



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

**Hossein Bahrami**

MSc, Attar Higher Education Institute, Mashhad, Iran.

[bahramihossein137070@gmail.com](mailto:bahramihossein137070@gmail.com)

**Omid Behboodi** 

Department of Management, Mashhad Branch, Islamic Azad University, Mashhad, Iran.

[Behboodi\\_Omid276@yahoo.com](mailto:Behboodi_Omid276@yahoo.com)

### 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 logistics

\* Corresponding author.

E-mail address: [Behboodi\\_omid276@yahoo.com](mailto:Behboodi_omid276@yahoo.com)

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

---

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](mailto:bahramihosseini37070@gmail.com)

امید بهبودی\* 

گروه مدیریت، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران

[Behboodi\\_Omid276@yahoo.com](mailto:Behboodi_Omid276@yahoo.com)

| اطلاعات مقاله                                                                                             | چکیده                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>نوع مقاله:</b><br>مقاله کامل علمی- پژوهشی                                                              | <b>سابقه و هدف:</b> 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). |
| <b>واژه های کلیدی:</b><br>همسویی استراتژیک؛<br>رضایت؛<br>اعتماد؛<br>تعهد؛<br>کیفیت؛<br>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، بهبودی، امید. (۱۴۰۴). ارزش‌آفرینی لجستیک؛ بررسی پیشنهادی‌های عملکرد لجستیک در شرکت‌های تولیدی. *مجله مدیریت زنجیره ارزش راهبردی*، ۲(۴)، ۱۰۹-۱۳۷.

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

## ۱. مقدمه

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 (دیین<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۸). برون‌سپاری لجستیک امروزه مورد توجه پژوهشگران می‌باشد (گولدسبی<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). این به دلیل سهم مثبت برون‌سپاری در کارایی عملیاتی است (گاملگارد<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹). برون‌سپاری لجستیک با فشار فزاینده در شرکت‌ها برای افزایش سودآوری و بهبود رقابت کسب و کار منطبق می‌شود (بایر<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۰۸). افزایش سودآوری و رقابت مستلزم تضمین کارایی و اثربخشی در هنگام اجرای فعالیت‌های لجستیک است (گوسکاران<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). علاوه بر این مساله، دستیابی به چنین بهره‌وری و اثربخشی مستلزم تمرکز شرکت‌ها بر عملیات لجستیک اصلی است (تایلس<sup>۶</sup> 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<sup>۷</sup>، ۲۰۱۶). در کشورهای در حال توسعه این عمل (برون‌سپاری) به دلیل رقابت افزایش یافته و افزایش پیچیدگی در جنبه‌های عملیات لجستیک کسب و کار سرعت بیشتری گرفته است (جوتو<sup>۸</sup> 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<sup>۹</sup> 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<sup>۱۰</sup>، 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<sup>۱۱</sup> 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

1. Deepen

2. Goldsby

3. Gammelgaard

4. Baier

5. Gunasekaran

6. Tayles

7. Gattorna

8. Joto

9. Sangka

10. Hofer

11. Katz

زنجیره تأمین (ژو<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۱؛ مورگان و هانت<sup>۲</sup>، 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<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹؛ نیاگا<sup>۴</sup> 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 (سینکویکس و روث<sup>۵</sup>، 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 این‌رو، 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

1. Zhou

2. Morgan &amp; Hunt

3. Rahman &amp; Bennett

4. Nyaga

5. Sinkovics &amp; Roath

قبول می کنند. این تحقیق به بررسی برون سپاری لجستیک می پردازد که کیفیت ارتباط برون سپاری و رضایت از ارتباطات مورد بررسی قرار داده است.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### ۱.۲. تعهد

تعهد، گونه ای از وابستگی عاطفی و تعصب آمیز نسبت به ارزش ها اهداف سازمان، به خاطر خود سازمان، خارج از ارزش های ابزاری آن است (پروف<sup>۱</sup>، 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 می گردد (گافین و گراتللی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱). علاوه بر این، تعهد سازمانی به نوعی ثبات روان شناختی و حس همکاری و یاری رساندن به سازمان و شرکت را در پرسنل ایجاد می نماید (بنتین<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۵). تعهد سازمانی، مبین وابستگی روان شناختی، به شرکت، سازمان محل استخدام است. تعهد سازمانی را می توان در سه شناخت متجلی نمود: ۱- ایمان و باور قوی به نهاد و شرکت و قبول اهداف و ارزش های 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 غیبت های زیاد دارد (گلریز و همکاران، ۲۰۰۸). به بیان ساده تر اشخاص برخوردار از تعهد پایین و ضعیف، گرایش به غیبت و ترک شغل دارند (آسان<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸). نقطه اشتراک ابعاد سه گانه تعهد سازمانی به رابطه فرد و سازمان وابسته بوده و در نتیجه، کاهش ترک سازمان می باشد و ابعاد آن مشمول موارد ذیل است:

تعهد مستمر: این مفهوم را به عنوان رغبت و گرایش به انجام مجموعه فعالیت های مستمر تعریف می نمایند که این گرایش به خاطر ذخیره شدن اندوخته ها و سرمایه هایی است که با ترک آن فعالیت، این ذخایر و اندوخته ها از میان می رود و حتی برای بیان تعهد به نهاد و شرکت استفاده می شود.

