

# Strategic Alignment in Organizational Quality Management Using a Contingency Theory Perspective

Vajiheh Raisi

PhD Student in Business Administration,  
University of Tehran, Tehran, Iran.

Nahid Faraji Birgani \*

PhD Student in Business Administration,  
University of Tehran, Tehran, Iran.

## Abstract

The aim of this paper is to examine the role of quality management (QM) in theory and practice using a contingency theory perspective. This research focuses on the role of QM in improving strategic collaboration in small and medium-sized enterprises (SMEs) using contingency theory to apply best practices. Inductive theory forms the basis of the research methodology, which includes case study analysis of five SMEs with repeated interviews (n = 45), focus groups (n = 5), and evidence analysis. According to the research findings, it was found that contingency variables (strategy, culture, life cycle, and customer focus) and their related types interacted with QM practices and were effective in shaping strategic collaboration between SMEs and their surrounding environment. This process, which is based on contingency methods, occurs uniquely in each SME and its respective environment compared to the overall best practices.

**Keywords** Strategic alignment, quality management, contingency theory perspective

**How to Cite:** Raisi, V. , & Faraji Birgani, N. (2023). Strategic Alignment in Organizational Quality Management Using a Contingency Theory Perspective. Journal of Intelligent Strategic Management, 2(2), 42-85.

doi: BUMARA.3.2.15564.35836.669876594



Intelligent Strategic Management (JISM) in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.

© Authors

\* Corresponding Author : Nfaraji@ut.ac.ir

## هم ترازی استراتژیک در مدیریت کیفیت سازمان با استفاده از دیدگاه نظریه اقتضایی

وجیهه رئیسی | دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

ناهد فرجی بیرگانی\* | دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

### چکیده

هدف این مقاله بررسی نقش مدیریت کیفیت (QM) در تئوری و عمل با استفاده از دیدگاه تئوری اقتضایی است. این پژوهش حول محور نقش QM در بهبود همکاری استراتژیک در شرکت‌های کوچک و متوسط (SME) با استفاده از تئوری اقتضایی می‌باشد تا به کارگیری بهترین روش‌های عملی. تئوری استقرایی اساس کار روش پژوهش را تشکیل می‌دهد که شامل تحلیل مطالعات موردی پنج شرکت کوچک و متوسط با تکرار مصاحبه‌ها ( $n = 45$ )، گروه‌های هدف ( $n=5$ ) و تحلیل مدارک و شواهد است. با توجه به یافته‌های پژوهش مشخص شد که متغیرهای اقتضایی (استراتژی، فرهنگ، چرخه حیات و توجه به مشتری) و انواع مربوط به آن‌ها در تعامل با شیوه‌های عملی QM بودند و در شکل‌گیری همکاری استراتژیک بین SME ها و محیط اطراف آن‌ها مؤثر است. این فرایند که بر اساس روش‌های اقتضایی شکل می‌گیرد در هر SME و محیط مربوطه‌اش در مقایسه با بهترین روش‌های عملی فراگیر به شکلی منحصر به فرد روی می‌دهد.

**کلیدواژه‌ها:** هم ترازی استراتژیک، مدیریت کیفیت، دیدگاه نظریه اقتضایی

**استناد به این مقاله:** رئیسی، وجیهه و فرجی بیرگانی، ناهید. (۱۴۰۲). هم ترازی استراتژیک در مدیریت کیفیت سازمان با استفاده از دیدگاه نظریه اقتضایی. مدیریت استراتژیک هوشمند، ۲(۲)، ۷۰-۳۱.



مدیریت استراتژیک هوشمند (JISM) در توسعه و تکامل تحت مجوز بین‌المللی کپی‌رایت کامنز با شرایط انتساب- غیرتجاری ۴٫۰ منتشر می‌شود.

© نویسندگان

## مقدمه

تئوری اقتضایی می گوید که "اثر بخشی سازمانی در نتیجه تطبیق ویژگی های یک سازمان ... با مقتضیاتی است که بازتاب موقعیت های سازمان هستند" (Donaldson, 2001, صفحه ۱). مقتضیات معمول (که به عنوان متغیرهای اقتضایی شناخته می شوند، -Langfield, Smith, 2007) شامل استراتژی (O'Regan and Ghobadian, 2006) و فرهنگ (Sousa and Voss, 2008) می شوند. در این دیدگاه سازمان ها به دنبال بهبود عملکردشان هستند و این کار را با اصلاح همکاری و متناسب کردن خود با مجموعه متغیرهای تعریف شده اقتضایی شان و نیز محیط بیرونی متغیرشان انجام می دهند. این فرایند تطبیق و متناسب سازی، فرایندی جاری و پویا تعریف می شود بالأخص در محیط های تجاری پرسرعت (Daft et al, 2010; Donaldson, 2006; Burns and Stalker, 1961). تئوری اقتضایی زمانی مفید است که در ایجاد چارچوب نظری فراگیر (Simpson et al., 2012; De Clercq et al., 2014) با در نظر گرفتن روش های مبتنی بر زمینه در تناسب اقتضایی نسبت به بهترین روش برای مدیریت سازمان نقصی وجود داشته باشد (Donaldson, 2001).

این پژوهش اکتشافی در جستجوی ایجاد همکاری با مدیریت کیفی (QM) با استفاده از تئوری اقتضایی است که در مورد یکی از مسائل تجاری معاصر به کاررفته است. مورد تجاری که دیدگاه تئوری اقتضایی در مورد مدیریت کیفی آن به تحقیق و بررسی پرداخته، رسیدن و حفظ همکاری استراتژیک با شرکت های کوچک و متوسط یا همان SME ها در محیط های تجاری به سرعت در حال تغییر می باشد. Corley و Gioia (2011) و نیز Ridder et al. (2014) تئوری اکتشافی را پیشنهاد دادند آن ها معتقدند که شروع پژوهش ها باید در راستای تئوری باشد و به شناسایی یک مسئله کلیدی در عملکرد سازمان هم در پیشرفت های فعلی وهم در پیشرفت های آتی ضروری سازمان پرداخت. Corley و Gioia (2011) از این روش به عنوان روشی نظریه محور در جنبه های عملی یک مسئله یا پدیده یاد می کنند، که در این مقاله همان نقش QM در ارتباط با همکاری های استراتژیک در SME ها می باشد. مسئله همکاری استراتژیک چالشی برای SME ها در بازارهای به سرعت در حال تغییر به شمار می رود. (Raymond and Simpson et al., 2012; Ng et al Bagnoli and Giachetti, 2015 St-Pierre, 2013). علاوه بر این (2015) معتقد است که باید تحقیقات بیشتری در زمینه همکاری QM با محیط های

بیرونی صورت گیرد (Rauniar. et al. (2008:133 همکاری استراتژیک را این گونه تعریف می کند که " تا چه حد تجارت کلی، محصول و تکنولوژی یک شرکت منجر به هدایت فرایندها و محتوای توسعه یک محصول می شود ". ضعف همکاری استراتژیک در SME ها منجر به نبود بازار و توجه مشتری و نیز رقابت خواهد شد ( Brown et al, 2007؛ Garg and Goyal, 2012؛ Bagnoli and Giachetti, 2015)، تأخیر در ارائه خدمات / محصول به بازار (Simpson et al., 2012) و نیز افزایش مشکلات مربوط به عدم همکاری های تکنولوژیکی که هزینه های بالایی دارند و خود ناشی از استفاده نادرست منابع تکنولوژی هستند (Kock and Strotmann, 2006) و نبود زیرکی در بازارهای کلیدی (Alpkan et al, 2007) همگی از نشانه های ضعف همکاری استراتژیک هستند. علاوه بر این نمایش پیش فرض SME ها به عنوان نسخه اسکالر سازمان های بزرگ و یا " شرکت های نسبتاً بزرگ " (Tilley, 2000:33) مسائل زمینه ای ناشی از همکاری های استراتژیک در SME ها را دست کم می گیرد. برای مثال برخی از پژوهش های QM که بر روی SME ها انجام شده اند به سیستم های مدیریت کیفی (QMS) مربوط هستند و در تشخیص و شناسایی روش های غیررسمی تر و گسترده تر QM در عمل ناتوان بوده اند همان روش هایی که توسط (Garengo et al (2005 و Bitici et al (2012 برای درک همکاری بین SME ها استفاده شده اند. از آنجایی که بیشتر تمرکز ما بر روی QM در عمل و نیز تأثیر همکاری استراتژیک در SME هاست، پس می توان آن را به عنوان نسخه ای غیررسمی از QMS ها به حساب آورد.

فقدان چارچوب نظری فراگیری که به بررسی نقش QM عملی در همکاری استراتژیک بپردازد منجر به ظهور و پیدایش روش هایی شد که اساس آن ها را اقتضا بود (Jusoh and Parnell, 2008؛ Sousa and Voss, 2008؛ Simpson et al, 2012؛ De clerq et al, 2014). در این مقاله شیوه های QM که از همکاری استراتژیک نشأت می گیرند یا آن را هدایت می کنند به عنوان گزینه های محتمل در طیفی از متغیرهای اقتضایی یا CV ها در نظر گرفته می شوند. این رویکرد زمینه ای خود عرصه را برای مطالعات بیشتر فراهم کرد تا تجویز بهترین راه حل های عملی در تئوری QM، این در حالی است که Srinivasan و Brayan (2014) معتقدند که حتی بهترین روش های عملی و قانون مند نیز به اندازه روش های مبتنی بر زمینه برای بررسی QM کار آیی کافی را ندارند زیرا روش های مبتنی بر زمینه به کیفیت فرهنگ توجه دارند. Dubey و Gunasekaran (2015) نیز بر این

باورند که این روش به بررسی بیشتر جنبه‌های مردم محور QM می‌پردازد. Jayaram et al (2010) نیز استفاده از تئوری اقتضایی را بر استفاده از روش‌های جهان‌شمول در QM ترجیح می‌دهد. پیشنهاد ما نیز این است که روش اقتضایی برای بررسی چگونگی عملکرد QM در SME ها مناسب است و در نهایت می‌تواند به بهبود همکاری استراتژیکی که توسط Rauniar et al., (2008) تعریف شده بود، بینجامد. بنابراین هدف این مقاله بررسی نقش شیوه‌های QM در بهبود همکاری استراتژیکی در SME ها با استفاده از روش تئوری اقتضایی می‌باشد.

کانون توجه ما در این پژوهش، بخش خدماتی SME هاست، زیرا طبق نظر Gunaselaran و Ngal (2012) مدیریت عملیات نیازمند افزایش توجه به بخش خدمات است. انتخاب این بخش کمک می‌کند تا از سلطه فرضیات عملیاتی که کارخانه‌های بزرگ در پژوهش‌های مربوط به SME ها دارند اجتناب کنیم (Hultman and Shaw, 2003). تمرکز بر روی این بخش کمبود مطالعات لازم بر روی همکاری استراتژیکی در بخش خدمات SME ها را تا حدودی جبران می‌کند. ساختار مقاله به شرح زیر است: ابتدای امر ما همکاری استراتژیکی، شیوه‌های QM و تئوری اقتضایی را در نظر می‌گیریم. در ادامه ما به فرمول‌بندی پرسش‌های تحقیق و روش بکار گرفته شده در تحقیق می‌پردازیم. سپس در بخش‌های مربوط به نتایج و مباحثه چارچوب مفهومی را بسط می‌دهیم و ب ارائه پیشنهادها علمی می‌پردازیم. در نهایت مقاله با نتیجه به کارگیری تئوری در QM و کاربردهای عملی آن و نیز توصیه برای انجام پژوهش‌های آتی پایان می‌یابد.

## ادبیات موضوعی

### همکاری استراتژیکی، شیوه‌های QM و تئوری اقتضایی

با در نظر داشتن مسئله یا پدیده همکاری استراتژیکی در SME به‌عنوان نقطه شروع مطالعات در باب تئوری QM، ما به تئوری اقتضایی (که به‌عنوان مرحله ۱ از آن یاد می‌شود) تا به ما نشان دهد که چگونه شیوه‌های عملی QM می‌تواند بر همکاری استراتژیکی تأثیر بگذارد. این روش شامل تعریف Gioia و Pitre's (1990) از تئوری به‌عنوان مجموعه‌ای از مفاهیم و روابط درونی آن‌ها می‌شود که به ما نشان می‌دهد چگونه و چرا یک پدیده روی می‌دهد. تئوری اقتضایی به‌عنوان ابزاری برای بررسی ارتباط بین همکاری استراتژیکی و شیوه‌های عملی QM به وجود آمد (Raymond and Garg and Goyal, 2012).

St-Pierre, 2013 و در ابتدای امر نیازمند شناسایی فاکتورها یا متغیرهای اقتضایی (CV) بود. این متغیرها تنها در بلندمدت و با تلاش‌های بسیار احتمال تغییر دارند (Sousa and Voss, 2008; Raymond and St-Pierre, 2013) و مربوط به شیوه‌های QM در عمل می‌شوند، شیوه‌هایی که از طریق یک فرایند همکاری پویا (Johnston and Pongatichat, 2008 همان‌طور که در چارچوب مفهومی آغازین نشان داده شده‌اند، شکل می‌گیرند (شکل ۱).

