



Logistics Value Creation: Examining the Antecedents of Logistics Performance in Manufacturing Companies

Hossein Bahrami

MSc, Attar Higher Education Institute, Mashhad, Iran.

bahramihossein137070@gmail.com

Omid Behboodi 

Department of Management, Faculty of Administrative Sciences, Imam Reza International University, Mashhad, Iran. Omid.Behboodi@imamreza.ac.ir

ARTICLE INFO

Article type:

Research Full Paper

Article history:

Received: 2025-06-03

Revised: 2025-08-13

Accepted: 2025-08-13

Keywords:

strategic alignment;
satisfaction; trust;
commitment;
quality;
Logistics outsourcing.

EXTENDED ABSTRACT

Background and Objectives: Manufacturing companies are among those that outsource most of their services to other companies and, in doing so, seek to create value in logistics. What matters is that the trust and commitment of these companies to manufacturing firms must be aligned with them. The purpose of this study is to investigate logistics value creation, and for this purpose, a path analysis from trust and commitment to logistics performance was conducted. Meanwhile, the roles of outsourcing communication quality, satisfaction with communications, and strategic alignment in manufacturing companies in the industrial towns of Mashhad were evaluated. By outsourcing logistics operations, companies can restructure their distribution networks, thereby mitigating operational risks and generating competitive advantages (Sangka et al., 2019). Nevertheless, outsourcing logistics assurance activities entails certain drawbacks, such as the loss of control by the logistics user company over the production of the logistics function and the reduction of direct human contact with customers (Hafer, 2015). The success of logistics outsourcing largely depends on the quality of the relationship between the logistics user company and the logistics service provider. Accordingly, increasing business interactions between a logistics user company and its logistics service providers, as well as improving the quality of these interactions, can significantly enhance the outcomes of logistics outsourcing. Effective management of an outsourcing relationship requires both commitment and trust, which exert a positive influence on relationship closeness—the extent of mutual dependence between the logistics user and the logistics provider. Consequently, successful logistics outsourcing relationships are strengthened through higher levels of commitment and trust between the logistics user company and the logistics service provider (Katz et al., 2016).

Materials and Methods: This research is a survey in terms of practical purpose and implementation method. The statistical population consisted of manufacturing companies in the industrial towns of Mashhad. Simple random sampling was used, selecting 50 manufacturing companies in the industrial towns of Mashhad. Four questionnaires were distributed among each company's CEO, internal manager, public relations manager, and

* Corresponding author.

E-mail address: Omid.Behboodi@imamreza.ac.ir

<https://orcid.org/0000-0002-0642-6657>

logistics manager, resulting in a total of 200 completed questionnaires. The data collection tool was the The standard questionnaire developed by Mathieu (2021) consisting of 22 items. Factor analysis, convergent and divergent (diagnostic) validity were used to check the validity of the structure, and Cronbach's alpha values and composite reliability were used to prove the reliability of the structure. At the end of the chapter, the indicators for checking the quality of the measurement model and the values of the coefficient of determination are given, and the results indicate the appropriate quality of the measurement model. Total Cronbach's alpha value was within the acceptable range. Data analysis was done by structural equation modeling method and SmartPLS3 software.

Results: 9 hypotheses have been explained in the present research and the data collected from the members of the statistical population .Results showed that trust has a positive and significant effect on both satisfaction and commitment. Three variables—strategic alignment, commitment, and satisfaction with the relationship—had a positive and significant effect on the quality of logistics outsourcing relationships. Two variables, strategic alignment and satisfaction with the relationship, positively and significantly affected logistics performance. The moderating role of logistics outsourcing relationship quality on the effect of satisfaction with the relationship on logistics performance was not confirmed.

Conclusion: The findings of this study offer important insights into determinants of successful logistics outsourcing in manufacturing firms located in Mashhad's industrial towns. Of the nine proposed hypotheses, eight were supported; Hypothesis 4 — which proposed that relationship quality moderates the effect of relationship satisfaction on logistics performance — was not supported. This indicates that, in the present sample, the positive influence of satisfaction on logistics performance appears to operate directly rather than being contingent on relationship quality. Possible explanations include measurement issues, limited variability in relationship quality, or that relationship quality affects performance through other indirect pathways. Practically, managers should prioritize actions that directly enhance satisfaction, trust, and commitment, and strengthen operational capabilities to improve logistics performance, instead of relying solely on relationship quality as an amplifying factor. For theory, the result calls for re-examining the assumed moderating role of relationship quality and testing alternative moderators (e.g., technological integration, governance mechanisms). Future research should use longitudinal and multi-source designs and explore contextual boundary conditions to clarify how and when relationship quality influences performance.

Cite this article as:

Bahrami, H., & Behboodi, O. (2025). Logistics Value Creation: Examining the Antecedents of Logistics Performance in Manufacturing Companies. *Journal of Strategic Value Chain Management*, 2(4), 109-137.

DOI: <https://doi.org/10.22075/svcm.2025.37735.1027>

© 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>).



ارزش آفرینی لجستیک؛ بررسی پیشایندهای عملکرد لجستیک در شرکت های تولیدی

حسین بهرامی

کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، موسسه آموزش عالی عطار، مشهد، ایران.

bahramihosseini37070@gmail.com

امید بهبودی*

گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری، دانشگاه بین المللی امام رضا (ع)، مشهد، ایران.

[Omid.Behboodi @imamreza.ac.ir](mailto:Omid.Behboodi@imamreza.ac.ir)

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: مقاله کامل علمی - پژوهشی	سابقه و هدف: شرکت های تولیدی از جمله سازمان هایی هستند که بخش عمده ای از خدمات خود را به سایر شرکت ها برون سپاری می کنند و از این طریق در پی ایجاد ارزش در حوزه لجستیک هستند. نکته مهم آن است که اعتماد و تعهد این شرکت ها نسبت به شرکت های تولیدی باید با آن ها همسو باشد. هدف این پژوهش بررسی ایجاد ارزش لجستیکی است و بدین منظور، تحلیل مسیر از اعتماد و تعهد تا عملکرد لجستیک انجام شد. در این میان، نقش کیفیت ارتباطات در برون سپاری، رضایت از ارتباطات و همسویی استراتژیک در شرکت های تولیدی واقع در شهرک های صنعتی مشهد مورد ارزیابی قرار گرفت. با برون سپاری عملیات لجستیک، شرکت ها می توانند شبکه های توزیع خود را بازسازی کرده و به این ترتیب، ریسک های عملیاتی را کاهش داده و مزیت های رقابتی ایجاد کنند (سانگکا و همکاران، ۲۰۱۹). با این حال، برون سپاری فعالیت های تضمین لجستیک با برخی کاستی ها همراه است، مانند از دست دادن کنترل شرکت استفاده کننده لجستیک بر تولید عملکرد لجستیک و کاهش تماس مستقیم انسانی با مشتریان (هافر، ۲۰۱۵). موفقیت برون سپاری لجستیک تا حد زیادی به کیفیت رابطه بین شرکت استفاده کننده لجستیک و ارائه دهنده خدمات لجستیک وابسته است. بر این اساس، افزایش تعاملات تجاری بین شرکت استفاده کننده لجستیک و ارائه دهندگان خدمات لجستیک و همچنین بهبود کیفیت این تعاملات، می تواند به طور چشمگیری نتایج برون سپاری لجستیک را بهبود بخشد. مدیریت مؤثر یک رابطه برون سپاری مستلزم وجود هر دو عامل تعهد و اعتماد است که تأثیر مثبتی بر نزدیکی رابطه - که نشان دهنده میزان وابستگی متقابل بین استفاده کننده و ارائه دهنده لجستیک است - دارند. در نتیجه، روابط موفق برون سپاری لجستیک با افزایش تعهد و اعتماد بین شرکت استفاده کننده لجستیک و ارائه دهنده خدمات لجستیک تقویت می شود (کاتز و همکاران، ۲۰۱۶).
تاریخ دریافت: ۱۳-۰۳-۱۴۰۴ تاریخ بازنگری: ۲۲-۰۵-۱۴۰۴ تاریخ پذیرش: ۲۲-۰۵-۱۴۰۴	واژه های کلیدی: همسویی استراتژیک؛ رضایت؛ اعتماد؛ تعهد؛ کیفیت؛ برون سپاری لجستیک.
	روش: این تحقیق از نظر هدف کاربردی و روش اجرا، از نوع پیمایشی است. جامعه آماری شامل

شرکت‌های تولیدی واقع در شهرک‌های صنعتی مشهد بود. نمونه‌گیری به صورت ساده تصادفی انجام شد و ۵۰ شرکت تولیدی در شهرک‌های صنعتی مشهد انتخاب شدند. در هر شرکت، چهار پرسشنامه بین مدیرعامل، مدیر داخلی، مدیر روابط عمومی و مدیر لجستیک توزیع شد که در مجموع ۲۰۰ پرسشنامه تکمیل شده به دست آمد. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه استاندارد بود که توسط مثنو (۲۰۲۰) با ۲۲ گویه طراحی شده است. برای بررسی اعتبار سازه از تحلیل عاملی، اعتبار همگرا و واگرا (تشخیصی) استفاده شد و برای اثبات پایایی سازه نیز از ضریب آلفای کرونباخ و قابلیت اطمینان ترکیبی بهره گرفته شد. در پایان فصل، شاخص‌های بررسی کیفیت مدل اندازه‌گیری و مقادیر ضریب تعیین ارائه شده که نتایج نشان‌دهنده کیفیت مناسب مدل اندازه‌گیری است. مقدار کل آلفای کرونباخ نیز در محدوده قابل قبول قرار داشت. تحلیل داده‌ها با روش مدل‌یابی معادلات ساختاری و نرم‌افزار اسمارت پی ال اس ۳ انجام شد.

یافته‌ها: در پژوهش حاضر، ۹ فرضیه مطرح و داده‌ها از اعضای جامعه آماری جمع‌آوری شد. نتایج نشان داد که اعتماد تأثیر مثبت و معناداری بر هر دو متغیر رضایت و تعهد دارد. سه متغیر همسویی استراتژیک، تعهد و رضایت از رابطه تأثیر مثبت و معناداری بر کیفیت روابط برون‌سپاری لجستیک داشتند. همچنین، دو متغیر همسویی استراتژیک و رضایت از رابطه تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد لجستیک داشتند. نقش تعدیل‌گری کیفیت روابط برون‌سپاری لجستیک در اثر رضایت از رابطه بر عملکرد لجستیک تأیید نشد.

نتیجه‌گیری: یافته‌های این پژوهش دیدگاه‌های مهمی درباره عوامل مؤثر بر موفقیت برون‌سپاری لجستیک در شرکت‌های تولیدی واقع در شهرک‌های صنعتی مشهد ارائه می‌دهد. از میان ۹ فرضیه پیشنهادی، ۸ فرضیه تأیید شد؛ اما فرضیه ۴ که بیان می‌کرد کیفیت رابطه نقش تعدیل‌گر در اثر رضایت از رابطه بر عملکرد لجستیک دارد، تأیید نشد. این امر نشان می‌دهد که در نمونه حاضر، اثر مثبت رضایت بر عملکرد لجستیک غالباً به‌صورت مستقیم عمل می‌کند و وابسته به سطح کیفیت رابطه نیست. علل محتمل شامل مسائل اندازه‌گیری، تغییرپذیری اندک در کیفیت رابطه یا مسیرهای غیرمستقیم اثرگذاری کیفیت رابطه است. از منظر کاربردی، مدیران باید بر ارتقای مستقیم رضایت، اعتماد و تعهد و همچنین تقویت توانمندی‌های عملیاتی متمرکز شوند تا عملکرد لجستیک بهبود یابد، به‌جای اینکه صرفاً بر نقش تشدیدکننده کیفیت رابطه تکیه کنند. از نظر نظری، لازم است نقش تعدیل‌گری کیفیت رابطه بازنگری و متغیرهای تعدیل‌گر دیگری (مثل یکپارچگی فناوری یا مکانیزم‌های حکمرانی قراردادی) آزمون شوند. پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آتی از طراحی‌های طولی و داده‌های چندمنبع بهره بگیرند و شرایط زمینه‌ای را برای روشن‌تر شدن سازوکارها بررسی کنند.

استناد: بهرامی، حسین، و بهبودی، امید. (۱۴۰۴). ارزش‌آفرینی لجستیک؛ بررسی پیشایندهای عملکرد لجستیک در شرکت‌های تولیدی. *مجله مدیریت زنجیره ارزش راهبردی*، ۲(۴)، ۱۰۹-۱۳۷.

DOI: <https://doi.org/10.22075/svcm.2025.37735.1027>

ناشر: دانشگاه سمنان

برون‌سپاری لجستیک به فرآیندی اشاره دارد که در آن یک ارائه‌دهنده لجستیک شخص ثالث یا یک ارائه‌دهنده خدمات لجستیک برای تمام یا بخشی از عملیات لجستیک یک شرکت قرارداد می‌بندد (دین^۱ و همکاران، ۲۰۰۸).

برون‌سپاری لجستیک امروزه مورد توجه پژوهشگران می‌باشد (گولدسبی^۲ و همکاران، ۲۰۱۹). این به دلیل سهم مثبت برون‌سپاری در کارایی عملیاتی است (گاملگارد^۳، ۲۰۱۹). برون‌سپاری لجستیک با فشار فزاینده در شرکت‌ها برای افزایش سودآوری و بهبود رقابت کسب‌وکار منطبق می‌شود (بایر^۴ و همکاران، ۲۰۰۸). افزایش سودآوری و رقابت مستلزم تضمین کارایی و اثربخشی در هنگام اجرای فعالیت‌های لجستیک است (گوسکاران^۵ و همکاران، ۲۰۱۷). علاوه بر این مساله، دستیابی به چنین بهره‌وری و اثربخشی مستلزم تمرکز شرکت‌ها بر عملیات لجستیک اصلی است (تایلس^۶ و همکاران، ۲۰۰۱). بنابراین، اکثر شرکت‌ها به طور استراتژیک عملیات لجستیک هسته‌ای کمتری را برون‌سپاری می‌کنند تا بر فعالیت‌های استراتژیک محور تمرکز کنند که یک منبع مزیت رقابتی هستند (گاتورنا^۷، ۲۰۱۶). در کشورهای در حال توسعه این عمل (برون‌سپاری) به دلیل رقابت افزایش‌یافته و افزایش پیچیدگی در جنبه‌های عملیات لجستیک کسب‌وکار سرعت بیشتری گرفته‌است (جوتو^۸ و همکاران، ۲۰۱۹). لجستیک باعث ایجاد ارزش برای مشتریان می‌شود. عملیات لجستیک برون‌سپاری، مانند ذخیره‌سازی و مدیریت موجودی، حمل و نقل، بسته‌بندی، ایجاد ارزش بهتر مشتری و بهبود رضایت مشتری را باعث می‌شود. برون‌سپاری لجستیک باعث بهبود عملکرد لجستیک از نظر بهبود کارایی و اثربخشی در فرآیندهای تحویل، می‌شود که به فعالیت‌های هسته‌ای بیشتری اختصاص داده می‌شوند (گاتورنا، ۲۰۱۶).

