

**به سوی یک دیدگاه نظریه اقتضایی مدیریت کیفیت در توانمندسازی هم ترازی 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 به‌کارگیری 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 مؤثراست. 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

**مقدمه**

تئوری اقتضایی می‌گوید که "اثربخشی سازمانی درنتیجه تطبیق ویژگی‌های یک سازمان ...با مقتضیاتی است که بازتاب موقعیت‌های سازمان هستند"(Donaldson,2001، صفحه 1). مقتضیات معمول (که به‌عنوان 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., 2012; De Clercq et al., 2014) 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 به‌کاررفته 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 به‌سرعت در حال تغییر می‌باشد. Corley و Gioia (2011) و نیز 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 وهم در پیشرفت‌های آتی ضروری سازمان پرداخت. Corley و Gioia (2011) از این روش به‌عنوان 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 به‌سرعت در حال تغییر به شمار می‌رود. (Simpson et al., 2012؛; Raymond and St-Pierre, 2013 and Giachetti, 2015 Bagnoli). علاوه بر این Ng et al (2015) معتقد است که باید تحقیقات بیشتری درزمینهٔ 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 (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 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 انجام‌شده‌اند 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 استفاده‌شده‌اند. ازآنجایی‌که بیشتر تمرکز ما بر روی QM در عمل و نیز تأثیر همکاری استراتژیک در SME هاست، پس می‌توان آن را به‌عنوان نسخه‌ای غیررسمی از QMS ها به‌حساب 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 (Jusoh and Parnell,2008؛Sousa and Voss,2008؛Simpson et al,2012؛De clerq et al,2014). در این مقاله شیوه‌های QM که از همکاری استراتژیک نشاءت 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 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 درنهایت می‌تواند به بهبود همکاری استراتژیکی که توسط Rauniar et al., (2008) تعریف‌شده 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 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 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 پیشنهادهای علمی می‌پردازیم. درنهایت مقاله با نتیجه به‌کارگیری تئوری در QM و کاربردهای عملی آن و نیز توصیه برای انجام پژوهش‌های آتی پایان می‌یابد.

**ادبیات موضوعی**

**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 (Garg and Goyal, 2012؛ (Raymond and 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 شنان داده‌شده‌اند، 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 داده‌شده 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 داده‌شده‌اند نیازمند همکاری پویا با استفاده از شیوه‌های عملی QM است این موارد به‌وضوح در شکل 1 نشان داده‌شده‌اند. 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). بااین‌وجود خود مفهوم شیوه‌های عملی جهانی QM"که آماده مصرف " هستند و تااندازه‌ای 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 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 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))، وهم 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 بیش‌ازحد 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 درزمینهٔ همکاری‌های QM در SME ها در نظر گرفتند که درنهایت 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 درزمینهٔ این پژوهش اصلاح شدند.

Raymond and Bergeron (2008) بر این باورند که به‌کارگیری این روش موجز 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 مورداستفاده 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، انتخاب‌شده‌اند.

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 شناسی های جدید (Agarwal and Hoetker, 2007؛ Corley and Gioia, 2011) و با تعریف تئوری Gioia and Pitre’s (1990) نیز هم‌راستا می‌باشد. هم‌اکنون به بحث درباره نوع شناسی هریک از این چهر 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 مورداستفاده Johnston and Pongatichat’s (2008) نیز هم‌راستا می‌باشد.

