

## **Examining the Role of Opportunistic Culture on the Flexible Supply Chain with Regard to the Mediating Role of Strategic Risk**

**Mohsen Aghaei Qale-che<sup>1</sup>, Fateme Poursobahan Doraghi<sup>2</sup>, Elahe Mehri<sup>3</sup>, Mohammad Keshavarz<sup>4\*</sup>**

1. *M.Sc. of Industrial Management, Operations Research, Hasht Behesht Nonprofit University of Isfahan, Isfahan, Iran*

2. *M.Sc. of Public Administration, Transformation Management, Taft University, Yazd, Iran*

3. *M.Sc. of Information Technology Management, Knowledge Management, Payam Noor University, Tehran West, Tehran, Iran*

4. *Ph.D. of Organizational Behavior Management, Semnan University, Semnan, Iran*

(Received: August 31, 2023; Accepted: September 15, 2023)

### **Abstract**

The present study was conducted with the aim of investigating the role of opportunistic culture on the flexible supply chain with regard to the mediating role of strategic risk. This study is applied and descriptive in terms of purpose and was conducted with a survey method. The statistical population in this study is 105 employees of Parmida company, who were selected by available sampling method. In order to analyze the data, partial least squares method and Smart PLS-2 software were used. Convergent validity was used to measure validity, and Cronbach's alpha was used to measure reliability, and its coefficient is greater than 0.7 for all research constructs. The findings show that opportunistic culture has a positive and significant effect on both flexible supply chain and strategic risk. Also, the research results confirmed the positive and significant effect of strategic risk on the flexible supply chain. Finally, it can be said that strategic risk mediates the relationship between opportunistic culture and flexible supply chain.

**Keywords:** Flexibility, Opportunistic culture, Strategic risk, Supply chain.

---

\* **Corresponding Author, Email:** [m.keshavarz2050@gmail.com](mailto:m.keshavarz2050@gmail.com)

## بررسی نقش فرهنگ فرصت طلبانه بر زنجیره تأمین انعطاف پذیر با توجه به نقش میانجی ریسک استراتژیک

محسن آقایی قلعه‌چه<sup>۱</sup>، فاطمه پورسبحان دورقی<sup>۲</sup>، الهه مهری<sup>۳</sup>، محمد کشاورز<sup>۴\*</sup>

۱. کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی، تحقیق در عملیات، دانشگاه غیر انتفاعی هشت بهشت اصفهان، اصفهان، ایران

۲. کارشناس ارشد مدیریت دولتی، مدیریت تحول، دانشگاه تفت، یزد، ایران

۳. کارشناسی ارشد مدیریت فناوری اطلاعات، مدیریت دانش، دانشگاه پیام نور تهران غرب، تهران، ایران

۴. دکتری مدیریت رفتار سازمانی، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۶/۰۹؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۶/۲۴)

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی نقش فرهنگ فرصت طلبانه بر زنجیره تأمین انعطاف پذیر با توجه به نقش میانجی ریسک استراتژیک انجام شده است. این مطالعه از لحاظ هدف کاربردی، از نوع توصیفی و با روش پیمایشی انجام شده است. جامعه آماری در این مطالعه ۱۰۵ نفر از کارکنان شرکت پارمیدا است در که به روش نمونه‌گیری در دسترس انتخاب شدند. منظور تحلیل داده‌ها، روش حداقل مربعات جزئی و نرم‌افزار *Smart PLS2* مورد استفاده قرار گرفت. برای سنجش روایی از روایی همگرا بهره گرفته شد و به منظور برازش پایایی، آلفای کرونباخ مورد استفاده قرار گرفت و ضریب آن برای تمام سازه‌های پژوهش بیشتر از ۰/۷ بود. یافته‌ها نشان داد فرهنگ فرصت طلبانه هم بر زنجیره تأمین انعطاف پذیر و هم بر ریسک استراتژیک تأثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین، نتایج پژوهش اثر مثبت و معنادار ریسک استراتژیک بر زنجیره تأمین انعطاف پذیر را تأیید کرد. در نهایت، می‌توان گفت ریسک استراتژیک ارتباط میان فرهنگ فرصت طلبانه و زنجیره تأمین انعطاف پذیر را میانجی‌گری می‌کند.

**واژگان کلیدی:** انعطاف‌پذیری، ریسک استراتژیک، زنجیره تأمین، فرهنگ فرصت طلبانه

\* نویسنده مسئول، رایانامه: [m.keshavarz2050@gmail.com](mailto:m.keshavarz2050@gmail.com)

## مقدمه

با هدف رسیدن به انعطاف‌پذیری بیشتر در بسیاری از زمینه زنجیره تأمین و به منظور مواجهه با پیچیدگی محیط کسب و کار فعلی، شرکت‌ها تمایل دارند اصلاحاتی را در سیستم‌ها، ساختارها و دیگر جنبه‌های سازمانی خود بوجود آورند و تنوعی از ابداعات برای بهبود بازده مالی و درآمد بوجود آورند (Kenyon et al., 2016). فرهنگ فرصت‌طلبانه<sup>۱</sup> بیان‌کننده سوژه‌های اجتماعی هستند که بر اساس استعدادها و عادات آموخته‌شده و ارزش‌ها، هنجارها و قراردادهای اجتماعی که انگیزه‌ها، تصمیمات و اعمال آن‌ها را تعیین می‌کند، فکر و عمل می‌کنند. چنین گزارش شده است که تقریباً نیمی از پیمان‌های استراتژیک اغلب به دلیل رفتار فرصت‌طلبانه یک یا هر دو شریک شکست می‌خورند. پارادایم اقتصاد هزینه مبادله بر فرض فرصت‌طلبی به عنوان بخشی از طبیعت انسان تمرکز دارد و استدلال می‌کند که فرصت‌طلبی ضروری است. با این حال، فرهنگ فرصت‌طلبی به عنوان بخشی از طبیعت انسان توسط بسیاری از محققان مورد انتقاد قرار گرفته است (Sakalaki et al., 2007). مدیریت زنجیره تأمین و انعطاف‌پذیری به‌عنوان شیوه‌ها و قابلیت‌های تجاری حیاتی در بازار رقابتی جهانی شناخته می‌شوند. با این حال، تحقیقات محدودی به مطالعه رابطه بین انعطاف‌پذیری و قابلیت رقابت‌پذیری صنعت و تأثیر آن‌ها بر عملکرد زنجیره تأمین پرداخته است (Khanuja & Jain, 2022). از طرف دیگر، ریسک استراتژیک<sup>۲</sup> به رویدادهای داخلی و خارجی اشاره دارد که ممکن است دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان را دشوار یا حتی غیر ممکن کند. این ریسک‌ها می‌تواند عواقب شدیدی داشته باشد که در درازمدت بر سازمان‌ها تأثیر می‌گذارد (Bromiley et al., 2016). ارزیابی ریسک استراتژیک فرآیندی سیستماتیک و مستمر برای سازمان‌ها است تا ریسک‌های استراتژیک خود را شناسایی کنند و بفهمند که چگونه این ریسک‌ها در سراسر کسب و کار مدیریت می‌شوند. ریسک‌های استراتژیک ریسک‌هایی هستند که بیشترین تأثیر را بر توانایی سازمان در اجرای استراتژی و دستیابی به اهداف دارند. این ریسک‌ها مستلزم خطراتی هستند که در نهایت، می‌توانند بر ارزش سهامداران تأثیر بگذارند یا بقای تجارت را تهدید کنند (Godfrey et al., 2020). اگر چه

