

## The Role of (VRIO) Analysis in the Sustainability of Competitive Advantage for of Industrial Organizations A Survey Study For the views of a sample of managers in Men Clothing Factory in the holy city of Al-Najaf

دور تحليل (VRIO) في استدامة الميزة التنافسية للمنظمات الصناعية  
دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري معمل الألبسة الرجالية في النجف الاشرف

م. أحمد عبد الله أمانة الشمري  
جامعة كربلاء - كلية الإدارة والاقتصاد - قسم إدارة الاعمال

### المستخلص

سعى هذا البحث إلى تحديد دور تحليل (VRIO) في استدامة الميزة التنافسية بالتطبيق في منظماتنا العراقية ومن أجل تحقيق ذلك تم اعتماد أبعاد تحليل (VRIO) (ب(القيمة، الندرة، كلفة التقليد والتنظيم للحصول على القيمة) استناداً إلى (Rothaermel,2015:104) وقد تم اعتماد أبعاد استدامة الميزة التنافسية ب(المتانة والتعقيد) وذلك بالاستناد إلى (Wheelen&Hunger,2012:164)، وتم اختيار معمل النجف الألبسة الرجالية ميداناً للبحث من خلال استمارة استبانة شملت (30) فرداً من مديري ورؤساء اقسام المعمل ومسؤولي الشعب، فضلاً عن المقابلات الشخصية. وقد استخدم معامل الارتباط (Spearman)، واختبار (t) لمعرفة معنوية العلاقة بين المتغيرات، واختبار (F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار، كما تم استخدام ( $R^2$ ) لتفسير مقدار تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع. ومن أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها هو إن لتحليل (VRIO) دوراً فاعلاً في نمو المنظمات وتنافسها من خلال بناء إمكانات ومقدرات تساعد في بناء واستدامة الميزة التنافسية وتحقيق التميز المنظمي، وقد اختتم البحث بعدد من التوصيات منها :-

1. التركيز على ممارسة تحليل (VRIO) في المعمل بشكل أوسع في ظل بيئة العراق المعرضة لتهديد المنتجات الاجنبية.
2. تعزيز موارد وإمكانات المعمل على كافة المستويات بشكل يجد فيه المنافسون صعوبة في تجاوزها.
3. المحافظة على مستوى عال من المهارات والمعرفة وزيادة الخبرات لدى عاملي المعمل بشكل يحقق لها الميزة التنافسية.

### Abstract

This Research aimed at determining the role of (VRIO) analysis on the sustainability of competitive advantage apply in Iraqi Organizations. For this purpose the researcher has depended on the processes of (VRIO) analysis (VALUABLE (V), RARE (R), COSTLY TO IMITATE (I) and ORGANIZED TO CAPTURE VALUE (O)) according to (Rothaermel,2015:104). The dimensions of sustainability of competitive advantage (Durability, Imitability) that have been used are according to (Wheelen&Hunger,2012:164). Men clothing factory in Najaf has been chosen to verify this Research via a questionnaire used (30) individuals of the managers of the company , in addition to personal interviews. The Spearman connection factor , and the (t) test to recognize the identity of this relation, and the (F) test to determine the identity of the regression equation , also the ( $R^2$ ) has been used to explain the degree of the influence of the independent variable in the dependent variable . Some of the most important conclusions the study arrived at are that (VRIO) analysis have a significant impact in the growth and competition of organizations through building capability , competences of the company that help in building and sustainability of competitive advantage and achieve Organizational Excellence. The study has been concluded with a number of recommendations ,some of which are :

- Focus on practice (VRIO) analysis in the factory more broadly in light of Iraq environment exposed to the threat of foreign products.
- Consolidating the factory's resources and capabilities on all levels in a way that competitors find difficult to surpass.
- Keeping a high level of skills and knowledge , and increasing the staff's expertise in a way that achieve a competitive advantage to the factory.

## المقدمة

تتبنى التحديات الجديدة لمنظمات الأعمال نتيجة التطورات التكنولوجية الكبيرة والتغيرات السريعة التي يشهدها العالم اليوم، ونتيجة لهذه الثورة التكنولوجية جعلت عالم الأعمال يتحول الى المجتمع المعرفي. وهذا يحتاج إلى تطبيق الأسس العلمية الحديثة التي تكون على درجة عالية نسبياً من المرونة في مجال تطوير منتجاتها وأعمالها بما يضمن لها تحقيق واستدامة الميزة التنافسية وزيادة حصتها السوقية. ونتيجة لذلك أصبح من الضروري الاهتمام بموارد وامكانات المنظمة التي يمكن الحصول عليها واستثمارها في الصناعات العراقية وبما يمكن المنظمات من الاستحواذ على الأسواق واختراقها والتغلغل فيها من خلال تقديم منتجات تمتاز بجودة عالية وتحقق لهم مستوى الرضا المطلوب، وتصل إلى الزبائن في الوقت المناسب.

وعلى هذا الأساس جاءت الدراسة لأجل توفير قاعدة تحليلية لكي تستطيع الشركات الصناعية العراقية تطبيق تحليل (VRIO) باعتباره أسلوب حديث في مجال اكتساب واستدامة الميزة التنافسية، إذ أصبحت هذه التقنية سلاح تنافسي فعال ومهم في هذا المجال، وبما يؤدي بالمنظمات إلى التميز والارتقاء لتعزيز ميزتها التنافسية. من هنا نلمس أهمية البحث الحالي في تناوله لأداة مهمة وحساسة في نجاح المنظمات، و تتمثل بتحليل (VRIO) الذي يعنى بدراسة الموارد والامكانات والمقدرات المتاحة. إن استخدام هذه الأداة يجعل المنظمة تتمتع بالمقدرات التي تساعد في تطوير إمكاناتها التي تمتلكها ومواردها المختلفة التي تساهم في بناء الميزة التنافسية المستدامة. وقد تم اختيار معمل النجف للألبسة الرجالية لتطبيق الجانب الميداني كونه قد نال سمعة طيبة في مجال عمله وتفوق بشكل كبير في السوق. ومن اجل تحقيق أهداف البحث فقد تم هيكلته في أربعة مباحث مقسمة على فقرات عدة وكالاتي :-

- ◆ المبحث الأول : منهجية البحث.
- ◆ المبحث الثاني : التحليل النظري للبحث ( تحليل (VRIO) واستدامة الميزة التنافسية).
- ◆ المبحث الثالث : التحليل الميداني للبحث ويشمل اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث وتحليلها.
- ◆ المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات التي خرج بها البحث .

## المبحث الأول / منهجية البحث

يستعرض هذا المبحث الخطوات الأساسية لمنهجية البحث الحالي على وفق الفقرات الآتية :-

**أولاً: مشكلة البحث:** تجلى مشكلة البحث من خلال التساؤل الرئيس الآتي ((هل يدرك مديري معمل الالبسة الجاهزة/النجف الاشرف (عينة البحث) أهمية تحليل (VRIO) في استدامة الميزة التنافسية في ظل بيئة محتممة تنافسياً؟)) ويتفرع عن ذلك الأسئلة الآتية :-

- هل يتم استخدام تحليل (VRIO) في معمل النجف للألبسة الرجالية بشكل يساهم في تعزيز الميزة التنافسية واستدامتها؟
- هل توجد علاقة ارتباط بين تحليل (VRIO) واستدامة الميزة التنافسية؟
- هل يوجد تأثير تحليل (VRIO) في استدامة الميزة التنافسية؟

**ثانياً: أهمية البحث:** تنبع أهمية البحث من كونه يحاكي مصدراً من مصادر الصناعة في بلدنا العزيز الذي يفتح على العالم بخفى وثقة ويتمثل ذلك بمعمل الألبسة الرجالية في النجف الاشرف، ومن النقاط الآتية يمكننا أن نلمس أهمية البحث

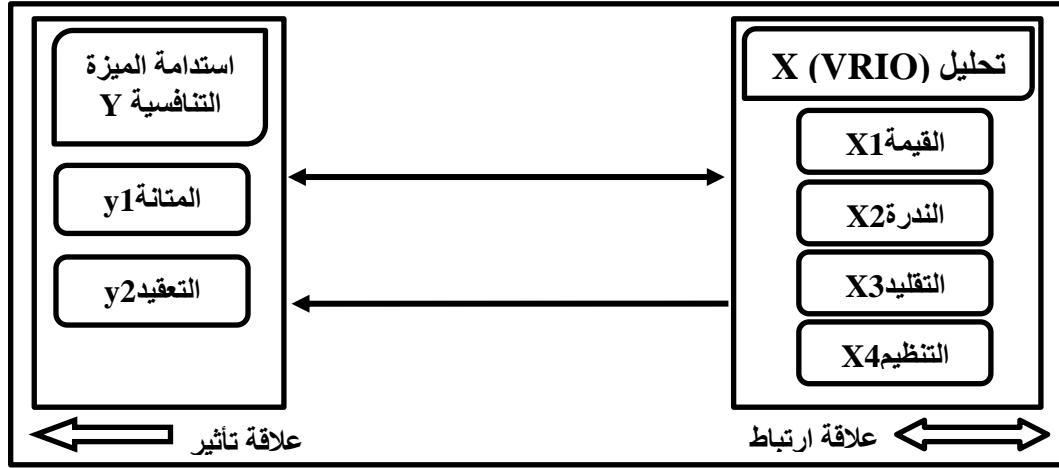
- إنه سلط الضوء على دور المنافسة في اكتساب الفرص لتحقيق النجاح وبالتالي بناء قوة تساعد على البقاء وتحقيق الأهداف والتي تتمثل بتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، مما سيضيف للصناعة العراقية الكثير في مجال صناعة الالبسة الرجالية.
- التعرف على إمكانات وقدرات المعمل عينة البحث في المجال المالي والمادي والبشري بخصوص متغيرات البحث ومدى تطبيقهما على الواقع الفعلي داخل المعمل.
- يستمد البحث أهميته من خلال النتائج التي سيتم التوصل إليها والتي تحدد طبيعة العلاقة والتأثير بين تحليل (VRIO) واستدامة الميزة التنافسية، ومدى إفادة المنظمات من هذه النتائج في خططها واستراتيجياتها.

**ثالثاً: أهداف البحث:** يهدف البحث إلى معرفة اثر تحليل (VRIO) في استدامة الميزة التنافسية في معمل النجف للألبسة الرجالية من خلال الأهداف الفرعية الآتية :-

- أ. تقديم تحليل معرفي يتعلق بمتغيرات البحث وأبعاده الفرعية.
- ب. تحليل العلاقة بين تحليل (VRIO) واستدامة الميزة التنافسية في المعمل.
- ت. اختبار تأثير تحليل (VRIO) ومدى مساهمته في استدامة الميزة التنافسية في المعمل و تقديم الاقتراحات والتوصيات المطلوبة في هذا المجال.

