كما يعني التفوق التسويقي بأنه "مؤشراً لتفرد المنظمة وتميزها في تقديم أنشطتها مقارنة مع المنافسين لتحقيق مكانة متميزة في السوق" (أوسو، 2011، 160).

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

2. **أهمية التفوق التسويقي:** بعد التعرف على مفهوم التفوق التسويقي، نسلط الضوء على أهميته، فأهميته تكمن في التوجه نحو الزبائن، واستخدام الاساليب والوسائل الإلكترونية والتقنيات الحديثة لبناء قاعدة المعلومات، من أجل الحصول على المعلومات وخزنها وامكانية استعادتها حين الطلب عليها، فهذه تؤدي إلى تحقيق المنظمة لأهدافها ومنها الربحية والنمو والبقاء، وكذلك لا يغفل دور العاملين في المنظمة عبر القيام بأنشطتهم على نحو متكامل وهادف، لاسيما في تحديد متطلبات الزبائن المتعددة وتوحيدها وتلبيتها (أوسو، 2011: 60).

وللتفوق التسويقي 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، 2007: 99). وتقوم المنظمات المتفوقة تسويقياً بتخطيط استراتيجية تنافسية، وذلك باتباعها لخمس خطوات مهمة، وكالاتي: (Tree, 2010: 3)

❖ تشخيص السوق المستهدف.

❖ تطوير خطة التسويق.

- ❖ تطوير استراتيجية منسقة للمبيعات والمشتريات.
 - ❖ تطبيق خطة التسويق.
 - ❖ قياس التفوق التسويقي عبر مصفوفات ملموسة.
 - 3. **أبعاد التفوق التسويقي:** أشار كل من (Kotler, 2018: 110-111) و (طاهر، 2006: 67) و (الكيكي، 2010: 40) و (أوسو، 2011: 161) إلى أن هناك ثلاث أبعاد رئيسة للتفوق التسويقي وهي:
 - أ. **رضا الزبون:** نلاحظ أنه إذا كان أداء المنظمات الإنتاجية والتسويقية غير متناسب أو متوافق 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 الإسهاد والابتهاج (صادق، 2012: 138). وكذلك رضا الزبون هو مطابقة أداء المنتج مع ما يحققه المنتج من منافع تنعكس بالشعور الإيجابي المتكون لدى الزبون (المراد، والسائر، 2012: 34). بذلك فرضا الزبون يعني الشعور الداخلي الايجابي تجاه ما تقدمه المنظمات من منتجات (سلع وخدمات) مطابقة لتوقعات الزبون أو تفوقها.
 - ب. **ولاء الزبون:** يعني ارتباط الزبون أو رضاه أو 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 (السويدي، 2010: 81). وتكمن أهمية ولاء الزبون لمنظمة نحو تحقيق الأرباح في الآتي: (النقشبندي، 2010: 77).
 - ❖ الربحية المتولدة نتيجة الشراء المتكرر.
 - ❖ الربحية المتولدة نتيجة تقليل كلف الشراء.
 - ❖ الربحية الناتجة نتيجة تفضيلات الزبون لمنتج ما.
 - ❖ الربحية الناتجة نتيجة المرونة في الأسعار المعروضة.
 - ج. **قيمة الزبون:** إن عملية بناء علاقة طويلة الاجل 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، 2012: 137). ويرى (الطائي والعبادي، 2007: 297) أن هناك عنصرين مهمين لتكوين قيمة للزبون وهما:
 - ❖ القيمة الكلية للزبون: والتي تتمثل بحزمة المنافع التي يحصل عليها الزبون من المنتج، وتكون في (قيمة السلعة، وقيمة الخدمة، والقيمة الشخصية، وقيمة المكانة الذهنية).
 - ❖ الكلفة الكلية للزبون: وهي الكلفة التي تضاف إلى مجمل التكاليف التي تتحملها 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 الموضوعية وتشخيص متغيراتها وتحليلها.

أولاً. نبذة عن معمل ألبان لموصل في محافظة نينوى:

ثانياً. اختبار فرضيات البحث وتشخيصها وتحليلها:

1. اختبارات علاقات الارتباط الكلية والجزئية لمتغيري البحث الرئيس.

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

الجدول (2): علاقة الارتباط بين متغير القيادة الحرباء ومتغير التفوق التسويقي

القيادة الحرباء	المتغير المستقل المتغير المعتمد
0.887*	التفوق التسويقي

*P ≤ 0.05

N= 65

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الاحصائي (SPSS VER.19).