---

1. Opportunistic culture  
2. Strategic risk

در ادبیات مدیریت به پدیده فرهنگ فرصت‌طلبانه و ریسک استراتژیک کمتر توجه شده است، اما این متغیرها تأثیرات مختلفی بر زنجیره تأمین شرکت می‌گذارند. با این حال، علیرغم تکامل زنجیره تأمین که در دوره‌های اخیر تجربه شده است، تحقیقات چندانی پیرامون زنجیره تأمین انعطاف‌پذیر<sup>۱</sup> در شرکت‌های خصوصی در ایران صورت نگرفته است. یافته‌های این پژوهش می‌تواند برای پرکردن شکاف موجود در ادبیات مدیریت صنعتی و درک بهتر سیاست‌های شرکت‌ها پیرامون فرهنگ فرصت‌طلبی و ریسک‌پذیری مفید باشد. از طرف دیگر، امروزه شرکت‌ها با مسائل مختلفی همچون کمبود نقدینگی، عدم نوآوری‌های رقابتی و ورشکستگی رو به رو هستند و بنابراین باید راهکارهای جدیدی برای حل این مسائل بیابند. بنابراین، هدف اصلی مقاله حاضر این است که تأثیر فرهنگ فرصت‌طلبانه را بر زنجیره تأمین انعطاف‌پذیر بسنجد. همچنین، بررسی تأثیر فرهنگ فرصت‌طلبانه را بر زنجیره تأمین انعطاف‌پذیر با توجه به نقش میانجی ریسک استراتژیک، از دیگر اهداف این پژوهش است. بنابراین، سؤال اساسی این پژوهش آن است که چگونه می‌توان تأثیر فرهنگ فرصت‌طلبانه را بر زنجیره تأمین انعطاف‌پذیر با توجه به نقش میانجی ریسک استراتژیک مدل‌سازی کرد؟

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### زنجیره‌های تأمین انعطاف‌پذیر

زنجیره تأمین بیان‌کننده یک شبکه متشکل از تمام طرف‌های درگیر (برای مثال تأمین‌کننده، سازنده، توزیع‌کننده، عمده‌فروش، خرده‌فروش، مشتری و ...) است که به طور مستقیم یا غیر مستقیم در تولید و تحویل محصولات یا خدمات به مشتریان نهایی از طریق توزیع فیزیکی، جریان اطلاعات و امور مالی نقش دارند (Thoo et al., 2014). انعطاف‌پذیری زنجیره تأمین نشان‌دهنده پیشرفت منطقی انعطاف‌پذیری تولید و بیانگر ایده تغییر بدون زیان است که فراتر از مرزهای یک شرکت منفرد به کل زنجیره تأمین گسترش می‌یابد. انعطاف‌پذیری زنجیره تأمین در نتیجه افزایش تمرکز بر سهم زنجیره‌های تأمین در رقابت کلی سازمان‌ها به وجود آمده است و به عنوان محدودیت‌های ذاتی در

---

1. Flexible supply chain

تولید که انعطاف‌پذیری را از نظر شرکت‌ها در نظر می‌گیرند، شناسایی شده است (Delic & Evers, 2020). دستیابی به انعطاف‌پذیری در زنجیره تأمین به شرکت‌ها اجازه می‌دهد تا هم رقابت و هم کارایی را بدون به خطر انداختن عملکرد در محیط‌های پویا حفظ کنند (Blome et al., 2014). برای صنایعی که مشخصه آن‌ها کوتاه‌شدن چرخه عمر محصول، تغییرات تکنولوژیکی قابل توجه و افزایش تقاضا از سوی مشتریان برای تنوع و سفارشی‌سازی است، انعطاف‌پذیری یک ویژگی اساسی زنجیره تأمین است (Delic & Evers, 2020). مزایایی که می‌توان از مدیریت زنجیره تأمین به دست آورد در ادبیات زنجیره تأمین شناخته شده است، که شامل هزینه زنجیره تأمین پایین‌تر، بهره‌وری کلی، کاهش موجودی، دقت پیش‌بینی، عملکرد تحویل، زمان اجرایی و نرخ تکمیل می‌شود. در زمینه شرکت‌های کوچک و متوسط، هزینه مدیریت زنجیره تأمین برای بقاء و رشد آن حیاتی است؛ زیرا خرید هزینه بیشترین سهم را در درآمد و فروش دارد (Katsaliaki et al., 2021). همچنین، سایر مزیت‌های مدیریت زنجیره تأمین شامل افزایش خدمات به مشتریان و پاسخگویی نسبت به آنان، برقراری ارتباط زنجیره تأمین، کاهش ریسک‌ها و خطرات، فرایند پیشرفت محصول، کم‌کردن زمان تکرارشدن فرایندهای داخل سازمان، کم‌شدن موجودی و تقویت تجارت الکترونیکی است (Zekhnini et al., 2020). بدون درک روشنی از منافع مرتبط با سطوح مختلف انعطاف‌پذیری، شرکت‌ها تمایلی به سرمایه‌گذاری در انعطاف‌پذیری ندارند، به‌خصوص زمانی که داده‌های قابل اعتماد و تجزیه و تحلیل دقیق هزینه و سود به سختی به دست می‌آیند (Tang & Tomlin, 2008). نتایج پژوهش اجلی و همکاران (۱۴۰۰) نشان داد که عملیات مدیریت زنجیره تأمین سبز تأثیر مثبتی بر عملکرد پایداری و همکاری محیطی دارد و همچنین، همکاری محیطی تأثیر مثبتی بر عملکرد پایداری در شرکت پتروشیمی فناوران دارد. پژوهش پژیک بچ<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۳) ارتباط بین بلوغ مدیریت زنجیره تأمین و عملکرد تجاری را در پرتو چارچوب کارت امتیازی متوازن در کشور بوسنی و هرزگوین تحلیل می‌کند. همچنین، رابطه بین مدیریت زنجیره تأمین و عملکرد تجاری از منظر مالی و مشتری، نوآوری و یادگیری و فرایندهای داخلی مورد بررسی قرار گرفت. همچنین، ویژگی‌های صنعت (پویایی تکنولوژیکی و سطح حمایت دولت) برای تعیین اثرات تعدیل‌کننده آن‌ها بررسی شد. نتایج