علاوه بر این، از طریق برون‌سپاری عملیات لجستیک، شرکت‌ها می‌توانند شبکه‌های توزیع خود را بازسازی کنند، در نتیجه ریسک‌های عملیاتی را کاهش دهند و مزایای رقابتی ایجاد کنند (سانگکا^۹ و همکاران، ۲۰۱۹). با وجود این، برون‌سپاری فعالیت‌های اطمینان لجستیک با برخی کمبودها مانند از دست دادن کنترل شرکت کاربر لجستیک بر روی تولید تابع لجستیک و از دست دادن تماس انسانی با مشتریان شناسایی می‌شود (هافر^{۱۰}، ۲۰۱۵). موفقیت برون‌سپاری لجستیک به شدت به کیفیت رابطه موجود بین شرکت کاربر لجستیک و ارائه‌دهنده لجستیک بستگی دارد. بنابراین، افزایش تعاملات تجاری بین یک شرکت کاربر لجستیک و ارائه‌دهندگان لجستیک و بهبود کیفیت تعامل آن‌ها به نتایج برون‌سپاری لجستیک سود خواهد رساند. مدیریت موثر یک رابطه برون‌سپاری نیاز به دارد. تعهد و اعتماد به طور مثبت بر نزدیکی رابطه تاثیر می‌گذارند، که در آن نزدیکی رابطه نشان‌دهنده درجه وابستگی متقابل بین کاربر لجستیک و ارائه‌دهنده لجستیک است. از این رو، روابط موفق برون‌سپاری لجستیک با افزایش تعهد و اعتماد بین شرکت کاربر لجستیک و ارائه‌دهنده لجستیک بیشتر می‌شود (کاتز^{۱۱} و همکاران، ۲۰۱۶). در زمینه برون‌سپاری لجستیک عناصر تعهد، اعتماد، کیفیت رابطه، رضایت از رابطه و هم‌ترازی استراتژی در مطالعات تجربی بررسی شده‌اند که به روابط میان شرکت‌های متعامل در هم‌کاری‌های برون‌سپاری لجستیک می‌پردازند (جوتو و همکاران، ۲۰۱۹). با وجود تأکید قابل توجه پژوهش‌های پیشین بر نقش اعتماد و تعهد در بهبود عملکرد زنجیره تأمین (زو^{۱۲} و همکاران، ۲۰۱۱؛ مورگان و

1. Deepen

2. Goldsby

3. Gammelgaard

4. Baier

5. Gunasekaran

6. Tayles

7. Gattorna

8. Joto

9. Sangka

10. Hofer

11. Katz

12. Zhou

هانت^۱، ۱۹۹۴)، هنوز درک جامعی از سازوکارهای ارزش آفرینی در روابط برون‌سپاری لجستیک شکل نگرفته است. بسیاری از مطالعات تمرکز خود را صرفاً بر روابط دوجانبه بین اعتماد و عملکرد یا تعهد و عملکرد قرار داده‌اند (رحمان و بنت^۲، ۲۰۰۹؛ نیاگا^۳ و همکاران، ۲۰۱۰) و کمتر به کیفیت ارتباطات به‌عنوان یک سازه واسطه‌ای کلیدی در این فرآیند توجه کرده‌اند. از سوی دیگر، نقش عوامل زمینه‌ای مانند همسویی استراتژیک در روابط برون‌سپاری لجستیک نیز اغلب نادیده گرفته شده یا در زمینه‌های محدود بررسی شده است (سینکوویکس و روث^۴، ۲۰۰۴). همچنین، تأثیر رضایت از ارتباطات در تقویت روابط بلندمدت و اثرگذاری بر عملکرد لجستیک، در متون داخلی کمتر تحلیل شده است. این شکاف‌ها، ضرورت انجام پژوهشی را نشان می‌دهد که با نگاهی یکپارچه، به بررسی روابط میان اعتماد، تعهد، کیفیت ارتباط، رضایت از ارتباطات و همسویی استراتژیک و تأثیر نهایی آن‌ها بر عملکرد لجستیک بپردازد. همچنین، اگرچه مطالعه‌ای توسط مٹیو و همکاران (۲۰۲۱) در کشور اوگاندا تلاش کرده است تا نقش اعتماد، تعهد، کیفیت رابطه و همسویی استراتژیک را در عملکرد لجستیک بررسی کند، اما یافته‌های آن به دلیل تفاوت‌های فرهنگی، اقتصادی و ساختاری، قابل تعمیم کامل به فضای تولیدی ایران نیست. همچنین در آن پژوهش، شرایط خاص صنایع تولیدی در شهرهای صنعتی ایران، نظیر مشهد که با محدودیت‌های زیرساختی و اقتصادی خاصی مواجه‌اند، لحاظ نشده است. از این رو، پژوهش حاضر تلاش دارد با بررسی همین متغیرها، اما در بافت بومی شرکت‌های تولیدی مشهد، شکاف پژوهشی مذکور را پوشش داده و بینش‌هایی کاربردی برای بهبود عملکرد لجستیکی در ایران ارائه کند.

در شرکت‌های تولیدی در ایران برون‌سپاری لجستیک تا حدود زیادی انجام نمی‌گیرد و این مساله در شرکت‌های تولیدی در شهرک صنعتی مشهد کمتر دیده می‌شود؛ علت این امر نیز عدم اعتماد به شرکت‌های برون‌سپاری می‌باشد. شرکت‌های تولیدی در شهرک صنعتی مشهد به برون‌سپاری اعتماد خاصی ندارند و از ارتباطات رضایت ندارند به همین دلیل کمتر به این مساله می‌پردازند که اگر این مساله حل شود سعی در برون‌سپاری انجام می‌شود و در نهایت عملکرد لجستیک نیز بهبود می‌یابد. بر اساس مصاحبه‌های اولیه صورت گرفته با مدیران و متخصصان در شرکت‌های تولیدی مستقر در شهرک‌های صنعتی مشهد، این شرکت‌ها در سال‌های اخیر، به دنبال کاهش هزینه‌ها و تمرکز بر فعالیت‌های اصلی خود، لجستیک را به شرکت‌های طرف سوم برون‌سپاری کرده‌اند. با این حال، گزارش‌های صنعتی نشان می‌دهد که نگرانی قابل توجهی در میان این شرکت‌ها درباره کمبود اعتماد به توانایی و تعهد ارائه‌دهندگان خدمات لجستیک وجود دارد. شرکت‌های کوچک بسیاری از خدمات لجستیکی خود را به برون‌سپاری واگذار می‌کنند، اما تمایل به همکاری بلندمدت با شرکت‌های طرف سوم محلی هنوز محدود است. این روند نشان می‌دهد که علی‌رغم گسترش برون‌سپاری لجستیکی، روابط پایدار و مبتنی بر اعتماد بین تولیدکننده و ارائه‌دهنده خدمات، هنوز شکل نگرفته است. در این شرایط، اهمیت بررسی عوامل مؤثر بر کیفیت روابط برون‌سپاری لجستیک، به‌ویژه عواملی مانند اعتماد متقابل، تعهد مشترک و همسویی استراتژیک به‌منظور ارتقای همکاری پایدار و خلق ارزش در زنجیره تأمین امری ضروری است. بر این اساس، شرکت‌های برون‌سپاری باید تلاش کنند که با بهبود کیفیت خود باعث ایجاد یک اطمینان در بین شرکت‌های تولیدی در ایران شوند که این شرکت‌ها سعی کنند که فعالیت‌های خود را به آن‌ها بسپارند که این مساله هم می‌تواند به عنوان یک استراتژی مناسب برای شرکت‌های تولیدی در نظر گرفته شود و هم به عنوان یک استراتژی برای شرکت‌هایی که برون‌سپاری را قبول می‌کنند. این تحقیق به بررسی برون‌سپاری لجستیک می‌پردازد که کیفیت ارتباط برون‌سپاری و رضایت از ارتباطات مورد بررسی قرار داده است.

1. Morgan & Hunt

2. Rahman & Bennett

3. Nyaga

4. Sinkovics & Roath

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۱.۲. تعهد

تعهد، گونه‌ای از وابستگی عاطفی و تعصب‌آمیز نسبت به ارزش‌ها اهداف سازمان، به خاطر خود سازمان، خارج از ارزش‌های ابزاری آن است (پروف^۱، ۲۰۰۶). تعهد سازمانی از جمله مفاهیمی است که از چند بعد برخوردار است که سبب چندین نتیجه شغلی مثبت از جمله کاهش غیبت و جابجایی، تلاش کاری، رفتار شهروندی و ارتقا و بهبود عملکرد شغلی می‌گردد (گافین و گراتللی^۲، ۲۰۰۱). علاوه بر این، تعهد سازمانی به نوعی ثبات روان‌شناختی و حس همکاری و یاری رساندن به سازمان و شرکت را در پرسنل ایجاد می‌نماید (بنتین^۳ و همکاران، ۲۰۰۵). تعهد سازمانی، مبین وابستگی روان‌شناختی، به شرکت، سازمان محل استخدام است. تعهد سازمانی را می‌توان در سه شناخت متجلی نمود: ۱- ایمان و باور قوی به نهاد و شرکت و قبول اهداف و ارزش‌های آن؛ ۲- گرایش و تمایل به کوشش زیاد برای محقق شدن اهداف سازمان؛ ۳- خواسته و آرزویی قطعی برای استمرار عضویت در سازمان. پژوهشگران تعیین نمودند که تعهد سازمانی ارتباط منفی با میل به ترک شغل و غیبت‌های زیاد دارد (گلریز و همکاران، ۲۰۰۸). به بیان ساده‌تر اشخاص برخوردار از تعهد پایین و ضعیف، گرایش به غیبت و ترک شغل دارند (آسان^۴، ۲۰۰۸). نقطه اشتراک ابعاد سه‌گانه تعهد سازمانی به رابطه فرد و سازمان وابسته بوده و در نتیجه، کاهش ترک سازمان می‌باشد و ابعاد آن مشمول موارد ذیل است:

تعهد مستمر: این مفهوم را به‌عنوان رغبت و گرایش به انجام مجموعه فعالیت‌های مستمر تعریف می‌نمایند که این گرایش به خاطر ذخیره شدن اندوخته‌ها و سرمایه‌هایی است که با ترک آن فعالیت، این ذخایر و اندوخته‌ها از میان می‌رود و حتی برای بیان تعهد به نهاد و شرکت استفاده می‌شود.

تعهد عاطفی: تعهد عاطفی مبین پیوستگی عاطفی کارمند و تعیین هویت وی با ارزش‌ها و اهداف سازمان و میزان درگیری وی با سازمان و شرکت است.

تعهد هنجاری: تعهد هنجاری را می‌توان احساس مسئولیت، دین و احساس تعهد اخلاقی در مقابل سازمان دانست. در این بعد از تعهد، اعضا خدمت و فعالیت در نهاد و سازمان را جزو وظایف خود می‌دانند تا به نوعی دین خود را به سازمان ادا کرده باشند (لالیان و همکاران، ۱۳۹۰).

۲.۲. اعتماد

اعتماد گرایش و رغبت یک طرف به آسیب‌پذیر بود در مقابل طرف دیگر، مطابق این انتظار یا باور که طرف روبرو عمل خاصی که برای اعتماد کننده مفید است را صرف نظر از کنترل و نظارت طرف دیگر انجام می‌دهد (مایر^۵ و همکاران، ۱۹۵۵). اعتماد، تمایل و گرایش یک شخص یا یک گروه به آسیب‌پذیر بودن در مقابل طرف دیگر بر اساس این اطمینان که طرف مقابل قابل اعتماد، خیرخواه، صادق و صالح است (هوی و چانن-موران^۶، ۲۰۰۷). اعتماد به عنوان یکی از ارکان اساسی در بازاریابی رابطه‌ای و افزایش ارزش طول عمر مشتری شناخته می‌شود. اعتماد به برند باعث می‌شود مشتریان در طول زمان تمایل بیشتری به انجام خریدهای مکرر داشته باشند و کمتر به رقبا روی آورند (سیاه سرانی کجوری، ۱۴۰۳). سه بعد کلیدی از اعتماد سازمانی عبارت‌اند از: تعهد، درستکاری و قابلیت اطمینان.

تعهد: به احساس تعلق فرد به سازمان ارتباط دارد؛ و مبین اقدامات و عملکردهایی است که سازمان انجام می‌دهد تا یک ارتباط درازمدت با شخص برقرار نماید؛ شخص در دانش و قابلیت‌های خود اعتماد به نفس نشان دهد و به

1. Prof

2. Goffin & Gellatley

3. Bentein

4. Asan

5. Mayer

6. Hoy & Tschannen-Moran

ارزش‌های اعضای سازمان احترام نهد. این یک حس وفاداری در شخص ایجاد می‌کند، که منتج به شناسایی و ارتباط با سازمان می‌گردد.

درستکاری: این مفهوم به مؤلفه‌هایی همچون عدالت، انصاف، فراهم نمودن جهت و راهنمایی برای پرسنل، صداقت و گشودگی در روابط درون سازمانی دارندگان نقش‌های سازمانی اشاره دارد. قابلیت اطمینان: به این مقوله اشاره می‌نماید که به عقیده و باور پرسنل، سازمان تا چه میزان وفادار است و تا چه میزان پرسنل می‌توانند به آن متکی باشند. حمایت‌های دریافت شده از سازمان و شرکت در مقابله با معضلات و چالش‌ها و راهنمایی‌ها و مشاوره برای ارتقای قابلیت‌ها و توانایی‌های پرسنل از سایر نشانه‌های این بعد به شمار می‌آید (چاتو و همکاران، ۲۰۱۱).

۳.۲. رضایت از رابطه

رضایت، احساسات یک شخص از لذت یا ناامیدی است که در نتیجه‌ی قیاس عملکرد درک شده یک کالا در قیاس با توقعاتش از آن کالا است. برآورد توقعات و انتظارات، برآورد احتیاجات مصرف‌کننده، کیفیت بالا، ایجاد ارزش برای مشتری و مصرف‌کننده و کارکرد بالای کالا در قیاس با قیمت سبب فزونی رضایت مشتری می‌گردد. رضایت مشتری، وفق مطالعه کلی مشتری از مشخصه‌های محصول و خدمات ارائه شده توسط سازمان و شرکت در طی زمان تعریف نموده و منافع رضایت مشتری را برای شرکت، فزونی درآمد، تکرار خرید و کاهش هزینه از دست دادن مشتری می‌داند. از طرفی رضایت از معامله‌ای خاص و رضایت تجمعی دو مفهوم گوناگون درباره رضایت مشتری هستند که مطالعات متعددی بر اساس این مفاهیم شکل پذیرفته‌اند. رضایت از معامله‌ای خاص به ارزیابی در هنگام روبرو شدن با خدمتی خاص اطلاق می‌گردد و رضایت کلی (تجمعی) با سنجش کلی و بروز از ارائه‌دهنده خدمات مرتبط است. رضایت مشتری یک مؤلفه کلیدی و بسزا در شکل‌پذیری تمایل خرید آتی مشتریان محسوب می‌گردد؛ از طرفی مشتریان راضی به احتمال قوی از تجربه خوب خود به دیگران می‌گویند. این امر، به خصوص در فرهنگ‌های شرقی که زندگی اجتماعی به نوعی شکل پذیرفته است که ارتباطات اجتماعی با سایر افراد جامعه را بهبود بخشد، از اهمیت بسزایی برخوردار است (وانگ^۱ و همکاران، ۲۰۲۰).

۴.۲. کیفیت روابط برون سپاری لجستیک

کیفیت خدمات به شکل «تفاوت فی‌مابین توقعات مشتریان پیش از بهره‌گیری از خدمات شرکت و تصویری که از خدمات دریافت شده دارند» تعریف گردیده است (مظفری، ۱۳۹۶). مقصود از درک کیفیت خدمات، ادراک مصرف‌کننده از خدمات مورد نظر یک شرکت است. از این رو کیفیت خدمات می‌تواند تحت عنوان بینش و یا قضاوت کلی مشتریان از خدمات دریافت‌شده تعریف گردد (بیرامی ایگدر و همکاران، ۱۳۹۴). کیفیت خدمات ادراک شده، در نتیجه‌ی قیاس توقعات مصرف‌کنندگان از خدمات، پیش از بهره‌وری از آن‌ها و برداشت‌شان از عملکرد آن‌ها بعد از تجربه واقعی است. با توجه به ماهیت متفاوت خدمات از کالاها و چهار مشخصه مهم آن همچون ناملموس بودن، تفکیک‌ناپذیری، نابود شدنی، ناهمگونی. سنجش مشتریان از خدمات در قیاس با کالاها سخت‌تر است. ارائه خدمات با کیفیت به مشتریان به عنوان یک ابزار دست‌یابی به مزیت‌های رقابتی است (ونوس و صفایان، ۱۳۸۴). از منظر عملیاتی، کیفیت به عنوان فعالیتی تعریف می‌شود که قابلیت‌های کارکردی و گاهی ساختاری کالاها و خدمات تولیدی را افزایش می‌دهد. این فعالیت‌ها به صورت مجموعه‌ای از اقدامات در قالب وظایف تعریف شده منابع سازمانی را مصرف می‌کند و مصرف این منابع نشان‌دهنده هزینه است؛ بنابراین کیفیت همواره با هزینه همراه است (عبدالله‌زاده سورشجانی، ۱۴۰۳).

¹. Wang

لهتینن^۱ و لهتینن (۱۹۹۱)، مدلی با سه بعد برای کیفیت خدمات معرفی کردند: فیزیکی - تعاملی - شرکتی. کیفیت فیزیکی راجع به کیفیت خدمات و محصولات فیزیکی که در ارائه خدمات مورد استفاده قرار می گیرند، بعد تعاملی به تعامل فی مابین مشتریان و پرسنل سازمان خدماتی و کیفیت شرکت به تصویر ادراک شده نهادهای بزرگ توسط مشتریان اشاره می نماید. از طرفی لنکا و همکاران (۲۰۰۹) از بعد انسانی، بعد ملموس و بعد فن آوری، کیفیت خدمات را با لحاظ به این محدودیت ها استفاده نمودند و کورا (۲۰۱۳) و کورا (۲۰۱۵)، رفتار کارکنان، ملموس بودن و فن آوری اطلاعات را به عنوان ابعاد کیفیت خدمات در نظر گرفتند. با لحاظ به ماهیت متمایز خدمات تلفن همراه و ارتباط ناملموس بین مصرف کننده و عرضه کننده خدمات، در این پژوهش به منظور سنجش سطح کیفی خدمات شرکت های عرضه کننده خدمات تلفن همراه از شاخص هایی که آیدین و اوزر^۲ (۲۰۰۵)، برای همین مقصود معرفی نموده اند، استفاده می گردد. این شاخص ها عبارت اند از: مناطق تحت پوشش، کیفیت کلی خدمات (مخابراتی، اینترنتی و غیره)، خدمات اضافی (طرح های تشویقی، قرعه کشی ها و غیره)، کیفیت خدمات نمایندگی ها و تناسب خدمات با تبلیغات.

