

دور استراتيجية التصنيع في تفسير العلاقة بين الاستراتيجيات التنافسية وأداء الأعمال "دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الغذائية في محافظة الإسكندرية"

أحمد محمد عبدالعال رشوان

كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر

ملخص البحث. تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور استراتيجية التصنيع كمتغير وسيط في تفسير العلاقة بين الاستراتيجية التنافسية وأداء الأعمال. وأجريت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة من المنظمات الصناعية العاملة في قطاع الصناعات الغذائية في نطاق محافظة الإسكندرية والبالغ عددها ١٣٥ شركة. ولتحقيق هذا الهدف تم تطوير أربعة فروض، وتم الاعتماد على قائمة استبيان طورت لقياس متغيرات الدراسة، وباستخدام معامل كرونباخ الفا تم التأكد من ثبات مقاييس متغيرات الدراسة، وباستخدام أسلوب التحليل العامل التوكيدي (CFA)، أسلوب نموذج المعادلات الهيكلية (SEM) لاختبار نموذج وفروض الدراسة، توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لاستراتيجية التصنيع والاستراتيجية التنافسية على أداء الأعمال في المنظمات الصناعية محل الدراسة، كما تلعب استراتيجية التصنيع دور في تفسير العلاقة بين الاستراتيجية التنافسية وأداء الأعمال، بالتالي تم التحقق من صحة نموذج وفروض الدراسة.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية التصنيع، الاستراتيجية التنافسية، أداء الأعمال.

١. مقدمة

تتسم بيئة الأعمال في الوقت الراهن بدرجة عالية من التنافسية، الامر الذي يتطلب معه تمتع المنظمات بدرجة عالية من المرونة، من اجل التكيف أو مواجهة حالة عدم التأكد الموجودة في بيئة الأعمال، وتعد وظيفة التصنيع كإحدى الوظائف الرئيسة للمنظمة من المصادر الحيوية لتحقيق الميزة التنافسية الداعمة للقدررة التنافسية المستدامة للمنظمة، ومع زيادة الاهتمام بموارد المنظمة كأساس لتنمية استراتيجيتها، أصبح المدخل المبني على الموارد من المداخل الحديثة الذي يؤكد على ضرورة تركيز المنظمات على مواردها المتفردة أو قدراتها المتميزة مقارنة بالمنافسين، الامر الذي يساعد المنظمات على صياغة استراتيجيتها التنافسية للحصول على ميزات تنافسية (Brown et al, 2007). وفي الوقت نفسه فرضت العديد من التحديات البيئية والتنافسية على الكثير من المنظمات ضرورة احداث ثورة في استراتيجيات التنافس التي تستخدمها لتستطيع استغلال مواردها المتاحة في انتاج منتجات ذات جودة عالية، والاستجابة السريعة لمواكبة التغيرات المتلاحقة في الأسواق، والعمل على توظيف كافة السبل المتاحة لديها لتعديل أولوياتها التنافسية سعياً نحو تحقيق النمو والبقاء والحفاظ على الحصة السوقية (Rosenzweig et al, 2003)، لقد زاد في الآونة الأخيرة الاعتماد على استراتيجية التصنيع في تحديد أولويات التنافس، والاستراتيجية التنافسية بطريقة تودي لإضافة قيمة للمنظمة تمكنها من تدعيم قدراتها التنافسية مقارنة بالمنافسين (Amoako-Gyampah, & Acquaah, 2008; Narkhede, & Narkhede, 2017) وفي ضوء ما سبق حاولت الدراسة الحالية التعرف على العناصر المكونة لاستراتيجية التصنيع، ودورها في تدعيم قدراتها التنافسية لمنظمات الأعمال، وانعكاس ذلك على أداء الأعمال في المنظمات الصناعية العاملة في قطاع الصناعات الغذائية في محافظة الإسكندرية.

١.١ . مشكلة الدراسة

شكلت أهمية الموائمة بين استراتيجية التصنيع والاستراتيجية التنافسية دافع للعديد من الباحثين لإجراء الدراسات التي تناولت تأثير استراتيجية التصنيع كمتغير وسيط على العلاقة بين الاستراتيجية التنافسية وأداء الأعمال، فمن خلال الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث على عدد من الشركات الصناعية العاملة في قطاع الصناعات الغذائية داخل محافظة الإسكندرية، وجد أنه هناك آراء لبعض المديرين تؤكد على ان استراتيجية التصنيع لها دور في تفسير العلاقة بين الاستراتيجية التنافسية وأداء الأعمال، كما البعض الآخر يري ان العلاقة المباشرة بين الاستراتيجية التنافسية وأداء الأعمال لا تتضح الا في ظل وجود استراتيجية التصنيع، حيث ان استراتيجية قيادة التكلفة تعتمد على مفهوم الكفاءة والتكلفة الأقل بدرجة اعلي من استراتيجية التمايز التي تعتمد غلي التسليم والجودة والمرونة بشكل اكبر.

وتتفق نتيجة الدراسة الدراسة الاستطلاعية مع نتائج الدراسات السابقة في هذا الصدد؛ (2000 , Duray , Ward& عطية، 2003, Demeter, 2004) حيث يوجد جدل بين نتائج الدراسات فيما يتعلق بدور استراتيجية التصنيع في تفسير العلاقة بين الاستراتيجية التنافسية وأداء الأعمال حيث وجدت بعض نتائج الدراسات ان العلاقة مباشرة وواضحة بين الاستراتيجية التنافسية وأداء الأعمال

بغض النظر عن استراتيجية التصنيع، بينما اشارت نتائج دراسات اخري (Acquaah, 2008; Raymond & Croteau, 2009; González-Benito & Suárez-González, 2010) ان هذه العلاقة لا تظهر الا في ظل وجود استراتيجية التصنيع، لذلك تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي وهو: "هل استراتيجية التصنيع هي المسبب للعلاقة بين الاستراتيجية التنافسية وأداء الأعمال؟"

وللإجابة على هذا التساؤل الرئيسي الذي يعبر عن مشكلة الدراسة يجب
الإجابة على الاسئلة الفرعية التالية :

١ - هل يوجد تأثير لاستراتيجية التنافس على أداء الأعمال داخل المنظمات
الصناعية العاملة في قطاع الصناعات الغذائية في نطاق محافظة الإسكندرية محل
الدراسة؟

٢ - هل يوجد تأثير لاستراتيجية التنافس على استراتيجية التصنيع داخل
المنظمات الصناعية العاملة في قطاع الصناعات الغذائية في نطاق محافظة الإسكندرية؟

٣ - هل يوجد تأثير لاستراتيجية التصنيع على أداء الأعمال داخل المنظمات
الصناعية العاملة في قطاع الصناعات الغذائية في نطاق محافظة الإسكندرية؟

٤ - هل استراتيجية التصنيع تفسر العلاقة بين الاستراتيجية التنافسية وأداء
الأعمال داخل المنظمات الصناعية العاملة في قطاع الصناعات الغذائية في نطاق محافظة
الإسكندرية؟

٥ - ما هي المكونات الأكثر ارتباطاً باستراتيجية التصنيع داخل المنظمات
الصناعية العاملة في قطاع الصناعات الغذائية في نطاق محافظة الإسكندرية؟

٦ - ماهي المكونات الأكثر ارتباطا باستراتيجية التنافس داخل المنظمات
الصناعية العاملة في قطاع الصناعات الغذائية في نطاق محافظة الإسكندرية؟

٢.١. فرضيات الدراسة

أ) يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية بين الاستراتيجية التنافسية واستراتيجية
التصنيع في الشركات محل الدراسة.

ب) يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية بين استراتيجية التصنيع وأداء الأعمال
في الشركات محل الدراسة.

ج) يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية بين الاستراتيجية التنافسية وأداء الأعمال في الشركات محل الدراسة.

د) استراتيجية التصنيع وسيط Mediator بين استراتيجية المنافسة وأداء الأعمال للشركات محل الدراسة. أي ان استراتيجية التصنيع تفسر العلاقة بين استراتيجية المنافسة وأداء الأعمال.

١. ٣. هدف الدراسة

يكمن الهدف الرئيسي لهذا الدراسة في دراسة وتحليل دور استراتيجية التصنيع في فهم العلاقة ما بين الاستراتيجية التنافسية وأداء الأعمال في عدد من الشركات الصناعية المصرية، ويمكن تقسيم هذا الهدف إلى الأهداف الفرعية التالية:

١ - التعرف على تأثير استراتيجية التنافس على أداء الأعمال داخل المنظمات المصرية محل الدراسة.

٢ - التعرف على تأثير استراتيجية التنافس على استراتيجية التصنيع داخل المنظمات المصرية محل الدراسة.

٣ - التعرف على تأثير استراتيجية التصنيع على أداء الأعمال داخل المنظمات المصرية محل الدراسة.

٤ - التعرف على دور استراتيجية التصنيع في تفسير العلاقة بين استراتيجية المنافسة وأداء الأعمال داخل المنظمات المصرية محل الدراسة.

٥ - التعرف على المكونات الأكثر ارتباطاً باستراتيجية التصنيع بالشركات محل الدراسة.

٦ - التعرف على المكونات الأكثر ارتباطاً باستراتيجية التنافس بالشركات محل الدراسة.

٤.١. أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة في ضوء مساهمتها المتوقعة من الناحيتين الأكاديمية والتطبيقية حيث ستحاول الدراسة الحالية العمل على سد الفجوة في الأدبيات البحثية من خلال تقديم واختبار نموذج للعلاقة بين استراتيجية التصنيع ومدى الاعتماد عليه كإطار لتفسير العلاقة بين استراتيجية التصنيع والاستراتيجية التنافسية وأداء الأعمال في الشركات الصناعية المصرية محل الدراسة، كما يمكن لهذه الدراسة فتح المجال للدراسات المستقبلية على ضوء نتائجها، كما تسهم الدراسة الحالية في تقديم مجموعة من الإرشادات لمديري المنظمات الصناعية محل الدراسة، والتي يمكن ان تساعد على التعرف على أهم مكونات استراتيجية التصنيع اسهاماً في تحقيق الميزة التنافسية ذات التأثير على أداء الأعمال في منظماتهم.

