

**تأثیر استراتژی‌های پیشگیرانه کاهش ریسک بر عملکرد شرکت
از طریق عملکرد مدیریت ریسک زنجیره تأمین با نقش
میانجی فرهنگ مدیریت ریسک
(مورد مطالعه: هتل‌های ۴ و ۵ ستاره شهر مشهد مقدس)**

سید مرتضی غیور باغبانی^۱
لاله اکبری سلطان‌آباد^۲
احمد ناطق گلستان^۳
ناصر زینی^۴

صفحات ۱۳۷ تا ۱۶۶
دریافت: ۱۴۰۳/۰۵/۰۴
پذیرش: ۱۴۰۳/۰۷/۲۴

<https://doi.org/10.71963/smr.2025.1204650>

نوع مقاله: پژوهشی

چکیده

هدف از پژوهش حاضر بررسی تأثیر استراتژی‌های پیشگیرانه کاهش ریسک بر عملکرد شرکت از طریق عملکرد مدیریت ریسک زنجیره تأمین با نقش تعدیل‌گری فرهنگ مدیریت ریسک در هتل‌های ۴ و ۵ ستاره مشهد می‌باشد. یکی از اقدامات مناسب جهت کاهش ریسک استفاده از استراتژی‌های پیشگیرانه است که می‌تواند از ضرر و زیان‌های احتمالی جلوگیری کند. لذا مدیران سازمان‌ها از جمله هتل‌ها با توجه کردن به این موضوع می‌توانند عملکرد زنجیره تأمین خود را مدیریت کرده و تأثیر مثبتی بر روی عملکرد هتل داشته باشند. پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ شیوه اجرا توصیفی-همبستگی می‌باشد که جامعه آماری آن ۱۲۵ نفر از مدیران و سرپرستان هتل‌های ۴ و ۵ ستاره مشهد هستند. حجم نمونه آماری نیز با روش نمونه‌گیری غیر احتمالی در دسترس بر اساس فرمول کوکران ۹۷ نفر است اما جهت اطمینان از بازگشت تعداد پرسشنامه‌های مورد نیاز بین ۱۲۰ نفر تماماً توزیع شد که از این تعداد ۱۰۵ پرسشنامه جمع‌آوری و مورد ارزیابی و اندازه‌گیری قرار گرفتند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه مبتنی بر پژوهش ساگلام و همکاران شامل ۴ متغیر، استراتژی‌های پیشگیرانه کاهش ریسک، فرهنگ مدیریت ریسک زنجیره تأمین، عملکرد مدیریت ریسک زنجیره تأمین و عملکرد سازمان می‌باشد. روایی پرسشنامه از طریق روایی صوری و محتوایی و در قسمت کمی، تحلیل عاملی تأییدی، همگرا و واگرا و پایایی آن از طریق آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی مورد تأیید قرار گرفت. برای آزمون فرضیه‌های پژوهش از روش حداقل مربعات جزئی و نرم‌افزار آماری Smart PLS 4 استفاده شد. نتایج به‌دست‌آمده نشان می‌دهد که انعطاف‌پذیری و تاب‌آوری زنجیره تأمین بر عملکرد مدیریت ریسک زنجیره تأمین در هتل‌های ۴ و ۵ ستاره شهر مشهد به‌طور معناداری تأثیرگذار است، اما پاسخگویی زنجیره تأمین بر عملکرد مدیریت ریسک زنجیره تأمین در هتل‌های ۴ و ۵ ستاره شهر مشهد تأثیرگذار نیست و عملکرد مدیریت ریسک زنجیره تأمین بر عملکرد هتل‌های ۴ و ۵ ستاره شهر مشهد نیز تأثیرگذار بوده و جالب‌توجه است که فرهنگ مدیریت ریسک تأثیر انعطاف‌پذیری، پاسخگویی و تاب‌آوری بر عملکرد مدیریت ریسک زنجیره تأمین را در هتل‌های ۴ و ۵ ستاره شهر مشهد را تعدیل نمی‌کند.

واژگان کلیدی: استراتژی‌های پیشگیرانه کاهش ریسک، مدیریت ریسک، زنجیره تأمین، عملکرد شرکت، فرهنگ مدیریت ریسک.

ghayoor@imamreza.ac.ir

۱. استادیار، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه بین‌المللی امام رضا (ع) مشهد، ایران:

۲. دانشجوی کارشناسی ارشد دانشگاه بین‌المللی امام رضا (ع)، مشهد، ایران.

a.nateq@gmail.com

۳. استادیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، ایران (نویسنده مسئول):

naserzeinabi@gmail.com

۴. دانشجوی دکتری حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی، ایران:

۱- بیان مسأله

در عصر امروز هتل‌ها برای اینکه بتوانند در محیط ناپایدار اطرافشان برای خود سود و ارزش ایجاد کنند، ناگزیر هستند که تن به ریسک‌های زیادی بدهند (موسوی، ۱۳۹۶). در حوزه مدیریت ریسک سازمانی، مدیریت ریسک استراتژیک به موضوع مورد توجه متخصصان و دانشگاهیان تبدیل شده است. طبق دانش ما، اصطلاح «مدیریت ریسک استراتژیک» برای اولین بار در ادبیات مدیریت در سال‌های ۱۹۸۵ و ۱۹۸۶ و در ادبیات مالی دانشگاهی در سال ۱۹۹۰ ظاهر شد (برومیلی، راثو، مک شین، ۲۰۱۴). مدیریت ریسک نیز عبارت است از برنامه‌ریزی، تشخیص، برآورد، پاسخگویی و نظارت بر ریسک (ولی زاده، ۱۳۹۷). تشخیص ریسک و مدیریت آن یکی از روش‌های جدید است که در راستای افزایش اثربخشی و عملکرد بنگاه، استفاده می‌شود (موسوی، ۱۳۹۶). مدیریت ریسک سازمانی یکی از موضوعات مهم در حوزه مدیریت ریسک در زنجیره تأمین است که امروزه هتل‌ها به دلیل سیر تغییرات شتابانه و سریع بین‌المللی، بر آن شده‌اند تا به خاطر غلبه و سلطه بر شرایطی که عدم اطمینان در آن بالاست، به تحقیق در حوزه مدیریت ریسک زنجیره تأمین مشغول شوند. تأمین‌کنندگان باید قطعات و مواد مورد نیاز را بالاترین کیفیت و حداقل هزینه تولید کنند که برای این کار باید ریسک‌های مؤثر در زنجیره تأمین شناسایی و رتبه‌بندی شوند (زندحسامی و ساوجی، ۱۳۹۱). از راهکارهای مواجهه با اختلالات و کاهش ریسک زنجیره تأمین، می‌توان به افزایش انعطاف‌پذیری، پاسخگویی و تاب‌آوری زنجیره تأمین اشاره کرد (میرزا آقائی، ۱۴۰۰).

عواملی که باعث بروز افزایشی و ازدیاد ریسک در عملکرد زنجیره‌های تأمین مختلف شده و آن‌ها را بسیار آسیب‌پذیر کرده، شامل: بالا رفتن تعداد اتفاقات طبیعی و انسانی فاجعه‌آمیز، افزایش رقابت، نوسان تقاضای مشتریان، افزایش اتفاقات ناگواری که انسان نقش مؤثری در آن داشته است مانند: جنگ‌ها، درگیری‌های منطقه‌ای و اتفاقات ناگوار طبیعی ناشی از تخریب محیط‌زیست طی دو قرن اخیر است. مبحثی که اهمیت دارد این است که اگر سیستمی مثل زنجیره تأمین با شناخت ریسک‌های محیطی، ساختار خود را به صورتی طراحی کند که توانایی مقابله با شرایط پیش برنامه‌ریزی نشده را دارا باشد، آن موقع می‌تواند از فرصت‌هایی که ریسک‌ها و عدم قطعیت‌ها دارند، برای بقای خود استفاده کند. اگر قالب و شکل سیستم به این صورت باشد که در آینده جمعی از ویژگی‌های اضافه بتوانند در آن مورد استفاده قرار گیرند، سیستم توانایی رودررویی با شرایط برنامه‌ریزی نشده را خواهد داشت و این توانایی را دارد که از فرصت‌هایی که در حال حاضر وجود دارند، برای بالا بردن عملکرد سیستم استفاده کند که

به این ویژگی انعطاف‌پذیری می‌گویند که یک روش از روش‌های کاهش ریسک به حساب می‌آید. با اتکا به این موضوع که کشور ما دائماً با تحریم‌های اقتصادی دست‌وپنجه نرم می‌کند در نتیجه شرکت تأمین‌کننده با مشکلات زیادی روبه‌رو است که برای سریع پاسخگو بودن نسبت به درخواست و تقاضا شرکت‌ها باید همیشه و هر زمان در محیطی که عدم قطعیت در آن زیاد است، منعطف باشند و انعطاف‌پذیری خود را گسترش دهند تا بتوانند عملکرد خود را توسعه دهند (احمدی، ۱۳۹۹).

همچنین تغییرات روزافزون و محیط پویا، تغییر و تحول در روش ارتباطات شرکت‌ها با مشتری‌ها و تأمین‌کنندگان، پیچیده بودن بازارها، رو به افول بودن عمر محصولات و مهم بودن تایم پاسخگویی به مشتری‌ها اهمیت انعطاف‌پذیری زنجیره تأمین را که عامل مهم برای رقابت‌پذیری هتل‌هاست بسیار بیشتر از قبل کرده است بنابراین می‌توان گفت که در دنیای امروز که دنیای پرقاب‌ت و بدون اطمینان است انعطاف‌پذیری یکی از مهم‌ترین و سودمندترین ابزار محسوب می‌شود (آقایی، ۱۳۹۷) که می‌توان آن را توانایی و قدرت یک سیستم برای بقای حیات، منطبق شدن و رشد آن سیستم هنگام رودررو شدن با تغییرات و شرایط عدم اطمینان دانست (فکور ثقیه، ۱۳۹۴). در مورد پاسخگویی (چابکی سازمان) که یکی دیگر از استراتژی‌های پیشگیرانه کاهش ریسک محسوب می‌شود نیز باید گفت که یکی دیگر از مباحث مهم در عصر امروز فضای صنعت و کسب‌وکار است و به معنای توانایی و قدرت زنجیره تأمین برای واکنش و عکس‌العمل سریع نسبت به تغییر و تحولات موجود در بازار و نیازها و خواسته‌های مشتریان است (سیجانی، ۱۳۹۹). یکی از راهکارهایی که می‌تواند هتل را به این مهم (چابکی و پاسخگویی سازمان) برساند، ارتباط و تعاملات مؤثر با تأمین‌کنندگان است. بنابراین می‌توان تصریح کرد که توانایی یکپارچه بودن با تأمین‌کننده سازمان را چابک کرده و بر روی عملکرد هتل تأثیرگذار است (عسگرنژادنوری، صائب نیا و فولادی، ۱۳۹۹). فرهنگ مدیریت ریسک نیز که می‌تواند نقش تعدیل‌گری را بر روی استراتژی‌های پیشگیرانه کاهش ریسک داشته باشد، از موضوعات جدیدی است که پس از وقوع بحران‌های مالی وارد ادبیات مدیریت ریسک شده است. که با تأثیرگذاری بر روی این دو استراتژی می‌تواند تأثیر مهمی بر استفاده و اتخاذ نتیجه مطلوب از استراتژی‌های پیشگیرانه کاهش ریسک داشته باشد (فقیهی، قلی‌پور، ابویی اردکان، قالیباف اصل و اسدی، ۱۳۹۷). نیاز به فرهنگ مدیریت ریسک دائماً در سازمان‌ها احساس می‌شود زیرا مدیریت درست و صحیح ریسک بیشتر به فرهنگ مربوط می‌شود تا به کاستی‌های خاص چارچوب مدیریت ریسک رسمی. و به عبارتی دیگر فرهنگ ریسک یک عامل توانمند

کننده اصلی برای مدیریت ریسک مؤثر در نظر گرفته می‌شود. و این فرهنگ ریسک است که مشخص می‌کند که کدام یک از قوانین و هنجارها منطقی و مهم تلقی می‌شوند (زایر روشمان، ۲۰۱۴).

