

پژوهش نامه مدیریت تحول، سال ششم، شماره ۱۱، بهار و تابستان ۱۳۹۳

اثر اعتماد درک شده بر وفاداری با تأکید بر نقش واسط  
تعهد رابطه‌ای در برون سپاری فعالیت‌ها  
در هتل های شهر مشهد

امین جاویدی\*

کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه

فردوسی مشهد

علی شیرازی

دانشیار دانشگاه فردوسی مشهد

چکیده

در محیط تجاری امروز، شرکت‌ها با هدف افزایش بهره‌وری، فعالیت‌های مورد نیاز، اما غیر اصلی خود را به تأمین‌کنندگان این فعالیت‌ها واگذار می‌کنند. در بیشتر تحقیقات برون‌سپاری، هزینه و سود مالی حاصل، مورد بررسی قرار گرفته، در حالیکه، در این تحقیق نگرشی رفتاری بکار برده شده است. این تحقیق تأثیر اعتماد درک شده را بر وفاداری، از طریق نقش واسط تعهد رابطه‌ای بر فعالیت‌های برون‌سپاری بررسی کرده است. برای جمع‌آوری داده‌ها، پرسشنامه‌ای بین تعدادی از مسئولین تدارکات و مدیران هتل‌های شهر مشهد، که با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای انتخاب شده بودند، توزیع شد. برای آزمون فرضیات از مدل معادلات ساختاری استفاده شد. نتایج نشان دادند که درک از اعتماد، بر وفاداری تأثیر می‌گذارد و نقش واسط تعهد رابطه‌ای بر وفاداری در فعالیت‌های برون‌سپاری نیز تأیید شد.

کلید واژه‌ها: اعتماد درک شده، تعهد رابطه‌ای، وفاداری، برون‌سپاری.

[aminjvd72@gmail.com](mailto:aminjvd72@gmail.com)

\* نویسنده مسؤول:

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۰۵/۱۱

تاریخ دریافت: ۱۳۹۲/۰۲/۰۴

## The impact of perceived trust on loyalty by emphasizing on the mediating Role of relationship commitment in outsourcing activities of hotels in Mashhad

**Amin Javidi**

MA in Business Management of Ferdowsi University of Mashhad

**Ali Shirazi**

Associate Professor of Ferdowsi University of Mashhad

### Abstract

In today's business environment, firms in pursuing the goal of efficiency, outsource many necessary, but non-core operations. The majority of pervious outsourcing studies have focused on the costs and benefits analysis, while this research work examines a behavioral approach in outsourcing decisions. This study examines the effects of perceived trust on loyalty through mediatory role of relationship commitment in outsourcing activities in Mashhad hospitality industry. To collect data, a questionnaire was distributed among procurement officials and hotel managers in Mashhad hotels, using stratified random sampling. To test the hypothesis, structural equation analysis was performed. The results revealed that the perception of trust affects loyalty and the intermediary role of relationship commitment on loyalty was confirmed.

**Keywords:** Perceived Trust, Relationship commitment, Loyalty, Outsourcing, Hospitality industry.

### مقدمه

امروزه سازمان هایی که با آهنگ رشد رقابت جهانی و محیط تجاری امروزی پیش نروند، مورد انتقاد قرار می گیرند. بسیاری از شرکت های امروزی تلاش می کنند تا فقط فعالیت های عملیاتی محدودی را در داخل سازمان انجام دهند؛ و فعالیت هایی را که از اهمیت کمتری برخوردارند، از طریق قرارداد ها و موافقتنامه ها، به سازمان های دیگر واگذار کنند. این واگذاری فعالیت ها باعث ایجاد مشکلات جدیدی در نحوه مدیریت مسئولیت پذیری و اخلاقیات می شود؛ که اعتماد، می تواند نقش مهم و فزاینده ای در حل این مشکلات بین سازمانی ایفا کند. در ارزیابی روابط برون سپاری، در نظر گرفتن هزینه و سود به عنوان تنها عامل تأثیر گذار، کافی نیست، بلکه بایستی حوزه های رفتاری موجود در روابط تجاری را نیز مد نظر قرار داد. از این دیدگاه، درک مفهوم اعتماد و تعهد ناشی از آن در روابط برون سپاری جهت رسیدن به روابط بلند مدت و بادوام تر، امری ضروری است. اگر چه مبحث اعتماد بارها در حوزه های مختلف

مدیریت مورد بحث قرار گرفته است اما بررسی کاربرد آن در برون سپاری سابقه تحقیقی نسبتاً کوتاهی دارد (Gilley, McGee, & Rasheed, 2004). تلاش های بسیاری برای فهم عوامل مؤثر بر تصمیمات برون سپاری با تأکید بر صرفه جویی مالی صورت گرفته است، اما رابطه درازمدت در برون سپاری، یا وفاداری، تحت تأثیر عوامل متعددی از جمله اعتماد، می باشد. سازمان ها به اعتماد، به عنوان راهنمای مدیریت اثربخش روابط می نگرند. مسئله اصلی این مطالعه، بررسی تأثیر ادراکات از اعتماد بر وفاداری نسبت به تأمین کنندگان برون سپاری در هتل های شهر مشهد، با تأکید بر نقش واسطه تعهد رابطه ای و اعتماد درک شده، می باشد. مدیران هتل های شهر مشهد با بدست آوردن درک درستی از چگونگی ایجاد روابط بلند مدت با تأمین کنندگان مناسب، می توانند کنترل کیفیت و کمیت فعالیت های تجاری خویش را بدست گیرند.

## ادبیات موضوع

### برون سپاری

لوه و ونکاترامان (۱۹۹۲)، برون سپاری را "همکاری قابل توجه فروشندهگان خارجی در تأمین منابع فیزیکی و یا انسانی مرتبط با زیرساخت های سازمان خریدار" تعریف می کنند. برون سپاری موضوع جدیدی نیست، و تصمیم گیری درباره این پرسش که "چه چیزی باید در داخل سازمان تولید، و چه چیزی باید از خارج از آن تأمین شود؟" مدت های طولانی، محور بحث در کسب و کار بوده است. مبانی نظری برون سپاری به مفهوم هزینه معامله بر می گردد؛ و این مفهوم با تئوری هزینه معاملات و یلیامسون (۱۹۷۵) بیان می شود. در این تئوری هزینه معامله تنها معیار تصمیم گیری برون سپاری است. محققان، از دیدگاه های نظری متفاوتی برای مطالعه فعالیت های برون سپاری استفاده کرده اند؛ و متعارف ترین دیدگاه، افزایش سود است. تصمیم گیری برای برون سپاری و یا عدم برون سپاری نمی تواند بدون ملاحظه دقیق سودمندی بکارگیری آن، گرفته شود. یک شاخه از مقالات، از تجزیه و تحلیل تئوری هزینه داد و ستد<sup>۱</sup> بهره برده اند، و بر این مبنا مقالات علمی بسیاری در زمینه برون سپاری، بر توان بالقوه صرفه جویی در هزینه ها تمرکز کرده اند. برون سپاری فزاینده عملیات کلیدی در تجارت، و روند تأکید بر روابط مشارکتی، منجر به توجه بیشتر مقالات علمی به روابط برون سپاری شده است؛ اما تاکنون، مطالعات برون سپاری بیشتر بر مبنای اصولی مانند "ساخت یا خرید"، "ادغام عمودی"، "به حداقل رسانیدن هزینه معامله" و "شایستگی های