٥.١. منهج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي القائم على تحليل الظاهرة، واختبار فروض الدراسة، وتحليل البيانات المجمعة وتفسيرها والوصول إلى الاستنتاجات التي تسهم في تحديد تأثير الاستراتيجية التنافسية على أداء الأعمال وقد استخدمت الدراسة نوعين من المصادر لجمع البيانات هما المصادر الثانوية والاولية، كما تهدف الدراسة إلى اختبار الفروض التي قام الباحث باشتقاقها استناداً إلى نتائج الدراسات السابقة في الشق النظري من الدراسة، وهي الخاصة بتأثير الاستراتيجية التنافسية على أداء الأعمال في ظل وجود استراتيجية التصنيع كمتغير وسيط وذلك في عدد من الشركات الصناعية العاملة في نطاق محافظة الإسكندرية.

٢. الإطار النظري

٢.١. مفهوم استراتيجية التصنيع

تعد استراتيجية التصنيع إحدى الاستراتيجيات الوظيفية الهامة في المنظمة، والتي تتكامل مع الاستراتيجيات الوظيفية الأخرى لتحقيق أهداف التصنيع، والمساهمة في تدعيم ومساندة استراتيجيات التنافس، والتي تساهم بدورها في تحقيق استراتيجية واهداف المنظمة ككل. (Kim & Lee, 1993)

تناولت ادبيات إدارة العمليات مفهوم استراتيجية التصنيع من آراء مفاهيمية مختلفة عبرت عن آراء وفلسفات الباحثين؛ حيث عرف (Platts et al (1998.P:517 استراتيجية التصنيع على أنها "خطة أو رؤية طويلة الأجل لوظيفة التصنيع، والتي يجب ان تتكامل مع استراتيجية واهداف المنظمة ككل". في حين عرفها البعض (Maruchek et al 1990.p:101) على انها "القرارات المتكاملة، والتي تختص بتكوين، وتنظيم الموارد التصنيعية، وتقديم ميزة تنافسية تدعم استراتيجية المنظمة". بينما يعرفها (Kim 1993) & Lee على انها "استخدام القدرات والاولويات التصنيعية لتحقيق اهداف المنظمة". في حين يري كلا من (Krajewski & Ritzman (2001 ان استراتيجية التصنيع تمثل "الوسائل والأدوات التي يمكن من خلالها لإدارة العمليات تحقيق الاستراتيجية العامة للمنظمة، والمساعدة في بناء منظمة موجهة بالعمل". بينما يري يعرف البعض استراتيجية التصنيع على انها "مجموعة من برامج العمل المنسقة التي تهدف إلى تحسين الأداء التصنيعي وتدعيم القدرة التنافسية" (Ang et al, 2015)

وبناء على ما سبق، يري الباحث انه يمكن تعريف استراتيجية التصنيع على أنها خطة أو رؤية طويلة الأجل تعكس الوظيفة التصنيعية، توضح كيفية صنع المنتجات، وكيفية استخدام الموارد وطبيعة البيئة الأساسية المطلوبة لتدعيم التصنيع، كما انها تمثل

الوسائل والأدوات التي يمكن من خلالها لإدارة العمليات تحقيق الاستراتيجية العامة للمنظمة، والمساعدة في بناء منظمة موجهة بالعميل.

٢.٢. عناصر أو مكونات استراتيجية التصنيع

توجد بعض المداخل التي توضح عناصر أو مكونات استراتيجية التصنيع، إلا أنه يمكن تقسيم هذه المداخل إلى مدخلين رئيسيين طبقاً لوجهات النظر المختلفة التي قدمت:

المدخل الأول قدمه بعض الكُتّاب (Swanidioss & Newell, 1987; Ward & Duray, 2000; Noble, 1995; Pundir et al, 2013) ووفقاً لهذا المدخل فإن مكونات استراتيجية التصنيع "تشير إلى القدرات المتفردة أو المتميزة الموجودة في وظيفة التصنيع، والتي تمكن من إنجاز أو تحقيق الميزة التنافسية، وتتكون استراتيجية التصنيع من أربعة مكونات وهي التكلفة، المرونة، الجودة، التسليم في الموعد".

أما المدخل الثاني فقد قدمه Zahar & Das (١٩٩٣) وطبقاً لهذا المدخل فإن مكونات استراتيجية التصنيع تتمثل في ثلاثة عناصر وهي تكنولوجيا المنتج، تكنولوجيا العملية، أولويات التصنيع. حيث تعد تكنولوجيا المنتج أحد مكونات استراتيجية التصنيع، التي تساعد في تقديم منتجات جديدة ومتميزة تمكن المنظمة من تحقيق ميزة تمايز المنتج في السوق، والتي بدورها تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية وتتضمن تكنولوجيا المنتج قرارات عديدة مثل اختيار نوع التكنولوجيا المطلوبة لابتكار المنتج، وتحديد ما إذا كان سوف يتم قيادة أو الوقوف خلف المنافسين بشأن ابتكارات المنتج، ومعدل تقديم منتج جديد (سلطان، ٢٠٠٤)، أما تكنولوجيا العملية فهي تتعلق بنجاح عملية تحويل المواد الخام إلى منتجات بسيطة، ومنتجات نهائية، وتتضمن تكنولوجيا العملية قرارات مثل درجة التخصص التكنولوجي، ومعدات العملية، ومهارات العمالة

المطلوبة، وأنظمة التخطيط والرقابة على الإنتاج، في حين تعكس أولويات التصنيع الأهداف المسيطرة على وظيفة التصنيع في المنظمة، وتمثل الأولويات التصنيعية في التكلفة، المرونة، الجودة، والتسليم في الموعد المحدد.

ويري الباحث ان الأولويات التصنيعية وفق هذا المدخل هي نفسها مكونات استراتيجية التصنيع، والتي تتمثل في:

(أ) التكلفة: Cost وعرفها البعض Vickery (1997) et al على " انها القدرة على تخفيض التكلفة الكلية للمنتج" (تكلفة العمالة، المواد الخام، تكاليف التشغيل) وذلك من خلال عمليات التشغيل الكفؤة، واستخدام تكنولوجيا العملية واقتصادات الحجم الكبير)

(ب) الجودة: Quality ويعرفها البعض Ward & Ferdaws (1990) ; Duray, 2000 على " انها المطابقة للمواصفات، أي القدرة على تصنيع المنتج بمواصفات أو خصائص تقابل معايير الأداء المحددة، ويمكن زيادة جودة المنتج بعدة طرق منها: تخفيض التالف، القضاء على المعيب، وتحسين أداء المنتج، وإنتاج سلع جيدة من البداية"

(ج) المرونة: Flexibility وتشير إلى " قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للتغيرات التي تحدث في السوق، والقدرة على تقديم منتجات جديدة، ومرونة وقت إعادة التشغيل، وتعديل نطاق التصنيع. ويمكن زيادة المرونة من تعديل الخطط والعمليات، بما يمكن من مواجهة التغيرات في احتياجات العملاء عن طريق تخفيض زمن دورة الإنتاج، أو تخفيض وقت الشراء، أو تخفيض وقت وتكلفة إعادة التشغيل، أو تخفيض زمن الاعداد واستخدام الآلات ذات أغراض متعددة لإنتاج منتجات متنوعة". (Amoako-Gyampah, 2003)

(د) التسليم: Delivery ويقصد به "التسليم في المواعيد المحددة، والسرعة في تسليم طلبيات العملاء، ويمكن زيادة قدرة المنظمة على التسليم في الوقت المحدد عن طريق: توافر مخزون من المنتجات التامة، الرقابة الجيدة على أوامر الإنتاج، زيادة معدلات الإنتاج، وتحسين خدمات ما بعد البيع، والالتزام بدقة التسليم" (Li,2002).

٢.٣. الاستراتيجية التنافسية:

يقصد بالاستراتيجية التنافسية " مجموعة من التصرفات والافعال المتكاملة والمتناسقة المصممة نحو استغلال جوهر المنافسة، بهدف تحقيق ميزة تنافسية عن المنافسين" (Liao (٢٠٠٥,P:295). وقد ظهرت عدة تصنيفات للاستراتيجيات التنافسية علس مستوي وحدات الأعمال الا انه شاع استخدام تصنيفي بورتر وميلز (Porter (MILRS & Snow,1978 ; 1980, فهما من أكثر النماذج قبولا بين الباحثين. وقد تم تصنيف الاستراتيجيات التنافسية إلى ثلاث استراتيجيات وهي قيادة التكلفة، التمايز، التركيز، فبينما تنصب استراتيجية قيادة التكلفة على تحقيق اقل تكلفة مقارنة مع المنافسين من خلال قدرة المنظمة على تصميم وتصنيع، وتسويق منتج بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين، وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر.

ويؤكد البعض (Amoako-Gyampah, & Lee et al, 2010 ; Acquaaah,2008;Nandakumar et al, 2011)

انه يجب على المنظمات تحسين الكفاءة التشغيلية، ووفورات الحجم الكبير، وتخفيض زمن دورة الإنتاج حتى يمكنها تدعيم استراتيجية قيادة التكلفة وصولا لميزة التكلفة الأقل مقارنة بالمنافسين، في حين تركز استراتيجية التمايز على تحقيق ميزة تنافسية من خلال تقديم منتج متميز مقارنة بالمنافسين، وبحيث يتصف هذا المنتج بالجودة المرتفعة، والتصميم الجيد، وتحقيق قيمة مضافة للعملاء وزيادة درجة

رضائهم (Santos,2000 ; Allen et al, 2008). وأخيراً تتمثل الاستراتيجية الثالثة في استراتيجية التركيز من خلال قيادة التكلفة، أو التمايز.

ويؤكد الباحث أنه لأغراض هذه الدراسة ومجال التطبيق سوف يتم التركيز على استراتيجية قيادة التكلفة والتمايز، حيث طبيعة مجال عمل معظم المنظمات محل الدراسة هو المنتجات الغذائية والتي يتم تسويقها على نطاق واسع، وهو ما اتبعته الكثير من الدراسات في هذا الصدد (Amoako-Gyampah, & Lee et al, 2010 ; Acquah,2008;Nandakumar et al, 2011).

