



**Tikrit Journal of Administrative  
and Economics Sciences**

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

EISSN: 3006-9149

PISSN: 1813-1719



**The role of dynamic capabilities of industrial organization in supporting flexibility supply chain an Exploratory study of the opinions of a sample of employees at Kronji Company for the production of soft drinks, healthy water, juices, dairy products and energy drinks limited**

**Mohammed Bashar Mohammed\*, Abdulazez B. H. Zakariya**

College of Administration & Economic/University of Mosul

**Keywords:**

Dynamic Capabilities, Supply Chain Flexibility, Kronje Company.

**ARTICLE INFO**

**Article history:**

|                          |              |
|--------------------------|--------------|
| Received                 | 18 Jun. 2025 |
| Received in revised form | 14 Jul. 2025 |
| Accepted                 | 20 Jul. 2025 |
| Available online         | 31 Mar. 2026 |

© THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



\*Corresponding author:



**Mohammed Bashar Mohammed**

College of Administration & Economic/University of Mosul

**Abstract:** The current research seeks to determine whether the dynamic capabilities in industrial organizations, in terms of their dimensions (sensing, acquisition, and reconfiguration), play a role in supporting the flexibility of the supply chain, in terms of its dimensions (supply flexibility, product flexibility, volume flexibility, delivery flexibility, distribution flexibility, and supply chain information system flexibility), within a survey study that included the opinions of (54) individuals working at Kronje Company for the production of soft drinks, healthy water, juices, dairy products, and energy drinks, Ltd., in an effort to address the field research problem that the researcher pointed out during the field visit he conducted to the company in the research field on (6/1/2025) and his review of the company's activities, operations, and products. The researcher felt that the company needed to enhance the flexibility of its supply chain to be able to continue this diversity in its products and expand in the markets it covers, especially since the nature of the food industries in Iraq is witnessing intense competition due to the presence of many competing local and international products that cover the Iraqi market.

## دور القدرات الديناميكية للمنظمة الصناعية في دعم مرونة سلسلة التجهيز: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة كرونجي لإنتاج المشروبات الغازية والمياه الصحية والعصائر والألبان ومشروبات الطاقة المحدودة

عبد العزيز بشار حسيب زكريا

محمد بشار محمد

كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الموصل

### المستخلص

يسعى البحث الحالي إلى تحديد ما إذا كان للقدرات الديناميكية في المنظمات الصناعية بدلالة أبعادها (الاستشعار، الاستحواد، وإعادة التشكيل)، دور في دعم مرونة سلسلة التجهيز بدلالة أبعادها (مرونة التوريد، مرونة المنتج، مرونة الحجم، مرونة التسليم، مرونة التوزيع، مرونة نظام معلومات سلسلة التجهيز) ضمن دراسة استطلاعية شملت آراء (54) فرداً من العاملين في شركة كرونجي لإنتاج المشروبات الغازية والمياه الصحية والعصائر والألبان ومشروبات الطاقة المحدودة، سعياً لمعالجة مشكلة البحث الميدانية التي أشرها الباحث خلال الزيارة الميدانية التي أجراها للشركة ميدان البحث بتاريخ (2025/1/6) واطلاعه على أنشطة وعمليات ومنتجات الشركة، ولغرض الحصول على البيانات والمعلومات التي تخدم أهداف البحث فقد تم الاعتماد على استمارة الاستبانة، وتم تحليل إجابات الأفراد المبحوثين باستخدام عدد من الأساليب الإحصائية بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS V25)، وفي ضوء اختبار فرضيات البحث تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود تأثير ذو دلالة معنوية للقدرات الديناميكية بدلالة أبعادها (اجمالياً) في مرونة سلسلة التجهيز بدلالة أبعادها (اجمالياً)، والتي على أساسها اختتم البحث بعدد من الاستنتاجات كان أهمها (امتلاك الشركة ميدان البحث لقدرات ديناميكية مثل الاستشعار، والاستحواد، وإعادة التشكيل، كان له الدور الواضح على تحقيق مرونة أكبر في سلسلة التجهيز الخاصة بها)، وبالاستناد إلى تلك الاستنتاجات قدم البحث مجموعة من المقترحات وكان من أهمها (ضرورة قيام الشركة ميدان البحث بتطوير قدراتها الديناميكية بشكل تكاملي لتعزيز مرونة سلسلة التجهيز لديها بما يعزز من قدرتها التنافسية خصوصاً في بيئة الأعمال الديناميكية).

**الكلمات المفتاحية:** القدرات الديناميكية، مرونة سلسلة التجهيز، شركة كرونجي.

### المقدمة

تواجه البيئة الصناعية المعاصرة تحديات متسارعة ناجمة عن التغيرات الديناميكية التي تشمل مجالات متعددة، في مقدمتها التطور التكنولوجي المتسارع، والتحول الاقتصادي العالمية، فضلاً عن التغير المستمر في أذواق وتفضيلات المستهلكين. وقد أسهم هذا الواقع في فرض ضغوط متزايدة على المنظمات الصناعية، ما دفعها إلى إعادة النظر في استراتيجياتها العامة وتوجهاتها التشغيلية، بهدف الحفاظ على قدرتها التنافسية في بيئات تتسم بعدم الاستقرار والتعقيد.

وفي ظل هذه المتغيرات، برز مفهوم مرونة سلسلة التجهيز كأحد المفاهيم الحيوية التي تُمكن المنظمات من التكيف مع متطلبات السوق المتغيرة، وتُعزز من قدرتها على الاستجابة الفاعلة والسريعة للاضطرابات المفاجئة والفرص الجديدة. وتُشير مرونة سلسلة التجهيز إلى قدرة المنظمة على تعديل عملياتها المتعلقة بالتوريد، والإنتاج، والتوزيع، وحجم الطلب، وتصميم المنتج، وكذلك أنظمة المعلومات، بما يضمن استمرارية الأداء وتحقيق الكفاءة التشغيلية في بيئات غير مستقرة.

غير أن تحقيق هذه المرونة لا يعتمد فقط على القدرات التشغيلية التقليدية، بل يتطلب توفر ما يُعرف بـ القدرات الديناميكية، وهي قدرات تنظيمية عليا تمكن المنظمة من استشعار التغيرات البيئية، والاستحواذ على الفرص المناسبة، وإعادة تشكيل مواردها الداخلية بما يتلاءم مع هذه التغيرات، بما يعزز من قابليتها للتكيف والابتكار.

### المحور الأول: منهجية البحث

**أولاً. مشكلة البحث:** باتت المنظمات الصناعية بمختلف أنواعها تعمل ضمن بيئة ديناميكية تتسم بالمنافسة الشديدة فضلاً عن التغيرات المتسارعة في العديد من المجالات ومنها التغيرات التكنولوجية والاقتصادية فضلاً عن التغير في حاجات واذواق ورغبات الزبون، فاصبح الزبون يطلب المزيد من التنوع، والجودة الأعلى، والخدمة الأفضل، الأمر الذي يفرض على تلك المنظمات التعامل مع هذه التغيرات عن طريق البحث عن استراتيجيات وتقنيات واساليب ادارية وفنية متطورة تعمل على الايفاء بحاجات ورغبات الزبون عن طريق تزويده بالمنتجات المتنوعة ذات الجودة العالية وبالوقت والأسلوب الذي يفضله، وهذا ما يؤكد ضرورة امتلاك المنظمة لـ (سلسلة تجهيز مرنة)، ولتحقيق هذا فإنه يجب على المنظمات أن تتوقع باستمرار التغيرات البيئية سواء التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو حتى التغير في حاجات واذواق ورغبات الزبائن، الأمر الذي يؤشر أن قدرات المنظمة الاعتيادية والمتمثلة بقدرات التصميم، وقدرات التصنيع، وقدرات التوزيع وغيرها من القدرات اصبحت غير كافية للتكيف مع هذه التغيرات بل تحتاج إلى قدرات من مستوى أعلى والتي تسمى بـ (القدرات الديناميكية)، واستناداً إلى ما تقدم ومن خلال الزيارة الميدانية التي أجراها الباحث إلى شركة كرونجي لإنتاج المشروبات الغازية والمياه الصحية والعصائر والألبان ومشروبات الطاقة المحدودة بتاريخ (2025/1/6) واطلاعه على أنشطة وعمليات ومنتجات الشركة ولقائه بعدد من مديري الوحدات تلمس الباحث أن الشركة بحاجة إلى تعزيز مرونة سلسلة تجهيزها لتتمكن من الاستمرار في هذا التنوع بمنتجاتها والتوسع في الأسواق التي تغطيها، وخصوصاً أن طبيعة الصناعات الغذائية في العراق تشهد منافسة شديدة لوجود العديد من المنتجات المنافسة المحلية والدولية والتي تغطي السوق العراقية، الأمر الذي حفز الباحث إلى اختبار موضوع بحثه بأثارة الأسئلة الآتية:

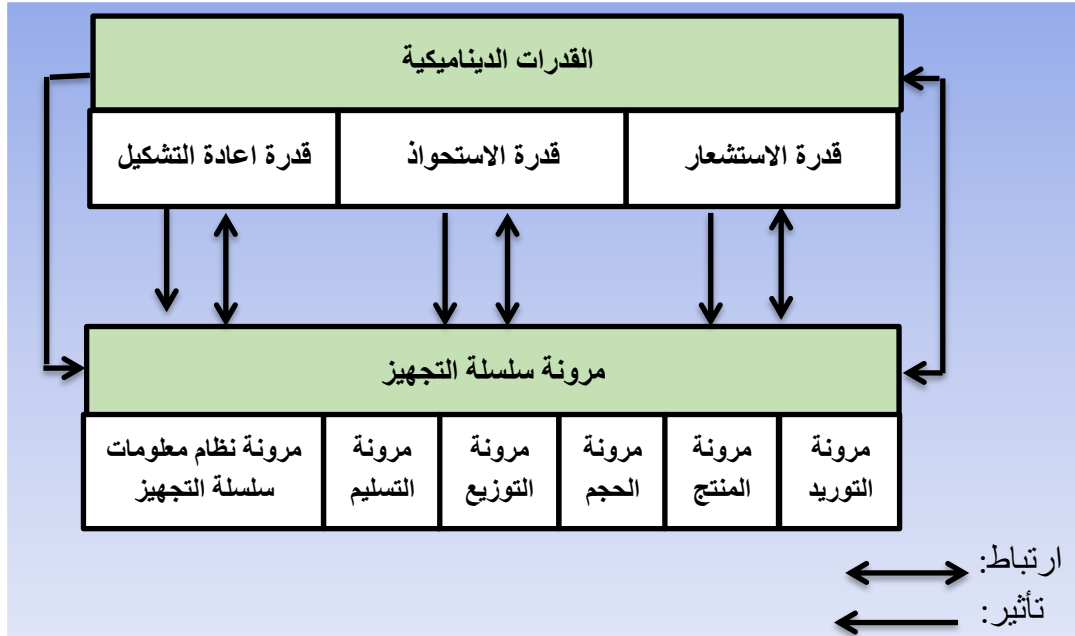
1. ما مدى توافر أبعاد (القدرات الديناميكية) في الشركة ميدان البحث؟
2. ما مدى توافر أبعاد (مرونة سلسلة التجهيز) في الشركة ميدان البحث؟
3. ما طبيعة علاقات الارتباط ومستويات التأثير بين (القدرات الديناميكية) بدلالة أبعادها و(مرونة سلسلة التجهيز) بدلالة ابعادها في الشركة ميدان البحث؟

4. هل يتباين تأثير أبعاد (القدرات الديناميكية) في (مرونة سلسلة التجهيز) في الشركة ميدان البحث؟

**ثانياً. أهمية البحث:** تكمن أهمية البحث الحالي في الآتي:

1. لفت انتباه الشركة ميدان البحث وتعزيز اهتمامها بمتغيرات البحث الحالي المستقل (القدرات الديناميكية) والمعتمد (مرونة سلسلة التجهيز) عن طريق تقديم إطار معرفي يغطي هذه المتغيرات.
2. بيان تأثير المتغير المستقل (القدرات الديناميكية) في المتغير المعتمد (مرونة سلسلة التجهيز) في الشركة ميدان البحث.
3. تسليط الضوء على الدور الحيوي الذي تؤديه هذه المتغيرات في تعزيز كفاءة وفعالية الشركة تحديداً في ظل البيئة الديناميكية سريعة التغير.

- ثالثاً. أهداف البحث: في ضوء مشكلة البحث وأهميتها، يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف الآتية:
1. تقديم إطار معرفي يعزز من تصور ادارة الشركة ميدان البحث لمتغيرات البحث (القدرات الديناميكية) و(مرونة سلسلة التجهيز).
  2. تحديد مدى امتلاك الشركة ميدان البحث لأبعاد المتغير المستقل (القدرات الديناميكية) وأبعاد المتغير المعتمد (مرونة سلسلة التجهيز).
  3. تحديد علاقات الارتباط ومستويات التأثير للمتغير المستقل (القدرات الديناميكية) بدلالة ابعاده في المتغير المعتمد (مرونة سلسلة التجهيز) بدلالة أبعاده في الشركة ميدان البحث.
  4. بيان أي أبعاد المتغير المستقل (القدرات الديناميكية) أكثر تأثيراً في المتغير المعتمد (مرونة سلسلة التجهيز) في الشركة ميدان البحث.
  5. مناقشة النتائج وتقديم استنتاجات ومقترحات عملية لإفادة الشركة ميدان البحث من نتائج اختبار العلاقة بين متغيرات البحث.
- رابعاً. المخطط الفرضي للبحث: للتعاطي مع مشكلة البحث وفرضياتها لابد من بناء مخطط فرضي يعكس العلاقة بين متغيراته والتي تعطي تصور أولي للفرضيات التي افترضها الباحث للإجابة عن الأسئلة المطروحة في مشكلة البحث، ويوضح الشكل رقم (1) المخطط الفرضي للبحث.



شكل (1): المخطط الفرضي للبحث

المصدر: الشكل من اعداد الباحث.

- خامساً. فرضيات البحث: للتحقق من العلاقات الموضحة في مخطط البحث الفرضي، لابد من صياغة الفرضيات التي تناسب تلك العلاقات وكما يأتي:
1. الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية بين (القدرات الديناميكية) بدلالة أبعادها (اجمالياً وانفراداً) و(مرونة سلسلة التجهيز) بدلالة أبعادها (اجمالياً) في الشركة ميدان البحث.
  2. الفرضية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية ل (القدرات الديناميكية) بدلالة أبعادها (اجمالياً) في (مرونة سلسلة التجهيز) بدلالة ابعاده (اجمالياً) في الشركة ميدان البحث.

3. **الفرضية الثالثة:** لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية ل (القدرات الديناميكية) بدلالة أبعادها (انفراداً) في (مرونة سلسلة التجهيز) بدلالة أبعادها (اجمالياً) في الشركة ميدان البحث.

4. **الفرضية الرابعة:** يتباين تأثير (القدرات الديناميكية) بدلالة أبعادها (انفراداً) في مرونة سلسلة التجهيز بدلالة أبعادها (اجمالياً) في الشركة ميدان البحث.

**سادساً. منهج البحث:** اعتمد البحث الحالي المنهج (الوصفي التحليلي) بوصفه المنهج المناسب لدراسة الظواهر في العلوم الاجتماعية والسلوكية عن طريق وصفها وتوضيح خصائصها، فضلاً عن استخدامه للوصف التحليلي الذي يبين مقدار الظاهرة او حجمها ومرى ارتباطها بالظواهر الأخرى.

**سابعاً. حدود البحث:**

- **الحدود الزمانية:** امتدت للمدة من 2024/12/29 ولغاية 2025/6/16 لإنجاز البحث بجانبه النظري والعملية.

- **الحدود المكانية:** تمثلت بشركة كرونجي لإنتاج المشروبات الغازية والمياه الصحية والعصائر والالبان ومشروبات الطاقة المحدودة.

- **الحدود البشرية:** تمثلت بالعاملين في الشركة ميدان البحث بوصفهم مجتمع البحث الحالي البالغ عددهم (750) فرداً، إذ تم اختيار عينة قصدية تمثلت ب (54) فرداً منهم.

### المحور الثاني: الإطار النظري

أولاً. **مفهوم القدرات الديناميكية:** إن مصطلح "القدرات الديناميكية" يتألف من كلمتين، إذ تشير كلمة (ديناميكية) إلى قدرة المنظمة على تجديد الكفاءات الموجودة للتكيف والاستجابة للبيئات المتغيرة، أما كلمة (قدرات) فتسلط الضوء على المسؤولية الأساسية للإدارة في التكيف الصحيح والتكامل وإعادة تشكيل الموارد والكفاءات سواء من أصل داخلي أو خارجي لتلبية متطلبات البيئات المتغيرة (Teece et al, 1997: 512)، أن القدرات الديناميكية تعد أحد المفاهيم التي يمكن عن طريقها فهم كيفية تحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليها عبر الزمن، مما يفرض على المنظمات ضرورة امتلاك القدرة على توقع التغيرات البيئية والاستعداد لإجراء التعديلات الضرورية ضمن استراتيجيتها ومواردها وعملياتها (حامد وحنان، 2019: 145)، وبهذا فإن امتلاك المنظمات للقدرات الديناميكية يمكنها من تطوير قدراتها بمرور الزمن لتجديد مواردها وكفاءاتها وتكييفها وذلك للاستجابة لكل من الاحداث البيئية الخارجية والضغوط التنظيمية الداخلية، فهي لا تسمح للمنظمات

باستغلال مواردها الحالية وكفاءاتها التنظيمية فقط ولكن تساعدها أيضا على تطوير وتجديد مواردها وكفاءاتها لتلائم بيئة الأعمال غير المؤكدة (Liu et al., 2021: 1255).

تعددت آراء الكتاب والباحثين بشأن مفهوم القدرات الديناميكية، والجدول رقم (1) يوضح آراء مجموعة منهم ازاء مفهوم القدرات الديناميكية.

جدول (1): آراء مجموعة من الباحثين ازاء مفهوم القدرات الديناميكية

| ت | الكاتب/السنة/ رقم الصفحة | المفهوم  |
|---|--------------------------|--|
| 1 | Duarte & kok, 2019: 2    | القدرة على تجديد الكفاءات لتحقيق التوافق مع البيئة المتغيرة.   |
| 2 | محمد، 2020: 22           | دمج كل من القدرات والمعارف التراكمية مثل التقنيات والإدارة وما إلى ذلك وهو أمر مهم بالنسبة للمنظمات للحصول على ميزة تنافسية. |

| المفهوم   | الكاتب/السنة/ رقم الصفحة   | ت |
|---|----------------------------|---|
| الموارد والمهارات اللازمة لبقاء المنظمات من خلال التركيز على نقاط القوة والضعف.   | الدريبان والشعار، 2021: 25 | 3 |
| قدرة المنظمة على التكامل والبناء والدمج وإعادة تشكيل الكفاءات الداخلية والخارجية للتعامل بسرعة مع البيئات سريعة التغير.                                       | Feng et al., 2022: 4       | 4 |
| نظام فرعي تقني أو إداري، يدمج التكنولوجيا والعمليات والموارد والمعرفة المتنوعة لتقديم المنتجات والخدمات التي تمنح المنظمة ميزة تنافسية دائمة وفريدة من نوعها. | القرم والخشالي، 2022: 35   | 5 |

المصدر: الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الواردة فيه.

