

**أبعاد المنظمة الحرياء مدخل لتحسين ادارة علاقات الزبائن دراسة
استطلاعية لآراء عينة من المديرين في شركة زين العراق للاتصالات**

أ.د. علاء عبدالسلام يحيى الحمداني
قسم ادارة الاعمال
كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل

برزان علي حسين السبعاوي
طالب دكتوراه - قسم ادارة الاعمال
كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل

The Dimensions of the chameleon organization

**An entrance to improve customer relationship
management**

**An exploratory study of the opinions of a sample of
managers in Zain Iraq Company for communications**

Barzan Ali Hussein Al Sabawi

**PhD Student - Department of Business
Administration**

**College of Administration and Economics –
University Mosul**

A.Dr. Alaa Abdel-Salam Yahya Al-Hamdani

Business Administration Department

**College of Administration and Economics -
University Mosul**

تاريخ قبول النشر ٢٠٢٢/١/٩

تاريخ استلام البحث ٢٠٢١/١٢/٢٠

المستخلص

تهدف الدراسة الى تشخيص طبيعة العلاقة والاثر بين ابعاد المنظمة الحرياء وإدارة علاقات الزبائن ، وانطلاقاً من ذلك تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي (كيف يمكن توظيف مضامين ابعاد المنظمة الحرياء في تحسين إدارة علاقات الزبائن؟)، وللإجابة عن تساؤل الدراسة تم صياغة مخطط فرضي يعبر عن طبيعة العلاقة واتجاهات التأثير بين متغيراتها الرئيسة والمتمثلة بـ (المنظمة الحرياء بوصفها متغيراً "مستقلاً"، ادارة علاقات الزبائن بوصفها متغيراً "معتمداً) وبغية التحقق من طبيعة العلاقة والاثر بين متغيرات الدراسة الرئيسة وابعادها الفرعية فقد تم اختيار شركة زين العراق للاتصالات بوصفها ميداناً للدراسة وتم اختيار المديرين العاملين فيها بوصفهم عينة للدراسة والبلغ عددهم (٣١٩) مستجيب، وبهدف جمع البيانات والمعلومات المطلوبة للدراسة تم تصميم استمارة استبانة بوصفها أداة رئيسة في جمع البيانات وتم تضمين الابعاد الفرعية للمتغيرات ضمن (٥٩) عبارة تضمنتها الاستبانة استناداً الى العديد من المصادر العلمية التي ناقشت مضامين الدراسة الحالية. تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في محاولة الاجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها، التي أُخترت باستخدام عدد من الوسائل الإحصائية، وأكدت نتائجها دعماً لفرضيات الدراسة وايجابية أهدافها وسريان مخططها. وجاء التحقق الميداني متناغماً مع اهداف الدراسة وفلسفتها الرئيسة، الذي أثبت وجود العلاقات بين المتغيرات المبحوثة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: ان نتائج التفصيل الذي أفضى إليه اختبار علاقات الارتباط والاثر يؤكد أن ابعاد المنظمة الحرياء تُسهم في دعم توجهات المنظمة المبحوثة في تحسين ادارة علاقات الزبائن، فضلاً عن إسهام الابعاد الفرعية للمتغيرات الرئيسة في تحسين ادارة علاقات الزبائن في المنظمة المبحوثة.

وفي ضوء الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة تم تقديم عدد من المُقترحات أهمها ما يرتبط بضرورة توقيت القرارات الخاصة بتوسيع الاهتمام والتركيز على نحو أكبر بمضامين الانتقال الى المنظمة الحرياء وابعادها وفقاً لمعطيات تكامل القدرات وإعادة تصميم انماط علاقاتها مع الزبائن وصولاً الى تحسين ادارة علاقات الزبائن ضمن الصناعة التي تعمل بها المنظمة المبحوثة.

الكلمات المفتاحية: أبعاد المنظمة الحرياء ، إدارة علاقات الزبائن.

Abstract

The study aims to diagnose the relationship and the impact between the dimensions of the chameleon organization and the customer relationship management. Based on that the problem of the study was represented in the following main question (How can the dimensions of

the chameleon organization be employed for enhancing customer relationship management?). In order to answer the question of the study, a hypothetical scheme was formulated to express the relationship between its main variables and the trends of their influences represented by (the chameleon organization as an “independent” variable, the customer relationship management “dependent” variable). To verify the relationship and the effect between the variables of study and their sub-dimensions, the Zain Iraq Telecom Company was chosen as a field of study, and the managers in the company were chosen as a sample for the study. The number of participants reached to (319).

In order to collect the data and information required for the study, a questionnaire was designed as a main tool in data collection process. The sub-dimensions of the variables were included within (59) questions included in the questionnaire based on many scientific sources that discussed the contents of the study. The descriptive analytical approach was utilized in an attempt to answer the questions of the study and test its hypotheses using several statistical methods. Its results reinforce the hypotheses of the study, the positivity of its objectives, and the validity of its scheme.

The field study have proved results that are consistent with the study's objectives and its main philosophy which also proved the existence of relationships between the investigated variables. The study reached a set of conclusions, the most important are: The results of the analysis reached by the study confirm that the dimensions of the chameleon organization contribute in enhancing the customer relationship management. In addition to the contribution of the sub-dimensions of the main variables in enhancing the customer relationship management in the organization. The study reached many conclusions, the most important one is the need to choose the appropriate time of moving to the chameleon organization and employ the organization to improve the patterns of its relations with customers in order to enhance customer relationship management within the industry in which the researched organization operates.

Keywords: dimensions of the chameleon organization, customer relationship management.

المقدمة

جاءت مساهمات الباحثين لتغطي جوانب متعددة ومتنوعة لمضامين المنظمة الحربية والمصطلحات ذات العلاقة بها شملت الاتجاهات الكلية والجزئية لعمليات التكيف المنظمي مع متغيرات البيئة وعلى نحو خاص الدراسات التي تم اجرائها في الدول المتقدمة حيث شملت دراساتهم قطاعات متنوعة كما في دراسة (Soto, 2000) التي اهتمت بالتطوير الشامل لأنماط التفكير واستخدام المعرفة المكتسبة من تحليل الذكاء التنافسي للوصول الى تحسين قدرة المنظمات على التكيف مع معطيات البيئة المعقدة، فضلاً عن اعتماد نماذج المنظمة الحربية في تشخيص التحديات التي تواجهها المنظمات الصغيرة والمتوسطة كما في دراسة (Mhizha, 2014)، ومروراً بمناقشة كيفية عمل المنظمة الحربية في ظل معطيات العصر الرقمي والتكيف معها كما في دراسة (Alhadra & Sultan, 2015)، واقتراح مضامين المنظمة الحربية بوصفها بديل عن سلوكيات الادارة الذاتية والقيادة الذاتية كما في دراسة (Bedeian & Dayb, 2004). يوضح التنوع الواسع في مجال دراسة مضامين المنظمة الحربية قدرة المصطلح على الاستجابة للعديد من المجالات الادارية التي يُمكن استثمارها في تعزيز العمل الاداري والوصول الى نتائج أفضل.

ومن بين المصطلحات التسويقية التي فرضت اهميتها ونجاحها خلال العقود الماضية ما يعرف بإدارة الزبائن الذي يعرف اختصاراً (CRM) بوصفه مدخلاً تسويقياً حديثاً لا يعتمد المعرفة في تحديد تفضيلات الزبائن ورغباتهم بوصفها المفتاح الوحيد لتحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمة، ولكنه يُعد التنفيذ الاستراتيجي لتلك المعرفة على مستوى مجالات وانشطة المنظمة جميعها هو مفتاح النجاح الاستراتيجي، بدأ من الادارة العليا ومروراً بأنشطة المنظمة الرئيسية في الادارة الوسطى ووصولاً الى الافراد العاملين الذين هم في تماس مباشر مع الزبائن للتعبير عن المنهج المتكامل لفلسفة التسويق المعاصرة.

ومن هذا المنطلق صيغت المشكلة الفكرية للدراسة انطلاقاً من تساؤل مشكلتها الرئيسية الاتي: (ما دور ابعاد المنظمة الحربية في تحسين إدارة علاقات الزبائن؟)، واستناداً لما سبق تتضح اهمية الدراسة من خلال سعيها لبناء إطاراً نظرياً شاملاً لمتغيرات الدراسة. ولغرض تحقيق اهداف الدراسة ومعالجة مشكلتها تم صياغة مخطط افتراضي يوضح متغيرات الدراسة وابعادها، كما يُعبر عن طبيعة العلاقة واتجاهات التأثير بين متغيراتها الرئيسية والمتمثلة بـ (المنظمة الحربية بوصفها متغيراً "مستقلاً"، إدارة علاقات الزبائن بوصفها متغيراً "معتمداً")، وبغية التحقق من طبيعة العلاقة والاثر بين متغيرات الدراسة الرئيسية وابعادها الفرعية فقد تم اختيار شركة زين العراق للاتصالات بوصفها ميداناً للدراسة وتم اختيار المديرين العاملين فيها بوصفهم عينة للدراسة والبلغ عددهم (٣١٩) مستجيب، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في

محاولة الاجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها، وبهدف جمع البيانات والمعلومات المطلوبة للدراسة تم تصميم استمارة استبانة بوصفها أداة رئيسة في جمع البيانات الاولية للدراسة الحالية، التي أختبرت باستخدام عدد من الوسائل الإحصائية، وأكدت نتائجها دعماً لفرضيات الدراسة وايجابية أهدافها وسريان مخططها.

وعلى وفق ما تقدم فقد تضمنت الدراسة اربع محاور رئيسة، خصص المحور الاول لاستعراض الاطار العام للدراسة ومنهجها، فيما ناقش المحور الثاني الاطار النظري لكل من مضامين المنظمة الحبراء وابعادها واطار مفاهيمي لإدارة علاقات الزبائن، اما المحور الثالث فقد جاء ليغطي الجانب التطبيقي (الميداني)، وأختتمت الدراسة بمحور رابع لاهم الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة واهم التوصيات المبنية على ما تم التوصل اليه من استنتاجات.

المحور الأول: الاطار العام للدراسة ومنهجها:

اولاً: مشكلة الدراسة

يُمكن النظر الى سلوكيات المنظمة الحبراء وابعادها بوصفها احدي الاساليب التي يمكن ان تعتمد عليها المنظمات في اطار التكيف والتعامل مع متغيرات البيئة بوصفها منظمة حبراء عن طريق تغيير سياساتها وممارساتها على نحو مستمر بهدف التكيف مع متطلبات البيئة ومتغيراتها، مروراً بتعزيز علاقاتها مع زبائننا على نحو افضل ووصولاً الى تعزيز قدرتها في التعامل مع مراحل دورة حياة زبائننا. و تهدف الدراسة الى تحقيق رؤية شاملة وواضحة للإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي: (ما دور ابعاد المنظمة الحبراء في تحسين إدارة علاقات الزبائن؟)، ومن هذه المنطلقات أطرت مشكلة الدراسة بمجموعة من التساؤلات البحثية يمكن تقسيمها وفق جانبين وعلى النحو الآتي:

❖ **الجانب الاول:** ويشمل تساؤلات يتم الاجابة عنها عن طريق اختبارات الوصف والتشخيص، ويتضمن التساؤلات الآتية:

- **التساؤل الرئيس الأول:** هل يمتلك المستبينة آرائهم تصوراً واضحاً عن ابعاد المنظمة الحبراء في المنظمة المبحوثة؟
- **التساؤل الرئيس الثاني:** هل يمتلك المستبينة آرائهم تصوراً واضحاً عن إدارة علاقات الزبائن في المنظمة المبحوثة؟

❖ **الجانب الثاني:** ويشمل تساؤلات يتم الاجابة عنها عن طريق اختبار الفرضيات باعتماد ادوات التحليل الاحصائي غير الوصفية، ويتضمن التساؤلات الآتية:

- **التساؤل الرئيس الاول:** هل توجد علاقات ارتباط معنوية بين البعد المستقل المتمثل بأبعاد المنظمة الحبراء وبين البعد المُعتمد المتمثل بإدارة علاقات الزبائن؟

- **التساؤل الرئيس الثاني:** هل يوجد تأثير معنوي مباشر لأبعاد المنظمة الحربية في إدارة علاقات الزبائن؟

ثانياً: أهمية الدراسة

يُمكن تأشير أهمية الدراسة بملاحظة الاهتمام المتزايد بمفاهيم المنظمة الحربية وإدارة علاقات الزبائن في الدول المتقدمة ومحاولة محاكاة هذه المفاهيم في البيئة العراقية، عبر مناقشة إمكانية تكييفها لتطبيقها وفقاً للمنظور الذي تتبناه الدراسة الحالية. وتأسيساً على ما تقدم تبرز أهمية الدراسة في الجوانب الآتية:

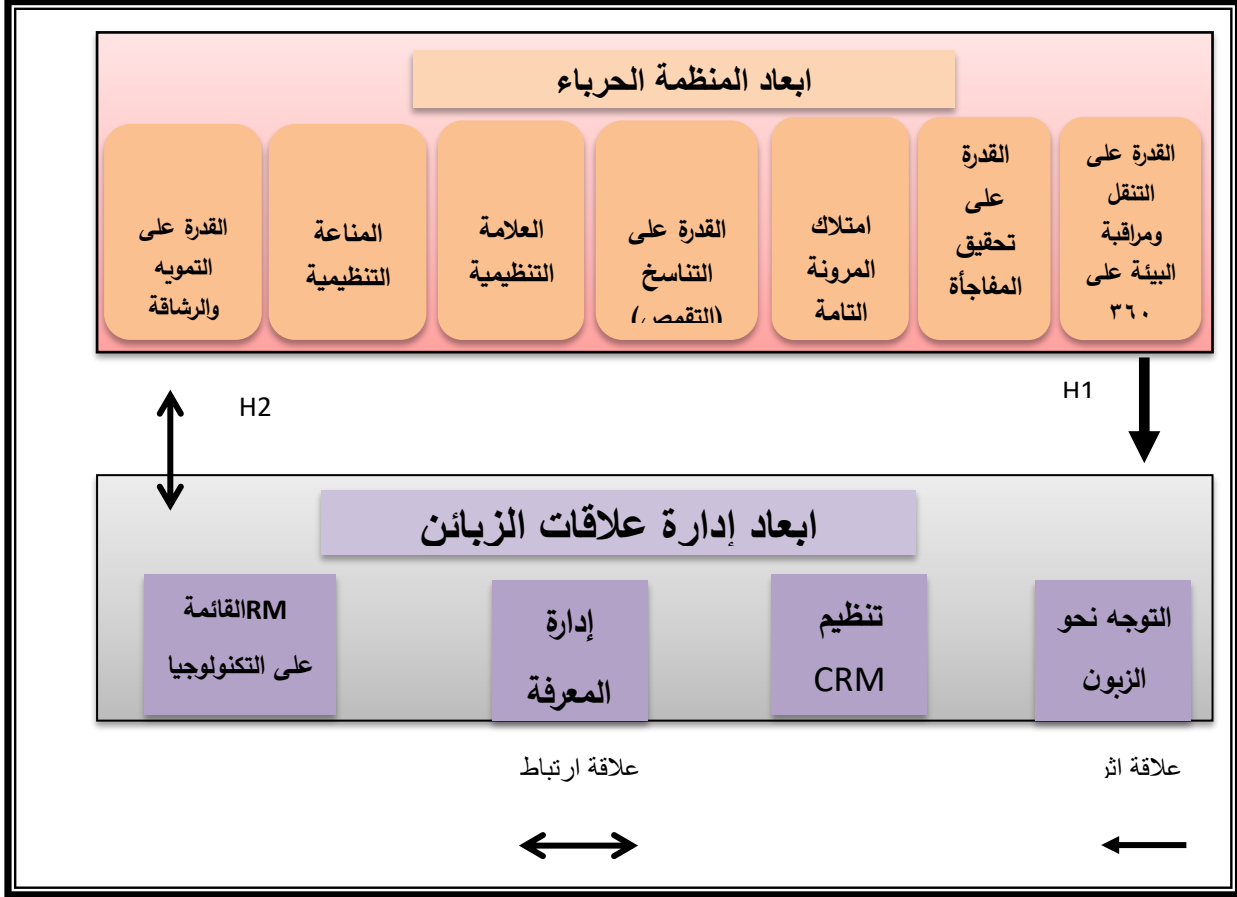
١. **الأهمية الأكاديمية:** بمناقشة أحد المواضيع الحديثة في إدارة الأعمال والمتمثلة بأبعاد المنظمة الحربية وإدارة علاقات الزبائن، ولعل التصدي لدراسة هذه المفاهيم من شأنه فتح آفاق جديدة وتشجيع باحثين آخرين على دراسة تفاصيل أبعاد وعوامل أخرى لم تتناولها الدراسة، مما يُحقق تراكمًا معرفياً لإثراء المكتبة العراقية.
٢. **الأهمية الميدانية:** تتضح بتوجيه المنظمة المبحوثة لتبني هذه المفاهيم الحديثة وتطبيقها بهدف تعزيز أدائها وبناء الوعي والاهتمام لمتخذي القرار في إدارة المنظمات تجاه انتهاج استراتيجيات حديثة وأساليب عمل مُبتكرة في إدارة المنظمات عن طريق الفهم السليم لمضامين هذه المصطلحات وفلسفتها وكيفية تطبيقها، وهُنَا تتبلور أهمية الدراسة في التوصل إلى نتائج يُمكن أن تُسهم في تعزيز الأداء الاستراتيجي والتسويقي للمنظمة المبحوثة عند تطبيقها لأبعاد الدراسة على نحوٍ خاص، فضلاً عن إمكانية تعميم النتائج على المنظمات في القطاعات المُقاربة لها على نحوٍ عام.

ثالثاً: أهداف الدراسة

- في ضوء مشكلة الدراسة وأهميتها تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:
١. بناء أو صياغة إطار نظري يتضمن مفهوم المنظمة الحربية، فضلاً عن تأطير منظور إدارة علاقات الزبائن.
 ٢. وضع أنموذج فكري يُشخص أهم ابعاد في كل مُتغير من مُتغيرات الدراسة استناداً إلى الجهود البحثية السابقة، مروراً باعتمادها للمناقشة النظرية ووصولاً إلى تحليلها ودراستها ضمن الإطار العملي.
 ٣. قياس طبيعة العلاقة وتحليلها والتأثير لأبعاد المنظمة الحربية في تحسين إدارة علاقات الزبائن عن طريق اختبار فرضيات الدراسة وفق المخطط الفرضي.
 ٤. تقديم مقترحات يُمكن أن تُسهم في خدمة المنظمات المبحوثة في ضوء الاستنتاجات التي ستتوصل إليها الدراسة.

رابعاً: مخطط الدراسة الفرضي

يُعدّ تصميم المخطط الفرضي للدراسة من مُتطلبات المُعالجة المنهجية لمُشكلاتها لأنه يُشير إلى العلاقة المنطقية بين مُتغيرات الدراسة، والشكل (١) يعرض ابعاد المتغيرات الرئيسية للدراسة وهي (أبعاد المنظمة الحربية وإدارة علاقات الزبائن).



شكل (١)
المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: الشكل من إعداد الباحث.

خامساً: فرضيات الدراسة

تماشياً مع أهداف الدراسة ويهدف اختبار العلاقات الواردة في مخططها، فقد تم اعتماد مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية وعلى النحو الآتي:

- أ- الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين (أبعاد المنظمة الحربية) وبين إدارة علاقات الزبائن في المنظمة المبحوثة.
- ب- الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد تأثير معنوي مباشر لأبعاد المنظمة الحربية في إدارة علاقات الزبائن، ويتفرع عن الفرضية الرئيسية الثانية الفرضية الفرعية الآتية:

١. لا تتباين الأهمية النسبية لأبعاد مُتغير (أبعاد المنظمة الحبراء) في التأثير في إدارة علاقات الزبائن في المنظمة المبحوثة.

سادساً: منهج الدراسة

تم اعتماد المنهج الوصفي - التحليلي، عن طريق دراسة العلاقة بين المُتغيرات الرئيسة والابعاد الفرعية جميعها، والمُستمدة بياناتها من المنظمة المبحوثة، ومن ثم وصف الظاهرة المدروسة وصفاً كمياً وكيفياً، عبر جمع البيانات وتصنيفها وتحليلها وكشف العلاقة بين أبعادها المختلفة بهدف تفسيرها تفسيراً كافياً والوصول إلى استنتاجات تُسهم في فهم الواقع وتشخيص أسبابه.

سابعاً: وصف عينة الدراسة

نظراً لسعة حجم المجتمع المبحوث وصعوبة حصره على نحو شامل لجأ الباحثان إلى أسلوب العينة العمدية المُيسرة، إذ تمّ اختيار الأفراد الذين يشغلون المناصب الإدارية والفنية في الشركة المبحوثة وقد جاء هذا الاختيار إلى الافتراض المنطقي أنّ شاغلي هذه المناصب قادرين على استيعاب المفاهيم والمصطلحات الإدارية التي تضمنتها الدراسة الحالية، وقد اشتملت عينة الدراسة على المستويات الإدارية والفنية في الشركة مجال الدراسة على الآتي:

- مديرو الإدارة العليا على المستوى الإداري والفني لفروع الشركة في عموم البلد.
- مديرو الإدارة الوسطى على المستوى الإداري والفني.
- مديرون آخرون (مديرو الوحدات الفرعية، ومستشارو الشركة ...).

وتمّ توزيع (٣٧٤) استمارة إستبانه استرجعت منها (٣١٩) استمارة، وبعد مراجعة إجابات المُستجيبين للاستمارات المُعادة وتدقيقها تبين أن جميع الاستمارات صالحة للتحليل ما يشكل نسبة (٨٥%) من مجتمع الدراسة.

المحور الثاني: الإطار النظري:

أولاً: ابعاد المنظمة الحبراء

١. مفهوم المنظمة الحبراء

تشهد بيئة الاعمال المعاصرة تزايد في رغبة بعض المنظمات بالتفكير والاستفادة من بعض العوامل الطبيعية (بشرية، حيوانية، نباتية) لتقليد بعض خصائصها وعدها وسيلة للبقاء في المنافسة، فعصر الحبراء يتطلب من القادة الملتمزمين النظر الى العالم بطريقة جيدة، ومما لا شك فيه ان القادة في المنظمة الحبراء يكونون اقوى كلما توفرت لديهم الامكانيات اللازمة

لإنشاء وتعزيز المنظمات المبتكرة وهذا ما يميز القادة الجدد فهم قادرون على الابتكار (Heerden & Gustavus, 2017, 202).

وعلى نحوٍ عام فإن الكتاب والباحثين المهتمين بالمنظمة الحرياء عرفوها بأشكال مختلفة كل حسب توجهه ولعل هذا التنوع في وجهات النظر يعد اثراء لهذا المفهوم بوصفه مفهوماً حديثاً وما زال موضوع البحث والجدول (١) يوضح عدد من وجهات نظر الباحثين حول هذا المفهوم.

جدول رقم (١)

مفهوم المنظمة الحرياء حسب وجهات نظر الباحثين

ت	الباحث، السنة، الصفحة	مفهوم المنظمة الحرياء
١	Dombai , 1999 , 72	المنظمة التي تتخذ من المرونة نهج لها في ظل وجودها في عالم يتغير بسرعة لتتمكن من النجاة والانتصار في ظل المنافسة الشديدة.
٢	Lewis, 2003 , 342	امتلاك المنظمة العديد من القدرات التي توظفها لتلبية الحاجات المختلفة على نحوٍ مباشر.
٣	Rau, 2007 , 205	منظمة تعمل على تحقيق التكيف وخلق ثقافة الرغبة في التعلم وتطوير الاساليب المستخدمة بالعمل من اجل اكتشاف الاشياء الجديدة بسرعة واستغلالها بكفاءة.
٤	Crofts , 2008 , 6	منظمة لديها القدرة على تقديم اشياء مختلفة لأشخاص مختلفين استجابة للتغيرات البيئية.
٥	Salvendy & Karwowski , 2010 , 16	منظمة قادرة على استخدام العديد من الاساليب التي تمكنها من تجزئة بيئتها الى قطاعات مختلفة وتحليل كل جزء من هذه الاجزاء من اجل تحديد الفرص الموجودة واستغلالها على نحوٍ امثل.
٦	Williams , et al., 2011. 6	منظمة تتطلب من الادارات بمختلف مستوياتها الخروج من منطقة الراحة الخاصة بها والانتقال الى مناطق جديدة والقبول بمبادرات التغيير من اجل تحسين ادارة التغيير في منظماتهم
٧	Blasco , et al., 2012. 232	قدرة المنظمة على التكيف مع كل التغيرات البيئية من اجل تحقيق الاندماج بسهولة فهي منظمة تعرف ما تريد بالضبط وتمتلك القدرة على التصرف بما يتناسب مع اعمالها ولديها القدرة على مراقبة بيئتها بطريقة تمكنها من تعزيز اهدافها.
٨	Pan , et al., 2014, 1	منظمة قادرة على تحليل وتنظيم البيانات على نحوٍ ممتاز والاستفادة منها في التعامل مع التغيرات البيئية والتنبؤ بالمتغيرات المستقبلية.
٩	Sultan & Alhadrawi , 2015 , 191	قيام المنظمة بالتغيير السريع دون المساس بعملياتها الداخلية ورأسمالها الفكري ولديها القدرة على القيام بأي دور يكلفها به الزبون.
١٠	Pártlová, 2017, 176	قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية ولديها هيكل تنظيمي مرن قادر على استيعاب جميع التغيرات، فضلاً عن امتلاكها فرق عمل متعددة الوظائف والتخصصات والتي تعتبر كميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات.
١١	Walker , 2018 , 307	منظمة قادرة على الاندماج والتصرف والتحول على نحوٍ مناسب حسب طبيعة المواقف المختلفة.

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة فيه.

وعلى نحوٍ عام يرى الباحث بأن المنظمة الحربية هي منظمة قادرة على التكيف السريع والاستجابة للمتغيرات البيئية عن طريق الاستجابة الفورية والواعية والمتسلسلة لأجزاء مختلفة منها، وهي تمتلك الانفتاح على التأثيرات الخارجية وتستجيب لها عن طريق اعتماد المعلومات الواردة إليها من نظم معلوماتها المتنوعة ومحاولة توظيفها في إدارة مراحل دورة حياة زبائنها على نحوٍ أفضل.

٢. ابعاد المنظمة الحربية

تتمتع المنظمة الحربية بالعديد من الخصائص منها القدرة على قراءة البيئة على نحوٍ دقيق بوجود إدارة عليا لديها القدرة على وضع جميع الخطط والاستراتيجيات التي تمكنها من ومواجهة التغييرات البيئية، فضلاً عن قدرتها على اجراء التغييرات المستمرة في الهياكل التنظيمية وتحويل العمليات ومعدات الانتاج بسرعة ومرونة عالية ما يمكنها من تحقيق الاستعداد المسبق لطلبات الزبائن عن طريق ما تمتلكه من مرونة في عملياتها والاستفادة من نظام ادارة العلاقات مع الزبائن على نحوٍ كبير والذي يزود المنظمة بالمعلومات الاساسية التي تجعلها تدرك ما يحتاجه الزبون وبالتالي تقديم المنتجات والخدمات المختلفة بسهولة وجعلها منظمة قادرة على تحقيق ردة فعل الاستباقية والتغيير وفقاً للمتغيرات البيئية وانعكاسها على بيئة الاعمال.

ويمكن توضيح هذه الابعاد على نحوٍ مفصل وكالآتي:

أ. القدرة على التنقل ومراقبة البيئة على ٣٦٠ درجة: يتأثر اداء المنظمة على نحوٍ عام بمتغيرات وتحديات كل من البيئة الداخلية والخارجية، خصوصاً في ظل احتدام المنافسة في بيئة تتصف بالتغيرات المتسارعة والتطور المستمر وحالات اللاتأكد الكبيرة بوصفها مطالبة بتقديم افضل المنتجات والخدمات التي تؤدي الى اشباع حاجات الزبائن المتزايدة وتحقيق مستوى مقبول من الرضا (الخفاجي، ٢٠١١، ١)، ويذكر (حمد و الحاكم، ٢٠١٦، ٧٩) ان البيئة الخارجية لمنظمات الاعمال هي بيئة متغيرة على نحوٍ مستمر الامر الذي يتطلب من المنظمات التكيف معها لتتمكن من الاستمرار والبقاء في المنافسة الفرص على نحوٍ مثالي، لذلك فهي تحتاج الى مراقبة للبيئة على نحوٍ مستمر لتتمكن من الاستقرار والتنبؤ بالتغيرات في هذا البيئة الخارجية.

