

تحليل دور المرونة التنافسية في رفع كفاءة الربحية لدى شركات قطاع الأعمال: دراسة تطبيقية

مرّوة محمد فيصل علام* بهاء الدين سعد إبراهيم*

مبرّوك عطية مبرّوك*

الملخص

يهدف البحث إلى التّعرف على تحليل دور المرونة التنافسية في رفع كفاءة الربحية لدى شركات قطاع الأعمال، وأجريت الدراسة على عدد من الشركات الصناعية العاملة في قطاع الأسمدة والكيماويات بالقاهرة؛ وتم الاعتماد على قائمة الاستقصاء لجمع البيانات الأولية التي تخدم غرض الدراسة، ومن خلال مقياس كرونباخ ألفا تم التّأكد من ثبات مقاييس متغيرات الدراسة، وباستخدام أسلوب تحليل الانحدار والارتباط ونموذج المعادلات البنائية تم اختبار نموذج وفروض الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة مباشرة ذات دلالة إحصائية بين المرونة التنافسية والربحية بالشركات محل الدراسة عند مستوى ثقة 95% كما أظهرت النتائج وجود تأثير غير مباشر للوساطة على كلا من المرونة التنافسية والربحية، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة التنافسية وخصائص الشركة بشركات قطاع الأسمدة والكيماويات، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص الشركة والربحية بشركات قطاع الأسمدة والكيماويات، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة التنافسية وربحية الشركات في ضوء خصائص الشركة بشركات قطاع الأسمدة والكيماويات.

الكلمات المفتاحية: المرونة التنافسية، الربحية، العائد على الأصول، عُمر الشركة، عدد العمالة، قطاع الأسمدة والكيماويات.

* باحثة ماجستير إدارة الأعمال - كلية التجارة وإدارة الأعمال - جامعة حلوان.

* أستاذ إدارة الأعمال المتفرغ - كلية التجارة وإدارة الأعمال - جامعة حلوان.

* أستاذ إدارة الأعمال المساعد - كلية التجارة وإدارة الأعمال - جامعة حلوان.

"Analyzing the Role of Competitive Flexibility in Raising the Efficiency of Profitability in the Business Sector Companies: An Applied Study"

Abstract

The research aims to identify and analyze the role of competitive flexibility in raising the profitability efficiency of business sector companies. The study was conducted on a number of industrial companies operating in the fertilizer and chemicals sector in Cairo. The survey list was relied upon to collect primary data that served the purpose of the study. Through the Cronbach Alpha scale, the stability of the measures of the study variables was confirmed. Using the regression and correlation analysis method and the structural equation model, the model and hypotheses of the study were tested. The study found a direct, statistically significant relationship between competitive flexibility and profitability in the companies under study at a confidence level of 95%. The results also showed an indirect effect of mediation on both competitive flexibility and profitability: There is a statistically significant relationship between competitive flexibility and company characteristics in fertilizer and chemicals sector companies. There is a statistically significant relationship between company characteristics and profitability in fertilizer and chemicals sector companies. There is a statistically significant relationship Between competitive flexibility and corporate profitability in light of company characteristics in fertilizer and chemicals sector companies.

Keywords: Competitive flexibility, profitability, return on assets, company age, number of employees, fertilizer and chemicals sector.

أولاً: المقدمة

في السياق الحالي الذي أطلقتته الثورة التكنولوجية وديناميكية والسوق والمطالب من العملاء والمؤسسات المتخصصة وظهور العولمة الاقتصادية، وما أدت إليه العولمة من اشتداد المنافسة بين المنظمات نتيجة لدخول منتجات الشركات الكبيرة والمتعددة الجنسيات إلى مختلف الأسواق، فضلاً عن أن الثورة التكنولوجية أدت إلى زيادة الإبداع وتطوير أساليب عمل وعمليات جديدة، لذلك تصاعدت القوى التي تطالب بعدم الاكتفاء بالتفكير التقليدي والذي يركز على التخطيط لوضع ثابت، ولم يعد قادراً على التصدي لكافة المتغيرات الخارجية، وهو ما ترتب عليه الانتقال إلى تفكير استراتيجي حديث قادر على مواجهة الاضطرابات البيئية واستغلال الفرص للمحافظة على المركز التنافسي للمؤسسات (Awwad,2009, p5). حيث تتعرض الشركات لمستويات مختلفة من حالات الطوارئ وقيود الموارد مثل الأزمات، وبالتالي من المهم بالنسبة لهم أن يكون لديهم القدرة على اجتياز التغيرات وعدم اليقين البيئي من خلال تطوير استراتيجيات وسياسات فعالة (Collings et.al,2021,p15). في هذا السياق، النهج الاستراتيجي للشركة يخلق ميزة تنافسية حقيقية ويمكن أن يقود الشركات إلى النجاح العالمي في أوقات ارتفاع مستويات عدم اليقين والأزمات. (Lee et al, 2022,p8).

ونظراً لأن المرونة التنافسية تُعد من الاستراتيجيات التي يمكن أن تُحسّن من مستوى ربحية الشركات، فسيجري التركيز عليها في البحث الحالي، خصوصاً أنه ما زال هناك تباين في نتائج الدراسات فيما يتعلق بدور المرونة التنافسية في ربحية الشركات (Ho . Uk, 2002, p28) (عايض، 2019، ص28). وقد تم اختيار الباحثه لقطاع الأسمدة والكيماويات بناءً على أن مصر احتلت مكانة عالمية متميزة في صناعة الأسمدة وفي تصديرها للخارج، بعدما كانت من الدول المستوردة

للأسمدة للوفاء بالاحتياجات، حيث جاءت حاليًا في المركز الخامس عالميًا في الإنتاج والسادس في التصدير، لتكون واحدة من أهم دول العالم في تلك الصناعة، وهو ما تم بالفعل من خلال الشركات العامة وشركات قطاع الأعمال العام التي أقامت مصانع جديدة في دمياط والسخنة وأسوان، ساهمت في الوصول بالصادرات لـ 3.4 مليار دولار العام الماضي وستصل لنحو 4 مليارات دولار بنهاية العام الجاري، ما يمثل ضعف صادرات عام 2022 (البوابة الرسمية لليوم السابع، 2022).

لذا يسعى البحث إلى تحليل دور المرونة التنافسية في رفع كفاءة ربحية الشركات (معدل العائد على الأصول)، مع الأخذ في الحسبان بعض من خصائص الشركات مثل (عمر الشركة، عدد العمالة) بالتطبيق على قطاع الأعمال بشركات الأسمدة والكيماويات بالقاهرة.

ثانيًا: الإطار النظري والدراسات السابقة

1/2 الإطار النظري:

1/1/2 المرونة التنافسية: تعد المرونة التنافسية أحد العوامل الهامة لتحقيق المرونة الاستراتيجية، فنمو المنظمات وتوسع نشاطاتها إلى أسواق عدة ومتباينة يعتمد على هذا النوع من المرونة، وهي تعكس قدرة المنظمة على التنافس في الأسواق العالمية التي تتصف بدرجة عالية من الكثافة التنافسية وحالة عدم التأكد على مستوى الطلب والتكنولوجيا (الفرغولي، 2023، ص33). فالمرونة التنافسية تساهم في تحسين أداء المؤسسات وتطويرها، وذلك لأنها تعتمد على تحديث الأساليب الابتكارية والإبداعية بشكل مستمر لإنجاز مهامها في بيئتها الداخلية والخارجية (عايض، 2019، ص29).