يبين الجدول (2) 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 ومشتقاته ونمو الأرباح وجذب الزبائن

وتحقيق حاجات ورغباتهم وفي ظل الاضطراب البيئي في السوق، وبذلك تم التحقق 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 (3): علاقات الارتباط بين مركز السيطرة الخارجية وأبعاد التفوق التسويقي

مركز السيطرة الخارجي	بعد المتغير المستقل (القيادة الحرباء) 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 (3) إلى أن هناك علاقة ارتباط قوية عند مستوى معنوية 0.05

بين بعد المتغير المستقل (مركز السيطرة الخارجي) وأبعاد التفوق التسويقي المعتمد (على المستوى

الجزئي)، وتبين أن هناك علاقة ارتباط قوية بين مركز السيطرة الخارجي ورضا الزبون وهذا ما

حدده قيمة معامل الارتباط الجزئي وبواقع (0.885*)، وهذا يدل على أن مركز السيطرة الخارجي

له علاقة برضا الزبون وتحقيق حاجاته ورغباته والعمل على اشباعها وتحقيق الرضا، وكذلك

يلحظ قيمة معامل الارتباط الجزئي (0.891*) بين مركز السيطرة الخارجي وولاء الزبون،

وأيضاً (0.878*) بين مركز السيطرة الخارجي وقيمة الزبون، وهذا ان دلّ، إنما يدل على قوة

العلاقة الارتباطية بين كل من مركز السيطرة الخارجي وولاء الزبون وقيمة الزبون.

الجدول (4): علاقات الارتباط بين الاعتقادات النسبية وأبعاد التفوق التسويقي

الاعتقادات النسبية	بعد المتغير المستقل (القيادة الحربية)	أبعاد المتغير المعتمد (أبعاد 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 الإحصائي (SPSS VER.19). تشير النتائج في الجدول (4) 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 إن دلّ، إنما يدل على أن الاعتقادات النسبية في القيادة الحربية المتبعة 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 الحربية وأبعاد التفوق التسويقي".

2. اختبار التأثير لمتغيري البحث وتشخيصها وتحليلها:

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

الجدول (5): اختبار تأثير القيادة الحربية في الاضطراب البيئي

القيادة الحربية					المتغير المستقل
					المتغير الوسيط
F الجدولية	F المحسوبة	R ²	B ¹	B ⁰	الاضطراب البيئي
4.00	142.18	0.827	0.935 (13.764)*	0.502	

*P ≤ 0.05 d,f (1, 63) N = 65

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي (SPSS VER.19). يوضح الجدول (5) إلى وجود علاقة تأثير معنوية للقيادة الحربية في الاضطراب البيئي كمتغير وسيط، لتحديد العلاقة بين متغيري البحث الرئيسية (القيادة الحربية والتفوق التسويقي)، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن أبعاد القيادة الحربية بوصفها متغيراً مستقلاً تؤثر مجتمعة في الاضطراب البيئي بوصفه متغيراً وسيطاً، ويؤثر ذلك قيمة (F) المحسوبة والبالغة (142.18) وهي قيمة معنوية أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.00) عند درجتي الحرية (1, 63)، وتدل قيمة معامل التحديد (R²) والبالغة (0.827) على أن (82.7%) من الاختلاف في الاضطراب البيئي تفسرها عوامل القيادة الحربية 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 (63, 1) ومستوى معنوية (0.05) وهي قيمة معنوية، كونها أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.68). وبهذا يتم التحقق 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 (6): تأثير القيادة الحرباء في التفوق التسويقي

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

*P ≤ 0.05 N= 65

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي (SPSS VER.19).
يوضح الجدول (6) إلى وجود تأثير ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05 للقيادة الحرباء في التفوق التسويقي، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن أبعاد القيادة الحرباء بوصفها متغيراً مستقلاً تؤثر مجتمعة في التفوق التسويقي بوصفه متغيراً معتمداً، ويؤشر ذلك قيمة (F) المحسوبة والبالغة (138.40) وهي قيمة معنوية أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.00) عند درجتي الحرية (63, 1)، وتدل قيمة معامل التحديد (R²) 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 (63, 1) ومستوى معنوية (0.05) وهي قيمة معنوية، كونها أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.68)، وبهذا يتم قبول الفرضية الرئيسة الرابعة بعد التحقق منها ومفادها "يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للقيادة الحرباء في التفوق التسويقي في ظل الاضطراب البيئي".

