

## الادارة اللوجستية ودورها في تعزيز الميزة التنافسية

بحث استطلاعي تحليلي من وجهة نظر العاملين في بعض شركات الاتصالات العراقية

**The role of logistics management in enhancing competitive advantage  
An analytical survey in some Iraqi telecommunications companies from the  
point of view of a sample of their employees**

م.م. قاسم ابراهيم عبد

م.م. رشا نوري لطيف

[rasaaallateef@gmail.com](mailto:rasaaallateef@gmail.com)

كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الفلوجة

تاريخ استلام البحث 2019/1/21 تاريخ قبول النشر 2019/3/26 تاريخ النشر 2019/10/28

## المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة اللوجستية في تعزيز الميزة التنافسية وتكونت عينة البحث من (200) عامل من مديراً شركات الاتصالات العراقية ولتحقيق أهداف البحث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي مع الاستعانة بالبرنامج الاحصائي (SPSS)، وبعد اجراء الأساليب الإحصائية المناسبة، توصل البحث على استنتاجات اهمها وجود علاقة بين المتغير المستقل (الإدارة اللوجستية) والمتغير التابع (الميزة التنافسية)، بناءً على نتائج البحث اوصت الباحثة على ضرورة الاهتمام من قبل الإدارات بالخدمات اللوجستية واعتبارها قسم إداري بحد ذاتها لجعلها تقوم بواجباتها بالكفاءة والجودة المطلوبة من اجل تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية في هذه الشركات، وضرورة عقد مزيد من الدورات لموظفي شركات الاتصالات العراقية لزيادة الوعي والإدراك بأهمية إدارة العمليات اللوجستية واثرا على الميزة التنافسية.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة اللوجستية، الميزة التنافسية، شركات الاتصال.

## Abstract

The objective of the research is to identify the role of logistics management in enhancing the competitive advantage, The sample consisted of (200 managers of Iraqi telecommunications companies, To achieve the research objectives, the researcher used the descriptive analytical method, and after the proper statistical methods, The research reached conclusions, the most important of which is the relationship between the independent variable (logistic management) and the dependent variable (competitive advantage) Based on the research results, the researcher recommended, The need for attention by the departments of logistics services and considered an administrative department in itself to make them perform their duties with the efficiency and quality required in order to achieve and enhance the competitive advantage in these companies, and the need to hold more courses for employees of Iraqi telecom companies to raise awareness and awareness of the importance of managing logistics operations and their impact on enhancing the competitive advantage.

**Keywords:** logistics management, competitive advantage, contact companies.

**مقدمة:**

تشهد بيئة الأعمال اليوم مجموعة من التحولات والتغيرات السريعة والمتلاحقة مما أدى إلى ظهور مفاهيم جديدة ومتطورة تتماشى مع هذه التحولات، فزيادة تحرير الأسواق وزيادة حدة المنافسة دفع بالمنظمات إلى البحث في جميع السبل التي تضمن تميزها واستقرارها والمحافظة على حصتها في السوق، ومع ازدياد المنافسة القوية نحو تحسين الأداء ورفع الكفاءة والفاعلية في عالمنا المعاصر تسعى العديد من المنظمات الحكومية وغير الحكومية بشكل عام لإعادة هيكلة أنظمتها وإجراءاتها لتقديم منتجاتها وخدماتها بجودة عالية وبأقل تكلفة وذلك لتتجاوب مع العملاء والمستفيدين منها بسرعة ومصداقية دخل المنظمة وخارجها، وهناك توجه ملحوظ ومتسارع لدى المنظمات نحو إعطاء دور أكبر لتقنية المعلومات وخصوصاً تطبيق الأنظمة الإلكترونية وعلى رأسها تطبيق نظام الإدارة اللوجستية الذي يلعب دوراً مهماً ورئيساً في تكامل جميع الأنشطة المرتبطة بتوفير المواد والآلات والتجهيزات والاحتياجات من مصادرها الرئيسية وتدفقها لتصل إلى المستهلك النهائي وبرايقها في ذلك تدفق المعلومات صعوداً وهبوطاً ومن هنا جاء هذا البحث لمعرفة علاقة المتغير المستقل والتابع ويتضمن هذا البحث اربعة محاور ،منهجية البحث والدراسات السابقة ،اما المحور الثاني اتى لتغطية الاطار النظري لمتغيرات البحث ،في حين اتى المحور الثالث لتغطية الجانب العملي للبحث ،واخيرا اتى المحور الرابع لتقديم عدة استنتاجات وتوصيات

**المحور الاول (منهجية البحث والدراسات السابقة)**

تم استخدام المنهج تبعا لملائمة للدراسة الحالية خاصة وان اداة الدراسة المستخدمة لجمع البيانات هي الاستبانة المصممة لمقياس ليكرت الخماسي التي تتيح لإفراد العينة الاجابة عن اسئلتها من خلال اختيارات متعددة

**اولا/ منهجية البحث****1- مشكلة البحث:**

لضمان استمرارية شركة الاتصالات العراقية ونتيجة لزيادة المنافسة بين الكثير من شركات الاتصالات للحصول على الفرص السوقية وتوفير المرونة والاستجابة السريعة لحاجات الزبون، أصبحت الأعمال اللوجستية التقليدية المختلفة من تخزين ونقل وتوريد، لا تضمن لهذه الشركة الاستمرارية وغير كافية لتحقيق الميزة التنافسية، فكان لا بد من إدارة هذه الشركة تبني خدمات متكاملة وأنشطة متجانسة في الشركات اللوجستية من أجل الوصول إلى ميزة تنافسه تضاهي مثيلاتها في السوق.

ومن خلال الاطلاع على شركة الاتصالات لمس قصوراً في استخدام الطرائق الكمية كنماذج النقل والتخزين والتوريد، مما انعكس على زيادة تكلفة الأنشطة اللوجستية وانخفاض كفاءه أدائها، إلى جانب ذلك أن الطرائق المستخدمة للوصول الى الميزة التنافسية متشابهة في جميع شركات الاتصالات محل الدراسة وتتم بعيداً عن ميدان الأنشطة اللوجستية.

وبناء على ما تقدم يمكن توضيح مشكلة البحث بصورة أكبر من خلال إثارة الأسئلة الآتية:

1. ما هو مدى ادراك العاملين في شركات الاتصال المبحوثة بمتغيرات البحث ( الادارة اللوجستية، الميزة التنافسية)؟
2. هل لدى افراد العينة تصور واضح عن طبيعة الاثر الذي أسهمت به الادارة اللوجستية في الميزة التنافسية؟
3. ماهي طبيعة العلاقة بين الادارة اللوجستية والميزة التنافسية ؟

## 2- أهمية البحث:

تتمثل أهمية هذا البحث من خلال ما يقدمه في أهم المنهجيات الإدارية الحديثة، والتي تشكل دوراً مهماً من فروع إدارة الأعمال إلا وهي الإدارة اللوجستية، ودراسة أبعاد التطبيق الناجح للإدارة اللوجستية، إذا تعتبر من هذه الدراسات جديدة على كل الدول النامية وعلى العراق بصفة خاصة، لذلك سوف يترتب على هذه الدراسة نتائج إيجابية لشركات الاتصالات العراقية ، ولمنظمات الأعمال وللدولة والمجتمع عموماً في مجال الخدمات اللوجستية التي تتكون وتتداخل من العناصر والوظائف التي تساعد على تحسين الميزة التنافسية وتحسين أداء شركات الخدمات اللوجستية. وتزيد أهمية البحث كونه طبق في قطاع مهم يلعب دوراً أساسياً في تنمية الاقتصاد والنهوض بواقع الخدمات المقدمة للزبائن، وكما وان المقاييس التي استخدمت في البحث تعد خطوه مهمة تسهم في تطوير المنظمات العامة والخاصة كونها مقياس حديثة تشجع الشركات على التخلي عن المفاهيم التقليدية واعتماد مفاهيم حديثة تساعد على تعزيز المنافسة في الشركات المبحوثة.

