

## تأثیر مدیریت زنجیره تأمین بر بهبود عملکرد صنایع تولید قطعات خودرویی از طریق مزیت رقابتی

حمیدرضا رضائی کلیدبری<sup>۱</sup>، مهرداد گودرزوند چگینی<sup>۲</sup>، سیده فاطمه علوی فومنی<sup>۳</sup>

**چکیده:** در محیط پیچیده، پویا و بسیار متغیر امروزی، شرکت‌ها نیازمند طراحی و اتخاذ راهبردهایی در زنجیره تأمین خود هستند که بتواند آن‌ها را در بهبود روزافزون عملکردشان یاری رساند. زیرا در چنین محیط رقابتی شرکت‌هایی قادر به بقا هستند که از گردونه رقابت جا نمانده و خود را با شرایط متغیر و پویای بازار رقابتی همگام کنند. پژوهش حاضر از نظر روش توصیفی-همبستگی و جامعه آماری پژوهش، شرکت‌های دارای گرید ارتقایافته شرکت‌های خودروسازو است که نمونه‌ها از روش نمونه‌برداری غیراحتمالی در دسترس انتخاب شدند. برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه استاندارد لی (۲۰۰۶) و برای آزمون فرضیه‌ها از آزمون آماری مدل‌سازی معادلات ساختاری LISREL 8.5 استفاده شده است. نتایج تحلیل نشان می‌دهد که به‌کارگیری سطح بالاتری از شیوه‌های مدیریت زنجیره تأمین و مزیت رقابتی بر بهبود عملکرد سازمانی و همچنین به‌کارگیری شیوه‌های مدیریت زنجیره تأمین بر ایجاد مزیت رقابتی تأثیر مثبت دارد.

واژه‌های کلیدی: بهبود عملکرد، مدیریت زنجیره تأمین، مزیت رقابتی.

۱. استادیار مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رشت، رشت، ایران

۲. دانشیار مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد رشت، رشت، ایران

۳. کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی (گرایش بازاریابی) دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۲/۰۹/۰۵

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۲/۱۲/۲۱

نویسنده مسئول مقاله: سیده فاطمه علوی فومنی

E-mail: freshtehalavi@gmail.com

## مقدمه

در محیط پیچیده، پویا و بسیار متغیر امروزی، شرکت‌ها نیازمند طراحی و به‌کارگیری راهبردهایی هستند که بتوانند آن‌ها را در بهبود روزافزون عملکردشان یاری رسانند؛ زیرا در چنین محیط رقابتی شرکت‌هایی قادر به بقا هستند که از گردونه رقابت جا نمانند و خود را با شرایط متغیر و پویای بازار رقابتی همگام کنند. به عبارت دیگر مدیران شرکت‌ها حاصل تصمیم‌گیری‌های خود در قالب انتخاب راهبردها را در آئینه معیارهای عملکردی مشاهده خواهند کرد. تجزیه و تحلیل و مقایسه عملکرد مشاهده‌شده با روند گذشته، رقبا و یا متوسط صنعت بازخور مناسبی را برای تصمیم‌گیری و انتخاب فعالیت‌های آتی فراهم می‌سازد. به همین دلیل یکی از مهم‌ترین اهداف تمامی شرکت‌ها در طول زمان، بهبود مستمر عملکرد بوده است.

ارائه بهترین عملکرد سازمانی به اساسی‌ترین دغدغه مدیران شرکت‌های تولیدی تبدیل شده و می‌کوشند تا با بهره‌گیری از تکنیک‌های مختلف به عملکرد برتر دست یابند. به‌زعم کوپر (۱۹۹۷) عملکرد برتر به توانایی یک شرکت تولیدی در ادغام همه‌جانبه با شرکای خود در طول زنجیره تأمین وابسته است. طی یک دهه گذشته تعداد زیادی از سازمان‌ها در مواجهه با لزوم کاهش سریع هزینه‌ها، همراه با بهبود کیفیت و حفظ انعطاف‌پذیری در پاسخ‌گویی به نیاز بازار و کوتاه‌تر شدن سیکل تکوین محصول، ضرورت یک تغییر بنیادی در الگوهای ذهنی خود را به‌منظور دستیابی به یک تغییر بزرگ در نتایج، احساس کرده‌اند. این الگوی ذهنی جدید «مدیریت زنجیره تأمین» نام دارد که مبتنی بر این باور است که سازگاری با ویژگی‌های عصر حاضر مستلزم مدیریت بهینه فعالیت‌ها و فرایندها نه در قلمرو یک سازمان، بلکه در کل زنجیره تأمین است. بدین ترتیب این باور عام در همه شرکت‌های تولیدی از جمله خودروسازان شایع شده است که چگونه مدیریت زنجیره تأمین، کلیدی‌ترین عنصر برای کسب مزیت رقابتی در آینده خواهد بود و دیگر این خودروسازان نیستند که با یکدیگر رقابت می‌کنند، بلکه این زنجیره تأمین آن‌هاست که پیروزی یا شکست آن‌ها را در بازار رقم خواهد زد (شاهرودی و صانعی، ۱۳۹۰: ۲۴۲-۲۴۱).

مدیریت زنجیره تأمین یعنی یکپارچه‌سازی این فعالیت‌ها از طریق بهبود روابط زنجیره برای رسیدن به مزیت رقابتی پایدار (استدler و کیلگر، ۱۳۹۰: ۲۹)، مدیریت زنجیره تأمین بر یکپارچه‌سازی فعالیت‌های زنجیره تأمین و نیز جریان‌های اطلاعاتی مرتبط با آن‌ها از طریق بهبود روابط زنجیره برای دستیابی به مزیت رقابتی قابل اتکا و مستدام تأکید دارد (زوکرم، ۱۳۹۰: ۹) همچنین شرکت‌ها همواره درصدد بوده‌اند که مزیت رقابتی‌شان را برای افزایش سودآوری و سهم بازار ارتقا دهند (ژانگ، ۲۰۱۱). با توجه به اینکه صنعت خودروسازی جزء سه

رشته صنعتی اول جهان (دومین رشته صنعتی پس از نفت) و جزء صنایع مادر است و در کشور ایران روند رو به رشد تولیدات خودرو طی سال‌های اخیر، با داشتن ارزش افزوده بالا در زنجیره تولید و داشتن سهمی حدود ۱/۲ درصد در جهان رشد شایان توجهی را سپری کرده است که در این بین بالابودن رقابت در این صنعت همراه با فشارهای محیطی و الزامات خودروسازان داخلی برای کاهش قیمت و زمان تحویل، افزایش کیفیت و توانایی تأمین‌کنندگان در تولید قطعات متنوع و جدید در زمان کوتاه‌تر شده و همچنین پیوستن ایران به سازمان تجارت جهانی و امکان ورود رقبای خارجی به عرصه صنعت خودروی ایران سبب نیاز به عملکرد مطلوب‌تر نسبت به سایر رقبا در این صنعت است که زمینه خوبی برای اجرای این پژوهش فراهم آمده است. هدف این مقاله این است که چگونه در یک محیط کسب‌وکار برخی سازمان‌ها با توجه به راهبردهای مختلف مدیریت زنجیره تأمین نسبت به سایر رقبا عملکرد بهتری دارند و سود بالاتری را کسب می‌کنند. این مسئله که چگونه می‌توان در یک محیط یکسان نسبت به دیگران موفق‌تر عمل کرد سؤالی است که موجب بررسی تأثیر به‌کارگیری شیوه‌های مدیریت زنجیره تأمین برای ساخت و حفظ مزیت رقابتی به‌منظور بهبود عملکرد سازمانی در این پژوهش شده است. بررسی فرضیه‌های پژوهش می‌تواند برای مجموعه مدیران شرکت‌ها دید مناسبی از تأثیر مدیریت زنجیره تأمین بر عملکرد شرکت ایجاد کند، در بخش بعد ادبیات و پیشینه پژوهش به اجمال و سپس روش اجرای پژوهش و در پایان نتایج و پیشنهادهایی برای ادامه مطالعات پایان‌بخش مقاله است. با توجه به مطالب مطرح‌شده سؤال اصلی پژوهش این است که «آیا به‌کارگیری شیوه‌های مدیریت زنجیره تأمین بر مزیت رقابتی و بهبود عملکرد سازمانی تأثیر دارد؟»

### پیشینه پژوهش

امروزه سازمان‌ها و مدیران برای سازگاری با تغییرات و تحولات جهانی مجبورند راه‌های نوینی برای اقدامات خود بیابند تا بتوانند در صحنه رقابت داخلی و جهانی باقی بمانند (فیضی، ۱۳۸۶) و نسبت به رقبا از عملکرد بهتری برخوردار باشند. راهبردها به‌منظور بهبود و ارتقاء عملکرد شرکت‌ها، وضعیت منابع آن و نظر مدیران ارشد، طراحی و اجرا می‌شوند و درحقیقت آنچه بهبود عملکرد شرکت را مشکل کرده است، انتخاب مؤثرترین و بهترین راهبرد، با توجه به ویژگی‌های سازمان است که البته این راهبردها بزرگ‌ترین چالش در بررسی‌ها و مطالعات اخیر گزارش شده‌اند (سایمونز، ۱۳۸۵: ۴۴). از جمله الزامات یک شرکت تولیدی، پذیرش نوعی از راهبردهای زنجیره تأمین است (استمپ، ۲۰۱۳). این راهبردها بر روی چگونگی هماهنگی فرایندهای داخلی و خارجی کسب‌وکار تأکید می‌کنند، تا در نتیجه این هماهنگی، بهترین خدمت‌رسانی به مشتریان