۵.۲. عملکرد لجستیک

سامانه های اندازه گیری عملکرد پویا با استفاده از فنون، ابزارها و شیوه های مربوطه مورد لحاظ واقع شده است و در مطالعات گوناگون بر نیاز به یک سامانه ارزیابی عملکرد پویا، راهبردی، بهبود محور، یکپارچه و متوازن تأکید گردیده است. سامانه که به نوعی مدیریت روابط علی فی مابین ارزیابی عملکردهای گوناگون را آسان می نماید. بیشتر ارزیابی عملکردها را می توان در دسته بندی های شش گانه ذیل تقسیم بندی کرد:

- اثربخشی: میزان تطابق برآورده شدن نیازها توسط نتایج و خروجی ها
- کارایی: حداقل بهره برداری از منابع برای حصول به نتایج
- محدوده زمانی: سنجش و اندازه گیری واحد کاری که به درستی و در زمان تعیین شده، انجام شده است.
- ایمنی: اندازه گیری سلامت و ایمنی سازمان و محیط کاری که پرسنل در آن مشغول به فعالیت هستند.
- کیفیت: میزان برآورده گشتن نیاز و توقعات مشتریان به وسیله محصولات و خدمات.
- بهره وری: ارزش افزوده ایجاد شده تقسیم بر ارزش نیروی کار و منابع مصرف شده.

۶.۲. همسویی استراتژی

در کلیه تعاریف همسویی استراتژیک، موارد هماهنگی و یکدستی برنامه های کاربردی و اهداف سازمان مورد لحاظ است (گوتیرز^۳، ۲۰۰۷). همسویی تاکتیکی بر بکارگیری و استفاده اطلاعات به روشی معقول و بهنگام و در توازن با استراتژی ها، اهداف و نیازهای کسب و کار اشاره دارد. همسویی استراتژیک یک مفهوم ثابت و مقطعی نیست؛ بلکه از یک ماهیت پویا و دائمی برخوردار است. به جهت نیل به همراستایی استراتژیک و حفظ آن بایستی بر روی دو راهکار اساسی تمرکز نمود:

(۱) درک و سنجش سطح بلوغ همسویی؛

(۲) حداکثر نمودن مؤلفه های تقویت کننده همسویی استراتژیک و حداقل نمودن عوامل بازدارنده آن.

در این راستا لوفتمن و بریر در سال ۱۹۹۹ میلادی پروسه ای متشکل از ۶ مرحله را برای همسویی استراتژیک معرفی نمودند که به شرح ذیل است:

- تعیین اهداف و تشکیل تیم

¹. Lehtinen

². Aydin & Ozer

³. Gutierrez

- فهم و شناسایی رابطه کسب و کار و فناوری و ارتباطات
- تعیین فعالیت‌ها و عملکردهای مورد نیاز (مدیریت پروژه)
- تجزیه و تحلیل و اولویت‌بندی ایرادها و کمبودها
- گزینش و سنجش معیارهای موفقیت.
- حفظ همسویی

پیشینه‌های تجربی پژوهش به صورت زیر ارائه شده است:

سیاه سرانی کجوری (۱۴۰۳) پژوهشی را با عنوان «ارزش طول عمر مشتری در بازاریابی رابطه‌ای: تاثیر رضایت و اعتماد بر پایداری ارزش (مورد مطالعه: صنعت رستوران‌داری)» انجام داد. جامعه آماری را مشتریان رستوران‌های زنجیره‌ای اکبر جوجه در مازندران تشکیل می‌داد که با نمونه‌گیری در دسترس ۳۸۴ نفر انتخاب شدند. این پژوهش تاثیر مثبت و معنادار مزایای رابطه‌ای بر رضایت و اعتماد مشتری و نقش این عوامل در افزایش طول عمر مشتری تایید نموده است. پورکنف گورابی (۱۳۹۹) تحقیقی تحت عنوان «بررسی نقش اعتماد، تعهد و گرایش به یادگیری بر اثربخشی خدمات لجستیکی در تصفیه خانه بزرگ آب گیلان» انجام دادند. جامعه آماری آن را پرسنل تصفیه خانه بزرگ آب گیلان تشکیل می‌داد که با نمونه‌گیری تصادفی ساده نسبی ۷۹ نفر انتخاب شدند. مدل نظری دارای ۵ متغیر یا ساختار پنهان است این متغیرها شامل: اعتماد، تعهد، گرایش به یادگیری، خدمات لجستیکی و نوآوری در خدمت می‌باشد بین شاخص‌های مستقل یعنی اعتماد، تعهد و گرایش به یادگیری با شاخص‌های وابسته اثر بخشی خدمات لجستیکی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. ارتباط دو به دوی متغیرها با ضریب همبستگی پیرسون بررسی شد. نتایج این بود که مهمترین نیازهای کارکنان در سازمان، برقراری اعتماد میان آن‌ها و مدیر می‌باشد بنابراین، متغیرهای اعتماد، تعهد و گرایش به یادگیری نه تنها بر افزایش اثر بخشی خدمات لجستیکی می‌افزاید بلکه در نتیجه عملکرد سازمان نقش مهمی را ایفا می‌کند و می‌توان با تقویت هر کدام از آن‌ها و حتی بهبود همزمان این متغیرها در کنار هم، شرایط مناسب را برای پیشرفت سازمان فراهم ساخت. شاه حسینی و خیرالدین (۱۳۹۷) تحقیقی تحت عنوان «بررسی همسویی استراتژی، ساختار و فرهنگ سازمانی مطابق الگوی نقاط مرجع استراتژیک (مورد مطالعه: شعب تامین اجتماعی استان سمنان)» انجام دادند. جامعه مورد مطالعه، کلیه مسئولان و کارشناسان شعب تامین اجتماعی استان سمنان می‌باشند. ۱۲۱ نفر به عنوان نمونه بدست آمد. نتایج نشان داد که در یک نگاه در مجموع استان فرهنگ، ساختار و استراتژی شعب تامین اجتماعی استان سمنان عبارتند از مشارکتی، مکانیک و واکنشی. سرور و همکاران (۱۳۹۷) تحقیقی تحت عنوان «بررسی همسویی استراتژی‌های بازاریابی و کسب و کار و نقش آن در ایجاد مزیت رقابتی» انجام دادند. جامعه آماری این پژوهش کارمندان بانک‌های استان همدان به تعداد ۳۰۰۰ نفر بود که در سال ۱۳۹۶ در شعب این بانک مشغول به فعالیت بودند که ۳۴۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند که پس از بررسی، ۲۰۰ مورد از آن‌ها قابل تحلیل بودند. یافته‌ها نشان داد که همسویی استراتژی‌های فرصت‌جو با توسعه بازار و استراتژی فرصت‌جو با استراتژی نفوذ در بازار بیشترین تاثیر را در ایجاد مزیت رقابتی داشته است. ظهراپی و همکاران (۱۳۹۵) تحقیقی تحت عنوان «همسویی استراتژی‌های فناوری اطلاعات و استراتژی‌های ارائه خدمات در سازمان تامین اجتماعی» انجام دادند. در این پژوهش به بررسی رابطه بین همسویی استراتژیک فناوری اطلاعات و کسب و کار با عملکرد سازمانی با استفاده از مدل‌های مرجع از جمله مدل مرجع هندرسون-ونکاترامن و مدل مرجع لوفتمن در حوزه فناوری اطلاعات و کسب و کار شده و سطح بلوغ همسویی در این سازمان مورد ارزیابی و اندازه‌گیری قرار گرفته است. نتایج حاصل از پژوهش وجود ارتباط مؤثر و مثبت بین همراستایی فناوری اطلاعات و کسب و کار در سازمان تامین اجتماعی را نشان می‌دهد. نتایج نشان داد در این سازمان موانع و چالش‌هایی در رسیدن به همسویی و استفاده مناسب از فرصت‌هایی که فناوری اطلاعات فراهم می‌کند وجود دارد.

چالش‌هایی نظیر فرهنگ، ساختار و سلسله مراتب سازمانی که رفع آن‌ها نیازمند همکاری و مشارکت مدیران کسب و کار و مدیران فناوری اطلاعات در سازمان است. طهماسبی گندمکاری (۱۳۹۶) تحقیقی تحت عنوان «مفهومی‌سازی کیفیت روابط در تدارک ساخت و ساز» انجام دادند. قرارداد متقابل اغلب به عنوان وسیله‌ای برای بهبود عملکرد و منفعت بردن در کنار مدیریت پروژه‌ها در نظر گرفته می‌شود. استمرار قرارداد در پروژه‌های ساخت و ساز تلاش برای ارائه مناسب هدف ارتباط با شرایط کاری مختلف، میزبانی سطوح کیفیت رابطه است. این مطالعه با هدف بررسی روش‌های قرارداد در لجستیک ساخت و ساز در جستجوی ویژگی‌های کیفیت رابطه عملی و قابل کنترل است. در ابتدا ویژگی‌های رابطه‌ای مانند کار تیمی تعهد و اعتماد همراه با هفت راهبرد اصلی برای دستیابی به این ویژگی از مطالعات مربوطه استخراج شده است. در مرحله دوم ساخت و ساز مصاحبه‌های تخصصی نشان می‌دهد که رضایت عملکرد نیز یک ویژگی عملی و ضروری از کیفیت ارتباط است. این مطالعه شامل یک چارچوب از اقدامات و هفت استراتژی که می‌تواند ویژگی‌های مرتبط را تسهیل کند می‌باشد.

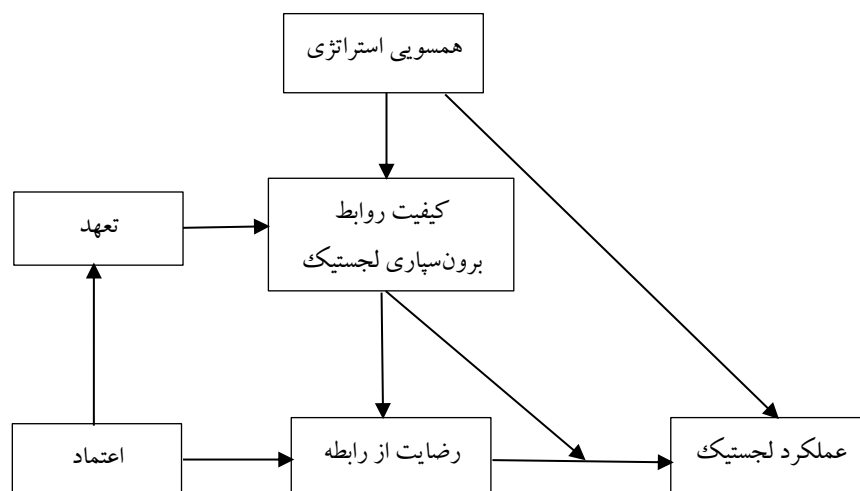
ایرینا^۱ (۲۰۲۲) تحقیقی تحت عنوان «قابلیت‌های پویا نوآوری محور ارائه‌دهندگان خدمات لجستیک، انعطاف‌پذیری پویا و عملکرد محکم در طول همه‌گیری کووید ۱۹» انجام دادند. هدف هدف این مقاله استفاده از یک چارچوب نظری برای بررسی روابط بین قابلیت‌های پویای مختلف نوآوری محور، انعطاف‌پذیری پویا و عملکرد شرکت در میان ارائه‌دهندگان خدمات لجستیک و بخش‌های لجستیک داخلی شرکت‌های صنعتی است. داده‌ها از ۸۳ ارائه‌دهندگان خدمات لجستیک و ۳۰ بخش لجستیک داخلی از طریق یک نظرسنجی آنلاین جمع‌آوری شد. یافته‌ها در این مطالعه، طیفی از قابلیت‌های نوآوری محور برای دستیابی به انعطاف‌پذیری پویاتر در یک چارچوب مفهومی جمع‌آوری شد و مشخص شد که از نظر آماری برای LSQ و عملکرد شرکت معنادار است. آن‌ها توانایی توزیع دانش جدید، آموزش موثر کارکنان، توسعه همکاری متقابل کارکردی در شرکت، توسعه روابط بین شرکتی با شرکای تجاری به صورت بلندمدت و همچنین یادگیری از رقبا و پیگیری هستند. دنیس^۲ و همکاران (۲۰۲۱) تحقیقی تحت عنوان «نقش سهام دانش خریدار و تامین‌کننده برای بهبودهای تامین‌کننده در برون‌سپاری لجستیک» انجام دادند. در برون‌سپاری خدمات، بهبودهای ارتباطی خاص به رهبری تامین‌کننده برای خریداران حیاتی است، با این حال، اغلب کمتر از انتظارات خریدار است. یک توضیح برای فقدان چنین بهبودهای ارتباطی خاص به رهبری تامین‌کننده، ذخایر دانش ناکافی مربوط به رابطه است. با این حال، مشخص نیست که چگونه سهام دانش خاص رابطه، بهبودهای ارتباطی خاص به رهبری تامین‌کننده را تسهیل می‌کند. دانش تامین‌کننده از فرآیندهای ارزش‌آفرین خاص (مثلاً فرآیندهای لجستیک) در خریدار، لایه بنیادی بهبودهای ارتباطی خاص به رهبری تامین‌کننده را تشکیل می‌دهد که توسط لایه دوم دانش تامین‌کننده شرکت خریدار و ارتباطات بالا و پایین دست آن با مشتریان و سایر تامین‌کنندگان سومین لایه دانش توسط دانش بازار مرتبط با روابط عمومی شکل می‌گیرد. علاوه بر این، دانش خریدار از تامین‌کننده خدمات در تسهیل بهبودهای ارتباطی خاص به رهبری تامین‌کننده با حذف موانعی که تلاش‌های بهبود تامین‌کننده را مختل می‌کند، حیاتی بود. میتو و همکاران (۲۰۲۱) تحت عنوان «کیفیت روابط برون‌سپاری لجستیک، رضایت از رابطه، همسویی استراتژی و عملکرد لجستیک - موردی از شرکت‌های تولیدی منتخب در اوگاندا» انجام دادند. استفاده از بینش از نظریه تعهد - اعتماد و ادبیات همسویی استراتژی و استفاده از یک طرح پیمایشی مقطعی با یک پرسشنامه خود ایفا و استفاده از رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری حداقل مربعات جزئی برای تجزیه و تحلیل داده‌های قابل سنجش به دست آمده از مدیران ۱۰۳ شرکت تولیدی در اوگاندا برون‌سپاری عملیات لجستیکی، این مطالعه اثرات عملکرد لجستیک اعتماد را از طریق تعهد، کیفیت روابط برون‌سپاری لجستیک و رضایت از رابطه بررسی کرد. نتایج نشان داد که اعتماد بر عملکرد لجستیک تأثیر می‌گذارد، به‌طور غیرمستقیم از طریق تأثیرات آن

¹. Irina

². Dennis

بر تعهد، کیفیت روابط برون‌سپاری لجستیک و رضایت رابطه، به‌طور متوالی و تأثیرات مثبت رضایت رابطه بر عملکرد لجستیک با بهبود در کیفیت روابط برون‌سپاری لجستیک تقویت می‌شود. همسویی استراتژی تأثیر مثبت قوی بر کیفیت روابط برون‌سپاری لجستیک اعمال کرد. رکسانه و همکاران (۲۰۲۱) تحقیقی تحت عنوان «به سمت چارچوب همسویی سیستم‌های اطلاعاتی در پی شوک‌های برون‌زا: بینش از یک بررسی ادبیات» انجام دادند. همسویی برای موفقیت یک شرکت بسیار مهم است. استراتژیست‌ها و تصمیم‌گیرندگان پیوسته از دشواری همسویی در عمل ابراز تاسف می‌کنند. در این مطالعه، از بررسی ادبیات هرمنوتیکی برای کشف نقش همسویی سیستم‌های اطلاعاتی در داخل و بین سازمان‌ها استفاده شده است. نتایج نشان می‌دهد که تحقیقات آینده باید تأثیرات همزمان سه‌گانه هم‌ترازی (استراتژی، ساختار و محیط) را بر هم‌ترازی IS بررسی کند و هم‌ترازی IS باید در چارچوب سازمان‌های کثرت‌گرا، از طریق ساختارهای نوظهور مانند شبکه‌ها و اکوسیستم‌ها بررسی شود. مدل مفهومی پژوهش در شکل ۱ ارائه شده است و فرضیه‌های پژوهش به صورت زیر می‌باشد.

