

## بررسی نقش تفکر استراتژیک و اولویت‌بندی معیارهای انتخاب تأمین‌کنندگان در مدیریت زنجیره تأمین با تمرکز بر پارادایم لارج

محمدرضا صادقی<sup>۱</sup>

بهروز قاسمی<sup>۲</sup>

صفحات ۱۰۹ تا ۱۳۲

دریافت: ۱۴۰۰/۰۲/۰۴

پذیرش: ۱۴۰۰/۰۸/۱۶

DOR: 20.1001.1.22285067.1400.27.82.4.7

نوع مقاله: پژوهشی

### چکیده

پژوهش حاضر با بررسی نقش تفکر استراتژیک و اولویت‌بندی معیارهای انتخاب تأمین‌کنندگان در مدیریت زنجیره تأمین با تمرکز بر پارادایم لارج می‌باشد. روش تحقیق، توصیفی از نوع همبستگی بود، جامعه آماری پژوهش شامل کلیه مدیران ارشد و میانی صنایع آرایشی و بهداشتی به تعداد ۲۱۰ نفر می‌باشد. روش نمونه‌گیری تصادفی غیر هدفمند تمام شمار بود. در این راستا پرسشنامه‌های پژوهش بین تمامی جامعه آمار توزیع شد و تعداد ۱۷۴ پرسشنامه سالم برگشت داده شد و مورد تحلیل قرار گرفت. ابزار گردآوری داده‌های پژوهش پرسشنامه استاندارد تفکر استراتژیک از لیدکا (۱۹۹۸) و مدیریت زنجیره تأمین با تمرکز بر پارادایم لارج از محمدنژاد و صفایی (۱۳۹۵) بود. داده‌های تحقیق پس از جمع‌آوری بر اساس فرضیه‌های پژوهش و با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون، آزمون فریدمن و مدل‌سازی ساختاری تحلیل شدند. یافته‌های پژوهش نشان داد که اثر تفکر استراتژیک بر مدیریت زنجیره تأمین با تمرکز بر پارادایم لارج مثبت و معنی‌دار است. همچنین مشخص شد که پارادایم ناب در اولویت پارادایم‌های مدیریت زنجیره تأمین می‌باشد، در نتیجه از عواملی که می‌تواند در راستای مدیریت زنجیره تأمین با تمرکز بر پارادایم لارج مؤثر باشد تفکر استراتژیک می‌باشد.

**واژگان کلیدی:** تفکر استراتژیک، مدیریت زنجیره تأمین، پارادایم لارج، صنایع آرایشی و بهداشتی.

۱. دانش آموخته کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی بین الملل، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران؛

۲. استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران؛ (نویسنده مسئول) Dr.BehroozGhasemi@yahoo.com

## ۱- بیان مساله

محیط کسب‌وکار رقابتی امروز، سازمان‌ها را به توجه بیشتر درباره‌ی نحوه‌ی مدیریت زنجیره تأمین<sup>۱</sup> شان (SCM) فرامی‌خواند. مشتریان به هنگام خرید بر ارزش بیشتر، اجرای سفارش هر چه سریع‌تر و خدمات پاسخگوتر تأکید می‌ورزند. چرخه‌های حیات کوتاه‌تر، منبع‌یابی جهانی و تنوع بیشتر محصولات، پیچیدگی زنجیره تأمین را افزایش می‌دهد. (بیک زاده، ۱۳۹۳) امروزه مدیریت زنجیره تأمین، به انجام و اجرای سفارش محدود نمی‌شود، بلکه به مسائل راهبردی نظیر توانایی ایجاد و تحویل محصولات جدید یا توانایی ایجاد و پیاده‌سازی مدل‌های کسب‌وکار نیز مرتبط می‌شود. (لیو<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۱)

در صحنه‌ی اقتصاد جهانی، به دلیل وجود تعداد زیاد عرضه‌کنندگان، رقابت فشرده بین آن‌ها و افزایش انتظارات مصرف‌کنندگان مبنی بر ارائه‌ی کیفیت بهتر و خدمات‌رسانی سریع‌تر، فشارهای زیادی بر تولیدکنندگان وارد شده است که قبلاً وجود نداشت، در این شرایط شرکت‌ها به این نتیجه رسیده‌اند که به‌تنهایی نمی‌توان از عهده‌ی همه‌ی امور برآمد. (یونیس<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۹) علاوه بر توجه به امور و منابع داخلی، نیاز به مدیریت و نظارت بر منابع و ارکان مرتبط خارج از شرکت نیز به وجود آمده است. علت این امر در واقع دستیابی به مزایای رقابتی با هدف کسب سهم بیشتر از بازار است. بر این اساس، فعالیت‌هایی مانند تهیه‌ی مواد، برنامه‌ریزی محصول و تولید، انبارداری، کنترل موجودی، توزیع، تحویل و خدمت به مشتری که قبلاً همگی در سطح شرکت انجام می‌شد به سطح زنجیره تأمین انتقال یافته است. (سحرخوان، ۱۳۹۵) مدیریت زنجیره تأمین از شاخه‌های نوظهور مدیریت می‌باشد که روزه‌روز در حال تکامل و پیشرفت است و به دنبال راه‌های کاهش هر چه بیشتر سیکل تولید محصول و ارائه‌ی خدمات مطلوب تا رسیدن به دست مشتری است. امروزه مفاهیم زنجیره تأمین و زنجیره ارزش در دنیای کسب‌وکار زیاد مورد استفاده قرار می‌گیرد. (حمیدی و صومعه‌لو، ۱۳۹۸)

هدف مدیریت زنجیره، تأمین تبادل اطلاعات مربوط به نیازمندی‌های بازار، توسعه محصولات جدید، کاهش تعداد تأمین‌کننده برای سازندگان و نیز فعال‌سازی و آزادسازی منابع مدیریتی در جهت توسعه روابط بلندمدت و با اهمیتی است که از ابتدا بر اساس اعتماد اعضاء شکل می‌گیرد. (الرام و مولفید<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹) به عبارتی، شبکه‌ای از شرکت‌ها در تبادل با هم

<sup>۱</sup> . Supply chain management

<sup>۲</sup> . Liu

<sup>۳</sup> . Younis

<sup>۴</sup> . Ellram & Murfield

می‌باشند که در نهایت محصول یا خدمت را به مشتری ارائه می‌کنند و ارتباط دهی را از گردش جریان مواد خام تا تحویل نهایی را در برمی‌گیرد. (الرام<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱) مدیریت زنجیره تأمین به سودآوری بلندمدت و کلی برای تمام شرکای زنجیره تأمین، به‌واسطه‌ی انتقال و توزیع دقیق و قوی اطلاعات تأکید دارد که این خود دلالت بر اهمیت مدیریت استراتژیک در مدیریت زنجیره تأمین دارد. (فلین و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳) در این راستا تفکر استراتژیک<sup>۳</sup> در مدیریت زنجیره تأمین موقعیت‌های بزرگی را به وجود می‌آورد، از منابع کاربردی مستقیم گرفته تا خلق امتیازات استراتژیک. تفکر استراتژیک ساختار صنعت و حتی قوانین رقابت را تغییر می‌دهد. (بال و ونکاتش<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶)

در صورت شناخت صحیح مدیران و برنامه‌ریزان سازمان، آن‌ها می‌توانند با اتخاذ تصمیمات مناسب و برنامه‌ریزی‌های هدفمند، بر این مشکلات فائق آمده و زنجیره‌ی تأمین موجود را به‌عنوان یک مزیت رقابتی منحصربه‌فرد معرفی و مورد استفاده قرار دهند و به موفقیت در مدیریت برسند. تکامل پارادایم‌های استراتژی از برنامه‌ریزی استراتژیک به مدیریت استراتژیک و سپس تفکر استراتژیک بازتابی از تغییرات اقتصادی، تکنولوژیکی و اجتماعی است که شروع آن در اواسط دهه ۱۹۵۰ بود و به‌ویژه از ۱۹۸۴ با سطوح بالاتری از بی‌ثباتی در محیط اوج گرفت و فرایند استراتژی در سازمان‌ها را با نیازهای جدیدی روبه‌رو کرد. به‌این‌ترتیب آنچه می‌توان بیان کرد آن است که خروجی فرایند مدیریت استراتژیک بدون وجود تفکر استراتژیک برنامه‌ای بیش نیست و هنگامی که تفکر استراتژیک وجود داشته باشد، خروجی مدیریت استراتژی نیز استراتژی اثربخش خواهد بود. (قاسمی، ۱۳۹۵)

با توجه به هدف اصلی که دستیابی به یک زنجیره تأمین رقابتی پایدار است بر آن شدیم که به تأثیر تفکر استراتژیک بر مدیریت زنجیره تأمین بر اساس پارادایم لارج با استفاده از مدل‌سازی ساختاری به اولویت‌بندی رویکردها در پارادایم لارج پردازیم. با این روش ضمن یکپارچه‌سازی پارادایم لارج به کسب مزایای هر یک از رویکردها با ساختاری منسجم و منطبق با استراتژی خواهیم رسید و هم‌زمان فعالیت‌های فاقد ارزش حذف شده و تأمین‌کنندگان می‌توانند همراه با تغییرات صنایع شوینده و پاک‌کننده خود را همگام کنند و نگرانی‌های زیست‌محیطی را برطرف و به اهداف مهمی نائل گردیم. بر اساس آنچه مطرح شد، پژوهش

