

## دور استخدام أسلوب النقل في تحسين الميزة التنافسيّة

## "دراسة ميدانيّة في الشّركات الصناعيّة السّوريّة"

د. سعيد عزيز إسبر\*

(الإيداع: 28 آذار 2021، القبول: 17 حزيران 2021)

المُلخّص:

هدف هذا البحث إلى دراسة مدى تأثير استخدام أسلوب النقل في تحسين الميزة التنافسيّة بأبعادها الخمسة (الجودة، التكلفة، المرونة، السرعة والتسليم، الإبداع والابتكار)، وذلك في عيّنة من الشّركات الصناعيّة السّوريّة. قام الباحث بتوزيع (110) استبانة على عيّنة من المديرين ورؤساء الأقسام وأفراد الكوادر الإداريّة المسؤولة عن اتّخاذ أشكال وأنواع مختلفة من القرارات الإداريّة في الشّركات محلّ الدّراسة، تمّ استرداد (103) استبانة، واستبعاد (9) استبانات منها لعدم استكمال بياناتها، وبذلك يكون عدد الاستبانات التي تمّ تفرّيغها (94) استبانة. قام الباحث بتحليل البيانات باستخدام برنامج التّحليل الإحصائي (SPSS 25). وفي نهاية هذا البحث توصل الباحث إلى مجموعة من الاستنتاجات وأهمّها: يوجد تأثير معنوي لاستخدام أسلوب النقل في تحسين الميزة التنافسيّة بأبعادها الخمسة (الجودة، التكلفة، المرونة، السرعة والتسليم، الإبداع والابتكار) في الشّركات محلّ الدّراسة.

الكلمات مفتاحيّة: أسلوب النقل، الميزة التنافسيّة، الجودة، التكلفة، المرونة، السرعة والتسليم، الإبداع والابتكار، الشّركة الصناعيّة.

\* أستاذ مساعد في قسم إدارة الأعمال .كلية الأعمال والإدارة . جامعة القلمون الخاصّة . دير عطية . سوريّة.

## The Role of Using the Transportation Method in Improving the Competitive Advantage

### "A Field Study in The Syrian Industrial Companies"

Dr. Said Aziz Esber\*

(Received: 28 March 2021, Accepted: 21 June 2021)

#### Abstract:

This research was conducted to determine the effect of using the transportation method in improving the competitive advantage in its five dimensions (quality, cost, flexibility, speed and delivery, creativity and innovation) in a sample of the Syrian industrial companies. The researcher distributed (110) questionnaires to a sample of managers, department heads, and members of the administrative cadres responsible for taking different forms and types of administrative decisions in the companies under study. (103) questionnaires were retrieved, and (9) were excluded from them for not completing their data. Thus, the number of completed questionnaires was (94). The researcher analyzed the data using the Statistical Analysis Program (SPSS 25). At the end of this research, the researcher reached a number of conclusions, the most important of which is: There is a significant effect of using the transportation method in improving the competitive advantage in its five dimensions (quality, cost, flexibility, speed and delivery, creativity and innovation) in the companies under study.

**Keywords:** Transportation Method, Competitive Advantage, Quality, Cost, Flexibility, Speed and Delivery, Creativity and Innovation, Industrial Company.

---

\* Associate Professor in Business Administration Department, Faculty of Business and Management, University of Kalamoon.

**مُقَدِّمَةٌ:**

تمتلك الكثير من المنظّمات كمّيّاتٍ كبيرة من البيانات المتراكمة، والتي تصل إليها من مصادر مختلفة ومن عددٍ من القنوات، حيث أصبح من المهم وبشكلٍ استراتيجي جعل هذه البيانات متوفّرة لصنّاع القرار في الوقت المناسب، وبالذّقة المطلوبة لإمكانية تحليلها، وتفسيرها، وتحويلها إلى معلوماتٍ قادرة على دعم متّخذ القرار في اتّخاذ القرارات الصحيحة والسّليمة في الوقت المناسب. ونتيجةً للتّغيّرات المتسارعة في البيئة التي تعمل فيها المنظّمات والمنافسة العالميّة القويّة التي تتسم بها هذه البيئة، أصبح لزاماً على تلك المنظّمات أن تكون استباقية وقادرة على التّصرّف قبل المنافسين بامتلاك معلوماتٍ محدّثة باستمرار عن التّطوّرات المختلفة والتّغيّرات المتسارعة والمتلاحقة التي تحدث في البيئة المحيطة، وعن المنافسين، ومنتجاتهم، وخططهم التّسويقية، وعن العملاء، وحاجاتهم، ورغباتهم، والتّغيّرات التي تحصل في سلوكهم وأذواقهم، ممّا يمكّن تلك المنظّمات من الاستجابة السّريعة للتّغيّرات في البيئة المحيطة، وإنتاج منتجاتٍ بجودةٍ عاليةٍ تلتّي حاجات ورغبات العملاء، وذلك بناءً على ما حصلت عليه من معلومات، الأمر الذي يمكّنها من البقاء والاستمرار في دنيا الأعمال واكتساب ميزات تنافسيّة.

وهنا برز دور نظم المعلومات التي تعتمد على الحاسب، حيث كان أول تطبيقٍ رئيسٍ للحاسب هو تشغيل بيانات محاسبية، وتبعه بعد ذلك أربعة نظم وهي: نظم المعلومات الإدارية، أسلوب النقلات، نظم الذكاء الاصطناعي، والأساليب الكمية. حيث تعد الأخيرة من أهم الأدوات المستخدمة في عملية اتّخاذ القرارات الإدارية وترشيدها من حيث الاقتصاد في الجهد والوقت والموارد. ويأتي أسلوب النقل كأحد أهم الأساليب الكمية المستخدمة في جميع المنظمات (وخاصة الصناعية منها)، إذ يتمثل الاستخدام الرئيس لهذا الأسلوب في المنظمات الإنتاجية في عملية تخطيط الإنتاج ونقل المزيج الإنتاجي الأمثل وتدعيم الميزات التنافسية للمنظمة.

من هنا جاءت فكرة هذا البحث الذي يهدف إلى دراسة وتحليل دور استخدام أسلوب النقل في تحسين الميزة التنافسيّة، وذلك في عيّنة من الشركات الصناعيّة السّوريّة.

**مشكلة البحث:**

من خلال الدّراسة الاستطلاعيّة التي قام بها الباحث للشّركات الصناعيّة السّوريّة الآتية: شركة طرطوس لصناعة الإسمنت ومواد البناء، الشّركة العامّة للخيوط القطنية بالألذقيّة، والمؤسسة العامّة للتبغ في اللّاذقية، ومن خلال اللّقاءات التي قام بإجرائها مع بعض العاملين وأفراد الكوادر الإداريّة لتلك الشّركات والمسؤولة عن اتّخاذ أشكال وأنواع مختلفة من القرارات الإداريّة، فقد توصّل الباحث إلى المؤشّرات الآتية لمشكلة البحث:

1- لا تزال الكثير من القرارات الهامّة في الشركات محل الدراسة والمتعلقة بعملية تخطيط الإنتاج ونقل المزيج الإنتاجي الأمثل تتخذ بالاعتماد على الأساليب والطرق التقليديّة المستندة على الحدس والتّخمين والخبرة الدّائميّة والتّقدير الشّخصي لمتّخذ القرار، إذ أنّ هناك قصور كبير في استخدام الكوادر الإداريّة في الشّركات محل الدراسة للأساليب الكميّة بشكلٍ عام، ولأسلوب النقل بشكلٍ خاص.

2- هناك قصور كبير من قبل المديرين والعاملين في الشّركات محل الدراسة في فهم الدور الكبير الذي يمكن أن يلعبه أسلوب النقل في تحسين الميزة التنافسيّة بأبعادها الخمس لهذه الشّركات، سواء من حيث تحسين جودة المنتجات المقدّمة للعملاء، تخفيض تكاليف النقل والتّصنيع والتّسويق، السّرعة في تنفيذ المشروعات وتصنيع المنتجات وتقديمها بالوقت المناسب للعملاء، المرونة والإبداع في طرق تقديم هذه المنتجات، الأمر الذي ينعكس سلباً على قوّة الموقع التنافسي للشّركات محل الدراسة أمام الشّركات المنافسة التي تقوم بإنتاج منتجاتٍ مماثلة، وبالتالي على سمعتها وحجم إيراداتها وحصتها السوقية.

