

دور نموذج VRIO لتحليل البيئة الداخلية في تعزيز مرونة المنظمة

((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 نموذج VRIO لتحليل البيئة الداخلية في تعزيز المرونة باعتبارها أحد أبعاد الميزة التنافسية المستدامة في كل من شركة يونابتد فارما، وشركة حماة فارما، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحثان بتصميم استبانة خاصة حيث تم توزيعها على عينة مكونة من 265 من العاملين في هذه الشركات، بمختلف تخصصاتهم الوظيفية، وتوصل الباحثان إلى عدد من النتائج أهمها أن نموذج VRIO بأبعاده (القيمة، الندرة، صعوبة التقليد، التنظيم) داخل المنظمة يساهم في تعزيز مرونتها، حيث وجد الباحثان أن هناك دور ذو دلالة إحصائية لنموذج VRIO في تعزيز المرونة في المنظمة، كما يوجد دور ذو دلالة إحصائية لأبعاد نموذج VRIO (القيمة، الندرة، صعوبة التقليد، التنظيم) في تعزيز المرونة في المنظمة، وقدم الباحثان عدد من التوصيات كان من أهمها التركيز على تقديم قيمة مضافة تلبي احتياجات العملاء، والاستثمار في الموارد النادرة والفريدة التي يصعب على المنافسين تقليدها، وتعزيز التنظيم الداخلي المرن الذي يسمح بسرعة الاستجابة والتكيف مع التغييرات.

الكلمات المفتاحية: نموذج VRIO، القيمة، الندرة، صعوبة التقليد، التنظيم، المرونة.

**The Role of the VRIO Framework for Internal Environment
Analysis in Enhancing Organizational Flexibility
(A Field Study)**

Abstract

Yara Haj Hasan Al-Shahir Bahboh*, Ali Jeblak**

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

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

This study aims to evaluate the role of the VRIO model in analyzing the internal environment to enhance Flexibility as a dimension of Sustainable competitive advantage at both United Pharma and Hama Pharma. To achieve this objective, the researchers designed a specialized questionnaire distributed to a sample of 265 employees across various functional specializations within these companies .

The researchers derived several key findings, most notably that the VRIO model with its dimensions (Value, Rarity, Imitability, Organization) contributes significantly to enhancing organizational Flexibility. The study demonstrated a statistically significant role of

the VRIO model in promoting Flexibility within the organization. Furthermore, each dimension of the VRIO framework (Value, Rarity, Imitability, Organization) exhibited a statistically significant role in enhancing organizational Flexibility.

rare and unique resources that are difficult for competitors to imitate, and strengthening flexible internal organization structures to enable rapid response and adaptation to changes.

Key words: VRIO model, Value, Rare, Imitability, Organization, Sustainable Competitive Advantage, Flexibility.

1 - المقدمة:

إن التقدم التكنولوجي والتطور السريع وظروف المنافسة العالية، كل ذلك فرض على المنظمات تحديات جديدة وكثيرة من أجل البقاء والاستمرارية، ولذلك كان على المنظمات التي تسعى أن تكون رائدة في مجالها أن تواجه هذه التحديات وتنشئ لنفسها موقعا متميزا يصعب على المنافسين تقليده أو الوصول إليه، ولتحقيق هذه الأهداف يقع على عاتق المنظمة الفهم التام لبيئتها، فعلى مبدأ إعرف نفسك أولاً كان لزاماً عليها أن تدرك تماماً مواطن قوتها والموارد والقدرات التي تمتلكها والتي تستطيع من خلالها أن تتفوق على المنافسين، ولتحقيق ذلك كان على الإدارة العليا أن تبحث عن منهجيات تساعدها في تحقيق أهدافها، ومن أبرز هذه المنهجيات نموذج VRIO بأبعاده (القيمة Value ، الندرة Rare ، صعوبة التقليد Imitability ، التنظيم Organization)، وهو نموذج تحليل للبيئة الداخلية يساعد المنظمة

دور نموذج VRIO لتحليل البيئة الداخلية في تعزيز مرونة المنظمة
(دراسة ميدانية))

في التعرف على القدرات والموارد سواء كانت مادية أو غير مادية والتي تحقق للمنظمة 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 تتمثل فيما يلي:

- عدم إدراك العاملين لمفهوم المرونة كبعد من أبعاد الميزة التنافسية المستدامة بشكل واضح.
 - يعد الوقت اللازم لإعادة ضبط الآلات عند الانتقال من منتج دوائي إلى آخر من أبرز معوقات المرونة، فبعض الآلات تتطلب فترات طويلة للتشغيل والإحماء، ثم التوقف الآمن والتنظيف والتعقيم قبل بدء عملية إنتاج جديدة، هذا البطء يُضعف من سرعة استجابة المعمل لتغير الطلب، ويؤدي إلى هدر في الوقت والطاقة.
 - تمتلك المعامل طاقات إنتاجية محددة يصعب توسيعها أو تقليصها بحسب الحاجة، سواء لأسباب تتعلق بالبنية التحتية أو بعدم توافر المواد الأولية، وهذا التقييد يجعل من الصعب التفاعل مع الزيادة المفاجئة في الطلب أو تقليل الإنتاج لتفادي الفائض والخسائر.
- ومن خلال مراجعة الأبحاث والأدبيات المتعلقة بهذا السياق يمكن للباحثان صياغة مشكلة البحث بالتساؤل الرئيسي التالي:

هل يوجد دور لنموذج VRIO لتحليل البيئة الداخلية في تعزيز المرونة في المنظمة.

