

## أبعاد المنظمة الحرياء ودورها في تعزيز مراحل دورة حياة الزبون دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين في شركة زين العراق

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

برزان علي حسين السبعواوي  
طالب دكتوراه - قسم ادارة الاعمال  
كلية الإدارة 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 الحبراء والمراحل المختلفة لدورة حياة الزبون، وانطلاقاً من ذلك تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي (كيف يمكن توظيف مضامين ابعاد المنظمة الحبراء في تعزيز مراحل دورة حياة الزبون؟)، وللإجابة عن تساؤل الدراسة تم صياغة مخطط فرضي يعبر عن طبيعة العلاقة واتجاهات التأثير بين متغيراتها الرئيسة والمتمثلة بـ (المنظمة الحبراء بوصفها متغيراً "مستقلاً"، مراحل دورة حياة الزبون 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 والعاملين فيها بوصفهم عينة للدراسة والبلغ عددهم (319) مشاهدة، وبهدف جمع البيانات والمعلومات المطلوبة للدراسة تم تصميم استمارة 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 أُختبرت باستخدام عدد من الوسائل الإحصائية، وأكدت نتائجها دعماً لفرضيات الدراسة وایجابية أهدافها وسريان مخططها. وجاء التحقق الميداني متناعماً 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 الحبراء تُسهم في دعم توجهات المنظمة المبحوثة في تعزيز مراحل دورة حياة الزبون، فضلاً عن إسهام الابعاد الفرعية للمتغيرات الرئيسة في تعزيز مراحل دورة حياة الزبون 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 الحبراء وابعادها وفقاً لمعطيات تكامل القدرات وإعادة تصميم انماط علاقاتها مع الزبان وصولاً الى تعزيز مراحل دورة حياة الزبون ضمن الصناعة التي تعمل بها المنظمة المبحوثة.

**الكلمات المفتاحية:** أبعاد المنظمة الحبراء، مراحل دورة حياة الزبون.

## 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 لتغطي جوانب متعددة ومتنوعة لمضامين المنظمة الحبراء والمصطلحات ذات العلاقة بها شملت الاتجاهات الكلية والجزئية لعمليات التكيف المنظمي مع متغيرات البيئة وعلى نحو خاص الدراسات التي تم إجرائها 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 الحبراء في تشخيص التحديات التي تواجهها المنظمات الصغيرة والمتوسطة كما في دراسة (Mhizha, 2014)، ومروراً بمناقشة كيفية عمل المنظمة الحبراء في ظل معطيات العصر الرقمي والتكيف معها كما في دراسة (Alhadra & Sultan, 2015)، واقترح مضامين المنظمة الحبراء بوصفها بديل عن سلوكيات الادارة الذاتية والقيادة الذاتية كما في دراسة (Bedeian & Day, 2004). يوضح التنوع الواسع في مجال دراسة مضامين المنظمة الحبراء قدرة المصطلح على الاستجابة للعديد من المجالات الادارية التي يُمكن 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 وتفاعلاتهم 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 مُحددة 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 تساؤل مشكلتها الرئيسية الآتي: (ما دور ابعاد المنظمة الحرباء في تعزيز مراحل دورة حياة الزبون ؟)، 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 الحرباء بوصفها متغيراً "مستقلاً"، مراحل دورة حياة الزبون 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 والبلغ عددهم (319) مشاهدة، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في محاولة الاجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها، ويهدف جمع البيانات والمعلومات المطلوبة للدراسة تم تصميم استمارة استبانة بوصفها أداة رئيسة في جمع البيانات الاولية للدراسة الحالية، التي أُختبرت 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 الحرباء وابعادها واطار مفاهيمي لمراحل دورة حياة الزبون، 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 الحرباء وابعادها بوصفها احدى الاساليب التي يمكن ان تعتمدها 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 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 الآتي: (ما دور أبعاد المنظمة الحرباء في تعزيز مراحل دورة حياة الزبون ؟)، ومن هذه المنطلقات أ طرت مشكلة الدراسة بمجموعة من التساؤلات البحثية يمكن تقسيمها وفق جانبين وعلى النحو الآتي:

- ❖ **الجانب الأول:** 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 الحرياء في المنظمة المبحوثة؟
  - **التساؤل الرئيس الثاني:** هل يمتلك المستبينة آرائهم تصوراً واضحاً عن مراحل دورة حياة الزبون 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 الأول:** هل توجد علاقات ارتباط معنوية بين البعد المستقل المتمثل بأبعاد المنظمة الحرياء وبين البعد المُعتمد المتمثل بمراحل دورة حياة الزبون؟
  - **التساؤل الرئيس الثاني:** هل يوجد تأثير معنوي مباشر لأبعاد المنظمة الحرياء في مراحل دورة حياة الزبون؟

