

## چکیده

در این تحقیق به دنبال " بررسی تاثیر ارتباطات داخلی و رضایتمندی کارکنان در یکپارچه سازی زنجیره تامین " در شرکت خودرو سازی ایران ( ایران خودرو ) می باشیم. در مراحل اولیه، ادبیات نظری و مطالعات و تحقیقات انجام شده در رابطه با موضوع تحقیق مورد بررسی قرار گرفت و بخش ادبیات تحقیق با استفاده از اطلاعات جمع آوری شده، نگاشته شد. جامعه آماری این تحقیق مدیران و کارکنان شرکت های زیر مجموعه صنایع خودرو سازی ( ایران خودرو ) می باشد. در مجموع تعداد جامعه آماری این تحقیق به طور تقریبی در حدود 1400 تا 1500 مدیران و کارکنان شرکت را در بر می گیرد. در این تحقیق، با استناد به جدول تعیین حجم نمونه از جامعه مفروض که در سال 1970 توسط کرجسای و مورگان ارائه شده است، حجم نمونه در تحقیق حاضر 300 نفر می باشد. همچنین نمونه گیری تحقیق حاضر به صورت نمونه گیری تصادفی در دسترس می باشد. نتایج این تحقیق نشان می دهد که یکپارچه سازی داخلی بر یکپارچه سازی خارجی تاثیر معناداری دارد و نیز یکپارچه سازی خارجی بر عملکرد رقابتی تاثیر معناداری دارد.

کلید واژه:

ارتباطات داخلی، رضایتمندی کارکنان، یکپارچه سازی زنجیره تامین

## مقدمه

چالش های پیچیده جهانی مانند رقیبانی با تولیدات کم هزینه، نوسان قیمت کالاها، افزایش انتظارات مشتریان، اوضاع وخیم اقتصادی تولیدکنندگان و عدم اطمینان به این عوامل، از یک سو در محیط تجاری تغییرات جدی ایجاد کرده و فرصت ها و رشد چشمگیری برای بازارهای جدید به وجود آورده و از سوی دیگر، موجب افزایش مداوم و پیچیده چالش هایی شده است که عملیات و ابقای شرکت ها را تهدید می کنند. ( آلومار و همکاران، 2014؛ Alomar, M. & Pasek, Z. J. ). این فشارهای رقابتی، شرکتها را به ارزیابی دوباره و مستمر زنجیره تأمین برای بهبود عملکرد رقابتی و حضور طولانی در بازار وادار کرده است (باورصاد و همکاران، 1395). از این رو شرکت ها به دنبال یکپارچه سازی زنجیره تامین می باشند (قاضی زاده و همکاران، 1394). منظور از یکپارچه سازی زنجیره تامین این است که شرکت ساختارهای استراتژی سازمانی و روش های خود را در فرآیندهای هماهنگ، به منظور برآورده ساختن نیازهای مشتری هدایت می شود، ایجاد می کند ( جاکوبز و همکاران 2016)؛ ( Jacobs, Mark A. Wantao Yu, Chavez ). حال با وجود آنکه یکی از استراتژی هایی که سازمان ها جهت مقابله با پیچیدگی های زنجیره تامین و نیز افزایش عملکرد رقابتی سازمان مورد استفاده قرار می دهند، یکپارچه سازی زنجیره تامین می باشد اما تحقیقات اخیر نشان می دهد که ارتباطات داخلی و رضایتمندی کارکنان هر کدام نقش بسیار مهمی در زنجیره تامین ایفا می کند و می توانند موجب ارتقاء عملکرد

رقابتی سازمان گردند ( جاکوبز و همکاران ( 2016 ) ). در واقع شناخت عواملی که بر شکل گیری رابطه کاری موفق بین کارکنان و سازمان مهم است، شناخت عواملی که به بروز رفتارهای خوشایند مثل رفتار بهره وری کمک می کنند و موجب توسعه عملکرد رقابتی

## بررسی تأثیر ارتباطات داخلی و رضایتمندی کارکنان در یکپارچه سازی زنجیره تامین

توکل محرمی (نویسنده مسئول)

دانشجوی دکتری مدیریت صنعتی، دانشگاه

آزاد اسلامی، واحد قزوین، قزوین، ایران

Tavakol.moharrami@gmail.com

علیرضا ایرج پور

استادیار گروه مدیریت صنعتی، دانشگاه

آزاد اسلامی، واحد قزوین، قزوین، ایران

airajpour@yahoo.com

سازمان می‌گردد نیز حائز اهمیت است (مونستس، 2010، Monnastes). بنابراین با عنایت به این که افرادی که در سازمان فعالیت می‌کنند در عملکرد سازمانی نقش بسزایی دارند بنابراین رضایت این افراد از سازمان خود، نقش قابل ملاحظه‌ای در بازدهی و نوع عملکرد سازمان ایفا می‌کند (توحیدی، 2010). یکی از دلایلی که به مفهوم رضایت شغلی بسیار در تحقیقات سازمانی توجه می‌باشد، احتمالاً ارتباط اصلی این مفهوم با طیف گسترده‌ای از رفتارهای کارکنان مانند غیبت، عملکرد و ... می‌باشد (شیلچر و همکاران، 2010؛ Schleicher, D. J., Hansen, D., & Fox, K. E.). در واقع رضایت شغلی از متغیرها و پارامترهای اصلی و موثر سازمانی است که درصد بالای آن در سازمان می‌تواند، پویایی و بهره‌وری بیشتر سازمان را بدنبال داشته باشد و بالعکس درصد پایین آن می‌تواند در بین کارکنان موجب بروز مشکلات عدیده‌ای نظیر جابجایی، ترک خدمت، بی‌علاقگی به کار، از دست دادن انگیزه و کاهش بهره‌وری و ... شود (کاوی فات و همکاران، 2010، Kwai Fatt et al.). یکی دیگر از عوامل تاثیرگذار در یکپارچه سازی زنجیره تامین، زنجیره ارتباطات در سازمان می‌باشد که موجبات تبادل موثر اطلاعات و دانش در سازمان می‌گردد (یو و همکاران، 2013، Yu, W., Jacobs, M.A., Salisbury, W.D., Enns, H., Sebastiao, S., 2017). توجه بسیاری از محققان را به خود جلب نموده است (سباستیایو و همکاران، 2017، Sebastiao, S., Public Relations Review). ارتباطات داخلی را به عنوان مبادله اطلاعات و ایده‌ها در میان کارکنان یا اعضای یک سازمان (بازیگران اجتماعی) برای ایجاد روابطی باز و مبتنی بر اعتماد تعریف می‌شود (ورسیک و همکاران، 2012، Vercic, A.T., Vercic, D., Sriramesh, K., 2012). مایرز و مایرز (1982، Myers and Myers) معتقدند که ارتباطات سازمانی داخلی عبارت است از عامل اساسی پیونددهنده‌ای که امکان ایجاد هماهنگی میان افراد و در نتیجه رفتار سازماندهی شده را فراهم می‌سازد (قلیچ لی و ایمانی پور، 1386). بنابراین می‌توان ارتباطات داخلی را زیربنایی جهت موفقیت سازمان و نیز زنجیره تامین سازمانی دانست (بورکا و بائسو، 2014، Borcaa and Baesu). تحقیقاتی که اخیراً در خصوص ارتباطات داخلی صورت گرفته است، نشان می‌دهد که ارتباطات داخلی با رضایت شغلی کارکنان در ارتباط می‌باشد (جاکوبز و همکاران، 2016). حال با توجه به مطالب بیان شده در این تحقیق به بررسی تاثیر ارتباطات داخلی و رضایتمندی کارکنان در یکپارچه سازی زنجیره تامین و تاثیر آن بر عملکرد رقابتی سازمان می‌پردازیم.