### توضیح شکل ۱

همان‌طور که Raymond and St-Pierre (2013) و Langfield – Smith (1997) می‌گویند شکل ۱ نشان می‌دهد که ما نیازمند شناسایی مجموعه‌ای از متغیرهای اقتضایی هستیم که متناسب با زمینه پدیده‌ای که در حال بررسی آن هستیم باشند. دوم این‌ها که هر CV با نوع خاص خودش نشان داده شده است (شکل ۱). سوم، تغییر در CV ها (برای مثال تغییرات بیرونی بازار یا تغییر در فناوری) به همان نحوی که در نوع شناسی نشان داده شده‌اند نیازمند همکاری پویا با استفاده از شیوه‌های عملی QM است این موارد به وضوح در شکل ۱ نشان داده شده‌اند. فرض اساسی شکل ۱ آن است که CV ها و نوع شناسی آن‌ها باید مختص زمینه باشد (Johnston and Pongarichat, 2008)؛ Raymond and St-Pierre, 2013؛ De Clercq et al. 2014) و این‌ها که بسته‌ای از شیوه‌های مدیریتی باید در فرایندی همکاری استفاده شوند که در شکل ۱ آمده‌اند (Raymond and Croteau, 2009). باین وجود خود مفهوم شیوه‌های عملی جهانی QM "که آماده مصرف" هستند و تاندازه‌ای مستقل از زمینه در نظر گرفته می‌شوند زیر سؤال رفته‌اند (Sousa and Voss, 2008; Sousa and Aspinwall, 2010). برخی اوقات برخلاف ماهیت محدود منابع SME ها؛ گفته می‌شود که توسعه شیوه‌های QM در به‌کارگیری همکاری استراتژیک مربوط به مسائل زمینه‌ای و طرز خاص آن می‌باشد (Raymond and St-Pierre, 2013؛ Bititci et al., 2006؛ Garengo et al., 2005). شیوه‌های عملی QM در این زمینه از SME ها، خود نسخه غیررسمی QMS هایی هستند که در مدل‌های QMS که دربرگیرنده مدل‌های بینابینی چون ISO 9000، مدل تعالی کسب‌وکار، مدل Baldrige، جریان ارزش ناب و محک‌زنی در میان سایرین از آن استفاده می‌شود، هستند.

## CV ها و نوع شناسی CV

قوانین موجود که از پژوهش موجود برای انتخاب CV ها در شکل ۱ آمده‌اند نشان می‌دهد که این متغیرها باید نسبتاً مستقل باشند و تأثیر مهمی را بر شیوه‌های QM بگذارند (Sousa and Voss, 2008; Langfield-Smith, 1997)، و هم چنین در برون رست مدیرانی که مسئول شیوه‌های عملی QM هستند باشند (Bititci et al., 2006) و با تغییر در شیوه‌های QM تأثیری که بر جای می‌گذارند تا اندازه محدودی باشد (برای مثال اینرسی بالا)

(Martin-Pena and Diaz- Garrido, 2008). باوجود تمامی این‌ها باید در انتخاب CV ها تا حد ممکن خساست به خرج داد تا از تداخل بیش از حد آن‌ها در یکدیگر اجتناب کرده باشیم (Martin-Pena and Diaz-Garrido, 2008). Bititci et al. (2006) و Raymond and Bergeron's (2008) مجموعه‌ای از متغیرهای اقتضایی را برای پژوهش‌های خود در زمینه همکاری‌های QM در SME ها در نظر گرفتند که در نهایت به عنوان نشانه‌های متغیرهای اقتضایی SME ها در ادبیات موضوعی این پژوهش‌ها در نظر گرفته شدند و بنابراین همان مجموعه از متغیرها مورد پذیرش ما نیز قرار گرفتند و برای بازتاب بخش خدمات SME در زمینه این پژوهش اصلاح شدند.

Raymond and Bergeron (2008) بر این باورند که به کارگیری این روش موجز به ما کمک خواهد کرد تا هم به شناسایی تأثیرات CV ها و هم در شناسایی CV های بیشتر پردازیم زیرا تأثیرات شیوه‌های QM هم چنان بدون توضیح باقی مانده‌اند. جدول ۱ (که نشان‌دهنده اهداف پژوهش است) ادبیات موضوعی را نشان می‌دهد که ما CV ها مورد استفاده در این پژوهش را از آن به دست آورده‌ایم.

### توضیح جدول ۱

هر چهار CV یعنی استراتژی، فرهنگ، چرخه حیات و توجه به مشتری، بر اساس این قوانین انتخابی، زمینه فعلی و همچنین مواردی که در سایر تحقیقات و ادبیات موضوعی که در جدول ۱ و شکل ۱ نیز آمده‌اند، انتخاب شده‌اند.

نوع شناسی یا گشتالت CV که در شکل ۱ آمده است، که طبق عادت دیرین نشان‌دهنده و زمینه‌ساز CV هاست، بیشتر به جهت ساخت تئوری استقرایی در طیف وسیعی از سازه‌ها تمایل دارد (Langfield-Smith, 1997). بنابراین استفاده از تئوری در مطالعات اقتضایی شامل برگرفتن نظام‌مند نوع شناسی هر یک از این CV ها و نیز ادغام آن‌ها در یک

روش منسجم در چارچوب مفهومی است تا به وجود آوردن نوع شناسی های جدید (Corley and Gioia, 2011; Agarwal and Hoetker, 2007) و با تعریف تئوری Gioia and Pitre's (1990) نیز هم‌راستا می‌باشد. هم‌اکنون به بحث درباره نوع شناسی هریک از این چهار نوع متغیر اقتصادی می‌پردازیم. در رابطه با استفاده از استراتژی به‌عنوان یک متغیر CV، تعدادی دیگر از پژوهش‌ها نیز از همین نوع شناسی استراتژی که Miles and Snow (1978) بنیان نهاده بودند نیز استفاده کرده‌اند. این مطالعات شامل پژوهش‌های O'Regan and Ghobadian و Langfield-Smith (1997) (2006) و Daft (2007) نیز می‌شود. این نوع شناسی به کمک خواهد کرد تا اهداف استراتژیک را به‌عنوان نقطه آغازین همکاری‌های استراتژیک در نظر بگیریم که با شیوه‌های QM مورد استفاده Johnstone and Pongtichat's (2008) نیز هم‌راستا می‌باشد.

## توضیح شکل ۲

شکل ۲ چهار دسته متفاوت از نوع شناسی Miles and Snow (1978) را نشان می‌دهد: مدافع - بیشتر بر بهره‌وری و کاهش هزینه‌ها به‌منظور حفظ بازار موجود تأکید دارد؛ تحلیل‌کننده‌ها - هم‌زمان هم بر حفظ رو رشد بازارهای فعلی تمرکز دارند و هم در جستجوی بازارهای جدید هستند تا هم رشد فعلی را حفظ کرده و هم آن را افزایش دهند؛ آینده‌نگر - تمرکز بر خدمات جدید و فرصت‌های بازار برخلاف دوگانگی موجود در تحلیل‌کننده‌ها منجر به رشد شد وند؛ واکنش‌گر - استراتژی شفاف و وجود ندارد ولی تمایل دارد تا به تغییرات بازار به شیوه‌ای تأخیری پاسخ دهد. (O'Dwyer et al. (2009) می‌گوید که هر توضیحی از استراتژی در بخش خدمات SME ها ممکن است رسمی یا غیررسمی باشد، و این غیررسمی بودن نباید به‌عنوان کمبود تفسیر شود. دوم این که، علاوه بر چرخه حیات سازمانی CV ها، شماری از پژوهش‌ها تأثیرات چرخه حیات را بر SME ها ثابت کرده‌اند (Garengo et al, 2007; Nair and Boulton 2008). این مطالعات نشان می‌دهد که استفاده از چرخه حیات به‌عنوان یک CV بر محدودیت‌های اندازه یا سن سازمان فائق می‌آید، که اغلب پویایی چرخه حیات و پیامدهای رشد را می‌پوشانند (Raymond and Bergeron, 2008). مدل‌های چرخه حیات نوعاً شامل پنج مرحله می‌شوند (Greiner, 1972; Churchill and Lewis, 1983). مدل چرخه حیات (شکل ۲)، در نتیجه نقدی که توسط Garengo et al. (2007) انجام شد برای این تحقیق

انتخاب شد که کاربردش را در طیف وسیعی از مطالعات SME در مراحل مختلف رشد نشان داده است.

### توضیح شکل ۳

شکل ۳ مدل چرخه حیات (Greiner (1972) را نشان می‌دهد که در آن مراحل رشد سازمانی به پنج مرحله تقسیم شده‌اند: فاز اول - رشد از طریق فعالیت: فاز جستجوی مقدماتی برای شناسایی منابع و فرصت‌های منطبق؛ فاز دوم - رشد از طریق دستورالعمل‌ها: روش‌ها دستوراتی را از طریق ساختار کاربردی فراهم می‌کنند؛ فاز سوم - رشد از طریق هیئت نمایندگی: اتخاذ تصمیمات غیرمتمرکز منجر به استقلال بیشتر می‌شود؛ فاز چهارم - رشد از طریق هماهنگی: کسانی که در رأس تصمیم‌گیری هستند آزادانه عمل می‌کنند اما سازمان تحت کنترل کلی باقی می‌ماند؛ فاز پنجم - رشد از طریق همکاری: استفاده از تیم‌ها یا شبکه برای انجام دادن کارها. همچنین این مدل افزایش سطح رسمی بودن در نحوه عملکرد SME را هنگامی در مراحل چرخه حیاتش پیشرفت می‌کند را نشان می‌دهد (شکل ۳).

سوم این که، در نظر گرفتن توجه به مشتری به عنوان یک CV (شکل ۱) زمینه خدماتی پژوهش حاضر را نشان می‌دهد و در راستای کامل با مطالعات انجام شده توسط O'Dwyer et al. (2009) و Hultman and Shaw (2003) درباره خدمات در SME ها می‌باشد. این پژوهش‌ها نیز با فراخوان (Heinske and Davis (2006) درباره انجام مطالعات بر روی همکاری با مشتری در مدیریت عملیات خدمات (SOM) هم‌راستا می‌باشد. Ng et al. (2007) توجه به مشتری را به سه عنصر اصلی تقسیم می‌کند: خدمات حرفه‌ای، فروشگاه خدمات و خدمات انبوه که همگی در شکل ۴ آمده‌اند.

### توضیح شکل ۴

این دسته‌بندی‌ها مربوط به سطح تماس با مشتری و تعداد مشتری‌هاست. خدمات حرفه‌ای دارای سطح بالایی از تماس با مشتری و عناصر بالایی از مشتری‌سازی و فرایند، عملیات دفتری جلویی و حجم کمی از مشتری‌هاست. خدمات انبوه به مشتری حجم زیادی از مشتری را دارد اما مدت‌زمان تماس با آن‌ها و سفارشی‌سازی کم است و بیشتر بر عملیات دفتری پشتی تأکید دارد. خدمات به مغازه‌ها سطح متوسطی از تماس با مشتری، تعداد مشتری و سفارشی‌سازی را داراست (Silvestro, 2001). تحقیق Hultman and Shaw (2003) درباره مدیریت کیفی بخش خدمات در SME ها می‌گوید که یک رابطه معاملاتی مستمر در نوع شناسی توجه به مشتری وجود دارد. اقدامات معاملاتی شامل تعداد

بیشتر یاز مشتری‌ها و مدت‌زمان تماس کمتر با آن‌ها می‌شود. اما اقدامات رابطه‌ای شامل پوشش روابط عمیق دز سطوح شخصی و سازمانی می‌شود (O'Dwyer et al., 2009). نوع شناسی توجه به مشتری باید هر دو مورد رابطه و معامله را در تفسیر نقش شیوه‌های QM در حمایت از همکاری‌های استراتژیک در نظر بگیرد همان‌طور که در شکل ۴ نشان داده شده است.

چهارم این که در مطالعات (Sousa and Voss (2008), Storey and Hughes و Bititci et al (2006) فرهنگ به‌عنوان یک CV تعریف شده است. با وام گرفتن همین مفهوم از سایر تحقیقات که هم‌راستا با پژوهش‌های Gioia (2011) و Ridder et al (2014) نیز هستند مفهوم نوع شناسی Handy (1985) همان‌طور که در شکل ۵ آمده است گزینه مناسبی باشد. اگرچه در ادبیات موضوعی نیز تا اندازه‌ای نقش پررنگی داشته است (Brindley, 2005; Bititci et al. 2006; Sousa and Voss, 2008).

### توضیح شکل ۵

نوع شناسی فرهنگ چهار عنصر اصلی دارد. نقش فرهنگ: که تمرکز بر روش، سلسله‌مراتب و حالات است؛ توان فرهنگی: فرد صاحب‌منصب و غالبی که مسئولیت را در دست دارد و اغلب قوانین غیررسمی دارد؛ اهداف فرهنگی: اهداف و وظایفی که اغلب حول مشارکت و توانایی انجام کار هستند؛ و پشتیبانی فرهنگی که توانمندسازی محیط با سطوح بالای انگیزه‌های درونی. بنابراین همان‌طور که در شکل ۵ آمده است، بنابراین با افزایش تعاریفی مربوط به نقش با اهداف فرهنگی و یا افزایش توانمندسازی در انواع پشتیبانی و اهداف مواجه خواهیم شد. بنابراین همان‌طور که (Hultman and Shaw (2003) و O'Dwyer et al. (2009) توضیح داده‌اند، فرهنگ، زمانی که با این عناصر مختلف در نوع شناسی تعریف شود به احتمال زیاد تأثیرات متفاوتی بر همکاری استراتژیک و شیوه‌های QM در بخش‌های خدماتی SME ها خواهد داشت.

### QM، همکاری پویا و پرسش‌های تحقیق

با ادامه بحث درباره CV ها، نوع شناسی و شیوه‌های QM در سازمان‌ها (Johnston and Pongtichat, 2008)، همکاری استراتژیک با گذشت زمان به‌عنوان فرایندی پویا در نظر گرفته می‌شود (شکل ۱). اینجا ما با نوعی از ناهمگونی همکاری مواجه خواهیم شد مگر این که یک پادرمیانی وجود داشته باشد که بگوید حالت همکاری کامل و بی‌نقص

بسیار نادر است (Raymond and O'Regan and Ghobadian, 2006). از این روش پویا در فرایند همکاری به عنوان " فرایندی پویا برای مطابقت با تغییرات محیطی و عدم قطعیت یاد می شود " (Miles and Snow, 1978:3). بنابراین همان طور که در پژوهش های اقتضایی SME ها توسط Raymond and Bergeron's (2008: 590) عنوان شد "همکاری را نمی توان به عنوان مدلی جهان شمول در نظر گرفت " اما خود شامل لحاظ کردن مقتضیات زمینه ای در این تحقیق می شود. همان طور که (Jusoh and Parnell (2008), Johnston and Pongatichat (2008) و Garengo et al. (2007) عنوان کردند سازمان ها اغلب از طیف وسیعی از شیوه های QM استفاده می کنند (برای مثال در رابطه با عناصر غیر رسمی TOM، ISO 9001، چارچوب تعالی تجارت (BEM)، مدل Baldrige و ارزیابی متعادل) تا بتوانند فرایند همکاری بین CV ها و شیوه های QM را رهبری کنند (شکل ۱). با این حال (Machuca et al. (2006) می گوید که در این زمینه پژوهش های کمی انجام شده است، به ویژه در بخش مربوط به زمینه عملیاتی خدمات SME ها. مباحث فوق و هم چنین شکل ۱ منجر به پرسش های تحقیقاتی زیر می شود:

پرسش تحقیقی ۱: رابطه و سطح همکاری بین متغیرهای اقتضایی و توسعه و به کارگیری شیوه های QM در بخش خدمات SME ها چیست؟

پرسش تحقیقی ۲: این روابط را چگونه می توان در مجموعه ای از پیشنهاد های اجرایی برای هدایت همکاری شیوه های QM در هر متغیر اقتضایی نشان داد؟

پرسش تحقیقی ۳: نقش تئوری اقتضایی در توسعه تئوری های بیشتر مربوط به QM چیست؟

خلاصه این که مرحله اول آیت تحقیق منجر به توسعه چارچوب های مفهومی ابتدایی و شناسایی پرسش های تحقیق شده است. در مرحله دوم از این پرسش های تحقیقی استفاده شده تا بررسی های عملی را هدایت کرده و منجر به توسعه چارچوب های مفهومی و توسعه پیشنهاد های تجربی شود.

