

## بررسی مدل تعهد کارکنان و مولفه های یکپارچگی زنجیره تامین بر عملکرد سازمانی گروه خودروسازی سایپا

محبوبه صادق پور<sup>۱</sup>، یوسف غلامپور<sup>۲</sup>

۱- استادیار گروه مهندسی صنایع، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قائم شهر، قائم شهر، ایران.

۲- دانشجوی کارشناسی ارشد مهندسی صنایع، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قائم شهر، قائم شهر، ایران.

alirezazarez1973@gmail.com

### چکیده

تعهد سازمانی منجر به نتایج مطلوب سازمانی، همچون عملکرد بالاتر، ترک خدمت کمتر و غیبت کمتر خواهد شد و در یک زنجیره تامین یکپارچه، شراکت استراتژیکی قوی با تأمین کنندگان، درک و پیش بینی آنها از نیازهای تولیدکننده را به منظور بهتر برآوردن نیازهای متغیر آن تسهیل خواهد کرد. هدف از پژوهش حاضر، بررسی مدل تعهد کارکنان و مولفه های یکپارچگی زنجیره تامین بر عملکرد سازمانی در شرکت خودروسازی سایپا می باشد. تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از حیث روش تحقیق، توصیفی-پیمایشی می باشد. جامعه آماری شامل کارکنان شرکت های کوچک و متوسط زیرمجموعه گروه خودروسازی سایپا در استان مازندران در بهار سال ۱۳۹۷ در ۹ شرکت زیرمجموعه این هلدینگ بزرگ، به تعداد ۱۶۱۴ نفر بوده و روش نمونه گیری بصورت نمونه گیری طبقه ای نسبی با فرمول کوکران و به تعداد ۳۱۱ تعیین گردید. داده ها از طریق نرم افزارهای SPSS و AMOS مورد بررسی قرار گرفت. برای تحلیل داده ها از تحلیل عاملی تأییدی استفاده گردید. آزمون فرضیه های تحقیق نشان داد، متغیر تعهد سازمانی بر ادغام تامین کننده، ادغام داخلی و عملکرد سازمانی، متغیر ادغام داخلی بر عملکرد سازمانی، متغیر ادغام تامین کننده بر جهت گیری ادغام خارجی و عملکرد سازمانی، متغیر ادغام مشتری بر جهت گیری ادغام خارجی و عملکرد سازمانی و همچنین؛ جهت گیری ادغام خارجی بر عملکرد سازمانی، تأثیر معنادار و مثبتی داشته است. لذا فرضیه های اول، دوم، چهارم، هفتم، هشتم، نهم، دهم، یازدهم و دوازدهم تحقیق، تأیید گردید. در فرضیه های سوم، پنجم و ششم، متغیر تعهد سازمانی بر ادغام مشتری و متغیر ادغام داخلی بر متغیرهای ادغام تامین کننده و ادغام مشتری، فاقد تأثیر معنادار بوده، پس فرضیه های مذکور، رد گردید. در پایان با توجه به نتایج حاصل، به منظور ارتقاء عملکرد سازمانی، پیشنهادهای کاربردی و قابل اجرا ارائه شده است.

کلمات کلیدی: تعهد کارکنان، یکپارچگی زنجیره تامین، عملکرد سازمانی، شرکت خودروسازی سایپا.

### ۱- مقدمه

عوامل نامحسوس زیادی مانند انگیزش، بالیدگی شغلی، تعهد سازمانی، هوش هیجانی و نگرش شغلی می توانند، در توفیق و یا عدم توفیق سازمان ها تأثیرگذار باشند [۱]. اما در این رابطه متخصصین بر این باورند که در سازمان های خدماتی و به ویژه سازمان هایی که انگیزه های مادی مانند پول و شهرت اجتماعی کمتری در آنها وجود دارد، دو مقوله مهم، یعنی هوش هیجانی که در بر گیرنده احساس و عواطف برای برانگیختن خود و دیگران و روش مناسب برای ایجاد ارتباط با سایرین است و همچنین تعهد سازمانی به عنوان ابزاری مناسب برای خدمت رسانی به مشتریان سازمان و ارتباط بین آنها، از اهمیت بالایی برخوردار می باشد [۲]. شرکت هایی (سازمان هایی) که می خواهند در دنیای تجاری امروز موفق شوند باید آماده رویارویی با واقعیت های جدید باشند. مشتریان خواهان نتیجه هستند، کارکنان خواهان تجربه های چالش انگیز، ارزشمند و ارضا کننده می باشند، رقابت سخت تر از هر زمان

دیگری است، تکنولوژی فرصت‌های بی‌سابقه و کم‌نظیری را در راستای بهبود و پیشرفت ارائه می‌نماید. شکی نیست که موفقیت در این محیط فقط در صورتی امکان‌پذیر است که یک سازمان آماده باشد که بر استفاده از فرایندهای خود به عنوان یک سلاح استراتژیک در جهت ارائه عملکرد در سطح جهانی متمرکز شود [۳]. با توجه به شرایط روز، نیازهای متغیر مشتریان و تمام ذینفعان، تلاش رقبا برای حضور موفق و قوانین و مقررات جدید که به طور مستمر در حال دگرگونی هستند، نمی‌تواند با اتکاء به روشهای سنتی حضوری موفق در صحنه رقابت ملی و بین‌المللی داشت، لذا ضرورت استفاده از الگوهایی که بتواند ضمن ارزیابی وضعیت موجود سازمانها و تشخیص نقاط قوت و نواحی قابل بهبود، مبنای صحیحی جهت برنامه ریزی استراتژیک ایجاد نمایند، بیش از هر زمان دیگری احساس می‌شود. در همین راستا مدل‌های تعالی سازمانی به عنوان ابزاری قوی در پاسخگویی به این نیاز سازمانها از موفقیت چشمگیری برخوردار بوده و توانسته تا حدود زیادی در آسیب‌شناسی سازمانی و تعیین مسیر حرکت جهت دسترسی به تعالی منابع انسانی مورد استفاده قرار گیرند [۴].

در گذشته شرکت‌هایی که در عرضه کالا یا گروهی از کالاها با هم کار می‌کردند، سعی داشتند تا از یکدیگر جدا باشند و بر حفظ یا بهبود عملکرد خود تمرکز نمایند. اما امروزه با توجه به چالش‌های پیش‌رو و هزینه زیاد موجودی‌هایی که در سیستم‌های عرضه گسسته برای پاسخ‌گویی به مشتریان لازم است و نیز افزایش سطح ارائه خدمت به مشتریان، شرکت‌ها باید با یکدیگر در زنجیره‌ها یا شبکه‌های تأمین و نه به صورت جزیره‌های دور افتاده از هم کار کنند. بنابراین، یکی از عوامل کلیدی موفقیت زنجیره‌های تأمین فراهم آوردن امکان همپاری و همکاری اعضای آن‌ها است. این سطح از همکاری را یکپارچه سازی زنجیره تأمین می‌نامند. یکپارچگی زنجیره تأمین به عنوان درجه‌ای تعریف می‌شود که تولیدکننده به همکاری استراتژیک با شرکای زنجیره تأمین می‌پردازد و به طور مشترک فرایندهای درون و برون سازمانی را مدیریت می‌کند [۵]. هدف از این کار دستیابی به جریان‌اتی اثر بخش و کارا از محصولات و خدمات، اطلاعات، پول و تصمیمات است تا برای مشتریان با حداقل هزینه و سرعت بالا حداکثر ارزش را ارائه نماید [۶]. اگرچه تحقیقات زیادی روی روابط زنجیره تأمین یک بعدی انجام شده و روابط مشترک بین تولیدکننده و مشتریان و یا تأمین‌کنندگان را بررسی شده است، اما مفهوم زنجیره تأمین یکپارچه موضوع نسبتاً جدیدی برای تحقیق می‌باشد. در یک زنجیره تأمین یکپارچه، شراکت استراتژیکی قوی با تأمین‌کنندگان، درک و پیش‌بینی آنها از نیازهای تولیدکننده را به منظور بهتر برآوردن نیازهای متغیر آن تسهیل خواهد کرد. این اشتراک اطلاعات در مورد محصولات، فرآیندها، زمانبندی‌ها و توانمندی‌ها به تولیدکنندگان کمک می‌کند تا برنامه تولیدی خود را توسعه داده و کالاها را به موقع تولید کنند و عملکرد تحویل را بهبود بخشند.

اکثر مفاهیم زنجیره تأمین به شکل ضمنی در زنجیره تأمین دو جریان را تشخیص داده‌اند: جریان مواد و جریان اطلاعات. یکپارچگی زنجیره تأمین باید هم مواد و هم اطلاعات را شامل گردد و نمی‌تواند تنها به یکی از این دو پردازد. سطوح بالاتر یکپارچگی؛ با افزایش ارتباطات لجستیک، هماهنگی بیشتر فعالیت‌های لجستیک شرکت با تأمین‌کنندگان و مشتریان خود و حذف تفاوت‌های سازمانی در فعالیت‌های لجستیک شرکت با تأمین‌کنندگان و مشتریان خود یکپارچگی بیشتر می‌شود. همکاری، هماهنگی و تشریک مساعی کارایی سراسر زنجیره تأمین را بهبود می‌دهند و برای نشان دادن یکپارچگی میان شرکاء استفاده می‌شوند [۷].

امروزه با گسترش و پیچیدگی اهداف، فرآیندها و ساختار سازمانی در صحنه رقابت، سازمان‌هایی می‌توانند به بقای خود ادامه دهند که نسبت به انتظارات و خواسته‌های مشتریان و ذینفعان پاسخگو باشند، همچنین به سودآوری و ثروت آفرینی به عنوان شاخص‌های کلیدی و برتر سازمانی توجه کنند [۴]. رقابت در دنیای تجارت و کسب و کار امروز، در کنار عوامل دیگری نظیر اعتلای سازمان، باعث شده است که بنگاه‌های تجاری و سازمان‌های امروزی، بیش از پیش و به صورتی دائمی در پی دستیابی به راهکارهایی برای بهبود عملکردها و فرایندهای خود باشند. امروزه سازمان‌ها برای بقای خود و پیشرفت در فضای رقابتی، به بهبود مستمر عملکرد خود نیاز دارند. اصلاح عملکرد فردی و سازمانی، کلید موفقیت در رقابت است [۸]. عملکرد صحیح سازمان، نشانگر توانایی کنشگران و فرآیندهای سازمان در برآوردن اهداف سازمانی است. عملکرد سازمانی از فلسفه وجودی سازمان نشأت می‌گیرد و

