

أداة Vrio ودورها في تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة – دراسة تحليلية لمجمع سيفيتال-

## The VRIO tool and its role in analyzing the internal environment of the institution

### – A model study on the Cevital complex-

أمال بن سترة<sup>1</sup>، نوال شيشة<sup>2</sup>

Amel Bensautra, Nawal Chicha<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، (الجزائر)، مخبر الصناعة، التطور التنظيمي للمؤسسات والإبداع ، docamel42@gmail.com

<sup>2</sup> جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، (الجزائر)، مخبر الصناعة، التطور التنظيمي للمؤسسات والإبداع ، chichanawel@gmail.com

تاريخ النشر: 2021/12/ 31

تاريخ القبول: 2021/12/ 05

تاريخ الاستلام: 2021/10/ 07

#### ملخص:

تنشط المؤسسات باختلاف أنماطها في بيئة داخلية تتفاعل وتتكامل من خلال مجموعة من الموارد المالية والمادية والبشرية والتكنولوجية لتفعيل أهدافها وبذلك تحقق ميزتها التنافسية وتضمن استمراريتها، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال عمل المؤسسة على تحليل عناصر هذه البيئة بأدوات مختلفة، أداة VRIO من أهم الأدوات المعتمد عليها في تحليل ومعرفة موارد وقدرات المؤسسة لتقييم وتقويم وضعها وهو ما تطرقت إليه دراستنا إذا اعتمدنا على المنهج الوصفي والتحليلي لإظهار دور وأهمية هذه الأداة في تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة ومن أهم ما توصلنا إليه في دراستنا هذه أن أداة VRIO وسيلة فعالة تساعد المنظمات على فهم بيئتها الداخلية وعلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

كلمات مفتاحية: أداة vrio، الإستراتيجية، البيئة الداخلية، الموارد، الميزة التنافسية.

تصنيفات JEL Q32, Q2, M0

#### Abstract:

Organizations of different types are active in an internal environment that interacts and integrates through a group of financial, material, human and technological resources to activate their objectives and thus achieve their competitive advantage and ensure their continuity, and this will only be achieved through the institution's work on analyzing the elements of this environment with different tools, VRIO tools are one of the most important tools relied upon to analyze and know the resources and capabilities of the organization to assess and evaluate its status, which is what our study touched on, as we adopted the descriptive and analytical approach to show the role and importance of this tool in analyzing the internal environment of the institution, Our study shows that the VRIO tool is an effective tool that helps organizations understand their internal environment and achieve a sustainable competitive advantage.

**Keywords:** VRIO tool, strategy, internal environment, resources, competitive advantage

**JEL Classification Codes:** M0, Q2, Q32.

المؤلف المرسل: أمال بن سترة ، الإيميل: docamel42@gmail.com

1. مقدمة:

تسعى المؤسسات لاختيار إستراتيجية مناسبة تضمن لها الاستمرار وتحقيق التميز على الساحة التنافسية، ولا يتحقق ذلك إلا بتحليلها لبيئتها الداخلية التي تسمح لها بمعرفة نقاط القوة والضعف.

إن ابرز ما تعتمد عليه في تشخيصها تبنيها لأدوات تحليلية تساعدها في فهم وتحليل ما يجري في بيئتها الداخلية، ومعرفة ما يجري حولها، ومن بينها أداة التحليل vrio، التي طورت بواسطة الاقتصادي جاي بارني عام 1991 في كتابه " موارد الشركة والميزة التنافسية المستدامة"، ثم تطورت في عام 1995 أخذت شكلها الحالي في كتاب "التطلع إلى الداخل للحصول على ميزة تنافسية". من هذا المنطلق يتبادر لنا التساؤل التالي: ما دور أداة التحليل vrio في تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة؟

- الفرضيات: تنطلق الدراسة من فرضية مفادها أن أداة التحليل vrio تمكن من فهم البيئة الداخلية للمنظمة مما يساعدها بمعرفة مواردها وقدراتها هذا ما يضمن لها التميز.

- أهمية الدراسة: تستمد الدراسة أهميتها من كون أن أداة التحليل vrio من أدوات التحليل الإستراتيجي التي حظيت باهتمام ودراسات منذ الستينات من قبل مفكرين ومحللين اقتصاديين. لكن في دارستنا هذه نتناول جانب محدد حول البيئة الداخلية للمؤسسة ومعرفة دور أداة vrio .