## 1. تعاریف

### 1.1. یکپارچگی زنجیره تامین:

مدیریت زنجیره تامین را می‌توان یکپارچه سازی فرآیندهای کلیدی کسب و کار کاربر نهایی از طریق تأمین کنندگان اصلی است که محصولات، خدمات و اطلاعاتی را که ارزش افزوده برای مشتریان و سایر ذینفعان ایجاد می‌کنند، فراهم می‌کند، تعریف نمود (ریمن، 2011، Rimienè, Kristina). به نقل از قاضی‌زاده و همکاران، (1394). یکپارچه سازی زنجیره تامین شامل روابط فرآیندهای کسب و کار درگیر در ارائه محصولات، خدمات و اطلاعات در مسیری که منجر به ایجاد ارزش برای ذینفعان از زمان طراحی تا تحویل، (تامین کنندگان اصلی تا مصرف‌کنندگان نهایی)، با هدف فراهم آوردن حداکثر ارزش به مشتریان می‌گردد (جاکوبز و همکاران، 2016). به طور عمده دو نوع یکپارچه سازی زنجیره تامین وجود دارد: داخلی و خارجی (ویجای اسراسی، 2010، Vijayasathy).

- یکپارچگی داخلی حالتی است که شرکت دارای استراتژی‌های سازمانی مخصوص به خود است و این فرآیندهای داخلی بصورت منسجم و هماهنگ در جهت رفع نیازهای مشتری بوجود می‌آید.
- یکپارچه سازی خارجی شامل طرح و برنامه‌هایی برای تسهیل ارتباط بین شرکای تجاری می‌باشد. به عنوان مثال اشتراک گذاری اطلاعات بازار. به این ترتیب، یکپارچه سازی خارجی شامل جریان اطلاعات (از خریدار به تامین کننده)، خدمات، و مواد برای بهبود وضعیت رقابتی می‌باشد و به طور گسترده توسط متخصصان و محققان به عنوان یکی از عوامل حیاتی در موفقیت شرکتها در نظر گرفته شده است.



## 2.1. ارتباطات داخلی (internal communication) :

عملیات ارتباطات داخلی سازمان از قالب کاملی از فعالیت های ارتباطی رسمی و غیر رسمی تشکیل شده که به وسیله اعضای سازمان ، به منظور انتشار اطلاعات از یک یا بیش از یک شنونده در محدوده سازمان انجام می شود ( احمدی و باقری ، 1396). در واقع ارتباطاتی که در تحرک یک سازمان به عنوان اقداماتی که باعث به جریان افتادن "تبادل اطلاعات و ایده ها در یک سازمان"، میگرد ارتباطات داخلی نامیده می شود. چنین ارتباطی بین کارمندان باعث ایجاد یک فضای احترام بین همه کارکنان سازمان شده و روی رضایت کارکنان تاثیر گذارد (نوربین و همکاران، Ghazali, Z., Halib, M., Md Norbin, S., 2011). بنابراین می توان عنوان نمود که ارتباطات داخلی بخشی از بافت سازمانی می باشد که کارکنان در سازمان با آن درگیر می باشند (تکالاک و رچیچ و وکیچ ، Tkalic Vercic , Nina Pološki Vokić, 2017). اهمیت استراتژیک استفاده از ارتباطات داخلی را می توان در فرآیندهای ارتباطی مختلفی که در داخل سازمان توسعه می یابد، بررسی نمود به طوری که وایت و همکاران (White, Vanc, & Stafford, 2010) در مطالعات خود به اهمیت ارتباط چهره به چهره و ارتباطات میان فردی و تاثیر آن بر توسعه ارتباطات داخلی و تاثیر آن بر توسعه عملکرد سازمانی پرداخته است (سباستیائو و همکاران، 2017).

## 3.1. رضایت کارکنان:

رضایت شغلی جهت گیری عاطفی است که یک شخص در رابطه با شغلش دارد. به این معنا که رضایت شغلی یک فرد بر اساس تعیین درجه ی سازش یافتگی و ویژگی های روانی، اجتماعی آن فرد با شرایط کار، ارزشیابی می شود، معیاری برای تعیین عملکرد شغلی است (کوتیاس، Kosteas, 2009). رضایتمندی کارکنان ارتباط نزدیکی با میزان درآمد، شرایط کاری، نیاز به تلاش، شانس ترفیعات شغلی، توانایی خود واقع بینی و بیشتر از آن مرتبط است (سینگپاکدی و همکاران، Singhapakdi, et al., 2014). کارمندی که از شغل خود رضایت دارند بیشتر در عملیات شرکت خود را درگیر کرده و کیفیت بالایی از کار ارائه میدهند که به توسعه زنجیره تامین کمک خواهد کرد. علاوه بر این، نقش رضایت کارکنان تا حد زیادی در تحقیقات زنجیره تامین نادیده گرفته شده و بیشتر بروی رابطه عملکرد زنجیره تامین و تمرکز مستقیما بر عملکرد کسب و کار بوده است (جاکوبز و همکاران(2016)).

## 2. پیشینه تحقیق

### 1.2. پیشینه داخلی:

معبودی و همکاران (1389) در مقاله ای با عنوان " بررسی تاثیر به کارگیری مدیریت زنجیره تامین بر رضایت مشتری در صنعت نساجی " عنوان می کنند که در این تحقیق کیفیت روابط زنجیره تامین که ابعاد آن شامل ارتباطات، همکاری، تعهد، وابستگی، انطباق و اعتماد است به عنوان یکی از فرآیندهای اصلی مدیریت زنجیره تامین و متغیر مستقل، مورد بررسی قرار گرفته است. همچنین رضایت مشتری که یکی از معیار های مهم برای سنجش کیفیت قلمداد می شود به عنوان متغیر وابسته تحقیق مورد بررسی قرار گرفت. در ادامه به تعیین رابطه بین این دو متغیر پرداخته شده است. از نظر اجراء، این تحقیق از نوع همبستگی بوده و به صورت میدانی انجام شده است. جامعه آماری تحقیق تأمین کنندگان شرکت نساجی مازندران با 30 نمونه می باشد. ابزار اندازه گیری تحقیق پرسش نامه بوده و از طریق آزمون پیرسون رابطه بین دو متغیر مورد بررسی قرار گرفت. یافته هایی که تحقیق به آن اشاره کرده است عبارتند از مدیریت روابط تأمین کنندگان در صنعت نساجی که ارتباط مستقیم با رضایت مشتری دارد. نتایج نشان داد بیشترین بعدی که با رضایت مشتری رابطه دارد ارتباطات و کمترین بعد وابستگی می باشد. در انتها مشخص گردید مدیریت زنجیره تامین صنعت نساجی با رضایت مشتری رابطه مستقیم دارد.

دعایی و همکاران (1391) در مقاله ای با عنوان " بررسی ارتباطات سازمانی بر اثربخشی عملکرد مدیران و رضایتمندی کارکنان در آموزش عالی " عنوان می کنند که این پژوهش با بهره گیری از نظریه ارتباطات حمایتی و تدافعی ، به بررسی و ارزیابی جو ارتباطی و عملکرد مدیران و رضایتمندی کارکنان و اثربخشی گروه ها یا بخش ها در این مراکز پرداخت. مدیران حلقه ارتباطی تعیین کننده میان

کارکنان و سامانه های اداری مراکز آموزش عالی هستند که شیوه ارتباطی آنها اثری تعیین کننده بر عملکرد و اثربخشی گروه ها یا بخش ها دارد. یافته های حاصل از این پژوهش نشان می دهد که اغلب مدیران مراکز آموزش عالی مورد بررسی، از رفتارهای حمایتی استفاده می کنند. مدیرانی که رفتارهای حمایتی در ارتباطات سازمانی را در پیش گرفته اند، اثربخشی شغلی بیشتری داشته، رضایتمندی کارکنانش نیز بالاتر است. نتایج این تحقیق نشان می دهد که متغیرهای جهت گیری مسئله دار، مشروط بودن رفتار و رفتار کنترلی با اثربخشی شغلی مدیران، دارای ارتباط مثبت و معنادار و رفتارهای راهبردی با ارتباطات تدافعی دارای رابطه منفی معنادار است. این مطالعه نشان می دهد که مدیران در مراکز آموزش عالی باید بر چگونگی و ویژگی های محیط کلی ارتباطات تمرکز کرده و به ادراکات، رفتارها و عملکرد کارکنان و تعامل آنها با سازمان توجه کنند.

