

تأثير مدى اسهام الاداء المستدام في الميزة التنافسية بتوسط المخدمية  
بحث استطلاعي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والالكترونية

*The effect of contribution sustainable performance on achieving competitive  
Advantage mediated servitization*

*Exploratory research at General Company of electrical and electronic industries*

الباحث: محمد عبد الامير  
الكلية التقنية الإدارية، بغداد، العراق  
Mohammed A. Hamden  
Technical College of  
Management, Baghdad, Iraq  
[mohammad.alameer1976@gmail.com](mailto:mohammad.alameer1976@gmail.com)

أ.م.د. شفاء بلاسم حسن  
الكلية التقنية الإدارية، بغداد، العراق  
Assist. Prof. Dr. Shifa B. Hassan  
Technical College of  
Management, Baghdad, Iraq  
[Shifa\\_b.hassan@yahoo.com](mailto:Shifa_b.hassan@yahoo.com)

معلومات البحث:  
• تاريخ الاستلام: 08/05/2022  
• تاريخ ارسال: 06/06/2022  
التعديلات  
• تاريخ قبول: 12/06/2022  
النشر

### المستخلص

يهدف البحث الى تحديد تأثير الاداء المستدام في تحقيق الميزة التنافسية بتوسط المخدمية ، التي تدفع المنتجين الى تبني هذا الاتجاه ، تجسدت مشكلة البحث في الكيفية التي تتمكن من خلالها الشركة من تقديم خدمات متميزة مع المنتجات في ظل الاداء المستدام لتحقيق الميزة التنافسية. وقد طبق البحث في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والالكترونية ، من خلال استطلاع آراء عينة بلغت (65) من المهندسين والاداريين والفنيين وفق استمارة استبانة اعدت لهذا الغرض ضمن ثلاثة محاور ( الاداء المستدام ، المخدمية ، الميزة التنافسية). وقد اكدت النتائج وجود مستوى عال من الاهتمام بمتغيرات البحث من خلال الاوساط الحسابية ، فضلا عن وجود تأثير معنوي للاداء المستدام في تحقيق الميزة التنافسية بتوسط المخدمية.

**الكلمات المفتاحية:** الاداء المستدام ، المخدمية ، الميزة التنافسية ، المنتج ، الخدمة.

### Abstract

The research aims to determine the effect of sustainable performance in achieving competitive advantage through servitization, which pushes manufacturers to adopt this trend. The research problem was embodied in how the company is able to provide distinguished services with products through sustainable performance to achieve competitive advantage. The research was applied at the General Company for Electrical and Electronic Industries Through a survey of the opinions of a sample of (65) engineers, administrators and technicians, through a questionnaire prepared for this purpose within three axes (sustainable performance, servitization,, competitive advantage). The results confirmed the presence of a high level of interest in the research variables, as well as a significant effect of sustainable performance in achieving competitive advantage through the mediation of the servitization,

**Keywords:** sustainable performance, serviceability, competitive advantage, product , service.

بناء عليه تتعلق مشكلة البحث بالكيفية التي تتمكن من خلالها الشركة العامة للصناعات الكهربائية / معمل من تقديم خدمات متميزة مع المنتجات (المخدمية) في ظل الاداء المستدام لتحقيق الميزة التنافسية ، والذي تشتق منه الاسئلة الاتية :

1. ما مستوى الاهتمام بالاداء المستدام والميزة التنافسية والمخدمية في الشركة مجال الدراسة؟
2. ما دور الاداء المستدام في تحقيق المخدمية في الشركة مجال الدراسة؟

### المبحث الاول: منهجية البحث

#### اولا : مشكلة البحث

تواجه الشركات المصنعة تحديات تتجلى في تقديم خدمات متميزة ترافق المنتجات التي تقدمها ، والتي تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية تتفوق بها على المنافسين. كما ان الاداء المستدام لم يعد ترفا فكريا وانما مسالة حتمية التي تهدف الى تجسير الفجوة بين المتطلبات والواقع الفعلي للاستدامة. ان السؤال المثير للاهتمام هو كيف يمكن للشركة امتلاك ميزة تقديم الخدمات مع منتجاتها ، ومتى تكون الأنشطة التصنيعية والخدمية التكميلية على أفضل وجه في ضوء الاداء المستدام

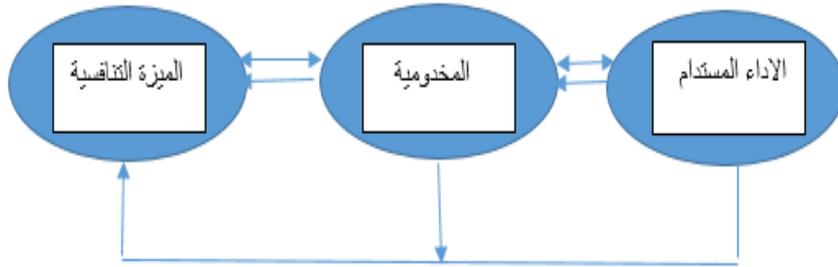
3. دور الميزة التنافسية كعامل حرج في التفوق على المنافسين وترجمة احتياجات الزبائن والاستجابة لها.

#### رابعاً: فرضيات البحث

1. الفرضية الرئيسية الاولى : توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الاداء المستدام والمخدومية.
2. الفرضية الرئيسية الثانية : توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين والمخدومية والميزة التنافسية.
3. الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الاداء المستدام والميزة التنافسية.
4. الفرضية الرئيسية الرابعة: يوجد تأثير معنوي ذا دلالة احصائية للاداء المستدام في المخدومية.
1. الفرضية الرئيسية الخامسة: يوجد تأثير معنوي ذا دلالة احصائية للمخدومية في الميزة التنافسية.
2. الفرضية الرئيسية السادسة : يوجد تأثير معنوي ذا دلالة احصائية للاداء المستدام في الميزة التنافسية بتوسيط المخدومية.

#### خامساً: نموذج البحث

يمكن بناء الانموذج الفرضي من خلال تساؤلات البحث واهدافه وفرضياته الموضح في الشكل (1).



الشكل (1) : نموذج البحث

المصدر : اعداد الباحث

مصنع تابع ادرياً ومالياً الى الشركة ، والغاية من ذلك كله النهوض بواقع الشركات وضغط النفقات العامة. تغطي منتجات الشركة احتياجات القطاعين العام والخاص، ويشكل عمالء القطاع العام نحو 80% منها شركات وزارة الصناعة والمعادن ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي ووزارة النقل ووزارة الكهرباء ووزارة التربية ووزارة النفط ووزارة العمار والسكان ووزارة الصحة رئاسة مجلس الوزراء وتشكيلاتها بينما يشكل عمالء القطاع الخاص 20% من زبائن الشركة ونخص منهم السوق المحلية والمواطنين عن طريق منافذ البيع المباشر في مقر الشركة والمحافظات تتألف الشركة من ستة مصانع، خمسة منها تقع في مقر الشركة في الوزيرية الصناعية والسادس في قضاء التاجي وكالاتي:

1. المصنع الرئيس الساند لمختلف مصانع الشركة من الاجزاء المصنعة ونصف المصنعة و قطع الغيار والادوات متخصص بتصنيع القوالب والعدد والتراتب

3. مادور المخدومية في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة مجال الدراسة؟

4. مادور الاداء المستدام في تحقيق الميزة التنافسية؟

5. ما دور الاداء المستدام في تحقيق الميزة التنافسية بتوسيط المخدومية في الشركة مجال الدراسة؟

#### ثانياً: اهداف البحث

1. تحديد مستوى الاهتمام بالاداء المستدام والميزة التنافسية والمخدومية في الشركة مجال الدراسة.
2. تحديد طبيعة العلاقة والتأثير بين الاداء المستدام والمخدومية في الشركة مجال الدراسة.
3. تحديد طبيعة العلاقة والتأثير بين المخدومية والميزة التنافسية في الشركة مجال الدراسة.
4. تحديد طبيعة العلاقة والتأثير بين الاداء المستدام والميزة التنافسية في الشركة مجال الدراسة.
5. اختبار تأثير الاداء المستدام في تحقيق الميزة التنافسية بتوسيط المخدومية في الشركة مجال الدراسة.

#### ثالثاً : اهمية البحث

1. بناء تصور عن عمليات المخدومية في شركات التصنيع.
2. الاستجابة لمتطلبات الاستدامة وتحسين الاداء المستدام للشركات المصنعة.

