

به سوی یک دیدگاه نظریه اقتضایی مدیریت کیفیت در توانمندسازی هم تراز استراتژیک

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 منحصربه‌فرد روی می‌دهد.

کلمات کلیدی: مدیریت کیفیت، تئوری اقتضایی، همکاری استراتژیک، SME ها، مطالعات موردی

تئوری اقتضایی می‌گوید که "اثربخشی سازمانی در نتیجه تطبیق ویژگی‌های یک سازمان ... با مقتضیاتی است که بازتاب موقعیت‌های سازمان هستند" (Donaldson, 2001, صفحه 1). مقتضیات معمول (که به عنوان متغیرهای اقتضایی شناخته می‌شوند، Langfield-Smith, 2007) شامل استراتژی (O'Regan and Ghobadian, 2006) و فرهنگ (Sousa and Voss, 2008) می‌شوند. در این دیدگاه سازمان‌ها به دنبال بهبود عملکردشان هستند و این کار را با اصلاح همکاری و متناسب کردن خود با مجموعه متغیرهای تعریف‌شده اقتضایی‌شان و نیز محیط بیرونی متغیرشان انجام می‌دهند. این فرایند تطبیق و متناسب‌سازی، فرایندی جاری و پویا تعریف می‌شود بالأخص در محیط‌های 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., 2014; De Clercq et al., 2012) با در نظر گرفتن روش‌های 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 شرکت‌های کوچک و متوسط یا همان SME ها در محیط‌های تجاری به سرعت در حال تغییر می‌باشد. Corley و Gioia (2011) و Ridder et al. (2014) تئوری اکتشافی را پیشنهاد دادند آن‌ها معتقدند که شروع پژوهش‌ها باید در راستای تئوری باشد و به شناسایی یک مسئله کلیدی در عملکرد سازمان هم در پیشرفت‌های فعلی و هم در پیشرفت‌های آتی ضروری سازمان پرداخت. Corley و Gioia (2011) از این روش به عنوان روشی نظریه محور در جنبه‌های عملی یک مسئله یا پدیده یاد می‌کنند، که در این مقاله همان نقش QM در ارتباط با همکاری‌های استراتژیک در SME ها می‌باشد. مسئله همکاری استراتژیک چالشی برای SME ها در بازارهای به سرعت در حال تغییر به شمار می‌رود. (Simpson et al., 2012; Raymond and St-Pierre, 2013; Bagnoli and Giachetti, 2015). علاوه بر این Ng

et al (2015) معتقد است که باید تحقیقات بیشتری در زمینه همکاری QM با محیط‌های بیرونی صورت گیرد (Rauniar. et al. (2008:133 همکاری استراتژیک را این‌گونه تعریف می‌کند که " تا چه حد تجارت کلی، محصول و تکنولوژی یک شرکت منجر به هدایت فرایندها و محتوای توسعه یک محصول می‌شود ". ضعف همکاری استراتژیک در SME ها منجر به نبود بازار و توجه مشتری و نیز رقابت خواهد شد (Garg، Brown et al, 2007) (Simpson 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 همکاری‌های تکنولوژیکی که هزینه‌های 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 نشانه‌های ضعف همکاری استراتژیک هستند. علاوه بر این نمایش پیش‌فرض SME ها به‌عنوان نسخه اسکالر سازمان‌های بزرگ و یا " شرکت‌های نسبتاً بزرگ " (Tilley, 2000:33) مسائل زمینه‌ای ناشی از همکاری‌های استراتژیک در SME ها را دست‌کم می‌گیرد. برای مثال برخی از پژوهش‌های QM که بر روی SME ها انجام شده‌اند به سیستم‌های مدیریت کیفی (QMS) مربوط هستند و در تشخیص و شناسایی روش‌های غیررسمی‌تر و گسترده‌تر QM در عمل ناتوان بوده‌اند همان روش‌هایی که توسط Garengo et al (2005) و Bitici et al (2012) برای درک همکاری بین SME ها استفاده شده‌اند. از آنجایی که بیشتر تمرکز ما بر روی QM در عمل و نیز تأثیر همکاری استراتژیک در SME ها است، پس می‌توان آن را به‌عنوان نسخه‌ای 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 روش‌هایی شد که اساس آن‌ها را اقتضا بود (Sousa and Jusoh and Parnell, 2008) (De clerq et al, 2014؛ Simpson et al, 2012؛ Voss, 2008). در این مقاله شیوه‌های QM که از همکاری استراتژیک نشأت می‌گیرند یا آن را هدایت می‌کنند به‌عنوان گزینه‌های محتمل در طیفی از متغیرهای اقتضایی یا CV ها در نظر گرفته می‌شوند. این رویکرد زمینه‌ای خود عرصه را برای مطالعات بیشتر فراهم کرد تا تجویز بهترین راه‌حل‌های عملی در تئوری QM، این در خالی است که Srinivasan و Brayan (2014) معتقدند که حتی

بهترین روش‌های عملی و قانون‌مند نیز به‌اندازه روش‌های مبتنی بر زمینه برای بررسی QM کار آیی کافی را ندارند زیرا روش‌های مبتنی بر زمینه به کیفیت فرهنگ توجه دارند. Dubey و (2015) Gunasekaran نیز بر این باورند که این روش به بررسی بیشتر جنبه‌های مردم محور QM می‌پردازد. (2010) Jayaram et al 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 درنهایت می‌تواند به بهبود همکاری استراتژیکی که توسط (2008) Rauniar et al., تعریف شده بود، بینجامد. بنابراین هدف این مقاله بررسی نقش شیوه‌های QM در بهبود همکاری استراتژیک 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 (2012) Ngal 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 2003). (Garengo and Biazzo, 2013). تمرکز بر روی این بخش کمبود مطالعات لازم بر روی همکاری استراتژیک در بخش خدمات SME ها را تا حدودی جبران می‌کند.

ساختار مقاله به شرح زیر است: ابتدای امر ما همکاری استراتژیک، شیوه‌های QM و تئوری اقتضایی را در نظر می‌گیریم. در ادامه ما به فرمول‌بندی پرسش‌های تحقیق و روش بکار گرفته‌شده در تحقیق می‌پردازیم. سپس در بخش‌های مربوط به نتایج و مباحثه چارچوب مفهومی را بسط می‌دهیم و ب ارائه پیشنهادها علمی می‌پردازیم. درنهایت مقاله با نتیجه به‌کارگیری تئوری در QM و کاربردهای عملی آن و نیز توصیه برای انجام پژوهش‌های آتی پایان می‌یابد.

همکاری استراتژیک، شیوه‌های QM و تئوری اقتضایی

با در نظر داشتن مسئله یا پدیده همکاری استراتژیک در SME به‌عنوان نقطه شروع مطالعات در باب تئوری QM، ما به تئوری اقتضایی (که به‌عنوان مرحله 1 از آن یاد می‌شود) تا به ما نشان دهد که چگونه شیوه‌های عملی QM می‌تواند بر همکاری استراتژیک 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 استراتژیک و شیوه‌های عملی QM به وجود آمد (Raymond and St-Pierre, 2013; Garg and Goyal, 2012) 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 1).

توضیح شکل 1

همان‌طور که Raymond and St-Pierre (2013) و Langfield – Smith (1997) می‌گویند شکل 1 نشان می‌دهد که ما نیازمند شناسایی مجموعه‌ای از متغیرهای اقتضایی هستیم که متناسب با زمینه پدیده‌ای که در حال بررسی آن هستیم باشند. دوم این‌که هر CV با نوع خاص خودش نشان داده شده است (شکل 1). 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 به‌وضوح در شکل 1 نشان داده شده‌اند. فرض اساسی شکل 1 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 این‌که بسته‌ای

از شیوه‌های مدیریتی باید در فرایندی همکاری استفاده شوند که در شکل 1 آمده‌اند (Raymond and Croteau, 2009). با این 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 (Garengo et al., 2005; Bititci et al., 2006; Raymond and St-Pierre, 2013). 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 Baldridge، 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 1 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). با وجود تمامی این‌ها باید در انتخاب CV ها تا حد ممکن حساسیت به خرج داد تا از تداخل بیش از حد آن‌ها در یکدیگر اجتناب کرده باشیم (Martin-Pena and Diaz- Garrido, 2008). (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 به‌عنوان نشانه‌های متغیرهای اقتضایی SME ها در ادبیات موضوعی این پژوهش‌ها در نظر گرفته شدند و بنابراین

همان مجموعه از متغیرها موردپذیرش ما نیز قرار گرفتند و برای بازتاب بخش خدمات SME در زمینه^۱ این پژوهش اصلاح شدند.