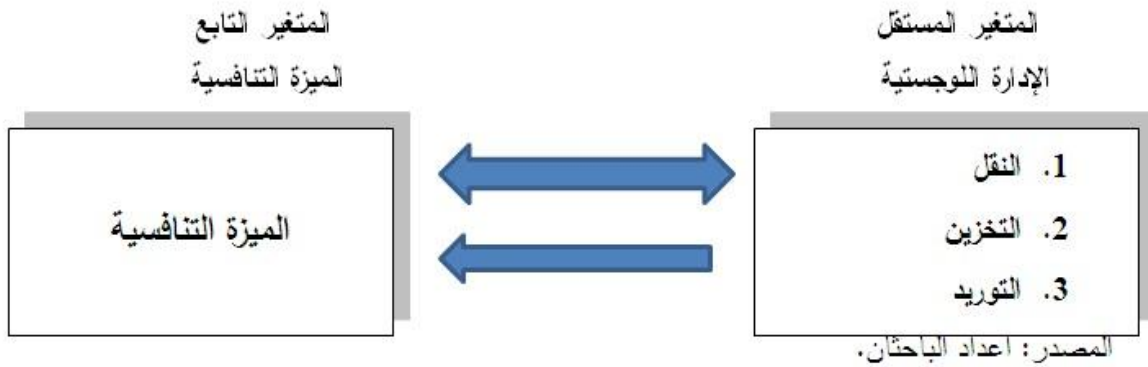
وتتضح أهمية هذه الدراسة بشكل أكبر من خلال تسليط الضوء على نقاط الضعف في استخدام الإدارة اللوجستية في شركات الاتصالات العراقية في الوصول إلى جودة الخدمة اللوجستية وتوضيح أثر ذلك على أداء قنوات النقل والتوزيع باعتبار ذلك المحصلة المرغوبة لكل العمليات اللوجستية.

## 3- أهداف البحث:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على

1. بيان اثر ادارة النقل كأحد ابعاد الادارة اللوجستية في جودة الخدمة شركات الاتصالات .
2. بيان اثر ادارة التخزين كأحد ابعاد الادارة اللوجستية في جودة الخدمة شركات الاتصالات.
3. بيان اثر التوريد كأحد ابعاد الادارة اللوجستية في جودة الخدمة شركات الاتصالات.
4. تقديم مجموعة من التوصيات على ضوء النتائج التي توصلت اليها الباحثة.

## أنموذج الدراسة:



## 4- فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية هناك علاقة وأثر ذو دلالة احصائية للإدارة اللوجستية على تحقيق الميزة التنافسية شركات الاتصالات العراقية من وجهة نظر العاملين فيها، ويتفرع عنه الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: هناك علاقة وأثر ذو دلالة احصائية للنقل على تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات العراقية من وجهة نظر العاملين فيها.

1- **الفرضية الفرعية الثانية:** هناك علاقة وأثر ذو دلالة احصائية للتخزين على تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات العراقية من وجهة نظر العاملين فيها.

1- **الفرضية الفرعية الثالثة:** هناك علاقة وأثر ذو دلالة احصائية للتوريد على تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات العراقية من وجهة نظر العاملين فيها.

### 5- مصادر جمع البيانات:

**المصادر الرئيسية:** تم الاعتماد عليها لجمع بيانات الدراسة في المراجع والكتب ذات العلاقة الإدارة اللوجستية والميزة التنافسية، بالإضافة إلى المواد العلمية والتقارير التي تبحث في موضوع الدراسة الحالية، ورسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه ذات الصلة، والمعلومات المتوفرة على مختلف المواقع الإلكترونية.

**المصادر الثانوية:** استخدمت الدراسة مصدراً ثانوياً لجمع بياناتها بواسطة أداة الدراسة (الاستبانة) التي صممت خصيصاً لأغراض الدراسة الحالية وبالرجوع إلى أدبيات موضوع الدراسة.

### 6- مصطلحات البحث:

**الإدارة اللوجستية:** هي عبارة عن عملية تخطيط وتنفيذ ومراقبة لحركة تخزين المواد الخام، والمخزون تحت التشغيل، والبضائع الجاهزة والمعلومات المتعلقة بها من نقطة لمصدر حتى نقطة الاستهلاك بهدف المطابقة مع متطلبات العملاء، وأن يتم ذلك بكفاءة وبتكلفة فعالة (المعداوي، 2008، ص 15).

**الميزة التنافسية:** هي عبارة عن مجموع الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج أو العلامة، والتي تعطي للشركة بعض التفوق على منافسيها المباشرين (الغالب، وآخرون 2009)

### ثانياً: الدراسات السابقة:

1- **دراسة سحويل، (2018)**، "هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى فعالية إدارة العمليات اللوجستية في تقديم خدمة الكهرباء أثناء الأزمات والطوارئ في شركة توزيع الكهرباء في محافظات قطاع غزة وتقييم نقاط القوة والضعف، وتكون عينة الدراسة من (145) موظفاً من موظفي شركة الكهرباء، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، وبعد إجراء الأساليب الإحصائية المناسبة أظهرت الدراسة عدد من النتائج وكان أهمها: تستطيع شركة توزيع الكهرباء تقديم خدمة الكهرباء في ظروف الأزمات والطوارئ بدرجة كبيرة، فعالية إدارة العمليات اللوجستية كبيرة في شركة توزيع الكهرباء في ظروف الأزمات والطوارئ، عدد المخازن وموقعها الجغرافي لا يتناسب مع احتياجات الشركة الطارئة، شبكة الكهرباء في قطاع غزة غير مؤهلة بشكل كافي مما يزيد من الأعطال عليها وهذا يزيد من العبء على الفنيين وطواقم الصيانة".

2- **دراسة (Madhani, 2017)** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تكامل اللوجستيات تعزيز المزايا التنافسية وتكونت عينة الدراسة من (100) مدبر واستخدم المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، وبعد إجراء الأساليب الإحصائية المناسبة أظهر البحث وجود أثر لتكامل اللوجستيات في تعزيز الميزة التنافسية لدى الشركات.

3- **دراسة (Victoria, et.al, 2016)** "هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة اللوجستية كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لتجارة الشركات في تايوان، وتكونت عينة الدراسة من (300) موظف وموظفة في الشركات، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وقام الباحثون بتصميم استبانة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، وبعد إجراء الأساليب الإحصائية المناسبة أظهرت الدراسة وجود أثر للإدارة اللوجستية في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات".

4- دراسة الحاج، وعلي (2016)، "هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر الالتزام بتنفيذ الأنشطة اللوجستية على جودة الخدمة بالقطاع المصرفي إذ تمثلت أنماط الأنشطة اللوجستية في النقل والتخزين والتوريد، إما جودة الخدمة فتمثلت في الالتزام التنظيمي والالتزام المعياري والالتزام العاطفي. وتكونت عينة الدراسة (140) موظف من موظفي بنك النيل الأزرق تم اختيارها عشوائياً، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد اعتمدت الدراسة على الاستبانة لجمع المعلومات من عينة الدراسة وبعد استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة أظهرت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين أبعاد الإدارة اللوجستية وجودة الخدمة متمثلة في: (سرعة الاستجابة، الملموسية، الاعتمادية، والأمان)".

5- دراسة حامد (2015)، "هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر اللوجستيات في الميزة التنافسية للنقل بالحاويات في ميناء بورتسودان (1995 - 2014)، وتكونت عينة الدراسة من (300) موظف وموظفة، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي والمنهج والاستنباطي والاستقرائي وقد قامت الباحثة بتصميم الاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، وبعد إجراء الأساليب الإحصائية المناسبة أظهرت الدراسة: وجود أثر للإدارة اللوجستية على الميزة التنافسية للنقل الحاويات في ميناء بور تسودان".

7- دراسة حلاوة (2014)، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة وتحليل أثر إدارة العمليات اللوجستية على شركات التجارة الإلكترونية في قطاع ملبوسات الموضة في الأردن حيث اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الملائمة لأغراض البحث، مجتمع وعينة الدراسة من كافة العاملين المعنيين بإدارة الخدمات

### المحور الثاني: (الإطار النظري)

#### أولاً: الإدارة اللوجستية

##### 1- مفهوم الإدارة اللوجستية

عرف (عزام والزعبي 2012: 33) الإدارة اللوجستية على أنها عبارة عن "عمليات لوجستية تعني توصيل المنتج أو الخدمة المناسبة إلى المكان المناسب، في التوقيت المناسب، وبالصورة المناسبة، مع تحقيق أعلى عائد للشركة، كما وعرف أيضاً: (Turban 2010 , p45): على أنها كل الأنشطة المتعلقة بتدفق وتصنيع المنتجات من خلال الموردين إلى المستهلك النهائي إضافة إلى تدفق المعلومات يتم في الاتجاهين من الموردين إلى الزبائن، والعكس من الزبائن إلى الموردين وقد وضحتها أيضاً على أنها عملية معقدة تتطلب التنسيق بين العديد من الأنشطة بحيث يتم شحن السلع والخدمات من خلال المورد إلى العملاء بكفاءة وفعالية، أما (مصطفى 2011 : 50) فقد عرفها على أنها: "تشاط يتعامل مع أنشطة تحريك المخزون بما يؤدي إلى تدفق المنتج بداية من مرحلة شراء المادة الخام انتهاء عند مرحلة الاستهلاك النهائي هذا بالإضافة إلى إطار المعلومات الذي يضمن توفير المنتج النهائي للعملاء بمستوى مقبول من الخدمة ويسعر معقول".