رضایت ذینفعان و مشتریان سازمان کاملاً تحت تاثیر آن است. از مفهوم عملکرد سازمانی برای یکپارچه کردن فعالیتهای سازمان استفاده زیادی می شود تا ضمن کنترل فعالیتهای روزمره دستاوردهای استراتژیک و بلندمدت نیز حاصل شوند. همچنین این دیدگاه به بهبود مستمر و توسعه همه جانبه کمک می کند. لورش<sup>۱</sup> و لارنس<sup>۲</sup> به این نتیجه رسیده اند که عملکرد تنها به کنش خصایص فردی مربوط نیست، بلکه به سازمان و محیط نیز مربوط می شود. افراد حتی با وجود داشتن حداکثر انگیزش و همه مهارت های لازم، ممکن است اثربخش نباشند، مگر آنکه حمایت و هدایت سازمانی مورد نیاز خود را دریافت دارند و کارشان با نیازهای سازمان و محیط آنها سازش داشته باشد [۹]. با توجه به اهمیت بالای زنجیره تامین (SC) و تعهد سازمانی در سازمان های امروزی و اثراتی که می تواند بر عملکرد سازمان ها بگذارد، پژوهش حاضر در پی بررسی روابط ساختاری میان تعهد کارکنان، مولفه های ادغام زنجیره تامین و عملکرد سازمان در شرکت های کوچک و متوسط زیرمجموعه گروه خودروسازی سایپا بوده و پاسخگویی به این سوال است که: آیا تعهد سازمانی کارکنان و مولفه های یکپارچگی (ادغام) زنجیره تامین بر عملکرد سازمانی در شرکت خودروسازی سایپا، موثر است؟

## ۲- تعهد سازمانی

تعهد سازمانی یک نگرش و یک حالت روانی است که نشان دهنده تمایل، نیاز و الزام جهت ادامه فعالیت در یک سازمان است. در این بین تمایل، به معنی علاقه و خواست قلبی فرد برای ادامه خدمت در سازمان است و نیاز به این معنی است که فرد به خاطر سرمایه گذاریهایی که در سازمان انجام داده، ناچار به ادامه خدمت در آن است. همچنین الزام عبارت از دین، مسئولیت و تکلیفی است که فرد در برابر سازمان دارد و خود را ملزم به ماندن در آن می بیند. از دیدگاهی دیگر، تعهد سازمانی نوعی احساس وابستگی و تعلق خاطر به سازمان است. بنابراین تعهد سازمانی یک نگرش درباره وفاداری کارمندان به سازمان است و یک فرآیند مستمری است که از طریق آن اعضای سازمان علاقه خود را به سازمان و موفقیت و کارایی پیوسته آن نشان می دهند.

## ۳- ابعاد و تعاریف تعهد سازمانی

در میان طرفداران رویکرد نگرشی، برخی از پژوهشگران به تعهد سازمانی با دید یک مفهوم چند بعدی می نگرند که عوامل مختلفی بر آن تاثیر می گذارند. می ی و همکارانش از پیشگامان رویکرد چند بعدی می باشند، مدل سه بعدی آنها از تعهد سازمانی، شامل بعد عاطفی، بعد مستمر و بعد هنجاری به عنوان سه بعد تعهد سازمانی می شود.

### الف) تعهد عاطفی

آلن و می یر تعهد عاطفی را به عنوان وابستگی عاطفی فرد به سازمان و تعیین هویت شدن از طریق آن می دانند. اگر تعهد سازمانی را از این طریق تعریف کنیم، تعهد عاطفی شامل سه جنبه می شود:

- صورتی از وابستگی عاطفی به سازمان
- تمایل فرد برای تعیین هویت شدن از طریق سازمان
- و میل به ادامه فعالیت در سازمان

آلن و می یر (۱۹۹۰) معتقدند که یک فرد زمانی در خود وابستگی عاطفی نسبت به سازمان احساس خواهد کرد که اهداف سازمانی را اهداف خود بداند و متقاعد شود که سازمان را در راه رسیدن به اهدافش یاری کند. همچنین آنها شرح می دهند که تعیین هویت شدن فرد از طریق سازمان زمانی رخ می دهد که ارزش های فردی افراد با ارزش های سازمانی سازگار بوده و فرد قادر باشد که ارزش های سازمانی را در خود، درونی سازد. بدون شک در این تعیین هویت شدن از طریق سازمان، یک رابطه روانشناسانه وجود دارد و فرد به خاطر تعیین هویت شدن از طریق سازمان در خود یک نوع احساس غرور می کند [۱۰].

<sup>1</sup> Lorsch

<sup>2</sup> Lawrence

**ب) تعهد مستمر**

دومین بعد از ابعاد سازمانی آلن و می یو (۱۹۹۰) تعهد مستمر می باشد، که بر مبنای تئوری سرمایه گذاری های بیکر (۱۹۶۰) قرار دارد. این تئوری بر این اساس است که با گذشت زمان، فرد سرمایه ای را در سازمان انباشته می کند که هر چه سابقه فرد در سازمان بیشتر شود، این سرمایه نیز انباشته تر می شود و از دست دادن آن برای فرد هزینه برتر می شود. این سرمایه گذاری شامل زمان کسب مهارت های ویژه سازمان که قابل انتقال نمی باشد، رفاقت های کاری، عوامل سیاسی و هزینه های دیگری می باشد که فرد را از جستجو برای کارهای جایگزین منصرف می سازد [۱۰].

آلن و می یو (۱۹۹۰) تعهد مستمر را صورتی از دلبستگی روانی فرد به سازمان می دانند که از ادراک کارمند از چیزهایی که در صورت ترک سازمان از دست می دهد، ناشی می شود. در واقع می توان چنین گفت که تعهد مستمر، شامل آگاهی فرد از هزینه های ترک سازمان می باشد. بنابراین در این شکل از تعهد دلیل اصلی ارتباط فرد با سازمان و تصمیم او به باقی ماندن در سازمان یک تلاش برای حفظ مزایای حاصله از ارتباط با سازمان می باشد. این پژوهشگر نوع وابستگی به عنوان یک نوع معامله می داند. او معتقد است که کارکنان سرمایه گذاری هایشان را در سازمان بر مبنای آنچه در سازمان گذاشته اند و آنچه با ماندن در سازمان به دست خواهند آورد، محاسبه می کنند. برای مثال یک فرد ممکن است تغییر یک سازمان را به خاطر پول و زمانی که صرف یک برنامه بازنشستگی کرده است، ترجیح ندهد. علاوه بر ترس از دست دادن سرمایه گذاری ها، تعهد سازمانی در فرد به خاطر مشاهده یا درک عدم وجود جایگزین های شغلی نیز به وجود می آید [۱۰].

**ج) تعهد هنجاری**

بعد سوم تعهد سازمانی که کمتر رایج بوده ولی جای بحث دارد، تعهد هنجاری می باشد که نشان دهنده یک نوع احساس تکلیف برای ادامه همکاری با سازمان می باشد، افرادی که دارای سطوح بالایی از تعهد هنجاری هستند احساس می کنند که مجبورند در سازمان فعلی باقی بمانند (آلن و می یو، ۱۹۹۰). در مورد این بعد از ابعاد سازمانی نسبت به ابعاد دیگر پژوهش های کمتری صورت گرفته است، رندال و کوتی (۱۹۹۰)، آلن و می یو و اوریلی، چاتمن و کالدون از جمله پژوهشگران اندکی بوده اند که تلاش کرده اند تا این بعد از تعهد سازمانی را از ابعاد دیگر مجزا سازند. رندال و کوتی (۱۹۹۰) به تعهد هنجاری از منظر نوعی تکلیف اخلاقی نگریسته اند که فرد در قبال سرمایه گذاری هایی که سازمان روی او انجام داده است، در خود احساس می کند. آنها معتقدند که زمانی که این احساس در فرد به وجود می آید که سازمان هزینه یا زمان زیادی را صرف آماده کردن او، برای بهتر انجام دادن کار، کرده است، یک نوع احساس تکلیف در وی برای ماندن در سازمان به وجود خواهد آمد. برای مثال کارمندی که سازمانش برای آموزش او سرمایه گذاری می کند، ممکن است به این باور برسد که می تواند هزینه های سازمانش را از طریق ادامه فعالیت در آن جبران کند. در حالت کلی تعهد هنجاری زمانی بیشتر به وقوع می پیوندد که فرد احساس کند که پاسخ به سرمایه گذاری های سازمان، سخت می باشد. اما اوریلی و همکارانش (۱۹۹۱) تعهد هنجاری را بر حسب ارزش ها تعریف کرده اند و مورد سنجش قرار داده اند. آنها معتقدند که رابطه متقابل بین ارزش های یک فرد و سازمان منجر به تعهد سازمانی می شود. در حمایت از این دیدگاه می یو و اسکورمن (۱۹۹۲) تعهد هنجاری را به عنوان پذیرش اهداف و ارزش های یک سازمان توسط کارمند، دانسته اند. [۱۱].

**۴. مدیریت زنجیره تأمین<sup>۱</sup>**

محققان و نویسندگان مختلف، نگرش ها و تعاریف متفاوتی را از زنجیره تأمین ارائه کرده اند برخی زنجیره تأمین را در روابط میان خریدار و فروشنده محدود کرده اند. چنین نگرشی تنها به عملیات خرید رده اول در یک شرکت تمرکز دارد. گروه دیگری به زنجیره تأمین دید وسیع تری داده و آن را شامل تمام سرچشمه های تأمین (پایگاه های تأمین) برای سازمان می دانست. با این تعاریف زنجیره تأمین شامل تمام تأمین کنندگان رده اول، دوم، سوم و .... خواهد بود. دید سوم نگرش زنجیره ارزش پورتر است که در آن زنجیره تأمین شامل تمام فعالیت های مورد نیاز برای ارائه یک محصول یا خدمت به مشتری نهایی است. با نگرش مذکور به زنجیره

<sup>1</sup> Supply chain management

تأمین، توابع ساخت و توزیع به عنوان بخشی از جریان کالا و خدمات به زنجیره عرضه اضافه می‌شود. در واقع با این دید زنجیره تأمین شامل سه حوزه تدارک، تولید و توزیع است [۱۲].

زنجیره تأمین، شامل کلیه اعضای است که به صورت مستقیم یا غیرمستقیم در برآوردن خواسته مشتری دخیل هستند. زنجیره تأمین شامل تأمین کننده، تولید کننده، حمل و نقل کننده، انبار، خرده فروش و مشتری است [۱۳].

##### ۵- ادغام (یکپارچگی) زنجیره تأمین<sup>۱</sup>

یکپارچگی زنجیره تأمین به پذیرش و استفاده از ساختارهای هماهنگ و مشترک، فرایندها، فناوری ها و عملیات میان شرکای زنجیره تأمین اشاره دارد تا کانالی یکپارچه را برای جریان دقیق و به موقع اطلاعات، مواد و کالای ساخته شده ایجاد و حفظ نماید. این روند جایگزینی برای دستیابی به فقدان منابع است که هزینه تراکنش؛ مذاکره و نگارش قراردادها را کاهش می دهد که به شرکت ها اجازه می دهد تا سودهای بهره برداری از منابع و شایستگی های رایج را جمع آوری نمایند [۱۴].

یک زنجیره تأمین بطور وسیع شامل چندین سازمان است که از نظر قانونی از هم جدا هستند و در تولید یک محصول یا خدمت با هدف بهبود رقابت پذیری یک زنجیره تأمین، با هم همکاری می کنند. یکپارچه سازی به اجزای خاصی اطلاق شده که باعث می شود این شرکت ها برای مدت طولانی همکاری کنند. این اجزا شامل موارد ذیل می شود: انتخاب شرکا (تأمین کنندگان)، همکاری بین و درون سازمانی و سازماندهی شبکه ای و رهبری [۱۵].

