



پژوهشنامه‌ی مدیریت اجرایی

علمی-پژوهشی

سال ششم، شماره‌ی دوازدهم، نیمه‌ی دوم ۱۳۹۳

## بررسی تاثیر یادگیری سازمانی بر کیفیت استراتژی در

### زنجیره تامین سبز با تبیین نقش رابطه گرایی؛

(مورد مطالعه شرکتهای اقماری و وابسته به ایران خودرو)

\* میثم شیرخدایی

\*\* سید حمید خداداد حسینی

\*\*\* علیرضا مسیبی

\*\*\*\* جلال خرم

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۱۰/۲۴

تاریخ دریافت: ۱۳۹۲/۹/۱۳

#### چکیده

زنجیره تامین سبز به دلیل بهره‌مندی از مزایای استراتژی کاهش هزینه‌ها و نوآوری در تولید محصولات (استراتژی تمایز) از استراتژی‌های موفق در کسب مزیت رقابتی در سده حاضر تلقی می‌گردد. از این رو مدیران سازمان‌ها باید استراتژی‌های مناسبی را تدوین و اجرا نمایند که باعث استحکام بیشتر روابط بین سازمانی با دیگر اعضای زنجیره تامین گردد. جامعه آماری پژوهش حاضر مدیران شرکت ایران خودرو و شرکت‌های تابعه و اقماری ایران خودرو است و نمونه آماری بخشی از جامعه آماری فوق است که از طریق فرمول تعیین حجم نمونه شامل ۱۱۱ شرکت اقماری و وابسته به ایران خودرو تعیین گردیده است و از هر شرکت ۳ مدیر ارشد به عنوان نماینده آن شرکت انتخاب شدند. داده‌های تحقیق حاضر از طریق پرسشنامه جمع‌آوری گردید و با استفاده از مدل معادلات ساختاری و نرم افزار SMARTPLS مورد تجزیه و تحلیل آماری قرار گرفت. نتایج تحقیق حاکی از آن است که یادگیری سازمانی بر رابطه گرایی و رابطه گرایی بر کیفیت استراتژی. همچنین رفتار فرصت طلبانه و تعارض غیر کارکردی می‌توانند اثر رابطه گرایی بر کیفیت استراتژی را در زنجیره تامین سبز ایران خودرو تعدیل نمایند.

**واژه‌های کلیدی:** یادگیری سازمانی، رابطه گرایی، کیفیت استراتژیک، رفتار فرصت

طلبانه، تعارض غیر کارکردی، زنجیره تامین سبز

\* نویسنده‌ی مسئول - استادیار مدیریت بازرگانی دانشگاه مازندران (Email: shirkhodaie@umz.ac.ir)

\*\* دانشیار مدیریت بازرگانی دانشگاه تربیت مدرس (Email: khodadad@modares.ac.ir)

\*\*\* کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه تربیت مدرس (Email: alireza.mosayebi88@gmail.com)

\*\*\*\* دانشجوی دکتری مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات اصفهان (Email: khoram@gmail.com)

## ۱- مقدمه

در اکثر جوامع پیشرفته صنعتی، سازمان‌ها به دلیل مشوق‌های دولتی، کسب مزیت رقابتی و همچنین وجهه و اعتبار مطلوب‌تر نزد مشتریان خود، به دنبال اقداماتی جهت حفظ و نگهداری محیط زیست و توجه به مسائل محیطی و اجتماعی می‌باشند. آنها در چرخه تولید خود به عنوان بخشی از مسیر مواد اولیه تا مصرف کننده، تحت عنوان زنجیره تأمین، به دنبال استراتژی‌های مناسبی هستند تا بتوانند برای دستیابی به اهداف سازمانی و اجتماعی خود و همچنین مزیت‌های رقابتی با شرکای خود در زنجیره تأمین روابط پایدارتری برقرار نمایند (راس و رابرتسون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷؛ ژو و کت<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴؛ وانگ و وی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷).

زنجیره تأمین که تمام فعالیت‌های مرتبط با جریان تبدیل کالا از مرحله ماده خام تا تحویل کالا به مصرف کنندگان نهایی، بانضمام جریان اطلاعات در سرتاسر زنجیره تأمین را در بر می‌گیرد، تأثیر بالقوه مهمی بر محیط اجتماعی و همچنین محیط زیست خواهد داشت. مدیران زنجیره تأمین بدنبال تحویل سریعتر کالا و خدمات، کاهش زمان تاخیر، کاهش هزینه و افزایش کیفیت می‌باشند (سارکیس و دیگران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱). زنجیره تأمین همچون ستون فقرات در فعالیت شرکت‌های تولیدی نقش موثری را ایفاء می‌کند. با فشار مقررات دولتی برای اخذ استانداردهای زیست محیطی از یک سو و رشد فزاینده تقاضای مشتریان برای عرضه محصولات سبز (بدون اثر مخرب بر محیط زیست)، مفهوم زنجیره تأمین سبز و مدیریت آن پدیدار گردید (ایمانی، ۱۳۸۸). در حقیقت پیشرفت‌های حاصله در زمینه مدیریت زیست محیطی و روند رو به رشد پذیرش مسئولیت مربوط به تأثیر تولیدات شرکت در خارج از کارخانه توسط تولید کنندگان، منطق مدیریت زنجیره تأمین سبز را شکل می‌دهد.

زنجیره تأمین سبز به دلیل بهره‌مندی از مزایای استراتژی کاهش هزینه‌ها و نوآوری در تولید محصولات (استراتژی تمایز) از استراتژی‌های موفق در کسب مزیت رقابتی در سده حاضر تلقی می‌گردد (رائو<sup>۵</sup>، ۲۰۰۲؛ جمی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴؛ شو و دیگران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵؛

<sup>1</sup> Ross & Robertson

<sup>2</sup> Zhu, & Cote

<sup>3</sup> Wang & Wei

<sup>4</sup> Sarkis et al

<sup>5</sup> Rao et al

واچون<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷).

مدیران سازمان‌ها باید استراتژی‌های مناسبی را وضع و اجرا نمایند که باعث استحکام بیشتر روابط بین سازمانی با دیگر اعضای زنجیره تأمین گردد و همچنین با توجه به اهمیت مسائل محیطی از نگاه این سازمان‌ها با برقراری زنجیره تأمین سبز، به شاخص‌هایی نظیر کارایی، رضایت اجتماعی و همچنین اهداف سازمانی خود دست یابند (آزودو و دیگران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱، ص ۸۵۰). کیفیت استراتژی تعیین شده از سوی این سازمان‌ها می‌تواند تحت تاثیر روابط بین سازمانی و در نتیجه کسب مزیت رقابتی و دستیابی به اهداف سازمانی و اجتماعی باشد (ولفورد و هیل<sup>۵</sup>، ۲۰۰۶).

یکی از راه‌های تاثیر گذار در جهت‌گیری سازمان‌ها به سمت ارتباط مناسب و یکپارچه به خصوص با در نظر گرفتن نقش مهم مسائل زیست محیطی، از طریق یادگیری و فرهنگ یادگیری سازمانی است (رامسای و والگنر<sup>۶</sup>، ۲۰۰۹؛ شیل و کروماکر<sup>۷</sup>، ۲۰۱۱؛ پالماتیر و دیگران<sup>۸</sup>، ۲۰۰۸). مطالعات داس و تنگ<sup>۹</sup> (۲۰۰۱) و دلرو<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۵)، نشان می‌دهد تا زمانی یک رابطه به شکل مطلوب و مناسب حفظ و تقویت می‌گردد که سود و منفعت طرفین در آن لحاظ گردد و اعتماد در آن رابطه حاکم باشد. همچنین اعتماد زمانی خدشه دار می‌گردد که یکی از طرفین یا هر دو درصد حتی کمی زیاده خواهی و کسب سود بیشتر بر آیند (رفتار فرصت طلبانه) و یا با اقداماتی نظیر ترویج اطلاعات ناصحیح، موانعی در ارتباط ایجاد نمایند که آن به صورت تعارض غیر کارکردی تعریف می‌شود (جاج و دولی<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۶؛ توماس<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۰؛ زیلمن<sup>۱۳</sup>، ۲۰۰۸). مدل تحقیق حاضر توسعه و بسط مدل ارائه شده توسط چنگ و شو در سال ۲۰۱۲ می‌باشد

---

<sup>1</sup> GEMI

<sup>2</sup> Sheu et al

<sup>3</sup> Vachon

<sup>4</sup> Azevedo et al.

<sup>5</sup> Welford & Hills

<sup>6</sup> Ramsay & Wagner

<sup>7</sup> Schiele & Krummaker

<sup>8</sup> Palmatier et al.