ويتفرع عن التساؤل الرئيسي التساؤلات التالية

- هل يوجد دور لبعد القيمة باعتباره أحد أبعاد نموذج VRIO في تعزيز المرونة في المنظمة.
- هل يوجد دور لبعد الندرة باعتباره أحد أبعاد نموذج VRIO في تعزيز المرونة في المنظمة.
- هل يوجد دور لبعد صعوبة التقليد باعتباره أحد أبعاد نموذج VRIO في تعزيز المرونة في المنظمة.
- هل يوجد دور لبعد التنظيم باعتباره أحد أبعاد نموذج VRIO في تعزيز المرونة في المنظمة.

3- أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث من جانبين:

3-1- الأهمية النظرية (العلمية):

تتمثل في أهمية متغيرات الدراسة التي يتناولها البحث وهي نموذج VRIO كمنهج لتحليل البيئة الداخلية وكذلك متغير المرونة باعتباره أحد أبعاد الميزة التنافسية المستدامة، وتوضيح العلاقات فيما بينها وتحليلها وتعريف المهتمين في بيئة الأعمال بماهية نموذج VRIO ودوره في تعزيز المرونة.

3-2- الأهمية العملية:

تتمثل في توضيح القدرات والموارد الداخلية 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:

دور نموذج VRIO لتحليل البيئة الداخلية في تعزيز مرونة المنظمة
(دراسة ميدانية))

اختبار دور نموذج VRIO لتحليل البيئة الداخلية في تعزيز المرونة في المنظمات محل البحث.
ويتفرع عنه الأهداف التالية:

- بناء إطار نظري ومفاهيمي لمتغيرات البحث وأبعادها الفرعية.
 - اختبار دور بعد القيمة باعتباره أحد أبعاد نموذج VRIO في تعزيز المرونة في المنظمة.
 - اختبار دور بعد الندرة باعتباره أحد أبعاد نموذج VRIO في تعزيز المرونة في المنظمة.
 - اختبار دور بعد صعوبة التقليد باعتباره أحد أبعاد نموذج VRIO في تعزيز المرونة في المنظمة.
 - اختبار دور بعد التنظيم باعتباره أحد أبعاد نموذج VRIO في تعزيز المرونة في المنظمة.
- 5- فرضيات البحث:

بناءً على تساؤلات وأهداف البحث يمكن صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية لنموذج VRIO لتحليل البيئة الداخلية في تعزيز المرونة في المنظمة.

ويتفرع عنها مجموعة من الفرضيات كما يلي:

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعد القيمة باعتباره أحد أبعاد نموذج VRIO في تعزيز المرونة في المنظمة.
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعد الندرة باعتباره أحد أبعاد نموذج VRIO في تعزيز المرونة في المنظمة.
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعد صعوبة التقليد باعتباره أحد أبعاد نموذج VRIO في تعزيز المرونة في المنظمة.

➤ يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعث التنظيم باعتباره أحد أبعاد نموذج VRIO في تعزيز المرونة في المنظمة.

6- 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 الباحثان وهما شركة (يوناييد فارما)، شركة (حماة فارما)، ولقد بلغ عدد العاملين في كل من الشركتين (371) عاملاً، حيث تم توزيع 300 استمارة عليهم واستردت 265 استمارة جميعها صالحة للتحليل الإحصائي .

7- منهجية البحث:

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

- الدراسة النظرية: وذلك بالاستفادة من المراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع نموذج VRIO بأبعاده (القيمة- الندرة- صعوبة التقليد- التنظيم)، وموضوع تعزيز المرونة في المنظمة.
- الدراسة الميدانية: تهدف إلى معرفة دور نموذج VRIO في تعزيز المرونة، وذلك من خلال تصميم وتوزيع الاستبيان وتفريغها وتحليلها وتفسير نتائجها.

8- حدود البحث: تتمثل حدود البحث فيما يلي:

- الحدود المكانية: شركات الصناعات الدوائية في محافظة حماة.
- الحدود الزمانية: تم توزيع الاستبيان في تاريخ 2025 /3/20 وتم استخراج البيانات في تاريخ 2025 /5/20 .

دور نموذج VRIO لتحليل البيئة الداخلية في تعزيز مرونة المنظمة
(دراسة ميدانية)

- الحدود الموضوعية: ركز البحث على نموذج VRIO بأبعاده (القيمة- الندرة- صعوبة التقليد- التنظيم)، كما ركز على بعد المرونة باعتباره أحد أبعاد الميزة التنافسية المستدامة.
- 9- الدراسات السابقة:

دراسة (1)، هدفت هذه الدراسة إلى تطوير مقاييس تقييم لقياس مدى كفاءة وفعالية إدارة الموارد أو القدرات داخل المنظمة، ضمن إطار عمل VRIO، وذلك بهدف تحديد مدى مساهمة هذه الموارد في تحقيق الميزة التنافسية، مع التركيز على منظمات الأزياء والتصميم، وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن إطار VRIO لا يُعد كافياً بشكل كامل لتحديد مدى قوة الميزة التنافسية، وذلك بسبب غياب عنصر تقييم كيفية إدارة الموارد والقدرات داخل المنظمة.

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 بناء ميزة تنافسية في نهج RBV من خلال تطبيق إطار نموذج VRIO لتحليل الموارد والقدرات الداخلية للمنظمة لمعرفة ما إذا كانت المنظمة يمكن أن

تكون مصدراً للميزة التنافسية المستدامة وأظهرت النتائج أن بناء الميزة التنافسية لوجهات السياحة الريفية يتطلب استراتيجية مناسبة، حيث اقترحت نظرية RBV أن القوة التنافسية يتم بناؤها من خلال فهم الموارد الداخلية للقرية السياحية نفسه.