پژوهش یک رابطه مثبت بین بلوغ مدیریت زنجیره تأمین و عملکرد تجاری از دیدگاه کارت امتیازی متوازن را تأیید می‌کند. این رابطه زمانی تقویت می‌شود که یک شرکت در صنعت با پویایی تکنولوژیکی بالاتر فعالیت کند. از طرف دیگر، نتایج تأیید می‌کند که سطح حمایت دولتی بر سهم بلوغ مدیریت زنجیره تأمین در عملکرد تجاری تأثیر نمی‌گذارد. در این پژوهش مدل تحلیل مسیر اثر فناوری اطلاعات بر زنجیره تأمین انعطاف‌پذیر بررسی شد که در این میان نیز دو عامل اعتماد و رقابت‌پذیری صنعت نیز از نظر میانجی‌بودن بررسی شد. نتایج این پژوهش نشان داد که فناوری اطلاعات به طور مستقل بر انعطاف‌پذیری زنجیره تأمین تأثیر می‌گذارد. همچنین، مدل پیشنهادی این پژوهش می‌تواند برای مدیران شرکت فولاد مورد استفاده قرار گیرد. مطالعه آنان<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۵) در غنا به دنبال این بود که به صورت تجربی روش‌های انعطاف‌پذیری زنجیره تأمین را در صنایع چاپ بررسی کند. در این پژوهش علل عدم توانایی صنایع در انعطاف‌پذیری متغیرهای زنجیره تأمین شناسایی شد و راه‌حل‌های مناسب برای یکپارچه‌سازی مؤثر زنجیره تأمین مشخص شد. این مطالعه نشان داد که منبع‌یابی و انعطاف‌پذیری محصول در حین تحویل نسبتاً بالا بود. در نهایت، مدیریت صنایع چاپ باید با اتخاذ تدابیری برای رسیدگی به مشکلات به انعطاف‌پذیری زنجیره تأمین، انعطاف‌پذیری محصول و همچنین، بهبود استاندارد انعطاف‌پذیری برای تحویل توجه جدی داشته باشند.

### فرهنگ فرصت‌طلبانه

فرهنگ تأثیر مهمی بر روی ذهنیت مجریان دارد و ارزش‌های فرهنگی به شدت بر اهداف استراتژیک تأثیر می‌گذارند. ارزش‌های اجتماعی تعریف‌شده در فرهنگ ملی، تأثیرات برجسته‌ای بر دیدگاه‌های مدیریتی و تصمیم‌گیری دارد (Breuer et al., 2018). فرهنگ سازمانی تحت عنوان ادراکات در مورد شیوه‌های انجام کار شناخته شده است که یک واحد در یک سازمان ممکن است داشته باشد و تعیین‌کننده نحوه اقدام کارکنان به شکلی گسترده است (Melse, 2016). یک تعریف منفی از فرصت‌طلبی عبارت است از «منفعت‌طلبی با نیرنگ» به قیمت از دست رفتن منفعت دیگران. در

حوزه اقتصادی، فرصت‌طلبی اغلب با دستکاری اطلاعات پردازش می‌شود و شرایط عدم تقارن اطلاعاتی را ایجاد می‌کند که مسبب بسیاری از مشکلات سازمان‌های اقتصادی و همچنین معاملات فعالان اقتصادی است و اعتماد و همکاری را کاهش می‌دهد و در نتیجه هزینه معاملات را افزایش می‌دهد (Sakalaki et al., 2007). فرهنگ فرصت‌طلبانه با سطح بالایی از خوداظهاری و سطح پایین جمع‌گرایی سازمانی نشان داده می‌شود و یک پیش‌بینی‌کننده بسیار مهم آماری از واکنش‌های بازار سهام نسبت به آگهی‌های برون‌سپاری است (Dahlgren & Bausch, 2018). هافستد<sup>۱</sup> فرهنگ فرصت‌طلبانه را با عنوان فرهنگ‌های با پرهیز از عدم اطمینان پایین معرفی می‌کند. پرهیز از عدم اطمینان اشاره به راه‌هایی دارد که از طریق آن جوامع انسانی آموخته‌اند، ابهام را مدیریت کنند که می‌توان آن را به دو دسته پرهیز از عدم اطمینان قوی و ضعیف تقسیم کرد. تحقیقات نشان داده است افراد از فرهنگ‌هایی با سطح پرهیز از عدم اطمینان بالا در مقابل تغییر مقاومت بیشتری نشان می‌دهند، در حالی که افراد از فرهنگ‌های با سطح پایین پرهیز از عدم اطمینان، از آینده ترسی ندارند و در مقابل تغییرات مقاومت کمتری نشان می‌دهند (Ilgan, 2009). تحقیقات چندانی در رابطه با فرهنگ‌های فرصت‌طلبانه صورت نگرفته است. یافته‌های پژوهش دامغانیان و کشاورز (۱۳۹۸) نشان داد که گرایش کارآفرینانه بر برون‌سپاری منابع انسانی تأثیر مثبت و معنادار داشت و فرهنگ فرصت‌طلبانه نیز تأثیر مثبت و معناداری بر برون‌سپاری منابع انسانی داشت. نتایج پژوهش اثر مثبت و معنادار برون‌سپاری منابع انسانی بر مزیت رقابتی را تأیید کرد. برون‌سپاری منابع انسانی ارتباط میان گرایش کارآفرینانه و مزیت رقابتی را میانجی‌گری نمی‌کند، ولی ارتباط میان فرهنگ فرصت‌طلبانه و مزیت رقابتی را میانجی‌گری می‌کند. داهلگرن و باسچ (۲۰۱۸) در پژوهش خود نشان دادند که چگونه فرصت‌طلبی مورد انتظار خریدار بر عملکرد کلی رابطه برون‌سپاری و در نهایت، ارزش سهامداران خریدار تأثیر منفی می‌گذارد. این پژوهش همچنین استدلال می‌کند که این فرصت‌طلبی را می‌توان با فرهنگ ملی پیش‌بینی نمود. نتایج نشان می‌دهد که یک فرهنگ فرصت‌طلبانه که با سطح

بالایی از قاطعیت همراه با سطح پایین جمع‌گرایی نهادی نشان داده می‌شود، یک پیش‌بینی‌کننده بسیار معنادار آماری برای واکنش‌های بازار سهام به اطلاعیه‌های برون‌سپاری است. وبستر و وایت<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) در پژوهش خود با استفاده از نمونه‌گیری در شرکت‌های خدماتی خرده‌فروشی، به بررسی اینکه آیا یک نوع فرهنگ سازمانی خاص به نتایج کسب و کار مرتبط است، پرداختند. یافته‌ها نشان می‌دهد که این ارتباط وجود دارد و اثر متقابل و قابل توجه فرهنگ سازمانی بر نتایج مورد تأیید قرار گرفت. گوشال و موران (۱۹۹۶) با تمایز نگرش یا تمایل فرصت‌طلبانه از رفتار فرصت‌طلبی که بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند، کمک زیادی به شفاف‌سازی مفهومی فرصت‌طلبی کردند. آن‌ها همچنین، عوامل تعیین‌کننده نگرش‌ها و رفتارهای فرصت‌طلبانه را مانند شرطی‌سازی قبلی تعریف کردند؛ بنابراین، زمینه‌های جدیدی را برای کشف عوامل فرهنگی و هنجاری فرهنگ فرصت‌طلبی باز کردند. یک موضوع جالب درباره عوامل تعیین‌کننده فرهنگ فرصت‌طلبی به تمایزات القاشده توسط ساختار فردگرایی در مقابل جمع‌گرایی اشاره دارد. از این رو می‌توان فرضیه‌های زیر را مطرح کرد:

**فرضیه ۱:** فرهنگ فرصت‌طلبانه بر زنجیره تأمین انعطاف‌پذیر تأثیر مثبت و معناداری دارد.

**فرضیه ۲:** فرهنگ فرصت‌طلبانه بر ریسک استراتژیک تأثیر مثبت و معناداری دارد.

### ریسک استراتژیک

در عصر صنعت ۴،۰، یک مدیریت ریسک‌های استراتژیک اجتناب‌ناپذیر است و برای بهبود شرکت باید مدیریت ریسک زنجیره تأمین را اتخاذ کند (فرناندو<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۳). همسویی، سازگاری و چابکی اجزای اساسی برای مدیریت ریسک در زنجیره تأمین هستند. در حالی که واضح است که چابکی می‌تواند انعطاف‌پذیری زنجیره تأمین را افزایش دهد، اما هنوز مشخص نیست که چقدر انعطاف‌پذیری برای کاهش ریسک‌ها زنجیره تأمین لازم است (ایران‌منش<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۳). به طور کلی، دو نوع ریسک استراتژیک معرفی می‌شود؛ (الف) ریسک‌های هزینه تأمین. زمانی که سازنده کانکتور اینترکان ژاپن نوع خاصی از برنز را از یک تأمین‌کننده فلزی تهیه کرد، اینترکان ژاپن

1. Webster & White  
2. Fernando  
3. Iranmanesh



کنترل بسیار کمی بر هزینه مواد داشت؛ ب) ریسک‌های تعهد تأمین؛ طبق قرارداد مشارکت، برند Canon تنها تأمین‌کننده موتورهای چاپگرهای HP LaserJet است. برای پایین نگه‌داشتن هزینه‌های عرضه، HP باید سفارش خود را ۶ ماه قبل ثبت کند و HP مجاز به تغییر مقدار سفارش پس از ثبت سفارش نیست. این ترتیب توانایی HP را برای واکنش به تغییرات تقاضا محدود می‌کند (Tang & Tomlin, 2008). اهلکیوویست<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۳) در پژوهش خود مدیریت ریسک زنجیره تأمین را به زنجیره‌های تأمین دارو پیوند می‌دهد تا نقش سیاست‌گذاران را در به‌کارگیری استراتژی‌های مدیریت ریسک زنجیره تأمین برای کاهش کمبود داروی عمومی بررسی کند. یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهد که سیاست‌گذاران، مدیریت ریسک مبتنی زنجیره تأمین کمی را به طور خاص برای پاسخ به اختلالات ناشی از بحران کرونا اجرا کرده‌اند. با این حال، از کمبودها تا حد زیادی اجتناب شد، زیرا استراتژی‌های متعددی برای مقابله با ریسک‌های معمول کسب و کار قبل از همه‌گیری کرونا اجرا شده بود. هدف مطالعه فرناندو و همکاران (۲۰۲۳) به بررسی اثرات مستقیم و غیرمستقیم شیوه‌های امنیتی سیستم اطلاعاتی است که اثر رابطه بین مدیریت ریسک زنجیره تأمین سایبری و عملکرد زنجیره تأمین را مشاهده می‌کند. نتایج نشان داد که ریسک استراتژیک به طور مستقیم و غیرمستقیم بر عملکرد زنجیره تأمین (از طریق واسطه‌ها) تأثیر می‌گذارد. در مقابل، حاکمیت مستقیماً بر انعطاف‌پذیری زنجیره تأمین و به طور غیرمستقیم از طریق واسطه‌ها بر عملکرد زنجیره تأمین تأثیر می‌گذارد. علاوه بر این، یکپارچه‌سازی سیستم‌ها به طور مستقیم و غیرمستقیم بر عملکرد زنجیره تأمین تأثیری نداشت. این چارچوب نشان می‌دهد که صنعت تولید و طرف‌های مرتبط درک بهتری از مدیریت ریسک زنجیره تأمین دارند. پژوهش شاراپوی و راس<sup>۲</sup> (۲۰۲۳) پیامدهای عملکرد محیط‌های پویا را برای تقلید مبتنی بر رقابت رهبر در محیطی با ریسک استراتژیک را بررسی می‌کند. این پژوهش تعاملات رقابتی را از تغییرات محیطی مجزا می‌کند تا نشان دهد که قوانین ساده یک

1. Ahlqvist

2. Sharapov & Ross

رهبر برای تقلید از نزدیک‌ترین رقیب از نظر ویژگی‌ها یا نزدیک‌ترین رقیب از نظر رتبه می‌تواند به حفظ شکاف عملکرد نسبت به رقبای در خصوص ریسک استراتژیک کمک کند. مطالعه لی<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۳) با استفاده از داده‌های شرکت‌های خصوصی چین از سال ۲۰۱۴ تا ۲۰۲۰، مدل اثر ثابت را برای بررسی تأثیر مشارکت سهام دولتی بر ریسک‌پذیری استراتژیک شرکت‌های خصوصی ارائه می‌کند. این مطالعه نشان می‌دهد که مشارکت سهام دولتی می‌تواند ریسک‌پذیری استراتژیک شرکت‌های خصوصی را بهبود بخشد، در حالی که کاهش محدودیت‌های تأمین مالی و بهبود حاکمیت شرکتی مکانیسم‌های مهمی هستند. تحلیل این پژوهش همچنین نشان داد که وقتی شرکت‌ها به شرکت‌های با فناوری پیشرفته مشارکت دارند و رقابت در صنعت نسبتاً بالا است، مشارکت سهام دولتی تأثیر قابل توجهی در ترویج ریسک استراتژیک شرکت‌های خصوصی دارد. این پژوهش دستاوردهای مربوط به اصلاح مالکیت مختلط شرکت‌های خصوصی را غنی می‌سازد و راهنمایی‌های نظری و عملی خاصی برای ریسک استراتژیک شرکت‌های خصوصی ارائه می‌کند. پژوهش ادواردز و تابوردا<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) با استفاده از یک مثال تحلیلی درباره حساب‌های پرداختی در بخش دولتی در کانادا، تفکر در حوزه‌های تجزیه و تحلیل، مدیریت ریسک و مدیریت دانش را بررسی می‌کند تا برخی مشکلات را نشان دهد. نتایج این پژوهش نشان داد منابعی که تجزیه و تحلیل کلان داده می‌توانند مصرف کنند، در صورت استفاده ناکارآمد، ریسک استراتژیک قابل توجهی را تحمیل می‌کنند. تانگ و تاملین (۲۰۰۸) یک چارچوب یکپارچه و ۵ مدل ارائه می‌کنند که نشان می‌دهد شرکت‌ها می‌توانند ارزش استراتژیک شایان توجهی را با اجرای یک برنامه کاهش ریسک که مستلزم سطح نسبتاً پایینی از انعطاف‌پذیری است، به دست آورند. یافته‌های این پژوهش قدرت انعطاف‌پذیری را برجسته می‌کند و استدلال‌های قانع‌کننده‌ای را برای به کارگیری انعطاف‌پذیری در جهت کاهش ریسک‌ها در زنجیره تأمین ارائه می‌کند. از این رو، می‌توان فرضیه‌های زیر را مطرح کرد:

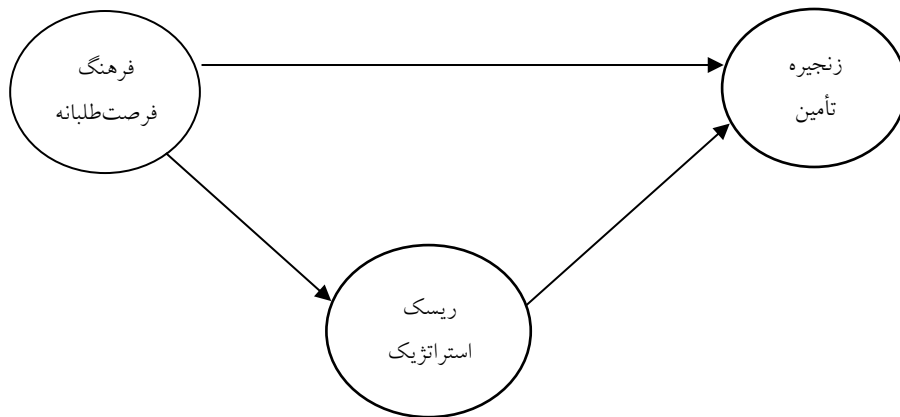
---

1. Li

2. Edwards & Taborda

**فرضیه ۳:** ریسک استراتژیک بر زنجیره تأمین انعطاف‌پذیر تأثیر مثبت و معناداری دارد.  
**فرضیه ۴:** ریسک استراتژیک در رابطه بین فرهنگ فرصت‌طلبانه و زنجیره تأمین انعطاف‌پذیر نقش میانجی‌گری ایفا می‌کند.