المحور السادس: الاستنتاجات والتوصيات

- أولاً. الاستنتاجات: بعد قراءة النتائج التي توصل لها البحث في أطاريها النظري والتطبيقي، توصل البحث الى جملة من الاستنتاجات وكالاتي:
1. 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 على نحو عام، والشخصية على نحو خاص.
 2. 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.
 3. إن المنظمات التي تتأثر أنشطتها بالأحداث المحلية والاقليمية والدولية (أي مضطربة بيئياً) تكون ذات استخدام مكثف للمعلومات لاسيما المعلومات الاستراتيجية المتعلقة بالمنافسين.

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

ثانياً. التوصيات:

1. العمل على توظيف المفاهيم الادارية والتسويقية في المنظمات وتبني ممارساتها وخصائصها كونها من المتطلبات الأساسية للنهوض بالواقع الميداني لعمل المعمل المبحوث.
2. اجراء البحوث والدراسات والورش والتدريبات في مفاهيم القيادة الحرياء والتفوق التسويقي والاضطرابات البيئية واستراتيجياتها المتعددة، والتعرف على خصائصها وممارستها داخل المنظمات، وما تعطيه من أهمية للمنظمات في تحقيق التفوق التسويقي والتنافسي.
3. التعرف على التحديات والأزمات التي تواجهها المنظمات العراقية على نحو عام، ومعمل البان الموصل على نحو خاص، ووضع الحلول الناجحة لمواجهتها والتكيف معها.
4. 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 والاطاريح الجامعية:

1. السويدي، نبيل حامد احمد، (2010)، 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.
2. طاهر، ناجحة محمد، (2006)، 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.
3. النقشبندي، فارس محمد فؤاد، (2010)، دور العمليات التسويقية المبنية على المعرفة في الاداء التسويقي: دراسة استطلاعية لاراء عينة مختارة من مديري مصانع انتاج مياه المعدنية في اقليم كوردستان العراق، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة دهوك.

ب. المجلات والدوريات العلمية:

1. ال مراد، نجلة يونس، والساير، عمر ياسين محمد، (2012)، التسويق بالعلاقة ودوره في تعزيز رضا الزبون: دراسة لعينة من المنظمات الفندقية في مدينة دهوك، مجلة تنمية الرافدين، كلية الادارة والاقتصاد، المجلد 34، العدد 107، جامعة الموصل.
2. أوسو، خيرى علي، (2011)، 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 33، العدد 103، جامعة الموصل.
3. الطائي، يوسف حليم، والعبادي، هاشم فوزي، (2007)، الدور الاستراتيجي لادارة الجودة الشاملة في ادارة علاقات الزبون: دراسة تطبيقية في معمل بببسي الكوفة، المجلة العراقية للعلوم الادارية، كلية الادارة والاقتصاد، المجلد 5، العدد 17، جامعة كربلاء.

4. الكيكي، غانم محمود احمد، (2010)، هيكل ثقافة المنتج وأثره في تحقيق أهداف إدارة علاقات الزبون: دراسة استطلاعية لآراء المدراء في معمل الالبسة الولادية في الموصل، مجلة تنمية الرافدين، كلية الادارة والاقتصاد، المجلد 32، العدد 100، جامعة الموصل.

ج. الكتب:

1. توفيق، عمرو، (2007)، ادارة علاقات العملاء، الطبعة الاولى، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك، القاهرة، مصر.
 2. روبير، باييز، (2010)، الموجه-الدليل العلمي للقيادات الإدارية، ترجمة: تمام الساحلي، الطبعة الاولى، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، مصر، القاهرة.
 3. السالم، فؤاد الشيخ، (2007)، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الثانية، مركز الكتب الأردني، الأردن، عمان.
 4. صادق، درمان سليمان، (2012)، التسويق المعرفي المبني على ادارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية"، الطبعة الاولى، دار كنوز المعرفة العلمية للطباعة والنشر، الاردن، عمان.
- ثانياً. المصادر الاجنبية:

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, 10th 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.

الملحق (1)

أسماء السادة المحكمين لاستمارة الاستبانة الالكترونية

ت	الاسم	اللقب العلمي	موقع العمل
1	الدكتور درمان صادق سليمان	أستاذ	كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة دهوك
2	الدكتور معن وعاد الله المعاضيدي	أستاذ	كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الموصل
3	الدكتور علاء عبد السلام اليماني	أستاذ	كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الموصل
4	الدكتورة نجلة يونس محمد آل مراد	أستاذ مساعد	كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الموصل
5	الدكتور عادل محمد عبد الله	استاذ مساعد	كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الموصل
6	الدكتور منذر خضر يعقوب	استاذ مساعد	كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الموصل
7	الدكتورة الاء عبد الموجود العاني	استاذ مساعد	كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الموصل
8	الدكتور محمد محمود حامد	استاذ مساعد	كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الموصل

الملحق (2)

استمارة الاستبانة

السيدة/ الموظف/ة.....المحترم/ة

تروم الباحثة بدراسة بحث حول (الاضطراب البيئي كمتغير وسيط لطبيعة العلاقة بين القيادة الحربية والتفوق 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 جانبها العملي الذي يعزز الجانب النظري فيها، علماً أن المعلومات الواردة يتم التعامل معها لأغراض البحث العلمي فقط لا غير. وتفضلوا بتقبل فائق التقدير والاحترام.....

