

UKJAES

University of Kirkuk Journal  
For Administrative  
and Economic Science

ISSN:2222-2995 E-ISSN:3079-3521

University of Kirkuk Journal For  
Administrative and Economic Science



Abed Atyaf Jaber, Khaleel Areej Saeed & Atee Hayfaa Abdulzahra. The Impact of the Quality of Green Dynamic Capabilities on Enhancing Customer Insight / An Analytical Study at Zain Iraq Telecommunications - Headquarters. *University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science* (2025) 15 (3) Part (1):289-305.

## The Impact of the Quality of Green Dynamic Capabilities on Enhancing Customer Insight / An Analytical Study at Zain Iraq Telecommunications - Headquarters

Atyaf Jaber Abed <sup>1</sup>, Areej Saeed Khaleel <sup>2</sup>, Hayfaa Abdulzahra Atee <sup>3</sup>

<sup>1,2</sup> Technical College of Administrative – Baghdad / Total Quality Management Techniques, Baghdad, Iraq

<sup>3</sup> Management Institute / Al-Rusafa, Baghdad, Iraq

[atyafjaberabed@gmail.com](mailto:atyafjaberabed@gmail.com) <sup>1</sup>

[dr.areejsaeedsa@gmail.com](mailto:dr.areejsaeedsa@gmail.com) <sup>2</sup>

[Hayfaa-atee@mtu.edu.iq](mailto:Hayfaa-atee@mtu.edu.iq) <sup>3</sup>

**Abstract:** This research aims to analyze the impact of green dynamic capabilities quality on enhancing customer insight at Zain Iraq Telecommunications Company. Given the increasing environmental and competitive challenges, the study focused on four main dimensions of green dynamic capabilities: sensing, learning, integration, and coordination, and their impact on the dimensions of customer insight represented by attitudes, behavior, culture, and personality. The descriptive analytical approach was adopted, and the researcher used a questionnaire as the main tool for data collection from a sample of 302 employees, analyzing it using SPSS software. The results showed a strong significant correlation and impact between the overall quality of green dynamic capabilities and customer insight, revealing that the dimensions of sensing and coordination had the most significant impact, while the dimensions of learning and integration did not show significant impact when tested together. The results also revealed that the coordination capability represents the most effective dimension in enhancing customer awareness and their environmental attitudes. The study recommended the necessity of enhancing internal coordination between departments, expanding environmental sensing mechanisms, and integrating cultural and social analysis of customers in service design. In addition to motivating employees to develop environmental initiatives, this study provides a scientific and practical contribution to the fields of sustainability and strategic marketing by highlighting the role of green dynamic capabilities in building a deeper understanding of customers and achieving competitive excellence in the telecommunications sector.

**Keywords:** Quality of Green Dynamic Capabilities, Customer Insight, Corporate Sustainability.

تأثير جودة القدرات الديناميكية الخضراء في تعزيز بصيرة الزبون / دراسة تحليلية في شركة  
زين العراق للاتصالات – المقر العام

الباحثة: أطياف جابر عبد <sup>1</sup>، أريج سعيد خليل <sup>2</sup>، أم.د. هيفاء عبد الزهرة عاتي <sup>3</sup>

<sup>١,٢</sup> الكلية التقنية الإدارية – بغداد/تقنيات إدارة الجودة الشاملة، بغداد، العراق  
<sup>٣</sup> معهد الإدارة / الرصافة ، بغداد، العراق

**المستخلص:** يهدف هذا البحث إلى تحليل تأثير جودة القدرات الديناميكية الخضراء على تعزيز بصيرة الزبون في شركة زين العراق للاتصالات. وانطلاقاً من التحديات البيئية والتنافسية المتزايدة، ركزت الدراسة على أربعة أبعاد رئيسية للقدرات الديناميكية الخضراء: الاستشعار، التعلم، التكامل، والتنسيق، وعلى أثرها في أبعاد بصيرة الزبون المتمثلة في المواقف، السلوك، الثقافة، والشخصية. تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الباحثة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة بلغت ٣٠٢ موظفاً، وتحليلها باستخدام برنامج SPSS. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية قوية بين جودة القدرات الديناميكية الخضراء مجتمعة وبصيرة الزبون، إذ تبين أن بعدي الاستشعار والتنسيق كانا الأكثر تأثيراً، بينما لم يظهر بعدا التعلم والتكامل تأثيراً معنوياً عند اختبارهما مجتمعين. كما كشفت النتائج أن القدرة على التنسيق تمثل البعد الأكثر فاعلية في تعزيز وعي الزبون واتجاهاته البيئية. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز التنسيق الداخلي بين الإدارات، وتوسيع آليات الاستشعار البيئي، ودمج التحليل الثقافي والاجتماعي للزبائن في تصميم الخدمات، إضافة إلى تحفيز العاملين لتطوير المبادرات البيئية. تقدم هذه الدراسة مساهمة علمية وتطبيقية في مجالي الاستدامة والتسويق الاستراتيجي، من خلال تسليط الضوء على دور القدرات الديناميكية الخضراء في بناء فهم أعمق للزبائن وتحقيق التميز التنافسي في قطاع الاتصالات.

**الكلمات المفتاحية:** جودة القدرات الديناميكية الخضراء، بصيرة الزبون، الاستدامة المؤسسية.

Corresponding Author: E-mail: [atyafjaberabed@gmail.com](mailto:atyafjaberabed@gmail.com)

## المقدمة

في ظل التغيرات السريعة والمتزايدة في البيئة الاقتصادية والتكنولوجية، أصبح من الضروري أن تتبنى المنظمات استراتيجيات جديدة ومرنة تمكنها من التكيف مع هذه التغيرات، من بين هذه الاستراتيجيات، برز مفهوم القدرات الديناميكية الخضراء كأداة حيوية لمواجهة التحديات البيئية وتحقيق التنمية المستدامة، ويقصد بالقدرات الديناميكية الخضراء قدرة المنظمة على التكيف والتحول باستمرار في سياقها البيئي، من خلال تبني ممارسات وسياسات تهدف إلى تقليل التأثير السلبي على البيئة وزيادة الكفاءة في استخدام الموارد.

كما وتلعب القدرات الديناميكية الخضراء دوراً أساسياً في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات من خلال تحسين صورتها العامة وزيادة جاذبيتها لدى الزبائن، إذ إن تبني ممارسات خضراء يمكن أن يؤدي إلى تعزيز بصيرة الزبون، إذ يصبح الزبون أكثر وعياً بالتأثيرات البيئية لقراراته الشرائية، مما يزيد من تفضيله للمنتجات والخدمات التي تتبنى معايير بيئية مستدامة. من ناحية أخرى، فإن بصيرة الزبون تمثل أحد المفاهيم الجوهرية التي تعكس مدى قدرة المؤسسة على فهم احتياجات وتوقعات الزبائن بدقة، وتوظيف هذه الفهم في تصميم عروض متميزة تتفوق على المنافسين. فبصيرة الزبون لا تقتصر على جمع البيانات وتحليلها، بل تمتد لتشمل التفكير الاستباقي وتوقع التغيرات في تفضيلات الزبائن، وهو ما يمنح المؤسسات ميزة تنافسية في الأسواق الديناميكية.

عليه تسلط الدراسة الحالية الضوء على تأثير جودة القدرات الديناميكية الخضراء كمغير مستقل في تعزيز بصيرة الزبون (المغير المعتمد)، من خلال اطلاع الباحثة على واقع العمل في شركة زين العراق للاتصالات، لوحظ أن الشركة تعاني من مشكلات تتعلق ببصيرة الزبون، وأبرز هذه المشكلات هو تعدد وتنوع مصادر البيانات إذ إنها تجمع بيانات من مصادر متعددة مثل المكالمات الهاتفية، الرسائل النصية، استخدام الإنترنت، التطبيقات، وسائل التواصل الاجتماعي، وغيرها. وقد تم تقسيم البحث إلى أربعة مباحث، المبحث الأول يتناول منهجية البحث، والمبحث الثاني يتناول الجانب النظري، والمبحث الثالث يتناول الجانب العملي، والمبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات.

## المبحث الأول منهجية الدراسة

### أولاً: مشكلة الدراسة

من خلال اطلاع الباحثة على واقع العمل في شركة زين العراق للاتصالات، لوحظ أن الشركة تعاني من مشكلات تتعلق ببصيرة الزبون، وأبرز هذه المشكلات هو تعدد وتنوع مصادر البيانات إذ إنها تجمع بيانات من مصادر متعددة مثل المكالمات الهاتفية، الرسائل النصية، استخدام الإنترنت، التطبيقات، وسائل التواصل الاجتماعي، وغيرها. ويمكن التعبير عن مشكلة الدراسة بشكل أدق من خلال التساؤل الآتي:

هل تؤثر جودة القدرات الديناميكية الخضراء في تعزيز بصيرة الزبون في شركة زين العراق للاتصالات – المقر العام؟ وينبثق عن التساؤل الرئيس الآتي عدداً من التساؤلات الفرعية:

١. ما مستوى الاهتمام بجودة القدرات الديناميكية الخضراء في الشركة المبحوثة؟
٢. ما مستوى الاهتمام بتعزيز بصيرة الزبون في الشركة المبحوثة؟
٣. ما طبيعة العلاقة بين جودة القدرات الديناميكية الخضراء وبصيرة الزبون في الشركة المبحوثة؟

### ثانياً: أهداف الدراسة

- تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق جملة من الأهداف كما يأتي:
1. التعرف على مستوى الاهتمام بجودة القدرات الديناميكية الخضراء في الشركة المبحوثة.
  2. التعرف على مستوى الاهتمام بتعزيز بصيرة الزبون في الشركة المبحوثة.
  3. اختبار العلاقة بين جودة القدرات الديناميكية الخضراء وبصيرة الزبون في الشركة المبحوثة.

### ثالثاً: أهمية الدراسة

1. تكتسب الدراسة الحالية أهمية نظرية كبيرة في سياق الدراسات الحديثة المتعلقة برؤى الزبائن وتلبية رغباتهم وتوقعاتهم، إذ تقدم إسهامات جديدة في فهم كيفية تفاعل القدرات الديناميكية الخضراء لتحقيق هذه الرغبات والتوقعات.
2. تكتسب الدراسة أهمية تطبيقية كبيرة في سياق عمل شركة زين العراق للاتصالات، إذ تقدم رؤى عملية واستراتيجيات قابلة للتنفيذ لتعزيز بصيرة الزبون في قطاع الاتصالات من خلال جودة قدراتها الديناميكية الخضراء.
3. تحفيز الإدارة العليا للشركة للوصول إلى الريادة في بيئة تتسم بالديناميكية والمنافسة الشديدة، عن طريق فهم الزبون وإعادة توجيه سلوكه بما يتوافق مع استراتيجياتها الحالية والمستقبلية.