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

تعهد هنجاری: تعهد هنجاری را می توان 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 می دانند 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 آسیب پذیر 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 می دهد (مایر<sup>۵</sup> و همکاران، ۱۹۵۵). اعتماد، تمایل و گرایش یک شخص یا یک گروه به آسیب پذیر بودن در مقابل طرف دیگر بر اساس این اطمینان که طرف مقابل قابل اعتماد، خیرخواه، صادق و صالح است (هوی و چانن-موران<sup>۶</sup>، ۲۰۰۷). اعتماد به عنوان یکی از ارکان اساسی در بازاریابی رابطه ای و افزایش ارزش طول عمر مشتری شناخته می شود. اعتماد به برند باعث می شود مشتریان در

1. Prof

2. Goffin & Gellatley

3. Bentein

4. Asan

5. Mayer

6. Hoy & Tschannen-Moran

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 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<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۰).

### ۴.۲. کیفیت روابط برون‌سپاری 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

<sup>1</sup>. Wang



تعریف می شود که قابلیت های کارکردی و گاهی ساختاری کالاها و خدمات تولیدی را افزایش می دهد. این فعالیت ها به صورت مجموعه ای از اقدامات در قالب وظایف تعریف شده منابع سازمانی را مصرف می کند و مصرف این منابع نشان دهنده هزینه است؛ بنابراین کیفیت همواره با هزینه همراه است (عبدالله زاده سورشجانی، ۱۴۰۳). لهتینن<sup>۱</sup> 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<sup>۲</sup> (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<sup>۳</sup>، 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.

1. Lehtinen

2. Aydin & Ozer

3. Gutierrez

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

- تعیین اهداف و تشکیل تیم
- 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 نسی 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. ظهرابی 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 تأمین اجتماعی را نشان می دهد. نتایج نشان داد در این سازمان موانع و چالش هایی در رسیدن به همسویی و استفاده مناسب از فرصت هایی که فناوری اطلاعات فراهم می کند وجود دارد. چالش هایی نظیر فرهنگ، ساختار و سلسله مراتب سازمانی که رفع آن ها نیازمند همکاری و مشارکت مدیران کسب و کار و مدیران فناوری اطلاعات در سازمان است. پهماسی گندمکاری (۱۳۹۶) تحقیقی تحت عنوان «مفهومی سازی کیفیت روابط در تدارک ساخت و ساز» انجام دادند. قرارداد متقابل اغلب به عنوان وسیله ای برای بهبود عملکرد و منفعت بردن در کنار مدیریت پروژه ها در نظر گرفته می شود. استمرار قرارداد در پروژه های ساخت و ساز تلاش برای ارائه مناسب هدف ارتباط با شرایط کاری مختلف، میزبانی سطوح کیفیت رابطه است. این مطالعه با هدف بررسی روش های قرارداد در لجستیک ساخت و ساز در جستجوی ویژگی های کیفیت رابطه عملی و قابل کنترل است. در ابتدا ویژگی های رابطه ای 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 مصاحبه های تخصصی نشان می دهد که رضایت عملکرد نیز یک ویژگی عملی و ضروری از کیفیت ارتباط است. این مطالعه شامل یک چارچوب از اقدامات و هفت استراتژی که می تواند ویژگی های مرتبط را تسهیل کند می باشد.