<sup>9</sup> Das & Teng

<sup>10</sup> Delerue

<sup>11</sup> Judge & Dooley

<sup>12</sup> Thomas

<sup>13</sup> Zillman

که تاثیر رابطه‌گرایی را بر کیفیت استراتژی را در زنجیره سبز ۴۵۱ کارخانه تولیدی تایوان مورد بررسی قرار داد. توسعه مدل مذکور بر اساس بررسی مبانی نظری و کاربردی این حوزه، بخصوص با توجه به مطالعات و نظرات کورسا و واسنهوتا (۲۰۱۱) و شیل و کرومار (۲۰۱۱) که یادگیری سازمانی را به عنوان مهم‌ترین عامل موثر بر رابطه‌گرایی در زنجیره تامین معرفی می نمایند، انجام شده است. همچنین رویکرد پژوهش حاضر به رابطه‌گرایی و کیفیت استراتژی نسبت به مدل مطالعات چنگ و شو (۲۰۱۱) همزمان به صورت درون سازمانی و بین سازمانی می‌باشد، در صورتی که در مطالعه انجام شده توسط چنگ و شو (۲۰۱۲)، تنها رویکرد رابطه بین سازمانی مطرح می‌باشد. همچنین شاخص‌های متغیرهای معرفی شده در آن مدل نیز مورد بازنگری قرار گرفت و بر اساس مطالعات مشابه، تا حد زیادی تغییر نمود و جامع‌تر گردید.

با توجه به اینکه صنعت خودروسازی یکی از بزرگترین صنایع تولیدی کشور محسوب می‌گردد که نقش بسزایی در چرخه اقتصادی کشور دارد و نیز شرکت ایران خودرو یکی از بزرگترین تولید کنندگان خودرو در کشور است و سهم بسزایی در این صنعت دارد که شرکت‌های بسیاری به عنوان زیر مجموعه و یا تحت عنوان شرکت‌های اقماری و وابسته به آن در صنعت خوروسازی فعالیت می‌نمایند و می‌توان آن‌ها را در زنجیره‌های تامین مختلف و قابل توجیهی تعریف نمود، همچنین با توجه به داشتن گواهی‌های مدیریت زیست محیطی مانند ISO14000 توسط این مجموعه، در این مطالعه به بررسی رابطه بین یادگیری سازمانی با کیفیت استراتژی در شرکت‌های اقماری و وابسته به ایران خودرو به عنوان زنجیره تامین سبز پرداخته خواهد شد. با توجه به اینکه بر اساس آمار وزارت صنعت، معدن و تجارت ایران (۱۳۹۱)، بیش از ۸۰ درصد آلودگی هوا در شهرهای بزرگ کشور مانند تهران مربوط به آلودگی خودروها و فعالیت‌های صنعت خودرو سازی کشور است، بسیاری از این شرکت‌ها به صورت الزام قانونی و یا داوطلبانه اهمیت به مسائل زیست محیطی را در دستور کار خود قرار داده اند، رابطه بین این متغیرها در کنار زنجیره تامین و زنجیره ارزش تولیدی و خدماتی که در بین آنها تعریف شده است، با در نظر گرفتن اهمیت به مسائل مربوط به محیط زیست یا به عبارتی تعریف آنها در یک رابطه ای تحت عنوان زنجیره تامین سبز مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

## ۲- مبانی نظری و پیشینه تحقیق

جهت بررسی مسئله یاد شده در بخش آغازین این مقاله، ابتدا سعی می‌گردد با مروری بر ادبیات موضوع صورت پذیرفته در این حوزه، متغیرهای موجود در مدل مفهومی تحقیق و روابط میان آنان در قالب فرضیات تحقیق مورد بررسی قرار گیرند. این متغیرها عبارتند از یادگیری سازمانی<sup>۱</sup>، رابطه گرایی<sup>۲</sup>، کیفیت استراتژی<sup>۳</sup>، تعارض غیر کارکردی<sup>۴</sup> و رفتار فرصت طلبانه<sup>۵</sup>.

یادگیری سازمانی به این معناست که سازمان و کارکنان آن به طور مستمر دانش جدید را کسب کنند و آن را به سهولت در بین سایر اعضا قرار دهند. مطالعات فراوانی در زمینه بازاریابی، مدیریت و استراتژی نشان می‌دهد که بین یادگیری سازمانی و رابطه گرایی ارتباط وجود دارد (به طور مثال: کورسارو و اسنهوتا<sup>۶</sup>، ۲۰۱۱؛ رامسای و والگنر<sup>۷</sup>، ۲۰۰۹؛ شیل و کروماکر<sup>۸</sup>، ۲۰۱۱؛ لونیتال و مارچ<sup>۹</sup>، ۱۹۹۳؛ سینکولا<sup>۱۰</sup>، ۱۹۹۴).

گرونروس<sup>۱۱</sup> (۱۹۹۴)، ارتباط را به صورت فرایند ایجاد، توسعه و تداوم یک همکاری که حداقل از دو جز تشکیل شده است تعریف می‌کند (چنگ و شو، ۲۰۱۲). زائفاریان و دیگران<sup>۱۲</sup> (۲۰۱۱) بیان می‌کند بررسی ارتباط بین سازمان‌ها به روشنی مشخص می‌کند که سازمان‌ها در یک کسب و کار و در یک زنجیره، بر اساس منافع خود و هم‌چنین جبران کمبود منابع و دسترسی مطلوب‌تر به اهداف خود با یکدیگر همکاری می‌کنند. پژوهشگران بسیاری در زمینه‌ی رابطه‌ی بین سازمان‌ها در کسب و کارهای مختلف به نتایج و دسته‌بندی‌های متفاوتی رسیده‌اند (کورسارو و اسنهوتا، ۲۰۱۱). که یکی

<sup>1</sup> Organizational learning

<sup>2</sup> Relationship orientation

<sup>3</sup> Strategy quality

<sup>4</sup> Dysfunctional conflict

<sup>5</sup> Opportunistic behavior

<sup>6</sup> Kursaro & Snohuta

<sup>7</sup> Ramsay & Wagner

<sup>8</sup> Schiele & Krummacker

<sup>9</sup> Levinthal, & March

<sup>10</sup> Sinkula

<sup>11</sup> Gronroos

<sup>12</sup> Zaefarian et al.

ازمهم‌ترین آن‌ها دسته‌بندی این روابط بر اساس هم‌تراز بودن و یا غیر تراز بودن سازمان‌ها در همکاری‌ها می‌باشد. چرپریل<sup>۱</sup> (۲۰۰۶)، هم تراز بودن را حالتی می‌داند که سازمان‌هایی که با یکدیگر در ارتباط اند همگون باشند و به یک شکل و در یک کسب و کار فعالیت نمایند (کورسارو و اسنهوتا، ۲۰۱۱). در صورتی که غیر تراز بودن حالتی است که فعالیت‌های یک سازمان، مکمل فعالیت‌های سازمان دیگر در یک زنجیره‌ی تامین می‌باشد (استورباکا و ننونن<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱) در هر دو شکل ارتباط سازمان‌ها بر اساس کسب و سود و دسترسی مطلوب‌تر به اهداف خود می‌باشند که در مطالعه‌ی حاضر هر دو شکل آن مورد بررسی قرار می‌گیرد. در صورتی که در مطالعات چنگ و شو (۲۰۱۲)، فقط شکل غیرهم تراز آن بررسی شده است. در پژوهش‌های اخیر تمرکز بر روی جذابیت‌های همکاری و ارتباط در کسب و کارهای مختلف بین پژوهشگران بیشتر شده است (به عنوان مثال: رامسای و والگنر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹؛ شیل و کروماکر<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱) که بیشتر آن‌ها به این این نتیجه رسیدند که اجزای یک زنجیره بر اساس منافع سازمانی و کسب اعتبار و سهم بازار بیشتر با یکدیگر همکاری می‌کنند (مورتسن<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲).

هچنین محققین نشان دادند ارتباط مناسب و پایدار سازمانی به این بستگی دارد که سازمانی بر مبنای دانش از طریق یادگیری ایجاد شود (دای<sup>۶</sup>، ۱۹۹۴). یادگیری و دانش دانش سازمانی موجب می‌شود تا کارکنان و در نتیجه سازمان‌ها در رابطه با شرکا متعهدتر شوند (آرگریس، ۱۹۹۴) و در زنجیره تامین اشتیاق بیشتری برای دریافت و تسهیم دانش و اطلاعات نشان می‌دهند (جانسون و سوهی<sup>۷</sup>، ۲۰۰۳). در بسیاری از شرکت‌های اقماری و وابسته به ایران خودرو دوره‌های آموزشی مختلف برای کارکنان و مدیران برگزار می‌گردد و اخیرا اهمیت توجه به مسائل زیست محیطی نیز به صورت داوطلبانه و یا الزام قانونی در دستور کار این سازمان‌ها و در دوره‌های آموزشی قرار گرفته است، در این قسمت اثر یادگیری سازمانی در حوزه مسائل مرتبط با محیط

<sup>1</sup> Scherpereel

<sup>2</sup> Storbacka & Nenonen

<sup>3</sup> Ramsay & Wagner

<sup>4</sup> Schiele & Krummacker

<sup>5</sup> Mortensen

<sup>6</sup> Day

<sup>7</sup> Johnson & Sohi

زیست بر میزان تمایل به ایجاد ارتباط و حفظ رابطه بین سازمان‌ها در همکاری‌های تعریف شده، در قالب اهمیت به مسائل زیست محیطی و همچنین در ارتباط بین این سازمان‌ها مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

بنابراین:

**فرضیه اول تحقیق (H<sub>1</sub>):** یادگیری سازمانی بر رابطه گرایی در زنجیره تامین سبز شرکت‌های اقماری و وابسته به ایران خودرو اثر مثبت و معناداری دارد.