2/1/2 الربحية: أكد (Uddin et al,2022 ,p22) على أن نسب الربحية تحدد قدرة الشركة على تحقيق الربح فيما يتعلق بإيراداتها أو تكاليف التشغيل أو الأصول أو حقوق المساهمين. تمثل نسب الربحية مدى فعالية الشركة في إنتاج الأرباح وإفادة المساهمين، غالبًا ما تكون النتائج ذات النسبة الأعلى مواتية ولكنها توفر مزيدًا من الرؤية عند مقارنتها بنتائج الشركات المماثلة، أو النجاح التاريخي للشركة، أو متوسط الصناعة، تقوم نسب الربحية بتقييم قدرة الأعمال التجارية ضمن سياق معين على تحقيق الربح ومن ناحية أخرى، تقيس نسب الكفاءة مدى فعالية استخدام الأعمال لمواردها لتحقيق الربح.

3/1/2 خصائص الشركة:

1/3/1/2 عمر الشركة: العمر هو طول الفترة الزمنية التي كان موجودًا خلالها كائن أو شيء، ولقد تم تحديد عمر الشركة بأنه عدد سنوات تأسيس الشركة على الرغم من أن البعض يعتقد أن عمر الإدراج، يجب أن يحدد عمر الشركة (Shumway,2001,p12). ووفقًا له، فإن عمر الإدراج هو أكثر اقتصادًا؛ لأن الإدراج هو لحظة حاسمة في حياة الشركة، وقد تم نقض حجته من وجهة نظر الشركة كشخصية قانونية وتم اعتبارها شخص اعتباري (Ilaboya & Ohio,2016,p5)

حيث تم اعتماد عمر الشركة من تاريخ التأسيس طبقًا لـ (pickering,2011 ,p34;Gitzmann,2008,p33).

2/3/1/2 عدد العمال: لاسيما أن الشركات الكبيرة في الحجم لديها عدد كبير من الموظفين؛ على النقيض بالشركات الأقل في الحجم، وعليه فالشركات التي تتمتع بعدد كبير من الموظفين هي التي تتمتع بمهارات وقدرات تجارية متنوعة ومتكاملة، أن الشركات التي لديها عدد أكبر من الموظفين هي التي لديها القدرة على جمع

المعلومات عن المنافسين والعملاء الحاليين، لأن وجود المزيد من الموظفين يجعل الأمر أسهل لجمع المعلومات واستخدامها؛ حيث أن هناك موارد بشرية، فمن الأسهل جمعها والاستفادة من معلومات السوق، بالرغم من أنه قد تدرك الشركات الصغيرة هذه الأنشطة إلا إنها غالبًا أو من المرجح أن تكون كذلك مقيدة بالموارد المحدودة البشرية (Walker&Tobias,2006,p33).

2/2 الدراسات السابقة: جرى عرض الدراسات السابقة التي تناولت دور استراتيجيات التعامل مع المنتجات المرتجعة في الأداء البيئي وفقًا لتسلسلها التاريخي من الأحدث إلى الأقدم، وذلك على النحو التالي:

1/2/2 دراسة (Otache, 2024): القدرة على الابتكار والمرونة الاستراتيجية وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة: أدوار الميزة التنافسية والكثافة التنافسية.

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف الدور الوسيط للميزة التنافسية والدور المعتدل للكثافة التنافسية في العلاقة بين القدرة على الابتكار (IC) وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم (SME) وبين المرونة الاستراتيجية (SF) وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة (النمو، الربحية، الحصة السوقية).

تم جمع البيانات من عينة مختارة بشكل ملائم مكونة من 159 شركة صغيرة ومتوسطة في نيجيريا باستخدام استبيان تم الإبلاغ عنه ذاتيًا، تم إجراء تحليلات الوساطة والاعتدال باستخدام الإصدار الثالث من الماكرو PROCESS الخاص بـ Hayes.

النتائج - أظهرت النتائج أن القدرة على الابتكار والمرونة الاستراتيجية يؤثران بشكل إيجابي على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة، كما أن الميزة التنافسية تتوسط بشكل كبير العلاقة بين القدرة على الابتكار وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة وبين المرونة الاستراتيجية وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة بالإضافة إلى ذلك،

فإن الكثافة التنافسية تخفف بشكل إيجابي وبشكل ملحوظ العلاقة بين القدرة على الابتكار وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة ولكنها تفشل في تخفيف العلاقة بشكل كبير بين المرونة الاستراتيجية وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة.

2/2/2 دراسة (Daradkeh& Mansoor, 2023): تأثير توجيه الشبكة والتوجه الريادي على ابتكار وأداء الشركات الناشئة في الاقتصادات الناشئة: الدور المعتدل للمرونة الاستراتيجية، وتقوم هذه الدراسة بتطوير نموذج بحثي لدراسة تأثير التوجيه الشبكة والتوجه الريادي على أداء الشركات الناشئة في الاقتصادات الناشئة، ويدرس النموذج أيضًا كيفية التوسط في هذه العلاقة من خلال الابتكار الاستكشافي والاستغلالي وإدارتها من خلال المرونة الإستراتيجية.

باستخدام بيانات من دراسة استقصائية شملت 273 شركة ناشئة، تشير النتائج إلى أنه في المراحل الأولية ومراحل النمو، يكون للتوجه الريادي تأثير أكبر على أداء الشركة الناشئة من التوجه نحو الشبكة، الابتكار الاستكشافي له تأثير وسيط على توجيه الشبكة وأداء بدء التشغيل، الابتكار الاستغلالي له تأثير وسيط على التوجه الريادي، وتوجيه الشبكة، وأداء الشركات الناشئة في المرحلة الأولية، يكون للابتكار الاستغلالي تأثير أكبر على أداء الشركات الناشئة، بينما في مرحلة النمو، يكون للابتكار الاستكشافي تأثير أكبر على أداء الشركات الناشئة، تلعب المرونة الإستراتيجية (مرونة تنافسية - تسويقية) دورًا إيجابيًا في العلاقة بين التوجه الريادي والابتكار الاستكشافي والابتكار الاستغلالي وأداء الشركات الناشئة، توفر هذه النتائج مساهمات كبيرة لفهم نمو وأداء الشركات الناشئة في الاقتصادات الناشئة من منظور استراتيجي وموجه نحو الابتكار.

3/2/2دراسة (Al-Nawaiseh,2020) : تأثير عمر الشركة وحجمها ونموها

على ربحيتها: الأدلة من الأردن وتهدف هذه الدراسة إلى اختبار تأثير عمر الشركة وحجمها ونموها على ربحيتها استنادا إلى البيانات المالية للشركة.

بناءً على البيانات الواردة من (22) شركة تأمين أردنية مسجلة في بورصة عمان للأوراق المالية خلال الفترة (2008-2017). ويمثلون 95.2% من شركات التأمين، واعتمدت الدراسة على بيانات ثانوية لشركات التأمين التي تم نشرها على موقعها الإلكتروني وعلى موقع بورصة عمان، وفي الدراسة تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف خصائص المتغيرات وتم استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار فرضيات الدراسة.

