

## بررسی رابطه بین راهبردهای تولید و راهبردهای رقابتی در صنایع تولیدی ظروف چینی ایران

بهزاد مقیمی شهری<sup>۱</sup>، علیرضا خداوند\*<sup>۲</sup>، حسین رحمان سرشت<sup>۳</sup>

- ۱- دانشجوی دکتری مدیریت صنعتی، گروه مدیریت عملیات و فناوری اطلاعات، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.
- ۲- دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه بین‌المللی امام رضا (ع)، مشهد، ایران.
- ۳- استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

بازنگری: ۱۴۰۴/۰۱/۲۵

دریافت: ۱۴۰۳/۰۳/۰۳

انتشار: ۱۴۰۴/۰۷/۰۹

پذیرش: ۱۴۰۴/۰۲/۱۶

### چکیده

در عصر کنونی سازمان‌ها با محیط دارای پیچیدگی روزافزون در مقیاس جهانی روبه‌رو هستند که برای باقی‌ماندن در میدان رقابت و پویاماندن رقابتی و باید بر متناسب بودن راهبردهای تولیدی و راهبردهای رقابتی اثرگذار بر عملکرد تمرکز کنند. هدف پژوهش کنونی بررسی رابطه بین عوامل تولید، عوامل رقابت و عملکرد است که پایه و اساس راهبرد تناسب راهبردی را شکل می‌دهد. در ادبیات پژوهش این حوزه بیشتر بر راهبردهای تولید و راهبردهای رقابتی تولیدکنندگان به‌صورت مجزا تمرکز شده است. بنابراین در این پژوهش به طراحی و توسعه الگوی مفهومی راهبرد تناسب راهبردی و تجزیه و تحلیل آن از راه معادلات ساختاری پرداخته شد. نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌ها نشان داد که مدیریت مشکلات بر کیفیت فراگیر بیشترین تأثیر مثبت را دارد. همچنین برآورده کردن سفارش‌ها بر منحصربه‌فرد بودن منابع تأثیر بالایی دارد. از سوی دیگر آمادگی‌های پیش از تولید بر مدیریت مشکلات و همچنین برآورده کردن سفارش‌ها اثر مثبت دارد. شاخص مدیریت مشکلات بر مهارت و یادگیری



سازمانی تأثیر شایانی دارد. در نهایت کیفیت فراگیر، مهارت و یادگیری سازمانی و منحصربه‌فرد بودن منابع بر راهبرد تناسب تأثیر مثبتی دارد.

واژه‌های کلیدی: راهبرد رقابتی، راهبرد تولید، راهبرد تناسب راهبردی، روش حداقل مربعات جزئی.

## ۱- مقدمه

ظروف چینی، پیچیده‌ترین فرایند تولید در بین دسته سرامیک‌ها را دارد که از یک‌سو شامل تهیه مواد خام، پردازش و شکل‌دهی آن و از سوی دیگر شامل پیچیدگی ریزساختار و فاز توسعه می‌شود. از نظر اقتصادی صنعت ظروف چینی هفت درصد از کل بازار سرامیک در سراسر جهان را به‌خود اختصاص داده است. همچنین از نظر میزان تولید شامل ۳۱ درصد کاشی کف و دیوار<sup>۱</sup>، ۱۴ درصد ظروف هنری و سفال<sup>۲</sup>، ۱۳ درصد ظروف غذاخوری<sup>۳</sup>، ۱۲ درصد ظروف بهداشتی<sup>۴</sup>، ۱۱ درصد ظروف خدمات غذایی<sup>۵</sup> و ۱۹ درصد سایر موارد می‌شود. ظروف چینی شامل ظروف پخته شده متشکل از بدنه سرامیکی لعاب‌دار و یا بدون لعاب است که به‌طور معمول سفید و بافت ظریف دارند. این ظروف از مواد خام طبیعی تشکیل شده است که بخش عمده آن خاک رس است. همچنین ظروف چینی<sup>۶</sup>، سنگی<sup>۷</sup> و خاکی<sup>۸</sup> ترکیب‌های متمایز<sup>۹</sup> و دمای پخت مجزایی دارند [۱]. با ظهور تجارت الکترونیک توسعه محصولاتی همچون ظروف چینی با فرصت‌ها و چالش‌های جدیدی روبه‌رو شده است. این ظروف به‌دلیل رشد روزافزون خدمات بیمارستانی و همچنین رونق صنایعی همچون گردشگری، تجارت و ... تقاضای بالایی دارند. بنابراین تولیدکنندگان این حوزه در حال راه‌اندازی محصولات نوآورانه برای جذب مشتریان بالقوه در مناطق مختلف کشور می‌باشند تا بتوانند راهبرد مناسبی را در رقابت با سایر

1. floor and wall tile
2. artware and pottery
3. dinnerware and fine china
4. sanitaryware
5. foodservice ware
6. porcelain
7. stoneware
8. earth enware
9.  $K_2O - Al_2O_3 - SiO_2$



صنایع اتخاذ کنند. از آنجایی که این دست اقلام بسیار شکننده هستند و ممکن است در زمان حمل و نقل آسیب ببینند، بنابراین بسته‌بندی با کیفیت لجستیکی به‌عنوان یک راهبرد تولیدی از یک طرف نرخ شکستگی ظروف چینی را کاهش می‌دهد و از طرف دیگر تجربه خرید بهتری را برای مصرف‌کنندگان فراهم می‌کند [۲]. صنایع تولید ظروف چینی در ایران طی سال‌های اخیر چند سونامی را پشت سر گذاشته است که شیوع کرونا و ضربه آن به اقتصاد جهانی نیز یکی از آخرین سونامی‌ها بوده است و همین موضوع منجر به این شده است که در دهه‌های اخیر تعداد واحدهای تولیدی اصلی ظروف چینی کشور تقلیل پیدا کند و بسیاری از واحدها به‌واسطه مشکلات اقتصادی یا نداشتن کیفیت مناسب در برابر دیگر رقبا نتوانند در بازار باقی بمانند و تعطیل شوند. صنعت تولید ظروف چینی فرایند تولید پیچیده و مراحل طولانی انسان‌محور دارد. بنابراین تعطیلی واحدهای این صنعت باعث از بین رفتن تعداد زیادی شغل شده است [۳]. تدوین برنامه‌های راهبردی در صنایع تولیدی ظروف چینی با لحاظ کردن تناسب در توانمندی‌های تولیدی و برای موفقیت در رقابت‌های جهانی بسیار مهم و اثربخش است که البته باید با تغییرات محیط هم‌هنگ شده باشد. اما با توجه به تغییر سریع فناوری در این صنعت، گسترش رقابت در بازار داخلی و خارجی، افزایش اطمینان نداشتن و پیچیدگی در بازاریابی، عامل محیط پیچیده می‌شود. بازاریابی پیچیده تولیدکنندگان را وادار می‌کند تا تولید را با بهره‌وری مبتنی بر راهبرد بازار انجام دهند. بنابراین بازاریابی موفق بستگی به عملکرد راهبردهای تولید و متناسب بودن با راهبردهای رقابتی دارد که منجر به سوق‌دادن عملکرد شرکت به سمت مزیت‌های رقابتی شود [۴].

موفقیت شرکت‌ها براساس نظر پورتر با راهبردهای تولید و راهبردهای عمومی که قابلیت‌ها و توانایی‌های رقابتی را تعریف می‌کند، ارتباط دارد [۵]. به این منظور، سیستم‌های تولیدی باید با محوریت رقابتی طراحی و توسعه پیدا کنند که این امر منجر به عملکرد بهتر شرکت در برآورده کردن خواسته‌های مشتریان می‌شود [۶]. راهبرد تناسب راهبردی به توانمندی تولیدی و قابلیت استفاده از منابع یک صنعت در پاسخ‌گویی به محیط‌های خارجی اطلاق می‌شود. بنابراین وجود نداشتن توازن در یک زنجیره تأمین به هنگام تأمین نیازهای



محیط خارجی و استفاده نکردن بهینه از منابع زیان چشمگیری را به نهادهای تولیدکننده در زنجیره تأمین تحمیل می‌کند [۷].

مفهوم راهبرد تناسب راهبردی همچنین با سازگاری بین نهادهای مختلف در یک زنجیره تأمین ارتباط دارد. بنابراین راهبرد تناسب راهبردی منجر به همسوسازی راهبردهای کارکردی و تصمیم‌های هر نهاد برای خلق یک موقعیت راهبردی سازگار در زنجیره تأمین می‌شود که مبنای تعریف پورتر از بنگاه به عنوان یک سیستم در یک زنجیره است. همچنین پورتر در این راستا بیان می‌کند که راهبرد، خلق موقعیتی منحصربه‌فرد و متمایز است و مجموعه‌ای متفاوت از فعالیت‌ها را در بر می‌گیرد. نکته مهم در این است که این فعالیت‌ها چگونه برای ایجاد سیستمی سازگار و تقویت‌کننده متقابل می‌توانند با یکدیگر متناسب و هماهنگ شوند. مفهوم راهبرد تناسب راهبردی، یکی از گونه‌های نظریه اقتضایی است. این نظریه بیان می‌کند که بهترین روش ساماندهی یا مدیریت وجود ندارد. به عبارت دیگر بهترین راه برای طراحی، مدیریت و هدایت یک سازمان به شرایط و محیط سازمان بستگی دارد [۸].