در مدیریت زنجیره تامین روابط بین سازمان‌ها جهت یکپارچگی اعضای زنجیره می‌تواند بسیار سود مند باشد. فواید این امر به خصوص در مطالعات مربوط به کانال توزیع بررسی شده است (کلارو و دیگران، ۲۰۰۳) و اهمیت آن از نظر مدیریتی و عملکرد مدیریت مورد بررسی قرار گرفته شده است (سارکیس و دیگران، ۲۰۱۰). اعضای زنجیره تامین سبز نیز با همکاری بیشتر برای خود مزیت رقابتی خلق می‌کنند و می‌توانند به تغییرات محیطی بهتر جواب دهنده و در نتیجه ریسک خود را برای دستیابی به اهداف کمتر می‌کنند (داس و تنگ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱؛ دلرو<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵). امروزه با مطرح شدن بحث‌های نظیر اهمیت مسائل زیست محیطی، سازمان‌ها برای ایجاد وجهه مطلوب‌تر نزد مشتریان خود، به دنبال ایجاد زنجیره‌های تامین و زنجیره‌های ارزش سبز می‌باشند و این موضوع را برای خود بسیار کلیدی می‌دانند (بنتون و مالونی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵؛ کلارو و دیگران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۳؛ لیو و دیگران<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹؛ وانگ و وی<sup>۶</sup>، ۲۰۰۷). همچنین از ملزومات زنجیره تامین سبز می‌توان به نگاه اقتصادی و صحیح به منابع موجود، ساختار اقتصادی مناسب و ارتباط مناسب با دیگر اعضای زنجیره تامین اشاره نمود (گلدو دیگران<sup>۷</sup>، ۲۰۱۰؛ سارکیس و دیگران، ۲۰۱۰).

اولاگا و اگرت<sup>۷</sup> (۲۰۰۶)، در طی پژوهشی به این نتیجه رسید که سازمان‌ها بیشتر به به دنبال افزایش درآمد خود هستند تا کاهش هزینه بنابراین بسیاری از سازمان‌ها برای

---

<sup>1</sup> Das & Teng

<sup>2</sup> Delerue

<sup>3</sup> Benton & Maloni

<sup>4</sup> Claro et al

<sup>5</sup> Liu et al

<sup>6</sup> Gold et al

<sup>7</sup> Ulaga & Eggert

افزایش درآمد بیشتر خود حاضرند هزینه‌های زیادی را بپردازند، به طور مثال، هزینه دستیابی به منابع کمیاب، هزینه برقراری ائتلاف یا ادغام و همکاری با دیگر اعضای زنجیره تأمین و ...

در تعاریف ارائه شده برای استراتژی، محققان مختلف شاخص‌های متفاوتی را برای آن ذکر کرده اند که به طور کلی در یکی از تعاریف جامع‌تر آن که توسط هامل و پراهالد<sup>۱</sup> (۱۹۹۳) مطرح گردید و بسیار مورد استفاده قرار می‌گیرد، می‌توان بیان نمود "استراتژی یعنی تعیین اینکه به کجا می‌خواهیم برویم، چگونه می‌خواهیم برویم، تمایز ما نسبت به رقبا در بازار هدف چیست، توالی حرکت به سمت اهداف را مشخص نماییم و همچنین برای این حرکت و نحوه حرکت به سوی هدف چه دلیل منطقی و توجیه اقتصادی داریم". هر چه سازمان تمایل به ارتباط و همکاری بیشتری داشته باشد، موجب بهبودی کیفیت استراتژی به کار رفته از آن سازمان برای دستیابی به اهداف خود می‌شود (گاونیر و دیگران، ۱۹۹۸؛ وولف و دیگران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱). سازمان‌ها برای خود و در قالب زنجیره تأمین و در ارتباط با شرکا اهداف و در نتیجه استراتژی‌های متفاوتی را تعریف می‌کنند. این اهداف ممکن است به صورت افزایش سهم بازار یا رضایت مشتری یا ... تعریف گردد (پالماتیر و دیگران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸). بررسی‌های فراوانی نشان می‌دهد که در یک زنجیره تأمین باید اشتیاق زیادی در بین اعضای زنجیره باشد تا هر یک از اعضا به اهداف خود دست پیدا کنند و این کار از طریق رابطه گرایی و شوق هر یک از شرکا به ارتباط مناسب میسر خواهد شد، بنابراین می‌توان بیان نمود که رابطه‌گرایی سازمانی بر کیفیت استراتژی انتخابی سازمان‌ها جهت دستیابی به اهداف تاثیر گذار است (هارتلی و بنینگتن<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶).

شرکت‌های اقماری و وابسته به ایران خودرو نیز اهداف متعددی را دنبال می‌نمایند که کسب سود و اعتبار بیشتر از جمله مهمترین این اهداف می‌باشد. برای دستیابی به این اهداف باید استراتژی‌های مناسبی را به کار برند. در این مطالعه به بررسی اثر میزان رابطه گرایی و تمایل به همکاری بیشتر در قالب اهمیت به مسائل زیست محیطی بر

<sup>1</sup> Hamel & Prahalad

<sup>2</sup> Wulf et al

<sup>3</sup> Palmatier et al

<sup>4</sup> Hartley & Benington



کیفیت استراتژی های بکار گرفته شده توسط این سازمان ها پرداخته خواهد شد.  
بنابراین:

**فرضیه دوم تحقیق (H<sub>2</sub>):** رابطه گرایی بر روی کیفیت استراتژی در زنجیره تامین سبز شرکت های اقماری و وابسته به ایران خودرو اثر مثبت و معنی داری دارد.  
رفتار فرصت طلبانه نیز در خود مفاهیم بسیاری را به صورت بالقوه شامل می شود.  
چنگ و شو (۲۰۱۲)، در تحقیق خود بیان می دارند برخی از محققین، رفتار فرصت طلبانه را عموماً به صورت پیگیری اهداف شخصی با فریب به کار می رود. فریب ممکن است به شکل هایی مانند دروغ، پنهان کاری، به اشتراک گذاشتن دانش غلط یا ناقص عنوان گردد. اگر یکی از طرفین یا شرکا به دنبال منابع با ارزش بیشتر باشند، ممکن است از وظایف خود و تعهدات خود عدول کنند و رابطه بین آنها ضعیف تر گردد یا از بین رود (چاپ و اندرسون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳؛ لو<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷؛ مورگان وهانت<sup>۳</sup>، ۱۹۹۴).

واتن و هید (۲۰۰۶)، رفتار فرصت طلبانه را نوعی تضاد رفتاری سازمان نسبت به توافقات و قراردادهای رفتارهای قبلی می دانند. در صورتی که سازمان هدف زنجیره تامین را فدای هدف خود کند، ممکن است منجر به براندازی معاهده گردد (داس، ۲۰۰۶). همچنین سازمان ها وقتی با هم مشارکت بیشتر و صادقانه تری دارند، ارزش افزوده برای هر کدام، بیش از ارزش کسب شده در زمانی دارد که سازمان به صورت انفرادی به دنبال دستیابی به اهدافش می باشد (جردن و لاو<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴). بنابراین رفتار فرصت طلبانه می تواند موجب کاهش اثر تمایل به برقراری ارتباط بر کیفیت استراتژی گردد. با توجه به تعداد زیاد شرکت های اقماری و وابسته به ایران خودرو که برخی از آنها حتی در برخی از مواقع در ارائه خدمت و یا تولید کالایی رقیب یکدیگر محسوب می شوند، ممکن است در راستای این رقابت و کسب سود بیشتر بخصوص با در نظر گرفتن راهکارهای قانونی و یا غیرقانونی در حوزه مسائل زیست محیطی اقدام به برخی فعالیت ها نمایند و سعی کنند از فرصت های بدست آمده در فضایی دور از تعهدات خود به نفع خود استفاده کنند که این امر ممکن است در رابطه بین میزان رابطه گرایی و

---

<sup>1</sup> Jap & Anderson

<sup>2</sup> Luo

<sup>3</sup> Morgan & Hunt

<sup>4</sup> Jordan & Lowe

کیفیت استراتژی‌های آنها تاثیر گذار باشد. در این تحقیق به بررسی اثر رفتار فرصت طلبانه برخی از سازمان‌ها به خصوص در حوزه رابطه تعریف شده بین آنها در زمینه مسائل زیست محیطی به عنوان متغیر تعدیلگر و در رابطه بین رابطه گرایایی و کیفیت استراتژی آنان پرداخته خواهد شد. بنابراین:

**فرضیه سوم تحقیق (H<sub>3</sub>):** رفتار فرصت طلبانه می‌تواند به عنوان تعدیلگر در رابطه بین رابطه گرایایی و کیفیت استراتژی در زنجیره تامین سبز شرکت‌های اقماری و وابسته به ایران خودرو تاثیر گذار باشد.