تبين الدراسة أن هناك تأثير ضئيل لعمر شركة التأمين وحجمها ونموها على ربحيتها، ويقوم المديرون الماليون بتحليل العلاقة بين عمر الشركة وحجمها ونموها وربحيتها قبل إنشائها أي قرار في مجالات توسيع الأعمال وتجديد الأصول وتصنيع منتجات عالية الجودة وتعيين أصحاب عمل جدد في فترة الركود، لا ينبغي للمديرين اعتماد استراتيجية لتحقيق نمو مرتفع على المدى القصير، يجب عليها أيضًا تقليل حجم عمليات للحفاظ على التوازن بين النمو والربحية.

4/2/2دراسة (النقيرة،2019) : محددات تحليل البيانات الضخمة وأثرها على

المرونة الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على شركات الأدوية العاملة في مصر. هدف البحث إلى التعرف عن مدى إدراك المستقضي منهم في قطاع الأدوية لأهمية تحليل البيانات الضخمة، وكذلك محددات تحليل البيانات الضخمة على أبعاد المرونة الاستراتيجية (مرونة الانتاج، التسويق، الموارد البشرية، التوريد، التمويل، والمرونة التنافسية). وتمثلت وحدة المعاينة في أعضاء الإدارة العليا والعاملين في تكنولوجيا المعلومات والبالغ عددهم (٤٨٣ عضواً) .

وتوصل البحث إلى مجموعه من النتائج أهمها يوجد اختلاف في مستوى إدراك المستقصي منهم لأهمية تحليل البيانات الضخمة، وكذلك توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محددات تحليل البيانات الضخمة وأبعاد المرونة الاستراتيجية.

5/2/2 دراسة (العولقي، 2019): توسطت استراتيجية الريادة في العلاقة بين المرونة الاستراتيجية ومستوى أداء البنوك اليمنية، وهدفت الدراسة إلى تحليل طبيعة التأثير المباشر وغير المباشر بين تطبيق المرونة الاستراتيجية ومستوى أداء البنوك التجارية اليمنية في ظل تبني هذه البنوك لاستراتيجيات الريادة، وتم اختيار عينة من (292) مديرًا في البنوك التجارية، وذلك باستخدام قائمة استقصاء لجمع البيانات الأولية اللازمة لذلك وبلغ عدد قوائم الاستقصاء الصالحة للتحليل 231 قائمة بمعدل استجابة 79%. وتوصلت النتائج إلى وجود تأثير مباشر إيجابي ومعنوي بين تطبيق المرونة الاستراتيجية ومستوى أداء البنوك التجارية اليمنية، كما بينت النتائج أن استراتيجيات الريادة تتوسط العلاقة بين تطبيق المرونة الاستراتيجية ومستوى أداء البنوك التجارية اليمنية، تمثلت المرونة الاستراتيجية في (مرونة الإنتاج، مرونة التنسيق، مرونة الموارد البشرية، مرونة التسويق) كمتغير مستقل، واستراتيجيات الريادة (الإبداع، المخاطرة، المبادرة) كمتغير وسيط، ويتمثل أداء البنوك (الربحية، الحصة السوقية) كمتغير تابع.

6/2/2 دراسة (عايض، 2019) : المرونة الاستراتيجية وأثرها في أداء الجامعات اليمنية: دراسة ميدانية في الجامعات اليمنية، تمثل الهدف من الدراسة في قياس أثر المرونة الاستراتيجية في أداء الجامعات اليمنية بأبعاده.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكان مجتمع الدراسة بأسلوب الحصر الشامل بلغ عددهم 301 فرد يمثلون مجتمع الدراسة، تم معالجه البيانات بواسطة

برنامج الحزمة الاحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS) وتم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي لقياس أهداف الدراسة واختبار فرضياتها. تم التوصل إلى وجود اهتمام في ممارسة المرونة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية، كان أكثر تحقيقاً لأداء الحصة السوقية وأقلها ربحية، كذلك وجود تفاوت في أثر أبعاد المرونة الاستراتيجية في الأداء، وكان أكثرها أثر المرونة التنافسية وأقلها أثر مرونة الموارد، فاتضح أن للمرونة الاستراتيجية أثر إيجابي في تحقيق الأداء، تمثلت المرونة الاستراتيجية في (المرونة التنافسية، مرونة الموارد) كمتغير مستقل وأداء الجامعات كمتغير تابع (الربحية، الحصة السوقية، رضا العملاء، المسؤولية المجتمعية، البحث العلمي).

7/2/2 دراسة (Ilaboya & Ohiokha 2016) : عمر الشركة وحجمها وديناميكيات الربحية: اختبار التعلم عن طريق العمل وفرضيات القصور الذاتي الهيكلي، والهدف الأساسي من هذه الورقة هو دراسة العلاقة بين عمر الشركة وحجم الشركة والربحية على خلفية التعلم بالممارسة وفرضيات القصور الذاتي الهيكلي.

يتكون مجتمع الدراسة من عدد (202) شركة المدرجة في سوق الأوراق المالية النيجيرية في ديسمبر 2014، وتم اختيار عينة مكونة من 30 شركة بشكل علمي للدراسة، تم إجراء التحليل باستخدام البيانات الأرشفية من 2006 إلى 2012، وتتكون من 210 ملاحظة تحليل انحدار بيانات اللوحة هو أسلوب تحليل البيانات، تم إجراء اختبارات بافتراض الانحدار الكلاسيكي المعتادة للتأكد من دقة نموذج الانحدار، ووجدت الدراسة وجود علاقة إيجابية كبيرة بين عمر الشركة وحجم الشركة والربحية، يشير متغير حجم مجلس الإدارة إلى وجود علاقة سلبية وغير هامة مع الربحية، العلاقة بين عمر الشركة والربحية علاقة إيجابية.

8/2/2 دراسة (Becker-Blease et.al,2010): الموظفون وحجم الشركة وربحية الصناعات التحويلية الأمريكية: وتهدف الدراسة إلى دراسة تأثير العلاقة بين حجم الشركة والربحية في 109. اعتمادًا على مقياس الربحية، ونجد أن الربحية تزيد بمعدل متناقص وتتراجع في النهاية فيما يصل إلى 47 من الصناعات لا توجد علاقة بين الربحية والحجم في ما يصل إلى 52 من الصناعات، حيث أن الفئات من 97 : 109 صناعات تستمر الربحية في الزيادة حيث تصبح الشركات أكبر وبالتالي، فإن العلاقة بين الحجم والربحية محددة، ولكن بغض النظر عن شكل الحجم ووظيفة الربحية، نجد أن الربحية مرتبطة سلبًا بعدد الموظفين. هذه النتائج محيرة في سياق العمل من قبل الآخرين الذين يذكرون أن عائدات الأسهم المشتركة ترتبط سلبًا بالحجم عندما يتم قياس الحجم من خلال القيمة السوقية للشركة أو مع عمل أولئك الذين يجادلون بهذا الحجم.