باتوجه به توضیحات فوق، می‌توان گفت امروزه مدیریت ریسک در همه عرصه‌ها از جمله در عرصه زنجیره تأمین مقوله مهم و لاینفک زندگی برای هتل‌ها است و برای اینکه در محیط پرقابلیت امروز بتوان از رقبا خود پیشی گرفت باید به مبحث مدیریت ریسک نگاه جدی داشت. برای این کار زنجیره‌های تأمین می‌توانند از استراتژی‌هایی همچون پاسخگویی و انعطاف‌پذیری که جز توانایی‌های یک سازمان جهت کاهش ریسک و مدیریت آن‌هاست بهره ببرند، شرایط را پیش‌بینی کرده و بر آن غلبه کنند. سازمان‌هایی که فرهنگ مدیریت ریسک را دارا می‌باشند نسبت به سایرین که از این ویژگی مهم برخوردار نیستند توانایی بهره‌برداری بیشتری برای استفاده از این دو استراتژی جهت‌ساز در کاهش و مدیریت ریسک را دارند. عملکرد سازمانی را می‌توان چگونگی انجام کار دانست. از مجموع عواملی که بر روی عملکرد هتل‌ها تأثیرگذار است، زنجیره تأمین عملکرد مدیریت ریسک زنجیره تأمین است که اگر به‌خوبی این ریسک‌ها مدیریت شود، عملکرد هتل نیز بالا می‌رود. طبق تحقیقات به‌عمل آمده ۳ تا متغیر بر روی عملکرد مدیریت ریسک تأثیرگذار است که شامل انعطاف‌پذیری، پاسخگویی و تاب‌آوری است و همچنین فرهنگ ریسک هم این رابطه را تعدیل می‌کند. باتوجه به فضای هتل‌ها که عملکرد آن‌ها بسیار تحت تأثیر زنجیره تأمین است بایستی در مورد حوزه‌های ریسک‌های زنجیره تأمین تلاش کنند. بنابراین مسئله تحقیق این است که عوامل انعطاف‌پذیری، پاسخگویی و تاب‌آوری تا چه میزان عملکرد مدیریت ریسک زنجیره تأمین را در هتل‌های ۴ و ۵ ستاره تحت تأثیر قرار می‌دهد و در این رابطه آیا فرهنگ ریسک می‌تواند نقش تعدیل‌گری را ایفا کند و در نهایت عملکرد مدیریت ریسک زنجیره تأمین تا چه میزان می‌تواند عملکرد هتل را ارتقا دهد.

۲. ادبیات پژوهش

۲-۱. مرور پیشینه و توسعه فرضیات

انعطاف‌پذیری زنجیره تأمین و عملکرد مدیریت ریسک زنجیره تأمین

باتوجه به وضعیت رقابتی کسب‌وکارهای امروزی و اهمیت داشتن عملکرد بالای زنجیره تأمین، شناسایی عوامل تأثیرگذار بر عملکرد زنجیره تأمین امری حیاتی به نظر می‌رسد (جعفری، زارعی، آذر و مقدم، ۱۴۰۱). عملیات‌های زنجیره تأمین نمی‌توانند تداوم یابند و تقاضاهای مشتریان را

بدون جریانات مواد از جانب تأمین کنندگان بر آورده سازد مگر اینکه از یک سیستم انعطاف پذیر تأمین کننده برخوردار باشد؛ بنابراین انعطاف پذیری تأمین کننده مبنایی را برای افزایش عملکرد زنجیره تأمین مهیا می‌سازد. انعطاف پذیری مشتری نیز از تولید مداوم محصولات و ارائه خدمات به مشتریان در زمان‌های انقطاع زنجیره تأمین اطمینان حاصل می‌کند که این سبب حفاظت از ارزش و وفاداری آن‌ها می‌گردد (قاسمی و بابایی، ۱۴۰۱). انعطاف پذیری زنجیره تأمین مفهومی است که برای کاهش تأثیر اختلالات شناخته شده است. حتی برای رویدادهای نادر اما مهم، که احتمال وقوع آن‌ها کم است، می‌تواند تأثیر ویرانگری داشته باشد (اومر و ویلسون، ۲۰۲۱).

تأثیر پاسخگویی زنجیره تأمین بر عملکرد مدیریت ریسک زنجیره تأمین

پاسخگویی بر عملکرد زنجیره تأمین تأثیر مثبت و معناداری دارد از آنجایی که ارتباط بین شرکت و مشتریان از طریق بازار برقرار می‌شود و توجه به نیازهای خاص مشتریان در جهت هر چه محکم تر کردن و استمرار این رابطه گام بردارند، افزایش پاسخگویی به نیازهای متغیر و متنوع مشتریان را سرلوحه کار خویش قرار داده و حتی برای این منظور هزینه‌های بیشتری را نیز در مقایسه با رقبای خود متحمل می‌شود. یک سازمانی که پاسخگویی را سرلوحه کار خود قرار می‌دهد، به طور مستمر بر خواسته‌های مشتریان نظارت دارد و تلاش می‌نماید که به وسیله پاسخگویی هر چه سریع تر به این خواسته‌ها عملکرد شرکت خود را ارتقا دهد (بابایی میدی و روستا پیشه، ۱۳۹۶). پاسخگویی به عنوان یکی از مهم ترین راه‌هایی در نظر گرفته می‌شود که زنجیره‌های تأمین می‌توانند به مزیت رقابتی دست یابند. افزایش پاسخگویی زنجیره تأمین از تأخیر و مخاطرات موجودی که بقای بلندمدت شرکت را تهدید می‌کند، جلوگیری می‌کند. کارایی می‌تواند به پاسخگویی زنجیره تأمین بستگی داشته باشد که به عنوان عناصر حیاتی برای غلبه بر اختلالات بالقوه و واقعی شناسایی شده است. نتایج تحقیق ساگلام و همکاران (۲۰۲۰) نیز تأیید می‌کند که یک رابطه مثبت بین پاسخگویی SC و عملکرد SCRM وجود دارد (ساگلام و همکاران، ۲۰۲۰).

تأثیر تاب‌آوری بر عملکرد زنجیره تأمین

امروزه یکی از مسائل بسیار پراهمیت در زنجیره تأمین موضوع تاب‌آوری است که یک حوزه تحقیقاتی در حال ظهور بوده و نقش مهمی در محافظت از زنجیره‌های تأمین در برابر اختلالات در مقیاس کوچک تا بزرگ دارد. و در چند سال اخیر، بسیاری از محققان بر روی توسعه استراتژی‌های SCRES تمرکز کرده‌اند که به طور قابل توجهی در کاهش اختلالات زنجیره تأمین نقش داشته است (رحمان، کومار پائول، شوکلا، آگاروال و تقی خواه،

۲۰۲۲). داشتن سوپاپ اطمینانی مثل تاب‌آوری به شرکت‌ها کمک می‌کند تا خطر بی‌ثباتی را کاهش دهند و دوام و عملکرد زنجیره تأمین را بهبود بخشند. همچنین اندازه‌گیری عملکرد زنجیره تأمین طیف وسیعی از وظایف (مانند لجستیک، مدیریت موجودی و انبارداری، پیش‌بینی تقاضا، و مدیریت ارتباط با تأمین‌کننده و مشتری) را در بر دارد و مدیریت چنین عملکردی از طریق مجموعه‌ای از شیوه‌ها از اهمیت بالایی برخوردار است. ابعاد سازه‌های عملکرد زنجیره تأمین مانند سیستم‌های ارزیابی فروشنده، اندازه‌گیری عملکرد رابطه بین خریدار و تأمین‌کننده یا ارزیابی فرآیند بین شرکتی می‌باشند که همگی به شکل قوی با تاب‌آوری زنجیره تأمین ارتباط دارند. اما این سازه‌ها اغلب فقط یک بخش از مدیریت زنجیره تأمین را پوشش می‌دهند و برای پوشش وسیع علمی و عملیاتی در این حوزه باید تاب‌آوری با سازه‌های اصلی آن یعنی چابکی و استحکام مد نظر قرار گیرد (کریمی، حقیقت منفرد و کرامتی، ۱۴۰۱).

تأثیر فرهنگ مدیریت ریسک بر استراتژی‌های پیشگیرانه کاهش ریسک

فرهنگ سازمانی یک پدیده سازمانی پویا است که محتوای آن می‌تواند در طول زمان به یادگیری سازمانی در محیط‌های در حال تغییر به دلیل فشار بیرونی و فرآیندهای داخلی تغییر کند. فرهنگ مدیریت ریسک نیز بخشی از فرهنگ کلی سازمانی را تشکیل می‌دهد و روشی را توصیف می‌کند که یک سازمان می‌پذیرد و ریسک را مدیریت می‌کند. بیش از ده سال بحث در مورد بهترین راه‌ها برای ایمن‌تر کردن شرکت‌ها به این نتیجه رسیده‌اند که بهبود فرهنگ ریسک یکی از مکان‌های دستیابی به این هدف است. در مورد اثرات مثبت فرهنگ ریسک کافی بر مدیریت ریسک می‌توان گفت طبق تحقیقات فلانی سطح بالایی از فرهنگ مدیریت ریسک باعث افزایش انعطاف‌پذیری، پاسخگویی و تاب‌آوری شده و در نهایت تأثیر مثبتی بر ثبات شرکت‌ها از نظر مدیریت ریسک دارد (گنز و هیتس، ۲۰۲۱).

تأثیر مدیریت ریسک زنجیره تأمین بر عملکرد سازمان

امروزه محیط شرکت‌ها حساس، پرتنوع و درعین حال رقابت‌پذیر است، افزایش عملکرد سازمان تا حدود زیادی به نوع روابط موجود بین دو رکن شرکت یعنی مدیریت زنجیره تأمین و مشتریان بستگی دارد و شرکتی که از یکپارچگی شایسته‌تری برخوردار باشد بهتر می‌تواند هدف خود را برآورده سازد و بهره‌وری لازم را ایجاد نماید؛ و عملکرد سازمانی خود را بهبود بخشد لذا شیوه عمل و رفتار هر مدیر در یک محیط کاری تابع کنش‌های متقابل میان شخصیت مدیر و شرایط محیطی شرکت است (یاریان و شمس‌الدینی، ۱۳۹۵). و دیگر آن که کسب و کارها دیگر به‌طور فردی رقابت نمی‌کنند بلکه آن‌ها اعضای یک زنجیره تأمین هستند به این ترتیب یک

مدیر خوب در زنجیره تأمین یکی از منابع پایدار برای افزایش قدرت رقابتی سازمان است (شیخ آقاجانی و رمضان، ۱۳۹۸). از آنجایی که زنجیره‌های تأمین معاصر در معرض محیط‌های تجاری پویا با سطوح بالایی از عدم قطعیت قرار دارند، مدیران زنجیره تأمین همیشه به‌دقت در حال محک زدن عملکرد عملیاتی خود هستند. مدیریت زنجیره تأمین یک فرآیند ضروری در کارایی کلی سازمان است و به‌عبارتی دیگر می‌توان گفت که مدیریت زنجیره تأمین بر عملکرد کلی سازمان تأثیرگذار است. و بهینه‌سازی و مدیریت در هر کسب‌وکار می‌تواند در سرمایه‌های قابل توجهی صرفه‌جویی کند و زمان انجام کار را کاهش دهد و منجر به افزایش عملکرد و مشتری شود (بگ، وود، ایکسو، دهامیجاف و کایکسیگ، ۲۰۲۰). در حال حاضر یکی از راه‌هایی که بتوان در این بازار رقابتی دوام آورد این است که با ریسک و ابزارهای مدیریت آن در زنجیره تأمین آشنا بود. ریسک و نیز ایجاد شکست در زنجیره تأمین می‌تواند اثر معنی‌داری بر عملکرد کوتاه‌مدت و نیز اثر منفی بلندمدت بر عملکرد مالی سازمان داشته باشد. لذا مدیریت ریسک زنجیره تأمین برای کاهش شکست‌های ناشی از ریسک‌های مختلفی نظیر چرخه‌های نامطمئن اقتصادی، تقاضای نامطمئن مشتری و حوادث طبیعی و انسانی غیرقابل‌پیش‌بینی و ضروری است (مهر منش و صفوی، ۱۳۹۹).

