



راهبردهای فرا سازمانی مقبولیت دهی به کار رفته توسط مدیران خرید؛ ص ۱۱۳-۱۵۰

نویسندگان: آندره چوگو^۱، گیلیز پاچ^۲، جین نوله^۳، رالوکا میهالااستوارو^۴
مترجمان: رضا فریبا^۵، سیاوش نصرت پناه^۶، بهمن رشیدی^۷

نوع مقاله: ترجمه

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۱۰/۲۵

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۱/۰۶

چکیده

مقاله حاضر به اینکه مدیران خرید چگونه می توانند مقبولیت بخش خرید را درون سازمان توسعه دهند، می پردازد در این رابطه از یک رویکرد تحقیقاتی کیفی شش موردی استفاده شد. تاکنون تحقیقی بر روی این موضوع انجام نشده است. تحلیلی از راهبردهای مقبولیت درونی، باید مفهوم و طبیعت روابط در میان بخش ها را نیز در نظر داشته باشد. تحلیل ها نشان می دهد که جهت ایجاد، حفظ یا افزایش مقبولیت درونی بخش، مدیران خرید باید در دو مورد زیر بسیل خوب عمل کنند (۱) شناسایی و جذب بهترین تامین کننده ها و (۲) شناسایی و به کارگیری فرآیندهای همکاری و فرآیند های هماهنگی که توسط رقبا قابل کپی برداری نباشند در واقع، مدیران تأمین، راهبرد های مقبولیت داخلی و خارجی را توسعه می دهند چرا که سطح بالاتری از مقبولیت درونی می تواند به تدریج توسط سهامداران خارجی، که پس از استنباط سایر بخش ها و مدیریت ارشد تأثیر می گذارد، پشتیبانی شود. تحقیقات همچنین نشان می دهد که راهبرد های به کار برده شده توسط مدیران خرید، بسته به تلاشی که دارند بر ابعاد مقبولیت (شناختی، عملی، اخلاقی) تأثیر می گذارند و شکل های متفاوتی می گیرند. بعلاوه، راهبرد مقبولیت یک بخش خرید، بسته به برخی از عوامل مهم، توسعه می یابد: (۱) بخش خرید در یک زمان معین از نظر سهم درک شده در ارزیابی، شبیه به یک ترازنامه مالی است، (۲) توانمندی فنی و رابطه ای پرسنل خرید و (۳) حد نتایج در انتخاب های راهبردی که منجر به رشد مزیت رقابتی برای سازمانی که برای آن کار می کنند. به نظر می آید هر گونه تلاش برای گام برداشتن بر مبنای راهبرد های منسجم می توانند به ارتقای سطح مقبولیت بخش خرید و سطح رشد آن کمک کند. از این نقطه شروع، این مطالعه همچنین نشان می دهد که مقبولیت داخلی بخش خرید، محرک اساسی شیوه های خرید است.

کلمات کلیدی: مشروعیت داخلی، راهبردهای مشروعیت، دپارتمان خرید، مورد مطالعه

1 André Tchokogué

2 Gilles Paché

3 Jean Nollet

4 Raluca-Mihaela Stoleru

۵ کارشناس ارشد آمد و پشتیبانی / reza.Fariba1397@gmail.com

۶ دانشیار دانشگاه جامع امام حسین(ع) / siavash_nopa@yahoo.com

۷ کارشناس ارشد آمد و پشتیبانی (مترجم مسئول) / bahmanrashidi1355@gmail.com

مقدمه و بیان مسأله

بیش از بیست سال پیش اولروم و کار^۱ (ص ۱۸، ۱۹۹۴) نوشتند: تحقیق پیرامون این که کارکرد خرید چگونه خود را می بیند، توسط مدیریت ارشد چگونه دیده می شود و توسط سایر محدوده های عملکردی در درون شرکت چگونه دیده می شود، سودمند خواهد بود. علیرغم این خواسته برای تحقیق بیشتر بر روی موضوعی بسیار مهم برای شرکت، به مقبولیت بخش خرید از طریق مفاهیمی همچون موقعیت، شناخت (کار و اسملتزر^۲، ۱۹۹۷، کازینز و دیگران^۳، ۲۰۰۶) و همینطور تصویر خوشنامی (چن^۴ و دیگران، ۲۰۰۴؛ گونزالز بنیتو^۵، ۲۰۰۷، ژانگ^۶ و همکاران، ۲۰۱۱) و ارتباط با مقبولیت خارجی، به ویژه در زمینه روابط کار آمد یا تأمین کنندگان، پرداخته شده است. کمبود تحقیق در زمینه مقبولیت داخلی و حتی خارجی غافلگیر کننده است؛ با علم بر اینکه در اوایل دهه ۹۰ میلادی، مطالعات اندکی مشارکت راهبردی احتمالی بخش خرید را با سطح بالایی از مقبولیت پیوند زده اند. (واتس^۷ و همکاران، ۱۹۹۲؛ الرام و کار^۸، ۱۹۹۴)

مقبولیت داخلی یک بخش خرید از توانایی آن در ایجاد ارزش، همانگونه که توسط سایر بخش ها دریافته شده، ریشه می گیرد (کاواینتو^۹، ۱۹۸۷؛ گوبل^{۱۰} و همکاران، ۲۰۰۳، چن^{۱۱} و همکاران، ۲۰۰۴) این مطلب اشاره می کند که مشارکت بخش خرید، مورد تقدیر، احترام و حتی حمایت سایر بخش ها و مدیریت ارشد قرار می گیرد. هر چند، چنین مقبولیتی به سادگی به دست نمی آید: در واقع، روابط پر تنش بین بخش خرید و سایر بخش ها برای مدت طولانی وجود داشته است. از دیدگاه یک مدیر خرید، توجه به عناصری مانند کم نمودن هزینه، بالا بودن کیفیت کالا و تغییرات و گردش های سریع، اهداف سایر سازمان ها معمولا در تضاد با اهداف خرید به نظر می آیند. از آنجایی که برآورده نمودن تمام اهداف به طور یکجا غیر ممکن است، ممکن است مدیریت

1 Ellram and Carr

2 Carr and Smeltzer

3 Cousins

4 Chen

5 Gonzalez-Benito

6 Zhang

7 Watts

8 Ellram and Carr

9 Cavinato

10 Goebel

11 Chen

ارشد و مدیران سایر بخش ها در مورد برخی اولویت های بخش خرید نا خوشنود باشند، که می تواند هم علت و هم معلول پایین در نظر گرفتن مقبولیت بخش خرید باشد.

عامل کلیدی برای ارتقای مقبولیت بخش خرید، هم ترازوی اهداف آن با اهداف تعیین شده مدیریت ارشد است، تا سازمان بتواند در یک موقعیت رقابتی پایدار باشد. برای مثال، چنانچه یک سازمان یک راهبرد مدیریت هزینه را اتخاذ کند، بخش خرید باید به طور قطع کاهش هزینه ها را بر ارتقای کیفیت و نوآوری ارجحیت دهد. از این رو یک چالش کلیدی برای مدیر خرید، با در نظر گرفتن این که سطح بالایی از مقبولیت داخلی قدرت بخش خرید را هم از درون و هم از بیرون سازمان افزایش می دهد، تعیین چگونگی افزایش مقبولیت داخلی بخش است.