#### سادساً : الحدود المكانية للبحث

اختيرت الشركة العامة للصناعات الكهربائية والالكترونية لانجاز الجانب العملي والتي تأسست استنادا الى قرار ادارة المؤسسة الاقتصادية الملغاة في 1965/8/7 تحت اسم الشركة العامة لأجهزة والمعدات. وتعد من الشركات التابعة لقطاع الصناعات الهندسية ، التي يعتمد عليها الاقتصاد العراقي لاشباع اغلب حاجات افراد المجتمع. وذلك للاهمية الاستراتيجية لمنتجات الشركة بالنسبة لاقتصاد الوطني مثل المولدات الكهربائية ، المحولات ، مكيفات الهواء المركزية والشبكية والكترونية ، محرك ومضخة مبردة الهواء ، معدات الاطفاء، المحولات الصندوقية، مضخة الماء المنزلية.

تغير اسم الشركة عام 2015 الى الشركة العامة للصناعات الكهربائية والالكترونية وذلك لتطبيق سياسة دمج الشركات مع بعضها البعض ومن ضمنها شركة العز العامة في التاجي والتي تختص بصناعة الالكترونيات والاثاث الخشبية، وتصبح شركة العز

- ب. خط انتاج المحولات الكهربائية مخصص لانتاج محولات الكهرباء بقدرات مختلفة -630-1000 كيلو فولت
- ج. خط انتاج صندوق المقياس والبلر مخصص لانتاج صندوق تحكم كهرباء المحولات الصندوقية .
- د. خط انتاج المطافئ ومعدات والسلامة حسب الطلب
- ه. خط صيانة المحولات.
6. مصنع المصاييح. ويقع خارج مركز مدينة بغداد في قضاء التاجي، يحوي على عدد من الخطوط الانتاجية المخصصة لانتاج المصاييح الوهاجة والفورسنت والمياه المعدنية متوقف عن العمل لتقادم خطوطه الانتاجية.

#### سابعا : مجتمع البحث وعينته

اختيرت الشركة العامة للصناعات الكهربائية / الوزيرية موقعا لاجراء الجانب العملي من الدراسة ، ووقع الاختيار على معمل انتاج المحولات الذي ينتج لسد حاجة وزارة الكهرباء والمؤسسات الحكومية والخاصة في البلد ، وتم اختيار عينة قصدية بنسبة 20% تبلغ (65) فردا من المهندسين والفنيين والاداريين العاملين في المعمل.

#### سابعا : منهج البحث

اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات وتحليلها وفق استمارة استبانة اعدت لهذا الغرض وفق ثلاثة محاور كما وضع في الجدول (1).

- وقطع الغيار اللازمة للخطوط الانتاجية في الشركة ، ويحتوي على مكائن تشغيلية متطورة منها مكائن القطع بالسلك الكهربائي ومكائن القطع بالشرارة ومكائن التفريز المبرمج ومكائن التعقيم المختلف ومكائن التثقيب الدقيق.
2. مصنع المحركات الصناعية والمولدات ويشمل الخطوط الانتاجية:
- أ. انتاج المحرك الصناعي والجهود الفائق. مخصص لصيانة وتصليح المحركات الصناعية ثالثة الطور و محركات الجهود الفائق
- ب. خط انتاج المحرك الصناعي مخصص لاغراض الصيانة والتصليح للمحركات ذاتها.
- ج. خط انتاج المولدات الكهربائية مخصص لانتاج المولدات الكهربائية ذات القدرات المختلفة
- د. خط انتاج منظومة تحلية المياه حسب الطلب
3. مصنع المكيفات ، ويشمل الخطوط الانتاجية :
- أ. خط انتاج المكيف المنفصل والشبكي
- ب. خط انتاج المكيف المركزي. خط مخصص
- ج. خط انتاج براد الماء. مخصص لانتاج براد الماء لسلسلة
4. مصنع المحولات والمحطات الصندوقية ويشمل الخطوط الانتاجية:
- أ. خط انتاج الكيوسك مخصص لانتاج المحولات الصندوقية بقدرات تتراوح بين(630-1000) كيلو فولت، حسب الطلب

#### جدول (1) بناء المقياس

ت	المتغير الرئيس	المتغيرات الفرعية	المصدر
1	الاداء المستدام	الاقتصادي ، الاجتماعي ، البيئي ، العمليات الداخلية ، التعلم والنمو	2014البناء ،
2	المخدومية	المخدومية	Tether, and Bascavusoglu,2011
3	الميزة التنافسة	الكلفة ، الجودة ، المرونة ، الوقت	Krajewski, et.al, 2013

#### ثامنا : الاساليب الاحصائية لتحليل البيانات

1. الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف.
2. معامل الارتباط لتحديد علاقات الارتباط بين المتغيرات.
3. معادلة الانحدار الخطي لتحديد تأثير المتغيرات المستقلة في المتغيرات التابعة.
4. تحليل المسار لتحديد تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع من خلال المتغير الوسيط.

#### المبحث الثاني: الجانب النظري

##### اولا : الاداء المستدام

ربما كانت " الاستدامة " واحدة من أكبر القضايا التي برزت عبر كل جانب من جوانب الأعمال والمجتمع في السنوات الأولى من القرن الحادي والعشرين. فقد أدى الاهتمام المتزايد بالبيئة الى التركيز على الكيفية التي يمكن أن يؤثر بها النشاط البشري والاقتصادي سلباً على استدامة

الكوكب على المدى الطويل. إن تعريف الاستدامة الأكثر استخداماً ينبع من لجنة بروندتلاند التابعة للأمم المتحدة الذي صدر في عام 1987 بأنها " تلبية احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها الخاصة". يعد التركيز على سلاسل التجهيز خطوة نحو تبني الاستدامة وتطويرها ، من المعالجة الأولية للمواد الخام إلى التسليم إلى الزبون. كما ينبغي أن تتكامل الاستدامة مع القضايا والتدفقات التي تتجاوز جوهر إدارة سلسلة التجهيز : تصميم المنتج ، تصنيع المنتجات ، والمنتجات العرضية المصنعة أثناء استخدام المنتج ، وإطالة عمر المنتج ، انتهاء عمر المنتج وإعادة استخدامه(Uysal,2012:698).

فالمنظمة المستدامة هي التي تساهم في التنمية المستدامة من خلال تحقيق منافع اقتصادية واجتماعية وبيئية او مايسمى خط القاع الثلاثي 3BL. The triple bottom line . فالاستدامة هي قدرة المنظمة على تلبية احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتهم. والاداء المستدام لايقاس الفاعلية والكفاءة من خلال الأرباح

ظهر مفهوم المسؤولية الاجتماعية للتعبير عن الانشطة الطوعية للمنظمات المهمة بالقضايا البيئية والاجتماعية (المواجدة، 2019: 41).

3. البعد الاقتصادي : يمثل قدرة الشركة على تحقيق الاهداف المالية المتمثلة برضا المساهمين وأصحاب المصلحة ، وتعد الاهداف المالية اساس قياس البعد الاقتصادي للشركة ، يساعد البعد الاقتصادي في قياس أداء المنظمة المستدام وذلك من خلال مقارنة مؤشرات التنافس في صناعة محددة ، وتحديد قدراتها على الامد الطويل من خلال نسب السيولة والارباح والعائد على الموجودات والعائد على المساهمة ، وربحية السهم ، نسبة الرافعة المالية ، نسب النشاط (المواجدة ، 2019: 41).

4. بعد العمليات الداخلية : يهتم بعد العمليات الداخلية بتحديد الحلفات التي من الممكن ان تحسن اداء المنظمة في المستقبل من خلال تحسين العمليات الداخلية وتطوير الاداء لارضاء الزبائن والمساهمين. ويركز على مقاييس سلسلة القيمة التي تهدف الى القضاء على الانشطة التي لاتضيف قيمة والضياعات والتركيز على الانشطة الاساسية مثل تخفيض التكاليف والخزين والتالف وتحسين جودة المنتج وتقليل وقت التسليم

5. بعد التعلم والنمو : يؤثر بعد التعلم والنمو في قدرة الوحدة الاقتصادية على الابداع والتحسين والتطور ، من خلال تطوير العمليات الانتاجية والمنتجات ، وزيادة قدرتها التنافسية. مما يتطلب من المنظمات العمل على تعزيز التعلم وزيادة مهارات العاملين من خلال التدريب ، وتحسين تقنيات المعلومات وجراءات العمل.

#### ثانيا : المخدمية

تمثل المخدمية (servitization) عملية انتقالية لشركات التصنيع من بيع المنتجات الى زبائنها الى تقديم قيمة اكثر تعقيدا تتضمن المنتج والخدمة معا ، اي نظام منتج - خدمة متكامل. اكتسبت المخدمية اهتماما كبيرا في الاوساط الاكاديمية وفي ممارسات الشركات التصنيع ، لتحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليها في الاسواق من خلال تكثيف الخدمات. ان الاعتماد على الميزة التنافسية الموثبطة بالجودة والكلفة المنخفضة لم تعد ميزة مستدامة في المنافسة العالمية. فالميزة التنافسية تتبع بشكل رئيس من حقيقة ان الخدمات توفر الفرص لتمايز الشركات المصنعة ، لان الخدمات اقل ملموسية من السلع وتحتاج في الغالب تفاعل مباشر مع الزبائن يصعب تقليدها من قبل المنافسين.

