

اثر تحليل إطار (VRIO) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة  
دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري معمل الألبسة الرجالية في النجف الاشرف

م.م. أحمد عبد الله أمانة أشمري  
جامعة كربلاء - كلية الإدارة والاقتصاد

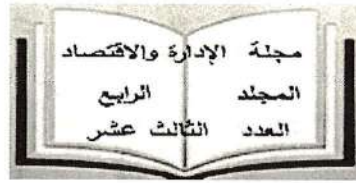
المستخلص

إن الهدف من هذا البحث هو تحديد أثر تحليل إطار (VRIO) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالتطبيق في منظماتنا العراقية ومن أجل تحقيق ذلك تم اعتماد أبعاد إطار (VRIO) (القيمة والندرة وإمكانية التقليد والتنظيم) استناداً إلى (Barney&Hesterly,2012:86) وتم اعتماد أبعاد الميزة التنافسية المستدامة (المتانة والتعقيد) بالاستناد إلى (Wheelen&Hunger,2012:164) ، تم اختيار معمل النجف الألبسة الرجالية ميداناً للبحث من خلال استمارة استبانته شملت (٣٠) فرداً من مديري المعمل ، 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<sup>2</sup>) لتفسير مقدار تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع . ومن أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها هو إن لإطار (VRIO) دوراً فاعلاً في نمو المنظمات وتنافسها من خلال بناء إمكانات ومقدرات تساعد في بناء الميزة التنافسية المستدامة وتحقيق النجاح الاستراتيجي ، وقد اختتم البحث بعدد من التوصيات منها :-

١. التركيز على ممارسة تحليل (VRIO) في المعمل بشكل أوسع في ظل بيئة العراق التي تتسم باللاتأكد البيئي.
٢. تعزيز موارد وإمكانات المعمل على كافة المستويات بشكل يجد فيه المنافسون صعوبة في تجاوزها .
٣. المحافظة على مستوى عال من المهارات والمعرفة وزيادة الخبرات لدى عاملي المعمل بشكل يعطيها الميزة التنافسية.

Abstract

This Research aimed at determining the influence of (VRIO) analysis on the achievement sustainable competitive advantage Iraqi Organizations. For this purpose the researcher has depended on the processes of (VRIO) analysis (Value, Rarity, Imitability, and Organization) according to (Barney&Hesterly,2012:86) . The dimensions of sustainable 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<sup>2</sup>) has been used to explain the degree of the influence of



the independent variable in

Some of the most

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 sustainable competitive advantage and achieve strategic succeeded . The study has been concluded with a number of recommendations ,some of which are :

the dependent variable .

important conclusions

- Focusing on the practice of the process of (VRIO) analysis in the factory in a wider scope in the light of Iraqi environment which is characterized by environmental uncertainty .
- 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 gives the factory a competitive advantage .

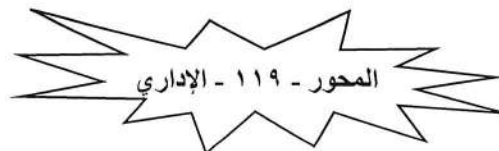
#### المقدمة

تنبثق التحديات الجديدة لمنظمات الأعمال نتيجة التطورات التكنولوجية الكبيرة والتغيرات السريعة التي يشهدها العالم اليوم ، ونتيجة لهذه الثورة التكنولوجية جعلت عالم الأعمال يتحول من المجتمع الصناعي إلى 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 ميزة تنافسية مستدامة وزيادة حصتها السوقية . ونتيجة لذلك أصبح من الضروري الاهتمام بـ الموارد وامكانات التي يمكن الحصول عليها واستثمارها في الصناعات العراقية وبما يمكن الشركات من الاستحواذ على الأسواق واختراقها والتغلغل فيها من خلال تقديم منتجات تمتاز بجودة عالية ، تصل إلى الزبائن في الوقت المناسب .

وعلى هذا الأساس جاءت الدراسة لأجل توفير قاعدة تحليلية لكي تستطيع الشركات الصناعية العراقية تطبيق تحليل إطار (VRIO) باعتباره أسلوب حديث في مجال اكتساب الميزة التنافسية المستدامة ، إذ أصبحت هذه التقنية سلاح تنافسي فعال ومهم في هذا المجال ، وبما يؤدي بالشركات إلى التميز والارتقاء لتعزيز ميزتها التنافسية. من هنا نلمس أهمية البحث الحالي في تناوله لأداة مهمة وحساسة في نجاح المنظمات ، و تتمثل بإطار (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 وكالاتي :-

♦ المبحث الأول: منهجية البحث .





- ◆ المبحث الثاني : الإطار النظري للبحث ( إطار (VRIO) والميزة التنافسية المستدامة ) .
  - ◆ المبحث الثالث : الإطار الميداني للبحث ويشمل اختبار علاقات الارتباط والأثر بين متغيرات البحث وتحليلها.
  - ◆ المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات التي خرج بها البحث .
- المبحث الأول

## منهجية البحث Study Methodology

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

### أولاً : مشكلة البحث

تتجلى مشكلة البحث من خلال التساؤل الرئيس الآتي :

((هل تترك الشركة عينة البحث أهمية تحليل إطار (VRIO) في استدامة الميزة التنافسية في ظل بيئة محتدمة تنافسياً؟))

ويتفرع عن ذلك الأسئلة الآتية :-

- هل يتم استخدام إطار (VRIO) في معمل النجف للألبسة الرجالية بشكل يسهم في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة ؟
- هل توجد علاقة ارتباط بين إطار (VRIO) والميزة التنافسية المستدامة ؟
- هل يوجد تأثير لإطار (VRIO) في الميزة التنافسية المستدامة ؟

### ثانياً : أهمية البحث

تتبع أهمية البحث من كونه يحاكي مصدراً من مصادر الصناعة في بلدنا العزيز الذي يفتتح على العالم بخفي وثيقة ويمثل 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 تساعده على البقاء وتحقيق الأهداف والتي تتمثل بتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، مما سيضيف للصناعة العراقية الكثير في مجال صناعة الالبسة الرجالية.

• التعرف على إمكانيات 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 تم التوصل إليها التي تحدد طبيعة العلاقة والأثر بين إطار (VRIO) والميزة التنافسية المستدامة، ومدى إفادة المنظمات من هذه النتائج في خططها واستراتيجياتها .

ثالثاً : أهداف البحث : يهدف البحث إلى معرفة اثر تحليل إطار (VRIO) والميزة التنافسية المستدامة في معمل

النجف للألبسة الرجالية من خلال

الأهداف الفرعية الآتية :-

أ- تقديم إطار معرفي يتعلق بمتغيرات البحث وأبعاده الفرعية .

ب- تحليل العلاقة بين إطار (VRIO) والميزة التنافسية المستدامة في المعمل .