### ثانياً: أهمية الدراسة

يُمكن تأشير أهمية الدراسة بملاحظة الاهتمام المتزايد بمفاهيم المنظمة الحرياء ودورة حياة الزبون 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:

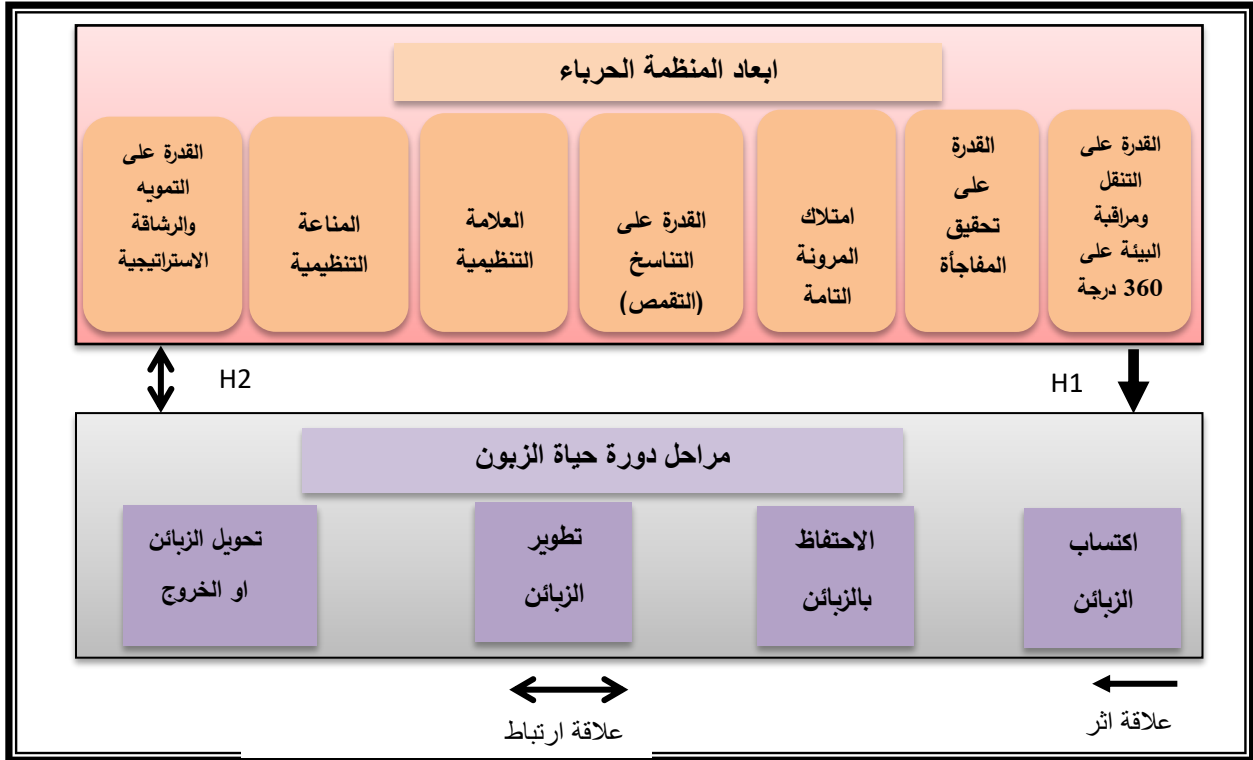
1. **الأهمية الأكاديمية:** بمناقشة أحد المواضيع الحديثة في ادارة الاعمال والمُتمثلة بأبعاد المنظمة الحرياء وادارة علاقات الزبائن، ولعل التصدي لدراسة هذه المفاهيم من شأنه فتح آفاق جديدة وتشجيع باحثين آخرين على دراسة تفاصيل أبعاد وعوامل أخرى لم تتناولها الدراسة، مما يُحقق تراكماً معرفياً لإثراء المكتبة العراقية.
2. **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، وهنا 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:
1. بناء أو صياغة إطار نظري يتضمن مفهوم المنظمة الحرياء، فضلاً عن تأطير منظور مراحل دورة حياة الزبون.
  2. وضع نموذج فكري يُشخص أهم العوامل في كل بعد من ابعاد 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 الحرياء في تعزيز مراحل دورة حياة الزبون عن طريق اختبار فرضيات الدراسة وفق المخطط الفرضي.
  4. تقديم مقترحات يُمكن أن تُسهم في خدمة المنظمات المبحوثة في ضوء الاستنتاجات التي ستتوصل إليها الدراسة.