### روش تحقیق

زمانی که در جستجوی هدف و پرسش های تحقیق بودیم، روش تئوری استقرایی همگام با روش های (Barratt and Oke (2007)، Sousa ، Perren and Ram (2004)، and Voss (2008) بودند. مفهوم سازی اولیه در مرحله ۱ تحقیق (برای مثال شکل ۱ تا

۵) به عنوان اساس کار تجربی مرحله ۲ عمل کرد. به پیشنهاد (Sousa and Voss, 2008) ما نیازمند ارائه متد برای تئوری QM در مانند مطالعه موردی در تحقیقات اقتضایی بودیم تا بتوانیم به ارائه توضیح پرداخته و نیز در فرایند معقول و منطقی در ارتباط با همکاری استراتژیک شرکت کنیم. (Corley and Gioia, 2011) می گوید که یافته‌ها نیز باید معقول باشند زیرا همان یافته‌ها مسیر را برای مطالعه در آینده فراهم می کنند. هم چنین (Perren and Ram, 2004), (Yin, 2011) و (Eisenhardt, 1991) نیز معتقدند که پرسش‌های حاوی چگونگی گ و "چستی" در تحقیق برای این نوع از فلسفه تحقیقات تفسیری مناسب هستند. در این تحقیق از چندین منابع داده‌ها جمع آوری شده‌اند و در یک فرایند معقول بازگشتی داده‌ها تحلیل شده و باهم مقایسه شده‌اند تا زمانی که به یک سطح اشباع شده از درک رسیده‌ایم. فلسفه‌ای تحقیق بر روی شرکت کنندگان غنی از گفتمان دانش مطالعات اقتضایی و شیوه‌های QM در SME ها سرمایه‌گذاری کرده است (Perren and Ram, 2004; Garengo et al., 2007). روش انتخابی برای تحقیق مطالعه و بررسی چندین مورد بود که برای روش تحقیق تفسیری بسیار مناسب است (Eisenhardt, 1991; Yin, 2011).

## توضیح جدول ۲

جدول ۲ پنج مورد از سازمان‌های SME\* ۱ را نشان می دهد که از بخش‌های خدماتی متفاوت انتخاب شده‌اند تا بتوانیم طیف وسیعی از شرکت‌ها و دیدگاه‌ها را در اختیار داشته باشیم. چنین انتخابی به ما این امکان را داد که تا از متغیرهای درونی و بینا بینی موارد سر دریاوریم. هر یک از این SME ها داشت مراحل رشد را طی می کرد که خود همین رشد بر اساس تعریف رشد از مراحل رشد مدل چرخه حیات گرفته شده بود (Greiner, 1972). معیار انتخاب مراحل رشد به این دلیل انتخاب شده بود که SME هایی که با چالش‌های رشد رودررو بودند به احتمال زیاد دوباره به مرور و بررسی فرضیاتی می پرداختند که در ارتباط با همکاری استراتژیک و توانمندی شیوه‌های QM بود (Neely et al, 2005). (Dobbs and Hamilton, 2007) بر این باورند که در تعریف فازهای رشد در مدل چرخه حیات باید

برای هر یک از پنج مورد ف مصاحبه‌های نیمه ساختاری (n=9 برای هر مورد یعنی ۴۵ مصاحبه برای تمامی موارد) با مدیرعامل (یا مقامات همتایش) و اعضای هیئت مدیره برای هر کدام از موارد SME برگزار شد. نواحی که تحت پوشش مصاحبه‌های نیمه ساختاری

بودند بر اساس مدل مفهومی شکل ۱ بودند این موارد در ضمیمه ۱ به طور خلاصه آمده‌اند. تکنیک تکرار مصاحبه مربوط به مسئله اعتماد می‌شد (Yin, 2011). تمامی مصاحبه‌ها حدود ۱ تا ۲ ساعت به طول انجامیدند و همگی ضبط شده، سپس رونویسی و کدبندی شده‌اند. بعد از انجام مصاحبه، تمرکز ما بروی گروه‌ها بود ( $n=5$ )، مصاحبه با آن‌ها نیز حدود ۱ تا یک و نیم ساعت به طول انجامید که هر کدام از مواد شامل مدیران عامل (یا مقامات همتایش) و تیم مدیریتی بود برای مثال یک گروه هدف برای هر سازمان. هر گروه هدف برای هر SME در اختیار یکی از اعضای گروه تحقیق بود و بر روی مطالب کلیدی که خود از دل مصاحبه بر می‌خواست تمرکز می‌کردند. سایر منابع داده‌ای که برای هر سازمان به کار رفت شامل طیف وسیعی از مدارک سازمانی بود که به نوبه خود شامل ارزیابی شخصی هر مورد QM BEM می‌شد و نیز اسناد تحویلی (بر اساس جوایز کیفی شرکت)، گزارش‌های شرکت، گزارش‌های سرمایه‌گذاری دولتی و دقایق جلسات جز این‌ها بودند. در ادامه از روش تحلیلی (Randor and boaden, 2004) برای تحلیل تحقیقات تفسیری که شامل مصاحبه‌ها، گروه‌ها و نیز داده‌های موارد استفاده کردیم. اول این که داده‌هایی که از منابع مختلف جمع‌آوری شده بود بر اساس توافق میان اعضای تیم تحقیق مورد بررسی قرار گرفت. در وهله دوم پژوهش‌گران از روش کدبندی استقرایی که توسط Miles and Huberman (1994) ارائه شده است استفاده کردند، این دقیقاً همان نقطه‌ای است که ادبیات موضوعی و یافته‌های تجربی به هم تلاقی می‌کنند، و با استفاده از چارچوب مفهومی اولیه (شکل ۱) به عنوان سنگ بنای اولیه باهم مقایسه می‌شوند. سوم این که درون‌مایه‌ها و زیرمجموعه‌هایشان که در این فرایند کدبندی شکل می‌گیرند بعدها توسط اعضای تیم استفاده شده تا به توسعه جدول شواهد پردازند (جدول ۳ و 4a-4b) به این ترتیب است که یافته‌ها به روشی منطقی کنار هم گرد می‌آیند و در هماهنگی با Miles and Huberman (1994) می‌باشند. چهارم این که با تکرار مصاحبه‌ها، ایمیل‌ها و تماس‌های تلفنی به شفاف‌سازی مطالب پرداختیم. از تمامی این چهار مرحله به منظور ایجاد یک روش منطقی بازگشتی و تئوریک همان‌طور که Yin (2011) پیشنهاد کرده بود، استفاده کردیم. در مورد محدودیت‌هایی که درباره ماهیت اکتشافی این تحقیق وجود داشت می‌توان به تکرار مشکلات فراروی تحقیق پرداخت. این تحقیق را باید به عنوان اساسی برای شکل‌گیری چارچوب مفهومی پژوهش‌های مربوط به تئوری اقتضایی و SME‌ها در نظر گرفت (Yin, 2011). علاوه بر این روش ساخت تئوری که در تحقیق به کار رفته است نیازمند مطالعات

بیشتر برای آزمودن تئوری بر اساس یافته‌ای فعلی است (برای مثال در مورد تحلیل بخش‌های متقابل). محدودیت‌های فراروی تحقیق شامل تمرکز واحد بر SME ها نیز می‌شود، این در حالی است که سازمان‌های بزرگ‌تر ممکن است با طیف وسیع‌تری از فاکتورها مواجه شوند که ممکن است در ماهیت خود نیز بخش بخش باشند.

## نتایج و بحث

بخش بحث و نتایج باهم ترکیب شده‌اند (مرحله ۲) به این دلیل که روش تحقیق یک روش اکتشافی و کیفی است (Eisenhardt, 1991; Yin, 2011). ساختار این بخش بر اساس بحث و بررسی همکاری بین شیوه‌های QM و هر یک از متغیرهای اقتضایی در رابطه با پرسش‌های تحقیق است. چنین رویکردی با Donaldson (2006, p 23) هم‌راستا است که این فرایند همکاری پویا را "شبه مناسب" می‌داند تا تمام مناسب. یافته‌ای تحقیق همگی در جدول‌های شواهد خلاصه شده‌اند که خود این شواهد از تحلیل داده‌ها به روشی که توسط Miles and Huberman (1994) پیشنهاد شده است، به دست آمده‌اند. این جدول‌های شواهد شامل جدول ۳ که نشان‌دهنده متغیرهای اقتضایی و نوع شناسی متناظر با آن برای هر یک از موارد و نیز جدول‌های 4a-4d که نشان‌دهنده شیوه‌های کلیدی QM که منجر به تحریک همکاری در هر یک از متغیرهای اقتضایی برای هر کدام از پنج مورد می‌باشد. بر اساس این یافته‌ها و نیز موارد یافت شده در ادبیات موضوعی برای هر کدام از CV ها دو پیشنهاد سازنده ارائه شد (در کل هشت مورد)، اولین مورد از این پیشنهادات بیشتر جنبه عمومی در ادبیات موضوعی دارد و دومی در رابطه با کار تجربی ارائه شده بیشتر جنبه تخصصی دارد.

## توضیح جدول شواهد ۳

### توضیح جدول شواهد 4a-4d

برای هر کدام از CV ها دو زیر بخش تعریف شده است. اول یک زیر بخش بر اساس جدول شواهد برای هر CV داده شده و پویایی همکاری استراتژیکش (یا فرایندی که طی آن به "شبه مناسب" دست می‌یابد - Donaldson, 2006 صفحه ۲۳) که برای هر پنج مورد جداگانه بحث و بررسی شده‌اند. دوم یک زیر بخش برای هر CV است که تحلیل متقابل موردی و توسعه پیشنهادها را میسر می‌سازد. این دو سرفصل برای هر یک از چهار مورد متغیرهای اقتضایی تکرار شده است.

## متغیر اقتصادی استراتژی و پویایی همکاری

مورد اول در یک محیط اقتصادی بسیار رقابتی اجرا شده است این محیط شامل یک هتل و مرکز گردشگری است که به دنبال افزایش رقابت پذیری با استفاده از روش های استاندارد اجرایی برای رزرو اتاق و بازخوردهای آن است. همان طور که مدیرعامل مورد ۱ گفته است "تماس با مشتری بعد از رسیدنشان به مرکز صورت گرفته تا میزان عملکرد و بازخورد چک شود... چه این مسئله یک بار روی داده باشد یا چه یک فرایند باشد." برای بهبود بهره وری، مورد ۱ سطح بالایی از ادغام عمودی با تأمین کنندگان را داراست (برای مثال تأمین کنندگان غذا و مدیران متخصص برگراری رویدادها). تازه واردان بالقوه جدید، بیشتر بر هتل های زنجیره ای بین المللی تمرکز دارند. از این رو در ارتباط با متغیر اقتصادی استراتژی، مورد اول طبق نظر نوع شناسی Miles and Snow جز دسته مدافع قرار می گیرد (شکل ۲، جدول شواهد ۳). تحلیل داده ها و مدارکی که در مورد ۱ نشان داده شده اند، از مجموعه ای از شیوه های QM استفاده کرده است که شامل عناصر غیررسمی یک مدل عالی تجاری منسجم (BEM) و ارزیابی متعادل (BSC)، سرمایه گذاری در مردم (liP)، چارچوب های QM و بخش اهدای جوایز خدمات صنعتی است. باین حال همان طور که در گروه متمرکز ثابت شد، معیارهای عملکرد اصلی (یا معیارهای عملکرد پیش بینی شده پیش رو) در شکل گیری معیارهای QM به اندازه کافی استفاده نشدند (مانند پیشنهاد های خدماتی جدید که بر اساس تغییرات بازار هستند) و بیشتر بازتاب رویکرد استراتژیک دفاعی بودند (جدول ۳). شیوه های محک زنی همگی در درون بخش بودند (برای مثال، میزبانی) برخلاف جدول شواهد 4a که همگی خارج از بخش بودند و منجر به پس اندازهای بهره وری می شدند تا همکاری بازار مبتنی بر نوآوری. این یافته ها مفاهیمی را که (Daft et al, 2010) برای محیط های کوچک و پایدار توضیح داده بود را تصدیق می کرد جایی که شرایط مکانیکی غالب می آمدند (بر اساس نوع ایدئال Burns and Stalks, 1961). در نوع مکانیکی دانش در بالای ساختار سازمانی جایی دارد، کنترل سلسله مراتبی می باشد و توانمندسازی محدود شده است (Daft et al, 2010).