با توجه به اهمیت و نقش تولید ظروف چینی در اقتصاد و صنعت ایران و به منظور نیل به خودکفایی در عرضه این محصول برای تقاضای داخلی و خارجی که منجر به صادرات حدود پنج هزار تن در سال و معادل هشت درصد کل تولید داخلی شده است و همچنین حفظ، نگهداشت و به کارگیری نیروی انسانی متخصص این حوزه، در این پژوهش به الزامها و نیازمندی‌های رقابتی و عوامل تولید برای نیل به اهداف زیر پرداخته شد.

- گسترش رابطه بین معیارهای رقابتی و معیارهای تولید با عملکرد صنعت (راهبرد متناسب‌سازی راهبردی).

- تجمیع زیر معیارهای عملکردی صنعت و تعیین میزان اثر آنها بر راهبرد متناسب‌سازی راهبردی.

برای نیل به اهداف مذکور در این مقاله در بخش ۲ به مبانی نظری پژوهش پرداخته شد. در بخش ۳ به روش‌شناسی پژوهش اشاره شد. در بخش ۴ الگوی مفهومی و فرضیه‌های پژوهش بررسی شد.



در بخش ۵ روش تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داده شد. در بخش ۶ نتایج داده‌ها تجزیه و تحلیل شد و در بخش انتهایی نتیجه‌گیری و پیشنهادها برای پژوهش‌های آینده بررسی شد.

## ۲- مبانی نظری پژوهش

در دنیای رقابتی کنونی میزان عدم قطعیت به‌طور مداوم در حال افزایش است و صنایع مختلف در راستای مدیریت عدم قطعیت و تغییرات محیطی راهبردهای گوناگونی را به‌کار می‌گیرند. پژوهش‌های اخیر رشد چشمگیر به‌کارگیری راهبردهای ترکیبی در قرن بیست و یکم را نشان داده است [۹]. بنابراین شرکت‌ها برای حفظ جایگاه خود در بین رقبای داخلی و خارجی باید راهبردهای رقابتی را در راهبردهای تولید پیاده‌سازی کنند.

مفهوم راهبرد تولید از زمان ارائه آن مفهوم توسط اسکینر (۱۹۶۹) مورد توجه پژوهشگران قرار گرفت و مشهور شد که هم‌اکنون به ابزاری مهم در تدوین راهبرد کلان شرکت‌ها تبدیل شده است [۱۰]. اسکینر (۱۹۷۴) همچنین چرخه تحویل کالا، کیفیت، قابلیت اطمینان، انعطاف‌پذیری در اندازه و حجم کالا و هزینه کم را به‌عنوان معیارهای مهم راهبرد رقابتی در زمان پیاده‌سازی راهبرد تولید مطرح کرد [۱۱]. اما در این پژوهش علاوه بر شاخص‌های اسکینر، مواردی همچون مهارت و یادگیری سازمانی، انحصار منابع و قابلیت‌ها نیز به‌عنوان شاخص‌های راهبرد رقابتی در نظر گرفته شدند. ویل رایت (۱۹۷۸) نیز کارایی، کیفیت و انعطاف‌پذیری را به‌عنوان مهم‌ترین معیارهای راهبرد تولید شناسایی کرد [۱۲] ولی در پژوهش کنونی ابعاد مدیریت مشکلات و مسائل، مدیریت تغییر سفارش و برآورد کردن سفارش‌ها بررسی شدند.

در طبقه‌بندی چایلز و همکاران (۲۰۰۰) به تمایز بین سرعت و قابلیت اطمینان در تحویل با انعطاف‌پذیری تقاضا و انعطاف‌پذیری محصول جدید پرداخته شده است. از دیدگاه آنها پنج بعد راهبرد رقابتی شامل هزینه، کیفیت، قابلیت اطمینان محصول، تحویل (سرعت، اطمینان) و انعطاف‌پذیری (تقاضا و محصول جدید) باید مورد توجه قرار بگیرد [۱۳] درحالی‌که ابعاد



مهارت و یادگیری سازمانی، منحصربه‌فرد بودن منابع و قابلیت‌ها، کیفیت فراگیر و عملکرد هزینه به‌عنوان راهبرد رقابتی در این پژوهش به‌کار رفته است.

آدوماکو و همکاران (۲۰۲۲) سرمایه انسانی را به‌عنوان یک عامل راهبرد رقابتی به‌منظور رشد و سرمایه‌گذاری نوین در صنایع پیشنهاد کرده‌اند [۱۴] درحالی‌که در پژوهش کنونی مهارت و یادگیری سازمانی به‌عنوان شاخص تعالی سرمایه انسانی در راهبرد رقابتی به‌کار رفته است. ونگ و همکاران (۲۰۲۴) نشان دادند زمانی‌که خرید و فروش گاز از سهامی خاص به سهامی عام در بورس جهانی انتقال پیدا کند، دولت راهبردهای رقابتی خود را برای به حداکثر رساندن درآمد حاشیه‌ای تغییر می‌دهد [۱۵]. پرز و همکاران (۲۰۲۳) به تأثیر نهادهای محلی و جهت‌گیری بازار بر عملکرد صادرات شرکت‌های آمریکای لاتین در زمان اجرای راهبرد رقابتی عمومی پرداختند، نتایج پژوهش نشان داد که شرکت‌هایی که راهبرد تمایز را به‌کار می‌گیرند، بیشتر از شرکت‌های محلی سود می‌برند [۱۶] اما در پژوهش کنونی به بررسی راهبردهای تولید بر راهبردهای رقابتی پرداخته شده است. لیو و همکاران (۲۰۲۲) راهبرد رقابتی را در دو بخش شامل تمرکز بر قیمت بالاتر و تمرکز بر خدمات بهتر بررسی کردند [۱۷] درحالی‌که در این پژوهش عملکرد هزینه و کیفیت فراگیر به‌عنوان شاخص‌های راهبرد رقابتی بررسی شدند. در پژوهش لیلیس و همکاران (۲۰۱۳) به بررسی راهبرد تناسب بین راهبردهای رقابتی و راهبردهای عملیاتی در بیست‌ویک شغل از مشاغل خدماتی در انگلستان پرداخته شد. در این پژوهش طیف متنوعی از روابط سازمانی شامل مهارت، یادگیری سازمانی، منحصربه‌فرد بودن منابع و قابلیت‌ها و ... براساس رویکرد منبع‌محور بررسی شد [۱۸].

به‌منظور تعیین عوامل کلیدی موفقیت یک واحد تولیدی رحمان و رحمان (۲۰۲۰) معیارهای راهبرد تولید در یک واحد پوشاک را بررسی و تحلیل کردند. معیارهای بررسی شده شامل آمادگی‌های پیش از تولید در زمان تولید و پس از تولید بودند [۴].

هایز و ویل رایت (۱۹۸۴) هزینه، کیفیت، انعطاف‌پذیری و قابلیت اطمینان را چهار اولویت اساسی رقابتی مشخص کردند [۱۹]. سام و همکاران (۲۰۱۲) هزینه، طراحی برای عملکرد بالاتر، کیفیت ثابت، تحویل به‌موقع و انعطاف‌پذیری محصول را به‌عنوان اولویت‌های عملیاتی و رقابتی معین کردند [۲۰]. آولا و همکاران (۲۰۱۱) و پرستر (۲۰۱۳) کیفیت محصول، تحویل،



هزینه، انعطاف‌پذیری و نوآوری را به‌عنوان مهم‌ترین اولویت‌های رقابتی اعلام کردند [۲۱؛ ۲۲]. آموک جیماف و آکاهه (۲۰۰۸) و جیتیپای بون و همکاران (۲۰۱۶) به تأثیر راهبرد رقابتی بر راهبرد تولید پرداختند که بر عملکرد شرکت اثر می‌گذارد [۲۳؛ ۲۴].

