



A Model for The Key Competencies of Value Chain and Supply Chain Managers

Mohsen Shafiei Nikabadi*

Professor, Department of Industrial Management, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran. shafiei@semnan.ac.ir

ARTICLE INFO

Article type:

Research Full Paper

Article history:

Received: 2025-02-25

Revised: 2025-04-14

Accepted: 2025-04-27

Keywords:

Key Competencies;

Value Chain;

Supply Chain;

Thematic Analysis;

Professional

Development.

EXTENDED ABSTRACT

Background and Objectives: Given the growing importance of value chain management in creating competitive advantages and enhancing organizational performance, the study and analysis of various aspects of value chain management have received increasing attention. The competencies of value chain managers are considered one of the key factors in establishing and maintaining an effective and efficient value chain. Accordingly, the main objective of this article is to present a model for identifying and categorizing the key competencies of managers in value chain and supply chain. This study seeks to answer the question: What competencies should managers in this field possess to effectively manage value chain processes.

Materials and Methods: To achieve the main objective of the research, the relevant concepts were initially identified through a review of the existing literature and related articles. Subsequently, semi-structured interviews were conducted with 14 senior managers and experts in the field of value chain and supply chain. The sample for this study was selected using a judgmental and purposive sampling method. Finally, utilizing thematic analysis, a model was proposed for identifying and categorizing the key competencies of value chain and supply chain managers.

Results: The findings of the study reveal that the key competencies of value chain managers can be classified into five main categories: core and foundational competencies (including technical knowledge, strategic thinking, and operational efficiency), interpersonal skills (encompassing collaboration and teamwork, communication skills, and conflict resolution), behavioral competencies (including adaptability, ethics, and integrity), knowledge-based competencies (involving market understanding and financial acumen), and professional development (comprising continuous learning and mentoring). In total, 138 codes, 12 sub-themes, and 5 main themes were extracted from the data analysis. The primary innovation of this research lies in the development of a comprehensive model for the competencies of value chain managers, which not only identifies the necessary skills and capabilities but also serves as a tool for improving organizational performance and aligning efforts with strategic objectives.

* Corresponding author.

E-mail: shafiei@semnan.ac.ir

<https://orcid.org/0000-0002-9744-960X>

Conclusion: This model can assist organizations in enhancing productivity and competitiveness by identifying and nurturing key talents. Furthermore, this study emphasizes the importance of interpersonal and behavioral skills alongside technical competencies, demonstrating that successful value chain managers must also possess abilities such as flexibility, effective leadership, and social responsibility. Finally, the article suggests that organizations should develop competency-based training programs to strengthen the competencies of their managers and leverage advanced technologies such as big data analytics and artificial intelligence to enhance decision-making processes within the value chain. These measures not only contribute to improving supply chain performance but can also lead to the creation of sustainable value and competitive advantages in global markets.

Cite this article as:

Shafiei Nikabadi, M. (2025). A Model for The Key Competencies of Value Chain and Supply Chain Managers. *Journal of Strategic Value Chain Management*, 2(4), 25-40.

DOI: <https://doi.org/10.22075/svcm.2025.36997.1025>

© 2024 authors retain the copyright and full publishing rights. Journal of Strategic Value Chain Management Published by **Semnan University Press**.

This is an open access article under the CC-BY-4.0 license. (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>).



مدلی برای شایستگی‌های کلیدی مدیران زنجیره ارزش و زنجیره تأمین

محسن شفیعی نیکابادی* 

استاد گروه مدیریت صنعتی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.

shafiei@semnan.ac.ir

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: مقاله کامل علمی- پژوهشی	سابقه و هدف: با توجه به اهمیت روزافزون مدیریت زنجیره ارزش در ایجاد مزیت رقابتی و بهبود عملکرد سازمانی، مطالعه و تحلیل جنبه‌های مختلف مدیریت زنجیره‌های ارزش بیش از پیش مورد توجه قرار گرفته است. شایستگی‌های مدیران زنجیره ارزش به عنوان یکی از عوامل کلیدی در ایجاد و حفظ یک زنجیره ارزش مؤثر و کارآمد مطرح می‌شود. از این رو، هدف اصلی این مقاله، ارائه مدلی برای شناسایی و دسته‌بندی شایستگی‌های کلیدی مدیران زنجیره ارزش و زنجیره تأمین بوده و این پژوهش به دنبال پاسخ به این سوال است که مدیران این حوزه باید دارای چه شایستگی‌هایی باشند تا بتوانند به طور مؤثر فرآیندهای زنجیره ارزش را مدیریت کنند.
تاریخ دریافت: ۱۴۰۳-۱۲-۰۷ تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴-۰۱-۲۵ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴-۰۲-۰۷	روش: برای دستیابی به هدف اصلی پژوهش، ابتدا با مطالعه منابع موجود در ادبیات و بررسی مقالات مرتبط، مفاهیم موردنظر شناسایی شد. سپس مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با ۱۴ نفر از مدیران ارشد و متخصصان حوزه زنجیره ارزش و تأمین صورت گرفت. نمونه آماری در این پژوهش با روش قضاوتی- هدفمند انتخاب شد. در نهایت با بهره‌گیری از روش تحلیل مضمون مدلی برای شناسایی و دسته‌بندی شایستگی کلیدی مدیران زنجیره ارزش و زنجیره تأمین ارائه شد.
واژه‌های کلیدی: شایستگی‌های کلیدی؛ زنجیره ارزش؛ زنجیره تأمین؛ تحلیل مضمون؛ توسعه حرفه‌ای.	یافته‌ها: یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که شایستگی‌های کلیدی مدیران زنجیره ارزش در پنج دسته اصلی شایستگی‌های محوری و بنیادین (شامل دانش فنی، تفکر استراتژیک و کارایی عملیاتی)، مهارت‌های بین‌فردی (شامل همکاری و کار گروهی، مهارت‌های ارتباطی و حل تعارض)، شایستگی‌های رفتاری (شامل سازگاری، اخلاق و صداقت)، شایستگی‌های دانشی (شامل درک بازار و درک مالی) و توسعه حرفه‌ای (شامل یادگیری مستمر و مربی‌گری) قابل تقسیم‌بندی است. در مجموع، ۱۳۸ کد، ۱۲ مضمون فرعی و ۵ مضمون اصلی از تحلیل داده‌ها استخراج شد. نوآوری اصلی این تحقیق، ارائه مدلی جامع برای شایستگی‌های مدیران زنجیره ارزش است که نه تنها به شناسایی مهارت‌ها و قابلیت‌های لازم می‌پردازد، بلکه به عنوان ابزاری برای بهبود عملکرد و هم‌راستایی تلاش‌های سازمانی با اهداف استراتژیک عمل می‌کند.

نتیجه‌گیری: این مدل می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا با شناسایی و پرورش استعداد‌های کلیدی، بهره‌وری و رقابت‌پذیری خود را در بازار افزایش دهند. همچنین، این تحقیق بر اهمیت مهارت‌های بین‌فردی و رفتاری در کنار شایستگی‌های فنی تأکید می‌کند و نشان می‌دهد که مدیران موفق در زنجیره ارزش باید توانایی انعطاف‌پذیری، رهبری مؤثر و مسئولیت‌پذیری اجتماعی را نیز داشته باشند. در نهایت، این مقاله پیشنهاد می‌کند که سازمان‌ها برای تقویت شایستگی‌های مدیران خود، برنامه‌های آموزشی مبتنی بر شایستگی را توسعه دهند و از فناوری‌های نوین مانند تحلیل داده‌های بزرگ و هوش مصنوعی برای بهبود تصمیم‌گیری‌ها در زنجیره ارزش استفاده کنند. این اقدامات نه تنها به بهبود عملکرد زنجیره تأمین کمک می‌کند، بلکه می‌تواند به ایجاد ارزش پایدار و مزیت رقابتی در بازارهای جهانی منجر شود.