### رابعاً: مخطط الدراسة الفرضي

يُعد تصميم المخطط الفرضي للدراسة من متطلبات المعالجة المنهجية لمُشكلاتها لأنه يُشير إلى العلاقة المنطقية بين أبعاد الدراسة، والشكل (1) يعرض عوامل الأبعاد الرئيسة للدراسة وهي (أبعاد المنظمة الحرياء ومراحل دورة حياة الزبون).



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 الحبراء) وبين مراحل دورة حياة الزبون في المنظمة المبحوثة.

ب- الفرضية الرئيسية الثانية لا يوجد تأثير معنوي مباشر لأبعاد المنظمة الحبراء في مراحل دورة حياة الزبون، ويتفرع عن الفرضية الرئيسية الثانية الفرضية الفرعية الآتية:

1. لا تتباين الأهمية النسبية لعوامل أبعاد المنظمة الحبراء 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، والمُستمددة 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 الباحث إلى أسلوب العينة العمدية الميسرة، 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 (374) استمارة إستبانة استرجعت منها (319) استمارة، وبعد مراجعة إجابات المُستجيبين للاستمارات المُعادة وتدقيقها تبين أن جميع الاستمارات صالحة للتحليل ما يشكل نسبة (85%) من مجتمع الدراسة.



## المحور الثاني: الاطار النظري:

### أولاً: ابعاد المنظمة الحرياء

#### 1. مفهوم المنظمة الحرياء

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 الحرياء يتطلب من القادة الملتزمين النظر الى العالم بطريقة جيدة، ومما لا شك فيه ان القادة في المنظمة الحرياء 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 نحو 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 (1) يوضح عدد من وجهات نظر الباحثين حول هذا المفهوم.

#### جدول رقم (1)

#### مفهوم المنظمة الحرياء حسب وجهات نظر الباحثين

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

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة فيه.

وعلى نحوٍ عام يرى الباحث بأن المنظمة الحرياء 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.

## 2. ابعاد المنظمة الحرياء

تتمتع المنظمة الحرياء 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 وكالاتي:

أ. القدرة على التنقل ومراقبة البيئة على 360 درجة: يتأثر اداء المنظمة على نحوٍ عام بمتغيرات وتحديات كل من البيئة الداخلية والخارجية، خصوصاً في ظل احتدام المنافسة في بيئة تتصف بالتغييرات 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، 2011، 1)، ويذكر (حمد و الحاكم، 2016، 79) 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 بالتغييرات 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 (عبدالمجيد، 2020، 21).

ب. **القدرة على تحقيق المفاجأة:** إن مصطلح المفاجأة ليس بالمصطلح الجديد فهو يمكن ان ينبع من عدة مصادر (2, John & Stein, 2010)، وأشار (Carcian, 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:

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 وتسهم في تحقيق الوصول السريع الى النجاح وترفع من ميزة المنظمة كون المنافسين يتفاعلون مع المفاجأة ببطء شديد.

2) المفاجأة التكنولوجية: ويشمل الاستخدام الجديد للتكنولوجيا الحالية او تكامل النظام لفكرة تقنية جديدة (77, John & Stein, 2010) ويمكن ان توفر هذه المفاجأة مزايا للمنظمة تمكنها 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 التكنولوجية (8, Cancian, 2021).

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

4) 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، 2020، 8)، 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 كثير على العمليات التجارية و الاهداف التشغيلية والاستراتيجية (2, 2016, et al , Anastassiu).

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 فأنها 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، 2013، 9)، فالمنظمة الحبراء تمتلك علامة تنظيمية خاصة بها ولا يمكن لأي منظمة أخرى تقليدها حتى لو كانت منظمة حبراء أخرى، وذلك لأنه لكل منظمة منها أسلوبها الخاص وعلامتها الخاصة في التعامل مع البيئة (Sultan & Alhadrawi, 2015, 195).

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

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

(2) **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.

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

(4) **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، 2015، 17). 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، 2015، 18)، وفي ظل وجود بيئة

متغيرة على نحو مستمر فأن المنظمة الحبراء 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، 2013، 16).