لذلك فإنه من اجل الحصول على اشارات الانذار المبكر ذات الصلة بالبيئة وتقييمها بدقة، يجب على المنظمة وضع آليات معينة تمكنها من الحصول على معلومات وانظمة بحث في المكان المناسب لتحليل البيئة التنافسية بالإضافة الى توفير ابحاث السوق المناسبة وقياس مستوى رضا الزبائن وتقييم المنافسين والمنتجات واتجاهات السوق والعمل على تطوير اساليب التسويق ويمكن

استخدام نتائج عمليات التحليل في عملية تحديد مدى استقرار البيئة او ديناميكيته سواء كانت لصالح المنظمة او ضدها (عبد المجيد، ٢٠٢٠، ٢١).

ب. **القدرة على تحقيق المفاجأة:** إن مصطلح المفاجأة ليس بالمصطلح الجديد فهو يمكن ان ينبع من عدة مصادر (John & Stein, 2010, 2)، وأشار (Cancian, 2021, 10) الى ان المفاجأة تتمثل بشكلين، الاول والذي يحظى بأكبر قدر من الاهتمام وهو عندما يستخدم المنافسين المفاجأة يجب على المنظمة التأقلم معها وذلك تم عن طريق استعدادها على مواجهة منافسيها عن طريق استغلال اشارات الانذار المبكر والقيام بتحليل معلومات البيئة واستخدام الذكاء والمرونة في اعمالها، اما الجانب الأخر للمفاجأة هو استخدام المنظمة له من اجل الحصول على ميزة بوصفها اداة تستخدمها المنظمة للحصول على ميزة تنافسية.

وأشار (Cancian, 2021, 8-9) الى وجود اربعة انواع من المفاجآت هي:

(١) المفاجأة الاستراتيجية: ويسمى باستراتيجية الهجوم المفاجئ، وتستخدم في وقت او مكان غير متوقعين، وتعد من الاستراتيجيات الجذابة كونها تنتج الصدمة والميزة في بداية الصراع وتسهم في تحقيق الوصول السريع الى النجاح وترفع من ميزة المنظمة كون المنافسين يتفاعلون مع المفاجأة ببطء شديد.

(٢) المفاجأة التكنولوجية: ويشمل الاستخدام الجديد للتكنولوجيا الحالية او تكامل النظام لفكرة تقنية جديدة (John & Stein, 2010, 77) ويمكن ان توفر هذه المفاجأة مزايا للمنظمة تمكنها من احداث تأثيرات استراتيجية، وعلى نحوٍ عام يتطلب هذا النوع من المفاجآت استثمارات كبيرة من رأس المال والأفراد فضلاً عن المحافظة على سرية المعلومات التي تستخدمها المنظمات لغرض احداث المفاجأة التكنولوجية (Cancian, 2021, 8).

(٣) المفاجأة العقائدية: وتتمثل باستخدام القدرات او التقنيات الحالية بطرق غير متوقعة تحقق تأثيرات جديدة قوية.

(٤) المفاجأة الدبلوماسية: وتتمثل بإعادة ترتيب غير مألوف مثل القيام بعمليات التحالف مع شركاء جدد من أجل تأسيس قواعد جديدة لدعم العمليات بعيداً عن اسواقها التي تشهد منافسة شديدة والوصول الى اسواق زرقاء لا يوجد فيها منافسين.

ت. **امتلاك المرونة التامة:** تتميز البيئة الحالية بعدم الانتظام وزيادة التعقيد وعدم التأكد ما يزيد من عدم القدرة على التنبؤ، لذلك فإن المنظمات الحديثة تتطلب تطوير قدرات تمكنها من العمل في البيئة المعقدة للغاية وتعرف هذه الممارسة بالمرونة التنظيمية والتي تعني قدرة المنظمة على التعامل مع التغييرات المختلفة (الجابري وآخرون، ٢٠٢٠، ٨)، ونتيجة لهذه التغييرات فقد أصبحت الحاجة الى المرونة التنظيمية ضرورة ملحة اكثر من الجوانب الاخرى، فقد اصبحت

عملية مراقبة القوانين والتطورات التكنولوجية والبيئية والاستراتيجيات والمعايير والثقافة والسلوكيات والقرارات صعبة على نحو كبير، والتي تؤثر على نحو كبير على العمليات التجارية والتأثير على الاهداف التشغيلية والاستراتيجية (Anastassiou et al, 2016, 2).

كما اشار (Sultan & Alhadrawi, 2015, 194) الى ان المنظمة الحرياء تتمتع بالمرونة المطلقة، وان لهذه المرونة اهمية كبيرة حددها (Rashidi & Sarayreh, 2019, 120-121) بوصفها تسهم في زيادة الارباح وزيادة رضا الزبائن وولائهم وزيادة جودة العمل والمنتجات وتشجيع الابتكار وتشجيع العمل الجماعي، لذلك فإن المنظمة الحرياء يمكن ان تستخدم موقع مرن وتحقيق الاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة الرقمية التي ستواجهها المنظمة في المستقبل وتغيير الطريقة لتكون أفضل (Sultan & Alhadrawi, 2015, 194).

ث . القدرة على التناسخ (التقمص): اشار (Gupta, et al, 2015, 167-168) الى ان فكرة التناسخ هي فكرة قد تبدو غريبة ولكنها تلعب دوراً مهماً وحيوياً في فهم المنظمة لأهدافها، فهي تساهم في تحسين عملية فهم الادوار المختلفة فضلاً عن دورها في تنمية المهارات التي لم يتم تعلمها في بداية الحياة المبكرة، فالأفراد العاملين داخل المنظمة هم من يقوموا بعملية التناسخ وتعميمها على منظماتهم، وعندما يتم تكليف اي منهم بدور التناسخ لأي منظمة في الماضي او منظمات المستقبل، فإن هذا الفرد العامل سيكون قادر على تنفيذ عملية التناسخ، عليه فإنها يمكن ان تكون عمليات اتقان التناسخ بمثابة العمود الفقري الابداعي للمنظمة الحرياء، ويمكن تكليف دور التناسخ مع المنظمة الحرياء وجعلها حقيقة في المستقبل الرقمي (Sultan & Alhadrawi, 2015, 194) فيما عرف (Gupta et al, 2015, 165) التناسخ بوصفه مزيج من المعتقدات والقيم والمواقف السلوكية للإنسان وذكر ان من اسباب اعتماد التناسخ هو عندما تواجه المنظمات موقف معين وتعلم بأن هنالك منظمة سابقة واجهت نفس الموقف وتمكنت من التغلب عليه ما يدفعها الى تناسخ نفس الدور الذي اتبعته المنظمات السابقة.

ج. العلامة التنظيمية: تواجه منظمات الاعمال العديد من التغييرات المتلاحقة التي تصعب من مهمتها في القدرة على التكيف مع هذه التغيرات المختلفة في ظل زيادة التنوع في متطلبات بيئة الاعمال، كل هذه الامور تجبر قادة المنظمة على التفكير بإيجاد طرق جديدة تحقق عن طريقها الاستدامة عن طريق تمييزها لنفسها عن باقي المنظمات المنافسة وذلك بتحديد هوية مميزة لها يمكن عن طريقها الاستدلال على مكانتها السوقية فهي تعتبر بصمة وراثية (DNA) للمنظمة الذي يمكن عن طريقها تمييز منتجات وخدمات المنظمة عن منافسيها (الساعدي و زعلان، ٢٠١٣، ٩)، فالمنظمة الحرياء تمتلك علامة تنظيمية خاصة بها ولا يمكن

لأي منظمة أخرى تقليدها حتى لو كانت منظمة حرباء أخرى، وذلك لأنه لكل منظمة منها أسلوبها الخاص وعلامتها الخاصة في التعامل مع البيئة
(Sultan & Alhadrawi, 2015, 195).

ويذكر (اسماعيل، ٢٠٢٠، ١٦٠) اربعة ابعاد للقيمة الوراثية للمنظمة وكالاتي:

(١) **الهيكل التنظيمي**: ويتم عن طريقها تحديد شكل الهيكل التنظيمي وعدد المستويات الادارية به وتحديد السلطات والمسؤوليات.

(٢) **المعلومات**: ويتم عن طريقها تحديد طريقة تنظيم الانشطة وكيفية تحويل المعلومات من الافراد الذين يمتلكونها الى الافراد الذين يحتاجونها ما يساعد في عمليات اتخاذ القرار.

(٣) **حقوق اتخاذ القرار**: اي تحديد الافراد الذين يحق لهم اتخاذ القرار وما هي حدود هذه السلطة والصلاحيه.

(٤) **المحفزات**: اي تحديد انواع الحوافز والدوافع التي تمنحها المنظمة للموظفين وتثميناً للجهود المبذولة من قبلهم في انجاز مهامهم وتشجيعهم على الاهتمام بالعمل.

ح . **القدرة على التمويه والرشاقة الاستراتيجية**: شهدت الفترة الحالية تحولات مذهلة تتطلب من

المنظمات ان تكون جاهزة لبقائها وتطورها لمواجهة التطورات الكبيرة التي تشهدها البيئة والا سوف تكون خارج المنافسة، ففي عالم الاعمال اليوم يجب على المنظمة ان تتغير على نحو مستمر مع الحفاظ على مبادئها التنافسية (Sazesh & Siadat, 2018, 1)، لذلك ينبغي

تصميم منظمة رشيقة من اجل تحقيق الاستجابة السريعة للظروف والتغيرات الداخلية والخارجية، (علوان، ٢٠١٥، ١٧). ك ينبغي عليها امتلاك القدرة على الاستجابة وان تمتلك ردة الفعل

السريعة اتجاه تغييرات السوق في ظروف لا يمكن التنبؤ بها، وان تكون قابلة للتغيير على نحو دائم بهدف تلبية طلب الزبون والتي تعد من اهم الاهداف لتكون رشيقة، ومن الجدير بالذكر فأنها عادةً ما تفكر ابعد من كيفية التعامل مع التغييرات انما يجب عليها ان تميل الى كيفية استغلال

الفرص المحتملة في البيئة المضطربة وامكانية الحصول على مكانة خاصة اخذة بنظر الاعتبار قدرتها وكفاءتها (علوان، ٢٠١٥، ١٨)، وفي ظل وجود بيئة متغيرة على نحو مستمر فأن

المنظمة الحرباء تتمتع برشاقة استراتيجية بوصفها مفتاح النجاح في بيئة الاعمال الديناميكية وسريعة التغيير لأنها تمثل القدرة على دعم قيادة التغييرات المفاجئة بالإضافة الى الاستفادة من

فرص السوق، والرشاقة الاستراتيجية لا تعني عدم وجود استراتيجية لكنها تعد بديل التخطيط الاستراتيجي طويل الامد (الصانع، ٢٠١٣، ١٦).

ثانياً: إدارة علاقات الزبائن

نشأ مفهوم إدارة علاقات الزبائن (CRM) في الاقتصاديات المتقدمة في المنظمات التي تتمثل اولوياتها في الاحتفاظ بقاعدة زبائنها الحاليين (Laketa.at.el, 2015, 242)، فهو يعتبر مفتاح النجاح للمنظمات في بيئة الاعمال التنافسية اليوم (ElKordy, 2014, 128)، ويُمكن النظر الى مفهوم CRM بوصفه موضوعاً واسعاً ومعقداً ومفيداً في العديد من المنظمات، ففي السياق التسويقي تعرف CRM على انها عملية لا تقتصر على بناء علاقة مربحة مع الزبائن فقط بل تعمل على الحفاظ على هذه العلاقة ايضاً، ومن اجل ذلك تحتاج المنظمات الى توفير اعلى قيمة لزبائنها (Kotler,at el., 2013 , 93)، فضلاً عن النظر الى CRM بوصفها استراتيجية تستخدم نحو اساسي لتعزيز ولاء الزبائن والحفاظ عليهم مدى الحياة، وبذلك فهي تساعد المنظمات على النجاح، الامر الذي دفع المنظمات بمختلف احجامها سواء كانت محلية او متعددة الجنسيات على استخدامها من اجل تحقيق ميزة تنافسية يمكن ان تبني عليها استراتيجيات الاعمال (Abd ElAziz & El Essawi, 2012, 218). ويشار الى إدارة علاقات الزبائن بأنها نهج استراتيجي شامل لأنشاء علاقة مع الزبائن والحفاظ عليها وتوسعتها (Anderson & Kerr, 2002, 3)، أو هي اداة مهمة تجعل المنظمة تركز على الزبون (Fakrulla, 2017, 343)، بينما يرى (Abdi.at. el, 2019, 2) بأنها الانشطة التي تقوم بها المنظمة لتحديد وايجاد وجذب وتطوير والحفاظ على ولاء الزبائن المربحين من خلال توفير سلع وخدمات مناسبة للزبائن بالوقت والكلفة المناسبين. وفيما يلي شرح لأبعاد ادارة علاقات الزبائن

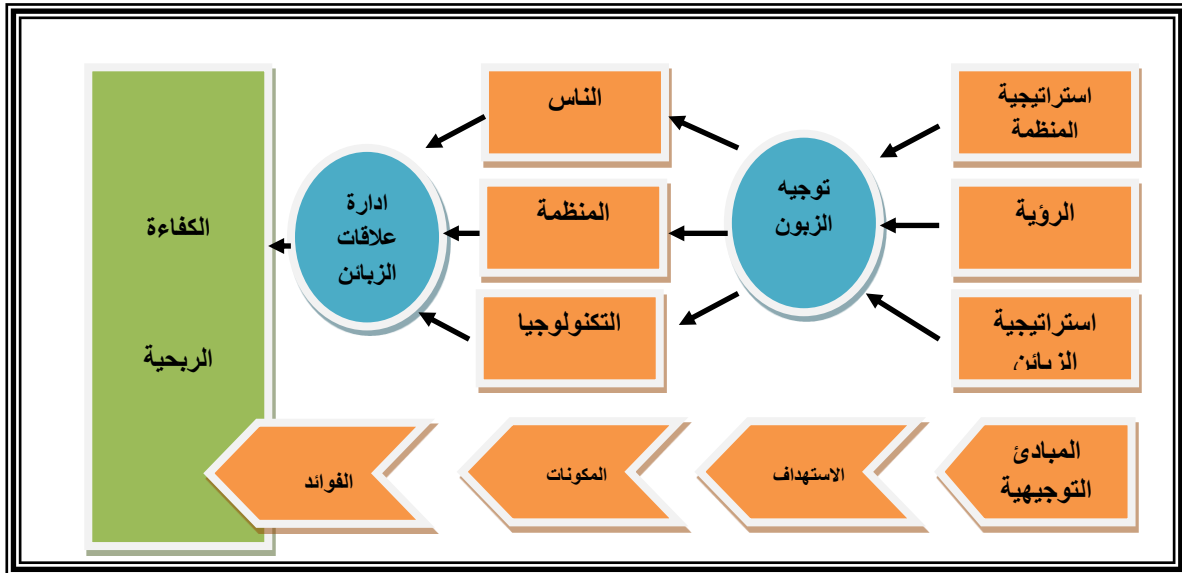
١. التوجه نحو الزبون: يشير التوجه نحو الزبون الى استعداد الموظف لتلبية احتياجات الزبائن، والذي يكون له تأثير ايجابي على اداء الموظفين ورضا الزبائن (Rashid & Tahir, 2013, 231-332)، وعلى الرغم من انه لا يمكن التقليل من اهمية التوجه نحو الزبون في الاعمال الموجهة نحو الخدمة الا انه تم اجراء عدد قليل من الاعمال البحثية حتى الان وللتحقق من صحة ذلك فقد تم اعتبار التوجه نحو الزبون هدفاً ادارياً رئيساً منذ ظهور مفاهيم تسويق الخدمة (Siddiqi et al., 2018, 13).