### رابعاً: فرضيات الدراسة

انسجماً مع أهداف الدراسة والمخطط الفرضي تمت صياغة جملة من الفرضيات الرئيسة والفرعية وكما يأتي :

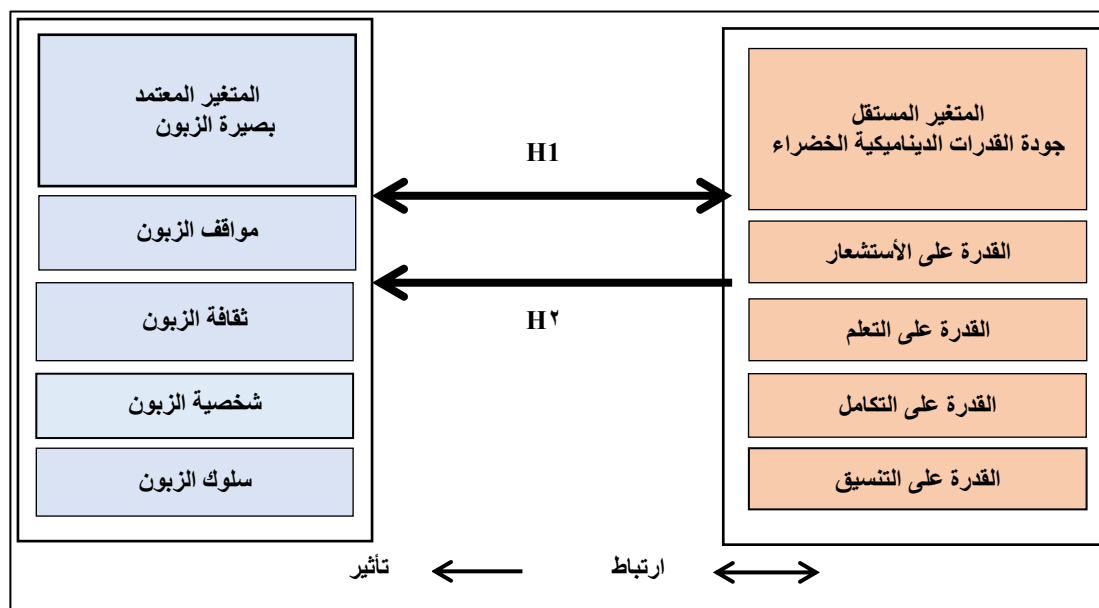
**H.1 الفرضية الرئيسة الأولى :** ترتبط جودة القدرات الديناميكية الخضراء مجتمعةً بعلاقة ذات دلالة معنوية مع بصيرة الزبون بأبعاده ، وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية :

- H1.1 ترتبط القدرة على الاستشعار بعلاقة ذات دلالة معنوية مع بصيرة الزبون بأبعاده.
- H1.2 ترتبط القدرة على التعلم بعلاقة ذات دلالة معنوية مع بصيرة الزبون بأبعاده.
- H1.3 ترتبط القدرة على التكامل بعلاقة ذات دلالة معنوية مع بصيرة الزبون بأبعاده.
- H1.4 ترتبط القدرة على التنسيق بعلاقة ذات دلالة معنوية مع بصيرة الزبون بأبعاده.

**H.2 الفرضية الرئيسة الثالثة :** أن تبني جودة القدرات الديناميكية الخضراء مجتمعةً يؤثر معنوياً في بصيرة الزبون بأبعاده، وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية :

- H2.1 أن تبني القدرة على الاستشعار يؤثر معنوياً في بصيرة الزبون بأبعاده.
- H2.2 أن تبني القدرة على التعلم يؤثر معنوياً في بصيرة الزبون بأبعاده.
- H2.3 أن تبني القدرة على التكامل يؤثر معنوياً في بصيرة الزبون بأبعاده.
- H2.4 أن تبني القدرة على التنسيق يؤثر معنوياً في بصيرة الزبون بأبعاده.

### خامساً: المخطط الفرضي للدراسة



الشكل (١): المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: من إعداد الباحثة

## سادساً: منهج الدراسة

منهج الدراسة هو طريقة لوصف الموضوع المراد بحثه من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي تم التوصل إليها، وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة الحالية، وهو نوع من الأساليب البحثية المستخدمة في الدراسات الاجتماعية والعلوم الإنسانية، يتيح تفسير وفهم ظواهر معينة من خلال وصفها بشكل مفصل ومن ثم تحليلها وتفسيرها بناءً على المعلومات المتاحة، ويتطلب هذا المنهج إجراء دراسة مفصلة ومنهجية للواقع والبيانات المتاحة لفهم العلاقات والأسباب والتأثيرات بين العوامل المختلفة.

## سابعاً: حدود الدراسة

١. الحدود المكانية: شركة زين العراق للاتصالات – المقر العام.
٢. الحدود البشرية: تتمثل بعينة من العاملين في شركة زين العراق للاتصالات.

## ثامناً: أساليب جمع البيانات والمعلومات

تم تغطية موضوع الدراسة في جانبين هما:

- ١- الجانب النظري: تم الاعتماد على المصادر العربية والاجنبية التي تناولت متغيرات الدراسة، الرسائل والأطاريح التي تغطي موضوع الدراسة، والشبكة العنكبوتية.
  - ٢- الجانب العملي: تم الاعتماد على المعايير الميدانية لمجتمع الدراسة وعينتها والمقابلات الشخصية مع ذوي العلاقة، فضلاً عن الاستبانة التي تمثل الأداة الرئيسة لجمع البيانات والمعلومات على وفق مقياس ليكرت الخماسي (Likert).
- والجدول (١) يوضح هيكلية استبانة الدراسة

جدول (١): هيكلية استبانة الدراسة

| ت | المتغير                             | الابعاد                                                                | الاسئلة | المصدر                  |
|---|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|---------|-------------------------|
| ١ | المعلومات الديموغرافية              | الجنس، العمر، التحصيل العلمي، الوظيفة الحالية، سنوات الخدمة في الوظيفة | --      | --                      |
| ٢ | جودة القدرات<br>الديناميكية الخضراء | القدرة على الاستشعار                                                   | ٧-١     | (Morgan & et al., 2021) |
|   |                                     | القدرة على التعلم                                                      | ١٤-٨    | (Mhaibes, 2018)         |
|   |                                     | القدرة على التكامل                                                     | ٢١-١٥   | (Zhang & et al., 2020)  |
|   |                                     | القدرة على التنسيق                                                     | ٢٨-٢٢   | (Qin & et al., 2024)    |
| ٣ | بصيرة الزبون                        | مواقف الزبون                                                           | ٥٠-٤٥   | (الكلابي، ٢٠١٧)         |
|   |                                     | ثقافة الزبون                                                           | ٥٦-٥١   |                         |
|   |                                     | شخصية الزبون                                                           | ٦٢-٥٧   |                         |
|   |                                     | سلوك الزبون                                                            | ٦٨-٦٣   |                         |

المصدر: من إعداد الباحثة

## تاسعاً: خصائص عينة الدراسة

يوضح الجدول (٢) خصائص عينة الدراسة وكما يأتي:

جدول (٢): خصائص عينة الدراسة

| النسبة المئوية | التكرار | الفئة       | السمة                             |
|----------------|---------|-------------|-----------------------------------|
| 42.4%          | 128     | ذكر         | الجنس                             |
| 57.6%          | 174     | انثى        |                                   |
| 100.0%         | 302     | المجموع     |                                   |
| 9.6%           | 29      | ٣٠ سنة فأقل | الفئة العمرية لأفراد عينة الدراسة |
| 35.4%          | 107     | ٣١-٤٠ سنة   |                                   |
| 47.4%          | 143     | ٤١-٥٠ سنة   |                                   |
| 7.6%           | 23      | ٥١-٦٠ سنة   |                                   |
| 100.0%         | 302     | المجموع     |                                   |
| 6.6%           | 20      | دبلوم       | التحصيل العلمي                    |
| 68.5%          | 207     | بكالوريوس   |                                   |
| 20.2%          | 61      | ماجستير     |                                   |
| 4.6%           | 14      | دكتوراه     |                                   |
| 100.0%         | 302     | المجموع     |                                   |
| 11.9%          | 36      | ٥ سنة فأقل  | عدد سنوات الخدمة الوظيفية         |
| 37.7%          | 114     | ٦-١٠ سنة    |                                   |
| 28.1%          | 85      | ١١-١٥ سنة   |                                   |
| 11.3%          | 34      | ١٦-٢٠ سنة   |                                   |
|                |         |             |                                   |

|                |            |               |
|----------------|------------|---------------|
| ٢١ سنة فأكثر   | 33         | 10.9%         |
| <b>المجموع</b> | <b>302</b> | <b>100.0%</b> |
| مدير قسم       | ٢٦         | ٨.٥%          |
| مسؤول شعبة     | ٣٨         | ١٢.٦%         |
| مسؤول وحدة     | ٨٢         | ٢٧.٢%         |
| موظف           | ١٥٦        | ٥١.٧%         |
| <b>المجموع</b> | <b>302</b> | <b>100.0%</b> |

**الوظيفة الحالية**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.28.

**من ملاحظة نتائج الجدول (٢) يتضح ما يأتي:**

١. **الجنس:** إن عدد الذكور ضمن عينة الموظفين المختارة من شركة زين بلغ (١٢٨) موظفًا، أي ما نسبته (٤٢.٤٪)، في حين بلغ عدد الإناث (١٧٤) موظفة، بنسبة (٥٧.٦٪) من إجمالي أفراد العينة البالغ عددهم (٣٠٢) موظفًا وموظفة. ويعود السبب أن عدد الإناث أكبر إلى استقطاب الشركة للعنصر النسوي وتمكينه في العمل.

٢. **العمر:** إن الفئة العمرية (٥٠-٤١) سنة تمثل النسبة الأكبر من عينة موظفي شركة زين، إذ بلغت (٤٧.٤٪)، تليها الفئة العمرية (٤٠-٣١) سنة بنسبة (٣٥.٤٪). أما الفئات الأصغر سنًا (٣٠ سنة فأقل) والفئة (٦٠-٥١) سنة فقد شكّلتا نسبتًا أقل بلغت (٩.٦٪) و(٧.٦٪) على التوالي.

يشير هذا التوزيع إلى الفئة الأغلب والأكثر استقرارًا وخبرة في بيئة العمل مما يُكسب نتائج الدراسة مصداقية فيما يتعلق بتجربة الموظفين ونضجهم المهني.

٣. **التحصيل العلمي:** تشير النتائج الموضحة في الجدول (٣) إلى أن الغالبية من عينة موظفي شركة زين يحملون شهادة البكالوريوس، بنسبة بلغت (٦٨.٥٪)، تليها فئة الحاصلين على شهادة الماجستير بنسبة (٢٠.٢٪) في حين أن فئة الحاصلين على الدبلوم والدكتوراه شكّلت نسبتًا أقل، بلغت (٦.٦٪) و(٤.٦٪) على التوالي، مما يدل على أن أغلب الموظفين يتمتعون بمستوى تعليمي جامعي أولي أو عالٍ، وهو ما يُعد مؤشرًا إيجابيًا على التأهيل الأكاديمي العام داخل بيئة العمل واهتمام الشركة بتوظيف الكفاءات أو ترقية الموظفين المؤهلين علميًا.

٤. **الوظيفة الحالية:** إن أكبر نسبة من موظفي العينة تقع ضمن فئة الموظفين بنسبة (٥١.٧٪)، تليها فئة (مسؤول وحدة) بنسبة (٢٧.٢٪) أما الفئات الأقل تمثيلًا فكانت (مسؤول شعبة) بنسبة (١٢.٦٪)، و(مدير قسم) بنسبة (٨.٥٪). ويعكس هذا التوزيع أن معظم أفراد العينة ينتمون إلى المستويات الوظيفية التنفيذية تليها المستويات الإشرافية مما يعطي انطباعًا بأن النتائج ستكون غنية من حيث تقييم الأداء والواقع العملي.

٥. **عدد سنوات الخدمة في الوظيفة:** تشير النتائج إلى أن أكبر نسبة من موظفي شركة زين المشمولين في العينة تقع ضمن فئة ٦-١٠ سنوات خدمة، بنسبة (٣٧.٧٪)، تليها فئة ١١-١٥ سنة بنسبة (٢٨.١٪). أما الفئات الأقل تمثيلًا فكانت ٥ سنوات فأقل بنسبة (١١.٩٪)، ١٦-٢٠ سنة (١١.٣٪)، و ٢١ سنة فأكثر (١٠.٩٪).

وهذا يُعد مؤشرًا على وجود نسبة كبيرة من الموظفين ذوي الخبرة المتوسطة، الذين غالبًا ما يكونون في مراحل متقدمة من الأداء الوظيفي، ويتمتعون بفهم أعمق لطبيعة العمل وثقافة الشركة، كما أنهم الأكثر استقرارًا وظيفيًا والأكثر تأثيرًا في اتخاذ القرار والمشاركة في تنفيذ سياسات الشركة.