موردهای ۲ و ۴ را به عنوان تحلیل گر دسته بندی کرده ایم (شکل ۲؛ جدول شواهد ۳). هدف حفظ رشد در خدمات سنتی حمل و نقلشان می باشد (برای مثال حمل و نقل جاده ای) در حالی که بازارهای جدید در حال رشد بیشتر متکی به سستم حمل و نقل "سبز" هستند: "ما نگاهی بر فروش در بخش های مختلف [برای مثال توسط دسته بندی تحلیل گر] در فروش

معاملاتی انداختیم که خود منجر به مرور و بررسی طیف وسیعی از معیارهای عملکرد شد " (مورد ۲ مدیر عملیات). مورد ۴ نیز توجه زیادی به خدمات ساخت و ساز داشت اما بازارهای جدیدی نیز برای ارائه خدمات برای توسعه پایدار نیز فراهم کرده بود. مدیر فروش (مورد ۴) اذعان کرد که: "MD [مدیرعامل] هر هفته با مشتری‌ها ملاقات می‌کند تا اطمینان حاصل کند که تمامی حوزه‌ها پوشش داده شده‌اند ... ما زمان زیادی را صرف این موضع می‌کنیم و انتظار داریم فرایندهای عملیاتی را به درستی اجرا کنیم و سر جای خودشان باشند." گروه‌های متمرکز جایگزین برای این موارد این دوگانگی یا "تبادل گنگ تحلیل‌گر را نشان دادند (Raymond and Bergeron, 2008; Simons, 1987) که در شیوه‌های QMS و QM که توسط این موارد استفاده می‌شد بازتاب داشت. برای مثال، مصاحبه‌ها نشان داد که مورد ۲ از شیوه‌ها و معیارهای QM مالی استفاده می‌کرد که بیشتر به بعد سنتی تجارت ربط داشت برای مثال سود، گردش پول، فروش، هزینه‌های جاری و ثابت، برنامه‌های زمان تحویل و بارگیری. با توجه به توسعه بازار سبز شامل استفاده از معیارهای اصلی چون معادل‌های کربن برای اجرای عملیات و هزینه‌ها برای منابع انرژی جایگزین می‌شود، که همگی با شیوه‌های QM همکاری می‌کنند، که خود شامل نظارت بر تکنولوژی جدید، محک‌زنی و تحلیل بازارهای بالقوه می‌شود. به همین منظور بعد جدید تجاری مورد ۴ توسط معیارهای QM به پیش می‌رفت مانند حفظ گرما برای مواد جدید و شیوه‌های پس‌انداز هزینه‌های مربوط به معیارهای تولید اضافی می‌شد. باین همه مورد ۲ و ۴ از سطح بالایی از انعطاف‌پذیری برخوردارند تا بتوانند به حفظ هر دو مجموعه شرایط بازار بپردازند همان شرایطی که توسط (Raymond and Croteau, 2009) در رابطه با تحلیل گران یافت شد (شکل ۲). انعطاف‌پذیری یکی از ویژگی‌های سازمان‌های ارگانیک است جایی که کارکنانش از سطوح بسیار بالای توانمندسازی برخوردارند و آن‌ها را برای رویارویی با محیط‌های بسیار پیچیده رو به افزایش و نیازهای مشتری آماده می‌کنند (Daft et al, 2010; Burns and Stalker, 1961).

مورد ۳ و ۵ تحت عنوان گنج یاب دسته‌بندی شده‌اند (شکل ۲؛ جدول شواهد ۳) که بازتاب فرصت‌های جدید بازار برای تحریک رشد در تضاد با دوگانگی تحلیل‌گر است (Jusoh and Parnell, 2008; Raymond and Bergeron, 2008). چنین توجه و تمرکز خود بازتاب معیارهای QM از پیش تعیین شده و کاربرد شیوه‌های QM در این موارد است (جدول شواهد 4a). این یافته‌ها در راستای یافته‌های O'Regan and

Ghobadian (2006) هستند. مورد ۳ از پیشرفت‌ها و گواهی‌نامه‌های نرم‌افزاری استفاده کرده است تا خدمات جدید را طراحی و ارائه دهد. QM ها معمول (جدول شواهد 4a) مربوط به نوآوری هستند، که بیشتر آن‌ها بر اساس BSC بوده و توجهشان معطوف به روند بازار، تأثیر تکنولوژی و بازدهی سرمایه‌گذاری و آموزش می‌باشد. در راستای یافته‌های Neely et al (2005) مدیرعامل مورد ۳ گفت که ما نیازمند افزایش شیوه‌های QM برای تحریک همکاری هستیم، "معیارهای عملکرد فعلی به ما این امکان را می‌دهد که بدانیم آیا امروز مشکلی داریم تا فردا به اصلاح همان مشکل پردازیم، تا این که در انتهای سال در جستجوی مشکل باشیم." مورد ۵ در ارائه خدمات تجاری شبیه به مورد ۳ بود رد جستجوی بازارهای جدید و افزایش رشد بود. مدیرعامل مورد ۵ می‌گوید که: "مشری باید اولویت اول ما باشد... ما به کارکنانمان خاطر نشان می‌کنیم که کیفیت تماس با مشتری‌های بالقوه است که اهمیت دارد تا تعداد تماس‌هایی که برقرار می‌شود - آن‌ها باید به‌خوبی آماده شوند." چنین رویکردی بازتاب همان ساختار سازمانی ارگانیک است با تأکید بیشتر بر توانمندسازی و این شناخت که کارکنان در تمامی سطوح باید به دانش مجهز باشند تا بتوانند به پاسخ‌گویی نیازهای متغیر و پیچیده مشتری پردازند (Daft et al, 2010)

### متغیر اقتضایی استراتژی و پویایی همکاری - موارد متقابل و پیشنهادات

تحلیل موردی متقابل در رابطه با پویایی همکاری برای متغیر اقتضایی استراتژی این نکته را نشان داد که فرایند پویایی از تغییر در رابطه با همکاری وجود دارد (شکل ۱). از مصاحبه‌ها و گروه‌های متمرکز نیز چنین برآمد که در خود موردها نیز پویایی وجود دارد که شامل امتحان شیوه‌های جدید QM، توسعه اصلاح و تغییر و خلاص شدن از دست شیوه‌های منسوخ به‌عنوان بخشی از فرایند همکاری می‌باشد. علاوه بر این در میان موردها انواع شیوه‌های QM در درجات مختلف غیررسمی و به شیوه‌های متغیر مستمر اجرا شد. با افزایش پیچیدگی‌های نیازهای مشتری و نیز نیاز برای پاسخ‌های سازمانی پویاتر ما جهشی به سمت ساختار سازمانی ارگانیک از طرف ساختار سازمانی مکانیکی داشتیم که مطابق با یافته‌های Deft et al (2010) و Donaldson (2001) می‌باشند. در سطوح کوچک این پویایی‌ها را می‌توان به‌عنوان مشروعیت فرایندهای همکاری استراتژیک تفسیر کرد که بر مقاومت رایج وضعیت موجود فائق می‌آید (Suchman, 1995; Johnson, 2004). هر کدام از موارد، هنگامی که به دنبال بهبود همکاری استراتژیک با استفاده از شیوه‌های QM هستند با نیروهای مقاومت درونی مواجه می‌شوند که خود بر اساس مقایسه بین معیارها و

شیوه‌های QM جدید و هنجارها، برنامه‌ها و شیوه‌های سازمانی موجود به وجود آمده‌اند (Gray and Willmott, 2010). برای مثال در مورد ۴ کارکنان ابتدا از شیوه‌های QM پشتیبانی نکردند زیرا درک صحیحی از استراتژی جدید نداشتند که در آن خود مدیران با چالش‌های همکاری استراتژیک جدید ارتباط برقرار نکرده بودند یا با تعلیم و آموزش کارکنان در شیوه‌های جدید و به‌موقع نپرداخته بودند. هم‌چنین در مورد ۲ و ۴ نیز تلاش‌های دیر هنگامی برای بهبود ارتباط و معرفی و نیز آموزش شیوه‌های QM صورت گرفت تا منجر به همکاری استراتژیک یا تحریک آن شوند که همگی در جدول شواهد 4a آمده‌اند. یافته‌ها نشان داد که همکاری مبتنی بر فرایندهای مشروعیت بخشی زمان بسیار زیادی می‌طلبد (Grey and Willmott, 2010) که شامل مناظره‌های تکوینی، شکل‌گیری ایده و انتقادهای سازنده‌ای که نیاز برای شیوه‌های QM جدید یا اصلاح شده را نشان دهد (Grey and Willmott, 2010) که تمامی این تلاش‌ها در راستای ایجاد ساختار سازمانی ارگانیک بوده که خود را برای رویارویی با محیط‌های سازمانی پیچیده رو به افزایش وفق می‌دهند (Donaldson, 2001; Donaldson, 2006). هم‌چنین تحلیل موردی متقابل نشان داد که برخلاف مورد ۲ و ۴، موردهای ۱، ۳ و ۵ دسته‌بندی‌های مدافع و گنج‌یاب به ترتیب توجه بیشتری را دریافت می‌کنند تا دوگانه تحلیل‌گر (جدول شواهد ۳ و 4a). نتایج پویایی همکاری باری این دسته‌ها بیشتر در سطوح عملیاتی و با تأکید بر روی بهره‌وری یا تمرکز مکانیکی (مدافع) یا ارگانیک و تمرکز بر نوآوری (گنج‌یاب) بود. بر اساس یافته‌ای موارد متقابل در مورد متغیر اقتضای استراتژی و فرایند همکاری استراتژیک، دو پیشنهاد اجرایی (P1, P2) اولیه ارائه می‌شوند. اولی بر اساس ادبیات موضوعی که در باب آن صحبت شد و نیز مصاحبه‌های اولیه:

P1: رویکرد یک SME به استراتژی و سطح رسمی یا غیررسمی بودنش که توسط آن‌ها بیان می‌شود، بر توسعه و اجرای شیوه‌های QM در رسیدن به همکاری استراتژیک تأثیرگذار خواهد بود.

دومی بر اساس شواهد تجربی به‌دست آمده:

P2: رویکرد مبتنی بر خدمات یک SME به همکاری استراتژیک نیازمند افزایش استفاده از شیوه‌ها و معیارهای بسیار پیش‌رفته QM برای نیل به دسته‌بندی گنج‌یاب و تحلیل‌گر ارگانیک تر در قیاس با شیوه‌های یا معیارهای QM تأخیری مکانیکی یا مبتنی بر اسناد و مدارک دسته‌بندی مدافع و کنش‌گر است.

### متغیر اقتضایی فرهنگ و پویایی همکاری

مورد ۱ در دسته‌بندی متغیر اقتضایی تحت عنوان نقش بود (شکل ۵، جدول شواهد ۳) که توجه زیادی به روش و سلسله‌مراتب دارد با نقش‌های تعریف‌شده‌ای که سنخیت بیشتری با ساختار سازمانی مکانیکی دارد ساختاری که درون محیط‌های نسبتاً پایدار و کوچک جا خوش کرده است (Daft et al, 2010; Donaldson, 2001). یافته ۱ (جدول شواهد 4b) نشان داد که چنین سلسله‌مراتبی خود را در یک رویکرد آبخاری به شیوه‌های QM نشان داد جایی که معیارهای QM رسمی توسط مدیریت تعبیه شده و به تمامی سطوح پایین تر منقل می‌شوند که خود این فرایند مبتنی بر آموزش از طریق تحلیل و رویکردهای آبخاری سرمایه‌گذاری در افراد (IIP) انجام می‌شود. نبود توانمندسازی منجر به ایجاد شیوه‌های کمتر از حد مطلوب QM و به‌کارگیری آن‌ها می‌شود همان‌طور که (Bititci et al, 2006) در رابطه با نقش فرهنگ‌ها و ترجمه QM در SME ها گفته بود همگام با رویارویی کارکنان با مکانیزم‌ها و تحمیل شرایط بر آن‌هاست (Johnston and Pongatichat, 2008). مصاحبه‌ها نشان داد که تلاش‌ها برای بهبود شیوه‌های QM مانند چرخش اتاق بین مهمان‌ها و تهیه قراردادهای بیرون برای رویدادها و مراسم‌های خاص بیشتر بر تحمیل معیارهای QM است که بیش‌ازحد تولیدی هستند (برای مثال زمان کلی چرخه، هزینه‌های جاری و معیارهای چک‌لیست کیفیت)، آن‌هم زمانی که معیارهای QM دقیق‌تر و زمینه‌ای‌تر برای بهبود بهره‌وری در سطح محلی موردنیاز هستند.

موردهای ۲ و ۳ در دسته توان فرهنگی جای گرفته‌اند (شکل ۵ غ جدول شواهد ۳). مصاحبه‌ها نشان داد که این موارد بیش‌ازحد بر دانش متکی هستند و تمامی سطوح درون سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهند که از ویژگی‌های توان فرهنگی است. در مورد ۲ (حمل و نقل) مدیرعامل از زمان تشکیل شرکت رهبری آن را در دست گرفته و هم‌چنان دستی بر آتش رهبری شرکت دارد. با این حال اعتماد وی به دانشش منجر به نبود شیوه‌های QM رسمی و درنهایت عدم رشد همکاری استراتژیک شده است. تیم مدیریت بیشتر تمایل دارند که "موارد را با مدیر چک کنند" (مورد ۲، مدیر عملیات) که خود از ویژگی‌های توان فرهنگی است (Bititci et al., 2004). هم‌چنین در مورد ۳ (نرم‌افزار و گواهی‌نامه) مدیرعامل یک متخصص فنی در طراحی نرم‌افزار است و بیشتر تمایل دارد تا رویکرد QM غیررسمی را تحمیل کند که بر اساس دانش فنی خودش است همان‌طور که در جدول شواهد 4b آمده است. مدیر مهندسی مورد ۳ در رابطه با شیوه‌های QM گفت که: "ما از نسخه

خودمان که بر اساس تجربیات [مدیرعامل] است استفاده می‌کنیم تا روش‌های دیگری که در بازار مدیریت رواج دارند. "شرکت جدید این رویکرد غیررسمی و مبتنی بر دانش فنی خود را ترکیب کرده‌اند که در آن به توسعه خدمات جدید می‌پردازند بدون این که همکاری استراتژیک روشنی داشته باشند. بنابراین، اینجا چالشی برای مدیران ایجاد می‌شود بالأخص زمانی که از یک محیط نسبتاً کوچک و ساده به محیط‌های تجاری پیچیده‌تر و با سرعت‌تر پا می‌گذارند یعنی همان‌طور که Donaldson (2006) می‌گوید از ساختارهای سازمانی و روش‌های QM مکانیکی وارد رویکردهای ارگانیک می‌شوند.