- H1: اعتماد بر تعهد در شرکت‌های تولیدی در شهرک‌های صنعتی مشهد تأثیر مثبت و معنادار دارد.
- H2: تعهد بر کیفیت رابطه برون‌سپاری لجستیک در شرکت‌های تولیدی در شهرک‌های صنعتی مشهد تأثیر مثبت و معنادار دارد.
- H3: رضایت از رابطه بر کیفیت روابط برون‌سپاری لجستیک در شرکت‌های تولیدی در شهرک‌های صنعتی مشهد تأثیر مثبت و معنادار دارد.
- H4: کیفیت روابط برون‌سپاری لجستیک، تأثیر رضایت از رابطه بر عملکرد لجستیک را تعدیلگری می‌کند.
- H5: اعتماد بر رضایت از رابطه در شرکت‌های تولیدی در شهرک‌های صنعتی مشهد تأثیر مثبت و معنادار دارد.
- H6: عملکرد لجستیک بر رضایت از رابطه در شرکت‌های تولیدی در شهرک‌های صنعتی مشهد تأثیر مثبت و معنادار دارد.
- H7: رضایت از رابطه، رابطه بین اعتماد و عملکرد لجستیک را میانجی‌گری می‌کند.
- H8: همسویی استراتژی بر کیفیت روابط برون‌سپاری لجستیک در شرکت‌های تولیدی شهرک‌های صنعتی مشهد تأثیر مثبت و معنادار دارد.
- H9: همسویی استراتژی بر عملکرد لجستیک در شرکت‌های تولیدی در شهرک‌های صنعتی مشهد تأثیر مثبت و معنادار دارد.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق اقتباس از (مژیو، ۲۰۲۱)

۳. روش

از چشم انداز هدف این پژوهش کاربردی و روش آن پیمایشی - تحلیلی به لحاظ شیوه اجرا بوده و با نرم افزار اسمارت پی ال اس ۳ انجام شده است. جامعه شرکت های تولیدی در شهرک های صنعتی مشهد است برای نمونه گیری در این تحقیق از روش تصادفی ساده استفاده شده که در آن ۵۰ شرکت در نظر گرفته شد که بین هر کدام از آن ها ۴ پرسشنامه توزیع خواهد شد (مدیرعامل، مدیر داخلی، مدیر روابط عمومی، مدیر لجستیک) و جمعاً ۲۰۰ پرسشنامه تهیه و تنظیم شده است. بدین صورت که از میان جامعه شرکت های تولیدی مستقر در شهرک های صنعتی مشهد، ۵۰ شرکت به صورت تصادفی و بدون دخالت سلیقه پژوهشگر انتخاب شدند. برای انتخاب این شرکت ها از فهرست رسمی شرکت های فعال استفاده گردید و با تخصیص یک عدد به هر شرکت، نمونه ها با استفاده از جدول اعداد تصادفی انتخاب شدند. برای انتخاب نمونه ها، ابتدا فهرست کامل شرکت های تولیدی مستقر در شهرک های صنعتی مشهد تهیه و هر شرکت با یک عدد یکتا شماره گذاری شد. سپس با استفاده از جدول اعداد تصادفی، تعداد ۵۰ شرکت از میان آن ها به صورت تصادفی انتخاب شدند. در ادامه، پرسشنامه ها میان مدیرعامل، مدیر داخلی، مدیر روابط عمومی و مدیر لجستیک توزیع گردید. برای سنجش متغیرها از پرسشنامه استاندارد مثیو (۲۰۲۱) استفاده شد. روایی محتوای پرسشنامه به تأیید اساتید و خبرگان که زمینه تخصصی آن ها مدیریت بازاریابی، مدیریت استراتژیک، مدیریت کسب و کار و مدیریت فناوری اطلاعات بوده است، رسید. روایی محتوای پرسشنامه به تأیید اساتید مدیریت رسید. بار عاملی سوالات از ۰/۴ بیشتر بوده و روایی مناسبی دارند. برای اثبات روایی سازه علاوه بر تحلیل عاملی تأییدی از روایی همگرا و واگرا استفاده شد. جدول ۱ ضرایب پایایی و روایی همگرا را نشان داده است. از آنجایی که میانگین واریانس استخراج شده متغیرها حداقل مقدار ۰/۵ را دارا بوده و سازه از روایی هم گرای خوبی برخوردار است. آلفای کرونباخ و پایایی مرکب برای تمامی متغیرها کمتر از ۰/۷ نیست، بنابراین پایایی تأیید می شود. در پژوهش حاضر از روش مربع معادلات جزئی (نرم افزار اسمارت پی ال اس ۳) برای بررسی ارتباط بین متغیرهای استفاده شده است. همچنین آمار توصیفی متغیرهای جمعیت شناختی پژوهش نیز با استفاده از نرم افزار اس پی اس انجام شد.

جدول ۱. روایی هم گرا، آلفای کرونباخ و پایایی مرکب

متغیر	AVE	آلفای کرونباخ	پایایی مرکب (CR)
اعتماد	۰/۶۵۳	۰/۸۲۲	۰/۸۸۲
تعهد	۰/۶۳۰	۰/۸۰۱	۰/۸۶۷
رضایت از رابطه	۰/۶۸۹	۰/۸۴۹	۰/۸۹۸
عملکرد لجستیک	۰/۷۳۱	۰/۸۱۶	۰/۸۹۱
همسویی استراتژی	۰/۷۴۶	۰/۸۲۹	۰/۸۹۸
کیفیت روابط برون سپاری لجستیک	۰/۶۵۰	۰/۸۱۶	۰/۸۷۹

روایی واگرا با استفاده از روش فورنل و لارکر بررسی شده است. از نظر آماری AVE هر متغیر مکنون باید بیشتر از بالاترین توان دوم همبستگی آن متغیر با سایر متغیرهای مکنون باشد یا می توان برای این آزمون، جذر AVE با همبستگی بین متغیرهای مکنون مقایسه شود که باید جذر AVE برای هر متغیر مکنون از مقدار همبستگی آن متغیر با سایر متغیرها بیشتر باشد. اعداد روی قطر اصلی، جذر AVE برای هر سازه را نشان می دهند.

جدول ۲. همبستگی سازه ها و جذر AVE

اعتماد	تعهد	رضایت از رابطه	عملکرد لجستیک	همسویی استراتژی	کیفیت روابط برون سپاری لجستیک
اعتماد	۰/۸۰۸				
تعهد	۰/۵۷۶	۰/۷۹۳			
رضایت از رابطه	۰/۸۰۲	۰/۵۱۵	۰/۸۳۰		
عملکرد لجستیک	۰/۷۴۹	۰/۴۴۴	۰/۸۱۰	۰/۸۵۵	
همسویی استراتژی	۰/۷۶۲	۰/۵۵۰	۰/۸۲۷	۰/۷۹۵	۰/۸۶۳
کیفیت روابط برون سپاری لجستیک	۰/۷۶۰	۰/۵۵۷	۰/۷۹۸	۰/۷۲۰	۰/۸۰۶

همان گونه که در جدول ۲ مشاهده می شود، در بررسی تمام متغیرها جذر AVE هر متغیر از مقدار همبستگی آن متغیر با سایر متغیرها بیشتر است و می توان گفت روایی و اگرایی مدل اندازه گیری تایید می شود.

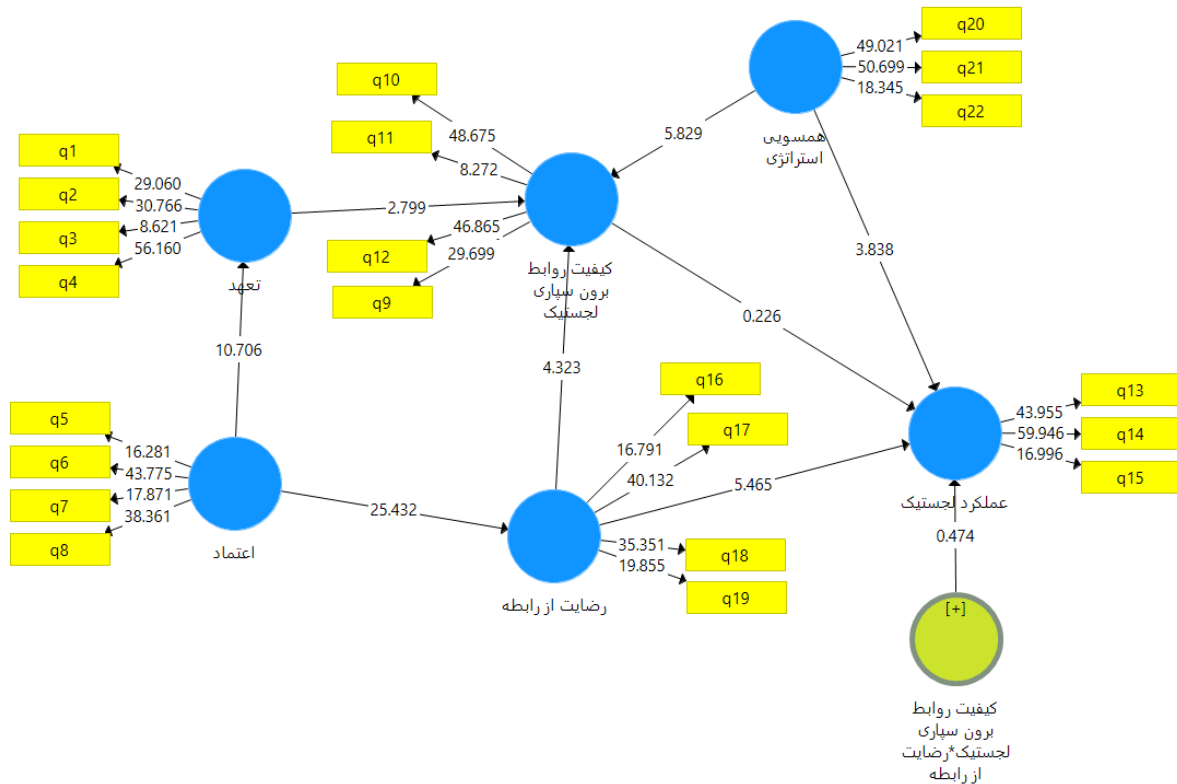
۴. یافته ها

از نظر جمعیتی، بیشترین تعداد پاسخ دهندگان زنان هستند که ۵۱/۵ درصد از جمعیت پاسخ دهندگان را تشکیل داده اند. درصد مردانی که در پاسخ گویی شرکت داشته اند نیز ۴۸/۵ درصد بوده است. از حیث تحصیلات ۲۹/۵ درصد دیپلم و زیر دیپلم، ۱۸/۵ درصد فوق دیپلم و پایین تر، ۲۶ درصد لیسانس و ۲۶ درصد فوق لیسانس و بالاتر بوده اند. از نظر بازه سنی ۱۶/۵ درصد کمتر از ۲۵ سال، ۵۰ درصد بین ۲۵ تا ۳۵ سال، ۲۹ درصد بین ۳۵ تا ۴۵ سال و ۴/۵ درصد بیشتر از ۴۵ سال سن داشته اند. نتایج نرم افزار PLS در دو بخش برازش مدل و آزمون فرضیه ها تحلیل می شود. برای تعیین برازش مدل از دو شاخص ضریب تعیین و معیار استون گیسر استفاده می شود. شاخص اصلی آزمون متغیرهای پنهان وابسته ی مدل، ضریب تعیین است که بیانگر درصد پیش بینی اختلافات متغیر وابسته توسط متغیر مستقل است. مقایسه با اعداد ۰/۶۷، ۰/۳۳ و ۰/۱۹ به ترتیب قابل توجه، متوسط و ضعیف بودن این پیش بینی را نشان می دهد. اگر در یک مدل، روابط بین سازه ها به درستی تعریف شده باشند، سازه ها قادر خواهند بود تا تاثیر کافی بر شاخص های یکدیگر گذاشته و از این راه فرضیه ها به درستی تأیید شوند. مقدار Q^2 باید در مورد تمامی سازه های درونزا محاسبه شود. سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را به عنوان قدرت پیش بینی کم، متوسط و قوی تعیین نموده اند. جدول ۳ شاخص های برازندگی پژوهش را نشان می دهد که هر دو برازندگی مناسبی را نشان می دهند.

جدول ۳. معیار استون-گایسر (Q^2) و ضریب تعیین

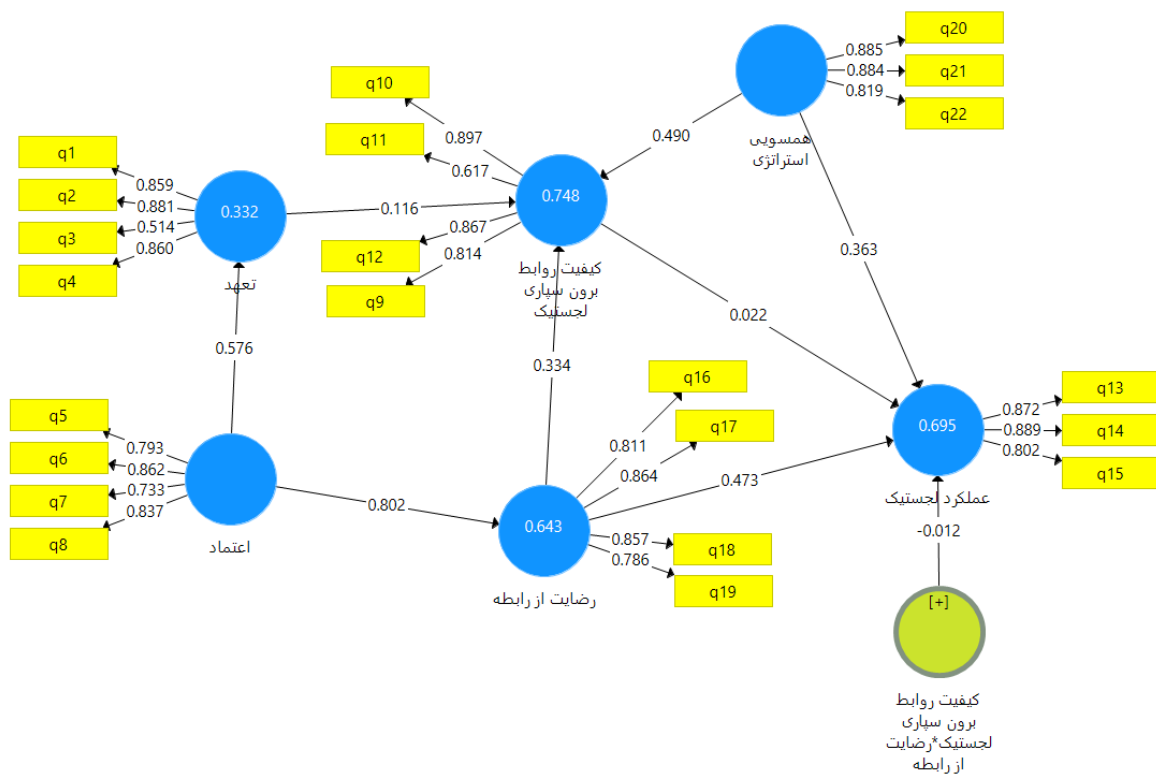
متغیر	معیار استون-گایسر (Q^2)	شدت	ضرایب تعیین R^2
تعهد	۰/۱۸۳	متوسط-قوی	۰/۳۳۲
رضایت از رابطه	۰/۴۱۷	قوی	۰/۶۴۳
عملکرد لجستیک	۰/۴۷۵	قوی	۰/۶۹۵
کیفیت روابط برون سپاری لجستیک	۰/۴۵۳	قوی	۰/۷۴۸

بخش دیگری از خروجی نرم افزار PLS مربوط به آزمون فرضیه‌هاست. پس از تأیید برازش مدل و روایی پرسشنامه که به عنوان بخشی از برازش محسوب می‌شود، باید فرضیه‌های پژوهش مورد آزمون قرار گیرد. ابتدا آزمون معناداری تی مورد استفاده قرار می‌گیرد و با توجه به درصد خطای ۰/۰۵ در نظر گرفته می‌شود معناداری اثرگذاری سنجیده می‌شود. در این مرحله چنانچه قدر مطلق مقدار اماره تی بالاتر از ۱/۹۶ باشد نشان‌دهنده معنادار بودن اثرگذاری مورد سنجش است، در غیر صورت اثرگذاری معنادار در نظر گرفته نمی‌شود. همان‌طور که مشاهده می‌شود شکل ۲ مقادیر آماره تی را نشان داده است. در ادامه مبنای رد یا تأیید فرضیه‌ها بر این اساس در سطح اطمینان ۹۵ درصد صورت خواهد پذیرفت.



شکل ۲. معناداری ضرایب مسیر (آماره تی)

برای بررسی آزمون فرضیه‌ای که دارای متغیر میانجی است از تکنیک بوت استرپینگ در نرم افزار اسمارت پی ال اس ۳ استفاده شده است که به صورت خودکار در ورژن سوم نرم افزار اسمارت پی ال اس در خروجی جدول اثرات غیر مستقیم (specific indirect effect) گزارش می‌گردد. با توجه به این که ضرایب معناداری برای تمام روابط، بیشتر از قدر مطلق ۱/۹۶ شده است، می‌توان پذیرفت که رابطه علی مطرح شده در فرضیه‌ها مورد تأیید است. با توجه به شکل ۳ ضرایب مسیر ساختاری مقدار اثرگذاری بین دو متغیر را نشان می‌دهد. ضرایب مسیر مثبت به معنای مستقیم رابطه و منفی بودن آن به معنی ارتباط غیر مستقیم می‌باشد.



