

أبعاد المنظمة الحرباء ودورها في تعزيز مراحل دورة حياة الزبون دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في شركة زين العراق

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

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

The Dimensions of the chameleon organization and its role in enhancing the stages of the customer life cycle

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

PhD student Barzan A. Hussein Al Sabawi
Business Administration Department
College of Administration and Economics -
University of Mosul

Prof. Dr. Alaa A. Yahya Al-Hamdani
Business Administration Department
College of Administration and Economics -
University of Mosul

تاريخ قبول النشر 2022/1/9

تاريخ استلام البحث 2021/12/20

المستخلص

تهدف الدراسة الى تشخيص طبيعة العلاقة والاثر بين ابعاد المنظمة الحرباء والمراحل المختلفة لدورة حياة الزيتون، وانطلاقاً من ذلك تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي (كيف يمكن توظيف مضامين ابعاد المنظمة الحرباء في تعزيز مراحل دورة حياة الزيتون؟)، وللإجابة عن تساؤل الدراسة تم صياغة مخطط فرضي يعبر عن طبيعة العلاقة واتجاهات التأثير بين متغيراتها الرئيسية والمتمثلة بـ (المنظمة الحرباء بوصفها متغيراً "مستقلّاً"، مراحل دورة حياة الزيتون بوصفها متغيراً "معتمداً") وبعية التحقق من طبيعة العلاقة والاثر بين متغيرات الدراسة الرئيسية وباعادتها الفرعية فقد تم اختيار شركة زين العراق للاتصالات بوصفها ميداناً للدراسة وتم اختيار المديرين والعاملين فيها بوصفهم عينة للدراسة والبالغ عددهم (319) مشاهدة، وبهدف جمع البيانات والمعلومات المطلوبة للدراسة تم تصميم استبانة بوصفها أداة رئيسة في جمع البيانات وتم تضمين الابعاد الفرعية للمتغيرات ضمن (62) 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 اختبرت باستخدام عدد من الوسائل الإحصائية، وأكّدت نتائجها دعماً لفرضيات الدراسة وايجابية أهدافها وسريان مخططها. وجاء التحقق الميداني متناغماً مع اهداف الدراسة وفلسفتها الرئيسية، الذي أثبت وجود العلاقات بين المتغيرات المبحوثة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: ان نتائج التفصيل الذي أفضى إليه اختبار علاقات الارتباط والاثر يؤكّد أن ابعاد المنظمة الحرباء تُسهم في دعم توجهات المنظمة المبحوثة في تعزيز مراحل دورة حياة الزيتون، فضلاً عن إسهام الابعاد الفرعية للمتغيرات الرئيسية في تعزيز مراحل دورة حياة الزيتون في المنظمة المبحوثة.

وفي ضوء الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة تم تقديم عدد من المقترنات أهمها ما يرتبط بضرورة تقوية القرارات الخاصة بتوسيع الاهتمام والتركيز على نحوٍ أكبر بمضامين الانقال إلى المنظمة الحرباء وباعادتها وفقاً لمعطيات تكامل القدرات وإعادة تصميم انماط علاقتها مع الزيان وصولاً إلى تعزيز مراحل دورة حياة الزيتون ضمن الصناعة التي تعمل بها المنظمة المبحوثة.

الكلمات المفتاحية: أبعاد المنظمة الحرباء، مراحل دورة حياة الزيتون.

Abstract

The study aims to diagnose the relationship and the impact between the dimensions of the chameleon organization and the different stages of the customer's life cycle. 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 the stages of the customer's life cycle?). 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 stages of the customer's life cycle as an "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 (62) 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 stages of the customer's life cycle. In addition to the contribution of the sub-dimensions of the main variables in enhancing the stages of the customer life cycle 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 the stages of the customer's life cycle within the industry in which the researched organization operates.

Keywords: dimensions of the chameleon organization, stages of the customer life cycle.

المقدمة

جاءت مساهمات الباحثين لتفصي جوانب متعددة ومتغيرة لمضامين المنظمة الحرباء 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 متعددة كما في دراسة (Soto, 2000) التي اهتمت بالتطویر الشامل لأنماط التفكير واستخدام المعرفة المكتسبة من تحليل الذكاء التناصفي للوصول الى تحسين قدرة المنظمات على التكيف مع معطيات البيئة المعقدة، فضلاً عن اعتماد نماذج المنظمة الحرباء في تشخيص التحديات التي تواجهها المنظمات الصغيرة والمتوسطة كما في دراسة (Mhizha, 2014)، ومروراً بمناقشة كيفية عمل المنظمة الحرباء في ظل معطيات العصر الرقمي والتكيف معها كما في دراسة (Alhadra & Sultan, 2015) ، واقتراح مضامين المنظمة الحرباء بوصفها بديل عن سلوكيات الادارة الذاتية والقيادة الذاتية كما في دراسة (Bedeian & Day, 2004). يوضح التنوع الواسع في مجال دراسة مضامين المنظمة الحرباء قدرة المصطلح على الاستجابة للعديد من المجالات الادارية التي يمكن استثمارها في تعزيز العمل الاداري والوصول الى نتائج أفضل.

وفي سياق متصل اظهرت مساهمات الباحثين والمهتمين في مجال النشاط التسويقي واستراتيجياته اهتماماً واسعاً بمضامين دورة حياة الزبون والعمل على متابعتها وادارتها بوصفها المفتاح الحقيقي لتحقيق القيمة المقدمة للزبون من جهة ولتحقيق فهم اعمق لسلوكياتهم وتقاعلاتهم من جهة اخرى، وصولاً الى تحقيق افضل استجابة لمتطلباتهم والتكيف معها، فضلاً عن زيادة قدرتها على إدارة خبرة زبائنها، وقد ركزت الدراسات الخاصة بإدارة دورة حياة الزبون على جوانب التنبؤ باتجاهات سلوك الزبائن عن طريق ايجاد نماذج وانظمة لتعريف وتصنيف مراحل دورة حياة الزبون كما في دراسة (Cheng et al., 2006) وكذلك تشخيص كل مرحلة من مراحل دورة حياة الزبون وادارتها على وفق متطلبات محددة ومناسبة كما في دراسة (Han & Lu, 2010)، وكذلك دراسة (Baesens et al., 2004) التي حاولت تشخيص مرحلة الانحدار للزبائن على المدى البعيد. في حين ركزت دراسة (Patrick, et al., 2013) على امكانية تقديم الخدمات للزبائن في الوقت الحقيقي استناداً الى دورة حياة الزبون، كذلك اهتمت دراسة (Ha & Bae, 2006) على شمول مضامين ادارة دورة حياة الزبون ومتابعتها لبناء علاقة أفضل مع الزبائن.

ومن هذا المنطلق صيغت المشكلة الفكرية للدراسة انطلاقاً من تسؤال مشكلتها الرئيسة الآتي: (ما دور ابعاد المنظمة الحرباء في تعزيز مراحل دورة حياة الزيون؟)، واستناداً لما سبق تتضح أهمية الدراسة من خلال سعيها لبناء إطاراً نظرياً شاملاً لمتغيرات الدراسة. ولغرض تحقيق أهداف الدراسة ومعالجة مشكلتها تم صياغة مخطط افتراضي يوضح متغيرات الدراسة وابعادها، كما يُعبر عن طبيعة العلاقة واتجاهات التأثير بين متغيراتها الرئيسة والمتمثلة بـ(المنظمة الحرباء بوصفها متغيراً "مستقلاً"، مراحل دورة حياة الزيون 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 والعاملين فيها بوصفهم عينة للدراسة والبالغ عددهم (319) مشاهدة، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في محاولة الاجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها، وبهدف جمع البيانات والمعلومات المطلوبة للدراسة تم تصميم استبانة بوصفها أداة رئيسة في جمع البيانات الاولية للدراسة الحالية، التي أختبرت باستخدام عدد من الوسائل الإحصائية، وأكّدت 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 الحرباء وابعادها واطار مفاهيمي لمراحل دورة حياة الزيون، 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

يمكن النظر الى سلوكيات المنظمة الحرباء وابعادها بوصفها احدى الاساليب التي يمكن ان تعتد بها المنظمات في اطار التكيف والتعامل مع متغيرات البيئة بوصفها منظمة حرباء عن طريق تغيير سياساتها وممارساتها على نحو مستمر بهدف التكيف مع متطلبات البيئة ومتغيراتها، مروراً بتعزيز علاقاتها مع زبائنها على نحو افضل ووصولاً الى تعزيز قدرتها في التعامل مع مراحل دورة حياة زبائنها. و تهدف الدراسة الى تحقيق رؤية شاملة وواضحة للإجابة عن التساؤل الآتي: (ما دور ابعاد المنظمة الحرباء في تعزيز مراحل دورة حياة الزيون؟)، ومن هذه المنطقات 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 المستجيبة آرائهم تصوراً واضحاً عن ابعاد المنظمة الحرباء في المنظمة المبحوثة؟
- **التساؤل الرئيس الثاني:** هل يمتلك المستجيبة آرائهم تصوراً واضحاً عن مراحل دورة حياة الزبون في المنظمة المبحوثة؟

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

- **التساؤل الرئيس الاول:** هل توجد علاقات ارتباط معنوية بين البعد المستقل المتمثل بأبعاد المنظمة الحرباء وبين البعد المعتمد المتمثل بمراحل دورة حياة الزبون؟
- **التساؤل الرئيس الثاني:** هل يوجد تأثير معنوي مباشر لأبعاد المنظمة الحرباء في مراحل دورة حياة الزبون؟

ثانياً: أهمية الدراسة

يمكن تأشير أهمية الدراسة بملحوظة الاهتمام المتزايد بمفاهيم المنظمة الحرباء ودورة حياة الزبون في الدول المتقدمة ومحاولة محاكاة هذه المفاهيم في البيئة العراقية، عبر مناقشة إمكانية تكييفها لتطبيقها وفقاً للمنظور الذي تتبعه الدراسة الحالية. وتأسيساً على ما تقدم تبرز أهمية الدراسة في الجوانب الآتية:

1. **الأهمية الأكاديمية:** بمناقشة أحد المواضيع الحديثة في ادارة الاعمال والمتمثلة بأبعاد المنظمة الحرباء وادارة 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 يحقق تراكماً معرفياً لإثراء المكتبة العراقية.
2. **الأهمية الميدانية:** تتضح بتوسيعه المنظمة المبحوثة لتبني هذه المفاهيم الحديثة وتطبيقاتها بهدف تعزيز أدائها وبناء الوعي والاهتمام لتخذلي القرار في إدارة المنظمات تجاه انتهاج استراتيجيات حديثة وأساليب عمل مبتكرة في إدارة المنظمات عن طريق الفهم السليم لمضامين هذه المصطلحات وفلسفتها وكيفية تطبيقها، وهنا تتبلور أهمية الدراسة في التوصل إلى نتائج يمكن أن تُسهم في تعزيز الأداء الاستراتيجي والتسوقي للمنظمة المبحوثة عند تطبيقها لأبعاد الدراسة على نحو خاص، فضلاً عن إمكانية تعميم النتائج على المنظمات في القطاعات المقاربة لها على نحو عام.