### ثانياً. مراحل دورة حياة الزبون

تتعامل معظم المنظمات اليوم مع زبائن لديهم دورة حياة مثلما توجد دورة حياة للمنتج او الاعمال التجارية المألوفة (13, 2016, He), اذ تشير دورة حياة الزبون الى مسار تطور العلاقة مع الزبون وتغيير مستوى تطورها في اوقات مختلفة (2, 2009, Huang & He), ووفقاً لنظرية دورة حياة الزبون فان هذه الدورة تمثل الاجراء الذي يبدأ من بداية علاقة الزبون الى نهاية العلاقة معه (1, 2010, Han & Lu), ولعل دورة حياة الزبون تتمثل بالعملية الكاملة التي تبدأ من اقامة علاقة تجارية بين المنظمة وزبائننا حتى الانتهاء التام وهي تمثل ديناميكياً السمات العامة لعلاقات الزبائن في مراحل مختلفة (2, 2009, Huang & He). وفيما يلي شرح لمراحل دورة حياة الزبون:

#### 1. اكتساب الزبائن

تعد عملية اكتساب الزبائن المرحلة الاولى من مراحل دورة حياة الزبون بوصفها العملية التي تقنع المنظمة بها الزبائن لشراء المنتجات او الخدمات منها فهي تمثل حجر الزاوية او الاساس لتطوير المنظمة فبدون امتلاك المنظمة برامج اكتساب مستدام للزبائن فأنها سوف تفقد قدرتها على اكتساب الزبائن الجدد (14, 2016, He) كما تعرف بوصفها ذلك الجزء من علاقة الزبائن التي تبدأ بمشاركتها الأولية مع المنظمة وتستمر خلال عملية الشراء الاولى حتى تكرر عملية الشراء للمرة الثانية (74, 2017, Hyun & Perdue), وبالتالي يُمكن النظر الى عملية اكتساب الزبائن بانها عملية اساسية لتوسيع قاعدة الزبائن والحفاظ عليهم. (46, 2018, Biriggwa).

وحدد (22, 2012, Kumar & Reinartz) ثلاث أسئلة على المنظمة البحث عن

الاجابة عنها عند التفكير في اكتساب الزبائن هي:

أ- ما النتيجة المستقبلية او الاهداف التي تسعى المنظمة الوصول اليها وتحقيقها عند قيامها بالترويج لاكتساب الزبائن الجدد؟

ب- ما عدد الزبائن الجدد المتوقع اكتسابهم باستخدام هذا النوع من انواع الترويج؟

ت- ما حجم المشتريات المتوقعة الي سيقوم بها الزبائن الجدد؟

وتختلف اهمية اكتساب الزبائن باختلاف المواقف الخاصة بالمنظمة على سبيل المثال ان الهدف الاساسي للمنظمة الجديدة هو اكتساب زبائن جدد، بينما المنظمة القائمة والناضجة سوف تهتم بالاحتفاظ بالزبائن على نحو اكبر، كما تهتم المنظمات على نحو كبير بالتكاليف الخاصة

باكتساب 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 مقارنةً بالطرق التقليدية المستخدمة لكسب الزبائن مثل البريد المباشر وغيرها (Christopher, et al., 2002, 53).

## 2. الاحتفاظ بالزبائن

بعد اكتساب الزبائن فإن عملية الاحتفاظ بالزبائن تعد خطوة حاسمة بالنسبة لإدارة المنظمة وفقاً لـ (He, 201, 15) فإن المنظمة يمكنها تطبيق استراتيجياتها في مختلف الظروف التعاقدية وغير التعاقدية، إذ يشير الشرط التعاقدية الى ان الزبائن يكونون ملتزمون بالعقود مع المنظمة مثل تسديد اشتراكات الهاتف، اما الشروط غير التعاقدية فهو ان الزبون غير ملتزم بشرط تعاقدية مع المنظمة مثل الشراء من السوبر ماركت. وان تحسين عملية الاحتفاظ بنسبة (5%) من الزبائن يؤدي الى زيادة الأرباح 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 (Hyun & perdue, 2017, 74)، اما (Boateng, 2016, 11) 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 والأرباح 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 معكوسة لانشقاق الزبون او تحبطه (Buttle, 2009, 258)، وينبغي على المنظمة بناء علاقات طويلة الامدادات منفعة متبادلة مع زبائنها وذات اهمية استراتيجية (Birggwa , 2018, 65).