ان الالتزام الاستراتيجي تجاه الخدمة لا يترجم الى ميزة تنافسية او تحسين اداء الاعمال ، التي تتعلق بالعناصر الداخلية للشركة والاهتمام بكيفية تنظيم وادارة الخدمة على المستوى العملياتي ، لهذا ينبغي ان تكون الميزة التنافسية التي تقودها الخدمة جزءا لا يتجزأ من استراتيجية عمليات شركات التصنيع. ان شركات التصنيع التي تلتزم باستراتيجية الاعمال الموجهة للخدمة تحتاج الى اجراء تغييرات في طريقة تنظيم عملياتها ، وتؤكد وكالة ( Central Intelligence Agency) على ان ما يقارب (63%) من اجمالي الانتاج المحلي يشق من قطاع الخدمات ، وان قطاع الخدمات أكبر وأكثر استدامة من قطاع الصناعة

فقط ، وانما يقيس تأثير اسلسلة التجهيز على النظم البيئية والاجتماعية والاقتصادية ، وما هو ضروري لأداء سلسلة التجهيز هو تحسين فاعلية إدارة المواد التي تدعم الدورة الكاملة لتدفقات المواد من الشراء والرقابة الداخلية للمواد ، والتخطيط والرقابة على العمل تحت التشغيل ، إلى التخزين والشحن وتوزيع المنتجات النهائية (Markley and Davis, 2007: 765).

إن أهمية الأداء المستدام مبنية على المسؤولية الكبرى التي تقع على عاتق المنظمات ، لأنها تشكل الجزء الأكبر في الاقتصاد العالمي ، لذلك أصبحت استدامة الأداء أمرا لا بد منه ، كونه يحقق حالة التكامل بين المجالات الرئيسية الثلاثة (البيئة ، الاقتصاد ، المجتمع) ، والقرارات المتخذة من قبل الشركات من أجل تيسير الأعمال وادخال الشركات في مرحلة جديدة تتمثل بالكيفية التي تتحول من خلالها إلى كيانات تصب في المصلحة البيئية والاجتماعية والاقتصادية مع الحفاظ على أصحاب المصلحة في أن واحد ، وقد حدد نموذج المنظورات الخمسة five-perspective model الذي تتكامل فيها كل ابعاد الاستدامة في نظام جديد استمد من بطاقة الأداء المتوازن ، بأستثناء المنظور المالي والزبون الذي أستبدل بالمنظور الاقتصادي والاجتماعي والبيئي (البناء ، 2014 : 95).

تساعد بطاقة الأداء المتوازن كطريقة لتحقيق التكامل بين الاستراتيجية والانشطة ، من خلال عملية الاتصال لتحقيق الأهداف والغايات والمبادرات والمؤشرات المالية وغير المالية وكالاتي (Hourneaux, et.al., 2018, :415) :

1. البعد البيئي : يرتبط البعد البيئي باستهلاك الطاقة والمواد والمخلفات الصناعية والتلوث ، اذ يتحدد الهدف الاستراتيجي للبعد البيئي من نظم الادارة البيئية وتقييم دورة الحياة). بمعنى أن تعمل المنظمة بطريقة مسؤولة اتجاه حماية الكائنات الحية والاستخدام الكفاء للموارد وتقليل النفايات والتخلص منها والاستخدام الملائم للطاقة وتقليل المخاطر والخسائر والتغطية التأمينية وتسويق منتجات آمنة والادارة البيئية والافصاح البيئي وتحقيق الكفاية البيئية للمنظمة. وتساعد في تحديد التأثيرات البيئية الأكثر أهمية وإظهار وربط الاهداف البيئية للمنظمات وتطوير الموظفين ، والاسعار العقلانية بما يضمن إشباع الحاجات الانسانية والرفع من المستوى المعيشي وترشيد استهلاك الموارد بما يضمن استمراريته(المواجدة ، 2019: 41).

2. البعد الاجتماعي: يمثل الممارسة الفعالة للرسالة الاجتماعية لمنظمات الاعمال بما يتوافق مع قيمتها الاجتماعية ، والحفاظ على تحقيق التوازن بين الكفاءة الاقتصادية وإنتاجية العمل للفرد والمجتمع من خلال استخدام الموارد الطبيعية المتجددة وغير المتجددة ، لذلك يتطلب الاداء الربط بين استراتيجية الاعمال التنافسية في الشركات وبين الادارة الاجتماعية من اجل تحقيق التوازن بين احتياجات وتوقعات ورغبات أصحاب المصلحة وبين متطلبات الاعمال من الخدمات أو المنتجات على المستوى الفردي والجماعي. تحقق الشركات الاداء المستدام للاعمال من حيث مدى قدرتها على توليد قيمة للمنتج أو الخدمة المقدمة للمجتمع ، وقد

التركيز على الأداء أو استخدام الزبون للمنتج الى كفاءة وفاعلية المستخدم النهائي المتعلقة بالمنتج).

2. تحول طبيعة تفاعل الزبائن من التعامل المستند الى المعاملات الى التعامل المستند الى العلاقة بالزبون (التحول من بيع المنتجات الى إقامة علاقة مع الزبون والاحتفاظ به).

يتوجب على الشركات أن تنظر الى الفرص والتحديات في مستويات مختلفة من الخدمة المقدمة وتحديد موقعها في السوق ، وان تقوم الشركات باعادة تحديد موقعها باستمرار والتحرك نحو هيمنة الخدمة. وقد أصبح التنافس الاستراتيجي من خلال تقديم الخدمة من خصائص شركات التصنيع المبدعة التي تقدم خدمات المنتج المتكاملة كوسيلة للتمييز والمنافسة في ظل اقتصاديات الكلفة المنخفضة.

هناك ثلاثة عوامل تدفع الشركات الى اعتماد استراتيجية المخدومية ، تتمثل بالعوامل المالية والاستراتيجية والتسويقية وكالاتي (Schaik, 2016: 14) :

1. الدوافع المالية : تتمثل في ارتفاع هوامش الربح واستقرار الدخل من حيث استقرار الإيرادات على الرغم من انخفاض المبيعات وانسيابية تدفقات الإيرادات من أجل تحسين الاعمال والبقاء ، يمكن أن تكون هوامش ارباح الخدمات أعلى من (2-3) مرات من هوامش ارباح المنتجات ، كما تمتاز المنتجات المقترنة بالخدمات أقل حساسية للمنافسة السعرية في المنافسة على اساس منخفضة التكلفة شديدة ، وبالتالي يمكن أن تساعد في تأمين عائدات مستقرة وتحقيق التوازن بين تأثير الأسواق الناضجة والدورات الاقتصادية ، ففي عام 2007 ، أدرج 58 ٪ من الشركات المصنعة الأمريكية الخدمات في محافظتهم ، 19 ٪ من الشركات المصنعة الصينية ، هذا يعني أن المصنعين في الصين يتنافسون على السعر والخدمات مع الغرب ، وهذا يمثل حافز للمصنعين الغربيين لزيادة جهودهم للخدمة.

2. الدوافع الاستراتيجية ، يمثل اكتساب ميزة تنافسية عن طريق التمايز المحرك الاستراتيجي الرئيس للخدمة ، يمكن للخدمات أن تخلق مزايا تنافسية لان الخدمات تمتاز بصعوبة التقليد وتعتمد على الايدي العاملة ، ومن منظور استراتيجي ، فإن صعوبة التقليد تقلل المنافسة ، ويمكن أن يؤدي تقديم مستويات أعلى من الخدمات الى زيادة جاذبية العروض عند تقديم عروض خدمة أفضل من المنافسة ، يمكن أن تصبح ميزة تنافسية تميز الشركة عن منافسيها ، فضلا عن ذلك يركز المصنعون في الاقتصادات الغربية على الزبائن من خلال تقديم المنتجات والخدمات التي تلبي احتياجات الزبائن بشكل أكثر شمولاً لتجنب المنافسة.

3. دوافع التسويق. ازداد الاهتمام باضافة القيمة الى الزبائن من خلال فهم احتياجات الزبائن وتوقعاتهم ، لذلك يجب على الشركات أن تتكيف مع المعايير العالية للزبون ، وتكتسب المعرفة باحتياجات الزبائن ، مما قد يؤدي إلى تمايز المنتجات. من هذا المنظور ، فإن الخدمة هي استجابة لاحتياجات الزبون وتحقيق تفاعل

(Chesbrough,2011:85). وفقاً لـ (Druker) لاينظر الزبون الى قيمة المنتج ، وانما للفائدة التي يحصل عليها وهي (الخدمة التي يقدمها)، هذا يعني ان الزبائن لا يبحثون عن المنتجات ، بل عن خدماتها ، لذا يمكن أن تكون المنتجات هي الأدوات اللازمة لتقديم الخدمات (Drucker,1986:18).