رابعا : مخطط البحث الفرضي: في ضوء مشكلة البحث وأهدافه، تم بناء مخطط فرضي يبين أثر تحليل (VRIO) في استدامة الميزة التنافسية والذي تم تحديده من خلال الاطلاع على الأدبيات الإدارية ذات الصلة بموضوع البحث، ويتضمن هذا المخطط المتغيرات الآتية :-

1. المتغير المستقل (X) (Independent Variable) : ويتمثل بتحليل (VRIO) وأبعاده المتمثلة بـ (القيمة، الندرة، كلفة التقليد، التنظيم للحصول على القيمة).
2. المتغير المعتمد (Y) (Dependent Variable) : ويتمثل باستدامة الميزة التنافسية بأبعادها المتمثلة بـ(المتانة، التعقيد). ومثلما يبينها شكل (1)



شكل (1) / مخطط البحث الفرضي

المصدر : من اعداد الباحث

خامسا : فرضيات البحث : انطلق البحث الحالي في معالجته للمشكلة من خلال الفرضيات الآتية :

1. الفرضية الرئيسية الأولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تحليل (VRIO) واستدامة الميزة التنافسية بأبعادها، وقد انبثقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية :
  - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيمة واستدامة الميزة التنافسية بأبعادها.
  - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الندرة واستدامة الميزة التنافسية بأبعادها.
  - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين كلفة التقليد واستدامة الميزة التنافسية بأبعادها.
  - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التنظيم واستدامة الميزة التنافسية بأبعادها.
2. الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتحليل (VRIO) في استدامة الميزة التنافسية، وقد انبثقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية :
  - يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيمة في استدامة الميزة التنافسية.
  - يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للندرة في استدامة الميزة التنافسية.
  - يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لكلفة التقليد في استدامة الميزة التنافسية.
  - يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتنظيم في استدامة الميزة التنافسية.

سادسا : حدود البحث

1. الحدود المكانية : تتمثل الحدود المكانية للبحث بمعمل النجف للألبسة الرجالية لغرض إجراء الجانب الميداني، وقد تم اختياره لما يمتلكه من إمكانات وقدرات وطرائق وأساليب علمية متفوقة في قطاع صناعي مهم في البلد.
2. الحدود الزمنية : لقد أنجزت عملية جمع البيانات للجانب العملي وإجراء المقابلات الشخصية للبحث للمدة ما بين 2015/8/1م ولغاية 2015/8/22.
3. الموارد البشرية المبحوثة : تتمثل الموارد البشرية للبحث بالعينة المبحوثة والتي اختيرت بشكل ( قصدي) إذ بلغ حجم العينة (30) قيادياً بمنصب مدير ورئيس قسم وشعبة إدارية، تسويقية وإنتاجية في المعمل عينة البحث.

سابعاً : أدوات البحث : من أجل أن يحقق البحث أهدافه، تم اعتماد الأدوات الآتية :

1. أدوات التحليل النظري : وتمثلت في الكتب والرسائل والاطاريح والدوريات والبحوث، والشبكة الدولية للمعلومات الأنترنت.
  2. أدوات التحليل الميداني : تم اعتماد عدد من أساليب جمع البيانات والمعلومات الخاصة بهذا الجانب وهي :-
- أ. المقابلة الشخصية: تم إجراء عدد من المقابلات الشخصية لأفراد عينة البحث، بهدف الوقوف على آرائهم بخصوص متغيرات البحث، وكذلك توضيح فقرات الاستبانة من خلال الإجابة على الاستفسارات والتساؤلات التي تطرح، لضمان الحصول على الدقة المطلوبة .
- ب. استمارة الاستبانة: اعتمدت أداة رئيسه للبحث للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة، وقد روعيت في صياغتها البساطة والوضوح في تشخيص متغيرات البحث، وتم اعتماد مقياس رتبي يتضمن احد عشر رتبة (0% - 100%) انظر ملحق (1).

ثامناً : أدوات التحليل الإحصائي : تم اعتماد أدوات التحليل الإحصائية المبينة لتحليل فرضيات البحث ومخططه واختبارها كالاتي:

1. الأساليب الإحصائية الوصفية : تستخدم للتحقق من تمرکز إجابات عينة الدراسة وتشتتها وكالاتي :
  - ♦ الوسط الحسابي الموزون : لتحديد مستوى استجابة أفراد العينة لمتغيرات الدراسة .
  - ♦ الانحراف المعياري : لمعرفة مستوى التشتت لقيم الاستجابة عن أوساطها الحسابية .
  - ♦ معامل الاختلاف : لتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة وبيان مقدار الاختلاف في القيم عن وسطها الحسابي .
2. الأساليب الإحصائية التحليلية :
  - ♦ معامل الارتباط البسيط : أستخدم لقياس قوة العلاقة بين متغيرين .
  - ♦ معامل الارتباط المتعدد : أستخدم لقياس قوة العلاقة بين ثلاثة متغيرات .
  - ♦ معامل الانحدار الخطي البسيط : أستخدم لاختبار أثر المتغيرات المستقلة كلاً على افراد في المتغير المعتمد .
  - ♦ معامل الانحدار المتعدد : أستخدم لاختبار أثر المتغيرات المستقلة مجتمعين في المتغير المعتمد .
  - ♦ معامل التفسير ( $R^2$ ) : أستخدم لتوضيح مقدار التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد
  - ♦ اختبار (t) : أستخدم لاختبار معنوية علاقات الارتباط .
  - ♦ اختبار (F) : أستخدم في اختبار معنوية علاقات التأثير .
  - ♦ تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لمعالجة البيانات .

### المبحث الثاني / الجانب النظري

يتناول هذا المبحث تحليل (VRIO) من حيث المفهوم والأهمية والأبعاد المتمثلة ب (القيمة، الندرة، كلفة التقليد، التنظيم للحصول على القيمة)، واستدامة الميزة التنافسية من حيث المفهوم والأهمية وابعادها المتمثلة ب (المناة، التعقيد) وكما يأتي :-

#### أولاً : تحليل (VRIO)

##### 1. المفهوم والأهمية :

يعد هذا التحليل الأداة الأساسية لإكمال عملية التحليل الداخلي للمنظمة، حيث من الممكن ان تحدد نقاط القوة الداخلية ونقاط الضعف الداخلية للمنظمة، ويصبح من الممكن تحليل كل الموارد والإمكانات المختلفة للمنظمة والتي تعتمد عليها في توليد واستدامة الميزة التنافسية، وهو يعتمد على أربعة أسئلة يجب أن تسأل حول الموارد والإمكانات التي تحدد الموقف التنافسي للمنظمة وهي موضحة بالجدول (1) الآتي : (Barney&Hesterly,2012:86)

جدول (1)/الأسئلة الضرورية للتواصل مع التحليل المعتمد على الموارد ونقاط القوة والضعف الداخلية للمنظمة

1	سؤال عن القيمة	هل الموارد تمكن المنظمة من استثمار الفرص البيئية و / او تقليص التهديدات البيئية
2	سؤال عن الندرة	هل الموارد الحالية مسيطر عليها من قبل عدد قليل من المنظمات المتنافسة
3	سؤال عن التقليد	تعمل المنظمات بدون مواجه الموارد لتأخذ ميزة الكلفة عند تكاملها او عند تطويرها
4	سؤال عن التنظيم	هل إجراءات وسياسات المنظمات الأخرى تنظم لكي تدعم الاستثمارات في قيمة وندرة وكلفة تقليد الموارد

Source: Barney, Jay, & Hesterly, William, "Strategic Management and Competitive Advantage : Concepts and Cases" 3rd Edition, Pearson, New Jersey,2010:70.

اذ أشار كلاً من (Bateman&Snell,2009:148) إلى أن هناك مجموعة من المهارات أو الخبرات والمعرفة التي تمارسها المنظمة في عملياتها وأنشطتها والتي تعطيها قدرة تنافسية أعلى من المنافسين وهي من الممكن أن تكون مصدراً للجودة والإبداع وتتشكل عندما تكون الموارد (نادرة وقيمة ومنظمة ولا يمكن تقليدها). واتفق كثير من الكتاب والباحثين ومنهم الآتي:

**;Ren,etal.,2010:80;Lewis,etal.,2010:1034;Ortega,etal.,2010:1285;Arend&Levesque,2010:915;Sheehan,2012:67; Hoglund,2012:127 ;Hitt,etal.,2011:82 & (Barney&Hesterly,2010:69)**

على تحديد خصائص الموارد التي تحقق استدامة الميزة التنافسية للمنظمة من خلال تحليل (VRIO) إذ يتم طرح مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالقيمة (V) والندرة (R) وعدم إمكانية التقليد (I) والتنظيم (O)، ويمكن إيضاحها كالآتي :-

- ◆ الاختبار الأول ( القيمة ): هل الموارد تساعد على زيادة المبيعات أو تقليل التكاليف .
  - ◆ الاختبار الثاني ( الندرة ): هل الموارد نادرة بحيث تجعلك تحقق أعلى من المنافسين الذين يفتقرون لهذه الموارد .
  - ◆ الاختبار الثالث ( التقليد ): هل يستطيع المنافسون تقليد هذه الموارد .
  - ◆ الاختبار الرابع ( التنظيم ): ( حيث يتم طرح هذا السؤال فقط إذا تمت الإجابة بنعم عن باقي الأسئلة السابقة ) .
- وكما اتفق مجموعة من الباحثين والكتاب على أربع مقاييس للموارد فضلاً عن كونها معيار لتقييم موارد وإمكانات المنظمة وهي (الندرة في الموارد والإمكانات التي لا تمتلكها المنظمات الأخرى، وصعوبة التقليد أي أن المنظمات المنافسة لا تستطيع تقليد قابلية المنظمة أو أنها تستطيع تقليدها ولكن بصعوبة أو بكلفة عالية وقيمة، ومنظمة) ومنهم الآتي :-

**Bonjour&Micaelli,2010,324;Foon&Nair,2010:74-75;Sandberg&Aman,2010:97; Tian,etal.,2010:240;Srivastava&Franwick,2011:158;Andersen,2011:88;Ahn&York,2011:259 Othman&Sheehan,2011:8;; Antoldi,etal.,2011:32 ;Santini,etal.,2011:162; Klein,2011:21; Lazzarini,2012:67;Chang etal.,2012:91;Johnson,etal.,2012:54;Hinterhuber,2013:796; Fensterseifer&Rastoin,2013:271.**

ومن حيث الأهمية فقد حدد كل من (Osullivan&Abela,2007:80)و(Anderson,2011:89) إن هناك عدد من الفوائد الأساسية لتحليل (VRIO) منها الآتي :