2. الدراسات السابقة

- دراسة مخفي أمين، بطاهر بخته، تحت عنوان أثر التحليل الإستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية/ العدد 2016/06، حيث كانت تبحث هذه الدراسة لمعرفة أثر التحليل الإستراتيجي على الأداء التنظيمي للمؤسسة، فاعتمدت على دراسة قياسية، فتوصلت بها لمجموعة من النتائج أبرزها أن التحليل الداخلي أثر في تحسين المنظمة عن طريق معرفتها لمواردها وهيكلها التنظيمي الذي يعتبر محور إدارتها، كما يساعدها التحليل الداخلي في اختيار استراتيجياتها بناء على ما يحدث في بيئتها الداخلية.

- دراسة هالة يحيوي، تحت عنوان التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية للمؤسسة، مجلة آفاق للبحوث والدراسات، المجلد 04/العدد 2021/01، تهدف الدراسة لمحاولة التعرف على عوامل أو متغيرات البيئة الداخلية وكيفية تحليلها داخل المنظمة بهدف بيان العوامل المؤثرة والمساهمة في استمرارية المنظمة وحمايتها من المنافسين، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال وصف وتحليل مكونات البيئة الداخلية، فتوصلت الدراسة لجملة من النتائج أبرزها: أن التحليل البيئي الداخلي للمنظمة لا يساعدها فقط في إيجاد نقاط القوة ومعرفة نقاط الضعف بل يساعدها أيضا وبطريقة غير مكتملة في تحديد الفرص ومعرفة التهديدات التي يمكن أن تواجهها المنظمة، كما يساعد المنظمة في معرفة القدرة التنافسية لها أمام الخصم ومدى استجابتها أمامه.

- دراسة رقية حساني، لويذة فرحاني، بعنوان الموارد ودورها في تحقيق المزايا التنافسية وفق للنظرية القائمة على أساس الموارد (VRIO)، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 01/ العدد 2016/02، هدفت الدراسة لتوضيح ضرورة توفر المؤسسة على ميزة تنافسية مستدامة من خلال مواردها البشرية أو الموارد غير الملموسة التي تصنع الفرق في النجاح الفعلية التنظيمية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي توصلت بيه لمجموعة من النتائج أبرزها أن الموارد الداخلية للمنظمة هي أهم مصادر الميزة التنافسية، لذلك يجب الاكتشاف المستمر لها وتقييمها وتثمينها.

رغم توافق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة، سألفة الذكر، في العديد من الجوانب خاصة في ناحية تحليل البيئة الداخلية، غير أنها تختلف عنها من خلال نقاط رئيسية هي:

- تسقط الدراسة الحالية لمعرفة ماهية أداة VRIO، والتركيز على معرفة دور هذه الأداة في التحليل الداخلي لبيئة المنظمة، وبالتالي التركيز على جانب محدد من أدوات تحليل البيئة الداخلية، في حين تناولت الدراسات السابقة جميع أدوات التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية.

3. الإطار المفاهيمي للبيئة الداخلية :

### 1.3. مفهوم البيئة الداخلية:

تعرف البيئة الداخلية حسب (Duncan, 1972) على أنها "مجموعة العوامل الاجتماعية والفسولوجية ذات الصلة الوثيقة داخل حدود المنظمة، أو وحدة القرار التي تؤخذ بنظر الاعتبار عند التفكير في سلوكية اتخاذ القرار". ويرى (Certo, 1997) أن البيئة الداخلة للمؤسسة " تمثل المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدد ودقيق بالتطبيقات الإدارية والتنظيمية "

إن دراسة وفهم البيئة الداخلية للمؤسسة يسمح لها بتحديد نقاط القوة والضعف بما يساعدها على تقوية مواردها الذاتية واستغلالها في اقتناص الفرص المتاحة مع تجنب التهديدات المحتملة من خلال بناء ميزة تنافسية قوية يصعب على المنافسين الآخرين تقليدها (بالإيلية، 2018، صفحة 39).

### 2.3 أهمية تحليل البيئة الداخلية :

إن أهمية تحليل البيئة الداخلية تنبع من خلال الآتي:

- تقييم القدرات والإمكانيات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمنظمة.
- إيضاح موقف المنظمة بالنسبة لغيرها من المنظمات في الصناعة.
- بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرائق تدعيمها مستقبلا بما يساعدها على مواجهة المعوقات البيئية واغتنام الفرص الموجودة في البيئة.
- بيان وتحديد نقاط الضعف حتى يمكن معالجتها والتغلب عليها، وتفاديها من خلال نقاط القوة الحالية للمنظمة (عيدان العادلي وحسين عباس، 2018، صفحة 115، 114).