<sup>1</sup> Transaction Cost Theory

اصلی<sup>۱</sup> متمرکز بوده اند (Maltz & Ellram, 1999). پژوهش های نظری که تا سال ۲۰۰۴ صورت گرفته اند، به عوامل رفتاری که بر تصمیمات برون سپاری شرکت ها تأثیر می گذارند کمتر توجه نشان داده اند، زیرا در گذشته محققان بر این باور بودند که برون سپاری منحصرأ برای بهبود عملکرد و کاهش هزینه ها انتخاب می شود، اما پژوهش های اخیر نشان داده اند که عوامل دیگری نیز می توانند تصمیمات مرتبط با برون سپاری را تحت تأثیر قرار دهند (Gilley et al., 2004).

### اعتماد درک شده در برون سپاری

مفهوم اعتماد در شاخه های جامعه شناسی، روانشناسی و اقتصاد مورد توجه خاصی بوده است. یکی از اولین تعاریف، اعتماد<sup>۲</sup> را بعنوان "باور عام نسبت به نیکی دیگران" مفهوم سازی می کند؛ و از طرفی تمامی تعاریف مرتبط با اعتماد جنبه هایی از مخاطره پذیری و وابستگی را در بر دارند. می یو و همکاران (۱۹۹۵) سه عامل صداقت (درستکاری امین یا فرد مورد اعتماد)، نیک خواهی (توجه امین نسبت به منافع مالک)، و شایستگی (توانایی امین برای انجام آنچه که مالک نیاز دارد) را به عنوان عوامل اصلی اعتماد معرفی می کنند. سازمانی که این عوامل را دارد بعنوان طرف شراکت بسیار مناسب شناخته می شود، زیرا مشتریان درک می کنند که چنین شریکی همواره بصورت اخلاقی، دوستانه و ماهرانه با آن ها رفتار خواهد کرد. بعلاوه، اعتماد باعث می شود خریداران تصمیمات خرید را بر پایه فروشنده ای که قابل اعتماد تر است بنا نهند (Brownell & Reynolds, 2002).

گسترش روابط بین سازمانی، بصورت روزافزونی بعنوان یک مزیت رقابتی شناخته می شود؛ و از طرف دیگر، زنجیره عرضه و برون سپاری بعنوان با اهمیت ترین شکل از رابطه بین سازمان ها معرفی شده اند. رویکرد هزینه تعاملات و موضوع اعتماد در روابط بین سازمانی بارها مورد مطالعه قرار گرفته اند، که اهمیت آن ها را نشان می دهد، زیرا کنترل های اجتماعی و توسعه اعتماد، نقش مهمی در روابط برون سپاری بازی می کنند. از دیدگاه رویکرد هزینه تعاملات بدلیل اینکه در روابط بین سازمانی امکان بروز رفتارهای فرصت طلبانه وجود دارد اعتماد نقش مهمی پیدا می کند. برای ایجاد اعتماد، سازمان ها بایستی در رفتارهای خود بازنگری کرده و روشن سازند که در روابطشان قصد انجام اقدامات فرصت طلبانه را ندارند (Meria, Kartalis, Tesamenyi, & Cullen, 2010). روند تکامل ساختار سازمان ها به سمت فرم

<sup>1</sup> Core Competences

<sup>2</sup> Trust

های ماتریسی و شبکه‌ای در حرکت است. متعارف‌ترین تهدید برای این روند تکاملی نیاز برای افزایش هماهنگی و فرایند های اطلاعاتی می باشد. مشکل عمده روابط تجاری پیچیدگی بررسی قرار دادها<sup>۱</sup> و ارزیابی اخلاقیات است که نتیجه آن افزایش دشواری در تعیین مؤثر مسئولیت ها می باشد. از این دیدگاه، سازمان ها نیاز به انتخاب شرکای اخلاقی و ایجاد استانداردهای قانونی و اخلاقی در تمام سطوح روابط تجاری شان دارند. بدین منظور بهتر است که سازمان ها از عواملی نظیر فرهنگ مشارکتی، سنت ها، ارزش های مشترک، و تعهد برای کنترل رفتار بهره گیرند. برای سازمان های امروزی تنها، ایجاد فرهنگ درون سازمان کافی نیست و چالش اصلی در ایجاد فرهنگ بین سازمانی<sup>۲</sup> می باشد که در آن منافع و ارزش های شرکا همخوان باشند. زمانی که روابط بلند مدت مانند آنچه که در برون سپاری رخ می دهد مد نظر است، ارتباطات بین فردی بر مبنای اعتماد می تواند فرهنگ با دوام تری را ایجاد کند که منجر به دوام روابط بین سازمانی شود (Daboub & Calton, 2002).

#### سابقه تحقیقات و مطالعات صورت گرفته

نائبی و مهرابی (۲۰۰۸) در مقاله ای با عنوان "چالشهای برون سپاری"، پس از ارائه مفهوم و هدف از برون سپاری به بررسی شمای کلی برون سپاری از گذشته تا حال پرداخته اند. این محققان عوامل انسانی، نقش رهبری و تأثیر آن بر کارکنان، شناسایی فروشندگان، فناوری، جنبه های حقوقی، و ارتباطات را بعنوان موارد مهم و قابل بحث در برون سپاری معرفی کرده اند. همچنین عنوان می کنند که ارتباطات مؤثر و دانش تخصصی کسب و کار، رابطه میان طرفین قرار داد را حفظ می کند. زابکار و برینیک (۲۰۰۴) در مقاله ای دیگر با عنوان "ارزش ها، اعتماد و تعهد در ارتباطات B-to-B، مقایسه دو بازار در یوگسلاوی" نتایج یک تحقیق بازاریابی بین المللی را ارائه کرده اند که در آن فرهنگ با اعتماد، تعهد، و ارزش ها به عنوان عناصر حیاتی برای روابط تجارت- تجارت ادغام شده است. اعتماد، تعهد رابطه ای، و ارزش ها در زمینه روابط تجارت- تجارت در دو بازار یوگسلاوی سابق یعنی کرواسی و صربستان تحلیل شدند. نتایج حاصل از ارزیابی ۴۰۰ شرکت بزرگ و متوسط نشان دادند که شرکت های صربی در مقایسه با شرکت های کرواسیایی اهمیت بیشتری برای اعتماد و تعهد قائل هستند. تفاوت در ارزیابی نسبت به ارزش ها،

<sup>1</sup> Contracts

<sup>2</sup> Cross-Organizational Culture

<sup>3</sup> Business-to-Business

اعتماد، و تعهد در روابط تجارت\_تجارت بعنوان پیامدهای اختلاف فرهنگی و موقعیت بازار بیان شدند. بابر و همکاران (۲۰۰۷) در مقاله ای با عنوان "ایجاد و حفظ اعتماد در روابط برون سپاری نرم افزاری: یک ارزیابی تجربی" ادراکات مشارکت کنندگان نسبت به نقش اعتماد در مدیریت روابط خریدار\_فروشنده و عواملی که در روابط برون سپاری نرم افزاری به خارج از کشور حیاتی اند را بررسی کرده اند. مشارکت کنندگان ۱۲ نفر از مدیران بلند رتبه شرکت های نرم افزاری اند که برای شرکت های اروپایی و آمریکایی خدمات نرم افزاری ارائه می دهند. آن ها عنوان کردند که درک فرهنگ، قابلیت اعتماد، توانایی ها، و ملاقات های حضوری عوامل مهمی در جلب اعتماد اولیه مشتری اند و درک فرهنگی، استراتژی های ارتباطاتی، و قرارداد، عوامل حیاتی در حفظ این اعتماد می باشند.

