

# نقش تسهیم میان شرکتی دانش در برون‌سپاری خدمات لجستیک (مورد مطالعه: شهرک‌های صنعتی استان گیلان)

صفر فضلی<sup>۱</sup>، متین رشیدی آستانه<sup>۲\*</sup>

دانشگاه بین‌المللی امام‌خمينی (ره)، قزوین

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۵/۰۴/۲۲

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۵/۱۱/۲۴

## چکیده

امروزه، فرآیند تسهیم دانش از مرزهای سازمانی فراتر رفته و مسئله تسهیم دانش میان شرکت‌ها و سازمان‌های مختلف برای بهبود عملکرد آنها مطرح است. با پیدایش فرآیند برون‌سپاری و توجه سازمان‌ها به آن، اشتیاق مدیران به برون‌سپاری خدمات شرکت و سازمان افزایش می‌یابد، اما آنچه ذهن آنها را به خود مشغول می‌کند، نحوه تعامل با ارائه‌دهندگان خدمات برون‌سپاری می‌باشد. هدف این مقاله، بررسی نقش تسهیم دانش میان شرکت‌های برون‌سپار و شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات لجستیک در رضایت از عملکرد ارائه‌دهندگان خدمات لجستیک در شهرک‌های صنعتی استان گیلان می‌باشد. این پژوهش با مشارکت ۱۶۵ نفر از مدیران شرکت‌های مستقر در شهرک‌های صنعتی استان گیلان که حداقل یکی از فعالیت‌های خود را برون‌سپاری کرده و تعداد کارکنان آنها متجاوز از ۲۰ نفر می‌باشد، انجام شده است. جهت آزمون فرضیه‌ها از تکنیک تحلیل عاملی تأییدی و مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شده است. نتایج تحقیق حاکی از تأثیر مثبت تسهیم میان شرکتی دانش، تعامل رابطه متقابل با تسهیم میان شرکتی دانش و فرآیندهای ارتباطی بر رضایت و تسهیم میان شرکتی دانش بر فرآیندهای ارتباطی است. درحالی‌که تأثیر تسهیم میان شرکتی دانش بر مشارکت میان شرکتی و تأثیر مشارکت میان شرکتی بر رضایت، تأثیر معناداری را نشان نمی‌دهد.

**واژه‌های کلیدی:** تسهیم دانش، تسهیم میان شرکتی دانش، خدمات لجستیک، برون‌سپاری

## ۱- مقدمه

تجربیات اکتسابی به سایر افراد است [۱]. تسهیم دانش مؤثر بین اعضای سازمان منجر به کاهش هزینه‌ها در تولید دانش و تضمین انتشار بهترین روش‌های کاری در داخل سازمان شده و سازمان را قادر به حل مسائل و مشکلات خود می‌نماید [۲].

در این پژوهش ضمن نگاهی نوین به تسهیم دانش، فرآیند تسهیم دانش در حوزه برون‌سپاری خدمات لجستیک بررسی خواهد شد. طبق تعریف رافل (۲۰۰۴)<sup>۳</sup>، لجستیک «فرآیند زمان‌بندی، اجرا و کنترل جریان و انبارش مواد اولیه، موجودی در جریان ساخت، محصول نهایی و اطلاعات مرتبط با آنها و مورد نظر مشتری با حداقل هزینه» می‌باشد [۳]. به عقیده بودی (۲۰۰۴)<sup>۴</sup>

امروزه، در کشورهای مختلف از جمله ایران، مدیران مشتاق ایجاد سیستم‌های مدیریت دانش در سازمان‌ها، با هدف بهره‌گیری از نتایج مفید آن هستند. یکی از مهم‌ترین فرآیندها در ساختارهای مختلف معرفی شده برای مدیریت دانش، تسهیم دانش است و یکی از مهم‌ترین اولویت‌های دست‌اندرکاران مدیریت دانش در جهان، انگیزش افراد برای تسهیم دانش خود در سازمان‌ها می‌باشد. تسهیم دانش، انتشار داوطلبانه مهارت‌ها و

۱- دانشیار دانشگاه بین‌المللی امام‌خمينی (ره) قزوین، دانشکده علوم

اجتماعی، پست الکترونیک: fazli@ikiu.ac.ir

\*۲- کارشناس ارشد مدیریت صنعتی، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه بین‌المللی امام‌خمينی (ره) قزوین، نویسنده مسئول، پست الکترونیک: m.managment65@gmail.com، نشانی: دانشگاه بین‌المللی امام

خمينی (ره)، دانشکده علوم اجتماعی

3- Rafele

4- Baudi

فصلنامه علمی - ترویجی

لجستیک دارای پنج جزء اصلی است: طراحی شبکه و تبادل اطلاعات، حمل و نقل مواد، موجوی، انبار و بسته بندی که در این پژوهش هر پنج جزء مدنظر قرار می گیرد [۴]. امروزه، تعدادی از شرکتها برخی یا تمام خدمات لجستیک خود را برون سپاری کرده و آن را به ارائه دهندگان خدمات لجستیک واگذار کرده اند تا بتوانند خدمات بهتر و کاراتری را به مشتریان ارائه داده و ارزش افزوده بیشتری را کسب کنند. به عقیده گریور<sup>۱</sup> (۱۹۹۹) [۵] برون سپاری عبارت است از واگذاری برخی فعالیت های داخلی یک سازمان به تأمین کننده آن در بیرون از سازمان و واگذاری حق تصمیم گیری به تأمین کننده بیرونی براساس قرارداد. به دلیل پیچیدگی روزافزون فناوری و عدم توانایی یک سازمان در انجام مراحل تدارک، تولید و توزیع، لازم است هر سازمان در یک زمینه تخصصی فعالیت خود را متمرکز نماید و برای هر یک از این سازمانها مقرون به صرفه خواهد بود که برخی از فعالیت های خود را به سایر شرکتها یا سازمانها واگذار نموده یا به عبارتی برون سپاری کنند. در این نگرش به جای اینکه یک سازمان مجبور باشد در تمام زمینهها بهترین باشد، می تواند از قابلیت محوری سایر سازمانها در جهت بهبود قابلیت محوری خود استفاده نموده و در افزایش اثربخشی سایر سازمانها نیز مؤثر باشد [۶].

با توجه به اینکه امروزه، یکی از موضوعات مورد توجه مدیران شرکتها، فرآیند برون سپاری می باشد، لذا یکی از دغدغهها و نگرانی مدیران، چگونگی تعامل با شرکت های ارائه دهنده خدمات لجستیک محسوب می شود. همین مسئله می تواند یکی از انگیزه های افراد و شرکتها برای تسهیم دانش باشد. وقتی شرکتها خدمات لجستیک خود را برون سپاری می کنند و به شرکت های ارائه دهنده خدمات لجستیک واگذار می کنند، این نگرانی در مدیران به وجود می آید که چگونه تعامل مستمر و منسجم تری با آنها داشته باشند. مطابق اعتقاد ما، تسهیم دانش در پرتو مشارکت و همکاری میان شرکتی می تواند این تعامل را بهبود بخشد. با توجه به اینکه بسیاری از مطالعات انجام شده در زمینه مدیریت دانش و تسهیم دانش به

موضوعات درون شرکتی محدود شده است، فقدان مطالعات تجربی در زمینه مدیریت دانش به ویژه تسهیم میان شرکتی دانش<sup>۲</sup> احساس می شود. بنابراین در این پژوهش تأثیر تسهیم دانش را میان دو شرکت - برون سپار و ارائه دهنده خدمات در حوزه لجستیک - بر رضایت شرکت برون سپار از عملکرد شرکت ارائه دهنده خدمات لجستیک بررسی می شود. همچنین تأثیر دو عامل میانجی فرآیندهای ارتباطاتی و مشارکت میان شرکتی و متغیر کنترل ویژگی صنعت را بر رضایت شرکت برون سپار از عملکرد ارائه دهنده خدمات لجستیک مورد کنکاش قرار می گیرد.

در این راستا، مسئله ارتباط و تعامل سازنده میان دو شرکت به جهت رضایت از عملکرد برون سپاری از اهمیت ویژه ای برخوردار است. این پژوهش به بررسی این مسئله خواهد پرداخت که آیا تسهیم دانش میان شرکت برون سپار و شرکت های ارائه دهنده خدمات لجستیک در پرتو مشارکت و فرآیندهای ارتباطی به رضایت از عملکرد برون سپاری منجر خواهد شد یا خیر؟

## ۲- پیشینه پژوهش

### ۲-۱- برون سپاری

برون سپاری عبارت از عمل انتقال بعضی از فعالیت های داخلی یک سازمان و واگذاری حق تصمیم گیری به عرضه کننده بیرون از سازمان براساس قرارداد. در برون سپاری نه فقط فعالیتها بلکه عوامل تولید و حق تصمیم گیری نیز می تواند واگذار گردد. عوامل تولید شامل کارکنان، تسهیلات، تجهیزات و فناوری سایر داراییها و همچنین حق تصمیم گیری شامل مسئولیت برای تصمیم گیری بر چگونگی انجام اجزاء فعالیت های منتقل شده می باشد [۷]. محرک های مختلفی باعث برون سپاری می شود که در جدول (۱) ارائه شده است:

2- Inter- firm Knowledge Sharing

1- Greaver

جدول (۱): محرک‌های چندگانه برون‌سپاری [۸]