چنگ و شو (۲۰۱۲)، ضمن بررسی نظریات و مطالعات مختلف در حوزه تعارض بیان می‌نمایند که می‌توان تعارض را از ابعاد مختلف بررسی کرد. و در حالت کلی می‌توان آن را در دو دسته دسته تعارض کارکردی و تعارض غیر کارکردی طبقه‌بندی نمود. حال آنکه، در بیشتر مطالعات و تحقیقات شکل منفی آن یعنی تعارض غیر کارکردی مد نظر است. تعارض غیر کارکردی به دلیل ایجاد موانع کاری موجب کاهش عملکرد سازمانی و عملکرد افراد می‌شود.

تعارض غیرکارکردی موجب رفتار ناسالم می‌شود مانند ترویج اطلاعات نادرست، رفتارهای ناشی از عدم اعتماد و دشمنی. ریوگرت و واکر<sup>۱</sup> (۲۰۰۷)، در طی پژوهشی به این نتیجه رسیدند که تعارض غیرکارکردی موجب کاهش همکاری طرفین و همچنین موجب کاهش کیفیت استراتژی می‌گردد. همچنین باعث بروز موانعی از تدوین و پیاده‌سازی استراتژی می‌گردد. همان‌گونه که در قسمت پیشین بیان گردید با توجه به تعدد شرکت‌های اقماری و وابسته به ایران خودرو، ممکن است برخی شرکت‌ها بخواهند از منافذ قانونی و غیرقانونی به خصوص در حوزه مسائل زیست محیطی به نفع خود استفاده نمایند و با ترویج اطلاعات نادرست، پنهان کاری و ... سعی کنند نسبت به رقیب و یا همکار خود برتری یابند و رابطه خود با سازمان همکار خود را کمی غیرشفاف نمایند. به خصوص با توجه به مطالعه پوندی (۲۰۰۷)، این مورد در حوزه مسائل زیست محیطی که راه‌های فرار از شفاف‌سازی، حتی به صورت قانونی، بسیار زیاد است کمی شدت می‌یابد. بنابراین:

**فرضیه چهارم تحقیق (H<sub>4</sub>):** تعارض غیرکارکردی می‌تواند به عنوان تعدیلگر در رابطه

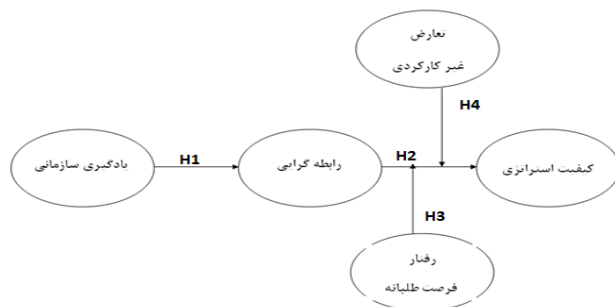
---

<sup>۱</sup> Ruekert & Walker

بین رابطه گرایی و کیفیت استراتژی در زنجیره تامین سبز شرکت‌های اقماری و وابسته به ایران خودرو تاثیر گذار باشد

### ۳- چارچوب نظری تحقیق

مدل مورد استفاده مشتمل بر متغیرهای وابسته، مستقل و میانجی‌گری است (شکل ۱) که در قسمت پیشین به تبیین هر یک از این متغیرها پرداخته شد. ضمن آنکه روابط موجود بین هر یک از آنان نیز براساس مطالعات پیشین صاحب‌نظران مورد بازنگری و بررسی قرار گرفت. همان‌گونه که اشاره گردید، این مدل شکل توسعه یافته مدل چنگ و شو (۲۰۱۲)، می‌باشد که بر اساس مبانی نظری و کاربردی موجود، بویژه با توجه به مطالعات کورسا و واسنهوتا (۲۰۱۱)، شیل و کرومار (۲۰۱۱) و نیز مفاهیم مطرح شده توسط آرگییریس (۱۹۹۴)، با رویکردی دوسویه برون‌گرا و درون‌گرا ارائه گردیده است و برای نخستین بار این مفاهیم و این مدل در زنجیره تامین با در نظر گرفتن اهمیت مسائل زیست محیطی تحت عنوان زنجیره تامین سبز مورد بررسی قرار گرفته است.



شکل شماره ۱ - مدل مفهومی تحقیق

#### ۴- روش شناسی تحقیق

تحقیق حاضر از لحاظ روش، تحقیقی پیمایشی و از لحاظ هدف، تحقیقی کاربردی/توسعه‌ای است. جامعه مورد مطالعه شرکت‌های اقماری و شرکت‌های وابسته به شرکت ایران خودرو می‌باشند. حجم نمونه از فرمول کوکران با دقت برآورد و سطح اطمینان ۰/۹۵، جامعه آماری مورد نظر حدود ۱۵۰ شرکت اقماری و وابسته به ایران خودرو بوده اند که دارای حداقل یک گواهی استاندارد زیست محیطی می‌باشند. که با توجه به فرمول کوکران، حجم نمونه ۱۰۷ شرکت تعیین گردید. با توجه به پیش‌بینی عدم بازگشت تعدادی از پرسشنامه‌ها، پرسشنامه‌ها بین ۱۲۰ شرکت و در هر شرکت با توجه به حوزه مطالعاتی و کاری مرتبط بین مدیران بازاریابی و فروش، منابع انسانی و روابط عمومی، یعنی در مجموع ۳۶۰ پرسشنامه توزیع گردید. از این تعداد، پرسشنامه‌های مربوط به ۱۱۱ شرکت برگشت داده شد، با توجه به مطالعات مشابه انجام شده توسط چنگ (۲۰۱۱)، از پاسخ‌های داده شده از سوی مدیران روابط عمومی، بازاریابی و فروش، و منابع انسانی هر شرکت میانگین گرفته شد و آن پاسخ به عنوان نماینده پاسخ آن شرکت مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته شد، در این پژوهش، ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه می‌باشد که شامل اطلاعات عمومی مدیران، ۱۸ سوال با استفاده از طیف لیکرت (۵ تایی) می‌باشد. در این پژوهش، پس از طرح سوال‌ها، پرسشنامه در اختیار ۹ نفر از خبرگان دانشگاهی و صنعتی قرار گرفت و پس از اصلاحات لازم مورد تایید آنها واقع شد. برای ارزیابی روایی سازه‌ی پرسشنامه از دو معیار روایی همگرا و روایی واگرا (به روش تعیین شاخص میانگین واریانس استخراج شده) استفاده گردید. همچنین میزان پایایی پرسشنامه این تحقیق با نرم افزار SPSS نگارش ۲۲ و از روش الفای کرونباخ بدست آمده است. متغیرهای مورد بررسی در مدل مفهومی تحقیق از نظر تعداد سوالات مطرح شده و آلفای کرونباخ آن در جدول شماره ۱ ارایه گردیده است.

جدول شماره ی یک - متغیرهای مورد بررسی در تحقیق (تعداد سوالات، ضرایب آلفای کرونباخ، اعتبار ترکیبی، میانگین واریانس استخراجی و جذر میانگین واریانس استخراجی)

متغیر و ابعاد تحقیق	تعداد سوالات	مطالعات	آلفای کرونباخ	CR	AVE $\sqrt{AVE}$
یادگیری سازمانی	۳	سینکولا و دیگران، ۱۹۹۷؛ هالت و فرل، ۲۰۰۷	۰/۸۹۵	۰/۹۳۴	۰/۵۹۴ ۰/۷۷۱
رابطه گرایی	۶	مورگان و هانت، ۱۹۹۴؛ اندرسون و ناروس، ۲۰۱۰؛ جانسون و سوهی، ۲۰۱۲؛ جاوورسکی و کوهلی، ۱۹۹۳؛ رز و شوهم، ۲۰۰۴	۰/۸۴۰	۰/۸۷۱	۰/۶۳ ۰/۷۹۴
کیفیت استراتژی	۳	موریس و کادوگان، ۲۰۰۱؛ رز و شوهم، ۲۰۰۴؛ منون و دیگران، ۱۹۹۶	۰/۷۱۲	۰/۷۷۰	۰/۷۴۱ ۰/۸۶۱
رفتار فرصت طلبانه	۲	مورگان و هانت، ۱۹۹۴؛ سیمونین، ۲۰۰۹	۰/۷۳۲	۰/۷۵۶	۰/۷۲۸ ۰/۸۵۳
تعارض غیر کارکردی	۳	موریس و کادوگان، ۲۰۰۱؛ منون و دیگران، ۲۰۱۱	۰/۸۰۶	۰/۸۷۱	۰/۷۰۸ ۰/۸۴۱

هرگاه یک یا چند خصیصه از طریق دو یا چند روش اندازه گیری شوند همبستگی بین این اندازه گیری ها دو شاخص مهم اعتبار را فراهم می سازد. اگر همبستگی بین نمرات آزمون هایی که خصیصه ی واحدی را اندازه گیری می کند بالا باشد، پرسشنامه دارای اعتبار همگرا می باشد. وجود این همبستگی برای اطمینان از این که آزمون آنچه را که باید سنجیده شود می سنجد، چنانچه همبستگی بین آزمون هایی که خصیصه های متفاوتی را اندازه گیری می کند پایین باشد، آزمون ها دارای اعتبار تشخیصی یا واگرا است. مقدار AVE باید بیشتر از ۰/۵ باشد. بنابراین، با توجه به اینکه میانگین واریانس استخراجی (AVE) برای تمامی متغیرهای پژوهش بالاتر از ۰/۵ است، می توان بیان نمود ابزار تحقیق از روایی همگرای قابل قبولی برخوردار است و نیز با توجه به اینکه با