(Raymond and Bergeron, 2008) بر این باورند که به‌کارگیری این روش موجب به ما کمک خواهد کرد تا هم به شناسایی تأثیرات CV ها و هم در شناسایی CV های بیشتر بپردازیم زیرا تأثیرات شیوه‌های QM هم چنان بدون توضیح باقی‌مانده‌اند. جدول 1 (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 1

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 1 و شکل 1 نیز آمده‌اند، انتخاب شده‌اند. نوع شناسی یا گشتالت CV که در شکل 1 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 شناسی‌های جدید (Agarwal, 2007; and Gioia and Pitre's (1990) و با تعریف تئوری (Corley and Gioia, 2011) نیز هم‌راستا می‌باشد. هم‌اکنون به بحث درباره نوع شناسی هریک از این چهار نوع متغیر اقتضایی 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 (Langfield-Smith, 1997) و (O'Regan and Ghobadian, 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 (Johnston and Pongatchat's, 2008) نیز هم‌راستا می‌باشد.

توضیح شکل 2

شکل 2 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 شفافی 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 این‌که، 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 (Churchill and Lewis, 1983; Greiner, 1972). مدل چرخه حیات Greiner (شکل 2)، 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 3

شکل 3 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 3).

سوم این‌که، در نظر گرفتن توجه به مشتری به‌عنوان یک CV (شکل 1) زمینه خدماتی پژوهش حاضر را نشان می‌دهد و در راستای کامل با مطالعات انجام‌شده 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 4 آمده‌اند.

توضیح شکل 4

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 در 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 د حمایت از همکاری‌های استراتژیک در نظر بگیرد همان‌طور که در شکل 4 نشان داده شده است.

چهارم این که در مطالعات (Sousa and Voss (2008), Storey and Hughes (2013) 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 5 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 5

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 5 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 Pongatichat, (2008، همکاری استراتژیک باگذشت زمان به‌عنوان فرایندی پویا در نظر گرفته می‌شود (شکل 1). اینجا ما با نوعی

از ناهمگونی همکاری مواجه خواهیم شد مگر این که یک پادرمیانی وجود داشته باشد که بگوید حالت همکاری کامل و بی نقص بسیار نادر است (Raymond and St-Pierre, 2013; Raymond and Croteau, 2009; 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) و (Garengo and Johnston and Pongatichat, 2008) (2007) et al. عنوان کردند سازمان ها اغلب از طیف وسیعی از شیوه های QM استفاده می کنند (برای مثال در رابطه با عناصر غیررسمی 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 1). باین 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 همچنین شکل 1 منجر به پرسش های تحقیقاتی زیر می شود:

پرسش تحقیقی 1: رابطه و سطح همکاری بین متغیرهای اقتضایی و توسعه و به کارگیری شیوه های QM در بخش خدمات SME ها چیست؟

پرسش تحقیقی 2: 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 3: 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 پرسش‌های تحقیق بودیم، روش تئوری استقرایی همگام با روش‌های Barratt and Oke (2007)، Perren and Ram (2004)، Sousa and Voss (2008) بودند. مفهوم‌سازی اولیه در مرحله 1 تحقیق (برای مثال شکل 1 تا 5) به‌عنوان اساس کار تجربی مرحله 2 عمل کرد. به پیشنهاد Sousa and Voss (2008) ما نیازمند ارائه متد برای تئوری QM درمانند 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) می‌گویند که یافته‌ها نیز باید معقول باشند زیرا همان یافته‌ها مسیر را برای مطالعه در آینده فراهم می‌کنند. همچنین Perren and Ram (2004)، Yin (2011) و Eisenhardt (1991) نیز معتقدند که پرسش‌های حاوی چگونگی گ و "چیزی" در تحقیق برای این نوع از فلسفه تحقیقات تفسیری مناسب هستند. در این تحقیق از چندین منابع داده‌ها جمع‌آوری شده‌اند و در یک فرایند معقول بازگشتی داده‌ها تحلیل شده و باهم مقایسه شده‌اند تا زمانی که به یک سطح اشباع‌شده از درک رسیده‌ایم. فلسفه‌ای تحقیق بر روی شرکت‌کنندگان 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 2

جدول 2 پنج مورد از سازمان‌های SME* 1 را نشان می‌دهد 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 می‌کرد که خود همین رشد بر اساس تعریف رشد از مراحل رشد مدل چرخه حیات گرفته‌شده بود (Greiner, 1972). معیار انتخاب مراحل رشد به این دلیل انتخاب شده بود که SME هایی که با چالش‌های رشد روبرو بودند به احتمال زیاد دوباره

به‌مرور و بررسی فرضیاتی می‌پرداختند 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 هریک از پنج مورد ف صاحبه‌های نیمه ساختاری ($n=9$ برای هر مورد یعنی 45 مصاحبه برای تمامی موارد) با مدیرعامل (یا مقامات همتایش) و اعضای هیئت‌مدیره برای هرکدام از موارد SME برگزار شد. نواحی که تحت پوشش مصاحبه‌های نیمه ساختاری بودند بر اساس مدل مفهومی شکل 1 بودند این موارد در ضمیمه 1 به‌طور خلاصه آمده‌اند. تکنیک تکرار مصاحبه مربوط به مسئله اعتماد می‌شد (Yin, 2011). تمامی مصاحبه‌ها حدود 1 تا 2 ساعت به طول انجامیدند و همگی ضبط‌شده، سپس رونویسی و کدبندی شده‌اند.

بعد از انجام مصاحبه، تمرکز ما بروی گروه‌ها بود ($n=5$)، مصاحبه با آن‌ها نیز حدود 1 تا یک و نیم ساعت به طول انجامید که هرکدام 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 به‌نوبه 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 پژوهش گران 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 1) به‌عنوان سنگ

بنای اولیه باهم مقایسه می‌شوند. سوم این‌که درون‌مایه‌ها و زیرمجموعه‌هایشان که در این فرایند کدبندی شکل می‌گیرند بعدها توسط اعضای تیم استفاده‌شده تا به توسعه جدول شواهد بپردازند (جدول 3 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 این‌که با تکرار مصاحبه‌ها، ایمیل‌ها و تماس‌های تلفنی به شفاف‌سازی مطالب پرداختیم. از تمامی این چهار مرحله به‌منظور 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 به‌عنوان اساسی برای شکل‌گیری چارچوب مفهومی پژوهش‌های مربوط به تئوری اقتصادی و SME ها در نظر گرفت (Yin, 2011). علاوه بر این روش ساخت تئوری که در تحقیق به‌کاررفته 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 ترکیب‌شده‌اند (مرحله 2) 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 هریک از متغیرهای اقتصادی 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 خلاصه‌شده‌اند که خود این شواهد از تحلیل داده‌ها به روشی که توسط Miles and Huberman (1994) پیشنهادشده است، به‌دست‌آمده‌اند. این جدول‌های شواهد شامل جدول 3 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 هریک از متغیرهای اقتضایی برای هرکدام از پنج مورد می‌باشد. بر اساس این یافته‌ها و نیز موارد یافت شده در ادبیات موضوعی برای هرکدام 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 ارائه‌شده بیشتر جنبه تخصصی دارد.

توضیح جدول شواهد 3

توضیح جدول شواهد 4a-4d

برای هرکدام از CV ها دو زیر بخش تعریف‌شده است. اول یک زیر بخش بر اساس جدول شواهد برای هر CV داده‌شده و پویایی همکاری استراتژیکش (یا فرایندی که طی آن به "شبه مناسب" دست می‌یابد - Donaldson, 2006 صفحه 23) 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 هریک از چهار مورد متغیرهای اقتضایی تکرار شده است.