محرک‌های برون‌سپاری	پیامدها و نتایج محرک‌های برون‌سپاری
محرک‌های اقتصادی	
۱. کاهش هزینه و صرفه‌جویی	سوآوری بیشتر بهبود اثربخشی عملیات
۲. کاهش نیاز به سرمایه‌گذاری	تمرکز بیشتر سرمایه‌ها بر بخش‌های کلیدی بهبود نرخ بازگشت دارایی
محرک‌های استراتژیک	
۱. برنامه‌ریزی استراتژیک برای تمرکز بر نقاط کلیدی	کسب مزیت رقابتی بهبود عملکرد رضایت ارباب رجوع/ مشتریان ارتقاء مهارت منابع انسانی افزایش رقابت
۲. افزایش انعطاف‌پذیری	توان ارائه محصولات و خدمات مختلف افزایش توان مسئولیت‌پذیری کاهش ریسک
محرک‌های محیطی	
۱. توسعه فناوری اطلاعات	تشویق سازمان‌ها برای به‌کارگیری سیستم‌های اطلاعاتی پیشرفته به‌منظور ارتقاء اثربخشی و مقرون به صرفه‌جویی
۲. جهانی شدن	به‌دست آوردن مزیت رقابتی
۳. فشارهای جامعه	ارائه محصولات و خدمات با قیمت پایین‌تر و کیفیت بهتر

برون‌سپاری انواع مختلفی دارد که می‌تواند براساس زیر تقسیم‌بندی کرد:

۱. براساس سطح تصمیم‌گیری: برون‌سپاری راهبردی، برون‌سپاری تاکتیکی یا سنتی
۲. حجم برون‌سپاری: برون‌سپاری کلی، برون‌سپاری انتخابی یا بخشی
۳. میزان ادغام: برون‌سپاری، نیمه برون‌سپاری
۴. روابط ویژه: برون‌سپاری گروهی یا داخلی، برون‌سپاری غیرگروهی یا خارجی
۵. سطح کنترل اداری: برون‌سپاری عملکرد، برون‌سپاری منابع
۶. نوع مالکیت: برون‌سپاری بخش خصوصی، برون‌سپاری بخش دولتی.

## ۲-۲- مفهوم لجستیک و نقش و جایگاه آن در سازمان

۱. لجستیک به‌عنوان بخشی از سیستم پشتیبانی سازمان در سازمان‌های مختلف، بسته به برداشت‌های کاربردی از مفهوم لجستیک، گاهی به تمام و اغلب به بخشی از

فرآیندها و فعالیت‌های پشتیبانی سازمان، لجستیک اطلاق می‌شود. به‌طور معمول، فرآیندها و فعالیت‌های پشتیبانی، پرسنلی و مالی، سازمان را از مقوله لجستیک جدا می‌کنند. فرآیندها و فعالیت‌های پشتیبانی لجستیکی مواردی به شرح زیر است:

الف) فرآیندها و فعالیت‌های پشتیبانی سیستم از محیط،  
ب) فرآیندها و فعالیت‌های پشتیبانی داخلی سیستم،  
ج) فرآیندها و فعالیت‌های پشتیبانی سیستم به محیط.  
۲. لجستیک به‌عنوان زیرسیستمی مرزی و ضربه‌گیر از سازمان

لجستیک از یک سو با منابع تأمین و از سوی دیگر با منابع مصرف در خارج از سازمان ارتباط دارد. این امر از لجستیک، یک زیرسیستم مرزی در سازمان به‌وجود می‌آورد که بیشتر ورودی‌ها و خروجی‌های سازمان را ابتدا از خود عبور می‌دهد. بنابراین می‌تواند در برقراری تعادل با محیط نقش بسیار فعالی داشته باشد.

۳. لجستیک به‌عنوان زیرسیستمی از سازمان  
لجستیک یکی از زیرسیستم‌های پشتیبانی سازمان محسوب می‌شود. لذا خود سازمانی مستقل نیست و ممکن است سازمانی مستقل با مأموریت یکی از فعالیت‌های لجستیکی به‌شمار بیاید، اما این سازمانی مستقل است که مأموریت آن یکی از فعالیت‌های لجستیکی است. به عبارت بهتر، لجستیک در سازمان‌ها در زمینه هدف‌ها، مأموریت‌ها و کارکردهای سازمان، تصمیم‌گیرنده نیست بلکه می‌کوشد سازمان را در زمینه تأمین هدف‌ها، اجرای مأموریت‌ها و کارآیی و اثربخشی کارکردهایش یاری رساند [۹].

مدیریت زنجیره تأمین دارای سه فرآیند عمده است که عبارت‌اند از:

۱) مدیریت اطلاعات: امروزه نقش، اهمیت و جایگاه اطلاعات برای همگان بدیهی است. گردش مناسب و انتقال صحیح اطلاعات باعث می‌شود تا فرآیندها مؤثرتر و کارا تر گشته و مدیریت آنها آسان‌تر گردد. مدیریت اطلاعات هماهنگ و مناسب میان شرکا باعث خواهد شد تا تأثیرات فزاینده‌ای در سرعت، دقت، کیفیت و جنبه‌های دیگر وجود داشته باشد. مدیریت صحیح اطلاعات موجب هماهنگی بیشتر در زنجیره خواهد شد.

۲) مدیریت لجستیک: در تحلیل سیستم‌های تولیدی، موضوع لجستیک بخش فیزیکی زنجیره تأمین را در بر می‌گیرد. این بخش که کلیه فعالیت‌های فیزیکی از مرحله تهیه ماده خام تا محصول نهایی شامل فعالیت‌های حمل و نقل، انبارداری، زمان‌بندی تولید و... را در بر می‌گیرد، بخش نسبتاً بزرگی از فعالیت‌های زنجیره تأمین را به خود اختصاص می‌دهد. در واقع، محدوده لجستیک فقط جریان مواد و کالا نبوده بلکه محور فعالیت‌های زنجیره تأمین است که روابط و اطلاعات، ابزارهای پشتیبان آن برای بهبود در فعالیت‌ها هستند.

۳) مدیریت روابط: مدیریت روابط، تأثیر شگرفی بر همه زمینه‌های زنجیره تأمین و همچنین سطح عملکرد آن دارد. بسیاری از شکست‌های آغازین در زنجیره تأمین، معلول انتقال ضعیف انتظارات و توقعات و نتیجه رفتارهایی است که بین طرفین درگیر در زنجیره به‌وقوع می‌پیوندد. علاوه بر این، مهم‌ترین عامل برای مدیریت موفق زنجیره تأمین، ارتباط مطمئن میان شرکا در زنجیره است به‌گونه‌ای که شرکا اعتماد متقابل به قابلیت‌ها و عملیات یکدیگر داشته باشند. به‌عبارتی در توسعه هر زنجیره تأمین یکپارچه، توسعه اطمینان و اعتماد در میان شرکا و طرح قابلیت اطمینان برای آنها از عناصر بحرانی و مهم برای نیل به موفقیت محسوب می‌شود.

با جستجوی مقاله‌های داخلی موجود در حوزه تسهیم دانش، تاکنون مقاله‌ای پیرامون تسهیم میان‌شرکتی دانش منتشر نشده است. تمام مقاله‌های موجود در این حوزه به تسهیم دانش درون‌سازمان یا شرکت پرداخته‌اند. علاوه بر موارد فوق، هیچ بررسی جامعی از تسهیم دانش میان شرکت‌ها در حوزه توزیع، حمل و نقل یا لجستیک در شهرک‌های صنعتی نشده است. بنابراین این نیاز احساس می‌شود که بررسی جامعی از نحوه تسهیم دانش میان دو شرکت در حوزه لجستیک انجام شود. برای بررسی مقاله‌های خارجی پیرامون موضوع پژوهش، سه دسته از مقاله‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرند.

دسته اول، مقاله‌های منتشرشده در حوزه تسهیم دانش است. بررسی مقاله‌های موجود در این حوزه نشان می‌دهد که اکثر مقاله‌ها به بررسی تسهیم دانش درون شرکتی یا درون سازمانی پرداخته و چندین مقاله هم به موضوع دانش میان شرکتی یا میان سازمانی پرداخته‌اند، اما بیشتر به انتقال یا کسب دانش میان سازمانی تأکید کرده‌اند. بنابراین

تعداد مقاله‌های موجود در حوزه تسهیم میان شرکتی دانش اندک بوده، و نیاز به بررسی بیشتر را می‌طلبد. دسته دوم، مقاله‌های موجود در حوزه زنجیره تأمین است. بیشتر مقاله‌های منتشره درباره ارتباط دانش به‌خصوص تسهیم دانش و رضایت خریدار از تأمین‌کننده بررسی می‌شود اما تعداد مقاله‌ها در این حوزه بسیار اندک است و هیچ مقاله‌ای به رابطه تسهیم دانش و رضایت خریدار در حوزه لجستیک اشاره نکرده است.

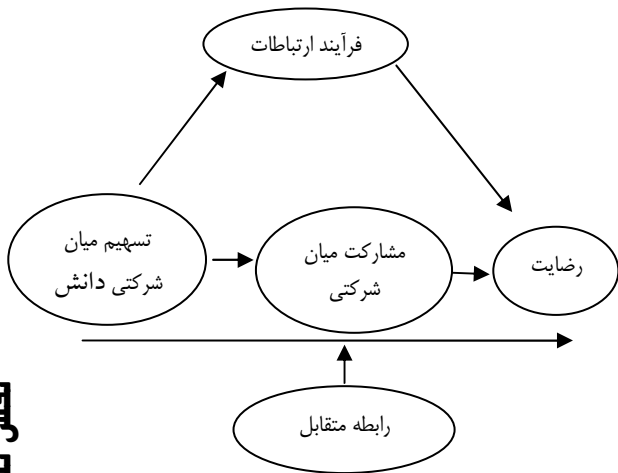
دسته سوم، مقاله‌های منتشرشده در حوزه برون‌سپاری است. مقاله‌های متعددی درباره برون‌سپاری منتشر شده است که بیشتر عوامل مؤثر بر برون‌سپاری را بررسی کرده یا تسهیم اطلاعات را به‌عنوان یکی از عوامل مؤثر بر موفقیت برون‌سپاری معرفی کرده است. بنابراین نیاز است تا بررسی جامعی در ارتباط با نقش تسهیم میان شرکتی دانش در حوزه لجستیک انجام شود. در این بخش به تعدادی از مقاله‌های خارجی اشاره می‌شود.