**عاشرًا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل**

لغرض تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها، تم الاستعانة بمجموعة برامج الجاهزة وهي (PROCESSV.4.2 , SMARTPLS4 , AMOS V.26 , SPSS V.28)، وبهذا الخصوص فقد تم استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية من ضمنها:

١. **معامل الفا كرونباخ (alpha Cronbach's):** أحد مقاييس الثبات الأكثر شيوعاً في الدراسات السابقة، ويتم استخدامه لتقييم ثبات الإتساق الداخلي لإجابات أفراد العينة من حيث فقرات الاستبانة، وأن قيمة الفا كرونباخ تكون موجبة إذ تتراوح من ٠ إلى ١، وأن هنالك إجماعاً من الكتاب بأن القيمة المقبولة تكون أكبر أو يساوي (٠.٦٠) (Alowan&AbdulHussein,2022:161).

٢. **(التجزئة النصفية) (Split-half Reliability):** يشير التناسق الداخلي للمقياس (التجزئة النصفية) إلى الثبات أيضاً ويعتبر التناسق الداخلي للمقاييس مؤشراً على تجانس مكونات المقياس الذي يقيس مفهوماً أو نظرية معينة، أي أن الاسئلة ينبغي أن تكون مترابطة مع بعضها البعض كمجموعة تقيس مفهوماً معيناً (Mohammed& AL-Basri,2020:4).

٣. **الانحراف المعياري:** هو مقياس إحصائي يُستخدم لقياس انتشار البيانات أو التباين بين القيم في مجموعة بيانات. يُعبر الانحراف المعياري عن درجة تشتت أو التباين للقيم داخل المجموعة، حيث تكون القيم متوسطة حول القيمة المتوسطة (الوسط الحسابي)، إذا كان الانحراف المعياري صغيراً، فإن البيانات قريبة من الوسط الحسابي. إذا كان الانحراف المعياري كبيراً، فإن البيانات تبتعد عن الوسط الحسابي بشكل كبير (Abbas&Abdulhussein,2022:172).

## المبحث الثاني الجانب النظري

### أولاً: جودة القدرات الديناميكية الخضراء (Green Dynamic Capabilities Quality)

#### ١. تعريف جودة القدرات الديناميكية الخضراء

تقسم جودة القدرات الديناميكية الخضراء إلى ثلاث عمليات عامة للوظائف الموجهة نحو التغيير الاستراتيجي وهي استشعار الفرص والتهديدات الجديدة، واغتنام الفرص الجديدة من خلال تصميم أنموذج الأعمال والاستثمارات الاستراتيجية، وتحويل أو إعادة تشكيل نماذج واستراتيجيات الأعمال الحالية (Mikalef et al., 2021:4)، إذ يوضح الجدول (٣) وجهات النظر حول تعريف جودة القدرات الديناميكية الخضراء.

جدول (٣): تعريف جودة القدرات الديناميكية الخضراء من وجهة نظر بعض الباحثين

| ت  | الباحث والسنة                        | التعريف                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ١. | (Song & Choi, 2018 : 4)              | القدرة على "تجديد الكفاءات من أجل تحقيق التوافق مع بيئة الأعمال المتغيرة والقدرات من خلال الدور الرئيس للإدارة الاستراتيجية في التكيف والتكامل وإعادة تكوين المهارات التنظيمية الداخلية والخارجية والموارد والكفاءة الوظيفية بشكل متناسب مع متطلبات البيئة المتغيرة. |
| ٢. | (Karman & Savanevičienė, 2020 : 320) | قدرة الشركات على معالجة توقعات الاستدامة المتطورة بسرعة لأصحاب المصلحة من خلال تعديل القدرات الوظيفية عمداً والسعي المتزامن لتحقيق الكفاءات الاقتصادية والبيئية والاجتماعية                                                                                          |
| ٣. | (Dyduch et al., 2021 : 3)            | أحد المحركات الرئيسة لأداء المنظمة في البيئات المتغيرة. إذ تركز انتباه الإدارة على التعديل الواعي والماهر للإمكانيات الاستراتيجية فيها.                                                                                                                              |
| ٤. | (Nassani et al., 2022 : 3)           | بناء وتكامل وإعادة تكوين الموارد (الداخلية والخارجية) التي تجعل المنظمة صديقة للبيئة، فضلاً عن قدرة عالية المستوى مفيدة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.                                                                                                                 |
| ٥. | (Borah et al., 2025 : 2)             | قدرة المنظمة على التكيف والازدهار في بيئة عمل سريعة التغيير، مع إعطاء الأولوية للاستدامة والمسؤولية البيئية.                                                                                                                                                         |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الأدبيات أعلاه.

مما ورد يتضح أن جودة القدرات الديناميكية الخضراء هو قدرة المنظمة على إعادة بناء الموارد والقدرات التشغيلية بشكل متميز والتكيف مع التغيرات البيئية والمناخية من خلال تطوير ممارسات تشغيلية صديقة للبيئة بهدف تقليل البصمة الكربونية وتحقيق الاستدامة دون التأثير على جودة الخدمات.

#### ٢. أبعاد جودة القدرات الديناميكية الخضراء

تعد جودة القدرات الديناميكية الخضراء مزيجاً من القدرات الأساسية الدقيقة والقدرات من الدرجة الأعلى، فالقدرات الأساسية الدقيقة هي قدرات من الدرجة الثانية تركز على إعادة تصميم وتعديل وإعادة دمج القدرات العادية الحالية مع تطوير قدرات جديدة، أما القدرات من الدرجة الأعلى فتستخدم لاستشعار الفرص والتهديدات المستقبلية، ووضع نماذج الأعمال لاغتنام الفرص، وإعادة تكوين الموارد لتحقيق ميزة تنافسية، ويؤدي تكوين تحالفات بين المنظمات إلى قدرات ديناميكية تؤثر بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي طويل الأمد أيضاً (Bari et al., 2022 : 3). عليه فقد تناول الباحثون أبعاداً لجودة القدرات الديناميكية الخضراء، وكما موضح في الجدول (٤):

جدول (٤): آراء بعض الباحثين حول أبعاد جودة القدرات الديناميكية الخضراء

| ت  | الباحث والسنة                    | الأبعاد | القدرة على الاستشعار | القدرة على التعلم | القدرة على التكامل | القدرة على التنسيق | إعادة التكوين | استشعار الفرص |
|----|----------------------------------|---------|----------------------|-------------------|--------------------|--------------------|---------------|---------------|
| ١  | (Mhaibes, 2018)                  | ✓       | ✓                    | ✓                 | ✓                  | ✓                  |               |               |
| ٢  | (Mohammad, 2019)                 | ✓       | ✓                    | ✓                 | ✓                  | ✓                  |               | ✓             |
| ٣  | (Al-Tae & Hussein, 2020)         | ✓       | ✓                    | ✓                 | ✓                  | ✓                  |               |               |
| ٤  | (Hernández-Linares et al., 2021) | ✓       | ✓                    | ✓                 | ✓                  | ✓                  |               |               |
| ٥  | (Morgan et al., 2021)            | ✓       | ✓                    | ✓                 | ✓                  | ✓                  |               |               |
| ٦  | (Ahmed & Majeed, 2022)           | ✓       | ✓                    | ✓                 | ✓                  | ✓                  | ✓             |               |
| ٧  | (Saud et al., 2022)              | ✓       | ✓                    | ✓                 | ✓                  | ✓                  |               |               |
| ٨  | (Shlaka & Jassem, 2022)          | ✓       | ✓                    | ✓                 | ✓                  | ✓                  |               |               |
| ٩  | (Fadli & kamil Kadhim, 2023)     | ✓       | ✓                    | ✓                 | ✓                  | ✓                  |               |               |
| ١٠ | (Samik & Al-Khashman, 2024)      | ✓       | ✓                    | ✓                 | ✓                  | ✓                  |               |               |
|    | مجموع التكرارات                  | ١٠      | ١٠                   | ١٠                | ١٠                 | ٩                  | ١             | ١             |
|    | النسبة المئوية                   | ٪١٠٠    | ٪١٠٠                 | ٪١٠٠              | ٪١٠٠               | ٪٩٠                | ٪١٠           | ٪١٠           |

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على المصادر الواردة في الجدول

من خلال الجدول (٤) يتضح أن هنالك إجماعاً واتفاقاً بين الباحثين حول أبعاد جودة القدرات الديناميكية الخضراء المتمثلة بالقدرة على الاستشعار، القدرة على التعلم، القدرة على التكامل، القدرة على التنسيق. والتي سيتم اعتمادها في دراستنا الحالية كونها تتوافق مع المتغيرات الأخرى في الدراسة فضلاً عن مكان التطبيق:

أ. **القدرة على الاستشعار:** أشار (Giudici et al., 2018 : 1370) إلى أن القدرة على الاستشعار هي قدرة المنظمة على القيام بشكل منهجي بأنشطة تتضمن استكشاف الفرص التكنولوجية، واستكشاف الأسواق، والاستماع إلى الزبائن إلى جانب مسح العناصر الأخرى للنظام البيئي للأعمال. إذ تحدد ما إذا كانت هناك حاجة لبناء أو توسيع أو تعديل القدرات الحالية، أو أن المنظمة قادرة على مواجهة التحديات الناشئة بناءً على القدرات الحالية، لذلك لا يكفي قيام المنظمة بمسح البيئة الخارجية، بل ينبغي أيضاً مراقبة البيئة الداخلية (Barreto, 2010 : 259).

وقد أشار (Matarazzo et al., 2021 : 645) إلى أن تجديد القدرات الموجودة للمنظمة بمعرفة جديدة يتطلب منها إعادة توزيع الموارد وإعادة توجيهها وتعبئة موارد جديدة من خلال أنشطة التعلم المخصصة لإيجاد حلول جديدة وخلق معرفة جديدة كون عملية التعلم مفيدة لتلبية احتياجات العملاء والفرص الناشئة واغتنامها ويتم ذلك عن طريق قدرة التعلم.

يتضح مما سبق بأن القدرة على الاستشعار تشير إلى قدرة المنظمة على اكتشاف التغيرات الداخلية والخارجية في البيئة المحيطة بها والتي قد تؤثر على أدائها، وتحليل هذه التغيرات لاتخاذ قرارات إدارية واضحة وجيدة تساعد في التكيف مع الظروف المتغيرة وتحقيق الأهداف.

ب. **القدرة على التعلم:** عرف (Pavlou & El Sawy, 2011: 245) القدرة على التعلم بأنها القدرة على تجديد القدرات التشغيلية الحالية بمعرفة جديدة من خلال إجراءات أساسية هي اكتساب واستيعاب وتحويل واستغلال المعرفة. وترتبط هذه الإجراءات بمفهوم القدرات الديناميكية من حيث اكتساب المعرفة المتمثلة بالحصول على معرفة جديدة، واستيعاب المعرفة الذي يتعلق بفهمها واحتوائها، في حين يتكفل تحويل المعرفة بحل المشكلات بشكل مبدع أو استخدام ما يسمى بالعصف الذهني والتفكير الإبداعي، أما استغلال المعرفة فهو متابعة مبادرات جديدة واغتنام الفرص مع التعلم وتجديد القدرات التشغيلية. إذ إن قدرة التعلم تساعد المنظمات على أن تصبح أكثر نشاطاً من خلال تعزيز قدراتها الإبداعية وتسهيل إعادة التكوين والإبداع من خلال المساعدة في تجديد القدرات التشغيلية الحالية للمنظمات.

وتعد القدرة على التعلم شرطاً أساسياً للإبداع، إذ ينبغي على المنظمات أن تبني مجموعة من قدرات التعلم، فضلاً عن إن تصميم وتنفيذ آليات التعلم لاكتساب المعرفة الجديدة اللازمة للإبداع هي مسؤولية إدارة الموارد البشرية (Amarakoon et al., 2018: 1735). وهي مفهوم تكاملي يمكن المنظمة من الوصول إلى مستويات متقدمة من التحليل والتنبؤ وبالتالي تحسين الأداء (Pham & Hoang, 2019 : 260).

عليه فإن القدرة على التعلم تشير إلى قدرة المنظمة على اكتساب المعرفة وتطوير المهارات وتحويل الدروس المستفادة إلى تحسينات مستمرة في الأداء والفاعلية. وتؤكد هذه القدرات على تعزيز الابتكار والتكيف مع التغيرات البيئية وضمان النمو المستمر من خلال التحسين المستمر والتعاون وممارسات إدارة المعرفة الفاعلة.