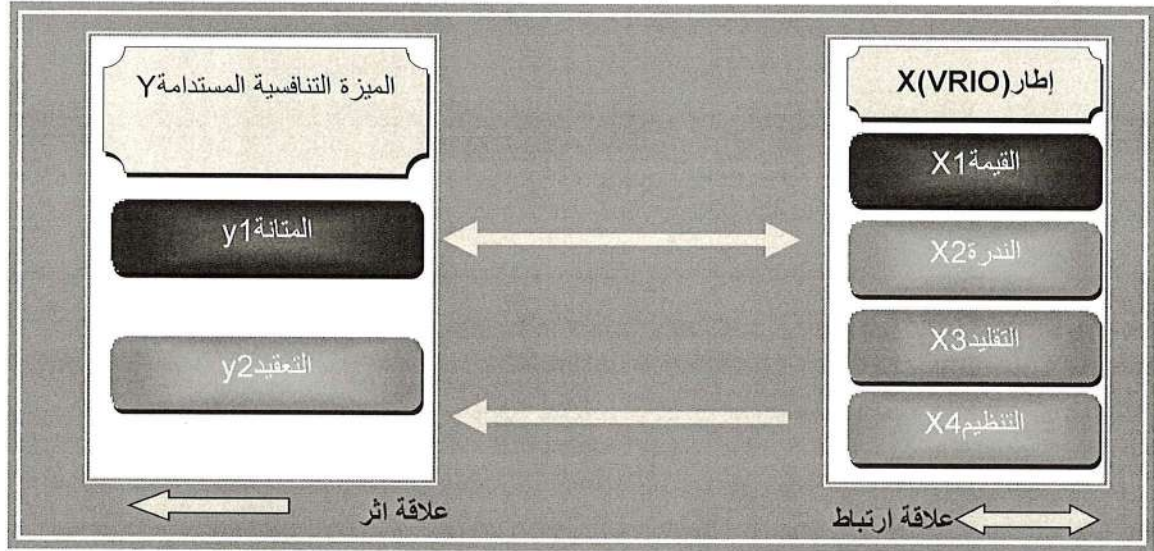
ت- اختبار أثر إطار (VRIO) ومدى مساهمته في استدامة الميزة التنافسية في المعمل و تقديم الاقتراحات والتوصيات المطلوبة في هذا المجال .

رابعا : مخطط البحث الفرضي

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

١. المتغير المستقل (X) (Independent Variable) : ويتمثل بإطار (VRIO) و أبعاده المتمثلة بـ ( القيمة، الندرة، التقليد ، التنظيم) .

٢. المتغير المعتمد (Y) (Dependent Variable) : ويتمثل بالميزة التنافسية المستدامة بأبعادها المتمثلة بـ ( المتانة، التعقيد ) . ومثلما يبينها شكل (١)



شكل (١) مخطط البحث الفرضي

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

١. الفرضية الرئيسية الأولى : توجد علاقة ارتباط دلالة معنوية بين إطار (VRIO) والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها، وقد انبثقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية :

- ♦ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيمة والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها.
- ♦ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الندرة والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها.
- ♦ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التقليد والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها.
- ♦ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التنظيم والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها.

٢. الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإطار (VRIO) في الميزة التنافسية المستدامة، وقد انبثقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية :

- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيمة في الميزة التنافسية المستدامة.
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للندرة في الميزة التنافسية المستدامة.
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتقليد في الميزة التنافسية المستدامة.
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتنظيم في الميزة التنافسية المستدامة.

#### سادسا : حدود البحث

- ١- الحدود المكانية : تتمثل الحدود المكانية للبحث بمعمل النجف للألبسة الرجالية لغرض إجراء الجانب الميداني، وقد تم اختيارها لما تمتلكه من إمكانات وقدرات وطرائق وأساليب علمية متفوقة في قطاع صناعي مهم في البلد .
- ٢- الحدود الزمنية : لقد أنجزت عملية جمع البيانات للجانب العملي وإجراء المقابلات الشخصية للبحث للمدة ما بين ٢٠١٣/٧/١ م ولغاية ٢٠١٣/٩/١ م .
- ٣- الحدود البشرية : تتمثل الحدود البشرية للبحث بالعينة المبحوثة والتي اختيرت بشكل ( قصدي ) إذ بلغ حجم العينة (٣٠) متنسباً بمنصب مدير ورئيس قسم وشعبة في المعمل عينة البحث .

#### سابعاً : أدوات البحث

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

- ١- أدوات الإطار النظري : وتمثلت في الكتب والرسائل والأطاريح والدوريات والبحوث والمجلات، والشبكة الدولية للمعلومات الأنترنت.
- ٢- أدوات الإطار 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، وقد تم اعتماد مقياس رتبي يتضمن احد عشر رتبة (%٠ . %١٠٠) انظر ملحق (١) .

#### ثامناً : أدوات التحليل الإحصائي

- تم اعتماد أدوات التحليل الإحصائية المبينة لتحليل فرضيات البحث ومخططه واختبارها كالاتي :-
- أ. معامل الارتباط البسيط : أستخدم لقياس قوة العلاقة بين متغيرين .
  - ب. معامل الانحدار الخطي البسيط : أستخدم لاختبار أثر المتغير المستقل في المتغير المعتمد .
  - ج. معامل التفسير ( $R^2$ ) : أستخدم لتوضيح مقدار التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد



د. اختبار (t) : أستخدم لاختبار معنوية علاقات الارتباط .

هـ. اختبار (F) : أستخدم لاختبار معنوية علاقات التأثير .

و. تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لمعالجة البيانات .

## المبحث الثاني

### الإطار النظري

يتناول المبحث إطار (VRIO) من حيث المفهوم والأهمية والأبعاد المتمثلة بـ (القيمة ، الندرة ، التقليد ، التنظيم) ، والميزة التنافسية المستدامة من حيث مفهومها وأهميتها ومتغيراتها المتمثلة بـ (المتانة ، التعقيد) وكما يأتي :-

أولاً : إطار (VRIO)

١- المفهوم والأهمية

يعد هذا الإطار 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 الميزة التنافسية ، وهو يعتمد على أربعة أسئلة يجب أن تسأل حول الموارد والإمكانات التي تحدد الموقف التنافسي للمنظمة وهي موضحة بالجدول (١) (Barney&Hesterly,2012:86)

جدول (١) الأسئلة الضرورية للتواصل مع التحليل المعتمد على الموارد ونقاط القوة والضعف الداخلية للمنظمة

١	سؤال عن القيمة	هل الموارد تمكن المنظمة من استثمار الفرص البيئية و / او تقليص التهديدات البيئية .
٢	سؤال عن الندرة	هل الموارد الحالية مسيطر عليها من قبل عدد قليل من المنظمات المتنافسة .
٣	سؤال عن التقليد	تعمل المنظمات بدون مواجه الموارد لتأخذ ميزة الكلفة عند تكاملها او عند تطويرها .
٤	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 .