جایگذاری جذر AVE به جای اعداد ۱ در قطر اصلی ماتریس ارائه شده در جدول ۳ ملاحظه می شود که این مقدار برای هر یک از متغیرها بیش از همبستگی یک سازه با سازه های دیگر است، ابزار تحقیق از روایی و اگرایی مناسبی نیز برخوردار است. البته همان گونه که در شکل های ۲، ۴ و ۶ نیز ملاحظه می گردد، بارهای عاملی تمامی ابعاد متغیرها نیز بالاتر از ۰/۴ است که نشان می دهد ابزار تحقیق حاضر از روش تحلیل عاملی تاییدی نیز دارای روایی مطلوبی است و تمامی ابعاد به خوبی سازه های خود را تبیین کرده اند. همچنین با توجه به اینکه آلفای کرونباخ برای هر یک از متغیرهای این پژوهش بالاتر از ۰/۷، و ضریب پایایی مرکب (CR) بالاتر از ۰/۶ است، و نیز پایایی کل پرسشنامه به روش آلفای کرونباخ ۸۳ درصد و به روش دونیم کردن ۸۱ درصد به دست آمده است، می توان بیان نمود ابزار پژوهش از پایایی مناسبی نیز برخوردار است. در این مطالعه جهت تحلیل آماری داده ها نیز از روشهای آماری توصیفی و نرم افزار SPSS نگارش ۲۲ و همچنین جهت آزمون فرضیه ها از نرم افزار SMARTPLS استفاده گردید.

#### ۵- یافته های تحقیق

در این بخش سعی شده است تا ضمن مطالعه سیمای کلی آزمودنی ها، تحلیل های آماری حاصل از بکارگیری الگوی معادلات ساختار یافته با رویکرد تحلیل مسیر تشریح و تبیین گردد. از این رو ابتدا در جدول شماره ۲، سیمای آزمودنیهای تحقیق بر اساس متغیرهای بوم شناختی خاصی همچون جنسیت، سن، درآمد و تحصیلات پاسخ دهندگان مورد بررسی قرار می گیرد.

جدول شماره ی دو - یافته های مربوط به سوالات عمومی پرسشنامه: سیمای آزمودنی ها (یافته ها بر اساس درصد پاسخ دهندگان ارائه شده است)

تحصیلات				بخش			سن			جنسیت		
دیپلم	فوق دیپلم	لیسانس	فوق لیسانس	دیپلم	بازاریا بی	روابط عمومی	مناجمه انسانی	بالای ۴۰ سال	بین ۳۰ تا ۴۰ سال	کمتر از ۳۰ سال	مرد	زن
-	-	۱۳۴	۱۷۹	۱۱۱	۱۱۱	۱۱۱	۲۱۳	۱۱۲	۸	۳۱۰	۲	۱۹

### ۵-۱- بررسی همبستگی بین متغیرهای تحقیق

در این بخش از تحقیق، ماتریس همبستگی بین متغیرهای تحقیق مورد بررسی قرار می‌گیرد. نتایج حاصل از آن به صورت جدول زیر می‌باشد:

**جدول شماره ۵-۱ - ماتریس همبستگی بین متغیرهای تحقیق**

متغیرهای پژوهش	۱	۲	۳	۴	۵
یادگیری سازمانی	۱/۰۰				
رابطه گرایی	۰/۶۶۹**	۱/۰۰			
کیفیت استراتژی	۰/۴۶۵**	۰/۶۷۳**	۱/۰۰		
رفتار فرصت طلبانه	۰/۳۳۱**	۰/۶۲۷**	۰/۶۰۴**	۱/۰۰	
تعارض غیرکارکردی	۰/۴۶۸**	۰/۶۴۱**	۰/۵۷۳	۰/۶۸۷**	۱/۰۰

\*\*p<0.01   \*p<0.05

جدول ۳ نشان می‌دهد بین متغیرهای تحقیق در سطح اطمینان ۹۹ درصد همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد.

### ۵-۲- تعیین برازندگی مدل

برازندگی مدل از میانگین هندسی ضریب تعیین و میانگین اشتراکی به دست می‌آید که شاخص برازندگی مدل یا GOF نامیده می‌شود. مقدار GOF باید بالای ۰/۳۶ باشد تا مدل، مدل برازنده‌ای باشد. با توجه به محاسبه GOF در نرم‌افزار SMARTPLS، مدل از برازندگی مناسبی برخوردار است (وینچنزو و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰)

$$GOF = (\text{Mult.RSq} * \text{AvCommun})^{1/2}$$

$$GOF = (0.2037 * 0.8319)^{1/2} = 0.42$$

<sup>۱</sup> Vincenzo et al

### ۵-۳- آزمو ن فرضیات مطرح در مدل مفهومی تحقیق

#### ۵-۳-۱- ارزیابی و برآورد مدل مسیر با استفاده از مدل معادلات ساختاری

در این بخش از تحقیق به منظور آزمون مجموعه روابط علی و معلولی میان یادگیری سازمانی، رابطه گرایی، کیفیت استراتژی، رفتار فرصت طلبانه و تعارض غیرکارکردی مدل معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار SMARTPLS بهره گرفته شده است. از آنجائی که در این تحقیق متغیر تعدیلگر رفتار فرصت طلبانه و تعارض غیرکارکردی وجود دارد و فرضیه ۳ و ۴ تحقیق به دنبال بررسی نقش متغیرهای تعدیلگر مذکور در رابطه بین رابطه گرایی (متغیر مستقل) و کیفیت استراتژی (متغیر وابسته) می باشد. به منظور بررسی این فرضیه از مدل برن و کنی<sup>۱</sup> (۱۹۸۶)، استفاده گردیده است. ساختار این مدل به این شکل می باشد که در ابتدا تاثیر متغیر یادگیری سازمانی بر رابطه گرایی و همچنین اثر رابطه گرایی بر کیفیت استراتژی مورد بررسی قرار گرفته شده است [مدل ۱ (شکل ۲ و ۳)] و در نهایت، با استفاده از متغیر تعدیلگر (رفتار فرصت طلبانه و تعارض غیرکارکردی) تاثیر متغیرهای مستقل بر وابسته مورد بررسی قرار گرفته شده است و فرضیه های ۳ و ۴ نیز تحقیق آزمون شده است [مدل ۲ (شکل ۴ و ۵) و مدل ۳ (شکل ۶ و ۷)].

#### ۵-۳-۲- بررسی فرضیه های اصلی تحقیق

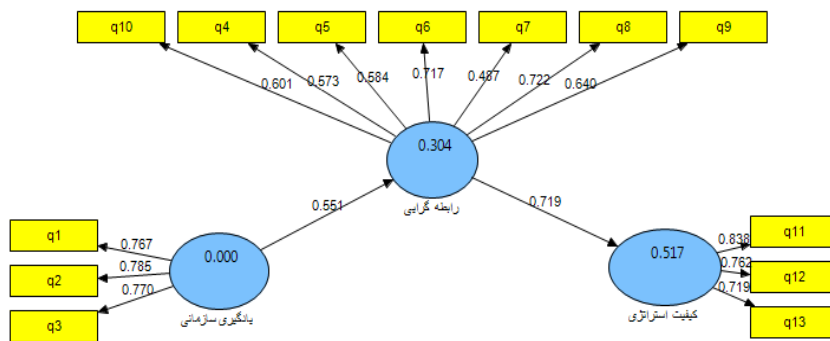
در این قسمت، جهت بررسی فرضیه های اصلی تحقیق با استفاده از نرم افزار SMARTPLS، یافته ها به صورت زیر می باشد [مدل ۱ (شکل ۲ و ۳)]:

---

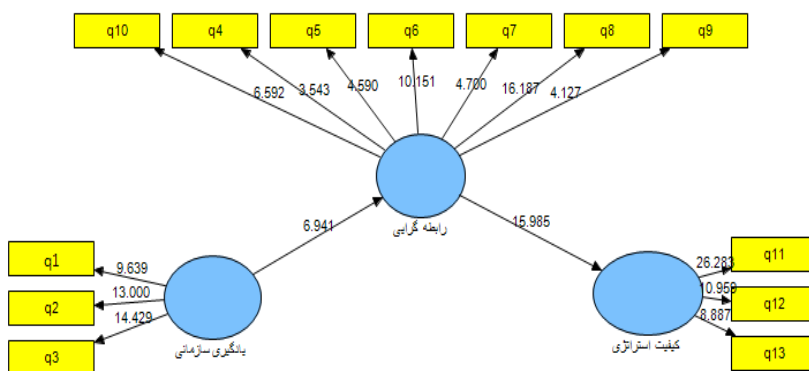
<sup>۱</sup> Baron & Kenny 1986



۵۳ ..... بررسی تاثیر یادگیری سازمانی بر کیفیت استراتژی در زنجیره تامین...



