

## دور القيمة كبعد من أبعاد نموذج VRIO في الميزة التنافسية المستدامة (دراسة ميدانية))

يارا حاج حسن الشهير بحبوح\*، علي جبلاق\*\*

\*طالبة دراسات عليا (ماجستير)، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب  
\*\*أستاذ، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب

### المستخلص

يهدف هذا البحث إلى تقييم دور بُعد القيمة، كأحد أبعاد نموذج VRIO، في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في عدد من المعامل الدوائية في محافظة حماة، وتحديدًا في كل من (شركة يوناييد فارما، وشركة حماة فارما) ولتحقيق هذا الهدف قام الباحثان بتصميم استبانة خاصة حيث تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من 265 فرداً من الكوادر العاملة في هذه الشركات، بمختلف تخصصاتهم الوظيفية، وتوصل الباحثان إلى عدد من النتائج، كان من أبرزها أن بعد القيمة يعد عاملاً مؤثراً وأساسياً في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات، كما أظهرت النتائج أن تعزيز القيمة داخل المنظمة يسهم بشكل فعال في تحسين جودة المنتجات، لاسيما في المنظمات التي تركز على تقديم قيمة مضافة، إذ تكون أكثر حرصاً على تصميم منتجات تلبي احتياجات العملاء بجودة عالية، و تبين أن بُعد القيمة يسهم في تحفيز البيئة الداخلية نحو التفكير الابتكاري وتوليد الأفكار الجديدة، ما يعزز قدرة المنظمة على التطوير المستمر ومواكبة التغيرات السوقية والمنافسة، وقد ثبت وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبُعد القيمة، باعتباره أحد أبعاد نموذج VRIO، في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، خاصة في بعدي (الجودة -الإبداع)، وقدم الباحثان عدد من التوصيات كان من أهمها التركيز على تعزيز القيمة المضافة

للموارد من خلال الابتكار وتطوير المنتجات، و إنشاء وحدات للبحث والتطوير، تشجيع الإبداع الداخلي، متابعة الاتجاهات الحديثة في الصناعة.  
الكلمات المفتاحية: نموذج VRIO، القيمة، الميزة التنافسية المستدامة، الجودة، الإبداع.

## **The Role of Value as a Dimension of the VRIO Model in Achieving Sustainable Competitive Advantage (A Field Study)**

### **Abstract**

**Yara Haj Hasan Al-Shahir Bahboh\*, Ali Jebalak\*\***

\*Postgraduate student (MSc), Dept. of Business Administration, Faculty of Economics, Aleppo University

\*\* Professor, Department of Business Administration, Faculty of Economics, University of Aleppo

This research aims to assess the role of the "Value" dimension one of the components of the VRIO model in achieving sustainable competitive advantage in a number of pharmaceutical companies in Hama Governorate, specifically in United Pharma Company and Hama Pharma Company. To achieve this objective, the researchers developed a structured questionnaire, which was administered to a sample of 265 employees working in various functional specializations within these companies. The study reached several key findings, most notably that the value dimension is a significant and essential factor in achieving sustainable competitive advantage for organizations. The results also revealed that enhancing value within the organization effectively

contributes to improving product quality, particularly in organizations that focus on delivering added value, as they tend to be more committed to designing high-quality products that meet customer needs. Moreover, it was found that the value dimension fosters an internal environment conducive to innovative thinking and idea generation, thereby strengthening the organization's ability to engage in continuous development and keep pace with market and competitive changes. The study confirmed the existence of a statistically significant impact of the value dimension, as part of the VRIO model, on achieving sustainable competitive advantage especially in the dimensions of quality and innovation, Based on these findings, the researchers offered several recommendations, most notably the need to focus on enhancing the added value of resources through innovation and product development, establishing research and development units, encouraging internal creativity, and keeping up with modern trends in the industry.

**Key words:** VRIO model, Value, Sustainable Competitive Advantage, Quality, Innovation

## 1- المقدمة:

تُعد القيمة أحد الأبعاد الأساسية في نموذج VRIO (القيمة Value)، إضافةً لبعد الندرة Rare، بعد صعوبة التقليد (Imitability)، وبعد التنظيم (Organization)، إذ تمثل قدرة المورد أو القدرة التنظيمية على خلق منفعة حقيقية للمنظمة، من خلال تحسين الأداء، أو خفض التكاليف، أو تقديم عروض ذات قيمة مضافة للعملاء، وتبرز أهمية هذا البعد في ظل بيئة الأعمال المعاصرة التي تتسم بالتغير السريع والمنافسة الشديدة، إذ تسعى

المنظمات إلى توظيف مواردها بما يحقق لها مزايا تنافسية يصعب تقليدها أو تجاوزها، وفي هذا السياق، تلعب القيمة دوراً محورياً في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية المستدامة، فامتلاك موارد قيمة كالمعارف التقنية، والمهارات البشرية المتخصصة، والعمليات الفعالة تساعد المنظمة على تحسين جودة منتجاتها وخدماتها بما يتوافق مع توقعات العملاء ويتفوق على عروض المنافسين، كما تتيح هذه الموارد تطوير أفكار وحلول مبتكرة تستجيب بفعالية للتغيرات في الطلب أو ظروف السوق، مما يُعزز من قدرة المنظمة على الإبداع المستمر وتقديم منتجات وخدمات متميزة، ووفقاً لذلك فإن تحليل بعد القيمة في إطار نموذج VRIO لا يسهم فقط في تشخيص قدرة المنظمة التنافسية، بل يُعد أيضاً مدخلاً لفهم كيف يمكن للمنظمة أن تترجم مواردها إلى جودة متميزة وإبداع متجدد يشكل حجر الأساس في بناء ميزة تنافسية مستدامة.

