

## ارزیابی عوامل موثر بر مدیریت هزینه‌های بین‌سازمانی در زنجیره تأمین (مورد مطالعه: شرکت ایران خودرو)

مهدی نصراللهی<sup>۱</sup>، محمدرضا فتحی<sup>۲\*</sup>، مجید نورمشرقی<sup>۳</sup>

۱- استادیار گروه مدیریت صنعتی، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه بین‌المللی امام خمینی (ره)، قزوین، ایران

۲- استادیار بخش تخصصی مدیریت صنعتی و فناوری، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکده‌گان فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران

۳- کارشناس ارشد مدیریت صنعتی، موسسه آموزش عالی سهروردی، قزوین، ایران

(دریافت: ۱۴۰۰/۰۱/۲۵، پذیرش: ۱۴۰۰/۰۸/۱۵)

### چکیده

پایه‌سازی دانش زنجیره تأمین و مدیریت آن یکی از مراحل مهم در چرخه تولید و مصرف توسط مصرف‌کننده نهایی یک محصول یا خدمت می‌باشد. هدف از این مطالعه بررسی عوامل موثر بر مدیریت هزینه‌های بین‌سازمانی در زنجیره تأمین در شرکت ایران خودرو می‌باشد. پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی-پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری عبارت است از مدیران و سرپرستان ایران خودرو که از بین آنان تعداد ۲۸۵ نفر به روش تصادفی ساده نمونه‌گیری گردید. داده‌ها پس از جمع‌آوری از طریق پرسشنامه با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. مدیریت هزینه، نوعی حسابداری مدیریتی است که از طریق کاهش دادن احتمال اضافه شدن بودجه، هزینه‌ها را پیش‌بینی کند. بسیاری از کسب‌وکارها از برنامه‌های مدیریت هزینه برای پروژه‌های خاص و مدل‌های کلی کسب‌وکار بهره می‌گیرند. مدیریت هزینه، به شناسایی، جمع‌آوری، طبقه‌بندی و اختصاص اطلاعاتی کمک می‌کند که در برنامه‌ریزی، کنترل و تصمیم‌گیری برای حفظ محدوده مطلوب هزینه‌ها استفاده می‌شوند. یافته‌ها نشان می‌دهد که تعهد عرضه‌کننده، اعتماد عرضه‌کننده، مدیریت هزینه‌های داخلی، ظرفیت جذب و یکپارچگی سیستم‌های داخلی بر مدیریت هزینه بین‌سازمانی تأثیر دارد. مدیریت هزینه‌های داخلی و یکپارچگی سیستم‌های داخلی بر ظرفیت جذب تأثیر دارد. مدیریت هزینه‌های داخلی و یکپارچگی سیستم‌های داخلی با نقش میانجی ظرفیت جذب بر مدیریت هزینه‌های بین‌سازمانی تأثیر دارد.

واژه‌های کلیدی: زنجیره تأمین، هزینه‌های بین‌سازمانی، تعهد عرضه‌کننده، ظرفیت جذب

### ۱- مقدمه

ارتجاعی لازم جهت مقابله با مهم‌ترین نقاط آسیب‌پذیر صنعت خودرو مانند نوسانات نرخ ارز و قیمت‌ها، تحریم‌های بین‌المللی، ضعف در دانش فنی، پایین بودن سطح کیفی محصولات و خدمات پس از فروش ضعیف را در خود ایجاد و علاوه بر آن با بهره‌گیری از فرصت‌های پیش آمده، امکان رقابت‌پذیری نیز کسب نمایند. هر یک از شرکت‌های خودروسازی به تأمین‌کنندگانی نیازمندند که مواد و ملزوماتی را از آن‌ها دریافت نموده و در فرآیند خود به‌کار گیرند. فرآیندی که این امور را در بر می‌گیرد زنجیره تأمین نامیده می‌شود. زنجیره تأمین شامل همه تسهیلات (امکانات)، وظایف و فعالیت‌هایی می‌شود که در تولید و تحویل یک کالا یا خدمت، از تأمین‌کنندگان (تأمین‌کنندگان و تأمین‌کنندگان آن‌ها) تا مشتریان (و مشتریان آن‌ها) درگیر هستند و شامل برنامه‌ریزی و مدیریت عرضه و تقاضا؛ تهیه مواد، تولید و برنامه زمان‌بندی محصول یا خدمت؛ انبار کردن؛ کنترل

یکی از مسائل غیرقابل اجتنابی که سازمان‌های امروزی در عصر حاضر با آن مواجه‌اند، مساله رقابت است. از این رو هر سازمانی که بتواند در مقایسه با سایرین عملکرد و بازده بیشتری داشته باشد، احتمال موفقیت و پایداری آن بیشتر است. امروزه شرکت‌های خودروسازی کشور با ایجاد یا تقویت توانمندی‌هایی نظیر انعطاف‌پذیری در منبع‌یابی، اثربخشی، امنیت، انعطاف‌پذیری در اجرای سفارش، قابلیت انطباق و همکاری می‌توانند قابلیت

\* رایانامه نویسنده مسئول: reza.fathi@ut.ac.ir

سازمان‌های تولیدی موفق به کار گرفته شده است سازمان‌های آگاه می‌دانند که زنجیره تأمین یکی از مهم‌ترین بخش‌های سازمان تولیدی از جمله شرکت ایران خودرو است و اگر هزینه‌های مرتبط با آن به‌طور موثر مهار شود میتواند خلاقیت و وضعیت رقابتی شرکت ایران خودرو را حفظ نماید. عوامل مختلفی بر مدیریت هزینه بین سازمانی در زنجیره تأمین تاثیر می‌گذارند که در تحقیقات گذشته دسته‌گرفته شده‌اند پرداخته شده است. ولی محقق به مدلی که به بررسی همزمان متغیرهای تاثیرگذار بر مدیریت هزینه‌های بین سازمانی پرداخته باشد، برخورد کرده است. آنها

## ۲- مبانی نظری تحقیق

امروزه همکاری‌های بین سازمانی به‌صورت یکی از مهم‌ترین ابزار مدیریت کسب و کار برای بهبود رقابت پذیری سازمان‌ها به ویژه در محیط‌های پیچیده و آشفته درآمده است و توانایی در مدیریت موثر آن یک مزیت رقابتی محسوب می‌شود. سازمان‌های امروز با مسائلی چون تغییرات سریع و غیر قابل پیش بینی، سفارشات خاص و سلیقه‌ای مشتریان، کیفیت کامل، انتظار دریافت سطح خیلی بالایی از خدمت و غیره روبرو هستند. از این رو سازمان‌ها برای بقاء و حفظ موقعیت خود، شکل‌های متفاوتی به خود می‌گیرند. یکی از جدیدترین شکل‌های سازمانی، فرم سازمان‌های چابک می‌باشد [۲]. گسترش به‌کارگیری نظام تولید چابک و استفاده روزافزون شرکت‌ها از برون سپاری فعالیت‌های خود، مدیریت هزینه در طول زنجیره ارزش و به دنبال آن حسابداری مدیریت را متأثر از خود نموده است و مساله‌ای به‌نام مدیریت هزینه بین سازمانی - تعاملی<sup>۱</sup> را مطرح نموده است [۱]. از طرفی دیگر ۶۰ تا ۷۰٪ بهای تمام شده کالای خریداری شده در بسیاری از شرکت‌ها را هزینه‌های ساخت تشکیل می‌دهد [۳]. به همین جهت شرکت‌های خریدار امروزه برای کاهش هزینه‌ها و حضور در عرصه رقابت به محصولات و فرایندهای ساخت عرضه‌کنندگان خود توجه می‌کنند. هدف یافتن شیوه‌ها و رویه‌هایی است تا در فعالیت‌های خود با هم هماهنگ شوند و هزینه‌های مشترک را کاهش دهند که به این اقدام مدیریت هزینه بین سازمانی گفته می‌شود [۴]. پژوهش حاضر با هدف معرفی مدیریت هزینه بین سازمانی در زنجیره تأمین، عوامل و سازه‌های موثر بر آن تبیین گردیده است. رویه‌های مدیریت هزینه بین سازمانی به فعالیت‌ها، فرایندها یا شیوه‌هایی اشاره دارد که مدیران با به‌کارگیری آن‌ها