وفي هذا الاطار المفاهيمي فقد تضمن التوجه نحو الزبون بحسب (Abdallateef et al., 2010, 186) كلاً من الالتزام باحتياجات الزبائن وكذلك اراء الزبائن، ووصف (Siddiqi et al., 2018, 13-14) التوجه نحو الزبون بوصفه ميل المنظمة او استعدادها لتلبية حاجات الزبائن في سياق العمل ووفقاً لذلك فإن مفهوم التوجه نحو الزبون يبني على بعدين هما:

أ- تأكيد الموظف تجاه تلبية طلبات الزبائن.

ب- مدى شعور الموظف بالميل نحو التفاعل مع الزبائن.

ويذكر (Kangu, 2017, 37) ان سعي المنظمة للحصول على ميزة تنافسية وحتى تحتفظ بزبائنها يجب عليها ان تمكن موظفيها بالخصائص التالية: القدرة على تحديد احتياجات الزبائن ورغباتهم والتفاعل معهم بغية تطوير الحلول المناسبة والتعامل مع الشكاوى المقدمة من الزبائن والتعامل مع المعلومات الواردة من التغذية العكسية، ويذكر (Yueh, et al., 2010, 3) ان التفاعل الجيد مع الزبائن يمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية تجاه زبائنها وكما موضح بالشكل ادناه، لذلك يجب ان يكون التوجه نحو الزبون في قلب ادارة علاقات الزبائن ومكوناتها ويجب ان تهدف استراتيجية المنظمة واستراتيجية الزبون الى التوجه نحو الزبون ويجب ان تتضمن التوجه نحو الزبون في رؤية المنظمة، وان تعمل استراتيجية المنظمة ورؤيتها بالإضافة الى استراتيجية الزبائن ايضاً كمبادئ اساسية في جميع المستويات وعبر سلسلة القيمة.



شكل رقم (٢)

دور بعد التوجه نحو الزبون في تحقيق الميزة تنافسية

Source: Nikunen , Salla,(2012), Customer Information Management in Lindstroms Subsidiaries in IN Estonia , Hungary and Slovvakia , Kymenlaakso University of Applied Sciences, Master's Degree / International Business Management.p55

٢. تنظيم CRM

يعد تنظيم CRM وسيلة اساسية يُمكن من خلالها تحقيق التغييرات الاساسية من حيث كيفية تنظيم المنظمات واجراء عملياتها التجارية حول الموظفين والزبائن، ويجب ان تشجع المنظمات التي تتبنى CRM على الاهتمام بالتحديات التنظيمية الكامنة في مبادرات CRM. (Abdallateef et al., 2010, 186-187)، وذلك لان المنظمات بمختلف اشكالها تحتاج الى ان تركز على زبائنها وتحتاج الى تنفيذ CRM على جميع مستوياتها

(6, Sofi, et al, 2020)، ويجب ان تكون هذه المنظمات تتمتع بهيكل تنظيمي مرن وانه اذا تطلب الامر فإنه من الممكن اعادة بناء الهيكل التنظيمي من اجل بناء قيم منظمية تتمحور حول الزبون وتحسين التنسيق بين الفرق التي تركز على الزبائن والفرق متعددة الوظائف (3, Yim,et al, 2005)، وفي الحالات التي تغتفر فيها المنظمات الى ثقافة التركيز على تطوير علاقات طويلة الامد مع الزبائن قد تشغل تلك المنظمات في تطبيق CRM لان المنظمة غير مستعدة لذلك بشكل كامل (Mohammad,et al, 2013, 231-232).

وفيما يتعلق بهذا الامر فيذكر (Mohammad & Rashid, 2012, 221) بأنه لتعزيز موظفي الخدمة لإجراء سلوكيات موجهة نحو الزبائن يتعين على المنظمات تطوير بيئة عمل مناسبة للخدمة في موقع العمل مثل تزويد الموظفين بالأدوات الحديثة والتكنولوجيا وانظمة تتبع رضا الزبائن وادارة الشكاوى وغيرها من الادوات التي تسهم بضمان السلوكيات الموجهة نحو الزبائن من قبل موظفيها (65, Elmudasher & Alaraki, 2020)، كما يجب ان يكون هنالك التزام بالمواد على مستوى المنظمة من خلال الجهود المتضافرة التي يبذلها جميع الموظفين لتوفير تدقيق مستمر للإجراءات ذات القيمة العالية ونتائج الزبائن. (Yim et al, 2005, 3).

ويشير (Sofi et al, 2020) الى تأكيد العديد من الدراسات أن تنظيم CRM باعتبارها احد ابعاد CRM لها تأثير كبير وايجابي على رضا الزبائن والاحتفاظ بهم والتسويق وكذلك القدرات المالية للمنظمة وتمايز العلامة التجارية والسعر (Sofi et al, 2020, 5-6). لذلك يمكن القول ان المعرفة التي تحصل عليها المنظمة عن الزبائن تلعب دوراً كبيراً في CRM مع الاخذ بالاعتبار حقيقة ان الغرض الرئيس من جمع البيانات حول الزبائن هو الحصول على صورة واضحة عنهم من وجهات نظر مختلفة (Mohammad & Rashid, 2012, 221) مما يضمن للمنظمة وفريق المبيعات التابع لها الطمأنينة بأنهم قادرين على تلبية احتياجات الزبائن وتعزيز العلاقة معهم (Yim et al. , 2005, 3).

٣. ادارة المعرفة

تُشير معطيات الواقع الحالي الى النظر لإدارة معرفة الزبائن بوصفها مورد تنظيمي مهم وان تقنيات نقل المعرفة ذات العلاقة بالزبائن هي ادوات اساسية تسمح للمنظمة تعزيز ارتباطها مع زبائنها بما يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Mohammad ,et al, 2013, 232). واقترح (Yueh, 2010, 3) مفهوم CRM القائم على المعرفة لدمج CRM و KM ادارة المعرفة وذكر ان CRM يركز على ادارة العلاقة بين المنظمة وقاعدة زبائنها الحاليين والمحتملين كمفتاح للنجاح كما اكد انه هنالك حاجة واضحة في مجال التسويق لمزيد من التفصيل حول مفاهيم عديدة هي (معرفة الزبون، ادارة معرفة الزبون) اذا تتمحور ادارة معرفة

الزبون حول اكتساب المعرفة الموجودة لدى الزبائن ومشاركتها وتوزيعها بما يعود بالنفع على الزبائن والمنظمة، فهي تمثل العملية الاستراتيجية التي تحول المنظمة زبائنها المتطورين من السلبية كمتلقين للمنتجات والخدمات الى التمكين كشركاء بالمعرفة.

ويمكن التعبير عن ادارة معرفة الزبائن بوصفها وسيلة تحصل المنظمات من خلالها على البيانات الضمنية والصريحة وتنظيمها ومعالجتها ومشاركتها مع المستخدمين الداخليين والخارجيين (Sigala, 2005, 394)، وإشارة العديد من الدراسات الى ان نجاح او فشل انشطة التسويق بالعلاقات في المنظمة يعتمد وبشكل كبير على قدرة المنظمة على جمع وتحليل معلومات الزبائن القيمة والتي يمكن استخدامها لتطوير وانشاء منتجات وخدمات شخصية للغاية للزبائن الفرديين (Abdallateef et al., 2010, 187)، بحيث تتمكن المنظمة من تقديم عرض ٣٦٠ درجة للزبائن والحفاظ عليهم واستمرارية تحديث بياناتهم وذلك من اجل تلبية احتياجات الزبائن الحالية والمتوقعة ويتم بعد ذلك تزويد مندوبي المبيعات بثروة من المعرفة القيمة للزبائن لتعديل عروض التسويق بدقة لتتوافق مع الاحتياجات الخاصة لكل زبون (Elmubasher & Alaraki, 2020, 66).

وتتضمن عملية اتخاذ القرار ثلاث مراحل واسعة تعمل على نحو متزامن في المنظمة وتتضمن كل من (الحصول على المعلومات ومشاركتها واستخدامها)، لذلك يطلق على عملية جمع الافكار والمهارات وانشاء العلاقات اسم (اكتساب المعرفة)، وان نشر ومشاركة هذه المعرفة بين وحدات الاعمال الاستراتيجية المختلفة في المنظمة يطلق عليها (مشاركة المعرفة)، وان عملية تكامل التعلم والرؤى والمعرفة التجريبية التي يتم تجميعها لدعم عمليات صنع القرار الفعال في المنظمة تسمى (استخدام المعرفة)، (Assabil, 2011, 25-26). وحدد (Sigala, 2005, 394) عدد من عوامل النجاح الحاسمة في ادارة المعرفة تتضمن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والبنية التحتية التنظيمية والثقافية الايجابية لتبادل المعرفة وخلقها وادارتها وتغيير الممارسات التحفيزية لتشجيع الموظفين ومكافأتهم عند جمع المعلومات ومشاركتها واستخدامها.

كما حدد (Assabil, 2011, 26-27) اربع اشكال مميزة لإنشاء المعرفة أو تطويرها

والتي تتمثل بالاتي:

- أ- **الاكتساب الضمني:** اي تكوين المعرفة الضمنية لشخص اخر من هلال الملاحظة والتقليد والممارسة.
- ب- **صريح الى صريح:** اي تكوين معرفة صريحة جديدة.
- ت- **اقترح صريح:** اي تطوير قواعد واجراءات مفيدة تنبع من المعرفة الضمنية.

ث- **صريح الى ضمني:** اي دمج المعرفة الصريحة في اجراءات الفرد، حيث يتم تكييفها وازادتها من خلال التجربة والخطأ.

واضاف ايضاً انه يمكن تعزيز قيمة المعرفة من خلال مستوى امكانية الوصول اليها فكلما ازادت سهولة الوصول اليها زادت قيمتها، وازاف ان النتيجة النهائية لبرامج ادارة المعرفة هي تطبيق المعرفة بطريقة تخلق القيمة للمنظمة والزبائن.

٤. CRM القائمة على التكنولوجيا

ساعدت التطورات التكنولوجية الكبيرة في تحسين عمليات تحليل قيمة الزبائن عن طريق التخصيص الشامل عبر مناهج متكاملة لإدارة علاقات الزبائن مثل نهج الممكن على الويب وأتمتة عمليات التسويق ودعم الزبائن وانظمة معلومات الزبائن ومراكز الاتصالات (Mohammad et al., 2013, 234-235)، وساعد ظهور CRM في وضع استراتيجيات معلوماتية مكثفة تشمل تقنيات الحاسوب في بناء العلاقات طويلة الامد والحفاظ عليها من خلال الاستفادة من التكنولوجيا الحالية وربط نشر التكنولوجيا استراتيجياً بوحدة الاعمال الاستراتيجية المستهدفة والبديلة (Abdallateef et al., 2010, 189).

ويعد التوجه التكنولوجي بعداً هاماً في CRM ويحاول CRM توفير جسر استراتيجي بين تكنولوجيا المعلومات واستراتيجيات التسويق التي تهدف الى بناء علاقات طويلة الامد، ويمكن اعتبار CRM كمجموعة من الاليات التكنولوجية والتنظيمية التي تهدف الى التعرف على احتياجات الزبون وتقييم السوق من خلال الحصول على البيانات ذات الصلة بالزبائن وتخزينها ومعالجتها (Lendel & Kubina , 2008 ,5).

ومع التقدم الكبير في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يمكن استخدام هذه النظم الحديثة من اجل تحسين قوة المنظمات وخفض التكاليف الداخلية والتفاعل بشكل أفضل مع البيئة وزيادة الارباح الاقتصادية على المدى الطويل (Mohammad,et al, 2013, 232-233).

لذلك نجد ان مندوبي المبيعات يعتمدون وبشكل متكرر على احدث البرامج للاستجابة بشكل افضل لزبائنهم، حيث تمكن هذه التقنيات المنظمة من تعزيز رضا زبائنهم وزيادة الاحتفاظ بهم وتقوية العلاقات المربحة الدائمة مع الزبائن ولكن وبالرغم من جميع هذه الفوائد المذكورة اعلاه لدمج تقنيات CRM فإن انظمة CRM عادةً ما تنتهي بالفشل اذا لم يتم استخدامها بشكل صحيح، وبالتالي فإن الاستخدام المناسب للتكنولوجيا في التسويق يعد احد مفاتيح النجاح الرئيسية لنظام CRM. (Chetioui & Abbar, 2017, 295-296).

المحور الثالث: الجانب التطبيقي (الميداني)

أولاً: وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها

تتناول الفقرة وصف متغيرات الدراسة الرئيسية وتشخيصها والمتمثلة بالمتغير المستقل والمتمثل بأبعاد المنظمة الحبراء والمتغير المُعتمد المتمثل بمراحل دورة حياة الزبون، وتحقيقاً لذلك فقد تم استخدام التحليلات الإحصائية.