## 2- مشكلة البحث:

من خلال الدراسة الاستطلاعية (المقابلات و الملاحظة) التي قام بها الباحثان على بعض منظمات الصناعات الدوائية في محافظة حماة تبين لهما العديد من مظاهر المشكلة التي تتعلق بضعف استثمار الموارد ذات القيمة العالية، تمثلت في عدم إدراك العاملين لمفهوم الميزة التنافسية المستدامة، وتفاوت جودة المنتجات من دفعة لأخرى، إلى جانب غياب ثقافة الابتكار وعدم وجود آليات واضحة لدعم الإبداع داخل هذه المنظمات، مما أدى إلى محدودية تطوير المنتجات أو تحسين العمليات بما يواكب التغيرات في البيئة التنافسية، وتعكس هذه المشكلات ضعفاً في استثمار الموارد بطريقة تحقق قيمة مضافة تسهم في تحسين الأداء التنافسي، وبناءً على ذلك، تتبع مشكلة البحث من ضعف إدراك وفهم دور القيمة كُبعد من أبعاد نموذج VRIO في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وبشكل خاص في بعدها الجودة والإبداع، وتعزيز قدرة منظمات الصناعات الدوائية على المنافسة في بيئة تتسم بالتطور السريع وارتفاع مستوى توقعات العملاء، ومن خلال مراجعة الأبحاث والأدبيات المتعلقة بهذا السياق يمكن للباحثان صياغة مشكلة البحث بالتساؤل الرئيسي التالي:

**ماهو دور القيمة كبعد من أبعاد نموذج VRIO في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة**

ويتفرع عن التساؤل الرئيسي التساؤلات التالية

- ماهو دور بعد القيمة باعتباره أحد أبعاد نموذج VRIO في بعد الجودة.
- ماهو دور بعد القيمة باعتباره أحد أبعاد نموذج VRIO في بعد الإبداع.

**3- أهمية البحث:**

تتبع أهمية البحث من جانبين:

**3-1- الأهمية النظرية (العلمية):**

تتمثل في أهمية متغيرات الدراسة التي يتناولها البحث وهي القيمة كبعد من أبعاد نموذج VRIO المستخدم لتحليل البيئة الداخلية، وكذلك متغير الميزة التنافسية المستدامة بأبعاده ( الجودة، الإبداع) وتوضيح العلاقات فيما بينها وتحليلها وتعريف المهتمين في بيئة الأعمال بماهية القيمة ودورها في الميزة التنافسية المستدامة.

**3-2- الأهمية العملية:**

تتمثل في توضيح القدرات والموارد الداخلية التي تضيف قيمة في شركات الصناعات الدوائية في محافظة حماة، وكذلك من أهمية النتائج والتوصيات التي يقدمها البحث، وكذلك تتمثل بلفت انتباه المنظمات إلى أهمية القيام بتحليل البيئة الداخلية وتحديد نقاط القوة والضعف.

**4- أهداف البحث:**

يهدف البحث إلى تحقيق الهدف الرئيسي التالي:

اختبار بعد القيمة باعتباره أحد أبعاد نموذج VRIO في الميزة التنافسية المستدامة.

ويتفرع عنه الأهداف التالية:

- بناء إطار نظري ومفاهيمي لمتغيرات البحث وأبعادها الفرعية.
  - اختبار دور بعد القيمة باعتبارها أحد أبعاد نموذج VRIO في الجودة.
  - اختبار دور بعد القيمة باعتبارها أحد أبعاد نموذج VRIO في الإبداع.
- 5- فرضيات البحث:**

بناءً على تساؤلات وأهداف البحث يمكن صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعد القيمة كأحد أبعاد نموذج VRIO في الميزة التنافسية المستدامة.

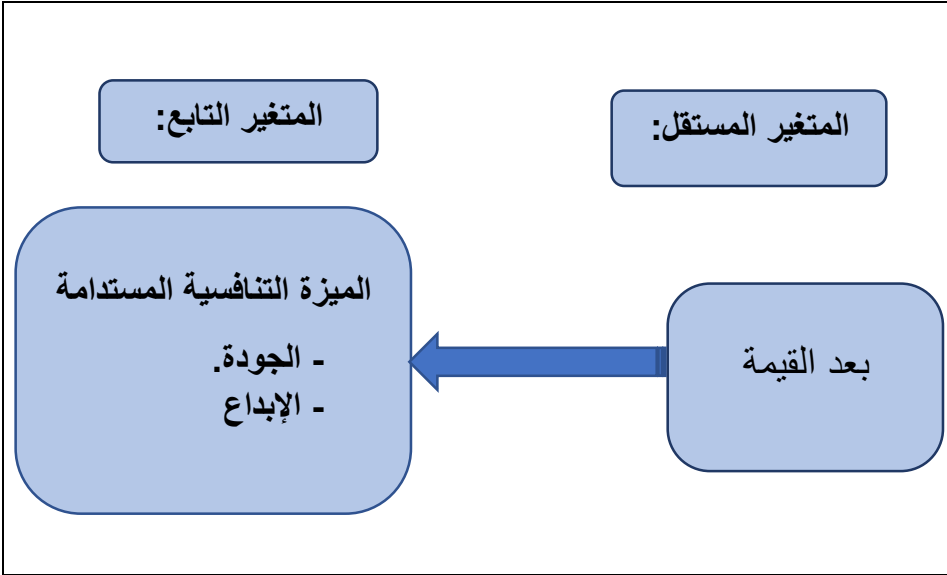
ويتفرع عنها مجموعة من الفرضيات كما يلي:

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعد القيمة باعتباره أحد أبعاد نموذج VRIO في بعد الجودة.
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعد القيمة باعتباره أحد أبعاد نموذج VRIO في الإبداع.

**6- نموذج البحث:**

يمكن توضيح نموذج البحث عبر الشكل (1) كما يلي:

الشكل رقم (1): نموذج البحث



المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على دراسة ( Sudjatnika, T, Riwayati, H, )  
(2023) ودراسة (Sultan, 2023)

#### 7- مجتمع وعينة البحث:

مجتمع البحث: يتمثل في جميع العاملين في شركات الصناعات الدوائية في محافظة حماة.