رقابت بین شرکت‌ها برای استفاده از مزیت رقابتی و تحقق بخشیدن به اهداف خاص در یک تجارت انحصاری نوعی راهبرد رقابتی به‌شمار می‌رود [۲۵] که راهبردهای رقابتی شامل رهبری هزینه و تمایز به وسیله چانگ و همکاران (۲۰۱۵) و آموک جیماف و آکاهه (۲۰۰۸) می‌باشد [۲۳؛ ۲۶]. شرکت‌ها مزیت رقابتی خود را با دنبال کردن راهبردهایی همچون رهبری هزینه، تمایز و همچنین توانایی‌شان به‌منظور عملکرد بهتر توسعه می‌دهند. بنابراین انتخاب مناسب راهبردهای رقابتی برای کسب سود و پیشی گرفتن از رقبای لازم و ضروری است [۵]. از آنجاکه عملکرد شرکت از راه تلفیق مناسب راهبردهای رقابتی و راهبردهای تولید تأمین می‌شود، تعیین راهبرد تناسب به‌عنوان تعامل و همکاری بین این دو راهبرد در نظر گرفته می‌شود.

در پژوهش وایکری و همکاران (۱۹۹۳) و ژائو و همکاران (۲۰۰۶) به ارتباط بین راهبرد رقابتی، راهبرد تولید و عملکردی پرداخته شده است و این پژوهشگران تناظر شاخص‌های این دو راهبرد را راهبرد تناسب راهبردی نامیدند [۲۷؛ ۲۸]. راهبرد تناسب راهبردی در واقع یک همکاری و اقدام مشترک برای همسویی راهبردها و دیگر عوامل سازمانی همچون ساختار، فرایندها، کارکنان، سبک رهبری، ارزش‌ها برای بازطراحی سازمان است. به‌منظور نیل به این راهبرد حمایت مدیران ارشد سازمان، کارکنان کلیدی، مشاوران تسهیل‌کننده و متخصصان در حوزه بازطراحی سازمان لازم و ضروری می‌باشد [۲۹]. راهبرد تناسب راهبردی تلفیقی از راهبردهای مختلف است که برخی پژوهشگران از آن به‌منظور نمایش ارتباط بین راهبردهای رقابت و بهره‌وری استفاده کردند [۳۰] و برخی دیگر از آن برای نشان‌دادن ارتباط بین راهبردهای بهره‌وری و راهبردهای تولید استفاده کردند و آثار متقابل آن را تجزیه و تحلیل کردند [۳۱]. برخی نیز رابطه بین موقعیت راهبردی و عملکرد پایدار شرکت را بررسی کردند [۳۲] و بعضی دیگر با استفاده از راهبرد تناسب راهبردی بازدهی تولید را براساس موقعیت راهبردی شرکت اندازه‌گیری کردند [۳۳]. خلیلی عراقی و همکاران (۱۳۸۸) به بررسی اثر ابعاد ساختار



سازمانی و راهبرد شرکت با اثر خطرپذیری محیط بر عملکرد پرداختند که نتایج پژوهش آنها نشان داد خطرپذیری‌های محیط بر راهبرد اثر می‌گذارد. از این رو با توجه به این آثار، ساختار سرمایه شرکت را انتخاب می‌کنند. این ساختار نیز بر عملکرد اثر می‌گذارد [۳۴]. جهانی‌زاده (۱۳۸۴) به بررسی رابطه راهبرد رقابتی و ساختار سازمانی در بانک‌های ملت و رفاه پرداخت. او با توجه به نتایج به‌دست‌آمده از این پژوهش نشان داد که رابطه معناداری بین راهبرد رقابتی و ساختار سازمانی وجود دارد ولی شدت این رابطه بسیار ضعیف است. همچنین نتایج نشان داد که در یک ویژگی سازمانی که از ویژگی‌های ساختار مکانیکی است، تمرکز زیادی وجود دارد ولی با راهبرد رقابتی شناخته‌شده (راهبرد تمایز) متناسب نمی‌باشد [۳۵]. بوهن و همکاران (۲۰۰۸) به بررسی اثر ارزش شخصی و راهبرد انتخاب‌شده به‌وسیله مالک بر عملکرد کسب‌وکار خانوادگی پرداختند و نشان دادند که تنوع ارزش‌های شخصی منجر به راهبرد متفاوت اتخاذ شده در زنان و مردان می‌شود که بر عملکرد اثر می‌گذارد [۳۶]. چاندلر (۱۹۶۲) به رابطه بین راهبرد و ساختار سازمانی پرداخت. نتایج پژوهش آنها نشان داد که رابطه علت و معلولی بین راهبرد و ساختار سازمانی وجود دارد [۳۷]. سازمان‌ها با توجه به تغییر عوامل داخلی و بیرونی راهبردهای خود را برای تحقق چشم‌انداز تغییر می‌دهند که متناسب با آن ساختار سازمانی نیز تغییر پیدا می‌کند. براساس نظریه پورتر (۱۹۹۶) بدون ایجاد رابطه بین راهبرد و عملیات تولیدی مزیت رقابتی پایدار امکانپذیر نیست. وی همچنین ادعا کرد این ارتباط به‌عنوان یک کلید مزیت رقابتی پایدار است [۵]. تریسی و همکاران (۱۹۹۹) برای تدوین برنامه‌های راهبردی سازمان از توانایی‌های خود برای موفقیت در عرصه رقابت‌های جهانی استفاده کردند [۳۸]. راهبردهای تولیدی با راهبردهای تجاری توأمان هستند و به عبارت بهتر راهبردهای تولیدی به‌شدت با راهبرد های تجاری مرتبط هستند [۳۹].

عملکرد شرکت با توجه به نوسان در معیارهای راهبرد تولید و راهبرد رقابتی تحت تأثیر قرار می‌گیرد که به‌وسیله پژوهش جیتیپای بون و همکاران (۲۰۱۶) و مرچمان و تونمان (۲۰۱۱) انجام شده است [۲۳؛ ۲۴؛ ۴۰]. از آنجایی که عملکرد شرکت از راه موفقیت در راهبرد رقابتی و راهبرد تولید تعیین می‌شود، بنابراین راهبرد تناسب راهبردی از راه تعامل و همکاری بین این





راهبردها تعیین می‌شود که در دسته‌بندی راهبردهای تناسب راهبردی و نکاترمن (۱۹۸۹) ارائه شده است.

همان‌طورکه پژوهش‌های پژوهشگران نشان داده است، تاکنون دیدگاه‌های مختلفی درباره راهبرد تناسب راهبردی مطرح شده است که وجه تطابق، همسویی و هماهنگی راهبردها از جمله این وجوه به‌شمار می‌آید [۴۱]. در واقع همسویی به درجه و میزانی اطلاق می‌شود که نیاز، تقاضا، اهداف یا ساختار یک نهاد با نیاز، تقاضا، اهداف یا ساختار نهاد دیگر سازگار و در یک جهت باشد [۴۲]. با توجه به اینکه پژوهش‌های بسیاری در صنایع مختلف به ارتباط بین راهبردهای تولید، راهبردهای رقابتی، خطرپذیری‌های محیطی و عملکرد شرکت پرداخته است، اما تاکنون در صنعت ظروف چینی پژوهشی انجام نشده است. در جدول ۱ به خلاصه‌ای از پژوهش‌های صورت‌گرفته بر موضوع و وجه تمایز آنها با پژوهش کنونی اشاره شده است.

جدول ۱. خلاصه پژوهش‌های انجام شده

نویسنده و سال پژوهش	راهبرد پیش از تولید	راهبرد حین تولید	راهبرد پس از تولید	راهبرد رقابتی	راهبرد تناسب راهبردی	ریسک محیطی	عملکرد شرکت
اسکینر، ۱۹۶۹	✓						
اسکینر، ۱۹۷۴	✓	✓	✓	✓			
ویل‌رایت، ۱۹۷۸	✓						✓
چاپلز و همکاران، ۲۰۰۰				✓			
آدوماکو و همکاران، ۲۰۲۲				✓			
ونگ و همکاران، ۲۰۲۴				✓			
پرز و همکاران، ۲۰۲۳				✓			✓
لیو و همکاران، ۲۰۲۲				✓			
لیبیس و همکاران، ۲۰۱۳	✓			✓	✓		
رحمان و رحمان، ۲۰۲۰	✓	✓			✓		
هایز و ویل‌رایت، ۱۹۸۴	✓			✓			
سام و همکاران، ۲۰۱۲				✓			✓
آولا و همکاران، ۲۰۱۱ پرستر، ۲۰۱۳				✓		✓	



عملکرد شرکت	ریسک محیطی	راهبرد تناسب راهبردی	راهبرد رقابتی	راهبرد پس از تولید	راهبرد حین تولید	راهبرد پیش از تولید	نویسنده و سال پژوهش
✓			✓		✓		جینپای بون و همکاران، ۲۰۱۶
✓			✓				آموک جیماف و آکاهه، ۲۰۰۸
			✓		✓		وایکری و همکاران، ۱۹۹۳
✓					✓		ژائو و همکاران، ۲۰۰۶
✓	√						خلیلی عراقی و همکاران، ۱۳۸۸
✓			✓				جهانی‌زاده، ۱۳۸۴
✓					✓		بوهن و همکاران، ۲۰۰۸
	✓				✓		چاندلر، ۱۹۶۲
			✓		✓		پورتر، ۱۹۹۶
	✓		✓		✓		تریسی و همکاران، ۱۹۹۹
✓			✓		✓		جینپای بون و همکاران، ۲۰۱۶
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	پژوهش کنونی