متغیر اقتضایی 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 رقابت‌پذیری با استفاده از روش‌های استاندارد اجرایی برای رزرو اتاق و بازخوردهای آن است. همان‌طور که مدیرعامل مورد 1 گفته است "تماس با مشتری بعد از رسیدنشان به مرکز صورت گرفته تا میزان عملکرد و بازخورد چک شود ...چه این مسئله یک‌بار روی داده باشد یا چه یک فرایند باشد." برای بهبود بهره‌وری، مورد 1 سطح بالایی از ادغام عمودی با تأمین‌کنندگان را داراست (برای مثال تأمین‌کنندگان غذا و مدیران متخصص برگزاری رویدادها). تازه‌واردان بالقوه جدید، بیشتر بر هتل‌های زنجیره‌ای بین‌المللی تمرکز دارند. از این رو در ارتباط با

متغیر اقتصادی استراتژی، مورد اول طبق نظر نوع شناسی Miles and Snow جز دسته مدافع قرار می‌گیرد (شکل 2، جدول شواهد 3). تحلیل داده‌ها و مدارکی که در مورد 1 نشان داده شده‌اند، از مجموعه‌ای از شیوه‌های QM استفاده کرده است که شامل عناصر غیررسمی یک مدل عالی تجاری منسجم (BEM) و ارزیابی متعادل (BSC)، سرمایه‌گذاری در مردم (liP)، چارچوب‌های QM و بخش اهدای جوایز خدمات صنعتی است. باین حال همان‌طور که در گروه متمرکز ثابت شد، معیارهای عملکرد اصلی (یا معیارهای عملکرد پیش‌بینی شده پیش رو) در شکل‌گیری معیارهای QM به‌اندازه کافی استفاده نشدند (مانند پیشنهاد‌های خدماتی جدید که بر اساس تغییرات بازار هستند) و بیشتر بازتاب رویکرد استراتژیک دفاعی بودند (جدول 3). شیوه‌های محک‌زنی همگی در درون بخش بودند (برای مثال، میزبانی) برخلاف جدول شواهد 4a که همگی خارج از بخش بودند و منجر به پس‌اندازهای بهره‌وری می‌شدند تا همکاری بازار مبتنی بر نوآوری. این یافته‌ها مفاهیمی را که (Daft et al 2010) برای محیط‌های کوچک و پایدار توضیح داده بود را تصدیق می‌کرد جایی که شرایط مکانیکی غالب می‌آمدند (بر اساس نوع ایدئال Burns and Stalks, 1961). در نوع مکانیکی دانش در بالای ساختار سازمانی جایی دارد، کنترل سلسله مراتبی می‌باشد و توانمندسازی محدود شده است (Daft et al, 2010).

موردهای 2 و 4 را به‌عنوان تحلیل‌گر دسته‌بندی کرده‌ایم (شکل 2؛ جدول شواهد 3). هدف حفظ رشد در خدمات سنتی حمل‌ونقلشان می‌باشد (برای مثال حمل‌ونقل جاده‌ای) درحالی‌که بازارهای جدید در حال رشد بیشتر متکی به سیستم حمل‌ونقل "سبز" هستند: "ما نگاهی بر فروش در بخش‌های مختلف [برای مثال توسط دسته‌بندی تحلیل‌گر] در دروس معاملاتی انداختیم که خود منجر به مرور و بررسی طیف وسیعی از معیارهای عملکرد شد" (مورد 2 مدیر عملیات). مورد 4 نیز توجه زیادی به خدمات ساخت‌وساز داشت اما بازارهای جدیدی نیز برای ارائه خدمات برای توسعه پایدار نیز فراهم کرده بود. مدیر فروش (مورد 4) 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 به‌درستی اجرا کنیم و سر جای خودشان باشند." گروه‌های متمرکز جایگزین برای این موارد این دوگانگی یا "تعادل گ تحلیل‌گر را نشان دادند (Raymond and

Bergeron, 2008; Simons, 1987) که در شیوه‌های QM و QMS که توسط این موارد استفاده می‌شد بازتاب داشت. برای مثال، مصاحبه‌ها نشان داد که مورد 2 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 4 توسط معیارهای QM به‌پیش می‌رفت مانند حفظ گرما برای مواد جدید و شیوه‌های پس‌انداز هزینه‌های مربوط به معیارهای تولید اضافی می‌شد. باین‌همه مورد 2 و 4 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 2). 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 3 و 5 تحت عنوان گنج یاب دسته‌بندی شده‌اند (شکل 2؛ جدول شواهد 3) 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 تمرکزی خود بازتاب معیارهای QM از پیش تعیین‌شده و کاربرد شیوه‌های QM در این موارد است (جدول شواهد 4a). این یافته‌ها در راستای یافته‌های O'Regan and Ghobadian (2006) هستند. مورد 3 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 3 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 5 در ارائه خدمات تجاری شبیه به مورد 3 بود رد جستجوی بازارهای جدید و افزایش رشد بود. مدیرعامل مورد 5 می گوید که: "مشری باید اولویت اول ما باشد.. ما به کارکنانمان خاطرنشان می کنیم که کیفیت تماس با مشتری های بالقوه است که اهمیت دارد تا تعداد تماس هایی که برقرار می شود — آنها باید به خوبی 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 پاسخ گویی 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 1). از مصاحبه ها و گروه های متمرکز نیز چنین برآمد که در خود موردها نیز پویایی وجود دارد که شامل امتحان شیوه های جدید QM، توسعه اصلاح و تغییر و خلاص شدن از دست شیوه های منسوخ به عنوان بخشی از فرایند همکاری می باشد. علاوه بر این در میان موردها انواع شیوه های QM در درجات مختلف غیررسمی و به شیوه های متغیر مستمر اجرا شد. با افزایش پیچیدگی های نیازهای مشتری و نیز نیاز برای پاسخ های سازمانی پویاتر ما جهشی به سمت ساختار سازمانی ارگانیک از طرف ساختار سازمانی مکانیکی داشتیم که مطابق با یافته های (Deft et al (2010 و Donaldson (2001 می باشند. در سطوح کوچک این پویایی ها را می توان به عنوان مشروعیت فرایندهای همکاری استراتژیک تفسیر کرد که بر مقاومت رایج وضعیت موجود فائق می آید (Suchman, 1995; Johnson, 2004). هر کدام از موارد، هنگامی که به دنبال بهبود همکاری استراتژیک با استفاده از شیوه های QM هستند با نیروهای مقاومت درونی مواجه می شوند که خود بر اساس مقایسه بین معیارها و شیوه های QM جدید و هنجارها، برنامه ها و شیوه های سازمانی موجود به وجود آمده اند (Gray and Willmott, 2010). برای مثال در مورد 4 کارکنان ابتدا از شیوه های QM پشتیبانی نکردند زیرا درک صحیحی از استراتژی جدید نداشتند که در آن خود مدیران با چالش های همکاری استراتژیک جدید ارتباط

برقرار نکرده بودند یا با تعلیم و آموزش کارکنان در شیوه‌های جدید و به‌موقع نپرداخته بودند. همچنین در مورد 2 و 4 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 می‌طلبید ((Grey and Willmott, 2010 که شامل مناظره‌های تکوینی، شکل‌گیری ایده و انتقادهای سازنده‌ای که نیاز برای شیوه‌های QM جدید یا اصلاح‌شده 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 2 و 4، موردی‌های 1، 3 و 5 دسته‌بندی‌های مدافع و گنج یاب به ترتیب توجه بیشتری را دریافت می‌کنند تا دوگانه تحلیل‌گر (جدول شواهد 3 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 (گنج یاب) 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 به‌دست‌آمده:

P2: رویکرد مبتنی بر خدمات یک SME به همکاری استراتژیک نیازمند افزایش استفاده از شیوه‌ها و معیارهای بسیار پیش رفته QM برای نیل به دسته‌بندی گنج یاب 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 1 در دسته‌بندی متغیر اقتضایی تحت عنوان نقش بود (شکل 5، جدول شواهد 3) 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 ا (جدول شواهد 4b) نشان داد که چنین سلسله مراتبی خود را در یک رویکرد آشنایی به شیوه‌های QM نشان داد جایی که معیارهای QM رسمی توسط مدیریت تعبیه‌شده و به‌تمامی سطوح پایین تر منقل می‌شوند که خود این فرایند مبتنی بر آموزش از طریق تحلیل و رویکردهای آشنایی 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 2 و 3 در دسته توان فرهنگی جای گرفته‌اند (شکل 5 غ جدول شواهد 3). 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 2 (حمل‌ونقل) 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 2، مدیر عملیات) که خود از ویژگی‌های توان فرهنگی است (Bititci et al., 2004). هم‌چنین در مورد 3 (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 3 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 این‌که 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 4 که خدمات ساخت‌وساز ارائه می‌دهد دارای فرهنگ پیشرفت است (شکل 5، جدول شواهد 3) 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 4 (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 4 چنین می‌گوید ک "ما زمان زیادی را صرف چنین کاری کردیم و نتیجه‌اش را نیز دیدیم که استانداردهای ISO 9001:2000, ISO 9014 و ISO 18000 دریافت کردیم."