سیدحسینی و یدرنجی اقدام (۱۳۸۸) [۱۰] یک مدل مبتنی بر مدیریت دانش در حوزه توزیع، حمل و نقل و لجستیک را در شرکت توزیع مواد غذایی صنوبر ارائه داده و نتایج آن را مورد ارزیابی قرار دادند. آنها معتقد بودند که مدل آنها در جلوگیری از افت دانش، بهبود تصمیم‌گیری، انعطاف‌پذیری، توسعه دارایی، مزیت رقابتی، مدیریت مشتری، افزایش ارزش محصول و خدمات و به‌کارگیری سرمایه‌گذاری در بخش سرمایه انسانی مؤثر است. شفیع نیک‌آبادی (۱۳۹۱) [۱۱] چارچوبی را برای فرآیندهای مدیریت دانش در زنجیره تأمین صنعت خودرو سازی ارائه کرد. یافته‌ها نشان داد که وجود تمام این فرآیندها برای زنجیره تأمین الزامی است.

رهنورد و خاوندکار (۱۳۸۷) [۱۲] تأثیر تسهیم دانش را بر موفقیت برون‌سپاری خدمات فناوری اطلاعات بررسی کردند. آنها در پژوهش خود روابط بین متغیر مستقل (اشتراک دانش بین‌سازمانی)، متغیر وابسته (موفقیت برون‌سپاری) را در پرتو متغیر مداخله‌گر (شراکت‌پذیری) و متغیر تعدیل‌کننده (قابلیت سازمانی) مورد بررسی قرار دادند. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که اشتراک دانش در پرتو متغیرهای وضعی، موفقیت راهبرد برون‌سپاری را تحت تأثیر قرار می‌دهد. لوسون و پوتر<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) [۱۳] به بررسی عوامل تعیین‌کننده میزان انتقال دانش در پروژه‌های میان‌شرکتی

1- Lawson & Potter

همکاران (۲۰۱۱) [۱۶] اخذ شده است که در شکل (۱) به تشریح مدل فوق پرداخته خواهد شد.



شکل (۱): مدل مفهومی و فرضیات پژوهش

### ۲-۳- تسهیم میان شرکتی دانش

در پژوهش حاضر، منظور از تسهیم میان شرکتی دانش، تسهیم دانش میان شرکت برون‌سپار و شرکت ارائه‌دهنده خدمات است که تأکید ما بر خدمات لجستیک می‌باشد. در این راستا، یکی از مسائل مهم که شرکت‌ها باید در فرآیند برون‌سپاری به آن توجه کنند، دانش است. دانش تنها منبعی است که قابلیت ارائه مزیت رقابتی، ایجاد رشد پایدار و ترقی روزافزون برای اعضای زنجیره تأمین را دارد. منظور ما از دانش، هرگونه دانش و اطلاعات درباره محصولات، خدمات، فناوری، فرهنگ، ارزش و محیطی است که شرکت‌ها در آن فعالیت می‌کنند. بنابراین منظور از تسهیم دانش، تسهیم دانش راهبردی شرکت می‌باشد نه فقط دانش مربوط به سفارشات تولید و مواد [۱۷]. تسهیم دانش میان شرکت‌ها منجر به بهبود تصمیم‌گیری، انعطاف‌پذیری در ارائه خدمات، مزیت رقابتی، افزایش ارزش محصولات و خدمات، کاهش هزینه و در نهایت رضایت مشتری خواهد شد.

تسهیم دانش میان شرکت‌های برون‌سپار و شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات لجستیک باید به صورت یک رابطه تعاملی میان همه بخش‌های درگیر در فرآیند تسهیم دانش باشد. از دیدگاه شرکت‌های برون‌سپار، تسهیم دانش با ارائه‌دهندگان خدمات لجستیک می‌تواند منجر به افزایش رضایت شرکت‌های برون‌سپار از ارائه‌دهندگان خدمات لجستیک شود و از دیدگاه ارائه‌دهندگان خدمات لجستیک، فرآیند تسهیم دانش با

توسعه محصولات جدید پرداختند. آنها در این پژوهش به این نتیجه دست یافتند که راهبرد یادگیری می‌تواند در انتقال دانش میان خریدار و تأمین‌کننده حیاتی باشد.

سوینیو<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۲) [۱۴] چارچوبی را طراحی کردند که بتواند به ارائه‌دهندگان خدمات لجستیک و مؤسسات کوچک و متوسط کمک کند تا فرصت‌ها و حوزه‌های جدیدی را برای توسعه خدمات لجستیک خود شناسایی کنند. هرناندز- اسپالرو<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۰) [۱۵] مکانیزم‌های مؤثری را در بهبود انتقال دانش، یادگیری و عملکرد زنجیره تأمین بررسی کردند. نتایج بررسی آنها نشان داد که کسب اطلاعات از مشتری در بهبود عملکرد زنجیره تأمین مؤثر است. وقتی اعضای زنجیره تأمین از یکدیگر اطلاعات کسب می‌کنند، توانایی آنها در تأمین نیازهای یکدیگر و در نهایت مشتری نهایی افزایش یافته و این امر عملکرد زنجیره تأمین را بهبود می‌بخشد.

با بررسی مدل‌های موجود در حوزه تسهیم دانش، اکثر مدل‌های موجود، ارتباط و تأثیر تسهیم دانش را در زنجیره تأمین مورد بررسی قرار داده و تقریباً تمام آنها تأثیری مثبت از تسهیم دانش را بر زنجیره تأمین نشان داده‌اند. برخی از مدل‌ها به بررسی تسهیم دانش میان شرکتی بر زنجیره تأمین به‌خصوص رابطه خریدار- تأمین‌کننده تمرکز کرده و برخی از آنها تسهیم دانش را بر زنجیره تأمین در شرایطی که برون‌سپاری انجام گرفته، بررسی کرده‌اند. اما بررسی مدل‌های فوق نشان می‌دهد که توافق بر سر نحوه اثرگذاری دانش بر عملکرد زنجیره تأمین وجود ندارد.

در مدل‌های موجود، رابطه و تأثیر تسهیم دانش بر عملکرد زنجیره تأمین بررسی شده است، مدل پژوهش حاضر نیز، تأثیر تسهیم دانش را بر عملکرد زنجیره تأمین بررسی می‌کند، با این تفاوت که در مدل‌های موجود، رابطه خریدار و تأمین‌کننده مدنظر بوده است، در حالی که در مدل ما، رابطه شرکت‌های برون‌سپار به‌عنوان خریدار یا تأمین‌کننده با شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات لجستیک که نقش واسطه را در زنجیره تأمین میان خریدار و تأمین‌کننده ایفاء می‌کنند، بررسی می‌شود.

مدل مفهومی پژوهش حاضر، از دو مدل مفهومی حاصل از پژوهش رهنورد و خاوندکار (۱۳۸۷) [۱۲] و رولینز<sup>۳</sup> و

1- Soinio  
2- Hernandez- Espallardo  
3- Rollins

شرکت‌های برون‌سپار می‌تواند به برقراری یک رابطه کسب و کار بلندمدت و افزایش سود منجر شود [۱۶].  
با توجه به مطالب فوق، در این پژوهش بررسی می‌شود که آیا فرضیه اول تسهیم دانش مرتبط با فعالیت‌های لجستیک در رضایت شرکت‌های برون‌سپار از عملکرد ارائه‌دهندگان خدمات لجستیک مؤثر است یا نه؟

#### ۲-۴- روابط میان شرکتی

ماهیت رابطه میان شرکت‌های برون‌سپار و ارائه‌دهندگان خدمات لجستیک متکی بر عمق رابطه و انسجام آن، ارتباطات در سطوح مختلف سازمانی و اهداف مشترک است. دلیل شرکت‌های برون‌سپار برای برقراری رابطه با ارائه‌دهندگان خدمات لجستیک، متفاوت از ارائه‌دهندگان خدمات لجستیک است. شرکت‌های برون‌سپار به کیفیت خدمات، اعتبار شرکت و هزینه اولویت می‌دهند و بر همین اساس تصمیم به ادامه رابطه با شرکت ارائه‌دهنده خدمات می‌گیرند؛ در ضمن ارائه‌دهندگان خدمات لجستیک به شرکت‌های تولیدی بزرگ با منابع مالی گسترده که تضمین‌کننده روابط بلندمدت است، اهمیت می‌دهند. روابط میان شرکتی می‌تواند به شکل‌گیری برنامه‌های بهبود مشارکتی، تسهیم سود و زیان، تسهیم اطلاعات و فناوری و بهبود عملکرد شرکت کمک کند [۱۷].  
ناتوانی در برقراری رابطه می‌تواند به عدم درک طرفین، عدم مشارکت، ناتوانی در کنترل فعالیت‌های برون‌سپاری و ایجاد تنش و در نهایت نارضایتی منجر شود. یکی از اهداف اولیه مدیریت دانش، تسهیل تسهیم دانش مؤثر میان اعضای میان‌شرکتی است که در حفظ یک رابطه پایدار از اهمیت زیادی برخوردار است [۱۸]. وقتی شرکت برون‌سپار اطلاعات مناسب و دانش لجستیک را به موقع در اختیار ارائه‌دهندگان خدمات لجستیک قرار دهد، آنها در ارائه خدمات و فعالیت‌های مورد نظر شرکت‌های برون‌سپار موفق‌تر عمل خواهند کرد. هرچه رابطه میان دو شرکت عمیق‌تر و پایدارتر باشد، فرآیند تسهیم و مبادله دانش تسهیل خواهد شد.  
بنابراین فرضیه دوم، رابطه نزدیک میان شرکت‌های برون‌سپار و ارائه‌دهندگان خدمات لجستیک بر چگونگی تسهیم دانش تأثیر گذاشته و منجر به رضایت شرکت برون‌سپار از ارائه‌دهندگان خدمات لجستیک می‌شود.