حيث أشار (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

Kalts&Green,2007:186;Bhatnagar,2007:646;Peng,2009:64;Ren,etal.,2010:80;

Lewis,etal.,2010:1034;Ortega,etal.,2010:1285;Arend&Levesque,2010:٩١٥

Sheehan,2012:67;Hoglund,2012:127;Hitt et al.,2011:74 & (Barney&Hesterly,2010:69)

على تحديد خصائص الموارد التي تحقق الميزة التنافسية المستدامة 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 :-

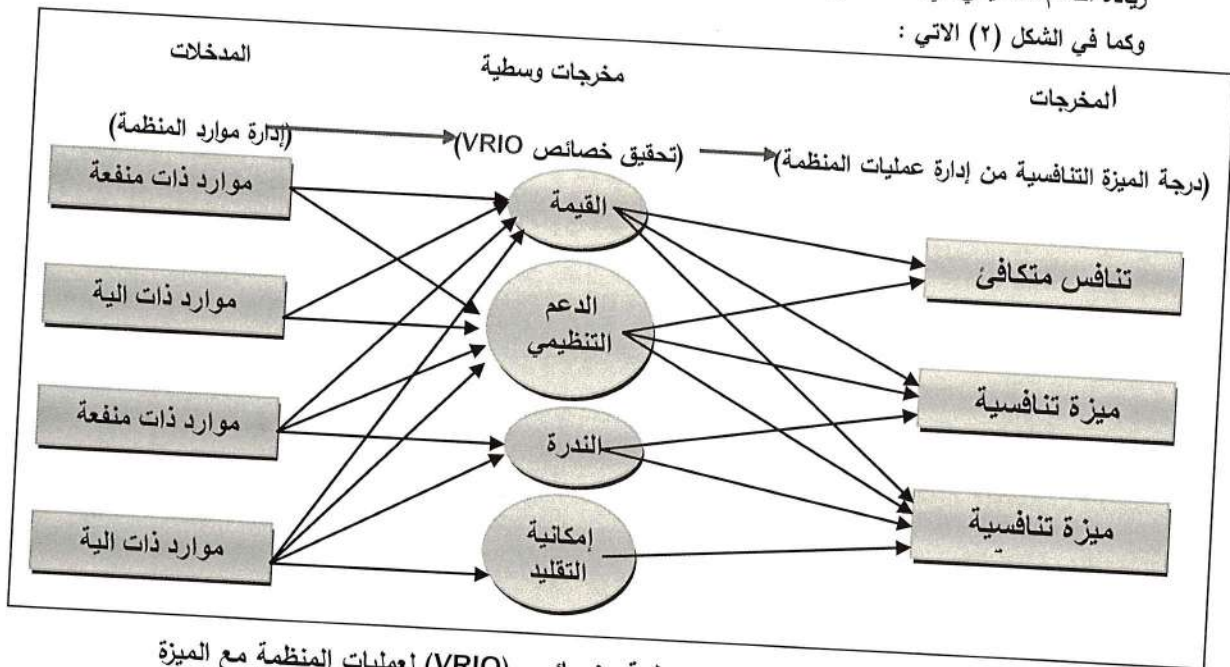
- ◆ الاختبار الأول ( القيمة ) : هل الموارد تساعد على زيادة المبيعات أو تقليل التكاليف .
  - ◆ الاختبار الثاني ( الندرة ) : هل الموارد نادرة بحيث تجعلك تحقق أعلى من المنافسين الذين يفتقرون لهذه الموارد .
  - ◆ الاختبار الثالث ( التقليد ) : هل يستطيع المنافسون تقليد هذه الموارد .
  - ◆ الاختبار الرابع ( التنظيم ) : (حيث يتم طرح هذا السؤال فقط إذا تمت الإجابة بنعم عن باقي الأسئلة السابقة) .
- واتفق 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 وثمانية ، ومنظمة Hitt,etal.,2007:82;McDermott&Coates,2007:340-345;Sirmon,etal.,2008:919-924; Pepiot,etal.,2008:336-345;Bonjour&Micaelli,2010,324;Foon&Nair,2010:74-75; Sandberg&Aman,2010:97; Tian,etal.,2010:240; Srivastava&Franwick,2011:158; Andersen,2011:88; Othman&Sheehan,2011:8;Ahn&York,2011:259; Antoldi,etal.,2011:32 ;Santini,etal.,2011:162; Klein,2011:21;Lazzarini,2012:67;Chang etal.,2012:91; Johnson,etal.,2012:54;Fensterseifer&Rastoin,2013:271;Hinterhuber,2013:796

لقد حدد كل من (Osullivan&Abela,2007:80)و(Anderson,2011:89) إن هناك عدد من الفوائد الأساسية لإطار (VRIO) منها الآتي :

- يساعد في تحديد أكثر الإمكانيات 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 والتي تساعد المديرين في عمليات صنع القرارات الاستراتيجية وفي تنفيذ تحليل (SWOT) .
  - يساعد في تفسير كيف يمكن أن تكون الموارد المختلفة مصدراً للميزة التنافسية المستدامة .
- كما بين (Lin,etal.,2012:18) ان هناك ثلاثة فوائد لإطار (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 الإمكانيات مقارنة مع الخصوم على هذا الأساس مع التنافسية النسبية للمقارنة مع الميزة التنافسية للخصوم .



- انه يمكن من تعزيز إدارة الموارد للمنظمة وإمكاناتها الديناميكية .  
واتفق (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 قيمة ونادرة معاً فإنها ستحقق ميزة تنافسية مؤقتة (محدودة) ، بينما عندما تكون موارد المنظمة ثمينة ونادرة ولا يمكن تقليدها فإنها 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 فإنها تحتاج إلى زيادة الدعم التنظيمي في العلاقة مع مواردها الاستراتيجية التي تعتبر مهمة والتي تحتاج إلى إدارة وتوزيع واستغلال امثل وكما في الشكل (٢) الاتي :



شكل (٢) نموذج مفاهيمي يربط بين إدارة موارد المنظمة وخصائص (VRIO) لعمليات المنظمة مع الميزة التنافسية.