<sup>۱</sup> . Ellram

<sup>۲</sup> . Flynn

<sup>۳</sup> . Strategic thinking

<sup>۴</sup> . Bala & Venkatesh

حاضر درصدد پاسخگویی به این سؤال می‌باشد که آیا تفکر استراتژیک بر مدیریت زنجیره تأمین پارادایم لارج نقش دارد و اولویت‌بندی معیارهای زنجیره تأمین چگونه می‌باشد؟

## ۱.۲ ادبیات پژوهش

### ۱.۲.۱ ادبیات تجربی

نیازی و همکاران (۱۳۹۹) پژوهشی با هدف ارائه مدل توسعه پایدار کارآفرینی ورزشی ایران از منظر تفکر استراتژیک صورت دادند، نتایج نشان داد که برای رسیدن به توسعه پایدار کارآفرینی ورزشی باید علاوه بر ایجاد قوانین برای تسهیل شرایط حضور کارآفرینان، دولت باید به سمت خصوصی‌سازی حرکت کند و عرصه را برای بخش خصوصی باز کند و خود نقش حمایت‌گر را ایفا کند. علاوه بر این، با ایجاد تغییرات در روندهای آموزشی، فارغ‌التحصیلان باید به سمت کارآفرینی و خوداشتغالی سوق داده شوند. سلیمی و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی با هدف نقش رهبری تحول‌آفرین و تفکر استراتژیک بر توسعه محصولات جدید صورت دادند، نشان دادند که نقش معناداری رهبری تحول‌آفرین در تفکر استراتژیک و نیز نقش معناداری تفکر استراتژیک در توسعه محصولات جدید تأیید شد، اما نقش معناداری رهبری تحول‌آفرین در توسعه محصولات جدید تأیید نشد. بهمنی و همکاران (۱۳۹۸) پژوهشی با هدف تحلیل اثرات تفکر استراتژیک اثربخش بر یادگیری سازمانی و سرمایه فکری کارکنان گزارش کردند که تفکر استراتژیک اثربخش بر سرمایه فکری تأثیر مثبت و معنی‌داری در بین کارکنان دارد، اما بر یادگیری سازمانی تأثیر معنی‌داری ندارد. جمالی و کریمی (۱۳۹۷) پژوهشی با هدف موقعیت رقابتی زنجیره تأمین لارج در صنعت سیمان و تحلیل اهمیت عملکرد الزامات راهبردی مرتبط با آن صورت دادند، نتایج ماتریس تحلیل عوامل داخلی و خارجی نشان داد جهت دستیابی به موقعیت رقابتی مناسب زنجیره تأمین لارج در صنعت سیمان، می‌بایستی راهبرد تهاجمی اتخاذ گردد. در مرحله نهایی، مدل تحلیل اهمیت عملکرد نشان داد که به‌جز فرصت‌های صادراتی در منطقه و فرهنگ - همکاری در زنجیره تأمین که در ناحیه اول قرار داشته‌اند، سایر الزامات راهبردی مرتبط با راهبرد تهاجمی در زنجیره تأمین لارج در صنعت سیمان در ناحیه دوم یعنی تداوم وضعیت موجود قرار دارند. در پایان پیشنهادهایی برای تداوم و بهبود عملکرد زنجیره تأمین لارج در این صنعت ارائه گردید. رهی و رحیم‌پور (۱۳۹۷) نشان دادند که فرآیند رهبری تحول‌گرا، تفکر استراتژیک و یادگیری سازمانی تأثیر مثبتی بر فرآیند حمایت ایده توسعه محصول جدید دارند، بابایی و روستا (۱۳۹۶) گزارش کردند که کاربرد و اجرای استراتژی زنجیره تأمین چابک بر روی بهبود عملکرد شرکت‌های تولیدی تأثیرگذار است. شرکت‌های مورد مطالعه با

استفاده از استراتژی چابک می‌تواند با مدیریت جریان کالا، اطلاعات و یا هر نوع منابع دیگر مانند انرژی یا انسان بین محل تولید و یا محل موجودی تا نقطه مصرف یا مورد نیاز، برای برآورده کردن نیازهای مصرفی در خصوص توانایی اعضای زنجیره تأمین برای پاسخگویی اقدام نمایند. انوری (۱۳۹۵) پژوهشی با هدف طراحی و رتبه‌بندی پارادایم‌های لارج در مدیریت زنجیره تأمین رقابتی صورت دادند، بر اساس یافته‌های این پژوهش می‌توان دریافت که استفاده از مدل ترکیبی پارادایم پنجگانه لارج می‌تواند تأثیر مثبتی بر عوامل عملکردی جهت کسب مزیت رقابتی داشته باشد. زنجیرچی و محمدی (۱۳۹۵) پژوهشی با عنوان بررسی امکان ایجاد زنجیره تأمین لارج با استفاده از تلفیق چهار پارادایم ناب، چابک، ارتجاعی و سبز صورت دادند، پژوهشگران امروزه برای داشتن محصول رقابتی در بازار، نیاز به ایجاد یک زنجیره تأمین رقابتی می‌باشد. استفاده از پارادایم‌های مختلف مدیریت زنجیره تأمین به یک‌راه مناسب برای کسب مزیت رقابتی تبدیل شده است. تاکنون پارادایم‌های ناب، چابک، ارتجاعی و سبز، در اکثر موارد از دیدگاه‌های مستقلی مورد بررسی قرار گرفته‌اند. پژوهش حاضر قصد دارد که یک زنجیره تأمین تلفیقی را با استفاده هم‌زمان از چهار پارادایم ناب، چابک، ارتجاعی و سبز (که به اختصار لارج نامیده می‌شوند)، به منظور رقابتی‌تر شدن و پایدارتر شدن زنجیره تأمین ارائه دهد. قاضی‌زاده و همکاران (۱۳۹۴) پژوهشی با عنوان یکپارچه‌سازی رویکردهای مدیریت زنجیره‌ی تأمین در قالب زنجیره تأمین لارج با استفاده از تکنیک‌های تصمیم‌گیری چند شاخصه در شرکت سایا صورت دادند، نتایج حاکی از آن است که رویکرد جدید نسبت به یکایک رویکردهای اصلی از مزایای بیشتری برخوردار بوده و می‌تواند منجر به عملکرد بهتر شرکت گردد.

بنیتو و سانچیز<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) در مقاله‌های تحت عنوان آموزش تفکر استراتژیک: شواهد تجربی به بررسی رفتار استراتژیک سازمان‌ها در محیط رقابتی و آزمایش سازمان مورد مطالعه پرداختند. پس از بررسی‌ها، مشخص شد که آموزش نقش به‌سزایی در افزایش تصمیمات استراتژیک و مشارکت کارکنان در این امر دارد. کاروالهو و آزودو<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) پژوهشی با عنوان سازگاری و ناسازگاری میان پارادایم‌های ناب، چابک، تاب‌آور و سبز صورت دادند، نتایج پژوهش نشان داد امکان یکپارچه‌سازی پارادایم لارج در مدیریت زنجیره تأمین وجود دارد و این چهار الگو دارای یک هدف کلی واحد می‌باشند و آن دستیابی به رضایت مشتریان با کم‌ترین هزینه می‌باشد. بی‌یونگ<sup>۳</sup> (۲۰۱۳) در مطالعه‌ی خود با عنوان سوابق و نتایج تفکر استراتژیک، با بررسی عوامل مؤثر بر تفکر استراتژیک در سطح سازمانی در زمینه‌های

<sup>۱</sup>. Benito & Sanchis

<sup>۲</sup>. Carvalho & Azevedo

گوناگون مدیریت از جمله استراتژی بازاریابی، مدیریت استراتژیک و مدیریت منابع انسانی نشان دادند که نتیجه‌ی آشفته‌گی بازار و تلاطم فن‌آوری، ترویج تفکر استراتژیک در سطح سازمانی است و یک رابطه‌ی مثبت بین تفکر استراتژیک و عملکرد بازاریابی وجود دارد. کابرال و همکارانش (۲۰۱۱) پژوهشی تحت عنوان مدل‌سازی مدیریت زنجیره تأمین ناب، چابک، تاب‌آور و سبز صورت دادند، این پژوهش به ارائه‌ی یک مدل اطلاعاتی مدیریت زنجیره تأمین برای حمایت از رویکرد یکپارچه لارج پرداختند، آن‌ها بیان کردند طراحی یک زنجیره تأمین لارج یک استراتژی به سمت بازارهای جهانی است که نیازمند تصمیم‌گیری درست است و بیان می‌دارد که تسهیم و نشر اطلاعات از طریق تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات نقش بسیار مهمی در مدیریت زنجیره تأمین دارد؛ اما بسیار واضح است که استفاده از ابزارهای تکنولوژیکی اطلاعات و ارتباطات به‌خودی‌خود برای آگاهی از میزان سود ناشی از تسهیم اطلاعات کافی نیست. گولدمن و کیسی (۲۰۱۰) در مقاله‌ای با عنوان فرهنگ‌سازی برای ترغیب استفاده از تفکر استراتژیک بیان کردند، قابلیت تفکر استراتژیکی برای مدیران و رهبران در سطوح مختلف سازمانی حیاتی می‌باشد. آن‌ها معتقدند توانایی‌های شخصی و تجربیات ویژه به توسعه توانایی استقرار تفکر استراتژیک کمک می‌کند، ساختار فرهنگی و انتقال آن می‌تواند رابطه‌ی میان فرهنگ سازمانی و فرایند فراگیری تفکر استراتژیک را به حداکثر برساند.