صبحی نصرت و همکاران (1394) در مقاله ای با عنوان "سنجش شاخص های موثر بر رضایت خریدار صنعتی در زنجیره تامین صنعت مبلمان چوبی منزل در استان های تهران" در این پژوهش با استفاده از نظر استادان و متخصصان و مطالعه مقالات مرتبط، فاکتورهای تعیین کننده روابط شرکت (خریداران صنعتی) و تأمین کننده ها شناسایی و مفهوم رضایت در زنجیره تامین با بررسی متغیرهای اعتماد، ارتباط، همکاری، تطابق با انتظارات، کیفیت، هزینه و زمان تأمین مواد اولیه و تولید، زمان سفارش و زمان تحویل تا رسیدن به دست مشتری نهایی اندازه گیری شد. جامعه آماری این تحقیق، کلیه مدیران و مسئولان تأمین کننده مواد اولیه کارخانه هایی که در صنعت مبلمان چوبی منزل در سطح استان تهران فعال می باشند، در نظر گرفته شد و داده های مورد نظر با استفاده از پرسشنامه جمع آوری گردید. روش تحقیق بر اساس هدف از نوع کاربردی و بر اساس نحوه اجرا و گردآوری داده ها از نوع توصیفی همبستگی بود. برای توصیف یافته ها از جدولهای توزیع فراوانی استفاده گردید. در مرحله استنباط از آزمون های همبستگی اسپیرمن و تحلیل مسیر استفاده گردید. هفت فرضیه در این پژوهش به کار رفته که یکی از آنها در مرحله تجزیه و تحلیل حذف گردید و از شش فرضیه پژوهش به کار رفته یک فرضیه آن مورد تأیید واقع نشد. نتایج تحقیق نشان داد که بین متغیرهای اعتماد، ارتباط و همکاری، و هزینه با رضایت خریداران صنعتی ارتباط معنی دار و قوی وجود دارد. در مورد متغیر سرعت تحویل به موقع، گرچه این ارتباط از نظر آماری معنی دار است، اما همبستگی چندانی وجود ندارد.

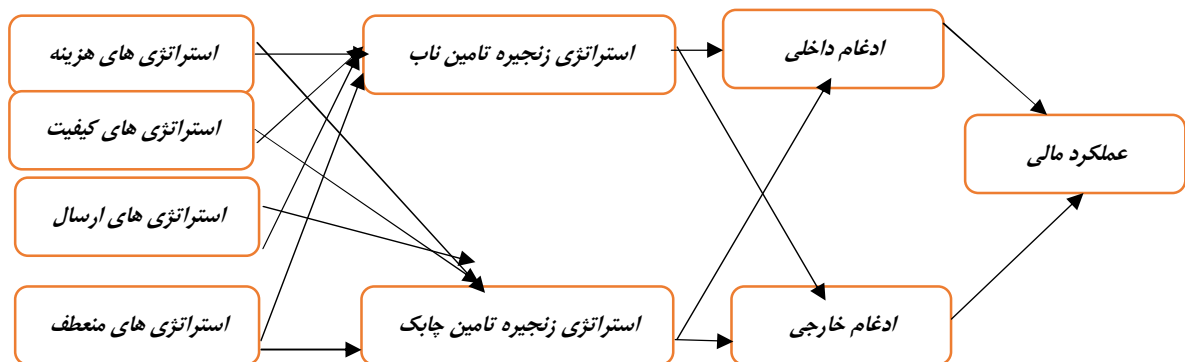
یحیی زاده (1395) در پایان نامه ای با عنوان "تأثیر یکپارچگی زنجیره تامین بر رضایت مشتری و عملکرد مالی (مطالعه موردی: شرکت های تولیدی استان آذربایجان شرقی)" عنوان می کند که هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر یکپارچگی زنجیره تامین بر رضایت مشتری و عملکرد مالی بود که برای این منظور 7 فرضیه طراحی گردید؛ جامعه آماری این پژوهش را مدیران عامل شرکت های تولیدی استان آذربایجان شرقی تشکیل می دهد که نتایج نشان داد یکپارچه سازی داخلی بر یکپارچه سازی مشتری و یکپارچه سازی تامین کنندگان؛ یکپارچه سازی مشتری و یکپارچه سازی تامین کنندگان بر رضایت مشتری؛ یکپارچه سازی مشتری و یکپارچه سازی تامین کنندگان بر عملکرد مالی و رضایت مشتری بر عملکرد مالی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

کریمی و همکاران (1395) در مقاله ای عنوان می کنند که دارد و مدیریت آن نیازمند رویکردهای متفاوتی است. با توجه به اهمیت مدیریت زنجیره تامین پروژه، مدل هایی در این زمینه در کشورهای توسعه یافته ارائه شده است اما نظر به تفاوت مبانی توسعه مدل ها بین کشورهای توسعه یافته و کشورهای در حال توسعه، ویژگیهای مدیریت زنجیره تامین در این کشورها تفاوت های بسیاری دارند. این مقاله به توسعه مدل مفهومی مدیریت زنجیره تامین در پروژه های صنعت احداث کشور جهت تطبیق ساختار مدیریت زنجیره تامین پروژه با چالش های موجود در زنجیره تامین پروژه ها می پردازد. در این مدل با استفاده از تئوری ساخت یافته بنیاد، شرایط علی یا ظهور چالش ها، عناصر بستر ساز، عناصر اقتضایی و ارتباط بین آنها در زنجیره تامین پروژه های صنعت احداث ایران شناسایی شده و راه کارهای مدیریت چالش ها و نتایج مورد انتظار از اجرای آنها در راستای موفقیت زنجیره و موفقیت پروژه در قالب مدل مفهومی مدیریت یکپارچه زنجیره تامین پروژه ارائه شده است.



## 2.2. پیشینه خارجی :

کی و همکاران (2017) در تحقیقی با عنوان (تأثیر عملیات و استراتژی های زنجیره تامین در ادغام و عملکرد) عنوان می کنند که این مطالعه با هدف ایجاد یک مدل جامع که درک روابط بین استراتژی های عملیاتی (OS)، استراتژی های زنجیره تامین (SCS)، ادغام زنجیره تامین (SCI) و عملکرد شرکت را تسهیل می کند، انجام شده است. این شروع درک نقش استراتژی های عملیاتی در طراحی زنجیره تامین است. ما مدل سازی معادلات ساختاری را برای آزمون روابط بر اساس داده های جمع آوری شده از 604 تولید کنندگان چینی اتخاذ می کنیم. براین اساس مدل زیر ارائه گردیده است :



شکل (1) مدل سازی معادلات ساختاری (کی و همکاران (2017))

نتایج نشان می دهد که یک زنجیره عرضه ناب برای شرکت هایی که اولویت های بالاتر را در هزینه ها، کیفیت و راهبردهای تحویل قرار می دهند، مناسب است، در حالی که یک زنجیره عرضه چابک برای شرکت هایی که در استراتژی انعطاف پذیری رقابت دارند مناسب است. علاوه بر این، هر دو سبک تولید ناب و چابک نیاز به سطوح بالاتری از فعالیت ها در شرایط ادغام داخلی و خارجی دارند، اما تولید ناب تأثیر قابل توجهی بیشتری در یکپارچه سازی خارجی زنجیره تامین نسبت به تولید چابک دارد.