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

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 الميزة التنافسية المستدامة التي تضمن استمرار نجاحها في بيئة الأعمال ، يمكن تعريف اطار (VRIO) بأنه الاداة التحليلية التي تستخدمها المنظمات من اجل تقييم مواردها وامكاناتها الاستراتيجية التي تنمي مقدراتها التي توصلها للميزة



لنفس المنتجات أو الخدمات. ويصفها (Kotler&Armstrong,2010:234) بأنها الفائدة التي تكتسبها المنظمة عن منافسيها لعرضها القيمة الأعلى للزبون، من خلال أوطأ الأسعار أو بزيادة المنافع التي تبرر الأسعار العالية. وأشار (Ramadan,2010:2) إلى إنها مصطلح يعطي مصدراً لقابلية المنظمة من الفوز بالعمل وتجعل أداؤها أعلى من منافسيها في مدة من الزمن . في حين بين (Wu,2010) نقلاً عن (Mahdi,etal.,2011:9913)بأنها تمثل ثلاث عمليات هي خلق القيمة ، وامتلاك القيمة ، والحفاظ على القيمة. ووجد (Alipour,etal.,2010:1346) انه يمكن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة إذا ما قامت المنظمة بالتوزيع الكفاء للموارد الاستراتيجية التي تمتلكها والتي تؤكد على إنها نادرة وقليلة التبادل ويصعب تقليدها. ويرى (Hazier&Render,2011:67) بأنها تعني ضمناً إيجاد نظام يمتلك ميزة فريدة عن المنافسين . وبين (Mahdi,etal.,2011:9913) انها بإمكانها أن تعطي مكانة فائقة للمنظمة او تجعلها تسبق جميع المنافسين في المدى الطويل من خلال رصد التغيرات الدائمة من حول العالم.

وأشار (Proff,2008:93-111) إلى استخدام المدخل المعتمد على المقدره لفهم الكيفية التي يمكن من خلالها تلمس نشاطات سلسلة القيمة من تطوير هندسة القيمة وإضافة قيمة جديدة للمنظمة تمكنها من تطوير مقدراتها ومن ثم استدامة الميزة التنافسية للمنظمة . وبين (David,2011:152;125) ان كل المنظمات يجب أن تستخدم تحليل سلسلة القيمة لتنمية مقدراتها وتحويلها إلى مقدرات متميزة عندما تصبح ميزة تنافسية رئيسية للمنظمة ، وعلى المنظمات أن تسعى إلى تحسين نقاط ضعفها الداخلية وتحويلها إلى نقاط قوة وتطوير مقدراتها إلى أقصى حد لكي تستطيع بذلك الحصول على الميزة التنافسية بشكل اكبر من المنظمات المنافسة .

## ٢. أيجاد الميزة التنافسية المستدامة

أشار (Wheelen&Hunger,2012:164) إلى إن قدرة المنظمة على استخدام الموارد والإمكانات والقدرات لتطوير

ميزة تنافسية لا يعني بأنها ستكون قادرة على استدامة هذه الميزة إلا من خلال خاصيتين هما :-

أ- المتانة (Durability) وتعني النسبة التي تتناقص بها الموارد الأساسية والإمكانات أو تصبح غير مفيدة فالتقنيات الجديدة يمكن ان 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 كالاتي :  
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 فإنها 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 الآخر ين تقليد الموارد والإمكانات والمقدرات الجوهرية للمنظمة فكلما أعطت المقدر 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. وإن الميزة التنافسية يمكن تقليدها بسهولة إذا ما كانت المقدرات :

❖ شفافة : 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 والمستسخة من اجل تقليد نجاح باقي المنظمات .

### المبحث الثالث(الإطار الميداني)

يسعى هذا المبحث إلى وصف وتشخيص آراء عينة البحث حول متغيرات البحث ، واختبار وتحليل علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث والمتمثلة باطار (VRIO) (X)، والميزة التنافسية المستدامة (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 (١٠٠%) إلى أقل وزن (٠%) وتسعة أوزان تقع ما بين الوزنين هي (٩٠% ، ٨٠% ، ٧٠% ، ٦٠% ، ٥٠% ، ٤٠% ، ٣٠% ، ٢٠% ، ١٠%) ، وذلك بهدف تحليل وقياس استجابات الأفراد المبحوثين حول أسئلة استمارة الاستبانة ، وكما يأتي :-

أولاً : وصف وتشخيص آراء عينة البحث حول متغيرات البحث

تحاول البحث في هذه الفقرة وصف وتشخيص آراء عينة البحث حول متغيراتها التي تم اعتمادها وهي المتغير المستقل إطار (VRIO) وأبعاده ( القيمة، والندرة، إمكانية التقليد، والتنظيم)، والمتغير المعتمد وهو الميزة التنافسية المستدامة وأبعاده (المثانة، والتعقيد). إذ يشير الجدول (٢) إلى الوصف العام لآراء عينة البحث

الجدول (٢) وصف وتشخيص آراء عينة البحث حول متغيرات البحث

الابعاد	متوسط	شدة الإجابة %	انحراف	معامل الاختلاف
القيمة	٠,٦٨٦	68.6	0.210	0.306
الندرة	0.761	76.1	0.172	0.226



0.177	0.139	78.8	0.788	إمكانية التقليد
0.229	0.167	73	0.730	التنظيم
0.240	0.178	74.1	0.741	إطار VRIO
0.149	0.122	82	0.820	المتانة
0.130	0.106	81.5	0.815	التعقيد
0.140	0.224	81.8	0.818	الميزة التنافسية المستدامة

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

#### ١. إطار VRIO

بلغ الوسط الحسابي الموزون للمتغير المستقل إطار VRIO (٠,٧٤١) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (٠,٥) وبلغ الانحراف المعياري (٠,١٧٨) وهذا يشير الى مدى تجانس البيانات وبلغ معامل الاختلاف للاطار (٠,٢٤٠) والنسبة المئوية لشدة إجابة عينة البحث حول هذا المتغير بلغت (٧٤,١%) . 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 إطار VRIO كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي . وإن شدة الإجابة لعينة البحث المبحوثة جميعها كانت أعلى من (٥٠%) إذ بلغت أقل نسبة مئوية لشدة إجابات عينة البحث (٦٨,٦%) لبعده القيمة وفيما يلي شرح تفصيلي لآراء عينة البحث المبحوثة حول أبعاد إطار VRIO.

أ- القيمة : يظهر من نتائج الجدول (٢) إن الوسط الحسابي الموزون للقيمة بلغ (٠,٦٨٦) وبتحرف معياري قدره (٠,٢١٠) وبمعامل اختلاف (٠,٣٠٦) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون أكبر من متوسط أداة القياس والبالغ (٠,٥) ، وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة البحث (٦٨,٦%) ، وهذا يدل على إن بعد القيمة يعد من الأبعاد الواضحة لأفراد عينة البحث باعتباره احد الأبعاد المهمة لاطار VRIO وتدرك العينة أهمية أن تكون الموارد قيمة لتحقيق أهداف الميزة التنافسية المستدامة.

ب- الندرة : بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعده الندرة (٠,٧٦١) وبتحرف معياري قدره (٠,١٧٢) وبمعامل اختلاف (٠,٢٢٦) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون أكبر من متوسط أداة القياس والبالغ (٠,٥) . وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة البحث (٧٦,١%) ، وهذا يدل على إن الندرة يعد من الأبعاد الواضحة لأفراد عينة البحث باعتباره احد الأبعاد المهمة لاطار VRIO. إذ تدرك العينة أهمية أن تكون الموارد نادرة وقابلة للنفاد لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

ت- إمكانية التقليد : بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعده إمكانية التقليد (٠,٧٨٨) وبتحرف معياري قدره (٠,١٣٩) وبمعامل اختلاف (٠,١٧٧) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون أكبر من متوسط أداة القياس، وأكبر من باقي أبعاد إطار VRIO ويعني ذلك أن هذا البعد هو الأكثر إغناءً لمتغير إطار VRIO وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة البحث (٧٨,٨%) ، وهذا يدل على إن إمكانية التقليد يعد من الأبعاد الواضحة لأفراد عينة البحث باعتباره احد الأبعاد المهمة لاطار VRIO. وإن العينة تهتم بزيادة صعوبة تقليد مواردها على المنافسين لتحقيق الاستدامة التنافسية.

