دراسة تأثير استراتيجية التصنيع في الأداء المؤسسي طبقًا للنظرة المستندة إلى المورد والنظرية الموقفية (دراسة تحليلية)

"محمد خير" سليم أبو زيد، محمود محمد مقدادي**، خليل احمد الحياري****

ملخـص

تهدف الدراسة الحالية إلى بحث تأثير استراتيجية التصنيع (الجودة، والمرونه، والتكلفة، والتسليم) في الأداء المؤسسي، والتعرف إلى دور استراتيجية الأعمال في تعديل تأثير استراتيجية التصنيع في الأداء المؤسسي لدى الشركات الصناعية العاملة في مدينة الملك عبدالله الثاني –سحاب، وقد تم جمع البيانات بواسطة استبانه تم تصميمها لهذا الغرض على عينة قوامها 186 مديراً لدائرة الإنتاج في الشركات المبحوثة، وقد بلغت عدد الاستبانات الصالحة للتحليل 158 استبانة. وتمت المعالجة الإحصائية باستخدام الإحصاء الوصفي، والانحدار المتعدد، واختبار الانحدار المتعدد المعدل. وقد أبرزت نتائج الدراسة ما يلي:

- تركز المنظمات الأردنية على كافة أبعاد استراتيجية التصنيع والمتمثلة في الجودة والتكلفة والتسليم والمرونة.
- وجود أثر مباشر لاستراتيجية التصنيع من جانب الجودة، والتسليم، والمرونه في الأداء المؤسسي.
- بينت نتائج الدراسة أن لاستراتيجية الأعمال (التميز، وقيادة التكلفة) دور في تعديل تأثير استراتيجية التصنيع في الأداء المؤسسي، وقد برز الأثر من خلال بعد المرونة حيث كان التأثير أعلى لدى الشركات التي تتبنى لاستراتيجية التميز.

وفي ضوء هذه النتائج تم تقديم مجموعة من التوصيات تدور معظمها حول أهمية المواءمة بين استراتيجية الأعمال واستراتيجية التصنيع.

الكلمات الدالة: استراتيجية الأعمال، استراتيجية التصنيع، الأداء المؤسسي، المقدرات التصنيعية.

المقدمـة

تواجه المنظمات المعاصرة جملة من التحديات تبرز في زيادة حدة المنافسة، وقصر دورة حياة المنتج، وتسارع التطور التكنولوجي. مما أعاد تعزيز مكانه وظيفة العمليات في المنظمات باعتبارها مصدراً لتحقيق ميزة تنافسية. فطبقاً للنظرة المستندة الى المورد أصبحت العمليات تشكل متطلباً في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة باعتبارها مصدراً مهما للموارد والمقدرات النادرة والقيمة والتي يصعب محاكاتها (Blackmon,2007 Brown, Squire &). مما حدا بالكثير من الشركات لتوظيف كافة السبل المتاحة أمامها لتعديل الأسبقيات التنافسية Competitive priorities سعياً نحو تحقيق البقاء والنمو (Rosenzweig, Roth, and Dean,2003,p442).

وقد أفرزت أدبيات الدراسة وجهتي النظر في تطوير استراتيجية التصنيع، فبينما تقوم وجهة النظر الأولى على أساس السوق Market-based view التي تعتمد على اشتقاق استراتيجية التصنيع من استراتيجية الأعمال واحتياجات السوق (Silveira, 2005). تقوم وجهة النظر الثانية على أساس الموارد Resource-based view حيث تبدأ من خلال تجميع موارد التصنيع الاستراتيجية مثل التكنولوجيا والمهارات البشرية لتصب في تطوير استراتيجية

*أستاذ مشارك، قسم إدارة الأعمال والتسويق، كلية التخطيط والإدارة، جامعة البلقاء التطبيقية.
mohammed_abu_zaid@hotmail.com
**أستاذ مشارك، قسم نظم المعلومات الإدارية، كلية الملك طلال للأعمال و التكنولوجيا، جامعة الأميرة سمية للتكنولوجيا.
***أستاذ مساعد، قسم إدارة الأعمال والتسويق، كلية التخطيط والإدارة، جامعة البلقاء التطبيقية.
تاريخ استلام البحث 2012/12/30 وتاريخ قبوله 2013/5/9.

التصنيع الداعمة لاستراتيجية الأعمال (Sarmiento, Sarkis, and Byrne, 2010). ويرى Thun (2008) أهمية تكامل وجهتي النظر لاسيما أن المنظمات المعاصرة تعيش في بيئة متغيرة ومتقلبة إذ أصبح من المهم أن تكافح المنظمات نحو الإبقاء على مكانتها التنافسية من خلال توظيف كافة نقاط القوة في المنظمة، كما أن المنظمة لا تستطيع أن تبني استراتيجية في مواجهة البيئة التنافسية بمنأى عن تحليل القدرات التصنيعية المتاحة.

وتبنت الدراسات التطبيقية في بحثها للعلاقة بين استراتيجية التصنيع والأداء المؤسسي اتجاهين، الاتجاه الأول انصب على دراسة العلاقة المباشرة بين استراتيجية التصنيع والأداء المؤسسي. أما الاتجاه الثاني فتبنى النظرية الموقفية التي تعكس أهمية التوافق الداخلي والخارجي في دراساتها لتأثير استراتيجية التصنيع في الأداء المؤسسي (Schniederjans and Cao, 2009; Silveira, 2005). فبينما يركز التوافق الداخلي على المواءمة بين المهام والسياسات والممارسات داخل دائرة الإنتاج، يركز التوافق الخارجي على الانسجام بين المقدرات التصنيعية ومتطلبات البيئة المتصلة بحاجات المستهلكين وأولويات المنظمة الاستراتيجية. من هنا، فقد تبنت الدراسة الحالية في بحثها للعلاقة بين استراتيجية التصنيع والأداء المؤسسي طبقاً لوجهتي النظر العامة من خلال دراسة الأثر المباشر، والموقفية من خلال دراسة دور استراتيجية الاعمال في تعديل تأثير استراتيجية التصنيع في الأداء المؤسسي.

أهمية الدراسة:

يتمحور الهدف الرئيس لاستراتيجية التصنيع في توجيه الأعمال نحو توظيف كافة القدرات التصنيعية Manufacturing capabilities بهدف تحقيق استراتيجية الأعمال التنافسية طويلة الأجل (Schroeder, Bates &Junttila,2002) ، إذ دلت نتائج البحوث السابقة على أهمية المواءمة بين استراتيجية الأعمال واستراتيجية التصنيع وانعكاساتها في تحقيق الميزة التنافسية.

من هنا يمكننا القول، إن استراتيجية التصنيع أصبحت تشكل سلاحاً استراتيجياً في حال استغلال منظمات الأعمال لمواردها ومقدراتها التصنيعية بشكل ينسجم وتوجهاتها الاستراتيجية (Brown and Blackmon,2005,p793). وعموماً، فإن أهمية الدراسة تكمن في الاعتبارات الرئيسة التالية:

1. توفير دليلاً عملياً على أهمية المواءمة بين استراتيجية الاعمال واستراتيجية التصنيع وانعكاسها في الأداء المؤسسي.
2. بيان المقدرات التصنيعية الواجب التركيز عليها طبقاً لاستراتيجية الأعمال ليتسنى تخطيط الموارد المتاحة لدائرة الإنتاج في دعم هذه الأولويات، لاسيما أن المنظمات الصناعية تواجه جملة من التحديات العالمية الأمر الذي قد يتطلب منها التركيز على أكثر من مقدرة تصنيعية للعمل على إشباع رغبات المستهلكين.
3. تعد هذه الدراسة الأولى – في حدود علم الباحثين- من نوعها التي تحاول دراسة تأثير استراتيجية الأعمال في العلاقة بين استراتيجية التصنيع والأداء المؤسسي، اذ تكمن أهمية الدراسة في ما ستضيفه من مفاهيم وأطر علمية تسد فجوة في مجال البحث العلمي ويمد المكتبة العربية بأبعاد جديدة يمكن أن تثري المعرفة في مجال إدارة الإنتاج والعمليات. وهذا من شأنه كذلك، مساعدة المعنيين في اتخاذ القرارات المتصلة باستراتيجية الأعمال واستراتيجية التصنيع والتي تركز على توظيف الموارد بالشكل الذي يتحقق معه ميزة تنافسية للمنظمات.

مشكلة الدراسة:

ترتبط استراتيجية التصنيع بدائرة الإنتاج المسؤولة عن إدارة ما نسبته 80 % من الأصول والعاملين والتكاليف في المنظمة ككل، وهذا يعكس أهمية تقييم فاعلية استراتيجية التصنيع من خلال دراسة علاقتها بالأداء المؤسسي (Corbett and Claridge, 2002) . وبالرغم من أهمية استراتيجية التصنيع إلا أن هنالك عددا محدودا من الدراسات التي تناولت دراسة هذه العلاقة (Mukerji et.al, 2010). وقد أشارت دراسات عدة الى محدودية الدراسات العالمية التي تناولت دراسة تأثير استراتيجية الأعمال في تعديل العلاقة بين استراتيجية التصنيع والأداء المؤسسي (Oltra

and Flor,2010; Raymond and Croteau, 2009; Gonza´ lez-Benito and Gonza´ lez-Benito, 2010).