شکل ۳. ضرایب مسیر ساختاری

جدول ۵، خلاصه نتایج آزمون فرضیه‌ها را نشان می‌دهد.

جدول ۵. نتایج آزمون مدل

مسیر مستقیم	ضریب مسیر استاندارد شده	انحراف معیار	آماره t	نتیجه
اعتماد ← تعهد	۰/۵۷۶	۰/۰۵۴	۱۰/۷۰۶	معنادار
اعتماد ← رضایت از رابطه	۰/۸۰۲	۰/۰۳۲	۲۵/۴۳۲	معنادار
تعهد ← کیفیت روابط برون سپاری لجستیک	۰/۱۱۶	۰/۰۴۲	۲/۷۹۹	معنادار
رضایت از رابطه ← عملکرد لجستیک	۰/۴۷۳	۰/۰۸۷	۵/۴۶۵	معنادار
رضایت از رابطه ← کیفیت روابط برون سپاری لجستیک	۰/۳۳۴	۰/۰۷۷	۴/۳۲۳	معنادار
همسویی استراتژی ← عملکرد لجستیک	۰/۳۶۳	۰/۰۹۵	۳/۸۳۸	معنادار
همسویی استراتژی ← کیفیت روابط برون سپاری لجستیک	۰/۴۹۰	۰/۰۸۴	۵/۸۲۹	معنادار
مسیر غیر مستقیم از طریق رضایت از رابطه	ضریب مسیر استاندارد شده	انحراف معیار	آماره t	نتیجه
اعتماد ← عملکرد لجستیک	۰/۳۷۹ = ۰/۸۰۲ * ۰/۴۷۳	۰/۰۶۴	۵/۸۹۲	معنادار
نقش تعدیلگری کیفیت روابط برون سپاری لجستیک	ضریب مسیر استاندارد شده	انحراف معیار	آماره t	نتیجه
کیفیت روابط برون سپاری لجستیک*رضایت از رابطه ← عملکرد لجستیک	-۰/۰۱۲	۰/۰۲۶	۰/۴۷۴	غیر معنادار

نتایج معناداری ضرایب براساس مقدار آماره t گزارش شده است. به طوری که اگر مقدار آماره t از ۱/۹۶ بیشتر باشد، با اطمینان ۹۵ درصد می توان نتیجه گرفت که متغیر مستقل بر متغیر وابسته تاثیر دارد. برای بررسی نقش میانجی رضایت از رابطه از روش بوت استرپ در نرم افزار pls استفاده می شود.

۱.۴. مدل مفهومی پیشنهادی برای زنجیره ارزش

زنجیره ارزش لجستیک به عنوان یکی از اجزای حیاتی در زنجیره تامین، فرآیندی است که طی آن منابع، فعالیت ها و ارتباطات سازمانی به گونه ای مدیریت می شوند که ارزش افزوده برای مشتریان و سازمان ایجاد شود (کریستوفر^۱، ۲۰۱۶). بر اساس یافته های این تحقیق، مدل مفهومی پیشنهادی بر محور عوامل کلیدی زیر استوار است:

- اعتماد و تعهد: اعتماد متقابل میان شرکت های تولیدی و ارائه دهندگان خدمات لجستیکی پایه و اساس ایجاد همکاری پایدار و تعهد بلندمدت است که منجر به کاهش هزینه های نظارت و افزایش همسویی هدف ها می شود. این رابطه باعث افزایش کارایی و کیفیت خدمات لجستیکی شده و در نهایت به خلق ارزش بیشتر در زنجیره تامین کمک می کند.
- کیفیت ارتباط برون سپاری لجستیک: ارتباطات شفاف، منظم و موثر میان طرفین باعث کاهش ریسک ها و سوء تفاهم ها شده و سطح رضایت طرفین را ارتقاء می دهد. رضایت بالاتر، منجر به همکاری بهتر و عملکرد بهینه لجستیکی می شود که نقش مهمی در ارزش آفرینی زنجیره تامین دارد.
- همسویی استراتژیک: هماهنگی استراتژیک بین شرکت های تولیدی و پیمانکاران لجستیکی تضمین می کند که اهداف و سیاست های سازمانی در تمام سطوح زنجیره تأمین همسو و همراستا باشد. این همسویی به بهبود عملکرد لجستیک، کاهش زمان تحویل و افزایش انعطاف پذیری در پاسخ به تغییرات بازار کمک می کند.
- عملکرد لجستیک: عملکرد بالای لجستیکی شامل کاهش هزینه ها، افزایش سرعت و دقت تحویل و بهبود کیفیت خدمات، نهایتاً به ارتقای رضایت مشتریان و افزایش مزیت رقابتی شرکت ها منجر می شود. این عملکرد به عنوان حاصل تعامل مثبت متغیرهای پیشین، شاخص مهمی برای سنجش ارزش آفرینی در زنجیره ارزش لجستیک است.

در این مدل، تاثیرات مستقیم و غیرمستقیم این عوامل بر هم بررسی شده و نشان داده می شود که چگونه ترکیب مناسب آن ها به خلق ارزش افزوده در فرایندهای لجستیکی کمک می کند. به عبارت دیگر، ایجاد اعتماد و تعهد، تقویت کیفیت ارتباطات و همسویی استراتژیک، به صورت هم افزا عملکرد لجستیکی را ارتقا داده و نهایتاً ارزش آفرینی در زنجیره تأمین را تسهیل می کند.

۵. بحث و نتیجه گیری

یافته های این پژوهش، با تبیین روابط میان اعتماد، تعهد، کیفیت ارتباط، رضایت از ارتباطات، همسویی استراتژیک و عملکرد لجستیک، درک جامع تری از سازوکار ارزش آفرینی در برون سپاری لجستیک ارائه می دهد. نوآوری اصلی پژوهش حاضر، تمرکز بر زمینه بومی ایران و بررسی شرکت های تولیدی شهر مشهد است؛ جایی که به دلیل محدودیت های زیرساختی، عدم ثبات اقتصادی و چالش های ارتباطی بین شرکت ها و پیمانکاران لجستیکی، تحلیل عوامل نرم (مانند رضایت از ارتباطات و همسویی استراتژیک) اهمیت مضاعف می یابد. برخلاف مطالعاتی چون مٹیو و همکاران (۲۰۲۱) که در بستر کشورهای آفریقایی و بافت متفاوت اقتصادی انجام شده اند، پژوهش حاضر نشان داد که در فضای صنعتی ایران، کیفیت ارتباطات و رضایت طرفین از تعاملات لجستیکی نقش واسطه ای پررنگ تری نسبت به مطالعات

¹. Christopher

قبلی ایفا می‌کند. این مسأله می‌تواند ناشی از ویژگی‌های فرهنگی و مدیریتی خاص شرکت‌های ایرانی باشد که تأکید بیشتری بر اعتمادسازی، شفافیت اطلاعات و تعاملات مبتنی بر تعهد دارند. از منظر مدیریتی، یافته‌های این تحقیق می‌تواند به مدیران شرکت‌های تولیدی ایرانی کمک کند تا با بهبود روابط ارتباطی و ایجاد همسویی استراتژیک با شرکای لجستیکی، عملکرد عملیات زنجیره تأمین خود را بهبود بخشند. این در حالی است که مطالعات پیشین، کمتر به ارائه مدل‌هایی عملیاتی برای چنین بهبودی در بستر شرکت‌های داخلی پرداخته‌اند. به همین دلیل، می‌توان ادعا کرد که پژوهش حاضر، گامی نو در جهت بومی‌سازی مفاهیم روابط لجستیکی در محیط صنعتی ایران محسوب می‌شود.

فرضیه اول: اعتماد بر تعهد در شرکت‌های تولیدی در شهرک‌های صنعتی مشهد تأثیر مثبت و معنادار دارد.

با توجه به نتایج چون آماره t برابر $10/706$ و از $1/96$ بیشتر است، لذا مسیر معنادار است، با توجه به اینکه ضریب مسیر برابر با $0/576$ و مثبت بنابراین می‌توان گفت، اعتماد بر تعهد در شرکت‌های تولیدی در شهرک‌های صنعتی مشهد تأثیر مثبت و معناداری دارد. از منظر زنجیره ارزش، اعتماد به عنوان یکی از عوامل بنیادین در تقویت ارتباطات و همکاری میان بخش‌های مختلف زنجیره تأمین مطرح است. افزایش اعتماد بین شرکت تولیدی و ارائه‌دهندگان خدمات لجستیکی موجب ارتقای تعهد طرفین می‌شود که این تعهد پایه‌ای برای هماهنگی و همسویی اهداف در زنجیره ارزش است. تعهد بیشتر، به نوبه خود، به بهبود همکاری‌های عملیاتی و ایجاد ارزش افزوده برای مشتریان نهایی منجر می‌شود. اعتماد نمایانگر باور به شایستگی، حسن نیت و انتظار رفتارهای مطلوب از سوی شرکا در زنجیره تأمین است که زمینه‌ساز تعهد بلندمدت و تعامل اثربخش می‌گردد. در واقع، وقتی کارکنان و بخش‌های مختلف سازمان به یکدیگر اعتماد دارند، همکاری و هماهنگی بهینه‌ای شکل می‌گیرد که مستقیماً در کیفیت و کارایی زنجیره ارزش تأثیرگذار است. نتایج این فرضیه با یافته‌های تحقیقات تسه و همکاران (۲۰۱۹)، وانگ و همکاران (۲۰۲۰) و ماثو (۲۰۲۱) همسو بوده و تأکید می‌کند که ایجاد اعتماد یکی از عوامل کلیدی برای تحقق تعهد و در نهایت ارتقای عملکرد در زنجیره ارزش لجستیکی است. در همه مطالعات، اعتماد به عنوان عامل تسهیل‌کننده تعهد بلندمدت در روابط کاری مشاهده شده است که در نهایت به بهبود همکاری‌های عملیاتی و ارزش‌آفرینی برای مشتریان نهایی می‌انجامد. با این حال، تفاوت‌های فرهنگی و ساختاری میان محیط‌های تحقیقاتی (اوگاندا در مطالعه مبنا و مشهد در تحقیق حاضر) ممکن است بر شدت و نحوه شکل‌گیری اعتماد و تعهد تأثیرگذار باشد. به عنوان مثال، در محیط‌های با سطح بالاتر اطمینان سازمانی و فرهنگی که بر روابط انسانی تأکید دارد، رابطه اعتماد و تعهد ممکن است قوی‌تر باشد. در مجموع، یافته‌های این پژوهش و مطالعه متیو و همکاران نشان می‌دهد که توسعه اعتماد می‌تواند به عنوان یک استراتژی کلیدی در مدیریت زنجیره ارزش و لجستیک مورد توجه قرار گیرد تا با افزایش تعهد، عملکرد بهینه و ارزش‌آفرینی برای مشتریان تضمین شود. این موضوع اهمیت ایجاد بسترهای سازمانی و فرهنگی مناسب برای تقویت اعتماد در شبکه‌های زنجیره تأمین را برجسته می‌سازد تسه و همکاران (۲۰۱۹) نیز بر نقش حیاتی اعتماد و تعهد در ایجاد همکاری‌های مؤثر در زنجیره تأمین تأکید کرده‌اند و یافته‌های آن‌ها با نتایج این تحقیق درباره اهمیت این متغیرها در بهبود عملکرد لجستیک تطابق دارد. مطالعه وانگ و همکاران (۲۰۲۰) به بررسی اثرات حکمرانی قراردادی و رابطه‌ای بر اثربخشی هم‌پذیری لجستیک پرداخته و نشان داده است که حکمرانی رابطه‌ای مبتنی بر اعتماد و تعهد، تأثیر قوی‌تری نسبت به جنبه‌های قراردادی بر بهبود عملکرد لجستیک دارد. این موضوع کاملاً با یافته‌های پژوهش حاضر که نقش کیفیت رابطه و رضایت از رابطه را پررنگ می‌کند، همخوانی دارد.

فرضیه دوم: تعهد بر کیفیت رابطه برون‌سپاری لجستیک در شرکت‌های تولیدی در شهرک‌های صنعتی مشهد تأثیر مثبت و معنادار دارد.

با توجه به نتایج آماره t برابر $2/799$ و از $1/96$ بیشتر است، لذا مسیر معنادار است، باتوجه به اینکه ضریب مسیر برابر با $0/116$ و مثبت بنابراین می توان گفت، تعهد بر کیفیت رابطه برون سپاری لجستیک در شرکت های تولیدی در شهرک های صنعتی مشهد تأثیر مثبت و معناداری دارد. از منظر زنجیره ارزش، تعهد به عنوان عامل کلیدی در تقویت روابط همکاری بلندمدت و ارتقای کیفیت تعاملات بین شرکت های تولیدی و ارائه دهندگان خدمات لجستیکی محسوب می شود. افزایش تعهد، موجب تقویت سرمایه گذاری های هدفمند در ایجاد و حفظ تعاملات تجاری سودمند متقابل می گردد که این امر منجر به بهبود کیفیت رابطه برون سپاری لجستیک و در نتیجه هماهنگی بهتر در زنجیره ارزش می شود. تعهد باعث می شود شرکت های برون سپاری لجستیک در جهت ایجاد، توسعه و حفظ روابط کیفی فعالیت کنند که این فرایند، بخش مهمی از ارزش آفرینی در زنجیره تأمین است. در واقع، تعهد زمینه ساز همکاری های اثربخش و پایدار است که به ارتقای کارایی و اثربخشی کل زنجیره ارزش منجر می شود. نتایج این فرضیه با یافته های تحقیقات یانگ و همکاران (۲۰۱۹)، فینز و همکاران (۲۰۰۸)، سیشوز و همکاران (۲۰۱۷) و مٹیو (۲۰۲۱) همسو بوده و اهمیت تعهد را در بهبود کیفیت روابط برون سپاری لجستیک و ارتقای عملکرد زنجیره تأمین تأیید می کند. مطالعه مٹیو و همکاران به نقش تعهد در تقویت کیفیت روابط برون سپاری لجستیک تأکید کرده است و یافته های ما کاملاً با این نتیجه همسو است. هر دو تحقیق نشان می دهند که تعهد موجب ایجاد همکاری های بلندمدت و حفظ تعاملات سودمند می شود که در نهایت کیفیت روابط و کارایی زنجیره ارزش را بهبود می بخشد. با این تفاوت که مطالعه مٹیو در زمینه شرکت های تولیدی اوگاندا انجام شده و تفاوت های فرهنگی و ساختاری ممکن است شدت این رابطه را تحت تأثیر قرار دهد. یانگ و همکاران نیز به اهمیت تعهد در بهبود روابط زنجیره تأمین و افزایش همکاری های اثربخش اشاره کرده اند. یافته های ما با این مطالعه همخوانی دارد، اما یانگ و همکاران بیشتر بر ابعاد روانشناختی تعهد تمرکز داشته اند، در حالی که در پژوهش حاضر، علاوه بر این، نقش تعهد در بهبود کیفیت روابط برون سپاری لجستیک و تأثیر آن بر کل زنجیره ارزش برجسته شده است. مطالعه فینز و همکاران تعهد را به عنوان عامل کلیدی برای سرمایه گذاری های هدفمند در روابط تجاری می شناسد که در نهایت به بهبود کیفیت رابطه و کارایی زنجیره تأمین منجر می شود. یافته های ما مشابه این دیدگاه است و تأکید دارد که تعهد زمینه ساز همکاری های پایدار و موثر در زنجیره ارزش لجستیک است، هرچند تفاوت محیطی و صنعتی ممکن است میزان اثرگذاری را تغییر دهد. سیشوز و همکاران بر نقش تعهد در حفظ و توسعه روابط کیفی میان شرکا در زنجیره تأمین تأکید دارند، که این امر موجب ارتقای هماهنگی و کارایی در کل زنجیره می شود. یافته های این تحقیق نیز همسو با این موضوع است و نشان می دهد که تعهد عامل کلیدی در بهبود کیفیت رابطه برون سپاری لجستیک و ایجاد ارزش افزوده در زنجیره تأمین است.

فرضیه سوم: رضایت از رابطه بر کیفیت روابط برون سپاری لجستیک در شرکت های تولیدی در شهرک های صنعتی مشهد تأثیر مثبت و معنادار دارد.