## ۲.۲. ادبیات نظری

امروزه سازمان‌ها به علت تغییرات پی‌درپی پارادایم‌ها، تغییرات پیچیده و منحنی شکل، تحولات گسسته، جهشی و رقابت بدون مرزبندی دیگر به‌عنوان یک واحد تولیدی یا خدماتی به‌طور مجزا نمی‌توانند موفق به کسب مزیت‌های رقابتی پایدار و افزایش سهم خود در بازار شوند و به نظر می‌رسد بزرگ‌ترین مشکل سازمان‌های تولیدی و خدماتی، پس از مدیریت روابط با مشتریان، مدیریت مناسب زنجیره تأمین و تدارک نیازمندی‌های تولیدی و خدماتی باشد. (کابرال<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۱) زنجیره تأمین شبکه‌ای از شرکا یا همکاران مستقلی است که نه تنها کالا و خدمات موردنیاز شبکه را عرضه می‌نمایند، بلکه سبب انگیزش تقاضا و تسهیل هم‌زمان، قابلیت‌ها و منابع کل شبکه می‌گردند. (سون<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۴) همچنین باعث امکان ارتقاء سطح عملکرد رهبری بازار از طریق مشارکت برنامه‌ریزی شده می‌شوند.

<sup>۱</sup>. Cabral

<sup>۲</sup>. Sun

(تیواری<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۸) نگرانی‌های مدیران ارشد سازمان‌ها، در رویارویی با محیط‌های پویا و متغیر رو به افزایش است. تشخیص تغییر، دنبال کردن آن و غیرقابل‌پیش‌بینی بودن پیامدهای تغییر، بر سختی کار آن‌ها افزوده است. (استپتو وارن<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۱)

در این پژوهش، از مدل پارادایم لارج برای یکپارچه‌سازی پارادایم‌های ناب<sup>۳</sup>، چابک<sup>۴</sup>، انعطاف‌پذیر<sup>۵</sup> و سبز<sup>۶</sup> در مدیریت زنجیره تأمین استفاده می‌شود. رویکرد ناب در یک زنجیره تأمین، سود را از طریق کاهش هزینه به حداکثر می‌رساند و شامل شاخص‌های انعطاف‌پذیری، منابع انسانی، بهینه‌سازی، کنترل فرآیند و حذف اتلاف می‌باشد. درحالی‌که رویکرد چابک از طریق ارائه‌ی دقیق همان چیزی که مشتری نیاز دارد را به حداکثر می‌رساند و نیز شامل شاخص‌های اجرایی و اقتصادی است. رویکرد انعطاف‌پذیر در زنجیره‌های تأمین ممکن است پایین‌ترین هزینه نباشد، اما آن‌ها توانایی مقابله با محیط کسب‌وکار نامشخص را دارند و معیارهای بالادستی، عملیات داخلی و پایین‌دستی را دارا می‌باشند. همچنین باید به سیاست‌های زیست‌محیطی با رویکرد سبز اشاره کرد، تا اطمینان حاصل شود که سیستم پایدار است و برای هماهنگی آن با ابعاد اکولوژیک و زیست‌محیطی که فرآیندهای تولید ممکن است در آن شرکت کنند مورد توجه قرار می‌گیرد. پارادایم سبز نیز شامل شاخص‌های تولید و محیط‌زیست می‌باشد.

تبادل بین پارادایم‌های ناب، چابک، انعطاف‌پذیر و سبز موضوعات واقعی هستند و ممکن است به زنجیره تأمین کمک کنند تا کارآمدتر، ساده و پایدار شوند. رقابت بازار واقعی بسیار تهاجمی است و زنجیره تأمین باید به گونه‌ای طراحی شده باشد که کمترین زمان تولید را ضمانت کند. چالش‌های موجود در محیط تجارت امروزه که سازمان‌ها نیاز دارند تا به تغییرات بازار پاسخ دهند، باید پارادایم‌های مختلف را با هم ادغام نموده و آن‌ها را در زنجیره تأمین خود یکپارچه کنند. درک موضوع مبادله بین پارادایم‌های تولید (ناب، چابک، ارتجاعی و سبز) ممکن است موجب اثربخشی بیشتر و رقابت پایدار زنجیره‌های تأمین و سازمان‌ها شود. (زنجیرچی و محمدی، ۱۳۹۵؛ دیوسالار، ۱۳۹۶؛ جمالی و کریمی اصل، ۱۳۹۷)

پژوهشگران در تلاش برای یکپارچه‌سازی زنجیره تأمین هستند. پارادایم‌های مختلف، از جمله ناب، چابک، پایدار و سبز برای مدیریت زنجیره تأمین به کار گرفته شده است.

1. Tiwari

2. Stepto Warren

3. Lean

4. Agile

5. Resilience

6. Green

کارخانه‌ای ناب محسوب می‌شود که سطح انبار حداقل (نزدیک به صفر) داشته باشد. در حالی که یک کارخانه پایدار (انعطاف‌پذیر) نیازمند داشتن موجودی انبار است تا در زمان بروز مشکل همچنان تولیدش ادامه داشته باشد. (آزودو<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۱) رویکردهای ناب و پایدار در ظاهر متناقض به نظر می‌آیند، با این حال، در بهترین وضعیت کارخانه‌ها مایل اند هم حداقل سطح انبار را داشته باشند و هم در مقابل مشکلات با توقف تولید مواجه نشوند. زنجیره تأمین چابک هدف خود را بر پاسخ فوری به مشتری و بازار می‌گذارد و در نهایت رویکرد سبز به دنبال حفاظت از طبیعت و محیط‌زیست در مقابل ضایعات مستقیم و غیرمستقیم می‌باشد. (کروز ماچاد<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶)

مدیریت موفق در زنجیره تأمین، نیازمند تصمیماتی است که مرتبط با تفکرات استراتژیک مدیران سازمان جهت کسب بالاترین مزیت‌های رقابتی در بازار می‌باشد. (عباس و خالی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶) ضعف تفکر استراتژیک در مدیران ارشد بنگاه‌ها و سازمان‌ها، آن‌ها را از بهره‌گیری از فرصت‌های جدید محروم می‌سازد، لذا مجهز شدن مدیران ارشد به قابلیت‌های تفکر استراتژیک، ضروری و حیاتی به نظر می‌رسد. (آیدوگان<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۸) هدف از تفکر استراتژیک این است که سریع‌تر و بهتر از رقبا پاسخ این پرسش‌ها را بیابد تا به این وسیله، فاصله‌ای مشخص و پایدار با رقبا ایجاد کند. (موور<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴) به‌طور خلاصه، تعریف تفکر استراتژیک سیال و زمینه‌ای است که از مطالعه‌ای به مطالعه دیگر تغییر می‌کند. به نظر می‌رسد نوعی همپوشانی، مانند اهمیت تجربه، توانایی تفکر و تأثیر مثبت خلاقیت وجود دارد. در برخی مطالعات کنجکاوی، آزمون‌وخطا و تنوع موضوعی کم‌تر مورد تحقیق بوده است. تفکر استراتژیک مفهومی است که برای توصیف ابعاد بدیع و خلاق مدیریت استراتژی بکار می‌رود چراکه یک فرایند خشک و غیر منعطف مدیریت استراتژیک حتی می‌تواند مانع بروز تفکر استراتژیک شود. (قاسمی، ۱۳۹۵) تفکر استراتژیک یک فرایند سنتز ذهنی است که از طریق خلاقیت و شهود، نمای یکپارچه از کسب‌وکار را در ذهن ایجاد می‌کند. تفکر استراتژیک، تفکری خلاقانه، نقادانه و تحلیلی است. (باسو و باسار<sup>۶</sup>، ۲۰۱۶) انجام همزمان انواع این تفکر، به دلیل اینکه باید اتخاذ تصمیم‌های مهم را به تعویق انداخت، دشوار است و زمانی

1. Azudo

2. Cruise Machad

3. Abbas & Khali

4. Aydogan

5. Moure

6. Bauso & Başar



که درست به کاربرده شود، رهبران سازمان می‌توانند روابط و الگوها را به درستی شناسایی کرده و از هر دو قدرت تحلیل و شهود در تصمیم‌های خود استفاده کنند. (پیسایی<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۹)