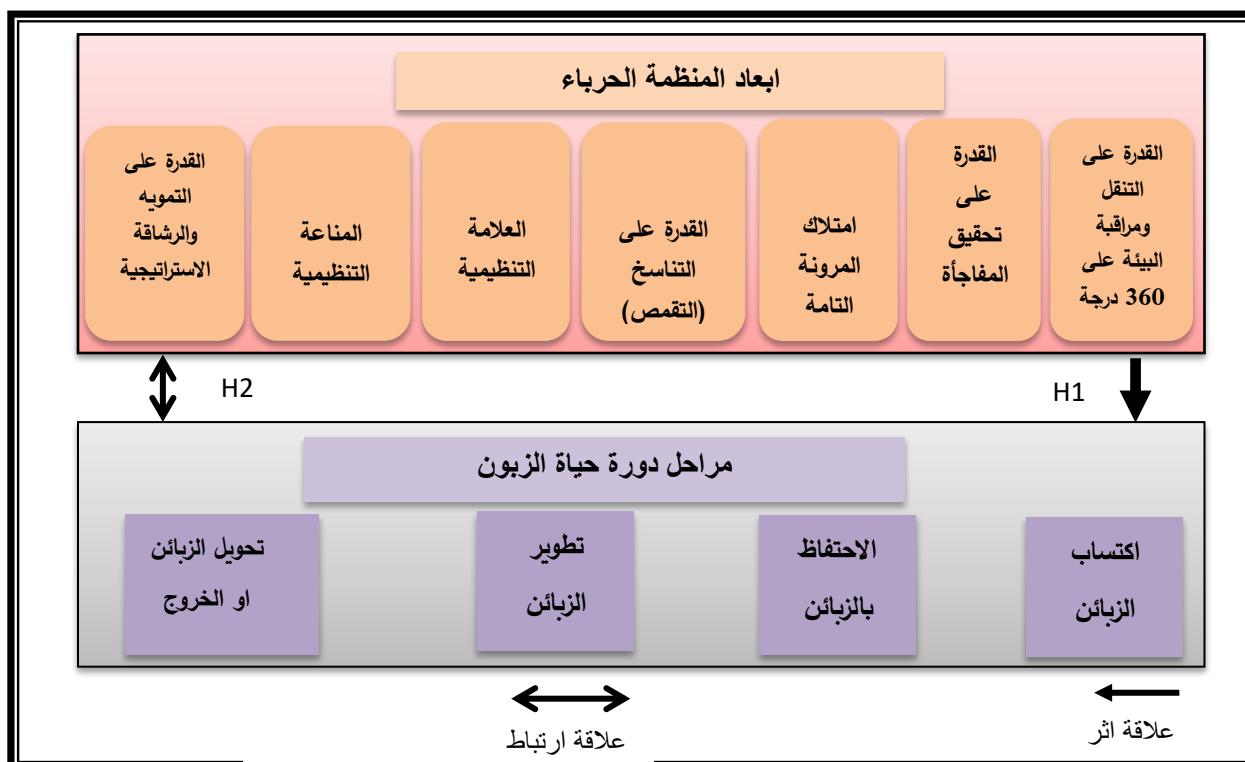
ثالثاً: أهداف الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وأهميتها تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. بناء أو صياغة إطار نظري يتضمن مفهوم المنظمة الحرباء، فضلاً عن تأثير منظور مراحل دورة حياة الزيون.
2. وضع أنموذج فكري يُشخص أهم العوامل في كل بعد من أبعاد الدراسة استناداً إلى الجهود البحثية السابقة، مروراً باعتمادها للمناقشة النظرية وصولاً إلى تحليلها ودراستها ضمن الإطار العملي.
3. قياس طبيعة العلاقة وتحليلها والتأثير لأبعاد المنظمة الحرباء في تعزيز مراحل دورة حياة الزيون عن طريق اختبار فرضيات الدراسة وفق المخطط الفرضي.
4. تقديم مقتراحات يمكن أن تُسهم في خدمة المنظمات المبحوثة في ضوء الاستنتاجات التي ستتوصل إليها الدراسة.

رابعاً: مخطط الدراسة الفرضي

يُعد تصميم المخطط الفرضي للدراسة من مُطلبات المعالجة المنهجية لمشكلتها لأنه يُشير إلى العلاقة المنطقية بين أبعاد الدراسة، والشكل (1) يعرض عوامل الأبعاد الرئيسية للدراسة وهي (أبعاد المنظمة الحرباء ومراحل دورة حياة الزيون).



شكل رقم (1) المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: الشكل من إعداد الباحث.

خامساً: فرضيات الدراسة

تماشياً مع أهداف الدراسة وبهدف 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 الحرباء) وبين مراحل دورة حياة الزبون في المنظمة المبحوثة.
- ب- **الفرضية الرئيسية الثانية** لا يوجد تأثير معنوي مباشر لأبعاد المنظمة الحرباء في مراحل دورة حياة الزبون، ويترسخ عن الفرضية الرئيسية الثانية الفرضية الفرعية الآتية:
1. لا تتبادر الأهمية النسبية لعوامل أبعاد المنظمة الحرباء في التأثير في مراحل دورة حياة الزبون في المنظمة المبحوثة.

سادساً: منهج الدراسة

تم اعتماد المنهج الوصفي - التحليلي، عن طريق دراسة العلاقة بين الأبعاد الرئيسية والعوامل الفرعية جميعها، والمُستمدَّة ببياناتها 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 لسرعة حجم المجتمع المبحوث وصعوبة حصره على نحو شامل لجأ الباحث إلى أسلوب العينة العمدية الميسرة، إذ تم 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:

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

وتم توزيع (374) استماراة إستبانه استرجعت منها (319) استماراة، وبعد مراجعة إجابات المستجيبين للاستمارات المعادة وتدقيقها تبين أن جميع الاستمارات صالحة للتحليل ما يشكل نسبة (85%) من مجتمع الدراسة.

المحور الثاني: الاطار النظري:

أولاً: ابعاد المنظمة الحرباء

1. مفهوم المنظمة الحرباء

تشهد بيئة الاعمال المعاصرة تزايد في رغبة بعض المنظمات بالتفكير والاستفادة من بعض العوامل الطبيعية (بشرية، حيوانية، نباتية) لتقليد بعض خصائصها وعدتها وسيلة للبقاء في المنافسة، فعصر الحرباء يتطلب من القادة الملتزمين النظر الى العالم بطريقة جيدة، وما لا شك فيه ان القادة في المنظمة الحرباء يكونون اقوى كلما توفرت لديهم الامكانيات الازمة لإنشاء وتعزيز المنظمات المبتكرة وهذا ما يميز القادة الجدد فهم قادرون على الابتكار (Heerden & Gustavus , 2017, 202).

وعلى نحو عام فأن الكتاب والباحثين المهتمين بالمنظمة الحرباء عرفوها بأشكال مختلفة كل حسب توجهه ولعل هذا التنويع في وجهات النظر يعد اثراً لهذا المفهوم بوصفه مفهوماً حديثاً وما زال موضوع البحث والجدول (1) يوضح عدد من وجهات نظر الباحثين حول هذا المفهوم.

جدول رقم (1)
مفهوم المنظمة الحرباء حسب وجهات نظر الباحثين

مفهوم المنظمة الحرباء	الباحث، السنة، الصفحة	ت
المنظمة التي تعمل على الابتعاد عن البيروقراطية من ادارتها وتشجع على استخدام المرونة من اجل تحقيق الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية في ظل وجود عدم التأكيد البيئي.	Hope-Hailey & Gratton , 1997 , 5	1
منظمة لديها القدرة على التكيف مع بيئتها الخارجية عن طريق تصميم واعادة التشكيل المستمر وذلك باستخدام المعرفة المكتسبة من تحليل الذكاء التناصفي للمعلومات التي يتم جمعها من البيئتين الداخلية والخارجية.	Soto , 2000 , 32	2
قدرة المنظمة على استيعاب لون بيئتها والاستجابة لها على نحو مستمر وبطريقة آلية ومبرمجة للتحول.	Hudson, 2004 , 80	3
منظمة قادرة على التكيف مع المواقف من اجل تلبية المتطلبات المختلفة.	Mehra & Schenkel , 2008 , 139	4
المنظمة التي تقوم بلعب العديد من الادوار واعادة ترتيب قدراتها بسهولة بحسب المتطلبات الضرورية	Lynch , 2009 , 26	5
امتلاك المنظمة مجموعة من خصائص تمكّنها من التعامل مع اكثر من قطاع سوقي في وقت واحد.	Billis , 2010 , 395	6
منظمة قادرة على فهم ما يتطلبه الموقف والتصرف في ضوء ذلك.	Carpenter, 2012 ,13	7
منظمة قادرة على بناء علاقة تأزيرية مع بيئتها دون فقدان التركيز على اهدافها.	Mhizha, 2014, 44	8
منظمة مبتكرة تعمل على تعزيز الامان ولديها القرارة على اجراء التغييرات الضرورية وتنفيذها من اجل الحفاظ على زبائنها.	Koshy, et al., 2016 , 323	9
منظمة قادرة على التحول والنمو والاستجابة على نحو افضل من منافسيها في ظل وجودها في بيئة متغيرة.	Fayer, et al , 2017 , 15	10

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة فيه.

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

2. ابعاد المنظمة الحرباء

تتمتع المنظمة الحرباء بالعديد من الخصائص منها القدرة على قراءة البيئة على نحو دقيق بوجود ادارة عليا لديها القدرة على وضع جميع الخطط والاستراتيجيات التي تمكنها من مواجهة التغيرات البيئية، فضلاً عن قدرتها على اجراء التغييرات المستمرة في الهياكل التنظيمية وتحويل العمليات ومعدات الانتاج بسرعة ومرنة عالية ما يمكنها من تحقيق الاستعداد المسبق لطلبات الزبائن عن طريق ما تمتلكه من مرنة في عملياتها والاستفادة من نظام ادارة العلاقات مع الزبائن على نحو 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 نحو مفصل وكالآتي:

أ. القدرة على التنقل ومراقبة البيئة على 360 درجة: يتأثر اداء المنظمة على نحو عام بمتغيرات وتحديات كل من البيئة الداخلية والخارجية، خصوصاً في ظل احتدام المنافسة في بيئة تتصرف بالتغيرات المتسارعة والتطور المستمر وحالات اللاتأكيد الكبيرة بوصفها مطالبة بتقديم افضل المنتجات والخدمات التي تؤدي الى اشباع حاجات الزبائن المتزايدة وتحقيق مستوى مقبول من الرضا (الخفاجي، 2011، 1)، وينظر (حمد و الحاكم، 2016، 79) ان البيئة الخارجية لمنظمات الاعمال هي بيئة متغيرة على نحو مستمر الامر الذي يتطلب من المنظمات التكيف معها لتمكن من الاستمرار والبقاء في المنافسة الفرصة على نحو مثالي، لذلك فهي تحتاج الى مراقبة للبيئة على نحو مستمر لتمكن من الاستقرار والتنبؤ بالتغيرات في هذا البيئة الخارجية.