مورد 5 (خدمات تجاری) فرهنگ پشتیبانی را دارد که در راستای ویژگی‌های سازمانی ارگانیک است (شکل 5، جدول شواهد 3) 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 5 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 شیوه های QM شد که متناسب با نبود رویکردهای رسمی بود (برای مثال نبود تعریف‌های شغلی - شکل 5) همان‌طور که در جدول شواهد 4b آمده است. برای مثال تلاش‌ها برای به‌کارگیری BEM و IiP به حاشیه رانده شد چراکه خط سیر معیارهای اصلی‌شان بسیار سریع بود و میزان بوروکراسی این مدل‌ها به‌عنوان امری تحمیلی پنداشته می‌شد.

متغیر اقتضایی فرهنگ و پویایی همکاری - موارد متقابل و پیشنهادات

یافته‌های حاکی از گروه‌های متمرکز نشان داد که مورد 2 و 3 (توان فرهنگی) و مورد 5 (فرهنگ پشتیبانی) همکاری استراتژیک بر اساس شیوه‌های QM غیررسمی و ضمنی بود درحالی‌که در مواردی چون نقش فرهنگی (مورد 1) و فرهنگ پیشرفت (مورد 4) برای رسیدن به همکار استراتژیک از رویکردهای رسمی‌تر و سخت‌گیرانه‌تر شیوه ه ای QM استفاده می‌شد. بااین‌همه یافته‌ها در مورد متغیر اقتضایی 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 شیوه های 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 SME هایی که در دسته پشتیبانی و توان فرهنگی در قیاس با SME هایی که در دسته نقش و پیشرفت جایی می‌گیرند که این دسته تأکید بیشتری بر شیوه‌های مستند و پیش رفته‌تر دارند.

متغیر اقتصادی چرخه حیات و پویایی همکاری

مورد 1 (هتل و مرکز گردشگری) در مرحله 5 مدل چرخه حیاتش است (شکل 3؛ جدول شواهد 3) جایی که شیوه‌ها و معیارهای QM منعکس‌کننده سازمانی به‌هم‌پیوسته هستند که به مرحله‌ای از بلوغ و رشد پایدار رسیده است (Greiner, 1972). مصاحبه‌ها نشان داد که شیوه‌های QM در روش‌های تعریف‌شده واضح نشان داده‌شده بودند. مدیرعامل مورد 1 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." با این‌وجود 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 2 و 3 در مرحله دوم چرخه حیاتشان هستند (شکل 3؛ جدول شواهد 3) که بر رشد از طریق رهبری تأکید دارند. برای مثال در مورد دوم مصاحبه‌ها نشان دادند که نیاز برای خدمات حمل‌ونقل سبز جدیدتری هست که خود منجر به شیوه‌ها و معیارهای QM می‌شود که کمتر تعریف‌شده 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 3 با استفاده از گواهی‌نامه خدمات نرم‌افزاری منجر به جستجو و پذیرش شیوه‌های جدید QM شد. این یافته‌ها در راستای تحلیل استراتژی اولیه برای مورد 3 هستند که با ایجاد ساختارهای سازمانی ارگانیک تر نیز هم‌راستا است.

مورد 4 و 5 در قسمت‌های میانی چرخه حیاتشان هستند برای مثال به ترتیب مراحل 4 و 3 مدل چرخه حیات (شکل 3، جدول شواهد 3). مرحله 3 به رشد از طریق هیئت نمایندگی تأکید دارد که در راستای توسعه معیارها و شیوه‌های QM در مورد 5 است تا کارکنان را تقویت کند (Greiner, 1972) که خود نیز همگام با ساختار سازمانی ارگانیک است (Daft et al, 2010). مرحله 4 به رشد از طریق همکاری تأکید دارد (Nair and Boulton, 2008). اینجا هم مصاحبه‌ها و هم اسناد موردی نشان داد که مورد 4 رویکردی مبتنی بر پروژه دار تا به طراحی و ساخت بازارهای سنتی خود پرداخته و رویکردی سفارشی دارتر برای بازارهای تجدید پذیر جدید خود از طریق همکاری با مشتری‌ها و تأمین‌کنندگان می‌باشد. شیوه‌ها و معیارهای QM به رسمیت همان‌هایی که در مورد 1 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 2، 3، 4 و 5 در مراحل پایین‌تری قرار داشتند برای مثال مراحل 2-4 (شکل 3؛ جدول شواهد 3) 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 پایین‌تر مدل چرخه حیات (برای مثال مورد 2، 3، 4 و 5) 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 4 و 5 (مورد 1) سختی نسبی شیوه‌های QM (برای مثال به دلیل مسائل مربوط به رشد سازمان مکانیکی‌تر 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 مکثت 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 مکانیکی‌تر در شیوه‌های QM مبتنی بر رشد همکاری استراتژیک می‌شود این در حالی روی می‌دهد که SME به سمت مراحل پایانی چرخه حیاتش به‌پیش 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 اقتضایی توجه به مشتری و پویایی همکاری

مورد 1 (هتل و گردشگری) در دسته خدمات انبوه توجه به مشتری است (شکل 4؛ جدول شواهد 3). 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،IiP 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 مجزا 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 3 و 4 در دسته‌بندی خدمات حرفه‌ای جای گرفتند (شکل 4؛ جدول شواهد 3) که توجه اصلی‌اش به ارزش پیشنهاد منحصر به فردی است که ارائه می‌شود برای مثال طراحی و ساخت خدمات نرم‌افزاری در مورد 3 و خدمات ساخت‌وساز در مورد 4. تأکید بروی شیوه‌های QM رابطه‌ای مشتری بود. برای مثال، مورد 3 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 3 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، باینکه هنوز به این نقطه نرسیدیم." چنین رویکردی باهدف استراتژیک اصلی مورد 3 هم‌خوانی دارد که تأکید زیادی بر ساختار ارگانیک پاسخگوتر دارد به همان نحوی که (Daft et al (2010 گفته بود. مورد 5 (خدمات تجاری یکپارچه) و مورد 2 (حمل‌ونقل) در دسته‌بندی خدمات فروشگاهی هستند (شکل 4؛ جدول شواهد 3) 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 درحالی‌که معیارهای رابطه‌ای شامل سطوح شبکه با سهام‌داران "سبز" در صنعت مسافرت است. مدیر عملیاتی

مورد 5 خاطرنشان 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 (1-5) در فرایند همکاری شواهدی دال بر شیوه‌های QM معامله‌ای و رابطه‌ای را نشان دادند. موارد ارائه خدمات خاص (3 و 4) تأکید بیشتری بر شیوه‌های رابطه‌ای داشتند تا خدمات انبوه (مورد 1) و خدمات فروشگاهی (موردهای 2 و 5) (جدول شواهد 3 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 فروشگاهی 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 فروشگاهی 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 این‌که در محیط‌های ساده‌تر و پایدارتر جایی که ساختار سازمانی مکانیکی غالب است شیوه‌های QM ساده‌تر و استانداردتر هستند. دوم این‌که 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 این‌که 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 3 و 4a-4d می‌شود که همگی در پیدایش چارچوب مفهومی شکل 1 نقش دارند که خود همین شکل به دودسته بندی واضح‌تر و گسترده‌تر در شکل 6 درمی‌آید.