### عوامل مؤثر بر اعتماد درک شده در برون سپاری

#### الف) نیک خواهی عملی درک شده

نیک خواهی<sup>۱</sup> میزان درک این واقعیت است که فردی که به او اعتماد می شود به دور از انگیزش خود خواهی، خوبی را برای دیگری بخواهد و یا به بیان دیگر، گرایش فرد نسبت به دیگری است (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995). نیک خواهی، بحثی ماورای انگیزش صرف بر مبنای منفعت است، زیرا با نیک خواهی عملی، حسن نیت نسبت به طرفین برون سپاری بکار برده می شود و شامل مساعدت به طرف مقابل است حتی اگر پاداشی در قبال آن دریافت نشود. شرکت های نیک خواه، تلاش های مؤثری برای بر طرف نمودن نیازهای شرکای خود بکار می برند (Greenberg, Greenberg, & Antonucci, 2008). از طرفی، توجه (یا عدم توجه) فروشنده به خریدار در برون سپاری منجر به این می شود که رابطه برون سپاری ادامه پیدا نکند (یا نکند).

#### ب) ارتباطات مؤثر درک شده

ارتباطات مؤثر بدلیل نقش مهمی که در تقویت و حفظ روابط خریدار - فروشنده ایفا می کنند، بر تصمیمات مرتبط با خرید اثر گذار می باشند. هنجارهای ارتباطاتی بصورت مثبتی با اعتماد همبستگی دارند، و بعنوان راهی برای جذب مشتریان جدید و حفظ مشتریان کنونی قابل استفاده می باشند (Adamson, Chan, & Handford, 2003). تأمین کنندگان مورد اعتماد، ارتباطات اثر بخش تری برقرار می کنند، بهتر گوش می کنند، و برای حل و پیش بینی مشکلات به روش فعالانه تر و مشارکتی عمل

<sup>1</sup> Benevolence

می‌کنند (Brownell & Reynolds, 2002). از طرفی، یک شرکت خریدار باید کانال‌های مؤثر ارتباطی با یک تأمین‌کننده را به منظور توانمند شدن در تأثیرگذاری بر کیفیت کاری در عملکردهای آتی، ترویج دهد. گرچه تأمین‌کنندگان باید به شرکت خریدار متعهد باشند، ولی بازخورد مؤثر و ارتباطات در تقویت ارتباط بین خریدار - تأمین‌کننده و تعهد تأمین‌کننده اثر تسهیل‌کنندگی دارند. ارتباطات مؤثر باید ساختار رسمی و مکانیسم‌های بازخورد را در طول تعاملات در بر داشته باشد تا بر عملکرد تأمین‌کننده تأثیر بگذارد.

### ج) شایستگی عملی درک شده

شایستگی<sup>۱</sup> از دیدگاه مبتنی بر منابع<sup>۲</sup>، ترکیبی از دانش، مهارت، و فناوری است، و برای شرکت‌ها فرصت‌هایی را فراهم می‌آورد که پیروی از آنها برای رقبا دشوار می‌باشد (Wu, & Park, 2009). شایستگی عملی، قابلیت‌های یک شرکت برای بکارگیری ترکیبی از منابع، با استفاده از فرایندهای سازمانی، برای رسیدن به نتیجه مطلوب، تعریف می‌شود. شایستگی سازمانی یک عنصر کلیدی در تعیین این است که چگونه مصرف‌کننده، تأمین‌کننده‌های خدمات را بر می‌گزیند و اعتماد را در ارتباطات طولانی‌مدت ترغیب می‌کند. باید توجه داشت که برداشت‌های اولیه در روابط تجاری، بر طبیعت و جهت این روابط بطور قابل ملاحظه‌ای اثر می‌گذارند. این برداشت‌ها از ادراکات از شایستگی‌های حرفه‌ای و گرایش‌های مشتری حاصل می‌شوند (Katsikea & Skarmas, 2003). شایستگی سازمانی، ارتباط قوی با متغیرهایی مانند اندازه سازمان، ساختار، و فناوری ندارد، بلکه با ارزش‌های مدیریتی در خصوص مشتریان، تأمین‌کنندگان و کارکنان در ارتباط می‌باشد. این ارزش‌ها بر استراتژی تأمین‌کنندگان در مبادلات با مشتریان اثر می‌گذارند و در نتیجه می‌توانند اثر بخشی سازمانی در ایجاد اعتماد و تعهد مشتری را تحت تأثیر قرار دهند.

### نتایج حاصل از اعتماد درک شده در برون‌سپاری

#### الف) تعهد رابطه‌ای

زینل‌دین و جانسون (۲۰۰۰) تعهد رابطه‌ای<sup>۳</sup> را بعنوان شرایطی که طرف تجاری در یک رابطه مشارکتی با دوام و مستمر برای طرف مقابل به اندازه کافی ارزش قائل می‌شود و بیشترین تلاش را برای حفظ و

<sup>1</sup> Competence

<sup>2</sup> Resource-Based Perspective

<sup>3</sup> Relationship Commitment

استمرار آن رابطه انجام می دهد، تعریف می کنند. افرادی که باور دارند که از یک ارتباط، ارزش های مثبتی کسب می کنند باید به منظور جبران مزیت هایی که قبلاً از طرف مقابل دریافت کرده اند، تلاشی حداقل برابر با آن شریک ارتباطی انجام دهند. اگر ما این اصول را در وضعیت برون سپاری بکار بگیریم، در یک رابطه برون سپاری که با توجه به عامل اعتماد بررسی می شود، حفظ فروشنده می تواند مورد انتظار باشد. اعتماد و تعهد نتیجه متغیر های گوناگون می باشند، و تنها بخاطر اینکه فروشندگان، محصولات با کیفیتی را با قیمت رضایت بخش ارائه کنند، حاصل نمی شوند. اعتماد یک پیش شرط لازم برای ایجاد تعهد در رابطه است، اما تعهد، وقتی تعاملات در آینده روی دهد و استمرار پیدا کند اهمیت پیدا خواهد کرد.