من خلال استعراض الدراسات السابقة فإن ما يميز الدراسة الحالية عن تلك الدراسات هي أنها ستقوم بدراسة تأثير نموذج VRIO في تعزيز المرونة في المنظمات الدوائية عينة البحث.

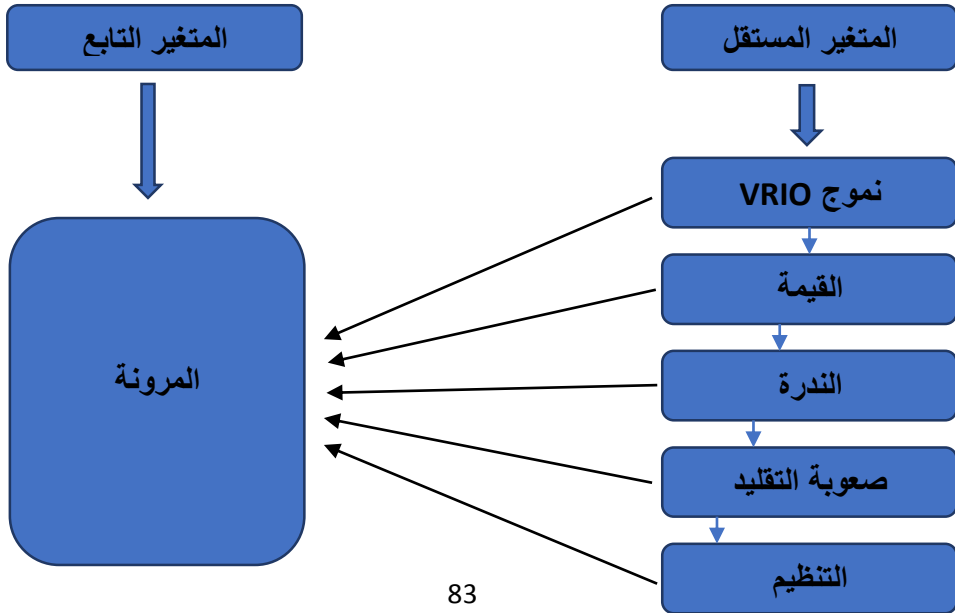
ولقد استفاد الباحثان من الدراسات السابقة في إعداد الدراسة من عدة جوانب:

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

10- 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)

11- الإطار النظري للبحث:

1-11 مفهوم نموذج VRIO :

قام (Barney) عام 1991 بتطوير ما يسمى نموذج VRIN الذي يحدد الخصائص التي تحتاجها الموارد من أجل تمكين الميزة التنافسية لتحقيقها، ووفقاً لهذا النموذج فإن الموارد القيمة والنادرة وصعبة التقليد وغير القابلة للاستبدال لديها القدرة على خلق ميزة تنافسية مستدامة(5)، حيث أن اختصار (VRIN) يشير إلى القيمة (Value) والندرة (Rare) وصعوبة التقليد (Imitability)، وغير قابل للاستبدال (Non-Replaceable)(6) ، ولكن تم تطوير هذا النموذج مرة أخرى من قبل (Barney) ليصبح (VRIO) بعام 1995 لأنه يرى أنه إذا توفرت في الموارد خصائص نموذج (VRIN) ولكن تمت إدارة الموارد من قبل أشخاص غير ماهرين وغير قادرين على الاستفادة منها بالشكل الأمثل الذي يحقق الفوائد للمنظمة، فإن هذا المورد لن يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية، ولذا ناقش (Barney) أربع صفات يجب أن تكون موجودة في موارد المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية وهي القيمة (Value)، الندرة (Rare)، صعوبة التقليد (Imitability)، والتنظيم (Organization)(7) ، ويعرف نموذج VRIO بأنه نموذج لقياس القدرة التنافسية بناءً على الموارد(8)، حيث يقوم الباحثون باستخدامه لمعرفة الموارد الملموسة وغير الملموسة المملوكة للمنظمة لتحديد الميزة التنافسية للمنظمة والتي يمكن استخدامها للتميز عن الآخرين ودخول السوق(9).

11-2 أبعاد نموذج VRIO: يشتمل نموذج (VRIO) على أربعة أبعاد رئيسية وهي:

- **بعد القيمة (Value):** مفهوم 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 (قيماً) 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 (10)، ويمكن القول أن المورد يوفر قيمة إذا كان يمكن المنظمة من الاستفادة من الفرص أو حماية نفسها من المخاطر (11)، كما تظهر القيمة عندما تكون المنافع الكلية نتيجة الحصول على منتج أو خدمة أعلى من التكاليف الكلية (12).
- **بعد الندرة (Rare):** تعني ندرة الموارد أنه يتم استخدامها من قبل عدد محدود من المنظمات كما يجب أن تكون محدودة أو فريدة من نوعها حتى لا يتمكن المنافسين من تقليدها، وأن عدداً قليلاً جداً من المنظمات تستخدمها في أنشطتها، وإلا فإن المورد لن يولد ميزة تنافسية، وإذا بقيت هذه الندرة، ولم تتمكن سوى عدد قليل من المنظمات من الحصول عليها، فإن ذلك يعني أن المورد سيظل نادراً، مما يمنحه خاصية توليد الميزة التنافسية المستدامة (13).
- **صعوبة التقليد (Imitability):** إذا كانت موارد المنظمة مكلفة في تقليدها من قبل المنافسين، عندها تستطيع الاحتفاظ بالمزايا التنافسية لفترة طويلة حيث يبين هذا المعيار مدى إمكانية تقليد الآخرين لهذا المورد وتكاليف ذلك (14)، ويمكن أن تحدد صعوبة القيام بتقليد الموارد إذا كان المورد: فريداً مادياً، ناتج عن أنشطة متطورة تتبع مساراً مستقلاً،

دور نموذج VRIO لتحليل البيئة الداخلية في تعزيز مرونة المنظمة
(دراسة ميدانية)

غامضاً يصعب على المنافسين تقليده، أو ناتجاً عن استثمار موارد ذات تكلفة عالية في سوق محددة، أو ناتجاً عن معوقات اقتصادية (15).