**الف) انتخاب شرکا:** انتخاب شرکا با تحلیل فعالیت های تولید یک محصول یا خدمت برای یک بخش معین بازار شروع می شود. اول فعالیت هایی به اعضای موجود یک زنجیره تأمین تخصیص داده می شود و این در صورتی است که فعالیت ها به توان رقابتی محوری مرتبط باشند، دوم فعالیت های مربوط به محصولات و خدمات استاندارد می شود که بطور وسیع در بازار موجودند و در نظر مشتری های نهایی وجه تمایز بالقوه ای ندارند از خارج زنجیره تأمین خریداری می شوند. سوم همه فعالیت های باقیمانده باید به دنبال شریکی برای به زنجیره تأمین گشت که با موضوع مورد بحث در رویه تصمیم گیری ساخت یا خرید سازگار باشد.

**ب) همکاری بین سازمانی و درون سازمانی شبکه:** همکاری بین سازمانی برای یک زنجیره تأمین کارا یک ضرورت است. اگرچه موجودیت های درون یک زنجیره تأمین از نظر قانونی مستقل هستند، اما از نظر اقتصادی به هم وابسته اند. بطور آشکار ساختار یک زنجیره تأمین در صورتی پایدار خواهد ماند که برای هر عضو حداقل در بلندمدت یک وضعیت پیروزی دوجانبه برقرار باشد، اگر این مورد در کوتاه مدت به وسیله مکانیزم های معمول قیمت قابل دستیابی نباشد برای جبران آن باید تدبیری جستجو شود.

**ج) رهبری:** رهبری سومین جزء سازنده یکپارچه سازی است. در یک زنجیره تأمین بعضی از تصمیمات باید برای کل زنجیره تأمین اتخاذ شود، مثلاً تصمیماتی مانند حذف شراکت یا ورود یک شریک جدید از این نوع هستند. تنظیم استراتژی ها در میان شرکا ممکن است اشکالی از رهبری را نیاز داشته باشد. در عمل رهبری را می توان هم توسط یک شرکت مرکزی و هم کمیته راهبری اعمال کرد. یک شرکت مرکزی معمولاً عضوی است که دارای بزرگترین قدرت مالی و بهترین دانش در مورد محصولات و فرآیندهاست، یا دارای بزرگترین سهم از ارزش هایی است که طی تکمیل سفارش خلق شده است. از سوی دیگر می توان یک کمیته راهبردی شامل نمایندگان از همه اعضا یک زنجیره تأمین معرفی کرد [۱۶].

##### ۶- عملکرد و عملکرد سازمانی

اغلب عملکرد با کارایی<sup>۲</sup> و اثربخشی<sup>۳</sup> تعریف شده است. مثلاً نیلی و دیگران در سال ۱۹۹۵ بیان می کنند که چون اثربخشی بیانگر میزان دستیابی به اهداف بوده و کارایی به این موضوع اشاره دارد که منابع از نظر اقتصادی، چگونه برای کسب هدف بکار رفته اند،

<sup>۱</sup> supply chain Integration

<sup>۲</sup>Efficiency

<sup>۳</sup>Effectiveness

می توان آنها را دو بعد مهم عملکرد دانست. یعنی هم علل داخلی (کارایی) و هم دلایل خارجی (اثربخشی) برای بخشهای خاص عملکرد، می توانند وجود داشته باشند. از این رو عملکرد تابعی از کارایی و اثربخشی فعالیتها صورت گرفته است [۱۷].

عملکرد<sup>۱</sup> تعاریف متفاوتی دارد و هر یک از صاحب نظران به جنبه های خاصی از آن اشاره کرده اند. آرمسترانگ<sup>۲</sup> (۱۹۹۴) عملکرد را این چنین تعریف کرده است «دست یابی به اهدافی که کمیت و کیفیت آنها تعیین شده است». فرهنگ انگلیسی آکسفورد عملکرد را به عنوان «اجرا، به کار بستن، انجام دادن هر چیز منظم یا تعهد شده» تعریف می کند (آرمسترانگ، ۱۹۹۴). این تعریف علاوه بر اینکه در ارتباط با ستاده ها و برونداها است، بلکه نشان می دهد که عملکرد مرتبط با انجام کار و هم چنین نتایج حاصله می باشد. بنابراین عملکرد را می توان به عنوان رفتار تلقی کرد. صاحب نظر دیگری عملکرد را این چنین بیان کرده است «عملکرد عبارتست از تابع مشترک تلاش، توانایی و ادراک نقش» استدلال می کند که عملکرد فرآیندی است که فرد به آن توجهی ندارد و در واقع جدا از هدف است. [۱۸]. هم چنین عملکرد را باید به عنوان نتایج کاری تعریف کرد، زیرا که این نتایج قوی ترین رابطه را با اهداف راهبردی سازمان، رضایت مشتریان و مشارکت اقتصادی برقرار می کنند. برخی دیگر دیدگاه جامع تری از عملکرد را ارائه می دهد که دربرگیرنده رفتار و نتایج است. وی مطرح می کند که «عملکرد به معنی رفتارها و نتایج می باشد رفتارها از عامل نشأت می گیرند و عملکرد را از فکر به عمل تبدیل می کند». رفتارها نه تنها ابزارهایی جهت رسیدن به نتایج نیستند، بلکه به نوبه خود پیامدهایی می باشند که از محصول فعالیت های ذهنی و فیزیکی گرفته شده اند و می توان آنها را جدا از نتایج دانست (آرمسترانگ، ۱۳۸۶). به طور کلی عملکرد سازمان ها به دو گروه قابل تقسیم است. خروجی ها<sup>۳</sup> و نتایج<sup>۴</sup>. خروجی ها شامل محصولات و خدماتی می شود که مستقیماً از فعالیت سازمان ایجاد می شوند (مانند انتشار بروشور که خروجی فعالیت واحد روابط عمومی است)، و نتایج مجموعه اثرات و القانات ناشی از آن خروجی ها است. نتایج انواع مختلفی دارد، نتایج سریع الوصول مانند آگاهی مشتریان از خدمات سازمان تا تاثیرات (پیامدها) پیچیده تری که می تواند ناشی از فعالیتهای نهادهای دیگر باشد. نتایج را می توان به نتایج واسطه ای و نتایج غایی نیز تقسیم کرد. جدول زیر تعاریف مختلف عملکرد را که صاحب نظران بیان نموده اند را به ترتیب زمانی آورده است.

#### ۷- مدل مفهومی پژوهش

• چارچوب نظری پژوهش (مدل تعهد کارکنان، ادغام (یکپارچگی) زنجیره تامین و عملکرد سازمانی آلفالا لوکه، مارین گارسیا و مدینا لویز [۱۹].

چارچوب مفهومی، مدلی مفهومی است، از چگونگی تئوری پردازی در مورد روابط بین چندعامل که به عنوان عوامل موثر بر مسئله، تعریف شده اند. چهارچوب مفهومی مبنایی است که پژوهش بر اساس آن تا انتها، پیش می رود. به منظور انجام پژوهش حاضر و بررسی تعهد کارکنان به عنوان مهمترین دارایی های سازمان و زنجیره تامین بر عملکرد شرکت های کوچک و متوسط زیرمجموعه گروه خودروسازی سایپا، پژوهش های پیشین انجام شده در خصوص زنجیره تامین (SC)، سرمایه انسانی و عملکرد سازمانی، بررسی و مطالعه گردید. از محدود تحقیقات انجام شده در این زمینه، پژوهشی است که توسط آلفالا لوکه، مارین گارسیا و مدینا لویز در سال ۲۰۱۵ و تحت عنوان «بررسی اثرات مستقیم و با واسطه ی تعهد کارمند و یکپارچه سازی زنجیره ی تامین در عملکرد سازمانی» انجام گرفته است. محققان در این پژوهش؛ با مطالعه و بررسی مبانی نظری و پیشینه پژوهش های انجام شده در خصوص زنجیره تامین (SC)، منابع انسانی و عملکرد سازمانی، مدل جالبی را برای بررسی روابط ساختاری میان تعهد سازمانی، عملکرد سازمانی و ادغام (یکپارچگی) زنجیره تامین (SCI<sup>۵</sup>) در سازمان ها ارائه و معرفی نمودند. در مدل ارائه شده؛ متغیر «تعهد سازمانی کارکنان»؛ نقش متغیر مستقل را

<sup>۱</sup>Performance

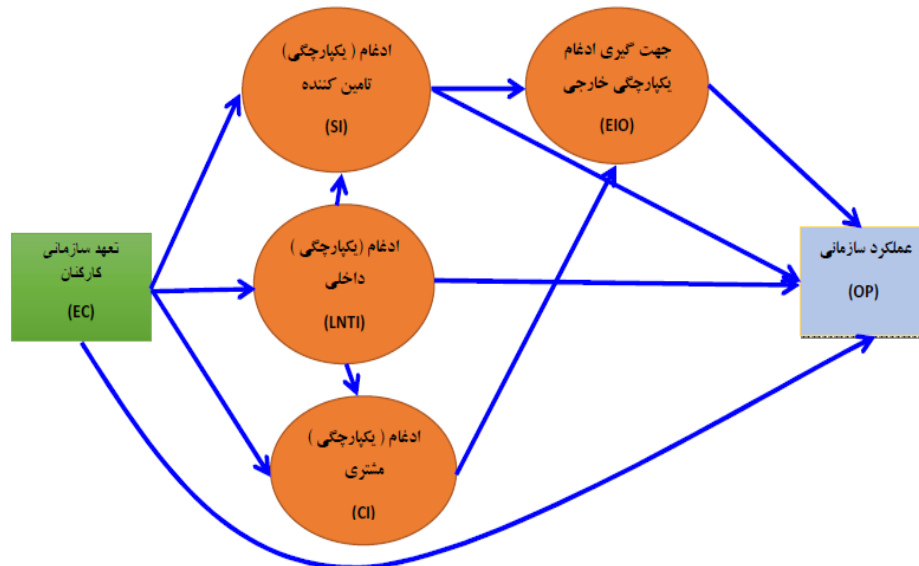
<sup>۲</sup>Armstrong

<sup>۳</sup>Outputs

<sup>۴</sup>Outcomes

<sup>۵</sup>Supply Chain Integration

داشته؛ مولفه های چهارگانه ادغام (یکپارچگی) زنجیره تامین بشرح ۱. ادغام (یکپارچگی) داخلی، ۲. ادغام (یکپارچگی) تامین کننده، ۳. ادغام (یکپارچگی) مشتری و ۴. جهت گیری ادغام (یکپارچگی) خارجی، نقش متغیرهای میانجی را دارا بوده و در نهایت؛ «عملکرد سازمانی» هم متغیر وابسته تحقیق بوده است. در نهایت با عنایت به مطالب بالا، اهداف، سوال ها و فرضیه های در نظر گرفته شده، مدل مفهومی پژوهش حاضر به شرح ذیل ارائه می گردد.