ث- التنظيم : بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعده التنظيم (٠,٧٣٠) وبتباخراف معيارى قدره (٠,١٦٧) وبمعامل اختلاف (٠,٢٢٩) وقد تبين إن الوسط الحسابى الموزون اكبر من متوسط أداة القياس ، وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة البحث (٧٣%) ، وهذا يدل على إن التنظيم من الأبعاد الواضحة لأفراد عينة البحث بوصفه واحداً من الأبعاد المهمة لأطار VRIO. وان العينة تهتم بعملية تنظيم الموارد بشكل كفوء لضمان تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

٢. الميزة التنافسية المستدامة :

بلغ الوسط الحسابى الموزون للمتغير المعتمد الميزة التنافسية المستدامة (٠,٨١٨) وان هذا الوسط اكبر من الوسط الحسابى الفرضى البالغ (0.5) وبلغ الانحراف المعيارى (٠,١١٤) وهذا يشير الى مدى تجانس البيانات وبلغ معامل الاختلاف للميزة التنافسية المستدامة (٠,١٤٠) والنسبة المئوية لشدة إجابة عينة البحث حول هذا المتغير بلغت (٨١,٨%) . ويدل ذلك على إن آراء العينة تعطى اهتماماً بهذا المتغير ما انعكس إيجاباً على إجاباتها وهذا ما نراه واضحاً إذ إن الأوساط الحسابية الموزونة للبعدين التى تعود لمتغير الميزة التنافسية المستدامة كانت أعلى من الوسط الحسابى الفرضى . وان شدة الإجابة لعينة البحث المبحوثة جميعها كانت أعلى من (٥٠%) إذ بلغت اقل نسبة مئوية لشدة إجابات عينة البحث (٨١,٥%) لبعده التعقيد وفيما يلى شرح تفصيلى لآراء عينة البحث المبحوثة حول أبعاد الميزة التنافسية المستدامة.

أ- المتانة : يتضح من نتائج الجدول (٢) إن الوسط الحسابى الموزون لبعده المتانة بلغ (٠,٨٢٠) وبتباخراف معيارى قدره (٠,١٢٢) وبمعامل اختلاف (٠,١٤٩) وقد تبين إن الوسط الحسابى الموزون اكبر من متوسط أداة القياس ، وأكبر من بعد التعقيد ويعنى ذلك أن هذا البعد هو الاكثر إغناء لهذا المتغير وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة البحث (٨٢%) ، وهذا يدل على إن بعد المتانة من الأبعاد الواضحة لأفراد العينة إذ تدرك العينة أهمية قوة واستمرارية مخرجاتها لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

ب- التعقيد : بلغ الوسط الحسابى الموزون لبعده التعقيد (٠,٨١٥) وبتباخراف معيارى قدره (٠,١٠٦) وبمعامل اختلاف (٠,١٣٠) وقد تبين إن الوسط الحسابى الموزون اكبر من متوسط أداة القياس . وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة البحث (٨١,٥%) ، وهذا يدل على إن بعد التعقيد يعد من الأبعاد الواضحة لأفراد عينة البحث باعتباره احد الأبعاد المهمة للميزة التنافسية المستدامة.

ثانياً : اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث وتحليلها (اختبار الفرضية الرئيسية الأولى)  
تهدف هذه الفقرة إلى قياس علاقة الارتباط بين اطار (VRIO) والميزة التنافسية المستدامة بأختبار الفرضية الرئيسية الاولى والفرضيات المنبثقة عنها ، وذلك باستخدام معامل الارتباط البسيط (سبيرمان) و احصاءة الاختبار (t) حيث يظهر من الجدول (٣) معاملات الارتباط بين متغيرات البحث وأبعادها كالاتى :



جدول (٣) معاملات الارتباط بين متغيرات البحث

Y2	Y1	Y	
٠,٥٩٤	٠,٦٦٣	٠,٦٣٦	X
٣,٨٣	٤,٦	٤,٢٨	T المحسوبة
٠,٦٨٣	٠,٧٤٣	٠,٧٢١	X1
٤,٨	٥,٧	٥,٤	T المحسوبة
٠,٥٣٥	٠,٦٠٢	٠,٥٧٥	X2
٣,٣	٣,٩	٣,٦٥	T المحسوبة
٠,٤٠١	٠,٤٤١	٠,٤٢٦	X3
٢,٢٧	٢,٥٥	٢,٤٤	T المحسوبة
٠,٤٧٧	٠,٥٥٥	٠,٥٢٢	X4
٢,٨٢	٣,٤٦	٣,١٨	T

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

من خلال الجدول (٣) يتضح الآتي :

أ. وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (١%) بين إطار VRIO بوصفه متغيراً رئيساً مستقلاً، والميزة التنافسية المستدامة بوصفها متغيراً رئيساً معتمداً، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.636)، وتشير هذه القيمة إلى العلاقة بين إطار VRIO والميزة التنافسية المستدامة، ومما يدعم علاقة الارتباط الموجبة هذه، أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (٤,٢٨) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (٢,٤٥٧) عند مستوى معنوية (١%) يستدل من ذلك قبول الفرضية. وهذا يعني وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين إطار VRIO والميزة التنافسية المستدامة.

كما بلغت قيمة معاملات الارتباط بين إطار VRIO بوصفها متغيراً رئيساً مستقلاً (X)، وكل من ( المتانة Y1، التعقيد Y2 ) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالآتي : ( 0.663، ٠,٥٤٩ ) على التوالي، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (١%) ومما يدعم صحة طبيعة علاقة الارتباط هذه هو أن قيمة (t) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (٤,٦، ٣,٨٣) على التوالي، وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (٢,٤٥٧)، وهذا يعني قبول الفرضية، ويشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين المتغير الرئيس المستقل إطار VRIO، والمتغيرات الفرعية المعتمدة ودرجة ثقة (0.99).

ب. وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (١%) بين القيمة بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً، والميزة التنافسية المستدامة بوصفها متغيراً رئيساً معتمداً، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (٠,٧٢١)، وتشير هذه القيمة إلى قوة العلاقة بين القيمة والميزة التنافسية المستدامة، ومما يدعم علاقة الارتباط الموجبة هذه، أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (٥,٤) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (٢,٤٥٧) عند مستوى معنوية (١%).