#### ۲-۵- فرآیندهای ارتباطی

طبق نظر لی‌جان<sup>۱</sup> (۲۰۱۲)، یک عامل مهم در انتقال و تسهیم دانش درون سازمان‌ها و میان سازمان‌ها، کانال‌های ارتباطاتی هستند. شرکت‌ها نباید فکر کنند که با برون‌سپاری خدمات، تمام فعالیت‌ها برعهده ارائه‌دهندگان خدمات لجستیک است، بلکه باید فرآیندهای کسب و کار لجستیک را مشخص کرده و کانال‌های ارتباطی و اطلاعاتی را تعریف کنند [۱۸].  
فناوری‌های ارتباطی و اطلاعاتی نقش مهمی را در زنجیره تأمین ایفاء می‌کنند:

اول اینکه، فناوری اطلاعات به شرکت‌ها اجازه می‌دهد تا حجم دانش و اطلاعاتی که برای ارتباط با سایر اعضای زنجیره مورد نیاز است را افزایش دهند.

دوم اینکه، فناوری اطلاعات این امکان را برای شرکت‌ها فراهم می‌کند تا دانش مرتبط با زنجیره تأمین را به موقع فراهم کرده تا بتوانند فعالیت‌های مرتبط با زنجیره را مدیریت و کنترل کنند.

سوم اینکه، فناوری اطلاعات می‌تواند تسهیل‌کننده پیش‌بینی و برنامه‌ریزی عملیات میان شرکت‌ها باشد و به شرکت‌ها در ایجاد هماهنگی و همکاری میان‌شرکتی بهتر یاری رساند [۱۷].

اگرچه فرآیندهای ارتباطی روند تسهیم اطلاعات را سرعت می‌بخشد اما تا زمانی که تمایلی برای تسهیم دانش و اطلاعات وجود نداشته باشد کارایی فرآیندهای ارتباطی زیرسؤال خواهد رفت. وقتی دو شرکت تمایل داشته باشند تا دانش خود را مبادله کنند، زمینه شکل‌گیری و استمرار ارتباط و سرمایه‌گذاری در ارتباطات با فرآیندهای ارتباطی فراهم شده و تسهیم دانش از طریق فرآیندهای ارتباطی منجر به بهبود عملکرد برون‌سپاری خواهد شد.

بنابراین می‌توان پیشنهاد کرد که تسهیم دانش یک پیش‌زمینه اولیه برای شکل‌گیری فرآیندهای ارتباطی است. هرچه کانال‌های ارتباطی بیشتری برای توزیع و تسهیم دانش فراهم شود، فرآیندهای ارتباطی میان شرکت برون‌سپار و ارائه‌دهندگان خدمات لجستیک تسهیل‌تر می‌شود و هرچه فرآیندهای ارتباطی اثربخش‌تری برای انجام عملیات و خدمات فراهم شود، امکان تأمین نیازهای طرفین (شرکت برون‌سپار و شرکت ارائه‌دهنده خدمات لجستیک) و پیشگیری از تعارض و تضاد فراهم شده و در نهایت منجر به رضایت طرفین

1- Li-Jun



به‌خصوص شرکت برون‌سپار از عملکرد ارائه‌دهندگان خدمات لجستیک خواهد شد.

بنابراین، فرضیه سوم

(الف) تسهیم دانش منجر به تسهیل فرآیند ارتباطات میان شرکت برون‌سپار و ارائه‌دهنده خدمات لجستیک می‌گردد.

(ب) فرآیند ارتباطات اثربخش میان شرکت برون‌سپار و ارائه‌دهنده خدمات لجستیک بر رضایت شرکت برون‌سپار از عملکرد ارائه‌دهنده خدمات لجستیک اثری مستقیم دارد.

## ۲-۶- مشارکت میان شرکتی

در بسیاری از تحقیقات انجام شده، از عامل مهم در بهبود فرآیند تسهیم دانش می‌توان به مشارکت اشاره کرد، اما هیچ‌گاه بیان نشد که زمینه ایجاد مشارکت چگونه شکل می‌گیرد یا شرکت بر چه اساسی حاضر به مشارکت با سایر اعضای زنجیره تأمین خواهد شد. ما اعتقاد داریم که دانش و تسهیم دانش می‌تواند شکل‌دهنده مشارکت میان اعضا باشد. وقتی اعضا تمایل به تسهیم دانش خود داشته باشند، زمینه شکل‌گیری همکاری فراهم می‌شود و وقتی مشارکت شکل گرفت و استمرار یافت، تمایل به تسهیم دانش بیشتر خواهد شد. مشارکت میان شرکتی می‌تواند تقویت و تسهیل‌کننده فرآیند تسهیم دانش باشد، اما لزوماً عامل تسهیم دانش نمی‌باشد. به عبارتی، تسهیم دانش به واسطه مشارکتی که ایجاد می‌کند، می‌تواند در موفقیت فعالیت برون‌سپاری مؤثر باشد.

در مشارکت بین سازمان‌ها، سود و ریسک به اشتراک گذاشته می‌شود. در فرآیند برون‌سپاری، شرکت‌ها می‌توانند در زمینه‌های مختلف مشارکت و همکاری داشته باشند. اما عمدتاً زمینه مشارکت آنها در ارتباط با سرمایه‌گذاری از جمله سرمایه‌گذاری در منابع فیزیکی (مانند سیستم‌های فناوری اطلاعات)، منابع انسانی (مانند آموزش کارکنان) و قابلیت‌ها است. در صنعت خدمات لجستیک، ارائه‌دهندگان خدمات لجستیک می‌توانند از طریق مشارکت میان شرکتی منابع خود را به سرمایه مبدل کنند. آنها می‌توانند از طریق تعامل مشترک با شرکت‌ها و ارتباطات آزاد و فرآیند تسهیم اطلاعات، ارزش افزوده ایجاد کنند [۱۶].

لی و یو<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) شراکت میان شرکتی، سازوکار میان شرکتی برای ارزش‌آفرینی از طریق تبادل یا ترکیب دانش‌های پراکنده مبتنی بر اعتماد را پیشنهاد دادند. تسهیم دانش و

مهارت‌ها با سازمان نه تنها مشارکت و روابط را میان اعضا بهبود می‌بخشد، بلکه فرآیند کسب دانش را برای افراد و سازمان افزایش می‌دهد [20]. بنابراین:

فرضیه چهارم.

(الف) تسهیم دانش، مشارکت میان شرکت برون‌سپار و ارائه‌دهنده خدمات لجستیک را افزایش می‌دهد.

(ب) مشارکت میان شرکت برون‌سپار و ارائه‌دهنده خدمات لجستیک با رضایت شرکت برون‌سپار از عملکرد ارائه‌دهنده خدمات لجستیک ارتباطی مستقیم دارد.

## ۳- روش‌شناسی پژوهش

### ۳-۱- جامعه و نمونه مورد مطالعه

جامعه آماری پژوهش، مدیران شرکت‌های مستقر در شهرک‌های صنعتی استان گیلان هستند که این مدیران از میان شرکت‌های با بیش از ۲۰ نفر کارمند که حداقل یکی از فعالیت‌های خود را برون‌سپاری کرده‌اند، انتخاب شدند. از میان ۶۸ شرکت با بیش از ۲۰ نفر کارمند، ۳۳ شرکت، حداقل یکی از فعالیت‌های خود را برون‌سپاری کرده‌اند و جامعه آماری از میان مدیران مربوط به حوزه لجستیک در این ۳۳ شرکت انتخاب شده است. در نهایت، جامعه آماری پژوهش دربرگیرنده ۱۶۵ نفر از مدیران شرکت‌های مذکور است.