در تحقیقی که توسط جاکوبز و همکاران (2016) انجام شده است، محققان به دنبال بررسی نظریه سرمایه اجتماعی از دیدگاه تأثیر ارتباطات داخلی و رضایت کارکنان در یکپارچه سازی زنجیره تامین می باشند. در این تحقیق عنوان می گردد که یکپارچه سازی زنجیره تامین از طریق یکپارچه سازی شرکای تجاری داخلی و خارجی ایجاد می گردد. در بررسی فرضیه های این تحقیق و نیز بررسی مدل مطرح شده، از داده های بدست آمده از یک بازار در حال ظهور و در حال تحول تولید کننده چینی استفاده گردید. در این تحقیق از روش مدل معادلات ساختاری استفاده شده است. مقاله به تجزیه و تحلیل داده های نظرسنجی جمع آوری شده از 214 تولید کننده چینی می پردازد. نتایج این تحقیق نشان می دهد که ارتباطات داخلی نمی تواند اثر مثبت قابل توجهی در رضایت کارکنان داشته باشد و ارتباطات داخلی و رضایت کارکنان به طور قابل توجهی تحت تأثیر یکپارچه سازی داخلی و خارجی می باشد. علاوه بر این تحقیقات نشان میدهد که

- رضایت کارکنان تا حدی رابط بین ارتباطات داخلی و یکپارچگی داخلی می باشد.
- یافته ها نیز نشان می دهد که ارتباطات داخلی دارای اثر مستقیم و مثبت بر یکپارچه سازی خارجی دارد.
- رضایت کارکنان به طور غیر مستقیم تحت تأثیر ارتباطات خارجی از طریق یکپارچه سازی داخلی قرار دارد.

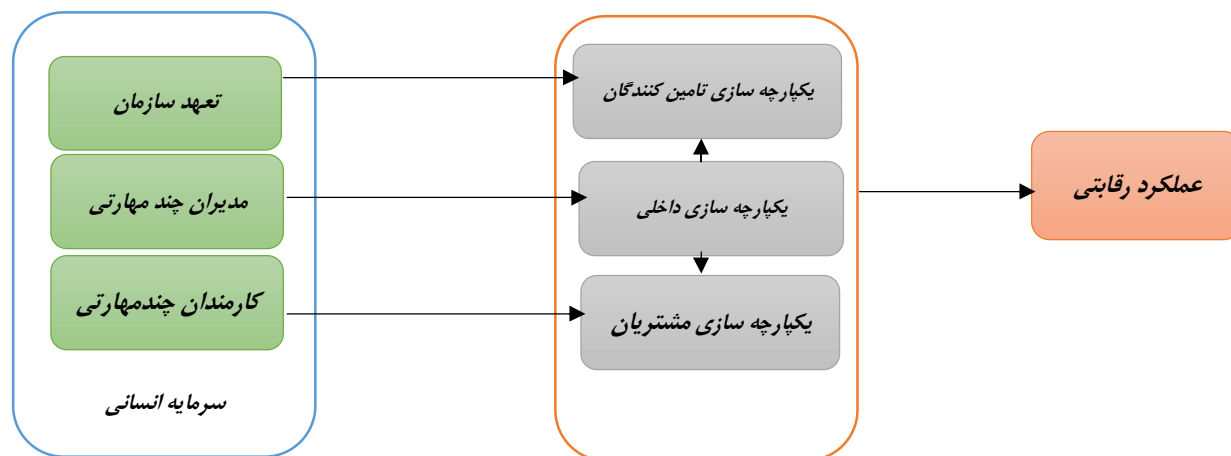


### پیامدهای ناشی از موارد فوق به شرح زیر می باشد.

- مدیران نباید منحصرأ به رضایت کارکنان تمرکز داشته باشند، بلکه باید بیشتر در برقراری ارتباط با کارکنان متمرکز شوند که این امر باعث بهبود تسهیل رضایت کارکنان گشته و منجر به یکپارچه سازی داخلی و با شرکای تجاری میگردد
- شرایط لازم در ارتباط موثر با رضایت کارکنان برای بهبود عملکرد سازمان در هماهنگی بین مواد، اطلاعات و پول است.
- با این حال، باید به آنها هشدار داد که هرچند رضایت کارکنان می تواند به عنوان یک راه بسمت یکپارچه سازی باشد نمی توان آن را به عنوان یک محرک در نظر گرفت و سرمایه گذاری بیش از حد در این راه توصیه نمی شود.

در نهایت، این نکته هم برای مبارزان برای کارمندان جهت ارتباط موثرتر با مشتری و هم برای مبارزان حقوق مشتری دارای اهمیت باشد و نتیجتاً به رشد اقتصادی و بهبود عملکرد بازار منجر میگردد.

هیو و همکاران (Baofeng Huo, Yuxiao Ye, Xiande Zhao, Yongyi Shou, 2015) در مقاله ای با عنوان " بررسی تاثیر سرمایه انسانی بر روی یکپارچه سازی زنجیره تامین و عملکرد رقابتی " عنوان می کنند که با توجه به توسعه سریع نظریه ها و نیز شیوه های مدیریت زنجیره تامین، یکپارچه سازی زنجیره تامین تبدیل به موضوع تحقیقاتی نوینی در میان محققان و مدیران شده است. تحقیقاتی بسیاری در خصوص بررسی تاثیر یکپارچه سازی زنجیره تامین و عملکرد سازمانی انجام شده است. بنابراین نیاز به تحقیق درخصوص تاثیر یکپارچه سازی زنجیره تامین بر نیروی انسانی بسیار در این تحقیقات به چشم می خورد. هدف از انجام این تحقیق بررسی تاثیر سرمایه انسانی ( نظریه تعهد سازمانی و چند مهارتی بودن کارکنان) بر روی یکپارچه سازی زنجیره تامین می باشد. مدل تدوین شده در این تحقیق به صورت زیر می باشد :

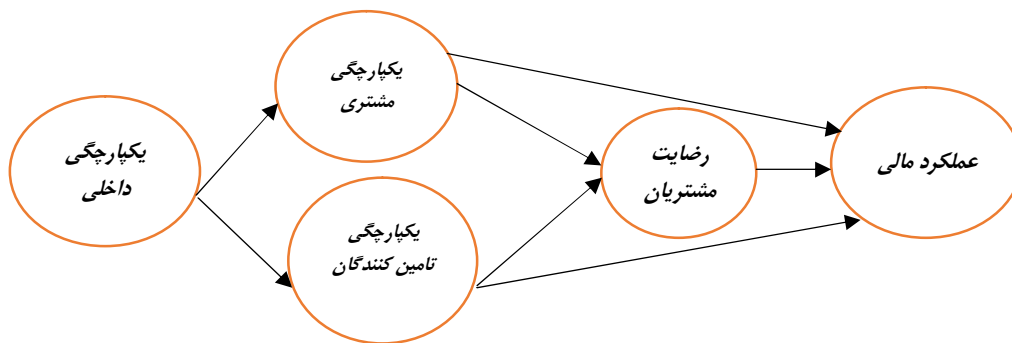


(شکل 2) مدل هیو و همکاران (Baofeng Huo, Yuxiao Ye, Xiande Zhao, Yongyi Shou, 2015)

جهت بررسی فرضیه های تحقیق، نمونه ای متشکل از 317 کارخانه در 10 کشور انتخاب شدند. در این تحقیق، محققان از روش معادلات ساختاری و تحلیل رگرسیونی جهت تایید و رد فرضیه های تحقیق استفاده نموده اند. نتایج این تحقیق نشان می دهد که تعهد سازمانی تاثیر مثبت و معناداری بر 3 بعد یکپارچه سازی مشتریان دارد. همچنین نتایج این تحقیق نشان می دهد که مدیران چند مهارتی