مما تقدم من وجهات النظر الواردة بالجدول رقم (1)، يلاحظ أن القدرات الديناميكية تمثل قدرة المنظمة على التكيف مع بيئة الأعمال المتغيرة عن طريق تطوير مواردها وكفاءاتها، والتي تعتمد على استشعار الفرص والتهديدات البيئية والاستجابة لها، واتخاذ القرارات الإدارية، كما تشمل إعادة تشكيل العمليات التشغيلية، وتعديل أو توسيع مواردها لتحقيق الفاعلية التنظيمية لضمان الاستمرارية والقدرة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

**ثانياً. أهمية القدرات الديناميكية:** في ضوء اطلاع الباحث على العديد من الأدبيات ذات الصلة بموضوع القدرات الديناميكية يرى إمكانية إبراز أهميتها على مستوى العديد من المجالات التي تهتم المنظمة، فعلى مستوى (البيئة الخارجية) تعد القدرات الديناميكية المحدد الرئيس لسرعة واستجابة موارد المنظمة للتغيرات في البيئة الخارجية (Teece, 2012: 10)، فهي لا ترتبط بأي مستوى من المستويات الإدارية للمنظمة، ولا تركز على مهارات الأفراد فقط، بل تركز على العمل الجماعي داخل المنظمة (Janssen et al., 2016: 8)، أما على مستوى (طاقات المنظمة ومواردها) فهي تعمل على زيادة فرص المنظمة في تحديد الكفاءات والطاقات المتاحة، مما يعزز من إمكانيتها في تعديل وتغيير وتشكيل الموارد والقدرات التي تسهم في تعزيز مستويات الأداء على مختلف المستويات الإدارية، فضلاً عن مواجهة الاضطراب البيئي والتنافسية الديناميكية، كما تساعد المنظمة في تحديد الفرص الجديدة وتقييمها، ومن ثم تطوير الموارد التنظيمية المتاحة واستخدامها بفاعلية مما يتيح تقديم أفضل المنتجات والخدمات ومواكبة التغيرات البيئية (Nyachanchu et al., 2017: 439)، وفي إطار (تميز المنظمة عن المنظمات الأخرى) فإن القدرات الديناميكية تختلف من منظمة إلى أخرى بسبب ارتباطها بالأنشطة التي تكوّن هذه القدرات، والتي تنبثق من تاريخ المنظمة والثقافة السائدة فيها، فضلاً عن فكر وروح المنظم، لذلك تعتبر القدرات الديناميكية قيمة ونادرة ومن الصعب تكرارها، مما يساعد المنظمة في طرح منتجات أو خدمات جديدة في السوق وإعادة تشكيل مواردها باستمرار (Cirjevskis, 2019: 2)، وبالنظر إلى جانب (تحسين الأداء) فأنها تسهم في تحسين أداء المنظمة في السوق الديناميكي عن طريق القدرة على الاستجابة السريعة بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق أداء متفوق في السوق الخارجية نتيجة تراكم المعرفة وتحديد الفرص الأولية للمنظمة (Mostafiz et al., 2019: 378)، وبالتطرق إلى (المستوى الاستراتيجي) فإن القدرات الديناميكية تلعب دوراً مهماً في التغيير الاستراتيجي والأداء التنظيمي، وخاصة في مجموعة من التغيرات الاستراتيجية مثل دخول السوق، والخدمات الجديدة، وعمليات الاستحواذ، والتصفية، والتحالفات،

والتجديد الاستراتيجي، أو تعديل محفظة الموجودات (7: 2019, Ambrosini & Altintas)، وبتسليط الضوء على (تحقيق المزايا التنافسية) فإنها تساعد في تحليل كيفية تمتع المنظمات بميزة تنافسية مستدامة عن طريق التطور والتكيف مع التغير البيئي، ويمكن تحسين الكفاءة التنظيمية عن طريق ضمان التوافق الصحيح بين الممارسات الإدارية وعمليات المنظمة، وكذلك التأثير بنفس القدر على تكامل الفريق والموارد التنظيمية لتحقيق نتائج إبداع أفضل (5: 2020, Mehta & Ali).

مما تقدم من عرض لأهمية القدرات الديناميكية يلاحظ أنها تعد العامل الرئيس لسرعة استجابة المنظمة للتغيرات البيئية بما يعزز قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة عن طريق تعزيز قدرتها على تحديد وتقييم الفرص الجديدة فضلاً عن تطوير واستخدام الموارد التنظيمية بشكل فعال بالشكل الذي يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة وتميزها عن المنظمات المنافسة.

**ثالثاً. أبعاد القدرات الديناميكية:** تغطي أبعاد القدرات الديناميكية جوانب رئيسة عدة، تتمثل بقدرة المنظمة على متابعة التغيرات البيئية، والاستجابة السريعة لها، وابتكار حلول جديدة، لتشمل حسب رأي (Teece et al., 1997: 512)، وهو صاحب مفهوم القدرات الديناميكية والذي اتفق معه العديد من الكتاب والباحثين أمثال (Gumusluoglu & Acur, 2016: 110)، (Jantunen et al, 2018: 144)، (Adam, 2019: 51)، (Matarazzo et al, 2021, 645)، (Kumar, 2024: 5)، على الأبعاد الآتية: (قدرة الاستشعار، وقدرة الاستحواذ، وقدرة إعادة التشكيل)، وهي الأبعاد التي سيتم اعتمادها لأغراض البحث الحالي، وفيما يأتي عرض لمضامين كل بعد من هذه الأبعاد وبما يتوافق وأغراض البحث الحالي.

1. قدرة الاستشعار: تتعلق قدرة الاستشعار بتحديد وتقييم المتغيرات البيئية بالنسبة للمنظمة، فهي تساعد في استشعار الفرص وتجنب التهديدات التي قد تواجهها المنظمة في البيئة المتغيرة، وقد يؤدي الفشل في استشعار مثل هذه الفرص إلى تعريض المنظمة للتهديدات، فعندما تنشأ الفرص فإنها تكون متاحة أمام كل من المنظمات القائمة والجديدة على حد سواء، فإذا استغلت المنظمات الجديدة هذه الفرص أولاً، فإن المنظمات القائمة تكون معرضة لخطر انخفاض تدفقات الربح، وتكون الأنشطة التي تشكل قدرة الاستشعار في الغالب من مسؤولية كبار أعضاء الإدارة المكلفين بقيادة المنظمة وتصور مستقبلها (Gumusluoglu & Acur, 2016: 110)، إلا أنه يمكن للمنظمات، بغض النظر عن شكلها أو حجمها، تسهيل عملية استشعار الفرص من خلال استخدام إطار تحليلي بشكل صريح أو ضمني للمساعدة في التأكيد على ما هو مهم (25: 2021, Jankuj)، عن طريق تجميع المعلومات وتصنيفها من البيئة لإنشاء تخمين أو فرضية حول التطور المحتمل للتكنولوجيا واحتياجات الزبائن واستجابات السوق، وينطوي على مسح ومراقبة التطورات التكنولوجية الداخلية والخارجية وتقييم احتياجات الزبائن المعبر عنها والكامنة، فضلاً عن رصد فرص السوق ومراقبة التهديدات، فالمنظمات ذات القدرة العالية على الاستشعار قادرة على اكتساب معلومات ذات صبغة استراتيجية من البيئة بشكل مستمر وموثوق (4: 2024, Kumar).

2. قدرة الاستحواذ: إن امتلاك المنظمة لقدرة الاستشعار وحدها لا تكفي، بل يجب أن تكون مصحوبة بالاستحواذ (اغتنام الفرص)، وعلى الرغم من أن قدرة الاستحواذ تعد من أصعب الأشياء أمام المنظمات، إلا أنه يجب عدها من الأولويات بالنسبة لها، وهذا يتطلب أن يكون للمنظمة توجهاً مستقبلياً، وقدرات إدارية متقدمة، واستعداداً لاستثمار الموارد وإعادة توجيهها لتطوير حلول مبتكرة وخلق المعرفة لتحقيق الازدهار المستدام (260: 2018, Teece)، إن تكامل قدرة الاستشعار مع قدرة

الاستحواذ يسهم في بناء رؤية شاملة للمنظمة، هذه الرؤية تتيح للمنظمة تحديد الفرص المتاحة لها، ومعرفة احتياجاتها، ومواجهة التهديدات التي قد تتعرض لها من قبل المنافسين (Liao, 2019: 11)، وتعمل قدرة "الاستحواذ" على الافتراضات الرئيسية التي تم وضعها في وقت سابق في مرحلة "الاستشعار" وتتضمن وضع خطة حول كيفية تقديم القيمة للزبون والحصول على القيمة للمنظمة، فمن خلال هذه القدرة يقوم صناع القرار "بتوضيح اقتراح القيمة"، و"تحديد القطاعات المستهدفة"، فضلاً عن "تحديد هيكل سلسلة القيمة"، و"تقدير هيكل الكلفة وإمكانات الربح" (Hussein, 2023: 68).