بناءً على الدراسات السابقة التي أُطِّع عليها الباحث وعلى الدراسة الميدانية التي قام بها، يمكن تلخيص مشكلة البحث من خلال طرح التساؤل الرئيس الآتي:

ما مدى تأثير استخدام أسلوب النقل على تحسين الميزة التنافسية في الشركات الصناعية السورية؟

ومن ثم تتفرع التساؤلات الفرعية الآتية:

- 1- ما مدى تأثير استخدام أسلوب النقل على تحسين الميزة التنافسية من حيث بُعد "الجودة" في الشركات محل الدراسة؟
- 2- ما مدى تأثير استخدام أسلوب النقل على تحسين الميزة التنافسية من حيث بُعد "التكلفة" في الشركات محل الدراسة؟
- 3- ما مدى تأثير استخدام أسلوب النقل على تحسين الميزة التنافسية من حيث بُعد "المرونة" في الشركات محل الدراسة؟
- 4- ما مدى تأثير استخدام أسلوب النقل على تحسين الميزة التنافسية من حيث بُعد "السرعة (التسليم)" في الشركات محل الدراسة؟
- 5- ما مدى تأثير استخدام أسلوب النقل على تحسين الميزة التنافسية من حيث بُعد "الإبداع (الابتكار)" في الشركات محل الدراسة؟

أهمية البحث:

**الأهمية النظرية:** نظراً لأهمية أسلوب النقل ودوره الفعال في تحسين مستوى الأداء والقدرة التنافسية لجميع أنواع وأحجام المؤسسات (وخاصة الإنتاجية منها)، فإنه من الأهمية البالغة بمكان دراسة واقع استخدام وتطبيق هذا الأسلوب في المؤسسات الاقتصادية السورية. وبالتالي قد تسهم الدراسة الحالية في تقديم إطار نظري مبسط وتوضيحي لمغريات البحث (استخدام أسلوب النقل، تحسين الميزة التنافسية)، الأمر الذي قد يؤهلها لتكون مرجعاً نظرياً يمكن الاستفادة منه في إثراء المكتبة العربية والمحلية ومراكز البحث العلمي من جهة، وتشجيع الباحثين لإجراء العديد من الدراسات والأبحاث في هذا المجال من جهة ثانية.

**الأهمية العملية:** تستمد هذه الدراسة أهميتها العملية من أهمية أسلوب النقل ذاته من جهة، ومن أهمية الشركات الصناعية السورية محل الدراسة من جهة ثانية، وذلك نظراً لأهميتها الكبيرة ومساهمتها الفعالة في دعم عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية في سورية، ولبنيتها التنظيمية التي تسمح باستخدام الأساليب الكمية (وفي مقدمتها أسلوب النقل) في عملية اتخاذ القرارات، ولاحتكاكها المتواصل بالشركات الأجنبية التي تستخدم هذه الأساليب بشكل مؤثر جداً في عملية اتخاذ قراراتها سواء عن طريق الشراكة أو المنافسة. بالإضافة إلى ذلك، قد تساعد نتائج هذه الدراسة في إيجاد مؤشرات موضوعية يعتمد عليها في بناء برامج لتدريب المديرين على استخدام أسلوب النقل في المؤسسات الاقتصادية في سورية، وفي تقديم فهم أوضح وأشمل للدور الذي يمكن أن يلعبه هذا الأسلوب في تحسين كل بُعد من أبعاد الميزة التنافسية على حدة، الأمر الذي يساعد على رفع مستوى جودة المنتجات المقدمة للعملاء في الشركات محل الدراسة وتعزيز سمعتها وحصتها السوقية ومزاياها التنافسية.

أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق الهدف الرئيس الآتي:

تحديد مدى تأثير استخدام أسلوب النقل على تحسين الميزة التنافسية في الشركات محل الدراسة.

ومن ثم تتفرع الأهداف الفرعية الآتية:

- 1- تحديد مدى تأثير استخدام أسلوب النقل على تحسين الميزة التنافسية من حيث بُعد "الجودة" في الشركات محل الدراسة.
- 2- تحديد مدى تأثير استخدام أسلوب النقل على تحسين الميزة التنافسية من حيث بُعد "التكلفة" في الشركات محل الدراسة.

3- تحديد مدى تأثير استخدام أسلوب النقل على تحسين الميزة التنافسية من حيث بُعد "المرونة" في الشركات محلّ الدّراسة.

4- تحديد مدى تأثير استخدام أسلوب النقل على تحسين الميزة التنافسية من حيث بُعد "السّعة (التسليم)" في الشركات محلّ الدّراسة.

5- تحديد مدى تأثير استخدام أسلوب النقل على تحسين الميزة التنافسية من حيث بُعد "الإبداع (الابتكار)" في الشركات محلّ الدّراسة.

#### فرضيات البحث:

تتمثّل الفرضية الرئيسيّة للبحث بالآتي:

لا يوجد تأثير معنوي لاستخدام أسلوب النقل على تحسين الميزة التنافسية في الشركات محلّ الدّراسة.

ومنها تتفرّع الفرضيات الفرعية الآتية:

1- لا يوجد تأثير معنوي لاستخدام أسلوب النقل على تحسين الميزة التنافسية من حيث بُعد "الجودة" في الشركات محلّ الدّراسة.

2- لا يوجد تأثير معنوي لاستخدام أسلوب النقل على تحسين الميزة التنافسية من حيث بُعد "التكلفة" في الشركات محلّ الدّراسة.

3- لا يوجد تأثير معنوي لاستخدام أسلوب النقل على تحسين الميزة التنافسية من حيث بُعد "المرونة" في الشركات محلّ الدّراسة.

4- لا يوجد تأثير معنوي لاستخدام أسلوب النقل على تحسين الميزة التنافسية من حيث بُعد "السّعة (التسليم)" في الشركات محلّ الدّراسة.

5- لا يوجد تأثير معنوي لاستخدام أسلوب النقل على تحسين الميزة التنافسية من حيث بُعد "الإبداع (الابتكار)" في الشركات محلّ الدّراسة.

#### منهجية البحث:

تمّ إنجاز هذا البحث بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تمّ جمع البيانات الثانويّة من خلال الكتب والمراجع العربيّة والأجنبيّة والمقالات والدّوريات الصّادرة في مجال البحث، أمّا البيانات الأوليّة فتّم جمعها عن طريق قيام الباحث بإجراء العديد من المقابلات الشخصيّة مع عيّنة من المديرين والعاملين في جميع المستويات الإدارية في الشركات محلّ الدّراسة.

كما قام الباحث بتصميم استبانة تضمّنت مجموعة من الأسئلة المتعلّقة بموضوع البحث. ومن ثمّ تمّ تحليل البيانات والمعطيات واختبار فرضيات البحث اعتماداً على برنامج (SPSS 25)، وذلك من خلال استخدام مجموعة من المعايير الإحصائية، ويأتي في مقدمتها: النسبة المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، Spearman's Correlation، Simple Regression Analysis، Cronbach's Alpha، Coefficient Standard Multiple Regression، Analysis.

#### الدّراسات السّابقة:

1- دراسة (أحمد؛ مروان، 2017) بعنوان: استخدام أسلوب النقل متعدد المراحل لإيجاد الكميات المثلى للنفط المنقول في شركة توزيع المنتجات النفطية. هدفت الدراسة بشكلٍ رئيسٍ إلى: محاولة تخفيض التكاليف الإجمالية لنقل المشتقات النفطية باستخدام أسلوب النقل إلى مراكز الطلب والاستهلاك لتلبية الطلب المتزايد، وإجراء مفاضلة بين

الأساليب المستخدمة لإيجاد أفضل أسلوب لتخفيض التكاليف. اعتمد الباحثان في دراستهم على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم الحصول على البيانات من ثلاث مصادر رئيسية، وهي: سجلات الشركة شعبة تخطيط الإنتاج، سجلات الشركة شعبة المالية والتكاليف، المقابلات الشخصية مع بعض الموظفين للتعرف على آلية العمل بالشركة، وتم تحليل هذه البيانات باستخدام برنامج (POM-QM)، وهو برنامج خاص بالإنتاج والعمليات والأساليب الكمية. ومن أهم نتائج الدراسة: إن أقل تكلفة تم الحصول عليها عند استخدام الطريقة التقليدية تساوي نفس النتائج التي تم الحصول عليها عند استخدام طريقة الركن الشمالي الغربي وطريقة فوجل وهي لا تمثل النتائج المثلى للحل، كما تبين من خلال التجارب أن الطريقة التقليدية في الحل تعجز في بعض الأحيان عن تقديم حل واقعي خاصة عندما يحتوي نموذج النقل على الكثير من الأصفر، فضلاً عن أنه عند حل نموذج النقل باستخدام البرمجة الخطية تبين أنها تمثل أفضل الحلول الممكنة مقارنة مع الطريقة التقليدية والطريقة المعدلة، على اعتبار أن الكلفة التي ظهرت في الطريقة التقليدية (أقل تكلفة) لا تمثل الكلفة الحقيقية للمسألة.