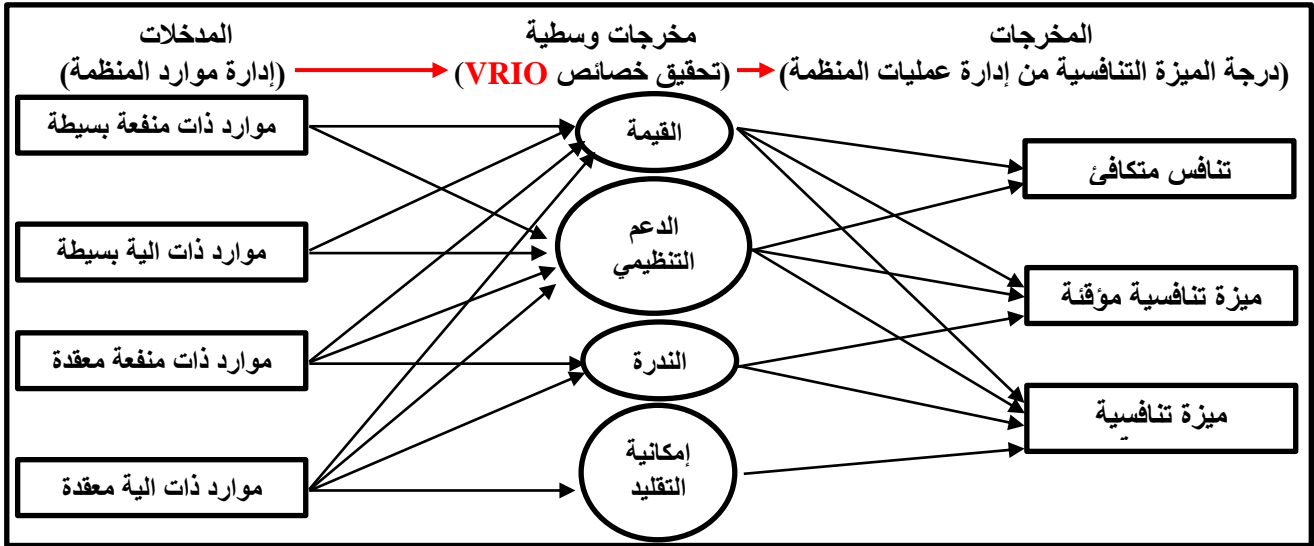
- يساعد في تحديد أكثر الإمكانات فاعلية والتي تقود إلى خلق القيمة للمنظمة مع إمكانية تحليل الميزات التنافسية .
- إمكانية لقياس الموارد التي من الصعوبة قياسها مثل الموارد غير الملموسة والتي تتضمن عدم التأكد في طبيعتها .
- فهم أفضل لنقاط القوة والضعف للمنظمة التي تساعد المدراء في عملية صنع القرارات الاستراتيجية و تنفيذ تحليل (SWOT).
- يساعد في تفسير كيف يمكن أن تكون الموارد المختلفة مصدراً للميزة التنافسية المستدامة .

وفي نفس الصدد فقد بين (Lin,etal.,2012:18) ان هناك ثلاثة فوائد لتحليل (VRIO) وكالاتي :

- ◆ انه يستخدم المدخل المعتمد على الأنشطة، ويقوم بتقييم الأداء المعتمد على العوامل الأساسية المحددة لكل نشاط، وذلك ليس فقط يمكن من فهم أفضل للعمليات من خلال الموارد التي تخلق القيمة ولكن كذلك تحاكي بسهولة من خلال الاستراتيجيات الضرورية لتنفيذ الخطط .

- ◆ انه مفيد لاكتشاف الموقع الحالي للمنظمة، فإنه يكشف التغيرات في امتلاك وبناء الإمكانات مقارنة مع الخصوم على هذا الأساس مع التنافسية النسبية للمقارنة مع الميزة التنافسية للخصوم .
- ◆ انه يمكن من تعزيز إدارة الموارد للمنظمة وإمكاناتها الديناميكية .

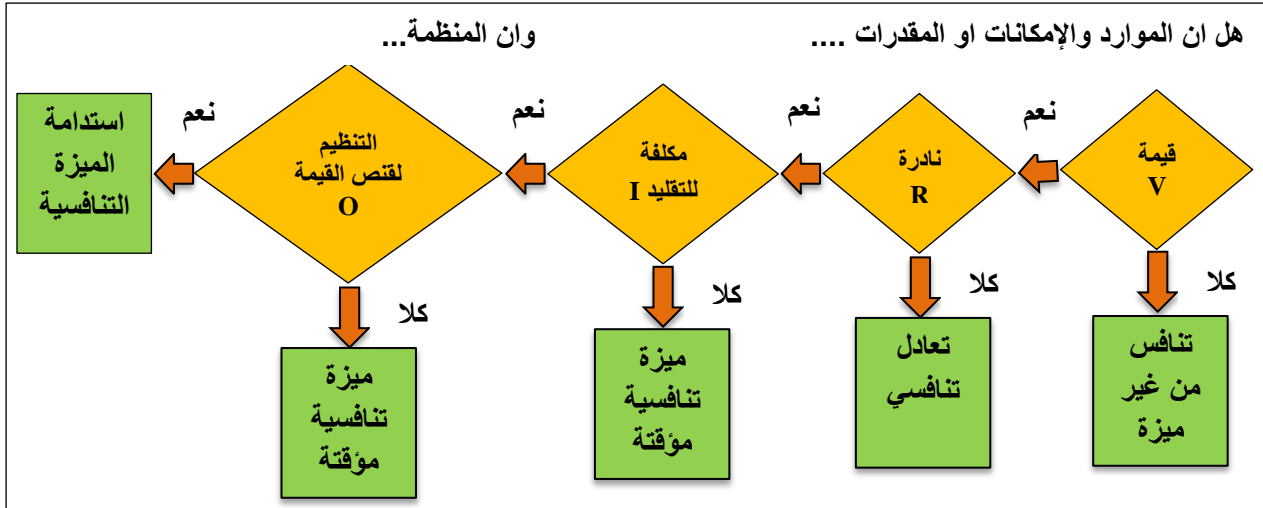
واتفق كلاً من (Jugdev&Mathur,2012:107)و(Lin,etal.,2012:8;26)مع(Barney&Hesterly,2010:69) فيما يخص خصائص الموارد الاستراتيجية بأنها ثمينة (تعطي القيمة الاقتصادية) ونادرة (فريدة) ولا يمكن تقليدها (صعوبة استنساخها) وتتضمن الدعم التنظيمي (الدعم الإداري، العمليات، الأنظمة)، حيث أشاروا إلى ان المنظمة تحقق التنافس المتكافئ عندما تكون مواردها ثمينة (قيمة)، وعندما تكون مواردها ذات قيمة ونادرة معاً فأنها ستحقق ميزة تنافسية مؤقتة (محدودة)، بينما عندما تكون موارد المنظمة ثمينة ونادرة ولا يمكن تقليدها فأنها ستحقق الميزة التنافسية المستدامة، في حين ان كل حالة من هذه الحالات تحتاج إلى الدعم التنظيمي لتتحول من التنافس المتكافئ إلى الميزة التنافسية وإذا ما أرادت المنظمة التحول من الميزة التنافسية إلى الميزة التنافسية المستدامة فأنها تحتاج إلى زيادة الدعم التنظيمي في العلاقة مع مواردها الاستراتيجية التي تعتبر مهمة والتي تحتاج إلى إدارة وتوزيع واستغلال امثل وكما في الشكل (2) الآتي :



شكل (2) / نموذج مفاهيمي يربط بين إدارة الموارد المنظمة وخصائص (VRIO) مع الميزة التنافسية

Source: Jugdev ,Kam & Mathur, Gita "Classifying Project Management Resources by Complexity and Leverage" International Journal of Managing Projects in Business, Vol.5 No.1,2012:117.

وأشار (Rothaermel,2015:104-105) في النموذج القائم على الموارد، ينظر إلى أنواع معينة من الموارد كمفتاح لأداء المنظمات المتفوقة المورد ليكون أساساً للميزة التنافسية، يجب أن يكون قيماً (V)، نادراً (R)، ومكلفة للتقليد (I)، ويجب أن يكون هناك تنظيم (O) لموارد المنظمة للحصول على القيمة من تلك الموارد. ويسمى هذا النموذج بتحليل VRIO ووفقاً لهذا النموذج، يمكن للمنظمة الحصول والحفاظ على ميزة تنافسية فقط عندما يكون لديها الموارد التي تلبى جميع المعايير VRIO، إذ يتم تحديد الموارد في تحليل VRIO على نطاق واسع لتشمل كل الأصول، وكذلك أية قدرات التي يمكن للمنظمة أن تستفيد منها عند صياغة وتنفيذ الاستراتيجية. كما يمكن دراسة السمات المدرجة في شجرة القرارات هو المورد في سؤال لأحد المقدرات الجوهرية التي تدعم استدامة ميزة تنافسية للمنظمة وكما في الشكل (3) التالي :



شكل (3) / تطبيق النظرة المستندة على الموارد : شجرة القرار للكشف عن الآثار التنافسية

Source: Rothaermel, Frank T. "Strategic Management", 2<sup>nd</sup> edition, McGraw-Hill Education, New York, USA, 2015:105.

ومما سبق يمكن القول إن الموارد بأنواعها التي تمتلكها المنظمة والتي تتراكم لديها نتيجة التعلم والمعرفة والتي يستفاد منها في تنفيذ أنشطتها ووظائفها التي تتجاوز بها كل العقبات التي تواجهها نحو تحقيق استدامة الميزة التنافسية التي تضمن استمرار نجاحها في بيئة الأعمال، ويمكن تعريف تحليل (VRIO) بأنه الاداة التحليلية التي تستخدمها المنظمات من أجل تقييم مواردها وإمكاناتها الاستراتيجية التي تنمي مقدراتها التي توصلها للميزة التنافسية المستدامة من خلال امتلاك موارد وإمكانات تتصف بالندرة والقيمة وصعوبة تقليدها من قبل المنافسين ومنظمة بشكل تستطيع المنظمة أن تحقق أهدافها لمديات طويلة.

## 2. أبعاد تحليل (VRIO) أ. القيمة (V) VALUABLE

هناك طريق واحد لتحديد قيمة الموارد والإمكانات المسيطر عليها في المنظمة انه بدراسة سلسلة القيمة للمنظمة، وقد طور هذا الأسلوب من لدن الكاتب (Porter) إذ بموجبه تعد المنظمة مجموعة كبيرة من الأنشطة الرئيسة والثانوية التي تضيف قيمة إلى المنتج النهائي ومن ثم يمكن دراسة جوانب القوة والضعف في هذه الأنشطة التفصيلية لتحديد قدرتها على المساهمة في خلق ميزة تنافسية للمنظمة. (Barney&Hesterly,2010:72) وبين (Pearce&Robinson,2011:154) تكون الموارد أكثر قيمة عندما تتصف بالآتي :

- ضرورة للاستجابة لاحتياجات الزبائن بشكل أفضل من المنظمات المنافسة.
- نادرة وليس من السهل استبدالها أو تقليدها .
- تخلق الأرباح الحقيقية.
- مستقرة ومتينة وقليلة الانخفاض في قيمتها.