لذلك فإنه من اجل الحصول على اشارات الانذار المبكر ذات الصلة بالبيئة وتقديرها 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 وتقدير المنافسين والمنتجات واتجاهات السوق والعمل على تطوير أساليب التسويق ويمكن استخدام نتائج عمليات التحليل في عملية تحديد مدى استقرار البيئة او ديناميكيتها سواء كانت لصالح المنظمة او ضدها (عبدالمجيد ، 2020 ، 21).

ب. القدرة على تحقيق المفاجأة: إن مصطلح المفاجأة ليس بالمصطلح الجديد فهو يمكن ان ينبع من عدة مصادر (2 , 2010 , John & Stein)، وأشار (Carcian,2021,10) الى ان المفاجأة تمثل بشكليين، 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 الإنذار المبكر والقيام بتحليل معلومات البيئة واستخدام الذكاء والمرونة في اعمالها، اما الجانب الآخر 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:

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

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

(3) **المفاجأة العقائدية:** وتمثل باستخدام القدرات او التقنيات الحالية بطرق غير متوقعة تحقق تأثيرات جديدة قوية.

(4) **المفاجأة الدبلوماسية:** وتمثل بإعادة ترتيب غير مألف 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 تمكناها من العمل في البيئة المعقدة للغاية وتعرف هذه الممارسة بالمرنة التنظيمية والتي تعني قدرة المنظمة على التعامل مع التغييرات المختلفة (الجابري وآخرون، 2020 ، 8)، ونتيجة لهذه

التغييرات فقد أصبحت الحاجة الى المرونة التنظيمية ضرورة ملحة اكثـر من الجوانب الاخرى، فقد اصبحت عملية مراقبة القوانين والتطورات التكنولوجية والبيئية والاستراتيجيات والمعايير والثقافة والسلوكيات والقرارات صعبة على نحوٍ كبير، والتي تؤثر كثير على العمليات التجارية و الاهداف التشغيلية والاستراتيجية (Anastassiu, et al , 2016 , 2 , 194).

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

ث. القدرة على التناصح (التقىص): اشار (Gupta, et al, 2015 ,167-168) الى ان فكرة التناصح هي فكرة قد تبدو غريبة ولكنها تلعب دوراً مهماً وحيوياً في فهم المنظمة لأهدافها، فهي تساهـم في تحسـين عمـلية فـهم الأدوار المختـلفـة فضـلاً عن دورـها في تـطـميـنـ المـهـارـاتـ التي لم يتم تـعلمـهاـ فيـ بـداـيـةـ الـحـيـاةـ الـمـبـكـرـةـ،ـ فـالـأـفـرـادـ الـعـامـلـيـنـ دـاـخـلـ الـمـنـظـمـةـ هـمـ مـنـ يـقـومـواـ بـعـمـلـيـةـ التـنـاسـخـ وـتـعـمـيـمـهاـ عـلـىـ مـنـظـمـاتـهـمـ،ـ وـعـنـدـمـاـ يـتـمـ تـكـلـيفـ ايـ مـنـهـمـ بـدورـ التـنـاسـخـ لـأـيـ مـنـظـمـةـ فيـ الـمـاضـيـ اوـ مـنـظـمـاتـ الـمـسـتـقـبـلـ،ـ فـأـنـ هـذـاـ فـرـدـ الـعـاـمـلـ سـيـكـونـ قـادـرـ عـلـىـ تـنـفـيـذـ عـمـلـيـةـ التـنـاسـخـ،ـ عـلـيـهـ فـأـنـهـ يـمـكـنـ انـ تـكـوـنـ عـمـلـيـاتـ اـتـقـانـ التـنـاسـخـ بـمـثـابـةـ الـعـمـودـ الفـقـرـيـ الـاـبـدـاعـيـ لـلـمـنـظـمـةـ الـحـرـيـاءـ،ـ وـيمـكـنـ تـكـيـيفـ دـورـ التـنـاسـخـ معـ الـمـنـظـمـةـ الـحـرـيـاءـ وـجـعـلـهـاـ حـقـيقـةـ فيـ الـمـسـتـقـبـلـ الـرـقـمـيـ (Gupta, et al, 2015 , 194) فيما عـرـفـ (Sultan & Alhadrawi , 2015 , 165) التـنـاسـخـ بـوصـفـهـ مـزـيـجـ مـنـ الـمـعـنـقـدـاتـ وـالـقـيـمـ وـالـمـوـاقـفـ السـلـوـكـيـةـ لـلـإـنـسـانـ وـذـكـرـ انـ مـنـ اـسـبـابـ اـعـتـمـادـ التـنـاسـخـ هوـ عـنـدـمـاـ تـوـاجـهـ الـمـنـظـمـاتـ مـوـقـفـ مـعـيـنـ وـتـلـعـمـ بـأـنـ هـنـاكـ مـنـظـمـةـ سـابـقـةـ وـاجـهـتـ نـفـسـ المـوـقـفـ وـتـمـكـنـتـ مـنـ التـغـلـبـ عـلـيـهـ ماـ يـدـفـعـهـاـ إـلـىـ تـنـاسـخـ نـفـسـ الدـورـ الـذـيـ اـتـبـعـهـ الـمـنـظـمـاتـ السـابـقـةـ.

ج. العـلـامـةـ التـنـظـيمـيـةـ: تـوـاجـهـ مـنـظـمـاتـ الـأـعـمـالـ العـدـيدـ مـنـ التـغـيـرـاتـ الـمـتـلـاحـقـةـ الـتـيـ تـصـعـبـ مـنـ مـهـمـتهاـ فـيـ الـقـدـرـةـ عـلـىـ التـكـيـفـ مـعـ هـذـهـ التـغـيـرـاتـ الـمـخـتـلـفـةـ فـيـ ظـلـ زـيـادـةـ التـنـوعـ فـيـ مـتـطلـباتـ بـيـئـةـ الـأـعـمـالـ،ـ كـلـ هـذـهـ الـأـمـورـ تـجـبـ قـادـةـ الـمـنـظـمـةـ عـلـىـ التـكـيـفـ بـإـيـجادـ طـرـقـ جـديـدـ تـحـقـقـ عـنـ طـرـيقـ الـاستـدـامـةـ عـنـ طـرـيقـ تـمـيـزـهـاـ لـنـفـسـهـاـ عـنـ باـقـيـ الـمـنـظـمـاتـ الـمـنـافـسـةـ وـذـكـرـ بـتـحـدـيدـ هـوـيـةـ مـمـيـزةـ لـهـاـ يـمـكـنـ عـنـ طـرـيقـهـاـ الـاستـدـالـلـ عـلـىـ مـكـانـتـهـاـ السـوـقـيـةـ فـهـيـ تـعـتـبـرـ بـصـمـةـ وـرـاثـيـةـ

(DNA) للمنظمة الذي يمكن عن طريقها تمييز منتجات وخدمات المنظمة عن منافسيها (السعادي و زعلان، 2013، 9)، فالمنظمة الحرياء تمتلك علامة تنظيمية خاصة بها ولا يمكن لأي منظمة أخرى تقليدها حتى لو كانت منظمة حرياء أخرى، وذلك لأنَّه لكل منظمة منها أسلوبها الخاص وعلامتها الخاصة في التعامل مع البيئة .(Sultan & Alhadrawi, 2015, 195)

ويذكر (اسماعيل،2020، 160) اربعة ابعاد للبصمة الوراثية للمنظمة وكالآتي:

- 1) **الهيكل التنظيمي:** ويتم عن طريقها تحديد شكل الهيكل التنظيمي وعدد المستويات الإدارية به وتحديد السلطات والمسؤوليات.
- 2) **المعلومات:** ويتم عن طريقها تحديد طريقة تنظيم الأنشطة وكيفية تحويل المعلومات من الأفراد الذين يمتلكونها إلى الأفراد الذين يحتاجونها ما يساعد في عمليات اتخاذ القرار.
- 3) **حقوق اتخاذ القرار:** اي تحديد الأفراد الذين يحق لهم اتخاذ القرار وما هي حدود هذه السلطة والصلاحيَّة.
- 4) **المحفزات:** اي تحديد انواع الحوافز والدافع التي تمنحها المنظمة للموظفين وتشجيناً 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 لبقائِها وتطورها لمواجهة التطورات الكبيرة التي تشهدها البيئة والاسوف تكون خارج المنافسة، ففي عالم الاعمال اليوم يجب على المنظمة ان تتغير على نحوٍ مستمر مع الحفاظ على مبادئها التناضدية (Sazesh & Siadat, 2018, 1)، لذلك ينبغي تصميم منظمة رشيقَة من اجل تحقيق الاستجابة السريعة للظروف والتغييرات الداخلية والخارجية (علوان، 2015، 17). اك ي ينبغي عليها امتلاك القدرة على الاستجابة وان تمتلك ردَّة الفعل السريعة اتجاه تغييرات السوق في ظروف لا يمكن التنبؤ بها، وان تكون قابلة للتغيير على نحوٍ دائم بهدف تلبية طلب الزبون والتي تعد من اهم الاهداف لتكون رشيقَة، ومن الجدير بالذكر فأنَّها عادةً ما تفكَّر ابعد من كيفية التعامل مع التغييرات انما يجب عليها ان تميل الى كيفية استغلال الفرص المحتملة في البيئة المضطربة وامكانية الحصول على مكانة خاصة اخذاً بنظر الاعتبار قدرتها وكفاءتها (علوان، 2015، 18)، وفي ظل وجود بيئَة متغيرة على نحوٍ مستمر فأنَّ المنظمة الحرياء تتمتع برشاقة استراتيجية بوصفها مفتاح النجاح في بيئَة الاعمال الديناميكية وسريعة التغيير لأنَّها تمثل القدرة على دعم قيادة التغييرات

المفاجئة بالإضافة إلى الاستفادة من فرص السوق، والرشاقة الاستراتيجية لا تعني عدم وجود استراتيجية لكنها تعد بديل التخطيط الاستراتيجي طويل الأمد (الصانع، 2013، 16).