استناد: شفیعی نیکابادی، محسن. (۱۴۰۴). مدلی برای شایستگی‌های کلیدی مدیران زنجیره ارزش و زنجیره تأمین. مجله مدیریت زنجیره ارزش راهبردی، ۲(۴)، ۲۵-۴۰.

DOI: <https://doi.org/10.22075/svcm.2025.36997.1025>

ناشر: دانشگاه سمنان

۱. مقدمه

زنجیره ارزش، فرآیندهایی هستند که در آنها ارزش به محصول یا خدمات اضافه می‌شود و شامل تمامی فعالیت‌هایی می‌شود که از ایده‌پردازی، طراحی، تولید، توزیع و فروش گرفته تا خدمات پس از فروش را در بر می‌گیرد (پورتر^۱، ۱۹۸۵). این زنجیره به عنوان یک الگوی مفهومی است که نشان می‌دهد چگونه یک سازمان می‌تواند با بهینه‌سازی فعالیت‌ها و بهره‌وری در هر مرحله، برتری رقابتی را به دست آورد و در نتیجه ارزش بیشتری برای مشتریان ایجاد کند.

در این راستا، شایستگی‌های مدیران زنجیره ارزش به عنوان عوامل کلیدی در ایجاد و حفظ یک زنجیره ارزش مؤثر و کارآمد مطرح می‌شود. مدیران نه تنها باید در مورد فرآیندها و عملیات زنجیره تأمین دانش عمیق داشته باشند، بلکه باید توانایی هدایت تیم‌ها و تسهیل همکاری بین آن‌ها را نیز داشته باشند (سوینی و سوتار^۲، ۲۰۱۸). توانمندی‌های مدیریتی شامل مهارت‌های تحلیلی، استراتژیک و ارتباطی بوده که شالوده‌های لازم برای پاسخگویی به چالش‌های بازار و شرایط متغیر را فراهم می‌کنند. شایستگی‌های مذکور به طور مستقیم در خلق و توسعه ارزش در صنایع تأثیرگذار هستند. مدیران با اعمال شایستگی‌های خود به طور مؤثری می‌توانند فرآیندهای زنجیره تأمین را بهینه‌سازی کرده و منجر به کاهش هزینه‌ها، بهبود کیفیت و افزایش سطح رضایت مشتری شوند (میسون جونز و همکاران^۳، ۲۰۰۰). در دنیای کنونی که رقابت در بازارهای مختلف در حال افزایش است، یک مدل شایستگی مناسب برای مدیران می‌تواند به عنوان ابزاری برای افزایش کارایی، نوآوری و تطابق در زنجیره ارزش عمل کرده و در نهایت، مزیت رقابتی پایداری برای سازمان‌ها فراهم کند.

مدل شایستگی برای مدیران زنجیره ارزش نه تنها به شناسایی و توصیف مهارت‌ها و قابلیت‌های لازم می‌پردازد، بلکه به عنوان یک ابزار مدیریتی برای بهبود عملکرد و هم‌راستایی تلاش‌های سازمانی با اهداف استراتژیک مورد استفاده قرار می‌گیرد. این مدل می‌تواند شامل تعدادی از ابعاد کلیدی باشد، از جمله رهبری، مهارت‌های تحلیلی، توانایی تصمیم‌گیری به موقع و انعطاف‌پذیری در پاسخ به تحولات محیطی (باورز و همکاران^۴، ۲۰۱۷). با ایجاد یک چهارچوب جامع برای شایستگی‌های مدیریتی، سازمان‌ها می‌توانند به طور مؤثری به شناسایی و پرورش استعدادهای کلیدی بپردازند و به این ترتیب به افزایش بهره‌وری و تقویت توان رقابتی خود در بازار کمک کنند. علاوه بر این، شایستگی‌های مدیران می‌تواند به تقویت همکاری‌های موجود در زنجیره ارزش و زنجیره تأمین منجر شود. همکاری میان ذینفعان و تأمین‌کنندگان به ایجاد ارتباطات مؤثر و به اشتراک‌گذاری اطلاعات مهم کمک می‌کند که برای فرآیندهای تصمیم‌گیری و بهبود کارایی الزامی است (کاکس و چیکسند^۵، ۲۰۰۵). در نتیجه، پیاده‌سازی یک مدل شایستگی به مدیران این امکان را می‌دهد که نقش مؤثری در ایجاد یک زنجیره ارزش منسجم و پاسخگو ایفا کنند که به نوبه خود می‌تواند به کاهش زمان دوره‌های تولید و افزایش سرعت به بازار منجر شود.

در نهایت، با توجه به اهمیت روزافزون زنجیره‌های ارزش جهانی و چالش‌های مرتبط با آن، طراحی و پیاده‌سازی یک مدل شایستگی جامع برای مدیران زنجیره تأمین و زنجیره ارزش باید به یکی از اولویت‌های اساسی سازمان‌ها تبدیل شود. در این راستا، توجه به نیازها و تحولات مستمر در محیط‌های تجاری می‌تواند عوامل طراحان و ذینفعان را به تدوین و توسعه مدل‌های شایستگی مؤثرتر هدایت کند و از این طریق به ارتقاء عملکرد کل زنجیره ارزش کمک نماید. در نهایت می‌توان گفت که مهمترین جنبه نوآوری این تحقیق، ارائه یک رویکرد کاربردی به ابعاد مختلف شایستگی‌های مدیران زنجیره ارزش و ارائه مدلی جامع از ابعاد مختلف برای مدیران این سطح می‌باشد. در ادامه در بخش دوم پیشینه پژوهش بررسی

¹ Porter

² Sweeney & Soutar

³ Mason-Jones et al.

⁴ Bowers et al.

⁵ Cox & Chicksand

می‌شود. در بخش سوم روش تحقیق شرح داده شده و بخش چهارم مربوط به یافته‌ها و در انتها بحث و نتیجه‌گیری قرار خواهد داشت.

۲. ادبیات و پیشینه پژوهش

مدیریت زنجیره ارزش و زنجیره تأمین به عنوان یکی از مهم‌ترین حوزه‌های مدیریت در دنیای امروز، نیازمند شایستگی‌های خاصی است که منعکس‌کننده پیچیدگی‌ها و تحولات مداوم این حوزه می‌باشد. شایستگی‌های مورد نیاز برای مدیران زنجیره ارزش و زنجیره تأمین شامل ترکیبی از دانش فنی، مهارت‌های بین‌فردی و قابلیت‌های استراتژیک است که برای مدیریت مؤثر و خلق ارزش در زنجیره‌ها ضروری می‌باشند (مارشال و شن^۱، ۲۰۲۳). این پیشینه به بررسی برخی از این شایستگی‌ها و مدل‌های مرتبط با آن‌ها می‌پردازد.

شایستگی‌های کلیدی

دانش عملیاتی: مدیران زنجیره ارزش باید دارای دانش عمیق درباره عملیات، شامل حمل‌ونقل، تولید و لجستیک باشند. این دانش برای مدیریت بهینه جریان کالاها و خدمات حیاتی است (مارشال و شن، ۲۰۲۳). به علاوه، توانایی تطبیق با شرایط متغیر و پیش‌بینی انتظارات بازار، از جمله مسائل کلیدی در این زمینه است (کارتر و راجرز^۲، ۲۰۰۸). مهارت‌های بین‌فردی: ارتباط مؤثر و همکاری از شرایط ضروری در زنجیره ارزش به شمار می‌روند. مدیران باید قادر به کار با اعضای مختلف سازمان و شرکای خارجی باشند. این مهارت‌ها به بهبود هماهنگی و ادغام میان بخش‌های مختلف زنجیره کمک می‌کند (دیویس و مک ناتون^۳، ۲۰۱۴). به ویژه در زنجیره‌های تأمین و ارزش جهانی، نیاز به مهارت‌های فرهنگی و آگاهی‌های جغرافیایی برای مدیریت تعاملات میان‌فرهنگی و بین‌المللی اهمیت دارد (مارشال و شن، ۲۰۲۳). برنامه‌ریزی استراتژیک: مدیران باید توانایی برنامه‌ریزی استراتژیک را داشته باشند، به‌طوری که اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت را با توجه به شرایط بازار و فناوری‌های نوین تنظیم کنند (اصغر و الیاس^۴، ۲۰۱۹). این موضوع نه تنها به بهبود عملکرد شرکت کمک می‌کند، بلکه به پیوند دادن استراتژی‌های مختلف سازمانی نیز منجر می‌شود (نیلی و همکاران^۵، ۲۰۰۵).