تحقیق بر روی مقبولیت در زمینه های جامعه شناسی، علوم سیاسی و مدیریت کسب و کار نشان می دهد که برای مدیران امکان افزایش مقبولیت یک بخش از طریق راهبرد های مناسب وجود دارد. (برای مثال، تیلینگ^۱، ۲۰۰۴، بیتکتین^۲، ۲۰۱۱، روگوسکی^۳، ۲۰۱۵، سودابی^۴ و همکاران، ۲۰۱۷). دیپ هاوس^۵ و همکاران (۲۰۱۷) چند سوال کلیدی که طی بازبینی دقیق ادبیات نظری که انجام دادند، ایجاد شد اشاره می کند: مقبولیت سازمانی چیست؟ چرا مقبولیت دارای اهمیت است؟ چه کسی و چگونه مقبولیت را اعطا می کند؟ چه شاخص های برای ارزیابی مقبولیت به کار برده می شود؟ مقبولیت چگونه در طول زمان تغییر می کند؟

تا کنون هیچ مطالعه ای که عوامل مقبولیت داخلی یک بخش را افزایش می دهند، منتشر نشده است. این تحقیق با پرسیدن سوالات زیر به بررسی این شکاف می پردازد:

راهبرد های مقبولیت دهی استفاده شده توسط مدیران برای افزایش مقبولیت داخلی یک بخش خرید کدامند؟ این سوال، می تواند یک جریان تحقیقاتی جالب برای یک حوزه توسعه نیافته در خرید باز کند، هم راستا با نظر پارک^۶ و همکاران (۲۰۱۲) می باشد که اشاره می کند که برای درک موقعیت و اعتبار یک بخش، محققین باید دو مفهوم کلیدی را بیازمایند.

1 Tilling
2 Bitektine
3 Rogowski
4 Suddaby
5 Deephouse
6 Park

پاسخگویی و مقبولیت

این مقاله به شکل زیر سازماندهی شده است: بخش دوم، چارچوب نظری و ادبیات مربوط به ابعاد مقبولیت در دسترس بخش های خرید که با شیوه های خرید است و می توان آن با راهبرد های مقبولیت دهی ادغام کرد را توصیف می کند. در پی کارهای اسپینا^۱ و همکاران (۲۰۱۶) که اخیراً مقاله ای در مجله مدیریت خرید و تأمین منتشر کرد که در آن استفاده از نظریه سازمانی در مدیریت خرید و تأمین (مدیریت تأمین و خرید) را پیشنهاد می کنند، می خواهیم جهت تقویت دانش پیرامون راهبرد های مقبولیت دهی به کار رفته توسط مدیران خرید، از دو نظریه بزرگ خارجی در کلام اسپینا و همکاران (۲۰۱۶، ص ۱۹) استفاده کنیم.

بخش سوم: روش تحقیق انتخابی برای تحقیقمان را توصیف می کند. بخش چهارم: تحلیل یافته های اصلی و در ادامه آن بحث ادغام راهبرد های مقبولیت دهی با راهبرد خرید را ارائه می کند. بخش پنجم: مشارکت های اصلی این مطالعه، محدودیت های تحقیق و راه برای تحقیقات آتی را نتیجه گیری می کنیم.

مرور ادبیات نظری

چشم اندازهای نظری، مانند نظریه سازمانی (راسل و میهان^۲، ۲۰۱۴، میهان و همکاران، ۲۰۱۶)، نظریه منبع محور (کار و پیرسون^۳، ۲۰۰۲؛ بارنی^۴، ۲۰۱۲؛ زیمرمان و فورستل^۵، ۲۰۱۴)، و نظریه وابستگی به منبع (پائولراج و چن^۶، ۲۰۰۷)، نقش و تأثیر بخش خرید در درون سازمان را می آزماید. با استفاده از این چشم انداز، غالباً دو نظریه بزرگ خارجی به کار برده ایم: (۱) نظریه سازمانی (سوچمان^۷، ۱۹۹۵، داروری و هونینگ^۸، ۲۰۱۳؛ میهان و همکاران، ۲۰۱۶)، که به ابعاد مقبولیت و مشخصات فرآیند مقبولیت دهی اشاره می کند؛ و (۲) دیدگاه منبع محور (استینل و شیله^۹، ۲۰۰۸؛ بارنی، ۲۰۱۲؛

1 Spina

2 Russell and Meehan

3 Carr and pearson

4 Barney

5 Zimmermann and Foerstl

6 Paulraj and Chen

7 Suchman

8 Darori and Honing

9 Steinle and Schiele

زیمرمان و فورستل، ۲۰۱۴)، برای شناسایی منابع مقبولیت احتمالی که مدیر خرید می تواند استفاده کند. با استفاده از این دو نظریه بزرگ خارجی، ابعاد کلیدی مقبولیت که بخش های خرید می توانند در فرآیندهای مقبولیت دهی استفاده کنند و انواع شیوه های خرید که با عملیاتی کردن راهبرد های مقبولیت دهی پیوند خورده اند را شناسایی کرده ایم.

مقبولیت مفهومی، کلیدی در زمینه نظریه سازمانی است. ساچمن (۱۹۹۵) بیان می کند: مقبولیت با استنباط از فرضیه کلی عمومیت یافته است که اعمال جزء درونی بعضی از سیستم های جامعه محور، اعم از هنجارها، ارزشها، باورها و معانی، مطلوب، مناسب و مختص خود هستند. ادبیات نظری مدیریت خرید، تأثیر روزافزون بخش خرید در درون سازمان ها را برجسته می کند (کار و پیرسون، ۲۰۰۲، ون ویل و ون رایج^۱، ۲۰۱۴؛ زیمرمان و فورستل، ۲۰۱۴) برای برخی نویسندگان (مک گینیس و والوپرا^۲، ۱۹۹۹؛ بایر و همکاران، ۲۰۰۸؛ ون ویل و ون رایج، ۲۰۱۴؛ بایر و همکاران، ۲۰۱۵) این تأثیر اعتبار بخش خرید در درون سازمان را بازتاب می دهند، در حالی که برای برخی دیگر (کار و پیرسون، ۲۰۰۲، الطنطاوی^۳ و همکاران، ۲۰۰۹) این تأثیر بیشتر از مدیریت ارشد و استنباط سایر بخش ها از تأثیر شیوه های خرید بر عملکرد سازمانی نشأت می گیرد، در کل، اینطور نشان می دهند که وضعیت و تأثیر استنباطی بخش خرید و راهبرد های مقبولیت دهی به کار برده شده توسط مدیران خرید، به سطح پختگی بخش خرید بستگی دارد. سطح بالاتر پختگی دلالت بر این دارد که بخش خرید بهترین شیوه ها را با توجه به خرید در کل جهان به کار می گیرد (اوبدا^۴ و همکاران، ۲۰۱۵) و این که قادر است فعالیت های خرید و مدیریت تأمین را به طور کارآمد عملیاتی کند. (پمر و اسکولسومیک^۵، ۲۰۱۶). همکاری های نزدیک میان کارکردهای بین بخش خرید و سایر بخش ها سطح بالایی از پختگی را نشان می دهد و بر مقبولیت داخلی بخش خرید مشارکت چشم گیری دارد. (کار و اسملتزر^۶، ۱۹۹۷؛ هارتمن و همکاران، ۲۸۲) هر چند، هیچ مطالعه ای یافت نشد که این رابطه و یا عوامل تأثیر گذار بر سطح مقبولیت یک بخش خرید را تحلیل کند. گر چه برخی نویسندگان اشاره دارند که ممکن است ارتباطی بین شیوه های مدیریت خرید و تأمین در بخش خرید و مقبولیت داخلی آن وجود داشته باشد (واتس^۷ و همکاران، ۱۹۹۲؛ کارتر و ناراسیم هان^۱، ۱۹۹۶، ناراسیم هان و داس،