### ۳-۲- ابزار جمع‌آوری داده

در این پژوهش از پرسشنامه به عنوان ابزار جمع‌آوری داده استفاده شد. سؤالات پرسشنامه با بررسی پرسشنامه محققان مختلف استخراج شده است. به منظور سنجش متغیرها از طیف پنج امتیازی لیکرت (۱ به معنای بسیار مخالفم) تا (۵ به معنای بسیار موافقم) استفاده شد. تعداد سؤالات هر متغیر در جدول (۲)، مشخص شده است. شایان ذکر است که به منظور سنجش روایی، از روش ظاهری و محتوایی با گرفتن نظرهای متخصصان و اساتید مدیریت استفاده شده است. همچنین برای بررسی پایایی از روش آلفا کرونباخ استفاده گردیده است. اگر ضریب آلفا، بیشتر از ۰/۷ باشد، آزمون از پایایی قابل قبولی برخوردار است. در بررسی به عمل آمده، متغیر تسهیم میان شرکتی دانش با آلفاکرونباخ ۸۰/۶ درصد، روابط میان شرکتی با آلفاکرونباخ ۸۲ درصد، فرآیندهای ارتباطی با آلفا کرونباخ ۸۰ درصد، مشارکت میان شرکتی با آلفا کرونباخ ۷۹ درصد، رضایت با آلفاکرونباخ ۸۳ درصد و در نهایت آلفاکرونباخ کلی ۸۱

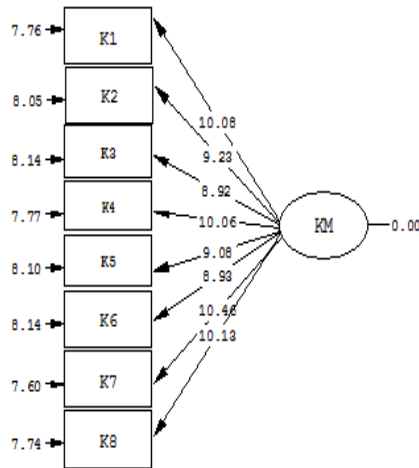
1- Lee & Yu

درصد حاصل شد که نشان دهنده پایایی بالای آزمون است. همچنین، در این پژوهش، متغیر کنترل ویژگی‌های صنعت شامل دو متغیر اندازه شرکت و نوع صنعت، به عنوان متغیرهای مستقل در نظر گرفته شدند. اندازه شرکت را براساس تعداد کارکنان شرکت و نوع صنعت را براساس فعالیت شرکت در حوزه‌ای خاص (مواد غذایی، پتروشیمی یا ماشین‌آلات) در نظر می‌گیرند. همچنین برای اندازه‌گیری آنها از کدگذاری مجازی استفاده می‌گردد.

نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی برای سه متغیر تسهیم میان شرکتی دانش، فرآیندهای ارتباطی و رضایت به‌طور جداگانه ذکر شده است.

### ۳-۳- تحلیل عاملی تأییدی متغیر تسهیم میان شرکتی دانش

مدل عاملی تأییدی متغیر تسهیم میان شرکتی دانش در حالت ضریب معنی‌داری در شکل (۲) آمده است.



Chi-Square=52.43, df=20, P-value=0.00010, RMSEA=0.099

شکل (۲): مدل ضریب معنی‌داری متغیر تسهیم میان شرکتی دانش

شاخص‌های تناسب مدل نشان می‌دهد که مدل از برازش خوبی برخوردار است. نسبت کای دو بر درجه آزادی  $df / \chi^2$  برابر با ۲/۶۲ است که کمتر از حد مجاز ۳ می‌باشد و مقدار میانگین مجذور خطاها (RMSEA) برابر با ۰/۰۹۹ است که کمتر از مقدار مجاز ۱ است. مقادیر t-value تمام گویه‌ها بالاتر از ۱/۹۶ است، بنابراین بار عاملی تمام آنها معنی‌دار است و تمام آنها رابطه معنی‌داری با متغیر تسهیم میان شرکتی دانش دارند.

### ۳-۴- تحلیل عاملی تأییدی متغیر فرآیندهای ارتباطی

مدل عاملی تأییدی متغیر فرآیندهای ارتباطی با ۹ گویه در حالت ضریب معنی‌داری در شکل (۳) ذکر شده است.

جدول (۲): تعداد سؤالات به تفکیک هر متغیر

نام متغیر	تعداد سؤال
تسهیم دانش	۸
روابط متقابل	۷
فرآیندهای ارتباطی	۹
مشارکت میان شرکتی	۳
رضایت	۵
کل متغیرهای پژوهش	۳۲

جدول (۳): اطلاعات آماری پاسخ‌دهندگان را نشان می‌دهد.

جدول (۳): اطلاعات آماری پاسخ‌دهندگان

جنسیت	فراوانی	درصد
زن	۴۰	۲۴/۲٪
مرد	۱۲۵	۷۵/۸٪
تحصیلات		
دیپلم	۲	۱/۲٪
فوق دیپلم	۲۸	۱۷٪
لیسانس	۱۲۰	۷۲/۷٪
فوق لیسانس	۱۴	۸/۵٪
دکتر	۱	۰/۱۶٪

به‌منظور تحلیل داده‌ها از تحلیل عاملی تأییدی و معادلات ساختاری استفاده شد. در صورت اطمینان از مناسب بودن ابزار سنجش، باید به بررسی اعتبار متغیرهای آشکار برای سنجش شاخص‌های تحقیق پرداخت تا مشخص شود آیا متغیرهای آشکار انتخاب شده به خوبی می‌توانند شاخص‌های تحقیق را بسنجند یا خیر؟ به این منظور از تکنیک تحلیل عاملی تأییدی استفاده می‌شود. اگر شاخص‌های برازندگی در مدل تأییدی برقرار باشد، بدین معنی است که متغیرهای آشکار می‌توانند متغیرهای مکنون را به خوبی بسنجند.

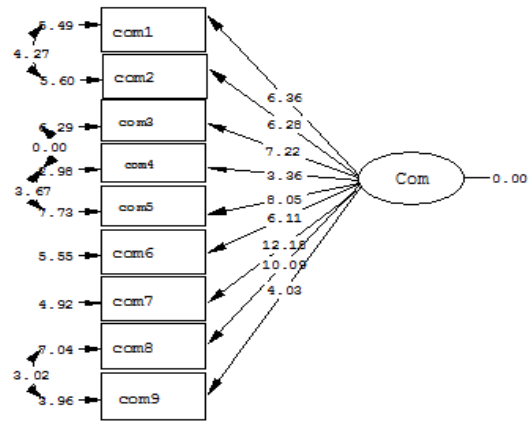


معادلات ساختاری در دو حالت t-value (ضریب معنی داری) و Standardized Solution (تخمین استاندارد) ذکر شده است. در ابتدا، فرضیه دوم را که تأثیر تعامل رابطه متقابل با تسهیم دانش بر رضایت است را بررسی کرده و سپس به تحلیل سایر فرضیه‌ها پرداخته می‌شود.

#### ۴-۱- مدل معادلات ساختاری فرضیه دوم

شکل (۵) مدل ساختاری فرضیه دوم را در حالت ضریب معناداری نشان می‌دهد. نتایج برازش مدل به شکل زیر است: در رابطه با شاخص‌های مطلق، نسبت مقدار آماره کای دو به درجه آزادی که باید کمتر از ۳ باشد، در مدل زیر برابر با ۱/۷۰ است. مقدار شاخص RMR نیز هر چه به صفر نزدیک‌تر باشد بهتر است، مقدار این شاخص در خروجی نرم‌افزار برابر با ۰/۳۲ شده است. مقدار شاخص RMSEA باید کوچک‌تر مساوی ۰/۰۸ یا در بعضی منابع برابر با ۰/۰۵ باشد، مقدار این شاخص نیز در مدل برابر ۰/۰۶۶ است. دو شاخص GFI و AGFI نیز باید بزرگ‌تر از ۰/۹ باشد. مقدار این دو شاخص در خروجی نرم‌افزار لیزرل به ترتیب برابر با ۰/۹۰ و ۰/۸۹ است که نشان‌دهنده برازش خوب مدل است. سایر شاخص‌های برازش مانند شاخص‌های نسبی نیز شامل NFI، NNFI، CFI و IFI می‌باشند. که مقدار آنها در این مدل به ترتیب برابر با ۰/۹۵، ۰/۹۷، ۰/۹۸ و ۰/۹۸ است که نشان‌دهنده خوب بودن برازش مدل است.

بنابراین براساس همین قاعده و با توجه به مقدار آماره t (ضرایب در حالت ضریب معنی داری) می‌توان نتیجه گرفت که فرضیه دوم رد نمی‌شود. زیرا مقدار ضرایب معنی داری آنها به ترتیب برابر با ۷/۴۸ و ۴/۹۸- است. به عبارت دیگر تأثیر تعامل تسهیم دانش با روابط متقابل بر رضایت معنی دار است.

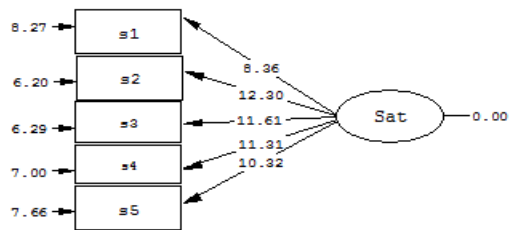


Chi-Square=50.46, df=23, P-value=0.00080, RMSEA=0.085

شکل (۳): مدل ضریب معنی داری متغیر فرآیندهای ارتباطی

#### ۳-۵- تحلیل عاملی تأییدی متغیر رضایت

مدل عاملی تأییدی متغیر رضایت با ۵ گویه در حالت ضریب معنی داری در شکل (۴) آمده است.