ایرینا<sup>۱</sup> (۲۰۲۲) تحقیقی تحت عنوان «قابلیت های پویا نوآوری محور ارائه دهندگان خدمات لجستیک، انعطاف پذیری پویا و عملکرد محکم در طول همه گیری کووید ۱۹» انجام دادند. هدف این مقاله استفاده از یک چارچوب نظری برای بررسی روابط بین قابلیت های پویای مختلف نوآوری محور، انعطاف پذیری پویا و عملکرد شرکت در میان ارائه دهندگان خدمات لجستیک و بخش های لجستیک داخلی شرکت های صنعتی است. داده ها از ۸۳ ارائه دهندگان خدمات لجستیک و ۳۰ بخش لجستیک داخلی از طریق یک نظرسنجی آنلاین جمع آوری شد. یافته ها در این مطالعه، طیفی از قابلیت های نوآوری محور برای دستیابی به انعطاف پذیری پویاتر در یک چارچوب مفهومی جمع آوری شد و مشخص شد که از نظر آماری برای LSQ و عملکرد شرکت معنادار است. آن ها 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<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۱) تحقیقی تحت عنوان «نقش سهام دانش خریدار و تامین کننده برای بهبودهای تامین کننده در برون سپاری لجستیک» انجام دادند. در برون سپاری خدمات، بهبودهای ارتباطی خاص به رهبری تامین کننده برای خریداران حیاتی است، با این حال، اغلب کمتر از انتظارات خریدار است. یک توضیح برای فقدان چنین بهبودهای ارتباطی خاص به رهبری تامین کننده، ذخایر دانش ناکافی مربوط به رابطه است. با این حال، مشخص نیست که چگونه سهام دانش خاص رابطه، بهبودهای ارتباطی خاص به رهبری تامین کننده را تسهیل می کند. دانش تامین کننده از فرآیندهای ارزش آفرین خاص (مثلاً فرآیندهای لجستیک) در خریدار، لایه بنیادی بهبودهای ارتباطی خاص به رهبری تامین کننده را تشکیل می دهد که توسط لایه دوم دانش تامین کننده شرکت خریدار و ارتباطات بالا و پایین دست آن با مشتریان و سایر تامین کنندگان سومین لایه دانش توسط دانش بازار مرتبط با روابط عمومی شکل می گیرد. علاوه بر این، دانش خریدار از تامین کننده خدمات در تسهیل بهبودهای ارتباطی خاص به رهبری تامین کننده با حذف موانعی که تلاش های بهبود تامین کننده را مختل می کند، حیاتی بود. میتو و همکاران (۲۰۲۱) تحت عنوان «کیفیت روابط برون سپاری لجستیک، رضایت از رابطه، همسویی استراتژی و عملکرد لجستیک - موردی از شرکت های 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 مدل سازی معادلات ساختاری حداقل مربعات جزئی برای تجزیه و تحلیل داده های قابل سنجش به دست آمده از مدیران ۱۰۳ شرکت تولیدی در اوگاندا برون سپاری عملیات لجستیکی، این مطالعه

<sup>1</sup>. Irina

<sup>2</sup>. Dennis

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 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 تأسف 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 سه گانه 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.

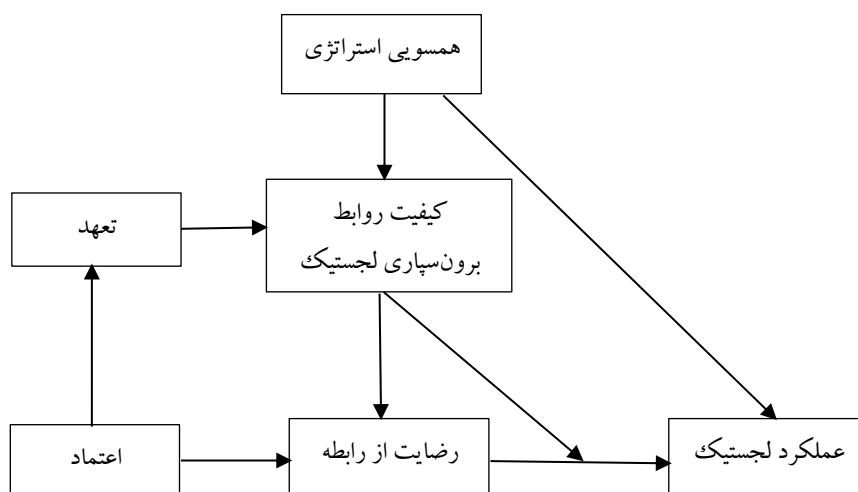
H5: اعتماد بر رضایت از رابطه در شرکت‌های تولیدی در شهرک‌های صنعتی مشهد تأثیر مثبت و معنادار دارد.

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 (مشو، 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 ماثو (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 روابی و اگرای مدل اندازه گیری تایید می شود.