شکل ۱- مدل مفهومی تحقیق

#### ۸- پیشینه تحقیق

• در پژوهشی که توسط صمدیان و حسینی در سال ۱۳۹۵ و با عنوان بررسی تأثیر یکپارچه سازی زنجیره تامین بر عملکرد سازمانی (مطالعه موردی: بانک های ملی شهر سنندج)، انجام گرفت؛ محققان اظهار داشتند، زنجیره تامین یکی از قدرتمندترین پارادایم های عملیاتی برای بهبود مزیت رقابتی سازمانهای تولیدی و خدماتی محسوب می شود. با روند کنونی، دیگر امروزه سازمانها مهم نیستند، بلکه ایجاد ارزش افزوده در زنجیره تامین و مدیریت آن اتفاق می افتد. از جمله اقدامات استراتژیک در مدیریت زنجیره تامین، سعی در ایجاد یک سیستم کارا و یکپارچه می باشد. پژوهش مذکور از نظر هدف کاربردی و از لحاظ ماهیت و روش توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش را کلیه کارکنان بانک ملی شهر سنندج است که تعداد آنها ۸۱۱ نفر است. بنابراین هدف پژوهش پاسخ گویی به این سؤال بوده که آیا یکپارچه سازی زنجیره تامین بر عملکرد سازمانی بانک های ملی شهر سنندج تأثیر دارد؟ نتایج آزمون فرضیه های تحقیق؛ حاکی از تأثیر معنادار یکپارچه سازی زنجیره تامین بر عملکرد سازمانی بوده است [۲۰].

• در پژوهشی که توسط آذر و حاجتی در سال ۱۳۹۵ و با عنوان بررسی تأثیر یکپارچگی زنجیره تامین بر رضایت مشتری و عملکرد مالی مطالعه موردی: شرکت شهرک های صنعتی شهراہواز انجام گرفت؛ هدف تحقیقی مذکور بررسی تأثیر یکپارچگی زنجیره تامین بر رضایت مشتری و عملکرد مالی بوده است. این تحقیق، پژوهشی کاربردی و در دسته تحقیق های علی قرار داشته و جامعه آماری شامل مدیران، معاونین و کارشناسان مالی شرکت شهرک های صنعتی شهراہواز بود. به منظور تعیین حجم نمونه مورد نیاز برای این تحقیق و با در نظر گرفتن تعداد شرکت های صنعتی شهراہواز (۴۸۰ شرکت) از روش نمونه گیری در دسترس استفاده شد. از مجموع ۱۴۴۰ نمونه ۳۱۵ پاسخ دهنده در این تحقیق مشارکت داشته اند. داده های اولیه با روش پرسشنامه جمع آوری شد. روش مدل یابی معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار لیزرل برای آزمون فرضیه ها به کار برده شد. نتایج نشان داد که یکپارچگی درونی بر یکپارچگی مشتری و یکپارچگی تامین کننده تأثیر مثبت

دارد. یکپارچگی مشتری بر رضایت مشتری و عملکرد مالی تاثیر مثبت داشت. همچنین یکپارچگی تامین کننده بر رضایت مشتری و عملکرد مالی تاثیر مثبت داشت. در نهایت اینکه که رضایت مشتری بر عملکرد مالی تاثیر مثبت داشته است [ ۲۱ ] .

• در پژوهشی که توسط خدادادی فر و دهقانی سریزدی در سال ۱۳۹۵ و با عنوان بررسی تاثیر اقدامات مدیریت زنجیره تامین بر مزیت رقابتی شرکت انتقال گاز اهواز، انجام گرفت؛ محققان اظهار داشتند، در دنیای رقابتی امروز و با توجه به انتظارات پیچیده مشتریان سازمان ها خود را با مشتریانی رو به رو می بینند که خواستار افزایش در تنوع محصول، هزینه پایین، کیفیت بهتر و دسترسی سریع تر به آن محصول هستند. مهم ترین مشخصه اقدامات مدیریت زنجیره تامین که آن را در یک نگاه از دیگر اقدامات مدیریتی متمایز می سازد، مزیت رقابتی در شرکت مربوطه ی حاکم بر آن است. سازمان ها برای موفقیت خود روی به مدیریت زنجیره ای تامین می آورند زیرا این رویکرد در فعالیت هایی متمرکز است که در یک زنجیره ارزش وجود دارد. مزیت رقابتی به شکل مستقیم از مدیریت زنجیره تامین تاثیر میگیرد. پژوهشگران دیگر در مطالعات گذشته مربوط به عملکرد زنجیره تامین کمتر عملکرد زنجیره تامین به صورت مستقل مورد بررسی قرار داده اند و عموماً در مطالعه مذکور صرفاً عملکرد سازمانی مدنظر نبوده و با مطالعه عملکرد زنجیره تامین، ساختار پژوهش هدفمندتر به بررسی مسائل موجود در حوزه مدیریت زنجیره تامین پرداخت. نوع تحقیق بر اساس هدف از نوع تحقیق کاربردی و همچنین برای جمع آوری داده های نظری و تعیین متغیرهای پژوهش از منابع کتابخانه ای استفاده شده و برای سنجش متغیرها از طریق پرسشنامه محقق ساخته به افراد آزمودنی مراجعه شد. نتایج این تحقیق با استفاده از دیدگاه مبتنی بر منابع بیانگر آن بوده که سطوح بالاتر معمول SCM می تواند منجر به کسب مزیت رقابتی و بهبود عملکرد شود و همچنین مزیت رقابتی می تواند تأثیر مثبت و مستقیم بر عملکرد داشته باشد [۲۲].

• در پژوهشی که توسط زارعی وش و حسینی در سال ۱۳۹۵ و با عنوان بررسی تاثیر تولید به موقع (jit) در ارتباط بین عملکرد سازمانی و قابلیت های زنجیره تامین (مورد مطالعه: شرکت سیمان سامان کرمانشاه)، انجام گرفت؛ هدف از این پژوهش، بررسی تاثیر تولید به موقع بر ارتباط بین عملکرد سازمانی و قابلیت های زنجیره تامین بوده، جامعه آماری این تحقیق، شامل کلیه مدیران، کارکنان و کارشناسان مرتبط با زنجیره تامین شرکت سیمان سامان استان کرمانشاه بود. جهت محاسبه حجم نمونه مورد نیاز برای پژوهش از فرمول به دست آوردن نمونه در جامعه آماری محدود استفاده شده و تعداد نمونه ۲۳۴ نفر انتخاب گردید. روش جمع آوری داده ها در این پژوهش، استفاده از پرسشنامه با طیف ۵ گزینه ای لیکرت بوده است. در این پرسشنامه میزان آلفای کرونباخ کلی برابر با ۰/۹۱۷ بود. در این پژوهش جهت تحلیل داده ها از نرم افزار SPSS و AMOS استفاده شد. نتایج نشان داد که استراتژی مدیریت زنجیره تامین بر تولید به موقع تأثیر مثبت و معناداری دارد. میزان این اثر ۰/۷۳۳ بود و با توجه به اینکه این ضریب مثبت است اثر آن به صورت مستقیم است. تولید به موقع بر عملکرد سازمانی تاثیر مثبت و معناداری نداشت. تولید به موقع بر قابلیت های زنجیره تامین تاثیر مثبت و معناداری نداشت. استراتژی مدیریت زنجیره تامین بر عملکرد سازمانی تاثیر مثبت و معناداری داشت. میزان این اثر ۰/۱۷۸ بود و با توجه به اینکه این ضریب مثبت است اثر آن به صورت مستقیم بود. استراتژی مدیریت زنجیره تامین بر قابلیت های زنجیره تامین تاثیر مثبت و معناداری داشته و میزان این اثر ۰/۷۹۴ بود و با توجه به اینکه این ضریب مثبت است اثر آن به صورت مستقیم بود. استراتژی مدیریت زنجیره تامین بر قابلیت های زنجیره تامین تاثیر مثبت و معناداری داشته و میزان این اثر ۰/۷۸۹ بوده و با توجه به اینکه این ضریب مثبت است، اثر آن به صورت مستقیم بوده است [ ۲۳ ] .

• در پژوهش دیگری که توسط صادقی و همکاران در سال ۱۳۹۵ و با عنوان بررسی تأثیر شراکتهای زنجیره تامین بر عملکرد شرکتهای کوچک و متوسط، انجام گرفت که هدف اصلی از پژوهش مذکور، بررسی تأثیر شراکت در پنج حوزه مختلف زنجیره تامین (اعم از شراکت در بازاریابی و فروش، خرید و لجستیک، سرمایه گذاری مالی، D&R و تولید) بر عملکرد SMEها بوده است. داده های این پژوهش، از طریق پرسشنامه ارسالی به مدیران و کارشناسان SME ۷۸ با تکنولوژی



سطح پایین جمع آوری شده است. برای تجزیه و تحلیل داده ها از روش حداقل مربعات جزئی و نرم افزار-Smart PLS-Graph نسخه ۳ استفاده شد. نتایج نشان داد که شراکت در سه حوزه بازاریابی و فروش، خرید و لجستیک و سرمایه گذاری مالی تاثیر مثبت و معناداری بر عملکرد SME ها داشته است [۲۴].

• در پژوهشی که توسط شارما و همکاران<sup>۱</sup> در سال ۲۰۱۶ و با عنوان مدیریت زنجیره ی تامین سبز مرتبط با شاخص های عملکرد در صنعت آرگو: بازیابی انجام گرفت، محققان اظهار داشتند؛ موضوعات حفاظت زیست محیطی و پایداری در بخش غذا توجه دنیا را در دو دهه ی اخیر به خود جلب کرده است. شرکت ها و دولت در بسیاری از کشورها شروع به شناخت اهمیت سبز کردن زنجیره ی تامین خودشان کرده اند. مدیریت زنجیره ی تامین سبز توجه خاص عموم را بدست آورده است و سایر شرکت ها در حال حاضر تمایل به پذیرش این مدیریت بعنوان راهبرد آنها برای پیشبرد تصویر نام تجاری آنها، گرفتن سهام بیستر بازار و جلب اعتماد مشتری دارند. هدف از این تحقیق جستجوی شاخص های عملکرد مختلف و معیارهای فرعی مسئول اجرای مدیریت زنجیره ی تامین سبز و کنترل قابلیت اطمینان آن و رتبه بندی آنها با استفاده از تحلیل سلسله ای فرآیند بود. نتیجه این شد که مدیریت زیست محیطی داخلی، طراحی زیست محیطی و فشار تنظیمی در رتبه ی سه شاخص رأس قرار گرفتند. تحلیل حساسیت نیز انجام شد تا تاثیرات وزن ها را روی رتبه بندی نهایی شاخص های عملکرد دیده شود. این یکی از نخستین مطالعاتی است که شاخص های عملکرد را برای اجرای مدیریت زنجیره ی تامین سبز در صنعت آرگو را نشان می دهد. این پژوهش مسلماً به سازمان های مربوطه کمک می کند تا مدیریت زنجیره ی تامین سبز را پیاده سازند [۲۵].

• در پژوهشی که توسط گاناسکاران و همکاران<sup>۲</sup> در سال ۲۰۱۶ و با عنوان داده های بزرگ و تحلیل های پیش نگرا نه برای زنجیره ی تامین و عملکرد سازمانی انجام گرفت، محققان اظهار داشتند؛ دانشمندان بر اهمیت داده های بزرگ و تحلیل پیش نگرا نه (BDPA) در کسب ارزش های تجاری و عملکرد ثابت اذعان دارند. با اینحال، اثر جذب BDPA بر زنجیره ی تامین (SCP) و عملکرد سازمانی (OP) بطور کامل بررسی نشده است. برای پرداختن به این شکاف، این تحقیق مرور مبتنی بر منابع طراحی نمود. این مرور مفهوم جذب را بعنوان یک فرآیند سه مرحله ای (پذیرش، روتین سازی، و جذب) می سازد و تاثیر منابع (اتصال و اشتراک گذاری اطلاعات) را تحت تاثیر واسطه ای تعهد مدیریت عالی بر جذب داده های بزرگ (قابلیت) SCP و OP شناسایی نمود. یافته ها نشان داد که اتصال و اشتراک گذاری اطلاعات تحت تاثیر واسطه ای تعهد مدیریت ارشد رابطه ی مثبتی با جذب BDPA تحت تاثیر واسطه ای BDPA روتین سازی دارد و رابطه ی مثبتی با SCP و OP دارد. محدودیت ها و جهت گیری پژوهش های آتی ارائه شد [۲۶].