٢.٤ . الموائمة بين استراتيجية التصنيع والاستراتيجية التنافسية:

هناك اتفاق بين أغلب الباحثين على أهمية دور استراتيجية التصنيع في تشكيل وتنفيذ الاستراتيجية التنافسية التي تدعم قدرة المنظمات على تحقيق الميزة التنافسية (Amoako-Gyampah, & Acquah,2008; Amoako-Gyampah, & Boye,2001; Ward et al,1998;Ward &Duray,2000)، كما يؤكد كل من (Zahar& Das (1993) على ضرورة التركيز على مكونات وعمليات استراتيجية التصنيع سيمكن المنظمة من استخدام مواردها المتفردة والتميزة عن غيرها من المنافسين في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

وطبقاً للنظرية الموقفية التي أكدت على أهمية الموائمة الاستراتيجية بين استراتيجية التصنيع وعدد من المتغيرات المتمثلة في بيئة العمل، استراتيجية الأعمال والتكنولوجيا (Raymond & Croteau,2009) ومن ثم أصبح لازماً على مديري الإدارة العليا ومديري التصنيع تحقيق درجة عالية من الموائمة بين استراتيجية التصنيع والاستراتيجية التنافسية، وتحديد الكيفية التي يمكن من خلالها أن تدعم استراتيجية التصنيع التوجه الاستراتيجي للمنظمة (Brown& Blackmon,2005)، كما يؤكد المدخل المبني على الموارد (Resource-Based View) أنه يجب أن تعمل استراتيجية التصنيع في المنظمة على تعظيم وزيادة مواردها وقدراتها من خلال صياغة استراتيجية التصنيع في

ضوء موارد المنظمة للحصول على أنواع مختلفة من المزايا التنافسية، خاصة وأن هناك آراء كثيرة تؤكد على أن الحصول على ميزة تنافسية تعتمد على قدرة المنظمة على إدارة مواردها المختلفة (Oliver,1997; Amoako-Gyampah, & Acquah,2008;Ward &Duray,2000)

وأشار Corsten &Will (1993) إلى أن التكلفة كأحد أولويات أو مكونات استراتيجية التصنيع تعتبر من أهم عوامل النجاح الاستراتيجية السائدة في حالة تطبيق المنظمة لاستراتيجية التكلفة الأقل، في حين تركز هذه الاستراتيجية على الجودة بصورة أقل، بينما تعتبر المرنة، الجودة، والتسليم في الموعد المحدد من أهم عوامل النجاح الاستراتيجية السائدة في حالة تطبيق المنظمة التمايز كاستراتيجية تنافسية، في حين تركز هذه الاستراتيجية على التكلفة بصورة أقل (Ward et al,1998)

ويرى الباحث أنه في ضوء ما سبق، فقد أظهرت أدبيات الدراسة أن استراتيجية التصنيع تمثل ركناً أساسياً في تطبيق استراتيجية الأعمال من خلال مؤامتها للمقدرات التصنيعية مع استراتيجية الأعمال، وكذلك تعد استراتيجية التصنيع أداة استباقية لكونها تقوم على توظيف قدراتها التنافسية في خلق فرص جديدة (Rose et al,2008; Gupta & Lonial,1998; Ward &Duray,2000)

٣. الدراسات السابقة:

حظي موضوع استراتيجية التصنيع باهتمام واسع في البحوث الأجنبية، إذا ما قورن بعدد الدراسات العربية التي تناولت هذا الجانب، وفيما يلي بعض الدراسات ذات العلاقة على النحو التالي:

استهدفت دراسة Demeter (2003) التعرف على العلاقة بين استراتيجية التصنيع والتنافسية، من خلال دراسة تأثير استراتيجية التصنيع على مستوى أداء الشركة، واستندت الدراسة على بيانات ٧٠٠ شركة من الشركات الصناعية العاملة في ٢٣

دول، وتم قياس مستوي التنافسية من خلال مؤشري معدل العائد على المبيعات، ومعدل دوران المخزون، وباستخدام أسلوب قائمة الاستقصاء توصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير ايجابي لاستراتيجية التصنيع على مستوى أداء الشركة مقاسا بمعدل العائد على المبيعات، كما ان استراتيجية التصنيع لم يكن لها تأثير ملحوظ على معدل دوران المخزون في الشركات محل الدراسة، وتفسر ذلك راجع إلى ان معدل دوران المخزون يتوقف على طبيعة الصناعة وحجم الشركة.

في حين قامت دراسة كلا من (Badiri et al (٢٠٠٠) التعرف على تأثير المتغيرات البيئية المتمثلة في: تكلفة العمل، مدي توافر العمالة، درجة المنافسة، القوانين الحكومية، درجة التغير في الاسواق، على اختيار استراتيجية التصنيع وتأثير ذلك على مستوى الأداء، وأجريت الدراسة على عدد من الشركات الصناعية في دولة الامارات العربية والبالغ عددها ٤٥٠ شركة صناعية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أهمية لإدخال المتغيرات البيئية عند اختيار استراتيجية التصنيع، كما ان هناك تأثير لتلك المتغيرات على الأداء في الشركات محل الدراسة، بالإضافة إلى ان الشركات ذات مستوى الأداء المرتفع تستخدم استراتيجيات تصنيعية مختلفة بالمقارنة بالشركات ذات الأداء المنخفض في نفس البيئة المدركة.

كما حاولت دراسة (Ward & Duray(2000) التعرف على اثر المحددات البيئية واستراتيجية الأعمال على استراتيجية التصنيع، وانعكاس ذلك على أداء المنظمة وأجريت الدراسة على عينة من الشركات الصناعية العاملة في الولايات المتحدة، وباستخدام أسلوب قائمة الاستقصاء، توصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير ايجابي لاستراتيجية التمايز على بعدي المرونة والجودة كأبعاد للاستراتيجية التصنيعية، وجود تأثير مباشر وإيجابي لاستراتيجية التكلفة على يعد التكلفة كأحد كأبعاد

لاستراتيجية الأعمال على أداء المنظمة، ولم تظهر النتائج وجود تأثير لبيئة الأعمال على استراتيجية التصنيع، وكذلك عدم وجود تأثير مباشر لاستراتيجية الأعمال على أداء المنظمة، في حين يؤثر بعد الجودة كأحد كأبعاد استراتيجية التصنيع على أداء المنظمة سواء للشركات الصناعية التي تتبنى استراتيجية قيادة التكلفة أو استراتيجية التمايز.

في حين استهدفت دراسة سلطان (٢٠٠٤) محاولة اختبار تأثير استخدام استراتيجية التصنيع المعتمدة على مدخل الموارد في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، وتطوير نموذج عام يصلح لهذا الغرض، وأجريت الدراسة على عدد من شركات قطاع الأعمال العام العاملة في قطاع الغزل والنسيج في مصر، على سبيل الحصر الشامل، والبالغ عددها ٢٧ شركة صناعية. وباستخدام أسلوب قائمة الاستقصاء توصلت نتائج الدراسة إلى وجود ارتباط ذات دلالة إحصائية موجبة بين استخدام استراتيجية التصنيع المعتمدة على مدخل الموارد (مقاسة بالجودة، المرونة، التكلفة، التسليم في الموعد المحدد) وبين تحقيق ميزة تنافسية في الشركات محل الدراسة.

كما حاولت دراسة Ho et al (2016) التعرف على تأثير القدرات التنافسية للتصنيع (السعر، الجودة، التسليم، الابتكار) على أداء الأعمال (الأداء المالي، والغير مالي)، أجريت الدراسة على عدد ١٤٥ من الشركات الصناعية صغيرة ومتوسطة الحجم في دولة ماليزيا، وتوصلت نتائج الدراسة إلى ان القدرات التنافسية للتصنيع لا تؤثر تأثير مرضيا على الأداء المالي في الشركات محل الدراسة، في حين تؤثر تلك القدرات على الأداء الغير مالي في نفس الشركات.

كما قامت دراسة Mukerji et al(2010) على محاولة اختبار تأثير بعض الأولويات التصنيعية، المتمثلة في التكلفة، الجودة، والمرونة على الأداء التجاري في

كندا وأجريت الدراسة على عينة من الشركات الصناعية والبالغ عددها ٢٣٨ شركة صناعية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لبعدها التكلفة على الأداء التجاري وعلاقة سلبية لبعدها المرونة على الأداء التجاري، ولم تظهر النتائج وجود تأثير لبعدها الجودة على الأداء التجاري في الشركات محل الدراسة، وفسرت الدراسة ذلك بان الشركات الصناعية محل الدراسة، كانت مدفوعة بالتركيز على محاولة تخفيض تكلفة التصنيع بدرجة أكبر من الاهتمام بتحقيق بعدي المرونة والجودة.

كما هدفت دراسة خير وآخرون (٢٠١٣) إلى التعرف على تأثير استراتيجية التصنيع (الجودة، التكلفة، المرونة، التسليم في الموعد المحدد) على الأداء المؤسسي، وأيضا التعرف على دور استراتيجية الأعمال في تعديل تأثير استراتيجية التصنيع الأداء المؤسسي لدى الشركات الصناعية العاملة في مدينة الملك عبد الله الثاني - وأجريت الدراسة على عينة من مدير إدارة الإنتاج والبالغ عددهم ١٨٦ مديرا في الشركات محل الدراسة، ووباستخدام أسلوب قائمة الاستقصاء توصلت نتائج الدراسة إلى وجود اثر مباشر لاستراتيجية التصنيع من جانب الجودة، التسليم، المرونة على الأداء المؤسسي، كما ان استراتيجية الأعمال (التميز، قيادة التكلفة) لها دور في تعديل تأثير استراتيجية التصنيع على الأداء المؤسسي.

أما دراسة Amoako-Gyampah, & Acquah (2008) فقد هدفت للتعرف على العلاقة بين استراتيجية التصنيع والاستراتيجية التنافسية، وتأثير ذلك على مستوى أداء المنظمة، وقد أجريت الدراسة على عينة من ٢٥٠ شركة صناعية كبيرة ومتوسطة الحجم عاملة في دولة غانا ووباستخدام أسلوب قائمة الاستقصاء وتحليل نتائج الدراسة اتضح وجود تأثير للاستراتيجية التنافسية (قيادة التكلفة - التميز) على الأولويات التصنيعية في الشركات محل الدراسة، وأيضا وجود تأثير للاستراتيجية

التصنيعية على الأداء في الشركات محل الدراسة، كما توصلت النتائج لعدم وجود تأثير مباشر للاستراتيجية التنافسية على الأداء، ولكن يوجد تأثير غير مباشر للاستراتيجية التنافسية على الأداء في ظل وجود استراتيجية التصنيع كمتغير وسيط من خلال بعد أو مكون الجودة.