تأثیر انعطاف‌پذیری بر عملکرد شرکت

از آنجایی که عملکرد معیار نهایی خروجی سازمان است و در عصر حاضر، شرکت‌ها برای انطباق با شرایط متغیر در بازار و مقابله با رقبا به دنبال کسب مزایای رقابتی هستند تا بتوانند زمینه بقای خود را در محیط پرتلاطم فراهم کرده و عملکرد بهتری از خود نشان دهند (ابراهیم پور، نوع پسند، سراوانی، ۱۳۹۴). سیستم‌های قدیمی انعطاف‌ناپذیر مانع توانایی پاسخگویی سریع به فرصت‌های بازار می‌شوند (جعفری نیا و جوانمرد، ۱۳۹۴). انعطاف‌پذیری به‌عنوان یک قابلیت رقابتی برای شرکت در نظر گرفته می‌شود و موجبات پذیرش شرایط پیش‌بینی‌نشده و تغییرات سریع محیط را فراهم می‌کند. شرکت‌ها جهت برخورد مناسب با شرایط متغیر در بازار و مقابله با رقبا باید دارای قابلیت‌های رقابتی باشند از این طریق زمینه بقا در محیط پرتلاطم را فراهم کرده و همچنین عملکرد بهتری خواهند داشت و خود را در بازار حفظ خواهند کرد. انعطاف‌پذیری این قابلیت‌های رقابتی را برای شرکت فراهم می‌کند. شرکت‌هایی که به‌طور راهبردی انعطاف‌پذیرند، اهداف عملیاتی انعطاف‌پذیری دارند. بنابراین انعطاف‌پذیری راهبردی عملیاتی سازمان را برای پیگیری راه‌های عملی جایگزین و گزینه‌های راهبردی مختلف توانمند کند. در نتیجه می‌توان گفت که انعطاف‌پذیری راهبردی موجب تغییر موقعیت سازمان در بازار

توسط تغییر برنامه‌های خود و یا کنار گذاشتن راهبردهای فعلی سازمان می‌شود (ابراهیم پور، نوع پسند، سراوانی، ۱۳۹۴).

تأثیر پاسخگویی بر عملکرد سازمان

هدف اصلی استراتژی زنجیره تأمین افزایش پاسخگویی زنجیره تأمین شرکت نسبت به مشتریان است. پاسخگویی زنجیره تأمین، تأثیر مستقیم و مثبتی بر عملکرد سازمانی دارد و موفقیت زنجیره تأمین مستلزم پاسخگویی سریع و مستمر به تغییرات بازار، پویایی سازمان، توجه به رشد و انعطاف‌پذیری سازمان و انتظارات مشتری است. پاسخگویی زنجیره تأمین به زمانی که شرکت‌ها محصولات را تولید و به مشتری نهایی تحویل می‌دهند، مربوط می‌شود که طبیعتاً بر روی عملکرد شرکت تأثیر بسزا و مثبتی دارد (عسگرنژادنوری و همکاران، ۱۳۹۹).

تأثیر تاب‌آوری بر عملکرد سازمان

در بحث تأثیر تاب‌آوری بر عملکرد سازمان می‌توان گفت که تاب‌آوری بعد از رخ دادن حادثه در سازمان می‌تواند نمایانگر این باشد که سازمان چگونه بدون از هم گسستگی، با تحمل خسارت به سرعت به شرایط اولیه بر می‌گردد؛ از طرفی دیگر می‌تواند برای سازگاری با شرایط حال و توانایی مقابله با سختی‌ها و آسیب‌های احتمالی آینده، اقدامات لازم را سازمان‌دهی کند (خرم، امیدی و صفری، ۱۴۰۰).

۲-۲. ادبیات نظری

استراتژی‌های پیشگیرانه کاهش ریسک

ریسک در تمام عملیات سازمانی وجود دارد، چه بزرگ باشد چه کوچک و در عملیات‌های سازمانی هیچ گزینه بدون ریسکی نیست. ممکن است بعضی ریسک‌ها از بعضی‌های دیگر بسته به آثاری که از خود به جا می‌گذارند و احتمال وقوعشان از اهمیت بیشتری برخوردار باشد یا اینکه بتوان از بعضی ریسک‌ها با تحمل بعضی‌های دیگر دوری کرد ولی نهایتاً اصل و ریشه ریسک دوری ناپذیر است (براتی و همکاران، ۱۳۹۹). عواملی که امروزه سازمان‌ها را تحت فشار قرار داده شامل رفع تمامی انتظارات مشتری‌ها، محصول باکیفیت و بهترین خدمات است که می‌طلبد سازمان تمام تمرکز خود را بر سراسر زنجیره تأمین قرار دهد. بنابراین مدیریت زنجیره تأمین و داشتن استراتژی‌هایی برای کاهش ریسک این زنجیره یک راهبرد عملی قوی است که به موفقیت منتهی می‌شود (سرلک و رجب‌زاده، ۱۳۹۶). زنجیره تأمین یک فرآیند پویا است که شامل جریان پیوسته‌ای از مواد، منابع مالی و اطلاعات در سراسر مناطق عملکردی در داخل و بین اعضای زنجیره می‌باشد. بررسی تجربی و نظری در حوزه زنجیره تأمین نشان داده

است که زنجیره‌های تأمین ذاتاً ریسک‌پذیر هستند و اختلالات در زنجیره تأمین غیرقابل اجتناب است. اختلالات به‌عنوان رویدادهای پیش‌بینی‌نشده تعریف می‌شوند که فعالیت عادی و جریان کالاها، اجزا و مواد را در میان بازیکنان زنجیره تأمین، مختل می‌کند. این اختلالات ممکن است به‌عنوان رویدادهای فیزیکی مانند آتش‌سوزی، رویدادهای پرسنلی مانند اقدامات مخرب، بحران اطلاعات مانند حملات سایبری، بلایای زیست‌محیطی مانند زمین‌لرزه، سیل، طوفان و... اقدامات تروریستی و حتی بی‌ثباتی سیاسی بر زنجیره تأمین تأثیرگذار باشد. در حال حاضر رقابت بین زنجیره‌های تأمین، جایگزین رقابت بین سازمان‌ها گردیده است. بنابراین موفقیت یا شکست زنجیره تأمین تأثیر زیادی بر روی شرکت‌ها دارد (رحیمی، بوشهری و جعفریان، ۱۴۰۰). یکی از روش‌های پاسخ به ریسک‌ها، اقدامات پیشگیرانه و واکنشی است که اگر به‌موقع و زودهنگام باشد احتمال اتفاق ریسک را هدف خود قرار خواهد داد. اقدام واکنشی که می‌توان به آن اقدام درمانی، شفاف‌بخش، محدودکننده، پیشگیرانه و احتیاطی نیز گفت، از انواع راهبردهای پاسخگویی به ریسک، راهبردهای کاهش ریسک از جمله راهبردهایی هستند که به دنبال کم کردن مقدار ریسک هستند. می‌شود اندازه یک تهدید را با کاهش احتمال به وقوع پیوستن آن یا کاهش مقدار تأثیرش یا هر دو کاهش داد. هدف راهبرد کاهش ریسک مقابله با اثر ناخوشایند ریسک‌هاست. که اقدام به‌نگام جهت حفاظت از بدترین اثرات ریسک، این راهبرد را مؤثر می‌کند. راهبرد کاهش ریسک بیشتر تهدیدهای شناسایی‌شده را پاسخ خواهد داد. زیرا تعداد تهدیدهایی که بشود از طریق راهبردهای انتقال یا اجتناب پاسخ داد زیاد نبوده و یا اینکه ممکن است راهبردهای مناسبی برای آن‌ها نباشد. فرایند تحلیل ریسک، علاوه بر وزن دادن به هر ریسک، می‌تواند به‌عنوان یک شاخص کلیدی عملکرد برای پیش‌بینی ریسک‌های پیش‌بینی‌شده و پاسخ به آن ریسک‌ها مورد استفاده قرار گیرد. از راهبردها و استراتژی‌های کاهش ریسک می‌توان به انعطاف‌پذیری، پاسخگویی و تاب‌آوری تأمین‌کنندگان اشاره کرد (براتی و همکاران، ۱۳۹۹).

انعطاف‌پذیری زنجیره تأمین

انعطاف‌پذیری زنجیره تأمین نیز یک موضوع مهم بین پژوهشگران است. انعطاف‌پذیری غالباً با مفهوم کیفیت دهه ۱۹۷۰ و ۸۰ در حوزه مونتاژ در آمریکا در تضاد است. قبل از آن زمان، اعتقاد بر این بود که مبادله‌ای غیرقابل اجتناب از هزینه و کیفیت وجود دارد و اینکه کیفیت «امری بیش‌ازحد شلوغ» و لذا ارزیابی و نظارت دقیق با آن غیرممکن بود. استفاده از قابلیت‌های انعطاف‌پذیری می‌تواند منجر به بهبود عملکرد زنجیره تأمین و دستیابی به مزایای رقابت جمعی شود. ایجاد قابلیت‌های انعطاف‌پذیری در زنجیره تأمین منجر به کاهش هزینه‌ها، پاسخگویی فعال

به نیازهای مشتری، استفاده بهتر از منابع و بهبود کارایی فرایند می‌شود. در حقیقت، امروز، رقابت واقعی مابین مؤسسات نیست، بلکه بین زنجیره تأمین است و مدیریت زنجیره تأمین باید یک رویکرد کلیدی برای طراحی و بهره‌برداری از اصلی‌ترین فعالیت‌های زنجیره تأمین فراهم کند بنابراین مدیریت زنجیره تأمین به‌عنوان ابزاری به شرکت‌ها کمک می‌کند تا از منابع تأمین‌کننده خود تأثیر ببخشند تا برتری رقابتی خود را بهبود بخشند (خطی، آراسته و پایدار، ۱۴۰۰). منظور از انعطاف‌پذیری، سازگار بودن و انطباق‌پذیری با شرایط غیرقابل‌پیش‌بینی است. با توجه به این که امروزه محیط خارجی سازمان‌ها و شرکت‌ها دائماً در حال تغییر است سازمان‌هایی می‌توانند موفق شوند که انعطاف‌پذیری بیشتری از خود نشان دهند. انعطاف‌پذیری در قرارداد و قابلیت‌های فنی و مالی در طول یک پروژه به‌عنوان عامل اصلی موفقیت در کاهش ریسک شناخته می‌شوند. انعطاف‌پذیری یکی از سازوکارهای اساسی است که می‌تواند در طرح کاهش ریسک پروژه برای از بین بردن عدم اطمینان و پیچیدگی، هم به صورت سازمانی و هم از نظر محیطی در نظر گرفته شود (براتی و همکاران، ۱۳۹۹). انعطاف‌پذیری یا همان هماهنگی درونی توجه به الزامات محیط کاری در فعالیت سازمان‌های انعطاف‌پذیر است که دربرگیرنده سیستمی از هنجارها و اعتقاداتی هستند که قابلیت دریافت، تفسیر و اعمال علائم محیطی را در تغییرات رفتاری درونی سازمان افزایش می‌دهند و شانس بقاء، رشد و توسعه سازمان را بالا می‌برد. انعطاف‌پذیری با دانش‌گرایی، ایجاد تغییر، خلق و به اشتراک‌گذاری دانش، پذیرش تکنولوژی اطلاعات همراه است (شیخ سجادیه و امین دوست، ۱۳۹۷). انعطاف‌پذیری زنجیره تأمین یک قابلیت عملیاتی است که به یک زنجیره تأمین مختل کمک می‌کند تا خود را بازسازی کرده و قدرتمندتر از قبل شود در واقع، انعطاف‌پذیری زنجیره تأمین بیشتر از یک قابلیت است که به صورت واکنشی انجام می‌شود، زیرا شرکت‌هایی که زنجیره تأمین دارند را هم برای مقابله با مشکلات و هم با ناملايمات و تشخیص فرصت‌های مختلف در محیط کسب‌وکار آماده می‌کند. علاوه بر این، یک عنصر ضروری از شیوه‌های مدیریت ریسک کل‌نگر است و به‌عنوان یک جزء دائم در بلندمدت در نظر گرفته می‌شود. علاوه بر ایجاد مزیت رقابتی انعطاف‌پذیری استنباط گسترده‌تری نسبت به کنترل ریسک زنجیره تأمین دارد و اعضای زنجیره تأمین مسئول ایجاد انعطاف‌پذیری در سازمان خود و ارتقای انعطاف‌پذیری کل سیستم هستند. به دلیل ازدیاد ریسک زنجیره تأمین تأکید زیادی بر روی بهبود انعطاف‌پذیری در شرکت‌ها وجود دارد (ساگلام و همکاران، ۲۰۲۰).