ج. **القدرة على التكامل:** عرفها (Qiu & et al., 2020: 3) بأنها قدرة المنظمة على دمج الموارد والأنشطة المختلفة بهدف تحقيق التنسيق بين الاستدامة والوظائف الداخلية والخارجية لها.

إذ أشارت الدراسات إلى أن المنظمات تعتمد في إعادة بناء مواردها على قدرة التكامل التي تتطلب منطقاً جماعياً وأنماط تفاعل مشتركة لأن المعرفة الجديدة التي تم إنشاؤها عن طريق التعلم في الغالب تعود للأفراد، فيجب دمجها وتكاملها على مستوى جماعي ومن ثم ينبغي على المنظمات دمج وتكامل معرفتها الفردية في نظام جماعي لنشر الضمانات الجديدة للقدرات التشغيلية (Soluk et al., 2021 : 5).

وقد أكدت العديد من الأدبيات الحديثة أنها تعد القدرة على تضمين معرفة جديدة في القدرات التشغيلية الجديدة من خلال خلق فهم مشترك وصنع المعنى الجماعي كون المنظمة ينظر لها بأنها مستودع للمعرفة يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة على اعتبار أن قيمة المعرفة وتعلمها لا يمكن أن تتحقق إلا من خلال التكامل الفاعل لتلك المعرفة في المنظمة، وفي إطار ذلك أشار الباحثون إلى إن قدرة تكامل المعرفة لدى المنظمة مرتبطة بشكل إيجابي بالأداء التنظيمي وتحسينات الأداء (Seo et al., 2021: 6).

مما سبق يتضح بأن القدرة على التكامل تشير إلى قدرة المنظمة على دمج وإعادة تشكيل مختلف العمليات والوحدات والأنظمة والموارد البشرية لتحقيق أهداف مشتركة بأعلى مستويات الكفاءة والفاعلية.

د. **القدرة على التنسيق:** أشار (Putritamara et al., 2023 : 5) إلى أن القدرة على التنسيق هي القدرة على ربط التغيرات والمعرفة والموارد معاً، ويمكن لرجال الأعمال الذين يتمتعون بمهارات القدرة على التنسيق من استكشاف الموارد واستثمارها بشكل أمثل لتعزيز المرونة داخل المنظمة.

وقد أوضح (Al-Tae & Hussein, 2020 : 498) أن الافتقار إلى التنسيق الفاعل يفسر لماذا يكون للتغيرات التكنولوجية الطفيفة آثار مدمرة على المنظمات، لذا تأتي أهمية التنسيق كعنصر مهم يساعد في إحداث التغيير التنظيمي.

عليه فإن القدرة على التنسيق تشير إلى قدرة المنظمة على تنظيم وترتيب مواردها البيئية والتكنولوجية والبشرية لضمان تحقيق الاستدامة والإبداع الأخضر بفاعلية، فضلاً عن تنسيق جهودها بين مختلف الإدارات والأطراف المعنية، مما يضمن تنفيذ الاستراتيجيات البيئية بكفاءة وتحقيق تحسينات مستدامة.

## ثانياً: بصيرة الزبون (Customer Insight)

### ١. تعريف بصيرة الزبون

تسعى العديد من المنظمات إلى تحقيق النجاح في تقديم الخدمات الجديدة في الأسواق التنافسية، ولكي تنجح في ذلك، لابد أن تثير إعجاب الزبائن الذي يتطلب معرفة عميقة بهم واحتياجاتهم وتحقيق هذا المستوى من البصيرة أمر صعب للغاية، ويرجع ذلك جزئياً إلى أن احتياجاتهم ليست كلها متساوية، وقد تم تحديد ثلاث مستويات من سمات الزبائن، السمات الأساسية (الضرورية)، والأداء، والإثارة (Baxter et al., 2014 : 39).

وقد ظهر مصطلح بصيرة الزبون نتيجة لما أشارت إليه كتابات العديد من الباحثين أمثال (Wills, 2007) و (Slaters et al., 2010) و (William, 2015) في إثارة القدرة العقلية للزبون لإدراك صورة متميزة للمنظمة ومنتجاتها. ويتفق الباحثون مع ما ذهب إليه (Knights et al., 2001) بعدم وجود مفهوم محدد متفق عليه بين الباحثين، وذلك بسبب التباين في وجهات نظرهم وتخصصاتهم وأهداف بحوثهم، لذلك ظهرت العديد من المفاهيم عن بصيرة الزبون، كما موضح في الجدول (٥):

جدول (٥): تعريف بصيرة الزبون من وجهة نظر بعض الباحثين

| ت  | الباحث والسنة                  | التعريف                                                                                                                                  |
|----|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ١. | (Dwyer et al., 2020 : 6)       | إقامة رابطة قوية مع الزبائن من خلال فهم عواطفهم وقيمهم، ومواءمة العلامة التجارية مع التجارب الإيجابية.                                   |
| ٢. | (Mach-Krol & Hadasik, 2021:35) | المعرفة المتعلقة بالزبائن والتي تلي معايير القوة التنظيمية، أي أنها قيمة ونادرة ويصعب تقليدها والتي تتجه المنظمة إلى الاستفادة منها .    |
| ٣. | (Lliadi, 2023 : 2)             | جمع ملاحظات الزبائن المباشرة (مثل الاستطلاعات) وغير المباشرة (مثل المراجعات عبر الإنترنت) والاستفادة منها لتحسين المنتجات والخدمات.      |
| ٤. | (Khan, 2023 : 16)              | تقديم القيمة الإجمالية التي يجلبها الزبون إلى المنظمة طوال علاقتهما بالكامل لإعطاء الأولوية لاستراتيجيات المشاركة والاحتفاظ طويلة الأجل. |
| ٥. | (Stremersch et al., 2024 : 2)  | استخدام رؤى الزبائن لدفع الابتعاد وتطوير المنتجات أو الخدمات التي تلي توقعات الزبائن أو تتجاوزها.                                        |

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على الادبيات.

يتضح مما ورد أن بصيرة الزبون هي القدرة على فهم وتوقع احتياجات وتفضيلات الزبائن بعمق، مما يسمح للمنظمات بتقديم منتجات (سلع وخدمات) مخصصة لهم تعزز رضاهم وولائهم للعلامة التجارية، فضلاً عن اتخاذ قرارات استراتيجية مهمة من خلال التركيز على توقعاتهم وتلبية احتياجاتهم بشكل دقيق.

### ٢. أبعاد بصيرة الزبون

تتكون بصيرة الزبون من مجموعة أبعاد ينبغي أخذها بنظر الاعتبار عند استهداف الزبائن، لتحقيق الأهداف المطلوبة في المنظمة، إذ تباينت وجهات نظر الباحثين وآراؤهم عنها وفقاً لاختلاف اتجاهات وغايات وأهداف بحوثهم. ويعرض الجدول (٦) بعض إسهاماتهم عنها وحسب التسلسل الزمني.

جدول (٦): ابعاد بصيرة الزبون حسب رأي بعض الباحثين

| ت | الباحث والسنة             | الأبعاد | مواقف الزبون | ثقافة الزبون | شخصية الزبون | سلوك الزبون | اقتصاديات الزبون | العوامل الديموغرافية |
|---|---------------------------|---------|--------------|--------------|--------------|-------------|------------------|----------------------|
| ١ | (Langford & Schulz, 2006) | ✓       | ✓            |              |              | ✓           | ✓                |                      |
| ٢ | (Bailey et al., 2008)     | ✓       | ✓            |              |              | ✓           | ✓                | ✓                    |
| ٣ | (Bracewell, 2015)         | ✓       | ✓            | ✓            | ✓            | ✓           | ✓                |                      |
| ٤ | (لكلابي، ٢٠١٧)            | ✓       | ✓            | ✓            | ✓            | ✓           | ✓                |                      |
| ٥ | (حسين، ٢٠١٨)              | ✓       | ✓            | ✓            | ✓            | ✓           | ✓                |                      |
| ٦ | (الحكيم، ٢٠٢٠)            | ✓       | ✓            | ✓            | ✓            | ✓           | ✓                |                      |
| ٧ | (Zanjani, 2018)           | ✓       | ✓            | ✓            | ✓            | ✓           | ✓                |                      |
| ٨ | (القطار وآخرون، ٢٠٢٣)     | ✓       | ✓            | ✓            | ✓            | ✓           | ✓                |                      |
| ٩ | (علوان ومحسن، ٢٠٢٣)       | ✓       | ✓            | ✓            | ✓            | ✓           | ✓                |                      |
|   | مجموع التكرارات           | ٧       | ٧            | ٧            | ٤            | ٩           | ١                | ١                    |
|   | النسبة المئوية %          | ٧٠%     | ٧٠%          | ٧٠%          | ٤٠%          | ١٠٠%        | ١١%              | ١١%                  |

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على الادبيات.

من خلال ما ورد في الجدول السابق، يتضح اتفاق أغلب الباحثين حول الأبعاد الآتية (مواقف الزبون، سلوكه، ثقافته وشخصيته)، لهذا السبب ولتوافق هذه الأبعاد مع متغيرات الدراسة سوف يتم اعتمادها كأبعاد لمتغير بصيرة الزبون، وبناءً عليه يمكن توضيحها كما يأتي:

أ- **مواقف الزبون:** عرفها (Abdali et al., 2023: 37) بأنها المؤثرات الداخلية والمشاعر والتفضيلات التي تعتمد على كمية الفائدة التي يرغب الزبون في الحصول عليها عند قيامه بشراء منتج أو رغبته في الحصول على خدمة ما أو علامة تجارية معينة، والتي تؤثر بشكل كبير في مواقفه واتجاهاته وسلوكياته.

وتعد المواقف عن مشاعر الفرد الداخلية وإدراكاته التي تظهر تصرفاً إيجابياً أو سلبياً تجاه شيء أو منتج أو خدمة أو نشاط معين أو غير ذلك، فالمواقف ليست فطرية، بل على العكس من ذلك يتم اكتسابها في عملية تطوير شخصية الفرد والطريقة التي يتواصل بها مع الأشخاص من حوله، للمواقف ثلاثة أبعاد، هي المعرفية والعاطفية والحركية (Kazandzhieva & Filipova, 2019: 81).

عليه، فإن مواقف الزبون هي مجموعة من الآراء والمشاعر التي يحملها الزبون تجاه منتج أو خدمة معينة، والتي تؤثر في قراراته الشرائية وسلوكه تجاه العلامة التجارية.

ب- **ثقافة الزبون:** عرفها (Abdali et al., 2023: 38) بأنها مجموعة القيم والعادات والتقاليد والأعراف السائدة في المجتمع الذي ينتمي إليه الزبون، والتي تؤثر في قراراته وتعكس تفضيلاته، وتمثل رغبته في اقتناء منتجات تتوافق مع متطلبات ثقافته الاجتماعية أو حاجاته الشخصية في ضوء الخبرة التي يمتلكها المسوقون نتيجة التعامل معه.

إذ تؤثر ثقافة الزبون في سلوك جميع أفراد المجتمع الذين يتميزون بعادات وتقاليد وقيم مختلفة فيما بينهم، فضلاً عن ذلك فهي تساعد المسوقين في تفسير سلوك الزبون عن طريق تحسين الأقران بين ما يقوله وما يفعله. الأمر الذي يسهم في تطوير برامج تسويقية أكثر دقة، فضلاً عن ذلك فإنها تعكس صورة الزبون الذهنية، إذ تسهم إلى حد كبير في تحسين الصورة الذهنية للمنظمة وسمعتها في السوق عن طريق بناء علاقات وطيدة مع جميع الزبائن (Kotler & Kotler, 2015: 234). فتقافة الزبون تعكس التجارب التي تصاحب العملية الاستهلاكية التي يرغب الزبون في الحصول عليها (الربيعي والجنابي، ٢٠٢٣: ٢١٤).

عليه فإن، ثقافة الزبون مجموعة القيم والمعتقدات والعادات التي تؤثر في سلوكه وتفضيلاته، وتشكل الأساس لكيفية تفاعله مع المنتجات (السلع والخدمات) والعلامات التجارية.