التعليق على الدراسات السابقة: بالرجوع إلى الدراسات السابقة التي تعد هي الركيزة الأساسية للبحث الحالي اتفق عدد كبير من الباحثين (Daradkeh & Mansoor, 2019)، (النقيرة، 2019)، (عايض، 2019) على استخدام المرونة التنافسية كأحد أبعاد المرونة الاستراتيجية، كما قاما (العولقي، 2019) (Otache, 2024) بدراسة العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والربحية، ولكن استخدم (عايض، 2019) المرونة التنافسية كأحد أبعاد المرونة الاستراتيجية وعلاقتها بالربحية، وجدير بالذكر قام كل من (Ilaboya & Ohiokha 2016)، (Al-Nawaiseh, 2020) بتحليل العلاقة بين عمر الشركة وحجمها وربحيته، وقام (Becker- et.al, 2010) بدراسة تأثير العلاقة بين الربحية وعدد الموظفين.

3/2 الدراسة الاستطلاعية:

قامت الباحثة بعمل استبيان في (مايو 2022) فيما يخص المرونة التنافسية، تم توزيعه على عينة الدراسة المقدر عددها 15 فردًا، ولكن تم الرد من خلال 13 فردًا في الشركة (الشركة القابضة للصناعات الكيماوية)، العضو المنتدب والعضو التنفيذي ورؤساء القطاعات (رئيس القطاع الإداري، رئيس قطاع التخطيط، رئيس قطاع المعامل، رئيس قطاع المصانع، رئيس القطاع المالي، رئيس القطاع التجاري) وأيضا بعض المديرين (مدير الأمن والعلاقات العامة، المدير التجاري، المدير المالي، مدير المصانع، مدير التصدير). وتم الاستفسار عن مدى تطبيق المرونة التنافسية، ولقد أسفرت الإجابات عن توافق غالبية الآراء، وقد قامت الباحثة بعمل دراسة استطلاعية مرة أخرى في (فبراير 2024) تستهدف التحديد الدقيق لمشكلة البحث المتمثلة في التعرف على تحليل دور المرونة التنافسية في رفع كفاءة الربحية لدى قطاع الأسمدة والكيماويات، وقد تم تحديد إطار لتلك الدراسة يتمثل في شركات قطاع الأعمال في القاهرة، وقد جرى اختبار خمس شركات كبرى وهي (الشركة القابضة للصناعات الكيماوية، شركة النصر للأسمدة والصناعات الكيماوية، شركة الدلتا للأسمدة والصناعات الكيماوية، شركة الصناعات الكيماوية المصرية، شركة أبو قير للأسمدة) وهي شركات قطاع أعمال.

ثالثًا: مشكلة البحث: في إطار محاولة شركات الأسمدة والكيماويات أن تصل إلى تميزها في مجالها وقوتها في السوق مقارنة بالمنافسين وتصديرها للخارج وكسب ثقة المساهمين، وتحقيق أرباح هائلة، وفي ضوء الدراسات السابقة والدراسة الاستطلاعية؛ فقد أصبح تطبيق شركات الأسمدة والكيماويات للمرونة الاستراتيجية أمرًا لا بد منه في ظل المنافسة الشرسية في السوق، والتغيرات المستمرة في البيئة، وأيضًا العولمة، وظهور الأزمات، هو ما دفع الكثير من المنظمات إلى تبني مفهوم

المرونة الاستراتيجية. وبالتالي في ضوء ما سبق تتبلور مشكلة الدراسة بصفة أساسية في سؤال رئيسي:

_ ما دور المرونة التنافسية على كفاءة ربحية الشركات بقطاع الأسمدة والكيماويات؟

_ ما دور المرونة التنافسية في خصائص الشركة بقطاع الأسمدة والكيماويات؟

_ ما دور خصائص الشركة في الربحية بقطاع الأسمدة والكيماويات؟

_ ما دور المرونة التنافسية على كفاءة ربحية الشركات في ضوء خصائص الشركة بقطاع الأسمدة والكيماويات؟

رابعاً: أهمية البحث:

1/4 الأهمية العلمية بالنسبة للباحثين: تسهم هذه الدراسة في التطرق لمفاهيم مثل المرونة التنافسية والربحية (معدل العائد على الأصول)، وهو ما قد يمثل إضافة للجانب النظري بإثراء المكتبات العلمية بمعلومات تخص خصائص الشركة.

كما يعد تطبيق المرونة التنافسية ودورها في ربحية الشركات من الاتجاهات الحديثة في مجال الإدارة، وتستمد الدراسة أهميتها من حيث أن هناك ندرة خاصة في الدراسات التي تناولت الموضوع بوجود خصائص الشركة كمتغير وسيط، ومن هنا سوف تكون الدراسة محاولة أولى لبحث هذا الموضوع في قطاع الأسمدة والكيماويات، إذا يمكن للمديرين بناء على نتائج البحث اتخاذ القرارات المتعلقة بتطبيق المرونة التنافسية ودورها في ربحية الشركات.

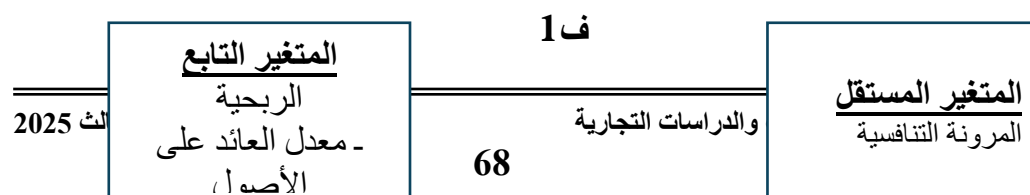
2/4 الأهمية التطبيقية بالنسبة للمنظمات: تتمثل الأهمية التطبيقية والميدانية من خلال إجراء الباحثة لدراسة تطبيقية لقطاع صناعات الأسمدة والكيماويات، وهو ما لم يتم في الدراسات والمجهودات البحثية السابقة في هذا الموضوع، حيث يعمل هذا البحث على تشجيع الصناعة والاستثمارات في جمهورية مصر العربية خصوصاً

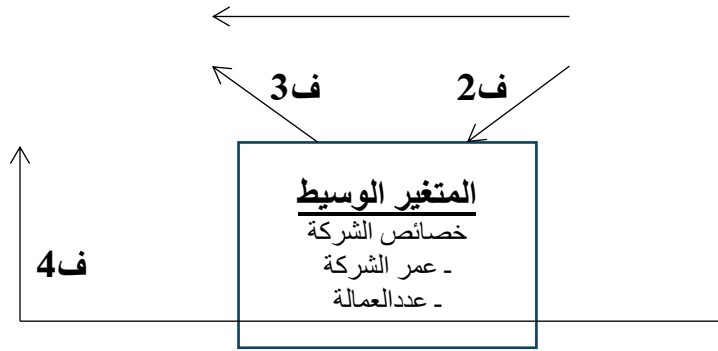
صناعة الأسمدة والكيماويات فيما يخص تطبيق المرونة التنافسية لتسهيل عملية تحليل الأداء المالي من خلال مؤشر الربحية.

خامسًا: الهدف من البحث: يكمن الهدف الرئيسي للبحث في التعرف على دور المرونة التنافسية في ربحية الشركات بالتطبيق على قطاع صناعات الأسمدة والكيماويات.