**توضیح شکل 2**

شکل 2 چهار دسته متفاوت از نوع شناسی Miles and Snow (1978) را نشان می‌دهد: مدافع ـ بیشتر بر بهره‌وری و کاهش هزینه‌ها به‌منظور حفظ بازار موجود تأکید دارد؛ تحلیل‌کننده‌ها ـ 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 ـ تمرکز بر خدمات جدید و فرصت‌های بازار برخلاف دوگانگی موجود در تحلیل‌کننده‌ها منجر به رشد شد وند؛ واکنش‌گر ـ 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 (Greiner, 1972؛ Churchill and Lewis, 1983). مدل چرخه حیات Greiner (شکل 2)، درنتیجه 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 تقسیم‌شده‌اند: فاز اول ــ رشد از طریق فعالیت: فاز جستجوی مقدماتی برای شناسایی منابع و فرصت‌های منطبق؛ فاز دوم ــ رشد از طریق دستورالعمل‌ها: روش‌ها دستوراتی را از طریق ساختار کاربردی فراهم می‌کنند؛ فاز شوم ــ رشد از طریق هیئت نمایندگی: اتخاذ تصمیمات غیرمتمرکز منجر به استقلال بیشتر می‌شود؛ فاز چهارم ــ رشد از طریق هماهنگی: کسانی که در رأس تصمیم‌گیری هستند آزادانه عمل می‌کنند اما سازمان تحت کنترل کلی باقی می‌ماند؛ فاز پنجم ــ 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 مشتری سازی 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 د رحمایت از همکاری‌های استراتژیک در نظر بگیرد همان‌طور که در شکل 4 نشان داده‌شده است.

چهارم این‌که در مطالعات Sousa and Voss (2008)، (2013) Storey and Hughes و Bititci et al (2006) فرهنگ به‌عنوان یک CV تعریف‌شده 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 تااندازه‌ای نقش پررنگی داشته است (Brindley, 2005; Bititci et al. 2006; Sousa and Voss, 2008).

**توضیح شکل 5**

نوع شناسی فرهنگ چهر عنصر اصلی دارد. نقش فرهنگ: که تمرکزش 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 ک 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 به‌احتمال‌زیاد 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 این‌که یک پادرمیانی وجود داشته باشد که بگوید حالت همکاری کامل و بی‌نقص بسیار نادر است (O’Regan and Ghobadian, 2006؛ Raymond and Croteau, 2009؛ Raymond and St-Pierre,2013). از این روش پویا در فرایند همکاری به‌عنوان " فرایندی پویا برای مطابقت با تغییرات محیطی و عدم قطعیت یادمی شود " (Miles and Snow,1978:3). بنابراین همان‌طور که در پژوهش‌های اقتضایی SME ها توسط Raymond and Bergeron’s (2008: 590) عنوان شد "همکاری را نمی‌توان به‌عنوان مدلی جهان‌شمول در نظر گرفت " اما خود شامل لحاظ کردن مقتضیات زمینه‌ای در این تحقیق می‌شود. همان‌طور کهJusoh and Parnell (2008)، Johnston and Pongatichat (2008) و Garengo et al. (2007) عنوان کردند سازمان‌ها اغلب از طیف وسیعی از شیوه‌های QM استفاده می‌کنند (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 شیوه‌های QM را رهبری کنند (شکل 1). بااین‌حال, Machuca et al. (2006) می‌گوید که در این زمینه پژوهش‌های کمی انجام‌شده است، به‌ویژه در بخش مربوط به زمینه عملیاتی خدمات SME ها. مباحث فوق و هم‌چنین شکل 1 منجر به پرسش‌های تحقیقاتی زیر می‌شود:

پرسش تحقیقی 1: رابطه و سطح همکاری بین متغیرهای اقتضایی و توسعه و به‌کارگیری شیوه‌های QM در بخش خدمات SME ها چیست؟

پرسش تحقیقی 2: این روابط را چگونه می‌توان در مجموعه‌ای از پیشنهادهای اجرایی برای هدایت همکاری شیوه‌های QM در هر متغیر اقتضایی نشان داد؟

پرسش تحقیقی 3: نقش تئوری اقتضایی در توسعه تئوری‌های بیشتر مربوط به QM چیست؟

خلاصه این‌که مرحله اول آیت تحقیق منجر به توسعه چارچوب‌های مفهومی ابتدایی و شناسایی پرسش‌های تحقیق‌شده است. در مرحله دوم از این پرسش‌های تحقیقی استفاده‌شده تا بررسی‌های عملی را هدایت کرده و منجر به توسعه چارچوب‌های مفهومی و توسعه پیشنهادهای 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 andVoss (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. Corleyand Gioia (2011) می‌گوید 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 " چیستی " در تحقیق برای این نوع از فلسفه تحقیقات تفسیری مناسب هستند. در این تحقیق از چندین منابع داده‌ها جمع‌آوری‌شده‌اند و در یک فرایند معقول بازگشتی دادده‌ها تحلیل‌شده 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 انتخاب‌شده‌اند 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 دربیاوریم. 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 انتخاب‌شده بود که SME هایی که با چالش‌های رشد رودررو بودند به‌احتمال‌زیاد 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 مصاحبه‌های 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 کدبندی‌شده‌اند.