أما عينة البحث: تمثلت في جميع العاملين في شركتين وافقتا على التعاون مع الباحثين وهما شركة (يوناييد فارما)، شركة (حماة فارما)، ولقد بلغ عدد العاملين في كل من الشركتين (371) عاملاً، تم توزيع 300 استمارة عليهم واستردت 265 استمارة جميعها صالحة للتحليل الإحصائي .

#### 8- منهجية البحث:

يعتمد البحث على المنهج الوصفي الذي يجمع بين الدراسة النظرية والدراسة الميدانية كما يلي:

- الدراسة النظرية: وذلك بالاستفادة من المراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع القيمة كبعد من أبعاد نموذج VRIO وموضوع الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها الجودة والإبداع.
- الدراسة الميدانية: تهدف إلى معرفة دور القيمة كبعد من أبعاد نموذج VRIO في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها الجودة والإبداع، وذلك من خلال تصميم وتوزيع الاستبيان وتفريغها وتحليلها وتفسير نتائجها.

#### 9- حدود البحث: تتمثل حدود البحث فيما يلي:

- الحدود المكانية: شركات الصناعات الدوائية في محافظة حماة.
- الحدود الزمانية: تم نشر الاستبيان في تاريخ 2025 /3/20 وتم استخراج البيانات في تاريخ 2025 /5/20 .
- الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة على القيمة كبعد من أبعاد نموذج VRIO، كما ركزت على الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها (الجودة، الإبداع).

#### 10- الدراسات السابقة:

**دراسة [1]**، هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور الابتكار كأحد المحددات الجوهرية في الإدارة الإستراتيجية المعاصرة، كما يسعى إلى استكشاف الكيفية التي يمكن من خلالها توظيف الابتكار الاستراتيجي لتحسين تفاعل الشركات مع العملاء، وتطوير عملياتها التشغيلية، وتوليد قيمة مستدامة، بما يسهم في تعزيز قدرتها التنافسية في الأسواق العالمية الدينامية، كما أظهرت نتائج هذه الدراسة ان الابتكار يمثل عاملاً محورياً في تحقيق الميزة التنافسية في بيئات العمل الرقمية المعاصرة، كمت أن دمج الابتكار ضمن الخطط الإستراتيجية للشركات يُعد أداة فعالة للتكيف مع تعقيدات البيئة الرقمية والتفوق في الأسواق العالمية.

**دراسة [2]**، هدفت هذه الدراسة إلى توفير نهج شامل لإطار تحليل VRIO في إدارة المشاريع مع إبراز أهميته وفوائده في تحسين نتائج المشروع، كما أظهرت نتائج هذه الدراسة أنها يمكن لمديري المشاريع إنشاء ميزة تنافسية والتأكد من ذلك المشروع بالنظر

إلى الموارد المتاحة، يمكن أن يؤدي التطبيق العملي لنموذج VRIO في إدارة المشاريع لنجاح المشروع وزيادة الكفاءة وتحسين النتائج بشكل عام.

**دراسة [3]**، هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الموارد الداخلية لبنك BTN بالاعتماد على الإطار المفاهيمي لعناصر نموذج VRIO (القيمة، الندرة، صعوبة التقليد، والتنظيم)، وذلك من أجل التعرف على مصادر الميزة التنافسية المستدامة لدى البنك، و أظهرت نتائج هذه الدراسة أن بنك BTN يمتلك مزايا تنافسية في عدة مجالات مثل المالية، الموارد البشرية، والابتكار، لكن معظمها مؤقتة، بينما المزايا المستدامة الوحيدة كانت في حوكمة الموارد البشرية.

**دراسة [4]**، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين مفاهيم التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية، وكذلك التعرف على واقع ممارسات التحليل الاستراتيجي بشركة ماكدونالدز، كما أشارت النتائج إلى أن جودة التحليل الاستراتيجي يسهم مساهمة فعالة في تحقيق الميزة التنافسية بالشركة.

من خلال استعراض الدراسات السابقة فإن ما يميز الدراسة الحالية عن تلك الدراسات هي أنها ستقوم بدراسة تأثير القيمة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المنظمات الدوائية عينة البحث.

ولقد استفاد الباحثان من الدراسات السابقة في إعداد الدراسة من عدة جوانب:

- تكوين الإطار النظري والفكري للدراسة.
- الاستفادة من بعض المقاييس الواردة في هذه الدراسات في تصميم قائمة الاستقصاء، وتحليل النتائج الإحصائية.

#### 11- الإطار النظري للبحث:

#### 11-1 نموذج VRIO: وهو أحد النماذج المهمة لتقييم موارد المنظمة فهو الإطار الذي

يجيب على السؤال، ما هي سمات الموارد التي تدعم الميزة التنافسية [5] كما وينص إطار عمل VRIO على أن أصول المنظمة يمكن اعتبارها أصول استراتيجية إذا كانت تستوفي المعايير الأربعة المتمثلة في كونها قيمة، ونادرة، وصعبة التقليد، ومنظمة [6].

**2-11 بعد القيمة (Value):** هي أحد أهم أبعاد نموذج VRIO ومفهوم القيمة في منظور إدارة الأعمال عبارة عن موارد ومقدرات المنظمة التي تحتفظ بديمومتها لفترة زمنية طويلة على الرغم من تغير الظروف البيئية، ويعد المورد ثميناً إذا كان يساعد المنظمة في زيادة القيمة المدركة للمنتج، إما عن طريق إضافة ملامح جذابة أو عن طريق خفض السعر، أو الزيادة من إيرادات المنظمة مما يؤدي إلى رفع ربحيتها كما وينشئ المورد قيمة للمنظمة عندما يسمح لها باستغلال الفرص المتاحة أو استبعاد التهديدات المحتملة في بيئتها التنافسية، وكذلك وضع وتنفيذ الاستراتيجيات التي من شأنها تحسين كفاءتها وفعاليتها، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، بحيث يتوجب عليها إمكانية الوصول إلى القدرات الكافية التي تعطيها حق الاستفادة من هذه الموارد [7]، ويمكن القول أن المورد يوفر قيمة إذا كان يمكن المنظمة من الاستفادة من الفرص أو حماية نفسها من المخاطر [8].