شکل شماره ی دو - مدل معادلات ساختاری در حالت تخمین ضرایب مسیر



شکل شماره ی سه - مدل معادلات ساختاری در حالت معناداری ضرایب t-

(value

بنابراین:

جدول شماره ی چهار - ضرایب مسیر، آماره ی t و ضریب تعیین

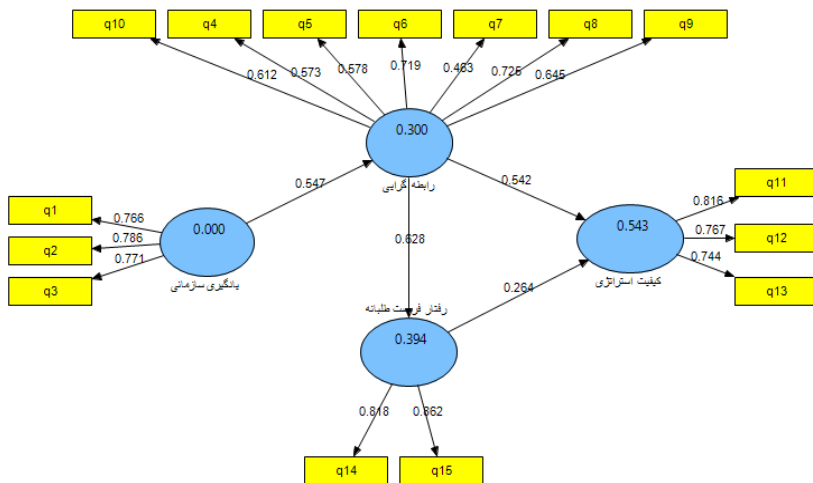
نتیجه	$R^2$	آماره t	ضریب مسیر ( $\beta$ )	مسیر مستقیم	فرضیه
تأیید	۰/۳۰۴	۶/۹۴۱**	۰/۵۵۱	یادگیری سازمانی ← رابطه گرای	۱
تأیید	۰/۵۱۷	۱۵/۹۸۵**	۰/۷۱۹	رابطه گرای ← کیفیت استراتژی	۲

\*\* p < 0.01 \* p < 0.05

در بررسی اثر یادگیری سازمانی بر رابطه گرای، با توجه به و ضریب مسیر ۰/۵۵۱ و همچنین آماره t به مقدار ۶/۹۴۱ می توان بیان نمود یادگیری سازمانی در سطح اطمینان ۹۹ درصد بر رابطه گرای تاثیر مثبت و معناداری دارد. و نیز مقدار ضریب تعیین چندگانه ( $R^2$ ) برابر ۰/۳۰۴ شده است. این ضریب توانایی پیش بینی متغیر وابسته توسط متغیرهای مستقل را بررسی می کند. بر این اساس متغیر یادگیری سازمانی روی هم رفته توانسته ۳۰ درصد از تغییرات متغیر رابطه گرای را پیش بینی کند. ۷۰ درصد باقیمانده، خطای پیش بینی می باشد. همچنین در بررسی اثر رابطه گرای بر کیفیت استراتژی، با توجه به ضریب مسیر ۰/۷۱۹ و همچنین آماره t به مقدار ۱۵/۹۸۵ می توان بیان نمود رابطه گرای در سطح اطمینان ۹۹ درصد بر کیفیت استراتژی تاثیر مثبت و معناداری دارد. و نیز مقدار ضریب تعیین چندگانه ( $R^2$ ) برابر ۰/۵۱۷ شده است. این ضریب توانایی پیش بینی متغیر وابسته توسط متغیرهای مستقل را بررسی می کند. بر این اساس متغیر رابطه گرای روی هم رفته توانسته ۵۱ درصد از تغییرات متغیر کیفیت استراتژی را پیش بینی کند. ۴۹ درصد باقیمانده، خطای پیش بینی می باشد.

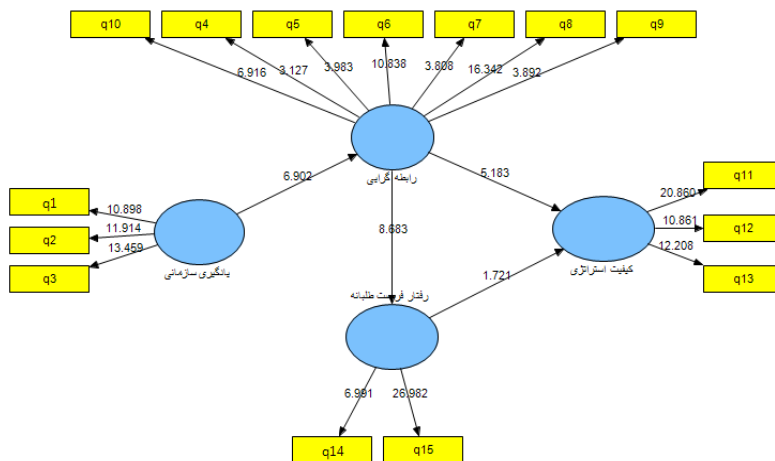
۵-۳-۳- بررسی نقش تعدیلگری رفتار فرصت طلبانه و تعارض غیرکارکردی در رابطه بین رابطه گرایی و کیفیت استراتژی

در این قسمت فرضیه‌های ۳ و ۴ تحقیق آزمون می‌گردد. در ابتدا اثر تعدیل‌گری رفتار فرصت طلبانه در رابطه بین رابطه گرایی و کیفیت استراتژی به صورت زیر مورد بررسی قرار می‌گیرد [مدل ۲ (شکل ۴ و ۵)]:

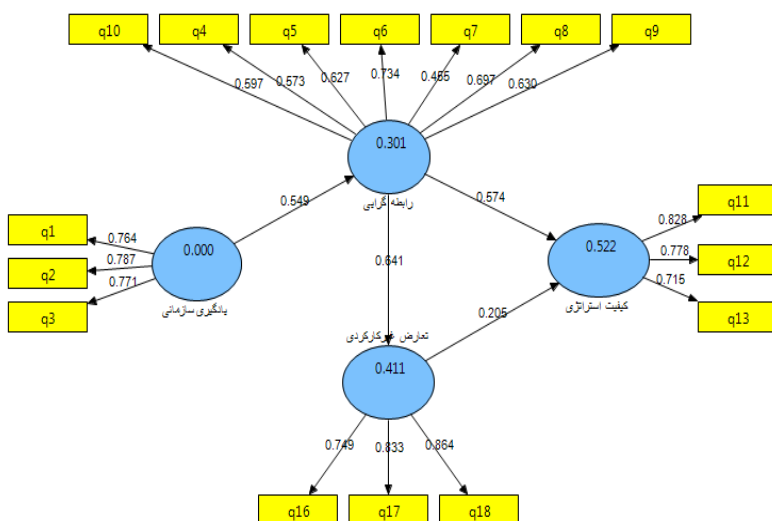


شکل شماره ۴ - مدل معادلات ساختاری در حالت تخمین ضرایب

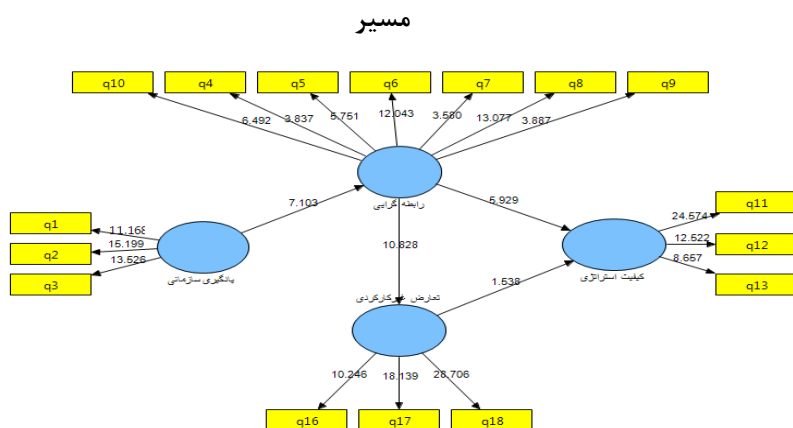
مسیر



شکل شماره ی پنج - مدل معادلات ساختاری در حالت معناداری ضرایب (t-value) بنابراین، از آنجائیکه در مدل ۱ ضریب مسیر بین رابطه گرایي و کيفيت استراتژي عدد ۰/۷۱۹ می باشد. در مدل ۲ با توجه به نقش متغیر تعدیل گر رفتار فرصت طلبانه مقدار ضریب مسیر بین این دو متغیر به مقدار ۰/۵۴۲ کاهش پیدا کرد، می توان گفت متغیر تعدیلگر دارای اثر نسبی بر رابطه این دو متغیر می باشند. همچنین جهت بررسی اثر تعدیلگری متغیر تعارض غیرکارکردی در رابطه بین رابطه گرایي و کيفيت استراتژي به صورت زیر عمل می شود [مدل ۳ (شکل ۶ و ۷)]:



شکل شماره ۵ شش - مدل معادلات ساختاری در حالت تخمین ضرایب



شکل شماره ۵ هفت - مدل معادلات ساختاری در حالت معناداری ضرایب (t-value)

از آنجائیکه در مدل ۱ ضریب مسیر بین رابطه گرایبی و کیفیت استراتژی عدد ۰/۷۱۹ می باشد. در مدل ۳ با توجه به نقش متغیر تعدیلگر تعارض غیرکارکردی مقدار ضریب مسیر بین این دو متغیر به مقدار ۰/۵۷۴ کاهش پیدا کرد، می توان گفت متغیر تعدیلگر دارای اثر نسبی بر رابطه این دو متغیر می باشند.