1 Van Weele and Van Raaij

2 McGinnis and Vallopra

3 Eltantawy

4 Ubada

5 Perner and skjolsvik

6 Carr and Smeltzer

7 Watts

۲۰۰۱؛ پائولراج^۲ و همکاران، ۲۰۰۸؛ شوئن هر^۳ و همکاران، ۲۰۱۲) ولی تاکنون هیچ تحقیقی بر روی آن موضوعات انجام نشده است. به همین علت است که مطالعه ما بر روی شناسایی و مشخصات راهبرد های مقبولیت دهی استفاده شده توسط مدیران خرید جهت افزایش مقبولیت داخلی بخش خرید متمرکز است. در واقع، این علاقه نه تنها بر استنباط و ارزیابی از مقبولیت داخلی، بلکه بر مفاهیم کلیدی مانند محیط کسب و کار و مهارت های حرفه ای خرید متمرکز است که مدیران خرید را به توسعه و یا محدود کردن مقبولیت داخلی قادر می سازد. اهمیت آن مفاهیم به طور واضح بر روش تحقیق انتخابی تأثیر گذاشته است. (بخش سوم مشاهده شود)

فرآیند مقبولیت دهی در بخش های خرید

تنها از اواخر دهه ۸۰ میلادی است که مقالات دانشگاهی مربوط به مقبولیت و مفاهیم پیوسته به آن (مانند تصویر، خوشنامی) در فرضیه مدیریت خرید منتشر شدند. (کاویناتو^۴، ۱۹۸۷؛ رک و لانگ^۵، ۱۹۸۸، پیرسون و گریترزماخر^۶، ۱۹۹۰ را مشاهده کنید). از آن زمان، غالباً تأکید بر نمایش میزان حیاتی بودن بخش های خرید برای مزیت رقابتی و اینکه تنها برای این مشارکت به همان اندازه سایر بخش های مهم شناخته شوند، بوده است. (کار و اسملترز، ۱۹۹۷؛ چن و همکاران، ۲۰۰۴، پائولراج و همکاران، ۲۰۰۶؛ تسبیح چی و مورهاوس^۷، ۲۰۰۸؛ لاتزینی و رونچی^۸، ۲۰۱۱). برخی نویسندگان مقبولیت یک بخش خرید را با توانمندی ها و فوت و فن خریداران پیوند می زنند. (آیزنهارت و شون هوون^۹، ۱۹۹۶؛ الطنطاوی^{۱۰} و همکاران، ۲۰۰۹). حرفه ای های مدیریت خرید باید دارای مهارت های لازم جهت عملکرد در یک سطح راهبردی باشند. (کاروپیرسون، ۲۰۰۲؛ تسبیح چی و مورهاوس، ۲۰۰۸؛ الطنطاوی و همکاران، ۲۰۰۹) و این می تواند تبدیل به وضعیت بالاتر و مقبولیت اضافی برای این بخش شود. برای مثال، یک بخش خرید با مقبولیت داخلی بالا می تواند شرکت های راهبردی را توسعه دهد، که می تواند برای دسترسی

1 Carter and Narasimhan

2 Paulraj

3 Schoenherr

4 Cavinato

5 Reck and Long

6 Pearson and Gritzmacher

7 Tassabehji and Morhouse

8 Luzzini and Ronchi

9 Eisenhardt and Schoonhoven

10 Eltantawy

به منابع بی بدیل و ارزشمند و یا بدست آوردن آنها، کمک بیشتری به سازمان کند. در مقابل این مطلب، منابع اجتماعی بخش خرید، یعنی وجهه، جایگاه و (طبق نوشته آیزنهارت و شون هوون (۱۹۹۶))، مقبولیت داخلی بخش خرید، منبع غیر مستقیمی است که می تواند به ارتقای موقعیت راهبردی بخش خرید کمک کند. به همین علت است که مقبولیت داخلی این بخش می تواند در ذات خود شبیه به یک دارایی در نظر گرفته شود، منبعی که سازمان جهت توسعه به آن نیاز دارد. (تیلینگ^۱، ص ۴، ۲۰۰۴). با این وجود، بالا رفتن مقبولیت نیز ممکن است. از این رو، مقبولیت داخلی بخش خرید باید در ابعاد مختلفی ایجاد شود، توسعه یابد و حفظ شود. طبق نوشته بسیاری نویسندگان مانند (لو و جاستون^۲، ۲۰۱۰؛ گرسپین^۳، مازت و دانتن ویل^۴، ۲۰۱۲)، مقبولیت یک موضوع چند بعدی است. برخی نویسندگان به دو بعد اشاره می کنند: مقبولیت مدیریتی (که بر پایه کارآمدی منطقی است) و مقبولیت فنی (بر پایه فناوری، کیفیت و صلاحیت ها) (روف و اسکات^۵، ۱۹۹۸) سایر کسانی که موضوع را مطالعه کرده اند بر سه بعد اعتقاد دارند:

مقبولیت عملی، مقبولیت اخلاقی و مقبولیت شناختی) که به شرح زیر است:

مقبولیت عملی مبنی بر منافع فردی اعطا شده اجزای آن است. (ساچمن^۶، ۱۹۹۵) مقبولیت عملی یک بخش خرید ممکن است بازتاب دهنده حدی باشد که شیوه ها و نتایج آن با آنچه مورد انتظار سایر بخش ها و مدیریت ارشد است، هم راستا باشد. برای مثال، اگر سایر بخش ها در نظر بگیرند که فعالیت های بخش خرید به سود آنها خواهد بود، مقبولیت بخش خرید بالاتر خواهد بود اگر خلاف آن صحیح باشد مقبولیت عملی آن غالباً حاصل از اعمال انجام شده توسط بخش خرید است، مانند دخیل کردن سایر بخش ها در ابتدای فرآیند انتخاب تأمین کننده ها، تضمین تداوم خرید و شراکت با تأمین کنندگان کلیدی.

مقبولیت اخلاقی بر پایه اعمالی است که برای وضعیت سازمان سودمند است. نویسندگانی که سازمان را به عنوان سیستمی که بر ارزش های اجتماعی بنا شده می بینند، مقبولیت اخلاقی را به عنوان عنصری با باورها و ارزش های معمول توصیف می کنند (ریندووا^۷ و همکاران، ص ۵۴، ۲۰۰۸) مقبولیت اخلاقی یک بخش خرید، به توانایی آن برای انجام کار درست می بینند، مثلاً دخالت در خرید و در مواجهه با جامعه (زورزینی^۸ و همکاران، ۲۰۱۵) و پرداخت مبالغ بالاتر

1 Tilling

2 Low and Johnston

3 Grespin

4 Mazet and Dntenwill

5 Ruef and Scott

6 Suchman

7 Rindova

8 Zorzini

جهت حمایت از تأمین کنندگان محلی.