Chi-Square=9.86, df=5, P-value=0.08475, RMSEA=0.076

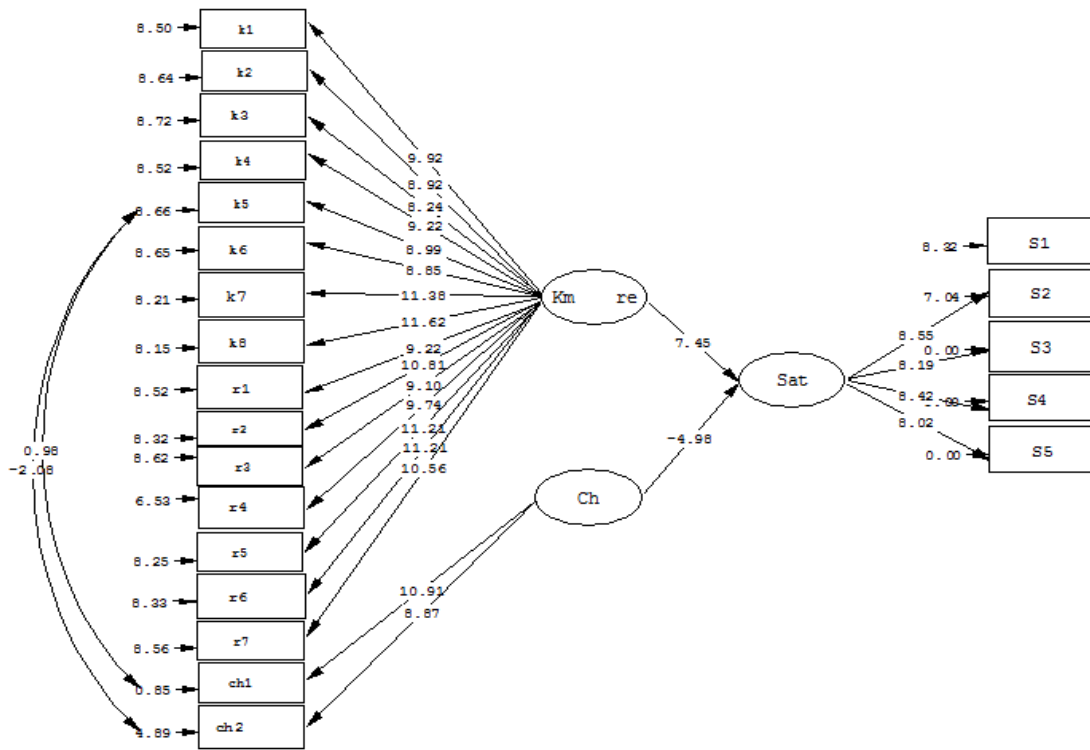
شکل (۴): مدل ضریب معناداری متغیر رضایت

شاخص‌های تناسب مدل نشان می‌دهد که مدل از برازش خوبی برخوردار است. نسبت کای دو بر درجه آزادی  $\chi^2/df$  برابر با ۱/۹۴ است که کمتر از حد مجاز ۳ می‌باشد و مقدار میانگین مجذور خطاها (RMSEA) برابر با ۰/۰۷۶ است که کمتر از مقدار مجاز ۱ است. مقادیر t-value تمام گویه‌ها بالاتر از ۱/۹۶ است، بنابراین بار عاملی تمام آنها معنی دار است و تمام آنها رابطه معنی داری با متغیر رضایت دارند.

#### ۴- معادلات ساختاری و تحلیل مسیر برای آزمودن

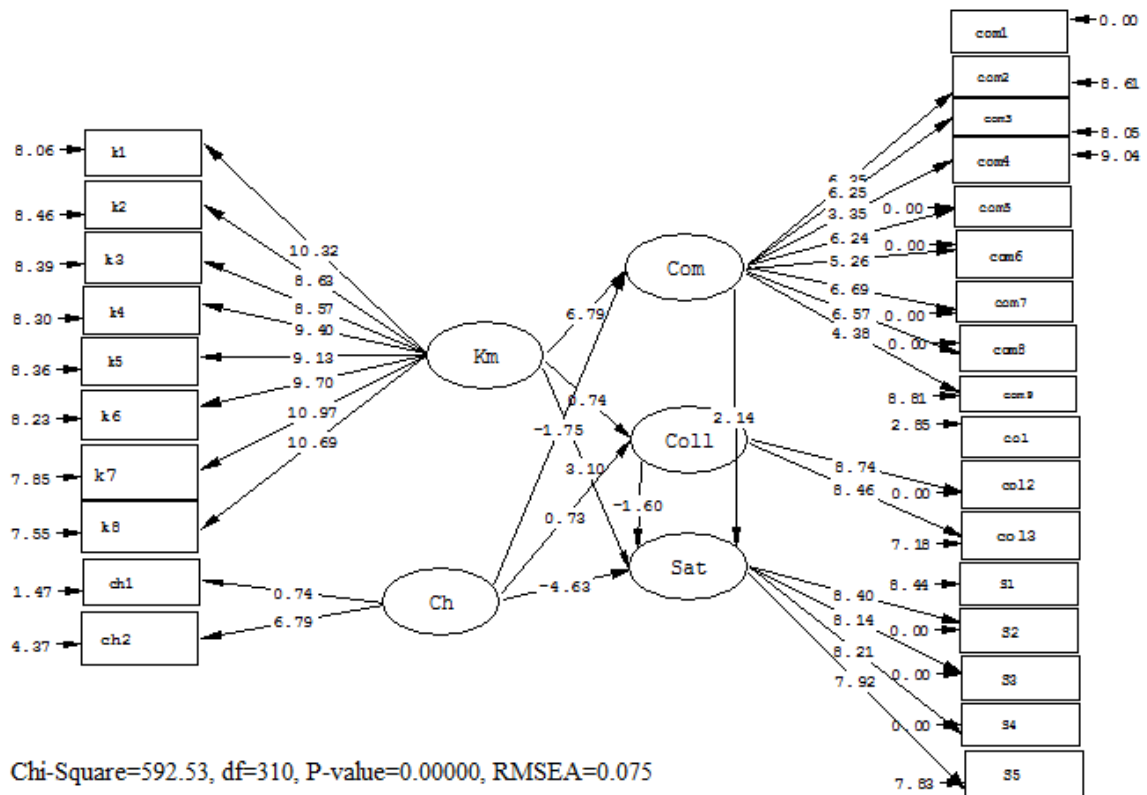
##### مدل و فرضیه‌های پژوهش

تفسیر نتایج نرم‌افزار لیزرل شامل دو بخش است: اول تفسیر برازش مدل؛ دوم تفسیر فرضیه‌های تحقیق. برای بررسی بهتر فرضیه‌های پژوهش و عدم تأثیر متغیرهایی که در دو نقش مستقل و وابسته می‌باشند، مدل



Chi-Square=346.26, df=203, P-value=0.00000, RMSEA=0.066

شکل (۵): مدل معادلات ساختاری فرضیه دوم در حالت ضریب معناداری



Chi-Square=592.53, df=310, P-value=0.00000, RMSEA=0.075

شکل (۶): مدل ساختاری فرضیه‌های اول، سوم و چهارم در حالت ضریب معناداری

فرآیندهای ارتباطی و مشارکت می‌تواند منجر به رضایت از برون‌سپاری و عملکرد ارائه‌دهندگان خدمات باشد.

نتایج بررسی فرضیه اول نشان داد که تسهیم دانش میان شرکت برون‌سپار و شرکت ارائه‌دهنده خدمات لجستیک نقش مؤثری در رضایت شرکت برون‌سپار از اقدامات شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات لجستیک دارد. بسیاری از شرکت‌ها در پاسخ به سؤال - اهمیت تسهیم دانش در فرآیند برون‌سپاری خدمات لجستیک - بیان داشتند که دانش اهمیت زیادی در فرآیندهای لجستیک شرکت آنها دارد و در صورتی که تسهیم اطلاعات و دانش مرتبط با فرآیندهای لجستیک (حمل و نقل، طراحی شبکه و تبادل اطلاعات، موجودی، انبارداری و بسته‌بندی) منجر به بهبود رضایت از عملکرد برون‌سپاری شود، تمایل بیشتری برای تسهیم دانش با ارائه‌دهندگان خدمات لجستیک نشان می‌دهند. در پژوهش صورت گرفته [۱۲] ارتباط نقش تسهیم دانش در موفقیت برون‌سپاری، تأیید شد که عامل تسهیم میان شرکتی دانش در موفقیت برون‌سپاری مؤثر است. فارسنجانی و همکاران (۱۳۹۰) [۲۱]، دانش را در بهبود عملکرد زنجیره تأمین مؤثر دانستند. در پژوهش [۱۱] دانش در بهبود عملکرد زنجیره تأمین صنعت خودرو سازی مؤثر دانسته شده است. در پژوهش یانگ و کیم<sup>۱</sup> (۲۰۰۷)، نقش تسهیم دانش میان شرکتی در بهبود عملکرد تأمین‌کننده و رضایت خریدار از عملکرد تأمین‌کننده تأیید شد [۲۲]. در پژوهش تیان<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۸) که درباره ارتباط شرکت‌های برون‌سپار و ارائه‌دهندگان خدمات لجستیک بود، تأیید شد که تسهیم دانش از طریق ایجاد اعتماد، منجر به بهبود عملکرد برون‌سپاری و افزایش رضایت از برون‌سپاری خدمات خواهد شد [۲۳].

در فرضیه دوم، به دنبال این مسئله بودیم که آیا تعامل و همزمانی تسهیم دانش و روابط متقابل می‌تواند اثر بهتر و بیشتری بر رضایت از عملکرد ارائه‌دهندگان خدمات لجستیک داشته باشد یا خیر؟ در بررسی این فرضیه، با چندتن از مدیران عامل برخی از شرکت‌ها گفتگو داشتیم. آنها اذعان داشتند، زمانی که ارائه‌دهنده خدمات خود را تغییر می‌دهد و هر بار از یکی از آنها خدمات دریافت می‌کنند رضایت کمتری دارند تا نسبت به زمانی که با یکی از آنها رابطه منسجم و پایدارتری برقرار می‌کنند. برقراری رابطه طولانی و مستمر با ارائه‌دهندگان خدمات لجستیک منجر به تسهیم فرآیند تسهیم

#### ۴-۲- مدل معادلات ساختاری فرضیه‌های اول، سوم و چهارم

شکل (۶) مدل ساختاری فرضیه‌های اول، سوم و چهارم را در حالت ضریب معناداری نشان می‌دهد.