## 3. تطوير الزبائن

لا يمكن للمنظمة الاحتفاظ بجميع زبائنها، فبعض الزبائن مهمون والبعض الاخر اقل اهمية ومن ناحية اخرى، فإن 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 يعاود الزبون الشراء مرة ثانية، فإن سيكون بمثابة بداية العلاقة مع المنظمة ففي 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 لزيائنه (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 بزيائنها وذلك عن طريق التوجه نحو السوق وتكنولوجيا المعلومات والمبتكرة وبالتالي المنظمة تركز على زيادة زيائنها 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 زيائنها (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 زيادة وعي 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، وتتميز هذه المرحلة بالنشاطات الادارية القليلة وقلّة الارباح واتجاهها الى الانكماش (Li, 2018, 61) فعند تدهور العلاقة وانخفاض حجم 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 فأن المنظمة تعتبر الزبون في حالة خطر في الاشهر الثلاثة التي لم يجدد اشتراكه بها والاشهر الثلاثة التي تليها، وكذلك البحث عن الاسباب الجذرية الرئيسة لخطة الاسعار وذلك لان العديد من الزبائن يتأثرون بالسعر، وفي هذه الحالة ينبغي على المنظمة تقديم عروض بأسعار اقل للانتقال مرة ثانية الى المنافسة، ويمكن للمنظمة حل جميع المشكلات التي تواجهها عن طريق الاستماع لشكاوى 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) ادناه.

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

تكاليف التحكم	تكاليف العقد	تكاليف الاتصالات	الكلف
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 نحوٍ عامٍ قد يُمكن القول ان قدرة المنظمة على ادارة مراحل دورة حياة الزبون فأنها قد تسهم في تحقيق القدرة على التنبؤ والتخطيط لطلب الزبائن واقتراح خدمات ذات هوامش 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 الحبراء والمتغير المعتمد المتمثل بمراحل دورة حياة الزبون، وتحقيقاً لذلك فقد تم استخدام التحليلات الإحصائية.

### 1. وصف متغير ابعاد المنظمة الحبراء

#### أ. القدرة على التنقل ومراقبة البيئة على 360 درجة

يشير الجدول (3) الى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومؤشرات الاهمية النسبية لُبعد القدرة على التنقل ومراقبة البيئة على 360 درجة باعتباره احد ابعاد المنظمة الحبراء والذي تم تمثيله بالمتغيرات الفرعية (X11-X15)، فقد بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (4.326) والانحراف المعياري (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 التغيرات البيئية لتحقيق استجابة تتناسب مع التغيرات الخارجية) قد حقق اعلى نسبة اتفاق بين متغيرات هذا البعد بنسبة بلغت قيمتها (92.5%) بوسط حسابي قدره (4.504) وانحراف معياري (0.658) و بلغت مؤشر الاهمية النسبية لهذا المتغير الفرعي (90.08%)، بينما حصل المتغيرين X14 (تقارن ادائها مع منافسيها على نحو مستمر) و X15 (تحديث معلومات العمليات الداخلية لتشخيص مواطن القوة والضعف والتعامل معها) قد حققا اقل نسبة اتفاق والتي بلغت (89%) بوسط حسابي قدره (4.310) و (4.373) وبانحراف معياري (0.723) و (0.724) على التوالي وبلغ معامل الاختلاف لهذين المتغيرين (16.774) و (16.556) وبمؤشر اهمية نسبية بلغ (86.20%) و (87.46) على التوالي.

#### جدول رقم (3)

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

الاهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										المتغير (X)	اسم المتغير
				لا اتفق بشدة		لا اتفق		اتفق الى حد ما		اتفق		اتفق بشدة			
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
90.08	14.609	0.658	4.504	0.3	1	0.0	0	7.2	23	33.9	108	58.6	187	X11	القدرة على التنقل ومراقبة البيئة
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 الحاسب الإلكتروني.

## ب. وصف بعد القدرة على تحقيق المفاجأة

يشير الجدول (4) 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 (4)

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		اتفق		اتفق الى حد ما		لا اتفق		لا اتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مؤشر الاهمية النسبية %
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
	X21	49.8	159	38.9	124	9.1	29	1.9	6	0.3	1	4.360	0.751	17.224	87.2
	X22	51.4	164	38.4	116	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	2.5	8	0.9	3	4.297	0.829	19.292	85.94
	X24	49.8	159	38.9	124	9.7	31	1.6	5	0.0	0	4.369	0.723	16.548	87.38
	X25	44.2	141	43.9	140	10.0	32	1.3	4	0.6	2	4.297	0.749	17.430	85.94
	X26	51.1	163	37.9	121	10.0	32	0.6	2	0.3	1	4.388	0.717	16.340	87.76
المعدل العام		49.1		39.26		10.18		1.36		0.4		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 (5) فقد بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (4.315) وبانحراف معياري (0.751) وكانت بنسبة الاتفاق العام للأفراد المبحوثين (87.56%) وبلغ معامل الاختلاف (17.424) ومؤشر الاهمية النسبية (86.30%) 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 (5)