اندیشه و تفکر کارکنان در حوزه مدیریت استراتژیک به تفکر استراتژیک شناخته می‌شود. از دیدگاه مینتزبرگ، تقویت تفکر استراتژیک به تدوین استراتژی‌های بهتر منجر می‌شود. او معتقد است مدیرانی که مجهز به قابلیت تفکر استراتژیک هستند قادرند، سایر کارکنان را به یافتن راهکارهای خلاقانه رأی موفقیت سازمان ترغیب کنند. آن‌ها سازمان را به گونه‌ای که باید باشد می‌نگرند و نه به گونه‌ای که هست. به این ترتیب می‌توان تفکر استراتژیک را پیش درآمدی بر طراحی آینده سازمان دانست. (جشنی آرانی، ۱۳۹۳، ظهراپی، ۱۳۹۸) نقش مدیران در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک و اتخاذ تصمیمات، وابسته به نحوه تفکرشان می‌باشد و چهارچوب‌های برنامه‌ریزی استراتژیک تنها فراهم‌کننده سؤالاتی است که پاسخش مبتنی بر روش‌شناسی مدیران و تفکر ایشان در تصمیم‌گیری است. (براتیانو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵) تفکر افراد در مقابل مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک از اهمیت بیشتری برخوردار می‌باشد. این نوع از تفکر که تفکر استراتژیک نام گرفته است، نقش بسیار مهمی را در استمرار بقا و پیشرفت در محیط متغیر و پویای امروزی بازی می‌نماید که این امر نشانی بر اهمیت تحقیقات مرتب با آن می‌باشد و برای داشتن نوآوری سازمانی، تفکر استراتژیک در یک سازمان بسیار حیاتی و مهم می‌باشد. (بروک<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۷) تفکر استراتژیک یک تفکر ادراکی، سیستم محور، هدایت‌کننده و یک تفکر فرصت‌طلبانه است که افراد و سازمان را به سوی اکتشافات جدید و استراتژی‌های آرمانی هدایت می‌کند. (سدلر<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷) در ایجاد و توسعه توانایی استراتژیکی فکر کردن نیاز به این دارد که واقعاً درک کرد که و چه چیز اتفاق می‌افتد و چه چیز خواسته می‌شود. (خدادی حسینی و عزیز، ۱۳۹۵) آموزش تفکر استراتژیک و بکارگیری آن، نیاز به یک برنامه‌ریزی دقیق جهت توسعه استراتژیک منابع انسانی و آموزش استراتژیکی دارد. (گلگمن و گاسی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰) تفکر استراتژیک داشتن، نگرش متفاوت و متمایز از نگرش سایر افراد صنعت نسبت به پدیده‌ها و اتفاقات و جریانات حادث شده در جامعه و صنعت می‌باشد که این امر سبب می‌گردد متفکر استراتژیک قادر به درک فرصت‌های بالقوه

<sup>۱</sup> . Pisiapi

<sup>۲</sup> . Bratianu

<sup>۳</sup> . Burke

<sup>۴</sup> . Sadler

<sup>۵</sup> . Goldman & Casey

محیطی باشد که سایر رقبا حاضر در صنعت از دیدن آن‌ها عاجزند (هکس و نیکلاس، ۱۳۹۷). متفکران استراتژیک از مهارت‌های ادراکی خوبی بهره‌مند هستند. آن‌ها با صرف زمان و تلاش کمی قادر هستند اطلاعات متفاوت را به مثابه قطعه‌های یک پازل کنار یکدیگر بگذارند و از آن، اطلاعات منسجم و پیوسته‌ای استنباط کنند (هی و پتا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). این متفکران، مفاهیم، ادراک و استدلال‌های مختلف همکاران خود را به دقت می‌شنوند و سپس پیشنهادی ارائه می‌دهند که از مجموع پیشنهادهای همکاران آن‌ها بهتر است (والترز<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۳). مشخصه‌های تمرکز بر روی مقصد استراتژیک، جهت‌گیری بلند مدت، توجه به حال و گذشته، دیدگاه سیستم‌ها، توانایی بهره‌گیری از فرصت‌ها و رویکرد علمی با نوعی از تفکر ارتباط می‌یابند که وجود آنها برای خلق نوآوری در فرایند مدیریت استراتژیک ضروری به نظر می‌رسد. (قاسمی، ۱۳۹۵)

### ۳. روش پژوهش

روش پژوهش حاضر توصیفی از نوع همبستگی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه مدیران ارشد و میانی صنایع آرایشی و بهداشتی به تعداد ۲۱۰ نفر می‌باشد. در پژوهش حاضر از روش نمونه‌گیری تصادفی غیرهدفمند تمام شمار استفاده شد. در این راستا پرسشنامه‌های پژوهش بین تمامی جامعه آمار توزیع شد و تعداد ۱۷۴ پرسشنامه برگشت داده شد و مورد تحلیل قرار گرفت. ابزار گردآوری داده‌های پژوهش پرسشنامه استاندارد به شرح زیر بود:

**پرسشنامه تفکر استراتژیک مدیران:** پرسشنامه تفکر استراتژیک مدیران توسط لیدکا (۱۹۹۸) طراحی و اعتباریابی شده است، این پرسشنامه شامل ۲۴ گویه بسته پاسخ بر اساس طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت می‌باشد، پرسشنامه پنج بعد چشم‌انداز سیستمی، تمرکز بر قصد، فرصت‌طلبی هوشمند، تفکر در زمان، تفکر فرضیه محور را موردسنجش قرار می‌دهد، این پرسشنامه توسط بشیربنام (۱۳۹۳) اعتباریابی شده است، در پژوهش مذکور پایایی پرسشنامه بر اساس ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۹ گزارش شده است. به‌منظور بررسی روایی پرسشنامه در مرحله اول از نظر متخصصان بهره گرفته شد، بعد از تأیید آن‌ها، اقدام به تحلیل عاملی تأییدی بر اساس یک مطالعه مقدماتی بر روی ۳۰ نفر از نمونه پرداخته شد، نتایج تحلیل عاملی پرسشنامه تفکر استراتژیک، پنج بعد موردنظر را به دست آورد که در آن ۷۱٪ درصد واریانس سؤال‌ها استخراج شده بود. آزمون  $KMO=0/63$  و بارتلت ( $P<0/0001$ ) نشان داد که حجم

<sup>۱</sup>. He & Peeta

<sup>۲</sup>. Walterz

نمونه کافی است و این عوامل در جامعه آماری وجود دارد. پایایی پرسشنامه نیز بر اساس ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۱ محاسبه شد.

**پرسشنامه مدیریت زنجیره تأمین بر اساس پارادایم لارج:** پرسشنامه مدیریت زنجیره تأمین بر اساس پارادایم لارج توسط محمدنژاد و صفایی (۱۳۹۵) طراحی و اعتباریابی شده است، این پرسشنامه شامل ۲۶ گویه بسته پاسخ بر اساس طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت می‌باشد، پرسشنامه چهار پارادایم ناب، چابک، ارتجاعی (تاب آور) و سبز را موردسنجش قرار می‌دهد، پرسشنامه توسط اردلانی (۱۳۹۸) اعتباریابی شده است، در پژوهش مذکور پایایی پرسشنامه بر اساس ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۳ گزارش شده است. نتایج تحلیل عاملی پرسشنامه مدیریت زنجیره تأمین، ۴ بعد موردنظر را به دست آورد که در آن ۶۱٪ درصد واریانس سؤال‌ها استخراج شده بود. آزمون  $KMO=0/63$  و بارتلت ( $P<0/0001$ ) نشان داد که حجم نمونه کافی است و این عوامل در جامعه آماری وجود دارد. نتایج بارهای عاملی بالاتر از ۰/۳ چرخش متعامد، چهار بعد موردنظر را به دست آورد. پایایی پرسشنامه نیز بر اساس ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۶ محاسبه شد.

تحلیل نتایج حاصل از این پژوهش با استفاده از نرم‌افزار آماری SPSS21 و Lisrel در دو سطح توصیفی و استنباطی انجام شد. در سطح آمار توصیفی از آماره‌هایی نظیر فراوانی، درصد، میانگین و انحراف استاندارد استفاده شد. برای تعیین میزان همبستگی بین متغیرهای پژوهش بر اساس نرمال بودن داده‌ای از آزمون ضریب همبستگی پیرسون و برای اولویت‌بندی شاخص‌های مدیریت زنجیره تأمین از آزمون فریدمن استفاده شد. همچنین برای تعیین توان تأثیر تفکر استراتژیک بر مدیریت زنجیره تأمین از مدل‌یابی معادلات ساختاری و تحلیل مسیر بر اساس نرم‌افزار آماری Lisrel استفاده شد.

#### ۴. تحلیل تجربی

##### یافته‌های پژوهش

در جدول ۱ شاخص‌های توصیفی متغیرها شامل میانگین، انحراف استاندارد، چولگی و کشیدگی ارائه شده‌اند. کلاین (۲۰۱۱) پیشنهاد می‌کند که در مدل‌یابی علی، توزیع متغیرها باید نرمال باشد. او پیشنهاد می‌کند که قدر مطلق چولگی و کشیدگی متغیرها نباید از  $\pm 1/96$  بیشتر باشد. با توجه به جدول شماره ۱ قدر مطلق چولگی و کشیدگی تمامی متغیرها کمتر از مقادیر مطرح شده توسط کلاین (۲۰۱۱) می‌باشد. بنابراین این پیش‌فرض مدل‌یابی علی یعنی نرمال بودن تک متغیری برقرار است.