استخدم مصطلح "servitization" ، لأول مرة من قبل (Vandermerwe & Rada,1988) كاستراتيجية اعمال تنافسية في المقالة المعنونة (Servitization of manufacturing). أي تقديم خدمات مرافقة للمنتجات". فقد حظي المصطلح بتأييد العلماء كونه يخلق قيمة إضافية للشركة. فقد عرفت المخدومية بأنها "زيادة في العروض" ، وعرفت بأنها "إبداع قابليات وعمليات الشركة لخلق قيمة افضل من خلال التحول من بيع المنتج الى بيع أنظمة المنتج -الخدمة". ويمكن عد المخدومية نقطة التحول من بيع المنتجات الى بيع تشكيلة متكاملة من المنتجات والخدمات التي تضيف قيمة عند الاستخدام ، ويطلق عليها استراتيجية التنافس التي تقودها الخدمة ، بهدف تحقيق التدفق المستمر للإيرادات وزيادة الأرباح وتميز المنتجات. تشير الايديات الى ان التوجه نحو المخدومية يعني خلق قيمة اضافية لقابليات ومقدرات المصنعين التقليديين ، هذا التكامل بين المنتج والخدمة يحقق التميز والبقاء والتنافس (Baines, et al.,2009: 3).

كي تحصل الشركات على ميزتها التنافسية ينبغي التحرك باتجاه المنتجات والعمل بالاستراتيجيات المستندة الى الخدمة ، من خلال تضمين خدمات متعددة لبناء علاقات قوية مع الزبائن والتخلص من المنافسة القائمة على السعر. أن تحقيق مخرجات التصنيع المطلوبة يتطلب قاعدة من أنشطة البحث والتطوير والتصميم والتسويق والتوزيع والخدمات ، وهذا لايعني أن تقوم نفس الشركة بكل هذه الأنشطة ، التي قد تؤديها شركات اخرى بكفاءة ، أو من قبل وحدات اعمال في نفس الشركة. يعني أن تقديم الخدمات من قبل مقدمي الخدمات المتخصصين افضل من تقديمها من قبل الشركات المصنعة. ومع ذلك ، فإن المزايا النسبية للتخصص (تركز بقدر الإمكان على التصنيع) أو التكامل بين إنتاج المنتجات وتقديم الخدمات ، الذي يختلف باختلاف الظروف والتقنيات ، والتي يمكن أن تتغير بمرور الوقت ، لذا فإن السؤال المثير للاهتمام هو متى يملك المصنعون ميزة تقديم الخدمات ، أو (كيف) يمكن تحقيق هذه الميزة ، هل تتخصص بانتاج المنتجات ، ام تكون الأنشطة التصنيعية والخدمية متكاملة تقوم بها نفس وحدات الأعمال (Tether & Bascavusoglu -Moreau, 2011: 4).

لقد تحول تقديم الخدمات الآن واصبح عاملاً مميزاً لتقديم منتجات متكاملة مع الخدمة. إذ يتضمن عرض الخدمات كقيمة مضافة ، ان السمة الرئيسية لاستراتيجيات الخدمة هي التركيز على الزبائن وتقديم حلول أوسع وأكثر تفصيلاً للزبائن ، أن توجه الزبون يتألف من عنصرين (Schaik, 2016: 24):

1. تحول الخدمة المقدمة من الخدمات الموجهة للمنتج الى عمليات الخدمة الموجهة للمستخدم (التحول من

علاقات طويلة الأجل مع المجهزين ، تصميم وتطوير منتجات جديدة ، وبذلك يمكن للعمليات من استخدام هذه الموارد في تخفيض التكاليف أو تحسين الجودة ، أو التسليم السريع أو المرونة أو الإبداع ، وبذلك يمكن لوحدة الأعمال الاستراتيجية ان تختار الطريق الذي تركز فيها مجهوداتها على بعض الأبعاد التنافسية لتحقيق ميزتها التنافسية ، لانه من غير الممكن التركيز على جميع الأسبقيات في وقت واحد (محسن والنجار ، 2012 : 54). ووفقا للمنظور الاقتصادي تتحدد الميزة التنافسية من خلال عوامل بيئية خاصة بالسوق والصناعة ، وان العامل الأكثر أهمية والمحدد لنجاح المنظمة هو الموقف التنافسي في الصناعة ، وبالتالي فان تحليل هياكل الاسواق كمحدد لاختلاف الاداء في الصناعة ، ووفقا لمنظور الموارد فان الشركات ذات الاداء المتميز تمتلك موجودات ومهارات من الصعب محاكاتها او تقليدها (Fouts, 1997:535) ، واخيرا منظور المعرفة الذي يعد المنظمة مؤسسة لانتاج وتكامل المعرفة ، على افتراض ان المدخلات الحرجة للانتاج والمصدر الاساسي للقيمة هي المعرفة ، ففي الواقع الفعلي تعتمد انتاجية اي عنصر بشري للشركة على انها مؤسسة لانتاج وتكامل المعرفة ، وبالتالي فان جوهر عمل المنظمة يكمن في خلق ونقل وتوظيف المعرفة والانتفاع بها ، وان الاختلاف في الاداء بين المنظمات يرجع لاختلاف قواعد تكوين وتطوير وتوزيع وتوظيف واستخدام المعرفة ( سليم ، 2010 : 341-344). وفقاً للنظرة المستندة للموارد ، فالمحدد الرئيس في تحديد الميزة التنافسية المستدامة بالنسبة للمنظمة هي مواردها الداخلية والخارجية على حد سواء التي تكون نادرة وقيمة وفريدة ، والموارد الاستراتيجية غير الملموسة التي تمثل المحرك لخلق المنافسة والحفاظ عليها. وتصبح المنظمة قادرة على تقديم منتجات وخدمات مبتكرة وعالية الجودة ، وينبغي تحقيق التوافق بين القدرات التنظيمية والفرص.

أن جوهر النظرة المستندة الى الموارد في استخدام الموارد لبناء المقدرات الأساسية الفريدة لتحقيق الميزة التنافسية والوصول إلى المركز الاستراتيجي التنافسي المطلوب (Haseeb, et al ., 2019 : 5). ويوضح الجدول ( 2 ) المزايا التنافسية التي تحققها العمليات في المنظمات.

عال وتحسين العلاقات مع الزبائن وكسب رضاه وولائه لمنتجات الشركة.

وتحدد استراتيجيات الشركات المصنعة قيمة إلى عروضاها الأساسية من خلال التركيز على الزبون ومايقدمه المجهزين من قيمة للزبون ، يفترض على الشركات تقييم دورة نشاط الزبائن من أجل تحديد فجوات القيمة الحالية وتحويلها إلى قيمة مضافة ، اذ أن الزبون هو من يصنع القيمة قيد الاستخدام وتشارك الشركات في إنشاء القيمة من خلال تفاعلهم مع الزبون والمستخدم النهائي.

### ثالثا : الميزة التنافسية

ترتبط الاستراتيجية في كيفية سعي المنظمة للبقاء على المدى الطويل. فالقرارات والإجراءات المتخذة في إطار عملياتها لها تأثير مباشر في قدرة المنظمة على القيام بذلك بالطريقة التي تؤمن بها مواردها وتشرها وتستخدمها في تحقيق أهداف الأداء. ويمكن أن يؤدي التفوق في واحد أو أكثر من أهداف أداء العمليات إلى اعتماد إستراتيجية أعمال بناءً على عامل تنافسي. اذ ان استراتيجية الاعمال لاتعتمد على قدرة العمليات في تحقيق التميز الأداء ، وانما تقييم الزبائن للعوامل التنافسية المختارة التي تستند إليها استراتيجية الاعمال ، اذ تشير الميزة التنافسية الى "المجالات التي تتفوق فيها منظمات الاعمال على منافسيها" ، وتعرف بانها " اداء منظمات الاعمال لانشطتها بصورة اكثر كفاءة وفاعلية مقارنة بالمنافسين" ، وتعبّر عن مدى استغلال المنظمة لمواردها في اداء الأنشطة الخاصة بها ، بحيث تتولد قيمة لايسطيع المنافسين تحقيقها في ادائهم لانشطتهم (حمدان وادريس ، 2009 : 355).