▪ **التنظيم (Organization):** يشير التنظيم إلى مدى قدرة المنظمة على دعم مواردها وقدراتها واستثمارها وإدارتها بشكل فعال (16)، ويعتبر عامل التنظيم من أبرز محددات الموارد الاستراتيجية، فيجب أن تكون المنظمة مهيكله وفقاً لتصور معين يساعد في تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد عبر الأنظمة والعمليات المتنوعة سواء كانت رسمية أو غير رسمية، كما يجب أن تساهم الموارد الاستراتيجية في تحقيق الدعم التنظيمي الذي يجعل المنظمة تستفيد من مختلف الإمكانيات التي تمتلكها، فالتنظيم السليم أمر محوري واستراتيجي في تحقيق التفوق والتميز الذي تطمح له كل المنظمات (17).

3-11 المرونة (Flexibility): تعد المرونة أحد أهم أبعاد الميزة التنافسية المستدامة فهي تعبر عن قدرة المنظمة على التعامل مع التقلبات أو حالات عدم اليقين في البيئة المحيطة، ومن ثم اقتناص الفرص لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة (18)، كما أنها قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية (19)، فهي تعبر عن القدرة على تقديم مدى واسع من المنتجات للزبائن، والمرونة تشمل تتبع التغيرات في أذواق المستهلكين واحتياجاتهم وتوقعاتهم، وذلك بإجراء تغييرات في تصميم المنتجات والمرونة في الاستجابة للتغيرات في الطلب على السلعة أو الخدمة، كما أنها الاستجابة السريعة للتغير في الظروف البيئية وفي طلب الزبائن فضلاً عن زيادة رضا الزبائن في التسليم الموجه بواسطة تقليص الوقت (20)، وتنقسم المرونة إلى بعدين رئيسيين (21):

▪ **البعد الأول:** يسمى مرونة المنتج وهو القدرة على تقديم مجموعة واسعة من المنتجات أو الخدمات وتخصيصها لاحتياجات فريدة من العملاء.

■ البعد الثاني يسمى حجم المرونة: يشير هذا البعد إلى قدرة المنظمة على تعديل حجم الإنتاج بسرعة، سواء بالزيادة أو النقصان، استجابةً للتغيرات في طلب العملاء، فالنظام الإنتاجي المرن يمكنه مثلاً إدخال منتجات جديدة بسرعة عندما تظهر الحاجة إليها، أو التوقف عن إنتاج منتجات لم تعد تلبي احتياجات السوق، وتعد هذه القدرة جانباً مهماً من المرونة التشغيلية التي تساعد المنظمة على التكيف مع التغيرات المفاجئة في السوق.

12- أسلوب جمع البيانات:

لدراسة وتحليل مدى تأثير نموذج VRIO بأبعاده (القيمة، الندرة، صعوبة التقليد، والتنظيم) في المرونة، 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 (4) عبارة لقياس بعد الندرة.
- محور مكون من (4) عبارة لقياس بعد صعوبة التقليد.
- محور مكون من (4) عبارة لقياس بعد التنظيم.
- محور مكون من (5) عبارة لقياس المرونة.

13- أسلوب تحليل البيانات:

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

دور نموذج VRIO لتحليل البيئة الداخلية في تعزيز مرونة المنظمة
(دراسة ميدانية))

- اختبار ألفا- 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 واختبار الفرضيات:

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 تغيرها 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
16	0.910	نموذج VRIO
4	0.763	القيمة

4	0.600	الندرة
4	0.829	صعوبة التقليد
4	0.846	التنظيم
5	0.876	المرونة
21	0.919	جميع عبارات الاستبانة

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

وتشير النتائج الموضّحة في الجدول رقم (1) إلى أن قيم معامل ألفا كرونباخ تتراوح بين (0.600) و(0.876)، وتُعدّ هذه القيم مقبولة إحصائياً، لأنها تساوي (0.60)، كما حصل المقياس ككل على معامل ثبات بلغت قيمته (0.919)، وهي أيضاً قيمة مرتفعة، وبناءً عليه، يمكن القول أن جميع المقاييس المستخدمة في البحث تتسم بدرجة عالية من الثبات الداخلي لعباراتها.

2-13 الخصائص الشخصية لمفردات عينة البحث:

جدول (2) توزع مفردات العينة تبعاً للمتغيرات الديمغرافية

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	

دور نموذج VRIO لتحليل البيئة الداخلية في تعزيز مرونة المنظمة
(دراسة ميدانية))

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	
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 لافراد عينة البحث، كما احتل حملة الإجازة الجامعية النسبة الأكبر في العينة حيث بلغت (51.7%)، وهذا الأمر منطقي كون العاملين في شركات الادوية معظمهم من الجامعي ين خريجي كليات الصيدلة، العلوم، والهندسة التقنية.