3. قدرة إعادة التشكيل: إن القدرة على إعادة التشكيل أو الجمع بين الأصول الملموسة وغير الملموسة يجب أن تلبي متطلبات الأسواق والتغيرات التقنية، وهذا يعد ضروري في الوقت الحاضر حيث أصبحت دورات حياة المنتج أقصر، وأصبحت أكثر تنوعاً، ولكي تتمكن المنظمات من الاستجابة لهذه الاتجاهات المستمرة، يجب أن تكون مرنة ومستعدة لاستبدال الأنشطة التجارية والإدارية القديمة بأخرى جديدة (Canhoto et al., 2021: 45). كما إن قدرة إعادة التشكيل هذه تؤدي إلى التجديد الاستراتيجي للمنظمة عن طريق إعادة تشكيل الموارد والهيكل والعمليات، إذ من خلال التنفيذ فقط يأتي التجديد، وإلا فإن المعلومات والأفكار الجديدة داخل المنظمة تبقى مدخلات نظرية وتغييرات محتملة (Kumar, 2024: 6).

مما تقدم من عرض لمضامين أبعاد القدرات الديناميكية يلاحظ أن هذه القدرات تعد ضرورية لاستدامة عمل المنظمات ضمن بيئة العمل المتغيرة بشكل مستمر، وهي تعمل بتتابع وتوافق من حيث ضرورة البدء باستشعار الفرص والتهديدات ومن ثم الاستحواذ واستثمار المعلومات والخبرات المكتسبة وتعبئة الموارد لاستثمارها في إعادة تشكيل أصولها وهيكلها التنظيمية من أجل استثمار الفرص وتجنب التهديدات البيئية.

رابعاً. مفهوم مرونة سلسلة التجهيز: مرونة سلسلة التجهيز هي مفهوم رئيس تم اعتماده لأول مرة كأحد مقاييس الأداء في أدبيات إدارة الانتاج والعمليات، وتم الإشارة له من منظور استراتيجي شامل بأنه قدرة سلسلة التجهيز الخاصة بالمنظمة على الاستجابة بفاعلية وكفاءة للتحديات الناتجة عن حالات عدم التأكد الداخلية والخارجية (Vickery et al., 1999: 20)، إذ تعمل مرونة سلسلة التجهيز على تعزيز قدرة المنظمة على تعديل عملياتها، وسرعتها، وحجمها، وموقعها لتناسب مع التغيرات التي يطلبها السوق (Jin et al., 2014: 26)، وهذا يساعد المنظمة على التكيف لتلبية احتياجات الزبائن بكفاءة الأمر الذي يؤدي إلى تعزيز القدرة التنافسية لها (Tiwari et al., 2015: 782). تعددت آراء الكتاب والباحثين بشأن مفهوم مرونة سلسلة التجهيز، والجدول رقم (2) يوضح آراء مجموعة منهم ازاء مفهوم مرونة سلسلة التجهيز.

جدول (2): آراء مجموعة من الباحثين ازاء مفهوم مرونة سلسلة التجهيز

| ت | الكاتب/السنة/ رقم الصفحة | المفهوم   |
|---|--------------------------|---|
| 1 | (Gupta et al, 2019: 550) | القدرة على الاستجابة للتغيرات غير المتوقعة في احتياجات الزبائن المتغيرة باستمرار وتحركات المنافسين في بيئة الأعمال الديناميكية.             |
| 2 | (Haq et al., 2020: 109)  | القدرة الداخلية والخارجية للمنظمة، جنباً إلى جنب مع الموردين والزبائن الرئيسيين، للاستجابة بسرعة وفاعلية للتغيرات في السوق والبيئة المحيطة. |

| المفهوم   | الكاتب/السنة/ رقم الصفحة | ت |
|---|--------------------------|---|
| قدرة سلسلة التجهيز على التكيف مع التغيرات في الطلب والظروف السوقية، مما يسمح بتحقيق استجابة فعالة وسريعة لمتطلبات الزبائن.          | (Faria, 2022: 8)         | 3 |
| قدرة سلسلة التجهيز على الاستجابة بسرعة لمتطلبات الزبائن المتغيرة دون التأثير على الأداء العام.                                      | (Ngomane, 2023: 12)      | 4 |
| قدرة سلسلة التجهيز على التكيف مع التغيرات المفاجئة، والتعافي من الاضطرابات، والاستمرار في توفير المنتجات أو الخدمات بكفاءة وفعالية. | (Agrawal, 2023: 1)       | 5 |

المصدر: الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الواردة فيه.

مما تقدم يلاحظ أن مرونة سلسلة التجهيز هي استراتيجية استباقية تعزز قدرة المنظمة على التكيف بسرعة وكفاءة مع التغيرات الداخلية والخارجية، والاستجابة لحاجات ورغبات الزبون مع تحقيق التوازن بين الكلفة، والجودة، ووقت الاستجابة بما يحقق المزايا التنافسية.

**خامساً. أهمية مرونة سلسلة التجهيز:** باطلاع الباحث على العديد من الأدبيات ذات الصلة بمرونة سلسلة التجهيز يمكن عرض أهميتها وفق العديد من المحاور التي تهتم المنظمة، فمن وجهة نظر (المخاطر) فإن مرونة سلاسل التجهيز تؤدي إلى تقليل المخاطر، وتحقيق الكفاءة في إدارة المواد والخدمات، وتوسيع نطاق الإنتاج لتلبية احتياجات الزبائن المتنوعة، وهذه العوامل تدعم النمو المستدام والأداء المالي القوي للمنظمات (Rojo et al., 2016: 638)، أما من منظور (الأزمات) فإن المنظمات التي تمتلك سلاسل تجهيز مرنة تتمتع بقدرة أعلى على التعافي بسرعة من الأزمات مقارنة بتلك التي تعتمد على سلاسل تجهيز تقليدية (Delic & Eysers, 2020: 230).

وبتسليط الضوء على منظور (الكلف) فإن مرونة سلسلة التجهيز تُسهم في تحسين إدارة المخزون وتقليل الكلف المرتبطة بالاحتفاظ بمخزون زائد أو نقص في الإمدادات عبر تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات، وبهذا يمكن للمنظمات توقع الاضطرابات قبل حدوثها واتخاذ إجراءات استباقية (Malek et al., 2021: 639)، ومن جانب تحقيق (رضا الزبون) فإن مرونة سلسلة التجهيز تعد عنصراً حيوياً للمنظمات في ظل بيئة الأعمال الديناميكية والمتغيرة، فهي تُتيح للمنظمات التكيف مع تغيرات السوق، وتُعزز قدرتها على الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبائن، وعن طريق اعتماد الأنظمة الذكية وتكامل البيانات، تستطيع المنظمات تحسين كفاءة العمليات، وتقليل الفاقد في الموارد، وتحقيق مستويات أعلى من رضا الزبائن (Gupta et al., 2019: 550)، وبالنظر إلى انعكاسها على (الأداء العام) فهي تعزز الأداء العام للمنظمة عبر تحسين التعامل مع الموردين والزبائن، فضلاً عن رفع الكفاءة التشغيلية، ومن ثم زيادة القدرة التنافسية عن طريق تقليل كلف الإنتاج والاستجابة الفعالة لاحتياجات السوق (Jansen, 2024: 12).

مما تقدم يلاحظ أن لمرونة سلسلة التجهيز أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة فهي تعمل على تقليل المخاطر التي تواجهها عن طريق التعاطي بشكل فعال مع التغيرات البيئية فضلاً عن الاستجابة الفعالة لاحتياجات الزبائن بالشكل الذي يعزز من قدرتها التنافسية.

**سادساً. أبعاد مرونة سلسلة التجهيز:** تعدد وجهات نظر الكتاب والباحثين ازاء ابعاد مرونة سلسلة التجهيز، وفي ضوء النسب المئوية الواردة في الجدول رقم (3) فإن أبعاد مرونة سلسلة التجهيز

تتمثل ب ( مرونة التوريد، مرونة المنتج، مرونة الحجم، مرونة التوزيع، مرونة التسليم)، ومن باب الاجتهاد يرى الباحث ضرورة اعتماد بعد ( مرونة نظام معلومات سلسلة التجهيز) وذلك للمبررات الآتية:

1. أصبحت المعلومات في عصرنا الحالي سلاح تنافسي بيد المنظمة.
  2. توافق هذا البعد مع المتغير المستقل للبحث الحالي.
- وفيما يأتي عرض لمضامين كل بعد من هذه الأبعاد وبما يتناسب وأهداف البحث الحالي:
- جدول (3): آراء الكتاب والباحثين ازاء أبعاد مرونة سلسلة التجهيز

