

تأثير هوية العلامة التجارية في القدرات الديناميكية للنمو السياحي المستدام

دراسة استطلاعية لعينة من شركات الطيران العالمية في مدينة بغداد

(صابرين جبار جاسم)

الأستاذ المساعد الدكتور (مثنى معان إبراهيم)

The Impact of Brand Identity on the Dynamic Capabilities for Sustainable Tourism Growth

An Exploratory Study of a Sample of International Airlines in Baghdad

Researcher: Sabrin Jabbar Jassim

Assistant Professor Dr. Muthanna Ma'an Ibrahim

Abstract

This research aims to clarify the concept and importance of brand identity as an independent variable and its impact on the dynamic capabilities for sustainable tourism growth as a dependent variable, while highlighting the importance of these capabilities and their practical applications and identifying the most prominent challenges and obstacles facing international airlines operating in Baghdad. The research problem was identified as the limited theoretical and practical understanding of the concept of brand identity and its underutilization in enhancing the dynamic capabilities for sustainable tourism growth, along with the associated limitations in information and marketing methods used, and the extent to which the study sample responds to brand identity variables and understands their impact on dynamic capabilities. The researcher defined her objectives as presenting the conceptual framework of the main variables, clarifying the concept of brand identity as a knowledge contribution in the field of marketing, and clarifying the concept, importance, and dimensions of the dynamic capabilities for sustainable tourism growth, including their characteristics, structural framework, and sources. The research adopted a descriptive, exploratory, and analytical approach and used a questionnaire as the primary tool for collecting information and data. Data were collected from a sample of 18 international airlines in Baghdad, selected randomly. The study employed a set of statistical measures and methods to analyze the data, including: the F-test, the Z-test, the one-sample test, confirmatory factor analysis, Cronbach's alpha, internal consistency, frequency tables, bar charts, weighted arithmetic mean, standard deviation, relative importance, coefficient of determination (R^2), and path analysis, using SPSS V29, AMOS V29, and Microsoft Excel 2016. The study reached a number of important conclusions, the most notable of which was the clear and significant impact of brand identity on enhancing the dynamic capabilities for sustainable tourism growth.

Keywords: Brand identity, dynamic capabilities, airlines.

المستخلص

يهدف البحث إلى بيان مفهوم وأهمية هوية العلامة التجارية بوصفها متغيراً مستقلاً وتأثيره في القدرات الديناميكية للنمو السياحي المستدام بوصفه متغيراً تابعاً مع الوقوف على أهمية هذه القدرات وتطبيقاتها العملية وتشخيص أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه شركات الطيران العالمية العاملة في مدينة بغداد. وشخصت مشكلة البحث في محدودية الإدراك المعرفي والتطبيقي لمفهوم هوية العلامة التجارية وضعف توظيفه في تعزيز القدرات الديناميكية للنمو السياحي المستدام وما يرتبط بذلك من محدودية المعلومات والأساليب التسويقية المستخدمة ومدى استجابة العينة المبحوثة لمتغيرات هوية العلامة التجارية وفهم تأثيرها على القدرات الديناميكية. وقد حددت الباحثة أهدافها في عرض الإطار المفاهيمي للمتغيرات الرئيسية وتوضيح مفهوم هوية العلامة التجارية كمساهمة معرفية في مجال التسويق وتوضيح مفهوم وأهمية وأبعاد القدرات الديناميكية للنمو السياحي المستدام بما يشمل خصائصها والبنية الهيكلية لها ومصادرها. واعتمدت البحث على المنهج الوصفي الاستطلاعي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات والبيانات وتم جمع البيانات من خلال عينة مكونة من ١٨ شركة طيران عالمية في بغداد وتم اختيارها بطريقة عشوائية.

واستخدمت البحث مجموعة من المقاييس والأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات، منها: اختبار (F-Test)، واختبار (Z-Test)، واختبار العينة الواحدة (One-Sample Test)، والتحليل العاملي التوكيدي، ومعامل الثبات (Cronbach's Alpha)، والاتساق الداخلي، والجداول التكرارية، والأشرطة البيانية، والوسط الحسابي الموزون، والانحراف المعياري، والأهمية النسبية، ومعامل التحديد (R^2)، وتحليل المسار، باستخدام برامج (SPSS V29)، و (AMOS V29)، و (Microsoft Excel 2016). وقد توصلت البحث إلى عدد من الاستنتاجات المهمة كان أبرزها وجود تأثير معنوي واضح لهوية العلامة التجارية في تعزيز القدرات الديناميكية للنمو السياحي المستدام.

الكلمات الافتتاحية: هوية العلامة التجارية، القدرات الديناميكية، شركات الطيران.

المبحث الأول: منهجية البحث.

أولاً: مشكلة البحث

انطلقت مشكلة هذا البحث من ملاحظات ميدانية مباشرة أجرتها الباحثة خلال زيارتها لعدد من شركات الطيران العالمية العاملة في مدينة بغداد، إذ كشفت تلك الزيارات واللقاءات مع المديرين والكوادر الإدارية المعنية عن جملة من الإشكاليات التطبيقية الحقيقية التي تعيشها هذه الشركات على أرض الواقع. وقد تمحورت أبرز ما رصدته الباحثة عن غياب رؤية مشتركة وواضحة تجمع بين هوية العلامة التجارية لشركاتهم من جهة، وطريقة تقديم الخدمة وسلوك الموظفين ورسائل التواصل الخارجي من جهة أخرى؛ إذ يلاحظ تباين واضح في الرسائل التسويقية المقدمة عبر القنوات المختلفة، وعدم اتساق تجربة الخدمة مع ما تُعلنه العلامة التجارية، مما يُفضي إلى ضعف في الصورة الذهنية المُدركة لدى المسافرين.

ثانياً: أهمية البحث

يكتسب هذه البحث أهميتها من الأهمية المتزايدة التي يحظى بها القطاع السياحي بوصفه أحد القطاعات الحيوية الداعمة للاقتصاد الوطني لما يسهم به في تنويع مصادر الدخل وخلق فرص العمل، وتعزيز التنمية المستدامة بمختلف أبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية وفي ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم وما يرافقها من اشتداد حدة المنافسة بين المقاصد السياحية بات من الضروري تبني مداخل إدارية وتسويقية حديثة تسهم في تحقيق النمو السياحي المستدام. وتبرز أهمية هذه البحث من خلال تناولها لمتغيرين مهمين يتمثلان في هوية العلامة التجارية والقدرات الديناميكية.