14-3 اختبار الفرضية الرئيسية:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية لنموذج VRIO لتحليل البيئة الداخلية في تعزيز المرونة في المنظمة.

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

جدول (3) نموذج العلاقة بين نموذج VRIO والمرونة وفق طريقة (Enter)

تحليل التباين ANOVA		الخطأ المعياري المقدر	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	النموذج
Sig	قيمة F					
0.000	192.153	2.39325	.420	.422	.650	العلاقة بين نموذج VRIO والمرونة

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يلاحظ من الجدول السابق أن قيمة الارتباط بين المتغير المستقل (نموذج VRIO) والمتغير التابع (المرونة) بلغت (0.650) وهي قيمة تدل على ارتباط متوسط إيجابي، أما معامل التحديد فقد بلغ قيمة (0.422) وهي قيمة تفسيرية جيدة تدل على أن المتغيرات المستقلة تفسر ما مقداره (42%) من التغير في المرونة في الشركات محل البحث، كما كانت قيمة (F) دالة إحصائياً وعليه، يمكن القول: إن النموذج المختار للدراسة يلائم البيانات، وأن قيم المتغير المستقل (نموذج VRIO) صالحة للتنبؤ بقيم المتغير التابع (بعد المرونة)، أما نتائج معاملات الانحدار فيوضحها الجدول الآتي:

دور نموذج VRIO لتحليل البيئة الداخلية في تعزيز مرونة المنظمة
(دراسة ميدانية))

الجدول (4) معاملات الانحدار للعلاقة بين نموذج VRIO والمرونة وفق طريقة (Enter)

القيمة الاحتمالية	المعاملات المعيارية		المعاملات غير المعيارية		المرونة Flex	نموذج العلاقة
	T	Beta	الخطأ المعياري	B		
.000	5.55 3	.650	.580	3.218	الثابت	نموذج VRIO
.000	13.8 62		.16	.218	الدرجة الكلية	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يلاحظ من الجدول السابق أن قيمة ثابت الانحدار بلغت (3.218) وهي دالة إحصائياً، وأن قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل بلغت (0.218) وهي دالة إحصائياً، كما أن قيمة اختبار T بلغت (13.862) وبمستوى معنوية (0.00)، وهذا يعني أن تطبيق نموذج VRIO يؤثر في تعزيز المرونة معنوياً، ومنه نقبل الفرضية أي: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لنموذج VRIO في تعزيز المرونة، وتفسر النتيجة أن لنموذج VRIO أثراً مباشراً وإيجابياً في تعزيز المرونة في شركات الصناعة الدوائية عينة البحث، فقد تبين أن كل ارتفاع في درجة تطبيق النموذج يقابله

تحسّن ملموس في قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية والتشغيلية، يمكن القول أن تطبيق نموذج VRIO داخل المعامل الدوائية يسهم بشكل جوهري في تحقيق مستوى أعلى من المرونة بمعنى آخر، كلما زادت قدرة المعمل على استغلال موارده الداخلية بطريقة نادرة ومنظمة وصعبة التقليد، زادت قدرته على الاستجابة والتكيف مع التغيرات في السوق والبيئة الصناعية، ويمكن التنبؤ بالمرونة من خلال معادلة الانحدار الآتية:

$$\text{Flex} = 3.218 + .218 * \text{VRIO}.$$

4-14 اختبار الفرضيات الفرعية:

1-4-14 اختبار الفرضية الفرعية الاولى:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعء القيمة كأحد أبعاد نموذج VRIO في تعزيز المرونة.

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

جدول (5) نموذج العلاقة بين بعد القيمة وبعء المرونة وفق طريقة (Enter)

تحليل التباين ANOVA		الخطأ المعياري المقدر	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	النموذج
Sig	قيمة F					
0.000	161.057	2.47945	.377	.380	.616	العلاقة بين بعد القيمة وبعء المرونة

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

دور نموذج VRIO لتحليل البيئة الداخلية في تعزيز مرونة المنظمة
(دراسة ميدانية)

يلاحظ من الجدول السابق أن قيمة الارتباط بين المتغير المستقل (بعد القيمة) والمتغير التابع (بعد المرونة) بلغت (0.616) وهي قيمة تدل على ارتباط متوسط إيجابي، أما معامل التحديد فقد بلغ قيمة (0.380) وهي قيمة تفسيرية جيدة تدل على أن المتغيرات المستقلة تفسر ما مقداره (38%) من التغير في مرونة المنظمة، كما كانت قيمة (F) دالة إحصائياً، وأن قيم المتغير المستقل (بعد القيمة) صالحة للتنبؤ بقيم المتغير التابع (بعد المرونة)، أما نتائج معاملات الانحدار فيوضحها الجدول الآتي:

الجدول (6) معاملات الانحدار للعلاقة بين بعد القيمة وبعد المرونة وفق طريقة (Enter)

القيمة الاحتمالية	المعاملات المعيارية		المعاملات غير المعيارية		بعد المرونة Flex	نموذج العلاقة
	T	Beta	الخطأ المعياري	B		
.000	7.649	.616	.554	4.234	الثابت	بعد القيمة Value
.000	12.691		.068	.866	الدرجة الكلية	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يلاحظ من الجدول السابق أن قيمة ثابت الانحدار بلغت (4.234) وهي دالة إحصائياً، وأن قيمة معامل الانحدار لمتغير بعد القيمة بلغت (0.866) وهي دالة إحصائياً، كما أن قيمة اختبار T بلغت (12.691) ومستوى معنوية (0.00)، وهذا يعني أن بعد القيمة يؤثر في بعد المرونة، ومنه نقبل الفرضية أي: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعد القيمة كأحد أبعاد نموذج VRIO في