أسئلة الدراسة

بناء على مشكلة الدراسة، يحاول الباحثون الإجابة على السؤالين التاليين:

1. هل هنالك تأثير لاستراتيجية التصنيع في الأداء المؤسسي طبقاً لوجهة النظر العامة المرتكزة على النظرة المستندة الى المورد؟
2. هل هناك دور لاستراتيجية الأعمال في تعديل تأثير استراتيجية التصنيع في الأداء المؤسسي طبقًا للنظرية الموقفية؟

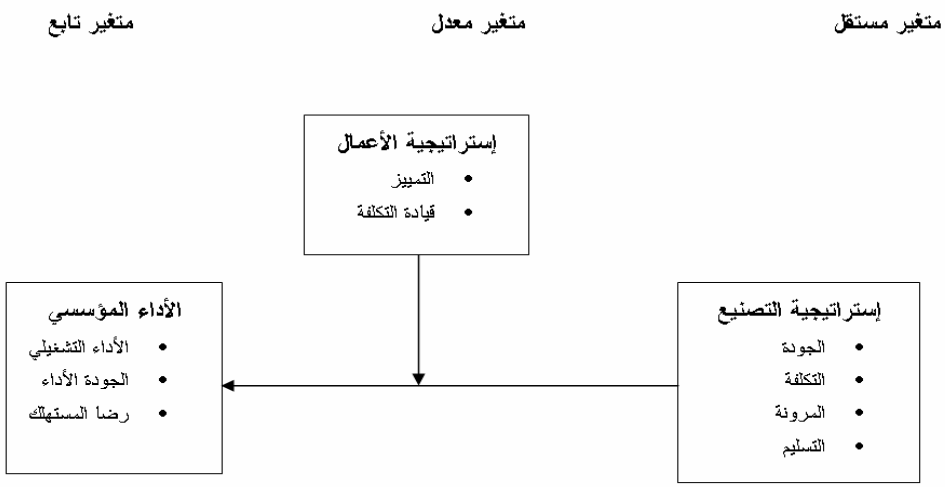
أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف إلى مستوى تطبيق الشركات المبحوثة لأبعاد استراتيجية التصنيع،
- العمل على تصنيف الشركات الصناعية المبحوثة بناء على استراتيجية الأعمال المتبعة المتمثلة في قيادة التكلفة والتمييز.
- دراسة تأثير استراتيجية التصنيع في الأداء المؤسسي بصورة مباشرة.
- دراسة دور استراتيجية الأعمال للمنظمات المبحوثة في تعديل العلاقة بين استراتيجية التصنيع والأداء المؤسسي.

نموذج الدراسة:

يشتمل نموذج الدراسة على متغير مستقل واحد يتمثل في استراتيجية التصنيع وقد تم قياسه من خلال أربعة أبعاد تمثلت في الجودة، والتكلفة، والمرونة، والتسليم. كما يتضمن متغيراً معدلاً تمثل في استراتيجية الأعمال وتم تقسيمها إلى استراتيجيتي التمييز وقيادة التكلفة. وأخيراً احتوى نموذج الدراسة على متغير تابع واحد هو الأداء المؤسسي. وقد تم تطوير نموذج الدراسة بالاستعانة بعدد من الدراسات السابقة التي أكدت نتائجها العلاقة المباشرة بين استراتيجية التصنيع والأداء المؤسسي طبقاً للنظرة المستندة للمورد (Mukerji et.al, 2010; Rose, Kumar and Brahim, 2008). وقد أثبتت عدد من الدراسات دور استراتيجية الأعمال في تعديل تأثير استراتيجية التصنيع في الأداء المؤسسي طبقًا للنظرية الموقفية (Gonza´ lez-Benito and Gonza´ lez-Benito, 2010; Amoako-Gyampah and Acquaah, 2008 .



شكل (1): نموذج الدراسة

التعريفات الإجرائية

اشتملت هذه الدراسة على متغير مستقل واحد، ومتغير تابع واحد، ومتغير معدل تم قياسهم على النحو التالي:

أولاً: المتغير المستقل: تم قياس المتغير المستقل المتمثل في **استراتيجية التصنيع** من خلال أداة قياس طورت من قبل Boston University Manufacture (Boyer and Pagell, 2000, p363) لقياس أبعاد استراتيجية التصنيع المتمثلة في :(1) الجودة، وتم قياسها باستخدام ثلاث فقرات مثل " توفر إدارة الإنتاج منتجات ذات أداء مرتفع" . (2) التكلفة، وتم قياسها من خلال أربع فقرات، مثل " تسعى إدارة الإنتاج إلى زيادة الطاقة الإنتاجية المتاحة". (3) المرونة وقد تم قياسها من خلال ست فقرات، مثل " يتوفر لدى إدارة الإنتاج القدرة على تعديل الطاقة الإنتاجية لديها. (4) التسليم، وتم قياسها من خلال ثلاث فقرات، مثل " تسعى دائرة الإنتاج إلى تسليم المنتج في الموعد المحدد". وقد توزعت الفقرات لتقيس بعد الجودة في الفقرات من (15-17). وبعد التكلفة في الفقرات من (18- 21)، وبعد المرونه في الفقرات (22- 27)، وبعد التسليم في الفقرات (28- 30) من أداة الدراسة.

ثانياً: المتغير التابع: يتمثل المتغير التابع في **الأداء المؤسسي** حيث تم قياس هذا المتغير بناء على اتجاهات المديرين نحو تقييم أداء الشركة بناء على الأداء التشغيلي، وجودة الأداء، ورضا المستهلك من خلال خمس فقرات، هنّ: (10 – 14) ضمن اداة الدراسة قيست بمقياس ليكرت الخماسي (5 مرتفع بدرجة عالية إلى 1 منخفض بدرجة عالية) (Sadikoglu & Zehir, 2010).

ثالثًا: المتغير المعدل: يتمثل المتغير المعدل في **استراتيجية الأعمال** طبقا لتصنيف بورتر. واعتمدت الدراسة الحالية على أداة تم تطويرها من قبل (1988) Govindarajan القائمة على قياس ست فقرات، وتم تعديل هذا المقياس من خلال إضافة ثلاث فقرات من قبل Jermias and Gani (2004). وقد ركز المقياس على تصنيف استراتيجية الاعمال الى استراتيجية التمييز واستراتيجية قيادة التكلفة بناء على تسع فقرات تتمثل في مدى تركيز الشركة على (سعر المنتج، ونسبة البحث والتطوير الى المبيعات، وتعديل تصميم المنتج، وتطوير منتجات جديدة، ومعايير تسليم المنتج، وجودة المنتج، وخدمات ما بعد البيع، وسمات المنتج، وقيمة العلامة التجارية)، والواردة في الفقرات (1-9) في اداة الدراسة. وقد تم قياسها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (5 مرتفع بدرجة عالية إلى 1 منخفض بدرجة عالية) مقارنة مع المنافسين المباشرين للشركة على أبعاد المقياس (Tsamenyi, Sahadev, & Qiao, 2011).

فرضيات الدراسة:

في ضوء نموذج الدراسة فقد تم صياغة ثلاث فرضيات بصورتها العدمية (Ho) كالتالي:

الفرضية الأولى:

Ho_1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha<0.05$) لاستراتيجية التصنيع في الأداء المؤسسي طبقاً للنظرة المستندة للمورد.

الفرضيات الفرعية:

Ho_{1-1}: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha<0.05$) للتركيز على الجودة في الأداء المؤسسي.

Ho_{1-2}: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha<0.05$) للتركيز على التكلفة في الأداء المؤسسي.

Ho_{1-3}: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha<0.05$) للتركيز على المرونة في الأداء المؤسسي.

Ho_{1-4}: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha<0.05$) للتركيز على التسليم في الأداء المؤسسي.

الفرضية الثانية:

Ho_2: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية ($\alpha<0.05$) يتعلق بتعديل تأثير استراتيجية التصنيع في الأداء المؤسسي يعود لاستراتيجية الاعمال طبقاً للنظرية الموقفية.

الفرضيات الفرعية:

Ho_{2-1}: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية ($\alpha<0.05$) يتعلق بتعديل تأثير التركيز على الجودة في الأداء المؤسسي يعود لاستراتيجية الاعمال.

Ho_{2-2}: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية ($\alpha<0.05$) يتعلق بتعديل تأثير التركيز على التكلفة في الأداء المؤسسي يعود لاستراتيجية الاعمال.

Ho_{2-3}: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية ($\alpha<0.05$) يتعلق بتعديل تأثير التركيز على المرونة في الأداء المؤسسي يعود لاستراتيجية الاعمال.

Ho_{2-4}: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية ($\alpha<0.05$) يتعلق بتعديل تأثير التركيز على التسليم في الأداء المؤسسي يعود لاستراتيجية الاعمال.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

استراتيجية التصنيعManufacturing Strategies:

تمثل استراتيجية التصنيع واحدة من الاستراتيجيات الوظيفية الهادفة إلى مساندة استراتيجية الأعمال، اذ أن مفهوم استراتيجية التصنيع لا يعد حديث النشأة فقد أشار Skinner (1969) أن التصنيع يمثل سلاحا استراتيجيا، كما عرفها بأنها "مجموعة من جوانب تصميم نظام التصنيع، التي على أساسها يقرر المديرون" (Cagliano, Acur, and Boer, 2005)، كما تعرف استراتيجية التصنيع بأنها "خطة تصف طرق تصنيع وتوزيع المنتجات، وتشتمل على أهداف متناسقة وبرامج تصرف ترمي إلى تحقيق ميزة تنافسية بعيدة المدى" (Dangayach & Deshmukh,2001,p776). كما تعرف بأنها "مجموعة الإجراءات المتصلة باتخاذ القرارات التي تساعد في توجيه الأنشطة الإنتاجية للمنظمة وفقا لتوجهها الاستراتيجي" (Fang & Wang , 2006,p504)، وقد قدم Platts et al. (1998) تعريفاً شاملا لاستراتيجية التصنيع بأنها "نمط اتخاذ القرار المتصل بالهيكل التنظيمي والبنية التحتية، وتحديد المقدرات لنظام التصنيع، وتحديد كيفية العمل للوصول إلى أهداف التصنيع المتناغمة وأهداف الأعمال" (Platts et al., 1998, p.517). . وتنطوي هذه التعريفات على مجموعة من المضامين التي عكست أهمية موائمة استراتيجية التصنيع مع استراتيجية الأعمال وذلك كما يلي:

أولاً: تتصف استراتيجية التصنيع بالتغيير لتتواءم مع استراتيجية الأعمال المبنية على التغيرات البيئية.

ثانياً: تؤكد التعريفات على أهمية موائمة القرارات المتصلة بالهيكل التنظيمي والبنية التحتية مع الأولويات التصنيعية والتي تعرف بأنها مجموعة القدرات الحاسمة لكسب طلبات الزبائن (Gupta And Lonial, 1998).

ثالثاً: أهمية المواءمة بين الأولويات التصنيعية Manufacturing Priorities مع استراتيجية الأعمال، وذلك من خلال تحقيق مستوى عالٍ من التنسيق بين المقدرات التصنيعية المتاحة والأولويات التنافسية لدى المنظمات (Demeter,2003).