### 3.3 مكونات البيئة الداخلية:

تشكل مكونات البيئة الداخلية من:

- الهيكل التنظيمي: يقصد به البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة، حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، وبشكل عام فإنه توجد عدة تقسيمات وأشكال مختلفة للهيكل التنظيمية التي تعتمدها المنظمة منها النماذج التالية: الهيكل التنظيمي البسيط، الوظيفي، القطاعي، الشبكي، المختلط... وغيرها، وعلى المؤسسة اختيار النموذج التنظيمي المناسب، والذي يتوافق مع استراتيجياتها لتحقيق أهدافها المرجوة.
- الثقافة التنظيمية: نظام من القيم والمعتقدات يتقاسمها أعضاء التنظيم وتصبح موجبة لسلوك الفردي والجماعي في المؤسسة، وتعرف كذلك بأنها: مجموعة القيم المشتركة التي تحكم تفاعلات أفراد المنظمة فيما بينهم، ومع الأطراف ذوي العلاقة خارج المنظمة، كما تعد بصمة المنظمة، وهويتها الخاصة، ويمكن أن تكون لها نقطة قوة أو تشكل لها نقطة ضعف وفقا لتأثيرها على سلوكيات أفراد المنظمة (يحياوي، 2021، صفحة 103، 102).
- موارد المنظمة: هي من الأصول التي تتحكم بها المنظمة، وتشمل هذه الأصول الموارد المتاحة للمنظمة (درة وجرادات، 2013، صفحة 53)، ويمكن تصنيف موارد المؤسسة على النحو التالي:
- الموارد غير ملموسة: وتتمثل في صورة المؤسسة، شهرة المؤسسة، براءات الاختراع.. الخ
- الموارد الملموسة: هي الموارد التي لها كيان مادي ملموس، وهي تشمل مختلف الموارد المادية والمالية التي تتوفر عليها المؤسسة وتضم كل هياكل المؤسسة من مباني، وأراضي، الآلات، المواد الأولية.. الخ (حامدي، 2019، صفحة 85).

### 4. أداة التحليل VRIO:

#### 4.1 مفهوم أداة التحليل vrio:

كانت بداية أداة vrio أول مرة في عام 1991، عندما ناقش بارني أربع صفات يجب أن تكون موجودة في موارد الشركة إذا أرادوا المساهمة في بناء ميزتها التنافسية المستدامة، تم التعرف عليها في البداية باسم VRIN ، ثم أصبحت فيما بعد

VRIO عندما قدمها بارني في عمل لاحق في 199، هذا الإصدار لديه العديد من التحسينات، أصبحت في النهاية أداة الانتقال للشركات المصممة على اكتشاف ما يمكن أن تكون عليه الميزة التنافسية المستدامة (www.affde.com, 2021)، ويعتبر نموذج VRIO أداة تحليل إستراتيجية للكشف عن الموارد والقدرات في المنظمات لتطوير التنافسية (www.rattibha.com, 2021)، ويقوم هذا التحليل على افتراض مفاده إن امتلاك المنظمة لمقدرات ذات قيمة valuable (هل تساهم المقدرات بتقديم قيمة للزبون وبميزة تنافسية)، نادرة Rareness (هل يمتلك أحد المنافسين تلك المقدر)، مكلفة التقليد Costly to imitate، وإن المنظمة قد نظمت نفسها لاستثمار مواردها، فأن ذلك من شأنه أن يكون مصدرا لميزة تنافسية قابلة للبقاء، ولتطبيق VRIO يتعين بالآتي:

- تحديد المضامين التنافسية لكل مورد من موارد المنظمة وذلك من خلال التساؤلات الموضحة في الجدول (1) أدناه.
- النظر إلى أي من هذه التساؤلات في إطار المقارنة مع المنافسين الحاليين أو المتوقعين في المستقبل. (رشيد و جلاب، 2015، صفحة 166، 167)