اصلی‌ترین تحقیقاتی که در این زمینه انجام شده و مدل نظری تحقیق حاضر شکل (۱) اقتباسی از آن است توسط کلاسن<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۳)؛ نگوین<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۰) و جیا و راترفورد<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) صورت گرفته است. مدل مفهومی پژوهش بیانگر روابط بین متغیرها است. این مدل متغیر فرهنگ فرصت‌طلبانه را به عنوان متغیر مستقل نسبت به متغیر وابسته زنجیره تأمین انعطاف‌پذیر در نظر می‌گیرد. از طرف دیگر ریسک استراتژیک به عنوان نقش میانجی در رابطه بین فرهنگ فرصت‌طلبانه و زنجیره تأمین انعطاف‌پذیر در نظر گرفته شد.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی؛ از نظر راهبرد، پیمایشی؛ از نظر شیوه پژوهش، کمی، از نظر افق زمانی، مقطعی و از نظر شیوه جمع‌آوری داده، پرسشنامه است و در صدد توصیف و تبیین تأثیر

1. Klassen  
2. Nguyen  
3. Jia & Rutherford

فرهنگ فرصت‌طلبانه بر زنجیره تأمین انعطاف‌پذیر با توجه به نقش میانجی ریسک استراتژیک است. جامعه آماری در این مطالعه، کارکنان شرکت پارمیدا (تولیدکننده قطعات لاستیکی خودرو) در شهر سمنان است. نمونه‌گیری به صورت تصادفی انجام گرفته است و برای تبیین حجم نمونه، با فرض نمونه‌گیری از جامعه محدود از فرمول کوکران استفاده شده است: برای برآورد واریانس سنج‌ها ۳۰ نمونه اولیه توزیع شده، اخذ و واریانس آن‌ها ۰/۳۰۱ به دست آمد. با در نظر گرفتن میزان دقت ۰/۵، و سطح اطمینان ۹۵ درصد، نمونه مورد نیاز ۷۲ عدد مشخص شد، که برای محاسبات دقیق‌تر ۱۲۰ پرسشنامه توزیع شد و از این تعداد پرسشنامه ۱۰۵ عدد قابل استفاده بود. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه بسته ۲۵ سؤالی بر اساس مقیاس ترتیبی و طیف پنج درجه‌ای لیکرت استفاده شد. پرسشنامه این تحقیق، از دو قسمت تشکیل شده است. قسمت اول، شامل سؤالات جمعیت‌شناختی است و قسمت دوم، شامل سؤالات اصلی پرسشنامه است که بر اساس فرضیات تحقیق مطرح شده‌اند که روایی و پایایی آن تأیید شد. پرسشنامه شامل ۳ بعد (فرهنگ فرصت‌طلبانه، زنجیره تأمین انعطاف‌پذیر، ریسک استراتژیک) است. سؤالات مربوط به بعد فرهنگ فرصت‌طلبانه از پرسشنامه ملس و همکاران (۲۰۱۶)، بعد زنجیره تأمین انعطاف‌پذیر از پیوجاوان (۲۰۰۴)، بعد ریسک استراتژیک از پرسشنامه لانگ میرا<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) گردآوری شد. سؤالات توسط برخی اساتید و آرای خبرگان کنترل شد؛ همچنین، برای سنجش روایی از روایی همگرا و روایی واگرا بهره گرفته شد و به منظور برازش پایایی، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی مورد استفاده قرار گرفت و ضریب آلفای کرونباخ برای تمام سازه‌های پژوهش بیشتر از ۰/۷ است (جدول ۲) و به منظور تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار Smart PLS استفاده شده است.

جدول ۱. نتایج پایایی و منابع مقیاس‌های سنجش

متغیرهای پژوهش	منبع مقیاس‌های سنجش	تعداد سؤال	ضریب آلفای کرونباخ
فرهنگ فرصت‌طلبانه	Melse et al. (2012)	۸	۰/۸۲۳
زنجیره تأمین انعطاف‌پذیر	Pujawan (2004)	۱۰	۰/۷۲۱
ریسک استراتژیک	Langemeier (2019).	۷	۰/۷۶۶

1. Langemeier

### یافته‌های پژوهش

۱۰۵ پرسشنامه جمع‌آوری و داده‌های آن‌ها مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. از لحاظ جنسیت ۶۳٫۸ درصد مرد و ۳۶٫۲ درصد زن بوده‌اند. ۸۱ درصد متأهل و ۱۹ درصد مجرد بوده‌اند. همچنین، توزیع فراوانی پاسخ‌دهندگان بر حسب سن با توجه به داده‌های جمع‌آوری شده مشخص شد که دامنه ۳۴-۲۵ سال بیشترین فراوانی (۵۶٫۲٪) را کسب کرده است. ۷۰٫۵ درصد پاسخگویان دارای مدرک لیسانس بوده‌اند و بازه ۱۰-۵ دارای بیشترین تعداد فراوانی از نظر سابقه شغلی بوده است.

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه مورد بررسی

درصد فراوانی	فراوانی	ویژگی‌های جمعیت‌شناختی	
۳۰٫۴۷	۳۲	زن	جنسیت
۶۹٫۵۲	۷۳	مرد	
۱۰٫۴۷	۱۱	۲۰-۲۴	سن
۱۵٫۲۳	۱۶	۲۵-۲۹	
۲۵٫۷۱	۲۷	۳۰-۳۴	
۲۸٫۵۷	۳۰	۳۵-۳۹	
۲۰	۲۱	+۴۰	
۲۱٫۹۰	۲۳	مجرد	وضعیت تأهل
۷۸٫۰۹	۸۲	متأهل	
۱۸٫۱۰	۱۹	۵-۱۰	سابقه شغلی
۲۴٫۷۶	۲۶	۱۰-۱۵	
۲۹٫۵۲	۳۱	۱۵-۲۰	
۱۶٫۱۹	۱۷	۲۰-۲۵	
۱۱٫۴۲	۱۲	+۲۵	

### بررسی برازش مدل بیرونی

مدل‌یابی PLS در دو مرحله صورت می‌پذیرد. در مرحله اول، مدل اندازه‌گیری (مدل بیرونی) از طریق تحلیل‌های روایی و پایایی و تحلیل عاملی تأییدی بررسی شد و در مرحله دوم، مدل ساختاری (مدل درونی) به وسیله برآورد مسیر بین متغیرها بررسی می‌شود.