## 2- دراسة (كاظم وآخرون، 2019) بعنوان: إدارة مصادر النقل والتمويل المختلفة ودورها في تقليل تكاليف الإنتاج في

الشركة الصناعية، دراسة حالة في معمل بابل لإنتاج الإسمنت. تمثلت مشكلة الدراسة في إمكانية إجراء دراسة ميدانية على الشركة العامة لصناعة الإسمنت في منطقة السدة في محافظة بابل التي تعتمد على عدة مصادر خارجية للتمويل، سواء للمادة الأولية الخام أو المواد النصف مصنعة، وذلك للمقارنة بين البدائل المقترحة لتمويل ونقل المواد الأولية الخام والنصف مصنعة بالاعتماد على البيانات الحسابية للشركة، ومعرفة مدى تأثيرها على تقليل التكاليف الصناعية للشركة. تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها: محاولة الإلمام بمختلف المفاهيم التي لها علاقة بعمليات النقل والتمويل في الشركات الصناعية، التعرف على كيفية إدارة عمليات النقل والتمويل داخل وخارج الشركة ومدى تطابق سياسة إدارة الشركة مع الإطار النظري الحديث الخاص في هذا المجال، والتعرف على مقدار التكاليف المخصصة لنقل المواد الأولية من مصادرها المختلفة وعلاقتها بكميات الإنتاج والتسويق. اعتمد الباحثون في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال دراسة حالة للشركة العامة لصناعة الإسمنت في محافظة بابل، حيث تم الحصول على البيانات الحسابية من الإدارة العامة لهذه الشركة وتم معالجة البيانات بواسطة الطرق التقليدية لحل مشكلة النقل والمتمثلة ب: طريقة الركن الشمالي الغربي، طريقة أقل التكاليف، طريقة فوجل وذلك للوصول إلى النتائج واختيار البديل الأمثل. وكان من أهم نتائج الدراسة: تساهم نظم النقل في نجاح المنظمات الصناعية، فمشكلة النقل تتعلق بقرار تعيين الطريقة المثلى لنقل السلع المادية من نقاط التوريد إلى نقاط الطلب أو الاستهلاك وذلك بشرط أن تصل التكلفة الكلية للنقل إلى أدنى ما يمكن، ومن خلال الحسابات التي تم إجراؤها تبين أن طريقة فوجل أهم الطرق الثلاثة المستخدمة حيث تتميز بقدرة الوصول إلى الحل الأمثل بأسرع وقت ممكن، مما يدل على كفاءة وإمكانية هذه الطريقة في التوصل إلى الحل الأساسي الذي يعطي أقل تكلفة ممكنة.

## 3- دراسة (Diab, 2019) بعنوان: العلاقة بين القدرة على معالجة المعلومات والميزة التنافسية من خلال فعالية صنع

القرار. تجسدت مشكلة البحث في تطوير نموذج لدراسة العلاقة بين الميزة التنافسية والمبادئ الرئيسية للقيمة والندرة والعجز وعدم قابلية معالجة المعلومات في سياق تحليلات الأعمال، وما إذا كان هذا الرابط يتوسط من خلال فعالية صنع القرار. قامت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، إذ قام الباحث بجمع البيانات الثانوية من خلال الاطلاع على الدراسات والأدبيات المتعلقة بموضوع البحث، أما البيانات الأولية فتتم جمعها عن طريق تصميم استبيان تم من خلاله جمع وتوصيف بيانات عينة البحث من خلال توزيعه على (633) شركة في المملكة المتحدة، ومن ثم تحليل تلك البيانات باستخدام برنامج SPSS. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن هناك علاقة إيجابية بين

قيمة وندرة وخصائص القدرة على معالجة المعلومات والميزة التنافسية، والتي يتم التوسط فيها جزئياً من خلال فعالية اتخاذ القرار. فضلاً عن إمكانية مساهمة النموذج المقترح في معرفة المديرين وفهمهم للآلية التي يمكن من خلالها تعظيم القيمة الاستراتيجية لقدرة معالجة المعلومات.

### القسم النظري:

أولاً: مفهوم أسلوب النقل، خصائصه وافترضااته:

يعد أسلوب النقل من الأساليب المفيدة في حل مسائل اختيار موقع المشروع، ويستمد هذا الأسلوب تسميته من معالجته لمشاكل نقل المنتجات من مراكز توريدها إلى مراكز الطلب عليها، وذلك بهدف تخفيض تكاليف النقل إلى أدنى حد ممكن وتعظيم الأرباح المتحققة عن ذلك. وبالتالي تعبر مشكلة النقل عن عملية نقل منتج معين من مصادر إنتاجه إلى مراكز توزيعه أو استهلاكه، سواء كان هذا المنتج مواد أولية تُنقل من مواردها إلى مراكز تصنيعها، أو سلع تامة تُنقل من مصانعها أو مخازنها إلى مراكز توزيعها أو استهلاكها. (العلي، 2015)

وحتى يمكن تطبيق أسلوب النقل يجب أن تتوفر في مشكلة النقل موضوع الدراسة الخصائص الآتية: (علي، 2018)

1- وجود عدّة مراكز توريد (مصانع مثلاً) ذات طاقات تزويد محدّدة، ووجود عدّة مراكز طلب (مراكز توزيع، مخازن) أيضاً ذات طاقات استيعابية محدّدة. ويتعيّن أن تكون كلّ من طاقات مراكز التّوريد والطّاقات الاستيعابية لمراكز الطّلب معروفة ومقاسة كمياً بوحدات طبيعيّة (وحدات، أوزان...).

2- توافر عدداً من البدائل المتاحة للنقل، أي أنّ هناك عدداً من الطّرق التي يمكن استخدامها لنقل وشحن المنتجات من مراكز التّوريد إلى مراكز الطّلب. ويكون القرار المثالي هو اختيار البديل الأفضل من بين هذه الطّرق البديلة والمفاضلة بينها بشكلٍ كليّ يعمل على تخفيض إجمالي تكلفة النّقل للكميّات كلّها، وليس بشكلٍ جزئيّ كلّ على حدة.

3- ضرورة توافر البيانات الدّقيقة عن تكلفة النّقل للوحدة من كلّ مركز توريد إلى كلّ مركز طلب في وقت الدّراسة.

كما ويقوم أسلوب شبكات النّقل على الافتراضات الرّئيسة الآتية: (Fox, 2019)

1- إنّ الهدف الرّئيس من استخدام أسلوب شبكات النّقل هو تخفيض تكاليف النّقل إلى أدنى حدٍ ممكن.  
2- إنّ تكاليف الإنتاج والنّقل ثابتة لا تتغيّر في المستقبل، وتُحسب كدالة لعدد الوحدات المنقولة.  
3- يعبر العرض (الكميّات المعروضة من مراكز التّوريد) والطلب (الكميّات التي تتطلّبها مراكز الطّلب) بوحدات قياس متشابهة.

4- إنّ الوحدات المنتجة التي تعرضها مراكز التّوريد متشابهة بغض النّظر عن الموقع الذي أنتجت فيه.

5- إنّ مجموع الوحدات المنتجة التي تعرضها مراكز التّوريد يساوي مجموع الوحدات المنتجة التي تحتاجها مراكز الطّلب.

ثانياً: التمثيل الرياضي لمسائل النّقل:

يمكن تمثيل مشكلة النّقل رياضياً على الشكل الآتي: (Winston, 2019)

بفرض أنّه لدينا  $M$  مركز تزويد بأحد أنواع المنتجات، وكان هذا المنتج متوافر في هذه المراكز بالكميّات المحدّدة الآتية:

$$S_1, S_2, S_3, \dots, S_m$$

كما نفترض أنّه لدينا  $N$  مركز طلب لهذا المنتج، وكانت هذه المراكز تحتاج هذا المنتج بالكميّات المعيّنة الآتية:

$$D_1, D_2, D_3, \dots, D_n$$

ولنفترض أنّ تكلفة نقل الوحدة الواحدة من هذا المنتج من مركز التّوريد  $i$  إلى مركز الطّلب  $j$  تساوي  $C_{ij}$ . كما نفترض أنّ

الكميّة التي يجب نقلها من مركز التّوريد  $i$  إلى مركز الطّلب  $j$  تساوي  $X_{ij}$ . حيث أنّ:

$$X_{ij} \geq 0$$

$$i = 1, 2, 3, \dots, m$$

$$j = 1, 2, 3, \dots, n$$

ويمكن صياغة مسألة النقل على شكل شبكة أو مصفوفة كما في الجدول الآتي:  
الجدول رقم(1): الشكل العام لمصفوفة النقل

مراكز الطلب j	1	2	3	.....	N	العرض
مراكز التوريد i						
1	$C_{11}$ $X_{11}$	$C_{12}$ $X_{12}$	$C_{13}$ $X_{13}$	.....	$C_{1n}$ $X_{1n}$	$S_1$
2	$C_{21}$ $X_{21}$	$C_{22}$ $X_{22}$	$C_{23}$ $X_{23}$	.....	$C_{2n}$ $X_{2n}$	$S_2$
3	$C_{31}$ $X_{31}$	$C_{32}$ $X_{32}$	$C_{33}$ $X_{33}$	.....	$C_{3n}$ $X_{3n}$	$S_3$
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
M	$C_{m1}$ $X_{m1}$	$C_{m2}$ $X_{m2}$	$C_{m3}$ $X_{m3}$	.....	$C_{mn}$ $X_{mn}$	$S_m$
الطلب	$D_1$	$D_2$	$D_3$	.....	$D_n$	$\sum_{i=1}^m S_i$ $\sum_{j=1}^n D_j$

المصدر: من إعداد الباحث

ثالثاً: الميزة التنافسية: تعريفها، أهميتها وخصائصها:

تعدُّ الميزة التنافسية قلب أداء الشركات في الأسواق التنافسية، فهي تُشكِّل مصدراً أساسياً لتطوير الأعمال وبقائها واستمرارها في مثل تلك الأسواق. وقد ظهرت الميزة التنافسية عام 1985 كمرافقٍ أساسيٍّ للاستراتيجية التنافسية، وتمَّ تحديدها بطرقٍ عدَّة من قبل مؤلِّفين كثر، كما تمَّت دراستها على عدَّة مستويات، ومن وجهات نظرٍ مختلفة، وبذلك فإنه لا يوجد تعريفٍ موحدٍ للميزة التنافسية. فقد عُرِّفت بأنها: عدم التماثل أو الاختلاف في أية سمة أو عامل يسمح للمنظمة بخدمة عملائها بشكلٍ أكثر فعالية من الآخرين، وبالتالي إنشاء قيمة للعملاء، وتحقيق أداء متفوق، وهذا يعني أنَّ تحقيق الميزة التنافسية



يعتمد بشكلٍ كبيرٍ على قدرة الشركات على تزويد قيمة أعلى وطويلة الأجل للعميل (Kiani, 2018). ومن ناحيةٍ أخرى عُرِفَت الميزة التنافسيّة بأنّها: قدرة المنظمة على الأداء أو القيام بعملٍ معيّن بطريقةٍ أو طرقٍ كثيرةٍ قد يجد المنافسون صعوبة في تقليدها الآن أو في المستقبل (Addae, 2013). وتجدر الإشارة هنا إلى أنّ إنشاء الميزة التنافسيّة يبدأ بتحليل المنافسين وفهم استراتيجياتهم أولاً، وذلك لأنّ الميزة التنافسيّة من وجهة نظر المنظمة هي: "ميزة على المنافسين يتم الحصول عليها بتقديم قيمة للعملاء أكبر مما يفعل المنافس".

إن امتلاك الشركات لمزايا تنافسيّة في ناحيةٍ أو مجالٍ معيّن يضمن لها البقاء والاستمرار في السوق التي تعمل بها، ويمكنها من البقاء في صدارة المنافسة الحاليّة والمحتلمة، وتكمن أهميّة الميزة التنافسيّة بالآتي (Mursan, 2013):

1- توليد قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم، وتؤثّر بشكلٍ إيجابيّ في مدركاتهم، وتحسّن من سمعة المنظمة في أذهانهم، وتؤدي إلى توثيق العلاقات معهم.

2- تحقيق التّفوق النّوعي والكمّي على المنافسين فيما تقدّمه المنظمة من سلعٍ وخدماتٍ مميّزة، أو ما تمتلكه من مواردٍ وكفاءات، أو من خلال ما تتّبعه من استراتيجياتٍ في ظل بيئةٍ شديدة التنافسيّة.

3- تحقيق نتائج أداءٍ عالية، حيث تُعدّ الميزة التنافسيّة محدداً أساسياً للأداء المتفوق، وقد أثبتت العديد من الدراسات وجود علاقةٍ إيجابيّةٍ ومعنويّةٍ بين الميزة التنافسيّة والأداء، وذلك من خلال مزايا التكلفة أو التمايز، والتي ينتج عنها: أرباحاً طويلة الأجل وبمعدّلٍ أعلى من متوسط الأرباح التي يتم الحصول عليها من قبل المنافسين (أي أعلى من متوسط الصنّاعة)، حجوم مبيعات أكبر، وزيادة في الحصّة السوقيّة.

4- ضمان قيادة السوق، والذي يأتي كنتيجةٍ للأداء المتفوق للشركات ذات الميزة التنافسيّة ونظراً للأهميّة التي تتمتع بها الميزة التنافسيّة، فإنّ إنشائها والحفاظ عليها يُرتب على الشركات بعضاً من المتطلّبات، حيث يجب عليها: (Scott, 2018)

1- أن تمتلك مواردًا وقدراتٍ متميّزةً ومتفوّقةً على منافسيها، وأن يكون لديها استراتيجية مناسبة لاستخدام هذه الموارد بشكلٍ فعّالٍ.

2- أن تبقى على قدمٍ وساقٍ مع المنافسة.

3- أن تلتزم بالتّحسين الدائم، والتّبني الملائم لمزاياها التنافسيّة، وخاصّةً تحت ظروف البيئة المتغيّرة.

4- كما أنّ عليها أن تفهم المصادر الداخليّة والخارجيّة المختلفة التي تمكّنها من اكتساب مزايا تنافسيّة، وتعمل على توسيع هذه المصادر، واستغلال الاتجاهات المختلفة في القطاع بدلاً من تجاهلها.

5- كما يجب عليها أيضاً أن تقوم بإنشاء حواجزٍ أمام أيّة محاولاتٍ للتقليد، أو أيّة هجماتٍ محتملة من المنافسين، وذلك من خلال استثمارها المستمر في تحسين مزاياها التنافسيّة، ممّا يجعل هذه الميزة عمليّةً دوريّةً على المدى الطويل.

رابعاً: أبعاد الميزة التنافسيّة:

انصبّ تركيز العديد من الدراسات في قياس الميزة التنافسيّة على مجموعةٍ من الأبعاد، أو ما يُسمّى أيضاً بـ "الأولويات التنافسيّة Competitive Priorities"، والتي يمكنها أن تسهم في تطوير مزايا تنافسيّة معيّنة، والحفاظ عليها، ومن أكثر هذه الأولويات تكراراً في الدراسات: (Vilani, 2017) (Awad et al., 2018)

1- الجودة "Quality": أصبحت الحاجة للجودة اعتباراً استراتيجياً ضرورياً للشركات التي تحاول البقاء والازدهار في بيئات العمل التنافسيّة اليوم، كما أنّ الشركات التي تقدّم منتجات ذات جودة عالية، عادةً ما تتمتع بمعدّلٍ عائدٍ على الاستثمار، وحصّةٍ سوقيةٍ أعلى من الشركات التي تقدّم منتجات ذات جودة أقل. وقد أدّى ذلك إلى استنتاج مفاده أنّ الجودة، وعلى المدى الطويل، هي العامل الأكثر أهميّةً في تأثيره على أداء الأعمال، وفي قدرته على مساعدة الشركات

في الحفاظ على مكانتها التنافسية بين الشركات الأخرى المنافسة لها. عرضت الأدبيات مجموعة من التعاريف لمصطلح الجودة بمعناه العام، أهم هذه التعاريف: "درجة متوقعة من الاتساق والموثوقية بتكلفة منخفضة ومناسبة للسوق"، "مقابلة المنتجات محل الاستخدام لتوقعات العملاء"، "مجموعة السمات والخصائص الكلية (لسعة أو لخدمة) التي لديها القدرة على تلبية حاجات العملاء المعلنة أو الضمنية". بالإضافة إلى ما سبق، يتفق معظم الباحثين على أن الجودة يتم تحديدها من قبل العميل، وذلك بحسب رضاه عما تقدمه المنظمة من منتجات، وإيجاد مقياس فعال لجودة الخدمة، كان لا بد من تحديد الأبعاد المختلفة التي يعتمد عليها العميل عادة في تقييمه وحكمه على جودة خدمة ما. وفي ضوء ذلك يتم تقييم العميل لجودة الخدمة بناءً على الأبعاد الخمسة الآتية: درجة الملموسية (Tangibility)، الموثوقية أو الاعتمادية (Reliability)، الاستجابة (Responsiveness)، الضمان أو الثقة (Assurance)، التعاطف (Empathy).

## 2- المرونة "Flexibility":

إن المعدلات المتزايدة للتغيرات في بيئات العمل اليوم، كالتطورات التكنولوجية المتلاحقة، ودورات الحياة القصيرة للمنتجات، والتغيرات المتسارعة في حاجات العملاء، وطلباتهم، وتفضيلاتهم، والمنافسة الشديدة بين الشركات... إلخ، جعلت من القدرة على التكيف، والاستجابة الملائمة لمثل هذه التغيرات مطلباً أساسياً للمنافسة. وبالتالي أصبحت المرونة "Flexibility" واحدة من أهم المتطلبات التي تحتاجها الشركات للنجاح والبقاء في بيئات العمل المضطربة تلك. تم تعريف المرونة بأنها: القدرة على التغيير أو التفاعل مع تحمّل غرامة صغيرة في الوقت، والجهد، والتكلفة، أو الأداء. ومن وجهة نظر أخرى تعرف المرونة على أنها: نية المنظمة وقدرتها على توليد خيارات حقيقية ومحددة، وذلك لتكوين وإعادة تكوين عروض قيمة متفوقة للعملاء. كما نلاحظ للمرونة على أنها: القدرة على تكيف الطاقة الإنتاجية (القدرة الإنتاجية) مع التغيرات في البيئة أو الطلب في الأسواق. وتعد المرونة عملية معقدة، ومفهوماً متعدد الأبعاد، وذلك نظراً لأن التغيرات الكثيرة والمختلفة التي تواجهها الشركات، ينتج عنها العديد من حالات عدم التأكد، والتي يحتاج التعامل معها أنواعاً مختلفة من المرونة. ومن أهم أنواع المرونة التي تم تحديدها في الدراسات:

- مرونة المنتج "Product Flexibility": وهي القدرة على تغيير وتكييف المنتج، كالقدرة على تقديم عدة منتجات أو إضافة أجزاء جديدة على أجزاء موجودة أو استبدال أجزاء موجودة بأجزاء جديدة، ويكون الهدف من ذلك الاستجابة السريعة للتغيرات في حاجة الأسواق لأنواع مختلفة من المنتجات.
- مرونة الحجم "Volume Flexibility": وهي القدرة على تغيير حجوم الإنتاج بما يتناسب مع تغيرات الطلب، من دون إحداث تأثير سلبي يكرر في الكفاءة والجودة. حيث أن امتلاك الشركات لهذا النوع من المرونة يمكنها من الاستجابة السريعة للتغيرات في طلب العملاء، كما يمكنها من مواجهة التقلبات في الطلب في كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج، ففي مرحلة النضج مثلاً تحتاج الشركات لزيادة إنتاجها لمقابلة الطلب المرتفع على المنتج، بينما في مرحلة التراجع يجب أن يكون لديها مرونة لتقليل إنتاجها.
- مرونة السوق "Market Flexibility": هي القدرة على الاستجابة والتكيف بسهولة مع بيئة السوق المتغيرة، بما يمكن الشركات من استغلال الفرص الجديدة.
- مرونة الآلة "Machine Flexibility": هي قدرة آلة معينة على أداء أنواع مختلفة من العمليات دون أن يتطلب ذلك جهداً كبيراً في التحول من عملية إلى أخرى.
- مرونة العمالة "Labor Flexibility": وتعني امتلاك الشركات لعمالة ماهرة قادرة على أداء مهام مختلفة بفعالية، والعمالة المرنة هم الأشخاص الذين يتنقلون بين الوظائف المختلفة في المنظمة، ويحصلون على خبرة ومعرفة أكبر.

- مرونة التوسُّع "Expansion Flexibility": وهي القدرة على زيادة الطَّاقة والقدرة بسهولة عند الحاجة.
- مرونة النُّظْم "System Flexibility": ويُقصد بها القدرة على إجراء تعديلات بالأجهزة التي تستخدمها الشَّركات (كأجهزة الحاسوب) للتَّكْيُف مع التَّعْثُرَات، وذلك دون تكلفة تذكر.
- 3- التَّكْلُفَة المُنخَفِضَة/السَّعْر المُنخَفِض (Low Cost/Low Price): إنَّ تقديم منتجات المنظمة بأسعار أقل من أسعار المنتجات التي تقدِّمها المنظمات الأخرى يؤدي إلى زيادة حصَّة المنظمة في السُّوق. أمَّا التَّنَافُس على أساس التَّكْلُفَة فيتطلَّب تركُّز الاهتمام نحو تخفيض جميع عناصر التَّكْلُفَة: تكاليف العمل، تكاليف المواد، التَّلف والتَّكْلُفَة الصِّنَاعِيَّة وغيرها، وذلك بهدف تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة من السلعة أو الخدمة.
- 4- الوَقْت/التَّسْلِيم (Time/Delivery): أمَّا التَّنَافُس على أساس الوَقْت فيتضمَّن الجوانب الثلاثة الآتية:
  - السُّرْعَة في التَّسْلِيم (Fast Delivery Time): وتقاس هذه السُّرْعَة بمقدار الوَقْت الواقع بين تاريخ استلام طلب الرِّبُون وتاريخ تلبية طلبه. وعادةً ما يطلق على هذه الفترة تسمية "فترة الانتظار Lead Time". ويمكن التَّحْكُم بطول فترة الانتظار من خلال الاحتفاظ بالمخزون أو الاحتفاظ بطاقة فائضة.
  - التَّسْلِيم في الوَقْت المَحْدَد المَتَّق عليه (On-Time Delivery): ويقاس هذا الوَقْت من خلال التَّكرار الذي تتَّم فيه مقابلة وقت التَّسْلِيم المَتَّق عليه معبِّراً عن ذلك بالنِّسبة المئويَّة للطَّيِّبَات التي سُلِّمَت إلى الرِّبَائِن بِالْأَوْقَات المَحْدَدَة (في المنظمات الصِّنَاعِيَّة)، وبالنِّسبة المئويَّة للرِّبَائِن الَّذِينَ ينتظرون للحصول على الخدمة لمُدَّة أقل من خمس دقائق مثلاً (في المنظمات الخدميَّة).
  - السُّرْعَة في تطوِير وتقديم المنتج الجديد (Development Speed): وتقاس هذه السُّرْعَة بمقدار الوَقْت المطلوب لتطوِير وتصميم منتج جديد وإنتاجه، فكلُّما كان الوَقْت الواقع بين لحظة ولادة فكرة المنتج الجديد وحتىَّ تصميمه النهائي وإنتاجه وتقديمه للسُّوق قصيراً، كلُّما كان للمنظمة قدرة تنافسيَّة وقياديَّة تتفوق بها على المنافسين.
- 5- الإبداع/الابتكار (Innovation): تتبَّي المنظمات التي تملك أو تسعى إلى امتلاك الخاصيَّة القياديَّة في تكنولوجيا المنتج هدف الإبداع كأولويَّة تنافسيَّة لها، وبذلك ينبغي على مثل هذه المنظمات أن تركز جدياً وبشكل بارز واستثنائي على البحث والتطوِير في بداية نشاطاتها، إذ أنَّ العامل الأهم لنجاحها في مواجهة منافسيها يتمثل في قدرتها على الإبداع وتقديم منتجات جديدة. وهنا سيعوَّل على وظائف أداء المنتج وليس على سعره في نشاط البيع، الأمر الذي يتيح للمنظمات المبدعة تحقيق أرباحاً عالية. ولكن عندما يدخل المنافسون إلى السُّوق وتشتدُّ المنافسة وتتخفُّض هوامش الأرباح تبعاً لذلك، فإنَّ مثل هذه المنظمات تتسحب من السُّوق في الوَقْت الذي تستمرُّ فيه بتقديم منتجات مبدعة جديدة. وبناءً على ذلك فإنَّ الإبداع كأولويَّة تنافسيَّة يعني: التَّفَرُّد والتَّميِّز بالمنتجات التي تقدِّمها المنظمة وسرعة تطوِير المنتج الجديد.

#### النُّتَائِج والمناقشة:

#### 1- أداة الدراسة:

بعد اطِّلاع الباحث على مجموعة من الدراسات والأبحاث العربيَّة والأجنبيَّة التي تناولت واقع استخدام أسلوب النقل في الشَّركات الصِّنَاعِيَّة، وبناءً على نتائج الدَّرَاسَة الاستطلاعيَّة التي قام بها للشَّركات الصِّنَاعِيَّة محلِّ الدَّرَاسَة، قام بتصميم استبانة تضمَّنت مجموعة من الأسئلة المتعلِّقة بموضوع البحث.

حيث تمَّ توزيع (110) استبانة على عيِّنة من المديرين ورؤساء الأقسام وأفراد الكوادر الإداريَّة المسؤولة عن اتِّخاذ أشكال وأنواع مختلفة من القرارات الإداريَّة في الشَّركات محلِّ الدَّرَاسَة، تمَّ استرداد (103) استبانة، واستبعاد (9) استبانات منها

لعدم استكمال بياناتها، وبذلك يكون عدد الاستبانة التي تمّ تفرّيقها (94) استبانة. قام الباحث بتحليل البيانات باستخدام برنامج التّحليل الإحصائي (SPSS 25).

## 2- اختبار صدق وثبات الاستبانة:

تمّ التّأكد من صدق الاستبانة بأن قام الباحث بعرضها على (6) من المحكّمين المتخصّصين في الإدارة والتسويق والإحصاء. وفي ضوء الملاحظات والتّوجيهات التي قدّمها المحكّمون قام الباحث بإجراء التّعديلات التي تركّزت معظمها على تحسين صياغة بعض العبارات وحذف بعض العبارات غير الملائمة.

تمّ التّأكد من "ثبات الاستبانة" عن طريق حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ. يتم حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ عن طريق برنامج (SPSS)، وعادةً ما تكون قيمته مقبولة إذا زادت عن (0.60)، حيث تزداد قيمة هذا المعامل كلّما زادت عبارات الاستبانة، ممّا يدلّ على أنّ الاستبانة تشمل كل تفاصيل البحث، كما تزداد قيمة هذا المعامل أيضاً كلّما كانت إجابات أفراد العيّنة متباينة وغير متجانسة. وللتأكد من ثبات الاستبانة تمّ حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة من جهة، ولجميع فقرات الاستبانة من جهة ثانية، وكانت النّتائج كما هي مبينة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (1): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

م	المحور	معامل ألفا كرونباخ
1	استخدام أسلوب النقل.	0.939
2	"الجودة".	0.921
3	"التكلفة".	0.903
4	"المرونة".	0.854
5	"السّرعة (التسليم)".	0.879
6	"الابداع (الابتكار)".	0.865
	جميع المحاور السّابقة معاً	0.898

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بناءً على نتائج التّحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يظهر من الجدول رقم (1) أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل محور من محاور الاستبانة، فهي تتراوح بين (0.854) و (0.939)، أمّا قيمة هذا المعامل لجميع محاور الاستبانة مجتمعة فقد بلغت (0.898). وبذلك يمكن القول أنّ الاستبانة تتمتع بدرجة جيّدة جداً من الصدق والثبات، ممّا يعني أنّها قابلة للتوزيع على أفراد العيّنة وصالحة للحصول على البيانات المطلوبة.