شایستگی‌های مازاد

علاوه بر شایستگی‌های فوق، برخی از شایستگی‌های اضافی نیز نقش مهمی ایفا می‌کنند: آگاهی جغرافیایی و فرهنگی: دانش درباره جغرافیا و زبان‌های خارجی می‌تواند قابلیت مدیران را در مدیریت زنجیره‌های ارزش بین‌المللی تقویت کند (مارشال و شن، ۲۰۲۳). خلق ارزش مشترک: مدیران باید بر روی ایجاد ارزش مشترک در زنجیره‌های ارزش یکپارچه تمرکز کنند. این امر مستلزم تشویق همکاری و نوآوری در زنجیره تأمین است (مختار و ازهر^۶، ۲۰۲۰). آموزش حرفه‌ای: پیشنهاد می‌شود که یک رویکرد مبتنی بر شایستگی برای آموزش مدیران به کار گرفته شود، تا اطمینان حاصل شود که آن‌ها توانایی‌های لازم برای مواجهه با چالش‌های بازار کار مدرن را دارند (زامکوا و همکاران^۷، ۲۰۲۳). با توجه به تحولات سریع در زنجیره‌های ارزش و نیاز به نوآوری و پاسخگویی به چالش‌های جدید، طراحی و پیاده‌سازی یک مدل شایستگی جامع برای مدیران زنجیره ارزش و زنجیره تأمین به یک ضرورت تبدیل شده است (کرنی^۸).

¹ Marshall & Shen

² Carter & Rogers

³ Davis & McNaughton

⁴ Asghar & Ilyas

⁵ Neely et al.

⁶ Mukhtar & Azhar

⁷ Zamkova et al.

⁸ Kearney

۲۰۱۷). این مدل باید به‌طور مداوم به‌روز شود تا نیازهای متغیر بازار را برآورده سازد و به تسهیل یادگیری و توسعه مستمر حرفه‌ای در این حوزه کمک کند (وانگ و همکاران^۱، ۲۰۱۶). مدل‌های شایستگی در مدیریت زنجیره ارزش باید به گونه‌ای طراحی شوند که نه تنها به تجزیه و تحلیل نیازهای فعلی مدیران کمک کنند، بلکه بتوانند تغییرات آینده را نیز پیش‌بینی و آماده‌سازی نمایند. یکی از مهم‌ترین ابعاد این مدل‌ها، تأثیر فناوری‌های نوین مانند داده‌های بزرگ و تحلیل پیشگویانه بر عملکرد زنجیره‌های تأمین است. طبق گزارش‌ها، فناوری‌های نوین به مدیران این امکان را می‌دهد که تصمیمات بهتری در زمان واقعی اتخاذ کنند و کارایی کلی زنجیره ارزش و تأمین را بهبود بخشند (هازن و همکاران^۲، ۲۰۱۴؛ وانگ و همکاران، ۲۰۱۶).

مطالعات متعدد نشان داده‌اند که شایستگی‌های کلیدی مدیران تأثیر بسزایی بر عملکرد سازمانی دارند. به‌عنوان مثال، کارایی در زنجیره‌های تأمین با بهره‌گیری از شایستگی‌های مدیریتی مناسب می‌تواند منجر به بهبود کیفیت، کاهش هزینه‌ها، و افزایش رضایت مشتری شود (منتزر و همکاران^۳، ۲۰۰۱؛ تان و همکاران^۴، ۲۰۱۰). علاوه بر این، مدل‌های شایستگی به مدیران کمک می‌کنند تا توانایی‌های خود را در زمینه‌های مختلف تقویت نموده و در نتیجه به شناسایی و پاسخ به تهدیدات و فرصت‌های جدید در بازار کمک کنند (فیشر و همکاران^۵، ۲۰۱۱). به‌علاوه، تحقیقات نشان می‌دهد که ادغام مؤلفه‌های فرهنگی و اخلاقی در مدل‌های شایستگی می‌تواند به ارتقاء عملکرد سازمانی و تقویت وفاداری مشتریان کمک کند (کاپتین^۶، ۲۰۰۸). شایستگی‌های اخلاقی نه تنها بر تصمیم‌گیری‌های مدیریتی تأثیر می‌گذارد، بلکه به ایجاد فرهنگی مثبت در سازمان‌ها و تقویت همکاری میان اعضای تیم نیز منجر می‌شوند (هکمن و واگمن^۷، ۲۰۰۵). علاوه بر این، برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای باید به گونه‌ای طراحی شوند که بر روی شکاف‌های شایستگی‌های شناسایی شده تمرکز کنند. با توجه به پیچیدگی‌های دنیای مدرن، ضرورت وجود یک رویکرد نظام‌مند و مبتنی بر شایستگی برای آموزش مدیران زنجیره تأمین طاق‌فرساست (کمپتون و همکاران^۸، ۲۰۱۱). به‌عنوان مثال، تحقیقات نشان می‌دهند که ایجاد برنامه‌های آموزشی مبتنی بر شایستگی می‌تواند به تقویت مهارت‌های فنی و بین‌فردی در مدیران و افزایش توانایی‌های آنان در برخورد با چالش‌های نوین منجر شود (جین و شارما^۹، ۲۰۱۸؛ برانک و مارتز^{۱۰}، ۲۰۱۱). با توجه به ابزار و تکنیک‌های نوین در مدیریت زنجیره ارزش، ایجاد یک مدل جامع شایستگی برای مدیران زنجیره تأمین و زنجیره ارزش نه تنها می‌تواند به شناسایی نیازهای کلیدی مدیران پردازد، بلکه به تسهیل فرایند یادگیری و توسعه مهارت‌ها نیز کمک نماید. پیاده‌سازی چنین مدلی به کاهش هزینه‌ها، بهبود کیفیت، و افزایش انعطاف‌پذیری زنجیره‌های تأمین کمک می‌کند و در نهایت به خلق ارزش مشترک و پایدار در سازمان‌ها منجر خواهد شد.

مولر^{۱۱} و همکاران (۲۰۲۴) به بررسی شایستگی‌های کلیدی مورد نیاز رهبران در عصر تحول دیجیتال می‌پردازند. نویسندگان با استفاده از یک مرور سیستماتیک ادبیات، چارچوبی جامع ارائه می‌دهند که شامل مهارت‌های فنی، تحلیلی، و رهبری تطبیقی برای هدایت موفق سازمان‌ها در محیط‌های دیجیتالی است. یافته‌ها نشان می‌دهد که ترکیب دانش فناوری، تفکر استراتژیک، و توانایی مدیریت تغییر از عوامل حیاتی برای رهبران دیجیتال است. سربان^{۱۲} و همکاران (۲۰۲۴) نیز

¹ Wang et al.

² Hazen et al.

³ Mentzer et al.

⁴ Tan et al.

⁵ Fisher et al.

⁶ Kaptein

⁷ Hackman & Wageman

⁸ Campion et al.