كما استهدفت دراسة (Ang et al (2015) محاولة التعرف على العلاقة بين الابعاد التنافسية لاستراتيجية التصنيع والأداء التنافسي، وتأثير التكامل الوظيفي على الأداء التنافسي وأجريت دراسة مقارنة بين مجموعتين من المصانع الاولي تعمل في عدد من البلدان المتميزة أو المتقدمة صناعيا مثل اليابان، الولايات المتحدة، وألمانيا، والثانية تعمل في عدد من البلدان الناشئة صناعيا مثل البرازيل والصين، وتوصلت الدراسة إلى أهمية التكامل الوظيفي وتأثيره إيجابيا على الأداء التنافسي في البلدان الناشئة صناعيا وسلبيا في البلدان المتقدمة صناعيا.

أما دراسة (González-Benito & Suárez-González (2010) فحاولت التعرف على دور الأولويات والقدرات التصنيعية في تفسير العلاقة بين الاستراتيجيات العامة للتنافس لبورتر وأداء المنظمة، وأجريت الدراسة على ١٤٢ شركة من الشركات الصناعية العاملة في إسبانيا، وباستخدام أسلوب قائمة الاستقصاء توصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي للاستراتيجية التنافسية على الأداء من خلال الأولويات والقدرات التصنيعية في الشركات محل الدراسة، كما أوضحت النتائج أن الشركات التي تستخدم استراتيجية التمايز تعتمد على بعد أو مكون المرونة كأحد الأولويات التصنيعية في تحقيق الميزة التنافسية، في حين ان الشركات التي تستخدم استراتيجية قيادة التكلفة تعتمد على بعد أو مكون التكلفة كأحد الأولويات التصنيعية التنافسية الداعمة لميزة التكلفة الأقل.

في حين قامت دراسة (Oltra & Flor (2010) باختبار تأثير الاستراتيجية الأعمال على العلاقة بين استراتيجية العمليات وأداء المنظمة، وأجريت الدراسة على عينة من الشركات الصناعية العاملة في مجال صناعة السيراميك في اسبانيا والبالغ عددها ٧٦ شركة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير وسيط لاستراتيجية الأعمال على العلاقة بين استراتيجية العمليات وأداء المنظمة، ووجود تأثير ايجابي لكل من التكلفة، الجودة على الأداء في المنظمات التي تتبنى الاستراتيجية الدفاعية، وتأثير عكسي لبعدي المرونة، والتسلم على الأداء في تلك المنظمات، وكذلك عدم وجود تأثير مباشر لاستراتيجية العمليات على أداء المنظمة في المنظمات التي تتبنى استراتيجية المحلل أو المنقب.

كما استهدفت دراسة (Raymond & Croteau (2009 محاولة التعرف على اثر الموازنة بين استراتيجية التصنيع واستراتيجية الأعمال على الربحية والإنتاجية، وأجريت الدراسة على عينة من ١٥٠ شركة متوسطة الحجم في كندا، وتوصلت نتائج الدراسة وجود تأثير لاستراتيجية التصنيع والاستراتيجية الدفاعية على الإنتاجية، ووجود تأثير ايجابي للموازنة بين استراتيجية التصنيع واستراتيجية المحلل أو المنقب على الربحية في الشركات محل الدراسة.

أما دراسة (Devaraj et al (2004 فحاولت التعرف على اثر الموازنة بين الاستراتيجية العامة للتصنيع والاهداف التشغيلية (كفاءة التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الابتكار) على مستوى أداء المصنع، وأجريت الدراسة على ٤٣ شركة من الشركات الصناعية العاملة في عدة دول (أمريكا، المانيا، إيطاليا، اليابان) وتوصلت نتائج الدراسة وجود تأثير للموازنة بين استراتيجية التصنيع والاهداف التشغيلية،

ووجود تأثير اكبر لاستراتيجية التصنيع الأداء في الشركات التي تتبع استراتيجية التمايز، عنه الشركات التي تتبع استراتيجية قيادة التكلفة.

في حين استهدفت دراسة عطية (٢٠٠٤) اختبار تأثير التكامل بين إحدى الاستراتيجيات الوظيفية والمتمثلة في استراتيجية التصنيع والاستراتيجية التنافسية على مستوى أداء المنظمة أجريت الدراسة على عدد من الشركات العاملة في مجال الادوية في مصر، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي للاستراتيجية التنافسية على الأداء في الشركات محل الدراسة، بالإضافة لعدم وجود تأثير للتكامل بين الاستراتيجية التنافسية واستراتيجية التصنيع على مستوى أداء المنظمة.

ومن مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين الاستراتيجية التنافسية واستراتيجية التصنيع يمكن للباحث أن يستخلص ما يلي:

وجود تباين في نتائج الدراسات السابقة فيما يتعلق بتأثير الاستراتيجية التنافسية على مكونات استراتيجية التصنيع من ناحية، وعلى أداء المنظمة من ناحية أخرى حيث أشارت بعض الدراسات مثل دراسة (عطية، 2004; Ward & Duray, 2000) إلى عدم وجود تأثير مباشر لاستراتيجية الأعمال على أداء المنظمة، في حين توصلت بعض الدراسات الأخرى إلى وجود تأثير للاستراتيجية التنافسية على مكونات استراتيجية التصنيع مثل دراسات: (Amoako-Gyampah, & Acquah, 2008; Raymond & Croteau, 2010; Mukerji et al, 2010; González-Benito & Suárez-González, 2010; 2009) وفي المقابل الغالبية العظمى من نتائج الدراسات السابقة تباينت في وجود تأثير للقدرات التنافسية للتصنيع (السعر، الجودة، التسليم، الابتكار) على أداء الأعمال مثل دراسات: دراسة (Ho & Ramayah, 2016; González-Benito & Suárez-González, 2010; Ward & Duray, 2000).

٤. الدراسة التطبيقية

٤.١. نموذج الدراسة

وتأسيساً على ما سبق يتكون النموذج المقترح للبحث من ثلاثة متغيرات وهي:

١ - المتغيرات المستقلة: وتتمثل في متغيرات الاستراتيجية التنافسية وهي: قيادة التكلفة، التمايز.

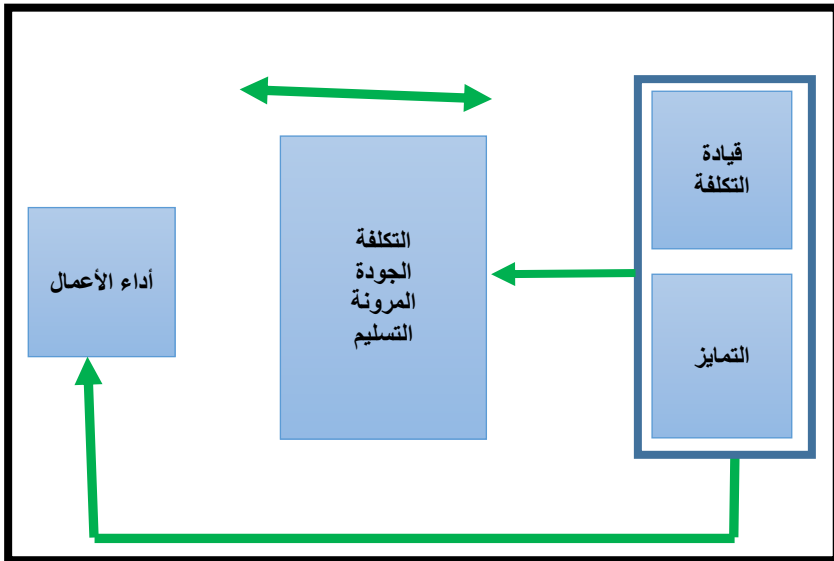
٢ - المتغيرات التابعة: وتتمثل في أداء الأعمال.

٣ - المتغيرات الوسيطة: وتتمثل في اولويات استراتيجية التصنيع.

ويوضح الشكل رقم (١) النموذج المقترح للبحث

استراتيجية التصنيع

الاستراتيجية التنافسية



شكل رقم (١): النموذج المقترح للدراسة

٤. ٢. أداة البحث:

اعتمد الباحث على استخدام أسلوب قائمة الاستبيان مع تدعيمها بإجراء المقابلات الشخصية عند تسليم القوائم في الشركات محل الدراسة، ولقد تم تقسيم قائمة الاستبيان إلى ثلاثة أجزاء رئيسية تحتوي على (٣٣) فقرة. ولقد استهدف الجزء الأول من القائمة قياس مكونات استراتيجية التصنيع وهي: الجودة متضمنة في الفقرات (١ - ٤)، وقد تم الاعتماد في قياس متغير الجودة على دراسة (Ward & Duray, 2000) أما بعد التكلفة متضمنة في الفقرات (٧ - ٩) وقد تم الاعتماد في قياس متغير التكلفة على دراسة (Flynn et al. (1995)، التسليم متضمنة في الفقرات (١٠ - ١١)، وقد تم الاعتماد في قياس متغير التسليم على دراسة (Flynn et al. (1995) واخير بعد المرونة متضمنة في الفقرات (١٢ - ١٦)، وقد تم الاعتماد في قياسه على دراسة (González-Benito & Suárez-González (2010). ويهدف الجزء الثاني إلى قياس الاستراتيجية التنافسية وهي قيادة التكلفة الفقرات (١٧ - ٢٢) واستراتيجية التمايز الفقرات (٢٣ - ٢٨) وقد تم الاعتماد في قياس متغيرات مكونات الاستراتيجية التنافسية على دراسة González-Benito & Suárez-González (2010). يهدف الجزء الثالث إلى قياس أداء الأعمال وهي الفقرات (٢٣ - ٣٣) وقد تم الاعتماد في قياس متغيرات أداء الأعمال على دراسة González-Benito & Suárez-González (2010) وقد استخدم الباحث في جميع الأسئلة مقياس ليكرت المكون من خمس نقاط، حيث يشير (١) إلى غير موافق على الإطلاق، و(٥) إلى موافق تماماً، وذلك لضمان إتساق الأسئلة ومن ثم سهولة إجابة المشاركين عليها.