پاسخگویی زنجیره تأمین

امروزه پاسخگویی به نیازهای اجتماعی جامعه و رعایت اصول اخلاقی کسب‌وکار از

الزاماتی است که سازمان‌ها جهت افزایش مشروعیت خود به آن نیازمندند. پاسخگویی را می‌توان این‌گونه تعریف کرد: هر سازوکاری که نهاد قدرتمند را وادار می‌کند در مقابل جمعیتی خاص واکنش نشان دهد (محمدی خلیل نژاد و گل محمدی، ۱۳۹۹). پاسخگویی به توانایی پاسخ دادن و تطبیق مؤثر زمان در درک سیگنال‌های واقعی بازار از نوع محرک‌های خارجی (به‌ویژه از بازار و تقاضای مشتری) اشاره دارد. افزایش سطوح عدم اطمینان و ریسک در زنجیره تأمین و بازار پیچیدگی بیشتری را برای شرکت‌ها ایجاد می‌کند. در نتیجه پاسخگویی به‌عنوان یک استراتژی کاهش حیاتی است. افزایش پاسخگویی زنجیره تأمین مانع از تأخیر و خطرات موجودی می‌شود که بقای بلندمدت شرکت را تهدید می‌کند. و اینکه هدف استراتژی تولید نباید به کارایی عملیاتی محدود شود، بلکه باید به ایجاد مزیت‌های استراتژیک با پاسخ به روندهای بازار گسترش یابد. اگر زنجیره‌های تأمین نتوانند پاسخگو باشند، نمی‌توانند با شرایط در حال تغییر مطابقت داشته باشند و تهدیدات آتی را درک کنند (ساگلام و همکاران، ۲۰۲۰) چابکی زنجیره تأمین به معنای توانایی سازمان جهت سریع متعادل کردن تاکتیک‌ها و کارکردهای زنجیره است که یک ساختار جدید در مدیریت زنجیره تأمین محسوب می‌شود. مسائلی که امروزه سازمان‌ها درگیرشان هستند اعم از پاسخ و عکس‌العمل سریع به‌موقع نسبت به نیازهای مشتریان، رقابت سخت در بازار و زیاد بودن تغییرات محیطی است (کشاورز، خانی، رئیسی نافچی، نوربخش و فتحی، ۱۳۹۹). یک زنجیره تأمین پاسخگو می‌تواند به تغییرات تقاضای مشتری و تغییرات بازار هدف پاسخ دهد (محبی، عالم تبریز، ارشادی و عزیزی، ۱۴۰۲).

تاب‌آوری زنجیره تأمین

در باب اهمیت تاب‌آوری زنجیره تأمین می‌توان گفت که اختلال در شرکت‌ها ممکن است از سوی مشتریان، تأمین‌کنندگان و عوامل دیگر زنجیره تأمین باشد که باعث بروز آسیب‌هایی همچون هزینه‌های بالاتر، عملکرد ضعیف، فروش اذ دست‌رفته، سود کمتر، ورشکستگی و غیره در زنجیره تأمین شود. برای جلوگیری از این آسیب‌ها و بهبود عملکرد، ایجاد تاب‌آوری در زنجیره تأمین به فعالیت مهمی برای شرکت‌ها و مدیران در زنجیره تأمین تبدیل شده است. برای دستیابی به این هدف شناسایی و بهبود عوامل مؤثر بر تاب‌آوری زنجیره تأمین برای مدیران ضروری است (شیخ آقاجانی و رمضانیان، ۱۳۹۸). همچنین پیچیده بودن زنجیره‌های تأمین امروز مدیریت آن را با وجود سطح بالایی از عدم اطمینان ناشی از اختلالات، رفتارهای آشفته، چالش‌ها و تهدیدات، به یک وظیفه چالشی تبدیل کرده است. با اینکه کارایی عملیاتی زنجیره تأمینی که به‌خوبی ساختار یافته باشد بالاست ولی ریسک‌های موجود به‌عنوان یک نگرانی و

دغدغه محسوب می‌شود و نباید غافل از آن شد. چون در بازارهای پر نوسان و عدم قطعیت امروز برای شرکت‌ها یک مسئله مهم محسوب می‌شود (احتشام و خرمی، ۱۳۹۹). تاب‌آوری زنجیره تأمین مبتنی بر این فرض اساسی است که نمی‌توان همه ریسک‌ها را پیشگیری کرد و برخی از آن‌ها ممکن است اجتناب‌ناپذیر باشند (شیخ آقاجانی و رضانیان، ۱۳۹۸). تاب‌آوری به معنای توانایی بازگشت به حال اولیه و یا موقعیتی جدید و بهتر بعد از وقوع پیوستن اختلال است. یا به عبارتی می‌توان آن را شناسایی منابع بالقوه خطرات و ریسک‌ها و یا کم کردن آسیب‌پذیری زنجیره تأمین از طریق روشی هماهنگ بین اعضای زنجیره تأمین دانست. تاب‌آوری به سازمان‌ها این اجازه را می‌دهد تا شکست‌های زنجیره تأمین را کنترل کرده و تحویل محصولات به مشتریان را ادامه بدهند. تعدادی از محققان به این نتیجه رسیدند که تاب‌آوری روشی مطمئن برای مدیریت کردن ریسک و بازیابی از شکست می‌باشد (روانستان، آقاجانی، قادیکلایی و یحیی زاده فر، ۱۳۹۶). به عبارتی دیگر تاب‌آوری، توانایی سیستم زنجیره تأمین برای کاهش احتمال شکست و کاهش پیامدهای شکست در زمان بازیابی عملیات برای بازگشت به عملکرد نرمال می‌باشد. تاب‌آوری به شرکت‌ها این امکان را می‌دهد که شکست‌های زنجیره تأمین را مدیریت کنند و تحویل محصولات و خدمات خود به مشتریان را ادامه دهند. هدف از تجزیه و تحلیل و مدیریت تاب‌آوری زنجیره تأمین جلوگیری از انتقال به وضعیت نامطلوب است یعنی جایی که حالات شکست ممکن است اتفاق بیفتد. در سیستم‌های زنجیره تأمین، هدف واکنش کارا نشان دادن به اثرات منفی آشفتگی‌ها می‌باشد. لذا با توجه به اهمیت موضوع، کارکنان در همه سطوح شرکت باید آگاهی از شکست‌ها داشته باشند و برای یادگیری از شکست‌های هرچند کوچک درون زنجیره تأمین تلاش کنند. مدیران نیز باید یک زیرساخت مناسب برای مدیریت ریسک به صورت رسمی با تخصیص نیروی انسانی و منابع اطلاعاتی ایجاد کنند تا مدیریت و پاسخگویی به ریسک‌های واقعی و درک شده را تخصصی سازند (روانستان و همکاران، ۱۳۹۶). زنجیره تأمین تاب‌آور سیستمی است که توانایی بازیابی سریع پس از اختلال را داشته و این اطمینان را می‌دهد که مشتریان کمترین تأثیر را از این اختلال دریافت کنند. رویکرد تاب‌آوری زمانی برای سازمان مهم و حیاتی می‌نماید که بتواند نقش خود را در بهبود عملکرد زنجیره تأمین به نمایش بگذارد. به عبارتی اقداماتی از رویکرد تاب‌آوری برای سازمان حیاتی هستند که در عملکرد زنجیره تأمین و از جمله در بهبود مهم‌ترین معیارهای آن شامل هزینه، کیفیت، سرعت تحویل، انعطاف‌پذیری و قابلیت اطمینان، خود را نشان داده و بتوانند پایداری و تداوم فعالیت‌های آن سازمان را تضمین نماید به‌طور کلی تاب‌آوری زنجیره تأمین به‌عنوان توانایی

زنجیره تأمین برای واکنش در برابر وقفه‌های ناخواسته، توانایی زنجیره تأمین برای مقابله با عواقب غیرقابل اجتناب اختلالات، به منظور بازگشت به عملیات اصلی یا حرکت به سمت عملیات جدید بهتر از حالت قبل از اختلال، توانایی پیشی گرفتن از اختلال، توانایی زنجیره تأمین برای مقابله با اختلال‌های غیرقابل انتظار، ظرفیت زنجیره تأمین در جذب اختلالات و برگشت آن به وظایف و ساختار اولیه در مواجهه با اختلال و توانایی زنجیره برای بازگشت به حالت اصلی یا مطلوب تر از آن، بعد از اینکه اختلال را تجربه و از حالت‌های شکست اجتناب کرده، تعریف می‌شود که با هدف ایجاد توانایی یک زنجیره تأمین برای بازگشت به حالت اولیه یا به یک وضع جدید و مطلوب تر، پس از تجربه اختلال و اجتناب از وقوع حالت‌های شکست، به کار گرفته می‌شود. پیاده‌سازی این رویکرد در سازمان‌ها، به وسیله مجموعه‌ای از اقدامات صورت می‌گیرد. این اقدامات به عنوان مجموعه‌ای از فعالیت‌ها شناخته می‌شوند که سازمان‌ها برای ارتقاء مدیریت اثربخش زنجیره تأمین خود به کار می‌گیرند (رحیمی و همکاران، ۱۴۰۰).

عملکرد مدیریت ریسک زنجیره تأمین

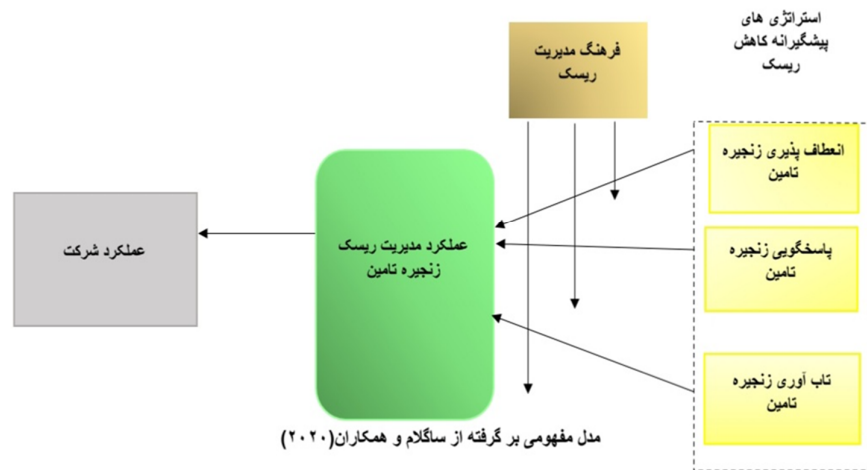
شناسایی و مدیریت ریسک، از رویکردهای جدیدی است که برای تقویت و ارتقای اثربخشی سازمان‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد. هدف از مدیریت ریسک شناسایی و ارزیابی ریسک و تعدیل آن با استفاده از منابع در اختیار مدیر است. ظهور و محبوبیت مدیریت ریسک از واکنش به تغییرات سریع ناشی از جهانی شدن و فشار قانونی بر سازمان‌ها برای مدیریت ریسک‌ها به‌طور کلی صورت گرفته است. اهمیت آن در سال‌های اخیر به دلیل تعدد تقلب‌های شرکتی، رسوایی مالی، افزایش پیچیدگی خطرات و فشار از سوی سازمان‌های نظارتی به‌طور چشمگیری افزایش یافته است. کمیته حمایت از سازمان‌ها در کمیسیون معتقد است که کسب و کارها با آینده‌ای پر از عدم اطمینان مواجه خواهند شد. شرکت‌ها همواره روش‌هایی را برای مقابله با عدم اطمینان‌های کاری جستجو می‌کنند در این راستا، مدیریت ریسک به‌عنوان ابزاری کارآمد برای مدیران سازمان‌ها معرفی شده است. شناسایی و مدیریت ریسک یکی از رویکردهای جدید است که برای تقویت و ارتقای اثربخشی سازمان‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد (قادری، لشگری، تاری وردی و کیقبادی، ۱۳۹۹). همچنین پیچیدگی روزافزون محیط‌های تجاری، تغییر و تشدید رقابت بین شرکت‌ها، تفکیک مالکیت از کنترل، افزایش مهارت و منفعت‌طلبی مدیران و... از جمله عواملی هستند که باعث ایجاد شکاف اطلاعاتی در بازار و همچنین عدم اطمینان در محیط‌های تجاری شده‌اند. در چنین شرایطی مفهوم ریسک با فعالیت‌های شرکت‌ها پیوند خورده است. وقتی ریسک، شرکت‌ها را به سمت بحران سوق