مقبولیت شناختی به خرید دانش پرسنل در مورد محیط، قواعد و قانون و توانایی آنها در استفاده از چنین دانشی برای ایجاد ارزش مرتبط است (ال تنناوی و همکاران ۲۰۰۹) مقبولیت شناختی درها را به روی فرصت های جدید تجاری و منابع داخلی و خارجی اضافی تر باز می کند؛ چیزی که در غیر اینصورت ، حتما مشکل تر می بود. (کروز- سوارز^۱ و همکاران ، ۲۰۱۴) این دومین چشم انداز با سه بعد است که برای این تحقیق استفاده شده است. طبق نظریه وابستگی به منبع (تیلینگ، ۲۰۰۴) یک بخش خرید می تواند با توجه به مقبولیت داخلی آن در یکی از چهار مرحله زیر باشد: ایجاد مقبولیت، حفظ مقبولیت، توسعه مقبولیت و دفاع از مقبولیت. با این وجود در طول زمان، تحول مقبولیت یک بخش خرید، شیوه ها و اعمالی است که منجر به مقبولیت می شوند و با فعالیت های هوشیارانه خود را منعکس خواهند کرد (دروری و هونینگ^۲، ۲۰۱۳، ص ۳۴۹)

راهبرد های مقبولیت داخلی یک بخش خرید

برخی نویسندگان اشاره دارند که بخش خرید با مهارت های راهبردی خرید، توسط مدیریت ارشد و سایر بخش ها به عنوان منبع سازمانی مهمی دیده می شوند و از لحاظ موقعیت و وضعیت با سایر بخش های اصلی در شرکت با آنها برخورد یکسانی می شود (کاف ، کار و پیرسون ، ۲۰۰۲). این امر به آن علت است که در پی فرصت هایی برای فراهم کردن ورودی هایی است که تأثیر به سزایی بر کیفیت تولیدات و رشد شرکت داشته باشد (فریمن ، کواوانیتو ۱۹۹۰ ، الطنطاوی و دیگران ۲۰۰۹). همانطور که توسط زیسیدین و دیگران (۲۰۰۳) گفته شده ، اهمیت استنباطی یک بخش خرید در درون یک سازمان مبتنی بر دو متغیر عمده است: (۱) اهمیت استنباطی مدیریت خرید و تأمین توسط مدیریت ارشد و حوزه کارکردی همکاران حقوقی (۲) اینکه مدیریت خرید و تأمین برای رسیدن به اهداف خاص و قابل اندازه گیری تا چه درجه ای پاسخگوست.

طبق نظریه سازمانی ، سازمانی که به خاطر فعالیت هایش مطلوب و پاسخده (مسئولیت پذیر) استنباط شود، دارای مقبولیت است. (ساجمن^۳، ۱۹۹۵) از آنجایی که سازمان ها با بخش ها چارچوب بندی شده اند، احتمال نظارت بر تمام بخش ها، از جمله بخش خرید وجود خواهد شد. به این ترتیب، عملیاتی کردن شیوه های خرید با اهدافی مانند کاهش هزینه و مرکزیت خرید

1 Cruz-Suarez

2 Drori and Honig

3 Suchman

عجیب بوده و از مقبولیت بخش خرید پشتیبانی و یا از آن حمایت نخواهد کرد، بسته به استنباطی است که مدیریت ارشد و مدیران سایر بخش ها به خاطر سیستم ها و قوانین خودشان دارند. این واقعیت توصیف کننده چرایی این نوشته میهان و همکاران (۲۰۱۶) است که نظریه سازمانی دیدگاه مفیدی است که چالش های اجرای تدارکات مشارکتی را در عمل به دلیل تنش ها میان دستیابی به مشروعیت و رسیدن به کارآیی، برجسته می کند در واقع به این نویسندگان تشریح می کنند که چرا توسعه راهبرد های خرید برای بخش های خرید ضروری است.

برخی مطالعات که رابطه ای بین مشارکت یک بخش خرید در خلق ارزش و استنباط اهمیت آن را در سازمان را نشان می دهند، اشاره می کنند که شیوه های مدیریت تامین و خرید باید پایه مقبولیت داخلی بخش خرید در نظر گرفته شوند. (پیرسون و همکاران، ۱۹۹۶؛ مک گینس و والوپرا، ۱۹۹۹، زیسیدین^۱ و همکاران، ۲۰۰۳؛ لاتزینی و رونچی^۲، ۲۰۱۱). طبق گفته مک گینس و والوپرا (۱۹۹۹) استنباط بخش خرید به عنوان یک منبع مزیت رقابتی به عوامل زیر پیوند خورده است: (۱) نقش بزرگتری برای مدیریت خرید در توسعه فرآیند و ارتقاء. (۲) ادغام بهتر تأمین کننده در توسعه فرآیند و ارتقاء. (۳) مشارکت بزرگتر در توسعه پردازش و ارتقاء به وسیله خرید. سایر نویسندگان یک رابطه مثبت بین شیوه ها و عملکرد مدیریت تامین و خرید پردازش، و همینطور رابطه ای بین شیوه های پردازش و مقبولیت داخلی بخش خرید را نشان می دهد. به همین نحو، شون هر (۲۰۱۲) و همکاران اشاره دارند که یک راه برای نشان دادن اهمیت مدیریت تامین و خرید برای مدیریت ارشد، نشان دادن ارتباط بین شیوه های خرید و عملکرد با اندازه های مالی است. از این رو تراز مالی مثبت می تواند مقبولیت بخش خرید را افزایش دهد. برخی مطالعات منبع محور، شیوه های خاص مدیریت تامین و خرید را راهبردی نامیده اند و از این رو منبعی برای عملکرد برتر به حساب آورده اند. زیمرمان و فورتسل (۲۰۱۴) این شیوه ها را به دو گروه دسته بندی کرده اند: (۱) شیوه های مدیریت تامین و خرید خارجی که با تأمین کننده سروکار دارند (۲) شیوه های مدیریت تامین و خرید داخلی. این دسته بندی همانی است که با چارچوب نظری و بازبینی ادبیات سازگار بوده و برای شناسایی منابع مقبولیت گروه مناسب بوده و ما این دسته ها را برای تحقیقمان تطبیق دادیم. (جدول شماره یک مشاهده شود).

جدول شماره یک اشاره دارد که راهبرد مقبولیت دهی می تواند برنامه ای تلفیقی از شیوه های خرید باشد که ارتقای استنباطی بخش خرید را هدف گرفته اند و در مقابل باید مقبولیت آن را نیز ارتقاء دهد. از آنجایی که سطح پایین مقبولیت می تواند مبتنی بر محدود شدن عملیات

1 Zsidisin

2 Luzzini and Ronchi

بخش خرید منجر شود ، مقبولیت داخلی برای یک بخش خرید دارای اهمیت است. بخش خرید می تواند مشارکت مهمی در مزیت رقابتی شرکت داشته باشد؛ یک نکته کلیدی طبق دیدگاه منبع محور در یکپارچگی تأمین کنندگان، پاسخگویی بالا به منظور مقبولیت دهی مدیر خرید باید بر کدام یک از ابعاد (عملی ، اخلاقی، شناختی) تأکید کند؟ جهت دانستن مطالب بیشتر در مورد راهبرد مقبولیت دهی به کار رفته توسط مدیران خرید، به سؤال زیر تمرکز کرده ایم: راهبرد های مقبولیت دهی به کار رفته توسط مدیران خرید جهت افزایش مقبولیت درونی یک بخش خرید کدام است؟ پاسخ دادن به این سوال، این تحقیق می تواند بر تحلیلی از مقبولیت در زمینه مدیریت خرید مشارکت کند.

جدول ۱: منابع خریدی که مقبولیت داخلی را کاهش می دهند.