#### ب) وفاداری (حفظ فروشنده)

وفاداری، از تعهد رابطه ای بوسیله عمل (خرید) تمایز پیدا می کند. قصد و تمایل برای شروع یک رابطه لازم است، اما باید شکل واقعی بخود بگیرد تا بتواند روابط بلند مدت را که تأمین کنندگان به دنبال آن می باشند، ایجاد کند؛ از اینرو، تعهد رابطه ای، بعنوان مقدمه ای بر وفاداری در نظر گرفته می شود (Tian, Lai, & Daniel, 2007). وفاداری، حدی است که مشتریان می خواهند با آن رابطه شان را با یک تأمین کننده حفظ کنند؛ و معمولاً از این که چه میزان ارزش دریافتی شان از یک تأمین کننده مشخص بیشتر از سایر تأمین کنندگان است، ناشی می شود. تعهد رابطه ای قوی احتمال غلبه بر موانع بالقوه در روابط فروشنده - خریدار و از جمله روابط برون سپاری را ممکن می کند، و منجر به وفاداری بیشتر مشتری می شود. همچنین، شرکای متعهد، تمایل به سرمایه گذاری بیشتری در روابط خودشان دارند، و اگر شرکا بخواهند تغییری در روابطشان ایجاد کنند با هزینه های سنگینی مواجه می شوند (Burnham, Frels, & Mahajan, 2003).

با توجه با آنچه که در خصوص اعتماد درک شده، تعهد رابطه ای، و وفاداری در رابطه برون سپاری بین خریدار و تأمین کننده بیان شد، فرضیات ارائه شده در این مطالعه به شرح زیر می باشند:

**فرضیه اصلی:** اعتماد درک شده از طریق تعهد رابطه ای بر حفظ فروشنده (وفاداری نسبت به فروشنده) تأثیر می گذارد.

**فرضیه اول:** شایستگی عملی درک شده بر اعتماد درک شده تأثیر می گذارد.

**فرضیه دوم:** ارتباطات مؤثر درک شده بر اعتماد درک شده تأثیر می گذارد.

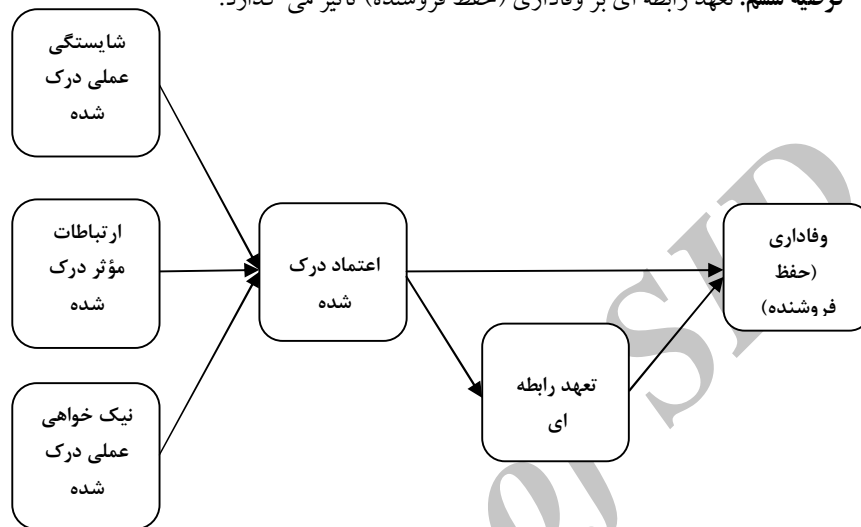
**فرضیه سوم:** نیک خواهی عملی درک شده بر اعتماد درک شده تأثیر می گذارد.

**فرضیه چهارم:** اعتماد درک شده بر تعهد رابطه ای تأثیر می گذارد.



فرضیه پنجم: اعتماد درک شده بر وفاداری (حفظ فروشنده) تأثیر می گذارد.

فرضیه ششم: تعهد رابطه ای بر وفاداری (حفظ فروشنده) تأثیر می گذارد.



شکل (۱): مدل مفهومی تحقیق

با توجه به ارتباط مفاهیم و سازه های تشریح شده با یکدیگر، مدل مفهومی تحقیق در شکل ۱ نشان داده شده است. این مدل مفهومی برگرفته از تحقیق لی مان (۲۰۰۸) در بخش صنعت هتلداری آمریکا می باشد.

### روش تحقیق

مطالعه ای کنونی به لحاظ هدف در حوزه تحقیقات کاربردی و به لحاظ روش در زمره مطالعات پیمایشی - تحلیلی است. از آنجا که صنعت هتلداری، پیشگام در امر برون سپاری می باشد (Leeman, 2008)، جامعه - ی آماری مطالعه ای کنونی را کارکنان (مدیر و مسئول تدارکات) هتل های شهر مشهد که به صورت مستقیم با برون سپاری خدمات هتل ها در ارتباط هستند، تشکیل می دهند. تعداد هتل ها در مشهد و در زمان انجام تحقیق بر حسب سطح خدمات، بدین قرار بود: ۳۶ هتل یک ستاره، ۳۲ هتل دو ستاره، ۳۹ هتل سه ستاره، ۱۲ هتل چهار ستاره و ۳ هتل پنج ستاره؛ و در مجموع ۱۲۲ هتل. از آنجایی که بنا بر اظهار نظر کارشناسان هتلداری تعداد افراد مناسب برای شرکت در این مطالعه دو نفر (مدیر و مسئول تدارکات) از هر هتل می باشد، حجم کل افراد مناسب برای شرکت در مطالعه ۲۴۴ نفر برآورد شد. حجم نمونه با توجه به جدول کرجسی و مورگان (Taghizadeh & Tari, 2011)، ۹۸ هتل، و افراد لازم برای مشارکت در این