#### ۴. یافته ها

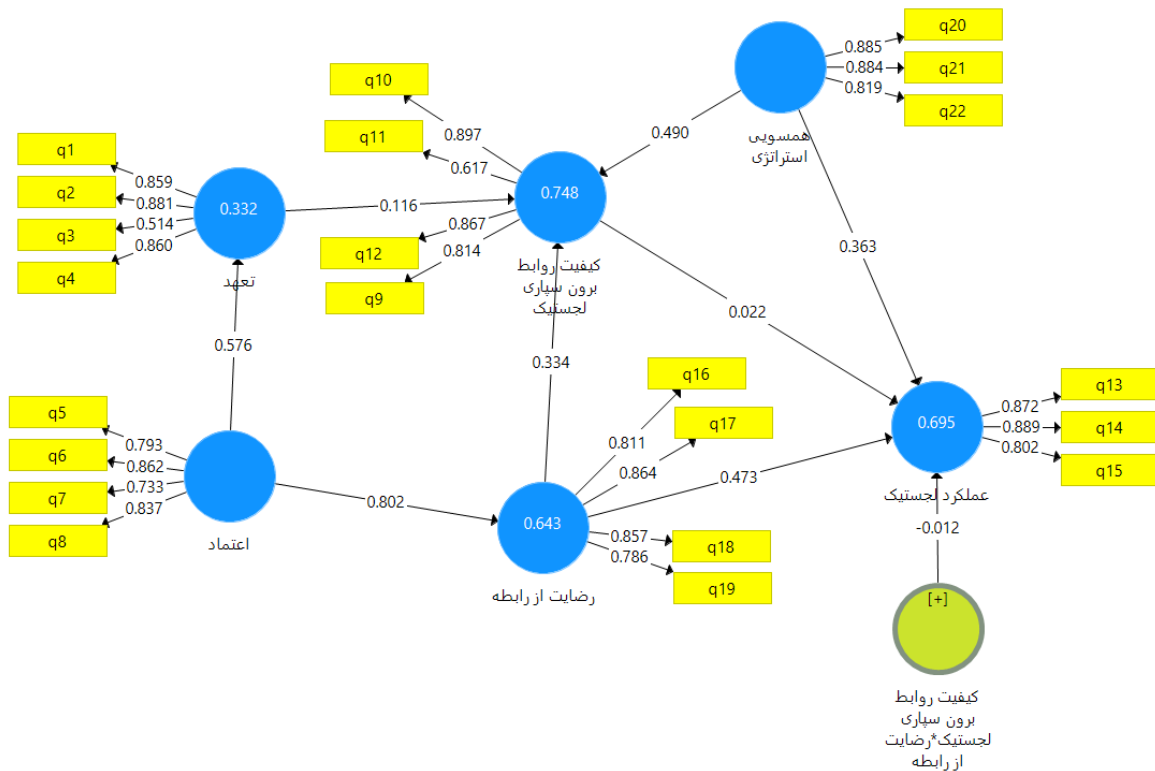
از نظر جمعیتی، بیش ترین تعداد پاسخ دهندگان زنان هستند که ۵۱/۵ درصد از جمعیت پاسخ دهندگان را تشکیل داده اند. درصد مردانی که در پاسخ گویی شرکت داشته اند نیز ۴۸/۵ درصد بوده است. از حیث تحصیلات ۲۹/۵ درصد دیپلم و زیر دیپلم، ۱۸/۵ درصد فوق دیپلم و پایین تر، ۲۶ درصد لیسانس و ۲۶ درصد فوق لیسانس و بالاتر بوده 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 تایید شوند. مقدار  $Q^2$  باید در مورد تمامی سازه های درون زا محاسبه شود. سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ 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             |

[illegible]

برای بررسی آزمون فرضیه‌ای که دارای متغیر میانجی است از تکنیک بوت استرپینگ در نرم‌افزار اسمارت پی ال اس ۳ استفاده شده است که به صورت خودکار در ورژن سوم نرم‌افزار 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  $1/96$  شده است، می‌توان پذیرفت که رابطه علی مطرح شده در فرضیه‌ها مورد تأیید است. با توجه به شکل ۳ ضرایب مسیر ساختاری مقدار اثر گذاری 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                                       | $۰/۸۰۲ * ۰/۴۷۳ = ۰/۳۷۹$ | 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  $1/96$  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<sup>۱</sup>، 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 تامین 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 تامین 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 قبلی ایفا می کند. این مسأله می تواند ناشی از ویژگی های فرهنگی و مدیریتی خاص شرکت های ایرانی باشد که تأکید بیشتری بر

<sup>1</sup>. Christopher

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 تاثیر مثبت و معنادار دارد.

با توجه به نتایج چون آماره  $t$  برابر  $10/706$  و از  $1/96$  بیشتر است، لذا مسیر معنادار است، باتوجه 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 تاثیر گذار است. نتایج این فرضیه با یافته‌های تحقیقات تسه و همکاران (۲۰۱۹)، وانگ و همکاران (۲۰۲۰) و مثیو (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 ارزش آفرینی برای مشتریان نهایی می‌انجامد. با این حال، تفاوت‌های فرهنگی و ساختاری میان محیط‌های تحقیقاتی (اوگاندا در مطالعه مینا و مشهد در تحقیق حاضر) ممکن است بر شدت و نحوه شکل‌گیری اعتماد و تعهد تأثیر گذار 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 ارزش آفرینی 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 تاثیر 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 می‌توان گفت، تعهد بر کیفیت رابطه برون‌سپاری لجستیک در شرکت‌های تولیدی در شهرک‌های 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 تاثیر 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 تاثیر 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 تاثیر مثبت و معنادار دارد.