تعزيز المرونة في المنظمة، تشير النتائج إلى أن كل تحسن في بعد القيمة سيؤدي إلى زيادة واضحة في مرونة المنظمة، أي قدرتها على التكيف السريع مع المتغيرات البيئية والطلبات السوقية، حيث أن تعزيز القيمة داخل المنظمة من خلال تقديم منتجات أو خدمات ذات قيمة مضافة للعملاء، واستغلال الموارد بشكل كفؤ يسهم بشكل مباشر وكبير في تعزيز مرونتها، أي قدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة الداخلية، وهذا يعني أن المنظمات التي تستثمر في خلق منتجات تضيف قيمة تكون أكثر قدرة على تغيير عملياتها وهياكلها الإنتاجية بسرعة وكفاءة استجابة للتقلبات السوقية، مما يدعم تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. و يمكن التنبؤ بالمرونة من خلال معادلة الانحدار الآتية:

$$\text{Flex} = 4.234 + 0.866 * V$$

14-4-2 اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعـد الندرة كأحد أبعاد نموذج VRIO في تعزيز المرونة.

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

جدول (7) نموذج العلاقة بين بعد الندرة والمرونة 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					

دور نموذج VRIO لتحليل البيئة الداخلية في تعزيز مرونة المنظمة
(دراسة ميدانية))

العلاقة بين بعد الندرة والمرونة	.431	.186	.182	2.84128	59.930	0.000
---------------------------------------	------	------	------	---------	--------	-------

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يلاحظ من الجدول السابق أن قيمة الارتباط بين المتغير المستقل (بعد الندرة) والمتغير التابع (المرونة) بلغت (0.431) وهي قيمة تدل على ارتباط متوسط وإيجابي، أما معامل التحديد فقد بلغت قيمته (0.186) وهي قيمة تفسيرية جيدة تدل على أن المتغيرات المستقلة تفسر ما مقداره (19%) من التغير في مرونة المنظمة، كما كانت قيمة (F) دالة إحصائياً وعليه، يمكن القول: إن النموذج المختار للدراسة يلائم البيانات، وأن قيم المتغير المستقل (بعد الندرة) صالحة للتنبؤ بقيم المتغير التابع (بعد المرونة)، أما نتائج معاملات الانحدار فيوضحها الجدول الآتي:

الجدول (8) معاملات الانحدار للعلاقة بين بعد الندرة وبعد المرونة وفق طريقة (Enter)

القيمة الاحتمالية	المعاملات المعيارية		المعاملات غير المعيارية		المرونة Flex	نموذج العلاقة
	T	Beta	الخطأ المعياري	B		
.000	7.869		.715	5.624	الثابت	بعد الندرة
.000	7.741	.431	.071	.548	الدرجة الكلية	Rare

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يلاحظ من الجدول السابق أن قيمة ثابت الانحدار بلغت (5.624) وهي دالة إحصائياً، وأن قيمة معامل الانحدار لبعد الندرة بلغت (0.548) وهي دالة إحصائياً، كما أن قيمة اختبار T بلغت (12.691) وبمستوى معنوية (0.00)، وهذا يعني أن بعد الندرة يؤثر في المرونة ومنه نقبل

الفرضية أي: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعء الندرة كأحد أبعاد نموذج VRIO في تعزيز المرونة، فالموارد النادرة التي تمتلكها المنظمة تُسهم بشكل فعال في تعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية، ويعني ذلك أن توفر عناصر يصعب على المنافسين الحصول عليها مثل الكفاءات المتخصصة أو التقنيات الفريدة يتيح للمنظمة درجة أعلى من المرونة في إعادة ترتيب عملياتها واستجابتها السريعة للمتغيرات، مما يعزز من فرص تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في بيئات ديناميكية ومتقلبة، ويمكن التنبؤ بالمرونة من خلال معادلة الانحدار الآتية:

$$\text{Flex} = 5.624 + 0.548 * R$$

14-4-3 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعء صعوبة التقليد كأحد أبعاد نموذج VRIO في تعزيز

المرونة.

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

جدول (9) نموذج العلاقة بين بعد صعوبة التقليد والمرونة 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	145.202	2.52714	.353	.356	.596	العلاقة بين بعد صعوبة

دور نموذج VRIO لتحليل البيئة الداخلية في تعزيز مرونة المنظمة
(دراسة ميدانية))

						التقليد والمرونة
--	--	--	--	--	--	---------------------

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يلاحظ من الجدول السابق أن قيمة الارتباط بين المتغير المستقل (بعد صعوبة التقليد) والمتغير التابع (المرونة) بلغت (0.596) وهي قيمة تدل على ارتباط متوسط إيجابي، أما معامل التحديد فقد بلغت قيمته (0.356) وهي قيمة جيدة تدل على أن المتغيرات المستقلة تفسر ما مقداره (35%) من التغير في المرونة، كما كانت قيمة (F) دالة إحصائياً وعليه، ويمكن القول: إن النموذج المختار للدراسة يلائم البيانات، وأن قيم المتغير المستقل (بعد صعوبة التقليد) صالحة للتنبؤ بقيم المتغير التابع (بعد المرونة)، أما نتائج معاملات الانحدار فيوضحها الجدول الآتي:

الجدول (10) معاملات الانحدار للعلاقة بين بعد صعوبة التقليد والمرونة وفق طريقة

(Enter)

القيمة الاحتمالية	المعاملات المعيارية		المعاملات غير المعيارية		المرونة Flex	نموذج العلاقة
	T	Beta	الخطأ المعياري	B		
.000	9.977	.596	.512	5.109	الثابت	بعد صعوبة التقليد
.000	12.05 0		.054	.650	الدرجة الكلية	Imitability

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يلاحظ من الجدول السابق أن قيمة ثابت الانحدار بلغت (5.109) وهي دالة إحصائياً، وأن قيمة معامل الانحدار لبعده صعوبة التقليد بلغت (0.650) وهي دالة إحصائياً، كما أن قيمة اختبار T بلغت (12.050) ومستوى معنوية (0.00)، وهذا يعني أن بعد صعوبة التقليد يؤثر في المرونة، أي أنه كلما ارتفع مستوى بعد صعوبة التقليد باستخدام نموذج VRIO، ومنه نقبل الفرضية أي: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعده صعوبة التقليد باعتباره أحد أبعاد نموذج VRIO في تعزيز المرونة في المنظمة، وتشير النتائج إلى أن المنظمات التي تمتلك موارد أو قدرات يصعب تقليدها أو تكرارها من قبل المنافسين، تتمتع بمرونة أكبر في التكيف مع التحديات والتغيرات، فعندما تكون الموارد متميزة ولا يمكن استنساخها بسهولة، يصبح لدى المنظمة ميزة في تعديل عملياتها واستراتيجياتها بمرونة أكبر، مما يمكنها من الحفاظ على ميزتها التنافسية، ويمكن التنبؤ بالمرونة من خلال معادلة الانحدار الآتية:

$$\text{Flex} = 5.109 + 0.650 * I$$

14-4-4 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعده التنظيم كأحد أبعاد نموذج VRIO في تعزيز المرونة. للتحقق من صحة هذه الفرضية تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط وفق طريقة (Enter) والجدول الآتي يوضح النتائج:

جدول (11) نموذج العلاقة بين بعد التنظيم والمرونة 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					

دور نموذج VRIO لتحليل البيئة الداخلية في تعزيز مرونة المنظمة
(دراسة ميدانية))

العلاقة بين بعد التنظيم والمرونة	.579	.335	.332	2.56746	132.484	0.000
--	------	------	------	---------	---------	-------

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يلاحظ من الجدول السابق أن قيمة الارتباط بين المتغير المستقل (بعد التنظيم) والمتغير التابع (المرونة) بلغت (0.579) وهي قيمة تدل على ارتباط متوسط إيجابي، أما معامل التحديد فقد بلغ قيمة (0.335) وهي قيمة تفسيرية جيدة تدل على أن المتغيرات المستقلة تفسر ما مقداره (33%) من التغير في مرونة المنظمة، كما كانت قيمة (F) دالة إحصائياً وعليه، يمكن القول: إن النموذج المختار للدراسة يلائم البيانات، وأن قيم المتغير المستقل (بعد التنظيم) صالحة للتنبؤ بقيم المتغير التابع (بعد المرونة)، أما نتائج معاملات الانحدار فيوضحها الجدول الآتي:

الجدول (12) معاملات الانحدار للعلاقة بين بعد التنظيم والمرونة وفق طريقة (Enter)

القيمة الاحتمالية	المعاملات المعيارية		المعاملات غير المعيارية		المرونة Flex	نموذج العلاقة
	T	Beta	الخطأ المعياري	B		
.000	13.24 9		.457	6.053	الثابت	بعد التنظيم

Organization	الدرجة الكلية	.545	.047	.579	11.51 0	.000
--------------	---------------	------	------	------	------------	------

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يلاحظ من الجدول السابق أن قيمة ثابت الانحدار بلغت (6.053) وهي دالة إحصائياً، وأن قيمة معامل الانحدار لبعد التنظيم بلغت (0.545) وهي دالة إحصائياً، كما أن قيمة اختبار T بلغت (11.510) ومستوى معنوية (0.00)، وهذا يعني أن بعد التنظيم يؤثر في المرونة، ومنه نقبل الفرضية أي: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعد التنظيم كأحد أبعاد نموذج VRIO في تعزيز المرونة في المنظمة، تشير هذه النتائج إلى أن التنظيم الفعال داخل المنظمة سواء عبر الهيكل التنظيمي الواضح، توزيع الأدوار، وأنظمة العمل المرنة يسهم بشكل مباشر في تعزيز قدرة المنظمة على التكيف والمرونة في مواجهة المتغيرات، فوجود تنظيم جيد يسمح للمنظمة بإعادة ترتيب الموارد والعمليات بسرعة، وتسهيل التواصل الداخلي، وتمكين اتخاذ القرارات بشكل أسرع وأكثر فعالية، مما يدعم مرونتها ويعزز قدرتها تحسين التنسيق الداخلي وتعزيز الأداء الوظيفي بين الأقسام المختلفة داخل المنظمة، ويمكن التنبؤ بالمرونة من خلال معادلة الانحدار الآتية:

$$\text{Flex} = 6.053 + 0.545 * O$$

15- النتائج والتوصيات:

1-15 النتائج :

تُظهر نتائج التحليل أن نموذج VRIO يعد عاملاً مؤثراً وأساسياً في تحقيق المرونة في المنظمات.