مطالعه، ۱۹۶ نفر است. در مطالعه حاضر، به دلیل تفاوت در سطح خدمات و کیفیت کاری، هتل ها به دو طبقه تقسیم شدند؛ آنهایی که بین یک تا سه ستاره داشتند با عنوان هتل های «متوسط» و آنهایی که بیشتر از سه ستاره (چهار و پنج ستاره) داشتند با عنوان هتل های «بالتر از حد متوسط» طبقه بندی شدند. مجموع هتل های طبقه متوسط ۱۰۷ و مجموع تعداد هتل های طبقه بالاتر از حد متوسط ۱۵ عدد بود. با توجه به نسبت موجود در بین طبقات، تعداد نمونه در طبقه اول ۸۶ و تعداد پرسشنامه مورد نیاز برای توزیع در این طبقه ۱۷۲؛ و همچنین تعداد نمونه برای طبقه دوم ۱۲ و تعداد پرسشنامه مورد نیاز برای توزیع ۲۴ می باشد. با توجه به نوع تحقیق، برای جمع آوری داده ها از پرسشنامه استفاده شده است. برای سنجش اعتماد درک شده پرسشنامه سیمونز و پترسون (۲۰۰۲) که شامل ۵ گویه می باشد به کار رفته است. برای سنجش متغیر های شایستگی و نیک خواهی عملیاتی پرسشنامه سردیشماخ و همکاران (۲۰۰۲) استفاده شده است که شامل ۶ گویه (هر متغیر ۳ گویه) می باشد. متغیر تعهد رابطه ای و وفاداری نیز از مطالعات ایزکیوردو و سیلیان (۲۰۰۴)، ایک وان و تایون (۲۰۰۵) و مورگان و هانت (۱۹۹۴) اتخاذ شده اند و به ترتیب شامل ۷ و ۳ گویه می باشند. برای سنجش متغیر ارتباطات مؤثر درک شده نیز از پرسشنامه بروئل و رینولد (۲۰۰۲) استفاده شده است که شامل ۴ گویه می باشد. متغیر های شایستگی و نیک خواهی عملیاتی، تعهد رابطه ای، ارتباطات مؤثر، و اعتماد درک شده با مقیاس ۵ امتیازی لیکرت تنظیم شده اند و در سنجش متغیر وفاداری، طیف ۷ امتیازی لیکرت به کار رفته است. تعداد پرسشنامه های باز گردانده شده پس از توزیع، ناکافی بودند؛ بنابراین، تعدادی پرسشنامه در بین هتل های باقی مانده توزیع گردید تا تعداد حداقل مورد نیاز پرسشنامه جهت تجزیه و تحلیل فرضیات بدست آید. در نهایت، پس از توزیع ۲۴۴ پرسشنامه، ۲۰۵ پرسشنامه باز گردانده شد و پس از حذف ۳ پرسشنامه بدلیل ناقص بودن، تعداد ۲۰۲ پرسشنامه قابل بررسی جهت تجزیه و تحلیل بدست آمد.

### روایی و پایایی ابزار سنجش

در این مطالعه، ابتدا از اعتبار محتوا برای سنجش روایی گویه ها استفاده شده است. از این رو پرسشنامه در اختیار تعدادی از اساتید مدیریت دانشگاه فردوسی مشهد و مدیران تعدادی از هتل های دارای یک تا پنج ستاره قرار گرفت تا نظرات خود را ارائه دهند. پس از دریافت پرسشنامه، اصلاحات پیشنهادی از جانب متخصصین در نظر گرفته شد تا پرسشنامه از روایی محتوایی لازم برخوردار باشد. همچنین، در پژوهش حاضر برای اینکه بتوان اطمینان حاصل نمود گویه ها بیان کننده عامل ها (سازه ها)ی مورد نظر هستند، از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. با استناد به نتایج تحلیل عاملی برای بارهای عاملی بزرگ تر از ۰/۵ می توان

بیان کرد که آن گویه ها نشان دهنده‌ی عامل های مورد نظر می‌باشند. در این مطالعه برای سنجش پایایی ابزار اندازه گیری از آلفای کرونباخ استفاده شده است. این مقدار برای متغیر شایستگی عملیاتی  $0/780$ ، برای متغیر نیک خواهی عملیاتی  $0/658$ ، برای متغیر اعتماد  $0/821$ ، برای متغیر تعهد رابطه ای  $0/709$ ، برای متغیر ارتباطات مؤثر  $0/683$ ، و برای متغیر وفاداری  $0/657$  بدست آمد. همانطور که ملاحظه می شود، ضریب آلفای کرونباخ برای تمامی متغیر ها در این تحقیق بالاتر از  $0/65$  و در حد قابل قبول است.

### روش های تجزیه و تحلیل داده ها

در این تحقیق از مدل یابی معادلات ساختاری برای تجزیه و تحلیل داده ها استفاده شده است. مدل یابی معادلات ساختاری، یک تکنیک چند متغیری بسیار کلی و نیرومند از خانواده رگرسیون چند متغیری و به بیان دقیقتر بسط "مدل خطی عمومی"<sup>۱</sup> است که به پژوهشگر امکان می‌دهد مجموعه‌ای از معادلات رگرسیون را به گونه‌ای همزمان مورد آزمون قرار دهد. مدل یابی معادلات ساختاری یک رویکرد جامع برای آزمون فرضیه هایی درباره روابط متغیرهای مشاهده شده و مکنون است که گاه تحلیل ساختاری کوواریانس، مدل یابی علی و گاه نیز لیزرل<sup>۲</sup> نامیده شده است (Homan, 2009). به طور کلی دو رویکرد برای بررسی مدل معادلات ساختاری وجود دارد: الف) رویکرد مبتنی بر کوواریانس (عمدتاً با لیزرل شناخته می‌شود) و ب) رویکرد مبتنی بر واریانس (با پی ال اس<sup>۳</sup> شناخته می‌شود). در این مطالعه از رویکرد مبتنی بر واریانس (پی ال اس) استفاده شده است زیرا از مزیت های پی ال اس نسبت به سایر نرم افزارهای آماری مانند لیزرل این است که پی ال اس محدودیت حجم نمونه ندارد و نمونه انتخاب شده می تواند کوچک باشد، و این در حالی است که نتایج نیز معتبر است. بعلاوه، پی ال اس، نیازی به فرض توزیعی اولیه درباره داده ها ندارد و نگرش خوبی را برای آزمون مدل های ساختاری، هنگامی که اندازه نمونه محدود است، فراهم می کند (Fornell & Bookstein, 1982). همچنین، معادلات ساختاری، امکان برازش مدل، بررسی کیفیت مدل، و تعیین میزان تغییرات متغیر وابسته نسبت به تغییرات مستقل را از طریق محاسبه شاخص های برازندگی و ضرایب تعیین فراهم می آورد. شاخص های برازندگی به شیوه های مختلفی طبقه بندی شده‌اند که یکی از عمده ترین آن‌ها طبقه بندی به صورت مطلق، نسبی، و برازش مدل

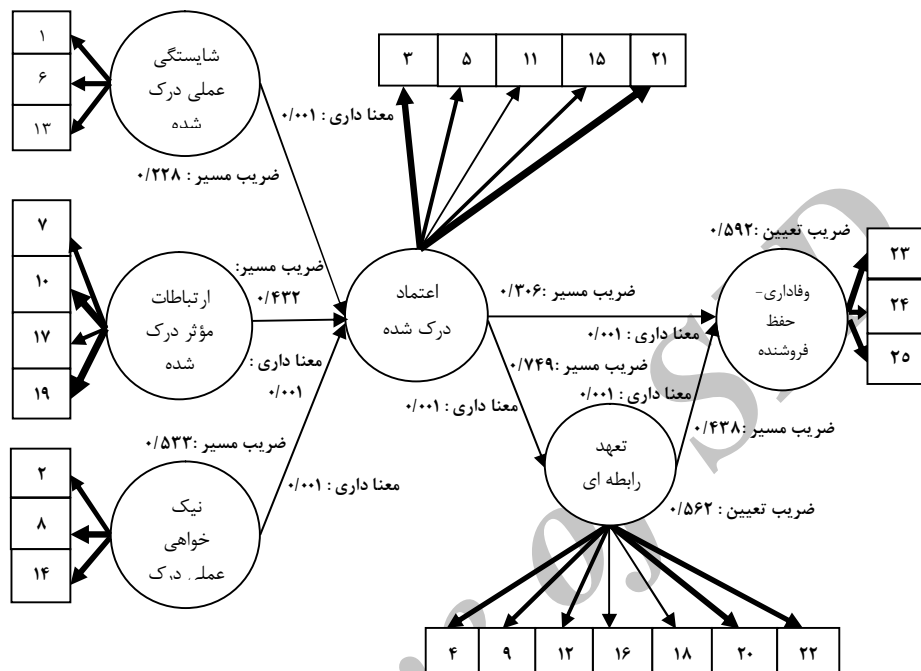
<sup>1</sup> General Linear Model

<sup>2</sup> Lisrel

<sup>3</sup> PLS (Partial Least Square)