#### المعدل العام والتوزيعات التكرارية والايواسط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ونسب الاستجابة لبعث امتلاك المرونة التامة

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

المصدر: الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسب الإلكتروني

ث. وصف بعد القدرة على التناسخ 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 التشتت 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 (تسفيد 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 (6)  
المعدل العام والتوزيعات التكرارية والايواساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل  
الاختلاف ونسب الاستجابة لبعده القدرة على التناسخ

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

المصدر: الجدول من اعداد الباحث اعتماداً على نتائج الحاسب الإلكتروني

ج. وصف بعد العلامة التنظيمية

تبين نتائج الجدول (7) 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 يشير الى ان الشركة (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) 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 قدره (4.288) وبانحراف معياري (0.791) ومعامل اختلاف (18.446) ومؤشر اهمية نسبية بلغت (85.76%).

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

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

المصدر: الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسب الإلكتروني

## ح. وصف بعد المناة التنظيمية

تبين من تحليل المتغيرات التي تقيس بعد المناة 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 ثلاث متغيرات والمتمثلة (X61) (تمتلك موقعاً تنافسياً يساعدها في ايجاد مناة طبيعية مستدامة) و(X64) (تعتمد هيكل تنظيمي يعزز من مناعتها في مواجهة التغيرات الخارجية) و (X65) (توظف تجارب الاقسام لتعزيز مناة الاقسام الاخرى من اجل تقديم الحلول) قد حقق اعلى نسبة اتفاق بين المتغيرات والتي بلغت (89.7%) وبوسط حسابي قدره (4.338)، (4.300)، (4.313) وبانحراف معياري (0.703)، (0.737)، (0.723) وبلغ مؤشر الاهمية النسبية لهذه المتغيرات (86.76)، (86)، (86.26) بينما حصل المتغير (X63) (تبنى نظام عادل للحوافز المادية والمعنوية لتعزيز مناة المنظمة) على اقل نسبة اتفاق والتي بلغت (88.8%) بوسط حسابي قدره (4.391) وبانحراف معياري (0.739).

## جدول رقم (8)

## المعدل العام والتوزيعات التكرارية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ونسب الاستجابة لبعد المناة التنظيمية

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

المصدر: الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسب 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

البُعد 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 (83.7) بوسط حسابي قدره (4.228) وبانحراف معياري (0.801) ومؤشر الاهمية النسبية بلغ (84.56).

### جدول رقم (9)

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

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

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

### د. تسلسل الاهمية النسبية لأبعاد المنظمة الحربية

وبناءً على ما تقدم يمكن يتضح لنا بأن أهم بُعد من ابعاد المنظمة الحربية 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 بانه اقل الابعاد أهمية وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي البالغة (4.297) ومؤشر اهمية نسبية بلغت (85.941%).

### جدول رقم (10)

الأهمية النسبية لأبعاد المنظمة الحربية من وجهة نظر الافراد المبحوثين

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

المصدر: الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسب 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 البُعد مجتمعة بـ



(88.58%) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد التي بلغت (4.336) وهي اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3) وبانحراف معياري قدره (0.764) وبلغ معامل الاختلاف لهذا البعد (17.645)، ومؤشر الاهمية النسبية (86.72%) وكان المتغير (Y15) المتمثل بـ (تنشى قنوات الاتصال لتعزيز قاعدة بيانات المنظمة في عملية اكتساب زبائن جدد) قد حقق اعلى نسبة اتفاق بين متغيرات هذا البعد بنسبة بلغت قيمتها (89.6%) وبوسط حسابي قدره (4.329) وبانحراف معياري (0.769) ومؤشر الاهمية النسبية بلغ (86.58%) وان المتغير (Y14) (تستخدم تكنولوجيا المعلومات المتطورة (الاتصال الالكتروني وموقعها الالكتروني والاتصال الهاتفي المباشر ورسائل البريد الالكتروني) لكسب الزبائن) قد أشار الى اقل نسبة اتفاق بين الافراد عينة الدراسة والتي بلغت (87.1%) 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

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

المصدر: الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسب 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 (تدرب العاملين لمعرفة دوافع السلوك الشرائي لزبائننا) 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 (تشجع ثقافة الاهتمام الفردي مع زبائننا 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 البعد (20.131) ومؤشر الأهمية النسبية بلغ (85.44%).