## 3- اختبار فرضيات البحث:

لاختبار فرضيات البحث تم إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي تمهيداً لمعالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS 25)، حيث تمت المقارنة بين احتمال ثقة الباحث ( $P = \text{Sig.}$ ) مع مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، وتم تقرير النتيجة كما يلي: يتم قبول الفرضية الابتدائية إذا كانت القيمة الاحتمالية ( $P = \text{Sig.}$ ) أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، بينما يتم رفض الفرضية الابتدائية إذا كانت القيمة الاحتمالية ( $P = \text{Sig.}$ ) تساوي أو أصغر من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

## 1/3- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

**H0:** لا يوجد تأثير معنوي لاستخدام أسلوب النقل على تحسين الميزة التنافسية من حيث بُعد "الجودة" في الشركات محل الدراسة.

لاختبار هذه الفرضية قام الباحث بحساب متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة بمحور: دور استخدام أسلوب النقل في تحسين الميزة التنافسية من حيث بُعد "الجودة"، وهذا ما يبيّنه الجدول الآتي:

الجدول رقم (2): متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة بمحور: "الجودة"

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
"الجودة"	94	3.83	.86255	.05961

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يبين الجدول السابق أن متوسط إجابات أفراد العينة على محور "دور استخدام أسلوب النقل في تحسين الميزة التنافسية من حيث الجودة" قد بلغ (3.83)، وهو ما يعني أن إجابات أفراد العينة تميل باتجاه الموافقة على العبارات التي تقيس متغير "الجودة" في استبانة الدراسة.

ولكن بما أن حساب المتوسط الحسابي ومعرفة قيمته وميله باتجاه الموافقة من عدمها يُعد شرطاً لازماً ولكنه غير كافٍ، فقد قام الباحث باختبار وجود فرق بين قيمة المتوسط المحسوب وقيمة متوسط الحياد (3) في مقياس ليكرت المستخدم باستخدام اختبار ستودينت (**One-Sample-Test**) من جهة، وإجراء تحليل الانحدار البسيط لتأثير استخدام أسلوب النقل على تحسين الميزة التنافسية من حيث "الجودة" في الشركات محل الدراسة من جهة ثانية، وهذا ما يبيّنه الجدولين الآتيين:

الجدول رقم (3): نتائج اختبار (T-Student) الخاص بمحور: "الجودة"

	Test Value = 3					
	T	DF	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
"الجودة"	61.972	93	.000	1.09773	1.0958	1.1984

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يُتضح من الجدول رقم (3) أنَّ القيمة الاحتمالية (Sig. = 0.000) أصغر من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، الأمر الذي يعني وجود فروق معنوية بين المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة بمحور "الجودة" ومتوسط الحيات (3) في مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، الأمر الذي يُعطي الإمكانية في اعتماد متوسط الحيات (3) في مقياس ليكرت الخماسي المستخدم للمقارنة بين مستويات الموافقة من عدمها. وبما أنَّ قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة بمحور "الجودة" تبلغ (3.83)، وهي بالتالي أكبر من متوسط الحيات (3) في مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، فإنَّ هذا يعني أنَّ الشركات محلَّ الدراسة تتبني وتهم بتحسين الميزة التنافسية من حيث بُعد "الجودة" بدرجة جيِّدة.

الجدول رقم (4): نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير استخدام أسلوب النقل على تحسين الميزة التنافسية من حيث بُعد "الجودة" في الشركات محلَّ الدراسة

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	DF1	DF2	Sig. F Change
1	.932	.869	.867	.839	.869	73.421	1	92	.000

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يُتضح من الجدول رقم (4) أنَّ قيمة معامل الارتباط تبلغ ( $R = 0.932$ )، ممَّا يعني أنَّ العلاقة طردية وممتينة جداً بين استخدام أسلوب النقل وتحسين الميزة التنافسية من حيث بُعد "الجودة" في الشركات محلَّ الدراسة. كما يبيِّن الجدول السابق أنَّ قيمة معامل التحديد تبلغ (0.869)، ممَّا يعني أنَّ استخدام أسلوب النقل يؤثر تقريباً بنسبة (87%) على تحسين الميزة التنافسية من حيث بُعد "الجودة" في الشركات محلَّ الدراسة. كما يبيِّن الجدول أنَّ قيمة معامل التباين بلغت (73.421) عند القيمة الاحتمالية (Sig. = 0.000)، وهي أصغر من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، وهو ما يعني رفض الفرضية الفرعية الأولى.

2/3- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

$H_0$ : لا يوجد تأثير معنوي لاستخدام أسلوب النقل على تحسين الميزة التنافسية من حيث بُعد "التكلفة" في الشركات محلَّ الدراسة.

لاختبار هذه الفرضية قام الباحث بحساب متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة بمحور: دور استخدام أسلوب النقل في تحسين الميزة التنافسية من حيث بُعد "التكلفة"، وهذا ما يبيِّنه الجدول الآتي:

الجدول رقم (5): متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة بمحور: "التكلفة"

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
"التكلفة"	94	4.19	.85477	.07836

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يبين الجدول السابق أنَّ متوسط إجابات أفراد العينة على محور "دور استخدام أسلوب النقل في تحسين الميزة التنافسية من حيث التكلفة" قد بلغ (4.19)، وهو ما يعني أنَّ إجابات أفراد العينة تميل باتجاه الموافقة الشديدة على العبارات التي تقيس متغير "التكلفة" في استبانة الدراسة

قام الباحث باختبار وجود فرق بين قيمة المتوسط المحسوب وقيمة متوسط الحياد (3) في مقياس ليكرت المستخدم باستخدام اختبار ستودينت (**One-Sample-Test**) من جهة، وإجراء تحليل الانحدار البسيط لتأثير استخدام أسلوب النقل على تحسين الميزة التنافسية من حيث "التكلفة" في الشركات محل الدراسة من جهة ثانية، وهذا ما بينته الجدولين الآتيين:

الجدول رقم (6): نتائج اختبار (T-Student) الخاص بمحور: "التكلفة"

One-Sample-Test

	Test Value = 3					
	T	DF	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
"التكلفة"	79.789	93	.000	1.09691	1.0957	1.1829

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يُضح من الجدول رقم (6) أنَّ القيمة الاحتمالية (Sig. = 0.000) أصغر من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، الأمر الذي يعني وجود فروق معنوية بين المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة بمحور "التكلفة" ومتوسط الحياد (3) في مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، الأمر الذي يُعطي الإمكانية في اعتماد متوسط الحياد (3) في مقياس ليكرت الخماسي المستخدم للمقارنة بين مستويات الموافقة من عدمها. وبما أنَّ قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة بمحور "التكلفة" تبلغ (4.19)، وهي بالتالي أكبر من متوسط الحياد (3) في مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، فإنَّ هذا يعني أنَّ الشركات محل الدراسة تتبني وتهمم بتحسين الميزة التنافسية من حيث بُعد "التكلفة" بدرجة جيدة جداً.

الجدول رقم (7): نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير استخدام أسلوب النقل على تحسين الميزة التنافسية من حيث

بُعد "التكلفة" في الشركات محل الدراسة

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	DF1	DF2	Sig. F Change
1	.941	.885	.883	.955	.885	87.465	1	92	.000

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يُتضح من الجدول رقم (7) أن قيمة معامل الارتباط تبلغ ( $R = 0.941$ )، ممّا يعني أنّ العلاقة طردية ومنتينة جداً بين استخدام أسلوب النقل وتحسين الميزة التنافسية من حيث بُعد "التكلفة" في الشركات محلّ الدّراسة. كما يبيّن الجدول السّابق أنّ قيمة معامل التّحديد تبلغ ( $0.885$ )، ممّا يعني أنّ استخدام أسلوب النقل يؤثّر تقريباً بنسبة ( $88\%$ ) على تحسين الميزة التنافسية من حيث بُعد "التكلفة" في الشركات محلّ الدّراسة. كما يبيّن الجدول أنّ قيمة معامل التّباين بلغت ( $87.465$ ) عند القيمة الاحتمالية ( $Sig. = 0.000$ )، وهي أصغر من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، وهو ما يعني رفض الفرضية الفرعية الثانية.

### 3/3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

**H0:** لا يوجد تأثير معنوي لاستخدام أسلوب النقل على تحسين الميزة التنافسية من حيث بُعد "المرونة" في الشركات محلّ الدّراسة.