وهناك ثلاث مكونات أساسية في تحديد قيمة الموارد الاستراتيجية وهي كما يلي [9]:

- استغلال الفرص ومواجهة التحديات: لتكون الموارد ذات بعد استراتيجي وذات قيمة يجب أن تساهم في استغلال الفرص ومواجهة التحديات التي توفرها وتفرضها البيئة الخارجية، مما يؤدي إلى التكامل مع البيئة الخارجية وتحقيق أعلى المكاسب الممكنة.
- تحقيق القيمة للعملاء: يجب أن تساهم الموارد الاستراتيجية في تحقيق القيمة للعملاء من خلال توفر العوامل الأساسية للنجاح (الابتكار، العقلانية)، وجعل العملاء ينظرون بطريقة مميزة لما تقدمه المنظمة.
- التكلفة: يجب أن تساهم الموارد الاستراتيجية في تقديم المنتجات والخدمات بطريقة تسمح بتحقيق عوائد أعلى من التكاليف التي تم إنفاقها، وجعلها في متناول العملاء من جهة أخرى.

وتكون الموارد أكثر قيمة عندما تتصف بالتالي [10]:

- 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.

### 3-11 الميزة التنافسية المستدامة: وتشير الميزة التنافسية المستدامة أيضاً إلى قدرة

المنظمة على التفوق في الأداء على منافسيها باستمرار على مدى فترة طويلة، وهذه الميزة ليست مجرد عابرة أو مؤقتة ولكنها تدوم رغم الضغوط التنافسية وتقلبات السوق [11]، ويمكن القول أن الميزة التنافسية تكون مستدامة عندما تتفوق العلامة التجارية للمنظمة على منافسيها على المدى الطويل، وذلك عادةً بسبب الجودة الفريدة المحددة للمنتج أو الخدمة، كما تكون الميزة التنافسية مستدامة عندما تتخلى المنظمات المنافسة عن خطط لتقليد موارد المنافسين أو عندما تكون عوائق التقليد مرتفعة [12].

### 4-11 استراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة:

تعتبر المنافسة السمة السائدة بين منظمات الأعمال في هذا العصر، وبسبب حدة هذه المنافسة أصبح من الصعب على المنظمات التي لا تتبنى إستراتيجيات تنافسية فعالة القدرة على المنافسة والبقاء في بيئة تتسم بالتعقيد والتغيير السريع، وفيما يلي نستعرض استراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة وهي:

#### 1-4-11 استراتيجية التكلفة الأقل: يتم تعريف استراتيجية التكلفة الأقل على أنها إمكانية

المنظمة إنتاج المنتجات أو الخدمات بتكلفة أقل من منافسيها، مما يسمح للمنظمة بتقديم أسعار تنافسية للعملاء، أو جذب المزيد من المستهلكين، أو تحقيق هامش ربح أعلى [13].

#### 2-4-11 استراتيجية التمايز: تعرف بأنها أحد أشكال القدرة التنافسية التي تحدث إذا

رأى العملاء أن المنتج أو الخدمة متفوقة، وبالتالي يصبحون أكثر استعداداً لدفع سعر أعلى نسبياً من السعر الذي سيدفعونه مقابل العروض المنافسة [14].

**11-4-3 استراتيجية التركيز:** هي استراتيجية عامة تركز على مجموعة معينة، أو موقع جغرافي، أو فئة عمرية معينة، أو مستوى الدخل، أو المهنة، أو على أساس الجنس، فرضية هذه الإستراتيجية هي أن الاحتياجات الخاصة للمجموعة المختارة يمكن تلبيتها بشكل أفضل من خلال التركيز عليها بالكامل، كما تهدف هذه الإستراتيجية إلى زيادة الحصة السوقية من خلال العمل في سوق متخصصة أو في أسواق ليست جذابة أو يتجاهلها المنافسون الأكبر حجماً [15].

#### **11-5 أبعاد الميزة التنافسية المستدامة:**

يقصد بأبعاد الميزة التنافسية المستدامة تلك الخصائص التي تختارها المنظمة وترتكز عليها عند تقديم منتجاتها تلبية للطلب السوقي بغرض تحقيق التفوق على المنافسين، وفيما يلي أهم الأبعاد وهي كالتالي:

**11-5-1 المرونة (Flexibility):** هي ميزة تسمح للمنظمة برفع قدرتها على الاستجابة للتغيرات البيئية واستغلال الفرص الجديدة، كما تسمح بالتغلب على القيود التي يفرضها حجم المنظمة كبيراً أو صغيراً ليصبح بمقدور المنظمات الكبيرة التصرف كمنظمات صغيرة والعكس صحيح [16].

**11-5-2 الجودة (Quality):** مجموعة من السمات والخصائص للسلع والخدمات القادرة على تلبية احتياجات معينة، ويقصد بالجودة أداء الأشياء بصورة صحيحة، والجودة كونها غاية تعني جودة السلعة أو الخدمة كما هي مدركة من قبل المستفيدين [17].

**11-5-3 التكلفة (Cost):** يقصد بالتكلفة قدرة المنظمة على تقديم الخدمات أو المنتجات بأقل تكاليف ممكنة قياساً بالمنافسين في ذات المجال، ونظراً لانخفاض التكلفة فإن المنظمة تحقق ميزة تنافسية وذلك نتيجة لانخفاض أسعارها المبنية على انخفاض تكلفتها، أو تقديم الخدمة بنفس الأسعار السائدة، ولكن العائد أعلى من بقية المنظمات، وذلك لوجود فجوة واسعة بين الإيرادات والتكلفة المترتبة على خلق هذه الخدمات أو المنتجات [18].

11-5-4 سرعة التسليم (Delivery): والمقصود بها مدى قدرة المنظمات على الوفاء باحتياجات الزبائن ومتطلباتهم وتسليم المنتجات لهم في الوقت المتفق عليه مسبقاً، كما أن كفاءة المنظمة تحدد بمدى قدرتها على تقديم المنتجات في الوقت المحدد والسرعة التي يريدها الزبون [19].