مورد ۴ که خدمات ساخت‌وساز ارائه می‌دهد دارای فرهنگ پیشرفت است (شکل ۵، جدول شواهد ۳) با رویکردی که مبتنی بر هدف و انجام وظیفه است که با نگرش مشارکتی ارگانیک و "توانایی انجام کار" ترکیب شده است (جدول شواهد 4b). کارکنان اغلب حرفه‌ای مورد ۴ (برای مثال مهندسان، نقشه‌برداران و معماران) و نیز خود ماهیت چندمنظوره پروژه‌های خدماتی شرکت (مانند طراحی و ساخت) رویکرد مشارکتی را درخور فرهنگ پیشرفت برای این مورد کرده است (Bititci et al., 2006). مصاحبه‌ها و اسناد موردی نشان داد که فرهنگ پیشرفت بو سیله تمرکز بر شیوه‌های QM توسعه کارکنان تقویت شده است. مدیر فروش مورد ۴ چنین می‌گوید که "ما زمان زیادی را صرف چنین کاری کردیم و نتیجه‌اش را نیز دیدیم که استانداردهای ISO 9014, ISO 9001:2000, ISO و 18000 دریافت کردیم."

مورد ۵ (خدمات تجاری) فرهنگ پشتیبانی را دارد که در راستای ویژگی‌های سازمانی ارگانیک است (شکل ۵، جدول شواهد ۳) که بیشتر بر توانمندسازی و سطوح بالای انگیزه درونی تأکید دارد و هم‌چنین توسعه خدمات جدید برای بازارهای موجود و جدید را نیز در نظر دارد.

یافته‌های حاصل از مصاحبه‌ها و هم‌چنین گروه‌های متمرکز نشان داد که کارکنان در تمامی سطوح برای ارائه ایده‌ها به‌منظور بهبود و توسعه خدمات تشویق می‌شوند. مدیرعامل مورد ۵ در این باره چنین می‌گوید: "ما سعی کردیم تا کارکنان در جریان آنچه اتفاق می‌افتد باشند - پیشرفت‌های جدید، سرمایه‌گذاری‌های جدید، نرخ بیکاری محلی، هر چیز تازه‌ای که روی دهد و غیره." چنین رویکردی منجر به تغییر مستمر در شیوه‌های QM شد که متناسب با نبود رویکردهای رسمی بود (برای مثال نبود تعریف‌های شغلی - شکل ۵) همان‌طور که در جدول شواهد 4b آمده است. برای مثال تلاش‌ها برای به‌کارگیری BEM

و IIP به حاشیه رانده شد چراکه خط سیر معیارهای اصلی شان بسیار سریع بود و میزان بوروکراسی این مدل‌ها به عنوان امری تحمیلی پنداشته می‌شد.

### متغیر اقتصادی فرهنگ و پویایی همکاری - موارد متقابل و پیشنهادات

یافته‌های حاکی از گروه‌های متمرکز نشان داد که مورد ۲ و ۳ (توان فرهنگی) و مورد ۵ (فرهنگ پشتیبانی) همکاری استراتژیک بر اساس شیوه‌های QM غیررسمی و ضمنی بود در حالی که در مواردی چون نقش فرهنگی (مورد ۱) و فرهنگ پیشرفت (مورد ۴) برای رسیدن به همکاری استراتژیک از رویکردهای رسمی‌تر و سخت‌گیرانه‌تر شیوه‌های QM استفاده می‌شد. باین همه یافته‌ها در مورد متغیر اقتصادی فرهنگ منجر به ارائه دو پیشنهاد زیر شد. اولی بر اساس ادبیات موضوعی و مصاحبه‌ها:

P3: نوع شناسی فرهنگ غالب، نقش، توان، پیشرفت یا پشتیبانی فرهنگی، در یک SME خدماتی بر اجرای همکاری استراتژیک بر اساس شیوه‌های QM تأثیرگذار خواهد بود. دومی بر اساس شواهد تجربی:

P4: رویکردی یک SME خدماتی به فرهنگ رویکردهای غیررسمی و ضمنی‌تری را در استفاده از شیوه‌های QM در پی خواهد داشت شیوه‌هایی که از همکاری استراتژیک در SME‌هایی که در دسته پشتیبانی و توان فرهنگی در قیاس با SME‌هایی که در دسته نقش و پیشرفت جایی می‌گیرند که این دسته تأکید بیشتری بر شیوه‌های مستند و پیش‌رفته‌تر دارند.

### متغیر اقتصادی چرخه حیات و پویایی همکاری

مورد ۱ (هتل و مرکز گردشگری) در مرحله ۵ مدل چرخه حیاتش است (شکل ۳؛ جدول شواهد ۳) جایی که شیوه‌ها و معیارهای QM منعکس‌کننده سازمانی به هم پیوسته هستند که به مرحله‌ای از بلوغ و رشد پایدار رسیده است (Greiner, 1972). مصاحبه‌ها نشان داد که شیوه‌های QM در روش‌های تعریف شده واضح نشان داده شده بودند. مدیرعامل مورد ۱ در این خصوص می‌گوید "ما از طیف وسیعی از معیارها و فرایندهای مشتری استفاده کرده‌ایم با جلسات و انتظارات رو به رشد مشتری‌ها کار آر شروع کردیم ..... در نقطه شروع این‌طور به نظر می‌رسد که امور مالی مهم‌ترین مسئله هستند اما بعدها خواهید فهمید که بدون توجه به مشتری نمی‌توانید هیچ تجارت یا شرکتی را توسعه دهید." باین وجود یافته‌ای گروه‌های متمرکز نشان داد که محدودیت در چنین فرایندی نشان‌دهنده فقدان زیرکی در پاسخ به فرصت‌های جدید در بازار است، این همان جایی است که به شیوه‌های جدید QM نیاز است تا معیارها و شیوه‌های QM موجود اضافی را هدایت کند. چنین پیشرفت‌های نیاز

به حرکت از ساختارهای سازمانی مکانیکی را به سازمان‌های ارگانیک نشان می‌دهد این تغییر زمانی باید روی دهد که محیط تجاری به سرعت پیچیده می‌شود و تغییرات درخور و مناسب باید در شیوه‌های QM صورت گیرد (Daft et al, 2010; Donaldson, 2006).

در سر دیگر مدل چرخه حیات موردهای ۲ و ۳ در مرحله دوم چرخه حیاتشان هستند (شکل ۳؛ جدول شواهد ۳) که بر رشد از طریق رهبری تأکید دارند. برای مثال در مورد دوم مصاحبه‌ها نشان دادند که نیاز برای خدمات حمل و نقل سبز جدیدتری هست که خود منجر به شیوه‌ها و معیارهای QM می‌شود که کمتر تعریف شده هستند و یا هنوز وجود ندارند اما بازار جدید به وجود آمده را هدف قرار داده‌اند (برای مثال معیارهای QM چون معادل‌های کربن و شیوه‌های QM چون نظارت بر فناوری جدید). یافته‌های گروه متمرکز نیز نشان داد که مورد ۳ با استفاده از گواهی‌نامه خدمات نرم‌افزاری منجر به جستجو و پذیرش شیوه‌های جدید QM شد. این یافته‌ها در راستای تحلیل استراتژی اولیه برای مورد ۳ هستند که با ایجاد ساختارهای سازمانی ارگانیک تر نیز هم‌راستا است.

مورد ۴ و ۵ در قسمت‌های میانی چرخه حیاتشان هستند برای مثال به ترتیب مراحل ۴ و ۳ مدل چرخه حیات (شکل ۳، جدول شواهد ۳). مرحله ۳ به رشد از طریق هیئت نمایندگی تأکید دارد که در راستای توسعه معیارها و شیوه‌های QM در مورد ۵ است تا کارکنان را تقویت کند (Greiner, 1972) که خود نیز همگام با ساختار سازمانی ارگانیک است (Daft et al, 2010). مرحله ۴ به رشد از طریق همکاری تأکید دارد (Nair and Boulton, 2008). اینجا هم مصاحبه‌ها و هم اسناد موردی نشان داد که مورد ۴ رویکردی مبتنی بر پروژه دار تا به طراحی و ساخت بازارهای سنتی خود پرداخته و رویکردی سفارشی‌دارتر برای بازارهای تجدید پذیر جدید خود از طریق همکاری با مشتری‌ها و تأمین‌کنندگان می‌باشد. شیوه‌ها و معیارهای QM به رسمیت همان‌هایی که در مورد ۱ هستند و در جدول شواهد 4c آمده است.

داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها و گروه‌های متمرکز نشان داد که ما نیاز به توسعه شیوه‌های QM داریم تا از زیرکی رو به افزایش پشتیبانی کرده و بر مقاومت‌های موجود در روش‌های ساخت غلبه کرده که خود بازتاب حالت ثابت در پیشرفت چرخه حیات است. نبود محک‌زنی خارج از بخش منجر به تقویت وضعیت موجود با حداقل تغییرات می‌شود تا بهبود همکاری استراتژیک. مورد ۴، ۳، ۲ و ۵ در مراحل پایین‌تری قرار داشتند برای مثال مراحل ۲-

۴ (شکل ۳؛ جدول شواهد ۳) تأکید بیشتری بر رشد مستقیم دارند و ثبات شرکت را در سردارند. اینجا مدیریت عملکردهای QM مبتنی بر نوآوری را سرلوحه کار خود قرار می‌دهد و نیز به معیارهای مشتری و تقویت کارکنان برای برآورده کردن انتظارات مشتری نیز توجه دارد. نیروهای همکاری استراتژیک بیشتر بر نیاز به رشد و نیاز به پذیرش ساختارهای سازمانی ارگانیک تر تأکید دارند و به شیوه‌های QM که در آن بتوان با بازار پویا و پیچیده‌تر برخورد کرد اهمیت می‌دهد تا بازارهای سنتی که فرسوده شده‌اند (Johnson,2004).

### متغیر اقتضایی چرخه حیات و پویایی همکاری - موارد متقابل و پیشنهادات

در رابطه با پویایی همکاری بین متغیر اقتضایی چرخه حیات و شیوه‌های QM، یافته‌ای حاکی از موارد متقابل نشان داد که در مراحل اولیه و پایین تر مدل چرخه حیات (برای مثال مورد ۲،۳،۴ و ۵) شیوه‌های QM روانی بیشتری داشتند و با نوآوری همراه می‌شدند (جدول شواهد 4c) و با ساختارهای سازمانی ارگانیک تر هم‌راستا بودند (Daft et al, 2010). مع‌هذا در مراحل انتهایی، مانند ۴ و ۵ (مورد ۱) سختی نسبی شیوه‌های QM (برای مثال به دلیل مسائل مربوط به رشد سازمان مکانیکی تر می‌شوند این نقطه‌ای است که رویکرد کارآفرینی اولیه محومی شود) فرصت‌های مربوط به بازار. و نوآوری در فناوری را محدود می‌کند و درنهایت منجر به عدم همکاری شده آن‌هم زمانی که بازار به توسعه خود ادامه می‌دهد (Sousa and Voss,2008). با این حال مشروعیت بخشی به شیوه‌های QM اصلاحی و یا جدید در رویاروی با مقاومت موجود ممکن است مکدت زمان بیشتری را در فرایندهای سازمانی و در مدل چرخه حیات به خود اختصاص دهد. این یافته‌ای حاصل از موارد متقابل در متغیر اقتضایی چرخه حیات و فرایند پویایی همکاری دو پیشنهاد دیگر را به ما ارائه می‌دهد (P5,P6). اولی بر اساس ادبیات موضوعی که قبلاً بحث شد و هم‌چنین بر اساس مصاحبه‌های اولیه:

P5: توسعه یک SME و نیز اجرای شیوه‌های QM برای نیل به همکاری استراتژیک طبق مرحله چرخه حیاتش متفاوت خواهد بود.

دومی بر اساس شواهد تجربی:

P6: دسته‌بندی چرخه حیات SME های خدماتی منجر به افزایش سخت‌گیری و رویکرد مکانیکی تر در شیوه‌های QM مبتنی بر رشد همکاری استراتژیک می‌شود این در حالی روی می‌دهد که SME به سمت مراحل پایانی چرخه حیاتش به پیش می‌رود.

P6 می‌گوید که چالش مهمی برای SME ها در نیل به رشد وجود دارد، آن‌ها باید هم‌زمان که بر روی بازارهای پیچیده و به‌سرعت در حال تغییر کار می‌کنند از خطرات ایجاد ساختارهای مکانیکی اجتناب کنند.

### متغیر اقتصادی توجه به مشتری و پویایی همکاری

مورد ۱ (هتل و گردشگری) در دسته خدمات انبوه توجه به مشتری است (شکل ۴؛ جدول شواهد ۳). تأکید زیادی برافزایش تعداد مشتری‌ها از طریق بهره‌وری وجود دارد که هم‌راستا با نوع خدمات انبوه است (Ng et al., 2007) که بازتاب مکان دفاعی مکانیکی تراست (Daft et al, 2010). استفاده از شیوه‌های QM، همان‌طور که در جدول شواهد 4d آمده است شامل عناصری از BEM، LiP و بخش اهدای جوایز میزبانی است. بهبود مداوم الگوریتم در این مدل‌ها با افزایش خدمات جاری در میان شمار زیادی از مشتری‌ها در توافق است. مع‌هذا گروه‌های متمرکز نشان دادند که ارزیابی شخصی کیفی BEM در بخش مستندات جوایز محدود به زبان سازمانی بزرگ در حال ساخت درونی می‌باشد (برای مثال سازمانی را با ساختارهای معجزا و سلسله‌مراتبی در نظر بگیرید). شیوه‌های QM منوط به مشتری بیشتر معاملاتی هستند تا رابطه‌ای (برای مثال سطح اشغال اتاق‌ها و زمان‌های چرخش اتاق‌ها و شیوه انجام آن)، که همگی بازتابی از یافته‌های (Silvestro 2001) و Hultman and Shaw (2003) هستند این یافته‌ها می‌گویند که توجه اصلی خدمات انبوه مربوط به روابط تعاملی با مشتری است.