و مصرف‌کنندگان نهایی ارائه شود و نیز موجب تقویت عملکرد تک‌تک اعضای سازمان شود (کوهن و راسل، ۲۰۰۵). اگر شرکتی بتواند زنجیره تأمین را طراحی و ایجاد کند که پاسخ‌گوی تقاضای بازار باشد، می‌تواند از یک شرکت کوچک به یک بازار بزرگ تبدیل شود. برای این منظور و در راستای برآورده کردن تقاضای بازار به شکلی سودآور، عملیات‌های کارآمد زنجیره تأمین نقش محوری را ایفا می‌کند. یک شرکت باید بداند در چه مواردی و در کجای زنجیره تأمین عملکرد مطلوبی دارد، سپس باید تصمیم بگیرد بر روی چه فعالیت‌هایی متمرکز شود تا ارزش افزوده بیشتری داشته باشد (هوگس، ۱۳۸۷: ۲۱۸).

در دهه‌های اخیر پی برده شد که مسیر دستیابی به مزیت رقابتی از زنجیره تأمین می‌گذرد (حسینی، محمدی و پیشوایی، ۱۳۸۹ و جونز، ۱۹۹۸) و در نهایت حفظ و توسعه مزیت رقابتی خود منجر به عملکرد مطلوب‌تر می‌شود (براتیگ، ۲۰۱۱)، از آنجا که شیوه‌های مدیریت زنجیره تأمین مختلف است در این بخش سعی شده است به بررسی به‌کارگیری شیوه‌های مدیریت زنجیره تأمین برای کسب مزیت رقابتی جهت بررسی بهبود عملکرد سازمانی و همچنین تأثیر مستقیم به‌کارگیری شیوه‌های مدیریت زنجیره تأمین بر بهبود عملکرد سازمانی پرداخته شود.

### **الف) شیوه‌های مدیریت زنجیره تأمین**

زنجیره تأمین شامل همه فعالیت‌های مرتبط با جریان و انتقال کالاها از مرحله مواد خام تا تحویل محصول به مصرف‌کننده نهایی (آگرل و حاتمی مرینی، ۲۰۱۳) و جریان‌های اطلاعاتی مرتبط با آن است (تلر، کوتزاب و گرانت، ۲۰۱۲). مدیریت زنجیره تأمین یعنی یکپارچه‌سازی این فعالیت‌ها از طریق بهبود روابط زنجیره برای رسیدن به مزیت رقابتی پایدار (براتیگ، ۲۰۱۱). هدف اصلی فعالیت‌های مربوط به مدیریت زنجیره تأمین، ارضای تقاضای مشتریان است، به‌طوری‌که بتواند محصول مورد نظر را با حداکثر کیفیت، حداقل قیمت و در زمان مورد نظر به مشتریان تحویل دهد. در زنجیره تأمین به‌منظور بهینه‌کردن فرایندهای درونی زنجیره، هر عضو باید با دیگر اعضای زنجیره هماهنگ شود (براتیگ، ۲۰۱۱). بررسی‌ها نشان می‌دهد که مدیریت زنجیره تأمین از طریق بهبود در روابط برای دستیابی به مزیت رقابتی قابل اتکاست (لی، راگوناها، راگوناها و راوب، ۲۰۰۶). هدف مدیریت زنجیره تأمین در نهایت بهبود عملکرد سازمانی است (کانیوتو، گولینی و کالچمیدت، ۲۰۱۳) که در این پژوهش این متغیر دارای ابعاد:

۱. مشارکت استراتژیک با تأمین‌کننده
۲. ارتباط با مشتری
۳. سطح به اشتراک‌گذاری اطلاعات
۴. کیفیت به اشتراک‌گذاری اطلاعات

۵. تعویق اندازی (براتیک، ۲۰۱۱ و لی، راگوناها، راگوناها، و راوب، ۲۰۰۶) به وسیله پرسشنامه و با سؤال از سازمان‌هایی که در صنعت خودروسازی فعالیت می‌کنند سنجیده می‌شود. توصیف ابعاد این شاخص به شرح زیر است:

• **مشارکت استراتژیک با تأمین‌کننده:** امروزه سازمان‌ها دریافته‌اند که اگر با یکدیگر همکاری داشته باشند، مجموع منفعی که عاید آن‌ها می‌شود بیش از وضعیتی است که هر یک فعالیت خود را بدون هماهنگی با سازمان‌های مرتبط انجام دهند. مشارکت استراتژیک تأمین‌کننده به منزله رابطه درازمدت بین سازمان و تأمین‌کنندگان آن تعریف شده است و تأمین‌کنندگان به بخش بالادستی یک زنجیره تأمین که خود ممکن است مونتاژکننده و یا سازنده باشند و یا حتی تأمین‌کنندگان دیگری نیز داشته باشند و در راستای کسب کالاها و خدماتی که برای تولید محصولات یا تأمین خدمات برای مشتریان سازمان یا شرکت، با کل زنجیره تأمین همکاری کنند، گفته می‌شود (لی، راگوناها، راگوناها و راوب، ۲۰۰۶).

• **ارتباط با مشتری:** امروزه شرایط رقابتی فزاینده و شرایط جدید اقتصادی سبب شده است توسعه ارتباطات قوی‌تر با مشتریان از اهمیت بیشتری برخوردار شود. امروزه مشتریان می‌دانند حق انتخاب دارند و اگر از خدمات ارائه‌شده سازمان تجربه بدی داشته باشند از این حق استفاده می‌کنند و به سوی رقبا می‌روند. در واقع اهرم‌های قدرت از سازمان به مشتریان منتقل شده است. ارتباط با مشتری متشکل از کل روش‌هایی است که برای رسیدن به هدف کنترل و اداره کردن شکایت مشتری، ایجاد روابط درازمدت با مصرف‌کننده و ارتقاء رضایت مصرف‌کنندگان به کار گرفته می‌شود. همچنین مدیریت روابط مشتری به منزله مؤلفه‌ای مهم در روش‌های مدیریت زنجیره تأمین به کار گرفته شده و جزء پایدارترین مزایا هستند. امروزه رشد و گسترش سفارشی‌کردن و انتظارات مشتری منجر به ایجاد دوره‌ای می‌شود که در آن مدیریت ارتباط با مشتریان برای بقای شرکت به صورت حیاتی در می‌آید. روابط خوب با اعضای زنجیره تأمین شامل مشتریان برای اجرای موفق برنامه‌های مدیریت زنجیره تأمین مورد نیاز است. روابط نزدیک با مشتری سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا محصولات خود را نسبت به رقبا متمایز کنند، وفاداری مشتری را حفظ کرده و این ارزش را تا حدود زیادی برای مصرف‌کنندگان حفظ کند (لی، راگوناها، راگوناها و راوب، ۲۰۰۶).

• **سطح به اشتراک‌گذاری اطلاعات:** تسهیم اطلاعات به توانایی شرکت برای به اشتراک‌گذاشتن دانش و اطلاعات با شرکای زنجیره تأمین به شیوه‌ای اثربخش و کارا اشاره دارد. اطلاعات تسهیم‌شده در سیستم محاوره زنجیره تأمین شامل اطلاعات بین شرکای مستقیم و

همچنین تمامی شبکه زنجیره تأمین است. برای استفاده اثربخش و کارا توسط شرکا، تسهیم اطلاعات مورد نیاز است. سطح تسهیم اطلاعات با پاسخ‌گویی و کارایی ارتباط نزدیک دارد (رحمان سرشت و افسر، ۱۳۸۷). اشتراک اطلاعات به‌منزله یکی از سنگ بناهای مشخص‌کننده ضعف در روابط یک زنجیره اصلی است. شرکای زنجیره تأمین که اطلاعات را به‌طور منظم با هم مبادله می‌کنند قادر به کارکردن با هم به‌منزله یک کلید واحد هستند. آن‌ها قادر به درک نیاز به مصرف‌کننده نهایی بهتر هستند و از این رو می‌توانند به تغییر بازار به‌سرعت پاسخ دهند (لی، راگوناها، راگوناها، و راوب، ۲۰۰۶).