امروزه مدیران برای رشد و بقای سازمان‌ها نیاز به شناسایی خطرپذیری‌های محیطی و بررسی تأثیر آن بر عملکرد شرکت دارند. در این پژوهش به بررسی نقش فاکتورهایی همچون مدیریت مشکلات و مسائل، مدیریت تغییر سفارش به‌عنوان ابزارهایی برای کاهش ریسک‌های محیطی پرداخته شده است. همچنین بسیاری از مدیران بر حوزه‌های خاصی در سازمان متمرکز می‌شوند و ارتباط آن با سایر حوزه‌ها را نادیده می‌گیرند که این موضوع منجر به توازن نداشتن و یکپارچگی بین شاخص‌های مهم سازمانی می‌شود. در این پژوهش علاوه بر اینکه به بررسی تأثیر راهبرد تولید بر روی راهبرد رقابتی پرداخته شد و همچنین راهبرد تناسب راهبرد نیز بررسی شد، آثار شاخص‌های مهارت و یادگیری سازمانی<sup>۱</sup>، منحصربه‌فرد بودن منابع و قابلیت‌ها<sup>۲</sup>، کیفیت فراگیر<sup>۳</sup> و عملکرد هزینه<sup>۴</sup> به‌عنوان شاخص‌های راهبرد رقابتی بر شاخص‌های مدیریت مشکلات و مسائل<sup>۵</sup>، مدیریت تغییر سفارش<sup>۱</sup> و برآورده کردن سفارش‌ها<sup>۲</sup>

1. skills acquisition and learning
2. uniqueness of resource and capabilities
3. quality perfection (QP)
4. cost performance (CP)
5. problem handling (PH)



به‌عنوان شاخص‌های راهبرد تولید صنایع تولیدی ظروف چینی پرداخته شده است که از وجوه تمایز این پژوهش با سایر پژوهش‌های مرتبط با این حوزه است. تدوین راهبردهای مناسب نقش مؤثری در اقتصاد داخلی کشور و به‌ویژه در صادرات و ارزآوری دارد.

### ۳- روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف پژوهش کاربردی، از نظر شیوه گردآوری داده‌ها توصیفی پیمایشی و از نوع همبستگی است. ابزار گردآوری داده در این پژوهش پرسش‌نامه است. جامعه آماری این پژوهش شامل تمامی خبرگان شرکت‌های عضو انجمن صنایع چینی ایران شامل شرکت‌های چینی تقدیس، زرین ایران، توس چینی، مقصود، پارس، پردیس کاشان، حمید، خزر، همگام و مرجان است و این خبرگان شامل مدیران، سرپرستان واحدهای تولیدی، منابع انسانی، مالی، فروش و تدارکات می‌باشند که سطح دانش و مهارت بالایی دارند. با پیگیری‌های انجام‌شده تعداد ۵۶ پرسش‌نامه از خبرگان جمع‌آوری شد که رضایت‌بخش بوده است. همچنین در این پژوهش از روایی و اگرچه به روش فورنل لارکر و پایایی ترکیبی استفاده شد.

### ۴- الگوی مفهومی و فرضیه‌های پژوهش

همان‌طور که در بخش پیشینه نظری و طبقه‌بندی معیارهای راهبرد تولید و رقابتی عنوان شد، در این پژوهش پژوهش آموکو و همکاران (۲۰۰۸) درباره آثار راهبردهای رقابتی و تولید بر عملکرد [۲۳] و همچنین پژوهش رحمان و رحمان در سال‌های ۲۰۱۹ و ۲۰۲۰ درباره عوامل مؤثر بر تولید و تناسب راهبردی به‌عنوان مبنا قرار گرفت و براساس مبانی نظری مورد بحث در همین مقاله، مؤلفه‌ها و اجزای الگوی پیشنهادی طراحی شد که در شکل ۱ نشان داده شده است.

---

1. order variation handle (OVH)  
2. order fill rate (OF)



در این راستا تعداد نه متغیر تعریف شد که آثار آنها بر یکدیگر و به صورت الگوی مفهومی و در قالب یازده فرضیه بررسی شدند که در آن به بررسی رابطه بین عوامل راهبرد تولید با عوامل راهبرد رقابتی و تأثیر آن بر راهبرد تناسب راهبردی پرداخته شد.

فرضیه ۱: آمادگی‌های پیش از تولید بر مدیریت مشکلات و مسائل اثر دارد.

فرضیه ۲: آمادگی‌های پیش از تولید بر مدیریت تغییر سفارش اثر دارد.

فرضیه ۳: آمادگی‌های پیش از تولید بر روی برآورده کردن سفارش‌ها اثر دارد.

فرضیه ۴: مدیریت مشکلات و مسائل بر کیفیت فراگیر اثر دارد.

فرضیه ۵: مدیریت مشکلات و مسائل بر مهارت و یادگیری سازمانی اثر دارد.

فرضیه ۶: مدیریت تغییر سفارش بر منحصربه‌فرد بودن منابع اثر دارد.

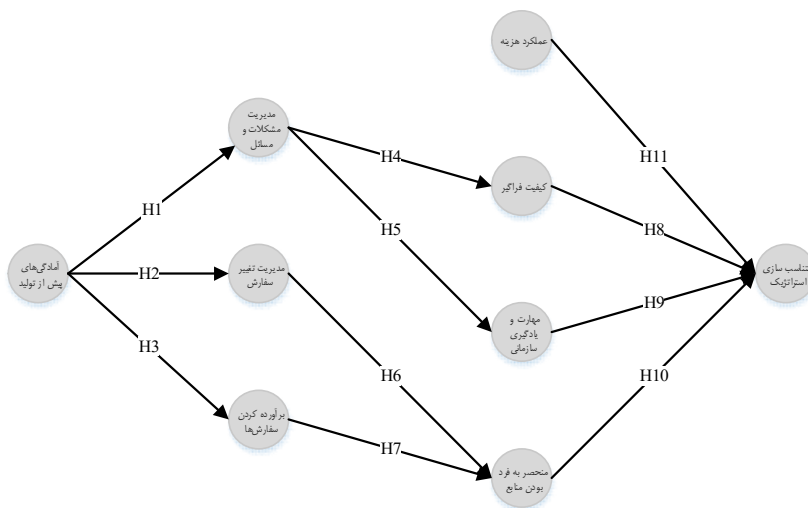
فرضیه ۷: برآورده کردن سفارش‌ها بر منحصربه‌فرد بودن منابع اثر دارد.

فرضیه ۸: کیفیت فراگیر بر متناسب‌سازی راهبردی اثر دارد.

فرضیه ۹: مهارت و یادگیری سازمانی بر متناسب‌سازی راهبردی اثر دارد.

فرضیه ۱۰: منحصربه‌فرد بودن منابع بر متناسب‌سازی راهبردی اثر دارد.

فرضیه ۱۱: عملکرد هزینه بر متناسب‌سازی راهبردی اثر دارد.

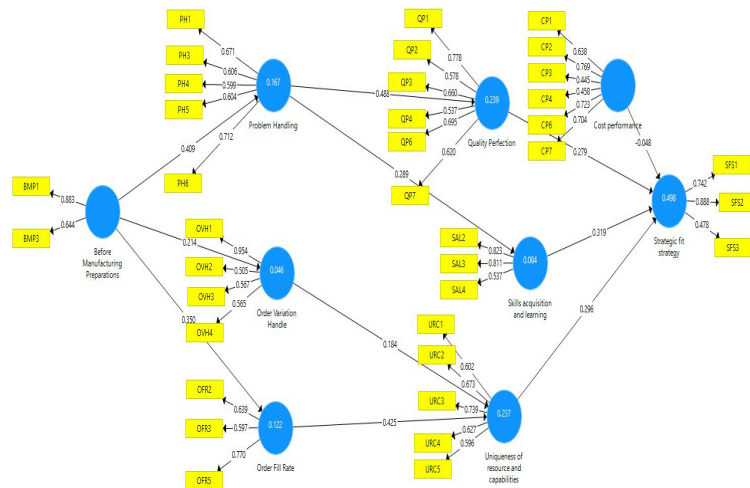


شکل ۱. الگوی مفهومی پژوهش



## ۵- روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای آزمون الگو و فرضیه‌های پژوهش، از الگوسازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی<sup>۱</sup> استفاده شد که برای این منظور نیز نرم‌افزار Smart PLS نسخه ۳.۲.۳ استفاده شده است. روش ذکر شده بنا به دلایل بسیاری به‌عنوان مناسب‌ترین روش برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در این پژوهش شناخته شده است، ازجمله اینکه برخلاف روش‌های کواریانس‌محور، نیازی به تعداد نمونه‌های بالا ندارد و مناسب‌ترین روش برای تحلیل نمونه‌های کوچک است. همچنین این روش به پژوهشگر این امکان را می‌دهد تا بتواند در الگوی پژوهش خود از الگوی اندازه‌گیری با یک پرسش استفاده کند [۴۳]. در این پژوهش از پژوهش‌های کتابخانه‌ای به‌منظور مرور ادبیات و پیشینه پژوهش، جستجوی اینترنتی، مصاحبه با خبرگان و درنهایت از پرسش‌نامه برای محاسبه سایر شاخص‌های آماری ازجمله بارهای عاملی، استفاده شده است. در شکل ۲ ضرایب بارهای عاملی عنوان شده است و همچنین در جدول ۲ مقادیر پایایی ترکیبی و AVE برای متغیرها بررسی شده‌اند.