بیرونی و درونی می‌باشد. هر کدام از این شاخص‌ها در بازه‌ی بین عدد ۰ و ۱ قرار می‌گیرند و هرچه به یک نزدیک تر و از (۰/۵) بیشتر باشند، حکایت از برازش خوب و کامل مدل دارند. به طور کلی این ۴ شاخص کیفیت مدل را برازش می‌کنند. شاخص مطلق از قدر مطلق خطاها، و شاخص نسبی از نسبت خطاها بهره می‌برد (Zhang, 2009). شاخص مدل بیرونی، ارتباط متغیرهای آشکار با متغیرهای پنهان<sup>۱</sup> را بررسی می‌کند و شاخص مدل درونی، ارتباط متغیرهای آشکار با متغیرهای آشکار دیگر را برازش می‌نماید (Matzler, & Renzl, 2006). برای این تحقیق، شاخص مطلق ۰/۴۸۰، شاخص نسبی ۰/۸۸۴، شاخص مدل بیرونی ۰/۹۸۵، و شاخص مدل درونی ۰/۸۹۸ می‌باشد. با توجه به ارقام بدست آمده برای شاخص‌های برازندگی مدل می‌توان ادعا کرد که مدل نظری تحقیق، مدلی قوی می‌باشد. همچنین نتیجه می‌گیریم که شاخص نیکویی برازش نسبی برای این مدل مناسب تر از مطلق است. در واقع این شاخص‌ها، کیفیت مدل مفهومی را مطلوب ارزیابی می‌کنند. ضریب تعیین نسبت به ضریب همبستگی معیار گویاتری است و مهم‌ترین معیاری است که با آن می‌توان رابطه‌ی بین دو متغیر مستقل را توضیح داد. این ضریب، بیان کننده درصد تغییرات تابع، به وسیله‌ی متغیر مستقل می‌باشد. ضریب تشخیص (تعیین) بین صفر و یک در نوسان است. اگر ضریب تعیین برابر ۱ باشد یعنی خط رگرسیون دقیقاً توانسته است تغییرات متغیر وابسته را به تغییرات مستقل نسبت دهد. در این تحقیق ضریب تعیین برای اعتماد درک شده ۰/۶۳۳، برای تعهد رابطه ای ۰/۵۶۲، و برای وفاداری ۰/۵۹۲ بدست آمد. با توجه به ضرایب بدست آمده می‌توان بیان کرد متغیرهای وابسته مدل، به میزان مناسبی توسط متغیرهای مستقل پیش‌بینی می‌شوند. حدود ۶۳/۳٪ تغییرات متغیر اعتماد درک شده بوسیله متغیرهای وارد شونده به آن، یعنی شایستگی عملی، ارتباطات مؤثر، و نیک خواهی عملی درک شده، تعیین می‌شود. همچنین، حدود ۵۶/۲٪ از تغییرات متغیر تعهد رابطه ای بوسیله متغیر اعتماد درک شده، و حدود ۵۹/۲٪ از تغییرات متغیر وفاداری بوسیله تعهد رابطه ای و اعتماد درک شده تبیین می‌شود. مفاهیم تحلیل مسیر در بهترین صورت، از طریق ویژگی عمده‌ی آن، یعنی نمودار مسیر که پیوند های علی احتمالی بین متغیرها را آشکار می‌سازد، تبیین می‌شوند.

<sup>1</sup>Manifest and Hidden Varibale



شکل (۲): نمودار مدل کلی مفهومی معادلات ساختاری تحقیق

### آزمون فرضیه های پژوهش

خلاصه نتایج حاصل از خروجی نرم افزار در بررسی فرضیات تحقیق در جدول (۱) نشان داده شده است.

جدول (۱): ضرایب مسیر فرضیات تحقیق

شماره فرضیه	ضریب مسیر	خطای استاندارد	آماره تی	وضعیت فرضیه
فرضیه اول	۰/۴۳۲	۰/۰۴۹	۸/۷۸۷	تأیید شد
فرضیه دوم	۰/۲۲۸	۰/۰۴۷	۴/۰۷۶	تأیید شد
فرضیه سوم	۰/۵۳۳	۰/۰۴۷	۱۱/۲۷۵	تأیید شد
فرضیه چهارم	۰/۷۴۹	۰/۰۴۷	۱۶/۰۱۰	تأیید شد
فرضیه پنجم	۰/۳۰۶	۰/۰۹۴	۳/۸۴۴	تأیید شد
فرضیه ششم	۰/۴۳۸	۰/۰۶۴	۶/۸۹۵	تأیید شد

**فرضیه اصلی:**

اثر غیر مستقیم متغیر اعتماد درک شده بر وفاداری از طریق تعهد رابطه ای برابر است با:

اثر مستقیم اعتماد درک شده بر تعهد رابطه ای  $\times$  اثر مستقیم تعهد رابطه ای بر وفاداری

$$= ۰/۴۳۸ \times ۰/۷۴۹ = ۰/۳۲۸ = \text{ضریب مسیر}$$

**بحث، نتیجه گیری و پیشنهادات**

همانگونه که یافته های حاصل از آزمون فرضیه اول نشان می دهد، شایستگی عملی درک شده بر ادراکات از اعتماد خریدار در فرایند برون سپاری از تأثیر معنا داری برخوردار است؛ و این متغیر پیش بینی کننده مؤثر بر اعتماد درک شده می باشد. بنابراین، نتایج نشان می دهند زمانی که شایستگی ها و توانایی های عملی از طرف فروشنده برای خریداران محرز شود، خریدار از این قابلیت های فروشنده در تأمین نیازمندی هایش، بعنوان ابزاری جهت اعتماد کردن به او استفاده می کند. نتایج بررسی تأثیر شایستگی عملی درک شده بر ادراکات از اعتماد با مطالعات لی مان (۲۰۰۸)، وینتورو (۲۰۰۵)، می یرو و همکاران (۱۹۹۵)، و باتلر (۱۹۹۹) از همسویی برخوردار است.