11-5-5 الإبداع (Innovation): هو عبارة عن قدرة المنظمة على إدخال منتجات وخدمات ذات مواصفات لم تقدم من قبل مع القدرة على الاستجابة العالية للفرص والتهديدات الخارجية وتكييف نقاط القوة والضعف لصالح كسب الميزة التنافسية [20].

## 12- أسلوب جمع البيانات:

لدراسة وتحليل مدى تأثير القيمة كبعد من أبعاد نموذج VRIO في الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها (الجودة، الإبداع)، قام الباحثان باستخدام أداة المقابلة والملاحظة الشخصية والبيانات والوثائق الرسمية كأدوات لجمع البيانات الرئيسية للبحث من خلال إجابات العينة المختارة، كما تم تصميم استمارة استبيان لجمع البيانات بحيث تخدم أهداف البحث وتغطي جميع الجوانب المتعلقة بمتغيرات البحث، حيث اشتملت الاستمارة على مجموعة من العبارات قسمت إلى عدة محاور كما يلي:

- محور الأسئلة الديمغرافية (5) عبارة.
- محور مكون من (4) عبارة لقياس بعد القيمة.
- محور مكون من (5) عبارة لقياس بعد الجودة.
- محور مكون من (5) عبارة لقياس بعد الإبداع.

## 13- أسلوب تحليل البيانات:

قام الباحثان باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية بهدف اختبار الفرضيات والإجابة عن تساؤلات البحث وتحقيق أهدافه، وذلك بالاعتماد على برنامج SPSS . V22، على النحو التالي:

- اختبار الفا- كرونباخ Cronbach Alpha: بهدف التعرف على الثبات الداخلي لعبارات المقاييس المستخدمة في البحث.
  - التكرارات والنسب المئوية: بهدف معرفة توزيع مفردات العينة طبقاً للمتغيرات الديمغرافية.
  - تحليل الانحدار البسيط: بهدف اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية.
- 14- نتائج التحليل الإحصائي واختبارات الفروض:

#### 14-1 اختبار صدق وثبات الاستبيان:

تم التأكد من صدق الاستبانة بواسطة التحكيم، حيث تم عرضها على محكمين مختصين في إدارة الاعمال

أما ثبات المقاييس فتم التأكد منها باستخدام معامل الاتساق الداخلي معامل ألفا- كرونباخ (Cronbach Alpha) من أجل بيان مدى الاستقرار في عبارات الاستبيان الذي تم وضعه وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو أعيد توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترة زمنية معينة، والذي تتراوح قيمته بين الصفر والواحد، وتم حسابه لكل محور من محاور الاستبيان، وللاستبيان ككل كما هو موضح في الجدول رقم (1) التالي:

الجدول رقم (1) قيمة معامل ثبات المقياس ألفا كرونباخ

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	المتغير
4	0.763	القيمة
10	0.889	الميزة التنافسية المستدامة
5	0.859	الجودة
5	0.876	الإبداع
14	0.914	جميع عبارات الاستبانة

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

وتشير النتائج الموضّحة في الجدول رقم (1) إلى أن قيم معامل ألفا كرونباخ تتراوح بين (0.763) و(0.889)، وتُعدّ هذه القيم مقبولة إحصائياً، لأنها أكبر من (0.60) ومرتفعة، كما حصل المقياس ككل على معامل ثبات بلغت قيمته (0.914)، وهي أيضاً قيمة مرتفعة، وبناءً عليه، يمكن القول أن جميع المقاييس المستخدمة في البحث تتسم بدرجة عالية من الثبات الداخلي لعباراتها.

#### 14-2 الخصائص الشخصية لأفراد عينة البحث:

جدول (2) توزع أفراد العينة تبعاً لمتغيرات البحث

النسبة المئوية	العدد	المتغير	
37.4%	99	ذكور	الجنس
62.6%	166	إناث	
20.0%	53	أقل من 25 سنة	العمر
54.3%	144	من 25 إلى أقل من 35 سنة	
20.0%	53	من 35- 45 سنة	
5.7%	15	أكبر من 45 سنة	
59.6%	158	أقل من 5 سنة	سنوات الخبرة
30.9%	82	من 5- 10 سنة	
8.3%	22	من 10- 15 سنة	
1.1%	3	أكثر من 15 سنة	
31.3%	83	ثانوية فما دون	المؤهل العلمي
15.1%	40	معهد	
51.7%	137	إجازة جامعية	

دور القيمة كبعد من أبعاد نموذج VRIO في الميزة التنافسية المستدامة  
(دراسة ميدانية))

1.5%	4	ماجستير	
0.4%	1	دكتوراه	
9.1%	24	إدارة عليا	المستوى الوظيفي
37.4%	99	إدارة وسطى	
53.6%	142	إدارة دنيا	
100%	265	المجموع	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق أن نسبة الإناث هي الأعلى من إجمالي أفراد عينة البحث حيث بلغت النسبة (62.6%) وهذا يعكس نسبة مقبولة وتوزيع منطقي لأفراد عينة البحث، كما احتل حملة الإجازة الجامعية النسبة الأكبر في العينة حيث بلغت (51.7%)، حيث يشير ارتفاع نسبة الإناث العاملات في شركات الصناعات الدوائية إلى طبيعة هذا القطاع الذي يعتمد بدرجة كبيرة على تخصصات علمية مثل الصيدلة والعلوم، وهي تخصصات تشهد إقبالا ملحوظاً من الإناث في المؤسسات التعليمية، ما ينعكس لاحقاً في سوق العمل.