مورد ۳ و ۴ در دسته‌بندی خدمات حرفه‌ای جای گرفتند (شکل ۴؛ جدول شواهد ۳) که توجه اصلی‌اش به ارزش پیشنهاد منحصر به فردی است که ارائه می‌شود برای مثال طراحی و ساخت خدمات نرم‌افزاری در مورد ۳ و خدمات ساخت‌وساز در مورد ۴. تأکید بروی شیوه‌های QM رابطه‌ای مشتری بود. برای مثال، مورد ۳ تعداد کمی از مشتریان بزرگ داشت که شیوه‌های QM رابطه‌ای شامل شیوه‌هایی برای مشارکت با تأمین‌کنندگان و مشتری‌ها و سایر سهام‌داران بود (شامل قانون‌گذاران) در توسعه گواهی‌نامه‌های نرم‌افزاری. مدیرعامل مورد ۳ اذعان کرد که ما نیاز به کمیت‌های QM بیشتری داریم "ما گروه کاربران کالا و تأمین‌کنندگان را ملاقات می‌کنیم و گزارش‌های کیفی می‌نویسیم، ما نیازمند توسعه معیارهای کمی هستیم، با اینکه هنوز به این نقطه نرسیدیم." چنین رویکردی باهدف استراتژیک اصلی مورد ۳ هم‌خوانی دارد که تأکید زیادی بر ساختار ارگانیک پاسخگوتر دارد به همان نحوی که (Daft et al (2010) گفته بود. مورد ۵ (خدمات تجاری یکپارچه)

و مورد ۲ (حمل و نقل) در دسته‌بندی خدمات فروشگاه‌های هستند (شکل ۴؛ جدول شواهد ۳) جایی که تأکید بیشتر بر روی دوگانگی تجارت است برای مثال شیوه تجارت سنتی که در اجرای شیوه‌های QM بیشتر معاملاتی است و تجارت جدید یا در حال به وجود آمدن که بیشتر ماهیت رابطه‌ای دارد. مصاحبه‌ها نشان داد که معیارهای QM معاملاتی شامل بهره‌وری هزینه در هر تناژ تحویلی است در حالی که معیارهای رابطه‌ای شامل سطوح شبکه با سهام‌داران "سبز" در صنعت مسافرت است. مدیر عملیاتی مورد ۵ خاطر نشان کرد که بهبود استفاده از شیوه‌های QM معامله‌ای "به ما کمک می‌کند تا به اخذ گواهی‌نامه‌های ISO یعنی [ISO:9000:2008] و [BEM] و نیز ارزیابی متعادل [BSC] دست‌یابیم که به ما در پیشنهاد کاری به شرکت‌های بزرگ کمک می‌کند."

### متغیر اقتضایی توجه به مشتری و پویایی همکاری - موارد متقابل و پیشنهادات

در رابطه با پویایی همکاری بین متغیر اقتضایی توجه به مشتری و شیوه‌های QM در مقایسه بین موردها، تمامی موارد (۱-۵) در فرایند همکاری شواهدی دال بر شیوه‌های QM معامله‌ای و رابطه‌ای را نشان دادند. موارد ارائه خدمات خاص (۳ و ۴) تأکید بیشتری بر شیوه‌های رابطه‌ای داشتند تا خدمات انبوه (مورد ۱) و خدمات فروشگاه‌های (موردهای ۲ و ۵) (جدول شواهد ۳ و 4d). محرک‌های قانونی اصلی آگاهی از نیاز مشتری در تمامی سطوح SME ها بود.

بر اساس این یافته‌ها P7 و P8 پیشنهاد شدند. اولی بر اساس مباحث ادبیات موضوعی که شرح آن‌ها در قسمت‌های فوق آمد:

P7: رویکرد یک SME در توجه به مشتری در زمینه خدمات حرفه‌ای، خدمات فروشگاه‌های یا خدمات انبوه بر توسعه و اجرای شیوه‌های QM مبتنی بر همکاری استراتژیک تأثیر خواهد گذاشت که شامل رویکردهای معامله‌ای و رابطه‌ای می‌شود. بعدی بر اساس شواهد تجربی:

P8: دسته‌بندی توجه به مشتری SME خدماتی منجر به شیوه‌های QM می‌شود که از همکاری استراتژیک پشتیبانی می‌کنند و بیشتر در دسته‌بندی خدمات فروشگاه‌های اساس رابطه‌ای و ارگانیک درند تا معامله‌ای (یا مکانیکی) دسته‌بندی خدمات انبوه.

## چارچوب مفهومی اصلاح شده

مادر جستجوی چارچوب مفهومی اصلاحی سه مورد کلی را که راهنمایی ما در این اصلاح بودند بیان می‌کنیم. اول این که در محیط‌های ساده‌تر و پایدارتر جایی که ساختار سازمانی مکانیکی غالب است شیوه‌های QM ساده‌تر و استانداردتر هستند. دوم این که زمانی که محیط تجاری پیچیده‌تر و پویاتر می‌شود و به سمت ساختارهای ارگانیک‌تر و مسئول‌تر حرکت می‌کند، شیوه‌های QM پیشرفته‌تر می‌شوند و قدرت پذیرش بیشتری را در هر زمینه ارائه شده دارند. سوم این که ما نیاز به انعطاف‌پذیری بیشتر در رویکردهایمان به شیوه‌های QM هستیم آن‌هم زمانی که شرکت‌های چون SME های به سرعت در حال رشد، نیاز به تغییری پویا از ساختارهای مکانیکی به ساختارهای ارگانیک در محیط‌های تجاری پیچیده رو به افزایش دارند.

بر اساس این سه یافته مهم در RQ3، تحلیل موردهای متقابل بر اساس نتایج و بحث‌های تجربی شامل جدول شواهد ۳ و 4a-4d می‌شود که همگی در پیدایش چارچوب مفهومی شکل ۱ نقش دارند که خود همین شکل به دودسته بندی واضح‌تر و گسترده‌تر در شکل ۶ درمی‌آید.

## توضیح چارچوب مفهومی اصلاح شده

اول این که پیشنهادها (P1-P8) از تعامل بین متغیرهای اقتضایی و شیوه‌های QM که افزوده شده‌اند و به عنوان تعیین‌کننده‌های کلیدی شیوه‌های QM پذیرفته شده‌اند تا به تحریک شیوه‌های استراتژیک به روشی "شبه مناسب" پردازند، گرفته شده‌اند (Donaldson, 2006, p23). دوم این که پویایی فرایند همکاری بین نوع شناسی CV ها و شیوه‌های QM به وضوح نشان داده شده است تا گام‌های تکراری ارزیابی همکاری را نشان دهد و نیز به شناسایی شیوه‌های QM جدید و اصلاح شده آن‌هم زمانی که سازمان با چالش حرکت از محیط‌های ساده به پیچیده یا حرکت از ساختارهای مکانیکی به ساختارهای ارگانیک مسئول‌تر روبه‌روست، پردازد. در این فرایند کوچک مشروعیت بخشی به شیوه‌های QM همکاری را نندگان با چالش مقاومت با رایج وضعیت موجود مواجه خواهند شد (Johnston, 2004; Suchman, 1995). این گسترش در چارچوب‌های مفهومی تأکید بیشتری بر گسترش زمینه و ماهیت خاص همکاری استراتژیک دارد که با نظرات Jayaram et al (2010) و Srinivasan and Kurey (2014) که در ارائه بهترین راه‌حل‌های عملی شهرت دارند، هم‌خوانی دارد.

## نتایج و توصیه‌ها

نتایج این مقاله بر اساس توسعه تئوری اقتضایی و چارچوب مفهومی است که از تحلیل نتایج (از مصاحبه‌ها و گروه‌های متمرکز) برمی‌آید و نیز سنتز همین یافته‌ها با منتقدان ادبی همان‌طور که در بخش نتایج و مباحثه آمد. از این یافته‌ها و مباحثات می‌توان نتیجه گرفت که در محیط‌های پایدار و ساده‌تر شیوه‌های QM ساده‌تر و استانداردتر هستند و ساختار سازمانی در ماهیت مکانیکی‌تر است. ولی زمانی که محیط‌های تجاری پویاتر و پیچیده‌تر می‌شوند شیوه‌های QM نیز پیچیده‌تر و پیش‌رفته‌تر می‌شوند و قدرت تطبیق با هر زمینه‌ای را نیز خواهند داشت تا اینکه یک ساین باشند و با همه چیز متناسب باشند. چنین رویکردی برای ساختار سازمانی ارگانیک مناسب‌تر است (Daft et al, 2010). علاوه بر این از یافته‌ها و نتایج می‌توان چنین نتیجه گرفت که همکاری استراتژیک در SME ها نیازمند رویکردی پیچیده و مبتنی بر زمینه است که شامل تئوری اقتضایی و شیوه‌های QM نیز می‌شود که در تضاد با منابع درونی محدود SME ها است و از بهتری شیوه‌های عملی QM موجود در بازار در دسترس استفاده می‌کنند تا همکاری استراتژیک خود را بهبود بخشند. یافته‌ها و مباحث نشان می‌دهند که چنین واکنشی بیشتر با ساختار سازمانی ارگانیک سنخیت دارد که توسط Donaldson (2001) پیشنهاد داده شده است. بنابراین ما نتیجه می‌گیریم که، در راستای نتایج به دست آمده توسط (Srinivasan and Kurey (2014)، Jayaram et al (2014) و (Dubey and Gunasekaran (2015) QM باید و رای رویکردهای قانونی و عملی باشد که محدود به محیط‌های نسبتاً پایدار و ساختارهای سازمانی مکانیکی می‌شود. روابط بین CV ها (همان‌گونه که توسط نوع شناسان بیان شده است (شکل‌های ۱-۵) و همان‌گونه که در یافته‌ها و مباحثات به آن اشاره شد در تعامل پویا با شیوه‌های QM در شکل‌گیری همکاری استراتژیک برای نیل به "شبه مناسب" (Donaldson, 2006, p23) است که با روشی اقتضایی و مبتنی بر زمینه SME ها شکل می‌گیرد. در رابطه با QR1، می‌توان نتیجه گرفت که روابط پیچیده و زمینه‌ای هستند باین وجود به کارگیری بهترین مانترهای فراگیر هنوز هم برای تقویت کاربردهای شیوه‌های QM در تحریک همکاری استراتژیک کافی نیست، بالأخص در محیط‌های پیچیده و با سرعت زیاد. توسعه پیشنهاد در رابطه با QR2 که ساختارش بر اساس چارچوب مفهوم‌سازی است (برخاسته از نتایج و مباحث می‌باشد). این پیشنهادات (P1-P8) به شکل‌گیری شیوه‌های QM کمک می‌کند تا به تحریک همکاری استراتژیک بپردازد که به نوبه خود

دستور کار تحقیقات بعدی را فراهم می‌سازد. علاوه بر این فرایند مشروعیت بخشی در توضیح پویایی همکاری اقتضایی مابین CV ها و شیوه‌های QM در مقیاس‌هایی کوچک همان‌طور که در شکل ۶ آمده است بسیار مفید بوده است (Suchman, 1995; Johnson, 2004).

خلاصه این که این مقاله از تئوری استفاده کرد تا با به بررسی مسئله یا پدیده کلیدی سازمانی واقعی بپردازد که ما همکاری استراتژیک را برگزیدیم با استفاده از تئوری به توسعه مفهوم تئوری اقتضایی می‌تنی بر QM پرداختیم این کار را با وام گرفتن نوع شناسی CV از سایر زمینه‌های مطالعاتی انجام دادیم که همگی با نظرات (Ridder et al., 2014) و Corley and Gioia's (2011) و نیز مروری بر رویکردهای نظری دیگر هم‌راستا بودند. توان اکتشافی تئوری اقتضایی در رابطه با QM گسترش یافت همان‌گونه که Corley and Gioia's (2011) گفته‌اند با ادغام سازمان‌های مکانیکی و ارگانیک که در محیط‌های ساده و پایدار و پیچیده و پویا جای دارند. علاوه بر این مطالعات تجربی شرایط را برای بررسی زمینه‌های SME ها فراهم کرد حوزه‌ای که در آن تحقیقات تئوری اقتضایی کم است. با توجه به تعمیم نتایج چارچوب مفهومی شکل ۶ (در ۳۰ پاسخ به RQ3) و توسعه پیشنهادی جاری (8-1) بیشتر تعمیم نظری را پیشنهاد می‌داد تا کاربرد مستقیم یا تکرار در زمینه‌های دیگر را که با نظرات Gioia and Pitre (1990) و Ridder et al. (2014) سنخیت دارد. مع‌هذا این تحقیق به‌عنوان اساس برای مطالعات بیشتر مفهومی و تجربی را در سایر زمینه‌های سازمانی فراهم می‌کند (برای مثال بخش‌های مختلف).

توصیه می‌شود که بتوان تحقیق را در سه زمینه دیگر گسترش داد. اول این که تعداد بیشتری از موردهای مطالعه از بخش‌های مختلف را می‌توان در تحقیق گنجانند که مجموعه‌ای از CV ها و شیوه‌های QM را در یک زمینه خاص گرد هم می‌آورد و در نهایت پیشنهادی جدید و اصلاح‌شده‌تری داریم. چنین پیشنهادی دیدگاه تحقیق را گسترده‌تر می‌کند این دیدگاه وسیع و آزمون‌های بیشتر و مستحکم‌تر ما را به سمت یافته‌ای خاص و در یک بخش داده‌شده سوق می‌دهد. دوم این که می‌توان از این رویکرد برای توسعه دسته‌بندی و نوع شناسی موارد در رابطه با همکاری استراتژیک SME ها استفاده کرد. داده‌های موردی تجربی بیشتر به نوع شناسی کمک خواهد کرد که به‌نوبه خود به‌عنوان اساسی برای تحقیقات بیشتر حول محور تئوری اقتضایی عمل خواهد کرد. سوم این که پیشنهادها را می‌توان بیشتر توسعه داد و آن‌ها را اصلاح کرده به شکل فرضیه و یا مقیاس‌های سنجش درآورد که این

فرضیات یا مقیاس‌های سنجش به‌عنوان بخشی از آزمون تئوری باشند منجر به اصلاح و بازبینی مباحث نظری شوند. این تحقیق اولیه در رابطه باهدف و پرسش‌های تحقیق به‌عنوان بخش مفهوم‌سازی اقتضایی شواهد تجربی انگاشته می‌شود که به‌نوبه خود می‌تواند اساسی برای توسعه چنین مطالعات کمی باشد.