شکل ۲. الگوی اجرا شده همراه با ضرایب بارهای عاملی



جدول ۲. مقادیر پایایی ترکیبی و AVE برای متغیرهای بررسی شده

متغیر	گویه	بار عاملی
آمادگی‌های پیش از تولید	تمامی مهارت‌ها، امکانات و تجهیزات جانبی مورد نیاز برای تولید محصول نهایی در دسترس است.	۰/۸۸۳
	زمان درخواست سفارش، مقدار مواد خام مورد نیاز به واحد تولید ارسال می‌شود. همچنین اقلام و محصولات نهایی مربوط به آن سفارش برای تولید ناب در انبار ذخیره می‌شود.	۰/۶۴۴
(CR=۰/۷۴۳) (AVE=۰/۵۹۷)		
مهارت و یادگیری	تمرکز مداوم بر توسعه قابلیت‌های مشخص به‌وسیله میزان هزینه‌های آموزش و توسعه اندازه‌گیری می‌شود.	۰/۸۲۳
	یادگیری نه تنها از راه تقلید بلکه از راه مشارکت در گروه ایجاد می‌شود.	۰/۸۱۱
سازمانی	عملکرد بلندمدت براساس قابلیت‌ها و بهبود در توانمندی‌ها سنجیده می‌شود.	۰/۵۳۷
	خط تولید براساس اندازه سفارش و محصولات مورد نیاز تغییر می‌کند.	۰/۹۵۴
مدیریت سفارش	تولید محصول در یک زمان خاص صورت می‌گیرد.	۰/۵۰۵
	فرایند تولید یک سفارش به‌وسیله سفارش دیگری دچار وقفه نمی‌شود.	۰/۵۶۷
مدیریت مشکلات	با تغییر در میزان سفارشات گوناگون، حداکثر میزان تولید از راه تغییر در چیدمان تجهیزات خط تولید تغییر نمی‌کند.	۰/۵۶۵
	تولید محصول با ماشین‌های اتوماتیک و نه به‌صورت دستی انجام می‌شود.	۰/۶۷۱
کیفیت فراگیر	اپراتورها و کارگران مهارت لازم دارند.	۰/۶۰۶
	منابع قابل عرضه (نیروی کار، مواد اولیه و ... که انتظار می‌رود در دسترس باشند) به‌صورت مناسب در دسترس است.	۰/۵۹۹
(CR=۰/۷۷۵) (AVE=۰/۴۰۹)		
کیفیت فراگیر	خط تولید براساس اندازه سفارش و محصولات مورد نیاز تغییر می‌کند.	۰/۶۰۴
	تکنسین‌های متخصص به میزان کافی وجود دارد.	۰/۷۱۲
کیفیت فراگیر	کیفیت مواد خام استفاده شده مناسب است.	۰/۷۷۸
	عملکرد کارگران و کارکنان مناسب است.	۰/۵۷۸
فعالیت‌های پس از تولید به نحو مطلوبی انجام می‌شود.	بازرسی کیفی به‌وسیله واحد کنترل کیفیت انجام می‌شود.	۰/۶۶۰
	تولید محصول با ماشین‌های اتوماتیکی و نه به‌صورت دستی انجام می‌شود.	۰/۵۳۷
(CR=۰/۸۱۲) (AVE=۰/۴۲۲)		
	عملیات تولید محصول به‌وسیله واحد پشتیبان حمایت می‌شود.	۰/۶۹۵
	فعالیت‌های پس از تولید به نحو مطلوبی انجام می‌شود.	۰/۶۲۰



متغیر	گویه	بار عاملی
عملکرد هزینه (CR=۰/۷۹۶) (AVE=۰/۴۰۴)	اپراتورها و کارگران مهارت لازم دارند.	۰/۶۳۸
	تولید محصول با ماشین‌های اتوماتیکی و نه به صورت دستی انجام می‌شود.	۰/۷۶۹
	تلاش می‌شود تا برنامه زمان‌بندی تولید به وقت اضافه کاری کشیده نشود.	۰/۴۴۵
	از برون‌سپاری سیستم‌های خط تولید جلوگیری می‌شود.	۰/۴۵۸
	برنامه‌های آموزشی تکنیک‌های خط تولید به اپراتورها داده می‌شود.	۰/۷۲۳
برآورد سفارش‌ها (CR=۰/۷۱۰) (AVE=۰/۴۵۲)	حمل و نقل به موقع محصولات انجام می‌شود.	۰/۷۰۴
	زمان تولید محصولات سفارش داده شده منطقی است.	۰/۶۳۹
	تولید محصول با ماشین‌های اتوماتیکی و نه به صورت دستی انجام می‌شود.	۰/۵۹۷
منحصر به فرد بودن منابع و قابلیت‌ها (CR=۰/۷۸۴) (AVE=۰/۴۲۲)	نظارت بر روند تولید محصول به نحو مناسبی انجام می‌شود.	۰/۷۷۰
	تمام آمادگی‌های پیش از تولید به منظور پاسخ به سفارش در دسترس است.	۰/۶۰۲
	قابلیت‌ها براساس میزان توسعه، حمل و نقل و تبادل اطلاعات از راه سرمایه انسانی شرکت اندازه‌گیری می‌شود و تجربه از طرح‌های پیشین ایجاد می‌شود.	۰/۶۷۳
	نظارت پیوسته بر فناوری و بازار صنعت چینی انجام می‌شود.	۰/۷۳۹
	توانایی‌های تقلید شده با توانایی‌ها و شایستگی‌های واقعی مدیران مقایسه می‌شود و توانایی‌هایی که منحصر به فرد هستند، شناسایی می‌شوند.	۰/۶۲۷
متناسب‌سازی راهبردی (CR=۰/۷۵۶) (AVE=۰/۵۲۳)	قابلیت‌های بویا در صنایع چینی منجر به ایجاد توانمندی‌هایی در تولید محصولات و فرایندهای جدیدی می‌شود که به سهولت در بازار انجام نمی‌شود.	۰/۵۹۶
	در این صنعت تولید با حداکثر ظرفیت موجود انجام می‌شود.	۰/۷۴۲
	توانمندی‌ها و قابلیت‌ها براساس بهترین عملکرد شناسایی می‌شود.	۰/۸۸۸
	در چند سال گذشته بیشترین رشد در این صنعت انجام شده است.	۰/۴۷۸

## ۶- نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این قسمت با استفاده از الگوی معادلات ساختاری برای بررسی دقیق‌تر فرضیه‌های پژوهش از رویکرد حداقل مربعات جزئی با نرم‌افزار Smart PLS نسخه ۳.۲.۳ در دو بخش آزمون الگوی اندازه‌گیری و آزمون بخش الگوی ساختاری استفاده شد. اعتبار شاخص‌ها با بارهای عاملی بررسی می‌شود که این بار عاملی باید بیشتر از ۰/۴ باشد تا بتوان آن را معتبر دانست و آن را به عنوان پرسشی که شاخص پژوهش را می‌سنجد، در نظر گرفت. در صورتی که بارهای



عاملی کمتر از این مقدار باشند، باید پرسش‌ها و ابعاد نامناسب را تشخیص داد و با حذف پرسش‌هایی که باعث کاهش بار عاملی شده‌اند، الگو را بهبود داد. همچنین برای برازش الگوهای اندازه‌گیری از شاخص پایایی ترکیبی و روایی همگرا<sup>۱</sup> و روایی واگرا استفاده می‌شود. پایایی ترکیبی متغیرهای پژوهش از ۰/۶ بیشتر است که نشان از پایایی مناسب متغیرهای پژوهش دارد. روایی همگرا به بررسی میزان همبستگی هر سازه با پرسش‌های خود می‌پردازد. مگنر و همکاران (۱۹۹۶)، مقدار ۰/۴ به بالا را برای AVE کافی دانسته‌اند [۴۴]. در جدول ۳ نتایج حاصل از فاکتورهای مؤثر بر روایی همگرا و واگرا و شاخص‌های برازش نیکویی این پژوهش ارائه شده است. همان‌طور که در این جدول دیده می‌شود، مقدار AVE برای سازه‌هایی که بالاتر از مقدار بحرانی ۰/۴ به دست آمده است، تأیید می‌شود و این نتیجه نشان می‌دهد که روایی همگرایی این سازه‌های الگو نیز در وضعیت مطلوب قرار دارد. ضریب تعیین سازه‌ها از تحلیل نرم‌افزاری به دست آمده است و شاخص GOF هم محاسبه شده است.