ثالثاً: أهداف البحث

يتمثل الهدف الرئيس للبحث في تسليط الضوء على مفهوم هوية العلامة التجارية للقدرات الديناميكية والدور الذي تقوم به في دعم وتحقيق النمو السياحي المستدام عن طريق تحويل أفكار وممارسات الإدارة إلى استراتيجيات متكاملة تسهم في تعزيز استدامة القطاع السياحي.

رابعاً: فرضيات البحث

الفرضية الرئيسة الأولى:

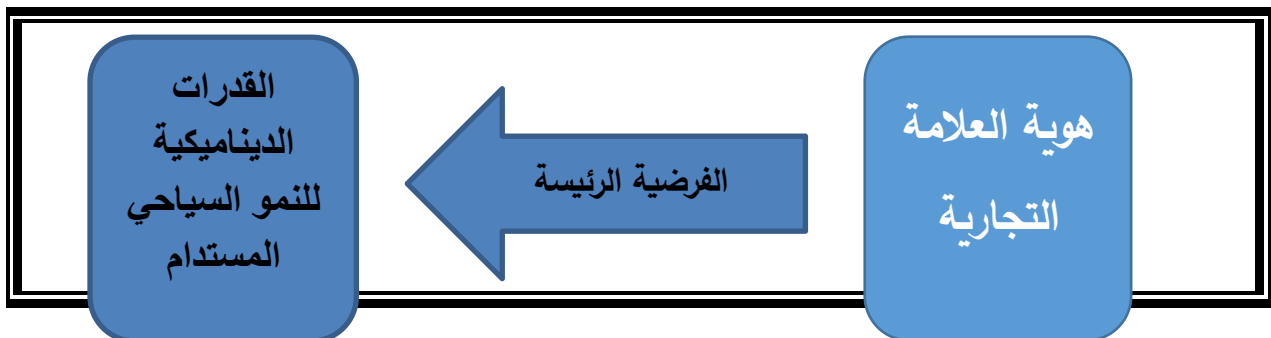
(توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين هوية العلامة التجارية والقدرات الديناميكية للنمو السياحي المستدام).

الفرضية الرئيسة الثانية:

(يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لهوية العلامة التجارية في القدرات الديناميكية للنمو السياحي المستدام).

خامساً: المخطط الفرضي للبحث:

يوضح المخطط الفرضي طبيعة العلاقات التأثيرية بين المتغير المستقل (تكامل العلامة التجارية) والمتغير التابع (القدرات الديناميكية للنمو السياحي المستدام).



سادساً: حدود البحث

١- الحدود المكانية:

طُبِّقَت البحث في شركات وخطوط الطيران العالمية في مدينة بغداد وتحديداً في مناطق المنصور والكرادة والحارثية في جانبي الكرخ والرصافة وذلك لكون هذه المناطق تضم عدداً من الشركات المعنية بموضوع البحث وتمثل بيئة ملائمة للحصول على البيانات المطلوبة.

٢- الحدود الزمانية:

امتدت الحدود الزمانية للدراسة للفترة من ٢٠٢٥/١١/٢٥ ولغاية ٢٠٢٥/١٢/٢٥ وهي المدة التي استُغلت في جمع البيانات الميدانية وإتمام متطلبات البحث بما ينسجم مع أهدافها.

سابعاً: متغيرات البحث وتعريفاتها اللاحقة

المتغير المستقل: هوية العلامة التجارية: مثل الجوهر الأساسي والموقع الاستراتيجي للمنظمة وتعكس بوضوح قيمها والتزاماتها مثل التميز التشغيلي والاستدامة بما يحدد صورتها الذهنية ويُبرّر إدراك القيمة لدى الزبائن.

المتغير التابع: القدرات الديناميكية للنمو السياحي المستدام: هي الآلية الأساسية التي تتكيف بها المؤسسة مع متطلبات سوق دائم التطور فهي تُمثّل القدرة على تحديد الفرص والتهديدات الخارجية بسرعة، ثم الاستفادة منها من خلال إعادة تخصيص الموارد الداخلية المتاحة وتنسيقها وتهدف هذه القدرات إلى تطوير أساليب عمل جديدة وخلق قيمة مضافة لضمان استدامة المؤسسة والحفاظ على ميزتها التنافسية وتُقاس هذه القدرة بالسرعة والكفاءة اللتين تُمكنان المؤسسة من إعادة تشكيل ميزتها التنافسية في مواجهة التغيرات البيئية الجذرية.

ثامناً: مجتمع البحث

يشمل مجتمع البحث المدراء العاملين في شركات وخطوط الطيران العالمية في مدينة بغداد حيث تم توزيع الاستبانات على (١٩) شركة وبلغ عدد أفراد المجتمع الذين شملتهم البحث (٥٧) مديراً وذلك لكونهم يمثلون الفئة الأكثر ارتباطاً بموضوع البحث لما يمتلكونه من خبرة ومعرفة في الجوانب الإدارية ذات العلاقة بمتغيرات البحث.

تاسعاً: منهج البحث

اعتمدت البحث الحالية على المنهج الوصفي الاستطلاعي وتم استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية المتمثلة بـ: ((SPSS، AMOS)) الصدق الظاهري ومعامل الثبات (Cronbach's Alpha) والوسط الحسابي الموزون والأهمية النسبية والانحراف المعياري ومعامل ارتباط بيرسون اختبار (Z-Test) اختبار (F-Test) وذلك لتحليل بيانات البحث واختبار فرضياتها.

عاشراً: أداة البحث

اعتماد الباحثة الاستبانة كأداة رئيسة في جمع المعلومات والبيانات الخاصة بالعينة المبحوثة حيث تم صياغة محاورها واسئلتها من قبل الباحث مستعيناً بالمراكز الفكرية للجانب النظري والاطلاع على البحوث العلمية ذات الصلة بموضوع البحث الحالية اعتماد الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات من أفراد عينة البحث إذ تكوّنت الاستبانة من (٢٣) فقرة بواقع (٧) فقرات للمتغير المستقل (هوية العلامة التجارية) و(١٦) فقرة للمتغير التابع (القدرات الميكانيكية للنمو السياحي المستدام) .