از دیدگاه انعکاسی عملی محقق باید ورای به کاری بهترین شیوه‌های عملی QM رایج عمل کند و با روشی پیش‌بینی‌شده در مطالعات همکاری استراتژیک SME های با منابع محدود شرکت کنند. توسعه رویکرد اقتضایی و پیشنهادهای مربوط به آن الگوی گسترده را ارائه می‌دهد که شاغلان بازتابی می‌توانند آن را تخصیص داده یا مربوط به زمینه خاصی بدانند تا زمینه همکاری را که در حال کار کردن بر روی آن هستند را مورد خطاب قرار دهند. اینجا شاغل باید آمادگی این را داشته باشد تا به تغییر شیوه‌های QM در راستای تغییرات محیطی پویا و پیچیده روبه افزایش و درزمانی که سازمان‌ها از ساختارهای مکانیکی به سمت ساختارهای ارگانیک مسئول‌تر حرکت می‌کنند بپردازد. بنابراین شیوه‌های QM موردی به‌عنوان دستورالعمل‌های اولیه عملی برای SME ها عمل می‌کنند، SME هایی که در جستجوی شیوه‌های QM توافقی در تحریک همکاری استراتژیک هستند.

## ضمیمه شماره ۱ – مصاحبه‌های نیمه ساختاری و نمونه درون‌مایه‌های

### مباحثه‌ای گروه موردتوجه

بسته به پرسش‌هایی آن‌ها را نشان و ارائه می‌دهد، پرسش‌های کامل‌تر و خلاصه سر تیترا در ادامه آمده‌اند.

- چالش‌های فعلی و آتی رویاروی تجارت کدام‌اند؟
- در مورد سرعت تغییر و میزان رشد توضیح دهید.
- از واژه همکاری چه می‌فهمید؟
- چه چالش‌های همکاری وجود دارند - در گذشته، حال و آینده؟
- شرکت چگونه با این چالش‌های همکاری روبرو می‌شود / یا آن‌ها را چگونه می‌سنجد؟
- چه اقدامات عملی و اجزایی برای رویارویی با چالش‌های همکاری در نظر گرفته شده‌اند؟
- رویکرد شرکت برای ایجاد یک استراتژی چیست؟
- چه نوع فرهنگی در شرکت رایج است؟

- شرکت در توسعه چرخه حیاتش در چه جایگاهی قرار دارد؟
- چه نوع از استراتژی توجه به مشتری اتخاذ شده است؟
- چه تلاش‌هایی برای شکل‌دهی اقدامات عملی مربوط به همکاری انجام شده است؟
- چه نیروهای مقاومی برای محدود کردن استفاده از اقدامات عملی مربوط به همکاری به کار گرفته شده‌اند؟ چند نمونه از اقدامات عملی جدید و مفروضی که برای حمایت از همکاری انجام شده‌اند را نام ببرید.

جدول شواهد ۱. شیوه‌های کلیدی QM منجر به همکاری استراتژیک می‌شوند - نسبت به متغیر

اقتضایی استراتژی

مورد ۱	مورد ۲	مورد ۳	مورد ۴	مورد ۵
مدافع:	تحلیل‌گر:	گنج‌یاب:	تحلیل‌گر:	گنج‌یاب:
تمرکز	حفظ	تمرکز بر	تمرکز بر حفظ	مشابه مورد ۳ با تمرکز
بهره‌وری بر	رشد در	خدمات	رشد در بازار	بر خدمات جدید
روی تأمین	بازارهای	نرم‌افزاری	خدمات تجاری	تجاری برای تحریک
بودجه هتل	حمل‌ونق	جدید و	موجود.	رشد
بخش بازار	ل موجود.	توسعه	رشد سریع در	
مبتنی بر	توسعه	فرصت‌های	توسعه بیشتر	
بودجه	حمل‌ونق	بازار برای	خدمات	
ادغام عمودی	ل سبز	تحریک رشد	رادیکال در	
تأمین‌کنندگ	رادیکال	سازه‌های (سبز)	قابل تأمل	
ان	در			
	بازارهای			
	جدید.			
شیوه‌های	شیوه‌های	شیوه‌های	شیوه‌های QM	شیوه‌های QM که
QM که	QM که	QM که	که منجر به	منجر به همکاری
منجر به	منجر به	منجر به	همکاری	می‌شوند:
همکاری	همکاری	همکاری	می‌شوند:	تمرکز بر معیارهای
می‌شوند:	می‌شوند:	می‌شوند:	- استفاده از	پیشروی QM برای
ادغام BEM	روش‌های	برتری	BSC در	شناسایی فرصت‌های
و BSc	متفاوت	معیارهای	حالت‌های	بازار
به‌منظور	QM در	پیشرو QM	پیشرو و	معیارهای QM بازتاب
بررسی سطح	همکاری	در ایجاد	تأخیری	کیفیت به‌عنوان ابزار
همکاری	به‌منظور	همکاری بر	به‌منظور	تمیز خدماتی در

تحریک همکاری	ارزیابی و	اساس نظارت	ایجاد	liP برای
هستند.	تحریک	بر بازار و	بخش‌های	توسعه
مجموعه‌ها	همکاری.	محک‌زنی	جدید	جنبه‌های
ی نوآوری در QM	- مجموعه	خارج از	تجاری	انسانی
به منظور ایجاد	همکاری QM	بخش.	تشکیل	همکاری و
همکاری در مقایسه با	بر اساس	معیارهای	حمایت از	تغییر بیان و
تهیه خدمات جدید	دستورالعمل‌ها	QM که بر	تجارت	شناخت.
برای ایجاد تفاوت بین	ی سنتی و	اساس	به وسیله	پاداش صنایع
رقابت هنگام توسعه	بدون مقررات.	گواهی‌نامه‌ها	با BSC	خدمات برای
بازار است (برای مثال،	- توسعه	ی نرم‌افزاری	استفاده از	پس‌انداز
فناوری کنترل از راه	بازارهای جدید	و نظارت بر	تأخیر	بهره‌وری.
دور تحویل).	بو سیله فراهم	بازار هستند.	مالی	تمرکز بر
	کردن خدمات	نوآوری در	معیارهای	روی
	برای توسعه	معیارهای	QM	معیارهای
	پایدار.	QM منجر به	نظارت بر	سنجش
	- توسعه	پیشگویی و یا	بازار	بهره‌وری
	معیارهای QM	هدایت	منجر به	QM برای به
	برای نیل به	معیارهای	هدایت	دست آوردن
	همکاری برای	QM با	معیارهای	همکاری در
	خدمات تجاری	استفاده از	QM و	مدل‌های
	جدید پایدار	عناصر	نیز	فوق.
	(حفظ گرما	پیش‌گویی	محک‌زن	مقاومت در
	برای ساختارها	BSC	ی خارج	برابر
	و مواد جدید).	می‌شود (برای	از بخش	محک‌زنی
		مثال، پیش‌بینی	معیارهای	خارج از
		یک چهارم	QM	بخش.
		نیازهای	برای	
		مشتری).	ایجاد	
			همکاری	
			در	
			کارهای	
			تجاری	
			جدیدتر	
			می‌شود.	

جدول شواهد ۲. شیوه‌های کلیدی QM منجر به همکاری استراتژیک می‌شوند - نسبت به متغیر

اقتصادی فرهنگ

مورد ۱	مورد ۲	مورد ۳	مورد ۴	مورد ۵
نقش:	توان:	توان:	پیشرفت:	پشتیبانی:
روش‌ها و ساختارهای محرک.	دست‌های غالب MD در قوانین غیررسمی	MD غالب محدودیت‌ها ای غالب بو	توجه به وظایف و اهداف از طرف MD. نگرش مشارکتی در	تأکید بر توانمندسازی
نقش‌های مشخص شده کارکنان و مسئولیت‌های شان.	ایده‌های MD هستند.	سیله پیچیدگی‌ها ی فنی و توسعه سریع نرم‌افزاری	توانایی انجام کار به دلیل تخصص حرفه‌ای	سطح بالای انگیزه درونی.
ساختار سلسله‌مراتبی از بالا به پایین.				
شیوه‌های QM که منجر به همکاری می‌شوند:	شیوه‌های QM که منجر به همکاری می‌شوند:	شیوه‌های QM که منجر به همکاری می‌شوند:	شیوه‌های QM که منجر به همکاری می‌شوند:	شیوه‌های QM که منجر به همکاری می‌شوند:
آبشار بالا به پایین	معیار -	معیار	معیار	معیار
معیارهای QM برای تقویت همکاری.	سنتی با ارزیابی به وسیله MD شکل می‌گیرد (کارشناسان)	مدیریت MD و نقش حرفه‌ای	استفاده از روش‌های مشارکت کارکنان بر اساس BSC برای ایجاد همکاری.	اساس ایده کارکنان که منجر به تحریک همکاری
توانمندسازی کارکنان در معیارهای QM	دشواری در ایجاد مجموعه‌ای معیارهای همکاری QM	در ایجاد معیارهای همکاری QM نبود شفافیت	برنامه شناخت کارکنان برای تلاش‌های مستند در بهبود. ماهیت کار منجر به استفاده مکانیکی از معیارهای QM	در تمامی سطوح می‌شود. توسعه معیارهای QM

فرهنگ

شیوه‌های QM

کارکنان به	معیارهای QM از طریق	لازم	برای	تشویق
اهداف	پذیرش استانداردهای	مجموعه‌ها	تجارت‌های	همکاری.
همکاری	ISO	ی QM در	جدید و سبزتر به	توجه به
مربوط	9001:20008,ISO	ایجاد	دلیل غیررسمی	معیارهای
است.	ISO18000 و 9014	همکاری به	بودن شیوه‌ها و	تأخیری
توسعه		دلیل سطح	روش‌های غالب	QM همراه
مستمر		بالای دانش	MD ها	با نبود
معیارهای		ضمنی.		معیارهای
QM		معیارهای		QM برای
زمانی که		QM		تشویق
گنج یاب		سطوح		همکاری.
در		همکاری		مقاومت در
جستجوی		سرمایه‌گذار		برابر نوآوری
فرصت‌ها		ی و		معیارهای
ی تجاری		آموزشی را		QM.
جدید		در		
است.		روش‌های		
توسعه		فناوری		
معیارهای		جدید		
QM		مورد توجه		
تخصصی		قرار		
در		می‌دهند.		
مهارت‌ها				
ی جدید.				
استفاده				
غیررسمی				
از سیستم				
سنجش				
عملکرد				
به منظور				
اجتناب از				
سخت‌گی				
ری				
بیش از حد.				



همکاری QM به	تمرکز بر	نوآوری‌ها و	معیارهای QM
دلیل وجود ساختار	معیارهای	بازار (توسعه	بر اساس زیرکی
غیررسمی بالا به	همکاری	ساختمان‌های	صاحب‌منصبان
پایین	زمینه‌ای QM	سبز).	برای بهبود
	بر اساس		همکاری.
	قراردادهای		
	بزرگ فردی		
	مشتری‌ها.		

جدول شواهد ۴. شیوه‌های کلیدی QM منجر به همکاری استراتژیک می‌شوند - نسبت به متغیر  
اقتضایی توجه به مشتری

مورد ۱	مورد ۲	مورد ۳	مورد ۴	مورد ۵	
خدمات	فروشگاه	خدمات	خدمات	فروشگاه	
انبوه:	خدمات:	حرفه‌ای:	حرفه‌ای:	خدمات:	
ارائه	نشان‌دهنده	تأکید بر ارزش	- تأکید بر	تعداد	
خدمات	دوگانگی	منحصربه‌فرد	ارزش	متوسط	
مکرر در	تجارت	پیشنهاد (برای	منحصربه‌فرد	مشتری‌ها و	
حجم انبوه	تجارت‌های	مثال راه‌حل‌های	پیشنهاد	خدمات.	
طیف	سنتی اغلب	مربوط به	- تمرکز بر	خدمات به	
گسترده	معاملاتی	خدمات	خدمات	مشتری در	تو. چه به
مشتریان	هستند.	نرم‌افزاری	ساختاری	ارتباط	مشتری
	بخش‌های	خاص)	حرفه‌ای	باهداف	
	جدید با	طراحی و ایجاد		استراتژیک	
	تازه به	خدمات.		گنج یاب	
	وجود آ» ده	تعداد کمتری از		است.	
	اغلب	مشتری‌های			
	رابطه‌ای	بزرگ.			
	بودند.				
شیوه‌های	شیوه‌های	شیوه‌های QM	شیوه‌های	شیوه‌های	
QM که منجر	QM که منجر	که منجر به همکاری	QM که منجر	QM که منجر	شیوه‌های
به همکاری	به همکاری	می‌شوند:	به همکاری	به همکاری	QM
می‌شوند:	می‌شوند:	تأکید بر	می‌شوند:	می‌شوند:	
		معیارهای QM			

فقدان	تأکید بر	رابطه‌ای مشتری	معیارهای	CRM
دسته‌بندی	همکاری با	برای تقویت	QM	معاملاتی و
معیارهای	استفاده از	همکاری.	معاملاتی	مبتنی بر
QM	معیارهای	مجموعه‌های	مبتنی بر	بهره‌وری با
مشتری	QM	QM زمینه‌ای و	بهره‌وری	نیازهای
برای	رابطه‌ای	فردی برای	(برای مثال	مشتری
حمایت از	مشتری بر	مشتری‌های ویژه	هزینه هر	همکاری
اقدامات	اساس	(بزرگ)	تناژی که	می‌کند.
همکاری.	پروژه‌های	- معیارهای	تحویل	تحلیل
پیش‌بینی	بزرگ	رابطه‌ای QM شامل	داده‌شده	مدیریت
مجموعه	طولانی‌مدت	گسترش معیارهای	(است)	طولانی‌مدت
معیارهای	(معیارهای	QM شرکت	معیارهای	معیارهای
QM	کمی و	می‌شود (برای	رابطه‌ای	QM در
همکاری	کیفی	مشارکت با	QM که	ارتباط با
معاملاتی	QM).	تأمین‌کنندگان و	شامل	همکاری
برای	مجموعه‌های	مشتری‌ها در	همکاری	درونی و
مشتریان	QM بر	پروژه‌های بزرگ)	شبکه‌ای و	افزایش
تمامی	اساس		کارآمدی	بهره‌وری و
سایزها که	مدیریت		خوشه‌های	رضایت
خود منجر	پیش‌بینی یا		"سبز" در	مشتری.
به نبود	رهبری		صنعت	
همکاری	نیازهای		حمل و نقل	
مبتنی بر	مشتری در		می‌شود.	
زمینه	رابطه با			
می‌شود.	همکاری.			
افزایش	الحاق به			
تمرکز بر	همکاری‌های			
معیارهای	QM رابطه‌ای با			
نوآوری	مشتری‌های			
QM در	کلیدی.			
برای				
خدمات				
تحویل				
نوین برای				

برخی از  
بازارهای  
کلیدی.