جدول رقم (01) : التساؤلات الرئيسية في تحليل vrio

صفة المورد	التساؤلات
ذات قيمة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- من الناحية النظرية:</li> <li>- هل تستطيع موارد المنظمة استغلال الفرص الخارجية وتجنب التهديدات؟</li> <li>- من الناحية العملية:</li> <li>-هل تؤثر الموارد في زيادة الإيرادات، أو تخفيض التكاليف أو الاستفادة من الاثنين؟</li> </ul>
الندرة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إذا لم تكن الموارد نادرة عندها يتوقع أن تسود آليات المنافسة التامة ( لا توجد ميزة تنافسية ولا توجد أرباح أعلى من الأرباح الاعتيادية)</li> <li>- على الرغم من أن الموارد تمتلك من قبل بعض المنظمات غير أنها قد تكون نادرة بما فيه الكفاية.</li> </ul>
التقليد	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يمكن المحافظة على الميزة التنافسية المتأنية عن الموارد القيمة والنادرة من خلال تحمل المنافسين الكلفة إذا ما أرادوا تقليدها</li> <li>- إذا كانت موارد المنظمة مكلفة في تقليدها من قبل المنافسين عندها تستطيع المنظمة الاحتفاظ بالميزة التنافسية لفترة طويلة.</li> </ul>
التنظيم	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يتعين وجود التناغم بين الهيكل التنظيمي وآليات الرقابة لتحفيز الأفراد ومنحهم القدرة على استثمار موارد المنظمة.</li> <li>-يجب أن تتكامل آليات الرقابة وهيكل المنظمة ومواردها للحصول على ميزة تنافسية مستدامة.</li> </ul>

المصدر: (صالح عبد الرضا رشيد، حسان دهش جلاب، 2015، ص 167)

2.4. إطار عمل نموذج vrio :

يمكن الجمع بين المسائل المتعلقة بالقيمة والندرة والقابلية للتقليد والتنظيم في إطار واحد لفهم المزايا المحتملة المرتبطة باستغلال أي مورد أو قدرة المنظمة، كما يمكن توضيح العلاقة بين التنظيم في إطار واحد لفهم المزايا المحتملة المرتبطة باستغلال أي مورد أو قدرة المنظمة، كما يمكن توضيح العلاقة بين إطار عمل vrio ونقاط القوة والضعف كما سيتم توضيحه في الجدول الآتي:

جدول رقم (02) : إطار عمل نموذج vrio

هل المورد أو القدرة					
ذات قيمة	نادرة	مكلفة التقليد	مستغلة من طرف	أثار تنافسية	القوة أو لضعف
لا	-	-	لا	عيب تنافسي	ضعف
نعم	لا	-	↑	التكافؤ تنافسية	القوة
نعم	نعم	لا	↓	ميزة تنافسية مؤقتة	القوة والكفاءة المميزة
نعم	نعم	نعم	نعم	ميزة تنافسية مستدامة لا	القوة والكفاءة المميزة المستدامة

المصدر: (سعاد بوفروخ، 2018/2019، ص53)

يتضح من الجدول أعلاه أنه إذا كان:

- المورد أو القدرة التي تتحكم بها المنظمة ليست قيمة فلن تتمكن المنظمة من اختيار أو تنفيذ إستراتيجيات تسمح لها باستغلال الفرص البيئية أو تحييد تهديداتها، كما أن استغلال المنظمة لهذه الموارد أو القدرات سيؤدي إلى زيادة التكاليف أو خفض إيرادات المنظمة لأنها تعتبر نقطة ضعف لذا يتعين على المنظمة معالجة نقاط الضعف أو تجنب هذه الموارد أو القدرات عند اختيار أو تنفيذ الإستراتيجيات، وإذا استغلت الشركة هذه الأنواع من الموارد والقدرات فيتوقع أن تضع نفسها في وضع تنافسي أقل من تلك التي لا تمتلك هذه الموارد غير الثمينة أو لا تستخدمها في صياغة وتنفيذ الإستراتيجيات.
- المورد أو القدرة (ذات قيمة) ولكن ليست نادرة فاستغلال هذا المورد أو القدرة في صياغة وتنفيذ الإستراتيجيات سيولد تكافؤ تنافسيا واستغلال هذا النوع من الموارد لن يخلق مزايا تنافسية بشكل عام ولكن الفشل في استغلالها يمكن أن يضع المنظمة في وضع تنافسي غير موات ولذلك يمكن اعتبار الموارد أو القدرات القيمة والنادرة نقطة قوة تنظيمية
- المورد أو القدرة قيمة نادية ولكن دون تكلفة تقليد فإنها ستولد ميزة تنافسية مؤقتة للمنظمة، والمنظمة التي تشتغل مثل هذه الموارد تكون في مركز مهم لحصولها على ميزة المبادر الأول لأنها أول من استطاع استغلال تلك المورد أو القدرة، ومع ذلك بمجرد أن تقلد المنظمات المنافسة الموارد اللازمة للمنافسة ودون عوائق على عكس المنظمة المبادرة فإنها تصبح قادرة على تطوير وتنفيذ إستراتيجياتها التنافسية، يمكن اعتبار هذا النوع من القدرة أو المورد بمثابة قوة تنظيمية وكفاءة متميزة
- المورد أو القدرة قيمة ونادرة ومكلفة التقليد في استغلالها سيولد ميزة تنافسية مستدامة، في هذه الحالة تواجه المنظمات المنافسة عائق كبير في تكلفة تقليد موارد وقدرات المنظمة الناجحة، فهذه الميزة التنافسية قد تعكس