## ۹- فرضیه های پژوهش

۱. تعهد سازمانی کارکنان (EC) بر ادغام (یکپارچگی) تامین کننده (SI)، در شرکت خودروسازی سایپا تاثیر دارد.
۲. تعهد سازمانی کارکنان (EC) بر ادغام (یکپارچگی) داخلی (INTI)، در شرکت خودروسازی سایپا تاثیر دارد.
۳. تعهد سازمانی کارکنان (EC) بر ادغام (یکپارچگی) مشتری (CI)، در شرکت خودروسازی سایپا تاثیر دارد.
۴. تعهد سازمانی کارکنان (EC) بر عملکرد سازمانی (OP)، در شرکت خودروسازی سایپا تاثیر دارد؟
۵. ادغام (یکپارچگی) داخلی (INTI) بر ادغام (یکپارچگی) تامین کننده (SI)، در شرکت خودروسازی سایپا تاثیر دارد.
۶. ادغام (یکپارچگی) داخلی (INTI) بر ادغام (یکپارچگی) مشتری (CI)، در شرکت خودروسازی سایپا تاثیر دارد.
۷. ادغام (یکپارچگی) داخلی (INTI) بر عملکرد سازمانی (OP)، در شرکت خودروسازی سایپا تاثیر دارد.

<sup>1</sup> Sharma and et all

<sup>2</sup> Ganaskaran and et all

- ۸ ادغام (یکپارچگی) تامین کننده (SI) بر جهت گیری ادغام (یکپارچگی) خارجی (EIO)، شرکت خودروسازی سایپا تاثیر دارد.
۹. ادغام (یکپارچگی) تامین کننده (SI) بر عملکرد سازمانی (OP)، در شرکت خودروسازی سایپا تاثیر دارد.
۱۰. ادغام (یکپارچگی) مشتری (CI) بر جهت گیری ادغام (یکپارچگی) خارجی (EIO)، در شرکت خودروسازی سایپا تاثیر دارد.
۱۱. ادغام (یکپارچگی) مشتری (CI) بر عملکرد سازمانی (OP)، در شرکت خودروسازی سایپا تاثیر دارد.
۱۲. جهت گیری ادغام (یکپارچگی) خارجی (EIO) بر عملکرد سازمانی (OP)، در شرکت خودروسازی سایپا تاثیر دارد.

#### ۱۰- روش و ابزار گردآوری اطلاعات

تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از حیث روش تحقیق، توصیفی- پیمایشی می باشد. جامعه آماری شامل کارکنان شرکت های کوچک و متوسط زیرمجموعه گروه خودروسازی سایپا در استان مازندران در بهار سال ۱۳۹۷ در ۹ شرکت زیرمجموعه این هلدینگ بزرگ، به تعداد ۱۶۱۴ نفر بوده و روش نمونه گیری بصورت نمونه گیری طبقه ای نسبی با فرمول کوکران و به تعداد ۳۱۱ تعیین گردید. داده ها از طریق نرم افزارهای SPSS و AMOS مورد بررسی قرار گرفت. برای تحلیل داده ها از تحلیل عاملی تاییدی استفاده گردید. نتایج ضرایب آلفای کرونباخ مربوط به متغیرهای پژوهش آمده است.

جدول ۱- گویه های مربوط به هر یک از متغیرها در پرسشنامه استاندارد زنجیره تامین و عملکرد سازمانی آلفالا لاکه، مارین گارسیا و مدینا لویز (۲۰۱۵)

ردیف	متغیرهای تحقیق	نوع متغیر	تعداد گویه ها	شماره گویه ها
۱	تعهد سازمانی کارکنان (EC)	مستقل	۳	گویه های ۱ تا ۳
۲	ادغام (یکپارچگی) تامین کننده (SI)	میانجی	۲	گویه های ۴ و ۵
۳	ادغام (یکپارچگی) داخلی (INTI)	میانجی	۳	گویه های ۶ تا ۸
۴	جهت گیری ادغام (یکپارچگی) خارجی (EIO)	میانجی	۳	گویه های ۹ تا ۱۱
۵	ادغام (یکپارچگی) مشتری (CI)	میانجی	۳	گویه های ۱۲ تا ۱۴
۶	عملکرد سازمانی (OP)	وابسته	۱۲	گویه های ۱۵ تا ۲۶
۷	کل پرسشنامه	.....	۲۶	گویه های ۱ تا ۲۶

گروه نمونه، یعنی انتخاب تعدادی از افراد، حوادث و اشیا از جامعه آماری تعریف شده به عنوان اینکه نماینده آن جامعه باشد (دلاور، ۱۳۸۳). روش نمونه گیری پژوهش حاضر با توجه به جامعه آماری مورد نظر (کارکنان شرکت های کوچک و متوسط زیرمجموعه گروه خودروسازی سایپا در استان مازندران)، به صورت نمونه گیری طبقه ای نسبی با فرمول کوکران و به تعداد ۳۱۱ نفر خواهد بود، بطوریکه شرکت های فعال در هر رسته ای در صنعت خودروسازی، بیانگر یک طبقه می باشد. در جدول ۳-۱ تعداد اعضای جامعه آماری و نمونه ها، به تفکیک شرکت های تابعه گروه خودروسازی سایپا در استان مازندران آمده است.

جدول ۲- تعداد اعضای جامعه آماری و نمونه ها به تفکیک، در شرکت های تابعه گروه خودروسازی سایپا در استان مازندران

ردیف	نام شرکت	تعداد کارکنان	درصد از جامعه کل	تعداد نمونه
۱	شرکت بهین کیفیت شمال	۱۵۰	۹/۳ درصد	۲۹
۲	شرکت بابل موکت	۷۰۰	۴۳/۴ درصد	۱۳۵
۳	شرکت کاسپین پارت	۴۵	۲/۸ درصد	۹
۴	شرکت پیچ کوبان	۱۸۰	۱۱/۱ درصد	۳۵

۳۴	۱۰/۸ درصد	۱۷۵	شرکت هیوا	۵
۲۴	۷/۸ درصد	۱۲۶	شرکت امواج پلاستیک	۶
۳۱	۱۰/۱ درصد	۱۶۳	شرکت اندیشه ایمنی خودرو	۷
۸	۲/۵ درصد	۴۱	شرکت پلاستیک امواج	۸
۶	۲/۲ درصد	۳۴	شرکت پیشگام صنعت پویا	۹
۳۱۱	۱۰۰ درصد	۱۶۱۴	کل	۱۰

همانطور که می‌دانیم جنسیت از متغیرهای اسمی محسوب می‌شود. برای بررسی توصیفی آن از جدول فراوانی و نمودار ستونی استفاده می‌شود. جدول زیر توزیع فراوانی مربوط به نوع جنسیت افراد پاسخگو در این تحقیق را نمایش می‌دهد. همانطور که ملاحظه می‌گردد، ۲۲۳ نفر مرد (۷۱/۷۰ درصد) و ۸۸ نفر زن (۲۸/۳۰ درصد) در تحقیق بوده‌اند.

جدول ۳- توزیع فراوانی جنسیت آزمودنی‌ها

جنسیت	فراوانی	درصد فراوانی
مرد	۲۲۳	۷۱/۷۰
زن	۸۸	۲۸/۳۰
کل	۳۱۱	۱۰۰/۰۰

بعد از بیان ویژگی‌های دموگرافیک آزمودنی‌ها و قبل از آزمون فرضیه‌های تحقیق، به بررسی توصیفی متغیرها می‌پردازیم. جدول ۴-۶ شاخص‌های توصیفی نظیر میانگین، میانه، مد، انحراف از معیار، کمترین و بیشترین را نشان می‌دهد.

جدول ۴- شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیرهای تحقیق	تعداد	میانگین	میانه	مد	انحراف از معیار	کمترین	بیشترین
تعهد ازمانی کارکنان	۳۱۱	۲/۷۰	۲/۶۷	۳/۰۰	۰/۸۴	۱/۰۰	۵/۰۰
ادغام تامین کننده	۳۱۱	۲/۹۳	۳/۰۰	۴/۰۰	۱/۰۱	۱/۰۰	۵/۰۰
ادغام داخلی	۳۱۱	۳/۰۸	۳/۰۰	۴/۰۰	۱/۰۸	۱/۰۰	۵/۰۰
ادغام خارجی	۳۱۱	۳/۰۴	۳/۰۰	۴/۰۰	۰/۹۰	۱/۰۰	۴/۳۳
ادغام مشتری	۳۱۱	۲/۸۲	۲/۶۷	۳/۳۳	۰/۸۲	۱/۰۰	۴/۳۳
عملکرد سازمانی	۳۱۱	۲/۸۰	۳/۰۰	۳/۰۰	۰/۷۹	۱/۰۰	۴/۷۵

همانطور که ملاحظه می‌گردد، متغیر تعهد سازمانی کارکنان دارای میانگین ۲/۷۰، میانه ۲/۶۷، مد ۳، انحراف از معیار ۰/۸۴، کمترین ۱ و بیشترین ۵ است. متغیر ادغام تامین کننده دارای میانگین ۲/۹۳، میانه ۳، مد ۴، انحراف از معیار ۱/۰۱، کمترین ۱ و بیشترین ۵ است. متغیر ادغام داخلی دارای میانگین ۳/۰۸، میانه ۳، مد ۴، انحراف از معیار ۱/۰۸، کمترین ۱ و بیشترین ۵ است. متغیر ادغام خارجی دارای میانگین ۳/۰۴، میانه ۳، مد ۴، انحراف از معیار ۰/۹۰، کمترین ۱ و بیشترین ۴/۳۳ است. متغیر ادغام مشتری دارای میانگین ۲/۸۲، میانه ۲/۶۷، مد ۳/۳۳، انحراف از معیار ۰/۸۲، کمترین ۱ و بیشترین ۵ است. در نهایت؛ متغیر عملکرد سازمانی دارای میانگین ۲/۸۰، میانه ۳، مد ۳، انحراف از معیار ۰/۷۹، کمترین ۱ و بیشترین ۴/۷۵ است.