ولعل هنا من الضروري التمييز بين الأولويات التي تعكس الأهداف أو مقصد المقدرات. أما المقدرات فتمثل الأولويات المدركة والمتاحة للمنظمة التي ترتبط بالأداء التشغيلي (Lin, Ma and Zhou, 2012). كما قسمت أدبيات الدراسة استراتيجية التصنيع إلى عملية ومحتوى، ويقصد بالمحتوى الأولويات وأنماط القرارات المرتبطة بوظيفة التصنيع سعياً منها نحو تحقيق ميزة تنافسية، أما العملية فيقصد بها تطوير وتطبيق استراتيجية التصنيع (Swamidass, Baines and Darlow, 2001). وسيتم التركيز في هذه الدراسة على محتوى استراتيجية التصنيع وعلى المقدرات.

وتمثل استراتيجية التصنيع مقياس متعدد الأبعاد، وبالرغم من عدم وجود اتفاق بين الباحثين في هذا المجال على أبعادها إلا أن Fang and Wang (2006) قاما بمراجعة سبع وثلاثين دراسة في مجال استراتيجية التصنيع وبينوا أن أغلب الدراسات ركزت على أربعة أبعاد تمثلت في التكلفة، والجودة، والمرونة، والتسليم. والتي تعرف كذلك بالعوامل الأساسية للنجاح Critical Success Factors (Barady and Gienz, 2001)، وهذه الأولويات حددتها أدبيات الدراسة بأربعة أولويات تنافسية تتمثل في (Fang and Wang, 2006,p505; Ward and Duray,2000,p128):

1. التكلفة Cost : وتتصل بالقدرة على إنتاج وتوزيع المنتج بأقل كلفة. إذ تسعى المنظمات إلى توفير قوى عاملة ومواد خام بكلفة منخفضة، وتقليل التكاليف الإدارية، لكن دون أن يؤثر ذلك على مستوى جودة المنتجات.
2. الجودة Quality: وتعرف بأنها درجة تطابق المنتج مع المواصفات. وتبرز الجودة من خلال تصميم المنتجات بالشكل الذي يحقق الأداء المرتفع، أو من خلال مستوى الاستقرار في تقديم المنتجات ضمن المواصفات.

3. المرونة Flexibility: وتشير استراتيجية المرونة إلى قدرة التكيف مع البيئة من جانب تعديل مزيج المنتجات، وتقديم منتجات جديدة، وتعديل نطاق التصنيع (Gyampah,2003). وأشارت دراستي Esturilho and Estorilio, 2010 ;Graw, 2006) إلى أن المرونة تكون على مستوى الآلة، أو وظائف التصنيع، أو عملية التصنيع، أو المصنع بشكل كامل، أو القوى العاملة.
4. التسليم Delivery: ويركز هذا البعد على الموثوقية والسرعة في تسليم الطلبيات للمستهلكين. ويقاس من خلال مستوى السرعة في تسليم المنتجات، ومعدل التحسين في المنتجات أو العمليات، ومستوى الموثوقية في المنتجات والخدمات (Li,2000) .

استراتيجية الأعمال:

تعرف استراتيجية الأعمال بأنها " مجموعة التصرفات المتكاملة والمتناسقة المصممة نحو استغلال جوهر المنافسة بهدف تحقيق ميزة تنافسية" (Liao, 2005) . وقد ظهرت عدة تصنيفات للاستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال إلا أنه شاع استخدام تصنيفي Miles and Snow (1978) وPorters (1980) typology (Nandakumar et. al , 2001). وشاع استخدامه نظرا لسببين رئيسيين هما (Srivannaboon ,2006): (1) نال نموذج بورتر قبولا عاما في أدبيات الدراسة وتم تعريفه إجرائيا لدى عدد كبير من الباحثين. (2) يركز تصنيف بورتر على أبعاد الموقع التنافسي لاستراتيجية الأعمال، وهي بذلك تكامل بين المنظمات والمنتجات والتمايز (الجودة، وتوقيت طرح المنتجات إلى السوق) والكلف.

وقد تم تصنيف استراتيجية الأعمال إلى ثلاث استراتيجيات هي التمييز، وقيادة التكلفة، والتركيز. فبينما تنصب استراتيجية التمييز على تحقيق ميزة تنافسية من تقديم منتجات متميزة تنفرد الشركة في انتاجها وتسويقها سواء من جانب جودة أو مواصفات المنتج أو خدمات ما بعد البيع مما يمكنها من فرض علاوة سعرية على المنتجات، تركز استراتيجية قيادة التكلفة على توفير منتجات ذات جودة مقبولة وبسعر منخفض من خلال التركيز على كفاءة التشغيل، أما استراتيجية التركيز فتنصب على خدمة فئة محددة من المستهلكين من خلال التركيز على استراتيجية التمييز أو قيادة التكلفة (Allen, et. al, 2008 Santos, 2000) .

وبالرغم من ذلك، فإن كثيرا من الدراسات التي اعتمدت تصنيف بورتر اقتصرت على استراتيجيتي التمييز، وقيادة التكلفة (Lee, et al., 2010; Amoako-Gyampah and Acquaah, 2008; Nandakumar et al., 2001)، وقد عزى (Tsamenyi et al., 2011) أن استراتيجية التركيز لا تمثل استراتيجية دقيقة وواضحة لكون المنظمات التي تتبنى استراتيجية قيادة التكلفة أو التمييز يمكن أن تركز على جزء محدد من السوق أو نطاق واسع.

العلاقة بين استراتيجية التصنيع والأداء المؤسسي:

تبنت عدد من الدراسات السابقة لدى دراسة الأثر المباشر لاستراتيجية التصنيع في الأداء المؤسسي وجهة النظر المستندة الى المورد، حيث نصت هذه النظرة على أن الموارد ومقدرات الشركات تحدد الميزة التنافسية (Kumar & Kumar Butt, 2010). وقد حددت أربع سمات للمورد تتمثل في أن يكون نادرا، وذو قيمه، وغير عرضة للتقليد، والاستبدال (Chan, Shaffer and Snape, 2004) وقد تبنت الدراسات السابقة ثلاثة نماذج رئيسة في تفسير للعلاقة تتمثل في (Sarmiento, Sarkis, and Byrne, 2010):

أولا: نموذج المبادلة Trade-off model ، الذي ينطوي على أنه ليس من الممكن أن تنافس وحدات ونظم التصنيع بشكل متساو عبر كافة معايير التصنيع سواء الجودة أو التسليم أو التكلفة أو المرونه، لذا ينبغي التركيز على المبادلة فيما بينها لتحقيق ميزة تنافسية.

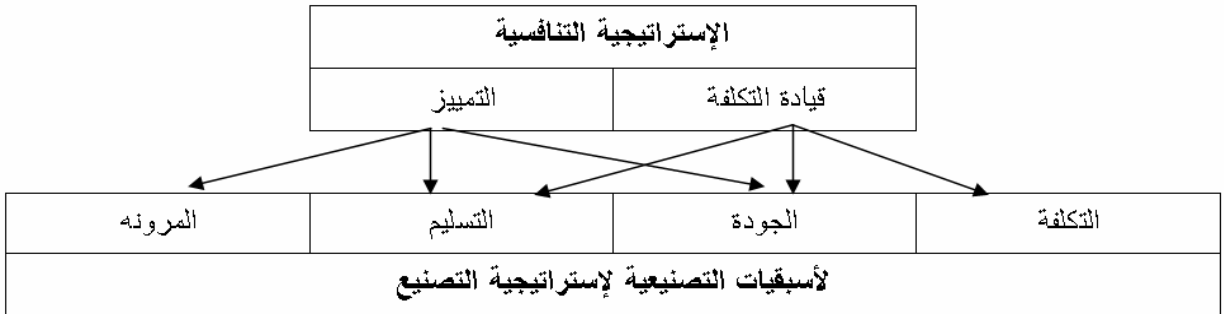
ثانيا: نموذج المقدرات التراكمية Cumulative capabilities models، ويفترض هذا النموذج أن هنالك مسارا محددا ومتتابعا للمقدرات بهدف تحسين الأداء الداخلي لتحقيق ميزة تنافسية.

ثالثا: نموذج المرونه-الصلب Rigid-flexibility model، ويقوم هذا النموذج بتوضيح أنه ليس بالضرورة تتبع مسار محدد لتطوير المقدرات لتحقيق المرونة والصلابة، بل إن ذلك يتأتى من خلال بناء قواعد ومرونة في العمليات والإجراءات.

العلاقة بين استراتيجية الأعمال واستراتيجية التصنيع:

تفترض النظرية الموقفية أن هنالك عددا من الخصائص التنظيمية المثلى التي تواءم السياق بصورة أفضل من الخصائص الأخرى، مما ستنعكس في الأداء المؤسسي (Vorhies & Morgan , 2003). وطبقاً للنظرية الموقفية التي أكدت أهمية موائمة استراتيجية التصنيع مع عدد من المتغيرات منها بيئة العمل، واستراتيجية الأعمال، والتكنولوجيا (Raymond&Croteau, 2009). لذا أصبح يتعين على مديري الإدارة العليا ومديري الإنتاج تحقيق درجة عالية من المواءمة بين استراتيجيتي الأعمال والتصنيع، والكيفية التي يمكن أن تدعم استراتيجية التصنيع فيها توجهات المنظمة (Brown and Blackmon, 2005)، عبر المبادلة بين معايير النجاح للوصول إلى المهام التصنيعية المحددة باستراتيجية المنظمة (Skinner, 2007).

وضمن سياق الدراسة الحالية، فقد تبنت عدد من الدراسات بحث تأثير المواءمة بين استراتيجي التصنيع والأعمال في الأداء المؤسسي، حيث اعتمدت الدراسة على تصنيف بورتر لاستراتيجية الأعمال. ويبين الشكل (2) المواءمة بين الاستراتيجية التنافسية لأسبقيات التصنيعية لاستراتيجية التصنيع.