| ت  | الابعاد<br>اسم الباحث والسنة   | مرونة<br>التوريد | مرونة<br>الشحن | مرونة<br>المكان | مرونة<br>المنتج | مرونة<br>الحجم | مرونة<br>المنتجات<br>الجديدة | مرونة<br>مزايا<br>المنتجات<br>البشرية | مرونة<br>التسليم | مرونة<br>التوزيع | مرونة<br>الوصول | مرونة<br>التوجيه<br>التأجيل | الاستجابة<br>للأسواق<br>المستهدفة | مرونة نظم<br>معلومات<br>سلسلة التجهيز | مرونة<br>التصنيع | خفة حركة<br>سلسلة<br>التجهيز |
|----|--------------------------------|------------------|----------------|-----------------|-----------------|----------------|------------------------------|---------------------------------------|------------------|------------------|-----------------|-----------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------|------------------|------------------------------|
| 1  | Lummus et al., 2003: 8         | √                | √              |                 |                 |                | √                            |                                       |                  |                  |                 |                             | √                                 |                                       |                  |                              |
| 2  | Martínez & Perez, 2005: 685    | √                | √              |                 |                 |                |                              | √                                     | √                | √                |                 | √                           | √                                 |                                       |                  |                              |
| 3  | Marappa, 2008: 43              | √                |                |                 |                 |                |                              | √                                     |                  |                  |                 |                             |                                   | √                                     |                  |                              |
| 4  | Quick & Rosdahl, 2009: 35      |                  |                |                 |                 |                | √                            | √                                     |                  |                  |                 |                             |                                   |                                       |                  |                              |
| 5  | Selmosson & Hagstrom, 2015: 56 | √                |                |                 |                 |                |                              | √                                     |                  |                  |                 |                             |                                   | √                                     |                  |                              |
| 6  | Bauer & Gobl, 2017: 6          | √                | √              | √               | √               | √              | √                            | √                                     | √                | √                | √               |                             |                                   |                                       |                  |                              |
| 7  | Tang & Qin, 2018: 27           |                  |                |                 |                 |                | √                            |                                       |                  |                  |                 |                             |                                   | √                                     |                  |                              |
| 8  | Liao, 2019: 125                |                  |                |                 |                 |                | √                            | √                                     |                  |                  |                 |                             |                                   | √                                     |                  |                              |
| 9  | Adara, 2020: 54                |                  |                |                 |                 |                | √                            | √                                     |                  |                  |                 |                             |                                   | √                                     | √                |                              |
| 10 | راضي وآخرون، 2022: 18          |                  |                |                 |                 |                | √                            | √                                     |                  |                  |                 |                             |                                   |                                       | √                |                              |
| 11 | اسماعيل، 2022: 23              |                  |                |                 |                 |                |                              |                                       | √                |                  |                 |                             |                                   | √                                     |                  |                              |
| 12 | Christian et al., 2024: 416    |                  |                |                 |                 |                |                              |                                       |                  | √                |                 |                             |                                   |                                       |                  |                              |
|    | النسبة المئوية                 | 58%              | 16%            | 8%              | 58%             | 58%            | 25%                          | 25%                                   | 8%               | 66%              | 50%             | 8%                          | 8%                                | 41%                                   | 25%              | 8%                           |

المصدر: الجدول من اعداد الباحث في ضوء المصادر الواردة فيه.

1. **مرونة التوريد:** تشير إلى قدرة الموردين على الاستجابة للتغيرات التي تتطلبها المنظمات فضلاً عن قدرة تلك المنظمات على إدارة العلاقة مع المورد بطريقة أفضل، الأمر الذي ينعكس بشكل ايجابي على تعزيز قدرتها على التعامل مع حالة اللاتأكد في البيئة، إذ يمكن للمنظمات تقليل بعض من حالات اللاتأكد البيئي عن طريق اختيار الموردين المرنين، وطلب عطاءات قصيرة الأجل، أو الدخول في عقود طويلة الأجل بشراكة استراتيجية (Singh & Acharya, 2013: 160)، فيمكن تحقيق مرونة التوريد، إما عن طريق تنويع قاعدة التوريد أو تطوير علاقات طويلة الأمد ومرنة مع مصدر توريد واحد، وهذا ما يساعد المنظمات على تطوير منتجات جديدة بسرعة وبفعالية عالية لتوقع احتياجات السوق وتقليل نفاد المخزون وتقليل أوقات التسليم ودعم تخصيص المنتج (Jansen, 2024: 38).

**2. مرونة المنتج:** وهي القدرة على التكيف مع أي تغيير مستقبلي في تصميم المنتج، بما في ذلك المنتجات الجديدة والتغيير في المنتجات الحالية، فهي تمكن المنظمات من الاستجابة السريعة لتقلبات الطلب كما ويتيح للمنظمات فرصة للتكيف مع الابتكارات التكنولوجية مما يحافظ على ميزتها التنافسية في الأسواق (Bauer & Göbl, 2017: 7)، كما تمثل مرونة المنتج القدرة على التعامل مع الطلبات الصعبة وغير القياسية وإنتاج منتجات ذات ميزات وخيارات وأحجام وألوان عديدة طبقاً لمواصفات الزبائن الخاصة (Tang & Qin, 2018: 21)، إذ تعد مرونة المنتج أحد الأبعاد المهمة لمرونة سلسلة التجهيز وهي تحتاج إلى تعاون فعال بين العديد الأطراف الوظيفية من حيث أقسام التطوير والتصميم والهندسة والتسويق (Jeyapoovan & Pramod, 2020: 427).

**3. مرونة الحجم:** تعد مرونة الحجم عنصرًا أساسيًا في استراتيجيات التصنيع الحديثة، إذ تتيح للمنظمات زيادة الإنتاج أو تقليله بسرعة وفقاً للمتطلبات المتغيرة، مما يساعد في تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل الكلف (Bauer & Göbl, 2017: 7) إذ إن لمرونة الحجم تأثير مباشر على أداء سلسلة التجهيز عن طريق تقييد مواقف "نفاد المخزون" للمنتجات التي يكون الطلب عليها كبيراً بشكل غير متوقع أو من خلال تقييد السياريوهات عندما يصبح مستوى المخزون مرتفعاً للغاية (Jeyapoovan & Pramod, 2020: 428) فالمنظمات التي تمتلك مستوى عالٍ من مرونة الحجم يمكنها الحفاظ على المزايا التنافسية عن طريق امتصاص الفوضى عندما يزداد الطلب على المنتجات بصورة مفاجئة مع انخفاض المخزون نسبياً عن المنافسين، مما سيؤثر في النهاية على صافي الربح للمنظمة (Liao, 2020: 1325).

**4. مرونة التسليم:** تشير إلى قدرة المنظمة على تقديم المنتجات بشكل فعال للزبائن عن طريق قدرتها على التعامل مع حالات عدم التأكد في مواعيد التسليم المخطط لها والحجم والوجهة، إذا تعد مرونة التسليم بُعداً مهماً للمرونة الموجهة نحو السوق، وهي تتضمن وسائل خلق المرونة في المكان والوقت والحجم وتنوع عمليات التسليم لتحقيق رضا الزبائن (Angkiriwang et al., 2014: 57)، كما تتضمن مرونة التسليم بشكل أساسي ثلاثة مؤشرات ثانوية هي (معدل دوران المخزون، وتنوع قنوات النقل المتاحة، ودقة التوزيع)، إذ يشير مؤشر معدل دوران المخزون المرتفع إلى أن سلسلة التجهيز تتمتع بمستوى عالٍ من المرونة، كما يعكس تنوع قنوات النقل المتاحة قدرة سلسلة التجهيز على اختيار قنوات ووسائل نقل مختلفة بسرعة في حالة الطوارئ، أما دقة التوزيع فتعكس قدرة توزيع المواد الخام والمنتجات شبه المصنعة وقطع الغيار والمنتجات الضرورية الأخرى بدون أخطاء من المنبع لسلسلة التجهيز (Adara, 2020: 3).

**5. مرونة التوزيع:** تتمثل مرونة التوزيع بقدرة المنظمة على تعديل المخزون والتعبئة والتغليف والتخزين ونقل المنتجات المادية بسرعة وفعالية لتلبية احتياجات الزبائن، فهي تعد أمراً بالغ الأهمية في مرونة سلسلة التجهيز لأنها تتطلب من المنظمات التعامل مع حالات اللاتأكد والتقلب في الطلب، وهي تسمح للمنظمات بالاستجابة بسرعة للتغيرات في طلب الزبائن وظروف السوق (Eyers et al., 2018: 2320)، فمرونة التوزيع يتم تحقيقها عن طريق التنسيق الوثيق للأنشطة اللاحقة في سلسلة التجهيز سواء تم تنفيذها داخلياً أو خارجياً للمنظمة (Abdelilah et al, 2018: 1140)، وهذا يسمح للمنظمات بتعديل جدول التسليم وفقاً لمتطلبات الزبائن المتغيرة، وبالتالي خلق ميزة تنافسية تعتمد على أداء التسليم، إذ تستخدم مرونة التوزيع لفحص عملية توصيل السلع والإمدادات

بين المنظمات الأعضاء، وتساعد في جعل المنتج متاحاً على نطاق واسع وسهل الوصول إليه (Bauer & Göbl, 2017: 7).