##### 2- أسباب وعوامل ظهور العمليات اللوجستية:

تعتبر عمليات الإدارة اللوجستية هي المسؤولة عن تحريك المواد الخام والأجزاء والمكونات التي تدخل في العملية الإنتاجية والمنتجات تامة الصنع سواء كانت تلك الحركة في اتجاه المنظمة أو خارج المنظمة إلى أسواقها وبالتالي يمكن اعتبار أنشطة اللوجستيات عند معالجتها على أسس عملية نظام متكامل يعمل على تدفق المواد الخام والسلع والخدمات من وإلى المنظمة بالشكل الذي يؤدي إلى تمتع المنظمة بميزة تنافسية في أسواقها، ومن هنا كان

- اهتمام المنظمات بعلم إدارة اللوجستيات كأحد مظاهر الإدارة الحديثة ومن أهم أسباب ظهور الإدارة اللوجستية كما وضحها كل من (الزعبى، وآخرون، 2012:79)، و (صابر، 180: 2008) وهي على النحو الآتي:
1. التغيير في أنماط السلوك الشرائي للزبائن أن كثافة وارتفاع عدد السكان يترتب عليه تركيز عمليات الأعمال اللوجستية لمراكز محدودة البيع كبيرة الحكم مثل الأسواق المركزية.
  2. التطورات التكنولوجية إن ثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات قد أوجدت الحلول لمشاكل أنشطة العمليات اللوجستية وهذا ساعد على تحقيق الوفورات في كلف التوزيع والإمداد والتوريد.
  3. اعتبارات التكاليف العالية: لقد أصبح رفع مستوى أداء الأعمال اللوجستية هو الطريق الوحيد للوصول إلى ترشيد الإنفاق ورفع الإنتاجية.
  4. الخبرات العسكرية: لأن العمليات اللوجستية ظهرت أساساً في المنظمات العسكرية بعد حدوث الحرب العالمية الثانية، التي شهدت أكبر عمليات لوجستية لنقل الآف الأفراد والمؤن.
  5. أهمية إستراتيجية للشركة أن الشركات تسعى نحو إستراتيجية التمايز في منتجاتها عن غيرها من المنافسين وخاصة في الأسعار وهذا يتوقف على كفاءة العمليات اللوجستية.
  6. إضافة قيمة ذات دلالة للزبون وذلك لان العمليات اللوجستية سوف تزيد من القيمة المضافة للمنتج وعندها يتحقق رضا الزبون.
  7. طول خطوط الإمداد والتوزيع: بسبب الاتجاه نحو العولمة في الصناعة والاهتمام بالتسويق الدولي.

### 3- أبعاد الإدارة اللوجستية:

تعد الإدارة اللوجستية جزء من أجزاء التوريد والتي تقوم بالتخطيط والتطبيق والتنسيق ومراقبة سير وتدفق السلع والخدمات والمعلومات من المنتج أو مصدر الخدمة إلى العملاء لضمان تحقيق متطلبات الزبائن (Stock, J. and Lambert, 2003:96)، ومن أهم أبعاد الإدارة اللوجستية الآتي:

1. **النقل** وهو حركة الخدمة والمنتجات المنقولة بفاعلية لتعزيز القيمة المضافة في الأنشطة للخدمات اللوجستية الأمر الذي يلعب الدور الهام في تحويل الموارد لمنتجات مفيدة عند المستهلك النهائي (Thomas, D. and Griffink, 2005:88).
2. **التخزين**: هو عبارة عن الاحتفاظ بالموجودات لفترة زمنية لحين الحاجة إليها والمحافظة عليها بحالتها، أو تعريضها لظروف طبيعية تحدث فيها تغييراً مطلوباً، وتوفير هذه الموجودات حسب الحاجة إليها في المرحلة المحددة.
3. **التوريد** هي العملية التي يتم من خلالها الحصول والخدمات وتعرف أيضاً بأنها النشاط المسؤول عن توفير المواد المطابقة للمواصفات في المكان الصحيح والوقت الصحيح وبالكمية المناسبة والسعر المناسب (sulaiman, A., & isles, P. A., 2001:125)

### 4- أهداف الإدارة اللوجستية:

أن الهدف الأساسية للإدارة اللوجستية هو تنمية نظام متكامل من الأنشطة التي تساعد على تحقيق كل من الأهداف التسويقية والأهداف الإنتاجية للمنظمة، وبالتالي لا بد من تحقيق التوازن بين مستوى الأداء المرغوب تحقيقه وإجمالي التكاليف اللازمة لتحقيق هذا المستوى من الأداء. وبالتالي فإن الأهداف الرئيسية لإدارة اللوجستيات ينقسم إلى ما يلي (مصطفى، 88، 2011):

ا- الوصول إلى أعلى مستوى أداء ممكن من الخدمات اللوجستية: ويقصد به أن تتحمل المنشأة مقدار مبالغ فيه من التكلفة، وبالتالي فإن تحديد مستوى الأداء المطلوب يجب أن يتم في ضوء كل من أولويات التشغيل واعتبارات التكلفة.

ب- تحقيق أقل تكلفة من وظيفة اللوجستيات: من خلال النظر إلى نظام اللوجستيات كمرکز تكلفة، فكلما تناقصت الفترة الزمنية اللازمة لتسليم المنتج إلى المستهلكين كلما ارتفعت التكاليف المرتبطة بنظام اللوجستيات بشرط استمرارية معدل التوزيع السريع، بالتالي لا بد من تحقيق التوازن بين مستويات الأداء ومستويات التكلفة المرتبطة بكل منها، ولا بد من أخذ متطلبات أنشطة التسويق والإنتاج بعين الاعتبار وذلك نظراً لطبيعة الارتباط بين نشاطي الإنتاج والتسويق وبين نشاط اللوجستيات.

ج- الهدف المالي من اللوجستيات: هو تعظيم نسبة العائد السنوي على مدار الوقت طبقاً لمستويات الخدمة المقدمة للعمل مع تخفيض تكاليف تشغيل نظام اللوجستيات للاستثمار السنوي.

### 5- مسؤوليات الإدارة اللوجستية:

للإدارة اللوجستية عدد من المسؤوليات التي تساهم من خلال دعم باقي وظائف الإدارات في الشركات وهذه المسؤوليات تقوم على أساس تأمين الموارد والمستلزمات لجميع أركان الشركة وفق الحاجات التقديرية لتلك الأركان، ومما سبق يتضح أن مسؤوليات إدارة العمليات اللوجستية هي على النحو الآتي (السحبياني، 2008: 62)، و(صابر، 2008: 101)، و(سليم، 2001: 89):

- أ- تأمين وشراء وتخزين احتياجات الشركات من المعدات والآليات، وتأمين خدمات الصيانة اللازمة للأجهزة والمعدات، وتبديل المعدات عند الضرورة، والحفاظ على مخزون إستراتيجي من المعدات والمواد اللازمة لكل فرع من فروع المنظمة الأمنية.
- ب- تخطيط التمويل في عمليات الإمداد للمنظمات الأمنية والعسكرية.
- ت- تحقيق المزج والتوازن بين موارد إدارة الأمداد والتمويل في إطار وظائفها الأساسية بالإعتماد على تنظيم العمليات وحجم الإمداد الإمدادي.
- ث- سرعة توفير احتياجات المنظمة الأمنية من المستلزمات في الظروف العادية والاستثنائية.
- ج- استنفار وتعزيز القوات، وتأمين وتخزين المواد، وتأمين الخدمات الطبية وما يتعلق بها من صيانة وإصلاح المعدات، الهندسة والمواد الإنشائية، العمل والحركة، إعداد الأفراد وتبديلهم.