و کارمندان چندمهارتی تأثیر معناداری بر یکپارچه سازی داخلی دارند. در آخر نتایج این تحقیق نشان می دهد که یکپارچه سازی داخلی بر یکپارچه سازی مشتریان و تامین کنندگان تأثیر داشته و این متغیرها نیز بر عملکرد رقابتی شرکت ها تأثیر مثبتی دارند. در مقاله ای که توسط کاربونل و همکاران (2015) با عنوان " اثرات فردی و مشترک فرآیند کنترل و پاداش بر اساس فرآیند بر عملکرد محصول جدید و رضایت شغلی " تهیه شده است عنوان می گردد که از جمله چالش های پیش روی مدیران در خط تولید و نیز پروژه ها این موضوع می باشد که چگونه می توانند با آموزش از مدیران کنترل فرآیند به توسعه محصولات جدید و نیز اهداف سازمانی دست یابند. مطالعه حاضر پیشرفت تحقیق بر روی این عنوان با کمک تجزیه و تحلیل اثرات منفرد و مشترک کنترل فرآیند و فرآیند مبتنی بر پاداش بر رضایت شغلی و چهار اقدامات از عملکرد محصول جدید می پردازد. نتایج این تحقیق نشان می دهد که فرآیندهای مبتنی بر پاداش می تواند هم تأثیر مثبت و هم منفی بر رضایت شغلی و 4 بعد تولید محصول جدید داشته باشد. در مقاله ای که توسط لین جوان ریتمن (2015) با عنوان " نقش ارتباطات داخلی از مدیر اجرایی: کانالهای ارتباطی، سبک، و اثربخشی " تهیه شده است عنوان می گردد که این مطالعه به بررسی نقش ارتباطات داخلی مدیران اجرایی (CEO ها) با تأثیر نقش کانالهای ارتباطی، سبک مدیریت و همچنین کیفیت و میزان نفوذ آنها بر کارکنان سازمان را مورد بررسی قرار می دهد. نتایج نشان داد که مدیران اجرایی می بایستی اغلب اوقات از کانال ایمیل و چهره به چهره برای برقراری ارتباط با کارکنان به عنوان کانال ارتباطی استفاده نماید. حضور مدیران در صفحات اجتماعی تأثیر مثبتی بر کیفیت ارتباطات و با کیفیت رابطه با دیگر کارکنان دارد. سبک های ارتباطی مدیران اجرایی تأثیر مثبتی بر کیفیت ارتباطات و رابطه مدیران با کارمندان را دارد. از جمله نتایج این تحقیق نشان می دهد که سبک های ارتباطی قاطعانه از مدیران اجرایی اثر مثبت و معنادار کمتری بر کیفیت روابط کارکنان سازمان اما اثر قابل ملاحظه در کیفیت ارتباطات مدیر عامل شرکت نشان می دهد. یو و همکاران (2013) در مقاله ای با عنوان " اثرات یکپارچه سازی زنجیره تامین بر رضایت مشتری و عملکرد مالی: چشم انداز یادگیری سازمانی " بیان می کنند که این مطالعه در زمینه بررسی زنجیره تامین و نقش رضایت مشتری و تأثیرات عملکرد از طریق دیدگاه تئوری های یادگیری سازمانی می باشد. این مطالعه به بررسی روابط میان یکپارچگی داخلی و خارجی ( همانند ارتباط با مشتریان و تامین کنندگان ) رضایت مشتری و بررسی عملکرد مالی نمونه مورد بررسی از 214 شرکت مورد بررسی در چین می باشد.

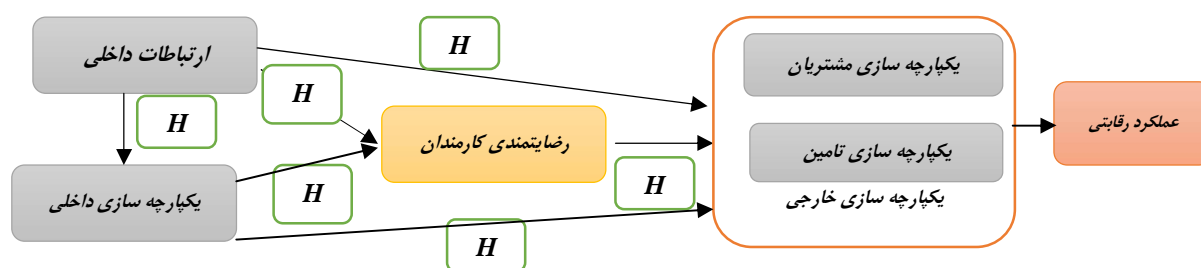


(شکل 3) مدل یو و همکاران (2013)

نتایج این تحقیق نشان می دهد که یکپارچگی داخلی به طور قابل توجهی بر ابعاد یکپارچگی خارجی و انسجام مشتریان و تامین کنندگان تأثیرگذار می باشد و همچنین مشخص گردید که رضایت مشتری تأثیر مثبتی بر عملکرد مالی شرکت ها دارد. نتایج این تحقیق حاکی از تأثیرپذیری مثبت رضایت مشتریان از عملکرد مالی شرکت و نیز به طور کامل، آزمایش رسانی ای در خصوص رابطه رضایت مشتریان و عملکرد مالی شرکت ها صورت پذیرفت. مطابق با نظریه یادگیری سازمانی این مطالعه نشان می دهد که یکپارچگی داخلی به عنوان عاملی برای یکپارچگی خارجی می باشد که عنوان می کند که شرکت ها بایستی ابتدا پیشرفت مناسبی در یکپارچگی داخلی داشته باشد تا بتواند در بر فرآیندهای یکپارچگی خارجی تأثیر مثبتی داشته باشد.

### 3. روش‌شناسی پژوهش

از یک منظر، روش‌شناسی، مطالعه منظم، منطقی و اصولی است که کاوش علمی را راهبری می‌کند. از این دیدگاه، روش‌شناسی به عنوان شاخه‌ای از منطق و یا حتی فلسفه است. دیدگاهی دیگر روش‌شناسی را شاخه‌ای از علم می‌داند. در مقابل، تالکوت پارسونز معتقد است که روش‌شناسی در اصل با روش‌های پژوهش تجربی نظیر آمارشناسی، مطالعه موردی، مصاحبه و غیره سروکار ندارد، بلکه ملاحظه زمینه‌های کلی برای اعتبار کار علمی است. روش‌شناسی نه دقیقاً یک رشته فلسفی و نه دقیقاً رشته‌ای علمی است. اندیشمندان مختلف براساس معیارهای گوناگون از قبیل هدف، زمان، ژرفایی، وسعت، کاربرد و میزان کنترل پژوهشگر تقسیم‌بندی‌هایی انجام داده و انواعی از پژوهش‌ها را در آثار خود ارائه داده‌اند (طیبی و همکاران، 1388، 115-113). در این تحقیق از مدل جاکوبز و همکاران (2016) و هیو و همکاران (2015) استفاده می‌گردد.



(شکل 4) مدل ترکیبی تحقیق حاضر

در این راستا فرضیات زیر مطرح می‌گردد:

- ارتباطات داخلی بر رضایتمندی کارکنان تاثیر معناداری دارد.
- یکپارچه سازی داخلی بر رضایتمندی کارمندان تاثیر معناداری دارد.
- رضایتمندی کارمندان بر یکپارچه سازی خارجی تاثیر معناداری دارد.
- ارتباطات داخلی بر یکپارچه سازی خارجی تاثیر معناداری دارد.
- یکپارچه سازی داخلی بر یکپارچه سازی خارجی تاثیر معناداری دارد.
- یکپارچه سازی خارجی بر عملکرد رقابتی تاثیر معناداری دارد.