ثانياً. مراحل دورة حياة الزبون

تعامل معظم المنظمات اليوم مع زبائن لديهم دورة حياة مثلاً توجد دورة حياة المنتج أو الأعمال التجارية المألفة (He, 2016, 13)، إذ تشير دورة حياة الزبون إلى مسار تطور العلاقة مع الزبون وتغيير مستوى تطورها في أوقات مختلفة (Huang & He, 2009, 2)، ووفقاً لنظرية دورة حياة الزبون فإن هذه الدورة تمثل الاجراء الذي يبدأ من بداية علاقة الزبون إلى نهاية العلاقة معه (Han & Lu, 2010, 1)، ولعل دورة حياة الزبون تتمثل بالعملية الكاملة التي تبدأ من اقامة علاقة تجارية بين المنظمة وزبائنهما حتى الانتهاء التام وهي تمثل ديناميكياً السمات العامة لعلاقات الزبائن في مراحل مختلفة (Huang & He, 2009, 2).

وفيما يلي شرح لمراحل دورة حياة الزبون:

1. اكتساب الزبائن

تعد عملية اكتساب الزبائن المرحلة الأولى من مراحل دورة حياة الزبون بوصفها العملية التي تقنع المنظمة بها الزبائن لشراء المنتجات أو الخدمات منها فهي تمثل حجر الزاوية أو الأساس لتطوير المنظمة فبدون امتلاك المنظمة برامج اكتساب مستدام للزبائن فإنها سوف تفقد قدرتها على اكتساب الزبائن الجدد (He, 2016, 14)، كما تعرف بوصفها ذلك الجزء من علاقة الزبائن التي تبدأ بمشاركتها الأولية مع المنظمة وتستمر خلال عملية الشراء الأولى حتى تكرار عملية الشراء للمرة الثانية (Hyun & Perdue, 2017, 74)، وبالتالي يمكن النظر إلى عملية اكتساب الزبائن بأنها عملية أساسية لتوسيع قاعدة الزبائن والحفاظ عليهم. (Birigawa, 2018, 46).

وحدد (Kumar & Reinartz, 2012, 22) ثلث أسئلة على المنظمة البحث عن الإجابة عنها عند التفكير في اكتساب الزبائن هي:
أ- ما النتيجة المستقبلية أو الأهداف التي تسعى المنظمة الوصول إليها وتحقيقها عند قيامها بالترويج لاكتساب الزبائن الجدد؟

ب- ما عدد الزبائن الجدد المتوقع اكتسابهم باستخدام هذا النوع من أنواع الترويج؟
ت- ما حجم المشتريات المتوقعة التي سيقوم بها الزبائن الجدد؟

وتحتفل أهمية اكتساب الزبائن باختلاف المواقف الخاصة بالمنظمة على سبيل المثال ان الهدف الأساسي للمنظمة الجديدة هو اكتساب زبائن جدد، بينما المنظمة القائمة والناضجة سوف تهتم بالاحتفاظ بالزبائن على نحو أكبر، كما تهتم المنظمات على نحو كبير بالتكليف الخاصة

باتساب الزبائن على اختلاف القنوات المستخدمة في هذه العملية، واليوم وفي عصر تكنولوجيا المعلومات فإن الاتصال الإلكتروني والموقع الإلكتروني مثل الاتصال الهاتفي المباشر ورسائل البريد الإلكتروني تعد مزايا قيمة مقارناً بالطرق التقليدية المستخدمة لكسب الزبائن مثل البريد المباشر وغيرها (Christopher ,et al., 2002, 53).

2. الاحتفاظ بالزبائن

بعد اكتساب الزبائن فأن عملية الاحتفاظ بالزبائن تعد خطوة حاسمة بالنسبة لإدارة المنظمة فوفقاً لـ (He, 2015 , 15) فأن المنظمة يمكنها تطبيق استراتيجياتها في مختلف الظروف التعاقدية وغير التعاقدية، اذ يشير الشرط التعاقي الى ان الزبائن يكونون ملتزمون بالعقود مع المنظمة مثل تسديد اشتراكات الهاتف، اما الشروط غير التعاقدية فهو ان الزبون غير ملتزم بشرط تعاقدي مع المنظمة مثل الشراء من السوبر ماركت. وان تحسين عملية الاحتفاظ بنسبة (55%) من الزبائن يؤدي الى زيادة الارباح بنسبة تتراوح بين (25-85%) لذلك تعد عملية الاحتفاظ بالزبائن من العمليات المباشرة التي ترتبط بأرباح المنظمة.

وتعرف عملية الاحتفاظ بالزبائن بأنها عملية الشراء المتكررة من قبل الزبون لمنتجات وخدمات المنظمة (Boateng, 2016, 11), اما (Hyun & perdue, 2017, 74) فقد عرف الاحتفاظ بالزبائن بأنه استمرار الزبائن مع المنظمة من فوائده منها زيادة ربحية المنظمة تقليل تكاليف العالية للبحث عن الزبائن المحتملين وجذبهم، وتوسيع حجم المبيعات والارباح وتقليل تحويل الزبائن الحاليين الى المنافسين، او هو عدد الزبائن الذين يتعاملون مع احد الزبائن في نهاية السنة المالية معبراً عنه كنسبة مئوية من الزبائن النشطين، فالاحتفاظ بالزبائن يعني الحفاظ على علاقات تجارية مستمرة مع الزبائن على المدى الطويل، ويعد الاحتفاظ بالزبائن صورة معكوسه لانشقاق الزبون او تخبطه (Buttle, 2009, 258)، وينبغي على المنظمة بناء علاقات طويلة الامدات منفعة متبادلة مع زبائنها وذات اهمية استراتيجية (Birggwa , 2018, 65).

3. تطوير الزبائن

لا يمكن للمنظمة الاحتفاظ بجميع زبائنها، فبعض الزبائن مهمون والبعض الآخر اقل اهمية ومن ناحية اخرى، فأن الحصول على بعض الزبائن يكون ذو تكاليف مرتفعة وربما لم يتحولوا الى زبائن مربحين ابداً (He, 2016 , 16), والهدف الرئيس الذي تسعى المنظمة الى تحقيقه اثناء هذه المرحلة هي تحويل الزبائن الجدد من زبائن لمرة واحدة الى زبائن مستمرين، فبمجرد ان يعود الزبون الشراء مرة ثانية، فأن سيكون بمثابة بداية العلاقة مع المنظمة في الوقت الذي تشير اليه معدلات الاحتفاظ بالزبائن الذين يقومون بعمليات الشراء لأول مرة قد تصل (%30)

فأن معدل الاحتفاظ بالزبون الذي يكرر عملية الشراء يمكن ان تصل الى (70%)، وهذا يعتمد على ما تقدمه المنظمة من قيمة لزيائتها (Artun & Levin, 2015, 71)، لذلك ينبغي على المنظمة ابلاغ الزبائن بالمنتجات والخدمات الجديدة التي قد لا تكون مرتبطة بالمشتريات الاصلية التي يستهدفها الزبون، بهدف توجيه الزبائن نحو المنتجات والخدمات ذات القيمة العالية التي تزيد من قدرتها على الاحتفاظ بزيائتها وذلك عن طريق التوجه نحو السوق وتكنولوجيا المعلومات والمبتكرة وبالتالي المنظمة تركز على زيادة زبائنها الذين يشترون المنتجات والخدمات الاضافية او التكميلية (Paliouras & Siakas, 2017, 25).

ويشير توسيع وتطوير العلاقات مع الزبائن الى زيادة المشتريات من قبل الزبون اما من المنتجات الجديدة او المنتجات التي كان يشير لها الزبون سابقاً من المنظمة، وهناك نوعان مختلفان من تطوير العلاقات مع الزبائن هي العمق والاتساع، اذ يشير عمق العلاقة الى التردد لتكرار عملية الشراء مرات عديدة اما اتساع العلاقة فتشمل بقدرة المنظمة الى زيادة عدد زبائنها (Hyun & perdue, 2017, 75)، وعندما تتم عملية الشراء يصبح المشتري زبوناً محتملاً وفي هذا الوقت تحتاج المنظمات الى استخدام العديد من استراتيجيات الاعمال متعددة الوظائف لبناء الرضا والولاء مع الزبون عند قيام المنظمة بأعمال تجارية، فمن المهم ان تكون دورة حياة الزبون محددة جيداً وان يتم تشخيص العمليات بوضوح الى مراحلها (Hedlund, 2008, 20)، لذلك ينبغي على المنظمات العمل على زيادةوعي الزبائن المحتملين وذوي القيمة العالية وان تقدم المنظمات منتجاتها وخدماتها في الوقت المناسب (Zorn, 2010, 27).

4. تحويل الزبائن او الخروج

عندما يتغير وضع الاسواق وتزداد المنافسة فأن هذه التغييرات قد تؤدي الى احداث مشكلات داخلية والتي قد تؤدي بدورها الى اخراج الزبون من نمط العلاقة المتعارف عليها مع المنظمة، وتميز هذه المرحلة بالنشاطات الادارية القليلة وقلة الارباح واتجاهها الى الانكمash (Li, 2018, 61) فعند تدهور العلاقة وانخفاض جحم التداول يبدأ اطراف العلاقة او احد اطرافها بانتهاء العلاقة او البحث عن شركاء جدد، وعندما يختفي تأثير الزبائن تدريجياً، او عندما تتجاوز الخسارة المحتملة للزبائن قيمة الثقة وتأثيرها، فأن قيمة دورة حياة الزبون قد تكون دورة سلبية عندها ينبغي على المنظمة الاهتمام بالمنتجات والخدمات التي تقدمها من اجل التكيف مع المخاطر المحتملة (Ze-hua ,et al, 2011, 2)

وينبغي على المنظمة ان تقوم بالإجراءات التي تعيد نشاط الزبون بالوقت المناسب، ففي شركات الاتصالات فإن المنظمة تعتبر الزبون في حالة خطر في الاشهر الثلاثة التي لم يجدد اشتراكه بها والأشهر الثلاثة التي تليها، وكذلك البحث عن الاسباب الجذرية الرئيسية لخطة الاسعار وذلك لأن العديد من الزبائن يتأثرون بالسعر، وفي هذه الحالة ينبغي على المنظمة تقديم عروض بأسعار أقل للانتقال مرة ثانية إلى المنافسة، ويمكن للمنظمة حل جميع المشكلات التي تواجهها عن طريق الاستماع لشكوى الزبائن والعمل على حل هذه المشكلات (Artun& Levin, 2015, 73). وتعرف الشكوى بأنها تصريحات حول التوقعات التي لم يتم تلبيتها (Weber, 2012, 14)، او هي التوقعات غير المتحققة ولم يتم اشباعها من قبل المنظمة (جلول، 2015، 18).

وقد ميز (Hougaard & Mogens, 2009, 64) بين اشكال التكاليف المختلفة في كل مرحلة من مراحل دورة حياة الزبون والتي يمكن توضيحها بالجدول (2) أدناه.

جدول رقم (2)
اشكال التكاليف المختلفة لمراحل دورة حياة الزبون

تكاليف التحكم	تكاليف العقد	تكاليف الاتصالات	الكاف
عالية	عالية	عالية	كلفة اكتساب الزبائن
متوسطة	عالية	عالية	كلفة الاختراق
منخفضة	منخفضة	عالية	كلفة الاحتفاظ
عالية	متوسطة	عالية	كلفة التحول او الخروج

Source: Hougaard, Seren & Bjerre, Mogens, (2009). The relationship marketer. Samfundslitteratur, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, p64.