• **کیفیت به اشتراک‌گذاری اطلاعات:** اطلاعاتی که بین اعضای زنجیره به اشتراک گذاشته می‌شود بایستی از منبع موثق و به‌روز باشد، با دقت، مرتبط، به‌موقع، محرمانه و با اعتبار رد و بدل شود (ژانگ، ۲۰۱۱). نکته مهم این است که داده‌ها در هر مرحله از زنجیره تأمین که تولید شوند، باید جمع‌آوری و تحلیل گردند به‌طوری‌که بتوان اطلاعات صحیح را با جزئیات مناسب، به‌موقع، مرتبط با موضوع تصمیم‌گیری، در قالبی مناسب و به‌صورت اقتصادی در اختیار تصمیم‌گیرندگان مرتبط (در هر مرحله و سطح تصمیم‌گیری از زنجیره تأمین)، قرار داد و از تصمیم‌گیرندگان پشتیبانی لازم را به عمل آورد. درحالی‌که اطلاعات اهمیت دارد. اهمیت تأثیر آن بر روی مدیریت زنجیره تأمین بستگی به این امر دارد که چه اطلاعاتی به اشتراک گذارده شود و چه هنگام و چگونه و با چه کسی این امر انجام شود (لی، راگوناها، راگوناها و راوب، ۲۰۰۶).

• **تعویق‌اندازی:** یعنی تلاش برای به تأخیرانداختن فعالیت‌ها و عملکردها (تهیه منابع یا تحویل‌دادن) به زمان دورتری در زنجیره عرضه خدمات. دو نمونه از مبانی که بایستی در استراتژی تأخیر توجه کرد شامل: ۱. اینکه مشخص کنیم که چند مرحله باید به تأخیر بیندازیم و ۲. کدام مراحل را باید به تأخیر بیندازیم. تعویق‌انداختن باید با نوع محصول، تقاضای بازار یک شرکت، ساختار و محدودیت‌های موجود در تولید و سیستم‌های تدارکاتی همخوانی داشته باشد. به‌طور کلی، استفاده از تأخیر ممکن است در شرایط زیر مناسب باشد: محصولات نو، محصولات با تراکم پولی بالا، خاص و محدوده وسیع، بازار دارای ویژگی زمان تحویل طولانی، بسامد تحویل پایین و تقاضای نامشخص بالا، و سیستم‌های تدارکاتی و تولیدی با میزان اقتصاد پایین و بی‌نیاز به دانش خاص (لی، راگوناها، راگوناها و راوب، ۲۰۰۶).

### **(ب) مزیت رقابتی**

مزیت رقابتی را می‌توان روش متمایزی دانست که یک کسب‌وکار یا شرکت به‌منظور به دست آوردن امتیازی بیشتر از رقیب در بازار موقعیت‌یابی می‌کنند. این روند موجب می‌شود که شرکت در

حفظ سطوح پایداری در زمینه سودآوری، بالاتر از متوسط صنعت قرار می‌گیرد (هوکس، ۱۹۹۶) مزیت رقابتی نشان می‌دهد که تا چه حد یک سازمان یا گروه قادر به ایجاد یک موقعیت دفاعی در مقابل رقبا خود است که آن شامل قابلیت‌هایی است که اجازه می‌دهد یک گروه یا سازمان خود را از رقبا خود متمایز کند و نتیجه تصمیمات مهم مدیریتی است (لی، راگوناها، راگوناها و راب، ۲۰۰۶ و پورتر، ۱۹۸۵). بررسی‌های انجام‌گرفته نشان می‌دهد که مزیت رقابتی در مرکزیت عملکرد بنگاه رقابتی قرار دارد که آن را قادر به ارائه خدمات بهتر از رقبای (ارزش بهتر) به مشتریان می‌کند. در این پژوهش این متغیر ابعاد ۱. قیمت یا هزینه ۲. کیفیت ۳. قابلیت‌های تحویل ۴. نوآوری در محصول ۵. زمان ارائه به بازار است (براتیک، ۲۰۱۱) به‌وسیله پرسشنامه و با سؤال از سازمان‌هایی که در صنعت خودروسازی فعالیت می‌کنند سنجیده می‌شود. توصیف ابعاد این شاخص به شرح زیر است:

- **قیمت/ هزینه:** قیمت تابعی از هزینه محصول است. در گذشته به منظور تعیین قیمت فروش محصول غالباً درصد خاصی به هزینه واحد محصول اضافه می‌کردند (هزینه + سود مطلوب = قیمت فروش). امروزه خریداران علاوه بر قیمت خرید یک محصول، به هزینه‌های آتی مالکیت آن محصول نیز اهمیت می‌دهند. بنابراین، اکثر قیمت‌ها بازارگرا هستند و مشتریان نیز نسبت به قیمت حساس‌اند. بنابراین، قیمت‌ها باید به‌شدت کنترل شوند (نوری و راد فور، ۱۳۸۱: ۱۲۴-۱۲۱). تعریف قیمت حدی است که یک سازمان قادر به ارائه محصول با کیفیت و عملکرد برتر که ارزش بالاتری برای مشتریان ایجاد می‌کند است، قیمت در حدی مطلوب است که نشان دهد تا چه حد یک سازمان قادر به رقابت در برابر رقبا عمده براساس قیمت‌های پایین است (رونديو، ووندرمبس و راگوناسان، ۲۰۰۰).

- **کیفیت:** این یک ویژگی متمایز است که به‌منزله اندازه‌گیری استاندارد محصول است و یا انطباق با نیازهای مرتبط با محصول از دیدگاه مشتری است (ایزوتاه، کان و آلوالودین، ۲۰۱۱) بیشترین اهمیت واژه کیفیت در خرید مورد توجه است که پژوهش‌های بسیاری در این زمینه انجام شده است (ژانگ و کاوو، ۲۰۱۱ و جی، پارتون و کاکس، ۲۰۰۷). کیفیت به‌منزله شاخصی برای کاهش نرخ نقص، بهبود عملکرد محصول و بالارفتن قابلیت اطمینان، بهبود کیفیت فروشنده، ایجاد حلقه‌های کیفیت در سازمان‌ها و درنهایت اخذ استاندارد ISO 9000 در شرکت‌ها تأکید می‌کنند (کواسی و بوی، ۲۰۰۱).

- **قابلیت‌های تحویل:** قابلیت‌های تحویل توانایی سازمان در تحویل دقیق و قابل اعتماد است و بیان می‌کند که تا چه حد یک سازمان قادر به ارائه به‌موقع محصولات سفارشی (نوع و حجم)

مورد نیاز مشتریان است (لی، راگوناهاپ، راگوناهاپ و راوب، ۲۰۰۶ و روندیو، ووندربیس و راگوناسان، ۲۰۰۰). انعطاف‌پذیری تحویل توانایی شرکت برای انطباق زمان انتظارها با نیاز مشتری است (جی و پارتون و کوکس، ۲۰۰۷). سه بعد در تحویل به‌موقع وجود دارد که شامل سرعت تحویل (توانایی ایجاد کمترین زمان بین دریافت سفارش مشتری و تحویل نهایی است)، انعطاف‌پذیری در ارائه محصول (توانایی پاسخ مؤثر در برابر تغییر در تاریخ تحویل برنامه‌ریزی شده است) و قابلیت اطمینان تحویل (توانایی تحویل دائمی در موعد مقرر وعده داده‌شده) است (دراگ، ویکی و جاکوب، ۲۰۱۲) زمانی که تأمین‌کنندگان توانایی ارائه محصولات به مشتریان در مقدار، مکان و زمان مناسب را دارند قابلیت‌های تحویل در حد بالایی وجود دارد (جی و پارتون و کوکس، ۲۰۰۷).

• **نوآوری در محصول:** به معنای ارائه تولیدات و خدمات نو حاصل از کاربرد خلاقیت‌ها در زمینه‌های مختلف کاری شرکت است (ری، پارک و لی، ۲۰۱۰). نوآوری به‌منزله یک ایده، محصول یا فرایند معرفی شود که برای شرکت، جدید است و اشاره به گرایش شرکت به توسعه عناصر جدید یا ترکیب جدیدی از عناصر موجود از تولیدات، تکنولوژی‌ها یا شیوه‌های مدیریتی دارد (چن، هانگ و هسیاو، ۲۰۱۰). نوآوری به‌طور گسترده، تأثیر فراوانی بر کارایی و بقای بلندمدت سازمان‌ها دارد. پایه و اساس نوآوری را ایده‌های خلاق و سازنده، تشکیل می‌دهند (لین و کاو، ۲۰۰۷).

• **زمان ارائه به بازار:** تا چه حد یک سازمان قادر به معرفی سریع‌تر محصولات جدید خود نسبت به رقبا به بازار است؟ (لی، راگوناهاپ، راگوناهاپ و راوب، ۲۰۰۶). مدت‌زمان از ایده تا تولید محصول نهایی در فرایند توسعه ساخت و ارائه محصول به بازار است و شامل مدت‌زمانی است که یک کسب‌وکار باید فرصت بازار را شناسایی و یک محصول یا خدمت را برای ارائه به بازار آماده کند که ممکن است یک هفته، یک ماه یا یک سال طول بکشد (اتو و کوتزاب، ۲۰۰۳).