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 این‌که داده‌هایی که از منابع مختلف جمع‌آوری‌شده بود بر اساس توافق میان اعضای تیم تحقیق مورد برسی قرار گرفت. در وهله دوم پژوهش گران از روش کدبندی استقرایی که توسط

Miles and Huberman (1994) ارائه‌شده 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) به‌این‌ترتیب 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 اقتضایی 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 بخش‌بر اساس بحث و بررسی همکاری بین شیوه‌های QMو هریک 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 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 باکار 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 بخش‌بر اساس جدول شواهد برای هر CV داده‌شده و پویایی همکاری استراتژیکش (یا فرایندی که طی آن به "شبه مناسب" دست می‌یابد ـ Donaldson, 2006 صفحه 23) که برای هر پنج مورد جداگانه بحث و بررسی‌شده‌اند. دوم یک زیر بخش برای هر CV است که تحلیل متقابل موردی و توسعه پیشنهادها را میسرمی سازد. 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 اجراشده 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 روی‌داده 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. ازاین‌رو در ارتباط با متغیر اقتضایی 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 داده‌شده‌اند، 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. بااین‌حال همان‌طور که در گروه متمرکز ثابت شد، معیارهای عملکرد اصلی (یا معیارهای عملکرد پیش‌بینی‌شده 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 محدودشده 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 سستم حمل‌ونقل " سبز " هستند:" ما نگاهی بر فروش در بخش‌های مختلف [برای مثال توسط دسته‌بندی تحلیل‌گر] در دروش معاملاتی انداختیم که خود منجر به‌مرور 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 ملافات می‌کند تا اطمینان حاصل کند که تمامی حوزه‌ها پوشش داده‌شده‌اند ... 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 QMS و QM 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. بااین‌همه 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 دسته‌بندی‌شده‌اند (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 QMدر 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 بپردازیم، تا این‌که 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 می‌گوید که:" مشتری باید اولویت اول ما باشد.. ما به کارکنانمان خاطرنشان می‌کنیم که کیفیت تماس با مشتری‌های بالقوه است که اهمیت دارد تا تعداد تماس‌هایی که برقرار می‌شود ــ 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 بپردازند (Daftet al,2010)

**متغیر اقتضایی استراتژی و پویایی همکاری ـ 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 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 رامی توان به‌عنوان مشروعیت فرایندهای همکاری استراتژیک تفسیر کرد که بر مقاومت رایج وضعیت موجود فائق می‌آید(Suchman, 1995; Johnson, 2004). هرکدام از موارد، هنگامی‌که 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 شیوهای QM جدید و هنجارها، برنامه‌ها و شیوه‌های سازمانی موجود به وجود آمده‌اند (Gray and Willmott,2010). برای مثال در مورد 4 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 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، موردهای 1، 3 و 5 دسته‌بندی‌های مدافع و کنج 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 دررسیدن 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 کنش گر 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 آبشاری به شیوه‌های QM نشان داد جایی که معیارهای QM رسمی توسط مدیریت تعبیه‌شده و به‌تمامی سطوح پایین نر منقل می‌شوند که خود این فرایند مبتنی بر آموزش از طریق تحلیل و رویکردهای آبشاری 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 مکانیزم ها 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 قراردادها از 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 هم چنان دستی بر آتش رهبری شرکت دارد. بااین‌حال 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 بردانش 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 انجام‌وظیفه است که با نگرش مشارکتی ارگانیک و "توانایی انجام کار" ترکیب‌شده 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 etal., 2006). مصاحبه ها و اسناد موردی نشان داد که فرهنگ پیشرفت بو سیله تمرکز بر شیوه‌های QM توسعه کارکنان تقویت‌شده 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 ر 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 دراین‌باره چنین می‌گوید:" ما سعی کردیم تا کارکنان در جریان آنچه اتفاق می‌افتد باشند ــ پیشرفت‌های جدید، سرمایه‌گذاری‌های جدید، نرخ بیکاری محلی، هر چیز تازه‌ای که روی دهد و غیره.". چنین رویکردی منجر به تغییر مستمر در شیو ه های QM شد که متناسب با نبود رویکردهای رسمی بود (برای مثال نبود تعریف‌های شغلی ـ 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 ـ 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 شیوهای 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 شیو ه 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 اقتضایی 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 شیو ه های 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." بااین‌وجود یافته‌ای گروه‌های متمرکز نشان داد که محدودیت در چنین فرایندی نشان‌دهنده فقدان زیرکی در پاسخ به فرصت‌های جدید در بازار است، این همان‌جایی است که به شیوه‌های جدید QM نیاز است تا معیارها و شیوهای 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 به‌سرعت پیچیده می‌شود و تغییرات درخور و مناسب باید در شیوه ه ای 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 تأکیددارند. 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 شیو ه های 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 شیوهای جدید QM شد. این یافته‌ها در راستای تحلیل استراتژی اولیه برای مورد 3 هستند که با ایجاد ساختارهای سازمانی ارگانیک تر نیز هم‌راستاست.