سادسًا: مدخل البحث ومنهجه: فيما يتعلق بمدخل البحث اعتمدت الدراسة الحالية على استخدام المدخل الاستنباطي الذي يقوم على التوجه من العام إلى الخاص، وذلك بتبني مفاهيم نظرية عامة وإخضاعها للاختبار التطبيقي في قطاع معين، وفي هذا البحث أُخضعت المفاهيم النظرية المتعلقة بدور المرونة الاستراتيجية في رفع كفاءة الربحية لدى شركات قطاع الأعمال للاختبار التطبيقي في قطاع صناعة الأسمدة والكيماويات. وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم على أساس وصف وتحليل ما هو كائن وتفسيره وتحديد العلاقات بين الوقائع، وسيتم استيفاء المعلومات من القطاع المستهدف ومن رئيس مجلس الإدارة ورؤساء القطاعات والمديرين إضافة إلى البيانات الكمية، والتي يتم إخضاعها للأساليب الإحصائية المناسبة.

سابعًا: نموذج البحث: بناء على مراجعة الأدبيات التي تناولت دور المرونة التنافسية وعلاقتها بربحية الشركات في ضوء خصائص الشركة (عمر الشركة، عدد العمالة)، (النقيرة، 2019)، (عايض، 2019) (العولقي، 2019) (Ilaboya & Becker-Blease et.al, 2010) (Al-Nawaiseh, 2020) (Ohiokha 2016) (Daradkeh & Mansoor, 2023)، تم عمل نموذج البحث كالتالي:





شكل رقم (1) النموذج المقترح للبحث

ثامناً: فروض البحث: بناءً على تلك العلاقات المفترضة في نموذج البحث التي استُخلصت استناداً إلى نتائج الدراسات السابقة وانطلاقاً من مشكلة البحث وأهدافه:

_ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة التنافسية وكفاءة ربحية الشركات بشركات قطاع الأسمدة والكيماويات.

_ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة التنافسية وخصائص الشركة بشركات قطاع الأسمدة والكيماويات.

_ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص الشركة والربحية بشركات قطاع الأسمدة والكيماويات.

_ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة التنافسية وربحية الشركات في ضوء خصائص الشركة بشركات قطاع الأسمدة والكيماويات.

تاسعاً: منهجية البحث

1/9 أنواع البيانات: اعتمد البحث على نوعين من البيانات هما: البيانات الثانوية والبيانات الأولية، حيث تم جمع النوع الأول من البيانات من خلال مراجعة الأدبيات المنشورة من كتب ورسائل ومقالات وبحوث تتعلق بموضوع البحث، القوانين والتقارير ذات الصلة. أما النوع الثاني فقد تم جمعها من المستقصي منهم

المستهدفين في الدراسة الميدانية وباستخدام أسلوب الاستقصاء كأسلوب لجمع البيانات الأولية والمعلومات المطلوبة لاختبار فروض البحث.

2/9 الأسلوب المستخدم في جمع البيانات: استخدمت الباحثة أسلوب قائمة الاستقصاء مع تدعيمه بالمقابلة الشخصية بهدف الرد على استفسارات المستقصي منهم، إذ اشتملت قائمة الاستقصاء (9) عبارة تهدف لقياس متغيرات البحث، (7) عبارات تهدف إلى قياس المرونة التنافسية (Daradkeh & Mansoor, 2023) (Tamayo-Torres et al., 2022) (Abuzaid, 2014) و (2) عبارات تهدف إلى قياس الربحية (العائد على الأصول) (al. 2010)، و (2) عبارات تهدف إلى قياس الربحية (العائد على الأصول) (Hooley et. al, 2005) .

3/9 مجتمع وعينة البحث:

مجتمع الدراسة: مجتمع البحث سوف يضم رؤساء مجالس الإدارة ومديرين الإدارة العليا بقطاع صناعات الأسمدة والكيماويات، حيث يتم استخدام أسلوب الحصر الشامل.

عينة الدراسة: تم تحديد حجم العينة على أنها عينة حكمية من 100 مفردة حيث أن حجم العينة هنا هو أقصى عدد متاح يمكن الوصول إليه من المبحوثين وذلك من خلال حصر خمس شركات بقطاع صناعات الأسمدة (الشركة القابضة للصناعات الكيماوية، شركة النصر للأسمدة والصناعات الكيماوية، شركة الدلتا للأسمدة، شركة الصناعات الكيماوية المصرية، شركة أبو قير للأسمدة) .

4/9 أساليب التحليل الإحصائي للبيانات: استخدمت الباحثة عددًا من الأساليب الإحصائية التي تتفق مع اختبار فروض البحث من ناحية وطبيعة البيانات التي تم الحصول عليها من ناحية أخرى، وذلك باستخدام مجموعة البرامج الإحصائية للعلوم

الاجتماع SPSS 22 (Statistical Package for Social Sciences) ،
وبرنامج (AMOSS) وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

عاشراً: التحليل الإحصائي واختبارات الفروض:

1/10 اختبار الصدق والثبات:

يقصد بالثبات الحصول على نتائج متقاربة عند تكرار تطبيق أداة القياس على نفس عينة المستجيبين وفي نفس الظروف، وقد تم قياسه من خلال معامل ألفا كرونباخ وتتراوح قيمته من (0 - 1)، كما يتم حساب معامل الصدق الظاهري من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ وهو ما يشير إلى الفهم الجيد لفقرات محاور الاستقصاء من قبل المستقصي منهم.

جدول رقم (1) معامل الثبات والصدق الذاتي لمحاور الدراسة

المقياس	عدد الفقرات	معامل الثبات alpha	معامل الصدق
محور المرونة التنافسية	7	0.694	0.833
محور ربحية الشركة	2	0.666	0.816

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات التحليل الإحصائي.

وقد تبين من الجدول رقم (1) إنه باستخدام معامل الثبات الفاكرونباخ (alpha) لقياس ثبات المحتوى لمتغيرات الدراسة سابقة الذكر. وتبين أن معامل الفاكرونباخ تراوح بين 0.666 و 0.694 لمحاور الدراسة مما انعكس أثره علي مع الصدق

حيث تراوحت قيمة بين 0.816 و 0.833 مما يدل على الثبات المرتفع لمتغيرات الدراسة على مستوى عينة البحث.

2/10 إختبار فروض البحث: تم تحليل النتائج ومناقشتها في ضوء الفرضيات التي حددها البحث من خلال بعض الأساليب الإحصائية المستخدمة لدراسة مدى صحة أو عدم صحة الفروض، فتم استخدام تحليل الارتباط الخطي لبيرسون. **متغيرات الدراسة:** تقوم الدراسة التحليلية لهذه الدراسة على مجموعة من المتغيرات الأساسية تشمل:

- المتغير المستقل: المرونة التنافسية وسوف نرمز له بالرمز x_1
 - المتغير التابع: ربحية الشركة وسوف نعبر عنه بالعائد علي الاصول وسوف نرمز له بالرمز y_1
 - المتغيرات الوسيطة وتشمل:
 - متغير عمر الشركة وسوف نرمز له بالرمز m_1
 - متغير عدد العمالة وسوف نرمز له بالرمز m_2
- 1/2/10 اختبار صحة الفروض باستخدام نماذج المعادلات البنائية، فيما يلي نقوم بعرض نماذج المعادلات البنائية وذلك لإثبات صحة فروض الدراسة، وسوف نقوم بإجراء التحليلات بافتراض أن المتغير التابع هو العائد على الأصول y_1 ، وفي هذه الحالة يتم عرض نتائج التحليل على جزئين الأول يخص العلاقة الانحدارية المباشرة بين المتغير المسقل والتابع ثم في الجزء التالي نعرض العلاقة في ظل وجود المتغيرات الوسيطة.