3-14 الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث:

قام الباحثان بإجراء الإحصاءات الوصفية والمتمثلة ب (الوسط الحسابي - الانحراف المعياري) لمتغيرات البحث كما هو موضح في الجدول رقم (3):

الجدول رقم(3) الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
بعد القيمة	4.05	0.559	موافق
بعد الجودة	4.21	0.622	موافق جداً
بعد الإبداع	3.636	0.835	موافق

موافق	0.567	3.923	بعد الميزة التنافسية المستدامة
-------	-------	-------	-----------------------------------

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق:

- متوسط بُعد الجودة بلغ (4.21) وهو الأعلى بين جميع الأبعاد، مما يشير إلى أن أفراد العينة يتفوقون بشدة على أن الجودة متوفرة بشكل كبير في المنظمة، ويعكس ذلك اهتمامها بتحقيق معايير جودة عالية.
- جاء متوسط بُعد القيمة (4.05)، مما يدل على إدراك إيجابي من قبل العاملين لأهمية القيمة المتحققة من الموارد والإمكانات الداخلية.
- أما بُعد الميزة التنافسية المستدامة، فقد سجل متوسطاً قدره (3.923)، مما يعكس وجود تصور إيجابي نسبياً لدى العاملين بأن المنظمة تسعى نحو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
- بلغ متوسط بُعد الإبداع (3.636) وهو الأقل بين الأبعاد الأربعة، كما صاحبه قيمة انحراف معياري مرتفعة نسبياً (0.835)، مما يشير إلى تفاوت آراء الأفراد حول توفر هذا البعد في المنظمة، وربما وجود قصور نسبي في بيئة الإبداع والابتكار.

#### 14-4 اختبار الفرضية الرئيسية:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعد القيمة كأحد أبعاد نموذج VRIO في الميزة التنافسية المستدامة.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط وفق نموذج (Enter)، والجدول الآتي يوضح النتائج.

دور القيمة كبعد من أبعاد نموذج VRIO في الميزة التنافسية المستدامة  
(دراسة ميدانية))

جدول (4) نموذج العلاقة بين بعد القيمة والميزة التنافسية المستدامة لدرجات أفراد العينة وفق طريقة (Enter)

تحليل التباين ANOVA		الخطأ المعياري المقدر	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	النموذج
Sig	قيمة F					
0.000	270.368	7.58105	.505	.507	.712	العلاقة بين بعد القيمة والميزة التنافسية المستدامة

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يلاحظ من الجدول السابق أن قيمة الارتباط بين المتغير المستقل (بعد القيمة) والمتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة) بلغت (0.712) وهي قيمة تدل على ارتباط جيد، أما معامل التحديد فقد بلغت قيمته (0.507) وهي قيمة تفسيرية جيدة تدل على أن المتغيرات المستقلة تفسر ما مقداره (50%) من التغير في الميزة التنافسية في الشركات محل البحث، كما كانت قيمة (F) دالة إحصائياً وعليه، يمكن القول: إن النموذج المختار للدراسة يلائم البيانات، وأن قيم المتغير المستقل (بعد القيمة) صالحة للتنبؤ بقيم المتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة)، أما نتائج معاملات الانحدار فيوضحها الجدول الآتي:

الجدول (5) معاملات الانحدار للعلاقة بين بعد القيمة والميزة التنافسية المستدامة وفق طريقة (Enter)

القيمة الاحتمالية	المعاملات المعيارية		المعاملات غير المعيارية		الميزة التنافسية المستدامة SCA	نموذج العلاقة
	T	Beta	الخطأ المعياري	B		
.000	7.507	.712	1.693	12.706	الثابت	بعد القيمة Value
.000	16.443		.209	3.430	الدرجة الكلية	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يلاحظ من الجدول السابق أن قيمة ثابت الانحدار بلغت (12.706) وهي دالة إحصائياً، وأن قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل بلغت (3.430) وهي دالة إحصائياً، كما أن قيمة اختبار T بلغت (16.443) ومستوى معنوية (0.00)، وهذا يعني أن بعد القيمة يؤثر في الميزة التنافسية المستدامة، ومنه نقبل الفرضية: أي يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعد القيمة كأحد أبعاد نموذج VRIO في الميزة التنافسية المستدامة، وتفسر النتيجة أنه كلما زادت المنظمة من تركيزها على تقديم قيمة للعميل أو السوق، زادت قدرتها في الحفاظ على موقعها التنافسي، فالمنظمات التي تركز على خلق قيمة مضافة من خلال استثمار مواردها الفريدة وتوجيهها نحو تلبية حاجات العملاء، وتحقيق الكفاءة والفعالية في العمليات، تكون أكثر قدرة على بناء ميزة تنافسية يصعب تقليدها، كما يعزز هذا البعد من جودة المخرجات ويشكّل قاعدة قوية للابتكار والتجديد، مما يسهم في الحفاظ على استمرارية التميز في بيئة صناعية شديدة التنافس. ويمكن التنبؤ بالميزة التنافسية المستدامة من خلال معادلة الانحدار الآتية:

$$SCA = 12.706 + 3.430 * V$$

#### 5-14 اختبار الفرضيات الفرعية:

#### 1-5-14 اختبار الفرضية الفرعية الاولى:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعد القيمة كأحد أبعاد نموذج VRIO في بعد الجودة. للتحقق من صحة هذه الفرضية تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط وفق طريقة (Enter)، والجدول الآتي يوضح النتائج.