با توجه به نتایج چون آماره t برابر $4/323$ و از $1/96$ بیشتر است، لذا مسیر معنادار است، باتوجه به اینکه ضریب مسیر برابر با $0/334$ و مثبت بنابراین می توان گفت، رضایت از رابطه بر کیفیت روابط برون سپاری لجستیک در شرکت های تولیدی در شهرک های صنعتی مشهد تأثیر مثبت و معناداری دارد، با توجه به ضریب مثبت به دست آمده می توان با افزایش رضایت از رابطه، کیفیت روابط برون سپاری لجستیک در شرکت های تولیدی در شهرک های صنعتی مشهد را افزایش داد. یافته های پژوهش نشان می دهد که هرچه سطح رضایت شرکت های تولیدی از تعاملات و همکاری با ارائه دهندگان خدمات لجستیکی بالاتر باشد، کیفیت ارتباطات و روابط برون سپاری لجستیک نیز بهبود یافته و این امر موجب افزایش هماهنگی و همکاری موثر بین طرفین می شود. از منظر مدیریت زنجیره ارزش، رضایت از رابطه نه تنها بازتاب دهنده تجربه مثبت شرکت ها در بهره گیری از خدمات لجستیکی است، بلکه به عنوان یک عامل کلیدی در تقویت

و توسعه روابط کیفی میان بازیگران زنجیره تأمین عمل می‌کند که این روابط کیفی، پایه‌ای برای خلق ارزش بیشتر و افزایش رضایت نهایی مشتریان در کل زنجیره تأمین به شمار می‌رود. در نتیجه، مدیریت موثر رضایت از رابطه در فرایند برون‌سپاری لجستیک می‌تواند به بهبود کیفیت روابط، ارتقای عملکرد زنجیره تأمین و ایجاد مزیت رقابتی پایدار برای شرکت‌های تولیدی منجر شود. نتایج حاصل از این فرضیه با نتایج براون و همکاران (۲۰۲۰)؛ چوو همکاران (۲۰۱۲) و مئو (۲۰۲۱) همسو می‌باشد.

فرضیه چهارم: کیفیت روابط برون‌سپاری لجستیک، تاثیر رضایت از رابطه بر عملکرد لجستیک را تعدیلگری می‌کند. با توجه به نتایج به دست آمده از تحقیق چون آماره t برابر $۰/۴۷۴$ و از $۱/۹۶$ کمتر است، لذا مسیر معنادار نیست، یعنی، کیفیت روابط برون‌سپاری لجستیک، تاثیر رضایت از رابطه بر عملکرد لجستیک را تعدیلگری نمی‌کند. بنابراین فرضیه چهارم با اطمینان ۹۵ درصد تایید نمی‌شود. از منظر تئوریک و مطالعات پیشین، یافته‌ها در این زمینه متنوع و گاهی متناقض بوده‌اند. برای مثال، مئو و همکاران (۲۰۲۱) نقش تعدیلگری کیفیت روابط را تأیید کرده‌اند و معتقدند که کیفیت بالای روابط می‌تواند اثر رضایت را بر عملکرد لجستیک تقویت نماید. با این حال، سایر پژوهش‌ها مانند وانگ و همکاران (۲۰۲۰) و برخی مطالعات در زمینه مدیریت زنجیره تأمین گزارش کرده‌اند که کیفیت روابط ممکن است بیشتر نقش میانجی داشته باشد تا تعدیلگر، یا اینکه تاثیر تعدیلگری آن تحت شرایط خاص محیطی و فرهنگی قابل مشاهده است. عدم تأیید نقش تعدیلگری در پژوهش حاضر می‌تواند ناشی از عوامل زمینه‌ای و شرایط خاص محیط شرکت‌های تولیدی مشهد باشد. ممکن است در این محیط، رضایت از رابطه به حدی قوی و مستقلاً تاثیرگذار باشد که کیفیت روابط نتواند بر این اثرگذاری تأثیر تعدیلی قابل توجهی داشته باشد. همچنین، امکان دارد عوامل بیرونی دیگری مانند سیاست‌های سازمانی، ساختار بازار و ویژگی‌های فرهنگی، نقش تعیین‌کننده‌تری در شکل‌گیری عملکرد لجستیک ایفا کنند که جایگاه تعدیلگری کیفیت روابط را کمرنگ می‌سازد. بنابراین، رد شدن این فرضیه نه به معنای کم‌اهمیت بودن کیفیت روابط، بلکه نشان‌دهنده پیچیدگی و چندبعدی بودن روابط در مدیریت زنجیره تأمین است. این یافته پیشنهاد می‌کند که پژوهش‌های آتی به بررسی دقیق‌تر نقش میانجی‌گری کیفیت روابط و شرایط زمینه‌ای مؤثر بر آن بپردازند تا سازوکارهای دقیق‌تر خلق ارزش در زنجیره لجستیک تبیین شود.

فرضیه پنجم: اعتماد بر رضایت از رابطه در شرکت‌های تولیدی در شهرک‌های صنعتی مشهد تاثیر مثبت و معنادار دارد.

با توجه به نتایج آماره t برابر $۲۵/۴۳۲$ و از $۱/۹۶$ بیشتر است، لذا مسیر معنادار است، با توجه به اینکه ضریب مسیر برابر $۰/۸۰۲$ و مثبت. بنابراین می‌توان گفت، اعتماد بر رضایت از رابطه در شرکت‌های تولیدی در شهرک‌های صنعتی مشهد تأثیر مثبت و معناداری دارد، اعتماد به عنوان پایه و اساس روابط تجاری، زمینه‌ساز ایجاد احساس اطمینان و اطمینان خاطر در شرکت‌های تولیدی است که به نوبه خود رضایت از رابطه را افزایش می‌دهد. وقتی شرکت‌ها به شایستگی و حسن نیت شرکای لجستیکی خود اعتماد دارند، همکاری‌های بلندمدت و پایدار شکل می‌گیرد که موجب بهبود کیفیت تعاملات و تبادل اطلاعات می‌شود. این فرآیند در نهایت منجر به افزایش رضایت شرکت‌های تولیدی از روابط برون‌سپاری لجستیک می‌شود. از منظر ارزش‌آفرینی، افزایش رضایت از رابطه، توانمندی شرکت‌ها را در هماهنگی بهتر و ارائه خدمات با کیفیت به مشتریان نهایی تقویت می‌کند و بدین ترتیب ارزش بیشتری در کل زنجیره تأمین خلق می‌شود. بنابراین، اعتماد به عنوان محرکی کلیدی در بهبود رضایت از رابطه، نقش مؤثری در افزایش کارایی و اثربخشی زنجیره ارزش و ایجاد مزیت رقابتی پایدار ایفا می‌کند. نتایج این فرضیه با نتایج تحقیق کنمیر و همکاران (۲۰۰۵) و مئو (۲۰۲۱) همسو می‌باشد.

فرضیه ششم: رضایت از رابطه بر عملکرد لجستیک در شرکت های تولیدی در شهرک های صنعتی مشهد تاثیر مثبت و معنادار دارد.

با توجه به نتایج چون آماره t برابر $5/465$ و از $1/96$ بیشتر است، لذا مسیر معنادار است، با توجه به اینکه ضریب مسیر برابر با $0/473$ و مثبت بنابراین می توان گفت، از دیدگاه مدیریت زنجیره ارزش، رضایت از رابطه نشان دهنده تجربه مثبت و ارزیابی مطلوب شرکت های تولیدی از همکاری و تعاملاتشان با ارائه دهندگان خدمات لجستیکی است که بهبود عملکرد لجستیک را تسهیل می کند. زمانی که رضایت از رابطه بالا باشد، سطح همکاری، هماهنگی و تبادل اطلاعات بین طرفین افزایش می یابد که این عوامل باعث افزایش کارایی، کاهش هزینه ها، بهبود کیفیت خدمات و تسریع در تحویل می شود. به این ترتیب، ارتقای رضایت از رابطه یکی از مولفه های کلیدی در بهبود عملکرد لجستیک است که در نهایت به خلق ارزش بیشتر برای مشتری نهایی و بهبود مزیت رقابتی کل زنجیره تأمین منجر می شود. بنابراین، مدیریت رضایت از رابطه به عنوان یک استراتژی مهم، نقش حیاتی در افزایش بهره وری و اثربخشی عملکرد لجستیک در شرکت های تولیدی ایفا می کند. بنابراین فرضیه ششم با اطمینان 95 درصد تایید می شود. مسلماً هنگامی که دو فرد حقیقی یا حقوقی از یک رابطه کاری با هم رضایت داشته باشند عملکرد هر دو طرف نیز بهبود می یابد. یعنی در واقع می توان عنوان کرد که ارائه دهندگان لجستیک در عملیات و فرآیندهای لجستیک یک شرکت، رضایت کاربر لجستیک مرکزی شرکت را افزایش می دهد و عملکرد لجستیک را بهبود می بخشد. نتایج این فرضیه با نتایج نیاگا و همکاران (2010)؛ مگنانی و همکاران (2019) و همچنین مٹیو (2021) همسو می باشد.

فرضیه هفتم: رضایت از رابطه، رابطه بین اعتماد و عملکرد لجستیک را میانجی گری می کند.

با توجه به نتایج چون آماره t برای مسیر اعتماد بر رضایت از رابطه برابر با $25/432$ و از $1/96$ بیشتر است و همچنین مسیر رضایت از رابطه بر عملکرد لجستیک برابر با $5/465$ و از $1/96$ بیشتر است، همچنین مقدار آماره t براساس روش بوت استرپ برابر با $5/892$ و از $1/96$ بیشتر است، لذا مسیر غیر مستقیم تأثیر اعتماد بر عملکرد لجستیک از طریق رضایت از رابطه مشتریان معنادار است، ضریب مسیر برابر با $0/379$ که حاصلضرب دو ضریب مسیر تأثیر اعتماد بر رضایت از رابطه ($0/802$) و رضایت از رابطه بر عملکرد لجستیک ($0/473$) است. بنابراین فرضیه هفتم با اطمینان 95 درصد تایید می شود.

از منظر مدیریت زنجیره ارزش، اعتماد پایه اصلی ایجاد روابط مستحکم و قابل اتکا بین شرکت تولیدی و ارائه دهنده خدمات لجستیکی است؛ اما این اعتماد زمانی به خلق ارزش واقعی در زنجیره تأمین منجر می شود که در قالب رضایت از رابطه تجلی یابد. رضایت از رابطه نمایانگر درک مثبت و تجربه موفق همکاری است که منجر به افزایش هماهنگی عملیاتی، تبادل موثر اطلاعات و بهبود کیفیت خدمات لجستیکی می شود. این فرآیند ارتقای رضایت، باعث بهبود عملکرد لجستیک و افزایش کارایی زنجیره تأمین می گردد که نهایتاً منجر به ایجاد ارزش افزوده بیشتر برای مشتری نهایی می شود. بنابراین، رضایت از رابطه نقش کلیدی میانجی را بازی می کند که اعتماد را به عملکرد بهتر لجستیک و ارزش آفرینی مستمر در زنجیره تأمین پیوند می دهد. مدیریت هوشمندانه این رضایت می تواند منجر به مزیت رقابتی پایدار و بهبود رضایت مشتریان در کل چرخه ارزش گردد. نتایج این فرضیه با نتایج چو و همکاران (2012)؛ هیلگر و همکاران (2007)؛ شین و همکاران (2018) و مٹیو (2021) همسو می باشد.

فرضیه هشتم: همسویی استراتژی بر کیفیت روابط برون سپاری لجستیک در شرکت های تولیدی در شهرک های صنعتی مشهد تاثیر مثبت و معنادار دارد.

با توجه به نتایج چون آماره t برابر $5/829$ و از $1/96$ بیشتر است، لذا مسیر معنادار است، با توجه به اینکه ضریب مسیر برابر با $0/490$ و مثبت بنابراین می توان گفت، همسویی استراتژی بر کیفیت روابط برون سپاری لجستیک در شرکت های

تولیدی در شهرک‌های صنعتی مشهد تأثیر مثبت و معناداری دارد، با توجه به ضریب مثبت به دست آمده می‌توان با افزایش همسویی استراتژی، کیفیت روابط برون‌سپاری لجستیک در شرکت‌های تولیدی در شهرک‌های صنعتی مشهد را افزایش داد و همچنین اگر همسویی استراتژی کاهش یابد، کیفیت روابط برون‌سپاری لجستیک در شرکت‌های تولیدی در شهرک‌های صنعتی مشهد نیز کاهش می‌یابد. بنابراین فرضیه هشتم با اطمینان ۹۵ درصد تایید می‌شود. همسویی استراتژیک به معنای تطابق و هماهنگی اهداف، سیاست‌ها و فرایندهای شرکت تولیدی با اهداف و روش‌های ارائه‌دهنده خدمات لجستیکی است. این هماهنگی استراتژیک باعث می‌شود که هر دو طرف بتوانند درک مشترکی از انتظارات، مسئولیت‌ها و اولویت‌ها داشته باشند که زمینه‌ساز همکاری‌های موثر و روابط پایدار است. از منظر مدیریت زنجیره ارزش، این همسویی موجب افزایش کیفیت روابط می‌شود زیرا ارتباطات شفاف‌تر، تبادل اطلاعات دقیق‌تر و همکاری سازنده‌تری را بین شرکا فراهم می‌آورد. زمانی که استراتژی‌های شرکت تولیدی و تامین‌کننده لجستیکی همسو باشد، بخش‌های مختلف زنجیره تأمین بهتر می‌توانند وظایف خود را هماهنگ کرده و از دوباره‌کاری و تعارض جلوگیری کنند که این امر منجر به افزایش بهره‌وری، کاهش هزینه‌ها و بهبود کیفیت خدمات لجستیکی می‌شود. در نتیجه، همسویی استراتژیک بهبود کیفیت روابط برون‌سپاری لجستیک را تسهیل می‌کند که این خود منجر به افزایش هماهنگی عملیاتی و کارایی کل زنجیره تأمین می‌گردد. این هماهنگی و کیفیت بالای روابط، نهایتاً به خلق ارزش بیشتر برای مشتری نهایی منجر می‌شود، چرا که فرایندهای لجستیکی بهینه‌تر و پاسخگوتر، خدمات بهتری را در زمان مناسب و با هزینه کمتر ارائه می‌دهند. بنابراین، مدیریت دقیق و هوشمندانه همسویی استراتژیک در زنجیره تأمین، کلیدی برای تضمین مزیت رقابتی پایدار و ارتقای ارزش‌آفرینی در کل چرخه تأمین و لجستیک است. نتایج این فرضیه با نتایج فرخ و همکاران (۲۰۲)، زیمرمان و همکاران (۲۰۱۹) و همچنین مٹیو و همکاران (۲۰۲۱) همسو می‌باشد.

فرضیه نهم: همسویی استراتژی بر عملکرد لجستیک در شرکت‌های تولیدی در شهرک‌های صنعتی مشهد تأثیر مثبت و معنادار دارد.

با توجه به نتایج چون آماره t برابر $3/838$ و از $1/96$ بیشتر است، لذا مسیر معنادار است، با توجه به اینکه ضریب مسیر برابر با $0/363$ و مثبت بنابراین می‌توان گفت، همسویی استراتژی بر عملکرد لجستیک در شرکت‌های تولیدی در شهرک‌های صنعتی مشهد تأثیر مثبت و معناداری دارد، با توجه به ضریب مثبت به دست آمده می‌توان با افزایش همسویی استراتژی، عملکرد لجستیک در شرکت‌های تولیدی در شهرک‌های صنعتی مشهد را افزایش داد و همچنین اگر همسویی استراتژی کاهش یابد، عملکرد لجستیک در شرکت‌های تولیدی در شهرک‌های صنعتی مشهد نیز کاهش می‌یابد. بنابراین فرضیه هشتم با اطمینان ۹۵ درصد تایید می‌شود. همسویی استراتژیک به معنای تطابق و هماهنگی اهداف، سیاست‌ها، فرآیندها و منابع بین شرکت تولیدی و ارائه‌دهندگان خدمات لجستیکی است که باعث می‌شود تمامی بخش‌های زنجیره تأمین به صورت یکپارچه و هم‌افزا فعالیت کنند. این هماهنگی باعث بهبود جریان اطلاعات، کاهش تضادها و افزایش همکاری میان شرکای زنجیره تأمین می‌شود که در نهایت به بهینه‌سازی فرایندهای لجستیکی منجر می‌گردد. از منظر مدیریت زنجیره ارزش، همسویی استراتژیک، زیرساخت اصلی برای ایجاد عملکرد برتر لجستیک است که با ارتقای کارایی، انعطاف‌پذیری و پاسخگویی در کل زنجیره تأمین همراه است. این هماهنگی استراتژیک موجب می‌شود تا شرکت‌ها بتوانند خدمات لجستیکی با کیفیت بالاتر، هزینه‌های کمتر و زمان تحویل کوتاه‌تر را به مشتریان نهایی ارائه دهند. به بیان دیگر، همسویی استراتژیک به عنوان یک عامل تسهیل‌کننده، موجب ارتقای عملکرد لجستیک شده و این عملکرد بهبود یافته، ارزش افزوده بیشتری برای مشتریان خلق می‌کند. عملکرد بهتر لجستیک در نتیجه همسویی استراتژیک، شامل کاهش زمان‌های توقف، بهینه‌سازی موجودی‌ها، افزایش دقت تحویل و بهبود سطح خدمات است که این عوامل مستقیماً در افزایش رضایت مشتری و تقویت مزیت رقابتی شرکت نقش دارند. بنابراین،

مدیریت مؤثر همسویی استراتژیک یکی از عناصر کلیدی در تضمین عملکرد بالای لجستیک و تحقق ارزش آفرینی پایدار در کل زنجیره تأمین محسوب می شود. به این ترتیب، تمرکز بر همسویی استراتژیک به شرکت های تولیدی کمک می کند تا با ایجاد هماهنگی کامل بین اهداف داخلی و شرکای لجستیک، عملکرد بهتری داشته و ارزش واقعی را برای مشتریان خود خلق کنند. نتایج این فرضیه با نتایج کاتز و همکاران (۲۰۱۶)؛ رودریگرس و همکاران (۲۰۰۴)؛ گاتورنا (۲۰۱۶) و مٹیو (۲۰۲۱) همسو می باشد.