موجودی و توزیع؛ تحویل و خدمت به مشتری می‌شود. مدیریت زنجیره تأمین همه این فعالیت‌ها را طوری هماهنگ می‌کند که مشتریان بتوانند محصولات با کیفیت بالا و خدمات قابل اطمینان در حداقل هزینه به‌دست آورند. مدیریت زنجیره تأمین می‌تواند به نوبه خود برای شرکت مزیت رقابتی فراهم کند. همچنین پیچیدگی محیط کسب‌وکار و افزایش رقابت در صنایع مختلف، سبب ناپایداری و بی‌ثباتی عوامل رقابت‌پذیری شده است. ایجاد و تداوم رقابت‌پذیری، مستلزم برخورداری از شایستگی‌هایی است که با تکیه بر توانمندی‌های سازمان برای مشتریان ارزش ایجاد کند. امروزه گسترش به‌کارگیری نظام تولید چابک و استفاده روزافزون شرکت‌ها از برون سپاری فعالیت‌ها، مدیریت هزینه در طول زنجیره ارزش را ضروری ساخته است. مدیریت هزینه بین سازمانی به منظور هماهنگی و مشارکت هزینه‌ها در سرتاسر زنجیره ارزش توسط سازمان‌ها استفاده می‌شود [۱]. فرایند برنامه‌ریزی و کنترل بودجه کسب‌وکار است. تولید سالیانه یک میلیون خودرو در کشور، وجود ظرفیت تولید سالیانه ۲ میلیون دستگاه خودرو و برنامه‌ریزی برای افزایش آن به سالیانه سه میلیون دستگاه در افق ۱۴۰۴، شرکت ایران خودرو را بر آن وا می‌دارد تا به موازات آن زنجیره تأمین و ارزش شکل بگیرد. وجود دست کم یک هزار و ۲۰۰ قطعه ساز و مجموعه ساز در کشور، اشتغال قابل توجهی را به وجود آورده است. خودروسازان باید از امروز به تقویت رقابت پذیری خود فکر نمایند. که در این راستا همکاری‌های بین سازمانی از مهمترین مقولات است. با روی دادن همکاری‌های بین سازمانی، بحث مدیریت راهبردی هزینه بین سازمانی نیز مطرح می‌شود. متأسفانه در شرکت ایران خودرو سیستم‌های سنتی هزینه، هزینه‌های فروش، عمومی و اداری را به صورت حساب سود و زیان می‌افزایند و با قواعد سرانگشتی حاشیه سودی برای خود در نظر می‌گیرند. باید توجه داشت مدیریت هزینه بین سازمانی به فعالیت‌ها، فرایندها یا شیوه‌هایی اشاره دارد که مدیران با بکارگیری آن‌ها قادر به مدیریت هزینه‌هایی که در محدوده مرزهای بین سازمانی وجود دارد، می‌باشند. کلبه شیوه‌های مدیریت هزینه بین سازمانی در این وجه که اشتراک دارند که همه آن‌ها فعالیت‌های همکاری بین سازمانی هستند که دارای هدف مشترک خلق ارزش برای هر دو شریک تجاری از طریق اصلاح ساختار هزینه‌های بین سازمانی می‌باشند. شرکت ایران خودرو برای موفقیت در کنترل هزینه‌ها، باید از تمام ابزار، امکانات و فن‌آوری‌های نوین استفاده نماید. یکی از این ابزارها و فن‌آوری‌ها سیستم جامع مدیریت کنترل هزینه زنجیره تأمین می‌باشد که در سال‌های اخیر به‌عنوان ابزاری قدرتمند برای افزایش بهره‌وری و بالابردن توان سازمانی در اکثر

<sup>1</sup> Internal Organization Cost Management (IOCM)

حل مدل مسئله از یک روش فرا ابتکاری و یک روش ابتکاری کمک گرفته شده است که روش فرا ابتکاری الگوریتم ژنتیک و روش ابتکاری از ترکیب روش الگوریتم ژنتیک و روش شبیه‌سازی تبرید به منظور دقت در جواب‌ها استفاده شده است. در نهایت یک مسئله نمونه حل شده و نتایج حل این دو روش با هم مقایسه شده است. برای اثبات کارایی این دو الگوریتم از نرم افزار گمز بهره گرفته شده است. ابراهیم پور و همکارانش [۹] تحقیقی با عنوان تاثیر قابلیت فناوری اطلاعات و قابلیت یکپارچگی زنجیره تأمین بر عملکرد توسعه محصول جدید: نقش تعدیل‌گری ظرفیت جذب دانش انجام دادند. آنان دریافتند توسعه محصول جدید فعالیتی راهبردی برای بسیاری از شرکت‌ها جهت کسب مزیت رقابتی است. این مهم مستلزم بررسی متغیرهای موثر بر عملکرد توسعه محصول جدید می‌باشد. یافته‌ها نشان داد که قابلیت فناوری اطلاعات موجب افزایش عملکرد توسعه محصول جدید می‌شود. نقش تعدیل‌گری ظرفیت جذب دانش در رابطه بین قابلیت فناوری اطلاعات و قابلیت یکپارچگی زنجیره تأمین و همچنین نقش تعدیل‌گری ظرفیت جذب دانش در رابطه بین قابلیت یکپارچگی زنجیره تأمین و عملکرد توسعه محصول جدید تایید گردید. کای و همکاران<sup>۱</sup> [۱۰] در پژوهشی به بررسی تأثیر حساب‌رسان مشترک زنجیره تأمین بر چسبندگی هزینه‌ها پرداختند. نتایج نشان می‌دهد که حساب‌رسان مشترک زنجیره تأمین در هنگام انتظارات خوش بینانه از چسبندگی هزینه تأمین‌کنندگان به میزان قابل توجهی کاسته و در موارد انتظارات بدبینانه چسبندگی هزینه تأمین‌کنندگان را افزایش می‌دهند. علاوه بر این، هرچه تعداد حساب‌رسان مشترک بیشتر باشد، تأثیر آن بیشتر خواهد بود. وقتی شرکت‌های تأمین‌کننده حساب‌رسان را با مشتریان مهم تقسیم می‌کنند، تقاضا عدم اطمینان بیشتری دارند و از ۱۰ ارزیاب مطرح استفاده می‌کنند، این تأثیرات بارزتر می‌شود. هی و یین<sup>۲</sup> [۱۱] در پژوهشی به تحلیل هزینه در زنجیره‌های جهانی پرداختند. این پژوهش با هدف بررسی تأثیر تغییر هزینه اعضای زنجیره تأمین بر شرکت‌کنندگان در شبکه انجام می‌شود. از یک منظر، این پژوهش هنگامی که یک تغییر هزینه برای یک شرکت ایجاد می‌شود، چگونه تأثیر سایر شرکت‌ها و بیشترین تأثیر را بررسی می‌کند. از دیدگاه دیگر، این پژوهش بررسی می‌کند که چگونه عملکرد یک شرکت تحت تأثیر سایر اعضای شبکه آن است و تغییر هزینه آن‌ها تأثیر قابل توجهی بر سود آن دارد. کوپر<sup>۳</sup> [۱۲] در کتاب خود با عنوان

قادر به مدیریت هزینه‌هایی که در محدوده مرزهای بین‌سازمانی وجود دارد، می‌باشند. کلیه رویه‌های مدیریت هزینه بین‌سازمانی در این وجه اشتراک دارند که همه آن‌ها فعالیت‌های همکاری بین‌سازمانی هستند که دارای هدف مشترک خلق ارزش برای هر دو شریک تجاری از طریق اصلاح ساختار هزینه‌های بین‌سازمانی می‌باشند [۵].