اعمال مدیریت تامین و خرید داخلی	نویسندگان
شیوه‌های مدیریت تامین و خرید همسو شده	نمونه‌هایی از اشتراک گذاری دانش ، بایر و دیگران، سال ۲۰۱۳؛ روزمیجر و دیگران، سال ۲۰۱۳؛ فورستل و دیگران، سال ۲۰۱۳؛ کاندسن و دیگران، سال ۲۰۱۳؛ الطنطاوی و دیگران، ۲۰۰۵؛ وان و سایرین، ۲۰۰۵؛ مکبث و دیگران، ۲۰۰۵؛ مکبث و دیگران، ۲۰۰۵؛ کاکس و دیگران، ۲۰۰۵؛ هندریک و دیگران، ۲۰۰۵؛ مکبث و دیگران، سال ۲۰۰۳؛ ولف و دیگران، سال ۲۰۰۳؛ ترپند و دیگران، ۲۰۰۸؛ مکبث و دیگران، ۲۰۰۸؛ ولف و دیگران، ۲۰۰۸؛ ولف و دیگران، ۲۰۰۸.
فعالیت‌های یکپارچه‌سازی کارکردی متقابل	
هماهنگی عملیات‌های داخلی در خرید	
مرزهای عملکردی	
فعال کردن عملیات مدیریت تامین و خرید	
شیوه‌های رابطه بین فروشنده و فروشنده	
شیوه‌های ارتباطی و غیر ارتباطی	

روش تحقیق

جهت جمع آوری داده ها در مورد این پدیده و همانطوری که توسط آیزنهارت (۱۹۸۹) و وین

(۲۰۱۳) اشاره شده است، در موقعیت هایی که زمینه سازمانی پیچیده و متحول است، رویکرد تحقیقاتی کیفی بر مبنای موارد مختلف انتخاب کرده ایم: همانطور که فاست^۱ و همکاران (۲۰۱۴) در مورد تحقیقاتشان اشاره کرده اند، تحقیق کیفی می تواند افق های تحقیق را توسعه دهد، مسیر های معنا دار را برای پرسش استقرایی تعیین و متمایز کند و ما را در یک مسیر سیر برای کشف دانش پیشین و انتشار آن قرار دهد. این موارد در تحقیق ما نیز قابل مشاهده است. روش های تحقیق کیفی متعددی توسط محققان برای مطالعات اکتشافی مورد بحث قرار گرفته اند مثل نظریه داده بنیاد که قدرت متقاعد کننده های از موارد تک نمونه ای از داده های غنی تجربی را می تواند به نحو بهره وری نمایان کند. (سیگل کاو^۲، ۲۰۰۷، ویک^۳، ۲۰۰۷). همانطور که جهت توسعه مبنای نظری داده ها را جمع آوری و تحلیل کردیم و یا به طور دقیق تر، دانش پیرامون رویکرد سازمانی از این که بخش خرید به واقع در کجای سازمان ها قرار دارد (چه موقعیتی دارد) را تقویت کردیم، یک راهبرد مطالعه چند موردی را نیز اتخاذ کردیم، به ویژه در زمینه های مفهوم و اصل روابط میان بخش های مختلف واحد بخش خرید. مطالعات موردی معمولاً در تعامل نزدیک با متخصصین انجام می پذیرد و با موقعیت های مدیریت واقعی سرو کار دارند. از این رو مطالعات موردی، روش تحقیقی که به طور ایده آل برای ایجاد داده های مربوط از نظر مدیریتی مناسب است را ارائه می کنند.

انتخاب مورد مطالعه

آیزنهارت و گربنر^۴ (۲۰۰۷) اظهار دارند که هدف تحقیق موردی نظری، توسعه نظریه و نه آزمودن آن است، و از این رو نمونه گیری نظری (و نه تصادفی یا طبقه بندی شده) مناسب است. مقصود تحقیق ما توسعه یک نظریه نیست که این کار نیازمند دنبال کردن توصیه های (کتوویکی و چوی^۵ ۲۰۱۴) از جمله درخت تصمیم در مطالعه موردی آنهاست. در عوض، ما می خواهیم دانش پیرامون راهبردهای مقبولیت دهی به کار رفته توسط مدیران خرید را تقویت کنیم. از این رو نمونه مدنظر بر پایه توصیه های آیزنهارت و گربنر انتخاب شده، چرا که تقویت دانش، یک پیش شرط برای توسعه نظری می باشد. ما بیشتر بر دو شاخص برای انتخاب نمونه موردی تکیه کرده ایم. ابتدا از آنجایی که باید بر صنایعی که عملیات و فرآیند در آنها حاکم بودند تمرکز می کردیم لذا صنایع هوافضا و حمل و نقل کانادایی را انتخاب کردیم. سپس، سطح توسعه بخش خرید باید در انتخاب

1 Fawcett

2 Siggelkow

3 Weick

4 Eisenhardt and Graebner

5 Ketokivi and Choi

نمونه در نظر گرفته می شد. بر پایه کار پالوراج^۱ و همکاران (۲۰۰۶)، نمونه های موردی مطابق با سطح توسعه سه لایه ای انتخاب شده اند (جدول شماره دو مشاهده شود).

این نویسندگان اشاره دارند که سطح خرید راهبردی که یک سازمان در آن قرار دارد، به تمرکز راهبردی، مشارکت راهبردی و پدیداری و اعتبار آن بستگی دارد. اگر چه مدل های مختلف سطح توسعه یک بخش خرید را ارزیابی می کنند، ما مدل پالوراج و همکاران (۲۰۰۶) را برای مطالعه خودمان انتخاب کرده ایم. این نویسندگان تحقیق خودشان را بر پایه یک نمونه با ۲۳۲ عضو از موسسه مدیریت تأمین در آمریکا قرار دادند و این انتخاب اعتبار خارجی گونه شناسی آنها را افزایش می دهد. جهت پوشش دادن هر سه سطح پیچیدگی که پالوراج به آنها اشاره کرده است، ما روش نمونه گیری نظری که توسط آیزنهارت و گربرن اشاره شده را برای انتخاب نمونه ای از سازمان ها در صنایع هوافضا و حمل و نقل کانادایی با علم بر این که تحقیق موردی بر مبنای تعمیم پذیری نظری آن قضاوت می شود، یک نمونه شش موردی را مکفی در نظر گرفتیم. ما در ابتدا با ۳۰ مدیر خرید تماس گرفته و فکر کردیم متقاعد کردن سازمان ها به شرکت در مطالعه ما ضروری باشد چون که بیشتر سازمان ها در صنایع هوافضا و حمل و نقل در دل یک رکود صنعتی در ابتدای دهه بوده اند. در واقع با در نظر گرفتن موقعیت کسانی که می خواستیم به صورت گروهی با آنها صحبت کنیم (غالباً مدیران متوسط به بالا و مدیران ارشد) تنها هشت مدیر خرید دعوت به همکاری ما را پذیرفتند. سپس یکی از آن مدیران به دلایل محرمانه تصمیم به عدم شرکت گرفت. سپس سطح پیچیدگی که هر سازمان در آن است را تعیین کردیم. نهایتاً بر پایه سطوح پیچیدگی، شش تا از هفت سازمان را انتخاب کردیم. (جدول شماره سه) اگر چه بحث اولیه با مدیران خرید نشان داده که سطح پیچیدگی می توانند ارائه شوند ولی به محض اینکه سازمان ها را در نمونه های خودمان آوردیم و مباحثات اختصاصی تری انجام دادیم، دریافتیم که در آنجا دو سطح وجود دارند: سطح تاکتیکی (A,B,C,D) و سطح راهبردی (F,E).