٣.٤. مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في الشركات الصناعية العاملة في قطاع الصناعات الغذائية داخل محافظة الإسكندرية والبالغ عددها ٢٠٣ شركة. وقد اعتمد الباحث على أسلوب العينة العشوائية البسيطة لمجموعة من تلك الشركات الصناعية الممثلة لمجتمع الدراسة. ويرجع اختيار الباحث للقطاع الصناعات الغذائية محلاً للبحث الحالي إلى أن القطاع يستحوذ على نسبة ١١٪ من الناتج الصناعي، كما ان الشركات الغذائية التابعة للقطاع الرسمي تحتل ٥٦٪ من الصناعة، أن حجم استثمار الصناعات الغذائية حوالي ٢٥٠ مليار جنيه، وتساهم في تشغيل ٢٥٪ من العمالة الموجودة في القطاع الصناعي، في حين أن نسبة التصدير تبلغ ربع في المئة فقط، وتعتبر هذه نسبة "ضئيلة لذلك فان مفهوم الاستراتيجية التنافسية جاءت لتتعامل مع العمليات والأنشطة التصنيعية المختلفة داخل شركات الصناعات الغذائية والتي يمكن أن تتبناها القيادات الصناعية في سعيها لتطوير الأداء ودعم قدرتها التنافسية لرفع كفاءة الأداء ومواجهة التحديات البيئية المختلفة كضرورة للبقاء والاستمرار في هذا القطاع (غرفة الصناعات الغذائية باتحاد الصناعات المصرية)

وتم تحديد حجم عينة الدراسة باستخدام المعادلة رقم (١) التالية (إدريس،

: (٢٠٠٧)

$$(1) \quad N(Z^2 S^2) \div Ne^2 + Z^2 Q^2$$

=n حجم العينة

=N حجم المجتمع

=Z ١,٩٦ - - - - - < قيمة Z عند مستوى معنوية = ٥٠٪

= S الانحراف المعياري في العينة = ٥٠,٥

e = نسبة الخطأ المسموح به = ٥٪

Q = نسبة العينة من المجتمع = ٥٠.٥٠

حيث ان حجم المجتمع المشاركين في الدراسة = ٢٠٣ شركة

وبتطبيق المعادلة نجد ان حجم العينة ١٣٥ شركة، وتمثلت وحدة المعاينة في مديري إدارة الإنتاج والعمليات والشركات محل الدراسة، ولقد قام الباحث بتوزيع ٢٠٠ قائمة استقصاء وتم استرداد ١٧٨ قائمة وتم استبعاد عدد ٣٩ قائمة بسبب عدم اكتمالها، وبذلك يكون عدد القوائم الصالحة للتحليل الإحصائي ١٣٩ قائمة وذلك بنسبة ردود بلغت ٧٨٪.

٤.٤ . المعالجة الإحصائية:

بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي (spss.2٢)، قام الباحث باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية وذلك لتحليل البيانات التي تم جمعها من إجابات افراد عينة الدراسة وتمثل تلك الأساليب فيما يلي:

بعض أساليب الإحصاء الوصفي مثل الوسط الحسابي، والانحراف المعياري وذلك بغرض توصيف متغيرات الدراسة.

١ - اختبار كرونباخ الفا (Cronbach's alpha) لتحديد الاتساق الداخلي لمقاييس متغيرات الدراسة في قائمة الاستقصاء، أما الصدق التطابقي لمقاييس الدراسة فتم الاعتماد على التحليل العاملي وذلك لإيجاد متوسط التباين المفسر.

٢ - أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM): وهو أسلوب إحصائي يستخدم لاختبار مدى صحة النماذج المقترحة وقد تم استخدامه لاختبار النموذج المقترح للدراسة للتعرف على مدى تمثيل بيانات الدراسة اتي تم جمعها للنموذج المقترح، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي المعروف باسم LISERAL8.8

٢. ١. اختبار صدق وثبات مقاييس متغيرات الدراسة:

٤. ٤. ١. اختبار صدق المقاييس:

تم تحديد درجة صدق المقاييس المستخدمة في قياس المفاهيم النظرية الخاصة بالدراسة استناداً إلى المعايير التي اقترحها (Hair et al, 2010) وهي الآتي: ان جميع معاملات التحميل (Factor loading) على أي عامل ينبغي أن تكون معنوية وتزيد عن (0.60)، متوسط التباين المفسر (AVE) عن طريق العامل ينبغي أن يتجاوز (0.5).

بالنظر إلى الجدول (١) نجد أن جميع معاملات التحميل على العوامل تزيد عن (٠.٦٠) وتتمتع بمستوى معنوي مرتفع عند ألفا = ٠.٠٠١، يوضح الجدول (١) أن قيم معاملات التحميل تتراوح من 0.607 إلى ٠.٧٨٢، وأيضاً يظهر الجدول أن متوسط التباين المفسر (AVE) (Average Variance Extracted) تزيد جميع القيم الخاصة بالمتغيرات عن ٠.٥ حيث بلغت أدنى قيمة 50.252 تقريباً وهي المناظرة لمتغير استراتيجية التمايز، وفي المقابل بلغت أكبر قيمة 72.253 تقريباً وهي المناظرة لمتغير التسليم وتُعد تلك القيم ملائمة تماماً حيث تتجاوز ٠.٥ وحيث يتضح من جدول (١) ان كافة الشروط متحققة لذلك تتصف مقاييس أداء الدراسة بالصدق التقاربي.

وبناء على ما سبق، يتبين أن الشروط الثلاثة الخاصة بفحص الصدق التطابقي مستوفاة مع مراعاة ملاحظة أنه تم حذف بعض الأسئلة الفرعية التي لم يكن لها ثبات قوي، وبعد حذفها ارتفع قيمة معامل ألفا وهي الآتي: العبارة رقم (4، 5، 9، 15، 16، 22، 24، 33) وفيما يخص فحص الصدق التمايزي فهو يهدف إلى تقييم مدى إختلاف (تمايز) كل مفهوم (Construct) وقياسه بواسطة "العناصر" (Items) الخاصة به عن بقية المفاهيم الأخرى وقياسها (Bagozzi, Yi, and Philip, 1991) وللتحقق من وجود الصدق التمايزي للمقاييس المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، ينبغي أن

تكون قيمة معامل الارتباط بين أي إثنين من المتغيرات (Constructs) أقل من الجذر التربيعي لمتوسط التباين المفسر بواسطة المقاييس الخاصة بالمتغير (Hair et al, 2010). وبالنظر إلى الجدول التالي رقم (١) نجد أن جميع معاملات الارتباط بين أي إثنين من المتغيرات أقل من الجذر التربيعي لمتوسط التباين المفسر.

جدول رقم (١). معاملات الارتباط بين المتغيرات والصدق التمايزي.

المتغير	الجودة	التكلفة	التسليم	المرونة	قيادة التكلفة	التمايز	أداء الأعمال
الجودة	٠,٧٩٣						
التكلفة	٤٢٩.**	٠,٧٥٠					
التسليم	٥٢٠.**	٥٠٧.**	٠,٧٥٠				
المرونة	٤٥٩.**	٤٧٥.**	٥٢٦.**	٠,٧٦٧			
قيادة التكلفة	٤٤٦.**	٣٤١.**	٣٠٣.**	٤٠٨.**	٠,٧١٧		
التمايز	٤٩٤.**	٣٩٠.**	٤١٨.**	٤١٥.**	٦٤١.**	٠,٧٩٠	
أداء الأعمال	٣٩٥.**	٤٦٥.**	٥٤٣.**	٤٢٦.**	٣٨٩.**	٤٦٦.**	٠,٧٣٧

.** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط بين كل متغيرين أقل من الجذر التربيعي لمتوسط التباين المفسر كل من نفس المتغيرين وهذا يدل على وجود صدق تمايزي.

٤.٤.٢. اختبار ثبات المقاييس:

وتشير البيانات الواردة في الجدول رقم (٢) إلى أن قيم معامل الفا لمقاييس لمتغيرات الدراسة تتراوح بين 0.616، و0.782 وهي أعلى من الحد الأدنى للقبول وهو

٠.٦٠. وهذا يشير إلى تمتع مقاييس متغيرات الدراسة بدرجة من الثبات وذلك طالما ان معاملات الثبات أكبر من ٠.٦٠.

جدول رقم (٢). درجة ثبات وصدق المقاييس المستخدمة في قياس المتغيرات.

متغير	العبارات	معامل التحميل (FL)	متوسط التباين المستخرج AVE%	معامل قيمة ألفا (α)
الجودة (Q)	١-تحسين درجة المطابقة للمواصفات.	٠,٨٠٠	٦٢,٨١٨	٠,٧٠٣
	٢-استخدام أساليب الرقابة الاحصائية	٠,٧٩٨		
	٣-تطوير عمليات جديدة لإنتاج منتجات جديدة	٠,٧٩٩		
	٤-تطوير عمليات جديدة لتحسين المنتجات الحالية	٠,٥٧٠		
	٥-تخفيض زمن الاعداد لتشغيل الآلات.	٠,٤٨٠		
(حذف)				
التكلفة (C)	٦-تخفيض حجم المخزون	٠,٧٨٤	٥٦,١١١	٠,٦٠٧
	٧-زيادة معدل استخدام الطاقة.	٠,٧٣١		
	٨-تخفيض تكاليف الانتاج.	٠,٧٣٠		
	٩-زيادة إنتاجية العمال.	٠,٦١٩		
(حذف)				
التسليم (D)	١٠-التسليم السريع للمنتجات.	٠,٨٥	٧٢,٢٥٣	٠,٦١٦
	١١-التسليم في الموعد المحدد	٠,٨٥		
المرونة (F)	١٢-تخفيض زمن دورة الانتاج.	٠,٧٥٨	٥٨,٨٣٢	٠,٦٥٣
	١٣-زيادة القدرة على اجراء تغيرات سريعة في التصميم.	٠,٨٥٢		
	١٤-زيادة القدرة على اجراء تعديل سريع في مستوي الطاقة.	٠,٦٨٢		
	١٥-زيادة القدرة على اجراء تعديل سريع في مزيج المنتج.	٠,٦١٢		
	١٦--زيادة القدرة على تقديم كبير من	٠,٥٠٢		