### ثانياً: الميزة التنافسية

#### 1- مفهوم الميزة التنافسية:

هناك عدة تعريفات للميزة التنافسية، فمنهم من ينظر إليها من خلال كفاءة وفاعلية أداء المنظمة، فيما يركز آخرون على عنصر القيمة والزمن وفيما يلي عرض لأهم التعريفات الواردة في الميزة التنافسية:

عرف (طالب وألبنا 2012، ص25) الميزة التنافسية على إنها "قدرة الشركة في التفوق على المنافسين في أحد مجالات الأداء الإستراتيجي"

كما عرف (Bataineh 2011, p9) "الميزة التنافسية على أنها: "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى".



كما وعرف أيضاً Willie, (Willie 2010, p25) الميزة التنافسية على أنها "تحقيق التقدم عن المنافسين الآخرين وتوسيع هذه الفجوة عنهم، من خلال الفرق بين القيمة المحققة التي يحصل عليها الزبون والقيمة المالية التي يدفعها لقاء حصوله على ذلك المنتج

## 2- خصائص الميزة التنافسية:

"تمتّع الميزة التنافسية بمجموعة من الخصائص الفريدة التي تشكل في مجملها قيمة مضافة تتفرد بها المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة وقد حدد" (العززي، وصالح، 2009:26) خصائصها بالتالي:

أ- مورد ذات قيمة و معرفة متفردة، يساهم في اكتشاف أساليب جديدة في الإنتاج، أبرزها تقليل معدلات استعمال المواد الخام.

ب- مورد يتسم بالندرة، لأنه ذو خبرات ومهارات تمكن من زيادة الابتكارات والإبداعات المتسارعة في وقت قياسي.

ت- مورد لا يقلد بسهولة، لأن المعرفة التي تمتلكها كل منظمة تكون خاصة بها، ولها بصماتها المميزة، والتي استطاعت بناءها خلال مدة زمنية معينة، وبالإنفاق على الحصول عليها.

د- مورد لا يمكن إحلاله بديل عنه، لارتباطه المقدر المميز للمنظمة.

## 3- أهمية الميزة التنافسية:

تقوم زيادة المنظمات في الدور الجوهري الذي تلعبه الميزة التنافسية، وتعتبر أحد نقاط القوة التي تحافظ على استمرارية تطور شركات الاتصالات واستقرار نشاطها، وليس ذلك فحسب، بل أن الميزة التنافسية للمنظمة تعتبر هامة للأسباب الآتية (الغالبى، وإدريس، 2009:55):

أ- تغطي المنظمة توفراً نوعياً وأفضلية على المنافسين، تؤدي إلى تحقيق نتائج أداء عالية.

ب- تجعل المنظمة تتفوق في الأداء أو فيما ما تقدمه للزبائن أو الاثنين معاً.

ت- تسهم في تأثير إيجابي في مدركات العملاء وباقي المتعاملين مع المنظمة لاستمرار وتطوير التعامل.

ث- تتسم المميزات التنافسية بالاستمرارية والتجدد فإن هذا يتيح للمنظمة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد.

ج- كون الميزة التنافسية تستند على موارد المنظمة ومقدراتها وجدارتها لذلك فإنها تعطي حركة ديناميكية للعمليات الداخلية للمنظمة.

## 4- أبعاد الميزة التنافسية:

لميزة التنافسية أبعاد كثيرة ولكن اتفق الباحثون على أن أهم هذه الأبعاد هي على الآتي (كحيل، 2016)، و(السوسي، 2015):

أولاً: **الكلفة:**

إن الشركات التي تسعى إلى الحصول على حصة سوقية أكبر كأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها هي التي تقدم منتجاتها بكلفة أدنى من المنافسين لها، "إن الكلفة الأقل هي الهدف العملي الرئيسي للشركات التي تتنافس من خلال الكلفة وحتى الشركات التي تتنافس من خلال المزايا التنافسية الأخرى غير الكلفة فإنها تسعى لتحقيق كلف منخفضة للمنتجات التي تقوم بإنتاجها.

إن الشركة يمكن لها تخفيض التكاليف من خلال الاستخدام الكفء للطاقة الإنتاجية المتاحة لها فضلاً عن التحسين المستمر لجودة المنتجات والإبداع في تصميم المنتجات وتقانة العمليات، إذ يُعد ذلك أساس مهم لخفض التكاليف فضلاً عن مساعدة المدراء في دعم وإسناد إستراتيجية الشركة لتكون قائمة في مجال الكلفة وبهذا إن إدارة العمليات تسعى إلى



تخفيض كلف الإنتاج مقارنة بالمنافسين، والوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية للمنتجات في السوق" (بشير، 2016: 5).

#### ثانياً: الجودة :

تسعى الشركات إلى تقديم منتجات ذات جودة عالية لا يمكن للمنظمات الأخرى مجاراتها وتتفوق أهمية الجودة منذ الثمانينات في تحديد المنتج الذي يرغب العملاء في الحصول عليه إلى جانب السعر "إن الجودة تعد من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن. إن الزبائن يرغبون بالمنتجات بالجودة التي تلبى الخصائص المطلوبة من قبلهم، وهي الخصائص التي يتوقعونها أو يشاهدونها في الإعلان، فالشركات التي لا تقدم منتجات بجودة تلبى حاجات ورغبات الزبائن وتوقعاتهم لا تتمكن من البقاء والنجاح في سلوك المنافسة" (العاني، 2004: 67).

#### ثالثاً: المرونة:

أصبحت المرونة من أهم الأبعاد التنافسية في أسواق الحاضر والمستقبل بعد أن ازدادت رغبات الزبائن في التغيير والتنوع وكذلك حاجاتهم لوسائل الإشباع وتعد المرونة بأنها الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للشركة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلاءم حاجات الزبائن. إن المرونة تعني قدرة الشركة على تغيير العمليات إلى طرائق أخرى وهذا ربما يعني تغيير أداء العمليات وكذلك تغيير طريقة ووقت أداء العمليات، فالزبون يحتاج إلى تغيير العمليات لتوفير أربع متطلبات هي:

مرونة المنتج، مرونة المزيج، مرونة الحجم، مرونة التسليم ( ابراهيم ، 2013: 32)

#### المحور الثالث: ( الاطار العملي)

#### 1- مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجال الدراسة من جميع العاملين الإداريين في شركات الاتصالات العراقية، واشتمل مجتمع الدراسة على كافة الموظفين الإداريين في هذه الشركات وهي (أسيا سيل، كورك تيليكوم، زين العراق)، وبعد إجراء عدت زيارات للشركات تبين لنا عدم وجود إحصائيات رسمية تحدد حجم المجتمع، لذا فقد قمنا بتوزيع (80) استبانة على العاملين في فروع كل شركة من الشركات الثلاثة. ويبين الجدول (1) عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل الإحصائي.

الجدول (1) الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل الإحصائي

اسم الشركة	الاستبانات المستردة	الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي
أسيا سيل	75	56
كورك تيليكوم	80	80
زين العراق	76	64
المجموع	231	200
نسبة الاستبانات المستردة من إجمالي الاستبانات الموزعة	96%	
نسبة الاستبانات الصالحة للتحليل من إجمالي الاستبانات المستردة	86%	

بهذا فقد تكونت عينة الدراسة من (200) موظف وموظفة في شركات الاتصالات العراقية تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة، الجدول رقم (2) يوضح توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الشخصية.

جدول رقم (2): توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الشخصية (ن=200)

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	146	73.0
	أنثى	54	27.0
	المجموع	200	100.0
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	36	18.0
	30- أقل من 50 سنة	147	73.5
	50 سنة فأكثر	17	8.5
المستوى التعليمي	المجموع	200	100.0
	بكالوريوس	149	74.5
	ماجستير_دكتوراه	51	25.5
المسمى الوظيفي	المجموع	200	100.0
	مدير	4	2.0
	مساعد مدير	14	7.0
	رئيس قسم	33	16.5
	موظف	149	74.5
عدد سنوات الخبرة في مجال العمل الحالي	المجموع	200	100.0
	أقل من 5سنوات	88	44.0
	من 5 الى أقل من 10سنوات	72	36.0
	10 سنة فأكثر	40	20.0
المجموع	200	100.0	

المصدر: اعداد الباحثان.