ينبغي أن تستند عملية تطوير الإستراتيجية إلى فهم القدرات التشغيلية الحالية وتحليل كيف يمكن تطويرها في المستقبل وفقا للقيمة والاستدامة والتنوع لتحقيق التفوق والتميز على المنافسين ، وهذا التفوق يأتي من خلال تطوير القدرات المميزة في المنظمة. التي تشير الى الموارد الفريدة التي تمتلكها المنظمة او نقاط القوة الفريدة التي قد تكون قوة عمل ماهرة ومرنة او مبدعة ، شبكات توزيع قوية ، امتلاك مصادر تجهيز المواد الأولية ، امتلاك التكنولوجيا ، بناء

### جدول (2) المزايا التنافسية

التعريف	الكلفة	اعتبارات العمليات
تقديم خدمة أو منتج بأقل تكلفة ممكنة لارضاء الزبائن الخارجيين أو الداخليين أو سلسلة التجهيز	1. الكلفة المنخفضة	تصميم وتشغيل العمليات بطريقة فاعلة ، تاخذ بنظر الاعتبار العاملين ، والأساليب ، ووالعمل المعاد ، والمصاريف ، والاستثمارات في المعدات والتقنيات المؤتمتة لتخفيض تكلفة الوحدة المنتجة من الخدمة أو المنتج
تقديم خدمة أو منتج متميز	2. الجودة الجيدة الاعلى	تتطلب عملية الخدمة بمستوى عال من الاتصال بالزبون ، ومستويات عالية من المساعدة والتعاطف من خلال توفي أكثر من قناة خدمة. يتطلب تقديم منتج متفوق الخصائص ، وتحمل ومئاته أكبر من عملية التصنيع

تصمم العمليات ومراقبتها لتقليل الأخطاء ومنع العيوب وتحقيق نتائج متمثلة بمرور الوقت ، بغض النظر عن "مستوى" الجودة.	إنتاج خدمات أو منتجات تحقق مواصفات التصميم على أساس ثابت	الجودة المتسقة
		3. الوقت
تصميم العمليات لتقليل المهلة الزمنية (الوقت المستغرق بين استلام طلب الزبون وتلبيته ) من خلال الاحتفاظ بطاقة فائضة ، الاحتفاظ بالخزين ، واستخدام خيارات النقل.	سرعة تلبية طلب الزبون	سرعة التسليم
تقليل المهلة الزمنية ، عمليات التخطيط (التنبؤ ، والمواعيد ، ، والجدولة ، وتخطيط الطاقة ) التي تستخدم لزيادة النسبة المئوية لتلبية طلبات الزبائن التي يتم شحنها في الوقت المحدد.	الالتزام بوقت التسليم	التسليم في الوقت المحدد
تهدف العمليات إلى تحقيق التكامل متعدد الوظائف وإشراك المجهزين الخارجيين في عملية تطوير المنتج او الخدمة.	سرعة تقديم خدمة أو منتج جديد بسرعة	سرعة التطوير
		4. المرونة
استخدام عمليات بحجوم منخفضة ، وتفاعل عال مع الزبون ، وقدرة على إعادة تكوين العمليات لتلبية تشكيلة متنوعة من احتياجات الزبائن.	تلبية الاحتياجات الفريدة لكل زبون من خلال تغيير تصميم الخدمة أو المنتج	الإيصائية
يجب أن تدعم العمليات التنوع أكثر من الإيصائية ، وليس بالضرورة ان تكون الخدمات أو المنتجات فريدة لزبائن محددین	تقديم مجموعة متنوعة من الخدمات أو المنتجات بكفاءة	التنوع
يجب أن تصمم العمليات لزيادة الطاقة والخزين للتعامل مع تقلبات الطلب التي يمكن أن تتغير موسمياً ، كما يمكن اعتماد استراتيجية تعديل الطاقة دون الحاجة لتراكم الخزين او زيادة الطاقة.	زيادة او تخفيض معدل إنتاج الخدمات أو المنتجات بسرعة للتعامل مع تقلبات الطلب	مرونة الحجم

Krajewski, Lee J., Ritzman, Larry P. and Malhotra, Monoj k, 2013, **Operations Management: Processes and Value Chains Global Edition**, 10<sup>th</sup> ed., Prentice Hall, Inc., USA.

استخدم معامل الفا كرونباخ (Cronbach's alpha) لتقييم ثبات الإتساق الداخلي لإجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة، وكما موضحة في الجدول (3).

المبحث الثالث: الجانب العملي

اولا: اختبارات بيانات الاستبانة

1. اختبار الصدق والثبات باستخدام معامل الفا كرونباخ

جدول (3) معامل الفا كرونباخ وثبات وصدق مقياس الاستبانة

عدد الفقرات	$\sqrt{\alpha}$ معامل الثبات	قيمة الفا كرونباخ $\alpha$	المتغيرات
6	0.844	0.713	البعد البيئي
6	0.892	0.796	البعد الاجتماعي
5	0.799	0.639	البعد الاقتصادي
5	0.873	0.763	العمليات الداخلية
5	0.789	0.623	النمو والتعلم
27	0.948	0.899	الأداء المستدام
10	0.881	0.777	المخدومية
5	0.910	0.828	الكلفة
5	0.951	0.904	الجودة
5	0.890	0.792	الوقت
6	0.934	0.872	المرونة
21	0.970	0.941	الميزة التنافسية
58	0.975	0.951	الإجمالي

وأن القيمة الإجمالية هي (0.951)، ووفقاً لهذه القيمة العالية فإن الاستبانة صادقة وثابتة المقياس.

تبين النتائج المستحصلة في الجدول (3) أن جميع قيم الفا كرونباخ هي قيم مقبولة وذلك لأنها أكبر من (0.60)،

2. اختبار التوزيع الطبيعي  
 جرى اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام الأساليب الإحصائية وهي: قيمة الإلتواء (Skewness) التفرطح (Kurtosis) الموضحة في الجدول ( 4 ).

2. اختبار التوزيع الطبيعي

جدول (4) اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام التفرطح والإلتواء

متغيرات الدراسة	الأبعاد	التفرطح Kurtosis	الإلتواء Skewness
الاء المستدام	البعد البيئي	-0.420	-0.074
	البعد الاجتماعي	-0.170	-0.343
	البعد الاقتصادي	-0.202	-0.541
	العمليات الداخلية	0.668	-0.583
	النمو والتعلم	0.806	-0.657
المخدومية			
الميزة التنافسية	الكلفة	-0.060	-0.425
	الجودة	-0.618	-0.454
	الوقت	0.318	-0.452
	المرونة	-0.537	-0.376

ثانياً: التحليل الوصفي الإحصائي لمتغيرات الدراسة  
 جرى تحليل النتائج وفق فئات الأوساط الحسابية الموضحة في الجدول (5).

تظهر النتائج في الجدول (4) بان جميع نتائج قيم التفرطح (Kurtosis) والإلتواء (Skewness) ضمن قيم الحد المعياري وهو (  $\pm 1.96$  )، وهذا يؤكد أن توزيع البيانات وأبعاد متغيرات الدراسة طبيعي.

جدول (5) فئات الأوساط الحسابية

المتوسط	1.80-1	2.60-1.81	3.40-2.61	4.20-3.41	5-4.21
القياس	لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً
درجة المقياس	1	2	3	4	5
مستوى الإهتمام	ضعيف جداً	ضعيف	وسط	عالٍ	عال جداً

يوضح الجدول ( 6 ) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات العينة عن الأبعاد الفرعية لمتغير الاداء المستدام

1. تحليل إجابات عينة الدراسة عن الأداء المستدام

الجدول رقم (6) تحليل إجابات أفراد العينة للأداء المستدام

ت	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
1	تحرص الادارة على نشر ثقافة الاهتمام بالبيئة بين العاملين في الشركة.	3.40	0.965	28.38
2	تطبق الشركة نظام الادارة البيئية ISO 14001:2015	3.37	0.945	28.04
3	تحرص ادارة الشركة على ترشيد استهلاك الطاقة والموارد المتاحة في العمل .	3.38	1.026	30.36
4	تدعم ادارة الشركة الانشطة والمحافل التي تهدف الى تحسين الاداء البيئي.	3.22	1.023	31.77
5	تضع ادارة الشركة سياسة بيئية واضحة وتلتزم بتنفيذها.	3.20	0.971	30.34
6	تحرص ادارة الشركة على تطبيق القوانين والتشريعات البيئية.	3.35	0.926	27.64
X1	البعد البيئي	3.32	0.976	29.40
7	تشارك الشركة في المحافل التي تدعم وتساهم في تحقيق رفاهية المجتمع.	3.15	1.107	37.05
8	تعمل ادارة الشركة على توفير فرص عمل للشباب من اجل تحسين المستوى المعاشي في المجتمع.	3.06	1.028	33.59
9	تطبق ادارة الشركة مبادئ حقوق الانسان بشكل واضح وصريح.	3.09	1.011	32.72