جدول ۳. مقادیر AVE و شاخص‌های نیکویی برازش ( $R^2$ ) و GOF برای متغیرهای بررسی شده

شاخص نیکویی برازش (GOF)	ضریب تعیین ( $R^2$ )	میانگین واریانس استخراج شده (AVE)	سازه‌های الگوی پژوهش
	-	۰/۵۹	آمدگی‌های پیش از تولید
	۰/۰۸۴	۰/۵۴	مهارت و یادگیری سازمانی
	۰/۰۴۶	۰/۴۵	مدیریت تغییر سفارش
	۰/۱۶۷	۰/۴۱	مدیریت مشکلات
۰/۳۱	۰/۲۳۹	۰/۴۲	کیفیت فراگیر
	-	۰/۴	عملکرد هزینه
	۰/۱۲۲	۰/۴۵	برآورده کردن سفارش‌ها
	۰/۲۳۷	۰/۴۲	منحصربه‌فرد بودن منابع و قابلیت‌ها
	۰/۴۹۸	۰/۵۲	متناسب‌سازی راهبردی

1. AVE

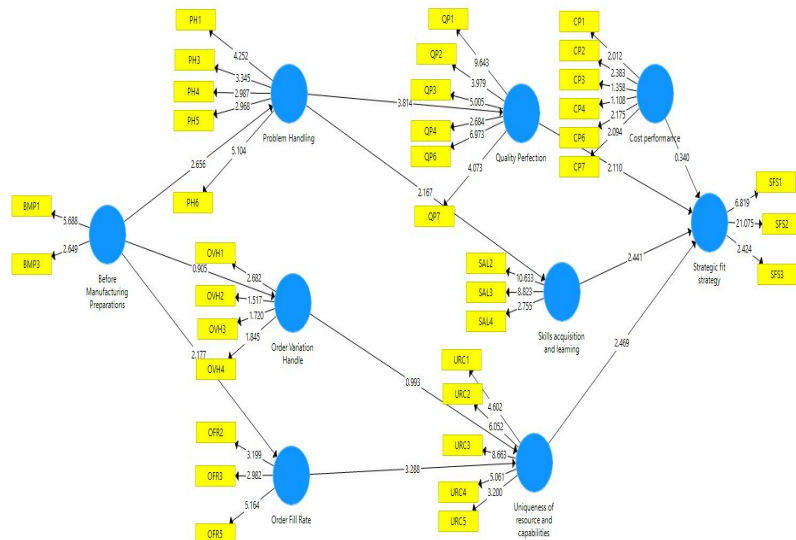




در این پژوهش روایی واگرا در دو سطح شاخص‌ها و سطح سازه‌ها بررسی شده است. نتایج حاصل از بررسی روایی در سطح شاخص در جدول ۳ نشان داد که مقدار همبستگی میان هر یک از شاخص‌ها با سازه مربوطه به‌خود (بار عاملی) از همبستگی میان آنها با سایر سازه‌های الگو بیشتر است که این نتیجه نشان‌دهنده روایی واگرای مناسب در سطح شاخص‌ها می‌باشد. همچنین نتایج بررسی روایی واگرا در سطح سازه‌ها (متغیرهای مکنون) که با استفاده از روش پیشنهادی فورنل و لارکر (۱۹۸۱) هر سازه با مقادیر ضرایب همبستگی بین آن سازه با دیگر سازه‌های الگو صورت گرفت [۴۵]. جدول ۴ نشان‌دهنده جذر مقادیر AVE مربوط به هر سازه از مقدار ضرایب همبستگی بین آن سازه با دیگر سازه‌های الگو بیشتر است که این نتیجه نیز نشان‌دهنده روایی واگرای مناسب الگوی پیشنهادی پژوهش در سطح سازه‌ها است. نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش حاصل از اجرای الگوی مفهومی پژوهش شکل ۳ از راه آزمون T در نرم‌افزار Smart PLS و در جدول ۵ ارائه شده است.

جدول ۴. بررسی روایی واگرا به روش فورنل لارکر

متغیر	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹
(۱) آمادگی‌های پیش از تولید	۰/۷۷								
(۲) مدیریت تغییر سفارش	۰/۲۱	۰/۶۷							
(۳) مدیریت مشکلات	۰/۴۱	۰/۱۷	۰/۶۴						
(۴) برآورده‌کردن سفارش‌ها	۰/۳۵	۰/۱۴	۰/۱۷	۰/۶۷					
(۵) عملکرد هزینه	۰/۱۸	۰/۲	۰/۴۲	۰/۲	۰/۶۴				
(۶) کیفیت فراگیر	۰/۳۲	۰/۲۶	۰/۴۹	۰/۲۸	۰/۳	۰/۶۵			
(۷) مهارت و یادگیری سازمانی	۰/۳۲	۰/۱۱	۰/۲۹	۰/۲۴	۰/۲۵	۰/۵۶	۰/۷۴		
(۸) منحصربه‌فرد بودن منابع	۰/۱۶	۰/۲۵	۰/۳۷	۰/۴۵	۰/۳	۰/۴۵	۰/۴۱	۰/۶۵	
(۹) متناسب‌سازی راهبردی	۰/۲۳	۰/۲۶	۰/۴۶	۰/۴۵	۰/۲	۰/۵۸	۰/۵۹	۰/۵۴	۰/۷۲



شکل ۳. الگوی ترسیم همراه با ضرایب معناداری Z

جدول ۵. خلاصه نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش

نتیجه آزمون فرضیه	نتایج آزمون الگو			فرضیه‌های پژوهش
	T-) (Statistic)	(P-Value)	ضریب مسیر (α)	
پذیرش	۲/۶۵۶	۰/۰۰۸	۰/۴۱	H۱ آمادگی‌های پیش از تولید -- < مدیریت مشکلات و مسائل
رد	۰/۹۰۵	۰/۳۶۶	۰/۲۱	H۲ آمادگی‌های پیش از تولید -- < مدیریت تغییر سفارش
پذیرش	۲/۱۷۷	۰/۰۳۰	۰/۳۱	H۳ آمادگی‌های پیش از تولید -- < برآورده کردن سفارش‌ها
پذیرش	۳/۸۱۴	۰/۰۰۰	۰/۴۹	H۴ مدیریت مشکلات و مسائل -- < کیفیت فراگیر
پذیرش	۲/۱۶۷	۰/۰۳۱	۰/۲۹	H۵ مدیریت مشکلات و مسائل -- < مهارت و یادگیری سازمانی
رد	۰/۹۹۳	۰/۳۲۱	۰/۱۸	H۶ مدیریت تغییر سفارش -- < منحصر به فرد بودن منابع



نتیجه آزمون فرضیه	نتایج آزمون الگو			فرضیه‌های پژوهش
	T-) (Statistic)	(P-Value)	ضریب مسیر ( $\alpha$ )	
پذیرش	۳/۲۸۸	۰/۰۰۱	۰/۴۳	H۷ برآورده کردن سفارش ها -- < منحصر به فرد بودن منابع
پذیرش	۲/۱۱۰	۰/۰۳۵	۰/۲۸	H۸ کیفیت فراگیر -- < متناسب سازی راهبردی
پذیرش	۲/۴۴۱	۰/۰۱۵	۰/۳۲	H۹ مهارت و یادگیری سازمانی -- < تناسب راهبردی
پذیرش	۲/۴۶۹	۰/۰۱۴	۰/۳	H۱۰ منحصر به فرد بودن منابع -- < تناسب راهبردی
رد	۰/۳۴۰	۰/۷۳۴	۰/۰۴	H۱۱ عملکرد هزینه -- < تناسب راهبردی