يتبين من الجدول رقم (2) ما يلي:

1. بلغ عدد الذكور في العينة (146) بنسبة مئوية (73.0%)، بينما بلغ عدد الإناث (54) بنسبة مئوية (27.0%).
2. بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الفئة العمرية (73.5%) للفئة العمرية (30- أقل من 50 سنة)، بينما بلغت أدنى نسبة (8.5%) للفئة العمرية (50 سنة فأكثر).
3. بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد عينة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي (74.5%) للمؤهل العلمي (بكالوريوس)، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (25.5%) للمؤهل العلمي (ماجستير\_دكتوراه).
4. بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي (74.5%) للمسمى الوظيفي (موظف)، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (2.0%) للمسمى الوظيفي (مدير).
5. بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (44.0%) لسنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات)، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (20.0%) لسنوات الخبرة (10 سنة فأكثر).

2- أداة البحث: استخدم الباحث بغرض الوصول إلى أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها الاستبانة كوسيلة لجمع المعلومات، وفيما يلي عرض إجراءات بناء أداة الدراسة.

3- متغيرات البحث تتألف الدراسة الحالية من المتغيرات المستقلة والتابعة التالية:

المتغير المستقل: الإدارة اللوجستية، ويتكون من ثلاث أبعاد هي: النقل، التخزين، التوريد مستندا إلى دراسات سحويل، (2018)، (Madhani, 2017)، (Victoria, et.al, 2016).

المتغير التابع: الميزة التنافسية، ويتكون من مجال واحد، مستندا إلى دراسة حلاوة (2014)، حامد (2015).

#### 4- بناء أداة البحث:

بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة قام الباحث ببناء أداة الدراسة، حيث اشتملت الاستبانة على ثلاثة أجزاء: الجزء الأول: اشتمل على المعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، واشتمل الجزء الثاني على (15) فقرة تقيس ثلاثة مجالات وهي (النقل، والتخزين، والتوريد) أما الجزء الثالث قد اشتمل على (7) فقرات تقيس مجال الميزة التنافسية.

#### 5- صدق أداة البحث:

للتأكد من صدق أداة الدراسة تم عرضها على عدد من المحكمين والبالغ عددهم (4) محكماً من ذوي الخبرة والكفاءة، وكان الغرض من ذلك الحكم على درجة مناسبة الصياغة اللغوية، ومدى انتماء الفقرة للمجال الذي تنتمي إليه، بالإضافة إلى الحذف أو الإضافة وإجراء التعديلات اللازمة، وبناء على إجماع غالبية المحكمين، تم إجراء التعديلات اللازمة للإستبانة.

#### 6- ثبات أداة البحث:

تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) بهدف التحقق من الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة ككل بوصفه المقياس الأكثر شيوعاً بين الباحثين لتحقيق هذا الغرض. وتظهر النتائج في الجدول (3) الذي يبين أن معامل كرونباخ ألفا للاستبانة ككل قد بلغت (0.808) وهي نسبة جيدة حيث أنها أكبر من (0.8).

جدول (3) معاملات الثبات (كرونباخ ألفا) لجميع فقرات أبعاد الدراسة والأداة ككل

المجال	البُعد	معامل (كرونباخ ألفا)
الإدارة اللوجستية	النقل	0.876
	التخزين	0.885
	التوريد	0.771
	الإدارة اللوجستية ككل	0.768
	الميزة التنافسية	0.72
	الأداة ككل	0.808

المصدر: اعداد الباحثة.

الجدول (4): اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار Shapiro-Wilk

المجال	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة
النقل	0.976	0.157
التخزين	0.979	0.214
التوريد	0.970	0.354
الميزة التنافسية	0.981	0.361

المصدر: اعداد الباحثة.

#### 7- اختبار الازدواج الخطي:

تم استخدام معامل تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Factor وقيم التباين المسموح به (Tolerance) بهدف التأكد من خلو البيانات من مشكلة الازدواج الخطي بين المتغيرات المستقلة، وهي المشكلة التي

يعني وجودها أن يكون متغير مستقل دالة لمتغير مستقل آخر، أي يرتفع بارتفاعه وينخفض بانخفاضه. وتظهر النتائج في الجدول (5).

الجدول (5): نتائج اختبار الازدواج الخطي بين متغيرات الدراسة

المتغيرات	معامل تضخم التباين	التباين المسموح به
النقل	0.83	1.21
التخزين	0.87	1.15
التوريد	0.75	1.34

يتضح من النتائج في الجدول (5) أن نموذج الدراسة يخلو من مشكلة الازدواج الخطي بين المتغيرات المستقلة إذ جاءت قيم معامل تضخم التباين ملائمة من حيث أنها أكبر من (0.05) وكذلك قيم التباين المسموح به التي حققت معيار القبول وهو أن تكون قيمتها أقل من (10).

### 8- تصحيح المقياس:

لفحص مدى موافقة الأفراد المبحوثين على فقرات الإستبانة المختلفة فقد تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي حيث أُعطي لكل فقرة من الفقرات الواردة في الاستبانة خمس درجات من الموافقة من (1-5) على التوالي حيث يعني الرقم (5) موافق بدرجة كبيرة جداً، والرقم (4) موافق بدرجة كبيرة، والرقم (3) موافق بدرجة متوسطة، والرقم (2) موافق بدرجة قليلة، والرقم (1) موافق بدرجة قليلة جداً، أما فيما يتعلق بالحدود التي اعتمدها هذه الدراسة للحكم على المتوسط الحسابي لإجابة الأفراد المبحوثين على الفقرات المتعلقة بمتغيرات الدراسة فقد حددت الباحثة ثلاث مستويات هي (مرتفع، متوسط، منخفض) وبناءً على المعادلة التالية:

$$\text{طول الفترة} = (\text{الحد الأعلى للبدل} - \text{الحد الأدنى للبدل}) / \text{عدد المستويات}$$

$$1.33 = 3/4 = 3/(5-1)$$

أ - المتوسط الحسابي الذي تتراوح قيمته بين 1 - 2.33 يعكس درجة موافقة منخفضة.

ب - المتوسط الحسابي الذي تتراوح قيمته بين 2.34 - 3.66 يعكس درجة موافقة متوسطة.

ج - المتوسط الحسابي الذي تتراوح قيمته بين 3.67 - 5 يعكس درجة موافقة عالية.

### 9- الأساليب الإحصائية المستخدمة تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- التكرارات والنسب المئوية من أجل وصف خصائص عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بهدف التعرف إلى تقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات أداة الدراسة وترتيبها حسب أهميتها النسبية.
- معامل كرونباخ الفا (Cronbach's alpha) للتحقق من ثبات أداة الدراسة.
- اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات للتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات.
- اختبار الازدواج الخطي باستخدام معامل تضخم التباين والتباين المسموح به من أجل التأكد من خلو البيانات من مشكلة التداخل الخطي.
- تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة.

10- عرض النتائج: ومناقشتها: يتضمن هذا الجزء عرض نتائج الدراسة التي هدفت إلى التعرف على أثر الإدارة اللوجستية على الميزة التنافسية لشركات الاتصالات العراقية، وسيتم ذلك من خلال اختبار فرضيات الدراسة، وفيما يلي عرض النتائج:

أ- النتائج المتعلقة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد مجال الإدارة اللوجستية: قمنا باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد مجال الإدارة اللوجستية ، الجدول رقم (6) يوضح ذلك.

جدول رقم(6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الإدارة

اللوغستية مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي (ن=200)

الرتبة	الرقم	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	1	النقل	4.03	0.47	مرتفعة
2	2	التخزين	3.96	0.49	مرتفعة
3	3	التوريد	3.90	0.69	مرتفعة
		مجال الإدارة اللوجستية	3.96	0.39	مرتفعة

يظهر من جدول رقم (6) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الإدارة اللوجستية تراوحت ما بين (3.90-4.03) بدرجة تقييم مرتفعة لجميع الأبعاد مجال، كما يظهر من الجدول رقم (6) أن ترتيب أبعاد الإدارة اللوجستية وفقاً لمتوسط الحسابي جاءت على النحو الآتي: بُعد "النقل" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.03) بدرجة تقييم مرتفعة، جاء بالمرتبة الثانية بُعد "التخزين" بمتوسط حسابي (3.96) بدرجة تقييم مرتفعة، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة بُعد "التوريد" بمتوسط حسابي (3.90) بدرجة تقييم مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال الإدارة اللوجستية (3.96) بدرجة تقييم مرتفع، ويعزز هذه النتيجة إلى أن الإدارات في شركات الاتصالات العراقية تهتم بالأنشطة اللوجستية داخل هذه الشركات، حيث أصبحت هذه الإدارات مقتنعة بأن الطريق نحو تعزيز الميزة التنافسية يبدأ من خلال استخدام الخدمات اللوجستية بطريقة واضحة وصحيحة، فزيادة أرباح الشركات، وخدمة العملاء، وخفض التكاليف، كل ذلك يتوقف على كفاءة الإدارات اللوجستية في شركات الاتصالات العراقية".