با توجه به نتایج چون آماره  $t$  برابر  $4/323$  و از  $1/96$  بیشتر است، لذا مسیر معنادار است، با توجه 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 تاثیر 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 می کند که این روابط کیفی، پایه ای برای خلق ارزش بیشتر و افزایش رضایت نهایی مشتریان در کل زنجیره تأمین به شمار می رود. در نتیجه، مدیریت موثر رضایت از رابطه در فرایند برون سپاری لجستیک می تواند به بهبود کیفیت روابط، ارتقای عملکرد زنجیره تأمین و ایجاد مزیت رقابتی پایدار برای شرکت های تولیدی منجر شود. نتایج حاصل از این فرضیه با نتایج براون و همکاران (۲۰۲۰)؛ چوو همکاران (۲۰۱۲) و مٹیو (۲۰۲۱) همسو می باشد.

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، متیو 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 تاثیر گذار باشد که کیفیت روابط نتواند بر این اثرگذاری تاثیر 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 با  $۰/۸۰۲$  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 ارزش آفرینی، 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 متیو (۲۰۲۱) همسو می‌باشد.

فرضیه ششم: رضایت از رابطه بر عملکرد لجستیک در شرکت‌های تولیدی در شهرک‌های صنعتی مشهد تاثیر مثبت و معنادار دارد.

با توجه به نتایج چون آماره  $t$  برابر  $۵/۴۶۵$  و از  $۱/۹۶$  بیشتر است، لذا مسیر معنادار است، با توجه به اینکه ضریب مسیر برابر با  $۰/۴۷۳$  و مثبت بنابراین می‌توان گفت، از دیدگاه مدیریت زنجیره ارزش، رضایت از رابطه نشان‌دهنده تجربه مثبت و ارزیابی مطلوب شرکت‌های تولیدی از همکاری و تعاملاتشان با ارائه‌دهندگان خدمات لجستیکی است که بهبود عملکرد لجستیک را تسهیل می‌کند. زمانی که رضایت از رابطه بالا باشد، سطح همکاری، هماهنگی و تبادل اطلاعات بین طرفین افزایش می‌یابد که این عوامل باعث افزایش کارایی، کاهش هزینه‌ها، بهبود کیفیت خدمات و تسریع در تحویل می‌شود. به این ترتیب، ارتقای رضایت از رابطه یکی از مولفه‌های 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 بهره‌وری و اثربخشی عملکرد لجستیک در شرکت‌های تولیدی ایفا می‌کند. بنابراین فرضیه ششم با اطمینان ۹۵ درصد تایید می‌شود. مسلماً هنگامی که دو فرد حقیقی یا حقوقی از یک رابطه کاری با هم رضایت داشته باشند عملکرد هر دو طرف نیز بهبود می‌یابد. یعنی در واقع می‌توان عنوان کرد که ارائه دهندگان لجستیک در عملیات و فرآیندهای لجستیک یک شرکت، رضایت کاربر لجستیک مرکزی شرکت را افزایش می‌دهد و عملکرد لجستیک را بهبود می‌بخشد. نتایج این فرضیه با نتایج نیاگا و همکاران (۲۰۱۰)؛ مگنانی و همکاران (۲۰۱۹) و همچنین مژیو (۲۰۲۱) همسو می‌باشد.

فرضیه هفتم: رضایت از رابطه، رابطه بین اعتماد و عملکرد لجستیک را میانجی‌گری می‌کند.

با توجه به نتایج چون آماره  $t$  برای مسیر اعتماد بر رضایت از رابطه برابر با ۲۵/۴۳۲ و از ۱/۹۶ بیشتر است و همچنین مسیر رضایت از رابطه بر عملکرد لجستیک برابر با ۵/۴۶۵ و از ۱/۹۶ بیشتر است، همچنین مقدار آماره  $t$  براساس روش بوت استرپ برابر با ۵/۸۹۲ و از ۱/۹۶ بیشتر است، لذا مسیر غیر مستقیم تأثیر اعتماد بر عملکرد لجستیک از طریق رضایت از رابطه مشتریان معنادار است، ضریب مسیر برابر با ۰/۳۷۹ که حاصلضرب دو ضریب مسیر تأثیر اعتماد بر رضایت از رابطه (۰/۸۰۲) و رضایت از رابطه بر عملکرد لجستیک (۰/۴۷۳) است. بنابراین فرضیه هفتم با اطمینان ۹۵ درصد تایید می‌شود. از منظر مدیریت زنجیره ارزش، اعتماد پایه اصلی ایجاد روابط مستحکم و قابل اتکا بین شرکت تولیدی و ارائه‌دهنده خدمات لجستیکی است؛ اما این اعتماد زمانی به خلق ارزش واقعی در زنجیره تأمین منجر می‌شود 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 می‌شود. این فرآیند ارتقای رضایت، باعث بهبود عملکرد لجستیک و افزایش کارایی زنجیره تأمین می‌گردد که نهایتاً منجر به ایجاد ارزش افزوده بیشتر برای مشتری نهایی می‌شود. بنابراین، رضایت از رابطه نقش کلیدی میانجی را بازی می‌کند که اعتماد را به عملکرد بهتر لجستیک و ارزش آفرینی مستمر در زنجیره تأمین پیوند می‌دهد. مدیریت هوشمندانه این رضایت می‌تواند منجر به مزیت رقابتی پایدار و بهبود رضایت مشتریان در کل چرخه ارزش گردد. نتایج این فرضیه با نتایج چو و همکاران (۲۰۱۲)؛ هیلگر و همکاران (۲۰۰۷)؛ شین و همکاران (۲۰۱۸) و مژیو (۲۰۲۱) همسو می‌باشد.