### ج) عملکرد سازمان

عملکرد سازمانی به چگونگی دستیابی سازمان به اهداف بازار و همچنین اهداف مالی اشاره دارد (لی، راگوناهاپ، راگوناهاپ و راوب، ۲۰۰۶). عملکرد در لغت یعنی حالت یا کیفیت کارکرد، بنابراین عملکرد سازمانی یک سازه کلی است که بر چگونگی انجام عملیات سازمانی اشاره دارد (رهنورد، ۱۳۸۱) همچنین عملکرد سازمانی نتایج قابل اندازه‌گیری، تصمیمات و اقدامات سازمانی است که نشان‌دهنده میزان موفقیت در دستاوردهای کسب‌شده است (تانگن، ۲۰۰۴). موفقیت



استراتژی‌های هر شرکت در عملکرد آن منعکس می‌شود، عملکرد شرکت میزان موفقیت یک شرکت در خلق ارزش برای قسمت‌های مختلف بازار است. در نهایت عملکرد شرکت برای دستیابی به اهداف کسب‌وکار از طریق واحدهای مختلف شرکت تعیین می‌شود (سایمونز، ۱۳۸۵) در پژوهش حاضر عملکرد سازمانی با استفاده از معیارهای مالی و بازار که شامل: ۱. نرخ برگشت سرمایه (ROI) ۲. سهم بازار ۳. حاشیه سود فروش ۴. رشد ROI ۵. رشد فروش ۶. رشد سهم بازار ۷. موقعیت رقابتی است (لی، راگوناها، راگوناها و راوب، ۲۰۰۶) به وسیله پرسشنامه و با سؤال از سازمان‌هایی که در صنعت خودروسازی فعالیت می‌کنند اندازه‌گیری می‌شود. توصیف ابعاد این شاخص به شرح زیر است:

- عملکرد مالی: حدی که در آن افزایش درآمد یک شرکت از محصول (محصولات) اصلی‌اش نسبت به رقبایش بیشتر است؛
- عملکرد بازار: حدی که در آن یک شرکت از لحاظ بهبود در رشد فروش و سهم بازار در وضعیت بهتری نسبت به رقبای خود قرار دارد (کیم، ۲۰۰۶).

**الف) نرخ برگشت سرمایه (ROI) و رشد ROI:** رشد گردش نسبت مزایای خالص به هزینه است که رشد نرخ بازگشت سرمایه به سازمان را نشان می‌دهد (ضیائی، روشندل و محمدنژاد، ۱۳۹۰: ۹۳).

**ب) سهم بازار و رشد آن:** درصدی از یک صنعت یا کل بازار فروش است که توسط یک شرکت خاص در طول مدت‌زمان مشخص به دست آمده است و از شاخص‌های مهم عملکردی شرکت شناخته شده است (سینائی و رشیدی‌زاده، ۱۳۸۶: ۳۲). سهم بازار، معیار پذیرش پیشنهادی رقابتی در بازار توسط مشتری است. سهم بازار با تقسیم فروش شرکت (درآمد) به فروش کل رقبا محاسبه می‌شود (سایمونز، ۱۳۸۵).

**ج) حاشیه سود فروش:** سود باقی‌مانده یک شرکت پس از فروش محصول یا خدمت پس از کسر هزینه‌های مرتبط (حقیقت و موسوی، ۱۳۸۶: ۳۲).

**د) رشد فروش:** یکی از شاخص‌های ارزیابی فعالیت شرکت است (حقیقت و موسوی، ۱۳۸۶: ۳۲).

**ه) موقعیت رقابتی:** از عامل موقعیت رقابتی برای تجزیه و تحلیل محیط داخلی سازمان استفاده می‌شود که نشان می‌دهد سازمان‌ها باید چه اهدافی را دنبال کنند. ارتقاء موقعیت رقابتی سبب شکل‌گیری فرصت‌های بهتری در آینده می‌شود (سینائی و رشیدی‌زاده، ۱۳۸۹: ۳۲).

کانیوتو و همکاران به بررسی اثر پیکربندی مدیریت زنجیره تأمین جهانی در بهبود عملکرد سازمانی از طریق ایجاد برنامه‌های بهبود در زنجیره تأمین پرداختند، نتایج نشان می‌دهد که پیکربندی زنجیره تأمین جهانی یک اثر تعدیل‌کننده است و برنامه‌های بهبود زنجیره تأمین به‌منزله ارائه‌کننده مزایایی در اندازه‌گیری عملکرد در نظر گرفته شده است (کانیوتو، گولینی و کالچمیدت، ۲۰۱۳).

واگنر، گروس و ارهان (۲۰۱۲) در پژوهشی که تحت عنوان «ارتباط بین زنجیره تأمین مناسب و عملکرد مالی شرکت»، براساس مدل مفهومی فیشر در سال ۱۹۹۷ با مطالعه بر روی ۲۵۹ شرکت تولیدی در ایالات متحده و اروپا در حوزه داده‌های ثانویه مالی انجام شده به بررسی رابطه بین مدیریت زنجیره تأمین و عملکرد مالی شرکت می‌پردازد. یافته‌ها نشان‌دهنده آن است که سطح بالایی از زنجیره تأمین منجر به سطح بالایی از بازده دارایی‌ها (Roa) می‌شود، شرکت‌هایی که بین زنجیره تأمین و عملکرد مالی آن‌ها تجانس وجود دارد عملکرد بهتری را نسبت به سایر شرکت‌ها دارند.

نتایج پژوهش‌های انجام‌شده پرسیلا لزنسکی و لوئیز آرتور (۲۰۱۱) نشان می‌دهد که اثرات مثبت مدیریت زنجیره تأمین تأثیر مثبتی در تمام ابعاد عملکرد دارد.

یافته‌های دینا براتیک (۲۰۱۱) درک بهتری از مزایای مدیریت زنجیره تأمین برای دستیابی به مزیت رقابتی از طریق برنامه‌ریزی و کنترل تاکتیکی را ارائه می‌کنند.

کیم نیز با بهره‌گیری از شاخص‌های استفاده‌شده در پژوهش پیشین خود (کیم، ۲۰۰۶)، به بررسی اثر قابلیت عملیاتی زنجیره تأمین بر عملکرد شرکت‌های ژاپنی و کره‌ای در صنایع مختلف پرداخته است. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که در شرکت‌های ژاپنی، رابطه متقابل قابلیت عملیاتی زنجیره تأمین و قابلیت رقابتی اثر مستقیم بر عملکرد شرکت دارد که این رابطه متقابل پس از ایجاد یکپارچگی زنجیره تأمین برقرار می‌شود. این در حالی است که در شرکت‌های کره‌ای رابطه تعاملی میان قابلیت عملیاتی زنجیره تأمین و قابلیت رقابتی شرکت به یکپارچگی زنجیره تأمین منجر می‌شود و از این طریق با عملکرد ارتباط می‌یابد. به‌طور کلی، می‌توان گفت که در شرکت‌های ژاپنی رابطه متقابل قابلیت عملیاتی زنجیره تأمین و قابلیت رقابتی، رابطه مستقیم با عملکرد شرکت دارد، ولیکن در شرکت‌های کره‌ای این رابطه تعاملی به‌طور غیرمستقیم و از طریق یکپارچگی زنجیره تأمین با عملکرد رابطه برقرار می‌شود (کیم، ۲۰۰۹).

در پژوهش تجربی دیگری، مزوغی، بحری و قاچم (۲۰۰۸) با استفاده از شاخص‌های به‌کاررفته در پژوهش لی، راگوناها، راگوناها و راوب (۲۰۰۶) درخصوص سنجش عملیات مدیریت زنجیره تأمین و با حذف شاخص تعویق و تأخیر از مجموعه ابعاد عملیات، به مطالعه اثر

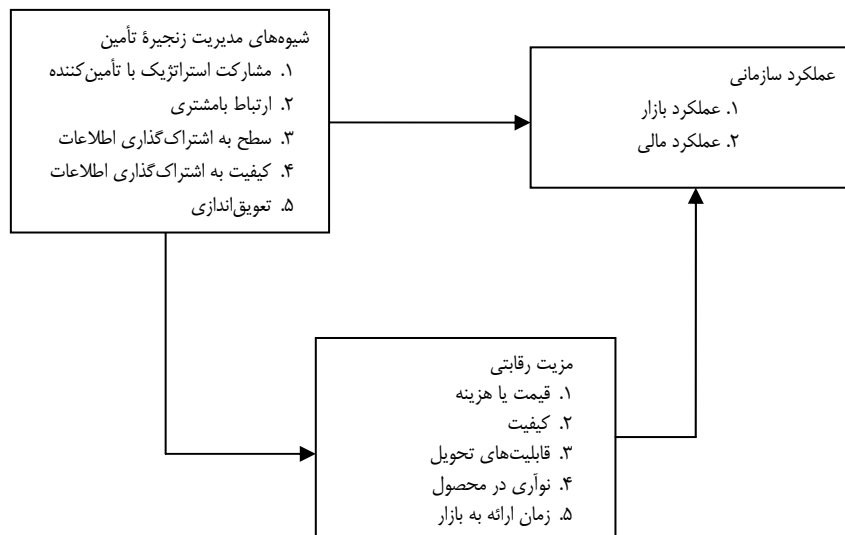
عملیات مدیریت زنجیره تأمین بر عملکرد سازمانی در شرکت‌های فعال در صنایع مختلف کشور تونس پرداخته‌اند. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که برخی ابعاد عملیات مدیریت زنجیره تأمین اثر مستقیم و مثبت بر عملکرد دارند. به‌عنوان مثال، سطح تسهیم اطلاعات و کیفیت آن اثر مثبتی بر عملکرد سازمانی اعمال می‌کنند. روابط با مشتری تنها بر عملکرد مالی اثر مثبت دارد و شراکت استراتژیک با تأمین‌کنندگان اثری بر ابعاد عملکردی اعمال نمی‌کند. از سوی دیگر، عملیات مدیریت زنجیره تأمین اثر غیرمستقیم، از طریق مزیت رقابتی، بر عملکرد دارد. به‌گونه‌ای که سطح تسهیم اطلاعات بر زمان ورود به بازار اثرگذار است و در میان ابعاد مزیت رقابتی تنها زمان ورود به بازار اثری مثبت بر عملکرد مالی دارد (حسینی و شیخی، ۱۳۹۱).