جدول ۱: شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	چولگی	کشی‌دگی
تفکر استراتژیک	۳/۱۶	۰/۶۴	-۰/۶۶	۱/۴۵
تفکر سیستمی	۳/۳۲	۰/۷۵	-۰/۱۹	-۰/۳۸
عزم استراتژیک	۲/۷۷	۰/۸۶	-۰/۲۵	-۰/۱۸
فرصت‌طلبی هوشمند	۳/۲۵	۰/۸۱	-۰/۴۳	-۰/۷۴
تفکر در زمان	۳/۲۳	۰/۸۵	-۰/۱۹	-۰/۷۶
رویکرد علمی	۳/۲۱	۰/۸۲	-۰/۲۷	-۰/۵۷
مدیریت زنجیره تأمین	۳/۴۲	۰/۷۴	-۰/۷۲	-۱/۶۴
پارادایم ناب	۳/۵۸	۰/۷۰	-۱/۰۷	۲/۰۸
پارادایم چابک	۳/۳۵	۰/۸۴	-۰/۴۳	۰/۵۷
پارادایم ارتجاعی	۳/۳۰	۰/۸۴	-۰/۱۸	۰/۲۵
پارادایم سبز	۳/۴۳	۰/۸۴	۰/۱۸	۰/۵۹

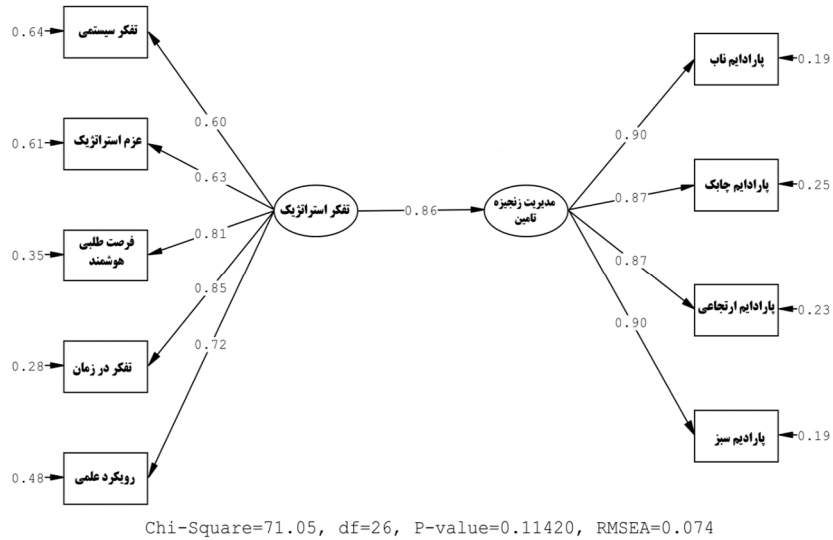
از دیگر پیش‌فرض‌های مدل‌سازی ساختاری معنی‌داری ماتریس همبستگی می‌باشد، در جدول شماره ۲ ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش ارائه شده‌اند.

جدول ۲: ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش

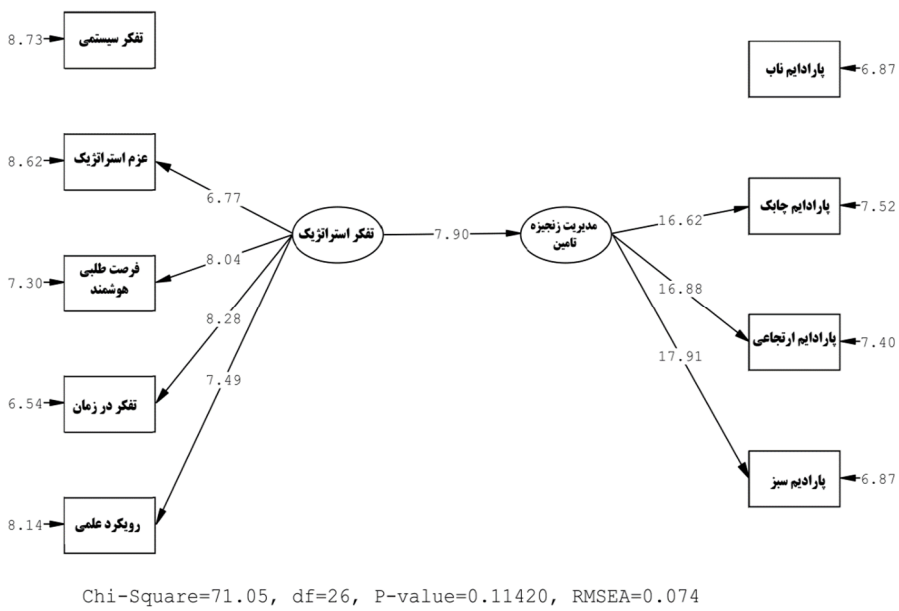
شماره	متغیر	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱
۱	تفکر استراتژیک	۱										
۲	تفکر سیستمی	۰/۶۸**	۱									
۳	عزم استراتژیک	۰/۷۷**	۰/۳۶**	۱								
۴	فرصت‌طلبی هوشمند	۰/۸۴**	۰/۴۹**	۰/۶۰**	۱							
۵	تفکر در زمان	۰/۸۵**	۰/۴۸**	۰/۵۵**	۰/۶۸**	۱						
۶	رویکرد علمی	۰/۷۷**	۰/۳۸**	۰/۴۸**	۰/۵۲**	۰/۶۱**	۱					
۷	مدیریت زنجیره تأمین	۰/۷۶**	۰/۵۴**	۰/۴۰**	۰/۶۷**	۰/۷۱**	۰/۶۵**	۱				
۸	پارادایم ناب	۰/۶۹**	۰/۴۸**	۰/۳۶**	۰/۵۹**	۰/۶۷**	۰/۶۱**	۰/۹۱**	۱			
۹	پارادایم چابک	۰/۷۲**	۰/۴۴**	۰/۴۴**	۰/۶۷**	۰/۶۳**	۰/۶۳**	۰/۹۰**	۰/۸۱**	۱		
۱۰	پارادایم ارتجاعی	۰/۶۸**	۰/۵۲**	۰/۳۴**	۰/۵۶**	۰/۶۶**	۰/۵۸**	۰/۹۱**	۰/۷۶**	۰/۷۱**	۱	
۱۱	پارادایم سبز	۰/۶۸**	۰/۵۳**	۰/۳۴**	۰/۶۱**	۰/۶۳**	۰/۵۶**	۰/۹۲**	۰/۷۹**	۰/۷۵**	۰/۸۳**	۱

با توجه به جدول شماره ۲، رابطه بین متغیرهای پژوهش در سطح ۰/۰۱ مثبت و معنی‌دار می‌باشد. آزمون الگوی نظری پژوهش و برازش آن با داده‌های گردآوری‌شده، با روش بیشینه احتمال و با استفاده از نرم‌افزار لیزرل نسخه ۸/۸ انجام شد. در شکل ۱ لگوی آزمون شده پژوهش حاضر ارائه شده است.

بررسی نقش تفکر استراتژیک و اولویت‌بندی معیارهای انتخاب تأمین‌کنندگان ...



نمودار ۱: الگو آزمون شده پژوهش در حالت استاندارد



نمودار ۲- الگو آزمون شده پژوهش در حالت معنی‌داری

با توجه به شکل ۱ اثر تفکر استراتژیک بر مدیریت زنجیره تأمین (۰/۸۶) با آماره تی ۷/۹۰ در سطح ۰/۰۱ مثبت و معنی‌دار است. در جدول شماره ۳، شاخص‌های برازش مطلق، تطبیقی و مقتصد به تفکیک گزارش شده‌اند. در این پژوهش شاخص نیکویی برازش (GFI)، شاخص نیکویی برازش تعدیل‌یافته (AGFI) و ریشه میانگین مربعات باقیمانده استاندارد شده (SRMR) به‌عنوان شاخص‌های برازش مطلق، شاخص برازش تطبیقی (CFI)، شاخص برازش هنجار شده (NFI) و شاخص برازش هنجار نشده (NNFI) به‌عنوان شاخص‌های برازش تطبیقی و مجذور خبی بر درجه آزادی ( $X^2/df$ )، شاخص برازش ایجاز (PNFI) و مجذور میانگین مربعات خطای تقریب (RMSEA) به‌عنوان شاخص‌های برازش مقتصد در نظر گرفته شده‌اند.