لاختبار هذه الفرضية قام الباحث بحساب متوسّط إجابات أفراد العينة على العبارات الخاصّة بمحور: دور استخدام أسلوب النقل في تحسين الميزة التنافسية من حيث بُعد "المرونة"، وهذا ما بيّنه الجدول الآتي:

الجدول رقم (8): متوسّط إجابات أفراد العينة على العبارات الخاصّة بمحور: "المرونة"

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
"المرونة"	94	3.67	.62715	.04859

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بناءً على نتائج التّحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يبيّن الجدول السّابق أنّ متوسّط إجابات أفراد العينة على محور "دور استخدام أسلوب النقل في تحسين الميزة التنافسية من حيث بُعد "المرونة" قد بلغ ( $3.67$ )، وهو ما يعني أنّ إجابات أفراد العينة تميل باتجاه الموافقة على العبارات التي تقيس متغيّر "المرونة" في استبانة الدّراسة.

قام الباحث باختبار وجود فرق بين قيمته وقيمة متوسّط الحياد ( $3$ ) في مقياس ليكرت المستخدم من جهة، وإجراء تحليل الانحدار البسيط لتأثير استخدام أسلوب النقل على تحسين الميزة التنافسية من حيث "المرونة" في الشركات محلّ الدّراسة من جهة ثانية، وهذا ما بيّنه الجدولين الآتيين:

الجدول رقم (9): نتائج اختبار (T-Student) الخاصّ بمحور: "المرونة"

#### One-Sample-Test

	Test Value = 3					
	T	DF	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
"المرونة"	46.852	93	.000	1.06768	1.0491	1.1822

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بناءً على نتائج التّحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)



يُتضح من الجدول رقم (9) أنَّ القيمة الاحتمالية (Sig. = 0.000) أصغر من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، الأمر الذي يعني وجود فروق معنوية بين المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة بمحور "المرونة" ومتوسط الحيات (3) في مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، الأمر الذي يُعطي الإمكانية في اعتماد متوسط الحيات (3) في مقياس ليكرت الخماسي المستخدم للمقارنة بين مستويات الموافقة من عدمها. وبما أنَّ قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة بمحور "المرونة" تبلغ (3.67)، وهي بالتالي أكبر من متوسط الحيات (3) في مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، فإنَّ هذا يعني أنَّ الشركات محلِّ الدِّراسة تتبنَّى وتَهتمُّ بتحسين الميزة التنافسية من حيث بُعد "المرونة" بدرجة جيِّدة.

الجدول رقم (10): نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير استخدام أسلوب النقل على تحسين الميزة التنافسية من حيث بُعد "المرونة" في الشركات محلِّ الدِّراسة

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	DF1	DF2	Sig. F Change
1	.885	.783	.781	.744	.783	68.534	1	92	.000

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يُتضح من الجدول رقم (10) أنَّ قيمة معامل الارتباط تبلغ ( $R = 0.885$ )، ممَّا يعني أنَّ العلاقة طردية وممتينة بين استخدام أسلوب النقل وتحسين الميزة التنافسية من حيث بُعد "المرونة" في الشركات محلِّ الدِّراسة. كما يبيِّن الجدول السابق أنَّ قيمة معامل التَّحديد تبلغ (0.783)، ممَّا يعني أنَّ استخدام أسلوب النقل يؤثر تقريباً بنسبة (78%) على تحسين الميزة التنافسية من حيث بُعد "المرونة" في الشركات محلِّ الدِّراسة. كما يبيِّن الجدول أنَّ قيمة معامل التَّباین بلغت (68.534) عند القيمة الاحتمالية (Sig. = 0.000)، وهي أصغر من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، وهو ما يعني رفض الفرضية الفرعية الثالثة.

#### 4/3- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

**H0:** لا يوجد تأثير معنوي لاستخدام أسلوب النقل على تحسين الميزة التنافسية من حيث بُعد "السَّعة (التسليم)" في الشركات محلِّ الدِّراسة.

لاختبار هذه الفرضية قام الباحث بحساب متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة بمحور: دور استخدام أسلوب النقل في تحسين الميزة التنافسية من حيث بُعد "السَّعة (التسليم)"، وهذا ما يبيِّنه الجدول الآتي:

الجدول رقم (11): متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة بمحور: "السَّعة (التسليم)"

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
"السَّعة (التسليم)"	94	4.35	.85475	.05681

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

بيّن الجدول السابق أنّ متوسط إجابات أفراد العيّنة على محور "دور استخدام أسلوب النقل في تحسين الميزة التنافسيّة من حيث بُعد السرعة (التسليم)" قد بلغ (4.35)، وهو ما يعني أنّ إجابات أفراد العيّنة تميل باتجاه الموافقة الشديدة على العبارات التي تقيس متغيّر "السرعة (التسليم)" في استبانة الدراسة.

قام الباحث باختبار وجود فرق بين قيمته وقيمة متوسط الحياد (3) في مقياس ليكرت المستخدم من جهة، وإجراء تحليل الانحدار البسيط لتأثير استخدام أسلوب النقل على تحسين الميزة التنافسيّة من حيث بُعد "السرعة (التسليم)" في الشركات محلّ الدراسة من جهة ثانية، وهذا ما بيّنه الجدولين الآتيين:

الجدول رقم (12): نتائج اختبار (T-Student) الخاصّ بمحور: "السرعة (التسليم)"

#### One-Sample-Test

	Test Value = 3					
	T	DF	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
"السرعة (التسليم)"	89.276	93	.000	1.08774	1.0994	1.1879

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يُضح من الجدول رقم (12) أنّ القيمة الاحتماليّة (Sig. = 0.000) أصغر من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، الأمر الذي يعني وجود فروق معنويّة بين المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العيّنة على العبارات الخاصة بمحور "السرعة (التسليم)" ومتوسط الحياد (3) في مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، الأمر الذي يُعطي الإمكانية في اعتماد متوسط الحياد (3) في مقياس ليكرت الخماسي المستخدم للمقارنة بين مستويات الموافقة من عدمها. وبما أنّ قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العيّنة على العبارات الخاصة بمحور "السرعة (التسليم)" تبلغ (4.35)، وهي بالتالي أكبر من متوسط الحياد (3) في مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، فإنّ هذا يعني أنّ الشركات محلّ الدراسة تتبني وتهمّم بتحسين الميزة التنافسيّة من حيث بُعد "السرعة (التسليم)" بدرجة جيّدة جداً.

الجدول رقم (13): نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير استخدام أسلوب النقل على تحسين الميزة التنافسيّة من حيث بُعد "السرعة (التسليم)" في الشركات محلّ الدراسة

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	DF1	DF2	Sig. F Change
1	.956	.914	.912	.997	.914	99.876	1	92	.000

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يُتضح من الجدول رقم (13) أن قيمة معامل الارتباط تبلغ ( $R = 0.956$ )، ممّا يعني أنّ العلاقة طرديةً وممتينة جداً بين استخدام أسلوب النقل وتحسين الميزة التنافسيّة من حيث بُعد "السُرعة (التسليم)" في الشّركات محلّ الدّراسة. كما بيّين الجدول السّابق أنّ قيمة معامل التّحديد تبلغ ( $0.914$ )، ممّا يعني أنّ استخدام أسلوب النقل يؤثّر تقريباً بنسبة (91%) على تحسين الميزة التنافسيّة من حيث بُعد "السُرعة (التسليم)" في الشّركات محلّ الدّراسة. كما بيّين الجدول أنّ قيمة معامل التّباين بلغت ( $99.876$ ) عند القيمة الاحتماليّة ( $\text{Sig.} = 0.000$ )، وهي أصغر من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، وهو ما يعني رفض الفرضيّة الفرعيّة الرّابعة.

### 5/3- اختبار الفرضيّة الفرعيّة الخامسة:

**H0:** لا يوجد تأثير معنوي لاستخدام أسلوب النقل على تحسين الميزة التنافسيّة من حيث بُعد "الإبداع (الابتكار)" في الشّركات محلّ الدّراسة.

لاختبار هذه الفرضيّة قام الباحث بحساب متوسّط إجابات أفراد العيّنة على العبارات الخاصّة بمحور: دور استخدام أسلوب النقل في تحسين الميزة التنافسيّة من حيث بُعد "الإبداع (الابتكار)"، وهذا ما بيّنه الجدول الآتي:

الجدول رقم (14): متوسّط إجابات أفراد العيّنة على العبارات الخاصّة بمحور: "الإبداع (الابتكار)"

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
"الإبداع (الابتكار)"	94	4.05	.76583	.07864

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بناءً على نتائج التّحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

بيّين الجدول السّابق أنّ متوسّط إجابات أفراد العيّنة على محور "دور استخدام أسلوب النقل في تحسين الميزة التنافسيّة من حيث بُعد الإبداع (الابتكار)" قد بلغ ( $4.05$ )، وهو ما يعني أنّ إجابات أفراد العيّنة تميل باتجاه الموافقة على العبارات التي تقيس متغيّر "الإبداع (الابتكار)" في استبانة الدّراسة.