شکل 6 — توضیح چارچوب مفهومی اصلاح شده

اول این‌که پیشنهاد‌های (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" بپردازند، گرفته شده‌اند (Donaldson, 2006, p23). دوم این‌که پویایی فرایند همکاری بین نوع شناسی CV ها و شیوه‌های QM به وضوح نشان داده شده است تا گام‌های تکراری ارزیابی همکاری رانشان 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، بپردازد. در این فرایند کوچک مشروعیت بخشی به شیوه‌های QM همکاری رانندگان 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 Kurey (2014) Srinivasan and که در ارائه بهترین راه حل های عملی شهرت دارند، هم خوانی دارد.

نتایج و توصیه ها

نتایج این مقاله بر اساس توسعه تئوری اقتضایی و چارچوب مفهومی است که از تحلیل نتایج (از مصاحبه ها و گروه های متمرکز) بر می آید و نیز سنتز همین یافته ها با منتقدان ادبی همان طور که در بخش نتایج و مباحثه آمد. از این یافته ها و مباحثات می توان نتیجه گرفت که در محیط های پایدار و ساده تر شیوه های QM ساده تر و استاندارد تر هستند و ساختار سازمانی در ماهیت مکانیکی تر است. ولی زمانی که محیط های تجاری پویا تر و پیچیده تر می شوند شیوه های QM نیز پیچیده تر و پیش رفته تر می شوند و قدرت تطبیق با هر زمینه ای را نیز خواهند داشت تا اینکه یک سایز باشند و با همه چیز متناسب باشند. چنین رویکردی برای ساختار سازمانی ارگانیک مناسب تر است (Daft et al, 2010). علاوه بر این از یافته ها و نتایج می توان چنین نتیجه گرفت که همکاری استراتژیک در SME ها نیازمند رویکردی پیچیده و مبتنی بر زمینه است که شامل تئوری اقتضایی و شیوه های QM نیز می شود که در تضاد با منابع درونی محدود SME هاست و از بهتری شیوه های عملی QM موجود در بازار در دسترس استفاده می کنند تا همکاری استراتژیک خود را بهبود ببخشند. یافته ها و مباحث نشان می دهند که چنین واکنشی بیشتر با ساختار سازمانی ارگانیک سنخیت دارد که توسط Donaldson (2001) پیشنهاد داده شده است. بنابراین ما نتیجه می گیریم که، در راستای نتایج به دست آمده توسط Srinivasan and Kurey (2014)، Jayaram et al (2014) و Dubey and Gunasekaran (2015)، QM باید ورای رویکردهای قانونی و عملی باشد که محدود به محیط های نسبتاً پایدار و ساختارهای سازمانی مکانیکی می شود. روابط بین CV ها (همان گونه که توسط نوع شناسان بیان شده است (شکل های 1-5) و همان گونه که در یافته ها و مباحثات به آن اشاره شد در تعامل پویا با شیوه های QM در شکل گیری همکاری استراتژیک برای نیل به "شبه مناسب" (Donaldson, 2006, p23) است که با روشی اقتضایی و مبتنی بر زمینه SME ها شکل می گیرد. در رابطه با QR1، می توان

نتیجه گرفت که روابط پیچیده و زمینه‌ای هستند با این وجود به کارگیری بهترین مانترای فراگیر هنوز هم برای تقویت کاربردهای شیوهای 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 شیوهای 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 شیوهای QM در مقیاس‌هایی کوچک همان‌طور که در شکل 6 آمده است بسیار مفید بوده است (Suchman, 1995; Johnson, 2004).

خلاصه این‌که 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 زمینه‌ای SME ها فراهم کرد حوزه‌ای که در آن تحقیقات تئوری اقتضایی کم است. با توجه به تعمیم نتایج چارچوب مفهومی شکل 6 (در 30 پاسخ به RQ3) و توسعه پیشنهادهای 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 به عنوان 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 این‌که تعداد بیشتری از مورد‌های مطالعه از بخش‌های مختلف را می‌توان در تحقیق گنجانده که مجموعه‌ای از CV ها و شیوهای QM را در یک زمینه خاص

گرد هم می‌آورد و در نهایت پیشنهادهای 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 این‌که 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 این‌که پیشنهادها را می‌توان بیشتر توسعه داد و آن‌ها را اصلاح‌کرده 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 در زمانی 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 1 — مصاحبه‌های نیمه ساختاری و نمونه درون‌مایه‌های مباحثه‌ای گروه موردتوجه

بسته به پرسش‌هایی آن‌ها را نشان و ارائه می‌دهد، پرسش‌های کامل‌تر و خلاصه‌تر تیتراها 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 مفرضی که برای حمایت از همکاری انجام شده‌اند را نام ببرید.

جدول شواهد 4a - شیوه‌های کلیدی QM منجر به همکاری استراتژیک می‌شوند - نسبت به متغیر اقتضایی

استراتژی (شکل 2)

مورد 5	مورد 4	مورد 3	مورد 2	مورد 1	
گنج یاب: مشابه مورد 3 با تمرکز بر خدمات جدید تجاری برای تحریک رشد	تحلیل گر: تمرکز بر حفظ رشد در بازار خدمات تجاری موجود. رشد سریع در توسعه بیشتر خدمات رادیکال در سازه‌های	گنج یاب: تمرکز بر خدمات نرم‌افزاری جدید و توسعه فرصت‌های بازار برای تحریک رشد	تحلیل گر: حفظ رشد در بازارهای حمل‌ونقل موجود. توسعه حمل‌ونقل سبز رادیکال در بازارهای جدید.	مدافع: تمرکز بهره‌وری بر روی تأمین بودجه هتل بخش بازار مبتنی بر بودجه ادغام عمودی تأمین‌کنندگان	استراتژی

(سبز) قابل تأمل					
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:	شیوه‌های QM
ادغام BEM و BSc به منظور بررسی سطح همکاری liP برای توسعه جنبه‌های انسانی همکاری و تغییر بیان و شناخت. پاداش صنایع خدمات برای پس‌انداز بهره‌وری. تمرکز بر روی معیارهای سنجش بهره‌وری QM برای به دست آوردن همکاری در مدل‌های فوق. مقاومت در برابر محک‌زنی خارج از بخش.	روش‌های متفاوت QM در همکاری به منظور ایجاد بخش‌های جدید تجاری تشکیل حمایت از تجارت به وسیله BSC با استفاده از تأخیر مالی معیارهای QM نظارت بر بازار منجر به هدایت معیارهای QM و نیز محک‌زنی خارج از بخش معیارهای QM برای ایجاد همکاری در کارهای تجاری جدیدتر می‌شود.	برتری معیارهای پیشرو QM در ایجاد همکاری بر اساس نظارت محک‌زنی خارج از بخش. معیارهای QM که بر اساس گواهی‌نامه‌های نرم‌افزاری و نظارت بر بازار هستند. نوآوری در معیارهای QM به منجر به پیشگویی و یا هدایت معیارهای QM با استفاده از عناصر پیش‌گویی BSC می‌شود (برای مثال، پیش‌بینی یک‌چهارم	- استفاده از BSC در حالت‌های پیشرو و تأخیری به منظور ارزیابی و تحریک همکاری. - مجموعه همکاری QM بر اساس دستورالعمل‌های سنتی و بدون مقررات. - توسعه بازارهای جدید بوسیله فراهم کردن خدمات برای توسعه پایدار. - توسعه معیارهای QM برای نیل به همکاری برای خدمات تجاری جدید پایدار	تمرکز بر معیارهای پیشروی QM برای شناسایی فرصت‌های بازار معیارهای QM بازتاب کیفیت به عنوان ابزار تمیز خدماتی در تحریک همکاری هستند. مجموعه‌های نوآوری در QM به منظور ایجاد همکاری در مقایسه با تهیه خدمات جدید برای تفاوت بین رقابت هنگام توسعه بازار است (برای مثال، فناوری کنترل از راه دور تحویل).	