قبل از بررسی فرضیه‌های پژوهش، مختصری در مورد آزمون مورد استفاده، چرایی آن و نحوه نتیجه‌گیری بحث می‌کنیم. برای این منظور پس از جمع‌آوری اطلاعات مربوط به متغیرهای تحقیق، آزمون کولموگروف-اسمیرنوف را انجام می‌دهیم که مشخص نمایم، آیا داده‌های حاصله (متغیرهای بیان شده) نرمال‌اند یا خیر؟ در صورت نرمال بودن داده‌ها از آزمون‌های پارامتری جهت بررسی

فرضیه‌ها استفاده می‌کنیم، در غیر اینصورت از ضریب ناپارامتری استفاده خواهیم کرد. جدول ۴-۷ نتایج مربوط به آزمون نرمال بودن متغیرها را نشان می‌دهد. نحوه نتیجه‌گیری در این آزمون بدین صورت است که اگر میزان P-Value کمتر از ۰/۰۵ باشد داده غیر نرمال و اگر بیشتر از ۰/۰۵ باشد، داده‌ها نرمالند.

جدول ۵- آزمون نرمال بودن مربوط به متغیرهای پژوهش

نتیجه آزمون	P-Value	آماره کولموگروف-اسمیرنوف	متغیرهای تحقیق
نرمال است.	۰/۰۷۴۲	۱/۲۰	تعهد سازمانی کارکنان
نرمال است.	۰/۰۸۱۹	۱/۱۵	ادغام تامین کننده
نرمال است.	۰/۰۸۳۴	۱/۱۱	ادغام داخلی
نرمال است.	۰/۰۵۳۱	۱/۲۹	ادغام خارجی
نرمال است.	۰/۰۹۱۷	۱/۰۷	ادغام مشتری
نرمال است.	۰/۰۶۵۷	۱/۳۰	عملکرد سازمانی

همانطور که از جدول ۴-۷ ملاحظه می‌شود، تمامی متغیرهای پژوهش، نرمال می‌باشند، در نتیجه جهت آزمون برای این متغیرها از آزمون‌های پارامتری استفاده می‌کنیم.

## ۱۱. تجزیه و تحلیل نتایج

جدول ۶- بررسی فرضیه اول پژوهش بر اساس تحلیل مسیر

نتایج	P-Value	مقادیر t	ضرایب استاندارد	متغیر مستقل تحقیق
معنی دار است.	۰/۰۰۰۹	۴/۸۷۱	۰/۴۱	تعهد سازمانی کارکنان بر ادغام تامین کننده

در بررسی فرضیه اول تحقیق؛ ضریب عاملی استاندارد متغیر تعهد سازمانی کارکنان بر ادغام تامین کننده، برابر با ۰/۴۱، مقدار t برابر با ۴/۸۷۱ بوده و مقدار P-Value کمتر از ۰/۰۵ است، نتیجه اینکه، از دیدگاه حاضرین در تحقیق، تعهد سازمانی کارکنان بر ادغام تامین کننده، در شرکت خودروسازی سایپا، دارای تاثیر معنادار و مثبتی بوده، بدین نحو که با بهبود وضعیت متغیر پیش بین، متغیر ملاک هم ارتقاء می‌یابد. پس فرضیه اول تحقیق، تایید می‌گردد.

جدول ۷- بررسی فرضیه دوم پژوهش بر اساس تحلیل مسیر

نتایج	P-Value	مقادیر t	ضرایب استاندارد	متغیر مستقل تحقیق
معنی دار است.	۰/۰۰۰۹	۵/۴۸۹	۰/۴۰	تعهد سازمانی کارکنان بر ادغام (یکپارچگی) داخلی

در بررسی فرضیه دوم تحقیق؛ ضریب عاملی استاندارد متغیر تعهد سازمانی کارکنان بر ادغام (یکپارچگی) داخلی برابر با ۰/۴۰، مقدار t برابر با ۵/۴۸۹ بوده و مقدار P-Value کمتر از ۰/۰۵ است، نتیجه اینکه، از دیدگاه حاضرین در تحقیق، تعهد سازمانی کارکنان بر ادغام (یکپارچگی) داخلی، در شرکت خودروسازی سایپا، دارای تاثیر معنادار و مثبتی بوده، بدین نحو که با بهبود وضعیت متغیر پیش بین، متغیر ملاک هم ارتقاء می‌یابد. پس فرضیه دوم تحقیق، تایید می‌گردد.

جدول ۸- بررسی فرضیه سوم پژوهش بر اساس تحلیل مسیر

نتایج	P-Value	مقادیر t	ضرایب استاندارد	متغیر مستقل تحقیق
معنی دار است.	۰/۰۶۴	۱/۸۵۰	۰/۱۵	تعهد سازمانی کارکنان بر ادغام (یکپارچگی) مشتری

در بررسی فرضیه سوم تحقیق؛ ضریب عاملی استاندارد متغیر تعهد سازمانی کارکنان بر ادغام (یکپارچگی) مشتری برابر با ۰/۱۵، مقدار t برابر با ۱/۸۵۰ بوده و مقدار P-Value بیشتر از ۰/۰۵ است، نتیجه اینکه، از دیدگاه حاضرین در تحقیق، تعهد سازمانی

کارکنان بر ادغام (یکپارچگی) مشتری، در شرکت خودروسازی سایپا، فاقد تاثیر معنادار است (البته تاثیر دارد، اما نه در آن حد که از نظر آماری معنادار باشد). پس فرضیه سوم تحقیق، رد می گردد.

جدول ۹- بررسی فرضیه چهارم پژوهش بر اساس تحلیل مسیر

متغیر مستقل تحقیق	ضرایب استاندارد	مقادیر t	P-Value	نتایج
تعهد سازمانی کارکنان بر عملکرد سازمانی	۰/۲۷	۳/۵۲۹	۰/۰۰۰۹	معنی دار است.

در بررسی فرضیه چهارم تحقیق؛ ضریب عاملی استاندارد متغیر تعهد سازمانی کارکنان بر عملکرد سازمانی برابر با ۰/۲۷، مقدار t برابر با ۳/۵۲۹ بوده و مقدار P-Value کمتر از ۰/۰۵ است، نتیجه اینکه، از دیدگاه حاضرین در تحقیق، تعهد سازمانی کارکنان بر عملکرد سازمانی، در شرکت خودروسازی سایپا، دارای تاثیر معنادار و مثبتی بوده، بدین نحو که با بهبود وضعیت متغیر پیش بین، متغیر ملاک هم ارتقاء می یابد. پس فرضیه چهارم تحقیق، تایید می گردد.

جدول ۱۰- بررسی فرضیه پنجم پژوهش بر اساس تحلیل مسیر

متغیر مستقل تحقیق	ضرایب استاندارد	مقادیر t	P-Value	نتایج
ادغام (یکپارچگی) داخلی بر ادغام (یکپارچگی) تامین کننده	۰/۱۱	۱/۶۱۵	۰/۱۰۶	معنی دار نیست.

در بررسی فرضیه پنجم تحقیق؛ ضریب عاملی استاندارد متغیر ادغام (یکپارچگی) داخلی بر ادغام (یکپارچگی) تامین کننده برابر با ۰/۱۱، مقدار t برابر با ۱/۶۱۵ بوده و مقدار P-Value بیشتر از ۰/۰۵ است، نتیجه اینکه، از دیدگاه حاضرین در تحقیق، ادغام (یکپارچگی) داخلی بر ادغام (یکپارچگی) تامین کننده، در شرکت خودروسازی سایپا، فاقد تاثیر معنادار است (البته تاثیر دارد، اما نه در آن حد که از نظر آماری معنادار باشد). پس فرضیه پنجم تحقیق، رد می گردد.

جدول ۱۱- بررسی فرضیه ششم پژوهش بر اساس تحلیل مسیر

متغیر مستقل تحقیق	ضرایب استاندارد	مقادیر t	P-Value	نتایج
ادغام (یکپارچگی) داخلی بر ادغام (یکپارچگی) مشتری	۰/۱۱	۱/۵۳۰	۰/۱۲۶	معنی دار نیست.

در بررسی فرضیه ششم تحقیق؛ ضریب عاملی استاندارد متغیر ادغام (یکپارچگی) داخلی بر ادغام (یکپارچگی) مشتری برابر با ۰/۱۱، مقدار t برابر با ۱/۵۳۰ بوده و مقدار P-Value بیشتر از ۰/۰۵ است، نتیجه اینکه، از دیدگاه حاضرین در تحقیق، ادغام (یکپارچگی) داخلی بر ادغام (یکپارچگی) مشتری، در شرکت خودروسازی سایپا، فاقد تاثیر معنادار است (البته تاثیر دارد، اما نه در آن حد که از نظر آماری معنادار باشد). پس فرضیه ششم تحقیق، رد می گردد.

جدول ۱۲- بررسی فرضیه هفتم پژوهش بر اساس تحلیل مسیر

متغیر مستقل تحقیق	ضرایب استاندارد	مقادیر t	P-Value	نتایج
ادغام (یکپارچگی) داخلی بر عملکرد سازمانی	۰/۱۳	۲/۳۵۷	۰/۰۱۸	معنی دار است.

در بررسی فرضیه هفتم تحقیق؛ ضریب عاملی استاندارد متغیر ادغام (یکپارچگی) داخلی بر عملکرد سازمانی برابر با ۰/۱۳، مقدار t برابر با ۲/۳۵۷ بوده و مقدار P-Value کمتر از ۰/۰۵ است، نتیجه اینکه، از دیدگاه حاضرین در تحقیق، ادغام (یکپارچگی) داخلی بر عملکرد سازمانی، در شرکت خودروسازی سایپا، دارای تاثیر معنادار و مثبتی بوده، بدین نحو که با بهبود وضعیت متغیر پیش بین، متغیر ملاک هم ارتقاء می یابد. پس فرضیه هفتم تحقیق، تایید می گردد.

جدول ۱۳- بررسی فرضیه هشتم پژوهش بر اساس تحلیل مسیر

متغیر مستقل تحقیق	ضرایب استاندارد	مقادیر t	P-Value	نتایج
ادغام (یکپارچگی) تامین کننده بر ادغام (یکپارچگی) خارجی	۰/۲۶	۳/۹۶۴	۰/۰۰۰۹	معنی دار است.

در بررسی فرضیه هشتم تحقیق؛ ضریب عاملی استاندارد متغیر ادغام (یکپارچگی) تامین کننده بر جهت گیری ادغام (یکپارچگی) خارجی برابر با ۰/۲۶، مقدار t برابر با ۳/۹۶۴ بوده و مقدار P-Value کمتر از ۰/۰۵ است، نتیجه اینکه، از دیدگاه حاضرین در تحقیق، ادغام (یکپارچگی) تامین کننده بر جهت گیری ادغام (یکپارچگی) خارجی، در شرکت خودروسازی سایپا، تاثیر معنادار و مثبتی بوده، بدین نحو که با بهبود وضعیت متغیر پیش بین، متغیر ملاک هم ارتقاء می یابد، پس فرضیه هشتم تحقیق، تایید می گردد.

جدول ۱۴- بررسی فرضیه نهم پژوهش بر اساس تحلیل مسیر

متغیر مستقل تحقیق	ضرایب استاندارد	مقادیر t	P-Value	نتایج
ادغام (یکپارچگی) تامین کننده بر عملکرد سازمانی	۰/۱۸	۲/۶۳۳	۰/۰۰۸	معنی دار است.