### ۳- پیشینه تحقیق

نجفی و عابدی [۶] در مقاله‌ای به بررسی الزامات مدیریت هزینه بین‌سازمانی در زنجیره تأمین پرداختند. در این پژوهش با استفاده از دیدگاه مبتنی بر منبع، تاثیر مدیریت هزینه داخلی، یکپارچگی الکترونیکی و ظرفیت جذب، به‌عنوان الزامات اساسی، بر توان شرکت‌ها در مدیریت هزینه‌های بین‌سازمانی مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که یکپارچگی الکترونیکی داخلی یک پیش شرط مهم برای برقراری مدیریت هزینه بین‌سازمانی می‌باشد، چرا که خود بر مدیریت هزینه داخلی و یکپارچگی الکترونیکی خارجی تاثیرگذار است؛ در ادامه این فاکتورها نیز بر ظرفیت جذب تاثیر می‌گذارند و در نهایت همه این عوامل در ایجاد امکان مدیریت هزینه بین‌اعضای زنجیره تأمین نقش ایفا می‌کنند. جعفرنژاد و همکاران [۷] در پژوهشی به مدیریت سفارش‌های زنجیره تأمین با تکیه بر رویکرد هزینه‌یابی سنتی و هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت و مقایسه آن‌ها پرداختند. در این تحقیق، از دو رویکرد بهینه‌سازی ریاضی و شبیه‌سازی دینامیکی به منظور طراحی مدل کمی مدیریت سفارش‌های زنجیره تأمین برای دو قطعه مورد استفاده در زنجیره تأمین یک شرکت خودروسازی استفاده شده است. در فاز اول با استفاده از رویکرد بهینه‌سازی ریاضی سعی شد تا ترکیب بهینه سفارش‌های واصل شده به زنجیره تأمین تعیین شود. در فاز دوم با استفاده از خروجی‌های فاز اول و با استفاده از رویکرد شبیه‌سازی دینامیکی، بهای تمام شده سفارش‌های انجام شده، هر چه دقیق‌تر مشخص شد. فخری و موسوی نیا [۸] در پژوهشی به بهینه‌سازی هزینه‌های زنجیره تأمین چند سطحی، چند محصولی، چند دوره‌ای همراه با سیستم باز یافت با رویکرد سیستم فازی پرداختند. در این پژوهش به منظور ارائه یک شبکه زنجیره تأمین حلقه بسته که شامل مراکز تأمین، تولید، توزیع، جمع‌آوری، باز یافت و دفن و انهدام است از یک مدل برنامه‌ریزی خطی عدد صحیح استفاده شده است. مدل زنجیره تأمین حلقه بسته چند سطحی، چند محصولی و چند دوره‌ای که تقاضاهای فازی مشتریان با دو هدف توأم کمینه کردن هزینه شبکه و بیشینه کردن درجه تأمین تقاضای مشتریان ارائه شده است. برای

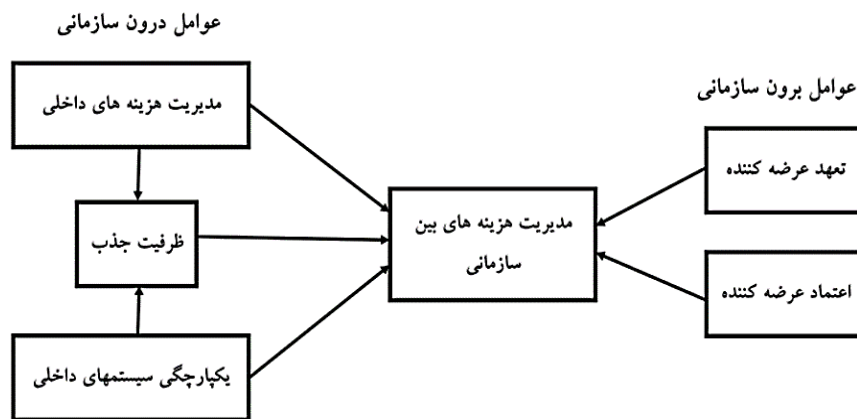
<sup>1</sup> Cai et al

<sup>2</sup> He & Yin

<sup>3</sup> Cooper

که تعهد و اعتماد عرضه‌کننده در زنجیره تأمین باعث کاهش هزینه‌های مبادله و افزایش سود شرکا خواهند شد و مدیریت هزینه‌های داخلی و یکپارچگی سیستم‌های الکترونیکی، به دلیل تاثیر گذاری بر کاهش هزینه‌ها، در داخل و حتی زنجیره تأمین سازمان می‌تواند بر مدیریت هزینه‌های بین سازمانی تاثیر گذار باشد در نتیجه در این تحقیق از مدل فیارد و همکاران [۱۳] استفاده می‌شود که نشان می‌دهد مدیریت هزینه‌های داخلی و یکپارچگی سیستم‌ها الکترونیکی و ظرفیت جذب بر هزینه‌های بین سازمانی موثر می‌باشد. از طرفی از مدل مولر و همکاران [۱۴] استفاده می‌شود که نشان می‌دهد تعهد و اعتماد عرضه‌کننده بر هزینه‌های بین سازمانی تاثیر گذار بوده است. در نتیجه در این تحقیق ۵ متغیر مدیریت هزینه داخلی، ظرفیت جذب، یکپارچگی سیستم‌های الکترونیکی، تعهد عرضه‌کننده و اعتماد عرضه‌کننده مورد بررسی قرار می‌گیرد. در واقع دو مدل [۱۳ و ۱۴] به دلیل نزدیک بودن مفهومی متغیرها و بررسی زوایای درون و برون سازمان، ادغام شده که برگرفته از متغیرهای موثر و حتی پیشنهادی در تحقیقات گذشته بوده است. مدل مفهومی تحقیق در شکل (۱) نشان داده شده است.

توسعه زنجیره تأمین برای شرکت‌های کوچک: مدیریت هزینه‌های بین سازمان‌ها اعلام داشت مدیریت هزینه‌های بین سازمان می‌تواند هزینه‌ها را به سه صورت کاهش دهد: از طریق طراحی محصول، از طریق تولید محصول و از طریق روش‌های همکاری بین خریداران و تأمین‌کنندگان برای ایجاد روابط نزدیک‌تر. ظرفیت جذب نیز عاملی موثر در عملکرد کلی شرکت است. با توجه به بررسی‌های به عمل آمده و تحقیقات صورت گرفته توسط محققان، نقش متغیرهای مستقلی مانند فناوری اطلاعات، قابلیت یکپارچگی زنجیره تأمین، آینده‌نگری، پایدار، چابکی زنجیره تأمین، کاهش هزینه‌های تجارت جهانی و غیره بر روی مدیریت هزینه مورد بررسی قرار گرفته‌اند همچنین متغیرهای وابسته‌ای همچون مدیریت هزینه‌ها، مدیریت منابع انسانی، رویکرد خلق ارزش، رقابت‌پذیری هزینه‌ها و غیره در شرکت‌های همچون سیمان، صنایع غذایی، خودرو سازی مورد بررسی قرار گرفته‌اند که نتایج گوناگونی از تاثیر، رابطه و تفاوت بر روی یکدیگر را نشان داده‌اند. لذا محقق را بر آن داشته، که به بررسی متغیرهای تاثیر گذاری همچون مدیریت هزینه‌های بین سازمانی، مدیریت هزینه‌های داخلی، ظرفیت جذب و یکپارچگی سیستم‌های الکترونیکی بپردازد. همچنین تحقیقات نشان داده اند



شکل (۱): مدل مفهومی تحقیق [۱۳ و ۱۴]

- ۴) ظرفیت جذب (از عوامل درون سازمانی) بر مدیریت هزینه بین سازمانی تاثیر دارد.
- ۵) یکپارچگی سیستم‌های داخلی (از عوامل درون سازمانی) بر مدیریت هزینه بین سازمانی تاثیر دارد.
- ۶) مدیریت هزینه‌های داخلی (از عوامل درون سازمانی) بر ظرفیت جذب تاثیر دارد.
- ۷) یکپارچگی سیستم‌های داخلی (از عوامل درون سازمانی) بر ظرفیت جذب تاثیر دارد.

#### ۴- فرضیات تحقیق

- ۱) تعهد عرضه‌کننده (از عوامل برون سازمانی) بر مدیریت هزینه بین سازمانی تاثیر دارد.
- ۲) اعتماد عرضه‌کننده (از عوامل برون سازمانی) بر مدیریت هزینه بین سازمانی تاثیر دارد.
- ۳) مدیریت هزینه‌های داخلی (از عوامل درون سازمانی) بر مدیریت هزینه بین سازمانی تاثیر دارد.

۸) مدیریت هزینه های داخلی (از عوامل درون سازمانی) با نقش میانجی ظرفیت جذب بر مدیریت هزینه های بین سازمانی تاثیر دارد.

توصیفی- پیمایشی می‌باشد. همچنین از منظر مقطع زمانی یک پژوهش مقطعی محسوب می‌شود. جامعه آماری این تحقیق مدیران و سرپرستان ایران خودرو به تعداد ۱۱۱۰ نفر می‌باشند. تعداد حجم نمونه ۲۸۵ نفر براساس جدول مورگان در نظر گرفته شده است. پرسشنامه مورد استفاده در این تحقیق حاوی ۱۹ سوال است که گویه‌های پرسشنامه و منابع آن در جدول (۱) نشان داده شده است.