قام الباحث باختبار وجود فرق بين قيمته وقيمة متوسّط الحياد (3) في مقياس ليكرت المستخدم من جهة، وإجراء تحليل الانحدار البسيط لتأثير استخدام أسلوب النقل على تحسين الميزة التنافسيّة من حيث بُعد "الإبداع (الابتكار)" في الشّركات محلّ الدّراسة من جهة ثانية، وهذا ما بيّنه الجدولين الآتيين:

الجدول رقم (15): نتائج اختبار (T-Student) الخاصّ بمحور: "الإبداع (الابتكار)"

### One-Sample-Test

	Test Value = 3					
	T	DF	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
"الإبداع (الابتكار)"	68.667	93	.000	1.07852	1.0893	1.1768

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يُضَح من الجدول رقم (15) أنَّ القيمة الاحتمالية (Sig. = 0.000) أصغر من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، الأمر الذي يعني وجود فروق معنوية بين المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة بمحور "الإبداع (الابتكار)" ومتوسط الحياد (3) في مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، الأمر الذي يُعطي الإمكانية في اعتماد متوسط الحياد (3) في مقياس ليكرت الخماسي المستخدم للمقارنة بين مستويات الموافقة من عدمها. وبما أنَّ قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة بمحور "الإبداع (الابتكار)" تبلغ (4.05)، وهي بالتالي أكبر من متوسط الحياد (3) في مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، فإنَّ هذا يعني أنَّ نتيجة الاختبار تُظهر موافقة أفراد العينة على أن استخدام أسلوب النقل يؤثر في تحسين الميزة التنافسية من حيث بُعد "الإبداع (الابتكار)" في الشركات محلَّ الدراسة.

الجدول رقم (16): نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير استخدام أسلوب النقل على تحسين الميزة التنافسية من

حيث "الإبداع (الابتكار)" في الشركات محلَّ الدراسة

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	DF1	DF2	Sig. F Change
1	.907	.822	.820	.942	.822	84.835	1	92	.000

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يُضَح من الجدول رقم (16) أنَّ قيمة معامل الارتباط تبلغ ( $R = 0.907$ )، ممَّا يعني أنَّ العلاقة طردية وممتينة جداً بين استخدام أسلوب النقل وتحسين الميزة التنافسية من حيث بُعد "الإبداع (الابتكار)" في الشركات محلَّ الدراسة. كما يبيِّن الجدول السابق أنَّ قيمة معامل التحديد تبلغ (0.822)، ممَّا يعني أنَّ استخدام أسلوب النقل يؤثر تقريباً بنسبة (82%) على تحسين الميزة التنافسية من حيث بُعد "الإبداع (الابتكار)" في الشركات محلَّ الدراسة. كما يبيِّن الجدول أنَّ قيمة معامل التباين بلغت (84.835) عند القيمة الاحتمالية (Sig. = 0.000)، وهي أصغر من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، وهو ما يعني رفض الفرضية الفرعية الخامسة.

الاستنتاجات والتوصيات:

أسفر البحث عن التوصل إلى الاستنتاجات الآتية:

1- يوجد تأثير معنوي لاستخدام أسلوب النقل على تحسين الميزة التنافسية من حيث بُعد "الجودة" في الشركات محلَّ الدراسة.

2- يوجد تأثير معنوي لاستخدام أسلوب النقل على تحسين الميزة التنافسية من حيث بُعد "التكلفة" في الشركات محلَّ الدراسة.

3- يوجد تأثير معنوي لاستخدام أسلوب النقل على تحسين الميزة التنافسية من حيث بُعد "المرونة" في الشركات محلَّ الدراسة.

4- يوجد تأثير معنوي لاستخدام أسلوب النقل على تحسين الميزة التنافسية من حيث بُعد "السُرعة (التسليم)" في الشركات محلّ الدِّراسة.

5- يوجد تأثير معنوي لاستخدام أسلوب النقل على تحسين الميزة التنافسية من حيث بُعد "الإبداع (الابتكار)" في الشركات محلّ الدِّراسة.

في ضوء النتائج السابقة التي أسفر عنها البحث، وتأكيداً على أهميّة استخدام أسلوب النقل في تحسين الميزة التنافسية في الشركات محلّ الدِّراسة، اقترح الباحث التوصيات الآتية:

1- ضرورة تطبيق أسلوب النقل في الشركات محلّ الدِّراسة، لما لهذا الأسلوب من تأثير كبير على تحسين جميع أبعاد الميزة التنافسية (الجودة، التكلفة، المرونة، السُرعة والإبداع). والاهتمام بتدريب المديرين والعاملين ومُتخذي القرارات في الشركات محلّ الدِّراسة على استخدام أسلوب النقل وزيادة معارفهم بمجالات استخدام الحاسوب والبرامج ذات العلاقة، وزيادة أعداد المختصين بأسلوب النقل، وإحداث أقسام أو وحدات إدارية خاصة بهم للعمل كمجموعات تخطيطية ورقابية

2- ضرورة امتلاك الإدارة العليا في الشركات محلّ الدِّراسة القناعة الكبيرة ب: ضرورة العمل على التّحسين المستمر لنمط التّقانة المستخدم والمرافق والتّجهيزات والأدوات والمعدّات التّقنية والإدارية الخاصّة بهذه الشركات، إشراك العاملين في تقييم فاعليّة البرامج المستخدمة بشكلٍ مستمر، توفير البدائل المتعدّدة عند اتّخاذ القرارات الإداريّة، المواكبة المستمرّة للمستجدّات التّقنيّة في مجال تطبيق واستخدام أسلوب النقل.

3- ضرورة العمل على وضع استراتيجيات خاصة تهدف إلى تحسين جودة الخدمات المقّدمة من الشركات محلّ الدِّراسة وتقييمها بشكلٍ مستمر، وضرورة الاهتمام بالجوانب الإيجابية في المجال التسويقي والعمل على تعزيزها، وذلك من خلال متابعة آراء العملاء والمراجعين بشكلٍ دوري ومعرفة احتياجاتهم.

#### قائمة المراجع:

- 1- إبراهيم العلي (2015). *بحوث العمليات*. مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية. جامعة تشرين
- 2- أحمد، محمد خالد؛ مروان، مرتضى عسكر (2017). *استخدام أسلوب النقل متعدد المراحل لإيجاد الكميات المثلى للنفط المنقول في شركة توزيع المنتجات النفطية (حالة تطبيقية)*. مجلة كلية المأمون الجامعة، العدد (30)، 57-80.
- 3- كاظم، امير جواد؛ سامي، سلام عبيد؛ طالب، احمد هادي (2018). *إدارة مصادر النقل والتمويل المختلفة ودورها في تقليل تكاليف الإنتاج في الشركة الصناعية \_ دراسة حالة في معمل بابل لإنتاج الإسمنت*. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد (10)، العدد (2)، 1-28.
- 4- مكيد علي (2018). *بحوث العمليات وتطبيقاتها الاقتصادية*. ديوان المطبوعات الجامعية

#### المراجع الأجنبية:

- 1- Diab, Ebrahiem (2019). *The relationship between the ability to process information and the competitive advantage through effective decision-making*. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences. Vol. 4 (9), 138- 150.
- 2- Kiani, Elham; Pashootanized, Mitra; Ansari, Azarnoush (2018). *Analyzing the Influence of Marketing Intelligence and Risk-Taking on Competitive Advantage and User Loyalty*. Public Library Quarterly. Vol. 37, Issue 4, 441-460.

- 3– Korankye, Addae (2013). ***Total Quality Management (TQM): a source of Competitive Advantage: a Comparative Study of Manufacturing and Service firms in Ghana.*** International Journal of Asian Social Science. Vol. 3 (6), 1293–1305.
- 4– Li, Suhong; Bhanu, Ragu– Nathan, T. S, Ragu– Nathan; Rao, Subba (2006). ***The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance.*** Omega: The International Journal of Management Science. Vol. 34, 107– 124.
- 5– Munizu, Mursan (2013). ***The Impact of Total Quality Management Practices towards Competitive Advantage and Organizational Performance: Case of Fishery Industry in South Sulawesi Province of Indonesia.*** Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences. Vol. 7 (1), 184– 197.
- 6– NewBert, Scott (2018). ***Value, Rareness, Competitive Advantage and Performance: A conceptual– Level empirical investigation of the Resource– Based View of the firm.*** Strategic Management Journal. Vol. 29, 745– 768.
- 7– Awad, Abdulkareem; A.Alkhattab, Ael; R.Anchor, John (2018). ***Competitive Priorities and Competitive Advantage in Jordania Manufacturing.*** Journal of Service and Management. Vol. 6, 69–79.
- 8– Sachitra, Vilani (2017). ***Reviw of Competitive Advantage Measurements: Reference on Agribusiness Sector.*** Journal of Scientific Research and Reports. Vol. 12 (6), 1– 11.
- 9– Wayne L. Winston (2019). ***Operations Research: Applications and Algorithmus.*** 4 Edition. CENGAGE.
- 10– William P. Fox (2019). ***Applications of Operations Management Science for Military Decision Making.*** Springer Nature.