الشكل (2) المواءمة بين الاستراتيجية التنافسية والأسبقيات التصنيعية المصدر: Fernando, 2000, p614

بناء على ما سبق، فقد أكدت أدبيات الدراسة أن استراتيجية التصنيع تمثل ركناً أساسياً في تطبيق استراتيجية الأعمال من خلال موائمتها للمقدرات مع استراتيجية الأعمال، كذلك تعد استراتيجية التصنيع أداة إستباقية لكونها تقوم على توظيف قدراتها التنافسية في خلق فرص جديدة (Rose, Kumar, and Ibrahim, 2008). ومن الشكل رقم (2) يتضح أن على الشركات عند صياغة استراتيجية التصنيع أن تضع في سلم أولوياتها التركيز على الجودة والتسليم والمرونة بالنسبة للمنظمات التي تركز على استراتيجية التميز، في حين يجب أن تركز المنظمات التي تتبع استراتيجية قيادة التكلفة بصورة إيجابية على التكلفة. وهذا يعكس أن الشركات يمكن أن تدمج بين أولويتين أو أكثر لتحقيق ميزة تنافسية Ward, Bickford and (Leong, 1996).

مما سبق، يتبين أن المنظمات المعاصرة قد خرجت عن مبدأ التخصص في الاستراتيجية التي نادى بها كل من Skinner and Porter، كون هذا المبدأ سيضعف المنتجات وسيهمل احتياجات المستهلكين مما سيجعلها أقل مرونه، مما حدا بعدد من المنظمات أن تنافس من خلال التركيز على أكثر من أولوية لتحقيق التميز التنافسي كما هو الحال المنظمات اليابانية التي تركز على أولويتي الجودة والتكلفة (Okudan and Akman,2004).

الدراسات السابقة

حضي موضوع استراتيجية التصنيع باهتمام واسع في الدراسات الأجنبية، والذي تم دراسته من عدة جوانب، إلا أن هذا الموضوع لم يتم تناوله بصورة واسعة في العالم العربي، وذلك بعد مراجعة عدد من الدوريات العربية وعدد من المواقع الالكترونية للدراسات العربية. وفيما يلي سرد لأحدث الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة:

- هدفت دراسة (Oltra and Flor, 2010) إلى اختبار النظرية الموقفية لتأثير استراتيجية الأعمال في العلاقة بين

استراتيجية العمليات والأداء المؤسسي. وقد شملت عينة الدراسة 76 شركة اسبانية، كما صنفت استراتيجية الأعمال طبقًا لتصنيف Miles and Snow's. وقد بينت نتائج الدراسة أن استراتيجية الأعمال تعدل العلاقة بين استراتيجية العمليات والأداء المؤسسي، وبشكل أكثر دقة فقد دلت النتائج وجود تأثير طردي لأولويتي التكلفة والجودة وعكسي لأولويتي التسليم والمرونة مع الأداء لدى المنظمات التي تتبنى استراتيجية الدفاع. في حين لم تظهر الدراسة وجود تأثير لاستراتيجية العمليات في الأداء لدى المنظمات التي تبنت استراتيجية المحللة والمنقبة.

- كذلك فقد أجرى (Gonza´ lez-Benito and Gonza´ lez-Benito, 2010) دراسة هدفت الى بحث تأثير استراتيجية الأعمال (قيادة التكلفة، والتمييز) من خلال أولويات التصنيع والقدرات التصنيعية في الأداء المؤسسي، لدى عينة قوامها 142 شركة اسبانية. وقد بينت نتائج الدراسة وجود تأثير لاستراتيجية الأعمال في الأداء المؤسسي من خلال أولويات التصنيع والقدرات التصنيعية. كما بينت الدراسة أن الشركات التي تركز على استراتيجية التمييز ترتبط بالأداء المؤسسي من خلال استراتيجية التصنيع والمقدرات التصنيعية من جانب المرونة، في حين كانت الشركات التي تركز على استراتيجية التكلفة ترتبط من خلال التركيز على المقدرات التصنيعية المرتبطة بالتكلفة.
- هدفت دراسة (Mukerji et al., 2010) الى بحث تأثير المقدرات التصنيعية الممثلة في التكلفة والجودة والمرونة في الأداء التجاري لدى عينة قوامها 238 من الشركات الكندية، وتم استخدام التحليل المساري لاختبار فرضيات الدراسة. وبينت النتائج وجود علاقة طرديه بين التكلفة والأداء التجاري ووجود علاقة عكسية بين المرونة والأداء التجاري، في حين لم تظهر الدراسة وجود تأثير لمتغير الجودة.
- هدفت دراسة (Raymond and Croteau, 2009) إلى بحث أثر المواءمة بين استراتيجية التصنيع واستراتيجية الأعمال في الربحية والإنتاجية، وشملت عينة الدراسة 150 منظمة متوسطة الحجم في كندا. وأظهرت الدارسة أن المواءمة بين استراتيجية الأعمال واستراتيجية التصنيع تنعكس على الأداء المؤسسي ، وبشيء من التفصيل فقد بينت الدراسة أن المواءمة بين كل من استراتيجيتي المبادر والدفاع مع استراتيجية التصنيع قد ارتبطت في الإنتاجية، بينما ارتبطت المواءمة لدى المنظمات التي تتبع استراتيجية المحلل بالربحية.
- أما دراسة Amoako-Gyampah and Acquaah, (2008) فقد هدفت إلى بحث أثر استراتيجية التصنيع واستراتيجية الأعمال في الأداء المؤسسي لدى 250 شركة صناعية عاملة في إحدى الدول النامية اقتصادياً، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر لاستراتيجية الأعمال (قيادة التكلفة، والتمييز) على أبعاد استراتيجية التصنيع (التكلفة، والجودة، والمرونة، والتسليم). في حين لم تظهر الدراسة وجود أثر مباشر لاستراتيجية الأعمال في الأداء المؤسسي، لكن أشارت النتائج إلى وجود أثر غير مباشر لاستراتيجية الأعمال في الأداء عبر استراتيجية التصنيع من خلال الجودة.
- هدفت دراسة (Rose, Kumar and Brahim, 2008) إلى بحث أثر استراتيجية التصنيع (الجودة، والتكلفة، والسرعة، والمرونة) في الأداء المؤسسي لدى 121 منظمة صناعية عاملة في قطاع الصناعات الالكترونية في ماليزيا. وبينت نتائج الدراسة وجود أثر مباشر للكلفة فقط في الأداء المؤسسي، في حين لم تظهر الدراسة وجود أثر لاستراتيجية الجودة والسرعة والمرونة في الأداء المؤسسي.
- أما دراسة Swink, Narasimhan and (Wang,2007) فقد هدفت إلى بحث الأثر المباشر للتكامل الاستراتيجي والتكامل مع المستهلكين والموردين والتكنولوجيا في الأداء المؤسسي، وأثر استراتيجية التصنيع في الأداء، ودراسة الأثر غير المباشر للتكامل في الأداء عبر استراتيجية التصنيع. وشملت عينة الدراسة 244 مديراً للإنتاج في المنظمات العاملة في جنوب أمريكا. وقد أبرزت نتائج الدراسة وجود أثر مباشر لاستراتيجية التصنيع ممثلاً في الجودة والتسليم والمرونة في الأداء السوقي، وكذلك بينت الدراسة أن التكامل الاستراتيجي قد ارتبط بصورة غير

مباشرة في الأداء عبر استراتيجية التصنيع.

- هدفت دراسة Devaraj, Hollingworth and (Schroeder, 2004) إلى قياس أثر المواءمة بين استراتيجية التصنيع مع الأهداف التشغيلية في الأداء المؤسسي. وقد احتوت الدراسة على عينة قوامها 143 منظمة ممثلة في الشركات الصناعية الأمريكية، اليابانية، الألمانية، والايطالية. وبينت نتائج الدراسة وجود أثر للموائمة بين استراتيجية التصنيع والأهداف التشغيلية في مستوى الأداء المؤسسي. كما بينت النتائج أن أثر استراتيجية التصنيع في الأداء المؤسسي كان أعلى لدى المنظمات التي تتبع استراتيجية التمييز من المنظمات التي تتبع استراتيجية قيادة التكلفة.
- دراسة Rosenzweig , Roth and Dean Jr, (2003) هدفت إلى بحث أثر وسيط للمقدرات التصنيعية (التسليم، الجودة، والمرونة، والتكلفة) في العلاقة بين تكامل سلسة التوريد والأداء المؤسسي. وشملت عينة الدراسة 238 منظمة صناعية عاملة في قطاع السلع الاستهلاكية. وبينت نتائج الدراسة وجود أثر طردي لاستراتيجية التصنيع (التسليم والمرونة والتكلفة) في الأداء المؤسسي، وأخيراً فقد أوضحت النتائج أثر وسيط للمقدرات التصنيعية في العلاقة بين تكامل سلسلة التوريد والأداء المؤسسي.
- هدفت دراسة (Demeter,2003) إلى بحث أثر صياغة استراتيجية التصنيع في تحقيق ميزة تنافسية ، وقد اعتمدت الدراسة على قاعدة بيانات International Manufacturing Strategy Survey (IMSS), وشملت عينة الدراسة 703 منظمة. وأظهرت الدراسة وجود أثر لتوافر استراتيجية التصنيع في العائد على المبيعات. كما بينت الدراسة أن المنظمات التي تركز على استراتيجية التصنيع كانت أكثر اهتماماً في جانب جودة التصنيع، ومتوسط كلفة التصنيع، وعدد المنتجات الجديدة، وفترة تطوير المنتج، وتنوع المنتجات أكثر من المنظمات التي لا تركز على استراتيجية التصنيع.
- دراسة (Sun and Cui Hong, 2002) هدفت إلى قياس أثر المواءمة بين استراتيجية الأعمال واستراتيجية التصنيع في الأداء المؤسسي. وقد اعتمدت الدراسة على قاعدة بيانات International Manufacturing Strategy Survey (IMSS), ممثلة لعينة مكونة من عشرين دولة. بينت نتائج الدراسة أن المواءمة بين استراتيجية الأعمال واستراتيجية التصنيع تؤثر بصورة إيجابية في الأداء المؤسسي. كما أن المواءمة تسهم في دفع العلاقة بين الأداء التصنيعي و الأداء المؤسسي.
- دراسة (Lee, 2002) هدفت إلى مقارنة ممارسات واستراتيجية التصنيع بين دولتي كوريا واليابان لدى قطاع الشركات الصناعية الإلكترونية. وبينت نتائج الدراسة أن المنظمات اليابانية تعتمد على طريقة التخطيط في بناء استراتيجية التصنيع بشكل أكبر من المنظمات الكورية، كما بينت الدراسة أن المنظمات اليابانية تركز في استراتيجية التصنيع على الجودة، خدمات ما بعد البيع، والبحث والتطوير بشكل أعلى من المنظمات الكورية، بينما تركز الشركات الكورية على تكنولوجيا التصنيع، وتصميم المنتجات بشكل أعلى من نظيراتها اليابانية. وقد بينت الدراسة وجود فروق في الأداء خاصة من جانب كلفة المواد الخام والتسليم بالوقت المحدد لصالح الشركات اليابانية.
- دراسة (Ward and Duray, 2000) هدفت إلى بحث أثر المحددات البيئية واستراتيجية الأعمال في استراتيجية التصنيع وانعكاساتها في الأداء المؤسسي. وشملت عينة الدراسة الشركات الصناعية العاملة في الولايات المتحدة الأمريكية. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر مباشر لاستراتيجية التمييز في بعدي المرونة والجودة في حين كان لاستراتيجية قيادة التكلفة الأثر الإحصائي في بعد التكلفة، ولم تظهر الدراسة وجود أثر لبيئة العمل في استراتيجية التصنيع وعدم وجود أثر مباشر لاستراتيجية الأعمال في الأداء المؤسسي، بينما بينت النتائج وجود أثر للجودة كإحدى أبعاد استراتيجية التصنيع في الأداء المؤسسي سوءاً للشركات التي تتبنى استراتيجية التمييز او قيادة التكلفة.