لی و همکاران نشان دادند که شرکت‌ها با سطح بالایی از روش‌های مدیریت زنجیره تأمین سطح بالایی از عملکرد سازمانی را دارند، همچنین سطح بالاتری از مزیت رقابتی منجر به سطح بالاتری از عملکرد سازمانی می‌شود. ضمناً شرکت‌ها با سطوح بالایی از روش‌های زنجیره تأمین به سطح بالایی از مزیت رقابتی دست خواهند یافت (لی، راگوناها، راگوناها، و راوب، ۲۰۰۶). پژوهش‌های شاهرودی و عاشوری (۱۳۹۲) نشان می‌دهد مدیریت ارتباط با مشتری روی عملکرد عملیاتی شرکت تأثیرگذار است و به‌طور غیرمستقیم رضایت مشتری و عملکرد مالی را افزایش می‌دهد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که بین عوامل ساختاری زنجیره تأمین (مشتری‌مداری، مدیریت راهبردی، مدیریت منابع انسانی، کیفیت داده و گزارش، مدیریت تأمین‌کننده، مدیریت فرایند و مدیریت طراحی) و سطوح عملکرد شرکت رابطه معناداری وجود دارد.

کرپور، شریفی و صفابخش (۱۳۹۱) در پژوهشی تحت عنوان «ارائه مدلی برای ارزیابی تأثیر اجزای رویکرد مبتنی بر منابع بر عملکرد صادراتی براساس استراتژی رهبری هزینه در صنعت کانی غیرفلزی» نشان دادند که بین قابلیت‌های رقابتی و عملکرد صادراتی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

### مدل مفهومی پژوهش

در پژوهش حاضر در شکل ۱، مدل مفهومی پژوهش (با استفاده از مدل لی، راگوناها، راگوناها و راوب، ۲۰۰۶) به تصویر کشیده شده است. پژوهشگر با مطالعه ساختار شرکت‌های تولیدی قطعات خودرویی و پژوهش و بررسی عوامل مربوطه و به‌کارگیری آن‌ها در صنعت خودروسازی و همچنین با بررسی‌های انجام‌شده و نیز مطالعات دیگر خارج از کشور از آن‌ها استفاده شده و نتایج قابل قبول به‌دست‌آمده را انتخاب کرده است. در این مدل عملکرد سازمانی متغیر وابسته، شیوه‌های مدیریت زنجیره تأمین، متغیر مستقل و مزیت رقابتی متغیر میانجی است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

منبع: لی، راگوناهاپ، راگوناهاپ و راوب، ۲۰۰۶

مطابق مدل تحلیلی ارائه‌شده فرضیه‌های این پژوهش عبارت است از:

۱. به کارگیری شیوه‌های مدیریت زنجیره تأمین بر بهبود عملکرد سازمانی تأثیر دارد.
۲. به کارگیری شیوه‌های مدیریت زنجیره تأمین بر ایجاد مزیت رقابتی تأثیر دارد.
۳. مزیت رقابتی شرکت بر بهبود عملکرد سازمانی تأثیر دارد.
۴. به کارگیری شیوه‌های مدیریت زنجیره تأمین از طریق مزیت رقابتی بر بهبود عملکرد سازمانی تأثیر دارد.

### روش شناسی پژوهش

این پژوهش براساس نوع پژوهش از منظر گردآوری داده‌ها یک پژوهش توصیفی و از نوع همبستگی است. جامعه آماری پژوهش حاضر شرکت‌های تولیدکننده قطعات خودرویی گرید ارتقایافته شرکت‌های خودروساز در کل کشور را دارند. برای انتخاب نمونه‌های آماری جهت استفاده از روش‌های تحلیلی آمار استنباطی، از روش نمونه‌برداری غیراحتمالی در دسترس استفاده می‌شود یعنی شامل جمع‌آوری اطلاعات از اعضای جامعه‌ای است که برای دستیابی به اطلاعات آن به‌سادگی در دسترس‌اند (سکاران، ۱۳۸۸). با استفاده از جدول مورگان حجم نمونه برآورد شد

که از بین ۵۸ شرکت موجود ۵۱ شرکت انتخاب شد که مطابق با جدول نمونه‌گیری مورگان بود. به‌منظور گردآوری اطلاعات برای ادبیات پژوهش حاضر از روش کتابخانه‌ای (شامل مطالعه کتب، مقالات، نشریات، کنفرانس‌ها و همایش‌های داخلی و خارجی و مستندات پژوهشی و مطالعاتی و نیز گزارشات عملکرد) و برای جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز درخصوص به‌کارگیری شیوه‌های اجرای زنجیره تأمین بر عملکرد سازمانی از دو حوزه بازار و مالی و همچنین تأثیر آن از طریق ایجاد مزیت رقابتی بر عملکرد سازمانی شرکت‌های تولیدکننده قطعات خودرویی از روش‌های میدانی بهره گرفته شده است. در پژوهش حاضر برای جمع‌آوری نظر مدیران عامل، مدیران کارخانه و مدیران و کارشناسان واحدهای بازرگانی، کیفیت و تولید شرکت‌های تولیدکننده قطعات خودرویی از طریق مصاحبه و پرسشنامه به‌عنوان ابزار گردآوری اطلاعات استفاده شده است. پرسشنامه شامل ۴۸ عدد سؤال، که متغیر شیوه‌های مدیریت زنجیره تأمین با ۲۵ سؤال، مزیت رقابتی با ۱۶ سؤال و عملکرد با ۷ سؤال به‌صورت بسته (دارای مقیاس) و با استفاده از پرسشنامه استاندارد لی (۲۰۰۶) تهیه شده، پرسش‌ها دارای طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت از خیلی کم تا خیلی زیاد طبقه‌بندی شده‌اند. به‌منظور سنجش روایی پرسشنامه از نظر جمعی از متخصصان و صاحب‌نظران استفاده شده است. در پژوهش حاضر به‌منظور تعیین پایایی پرسشنامه با تأکید بر همسانی درونی سؤالات از طریق ضریب آلفای کرونباخ عمل شده است که با استفاده از نرم‌افزار SPSS برای مجموعه سؤالات مربوط به هر متغیر اقدام شد که این ضریب برای سؤالات مربوط به متغیر عملکرد ۰/۸۷۵، سؤالات مربوط به شیوه‌های مدیریت زنجیره تأمین ۰/۹۳۹ و مزیت رقابتی ۰/۹۴۸ برآورد شده است. یافته‌ها نشان می‌دهد پایایی مقیاس‌ها در سطح مطلوبی قرار دارند. بنابراین، می‌توان گفت که پرسشنامه فوق از اعتبار کافی برخوردار است. بدین معنی که پاسخ‌های داده‌شده ناشی از شانس و تصادف نبوده است بلکه به‌دلیل اثر متغیری است که مورد آزمون قرار گرفته است.

### یافته‌های پژوهش

در این بخش به توصیف متغیرهای پژوهش با استفاده از شاخص‌های مرکزی و پراکندگی از قبیل میانگین و انحراف معیار پرداخته می‌شود تا یک تصویر کلی از متغیرهای پژوهش در جامعه مطالعه‌شده به دست آید. بررسی‌های انجام‌یافته نشان می‌دهد که وضعیت متغیرهای پژوهش متوسط رو به بالاست.