36.26	1.048	2.89	تسعى ادارة الشركة الى تحقيق العدالة والمساواة بين العاملين.	10
28.14	0.940	3.34	تسعى الشركة الى تعزيز دورها الاجتماعي من خلال دعم المؤسسات المجتمعية	11
33.17	1.068	3.22	تحرص ادارة الشركة على تقديم الرعاية الصحية والتأمين والتقاعد للعاملين.	12
<b>33.35</b>	<b>1.044</b>	<b>3.13</b>	<b>البعد الاجتماعي</b>	<b>X2</b>
20.98	0.749	3.57	تحرص ادرة الشركة على تحقيق اهداف اصحاب المصالح المالية.	13
24.42	0.818	3.35	تحدد ادارة الشركة الاهداف المالية لقياس ادائها الاقتصادي.	14
29.47	0.993	3.37	تجري مقارنة مؤشرات التنافس مع الشركات التي تعمل في مجال الصناعة.	15
33.19	1.072	3.23	تمتلك الشركة القدرة على زيادة نسب السيولة والارباح والعائد على الموجودات والمساهمة.	16
32.18	1.046	3.25	تساهم الشركة في تعزيز الاقتصاد الوطني.	17
<b>27.94</b>	<b>0.936</b>	<b>3.35</b>	<b>البعد الاقتصادي</b>	<b>X3</b>
26.62	0.889	3.34	تحرص الشركة على استغلال الطاقة الانتاجية المتاحة بكفاءة.	18
33.02	1.007	3.05	تعمل الشركة على تحقيق اقتصاديات الحجم نتيجة استغلال الطاقة الانتاجية بكفاءة .	19
33.75	1.053	3.12	تخصص ادارة الشركة مبالغ مالية لانشطة البحث والتطوير من اجل تطوير العمليات والمنتجات.	20
31.72	1.031	3.25	يجري التخلص من الانشطة التي لاتضيف قيمة والتركيز على الانشطة الاساسية .	21
37.33	1.161	3.11	تحرص الشركة على تخفيض التكاليف بهدف تحسين الاداء.	22
<b>32.43</b>	<b>1.028</b>	<b>3.17</b>	<b>بعد العمليات الداخلية</b>	<b>X4</b>
37.01	1.088	2.94	تشجع ادارة الشركة الابداعات والافكار الجديدة.	23
34.83	1.038	2.98	تحرص ادارة الشركة على زيادة نسب استخدام التقنيات الحديثة في العمل.	24
38.42	1.072	2.79	تقدم الشركة منتجات جديدة لتلبية احتياجات ومتطلبات الزبائن والمنافسة.	25
34.23	1.068	3.12	تعمل الشركة على تحسين العمليات بشكل مستمر .	26
31.28	0.976	3.12	تسعى ادارة الشركة الى زيادة معدل نمو الارباح .	27
<b>35.02</b>	<b>1.047</b>	<b>2.99</b>	<b>بعد النمو والتعلم</b>	<b>X5</b>
<b>31.54</b>	<b>1.006</b>	<b>3.19</b>	<b>أداء المستدام</b>	<b>X</b>

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS-24.

المعمل باتجاه تحقيق الاستدامة ، بانحراف معياري (1.028) مشيرا الى تشتت عال لاجابات العينة عن وسطها الحسابي ، ومعامل اختلاف بلغ (32.43). كما بلغ الوسط الحسابي لبعده النمو والتعلم في المعمل (2.99) مؤكدا اهتمام متوسط بمتطلبات التعلم والنمو من قبل المعمل ، بانحراف معياري بلغ (1.047) مشيرا الى تشتت عالي في اجابات العينة عن وسطها الحسابي ، بمعامل اختلاف (35.02%). وبلغ الوسط الحسابي للاستدامة البيئية ككل (3.19) مؤكدا اهتمام متوسط بالاستدامة من قبل المعمل ، بانحراف معياري بلغ (1.006) مؤكدا انحراف اجابات العينة عن وسطها الحسابي ، بمعامل اختلاف (31.54).

**ثانيا : تحليل إجابات عينة الدراسة لمتغير المخدمية**

يوضح الجدول (7) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لاجابات عينة البحث عن متغير المخدمية.

يتضح من الجدول (6) ان الوسط الحسابي للبعد البيئي بلغ (3.32) ، مشيرا الى اهتمام متوسط من قبل المعمل في المتطلبات البيئية ، بانحراف معياري بلغ (0.976) مشيرا الى تشتت عال لاجابات العينة عن وسطها الحسابي ، وبمعامل اختلاف (29.40%). وبلغ الوسط الحسابي للبعد الاجتماعي (3.13) ، مؤكدا اهتمام متوسط من قبل المعمل في المتطلبات الاجتماعية للاستدامة ، بانحراف معياري بلغ (1.044) مشيرا الى تشتت عالي في اجابات العينة عن وسطها الحسابي ، وبمعامل اختلاف بلغ (33.35%). وبلغ الوسط الحسابي للبعد الاقتصادي (3.35) مشيرا الى اهتمام متوسط من قبل المعمل بالمتطلبات الاقتصادية للاستدامة ، بانحراف معياري بلغ (93.6) مشيرا الى تشتت عال في اجابات العينة عن وسطها الحسابي ، ومعامل اختلاف (27.94%). وبلغ الوسط الحسابي لبعده العمليات الداخلية (3.17) مشيرا الى اهتمام متوسط بالعمليات الداخلية في

**جدول (7) تحليل إجابات أفراد العينة عن متغير المخدومية**

ت	الفقرات	المتوسط	الإحراف المعياري	معامل الإختلاف %
1	تستجيب الشركة لاحتياجات ومتطلبات الزبائن من خلال تقديم خدمات متميزة مع منتجاتها.	2.94	1.116	37.96
2	تمتاز الشركة بإضافة قيمة للزبائن من خلال الخدمات المقدمة مع المنتجات.	2.71	1.067	39.00
3	تتكامل الأنشطة التصنيعية والخدمية في الشركة من أجل تحقيق الميزة التنافسية.	3.18	0.966	30.38
4	تقدم الشركة ضمان للمنتجات التي تقدمها للزبائن.	3.65	0.975	26.71
5	تقوم الشركة باصلاح واستبدال المنتجات المرتجعة من الزبائن خلال مدة الضمان.	3.98	0.910	22.86
6	تقوم الشركة بتقديم المشورة والتوصيل ونصب المنتجات التي تقدمها للزبائن.	3.40	0.965	28.38
7	تعمل الشركة على تدريب الزبائن على كيفية استخدام المنتجات التي تقدمها لهم.	3.02	0.927	30.69
8	تتنافس الشركة على أساس الخدمات المقدمة مع المنتجات اكثر من السعر مع المنافسين.	2.94	0.916	31.16
9	تستخدم الشركة الخدمات المقدمة مع المنتجات كوسيلة للتميز على المنافسين.	3.11	0.970	31.19
10	يساعد تقديم الخدمات مع المنتجات في زيادة المبيعات وهامش الارباح في الشركة.	3.31	1.045	31.57
<b>Z</b>	<b>المخدومية</b>	<b>3.22</b>	<b>0.892</b>	<b>27.70</b>

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على البرنامج الجاهز Spss

ثالثا: تحليل إجابات عينة الدراسة للمتغير التابع (الميزة التنافسية)

يوضح الجدول (8) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لاجابات افراد عينة البحث عن متغير الميزة التنافسية.

يتضح من الجدول (7) بان الوسط الحسابي لمتغير المخدومية بلغ (3.22) مؤكدا اهتمام متوسط بالمخدومية من قبل المعمل ، بانحراف معياري بلغ (0.892) مشيرا الى تشتت عال لاجابات العينة عن وسطها الحسابي ، بمعامل اختلاف (27.70%).

**جدول رقم (8) تحليل إجابات أفراد العينة عن متغير الميزة التنافسية**

ت	الفقرات	المتوسط	الإحراف المعياري	معامل الإختلاف %
1	تعمل الشركة على توفير منتجات بكلفة منخفضة مقارنة بالمنافسين للزبائن.	2.95	1.096	37.15
2	يجري تصميم وتشغيل العمليات بطريقة فاعلة من أجل تخفيض الكلف في الشركة.	3.02	1.023	33.39
3	تستخدم الشركة التقنيات الحديثة في الانتاج من أجل تخفيض الكلف.	3.12	0.960	30.77
4	يجري استبعاد الأنشطة غير الضرورية التي لاتضيف قيمة للمنتج من أجل تخفيض الكلف	3.23	0.981	30.37
5	تستفيد الشركة من اقتصاديات الحجم الكبيرة في تخفيض الكلف	3.09	0.966	32.23
<b>Y1</b>	<b>الكلفة</b>	<b>3.08</b>	<b>1.011</b>	<b>32.82</b>
6	تحرص الشركة على تقديم منتجات تلبى متطلبات التصميم للزبائن.	3.08	0.989	32.11
7	تقدم الشركة منتجات متفوقة الخصائص ومتميزة للزبائن.	3.14	0.950	30.25
8	تقدم الشركة منتجات ذات متانة وتحمل اثناء عملية التصنيع.	3.40	0.997	29.32