إن اقتراح تحليل (VRIO) لتوظيف الأنشطة الأساسية والداعمة في تحليل سلسلة القيمة وفحص كل الأنشطة التنظيمية بالاعتماد على مقاييس (VRIO) وتحديد الإمكانات التي من الممكن ان تحدد الموقف التنافسي في مكانتها السوقية وهذه التقنية تساعد على سهولة وبفاعلية التنفيذ من خلال صانعي القرار الاستراتيجي. (Lin,etal.,2012:6) ويقصد بها هل إن الموارد والإمكانات تمكن المنظمة من استثمار الفرص الخارجية أو تقليص التهديدات الخارجية ، من خلال هذا التساؤل إذا أجابت المنظمة على هذا السؤال بنعم فإن مواردها وإمكاناتها قيمة وتستطيع أن تستثمر نقاط قوتها ، أما إذا أجابت المنظمة على هذا السؤال ب(كلا) فهذا يعني إن مواردها وإمكاناتها ضعيفة ، حيث إن خاصية القيمة تمكن المنظمة من تعزيز موقفها التنافسي وفي بعض الأوقات بعض الموارد والإمكانات يمكن أن تكون قوية في سوق معين وضعيفة في أسواق أخرى وهذا يؤثر على أداء المنظمة من خلال زيادة صافي الأرباح أو يقلل صافي الكلف أو كلاهما بالاعتماد على ما تمتلكه من موارد قادرة على استثمار الفرص أو تقليص التهديدات أو كلاهما. (Barney&Hesterly,2012:87-88) وأشار (Rothaermel,2015:105) يعد المورد ثميناً إذا كان يساعد المنظمة على زيادة القيمة المدركة للمنتج، أو الخدمة في أعين المستهلكين، إما عن طريق إضافة ملامح جذابة أو عن طريق خفض السعر لأن الموارد تساعد المنظمة لتخفيض تكاليفها. من خلال رفع القيمة المتصورة للمنتج، والموارد يزيد من إيرادات المنظمة، مما يؤدي إلى زيادة ربحيتها (والتكاليف على افتراض لا تزداد). إذا سمحت موارد المنظمة لخفض التكلفة، كما أنه يزيد من الربحية (على افتراض لا تتناقص القيمة المتصورة).

## ب. الندرة (R) RARE

ويقصد بها كم عدد المنظمات المنافسة مستعدة لأن تمتلك موارد وإمكانات قيمة بشكل خاص حيث أن الموارد والإمكانات الخاصة المسيطر عليها من قبل كثير من المنظمات المنافسة تعتبر هذه الموارد من غير المحتمل أن تكون مصدر للميزة التنافسية، لذلك فقط عندما تكون الموارد غير مسيطر عليها من قبل كثير من المنظمات الأخرى فأنها من المحتمل ان تكون مصدر للميزة التنافسية. (Barney&Hesterly,2010:75) وأشار (Rothaermel,2015:106) المورد نادر إذا واحد فقط أو عدد قليل من المنظمات تملك ذلك المورد. إذا كان المورد شائع، فإنه سيؤدي إلى المنافسة الكاملة حيث لا توجد منظمة قادرة على الحفاظ على ميزة تنافسية. والمنظمة هي على الطريق المؤدي إلى ميزة تنافسية إلا إذا كان يمتلك مورداً قيماً التي هي أيضاً نادرة.

## ت. مكلفة للتقليد (I) COSTLY TO IMITATE

أي الموارد التي لا تستطيع المنظمات استخدامها وتطويرها بسهولة لعدة أسباب مثل الحالة التاريخية الفريدة التي تمتلكها المنظمة من دون غيرها من المنظمات، وعدم قدرة المنافسين على الفهم الكامل لكيفية استعمال المنظمة لمواردها لإيجاد الميزة التنافسية المستدامة والتعقيد الاجتماعي الذي يتضمن العلاقات الشخصية والثقة والصدقة بين المديرين وبينهم العاملين والزبائن. (Jelassi&Enders,2008:79) وأشار (Rothaermel,2015:106) المورد غير مكلف لتقليد إذا كانت المنظمات التي لا تملك الموارد غير قادرة على تطوير أو شراء الموارد بسعر معقول. أما إذا كان المورد في السؤال هو قيمة، نادرة، ومكلفة لتقليد، فإنه هو القوة الداخلية والمقدرات الجوهرية. إذا فشل المنافسين للمنظمة لتكرار استراتيجية تعتمد على المورد (الثمين، نادر، ومكلفة التقليد)، ثم يمكن للمنظمة أن تحقق ميزة تنافسية مؤقتة. والمنظمة التي تتمتع بميزة تنافسية، ومع ذلك، يجذب اهتماماً كبيراً من منافسيها. وهم بدورهم سوف محاولة لنفي الاستفادة من الموارد للمنظمة. المنظمة المنافسة يمكن أن تنجح في هذا الجهد من خلال تقليد المورد مباشرة في مسألة (التقليد المباشر) أو من خلال العمل حولها لتقديم منتج مماثل أو خدمة (الاستبدال).

### ث. التنظيم للحصول على القيمة (O) ORGANIZED TO CAPTURE VALUE

يقصد بها هل إن المنظمة تنظم من أجل استثمار كامل لموقفها التنافسي بالاعتماد على مواردها وإمكاناتها التي يجب على المنظمة أن تستثمرها للحصول على الميزة التنافسية المستدامة والتي تحسن موقفها التنافسي، إن الكثير من المنظمات تستجيب لهذا من خلال هيكل التقارير الرسمية ونظم الرقابة الإدارية الرسمية وغير الرسمية وسياسات المكافآت، حيث إن هذه العناصر أو الأجزاء من تنظيمات المنظمة تسمى مكملات الموارد والإمكانات بسبب كونها تمتلك القدرة على توليد الميزة التنافسية بشكل متفرد. (Barney&Hesterly,2010:81) وأشار (Rothaermel,2015:107) أن المعيار النهائي سواء مورد نادر، قيم، ومكلف للتقليد يمكن أن يشكل أساساً لميزة تنافسية مستدامة يعتمد على قدرة المنظمة على التقاط إمكانات خلق القيمة للمورد. من خلال الاستفادة الكاملة من الإمكانيات التنافسية لمواردها، والإمكانات، والمقدرات، ويجب تنظيم المنظمة لقبض القيمة، فإنه يجب أن يكون هيكل تنظيمي فعال وأنظمة تنسيق. باختصار، تسعى المنظمة لكسب والحفاظ على الميزة تنافسية، فإن مواردها وقدراتها تحتاج إلى التفاعل في مثل هذه الطريقة لخلق المقدرات الجوهرية الفريدة من نوعها. في نهاية المطاف، على الرغم من عدد قليل من المقدرات قد تتحول إلى أن تكون مقدرات جوهرية التي تلبى متطلبات (VRIO).

### ثانياً: الميزة التنافسية Competitive Advantage

#### 1. المفهوم والأهمية :

إن الميزة التنافسية هي قدرة المنظمة على خلق قيمة اقتصادية أكبر من منافسيها، والقيمة الاقتصادية هي الفرق بين المنافع المدركة التي يكتسبها الزبون لشرائه لسلع وخدمات المنظمة وجميع الكلف الاقتصادية لباقي السلع والخدمات. (Barney&Hesterly,2010:10) وعرف كلاً من (Ritala&Kaisa,2010:367) الميزة التنافسية بقابلية المنظمة على الأداء بشكل أعلى من بيئتها الصناعية وذلك لكي تكسب نسبة أعلى من الأرباح مقارنة بالمعايير الأخرى في بيئة الصناعة. إن الميزة التنافسية تعني تحقيق المنظمة لربحية أعظم من معدل ربحية كل المنظمات في صناعتها. (Hill&Jones,2010:74) في حين أشار كلاً من (Witcher&Chau,2010:316) بأنها سبب قدرة المنظمات للتنافس بكفاءة مع منافسيها والمنافسين المحتملين. وذكر كلاً من (Horn&Faulkner,2010:479) بأنها الأداء المتفوق لمنظمة واحدة على المنظمات الأخرى في إنتاجها لنفس المنتجات أو الخدمات. ويصفها كلاً من (Kotler&Armstrong,2010:234) بأنها الفائدة التي تكتسبها المنظمة عن منافسيها لعرضها القيمة الأعلى للزبون، من خلال أوطاً الأسعار أو بزيادة المنافع التي تيرر الأسعار العالية. ووجد (Ramadan,2010:2) إنها مصطلح يعطي مصدراً لقابلية المنظمة من الفوز بالعمل وتجعل أدائها أعلى من منافسيها في مدة من الزمن. وأكد (Alipour,etal.,2010:1346) أنه يمكن تحقيق استدامة الميزة التنافسية إذا ما قامت المنظمة بالتوزيع الكفء للموارد الاستراتيجية التي تمتلكها والتي تؤكد على إنها نادرة وقليلة التبادل ويصعب تقليدها. في حين بين (Wu,2010) نقلاً عن (Mahdi,etal.,2011:9913) بأنها تمثل ثلاث عمليات هي خلق القيمة، وامتلاك القيمة، والحفاظ على القيمة، أنها بإمكانها أن تعطي مكانة فائقة للمنظمة أو تجعلها تسبق جميع المنافسين في المدى الطويل من خلال رصد التغيرات الدائمة من حول العالم. ويرى كلاً من (Hazier&Render,2011:67) بأنها تعني ضمناً إيجاد نظام يمتلك ميزة فريدة عن المنافسين. وبين (David,2011:152;125) أن كل المنظمات يجب أن تستخدم تحليل سلسلة القيمة لتنمية مقدراتها وتحويلها إلى مقدرات متميزة عندما تصبح ميزة تنافسية رئيسية للمنظمة، وعليها أن تسعى إلى تحسين نقاط ضعفها الداخلية وتحويلها إلى نقاط قوة وتطوير مقدراتها إلى أقصى حد لكي تستطيع بذلك الحصول على الميزة التنافسية بشكل أكبر من المنظمات المنافسة.

ومما سبق يمكن أن نعرفها بأنها مجموعة الموارد والإمكانات والمقدرات التي تحقق للمنظمة مجموعة من المزايا التنافسية التي تعتمد عليها نموها وتطورها وتحقق التميز والنجاح التنظيمي في أعمالها مقارنة مع المنافسين.