1/1/2/10 نتائج نماذج الانحدار للعلاقة المباشرة: وبالتطبيق على عينة الدراسة ومن خلال مخرجات AMOS22 .

جدول رقم (2): نتائج تحليل الانحدار الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع

معامل التحديد R^2	قيمة "ف" F. test		قيمة "ت" t. test		المعاملات المقدرة d_i	المتغير المستقل
	مستوى الدلالة	القيمة	مستوى الدلالة	القيمة		
22.6%	0.000	28.62**	0.000	5.351	2.192**	الجزء الثابت
			0.000	7.707	0.60**	x_1

** دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.01). * دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.05).

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات التحليل الإحصائي

من الجدول رقم (2) نجد أن المتغير المستقل وهو المرونة التنافسية يفسر (71.8 % من التغير الكلي في المتغير التابع وهو العائد على الأصول كما أن النموذج معنوي حيث أن قيمة اختبار (F-test) هي (28.62) وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى أقل من (0.01). وبالتالي تكون معالة الانحدار الأولى كالتالي:

$$y_1 = 2.192 + 0.6 x_1 \quad (6)$$

أيضاً باستخدام اختبار (t.test) نجد أن متغير المرونة التنافسية في العلاقة مع المتغير التابع وهو العائد على الأصول ذي دلالة معنوية عند مستوى أقل من (0.01) حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة له (0.00) وهي قيمة أقل من 0.01.

1/1/2/10 نتائج نموذج الوساطة باستخدام المعادلات البنائية: في هذه الحالة يتم إدخال المتغيرات الوسيطة للنموذج وهي متغير عمر الشركة m_1 متغير عدد العمالة m_2 وفي هذه الحالة يكون هناك ثلاثة نماذج انحدارية كما فصلنا سابقاً نموذج انحدار خطي بسيط بين المرونة التنافسية كمتغير مستقل وعمر الشركة كمتغير تابع، نموذج انحدار خطي بسيط بين المرونة التنافسية كمتغير مستقل وعدد

العامل كمتغير تابع ونموذج انحدار خطي متعدد بين المرونة التنافسية، عمر الشركة وعمر الشركة كمتغيرات مستقلة والعائد على الأصول كمتغير تابع.

(1) نتائج نموذج الانحدار الأول:

جدول رقم (3): نتائج تحليل الانحدار الخطي بين المتغير الوسيط الأول وهو عمر الشركة المتغير المستقل وهو المرونة التنافسية.

معامل التحديد R^2	قيمة "ف" F. test		قيمة "ت" t. test		المعلومات المقدرة a_i	المتغير المستقل
	مستوى الدلالة	القيمة	مستوى الدلالة	القيمة		
2.0%	0.843	0.039	0.000	8.554	3.431 **	الجزء الثابت
			0.843	0.198	0.02	x_1

** دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.01). * دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.05).

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات التحليل الإحصائي.

ومن الجدول رقم (3) نجد أن المتغير المستقل وهو المرونة التنافسية يفسر (2 %) من التغير الكلي في المتغير الوسيط الأول وهو عمر الشركة كما أن النموذج غير معنوي حيث أن قيمة اختبار (F-test) هي (0.139) وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى أكبر من (0.05). وبالتالي تكون معالة الانحدار الثانية كالتالي

$$m_1 = 3.431 + 0.02 x_1 \quad (7)$$

باستخدام اختبار (t.test) نجد أن متغير المرونة التنافسية في العلاقة مع المتغير الوسيط الأول وهو عمر الشركة ذو دلالة غير معنوية عند مستوى أقل من (0.01) حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة له (0.843) وهي قيمة أكبر من 0.05.

(2) نتائج نموذج الانحدار الثاني:

جدول رقم (4): نتائج تحليل الانحدار الخطى بين المتغير الوسيط الثاني وهو عدد العمال والمتغير المستقل وهو المرونة التنافسية.

معامل التحديد R^2	قيمة "ف" F. test		قيمة "ت" t. test		المعاملات المقدرة b_i	المتغير المستقل
	مستوى الدلالة	القيمة	مستوى الدلالة	القيمة		
12.9%	0.000	14.49**	0.921	0.11	0.08	الجزء الثابت
			0.000	3.807	0.701**	x_1

** دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.01). * دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.05).

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات التحليل الإحصائي.

من الجدول رقم (4) نجد أن المتغير المستقل وهو المرونة التنافسية يفسر (12.9%) من التغير الكلي في المتغير الوسيط الثاني وهو عدد العمال كما أن النموذج معنوي حيث أن قيمة اختبار (F-test) هي (14.49) وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى أقل من (0.01). وبالتالي تكون معادلة الانحدار الثانية كالتالي.

$$m_2 = 0.08 + 0.701 x_1 \quad (8)$$

بأستخدام اختبار (t.test) نجد أن متغير المرونة التنافسية في العلاقة مع المتغير الوسيط الثاني وهو عدد العمال ذو دلالة معنوية عند مستوى أقل من (0.01) حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة له (0.00) وهي قيمة أقل من 0.01.

(3) نتائج نموذج الانحدار الثالث:

جدول رقم (5) نتائج تحليل الانحدار الخطي بين المتغير التابع وهو العائد على الأصول والمتغير المستقل والمتغيرات الوسيطة باعتبارها متغيرات مستقلة أيضًا.

المتغير المستقل	المعاملات المقدرة C_i	قيمة "ت" $t. test$		قيمة "ف" $F. test$		معامل التحديد R^2	الخطأ المعياري
		القيمة	مستوى الدلالة	القيمة	مستوى الدلالة		
الجزء الثابت	2.085**	4.757	0.000	33.35**	0.000	51.0 %	0.08
m_1	0.02	.419	0.676				
m_2	0.33**	6.901	0.000				
x_1	0.366**	3.563	0.001				

** دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.01). * دالة عند مستوى معنوية

أقل من (0.05).

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات التحليل الإحصائي

من الجدول رقم (5) نجد أن المتغيرات المستقلة وهي المرونة التنافسية وعمر الشركة وعدد العمالة يفسرون (51.0 %) من التغير الكلي في المتغير التابع وهو العائد على الأصول كما أن النموذج معنوي حيث أن قيمة اختبار (F-test) هي (33.35) وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى أقل من (0.01).

وبالتالي تكون معادلة الانحدار التالي كالتالي

$$y_1 = 2.085 + 0.02 m_1 + 0.33 m_2 + 0.366 x_1 \quad (9)$$

باستخدام اختبار (t.test) نجد أن:

- متغير المرونة التنافسية في العلاقة مع المتغير التابع وهو العائد على الأصول ذو دلالة معنوية عند مستوى أقل من (0.01) حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة له (0.00) وهي قيمة أقل من 0.01.