جدول ۳: شاخص‌های نیکویی برازش الگوی آزمون شده پژوهش

شاخص‌های برازش مطلق			
شاخص	GFI	AGFI	SRMR
مقدار به‌دست‌آمده	۰/۹۰	۰/۸۲	۰/۰۳
حد قابل‌پذیرش	بیشتر از ۰/۹۰	بیشتر از ۰/۸۰	کمتر از ۰/۰۵
شاخص‌های برازش تطبیقی			
شاخص	CFI	NFI	NNFI
مقدار به‌دست‌آمده	۰/۹۷	۰/۹۶	۰/۹۶
حد قابل‌پذیرش	بیشتر از ۰/۹۰	بیشتر از ۰/۹۰	بیشتر از ۰/۹۰
شاخص‌های برازش تعدیل‌یافته			
شاخص	X <sup>2</sup> /df	PNFI	RMSEA
مقدار به‌دست‌آمده	۲/۷۳	۰/۶۹	۰/۰۷
حد قابل‌پذیرش	کمتر از ۳	بیشتر از ۰/۶۰	کمتر از ۰/۰۸

در جدول ۳، مقادیر به‌دست‌آمده در پژوهش حاضر و حد قابل‌پذیرش هر یک از شاخص‌های برازش گزارش شده‌اند. با توجه به این جدول تمامی شاخص‌های برازش در حد مطلوبی قرار دارند و می‌توان نتیجه گرفت که مدل آزمون شده برازش مناسبی با داده‌های گردآوری شده دارد. در ادامه نتایج آزمون فریدمن به‌منظور اولویت‌بندی معیارهای انتخاب تأمین‌کنندگان در مدیریت زنجیره تأمین پارادایم لارج در جداول ۴ و ۵ ارائه شده است.

جدول ۴- داده‌های آماری حاصل از آزمون فریدمن

کای دو محاسبه شده	درجه آزادی	سطح معنی‌داری	میزان خطا
۳۷/۴۵	۳	۰/۰۰۱	۰/۰۵

نتایج حاصل از جدول ۴ نشان می‌دهد که تفاوت معنی‌داری بین رتبه‌ی میانگین زوج‌های انتخاب مدیریت زنجیره تأمین پارادایم لارج وجود دارد.

جدول ۵- رتبه‌بندی معیارهای انتخاب تأمین‌کنندگان در مدیریت زنجیره تأمین پارادایم لارج

رتبه	میزان میانگین	پارادایم لارج
۱	۲/۹۸	پارادایم ناب
۲	۲/۴۶	پارادایم سبز
۳	۲/۳۲	پارادایم چابک
۴	۲/۲۴	پارادایم ارتجاعی

نتایج حاصل از جدول ۵ نشان می‌دهد که پارادایم ناب در رتبه اول و در رتبه‌های بعد به ترتیب سایر پارادایم‌ها قرار دارد.

### ۵. نتیجه‌گیری

با توجه به محیط رقابتی، امروز مدیریت زنجیره تأمین به‌عنوان یک عامل استراتژیک در موفقیت سازمان‌ها شناخته شده است و می‌تواند اثرات مثبت و محسوسی بر فعالیت‌های سازمان داشته باشد. (زاید<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۸) تحولات روزافزون تکنولوژی، تغییر شرایط بازار، تغییر شیوه کسب‌وکار، انتظارات متفاوت و متغیر مشتریان و... از عوامل مؤثر بر تغییر زنجیره تأمین شده است. (مقدم، ۱۳۹۴) مدیریت کارآمد زنجیره تأمین به یک شرکت امکان می‌دهد تا تولید و انتقال محصولات در کل مسیر تولید و توزیع را، از تأمین مواد اولیه یا قطعات گرفته تا قرار دادن محصول تمام شده در اختیار مشتریان، هماهنگ سازند. (لیم<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۷)

در مقابل مسلماً در دنیای رو به رشد امروز که در آن، زمان تغییرات مهم و تأثیرگذار بین‌المللی گاهی به چند دقیقه نیز می‌رسد برای یک مدیر، هیچ ادراکی مهم‌تر از فهم کسب‌وکار نیست. این بصیرت تنها به درک عوامل مؤثر و روابط بین آن‌ها محدود نمی‌شود، بلکه کشف شهودی زوایای ناشناخته‌ی این فضا و خلق ایده‌هایی برای بهره‌برداری از آن‌ها، تجلی ارزش‌آفرینی از این بصیرت است. تفکر استراتژیک رویکردی است که زمینه‌ی شکل‌گیری و توسعه این بصیرت را فراهم می‌سازد. (کاوالی و گانجی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹) تفکر استراتژیک مدیران را به سوی یادگیری سریع از محیط کسب‌وکار و بکارگیری خلاقیت برای خلق ارزش‌های جدید فرامی‌خواند. این شیوه‌ی تفکر، چشم‌اندازهایی متمایز از رقبای همراهِ

<sup>۱</sup> . Zaid

<sup>۲</sup> . Lim

<sup>۳</sup> . Kovvali & Ganji

دارد. چشم‌اندازهایی که می‌تواند استراتژی‌های نوآورانه و مزیت بخشی را سبب شود. (غفاریان و کیانی، ۱۳۹۰) با درک این مهم، پژوهش حاضر با هدف بررسی نقش تفکر استراتژیک بر مدیریت زنجیره تأمین صورت پذیرفت، تجزیه و تحلیل یافته‌های پژوهش نشان داد که اثر تفکر استراتژیک بر مدیریت زنجیره تأمین (۰/۸۶) با آماره تی ۷/۹۰ در سطح ۰/۰۱ مثبت و معنی‌دار است. نیازی و همکاران (۱۳۹۹) گزارش کردند که توسعه پایدار کارآفرینی در بستر تفکر استراتژیک می‌تواند محقق شود، نویدآدم و شفیع‌زاده (۱۳۹۸) گزارش کردند که تفکر استراتژیک و سرمایه فکری تأثیر مثبت و معناداری بر گرایش به نوآوری سازمانی دارند. ولی زاده و محمدی (۱۳۹۳) گزارش کردند که تغییر استراتژیک نسبت به تشخیص مستمر تغییرات محیطی می‌تواند مدیریت زنجیره تأمین را در راستای اهداف بنیادین خود سوق داده و سبب ایجاد یک استحکام پایدار در زنجیره میان اعضاء با پاسخگویی سریع به تحولات بازار گردد. احمدی و جعفری (۱۳۸۵) نشان دادند که مفهوم تفکر استراتژیک را به‌طور خاص در مقوله مدیریت زنجیره تأمین وارد کرده و این زنجیره را به‌عنوان یک فاکتور کلیدی موفقیت برای سازمان یاری رساند، بی یونگ- جون<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) گزارش کرد که نتیجه آشفنگی بازار و تلاطم فن‌آوری، ترویج تفکر استراتژیک در سطح سازمانی است و یک رابطه مثبت بین تفکر استراتژیک و عملکرد بازاریابی وجود دارد. این نتایج همسو با یافته‌های پژوهش حاضر می‌باشد.

در راستای نتایج به‌دست‌آمده می‌توان بیان کرد که تفکر استراتژیک با شناسایی استراتژی‌های قابل‌اطمینان در فرایند کسب و کار می‌تواند به خلق ارزش برای سازمان منجر شوند. این نوع از تفکر، فرآیندی خلاقانه و واگرا بوده و با چشم‌انداز و دورنمای طراحی‌شده توسط مسئولان سازمان مرتبط است. تفکر استراتژیک زمینه‌ای فراهم می‌آورد که اندیشه مدیران از عملیات روزمره به اهداف استراتژیک بلندمدت موردنظر برای کسب و کار متمرکز شود. تفکر استراتژیک فعالیت‌های چون گردآوری اطلاعات، تحلیل و بحث و تبادل نظر در خصوص شرایط حاکم بر سازمان و در شرکت‌های دارای فعالیت‌های متنوع، پاسخگویی به سؤالات اساسی در مورد راهبردهای سازمان را شامل می‌شود که می‌تواند بر مدیریت زنجیره تأمین تأثیرگذار باشد، در این راستا بر توسعه محصول در زمان کوتاه، افزایش تعداد محصولات جدیدی که در زنجیره تأمین شرکت معرفی می‌شود، توسعه استراتژی‌های مناسب منبع یابی و آموزش کارکنان به‌منظور ارتقاء عملکرد زیست‌محیطی به‌صورت مستمر مؤثر واقع شود.