فرضیه هشتم: همسویی استراتژی بر کیفیت روابط برون‌سپاری لجستیک در شرکت‌های تولیدی در شهرک‌های صنعتی مشهد تأثیر مثبت و معنادار دارد.

با توجه به نتایج چون آماره  $t$  برابر ۵/۸۲۹ و از ۱/۹۶ بیشتر است، لذا مسیر معنادار است، با توجه به اینکه ضریب مسیر برابر با ۰/۴۹۰ و مثبت بنابراین می‌توان گفت، همسویی استراتژی بر کیفیت روابط برون‌سپاری لجستیک در شرکت‌های تولیدی در شهرک‌های صنعتی مشهد تأثیر مثبت و معنادار 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 می‌تواند وظایف خود را هماهنگ کرده و از دوباره کاری 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 ارزش آفرینی در کل چرخه تأمین و لجستیک است. نتایج این فرضیه با نتایج فرخ و همکاران (۲۰۲۲)، 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 تاثیر 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 معنادار 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 هم‌افزایی 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 لجستیکی و تحقق ارزش آفرینی پایدار در کل زنجیره تأمین محسوب می‌شود. به این ترتیب، تمرکز بر همسویی استراتژیک به شرکت‌های تولیدی کمک می‌کند تا با ایجاد هماهنگی کامل بین اهداف داخلی و شرکای لجستیکی، 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 می‌باشد.

براساس فرضیه اول تحقیق پیشنهاد می‌شود که:

استفاده از وسائل و تجهیزات پیشرفته و مسائل فنی و عملیاتی می‌تواند اعتماد را در بین شرکت‌های دیگر ایجاد کند و به همین دلیل پیشنهاد می‌شود که از این مسائل در شرکت‌های لجستیکی استفاده شود. شرکت‌های تولیدی می‌توانند با شفاف‌سازی شرایط قرارداد، صداقت در تعاملات و پایبندی به تعهدات، اعتماد را در روابط بلندمدت با تأمین‌کنندگان و پیمانکاران لجستیکی افزایش دهند. استفاده از پلتفرم‌های دیجیتال شفاف (مانند سامانه‌های 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 قراردادهای 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 لجستیکی 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 می تواند باعث بهبود کیفیت شود که پیشنهاد می شود تعاملات بین این دو شرکت همیشگی باشد که کیفیت لجستیک به نحو احسن بیشتر و بهتر شود؛ از طرفی پیشنهاد می شود که مشکلاتی که در مسیر ارائه لجستیک روی می دهد 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 سیستم های ارزیابی منظم برای سنجش میزان رضایت از جنبه های مختلف رابطه (مانند عملکرد، شفافیت، پاسخ گویی و انعطاف پذیری) است. استفاده از ابزارهایی نظیر نظرسنجی های دوره ای از مدیران تدارکات، جلسات بازبینی عملکرد و مصاحبه های ساختاریافته می تواند نقاط قوت و ضعف رابطه را آشکار کند. همچنین لازم است نتایج این ارزیابی ها به تصمیمات اجرایی منجر شود؛ برای مثال، در صورت رضایت بالا، قراردادهای بلندمدت یا مشوق های مالی پیشنهاد گردد و در صورت نارضایتی، اقدامات اصلاحی مشخصی برای بهبود رابطه طراحی شود. از سوی دیگر، ایجاد کانال های ارتباطی مؤثر، شفاف و دوسویه بین شرکت تولیدی و پیمانکار لجستیکی به افزایش رضایت کمک می کند. تشکیل کمیته های مشترک بررسی مسائل لجستیکی، پشتیبانی از درخواست های منطقی پیمانکاران و تسهیل دسترسی به اطلاعات مورد نیاز، زمینه ساز ایجاد رابطه ای متقابل، منصفانه و رضایت بخش خواهد بود. شرکت های تولیدی می توانند با تعریف شاخص هایی برای "رضایت طرف مقابل"، یعنی رضایت