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 شیوهای QM در مورد 5 است تا کارکنان را تقویت کند (Greiner, 1972) که خود نیز همگام با ساختار سازمانی ارگانیک است (Daftet 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 تأکیددارند و به شیوها های 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 ـ موارد متقابل و پیشنهادات**

در رابطه با پویایی همکاری بین متغیر اقتضایی چرخه حیات و شیوهای 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). بااین‌حال مشروعیت بخشی به شیوهای 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 شیو ه های 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 شیوه ه ای 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 IiP،BEM 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 سلسله مراتبی 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 می گیوند 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 منحصربه‌فردی 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، بااینکه 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 ـ 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 شیوهای 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 درزمینهٔ خدمات حرفه‌ای، خدمات فروشگاهی یا خدماتت 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 اصلاح‌شده**

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 ارگانیک تر و مسئول‌تر حرکت می‌کند، شیوه ه ای QM پیشرفته‌تر می‌شوند و قدرت پذیرش بیشتری را در هر زمینه ارائه‌شده دارند. سوم این‌که ما نیاز به انعطاف‌پذیری بیشتر در رویکردهایمان به شیوه‌های QM هستیم آن‌هم زمانی که شرکت‌های چون SME های به‌سرعت 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 ــ توضیح چارچوب مفهومی اصلاح‌شده**

اول این‌که پیشنهادهای (P1-P8) از تعامل بین متغیرهای اقتضایی و شیوه‌های QM که افزوده‌شده‌اند و به‌عنوان تعیین‌کننده‌های کلیدی شیوه‌های QM پذیرفته‌شده‌اند تا به تحریک شیوهای استراتژیک به روشی "شبه مناسب "بپردازند، گرفته‌شده‌اند (Donaldson, 2006, p23). دوم این‌که پویایی فرایند همکاری بین نوع شناسی CV ها و شیوه‌های QM به‌وضوح نشان داده‌شده است تا گام‌های تکراری ارزیابی همکاری رانشان دهد ونیز به شناسایی شیوه‌های QM جدید و اصلاح‌شده 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 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 شیو ه های 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 پیش رفته‌تر می‌شوند و قدرت تطبیق با هر زمینه‌ای را نیز خواهند داشت تا اینکه یک سایز باشند و با همه‌چیز 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 شیو ه های QM نیز می‌شود که در تضاد با منابع درونی محدود SME هاست و از بهتری شیو ه های عملی QM موجود در بازار در دسترس استفاده می‌کنند تا همکاری استراتژیک خود را بهبود ببخشند. یافته‌ها و مباحث نشان می‌دهند که چنین واکنشی بیشتر با ساختار سازمانی ارگانیک سنخیت دارد که توسط Donaldson (2001) پیشنهاد داده‌شده است. بنابراین ما نتیجه می‌گیریم که، در راستای نتایج به‌دست‌آمده 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 محیط‌های نسبتاً پایدار و ساختارهای سازمانی مکانیکی می‌شود. روابط بین CV ها (همان‌گونه که توسط نوع شناسان بیان‌شده است (شکل‌های 1-5) 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 بااین‌وجود به‌کارگیری بهترین مانتراهای 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 شیوه‌های QM کمک می‌کند تا به تحریک همکاری استراتژیک بپردازد که به‌نوبه 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 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 andGioia’s (2011) ونیز مروری بر رویکردهای نظری دیگر هم‌راستا بودند. توان اکتشافی تئوری اقتضایی در رابطه با QM گسترش یافت همان‌گونه که Corley andGioia’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 (1-8) 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 این‌که تعداد بیشتری از موردهای مطالعه از بخش‌های مختلف را می‌توان در تحقیق گنجاند که مجموعه‌ای از CV ها و شیوهای QM را در یک زمینه خاص گرد هم می‌آورد و درنهایت 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 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 1 ــ مصاحبه‌های نیمه ساختاری و نمونه درون‌مایه‌های مباحثه‌ای گروه موردتوجه**