<sup>۱</sup>. Byeong-Joon



تفکر استراتژیک در بعد تفکر سیستمی نشانگر هدف مشترک، ارزش‌های مشترک و داشتن نگرش سیستمی می‌باشد. یک متفکر استراتژیک باید همواره الگویی از عوامل خلق ارزش از ابتدا تا انتها در ذهن داشته باشد و تعامل بین این زنجیره، عوامل را به‌درستی درک نماید، در نتیجه این تفکر، مدیریت زنجیره تأمین می‌تواند توسعه یابد و می‌توان شاهد سطح تازگی محصول جدید در زنجیره تأمین شرکت، بالا رفتن سرعت پاسخگویی به تغییرات در زنجیره تأمین، تعهد به قراردادها با تأمین‌کنندگان و بهره‌گیری شرکت از مواد اولیه سبز بود. در بُعد فرصت‌طلبی هوشمندانه، عواملی همچون توجه به فرصت‌های خارجی، درک محیط داخلی و خارجی و سازگاری با ابهام و پیچیدگی و شاخص‌هایی از این دست در راستای مدیریت زنجیره تأمین مؤثر هستند، در این خصوص می‌توان شاهد بود که کار تیمی به‌صورت واقعی در زنجیره تأمین شرکت به‌وضوح قابل مشاهده باشد، توانایی انعطاف‌پذیری به تهدیدها و فرصت‌ها در زنجیره تأمین شرکت وجود داشته باشد، طراحی تولید انعطاف‌پذیر به‌منظور پاسخگویی به تغییرات محیطی مورد توجه شرکت قرار بگیرد و فرایند دفع زباله هماهنگ با استراتژی‌های حفظ محیط‌زیست صورت بگیرد. در بعد تفکر در زمان، به‌صورت لحظه‌ای توجه به الگوهای سازمان‌های گوناگون و ارتباط با گذشته، حال و آینده و بهره‌گیری از وقایع گذشته مورد تأکید قرار می‌گیرد، این مهم تأثیر مثبت و معنی‌داری بر مدیریت زنجیره تأمین خواهد گذاشت، در این راستا می‌توان شاهد بود که مدیریت، توانمندسازی نیروی منابع انسانی را به‌عنوان یک راهبرد در زنجیره تأمین شرکت بپذیرند، شرکت با عرضه‌کنندگان مواد اولیه ارتباط نزدیکی برقرار کند و در تلاش برای کاهش هزینه‌های اضافی زنجیره تأمین و کاهش زمان تأخیر در مدیریت زنجیره تأمین باشد و در نهایت گواهی‌نامه ISO14000 را به‌منظور حمایت از محیط‌زیست دریافت کند. در راستای قصد یا نیت استراتژیک که اشاره بر جاه‌طلبی استراتژیک دارد می‌توان بیان کرد که مفهوم نیت استراتژیک، یک فرآیند مدیریت فعال است که شامل تمرکز شرکت بر برنده شدن، ایجاد انگیزه در افراد برای برقراری ارتباط میان اهداف مختلف، همکاری تیمی افراد، حفظ شور و شوق و انگیزه با ارائه‌ی تعاریف عملیاتی جدید به‌عنوان تغییر شرایط و نیز استفاده از اهداف بلندپروازانه در هدایت و تخصیص منابع می‌باشد، بر این اساس نتایج نیت استراتژیک می‌تواند بر مدیریت زنجیره تأمین تأثیر مثبت و معنی‌داری داشته باشد، در این راستا می‌توان شاهد بود که طراحی حرفه‌ای برای ساخت مناسب زنجیره تأمین شرکت مورد توجه مسئولان قرار گیرد، شرکت در تلاش برای افزایش کارایی با مدیریت هزینه‌های اضافی زنجیره تأمین باشد، شرکت از ناوگان اختصاصی و انعطاف‌پذیر برای

مدیریت زنجیره تأمین برخوردار باشد و در نهایت توسعه عملکرد زیست‌محیطی را به‌عنوان یک راهبرد کلیدی بپذیرد. و در آخر می‌توان بیان کرد که رویکرد تفکر علمی دلالت بر ایجاد چندین فرضیه خوب و همچنین ارزیابی اثربخشی آن‌ها در مورد وقایع و پدیده‌ها به‌صورت خلق‌الساعه دارد، این نتایج می‌تواند بر مدیریت زنجیره تأمین اثر مثبت و معنی‌داری داشته باشد، در این راستا می‌توان شاهد بود که عدم تولید مازاد به‌منظور حذف اتلاف در دستور کار شرکت قرار گیرد، در شرکت به‌منظور افزایش بهره‌وری و کاهش عدم کارایی استفاده مؤثر از انرژی صورت پذیرد، بازگشت سرمایه در فعالیت‌های زنجیره تأمین مورد پیگیری جدی مسئولان شرکت باشد، شرکت از حمل‌ونقل انعطاف‌پذیر در زنجیره تأمین شرکت بهره‌گیرد و طراحی محصول جدید به‌منظور هماهنگی با محیط‌زیست در شرکت مورد توجه قرار گرفته شود.

شناسایی عوامل مؤثر بر زنجیره تأمین می‌تواند راه‌گشای کسب مزیت رقابتی برای شرکت‌های تولیدی و خدماتی محسوب شود. با کمک مفاهیم و ویژگی‌های تفکر استراتژیک و ایجاد یک مدل مفهومی با ساختاری منسجم و منطبق با استراتژی‌های سازمان در گسترش ارتباطات زنجیره تأمین، کاهش هزینه‌ها، افزایش سوددهی استراتژیک، بهبود در فرایند تولید، ایجاد یک محیط پویا و قابل‌تغییر، خلق عوامل ارزش‌آفرین در راستای رضایت مشتریان و کسب مزیت رقابتی پایدار در کسب‌وکار سازمان محقق خواهد شد. در سایه‌ی تفکر استراتژیک و به‌کارگیری مؤلفه‌ها و ویژگی‌های آن در زنجیره تأمین دستیابی به زنجیره ارزشی که بتواند سازمان‌های همکار را از نظر سازمان، تولید و استراتژی با یکدیگر هماهنگ کند سبب ایجاد یک هدف واحد که همانا جلب رضایت مشتریان می‌باشد، خواهد شد. در راستای نتایج به‌دست آمده پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد:

۱. با بهره‌گیری از ویژگی‌های تفکر استراتژیک بستری مهیا شود که مدیران و کارکنان بتوانند ایده‌ها و راه‌حل‌های تازه‌ای در خصوص مشکلات موجود در زمینه‌ی زنجیره تأمین، ارائه دهند و با تشویق افراد خلاق، دیگر اعضای سازمان را به خلاقیت ترغیب کنند.
۲. مدیران با مشارکت دادن کارکنان در خلق چشم‌انداز سازمان، علاوه بر ایجاد تعهد مشترک، موجب همسویی فعالیت‌های آنان در جهت تحقق اهداف سازمان می‌شوند.
۳. مدیران با آموزش کارکنان، نگاه آنان را نسبت به سازمان تغییر داده و به آنان القاء کنند که سازمان را به‌عنوان یک سیستم کلی و دارای اجزاء به‌هم‌پیوسته در نظر بگیرند و با

- ادراک روابط پدیده‌های درونی و بیرونی سازمان، تأثیر فعالیت و تصمیم‌های خود بر دیگر بخش‌های سازمان از جمله مدیریت زنجیره تأمین را در نظر بگیرند.
۴. جلسات مربوط به موضوعات استراتژیک سازمان را با مشارکت مدیران و کارکنان سطوح مختلف سازمان برگزار کرده و از نظرات و پیشنهادات آنان استقبال و استفاده شود. این امر موجب می‌شود مدیران سازمان از ایده‌ها و دیدگاه‌های مختلف آگاه شوند و در تصمیم‌گیری نهایی در مدیریت زنجیره تأمین از آن‌ها بهره‌مند شوند.
۵. مدیران و کارکنان سازمان در جلسات مربوط به موضوعات استراتژیک قبل از اتخاذ تصمیم ابعاد و نتایج آن را بررسی کرده و از اطلاعات مختلفی برای این منظور استفاده کنند.

## منابع

- انوری، علیرضا (۱۳۹۵)، طراحی و رتبه‌بندی پارادایم‌های لارجس در مدیریت زنجیره تأمین رقابتی، فصلنامه مدیریت صنعتی، ۳۸(۴)، ۶۷-۸۰.
- بشیرینائم، یاسر (۱۳۹۳)، بررسی میزان تفکر استراتژیک مدیران ارشد و تأثیر آن بر عوامل ایجادکننده مزیت رقابتی (منبع محور) در بانک تجارت، پایان‌نامه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بناب.
- بهمنی، اکبر، زارع، رضا، عیسی آبادی، مهدی (۱۳۹۸)، تحلیل اثرات تفکر استراتژیک اثربخش بر یادگیری سازمانی و سرمایه فکری کارکنان موردپژوهش: یکی از دستگاه‌های اجرایی استان قم، نشریه سیاست‌نامه علم و فناوری، ۹(۱)، ۳۳-۴۴.
- بیگ زاده، زهرا (۱۳۹۳)، تأثیر تغییرات فرآیند زنجیره تأمین فعال در بخش فناوری اطلاعات بر نتایج فرآیند و کار در شرکت پتروشیمی ایلام، پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمانشاه.
- جشنی آرانی، مصطفی (۱۳۹۳)، رابطه تلاطم محیطی با تفکر استراتژیک در بین مدیران بنگاه‌های اقتصادی (مورد مطالعه بنگاه‌های کوچک و متوسط شهرستان کاشان)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد نراق.
- جمالی، غلامرضا و کریمی اصل، الهام (۱۳۹۷)، موقعیت رقابتی زنجیره تأمین لارج در صنعت سیمان و تحلیل اهمیت عملکرد الزامات راهبردی مرتبط با آن، فصلنامه مطالعات مدیریت صنعتی، ۵۰، ۵۳-۷۷.
- حمیدی، ناصر و صومعه لو، مصطفی (۱۳۹۸)، ۴۴ درس در مدیریت زنجیره تأمین، قزوین، انتشارات سایه گستر، چاپ.
- حمیدی‌زاده، محمدرضا (۱۳۹۸)، تصمیم‌گیری نوین، تهران، دانشگاه دفاع ملی.
- خداداد حسینی، سید حمید و عزیزی، شهریار (۱۳۹۵)، مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک با رویکردی جامع، تهران، انتشارات صفار-اشراقی، چاپ اول.
- دیوسالار، مهدی (۱۳۹۶)، یکپارچه‌سازی شبکه زنجیره تأمین مبتنی بر پارادایم ترکیبی لارج: مطالعه موردی شرکت سوزن و سرنگ آواپزشک، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی، دانشگاه مازندران.
- رهی، سمیه و رحیم‌پور، امیر (۱۳۹۷)، بررسی رابطه بین تفکر استراتژیک، رهبری تحول‌گرا و یادگیری سازمانی با فرآیند حمایت ایده توسعه محصول جدید (مطالعه موردی

شرکت‌های دانش‌بنیان مرکز رشد جامع دانشگاه فردوسی مشهد، نشریه صنعت و دانشگاه، ۱۰(۳۷): ۵۷-۷۴.