جدول (6) نموذج العلاقة بين بعد القيمة وبعد الجودة وفق طريقة (Enter)

تحليل التباين ANOVA		الخطأ المعياري المقدر	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	النموذج
Sig	قيمة F					
0.000	152.208	2.47957	.364	.367	.605	العلاقة بين بعد القيمة وبعد الجودة

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يلاحظ من الجدول السابق أن قيمة الارتباط بين المتغير المستقل (بعد القيمة) والمتغير التابع (بعد الجودة) بلغت (0.605) وهي قيمة تدل على ارتباط متوسط إيجابي، أما معامل التحديد فقد بلغت قيمته (0.367) وهي قيمة تفسيرية جيدة تدل على أن المتغيرات المستقلة تفسر ما مقداره (37%) من التغير في مستوى الجودة في الشركات محل البحث، كما كانت قيمة (F) دالة إحصائياً وعليه، يمكن القول: إن النموذج المختار للدراسة يلائم البيانات، وإن قيم المتغير المستقل (بعد القيمة) صالحة للتنبؤ بقيم المتغير التابع (بعد الجودة)، أما نتائج معاملات الانحدار فيوضحها الجدول الآتي:

الجدول (7) معاملات الانحدار للعلاقة بين بعد القيمة وبعد الجودة وفق طريقة (Enter)

القيمة الاحتمالية	المعاملات المعيارية		المعاملات غير المعيارية		بعد الجودة Quality	نموذج العلاقة
	T	Beta	الخطأ المعياري	B		
.000	4.348	.605	.554	2.407	الثابت	بعد القيمة Value
.000	12.33 7		.068	.842	الدرجة الكلية	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يلاحظ من الجدول السابق أن قيمة ثابت الانحدار بلغت (2.407) وهي دالة إحصائياً، وأن قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل بلغت (0.842) وهي دالة إحصائياً، كما أن قيمة اختبار T بلغت (12.337) ومستوى معنوية (0.00)، وهذا يعني أن بعد القيمة يؤثر في بعد الجودة، ومنه نقبل الفرضية: أي يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعد القيمة كأحد أبعاد نموذج VRIO في بعد الجودة، وتفسر النتائج أن التركيز على تقديم القيمة للعميل له تأثير إيجابي مباشر على الجودة، وهذا يعني أن المنظمات التي تطور منتجات أو خدمات ذات قيمة مضافة تكون أكثر قدرة على تحقيق وتحسين الجودة، أي يُنصح بالاستثمار في تعزيز القيمة ضمن العمليات والخدمات كوسيلة استراتيجية لتحسين الجودة، ويمكن التنبؤ بالجودة من خلال معادلة الانحدار الآتية:

$$\text{Quality} = 2.407 + 0.842 * V$$

#### 14-5-2 اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعد القيمة كأحد أبعاد نموذج VRIO في الإبداع.

دور القيمة كبعد من أبعاد نموذج VRIO في الميزة التنافسية المستدامة  
(دراسة ميدانية))

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط وفق طريقة (Enter)، والجدول الآتي يوضح النتائج

جدول (8) نموذج العلاقة بين بعد القيمة وبعد الإبداع وفق طريقة (Enter)

تحليل التباين ANOVA		الخطأ المعياري المقدر	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	نموذج العلاقة
Sig	قيمة F					
0.000	177.402	3.23233	.401	.403	.635	العلاقة بين بعد القيمة وبعد الإبداع

يلاحظ من الجدول السابق أن قيمة الارتباط بين المتغير المستقل (بعد القيمة) والمتغير التابع (بعد الإبداع) بلغت (0.635) وهي قيمة تدل على ارتباط متوسط إيجابي، وتدل على أن الاستثمار في بناء قيمة حقيقية في الموارد والقدرات الداخلية يساعد على تحفيز العاملين وتطوير بيئة إبداعية داخل المنظم أما معامل التحديد فقد بلغت قيمته (0.403) وهي قيمة تفسيرية جيدة تدل على أن المتغيرات المستقلة تفسر ما مقداره (40%) من التغير في الإبداع في الشركات محل البحث، كما كانت قيمة (F) دالة إحصائياً وعليه، يمكن القول: إن النموذج المختار للدراسة يلائم البيانات، وأن قيم المتغير المستقل (بعد القيمة) صالحة للتنبؤ بقيم المتغير التابع (بعد الإبداع)، أما نتائج معاملات الانحدار فيوضحها الجدول الآتي:

الجدول (9) معاملات الانحدار للعلاقة بين بعد القيمة وبعد الإبداع وفق طريقة (Enter)

القيمة الاحتمالية	المعاملات المعيارية		المعاملات غير المعيارية		بعد الإبداع Innovation	نموذج العلاقة
	T	Beta	الخطأ المعياري	B		
.000	3.571	.635	.722	2.577	الثابت	بعد القيمة Value
.000	13.31 9		.089	1.185	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول السابق أن قيمة ثابت الانحدار بلغت (2.577) وهي دالة إحصائياً، وأن قيمة معامل الانحدار لدرجات أفراد العينة الكلية بلغت (1.185) وهي دالة إحصائياً، كما أن قيمة اختبار T بلغت (13.319) ومستوى معنوية (0.00)، وهذا يعني أن بعد القيمة يؤثر في بعد الإبداع، ومنه نقبل الفرضية: أي يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعد القيمة باستخدام نموذج VRIO في الإبداع، ويمكن تفسير النتائج إلى أن تعزيز القيمة في موارد المنظمة (وفق نموذج VRIO) له أثر مباشر وكبير في رفع مستويات الإبداع داخل المنظمة، هذا يعني أن بناء موارد ذات قيمة عالية، مثل الكفاءات الفريدة، المعرفة المتخصصة، يؤدي إلى تمكين بيئة إبداعية تشجع على التفكير الجديد، والتطوير المستمر، والابتكار في المنتجات أو العمليات، فعلى الإدارة العليا أن تدرك أن الاستثمار في خلق القيمة لا يعزز فقط الأداء الحالي، بل يفتح الباب أمام حلول مستقبلية مبتكرة تعزز من مكانة المنظمة التنافسية، و يمكن التنبؤ بالإبداع من خلال معادلة الانحدار الآتية:

$$\text{Innovation} = 2.577 + 1.185 * V$$

## 15- النتائج والتوصيات:

### 1-15 النتائج :

- تُظهر نتائج التحليل أن بُعد القيمة يُعد عاملاً مؤثراً وأساسياً في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات.
- تؤكد النتائج أن تعزيز القيمة داخل المنظمة يسهم بشكل مباشر في تحسين الجودة، فالمنظمات التي تركز على تقديم قيمة مضافة تكون أكثر حرصاً على تصميم منتجات عالية الجودة تلبي احتياجات العملاء.
- تدل النتائج على أن بُعد القيمة يُعد محفزاً أساسياً للإبداع داخل المنظمة، إذ إن ارتفاع مستوى إدراك وتطبيق القيمة يُعزز من قدرة المنظمة على توليد أفكار جديدة، وتطبيق حلول غير تقليدية، مما يساهم في تعزيز الإبداع في المنتجات والعمليات وتحقيق التميز في الأداء.
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعد القيمة باعتبارها أحد أبعاد نموذج VRIO في الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها (الجودة- الإبداع).