می‌دهد، ممکن است برخی از ذینفعان ناراضی شوند و شهرت تجاری آن‌ها از بین برود به همین جهت، ارزیابی ریسک در تصمیم‌گیری‌های سرمایه‌گذاران از جایگاه با اهمیتی برخوردار است (حسینی گنجی، اسکندری و سلطان‌پور، ۱۴۰۰). از طرفی امروزه تولید کالاهایی با کیفیت و با کمترین هزینه و ارائه آن به مشتریان در کوتاه‌ترین زمان ممکن، موجب افزایش رقابت بین تولیدکنندگان شده است. به همین علت زنجیره تأمین، یعنی تمام عناصر دخیل در تولید یک محصول تا ارائه آن به مشتری، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. این زنجیره تأمین همواره می‌تواند توسط عوامل مختلف داخلی و خارجی تحت عنوان ریسک تحدید شود. از این رو در چنین شرایطی، تولیدکننده‌ای می‌تواند در بازار رقابت پیروز شود که با برنامه‌ریزی و انجام عملیاتی برای تولید بهینه، اثر ریسک‌ها را کاهش دهد (امینی پژوه، ۱۳۹۶). از طرفی دیگر تغییرات مختلف در بازار از جمله آزادسازی تجارت و سرعت در تغییرات فناوری نیز باعث افزایش رقابت و دشواری مدیریت در سازمان‌ها شده است. در چنین بازاری، شرکت‌ها نیازمند تصمیمات صحیح مدیران هستند. مدیریت ریسک مؤثر که بر مبنای اصول مفهومی معتبر قرار دارد بخش مهمی از این فرآیند تصمیم‌گیری را تشکیل می‌دهد مدیریت ریسک فرآیند ارزیابی ریسک و طراحی استراتژی‌هایی برای شناخت ریسک است. به عبارت دیگر مدیریت ریسک فرآیند شناسایی، ارزیابی و انجام اقدامات کنترلی و اصلاح ریسک‌های اتفاقی بالقوه است که مشخصاً پیشامدهای احتمالی آن، خسارت یا عدم تغییر در وضع موجود است (عارف منش، رامشه و شکوهی، ۱۴۰۱). روندهای مختلف صنعتی نیز از جمله برون‌سپاری، کاهش پایه عرضه، و چرخه عمر محصول کوتاه‌تر، قرار گرفتن شرکت در معرض خطرات زنجیره تأمین را افزایش داده است. این خطرات ممکن است ناشی از مشکلات انسان‌ساز یا بلایای طبیعی باشد و می‌تواند پیامدهای عمده‌ای برای سازمان‌ها از جمله مشکلات مالی و عملیاتی داشته باشد که به طور بالقوه منجر به عدم تداوم کسب‌وکار می‌شود (فن و استیونسون، ۲۰۱۸) بنابراین اظهار داشت که مدیریت کسب‌وکار وارد عصر رقابت شبکه‌ای شده است که رقابت را از محیط کسب‌وکار محلی به جهانی و از شرکت در برابر شرکت به زنجیره تأمین در برابر زنجیره تأمین دیگری منتقل می‌کند. در حال حاضر، رقابت تنها با عملکرد شرکت‌ها اندازه‌گیری نمی‌شود، بلکه از نظر عملکرد زنجیره تأمین نیز اندازه‌گیری می‌شود. این رقابت عملکرد زنجیره تأمین باعث افزایش فشار بر شرکت‌ها برای برآورده کردن خواسته‌های مشتری و همچنین دستیابی به رضایت و وفاداری مشتریان می‌شود (صالح شتات و محمد اودین، ۲۰۱۲). به طور دقیق زنجیره تأمین شامل تمامی بخش‌هایی است که به طور مستقیم یا غیرمستقیم در تأمین خواسته‌ی مشتریان با یکدیگر

در ارتباط هستند. این بخش‌ها شامل تولیدکننده، تأمین‌کننده، بخش حمل‌ونقل، انبارها، خرده‌فروشی‌ها و مشتریان هستند و فعالیت‌هایی چون توسعه محصول جدید، بازاریابی، عملیات اجرایی، توزیع، خدمات مالی، خدمات مشتری و موارد دیگر را دربر می‌گیرند و به‌عبارتی دیگر یک مجموعه‌ی پویا از جریان اطلاعات، محصول و سرمایه در بین سطوح مختلف خود است، که مشتری تنها یک جزء درگیر و درونی در زنجیره تأمین است. طبق این گفته‌ها اولین هدف زنجیره تأمین ایجاد رضایت در راستای رفع نیازهای مشتریان در فرایند تأمین و همچنین ایجاد سود برای خود زنجیره تأمین است. زنجیره تأمین شبکه‌ای از امکانات و گزینه‌های توزیع که توابع زیر را انجام می‌دهد: تهیه مواد، تبدیل این مواد به محصولات میانی و نهایی، توزیع این محصولات نهایی به مشتریان. مدیریت زنجیره تأمین یک استراتژی که از طریق آن ادغام این توابع مختلف را می‌توان به دست آورد. می‌توان گفت که زنجیره تأمین، شامل تمام فعالیت‌های مرتبط با جریان و مبادله کالاها و خدمات، از مرحله ماده خام اولیه تا مرحله محصول نهایی قابل مصرف توسط مشتری است. این نقل‌وانتقالات علاوه بر جریان مواد، شامل جریان اطلاعات و مباحث مالی نیز می‌گردد. عبارت دیگر، زنجیره تأمین تمام فعالیت‌های موردنیاز برای ارائه محصول به مشتری نهایی، یا تمام فعالیت‌های مرتبط با جریان و تبدیل کالا از مرحله ماده خام تا تحویل به مصرف‌کننده نهایی، و نیز جریان‌های اطلاعاتی مرتبط با آن‌ها را در بر می‌گیرد که در دید کلی شامل سه حوزه تدارک، تولید و توزیع است. تولیدکننده مواد اولیه موردنیاز خود را از تأمین‌کنندگان فراهم می‌نماید و پس از انجام عملیات تولید و پردازش، محصول نهایی را از طریق توزیع‌کنندگان در اختیار مشتریان قرار می‌دهد. درواقع، با این رویکرد زنجیره تأمین شامل سه حوزه تدارکات، تولید، و توزیع است و تمام فعالیت‌های موردنیاز برای ارائه محصول به مشتری نهایی و مدیریت آن را تحت پوشش قرار می‌دهد. از نظر کریستوفر (۲۰۱۱) زنجیره تأمین عبارت است از شبکه‌ای از سازمان‌های بالادستی تا پایین‌دستی درگیر در فرآیندها و فعالیت‌های مختلفی که در قالب محصولات و خدمات برای مشتری نهایی ایجاد ارزش می‌کند. این زنجیره شامل وظایف متعددی از قبیل خرید، جریان وجوه، حمل‌ونقل مواد، برنامه‌ریزی و کنترل تولید، کنترل موجودی و لجستیکی، و توزیع و تحویل است (جعفری اسکندری و شکیبا، ۱۳۹۷). زنجیره تأمین را می‌توان به‌عنوان زنجیره‌ای توصیف کرد که عوامل مختلفی را از مشتری به تأمین‌کننده از طریق تولید و خدمات پیوند می‌دهد تا جریان مواد، پول و اطلاعات به‌طور مؤثر مدیریت شود تا نیازهای کسب‌وکار را برآورده سازد (شمس و سلیمی زاویه، ۱۴۰۰). تعاریف مختصر و جامع دیگری که می‌توان از زنجیره تأمین و مدیریت زنجیره تأمین ارائه داد عبارتند از:

زنجیره تأمین مشتمل بر تمام فعالیت‌های مرتبط با جریان و تبدیل کالاها از مرحله ماده خام (استخراج) تا تحویل به مصرف‌کننده نهایی و نیز جریان‌های اطلاعاتی مرتبط با آنها است و از اجزای زیر تشکیل شده است: زنجیره تأمین بالادست: این بخش شامل تأمین‌کنندگان اولیه که خودشان می‌توانند مونتاژ کننده یا سازنده باشند و تأمین‌کنندگانشان هستند که همه این مسیرها از مواد سرچشمه می‌گیرد. فعالیت‌های اصلی این قسمت خرید و حمل است. زنجیره تأمین داخلی: این بخش شامل همه پردازش‌های استفاده‌شده به وسیله یک سازمان در تبدیل داده‌های حمل شده به سازمان به وسیله تأمین‌کنندگان به خروجی‌هاست، از زمانی که مواد وارد سازمان می‌شود تا زمانی که محصول نهایی برای توزیع به خارج سازمان حرکت می‌کند؛ فعالیت‌ها اینجا شامل حمل مواد، مدیریت موجودی، ساخت و کنترل کیفیت است. زنجیره تأمین پایین دست: این بخش شامل همه فرایندهای درگیر در توزیع و تحویل محصولات به مشتریان نهایی است. خیلی زیاد مشاهده می‌شود که زنجیره تأمین وقتی محصول واگذار یا مصرف می‌گردد، پایان می‌پذیرد. اینجا فعالیت‌ها شامل بسته‌بندی، انبار و حمل است. این فعالیت‌ها ممکن است با استفاده از چندین توزیع‌کننده انجام شود مثل کل فروشان و خرده‌فروشان. زنجیره تأمین در همه شکل‌ها و اندازه‌ها وجود دارد و ممکن است بسیار پیچیده باشد. زنجیره تأمین برای یک ماشین شامل صدها عرضه‌کننده، هزاران کارگاه ساخت و کارگاه مونتاژ، انبارها، دلال‌ها، فروشندگان تجاری مستقیم، عمده‌فروشان، مشتریان و وظایف پشتیبانی از قبیل مهندسی محصول، آژانس‌های خرید، بانک‌ها و شرکت‌های نقل و انتقال است. به‌طور کلی زنجیره تأمین، زنجیره‌های است که همه فعالیت‌های مرتبط با جریان کالا و تبدیل مواد، از مرحله تهیه ماده اولیه تا مرحله تحویل کالای نهایی به مصرف‌کننده را شامل می‌شود. درباره جریان کالا دو جریان اطلاعات و جریان منابع مالی و اعتبارات نیز حضور دارد (اسکندری و شکیب، ۱۳۹۷). مفهوم مدیریت زنجیره تأمین اولین بار توسط الیور و وبر در سال ۱۹۸۲ شناخته شده است و از آن زمان تا به حال برای حل چالش‌های مختلف تکامل یافته است (شیخ آفاجانی و رمضانیان، ۱۳۹۸). مدیریت زنجیره‌ی تأمین نیز شامل یک زنجیره از فرآیندهای کلیدی است که در کسب و کارهای مختلف از تأمین‌کنندگان اصلی تا مصرف‌کنندگان نهایی در این زنجیره قرار می‌گیرد.

با توجه به مطالب خود مدل مفهومی به این صورت است:
شکل شماره ۱- مدل مفهومی پژوهش



۳- روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از لحاظ شیوه اجرا توصیفی - همبستگی و از نظر نحوه گردآوری و تحلیل داده‌ها از نوع پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش را هتل‌های چهار و پنج ستاره شهر مشهد تشکیل می‌دهند. برای نمونه‌گیری از روش تصادفی ساده استفاده شده است. جهت حجم نمونه آماری نیز با روش نمونه‌گیری غیر احتمالی در دسترس بر اساس فرمول کوکران ۹۷ نفر است، اما جهت اطمینان از بازگشت تعداد پرسشنامه‌های مورد نیاز بین ۱۲۰ نفر تماماً توزیع شد که از این تعداد ۱۰۵ پرسشنامه جمع‌آوری و مورد ارزیابی و اندازه‌گیری قرار گرفتند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه مبتنی بر پژوهش ساگلام و همکاران شامل ۴ متغیر، استراتژی‌های پیشگیرانه کاهش ریسک، فرهنگ مدیریت ریسک زنجیره تامین، عملکرد مدیریت ریسک زنجیره تامین و عملکرد سازمان می‌باشد.