جامعه آماری این تحقیق به طور تقریبی در حدود 1400 تا 1500 مدیران و کارکنان شرکت را در بر می‌گیرد. در این تحقیق، با استناد به جدول تعیین حجم نمونه از جامعه مفروض که در سال 1970 توسط کرجسای و مورگان ارائه شده است، حجم نمونه در تحقیق حاضر 300 نفر می‌باشد. همچنین نمونه گیری تحقیق حاضر به صورت نمونه گیری تصادفی در دسترس می‌باشد. در این تحقیق خطای برآورد معادل 5% در نظر گرفته شده است و از طرفی برآوردهای اولیه در مورد تایید فرضیه ها توسط مشاهدات را معادل 5/در نظر می‌گیریم. در این تحقیق ابتدا با استفاده از مطالعات کتابخانه ای و اسناد چهارچوب مفهومی موضوع به دست آمده و سپس از ابزار پرسشنامه برای گردآوری داده ها استفاده شده است. در این تحقیق ارتباطات داخلی از طریق پرسشنامه پاول و همکاران (Powell and Dent-Micallef, 1997) و جاکوبز و همکاران (2016) که شامل 4 سؤال، رضایتمندی کارکنان از طریق پرسشنامه کازینز و سوتریو (Kassinis and Soteriou, 2003) که شامل 3 سؤال، یکپارچه سازی داخلی، مشتریان و تأمین کنندگان از طریق پرسشنامه فلین و همکاران (Flynn et al., 2010) که شامل 10 سؤال و در آخر عملکرد رقابتی از طریق پرسشنامه هیو و همکاران (2015) که شامل 16 سؤال می‌باشد مورد بررسی سنجش قرار گرفت. همچنین پیش از اطمینان نهایی به ابزار اندازه‌گیری و به‌کارگیری آن در مرحله اصلی جمع‌آوری داده‌ها، ضرورت دارد که پژوهشگر از طریق علمی، اطمینان نسبی لازم را از روا بودن





استفاده از ابزار مورد نظر و معتبر بودن آن پیدا کند لذا برای اینکه مطمئن شویم سنججه‌ها به طور مناسب و صحیح تدوین شده‌اند، می‌توان از دو معیار روایی و پایایی بهره گرفت. آزمون روایی و پایایی ابزار اندازه‌گیری، از دو منظر مختلف قابل بررسی است که در این پژوهش به آنها پرداخته شده است. عموماً از قضاوت متخصصان در باره سوال‌های آزمون (روایی محتوا) استفاده می‌شود. از طرف دیگر، از روش آلفای کرونباخ جهت بررسی پایایی آن استفاده شد. آلفای کرونباخ بدست آمده به صورت جدول زیر می‌باشد:

جدول (1) بررسی پایایی تحقیق،

آلفای کرونباخ			عامل
df	$\chi^2$		
16	213,967	0,763	ارتباطات داخلی
14	148,800	0,793	رضایتمندی کارکنان
21	252,493	0,838	یکپارچه‌سازی داخلی
14	172,900	0,793	یکپارچه سازی مشتریان
15	138,080	0,841	یکپارچه‌سازی تأمین‌کنندگان
69	153,946	0,939	عملکرد رقابتی

شایان ذکر است، سؤالات جمعیت شناختی در استخراج آلفای کرونباخ لحاظ نشده است. پرسشنامه این پژوهش پایاست، زیرا مقدار آلفای خروجی از نرم‌افزار آماری بیش از 0/70 است (اثباتی، 1382). ضریب آلفای کرونباخ قابل قبول در این تحقیق نشانگر همسانی سؤال ها و برداشت یکسان پاسخگویان از سؤال هاست (منصورفر، 1385).

#### 4. یافته‌های پژوهش

ابتدا به بررسی شاخص‌های جمعیت شناختی مورد بررسی در پرسش نامه می‌پردازیم که به شرح زیر بوده است: بر اساس یافته های این پژوهش، 32% افراد مورد پژوهش زن و 68% بقیه افراد مرد بودند. میانگین سنی افراد در سازمان برابر 48,3 سال می باشد. در خصوص سابقه کار نیز بیشترین فراوانی مربوط به گروه 3 یعنی دارای سابقه کاری بین 10 تا 20 سال می باشد. در خصوص تحصیلات نیز بایستی بیان کرد که بیشتر افراد (64,34%) دارای تحصیلات کارشناسی می باشند.

جدول (2) شاخص‌های جمعیت‌شناختی

ردیف	متغیر	تعداد	درصد
1	جنسیت	مرد	204
		زن	96
2	سن	48,3	-
3	تحصیلات	دیپلم	14
		کاردانی	26
		کارشناسی	193
		ارشد و دکتری	67
4	سابقه شغلی	کمتر از 10 سال	8
		10 تا 20 سال	173
		20 سال به بالا	119



آمار توصیفی داده های بدست آمده به صورت زیر می باشد .

جدول (3) آمار توصیفی داده ها.

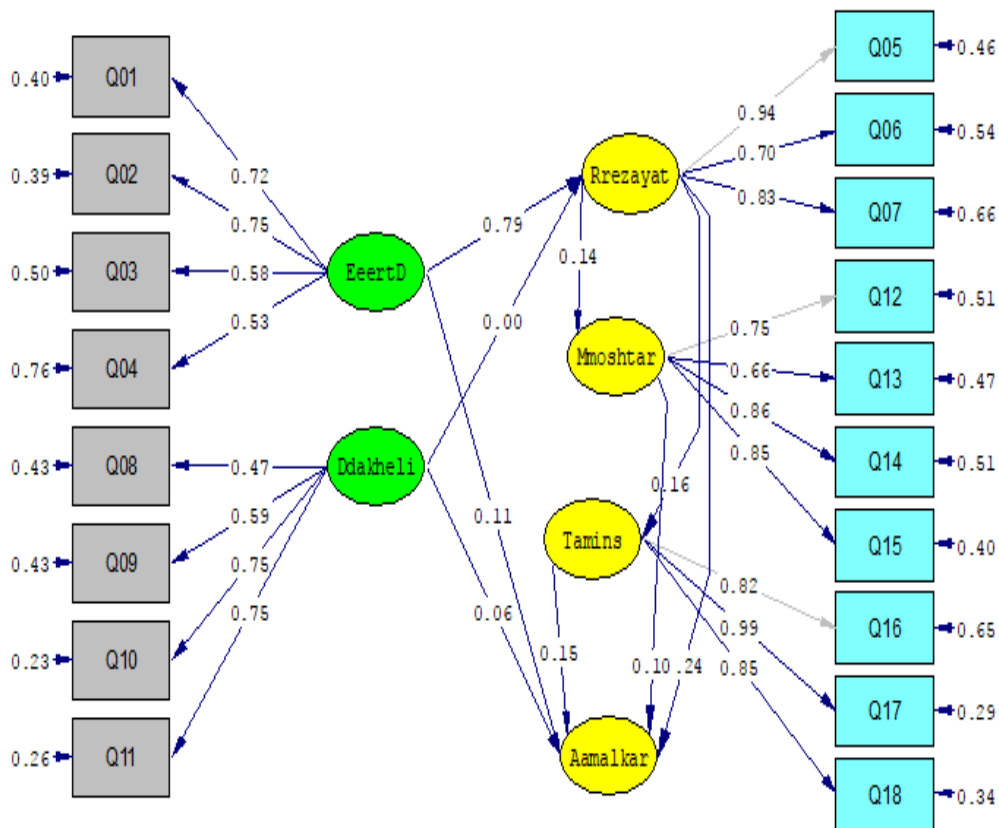
Descriptive Statistics						
	T-Value	Sig. (2-tailed)	Kolmogorov-Smirnov Z	انحراف معیار	میانگین	تعداد
ارتباطات داخلی	83,110	.029	1,454	.74082	3,5547	300
رضایتمندی کارکنان	81,589	.028	1,463	.93175	3,0794	300
یکپارچه سازی داخلی	50,562	.051	1,353	.70900	3,3398	300
یکپارچه سازی مشتریان	75,009	.082	1,902	.87558	2,9483	300
یکپارچه سازی تامین کنندگان	75,009	.074	1,284	.96583	2,8194	300
عملکرد رقابتی	64,994	.051	1,354	.79022	2,9752	298

با توجه به Z بدست آمده که بین  $+1/96$  و  $-1/96$  می باشد، یا سطح معنی داری برای آزمونهای دو دامنه که بزرگتر از  $0/025$  باشد، با اطمینان 95% می توان توزیع داده ها را نرمال فرض کرده و از آزمونهای پارامتریک استفاده کرد. حال به بررسی فرضیات مطرح شده در این تحقیق می پردازیم :

جدول (4) بررسی فرضیات.