أحد عشر: اختبار الصدق والثبات

يؤكد معظم الإحصائيين على ضرورة تخطي الاستبانة بفقراتها ومتغيراتها لاختبارات الصدق والثبات حتى تصبح سليمة لتطبيق الاختبارات الإحصائية المعتمدة في تحليل الجانب العملي من البحث. إذ يتحقق ذلك عن طريق تنفيذ اختبار الصدق الظاهري، ولبرهنة مصداقية اجابات العينة على فقرات الاستبانة تعتمد الباحثة طريقة اختبار معامل ثبات (Cronbach's Alpha) .

اثناً عشر: الأساليب والمقاييس الإحصائية

البرنامج الإحصائي (Analysis of Moment of Structures) (Amos)

البرنامج الإحصائي (Statistical Package for the Social Sciences) (SPSS)

معامل ثبات (Cronbach's Alpha)

الوسط الحسابي الموزون (المتوسط الحسابي الموزون) (Weighted Mean)

شدة الإجابة (الأهمية النسبية %) (The relative importance)

الانحراف المعياري (Standard deviation)

معامل الارتباط بيرسون (Correlation coefficient Person)

اختبار (Z-TEST)

اختبار (F-TEST)

المبحث الثاني: الأساس النظري لمتغيرات البحث

المتغير المستقل: هوية العلامة التجارية (Brand Identity)

تُمثل هوية العلامة التجارية الجوهر الأساسي والموقع الاستراتيجي المطلوب لشركة الطيران. ويجب أن تُعبر الهوية بوضوح عن الالتزام المزدوج بالتميز التشغيلي والاستدامة — كتموضع الناقل بوصفه "سهل الوصول ومستدام" أو "الأكثر صداقة للبيئة" (O'Sullivan et al., ٢٠٢٤). وتؤكد الأبحاث أن هوية العلامة الواضحة تُحدّد السمات غير السعريّة التي تُبرّر الاستعداد للدفع (WPP) لدى الزبائن (Franjkovic et al., ٢٠٢١). ويعمل بيان المهمة كأداة اتصال أساسية، حيث ينقل الرسائل والوعود إلى أصحاب المصلحة، بما في ذلك الموظفون والمساهمون والزبائن ووسائل الإعلام (Pandhega et al., ٢٠١٦). وتؤكد الأبحاث وجود علاقة إيجابية قوية بين بيان المهمة الواضح وتصورات الركاب للثقة في العلامة التجارية، ومن ثم تعزيز قيمة العلامة (Awa et al., ٢٠٢٤). وتعمل الثقة كوسيط مهم: فمجرد نشر بيان المهمة غير كافٍ، بل يجب أن يتوافق مع احتياجات الركاب لينظر إليه بوصفه حقيقياً، فيُترجم إلى تقييم إيجابي لقيمة العلامة (Friske et al., ٢٠٢٣؛ Fisher, ٢٠١٨). إذ إن المؤشرات المقاسة في هوية العلامة التجارية تشمل وضوح التزام شركة الطيران بالاستدامة البيئية في صورة علامتها الشاملة؛ الريادة المُدركة في جودة الخدمة والعمليات المسؤولة؛ سهولة فهم مهمة الشركة والغرض منها تبرير السعر الأعلى بالتركيز الاستراتيجي على الغرض؛ توافق القيم الأساسية مع قيم المسافرين في ما يخص السفر المسؤول التميز التنافسي للهوية مقارنة بالمنافسين وسهولة استرجاع التموضع الاستراتيجي للشركة ذهنياً.

المتغير التابع: القدرات الديناميكية للنمو السياحي المستدام

(Dynamic capabilities for sustainable tourism growth)

تعد القدرات الديناميكية بمختلف جوانبها أداة مهمة وفاعلة، تساعد المنظمات على تحديد المسارات المناسبة لتنشيط أعمالها وتشغيل أنشطتها، هذا الأمر يضمن لها تحقيق الأهداف التي تخدم بها المجتمع الذي تنتمي إليه، وفي ظل الظروف المتغيرة والتحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات اليوم، أصبح من الضرورة بمكان أن تتبنى تغييرات شاملة في طرق وأساليب عملها، سواء على المدى القريب أو البعيد. تسعى هذه المنظمات دائماً إلى اكتشاف استراتيجيات جديدة تمنحها ميزة تنافسية وتدعم قدرتها على الاستمرار والنجاح في تحقيق أهدافها، فالمؤسسات التي تواجه صعوبة في استخدام مهاراتها وإمكاناتها بفاعلية قد تجد نفسها عاجزة عن مواكبة هذه التحديات المتزايدة. لذا، من المهم للغاية أن تتفهم هذه المنظمات طبيعة قدراتها الديناميكية وأن تسعى إلى تحديدها بدقة وتفعيلها بالشكل الذي يوفر لها القدرة على الاستجابة بمرونة وفعالية للتغيرات المحيطة. إن إدراك هذه الإمكانيات وتفعيلها يُعد خطوة حيوية، تسهم في استدامة النجاح والتميز في بيئة العمل المتقلبة. إذ يُعد مفهوم القدرات الديناميكية حديث نسبياً إذ ظهر مفهوم نتيجة التغيرات المستمرة وحالة عدم التأكد التي تتسم بها بيئة الأعمال والأسواق (Karman ٢٠٢٠)، ويُعد هذا المفهوم من أكثر تيارات البحث نشاطاً في أدبيات الإدارة الاستراتيجية فهو يركز على الإطار الشامل للقدرات التي تُمكن المنظمات من فهم الكيفية التي تستجيب بها للتغيرات الاستراتيجية السريعة. وأشار (رشيد والعبودي ٢٠١٦: ١٣) إلى أنها "مجموعة من القدرات المترابطة والمتناسقة والتي تمكن المنظمة من إعادة تشكيل قدراتها التشغيلية بما يضمن لها تجديد استراتيجياتها وعملياتها وأنشطتها بما يتواءم مع التغيرات المتسارعة في بيئتها الخارجية"، فالقدرات الديناميكية هي "مجموعة من العمليات التنظيمية المترابطة التي تمكن إدارة المنظمة من فهم التغيرات التي تحدث في بيئة عملها والاستجابة لها عن طريق تعديل قاعدة مواردها وهيكليها التنظيمي وتكييف فعاليتها بما ينسجم مع تلك التغيرات"، وقد طرح (Teece et al. (1997 هذا المفهوم باعتباره نهجاً يساعد على فهم صيغة قيام المنظمة بتعبئة مواردها جذورها والمحافظة عليها وتعديلها بشكل متواصل للتكيف مع البيئات سريعة التحول، أما (Eriksson ٢٠١٤: ٦٦) فقد أشار إلى القدرة على تنفيذ ذلك بشكل منهجي كقدرة ديناميكية غايتها الرئيسية شرح الميزة التنافسية طويلة المدى للمنظمة بحيث أصبح نهج القدرات الديناميكية نطاقاً مؤثراً لفهم كيفية تطور مستودعاً من موارد المنظمة حتى تستطيع بذلك تحقيق أو تعزيز ميزتها التنافسية المستدامة