## ۶- بحث، نتیجه گیری و ارائه پیشنهادها

در این تحقیق پس از تشریح متغیرهایی همچون یادگیری سازمانی، رابطه گرایبی، رفتار فرصت طلبانه، تعارض غیر کارکردی و کیفیت استراتژی، سعی بر بررسی تاثیر یادگیری سازمانی بر کیفیت استراتژی در زنجیره تامین سبزشده است. به منظور نیل به این هدف ادبیات موضوع مورد بررسی قرار گرفت و در نهایت چهارچوب نظری تحقیق بررسی گردید. در ادامه فرضیات تحقیق بر اساس روابط فرض شده در مدل مورد آزمون قرار گرفتند. به منظور آزمون روابط، داده‌های تحقیق با استفاده از فنون مختلف آماری یاد شده در بخش یافته ها تحلیل گردید و نتایج زیر بدست آمد:

در بررسی فرضیه اول تحقیق مشخص گردید که یادگیری سازمانی بر روی رابطه گرایبی، تاثیر دارد. نتایج به دست آمده با مطالعه آرگریس (۱۹۹۴) و لونیتال و مارچ (۱۹۹۳) و همچنین سینکولا (۱۹۹۴) مشابهت دارد. در بررسی فرضیه دوم تحقیق نیز مشخص گردید که رابطه گرایبی بر روی کیفیت استراتژی تاثیر دارد که نتایج به دست آمده با پژوهش و هارتلی و بنینگتن (۲۰۰۶)، مشابهت دارد. از سوی دیگر در بررسی فرضیه سوم تحقیق مشخص گردید که در شرکت‌هایی که به عنوان جامعه آماری مطالعه حاضر در نظر گرفته شده‌اند و روابط آنها در زنجیره تامین سبز مورد بررسی قرار گرفت، رفتار فرصت طلبانه در رابطه بین رابطه گرایبی و کیفیت استراتژی تاثیرگذار بوده است. نتایج به دست آمده با نتایج پژوهش جردن و لائو (۲۰۰۴)، مطابقت دارد. نتیجه بدست آمده در مطالعه حاضر می‌تواند حاکی از این باشد که شفافیت و اعتماد در رابطه بین شرکت‌ها آنچنان که باید و شاید وجود ندارد و یا در حد ایده آل و مطلوب نیست. و شرکت‌ها به تا حدی بیشتر به دنبال کسب سود برای شرکت خود هستند تا برقراری یک ارتباط ارشمند، حال آنکه بر اساس مطالب عنوان شده در مبانی نظری تحقیق، ایجاد و حفظ ارتباط مناسب در بلند مدت می‌تواند بیشتر به نفع شرکت‌ها باشد. و در نهایت، در فرضیه چهارم تحقیق مشخص گردید که در جامعه آماری پژوهش حاضر تعارض غیرکارکردی در رابطه بین رابطه گرایبی و کیفیت استراتژی تاثیرگذار است. نتایج به دست آمده با مطالعه واتن و هید (۲۰۰۶)، و ریوکرت و واکر (۲۰۰۷)، مطابقت دارد. این نتیجه ممکن است حاکی از این امر باشد که سازمان‌های مورد بررسی در تحقیق حاضر برای کسب سود و منفعت شخصی خود تا حدی اقداماتی مانند ایجاد مانع برای

کاهش عملکرد سازمان‌های دیگر و یا ترویج اطلاعات نادرست در زنجیره تامین را انجام می‌دهند و حتی ممکن است گاهی مسائل زیست محیطی را وسیله و ابزاری برای دستیابی به کسب سود شخصی بیشتر قرار دهند.

بر اساس نتایج بدست آمده، به عنوان پیشنهاد برای سازمان‌ها می‌توان بیان نمود کلیه سازمان‌هایی که در یک زنجیره تامین به تولید کالاها و ارائه خدمات مختلف می‌پردازند، می‌توانند با نهادینه کردن یادگیری مستمر در سازمان خود، برنامه‌های منظم و اثربخشی را برای آموزش کارکنان در کنار اهمیت به مسائل زیست محیطی و اجتماعی تدوین و اجرا نمایند و باعث ایجاد و افزایش اشتیاق و میل به ارتباط مناسب، مستمر و مطلوب در کارکنان و در نتیجه در مجموعه سازمان خود با سازمان‌های دیگر شوند و در کنار تشکیل یک زنجیره تامین و زنجیره ارزش مناسب، اهمیت به مسائل اجتماعی و زیست محیطی را در نظر بگیرند و این زنجیره را به یک زنجیره تامین مناسب سبز تبدیل نمایند. یادگیری سازمانی می‌تواند از طریق راهکارهای زیر انجام شود:

- تدوین برنامه جامعه و بلندمدت انتقال از سازمان موجود به سازمان یادگیرنده
- تکیه سازمان بر یادگیری سه حلقه ای از انواع یادگیری کریس آرجریس زیرا این نوع یادگیری به طور کلی به دنیای ظرفیت سازی یادگیری می‌باشد و هر دو نوع یادگیری دیگر را پوشش می‌دهد.
- استفاده از شیوه یادگیری برونی، در یادگیری بیرونی گردآوری دانش از شرکت‌ها طرف قراردادها، رقبا، بدنه دولت اداره مرکزی انواع رسانه‌های ارتباط جمعی و چیزهایی از این قبیل انجام می‌شود (اورد نزدو پابلو، ۲۰۰۲) و با توجه به رابطه مثبت یادگیری و رابطه گرایی می‌توان کارایی را افزایش داد.
- سازماندهی مجدد وظایف و فعالیت‌های سازمانی، به نحوی که آموزش و یادگیری عنصر اساسی کلیه مشاغل، شرایط احراز و شرح وظایف مشاغل به شمار آید.
- سپردن مسئولیت آموزش و بهسازی نیروی انسانی به مطلع‌ترین با تجربه‌ترین و علاقه‌مندترین مدیران ارشد سازمان که در کنار دستیابی به اهداف سازمانی به مسائل زیست محیطی و اجتماعی اهمیت ویژه‌ای می‌دهند.

- تدارک سخت افزارها و نرم افزارها علمی و پژوهشی مورد نیاز و فراهم کردن زمینه های قانونی، فرهنگی و انگیزش لازم برای استفاده علمی از آنها در سازمان.
  - انجام نیازسنجی های آموزشی و دقیق و مستمر به منظور شناسایی کمبودها و خلاء های آموزشی کلیه کارکنان در همه سطوح سازمانی.
  - فراهم سازی طیف گسترده و متنوعی از انواع فرصت های یادگیری فردی و گروهی در قالب انواع دوره های آموزشی حضور و غیرحضور.
  - برقراری ارتباط موثر و مستمر بین هر گونه تصمیم گیری مربوط به امور اداری و استخدامی کارکنان و وضعیت آموزشی و یادگیری آنان.
  - بسط و گسترش انواع راهکارهای مشورتی و هدایتی برای کلیه گروه ها و افراد سازمانی.
  - طراحی و به کارگیری ساز و کارهای تشویقی مناسب به نحوی که بالاترین پاداشها نصیب بیشترین تلاش های یادگیری و کاربست آموخته گردد.
- از سوی دیگر، هر چقدر سازمان ها میل به ایجاد و حفظ ارتباط مناسب و مطلوب تری داشته باشند، در کنار یکدیگر و با استفاده از تسهیم دانش و تجربه خود با سازمانهای دیگر زنجیره تامین، در کنار اهمیت ویژه به مسائل زیست محیطی و اجتماعی می توانند استراتژی های مناسب تر و مطلوب تری را برای دستیابی به اهداف خود، شامل کسب سود و اعتبار عمومی و محیطی بیشتر تدوین و اجرا نمایند. به گونه ای می توان بیان نمود هر چقدر میزان میل به ایجاد و حفظ ارتباط شفاف تر مبنی بر اعتماد و با در نظر گرفتن اهمیت امور اجتماعی و محیطی بیشتر شود، کیفیت استراتژی های تدوین شده و اجرای آن استراتژی ها ارتقا می یابد.
- همچنین به عنوان پیشنهاد برای سازمان ها در قالب یک زنجیره تامین سبز می توان بیان نمود این شرکت ها می توانند با ایجاد مقررات مناسب در هنگام عقد قراردادهای خود با یکدیگر و راهکارهایی مانند تشکیل کمیته بازرسی متشکل از نمایندگان همه سازمانهای زنجیره، به طور مرتب و در مقاطع زمانی مشخص به این کمیته به طور شفاف گزارش عملکرد دهند و بدین ترتیب با افزایش شفافیت، اعتمادسازی را افزایش و رفتار فرصت طلبانه را کاهش دهند. همچنین می توان به تدوین برنامه های کنترلی



مناسب در شرکت‌های عضو زنجیره و جلساتی در مقاطع زمانی معین برای روشن تر کردن اهداف، اقدامات و برنامه‌های آنها را می‌توان اشاره کرد. در مجموع می‌توان بیان نمود زمانی که سازمان‌ها در یک رابطه احساس کنند که عدالت برقرار است و در کنار کسب وجهه و اعتبار مناسب محیطی و اجتماعی به سود و منفعت مطلوبی می‌رسند و اعتماد و شفافیت در آن رابطه حاکم است، با اشتیاق بیشتری در آن رابطه فعالیت می‌کنند، تعارض غیر کارکردی و رفتار فرصت طلبانه در آن رابطه کاهش می‌یابد و تاثیر کمتری در رابطه‌ی رابطه‌گرایی و کیفیت استراتژی آنها می‌گذارد و کیفیت استراتژی آن شرکتها در جهت دستیابی به اهداف ارتقا می‌یابد.