بررسی فرضیات تحقیق									
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	R	R Square	F	تأیید ورد فرضیه
	B	Std. Error	Beta						
1	ثابت	.۲۳۵	.۲۰۹	۱.۶۵۰	.۰۰۱	.۶۱۲	.۳۷۲	۱۷۸.۰۱۶	تأیید فرضیه
	ارتباطات داخلی بر رضایتمندی کارکنان	.۷۶۹	.۰۵۸	.۶۱۲	۱۳.۳۲۲				
۲	ثابت	۳.۲۵۶	.۲۶۰	۱۲.۵۲۷	.۰۰۱	.۰۳۰	.۰۰۲	.۲۸۱	رد فرضیه
	یکپارچه سازی داخلی بر رضایتمندی کارمندان	-.۰۵۳	.۰۷۶	-.۰۴۰	-.۶۹۳				
۳	ثابت	۲.۸۱۳	.۱۳۰	۲۳.۶۲۵	.۰۰۱	.۱۵۱	.۰۲۲	۱۶.۹۵۱	تأیید فرضیه
	رضایت مندی کارمندان بر یکپارچه سازی خارجی	.۱۰۷	.۰۳۱	.۱۵۱	۲.۶۳۶				
۴	ثابت	۲.۷۸۷	.۱۸۵	۱۸.۳۱۰	.۰۰۱	.۱۵۹	.۰۲۵	۱۷.۷۲۶	تأیید فرضیه
	ارتباطات داخلی بر یکپارچه سازی خارجی	.۱۳۲	.۰۵۱	.۱۵۹	۲.۷۷۹				
۵	ثابت	۱.۳۷۱	.۱۶۳	۸.۹۷۰	.۰۰۱	.۲۵۳	.۲۰۷	۷۷.۵۵۸	تأیید فرضیه
	یکپارچه سازی داخلی بر یکپارچه سازی خارجی	.۳۲۳	.۰۳۸	.۳۵۳	۸.۸۰۷				
۶	ثابت	۳.۰۹۹	.۲۰۶	۱۵.۰۰۹	.۰۰۱	.۰۳۶	.۰۰۱	۲۲.۳۸۱	تأیید فرضیه
	یکپارچه سازی خارجی بر عملکرد رقابتی	.۰۳۳	.۰۷۰	.۰۳۶	.۶۱۷				

همچنین نتایج حاصل از معادلات ساختاری به صورت زیر می باشد :



Chi-Square=567.33, df=125, P-value=0.07912, RMSEA=0.069

شکل (5) نتایج معادلات ساختاری.

با توجه به آنکه  $RMSEA \leq 1$  و همچنین  $P \geq 0.05$  می باشد بنابراین نتایج آزمون مورد قبول می باشد.

جدول (5) نتایج آزمون.

RMSEA	PCFI	PNFI	CMIN/DF (chisquare/degree of freedom).	CFI comparative fit index	IFI incremental index of fit	P
0,069	0,531	0,532	4,538	0,912	0,914	0,07912

### نتیجه گیری

نتایج نشان می دهد که فرضیه نخست (ارتباطات داخلی بر رضایتمندی کارکنان تاثیر معناداری دارد) تایید می گردد و همچنین میزان رابطه بدست آمده به صورت (( رضایت کارکنان =  $0,345 +$  ارتباطات داخلی  $(0,769)$  )) می باشد. نتایج بدست آمده با مطالعات (بورکا و بائسو، 2014) و جاکوبز و همکاران (2016) و نیز یحیی زاده (1395) هماهنگی دارد. در بررسی فرضیه دوم (یکپارچه سازی داخلی بر رضایتمندی کارمندان تاثیر معناداری دارد) مشخص گردید که با توجه به سطح معناداری بدست آمده این فرضیه تایید نمی گردد. این نتایج در رد نتایج بدست آمده از جاکوبز و همکاران (2016) و نیز گودمن (Goodman, 2006) می باشد. در بررسی فرضیه سوم (( رضایت مندی کارمندان بر یکپارچه سازی خارجی تاثیر معناداری دارد. )) مشخص گردید که این فرضیه تایید می گردد و میزان رابطه بدست آمده به صورت (( یکپارچه سازی خارجی =  $2,813 +$  رضایتمندی  $(0,107)$  )) می باشد. این نتایج نیز در راستای تحقیقات هیو و همکاران (2015) و یحیی زاده (1395) و نیز (بورکا و بائسو، 2014) قرار دارد. در بررسی فرضیه چهارم (ارتباطات داخلی



بر یکپارچه سازی خارجی تاثیر معناداری دارد. (مشخص گردید که این فرضیه نیز تایید می گردد و رابطه به صورت ((یکپارچه سازی خارجی = 2,787 + ارتباطات داخلی (0,142)) می باشد. در بررسی فرضیه پنجم (یکپارچه سازی داخلی بر یکپارچه سازی خارجی تاثیر معناداری دارد.) نیز مشخص گردید که (یکپارچه سازی خارجی = 1,471 + یکپارچه سازی داخلی (0,423)) می باشد. این نتایج نیز با مطالعات جاکوبز و همکاران (2016)، لین جوان ریتا من (2015) و یو و همکاران (2013) هماهنگی داشته و در راستای این تحقیقات می باشد. همچنین در بررسی فرضیه آخر (یکپارچه سازی خارجی بر عملکرد رقابتی تاثیر معناداری دارد.) مشخص گردید که رابطه میان یکپارچه سازی خارجی و عملکرد رقابتی به صورت (یکپارچه سازی خارجی = 3,099 + عملکرد خارجی (0,043)) می باشد. که این نتایج در تایید نتایج تحقیقات هیو و همکاران (2015)، ریتا من (2015) و وو همکاران (2013) و صبحی نصرت و همکاران (1394) می باشد.