جمع آوری و تحلیل داده

جمع آوری داده ها با برداشت از اسناد و مدارک داخلی (چارت های سازمانی، تعریف جایگاه ها،

گزارشات سالانه و خبرنامه های داخلی) و با انجام مصاحبه های نیمه ساختار یافته با ۲۳ مدیر (جدول شماره چهار) پیش برده شد. بیشتر مصاحبه شوندگان برای بیش از ۱۰ سال در جایگاه خود دارای سابقه بوده اند، و برخی از آنها بیش از ۳۵ سال را در همان سازمان گذرانده اند. برای امکان پذیر ساختن بازگشت به موضوعات خاص ، هر مصاحبه ضبط می شد و سپس به صورت متن نوشتاری در می آمد و بعد برای تأیید به مصاحبه شونده تسلیم شد.

جدول ۲: ویژگی های اصلی بخش خرید

نقش راهبری خرید: سه سطح توسعه. منبع: برگرفته از پالوراج و همکاران (۲۰۰۶)

سطح ۱: پایین	سطح ۲: متوسط	سطح ۳: بالا
عدم وجود یا آموزش در فرآیند برنامه ریزی راهبردی شرکت. نقش منفعل در سازمان. هیچ تشخیص توسط بخش های مهم دیگر وجود ندارد. اولویت های مبتنی بر هزینه ها.	مشارکت در فرآیند برنامه ریزی راهبردی. عامل کلیدی در بسیاری از ابتکارات شرکت. رده های بالای با قابلیت رویت بالا توسط مدیریت ارشد.	مشارکت در تمام ابعاد خرید راهبردی کار با دیگر بخش ها در تدوین راهبرد. تاثیر بر عوامل رقابتی از جمله کیفیت، هزینه / قیمت، تحویل به موقع و قابل اطمینان.

ویژگی های اصلی بخش خرید

همانطوری که توسط لینکلن و گوبا^۱ اشاره شده است، برای هر سازمان همین مصاحبه ها وهم اسناد و مدارک داخلی از طریق مطالعه چشم اندازها انجام گرفت. (یعنی مصاحبه شوندگان بخش خرید و آنهایی که در سایر بخش ها بودند). راهنمای مصاحبه برای هر مصاحبه شونده (در بخش خرید یا سایر بخش ها) به چهار موضوع پرداختند: (۱) سطوح توسعه و مقبولیت استنباطی بخش خرید، (۲) فعالیت ها و شیوه های آن، (۳) قدرت درونی استنباطی آن، (۴) استفاده راهبردهای مقبولیت دهی. چنانچه توسط هولت (۲۰۱۴) اشاره شده، از آنجایی می خواستیم استنباط پاسخ دهندگان در مورد هر بعد مقبولیت (عملی، اخلاقی، شناختی) را تعیین کنیم، یک مقیاس لیکرت چهار گزینه ای بر پایه ادبیاتی که با آن ابعاد سروکار دارند پرورش دادیم (مانند ساچمن، ۱۹۹۵) و به جای استفاده از یک مقیاس با بسته میانی خنثی (مانند بسته های سه یا پنج گزینه ای)، ما یک مقیاس چهار گزینه ای (که در آن عدد یک، پایین ترین جایگاه و عدد

چهار ، بالاترین جایگاه است) را انتخاب کردیم تا پاسخ های پاسخ دهندگان را وارد کنیم تا نشان دهند که بخش خرید سازمان را در چه جایگاهی قرار می دهند (لوزانو^۱ و همکاران ۲۰۰۸) بر پایه شواهد ارائه شده در بسیاری انتشارات مدیریتی، مقیاس لیکرت چهار گزینه ای هم قابل اتکا و هم معتبر است (چنگ^۲، ۱۹۹۴؛ تیتارت^۳، ۲۰۰۱). بررسی ها توسط ماتل و جیکوبی^۴ (۱۹۷۱) نشان داد که ثبات، اعتبار پیش بینی شده و سازگاری نمرات جمع شده از موارد لیکرتی از اعداد نقاط مقیاس به کار رفته مستقل بودند. بعلاوه چنانچه توسط جوشی^۵ و همکاران (۲۰۱۹) اشاره شده است ، داده های مقیاس لیکرت می تواند به عنوان داده های میانی باشد(یعنی میانگین بهترین مقدار از مرکز گرایی) و ما این رویکرد را به کار برده ایم چرا که امکان اضافه کردن نتایج، محاسبه میانگین حسابی و گرفتن نشانه ای در مورد مرکز گرایی یک پدیده وجود دارد.

از آنجایی که اطلاعات جمع آوری شده استنباط از سطح مقبولیت و سطح توسعه را ارائه می کند، ما داده ها را چنانچه توسط مردیت^۶ و همکاران (۱۹۸۹) اشاره شده است تحلیل کردیم، سپس همانطور که در جدول شماره دو آمده است و بر مبنای کار پالوراج بر پایه یکی از سه سطح توسعه، در نظر گرفتیم که مصاحبه شوندگان می توانند ارزیابی کنند که یک بخش خرید در کجا قرار دارد:

- ❖ سطح ۱ (۲ < میانگین «۱) برابر است با بخشی که بیشتر بر فعالیت های کلی (یا عملیاتی) متمرکز است.
- ❖ سطح ۲ (۳ < میانگین «۲) به بخشی دلالت دارد که بیشتر تاکتیکی است.
- ❖ سطح ۳ (۴ « میانگین «۳) با بخش های خریدی که نقش راهبردی در درون سازمان ایفا می کند، پیوند خورده است.