كما بلغت قيمة معاملات الارتباط بين القيمة بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً (X1)، وكل من (المتانة Y1، التعقيد Y2) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالاتي : (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 اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.457) ، وهذا يعني قبول الفرضية ، وهذا يشير الى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين المتغير الفرعي المستقل القيمة، والمتغيرات الفرعية المعتمدة وبدرجة ثقة (0.99) .

ج. وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين الندرة بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً، والميزة التنافسية المستدامة بوصفها متغيراً رئيساً معتمداً، ان بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.575)، وتشير هذه القيمة الى العلاقة بين الندرة والميزة التنافسية المستدامة ، ومما يدعم علاقة الارتباط الموجبة هذه، ان قيمة (t) المحسوبة بلغت (3.65) وهي اكبر 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 كالاتي : (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 اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.457) ، وهذا يعني قبول الفرضية، وهذا يشير الى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين المتغير الفرعي المستقل الندرة، والمتغيرات الفرعية المعتمدة وبدرجة ثقة (0.99) .

د. وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (5%) بين إمكانية التقليد بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً، والميزة التنافسية المستدامة بوصفها متغيراً رئيساً معتمداً، ان بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.426)، وتشير هذه القيمة الى العلاقة بين إمكانية التقليد والميزة التنافسية المستدامة، ومما يدعم علاقة الارتباط الموجبة هذه، ان قيمة (t) المحسوبة بلغت (2.44) وهي اكبر 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 كالاتي : (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 اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.697) ، وهذا يعني قبول الفرضية ، وهذا يشير الى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين المتغير الفرعي المستقل إمكانية التقليد، والمتغيرات الفرعية المعتمدة وبدرجة ثقة (0.95) .

من هذه النتائج الإحصائية يستدل قبول الفرضية الرئيسية الاولى بمعنى ان هناك علاقة ارتباط معنوية بين إطار VRIO بأبعاده والميزة التنافسية المستدامة بأبعاده.

ثالثاً : اختبار اتجاهات التأثير بين متغيرات البحث وتحليلها (اختبار الفرضية الرئيسية الثانية)  
تهدف هذه الفقرة إلى قياس تأثير المتغير المستقل إطار (VRIO) في المتغير المعتمد (الميزة التنافسية المستدامة) 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 لإطار VRIO على الميزة التنافسية المستدامة )

يشير الجدول (٤) إلى تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير إطار

VRIO في الميزة التنافسية المستدامة وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط التالية

$$Y = 0,18 + 0,764 * X$$

جدول (٤) تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير إطار VRIO (X) في الميزة التنافسية المستدامة (Y)

معامل التفسير $R^2$	قيمة (F)		إطار VRIO X	Constant	المتغير المستقل X
	الجدولية (%)	المحسوبة	B	A	المتغير المعتمد Y
0,404	7.56	19	0,764	0,18	الميزة التنافسية المستدامة Y

المصدر : اعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية N= 30

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (٤) ما يأتي :

١. 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) .

٢. 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 لإطار VRIO (X) تأثير معنوي على الميزة التنافسية المستدامة (Y).

٣. بلغت قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) (0,404) وهذا يعني ان إطار VRIO (X) يفسر ما نسبته (40,4%) من التغيرات التي تطرأ على الميزة التنافسية المستدامة (Y)، أما النسبة المتبقية والبالغة (59,6%) فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط البحث الحالية .

ب- اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص :

( يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعدها القيمة على الميزة التنافسية المستدامة )

يشير الجدول (٥) إلى تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير القيمة في الميزة

التنافسية المستدامة وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط التالية

$$Y = 0,264 + 0,689 * X1$$

جدول (٥) تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير القيمة (X1) في الميزة التنافسية المستدامة (Y)

معامل التفسير	قيمة (F)		القيمة X1	Constant	المتغير المستقل X
	الجدولية (%)	المحسوبة	B	A	المتغير المعتمد Y
R <sup>2</sup>	7.56	30.3	٠,689	٠,264	الميزة التنافسية Y

المصدر : اعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية N= 30

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (٥) ما يأتي :

- بلغت قيمة (b) (٠,٦٨٩) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار ، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (X1) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (Y) بمقدار (٠,٦٨٩) .
- بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (٣٠,٣) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (٧,٥٦) عند مستوى معنوية (١%)، بذلك يتم قبول الفرضية ، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط المقدر عند المستوى المذكور، مما يشير الى ان للقيمة (X1) تأثير معنوي على الميزة التنافسية المستدامة (Y).
- بلغت قيمة معامل التفسير (R<sup>2</sup>) (٠,٥٢) وهذا يعني ان القيمة (X1) يفسر ما نسبته (٥٢%) من التغيرات التي تطرأ على الميزة التنافسية المستدامة (Y)، اما النسبة المتبقية والبالغة (٤٨ % ) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلية في مخطط البحث الحالية .

ت- اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص :  
( يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعث الندرة على الميزة التنافسية المستدامة )

يشير الجدول (٦) إلى تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير الندرة في الميزة التنافسية المستدامة وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط التالية

$$Y = ٠,٢٨ + ٠,٦١٦ * X2$$

جدول (٦) تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الندرة (X2) في الميزة التنافسية المستدامة (Y)

معامل التفسير	قيمة (F)		الندرة X2	Constant	المتغير المستقل X
	الجدولية (%)	المحسوبة	B	A	المتغير المعتمد Y
R <sup>2</sup>	7.56	13.8	٠,616	0.28	الميزة التنافسية Y

المصدر : اعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية N= 30

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (٦) ما يأتي :

- بلغت قيمة (b) (٠,٦١٦) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار ، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (X2) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (Y) بمقدار (٠,٦١٦) .



٢. بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (١٣,٨) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (٧,٥٦) عند مستوى معنوية (١%)، 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 الميزة التنافسية المستدامة (Y).

٣. بلغت قيمة معامل التفسير (R<sup>2</sup>) (٠,٣٣١) وهذا يعني ان بعد الندرة (X2) يفسر ما نسبته (33.1%) من التغيرات التي تطرأ على الميزة التنافسية المستدامة (Y)، اما النسبة المتبقية والبالغة (66.9%) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلة في مخطط البحث الحالية .

ث- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص :

( يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده امكانية التقليد على الميزة التنافسية المستدامة )

يشير الجدول (٧) الى تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير امكانية التقليد في الميزة التنافسية المستدامة وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط التالية

$$Y = 0,355 + 0,499 * X3$$

جدول (٧) تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير امكانية التقليد (X3) في الميزة التنافسية المستدامة (Y)

معامل التفسير	قيمة (F)		إمكانية التقليد X3	Constant	المتغير المستقل X
	الجدولية (٥%)	المحسوبة			
R <sup>2</sup>			B	A	المتغير المعتمد Y
٠,181	٤,١٧	٦,٢	٠,٤٩٩	٠,٣٥٥	الميزة التنافسية Y

المصدر : اعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية N= 30

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (٧) ما يأتي :

١. بلغت قيمة (b) (٠,٤٩٩) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار ، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (X3) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (Y) بمقدار (٠,٤٩٩) .