همچنین یافته های حاصل از آزمون فرضیه دوم نشان دادند، ارتباطات مؤثر درک شده، بر ادراکات از اعتماد خریدار در فرایند برون سپاری از تأثیر معنا داری برخوردار است و این متغیر نیز پیش بینی کننده مؤثر بر اعتماد درک شده می باشد. این رابطه در تحقیقات لی مان (۲۰۰۸)، وینتورو (۲۰۰۵)، آدامسون و همکاران (۲۰۰۳)، و برونل و رینولد (۲۰۰۲) در زمینه بررسی تأثیر ارتباطات مؤثر درک شده بر ادراکات از اعتماد نیز تأیید شده است. متغیر بعدی که بعنوان پیشینه اعتماد بر مبنای ادبیات موضوعی در این مطالعه در نظر گرفته شد نیک خواهی عملی درک شده توسط خریدار در روابط برون سپاری است؛ همانگونه که یافته های حاصل از فرضیه سوم نشان دادند نیک خواهی عملی درک شده بر ادراکات از اعتماد خریدار از تأثیر معنا داری برخوردار است و این متغیر نیز یکی از پیش بینی کننده های مؤثر بر ادراکات از اعتماد در روابط برون سپاری می باشد. این یافته با یافته های محققان متعددی از جمله لی مان (۲۰۰۸)، وینتورو (۲۰۰۵)، برونل و رینولد (۲۰۰۲)، و می یرو و همکاران (۱۹۹۵)، همخوانی دارد. همانطور که نتایج حاصل از آزمون فرضیه چهارم نشان می دهد، اعتماد درک شده بر تعهد رابطه ای خریدار در فرایند برون سپاری از تأثیر معناداری برخوردار است و این متغیر پیش بینی کننده مؤثری بر تعهد رابطه ای می باشد. نتیجه بدست آمده از بررسی تأثیر اعتماد درک شده بر تعهد رابطه ای در این مطالعه با نتایج لی مان (۲۰۰۸)، زاکبر و برنیک (۲۰۰۴)، زینلندین و جانسون (۲۰۰۰)، وونگ و سوهال (۲۰۰۲) منطبق می باشد.

آن چنان که یافته های حاصل از آزمون فرضیه پنجم نشان می دهند، اعتماد درک شده بر وفاداری و حفظ فروشنده از تأثیر معناداری برخوردار است و اعتماد درک شده پیش بینی کننده مؤثری بر وفاداری می باشد. این یافته ها با یافته های مطالعات تیان و همکاران (۲۰۰۷)، آدامسون و همکاران (۲۰۰۳)، بورن هام و همکاران (۲۰۰۳)، و زاکیر و برنیک (۲۰۰۴) منطبق می باشند. یافته های حاصل از آزمون فرضیه ششم نیز حاکی از آن است که تعهد رابطه ای بر وفاداری خریدار نسبت به فروشنده و حفظ رابطه تجاری با او از تأثیر معناداری برخوردار است و نشان می دهند این متغیر پیش بینی کننده مؤثری بر وفاداری نسبت به فروشنده می باشد، و یا به بیان دیگر خریدار می تواند از این تعهد رابطه ای در رابطه تجاری اش با فروشنده به عنوان ابزاری جهت داشتن وفاداری به وی استفاده کند. یافته های بررسی تأثیر تعهد رابطه ای بر وفاداری، با مطالعات لی مان (۲۰۰۸)، تیان و همکاران (۲۰۰۷)، آدامسون و همکاران (۲۰۰۳)، بورن هام و همکاران (۲۰۰۳)، و زاکیر و برنیک (۲۰۰۴) منطبق می باشند.

همانگونه که یافته های حاصل از آزمون فرضیه اصلی نشان دادند، اعتماد درک شده از طریق تعهد رابطه ای بر حفظ فروشنده از تأثیر معناداری برخوردار می باشد و نیز نشان می دهند اعتماد درک شده پیش بینی کننده مؤثری بر وفاداری است و می تواند منجر به وفاداری نسبت به فروشنده شود. این یافته ها نیز با یافته های لی مان (۲۰۰۸)، تیان و همکاران (۲۰۰۷)، بورن هام و همکاران (۲۰۰۳)، زینلدین و جانسون (۲۰۰۰) منطبق می باشند.

نتایج این تحقیق نشان می دهند که بر خلاف آنچه که اکثر تحقیقات در زمینه برون سپاری تا کنون پیشنهاد کرده اند، صرفاً عوامل سود و هزینه منجر به ایجاد روابط برون سپاری با دوام نمی شوند. تحقیقات دهه اخیر نشان داده اند که عوامل رفتاری، نقش مؤثری در حفظ تأمین کننده برون سپاری دارند. عواملی نظیر ارتباطات مؤثر درک شده، نیک خواهی عملی درک شده، و شایستگی های عملی درک شده از طرف تأمین کننده می توانند عوامل مادی مرتبط با روابط تجاری بلند مدت را بشدت تحت تأثیر قرار دهند و گاهی حتی از آنها پیشی بگیرند و منجر به حفظ رابطه با تأمین کننده، علی رغم کاستی های مالی در برهه های زمانی در روابط بلند مدت برون سپاری شوند. در میان عواملی که مورد بررسی قرار گرفتند، نیک خواهی عملی درک شده با بالاترین ضریب مسیر، بیشترین تأثیر را بر اعتماد درک شده داشته است و نشانگر این است که خریداران توجه ویژه ای به نیت مثبت فروشنده دارند و آن را ملاکی برای حفظ رابطه بلند مدت تجاری در نظر می گیرند. شایان ذکر است که متغیر های ارتباطات مؤثر درک شده و شایستگی

های عملی درک شده نیز نسبتاً تأثیر قابل توجهی بر اعتماد درک شده و در نتیجه بر تعهد رابطه ای و وفاداری دارند.

پیرو نتایج این مطالعه و تأیید تأثیرگذاری شایستگی عملی درک شده بر اعتماد درک شده، پیشنهاد می شود مدیران هتل های شهر مشهد، شایستگی های عملی را که انتظار می رود یک فروشنده در رابطه تجاری اش با یک هتل داشته باشد، بطور مشخص برای مسئولین مرتبط با فرایند برون سپاری در یک هتل تعیین کنند. برای مثال تهیه مواد غذایی با کیفیت مناسب و در اسرع وقت برای هتل ها می تواند جزو شایستگی های عملیاتی یک فروشنده مواد غذایی باشد. همچنین، به مدیران پیشنهاد می شود برای کارکنانی که درک مناسبی از ادراکات از اعتماد دارند و با فروشندگانی ارتباط برقرار می کنند که با توانایی ها و مهارت های مناسب خود نیازهای هتل را تأمین می کنند، از پرداخت های انگیزشی استفاده کنند. پیشنهاد می شود مدیران هتل های شهر مشهد نحوه ایجاد و برقراری ارتباطات مؤثر با یک فروشنده که با هتل رابطه تجاری دارد را بطور مشخص برای مسئولین مرتبط با فرایند برون سپاری در یک هتل توضیح دهند. برای مثال در دسترس بودن فروشنده در زمان های مورد نیاز، دادن بازخورد مناسب ارتباطاتی، و توانایی برقراری ارتباط با فروشندگان دیگر از ویژگی های یک فروشنده خوب می باشد. همچنین پیشنهاد می شود مدیران هتل های شهر مشهد مفهوم نیک خواهی و خیر خواهی عملی موجود در روابط تجاری را برای مسئولین مرتبط با فرایند برون سپاری در یک هتل مورد تأکید قرار دهند. برای مثال معرفی کالای با کیفیت به هتل ها بدون در نظر گرفتن سود و زیان فروشنده می تواند نشانه نیک خواهی یک فروشنده مواد غذایی باشد.