1 Lozano

2 Chang

3 Thietart

4 Matell and Jacoby

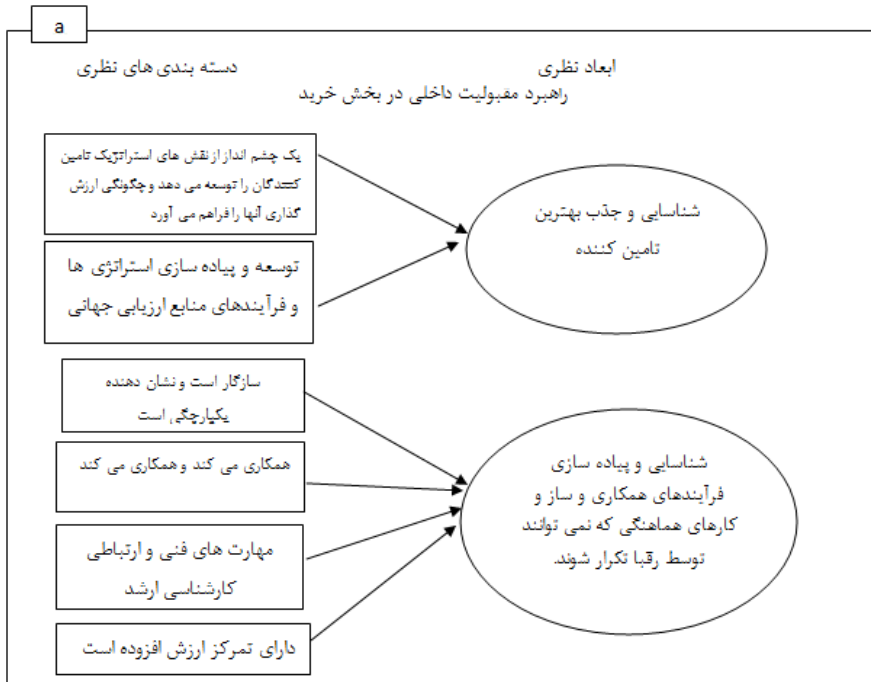
5 Joshi

6 Meredith

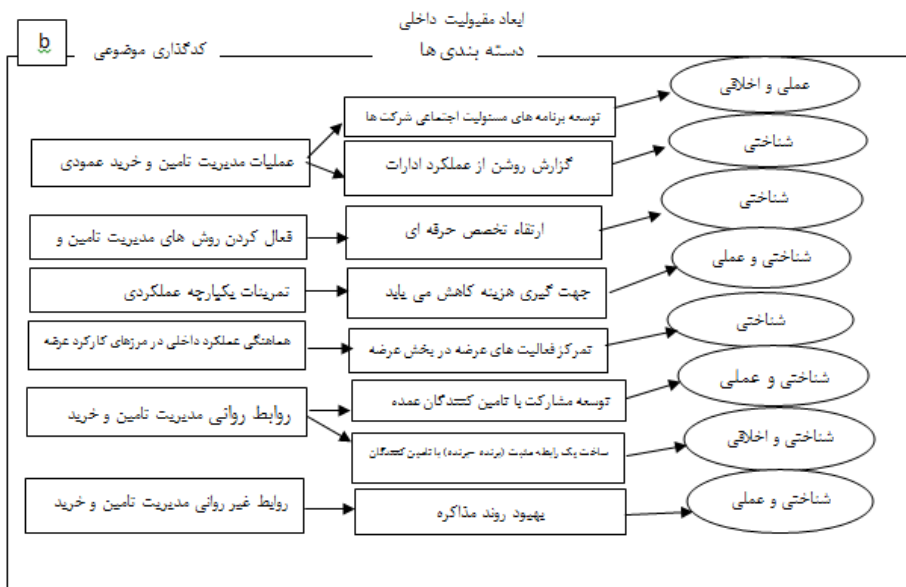
جدول ۳: مشخصه های سازمانی.

شرکت F	شرکت E	شرکت D	شرکت C	شرکت B	شرکت A	ملاک
بین ۲۰۰ تا ۴۹۹	بین ۵۰۰ تا ۱۹۹۹	بالای ۲۰۰۰	بین ۵۰۰ و ۱۹۹۹	بالای ۲۰۰۰	بالای ۲۰۰۰	۱. تعداد کارمندان
X	۸X	بالای X۲۵	۴X	بالای X۲۵	بالای X۲۵	۲. درآمد کوچکترین مقدار ۶ سازمان
مدیر خرید	مسئول خرید	رئیس بخش خرید	رئیس بخش خرید	رئیس بخش خرید	رئیس بخش خرید	۳. وضعیت بخش خرید به عنوان بالاترین مقام در خرید
۳	۳	۲	۲	۲	۲	۴. سطح توسعه نقش منفعل در سازمان.

به همین شکل، بر پایه میانگین از ارزیابی های ارائه شده توسط مصاحبه شوندگان تعیین کرده ایم که مقبولیت داخلی بخش خرید می تواند پایین (۲ < میانگین «۲»)، متوسط (۳ < میانگین «۲»)، و یا بالا (۴ < میانگین «۳»)، باشد. ما سایر داده های جمع آوری شده در طول مصاحبه ها را به طور دستی کد گذاری کردیم، و سپس مطابق با نوشته لانگلی^۱ (۱۹۹۹) از یک رویکرد داده بنیاد استفاده کردیم تا اطلاعات در خور را استخراج کنیم.



شکل ۱: مدل پژوهشی



شکل شماره ۲: مثال هایی از پیشینه تحقیقاتی مطالعه شده

تحلیل داده ها متشکل از دو عنصر بود: کد گذاری مصاحبه شونده و مقایسه میان مصاحبه شوندگان، که با موارد آرشیوی و مصاحبه های ضبط شده پشتیبانی می شدند. در مرحله اول، ما رویکردی بر پایه کد گذاری باز (مایلز و هوبرمن^۱، ۱۹۹۴) استفاده کردیم، که امکان بروز نقاط اشتراک و تمایز از داده ها را می دهد و تجزیه داده از هر مصاحبه به واحد های میانگین متمایز را ممکن می کند. به عنوان یک فرآیند تکراری، کد گذاری باز به ما اجازه داد تا شباهت ها و تفاوت های نمونه های مورد مطالعه را مقایسه کنیم، جهت افزایش اعتبار و موثق بودن یافته هایمان، روند ابتدایی بر پایه بحث با همکارانی که تخصص آنها تحلیل داده های مصاحبه است، بهبود یافت. با علم بر این که بسیاری اکتشافات می تواند در فرآیند تحلیل داده نمونه موردی اتفاق بیفتد، مطالب بروز یافته در طول فرآیند کدگذاری فهرست شدند. این فرآیند امکان پرورش یک چارچوب مشترک متشکل از عناصری را داد که ما آنها را دسته های نظری نامیدیم. (شکل a).

سپس، بر پایه ادبیات ابعاد نظری راهبردهای مقبولیت داخلی بخش خرید را تعریف کردیم.

در مرحله دوم، نمونه های موردی با استفاده از چارچوب مشترک حاصل از مقایسه کد گذاری مصاحبه شونده و کد گذاری بین مصاحبه شوندگان دوباره تحلیل شدند. (جدول شماره پنج) و سپس با حرکت بین تحلیل استنباطی (داده محور) و تحلیل استقرایی (نظریه محور)، تحلیل را به به ادبیات وصل کردیم و به طور خاصی یک تحلیل استقرایی بر پایه کدگذاری موضوعی را پیش بردیم؛ هر شیوه مدیریت تامین و خرید که در جدول شماره یک آمده است را به عنوان پایه ای برای تحلیل محتوای مصاحبه ها به کار برده شد. هدف شناسایی اهرم های مورد استفاده مدیران خرید برای عملیاتی کردن راهبرد های مقبولیت بود. انجام این تحلیل شناسایی دسته های گوناگون در شیوه های مدیریت تامین و خرید (مانند گزارش شفاف از عملکرد بخش، یا توسعه برنامه ها شرکتی مسولیت اجتماعی و غیره) و همینطور ابعاد اصلی مقبولیت داخلی (مقبولیت عملی، اخلاقی ، شناختی) مرتبط با شیوه های مدیریت تامین و خرید (مدیریت خرید و تأمین) را ممکن کرد.

شکل b، نمونه ای از ساختار داده برگرفته از تحلیل محتوا را نشان می دهد. این ساختار که به تدریج از تحلیل محتوای مصاحبه حاصل شد، به ما امکان داد که شیوه های مدیریت تامین و خرید را با ابعاد مقبولیت داخلی وصل کنیم (که در شکل شماره شش، آمده است) تلفیق اطلاعات گوناگون، یافته های اصلی از مطالعه میدانی ما را تشکیل می دهد. در توسعه بعد از آن، و همانطور که در بخش دوم نشان داده شد نتایج مطابق با دو نظریه بزرگ جهت تقویت دانش با توجه به رویکردی سازمانی، و ابتدا بر پایه نظریه سازمانی، برای کمک به درک سطح توسعه بخش خرید و سطح مقبولیت آن و سپس بر پایه نظریه دیدگاه منبع محور برای درک راهبردهای مقبولیت دهی یک بخش خرید، تحلیل شده اند.