٢. بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (٦,٢) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (٤,١٧) عند مستوى معنوية (٥%)، بذلك يتم قبول الفرضية ، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط المقدر عند المستوى المذكور، مما يشير الى ان لبعده امكانية التقليد (X3) تأثير على الميزة التنافسية المستدامة (Y).

٣. بلغت قيمة معامل التفسير (R<sup>2</sup>) (٠,١٨١) وهذا يعني ان بعد إمكانية التقليد (X3) يفسر ما نسبته (18.1%) من التغيرات التي تطرأ على الميزة التنافسية المستدامة (Y)، اما النسبة المتبقية والبالغة (81.9%) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلة في مخطط البحث الحالية .

ج- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص :

( يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده التنظيم على الميزة التنافسية المستدامة )

يشير الجدول (٨) الى تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير التنظيم في الميزة التنافسية المستدامة وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط التالية

$$Y = 0,312 + 0,589 * X4$$

جدول (٨) تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير التنظيم (X4) في الميزة التنافسية المستدامة (Y)

معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة (F)		التنظيم X4	Constant	المتغير المستقل X
	الجدولية (%)	المحسوبة	B	A	المتغير المعتمد Y
٠,272	٧,٥٦	١٠,٤	٠,٥٨٩	٠,٣١٢	الميزة التنافسية Y

N= 30

المصدر : اعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (٨) ما يأتي :

١. بلغت قيمة (b) (٠,٥٨٩) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار ، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (X4) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (Y) بمقدار (٠,٥٨٩) .
٢. 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 لبعث التنظيم (X4) تأثير على الميزة التنافسية المستدامة (Y).
٣. بلغت قيمة معامل التفسير (R<sup>2</sup>) (٠,٢٧٢) وهذا يعني ان بعد التنظيم (X4) يفسر ما نسبته (27.2%) من التغيرات التي تطرأ على الميزة التنافسية المستدامة (Y)، اما النسبة المتبقية والبالغة (72.8 % ) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلة في مخطط البحث الحالية .

يستدل الباحث من النتائج السابقة قبول الفرضية الرئيسية الثانية. أي أن لاطار VRIO بأبعاده تأثير ذو دلالة معنوية على الميزة التنافسية المستدامة.

#### المبحث الرابع (الاستنتاجات والتوصيات)

##### أولاً : الاستنتاجات

- سيتم في هذه الفقرة تناول الاستنتاجات التي تم التوصل إليها وفقاً للجانب الميداني للبحث وكالاتي :-
١. أظهرت النتائج الإحصائية وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خصائص اطار VRIO والميزة التنافسية المستدامة حيث حصل بعد القيمة على المرتبة الاولى في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة اما بعد الندرة فقد جاءت بالمرتبة الثانية من حيث اهميتها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، وقد جاء بعد التنظيم بالمرتبة الثالثة من حيث الاهمية ، واخراً جاء بعد صعوبة التقليد بالمرتبة الاخيرة من حيث اهميته بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. من ذلك يستدل ان افراد عينة البحث يدركون اهمية تحليل موارد المنظمة ويمارسونه من اجل الوصول للميزة التنافسية المستدامة للمعمل متمثلةً بمنتجاته.
  ٢. أظهرت النتائج الإحصائية وجود تأثير ذي دلالة معنوية لاطار VRIO في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة حيث جاء بعد القيمة بالمرتبة الاولى من حيث التأثير في اكتساب الميزة التنافسية المستدامة ، اما بعد الندرة جاء بالمرتبة الثانية في مدى تأثيره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، وقد حصل بعد التنظيم على المرتبة الثالثة من حيث درجة التأثير ، واخيراً 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



٣. التعرف على نقاط القوة لدى المعمل والمتمثلة بموارده وإمكاناته التي تحقق له مقدرات تنافسية عالية تكتسب من خلالها التميز على منافسيه.

#### ثانياً : التوصيات

في ضوء ما تقدم تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات التي تسهم في تعزيز الموارد من خلال خصائص إطار VRIO للوصول إلى الميزة التنافسية المستدامة للشركة المبحوثة بشكل خاص و منظمات الأعمال والشركات بشكل عام، وتتجسد هذه التوصيات بالاتي :

٤. التركيز على ممارسة تحليل (VRIO) في المعمل بشكل أوسع في ظل بيئة العراق التي تتسم باللاتأكد البيئي، من اجل تحديد الموارد والامكانات التي قد تفقد خاصية او اكثر من ما تتمتع به حالياً نتيجة ازدياد المنافسين والمنتجات الغير محلية والتي تدخل للأسواق بشكل مستمر .

٥. تعزيز موارد وإمكانات المعمل على كافة المستويات بشكل يجد فيه المنافسون صعوبة في تجاوزها، خصوصاً اصبح السوق العراقي منفتحاً للكثير من الدول التي ترغب بالاستثمار فيه كونه سوقاً متعطشاً للبضائع الجديدة .

٦. المحافظة على مستوى عال من المهارات والمعرفة وزيادة الخبرات لدى عاملي المعمل بشكل يعطيها الميزة التنافسية .

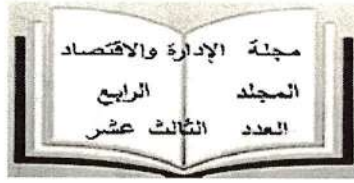
٧. التركيز على مستويات عالية من التقنيات الحديثة في العمليات الانتاجية للمعمل وبشكل مستمر، لمواكبة التطورات التقنية التي تتطور بشكل متسارع في البيئة الخارجية للمعمل والمتمثلة بتهديد المنتجات الجديدة المحلية او غير المحلية.

#### ٨. المصادر References

##### المصادر الأجنبية

##### A. Books

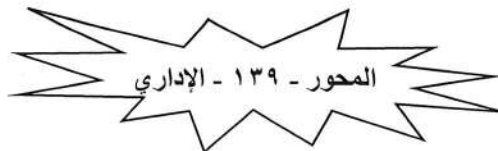
1. Barney, Jay .B and Hesterly, William S. " Strategic Management and Competitive Advantage : Concepts" 4<sup>th</sup> Edition, International Edition, Pearson, New Jersey, 2012.
2. Barney, Jay .B and Hesterly, William S. " Strategic Management and Competitive Advantage : Concepts and Cases" 3rd Edition, 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. Dess , Gergory G.; Lumpkin, G.T. & Eisner, Alan B., " Strategic Management : Text and Cases " 4<sup>th</sup> Edition, McGraw- Hill, Singapore,2008.
7. Heizer, jay & render, barry "operations management" 10<sup>th</sup> Ed., prentice Hall pearson, new jersey, 2011.
8. Hill , Charles W.L. and Jones, Gareth R . " Theory of Strategic Management With Cases " 9th Edition, South-Western Cengage Learning , China, 2010.