وعلى نحو عام قد يمكن القول ان قدرة المنظمة على ادارة مراحل دورة حياة الزبون فأنها قد تسهم في تحقيق القدرة على التنبؤ والتخطيط لطلب الزبائن واقتراح خدمات ذات هوماش عالية من القيمة المضافة وتحقيق التفاعل المباشر مع الزبائن والحصول على المعلومات التي تعد اساسية لإدارة العلاقة مع الزبائن مما يسهل عملية اتخاذ القرارات التسويقية وتحقيق إدراك اداري عالي مع توفير امكانيات واعدة للتكامل وفهم وتطوير الاستراتيجيات في ظل الظروف المتقلبة، وبناء علاقة ايجابية دائمة مع الزبائن واصحاب المصلحة الاخرين (Medha, 2013,76).

المحور الثالث : الجانب التطبيقي (الميداني)

أولاً: وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها

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

1. وصف متغير ابعاد المنظمة الحرباء

أ. القدرة على التنقل ومراقبة البيئة على 360 درجة

يشير الجدول (3) إلى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومؤشرات الاهمية النسبية بعد القدرة على التنقل ومراقبة البيئة على 360 درجة باعتباره أحد أبعاد المنظمة الحرباء والذي تم تمثيله بالمتغيرات الفرعية (X11-X15)، فقد بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (4.326) والانحراف معياري (0.689) وبنسبة اتفاق عام بلغت (90.44%) وبلغ معامل الاختلاف (15.956) ومؤشر الاهمية النسبية (86.532%) وكان المتغير (X11) الذي يشير إلى أن الشركة المبحوثة (ترصد التغييرات البيئية لتحقيق استجابة تناسب مع التغيرات الخارجية) قد حقق أعلى نسبة اتفاق بين متغيرات هذا البعد بنسبة بلغت قيمتها (92.5%) بوسط حسابي قدره (4.504) وانحراف معياري (0.658) وبلغت مؤشر الاهمية النسبية لهذا المتغير الفرعي (90.08%)، بينما حصل المتغيرين X14 (تقارن أدائها مع منافسيها على نحو مستمر) و X15 (تحدد معلومات العمليات الداخلية لتشخيص مواطن القوة والضعف والتعامل معها) قد حققا أقل نسبة اتفاق والتي بلغت (89%) بوسط حسابي قدره (4.310) و (4.373) وانحراف معياري (0.723) و (0.724) على التوالي وبلغ معامل الاختلاف لهذين المتغيرين (16.774) و (16.556) ومؤشر اهمية نسبية بلغ (86.20%) و (87.46%) على التوالي.

جدول رقم (3)

المعدل العام والتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ونسبة الاستجابة بعد القدرة على التنقل ومراقبة البيئة على 360 درجة

الاهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										نسبة المتغير	
				لا اتفق بشدة		لا اتفق		اتفق الى حد ما		اتفق		اتفق بشدة			
				%	n	%	n	%	n	%	n	%	n		
90.08	14.609	0.658	4.504	0.3	1	0.0	0	7.2	23	33.9	108	58.6	187	X11	
88.14	15.203	0.670	4.407	0.3	1	0.3	1	7.5	24	42.0	134	49.8	159	X12	
80.78	16.637	0.672	4.0391	0.0	0	0.3	1	9.7	31	40.4	129	49.5	158	X13	
86.20	16.774	0.723	4.310	0.6	2	0.6	2	9.7	31	45.1	144	43.9	140	X14	
87.46	16.556	0.724	4.373	0.3	1	0.9	3	9.7	31	39.2	125	49.8	159	X15	
86.532	15.956	0.689	4.326	0.3	0.42	8.76	40.12	50.32	المعدل العام						

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

ب. وصف بعد القدرة على تحقيق المفاجأة

يشير الجدول (4) الى بعد القدرة على تحقيق المفاجأة والمتمثل بالمتغيرات الفرعية (X21-X26)، ويتبين من هذا الجدول أن نسبة الاتفاق العام لمستجيبين بلغت (88.36%)، بدلاًلة الوسط الحسابي لهذا البُعد الذي بلغ (4.348) وبانحراف معياري (0.749) وبُعد معامل الاختلاف (17.230) ومؤشر الاهمية النسبية (86.976)، ومن أكثر المتغيرات التي أَسهمت في تعزيز هذا البُعد 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 البُعد بنسبة بلغت قيمتها (89.8%) وبوسط حسابي قدره (4.382) وبانحراف معياري (0.725)، وبُعد معامل الاختلاف لهذا المتغير (16.544) ومؤشر الاهمية النسبية (87.64%)، بينما حقق المتغير (X23) (توظيف التقنيات الحالية بطريق 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 (4)

المعدل العام والتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ونسب الاستجابة (الاهمية النسبية) بعد القدرة على تحقيق المفاجأة

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

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

ت. وصف بعد امتلاك المرونة التامة

جاءت المتغيرات الفرعية (X31-X36)، لتمثل بُعد امتلاك المرونة التامة الموضحة بالجدول (5) فقد بلغ الوسط الحسابي لهذا البُعد (4.315) وبانحراف معياري (0.751) وكانت بنسبة الاتفاق العام للأفراد المبحوثين (87.56%) وبُعد معامل الاختلاف (17.424) ومؤشر الاهمية النسبية (86.30%) وكان المتغير (X34) والمتمثل بـ (تصميم الانظمة المرنة لتمكن العاملين من تخطيط اعمالهم وتنفيذها) قد حقق اعلى نسبة اتفاق بين متغيرات هذا البُعد 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

ال 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 (5)

المعدل العام والتوزيعات التكرارية والاواسط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ونسب الاستجابة بعد امتلاك المرونة التامة

مؤشر الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										نوع البيان	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	معلمات الجودة الاتية		
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 الحاسوب الإلكتروني

وصف بعد القدرة على التناصح توضح نتائج الجدول (6) الذي يُشير إلى بُعد القدرة على التناصح والذي تمثل بالمتغيرات الفرعية (X41-X45)، بأن نسبة الانفاق العام للمستجيبين بلغت (9.87.9%) بوسط حسابي لهذا البعد (4.316) وأما بصدى التشتت فقد بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد (0.763) وبلغ معامل الاختلاف (17.706) ومؤشر الاهمية النسبية المعياري وكان المتغير (X42) الذي يعبر عن المتغير (تسقيد من المراجعة المستمرة %86.328) لتجاربها السابقة في مواجهة التحديات الحالية في البيئة قد حقق اعلى نسبة انفاق بين متغيرات هذا البعد بنسبة انفاق 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 انفاق والتي بلغت (%84.6) وبوسط حسابي قدره (4.213) وبانحراف معياري (0.830) ومعامل اختلاف (19.700) ومؤشر اهمية نسبية بلغ (.84.26).

جدول رقم (6)
المعدل العام والتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ونسب الاستجابة بعد القدرة على التناصح

مؤشر الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف القياسي	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										نوع 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	متغير الاتساع الثانية لـ X41		
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 الحاسوب الإلكتروني

ج. وصف بعد العلامة التنظيمية

تبين نتائج الجدول (7) اتجاه بعده 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 الهمية النسبية (86.824%) وكان المتغير (X51) الذي يشير الى ان الشركة (تنتهي 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) وبانحراف 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) قد أشار الى اقل نسبة اتفاق والتي بلغت (85.6%) بوسط حسابي قدرة (4.288) وبانحراف معياري (0.791) ومعامل اختلاف (18.446) ومؤشر اهمية نسبية بلغت (85.76).

جدول رقم (7)
المعدل العام والتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ونسب الاستجابة بعد العلامة التنظيمية

مؤشر الهمية النسبية %	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										نوع 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	متغير الاتساع الثانية لـ X51		
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 الحاسوب الإلكتروني

ح. وصف بعد المناعة التنظيمية

تبين من تحليل المتغيرات التي تقيس بعد المناعة التنظيمية تمثل بالمتغيرات الفرعية (X61-X66) والموضحة بالجدول (8)، 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 ثلات متغيرات والمتمثلة (X61) (تملك 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 (4.300)، (4.313)، (4.338) وبانحراف معياري (0.703)، (0.703)، (0.723) وبلغ مؤشر الاهمية النسبية لهذه المتغيرات (86.76)، (86.26)، (86.76) بينما حصل المتغير (X63) (تبني نظام عادل للحوافز المادية والمعنوية لتعزيز مناعة المنظمة) على اقل نسبة اتفاق والتي بلغت (88.8%) وبوسط حسابي قدره (4.391) وبانحراف معياري (0.739).

جدول رقم (8)

المعدل العام والتوزيعات التكرارية والاواسط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ونسبة الاستجابة بعد المناعة التنظيمية

مؤشر الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف	انحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										نوع المتغير	اسم المتغير		
				لا اتفاق بشدة		لا اتفاق		اتفاق الى حد ما		اتفاق		اتفاق 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	مناعة 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 الحاسوب الإلكتروني.

خ. وصف بعد القدرة على التمويه والرشاقة.

يشير الجدول (9) 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 الاهمية 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 (89.6%) وبوسط حسابي قدره (4.376) وبانحراف معياري (0.702) ومؤشر الاهمية النسبية لهذا المتغير من

البعد بلغت (87.52%) وان المتغير (X75) (تواءم بين رشاقة الحركة الاستراتيجية وحركة التصنيع لإحداث رشاقة في التحرك الاستراتيجي) قد أشار الى اقل نسبة اتفاق والتي بلغت (83.7) بوسط حسابي قدره (4.228) وبانحراف معياري (0.801) وبمؤشر الاهمية النسبية بلغ (84.56).

جدول رقم (9)

المعدل العام والتوزيعات التكرارية والواسط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ونسب الاستجابة لبعد القدرة على التمويه والرشاقة

مؤشر الأهمية ٪%	معامل الاختلاف	انحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										نوع البيان	قيمة المتغير		
				لا اتفاق بشدة		لا اتفاق		اتفاق الى حد ما		اتفاق		اتفاق 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 والرشاقة على التمويه		
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				المعدل العام			

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

د. تسلسل الاهمية النسبية لأبعاد المنظمة الحرباء

وبناءً على ما تقدم يمكن يتضح لنا بأن اهم بُعد من ابعاد المنظمة الحرباء هو بُعد القدرة على تحقيق المفاجأة وذلك من خلال معطيات الجدول (10) بدلالة قيمة الوسط الحسابي البالغة (4.348) ومؤشر اهمية نسبية الذي بلغ (86.976)، في حين ان بُعد القدرة على التمويه والرشاقة الاستراتيجية تبين بأنه اقل الابعاد أهمية وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي البالغة (4.297) ومؤشر اهمية نسبية بلغت (85.941).