**6. مرونة نظام معلومات سلسلة التجهيز:** هي القدرة على مواءمة بنية وأنظمة نظام المعلومات مع احتياجات المنظمة للمعلومات المتنوعة أثناء استجابتها لطلبات الزبائن المتغيرة، ويطلق عليها أيضاً (تكامل المعلومات) والتي يمكن أن تكون فعالة في كل مستوى من مستويات سلسلة التجهيز (Singh, 2013: 165)، فمرونة نظام معلومات سلسلة التجهيز يعتمد على قدرة أعضاء سلسلة التجهيز على قبول المعلومات، واتخاذ الإجراءات اللازمة في الوقت المناسب لمعالجة هذه المعلومات، وهذا يعتمد على مؤشرات عدة هي: (وقت استجابة المعلومات، ونطاق استجابة المعلومات، ودقة توزيع المعلومات)، فوقت استجابة المعلومات، هو الوقت الذي يستغرقه كل كيان في سلسلة التجهيز لتلقي المعلومات والاستجابة لها، أما نطاق استجابة المعلومات، هو النطاق الذي يمكن لنظام المعلومات أن يقبل فيه المعلومات ويستجيب لها في الوقت نفسه، في حين إن دقة توزيع المعلومات، تعكس قدرة نظام معلومات سلسلة التجهيز على التعامل مع حالات الأتأكد (Luo et al., 2020: 3) **سابعاً. العلاقة المعرفية بين القدرات الديناميكية ومرونة سلسلة التجهيز:** تُعد القدرات الديناميكية عاملاً أساسياً في تعزيز مرونة سلسلة التجهيز وتمكين المنظمة من التكيف مع التغيرات البيئية والمنافسة. تسهم قدرة الاستشعار في رصد التغيرات في الأسواق واحتياجات الزبائن والتنبؤ بالمخاطر، مما يساعد على تحسين مرونة التوريد وتطوير المنتجات وتعديل الطاقة الإنتاجية وتحقيق دقة التسليم وتوجيه قنوات التوزيع وتعزيز نظام المعلومات. أما قدرة الاستحواذ فتعمل على تمكين المنظمة من الحصول السريع على الموارد المادية والتقنية والمعرفية، مما يعزز مرونة التوريد والمنتج والحجم والتسليم والتوزيع ونظام المعلومات، ويساعد في بناء شراكات استراتيجية وتبني حلول تقنية حديثة. وتأتي قدرة إعادة التشكيل لتدعم قدرة المنظمة على إعادة هيكلة العمليات والعلاقات مع الموردين وتعديل خطوط الإنتاج وتطوير الخدمات اللوجستية وقنوات التوزيع، بالإضافة إلى تحديث نظم المعلومات بما يضمن سرعة الاستجابة ودقة اتخاذ القرار. بشكل عام تساهم هذه القدرات مجتمعة في تحقيق مرونة عالية لسلسلة التجهيز وتمنح المنظمة القدرة على مواجهة التحديات والتغيرات بكفاءة وفاعلية.

### المحور الثالث: الإطار الميداني اختبار فرضيات البحث

**أولاً. وصف ميدان الدراسة:** تعد شركة كرونجي من أبرز الشركات الصناعية في العراق، متخصصة في إنتاج المشروبات الغازية والمياه الصحية والعصائر والألبان ومشروبات الطاقة، وتضم تحت مظلتها شركات التأميم ومنى وكرونجي. يقع مقرها في كركوك، وانطلقت عام 1999 وتوسعت بإضافة خطوط إنتاج جديدة لتلبية احتياجات السوق المحلي والتصدير للأسواق الأوروبية. تمتلك الشركة 24 قسماً إدارياً وتنتج أكثر من 600 منتج متنوع، مع التركيز على الجودة العالية والأسعار التنافسية. حصلت كرونجي على عدة شهادات دولية منها ISO 22000 و ISO 9001 و ISO 45001 و ISO 14001، مما يعكس التزامها بالجودة وسلامة الغذاء والبيئة.

**ثانياً. اختبار الفرضية الأولى:** تعرض هذه الفقرة اختبار فرضية البحث الأولى والتي تنص " لا توجد علاقة ارتباطية ذو دلالة احصائية بين (القدرات الديناميكية) بدلالة أبعادها (اجمالياً وانفراداً) و(مرونة سلسلة التجهيز) بدلالة أبعادها (اجمالياً) في الشركة ميدان البحث"

جدول (4): نتائج اختبار علاقات الارتباط بين القدرات الديناميكية (اجمالياً وانفراداً) ومرونة سلسلة التجهيز (اجمالياً) في الشركة ميدان البحث

| مرونة سلسلة التجهيز | المتغير المعتمد    |                        |
|---------------------|--------------------|------------------------|
|                     | المتغير المستقل    |                        |
| 0.700*              | قدرة الاستشعار     | الديناميكية<br>القدرات |
| 0.751*              | قدرة الاستحواذ     |                        |
| 0.760*              | قدرة إعادة التشكيل |                        |
| 0.907*              | المؤشر الكلي       |                        |

المصدر: الجدول من اعداد الباحث في ضوء مخرجات البرمجية الاحصائية SPSS VE 25، (\*) معنوي عند (0.05).

يظهر الجدول رقم (4) وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين القدرات الديناميكية ومرونة سلسلة التجهيز، إذ بلغ معامل الارتباط للمؤشر الكلي (0.907)، مما يدل على قوة العلاقة بين المتغيرين، وعلى المستوى التفصيلي، تبين وجود علاقات ارتباط معنوية موجبة بين أبعاد المتغير المستقل انفراداً ومرونة سلسلة التجهيز وكما يأتي: قدرة الاستشعار (0.700)، وقدرة الاستحواذ (0.751)، وقدرة إعادة التشكيل (0.760). وتشير هذه النتائج إلى أن امتلاك الشركة ميدان البحث لقدرات ديناميكية تعزز من قدرتها على تحقيق مرونة أكبر في سلسلة التجهيز، وبهذا ترفض الفرضية (الأولى) وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص "توجد علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية بين (القدرات الديناميكية) بدلالة أبعادها (اجمالياً وانفراداً) و(مرونة سلسلة التجهيز) بدلالة أبعادها (اجمالياً) في الشركة ميدان البحث".

ثالثاً. اختبار الفرضية الثانية: تعرض هذه الفقرة اختبار فرضية البحث الثانية والتي تنص لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية ل (القدرات الديناميكية) بدلالة أبعادها (اجمالياً) في (مرونة سلسلة التجهيز) بدلالة أبعادها (اجمالياً) في الشركة ميدان البحث.

جدول (5): نتائج التأثير لـ (القدرات الديناميكية) بدلالة أبعادها (اجمالياً) في (مرونة سلسلة التجهيز) بدلالة أبعادها (اجمالياً) في الشركة ميدان البحث

| F        |            | T        |           | R <sup>2</sup> | القدرات الديناميكية |                | المتغير المستقل<br>المتغير المعتمد |
|----------|------------|----------|-----------|----------------|---------------------|----------------|------------------------------------|
| الجدولية | المحسوبة   | الجدولية | المحسوبة  |                | B <sub>1</sub>      | B <sub>0</sub> |                                    |
| 2.7914   | (241.038)* | 1.671    | (15.525)* | 0.823          | 0.907               | 0.739          | مرونة سلسلة التجهيز                |

المصدر: الجدول من اعداد الباحث في ضوء مخرجات البرمجية الاحصائية SPSS VE 25

\* معنوي عند 0.05، N=54، df(1,52)

يتضح من الجدول رقم (5) وجود تأثير معنوي لـ (القدرات الديناميكية) بدلالة أبعادها (اجمالياً) في (مرونة سلسلة التجهيز) بدلالة أبعادها (اجمالياً)، إذ بلغت القيمة المحسوبة لاختبار (F) نحو (241.038)، وهي أعلى من القيمة الجدولية البالغة (2.791) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجتي حرية (1,52)، مما يشير إلى معنوية النموذج الإحصائي المستخدم، كما بلغ معامل التحديد

(R<sup>2</sup>) قيمة (0.823)، ما يدل على أن القدرات الديناميكية تفسر ما نسبته (82.3%) من التغيرات الحاصلة في مرونة سلسلة التجهيز، بينما يُعزى ما تبقى من التغيرات (17.7%) إلى عوامل عشوائية أو متغيرات لم يتضمنها نموذج الانحدار.

وبالاعتماد على تحليل معاملات الانحدار (B) واختبار (t) المرتبط بها، تبين أن القيمة المحسوبة لـ (t) بلغت (15.525)، وهي أعلى من القيمة الجدولية البالغة (1.671) عند نفس مستوى الدلالة، مما يؤكد وجود تأثير معنوي للقدرات الديناميكية في تعزيز مرونة سلسلة التجهيز، وهذا ما يؤشر أن امتلاك الشركة ميدان البحث لقدرات ديناميكية مثل الاستشعار، والاستحواذ، وإعادة التشكيل، قد أسهم بشكل فاعل في رفع مستوى مرونة سلسلة التجهيز لديها.

وبهذا ترفض الفرضية (الثانية) وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص " يوجد تأثير ذو دلالة احصائية ل (القدرات الديناميكية) بدلالة ابعادها (اجمالياً) في (مرونة سلسلة التجهيز) بدلالة أبعادها (اجمالياً) في الشركة ميدان البحث.

رابعاً. اختبار الفرضية الثالثة: تعرض هذه الفقرة اختبار فرضية البحث الثالثة والتي تنص لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية ل (القدرات الديناميكية) بدلالة أبعادها (انفراداً) في (مرونة سلسلة التجهيز) بدلالة أبعادها (اجمالياً) في الشركة ميدان البحث.

جدول (6): نتائج التأثير للقدرات الديناميكية (انفراداً) في مرونة سلسلة التجهيز (اجمالياً) في الشركة ميدان البحث

| F        |           | T        |          | R <sup>2</sup> | مرونة سلسلة التجهيز |                | المتغير المعتمد<br>المتغير المستقل |
|----------|-----------|----------|----------|----------------|---------------------|----------------|------------------------------------|
| الجدولية | المحسوبة  | الجدولية | المحسوبة |                | B <sub>1</sub>      | B <sub>0</sub> |                                    |
| 2.1774   | (83.060)* | 1.671    | (5.427)* | 0.833          | 0.367               | 0.220          | قدرة الاستشعار                     |
|          |           | 1.671    | (6.013)* |                | 0.422               | 0.287          | قدرة الاستحواذ                     |
|          |           | 1.671    | (4.533)* |                | 0.341               | 0.245          | قدرة إعادة التشكيل                 |

المصدر: الجدول من اعداد الباحث في ضوء مخرجات البرمجية الاحصائية SPSS VE 25 \* معنوي عند 0.05، N=54، df(3,50)

يتضح من الجدول رقم (6) وجود تأثير معنوي للقدرات الديناميكية بدلالة أبعادها (انفراداً) في مرونة سلسلة التجهيز بدلالة أبعادها (اجمالياً)، إذ بلغت القيمة المحسوبة لاختبار (F) نحو (83.060)، وهي أعلى من القيمة الجدولية البالغة (2.177) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجاتي حرية (3,50)، مما يشير إلى معنوية النموذج الإحصائي المستخدم، كما بلغ معامل التحديد (R<sup>2</sup>) قيمة (0.833)، ما يدل على أن القدرات الديناميكية بدلالة أبعادها (انفراداً) تفسر ما نسبته (83.3%) من التغيرات الحاصلة في مرونة سلسلة التجهيز، بينما يُعزى ما تبقى من التغيرات (16.7%) إلى عوامل عشوائية أو متغيرات لم يتضمنها نموذج الانحدار.