، اما (Nieves & Haller, ٢٠١٤: ٢٢٤) فقد اكدا على ان القدرات الديناميكية وما تحمله من معطيات وإمكانات تعد مرتكز أساسي يمكن المنظمات من تحديد المسارات السليمة التي تضمن تمكين نشاطها التشغيلي والعملية بما يساهم بتحقيق أهدافها ويؤدي الى خدمة المجتمع الذي تعمل في نطاقه. ولا سيما ان التسارع الكبير والتحديات المتداخلة التي تواجهها المنظمات والتي اصبح من الضروري أن تُجري تطورات وتحولات جوهرية في أساليب انجاز عملها، سواء على المدى القريب أو المدى البعيد، وأن تبحث باستمرار عن سياسات مبتكرة تمنحها ميزة تنافسية تمكنها من الاستمرار وتحقيق غاياتها، فأن المؤسسات او المنظمات التي تنفقر إلى القدرة لتوظيف مهاراتها وإمكاناتها بصورة فعالة باتت أقل قدرة على البقاء تحت تأثير هذه الظروف، مما جعل انه من الاهمية أن تعي هذه المؤسسات قدراتها الديناميكية وتحددها بدقة (الدريبان، ٢٠٢١) كما أشار (صالح، ٢٠٢٥: ٢٠) إلى أن القدرات الديناميكية تعكس قدرة المؤسسة على إعادة تكوين وتشكيل إمكاناتها من خلال استشعار الفرص والتعلم المستمر وإعادة نشر الموارد بما ينسجم مع المتغيرات الداخلية والخارجية. فالقدرات الديناميكية "هي إطار عمل يقدم الإجابات للتعامل مع المتغيرات في بيئة الأعمال والتي تمثل في المقدمة الاستشعار والبحث عن مصادر الميزة التنافسية على مستوى المنظمة، وتوفير التوجيه للمديرين لتجنب حالات الربح الصفري والتي تنتج عندما تتنافس الشركات المتجانسة في أسواق المنافسة الكاملة، وتمكن تقسيم إطار عمل القدرات الديناميكية إلى ثلاثة أقسام وهي: الاستشعار، اغتنام الفرص وتحيد التهديدات، وإدارة التهديدات وإعادة تشكيل الموارد والهيكل التنظيمية (Endres, ٢٠١٨) فضلا عن ذلك فان البعض يقارب مفهوم القدرات الديناميكية مع مفهوم الرشاقة الاستراتيجية، والتي تعرف بأنها مفهوم يتكون من عنصرين هما الاستجابة وإدارة المعرفة، والتي تعني قدرة المنظمة على اكتشاف التغيرات من خلال الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة الأعمال، وإعطاء الاستجابة السريعة لهذه التغيرات من خلال إعادة تشكيل مواردها وعملياتها واستراتيجياتها (Arokodare & Asikhia, 2020) فالمنظمات بشكل عام تسعى دائماً لامتلاك القدرات الديناميكية في سبيل مواجهة التغيرات والتكيف معها، وبالتالي فإن مصدر هذه القدرات الديناميكية يكون عبارة عن تغييرات في قدرات المنظمة الداخلية التقليدية والاعتيادية أو ذات المستوى الصفري والتي عادة توفر الربح للمنظمة على المدى القصير، اما القدرات الديناميكية فهي قادرة على توفير الاستقرار والنمو والاستمرارية على المدى الطويل، ويتم إنشاء وخلق هذه القدرات الديناميكية من خلال عملية طويلة نسبياً من ثمارها تحقيق الربح على المستوى البعيد وتحقيق الميزة التنافسية إذا ما كانت هذه العملية استراتيجية وهادفة (سلطان وعثمان، ٢٠٢١) وكما بينت (Elizabeth et al. 2025:3) أن القدرات الديناميكية تشكل إطاراً يدمج بين مفاهيم القدرات الديناميكية التقليدية و متطلبات الاستدامة من خلال التأكيد على دور تبني ممارسات بيئية واعية في اطار العمليات التنظيمية ، اذ تشير أن هذه القدرات تكشف عن قدرة المؤسسات على تحسين إمكانات موجهة نحو تحقيق مخرجات مستدامة، فمن خلالها تستطيع معها إعادة تهيئة مواردها بالشكل الذي يعزز ميزتها التنافسية والمحافظة على مستوى الالتزام بالأهداف البيئية والاجتماعية. فالقدرات الديناميكية تتعلق أيضاً بقدرة المؤسسة على استقبال واحتواء المعرفة الخارجية وتحويلها وتنفيذها بما يدعم مبادرات الاستدامة وكذلك هي قدرة المنظمات السياحية في استشعار الفرص والتهديدات البيئية واستثمارها وإعادة تهيئة مواردها واستراتيجياتها بشكل مستمر بما يضمن التكيف مع التغيرات وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة تدعم النمو السياحي المستدام ، اذ ركزت الدراسات المتعلقة بالقدرات الديناميكية على الخصائص التي تجعل المؤسسات قادرة على التكيف بدلاً من التركيز على كيفية تأثير خياراتها الاستثمارية على قدرتها التنافسية (Pisano ٢٠١٧) ، فضلا عن ذلك، فان هذه الدراسات تميز بين القدرات التقليدية وموارد المؤسسة الإجمالية التي تُحدد أسلوب عملها الحالي والقدرات الديناميكية التي تُمكنها من التطور اذ تُحدد القدرات التقليدية الكفاءة التشغيلية، بينما تُمكن القدرات الديناميكية المؤسسة من تحديد فرص العمل الجديدة واغتنامها (Laaksonen & Peltoniemi 2018) فالقدرات الديناميكية هي قدرة المنظمة على إنشاء مواردها أو تطويرها أو تعديلها عمداً بما يدعم بناء استراتيجيات تنافسية مستدامة اذ انها تعد الجهود والقدرات اللازمة لتجديد الموارد بما يعزز المرونة التنظيمية والقدرة على التكيف مع البيئة الخارجية (Pavlou & El Sawy, 2011: 241) وبالتالي، يمكننا التأكيد على أن القدرات الديناميكية تشير إلى قدرة المنظمة على دمج وتطوير وإعادة ضبط قدراتها الداخلية والخارجية بهدف الحصول على أشكال جديدة ومبتكرة من الميزة التنافسية ومواكبة التطور السريع في بيئتها. (Gurkan & Umit ٢٠١٥: ٣١٣- ٣١٤).