الظروف التاريخية الفريدة من نوعها أو الغموض حول الموارد أو القدرات التي يجب تقليدها أو التعقيد الاجتماعي أو أي مزايا براءات اختراع قد تمتلكه المنظمة (بوفروخ، 2019، صفحة 54، 53).

### 3.4. دور استخدام أداة VRIO في التحليل الداخلي للمؤسسة :

يعني استخدام هذا النموذج في التقييم إعداد قائمة بموارد الشركة المادية، والمالية، والبشرية، والمعلوماتية والمعرفية، والتي تدخل ضمنها الموارد المعنوية كالسمعة مثلا، ثم يتم تقييم كل مورد في ضوء قيمته للزبون، وندرته، وإمكانية تقليده، وامتلاك التنظيم الذي يسمح باستثماره، ويمثل المورد الذي يتمتع بهذه الخصائص موردا مهما ونقطة قوة، ويمكن تقييم كل مورد بمقارنته مع ما كان عليه في السابق أو مع الموارد المناظرة لدى المنافسين أو كما هو متاح في القطاع عموما. ومن الأبعاد المهمة التي يجب أن تؤخذ بنظر الاعتبار في تحليل الموارد تحديد استدامة الكفايات للموارد المميزة، بمعنى تحديد إلى أي مدى تتعرض الموارد للتقادم، فديمومة المورد وسرعة التقادم هي على شكل خط متصل من الاستدامة، فالمورد بطيء التقادم يكون له استدامة عالية، والمورد سريع التقادم تكون استدامته متدنية، وبين هذا الشكل التالي:

### الشكل (1) : خط متصل لاستدامة الموارد المميزة



المصدر: (عبد الباري ، ناصر جرادات، 2014، 56)

ويمكن القول بأن التحليل التنظيمي المستند للموارد يفيد في تحديد قائمة بالموارد التي تمتلك قدرات وكفايات جوهرية للعمل، وتعتبر ذات أهمية قصوى في نجاح المنظمة أو فشلها، إضافة إلى تحديد وتقييم الموارد التي تشكل نقاط قوة يمكن الاعتماد عليها في تحقيق أهداف المنظمة، أو تعتبر نقاط ضعف يمكن أن تسهم في تراجع وتضرر عمل المنظمة (جرادات ودرة، 2014، صفحة 56).

### 5. الجزء التطبيقي

#### 1.5. نبذة عن مجمع سيفيتال

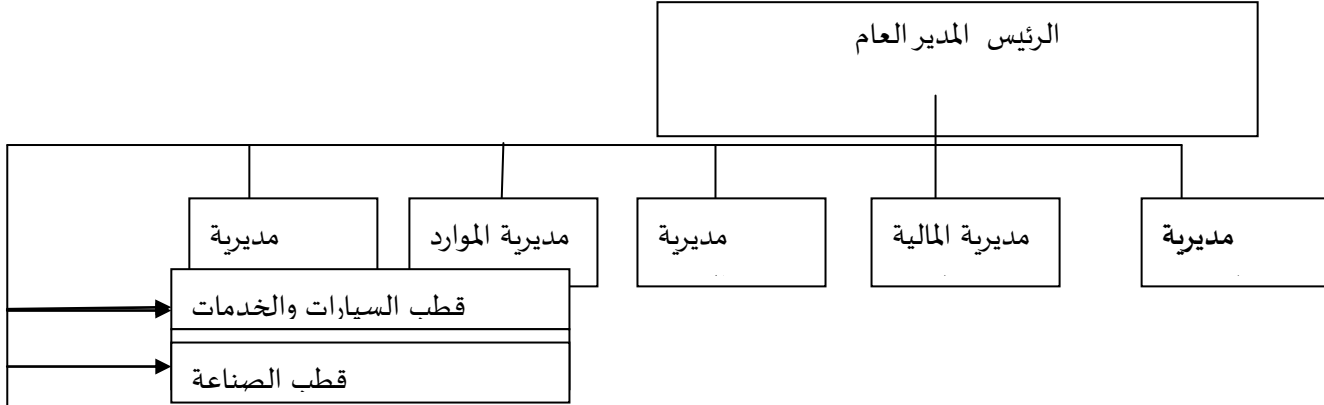
نشأت شركة سيفيتال عام 1998 من قبل السيد ربراب، حيث أصبحت شركة رائدة في الصناعات الغذائية، في الجزائر، وأفريقيا والبحر الأبيض المتوسط كلا في صناعة السكر والزيت النباتية، تقع شركة سيفيتال للصناعة الغذائية منذ نشأتها في ميناء بجاية (الجزائر) وتمتلك عدة وحدات إنتاج : 2 مصفاة سكر، وحدة سكر سائل، مصفاة الزيت، مصنع سمن، وحدة تكييف الماء المعدني، وحدة صناعة وتكييف مشروبات مبردة.