در بررسی فرضیه نهم تحقیق؛ ضریب عاملی استاندارد متغیر ادغام (یکپارچگی) تامین کننده بر عملکرد سازمانی برابر با ۰/۱۸، مقدار t برابر با ۲/۶۳۳ بوده و مقدار P-Value کمتر از ۰/۰۵ است، نتیجه اینکه، از دیدگاه حاضرین در تحقیق، ادغام (یکپارچگی) تامین کننده بر عملکرد سازمانی، در شرکت خودروسازی سایپا، دارای تاثیر معنادار و مثبتی بوده، بدین نحو که با بهبود وضعیت متغیر پیش بین، متغیر ملاک هم ارتقاء می یابد. پس فرضیه نهم تحقیق، تایید می گردد.

جدول ۱۵- بررسی فرضیه دهم پژوهش بر اساس تحلیل مسیر

متغیر مستقل تحقیق	ضرایب استاندارد	مقادیر t	P-Value	نتایج
ادغام (یکپارچگی) مشتری بر ادغام (یکپارچگی) خارجی	۰/۳۴	۴/۸۷۹	۰/۰۰۰۹	معنی دار است.

در بررسی فرضیه دهم تحقیق؛ ضریب عاملی استاندارد متغیر ادغام (یکپارچگی) مشتری بر جهت گیری ادغام (یکپارچگی) خارجی برابر با ۰/۳۴، مقدار t برابر با ۴/۸۷۹ بوده و مقدار P-Value کمتر از ۰/۰۵ است، نتیجه اینکه، از دیدگاه حاضرین در تحقیق، ادغام (یکپارچگی) مشتری بر جهت گیری ادغام (یکپارچگی) خارجی، در شرکت خودروسازی سایپا، دارای تاثیر معنادار و مثبتی بوده، بدین نحو که با بهبود وضعیت متغیر پیش بین، متغیر ملاک هم ارتقاء می یابد. پس فرضیه دهم تحقیق، تایید می گردد.

جدول ۱۶- بررسی فرضیه یازدهم پژوهش بر اساس تحلیل مسیر

متغیر مستقل تحقیق	ضرایب استاندارد	مقادیر t	P-Value	نتایج
ادغام (یکپارچگی) مشتری بر عملکرد سازمانی	۰/۲۰	۳/۲۳۷	۰/۰۰۱	معنی دار است.

در بررسی فرضیه یازدهم تحقیق؛ ضریب عاملی استاندارد متغیر ادغام (یکپارچگی) مشتری بر عملکرد سازمانی برابر با ۰/۲۰، مقدار t برابر با ۳/۲۳۷ بوده و مقدار P-Value کمتر از ۰/۰۵ است، نتیجه اینکه، از دیدگاه حاضرین در تحقیق، ادغام (یکپارچگی) مشتری بر عملکرد سازمانی، در شرکت خودروسازی سایپا، دارای تاثیر معنادار و مثبتی بوده، بدین نحو که با بهبود وضعیت متغیر پیش بین، متغیر ملاک هم ارتقاء می یابد. پس فرضیه یازدهم تحقیق، تایید می گردد.

جدول ۱۷- بررسی فرضیه دوازدهم پژوهش بر اساس تحلیل مسیر

متغیر مستقل تحقیق	ضرایب استاندارد	مقادیر t	P-Value	نتایج
ادغام (یکپارچگی) خارجی بر عملکرد سازمانی	۰/۱۴	۲/۳۱۷	۰/۰۲۰	معنی دار است.

در بررسی فرضیه دوازدهم تحقیق؛ ضریب عاملی استاندارد متغیر جهت گیری ادغام (یکپارچگی) خارجی بر عملکرد سازمانی برابر با ۰/۱۴، مقدار  $t$  برابر با ۲/۳۱۷ بوده و مقدار P-Value بیشتر از ۰/۰۵ است، نتیجه اینکه، از دیدگاه حاضرین در تحقیق، جهت گیری ادغام (یکپارچگی) خارجی بر عملکرد سازمانی، در شرکت خودروسازی سایپا، دارای تاثیر معنادار و مثبتی بوده، بدین نحو که با بهبود وضیت متغیر پیش بین، متغیر ملاک هم ارتقاء می یابد. پس فرضیه دوازدهم تحقیق، تائید می گردد.

پس از انجام تحلیل مسیر، به بررسی کفایت مدل برازش داده شده می پردازیم. قابل ذکر اینکه از میان شاخص های مختلف و متعدد برازندگی الگوی مورد نظر، ریشه میانگین مربعات خطای برآورد و نیکویی برازش از بهترین و معروفترین شاخص ها بوده و می توانند در حد کفایت لازم، برازندگی الگوی مورد نظر را تعیین کنند. جدول ۱۸ شاخص های برازندگی الگوی تحلیل در مدل را نشان می دهد.

جدول ۱۸- شاخص های برازش الگوی اصلی پژوهش

شاخص ها	مقدار قابل قبول	مقدار یافته پژوهش	مطلوبیت
کای دو ( $\chi^2$ ) مجذور کای	-	۶۳۸/۴۸۶	تائید مدل
P-Value	-	۰/۰۰۰۰۹	تائید مدل
Df (درجه آزادی)	$df \geq 0$	۲۸۷	تائید مدل
$\chi^2/df$	$\chi^2/df < 3$	۲/۲۲۵	تائید مدل
RMSEA	$RMSEA < 1/0$	۰/۰۶۳	تائید مدل
NFI	$NFI > 8/0$	۰/۸۶۰	تائید مدل
AGFI	$AGFI > 8/0$	۰/۸۴۵	تائید مدل
GFI	$GFI > 8/0$	۰/۸۷۳	تائید مدل
CFI	$CFI > 8/0$	۰/۹۱۷	تائید مدل
IFI	$IFI > 8/0$	۰/۹۱۸	تائید مدل
SRMR	هر چه به صفر نزدیکتر باشد.	۰/۰۹۲	تائید مدل

همانطور که در جدول ۱۸ ملاحظه می گردد، مقدار آماره ی کای- دو در مدل ۶۳۸/۴۸۶، درجه آزادی مدل نیز برابر با ۲۸۷ است که حاصل نسبت آنها برابر با ۲/۲۲۵ است که با توجه به حجم نمونه بالا مقدار تقریباً قابل قبولی است. از طرفی دیگر شاخص های برازندگی الگو مانند NFI، AGFI، CFI و IFI همگی در حد قابل قبول و مناسب قرار دارند و شاخص RMR نیز ۰/۰۹۲ است.

## ۱۲- بحث و نتیجه گیری

یافته های پژوهش نشان داد، از دیدگاه آزمودنی های پژوهش، متغیر تعهد سازمانی بر ادغام تامین کننده، ادغام داخلی و عملکرد سازمانی، متغیر ادغام داخلی بر عملکرد سازمانی، متغیر ادغام تامین کننده بر جهت گیری ادغام خارجی و عملکرد سازمانی، متغیر ادغام مشتری بر جهت گیری ادغام خارجی و عملکرد سازمانی و همچنین؛ جهت گیری ادغام خارجی بر عملکرد سازمانی، تاثیر معنادار و مثبتی داشته است. همچنین، متغیر تعهد سازمانی بر ادغام مشتری و متغیر ادغام داخلی بر متغیرهای ادغام تامین کننده و ادغام مشتری، فاقد تاثیر معنادار بوده است. پژوهش حاضر در پی بررسی مدل تعهد کارکنان و مولفه های یکپارچگی زنجیره تامین بر عملکرد سازمانی در شرکت خودروسازی سایپا بوده است. امروزه سازمان ها با مشتریانی رو به رو هستند که خواهان تنوع بالا در محصولات، هزینه های پائین، کیفیت بالا و پاسخگویی سریع می باشند. مدیریت زنجیره تامین، تامین کنندگان، تولید کنندگان،

توزیع کنندگان و مشتریان را با استفاده از فناوری اطلاعات در جهت ارضای اثربخش و کارای نیازهای مشتری، یکپارچه می سازد. مدیریت صحیح اطلاعات در زنجیره تامین موجب هماهنگی بیشتری خواهد شد. گزارش مناسب و امکان انتقال اطلاعات صحیح باعث می شود تا فرآیندها موثر و کارآمد گشته و مدیریت آنها آسان تر گردد. مدیریت اطلاعات و سیستم های اطلاعاتی زنجیره تامین می تواند بر تصمیم گیری داخلی بخش های مختلف زنجیره تامین موثر باشند که این موضوع از اهمیت بالای این مولفه در زنجیره تامین حکایت می کند. در زیر سعی می گردد با مراجعه با پژوهش های پیشین ذکر شده که در فصل دوم به آنها ذکر شده، به تحقیقاتی که نزدیک به پژوهش حاضر است، اشاره گردد و در صورت امکان، مقایسه ای نیز بین نتایج آزمون فرضیه ها انجام شود:

نتایج آزمون فرضیه های تحقیق صمدیان و حسینی در سال ۱۳۹۵ و در خصوص تأثیر یکپارچه سازی زنجیره تامین بر عملکرد سازمانی؛ حاکی از تأثیر معنادار یکپارچه سازی زنجیره تامین بر عملکرد سازمانی بوده است. در تحقیق حاضر و در فرضیه های هفتم و نهم تحقیق، مولفه های ادغام داخلی و ادغام تامین کننده دارای تأثیر معنادار و مثبتی بر عملکرد سازمانی بوده اند. همچنین، دو مولفه دیگر یکپارچگی زنجیره تامین؛ یعنی ادغام مشتری و ادغام خارجی، در فرضیه های یازدهم و دوازدهم، فاقد تأثیر معنادار و مثبت بر یکپارچگی زنجیره تامین بوده اند. پس در قیاس نتایج باید گفت که نتیجه های حاصل از فرضیه های هفتم و نهم تحقیق؛ با آنچه که از تحقیق صمدیان و حسینی بدست آمده، همخوانی داشته و در یک راستا قرار دارد، اما نتیجه های حاصل از فرضیه های یازدهم و دوازدهم، برخلاف نتایج کسب شده در تحقیق مذکور بوده و در راستای آن قرار ندارد. نتایج تحقیق آذر و حاجتی در سال ۱۳۹۵ و در خصوص تأثیر یکپارچگی زنجیره تامین بر عملکرد مالی نشان داد که یکپارچگی درونی بر یکپارچگی مشتری و یکپارچگی تامین کننده تأثیر مثبت دارد. یکپارچگی مشتری بر رضایت مشتری و عملکرد مالی تأثیر مثبت داشت. همچنین یکپارچگی تامین کننده بر رضایت مشتری و عملکرد مالی تأثیر مثبت داشت. در نهایت اینکه که رضایت مشتری بر عملکرد مالی تأثیر مثبت داشته است. با توجه به نزدیک بودن مدل مورد استفاده در تحقیق مذکور با پژوهش حاضر، می توان چهار فرضیه دو تحقیق را با یکدیگر مقایسه کرد. در پژوهش حاضر و در فرضیه پنجم و ششم، ادغام داخلی فاقد تأثیر معنادار بر ادغام تامین کننده و ادغام مشتری بوده است. در فرضیه نهم، ادغام تامین کننده دارای تأثیر معنادار و مثبت بر عملکرد سازمانی بوده و در نهایت، در فرضیه یازدهم، ادغام مشتری فاقد تأثیر معنادار بر عملکرد سازمانی بوده است. پس در قیاس نتایج باید گفت که نتیجه های حاصل از فرضیه نهم تحقیق؛ با آنچه که از تحقیق آذر و حاجتی بدست آمده، همخوانی داشته و در یک راستا قرار دارد، اما نتیجه های حاصل از فرضیه های پنجم، ششم و یازدهم، برخلاف نتایج کسب شده در تحقیق مذکور بوده و در راستای آن قرار ندارد. نتایج تحقیق زارعی وش و حسینی در سال ۱۳۹۵ و در خصوص بررسی تأثیر تولید به موقع (jit) در ارتباط بین عملکرد سازمانی و قابلیت های زنجیره تامین نشان داد که قابلیت های زنجیره تامین بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری داشته است. در تحقیق حاضر و در فرضیه های هفتم و نهم تحقیق، مولفه های ادغام داخلی و ادغام تامین کننده دارای تأثیر معنادار و مثبتی بر عملکرد سازمانی بوده اند. همچنین، دو مولفه دیگر یکپارچگی زنجیره تامین؛ یعنی ادغام مشتری و ادغام خارجی، در فرضیه های یازدهم و دوازدهم، فاقد تأثیر معنادار و مثبت بر یکپارچگی زنجیره تامین بوده اند. پس در قیاس نتایج باید گفت که نتیجه های حاصل از فرضیه های هفتم و نهم تحقیق؛ با آنچه که از تحقیق زارعی وش و حسینی بدست آمده، همخوانی داشته و در یک راستا قرار دارد، اما نتیجه های حاصل از فرضیه های یازدهم و دوازدهم، برخلاف نتایج کسب شده در تحقیق مذکور بوده و در راستای آن قرار ندارد. نتایج تحقیق صادقی و همکاران در سال ۱۳۹۵ و در خصوص بررسی تأثیر شرکتهای زنجیره تامین بر عملکرد نشان داد که شراکت در سه حوزه بازاریابی و فروش، خرید و لجستیک و سرمایه گذاری مالی تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد SME ها داشته است. در تحقیق حاضر و در فرضیه های هفتم و نهم تحقیق، مولفه های ادغام داخلی و ادغام تامین کننده دارای تأثیر معنادار و مثبتی بر عملکرد سازمانی بوده اند. همچنین، دو مولفه دیگر یکپارچگی زنجیره تامین؛ یعنی ادغام مشتری و ادغام خارجی، در فرضیه های یازدهم و دوازدهم، فاقد تأثیر معنادار و مثبت بر یکپارچگی زنجیره تامین بوده اند. پس در قیاس نتایج باید گفت که نتیجه های حاصل از فرضیه های هفتم و نهم