#### 2. أبعاد استدامة الميزة التنافسية :

إن قدرة المنظمة على استخدام الموارد والإمكانات والمقدرات لتطوير ميزة تنافسية لا يعني بأنها ستكون قادرة على استدامة هذه الميزة إلا من خلال خاصيتين هما المتانة والتعقيد : (Wheelen&Hunger,2012:164) أ. المتانة (Durability) وتعني النسبة التي تتناقص بها الموارد الأساسية والإمكانات أو تصبح غير مفيدة فالتقنيات الجديدة يمكن أن تجعل مقدرات المنظمة غير مفيدة وفي غير محلها. وأشار (Hill&Jones,2010:95-98) إلى إن هناك ثلاثة عوامل تعتمد عليها متانة الميزة التنافسية هي كالآتي :

- ❖ **عقبات التقليد:** وهي المحددات الأساسية لسرعة التقليد وهي العوامل التي تجعل من الصعوبة على المنافسين من تقليد المقدرات المتميزة للمنظمة فإن تعظيم هذه العقبات للتقليد سيزيد من استدامة الميزة التنافسية للمنظمة وهذه العقبات تختلف بالاعتماد على ما يحاول المنافسون بتقليده (الموارد والإمكانات) فإن الموارد الغير ملموسة تكون أكثر صعوبة من حيث درجة التقليد ولكن تقليد الإمكانات يكون أصعب من تقليد كلاً من الموارد الملموسة وغير الملموسة والسبب الرئيسي في ذلك كون الإمكانات تعتمد على الطريقة التي تقرر ان تصنع والعمليات التي تقود المنظمة بعمق من الداخل إلى الخارج .
- ❖ **إمكانات المنافسين:** إن المحدد الأساسي لإمكانات المنافسين في تقليد الميزة التنافسية للمنظمات متسارع هو طبيعة الالتزامات الاستراتيجية الماضية فأنها تطور جزءاً من مجموعة الموارد والإمكانات وهذا سوف يجعل من الصعب الاستجابة للمنافسة الجديدة وسوف يحتاج المنافسون إلى بناء الالتزامات طويلة الأمد . كما أن المحدد الأخر لقابلية المنافسين للاستجابة إلى الميزة التنافسية للمنظمة هو الطاقة الممتصة للمنافسين والتي تشير إلى قابلية تجرأ المنافسين على تحديد قيمة، إدراك، استخدام المعرفة الجديدة، فإن الميزة التنافسية المعتمدة على المنتجات الجديدة أو العمليات الداخلية مثل الإبداع سوف تكون من الصعب



- على المنافسين تقليدها وبذلك يمكن استخدام المحددين معاً (الالتزامات الاستراتيجية المتوفرة، الطاقة الممتصة المنخفضة) في تقليص القابلية نحو تكامل المنافسين في تقليد الميزة التنافسية للخصوم وخصوصاً عندما تكون الميزة التنافسية معتمدة على المنتجات او العمليات المبتكرة فإن الإبداع سيعيد تشكيل قواعد المنافسة في الصناعة.
- ❖ **حركية الصناعة:** أو ديناميكية البيئة الصناعية وهو احد المتغيرات السريعة والتي تتعلق بالبيئة الخارجية للمنظمة وعواملها ودورة حياة الصناعة والتي تقود إلى ان تكون ذات نسبة عالية من المنتجات المبتكرة.
- ب. **التعقيد (Imitability)** وتعني النسبة التي يمكن من خلالها الأخرين تقليد الموارد والإمكانات والمقدرات الجوهرية للمنظمة فكلما أعطت المقدرة المتميزة ميزة تنافسية في السوق فإن المنافسين سوف يعملون المستحيل لتعلم مجموعة المهارات والإمكانات وتقليدها حيث تمتد جهودهم من الهندسة العكسية التي تتضمن اخذ منتجات المنافسين لمعرفة كيف تعمل، إلى تعيين العاملين لدى المنافسين. وان الميزة التنافسية يمكن تقليدها بسهولة إذا ما كانت المقدرات:
- ❖ **الشفافية:** وتعني السرعة التي تستطيع بها المنظمات فهم العلاقة بين الموارد والإمكانات التي تدعم نجاح استراتيجية المنظمة.
- ❖ **قابلية النقل:** وتعني قدرة المنافسين على جمع الموارد والإمكانات الضرورية لدعم التحدي التنافسي. وقد أضاف ( Maier et al.,2009:13) خاصية عدم أمكانية النقل (Non-Transferable) مما يدفع المنظمات التي لا تمتلك مقدرات جوهرية بأن تتحالف أو تتشارك مع منظمات تمتلك مقدرات جوهرية.
- ❖ **قابلية الاستبدال:** وتعني قابلية المنافسين على استخدام الموارد والإمكانات والمستنسخة من اجل تقليد نجاح باقي المنظمات.

### المبحث الثالث / الجانب الميداني

سعى هذا المبحث إلى وصف وتشخيص آراء عينة البحث حول متغيرات البحث، واختبار وتحليل علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث والمتمثلة بتحليل (VRIO) (X)، والميزة التنافسية (Y) على مستوى المعمل عينة البحث للتحقق من مدى سريان المخطط الفرضي للبحث باستخدام الوسائل الإحصائية المناسبة وقد تم استخدام المقياس الرتبى ( ثيرستون ) الذي يتألف من إحدى عشرة رتبة، إذ يتوزع من أعلى وزن (100%) إلى أقل وزن (0%) وتسعة أوزان تقع ما بين الوزنين هي (90%، 80%، 70%، 60%، 50%، 40%، 30%، 20%، 10%)، وذلك بهدف تحليل وقياس استجابات الأفراد المبحوثين حول أسئلة استمارة الاستبانة، وكما يأتي :-

#### أولاً : وصف وتشخيص آراء عينة البحث حول متغيرات البحث

حاول البحث في هذه الفقرة وصف وتشخيص آراء عينة البحث حول متغيراتها التي تم اعتمادها وهي المتغير المستقل تحليل (VRIO) وأبعاده ( القيمة، الندرة، كلفة التقليد والتنظيم للحصول على القيمة) والمتغير المعتمد وهو استدامة الميزة التنافسية وأبعاده (المتانة، والتعقيد). إذ يشير الجدول (2) إلى الوصف العام لآراء عينة البحث وكالاتي:-

جدول (2) / وصف وتشخيص آراء عينة البحث حول متغيرات البحث

الابعاد	متوسط	شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
القيمة	0.686	68.6	0.210	0.306
الندرة	0.761	76.1	0.172	0.226
كلفة التقليد	0.788	78.8	0.139	0.177
التنظيم للحصول على القيمة	0.730	73	0.167	0.229
تحليل VRIO	0.741	74.1	0.172	0.235
المتانة	0.820	82	0.122	0.149
التعقيد	0.815	81.5	0.106	0.130
استدامة الميزة التنافسية	0.818	81.8	0.114	0.140

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

1. **تحليل VRIO** : بلغ الوسط الحسابي الموزون للمتغير المستقل تحليل (VRIO) (0.741) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (0.5) وبلغ الانحراف المعياري (0.178) وهذا يشير الى مدى تجانس البيانات وبلغ معامل الاختلاف (0.240) والنسبة المئوية لشدة إجابة عينة البحث حول هذا المتغير بلغت (74.1%). ويدل ذلك على إن آراء العينة تعطي اهتماماً بهذا المتغير ما انعكس إيجاباً على إجاباتها وهذا ما نراه واضحاً فالأوساط الحسابية الموزونة للأبعاد الأربعة التي تعود لمتغير تحليل VRIO كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي . وان شدة الإجابة لعينة البحث المبحوثة جميعها كانت أعلى من (50%) إذ بلغت اقل نسبة مئوية لشدة إجابات عينة البحث (68.6%) لبعدها القيمة وفيما يلي شرح تفصيلي لآراء عينة البحث المبحوثة حول أبعاد تحليل VRIO.

أ. **القيمة** : يظهر من نتائج الجدول(2) إن الوسط الحسابي الموزون للقيمة بلغ (0.686) وبانحراف معياري قدره (0.210) وبمعامل اختلاف (0.306) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون اكبر من متوسط أداة القياس والبالغ (0.5)، وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة البحث (68.6%)، وهذا يدل على إن بعد القيمة يعد من الأبعاد الواضحة لأفراد عينة البحث باعتباره احد الأبعاد المهمة لتحليل VRIO وتدرج العينة أهمية أن تكون الموارد قيمة لتحقيق أهداف الميزة التنافسية المستدامة.

ب. الندرة : بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعده الندرة (0.761) وبانحراف معياري قدره (0.172) وبمعامل اختلاف (0.226) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون أكبر من متوسط أداة القياس والبالغ (0.5). وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة البحث (76.1%) ، وهذا يدل على إن الندرة يعد من الأبعاد الواضحة لأفراد عينة البحث باعتباره احد الأبعاد المهمة لتحليل VRIO. إذ تدرك العينة أهمية أن تكون الموارد نادرة وقابلة للنفاد لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

ت. كلفة التقليد : بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعده كلفة التقليد (0.788) وبانحراف معياري قدره (0.139) وبمعامل اختلاف (0.177) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون أكبر من متوسط أداة القياس، وأكبر من باقي أبعاد تحليل VRIO ويعني ذلك أن هذا البعد هو الأكثر إغناءً لمتغير تحليل VRIO وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة البحث (78.8%)، وهذا يدل على إن إمكانية التقليد يعد من الأبعاد الواضحة لأفراد عينة البحث باعتباره احد الأبعاد المهمة لتحليل VRIO. وان العينة تهتم بزيادة كلفة وصعوبة تقليد مواردها على المنافسين لتحقيق الاستدامة للميزة التنافسية.

ث. التنظيم للحصول على القيمة : بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعده التنظيم (0.730) وبانحراف معياري قدره (0.167) وبمعامل اختلاف (0.229) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون أكبر من متوسط أداة القياس، وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة البحث (73%) ، وهذا يدل على إن التنظيم من الأبعاد الواضحة لأفراد عينة البحث باعتباره احد الأبعاد المهمة لتحليل VRIO. وان العينة تهتم بعملية تنظيم الموارد بشكل كفوء لضمان استدامة الميزة التنافسية.

2. الميزة التنافسية : بلغ الوسط الحسابي الموزون للمتغير المعتمد الميزة التنافسية (0.818) وان هذا الوسط أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.5) وبلغ الانحراف المعياري (0.114) وهذا يشير الى مدى تجانس البيانات وبلغ معامل الاختلاف للميزة التنافسية (0.140) والنسبة المئوية لشدة إجابة عينة البحث حول هذا المتغير بلغت (81.8%) . ويدل ذلك على إن آراء العينة تعطي اهتماماً بهذا المتغير ما انعكس إيجاباً على إجاباتها وهذا ما نراه واضحاً إذ إن الأوساط الحسابية الموزونة للبعدين التي تعود لمتغير الميزة التنافسية كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي. وان شدة الإجابة لعينة البحث المبحوثة جميعها كانت أعلى من (50%) إذ بلغت اقل نسبة مئوية لشدة إجابات عينة البحث (81.5%) لبعده التعقيد وفيما يلي شرح تفصيلي لآراء عينة البحث المبحوثة حول أبعاد الميزة التنافسية.

أ. المتانة: يتضح من نتائج الجدول (2) إن الوسط الحسابي الموزون لبعده المتانة بلغ (0.820) وبانحراف معياري قدره (0.122) وبمعامل اختلاف (0.149) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون أكبر من متوسط أداة القياس، وأكبر من بعد التعقيد ويعني ذلك أن هذا البعد هو الأكثر إغناءً لهذا المتغير وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة البحث (82%)، وهذا يدل على إن بعد المتانة من الأبعاد الواضحة لأفراد العينة إذ تدرك العينة أهمية قوة واستمرارية مخرجاتها لاستدامة الميزة التنافسية.