			نیازهای (مشتري).	(حفظ گرما برای ساختارها و مواد جدید).
--	--	--	---------------------	---

جدول شواهد 4b – شیوه‌های کلیدی QM منجر به همکاری استراتژیک می‌شوند – نسبت به متغیر اقتصادی

فرهنگ (شکل 3)

مورد 5	مورد 4	مورد 3	مورد 2	مورد 1	
پشتیبانی: تأکید بر توانمندسازی. سطح بالای انگیزه درونی.	پیشرفت: توجه به وظایف و اهداف از طرف MD. نگرش مشارکتی در توانایی انجام کار به دلیل تخصص حرفه‌ای	توان: MD غالب محدودیت‌های غالب بو سیله پیچیدگی‌های فنی و توسعه سریع نرم‌افزاری	توان: دست‌های غالب در MD قوانین غیررسمی که در تضاد با ایده‌های MD هستند.	نقش: روش‌ها و ساختارهای محرک. نقش‌های مشخص‌شده کارکنان و مسئولیت‌هایشان. ساختار سلسله مراتبی از بالا به پایین.	فرهنگ
شیوه‌های QM که منجر به همکاری می‌شوند: معیارهای QM بر اساس ایده کارکنان که منجر به تحریک همکاری در تمامی سطوح	شیوه‌های QM که منجر به همکاری می‌شوند: توسعه همکاری کاربردی متقابل معیارهای QM برای پروژه‌های خدماتی استفاده از روش‌های مشارکت کارکنان بر اساس BSC برای ایجاد همکاری. معیارهای QM برای	شیوه‌های QM که منجر به همکاری می‌شوند: تنش بین نقش مدیریت MD و نقش حرفه‌ای/فنی MD در ایجاد معیارهای همکاری QM نبود شفافیت لازم مجموعه‌های	شیوه‌های QM که منجر به همکاری می‌شوند: معیارهای همکاری QM در تجارت سنتی با ارزیابی به‌وسیله MD شکل می‌گیرد (کارشناسان	شیوه‌های QM که منجر به همکاری می‌شوند: آبخار بالا به پایین معیارهای QM برای تقویت همکاری. فقدان	شیوه‌های QM

توانمندسازی کارکنان در معیارهای QM برای تشویق همکاری. توجه به معیارهای تأخیری QM همراه با نبود معیارهای QM برای تشویق همکاری. مقاومت در برابر نوآوری معیارهای QM.	فنی) دشواری در ایجاد مجموعه‌ای معیارهای همکاری QM برای تجارت‌های جدید و سبزتر به دلیل غیررسمی بودن شیوه‌ها و روش‌های غالب MD ها	QM در ایجاد همکاری به دلیل سطح بالای دانش ضمنی. معیارهای QM سطوح همکاری سرمایه‌گذاری و آموزشی را در روش‌های فناوری جدید مورد توجه قرار می‌دهند.	برنامه شناخت کارکنان برای تلاش‌های مستثنا در بهبود. ماهیت کار منجر به استفاده مکانیکی از معیارهای QM از طریق پذیرش استانداردهای ISO 9001:20008, ISO 014 و ISO18000	می‌شود. توسعه معیارهای QM کارکنان به اهداف همکاری مربوط است. توسعه مستمر معیارهای QM زمانی که گنج یاب در جستجوی فرصت‌های تجاری جدید است. توسعه معیارهای QM تخصصی در مهارت‌های جدید. استفاده غیررسمی از سیستم سنجش عملکرد به‌منظور اجتناب از سخت‌گیری بیش از حد.
--	--	---	--	---

جدول شواهد 4C – شیوه‌های کلیدی QM منجر به همکاری استراتژیک می‌شوند – نسبت به متغیر اقتضایی

چرخه حیات (شکل 4)

مورد 1	مورد 2	مورد 3	مورد 4	مورد 5	
مرحله 5: موقعیت کامل و رشد کرده رشد از طریق درآمدهای حاصل از بهره‌وری و استاندارد شدن ارائه خدمات	مرحله 2: SME ها تأسیس می‌شوند. تمرکز بر رهبری که محرك رشد بیشتر است.	مرحله 2: SME ها تأسیس می‌شوند. تمرکز بر رهبری و تخصص حرفه‌ای.	مرحله 4: قسمت میانی مدل چرخه حیات. تأکید بر رشد از طریق افزایش همکاری (برای مثال مشارکت در پروژه‌های بزرگ)	مرحله 3: قسمت میانی و تحتانی مدل چرخه حیات. تأکید بر رشد از طریق هیئت نماینده‌گی.	چرخه حیات
شیوه‌های QM که منجر به همکاری می‌شوند: تکیه بر مجموعه معیارهای مبتنی بر بهره‌وری تا موجب همکاری با تجارت‌هایی شود که سبک دفاعی دارند.	شیوه‌های QM که منجر به همکاری می‌شوند: تمرکز بر توسعه معیارهای QM برای پشتیبانی از همکاری در حالت‌های جدید سبتر خدمات حمل و نقل به رهبری MD برای مثال معیارهای QM معادل کربن و نظارت بر بازار و تکنولوژی	شیوه‌های QM که منجر به همکاری می‌شوند: نقش MD غالب (مالک /مدیر) در ایجاد معیارهای QM. جستجو برای معیارهای جدید QM به وسیله توسعه دهنده‌گان نرم‌افزاری و حرفه‌ای و رهبران پروژه.	شیوه‌های QM که منجر به همکاری می‌شوند: شیوه‌ها و معیارهای QM در حمایت از همکاری بهتر تعریف شده‌اند. تردستی در معیارهای QM برای سازگاری با نیاز به همکاری بیشتر به دلیل وجود نوآوری‌ها و بازار (توسعه	شیوه‌های QM که منجر به همکاری می‌شوند: توسعه معیارهای همکاری QM بر اساس توانمندسازی کارکنان مشارکت کارکنان در معیارهای همکاری که منجر به پاداش و شناخت بیشتر می‌شود.	

شیوه‌های
QM

معیارهای QM بر اساس زیرکی صاحب‌منصبان برای بهبود همکاری.	ساختمان‌های سبز).	تمرکز بر معیارهای همکاری زمینه‌ای QM بر اساس قراردادهای بزرگ فردی مشتری‌ها.	فقدان تعریف معیارهای همکاری QM به دلیل وجود ساختار غیررسمی بالا به پایین		
--	----------------------	--	---	--	--

جدول شواهد 4d – شیوه‌های کلیدی QM منجر به همکاری استراتژیک می‌شوند – نسبت به متغیر اقتضایی توجه

به مشتری (شکل 5)

مورد 5	مورد 4	مورد 3	مورد 2	مورد 1	
فروشگاه خدمات: تعداد متوسط مشتری‌ها و خدمات. خدمات به مشتری در ارتباط با هدف استراتژیک گنج یاب است.	خدمات حرفه‌ای: - تأکید بر ارزش منحصربه‌فرد پیشنهاد - تمرکز بر خدمات ساختاری حرفه‌ای	خدمات حرفه‌ای: تأکید بر ارزش منحصربه‌فرد پیشنهاد (برای مثال راه‌حل‌های مربوط به خدمات نرم‌افزاری خاص) طراحی و ایجاد خدمات. تعداد کمتری از مشتری‌های بزرگ.	فروشگاه خدمات: نشان‌دهنده دوگانگی تجارت تجارت‌های سنتی اغلب معاملاتی هستند. بخش‌های جدید با تازه به وجود آ « ده اغلب رابطه‌ای بودند.	خدمات انبوه: ارائه خدمات مکرر در حجم انبوه طیف گسترده مشتریان	تو. چه به مشتری
شیوه‌های QM که منجر به همکاری می‌شوند: فقدان دسته‌بندی	شیوه‌های QM که منجر به همکاری می‌شوند: تأکید همکاری با	شیوه‌های QM که منجر به همکاری می‌شوند: تأکید معیارهای QM	شیوه‌های QM که منجر به همکاری می‌شوند: معیارهای QM معاملاتی مبتنی	شیوه‌های QM که منجر به همکاری می‌شوند: CRM معاملاتی و	شیوه‌های QM