نتایج این تحقیق را تنها می توان به هتل های شهر مشهد تعمیم داد؛ بنابراین، بررسی تأثیر ادراکات از اعتماد بر وفاداری در روابط برون سپاری از دیدگاه هتل های دیگر استان ها و مقایسه آن با نتایج این پژوهش پیشنهاد می شود. در ضمن، از آنجا که محققان، عوامل متعددی را بر ادراکات از اعتماد مؤثر می دانند، بررسی تأثیر سازه های گوناگون از جمله صداقت، همخوانی ارزش ها، احساسات، نیت، جذابیت فردی، و تجربه بر ادراکات از اعتماد و اثر آن بر حفظ فروشنده را می توان در تحقیقات آتی مدنظر داشت. بالاخره، چون سازه های ارتباطات مؤثر درک شده، نیک خواهی عملی درک شده، و شایستگی عملی درک شده اثر متقابلی بر یکدیگر دارند، بررسی این اثر متقابل، به توسعه مدل ارائه شده در این تحقیق کمک خواهد کرد. شایان ذکر است، داده های پژوهش تنها از هتل های موجود در شهر مشهد جمع آوری شده است، پس برای استفاده از نتایج این پژوهش در دیگر سازمان ها و یا شهرهای کشور باید محتاط بود.



## References

- Adamson, I.; Chan, K., & Handford, D. (2003). Relationship marketing: customer commitment and trust as a strategy for the smaller Hong Kong corporate banking sector. *The International Journal of Bank Marketing*, 21, 347-358.
- Babar, M. A.; Verner, J. M., & Nguyen, P. T. (2007). Establishing and maintaining trust in software outsourcing relationships: an empirical investigation. *The Journal of Systems and Software*, 80, 1438-1449.
- Brownell, J., & Reynolds, D. (2002). Strengthening the food and beverage purchaser-supplier partnership: behaviors that make a difference. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43, 49-61.
- Burnham, T. A.; Frels, J. K., & Mahajan, V. (2003). Consumer switch costs: a topology, antecedents, and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31, 109-26.
- Butler, J. K., (1999). Trust expectations, information sharing, climate of trust, and negotiation effectiveness and efficiency. *Group & Organization Management*, 24, 217-238.
- Daboub, A. J., & Calton, J. M. (2002). Stakeholder learning dialogues: how to preserve ethical responsibility in networks. *Journal of Business Ethics*, 41, 85-98.
- Fornell, C., & Bookstein, F. (1982). Two structural equations models: lisrel and PLs applied to consumer exit-voice theory. *Journal of Marketing Research*, 19, 440-452.
- Gilley, M.; McGee, J. E., & Rasheed, A. A. (2004). Perceived environmental dynamism and managerial risk aversion as antecedents of manufacturing outsourcing: the moderating effects of firm maturity. *Journal of Small Business Management*, 42, 117-134.
- Greenberg, P. S.; Greenberg, R. H., & Antonucci, Y. L. (2008). The role of trust in the governance of business process outsourcing relationships: a transaction cost economics approach. *Business Process Management Journal*, 14, 593-608.
- Homan, H. (2009). *Structural equation modeling with application of lisrel software*. SAMT publications, (in Persian).
- Ik-Whan, G., & Taewon, S. (2005). Trust, commitment, and relationships in supply chain management: a path analysis. *Supply Chain Management*, 10, 26-33.
- Izquierdo, C., & Cillian, J. (2004). The interaction of dependence and trust in long-term industrial relationships. *European Journal of Marketing*, 38, 974.
- Katsikea, E. S., & Skarmeas, D. A. (2003). Organizational and managerial drivers of effective export sales organisations: an empirical investigation. *European Journal of Marketing*, 37, 1723-1745.
- Leeman, D. E. (2008). *Trust and outsourcing: do perceptions of trust influence the retention of outsourcing providers in the hospitality industry?* Published doctoral dissertation, TUI University.

- Loh, L., & Venkatraman, N. (1992). Determinants of information technology outsourcing: a cross-sectional analysis. *Journal of Management Information Systems, 19*, 7-28.
- Maltz, A., & Ellram, L. (1999). Outsourcing supply management. *Journal of Supply Chain Management, 35*, 4-17.
- Matzler, K., & Renzl, B. (2006). The Relationship between interpersonal trust, employee satisfaction, and employee loyalty. *Total Quality Management and Business Excellence, 17*, 1261-1271.
- Mayer, R. C.; Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review, 20*, 709-734.
- Meria, J.; Kartalis, N.; Tesamenyi, M., & Cullen, J. (2010). Management controls and inter-firm relationships: a review. *Journal of Accounting & Organizational Change, 6*, 149-169.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing, 58*, 20-38.
- Naebi, H., & Mehrabi, O. (2008). Challenges of outsourcing managing. *Information Technology Era, 26*. (in Persian)
- Simons, T., & Peterson, R. (2000). Task conflict and relationship conflict in top-management teams: the pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology, 85*, 102-111.
- Sirdeshmukh, D.; Singh, J., & Sabol, B. (2002). Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges. *Journal of Marketing, 66*, 15-37.
- Taghizadeh, H., & Tari, G. H. (2011). Graphic pattern of research in the humanities. *Hafiz Publications, (3<sup>rd</sup> Ed.)* (in Persian).
- Tian, Y.; Lai, F., & Daniel, F. (2007). An examination of the nature of trust in logistics outsourcing relationship empirical evidence from China. *Industrial Management & Data Systems, 108*, 346-367.
- Williamson, E. (1975). Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications. *New York: Free Press*.
- Wintoro, D. (2005). Trustworthiness of investment manager. *Managerial Finance, 31*, 57-66.
- Wong, A., & Sohal, A. (2002). An examination of the relationship between trust, commitment, and relationship quality. *International Journal of Retail & Distribution Management, 30*, 34.
- Wu, L., & Park, D. (2009). Dynamic outsourcing through process modularization. *Business Process Management Journal, 15*, 225-244.
- Zabkar, V., & Brencic, M. M. (2004). Values, trust, and commitment in business-to-business relationships: a comparison of two former Yugoslav markets. *International Marketing Review, 21*, 202-215.
- Zhang, Y. (2009). A study of corporate reputation's influence on customer loyalty based on PLS-SEM model. *International Business Research, 2*, 28-35.

---

Zineldin, M., & Jonsson, P. (2000). An examination of the main factors affecting trust and commitment in supplier-dealer relationships: an empirical study of the Swedish wood industry. *The TQM Magazine*, 12, 245-267.