ب. التعقيد: بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعده التعقيد (0.815) وبانحراف معياري قدره (0.106) وبمعامل اختلاف (0.130) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون أكبر من متوسط أداة القياس. وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة البحث (81.5%)، وهذا يدل على إن بعد التعقيد يعد من الأبعاد الواضحة لأفراد العينة باعتباره احد الأبعاد المهمة لاستدامة الميزة التنافسية.

ثانياً : اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث وتحليلها (اختبار الفرضية الرئيسية الأولى)

تهدف هذه الفقرة إلى قياس علاقة الارتباط بين تحليل (VRIO) واستدامة الميزة التنافسية باختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات المنبثقة عنها ، وذلك باستخدام معامل الارتباط البسيط (سبيرمان) و إحصاء الاختبار (t) حيث يظهر من الجدول (3) معاملات الارتباط بين متغيرات البحث وأبعادها كالاتي :-

جدول (3) / معاملات الارتباط بين متغيرات البحث

Y2	Y1	Y	X
0.594	0.663	0.636	X
3.83	4.6	4.28	T المحسوبة
0.683	0.743	0.721	X1
4.8	5.7	5.4	T المحسوبة
0.535	0.602	0.575	X2
3.3	3.9	3.65	T المحسوبة
0.401	0.441	0.426	X3
2.27	2.55	2.44	T المحسوبة
0.477	0.555	0.522	X4
2.82	3.46	3.18	T المحسوبة

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية n = 30

من خلال الجدول (3) يتضح الآتي :

أ. وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين تحليل VRIO بوصفه متغيراً رئيساً مستقلاً، واستدامة الميزة التنافسية بوصفها متغيراً رئيساً معتمداً، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.636)، وتشير هذه القيمة إلى العلاقة بين تحليل VRIO واستدامة الميزة التنافسية، ومما يدعم علاقة الارتباط الموجبة هذه، ان قيمة (t) المحسوبة بلغت (4.28) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.457) عند مستوى معنوية (1%) يستدل من ذلك قبول الفرضية. وهذا يعني وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين تحليل VRIO واستدامة الميزة التنافسية. كما بلغت قيمة معاملات الارتباط بين تحليل VRIO بوصفها متغيراً رئيساً مستقلاً (X)، وكل من (المتانة y1، التعقيد y2) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالآتي : (0.663، 0.594) على التوالي، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) ومما يدعم صحة طبيعة علاقة الارتباط هذه هو ان قيمة (t) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (4.6، 3.83) على التوالي، وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.457)، وهذا يعني قبول الفرضية، ويشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين المتغير الرئيس المستقل تحليل VRIO، والمتغيرات الفرعية المعتمدة وبدرجة ثقة (0.99).

ب. وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين القيمة بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً، واستدامة الميزة التنافسية بوصفها متغيراً رئيساً معتمداً، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.721)، وتشير هذه القيمة إلى قوة العلاقة بين القيمة والميزة التنافسية المستدامة، ومما يدعم علاقة الارتباط الموجبة هذه، ان قيمة (t) المحسوبة بلغت (5.4) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.457) عند مستوى معنوية (1%). كما بلغت قيمة معاملات الارتباط بين القيمة بوصفها متغيراً فرعياً مستقلاً (X1)، وكل من (المتانة y1، التعقيد y2) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالآتي : (0.743، 0.683) على التوالي، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) ومما يدعم صحة علاقة الارتباط هذه ان قيمة (t) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (5.7، 4.8) على التوالي، وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.457)، وهذا يعني قبول الفرضية، وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين المتغير الفرعي المستقل القيمة، والمتغيرات الفرعية المعتمدة وبدرجة ثقة (0.99).

ت. وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين الندرة بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً، واستدامة الميزة التنافسية بوصفها متغيراً رئيساً معتمداً، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.575)، وتشير هذه القيمة إلى العلاقة بين الندرة واستدامة الميزة التنافسية، ومما يدعم علاقة الارتباط الموجبة هذه، ان قيمة (t) المحسوبة بلغت (3.65) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.457) عند مستوى معنوية (1%). كما بلغت قيمة معاملات الارتباط بين الندرة بوصفها متغيراً فرعياً مستقلاً (X2)، وكل من (المتانة y1، التعقيد y2) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالآتي : (0.602، 0.535) على التوالي، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) ومما يدعم صحة طبيعة علاقة الارتباط هذه ان قيمة (t) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (3.9، 3.3) على التوالي، وهي جميعها أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.457)، وهذا يعني قبول الفرضية، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين المتغير الفرعي المستقل الندرة، والمتغيرات الفرعية المعتمدة وبدرجة ثقة (0.99).

ث. وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (5%) بين إمكانية التقليد بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً، واستدامة الميزة التنافسية بوصفها متغيراً رئيساً معتمداً، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.426)، وتشير هذه القيمة إلى العلاقة بين إمكانية التقليد والميزة التنافسية المستدامة، ومما يدعم علاقة الارتباط الموجبة هذه، ان قيمة (t) المحسوبة بلغت (2.44) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.697) عند مستوى معنوية (5%). كما بلغت قيمة معاملات الارتباط بين إمكانية التقليد بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً (X3)، وكل من (المتانة y1، التعقيد y2) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالآتي : (0.441، 0.401) على التوالي، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (5%) ومما يدعم صحة علاقة الارتباط هذه ان قيمة (t) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (2.55، 2.27) على التوالي، وهي جميعها أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.697)، وهذا يعني قبول الفرضية، وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين المتغير الفرعي المستقل إمكانية التقليد، والمتغيرات الفرعية المعتمدة.

من هذه النتائج الإحصائية يستدل قبول الفرضية الرئيسية الأولى بمعنى ان هناك علاقة ارتباط معنوية بين تحليل VRIO بأبعاده واستدامة الميزة التنافسية بأبعادها.

ثالثاً : اختبار اتجاهات التأثير بين متغيرات البحث وتحليلها (اختبار الفرضية الرئيسية الثانية)

تهدف هذه الفقرة إلى قياس تأثير المتغير المستقل تحليل (VRIO) في المتغير المعتمد (الميزة التنافسية) باختبار الفرضية الرئيسية (الثانية)، والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، وذلك اعتماداً على تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) واختبار (F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار (التأثير)، إذ يوجد تأثير معنوي إذا كانت قيمة (F) المحسوبة أكبر من أو تساوي قيمة (F) الجدولية. ولا يوجد هذا التأثير إذا كانت قيمة (F) أصغر من قيمة (F) الجدولية عند المستوى (0.01)، كذلك تم استخدام معامل التحديد ( $R^2$ ) لتفسير مقدار تأثير المتغير المستقل للتغيرات التي تطرأ على المتغير المعتمد وعلى النحو الآتي:-

أ. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص: (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتحليل VRIO على استدامة الميزة التنافسية) يشير الجدول (4) إلى تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير تحليل VRIO في استدامة الميزة التنافسية وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط التالية

$$Y = 0.18 + 0.764 * X$$

جدول (4)

تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير تحليل VRIO (X) في استدامة الميزة التنافسية (Y)

معامل $R^2$ التفسير	قيمة (F)		تحليل VRIO (X)	Constant	المتغير المستقل X المتغير المعتمد Y
	المحسوبة	الجدولية (%)	B	A	استدامة الميزة التنافسية Y
0.404	19	7.56	0.764	0.18	

n= 30

المصدر : اعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (4) ما يأتي :

1. بلغت قيمة (b) (0.764) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (X) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغير في قيمة (Y) بمقدار (0.764).
2. بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (19) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.56) عند مستوى معنوية (1%)، بذلك يتم قبول الفرضية، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط المقدر عند المستوى المذكور، مما يشير إلى ان تحليل VRIO (X) تأثير معنوي على استدامة الميزة التنافسية (Y).
3. بلغت قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) (0.404) وهذا يعني ان تحليل VRIO (X) يفسر ما نسبته (40.4%) من التغيرات التي تطرأ على استدامة الميزة التنافسية (Y)، اما النسبة المتبقية والبالغة (59.6%) فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط البحث الحالية.

ب. اختبار الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص : (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده القيمة على استدامة الميزة التنافسية) يشير الجدول (5) إلى تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير القيمة في استدامة الميزة التنافسية وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط التالية

$$Y = 0.264 + 0.689 * X1$$

جدول (5)

تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير القيمة (X1) في استدامة الميزة التنافسية (Y)

معامل $R^2$ التفسير	قيمة (F)		القيمة X1	Constant	المتغير المستقل X المتغير المعتمد Y
	المحسوبة	الجدولية (%)	B	A	الميزة التنافسية Y
0.52	30.3	7.56	0.689	0.264	

n= 30

المصدر : اعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (5) ما يأتي :

1. بلغت قيمة (b) (0.689) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (X1) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغير في قيمة (Y) بمقدار (0.689).
2. بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (30.3) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.56) عند مستوى معنوية (1%)، بذلك يتم قبول الفرضية، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط المقدر عند المستوى المذكور، مما يشير إلى ان للقيمة (X1) تأثير معنوي على استدامة الميزة التنافسية (Y).
3. بلغت قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) (0.52) وهذا يعني ان القيمة (X1) يفسر ما نسبته (52%) من التغيرات التي تطرأ على استدامة الميزة التنافسية (Y)، اما النسبة المتبقية والبالغة (48%) فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط البحث الحالية.

ت. اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص : ( يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده الندرة على استدامة الميزة التنافسية) يشير الجدول (6) الى تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير الندرة في استدامة الميزة التنافسية وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط التالية

$$Y = 0.28 + 0.616 * X2$$

جدول (6)

تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الندرة (X2) في استدامة الميزة التنافسية (Y)

معامل	قيمة (F)		الندرة X2	Constant	المتغير المستقل X
	التفسير R <sup>2</sup>	الجدولية (%)			المحسوبة
0.331	7.56	13.8	0.616	0.28	الميزة التنافسية Y

n= 30

المصدر : اعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (6) ما يأتي :

1. بلغت قيمة (b) (0.616) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار ، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (X2) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (Y) بمقدار (0.616).
2. بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (13.8) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة ( 7.56 ) عند مستوى معنوية (1%)، بذلك يتم قبول الفرضية ، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط المقدر عند المستوى المذكور، مما يشير الى ان لبعده الندرة (X2) تأثير معنوي على استدامة الميزة التنافسية (Y).
3. بلغت قيمة معامل التفسير (R<sup>2</sup>) (0.331) وهذا يعني ان بعد الندرة (X2) يفسر ما نسبته (33.1%) من التغيرات التي تطرأ على استدامة الميزة التنافسية (Y)، اما النسبة المتبقية والبالغة (66.9 %) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلية في مخطط البحث الحالية .