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

- چالش‌های فعلی و آتی رویاروی تجارت کدم‌اند؟

- در مورد سرعت تغییر و میزان رشد توضیح دهید.

- از واژه همکاری چه می‌فهمید؟

- چه چالش‌های همکاری وجود دارند ـ درگذشته، 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 گرفته‌شده‌اند؟

- 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 اتخاذشده است؟

- چه تلاش‌هایی برای شکل‌دهی اقدامات عملی مربوط به همکاری انجام‌شده است؟

- چه نیروهای مقاومی برای محدود کردن استفاده از اقدامات عملی مربوط به همکاری به کار گرفته‌شده‌اند؟ چند نمونه از اقدامات عملی جدید و مفرطی که برای حمایت از همکاری انجام‌شده‌اند را نام ببرید.

جدول شواهد 4a ـ شیوه‌های کلیدی QM منجر به همکاری استراتژیک می‌شوند ــ نسبت به متغیر اقتضایی استراتژی (شکل 2)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | مورد 1 | مورد 2 | مورد 3 | مورد 4 | مورد 5 |
| استراتژی | **مدافع:*** تمرکز بهره‌وری بر روی تأمین بودجه هتل
* بخش بازار مبتنی بر بودجه
* ادغام عمودی تأمین‌کنندگان
 | **تحلیل‌گر:*** حفظ رشد در بازارهای حمل‌ونقل موجود.
* توسعه حمل‌ونقل سبز رادیکال در بازارهای جدید.
 | **گنج یاب**:* تمرکز بر خدمات نرم‌افزاری جدید و توسعه فرصت‌های بازار برای تحریک رشد
 | **تحلیل‌گر:*** تمرکز بر حفظ رشد در بازار خدمات تجاری موجود.
* رشد سریع در توسعه بیشتر خدمات رادیکال در سازه‌های (سبز) قابل‌تأمل
 | **گنج یاب:*** مشابه مورد 3 با تمرکز بر خدمات جدید تجاری برای تحریک رشد
 |
| شیوه‌های QM | **شیوه‌های QM که منجر به همکاری می‌شوند:*** ادغام BEM و BSc به‌منظور 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.
 | **شیوه‌های QM که منجر به همکاری می‌شوند**:* روش‌های متفاوت QM در همکاری به‌منظور ایجاد بخش‌های جدید تجاری
* تشکیل حمایت از تجارت به‌وسیله 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.
 | **شیوه‌های QM که منجر به همکاری می‌شوند**:* برتری معیارهای پیشرو QM در ایجاد همکاری بر اساس نظارت بر بازار و محک‌زنی خارج از بخش.
* معیارهای QM که بر اساس گواهی‌نامه‌های نرم‌افزاری و نظارت بر بازار هستند.
* نوآوری در معیارهای QM منجر به پیشگویی و یا هدایت معیارهای QM با استفاده از عناصر پیش‌گویی BSC می‌شود (برای مثال، پیش‌بینی یک‌چهارم نیازهای مشتری).
 | **شیوه‌های QM که منجر به همکاری می‌شوند**:- استفاده از BSC در حالت‌های پیشرو و تأخیری به‌منظور ارزیابی و تحریک همکاری.- مجموعه همکاری QM بر اساس دستورالعمل‌های سنتی و بدون مقررات.- توسعه بازارهای جدید بو سیله فراهم کردن خدمات برای توسعه پایدار.- توسعه معیارهای QM برای نیل به همکاری برای خدمات تجاری جدید پایدار (حفظ گرما برای ساختارها و مواد جدید). | **شیوه‌های QM که منجر به همکاری می‌شوند:*** تمرکز بر معیارهای پیشروی QM برای شناسایی فرصت‌های بازار
* معیارهای QM بازتاب کیفیت به‌عنوان ابزار تمییز خدماتی در تحریک همکاری هستند.
* مجموعه‌های نوآوری در QM به‌منظور ایجاد همکاری در مقایسه با تهیه خدمات جدید برای ایجاد تفاوت بین رقابت هنگام توسعه بازار است (برای مثال، فناوری کنترل از راه دور تحویل).
 |