بر اساس فرضیه اول تحقیق پیشنهاد می شود که:

استفاده از وسائل و تجهیزات پیشرفته و مسائل فنی و عملیاتی می تواند اعتماد را در بین شرکت های دیگر ایجاد کند و به همین دلیل پیشنهاد می شود که از این مسائل در شرکت های لجستیک استفاده شود. شرکت های تولیدی می توانند با شفاف سازی شرایط قرارداد، صداقت در تعاملات و پایبندی به تعهدات، اعتماد را در روابط بلندمدت با تأمین کنندگان و پیمانکاران لجستیک افزایش دهند. استفاده از پلتفرم های دیجیتال شفاف (مانند سامانه های ردیابی سفارش، ثبت قراردادهای دیجیتال و بازخوردهای عملکردی) می تواند باعث اطمینان بیشتر بین طرفین شود. مدیران باید فرهنگ سازمانی مبتنی بر صداقت و وفاداری را در زنجیره تأمین توسعه دهند. این مهم می تواند از طریق آموزش کارکنان در سطوح مختلف در خصوص اهمیت اعتماد در روابط بین سازمانی و بین فردی و به ویژه در فرایندهای زنجیره تأمین باشد. ایجاد مشوق هایی برای تقویت رفتارهای اعتمادسازانه مانند تحویل به موقع، پاسخگویی شفاف و ارائه بازخورد منظم نیز موثر است. شرکت ها باید در فرآیند ارزیابی تأمین کنندگان، شاخص هایی مانند صداقت در تعاملات پیشین، شفافیت مالی و تعهد به قرارداد را ملاک قرار دهند. ایجاد روابط بلندمدت به جای تمرکز صرف بر قراردادهای کوتاه مدت و ارزان قیمت، به تقویت تعهد و همکاری منجر می شود. مدیران باید قراردادهای مبتنی بر عملکرد را برای ایجاد انگیزه در حفظ اعتماد متقابل توسعه دهند.

بر اساس فرضیه دوم تحقیق پیشنهاد می شود که:

به جای تعهدات کوتاه مدت و گذرا از تعهدات بلندمدت استفاده شود که این مساله باعث جذب مشتریان و همچنین کیفیت بالای تعهدات خواهد شد؛ همچنین ایجاد روابط مستمر و دائمی می تواند تاثیر زیادی بر کیفیت داشته باشد. شرکت های تولیدی باید سازوکارهایی برای افزایش تعهد در سطح سازمانی و بین سازمانی طراحی و اجرا کنند. در گام نخست، تدوین و اجرای قراردادهای شفاف، دقیق و متعهدکننده می تواند نقش مهمی در تقویت احساس مسئولیت بین طرفین ایفا کند. توصیه می شود شاخص های عملکرد کلیدی در قراردادها گنجانده شوند و با ارزیابی منظم عملکرد پیمانکاران، میزان پایبندی به تعهدات مورد سنجش قرار گیرد. همچنین لازم است مدیران لجستیک با استفاده از ابزارهایی مانند جلسات بازخورد منظم، ارزیابی های دوره ای و گزارش های عملکرد، سطح تعهد شرکای لجستیک را بررسی و بهبود دهند. ایجاد انگیزه برای تأمین کنندگان از طریق پاداش های عملکردی، فرصت ادامه همکاری بلندمدت و حتی ارائه امتیازاتی چون پرداخت زود هنگام یا قراردادهای انحصاری می تواند آن ها را به تعهد بیشتر نسبت به شرکت ترغیب کند. به علاوه، استفاده از فناوری های مدیریت زنجیره تأمین مانند سامانه های ERP و نرم افزارهای ردیابی عملکرد تأمین کنندگان نیز می تواند فرآیند تعهدپذیری را شفاف، قابل ارزیابی و قابل بهبود سازد. در مجموع، افزایش سطح تعهد در روابط برون سپاری لجستیک موجب کاهش هزینه های سربار، افزایش قابلیت اطمینان در تحویل، ارتقای کیفیت خدمات و افزایش مزیت رقابتی خواهد شد، به ویژه برای شرکت های تولیدی مستقر در شهرک های صنعتی که وابستگی زیادی به لجستیک کارآمد دارند.

بر اساس فرضیه سوم تحقیق پیشنهاد می شود که:

مشورت گرفتن بین شرکت کاربر و شرکت ارائه دهنده لجستیک می‌تواند باعث بهبود کیفیت شود که پیشنهاد می‌شود تعاملات بین این دو شرکت همیشگی باشد که کیفیت لجستیک به نحو احسن بیشتر و بهتر شود؛ از طرفی پیشنهاد می‌شود که مشکلاتی که در مسیر ارائه لجستیک روی می‌دهد همیشه با مصالحه و دوستانه مورد بررسی قرار گیرد و سعی شود که از اشتباهات گذشته در راستای بهبود آینده تلاش شود. اولین اقدام، طراحی سیستم‌های ارزیابی منظم برای سنجش میزان رضایت از جنبه‌های مختلف رابطه (مانند عملکرد، شفافیت، پاسخ‌گویی و انعطاف‌پذیری) است. استفاده از ابزارهایی نظیر نظرسنجی‌های دوره‌ای از مدیران تدارکات، جلسات بازبینی عملکرد و مصاحبه‌های ساختاریافته می‌تواند نقاط قوت و ضعف رابطه را آشکار کند. همچنین لازم است نتایج این ارزیابی‌ها به تصمیمات اجرایی منجر شود؛ برای مثال، در صورت رضایت بالا، قراردادهای بلندمدت یا مشوق‌های مالی پیشنهاد گردد و در صورت نارضایتی، اقدامات اصلاحی مشخصی برای بهبود رابطه طراحی شود. از سوی دیگر، ایجاد کانال‌های ارتباطی مؤثر، شفاف و دوسویه بین شرکت تولیدی و پیمانکار لجستیک به افزایش رضایت کمک می‌کند. تشکیل کمیته‌های مشترک بررسی مسائل لجستیکی، پشتیبانی از درخواست‌های منطقی پیمانکاران و تسهیل دسترسی به اطلاعات مورد نیاز، زمینه‌ساز ایجاد رابطه‌ای متقابل، منصفانه و رضایت‌بخش خواهد بود. شرکت‌های تولیدی می‌توانند با تعریف شاخص‌هایی برای "رضایت طرف مقابل"، یعنی رضایت تأمین‌کنندگان از تعامل با شرکت نیز، رویکردی برد-برد در مدیریت روابط اتخاذ کنند. به‌علاوه، توسعه برنامه‌های وفادارسازی برای پیمانکاران با عملکرد بالا، نظیر اولویت در پروژه‌های آینده، کاهش شرایط تضمینی در قراردادهای یا ارائه تسهیلات مالی، می‌تواند رضایت آن‌ها را افزایش داده و در نتیجه، کیفیت روابط برون‌سپاری به شکل چشم‌گیری ارتقا یابد. در مجموع، تمرکز بر بهبود مستمر رضایت از رابطه، موجب افزایش تعهد متقابل، پایداری تعاملات و اثربخشی فرآیندهای زنجیره تأمین خواهد شد، که برای شرکت‌های مستقر در شهرک‌های صنعتی که با محدودیت منابع و زمان مواجه‌اند، بسیار حیاتی است.

بر اساس فرضیه پنجم تحقیق پیشنهاد می‌شود که:

برای بهبود رضایت سعی شود که کارکنان خط مقدم دارای بهترین شایستگی‌ها در زمینه کاری خود باشند و علاوه بر توانایی تخصصی در رشته کاری خود دارای قدرت روابط عمومی بالا نیز داشته باشند. توصیه می‌شود مدیران این شرکت‌ها به‌طور فعالانه در جهت تقویت اعتماد در تعاملات برون‌سازمانی خود گام بردارند تا بتوانند رضایتمندی طرفین را در سطح مطلوب حفظ کنند. برای این منظور، نخستین اقدام، شفاف‌سازی فرآیندها و انتظارات در قراردادهای برون‌سپاری است. تدوین دقیق مفاد همکاری، تعهدات طرفین، شاخص‌های عملکردی و رویه‌های حل اختلاف باعث می‌شود، ابهامات کاهش یافته و فضای اعتماد تقویت گردد. در کنار آن، رعایت انصاف در تخصیص منابع، تعیین قیمت‌ها و زمان‌بندی تحویل خدمات، نقش مهمی در شکل‌گیری برداشت مثبت از طرف مقابل دارد. دوم، ثبات در رفتار سازمانی و پایبندی به وعده‌ها، عاملی حیاتی برای افزایش اعتماد است. شرکت‌هایی که عملکردی پیش‌بینی‌پذیر، منسجم و منطبق با توافقات پیشین دارند، در ذهن شرکای خود به‌عنوان سازمان‌هایی قابل اعتماد تثبیت می‌شوند. در این راستا، پیشنهاد می‌شود مدیران از هرگونه تغییر ناگهانی و بدون اطلاع در سیاست‌های همکاری پرهیز کرده و شفافیت در تصمیم‌گیری‌ها را حفظ کنند. سوم، تعامل مستمر و ارتباط مؤثر میان طرفین، به‌ویژه در شرایط بحرانی یا عدم تحقق اهداف، باعث کاهش تنش‌ها و افزایش درک متقابل می‌شود. تشکیل جلسات دوره‌ای، ارائه بازخوردهای محترمانه و به‌موقع، و دعوت از شرکای لجستیک برای مشارکت در تصمیم‌سازی‌ها، اعتماد را تقویت می‌کند و زمینه‌ساز افزایش رضایت می‌شود. چهارم، استفاده از فناوری‌های نوین مانند پلتفرم‌های مشترک رصد عملکرد، گزارش‌دهی آنلاین و ردیابی زنجیره تأمین به شفافیت بیشتر کمک کرده و احساس کنترل و اطمینان را در هر دو طرف افزایش می‌دهد. این اقدامات نه تنها موجب رشد رضایت از رابطه می‌شوند، بلکه در بلندمدت باعث کاهش هزینه‌های ناشی از اختلافات و

اختلالات نیز خواهند شد. در نهایت، توصیه می شود شرکت های تولیدی از شاخص های سنجش اعتماد استفاده کنند تا بتوانند به صورت نظام مند، وضعیت روابط خود را پایش کرده و بر اساس تحلیل داده ها، اقدامات اصلاحی یا تقویتی انجام دهند. حفظ و توسعه اعتماد، بنیان رضایت پایدار و روابط مؤثر در برون سپاری است که به بهبود عملکرد کل زنجیره ارزش کمک می کند.

بر اساس نتایج به دست آمده از فرضیه ششم تحقیق می توان پیشنهاد کرد که:

بازخوردهای مثبت و منفی در ارائه خدمات بررسی و سعی شود که بازخوردهای مثبت بهبود یابد و بازخوردهای منفی تا حد امکان کاسته شود. پیاده سازی سیستم های بازخورد مستمر میان تأمین کنندگان و مشتریان از طریق ایجاد سازوکارهای منظم برای جمع آوری بازخورد از شرکای لجستیکی و مشتریان می تواند به بهبود رضایت و عملکرد منجر شود، توسعه و تقویت روابط بلندمدت با شرکای لجستیکی با استفاده از قراردادهای بلندمدت همراه با مزایای دوطرفه به منظور ایجاد ثبات در روابط و افزایش رضایت طرفین، افزایش شفافیت در فرآیندهای زنجیره تأمین از طریق به اشتراک گذاری اطلاعات مربوط به موجودی، برنامه های تولید و وضعیت حمل و نقل با شرکای کلیدی به منظور ارتقای رضایت متقابل، آموزش کارکنان واحدهای لجستیکی و فروش در زمینه روابط مشتری با هدف بهبود مهارت های ارتباطی و پاسخگویی در واحدهای لجستیک برای ارتقای تعاملات و رضایت شرکا و در نهایت ارزیابی و پایش منظم میزان رضایت از رابطه و ارتباط آن با عملکرد لجستیکی از طریق طراحی شاخص هایی برای سنجش رضایت از همکاری های لجستیکی و بررسی تأثیر آن بر کاهش تأخیرها، هزینه ها و خطاها از جمله اقدامات کاربردی برای بهبود عملکرد لجستیکی شرکت های تولیدی در شهرک های صنعتی مشهد هستند.

بر اساس نتایج حاصل از فرضیه هفتم تحقیق پیشنهاد می شود که:

برای ایجاد اعتماد و بهبود عملکرد لجستیک میزان رضایت در بین ارائه دهندگان و استفاده کنندگان مورد بررسی قرار گیرد و چالش های کاهش رضایت اولویت بندی شده و سعی شود برطرف شود. همچنین پیشنهاد می شود که قراردادهای مناسب دو طرف نوشته شود و این قراردادها به گونه ای باشد که منافع دو طرف به نحوی که هر دو رضایت داشته باشند قید شود. همچنین توصیه های کاربردی زیر مطرح می گردد: ایجاد مکانیزم هایی برای تقویت اعتماد بین طرف های درگیر در زنجیره تأمین از طریق شفاف سازی فرآیندها، تعهد به زمان بندی ها و پاسخ گویی به موقع، سنجش و پایش مستمر سطح اعتماد و رضایت در روابط لجستیکی از طریق نظرسنجی های منظم و مصاحبه با ذی نفعان کلیدی، استفاده از ابزارهای دیجیتال جهت اشتراک گذاری اطلاعات کلیدی و ایجاد حس امنیت و قابلیت اتکا بین شرکای لجستیکی، طراحی و اجرای برنامه های وفاداری برای شرکای لجستیکی که عملکرد مطلوب و قابل اعتمادی دارند تا رابطه رضایتمند و مستمر تقویت شود، و در نهایت تحلیل داده های مرتبط با اعتماد، رضایت و عملکرد لجستیکی برای شناسایی نقاط قوت و ضعف رابطه و اعمال اصلاحات لازم در سیاست های همکاری، می تواند موجب بهبود عملکرد لجستیک از مسیر رضایت حاصل از اعتماد شود.

بر اساس نتایج به دست آمده از فرضیه هشتم پیشنهاد می شود که:

حضور نمایندگان شرکت های لجستیکی در مسائل استراتژی شرکت و حضور فعال آن ها در تصمیم گیری های استراتژی شرکت که خود باعث همسویی با استراتژی های شرکت می شود از جمله مهم ترین پیشنهادات می شود و از طرف دیگر الزام شرکت های لجستیکی برای دنبال کردن اهداف استراتژیک شرکت نیز می توان کارگشا باشد. همچنین، پیشنهادهای کاربردی و عملیاتی زیر قابل ارائه است: تدوین و به روزرسانی برنامه های استراتژیک لجستیکی شرکت ها به گونه ای که با اهداف، مأموریت و چشم انداز سازمان همراستا باشند، انتخاب و ارزیابی تأمین کنندگان لجستیکی بر مبنای میزان تطابق استراتژیک آن ها با اولویت های شرکت، ایجاد جلسات مشترک برنامه ریزی و تصمیم گیری بین

شرکت‌های تولیدی و پیمانکاران لجستیکی برای ارتقای درک مشترک از اهداف و استراتژی‌ها، استفاده از شاخص‌های کلیدی عملکرد که به‌طور خاص همسویی استراتژیک را اندازه‌گیری کنند و ایجاد پاداش برای همسویی بالا و نهایتاً برقراری قراردادهای همکاری بلندمدت با طرف‌های لجستیکی که بیشترین تطابق استراتژیک را دارند، تا کیفیت روابط در فرآیند برون‌سپاری لجستیکی به شکل مستمر ارتقاء یابد.