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

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

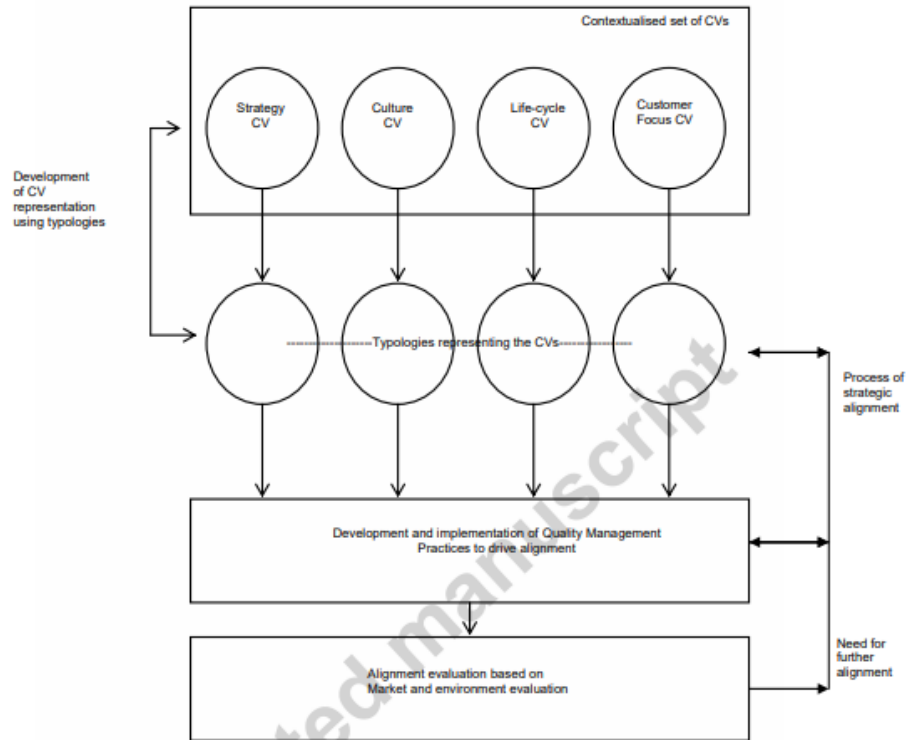


Figure 2 – Strategy Typology for Market and Environmental Uncertainty

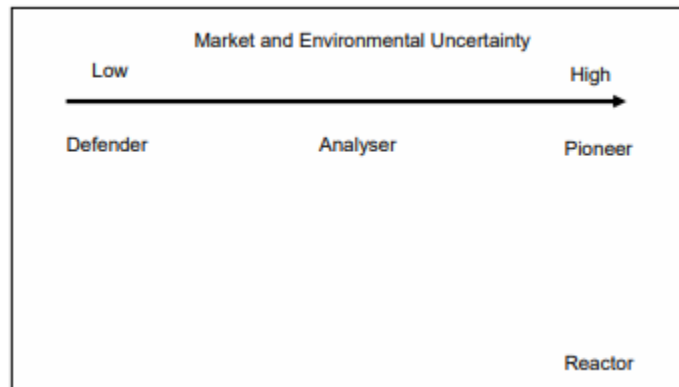


Figure 3 – Lifecycle Stage Model for organisational Growth (adapted from Greiner, 1972)

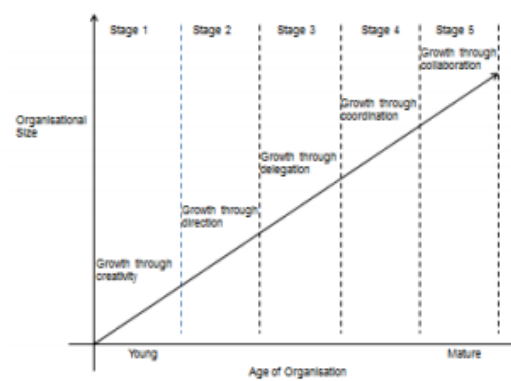


Figure 4 – Customer Focus Typology in Relation to Customer Contact and Volume of Customers

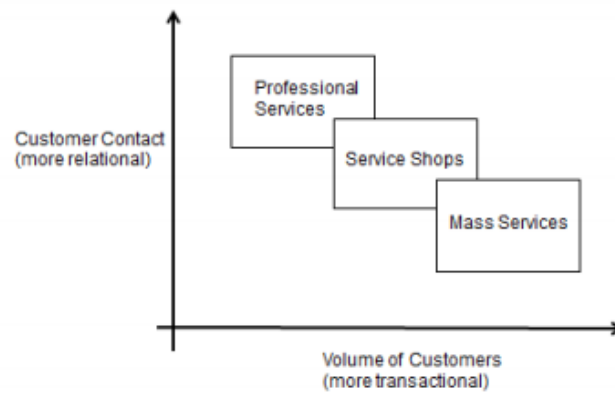


Figure 5 – Culture Typology in Relation to Empowerment and Task Definition

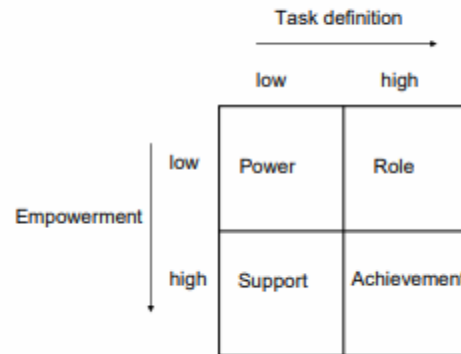
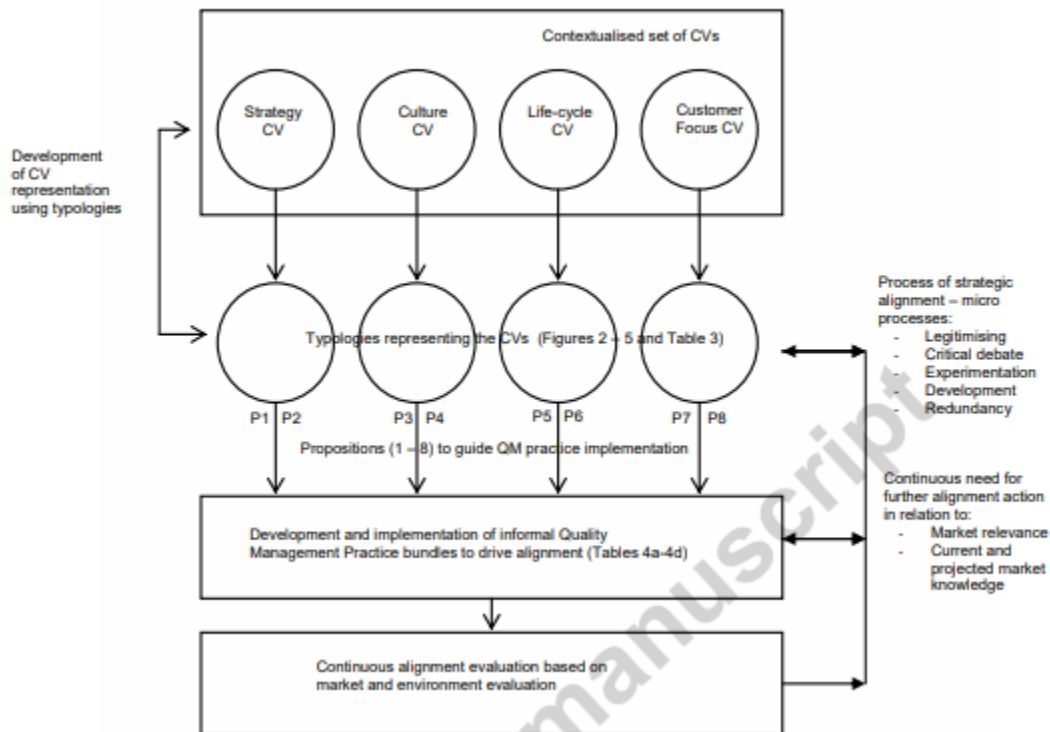