⁹ Jain & Sharma

¹⁰ Beranek & Martz

¹¹ Müller

¹² Serban

شایستگی‌های اخلاقی ضروری برای رهبران در محیط کار پس از همه‌گیری کووید-۱۹ را مورد تحلیل قرار داده‌اند. آنها با استفاده از روش‌های کیفی، مجموعه‌ای از مهارت‌های کلیدی از جمله انعطاف‌پذیری، همدلی، شفافیت و تصمیم‌گیری اخلاقی را شناسایی کرده‌اند که برای هدایت مؤثر تیم‌ها در شرایط بحرانی ضروری هستند. یافته‌ها نشان می‌دهد که رهبران اخلاق‌محور می‌توانند به بهبود انسجام سازمانی و اعتماد کارکنان در دوران پساکرونا کمک کنند.

مدیریت زنجیره ارزش در دنیای پیچیده و متغیر امروز، نیازمند شایستگی‌های متنوعی است که باید با توجه به چالش‌ها و تحولات موجود، توسعه یابند. شایستگی‌های کلیدی مدیران زنجیره تأمین شامل دانش فنی و عملیاتی است که به آن‌ها کمک می‌کند تا توانایی‌های لازم برای مدیریت جریان کالاها و خدمات را داشته باشند (چوپرا و میندل^۱، ۲۰۲۰). به علاوه، مهارت‌های تحلیلی و تصمیم‌گیری بر مبنای داده، در ایجاد اطمینان از اتخاذ تصمیمات بهینه در زمان واقعی حائز اهمیت هستند و می‌تواند عملکرد زنجیره‌های تأمین را بهبود بخشد (هازن و همکاران، ۲۰۱۴). این شایستگی‌ها باید در فرایندهای آموزشی گنجانده شوند تا مدیران توانایی تطبیق با شرایط جدید را پیدا کنند و به افزایش عملکرد سازمانی و رضایت مشتری منجر شود (تان و همکاران، ۲۰۱۰). علاوه بر شایستگی‌های فنی و تحلیلی، مهارت‌های بین‌فردی و رهبری مدیران نیز از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است چراکه زنجیره‌های تأمین نیازمند همکاری مؤثر میان اعضای تیم و ذینفعان مختلف هستند (دیویس و مک ناتون، ۲۰۱۴). این مهارت‌ها به مدیران این امکان را می‌دهد که بر تعاملات مؤثر تمرکز کنند و با ایجاد انگیزه در تیم‌های خود، فرهنگ همکاری و همیاری را تقویت کنند. همچنین، توجه به مباحث توسعه پایدار و مسئولیت اجتماعی در مدیریت زنجیره تأمین امروزه به یکی از نیازهای اساسی تبدیل شده است، زیرا ایجاد زنجیره‌های سبز و پایدار می‌تواند منجر به بهبود تصویر برند و همچنین افزایش کارایی شود (رائو و هولت^۲، ۲۰۰۵).

در این راستا، یادگیری مداوم و توسعه حرفه‌ای باید در مرکز برنامه‌های آموزشی قرار گیرد. سرمایه‌گذاری در آموزش‌های مبتنی بر شایستگی و استفاده از فناوری‌های نوین جهت تسهیل این آموزش‌ها می‌تواند به مدیران کمک کند تا با چالش‌های روزافزون و تحولات سریع در زنجیره‌های تأمین و ارزش سازگار شوند (مارشال و شن، ۲۰۲۳). در نهایت، پیاده‌سازی یک مدل شایستگی جامع، با تمرکز بر نیازهای آموزشی و توسعه شایستگی‌های کلیدی، می‌تواند به بهبود عملکرد سازمانی، کاهش هزینه‌ها و افزایش رضایت مشتریان کمک کند (کرنی، ۲۰۱۷). این تحقیقات و تحلیل‌ها می‌توانند مبنای خوبی برای توسعه‌های آینده در حوزه شایستگی‌های مدیریتی زنجیره ارزش باشند.

۳. روش‌شناسی تحقیق

تحقیق حاضر از منظر هدف، کاربردی و از منظر زمان، مقطعی و از منظر متغیر به صورت کیفی است و از منظر طرح تحقیق توصیفی می‌باشد. ابزار گردآوری داده‌های تحقیق، مطالعه منابع و مقالات مربوط و مصاحبه با خبرگان می‌باشد. محورهای اصلی مصاحبه سوال‌های تحقیق و همچنین نیز شاخص‌های مستخرج از ادبیات و موارد اضافه شده از مصاحبه‌ها هستند. نمونه آماری در این مطالعه به صورت قضاوتی و هدفمند خواهد بود و پژوهشگران و متخصصانی هستند که دارای سابقه کاری و فعالیت بالای ۱۰ سال در حوزه زنجیره تأمین و زنجیره ارزش و برنامه ریزی راهبردی سازمانی و تحصیلات کارشناسی به بالا هستند (۱۴ نفر). روش اصلی جمع‌آوری داده‌ها، روش مصاحبه نیمه ساختاریافته است. مصاحبه‌ها در این پژوهش به صورت حضوری و نیمه ساختاریافته با افراد مطلع از فرایندها و اقدامات زنجیره ارزش و تأمین و دارای تجربه در صنعت (جدول ۱)، انجام شده و تا زمان عدم رسیدن به اشباع نظری ادامه پیدا کرده است. تمامی مصاحبه‌ها ضبط شده و سپس به صورت متن پیاده شده است. در این پژوهش از مصاحبه با خبرگان و همچنین روش کتابخانه‌ای (مطالعه کتب،

¹ Chopra & Meindl

² Rao & Holt

مقالات، پایان نامه ها، جستجوی اینترنتی و...) به منظور جمع آوری اطلاعات لازم استفاده شده است و سپس با استفاده از روش تحلیل مضمون به تجزیه و تحلیل داده ها پرداخته خواهد شد.

مضمون یا تم، مبین اطلاعات مهمی درباره داده ها و سؤالات تحقیق است و تا حدی، معنی و مفهوم الگوی موجود در مجموعه ای از داده ها را نشان می دهد (براون و کلارک^۱، ۲۰۰۶). به طور کلی، مضمون، ویژگی تکراری و متمایزی در متن است که به نظر پژوهشگر، نشان دهنده درک و تجربه خاصی در رابطه با سؤالات تحقیق است. اگرچه که هنوز توافق چندانی بین اندیشمندان حوزه روش تحقیق در مورد تعریف جامع روش تحلیل مضمون وجود ندارد اما هر یک از آنان تعاریف خاص خود از این روش را ارائه نموده اند. تحلیل مضمون، روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده های کیفی است. این روش، فرایندی برای تحلیل داده های متنی است و داده های پراکنده و متنوع را به داده هایی غنی و تفصیلی تبدیل می کند. برای فرایند تحلیل مضمون، گام نخست، آشنا شدن با متن داده ها است. در این مرحله، پژوهشگر ضمن استخراج داده ها، به خوبی با آن ها انس می گیرد. گام بعد، ایجاد کدهای اولیه است. پژوهشگر از طریق کدگذاری، به تفکیک متن به بخش های کوچکتر می پردازد و ایده های اولیه را از تحلیل داده ها می نویسد. گام سوم، جستجو و شناخت مضامین است که از بخش های کدگذاشته متن مضامین، استخراج می شوند. گام چهارم، ترسیم شبکه مضامین است. پژوهشگر در این مرحله، ضمن بررسی همخوانی مضامین با کدهای مستخرج و مرتب نمودن مضامین، به انتخاب مضامین اصلی، سازمان دهنده و فراگیر می پردازد؛ سپس به تحلیل شبکه مضامین می پردازد. در این مرحله، مضامین، تعریف و نام گذاری می شود و پژوهشگر به توصیف و توضیح شبکه مضامین می پردازد. گام پایانی، مرحله تدوین گزارش است که با تلخیص شبکه مضامین و بیان مختصر و صریح آنها، نمونه های جالب از داده ها استخراج می شود (عابدی جعفری و همکارانش، ۱۳۹۰). در راستای این هدف، سؤالات ذیل مطرح شده است.