ت- **شخصية الزبون:** سمة الفرد ونمط تفكيره وعاطفته وسلوكه، إلى جانب الآليات النفسية وراء تلك الأنماط، فالشخصية هي نماذج أولية يعبر فيها الزبائن عن أنفسهم ويعكسون قيمهم وأفعالهم وكلماتهم فيما يتعلق بمنتج أو خدمة أو علامة تجارية، ونظراً لأن شخصية الزبون تؤثر على سلوكه الشرائي واتخاذ القرار النهائي في الشراء، فإن لها أهمية كبيرة لدراسة سلوكه وسمات شخصيته (Ho & Wong, 2022 : 287).

ونتيجة للتطورات التكنولوجية التي يشهدها العالم وانعكاس ذلك على واقع عمل المنظمات، أصبح من الضروري على المنظمات أن تقوم بدراسة شخصية الزبون، إذ أصبح التعرف المبكر على سماته الشخصية أمراً محورياً في الحد من حالات فقدان الزبائن وتعزيز ولائهم، خاصة في سياق المنافسة الشديدة التي تشهدها المنظمات (Ahmad et al., 2023 : 1865).

يتضح مما ورد، أن شخصية الزبون صفات وتوقعات وسلوكيات الزبائن الخاصة بهم والتي تؤثر في قراراتهم الشرائية للمنتجات (السلع والخدمات).

ث- **سلوك الزبون:** عرفه (Abdali et al., 2023: 37) بأنه مجموعة التصرفات العاطفية والنفسية التي تميز الزبون عن غيره وتوجه سلوكه نحو منتجات وخدمات المنظمة وتعزيز رغبته في الحصول عليها. فالزبون يميل بشكل كبير إلى ربط رغبته الداخلية وقيمه مع قيم المنظمة، ويكون دائماً على استعداد لدعمها (Wibowo et al., 2020: 5).

وللتعرف على سلوك الزبون في عملية الشراء، يجب أن تتحقق ثلاثة أمور، وهي نية الشراء ونية الولاء ونية المشاركة، نية الشراء تدل على رغبة الزبون في شراء المنتجات أو الخدمات، أما نية المشاركة فتشير إلى رغبته في المشاركة في أحداث أو برامج المنظمة، أما نية الولاء فهي تشير إلى مستوى ولائه للمنظمة بعد عملية الشراء (Al-Ayed & Al-Tit, 2024: 190).

مما ورد، إن سلوك الزبون هي الأنماط والقرارات التي يتبعها الزبائن عند التفاعل مع المنتجات (السلع أو الخدمات) بما في ذلك الشراء، والاستخدام، والتفضيلات، والتفاعل مع العلامات التجارية.

### المبحث الثالث الجانب العملي

يتم استخدام الإحصاء الاستدلالي لاختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بعلاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات، وذلك باستخدام تقنيات مثل الانحدار الخطي البسيط والانحدار الخطي المتعدد وتحليل المسار (Path Analysis)، الذي يتيح اختبار التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات المدروسة. ويسهم هذا التحليل في تقييم مدى صحة المخطط الافتراضي في الدراسة، وقياس قوة العلاقات بين المتغيرات، ومن ثم الحكم على الفرضيات من حيث القبول أو الرفض، بما يعزز مصداقية النتائج ويساعد على تفسيرها ضمن السياق النظري والتطبيقي للدراسة.

تهدف دراسة العلاقة بين المتغيرات إلى التعرف على طبيعة العلاقة التي تربطها ببعضها من حيث الاتجاه (موجبة أو سالبة) ومدى قوتها، وذلك لما لهذه المعرفة من أهمية في دعم عملية اتخاذ القرار، إذ تُعد معاملات الارتباط من الأدوات الإحصائية الأساسية في هذا السياق، ويُستخدم معامل ارتباط بيرسون على وجه الخصوص لقياس درجة الارتباط بين متغيرين، إذ تتراوح قيمة هذا المعامل بين (+1) و (-1)، وكما موضح في الجدول (7).

جدول (٧): " قوة واتجاه قيم معامل الارتباط"

| علاقة طردية موجبة |      |              |      |              |      |            |      |            |      |    |
|-------------------|------|--------------|------|--------------|------|------------|------|------------|------|----|
| 0                 | 0.1  | 0.2          | 0.3  | 0.4          | 0.5  | 0.6        | 0.7  | 0.8        | 0.9  | ١  |
| لا يوجد ارتباط    |      | ارتباط مقبول |      | ارتباط متوسط |      | ارتباط قوي |      | ارتباط تام |      |    |
| 0                 | 0.1- | 0.2-         | 0.3- | 0.4-         | 0.5- | 0.6-       | 0.7- | 0.8-       | 0.9- | ١- |
| علاقة عكسية سالبة |      |              |      |              |      |            |      |            |      |    |

Source: Dancy, C. P, & Reidy, J. (2017). Statistics without maths for psychology (7th.ed). Harlow: Pearson ,Prentice Hall, p 128.

### أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الاولى وفرضياتها الفرعية

يوضح الجدول (8) قيم الارتباط بين متغير جودة القدرات الديناميكية الخضراء وبصيرة الزبون وكما يأتي:

جدول (٨): قيم الارتباط بين ابعاد جودة القدرات الديناميكية الخضراء وبصيرة الزبون

| القرار                          | اتجاه العلاقة وقوتها<br>حسب النتائج | الدلالة | قيمة الارتباط ومستوى الدلالة |     | ابعاد متغير جودة القدرات<br>الديناميكية الخضراء | المتغير<br>المعتمد |  |
|---------------------------------|-------------------------------------|---------|------------------------------|-----|-------------------------------------------------|--------------------|--|
| ثبوت الفرضية<br>البديلة         | طردية موجبة وبمستوى<br>متوسط        | معنوي   | 0.673**                      | R   | القدرة على الاستشعار                            | بصيرة الزبون       |  |
|                                 |                                     |         | 0.000                        | Sig |                                                 |                    |  |
|                                 |                                     |         | 14.114                       | Z   |                                                 |                    |  |
| ثبوت الفرضية<br>البديلة         | طردية موجبة وبمستوى<br>متوسط        | معنوي   | 0.580**                      | R   | القدرة على التعلم                               |                    |  |
|                                 |                                     |         | 0.000                        | Sig |                                                 |                    |  |
|                                 |                                     |         | 11.455                       | Z   |                                                 |                    |  |
| ثبوت الفرضية<br>البديلة         | طردية موجبة وبمستوى<br>متوسط        | معنوي   | 0.652**                      | R   | القدرة على التكامل                              |                    |  |
|                                 |                                     |         | 0.000                        | Sig |                                                 |                    |  |
|                                 |                                     |         | 13.466                       | Z   |                                                 |                    |  |
| ثبوت الفرضية<br>البديلة         | طردية موجبة وبمستوى<br>قوي          | معنوي   | 0.766**                      | R   | القدرة على التنسيق                              |                    |  |
|                                 |                                     |         | 0.000                        | Sig |                                                 |                    |  |
|                                 |                                     |         | 17.474                       | Z   |                                                 |                    |  |
| ثبوت الفرضية<br>البديلة         | طردية موجبة وبمستوى<br>قوي          | معنوي   | 0.759**                      | R   | جودة القدرات الديناميكية<br>الخضراء             |                    |  |
|                                 |                                     |         | 0.000                        | Sig |                                                 |                    |  |
|                                 |                                     |         | 17.185                       | Z   |                                                 |                    |  |
| 0                               |                                     |         |                              |     | عدد الفرضيات الصفرية المقبولة                   |                    |  |
| ٥                               |                                     |         |                              |     | عدد الفرضيات البديلة المقبولة                   |                    |  |
| 100%                            |                                     |         |                              |     | النسبة المئوية                                  |                    |  |
| **الارتباط عند مستوى دلالة ٠,٠١ |                                     |         |                              |     |                                                 |                    |  |
| (٣٠٢= N)                        |                                     |         |                              |     |                                                 |                    |  |

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.28.

يتضح من الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين جودة القدرات الديناميكية الخضراء وبصيرة الزبون حققت ما قيمته (٠,٧٥٩) عند مستوى دلالة (٠,٠٠٠) وهي اقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥) وبمستوى قوي، إذ بلغت قيمة (Z) المستخرجة (١٧,١٨٥) وهي اكبر من قيمة (Z) الجدولية البالغة (١,٩٦) وتشير هذه النتيجة إلى معنوية قيمة الارتباط، وهذا يعني قبول الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على (ترتبط جودة القدرات الديناميكية الخضراء مجتمعة بعلاقة ذات دلالة معنوية مع بصيرة الزبون بأبعاده). هذا الارتباط يُفسّر بأن الشركة تُوظف ممارسات خضراء مبتكرة وقادرة على التكيف البيئي، ولها آليات أكثر تطوراً لفهم توجهات السوق وسلوك الزبائن، خاصة في ظل التوجهات البيئية المتنامية.

فقد بلغت قيمة معامل الارتباط بين بعد القدرة على الاستشعار وبصيرة الزبون إذ بلغت ما قيمته (٠,٦٧٣) عند مستوى دلالة (٠,٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، إذ بلغت قيمة (Z) المستخرجة (١٤,١١٤) وهي اكبر من قيمة (Z) الجدولية البالغة (١,٩٦) وتشير هذه النتيجة إلى معنوية قيمة الارتباط، إذ جاءت بمستوى متوسط، وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على (ترتبط القدرة على الاستشعار بعلاقة ذات دلالة معنوية مع بصيرة الزبون بأبعاده) وتعكس هذه النتيجة أن شركة زين تمتلك مستوى متقدماً من القدرة على رصد التغيرات في بيئتها الخارجية، وهي قادرة على تطوير بشكل فاعل مما يساعدها في تقديم خدمات مخصصة وقيمة مضافة تتماشى مع تلك التغيرات.

أما قيمة معامل الارتباط بين بعد القدرة على التعلم وبصيرة الزبون فقد بلغت (٠,٥٨٠) عند مستوى دلالة (٠,٠٠٠) وهي اقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، إذ بلغت قيمة (Z) المستخرجة (١١,٤٥٥) وهي اكبر من قيمة (Z) الجدولية البالغة (١,٩٦)، وتشير هذه النتيجة إلى معنوية قيمة الارتباط، إذ جاءت بمستوى متوسط، وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على (ترتبط

**القدرة على التعلم بعلاقة ذات دلالة معنوية مع بصيرة الزبون بأبعاده).** وتُظهر هذه النتيجة أن الشركة تطور من قدرتها على التعلم التنظيمي من خلال الاستفادة من التجارب السابقة، وتبادل المعرفة داخلياً، وتحديث مهارات موظفيها مما يجعلها أكثر استعداداً لفهم احتياجات الزبائن.

أما قيمة معامل الارتباط بين بعد القدرة على التكامل و بصيرة الزبون فقد سجلت ما قيمته (٠,٦٥٢) عند مستوى دلالة (٠,٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥) إذ بلغت قيمة (Z) المستخرجة (١٣,٤٦٦) وهي أكبر من قيمة (Z) الجدولية البالغة (١,٩٦) وتشير هذه النتيجة إلى معنوية قيمة الارتباط، إذ جاءت بمستوى متوسط، وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على **(ترتبط القدرة على التكامل بعلاقة ذات دلالة معنوية مع بصيرة الزبون بأبعاده)** إذ تعكس هذه النتيجة قدرة شركة زين على تنسيق وتكامل الموارد والأنشطة بين وحداتها التنظيمية المختلفة، وكذلك مع شركائها الخارجيين والتي تُعد عاملاً حاسماً في تطوير بصيرة زبونية فاعلة.

فيما جاءت قيمة معامل الارتباط بين بعد القدرة على التنسيق وبصيرة الزبون ما قيمته (٠,٧٦٦) عند مستوى دلالة (٠,٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥) إذ بلغت قيمة (Z) المستخرجة (١٧,٤٧٤) وهي أكبر من قيمة (Z) الجدولية البالغة (١,٩٦) وتشير هذه النتيجة إلى معنوية قيمة الارتباط، إذ جاءت بمستوى متوسط، وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على **(ترتبط القدرة على التنسيق بعلاقة ذات دلالة معنوية مع بصيرة الزبون بأبعاده)**. مما يوضح أن شركة زين، من خلال قدرتها على تنظيم وتنسيق الجهود والعمليات الداخلية بين الأقسام المختلفة، تكون أكثر قدرة على تبادل المعلومات بشكل فاعل مما يزيد سرعة الاستجابة لتغيرات السوق واحتياجات الزبائن.

#### ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وأبعاده باستخدام الانحدار الخطي البسيط

سيتم اختبار هذه الفرضية عن طريق نموذج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتحديد تأثير أبعاد جودة القدرات الديناميكية الخضراء في بصيرة الزبون وكما موضح في الجدول (9).

جدول (٩): المؤشرات الاحصائية لتحليل تأثير ابعاد جودة القدرات الديناميكية الخضراء في بصيرة الزبون

| المتغير<br>المعتمد               | ابعاد متغير جودة القدرات الديناميكية الخضراء             | (t)                     | (R <sup>2</sup> ) | Adj R <sup>2</sup> | (F)     | Sig   |
|----------------------------------|----------------------------------------------------------|-------------------------|-------------------|--------------------|---------|-------|
| جودة القدرات الديناميكية الخضراء | القدرة على الاستشعار                                     | (α) 1.450<br>(β) 9.880  | 0.454             | 0.452              | 249.007 | ٠,٠٠٠ |
|                                  | القدرة على التعلم                                        | (α) 1.972<br>(β) 12.330 | 0.336             | 0.334              | 152.038 | ٠,٠٠٠ |
|                                  | القدرة على التكامل                                       | (α) 1.877<br>(β) 14.728 | 0.425             | 0.423              | 221.314 | ٠,٠٠٠ |
|                                  | القدرة على التنسيق                                       | (α) 1.353<br>(β) 20.656 | 0.587             | 0.586              | 426.679 | ٠,٠٠٠ |
|                                  | جودة القدرات الديناميكية الخضراء                         | (α) 1.068<br>(β) 20.201 | 0.576             | 0.575              | 408.090 | ٠,٠٠٠ |
|                                  | (N) = 302 // (F) الجدولية = ٣,٩٤ // (t) الجدولية = ١,٩٨٤ |                         |                   |                    |         |       |
|                                  |                                                          |                         |                   |                    |         |       |
|                                  |                                                          |                         |                   |                    |         |       |
|                                  |                                                          |                         |                   |                    |         |       |
|                                  |                                                          |                         |                   |                    |         |       |

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

تشير البيانات الواردة في الجدول (9) إلى نتائج اختبار الفرضيات المتعلقة بتأثير جودة القدرات الديناميكية الخضراء في بصيرة الزبون، إذ بلغت القيمة المحسوبة لإحصائية (F) مقداراً (٤٠٨,٠٩٠)، وهي أعلى من القيمة الجدولية البالغة (٣,٩٤) عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، مما يؤدي إلى قبول الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تفيد بـ **(أن تبني جودة القدرات الديناميكية الخضراء مجتمعة يؤثر معنوياً في بصيرة الزبون بأبعاده)**.

وهذا يعني أن استخدام تقنيات مثل الشبكات العصبية الاصطناعية والتعلم العميق لتحسين الأداء واتخاذ القرارات، قد أسهمت بشكل مباشر في تحسين فهم الشركة العميق لاحتياجات الزبائن وتوقعاتهم، كما أن التزام شركة زين بتقليل البصمة الكربونية وتقديم خدمات تتماشى مع القيم الثقافية والاجتماعية والطبقات الاجتماعية المختلفة للزبائن، ساعدها في بناء بصيرة زبون متقدمة، فضلاً عن ذلك فقد أظهرت نتائج اختبار (t) الخاص بمعامل الانحدار (β) لمتغير جودة القدرات الديناميكية الخضراء قيمة بلغت (٢٠,٢٠١)، وهي أعلى من القيمة الجدولية البالغة (١,٩٨٤) عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، الأمر الذي يؤكد أن لمتغير جودة القدرات الديناميكية الخضراء أثراً معنوياً في تفسير التغير في مستوى بصيرة الزبون. كما أن قيمة معامل الميل الحدي (β) تعكس وجود تأثير إيجابي، إذ أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى جودة القدرات الديناميكية الخضراء تؤدي إلى زيادة في بصيرة الزبون بنسبة (72%)، كما يتبين من خلال معامل التحديد المصحح (Adjusted R<sup>2</sup>) أن نموذج التحليل يفسر ما نسبته (٥٧%) من التغيرات الحاصلة في مستوى بصيرة الزبون.

وتشير النتائج المتعلقة بتأثير بعد القدرة على الاستشعار في بصيرة الزبون، إذ حقق القيمة المحسوبة لإحصائية (F) بلغت (٢٤٩,٠٠٧)، وهي أعلى من القيمة الجدولية البالغة (٣,٩٤) عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، مما يؤدي إلى قبول الفرضية الفرعية الاولى والتي تفيد بـ **(أن تبني القدرة على الاستشعار يؤثر معنوياً في بصيرة الزبون بأبعاده)**

(القدرة على الاستشعار)  $1.450+0.618$  = بصيرة الزبون

ويعني ذلك أن قدرة الشركة على استشعار التغيرات البيئية، ومراقبة طلب السوق على التكنولوجيا الخضراء، وتحليل التوجهات الناشئة بين الزبائن، ساعدت بشكل مباشر في تعزيز فهمها العميق لاحتياجات الزبائن وتوقعاتهم المستقبلية. فضلا عن ذلك فقد أظهرت نتائج اختبار (t) الخاص بمعامل الانحدار ( $\beta$ ) لبعد القدرة على الاستشعار قيمة بلغت (١٥,٧٨٠)، وهي أعلى من القيمة الجدولية البالغة (١,٩٨٤) عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، الأمر الذي يؤكد أن لبعد القدرة على الاستشعار أثراً معنوياً في تفسير التغير في مستوى بصيرة الزبون، كما أن قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) تعكس وجود تأثير ايجابي، إذ أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى بعد القدرة على الاستشعار تؤدي إلى زيادة في بصيرة الزبون بنسبة (61%)، كما يتبين من خلال معامل التحديد المصحح ( $R^2$  Adjusted) أن نموذج التحليل يفسر ما نسبته (45%) من التغيرات الحاصلة في مستوى بصيرة الزبون. توضح البيانات الواردة في الجدول (34) إلى نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بتأثير بعد القدرة على التعلم في بصيرة الزبون، إذ بلغت القيمة المحسوبة لإحصائية (F) مقداراً (١٥٢,٠٣٨)، وهي أعلى من القيمة الجدولية البالغة (٣,٩٤) عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، مما يؤدي إلى قبول الفرضية الفرعية الثانية والتي تفيد بأن (أن تبني القدرة على التعلم يؤثر معنوياً في بصيرة الزبون بأبعاده).

(القدرة على التعلم)  $1.972+0.475$  = بصيرة الزبون

مما يدل على اعتماد الشركة نهج قائم على التعلم المستمر الذي مكنها من التنبؤ باحتياجات الزبائن المستقبلية، وتصميم خدمات تتلاءم مع شخصياتهم وميولهم النفسية والعقلية، فضلا عن ذلك فقد أظهرت نتائج اختبار (t) الخاص بمعامل الانحدار ( $\beta$ ) لبعد القدرة على التعلم قيمة بلغت (١٢,٣٣٠)، وهي أعلى من القيمة الجدولية البالغة (١,٩٨٤) عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، الأمر الذي يؤكد أن لبعد القدرة على التعلم أثراً معنوياً في تفسير التغير في مستوى بصيرة الزبون، كما أن تشير قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) إلى وجود تأثير ايجابي لبعد القدرة على التعلم حيث إن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة ستؤدي إلى زيادة في بصيرة الزبون بنسبة (47%)، كما يتبين من خلال معامل التحديد المصحح ( $R^2$  Adjusted) أن نموذج التحليل يفسر ما نسبته (٣٣%) من التغيرات الحاصلة في مستوى بصيرة الزبون. وتوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بتأثير بعد القدرة على التكامل في بصيرة الزبون، ان القيمة المحسوبة لإحصائية (F) بلغت (٢٢١,٣١٤)، وهي أعلى من القيمة الجدولية البالغة (٣,٩٤) عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، مما يؤدي إلى قبول الفرضية الفرعية الثالثة والتي تفيد بـ (أن تبني القدرة على التكامل يؤثر معنوياً في بصيرة الزبون بأبعاده).

(القدرة على التكامل)  $1.877+0.518$  = بصيرة الزبون

مما يدل على أنه قد ساعدت ممارسات التكامل الفاعل في استجابة الشركة السريعة لتغيرات سلوك الزبائن واحتياجاتهم النفسية والعقلية، مما ساهم في بناء بصيرة زبون أكثر دقة، وتحقيق مستويات أعلى من الرضا والولاء. فضلا عن ذلك فقد أظهرت نتائج اختبار (t) الخاص بمعامل الانحدار ( $\beta$ ) لبعد القدرة على التكامل قيمة بلغت (١٤,٨٧٧)، وهي أعلى من القيمة الجدولية البالغة (١,٩٨٤) عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، الأمر الذي يؤكد أن لبعد القدرة على التكامل أثراً معنوياً في تفسير التغير في مستوى بصيرة الزبون، كما أن تشير قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) إلى وجود تأثير ايجابي لبعد القدرة على التكامل إذ إن كل زيادة بالبعد بمقدار وحدة واحدة ستؤدي إلى زيادة في بصيرة الزبون بنسبة (51%)، كما يتبين من خلال معامل التحديد المصحح ( $R^2$  Adjusted) أن نموذج التحليل يفسر ما نسبته (٤٢%) من التغيرات الحاصلة في مستوى بصيرة الزبون. تشير البيانات الواردة في الجدول (٣٤) إلى نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بتأثير بعد القدرة على التنسيق في بصيرة الزبون، إذ سجلت القيمة المحسوبة لإحصائية (F) مقداراً (٤٢٦,٦٧٩)، وهي أعلى من القيمة الجدولية البالغة (٣,٩٤) عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، مما يؤدي إلى قبول الفرضية الفرعية الرابعة والتي تفيد بـ (أن تبني القدرة على التنسيق يؤثر معنوياً في بصيرة الزبون بأبعاده).

(القدرة على التنسيق)  $1.353+0.651$  = بصيرة الزبون

مما يعني أن قدرة الشركة على تنسيق أنشطتها الداخلية وربط وظائفها المختلفة بطريقة متكاملة قد أسهمت بشكل مباشر في تعزيز فهمها العميق لاحتياجات الزبائن وتوقعاتهم، إذ عملت إدارة الشركة على ضمان تزامن عمل الأقسام المختلفة، وتخصيص الموارد اللازمة بشكل دوري لدعم الجهود المشتركة وتعزيز بصيرة الزبون. فضلا عن ذلك فقد أظهرت نتائج اختبار (t) الخاص بمعامل الانحدار ( $\beta$ ) لبعد القدرة على التنسيق قيمة بلغت (٢٠,٦٥٦)، وهي أعلى من القيمة الجدولية البالغة (١,٩٨٤) عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، الأمر الذي يؤكد أن لبعد القدرة على التنسيق أثراً معنوياً في تفسير التغير في مستوى بصيرة الزبون، كما تشير قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) إلى وجود تأثير ايجابي لبعد القدرة على التنسيق إذ إن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة ستؤدي إلى زيادة في بصيرة الزبون بنسبة (65%)، كما يتبين من خلال معامل التحديد المصحح ( $R^2$  Adjusted) أن نموذج التحليل يفسر ما نسبته (٥٨%) من التغيرات الحاصلة في مستوى بصيرة الزبون. سيتم تحديد تأثير أبعاد جودة القدرات الديناميكية الخضراء معاً في بصيرة الزبون باعتماد نموذج الانحدار الخطي المتعدد الذي يمكن التعبير عنه بالآتي:

وكما موضح في الجدول (10) :