جدول رقم (10)

الأهمية النسبية لأبعاد المنظمة الحرباء من وجهة نظر الافراد المبحوثين

مؤشر الأهمية ٪%	الوسط الحسابي	الابعاد	ت
86.532	4.326	القدرة على التنقل ومراقبة البيئة على 360 درجة	1
86.976	4.348	القدرة على تحقيق المفاجأة	2
86.30	4.315	امتلاك المرونة التامة	3
86.328	4.316	القدرة على التناسخ (التقمص)	4
86.824	4.341	العلامة التنظيمية	5
86.671	4.333	المناعة التنظيمية	6
85.941	4.297	القدرة على التمويه والرشاقة الاستراتيجية	7

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

2. وصف أبعاد متغير مراحل دورة حياة الزبون.

أ. وصف بُعد اكتساب الزبائن

يشير الجدول (11) الى ان بعد اكتساب الزبائن تمثل بالمتغيرات الفرعية (Y11-Y16)، فقد بلغت نسبة الاتفاق العام بين الافراد عينة الدراسة على متغيرات هذا البعد مجتمعة بـ

(%) 88.58) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي لهاذا البعد التي بلغت (4.336) وهي اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3) وبانحراف معياري قدره (0.764) وبلغ معامل الاختلاف لهاذا البعد (17.645)، ومؤشر الاهمية النسبية (86.72 %) وكان المتغير (Y15) المتمثل بـ (تشي فنوات الاتصال لتعزيز قاعدة بيانات المنظمة في عملية اكتساب زبائن جدد) قد حقق اعلى نسبة اتفاق بين متغيرات هذا البعد بنسبة بلغت قيمتها (6) وبوسط حسابي قدره (4.329) وبانحراف معياري (0.769) ومؤشر الاهمية النسبية بلغ (86.58) وان المتغير (Y14) (تستخدم تكنولوجيا المعلومات المتطرفة (الاتصال الالكتروني وموقعها الالكتروني والاتصال الهاتفي المباشر ورسائل البريد الالكتروني) لكسب الزبائن) قد أشار الى اقل نسبة اتفاق بين الافراد عينة الدراسة والتي بلغت (1) (%) بوسط حسابي قدره (4.322) وبانحراف معياري (0.800).

جدول رقم (11)

المعدل العام والتوزيعات التكرارية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ونسب الاستجابة لبعد اكتساب الزبائن

مؤشر الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف	انحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										ن. الرقم العام	ن. الرقم العام		
				لا اتفاق بشدة		لا اتفاق		اتفاق الى حد ما		اتفاق		اتفاق بشدة					
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
88.52	16.312	0.722	4.426	0.6	2	0.0	0	10.0	32	34.8	111	54.5	174	Y11	Y11		
85.82	17.991	0.772	4.291	0.9	3	1.6	5	9.1	29	44.2	141	44.2	141	Y12	Y12		
85.82	18.084	0.776	4.291	1.3	4	0.9	3	9.4	30	44.2	141	44.25	141	Y13	Y13		
86.44	18.509	0.800	4.322	0.6	2	2.5	8	9.7	31	38.2	122	48.9	156	Y14	Y14		
86.58	17.763	0.769	4.329	1.3	4	0.9	3	8.2	26	42.9	137	46.7	149	Y15	Y15		
87.14	17.213	0.750	4.357	0.3	1	1.9	6	9.1	29	39.2	125	49.5	158	Y16	Y16		
86.72	17.645	0.764	4.336	0.83		1.3		9.25		40.58		48.00		المعدل العام			

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

ب. وصف بعد الاحتفاظ بالزبائن

يشير الجدول (12) الى ان بعد الاحتفاظ بالزبائن تمثل بالمتغيرات الفرعية (Y21-Y26)، اذ بلغ الوسط الحسابي لمتغيرات هذا البعد مجتمعة (4.329) وبانحراف معياري (0.815) وبنسبة اتفاق عام بلغ (87.4%) وبلغ معامل الاختلاف (18.856) ومؤشر الاهمية النسبية (86.59 %) وكان المتغير (Y25) الذي ينص على ان الشركة (تدريب العاملين لمعرفة دوافع السلوك الشرائي لزبائنها) قد حقق اعلى نسبة اتفاق بين متغيرات هذا البعد بنسبة اتفاق بلغت قيمتها (92.5%) وبوسط حسابي قدره (4.398) وبانحراف معياري (0.692) ومؤشر اهمية نسبية بلغت (87.96 %)، اما المتغير (Y23) الذي نص على ان الشركة (تشييف ثقافة الاهتمام الفردي مع زبائنها عن طريق التعامل مع متطلبات كل زبون) قد أشار الى اقل نسبة اتفاق بين متغيرات هذا البعد والتي بلغت

(83.1) بوسط حسابي قدره (4.272) وبانحراف معياري (0.860)، كما بلغ معامل الاختلاف لهذا البُعد (20.131) ومؤشر الاهمية النسبية بلغ (%85.44).

جدول رقم (12)

المعدل العام والتوزيعات التكرارية والاواسط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ونسب الاستجابة بعد الاحتفاظ بالبيان

مؤشر الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										نوع البيانات	الرقم		
				لا اتفق بشدة		لا اتفق		اتفق الى حد ما		اتفق		اتفق بشدة					
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
85.06	22.995	0.978	4.253	2.2	7	5.3	17	9.1	29	31.7	101	51.7	165	Y21			
86.14	19.549	0.842	4.307	0.6	2	3.8	12	9.7	31	36.1	115	49.8	159	Y22			
85.44	20.131	0.860	4.272	0.6	2	3.4	11	12.9	41	34.2	109	48.9	156	Y23			
87.26	17.419	0.760	4.363	0.9	3	1.3	4	7.8	25	40.4	129	49.5	158	Y24			
87.96	15.734	0.692	4.398	0.6	2	0.6	2	6.3	20	43.3	138	49.2	157	Y25			
87.7	17.309	0.759	4.385	1.3	4	0.3	1	8.5	27	38.6	123	51.4	164	Y26			
86.59	18.856	0.815	4.329	1.033		2.45		9.05		37.383		50.083		المعدل العام			

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

ت. وصف بعد تطوير الزبائن

يتضح من نسب الجدول (13) التي تتمثل بالمتغيرات الفرعية (Y31-Y35)، ان نسبة (88.22%) من المستجيبين ذهبوا باتجاه الاتفاق بدلاًلة الوسط الحسابي لهذا البُعد (4.308) وبانحراف معياري (0.781) وأن معامل الاختلاف بلغ (18.134) اما مؤشر الاهمية النسبية فقد بلغ (86.172 %)، وكان المتغير (Y31) والمتمثل بان الشركة (تحول الزبائن الجدد من زبائن لمرة واحدة الى زبائن مستمرين عن طريق إضافة القيمة المقدمة لهم) قد حق اعلى نسبة اتفاق بين متغيرات هذا البُعد بنسبة بلغت قيمتها (92.2%) وبوسط حسابي قدره (4.369) وبانحراف معياري (0.744)، ومؤشر اهمية نسبية بلغ (%87.38) على عكس المتغير (Y34) المتمثل بـ (تقسيم الزبائن على وفق عوامل التقاضل لاستهدافها على نحو افضل) الذي حصل على اقل نسبة اتفاق بين افراد العينة المبحوثة وذلك بنسبة اتفاق بلغت (84%) بوسط حسابي قدره (4.222) وبانحراف معياري (19.279) اما معامل الاختلاف لهذا المتغير فبلغ (19.279) ومؤشر الاهمية النسبية بلغ (84.44%).

جدول رقم (13)
المعدل العام والتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ونسب الاستجابة بعد تطوير الزبائن

مؤشر الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف	انحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										النوع العام الخاص العام	
				لا اتفق بشدة		لا اتفق		اتفق الى حد ما		اتفق		اتفق بشدة			
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
87.38	17.029	0.744	4.369	1.3	4	0.9	3	5.6	18	43.9	140	48.3	154	Y31	
86.14	18.388	0.792	4.307	1.3	4	1.9	6	7.5	24	43.6	139	45.8	146	Y32	
86.52	17.290	0.748	4.326	0.6	2	0.6	2	11.3	36	40.4	129	47.0	150	Y33	
84.44	19.279	0.814	4.222	0.9	3	1.9	6	13.2	42	42.0	134	42.0	134	Y34	
86.38	18.684	0.807	4.319	0.9	3	2.5	8	8.5	27	39.8	127	48.3	154	Y35	
86.172	18.134	0.781	4.308	1		1.56		9.22		41.94		46.28	147.6	المعدل العام	

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

ث. وصف بعد تحويل الزبائن او الخروج

يشير الجدول (14) الى ان بعد تحويل الزبائن او الخروج والذي تمثل بالمتغيرات الفرعية (Y41-Y47)، فقد بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (4.308) والانحراف المعياري (0.794) بينما كانت نسبة الاتفاق العام بلغت (87.97%) وبلغ معامل الاختلاف لهذا البعد (18.45) ومؤشر الاهمية النسبية (86.17%) وكان المتغير (Y43) المتمثل بالتساؤل (تحسن الجهد التي تسهم بزيادة الزبائن وتنشيطهم) قد حقق اعلى نسبة اتفاق بين متغيرات هذا البعد بنسبة بلغت قيمتها (90.6%) وبوسط حسابي قدره (4.385) وبانحراف معياري بلغ (0.755) في حين بلغ مؤشر الاهمية النسبية لهذا المتغير (87.7%) وان المتغير (Y47) الذي يدل على ان الشركة (تعتمد مبدأ التخلص من بعض الزبائن غير النشطين بوصفهم استثمارات غير مربحة) قد أشار الى اقل نسبة اتفاق والتي بلغت (984.5%) بوسط حسابي قدره (4.169) وبانحراف معياري (0.953).