جدول ۱. آماره توصیفی متغیرها

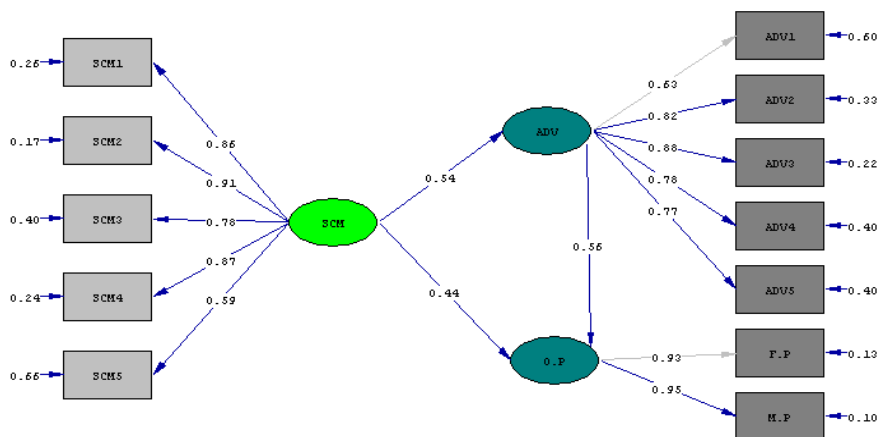
متغیرها	تعداد	کمترین	بیشترین	میانگین	انحراف معیار	واریانس
شیوه‌های مدیریت زنجیره تأمین	۵۱	۲/۲۷	۴/۲۴	۳/۵۰۹۲	۰/۳۶۰۲۱	۰/۱۳۰
مزیت رقابتی	۵۱	۲/۹۱	۴/۶۷	۳/۷۷۸۷	۰/۳۹۵۲۵	۰/۱۵۶
عملکرد سازمانی	۵۱	۱/۱۴	۵	۳/۳۵۹۳	۰/۷۴۳۴۱	۰/۷۴۳۴۱

به منظور تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌های پژوهش از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده شده است. مدل‌یابی معادلات ساختاری یک تکنیک چندمتغیری و نیرومند از خانواده رگرسیون چندمتغیری و به بیان دقیق‌تر بسط مدل خطی کلی است که به پژوهشگر امکان می‌دهد مجموع‌هایی از معادلات رگرسیون را به گونه هم‌زمان مورد آزمون قرار دهد. مدل‌یابی معادلات ساختاری یک رویکرد آماری جامع برای آزمون فرضیه‌هایی درباره روابط بین متغیرهای مشاهده‌شده و مکنون است که به عنوان تحلیل ساختاری کوواریانس، مدل‌یابی علی و همچنین لیزرل نامیده شده است، اما اصطلاح غالب مدل‌یابی معادله ساختاری یا به طور خلاصه SEM است. اولین مرحله برای بررسی متغیرهای پژوهش بررسی نرمال بودن آن‌هاست که با استفاده از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف بررسی شد که با توجه به اینکه سطح معناداری متغیرهای پژوهش بیشتر از ۰/۰۵ است، متغیرهای پژوهش در نمونه توزیع نرمال داشته‌اند. پس از روش‌های پارامتریک می‌توان استفاده کرد. برای بررسی وضعیت متغیرهای پژوهش از روش t تک‌نمونه‌ای استفاده می‌شود. با توجه به نتایج آزمون t به دست آمده مشاهده می‌شود که میانگین تمامی متغیرهای پژوهش از حد مورد انتظار (عدد ۳ براساس طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت) بیشتر است.

جدول ۲. وضعیت متغیرها با آزمون t تک‌نمونه‌ای

آماره توصیفی متغیر	تعداد	میانگین	آماره t	انحراف آماره استاندارد	سطح معنادار (Sig)
شیوه‌های مدیریت زنجیره تأمین	۵۱	۳/۵۰۹۲	۱۰/۰۹۶	۰/۳۶۰۲۱	۰/۰۰۰
مزیت رقابتی	۵۱	۳/۷۷۸۷	۱۴/۰۷۱	۰/۳۹۵۲۵	۰/۰۰۰
عملکرد سازمانی	۵۱	۳/۳۵۹۳	۳/۴۵۱	۰/۷۴۳۴۱	۰/۰۰۱

با استفاده از مدل پایه پژوهش در حالت استاندارد می‌توان به میزان شدت ارتباط بین دو متغیر مکنون و با استفاده از مدل پایه پژوهش در حالت معناداری می‌توان به معنادار بودن اعداد جهت تأیید فرضیه‌ها پی برد.



Chi-Square=66.63, df=51, P-value=0.06982, RMSEA=0.078

شکل ۲. مدل پایه پژوهش در حالت استاندارد

در رابطه با معناداری اعداد، باید گفت از آنجایی که در این پژوهش در سطح اطمینان ۰/۹۵ یا خطای ۰/۰۵ به دنبال آزمون فرضیات هستیم، برای آزمون t اعدادی معنادار خواهند بود که خارج از بازه (۱/۹۶ و -۱/۹۶) باشند، به این معنی که اگر در آزمون t عددی بین ۱/۹۶ و -۱/۹۶ باشد بی‌معنا خواهد بود.

### بررسی شاخص‌های معناداری و برازش مدل

همان‌طور که ملاحظه می‌شود برای هر دو مدل اندازه‌گیری و ساختاری، معناداری و برازش مدل را تأیید می‌کنند.

جدول ۳. شاخص‌های معناداری و برازش

شاخص	RMSEA	$\chi^2/d_f$	PGFI	IFI	CFI	NFI	NNFI
مقدار	۰/۰۷۸	۱/۳۰	۰/۸۲	۰/۹۴	۰/۹۴	۰/۸۶	۰/۹۲
حالت مطلوب	۰/۱ &lt;= &lt; ۰/۰۵	۱ &lt;= &lt; ۵	۰/۸ &lt;= &lt; ۰/۱	۰/۸ &lt;= &lt; ۰/۱	۰/۸ &lt;= &lt; ۰/۱	۰/۸ &lt;= &lt; ۰/۱	۰/۸ &lt;= &lt; ۰/۱

با توجه به شاخص‌های برازش مدل می‌توان ارزیابی مناسبی از مدل علی پژوهش داشت. حال می‌توان به بررسی فرضیه‌های پژوهش براساس روابط بین متغیرها در مدل ارائه‌شده پرداخت.

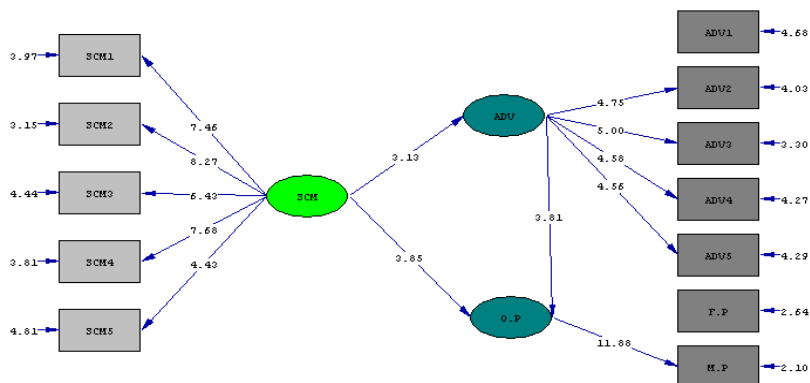
### آزمون فرضیه‌ها

همان‌گونه که در شکل ۳ نشان داده شده است تمام فرضیه‌های پژوهش تأیید می‌شود که نتایج بررسی فرضیه‌ها، تفسیر تحلیل مسیر و ارتباط آن‌ها در پژوهش‌های مشابه در جدول ۴ آورده شده است.

جدول ۴. بررسی فرضیه‌ها

فرضیه‌های پژوهش	شدت رابطه	آماره t	نتایج بررسی	پژوهش‌های مرتبط با فرضیه‌ها
به‌کارگیری شیوه‌های مدیریت زنجیره تأمین بر بهبود عملکرد سازمانی تأثیر دارد.	۰/۴۴	۳/۸۵	رابطه مثبت و معناداری بین شیوه‌های مدیریت زنجیره تأمین و عملکرد سازمانی وجود دارد به‌طوری‌که یک واحد افزایش در شیوه‌های مدیریت زنجیره تأمین به ۰/۱۹ واحد افزایش در بهبود عملکرد سازمانی منجر می‌شود.	کانیوتو (۲۰۱۳)، لزنسکی و آرتور (۲۰۱۱)، چاین (۲۰۱۰)، چو (۲۰۰۸)، لی، راگوناها، راگوناها و راوب، (۲۰۰۶).
به‌کارگیری شیوه‌های مدیریت زنجیره تأمین بر ایجاد مزیت رقابتی تأثیر دارد.	۰/۵۴	۳/۱۳	رابطه مثبت و معناداری بین شیوه‌های مدیریت زنجیره تأمین و مزیت رقابتی وجود دارد به‌طوری‌که یک واحد افزایش در شیوه‌های مدیریت زنجیره تأمین منجر به ۰/۲۹۱۶ واحد افزایش در مزیت رقابتی می‌شود.	براتیک (۲۰۱۱)، ویکرال (۲۰۰۹)، گوناسکاران (۲۰۰۸)، لی، راگوناها، راگوناها و راوب (۲۰۰۶).
مزیت رقابتی شرکت بر بهبود عملکرد سازمانی تأثیر دارد.	۰/۵۶	۳/۸۱	رابطه مثبت و معناداری بین مزیت رقابتی و بهبود عملکرد سازمانی وجود دارد به‌طوری‌که یک واحد افزایش در مزیت رقابتی منجر به ۰/۳۱۳۶ واحد افزایش در بهبود عملکرد سازمانی می‌شود.	فرنکوسانتوز (۲۰۱۲)، رادوان (۲۰۰۹)، لی، راگوناها، راگوناها و راوب (۲۰۰۶).
به‌کارگیری شیوه‌های مدیریت زنجیره تأمین از طریق مزیت رقابتی بر بهبود عملکرد سازمانی تأثیر دارد.	۰/۳	۳/۱۳ ۳/۸۱	رابطه مثبت و معناداری بین متغیرهای پژوهش وجود دارد.	مورگان و ناراسینهان و وانگ (۲۰۰۷)، لی، راگوناها، راگوناها و راوب (۲۰۰۶)، تریسی (۲۰۰۵).