وبالاعتماد على تحليل معاملات الانحدار (B) واختبار (t) المرتبط بها، تبين أن القيمة المحسوبة لـ (t) لأبعاد القدرات الديناميكية (قدرة الاستشعار، قدرة الاستحواذ، قدرة إعادة التشكيل) بلغت على التوالي (5.427، 6.013، 4.533)، وهي أعلى من القيمة الجدولية لها والبالغة (1.671) عند نفس مستوى الدلالة، مما يؤكد وجود تأثير معنوي لأبعاد القدرات الديناميكية (انفراداً) في تعزيز مرونة سلسلة التجهيز (اجمالياً)، وهذا ما يفسر أن قيام الشركة ميدان البحث بمتابعة متغيرات بيئتها

من حيث سلوك الموردين والمنافسين ومتابعة احتياجات الزبائن وتحديد المعلومات ذات القيمة العالية واغتنام الفرص وإعادة تشكيل وتخصيص أصولها ومواردها كان له الأثر الواضح في تعزيز مرونة سلسلة التجهيز.

وبهذا ترفض الفرضية (الثالثة) وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص " لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية ل (القدرات الديناميكية) بدلالة ابعادها (انفراداً) في (مرونة سلسلة التجهيز) بدلالة أبعادها (اجمالياً) في الشركة ميدان البحث.

**رابعاً. اختبار الفرضية الرابعة:** تعرض هذه الفقرة اختبار فرضية البحث الرابعة والتي تنص بتباين تأثير (القدرات الديناميكية) بدلالة أبعادها (انفراداً) في (مرونة سلسلة التجهيز) بدلالة أبعادها (اجمالياً) في الشركة ميدان البحث.

جدول (7): تباين تأثير ابعاد المتغير المستقل (القدرات الديناميكية) في المتغير المعتمد (مرونة سلسلة التجهيز)

| المرحلة | المتغيرات المستقلة الداخلة                         | R <sup>2</sup> |
|---------|--|----------------|
| الاولى  | قدرة إعادة التشكيل                                 | 0.760          |
| الثانية | قدرة إعادة التشكيل، قدرة الاستحواذ                 | 0.857          |
| الثالثة | قدرة إعادة التشكيل، قدرة الاستحواذ، قدرة الاستشعار | 0.913          |

المصدر: الجدول من اعداد الباحث في ضوء مخرجات البرمجية الاحصائية SPSS VE 25. من خلال متابعة نتائج الجدول رقم (7) نلاحظ أن (قدرة إعادة التشكيل) بوصفها أحد أبعاد القدرات الديناميكية يفسر لوحده (76%) من التغيرات الحاصلة في مرونة سلسلة التجهيز، أما نسبته (24%) فتعود إلى أبعاد أخرى أو متغيرات عشوائية متضمنة وغير متضمنة في أنموذج هذه المرحلة، وإذا ما تم إدخال (قدرة الاستحواذ) إلى جانب (قدرة إعادة التشكيل) فإن القدرة التفسيرية للنموذج سوف ترتفع إلى (85.7%)، أما إذا تم ادخال (قدرة الاستشعار) فإن القدرة التفسيرية للنموذج سوف ترتفع إلى (91.3%).

وبهذا ترفض الفرضية الرابعة وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص "يتباين تأثير (القدرات الديناميكية) بدلالة أبعادها (انفراداً) في مرونة سلسلة التجهيز بدلالة أبعادها (اجمالياً) في الشركة ميدان البحث.

### المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

#### أولاً. الاستنتاجات:

1. امتلاك الشركة ميدان البحث لقدرات ديناميكية مثل الاستشعار، والاستحواذ، وإعادة التشكيل، كان له الدور الواضح على تحقيق مرونة أكبر في سلسلة التجهيز الخاصة بها.
2. سعي الشركة ميدان البحث المستمر لمتابعة متغيرات بيئتها ومحاولة تفسيرها ومراقبة سلوك الموردين والزبائن فضلاً عن متابعة التطورات التقنية كان له الأثر الواضح في تعزيز مرونة سلسلة التجهيز لديها.
3. امتلاك الشركة آليات فعالة لتحديد المعلومات ذات القيمة العالية واجراء التغييرات في هيكلها التنظيمي وتكثيف مواردها من أجل اغتنام الفرص كان له الأثر الواضح في تعزيز مرونة سلسلة التجهيز لديها.

4. قيام الشركة ميدان البحث باستبدال عملياتها القديمة بأخرى جديدة والعمل على دمج أصولها واعادة تخصيص مواردها فضلاً عن اعتمادها على التكنولوجيا الحديثة كان له الأثر الواضح في تعزيز مرونة سلسلة التجهيز لديها.
5. مرونة سلسلة التجهيز في الشركة ميدان البحث تعتمد بشكل كبير على القدرات الديناميكية، ولا سيما (قدرة إعادة التشكيل) التي تُمثل العامل الأكثر تأثيراً، إذ تسهم بشكل أساسي في تمكين الشركة من التكيف السريع مع التغيرات البيئية، كما أن لقدرتي الاستحواذ والاستشعار دوراً تكميلياً مهماً في تعزيز هذه المرونة، من خلال تمكين الشركة من الحصول على الموارد المناسبة والتنبؤ بالتغيرات في بيئة الأعمال، وعليه، فإن تحقيق مستوى عالٍ من مرونة سلسلة التجهيز يتطلب من الشركة تطوير هذه الأبعاد الثلاثة بشكل متكامل ومنسجم، بما يعزز قدرتها التنافسية في ظل بيئة تتسم بعدم الاستقرار والتغير المستمر.

#### ثانياً. المقترحات:

1. ضرورة انشاء وحدة استشعار استراتيجي داخل الشركة ميدان البحث، وذلك لتمكينها من رصد التغيرات البيئية وتحديد الفرص والتهديدات المؤثرة على سلسلة التجهيز. وإن آلية تنفيذ هذا المقترح تكون في تخصيص وحدة ضمن الهيكل التنظيمي تتبع الإدارة العليا تعنى برصد وتحليل المؤشرات البيئية والتكنولوجية.
2. تطوير سياسات مرنة داخل الشركة ميدان البحث للاستحواذ على الموارد، وذلك لتحسين قدرتها على تكيف مواردها استجابة للطلب او الاضطرابات في سلسلة التجهيز. وإن آلية تنفيذ هذا المقترح تكون في توقيع اتفاقيات مرنة مع موردين بديلين تعتمد على بنود قابلة للتعديل حسب الظروف الطارئة.
3. اعتماد الشركة ميدان البحث اجراءات مرنة لإعادة تشكيل وتخصيص مواردها بالشكل الذي يعزز من مرونة سلسلة التجهيز لديها. وإن آلية تنفيذ هذا المقترح تكمن في دمج قنوات التوزيع الالكترونية والتقليدية ضمن استراتيجية موحدة.
4. تحديث نظم معلومات سلسلة التجهيز وربطها بالقدرات الديناميكية والغرض منها دعم سرعة اتخاذ القرار عبر معلومات دقيقة ومتكاملة. وإن آلية تنفيذ هذا المقترح تكمن في تعزيز تبادل المعلومات بين الأقسام من خلال منصات تعاون داخلي.

#### المصادر

##### اولاً. المصادر العربية:

1. إسماعيل، رعيد إبراهيم، (2022)، مدى توافر أبعاد مرونة سلسلة التجهيز دراسة استطلاعية في معمل أسمنت حمام العليل الجديد في نينوى، مجلة اقتصاديات الاعمال، المجلد (2)، العدد (2).
2. حامد، سهير عادل، وحنان، صفاء كامل، (2019)، تأثير القدرات الديناميكية في الميزة التنافسية بحث تحليلي في الشركة العامة للسمنت العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (25)، العدد (111).
3. الدريبان، خالد محمد خلف، والشعار، قاسم إبراهيم عبد الكريم، (2021)، أثر القدرات الديناميكية في ريادة الأعمال: الدور الوسيط لتكنولوجيا المعلومات في المشروعات الصغيرة في دولة الكويت، اطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

4. راضي، نور عبد الرحمن، والعزاوي، مها عارف بريسم، والجشعمي، كاظم احمد جواد، (2023)، تأثير مرونة سلسلة التجهيز في بهجة الزبون/ دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والالكترونية، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، المجلد (48)، العدد (137).
5. القرم، عبير عبد الوهاب صالح، والخشالي، شاكر جار الله محمود، (2022)، القدرات الديناميكية وأثرها في التوجه الريادي: الدور المعدل للبيئة الإبداعية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الاردن، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مجلد (12)، عدد (1).
6. محمد، عبد الباسط محمد، (2020)، أثر القدرات الديناميكية على الأسبقيات التنافسية: دراسة ميدانية على البنوك المصرية، مجلة الدراسات المالية والتجارية، جامعة بني سويف، كلية التجارة، مجلد (10)، العدد (2).

#### ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Abdelilah, B., El Korchi, A., & Balambo, M. A. (2018), Flexibility and agility: evolution and relationship, *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol (29), No (7).
2. Adam, A. (2019), Exploring construction challenges of the public client: a dynamic capabilities approach, PhD Thesis, Chalmers Tekniska Hogskola ,Sweden.
3. Adara, T. O. (2020), Supply Chain Flexibility and The Impact on Customer Satisfaction: A Case Study of A USA Manufacturing Firm, Master Thesis, Texas A&M University-Kingsville.
4. Agrawal, N., Sharma, M., Raut, R. D., Mangla, S. K., & Arisian, S. (2023), Supply chain flexibility and post-pandemic resilience, *Global Journal of Flexible Systems Management*, Vol (24), No (1).
5. Ambrosini, V., & Altintas, G. (2019), Dynamic managerial capabilities, In *Oxford research encyclopedia of business and management*, Vol (46), No (2).
6. Angkiriwang, R., Pujawan, I. N., & Santosa, B. (2014), Managing uncertainty through supply chain flexibility: reactive vs. proactive approaches, *Production & Manufacturing Research*, Vol (2), No (1).
7. Bauer, D., & Göbl, M. (2017), Flexibility measurement issues in supply chain management, *Journal of Applied Leadership and Management*, Vol (5).
8. Canhoto, A., Quinton, S., Pera, R., Molinillo, S., & Simkin, L. (2021), Digital strategy aligning in SMEs: A dynamic capabilities perspective. *The Journal of Strategic Information Systems*, Vol(30),No (3).
9. Christian, L., Tarigan, Z. J. H., Siagian, H., Basana, S. R., & Jie, F. (2024), The influence of supply chain integration on firm performance through lean manufacturing, green supply chain management and risk management, This Journal Article is posted at Research Online, Vol (12), No (4).
10. Cirjevskis, P. (2020), The relations between dynamic capabilities and core competencies on the case of polish companies, *Administrative Sciences*, Vol (10), No (3).
11. Delic, M., & Eysers, D. R. (2020), The effect of additive manufacturing adoption on supply chain flexibility and performance: An empirical analysis from the automotive industry, *International Journal of Production Economics*, Vol (228).

12. Duarte Alonso, A., & Kok, S. (2019), Dynamic capabilities in the context of Brexit and international wine business: An exploratory two-country study, *Thunderbird International Business Review*, Vol (61), No (2).
13. Eyers, D. R., Potter, A. T., Gosling, J., & Naim, M. M. (2018), The flexibility of industrial additive manufacturing systems, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol (38), No (12).
14. Faria, I. M. V. (2022), Organizational Ambidexterity in Biopharmaceuticals' Supply Chain Flexibility, Master's thesis, ISCTE-Instituto Universitario de Lisboa Portugal.
15. Feng, L., Zhao, Z., Wang, J., & Zhang, K. (2022), The impact of knowledge management capabilities on innovation performance from dynamic capabilities perspective: moderating the role of environmental dynamism. *Journal Sustainability*, Vol (14), No (8).
16. Gumusluoglu, L., & Acur, N. (2016), Fit among business strategy, strategy formality, and dynamic capability development in new product development, *European Management Review*, Vol (13), No (2).
17. Gupta, S., Drave, V. A., Bag, S., & Luo, Z. (2019), Leveraging smart supply chain and information system agility for supply chain flexibility, *Information Systems Frontiers*, Vol (21).
18. Haq, M. A., Hameed, I., & Raheem, A. (2020), An empirical analysis of behavioral flexibility, relationship integration and strategic flexibility in supply chain agility: Insights from SMEs sector of Pakistan, *South Asian Journal of Management Sciences*, Vol (14), No (1).
19. Hussein, M. W. A. (2023), Dynamic capabilities and expansion opportunities in a development context: a firm-level perspective, Ph.D thesis, SOAS University of London.
20. Jankuj, E. (2021), Dynamic capabilities as enablers of business model innovation: Cases from Finnish start-up companies, Master's Thesis, Strategic Business Development, University Of Vaasa.
21. Jansen, W. M. (2024), Assessing supply chain resilience capabilities among manufacturing firms: a closer look on supply chain flexibility, Master's thesis, Business Administration, University of Twente.
22. Janssen, M. J., Castaldi, C., & Alexiev, A. (2016), Dynamic capabilities for service innovation: conceptualization and measurement, *R&D Management*, Vol (46), No (4).
23. Jantunen, A., Tarkiainen, A., Chari, S., & Oghazi, P. (2018), Dynamic capabilities, operational changes, and performance outcomes in the media industry, *Journal of Business Research*, Vol (89), No (12).
24. Jeyapoovan, T., & Pramod, V. R. A. (2020), correlation study between the dimensions of supply chain flexibility and performance of manufacturing firms, *International Journal of Advanced Research in Engineering and Technology*, Volume (11), Issue (3).
25. Jin, Y., Vonderembse, M., Ragu-Nathan, T. S., & Smith, J. T. (2014), Exploring relationships among IT-enabled sharing capability, supply chain flexibility, and competitive performance, *International Journal of Production Economics*, Vol (153).

26. Kumar, S. (2024), Defining the usefulness of dynamic capabilities in business, *Journal of Management Information and Decision Sciences*, Vol (27), No (2).
27. Liao, T. S. (2019), The role of R&D leverage as a dynamic capability in performance creation: Evidence from SMEs in Taiwan, *Journal of Business Administration Research*, Vol (2), No (2).
28. Liao, Y. (2020). An integrative framework of supply chain flexibility. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol (69), No (6).
29. Liu, S. M., Hu, R., & Kang, T. W. (2021), The effects of absorptive capability and innovative culture on innovation performance: Evidence from Chinese high-tech firms, *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, Vol (8), No (3).
30. Lummus, R. R., Duclos, L. K., & Vokurka, R. J. (2003), Supply chain flexibility: building a new model, *Global Journal of Flexible Systems Management*, Vol (4), No (4).
31. Luo, X., Wang, Z., Lu, L., & Guan, Y. (2020), Supply Chain Flexibility Evaluation Based on Matter-Element Extension, *Hindawi Complexity*, Vol (2020), No (1).
32. Malek, A. A., Hossain, M. F., & Tuhin, M. A. I.(2021), Evaluating the Flexibility Dimensions in a Supply Chain by Developing a Decision-Making Framework Through Fuzzy-TOPSIS Approach, *Proceedings of the International Conference*.
33. Marappa, P. (2008), Quantifying the desired degree of supply chain flexibility, *Masters Theses, Missouri University Of Science And Technology*.
34. Martínez Sánchez, A., & Pérez Pérez, M. (2005), Supply chain flexibility and firm performance: a conceptual model and empirical study in the automotive industry, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol (25), No (7).
35. 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*, Vol (123), No (14).
36. Mehta, A. M., Ali, F. H., Farooq, S., & Tariq, M. (2020), Dynamic managerial capabilities, competitive advantage and business performance: An integrative model, literature review and research propositions, *Academy of Strategic Management Journal*, Vol (19), No (4).
37. Mostafiz, M. I., Sambasivan, M., & Goh, S. K. (2019), Impacts of dynamic managerial capability and international opportunity identification on firm performance, *Multinational Business Review*, Vol (27), No (4).
38. Ngomane, S. R. (2023), Supply chain strategy, flexibility and performance in the Gauteng fast-moving consumer goods (FMCG) industry, *Master's thesis, Vaal University of Technology, South Africa*.
39. Nyachanchu, T. O., Chepkwony, J., & Bonuke, R. (2017), Role of dynamic capabilities in the performance of manufacturing firms in Nairobi County, Kenya, *European Scientific Journal, ESJ*, vol (13), no (31).

40. Quick, S., & Rosdahl, L. (2009), Increased Supply Chain Flexibility by Changes in Information Sharing with Suppliers-The FAIS Roadmap, Department of industrial management and logistics-Engineering, logistics Faculty of Engineering, Masters Theses, Lund University.
41. Rojo, A., Llorens-Montes, J., & Perez-Arostegui, M. N. (2016), The impact of ambidexterity on supply chain flexibility fit, Supply Chain Management: An International Journal, Vol (21), No (4).
42. Selmosson, S., & Hagström, L. (2015), Strategies for increased supply chain flexibility: How to meet uncertainty in demand from a supply chain perspective, Master's Thesis, UMEA University.
43. Singh, R. K., & Acharya, P. (2013), Supply Chain Flex-ibility: A Frame Work of Research Dimen-sions, Global Journal of Flexible Systems Man-agement, Vol (14), No (3).
44. Tang, G., & Qin, M. (2018), The impacts of Information system on supply chain flexibility and its opportunities and challenges, Department of industrial management and logistics-Engineering logistics Faculty of Engineering, Master's Thesis, Lund University.
45. Teece, D. J. (2012), Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action, Journal of Management Studies, Vol (49), No (8).
46. Teece, D. J. (2018), Dynamic capabilities as (workable) management systems theory, Journal of Management & Organization, Vol (24), No (3).
47. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997), Dynamic capabilities and strategic management, Strategic Management Journal, Vol (18), No (7).
48. Tiwari, A. K., Tiwari, A., & Samuel, C. (2015), Supply chain flexibility: a comprehensive review, Management Research Review, Vol (38), No (7).
49. Vickery, S. N., Calantone, R., & Dröge, C. (1999), Supply chain flexibility: an empirical study, Journal of supply chain management, Vol (35), NO (2).