وتجدر الإشارة هنا إلى أنه من خلال النشاطات والخدمات اللوجستية التي تقدمها الإدارات يمكن أن تساعد الشركة على التوسع في السوق، وزيادة حصتها وربحيتها في السوق، وتزيد رغبة العملاء في الحصول على استجابة سريعة ومناسبة في توفير السلع والخدمات التي تتفق مع احتياجات ورغبات العملاء والتي تعتمد على التوريد، والنقل، والتخزين.

وتشابهة نتائج هذه الدراسة مع دراسة سحويل، (2018)، التي جاء في نتائجها وجود درجة مرتفعة في إدارة العمليات اللوجستية (النقل، التخزين، التوريد) في تقديم خدمة الكهرباء أثناء الأزمات والطوارئ في شركة توزيع الكهرباء في محافظات قطاع غزة.

ولمعرفة مستوى الإدارة اللوجستية بشكل تفصيلي قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن عبارات كل بُعد من أبعاد الإدارة اللوجستية بشكل منفرد، وفيما يلي عرض النتائج:

البُعد الأول: النقل:

الجدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول فقرات بُعد " النقل " مرتبة تنازلياً وفقاً لمتوسط الحسابي (ن=200)

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	1	تمتلك شركات الإتصالات العراقية القدرة على المنافسة في مجال النقل اعتماداً على جودة المعلومات.	4.14	0.76	مرتفعة
2	2	تهتم شركات الإتصالات العراقية بنمط العلاقات مع العملاء لإنشاء شبكة نقل متكاملة من الخدمات اللوجستية.	4.07	0.79	مرتفعة
3	5	تستعين شركات الإتصالات العراقية بفريق من الخبراء الاستشاريين اللوجستيين لمتابعة نقل البضائع ومسايرها للوصول إلى العملاء بأقل وقت.	4.03	0.80	مرتفعة
4	4	تتجاوب شركات الإتصالات العراقية مع التغيرات في خدمة النقل للحصول على منافع الخدمة بأقل وقت.	4.01	0.77	مرتفعة
5	3	تستخدم شركات الإتصالات العراقية أحدث الوسائل التكنولوجية من أجل تقليل الوقت اللازم لإنجاز عمليات النقل.	3.90	0.89	مرتفعة
<b>بُعد " النقل " ككل</b>					
			4.03	0.47	مرتفعة

يظهر من الجدول رقم (7) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة حول فقرات بُعد " النقل " تراوحت ما بين (3.90-4.14) بدرجة تقييم مرتفعة لجميع الفقرات، جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (1) والتي تنص " تمتلك شركات الإتصالات العراقية القدرة على المنافسة في مجال النقل اعتماداً على جودة المعلومات"، ويعود السبب في ذلك إلى أن الإدارات اللوجستية في شركات الإتصالات العراقية لديها القدرة على المنافسة في مجال النقل من خلال عملية تحريك المواد داخل حدود الشركة وخارجها للعملاء من خلال جودة المعلومات التي تحصل عليها هذه الشركات، فنظام المعلومات هو من أهداف شركات الإتصالات العراقية حيث أنها تستطيع من خلاله توفير المعلومات اللازمة للنقل في أماكن توفرها إلى المستويات الإدارية المناسبة، وتمكن القرارات اللازمة لهذا النشاط في تحليل البيانات والإجراءات الرقابية داخل الشركات.

بينما حصلت على المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (3) والتي تنص "تستخدم شركات الإتصالات العراقية أحدث الوسائل التكنولوجية من أجل تقليل الوقت اللازم لإنجاز عمليات النقل"، وبلغ المتوسط الحسابي للبُعد ككل (4.03) بدرجة تقييم مرتفعة ويعزز هذه النتيجة إلى أن اهتمام إدارات شركات الإتصالات العراقية بتكنولوجيا المعلومات من خلال وجود نظام معلومات داخل الشركة حول العملاء يسهل على الإدارة عملية التواصل معهم، بالإضافة إلى جمعهم المعلومات الدقيقة من العملاء لضمان سهولة وسرعة وصول الخدمة لهم في أقل وقت وجهد لازمين.

البُعد الثاني: التخزين :

الجدول رقم (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول فقرات بُعد " التخزين " مرتبة تنازلياً وفقاً لمتوسط الحسابي (ن=200)

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	5	تعتمد شركات الإتصالات العراقية على نظام متكامل يدمج الأنظمة التكنولوجية الحديثة مع أنشطة التخزين لتقليل نسبة الأخطاء.	4.09	0.87	مرتفعة
2	4	تقوم شركات الإتصالات العراقية بشكل دوري بإعادة النظر في الموارد والمعدات لتحقيق السرعة في تنفيذ عملية التخزين	4.02	0.78	مرتفعة
3	1	تستخدم شركات الإتصالات العراقية المعلومات لأغراض تخطيط عمليات التخزين بطريقة سريعة ودقيقة من أجل تعزيز الميزة التنافسية.	4.01	0.79	مرتفعة
3	3	تعتمد شركات الإتصالات العراقية على نظام التحديث في السجلات لتوفير المعلومات للعملاء وتقديم الخدمة بشكل أسرع.	4.01	0.85	مرتفعة
4	2	تستغل شركات الإتصالات العراقية الفرص المتاحة من أجل تحسين جودة أنشطة التخزين وإدارة العمل فيها.	3.68	0.93	مرتفعة
		<b>بُعد التخزين ككل</b>	3.96	0.49	مرتفعة

يظهر من الجدول رقم (8) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة حول فقرات بُعد " التخزين " تراوحت ما بين (3.68-4.09) بدرجة تقييم مرتفعة لجميع الفقرات، جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (5) والتي تنص " تعتمد شركات الإتصالات العراقية على نظام متكامل يدمج الأنظمة التكنولوجية الحديثة مع أنشطة التخزين لتقليل نسبة الأخطاء "، ويعود السبب في ذلك إلى اهتمام شركات الإتصالات العراقية بالأنظمة التكنولوجية المستخدمة داخل الشركة، لذلك يجب أن تهتم الشركات بتكنولوجيا المعلومات كوظيفة مهمة داخل الشركة تحتاج إلى التطوير الدائم والدعم المستمر لتقليل التكاليف والقدرة على تقديم خدمة التخزين بشكل جيد للمعلومات بحيث يمكنها من المنافسة وكسب رضا أكبر عدد من العملاء داخل الشركات.

بينما حصلت على المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (2) والتي تنص " تستغل شركات الإتصالات العراقية الفرص المتاحة من أجل تحسين جودة أنشطة التخزين وإدارة العمل فيها"، وبلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (3.96) بدرجة تقييم مرتفعة، ويعود السبب في ذلك إلى الإهتمام المتزايد من قبل الإدارات اللوجستية في استخدام آليات لتصنيف وترتيب المواد المخزنة، والإحتفاظ بها، بما يتيح الوصول إليها بشكل سهل، ويعتبر ذلك دلالة على خبرة العاملين في المخازن ومعرفته الجيدة في أساليب التخزين السليمة والأمانة التي تحافظ على المخزون من التلف وتسهل الوصول إليه.

البُعد الثالث: التوريد:



الجدول رقم (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول فقرات بُعد " التوريد " مرتبة تنازلياً وفقاً لمتوسط الحسابي (ن=200)

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	1	تستخدم شركات الإتصالات العراقية أنظمة التوريد الإلكترونية من أقل تقييم خدمات ذات جودة عالية.	4.02	0.85	مرتفعة
2	2	تستجيب شركات الإتصالات العراقية للمتغيرات المتوقعة لدى الزبائن وأدخال التحسينات الملائمة لخدمة التوريد.	4.01	0.81	مرتفعة
2	3	تحدد شركات الإتصالات العراقية آلية التوريد الإلكترونية المحسنة لتقديم عقود توريد بأقل وقت متاح.	4.01	0.80	مرتفعة
4	4	يتم تدفق المعلومات بين العملاء شركات الإتصالات العراقية بناء على أنظمة توريد إلكترونية لتسهيل أوامر التوريد الإيسوعي والشهري.	3.95	0.85	مرتفعة
5	5	تستخدم شركات الإتصالات العراقية منهجية إتصالات إلكترونية في أنظمة التوريد لخفض دورة الزمن.	3.51	1.19	متوسطة
		بُعد " التوريد " ككل	3.90	0.69	مرتفعة

يظهر من الجدول رقم (9) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة حول فقرات بُعد " التوريد " تراوحت ما بين (3.51-4.02) ، جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (1) والتي تنص " تستخدم شركات الإتصالات العراقية أنظمة التوريد الإلكترونية من أقل تقييم خدمات ذات جودة عاليه وتعتبر هذه النتيجة إلى الإهتمام الملحوظ من قبل شركات الإتصالات العراقية بآلية التوريد داخل الشركات، حيث تقوم هذه الإدارة على استخدام أساليب حديثة بعيداً عن الأساليب التقليدية لشراء الخدمات، كما أنها تستخدم طرق متعددة للتوريد والمشتريات مثل المناقصات، وأوامر الشراء المباشرة، وتلتزم بالشروط المحددة لها.