نتایج برازش مدل به صورت زیر است:  
در رابطه با شاخص‌های مطلق، نسبت مقدار آماره کای دو به درجه آزادی که باید کمتر از ۳ باشد، در مدل زیر برابر با ۱/۹۱ است. مقدار شاخص RMR، برابر با ۰/۳۰ شده است. مقدار شاخص RMSEA، در مدل برابر ۰/۰۷۵ است. دو شاخص GFI و AGFI به ترتیب برابر با ۰/۹۰ و ۰/۸۹ است که نشان‌دهنده برازش خوب مدل است.  
سایر شاخص‌های برازش مانند شاخص‌های نسبی نیز شامل NFI، NNFI، CFI و IFI می‌باشند. که مقدار آنها در این مدل به ترتیب برابر با ۰/۹۰، ۰/۹۴، ۰/۹۵ و ۰/۹۵ است که نشان‌دهنده خوب بودن برازش مدل است.

پس از اطمینان از مناسب بودن برازش مدل، به تحلیل بخش دوم نتایج یا به عبارت دیگر رد یا عدم رد فرضیه‌ها پرداخته می‌شود. به منظور قضاوت درباره رد یا عدم رد فرضیه‌ها، مدل در حالت ضریب معنی‌داری مورد بررسی قرار می‌گیرد.

با توجه به مقدار آماره  $t$  (ضرایب در حالت ضریب معنی‌داری)، می‌توان نتیجه گرفت که فرضیه اول و سوم رد نمی‌شوند. زیرا مقدار ضرایب معنی‌داری فرضیه اول ۳/۱۰، بخش اول فرضیه سوم ۶/۷۹ و بخش دوم فرضیه سوم ۲/۱۴ است. به عبارت دیگر تأثیر تسهیم دانش بر رضایت، تسهیم دانش بر فرآیندهای ارتباطی و فرآیندهای ارتباطی بر رضایت معنادار است. همچنین، ویژگی صنعت در رابطه با فرضیه اول و بخش دوم فرضیه سوم مؤثر است، اما در بخش اول فرضیه سوم بی‌اثر است. زیرا مقدار ضریب معناداری آن برابر با ۴/۶۳- است.

#### ۴- نتیجه‌گیری و پیشنهادها

این پژوهش به بررسی تأثیر تسهیم دانش میان شرکت‌های برون‌سپار و ارائه‌دهنده خدمات لجستیک در رضایت از عملکرد شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات پرداخته است. در حقیقت، مسئله اساسی، نگرانی از نحوه تعامل و رابطه شرکت‌های برون‌سپار با شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات بود که در این پژوهش پیشنهاد شد که تسهیم دانش در پرتو رابطه متقابل،

1- Yang & Kim

2- Tian

دانش می‌شود. چون در طی یک رابطه پایدار، طرفین شناخت بیشتری از یکدیگر می‌یابند و اعتماد که سرآغاز و اصل مهمی در تمایل به تسهیم دانش است شکل می‌گیرد و این‌گونه شرکت‌ها، دانش و اطلاعات خود را تسهیم کرده و در نتیجه رضایت بیشتری از عملکرد ارائه‌دهندگان خدمات لجستیک خواهند داشت. در پژوهش تو<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۴)، تأیید شد که روابط متقابل از طریق تسهیم دانش میان شرکتی می‌تواند نقش زیادی در بهبود روابط خریدار- تأمین‌کننده ایفاء کند [۲۴]. در پژوهش [۲۳] نشان داده شد که روابط میان شرکتی به همراه تسهیم دانش در بهبود برون‌سپاری خدمات لجستیک مؤثر است.

در بخش اول فرضیه سوم، به بررسی رابطه تسهیم دانش و فرآیندهای ارتباطی پرداخته شد. در این بخش تأیید شد که تمایل شرکت‌ها به تسهیم دانش با ارائه‌دهندگان خدمات، در تقویت فرآیندهای ارتباطی مؤثر است. در حقیقت، وقتی شرکت تمایل داشته باشد، دانش و اطلاعات مرتبط با خدمات برون‌سپاری شده خود را تسهیم کند، سعی دارد برای تقویت تبادل دانش و اطلاعات، کانال‌های ارتباطی خود را تقویت کند تا تعامل بهتر و بیشتری با ارائه‌دهندگان خدمات لجستیک داشته باشد.

در بخش دوم فرضیه که مکمل بخش اول است، بیان شد تقویت فرآیندهای ارتباطی در رضایت از عملکرد برون‌سپاری مؤثر است که این بخش نیز رد نشد. شرکت‌ها با بهبود و تقویت فرآیندهای ارتباطی بهتر و سریع‌تر می‌توانند با یکدیگر تعامل برقرار کرده و دانش مرتبط با خدمات خود را تسهیم کنند. وقتی شرکت خدمات خود را برون‌سپاری می‌کند، اگر از نحوه برون‌سپاری آن اطلاع نداشته باشد، زمینه ایجاد کدورت و ناراضی‌های شکل می‌گیرد. بنابراین ارتباط منسجم و مداوم طرفین با یکدیگر از طریق کانال‌های ارتباطی به بهبود و رضایت از عملکرد برون‌سپاری کمک زیادی خواهد کرد. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که تسهیم دانش به‌واسطه تقویت فرآیندهای ارتباطی در رضایت شرکت‌های برون‌سپار از عملکرد ارائه‌دهندگان خدمات لجستیک مؤثر است. در مدل [۲۲]، نشان داده شد که فناوری اطلاعات از طریق فرآیند تسهیم دانش می‌تواند منجر به بهبود عملکرد زنجیره تأمین و رابطه میان خریدار- تأمین‌کننده شود.

فرضیه چهارم که تأثیر تسهیم دانش بر مشارکت و مشارکت بر رضایت بود رد شد، بررسی گویه‌های پرسشنامه نشان می‌دهد

که منظور از مشارکت، همکاری در زمینه تقویت کانال‌ها و سیستم‌های اطلاعاتی، آموزش منابع انسانی و ارائه راهکارها و راه‌حل‌های بهتر برای تقویت فعالیت‌های لجستیک و برون‌سپاری است. اما نتایج نشان داد که شرکت‌ها تمایلی برای مشارکت در این‌گونه فعالیت‌ها ندارند. اگرچه آنها تمایل به برقراری رابطه پایدار و تعامل با شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات لجستیک دارند، اما در آموزش منابع انسانی یا تقویت سیستم‌های اطلاعاتی شرکت، تمایلی به مشارکت با ارائه‌دهندگان خدمات لجستیک از خود نشان نمی‌دهند و این عامل را در رضایت از عملکرد ارائه‌دهندگان خدمات لجستیک مؤثر نمی‌دانند. تسهیم دانش نمی‌تواند عامل و محرکی برای افزایش مشارکت باشد. شرکت‌ها در فرآیند برون‌سپاری، بیش از مشارکت، تمایل به برقراری رابطه متقابل و منسجم و پایدار دارند. بنابراین با وجود اینکه دانش و اطلاعات خود را با ارائه‌دهندگان لجستیک تسهیم می‌کنند اما لزومی برای مشارکت دو جانبه نمی‌بینند و مشارکت میان شرکتی را مؤثر بر رضایت از عملکرد ارائه‌دهندگان خدمات لجستیک و فرآیند برون‌سپاری نمی‌دانند.

در فرضیه چهارم، رابطه میان تسهیم دانش و مشارکت میان شرکتی و نقش مشارکت میان شرکتی بر رضایت از عملکرد برون‌سپاری رد شد. این دو رابطه در پژوهش [۱۶] نیز رد شده بود. اما در پژوهش یانگ و کیم [۲۲] نشان داده شد که همکاری و مشارکت میان خریدار- تأمین‌کننده منجر به بهبود فرآیند تسهیم اطلاعات خواهد شد و مشارکت میان شرکتی به‌واسطه تسهیم دانش منجر به بهبود عملکرد زنجیره تأمین خواهد شد.

❁ ابتدا و قبل از ارائه پیشنهاد مرتبط با فرضیه‌ها، لازم است که توصیه شود، نگرش نسبت به حوزه لجستیک باید تغییر کند. هنوز بسیاری از مدیران، لجستیک را مترادف با حمل و نقل و توزیع می‌دانند. در حالی که امروزه، لجستیک محدود به بخش حمل و نقل نیست و پنج حوزه طراحی شبکه و تبادل اطلاعات، حمل و نقل مواد، موجودی، انبارداری و بسته‌بندی را در برمی‌گیرد. ادبیات حوزه لجستیک غنی نیست و لازم است که پژوهش‌های بیشتری در این حوزه انجام شود. پژوهشگران عزیز کشورمان، باید زمینه‌های پژوهشی خود را در حوزه‌های جدید لجستیک متمرکز کنند تا نگاه مدیران نیز نسبت به این حوزه تغییر یابد. ❁ در پژوهش حاضر، نقش تسهیم میان شرکتی دانش بر رضایت از عملکرد ارائه‌دهندگان خدمات لجستیک رد نشد.