منهجية الدراسة

مجتمع الدراسة وعينها

يتألف مجتمع الدراسة الحالية من كافة الشركات الصناعية العاملة في مدينة الملك عبد الله الثاني ابن الحسين-سحاب، البالغ عددها (358) شركة بحسب تقرير مؤسسة المدن الصناعية على موقعها الالكتروني (www.jiec.com). وتم اختيار عينة عشوائية من الشركات المبحوثة عند مستوى خطأ للتقدير يعادل (5%)، ومستوى ثقة 95%، ومن ثمّ فإن حجم العينة يكون معادلا (186) شركة.

وتم توزيع قوائم الاستقصاء على مديري إدارة الإنتاج في الشركات المبحوثة عن طريق المناولة باليد وقد تم استرجاع 158 استبانه صالحة للدراسة والتحليل، أي بنسبة استجابة قدرها 84.9%.ويبين الجدول رقم (1) خصائص الشركات المبحوثة:

الجدول(1)

خصائص الشركات المبحوثة

عدد العاملين	التكرار	النسبة المئوية
20 عامل فأقل	79	50.0%
40-21	29	18.4%
60-41	17	10.8%
60 فأكثر	33	20.9%
سنة التأسيس	**التكرار**	**النسبة المئوية**
2000 فأكثر	21	13.3%
1999 -1995	26	16.5%
1994 – 1990	39	24.7%
1989 -1985	34	21.5%
1984 فأقل	38	24.1%
القطاع	**التكرار**	**النسبة المئوية**
الصناعات الغذائية	28	17.7%
الصناعات الدوائية	31	19.6%
الصناعات الهندسية	37	23.4%
الصناعات الكيماوية	19	12.0%
أخرى	43	27.2%

يتضح من الجدول رقم (1) أن عدد العاملين في أغلب الشركات المبحوثة جاء لدى الفئة "20 عاملاً فأقل" بنسبة 50%، تليها الشركات عدد العاملين فيها "60 عاملاً فأكثر" بنسبة 20.9% ، ثم الشركات عدد العاملين فيها بين "21-40 عاملاً" وأخيرا الشركات عدد العاملين فيها يقع بين "41-60 عاملا" ، وهذه النتيجة تعكس أن أغلب الشركات المبحوثة هي صغيرة الحجم بناء على معيار عدد العاملين. كذلك يظهر الجدول أن تاريخ تأسيس أغلب الشركات المبحوثة جاء "أقل من عام 1984" وبين "عامي 1990-1994" بنسبة 48.8% لكليهما، تليها الشركات التي تأسست بين عامي "1985 – 1989" بنسبة 21.5% ثم الشركات التي تأسست بين عامي "1995-1999" بنسبة 16.5%، تليها الشركات التي تأسست عام "2000 فأكثر" بنسبة 13.3% ، وهذه النتيجة تعكس الخبرة العملية التي تتمتع فيها الشركات المبحوثة. أما توزيع الشركات حسب القطاع فتعكس النسب الواردة في الجدول رقم (1) أن هنالك تنوعا في قطاعات العمل حيث يتضح أن ما نسبته 23.4% من الشركات تعمل في الصناعات الهندسية ، و19.6% منها تعمل في الصناعات الدوائية، و17.7% تعمل في الصناعات الغذائية، و12% تعمل في الصناعات الكيماوية، أما الشركات التي تعمل في الصناعات الأخرى فقد شكلت ما نسبته 27.2% من عينة الدراسة.

أداة الدراسة

استخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وقد صممت وطورت خصيصاً لأغراض هذه الدراسة بهدف قياس تأثير استراتيجية التصنيع في الأداء المؤسسي طبقاً لوجهة النظر العامة والنظرية الظرفية. وتم بناء الاستبانة بالاعتماد على أدبيات الدراسة لقياس استراتيجية الأعمال، واستراتيجية التصنيع، والأداء المؤسسي. وللوقوف على مدى سلامة الألفاظ والعبارات المستخدمة في الاستبانة ووضوحها تم اختبار هذه الاستبانة عن طريق دراسة أولية أجريت على عينة صغيرة من المديرين في الشركات المبحوثة، كما تم تحكيمها من قبل عدد من المختصين. وتبعاً للتغذية الراجعة المرتدة من المصدرين فقد تم إعادة صياغة بعض فقرات الدراسة. هذا وقد توزعت فقرات الاستبانة على

ثلاثة أقسام، لشتمل القسم الأول على تسع فقرات لقياس استراتيجية الأعمال المعمول بها في الشركات المبحوثة. ولشتمل القسم الثاني على خمس فقرات لقياس متغير الأداء المؤسسي. كما لحتوى القسم الثالث من الاستبانة على ست عشرة فقرة توزعت على أربعة أبعاد لقياس استراتيجية التصنيع.

صدق وثبات أداة الدراسة

تم استخراج معامل الاتساق الداخلي ألفا كورنباخ (Cornbach Alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة، والتي تراوحت قيمتها بين (0.791-0.887) كما هو مبين في الجدول (2) وهذه النسبة تزيد عن النسبة المقبولة إحصائيا 0.60 (Sekaran,1992)مما يعكس أن المقاييس تتمتع بدلالات ثبات مقبولة إحصائياً.

الجدول(2)

قيم معامل ألفا كرونباخ للمقاييس المستخدمة في الدراسة

الأبعاد	قيمة ألفا
استراتيجية الأعمال	0.836
الجودة	0.875
التكلفة	0.816
التسليم	0.873
المرونة	0.791
الأداء المؤسسي	0.887

ولضمان صدق أداة الدراسة فقد تم عرضها على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس المختصين في مجال إدارة الأعمال وذلك لمعرفة رأيهم حول مدى انسجام العبارات التي تحويها مقاييس الدراسة، وتطابقها مع أهداف البحث. وقد عدلت بعض البنود بعد أخذ الملاحظات المقترحة بعين الإعتبار.

كما اعتمد الباحثون على الصدق التقاربي Convergent validity والصدق التمايزي Discriminant validity حيث دلت النتائج على أن Average Variance Extracted (AVE) أعلى من 0.5، والجذر التربيعي لقيم AVE كانت أعلى من قيمة معاملات الارتباط بين كافة الابعاد مما يعكس أن اداة الدراسة تتصف بالصدق التمايزي كما هو مبين في الجدول (3).

أما الصدق التقاربي فيقيس درجة التوافق بين الفقرات المتعددة التي تقيس المتغير نفسه، وقد بين Hair et al. (2010) أن الصدق التقاربي يجب أن يحقق ثلاثة شروط تتمثل في: (1) معامل التشبع في كافة فقرات المتغير تزيد على 0.5. (2) قيمة الصدق المركب تزيد على 0.8. (3) قيمة Average Variance Extracted (AVE) لكل متغير تزيد على 0.5. حيث يتضح من الجدول (3) أن كافة الشروط متحققة لذلك تتصف مقاييس اداة الدراسة بالصدق التقاربي.

الجدول (3)

نتائج الصدق التمايزي والصدق التقاربي

الأبعاد	معامل التشبع	الثبات المركب	AVE	معامل ارتباط بيرسون وقيمة AVE					
				استراتيجية الاعمال	الجودة	التكلفة	التسليم	المرونة	الأداء المؤسسي
استراتيجية الاعمال	0.692 -0.904	0.95	**0.606**	**0.778**					
الجودة	0.769 -0.828	0.89	**0.621**	*.192	**0.788**				
التكلفة	0.898 -0.934	0.95	**0.840**	0.077	0.056	**0.917**			
التسليم	0.718 – 0.862	0.87	**0.624**	0.061	**.383	**.270	**0.79**		
المرونة	0.520 -0.907	0.85	**0.594**	*.162	**.294	**.275	**.274	**0.771**	
الأداء المؤسسي	0.777 -0.895	0.95	**0.685**	*.157	**.421	0.08	**.351	**.378	**0.827**

**Sig<.01, *Sig<.05

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لمعالجة البيانات التي تم جمعها حسب أغراض الدراسة، واعتماداً على أساليب قياس المتغيرات تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لوصف عينة ومتغيرات الدراسة.
- تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis: وقد استخدم لاختبار الفرضية الأولى والمتضمنة دراسة تأثير استراتيجية التصنيع في الأداء المؤسسي، كما تم الاعتماد على نتائج بيتا(β) في اختبار تأثير كل بعد من أبعاد استراتيجية التصنيع في الأداء المؤسسي.
- تحليل الانحدار المتعدد المعدل Moderated Multiple Regression Analysis: لاختبار فرضيات الدراسة الثانية والمتصلة بدراسة دور استراتيجية الأعمال في تعديل تأثير استراتيجية التصنيع في الأداء المؤسسي.

التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات

يركز هذا الجزء على وصف متغيرات الدراسة بناء على الاحصاء الوصفي، وعلى اختبار فرضيات الدراسة كما يلي:

الجدول(4)

وصف متغيرات الدراسة

المتغيرات/ الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
استراتيجية التصنيع		
التكلفة	3.77	0.828
الجودة	3.57	0.836
التسليم	3.40	0.815
المرونة	3.37	0.899
استراتيجية الأعمال	3.34	0.929
الأداء المؤسسي	3.33	0.781

وصف متغيرات الدراسة

يتضح من الجدول (4) أن المنظمات المبحوثة تركز بشكل أساسي على التكلفة كأحد أبعاد استراتيجية التصنيع بمتوسط 3.77 ، تليها استراتيجية الجودة بمتوسط 3.57 ثم التسليم بمتوسط 3.40 وأخيراً استراتيجية المرونة بمتوسط 3.37 . وهذه النتيجة تبين أن الشركات تسعى الى التركيز على جانب التكلفة بهدف مقابلة ارتفاع مدخلات الإنتاج، إلا أن هذا التركيز لا يكون على حساب الجودة.

وقد تم تصنيف الشركات طبقا لاستراتيجية الاعمال بناء على المتوسط الحسابي لفقرات الدراسة المتعلقة باستراتيجية الاعمال ومقارنته بمتوسط مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في إداة الدراسة (3) ((Tsamenyi, Sahadev, & Qiao, 2011) . وفي ضوء نتائج التحليل فالشركات تتبنى استراتيجية التمييز اذا حصلت على متوسط أعلى من (3)، وأما الشركات التي تحصل على متوسط أقل من (3) فتتبنى استراتيجية قيادة التكلفة، وطبقا لهذا التصنيف فقد بلغ عدد الشركات التي تتبنى استراتيجية التمييز 84 شركة بنسبة 53.2%، في حين فإن عدد الشركات التي تتبنى استراتيجية قيادة التكلفة فقد بلغ 74 بنسبة 46.8%.

اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى:

Ho_1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha<0.05$) لاستراتيجية التصنيع في الأداء المؤسسي طبقاً للنظرة المستندة للمورد.

الجدول(5)

نتائج اختبار الانحدار المتعدد

استراتيجية التصنيع	قيمة بيتا (β)	قيمة *t*	مستوى الدلالة
التكلفة	-.076	-1.063	.290
الجودة	.216	*2.988	.003
التسليم	.198	*2.737	.007
المرونة	.371	*5.049	.000
R^2	**0.307**		
F	**16.854**		
مستوى الدلالة	**0.000**		

***Sig<.05**

أشارت النتائج اختبار الانحدار المتعدد الواردة في جدول رقم (5) الى أن قيمة معامل التحديد (R^2) تساوي 0.307 وهذا يعني أن متغير استراتيجية التصنيع تفسر ما نسبته 30.7% من التباين الحاصل في المتغير التابع (الأداء المؤسسي). ونظرا لأن قيمة ($F=16.854, P<.05$) فاننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل البديلة القائلة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية ($\alpha<0.05$) لاستراتيجية التصنيع في الأداء المؤسسي.

نتائج اختبار الفرضيات الفرعية:

Ho_{1-1}: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha<0.05$) للتركيز على الجودة في الأداء المؤسسي.

دلت نتائج الانحدار المتعدد الواردة في الجدول (5) وجود تأثير طردي مباشر للتركيز على الجودة في الأداء المؤسسي ($\beta=0.216, P<.05$) لذلك نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha<0.05$) للتركيز على الجودة في الأداء المؤسسي. وهذه النتيجة تعكس أهمية الجودة في الأداء المؤسسي ذلك أن الشركات التي تركز على الجودة ستحقق تخفيضا في تكاليف التالف من الإنتاج، كذلك سوف تسهم في زيادة ولاء المستهلكين من خلال خلق انطباع ايجابي لدى المستهلكين عن منتجات الشركة.

Ho_{1-2}: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha<0.05$) للتركيز على التكلفة في الأداء المؤسسي.

دلت نتائج الانحدار المتعدد الواردة في الجدول (5) عدم وجود تأثير مباشر للتركيز على التكلفة في الأداء المؤسسي ($\beta=-0.076, P>.05$) لذلك نقبل الفرضية العدمية. وهذه النتيجة يمكن تفسيرها بسبب انخفاض أسعار السلع المستوردة مقارنة بالسلع الاردنية مما يشكل أمام الشركات عائقا للتركيز فقط على تكلفة الإنتاج.

Ho_{1-3}: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha<0.05$) للتركيز على المرونة في الأداء المؤسسي.

دلت نتائج الانحدار المتعدد الواردة في الجدول (5) وجود تأثير مباشر للتركيز على المرونة في الأداء المؤسسي ($\beta=0.371, P<.05$) لذلك نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha<0.05$) للتركيز على المرونة في الأداء المؤسسي. وهذه النتيجة تنسجم مع طبيعة البيئة الخارجية التي تعيشها منظمات الأعمال التي تتصف بالتقلب والتغير سواء من جانب المنافسة أو أسعار مواد الخام أو الأيدي العاملة، مما يتطلب منها تعديل في تصميم المنتجات أو السرعة في تطوير منتجات جديدة أو تعديل في الكميات الذي سينعكس في الأداء المؤسسي.

Ho_{1-4}: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha<0.05$) للتركيز على التسليم في الأداء المؤسسي.

بينت نتائج الانحدار المتعدد الواردة في الجدول (5) وجود تأثير طردي مباشر للتركيز على التسليم في الأداء المؤسسي ($\beta=0.198, P<.05$) لذلك نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha<0.05$) للتركيز على التسليم في الأداء المؤسسي. أما التسليم فيرتبط بالزمن المطلوب لإنتاج البضائع الذي سينعكس على السرعة في تسليم المنتج ومن ثم سيسهم في زيادة الأداء المؤسسي من خلال زيادة رضا عملاء الشركة.

وقد اتفقت نتائج الفرضية الاولى مع دراسة (Swink, Narasimhan,and Wang, 2007)، ودراستي (Amoako- Gyampah and Acquaah, 2008) و(Ward and Duray, 2000) من جانب تأثير التركيز على الجودة في الأداء المؤسسي وعدم وجود تأثير للتركيز على التكلفة في الاداء. في حين اختلفت النتائج مع دراسة (Mukerji et al., 2010)، ودراسة (Rose, Kumar and Brahim, 2008)، ودراسة (Rosenzweig , Roth and Dean Jr, 2003) من جانب تأثير التركيز على التكلفة في الأداء المؤسسي.

الفرضية الثانية:

Ho_2: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية ($\alpha<0.05$) يتعلق بتعديل تأثير استراتيجية التصنيع في الأداء المؤسسي يعود لاستراتيجية الاعمال طبقاً للنظرية الموقفية.

الجدول(6)

نتائج الانحدار المتعدد المعدل

	الخطوة (1)		الخطوة (2)		الخطوة (3)	
استراتيجية التصنيع	**فيمة بيتا**	**فيمة *t***	**فيمة بيتا**	**فيمة *t***	**فيمة بيتا**	**فيمة *t***
التكلفة	-.076	-1.063				
الجودة	.216	*2.988				
التسليم	.198	*2.737				
المرونة	.371	*5.049				
استراتيجية الاعمال**			-.081	-1.144		
التكلفة × استراتيجية الاعمال**					-.014	-.170
الجودة × استراتيجية الاعمال**					-.046	-.620
التسليم × استراتيجية الاعمال**					-.051	-.672
المرونة × استراتيجية الاعمال**					.236	*2.986
R^2	**0.307**		**0.310**		**.365**	
ΔR^2	**0.307**		**0.003**		**0.054**	
ΔF	***16.854**		**.668**		***3.144**	
مستوى الدلالة	**0.000**		**0.415**		**0.016**	

**** (استراتيجية الاعمال (1) قيادة التكلفة ، (2) التمييز)** *** Sig<.05**

بينت نتائج الاختبار الانحدار المتعدد المعدل الواردة في الجدول رقم (6) والذي يتكون من ثلاث خطوات: تمثلت الخطوة الأولى في دراسة تأثير استراتيجية التصنيع في الأداء المؤسسي، أما الخطوة الثانية فتم إدخال المتغير المعدل (استراتيجية الأعمال) إلى نموذج الانحدار، وفي الخطوة الثالثة تم إدخال التفاعل بين استراتيجية التصنيع واستراتيجية الأعمال إلى نموذج الانحدار حيث يلاحظ أن التفاعل قد أضاف ما نسبته 5.4% من التباين الحاصل في المتغير التابع (الأداء المؤسسي) وهذه القيمة دالة إحصائيا ($\Delta F= 3.144, P<.05$) لذلك نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية ($\alpha<0.05$) يتعلق بتعديل تأثير استراتيجية التصنيع في الأداء المؤسسي يعود لاستراتيجية الاعمال طبقاً للنظرية الموقفية.

نتائج اختبار الفرضيات الفرعية:

Ho_{2-1}: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية ($\alpha<0.05$) يتعلق بتعديل تأثير التركيز على الجودة في الأداء المؤسسي يعود لاستراتيجية الاعمال.