جدول شواهد 4b ــ شیوه‌های کلیدی QM منجر به همکاری استراتژیک می‌شوند ــ نسبت به متغیر اقتضایی فرهنگ (شکل 3)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | مورد 1 | مورد 2 | مورد 3 | مورد 4 | مورد 5 |
| فرهنگ | **نقش:*** روش‌ها و ساختارهای محرک.
* نقش‌های مشخص‌شده کارکنان و مسئولیت‌هایشان.
* ساختار سلسله مراتبی از بالا به پایین.
 | **توان:*** دست‌های غالب در MD
* قوانین غیررسمی که در تضاد با ایده‌های MD هستند.
 | **توان:*** MD غالب
* محدودیت‌های غالب بو سیله پیچیدگی‌های فنی و توسعه سریع نرم‌افزاری
 | **پیشرفت:*** توجه به وظایف و اهداف از طرف MD.
* نگرش مشارکتی در توانایی انجام کار به دلیل تخصص حرفه‌ای
 | **پشتیبانی:*** تأکید بر توانمندسازی.
* سطح بالای انگیزه درونی.
 |
| شیوه‌های QM | **شیوه‌های QM که منجر به همکاری می‌شوند:*** آبشار بالا به پایین معیارهای QM برای تقویت همکاری.
* فقدان 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.
 | **شیوه‌های QM که منجر به همکاری می‌شوند:*** معیارهای همکاری QM در تجارت سنتی با ارزیابی به‌وسیله MD شکل می‌گیرد (کارشناسان فنی)
* دشواری در ایجاد مجموعه‌ای معیارهای همکاری QM برای تجارت‌های جدید و سبزتر به دلیل غیررسمی بودن شیوه‌ها و روش‌های غالب MD ها
 | **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 QM در ایجاد همکاری به دلیل سطح بالای دانش ضمنی.
* معیارهای QM سطوح همکاری سرمایه‌گذاری و آموزشی را در روش‌های فناوری جدید موردتوجه قرار می‌دهند.
 | **شیوه‌های QM که منجر به همکاری می‌شوند:*** توسعه همکاری کاربردی متقابل کاربردی معیارهای QM برای پروژه‌های خدماتی
* استفاده از روش‌های مشارکت کارکنان بر اساس BSC برای ایجاد همکاری.
* معیارهای QM برای برنامه شناخت کارکنان برای تلاش‌های مستثنا در بهبود.
* ماهیت کار منجر به استفاده مکانیکی از معیارهای QM از طریق پذیرش استانداردهای ISO 9001:20008,ISO9014 و ISO18000
 | **شیوه‌های QM که منجر به همکاری می‌شوند:*** معیارهای QM بر اساس ایده کارکنان که منجر به تحریک همکاری در تمامی سطوح 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 بیش‌ازحد.
 |