Figure 6 – Revised conceptual framework



References

- Agarwal, R., Hoetker, G., 2007. A Faustian Bargain? The growth of management and its relationship with related disciplines. *Academy of Management Journal* 50, 304-322.
- Alpkan, L., Yilmaz, C., and Kaya, N., 2007. Market Orientation and Planning Flexibility in SMEs. *International Small Business Journal* 25, 52-172.
- Bagnoli, C., Giachetti, C., 2015. Aligning knowledge strategy and competitive strategy in small firms, *Journal of Economics and Management* 16, 571-598.
- Barratt, M., Oke, A., 2007. Antecedents of supply chain visibility in retail supply chains: A resource-based theory perspective. *Journal of Operations Management* 25, 1217-1233.
- Bititci, U., Garengo, P., Dörfler, V., and Nudurupati, S., 2012. Performance Measurement: Challenges for Tomorrow. *International Journal of Management Reviews* 14, 305-327.
- Bititci, U., Mendibil, K., Nudurupati, S., Garengo, P., Turner, T., 2006. Dynamics of performance measurement and organisational culture. *International Journal of Operations and Production Management* 26, 1325-1350.
- Brown, S., Squire, B., Blackmon, K., 2007. The contribution of manufacturing strategy. *Journal of Operations and Production Management* 27, 282-302.
- Burns, T. and Stalker, G.M., 1961. *The management of innovation*, Tavistock, London.
- Churchill, N. C., and Lewis, V.L., 1983. The five stages of small business growth. *Harvard Business Review* 3, 30-50.
- Corley, K.G., Gioia, D.A., 2011, Building Theory About Theory Building: What Constitutes a Theoretical Contribution? *Academy of Management. The Academy of Management Review* 36, 12-32.
- Daft, L., Murphy, J. and Willmott, H. 2010. *Organization theory and design*. South Western, NY.
- Donaldson, L. 2001. *The contingency theory of organizations*. Sage, London.
- Donaldson, L. 2006, The contingency theory of organizational design: challenges and opportunities in Organizational design: The evolving state of the art by (eds) Burton, R.M., Eriksen, B., Hakonsson, D.D. and Snow, C.C.
- De Clercq, D., Thongpapanl, N., Dimov, D., 2014. Contextual ambidexterity in SMEs: the roles of internal and external rivalry. *Small Business Economics* 42, 191-205.
- Dobbs, M., Hamilton, R.T., 2007. Small business growth: recent evidence and new directions. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* 13, 296-322.
- Dubey, R., Gunasekaran, A., 2015, Exploring soft TQM dimensions and their impact on firm performance: some exploratory empirical results, *International Journal of Production Research* 53, 371-382.
- Eisenhardt, K. M., 1991. Better stories and better constructs: The Case for rigor and comparative logic. *Academy of Management Review* 16, 620-627.
- Garengo, P., Biazzo, S., 2013. From ISO quality standards to an integrated management system: an implementation process in SME. *Total Quality Management & Business Excellence* 24, 310-319.
- Garengo, P., Bititci, U., 2007. Towards a contingency approach to performance measurement: an empirical study in Scottish SMEs. *International Journal of Operations & Production Management* 27, 802-825.
- Garengo, P., Biazzo, S., Bititci, U., 2005. Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda. *International Journal of Management. Reviews* 7, 25-47.
- Garg, A., Goyal, D.P., 2012. Striving towards strategic alignment in SMEs: an empirical analysis. *Journal of Advances in Management Research* 9, 77-95.
- Gioia, D.A., Pitre, E., 1990. Multiparadigm Perspectives on Theory Building, *Academy of Management. The Academy of Management Review* 15, 584-595.
- Greiner, L., 1972. Evolution and revolution as the organisation grows. *Harvard Business Review* 50, 37-46.
- Grey, C., Willmott, H., 2010. *Critical Management Studies: A Reader*. Oxford University Press, London.
- Gunasekaran, A., Ngai, E.W.T., 2012, The future of operations management: An outlook and analysis, *International Journal of Production Economics* 135, 687-701.
- Handy, C., 1985. *Understanding organisations*, Penguin, London.
- Hultman, C., Shaw, E., 2003. The interface between transactional and relational orientation in small service firm's marketing behaviour: A study of Scottish and Swedish small firms in the service sector. *Journal of Marketing Theory and Practice* 11, 36-51.
- Jayaram, J., Ahire, S.L., Dreyfus, P., 2010, Contingency relationships of firm size, TQM duration, unionization, and industry context on TQM implementation - A focus on total effects, *Journal of Operations Management* 28, 345-356.

- Jusoh, R., Parnell, J., 2008. Competitive strategy and performance measurement in the Malaysian context: An exploratory study. *Management Decision* 46, 5-31.
- Langfield-Smith, K., 1997. Management control systems and strategy: a critical review. *Accounting, Organizations and Society* 22, 207-232.
- Machuca, J., Gonzalez-Zamora, M., Aguilar-Escobar, V., 2006. Service Operations Management research. *Journal of Operations Management* 25, 585-603.
- Martin-Pena, M., Diaz-Garrido, E., 2008. Typologies and taxonomies of operations strategy: a literature review. *Management Research News* 31, 200-218.
- Miles, M., and Huberman, A., 1994. *Qualitative data analysis*, Beverly Hills, CA.
- Miles, R., Snow, C., 1978. *Organizational strategy, structure, and process*. McGraw-Hill: New York, NY.
- Nair, A. and Boulton, W., 2008. Innovation-orientated operations strategy typology and stage-based model. *International Journal of Operations and Production Management* 28, 748-771.
- Neely, A., 2005. The evolution of performance measurement research. *International Journal of Operations and Production Management* 25, 1264-1277.
- Ng, S., Russell-Bennett, R., Dagger, T., 2007. A typology of mass services: the role of service delivery and consumption purpose in classifying service experiences. *Journal of Services Marketing* 21, 471-480.
- Ng, S.C.H., Rungtusanatham, J.M., Zhao, X., Ivanova, A., 2015, TQM and environmental uncertainty levels: profiles, fit, and firm performance, *International Journal of Production Research* 53, 4266-4286
- O'Dwyer, M., Gimore, A., and Carson, D., 2009. Innovative marketing in SMEs. *European Journal of Marketing* 43, 46-61.
- O'Regan, N., Ghobadian, A., 2006. Perceptions of generic strategies of small and medium sized engineering and electronics manufacturers in the UK. *Journal of Manufacturing Technology Management* 17, 603-620.
- Perren, L., Ram, M., 2004. Case-study method in small business and entrepreneurial research Mapping boundaries and perspectives. *International Small Business Journal* 22, 83-100.
- Radnor, H., 2001. *Researching your professional practice: doing interpretive research*, OU Press, London.
- Radnor, Z., Boaden, R., 2004. Developing an understanding of Corporate Anorexia. *International Journal of Operations and Production Management* 24, 424-440.
- Rauniar, R., Doll, W., Rawski, G. Hong, P., 2008. The role of heavyweight product manager in new product development. *International Journal of Operations & Production Management* 28, 130-154.
- Raymond, L., Bergeron, F. 2008. Enabling the business strategy of SMEs through e-business capabilities; a strategic alignment perspective. *Industrial Management and Data Systems*, 108, 577-595.
- Raymond, L., Croteau, A., 2009. Manufacturing strategy and business strategy in medium-sized enterprises: performance effects of strategic alignment. *IEEE Transactions on Engineering Management* 56, 192-201.
- Raymond, L., St-Pierre, J., 2013. Strategic capability configurations for the internationalization of SMEs: A study in equifinality. *International Small Business Journal* 31, 82-102.
- Ridder, H., McCandless, B., Hoon, C., 2014. Entering a Dialogue: Positioning Case study Findings Towards Theory *British Journal of Management* 25, 373-387.
- Silvestro, R., 2001. Towards a contingency theory of TQM in services. *International Journal of Quality and Reliability Management* 18, 254-288.
- Simons, R. 1987. Accounting control systems and business strategy: an empirical analysis. *Accounting, Organizations and Society*, 12, 357-374.
- Simpson, M., Padmore, J., Newman, N., 2012. Towards a new model of success and performance in SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* 18, 264-285.
- Sousa, R., Voss, C., 2008. Contingency research in operations management. *Journal of Operations Management* 26, 697-713.
- Sousa, S., Aspinwall, E., 2010. Development of a performance measurement framework for SMEs. *Total Quality Management & Business Excellence* 21, 475-494.
- Srinivasan, A., Kurey, B., 2014, Creating a Culture of Quality, *Harvard Business Review*, April, 23-25.
- Storey, C., Hughes, M., 2013. The relative impact of culture, strategic orientation and capability on new service development performance. *European Journal of Marketing* 47, 833-856.
- Suchman, M., 1995. Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review* 20, 571-610.
- Tilley, F., 2000. Small Firm Environmental Ethics: How Deep Do They Go? *Business Ethics: European Review* 9, 31-41.

Yin, R., 2011. *Case study Research: design and methods*. Sage Publications: Newbury Park, CA.