Chi-Square=66.63, df=51, P-value=0.06982, RMSEA=0.078

شکل ۳. مدل پایه پژوهش در حالت اعداد معناداری

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

نتایج بررسی‌های انجام‌گرفته در این پژوهش نشان می‌دهد که داشتن سطح بالاتری از شیوه‌های مدیریت زنجیره تأمین منجر به دستیابی به سطح بالاتری از عملکرد می‌شود. همچنین سطح بالاتری از مزیت رقابتی منجر به سطح بالاتری از عملکرد سازمانی می‌شود. ضمناً شرکت‌ها با سطوح بالایی از روش‌های مدیریت زنجیره تأمین به سطح بالایی از مزیت رقابتی دست خواهند یافت. همان‌گونه که نتایج پژوهش نشان می‌دهد شرکت‌ها برای دستیابی به عملکرد بهتر باید سطح بالاتری از روش‌های زنجیره تأمین را اجرائی کنند که منجر به یک مزیت رقابتی برای سازمان شود. با مقایسه نتایج این پژوهش با پژوهش‌های پیشین می‌توان نتیجه گرفت که نتایج این پژوهش با بیشتر مطالعات پیشین همخوانی دارد.

با جمع‌بندی نتایج پژوهش‌های گذشته می‌توان چنین استنباط کرد که عملیات مدیریت زنجیره تأمین اثری مستقیم و مثبت بر سطح عملکرد شرکت دارد (لی، راگوناهاپ، راگوناهاپ و راوب، ۲۰۰۶؛ تریسی، لیم و ووندربیس، ۲۰۰۵ و کووه و دمیربگ و بای راکتار، ۲۰۰۷)، که وجود رابطه مثبت و معنادار در آن تأیید شد. برای تقویت این رابطه می‌توان تا حد امکان مدیران شرکت‌ها، شرکای تجاری خود را متعهد سازند تا اطلاعات اختصاصی مرتبط و دانش فرایندهای اصلی تجاری را با آن‌ها تسهیم کنند و آن‌ها را به‌طور کامل از موضوعاتی که تجارشان را تحت تأثیر قرار می‌دهند مطلع سازند. همچنین واحدهای پژوهش و توسعه اطلاعات خود را در زمینه‌های فنی با شرکای تجاری در میان بگذارند و سطح تسهیم اطلاعات به‌صورت فرایندی

باشد، زیرا ارائه اطلاعات به صورت نقطه‌ای سبب می‌شود که دایره اطلاعاتی شرکا نسبت به ورودی و خروجی‌های اطلاعات محدود شود و خطای تصمیم‌گیری را به همراه دارد. از سوی دیگر در برخی پژوهش‌ها مشخص شده است عملیات مدیریت زنجیره تأمین به طور غیرمستقیم از طریق مزیت رقابتی بر عملکرد سازمانی اثرگذار است (لی، راگوناهاپ، راگوناهاپ و راوب، ۲۰۰۶ و تریسی، ۲۰۰۵). به منظور تقویت سازه مزیت رقابتی در رابطه بین مدیریت زنجیره تأمین و عملکرد سازمانی می‌توان با ایجاد ارتباط با مشتریان، ارسال پرسشنامه برای دریافت شناخت نظر مشتریان و تبدیل خواسته‌های ذهنی مشتریان به زبان فنی، برگزاری جلسات منظم با مشتریان به منظور برطرف کردن نیازهای آنان، تجزیه و تحلیل انتقادات و پیشنهادهای مشتریان در تیم‌های حمایت از مشتری و سنجش رضایت مشتری و بهبود خدمات به مشتریان برای ایجاد وفاداری و کاهش فرار مشتریان به منظور ایجاد و حفظ مزیت رقابتی اقدامات مؤثری انجام داد.

باید در نظر داشت که این پژوهش فقط در صنعت خودروسازی و بدون در نظر گرفتن اندازه، موقعیت، نوع و طول زنجیره تأمین انجام گرفته است. برای سنجش متغیر عملکرد سازمانی فقط سازه‌های بازار و مالی در نظر گرفته شده‌اند و در این مدل اندازه‌گیری و اعتبارسنجی تأثیر به کارگیری شیوه‌های مدیریت زنجیره تأمین بر مزیت رقابتی و عملکرد سازمانی به وسیله عملیاتی کردن متغیرها صورت گرفته است.

در نهایت، با توجه به نتایج پژوهش حاضر پیشنهادهای کاربردی ذیل برای پژوهشگران آتی این صنعت ضروری به نظر می‌رسد. این پژوهش می‌تواند در سایر صنایع و با در نظر گرفتن اندازه شرکت‌ها (کوچک، بزرگ یا متوسط) و با در نظر گرفتن ساختار زنجیره تأمین (انتهای زنجیره و نزدیک به مصرف‌کننده یا ابتدای زنجیره و نزدیک به تولیدکننده)، طول زنجیره تأمین (ساده یا پیچیده) و نوع زنجیره تأمین (مثلاً کارایی و پاسخ‌گویی) در شرکت‌ها بررسی شود. برای سنجش عملکرد علاوه بر سازه‌های مالی و بازار از شاخص رضایت مشتری نیز اضافه شود. همچنین ابزارهای اندازه‌گیری مانند کارت امتیازی متوازن یا مدل SCORE در پژوهش‌های آتی استفاده شود.

## منابع

استدler، ه و کیلگر، ک. (۱۳۹۰). مدیریت زنجیره تأمین. مترجمان: عسگری و زنجیرانی فراهانی، چاپ دوم، تهران: انتشارات دانشگاه صنعتی امیرکبیر.

حسینی، س.م. شیخی، ن. (۱۳۹۱). تبیین نقش راهبردی عملیات مدیریت زنجیره تأمین در بهبود عملکرد شرکت: مطالعه صنعت مواد غذایی ایران. *مطالعات مدیریت راهبردی*، ۳ (۱۰): ۳۱-۵۷.

حسینی، س. م.؛ محمدی، ا.؛ پیشوایی، م.س. (۱۳۸۹). راهبرد زنجیره تأمین و انتخاب سامانه تولید. *مطالعات مدیریت راهبردی*، ۱ (۲): ۸۹-۱۱۲.

حقیقت، ح. موسوی، ا. (۱۳۸۶). بررسی نقش عوامل رشد فروش و شاخص بحران مالی در پیش‌بینی بازده سهام. *بررسی‌های حسابداری و حسابرسی*، ۱۴ (۴۷): ۸۲-۶۳.

رحمان‌سرشت، ح. افسر، ا. (۱۳۸۷). اثر تسهیم اطلاعات بر استراتژی‌های رقابتی و عملکرد زنجیره تأمین. *نشریه مدیریت فناوری اطلاعات*، ۱ (۱): ۴۸-۳۷.

رهنورد، ف. (۱۳۸۱). نقش مدیریت کیفیت در ایجاد مزیت رقابتی در عرصه اقتصاد نوین جهانی. *سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت کیفیت*، تهران، ۲۶-۲۴ تیرماه.

زوکرمن، ا. (۱۳۹۰). *مدیریت زنجیره تأمین*. ترجمه علی تقی‌زاده و بهرام صالحی، ویرایش سوم، شیراز: نشر ترمه.

سایمونز، ر. (۱۳۸۵). *نظام‌های کنترل و سنجش عملکرد برای اجرای استراتژی*. مترجم: مجتبی اسدی، تهران، گروه پژوهشی صنعتی آریانا.

سکاران، اوما. (۱۳۸۸). *روش‌های تحقیق در مدیریت*، مترجمان: صائبی و شیرازی، مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.

سینائی، ح. رشیدی‌زاده، ف. (۱۳۸۹). بررسی ارتباط بین تغییرات سهم بازار با ارزش‌گذاری عایدات و فرصت‌های رشد آتی شرکت‌ها. *بررسی‌های حسابداری و حسابرسی*، ۱۷ (۵۹): ۴۶-۳۱.