## ۷- نتیجه گیری و پیشنهادها

بی تردید جهان امروز از ویژگی‌های خاصی همچون تغییرات پرشتاب، جابه‌جایی سریع در توازن قدرت، رقابت چشم‌گیر و پیشرفت‌های سریع در علم و فناوری برخوردار است. در اقتصاد کنونی بیش از آنکه سازمان‌ها وابسته به منابع فیزیکی، سرمایه و دارایی‌های ملموس و عینی باشند، وابسته به راهبردهای متناسب با سازمان هستند. در این شرایط سازمان‌هایی که بین راهبردهای تولید و راهبردهای رقابتی ارتباط مناسبی برقرار کرده‌اند، می‌توانند در صحنه رقابت باقی بمانند. با توجه به اهمیت این موضوع در این پژوهش به بررسی راهبرد تناسب راهبردی و نقش آن در صنعت چینی در سطح کشور پرداخته شده است. هدف اصلی این مقاله بررسی رابطه بین شاخص‌های راهبردهای تولید و شاخص‌های راهبردهای رقابتی است که پایه و اساس راهبرد تناسب راهبردی را تشکیل می‌دهد. در این راستا به تأثیر شاخص‌های آمادگی‌های پیش از تولید، مهارت و یادگیری سازمانی، مدیریت تغییر سفارش، مدیریت مشکلات و مسائل، کیفیت فراگیر، برآورده کردن سفارش‌ها، منحصر به فرد بودن منابع، عملکرد هزینه بر متناسب سازی راهبردی پرداخته شده است. نتایج بررسی اولین فرضیه اصلی نشان‌دهنده تأثیر مثبت آمادگی‌های پیش از تولید بر مدیریت مشکلات و مسائل است، با توجه به اینکه قبل از شروع به ساخت هر نوع محصولی نیاز به انجام تدارک‌های اولیه است، بنابراین نقش به‌سزای آمادگی‌های پیش از تولید در کاهش و مدیریت مشکلات محسوس است که در مقاله ویکری



و همکاران (۱۹۹۳) نیز به بررسی اثر اقدام‌های قبل از تولید بر مدیریت مسائل و عملکرد شرکت پرداخته است که تأثیر مثبت آن را نیز تأیید کرده است [۴۶]. دومین فرضیه، تأثیر مثبت آمادگی‌های پیش از تولید بر مدیریت تغییر سفارش را رد می‌کند. با توجه به اینکه درخواست سفارش، ارسال مواد خام به انبار برای تدارک محصول نیاز به مدیریت تغییر در اندازه سفارش ندارد، بنابراین رد فرضیه مذکور تأیید می‌شود. نتایج سومین فرضیه بیانگر آن است که آمادگی‌های پیش از تولید تأثیر مثبت معناداری بر برآورده‌کردن سفارش‌ها دارد که در مقاله رحمان و رحمان (۲۰۲۰) نیز به صورت مشابه به بررسی اثر ذخیره‌سازی مواد اولیه در انبار بر زمان تولید محصولات سفارش داده‌شده پرداخته است که اثر مثبت آن تأیید شده است [۴]. همچنین وارد و همکاران (۱۹۹۴) بر این باور بودند که بخش تدارکات سیستم‌های تولیدی باید طراحی و توسعه پیدا کنند که آن نیز منجر به عملکرد بهتر شرکت و برآورده‌سازی نیاز مشتری می‌شود [۴۷]. نتایج چهارمین فرضیه بیانگر رابطه مثبت مدیریت مشکلات و مسائل با کیفیت فراگیر است که در مقاله تریسی و همکاران (۱۹۹۹) به ارتباط بین مدیریت مشکلات با مسائل کیفی مربوطه پرداخته شده است [۴۸]. نتایج پنجمین فرضیه بیانگر ارتباط مثبت مدیریت مشکلات و مسائل با مهارت‌ها و یادگیری سازمانی است. بنابراین در صورتی که اپراتورها و کارگران مهارت و توانمندی لازم داشته باشند، قابلیت‌ها و توانمندی‌ها در سطح شرکت بهبود پیدا می‌کند و یادگیری مؤثری برای انجام بهتر کارها صورت می‌گیرد. نتایج ششمین فرضیه بیانگر آن است که مدیریت تغییر سفارش بر منحصربه‌فرد بودن منابع تأثیری ندارد. بنابراین تغییر در خط تولید، اثر ناچیزی بر منابع محدود به‌منظور پاسخ‌گویی به سفارش مشتری دارد. فرضیه هفتم به تأثیر مثبت برآورده‌کردن سفارش‌ها بر منحصربه‌فرد بودن منابع می‌پردازد که در مقاله رحمان و رحمان (۲۰۲۰) به سازگاری راهبردی برآورده‌کردن سفارش‌ها برای قابلیت استفاده از منابع اشاره شده است [۴]. بنابراین در صورتی که قابلیت‌های لازم در صنعت ایجاد شده باشد و نظارت دقیق و پیوسته‌ای بر بهبود استقرار فناوری صورت گرفته باشد، در آن صورت تولید محصول به‌صورت اتوماتیک انجام می‌شود و زمان کافی برای تولید محصول سفارش داده‌شده در نظر گرفته شده است.



فرضیه هشتم به تأثیر مثبت کیفیت فراگیر بر متناسب‌سازی راهبردی اشاره کرده است که در مقاله بویور و لویس (۲۰۰۲)، فناوری تولید پیشرفته بررسی شده است و در آن بر بهبود کیفیت و توان رقابتی محصولات متمرکز شده است که در نهایت منجر به تناسب راهبردها شده است [۴۹]. از سوی دیگر اسکینر (۱۹۷۴) کیفیت فراگیر، انعطاف‌پذیری در تغییر حجم و هزینه کم را به‌عنوان معیارهای متداول عملکرد رقابتی برای راهبرد تولید توصیف کرد [۱۱]. فرضیه نهم نیز به تأثیر مثبت مهارت و یادگیری سازمانی بر متناسب‌سازی راهبردی اشاره دارد. بنابراین در صورتی که یادگیری از راه مشارکت در گروه و تمرکز مداوم بر قابلیت‌های فردی انجام گیرد، منجر به ایجاد توانمندی و بهبود قابلیت‌ها براساس بهترین عملکرد می‌شود. فرضیه دهم نیز به تأثیر مثبت منحصربه‌فرد بودن منابع بر متناسب‌سازی راهبردی پرداخته است. بنابراین در صورتی که بر توانایی‌ها و شایستگی مدیران تمرکز شود، می‌توان میزان تولید را با حداکثر ظرفیت موجود انجام داد و عملکرد مناسب را شناسایی کرد که منجر به ایجاد تناسب راهبردی می‌شود.

فرضیه یازدهم نیز به نبود رابطه مثبت بین عملکرد هزینه با متناسب‌سازی راهبردی اشاره دارد که با توجه به هزینه‌های ثابت و بالای صنایع تولیدی ظروف چینی، کاهش هزینه‌های جزئی تأثیر چندانی بر راهبرد متناسب‌سازی راهبردی ندارد. اما در پژوهش سوینک (۲۰۰۷) به بررسی اثر ادغام راهبرد شرکتی و تولیدی بر اثربخشی هزینه و انعطاف‌پذیری پرداخته است که با توجه به نوع محصول انتخابی، تأثیر زیادی بر آن داشته است [۵۰]. در این پژوهش به بررسی راهبردهای تولید با لحاظ کردن راهبرد رقابتی، خطرپذیری محیطی و نحوه عملکرد شرکت پرداخته شد. از جمله نوآوری‌های این پژوهش می‌توان به بررسی مواد اولیه موجود در انبار و در نظر گرفتن تولید ناب در شاخص آمادگی‌های پیش از تولید اشاره کرد. از جمله دیگر نوآوری‌های پژوهش تمرکز بر توسعه قابلیت‌ها و عملکرد بلندمدت براساس قابلیت‌ها و بهبود توانمندی‌ها در شاخص مهارت و یادگیری سازمانی است. دسترسی به مواد خام و تغییر در اندازه سفارش در شاخص مدیریت تغییر سفارش لحاظ شد. در این پژوهش همچنین نحوه تولید محصول، تغییر در خط تولید و وجود تکنسین‌های متخصص در شاخص مدیریت مشکلات لحاظ شده است. با توجه به اهمیت نحوه تولید مطلوب و انجام بازرسی کیفی، این



دو بعد در شاخص کیفیت فراگیر قرار می‌گیرد. جلوگیری از اضافه‌کاری خط تولید و حمل‌ونقل به‌موقع در شاخص عملکرد هزینه قرار گرفته است. عملکرد کارگران، کارکنان و نظارت بر تولید محصول در شاخص نرخ بازپس‌سازی سفارش نیز بررسی شد. میزان توسعه‌یافتگی، توانمندی و شایستگی‌های واقعی مدیران صنعت در شاخص منحصربه‌فرد بودن منابع و قابلیت‌ها بررسی می‌شود. با توجه به اینکه پارامترهای بسیاری بر راهبرد تناسب راهبردی به‌عنوان نقش میانجی و نقش تعدیل‌گر اثرگذار هستند، بنابراین پیشنهاد می‌شود که در پژوهش‌های آینده تأثیر پارامترهایی همچون فرهنگ سازمانی، بهره‌وری، منابع انسانی و ... بر راهبرد تناسب راهبردی بررسی شود.

الگوی این پژوهش برای شرکت‌های تولیدی ظروف چینی ایران آزمون شد. با توجه به نتایج به‌دست‌آمده از این پژوهش، در پژوهش‌های آتی پیشنهاد می‌شود که الگوی مذکور در دیگر بخش‌های خصوصی و در سطح کشور اجرا و نتایج آن تحلیل شود.