جدول ۳. ضرایب آماری پژوهش

مقدار تی ( $>1.96$ )	بار عاملی ( $>0.4$ )	میانگین واریانس استخراجی ( $AVE>0.5$ )	ضریب پایایی ترکیبی ( $Alpha>0.7$ )	ضریب آلفای کرونباخ ( $Alpha>0.7$ )	شاخص	عنوان در مدل	سازه
۵.۴۳	۰.۶۳۴	۰.۶۰۷	۰.۹۱۵	۰.۸۲۳	OC1	Opportunistic culture	فرهنگ فرصت طلبانه
۶.۰۲	۰.۵۷۳				OC2		
۷.۸۶	۰.۵۹۸				OC3		
۵.۵۳	۰.۴۲۷				OC4		
۶.۶۲	۰.۷۲۳				OC5		
۵.۷۴	۰.۸۱۹				OC6		
۴.۰۴	۰.۶۳۴				OC7		
۸.۳۱	۰.۶۰۹				OC8		
۷.۰۵	۰.۵۱۹	۰.۵۲۳	۰.۸۲۱	۰.۷۲۱	SC1	Flexibility supply chain	زنجیره تأمین انعطاف پذیر
۵.۷۲	۰.۹۳۷				SC2		
۶.۳۲	۰.۵۴۸				SC3		
۷.۸۹	۰.۷۳۳				SC4		
۳.۴۳	۰.۶۳۰				SC5		
۸.۵۵	۰.۳۵۲				SC6		
۷.۲۵	۰.۵۰۴				SC7		
۵.۱۶	۰.۴۸۲				SC8		
۴.۴۰	۰.۵۴۴				SC9		
۵.۷۲	۰.۵۲۲				SC10		
۳.۸۳	۰.۷۸۱	۰.۵۷۱	۰.۷۲۳	۰.۷۶۶	SR1	Strategic risk	ریسک استراتژیک
۴.۵۶	۰.۷۳۰				SR2		
۷.۰۲	۰.۴۲۳				SR3		
۶.۳۱	۰.۴۳۱				SR4		
۴.۵۲	۰.۵۷۲				SR5		
۷.۲۳	۰.۶۲۵				SR6		
۳.۶۳	۰.۴۶۲				SR7		

بارهای عاملی برابر یا بیشتر از ۰/۴ مؤید این مطلب است که واریانس بین سازه و شاخص‌های آن از واریانس خطای اندازه‌گیری آن سازه بیشتر بوده و پایایی در مورد آن مدل اندازه‌گیری قابل قبول است. در مدل تحقیق حاضر، همانگونه که در جدول ۳ مشخص است، تمامی اعداد ضرایب بارهای عاملی سؤالات از ۰/۴ بیشتر است که بدان معنا است که واریانس شاخص‌ها با سازه مربوطه‌اش در حد قابل قبول بوده و نشان از مناسب بودن این معیار دارد. همچنین، سؤالاتی که بار عاملی آن‌ها کمتر از میزان مطلوب بود، حذف شد.

### روایی و پایایی

برای تأیید روایی ابزار اندازه‌گیری از دو نوع روایی ارزیابی استفاده شد، روایی محتوا و روایی همگرا. روایی محتوا با استفاده از نظرات خبرگان به دست آمد. همچنین، در این پژوهش، برای تعیین پایایی پرسشنامه از دو معیار (ضریب آلفای کرونباخ و ضریب پایایی مرکب) استفاده شد. ضرایب آلفای کرونباخ تمامی متغیرها در این تحقیق از حداقل مقدار (۰/۷) بیشتر است. در جدول ۳ نتایج پایانی و روایی همگرای ابزار سنجش به طور کامل آورده می‌شود. بر اساس مطالب عنوان شده و نتایج خروجی‌های نرم‌افزار در جدول ۳، ابزار اندازه‌گیری از روایی (محتوا، هم‌گرا) و پایایی مناسب برخوردارند.

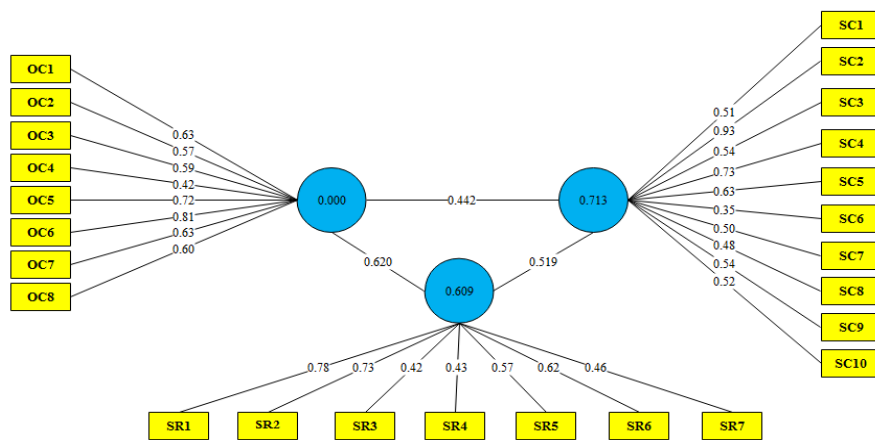
### بررسی برازش مدل درونی

مدل درونی نشانگر ارتباط بین متغیرهای مکنون پژوهش است. با استفاده از مدل درونی می‌توان به بررسی فرضیه‌های پژوهش پرداخت. ملاک تأیید فرضیه‌های پژوهش این است که ضرایب مسیر مثبت و آماره تی بالاتر از ۱,۹۶ باشد. در جدول ۴ نتایج بررسی فرضیه‌ها ارائه شده است.

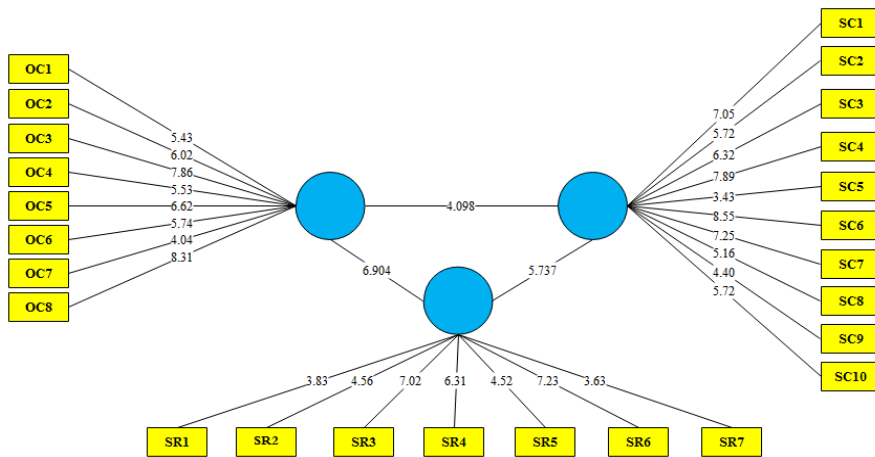
جدول ۴. نتایج برازش مدل درونی

H	مسیر	ضریب مسیر	آماره تی	نتایج
H1	فرهنگ فرصت‌طلبانه ← زنجیره تأمین انعطاف‌پذیر	۰,۴۴۲	۴,۰۹۸	✓ پذیرش
H2	فرهنگ فرصت‌طلبانه ← ریسک استراتژیک	۰,۶۲۰	۶,۹۰۴	✓ پذیرش
H3	ریسک استراتژیک ← زنجیره تأمین انعطاف‌پذیر	۰,۵۱۹	۵,۷۳۷	✓ پذیرش
H4	فرهنگ فرصت‌طلبانه ← زنجیره تأمین انعطاف‌پذیر ← با اثر میانجی ریسک استراتژیک	بررسی شروط	بررسی شروط	✓ پذیرش

مدل مفهومی آزمون‌شده در شکل‌های ۲ و ۳ ارائه شده است. اعداد نوشته شده بر روی خطوط در واقع ضرایب بتا حاصل از معادله رگرسیون میان متغیرها است که همان ضریب مسیر است و اعداد درون هر دایره نشان‌دهنده مقدار R2 مربوط به متغیرهای پنهان درون‌زای مدل است. جهت معنادار بودن ضریب مسیر باید مقدار t هر مسیر از عدد ۱/۹۶ بیشتر باشد.