شاهرودی، ک. و عاشوری، س. (۱۳۹۲). تأثیر عوامل ساختاری زنجیره تأمین. *ماهنامه مهندسی مدیریت*، ۶ (۵۳): ۶۳-۵۶.

شاهرودی، ک. و صانعی، ف. (۱۳۹۰). *مدیریت راهبرد صنعتی*. رشت: انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی.

ضیائی، م.ص. روشندل، ط. محمدنژاد، م. (۱۳۹۰). ارزشیابی برنامه‌های آموزشی شرکت سایپا با استفاده از روش بازگشت سرمایه. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱ (۳): ۱۰۶-۸۱.

فیضی، ط. (۱۳۸۶). *مبانی سازمان و مدیریت*، چاپ نهم، تهران: دانشگاه پیام نور.

کریمپور، ع. شریفی، ک. و صفابخش، ش. (۱۳۹۱). ارائه مدلی برای ارزیابی تأثیر اجزای رویکرد مبتنی بر منابع بر عملکرد صادراتی براساس استراتژی رهبری هزینه در صنعت کانی غیرفلزی. *مجله مدیریت بازرگانی*، ۴ (۱۲): ۱۲۸-۱۱۳.

نوری، ح. رادفورد، ر. (۱۳۸۱). *مباحث نوین در مدیریت تولید و عملیات*. ترجمه: داوری، دردانه. جلد اول، تهران: سازمان مدیریت صنعتی.

- Agrell, P., Hatami, J., Marbini, A. (2013). Frontier-based performance analysis models for supply chain management: State of the art and research directions. *Computers & Industrial Engineering*, 66 (3): 567-583.
- Amoako-gyampaha, K. Boye, S. (2001), operations strategy in an emerging economy: the case of the Ghanaian manufacturing industry, *Journal of Operations Management*, 19 (2001) :59–79.
- Beamon, B.M. (1998). Supply Chain Management Analysis: Model & ethods. *International Journal of Production Economics*, 55 (3): 281-294.
- Bratić, D. (2011). Achieving A Competitive Advantage By Scm. *Ibima Business Review*, Article Id 957583, DOI: 10.5171/2011.957583. <http://www.ibimapublishing.com/journals/IBIMABR/ibimabr.html>.
- Caniato, F., Golini, R., Kalchschmidt, M. (2013). The Effect of Global Supply Chain Configuration on the Relationship between Supply Chain Improvement Programs and Performance. *International Journal of Production Economics*, 143 (2): 285–293.
- Cao, M., Zhang, Q. (2011). Supply chain collaboration: Impact on collaborative advantage and firm Performance. *Journal of Operations Management*, 29(3): 163–180.
- Chen, CH. Huang, J. Hsiao, Y. (2010). Knowledge management and innovativeness: the role of organizational climate and structure, *international journal of manpower*, 31 (8):848-870.
- Chow, W.S. Madu, C.N. Kuei, Ch. H. Lu, M.H. Lin, C. Tseng, H. (2008). Supply Chain Management In The Us And Taiwan: An Empirical Study. *Omega*, 36 (5): 665– 679.
- Cohn, S., Roussel, J. (2005). *Strategic Supply Chain Management: Five Disciplines for Top Performance*. Mc Grew-Hill: New York.
- Cooper, M.C., Lambert, D.M., Pagah, J.D. (1997). Supply Chain Management: More than Aname for Logistics. *The International Journal of Logistic Management*, 8 (1): 1-14.
- Droge, C., Vickery, Sh. K., Jacobs, M.A. (2012). Does supply chain integration mediate the relationships between product, process strategy and service performance? An empirical study. *International Journal of Production Economics*, 137(2): 250–262.
- Estampe, D., Lamouri, S., Paris, J., Brahim-Djelloul, S. (2013). A framework for analysing supply chain performance evaluation models. *International Journal of Production Economics*, 142(2): 247–258.
- Ezutah, U., Kuan, Y., Awaludin, M. (2011). Development of key performance measures for the automobile green supply chain. Department of Manufacturing and Industrial Engineering, Faculty of Mechanical Engineering, Universiti Teknologi Malaysia, 81310 UTM Skudai, Malaysia, *Resources, Conservation and Recycling*, 55(6) :567–579.

- Franco-Santos, M., Lucianetti, L., Bourne, M. (2012). Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. *Management Accounting Research*, 23 (2): 79–19.
- Gunasekaran, A. Lai, K. Cheng, T.C. (2008). Responsive Supply Chain a competitive Strategy in a Network Ed Economy. *The International Journal of Management Science*, 36(4): 549-564.
- Hox, A.C., Majiuf, S.N. (1996). The Strategy Concept And Procces. 2nd New Jerki, Pentice Hall.
- Jie, F., Parton, K., Cox, R. (2007). Supply chain practice, supply chain performance indicators and competitive advantage of Australian beef enterprises: a conceptual framework. *Australian agricultural resource economics society. Conference (51st)*, February 13-16, Queenstown, New Zealand with number 10116. <http://www.aares.info>.
- Jones, C. (1998). Moving beyond ERP: making the missing link *Logistics Focus*, 6 (7): 2-7.
- Kim, S. W. (2009). An investigation on the direct and indirect effect of supply chain integration on firm performance. *The International Journal of Production Economics*, 119(2): 328-346.
- Kim, S.W. (2006). The effect of supply chain integration on the alignment between corporate competitive capability and supply chain operational capability. *International Journal of Operations & Production Management*, 26(10): 1084-1107.
- Koh, S.C.L., Demirbag, M., Bayraktar, E., Tatoglu, E., Zaim, S. (2007). The impact of supply chain management practices on performance of SMEs. *Industrial Management & Data Systems*, 107 (1):103-124.
- Laczynski, P., Artur, L. (2011). Supply Chain Management measurement and its influence on Operational Performance. *Journal of Operations and Supply Chain Management*, 4 (2): 56 – 70.
- Li, S., Rao, S., Ragu-Nathan, T.S., Ragu-Nathan, B. (2005). Development and validation of a measurement instrument for studying supply chain management practices. *Journal of Operations Management*, 23(6): 618-641.
- Li, S., Ragu-Nathanb, B., Ragu-Nathanb, T.S., Raob, S. (2006). The Impact of Supply Chain Management Practices on Competitive Advantage and Organizational Performance. *The International Journal of Management Science- Omega*, 34: 107 – 124. [www.elsevier.com/locate/omega](http://www.elsevier.com/locate/omega).
- Lin, H.F. (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study. *International journal of manpower*, 28 (3&4): 315-332.
- Morgan, S., Narasimhan, R., Wang, C. (2007). Managing Beyond The Factory Walls: Effects of 4 Types of Strategic Integration On Manufacturing Plant Performance. *Journal of Operations Management*, 25(1):148-164.
- Mzoughi, N., Bahri, N., Ghachem, M.S. (2008). Impact of supply chain management and ERP on organizational performance and competitive advantages: Case of

- Tunisian companies. *Journal of Global Information Technology Management*, 11(3): 24-46.
- Otto, A., Herbert, K. (2003). Does supply chain management really pay? Six perspectives to measure the performance of managing a supply chain. *European Journal of Operational Research*, 144(2): 306-320.
- Ou, C.H., Liu, F.C., Hung, Y.C., Yen, D.C. (2010). A Structure Model of Supply Chain Management on Firm Performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 30 (5): 526-545.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
- Raduan, C. R., Jegak, U., Haslinda, A., Alimin, I. I. (2009). A Conceptual Framework of the Relationship between Organizational Resources, Capabilities, Systems, Competitive Advantage and Performance. *Research Journal of International Studies*, (12): 45-58. ISSN 1453-212X.
- Rhee, J., Park, B. Lee, D. (2010). Drivers of innovativeness and for performance innovative SMEs in South Korea: Mediation of learning orientation. *Technovation*, 30(1): 65-75.
- Rondeau, P.J., Vonderembse, M.A., Ragu-Nathan, T.S. (2000). Exploring work system practices for time-based manufacturers: their impact on competitive advantage. *Journal of Operations Management*, 18(5): 509-529.
- Tangen, S. (2004). Performance measurement: from philosophy to practice. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53 (8): 726 - 737.
- Teller, Ch., Kotzab, H., Grant, D. (2012). Improving the execution of supply chain management in organizations. *Int. J. Production Economics* 140(2): 713-720.
- Tracey, M., Lim, J.S., Vonderembse, M.A. (2005). The impact of supply chain management capabilities on business performance. *Supply Chain Management: An international journal*, 10(3):179-191.
- Wagner, S.M., Grosse-Ruyken, P.T., Erhun, F. (2012). The Link Between Supply Chain Fit And Financial Performance of the Firm. *Journal of Operations Management*, 30 (4): 340-353.
- Wicker, L., Bemon, M., Tempelar, S., Mena, C. (2009). Understanding the relationship between time and cost to improve supply chain performance. *The International Journal product economics*, 121(2): 641-65.
- Zhang, Q., Cao, M. (2011). Supply chain collaboration: Impact on collaborative advantage and firm Performance. *Journal of Operations Management*, 29(3): 163-180.