جدول شواهد 4C ــ شیوه‌های کلیدی QM منجر به همکاری استراتژیک می‌شوند ــ نسبت به متغیر اقتضایی چرخه حیات (شکل 4)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | مورد 1 | مورد 2 | مورد 3 | مورد 4 | مورد 5 |
| چرخه حیات | 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.
* تمرکزبررهبری که محرک 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 ساخت پروژه‌های بزرگ)
 | مرحله 3:* قسمت میانی و تحتانی مدل چرخه حیات.
* تأکید بر رشد از طریق هیئت نمایندگی.
 |
| شیوه‌های QM | **شیوه‌های QM که منجر به همکاری می‌شوند:*** تکیه‌بر 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 سبزتر خدمات حمل‌ونقل به رهبری MD برای مثال معیارهای QM معادل کربن و نظارت بر بازار و تکنولوژی
* فقدان تعریف معیارهای همکاری QM به دلیل وجود ساختار غیررسمی بالا به پایین
 | **شیوه‌های QM که منجر به همکاری می‌شوند:*** نقش MD غالب (مالک /مدیر) در ایجاد معیارهای QM.
* جستجو برای معیارهای همکاری جدید QM به‌وسیله توسعه‌دهندگان نرم‌افزاری حرفه‌ای و رهبران پروژه.
* تمرکز بر معیارهای همکاری زمینه‌ای QM بر اساس قراردادهای بزرگ فردی مشتری‌ها.
 | **شیوه‌های QM که منجر به همکاری می‌شوند:*** شیوه‌ها و معیارهای QM در حمایت از همکاری بهتر تعریف‌شده‌اند.
* تردستی در معیارهای QM برای سازگاری با نیاز به همکاری بیشتر به دلیل وجود نوآوری‌ها و بازار (توسعه ساختمان‌های سبز).
 | **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.
* معیارهای QM بر اساس زیرکی صاحب‌منصبان برای بهبود همکاری.
 |

جدول شواهد 4d ــ شیوه‌های کلیدی QM منجر به همکاری استراتژیک می‌شوند ــ نسبت به متغیر اقتضایی توجه به مشتری (شکل 5)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | مورد 1 | مورد 2 | مورد 3 | مورد 4 | مورد 5 |
| تو. جه به مشتری | خدمات انبوه:* ارائه خدمات مکرر در حجم انبوه
* طیف گسترده مشتریان
 | فروشگاه خدمات:* نشان‌دهنده دوگانگی تجارت
* تجارت‌های سنتی اغلب معاملاتی هستند.
* بخش‌های جدید با تازه به وجود آ» ده اغلب رابطه‌ای بودند.
 | خدمات حرفه‌ای:* تأکید بر ارزش منحصربه‌فرد پیشنهاد (برای مثال راه‌حل‌های مربوط به خدمات نرم‌افزاری خاص)
* طراحی و ایجاد خدمات.
* تعداد کمتری از مشتری‌های بزرگ.
 | خدمات حرفه‌ای:- تأکید بر ارزش منحصربه‌فرد پیشنهاد-تمرکز بر خدمات ساختاری حرفه‌ای | فروشگاه خدمات:* تعداد متوسط مشتری‌ها و خدمات.
* خدمات به مشتری در ارتباط باهدف استراتژیک گنج یاب است.
 |
| شیوه‌های QM | **شیوه‌های QM که منجر به همکاری می‌شوند:*** CRM معاملاتی و مبتنی بر بهره‌وری با نیازهای مشتری همکاری می‌کند.
* تحلیل مدیریت طولانی‌مدت معیارهای QM در ارتباط با همکاری درونی و افزایش بهره‌وری و رضایت مشتری.
 | **شیوه‌های QM که منجر به همکاری می‌شوند:*** معیارهای QM معاملاتی مبتنی بر بهره‌وری (برای مثال هزینه هر تناژی که تحویل داده‌شده است)
* معیارهای رابطه‌ای QM که شامل همکاری شبکه‌ای و کارآمدی خوشه‌های "سبز" در صنعت حمل‌ونقل می‌شود.
 | **شیوه‌های QM که منجر به همکاری می‌شوند:*** تأکید بر معیارهای QM 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)
 | **شیوه‌های QM که منجر به همکاری می‌شوند:*** تأکید بر همکاری با استفاده از معیارهای QM رابطه‌ای مشتری بر اساس پروژه‌های بزرگ طولانی‌مدت (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.
 | **شیوه‌های QM که منجر به همکاری می‌شوند:*** فقدان دسته‌بندی معیارهای QM مشتری برای حمایت از 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.
 |