١. وصف متغير ابعاد المنظمة الحبراء

أ. القدرة على التنقل ومراقبة البيئة على ٣٦٠ درجة

يشير الجدول (٣) الى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومؤشرات الاهمية النسبية لُبعد القدرة على التنقل ومراقبة البيئة على ٣٦٠ درجة باعتباره احد ابعاد المنظمة الحبراء والذي تم تمثيله بالمتغيرات الفرعية (X11-X15)، فقد بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (٤,٣٢٦) والانحراف المعياري (٠,٦٨٩) وبنسبة اتفاق عام بلغت (٩٠,٤٤%) وبلغ معامل الاختلاف (١٥,٩٥٦) ومؤشر الاهمية النسبية (٨٦,٥٣٢%) وكان المتغير (X11) الذي يشير إلى أن الشركة المبحوثة (ترصد التغييرات البيئية لتحقيق استجابة تتناسب مع التغييرات الخارجية) قد حقق أعلى نسبة اتفاق بين متغيرات هذا البعد بنسبة بلغت قيمتها (٩٢,٥%) بوسط حسابي قدره (٤,٥٠٤) وانحراف معياري (٠,٦٥٨) و بلغت مؤشر الاهمية النسبية لهذا المتغير الفرعي (٩٠,٠٨%)، بينما حصل المتغيرين X14 (تقارن ادائها مع منافسيها على نحو مستمر) و X15 (تحدث معلومات العمليات الداخلية لتشخيص مواطن القوة والضعف والتعامل معها) قد حققا اقل نسبة اتفاق والتي بلغت (٨٩%) بوسط حسابي قدره (٤,٣١٠) و (٤,٣٧٣) و بانحراف معياري (٠,٧٢٣) و (٠,٧٢٤) على التوالي وبلغ معامل الاختلاف لهذين المتغيرين (١٦,٧٧٤) و (١٦,٥٥٦) وبمؤشر اهمية نسبية بلغ (٨٦,٢٠%) و (٨٧,٤٦) على التوالي.

جدول رقم (٣)

المعدل العام والتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ونسب الاستجابة لُبعد القدرة على التنقل ومراقبة البيئة على ٣٦٠ درجة

اسم المتغير	المتغير (ج)	قياس الاستجابة													
		اتفق بشدة		لا اتفق		اتفق الى حد ما		اتفق		لا اتفق بشدة					
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
القدرة على التنقل ومراقبة البيئة	X11	58.6	187	0.0	0	7.2	23	33.9	108	58.6	187	90.08	14.609	0.658	4.504
	X12	49.8	159	0.3	1	7.5	24	42.0	134	49.8	159	88.14	15.203	0.670	4.407
	X13	49.5	158	0.0	0	9.7	31	40.4	129	49.5	158	80.78	16.637	0.672	4.0391
	X14	43.9	140	0.6	2	9.7	31	45.1	144	43.9	140	86.20	16.774	0.723	4.310
	X15	49.8	159	0.3	1	9.7	31	39.2	125	49.8	159	87.46	16.556	0.724	4.373
المعدل العام		50.32		0.3		8.76		40.12		50.32		86.532	15.956	0.689	4.326

المصدر: الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسب الإلكتروني.

ب. وصف بعد القدرة على تحقيق المفاجأة

يشير الجدول (٤) الى بعد القدرة على تحقيق المفاجأة والمتمثل بالمتغيرات الفرعية (X21-X26)، ويتضح من هذا الجدول أن نسبة الاتفاق العام للمستجيبين بلغت (88.36%)، بدلالة الوسط الحسابي لهذا البعد الذي بلغ (4.348) وبانحراف معياري (0.749) وبلغ معامل الاختلاف (17.230) ومؤشر الاهمية النسبية (86.976%)، ومن أكثر المتغيرات التي أسهمت في تعزيز هذا البعد هو المتغير (X22) والذي ينص على ان الشركة (تحقق السرية التامة في احداث المفاجئات التكنولوجية عن طريق الافكار التقنية الجديدة) قد حقق اعلى نسبة اتفاق بين متغيرات هذا البعد بنسبة بلغت قيمتها (89.8%) وبوسط حسابي قدره (4.382) وبانحراف معياري (0.725)، وبلغ معامل الاختلاف لهذا المتغير (16.544) و مؤشر الاهمية النسبية (87.64%)، بينما حقق المتغير (X23) (توظف التقنيات الحالية بطرائق جديدة) قد أشار الى اقل نسبة اتفاق والتي بلغت (85.9%) بوسط حسابي قدره (4.297) وبانحراف معياري (0.829) ومعامل اختلاف بلغ (19,292) ومؤشر الاهمية النسبية بلغ (85,94%).

جدول رقم (٤)

المعدل العام والتوزيعات التكرارية والاسواط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف

ونسب الاستجابة (الاهمية النسبية) لبعد القدرة على تحقيق المفاجأة

اسم المتغير	رمز المتغير	قياس الاستجابة																	
		اتفق بشدة		لا اتفق بشدة		اتفق الى حد ما		اتفق		اتفق بشدة		لا اتفق بشدة							
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت						
	X21	49.8	159	38.9	124	9.1	29	11.6	37	11.6	37	0.3	1	1.9	6	4.360	0.751	17.224	87.2
	X22	51.4	164	38.4	116	11.6	37	11.6	37	11.6	37	0.3	1	0.3	1	4.382	0.725	16.544	87.64
	X23	48.3	154	37.6	120	10.7	34	10.7	34	10.7	34	0.9	3	2.5	8	4.297	0.829	19.292	85.94
	X24	49.8	159	38.9	124	9.7	31	9.7	31	9.7	31	0.0	0	1.6	5	4.369	0.723	16.548	87.38
	X25	44.2	141	43.9	140	10.0	32	10.0	32	10.0	32	0.6	2	1.3	4	4.297	0.749	17.430	85.94
	X26	51.1	163	37.9	121	10.0	32	10.0	32	10.0	32	0.3	1	0.6	2	4.388	0.717	16.340	87.76
المعدل العام		49.1		39.26		10.18		10.18		10.18		0.4		1.36		4.348	0.749	17.230	86.976

المصدر: الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسب الإلكتروني.

ت. وصف بعد امتلاك المرونة التامة

جاءت المتغيرات الفرعية (X31-X36)، لتمثل بُعد امتلاك المرونة التامة الموضحة بالجدول (٥) فقد بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (٤,٣١٥) وبانحراف معياري (٠,٧٥١) وكانت بنسبة الاتفاق العام للأفراد المبحوثين (٨٧,٥٦%) وبلغ معامل الاختلاف (١٧,٤٢٤) ومؤشر الاهمية النسبية (٨٦,٣٠%) وكان المتغير (X34) والمتمثل بـ (تصمم الانظمة المرنة لتمكين العاملين من تخطيط اعمالهم وتنفيذها) قد حقق اعلى نسبة اتفاق بين متغيرات هذا البعد بنسبة بلغت قيمتها (91.2%) وبوسط حسابي قدره (4.354) وبانحراف معياري (0.750) بمؤشر

اهمية نسبية بلغت (87.08%)، بينما حصل المتغير (X35) والذي يشير (تدعم توافر قنوات التواصل الافقية والعمودية بين العاملين) على اقل نسبة اتفاق والتي بلغت (85.6%) بوسط حسابي قدره (4.269) وبانحراف معياري (0.778) ومعامل اختلاف (18.22441) في حين بلغ مؤشر الاهمية النسبية لهذا المتغير (85.38).

جدول رقم (٥)

المعدل العام والتوزيعات التكرارية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ونسب الاستجابة لبعد امتلاك المرونة التامة

مؤشر الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										رسم المتغير	اسم المتغير
				لا اتفق بشدة		لا اتفق		اتفق الى حد ما		اتفق		اتفق بشدة			
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
86.2	17.35499	0.748	4.310	0.6	2	0.6	2	11.6	37	41.4	132	45.8	146	X31	امتلاك المرونة التامة
86.02	17.1588	0.738	4.301	0.3	1	1.3	4	11.0	35	42.6	136	44.8	143	X32	
86.82	17.20802	0.747	4.341	0.3	1	1.6	5	10.0	32	39.8	127	48.3	154	X33	
87.08	17.22554	0.750	4.354	0.9	3	1.6	5	6.3	20	43.6	139	47.6	152	X34	
85.38	18.22441	0.778	4.269	0.3	1	2.2	7	11.9	38	41.4	132	44.2	141	X35	
86.32	17.3772	0.750	4.316	0.0	0	1.6	5	12.5	40	38.6	123	47.3	151	X36	
86.30	17.424	0.751	4.315	0.4		1.48		10.55		41.23		46.33		المعدل العام	

المصدر: الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسب الإلكتروني

ث. وصف بعد القدرة على التناسخ

توضح نتائج الجدول (6) الذي يُشير الى بُعد القدرة على التناسخ والذي تمثل بالمتغيرات الفرعية (X41-X45)، بأن نسبة الاتفاق العام للمستجيبين بلغت (87.9%) بوسط حسابي لهذا البعد (4.316) وأما بصدى التشقت فقد بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد (0.763) وبلغ معامل الاختلاف (17.706) ومؤشر الاهمية النسبية (86.328%) وكان المتغير (X42) الذي يعبر عن المتغير (تستفيد من المراجعة المستمرة لتجاربها السابقة في مواجهة التحديات الحالية في البيئة) قد حقق اعلى نسبة اتفاق بين متغيرات هذا البعد بنسبة اتفاق بلغت قيمتها (90.7%) من مجموع الافراد المستجيبين وبوسط حسابي قدره (4.279) وبانحراف معياري (0.731) ومؤشر اهمية نسبية بلغ (85.58%)، بينما حصل المتغير (X45) والذي يدل على ان الشركة (تعمل على محاكاة ادوار المنظمات القائدة في الأسواق المستقبلية) على اقل نسبة اتفاق والتي بلغت (84.6%) بوسط حسابي قدره (4.213) وبانحراف معياري (0.830) ومعامل اختلاف (19,700) ومؤشر اهمية نسبية بلغ (84,26).

جدول رقم (٦)

المعدل العام والتوزيعات التكرارية والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل

الاختلاف ونسب الاستجابة لبعده القدرة على التناسخ

مؤشر الاهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف القياسي	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										رمز المتغير	اسم المتغير
				لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة			
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
87.58	17.309	0.758	4.379	0.6	2	1.3	4	9.4	30	37.0	118	51.7	165	X41	القدرة على التناسخ
85.58	17.083	0.731	4.279	0.6	2	1.6	5	8.2	26	49.6	155	41.1	131	X42	
87.14	16.938	0.738	4.357	0.3	1	0.9	3	11.0	35	38.2	122	49.5	158	X43	
87.08	17.501	0.762	4.354	0.3	1	1.9	6	10.0	32	37.6	120	50.2	160	X44	
84.26	19.700	0.830	4.213	0.6	2	3.8	12	11.0	35	42.9	137	41.7	133	X45	
86.328	17.706	0.763	4.316	0.48		1.9		9.92		41.06		46.84			المعدل العام

المصدر: الجدول من اعداد الباحث اعتماداً على نتائج الحاسب الإلكتروني

ج. وصف بعد العلامة التنظيمية

تبين نتائج الجدول (٧) اتجاه بُعد العلامة التنظيمية المتمثل بالمتغيرات الفرعية (X51-X55)، أن نسبة الاتفاق العام بين الافراد المستجيبين بلغت (88.08%) وأن الوسط الحسابي لهذا البعد بلغ (4.341) والانحراف المعياري (0.731) وبلغ معامل الاختلاف (16.858) مؤشر الاهمية النسبية (86.824%) وكان المتغير (X51) الذي يعكس (تنتهج سلوك خاص بها وشخصيتها الفريدة التي تتميز بها عن منافسيها) قد حقق اعلى نسبة اتفاق بين متغيرات هذا البعد بنسبة بلغت قيمتها (89.7%) وبوسط حسابي قدره (4.385) وانحراف معياري (0.703) ومؤشر اهمية نسبية بلغ (87.7%) وان المتغير (X53) الذي يعبر عنه بالتساؤل (تدعم ميل الموظفين لأداء مهام اضافية متعلقة بالعلامة التنظيمية عن طريق الأنشطة الاضافية خارج المنظمة) أشار الى اقل نسبة اتفاق و بلغت (85.6%) بوسط حسابي قدره (4.288) وانحراف معياري (0.791) ومعامل اختلاف (18,446) ومؤشر اهمية نسبية بلغت (85,76).

جدول رقم (٧)

المعدل العام والتوزيعات التكرارية والاطراف الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف

ونسب الاستجابة لبعء العلامة التنظيمية

مؤشر الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										رعر المتغير	اسم المتغير
				لا اتفق بشدة		لا اتفق		اتفق الى حد ما		اتفق		اتفق بشدة			
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
87.7	16.031	0.703	4.385	0.0	0	1.3	4	9.1	29	39.5	126	50.2	160	X51	العلامة التنظيمية
86.76	15.35	0.666	4.338	0.0	0	0.3	1	10.0	32	45.1	144	44.5	142	X52	
85.76	18.446	0.791	4.288	0.3	1	2.5	8	11.6	37	39.2	125	46.4	148	X53	
86.82	18.336	0.796	4.341	0.9	3	0.9	3	11.9	38	35.4	113	50.8	162	X54	
87.08	16.123	0.702	4.354	0.0	0	1.3	4	9.4	30	42.0	134	47.3	151	X55	
86.824	16.858	0.731	4.341	0.24		1.26		10.4		40.24		47.84		المعدل العام	

المصدر: الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسب الإلكتروني

ح. وصف بعد المناعة التنظيمية

تبين من تحليل المتغيرات التي تقيس بعد المناعة التنظيمية تمثل بالمتغيرات الفرعية (X61-X66) والموضحة بالجدول (٨)، اتضح ان ما معدله (89.33%) ذهب باتجاه الاتفاق والوسط الحسابي لهذا البعد (4.333) اما الانحراف المعياري (0.735) وبلغ معامل الاختلاف (16.967) ومؤشر الاهمية النسبية (86.671 %) وكان هناك ثلاث متغيرات والمتمثلة (X61) (تمتلك موقعاً تنافسياً يساعدها في ايجاد مناعة طبيعية مستدامة) و(X64) (تعتمد هيكل تنظيمي يعزز من مناعتها في مواجهة التغيرات الخارجية) و (X65) (توظف تجارب الاقسام لتعزيز مناعة الاقسام الاخرى من اجل تقديم الحلول) قد حقق اعلى نسبة اتفاق بين المتغيرات والتي بلغت (89.7%) وبوسط حسابي قدره (4.338)، (4.300)، (٤,٣١٣) وبانحراف معياري (0.703)، (0.737)، (٠,٧٢٣) وبلغ مؤشر الاهمية النسبية لهذه المتغيرات (٨٦,٧٦)، (٨٦)، (٨٦,٢٦) بينما حصل المتغير (X63) (تبنى نظام عادل للحوافز المادية والمعنوية لتعزيز مناعة المنظمة) على اقل نسبة اتفاق والتي بلغت (88.8%) بوسط حسابي قدره (٤,٣٩١) وبانحراف معياري (0.739).