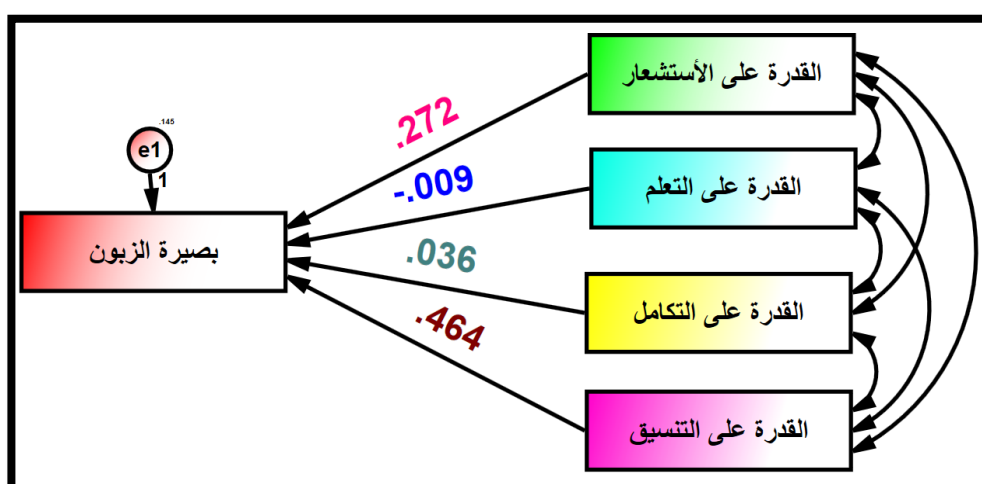
$$Y = 0.942 + 0.272X_1 - 0.009X_2 + 0.036X_3 + 0.464X_4$$

جدول (١٠): المؤشرات الإحصائية لأبعاد جودة القدرات الديناميكية الخضراء معاً في بصيرة الزبون

| Sig                                                                                    | (F)     | (R2)<br>Adj | (R2)  | (R)<br>المتعدد | القرار       | Sig.  | (t)    | (β)    | (α)   | أبعاد جودة القدرات<br>الديناميكية الخضراء |
|----------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------------|-------|----------------|--------------|-------|--------|--------|-------|-------------------------------------------|
| 0.000                                                                                  | 132.172 | 0.635       | 0.640 | 0.800          | مؤثر         | 0.000 | 5.728  | 0.272  | 0.942 | القدرة على الاستشعار                      |
|                                                                                        |         |             |       |                | غير مؤثر     | 0.843 | 0.198- | 0.009- |       | القدرة على التعلم                         |
|                                                                                        |         |             |       |                | غير مؤثر     | 0.481 | 0.706  | 0.036  |       | القدرة على التكامل                        |
|                                                                                        |         |             |       |                | غير مؤثر     | 0.000 | 9.445  | 0.464  |       | القدرة على التنسيق                        |
|                                                                                        |         |             |       |                |              |       |        |        |       |                                           |
|                                                                                        |         |             |       |                | (F) الجدولية |       |        |        |       |                                           |
|                                                                                        |         |             |       |                | (t) الجدولية |       |        |        |       |                                           |
| عدد الابعاد المقبولة (المؤثرة) = ٢ وهي (القدرة على الاستشعار، القدرة على التنسيق)      |         |             |       |                |              |       |        |        |       |                                           |
| عدد الابعاد غير المقبولة (غير المؤثرة) = ٢ وهي (القدرة على التعلم، القدرة على التكامل) |         |             |       |                |              |       |        |        |       |                                           |
| قيمة F الجدولية= ٢,٤٦ // قيمة t الجدولية= ١,٩٨٤                                        |         |             |       |                |              |       |        |        |       |                                           |

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

يتبين من نتائج الجدول (10) أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (١٣٢,١٧٢)، وكانت هذه القيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٢,٣١) بمستوى معنوية (٠,٠٥)، وبحدود ثقة (٩٥٪)، وهذا يدل على أن النموذج صالح للتحليل، وكما يتضح أن قيمة معامل التحديد المصحح (R<sup>2</sup> Adj) كانت مقدارها (٠,٦٣٪) من التباين الحاصل في (بصيرة الزبون) هو تباين مُفسَّر بفعل أبعاد (جودة القدرات الديناميكية الخضراء) معاً التي دخلت النموذج، ويدل ذلك على وجود تأثير لأبعاد المتغير المستقل (جودة القدرات الديناميكية الخضراء) معاً في المتغير المعتمد (بصيرة الزبون)، وكما يظهر من قيم (t) المستخرجة لأبعاد (جودة القدرات الديناميكية الخضراء) المؤثرة معاً وهم كل من (القدرة على الاستشعار، القدرة على التنسيق) والبالغة (٩,٤٤٥، ٥,٧٢٨) على التوالي وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١,٩٨٤)، إذ بلغت قيم المعلمة (β) لها والتي تدل على أن تغييراً مقداره واحد في أبعاد (القدرة على الاستشعار، القدرة على التنسيق) سيؤدي إلى تغيير في (بصيرة الزبون) بنسبة (٢٧٪، ٤٦٪)، أما قيم (t) المستخرجة لأبعاد (جودة القدرات الديناميكية الخضراء) غير المؤثرة معاً وهم كل من (القدرة على التعلم، القدرة على التكامل) والبالغة (٠,١٩٨، -٠,٧٠٦) على التوالي، وهي ضمن الفقرة لقيمتها الجدولية البالغة (١,٩٨٤±)، وتشير إلى عدم وجود تأثير يذكر لها عندما تأتي مجتمعة في الانموذج. والشكل (٢) يوضح ذلك.



شكل (٢): تأثير أبعاد جودة القدرات الديناميكية الخضراء معاً في بصيرة الزبون  
المصدر: مخرجات برنامج AMOS v 26.

## المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً: الاستنتاجات

- من خلال النتائج التي تم التوصل إليها في الجانب العملي تم صياغة الاستنتاجات وكما يأتي :
- فاعلية جودة القدرات الديناميكية الخضراء في تحسين وعي الزبائن البيئي وتحفيزهم تجاه المنتجات والخدمات المستدامة
- تهتم الشركة ببعد القدرة على التنسيق بشكل كبير والذي يسهم في تعزيز تفاعل الزبون وتوجيه سلوكه نحو استهلاك أكثر وعياً.
- تستثمر الشركة بشكل كبير في البحث والتطوير لاقتناص الفرص البيئية من أجل تطوير خدماتها الحالية واعتماد خدمات جديدة تتماشى مع توقعات الزبائن.
- عدم تركيز إدارة الشركة بشكل كافي على العاملين من حيث اكتشاف مهاراتهم وقدراتهم المعرفية المرتبطة بالعمل وتكليفهم بمهام تتناسب معها.
- لدى الشركة قدرة عالية على تطبيق الاستشعار البيئي من خلال مراقبة السوق وتحليل تأثير التكنولوجيا الخضراء، مما يعزز من قدرتها على اكتشاف فرص استراتيجية بيئية جديدة وتحقيق ميزة تنافسية.
- ضعف اهتمام الشركة لمعرفة الخلفيات الاجتماعية والثقافية للزبائن عند تصميم وترويج الخدمات لتناسب احتياجاتهم المتنوعة.
- تمتلك الشركة إلى حد ما قدرة على التفاعل مع آراء الزبائن وقياس رضاهم من خلال أدوات التواصل التي تعتمدها.

### ثانياً: التوصيات

- تعزيز أنشطة التنسيق بين الإدارات البيئية في الشركة لضمان تكامل الجهود وتحقيق فاعلية تشغيلية أعلى، مما يسهم في توحيد الرؤية البيئية وتحقيق أهداف الاستدامة المؤسسية بصورة شاملة ومنظمة.
- توسيع استخدام أدوات الاستشعار البيئي لتحليل ديناميكيات السوق الخضراء، بما يمكن الشركة من التنبؤ المبكر بالفرص البيئية وتحسين استجابتها لتغيرات السوق ومتطلبات الزبائن.
- تطوير أنظمة دعم القرار والتكامل الداخلي بين الأقسام التشغيلية لضمان الانسجام في استخدام الموارد وتقليل الهدر، بما يعزز جودة القدرات والاستراتيجية للشركة.
- توسيع الاستثمار في البحث والتطوير التقني لتقديم خدمات مبتكرة تتماشى مع المعايير الخضراء وتعزز مكانة الشركة كمزود رائد في خدمات الاتصالات المستدامة.
- تصميم الخدمات بما يتوافق مع أنماط السلوك البيئي للزبائن، من خلال الاستفادة من التحليلات النفسية والميدانية في تخصيص التجربة وتحقيق ولاء الزبون.
- دمج المعايير الثقافية والاجتماعية في تصميم العروض والخدمات، لضمان توافقه مع بيانات الزبائن المتنوعة وتحقيق تأثير إيجابي مستدام.
- إنشاء وحدة متخصصة في تحليل بصيرة الزبون، ترتبط مباشرة بالإدارة العليا، لضمان توظيف البيانات السلوكية والثقافية في رسم السياسات الخدمية المقدمة.
- تبني نظام تحفيزي داخلي يشجع العاملين على تقديم أفكار ومبادرات تتعلق بجودة القدرات الديناميكية الخضراء، وربط المكافآت بمستوى الأداء البيئي والإبداع المؤسسي.

### المصادر

#### أولاً: المصادر العربية

- الحكيم، ليلي. (٢٠٢٠). دور التسويق الشمولي في تعزيز بصيرة الزبون من خلال الصورة الذهنية للمنظمة: دراسة تحليلية استطلاعية في شركة كالا لتجارة المواد الغذائية في كربلاء. مجلة كلية الكفيل الجامعية، العدد ٥٨، الجزء ٢، ص. ٢٧٣-٢٩٦.
- الربيعي، مريم باسم عزيز، والجنابي، ثامر هادي. (٢٠٢٣). دور التسويق الرقمي في ثقافة الزبون: دراسة تحليلية لأراء عينة من مدراء ومسؤولي الشعب والوحدات في شركات زين للاتصالات في العراق. مجلة آداب الكوفة، المجلد ٥٦، الجزء ١، ذو القعدة ١٤٤٤هـ / حزيران ٢٠٢٣.
- الطار، فؤاد حمودي، وطالب، علاء فرحان، وعبدعلي، محمود فهد. (٢٠٢٣). دور بصيرة الزبون في تحسين الصورة الذهنية المدركة للمنظمة: بحث استطلاعي في شركة زين العراق للاتصالات المتنقلة. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد ١٩، العدد ٧٧، ص. ٢٦-٤٧.
- الكلابي، أمير نعمة مخيف. (٢٠١٧). بناء بصيرة الزبون على اساس التسويق الشمولي من خلال البراعة التسويقية - دراسة استطلاعية تحليلية في عينة من المصارف التجارية الخاصة في محافظتي بغداد والنجف الاشرف، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
- حسين، وليد حسين. (٢٠١٨). دور تكنولوجيا المعلومات في تعزيز بصيرة الزبون من خلال مهارات الموارد البشرية: بحث استطلاعي لأراء عينة من موظفي شركة أسبائيل للاتصالات العراقية. مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد ٤١، العدد ١٠٠، ص. ٥١-٦٥.
- علوان، حسن جبر، ومحسن، نهاية عبدي، (٢٠٢٣)، " تأثير التسويق الشعوري في تعزيز بصيرة الزبون - بحث استطلاعي لأراء عينة من القيادات في شركة كالة للمنتجات الغذائية - كربلاء المقدسة"، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد ١٩، العدد ٧٧.