### جدول رقم (12)

المعدل العام والتوزيعات التكرارية والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ونسب الاستجابة لبعد الاحتفاظ بالزبائن

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

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

### ت. وصف بعد تطوير الزبائن

يتضح من نسب الجدول (13) التي تتمثل بالمتغيرات الفرعية (Y31-Y35)، ان نسبة (88.22%) من المستجيبين ذهبت باتجاه الاتفاق بدلالة الوسط الحسابي لهذا البعد (4.308) وبانحراف معياري (0.781) وأن معامل الاختلاف بلغ (18.134) اما مؤشر الأهمية 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 حقق أعلى نسبة اتفاق بين متغيرات هذا البعد بنسبة بلغت قيمتها (92.2%) وبوسط حسابي قدره (4.369) وبانحراف معياري (0.744)، ومؤشر أهمية نسبية بلغ (87.38%) على عكس المتغير (Y34) المتمثل بـ (تقسم الزبائن على وفق عوامل التفاضل 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 الأهمية النسبية بلغ (84.44%).

**جدول رقم (13)**  
**المعدل العام والتوزيعات التكرارية والاطواس الحاسبية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ونسب الاستجابة لبعء تطوير الزبائن**

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

المصدر: الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسب 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 الجهود 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 والاطواس الحاسبية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ونسب الاستجابة لبعء تحويل الزبائن او الخروج**

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

## 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 البُعدين تطویر الزبائن وتحويل الزبائن أو الخروج تبين بانهما اقل الابعاد 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 الافراد المبحوثين

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

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

## ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة

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

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

يوضح الجدول (16) ادناه قيم معاملات الارتباط بين ابعاد متغير المنظمة الحبراء وابعاد متغير مراحل دورة حياة الزبون، والذي يوضح ان هناك علاقات ارتباط طردية بين جميع ابعاد متغير المنظمة الحبراء 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 الحبراء وبين مراحل دورة حياة الزبون في المنظمة المبحوثة.

جدول رقم (16)  
معامل الارتباط بين ابعاد متغير المنظمة الحبراء وابعاد متغير مراحل دورة حياة الزبون

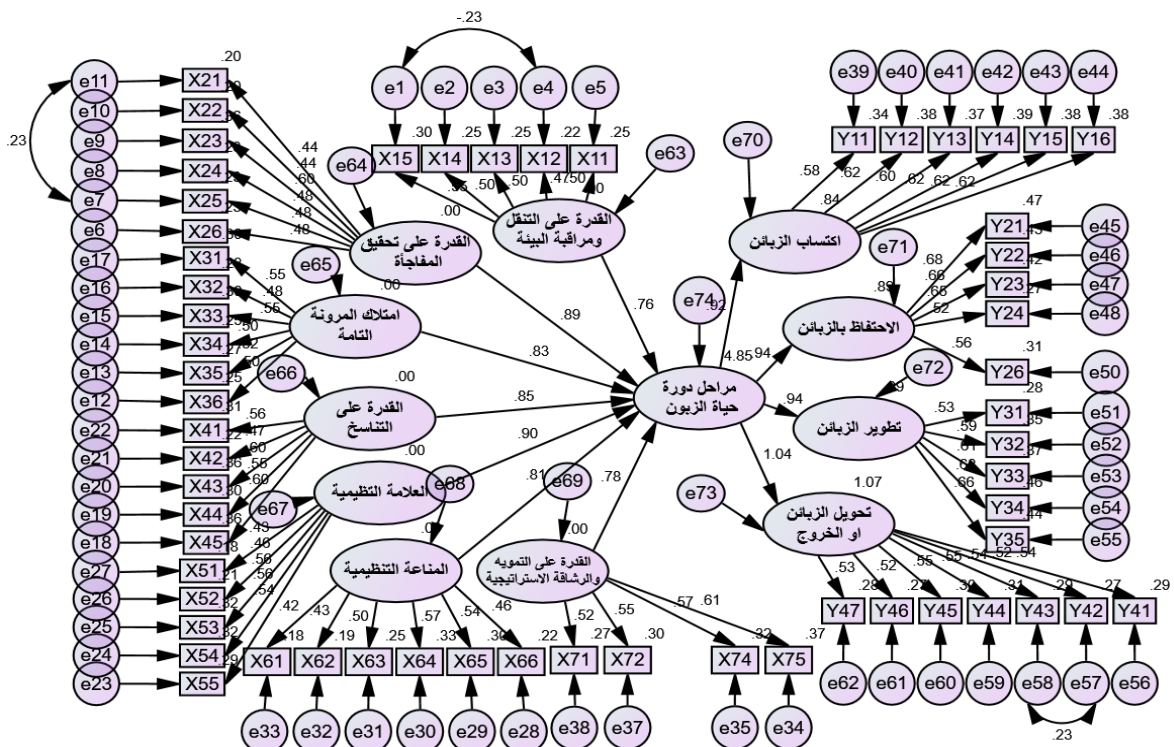
الارتباط								
متغير المنظمة الحبراء								
متغير مراحل دورة حياة الزبون		القدرة على التنقل ومراقبة البيئة على 360 درجة	القدرة على تحقيق المفاجأة	امتلاك المرونة التامة	القدرة على التناسخ (التقمص)	العلامة التنظيمية	المناعة التنظيمية	القدرة على التمويه والرشاقة الاستراتيجية
اكتساب الزبائن	Pearson Correlation	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 الحبراء في مراحل دورة حياة الزبون.