بينما حصلت على المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (5) والتي تنص " تستخدم شركات الإتصالات العراقية منهجية إتصالات إلكترونية في أنظمة التوريد لخفض دورة الزمن"، وبلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (3.90) بدرجة تقييم مرتفعة.

وقد تشابهت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Madhani, 2017) التي جاء في نتائجها وجود درجة مرتفعة لتكامل اللوجستيات (النقل، والتخزين، والتوريد)، في تعزيز الميزة التنافسية لدى الشركات. كما وتشابهت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Victoria, et.al, 2016) التي جاء في نتائجها وجود أثر للإدارة اللوجستية في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن مجال الميزة التنافسية.

استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال الميزة التنافسية ، الجدول رقم (10) يوضح ذلك.

الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول فقرات مجال "الميزة التنافسية" مرتبة تنازلياً وفقاً لمتوسط الحسابي (ن=200)

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	2	تحاول شركات الإتصالات العراقية الحصول على ميزة تنافسية للزيادة في حصتها السوقية.	4.14	0.76	مرتفعة
2	6	تقوم شركات الإتصالات العراقية بإشراك موظفيها عند تحديد إستراتيجياتها.	4.06	0.78	مرتفعة
3	5	تسعى شركات الإتصالات العراقية إلى تقديم أسعار في متناول العملاء.	3.98	0.83	مرتفعة
4	1	تعمل شركات الإتصالات العراقية على إبراز الصورة المتميزة في مجال عملها.	3.95	0.71	مرتفعة
5	2	تسعى شركات الإتصالات العراقية إلى زيادة خدماتها بهدف تعظيم أرباحها.	3.44	1.16	متوسطة
6	4	تتوافق خدمات شركات الإتصالات العراقية مع حاجات العملاء.	3.31	1.11	متوسطة
7	7	تعتمد شركات الإتصالات العراقية إلى إستراتيجية ما التي يمكن أن تحقق لها مركز تنافسي.	2.87	1.27	متوسطة
		<b>مجال الميزة التنافسية ككل</b>	3.68	0.44	مرتفعة

يظهر من الجدول رقم (10) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة حول فقرات مجال "الميزة التنافسية" تراوحت ما بين (2.87- 4.14) ، جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (2) والتي تنص " تحاول شركات الإتصالات العراقية الحصول على ميزة تنافسية للزيادة في حصتها السوقية " بدرجة تقييم مرتفعة وتعتبر هذه النتيجة إلى إدراك أنه إذا تم استخدام الإدارات اللوجستية بشكل صحيح تؤدي إلى تحسين وتعزيز الميزة التنافسية داخل الشركات وزيادة في حصتها السوقية من بين الشركات الأخرى لأنها بذلك تحقق مالم تقوم بتحقيقها الشركات الأخرى من ميزات مهمة تنافس فيها جميع شركات الإتصالات.

بينما حصلت على المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (7) والتي تنص " تعتمد شركات الإتصالات العراقية إلى استراتيجية ما التي يمكن أن تحقق لها مركز تنافسي " ، وبلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (3.68) بدرجة تقييم مرتفعة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن إلى الإهتمام المتزايد من قبل الإدارات اللوجستية بالإستراتيجية المهمة قصيرة وطويلة المدى التي من خلال يمكن التخطيط لها من أجل أن تصل الشركة إلى ذروتها في تحقيق مركز تنافسي مرموق من بين شركات الإتصالات العراقية، وكان الهدف الرئيسي لهذه الشركات أن تتنافس منافسة شريفة إلى قمة الهرم للأهداف التي تنوي الوصول إليها.

وتشير دراسة الحاج، وعلي، (2016) التي جاء في نتائجها أن هناك علاقة إيجابية بين أبعاد الإدارة اللوجستية وجودة الخدمة متمثلة في: (سرعة الاستجابة، الملموسية، الاعتمادية، والأمان).

وتؤكد دراسة حامد (2015) التي جاء في نتائجها وجود أثر للإدارة اللوجستية على الميزة التنافسية للنقل الحاويات في ميناء بور تسودان.

#### ب- اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: "هناك علاقة وأثر ذو دلالة احصائية للإدارة اللوجستية على تحقيق الميزة التنافسية في شركات الإتصالات العراقية من وجهة نظر العاملين فيها"، ويتفرع عنه الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: "هناك علاقة وأثر ذو دلالة احصائية للنقل على تحقيق الميزة التنافسية في شركات الإتصالات العراقية من وجهة نظر العاملين فيها".

الفرضية الفرعية الثانية: "هناك علاقة وأثر ذو دلالة احصائية للتخزين على تحقيق الميزة التنافسية في شركات الإتصالات العراقية من وجهة نظر العاملين فيها".

الفرضية الفرعية الثالثة: "هناك علاقة وأثر ذو دلالة احصائية للتوريد على تحقيق الميزة التنافسية في شركات الإتصالات العراقية من وجهة نظر العاملين فيها".

"في هذا الجزء ستعرض النتائج الخاصة باختبار الفرضيات: للتحقق من صحة الفرضية الرئيسية تم تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة أثر الإدارة اللوجستية بأبعاده (النقل، التخزين، التوريد) على الميزة التنافسية ككل، وفيما يلي عرض النتائج"

جدول (11): ملخص الانحدار للفرضية الرئيسية

النموذج	R	R Square	المعدل R Square	الخطأ
1	0.55	0.30	0.29	0.37

يظهر من جدول (11) أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.55)، وبلغت قيمة (R-square) (0.30) وهي قيمة تفسر مقدرة الإدارة اللوجستية في التأثير على الميزة التنافسية ككل؛ إذ أن الإدارة اللوجستية تفسر ما نسبته (30.0%) من التغير الحاصل في الميزة التنافسية، مما سبق تقبل الفرضية الرئيسية بالصيغة البديلة والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) الإدارة اللوجستية على الميزة التنافسية لشركات الاتصالات العراقية .

جدول (12): أسلوب تحليل التباين (ANOVA) لقياس أثر المتغير المستقل على التابع

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	الدالة الإحصائية
بين المجموعات	11.66	3	3.89	27.87	0.00
الخطأ التجريبي	27.33	196	0.14		
التباين الكلي	38.99	199			

يتضح من الجدول (12) أن قيمة الاختبار (F) بلغت (27.78) بدلالة إحصائية (0.00) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهي تدل على وجود تباين في مقدرة المتغيرات المستقلة في المتغير التابع.

جدول (12): معاملات التأثير للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع

الدلالة الإحصائية	t	معاملات معيارية	معاملات غير معيارية		البعد
			Beta	الخطأ المعياري	
0.00	3.91		0.32	1.25	الثابت
0.00	3.46	0.23	0.06	0.21	النقل
0.00	3.19	0.20	0.06	0.19	التخزين
0.00	4.81	0.33	0.04	0.21	التوريد

يظهر من الجدول رقم (12) ما يلي:

1. وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) للنقل على الميزة التنافسية لشركات الاتصالات العراقية، حيث بلغت قيم (Beta، t) (0.23، 3.46) هي قيم دالة احصائيا، وبالتالي تقبل الفرضية الفرعية الأولى بالصيغة المثبتة".
2. وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) للتخزين على الميزة التنافسية لشركات الاتصالات العراقية، حيث بلغت قيم (Beta، t) (0.20، 3.19) هي قيم دالة احصائيا، وبالتالي تقبل الفرضية الفرعية الثانية بالصيغة المثبتة".
3. وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) للتوريد على الميزة التنافسية لشركات الاتصالات العراقية، حيث بلغت قيم (Beta، t) (0.33، 4.81) هي قيم دالة احصائيا، وبالتالي تقبل الفرضية الفرعية الثالثة بالصيغة المثبتة".