شکل ۲. مدل آزمون‌شده پژوهش (ضرایب مسیر و بارهای عاملی)



شکل ۳. مدل آزمون‌شده پژوهش (تی ویلیو)



## بحث و نتیجه‌گیری

در بازارهای رقابتی و بسیار ناپایدار امروزی، رقابت بین شرکت‌ها در حال گسترش است و این فضا مبنایی برای نشان دادن ظرفیت‌های خود در مقایسه با کل زنجیره تأمین محسوب می‌شود. کارشناسان آخرین روندهای زنجیره تأمین خود را منتشر کرده‌اند، که نشان می‌دهد وسواس نسبت به انعطاف‌پذیری در برابر ریسک یک موضوع مهم و محوری تبدیل شده است. مجموعه‌ای از پیش‌بینی‌ها منعکس‌کننده نگرانی‌های مبرم دنیای کسب و کار در زمان آشفته کنونی است. بنابراین، در حال حاضر سرعت و انعطاف‌پذیری در زنجیره تأمین به عنوان متغیر مهمی برای شرکت‌ها در نظر گرفته شده است. از این رو، هدف از پژوهش حاضر بررسی نقش فرهنگ فرصت‌طلبانه در ایجاد زنجیره‌های تأمین انعطاف‌پذیر با توجه به نقش میانجی ریسک استراتژیک است. با توجه به یافته‌های تحقیق در راستای فرضیه اول تأثیر فرهنگ فرصت‌طلبانه بر زنجیره تأمین انعطاف‌پذیر مورد تأیید قرار گرفت که این با نتایج کلاسن و همکاران (۲۰۲۳)، نگوین و همکاران (۲۰۲۰)، وجیا و راترفورد (۲۰۱۹) هم‌سویی دارد. در توجیه این فرضیه می‌توان گفت به میزانی که یک شرکت دارای فرهنگ سازمانی فرصت‌طلبانه باشد، فضا برای گسترش زنجیره تأمین انعطاف‌پذیر فراهم خواهد بود و این زنجیره‌های تأمین توانایی بالاتری برای مقابله با شرایط متلاطم و پیچیده محیطی خواهند داشت. نتایج فرضیه دوم نشان می‌دهد که فرهنگ فرصت‌طلبانه بر ریسک استراتژیک تأثیر مثبت و معناداری دارد که این با یافته‌های پژوهش ادواردز و تابوردا (۲۰۱۶) و ملس (۲۰۱۶) هم‌سویی دارد. به این ترتیب فرهنگ فرصت‌طلبانه و ریسک استراتژیک دو محور موازی هستند که وجود یکی همزمان با حضور دیگری است. به میزانی که فرهنگ فرصت‌طلبانه افزایش یابد، فضا برای ریسک‌پذیری در حوزه‌های استراتژیک نیز گسترش افزایش خواهد یافت. از طرف دیگر فرهنگ فرصت‌طلبانه با توجهی که به نوآوری‌های نوظهور دارد، به انعطاف‌پذیری بیشتر برای ریسک‌پذیری کمک می‌نماید. در رابطه با فرضیه سوم یافته‌های پژوهش هم‌سو با پژوهش شاراپوی و راس (۲۰۲۳)، اهلکیوویست و همکاران (۲۰۲۳) و برومیلی و همکاران (۲۰۱۶) بود و نشان داد که ریسک استراتژیک تأثیر مثبت و معناداری بر زنجیره تأمین انعطاف‌پذیر دارد. به طور کلی ریسک استراتژیک

توان سازمان را برای رشد تجاری، اجرای واقعی تعهدات و انعطاف‌پذیری و فوریت زنجیره‌های تأمین افزایش خواهد داد. در حقیقت شرکت با داشتن ریسک‌های استراتژیک می‌تواند پاسخگویی سریع‌تری به نیازهای بازار داشته باشد و محصولات را با کیفیت بیشتر و تأخیر کمتری عرضه نماید و بدین ترتیب توان انعطاف‌پذیری زنجیره تأمین را افزایش دهد. آزمون فرضیه چهارم نیز نشان می‌دهد که ریسک استراتژیک در رابطه بین فرهنگ فرصت‌طلبانه و زنجیره تأمین انعطاف‌پذیر نقش میانجی ایفا می‌کند. بنابراین، می‌توان گفت فرهنگ فرصت‌طلبانه از طریق گسترش دادن ریسک‌پذیری در حوزه‌های استراتژیک می‌تواند منجر به ایجاد و رشد زنجیره‌های تأمین انعطاف‌پذیر شود. استخراج ارزش‌هایی همچون فرصت‌طلبی، ریسک‌پذیری و انعطاف از نوآوری‌های زنجیره تأمین و فناوری‌هایی مانند هوش مصنوعی، رباتیک، اتوماسیون و ابزارهای ارزشمند دیگر حاصل می‌شود و سازمان‌های دارای زنجیره تأمین انعطاف‌پذیر می‌توانند برای ریسک‌پذیری بیشتر به آن‌ها تکیه کنند، به شرطی که برای کسب نتایج تجاری قابل قبول استفاده شوند. یافته‌های این پژوهش نه تنها برای محققان مدیریت صنعتی، بلکه برای مدیران و مهندسان شرکت‌های صنعتی علی‌الخصوص صنعت خودرو و شرکت‌های وابسته به شرکت مادر تولیدکننده خودرو مفید است. به مدیران صنعت خودرو پیشنهاد می‌شود دغدغه ایجاد استراتژی‌های جدید را در شرکت داشته باشند و از طرف دیگر، آمادگی ذهنی کارکنان را برای فرهنگ فرصت‌طلبانه ایجاد کنند. همچنین، به مدیران و مهندسان شرکت پرمی‌دا پیشنهاد می‌شود استراتژی‌ها و الگوهای مختلف زنجیره تأمین را بشناسند و با توجه به وضعیت ریسک‌پذیری استراتژیک خود برای تقویت مزیت رقابتی از این الگوها بهره بگیرند. بنابراین، به تحقیقات آتی پیشنهاد می‌شود که ارتباط فرهنگ فرصت‌طلبانه و ریسک استراتژیک را با سایر الگوهای زنجیره تأمین بررسی کنند. همچنین، به محققان آینده پیشنهاد می‌شود با شناسایی دقیق انواع فرهنگ‌های کسب و کار و رتبه‌بندی آن‌ها، اثرات این فرهنگ‌ها را بر الگوهای متنوع زنجیره تأمین ارزیابی کنند. از آنجا که پژوهش حاضر صرفاً در یک محیط صنعتی محدود انجام گرفته است و از این نظر دارای یکسری محدودیت‌ها است، بنابراین، به تحقیقات آتی پیشنهاد می‌شود که در سایر صنایع و کسب و کارها این پژوهش را آزمون کنند.