متغير	العبارات	معامل التحميل (FL)	متوسط التباين المستخرج AVE%	معامل قيمة ألفا (α)
	الخصائص في المنتج.	(حذف)		
استراتيجية قيادة ١٧-تخفض الشركة تكاليف الإنتاج بشكل التكلفة مستمر . CLS	١٨-تحصل الشركة على مواردها بتكاليف مناسبة.	٠,٨٠٦	٥١,٣٥٩	٠,٧٨٢
	١٩-تنتج الشركة كميات كبيرة في كل دورة.	٠,٧١٥		
	٢٠-تزداد إنتاجية العامل مع الوقت.	٠,٦٥١		
	٢١-تجمع الشركة طلبيات كل صنف لإنتاجها معا.	٠,٧١٨		
	٢٢-مبيعات الشركة تساعد على خفض التكاليف	٠,٦٧٨		
	(حذف)			
استراتيجية التمايز DS	٢٣-تقدم الشركة منتجاتها بالجودة المطلوبة.	٠,٦٣٥	٥٠,٢٥٢	٠,٧٧٤
	٢٤-تقوم إدارة البحوث والتطوير بتطوير منتجات جديدة.	٠,٦٢٨		
	٢٥-تقدم الشركة منتجات متميزة.	(حذف)		
	٢٦-تمتلك الشركة علاقات مميزة مع عملائها.	٠,٨٣١		
	٢٧-تمتتع الشركة بسمعة جيدة.	٠,٧١٠		
	٢٨-تمتلك الشركة كوادر بشرية ذات كفاءات عالية.	٠,٦٣٠		
		٠,٧٤٠		
	(حذف)			
أداء الأعمال BP	٢٩-تحسين الصورة الذهنية للمنظمة	٠,٧٦٦	٥٤,٢٥١	٠,٧١٠
	٣٠-زيادة كفاءة العمليات / الإنتاج.	٠,٧١١		
	٣١-زيادة الحصة السوقية.	٠,٧٤٨		
	٣٢-زيادة معدل العائد على الاستثمار.	٠,٦٥٥		
	٣٣-زيادة معد العائد على حق الملكية.	٠,٥١٩		
	(حذف)			

٤. ٤. ٣. توصيف مفردات الدراسة:

تم في هذا الجزء القيام بمقابلات شخصية مع المستقضي منهم من مديري الإنتاج والعمليات بالشركات محل الدراسة. بالإضافة إلى قيام المستقضي منهم بملء قائمة الاستقصاء، وقد تم التركيز على بعض العوامل الخاصة بأنواع استراتيجية التنافس في علاقتها باستراتيجية التصنيع وتأثير ذلك على أداء الأعمال. ويوضح الجدول رقم (٣) هذه الأبعاد أو العوامل، وكذلك المتوسط والانحراف المعياري لكلاً منهما.

جدول رقم (٣). توصيف متغيرات أبعاد الدراسة.

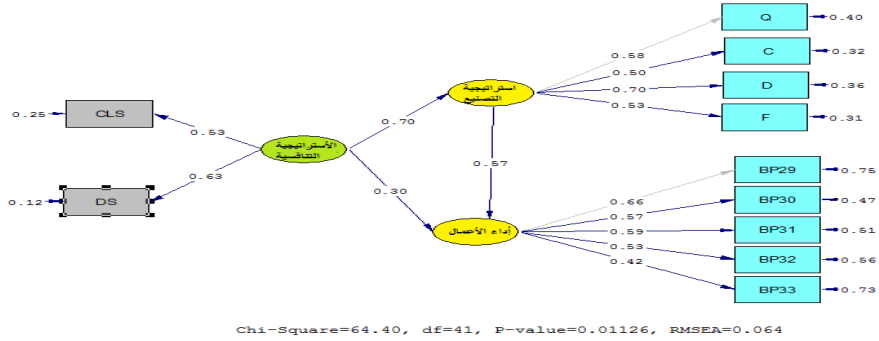
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغير / البعد
,٨٣	٣,٥٣	استراتيجية التصنيع
,٨٦	٣,٢٩	الجودة
,٧٥	٣,٥٧	التكلفة
,٩٢	٣,٦٩	التسليم
,٧٧	٣,٥٤	المرونة
,٧٣	٣,٥٢	الاستراتيجية التنافسية
,٧٣	٣,٥١	قيادة التكلفة
,٧٣	٣,٦١	التمايز
,٧٠	٣,٧٠	أداء الأعمال

ومن نتائج جدول رقم (٣) يتضح لنا تقارب متوسطات المفاهيم المتعلقة بالمتغيرات موضع الدراسة، حيث تراوحت قيم تلك المتوسطات الخاصة بهذه المفاهيم ما بين (3.29) و(3.69) كما بلغ متوسط متغير استراتيجية التصنيع ٣.٥٣، كما بلغ متوسط متغير الاستراتيجية التنافسية ٣.٥، واخير بلغ متوسط متغير أداء الأعمال ٣.٧، في

حين احتل بعد التسليم كأحد ابعاد متغير استراتيجية التصنيع اعلي متوسط، وبعد الجودة اقل متوسط ويمكن تفسير ذلك بانه نظرا للمنافسة الشديدة التي تواجهها الشركات العاملة في مجال الصناعات الغذائية، تظهر أهمية ضرورة توفير السلع أو المنتجات في الوقت المحدد للمحافظة على الحصة السوقية لها، وقد كمتقاربت أيضا الانحرافات المعيارية للمفاهيم المتعلقة بالمتغيرات موضع الدراسة، فقد بلغ متوسط الانحراف المعياري لمتغير استراتيجية التصنيع ٨٣، لمتغير الاستراتيجية التنافسية ٧٣، و متغير أداء الأعمال ٧٠، كما لوحظ ان قيم الانحرافات المعيارية الخاصة بأبعاد هذه المفاهيم قد تراوحت ما بين (٠.٩٢) لبعء التسليم، (٠.٧٠) لمتغير أداء الأعمال ما يشير إلى ان اختلاف في اراء الافراد المشاركين في الدراسة حول تلك المفاهيم كان محدودا بشكل نسبي في قطاع الصناعات الغذائية العاملة في محافظة الإسكندرية.

٤.٤.٤. تحليل النموذج الهيكلي:

تم تأسيس جودة التوفيق العامة (Overall Goodness of Fit) باستخدام اختبار "مربع كاي" (Chi - Square)، ويقيم الاختبار مدى ملائمة النموذج المفترض من حيث قدرته على تفسير التباينات والتغايرات (Covariance) في البيانات. ونظراً لميل اختبار "مربع كاي" إلى أن يكون حساساً لحجم العينة، تم تبني مؤشرات ملائمة أخرى مثل NFI, CFI, GFI جنباً إلى جنب مع اختبار "مربع كاي". ويوضح الشكل رقم (٢) نتائج نموذج الدراسة المقترح (معاملات الانحدار) وكما يوضح جدول رقم (٣) نتائج تحليل النموذج الهيكلي، الجدول (٤): قيم معاملات المسار لنموذج الدراسة، واخيرا ويوضح جدول رقم (٦) معاملات تحميل المتغيرات المستقلة والوسيلة التي تظهر الاهمية النسبية لعناصرها.



Chi-Square=64.40, df=41, P-value=0.01126, RMSEA=0.064

الشكل رقم (٢): نتائج تحليل نموذج الدراسة المقترح

جدول رقم (٣). ملخص نتائج مؤشرات جودة توافق النموذج.

القيم المتحصل عليها من النموذج المقترح	الدرجات المثالي	المقياس
٠,٩٧	كلما اقتربت من الواحد الصحيح كلما كان هناك تطابق بين البيانات ونموذج الدراسة	مؤشر التوافق المقارن (CFI)
٠,٩٢	كلما اقتربت من الواحد الصحيح كلما كان هناك تطابق بين البيانات ونموذج الدراسة	مؤشر جودة التوافق (GFI)
٠,٩٤	كلما اقتربت من الواحد الصحيح كلما كان هناك تطابق بين البيانات ونموذج الدراسة	مؤشر التوافق المعياري (NFI)
٠,٠٦٤	إذا كانت القيمة اقل من ٠,٠٥ إلى ٠,٠٨ فهذا يعبر التطابق بين البيانات ونموذج الدراسة بدرجة كبيرة	مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط مربع خطأ التقدير (RMSEA)
٠,٠٤٥	إذا كانت القيمة اقل من ٠,٠٥ إلى ٠,٠٨ فهذا يعبر التطابق بين البيانات ونموذج الدراسة بدرجة كبيرة	الجذر التربيعي للباقي (RMR)
١,٥٧	كلما كانت القيمة اقل من ٣ كلما كان هناك تطابق بين البيانات ونموذج الدراسة بدرجة كبيرة	٢كا

يتضح من نتائج جدول رقم (٣) الخاصة بنتائج تحليل النموذج البنائي ان جميع مؤشرات قيم الحكم على النموذج تعد مقبولة وهذا يعكس ضرورة قبول النموذج البنائي.

جدول رقم (٤). قيم معاملات المسار لنموذج الدراسة.

المسارات	رقم الفرض	معامل المسار	قيمة احصائية (ت)	قبول أم رفض
التنافس--- < التصنيع	١ ف	٠,٧٠	٦,٠٧	قبول
التصنيع--- < أداء الأعمال	٢ ف	٠,٥٧	٣,٤	قبول
التنافسية--- < أداء الأعمال	٣ ف	٠,٣٠	٢	قبول
المسارات المختبرة الأثر المباشر				
التنافسية--- < أداء الأعمال		٠,٧٠	٥,٤٢	
الاثر الإجمالي	٤ ف			قبول
التنافسية--- < أداء الأعمال		٠,٤٠	٣,٤	
الاثر غير المباشر				

***مستوى معنوية أقل من ٠,٠٠١

جدول رقم (٥). معاملات تحميل المتغيرات المستقلة والوسيطه التي تظهر الاهمية النسبية لعناصرها.