روایی محتوایی ابزار پژوهش (پرسشنامه) با تأیید نظر ۱۰ نفر از خبرگان موضوع، روایی سازه (روایی همگرا و روایی واگرا)، تحلیل عاملی تأییدی و پایایی ابزار نیز با مقدار معنی‌دار ضریب پایایی ترکیبی تأیید شد. همچنین میزان پایایی پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ برای ۴ متغیر استراتژی‌های پیشگیرانه کاهش ریسک که خود شامل تاب‌آوری زنجیره تامین، پاسخگویی زنجیره تامین و انعطاف‌پذیری زنجیره تامین به ترتیب با مقادیر ۰,۹۱۰، ۰,۸۲۱،

و ۰,۹۱۲ و برای متغیرهای فرهنگ مدیریت ریسک، عملکرد مدیریت ریسک زنجیره تأمین و عملکرد شرکت به ترتیب با مقادیر ۰,۹۱۵، ۰,۹۳۸ و ۰,۹۸۰ تأیید شد (مقادیر بالاتر از ۰/۷ برای ضریب آلفای کرونیخ مطلوب و مورد تأیید است). برای آزمون فرضیه‌های پژوهش و روابط میان سازه‌ها، از روش حداقل مربعات جزئی (PLS) استفاده شد. به طوری که این روش در شرایطی که حجم نمونه کم باشد، برای بررسی ارتباط میان متغیرهای پنهان مناسب خواهد بود؛ همچنین، این روش الزامی برای نرمال بودن توزیع متغیرها نداشته و برای مدل‌های پیش‌بینی بسیار پیچیده، مناسب است. لذا به منظور آزمون فرضیه‌ها و تعیین معناداری مسیرهای مدل پژوهش، مدل‌های اندازه‌گیری و ساختاری از نرم افزار PLS Smart نسخه ۴ استفاده شد. روش PLS برای ارزیابی مدل‌های معادلات ساختاری، بخش مربوط به مدل‌های اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل را تحت پوشش قرار می‌دهد. با توجه به وجود شاخص‌های مختلف در هر بخش، در این پژوهش، مهم‌ترین شاخص‌های هر بخش بررسی شده است. برای برازش مدل‌های اندازه‌گیری، از شاخص‌های ضرایب بارهای عاملی، روایی همگرا و پایایی مرکب (CR) استفاده شده است. همچنین از آنجا که معیار آلفای کرونیخ یک معیار سنتی برای تعیین پایایی سازه‌ها است، روش مدل‌سازی معادلات ساختاری معیار مدرن‌تری نسبت به آلفا، به نام پایایی مرکب به کار می‌برد که مقادیر بیشتر از ۷/۰ برای پایایی مرکب بیانگر برازش مناسب مدل‌های اندازه‌گیری است. روایی همگرا، دومین معیاری است که برای برازش مدل‌ها در روش PLS استفاده می‌شود. معیار میانگین واریانس استخراج شده (AVE) نشان‌دهنده میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌های خود را نشان می‌دهد. مقادیر بیشتر از ۵/۰ برای میانگین واریانس استخراج شده را مناسب مدل‌های اندازه‌گیری می‌دانند. در بخش برازش ساختاری مدل از ضرایب معناداری و شاخص ضریب تعیین (Square R) استفاده شده است. در مورد ضریب تعیین، دو مقدار ۰,۶۸۸ و ۰,۳۰۵ به عنوان مقدار ملاک (R-Square) معرفی می‌شود. برای بخش برازش کلی مدل نیز از معیار GoF استفاده شده است. معیار GoF طبق رابطه زیر به دست می‌آید.

$$GOF = \sqrt{AVE * R^2}$$

۴- تحلیل تجربی

نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها (جدول ۱) نشان می‌دهد که مقدار پایایی مرکب برای تمام متغیرهای مدل، مطلوب می‌باشد. همچنین شاخص R Square که تنها برای متغیرهای پنهان درون‌زای مدل (متغیرهای پنهانی که نقش متغیر وابسته در مدل داشته باشند) محاسبه و گزارش می‌شود، برای متغیرها در سطح متوسط و قوی است که نشان‌دهنده برازش مناسب مدل است.

مقادیر به دست آمده برای معیار AVE نیز همگی در سطح مطلوب هستند. مقدار معیار GoF نیز برای مدل به صورت زیر محاسبه می‌شود و مقادیر ۰,۰۱، ۰,۲۵ و ۰,۳۶ نشان‌دهنده مقادیر ضعیف، متوسط و قوی می‌باشد. حاصل شدن مقدار ۰,۱۸۴ برای معیار GoF نشان از مناسب بودن مدل دارد.

$$GOF = \sqrt{AVE * R^2}$$

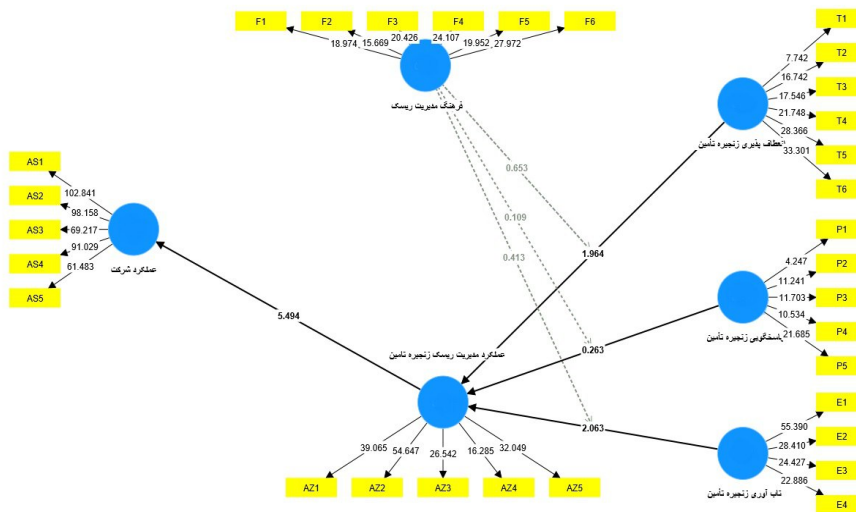
$$GOF = \sqrt{97.5 * 7.4} = 0.184$$

جدول شماره ۱- شاخص‌های برازش مدل

متغیرها	AVE	آلفای کرونباخ	ضریب پایایی مرکب	ضریب تعیین
تاب‌آوری زنجیره تأمین	۰,۶۹۱	۰,۹۱۰	۰,۹۳۰	-
پاسخگویی زنجیره تأمین	۰,۵۸۶	۰,۸۲۱	۰,۸۷۵	-
انعطاف‌پذیری زنجیره تأمین	۰,۷۹۱	۰,۹۱۲	۰,۹۳۸	-
فرهنگ مدیریت ریسک	۰,۷۰۱	۰,۹۱۵	۰,۹۳۴	-
عملکرد مدیریت ریسک زنجیره تأمین	۰,۸۰۱	۰,۹۳۸	۰,۹۵۳	۰,۶۸۸
عملکرد شرکت	۰,۹۲۶	۰,۹۸۰	۰,۹۸۴	۰,۳۰۵

همچنین اعداد معنادار t ابتدایی‌ترین معیار برای سنجش رابطه بین سازه‌ها در مدل به شمار می‌رود در صورتی که مقدار آماره t خارج از بازه (۱/۹۶ - تا ۱/۹۶ +) قرار گیرد، بار عاملی و یا ضریب مسیر در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار است. بارهای عاملی از طریق محاسبه مقدار همبستگی شاخص‌های یک سازه با آن سازه می‌باشد که اگر این مقدار، برابر و یا بیشتر از مقدار ۰/۴ شود، دلیل بر برازش مناسب مدل اندازه‌گیری در این بخش است. همان‌گونه که از جدول

۲ مشخص است، تمامی مقادیر بارهای عاملی سؤالات از ۰/۴ بیشتر است که نشان از مناسب بودن این معیار است. همچنین مقادیر آماره آزمون (t-value) مربوط به هر سؤال نیز از ۱/۹۶ بیشتر است که معناداری بارهای عاملی را در سطح اطمینان ۹۵٪ تأیید می‌کند. شکل ۲ مدل پژوهش را در حالت معناداری ضرایب (t-value) نشان می‌دهد که تمام مقادیر بزرگ‌تر از ۱/۹۶ و مورد تأیید می‌باشند.



شکل ۲- مدل مفهومی پژوهش در حالت معناداری ضرایب (t-value)

یک نوع روابط بین متغیرهای مکنون در مدل‌سازی معادلات ساختاری از نوع اثر مستقیم می‌باشد. اثر مستقیم در واقع یکی از اجزاء سازنده مدل‌های معادلات ساختاری است و رابطه جهت‌داری را میان دو متغیر نشان می‌دهد. یافته‌های حاصل نشان می‌دهد که با توجه به داده‌های گردآوری شده و نتایج آزمون؛ مدل پژوهش تأیید شده است و همه فرضیه‌های مربوط به اثر

مستقیم متغیرها به جز ۴ فرضیه مورد پذیرش قرار گرفته است. (جدول ۳)

جدول ۳- آماره t، ضریب مسیر (β) و نتیجه فرضیه‌های مربوط به اثرات مستقیم

نتیجه	ضریب (B) مسیر	آماره T	فرضیه‌های پژوهش
پذیرش	۰,۲۲۵	۱,۹۶۴	انعطاف‌پذیری زنجیره تأمین ← عملکرد مدیریت
عدم پذیرش	۰,۰۳۶	۰,۲۶۳	ریسک زنجیره تأمین
پذیرش	۰,۳۱۳	۲,۰۶۳	پاسخگویی زنجیره تأمین ← عملکرد مدیریت

پذیرش	۰,۵۲۲	۵,۴۹۴	ریسک زنجیره تأمین
عدم پذیرش	۰,۰۶۰	۰,۶۵۳	تاب‌آوری زنجیره تأمین ← عملکرد مدیریت ریسک زنجیره تأمین
پذیرش	-۰,۰۱۴	۰,۱۰۹	عملکرد مدیریت ریسک زنجیره تأمین ← عملکرد هتل
عدم پذیرش	-۰,۰۵۷	۰,۴۱۳	انعطاف‌پذیری زنجیره تأمین ← عملکرد مدیریت ریسک زنجیره تأمین با نقش تعدیل‌گری فرهنگ مدیریت ریسک
پذیرش	۰,۱۱۷	۴,۱۵۲	پاسخگویی زنجیره تأمین ← عملکرد مدیریت ریسک زنجیره تأمین
عدم پذیرش	۰,۰۱۸	۰,۷۱۵	با نقش تعدیل‌گری فرهنگ مدیریت ریسک
پذیرش	۰,۱۶۳	۵,۴۲	تاب‌آوری زنجیره تأمین ← عملکرد مدیریت ریسک زنجیره تأمین با نقش تعدیل‌گری فرهنگ مدیریت ریسک
			انعطاف‌پذیری زنجیره تأمین ← عملکرد هتل با نقش میانجی عملکرد مدیریت ریسک زنجیره تأمین
			پاسخگویی زنجیره تأمین ← عملکرد هتل با نقش میانجی عملکرد مدیریت ریسک زنجیره تأمین
			تاب‌آوری زنجیره تأمین ← عملکرد هتل با نقش میانجی عملکرد مدیریت ریسک زنجیره تأمین

از آنجاکه برخی از فرضیه‌های پژوهشی در رابطه با نقش میانجی‌گری عملکرد مدیریت ریسک زنجیره تأمین تدوین شده است و در آزمون مدل مفهومی پژوهش نیز تنها ضرایب تأثیر

مستقیم برآورد می‌شود؛ در نتیجه لازم است که ضرایب تأثیر غیرمستقیم نیز به صورت جداگانه آزمون و محاسبه شوند. بدین منظور از آزمون پرکاربرد سوبل استفاده شده است. آزمون سوبل به منظور بررسی معناداری تأثیر میانجی یک متغیر در رابطه میان دو متغیر دیگر به کار می‌رود. در این آزمون یک مقدار t یا Z-Value از طریق فرمول زیر محاسبه می‌شود که در صورت بیشتر شدن این مقدار از ۱/۹۶ در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار بودن تأثیر میانجی متغیر مورد نظر تأیید می‌شود.

$$Z - \text{Value} = \frac{a * b}{\sqrt{(b^2 * s_a^2) + (a^2 * s_b^2) + (s_a^2 * s_b^2)}}$$

- a: ضریب مسیر میان متغیر مستقل و میانجی
- b: ضریب مسیر میان متغیر میانجی و وابسته
- Sa: خطای استاندارد مسیر متغیر مستقل و میانجی
- Sb: خطای استاندارد مسیر متغیر میانجی و وابسته

۵- نتیجه گیری

هدف از این تحقیق بررسی تأثیر استراتژی‌های پیشگیرانه کاهش ریسک بر عملکرد شرکت از طریق عملکرد مدیریت ریسک زنجیره تأمین با نقش تعدیل‌گری فرهنگ مدیریت ریسک در هتل‌های مشهد است. این پژوهش با هدف کاربردی و با روش توصیفی پیمایشی انجام شد. جامعه آماری این تحقیق کلیه مدیران و سرپرستان در هتل‌های مشهد می‌باشد. در این تحقیق جامعه آماری ۱۲۵ مدیر و سرپرست می‌باشد. از روش نمونه‌گیری غیراحتمالی استفاده شد و ۱۰۵ نفر براساس فرمول کوکران مورد ارزیابی و اندازه‌گیری قرار گرفتند. برای گردآوری ادبیات موضوع و پیشینه تحقیق از روش کتابخانه‌ای استفاده شده است. برای سنجش روایی پرسشنامه نیز از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. همچنین برای سنجش پایایی از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که نشان‌دهنده پایایی خوب است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آماری توصیفی و استنباطی استفاده شد. برای بررسی مشخصات دموگرافیک از روش‌های آماری توصیفی استفاده شد. روش‌های آماری پایه شامل روش حداقل مربعات می‌باشد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار آماری Smart PLS نسخه چهارم انجام شد و نتایج نشان داد که ۵ فرضیه تأیید شد اما ۵ فرضیه دیگر تأیید نشدند.