ثانياً: المصادر العربية المترجمة

- 1- Al-Attar, Fouad Hamoudi, Taleb, Alaa Farhan, and Abdul Ali, Mahmoud Fahd. (2023). The Role of Customer Insight in Improving the Perceived Organizational Image: An Exploratory Study at Zain Iraq Mobile Telecommunications Company. *Iraqi Journal of Administrative Sciences*, Vol. 19, No. 77, pp. 26–47.
- 2- Al-Hakim, Laila. (2020). The Role of Holistic Marketing in Enhancing Customer Insight Through Organizational Image: An Analytical Exploratory Study at Kala Foodstuff Trading Company in Karbala. *Al-Kafeel University College Journal*, Issue 58, Part 2, pp. 273–296.
- 3- Al-Kalabi, Amir Nima Makhif (2017). Building Customer Insight Based on Holistic Marketing Through Marketing Acumen - An Analytical Survey Study of a Sample of Private Commercial Banks in the Governorates of Baghdad and Najaf, College of Administration and Economics, University of Kufa.
- 4- Al-Rubaie, Maryam Basem Aziz, and Al-Janabi, Thamer Hadi. (2023). The Role of Digital Marketing in Customer Culture: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Division and Unit Managers and Officials at Zain Telecommunications Companies in Iraq. *Kufa Journal of Literature*, Volume 56, Part 1, Dhu al-Qi'dah 1444 AH / June 2023.
- 5- Alwan, Hassan Jabr, and Mohsen, Nihaya Obaid (2023). "The Impact of Emotional Marketing on Enhancing Customer Insight - A Survey Study of the Opinions of a Sample of Leaders at Kala Food Products Company - Karbala," *Iraqi Journal of Administrative Sciences*, Vol. 19, No. 77.
- 6- Hussein, Walid Hussein (2018). The Role of Information Technology in Enhancing Customer Insight Through Human Resource Skills: A Survey Study of the Opinions of a Sample of Employees of the Iraqi Asiaceil Telecommunications Company. *Journal of Administration and Economics*, Vol. 41, No. 100, pp. 51–65.

ثالثاً: المصادر الاجنبية

- 1- Abbas, H. M., & Abdulhussien, S. J. (2022). The Role Of Human Resource Management in achieving Organizational Excellence An exploratory study in the Ministry of Labor and Social Affairs. *Journal of Techniques*, 4(4).
- 2- Abdali, M. F., Talib, A. F., & AL-Attar, F. H. (2023). The Role of Customer Insight in Improving the Perceived Mental of The Organization-An Exploratory Study of The Opinions of A Sample of Managers of Zain Iraq Mobile Communications Company. *Iraqi Journal for Administrative Sciences*, 19(77).
- 3- Ahmad, N., Awan, M. J., Nobanee, H., Zain, A. M., Naseem, A., & Mahmoud, A. (2023). Customer Personality Analysis for Churn Prediction Using Hybrid Ensemble Models and Class Balancing Techniques. *IEEE Access*.
- 4- Ahmed, A. S., & Majeed, M. H. (2022). The availability of dynamic capabilities in educational organizations An applied study at the University of Mosul and the Northern Technical University". *TANMIYAT AL*.
- 5- Al-Ayed, S., & Al-Tit, A. (2024). The impact of digitized customer behaviors on performance: The mediating and the moderating role of digitized CRM. *International Journal of Data and Network Science*, 8(1), 189-194.
- 6- Alowan, A. A., & Hussein, S. J. A. (2022). The Effect of Authentic Leadership in the Proactive Behavior of Employees-An analytical study based on the experiences of managers in the Iraqi Ministry of Planning. *Journal of Techniques*, 4(4).
- 7- Al-Tae, A. H., & Hussein, L. M. A. (2020). The Effect of the Dynamic Capabilities of Human Resources in the Stages of Succession Planning Analytical Research in the Babylon Health. *International Journal of Research in Social Sciences and Humanities*, 10, 491-505.
- 8- Amarakoon, U., Weerawardena, J., & Verreyne, M. L. (2018). Learning capabilities, human resource management innovation and competitive advantage. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(10), 1736-1766.
- 9- Bailey, C., Baines, P. R., Wilson, H., & Clark, M. (2008). Segmentation and customer insight in contemporary services marketing practice: why grouping customers is no longer enough. *Journal of Marketing Management*, 25(3-4), 227-252.
- 10- Bari, N., Chimhundu, R., & Chan, K. C. (2022). Dynamic capabilities to achieve corporate sustainability: a roadmap to sustained competitive advantage. *Sustainability*, 14(3), 1531.
- 11- Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of management*, 36(1), 256-280.
- 12- Baxter, D. I., Goffin, K., & Szwedczewski, M. (2014). The repertory grid technique as a customer insight method. *Research-Technology Management*, 57(4), 35-42.
- 13- Borah, P. S., Dogbe, C. S. K., & Marwa, N. (2025). Green dynamic capability and green product innovation for sustainable development: Role of green operations, green transaction, and green technology development capabilities. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 32(1), 911-926.
- 14- Bracewell, D. B. (2015). A Four-Factor Model for Mining Consumer Insights in Social Data. In *FLAIRS* (pp. 137-143).
- 15- Dancy, C. P., & Reidy, J. (2017). *Statistics without maths for psychology*(7th.ed). Harlow: Pearson, Prentice Hall
- 16- Dwyer, S., Alexander, D., Briggs, C., & Riedy, C. (2020). *DER Customer Insights: The Customer Journey*.
- 17- Dyduch, W., Chudziński, P., Cyfert, S., & Zastempowski, M. (2021). Dynamic capabilities, value creation and value capture: Evidence from SMEs under Covid-19 lockdown in Poland. *Plos one*, 16(6), e0252423.

- 18-Fadli, E. H., & kamil Kadhim, Z. (2023). The Effect of dynamic capabilities in improving the performance of educational organizations: Analytical study at the University of Baghdad. *Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences*, 19(62 part 1).
- 19-Giudici, A., Reinmoeller, P., & Ravasi, D. (2018). Open-system orchestration as a relational source of sensing capabilities: Evidence from a venture association. *Academy of Management Journal*, 61(4), 1369-1402.
- 20-Hernández-Linares, R., Kellermanns, F. W., & López-Fernández, M. C. (2021). Dynamic capabilities and SME performance: The moderating effect of market orientation. *Journal of Small Business Management*, 59(1), 162-195
- 21-Ho, S. P. S., & Wong, A. (2022). The role of customer personality in premium banking services. *Journal of Financial Services Marketing*, 28(2), 285.
- 22-Karman, A., & Savanevičienė, A. (2020). Enhancing dynamic capabilities to improve sustainable competitiveness: insights from research on organisations of the Baltic region. *Baltic Journal of Management*, 16(2), 318-341.
- 23-Kazandzhieva, V., & Filipova, H. (2019). Customer attitudes toward robots in travel, tourism, and hospitality: a conceptual framework. In *Robots, artificial intelligence, and service automation in travel, tourism and hospitality* (pp. 79-92). Emerald Publishing Limited.
- 24-Khan, A. (2023). *Customer insights* (2nd ed.). Western Sydney University. <https://oercollective.caul.edu.au/customer-insights>
- 25-Kotler, Philip & Keller, Kevin Lone (2015), *Marketing Management*, 12th ed. ,Prentice – Hall Companies, Inc., New Jersey, U.S.A.
- 26-Langford, R., & Schulz, K. (2006). Gaining 3-D customer insight to drive profitable growth. *Strategy & Leadership*, 34(2), 21-27.
- 27-Lliadi, M. I. (2023). *Unlocking customer insights through service analytics to improve customer experience and drive business success* (Bachelor's thesis, University of Twente).
- 28-Mach-Król, M., & Hadasik, B. (2021). On a certain research gap in big data mining for customer insights. *Applied Sciences*, 11(15), 6993.
- 29-Matarazzo, M. & Penco, L. & Profumo, G., & Quaglia, R. (2021). "Digital transformation and customer value creation in Made in Italy SMEs: A dynamic capabilities perspective". *Journal of Business Research*, 123, pp.1-15.
- 30-Mhaibes, H. A. (2018). An analytical study of the strategic flexibility variation as a function of the dynamic capabilities based on supply chain management (Case study: The General Petroleum Products Distribution Company in Baghdad). *International Journal of supply chain management*, 7(5), 667-683.
- 31-Mikalef, Patrick&de Wetering, Rogier van&, John. (2021) "Building dynamic capabilities by leveraging big data analytics: The role of organizational inertia." *Information & Management* 58.6pp.1-17.
- 32-Mohammad, A. L. A. J. (2019). The Reality of Dynamic Capabilities in Iraqi Educational Organizations: An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Faculty Members at University of Mosul. *Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences*, 15(48 part 1).
- 33-Mohammed, A., & AL-Basri, A. R. S. (2020). Impact of COBIT5 Framework Application in the Efficiency and Effectiveness of Information Technology."An Applied Analytical study of a sample of Iraqi Private Shareholding Banks". *Journal of Techniques*, 2(2), 1-15.
- 34-Morgan, M., Okon, E. E., Amadi, C., Emu, W., & Ogar, A. (2021). Dynamic capabilities of family business: a catalyst for survival and growth. *Problems and Perspectives in Management*, 19(1), 137.
- 35-Nassani, A. A., Javed, A., Radulescu, M., Yousaf, Z., Secara, C. G., & Tolea, C. (2022). Achieving green innovation in energy industry through social networks, green dynamic capabilities, and green organizational culture. *Energies*, 15(16), 5925.
- 36-Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2011). Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. *Decision sciences*, 42(1), PP.239-273
- 37-Pham, L. T., & Hoang, H. V. (2019). The relationship between organizational learning capability and business performance: The case of Vietnam firms. *Journal of Economics and Development*, 21(2), 259-269
- 38-Putritamara, J. A., Hartono, B., Toiba, H., Utami, H. N., Rahman, M. S., & Masyithoh, D. (2023). Do dynamic capabilities and digital transformation improve business resilience during the COVID-19 pandemic? Insights from beekeeping MSMEs in Indonesia. *Sustainability*, 15(3), 1760.
- 39-Qin, J., Phawitpiriyakliti, C., & Terason, S. (2024). Green Synergy: The Impact of Knowledge Sharing, Green Dynamic Capabilities, and Business Model Innovation on Green Innovation in Manufacturing Enterprises. *Nimitmai Review Journal*, 7(2), 1-20.
- 40-Qiu, L., Jie, X., Wang, Y., & Zhao, M. (2020). Green product innovation, green dynamic capability, and competitive advantage: Evidence from Chinese manufacturing enterprises. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(1), 146-165.
- 41-Samik, H. Y. A., & Al-Khashman, A. M. (2024). The Impact of Dynamic Capabilities on Supply Chain Performance at Jordanian Pharmaceutical Manufacturing Companies.
- 42-Saud, A. A., Azeez, R. T., & Habeeb, A. S. (2022). The Effect of Dynamic Capabilities in Information Technology: An Exploratory Study of the Opinions of a Group of Employees of Ur State Company.
- 43-Seo, K., Woo, L., Mun, S. G., & Soh, J. (2021). The asset-light business model and firm performance in complex and dynamic environments: The dynamic capabilities view. *Tourism Management*, 85, 104311.

- 44-Shlaka, T. K., & Jassem, A. K. (2022). Effect of dynamic capabilities in promotion Organizational Ambidexterity: analytical research at the University of Baghdad. *Zien Journal of Social Sciences and Humanities*, 8, 120-126.
- 45-Soluk, J., Miroshnychenko, I., Kammerlander, N., & De Massis, A. (2021). Family influence and digital business model innovation: The enabling role of dynamic capabilities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(4), 867-905.
- 46-Song, B., & Choi, D. (2018). Dynamic capability of the firm as driver of green supply chain management implementation. *Sustainability*, 10(7), 2539.
- 47-Stremersch, S., Cabooter, E., Guitart, I. A., & Camacho, N. (2024). Customer insights for innovation: A framework and research agenda for marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1-23.
- 48-Wibowo, A., Chen, S. C., Wiangin, U., Ma, Y., & Ruangkanjanases, A. (2020). Customer behavior as an outcome of social media marketing: The role of social media marketing activity and customer experience. *Sustainability*, 13(1), 189.
- 49-Zanjani , Mehdi Shami & Rouzbehani, Roshanak & Dabbagh , Hosein (2018). "Proposing a Conceptual Model of Customer Knowledge Management: A Study of CKM Tools in British Dotcoms" ,*International Scholarly and Scientific Research & Innovation*, Vol 2, No(2): 51-55.
- 50-Zhang, J., Ouyang, Y., Philbin, S. P., Zhao, X., Ballesteros-Pérez, P., & Li, H. (2020). Green dynamic capability of construction enterprises: Role of the business model and green production. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(6), 2920-2940.