دلت نتائج الانحدار المتعدد المعدل الواردة في الجدول (6) الى أن التفاعل بين التركيز على الجودة واستراتيجية الاعمال لا يؤثر في الأداء المؤسسي (β= -.046, P>.05) لذلك نقبل الفرضية العدمية القائلة: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية ($\alpha<0.05$) يتعلق بتعديل تأثير التركيز على الجودة في الأداء المؤسسي يعود لاستراتيجية الاعمال. يمكن تفسير عدم وجود اختلاف في تأثير التركيز على الجودة في الأداء المؤسسي بين الشركات التي تتبنى استراتيجية قيادة التكلفة واستراتيجية التمييز، لأهمية التركيز على الجودة لدى الشركات التي تتبنى استراتيجية التمييز من خلال خلق انطباع ايجابي لدى المستهلكين عن منتجات الشركة، أما الشركات التي تتبنى استراتيجية قيادة التكلفة فإنها ستقلل التكاليف المرتبطة بعدم مطابقة المنتج مع المواصفات

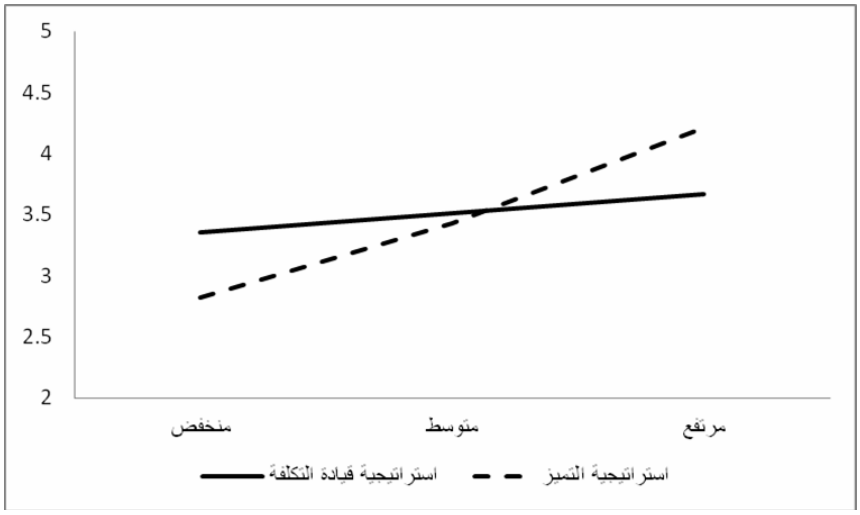
والمتمثلة في الصيانه والتالف.

Ho_{2-2}: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية ($\alpha<0.05$) يتعلق بتعديل تأثير التركيز على التكلفة في الأداء المؤسسي يعود إلى استراتيجية الاعمال.

دلت نتائج الانحدار المتعدد المعدل الواردة في الجدول (6) الى أن التفاعل بين التركيز على التكلفة واستراتيجية الاعمال لا يؤثر في الأداء المؤسسي (β= -.014, P>.05) لذلك نقبل الفرضية العدمية القائلة: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية ($\alpha<0.05$) يتعلق بتعديل تأثير التركيز على التكلفة في الأداء المؤسسي يعود لاستراتيجية الاعمال. وهذه النتيجة تعكس أهمية التركيز على التكلفة لدى الشركات التي تتبنى استراتيجية قيادة التكلفة، في المقابل فإن الشركات التي تتبنى استراتيجية التمييز فستستفيد من التركيز على التكلفة في جانب تشكيل محفظة من المقدرات التصنيعية لتحقيق درجة عالية من التمايز في السوق.

Ho_{2-3}: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية ($\alpha<0.05$) يتعلق بتعديل تأثير التركيز على المرونة في الأداء المؤسسي يعود إلى استراتيجية الاعمال.

دلت نتائج الانحدار المتعدد المعدل الى أن التفاعل بين التركيز على المرونة واستراتيجية الاعمال يؤثر في الأداء المؤسسي (β=0.236, P<.05) لذلك نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية ($\alpha<0.05$) يتعلق بتعديل تأثير التركيز على المرونة في الأداء المؤسسي يعود لاستراتيجية الاعمال. حيث يتضح من الشكل (2) أن الأثر كان أعلى لدى الشركات التي تتبع استراتيجية التمييز من الشركات التي تتبع استراتيجية قيادة التكلفة، وهذه النتيجة تبين أن الشركات التي تتبنى استراتيجية التمييز يتطلب منها تركيز استراتيجية التصنيع على المرونة كإحدى المقدرات التصنيعية ليتسنى لها تحقيق درجة عالية من التنافسية، حيث بينت أدبيات الدراسة أن التركيز على المرونة سيسهم في زيادة قدرة الشركات التي تتبنى استراتيجية التمييز على تعديل المنتج لتتواءم واحتياجات المستهليكن كما ستسهم في سرعة الاستجابة، لاسيما أن هذه الشركات تعيش في بيئة متغيرة.



شكل(2): تمثيل التفاعل بين استراتيجية الأعمال والمرونة في الأداء المؤسسي.

Ho_{2-4}: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية ($\alpha<0.05$) يتعلق بتعديل تأثير التركيز على التسليم في الأداء المؤسسي يعود إلى استراتيجية الاعمال.

دلت نتائج الانحدار المتعدد المعدل الى أن التفاعل بين التركيز على التسليم واستراتيجية الاعمال لا يؤثر في الأداء المؤسسي (β= -.051, P>.05) لذلك نقبل الفرضية العدمية القائلة: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية ($\alpha<0.05$) يتعلق بتعديل تأثير التركيز على التسليم في الأداء المؤسسي

يعود إلى استراتيجية الاعمال. وهذه النتيجة يمكن تفسيرها نظرا للمنافسة الشديدة التي تواجهها الشركات الأردنية سواء التي تتبنى قيادة التكلفة أو التمييز مما يعكس أهمية توفير السلع في الوقت المحدد للمحافظة على الحصة السوقية.

وهذه النتيجة قد اتفقت مع نتائج دراسة Gonza´ lez-Benito and Gonza´ lez-Benito, 2010) ونتائج دراسة (Oltra and Flor, 2010) ونتائج دراسة (Raymond and Croteau, 2009). واختلفت مع نتائج دراسة Amoako-Gyampah and Acquaah, 2008)) ونتائج دراسة (Ward and Duray, 2000) .

النتائج والتوصيات

النتائج

في ضوء التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها لأغراض هذه الدراسة، وفي إطار ما أسفر عنه اختبار الفرضيات الأساسية، فإنه يمكن تلخيص نتائج الدراسة على النحو التالي:

أولاً: بينت نتائج الدراسة أن المنظمات الصناعية الأردنية المساهمة العامة المحدودة تركز على كافة أبعاد استراتيجية التصنيع والمتمثلة في الجودة، والتكلفة، والتسليم، والمرونة بدرجة تراوحت بين المتوسط الى المرتفع.

ثانياً: دلت نتائج الدراسة على وجود تأثير لاستراتيجية التصنيع في الأداء المؤسسي، وقد برز الأثر من خلال المرونه تليها الجودة ثم التسليم.

ثالثًا: لم تظهر الدراسة وجود تأثير مباشر للتركيز على التكلفة كأحد أبعاد استراتيجية التصنيع في الأداء المؤسسي.

رابعًا: بينت الدراسة أن استراتيجية الاعمال قد عدلت تأثير استراتيجية التصنيع في الأداء المؤسسي من جانب بعد المرونة، حيث بينت النتائج أن التأثير جاء أعلى لدى الشركات التي تتبنى استراتيجية التمييز منه لدى الشركات التي تتبنى استراتيجية قيادة التكلفة.

خامسا: بينت الدراسة أن استراتيجية الأعمال (استراتيجية التمييز، وقيادة التكلفة) لم تعدل تأثير استراتيجية التصنيع من جانب التكلفة، والتسليم، والجودة في الأداء المؤسسي.

التوصيات

في ضوء ما تقدم و بناء على نتائج الدراسة تم وضع عدد من التوصيات للشركات الأردنية المعنية وتتمثل في:

أولاً: بناء على وجود تأثير لاستراتيجية التصنيع في الأداء المؤسسي فيوصي الباحثون بالعمل على إشراك مديري الإنتاج في صياغة استراتيجية الأعمال لتحقيق درجة عالية من التكامل بين استراتيجية الأعمال واستراتيجية التصنيع. والتأكيد على أهمية دعم الادارة العليا لدائرة الإنتاج بالموارد البشرية والفنية اللازمة ليتسنى لها تحقيق الأولويات التصنيعية من خلال المقدرات التصنيعية التي تدعم توجه الشركات الاستراتيجي.

ثانيا: لما كان هنالك تأثير للتوزيع في الأداء المؤسسي وعدم وجود فروق طبقا لاستراتيجية الاعمال، فنوصي بتطبيق نظام تخطيط الاحتياجات من المواد MRP الذي يسهم في تسليم الطلبيات في مواعيدها المناسبة وبالكميات المناسبة، كذلك نوصي بالعمل على تطوير اسطول النقل لدى الشركات الصناعية أو التعاقد مع شركات مع شركات خدمية للقيام بهذه المهمة أو التحالف مع شركات مجاورة لتخفيض تكاليف التطوير.

ثالثا: دلت النتائج على وجود أثر للتركيز على الجودة في الأداء المؤسسي، لذا نوصي بتأكيد أهمية ترسيخ مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية سواء للشركات التي تتبع استراتيجية التمييز أو قيادة التكلفة ليتسنى لها تعزيز الصورة الذهنية لدى المستهلكين والعمل على تقليل التكاليف من خلال تقليل نسبة التالف وتكاليف الكفالة والصيانه.

رابعاً: بينت النتائج وجود أثر للمرونة في الأداء المؤسسي لدى المنظمات التي تتبنى استراتيجية التمييز، لذا نوصي بالعمل على تدريب العاملين وإكسابهم مهارات متعددة، وتطبيق تكنولوجيا الإنتاج مثل مكائن التحكم الرقمي باستخدام الحاسوب، كذلك التأكيد على اهمية زيادة القدرات الابداعية لدى المنظمات بهدف تطوير افكار جديدة.

سادساً: العمل على إجراء دراسات مستقبلية تعنى بدراسة أثر بيئة العمل في استراتيجية التصنيع، وكذلك دراسة أثر تكنولوجيا الإنتاج في تعديل العلاقة بين استراتيجية التصنيع والأداء المؤسسي.

المراجـع

المراجع الأجنبية

Amoako-Gyampah K. and Acquaah M. (2008), Manufacturing strategy, competitive strategy and firm performance: An empirical study in a developing economy environment", **Int. J. Production Economics** 111, 575–592.

Santos, F. C. (2000). Integration Of Human Resource Management and Competitive Priorities of Manufacturing Strategy. **International Journal of Operations &Production Management**. 20 (5): 610-628.

Allen, R. S. Helms,M. M Jones, H. Takeda M.B. and White C. S. (2008). Porter's business strategies in Japan. **Business Strategy Series**, 9 (1):37 – 44.

Barady , M and Gienz, D. (2001), Linking improvement models to manufacturing strategies- a methodology for SMEs and other enterprises, **int. j. prod. res.,** 2001, 39(12): 2675- 2695

Boyer K. K. and Pagell, M (2000), Measurement issues in empirical research: improving measures of operations strategy and advanced manufacturing technology, **Journal of Operations Management**.361–374.