ث. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص : ( يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده كلفة التقليد على استدامة الميزة التنافسية) يشير الجدول (7) الى تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير كلفة التقليد في استدامة الميزة التنافسية وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط التالية

$$Y = 0.355 + 0.499 * X3$$

جدول (7)

تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير كلفة التقليد (X3) في استدامة الميزة التنافسية (Y)

معامل	قيمة (F)		كلفة التقليد X3	Constant	المتغير المستقل X
	التفسير R <sup>2</sup>	الجدولية (%)			المحسوبة
0.181	4.17	6.2	0.499	0.355	الميزة التنافسية Y

n= 30

المصدر : اعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (7) ما يأتي :

1. بلغت قيمة (b) (0.499) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار ، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (X3) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (Y) بمقدار (0.499) .
2. بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (6.2) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (4.17) عند مستوى معنوية (5%)، بذلك يتم قبول الفرضية ، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط المقدر عند المستوى المذكور، مما يشير الى ان لبعده كلفة التقليد (X3) تأثير على استدامة الميزة التنافسية (Y).
3. بلغت قيمة معامل التفسير (R<sup>2</sup>) (0.181) وهذا يعني ان بعد كلفة التقليد (X3) يفسر ما نسبته (18.1%) من التغيرات التي تطرأ على استدامة الميزة التنافسية (Y)، اما النسبة المتبقية والبالغة (81.9 %) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلية في مخطط البحث الحالية .

ج. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص : ( يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعيد التنظيم على استدامة الميزة التنافسية) يشير الجدول (8) الى تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير التنظيم في استدامة الميزة التنافسية وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط التالية

$$Y = 0.312 + 0.589 * X4$$

جدول (8)

تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير التنظيم (X4) في استدامة الميزة التنافسية (Y)

معامل R <sup>2</sup>	قيمة (F)		التنظيم X4 B	Constant A	المتغير المستقل X المتغير المعتمد Y الميزة التنافسية Y
	الجدولية (%)	المحسوبة			
0.272	7.56	10.4	0.589	0.312	

n= 30

المصدر : اعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (8) ما يأتي :

1. بلغت قيمة (b) (0.589) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار ، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (X4) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (Y) بمقدار (0.589) .
  2. بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (10.4) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.56) عند مستوى معنوية (1%)، بذلك يتم قبول الفرضية ، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط المقدر عند المستوى المذكور، مما يشير الى ان لبعيد التنظيم (X4) تأثير على استدامة الميزة التنافسية (Y).
  3. بلغت قيمة معامل التفسير (R<sup>2</sup>) (0.272) وهذا يعني ان بعد التنظيم (X4) يفسر ما نسبته (27.2%) من التغيرات التي تطرأ على استدامة الميزة التنافسية (Y)، اما النسبة المتبقية والبالغة (72.8 % ) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلية في مخطط البحث الحالية .
- يستدل الباحث من النتائج السابقة قبول الفرضية الرئيسية الثانية. أي أن لتحليل VRIO بأبعاده تأثير ذو دلالة معنوية على استدامة الميزة التنافسية.

## المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً : الاستنتاجات

سيتم في هذه الفقرة تناول الاستنتاجات التي تم التوصل إليها وفقاً للجانب الميداني للبحث وكالاتي :-

1. أظهرت النتائج الإحصائية وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خصائص تحليل VRIO واستدامة الميزة التنافسية اذ حصل بعد القيمة على المرتبة الاولى في تحقيق استدامة الميزة التنافسية اما بعد الندرة فقد جاءت بالمرتبة الثانية من حيث اهميتها في تحقيق استدامة الميزة التنافسية، وقد جاء بعد التنظيم بالمرتبة الثالثة من حيث الأهمية، و أخيراً جاء بعد صعوبة التقليد بالمرتبة الاخيرة من حيث اهميته بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. من ذلك نستنتج ان افراد عينة البحث يدركون اهمية تحليل موارد المنظمة ومقدراتها من اجل الوصول للميزة التنافسية واستدامتها للمعمل متمثلةً بمنتجاته التنافسية.
2. أظهرت النتائج الإحصائية وجود تأثير ذي دلالة معنوية لتحليل VRIO في تحقيق واستدامة الميزة التنافسية اذ جاء بعد القيمة بالمرتبة الاولى من حيث التأثير في اكتساب استدامة الميزة التنافسية، اما بعد الندرة جاء بالمرتبة الثانية في مدى تأثيره في تحقيق واستدامة الميزة التنافسية، وقد حصل بعد التنظيم على المرتبة الثالثة من حيث درجة التأثير، و أخيراً جاء بعد صعوبة التقليد في المرتبة الاخيرة من ناحية التأثير في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. يتبين من ذلك مدى تأثير هذه الاداة التحليلية وكفاءتها في اكتساب الميزة التنافسية واستدامتها لمدى واسع، من خلال التعرف على نقاط القوة لدى المعمل والمتمثلة بموارده وامكاناته التي تحقق له مقدرات جوهرية ذات تنافسية عالية يكتسب من خلالها التميز على منافسيه.
3. يسهم تحليل VRIO وبشكل كبير في تحديد موارد ومقدرات المعمل التي تحقق له الميزة التنافسية والعمل على تطويرها واستدامتها من خلال مختلف الإمكانيات سواء كانت بشرية او معرفية او تكنولوجية لتحقيق افضل لبيئة لاحتياجات الزبائن.

### ثانياً : التوصيات

- في ضوء ما تقدم تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات التي تُسهم في تعزيز الموارد من خلال خصائص تحليل VRIO للوصول إلى استدامة الميزة التنافسية للمعمل المبحوث بشكل خاص ومنظمات الأعمال بشكل عام، وتتجسد هذه التوصيات بالاتي :
1. التركيز على ممارسة تحليل (VRIO) في المعمل بشكل أوسع في ظل بيئة العراق التي تتعرض لتهديد المنتجات الأجنبية، من اجل تحديد الموارد والامكانيات التي قد تفقد خاصية او اكثر من ما تتمتع به حالياً نتيجة ازدياد المنافسين والمنتجات الغير محلية والتي تدخل للأسواق بشكل مستمر.
  2. تعزيز موارد وإمكانات المعمل على كافة المستويات بشكل يجد فيه المنافسون صعوبة في تجاوزها، خصوصاً اصبح السوق العراقي مفتحاً للكثير من الدول التي ترغب بالاستثمار كونه سوقاً متعطشاً للبرصائع الجديدة.
  3. المحافظة على مستوى عال من المهارات والمعرفة وزيادة الخبرات لدى عاملي المعمل بشكل يعطيها الميزة التنافسية وذلك من خلال التعلم المستمر والتدريب وإقامة الدورات ضمن مستويات التكنولوجيا على مستوى المعمل.
  4. التركيز على مستويات عالية من التقنيات الحديثة في العمليات الانتاجية للمعمل وبشكل مستمر، لمواكبة التطورات التقنية التي تتطور بشكل متسارع في البيئة الخارجية للمعمل والمتمثلة بتهديد المنتجات الجديدة المحلية او الأجنبية منها .

## References المصادر

### A. Books

1. Barney, Jay .B and Hesterly, William S. " Strategic Management and Competitive Advantage : Concepts" 4<sup>th</sup> Edition, International Edition, Pearson, New Jersey, 2012.
2. Barney, Jay .B and Hesterly, William S. " Strategic Management and Competitive Advantage : Concepts and Cases" 3rd Edition, Pearson, New Jersey, 2010.
3. Bateman, Thomas S. & Snell, Scott A. , "Management: Leading Collaborating in a Competitive World" 8<sup>th</sup> Ed, McGraw-Hill Irwin , New York ,2009.
4. Carpenter, Mason A., & Sanders, W.M. Gerard, "Strategic Management : A Dynamic Perspective" 2<sup>nd</sup> Ed., Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2009 .
5. David, Fred .R, "Strategic Management Concepts and Cases " 13th Edition, Prentice Hall Pearson, New Jersey, 2011.
6. Heizer, jay & render, barry "operations management" 10<sup>th</sup> Ed., prentice Hall pearson, new jersey, 2011.
7. Hill , Charles W.L. and Jones, Gareth R . " Theory of Strategic Management With Cases " 9th Edition, South-Western Cengage Learning , China, 2010.
8. Hitt , Michael A. ; Hoskisson, Robert E. & Ireland, R. Duane, " Management of Strategy : Concept and Cases " 9<sup>th</sup> Edition , South-Western, Cengage Learning, Canada, 2011.
9. Jacobs, F. Robert, et al., "Operations and Supply Chain Management" 13<sup>th</sup> Global Edition, McGraw-Hill Irwin, New York, USA, 2011.
10. Jelassi , Tawfik & Enders, Albrecht " Strategies For E-Business : Creating Value through Electronic and Mobile Commerce " 2nd Edition, F.T. Prentice Hall, Italy, 2008.
11. Johnson, Gerry, Whittington, Richard, & Scholes, Kevan, "Fundamentals of Strategy", 2<sup>nd</sup> Edition, Financial Times Pearson, New Jersey, 2012.
12. Kotler, Philip & Armstrong, Gary, " Principles Of Marketing ", 13<sup>th</sup> Ed, Pearson Education, New Jersey, 2010.
13. Pearce , John A. & Robinson Richard B., " Strategic Management : Formulation , Implementation, and Control" 12<sup>th</sup> Edition, McGraw – Hill, Singapore , 2011.
14. Rothaermel, Frank T. " Strategic Management" 2nd edition, McGraw-Hill Education, New York, USA, 2015.
15. Wheelen , Thomas L. & Hanger J. David, "Concepts in Strategic management and Business Policy : Toward Global Sustainability",13<sup>th</sup> Edition, International Edition, Pearson, New Jersey, 2012.
16. Wheelen , Thomas L. & Hanger J. David, "Strategic management and Business Policy : Achieving Sustainability ",12th Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2010.
17. Witcher, Barry & Chau, Vinn "Strategic Management : Principles and Practice" South-Western Cengage Learning, China, 2010.

### B. Journals

1. Ahn, Mark J. & York, Anne S., "Resource-based and institution-based approaches to biotechnology industry development in Malaysia", Springer Science + Business Media, Asia Pac J Manag, 2011.
2. Alipour H., Davabi , et al., "The role of knowledge management in the achievement of competitive advantage" Bus. Manage., 4(7), 2010.
3. Andersen, J., "Strategic resources and firm performance", Management Decision, Vol.49, No.1,2011.
4. Andersen, Jim, "Strategic resources and firm performance" Emerald Group Publishing Limited, Management Decision, Vol. 49, No. 1, 2011.
5. Antoldi, F., et al., "Strategic Networks: Trust and the Competitive Advantage of SMEs" Springer-Verlag, Berlin Heidelberg, Export Consortia in Developing Countries, 2011.