المبحث الثالث: التحليل الإحصائي للجانب العملي من البحث.

توثق الباحثة هنا تحليل اجابات عينة البحث الخاصة بالبحث الموسومة (تأثير هوية العلامة التجارية في القدرات الديناميكية للنمو السياحي المستدام)، إذ ستعمل الباحثة على اختبارات الصدق الظاهري والثبات، واختبار (Z-Test) لاختبار معنوية فرضية الارتباط بين المتغير المستقل المتمثل بـ (هوية العلامة التجارية) كما توضح الباحثة معطيات تطبيق اختبار (F - Test) لاختبار معنوية فرضية تأثير هوية العلامة التجارية في القدرات

الديناميكية للنمو السياحي المستدام ، وللحصول على نتائج احصائية عالية الدقة ستعتمد الباحثة على مجموعة من البرامج الاحصائية المتقدمة كبرنامج (SPSS V29) و(Amos V29) و(Microsoft Excel 2016) ، وكانت نتائج التحليل على النحو الاتي:
أولاً: اختبار الصدق الظاهري للاستبانة:

توثق معطيات الاختبار الموثقة في الجدول (١) ان نسبة اتفاق الاساتذة المحكمين على صدق فقرات هوية العلامة التجارية بلغت (٨٥.٧١٪)، بما يوثق اتفاق الاساتذة المحكمين على صدق ست فقرات من بين سبع فقرات خصصت لهوية العلامة التجارية. بينما بلغت نسبة اتفاق الاساتذة المحكمين على صدق فقرات القدرات الديناميكية للنمو السياحي المستدام (٨٧.٥٠ ٪)، وهي نسبة عالية تؤكد اتفاق الاساتذة المحكمين على اربع عشرة فقرة من بين ست عشرة فقرة خصصت للمتغير التابع المتمثل بالقدرات الديناميكية للنمو السياحي المستدام. فيما كانت نسبة اتفاق الاساتذة المحكمين على صدق مجمل فقرات الاستبانة بلغت (٨٦.٩٦٪)، وهي نسبة مرتفعة توثق اتفاق الاساتذة المحكمين على عشرين فقرة من بين ثلاث وعشرين فقرة شكلت استبانة البحث. بما يوثق صدق تمثيل الاستبانة لموضوع البحث التي مفادها (تأثير هوية العلامة التجارية في القدرات الديناميكية للنمو السياحي المستدام) خير تمثيل.الجدول (١) معطيات اختبار الصدق الظاهري لمتغيرات البحث

الرمز	المتغيرات والمتغيرات المستقلة	عدد فقرات الاستبانة	عدد الفقرات المتفق عليها من قبل المحكمين	نسبة الصدق	تعليق الباحثة على النتائج
X	هوية العلامة التجارية	٧	٦	٨٥.٧١٪	فقرات المتغير المستقل تتخطى اختبار الصدق بنجاح
Y	القدرات الديناميكية للنمو السياحي المستدام	١٦	١٤	٨٧.٥٠٪	فقرات المتغير التابع تتخطى اختبار الصدق بنجاح
	مجمل فقرات الاستبانة	٢٣	٢٠	٨٦.٩٦٪	فقرات الاستبانة تتخطى اختبار الصدق بنجاح

المصدر: اعداد الباحثة على وفق نتائج اختبار الصدق الظاهري حسب آراء السادة المحكمين.
ثانياً: اختبار الثبات للاستبانة.

ان اختبار الثبات يثبت مصداقية وموثوقية البيانات المتحصلة من اجابات عينة البحث على فقرات الاستبانة بما يؤهلها لتمثيل موضوع البحث (تأثير هوية العلامة التجارية في القدرات الديناميكية للنمو السياحي المستدام) خير تمثيل، وستعتمد الباحثة لبرهنة ذلك على نتائج تطبيق اختبار معامل ثبات (Cronbach's Alpha). إذ تؤكد معطيات تطبيق الاختبار الموجودة في الجدول (٢) ان قيمة معامل الثبات لمجمل فقرات الاستبانة سجل (٠.٩٥١ أكبر من ٠.٧٠٠) بما يؤكد تخطي مجمل فقرات الاستبانة لاختبار الثبات بنجاح، كما تثبت معطيات تطبيق الاختبار الموجودة في الجدول ذاته ان قيمة معامل الثبات لمجمل فقرات المتغير المستقل هوية العلامة التجارية قد بلغت (٠.٨٧٥ أكبر من ٠.٧٠٠) بما يحقق وجود ثبات مرتفع في فقرات هوية العلامة التجارية، أما لمجمل فقرات المتغير التابع القدرات الديناميكية للنمو السياحي المستدام فقد سجل معامل الثبات (٠.٩٣٥ أكبر من ٠.٧٠٠) بما يؤكد وجود ثبات مرتفع في فقرات القدرات الديناميكية للنمو السياحي المستدام.

الجدول (٢) نتائج اختبار الثبات (Cronbach's Alpha) لفقرات الاستبانة

الرمز	المتغيرات والمتغيرات المستقلة	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات	مستوى الثبات	تعليق الباحثة على النتائج
-------	-------------------------------	-------------	-------------------	--------------	---------------------------

مجلة الجامعة العراقية المجلد (٧٥) العدد (٩) حزيران لسنة ٢٠٢٦

X	هوية العلامة التجارية	٧	٠.٨٧٥	عال	فقرات المتغير المستقل تتخطى اختبار الثبات بنجاح
Y	القدرات الديناميكية للنمو السياحي المستدام	١٦	٠.٩٣٥	عال	فقرات المتغير التابع تتخطى اختبار الثبات بنجاح
	اجمالي فقرات الاستبانة	٢٣	٠.٩٥١	عال	فقرات الاستبانة تتخطى اختبار الثبات بنجاح

المصدر: اعداد الباحثة على وفق نتائج تطبيق اختبار الثبات ونتائج SPSS V29.