- ۱- ابعاد الگوی شایستگی مدیران زنجیره ارزش و زنجیره تأمین کدامند؟
- ۲- مؤلفه های الگوی شایستگی مدیران زنجیره ارزش و زنجیره تأمین کدامند؟

جدول ۱. مشخصات مصاحبه شوندگان

پست سازمانی	صنعت حوزه فعالیت/تخصص	سابقه کاری مرتبط	جنسیت
معاون برنامه ریزی راهبردی	خودرو	۱۷ سال	آقا
معاون برنامه ریزی	قطعه سازی	۱۵ سال	مرد
مدیرعامل	غذایی	۱۲ سال	مرد
قایم مقام مدیرعامل	غذایی	۱۰ سال	مرد
مدیرعامل	مالی-بانکی	۱۰ سال	زن
مدیرعامل	مالی-بانکی (فین تک)	۱۰ سال	مرد
مدیرعامل	تجهیزات حمل و نقل	۱۵ سال	مرد
معاون توسعه کسب و کار	تجهیزات حمل و نقل	۱۱ سال	مرد
مدیرعامل	فرش	۱۷ سال	مرد
مدیرعامل	فرش	۱۰ سال	زن
معاون برنامه ریزی عملیاتی	سیمان	۱۵ سال	مرد
عضو هیئت مدیره	سیمان	۱۴ سال	مرد
هیئت علمی (با مرتبه استادی)	مدیریت زنجیره تأمین و زنجیره ارزش	۱۷ سال	مرد
هیئت علمی (با مرتبه دانشیاری)	مدیریت عملیات و زنجیره تأمین	۱۰ سال	مرد

¹ Braun & Clarke

۴. یافته‌ها

در مجموع ۱۴ مصاحبه با خبرگان مدنظر انجام گرفته است. در ادامه مصاحبه‌ها، کدگذاری‌های صورت گرفته، مضامین اصلی و فرعی و توضیح پیش نیازهای شناسایی شده ارائه خواهد شد. در این تحقیق براساس مدل براون و کلارک (۲۰۰۶)، در شش مرحله، تحلیل مضمون صورت گرفت که منجر به ایجاد ۱۳۸ کد ۱۲ مضمون فرعی و ۵ مضمون اصلی شده است. در مرحله آشنایی با داده‌ها براساس ادبیات پژوهش و هدف اصلی تحقیق، فایل صوتی مصاحبه شوندگان، شنیده و فایل صوتی به صورت متنی در قالب word تهیه شده است. در این مرحله فایل متنی یکبار به صورت کلی برای ایجاد تصویر کلی از فضای مصاحبه بازخوانی شده است. در مرحله ایجاد کدهای اولیه به هریک از جملات با اهمیت و مرتبط مصاحبه یک کد و دسته مفهومی اختصاص داده شده است. در ادامه (جدول ۲) نکات کلیدی مصاحبه‌ها و کدهای مربوطه آورده شده است:

جدول ۲. تحلیل نکات کلیدی مصاحبه‌ها

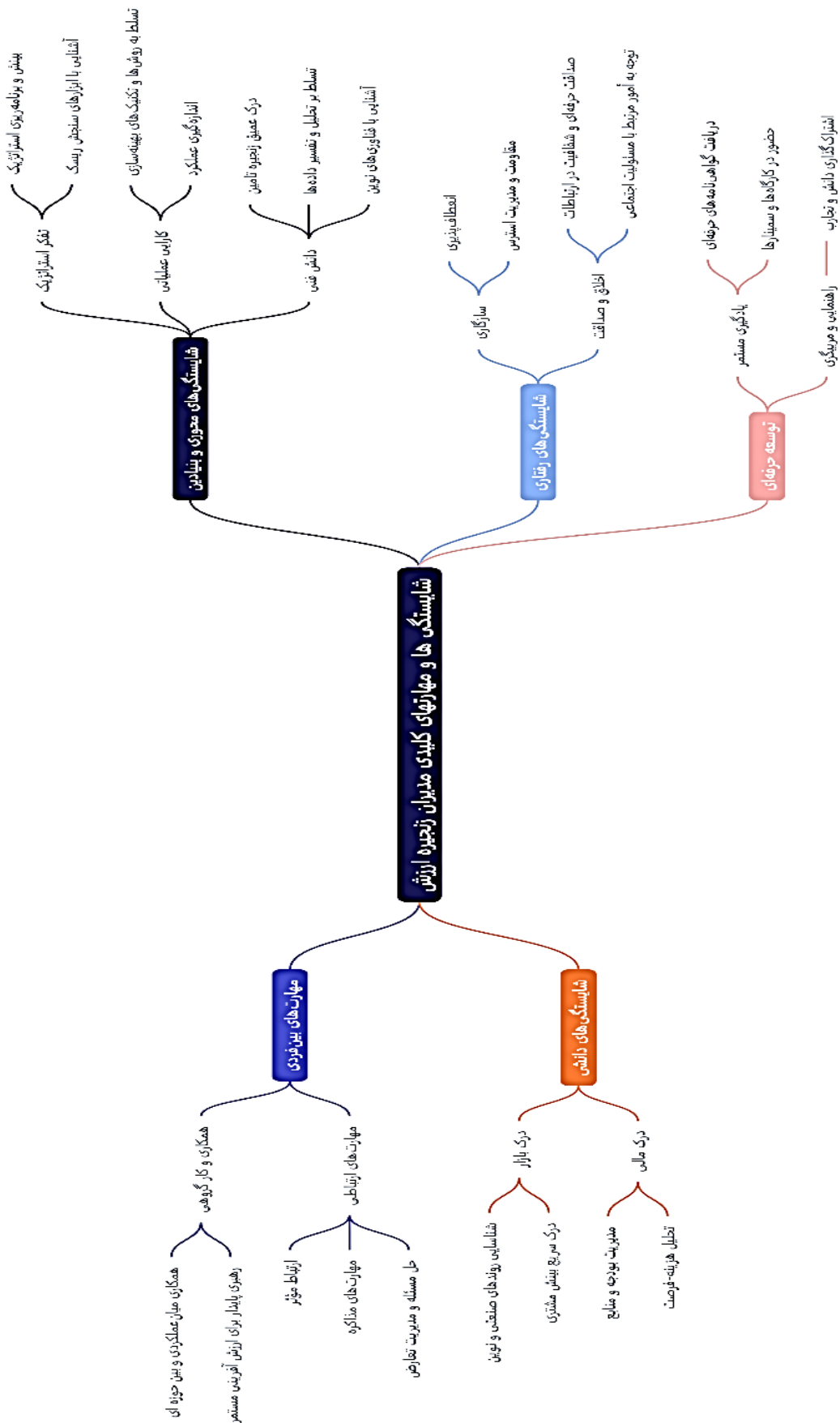
نکته کلیدی	کد
درک مفاهیم کلیدی مانند لجستیک، تأمین، مدیریت موجودی و پیش‌بینی تقاضا	درک عمیق زنجیره تأمین و مفاهیم کلیدی آن
تسلط بر ابزارهای تحلیل داده‌ها برای تفسیر متغیرها و تصمیم‌گیری	تسلط بر تحلیل و تفسیر داده‌ها
آشنایی با نرم‌افزارهای مدیریت زنجیره تأمین (مانند سیستم‌های ERP و سیستم‌های موجودی خودکار (و فناوری‌های نوظهور (مانند هوش مصنوعی، یادگیری ماشین و بلاک‌چین)	آشنایی با فناوری‌های نوین و تسهیل کننده زنجیره ارزش
توانایی ایجاد برنامه‌های استراتژیک که با اهداف سازمانی هم‌راستا باشد و نسبت به تغییرات بازار واکنش نشان دهد	بینش و برنامه‌ریزی استراتژیک برای ارزش آفرینی پایدار
ارزیابی ریسک‌های احتمالی در زنجیره ارزش و توسعه راهکارهایی برای کاهش آن‌ها	مدیریت ریسک و آشنایی با ابزارهای سنجش ریسک
شناسایی ناکارآمدی‌ها در فرآیندها و اعمال بهبودها برای افزایش کارایی و بهره‌وری	تسلط به روش‌ها و تکنیک‌های بهینه‌سازی فرایندهای ارزش آفرین
ایجاد شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI) برای اندازه‌گیری عملکرد عملیاتی و هدایت بهبود مستمر	اندازه‌گیری عملکرد برای ارتقای ارزش
کار کردن به‌طور موثر با دیگر بخش‌ها (مانند بازاریابی، مالی و تولید) برای دستیابی به اهداف مشترک	همکاری میان‌عملکردی و بین حوزه‌ای
راهنمایی و ایجاد انگیزه در اعضای تیم برای اجرای بهینه وظایف و ایجاد یک محیط تیمی مثبت	رهبری پایدار برای ارزش آفرینی مستمر در تیم‌ها
بیان واضح و قانع‌کننده ایده‌ها به ذینفعان مختلف، از جمله تأمین‌کنندگان و تیم‌های داخلی	ارتباط مؤثر برای تسهیل ارتباطات
مذاکره قراردادهای توافق‌ها با فروشندگان و شرکاء در حین حفظ روابط قوی	مهارت‌های مذاکره با هدف همکاری پایدار
رسیدگی به اختلافات یا چالش‌ها به‌طور سازنده و یافتن راه‌حل‌های مفید برای طرفین	حل مسئله و مدیریت تعارض
آمادگی برای تغییر و تنظیم استراتژی‌ها در پاسخ به اطلاعات جدید یا تغییرات بازار	انعطاف‌پذیری برای پاسخ‌دهی مناسب به تغییرات بازار
حفظ تمرکز و اثربخشی تحت فشار یا در زمان اختلالات	مقاومت و مدیریت استرس
نگهداری از استانداردهای اخلاقی در تصمیم‌گیری و حفظ شفافیت با ذینفعان	صداقت حرفه‌ای و شفافیت در ارتباطات
در نظر گرفتن تأثیر رویه‌های زنجیره ارزش بر محیط زیست و جامعه	توجه به امور مرتبط با مسئولیت اجتماعی
به‌روز ماندن نسبت به روندهایی که بر زنجیره تأمین و زنجیره ارزش تأثیر می‌گذارند، مانند جهانی شدن و پایداری و تمرکز بر روندها	شناسایی روندهای صنعتی و نوین در ارزش آفرینی
درک نیازها و ترجیحات مشتریان برای اطلاع‌رسانی به تصمیم‌گیری‌های زنجیره ارزش	درک سریع بینش مشتری
مدیریت ملاحظات بودجه‌ای و تخصیص منابع به‌طور مؤثر در زنجیره ارزش	مدیریت بودجه و منابع برای نوآوری مالی