تؤكد النتائج أن تعزيز نموذج VRIO بأبعاده داخل المنظمة يسهم في تعزيز المرونة في المنظمات، فالمنظمات التي تمتلك موارد قيمة و نادرة يصعب تقليدها ومنظمة بالشكل الذي يسمح استغلالها بالشكل الأمثل تكون أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات ومواجهة التحديات السوقية بكفاءة.

دور نموذج VRIO لتحليل البيئة الداخلية في تعزيز مرونة المنظمة
(دراسة ميدانية)

يوجد دور ذو دلالة إحصائية لنموذج VRIO في تعزيز المرونة في المنظمة.
يوجد دور ذو دلالة إحصائية لأبعاد نموذج VRIO (القيمة، الندرة، صعوبة التقليد، التنظيم)
في تعزيز المرونة.

2-15 التوصيات:

من خلال النتائج السابقة يمكن تقديم التوصيات التالية:
التركيز على تقديم قيمة مضافة تلبي احتياجات العملاء وتعزز مرونة المنظمة من خلال متابعة السوق بشكل دوري لفهم احتياجات العملاء وتوقعاتهم بشكل دقيق.
الاستثمار في الموارد النادرة والفريدة التي يصعب على المنافسين الحصول عليها، وذلك من خلال تحديد الموارد النادرة داخل المنظمة وتخصيص ميزات خاصة لتطويرها.
تعزيز التنظيم الداخلي المرن الذي يسمح بسرعة الاستجابة والتكيف مع التغييرات وذلك من خلال تبني هيكل تنظيمي مرن يقلل من البيروقراطية ويزيد من سرعة اتخاذ القرار.
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- Larbi, A, Danquah, G, Ackah, A, 2024, “**Utilization of Internal Analysis with the VRIO Framework and Development of Scale for Resource and Capabilities of Fashion and Design Organization**”, International Journal of Research and Scientific Innovation, Vol:11.
- 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- Astawa,P, (2022), "**VRIO Model as a Framework for Developing Tourism Competitiveness**", International Conference on Applied Science and Technology on Social Science, Vol: 647, Advances in Social Science, Education and Humanities Research, Atlantis Press.
- 5- Talaja, A, (2012), "Testing VRIN framework: Resource value and rareness as sources of competitive advantage **and above average performance**", Journal of Management, Vol. 17, P:53.
- 6- عثمان، مروة، (2019)، "**تحليل العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والميزة التنافسية المستدامة دراسة ميدانية**"، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، مصر، ص: 187.
- 7- Cardeal, N, António, N, (2012), "**Valuable, rare, inimitable resources and organization (VRIO) resources or valuable, rare, inimitable resources (VRI) capabilities: What leads to competitive advantage**", South African Journal of Business Management, Vol.6, P:10160.
- 8- Yudiono, N, Wilopo, I, Mohmmad, (2019), "**VRIO Analysis to Measure E-Business Readiness in the Automotive Industry in East Java (Study on Otobus Company Kalisari and Otobus Company Menggala)**", Wakana Indonesian Journal of Social and Humanity Study, Vol 22, p: 283.
- 9- Erlangga, H, Rustiadi, S, (2023), "**VRIO Analysis in the Commercialization of the Traditional Music Industry**", International Journal of Current Science Research and Review, Vol:6, P:1596.
- 10- بن الشيخ، حفصة، حرزاوي، أمينة، (2020)، "**أثر التحليل الاستراتيجي للموارد الداخلية باستخدام أداة VRIO على أداء الأعمال**"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية، الجزائر، ص: 10-11.
- 11- 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.

- 12- القوجة، علاء، علي، سليمان، بورزان، أية، (2023)، " دور القيمة المدركة للعميل في حب العلامة التجارية"، مجلة بحوث جامعة حلب، العدد: 47، ص: 7.
- 13- Hernández, J, Becerra, L, (2021), "**Growth of the D-Ksa Micro-enterprise from the Perspective of Market Expansion**", Journal of Management Thought and Practice, Vol:13, P:7.
- 14- العرابي، حليلة، العرابي، كريمة، (2019)، "دور التحليل الاستراتيجي في تحسين الأداء المالي"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، ص:9.
- 15- حساني، رقية، فرحاتي، لويضة، (2016)، "الموارد ودورها في تحقيق المزايا التنافسية وفقاً للنظرية القائمة على أساس الموارد (VRIO)"، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد الأول، العدد الثاني، جامعة الشهيد حمة الخضر، الوادي، الجزائر، ص: 57.
- 16- Ariyani,W, Daryanto, A, Sahara, (2018), "**Perationalization of Internal Analysis Using the VRIO Framework: Development of Scale for Resource and Capabilities Organization**", Asian Business Research Journal, Vol3, p: 10.
- 17- حاتم، الخضر، (2023)، " دور القدرات الاستراتيجية في تحسين أداء العاملين " رسالة دكتوراة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3 سلطان شبيب، الجزائر.
- 18- أيوبي، محمد، دواليبي، عبد القادر، (2019)، "أثر الذاكرة التنظيمية في المرونة الاستراتيجية"، مجلة بحوث جامعة حلب، العدد: 37، ص: 8.
- 19- Desalegn, E, et al, (2024), "**Disentangling Organizational Agility from Flexibility, Adaptability, and Versatility: a Systematic Review**", Future Business Journal, Vol:10, P: 3.
- 20- مرزوقي، ياسر، (2019)، "دور إدارة الكفاءات في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسات الصناعات الدوائية في الجزائر"، رسالة دكتوراة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، ص: 110.
- 21- صلاح الدين، دانا، (2019)، "الأثر الاستراتيجي لأتمتة العمليات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية"، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين، ص: 27.