Brown , S. (1998).Manufacturing strategy, manufacturing seniority and plant performance in quality. **International Journal of Operations & Production Management**, 18 (6): 565-587.

Brown S. and Blackmon K. (2005), Aligning Manufacturing Strategy and Business- Level Competitive Strategy in New Competitive Environments: The Case for Strategic Resonance, **Journal of Management Studies**, 42(4) : 793-815

Brown,s; Squire,B and Blackmon, k (2007),"The contribution of manufacturing strategy involvement and alignment to world-class manufacturing performance", **International Journal of Operations & Production Management**,27(3):282-302

Cagliano, R., N. Acur, and H. Boer (2005), "Patterns of change in manufacturing strategy configurations", **International Journal of Operations & Production Management,** 25 (7),701-718.

Chan L.M., Shaffer M. A. and Snape, E . (2004) . In search of sustained competitive advantage: the impact of organizational culture, competitive strategy and human resource management practices on firm performance. **Int. J. of Human Resource Management** 15(1) 17–35

Dangayach G. S. And Deshmukh S. G. (2001), Implementation Of Manufacturing Strategy: A Select Study Of Indian Process Companies, **Production Planning & Control**, 12(1) : 89: 105

Demeter, K (2003), Manufacturing strategy and competitiveness, **Int. J. Production Economics** 81–82, 205–213

Devaraj, S, Hollingworth D and Schroeder R (2004), Generic manufacturing strategies and plant performance, **Journal of Operations Management**, 22,313–333.

Esturilho, C. G. and Estorilio, C.(2010) "The deployment of manufacturing flexibility as a function of company strategy", **Journal of Manufacturing Technology Management**, 21(8):971 - 989

Fang, S and Wang, J (2006) " Effects of Organizational Culture and Learning on Manufacturing Strategy Selection: An Empirical Study" **International Journal of Management**, 23(3) 503-514

Fernando C.A. (2000) .Integration of human resource management and competitive priorities of manufacturing strategy", **International Journal of Operations & Production Management**, 20(5): 610 – 628

Gonza´ lez-Benito, J and Gonza´ lez-Benito, I. (2010). A Study of the Role Played by Manufacturing Strategic Objectives and Capabilities in Understanding the Relationship between Porter's Generic Strategies and Business Performance. **British Journal of Management**, 21: 1027–1043

Gupta Y. P. And Lonial S. C. (1998) " Exploring Linkages Between Manufacturing Strategy, Business Strategy, And Organizational Strategy " **Production And Operations Management,**7(3) : 243-264.

Hair, J., Black, W, Babin, B. and Anderson, R., (2010). **Multivariate Data Analysis: A global Perspective.** (7th edition), Pearson Education, Inc., Saddle River, NJ.

Kumar, U; Kumar, V and Butt, I . (2010). Manufacturing Capability, Manufacturing Strategy and Firm's Performance. **Global Business Review**.5(1):77-94.

Lee C.Y. (2002) " Manufacturing Strategy and Business Practices Between Korea And Japan: A Comparative Study Of Their Development And Perceptions In Electronics Industry" **IJCM**, 12(2):1-30.

Lee,F , Lee, T and Wu, W. (2010). The relationship between human resource management practices, business strategy and firm performance: evidence from steel industry in Taiwan. **The International Journal of Human Resource Management**, 21(9): 1351–1372

Li, L. L. (2000). Manufacturing capability development in a changing business environment. **Industrial Management & Data Systems**,100(6): 261 – 270

Liao, Y.S. (2005), 'Business Strategy and Performance: The Role of Human Resource Management Control,' **Personnel Review**, 34, 3, 294–309.

Lin, Y; Ma, S & Li Zhou, (2012),"Manufacturing Strategies for Time Based Competitive Advantages", **Industrial Management & Data Systems**, 112 (5): 3 – 3

Mukerji, B. ; Fantazy, K.; Kumar, U and Kumar, V . (2010). The Impact of Various Dimensions of Manufacturing Capability on Commercialization Performance: Evidence from Canadian Manufacturing Sector. **Global Journal of Flexible Systems Management**. 11(3): 1-10

Nandakumar, M.K., Ghobadian, A& O'. ,Regan, N. (2011). Generic strategies and performance – evidence from manufacturing firms. **International Journal of Productivity and Performance Management**.60 (3):.222 – 251

Okudan G. E. and Akman G. (2004) "Manufacturing Performance Modeling and Measurement to Assess Varying Business Strategies" **Global Journal of Flexible Systems Management**, 5(2&3) : pp 51-59

Oltra, M. and Flor, M. (2010). The moderating effect of business strategy on the relationship between operations strategy and firms' results. **International Journal of Operations & Production Management**. 30 (6): 612-638.

Platts K.W., Mills, J.F. Bourne, M.C. Neely, A.D. Richards, A.H. and Gregory M.J (1998) " Testing manufacturing strategy formulation processes" **Int. J. Production Economics** 56-57 (1998) 517-523

Raymond L. and Croteau A. (2009) " Manufacturing Strategy and Business Strategy in Medium-Sized Enterprises: Performance Effects of Strategic Alignment" **Ieee Transactions on Engineering Management**, 56 (2), pp192: 202.

Rosenzweig, E. D, Roth A.V. and Dean J.W. (2003) " The influence of an integration strategy on competitive capabilities and business performance: An exploratory study of consumer products manufacturers" **Journal of Operations Management**, 21 437–456

Sadikoglu, E &Zehir, C. (2010). Investigating the effects of innovation and employee performance on the relationship between total quality management practices and firm performance: An empirical study of Turkish firms**. Int. J. Production Economics**. 127: 13-26.

Schniederjans M.and Cao. Q. (2009). Alignment of operations strategy, information strategic orientation, and performance: an empirical study. **International Journal of Production Research**. 47(10): 2535–2563.

Schroeder,G. R. Bates K.A. And Junttila, M.A. (2002) "A Resource-Based View Of Manufacturing Strategy And The Relationship To Manufacturing Performance" **Strategic Management Journal, 23**: 105–117

Sekaran, U, (1992), **Research Methods for Business**, 2ed, John Wily & Sons INC., N.Y.

Silveira , G. J. (2005). Market priorities, manufacturing

configuration, and business performance: an empirical analysis of the order-winners framework. **Journal of Operations Management**. 23. 662–675.

Skinner, W. (2007) "Manufacturing strategy: The story of its evolution" **Journal of Operations Management** 25 : 328–335

Srivannaboon , S (2006) " Linking Project Management With Business Strategy" **Project Management Journal**, December, 88-96.

Sun, H, Hong C. (2002) "The alignment between manufacturing and business strategies: its influence on business performance" **Technovation** 22, 699–705

Swamidass, P. M. and Darlow, N. R. (2002) **Innovations in Competitive Manufacturing**, New York: AMACOM Books.

Swamidass, P. M.; Baines, T. and Darlow, N. (2001),"The role of manufacturing and marketing managers in strategy development: Lessons from three companies", **International Journal of Operations & Production Management**, 21(7): 933 - 948

Swink M., Narasimhan, R. and Wang C. (2007) Managing beyond the factory walls: Effects of four types of strategic integration on manufacturing plant performance, **Journal of Operations Management** 25: 148–164

Theodorou, P and Florou, G. (2008) " Manufacturing strategies and financial performance—The effect of advanced information technology: CAD/CAM systems" *Omega* 36 107 – 121

Thun Jorn-Henrik (2008) Empirical analysis of manufacturing strategy implementation" **Int. J. Production Economics** 113 (2008) 370–382

Tsamenyi, M; Sahadev, S & Qiao, Z. (2011). The relationship between business strategy, management control systems and performance: Evidence from China . **Advances in Accounting,** 27(1):193-203

Vorhies, D. W., & Morgan, N. A. (2003). A configuration theory assessment of marketing organization fit with business strategy and its relationship with marketing performance. **Journal of Marketing,** 67(1), 100–115.

Ward, P. T., Duray, R. (2000) "Manufacturing strategy in context: environment, competitive strategy and manufacturing strategy" **Journal of Operations Management**. 18:123–138

Ward, P.T., Bickford, D.J., Leong, G.K. (1996), "Configurations of manufacturing strategy, business strategy, environment, and structure", **Journal of Management**, 22 (4):597-626.

Yash P. Gupta And Subhash C. Lonial (1998) "Exploring Linkages Between Manufacturing Strategy, Business Strategy, and Organizational Strategy" ***Production and Operations Management***, 7(3):243-264.

Studying the Impact of Manufacturing Strategy on Organizational Performance According to Contingency Theory and Resource-Based View Perspective: An Analytical Study

"Mohammad Khair" Saleem Abu Zaid, Mahmoud Mohammad Migdadi** and Khalil Ahmad Al-Hyari****

ABSTRACT

The main objective of this study was to measure the effect of manufacturing strategy on organizational performance. Furthermore, it investigateD-empirically from a contingency perspective- the influence of business strategy on the relationship between the manufacturing strategy and organizational performance. Data were collected through self–administrated questionnaires distributed among production managers. Data analysis was conducted by utilizing different statistical analysis techniques such as descriptive statistics, multiple regressions, and hierarchical regression.

The most salient findings of this study were the following:

- The Jordanian companies emphasized the use of all dimensions of manufacturing strategy (quality, cost, delivery, and flexibility).
- There is a direct effect of manufacturing strategy on organizational performance.
- There is a direct effect of business strategy on organizational performance. Moreover, there is an indirect effect of business strategy on organizational performance through quality strategy.

Finally, several recommendations had been introduced with more focus on the necessity of alignment between business and manufacturing strategies.

KEYWORDS: Business Strategy, Manufacturing Strategy, Organizational Performance, Manufacturing Competences.

* Al-Balqa' Applied University, Faculty of Planning and Management, Associate professor teaching at the Management Sciences Department. mohammed_abu_zaid@hotmail.com

** Princess Sumaya University for Technology, King Talal Business School &Technology, Associate professor, teaching at the Management Information Systems Department.

*** Al-Balqa' Applied University, Faculty of Planning and Management, assistant professor, teaching at the Management Sciences Department

Received on 30/12/2012 and Accepted for Publication on 9/5/2013.