۹) یکپارچگی سیستم‌های داخلی (از عوامل درون سازمانی) با نقش میانجی ظرفیت جذب بر مدیریت هزینه‌های بین‌سازمانی تأثیر دارد.

### ۵- روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر روش و ماهیت در زمره پژوهش‌های

جدول (۱): گویه‌های پرسشنامه و منابع آنان

متغیرها	پرسش‌ها
تعهد عرضه‌کننده	رابطه‌ای که شرکت ما با عرضه‌کننده عمده دارد تا چه حد رابطه‌ای است که ما بسیار به آن متعهد هستیم.
	رابطه‌ای که شرکت ما با عرضه‌کننده عمده دارد تا چه حد رابطه‌ای است که شرکت ما قصد دارد آن را به‌طور نامحدود حفظ کند.
	رابطه‌ای که شرکت ما با عرضه‌کننده عمده دارد تا چه حد رابطه‌ای است که شایسته است شرکت حداکثر تلاش برای حفظ آن را داشته باشد.
اعتماد عرضه‌کننده	تا چه حد عرضه‌کننده توافق‌نامه ما را ننگه می‌دارد.
	تا چه حد ما می‌توانیم برای همیشه روی صداقت عرضه‌کننده حساب کنیم.
مدیریت هزینه‌های داخلی	در این شرکت تا چه حد از استانداردهای عملکرد و بودجه برای مدیریت یا کنترل هزینه‌های داخلی درون شرکتمان استفاده می‌کنیم.
	در این شرکت تا چه حد از هزینه‌یابی هدف در برنامه‌ریزی داخلی، طراحی و توسعه محصولات و یا خدمات استفاده می‌کنیم.
	در این شرکت تا چه حد از هزینه‌یابی فعالیت محور برای ارزیابی هزینه‌های داخلی کار با شرکای زنجیره تأمین استفاده می‌کنیم.
ظرفیت جذب	در این شرکت تا چه حد از روش‌های مدیریت موجودی برای مدیریت و کنترل فرآیندهای کاری، کالا یا دیگر موارد مانند هزینه‌های موجودی داخلی استفاده می‌کنیم.
	شرکت ما و شرکت همکار ما تا چه حد محیط ارتباطی بسیار باز دارند.
	کارمندان در هر دو شرکت ما و شرکت همکار ما تا چه حد مایل به اشتراک گذاشتن ایده‌ها در مورد مدیریت هزینه با یکدیگر هستند.
یکپارچگی سیستم‌های الکترونیکی داخلی	سیستم‌های اطلاعاتی شرکت تا چه حد اجازه نظارت مستمر فعالیت‌ها را در میان شرکت می‌دهد.
	در این شرکت داده‌ها تا چه حد می‌تواند به راحتی در میان سیستم‌های مختلف داخلی به اشتراک گذاشته شود (به‌عنوان مثال پیش‌بینی، تولید، حمل و نقل، امور مالی، حسابداری، و غیره)
	تغییر وضعیت در شرکت ما (مانند پیش‌بینی و یا مانده حساب) تا چه حد به صورت خودکار در سیستم‌های اطلاعاتی شرکت منعکس می‌شود. (به‌عنوان مثال موجودی، برنامه‌ریزی منابع تولید، و سیستم‌های تولید)
مدیریت هزینه‌های بین سازمانی	شرکت ما و شرکت همکار تا چه حد مشترکاً اطلاعات هزینه بین‌سازمانی را برای تعیین این که هزینه‌ها ثابت هستند یا متغیر تجزیه و تحلیل می‌کنند.
	شرکت ما و شرکت همکار تا چه حد مشترکاً تقاضاهای مرسوم، فروش یا پیش‌بینی فروش را توسعه می‌دهند.
	کارمندان در هر دو شرکت ما و همکار ما تا چه حد در جستجوی بهترین شیوه‌های مدیریت اطلاعات بین‌سازمانی در صنعت برای به‌کارگیری در شرکت هستند.
	شرکت ما و شرکت همکار تا چه حد مشترکاً فرآیندهایی را برای مدیریت و کنترل سطوح موجودی برای کنترل هزینه‌های بین‌سازمانی استفاده می‌کنند.

H1: داده‌ها دارای توزیع عادی نیستند.

### ۶- تجزیه و تحلیل داده‌ها

نتیجه این آزمون در جدول (۲) نشان داده شده است. به دلیل این که سطح معناداری بدست آمده برای تمامی متغیرها کمتر از ۰/۰۵ به‌دست آمد (صفر) بنابراین فرضیه صفر رد و فرضیه یک تأیید می‌شود بدین معنا که توزیع داده‌ها غیرعادی می‌باشد.

در این پژوهش از آزمون معتبر کلموگروف- اسمیرنوف برای بررسی فرض عادی بودن داده‌های پژوهش استفاده شده است. این آزمون با توجه به فرضیات زیر به بررسی نرمال بودن داده می‌پردازد.

H0: داده‌ها دارای توزیع عادی هستند.

جدول (۲): سطح معنی‌داری آزمون کولموگروف-اسمیرنف شاخص‌ها

مولفه‌ها	سطح معناداری Sig	مقدار آماره آزمون	نتیجه آزمون نرمالیت
مدیریت هزینه درون سازمانی	۲/۵۷	۰/۰۲۱	غیرعادی
یکپارچگی سیستم‌های داخلی	۲/۵۹	۰/۰۰۰	غیرعادی
ظرفیت جذب	۲/۶۹	۰/۰۴۰	غیرعادی
مدیریت هزینه‌های داخلی	۲/۷۳	۰/۰۲۹	غیرعادی
تعهد عرضه‌کننده	۲/۷۸	۰/۰۲۲	غیرعادی
اعتماد عرضه‌کننده	۲/۷۰	۰/۰۰۶	غیرعادی

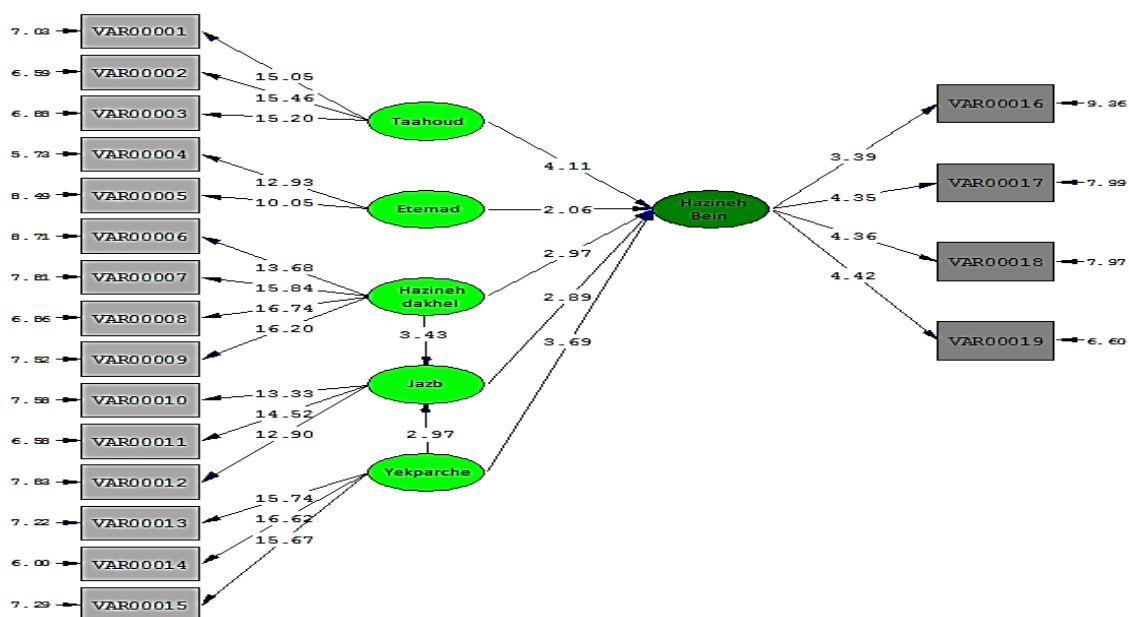
جدول (۳): ضریب آلفای کرونباخ مربوط به پایایی پرسشنامه

متغیر	آلفای کرونباخ به درصد
مدیریت هزینه درون سازمانی	۰/۸۴۶
یکپارچگی سیستم‌های داخلی	۰/۸۳۹
ظرفیت جذب	۰/۸۱۳
مدیریت هزینه‌های داخلی	۰/۷۶۸
تعهد عرضه‌کننده	۰/۹۰۱
اعتماد عرضه‌کننده	۰/۷۸۷

این پرسشنامه را شروع کرد. در ادامه با استفاده از نرم افزار لیزرل، مدل تحقیق براساس تحلیل عاملی تاییدی اجرا گردید. از آنجا که ضرایب استاندارد تاثیر موجود در بازه (۱/۹۶+ و ۱/۹۶-) قرار ندارد، تاثیر مذکور در سطح اطمینان ۰/۹۹ معنی‌دار خواهد بود.