- زنجیرچی، سید محمود و محمدی، خدیجه (۱۳۹۵)، بررسی امکان ایجاد زنجیره تأمین لارج با استفاده از تلفیق چهار پارادایم ناب، چابک، ارتجاعی و سبز، مجله اندیشه آآمد، ۱۰(۱)، ۸۱-۱۰۵.

- سحرخوان، عباس (۱۳۹۵)، تکنیک‌های ردیابی در زنجیره تأمین: الزامات مربوط به فرآیندهای انجام کار و سیستم دهی برای ردیابی کامل در زنجیره تأمین، تهران، شرکت چاپ و نشر بازرگانی.

- سلیمی، غلامرضا، طهماسبی، داریوش و فرمهبینی، امیرحسین (۱۳۹۸)، بررسی نقش رهبری تحول‌آفرین و تفکر استراتژیک بر توسعه محصولات جدید، فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی، ۳۹(۳)، ۶۵-۹۰.

- ظهرابی، میلاد (۱۳۹۸)، اثر تفکر استراتژیک و چابکی استراتژیک بر سیستم‌های اندازه‌گیری عملکرد استراتژیک در وزارت ورزش و جوانان ایران، پایان‌نامه کارشناس ارشد مدیریت ورزشی، دانشگاه رازی.

- غفاریان، وفا و کیانی، غلامرضا (۱۳۹۰)، پنج فرمان برای تفکر استراتژیک، تهران، نشر فرا.

- قاضی‌زاده، مصطفی، صفری، سعید، نوروززاده، فاطمه و حیدری، قاسم (۱۳۹۴)، یکپارچه‌سازی رویکردهای مدیریت زنجیره تأمین در قالب زنجیره تأمین لارج با استفاده از تکنیک‌های تصمیم‌گیری چند شاخصه در شرکت سایپا، پژوهشنامه مدیریت اجرایی، ۷(۱۴)، ۱۱۳-۱۲۵.

- محمدنژاد، فاطمه و صفائی، عبدالحمید (۱۳۹۵)، شناسایی و رتبه‌بندی معیارهای انتخاب تأمین‌کنندگان در زنجیره تأمین لارج، مجله تحقیق در عملیات در کاربردهای آن، ۱۳(۴)، ۱۰۳-۱۲۰.

- مقدم، هادی (۱۳۹۴)، بررسی تأثیر سیستم‌های برنامه‌ریزی منابع سازمان بر عملکرد مدیریت زنجیره تأمین شرکت ایران‌خودرو، پایان‌نامه کارشناسی مدیریت تحول، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رشت.

- نوید ادهم، مهدی و شفیع‌زاده، حمید (۱۳۹۸)، بررسی رابطه تفکر استراتژیک و سرمایه فکری با گرایش به نوآوری سازمانی در میان مدیران و کارشناسان اداره کل آموزش و پرورش

- استان تهران، فصلنامه فناوری آموزش، ۱۴(۱)، ۱۵۵-۱۶۵.
- نیازی، پریسا، نظری، رسول و عظیم زاده، مرتضی (۱۳۹۹)، ارائه مدل توسعه پایدار کارآفرینی ورزشی ایران از منظر تفکر استراتژیک بر اساس نظریه داده بنیاد، مجله رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی، ۲۹(۲)، ۸۷-۱۰۳.
- ولی زاده، زهرا و محمدی، اسفندیار (۱۳۹۳)، رابطه مدیریت زنجیره تأمین و تغییر استراتژیک در شرکت، نخستین کنفرانس ملی آینده‌پژوهی، مدیریت و توسعه.
- هکس آرنولد و نیکلاس مجلوف (۱۳۹۷)، مدیریت استراتژیک، غلامرضا معمارزاده طهران و ناصر پورصادق و سعید صیاد، اندیشه‌های گوهربار، چاپ اول.
- Abbas, A. A. H, & Khali, H. H. (2016). Effect of the Empowerment Leadership's on Job Involvement Reinforcement through a Mediator Role for Strategic Thinking Skills. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(6), 189-220.
- Aydogan, G., Jobst, A, Loy, F., Dehning, F., & Kocher, M.(2018). The effect of oxytocin on group formation and strategic thinking in men, *Hormones and Behavior*, 100: 100-106.
- Azevedo Susana, G. H., Cruz Machado, V., (2010). The influence of agile and resilient practices on 18 supply chain performance: an innovative conceptual model proposal. *HICL 2010: innovative and solutions in logistics and SCM, Germany*, 42-51.
- Bala, H., & Venkatesh, V.,(2016). Changes in employees' job characteristics during an enterprise system implementation: a latent growth modeling perspective. *MIS Quarterly* 37 (4): 298-311.
- Bauso, D., & Başar, T.(2016). Strategic thinking under social influence: Scalability, stability and robustness of allocations, *European Journal of Control*, 32: 1-15.
- Benito-Ostolaza, J. M. & Sanchis- Llopi, J. A.(2018). Training strategic thinking: Experimental evidence, *Journal of Business Research*, 67: 785-789.
- Bratianu, C. (2015). Developing strategic thinking in business education. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 3(3): 409.
- Burke, C., Dodd, J., Duncan, R., & Klunk, J.(2017). Tracing Leadership, Critical and Strategic Thinking, *Journal of the Academy of Nutrition and Dietetics*, 117(9): 15-24.
- Byeong-Joon, M. (2013). Antecedents and Outcomes of Strategic Thinking,

*Journal of Business Research*, 66(10): 1698-1708.

- Cabral, I., Girlo, A., Leal, R., Machado, V., (2011). Modeling Lean, Agile, Resilient and Green supply chain Management, 365-370
- Carvalho, H., & Azevedo, S., (2014). Tradeoffs among Lean, agile, resilient and green Paradigms in supply chain Management : a case study approach, 14(2): 935-968.
- Ellram, J.M., & Murfield, M.U.,(2019). Supply chain management in industrial marketing–Relationships matter, *Industrial Marketing Management*, 79: 36-45.
- Ellram, L. M, (2001).supply chain management: the industrial organization perspective, *international journal of physical distribution and logistics management*, 21(1):1-10.
- Flynn, B.B., Huo, B.,& Zhao, X., (2013).The impact of supply chain integration on performance: a contingency and configuration approach. *Journal of Operations Management* 28 (1): 141-152.
- Goldman E.,& Casey A., (2010).Building a Culture That Encourages Strategic Thinking,SAGE, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(2) :119 –128
- He, H., & Peeta, S.(2016). A marginal utility day-to-day traffic evolution model based on one-step strategic thinking, *Transportation Research Part B: Methodological*, 41(2): 104-115.
- Kline R B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. Second Edition, New York: The Guilford Press.
- Kovvali, V., & Ganji, F.(2019). Strategic thinking for urban bus transport in India, *Transportation Research Procedia*, 41: 55-60.
- Kovvali, V., & Ganji, F.(2019). Strategic thinking for urban bus transport in India, *Transportation Research Procedia*, 41: 55-60.
- Liedtka, J. M. (1998). Strategic Thinking: Can it be thought?. *Long Range Planning*. 31(1): 120-129
- Lim, M.K., Tseng, M.L., Tan, K.H., & Bui, K.D.(2017). Knowledge management in sustainable supply chain management: Improving performance through an interpretive structural modelling approach, *Journal of Cleaner Production*, 162: 806-816.
- Liu, H., Fan, L., & Shao,Z.(2021). Threshold effects of energy

consumption, technological innovation, and supply chain management on enterprise performance in China's manufacturing industry, *Journal of Environmental Management*, 300: 113-127.

-Sadler, P.(2017). *Strategic management*, Kogan Page Limited, UK, Great Britain,second edition.

-Sun H. Y., Ma G. و Yang, Jin H. K., & Paul H. ,(2014). Supply chain information capabilities and performance outcomes: An empirical study of Korean steel suppliers , *International Journal of Information Management*, 34(3): 369-380

-Tiwari, S., Wee, H.M., & Daryanto, Y.(2018). Big data analytics in supply chain management between 2010 and 2016: Insights to industries, *Computers & Industrial Engineering*, 115: 319-330.

-Younis, H., Sundarakani, B., & O'Mahony, B.(2019). Green Supply Chain Management and Corporate Performance: Developing a Roadmap for Future Research Using a Mixed Method Approach, *IIMB Management Review*, 24:101-113.

-Zaid, A.A., Jaaron, A.Y., & Bon, A.T.(2018). The impact of green human resource management and green supply chain management practices on sustainable performance: An empirical study, *Journal of Cleaner Production*, 204: 965-979.