جدول رقم (٨)

المعدل العام والتوزيعات التكرارية والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ونسب الاستجابة لبعدها المناعة التنظيمية

مؤشر الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										رمز المتغير	اسم المتغير
				لا اتفق بشدة		لا اتفق		اتفق الى حد ما		اتفق		اتفق بشدة			
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
86.76	16.205	0.703	4.338	0.0	0	1.6	5	8.8	28	43.9	140	45.8	146	X61	المناعة التنظيمية
87.488	15.590	0.682	4.3744	0.0	0	0.6	2	10.0	32	43.6	139	45.8	146	X62	
87.82	16.829	0.739	4.391	0.3	1	1.3	4	9.7	31	36.4	116	52.4	167	X63	
86	17.139	0.737	4.300	0.6	2	1.6	5	8.2	26	46.4	148	43.3	138	X64	
86.26	16.763	0.723	4.313	0.6	21	1.6	5	8.2	26	46.4	148	43.3	138	X65	
85.7	19.276	0.826	4.285	0.3	1	1.3	4	9.7	31	44.2	141	44.5	142	X66	
86.671	16.967	0.735	4.333	0.3		1.33		9.1		43.48		45.85			المعدل العام

المصدر: الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسب الإلكتروني.

خ. وصف بعد القدرة على التمويه والرشاقة.

يشير الجدول (٩) الى ان بعد القدرة على التمويه والرشاقة تمثل بالمتغيرات الفرعية (X71-X75)، بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (4.297) وبانحراف معياري (0.774) وبنسبة اتفاق عام بلغ (86.88%) وبلغ معامل الاختلاف (18.025) ومؤشر الأهمية النسبية (85.94%) وكان المتغير (X74) تعزز قدراتها الخاصة بقيادة التغييرات المفاجئة والاستفادة من فرص السوق. قد حقق اعلى نسبة اتفاق بين متغيرات هذا البعد بنسبة بلغت قيمتها (٨٩,٦%) وبوسط حسابي قدره (4.376) وبانحراف معياري (0.702) ومؤشر الأهمية النسبية لهذا المتغير من البعد بلغت (87.52%) وان المتغير (X75) (توائم بين رشاقة الحركة الاستراتيجية وحركة التصنيع لإحداث رشاقة في التحرك الاستراتيجي) قد أشار الى اقل نسبة اتفاق والتي بلغت (٨٣,٧) بوسط حسابي قدره (4.228) وبانحراف معياري (0.801) وبمؤشر الأهمية النسبية بلغ (٨٤,٥٦).

جدول رقم (٩)

المعدل العام والتوزيعات التكرارية والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل

الاختلاف ونسب الاستجابة لبعدها المناعة التنظيمية والرشاقة

مؤشر الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										رمز المتغير	اسم المتغير
				لا اتفق بشدة		لا اتفق		اتفق الى حد ما		اتفق		اتفق بشدة			
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
86.88	18.692	0.812	4.344	0.6	2	3.1	10	8.5	27	36.7	117	51.1	163	X71	القدرة على التمويه والرشاقة
85.38	18.130	0.774	4.269	0.3	1	2.5	8	10.7	34	42.9	137	43.6	139	X72	
85.38	18.318	0.782	4.269	0.0	0	3.8	12	9.4	30	42.9	137	43.9	140	X73	
87.52	16.042	0.702	4.376	0.0	0	1.3	4	9.1	29	40.4	129	49.2	157	X74	
84.56	18.945	0.801	4.228	0.6	2	1.9	6	13.8	44	41.4	132	42.3	135	X75	
85.94	18.025	0.774	4.297	0.3		2.52		10.3		40.86		46.02			

المصدر: الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسب الإلكتروني.

د. تسلسل الأهمية النسبية لأبعاد المنظمة الحبراء

وبناءً على ما تقدم يمكن يتضح لنا بأن أهم بُعد من أبعاد المنظمة الحبراء هو بُعد القدرة على تحقيق المفاجأة وذلك من خلال معطيات الجدول (١٠) بدلالة قيمة الوسط الحسابي البالغة (4.348) ومؤشر أهمية نسبية الذي بلغ (86.976%)، في حين أن بُعد القدرة على التمويه والرشاقة الاستراتيجية تبين بأنه أقل الأبعاد أهمية وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي البالغة (4.297) ومؤشر أهمية نسبية بلغت (85.941%).

جدول رقم (١٠)

الأهمية النسبية لأبعاد المنظمة الحبراء من وجهة نظر الأفراد المبحوثين

ت	الأبعاد	الوسط الحسابي	مؤشر الأهمية النسبية %
١	القدرة على التنقل ومراقبة البيئة على ٣٦٠ درجة	4.326	86.532
٢	القدرة على تحقيق المفاجأة	4.348	86.976
٣	امتلاك المرونة التامة	4.315	86.30
٤	القدرة على التناسخ (التقمص)	4.316	86.328
٥	العلامة التنظيمية	4.341	86.824
٦	المناعة التنظيمية	4.333	86.671
٧	القدرة على التمويه والرشاقة الاستراتيجية	4.297	85.941

المصدر: الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسب الإلكتروني.

٢. وصف أبعاد متغير إدارة علاقات الزبائن.

أ. وصف بعد التوجه نحو الزبون

يشير الجدول (١١) الى ان بعد التوجه نحو الزبون تمثل بالمتغيرات الفرعية (Z11-Z15)، بلغت نسبة (89.68%) من إجابات المبحوثين كانت بالاتجاه الايجابي بدلالة الوسط الحسابي لهذا البعد الذي بلغ (4.428) وبانحراف معياري (0.727) وبلغ معامل الاختلاف (16.453) ومؤشر الأهمية النسبية (88.564%) وكان المتغير (Z11) المتمثل بأن الشركة (تركز على تلبية متطلبات الزبون لتوجيه اعمالها وانشطتها) قد حققا اعلى نسبة اتفاق بين متغيرات هذا البعد بنسبة بلغت قيمتها (93.4%)، وبوسط حسابي قدره (4.460) وبانحراف معياري (0.661) وبمؤشر أهمية نسبية بلغت (89.2%) ومعامل الاختلاف لهذا المتغير بلغ (١٤,٨٢٠)، واما المتغير (Z14) الذي يؤكد بأن الشركة (تعتمد ثقافة تنظيمية تركز على التفاعل المستمر بين العاملين والزبائن) فقد مثل أقل المتغيرات دعماً لتعزيز ايجابية هذا المتغير، وجاء هذا بأقل نسبة اتفاق والتي بلغت (87.4%) بوسط حسابي قدره (4.316) وبانحراف معياري قدره (0.775) وبلغ مؤشر الأهمية النسبية لهذا المتغير (٨٦,٣٢%).

جدول رقم (١١)

المعدل العام والتوزيعات التكرارية والاطراف الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ونسب الاستجابة لبعد التوجه نحو الزبون

مؤشر الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										المتغير	اسم المتغير
				لا اتفق بشدة		لا اتفق		اتفق الى حد ما		اتفق		اتفق بشدة			
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
89.2	14.820	0.661	4.460	0.3	1	0.6	2	5.6	18	39.5	126	53.9	172	Z11	التوجه نحو الزبون
86.88	16.528	0.718	4.344	0.6	2	0.3	1	9.7	31	42.6	136	46.7	149	Z12	
92.96	15.447	0.718	4.648	0.3	1	0.9	3	9.7	31	41.7	133	47.3	151	Z13	
86.32	17.956	0.775	4.316	0.9	3	0.9	3	10.7	34	40.4	129	47.0	150	Z14	
87.46	17.516	0.766	4.373	0.6	2	1.9	6	8.2	26	38.2	122	51.1	163	Z15	
88.564	16.453	0.727	4.428	0.5	4	0.9	2	8.7	8	40.4	8	49.2		المعدل العام	

المصدر: الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسب الإلكتروني.

ب. وصف بعد تنظيم إدارة علاقات الزبون CRM

تبين من تحليل المتغيرات التي تقيس بُعد تنظيم إدارة علاقات الزبون CRM والتي تم التعبير عنها بالمتغيرات (Z21-Z25) والموضحة بالجدول (١٢)، ان ما نسبته (87.8%) من العينة المبحوثة ذهب باتجاه الاتفاق ذلك بدلالة الوسط الحسابي لهذا البعد التي بلغت (4.331) وبانحراف معياري (0.762) وبلغ معامل الاختلاف (17.607) اما مؤشر الاهمية النسبية فبلغ (86.633%) وكان المتغير (Z23) المتمثل بـ(تهتم بتزويد الموظفين بالأدوات التكنولوجية الحديثة لإدارة الشكاوى) من اكثر متغيرات هذا البعد تحقيقاً لنسبة اتفاق بلغت قيمتها (90.4%) وبوسط حسابي قدره (4.413) وبانحراف معياري (0.729) وبمؤشر اهمية بلغ (88.26%)، ومعامل اختلاف بلغ (16,519) في حين كانت نتائج المتغير (Z22) والذي ركز على ان الشركة (تحسن التنسيق بين فرق العمل متعددة الوظائف بغية الاستجابة لطلبات الزبائن) حصل على اقل نسبة اتفاق بين متغيرات هذا البعد والتي بلغت (86.8%) بوسط حسابي قدره (4.335) وبانحراف معياري (0.791).

جدول رقم (١٢)

المعدل العام والتوزيعات التكرارية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف

ونسب الاستجابة لبعء تنظيم إدارة علاقات الزبون CRM

مؤشر الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										رمز المتغير	اسم المتغير
				لا اتفق بشدة		لا اتفق		اتفق الى حد ما		اتفق		اتفق بشدة			
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
86.58	17.763	0.769	4.329	0.6	2	1.3	4	11.0	35	38.9	124	48.3	154	Z21	تنظيم ادارة علاقات الزبون CRM
86.7	18.246	0.791	4.335	0.6	2	1.9	6	10.7	34	37.0	118	49.8	159	Z22	
88.26	16.519	0.729	4.413	0.3	1	1.6	5	7.8	25	37.1	118	53.3	170	Z23	
85.82	17.315	0.743	4.291	0.6	2	0.6	2	11.6	37	43.3	138	43.9	140	Z24	
86.44	17.871	0.7724	4.322	0.6	2	1.6	5	10.3	33	39.8	127	47.6	152	Z25	
86	17.930	0.771	4.300	0.6	2	1.6	5	10.7	34	41.4	132	45.8	146	Z26	
86.633	17.607	0.762	4.3316	0.54		1.4		10.28		39.22		48.58			المعدل العام

المصدر: الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسب الإلكتروني.

ت. وصف بعد إدارة المعرفة

تمثل بالمتغيرات الفرعية (Z31-Z35) كما يشير الجدول (١٣) بُعد إدارة المعرفة الذي بلغ الوسط الحسابي له (4.34) وهو اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (٣)، وبانحراف معياري بلغ (0.745) وبنسبة اتفاق عام للمتغيرات مجتمعة بلغت (88.9%) وبلغ معامل الاختلاف (17.185) ومؤشر الاهمية النسبية (86.8%) وكان المتغير Z34 (تشجع الموظفين على تبادل المعرفة والخبرات المختلفة) قد حقق اعلى نسبة اتفاق بين متغيرات هذا البعد بنسبة بلغت قيمتها (92.4%) وبوسط حسابي قدره (4.404) وبانحراف معياري (0.684)، وبلغ مؤشر الاهمية النسبية لهذا المتغير (88.08%)، بينما حصل المتغيرين (Z31) (تركز على الزبائن الاكثر قيمة في محاولة الحصول على المعرفة من التفاعلات مع الزبائن) و (Z32) (تطور مستودعات مناسبة لجمع المعرفة المتأتية من الزبائن) على ادنى نسبة استجابة بين المتغيرات الفرعية للبعد بلغت (87.2%) بوسط حسابي قدره (4.395) و (4.297)، وبانحراف معياري (0.797) و (0.778) على التوالي، بينما اشار معامل الاختلاف لهذين المتغيرين (18,134) و (18,105) وبمؤشر اهمية نسبية بلغ (87,9) و (85,94) على التوالي.

جدول رقم (١٣)

المعدل العام والتوزيعات التكرارية والاطراف الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ونسب الاستجابة لبعد إدارة المعرفة

مؤشر الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										رمز المتغير	اسم المتغير
				لا اتفق بشدة		لا اتفق		اتفق الى حد ما		اتفق		اتفق بشدة			
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
87.9	18.134	0.797	4.395	0.6	2	1.9	6	10.3	33	31.7	101	55.5	177	Z31	إدارة المعرفة
85.94	18.105	0.778	4.297	0.6	2	1.9	6	10.3	33	41.4	132	45.8	146	Z32	
85.5	17.871	0.764	4.275	0.6	2	1.9	6	9.7	31	44.8	143	42.9	137	Z33	
88.08	15.531	0.684	4.404	0.6	2	0.3	1	6.6	21	42.9	137	49.5	158	Z34	
86.58	16.285	0.705	4.329	0.6	2	0.3	1	9.1	29	45.5	145	44.5	142	Z35	
86.8	17.185	0.745	4.34	0.6		1.26		9.2		41.26		47.64			المعدل العام

المصدر: الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسب الإلكتروني.

ث. وصف بعد CRM القائمة على التكنولوجيا

تجسد بُعد CRM القائمة على التكنولوجيا الموضح بالجدول (١٤) بالمتغيرات الفرعية (Z41-Z45)، بنسبة اتفاق بلغت بشكل عام (88.2%) يعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد التي بلغت (4.331) وانحراف معياري (0.781)، في حين بلغ معامل الاختلاف (18.054) ومؤشر الأهمية النسبية (86.624%) وكان المتغير (Z42) (ترتبط بين تكنولوجيا المعلومات واستراتيجيات التسويق لبناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن) قد حقق أعلى نسبة اتفاق بين متغيرات هذا البعد بنسبة اتفاق بلغت قيمتها (90.6%) وبوسط حسابي قدره (4.363) وانحراف معياري (0.772) وبلغ مؤشر الأهمية النسبية لهذا المتغير (87.26%)، أما المتغير (Z45) والذي يدل على ان الشركة المبحوثة (تتبنى الادوات التكنولوجية لتحقيق التفاعل على نحو افضل مع البيئة) فقد حصل على اقل نسبة اتفاق بين متغيرات هذا البعد والتي بلغت (85.9%) بوسط حسابي قدره (4.332) وانحراف معياري (0.810) اما معامل الاختلاف فقد بلغ (18,698) بينما مؤشر الأهمية النسبية فبلغ (86,64).