به‌منظور اعتبار و قابلیت اعتماد، مقدار آلفای کرونباخ محاسبه گردید و در جدول (۳) نشان داده شده است.

در پژوهش حاضر برای آلفای کرونباخ تمام گویه‌ها عدد بالای ۰/۷۰ به‌دست آمد که عدد قابل قبولی است و نشان می‌دهد پرسشنامه استفاده شده پایاست و می‌توان عملیات آماری بر روی



شکل (۲): نتایج تحلیل عاملی تاییدی در مدل تحقیق در حالت معنی‌داری

آزمون فرضیه فوق با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون در جدول (۴) بیان شده است.

### ۱-۶- آزمون فرضیه‌ها با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون

فرضیه اول: تعهد عرضه‌کننده (از عوامل برون‌سازمانی) بر مدیریت هزینه بین‌سازمانی تاثیر دارد.

جدول (۴): نتایج آزمون همبستگی پیرسون میان تعهد عرضه‌کننده و مدیریت هزینه‌های بین‌سازمانی

همبستگی پیرسون		تعهد عرضه‌کننده	مدیریت هزینه‌های بین‌سازمانی
تعهد عرضه‌کننده	Pearson Correlation	۱	۰/۷۲۴
	Sig. (2-tailed)	۰	
	N	۲۸۵	۲۸۵
مدیریت هزینه‌های بین‌سازمانی	Pearson Correlation	۰/۷۲۴	۱
	Sig. (2-tailed)	۰	۰
	N	۲۸۵	۲۸۵

مدیریت هزینه بین‌سازمانی تاثیر دارد

نتایج حاصل از تحلیل آماری داده‌های پرسشنامه به منظور آزمون فرضیه فوق با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون در جدول (۵) بیان شده است.

همان‌طور که مشاهده می‌شود میزان همبستگی میان تعهد عرضه‌کننده و مدیریت هزینه‌های بین‌سازمانی ۰/۷۲۴ است که عدد قابل قبولی است.

فرضیه دوم: اعتماد عرضه‌کننده (از عوامل برون‌سازمانی) بر

جدول (۵): نتایج آزمون همبستگی پیرسون میان اعتماد عرضه‌کننده و مدیریت هزینه‌های بین‌سازمانی

همبستگی پیرسون		اعتماد عرضه‌کننده	مدیریت هزینه‌های بین‌سازمانی
اعتماد عرضه‌کننده	Pearson Correlation	۱	۰/۶۷۶
	Sig. (2-tailed)	۰	
	N	۲۸۵	۲۸۵
مدیریت هزینه‌های بین‌سازمانی	Pearson Correlation	۰/۶۷۶	۱
	Sig. (2-tailed)	۰	
	N	۲۸۵	۲۸۵

سازمانی) بر مدیریت هزینه بین‌سازمانی تاثیر دارد.

نتایج حاصل از تحلیل آماری داده‌های پرسشنامه به منظور آزمون فرضیه فوق با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون در جدول (۶) بیان شده است.

همان‌طور که مشاهده می‌شود میزان همبستگی میان اعتماد عرضه‌کننده و مدیریت هزینه‌های بین‌سازمانی ۰/۶۷۶ است که عدد قابل قبولی است.

فرضیه سوم: مدیریت هزینه‌های داخلی (از عوامل درون

جدول (۶): نتایج آزمون همبستگی پیرسون میان مدیریت هزینه‌های داخلی و مدیریت هزینه‌های بین‌سازمانی

همبستگی پیرسون		مدیریت هزینه‌های داخلی	مدیریت هزینه‌های بین‌سازمانی
مدیریت هزینه‌های داخلی	Pearson Correlation	۱	۰/۷۹۲
	Sig. (2-tailed)		۰
	N	۲۸۵	۲۸۵
مدیریت هزینه‌های بین‌سازمانی	Pearson Correlation	۰/۷۹۲	۱
	Sig. (2-tailed)	۰	
	N	۲۸۵	۲۸۵



مدیریت هزینه بین سازمانی تاثیر دارد. نتایج حاصل از تحلیل آماری داده‌های پرسشنامه به منظور آزمون فرضیه فوق با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون در جدول (۷) بیان شده است.

همان‌طور که مشاهده می‌شود میزان همبستگی میان مدیریت هزینه‌های داخلی و مدیریت هزینه‌های بین سازمانی ۰/۷۹۲ است که عدد قابل قبولی است. فرضیه چهارم: ظرفیت جذب (از عوامل درون سازمانی) بر

جدول (۷): نتایج آزمون همبستگی پیرسون میان ظرفیت جذب و مدیریت هزینه‌های بین سازمانی

همبستگی پیرسون		ظرفیت جذب	مدیریت هزینه‌های بین سازمانی
ظرفیت جذب	Pearson Correlation	۱	۰/۷۳۲
	Sig. (2-tailed)		۰
	N	۲۸۵	۲۸۵
مدیریت هزینه‌های بین سازمانی	Pearson Correlation	۰/۷۳۲	۱
	Sig. (2-tailed)	۰	
	N	۲۸۵	۲۸۵

سازمانی) بر مدیریت هزینه بین سازمانی تاثیر دارد. نتایج حاصل از تحلیل آماری داده‌های پرسشنامه به‌منظور آزمون فرضیه فوق با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون در جدول (۸) بیان شده است.

همان‌طور که مشاهده می‌شود میزان همبستگی میان ظرفیت جذب و مدیریت هزینه‌های بین سازمانی ۰/۷۳۲ است که عدد قابل قبولی است. فرضیه پنجم: یکپارچگی سیستم‌های داخلی (از عوامل درون

جدول (۸): نتایج آزمون همبستگی پیرسون میان یکپارچگی سیستم‌های داخلی و مدیریت هزینه‌های بین سازمانی

همبستگی پیرسون		یکپارچگی سیستم‌های داخلی	مدیریت هزینه‌های بین سازمانی
یکپارچگی سیستم‌های داخلی	Pearson Correlation	۱	۰/۷۲۹
	Sig. (2-tailed)	۱	۰
	N	۲۸۵	۲۸۵
مدیریت هزینه‌های بین سازمانی	Pearson Correlation	۰/۷۲۹	۱
	Sig. (2-tailed)	۰	۱
	N	۲۸۵	۲۸۵

فرضیه هفتم: مدیریت هزینه‌های داخلی (از عوامل درون سازمانی) با نقش میانجی ظرفیت جذب بر مدیریت هزینه‌های بین سازمانی تاثیر دارد.

نتایج حاصل از تحلیل آماری داده‌های پرسشنامه به منظور آزمون فرضیه فوق با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون در جدول (۹) بیان شده است.

همان‌طور که مشاهده می‌شود میزان همبستگی میان یکپارچگی سیستم‌های داخلی و مدیریت هزینه‌های بین سازمانی ۰/۷۲۹ است که عدد قابل قبولی است.

فرضیه هشتم: مدیریت هزینه‌های داخلی (از عوامل درون سازمانی) بر ظرفیت جذب تاثیر دارد.

جدول (۹): نتایج آزمون همبستگی پیرسون میان مدیریت هزینه‌های داخلی و ظرفیت جذب

همبستگی پیرسون		مدیریت هزینه‌های بین سازمانی	مدیریت هزینه‌های داخلی	ظرفیت جذب
مدیریت هزینه‌های داخلی	Pearson Correlation	۱	۱	۰/۵۳۲
	Sig. (2-tailed)	۰		۰
	N	۲۸۵	۲۸۵	۲۸۵
ظرفیت جذب	Pearson Correlation	۰	۰/۵۳۲	۱
	Sig. (2-tailed)	۰	۰	
	N	۲۸۵	۲۸۵	۲۸۵
مدیریت هزینه‌های بین سازمانی	Pearson Correlation	۱	۰	۰
	Sig. (2-tailed)		۰/۷۹۲	۰/۷۳۲
	N	۲۸۵	۲۸۵	۲۸۵

فرضیه نهم: یکپارچگی سیستم‌های داخلی (از عوامل درون سازمانی) با نقش میانجی ظرفیت جذب بر مدیریت هزینه‌های بین سازمانی تأثیر دارد.