للتحقق من هذه الفرضية يتم اجراء تحليل الأثر لأبعاد متغير المنظمة الحبراء على متغير مراحل دورة حياة الزبون، 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 الحبراء كانت ذات إشارة موجبة مما يدل على ان هناك علاقة طردية بين هذه الابعاد وبين متغير مراحل دورة حياة الزبون، 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 الزبون، أي ان كلما زاد أي بعد من هذه الابعاد وحدة واحدة كلما زاد متغير مراحل دورة حياة الزبون بمقدار قيمة معامل الانحدار العائد الى ذلك البعد، وبناءً على النتائج السابقة ترفض الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص لا يوجد تأثير معنوي مباشر لأبعاد المنظمة الحبراء في مراحل دورة حياة الزبون، 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 الاثر لأبعاد متغير المنظمة الحبراء على متغير مراحل دورة حياة الزبون

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 الزبون	< -----	القدرة على التنقل ومراقبة البيئة على 360 درجة
0.004	0.970	0.787	0.893	1.647	مراحل دورة حياة الزبون	< -----	القدرة على تحقيق المفاجأة
0.005	0.916	0.715	0.829	1.397	مراحل دورة حياة الزبون	< -----	امتلاك المرونة التامة
0.005	0.970	0.717	0.854	1.087	مراحل دورة حياة الزبون	< -----	القدرة على التناسخ (التقمص)
0.004	1.010	0.773	0.896	1.493	مراحل دورة حياة الزبون	< -----	العلامة التنظيمية
0.004	0.938	0.672	0.806	1.324	مراحل دورة حياة الزبون	< -----	المناعة التنظيمية
0.006	0.894	0.626	0.778	1.003	مراحل دورة حياة الزبون	< -----	القدرة على التموه والرشاقة الاستراتيجية

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

وينتفع عن الفرضية الرئيسة الثانية الفرضية الفرعية الآتية:

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

يوضح الجدول (18) ادناه الأهمية النسبية  $R^2$  لكل بعد من أبعاد متغير المنظمة الحرباء بالنسبة الى متغير دورة حياة الزبون وكما يلي:

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

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

### جدول رقم (18)

#### الأهمية النسبية لكل بعد لمتغير المنظمة الحرباء بالنسبة الى متغير دورة حياة الزبون

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

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 البعد المستقل (ابعاد المنظمة الحرباء) والمتغير المعتمد (مراحل دورة حياة الزبون)، وذلك من خلال الاشارة الموجبة لمعاملات الارتباط والتي تمثل قوة الارتباط بينهما، ويفسر ذلك الاعتماد المتبادل لكل منهم على الآخر، إذ تهيئ المنظمة الحرباء البيئة المناسبة في ظل وجود ابعادها

- الرئيسة وما يُمكن ان تحصل عليه الشركة من خلاله على خصائص تدعم قدرتها في تعزيز مراحل دورة حياة زبائنها.
- 2- تحقق ابعاد المنظمة الحرياء تأثيراً معنوياً مباشراً 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 الحرياء 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 الحرياء 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 الحرياء 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 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.
3. جلول، شريف، 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 ابي 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 الانسانية، 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 لافارج)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط.
8. عبدالمجيد، سعد علي، 2020، 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.
9. علوان، كمال محيسن، 2018، إدارة خبرة الزبون أداة تسويقية مبتكرة لتحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق، مجلة كلية الكوت الجامعة، العدد 1، المجلد الثالث.

### ثانياً: الاجنبية

1. 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](http://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 Lifecycle Definition 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. Samfundslitteratur, © 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 re-visited. 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, Konstantions, & 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.