- متغير عمر الشركة في العلاقة مع المتغير التابع وهو العائد على الأصول الرقمي ذو دلالة غير معنوية عند مستوى أقل من (0.01) حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة له (0.676) وهي قيمة أكبر من 0.05.
 - متغير عدد العمال في العلاقة مع المتغير التابع وهو العائد على الأصول الرقمي ذو دلالة معنوية عند مستوى أقل من (0.01) حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة له (0.001) وهي قيمة أقل من 0.01.
- وبتحليل نتائج الشككين (3؄4) معًا نلاحظ أن عند مستوى معنوية 1% فإن قيمة المعامل $c_3 = 0.366$ أقل من قيمة المعامل $d_1 = 0.6$ كقيم مطلقة وكان المعامل $c_3 = 0.366$ دال إحصائيًا (معنوي) فتكون وساطة المتغيرات الوسيطة التي تعبر عن عمر الشركة وعدد العمال في هذه الحالة وساطة كلية.

ويكون للمتغيرات (مستقل ووسيطه) أثر على المتغير التابع كالتالي هنا:

- أثر مباشر من المتغير المستقل x ويعبر عنه بقيمة المعامل $c_3 = 0.366$.
- أثر غير مباشر من المتغير الوسيط m_1 ويعبر عنه بحاصل ضرب المعاملين $(a_1 c_1 = 0.02 \times 0.02 = 0.0004)$
- أثر غير مباشر من المتغير الوسيط m_2 ويعبر عنه بحاصل ضرب المعاملين $(b_1 c_2 = 0.701 \times 0.33 = 0.23133)$
- وبالتالي يكون الأثر الغير مباشر للمتغيرات الوسيطة إجمالًا على العلاقة هو $(a_1 c_1 + b_1 c_2 = 0.0004 + 0.23133 = 0.23173)$

وبالتالي يكون الأثر الكلي للمتغير الوسيط على العلاقة هو

$$c_3 + (a_1 c_1 + b_1 c_2) = 0.366 + 0.23173 \approx 0.6$$

تكون فترة ثقة للأثر الغير المباشر $(a_1 c_1 + b_1 c_2)$ هي

$$0.0749 \leq (a_1 c_1 + b_1 c_2) \leq 0.3885$$

ونلاحظ أن الصفر ليس ضمن فترة الثقة السابقة وهذا يؤكد أن المتغيرات الوسيطة وهي كل من عمر الشركة وعدد العمال تتوسط العلاقة بين المتغير المستقل وهو المرونة التنافسية والمتغير التابع وهو العائد على الأصول.

جدول رقم (6) المسارات بين المتغيرات ومدى معنويتها

المسار	المعامل	المعنوية	القرار
X1 ----> y ₁	0.366	0.000**	المسار معنوي
X1 ----> m1	0.02	0.843	المسار غير معنوي
X1 ----> m2	0.701	0.000**	المسار معنوي
m1 ----> y ₁	0.02	0.676	المسار غير معنوي
m2 ----> y ₁	0.33	0.000**	المسار معنوي

** دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.01). * دالة عند مستوى معنوية

أقل من (0.05).

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات التحليل الإحصائي

من الجدول (6) يتضح أن المتغير الوسيط الأول وهو عمر الشركة غير معنوي في المسار بين المتغير المستقل والمتغير التابع على عكس متغير عدد العمال الذي تحققت معنويته في المسار بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

4/10 مناقشة النتائج: تتمثل أهم نتائج البحث في الآتي:

1- تم دراسة العلاقة المباشرة بين المتغير المستقل وهو المرونة التنافسية والمتغير التابع وهو العائد على الأصول من خلال الفرض الأول وهو " يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة التنافسية وربحية الشركة وتبين أن تلك العلاقة معنوية وهو العائد على الأصول، حيث اتفقت مع دراسة (عايض، 2019).

2- أيضًا تم تحليل نماذج المعادلات البنائية SEM الخاصة بدراسة العلاقات بين كل من المتغير المستقل وهو المرونة التنافسية والمتغير التابع وهو ربحية المنشأة وهو العائد على الأصول والمتغيرات التي تتوسط تلك العلاقة وهي عمر الشركة وعدد العمال، وذلك من خلال الفروض من الثاني إلى الرابع والنماذج الانحدارية التي تعبر عنهم:

- حيث تبين أن العلاقة بين المرونة التنافسية وعمر الشركة علاقة طردية حيث كانت القيمة معامل الانحدار بينهما a_1 موجبة وذلك يقول بأن العلاقة طردية وكانت القدرة التفسيرية لهذا الانحدار متدنية جدًا حيث كانت قيمة معامل التحديد R^2 منخفضة جدًا، كما أن هذا المسار غير معنوي.

- حيث يعد معامل التحديد R^2 من المقاييس الأكثر شيوعًا لتقييم النماذج البنائية، فهو يعد مقياسًا للتنبؤ داخل عينة الدراسة، من خلال الترابط التربيعي بين القيم الفعلية والقيم التنبؤية المتعلقة بالتركيبات الداخلية.

- تبين أيضًا أن العلاقة بين المرونة التنافسية وعدد العمال علاقة طردية حيث كانت القيمة معامل الانحدار بينهما b_1 موجبة وذلك يقول بأن العلاقة طردية وكانت القدرة التفسيرية لهذا الانحدار كبيرة جدا حيث كانت قيمة معامل التحديد R^2 كبيرة جدًا (أكبر من 50%) في كلا النموذجين، كما أن هذا المسار معنوي.

- وعلي ما سبق يمكن القول أن أثر الوساطة يميل نحو عدد العمال أكثر من عمر الشركة.

3 - يوجد تأثير معنوي بين خصائص الشركة وربحية الشركة بالاتفاق مع، (Ilaboya & Ohiokha 2016). ولكن كان هناك تأثير ضئيل لعمر الشركة والربحية وفقاً لـ (Al-Nawaiseh,2020) وقام Becker- et.al,2010) وBlease بدراسة تأثير العلاقة بين الربحية وعدد الموظفين.

4- تبين من التحليل السابق أيضاً أن وساطة المتغيرات الوسيطة هي وساطة كلية لها تأثير مباشر وغير مباشر على العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع وهو العائد على الأصول.

وعلى ما سبق تم إثبات صحة المفهوم الذي عرضه الباحث في مشكلة البحث والذي نبع من تحليل الدراسات السابقة وهو أن المرونة التنافسية؛ قد يكون لها أثر على زيادة ربحية الشركة ولكن ذلك الأثر لن يكون بالضرورة أثر مباشر حيث أن وجود المتغيرات الوسيطة وهي كل من عمر الشركة وعدد العمال في تلك العلاقة، وبالتالي فهناك أثر مباشر من المتغير المستقل وهو المرونة التنافسية على المتغير التابع وهو ربحية الشركة وهناك أثر غير مباشر من خلال المتغيرات الوسيطة في تلك العلاقة.