بر اساس نتایج به دست آمده از فرضیه نهم پیشنهاد می‌شود:

برای بهبود عملکرد لجستیک شرکت‌های برون‌سپار و شرکت استفاده‌کننده لجستیک در فعالیت‌های استراتژی با یکدیگر تعاملات داشته باشند و در واقع اهداف کوتاه‌مدت و استراتژیک خود را به یکدیگر ارائه دهند که طرف مقابل بتواند فعالیت‌های خود را بر اساس خواسته‌های شرکت مقابل تنظیم کند. شرکت‌ها باید از طریق تدوین و اجرای استراتژی‌های هماهنگ بین بخش‌های تولید، تأمین، توزیع و فروش، به ایجاد یکپارچگی در زنجیره تأمین بپردازند، مدیران ارشد باید جلسات منظم برنامه‌ریزی و هم‌راستاسازی استراتژیک میان واحدهای مختلف برگزار کرده و اهداف مشترک تعریف کنند، استفاده از فناوری‌های اطلاعاتی مانند سیستم‌های ERP و SCM جهت تقویت انسجام داده‌ها و تصمیم‌گیری یکپارچه توصیه می‌شود، ارزیابی و پایش مستمر شاخص‌های عملکرد لجستیک مانند زمان تحویل، دقت سفارشات و هزینه‌های حمل‌ونقل در راستای اهداف استراتژیک باید به‌طور مستمر انجام شود، شرکت‌ها باید آموزش‌های لازم را در زمینه تفکر استراتژیک به مدیران میانی و کارشناسان لجستیک ارائه دهند تا تصمیم‌گیری‌ها در سطوح عملیاتی نیز در جهت همسویی با استراتژی کلان سازمان باشد، همچنین پیشنهاد می‌شود شرکت‌ها همکاری‌های استراتژیک با پیمانکاران لجستیکی داشته باشند و در انتخاب آن‌ها، میزان انطباق با اهداف استراتژیک سازمان را به عنوان معیار کلیدی مدنظر قرار دهند.

پیشنهادهای پژوهشی و محدودیت‌های پژوهش به شرح زیر می‌باشد: سهولت درک شده در برون‌سپاری در تحقیقات آتی وارد شود. پیشنهاد می‌شود که قیمت درک شده در برون‌سپاری در تحقیقات آتی وارد شود. پیشنهاد می‌شود که در تحقیقات آتی از نوآوری و خلاقیت شرکت‌ها نیز بحث شود. یکی از محدودیت‌های این پژوهش، محدود بودن جامعه آماری به ۵۰ شرکت تولیدی در شهر مشهد است. این محدودیت ممکن است تعمیم‌پذیری نتایج به سایر شهرها یا صنایع را با چالش مواجه کند، چرا که شرایط اقتصادی، فرهنگی و ساختار سازمانی در مناطق مختلف می‌تواند متفاوت باشد. بنابراین، پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی از جامعه آماری گسترده‌تری در سطح ملی یا بین‌استانی استفاده شود تا نتایج از اعتبار بیرونی بیشتری برخوردار باشند.

تعارض منافع

تعارض منافع ندارم.

منابع

- بیرامی ایگدر، جمال‌الدین، جلالی فراهانی، مجید و علی‌دوست قهفرخی، ابراهیم. (۱۳۹۴). تعیین ارتباط بین ابعاد کیفیت خدمات بارضایتمندی و رفتار شهروندی تماشاگران. *پژوهش‌های فیزیولوژی و مدیریت در ورزش*، ۷(۴)، ۱۲۷-۱۳۹.
- https://www.sportrc.ir/article_66917.html
- پورکنف گورابی، زهرا. (۱۳۹۹). بررسی نقش اعتماد، تعهد و گرایش به یادگیری بر اثربخشی خدمات لجستیکی در تصفیه‌خانه بزرگ آب گیلان، هفتمین همایش ملی مطالعات و تحقیقات نوین در حوزه علوم انسانی، مدیریت و کارآفرینی ایران، تهران. <https://civilica.com/doc/1028148>

- سرور صالحی، طیه و سلیمان، حسین و سلیمانی، حسین. (۱۳۹۷). بررسی همسویی استراتژی های بازاریابی و کسب و کار و نقش آن در ایجاد مزیت رقابتی، دومین کنفرانس بین المللی تحولات نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری، تهران. <https://civilica.com/doc/782320>
- سیاه سرانی کجوری، محمد علی. (۱۴۰۳). ارزش طول عمر مشتری در بازاریابی رابطه ای: تاثیر رضایت و اعتماد بر پایداری ارزش (مورد مطالعه: صنعت رستوران داری). مدیریت زنجیره ارزش راهبردی، ۱(۲)، ۲۵-۴۰. [10.22075/SVCM.2025.35132.1009](https://civilica.com/doc/825249)
- شاه حسینی، محمد و خیرالدین، فرشته. (۱۳۹۷). بررسی همسویی استراتژی، ساختار و فرهنگ سازمانی مطابق الگوی نقاط مرجع استراتژیک (مورد مطالعه: شعب تأمین اجتماعی استان سمنان)، کنفرانس ملی اندیشه های نوین و خلاق در مدیریت، حسابداری مطالعات حقوقی و اجتماعی، ارومیه. <https://civilica.com/doc/825249>
- طهماسبی گندمکاری، کامران. (۱۳۹۶). مفهومی سازی کیفیت روابط در تدارک ساخت و ساز، چهارمین کنفرانس ملی مدیریت ساخت و پروژه، تهران. <https://civilica.com/doc/717039>
- ظهرایی، سعید و ظهرایی، ایوب. (۱۳۹۵). همسویی استراتژی های فناوری اطلاعات و استراتژی های ارائه خدمات در سازمان تأمین اجتماعی، کنفرانس بین المللی نخبگان مدیریت، تهران. <https://civilica.com/doc/528990>
- عبدالله زاده سورشجانی، قاسم. (۱۴۰۳). بررسی تاثیر مدیریت کیفیت جامع (TQM) بر بهبود عملکرد از طریق زنجیره ارزش و نوآوری در ارائه خدمات بانکی (مورد مطالعه: بانک توسعه تعاون استان های سمنان و مازندران). مدیریت زنجیره ارزش راهبردی، ۱(۳)، ۱۱۸-۱۳۸. [10.22075/SVCM.2025.36589.1017](https://civilica.com/doc/528990)
- لالیان پور، نوشین، دوستی، ناهید و محمدزاده، آزاده. (۱۳۹۰). مفهوم توانمندسازی و تعهد سازمانی کارکنان (مورد مطالعه: یک شرکت بیمه ای). تازه های جهان بیمه، ۱۴(۱۶۳)، ۲۴-۳۹. <http://noo.rs/ZUaqy>
- مظفری، محمد مهدی. (۱۳۹۶). کیفیت خدمات الکترونیکی در صنعت بانکداری چابک. کاوش های مدیریت بازرگانی، ۹(۱۷)، ۸۱-۹۷. [10.29252/BAR.9.17.81](https://civilica.com/doc/528990)
- ونوس، داور و صفایان، میترا. (۱۳۸۴). کتاب روش های کاربردی بازاریابی خدمات بانکی برای بانک های ایرانی. انتشارات نگاه دانش.
- Asan O. (2008). The Mediating Effect of Job Satisfaction between Emotional Intelligence and Organizational Commitment of Nurses: a Questionnaire Survey. *International Journal of Nursing Studies*, (45), 1625-1635. [10.1016/j.ijnurstu.2008.02.004](https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2008.02.004)
- Baier, C., Hartmann, E. and Moser, R. (2008). Strategic alignment and purchasing efficacy: an exploratory analysis of their impact on financial performance. *Journal of Supply Chain Management*, 44(4), 36-52. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2008.00071.x>
- Birami Eghdar, J., Jalali Farahani, M., & Alidoost Ghafarkhi, E. (2015). Determining the Relationship between Service Quality Dimensions, Satisfaction, and Citizenship Behavior of Spectators. *Research in Physiology and Management in Sport*, 7(4), 127-139. https://www.sportrc.ir/article_66917.html [in persian]
- Bentein, K., Vandenberg, R. J., Vandenberghe, C. & Florence, S. (2005). The Role of Change in The Relationship Between Commitment and Turnover: A Latent Growth Modeling Approach. *Journal of Applied Psychology*, 90, 468-482. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.3.468>
- Chathoth, P. K., Mak, B., Sim, J., Jauhari, V., & Manaktola, K. (2011). Assessing Dimensions of Organizational Trust Across Cultures: a Comparative Analysis of US and Indian Full Service Hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 30 (2), 233-242. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.09.004>
- Christopher, M. (2016). *Logistics and Supply Chain Management*. 5th Edition, Pearson, London.
- Deepen, J.M., Goldsby, T.J., Knemeyer, A.M. and Wallenburg, C.M. (2008). Beyond expectations: an examination of logistics outsourcing goal achievement and goal exceedance. *Journal of Business Logistics*, 29(2), 75-105. [DOI:10.1002/j.2158-1592.2008.tb00088.x](https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2008.tb00088.x)
- Dennis, J. C., & Wallenburg, M. (2021). The role of buyer and supplier knowledge stocks for supplier-led improvements in logistics outsourcing. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 27(5), 100697. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2021.100697>
- Gammelgaard, B. (2019). Congratulations to IJLM on its first 30 years. *The International Journal of Logistics Management*, 30(1), 2-7. [10.1108/IJLM-02-2019-348](https://doi.org/10.1108/IJLM-02-2019-348)

- Gattorna, J. (2016). *Dynamic Supply Chain Alignment: A New Business Model for Peak Performance in Enterprise Supply Chains across All Geographies*, Routledge, Taylor & Francis Group, New York.
- Ghafouri Mr, Golparvar D. (2009). The Relationship Between The Components of Organizational Justice and Organizational Commitment Among The Employees of The Municipality of Isfahan. *Psychological Studies*, (4), 129-148. [10.22051/PSY.2009.1616](https://doi.org/10.22051/PSY.2009.1616)
- Gutierrez, A. (2007). Using Tactical and Operational Factors to Assess Strategic Alignment: an Sme Study. *European and Mediterranean Conference on Information Systems (Emcis)*.
- Goldsby, T.J., Zinn, W., Closs, D.J., Daugherty, P.J., Stock, J.R., Fawcett, S.E., & Waller, M. (2019). Reflections on 40 Years of the journal of business logistics: from the editors. *Journal of Business Logistics*, 40(1), 4-29. <https://doi.org/10.1111/jbl.12208>
- Goffin, R., Gellatley, A. (2001). Multi-Rater Assessment of Organizational Commitment: Are Self-Report Measures Biased?. *Journal of Organizational Behavior*, 22(4), 437-451. <https://doi.org/10.1002/job.94>
- Gunasekaran, A., Subramanian, N., & Papadopoulos, T. (2017). Information technology for competitive advantage within logistics and supply chains: a review. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 99, 14-33. DOI: [10.1016/j.tre.2016.12.008](https://doi.org/10.1016/j.tre.2016.12.008)
- Hofer, A.R. (2015). Are we in this together? The dynamics and performance implications of dependence asymmetry and joint dependence in logistics outsourcing relationships. *Transportation Journal*, 54(4), 438-472. DOI: [10.5325/transportationj.54.4.0438](https://doi.org/10.5325/transportationj.54.4.0438)
- Hoy, W. K., & Tschannen-Moran, M. (2007). The Conceptualization And Measurement of Faculty Trust in Schools. *Essential Ideas for the Reform of American Schools*, 87-114. <https://www.researchgate.net/publication/313772743>
- Irina, D. (2022). Innovation-oriented dynamic capabilities of logistics service providers, dynamic resilience and firm performance during the COVID-19 pandemic. *The International Journal of Logistics Management*, 33(2), 499-519. DOI [10.1108/IJLM-01-2021-0059](https://doi.org/10.1108/IJLM-01-2021-0059)
- Joto, B.M., & Odock, S.O. (2019). Effect of logistics outsourcing on the performance of dairy processing firms in Kenya. *Journal of Procurement and Supply Chain*, 3(2), 17-35. Retrieved from <https://stratfordjournalpublishers.org/journals/index.php/journal-of-procurement-supply/article/view/260>
- Katz, B.R., Du Preez, N.D., & Louw, L. (2016). Alignment of internal and external business and innovation domains. *South African Journal of Industrial Engineering*, 27(1), 61-74. DOI: [10.7166/27-1-1247](https://doi.org/10.7166/27-1-1247)
- Lalyanpour, N., Doosti, N., & Mohammadzadeh, A. (2011). The Concept of Empowerment and Organizational Commitment of Employees (Case Study: An Insurance Company). *Tazehaye Jahan-e Bimeh* [Insurance World Updates], 14(163). [in persian] <http://noo.rs/ZUaqy>
- Mayer, R.C., Davis, J.H., & Schoorman, F.D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20, 709-734. <https://doi.org/10.2307/258792>
- Matthew, K., Sheila, N. (2021). Trust, commitment, logistics outsourcing relationship quality, relationship satisfaction, strategy alignment and logistics performance – a case of selected manufacturing firms in Uganda. DOI: [10.1108/IJLM-05-2020-0215](https://doi.org/10.1108/IJLM-05-2020-0215)
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). *The commitment-trust theory of relationship marketing*. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38. <https://doi.org/10.1177/002224299405800302>
- Mozaffari, M. M. (2017). Quality of Electronic Services in Agile Banking Industry. *Business Management Explorations*, 9(17), 81-97. [in persian] [10.29252/BAR.9.17.81](https://doi.org/10.29252/BAR.9.17.81)
- Nyaga, G. N., Whipple, J. M., & Lynch, D. F. (2010). *Examining supply chain relationships: Do buyer and supplier perspectives on collaborative relationships differ?*. *Journal of Operations Management*, 28(2), 101-114. DOI: [10.1016/j.jom.2009.07.005](https://doi.org/10.1016/j.jom.2009.07.005)
- Pourkanef Gorabi, Z. (2020). *Examining the Role of Trust, Commitment, and Learning Orientation on the Effectiveness of Logistic Services in the Gilan Major Water Treatment Plant*. Proceedings of the 7th National Conference on New Studies and Research in Humanities, Management, and Entrepreneurship of Iran, Tehran. [in persian] <https://civilica.com/doc/1028148>
- Prof, A. (2006). The Relationship Between Job Satisfaction ,Occupational And Organizational Commitment of Academics. *Journal of American Academy of Business*, 8(1), 87-88. <https://brainmass.com/statistics/analysis-of-variance/job-satisfaction-anova-analysis-example-300285>
- Rahman, S., & Bennett, D. (2009). *Advanced manufacturing technology adoption in developing countries: The role of buyer-supplier relationships*. *International Journal of Production Economics*, 120(2), 512-524. DOI: [10.1108/17410380910997236](https://doi.org/10.1108/17410380910997236)
- Roxanne, B. (2021). LlamzonFelix Ter Chian TanLemuria Carter. Toward an information systems alignment framework in the wake of exogenous shocks: Insights from a literature review.

- International Journal of Information Management*, 63.
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102450>
- Sangka, B.K., Rahman, S., Yadlapalli, A., & Jie, F. (2019). Managerial competencies of 3PL providers: a comparative analysis of Indonesian firms and multinational companies. *The International Journal of Logistics Management*, 30(4), 1054-1077.
<https://ro.ecu.edu.au/ecuworkspost2013/7314/>
- Sarvar Salehi, T., Salimian, H., & Soleimani, H. (2018). Examining the Alignment of Marketing and Business Strategies and Its Role in Creating Competitive Advantage. *Proceedings of the 2nd International Conference on New Developments in Management, Economics, and Accounting*, Tehran. [in persian] <https://civilica.com/doc/782320>
- Shah Hosseini, M., & Kheiraldin, F. (2018). Examining the Alignment of Strategy, Structure, and Organizational Culture Based on the Strategic Reference Points Model (Case Study: Social Security Branches of Semnan Province). *Proceedings of the National Conference on New and Creative Ideas in Management, Accounting, Legal, and Social Studies*, Urmia. [in persian] <https://civilica.com/doc/825249>
- Sinkovics, R. R., & Roath, A. S. (2004). *Strategic orientation, capabilities, and performance in manufacturer-3PL relationships*. *Journal of Business Logistics*, 25(2), 43-64. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2004.tb00181.x>
- Tahmasebi Gandomkari, K. (2017). Conceptualizing Relationship Quality in Construction Procurement. *Proceedings of the 4th National Conference on Construction and Project Management*, Tehran. [in persian] <https://civilica.com/doc/717039>
- Tayles, M., & Drury, C. (2001). Moving from make/buy to strategic sourcing: the outsource decision process. *Long Range Planning*, 34(5), 605-622. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(01\)00080-2](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(01)00080-2)
- Venus, D., & Safaian, M. (2005). *Practical Methods of Banking Services Marketing for Iranian Banks*. Negah Danesh Publications. [in persian]
- Wang, Q., Huo, B., & Zhao, X. (2020). What makes logistics integration more effective? Governance from contractual and relational perspectives. *Journal of Business Logistics*, 41(3), 259-281. <https://doi.org/10.1111/jbl.12236>
- Zahrabi, S., & Zahrabi, A. (2016). Alignment of Information Technology Strategies and Service Delivery Strategies in the Social Security Organization. *International Conference of Management Elites*, Tehran. [in persian] <https://civilica.com/doc/528990>
- Zhou, H., Benton Jr, W. C., Schilling, D. A., & Milligan, G. W. (2011). *Supply Chain Integration and the SCOR Model*. *Journal of Business Logistics*, 32(4), 332-344. [DOI:10.1111/j.0000-0000.2011.01029.x](https://doi.org/10.1111/j.0000-0000.2011.01029.x)