تأمین کنندگان از تعامل با شرکت نیز، رویکردی برد-برد در مدیریت روابط اتخاذ کنند. به علاوه، توسعه برنامه‌های وفادارسازی برای پیمانکاران با عملکرد بالا، نظیر اولویت در پروژه‌های آینده، کاهش شرایط تضمینی در قراردادهای 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 لجستیکی 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 می‌شود شرکت‌های تولیدی از شاخص‌های سنجش اعتماد استفاده کنند تا بتوانند به صورت نظام‌مند، وضعیت روابط خود را پایش کرده و بر اساس تحلیل داده‌ها، اقدامات اصلاحی یا تقویتی انجام دهند. حفظ و توسعه اعتماد، بنیان رضایت پایدار و روابط مؤثر در برون‌سپاری است که به بهبود عملکرد کل زنجیره ارزش کمک می‌کند.

بر اساس نتایج به دست آمده از فرضیه ششم تحقیق می‌توان 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. پیاده‌سازی سیستم‌های بازخورد مستمر میان تأمین کنندگان و مشتریان از طریق ایجاد سازوکارهای منظم برای جمع‌آوری بازخورد از شرکای لجستیکی و مشتریان می‌تواند به بهبود رضایت و عملکرد منجر شود، توسعه و تقویت روابط بلندمدت با شرکای لجستیکی با استفاده از قراردادهای بلندمدت همراه با مزایای دوطرفه به‌منظور ایجاد ثبات در روابط و افزایش رضایت طرفین، افزایش شفافیت در فرآیندهای زنجیره تأمین از طریق به اشتراک‌گذاری اطلاعات مربوط به موجودی، برنامه‌های تولید و وضعیت حمل‌ونقل با شرکای کلیدی به منظور ارتقای رضایت متقابل، آموزش کارکنان واحدهای لجستیکی و فروش در زمینه روابط مشتری با هدف بهبود مهارت‌های 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 لجستیکى از طریق طراحی شاخص هاىی برای سنجش رضایت از همکارى های لجستیکى و بررسى تأثیر آن بر کاهش تأخیرها، هزینه ها و خطاها از جمله اقدامات کاربردى برای بهبود عملکرد لجستیکى شرکت های تولیدی در شهرک های صنعتى مشهد هستند.

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

برای ایجاد اعتماد و بهبود عملکرد لجستیک میزان رضایت در بین ارائه دهندگان و استفاده کنندگان مورد بررسى قرار گیرد و چالش های کاهش رضایت اولویت بندى شده و سعى شود برطرف شود. همچنین پیشنهاد مى شود که قراردادهای مناسب دو طرف نوشته شود و این قراردادها به گونه ای باشد که منافع دو طرف به نحوى که هر دو رضایت داشته باشند قید شود. همچنین توصیه های کاربردى زیر مطرح مى گردد: ایجاد مکانیزم هاىی برای تقویت اعتماد بین طرف های درگیر در زنجیره تأمین از طریق شفاف سازی فرآیندها، تعهد به زمان بندى ها و پاسخ گویى به موقع، سنجش و پایش مستمر سطح اعتماد و رضایت در روابط لجستیکى از طریق نظرسنجى های منظم و مصاحبه با ذى نفعان کلیدى، استفاده از ابزارهای دیجیتال جهت اشتراك گذارى اطلاعات کلیدى و ایجاد حس امنیت و قابلیت اتکا بین شرکای لجستیکى، طراحی و اجرای برنامه های وفادارى برای شرکای لجستیکى که عملکرد مطلوب و قابل اعتمادى دارند تا رابطه رضایتمند و مستمر تقویت شود، و در نهایت تحلیل داده های مرتبط با اعتماد، رضایت و عملکرد لجستیکى برای شناسایی نقاط قوت و ضعف رابطه و اعمال اصلاحات لازم در سیاست های همکارى، مى تواند موجب بهبود عملکرد لجستیک از مسیر رضایت حاصل از اعتماد شود.

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

حضور نمایندگان شرکت های لجستیکى در مسائل استراتژى شرکت و حضور فعال آن ها در تصمیم گیرى های استراتژى شرکت که خود باعث همسوى با استراتژى های شرکت مى شود از جمله مهم ترین پیشنهادات مى شود و از طرف دیگر الزام شرکت های لجستیکى برای دنبال کردن اهداف استراتژیک شرکت نیز مى توان کارگشا باشد. همچنین، پیشنهادهاى کاربردى و عملیاتی زیر قابل ارائه است: تدوین و به روز رسانی برنامه های استراتژیک لجستیکى شرکت ها به گونه ای که با اهداف، مأموریت و چشم انداز سازمان همراستا باشند، انتخاب و ارزیابى تأمین کنندگان لجستیکى بر مبنای میزان تطابق استراتژیک آن ها با اولویت های شرکت، ایجاد جلسات مشترک برنامه ریزى و تصمیم گیرى بین شرکت های تولیدی و پیمانکاران لجستیکى برای ارتقای درك مشترک از اهداف و استراتژى ها، استفاده از شاخص های کلیدى عملکرد که به طور خاص همسوى استراتژیک را اندازه گیرى کنند و ایجاد پاداش برای همسوى بالا و نهایتاً برقرارى قراردادهای همکارى بلندمدت با طرف های لجستیکى که بیشترین تطابق استراتژیک را دارند، تا کیفیت روابط در فرآیند برون سپارى لجستیکى به شکل مستمر ارتقاء یابد.