## ۸- منابع

- [1] Carty WM, Senapati U. Porcelain—raw materials, processing, phase evolution, and mechanical behavior. *Journal of the American Ceramic Society*. 1998 Jan;81(1):3-20.
- [2] Ren H, Chen R. Porcelain supply chain coordination considering the preferences of consumers against the background of e-commerce. *Sustainability*. 2023 Jun 21;15(13):9877.
- [3] <http://www.piai.ir/>
- [4] Rahman MH, Rahman A. Strategic fit strategy formulation: keys to enhancing competitiveness and improving capabilities of a manufacturing unit. *Production & Manufacturing Research*. 2020 Jan 1;8(1):59-79.
- [5] Porter ME. What is strategy. Published November. 1996 Nov 1;74(6):61-78.
- [6] Ward PT, Duray R. Manufacturing strategy in context: environment, competitive strategy and manufacturing strategy. *Journal of operations management*. 2000 Feb 1;18(2):123-38.
- [7] Rahman MH, Rahman A. Strategic fit: Model development and fitness analysis of a manufacturing unit. *Production & Manufacturing Research*. 2019 Jan 1;7(1):44-66.



- [8] Grant RM. Contemporary strategy analysis. John Wiley & Sons; 2021 Nov22.
- [9] D'Souza DE, Williams FP. Toward a taxonomy of manufacturing flexibility dimensions. *Journal of operations management*. 2000 Aug 1;18(5):577-93.
- [10] Skinner W. Manufacturing-missing link in corporate strategy.
- [11] Skinner W. The focused factory. *Harvard business review*. 1974:114-21.
- [12] Wheelwright SC. Reflecting corporate strategy in manufacturing decisions. *Business horizons*. 1978 Feb 1;21(1):57-66.
- [13] Chiles TH, Choi TY. Theorizing TQM: An Austrian and evolutionary economics interpretation. *Journal of Management Studies*. 2000 Mar;37(2):185-212.
- [14] Adomako S, Amankwah-Amoah J, Frimpong K. Human capital, reverse engineering and new venture growth: The moderating role of competitive strategy. *Technovation*. 2022 Jun 1; 114:102520.
- [15] Wang X, Lu X, Chen J, Hu X. The border effects and choices of competitive strategies of the provincial natural gas markets in China. *Resources Policy*. 2024 Feb 1; 89:104585.
- [16] Perez JA, Geldes C, Kunc MH, Flores A. The effect of local institutions on the competitive strategies of exporters. The case of emerging economies in Latin America. *Journal of Business Research*. 2023 Dec 1; 169:114256.
- [17] Liu H, Li T, Leong GK. Choice of competitive strategy of formal and informal sectors in recycling WEEE with fund subsidies: Service or price? *Journal of Cleaner Production*. 2022 Oct 20; 372:133717.
- [18] Lillis B, Sweeney M. Managing the fit between the views of competitive strategy and the strategic role of service operations. *European Management Journal*. 2013 Dec 1;31(6):564-90.
- [19] Hayes RH, Wheelwright SC. Restoring our competitive edge: competing through manufacturing. (No Title). 1984 Jun 25.
- [20] Sum CC, Singh PJ, Heng HY. An examination of the cumulative capabilities model in selected Asia-Pacific countries. *Production Planning & Control*. 2012 Oct 1;23(10-11):735-53.
- [21] Avella L, Vazquez-Bustelo D, Fernandez E. Cumulative manufacturing capabilities: an extended model and new empirical evidence. *International Journal of Production Research*. 2011 Feb 1;49(3):707-29.
- [22] Prester J. Competitive priorities, capabilities and practices of best performers: evidence from GMRG 4 data. *Total Quality Management & Business Excellence*. 2013 Feb 1;24(1-2):138-57.

- [23] Amoako-Gyampah K, Acquah M. Manufacturing strategy, competitive strategy and firm performance: An empirical study in a developing economy environment. *International journal of production economics*. 2008 Feb 1;111(2):575-92.
- [24] Jitpaiboon T, Gu Q, Truong D. Evolution of competitive priorities towards performance improvement: a meta-analysis. *International Journal of Production Research*. 2016 Dec 16;54(24):7400-20.
- [25] Porter ME, Strategy C. Techniques for analyzing industries and competitors. *Competitive Strategy*. New York: Free. 1980;1.
- [26] Chang H, Fernando GD, Tripathy A. An empirical study of strategic positioning and production efficiency. *Advances in Operations Research*. 2015;2015(1):347045.
- [27] Vickery SK, Droge C, Markland RE. Production competence and business strategy: do they affect business performance? *Decision Sciences*. 1993 Mar;24(2):435-56.
- [28] Zhao X, Sum CC, Qi Y, Zhang H, Lee TS. A taxonomy of manufacturing strategies in China. *Journal of Operations Management*. 2006 Sep 1;24(5):621-36.
- [29] **Movafeghi, A. Strategic fit in organization design. International Conference on Strategic Management (2014) (In Persian).**
- [30] Rahman MH, Al Amin M. An empirical analysis of the effective factors of the production efficiency in the garments sector of Bangladesh. *European Journal of Advances in Engineering and Technology*. 2016 Mar;3(3):30-6.
- [31] Nuruzzaman M. Improving competitiveness of readymade garment (RMG) industry of Bangladesh-Analysis of supply chains. Curtin University, Graduate School of Business. 2013.
- [32] D. Banker R, Mashruwala R, Tripathy A. Does a differentiation strategy lead to more sustainable financial performance than a cost leadership strategy?. *Management decision*. 2014 Jun 10;52(5):872-96.
- [33] Chang H, Fernando GD, Tripathy A. An empirical study of strategic positioning and production efficiency. *Advances in Operations Research*. 2015;2015(1):347045.
- [34] KHALILI AM, AKBARI MB, Ataollahi M. The effect of environmental risks, corporate strategy and capital structure on firm performance in petro chemistry industry.
- [35] Jahanizadeh, F. Examining the relationship between competitive strategies and organizational structure in Mellat and Refah banks.





- Master Thesis, Faculty of Management, Tehran University. (2005). (In Persian).
- [36] Boohene R, Sheridan A, Kotey B. Gender, personal values, strategies and small business performance: A Ghanaian case study. *Equal Opportunities International*. 2008 Mar 28;27(3):237-57.
- [37] Chandler Jr AD. *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*. MIT press; 1969 Aug 15.
- [38] Tracey M, Vonderembse MA, Lim JS. Manufacturing technology and strategy formulation: keys to enhancing competitiveness and improving performance. *Journal of operations management*. 1999 Jun 1;17(4):411-28.
- [39] Hung SC, Hung SW, Lin MJ. Are alliances a panacea for SMEs? The achievement of competitive priorities and firm performance. *Total Quality Management & Business Excellence*. 2015 Feb 1;26(1-2):190-202.
- [40] Merschmann U, Thonemann UW. Supply chain flexibility, uncertainty and firm performance: An empirical analysis of German manufacturing firms. *International Journal of Production Economics*. 2011 Mar 1;130(1):43-53.
- [41] Venkatraman N. The concept of fit in strategy research: Toward verbal and statistical correspondence. *Academy of management review*. 1989 Jul 1;14(3):423-44.
- [42] Nadler DA, Tushman ML. A model for diagnosing organizational behavior. *Organizational dynamics*. 1980 Sep 1;9(2):35-51.
- [43] Henseler J, Ringle CM, Sinkovics RR. The use of partial least squares path modeling in international marketing. In *New challenges to international marketing 2009 Mar 6* (pp. 277-319). Emerald Group Publishing Limited.
- [44] Magner N, Welker RB, Campbell TL. Testing a model of cognitive budgetary participation processes in a latent variable structural equations framework. *Accounting and Business Research*. 1996 Dec 1;27(1):41-50.
- [45] Fornell C, Larcker DF. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*. 1981 Feb;18(1):39-50.
- [46] Vickery SK, Droge C, Markland RE. Production competence and business strategy: do they affect business performance?. *Decision Sciences*. 1993 Mar;24(2):435-56.
- [47] Ward PT, Leong GK, Boyer KK. Manufacturing proactiveness and performance. *Decision Sciences*. 1994 May;25(3):337-58.

- [48] Tracey M, Vonderembse MA, Lim JS. Manufacturing technology and strategy formulation: keys to enhancing competitiveness and improving performance. *Journal of operations management*. 1999 Jun 1;17(4):411-28.
- [49] Boyer KK, Lewis MW. Competitive priorities: investigating the need for trade-offs in operations strategy. *Production and operations management*. 2002 Mar;11(1):9-20.
- [50] Swink M, Narasimhan R, Wang C. Managing beyond the factory walls: effects of four types of strategic integration on manufacturing plant performance. *Journal of operations management*. 2007 Jan 1;25(1):148-64.