جدول رقم (14)
المعدل العام والتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ونسب الاستجابة بعد تحويل الزبائن او الخروج

مؤشر الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف	انحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										النوع العام الخاص العام	
				لا اتفق بشدة		لا اتفق		اتفق الى حد ما		اتفق		اتفق بشدة			
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
86.38	18.22	0.787	4.319	0.9	3	2.2	7	7.8	25	42.0	134	47.0	150	Y41	
85.76	18.63	0.799	4.288	0.9	3	2.2	7	9.4	30	42.0	134	45.5	145	Y42	
87.7	17.21	0.755	4.385	0.9	3	1.3	4	7.2	23	39.5	126	51.1	163	Y43	
86.82	17.30	0.751	4.341	0.9	3	0.9	3	8.5	27	42.3	135	47.3	151	Y44	
86.38	17.85	0.771	4.319	0.3	1	2.8	9	8.5	27	41.4	132	47.0	150	Y45	
86.82	17.11	0.743	4.341	0.6	2	1.3	4	8.8	28	42.0	134	47.3	151	Y46	
83.38	22.85	0.953	4.169	2.2	7	4.4	14	11.9	38	37.3	119	44.2	141	Y47	
86.17	18.45	0.794	4.308	0.95		2.15		8.87		40.92		47.05		المعدل العام	

ج. تسلسل الأهمية النسبية لأبعاد متغير مراحل دورة حياة الزبون

يتضح من خلال عرض قيم الوسط الحسابي ومؤشر الأهمية النسبية في الجدول (15) ان اهم بُعد من ابعاد مراحل دورة حياة الزبون نسبياً هو بُعد اكتساب الزبائن وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي البالغة (4.336) ومؤشر الأهمية النسبية الذي بلغ (86.72)، في حين ان البعدين تطوير الزبائن وتحويل الزبائن أو الخروج تبين بأنهما اقل ابعاد أهمية وذلك بدلالة قيمة وسطهما الحسابيين البالغة (4.308)، ومؤشر اهميته النسبية الذي بلغ (86.172) و (86.17) على التوالي وكما موضح بالجدول ادناه.

جدول رقم (15)

الأهمية النسبية لأبعاد مراحل دورة حياة الزبون من وجهة نظر الأفراد المبحوثين

الابعاد	الوسط الحسابي	مؤشر الأهمية النسبية	ت
اكتساب الزبائن	4.336	86.72	1
الاحتفاظ بالزبائن	4.329	86.59	2
تطوير الزبائن	4.308	86.172	3
تحويل الزبائن او الخروج	4.308	86.17	4

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

ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة

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

أولاً. الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أبعاد المنظمة الحرباء وبين مراحل دورة حياة الزبون في المنظمة المبحوثة.

يوضح الجدول (16) ادناه قيم معاملات الارتباط بين ابعاد متغير المنظمة الحرباء وابعاد متغير مراحل دورة حياة الزبون، والذي يوضح ان هناك علاقات ارتباط طردية بين جميع ابعاد متغير المنظمة الحرباء وبين ابعاد متغير مراحل دورة حياة الزبون وذلك من خلال الاشارة الموجبة لهذه المعاملات، كما ان قيمة P لهذه المعاملات كانت اقل من 0.05 مما يدل على معنوية الارتباط بين هذه الابعاد للمتغيرين الرئيسيين.

وبموجب ذلك تم رفض الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الاولى، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أبعاد المنظمة الحرباء وبين مراحل دورة حياة الزبون في المنظمة المبحوثة.

جدول رقم (16)
معامل الارتباط بين ابعاد متغير المنظمة الحرباء وابعاد متغير مراحل دورة حياة الزيتون

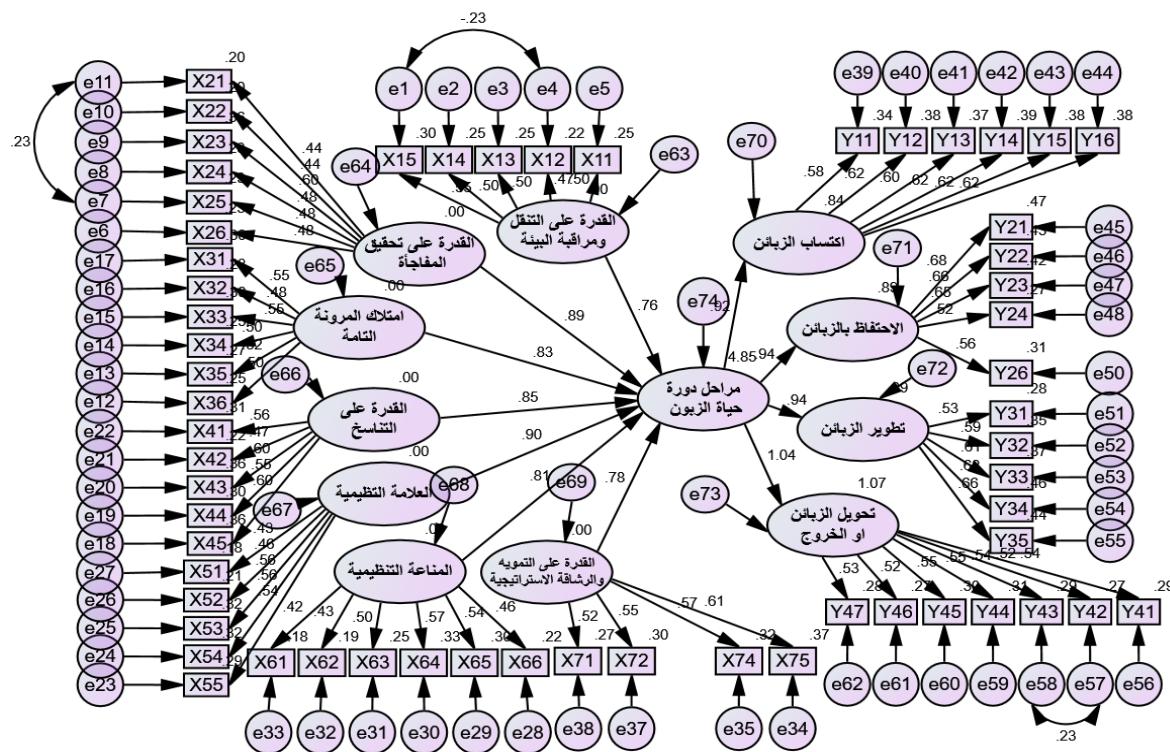
		الارتباط							
		متغير المنظمة الحرباء							
متغير مراحل دورة حياة الزيتون		القدرة على التتفق ومرافقه وبينة على 360 درجة	القدرة على تحقيق المفاجأة	امتلاك المرونة التامة	القدرة على الناشر (التنفس)	العلامة التنظيمية	المناعة التنظيمية	القدرة على التمويه والرشاقة الاستراتيجية	
اكتساب الزبائن	Pearson Correlation	0.464**	0.543**	0.609**	0.601**	0.560**	0.486**	0.470**	
	P-value	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
	N	319	319	319	319	319	319	319	
الاحتفاظ بالزبائن	Pearson Correlation	0.519**	0.611**	0.559**	0.576**	0.595**	0.545**	0.532**	
	P-value	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
	N	319	319	319	319	319	319	319	
تطوير الزبائن	Pearson Correlation	0.472**	0.592**	0.589**	0.571**	0.559**	0.537**	0.453**	
	P-value	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
	N	319	319	319	319	319	319	319	
تحويل الزبائن او الخروج	Pearson Correlation	0.570**	0.636**	0.578**	0.637**	0.664**	0.605**	0.604**	
	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)

ثانياً. الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد تأثير معنوي مباشر لأبعاد المنظمة الحرباء في مراحل دورة حياة الزيتون.

للحقيق من هذه الفرضية يتم اجراء تحليل الأثر لأبعاد متغير المنظمة الحرباء على متغير مراحل دورة حياة الزيتون، وكما يلي:

من خلال الشكل (2) ادناه ومن خلال الجدول (17) الذي يوضح قيم معاملات الانحدار المعيارية وغير المعيارية، وحدود الثقة وقيمة (P)، يلاحظ ان جميع قيم معاملات الانحدار العائدة الى ابعاد متغير المنظمة الحرباء كانت ذات إشارة موجبة مما يدل على ان هناك علاقة طردية بين هذه الابعاد وبين متغير مراحل دورة حياة الزيتون، كما ان قيم (P) ظهرت لجميع الابعاد انها اقل من 0.05 مما يدل على معنوية العلاقة بين هذه الابعاد وبين متغير مراحل دورة حياة الزيتون، أي ان كلما زاد أي بعد من هذه الابعاد وحدة واحدة كلما زاد متغير مراحل دورة حياة الزيتون بمقدار قيمة معامل الانحدار العائد الى ذلك البعد، عليه، وبناءً على النتائج السابقة ترفض الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص لا يوجد تأثير معنوي مباشر لأبعاد المنظمة الحرباء في مراحل دورة حياة الزيتون، وتقبل الفرضية البديلة.



الشكل رقم (2)
انموذج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

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

جدول رقم (17)
قيم تحليل الأثر لأبعد متغير المنظمة الحريراء على متغير مراحل دورة حياة الزيتون

P	Confidence Interval 95%		(S.E.) الخطأ المعياري لمعامل الانحدار	التقديرات (Estimate)	المتغيرات المؤثر بها	مسار التأثير	المتغيرات المؤثرة
	Upper Bound	Lower Bound					
0.004	0.863	0.627	0.756	1.203	مراحل دورة حياة الزيتون	< -----	القدرة على التنقل ومراقبة البيئة على درجة 360
0.004	0.970	0.787	0.893	1.647	مراحل دورة حياة الزيتون	< -----	القدرة على تحقيق المفاجأة
0.005	0.916	0.715	0.829	1.397	مراحل دورة حياة الزيتون	< -----	امتلاك المرونة التامة
0.005	0.970	0.717	0.854	1.087	مراحل دورة حياة الزيتون	< -----	القدرة على التناسخ (النقمص)
0.004	1.010	0.773	0.896	1.493	مراحل دورة حياة الزيتون	< -----	العلامة التنظيمية
0.004	0.938	0.672	0.806	1.324	مراحل دورة حياة الزيتون	< -----	المناعة التنظيمية
0.006	0.894	0.626	0.778	1.003	مراحل دورة حياة الزيتون	< -----	القدرة على التمويه والرشاقة الاستراتيجية

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

ويتفرع عن الفرضية الرئيسية الثانية الفرضية الفرعية الآتية:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** لا تتبادر الأهمية النسبية لعوامل أبعاد المنظمة الحرباء في التأثير في مراحل دورة حياة الزيون في المنظمة المبحوثة.

يوضح الجدول (18) ادنى الأهمية النسبية R^2 لكل بعد من أبعاد متغير المنظمة الحرباء بالنسبة إلى متغير دورة حياة الزيون وكما يلي:

يلاحظ من خلال الجدول (18) ادنى ومن خلال الأهمية النسبية لأبعاد متغير المنظمة الحرباء ان بعد العلامة التنظيمية كان له أعلى قيمة للأهمية النسبية والتي بلغت 0.801 بالنسبة إلى متغير مراحل دورة حياة الزيون. اما اقل بعد فقد كان 0.568 وهو بعد القدرة على التنقل ومراقبة البيئة على 360 درجة بالنسبة إلى متغير دورة حياة الزيون.

بصورة عامة وعلى وفق ما ظهر من نتائج فإن الأهمية النسبية لعوامل أبعاد المنظمة الحرباء في التأثير في مراحل دورة حياة الزيون في المنظمة المبحوثة، تختلف من عامل إلى آخر، لذا ترفض الفرضية الفرعية التي تنص على لا تتبادر الأهمية النسبية لعوامل أبعاد المنظمة الحرباء في التأثير في مراحل دورة حياة الزيون في المنظمة المبحوثة، وتقبل الفرضية البديلة.