ثالثاً: التحليل الوصفي لمستوى اجابات العينة على متغيرات البحث.

تعطي الباحثة في المبحث الحالي تفسيراً وتحليلاً لمخرجات التحليل الوصفي للمتغير المستقل المتمثل بهوية العلامة التجارية ولمخرجات التحليل الوصفي للمتغير التابع المعروف بالقدرات الديناميكية للنمو السياحي المستدام، كما توثق الباحثة باستعمال اختبار { One-Sample Test } مدى ابتعاد قيمة الوسط الحسابي الموزون للمتغيرين المستقل والتابع عن منطقة الحياد، فيما توضح الباحثة مدى تجانس اجابات افراد العينة على فقرات الاستبانة باستعمال مقياس الانحراف المعياري، وتستثمر الباحثة مقياس الأهمية النسبية لبيان شدة اجابات العينة بما يؤثر نسبة اتفاق افراد العينة على فقرات الاستبانة. وكانت نتائج التحليل الوصفي على النحو الاتي:

أ- التحليل الوصفي لهوية العلامة التجارية.

الجدول (٣) مستوى اجابات العينة على فقرات المتغير المستقل

الترتيب	One-Sample Test (Value = 3)			الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	الفقرات	ت
	اتجاه الاجابة نحو منطقة	القيمة الاحتمالية	قيمة T المحتسبة					
4	الاتفاق	0	15.995	74.16%	0.5222	3.708	إن التزام شركة الطيران بالاستدامة البيئية يتجلى بوضوح في صورة علامتها التجارية الشاملة.	1
6	الاتفاق	0	12.875	72.72%	0.5985	3.636	أشعر أن شركة الطيران تحتل مكانة رائدة في جودة الخدمة والعمليات المسؤولة.	2
1	الاتفاق	0	19.365	77.71%	0.775	3.886	من السهل فهم مهمة شركة الطيران والغرض منها.	3
2	الاتفاق	0	16.936	76.96%	0.6575	3.848	إن التركيز الاستراتيجي	4

							شركة الطيران على الغرض (على سبيل المثال، الاستدامة) يبرر دفع سعر أعلى لتذكرها.	
5	الاتفاق	0	14.56	73.84%	0.788	3.692	يبدو أن القيم الأساسية لشركة الطيران تتوافق مع القيم الشخصية فيما يتعلق بالسفر المسؤول.	5
6	الاتفاق	0	10.952	69.35%	0.5112	3.467	إن هوية العلامة التجارية لشركة الطيران تجعلها تتشعر بالتميز والتفوق مقارنة بمنافسيها.	6
7	الاتفاق	0	16.355	75.18%	0.5733	3.759	أستطيع بسهولة أن أتذكر الموضوع الاستراتيجي المقصود لشركة الطيران (على سبيل المثال، "سهولة الوصول ومستدامة").	7
X	الاتفاق	0	31.253	74.27%	0.6322	3.714	هوية العلامة التجارية	X

المصدر: اعداد الباحثة على وفق مستويات اجابات عينة البحث و SPSS V29

ترسخ نتائج التحليل الوصفي المعروض في الجدول (٣) وعلى وفق مخرجات تطبيق البرنامج الاحصائي (SPSS V29) ان نتيجة اختبار { One-Sample Test (Test Value = 3) كانت معنوية إذ بلغت قيمة T المحسوبة (٣١.٢٥٣) بما يؤكد ابتعاد اجابات العينة بخصوص فقرات هوية العلامة التجارية عن منطقة الحياد باتجاه منطقة الاتفاق وبشدة اجابة بلغت (٧٤.٢٧٪) بما توثق اتفاق زهاء ثلاثة أرباع أفراد العينة على اهمية الفقرات المخصصة للمتغير المستقل بوسط حسابي بلغ (٣.٧١٤) وانحراف معياري بلغ (٠.٦٣٢٢) بما يوضح وجود تجانس نوعا ما في اجابات العينة بخصوص هوية العلامة التجارية. كما تحقق مخرجات التحليل الوصفي المعروضة في الجدول (٣) أن مستويات أهمية الفقرات ضمن هوية العلامة التجارية قد توزعت بين أعلى مستوى اجابه حققته الفقرة الثالثة بين جميع فقرات المتغير المستقل بشدة اجابة شكلت (٧٧.٧١٪) ليؤكد ذلك اتفاق أكثر من ثلاثة أرباع افراد عينة البحث على انه من السهل فهم مهمة شركة الطيران والغرض منها. بينما تؤكد مخرجات التحليل الوصفي المعروضة في الجدول (٣) أن الفقرة السادسة سجلت ادنى مستوى بين جميع فقرات هوية العلامة التجارية بشدة اجابة بلغت (٦٩.٣٥٪) ليؤكد ذلك اتفاق اكثر من ثلثي افراد العينة على ان هوية العلامة التجارية لشركة الطيران تجعلها تشعر بالتميز والتفوق مقارنة بمنافسيها.

ب- التحليل الوصفي لمتغير القدرات الديناميكية للنمو السياحي المستدام.

يستدل من نتائج التحليل الوصفي المتعلق بالمتغير التابع المعروضة في الجدول (٤) وعلى وفق نتائج البرنامج الاحصائي (SPSS V29) ان نتيجة الاختبار كانت معنوية إذ بلغت قيمة T المحسوبة (٣٧.٢٠٨) وتحمل اشارة موجبة بما يؤكد ابتعاد قيمة الوسط الحسابي للقدرات الديناميكية