در فرضیه اول طبق پرسشنامه و مبانی نظری مواردی که در انعطاف‌پذیری زنجیره تأمین

وجود دارد مانند تنظیم مقدار سفارش کننده جهت کاهش اختلال، تنظیم مقدار سفارش کننده جهت کاهش اختلال، تنظیم نحوه ارائه خدمات جهت واکنش به تغییرات نامطلوب محیطی و تنظیم برنامه‌های تحویل خود با اختلالات بر حداقل سازی تعداد دفعات وقوع مخاطرات عرضه، حداقل سازی تأثیر وقوع مخاطرات عرضه، مدیریت صحیح مرتبط با تأمین منابع، توانایی استفاده از فرصت‌های محیطی و مقابله با تهدیدهای محیطی و تأمین مطلوب منابع مورد نیاز اثرگذار است. طبق تحقیقات انجام شده یک زنجیره تأمین انعطاف پذیر می‌تواند باعث بهبود عملکرد زنجیره تأمین در هتل‌های ۴ ستاره و ۵ ستاره مشهود شود. مطابق نتایج حاصل از تحلیل مسیر مدل ساختاری پژوهش، ضریب این فرضیه برابر با ۰,۲۲۵ و قدر مطلق آماره T برابر با ۱,۹۶۴ می‌باشد که عددی بیشتر از ۱,۹۶ است. در نتیجه می‌توان گفت این فرضیه مورد پذیرش است. همچنین با بررسی پیشینه‌های تحقیق، نتایج این فرضیه مشابه نتایج عسگر نژاد نوری و همکاران (۱۳۹۹) و نتایج سیاگیان و همکاران (۲۰۲۱) است. در فرضیه دوم طبق پرسشنامه و مبانی نظری مواردی که در پاسخگویی زنجیره تأمین وجود دارد مانند توانایی مدیریت سفارش‌های غیراستاندارد، توانایی برآورده کردن انتظارات ویژه مشتریان، سفارشی سازی محصولات و خدمات، پاسخگویی سریع به افزایش و کاهش تقاضای مشتریان و بهبود و اصلاح سریع زنجیره تأمین بر حداقل سازی تعداد دفعات وقوع مخاطرات عرضه، حداقل سازی تأثیر وقوع مخاطرات عرضه، مدیریت صحیح مرتبط با تأمین منابع، توانایی استفاده از فرصت‌های محیطی و مقابله با تهدیدهای محیطی و تأمین مطلوب منابع مورد نیاز اثرگذار نیست. طبق تحقیقات انجام شده یک زنجیره تأمین پاسخگو نمی‌تواند باعث بهبود عملکرد زنجیره تأمین در هتل‌های ۴ ستاره و ۵ ستاره مشهود شود. طبق نتایج حاصل از تحلیل مسیر مدل ساختاری پژوهش، ضریب این فرضیه برابر با ۰,۰۳۶ و قدر مطلق آماره T برابر با ۰,۲۶۳ می‌باشد که عددی کمتر از ۱,۹۶ است. در نتیجه می‌توان گفت این فرضیه مورد پذیرش نیست. همچنین با بررسی پیشینه‌های تحقیق، نتایج این فرضیه مخالف نتایج عسگر نژاد نوری و همکاران (۱۳۹۹) و مطابق با نتایج تارئی و همکاران (۲۰۲۰) است.

در فرضیه سوم طبق پرسشنامه و مبانی نظری مواردی که در تاب آوری زنجیره تأمین وجود دارد مانند ارزیابی مستمر آسیب پذیری فرآیندهای هتل، برنامه‌های جایگزین برای مخاطرات شناسایی شده، سازگاری با مخاطرات ایجاد شده و واکنش سریع در مواجهه با مخاطرات زنجیره تأمین بر حداقل سازی تعداد دفعات وقوع مخاطرات عرضه، حداقل سازی تأثیر وقوع مخاطرات عرضه، مدیریت صحیح مرتبط با تأمین منابع، توانایی استفاده از فرصت‌های محیطی و مقابله با تهدیدهای محیطی و تأمین مطلوب منابع مورد نیاز اثرگذار است. طبق تحقیقات انجام شده یک

زنجیره تأمین تاب آور می‌تواند بهبود عملکرد زنجیره تأمین در هتل‌های ۴ ستاره و ۵ ستاره مشهد را در پی داشته باشد. طبق نتایج حاصل از تحلیل مسیر مدل ساختاری پژوهش، ضریب مسیر این فرضیه برابر با ۰,۳۱۳ و قدر مطلق آماره T برابر با ۲,۰۶۳ می‌باشد که عددی بیشتر از ۱,۹۶ است. در نتیجه می‌توان گفت این فرضیه مورد پذیرش است. همچنین با بررسی پیشینه‌های تحقیق، نتایج این فرضیه مشابه نتایج ابراهیم پور و همکاران (۱۴۰۲) و نتایج آیت یاسین و همکاران (۲۰۲۲) و تارئی و همکارانش (۲۰۲۰) است. در فرضیه چهارم طبق پرسشنامه و مبانی نظری مواردی که در عملکرد مدیریت ریسک زنجیره تأمین وجود دارد مانند حداقل سازی تعداد دفعات وقوع مخاطرات عرضه، حداقل سازی تأثیر وقوع مخاطرات عرضه، مدیریت صحیح مرتبط با تأمین منابع، توانایی استفاده از فرصت‌های محیطی و مقابله با تهدیدهای محیطی و تأمین مطلوب منابع مورد نیاز بر بازدهی بهتر سرمایه‌گذاری نسبت به رقبا، بازدهی درآمد بهتر نسبت به رقبا، رشد درآمدی مطلوب‌تر نسبت به رقبا، رشد سود بیشتر نسبت به رقبا و رشد سهم بازار هتل نسبت به رقبا اثرگذار است. طبق تحقیقات انجام شده عملکردی که روی مدیریت ریسک زنجیره تأمین صورت می‌پذیرد، می‌تواند بر روی عملکرد هتل‌های ۴ ستاره و ۵ ستاره مشهد داشته تأثیرگذار باشد. طبق نتایج حاصل از تحلیل مسیر مدل ساختاری پژوهش، ضریب این فرضیه برابر با ۰,۵۲۲ و قدر مطلق آماره T برابر با ۵,۴۹۴ می‌باشد که عددی بیشتر از ۱,۹۶ است. در نتیجه می‌توان گفت این فرضیه مورد پذیرش است. همچنین با بررسی پیشینه‌های تحقیق، نتایج این فرضیه مشابه نتایج خرم نسب و همکاران (۱۴۰۰) و نتایج منال منیر و همکاران (۲۰۲۰) است.

در فرضیه پنجم طبق تحقیقات به عمل آمده فرهنگ مدیریت ریسک نقش تعدیل‌گری در تأثیر انعطاف‌پذیری بر عملکرد مدیریت ریسک زنجیره تأمین در هتل‌های ۴ ستاره و ۵ ستاره مشهد ایفا نمی‌کند. طبق نتایج حاصل از تحلیل مسیر مدل ساختاری پژوهش، ضریب مسیر این فرضیه برابر با ۰,۰۶۰ و قدر مطلق آماره T برابر با ۰,۶۵۳ می‌باشد که عددی کمتر از ۱,۹۶ است. در نتیجه می‌توان گفت این فرضیه مورد پذیرش نیست. همچنین با بررسی پیشینه‌های تحقیق، نتایج این فرضیه مشابه نتایج ساگلام و همکاران (۲۰۲۰) و ونگ و همکاران (۲۰۲۰) است. در فرضیه ششم طبق تحقیقات به عمل آمده فرهنگ مدیریت ریسک نقش تعدیل‌گری در تأثیر پاسخگویی بر عملکرد مدیریت ریسک زنجیره تأمین در هتل‌های ۴ ستاره و ۵ ستاره مشهد ایفا نمی‌کند. طبق نتایج حاصل از تحلیل مسیر مدل ساختاری پژوهش، ضریب مسیر این فرضیه برابر با ۰,۰۱۴- و قدر مطلق آماره T برابر با ۰,۱۰۹ می‌باشد که عددی کمتر از ۱,۹۶ است. در نتیجه می‌توان گفت این فرضیه مورد پذیرش نیست. همچنین با بررسی پیشینه‌های تحقیق، نتایج این فرضیه مشابه نتایج

ساگلام و همکاران (۲۰۲۰) و ونگ و همکاران (۲۰۲۰) است.

در فرضیه هفتم طبق تحقیقات به عمل آمده فرهنگ مدیریت ریسک نقش تعدیل‌گری در تأثیر تاب‌آوری بر عملکرد مدیریت ریسک زنجیره تأمین در هتل‌های ۴ ستاره و ۵ ستاره مشهد ایفا نمی‌کند. طبق نتایج حاصل از تحلیل مسیر مدل ساختاری پژوهش، ضریب مسیر این فرضیه برابر با $-0,057$ و قدر مطلق آماره T برابر با $0,413$ می‌باشد که عددی کمتر از $1,96$ است. در نتیجه می‌توان گفت این فرضیه مورد پذیرش نیست. همچنین با بررسی پیشینه‌های تحقیق، نتایج این فرضیه مشابه نتایج ساگلام و همکاران (۲۰۲۰) و ونگ و همکاران (۲۰۲۰) است. در فرضیه هشتم طبق پرسشنامه و مبانی نظری مواردی که در انعطاف‌پذیری زنجیره تأمین وجود دارد مانند تنظیم مقدار سفارش‌کننده جهت کاهش اختلال، تنظیم مقدار سفارش‌کننده جهت کاهش اختلال، تنظیم نحوه ارائه خدمات جهت واکنش به تغییرات نامطلوب محیطی و تنظیم برنامه‌های تحویل خود با اختلالات بر بازدهی بهتر سرمایه‌گذاری نسبت به رقبا، بازدهی درآمد بهتر نسبت به رقبا، رشد درآمدی مطلوب‌تر نسبت به رقبا، رشد سود بیشتر نسبت به رقبا و رشد سهم بازار هتل نسبت به رقبا اثرگذار است. طبق نتایجی که دست آمده می‌توان اظهار داشت که انعطاف‌پذیری زنجیره تأمین بر عملکرد هتل با میانجیگری عملکرد مدیریت ریسک زنجیره تأمین در هتل‌های ۴ ستاره و ۵ ستاره مشهد تأثیر مثبتی دارد. طبق نتایج حاصل از تحلیل مسیر مدل ساختاری پژوهش، ضریب مسیر این فرضیه برابر با $0,124$ و قدر مطلق آماره T برابر با $4,152$ می‌باشد که عددی بیشتر از $1,96$ است. در نتیجه می‌توان گفت این فرضیه مورد پذیرش نیست. همچنین با بررسی پیشینه‌های تحقیق، نتایج این فرضیه مشابه نتایج کشاورز و همکاران (۱۳۹۹) و احتشام‌رانی و همکاران (۱۳۹۷) است.