### المحور الرابع : الاستنتاجات و التوصيات

#### اولا/الاستنتاجات:

يستعرض هذا المبحث النتائج الميدانية التي توصل اليها الباحث من خلال تحليل اجابات العينة لكل من متغير الادارة اللوجستية والميزة التنافسية .

1\_ افرزت نتائج البحث الميداني في شركات الاتصالات العراقية تستخدم التكنولوجيا الحديثة في عملها ، الا ان نتائج المعايضة اظهرت ان هناك ضعف واضح في نظام المعلومات داخل الشركات .

2\_ ان متغيرات الادارة اللوجستية والميزة التنافسية المتمثلة ب(النقل ، والتخزين ،التوريد )قد قد حصلت على نسب اتفاق عالية من قبل القيادات الادارية .

3\_ يوجد للادارة اللوجستية قسمين رئيسيين وهما اللوجستية الادارية والتي هي جزء من سلسلة توريد المواد ،ولوجستية الانتاج المتعلقة بتوريد المواد الاساسية الى الشركات .

4\_ للميزة التنافسية اهمية كبيرة بالنسبة للشركات التي تهدف الى تحقيق النجاح والاستقرار .

#### التوصيات:

بناءً على نتائج البحث يوصي الباحثان بالاتي:

1. ضرورة الاهتمام من قبل الإدارات بالخدمات اللوجستية واعتبارها قسم إداري بحد ذاتها لجعلها تقوم بواجباتها بالكفاءة والجودة المطلوبة، من أجل تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية في هذه الشركات.

2. ضرورة العمل على تطوير نظام المعلومات وذلك من خلال ربط جميع أقسام الإدارة اللوجستية مع بعضها البعض بفاعلية، وذلك من أجل متابعة طلبات العملاء وحركاتها.

3. ضرورة وضع إستراتيجيات واضحة لإدارة العمليات اللوجستية وإشراك جميع العاملين بها حتى تتمكن الشركة من تطبيقها بشكل أفضل وبطريقة مثالية وكفاءة وفاعلية.

4. ضرورة عقد مزيد من الدورات لموظفي شركات الاتصالات العراقية لزيادة الوعي والإدراك بأهمية إدارة العمليات اللوجستية وأثرها على تعزيز الميزة التنافسية وأسس تطبيق إدارة العمليات اللوجستية بفاعلية.

## المصادر والمراجع:

## المراجع العربية:

1. إبراهيم ،أنس محمود، (2014)، تأثير التفكير الاستراتيجي في الميزة التنافسية في صناعة التأمين: دراسة استطلاعي لآراء عينة من المدراء في شركة التأمين الوطنية، دبلوم عالي، غير منشورة، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، بغداد، العراق.
2. أحاج الصديق، موسى مصطفى و علي، الطاهر أحمد محمد (2016). أثر أبعاد الإدارة اللوجستية في تحسين جودة الخدمة، طروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.، ط21.
3. بشير، بن عيشي، (2009) ، أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في مؤسسات الصناعة الجزائرية دراسة حالة ولاية بسكر.
4. ثابت، ادريس ثابت (2006). كفاءة وجود الخدمات اللوجستية مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم، القاهرة: الدار الجامعية.
5. حامد، مريم فرج محمد (2015). أثر اللوجستيات في الميزة التنافسية للنقل بالحاويات في ميناء بروتسودان (1995-2014)، رسالة دكتوراه جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
6. حرشوف، فاطمة زهراء وبن شيهه، صحراوي، محمد، كاملي (2017) إستراتيجية الإمداد (اللوجستيك) في العمليات التجارية الدولية، مجلة إدارة الابتكار والتسويق، جامعة سيدي بالعباس، 32 (1)، ص 161 – 181.
7. الحضيف، سليمان بن عبد الله (2012). عوامل نجاح تطبيق نظام إدارة سلسلة الإمداد وعلاقتها برضا المستفيدين في المنظمات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 8(1)، 61 – 81.
8. حلاوة، غسان محمد سعيد (2014). أثر إدارة العمليات اللوجستية على التجارة الإلكترونية في الأردن، دراسة تطبيقية على قطاع ملبوسات الموضة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البلقاء التطبيقية، السلط، الأردن.
9. حواء، فهد إبراهيم جورج (2013). أثر الإدارة اللوجستية في رضا الزبائن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
10. خميس، آدم إسماعيل آدم (2014). تطبيق الإدارة اللوجستية وأثرها في أداء قنوات النقل والتوزيع، طروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
11. الزعبي، علي، وعزام، زكريا (2012). إدارة الأعمال اللوجستية، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
12. سحويل، محمد داود عبد الله (2018). مدى فعالية إدارة العمليات اللوجستية في تقديم خدمة الكهرباء أثناء الأزمات والطوارئ في شركة توزيع الكهرباء محافظات قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
13. السحبياني، عبد الرحمن بن عمر (2008). الإمداد والتموين بمديرية الأمن العام بين المركزية واللامركزية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأمير نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
14. سخنون، جمال الدين و معمر، حمدي (2010). تحليل التنافسية على مستوى القطاع الصناعي، ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاعات المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر.

15. السليم، صالح عبد الله (2001). أثر تخطيط مهام الإمداد والتموين في أداء العمليات الأمنية دراسة مسحية على القوات الأمن الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأمير نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
16. السوسي، يوسف (2015). درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لإدارة التميز وعلاقتها بالميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
17. صابر، محمد (2008). إدارة اللوجستيات، ط1، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
18. طالب، علاء، والبناء زينب (2012). إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، ط1، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
19. العاني، أريج سعد، (2004)، تقييم دور القافة التنظيمية وإدارة المعرفة في إنجاح الميزة التنافسية المستدامة ، رسالة دكتوراه، جامعة بغداد.
20. عفيفي، صديق محمد (2009). إدارة الاحتياجات، مدخل تطبيقي في تصميم نظم الشراء والتخزين، القاهرة، ط2، مكتبة عين شمس.
21. العنزي، سعد علي (2009). إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، عمان، ط3، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
22. الغالبي، طاهر، وإدريس، وائل (2009). الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، ط2، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
23. كحيل، إسماعيل (2016). إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية - دراسة تطبيقية على العاملين في جامعة فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
24. مصطفى، نهال (2011). إدارة الإمداد، ط1، الإسكندرية: دار التعليم الجامعية.
25. المعداوي، محمد (2008). إدارة اللوجستيات وسلاسل الإمداد، منتدى التجارة الإلكترونية، [WWW.aecfkh.org](http://WWW.aecfkh.org)

#### المراجع الأجنبية:

1. Bataineh, M & alzoabi,m. (2011). The effect of intellectual capital on capital on organizational competitive advantage: Jordanian bank (arbid district) an empirical study, international bulletine of business administration issue 10(1), 17-39.
2. Bowersox ,d (2002). estimation of global and national logistics expenditures: 2002 data update, <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2005.tb00202.x>.
3. Hair Jr., J., Celsi, M., Money, A., Samouel, P. and Page, M. (2011). Essentials of Business Research Methods. New York: M. E. Sharpe, Inc.
4. Madhani, P. M. (2017), "Logistics and Marketing Integration: Enhancing Competitive Advantages", The IUP Journal of Management Research, Vol. 16, No. 3, pp. 7-29.
5. Stock,J.and Lambert D,(2000) , Strategiclogisticse Management, Vol.17No.1,pp.6-20.



6. sulaiman,A,&isles,P.A,(2001)"Is continuance commitment Benefical to organizations: vommitment-performancerelationship "journal of managerial psychology,Vol15,No5:407-426.
7. Thomas.D & Griffin,R(2005)'Supply chain management" European Journal Management,Vol.94.
8. Victoria V. Prokhorova, Oksana N. Kolomyts, Alyona I. Nenasheva3, Nickolay A. Sholukha, Pavel G. Vashchenko (2016). Logistics Management as a Tool to Achieve Competitive Advantages of the Enterprise Trade, **International Review of Management and Marketing, 2016, 6(S6) 32-37.**
9. Willie, pietersen (2010). strategic Turban, E. and king. D. and lee, J. and liang T.and Turban, D. (2010). Electronic commerce a managerial perspective 6<sup>th</sup> edition, new jersey, pearson.