بنيت سيفيتال حول طموح ورؤية مؤسسها لإنشاء مجموعة صناعية عالمية قادرة على المنافسة وموجهة للتصدير الدولي، وتمل المجموعة وحدات الإنتاج العاملة على الصعيد العالمي، مجهزة بأحدث التكنولوجيات، تقوم إستراتيجية المجموعة على القدرة على المنافسة القوية من حيث السعر، الجودة، الحجم، الخدمات اللوجستية وإنشاء وتسيير وحدات إنتاج ومصانع في كلا البلدان الصناعية والجزائر، يرتدي أيضا كل من البحث والتطوير، الابتكار والموهبة لدى الموظفين أهمية كبيرة هذه الميزات التنافسية هي الأساس للصناعة والتصدير لخلق فرص العمل ولجذب الشباب (www.cevital.com).

#### 2.5. الهيكل التنظيمي لمجمع cevital

بالنسبة للهيكل التنظيمي المتبع من طرف مجمع سيفيتال فيظهر في الشكل رقم (1):

الشكل (2) : الهيكل التنظيمي لمجمع سيفيتال



المصدر: (نوح فروجي، وسيلة سبتي، 2020، ص 121).

### 3.5. تطبيق أداة VRIO في مجمع سيفيتال :

#### 1.3.5. تصنيف موارد الشركة: تصنف موارد المجمع كالتالي:

##### 1.1.3.5. الموارد غير الملموسة :

تتمثل الموارد غير الملموسة فالآتي:

- العلامة: نجد أن Cevital من العلامات المعروفة والموثوقة لدى الزبائن في مختلف الشرائح.
- الخبرة: تمتلك Cevital خبرة 20 سنة هذا ما يدفع بها ان تكون رائدة وتصدر منتجاتها في أوروبا ، وشمال إفريقيا الغربية ، والشرق الأوسط، تمثل صادرات السكر ليسفيتال للصناعات الغذائية الثلث(1/3) من إجمالي السكر المصدر من طرف الإتحاد الأوروبي .
- التكنولوجيا: استخدام التقنيات الحديثة، والإعتماد على برامج ودورات من بينها "ماجستير مصغر في إدارة الأعمال"، و"ويلش واي"، تهدف إلى رفع المستوى عاليا وكفاءة مهنية للمديرين

##### 2.1.3.5. الموارد الملموسة:

أما فيما يخص الموارد الملموسة فتمثلت فالتالي:

- الموارد المالية:

- يقدر رقم الأعمال ب 4 ملايين دولار وتوسعي للوصول إلى 25 مليار في بداية 2025.

- متوسط النمو السنوي لسيفيتال يقدر ب 30 بالمائة.

- الموارد المادية:

- تمتلك سيفيتال منافذ للتوزيع مختلفة حيث تتعامل مع (شركة كوكا، كرفات فود، دانون، فيربرو...)

- مخازن مبنائية تفرغ 20000 طن/سا

- تمتلك سيفيتال مباني وارضية

- معدات ووسائل وتقنيات حديثة ومتطورة.