بر اساس نتایج به دست آمده از فرضیه نهم پیشنهاد مى شود:

برای بهبود عملکرد لجستیک شرکت های برون سپار و شرکت استفاده کننده لجستیک در فعالیت های استراتژى با یکدیگر تعاملات داشته باشند و در واقع اهداف کوتاه مدت و استراتژیک خود را به یکدیگر ارائه دهند که طرف مقابل بتواند فعالیت های خود را بر اساس خواسته های شرکت مقابل تنظیم کند. شرکت ها باید از طریق تدوین و اجرای استراتژى های هماهنگ بین بخش های تولید، تأمین، توزیع و فروش، به ایجاد یکپارچگى در زنجیره تأمین پردازند، مدیران ارشد باید جلسات منظم برنامه ریزى و هم راستا سازی استراتژیک میان واحدهای مختلف برگزار کرده و اهداف مشترک تعریف کنند، استفاده از فناوری های اطلاعاتى مانند سیستم های ERP و SCM جهت تقویت انسجام داده ها و تصمیم گیرى یکپارچه توصیه مى شود، ارزیابى و پایش مستمر شاخص های عملکرد لجستیک مانند زمان تحویل، دقت سفارشات و هزینه های حمل و نقل در راستای اهداف استراتژیک باید به طور مستمر انجام شود، شرکت ها باید آموزش های 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)، ۱۳۹-۱۲۷.  
[https://www.sportrc.ir/article\\_66917.html](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 استراتژی‌های بازاریابی و کسب و کار و نقش آن در ایجاد مزیت رقابتی، دومین کنفرانس بین‌المللی تحولات نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری، تهران.  
<https://civilica.com/doc/782320>
- سیاه‌سرانی کجوری، محمد علی. (۱۴۰۳). ارزش طول عمر مشتری در بازاریابی رابطه‌ای: تاثیر رضایت و اعتماد بر پایداری ارزش (مورد مطالعه: صنعت رستوران‌داری). *مدیریت زنجیره ارزش راهبردی*، ۱(۲)، ۴۰-۲۵.  
[10.22075/SVCM.2025.35132.1009](https://www.civilica.com/SVC/10.22075/SVCM.2025.35132.1009)
- شاه‌حسینی، 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 اندیشه‌های نوین و خلاق در مدیریت، حسابداری مطالعات حقوقی و اجتماعی*، ارومیه.  
<https://civilica.com/doc/825249>
- طهماسبی گندمکاری، کامران. (۱۳۹۶). مفهومی‌سازی کیفیت روابط در تدارک ساخت و ساز، *چهارمین کنفرانس ملی مدیریت ساخت و پروژه*، تهران.  
<https://civilica.com/doc/717039>
- ظهرابی، سعید و ظهرابی، ایوب. (۱۳۹۵). همسویی استراتژی‌های فناوری اطلاعات و استراتژی‌های ارائه خدمات در سازمان تأمین اجتماعی، *کنفرانس بین‌المللی نخبگان مدیریت*، تهران.  
<https://civilica.com/doc/528990>
- عبدالله‌زاده 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 استان‌های سمنان و مازندران). *مدیریت زنجیره ارزش راهبردی*، ۱(۳)، ۱۱۸-۱۳۸.  
[10.22075/SVCM.2025.36589.1017](https://www.civilica.com/SVC/10.22075/SVCM.2025.36589.1017)

- لالیان پور، نوشین، دوستی، ناهید و محمدزاده، آزاده. (۱۳۹۰). مفهوم توانمندسازی و تعهد سازمانی کارکنان (مورد مطالعه: یک شرکت بیمه‌ای). *تازه‌های جهان بیمه*، ۱۴(۱۶۳)، ۲۴-۳۹. <http://noo.rs/ZUaqy>
- مظفری، محمد مهدی. (۱۳۹۶). کیفیت خدمات الکترونیکی در صنعت بانکداری چابک. *کاوش‌های مدیریت بازرگانی*، ۹(۱۷)، ۸۱-۹۷. [10.29252/BAR.9.17.81](https://doi.org/10.29252/BAR.9.17.81)
- ونوس، داور و صفایان، میترا. (۱۳۸۴). *کتاب روش‌های کاربردی بازاریابی خدمات بانکی برای بانک‌های 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](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)