جدول رقم (18)

الأهمية النسبية لكل بعد لمتغير المنظمة الحرباء بالنسبة إلى متغير دورة حياة الزيون

اسم المتغير الرئيسي المؤثر به	الاهمية النسبية R^2 للبعد	اسم بعد المتغير الرئيسي	اسم المتغير الرئيسي المؤثر
مراحل دورة حياة الزيون	0.568	القدرة على التنقل ومراقبة البيئة على 360 درجة	المنظمة الحرباء
	0.797	القدرة على تحقيق المفاجأة	
	0.690	امتلاك المرونة التامة	
	0.729	القدرة على التناسخ (التقمص)	
	0.801	العلامة التنظيمية	
	0.649	المناعة التنظيمية	
	0.604	القدرة على التمويه والرشاقة الاستراتيجية	

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

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1- اظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقة ارتباط معنوية بين بعد المستقل (ابعاد المنظمة الحرباء) والمتغير المعتمد (مراحل دورة حياة الزيون)، وذلك من خلال الاشارة الموجبة لمعاملات الارتباط والتي تمثل قوة الارتباط بينهما، ويفسر ذلك الاعتماد المتبادل لكل منهم على الآخر، إذ تهيء المنظمة الحرباء البيئة المناسبة في ظل وجود ابعادها

الرئيسة وما يمكن ان تحصل عليه الشركة من خلاله على خصائص تدعم قدرتها في تعزيز مراحل دورة حياة زبائنها.

2- تحقق ابعد المنظمة الحرباء تأثيراً مباشراً معنواً في تعزيز مراحل دورة حياة الزبون في الشركة المبحوثة، الامر الذي يؤشر اهمية اعتماد هذه الابعاد من قبل الشركة لتعزيز المراحل التي يمر بها الزبائن طيلة فترة حياته مع الشركة.

3- اتضح وجود تباين في الاهمية النسبية لأبعاد المنظمة الحرباء بشكل منفرد في مراحل دورة حياة الزبون بشكل كامل وكان لبعد العلامة التنظيمية وبعد القدرة على تحقيق المفاجئة الاثر الكبير في قدرة الشركة المبحوثة على تعزيز مراحل دورة حياة زبائنها.

ثانياً: التوصيات

1- ضرورة توقيت القرارات الخاصة بتوسيع الاهتمام والتركيز على نحو أكبر بمضامين الانتقال الى المنظمة الحرباء وابعادها وفقاً لمعطيات تكامل القدرات وإعادة تصميم انماط علاقاتها مع الزبائن وصولاً الى تعزيز مراحل دورة حياة الزبون ضمن الصناعة التي تعمل بها المنظمة المبحوثة.

2- ان تولي الشركة المبحوثة المزيد من الاهتمام بمتغيرات الدراسة لأهميتها في زيادة قدرة الشركة على العمل وفق متطلبات التطور في الصناعة التي تعمل بها، فضلاً عن تقديم ابعاد المنظمة الحرباء فرصة للشركة لتبني اساليب عمل مبتكرة بما يحقق الاستجابة المباشرة والقيام بالعمليات الاستباقية في ظل معطيات البيئة التنافسية.

3- يتوجب على الشركة زيادة الاهتمام بالزبائن وفهم المراحل التي يمر بها الزبون وما هي المرحلة التي وصل اليها الزبون من المراحل دورة الحياة من اجل زيادة قدرتها على ادارة متطلباتهم بحسب المراحل التي يمر بها باستخدام الاستراتيجيات المتنوعة التي يمكن ان تستخدمها الشركة لإدارة كل مرحلة من هذه المراحل ما يزيد من عمر الزبون مع الشركة.

المصادر

اولاً: العربية

1. اسماعيل، عمار فتحي موسى، 2020، 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.

2. الجابري، عبد العزيز سالمين، عبد الكريم، ميسون عبد الله، حامد، عبد السلام آدم، 2020، الدور الوسيط للمرونة التنظيمية في العلاقة بين عدم التأكيد 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.

3. جلو، شريفى، 2015، 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 أبي بكر بلقايد.

4. حمد الوليد عبد الله، الحاكم، علي عبدالله، 2016، 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 2، المجلد 17.

5. الخفاجي، علي كريم، 2011، أثر العوامل والعقبات البيئية في تخطيط ونجاح الحملات الترويجية دراسة تطبيقية وتحليلية في عدد من الشركات الانتاجية العراقية، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 19، العدد 1.

6. الساعدي، مؤيد، زعلان، عبد الفتاح جاسم، 2013، 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.

7. الصانع، ايمان سالم، 2013، أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية (دراسة حالة لشركة الاسمنت الأردنية لفاص)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط.

8. عبدالجبار، سعد علي، 2020، أثر الارتجال الاستراتيجي على ادراك الالتأكد 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.

9. علوان، كمال محسين، 2018، إدارة خبرة الزبون أداة تسويقية مبتكرة لتحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق، مجلة كلية الكوت الجامعية، العدد 1، المجلد الثالث.

ثانياً: الاجنبية

- Anastassiu, 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
2. Artun, Omer, & Levin, Dominique (2015). Predictive marketing: Easy ways every marketer can use customer analytics and big data.
 3. 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.
 4. Bedeiana, Arthur G& Dayb, David V,(2004), Can chameleons lead?, The Leadership Quarterly 15 (2004) 687–718.
 5. Billis, David. (2010). Hybrid organizations and the third sector: Challenges for practice, theory and policy. Macmillan International Higher Education.
 6. Biriggwa , Katende Alex ,(2018), Customer Relationship Management (CRM) And Customer Retention In The Broadcasting Industry: A Case Study of Buddu Broadcasting Services Limited, A Dissertation Submitted To The School of Business Administration In Partial Fulfillment of The Requirements For The Award of The Degree of Master of Business Administration (Marketing) of Nkumba University.
 7. Boateng, Joana ofosu-slaw. (2016). The Effects of Customer Relationship Management on Customer Retention in the Insurance Industry in Ghana: The Mediating Role of Customer Satisfaction (Doctoral dissertation), Kwame Nkrumah University of Science and Technology.
 8. Buttle, Francis, (2009), Customer relationship management: Concepts and technology. Sydney: a Butterworth-Heinemann Title.
 9. Cancian, M. F. (2021). Inflicting Surprise: Gaining Competitive Advantage in Great Power Conflicts. Rowman & Littlefield.
 - 10.Carpenter, Mason, Bauer, Talya & Erdogan, Berrin, (2012), Management Principles v. 1.1, this is the book Management Principles (v. 1.1). This book is licensed under a Creative Commons by-nc-sa 3.0.
 - 11.Cheng, Chingwei Peter, Sang, Lee, (2006), Methods and Systems For Customer Lifecyclc Defintion and Categoization, Patent No.: US 7,152,039 B1.
 - 12.Christopher, M., Payne, A., & Ballantyne, D. (2002). Relationship Marketing: Creating Stakeholder Value, Butterworth Heinemann.
 - 13.Fayer , Antonella , Salinas , Jorge & Bocora , Menruo Barcelona ,(2017) , La empresa camaleón , Editorial y patrocinadores respetan

- los textos integros de los autores' sin que ello suponga-compartir lo expresado en ellos'.
14. 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).
 15. 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.
 16. 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.
 17. He, Yao, (2016). Managing Customer Life-Cycle: Case Company: Oy Golden Crop Ab. Thesis, Business Management, *Centria University Of Applied Sciences*.
 18. Hedlund, Johan,(2008), Unlocking the Value of CRM - From the perspective of a global IT-company - MSc Programmes in Engineering Industrial Business Administration Department of Business Administration and Social Sciences Division of Industrial marketing and e-commerce , *Luleå University of Technology*.
 19. 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.
 20. 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.
 21. Hougaard, Seren & Bjerre, Mogens, (2009). *The relationship marketer*. Samfunds litteratur, © Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
 22. Huang, Y., & He, Y. (2009, September). CRM Strategies Based on the Five Stages of Telecommunications Enterprise Customer Life Cycle. In *2009 International Conference on Management and Service Science* (pp. 1-4). IEEE.
 23. Hudson, Bob, (2004). Analysing network partnerships: Benson revisited. *Public management review*, 6(1), 75-94.
 24. Hyun, Sunghyup Sean, & Perdue,Richard R, (2017). Understanding the dimensions of customer relationships in the hotel and restaurant industries. *International Journal of Hospitality Management*, 64, 73-84.

- 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.Koshy, Binoj, Mistry, Nilay, & Jain, Khyati, (2016). Chameleon Salting: The New Concept of Authentication Management. In Proceedings of First International Conference on Information and Communication Technology for Intelligent Systems: Volume 2 (pp. 323-337). Springer, Cham.
- 27.Kumar, V., & Petersen, J. A. (2012). Statistical methods in customer relationship management. New York, NY: Wiley.
- 28.Li, Z., Hu, K., Liu, Y., Cheng, L., Yang, Q., & Li, Y. (2018). A Framework in CRM Customer Lifecycle: Identify Downward Trend and Potential Issues Detection. *arXiv preprint arXiv:1802.08974*.
- 29.Lynch, Karen Danna (2009). The chameleon factor: The mental management of multiple roles (and what it reveals about the organization of culture). Rutgers The State University of New Jersey-New Brunswick.
- 30.Medha Gore, M. J, (2013). Customer Life Cycle Management-Time & Beyond...-Expertise recognized by clients, Analysts like. IOSR Journal of Business and Management, 12(6), 78-82.
- 31.Mehra, Ajay, & Schenkel, Mark T. (2008). The price chameleons pay: Self-monitoring, boundary spanning and role conflict in the workplace. British Journal of Management, 19(2), 138-144.
- 32.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.
- 33.Paliouras, Konstantinos, & Siakas, Kerstin V. (2017). Social customer relationship management: a case study. International Journal of Entrepreneurial Knowledge, 5(1), 20-34.
- 34.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.
- 35.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.
- 36.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.
- 37.Soto, Stephen (2000). The thinking chameleon metaphor. *Competitive Intelligence Review: Published in Cooperation with the Society of Competitive Intelligence Professionals*, 11(4), 32-37.
- 38.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).
- 39.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).
- 40.Weber, Sabrina (2012). Luxury brands and CRM, mutually exclusive?: developing a CRM strategy for Patek Philippe (Doctoral dissertation), *instituto universitario de lisboa*.
- 41.Ze-hua, Miao, Na, Bian, Ying-li, Wang& hun-ge, Zhang (2011). Marketing Ethics Construction of Pharmaceutical Companies in the Prospective of Customer Life Cycle. In *2011 International Conference on Management and Service Science* (pp. 1-4). IEEE.
- 42.Zorn, Steffen (2010). An Investigation of Customer Lifetime Value Factors, Doctoral dissertation, *University of Western Australia*.