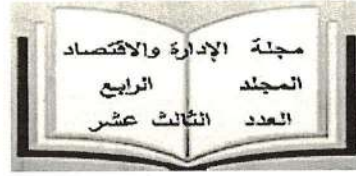
9. Hitt , Michael A. ; Hoskisson, Robert E. & Ireland, R. Duane, " Management of Strategy : Concept and Cases " 1st Edition ,Thomason South-Western, China, 2007.
10. Hitt , Michael A. ; Hoskisson, Robert E. & Ireland, R. Duane, " Management of Strategy : Concept and Cases " 9<sup>th</sup> Edition , South-Western, Cengage Learning, Canada, 2011.
11. Johnson, Gerry, Whittington, Richard, & Scholes, Kevan, "Fundamentals of Strategy", 2<sup>nd</sup>Edition, Financial Times Pearson, New Jersey, 2012.
12. Jacobs, F. Robert, et al., "Operations and Supply Chain Management" 13<sup>th</sup> Global Edition, McGraw-Hill Irwin, New York, USA, 2011.
13. Jelassi , Tawfik & Enders, Albrecht " Strategies For E-Business : Creating Value through Electronic and Mobile Commerce " 2nd Edition, F.T. Prentice Hall, Italy, 2008.
14. Kalz, Jerome & Green, Richard "Entrepreneurial Small Business (ESB)" McGraw-Hill Irwin, New York, USA, 2007.
15. Kotler, Philip & Armstrong, Gary, " Principles Of Marketing ", 13<sup>th</sup> Ed, Pearson Education, New Jersey, 2010.
16. Pearce , John A. & Robinson Richard B., " Strategic Management : Formulation , Implementation, and Control" 12<sup>th</sup> Edition, McGraw – Hill, Singapore , 2011.
17. Peng, Mike W., "Global Strategic Management" 2<sup>nd</sup> Ed., South-Western Cengage Learning, Canada, 2009 .
18. 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.
19. Wheelen , Thomas L. & Hanger J. David, "Strategic management and Business Policy : Achieving Sustainability ",12th Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2010.
20. Witcher, Barry & Chau, Vinn "Strategic Management : Principles and Practice" South-Western Cengage Learning, China, 2010 .

## B. Journals

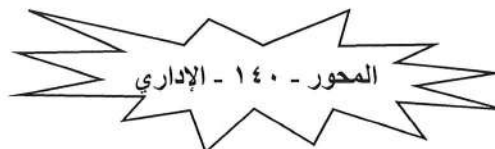
1. Ahn, Mark J. & York, Anne S., "Resource-based and institution-based approaches to biotechnology industry development in Malaysia", Springer Science + Business Media, Asia Pac J Manag, 2011.
2. Alipour H., Davabi , et al., "The role of knowledge management in the achievement of competitive advantage" 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.

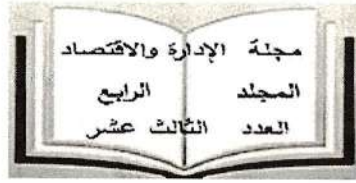






5. Antoldi, F., et al., "Strategic Networks: Trust and the Competitive Advantage of SMEs" Springer-Verlag, Berlin Heidelberg, Export Consortia in Developing Countries, 2011.
6. Arend, R.J. & Levesque, M., "Is the resource-based view a practical organizational theory? ", Organization Science, Vol. 21, No. 4, 2010 .
7. Bhatnagar, Jyotsna, " Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention" Emerald Group Publishing Limited, Employee Relations Vol. 29, No. 6, 2007.
8. 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 .
9. 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.
10. 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.
11. 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 .
12. Hani, Jehad S. & AL Hawary, Faleh A., "The Impact of Core Competencies on competitive Advantage : Strategic Challenge" International Bulletin of Business Administration, Euro Journals, Inc., 2009 .
13. 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.
14. Hoglund, Mathias, "Quid pro quo? Examining talent management through the lens of psychological contracts" Emerald Group Publishing, Personnel Review, Vol.41, No.2, 2012.
15. 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 .
16. 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.
17. 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.

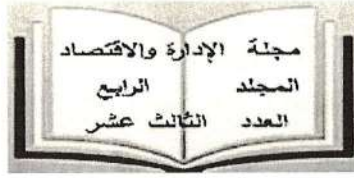




18. Lazzarini, Sergio G. YOUNG : Leveraging the competitive advantage of Iberoamerican scholars" Emerald Group Publishing Limited, Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management, Vol. 10, No. 1, 2012.
19. Lewis, Michael & Jones, Alistair Brandon " Competing through operations 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 .
20. Lin, Chinho et al., "A Fuzzy Quantitative VRIO-Based Framework for Evaluating Organizational Activities" Emerald Group Publishing Limited, 2012.
21. Liu, J., Baskaran, A., and Li, S. "Building technological-innovation-based strategic capabilities at firm level in China: a dynamic resource-based-view case study", Industry and Innovation, Vol. 16 No. 4-5, 2009 .
22. 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 .
23. McDermott, C. & Coates, T., "Managing competencies in breakthrough product development: A comparative study of two material processing projects" IEEE Trans. Eng. Manage, Vol. 54, No. 2, 2007.
24. 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 .
25. O'sullivan, D. and Abela, A.V., "Marketing performance measurement ability and firm performance", Journal of Marketing, Vol. 71 No. 2 , 2007.
26. 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.
27. P'epiot, G., et al., "A fuzzy approach for the evaluation of competences," Journal Prod. Econ., Vol. 112, 2008 .
28. Proff, H. "A competence-based approach to understanding the orchestration of value chains in the development of "new" value architectures" Appl. Bus. Strategy, Vol. 11, 2008.
29. Ramadan, WH., "The influence of organizational culture on sustaining competitive advantage of small & medium sized establishments" E-leader Budapest, 2010 .
30. 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 .
31. 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 .







32. Sandberg, Erik & Aman, Per, "Logistics learning mechanisms and capabilities: towards an understanding of sustainable competitive advantage" Springer – Verlag, 2010.
33. 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.
34. 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.
35. 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.
36. Sirmon, D. G., & Gove, S., & Hitt, M. A., "Resource management in dyadic competitive rivalry: The effects of resource bundling and deployment," Acad. Manage. Journal of Competitive Intelligence and Management, Vol. 51, No. 5, 2008 .
37. Srivastava, P. and Frankwick, G.L., "Environment, management attitude, and organizational learning in alliances", *Management Decision*, Vol. 49, No. 1,2011.
38. 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.
39. Wu, M., "The search for sustaining competitive advantage : A stakeholder management perspective " PhD. Thesis Massey University, New Zealand, 2010.