جدول رقم (١٤)

المعدل العام والتوزيعات التكرارية والاطراف الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف

ونسب الاستجابة لبعـد CRM القائمة على التكنولوجيا

مؤشر الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										رمز المتغير	اسم المتغير
				لا اتفق بشدة		لا اتفق		اتفق الى حد ما		اتفق		اتفق بشدة			
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
87.26	16.846	0.735	4.363	0.6	2	0.6	2	9.7	31	39.8	127	49.2	157	Z41	على التكنولوجيا القائمة CRM ²
87.26	17.694	0.772	4.363	1.3	4	1.3	4	6.9	22	41.1	131	49.5	158	Z42	
85.76	18.540	0.795	4.288	1.6	5	0.9	3	9.1	29	43.9	140	44.5	142	Z43	
86.2	18.491	0.797	4.310	1.3	4	0.9	3	10.7	34	39.8	127	47.3	151	Z44	
86.64	18.698	0.810	4.332	1.3	4	0.6	2	12.2	39	35.4	113	50.5	161	Z45	
86.624	18.054	0.781	4.3312	1.22		0.86		9.72		40		48.2		المعدل العام	

المصدر: الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسب الإلكتروني.

ج. تسلسل الاهمية النسبية لأبعاد متغير إدارة علاقات الزبون

يتضح من خلال عرض قيم الوسط الحسابي ومؤشر الاهمية النسبية في الجدول (١٥) ان اهم بُعد من ابعاد إدارة علاقات الزبون نسبياً هو بُعد التوجه نحو الزبون وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي البالغة (4.428) ومؤشر الاهمية النسبية الذي بلغ (88.564%)، في حين ان البعد CRM القائمة على التكنولوجيا تبين بانه اقل الابعاد أهمية وذلك بدلالة قيمة وسطه الحسابي البالغة (4.3312)، ومؤشر اهميته النسبية الذي بلغ (86.624%) وكما هو موضح في الجدول ادناه.

جدول رقم (١٥)

الأهمية النسبية لأبعاد إدارة علاقات الزبون من وجهة نظر الافراد المبحوثين

ت	الابعاد	الوسط الحسابي	مؤشر الاهمية النسبية
١	التوجه نحو الزبون	4.428	88.564
٢	تنظيم ادارة علاقات الزبون CRM	4.3316	86.633
٣	ادارة المعرفة ^١ (الزبون)	4.34	86.8
٤	CRM القائمة على التكنولوجيا	4.3312	86.624

المصدر: الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسب الإلكتروني.

ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة

تتصب هذه الفقرة على اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية التي وردت في مخطط الدراسة، ووفقاً للفرضيات الآتية:

١. أولاً. الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أبعاد المنظمة الحبراء وبين إدارة علاقات الزبائن في المنظمة المبحوثة.

من خلال الجدول (١٦) ادناه يلاحظ ان هناك علاقة ارتباط طردية بين جميع ابعاد متغير المنظمة الحرباء وبين ابعاد متغير إدارة علاقات الزبون وذلك من خلال الإشارة الموجبة لمعاملات الارتباط التي تمثل قوة الارتباط فيما بينها، كما ان قيمة P التي تقابل هذه المعاملات كانت اقل من ٠,٠٥ مما يدل على ان هناك علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين هذه الابعاد العائدة لهذين المتغيرين الرئيسيين.

وبصورة عامة اعتماداً على النتائج السابقة ترفض صحة الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الاولى التي تنص على لا توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أبعاد المنظمة الحرباء وبين إدارة علاقات الزبائن في المنظمة المبحوثة، وقبول الفرضية البديلة.

جدول رقم (١٦)

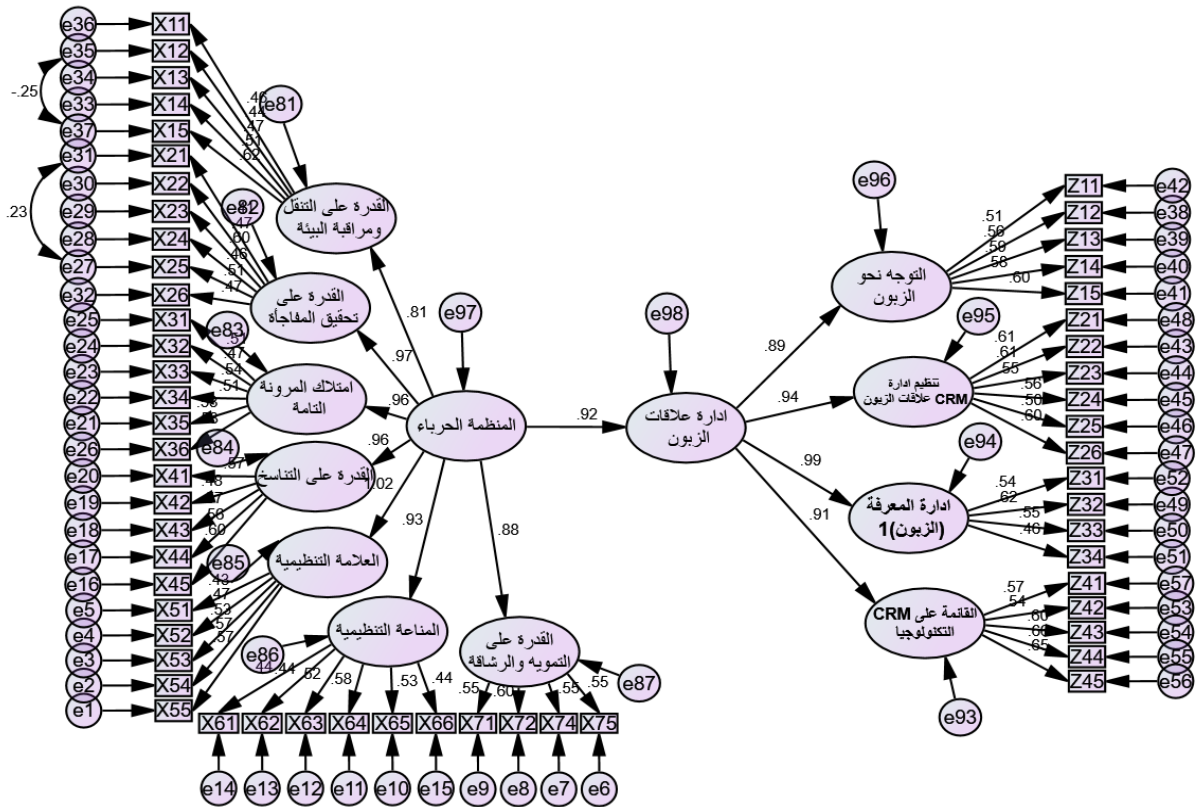
معامل الارتباط بين ابعاد متغير المنظمة الحرباء وابعاد متغير إدارة علاقات الزبائن

الارتباط								
متغير المنظمة الحرباء								
متغير إدارة علاقات الزبائن		القدرة على التنقل ومراقبة البيئة على ٣٦٠ درجة	القدرة على تحقيق المفاجأة	امتلاك المرونة التامة	القدرة على التناسخ (التقصص)	العلامة التنظيمية	المناعة التنظيمية	القدرة على التمويه والرشاقة الاستراتيجية
التوجه نحو الزبون	Pearson Correlation	0.519**	0.507**	0.530**	0.597**	0.527**	0.526**	0.563**
	P-value	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	319	319	319	319	319	319	319
تنظيم ادارة علاقات الزبون CRM	Pearson Correlation	0.552**	0.583**	0.584**	0.580**	0.571**	0.558**	0.537**
	P-value	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	319	319	319	319	319	319	319
ادارة المعرفة (الزبون)	Pearson Correlation	0.578**	0.572**	0.555**	0.598**	0.561**	0.592**	0.553**
	P-value	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	319	319	319	319	319	319	319
CRM القائمة على التكنولوجيا	Pearson Correlation	0.508**	0.583**	0.618**	0.622**	0.613**	0.596**	0.572**
	P-value	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	319	319	319	319	319	319	319

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرمجية الإحصائية (AMOS Ver 24)

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد تأثير معنوي مباشر لأبعاد المنظمة الحبراء في ادارة علاقات الزبائن.

من خلال الشكل (٣) ادناه والذي يوضح نموذج المعادلة البنائية الذي تم تصميمه ومن خلال التحليل الاحصائي يلاحظ ان العلاقة بين متغير المنظمة الحبراء ومتغير إدارة علاقات الزبائن كانت علاقة طردية من خلال قيمة معامل الانحدار القياسي (SWR) الذي يربط بينهما والتي كانت قيمته 0.916، وكما هو موضح في الجدول (١٧) ادناه، كما ان هذه العلاقة معنوية وذلك من خلال قيمة P والتي كانت اقل 0.003 مما يدل على انه كلما زاد متغير المنظمة الحبراء بمقدار وحدة واحدة كلما زاد متغير إدارة علاقات الزبون بمقدار 0.916 من خلال العلاقة الطردية بينهما، عليه، وبناءً على النتائج السابقة ترفض الفرضية التي تنص لا يوجد تأثير معنوي مباشر لأبعاد المنظمة الحبراء في ادارة علاقات الزبائن، وتقبل الفرضية



شكل رقم (٣)
انموذج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرمجية الإحصائية (AMOS Ver 24)

جدول رقم (١٧)
قيم تحليل الاثر لمتغير المنظمة الحبراء على متغير إدارة علاقات الزبون

P	Confidence Interval 95%		S.E.	Estimate	المتغير المؤثر بها	مسار التأثير	المتغيرات المؤثرة
	Upper Bound	Lower Bound					
0.003	0.967	0.856	0.027	0.916	إدارة علاقات الزبون	< -----	المنظمة الحبراء

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرمجية الإحصائية (AMOS Ver 24)

• **الفرضية الفرعية الاولى:** لا تتباين الأهمية النسبية لعوامل أبعاد المنظمة الحبراء في التأثير في إدارة علاقات الزبائن في المنظمة المبحوثة.

يوضح الجدول (١٨) ادناه الأهمية النسبية R^2 لكل بعد من أبعاد متغير المنظمة الحبراء بالنسبة الى متغير ادارة علاقات الزبائن وكما يلي:

من خلال الجدول (١٨) ادناه يلاحظ بأن الأهمية النسبية لأبعاد متغير المنظمة الحبراء ان بعد امتلاك المرونة التامة كان له أعلى قيمة للأهمية النسبية والتي بلغت 0.864 بالنسبة الى متغير ادارة علاقات الزبائن. اما اقل بعد فقد كان 0.427 وهو بعد المناعة التنظيمية بالنسبة الى متغير ادارة علاقات الزبائن.

بصورة عامة وعلى وفق ما ظهر من نتائج فإن الأهمية النسبية لعوامل أبعاد المنظمة الحبراء في التأثير في ادارة علاقات الزبائن في المنظمة المبحوثة، إذ تختلف من عامل إلى آخر، لذا ترفض الفرضية الفرعية الاولى التي تنص على لا تتباين الأهمية النسبية لعوامل أبعاد المنظمة الحبراء في التأثير في ادارة علاقات الزبائن في المنظمة المبحوثة، وتقبل الفرضية البديلة.

جدول رقم (١٨)

الأهمية النسبية لعوامل أبعاد المنظمة الحبراء في التأثير في ادارة علاقات الزبائن

المتغير الرئيسي المؤثر به	الأهمية النسبية للبعد R^2	اسم بعد المتغير الرئيسي	اسم المتغير الرئيسي المؤثر
ادارة علاقات الزبائن	0.794	القدرة على التنقل ومراقبة البيئة على ٣٦٠ درجة	المنظمة الحبراء
	0.754	القدرة على تحقيق المفاجأة	
	0.864	امتلاك المرونة التامة	
	0.623	القدرة على التناسخ (التقمص)	
	0.733	العلامة التنظيمية	
	0.427	المناعة التنظيمية	
	0.802	القدرة على التمويه والرشاقة الاستراتيجية	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرمجية الإحصائية (AMOS Ver 24)

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- ١- اظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقة ارتباط معنوية بين المتغير المستقل المُتمثل ب(ابعاد المنظمة الحرياء) والمتغير المعتمد المتمثل ب (إدارة علاقات الزبائن)، وذلك من خلال الاشارة الموجبة لمعاملات الارتباط والتي تمثل قوة الارتباط بينهما، ويفسر ذلك الاعتماد المتبادل لكل منهم على الآخر، إذ تهبئ المنظمة الحرياء البيئة المناسبة في ظل وجود ابعادها الرئيسية وما يُمكن ان تحصل عليه الشركة من خلاله على خصائص تدعم قدرتها في تحسين إدارة علاقات الزبائن.
- ٢- تحقق ابعاد المنظمة الحرياء تأثيراً معنوياً مباشراً في تحسين إدارة علاقات الزبائن في الشركة المبحوثة، الامر الذي يؤشر اهمية اعتماد هذه الابعاد من قبل الشركة المبحوثة.
- ٣- اتضح وجود تباين في الاهمية النسبية لأبعاد المنظمة الحرياء بشكل منفرد في إدارة علاقات الزبائن وكان لبعد امتلاك المرونة التامة الاثر الكبير في قدرة الشركة المبحوثة على تحسين إدارة علاقات الزبائن.

ثانياً: التوصيات

- ١- ضرورة توقيت القرارات الخاصة بتوسيع الاهتمام والتركيز على نحو أكبر بمضامين الانتقال الى المنظمة الحرياء وابعادها وفقاً لمعطيات تكامل القدرات وإعادة تصميم انماط علاقاتها مع الزبان وصولاً الى تحسين إدارة علاقات الزبائن ضمن الصناعة التي تعمل بها الشركة المبحوثة.
- ٢- ان تولي الشركة المبحوثة المزيد من الاهتمام بمتغيرات الدراسة لأهميتها في زيادة قدرتها على العمل وفق متطلبات التطور في الصناعة التي تعمل بها، فضلاً عن تقديم ابعاد المنظمة الحرياء فرصة للشركة لتبني اساليب عمل مبتكرة بما يحقق الاستجابة المباشرة والقيام بالعمليات الاستباقية في ظل معطيات البيئة التنافسية.
- ٣- يتوجب على الشركة زيادة الاهتمام بإدارة علاقات الزبائن من اجل زيادة قدرتها على ادارة متطلبات زبائنها ما يؤدي الى زيادة من عمر الزبون مع الشركة.