الباحثة

م.م. شيماء ناظم حمدون

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

1. الجنس

ذكر () أنثى ()

2. العمر:

العمر / سنة	25 سنة فأقل	30-26 سنة	35-31 سنة	36 سنة فأكثر	45 سنة فأكثر
الإشارة					

3. المستوى التعليمي:

التحصيل الدراسي	إعدادية	دبلوم	بكالوريوس	دراسات عليا
الإشارة				

4. الحالة الاجتماعية:

الحالة الاجتماعية	أعزب	متزوج
الإشارة		

5. سنوات العمل (مدة الخدمة الفعلية):

سنوات الخبرة/سنة	5 سنوات فأقل	10-6	15-11	16 سنة فأكثر
الإشارة				

ثانياً. الفقرات الخاصة بمتغيرات البحث الرئيسية:

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

1. 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	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	هناك درجة من اللاتأكد والمخاطرة التي تواجه المعمل، ومنها الاضطراب التقني					
2	هناك درجة من اللاتأكد والمخاطرة التي تواجه المعمل، ومنها الاضطراب السوقي					
3	هناك درجة من اللاتأكد والمخاطرة التي تواجه المعمل، ومنها شدة المنافسة					
4	هناك الكثير من القرارات غير المنفذة في المعمل بسبب الاضطرابات البيئية الداخلية والخارجية					
5	يعمل المعمل على مواجهة الاضطرابات بالرغم من كثرة القيود والمعوقات					
6	تعمل إدارة المعمل على استخدام مكثف للمعلومات لاسيما المعلومات الاستراتيجية المتعلقة بالمنافسين في مجال صناعة الألبان ومشتقاته					
7	تتأثر أنشطة المعمل الانتاجية والتسويقية بالأحداث المحلية والاقليمية والدولية على نحو كبير					
8	التعقيد المتزايد يجعل العاملين في المعمل غير قادرين على فهم البيئة المحيطة بالمعمل وكذلك بيئتها الداخلية					

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
9	ان وجود التغيرات غير المتوقعة في البيئة الداخلية بسبب تغيرات في البيئة الخارجية يحول دون تقدم المعمل في الانتاج والتسويق					
10	يحتاج المعمل الى تضافر الجهود لتجاوز هذه الاضطرابات والحد منها او تقليلها					

2. القيادة الحربية: وتعني "القدرة على التغيير في السلوك والتكيف مع بيئات مختلفة من أجل تحقيق أهداف شخصية وذاتية".

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	تمتلك ادارة المعمل القدرة والقوة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ الهدف					
2	لدى ادارة المعمل لقدرة على التغيير في السلوك والتكيف مع بيئات مختلفة من أجل تحقيق أهداف شخصية وذاتية					
3	تمتلك ادارة المعمل سلوك تمويهي يتمتع بمجموعة من السمات والخصائص التي تمكنها من الانسجام مع بيئتها الداخلية والخارجية					
4	لدى مدير المعمل القدرة على التفاوض مع المنافسين والموردين					
5	لدى ادارة المعمل القدرة على اقناع التجار والزبائن لشراء منتجات المعمل ودعمها					

3. 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 يتمكن المنافسين من تقليدها، أو تحقيقها".

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	تهدف ادارة المعمل الى تحقيق التفوق التنافسي في السوق					
2	تعمل ادارة المعمل على تعزيز العلاقات مع الزبائن والموردين والتجار في السوق المحلية والاقليمية					
3	تعمل ادارة المعمل على فهم حاجات الزبائن ورغباتهم بغية تحقيق الميزة والتفوق التسويقي					
4	تدعم ادارة المعمل القدرات والخبرات التي يحملها الافراد العاملون من أجل تقديم الافضل والاجود للسوق المحلية والاقليمية					
5	تعمل ادارة المعمل وفي ضوء التوجهات الحديثة الى تطوير انشطتها الانتاجية والتسويقية لمواكبة التطور وما يقدمه المنافسون في السوق المحلية والاقليمية					