27.59	0.952	3.45	تحرص الشركة على تقديم منتجات مطابقة للمواصفات الفنية.	9
29.01	1.001	3.45	تمتاز منتجات الشركة بالمتانة العالية (عمر انتاجي طويل).	10
<b>29.64</b>	<b>0.978</b>	<b>3.30</b>	<b>الجودة</b>	<b>Y2</b>
29.81	0.939	3.15	تمتاز الشركة بسرعة تلبية طلبات الزبائن.	11
29.17	0.916	3.14	يجري تصميم العمليات لتقليل المهلة الزمنية (الوقت المستغرق بين استلام طلب الزبون وتلبيته).	12
27.70	0.917	3.31	تلتزم الشركة بالمواعيد المحددة لتلبية طلبات الزبائن.	13
35.45	1.035	2.92	تمتاز الشركة بسرعة تطوير وتقديم منتجات جديدة للسوق.	14
32.77	0.957	2.92	يجري تقليص الوقت من خلال القضاء على اوقات الانتظار والافواق العاطلة.	15
<b>30.84</b>	<b>0.953</b>	<b>3.09</b>	<b>الوقت</b>	<b>Y3</b>
33.13	0.964	2.91	يتم تلبية الاحتياجات الفريدة لكل زبون من خلال تغيير تصميم المنتج.	16
32.02	0.951	2.97	يتم تقديم مجموعة متنوعة من المنتجات بكفاءة للزبائن.	17
27.74	0.910	3.28	تتمكن الشركة من زيادة او تخفيض معدل الانتاج للتعامل مع تقلبات الطلب.	18
25.05	0.824	3.29	لدى الشركة امكانية إعادة تشكيل العمليات لتلبية تشكيلة متنوعة من احتياجات الزبائن.	19
30.31	0.976	3.22	تدعم العمليات الانتاجية التنوع في احتياجات ومتطلبات الزبائن .	20
26.69	0.886	3.32	تعتمد الشركة استراتيجية تعديل الطاقة لتلبية الطلب المتقلب.	12
<b>28.96</b>	<b>0.918</b>	<b>3.17</b>	<b>المرونة</b>	<b>Y4</b>
<b>30.54</b>	<b>0.965</b>	<b>3.16</b>	<b>الميزة التنافسية</b>	<b>Y</b>

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على البرنامج الجاهز Spss

ثالثاً: اختبار فرضيات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث  
 1. اختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات البحث  
 أ. معاملات الارتباط بين الأداء المستدام والمخدومية  
 يوضح الجدول (9) علاقة الارتباط بين ابعاد الأداء المستدام والمخدومية.

يتضح من الجدول (8) ان الوسط الحسابي لبعده الكلفة بلغ ( 3.08 ) مؤكدا اهتمام متوسط بتخفيض الكلف من قبل المعمل ، بانحراف معياري (1.011) مشيراً الى تشتت اجابات افراد العينة عن وسطها الحسابي ، بمعامل اختلاف (32.82). وبلغ الوسط الحسابي لبعده الجودة

الجدول (9) معاملات الارتباط بين الاداء المستدام والمخدومية

الأداء المستدام	بعد النمو والتعلم	بعد العمليات الداخلية	البعد الاقتصادي	البعد الاجتماعي	البعد البيئي	الأداء المستدام
المخدومية	0.855**	0.870**	0.741**	0.784**	0.713**	0.878**

\*\*تمثل القيمة معنوية عالية بثقة (99%)

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على البرنامج الجاهز Spss

ب. معاملات الارتباط بين المخدومية وابعاد الميزة التنافسية  
 يوضح الجدول (10) علاقة الارتباط بين المخدومية والميزة التنافسية وابعادها الفرعية.

يوضح الجدول (9) وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين الاداء المستدام بابعاده الفرعية والمخدومية ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.878) عند مستوى معنوية (0.99). وبذلك يتم قبول الفرضية الرئيسية الاولى والفرضيات الفرعية المنبثقة منها.

الجدول (10) معاملات الارتباط بين المخدمية والميزة التنافسية

الميزة التنافسية	المرونة	الوقت	الجودة	الكلفة	الميزة التنافسية
0.823**	0.863**	0.831**	0.802**	0.887**	المخدمية

\*\*تمثل القيمة معنوية عالية بثقة (99%)

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على البرنامج الجاهز Spss

ج. معاملات الارتباط بين الاداء المستدام والميزة التنافسية

يوضح الجدول (11) علاقة الارتباط بين الاداء المستدام والميزة التنافسية وابعادها الفرعية.

يوضح الجدول (10) وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين المخدمية والميزة التنافسية وابعادها الفرعية ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.823) عند مستوى معنوية (0.99). وبذلك يتم قبول الفرضية الرئيسة الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة منها.

الجدول (11) معاملات الارتباط بين الاداء المستدام والميزة التنافسية

الميزة التنافسية	المرونة	الوقت	الجودة	الكلفة	الميزة التنافسية الاداء المستدام
0.787**	0.747**	0.759**	0.796**	0.806**	البعد البيئي
0.845**	0.772**	0.832**	0.810**	0.883**	البعد الاجتماعي
0.862**	0.808**	0.812**	0.835**	0.880**	البعد الاقتصادي
0.868**	0.723**	0.826**	0.868**	0.847**	بعد العمليات الداخلية
0.887**	0.899**	0.840**	0.871**	0.863**	بعد النمو والتعلم
0.855**	0.886**	0.878**	0.877**	0.883**	الاداء المستدام

\*\*تمثل القيمة معنوية عالية بثقة (99%)

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على البرنامج الجاهز Spss

2. اختبار فرضيات التأثير بين المتغيرات  
أ- تأثير الاداء المستدام وابعاده في المخدمية  
يوضح الجدول (12) تأثير الاداء المستدام وابعاده الفرعية في المخدمية.

يوضح الجدول (11) وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين الاداء المستدام والميزة التنافسية وابعادها الفرعية ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.855) عند مستوى معنوية (0.99). وبذلك يتم قبول الفرضية الرئيسة الثالثة والفرضيات الفرعية المنبثقة منها.

جدول (12) تأثير الاداء المستدام وابعاده في المخدمية

المخدمية	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الإنحدار (التأثير) B	الحد الثابت α	قيمة t المحسوبة	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة P	طبيعة العلاقة
البعد البيئي	0.508	0.231	2.456	2.443**	11.845**	0.007	معنوية عالية
البعد الاجتماعي	0.615	0.232	2.501	2.661**	7.082**	0.009	معنوية عالية
البعد الاقتصادي	0.550	0.386	1.927	3.533**	12.484**	0.002	معنوية عالية
بعد العمليات الداخلية	0.757	0.388	1.997	4.865**	23.668**	0.000	معنوية عالية
بعد النمو والتعلم	0.731	0.409	2.000	6.161**	37.960**	0.000	معنوية عالية
الاداء المستدام	0.771	0.524	1.551	5.199**	27.033**	0.000	معنوية عالية

\*\*تمثل القيمة المعنوية بثقة (99%)

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على البرنامج الجاهز Spss

، عند مستوى معنوية (0.01) ، وبذلك يتم قبول الفرضية الرئيسية الرابعة والفرضيات الفرعية المنبثقة منها.  
ب- تأثير المخدمية في الميزة التنافسية وابعادها

يوضح الجدول (13) تأثير المخدمية في الميزة التنافسية وابعادها الفرعية.

يوضح الجدول (12) تشير قيمة معامل التحديد  $R^2$  ، ان الاداء المستدام بابعاده الفرعية يفسر بنسبة (0.771) التغيير الحاصل في المخدمية ، وان نسبة (0.229) من التغيير تعود الى تأثير متغيرات اخرى لم يتضمنها النموذج. وتشير قيمة معامل الانحدار B الى ان تغير الاداء المستدام بمعدل وحدة واحدة سيؤدي الى تغيير في المخدمية بنسبة (0.524). كما بلغت قيمة t المحسوبة (5.199) وهي اعلى من قيمتها الجدولية البالغة (2.358) وقيمة F المحسوبة (27.033) وهي اعلى من قيمتها الجدولية البالغة (6.850)

جدول (13) تأثير المخدمية في الميزة التنافسية وابعادها

المخدمية	معامل التحديد $R^2$	معامل الانحدار B (التأثير)	الحد الثابت A	قيمة المحسوبة t	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة P	طبيعة العلاقة
الكلفة	0.787	0.870	0.278	5.949**	35.395**	0.000	معنوية عالية
الجودة	0.643	0.608	1.341	5.148**	26.505**	0.000	معنوية عالية
الوقت	0.691	0.876	0.266	7.988**	63.811**	0.000	معنوية عالية
المرونة	0.745	0.790	0.618	7.076**	50.067**	0.000	معنوية عالية
الميزة التنافسية	0.677	0.768	0.626	8.644**	74.722**	0.000	معنوية عالية

\*\*تمثل القيمة المعنوية بثقة (99%)

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على البرنامج الجاهز Spss

(74.722) وهي اعلى من قيمتها الجدولية البالغة (6.850) ، عند مستوى معنوية (0.01) ، وبذلك يتم قبول الفرضية الرئيسية الخامسة والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها.  
ثالثا : تحليل المسار لتأثير الاداء المستدام في الميزة التنافسية بتوسيط المخدمية  
يوضح الجدول (14) تحليل المسار لتحديد تأثير الاداء المستدام في الميزة التنافسية بتوسيط المخدمية.