در فرضیه نهم طبق پرسشنامه و مبانی نظری مواردی که در پاسخگویی زنجیره تأمین وجود دارد مانند توانایی مدیریت سفارشات غیر استاندارد، توانایی برآورده کردن انتظارات ویژه مشتریان، سفارشی‌سازی محصولات و خدمات، پاسخگویی سریع به افزایش و کاهش تقاضای مشتریان و بهبود و اصلاح سریع زنجیره تأمین بر بازدهی بهتر سرمایه‌گذاری نسبت به رقبا، بازدهی درآمد بهتر نسبت به رقبا، رشد درآمدی مطلوب‌تر نسبت به رقبا، رشد سود بیشتر نسبت به رقبا و رشد سهم بازار هتل نسبت به رقبا اثرگذار نیست. طبق نتایجی که دست آمده می‌توان اظهار داشت که انعطاف‌پذیری زنجیره تأمین بر عملکرد هتل با میانجیگری عملکرد مدیریت ریسک زنجیره تأمین در هتل‌های ۴ ستاره و ۵ ستاره مشهد تأثیر مثبتی ندارد. طبق نتایج حاصل از تحلیل مسیر مدل ساختاری پژوهش، ضریب مسیر این فرضیه برابر با $0,019$ و قدر مطلق آماره T برابر

با ۰,۷۱۵ می‌باشد که عددی کمتر از ۱,۹۶ است. در نتیجه می‌توان گفت این فرضیه مورد پذیرش نیست. همچنین با بررسی پیشینه‌های تحقیق، نتایج این فرضیه مشابه نتایج کشاورز و همکاران (۱۳۹۹) و بابایی و همکاران (۱۳۹۶) است. در فرضیه دهم طبق پرسشنامه و مبانی نظری مواردی که در تاب‌آوری زنجیره تأمین وجود دارد مانند ارزیابی مستمر آسیب‌پذیری فرآیندهای هتل، برنامه‌های جایگزین برای مخاطرات شناسایی شده، سازگاری با مخاطرات ایجاد شده و واکنش سریع در مواجهه با مخاطرات زنجیره تأمین بر بازدهی بهتر سرمایه‌گذاری نسبت به رقبا، بازدهی درآمد بهتر نسبت به رقبا، رشد درآمدی مطلوب‌تر نسبت به رقبا، رشد سود بیشتر نسبت به رقبا و رشد سهم بازار هتل نسبت به رقبا اثرگذار است. طبق نتایجی که دست آمده می‌توان اظهار داشت که تاب‌آوری زنجیره تأمین بر عملکرد هتل با میانجیگری عملکرد مدیریت ریسک زنجیره تأمین در هتل‌های ۴ ستاره و ۵ ستاره مشهود تأثیر مثبتی دارد. طبق نتایج حاصل از تحلیل مسیر مدل ساختاری پژوهش، ضریب مسیر این فرضیه برابر با ۰,۱۷۲ و قدر مطلق آماره T برابر با ۵,۴۲ می‌باشد که عددی بیشتر از ۱,۹۶ است. در نتیجه می‌توان گفت این فرضیه مورد پذیرش نیست. همچنین با بررسی پیشینه‌های تحقیق، نتایج این فرضیه مشابه نتایج بابایی و همکاران (۱۳۹۶) و احتشام‌رانی و همکاران (۱۳۹۷) است.

منابع

- Aghaei, M. and Aghaei, R. (2017). The conceptual model of supply chain flexibility, *Journal of Development of Human Resource Management and Support*, Year 12, Number 43, Page 107-130 (In Persian)
- Amini Pajoh, M. (1396). Application of approximate point algorithm in supply chain risk management. *Math and Society Journal*, No. 3. (In Persian)
- Aref Manesh, Z., Ramsheh, M., and Shokohi, H. (1401). The relationship between organizational risk management and company performance with the role of competitive advantage and financial literacy. *Financial accounting and auditing research (Financial accounting and auditing research)*, 14(54), 79-100. (In Persian)
- Asgaranjadnouri, B., Saebnia, S., and Fuladi, E. (2019). The impact of lean and agile supply chain strategies on supply chain responsiveness and firm performance: the mediating role of deferral and strategic supplier involvement (case study: automotive industry). *Industrial Management Perspectives*, 10(4 (seq. 40)), 65-89. (In Persian)
- Azar, A. and Khorrami, A. (2019). Designing the resilience model of the supply chain of the pharmaceutical industry in crisis conditions with the interpretive structural modeling (ISM) approach. *International Business Management, Faculty of Economics and Management, Tabriz University*, third year summer 2019, number 10 "Corona and Business Special Letter", pages 1-31. (In Persian)
- Babaei Meibodi, H. and Rosta Pisheh, T. (1396). Investigating the role of agile supply chain strategy on improving the performance of food and beverage companies in Shiraz city. *Business Reviews*, 15(37), 84-85. (In Persian)
- Baga, S., wood, L., xu, L., Dhamijaf, P., Kayikcig, Y. (2020). Big data analytics as an operational excellence approach to enhance sustainable supply chain performance.
- Barati, Masoud, Talai, Hamid Reza and Ziyaian, Mehran. (2019). The moderating role of project risk reduction strategies in the relationship between project communication management and the performance of construction projects in Isfahan. *Standard and Quality Management Journal*, Volume 10, Number 1, 27-43 (In Persian)
- Bromiley, P., Rau, D and Mcshane, M. (2014). Can strategic risk management contribute to enterprise risk management? A strategic management perspective. Page 140-156.
- Ebrahim Pourazbari, Mustafa, Nove Pansandasil, Seyyed Mohammad, and Ahmadi Saravani, Mahsa. (1394). Examining the effect of strategic flexibility on the market performance of companies: the mediating role of open innovation. *Development of industrial technology*, -(26), 5-15. (In Persian)
- Ehtsham Rathi, R., Akbari, A. and Abbasi Bastami, R. (1397). The role of production flexibility and supply chain agility on supply chain performance.

Scientific Journal of Supply Chain Management 20 (59), pages 84-97 (In Persian)

Fan, Y. and Stevenson, M. (2018). A review of supply chain risk management: definition, theory, and research agenda.

Faqihi, Abolhassan; Qalipour, Arin; Aboui Ardakan, Mohammad; Qalibaf Asl, Hassan and Asadi, Asghar. (2017) Validation of dimensions and components of risk culture: application of fuzzy Delphi. Journal of Public Management Research, number 42 (Winter 2017), page 31-5 (In Persian)

Ghasemi Ashkeftaki A., and Babaei Farsani M. (1401). The impact of supplier and customer resilience on supply chain performance (case study: Barfab Company). Scientific Journal of New Research Approaches in Management and Accounting, 6(22), 1095-1110 (In Persian)

Hosseini, S. D., Ganji, H., Eskandari, G., and Sultanpour, H. (1400). Investigating the impact of organizational risk management and audit committee characteristics on companies' reputation. Experimental Accounting Research, 11(40), 135-99. (In Persian)

Isfahani Zanjani, M., Najafi, A., Naghilo, A. and Mohammadi, N. (2019). Explanation of meta-analysis of supply chain sustainability and risk management issues. Business Management Studies, 12(23), 217-254. (In Persian)

Jafari Eskandari, M., and Shakiba, N. (2017). Supply Chain Management. National conference of new and creative ideas in management, accounting, legal and social studies. (In Persian)

Jafari, T., Zarei, A., Azar, A. and Moghadam, A. (1401). Designing a business intelligence influence model on supply chain performance with an emphasis on integration and agility. Industrial Management Perspective, 12(3), 315-279. (In Persian)

Jafarinia, S. and Joanmard, M. (1394). The effect of information technology infrastructure flexibility and supply chain management operations on competitive advantage and financial performance in manufacturing and industrial companies in Ahvaz. Smart Business Management Studies, 3(11), 123-140. (In Persian)

Karimi, F., Haqit Mofard, J., Karamati, M. A. (1401). The impact of strategic supply chain management on supply chain performance and direction by analyzing the mediating role of resilience (case study: the offshore sector of the oil industry). Value creation quarterly in business management. 2(3), 61-81. (In Persian)

Karimipour, M. (1392). Identifying factors affecting the implementation of risk management and providing a suitable model of risk management in research projects. (A case study of an electronic company). (In Persian)

Keshavarz, S., Khani, N., Raisi Nafchi, S., Fathi, M. and Nurbakhsh, P. (2019). Evaluating the impact of supply chain agility on financial performance. Business reviews, Azar and December 2019, No. 104, pages 63-78. (In Persian)

Khati Dizabdai, A., Arasteh, A., and Paydar, M. M. (1400). Flexibility management in the supply chain. Farda Management, 19(66), 213-228. (In Persian)

Khorrām, M. H., Omidi, A. and Safari, S. (1400). The effect of talent management on innovative performance with the mediating role of resilience skills (case study: General Department of Sports and Youth of Fars Province). *Human resource management in sports*, 9(1), 117-99. (In Persian)

Kunz, J., Heits, M. (2021). Banks' risk culture and management control systems: A systematic literature review.

Mehrmanesh, H. and Safavi Mirmohle, S. R. (1402). A model for risk management in the supply chain of Iran's gas industry. *Iranian Management Sciences*, 15(57), 61-96. (In Persian)

Mirza Aghaei, S. (1400). Investigating the impact of flexibility, responsiveness and disruptions on the stability of the supply chain (case study: drug supply chain). (In Persian)

Nurolahi, b. (1401). Investigating risk management at organizational levels and management strategies. *Scientific Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 6(22), 1227-1236. (In Persian)

Qadri, S., Lashgari, Z., Tarivardi, Y., and Kiqbadi, A. (2019). Corporate risk management model and its consequences on the accounting and economic performance of the company. *Empirical studies of financial accounting*, 16(65), -173-139. (In Persian)

Rahimi, A., Bushehri, A., and Jafarian, A. (1400). Presenting supply chain resilience model in Panha company. *Industrial Management Studies*, 19(63), 85-124. (In Persian)

Rahimian, M. M., Rajabzadeh Qatari, A. (1396). measuring the resilience of the supply chain with the approach of complex adaptive systems; Case study: Iranian pharmaceutical industry. *New Researches in Decision Making*, 2(2), 195-155. (In Persian)

Rahman, T., Kumar Paul a, S., Shukla, N., Agarwal, R and Taghikhah, F. (2022). Supply chain resilience initiatives and strategies: A systematic review.

Rajabi, F., Hajieh Malairi, A. (2015). Social capital, strategic sharing of knowledge and organizational performance, *Strategic Management Studies*, 7 (26), 191-215. (In Persian)

Ravanistan, K., Aghajani, H. A., Safai Qadiklai, A. and Yahyazadeh Far, M. (2018). Determining resilience strategies and their mutual influence in the supply chain of Iran Khodro, *Productivity Management*, Year 13, No. 48, Pages 105-142. (In Persian)

Saglam, Y., Çankaya, S and Sezen, B. (2020). Proactive risk mitigation strategies and supply chain risk management performance: an empirical analysis for manufacturing firms in Turkey. *Journal of Manufacturing Technology Management* 32(6), 1224-1244

Saleh Shatat, A and Mohamed Udin, Z. (2012). The relationship between ERP system and supply chain management performance in Malaysian manufacturing companies. *Journal of Enterprise Information Management* 25 (6), 576-604.

Shams, S., and Salimi Zawiya, S. G. (1400). An overview of large supply chain

management (examination of large supply chain management models). Iranian Rubber Industry, 26(103), 79-87. (In Persian)

Sheikh Aghajani, M. and Ramzani, M. R. (2018). Investigating the impact of supply chain dynamics capabilities on its performance with the mediation of supply chain resilience. Development and Transformation Management Quarterly, 11(36), 55-65. (In Persian)

Sheikh Sajjadi, A. and Amin Dost, A. (2017). Identifying and classifying factors of organizational culture and organizational health with the Kano approach; A case study of Baya Mehr Spadana Company. The article presented in the national conference of applied researches in management and industrial engineering (In Persian)

Umar, M., Wilson, M. 2021. Supply Chain Resilience: Unleashing the Power of Collaboration in Disaster Management.

Valizadeh, A. (2017). Designing and presenting a risk management model based on the PMBOK standard system in project-oriented organizations in the construction industry (case study: Kohbod Construction Company), 2(19), 126-107. (In Persian)

Yarian, Z., Shams al-Dini, I. (1395). Supply chain integration. International Conference on New Researches in Economics and Accounting Management, No. 4. (In Persian)

Zandhasami, H., and Savji, A. (1391). Risk management in supply chain management. Development and Transformation Management, 4(9), 37-44. (In Persian)

Zeier Roeschmann, A. (2014). Risk management and insurance Review