6. Arend, R.J. & Levesque, M., "Is the resource-based view a practical organizational theory? ", Organization Science, Vol. 21, No. 4, 2010 .
7. Bonjour, Eric & Micaelli, Jean-Pierre "Design Core Competence Diagnosis: A Case From the Automotive Industry" IEEE TRANSACTIONS ON ENGINEERING MANAGEMENT, VOL. 57, NO. 2, MAY 2010 .
8. Chang, Yuan-Chieh & Chen, Ming-Huei & Lin, Yuan-Po & Gao, Yu-Shiang, "Measuring Regional Innovation and Entrepreneurship Capabilities : The Case of Taiwan Science Parks", Springer Science+Business Media, 2012.
9. Fensterseifer, Jaime Evaldo & Rastoin, Jean-Louis, " Cluster resources and competitive advantage : A typology of potentially strategic wine cluster resources" Emerald Group Publishing Limited, International Journal of Wine Business Research, Vol. 25 , No. 4, 2013.
10. Foon, Low Swee, & Nair, Praveen Balakrishnan, "Revisiting the Concept of Sustainable Competitive Advantage : Perceptions of Manager in Malaysian MNCs" International Journal of Business and Accountancy, Vol.1, No.1, 2010 .
11. Hinterhuber, Andreas " Can competitive advantage be predicted?: Towards a predictive definition of competitive advantage in the resource-based view of the firm" Emerald Group Publishing Limited, Management Decision, Vol. 51, No. 4, 2013.
12. Hoglund, Mathias, "Quid pro quo? Examining talent management through the lens of psychological contracts" Emerald Group Publishing, Personnel Review, Vol.41, No.2, 2012.
13. Jugdev , Kam & Mathur , Gita " Classifying project management resources by complexity and Leverage" Emerald Group Publishing Limited International Journal of Managing Projects in Business Vol. 5 No. 1, 2012 .
14. Jun Tian & Kanliang Wang & Yan Chen & Björn Johansson, "From IT deployment capabilities to competitive advantage: An exploratory study in China", Springer Science + Business Media, Published online: Inf, Syst, Front 2010.
15. Klein, Andrew, "Corporate culture: its value as a resource for competitive advantage", Emerald Group Publishing Limited, JOURNAL OF BUSINESS STRATEGY, VOL.32, NO.2, 2011.
16. Lazzarini, Sergio G."YOUNG IBEROAMERICAN SCHOLARS : Leveraging the competitive advantage of Iberoamerican scholars" Emerald Group Publishing Limited, Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management, Vol. 10, No. 1, 2012.
17. Lewis, Michael & Jones, Alistair Brandon " Competing through operations and supply : The role of classic and extended resource-based advantage" Emerald Group Publishing Limited, International Journal of Operations & Production Management Vol. 30 No. 10, 2010 .
18. Lin, Chinho et al., "A Fuzzy Quantitative VRIO-Based Framework for Evaluating Organizational Activities" Emerald Group Publishing Limited, 2012.
19. Mahdi, Omar R., et al., " The role of knowledge and knowledge management in sustaining competitive advantage within organizations : A review" African Journal of Business Management Vol. 5(23), 2011 .
20. Ortega, Eva M. Pertusa, et al., " Competitive strategy, structure and firm performance : A comparison of the resource-based view and the contingency approach" Emerald Group Publishing Limited Management Decision Vol. 48 No. 8, 2010 .
21. Othman, Rozhan & Sheehan, Norman, "Value creation logics and resource management: a review" Emerald Group Publishing Limited, Journal of Strategy & Management, Vol.4, No.1, 2011.
22. Ramadan, WH., "The influence of organizational culture on sustaining competitive advantage of small & medium sized establishments" E- leader Budapest, 2010 .
23. Ren , Liqin, et al., " Sustainable competitive advantage and marketing innovation within firms : A pragmatic approach for Chinese firms" Emerald Group Publishing Limited Management Research Review Vol. 33 No. 1, 2010 .
24. Ritala , Paavo & Kaisa Ellonen , Hanna " Competitive advantage in interfirm cooperation: old and new explanations" Emerald Group Publishing Limited, Competitiveness Review: An International Business Journal Vol. 20 No. 5, 2010 .



25. Sandberg, Erik & Aman, Per, "Logistics learning mechanisms and capabilities: towards an understanding of sustainable competitive advantage" Springer - Verlag, 2010.
26. Santinia, Cristina , Cavicchib, Alessio , Canavaric, Maurizio, "The Risk™ strategic game of rural tourism: how sensory analysis can help in achieving a sustainable competitive advantage", Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2011.
27. Sheehan , Maura," Developing managerial talent : Exploring the link between management talent and perceived performance in multinational corporations (MNCs)" Emerald Group Publishing Limited, European Journal of Training and Development Vol. 36, No. 1, 2012.
28. Sidali, K.L., et al., "The Risk™ strategic game of rural tourism: how sensory analysis can help in achieving a sustainable competitive advantage", Springer, Berlin Heidelberg, 2011.
29. Srivastava, P. and Frankwick, G.L., "Environment, management attitude, and organizational learning in alliances", *Management Decision*, Vol. 49, No. 1,2011.
30. Tian, Jun, Wang, Kanliang, Chen, Yan & Johansson, Björn, "From IT deployment capabilities to competitive advantage: An exploratory study in China", Springer Science & Business Media, 2010.
31. Wu, M., "The search for sustaining competitive advantage : A stakeholder management perspective " PhD. Thesis Massey University, New Zealand, 2010.

ملحق (1) / استمارة الاستبيان

Karbala University  
College of Administration & Economics



جامعة كربلاء  
كلية الإدارة والاقتصاد

م / استمارة استبانة  
إلى / السادة مديري معمل النجف للألبسة الرجالية المحترمون

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

نضع بين أيديكم استمارة استبانة وهي جزء من متطلبات إنجاز بحث في إدارة الأعمال بعنوان (اثر تحليل (VRIO) في استدامة الميزة التنافسية للمنظمات الصناعية : دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري معمل الألبسة الرجالية في النجف الاشرف) وأملنا كبير في تعاونكم معنا في قراءة فقرات الاستمارة والإجابة عنها، إن نجاح هذا البحث يعتمد على درجة استجابتكم وبما يتمثل فيها من الدقة والموضوعية، على أمل أن تخرج بنتائج تخدم مسيرة البحث العلمي، ولكي تكتمل الصورة يرجى ملاحظة النقاط المهمة الآتية :-

- 1- أن الإجابات ستستخدم لأغراض علمية بحثية فلا حاجة لذكر الاسم أو التوقيع على الاستمارة .
- 2- يرجى أن تكون الإجابة على أساس الواقع الموجود في المعمل وليس على أساس ما ترونه مناسباً وصحيحاً .
- 3- يرجى الإجابة بوضع علامة ( ✓ ) أمام اختيار واحد لكل سؤال ترونه يعكس الواقع أو هو أقرب لذلك .

شاكرين لكم سلفاً جهودكم وحسن تعاونكم معنا مع فائق شكرنا وتقديرنا

المحور الأول : معلومات عامة

بيانات شخصية – يرجى وضع إشارة ( ✓ ) في المربع المناسب

- النوع الاجتماعي: ذكر  أنثى
- العمر: 30-21  4-31  50-41  60-50  61 فأكثر
- التحصيل العلمي: دبلوم  بكالوريوس  دبلوم عال  ماجستير  دكتوراه
- سنوات الخدمة: 5-1  10-6  15-11  20-16  30-21  30 فأكثر
- عدد الدورات المشارك بها: 3-1  6-4  9-7  10 فأكثر  لا يوجد
- الموقع الوظيفي:

المحور الثاني : الأسئلة المتعلقة بمتغيرات تحليل VRIO

تحليل VRIO : يعد هذا التحليل الأداة الأساسية لإكمال عملية التحليل الداخلي للمنظمة حيث يمكنها من التعرف على نقاط القوة والضعف الداخلية، إذ يتم ذلك من خلال تحليل كل الموارد والإمكانات المختلفة للمنظمة والتي تعتمد عليها في تحقيق الميزة التنافسية. (Barney&Hesterly,2010:72)

1. القيمة

ت	العبارات	اتفق بنسبة																				
		0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %										
1	الاستفادة من الأفكار المبدعة للعاملين																					
2	استقطاب المهارات المختلفة لتحقيق ميزة تنافسية																					
3	تطبيق التقنيات المختلفة لتقديم خدمات جيدة																					
4	إنتاجية العمل عالية																					

2. الندرة

ت	العبارات	اتفق بنسبة																				
		0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %										
1	يهتم المعمل باستقطاب العاملين ذوي المهارات الفريدة																					
2	يحتفظ المعمل بالموارد البشرية الكفوة والموهوبة																					
3	يكون توزيع المهام في المعمل بحسب مهارات الأفراد																					
4	هناك محفزات تتناسب مع جودة الأعمال التي تتطلب مهارات فريدة ومتميزة																					

3. إمكانية التقليد

ت	العبارات	اتفق بنسبة																				
		0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %										
1	تفوق على المنافسين في مجال الابتكار																					
2	تكوين فكرة عن مواقع المقدر في المعمل																					
3	متابعة اتجاهات البحث والتطوير لدى المنافسين																					
4	استجابة هيكل المعمل للتغيرات الحاصلة في البيئة																					

4. التنظيم للحصول على القيمة

ت	العبارات	اتفق بنسبة																				
		0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %										
1	افضل تلبية لحاجات الزبون																					
2	كفاءة عالية في اداء العاملين																					
3	تحقيق ميزة تنافسية																					
4	تأسيس استراتيجية ابداع متميزة																					

المحور الثالث : الأسئلة المتعلقة بمتغيرات استدامة الميزة التنافسية

استدامة الميزة التنافسية: وتعني خلق مجموعة من العوائق التي تجعل عمل المنظمة من الصعب تقليده وذلك من خلال البحث عن مصادر جديدة للتكنولوجيات والمهارات والمقدرات الجوهرية . (Hani&alHawary,2009:94)

1. المتانة

ت	العبارات	اتفق بنسبة																			
		0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %									
1	يملك المعمل مستوى عال من التكنولوجيا يستخدمها في عمليات الإنتاج																				
2	يملك المعمل موارد كافية للاستجابة لطلب السوق وبنوعية جيدة																				
3	يملك المعمل مقدرات فريدة تمكنه من فرض عقبات أمام المنافسين																				
4	يملك المعمل مستوى عال من الإبداع والابتكار في عملياته ومنتجاته																				

2. التعقيد

ت	العبارات	اتفق بنسبة																			
		0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %									
1	يملك المعمل موارد وإمكانات يصعب على المنافسين تقليدها																				
2	يصعب على المنافسين فهم كيفية نجاح استراتيجية المعمل																				
3	يستطيع المعمل جمع موارد وإمكانات تدعم التحدي التنافسي																				
4	يملك المعمل رأس مال بشري يحقق الكفاءة والفاعلية																				