تحلیل هزینه‌های مربوط به عملیات زنجیره ارزش برای شناسایی زمینه‌های صرفه‌جویی	تحلیل هزینه برای شناسایی فرصت‌های نوآورانه
تشویق به دریافت گواهی‌نامه‌های حرفه‌ای مانند APICS (انجمن مدیریت زنجیره تأمین) یا SCPro	دریافت گواهی‌نامه‌های حرفه‌ای و تخصصی
شرکت در آموزش‌های مستمر برای به‌روز ماندن نسبت به بهترین شیوه‌ها و فناوری‌ها	حضور در کارگاه‌ها و سمینارها برای یادگیری مداوم
مشارکت در روابط مربی‌گری برای پرورش شایستگی‌ها در دیگران و تبادل تجربیات ارزشمند	اشتراک‌گذاری دانش و تجارب

پس از بازبینی نهایی مضمون‌ها، مضامین نهایی تعیین گردید و در جدول ۳ و شکل ۱ در قالب یک مدل معرفی شده‌اند.

جدول ۳. مضامین اصلی و فرعی مدل

ابعاد	مضامین اصلی	مضامین فرعی
شایستگی‌های محوری و بنیادین	دانش فنی	درک عمیق زنجیره تأمین و مفاهیم کلیدی آن
		تسلط بر تحلیل و تفسیر داده‌ها
	تفکر استراتژیک	آشنایی با فناوریهای نوین و تسهیل‌کننده زنجیره ارزش
		بیش و برنامه‌ریزی استراتژیک برای ارزش آفرینی پایدار مدیریت ریسک و آشنایی با ابزارهای سنجش ریسک
مهارت‌های بین فردی	کارایی عملیاتی	تسلط به روش‌ها و تکنیک‌های بهینه‌سازی فرایندهای ارزش آفرین اندازه‌گیری عملکرد برای ارتقای ارزش
	همکاری و کار گروهی	همکاری میان‌عملکردی و بین حوزه‌ای رهبری پایدار برای ارزش آفرینی مستمر در تیم‌ها
	مهارت‌های ارتباطی	ارتباط مؤثر برای تسهیل ارتباطات مهارت‌های مذاکره با هدف همکاری پایدار
	حل تعارض	حل مسئله و مدیریت تعارض
شایستگی‌های رفتاری	سازگاری	انعطاف‌پذیری برای پاسخ دهی مناسب به تغییرات بازار مقاومت و مدیریت استرس
	اخلاق و صداقت	صداقت حرفه‌ای و شفافیت در ارتباطات توجه به امور مرتبط با مسئولیت اجتماعی
	درک بازار	شناسایی روندهای صنعتی و نوین در ارزش آفرینی درک سریع بینش مشتری
	درک مالی	مدیریت بودجه و منابع برای نوآوری مالی تحلیل هزینه برای شناسایی فرصت‌های نوآورانه
توسعه حرفه‌ای	یادگیری مستمر	دریافت گواهی‌نامه‌های حرفه‌ای و تخصصی
	راهنمایی و مربیگری	حضور در کارگاه‌ها و سمینارها برای یادگیری مداوم اشتراک‌گذاری دانش و تجارب



شکل ۱. مدل کلی شایستگی ها و مهارت های کلیدی مدیران زنجیره ارزش و تامین

۵. بحث و نتیجه‌گیری

مدیریت زنجیره ارزش به عنوان عوامل حیاتی در موفقیت سازمان‌ها، نیازمند شایستگی‌های مدیریتی متنوع و چندگانه است. این شایستگی‌ها به‌ویژه در شرایط فعلی بازار که با چالش‌های متعددی همچون تغییرات سریع فناوری، رقابت فزاینده و نیاز به نوآوری مواجه است، به‌طور برجسته‌ای خود را نشان می‌دهند. بررسی یافته‌ها نشان می‌دهد که شایستگی‌های کلیدی در سه دسته اصلی شامل شایستگی‌های فنی، مهارت‌های بین‌فردی و شایستگی‌های رفتاری قرار می‌گیرند. شایستگی‌های فنی شامل دانش عمیق در حوزه زنجیره ارزش، مهارت‌های تحلیلی و تسلط بر فناوری‌های نوین است. این عناصر نه تنها موجب بهینه‌سازی فرآیندهای زنجیره ارزش و تأمین می‌شوند بلکه به مدیران این امکان را می‌دهند که تصمیمات بهتری در زمان واقعی اتخاذ کنند و از فرصت‌های جدید بازار بهره‌برداری نمایند. به علاوه، در سال‌های اخیر، تحقیقات نشان داده‌اند که فناوری‌هایی چون داده‌های بزرگ و تحلیل پیش‌بینی در بهبود عملکرد زنجیره‌های تأمین نقش مؤثری دارند (هازن و همکاران، ۲۰۲۴).