همچنین به عنوان پیشنهاد برای تحقیقات آتی می‌توان بیان نمود مدل مفهومی ارائه شده در این تحقیق می‌تواند در زنجیره‌های تامین دیگر و در صنایع دیگر مورد بررسی قرار گیرد. و نیز می‌توان به بررسی عوامل دیگر موثر بر کیفیت استراتژی در زنجیره تامین سبز ایران خودرو نظیر سرمایه انسانی و ... پرداخت.

#### منابع و مأخذ

- Abosag, I. , Lee, J. W. , (2012), The formation of trust and commitment in business relationships in the Middle East: Understanding Et-Moone relationships, *International Business Review*
- Azevedo, S. G. , Carvalho, H. & Machado, C(2011), The influence of green practices on supply chain performance: A case study approach, *Transportation Research Part E* 47 , 850–871
- Baron, R.M & Kenny. D.A (1986)” The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and staticial considerations” *Journal of Personality and Social Psychology*. 51(6), pp 1173-1182.
- Benton, W. C. , & Maloni, M(2005). The influence of power driven buyer/seller relationships on supply chain satisfaction. *Journal of Operations Management*, 23, 1–18.
- Cheng, J. H(2011), Inter-organizational relationships and knowledge sharing in green supply chains—Moderating by relational benefits and guanxi, *Transportation Research Part E* 47 , 837–849

- Cheng, J.H., Sheu, J.B., (2012), Inter-organizational relationships and strategy quality in green supply chains —Moderated by opportunistic behavior and dysfunctional conflict, *Industrial Marketing Management* 41 , pp 563–572
- Claro, D. P. , Hagelaar, G. , & Omta, O(2003). The determinants of relational governance and performance: How to manage business relationships? *Industrial Marketing Management*, 32, 703–716.
- Das, T. K(2006). Strategic alliance temporalities and partner opportunism. *British Journal of Management*, 17, 1–21.
- Das, T. K. , & Teng, B. S(2001). Relational risk and its personal correlates in strategic alliances. *Journal of Business and Psychology*, 15(3).
- Day, G. S(1994). The capabilities of market-driven organisations. *Journal of Marketing*, 58, 37– 52
- De Dreu, C. , & Weingart, L. R(2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4) , 741–749.
- Delerue, H(2005). Relational risks perception and alliances management in French biotechnology SMEs. *European Business Review*, 17(6) , 532–546.
- GEMI – Global Environmental Management Initiative,( 2004). Forging New Links: Enhancing Supply Chain Value through Environmental Excellence, GEMI, Washington, DC
- Gold, S. , Seuring, S. , & Beske, P(2010). Sustainable supply chain management
- Hamel, G. , & Prahalad, C. K. 1993. Strategy as stretch and leverage. *Harvard Business Review*, March–April: 84–91
- Hartley, J. , & Benington, J(2006). Copy and paste, or graft and transplant? Knowledge sharing through inter-organizational networks. *Public Money & Management*, 26(2) , 101- 108.
- Jap SD, Anderson E. Safeguarding interorganizational performance and continuity under ex post opportunism. *Manage Sci* 2003;49:1684–701.
- Johnson, J. L. , & Sohi, R. S(2003). The development of interfirm partnering competence: Platforms for learning, learning activities, and consequences of learning. *Journal of Business Research*, 56, 757– 766
- Jordan, J. , & Lowe, J(2004). Protecting strategic knowledge: Insights from collaborative agreements in the aerospace sector. *Technology Analysis & Strategic Management*, 16(2) , 241–259.

- Judge, W. Q. , & Dooley, R(2006). Strategic alliance outcomes a transaction-cost economics perspective. *British Journal of Management*, 17, 23–37.
- Levinthal, D. A. , & March, J. G(1993). *The myopia of learning*. *Strategic Management Journal*, 14, 95–112.
- Liu, Y. , Luo, Y. , & Liu, T(2009). Governing buyer–supplier relationships through transactional and relational mechanisms: Evidence from China. *Journal of Operations Management*, 27, 294–309.
- Luo Y(2007), Are joint ventures partners more opportunistic in a more volatile environment? *Strateg Manage J*;28:39–60.
- Morgan, R. M. , & Hunt, S. D(1994). The commitment–trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3) , 20–38.
- Mortensen, M. H(2012), Understanding attractiveness in business relationships — A complete literature review, *Industrial Marketing Management* 41 , 1206–1218
- Palmatier, R. W. , Scheer, L. K. , Evans, K. R. , & Arnold, T. J(2008). Achieving relationship marketing effectiveness in business-to-business exchanges. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(2) , 174–190.
- Palmatier, R. W. , Scheer, L. K. , Evans, K. R. , & Arnold, T. J(2008). Achieving relationship marketing effectiveness in business-to-business exchanges. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(2) , 174–190.
- Pondy, L. R(2007, September). Organizational conflict: Concepts and models. *Administrative Science Quarterly*, 12, 296–320.
- Ramsay, J. , & Wagner, B. A(2009). Organisational supplying behaviour: Understanding supplier needs, wants and preferences. , *Journal of Purchasing and Supply Management*, 15(2), 127–138.
- Rao, P. ,(2002). Greening the supply chain: a new initiative in South East Asia. *International Journal of Operations & Product Management* 22, 632–655.
- Ross, W. T. , & Robertson, D. C(2007). Compound relationships between firms. *Journal of Marketing*, 71(3) , 108–123.
- Ruekert, R. W. , & Walker, O. C(2007). Marketing's interaction with other functional units: A conceptual framework and empirical evidence. *Journal of Marketing*, 51(1), 1–19.
- Sarkis, J. , Zhu, Q. , & Lai, K. H(2011). An organizational theoretic review of green supply chain management literature. *International Journal of Production Economics*, 130, 1–15.

- Schiele, H. , & Krummaker, S(2011). Consortium benchmarking: Collaborative academicpractitioner case study research. *Journal of Business Research*, 64(10), 1137–1145
- Sheu, J. B. , Chou, Y. H. , Hu, C. C. , 2005. An integrated logistics operational model for green-supply chain management. *Transportation Research Part E 41*, 287– 313.
- Simchi-Levi, D. , Kaminsky, P. , Simchi-Levi, E. ,(2000) , Designing and managing the supply chain, Boston, MA: Irwin McGraw-Hill.
- Sinkula, J. M(1994). Market information processing and organizational learning. *Journal of Marketing*, 58, 35– 45
- Thomas, K(2000). Conflict and negotiation processes in organizations. In M. D. Dunnette(Ed). , *Handbook of industrial and organizational psychology Palo Alto*, CA: Consulting Psychological Press.
- Ulaga, W. , & Eggert, A(2006). Value-based differentiation in business relationships: Gaining and sustaining key supplier status. *Journal of Marketing*, 70, 119–136.
- units: A conceptual framework and empirical evidence. *Journal of Marketing*, 51(1) , 1–19.
- Wang, E. T. G. , & Wei, H. L(2007). Interorganizational governance value creation: Coordinating for information visibility and flexibility in supply chains. *Decision Sciences*, 38(4) , 647–674.
- Williamson OE. The economic institutions of capitalism: firms, markets, and relational contracting. *New York: Free Press*; 1985.
- Wong, P. S. P. , Cheung, S. O. , Yiu, R. L. Y. & Hardie, M(2012), The unlearning dimension of organizational learning in construction projects, *International Journal of Project Management* 30 , 94–104
- Wulf, K. D. , Odekerken-Schroder, G. , & Lacobucci, D(2001). Investments in consumer relationships: A cross-country and cross-industry exploration. *Journal of Marketing*, 65(4) , 33–50.
- Zaefarian,G. , Henneberg ,S. C. & Naudé ,P(2011), Resource acquisition strategies in business relationships, *Industrial Marketing Management* 40 , 862–874
- Zhu, Q. , & Cote, R. P(2004). Integrating green supply chain management into an embryonic eco-industrial development: A case study of the Guitang Group. *Journal of Cleaner Production*, 12(8–10) , 1025–1035
- Zillman, D(2008). Cognition-excitation interdependencies and aggressive behavior. *Aggressive Behavior*, 14, 51–64.