نتایج حاصل از تحلیل آماری داده‌های پرسشنامه به منظور آزمون فرضیه فوق با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون در جدول (۱۰) بیان شده است.

همان‌طور که مشاهده می‌شود میزان همبستگی میان مدیریت هزینه‌های داخلی و ظرفیت جذب ۰/۵۳۲ است که عدد قابل قبولی است.

فرضیه هشتم: یکپارچگی سیستم‌های داخلی (از عوامل درون سازمانی) بر ظرفیت جذب تأثیر دارد.

جدول (۱۰): نتایج آزمون همبستگی پیرسون میان یکپارچگی سیستم‌های داخلی و ظرفیت جذب

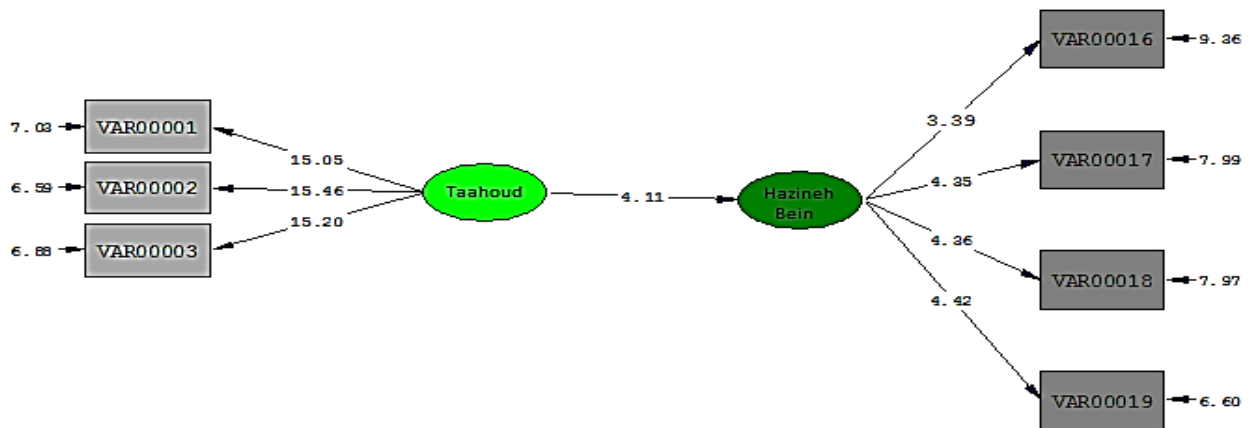
همبستگی پیرسون		مدیریت هزینه‌های بین سازمانی	یکپارچگی سیستم‌های داخلی	ظرفیت جذب
ظرفیت جذب	Pearson Correlation	۰/۵۳۲	۰/۷۹۲	۱
	Sig. (2-tailed)	۰	۰	
	N	۲۸۵	۲۸۵	۲۸۵
یکپارچگی سیستم‌های داخلی	Pearson Correlation	۰/۷۳۲	۱	۰/۷۹۲
	Sig. (2-tailed)	۰	۰	
	N	۲۸۵	۲۸۵	۲۸۵
مدیریت هزینه‌های بین سازمانی	Pearson Correlation	۱	۰/۷۲۹	۰/۷۳۲
	Sig. (2-tailed)		۰	۰
	N	۲۸۵	۲۸۵	۲۸۵

مدل مربوط به فرضیه شماره یک یعنی تأثیر علی پیشنهاد شده میان تعهد عرضه‌کننده و مدیریت هزینه‌های بین سازمانی را در حالت معنی‌داری نشان می‌دهد. از آنجا که ضریب استاندارد تأثیر موجود در بازه (+۱/۹۶ و -۱/۹۶) قرار ندارد، تأثیر مذکور در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنی‌دار خواهد بود. شکل ذیل نیز نتیجه اجرای مدل مربوط به فرضیه شماره یک یعنی تأثیر علی پیشنهاد شده میان متغیر تعهد عرضه‌کننده و مدیریت هزینه‌های بین سازمانی را در حالت استاندارد نشان می‌دهد.

همان‌طور که مشاهده می‌شود میزان همبستگی میان یکپارچگی سیستم‌های داخلی و ظرفیت جذب ۰/۷۹۲ است که عدد قابل قبولی است.

#### ۶-۲- آزمون روابط علی با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری

در این بخش به دلیل محدودیت فضا، به‌عنوان نمونه آزمون رابطه علی در مورد فرضیه اول ارائه شده است. شکل (۳) نتیجه اجرای



شکل (۳): خروجی نرم‌افزار لیزرل در حالت معنی داری فرضیه اول

مدیریت هزینه‌های بین‌سازمانی موثر است در این بین تاثیر "تعهد عرضه‌کننده" و همچنین "مدیریت هزینه‌های داخلی" در ایجاد مدیریت هزینه‌های بین‌سازمانی بیش از سایر مولفه‌ها است. به‌طور کلی می‌توان گفت عوامل "تعهد عرضه‌کننده"، "اعتماد عرضه‌کننده" و "مدیریت هزینه‌های داخلی" تاثیر قوی بر ایجاد مدیریت هزینه‌های بین‌سازمانی دارند. این در حالی است که عواملی چون "ظرفیت جذب" و "یکپارچگی سیستم‌های داخلی" با تاثیر متوسط می‌توانند بر ایجاد مدیریت هزینه‌های بین‌سازمانی موثر باشند. همچنین تاثیر "مدیریت هزینه‌های بین‌سازمانی" در آنان نیز اندازه‌ای متوسط دارد.

همان‌طور که در شکل (۳) مشاهده می‌شود، بار عاملی بین دو متغیر تعهد عرضه‌کننده و مدیریت هزینه‌های بین‌سازمانی بیش از ۰/۵ است و در نتیجه قابل پذیرش است. در ادامه نتایج حاصل از آزمون کلیه فرضیه‌های تحقیق در جدول (۱۱) ارائه شده است. همان‌طور که در جدول (۱۱) مشاهده می‌شود، ضریب استاندارد و یا به‌عبارتی بار عاملی همه فرضیه‌ها بیش از ۰/۵ است. همچنین ضریب معنی‌داری نیز در بازه (۱/۹۶+ تا ۱/۹۶-) قرار ندارد. به این ترتیب همه فرضیه‌های تحقیق مورد پذیرش قرار می‌گیرد. به‌عبارت دیگر، کلیه مولفه‌های موجود در مدل یعنی تعهد عرضه‌کننده، اعتماد عرضه‌کننده، مدیریت هزینه‌های داخلی، ظرفیت جذب و یکپارچگی سیستم‌های داخلی بر

جدول (۱۱): نتیجه آزمون فرضیه‌ها

نتیجه آزمون فرضیه	ضریب معناداری (t-value)	ضریب مسیر $\beta$	فرضیه
عدم رد فرضیه	۴/۱۱	۰/۶۹	تعهد عرضه‌کننده (از عوامل برون سازمانی) بر مدیریت هزینه بین‌سازمانی تاثیر دارد
عدم رد فرضیه	۲/۰۶	۰/۷۱	اعتماد عرضه‌کننده (از عوامل برون سازمانی) بر مدیریت هزینه بین‌سازمانی تاثیر دارد.
عدم رد فرضیه	۲/۹۷	۰/۶۹	مدیریت هزینه‌های داخلی (از عوامل درون سازمانی) بر مدیریت هزینه بین‌سازمانی تاثیر دارد.
عدم رد فرضیه	۲/۶۹	۰/۵۵	ظرفیت جذب (از عوامل درون سازمانی) بر مدیریت هزینه بین‌سازمانی تاثیر دارد.
عدم رد فرضیه	۳/۶۹	۰/۵۲	یکپارچگی سیستم‌های داخلی (از عوامل درون سازمانی) بر مدیریت هزینه بین‌سازمانی تاثیر دارد.
عدم رد فرضیه	۳/۴۳	۰/۵۶	مدیریت هزینه‌های داخلی (از عوامل درون سازمانی) بر ظرفیت جذب تاثیر دارد.
عدم رد فرضیه	۴/۴۵	۰/۷۶	یکپارچگی سیستم‌های داخلی (از عوامل درون سازمانی) بر ظرفیت جذب تاثیر دارد.
عدم رد فرضیه	۴/۷۹	۰/۷۸	مدیریت هزینه‌های داخلی (از عوامل درون سازمانی) با نقش میانجی ظرفیت جذب بر مدیریت هزینه‌های بین‌سازمانی تاثیر دارد.
عدم رد فرضیه	۳/۶۹	۰/۵۲	یکپارچگی سیستم‌های داخلی (از عوامل درون سازمانی) با نقش میانجی ظرفیت جذب بر مدیریت هزینه‌های بین‌سازمانی تاثیر دارد