از سوی دیگر، مهارت‌های بین‌فردی همچون ارتباط مؤثر و همکاری میان‌عملکردی، برای موفقیت در زنجیره ارزش اساسی هستند. مدیران نیاز دارند تا توانایی برقراری ارتباطات مؤثر با سایر بخش‌های سازمان و شرکای تجاری را داشته باشند تا بتوانند به بهترین نحو ممکن به هماهنگی و هم‌راستایی اهداف دست یابند. در خصوص این مهارت‌ها، دیویس و مگناگتون (۲۰۲۴) در تحقیق اخیر خود بر این تأکید دارند که عدم توانایی در برقراری ارتباط می‌تواند منجر به عدم اطمینان در زنجیره ارزش و تأمین و در نتیجه کاهش کارایی و اثر بخشی سازمان گردد.

از طرفی دیگر، شایستگی‌های رفتاری شامل ویژگی‌هایی چون انعطاف‌پذیری، صداقت حرفه‌ای و مسئولیت اجتماعی می‌شوند. با توجه به اینکه مدیریت زنجیره ارزش و تأمین به‌طور مستقیم بر عملکرد مالی و تصویر برند سازمان تأثیر می‌گذارد، ویژگی‌های رفتاری مدیران نیز می‌توانند نقش کلیدی در ارتقاء اعتبار و ایجاد رابطه مثبت با ذینفعان داشته باشند. بررسی ارتباط این شایستگی‌ها با نوآوری در زنجیره ارزش نیز حائز اهمیت است. شواهد نشان می‌دهد که مدیرانی که دارای شایستگی‌های کلیدی فنی و بین‌فردی هستند، در مواجهه با چالش‌ها و تغییرات بازار کارت بهینه‌تری را از خود نشان می‌دهند و توانایی بیشتری در پیاده‌سازی نوآوری‌ها دارند. به همین ترتیب، انجام تحقیقات و بررسی‌های دقیق در این زمینه به منظور دستیابی به یک چارچوب جامع شایستگی برای مدیران زنجیره ارزش و زنجیره تأمین امری ضروری و حیاتی به شمار می‌آید. مطالعات اخیر ژائو و همکاران^۱ (۲۰۲۴)، نیز نشان داده‌اند که تمرکز بر توسعه شایستگی‌های مدیریتی می‌تواند به ایجاد ظرفیت‌های نوآورانه در صنایع کمک کند و در نهایت موجب خلق ارزش پایدار گردد.

در دنیای امروز، سازمان‌ها به‌ویژه باید بتوانند به سرعت خود را با تغییرات بازار و نیازهای جدید مشتریان وفق دهند. این امر نه تنها نیازمند شایستگی‌های فنی قوی است، بلکه به مهارت‌های بین‌فردی و ویژگی‌های رفتاری نیز مرتبط می‌شود. مدیران قادر به ایجاد فرهنگ نوآوری در داخل سازمان، باید در زمینه‌های ارتباطی، تشویق به خلاقیت، و تسهیل همکاری میان اعضای تیم، رفتارهایی را به نمایش بگذارند که به ظهور ایده‌های جدید و راه‌حل‌های نوآورانه منجر شوند. در این راستا، مطالعه‌ای اخیر نشان داده است که ایجاد محیطی که در آن خطاها به عنوان بخشی از فرایند یادگیری در نظر گرفته شوند، می‌تواند انگیزه کارکنان را برای تجربیات جدید و نوآوری افزایش دهد (گارسیا و همکاران^۲، ۲۰۲۴). همچنین، نیاز به توجه به پایداری و مسئولیت اجتماعی در فرآیندهای زنجیره تأمین در حال افزایش است. یکی از نقاط قوت مدیران با شایستگی‌های بالای رفتاری، قابلیت آن‌ها برای مدیریت چالش‌های زیست‌محیطی و اجتماعی است. مدیرانی که در زمینه مسئولیت اجتماعی سازمانی و پایداری تجربه دارند، می‌توانند با بهینه‌سازی فرایندها و کاهش اثرات زیست‌محیطی، هم

¹ Zhao et al.

² Garcia et al.

هزینه‌ها را کاهش دهند و هم تصویر برند خود را بهبود بخشند. این اقدام نه تنها موجب افزایش وفاداری مشتریان می‌شود بلکه به ایجاد مزیت رقابتی پایدار نیز کمک می‌کند (رائو و هولت، ۲۰۲۴).

در نهایت، با توجه به پیچیدگی‌های روزافزون در زنجیره‌های جهانی ارزش و لزوم تعامل با شرکای بین‌المللی، آگاهی از فرهنگ‌ها و بازارهای مختلف ضروری است. این شایستگی‌ها به مدیران کمک می‌کند تا تعاملات مؤثری با گروه‌های مختلف ذینفع بویژه در زنجیره‌های تأمین جهانی برقرار کنند. به‌ویژه، مدیرانی که توانایی‌ها و تجارب بین‌فرهنگی دارند، می‌توانند با ایجاد پل‌هایی میان فرهنگ‌های متفاوت، هماهنگی بیشتری در زنجیره تأمین ایجاد کنند و از مشکلات ناشی از تفاوت‌های فرهنگی جلوگیری نمایند. پیگیری و تحلیل دایمی داده‌های عملیاتی از دیگر ابعاد مهم برای موفقیت در مدیریت زنجیره ارزش است. با پیشرفت فناوری‌های نوین و ابزارهای تحلیلی، مدیران می‌توانند تصمیمات آگاهانه‌تری اتخاذ کنند و به پیش‌بینی و مدیریت ریسک‌های احتمالی بپردازند. به همین ترتیب، استفاده از داده‌های بزرگ و تحلیل پیشگویانه به مدیران کمک می‌کند تا به سرعت به تغییرات غیرمنتظره پاسخ دهند و استراتژی‌های خود را بر این اساس تنظیم کنند (دوبی و گوناسکاران^۱، ۲۰۲۴).

حال با جمع‌بندی این ملاحظات، می‌توان نتیجه گرفت که برای تقویت کارایی زنجیره ارزش و بهبود رقابت‌پذیری، سازمان‌ها باید به‌طور مداوم بر شایستگی‌های کلیدی مدیران خود تمرکز کنند و شرایط یادگیری متمایزی را برای پرورش این شایستگی‌ها فراهم آورند. از طریق ایجاد یک محیط آموزشی انعطاف‌پذیر و مبتنی بر شایستگی، سازمان‌ها می‌توانند نه تنها به رشد فردی کارکنان کمک کنند بلکه موفقیت کلی زنجیره‌های ارزش و تأمین خود را نیز تضمین نمایند. به‌طور کلی، این یافته‌ها به‌طور واضح نشان می‌دهند که برای موفقیت در مدیریت زنجیره ارزش، نیاز به ایجاد یک مدل شایستگی جامع که هم‌راستا با نیازهای بازار و تحولات روز باشد، وجود دارد. این مدل باید به‌طور مداوم به‌روز شده و شایستگی‌های کلیدی را در زمینه فناوری، مسئله اخلاق و مسئولیت اجتماعی، کارایی عملیاتی و مهارت‌های بین‌فردی شامل شود. در نهایت، این رویکرد نه تنها به ارتقاء عملکرد زنجیره‌های ارزش کمک می‌کند، بلکه موجب تقویت مزیت‌های رقابتی سازمان‌ها در بازارهای جهانی خواهد شد.