### 2-15 التوصيات:

من خلال النتائج السابقة يمكن تقديم التوصيات التالية:

- التركيز على تعزيز القيمة المضافة للموارد من خلال تدريب الموظفين على ثقافة تقديم "قيمة مضافة" في كل مرحلة من مراحل الإنتاج والخدمة.
- اعتماد معايير الجودة التي تنطلق من إدراك احتياجات وتوقعات العملاء، وربطها بمفهوم القيمة من خلال متابعة السوق بشكل دوري لفهم احتياجات العملاء وتوقعاتهم بشكل دقيق.
- تهيئة بيئة تنظيمية محفزة على الإبداع من خلال تحفيز الموظفين على تقديم أفكار جديدة وتخصيص فرق عمل متعددة التخصصات لمناقشة التحديات وتوليد حلول

إبداعية، و إنشاء وحدات للبحث والتطوير، وتشجيع الإبداع الداخلي، ومتابعة الاتجاهات الحديثة في الصناعة.

➤ إدماج نموذج VRIO في التحليل الداخلي بشكل منهجي، وذلك من خلال تدريب فرق الإدارة على تطبيق النموذج عملياً، واعتماده كنموذج أساسي في التقييمات الدورية للموارد والقدرات، مع إعداد تقارير تحليلية منتظمة تُسهم في دعم اتخاذ القرار الاستراتيجي.

### المراجع

- 1- Almirah, A, Zainurossalamia, S, (2025), "**Strategic project Management (PM) comprehensive approach**", International Journal of Business and Management Invention, Vol:12
- 2- Sutan, Waleed, (2023), "**VRIO Analysis Framework in Project Management (PM) comprehensive approach**", International Journal of Business and Management Invention, Vol:12
- 3- Sudjatnika, T, Riwayati, H, (2023), "**The Utilization of VRIO Analysis to Measure Sustainable Competitive Advantage at Bank BTN Components**", International Journal of Economy, Vol: 3.
- 4- حمزة ، عبد العال، يوسف، محمد، (2024)، **لور التحليل الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية بشركة مكدونالدز بالمملكة العربية السعودية**، المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد: 27
- 5- Rothaermel, F , (2021), "**Strategic Management**", McGraw-Hill Education, New York, United States of America, p: 128.
- 6- Chul Kim, S, Sung Lee, J, Il Shin, K, (2015), "**The impact of project management assets on the VRIO characteristics of PM process for competitive advantage**", Productivity and Quality Management Journal, Vol: 15, P:155.
- 7- بن الشيخ، حفصة، حرزاوي، أمينة، (2020)، **أثر التحليل الاستراتيجي للموارد الداخلية باستخدام أداة VRIO على نداء الأعمال**، رسالة ماجستير، كلية العلوم

- الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية، الجزائر، ص: 10-11.
- 8- Doan, T, P, M, (2022), '*Analysis of Apple's competitive advantage: An RBV perspective*', International Journal of Research in Education Humanities and Commerce, Vol:3, P:109.
- 9- بو خاتم، الخضر، (2023)، " دور القدرات الاستراتيجية في تحسين أداء العاملين " رسالة دكتوراة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3 سلطان شيبوط، الجزائر، ص: 9
- 10- الشمري، أحمد، (2016)، *دور تحليل VRIO في استدامة الميزة التنافسية للمنظمات الصناعية*، "مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد: 14، العدد: 4، ص: 19.
- 11- Adama, H, ET, (2024), " *Theoretical Frameworks Supporting it and Business Strategy Aligning for Sustained Competitive Advantage*", International Journal of Management & Entrepreneurship Research, Volume: 6, P: 1274.
- 12- Bandaranayake, W.M, Pushpakumari, M.D, (2021), "*How to Measure Sustainable Competitive Advantage: A Literature Review*", Embracing Change and Recalibrating Business & Economy in a Post-Pandemic Context.
- 13- Agustian, A, et, (2023), " *Human Resource Management Strategies in Achieving Competitive Advantage in Business Administration*,"Journal of Contemporary Administration and Management, P:110.
- 14- Githumbi, V, (2017), " *Differentiation Strategy and Performance of large Rice Milling Factories in Kirinyaga County*", Master's thesis, Kenyatta University, P: 5.
- 15- Okwemba, E, (2023), " *Influence of Focus Strategy on Performance of Public Universities in Western Kenya Region*", International Journal of Business and Management Invention, Vol:12, P: 2.
- 16- شاكر، شذى، ابراهيم، خالد، (2021)، *دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي مديرية*

- الإعداد والتدريب"، مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الفلوجة، العراق، العدد: 1، ص: 297.
- 17- الأيوبي، منصور، (2020)، " استراتيجية المحيط الأزرق كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، مجلة جامعة العين للأعمال والقانون، جامعة العين، العدد: 2.
- 18- محي الدين، علي، العامري، عبده، (2023)، *لور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية*، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، المجلد: 4، العدد: 1، ص: 492.
- 19- السيد، علاء الدين، الجدي، فراس، (2021)، *"استراتيجيات إدارة الموهبة ودورها في بناء ميزة تنافسية لدى الجامعات الفلسطينية"*، مجلة الجامعة الأميركية العربية للبحوث، المجلد: 7، العدد: 2، ص: 236.
- 20- الخياط، ماجد، النسور، مروان، المومني، رنيم، (2024)، *أثر وسائل التواصل الاجتماعي على استدامة الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية*، مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، المجلد: 24، العدد الخاص، ص: 178.