## منابع

- اجلی، مهدی، نصیری، عباس، و هدایتی، حسن (۱۴۰۰). تأثیر عملیات مدیریت زنجیره تأمین سبز بر همکاری محیطی و عملکرد پایداری با ترکیب تحلیل مسیر و تکنیک‌های تصمیم‌گیری. *محیط‌زیست و توسعه فرابخشی*، ۶(۷۴)، ۷۷-۶۰.
- دامغانیان، حسین، و کشاورز، محمد (۱۳۹۹). نقش گرایش کارآفرینانه، فرهنگ فرصت‌طلبانه و برون‌سپاری منابع انسانی در کسب مزیت رقابتی در شرکت ورزشی کراس. *مطالعات مدیریت ورزشی*، ۱۲(۶۲)، ۸۷-۱۰۷.
- Ahlqvist, V., Dube, N., Jahre, M., Lee, J. S., Melaku, T., Moe, A. F., ... & Aardal, C. (2023). Supply chain risk management strategies in normal and abnormal times: policymakers' role in reducing generic medicine shortages. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 53(2), 206-230.
- Annan, J., Alexander, O. F., & Akpaloo, J. (2015). An assessment of supply chain flexibility in the print industry of some selected printing presses in Kumasi. *Development*, 7(8), 1-9.
- Blome, C., Schoenherr, T., & Eckstein, D. (2014). The impact of knowledge transfer and complexity on supply chain flexibility: A knowledge-based view. *International Journal of Production Economics*, 147, 307-316.
- Breuer, W., Ghufraan, B., & Salzmann, A. J. (2018). National culture, managerial preferences, and takeover performance. *International Business Review*, 27(6), 1270-1289.
- Bromiley, P., Rau, D., & McShane, M. K. (2016). Can strategic risk management contribute to enterprise risk management? A strategic management perspective. *A Strategic Management Perspective (October 20, 2014)*. Forthcoming: Bromiley, P., Rau, D., and Mcshane, M, 140-156.
- Dahlgrün, P. W., & Bausch, A. (2018). How opportunistic culture affects financial performance in outsourcing relationships: A meta-analysis. *International Management*, 25(1), 81-100.
- Delic, M., & Eysers, D. R. (2020). The effect of additive manufacturing adoption on supply chain flexibility and performance: An empirical analysis from the automotive industry. *International Journal of Production Economics*, 228, 107689.
- Edwards, J. S., & Taborda, E. R. (2016). Using knowledge management to give context to analytics and big data and reduce strategic risk. *Procedia Computer Science*, 99, 36-49.
- Fernando, Y., Tseng, M. L., Wahyuni-Td, I. S., de Sousa Jabbour, A. B. L., Chiappetta Jabbour, C. J., & Foropon, C. (2023). Cyber supply chain risk management and performance in industry 4.0 era: information system security practices in Malaysia. *Journal of Industrial and Production Engineering*, 40(2), 102-116.

- Godfrey, P. C., Lauria, E., Bugalla, J., & Narvaez, K. (2020). *Strategic risk management: New tools for competitive advantage in an uncertain age*. Berrett-Koehler Publishers.
- Ilagan, S. V. (2009). Exploring the impact of culture on the formation of consumer trust in internet shopping, A thesis for the degree of master of arts in Communication, Department of Communication and Journalism and The Graduate School of the University of Wyoming.
- Iranmanesh, M., Maroufkhani, P., Asadi, S., Ghobakhloo, M., Dwivedi, Y. K., & Tseng, M. L. (2023). Effects of supply chain transparency, alignment, adaptability, and agility on blockchain adoption in supply chain among SMEs. *Computers & Industrial Engineering*, 176, 108931.
- Jia, F., & Rutherford, C. (2010). Mitigation of supply chain relational risk caused by cultural differences between China and the West. *The International Journal of Logistics Management*, 21(2), 251-270.
- Katsaliaki, K., Galetsi, P., & Kumar, S. (2021). Supply chain disruptions and resilience: A major review and future research agenda. *Annals of Operations Research*, 1-38.
- Kenyon, G. N., Meixell, M. J., & Westfall, P. H. (2016). Production outsourcing and operational performance: An empirical study using secondary data. *International Journal of Production Economics*, 171, 336-349.
- Khanuja, A., & Jain, R. K. (2022). The Mediating Effect of Supply Chain Flexibility on the Relationship between Supply Chain Integration and Supply Chain Performance. *Journal of Enterprise Information Management*, 35, 1548-1569.
- Klassen, R. D., Shafiq, A., & Johnson, P. F. (2023). Opportunism in supply chains: Dynamically building governance mechanisms to address sustainability-related challenges. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 171, 103021.
- Langemeier, M. (2019). Assessing Risk Management Skills. *Farmdoc Daily*, 9(110), 1-3.
- Li, X., Xu, Q., Guo, F., & Wang, H. (2023). State-owned equity participation and private sector enterprises' strategic risk taking: Evidence from China. *Managerial and Decision Economics*, 44(2), 1107-1124.
- Melse, A. E. (2016). *Get the ball rolling, supervisors! How the culture of an organisation influences the way in which its employees learn* (Master's thesis).
- Nguyen, H., Onofrei, G., Harrison, N., & Truong, D. (2020). The influence of cultural compatibility and product complexity on manufacturing flexibility and financial performance. *Operations Management Research*, 13(3-4), 171-184.
- Pejić Bach, M., Klinčar, A., Aleksić, A., Rašić Jelavić, S., & Zeqiri, J. (2023). Supply Chain Management Maturity and Business Performance: The Balanced Scorecard Perspective. *Applied Sciences*, 13(4), 2065.
- Sakalaki, M., Kazi, S., & Karamanoli, V. (2007). Do individualists have a higher opportunistic propensity than collectivists? Individualism and economic cooperation. *Revue Internationale de Psychologie Sociale*, 20(3), 59-75.
- Sharapov, D., & Ross, J. M. (2023). Whom should a leader imitate? Using rivalry-based imitation to manage strategic risk in changing environments. *Strategic Management Journal*, 44(1), 311-342.

- Tang, C., & Tomlin, B. (2008). The power of flexibility for mitigating supply chain risks. *International Journal of Production Economics*, 116(1), 12-27.
- Thoo, A. C., Abdul Hamid, A. B., Rasli, A., & Zhang, D. W. (2014). The moderating effect of enviropreneurship on green supply chain management practices and sustainability performance. In *Advanced Materials Research* (Vol. 869, pp. 773-776). Trans Tech Publications Ltd.
- Webster, C., & White, A. (2010). Exploring the national and organizational culture mix in service firms. *Academy of Marketing Science*, 38, 691-703.
- Zekhnini, K., Cherrafi, A., Bouhaddou, I., Benghabrit, Y., & Garza-Reyes, J. A. (2020). Supply chain management 4.0: a literature review and research framework. *Benchmarking: An International Journal*, 28(2), 465-501.