الاستراتيجية	الاستراتيجية الفرعية	معامل التحميل	قيمة احصائية ت
التنافس	قيادة التكلفة	٠,٥٣	٨,٨٧
	التمايز	٠,٦٣	١٠,٦٩
التصنيع	التكلفة	٠,٥٠	٧,٣٦
	الجودة	٠,٥٨	٥,٤٢
	المرونة	٠,٥٣	٦,٨٥
	التسليم	٠,٧٠	٧,٣٦

٥. مناقشة وتفسير نتائج اختبار فروض الدراسة:

الفرض الأول: يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية بين الاستراتيجية التنافسية واستراتيجية التصنيع في الشركات محل الدراسة. يتبين من النتائج الواردة في جدول (٤) أن قيمة معامل المسار بين المتغيرين بلغت ٠.٧٠ ، وقيمة $t = ٦.٠٧$ وهي علاقة موجبة ومعنوية عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٠١ وهذا ما يفسر قبول الفرض الأول بوجود تأثير لمتغير الاستراتيجية التنافسية على استراتيجية التصنيع في الشركات محل الدراسة. وتتفق تلك النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة في هذا المجال (Ho & Ramayah, 2016; Oltra & Flor, 2010; Amoako-Gyampah, & Acquah, 2008; Ward & Duray, 2000) ويمكن تفسير ذلك بان اهتمام الشركات بمكونات وعمليات استراتيجية التصنيع سوف يؤدي إلى تركيز المنظمة على استخدام مواردها المتفردة والمتميزة عن غيرها من المنافسين في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

الفرض الثاني: يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية بين استراتيجية التصنيع وأداء الأعمال في الشركات محل الدراسة. يتبين من النتائج الواردة في جدول (٤) أن قيمة معامل المسار بين المتغيرين بلغت ٠.٥٧ ، وقيمة $t = ٣.٠٤$ وهي علاقة موجبة ومعنوية عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٠١ وهذا ما يفسر قبول الفرض الثاني بوجود تأثير لمتغير استراتيجية التصنيع على أداء الأعمال في الشركات محل الدراسة، وهو ما أكدته نتائج العديد من الدراسات (Devaraj et al, 2000; Badri et al, 2000; Oltra & Flor, 2010; Demeter, 2003) ويمكن تفسير ذلك بان ان استراتيجية التصنيع تتضمن الوسائل والأدوات التي يمكن من خلالها لإدارة العمليات تحقيق الاستراتيجية العامة للمنظمة، والمساعدة في بناء منظمة موجهة بالعميل مما ينعكس ذلك على زيادة معدل نمو المبيعات، ومعدل العائد على الاستثمار وربحية المنظمة.

الفرض الثالث: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين الاستراتيجية التنافسية وأداء الأعمال في الشركات محل الدراسة. يتبين من النتائج الواردة في جدول (٤) أن قيمة معامل المسار بين المتغيرين بلغت ٠,٣٠، وقيمة $t = ٢$ وهي علاقة موجبة ومعنوية، عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٠١، وهذا ما يفسر قبول الفرض الثالث بوجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لمتغير الاستراتيجية التنافسية على أداء الأعمال في الشركات محل الدراسة، وهوما أكدته نتائج العديد من الدراسات (Raymond & Croteau, 2009; González-Benito & Suárez-González, 2010) ويمكن تفسير ذلك بان تشكيل وتنفيذ الاستراتيجية التنافسية يدعم قدرة المنظمات على تحقيق الميزة التنافسية في الشركات محل الدراسة.

الفرض الرابع: الأثر الكلي للاستراتيجية التنافسية على أداء الأعمال من خلال استراتيجية التصنيع سوف يكون أكبر من الأثر المباشر للاستراتيجية التنافسية على أداء الأعمال في الشركات محل الدراسة. يتبين من النتائج الواردة في جدول (٤) أن قيمة معامل المسار بين المتغيرين بلغت ٠,٧٠، وقيمة $t = ٥,٤٢$ وهي علاقة موجبة ومعنوية، عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٠١ كما ان قيمة معامل الانحدار β للعلاقة الغير مباشرة بين الاستراتيجية التنافسية على أداء الأعمال في ظل وجود متغير استراتيجية التصنيع كمتغير وسيط بلغت ٠,٤٠، وقيمة $t = ٣,٤٠$ عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٠١ وهذا ما يفسر قبول الفرض الرابع بوجود تأثير لمتغير استراتيجية التصنيع كمتغير وسيط بين الاستراتيجية التنافسية وأداء الأعمال، وهوما أكدته نتائج العديد من الدراسات (Amoako-Gyampah, & Acquah, 2008; González-Benito & Suárez-González, 2010; Raymond & Croteau 2009) ويمكن تفسير ذلك بأهمية دور

استراتيجية التصنيع في تشكيل وتنفيذ الاستراتيجية التنافسية التي تدعم قدرة المنظمات على تحقيق الميزة التنافسية في الشركات محل الدراسة.

إضافة الى ما سبق وكما يتضح من جدول رقم (٥) إن استراتيجية التمايز هي الاستراتيجية الأكثر اعتماد عليها عن قيادة التكلفة حيث كان معامل الانحدار لاستراتيجية التمايز ٠.٦٣، وهذا يعكس أهمية هذا المتغير في تحقيق نجاح تطبيق الاستراتيجية التنافسية داخل المنظمة. ولاستراتيجية التكلفة ٠.٥٣ ومع ذلك فإن كلاً من الاستراتيجيتين مستخدمتين من قبل الشركات محل الدراسة ولكن بأهمية نسبية مختلفة، ويمكن للباحث تفسير ذلك من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قام بها بأنه نظراً لطبيعية منتجات هذا القطاع واتصاف معظمها بأنها منتجات سهلة المنال أو سلع ميسرة تتقارب أسعارها من بعضها بعضاً، تلجأ الكثير من المنظمات إلى تبني استراتيجية التمايز كاستراتيجية تنافسية لما لها من مقومات تمكنها من جذب عملاء جدد والمحافظة على العملاء الحاليين.

أما فيما يتعلق باستراتيجية التصنيع نجد أن الشركات محل الدراسة تعتمد على كل من التكلفة والمرونة والجودة والتسليم، ولكن بأهمية نسبية مختلفة بحيث يأتي في المقام الاول التسليم ثم الجودة فالمرونة وأما التكلفة فهي تمثل البعد الاخير من حيث الاهمية وذلك نظرا الى ان معاملات الانحدار لهذه المتغيرات تمثلت في ٠.٧٠ ، ٠.٥٨ ، ٠.٥٣ ، ٠.٥٠ على التوالي، ويمكن للباحث تفسير ذلك بأنه نظراً للمنافسة الشديدة التي تواجهها الشركات العاملة في مجال الصناعات الغذائية سواء تلك التي تبني استراتيجية التمايز أو استراتيجية قيادة التكلفة، تظهر أهمية ضرورة توفير السلع أو المنتجات في الوقت المحدد للمحافظة على الحصة السوقية لها. في حين احتل البعد الخاص بالجودة كأحد مكونات استراتيجية التصنيع المرتبة الثانية بمتوسط ٥٨٪، وقد

احتل المرتبة الثالثة البعد الخاص بالمرونة كأحد مكونات استراتيجية التصنيع بمتوسط معامل تحميل 53٪، بينما جاء في المرتبة الأخيرة البعد الخاص بالتكلفة كأحد مكونات استراتيجية التصنيع بمتوسط معامل تحميل 50٪.

٦. توصيات الدراسة

في ضوء ما كشفت عنه نتائج الدراسة الحالي، وبناء على ما قدمه الباحث من تفسير ومناقشة لنتائج الدراسة يمكن للبحث الحالي ان يتقدم بنوعين من التوصيات وهما: توصيات تطبيقية، توصيات لبحوث مستقبلية.

٦.١. التوصيات التطبيقية:

أ) يوصي الباحث بضرورة اشراك مديري الإنتاج والعمليات في صياغة الاستراتيجية التنافسية لتحقيق درجة اعلي من التكامل بين الاستراتيجية التنافسية واستراتيجية التصنيع، بما يضمن رفع مستوي الأداء في كل عمليات الشركة.

ب) يوصي الباحث بضرورة العمل على ترسيخ ثقافة إدارة الوقت وبيان أهمية التخطيط الجيد له، مع ابيان أهمية الالتزام بالزمن المطلوب لإنتاج السلع وانعكاس ذلك على زمن تسليم المنتج ومن ثم درجة رضاء العملاء، وأداء المنظمة.

ج) يوصي الباحث بضرورة العمل على ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة من خلال توضيح المزايا والعوائد التي تعود عليهم من التركيز على فلسفة الجودة حتى يمكنهم تدعيم الصورة الذهنية، وتدعيم القدرة التنافسية لهم في السوق.

د) يوصي الباحث بضرورة الاستفادة من إيجابيات تطبيق استراتيجية التمايز كأحد ابعاد الاستراتيجية التنافسية لما لها من تأثير إيجابي على الأداء، حيث انه من خلال اتباع هذه الاستراتيجية ستمكن المنظمة في نفس الوقت من تحقيق اهداف

استراتيجية قيادة التكلفة، فمن خلال تطبيق استراتيجية التمايز سوف تتمكن تلك المنظمات من تخفيض معدلات العيوب في المنتج، وتخفيض تكلفة عملياتها، وهذا من شأنه تحقيق اهداف استراتيجي التمايز وقيادة التكلفة في نفس الوقت.

٦. ٢. التوصيات لبحوث مستقبلية:

أ) اقتصر الدراسة الحالية على اختبار النموذج الذي اقترحه الباحث على قطاع الشركات الصناعية العاملة في مجال الاغذية لذلك يوصي الباحث بعمل دراسة مقارنة من خلال اختبار هذا النموذج في قطاعات اخري.

ب) يمكن تقسيم الشركات محل الدراسة حسب نمط ملكيتها إلى قطاع عام، ومشارك، وخاص، للتعرف على ما إذا كان هناك تأثير لنمط الملكية على أنواع الاستراتيجية التنافسية في علاقتها بالأداء.

ج) يمكن توسيع نطاق هذه الدراسة من خلال ادخال بعض المتغيرات الأخرى كالتغيرات البيئية مثل درجة تغير الأسواق، ودرجة المنافسة، وتكلفة العمل، تطبيقها على قطاع الخدمات، لمعرفة مدى تأثير تلك المتغيرات البيئية على مستوى أداء الأعمال.

د) يمكن اجراء دارسات اخري تضمن تأثير التكامل الوظيفي، والابعاد التنافسية لاستراتيجية التصنيع على الأداء التنافسي.

٧. المراجع

- ادريس، ثابت عبد الرحمن (٢٠٠٧). *بحوث التسويق، أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض - الدار الجامعية - الإسكندرية: ٤٣٧- ٥١٧.*
- سلطان، اشرف فواد (٢٠٠٤)، *أثر استخدام استراتيجية التصنيع المعتمدة على مدخل الموارد في إيجاد ميزة تنافسية للمنظمة، بالتطبيق على قطاع الغزل والنسيج في مصر، رسالة ماجستير - جامعة الإسكندرية - كلية التجارة: 41-9*
- خير، محمد، سليم أبو زيد، محمود مقداي، خليل الحياي (٢٠١٣)، *دراسة تأثير استراتيجية التصنيع في الأداء المؤسسي طبقا للنظرة المستندة إلى الموارد والنظرية الموقفية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ٩، العدد ٣: 445-462*
- عطية، احمد (٢٠٠٤)، *أثر التكامل بين استراتيجية الإنتاج، والاستراتيجية التنافسية للشركة على مستوى الأداء، رسالة ماجستير - جامعة الإسكندرية - كلية التجارة.*

- وزارة التجارة والصناعة، قطاع نقطة التجارة الدولية المصرية. www.tpegypt.gov.eg
- Flynn BB, Schroeder RG, Sakakibara S. 1995. The impact of quality management practices on perfor-
- Kim, Y., & Lee, J. (1993). Manufacturing strategy and production systems: an integrated framework. *Journal of Operations Management*, 11(1), 3-15.
- Krajewski, L. J., & Ritzman, L. P. (2001). *Operations management: strategy and analysis*. Pearson College Division.
- 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.
- mance and competitive advantage. *Decision Sciences* 26(5): 659-691.