## ۷- بحث و نتیجه‌گیری

در این بخش به نتیجه‌گیری حاصل از فرضیه‌های تحقیق پرداخته شده است:

تایید فرضیه اول نشان می‌دهد در صورتی که در سازمان ایران خودرو عرضه‌کننده‌ها به تعهدات خود پایبند باشند می‌توان هزینه‌های بین‌سازمانی را مدیریت کرد بنابراین پیشنهاد می‌گردد مدیران این شرکت تمهیداتی جهت عمل به تعهدات عرضه‌کنندگان بیندیشند. تایید فرضیه دوم حاکی از آن است که در صورتی که اعتماد عرضه‌کننده‌های محصولات ایران خودرو حاصل گردد می‌توان هزینه‌های بین‌سازمانی را مدیریت کرد بنابراین پیشنهاد می‌گردد مدیران این شرکت با برگزاری جلساتی منظم و متوالی، شاخص‌های اعتماد عرضه‌کنندگان را شناسایی و در راستای به‌کارگیری این شاخص‌ها اقداماتی مستمر انجام دهند. تایید فرضیه سوم نشانگر آن است که در صورتی که هزینه‌های داخلی سازمان کنترل شوند مدیران می‌توانند هزینه‌های بین‌سازمانی را کنترل و مدیریت نمود بنابراین پیشنهاد می‌گردد مدیران از نرم افزارهای طراحی شده در این خصوص یا از شرکت‌های مشاوره‌ای کمک بگیرند. تایید فرضیه چهارم نشانگر آن است که در صورتی که شرکت ایران خودرو ظرفیت جذب خود را بالا ببرد می‌تواند هزینه‌های بین‌سازمانی را کنترل نموده، بنابراین پیشنهاد می‌گردد این شرکت با کمک متخصصین و کارکنان خود ظرفیت‌های جذب را بررسی و سپس رتبه‌بندی نموده و با توجه به درجه اهمیت آن‌ها شروع به افزایش ظرفیت آنها نماید. تایید فرضیه پنجم نشان می‌دهد، با یکپارچه نمودن سیستم‌های داخلی می‌توان هزینه‌های بین‌سازمانی را مدیریت نمود بنابراین پیشنهاد می‌گردد جهت یکپارچه نمودن سیستم داخلی با الگوگیری از شرکت‌های پیشرو و اخذ آموزش‌های لازم این موضوع شروع و مرحله به مرحله به جلو رود. تایید فرضیه ششم حاکی از آن است که با کنترل هزینه‌های داخلی می‌توان ظرفیت جذب را کنترل نمود، بنابراین پیشنهاد می‌گردد شرکت ایران خودرو با کنترل و مدیریت هزینه‌های داخلی، منتج از آمار حقیقی و واقعی حداکثر سه ماهه شرکت ظرفیت‌های جذب را مورد بررسی قرار داده و کنترل نمایند تا از اتلاف هزینه و زمان در این شرکت جلوگیری گردد. تایید فرضیه هفتم نشانگر آن است با یکپارچگی سیستم‌های داخلی می‌توان ظرفیت جذب را در شرکت ایران خودرو مدیریت نمود بنابراین پیشنهاد می‌گردد مدیران این شرکت با برنامه‌ریزی دقیق و صرف وقت و شناسایی نقاط قوت و ضعف ادغام سیستم‌های مختلف در سازمان و برگزاری جلسات قبل از اجرا، این طرح را بررسی و سپس به صورت سریع و با نظارت سیستم‌ها و واحد‌های داخلی را با

یکدیگر ادغام نمایند. تایید فرضیه هشتم نشانگر آن است که می‌توان هزینه‌های بین‌سازمانی را با کمک نقش واسط ظرفیت جذب و هزینه‌های داخلی مدیریت نمود. بنابراین پیشنهاد می‌گردد تاثیر همه‌جانبه هزینه‌های داخلی بر ظرفیت جذب را بررسی نموده و سپس با توجه به نتایج اخذ شده هزینه‌های بین‌سازمانی را مدیریت و کنترل نمود. تایید فرضیه نهم نشانگر آن است که می‌توان هزینه‌های بین‌سازمانی را با کمک نقش واسط ظرفیت جذب و یکپارچگی سیستم‌های داخلی مدیریت نمود بنابراین پیشنهاد می‌گردد تاثیر همه‌جانبه یکپارچگی سیستم‌های داخلی بر ظرفیت جذب را بررسی نموده و سپس با توجه به نتایج اخذ شده هزینه‌های بین‌سازمانی را مدیریت و کنترل نمود. در ادامه پیشنهادات تحقیق به‌صورت ذیل ارائه می‌گردد:

تعهد به قصد ادامه رابطه کسب‌وکار در دراز مدت اشاره دارد و به عنوان تعهد صریح یا ضمنی تداوم رابطه بین شرکای تجاری بیان می‌گردد. تعهد خودش پایه و اساس هنجارهای ارتباطی و توسعه اعتماد و نهایتاً کاهش هزینه‌ها از طریق مدیریت آنهاست بنابر تایید فرضیه تاثیر تعهد عرضه‌کننده (از عوامل برون سازمانی) بر مدیریت هزینه بین‌سازمانی، پیشنهاد می‌گردد مدیران شرکت ایران خودرو، جهت ادامه رابطه بلند مدت کسب وکار، مشتری‌مداری را به‌عنوان اصل اساسی مورد توجه قرار دهند زیرا مشتری‌مداری شرایط را برای ارائه خدمات بهتر و رضایت مشتریان فراهم می‌کند. اقدامات لازم در این زمینه عبارتند از رسیدگی سریع به شکایات مشتریان، پاسخ سریع به درخواست‌های مشتریان، افزایش درک شرکت از نحوه قضاوت مشتریان درباره کیفیت محصولات و خدمات، توجه به کیفیت محصولات و خدمات جهت افزایش رضایت مشتریان، چرا که رعایت همه موارد منجر به تعهد بیشتر خریداران، افزایش فروش، درآمد نسبتاً ثابت و کنترل هزینه‌ها می‌گردد.

همچنین پیشنهاد می‌گردد شرکت ایران خودرو با برگزاری دوره‌های آموزشی مدیران و کارکنان خود را از مزایای مهم تعهد عرضه‌کنندگان در برنامه‌ریزی، جهت کنترل هزینه‌ها آگاه سازند. از نظر اقتصادی اعتماد بالا، هزینه‌های مبادلاتی را کاهش داده و امکان همکاری و فعالیت‌های دارای منافع متقابل را افزایش می‌دهد بنابر تایید فرضیه تاثیر اعتماد عرضه‌کننده (از عوامل برون سازمانی) بر مدیریت هزینه بین‌سازمانی، پیشنهاد می‌گردد که مدیران شرکت ایران خودرو باید راه‌های افزایش اعتماد بین شرکا را شناسایی کرده به‌عنوان مثال در ارتباط با تأمین‌کنندگان مواد اولیه یا خدمات مبالغ را در سریع‌ترین حالت ممکن پرداخت نموده تا در طولانی مدت این اعتماد حاصل