يوضح الجدول (13) تشير قيمة معامل التحديد  $R^2$  ، ان المخدمية تفسر بنسبة (0.677) التغيير الحاصل في الميزة التنافسية ، وان نسبة (0.677) من التغيير تعود الى تأثير متغيرات اخرى لم يتضمنها النموذج. وتشير قيمة معامل الانحدار B الى ان تغير في المخدمية بمعدل وحدة واحدة سيؤدي الى تغيير في الميزة التنافسية بنسبة (0.768). كما بلغت قيمة t المحسوبة (8.644) وهي اعلى من قيمتها الجدولية البالغة (2.358) وقيمة F المحسوبة

جدول (14) تحليل المسار لتأثير الاداء المستدام في الميزة التنافسية بتوسيط المخدمية

المتغير	التأثير المباشر	التأثير غير المباشر	مجموع التأثير
الاداء المستدام	0.578	0.277	0.855
المخدمية	0.316	0.507	0.823

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على البرنامج الجاهز Spss

يتضح من الجدول (14) الاتي:

1. ان الاداء المستدام يؤثر بشكل مباشر في الميزة التنافسية بمقدار (0.578) بنسبة (67.6%) ، ويؤثر بشكل غير مباشر من خلال المخدمية بمقدار (0.277) بنسبة (32.4%).
2. ان المخدمية تؤثر بشكل مباشر في الميزة التنافسية بمقدار (0.316) بنسبة (38.4%) ، وتؤثر بشكل غير مباشر من خلال الاداء المستدام بمقدار (0.507) بنسبة (61.6%). وبذلك يتم قبول الفرضية الرئيسية السادسة.

#### المبحث الرابع

#### الاستنتاجات والتوصيات

##### اولا : الاستنتاجات

1. اهتمام معتدل بالبعد البيئي من خلال حرص الشركة على السعي لتطبيق نظام الادارة البيئية وتطبيق القوانين والتشريعات البيئية.
2. سعي الشركة الى تعزيز دورها الاجتماعي والمشاركة في المحافل الاجتماعية وتحقيق العدالة والمساواة بين العاملين ودعم أنشطة المجتمع.

### المصادر

#### أولاً: المصادر العربية

1. البناء ، زينب مكي محمود، 2014 ، الريادة الإدراكية كمبادرة استراتيجية لتحقيق الاداء المتفوق المستدام باطار مدخل الاستراتيجية السلوكية ، اطروحة دكتوراه فلسفة ادارة الاعمال / جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد.
2. حمدان ، خالد محمد وادريس ، وائل محمد ، 2009 ، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي ، اليازوري للطباعة والنشر ، عمان – الاردن.
3. سليم ، احمد عبد السلام ، 2010 ، الادارة الاستراتيجية والميزة التنافسية في المنظمات الحديثة ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية.
4. محسن ، عبد الكريم والنجار ، صباح مجيد ، 2004 ، ادارة الانتاج والعمليات ، الطبعة الاولى ، دار وائل للنشر ، عمان .
5. المواجهة ، اسيل ، 2019 ، دور تكنولوجيا المعلومات في دعم الاداء المستدام في منظمات الأعمال الإلكترونية: دراسة تطبيقية في منظمات الاعمال الالكترونية في الاردن – عمان ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال / جامعة الشرق الاوسط ، كلية الاعمال

#### ثانياً: المصادر الاجنبية :

6. Baines Tim, S, Lightfoot, Howard, Benedettini, Ornella, (2009) The servitization of manufacturing: A review of literature and reflection on future challenges. Journal of Manufacturing Technology Management vol 20:p 1-22.
7. Chesbrough, H.W. (2011) Bringing open innovation to services. MIT Sloan Manag. Rev., vol52, p 85.
8. Drucker, P.F. Management (1986), Tasks, Responsibilities, Practices; Truman Talley Books: New York, NY, USA.
9. Haseeb, Muhammad, Hussain, Hafezali , Kot, Sebastian, Androniceanu, Armenia and Jermisittiparsert, Kittisak , 2019, Role of Social and Technological Challenges in Achieving a Sustainable Competitive Advantage and Sustainable Business Performance, Sustainability No 11, P 3811
10. Hourneaux Jr, Marcelo Luiz da Silva Gabriel, Dolores Amalia Gallardo-Vázquez, (2018), Triple bottom line and sustainable performance measurement in industrial companies, Revista de Gestão Vol. 25 No. 4, pp. 413-429.
11. Krajewski, Lee J., Ritzman, Larry P. and Malhotra, Monoj k, 2013, Operations

3. الاهتمام بتحقيق اهداف اصحاب المصالح المالية في الشركة والسعي الى تحقيق الارباح ودعم الاقتصاد الوطني ضمن البعد البيئي.
4. تحقيق اهتمام معتدل بالعمليات التشغيلية والسعي الى تخفيض التكاليف واستغلال الطاقة الانتاجية المتاحة في الشركة.
5. حرص الشركة على توفير فرص التطوير والتدريب للعاملين بهدف زيادة المهارات والمعارف اللازمة للعمل.
6. وجود اهتمام معتدل ببعد المخدومية من قبل الشركة من اجل تقديم خدمات مع المنتجات المقدمة للزبائن. وتفضيل الشركة التنافس على اساس السعر مقارنة بالتنافس على الخدمات المقدمة مع المنتجات.
7. سعي الشركة الى تصميم وتشغيل العمليات بطريقة كفوءة واستخدام التقنيات الحديثة لتخفيض التكاليف.
8. حرص الشركة على تقديم منتجات ذات جودة تلبية متطلبات التصميم واحتياجات الزبائن وتلبية الطلبات في المواعيد المحددة مع الجهات المستفيدة.
9. وجود ضعف في تغيير تصاميم المنتجات وفقاً لمتطلبات الزبائن لتقديم مجموعة متنوعة من المنتجات.
10. قدرة الشركة على تعديل الطاقة الانتاجية وفقاً للطلب على المنتجات.
11. قبول جميع الفرضيات الفرضية الرئيسة الاولى التي تنص على وجود تأثير للاداء المستدام في الميزة التنافسية بتوسط المخدومية.

#### ثانيا : التوصيات

1. التأكيد على الاهتمام الفعال في الاداء المستدام للشركة وميزتها التنافسية وطبيعة الخدمة التي تقدمها مع منتجاتها.
2. التأكيد على الانشطة البيئية والاجتماعية والاقتصادية للشركة التأكيد وتوفير الدعم الكافي لها من قبل ادارة الشركة.
3. التأكيد على تطوير العمليات التشغيلية والاستغلال الافضل للطاقات الانتاجية بهدف تخفيض التكاليف.
4. التركيز على تحسين جودة المنتج لتعزيز الموقف التنافسي للشركة.
5. توسيع تشكيلة الخدمات المقدمة من قبل الشركة للزبائن بما فيها خدمات ما بعد البيع لمنتجاتها.
6. تطوير تصاميم المنتجات وفقاً لمتطلبات الزبائن والمنافسة لتقديم مجموعة متنوعة من المنتجات.
7. المراجعة المستمرة للبرامج التدريبية المخصصة للعاملين بهدف تطوير المهارات والمعارف المطلوبة.
8. توطيد علاقة الشركة باصحاب المصالح بما فيهم المجتمع والمجهزين والزبائن والكلية بالمجتمع من خلال اقامة الندوات والمؤتمرات وورش العمل المشتركة.
9. اقامة بحوث مستقبلية عن تصميم المنتج والخدمة وتأثيرها في المخدومية.

14. Schaik, Kevin van, (2016), A Servitization framework for corporate company, Master Thesis of Business Administration, university Twente.
15. Tether, Bruce S. and Bascavusoglu-Moreau, Elif, 2011, Servitization: The Extent of and motivations of service provision amongst UK based manufacturers,
16. Usal, Fahviye, (2012), An integrated model for sustainable performance measurement in supply chain, Procedia - Social and Behavioral Sciences No 62, p 689 – 694.
12. Markley.M.J. and Davis, Li, (2007), Exploring future competitive advantage through sustainable supply chain, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 37, (9) 763-774.
13. Russo, M.V.; Fouts, P.A., 1997, Resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. Acad. Manag. J. No 40, P534–559