- manufacturing strategy formulation processes" *Int. J. Production Economics* 56-57 (1998) 517-523
- Maruchek, A., Pannesi, R., & Anderson, C. (1990). An exploratory study of the manufacturing strategy process in practice. *Journal of Operations Management*, 9(1), 101-123.
- Miles, R.E., Snow, C.C., 1978. *Organizational Strategy, Structure and Process*. McGraw-Hill, New York.
- Mukerji, B., Fantazy, K., Kumar, U., & 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, 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
- Narkhede, B. E., & Narkhede, B. E. (2017). Advance manufacturing strategy and firm performance: An empirical study in a developing environment of small-and medium-sized firms. *Benchmarking: An International Journal*, 24(1), 62-101.
- Noble, M. A. (1995). 'Manufacturing strategy: testing the cumulative model in a multiple country context', *Decision Sciences*, 26, pp. 693–721.
- Oliver, C. (1997). Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-based views. *Strategic management journal*, 697-713.
- Oltra, M. J., & Luisa 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
- Porter, M.E., 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press, New York, NY.
- Pundir, A. K., Mishra, R., & Ganapathy, L. (2013). An exploration of firm level competitiveness through choices in Manufacturing Strategy: The case of Indian four wheeler passenger vehicle companies. *EuroEconomica*, 32(2) , 49-61
- Raymond, L., & Croteau, A. M. (2009). Manufacturing strategy and business strategy in medium-sized enterprises: performance effects of strategic alignment. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 56(2), 192-202.
- Rose, R. C., Kumar, N., & Ibrahim, H. I. (2008). The effect of manufacturing strategy on organizational performance. *Performance Improvement*, 47(1), 18-25.

- 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
- 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.
- Swamidass, P. M. and W. T. Newell (1987). 'Manufacturing strategy, environmental uncertainty and performance: a path analytic model', *Management Science*, 33, pp. 509–524.
- Vickery, S.K., Droge, C., Markland, R.E., (1997). Dimensions of manufacturing strength in the furniture industry. *Journal of Operations Management* 15, 317–330.
- 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., McCreery, J. K., Ritzman, L. P., & Sharma, D. (1998). Competitive priorities in operations management. *Decision Sciences*, 29(4), 1035-1046.
- Zahra, S. A., & Das, R. (1993). Innovation strategy and financial performance in manufacturing companies: An empirical study. *Production and Operations Management*, 2(1), 15–37.

قائمة الاستقصاء

بسم الله الرحمن الرحيم

الزميل العزيز.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نحيط سيادتكم علما بأن هذا الاستقصاء خاص بدراسة يعدها الباحث تحت عنوان " دراسة لدور استراتيجية التصنيع على فهم العلاقة ما بين الاستراتيجيات العامة للتنافس وأداء الأعمال بالتطبيق على عدد من الشركات الصناعية المصرية " من أجل الوصول إلى فهم متعمق لكيفية تحسين أداء الأعمال في الشركات الصناعية المصرية يملأ هذه القائمة كلا من مديري قطاعات الإنتاج، التسويق، المبيعات، المخازن، الإدارة المالية ذلك بهدف استطلاع آراءهم فيما يتعلق بهدف الدراسة وتقييم الإطار الذي اقترحه الباحث لتحقيق هذا الهدف.

ويشكر الباحث حسن تعاونكم معه، حيث أن اهتمامكم بأسئلة الاستقصاء وإجاباتكم عليها تمثل أحد الدعائم الأساسية للبحث وما يسفر عنه من نتائج، علما بأن جميع المعلومات سوف تحظى بالسرية التامة وسوف تستخدم لأغراض البحث فقط وذلك كما تقضى أمانة البحث العلمي.

وتقبلوا فائق الشكر والاحترام،

الباحث

دكتور / احمد محمد عبد العال رشوان

مدرس إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة الإسكندرية

موبايل : ٠١٢٢٢٣٦٤٦٩٦٠١٠٩٩٩٦٦٠٤٣

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تعكس " دور استراتيجية التصنيع على فهم العلاقة ما بين الاستراتيجيات العامة للتنافس وأداء الأعمال(من فضلك ضع دائرة أمام الخانة للعبارة التي تعبر عن درجة تركيز إدارة التصنيع في شركتكم على العناصر الآتية).

(أ) الجودة:

العبارة	تركيز منخفض جدا	تركيز منخفض	تركيز متوسط	تركيز مرتفع	تركيز مرتفع جدا
١-تحسين درجة المطابقة للمواصفات.	١	٢	٣	٤	٥
٢-استخدام أساليب الرقابة الاحصائية.	١	٢	٣	٤	٥
٣-تطوير عمليات جديدة لإنتاج منتجات جديدة.	١	٢	٣	٤	٥
٤-تطوير عمليات جديدة لتحسين المنتجات الحالية	١	٢	٣	٤	٥
٥-تخفيض زمن الاعداد لتشغيل الآلات.	١	٢	٣	٤	٥

(ب) التكلفة:

٦-تخفيض حجم المخزون.	١	٢	٣	٤	٥
٧-زيادة معدل استخدام الطاقة.	١	٢	٣	٤	٥
٨-تخفيض تكاليف الانتاج.	١	٢	٣	٤	٥
٩-زيادة إنتاجية العمال.	١	٢	٣	٤	٥

(ج) التسليم:

١٠-التسليم السريع للمنتجات.	١	٢	٣	٤	٥
١١-التسليم في الموعد المحدد	١	٢	٣	٤	٥

(د) المرونة:

١٢- تخفيض زمن دورة الانتاج.	١	٢	٣	٤	٥
١٣- زيادة القدرة على اجراء تغييرات سريعة في التصميم.	١	٢	٣	٤	٥
١٤- زيادة القدرة على اجراء تعديل سريع في مستوي الطاقة.	١	٢	٣	٤	٥
١٥- زيادة القدرة على اجراء تعديل سريع في مزيج المنتج.	١	٢	٣	٤	٥
١٦- زيادة القدرة على تقديم كبير من الخصائص في المنتج.	١	٢	٣	٤	٥

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تعكس " الاستراتيجية التنافسية للشركة (من فضلك ضع دائرة أمام الخانة للعبارة التي تعبر عن وجهة نظر شركتكم).

اولا: استراتيجية قيادة التكلفة

العبارة	غير موافق على الإطلاق	غير موافق	موافق	موافق لحد ما	موافق تماماً
١٧- تخفيض الشركة تكاليف الإنتاج بشكل مستمر.	١	٢	٣	٤	٥
١٨- تحصل الشركة على مواردها بتكاليف مناسبة.	١	٢	٣	٤	٥
١٩- تنتج الشركة كميات كبيرة في كل دورة.	١	٢	٣	٤	٥
٢٠- تزداد إنتاجية العامل مع الوقت.	١	٢	٣	٤	٥
٢١- تجمع الشركة طلبيات كل صنف لإنتاجها معا.	١	٢	٣	٤	٥
٢٢- مبيعات الشركة تساعد على خفض التكاليف	١	٢	٣	٤	٥

ثانيا: استراتيجية التمايز

٢٣- تقدم الشركة منتجاتها بالجودة المطلوبة.	١	٢	٣	٤	٥
٢٤- تقوم إدارة البحوث والتطوير بتطوير منتجات جديدة.	١	٢	٣	٤	٥
٢٥- تقدم الشركة منتجات متميزة.	١	٢	٣	٤	٥
٢٦- تمتلك الشركة علاقات مميزة مع عملائها.	١	٢	٣	٤	٥
٢٧- تتمتع الشركة بسمعة جيدة.	١	٢	٣	٤	٥
٢٨- تمتلك الشركة كوادر بشرية ذات كفاءات عالية.	١	٢	٣	٤	٥

مستوى التغير في أداء الأعمال:

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تعكس تأثير الاستراتيجية التصنيعية والاستراتيجية التنافسية للشركة على أداء الأعمال (من فضلك ضع دائرة حول العبارة التي تعكس وجهة نظركم):

- إلى أي مدى قادت الاستراتيجية التصنيعية التي تبنتها المنظمة في:

بدرجة قليلة للغاية	بدرجة قليلة	بدرجة متوسطة	بدرجة كبيرة	بدرجة كبيرة جدا	
١	٢	٣	٤	٥	٢٩- تحسين الصورة الذهنية للمنظمة
١	٢	٣	٤	٥	٣٠- زيادة كفاءة العمليات / الإنتاج.
١	٢	٣	٤	٥	٣١- زيادة الحصة السوقية.
١	٢	٣	٤	٥	٣٢- زيادة معدل العائد على الاستثمار.
١	٢	٣	٤	٥	٣٣- زيادة معد العائد على حق الملكية.

**The Role of Manufacturing Strategy in Interpreting the Relationship Between
Competitive Strategies and Business Performance
"An Empirical Study on the Food Industry Sector in Alexandria Governorate"**

Ahmed Mohamed Abdel Aal Rashwan
Faculty of Commerce, Alexandria University, Egypt

Abstract. This study aims to identify the role of the manufacturing strategy as an intermediate variable in interpreting the relationship between competitive strategy and business performance. This study was conducted on a number of industrial organizations working in the food industry sector in Alexandria governorate. To achieve study objectives, four hypotheses were developed, A survey Questionnaire developed by the researcher to collect the initial data. Based on Cronbach Alfa Index has confirmed the reliability of the variables measurements that used. Using the method of CFA, and SEM to test the model and study hypotheses. The study found that: 1- there is a positive impact of the strategy of manufacturing and competitive strategy on the performance of business in the industrial organizations under study, 2- The strategy of manufacturing as a mediating variable plays a role in interpreting the relationship between competitive strategy and business performance..

Keywords: Manufacturing strategy -Competitive strategy- Business performance.