براساس نتایج بدست آمده پیشنهاد می گردد که سازمان ها به برقراری روابط دوستانه با کارکنان و توجه به نیازهای خانواده ی کارکنان اهمیت دهند. درواقع با برقراری روابط دوستانه با کارکنان، بحث های لازم درمورد اهمیت این مسأله در خودگشودگی، حمایتگری، همدلی و مهارت اجتماعی مدیران که همگی از شاخص های تأثیرگذار بر رضایت شغلی کارکنان می باشند می تواند در سازمان موجب رضایتمندی هرچه بیشتر در سازمان شود. همچنین پیشنهاد می گردد تا سازمان با ایجاد کارگروه هایی نسبت به شناسایی مشکلاتی که افراد در خصوص برقراری ارتباط موثر در سازمان با آن روبرو می باشند، اقدام نموده و سپس نسبت به رفع این مشکلات توسط مدیران اقدام گردد. همچنین پیشنهاد می شود مدیران از سیستم ارزیابی عملکرد کارمندان مناسبی که مورد قبول کارکنان و مدیران سازمان باشد جهت شناسایی کارمندان فعال و غیرفعال استفاده کنند که پس از آن می توان با راه اندازی سیستم های پاداش و تنبیه در سازمان نسبت به بهبود عملکرد کارکنان اقدام نمود. در واقع می توان با کمک متخصصان جهت تصویر مناسب از سازمان اقدام نماید و با اقداماتی زمینه ای را فراهم کنند که هر فردی در این سازمان برای ایجاد تصویر مناسب و مثبت از خود در این سازمان کمک کنند. در این تحقیق مشخص گردید که یکپارچه سازی خارجی بر عملکرد رقابتی تاثیر معناداری دارد. بنابراین پیشنهاد می گردد تا سازمان با راه اندازی راه های ارتباطی مناسب در زنجیره تامین سازمانی نسبت به رفع موانع و مشکلات در این خصوص اقدام نماید. همچنین می توان با الگوگیری از شرکت های خارجی فعال در این زمینه و شناسایی فرآیندهای یکپارچه سازی زنجیره تامین در این سازمان، نسبت به بومی سازی و پیاده سازی آن با توجه به فرهنگ داخلی اقدام نمود.



## منابع:

- احمدی، شهروز؛ باقری، مهدی (1396) " اثر ارتباطات سازمانی روی رضایت شغلی و تعهد سازمانی و روی نقش واسطه ای رضایت از ارتباطات " مطالعات مدیریت و کارآفرینی، بهار 1396، شماره 1، از 98 تا 106
- باورصاد، بلقیس؛ رضایی جاری وند، بتول؛ رحیمی، فرج اله؛ سینایی، حسنعلی (1395) " بررسی تأثیر همسویی راهبردهای زنجیره تأمین و راهبردهای سیستم اطلاعاتی بر عملکرد مدیریت زنجیره تأمین (مطالعه موردی: شرکتهای تولیدی استان خوزستان) " نشریه مدیریت فناوری اطلاعات دانشگاه تهران، زمستان 1395، شماره 29
- قاضی زاده، مصطفی؛ صفری، سعید؛ نوروززاده، فاطمه؛ حیدری، قاسم (1394) " یکپارچه سازی رویکردهای مدیریت زنجیره تامین در قالب زنجیره تامین لارج با استفاده از تکنیک های تصمیم گیری چند شاخصه در شرکت سایپا " پژوهشنامه مدیریت اجرایی، 1394، سال هفتم، شماره 14، از 113 تا 134
- کریمی، رسول؛ صبحیه، محمدحسین؛ رزمی، جعفر؛ ترابی، سیدعلی (1395) " ارتقای بهره وری با رویکرد مدل یکپارچه مدیریت زنجیره تأمین در پروژه های صنعت احداث " مدیریت بهره وری، پاییز 1395، شماره 35
- Alomar, M. & Pasek, Z. J. (۲۰۱۴). Linking supply chain strategy and processes to performance improvement. *Variety Management in Manufacturing, Proceedings of the 47th CIRP Conference on Manufacturing Systems, Procedia CIRP*, ۱۷, ۶۲۸- ۶۳۴.
- Alfalla-Luque, R. Marin-Garcia, J. Medina-Lopez, C (۲۰۱۵) " An analysis of the direct and mediated effects of employee commitment and supply chain integration on organisational performance" *Int. J. Production Economics* ۱۶۲(۲۰۱۵)۲۴۲-۲۵۷
- Borcaa, C., Baesu, V., ۲۰۱۴. A possible managerial approach for internal organizational communication characterization. *Procedia – Soc. Behav. Sci.* ۱۲۴, ۴۹۶-۵۰۳.
- Carbonell, P., Rodríguez-Escudero, A.I., The individual and joint effects of process control and process-based rewards on new product performance and job satisfaction. *BRQ Bus. Res. Q.* ۲۰۱۵, <http://dx.doi.org/10.1016/j.brq.2015.04.001>
- Goodman, M.B., ۲۰۰۶. Corporate communication practice and pedagogy the dawn of the new millennium. *Corp. Commun.: Int. J.* ۱۱(۳), ۱۹۶-۲۱۳.
- Kosteas VD. Job Satisfaction and Promotions (July ۱۷, ۲۰۰۹). Available at: <http://ssrn.com/abstract=۱۳۶۱۶۲۸>.
- Kwai Fatt Choong et al (۲۰۱۰). The Impact of Organizational Justice on Employee's Job Satisfaction: The Malaysian Companies Perspectives. *American Journal of Economics and Business Administration*. Vol. ۲ No. ۱. pp. ۵۶- ۶۳
- Men L.R. (۲۰۱۵) " The internal communication role of the chief executive officer: Communication channels, style, and effectiveness" *Public Relations Review* ۴۱(۲۰۱۵) ۴۶۱-۴۷۱
- Md Norbin, S., Halib, M., Ghazali, Z., ۲۰۱۱. Strengthening internal communication : a case of communication satisfaction in an organization. *Eur. J. Soc. Sci.* ۲۴(۴), ۶۱۷-۶۲۴.
- Monnastes SN. Perceived organizational support and counterproductive work behavior: How personality moderates the relationship. M.A. thesis, San Jose State University, ۲۰۱۰.
- Qi, Y; Huo, B. Wang, Z. Yan Jeff Yeung, H. (۲۰۱۷) " The impact of operations and supply chain strategies on integration and performance" *International Journal of Production Economics* ۱۸۵(۲۰۱۷) ۱۶۲-۱۷۴
- Rimienė, Kristina. ۲۰۱۱. "Supply Chain Agility Concept Evolution (۱۹۹۰- ۲۰۱۰)", *Journal of Economics and Management*, ۸۹۰-۹۰۵.
- Ruck, K. Welch, M. (۲۰۱۲) " Valuing internal communication; management and employee perspectives" *Public Relations Review* ۳۸(۲۰۱۲) ۲۹۴- ۳۰۲



- Sebastiao, S., *Public Relations Review* (۲۰۱۷) " Internal communication and organisational culture: The management interplay in the view of the Portuguese communication consultant" *Public Relations Review*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.05.006>
- Schleicher, D. J., Hansen, D., & Fox, K. E. (۲۰۱۰). *Job attitudes and work values*. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. ۳. (pp. ۱۳۷-۱۹۰). Washington, DC: APA.
- Singhapakdi, A. Joseph Sirgy M. Dong-Jin Lee, Kalayanee Senasu, Grace B. Yu, Amiee Mellon Nisius ( ۲۰۱۴ ) " Gender disparity in job satisfaction of Western versus Asian managers " *Journal of Business Research* ۶۷ ( ۲۰۱۴ ) ۱۲۵۷-۱۲۶۶
- Tkalac Verčič, N. Pološki Vokić ( ۲۰۱۷ )" Engaging employees through internal communication" *Public Relations Review* ( ۲۰۱۷), <http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.04.005>
- Vercic,A.T.,Vercic,D.,Sriramesh,K.,۲۰۱۲.*Internal communication :definition , parameters , and the future . Public Relat . Rev.* ۳۸,۲۲۳-۲۳۰.
- Vijayasathy,L.R.,۲۰۱۰. *Supply integration : an investigation of its multidimensionality and relational antecedents . Int.J.Prod.Econ.* ۱۲۴,۴۸۹-۵۰۵.
- White, C., Vanc, A., & Stafford, G. (۲۰۱۰). *Internal Communication, information satisfaction, and sense of community: the effect of personal influence. Journal of Public Relations Research*, ۲۲(۱), ۶۵-۸۴.
- Yu,W.,Jacobs,M.A.,Salisbury,W.D.,Enns,H.,۲۰۱۳.*The effects of supplychain integration on customer satisfaction and financial performance : an organizational learning perspective . Int .J.Prod.Econ.* ۱۴۶( ۱), ۳۴۶-۳۵۸.