لنمو السياحي المستدام بشكل واضح عن منطقة الحياض باتجاه منطقة الاتفاق وبشدة اجابة بلغت (٧٢.٦٨٪) بما يؤكد اتفاق زهاء ثلاثة ارباع أفراد العينة على اهمية الفقرات المخصصة للمتغير التابع بوسط حسابي بلغت قيمته (٣.٦٣٤) وانحراف معياري بلغ (٠.٦١٦٧) بما يوضح وجود تجانس نوعا ما في اجابات العينة بخصوص القدرات الديناميكية للنمو السياحي المستدام بالاجمال. كما تعكس نتائج التحليل الوصفي المعروضة في الجدول (٤) أن مستويات أهمية الفقرات ضمن القدرات الديناميكية للنمو السياحي المستدام قد توزعت بين أعلى مستوى اجابه حققته الفقرة الحادية عشرة من بين جميع فقرات القدرات الديناميكية للنمو السياحي المستدام بشدة اجابة شكلت (٧٩.٨٩٪) ليؤكد ذلك اتفاق ما يقارب ثلاثة ارباع افراد عينة البحث على أن الشركة نعلم كيفية الوصول إلى المعلومات الجديدة. أما الفقرة الرابعة عشرة فقد سجلت أقل مستوى اجابه بين جميع فقرات القدرات الديناميكية للنمو السياحي المستدام بشدة اجابة شكلت (٧٠.٠٧٪) ليؤكد ذلك اتفاق ما يقارب ثلاثة ارباع افراد عينة البحث على أن الشركة تستطيع أن تتفاعل بسرعة مع المعرفة الجديدة من الخارج. الجدول (٤) مستوى اجابات العينة على فقرات المتغير التابع

الترتيب	One-Sample Test (Value = 3)			الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	الفقرات	ت
	اتجاه الاجابة نحو منطقة	القيمة الاحتمالية	قيمة T المحتسبة					
11	الاتفاق	0	13.297	71.89%	0.6997	3.595	تتمتع شركتنا بأفضل الممارسات في السوق.	8
9	الاتفاق	0	14.491	72.35%	0.6513	3.618	شركتنا على اطلاع دائم بحالة السوق الحالية.	9
4	الاتفاق	0	14.732	73.46%	0.6682	3.673	تبحث شركتنا بشكل منهجي عن المعلومات المتعلقة بالوضع الحالي للسوق.	10
1	الاتفاق	0	23.732	79.89%	0.5171	3.995	باعتبارنا شركة، فإننا نعلم كيفية الوصول إلى المعلومات الجديدة.	11
12	الاتفاق	0	11.161	71.15%	0.8095	3.558	شركتنا تراقب دائماً أنشطة منافسيها.	12
2	الاتفاق	0	17.042	75.89%	0.633	3.795	تلاحظ شركتنا بسرعة التغييرات في السوق.	13
16	الاتفاق	0	15.147	70.07%	0.5697	3.504	يمكن لشركتنا أن تتفاعل بسرعة مع المعرفة الجديدة من الخارج.	14

7	الاتفاق	0	16.892	72.63%	0.5668	3.632	نحن ندرك ما هو الجديد في مكونات الصناعة الذي يمكن الاستفادة منه في شركتنا.	15
14	الاتفاق	0	17.103	70.79%	0.5125	3.54	شركتنا قادرة على تحويل المعرفة التكنولوجية الجديدة إلى ابتكار في العمليات والمنتجات.	16
10	الاتفاق	0	15.951	72.25%	0.5918	3.613	المعلومات الحالية تؤدي إلى تطوير منتجات أو خدمات جديدة.	17
5	الاتفاق	0	15.48	73.39%	0.6682	3.669	من خلال تحديد المسؤوليات بشكل واضح، ننفذ بنجاح خطط التغيير في شركتنا.	18
6	الاتفاق	0	15.227	73.35%	0.6102	3.667	حتى في حالة حدوث تقلبات غير متوقعة، يتم تنفيذ مشاريع التغيير باستمرار في شركتنا.	19
13	الاتفاق	0	14.732	71.15%	0.6293	3.558	يتم اتخاذ القرارات بشأن التغييرات المخطط لها بشكل مستمر في شركتنا.	20
15	الاتفاق	0	14.357	70.78%	0.5803	3.539	لقد أظهرنا في الماضي نقاط قوتنا في تنفيذ التغييرات.	21

22	في شركتنا، يمكن تنفيذ مشاريع التغيير عملياً إلى جانب الأعمال اليومية.	3.631	0.6287	72.62%	15.105	0	الاتفاق	8
23	تعمل إدارة شركتنا على تعديل خطط التغيير بشكل مرّن لتتناسب مع الوضع الحالي.	3.684	0.6446	73.67%	16.13	0	الاتفاق	3
٧	القدرات الديناميكية للنمو السياحي المستدام	3.63٤	0.6167	72.678	37.208	0	الاتفاق	

المصدر: اعداد الباحثة على وفق مستويات اجابات عينة البحث و SPSS V29

رابعاً: الاختبارات الاحصائية

تعتمد الباحثة على أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط عن طريق تطبيق (Z - TEST) لاختبار معنوية فرضية الارتباط بين هوية العلامة التجارية والقدرات الديناميكية للنمو السياحي المستدام، فيما تستعمل الباحثة اختبار (F - TEST) لبيان معنوية فرضية التأثير بين متغيري البحث، وستنظر الباحثة الفرضيات الاتية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

(توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين هوية العلامة التجارية والقدرات الديناميكية للنمو السياحي المستدام).

الفرضية الرئيسية الثانية:

(يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لهوية العلامة التجارية في القدرات الديناميكية للنمو السياحي المستدام).

الجدول (٥) نتائج اختبار فرضيتي البحث

Z - TEST			المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط بين متغيرين	التفسير
نتيجة الاختبار	القيمة الاحتمالية	قيمة Z المحسوبة				
قبول الفرضية الرئيسية الأولى	٠,٠٠٠	5.754	هوية العلامة التجارية	القدرات الديناميكية للنمو السياحي المستدام	٠,٧٨٣	ارتباط قوي بين المتغيرين
F - TEST			المتغير المؤثر	المتغير المتأثر	معامل التفسير R2%	
نتيجة الاختبار	القيمة الاحتمالية	قيمة F المحسوبة				
قبول الفرضية الرئيسية الثانية	٠,٠٠٠	٨٤,١٩٦	هوية العلامة التجارية	القدرات الديناميكية للنمو السياحي المستدام	٦٢%	

المصدر: اعداد الباحثة على وفق نتائج اختبار الفرضيات بواسطة برنامج SPSS V29

يستخلص من معطيات تطبيق الاختبار المعروضة في الجدول (5) قبول الفرضية الرئيسة ١، إذ بلغت قيمة Z المحتسبة (٥.٧٥٤) وهي معنوية، ولا سيما ان القيمة الاحتمالية المناظرة لها سجلت (٠.٠٠٠ أقل من مستوى ٠.٠٠٥)، بينما سجلت قيمة معامل الارتباط البسيط بين المتغير المستقل هوية العلامة التجارية والقدرات الديناميكية للنمو السياحي المستدام (٠.٧٨٣) بما يؤكد وجود ارتباط طردي قوي بين هوية العلامة التجارية والقدرات الديناميكية للنمو السياحي المستدام وذلك على وفق اراء عينة البحث. فيما توثق المعطيات الموجودة في الجدول (5) قبول الفرضية الرئيسة الثانية، إذ بلغت قيمة F المحتسبة (٨٤.١٩٦) وهي معنوية، ولا سيما ان القيمة الاحتمالية المناظرة لقيمة F المحتسبة سجلت (٠.٠٠٠ أقل من مستوى ٠.٠٠٥)، بينما سجلت قيمة معامل التفسير (٦١٪) بما توثق نسبة تفسير هوية العلامة التجارية للتغيرات التي تطرأ على القدرات الديناميكية للنمو السياحي المستدام على وفق اراء عينة البحث.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات.