- الموارد البشرية:

- تحتوي شركة سيفيتال على 18000 موظف بمختلف الفئات (رجال/نساء)، ومن بينهم 15000 في الجزائر، والسعي

لوصول إلى 100000 عامل والاستثمار في التكوين والكفاءات

##### 2.3.5. تطبيق أداة VRIO:

بعد التعرف على موارد الشركة نأتي لتطبيق أداة التحليل VRIO بالإجابة على التساؤلات التالية : هل للمورد قيمة؟ هل هو نادر؟ هل صعب التقليد؟ هل تستخدمه الشركة ؟ يمكن استخلاص ذلك في الجدول الموالي:

جدول رقم (03) : تطبيق أداة vrio في شركة سيفيتال

المورد/القدرة	ذات قيمة	نادرة	مكلفة التقليد	مستغلة من طرف المؤسسة	أثار تنافسية	القوة الضعف أو
العلامة	نعم	نعم	نعم	نعم	ميزة تنافسية مستدامة	القوة والكفاءة المميّزة
الخبرة	نعم	نعم	نعم	نعم	ميزة تنافسية مستدامة	القوة والكفاءة المميّزة
الشهرة	نعم	لا	لا	نعم	تكافؤ التنافسية	القوة
التكنولوجيا والبرامج المتطورة	نعم	لا	لا	نعم	تكافؤ التنافسية	القوة
السيولة النقدية	نعم	لا	لا	نعم	تكافؤ التنافسية	القوة
منافذ التوزيع	نعم	لا	لا	نعم	تكافؤ التنافسية	القوة
المخازن المينائية	نعم	لا	لا	نعم	تكافؤ التنافسية	القوة
كفاءة العاملين	نعم	لا	لا	نعم	تكافؤ التنافسية	القوة
براءة الاختراع	نعم	نعم	لا	نعم	ميزة تنافسية مؤقتة	القوة والكفاءة المميّزة
المعدات والمباني	نعم	لا	لا	نعم	تكافؤ التنافسية	القوة
تقديم خدمة ممتازة للزبائن	نعم	لا	لا	نعم	تكافؤ التنافسية	القوة
ولاء الزبائن	نعم	لا	لا	نعم	تكافؤ التنافسية	القوة
فروع حول العالم	نعم	لا	لا	لا	تكافؤ التنافسية	القوة

المصدر: من إعداد الباحثين انطلاقاً من الموقع الرسمي للشركة والتقارير

انطلاقاً من الجدول نلاحظ أن أداة vrio ساعدتنا في معرفة قيمة المورد/ ندرته/ تكلفة تقليده/ وهل مستغل من قبل المؤسسة؟ ، هذا ما دفع باستخلاص نقاط القوة للمنظمة وموقعها التنافسي فإلى السوق ودرجة الوصول للميزة التنافسية



المستدامة من هذا أساس نتوصل لمعرفة نقاط قوة وضعف للبيئة الداخلية للمجمع سيفيتال، حيث يمكن تخليصها فالجدول التالي:

جدول رقم (04) : نقاط قوة / ضعف لشركة سيفيتال إنطلاقاً من تحليل البيئة الداخلية للمجمع

نقاط القوة	نقاط ضعف
<p>- الخبرة الفنية المتراكمة: تعد الشركة من أقدم الشركات في الجزائر فإن الخبرة المتراكمة في مجال العمل يعد أحد أبرز نقاط القوة لها، كما أن الخبرة المتراكمة للمجمع في مجال التسويق ومعرفتها بالسوق المحلي يساهم في تعزيز نقاط القوة لدى الشركة وتعزيز تنافسيتها.</p> <p>- الهيكل التنظيمي للسيفيتال والموارد البشري: إن هيكل التنظيمي للمجمع وتوزيعه وتخصيص كل فرع على حدا يعد من نقاط قوة المجمع، كما كفاءة ومهارة المورد البشري لسيفيتال يساهم في تعزيز تنافسية الشركة، ورفع مستواها مما يمنح لها القدرة على التنافس وكسب رضا الزبائن.</p> <p>-تنوع منتجات الشركة وتطوير استثماراتها: إن تنوع منتجات المجمع من إنتاج السكر، الزيت... يكسب للشركة عدة زبائن هذا ما يعد حافز للمجمع للإنتاج أكثر لكسب رضا الزبون ، هذا ما يعد نقط قوة للمجمع.</p>	<p>- العديد من المنافسين في السوق يشاركوها حصتها فالسوق.</p> <p>- نقص الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات.</p> <p>- مركزية القرارات باعتبار المجمع عائلي.</p>

المصدر: من إعداد الباحثين انطلاقاً من تحليل الجدول السابق للدراسة حول نموذج vrio الخلاصة:

- التغيرات المستمرة والعديدة فالبيئة للمؤسسة دفعت بها لتبني أدوات ووسائل تساهم في فهمها والتعرف على مواردها، للتعرف بذلك على نقاط قوتها والاستفادة منها للحفاظ على مركزها التنافسي ونجاحها، وتجنب نقاط ضعفها ومواجهتها للتخلص بذلك من جميع العوائق التي تسد نجاحها.
- سمحت لنا هذه الدراسة بالتعرف على دور أداة التحليل vrio التي تبنت من قبل العديد من الشركات البارزة نظراً لاهتمامها وتحليلها موارد المنظمة، حيث توصلنا لمجموعة من نتائج واستنتاجات أبرزها:
- تعتبر أداة التحليل vrio من أدوات التحليل للبيئة الداخلية للمنظمة حيث تسمح في معرفة قيمة المورد، ندرته، هل هو صعب التقليد، هل هو مستغل من قبل المنظمة، هذه التساؤلات تدفع للمنظمات بالتعرف على ما يوجد بداخلها.
  - إن تحليل للمنظمة لبيئتها الداخلية يسمح لها باختيار إستراتيجية تناسب مع طبيعة بيئتها.
  - إن فهم وتطبيق الجيد لأداة التحليل vrio يسمح للمؤسسات في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
  - من المستحسن لمجمع سيفيتال الاهتمام بموارد المجمع واستغلالها على أكمل وجه للحفاظ على المكانة التنافسية.
  - من خلال تطبيق أداة vrio على مجمع سيفيتال لاحظنا وجود نقاط قوة مقارنة بنقاط الضعف هذا ما سمح لها بالبروز في الساحة التنافسية.
  - قدرة حصول مجمع سيفيتال على الموارد سمح لها بالنجاح والحفاظ على مكانتها.

من خلال البحث الذي قمنا بيه يمكن اختبار صحة فرضيتنا على النحو التالي:

- حيث تم تأكيد صحة فرضيتنا نظرا لقدرة أداة vrio في تمكين المؤسسة من فهم بيئتها الداخلية ، وهذا ما لوحظ في الجانب الميداني لمجمع سيفيتال حيث سمحت أداة vrio في التعرف على البيئة الداخلية خاصة من ناحية تحليل مواردها وقدرتها حيث نتج عنه معرفة وزن كل مورد في المؤسسة ودوره في تحقيق قوة أو ضعف للمجمع.
- في ضوء نتائج الدراسة، يمكن تقديم بعض التوصيات التي نرى أنها تمكن مجمع سيفيتال للوصول للعالمية أهمها:
- ضرورة اعتماد مجمع سيفيتال على تحليل بيئته الداخلية وبشكل دوري لمعرفة نقاط قوته وضعفه.
  - السعي للحصول على الموارد النادرة وحسن استغلالها واستخدامها للتحقيق التميز في السوق.
  - الاهتمام بتسويق منتجاتها عالميا لكسب زبائن جدد.
  - السعي لفتح فروع جديدة عالميا للخروج بمنتجاتها للعالمية.
  - الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات لما لها دور في نجاح المنظمات.
  - ضرورة استخدام أداة التحليل vrio، نظرا لأهميتها في تعزيز الأداء، وتحقيق التميز.
  - السعي في إعطاء الأولوية للإدارة الإستراتيجية فالمجمع للحصول على الخيار المناسب.
  - الاستغلال العقلاني لموارد المجمع

المراجع :

[www.affde.com](http://www.affde.com). (08, 2021).

[www.cevitale.com](http://www.cevitale.com). (بلا تاريخ).

[www.rattibha.com](http://www.rattibha.com). (2021).

ربيع بلايلية. (2018). المرونة الإستراتيجية والتغير المستدام للوحدات الإقتصادية (الإصدار ط1). المنصورة: دار الفكر والقانون.

سعاد بوفروخ. (2019). دور الموازنة الإستراتيجية في تحسين الفعالية بين نظم المعلومات والمنظمة-دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية. باتنة.

صالح عبد الرضا رشيد، و حسان دهش جلاب. (2015). الإدارة الإستراتيجية (الإصدار ط1). عمان: دار المناهج للمشر والتوزيع. عادل مجيد عيدان العادلي، و حسين وليد حسين عباس. (2018). التخطيط الإستراتيجي (الإصدار ط1). عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع.

عبد الباري ابراهيم درة، و محمد سعود جرادات. (2013). الأساسيات في الإدارة الإستراتيجية (الإصدار ط1). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

محمد حامدي. (2019). قراءة في مقاربات الميزة التنافسية للمؤسسة. مجلة الإحياء ، العدد2، 85.

ناصر محمد سعود جرادات، و عبد الباري ابراهيم درة. (2014). الأساسيات في الإدارة الإستراتيجية. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع. هالة يحياوي. (2021). التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية للمؤسسة. مجلة افاق للبحوث والدراسات ، 103، 102.