المصادر

أولاً. العربية

١. اسماعيل، عمار فتحي موسى، ٢٠٢٠، دور الذكاء الاستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين المناعة التنظيمية والتميز المؤسسي "دراسة تطبيقية على اعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات"، المجلة العلمية للبحوث التجارية، العدد الاول.
٢. الجابري، عبد العزيز سالمين، عبد الكريم، ميسون عبد الله، حامد، عبد السلام آدم، ٢٠٢٠، الدور الوسيط للمرونة التنظيمية في العلاقة بين عدم التأكد البيئي واداء المشروعات الاستثمارية "دراسة تطبيقية على عينة من المشروعات الاستثمارية القطرية في منطقة القرن الافريقي"، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الابحاث العلمية والتربوية، العدد الثاني والعشرون.
٣. جلول، شريفي، ٢٠١٥، واقع ادارة العلاقة مع الزبون في المؤسسات الخدمية وتأثيرها على ولائه: دراسة حالة مؤسسة موبيليس للاتصالات لبعض الولايات الممثلة للغرب الجزائري، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد.
٤. حمد الوليد عبد الله، الحاكم، علي عبدالله، ٢٠١٦، المتغيرات البيئية واثرها على اعادة هندسة العمليات الادارية في منظمات الاعمال "دراسة ميدانية على الشركة السودانية للتوليد الحراري وسكك حديد السودان"، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، العدد ٢، المجلد ١٧.
٥. الخفاجي، علي كريم، ٢٠١١، أثر العوامل والعقبات البيئية في تخطيط ونجاح الحملات الترويجية دراسة تطبيقية وتحليلية في عدد من الشركات الانتاجية العراقية، مجلة جامعة بابل للعلوم الانسانية، المجلد ١٩، العدد ١.
٦. الساعدي، مؤيد، زعلان، عبد الفتاح جاسم، ٢٠١٣، دور عمليات ادارة المعرفة في البصمة الوراثية التنظيمية (DNA) لمنظمات الاعمال بحث استطلاعي في عينة من المصارف العراقية، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد الثالث، العدد العاشر.
٧. الصانع، ايمان سالم، ٢٠١٣، أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية (دراسة حالة لشركة الاسمنت الأردنية لافارج)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط.

٨. عبدالمجيد، سعد علي، ٢٠٢٠، أثر الارتجال الاستراتيجي على ادراك اللاتأكد البيئي: استراتيجية ادارة المعرفة متغير معدل - دراسة ميدانية في شركات الأغذية في الاردن في مدينة عمان -، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط.
٩. كلوان، كمال محيسن، ٢٠١٨، إدارة خبرة الزبون أداة تسويقية مبتكرة لتحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق، مجلة كلية الكوت الجامعة، العدد ١، المجلد الثالث.

ثانياً. الأجنبية

1. Abdi, Mohammad Amin, Hamidizadeh, Mohammad Reza, & Gharache, Manzheh (2019). Effects of E-Crm on The Service Attributes and Quality of Customer-Bank Relationship, International Transaction Journal of Engineering, Management, & Applied Sciences & Technologies, Volume 11 No.04 ISSN 2228-9860. <http://TuEngr.com>.
2. Abdullateef, A. O., Mokhtar, S. S., & Yusoff, R. Z. (2010). The impact of CRM dimensions on call center performance. *International Journal of Computer Science and Network Security*, 10(12), 184-195.
3. Anastassiou, Monica, Santoro, Flavia Maria, Recker, Jan, & Rosemann, Michael (2016). The quest for organizational flexibility: driving changes in business processes through the identification of relevant context. Business Process Management Journal, Volume 22 Issue 4
4. Anderson, K. K. (2002). Carol: Customer Relationship Management. McGraw-Hill, New York Chicago San Francisco Lisbon Madrid.
5. Assabil, Evelyn (2011). Customer Relationship Management Practices: A Case of Hotels in Ashanti Region of Ghana, Master Thesis, Department of Business Administration, Technology and Social Science, Luleå University of Technology.
6. Baesens, Bart, Verstraeten, Geert, Poel, Dirk Van den, Petersen, Michael Egmont, Kenhove, Patrick Van, Vanthienen, Jan, (2004), Bayesian network classifiers for identifying the slope of the customer lifecycle of long-life customers , *European Journal of Operational Research* 156 (2004) 508–523, www.elsevier.com/locate/dsw.
7. Bedeiana, Arthur G& Dayb, David V, (2004), Can chameleons lead?, The Leadership Quarterly 15 (2004) 687–718.
8. Blasco, Maribel, Feldt, Liv Egholm, & Jakobsen, Michael (2012). If only cultural chameleons could fly too: A critical discussion of the concept of cultural intelligence. International Journal of Cross Cultural Management, 12(2), 229-245.
9. Cancian, M. F. (2021). Inflicting Surprise: Gaining Competitive Advantage in Great Power Conflicts. Rowman & Littlefield.

10. Cheng, Chingwei Peter, Sang, Lee, (2006) , Methods and Systems For Customer Lifecycle Definition and Categoization , Patent No.: US 7,152,039 B1.
11. Chetioui, Youssef & Abbar , Hassan ,(2017), Customer Relationship Management (CRM) in service firms: A model proposal to measure the impact of the implementation of CRM dimensions on Hotel Performance , International Journal of Scientific & Engineering Research Volume 8, Issue 5, May- 289.
12. Crofts, Ken, (2008, January). The accountability chameleon in the 21st century: Has it changed its colours. In Accounting and Finance Association of Australia and New Zealand Annual Conference, Sydney, July (pp. 6-8).
13. Dombai, Charmain (1999). The influence of organisational culture as a context of meaning on diversity management in multicultural organisations Doctoral dissertation, University of Johannesburg.
14. El Essawi, N., & El Aziz, R. A. (2012). Determining the main dimensions that affect e-customer relationship management readiness in the Egyptian banking industry. International Journal of Electronic Customer Relationship Management, Vol. 6, Nos. 3/4, 2012, 217-234.
15. ElKordy, Manal, 2014, The Impact of Crm Capability Dimensions on Organizational Performance , European Journal of Business and Social Sciences, Vol. 2, No.10 , pp 128-146, January 2014. P.P. 128 – 146, URL: <http://www.ejbss.com/recent.aspx>.
16. Elmubasher , Nuha Hassan& Alaraki , Maan MohammedElhassan Hamid ,(2020), "The effect of Customer Relationship Management Dimensions on the Organizational Performance in Telecommunication Sectors in Sudan", Arab Journal for Scientific Publishing (AJSP) ISSN: 2663-5798.
17. Fakrulla, S, 2017 , Dimensions of Customer Relationship Management (CRM) Practices in Retail Sector , National Conference on Marketing and Sustainable Development, ISBN 978-1-943295-10-4.
18. Gupta, Manish, Sao, Hemadri, & Vishvakarma, Santosh (2015). Effect of Reincarnation Beliefs on Work-Culture with reference Government & Non-govt. Employed People. The International Journal of Indian Psychology, 2(4).
19. Ha, S. H., & Bae, S. M. (2006). Keeping track of customer life cycle to build customer relationship. In *International Conference on Advanced Data Mining and Applications* (pp. 372-379). Springer, Berlin, Heidelberg.
20. Han, Shui Hua, & Lu, ShuiXiu (2010). A prediction model for telecom customer lifecycle based-on CART tree. In *2010 7th*

- International Conference on Service Systems and Service Management (pp. 1-4). IEEE.
21. Heerden, van, Gustavus Andries. Hendrik, (2017). Soft skills and the construction site manager: The chameleon professional. In International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics (pp. 201-209). Springer, Cham. DOI 10.1007/978-3-319-60828-0_21.
 22. Heerden, van, Gustavus Andries. Hendrik, (2017). Soft skills and the construction site manager: The chameleon professional. In International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics (pp. 201-209). Springer, Cham. DOI 10.1007/978-3-319-60828-0_21.
 23. Hong-kit Yim, F., Anderson, R. E., & Swaminathan, S. (2005). Customer relationship management: Its dimensions and effect on customer outcomes. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 24(4), 263-278.
 24. Hope-Hailey, Veronica, Gratton, Lynda, McGovern, P., Stiles, P., & Truss, C. (1997). A chameleon function? HRM in the '90s. Human resource management journal, 7(3), 5-18.
 25. John, M., & Stein, R. (2010). Report of the Defense Science Board 2008 Summer Study on Capability Surprise. Volume 2: Supporting Papers. Defense Science Board Washington Dc, <https://scholar.google.com/scholar?hl>
 26. Kangu, M. A. (2017). The Role of Customer Relationship Management Dimensions on Customer Loyalty in the Hotel Industry in Kenya Maureen Adhiambo (Doctoral dissertation, Cohred, Jkuat). Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology.
 27. Kotler, Philip, Armstrong, Gary, Harris, Lloyd., & Piercy, Nigelf, (2013). Principles of marketing (Vol. 6th european edition). Harlow: Pearson.
 28. Laketa, Marko, Sanader, Dusica, Laketa, Luka, & Misic, Zvonimir , (2015), Customer relationship management: concept and importance for banking sector. UTMS Journal of Economics, 6(2), 241-254.
 29. Lendel, Viliam & Kubina, Milan, (2008),. Human dimension of CRM. Human resources management & economics, 1.
 30. Lewis, David (2003). Theorizing the organization and management of non-governmental development organizations: Towards a composite approach. Public Management Review, 5(3), 325-344.
 31. Mhizha, Alick, (2014), Strategic Management Practices And Challenges: The Case Of Small And Medium Scale Enterprises In Harare , A Thesis Submitted In Fulfilment Of The Requirements For The Degree Of Doctor Of Philosophy (Commerce) University Of Zimbabwe Faculty Of Commerce.

32. Mohammed, Abdul Alem & Rashid, Basri bin, (2012). Customer Relationship Management (CRM) in Hotel Industry: A framework proposal on the relationship among CRM dimensions, Marketing Capabilities, and Hotel performance. International Review of Management and Marketing, 2(4), 220.
33. Nikunen , Salla,(2012), Customer Information Management in Lindstroms Subsidiaries in IN Estonia , Hungary and Slovvakia , Kymenlaakso University of Applied Sciences, Master's Degree / International Business Management.
34. Pan, Fengfeng, Yue, Yinliang, & Xiong, Jin (2014). Chameleon: a data organization transformation scheme for big data systems. In Proceedings of the 11th ACM Conference on Computing Frontiers (pp. 1-10).
35. Pártlová, Petra, (2017). Indication of changes in projecting organizational structures under the new economy. Studia Commercialia Bratislavensia, 10(38), 175-187.
36. Patrick, Edward, Zucker, Nehemia, Mason, James, 2013, Real-Time Customer Service Assistanaceusing Collected Customer Life Cycle Data , United States Patent, No.: US 8,396,719 B2.
37. Rashidi, Huda Saad A., & Sarayreh, Aktham A, (2019), Organizational Flexibility and Its Impact on the Service Quality: A Survey Study on Communication and Information Technology Regulatory Authority in Kuwait. International Journal of Human Resource Studies, 9(3), 116-134.
38. Rashidi, Huda Saad A., & Sarayreh, Aktham A, (2019), Organizational Flexibility and Its Impact on the Service Quality: A Survey Study on Communication and Information Technology Regulatory Authority in Kuwait. International Journal of Human Resource Studies, 9(3), 116-134.
39. Rau, H. (2007). Mit Benchmarking auf dem Weg zu erweiterter Medienpluralität. Qualität in einer Ökonomie der Publizistik: Betriebswirtschaftliche Lösungen für die Redaktion, 205-248.
40. Salvendy , Gavriel & Karwowski , Waldemar ,(2010), Advances in Ergonomics in Manufacturing , Advances in Human Factors and Ergonomics Series , 3rd International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics (AHFE).
41. Sazesh, Alireza, & Siadat, Seyed Ali (2018). The relationship between quantum management and organizational agility in ministry of roads and urban development of Golestan province, Iran. Dutch Journal of Finance and Management, 2(2), 51.
42. Siddiqi, Tahmeem, & Mahmud, Samira Sahel Imroz, (2018). CRM Dimensions Affecting Customer Satisfaction in Bangladeshi Banking

- Industry: A Structural Equation Modeling Approach. Journal of Business and Management, 10(8), 1-21.
43. Sigala, Marianna, (2005), Integrating customer relationship management in hotel operations: managerial and operational implications. International Journal of Hospitality Management, 24(3), 391-413.
44. Sofi, M. R., Bashir, I., Parry, M. A., & Dar, A. (2020). The effect of customer relationship management (CRM) dimensions on hotel customer's satisfaction in Kashmir. International Journal of Tourism Cities, Emerald Publishing Limited, Vol. 6 No. 3, ISSN 2056-5607.
45. Soto, Stephen (2000). The thinking chameleon metaphor. Competitive Intelligence Review: Published in Cooperation with the Society of Competitive Intelligence Professionals, 11(4), 32-37.
46. Sultan, Yousef Al-taie Hagym , Alhadrawi , Baqer khudhair Abdul Al-Abbas ,(2015) , The Chameleon Organization assumptions and Futures digital age Organization , International Journal & Magazine of Engineering, Technology , Management and Research , A Peer Reviewed Opne Access International Journal , Volume No: 2(2015) , Issue No: 1 (January).
47. Sultan, Yousef Al-taie Hagym , Alhadrawi , Baqer khudhair Abdul Al-Abbas ,(2015) , The Chameleon Organization assumptions and Futures digital age Organization , International Journal & Magazine of Engineering, Technology , Management and Research , A Peer Reviewed Opne Access International Journal , Volume No: 2(2015) , Issue No: 1 (January).
48. Walker, Roddy (2018). Leadership development as organisational rehabilitation: Shaping middle managers as double agents. Frederiksberg: Copenhagen Business School (CBS).
49. Williams, James Arthur, Roberts, Chris, & Bosselman, Robert ,(2011). Youth sports and the emergence of chameleon leadership. Journal of Leadership Studies, 5(3), 6-12.
50. Yueh, C. L., Lee, Y., & Barnes, F. B. (2010). The effects of leadership styles on knowledge-based customer relationship management implementation. International journal of management and marketing research, 3(1), 1-19.