با توجه به یافته‌ها و تحلیل‌های انجام‌شده در زمینه مدیریت زنجیره ارزش، پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها به‌منظور تقویت شایستگی‌های مدیران و افزایش سطح نوآوری در زنجیره‌های ارزش خود، برنامه‌های آموزشی مبتنی بر شایستگی را توسعه دهند که شامل برگزاری کارگاه‌ها و سمینارها برای تقویت مهارت‌های فنی و بین‌فردی مدیران باشد. همچنین، ایجاد فرآیندهای ارتباطی مؤثر و بسترهای مناسب برای تسهیل همکاری میان‌عملکردی و ارتباطات با شرکای تجاری، نقش مهمی در بهبود عملکرد زنجیره تأمین ایفا می‌کند. پیاده‌سازی فناوری‌های نوین، اعم از سرمایه‌گذاری در داده‌های بزرگ و تحلیل پیش‌بینی، می‌تواند به مدیران در اتخاذ تصمیمات بهینه کمک کرده و توانایی‌های تحلیلی آن‌ها را تقویت کند. علاوه بر این، تقویت مسئولیت اجتماعی و اخلاق در سازمان‌ها از طریق برنامه‌های آموزشی و همکاری با نهادهای اجتماعی، موجب ارتقای استانداردهای اخلاقی مدیران و تعاملات اجتماعی می‌شود. در نهایت، تدوین برنامه‌های توسعه حرفه‌ای و مشارکت مدیران در دوره‌های آموزشی به‌روز، از اهمیت بالایی برخوردار است و می‌تواند به تقویت شایستگی‌ها و انطباق با تغییرات بازار کمک کند. این اقدامات موجب ایجاد فضایی رقابتی و پویاتر در زنجیره‌های ارزش شده و به سازمان‌ها این فرصت را می‌دهد تا در دنیای تجاری پیچیده کنونی، نوآوری و بهره‌وری را در سطح بالایی حفظ کنند. همچنین، با توجه به تحلیل جامع ارائه‌شده، به‌نظر می‌رسد که ایجاد یک مدل شایستگی به‌عنوان رویکردی راهبردی برای واداشتن مدیران زنجیره ارزش به افزایش کارایی و نوآوری ضرورت دارد. شایستگی‌های کلیدی شناسایی‌شده در این تحقیق نه تنها بر تقویت عملکرد زنجیره ارزش تأثیرگذار هستند، بلکه در راستای توسعه قابلیت‌های نوآوری و انطباق با چالش‌های متغیر بازار نیز

¹ Dubey & Gunasekaran

به کار می‌آیند. به محققین آتی پیشنهاد می‌شود که این شایستگی‌ها در صنایع مختلف مورد تحلیل و مقایسه قرار گرفته و با تکنیک‌های مختلف تصمیم‌گیری، وزن هر یک مشخص و رتبه‌بندی شوند.

تعارض منافع

پروفسور محسن شفیعی نیکابادی، نویسنده مسئول در این مقاله، از اعضای هیئت تحریریه مجله مدیریت زنجیره ارزش راهبردی است، اما هیچ دخالتی در فرآیند ارزیابی این مقاله نداشته است. فرآیند داوری این مقاله توسط دکتر سید محمدعلی خاتمی فیروزآبادی و دکتر امیر حکاکای انجام شده است. تعارض منافع ندارم.

منابع

عابدی جعفری، حسن، تسلیمی، محمد سعید، فقیهی، ابوالحسن، شیخ زاده، محمد. (۱۳۹۰). تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی، نشریه اندیشه مدیریت راهبردی، ۵(۲)، ۱۵۱-۱۹۸.

doi: 10.30497/SMT.2011.163

- APICS. (2020). APICS supply chain management certification programs. Retrieved from APICS website.
- Asghar, M., & Ilyas, M. (2019). Strategic Supply Chain Management: Theory and Practice. *International Journal of Business and Management*, 14(10), 45-54.
- Beranek, P. M., & Martz, W. (2011). Evaluating training impact in an emerging market: A case study. *Journal of Business Research*, 64(9), 916-923.
- Bowers, M. R., Bowers, A. R., & Mistrionis, A. (2017). Leadership Skills Development in a Supply Chain Context: Addressing the Gap. *Supply Chain Management: An International Journal*, 22(2), 55-66.
- Braun V., & Clarke, V. (2006). Using Thematic Analysis in Psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101
- Campion, M. A., Fink, A. A., & Ruggeberg, B. J. (2011). Doing competency modeling right: Lessons learned and best practices. *Personnel Psychology*, 64(2), 323-349.
- Carter, C. R., & Rogers, D. S. (2008). A framework of sustainable supply chain management: Moving toward new theory. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38(5), 360-387.
- Chopra, S., & Meindl, P. (2020). *Supply chain management: Strategy, planning, and operation* (7th ed.). Pearson.
- Cox, A., & Chicksand, D. (2005). The Role of Relationship Management in Achieving Strategic Objectives in Supply Chains. *International Journal of Logistics Management*, 16(2), 15-28.
- Davis, T., & McNaughton, R. B. (2014). Supply chain management: A global perspective on the field of study. *International Journal of Operations & Production Management*, 34(9), 1175-1196.
- Davis, T., et al. (2024). Enhancing Supply Chain Communication: The Role of Interpersonal Skills. *Journal of Supply Chain Management*, 60(1), 115-129.
- Dubey, R., & Gunasekaran, A. (2024). Big Data Analytics in Supply Chain Management: A Review and Directions for Future Research. *International Journal of Production Research*, 62(1), 1-37.
- Garcia, L., Hunter, M. S., & Mayfield, A. (2024). Fostering a Learning Culture: The Role of Mistakes in Driving Innovation. *Journal of Business Management*, 49(2), 98-120.
- Şerban, C., Bichel, A., Vasiliu, C. and Tăchiciu, L., 2021. Ethical Leadership: Concept Contextualization for Post-Pandemic Sustainability. In: R. Pamfilie, V. Dinu, L. Tăchiciu, D. Pleşea, C. Vasiliu eds. 2021.7th BASIQ International Conference on New Trends in Sustainable Business and Consumption. Foggia, Italy, 3-5 June 2021. Bucharest: ASE, pp. 353-361 DOI: 10.24818/BASIQ/2021/07/045

- Hazen, B. T., Boone, C. A., & Jones-Farmer, L. A. (2024). Leveraging Big Data for Efficient Supply Chain Operations: A Strategic Framework. *International Journal of Production Economics*, 223, 107523.
- Jain, R., & Sharma, A. (2018). Lean manufacturing practices and performance: An empirical study on Indian manufacturing industry. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 29(5), 826-845.
- Kaptein, M. (2008). Developing and testing a instrument for measuring ethical culture. *Journal of Organizational Behavior*, 29(7), 915-934.
- Kearney, A. T. (2017). Supply chain transformation: The path to digital and customer-centric supply chain. Retrieved from Kearney report.
- Marshall, R., & Shen, W. (2023). Identifying desirable competencies for supply chain management professionals. *Journal of Business Logistics*, in press.
- Mason-Jones, R., Naylor, B., & Towill, D. (2000). Engineering the Lean Supply Chain. *Supply Chain Management: An International Journal*, 5(1), 4-10.
- Mentzer, J. T., Min, S., & Zacharia, Z. G. (2001). The influence of supply chain management on business performance. *Journal of Business Logistics*, 22(2), 1-23.
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (2005). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(12), 1228-1263.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Rao, P., & Holt, D. (2005). Do green supply chains lead to competitiveness and economic performance? *International Journal of Operations & Production Management*, 25(9), 898-916.
- Rao, P., & Holt, D. (2024). Evaluating Sustainable Practices in Supply Chain Management: Key Drivers and Barriers. *Journal of Supply Chain Management*, accessed first online.
- Sweeney, J. C., & Soutar, G. N. (2018). Consumer Satisfaction: A Review of the Literature and Future Research Directions. *Journal of Marketing Management*, 34(21-22), 1-15.
- Tan, K. C., Zailani, S., & Vlodarmy, D. (2010). The impact of supply chain management practices on performance: A study in Malaysia. *International Journal of Production Economics*, 124(1), 191-211.
- Wang, Y., Gunasekaran, A., & Ngai, E. W. T. (2016). Big data in logistics and supply chain management: An overview. *International Journal of Production Research*, 54(1), 16-31.
- Zamkova, A., et al. (2023). Competency-based training for supply chain professionals: A literature review. *International Journal of Supply Chain Management*. In press.
- Zhao, X., Zhang, Y., & Wang, L. (2024). The Role of Leadership Competencies in Enhancing Innovative Capacity in Supply Chains. *Journal of Business Research*, 137, 131-140.