4- أيضاً تضمنت الدراسة تحليل وصفي لأغلب أسئلة محاور الدراسة حيث تم حساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وذلك لبيان أن أغلب إجابات المبحوثين تميل ناحية الموافقة على تلك الفقرات، كما أوضحت أيضاً الدراسة مدى ثبات وصدق الإجابات على استمارات الاستقصاء.

5/10 التوصيات:

أثبتت نتائج هذا البحث أن المرونة التنافسية يؤدي إلى تحسين ربحية الشركات، ومن ثم توصي الباحثة بالآتي:

جدول رقم (7) خطة عمل لتوصيات الدراسة

م	التوصية	المسئول عن التنفيذ	متطلبات تطبيق التوصية
1	ضرورة تعزيز مفهوم المرونة التنافسية وأبعادها في شركة الأسمدة والكيماويات، وذلك لأهميتها ودورها في جعل الشركة مرنة للتكيف مع المتغيرات البيئية على المدى البعيد، بما ينعكس على جوده ادائها.	الإدارة العليا بالتعاون مع جميع الإدارات	• عقد اجتماع يتضمن تأكيد الإدارة العليا وتركيزها على دعم تطبيق المرونة الاستراتيجية في جميع الإدارات. • تزويد الموظفين بحوافز إضافية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء
2	تفعيل دور الإدارات المسؤولة عن المرونة التنافسية في شركات الأسمدة والكيماويات وزيادة القدرات الإدارية للإدارة العليا، لزيادة مرونتها وتبسيط الهيكل التنظيمي وفي نفس الوقت السيطرة على الوظائف غير الأساسية.	الإدارة العليا بالتعاون مع جميع الإدارات.	تشكيل لجنة مكونة من رؤساء الإدارات بالشركة، بحيث يقوموا بإعداد مخطط واضح ومعلن فيما يخص مرونتها التنافسية وتبسيط الهيكل التنظيمي، ومناقشة المشكلات وسبل حلها بشكل سليم.
3	ضرورة الاستثمار في الموارد البشرية بالشركات من خلال القيام بعمل دورات تدريبية وذلك لضمان تقديم الخدمات التي تزود العميل بقيمة عالية من حيث الجودة والتكلفة.	الإدارة العليا إدارة التدريب	قيام إدارة التدريب بعمل دورات تدريبية للعاملين عن مفهوم المرونة التنافسية وكيفية تطبيقها وما هي تأثيرها على أداء الشركة.
4	إنشاء قسم خاص بالإدارة الاستراتيجية في الشركات يختص برسم السياسات والتعامل مع تنافسية الأسواق والتكنولوجيا والعولمة، والتخطيط دائما لتقديم خدمات متميزة ومتابعة	الإدارة العليا بالتعاون مع جميع الإدارات.	عقد إجتماع يتضمن أهمية تخصيص قسم للإدارة الاستراتيجية بحيث يتم رسم السياسات الواجب إتباعها. وتوفير نظام معلومات متكامل فعال فيما يخص تنافسية الأسواق والعولمة

ومسايرة التكنولوجيا.		جميع التغيرات التي تطرأ في الأسواق.	
----------------------	--	-------------------------------------	--

المصدر/ إعداد الباحثة.

المراجع:

المراجع العربية:

1. أبو ليلي، هنادى لطفى عبد الرحمن (2018)، "المرونة الاستراتيجية وأثرها في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة". مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج4، ع1، ص 7_49.
2. الشريف، روان باسم عيد (2015) " أثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية".رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط .كلية الأعمال.
3. عايض، عبد اللطيف مصلح محمد(2019)،"المرونة الاستراتيجية وأثرها في أداء الجامعات اليمنية". مجلة الدراسات الاجتماعية، جامعه العلوم والتكنولوجيا ، مج25، ع2، ص136. 111
4. العولقي، عبد الله أحمد حمود (2019)، "توسيط استراتيجيات الريادة في العلاقة بين المرونة الاستراتيجية ومستوي أداء البنوك التجارية اليمنية". المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت . مجلس النشر العلمي، مج26ع1، ص 37.85.

5. القرغولي، حسين علي عبد الله (2023)، " دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز مكانة المنظمة: دراسة تطبيقية في شركة الخليج لمنتجات الألبان في كربلاء المقدسة". العتبة الحسينية المقدسة. مركز كربلاء للدراسات والبحوث، مج9، ع2، ص 121-99.
6. مقابلة، إيهاب خالد محمد. (2020). "أساسيات ومؤشرات قياس الأداء لمؤسسات التمويل الأصغر"، المعهد العربي للتخطيط، ع152، ص 45.1.
7. النقيرة، أحمد محمود محمد. (٢٠١٩). "محددات تحليل البيانات الضخمة وأثرها على المرونة الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على شركات الأدوية العاملة في مصر. المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس - كلية التجارة، ع٢، ص٥٠٣ - ٥٩٦.

المراجع الأجنبية:

- 1- Al-Nawaiseh, M. A. (2020). The effect of firm's age, size and growth on its profitability: evidence from Jordan. *European Journal of Business and Management*, 12(5), 88-93.
- 2- Awwad, A. (2009). The influence of strategic flexibility on the achievement of strategic objectives: An empirical study on the Jordanian Manufacturing Companies. *Jordan journal of business administration*, 5(3).
- 3- Becker-Blease, J. R., Kaen, F. R., Etebari, A., & Baumann, H. (2010). Employees, firm size and profitability of US manufacturing industries. *Investment Management and Financial Innovations*.
- 4- Collings, D. G., McMackin, J., Nyberg, A. J., & Wright, P. M. (2021). Strategic human resource management and COVID-19: Emerging challenges and research opportunities. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1378.
- 5- Daradkeh, M., & Mansoor, W. (2023). The impact of network orientation and entrepreneurial orientation on startup innovation and performance in emerging economies: The moderating role of strategic flexibility. *Journal of Open Innovation: Technology*, 9(1).

- 6- Gitzmann, N. (2008). Legal personality of the corporate and international criminal law: Globalisation, corporate human rights abuses and the Rome statute. *Queensland Law Student Review*, 1(1), 36-54.
- 7- Han, J., Li, T., & Philbin, S. P. (2023). Does low-carbon pilot policy in China improve corporate profitability? The role of innovation and subsidy. *Innovation and Green Development*, 2(2), 100050.
- 8- Ho- Uk L. ,(2002)" The Impact of CEO Characteristics on Strategic Flexibility and Firm Performance", Thesis of doctora in Philosophy, Texas A& M_University Texas, USA, p: 35.
- 9- Ilaboya, O. J., & Ohiokha, I. F. (2016). Firm age, size and profitability dynamics: a test of learning by doing and structural inertia hypotheses. *Business and Management Research*, 5(1), 29-39.
- 10- Lee, J. Y., Yahiaoui, D., Lee, K. P., & Cooke, F. L. (2022). Global talent management and multinational subsidiaries' resilience in the Covid-19 crisis: Moderating roles of regional headquarters' support and headquarters–subsidiary friction. *Human Resource Management*, 61(3), 355-372.
- 11- Otache, I. (2024). Innovation capability, strategic flexibility and SME performance: the roles of competitive advantage and competitive intensity. *African Journal of Economic and Management Studies*.