توصلت البحث إلى الاستنتاجات الآتية استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي لبيانات عينة شركات الطيران العالمية في بغداد:

١. يوجد تأثير واضح لهوية العلامة التجارية في القدرات الديناميكية للنمو السياحي المستدام في شركات الطيران العالمية العاملة في بغداد.
٢. هوية العلامة التجارية لشركات الطيران تجعلها تشعر بالتميز والتفوق مقارنة بمنافسيها.
٣. شركات الطيران تتفاعل بسرعة مع المعرفة الجديدة من الخارج.

ثانياً: التوصيات

١. إعداد وثيقة الهوية الاستراتيجية (Brand Identity Charter) التي تُحدّد الغرض والقيم والتموضع التنافسي ووعود المسافرين، وتُعتمد مرجعاً ملزماً لجميع الإدارات.
٢. تأسيس لجنة حوكمة هوية العلامة التجارية تجتمع ربع سنوياً لمراجعة مدى انعكاس الهوية في مخرجات الشركة وإصدار قرارات تصحيحية فورية.
٣. تطبيق مؤشر وضوح الهوية التنافسي (Brand Clarity Index) سنوياً على المسافرين والموظفين لقياس مدى تميّز الشركة.

المصادر:

أولاً: المصادر العربية

- ١- الدربان، خالد محمد خلف، والشعار، قاسم إبراهيم عبد الكريم (٢٠٢١). أثر القدرات الديناميكية في ريادة الأعمال: الدور الوسيط لتكنولوجيا المعلومات في المشروعات الصغيرة في دولة الكويت، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- ٢- النعيمي، محمد عبد العالي، وطعمة حسن ياسين (٢٠٠٨). الاحصاء التطبيقي، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر، عمان، الاردن.
- ٣- اموري، هادي كاظم، خالد ضاري الطائي، وعبد المنعم كاظم الشكري (٢٠١٣). الاحصاء التطبيقي اسلوب تحليلي باستخدام SPSS، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر، عمان، الاردن.
- جودة، محفوظ (٢٠١٠). التحليل الاحصائي المتقدم، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الاردن.
- ٤- رشيد، صالح عبد الرضا، والعبودي علي عبد الرزاق (٢٠١٦). توظيف القدرات الديناميكية للمنظمات لتعزيز انشطة التجديد الاستراتيجي: دراسة تحليل الآراء القيادات الجامعة في الكليات جامعتي القادسية والمثنى، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، مجلد ١٤، عدد ٤، جامعة القادسية، ٥- سلطان، حكمت عثمان محمود (٢٠٢١). الريادة منظور استراتيجي. دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- ٦- تيغزة، محمد بوزيان (٢٠١٢). التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي مفاهيمهما ومنجيتهما، الطبعة الاولى، دار المسيرة للطباعة والنشر، عبد المنعم، ثروت محمد (٢٠٠٥). الانحدار، الطبعة الاولى، مكتب الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر.
- ٧- مراد، صلاح احمد، الأساليب الاحصائية في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية، الطبعة الثانية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة ٢٠١١

References

- 1- Arokodare, M. A., & Asikhia, O. U. (2020). Strategic Agility: Achieving Superior Organizational. Global Journal of Management and Business Research.
- 2- Awa, H. O., Etim, W., & Ogbonda, E. (2024). Stakeholders, stakeholder theory and corporate social responsibility (CSR). International Journal of Corporate Social Responsibility, 9(1), 11.

- 3- Elizabeth, E., et al. (2025). Harnessing Green Dynamic Capabilities for Sustainable Tourism Performance. *Tourism and Hospitality*, 6, 156–176.
- 4- Endres, H. (2018). *Adaptability Through Dynamic Capabilities*. Springer Fachmedien Wiesbaden.
- 5- Eriksson, T. (2014). Processes, antecedents and outcomes of dynamic capabilities. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 30, pp. 65-82.
- 6- Fisher, W. (2018). *Organisational Citizenship and the Post-Acquisition of a Global Hotel Brand*. University of Johannesburg.
- 7- Franjkovic, J., et al. (2021). Non-Price Factors of Retail Price Image. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*.
- 8- Friske, W., et al. (2023). The impact of voluntary sustainability reporting on firm value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 51(2), 372-392.
- 9- Inan, G. G., & Bititci, U. S. (2015). Understanding organizational capabilities and dynamic capabilities in the context of micro enterprises: A research agenda. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 210, 313-314.
- 10- Karman, A., & Šavanevičienė, A. (2020). Enhancing dynamic capabilities to improve sustainable competitiveness. *Baltic Journal of Management*, 16(2), 318–339.
- 11- Laaksonen, O., & Peltoniemi, M. (2018). The Essence of Dynamic Capabilities and Their Measurement. *International Journal of Management Reviews*, 20, 184-205.
- 12- Nieves, J., & Haller, S. (2014). Building dynamic capabilities through knowledge resources. *Tourism Management*, Vol. 40, pp. 224.-
- 13- O'Sullivan, H., et al. (2024). Contemporary Branding Strategies for Higher Education. *Encyclopedia*, 4(3), 1292-1311.
- 14- Pavlou, P., & El-Sawy, O. (2011). Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities. *Decision Sciences Journal*, Vol 42, No 1.
- 15- Zaidi, M. F. A., & Othman, S. N. (2012). Understanding the Concept of Dynamic Capabilities by Dismantling Teece, Pisano, and Shuen (1997)'s Definition. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(8), 367–377