## ۸- منابع

- [۱] رهنمای رودپشتی، فریدون و غلامی جمکرانی، رضامدیریت هزینه بین سازمانی: مفاهیم، رویه‌ها و الزامات. مجله حسابداری مدیریت. ۹، ۱۱۵-۹۹، ۱۳۹۰.
- [2] J. F. Henri, O. Boiral, & M. J. Roy, "Strategic cost management and performance: The case of environmental costs," *The British Accounting Review*, vol.48, vol.2, 269-282. 2016.
- [3] H. Agndal and U. Nilsson, "Inter organizational cost management in the exchange process," *Management Accounting Research*. vol. 20. pp. 85-101. 2009.
- [4] R. D. Banker, D. Byzalov, S. Fang, and Y. Liang, "Cost management research," *Journal of Management Accounting Research*, vol. 30, no. 3, pp. 187-209. 2017.
- [5] R. S., Kaplan, & A. A. Atkinson, "Advanced Management Accounting," PHI Learning.
- [۶] نجفی، سپیده، عابدی، آتنا. "بررسی الزامات مدیریت هزینه بین سازمانی در زنجیره تأمین"، کنفرانس بین‌المللی مدیریت چالش‌ها و راهکارها، قزوین. ۱۳۹۲.
- [۷] احمد. جعفرنژاد، حسین. صفری، عادل. آذر، و سید عباس. ابراهیمی، "مدیریت سفارش‌های زنجیره تأمین با تکیه بر رویکرد هزینه‌یابی سنتی و هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت و مقایسه آن‌ها"، پژوهش‌های مدیریت در ایران، دوره. ۱۸ شماره. ۴، صص. ۲۳-۴۲. ۱۳۹۴.
- [۸] فخری فخرآبادی، امیر، موسوی‌نیا، محمد. "بهینه‌سازی هزینه‌های زنجیره تأمین چند سطحی، چند محصولی، چند دوره‌ای همراه با سیستم بازیافت با رویکرد سیستم فازی و حل آن با الگوریتم ژنتیک و روش هیبریدی"، ششمین کنفرانس ملی تازه یافته‌ها در مدیریت و مهندسی صنایع با تاکید بر کارآفرینی در صنایع. ۱۳۹۷.
- [۹] مصطفی، ابراهیم‌پور، محمود. مرادی، و رضوانه. میرفلاح، "تاثیر قابلیت فناوری اطلاعات و قابلیت یکپارچگی زنجیره تأمین بر عملکرد توسعه محصول جدید: نقش تعدیل‌گری ظرفیت جذب دانش"، مدیریت توسعه فناوری، دوره ۶، شماره ۲، صص. ۱۰۹-۱۳۶. ۱۳۹۷.
- [10] C. C. Zheng, Q., Zhu, "The effect of shared auditors in the supply chain on cost stickiness," *China Journal of Accounting Research*, vol. 12, no.4, 337-355, 2019.
- [11] H. Y. S. Yin, "Cost analysis in global supply chains," *Operations Research Letters*, vol. 48, no.5, 658-665. 2020.
- [12] R. Cooper, and R. Slagmulder. "Inter organizational cost management and relational context. Accounting," *Organization, and Society*. 29: 1-26. 2004.

گردیده و هزینه‌ها کاهش یابد. همچنین پیشنهاد می‌گردد اعتماد بر اساس اعتقاد به صداقت و قابلیت اطمینان شرکای مبادله باشد. ظرفیت جذب دانش بالا می‌تواند دانش بیشتری را از منابع خارجی از جمله مشتریان، تأمین‌کنندگان و سایر شرکای تجاری کسب کند و موجب یکپارچگی بیشتر شود و افزایش ظرفیت جذب، موجب شناسایی فرصت‌های تجاری در بازار می‌شود و شرکت از این طریق در درک بهتر عدم اطمینان محیطی و گرایش‌های بازار توانمندتر می‌شود و منجر به کسب فرصت‌های بازار، کاهش هزینه‌ها، افزایش سهم بازار، سودآوری و توسعه محصولات جدید می‌شود. توسعه محصول جدید باعث ارتقای عملکرد و افزایش سودآوری و کسب فرصت‌های بازار می‌شود. لذا این مقوله برای سازمان‌های تولیدی در اولویت کاری قرار می‌گیرد. در این میان تغییرات محیطی و پیچیده شدن آن مستلزم وجود ابزارهایی برای مقابله با آن و تسریع و بهبود فرآیند یادگیری در سازمان است، لذا به مدیران شرکت ایران خودرو پیشنهاد می‌گردد از ابزارهای نوین اطلاعاتی و ارتباطاتی که باعث ارتقای توان و انگیزه کارکنان می‌گردد استفاده نموده که این امر نیاز به استفاده از شرکت‌های مشاوره‌ای که در این خصوص تجربه دارند استفاده نمود و یا با دقت کامل و بررسی همه جانبه، افراد با تجربه در این زمینه را جهت پیاده‌سازی این موضوع استخدام نمایند. پیشنهاد می‌شود برنامه‌ها و جلسات منظم در شرکت و با حضور مدیران و سرپرستان بخش‌ها برای کاهش راهبردی هزینه، تجدید سازمان و نوسازی با نقش ظرفیت جذب طراحی گردد و به‌صورت منظم بازبینی و اصلاح شوند. همچنین فعالیت‌های مدیریت هزینه، مانند تحلیل فعالیت، هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت، هزینه‌یابی هدف، بهبود کیفیت، و بهبود مستمر در شرکت انجام شود. در واقع یکپارچگی سیستم‌های داخلی به‌عنوان یکی از مولفه‌های اصلی سرمایه داخلی شرکت‌ها محسوب می‌گردد، امروزه نیز در دنیا به یکی از ابزارهای مهم در به‌دست آوردن اطلاعات، ارتباط و کنترل بیشتر تبدیل شده است. بر این مبنا یکی از مهمترین عوامل موثر در ارتباط به‌شمار می‌آید. براساس این نکته که مؤلفه یکپارچگی سیستم‌های داخلی از طریق ظرفیت جذب موجب افزایش سودآوری و کاهش بخشی از هزینه‌های معاملاتی می‌شود و با تکیه بر تایید فرضیه یکپارچگی سیستم‌های داخلی (از عوامل درون سازمانی) با نقش میانجی ظرفیت جذب بر مدیریت هزینه‌های بین سازمانی پیشنهاد می‌گردد مدیران باید با ایجاد ساختارها، فرآیندها و سیستم‌های مناسب و توسعه راهبرد رهبری هزینه مطلوب در تمامی بخش‌ها و تعاملی هم‌افزا بین یکپارچگی سیستم‌های داخلی و ظرفیت جذب شرکت ایجاد کنند تا بتوانند خلق ارزش نمایند.

[14] K. Moller, M. Windolph, & F. Isbruch, "The effect of relational factors on open-book accounting and inter-organizational cost management in buyer-supplier partnerships," *Journal of Purchasing & Supply Management*, vol .17, 121-131. 2011

[13] D. Fayard, S. L. Lee, R. A. Leitch, & W. J. Kettinger, "Effect of internal cost management, information systems integration, and absorptive capacity on inter-organizational cost management in supply chains. *Accounting, Organizations and Society*, vol .37, 168-187. 2012

---

**Evaluation of the Factors Affecting Inter-Organization Cost Management  
in the Supply Chain (Case Study: Iran Khodro Company)**

**M. Nasrolahi, M. R. Fathi \*, M. Normosharafi**

Assistant Professor, College of Farabi, University of Tehran, Iran

(Received: 17/03/2021; Accepted: 28 /11/2021)

**Abstract**

*The supply chain is one of the underlying sciences in the formation, production and distribution of a product or service. Without the knowledge of the supply chain, the end-user access to the product can be misplaced or partially executed, harming product and service companies. Implementing supply chain management is one of the crucial steps in the end-user production and consumption cycle of a product or service. The purpose of this study is to investigate the factors affecting inter-organizational cost management in the supply chain in Iran Khodro Company. The research is applied in terms of purpose, and descriptive-causal in terms of methodology. The statistical population consists of managers and supervisors of Iran Khodro, from which 285 individuals were selected by simple random sampling. The data were collected through questionnaires and analyzed by the method of structural equations modeling. Cost management is a kind of management accountancy which predicts the costs through reducing the probability of budget increasement. Many businesses use cost management for special projects and general business models. Cost management helps to identify, collect, classify and designate information used in planning, control, and decision-making for maintaining the desired range of costs. The data were analyzed by SPSS software. Findings show that supplier commitment, supplier trust, internal cost management, absorption capacity and internal systems integration, influence inter-organizational cost management. Internal cost management and the integration of internal systems affect the absorption capacity. Internal cost management and integration of internal systems with the mediating role of absorption capacity, has an impact on the management of inter-organizational costs.*

**Keywords:** Supply Chain, Inter-Organization Costs, Supplier Commitment, Absorption Capacity

---

\* Corresponding author E-mail: reza.fathi@ut.ac.ir