که مدیران زمینه مشارکت میان شرکتی را فراهم سازند. اگر روابط متقابل در رضایت و موفقیت برون‌سپاری مؤثر است و اگر شرکت‌ها تمایل به برقراری رابطه بلندمدت با یکدیگر دارند، پس چه بهتر خواهد بود که این روابط به مشارکت تبدیل شود و شرکت‌ها در زمینه‌های مختلف از جمله آموزش نیروی انسانی، تقویت سیستم‌های اطلاعاتی و ارائه راه‌حل‌های تخصصی برای هرچه بهتر شدن فعالیت‌های لجستیک با یکدیگر مشارکت و همکاری داشته باشند.

#### منابع

[1] Law, C. and Ngai, E., "An empirical study of the effect of knowledge sharing and learning on farm performanc". Expert system with application, Vol 34, 2342-2349, 2008.

[۲] دانایی فرد، ح. خائف الهی، ا و حسینی، س. م. "تأملی بر ارتقای دانش در پرتو رفتار شهروندی سازمانی (مورد مطالعه: وزارتخانه مسکن و شهرسازی و وزارتخانه راه و ترابری)". پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال ۴، شماره ۱۴، صص ۸۴-۶۳، ۱۳۹۰.

[3] Rafele, C., "Logistic service measurement: a reference framework". Journal of Manufacturing Technology Management, Vol. 15, 280 – 290, 2004.

[4] Baudi, M., "Lean logistic: the nuts and bolts of delivering materials and goods". Productivity press book, a division of Kraus Productivity organization, 2004.

[5] Greaver.F, M., "Strategic Outsourcing: A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives". AMACOM Div American Mgmt Assn, 1999.

[۶] مهرگان، م. مانیان، ا. رحیمیان، ح و شامی زنجانی، م. "ارائه مدلی برای تسهیم دانش در طرح‌ها بر مبنای ویژگی‌های آنها". پژوهشنامه پردازش و مدیریت اطلاعات، شماره ۴۹، صص ۲۵۸-۲۳۵، ۱۳۸۹.

[۷] نوری کوهانی، پ. نورالسنا، ر. عظیمی، ن و صیاد، م. "تحلیل عوامل تأثیرگذار بر برون‌سپاری فعالیت‌های سازمانی". مدیریت زنجیره تأمین، شماره ۴۳، صص ۴۰-۴۵، ۱۳۹۳.

[۸] مهرگان، م. سلامی، ه و خواجه، م. "ارائه یک مدل تصمیم‌گیری چندشاخصه جهت برون‌سپاری فرآیندهای کسب و کار با استفاده از تکنیک فرآیند تحلیل شبکه‌ای". مدیریت توسعه و تحول، شماره ۶، صص ۱۷-۳۰، ۱۳۹۰.

[۹] صالحی، س.م. "لجستیک در سازمان". فصلنامه لجستیک، سال اول، شماره ۱، صص ۱-۶، ۱۳۷۸.

این عامل در پژوهش بسیاری از محققان اثبات شده بود. بنابراین دانش و تسهیم دانش نقش کلیدی را در موفقیت از عملکرد برون‌سپاری ایفاء می‌کند و باید مدیران شرکت‌ها به این عامل اهمیت ویژه‌ای بدهند.

نتایج پژوهش حاضر نشان داد که تعامل رابطه متقابل با تسهیم دانش در موفقیت عملکرد برون‌سپاری نقش مؤثری ایفاء می‌کند، به طوری که این عامل بیش از سایر عوامل در رضایت از عملکرد ارائه‌دهندگان خدمات لجستیک مؤثر است. ما اعتقاد داریم که یک رابطه منسجم و پایدار زمینه تسهیم دانش را فراهم می‌سازد و منجر به تسهیم سود و زیان می‌شود، در ضمن ارائه خدمات لجستیک را بهبود بخشیده و در نهایت منجر به ایجاد رضایت از عملکرد شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات خواهد شد. در نتیجه، پیشنهاد می‌شود که مدیران زمینه ارتباط پایدار، منسجم، مداوم و بلندمدت را با ارائه‌دهندگان خدماتی که از عملکرد آنها رضایت دارند برقرار کنند تا بتوانند در هزینه‌ها صرفه‌جویی کرده و میزان ریسک و شکست برون‌سپاری را کاهش دهند.

نتایج نشان داد که تسهیم میان شرکتی دانش به‌واسطه فرآیندهای ارتباطی منجر به رضایت از عملکرد ارائه‌دهندگان خدمات لجستیک خواهد شد. اما با نگاهی به شرکت‌ها حتی برخی از شرکت‌های بزرگ، مشخص شد که هنوز ارتباطات مستقیم و رو در رو، یکی از کانال‌های ارتباطی پرکاربرد در بسیاری از شرکت‌ها است. در حالی که با پیشرفت دنیای ارتباطات، لازم است سرمایه‌گذاری در زمینه فرآیندهای ارتباطی انجام شود. شرکت‌ها از کانال‌های ارتباطی همچون تلفن و دورنگار استفاده می‌کنند، اما هنوز فرهنگ استفاده از ارتباطات آنلاین با ضعف مواجه است. مدیران باید فرهنگ استفاده از ارتباطات آنلاین را در شرکت خود ایجاد کنند تا روابط کسب و کار آنها با سایر شرکت‌ها سریع‌تر و آسان‌تر انجام شود. البته، شاید دلایلی همچون کلاهبرداری‌های اینترنتی، عدم اطمینان و سرعت پایین اینترنت در ایران، موانع سرمایه‌گذاری در ارتباطات آنلاین باشد که لازم است مسئولان مربوطه این مشکلات را رفع کرده تا بستر شکل‌گیری سیستم‌های نوین ارتباطی در ایران مهیا شود.

نتایج پژوهش حاکی از این بود که تسهیم میان شرکتی دانش به‌واسطه مشارکت میان شرکتی منجر به رضایت از عملکرد برون‌سپاری و ارائه‌دهندگان خدمات لجستیک نخواهد شد. علت این امر را می‌توان ضعف در مشارکت شرکت‌ها با یکدیگر دانست. ما پیشنهاد می‌کنیم



عملکرد زنجیره تأمین در صنعت خودرو". چشم‌انداز

مدیریت بازرگانی، شماره ۶، ۹۲-۷۱، ۱۳۹۰.

[22] Yang, S.B. and Kim, Y.G., "Inter-organizational Knowledge Transfer in the Buyer-Supplier Relationship: A Buyer's Perspective". Proceedings of the 40th Hawaii International Conference on System Sciences, 1-10, 2007.

[23] Tian, Y.; Lai, F. and Daniel, F., "An examination of the nature of trust in logistics outsourcing relationship Empirical evidence from China". Industrial Management & Data Systems, Vol. 108 No. 3, 346-367, 2008.

[24] Tu, Q., Vonderembse, M.A., Ragu-Nathan, T.S. and Ragu-Nathan, B., "Measuring modularity-based manufacturing practices and their impact on mass customization capability: a customer-driven perspective". Decision Sciences, Vol. 35 No. 2, pp. 147-68, 2004.

[۱۰] سیدحسینی، س. م و یدرنجی‌اقدم، ب. "مدل مبتنی برمدیریت دانش درحلقه توزیع زنجیره تأمین". حمل و نقل و لجستیک، مجله مهندسی عمران دانشگاه آزاداسلامی، شماره ۲، صص ۹۶-۸۴، ۱۳۸۸.

[۱۱] شفیعی نیک‌آبادی، م. "چارچوبی برای فرآیندهای مدیریت دانش در زنجیره تأمین". پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران، شماره ۳، صص ۶۴۲-۶۱۱، ۱۳۹۲.

[۱۲] رهنورد، ف و خاوندکار، ج. "تأثیر اشتراک دانش بر توفیق در برون‌سپاری خدمات فناوری اطلاعات". نشریه مدیریت فناوری اطلاعات، شماره ۱، صص ۶۴-۴۹، ۱۳۸۷.

[13] Lawson Benn, Potter Antony., "Determinants of knowledge transfer in inter-firm new product development projects". International Journal of Operations & Production Management, Vol. 32 Iss: 10, 1228 – 124, 2012.

[14] Soinio, J.; Tanskanen, K. and Finne, M., "How logistics-service providers can develop value-added services for SMEs: a dyadic perspective". The International Journal of Logistics Management, Vol. 23 Iss: 1, 31 – 49, 2012.

[15] Herná'ndez-Espallardo, M.; Rodríguez-Orejuela, A. and Sa'nchez-Pe'rez, M., "Inter-organizational governance, learning and performance in supply chains, Supply Chain Management". An International Journal 1,5/2 , 101-114, 2010.

[16] Rollins, M.; Pekkarinen, S. and Mehtala, M., "Inter-firm customer knowledge sharing in logistics services: an empirical study". International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol.41, 956-971, 2011.

[17] Prajogo, D. and Olhager, j., "Supply chain integration and performance: The effect of long-term relationships, information technology, sharing and logistics integration". Production Economics, 514-522, 2012.

[18] Yang, C.C.; Marlow, P.B. and Lu, C.S., "Knowledge management enablers in liner shipping". Transportation Research Part E, 45, 893-903, 2009.

[19] Li-Jun, Z., "Research on Analysis and Control of Enterprise Logistics Outsourcing risks". Energy Procedia, 1268-1273, 2012.

[20] Lee H.W. and Yu, C.F., "Effect of organizational relationship style on the level of knowledge sharing". International Journal of Manpower, 677-686, 2011.

[۲۱] فارسیجانی، ح. فیضی، ک و شفیعی نیک‌آبادی، م. "تأثیر نیروهای رقابتی سازمان بر کاربرد دانش جهت بهبود