Figure 1 – Initial Conceptual Framework (CV = Contingency Variable)

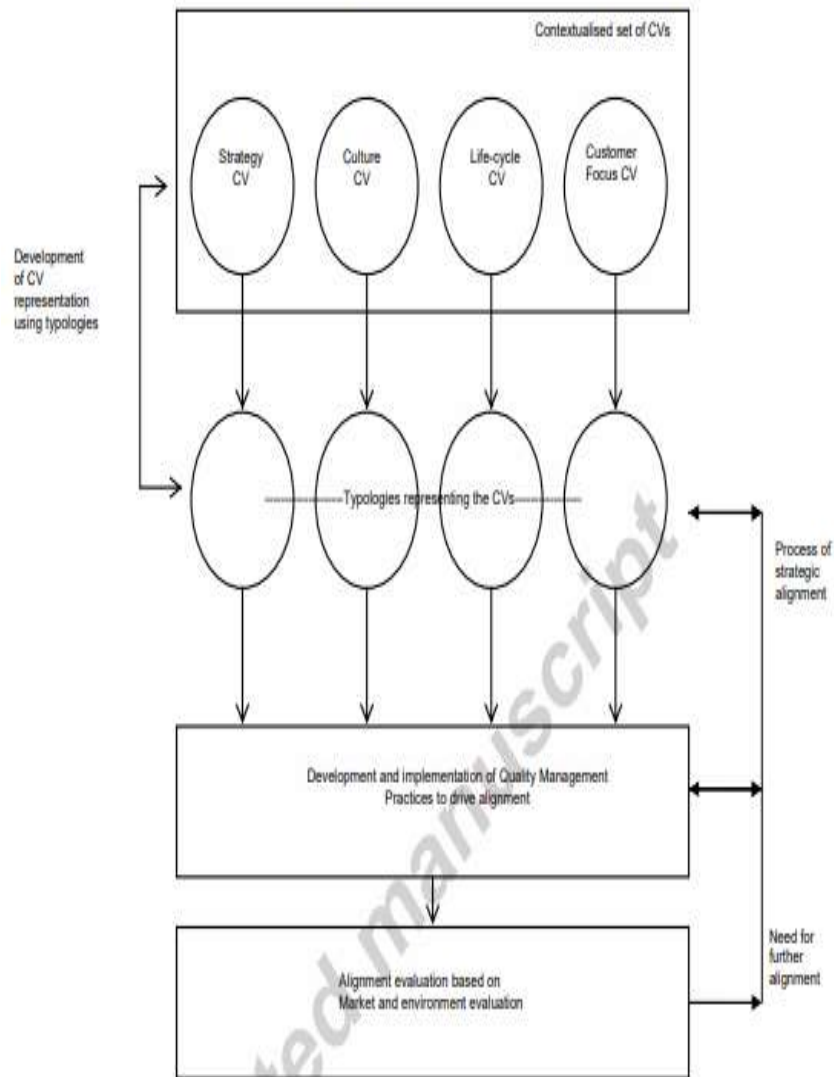


Figure 2 – Strategy Typology for Market and Environmental Uncertainty

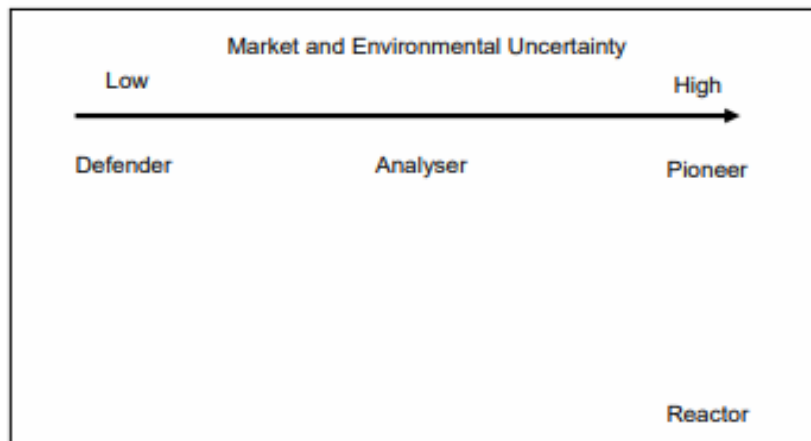
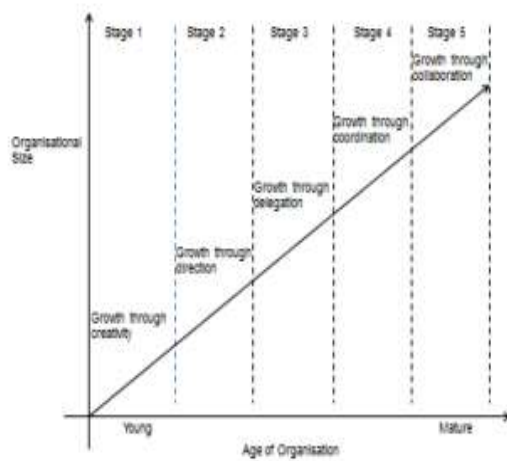
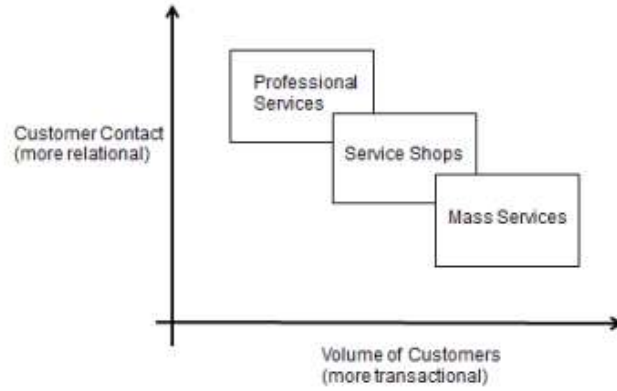


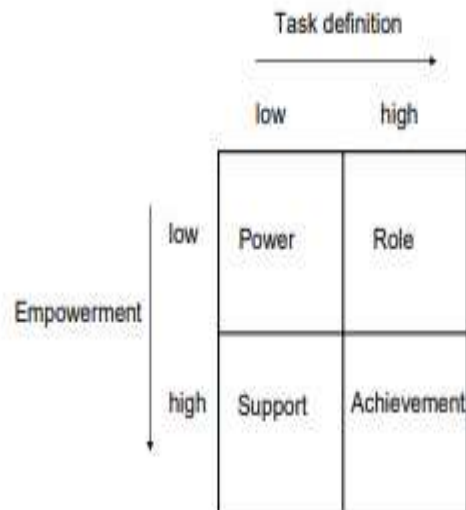
Figure 3 – Lifecycle Stage Model for organisational Growth (adapted from Greiner, 1972)



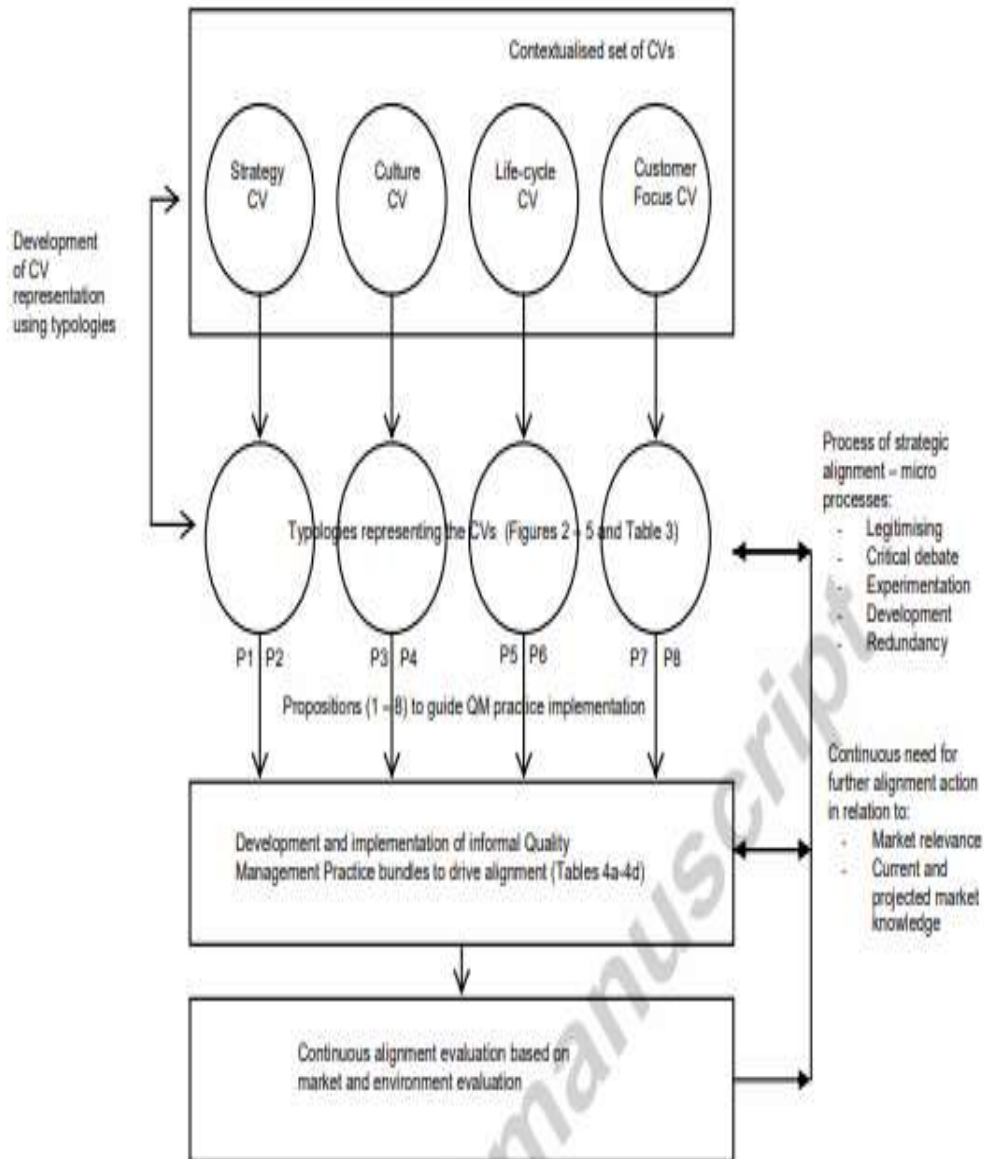
**Figure 4 – Customer Focus Typology in Relation to Customer Contact and Volume of Customers**



**Figure 5 – Culture Typology in Relation to Empowerment and Task Definition**



**Figure 6 – Revised conceptual framework**



## منابع:

- ابطحی، سیدحسین و عابسی، سعید (۱۳۸۶). توانمندسازی کارکنان، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- احمد مروی، آرام. (۱۳۸۶). رابطه اخلاق سازمانی و کیفیت زندگی کاری کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شیراز، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور شیراز
- اداره بهداشت، ایمنی و محیط زیست وزارت نفت. "مجموعه دستورالعملهای HSE پیمانکاران". ۱۳۸۴.
- آراسته، حمید رضا و همکاران. (۱۳۸۹). بررسی وضعیت هوش اخلاقی دانشجویان، فصلنامه راهبرد فرهنگ، سال سوم شماره ۱۰، ص ۲۰۱
- اردستانی، امیر. (۱۳۸۷). بررسی رابطه توانمندی و تعهد سازمانی در شرکت ایران خودرو، پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه تهران
- اسکندری، مجتبی. (۱۳۸۱). «طراحی و تبیین الگوی توانمندسازی مدیران بررسی موردی مدیران کاروان های حج جمهوری اسلامی ایران». پایان نامه دکتری، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- Aboramadan, M., Kundi, Y. M., Elhamalawy, E., & Albashiti, B. (2022). The effect of high-performance work systems on risk-taking and organizational citizenship behaviors: the mediating role of perceived safety climate. *Employee Relations: The International Journal*, 44(6), 1428-1447.
- Agus, A., & Selvaraj, R. (2020). The mediating role of employee commitment in the relationship between quality of work life and the intention to stay. *Employee Relations: The International Journal*, 42(6), 1231-1248.
- Aljumah, A. I., Shahroor, H., Nuseir, M., & El Refae, G. A. (2022). The effects of employee commitment and environment uncertainty on product quality: The mediating role of supply chain integration.
- AlKahtani, N., Iqbal, S., Sohail, M., Sheraz, F., Jahan, S., Anwar, B., & Haider, S. (2021). Impact of employee empowerment on organizational commitment through job satisfaction in four and five stars hotel industry. *Management Science Letters*, 11(3), 813-822.
- Anand, A., Dalmaso, A., Vessal, S. R., Parameswar, N., Rajasekar, J., & Dhal, M. (2023). The effect of job security, insecurity, and burnout on employee organizational commitment. *Journal of Business Research*, 162, 113843.
- Andrew, R.H. "The human contribution: unsafe acts, accidents and heroic recoveries." *Saf Sci*- 48(2), 2010: 280-281.

Azadeh, A, and I Mohamad fam. "Presenting a model for measuring integrated Health, Safety, Environmental and Ergonomic system performance." *1th Internatinal Conference on Industry safety, Occupational Health & Environment in Organization*, May 2008.

Azadeh, A, I Mohamad fam, and N Nazifkar. "The Evaluation of Safety, Behaviors in a Steel Manufacturer by Entropy." *1th International Conference on Industry Safety, Occupational Health & Environmental in Organization*, May 2008: 3.