تحقیق؛ با آنچه که از تحقیق صادقی و همکاران بدست آمده، همخوانی داشته و در یک راستا قرار دارد، اما نتیجه های حاصل از فرضیه های یازدهم و دوازدهم، برخلاف نتایج کسب شده در تحقیق مذکور بوده و در راستای آن قرار ندارد.

### ۱۳- پیشنهادات

۱. ایجاد یک جو دوستانه و توأم با احترام متقابل بین کارکنان با یکدیگر و کارکنان با مدیران، در تقویت تعهد عاطفی کارکنان، بسیار موثر است.
۲. استقرار نظام مدیریت مشارکتی در سازمان، به معنای واقعی و در عمل، منجر به تقویت حس مهم بودن و دیده شدن در سازمان شده و باعث تقویت تعهد عاطفی پرسنل خواهد شد.
۳. گردش شغلی ضابطه مند و انجام انتصابات در سازمان بر اساس توانمندی های کارکنان.
۴. نزدیک کردن اهداف فردی با اهداف سازمانی، از جمله مواردی است که بر تقویت تعهد مستمر موثر است.
۵. شرکت ها باید مدیریت مشارکتی و انجام کار گروهی را در واحدهای مختلف شرکت گسترش دهند تا همه افراد بتوانند به طور گروهی بهتر کار کنند.
۶. مدیریت بهینه زمان و کوتاه کردن حداکثری مراحل مختلف در مدیریت زنجیره تامین، از جمله موارد مهمی است که باید مورد توجه قرار گیرد.
۷. داشتن رابطه ی بلند مدت با تامین کنندگان بایستی از راهبردهای دراز مدت شرکت باشند.
۸. استفاده از روش های بروز و نوین در سفارش گذاری مواد اولیه مورد نیاز، در تقویت این بعد از یکپارچگی زنجیره تامین موثر است.
۹. ارتباط نزدیک و پیوسته با مشتریان، بایستی از اصول بخش بازاریابی و فروش شرکت باشد.
۱۰. رصد کردن عکس العمل مشتریان از کیفیت محصولات ارائه شده، در جهت تغییر رویه مناسب در عملکرد.

### ۱۴- مراجع

1. Keshavarz, L., Hematinejad, M., Azadvani, S. 2012. Impact of Leadership Style on Organizational Commitment in the Sport of All Sponsorship Organizations : Casestudy of Tehran Municipality Sport Organization, *Innova Ciencia*, Vol. 4, No. 4; Apr, PP: 48-57.
2. Abbaszadegan M. 2000. Management organizations calm. Tehran: Kavir Publication.
۳. اسمیت، رالف (۱۳۸۹)، مدیریت فرایند و کارت امتیازی متوازن، اصلاتی فرد، مسعود؛ شرافت، مهرداد، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران؛ کنفرانس سالیانه مدیریت استراتژیک با رویکرد پارادایم های نوین جهانی.
۴. فیض اللهی، جواد (۱۳۸۹). ارزیابی عملکرد بانک ملت با استفاده از مدل تعالی سازمانی (EFQM) مطالعه موردی شعب بانک ملت شهرستان مراغه. پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد. به راهنمایی دکتر جعفر بیگ زاد. دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج.
5. Flynn, B. B., Flynn, E. J. "An exploratory study of the nature of cumulative capabilities", *Operations Management*, Vol. 22, (2004).
6. Frohlich, M.T., Westbrook, R., 2001. Arcs of integration: an international study of supply chain. strategies. *Journal of Operations Management* 19 (2), 185-200.
7. Singh, P.J., Power, D., 2009. The nature and effectiveness of collaboration between firms, their customers and suppliers: a supply chain perspective. *Supply Chain Management: An International Journal* 14 (3), 189-200.
۸. دیوانداری علی، وفای عظمی، حسن پور اکبر، ۱۳۸۷، طراحی و ارائه سیستم جامع ارزشیابی عملکرد کارکنان نظام بانکی (مورد نمونه بانک ملت)، مجله مدیریت صنعتی دانشکده علوم انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج، سال ۳، شماره ۵، پائیز ۸۷.

۹. امامی، مجتبی و مجتبی اصغرینیا، (۱۳۸۶)، عملکرد سازمانی حرکت از ارزیابی عملکرد به سوی مدیریت عملکرد، پنجمین کنفرانس بین المللی مدیریت، تهران، گروه پژوهشی آریانا.
10. Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1990) "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitments to the organization". *Journal of occupational psychology*, vol.63 .pp: 1-18.
11. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991) . A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89 . Retrieved from Tehran university databases.
12. Chamodrakas, I., Batis, D., & Martakos, D. (2010). Supplier selection in electronic marketplaces using satisficing and fuzzy AHP. *Expert Systems with Applications*.
13. Chopra and P. Meindel, Identify supply chain risks, 2015 . *Journal of purchasing & Supply Management*, 18,210-222.
14. Li S, Lin B.2006. Accessing information sharing and information quality in supply chain management. *Decision Support Systems*; 42:1641-56.
15. Arif, M., Egbu, C., Haleem, A., Kulonda, D., & Khalfan, M. (2009). State of green construction in India: Drivers and challenges. *Journal of Engineering, Design and Technology*, 7(2), 223-234.
16. Akintoye, A&G, McIntosh,(2000), "A survey of supply chain collaboration and management in the UK construction industry", *journal of purchasing and supply management*, pp.2-6.
۱۷. اکبری جوکار، محمد رضا(۱۳۸۴)، تصمیم گیری در مورد ساخت و یا خرید و اثر نگرش مدیریت زنجیره عرضه بر آن، دومین کنفرانس ملی مهندسی صنایع دانشگاه یزد، صص ۷۸-۸۵.
۱۸. آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۶). مدیریت عملکرد؛ راهبردهای اساسی و رهنمودهای عملی. ترجمه ناصر میرسپاسی، اسماعیل کاووسی، انتشارات ترمه.
19. Alfalla-Luque Rafaela, Marin-Garcia JuanA, Medina-Lopez Carmen, (2015), An analysis of the direct and mediated effects of employee commitment and supply chain integration on organisational performance, *Int. J. Production Economics* 162(2015)242-257 , Contents lists available at ScienceDirect, journal homepage: [www.elsevier.com/locate/ijpe](http://www.elsevier.com/locate/ijpe).
۲۰. صمدیان هیمن، حسینی زهرا، ۱۳۹۵، بررسی تأثیر یکپارچه سازی زنجیره تأمین بر عملکرد سازمانی مطالعه موردی بانک های ملی شهر سنندج، کنفرانس بین المللی مدیریت و حسابداری، تهران، موسسه آموزش عالی نیکان،
۲۱. آذر عادل، حاجتی نسیم، ۱۳۹۵، بررسی تأثیر یکپارچگی زنجیره تأمین بر رضایت مشتری و عملکرد مالی مطالعه موردی: شرکت شهرک های صنعتی شهراوهواز، اولین کنفرانس بین المللی دستاوردهای نوین پژوهشی در مدیریت، حسابداری و اقتصاد، تهران، دفتر کنفدراسیون بین المللی مخترعین جهان در ایران، دانشگاه جامع علمی کاربردی مینو.
۲۲. خدادادی فریونس، دهقانی سریزدی محمد، ۱۳۹۵، بررسی تأثیر اقدامات مدیریت زنجیره تأمین بر مزیت رقابتی شرکت انتقال گاز اهواز، سومین همایش ملی پژوهش های مهندسی صنایع، تهران، گروه پژوهشی بوعلی .
۲۳. زارعی وش خدیجه، حسنی سیدرضا، ۱۳۹۵، بررسی تأثیر تولید به موقع (jit) در ارتباط بین عملکرد سازمانی و قابلیت های زنجیره تأمین (مورد مطالعه: شرکت سیمان سامان کرمانشاه)، چهارمین کنفرانس ملی مدیریت، اقتصاد و حسابداری، تبریز، سازمان مدیریت صنعتی آذربایجان شرقی، دانشگاه تبریز .
۲۴. صادقی سعید؛ رسولی ندا، توپاسفندیاری فاطمه، ۱۳۹۵، بررسی تأثیر شرکتهای زنجیره تأمین بر عملکرد شرکتهای کوچک و متوسط، نخستین کنفرانس بین المللی پارادیم های نوین مدیریت هوشمندی تجاری و سازمانی، تهران، دانشگاه شهید بهشتی.
25. Sharma Vijay, Pankaj Chandna, Arvind Bhardwaj, 2016, Green supply chain management related performance indicators in agro industry: A review, *Journal of Cleaner Production*.
26. Gunasekaran Angappa, Thanos Papadopoulos, Rameshwar Dubey, Samuel Fosso Wamba, Stephen J. Childe, Benjamin Hazen, Shahriar Akter, 2016, Big data and predictive analytics for supply chain and organizational performance, *Journal of Business Research*, Contents lists available at ScienceDirect, Published by Elsevier Inc.