جدول ۵: تقویت راهبردهای قانونی: تمرکز زدایی بر ابعاد تمرکز و مقبولیت داخلی

	شرکت ها						تمرکز فعالیت‌های مدیریت تامین و خرید
	F	E	D	C	B	A	
شناختی و عملی	×	×	×	×	×	×	کاهش هزینه زیاد
شناختی و عملی	×	×	×	×	×	×	شراکت مرکزی با تامین کنندگان عمده منابع
شناختی و عملی	×	×	×	×	×	×	تحقیق در مورد تامین مواد خام جدید
شناختی و اخلاقی	×	×	-	-	-	-	توسعه مسولیت اجتماعی شرکت ،
شناختی و اخلاقی	×	×	-	-	×	×	افزایش خرید از تامین کنندگان محلی
شناختی ، عملی و اخلاقی	-	×	-	-	×	-	ساخت یک رابطه مثبت (برد - برد) با تامین کنندگان سازگاری با محیط زیست
شناختی و اخلاقی	×	×	×	×	×	×	بهبود فرآیند مذاکره،
شناختی ، عملی و اخلاقی	×	×	-	-	-	-	توسعه قابلیت‌های مدیریتی قوی،
شناختی	×	×	×	×	×	×	توسعه تخصص حرفه‌ای
شناختی	×	×	×	×	-	-	گزارش دهی واضح از عملکرد
شناختی	×	×	×	×	-	-	تمرکز در فعالیت‌های خرید

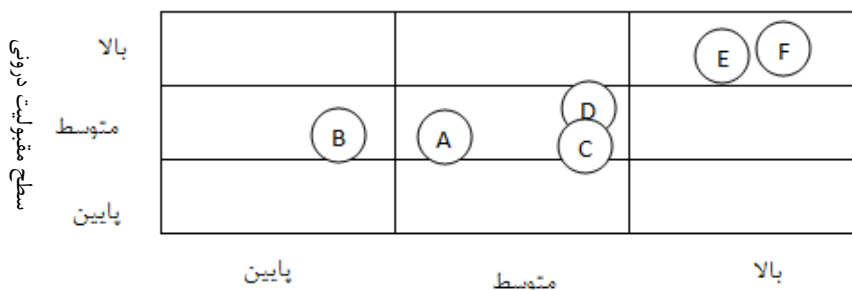
یافته ها و تحلیل

نتایج درسه زیربخش زیر ارائه شده اند: رابطه بین سطح توسعه بخش خرید و سطح مقبولیت آن؛ راهبرد های مقبولیت دهی داخلی بخش خرید، و پیاده سازی (یا عملیاتی کردن) این راهبردها.

سطح توسعه بخش خرید و سطح مقبولیت آن

تحلیل ها از این ایده که مقبولیت داخلی ی بخش خرید بازتاب دهنده این است که چگونه سایر مدیران بخش ها واقعیت را بر پایه منافع خودشان، هویت بخش خودشان و اطلاعات در اختیارشان تفسیر می کنند. چنانچه با برخی نقل و قول ها از مصاحبه شوندگان (در شکل 1a) نشان داده شده به نظر می آید که مقبولیت داخلی یک بخش خرید در واقع به حرفه ای ها و متخصصین خرید با ویژگی های معلوم بر می گردد: (۱) مهارت های ضروری برای نظارت و تفسیر تغییرات در بازار تأمین کننده و پایگاه تولید (۲) توانایی های فنی برای کمک به سازمان در بهبود فرآیندها و تولیدات تأمین کنندگان و کاهش مجموع هزینه تجارت سازمان با تأمین کنندگان تحقیق که نشانگر یک ارتباط قوی بین سطح توسعه بخش خرید و سطح مقبولیت داخلی آن است. (شکل شماره دو) در واقع اینطور می نماید که هنگامی که سطح توسعه بخش خرید بالاست، سطح مقبولیت داخلی آن نیز به همین شکل است. (شرکت های F, E در شکل شماره دو) همین ترتیب برای سطح متوسط اعمال می شود (شرکت های A, C, D در شکل شماره دو)

با این حال، برخی بخش های خرید وجود دارند که مطابق با مدل توسعه پالوراج سطح مقبولیت پایین تری از سطح مورد انتظار دارند. (شرکت B در شکل شماره دو) مطابق با نظریه مقبولیت جانسون و هولوب (۲۰۰۳)، بخش های خریدی که در چنین موقعیتی هستند باید راهبرد های مناسبی را برای افزایش مقبولیتشان به کار گیرند. در آن سوی ماجرا بخش های خرید در برخی سازمان ها در همین حال در پیشرفته ترین سطح مقبولیت قرار دارند و همینطور نیز از بالاترین سطح مقبولیت داخلی نیز سود می برند. (شرکت های F, E در شکل شماره دو) در این سازمان ها چالش اصلی برای مدیران خرید، حفظ سطح مقبولیت داخلی در عین تقویت بروز مهارت های حرفه ای و استفاده بهترین روش در مدیریت خرید است.



نمودار شماره ۲. خرید سطح توسعه بخش ها و سطح مقبولیت آن و گروه پایین متوسط بالا

به نظر می آید در بسیاری از سازمان ها، توسعه و مقبولیت داخلی بخش داخلی در یک سطح می باشند. این یافته اشاره دارد که سبک مشارکت اختصاص یافته به اهداف سازمانی توسط بخش خرید، به طور مقتضی در ارزیابی های مدیران سایر بخش ها از مقبولیت داخلی بخش خرید منعکس شده است. با این حال، ارزیابی سایر مدیران از مشارکت پایین بخش خرید می تواند از آنچه که این بخش به واقع می تواند به دست آورد ، جلوگیری کند. در نتیجه پایین بودن ارزیابی، ممکن است بخش خرید فرصت اثبات آنچه قادر به انجام آن است را پیدا نکند. بعلاوه اگر متخصصین و حرفه ای های خرید مشارکت احتمالی خودشان را با ارزش در نظر نگیرند، احتمالا جزو وظایف مورد نیاز است که انجام خواهد گرفت و تلاش کمی برای مشارکت راهبردی احتمالی بخش خرید صورت خواهد گرفت. بر پایه این استدلال و مطابق محتوای کلیدی نظریه سازمانی می توان ادعا کرد که مقبولیت داخلی استنباط های مدیریت ارشد و سایر مدیران را منعکس می کند، اما توسط خود کارکنان یک بخش خرید بر حسب این که اعمال آنها چقدر راهبردی، ستایش شده و با ارزش است ، تحت تأثیر قرار خواهد گرفت.

از این رو تحلیل ما اشاره دارد که با عملکرد صحیح در جبهه مرتبط، یک بخش خرید می تواند جایگاه و شناخت و از این رو مقبولیت خود را تقویت کند. این مطلب هم راستا با نتایج به دست آمده از تحقیقات تجربی پیشین است. از این نقطه نظر، به نظر می آید که تمام بخش های خرید در این نمونه در موقعیت خوبی برای تحکیم و تقویت و یا بهبود مقبولیت داخلی خودشان هستند. راهبرد های مقبولیت دهی پیاده شده توسط مدیران در بین آن سازمان ها متغیر است.

راهبرد های مقبولیت دهی بخش خرید

در حالی که برخی بخش های خرید هم چنان در تلاش برای رسیدن به سطح بالاتری از مقبولیت داخلی با استفاده از راهبرد های مقبولیت دهی مقتضی هستند. (مثل شرکت های C,D)، سایرین از قبل در نگاه اعضای کلیدی از سایر بخش ها مشروع هستند (شرکت های F,E). تحلیل ما نشان می دهد که مقبولیت داخلی یک بخش خرید بیشتر مبتنی بر رفتار فعالانه مدیران خرید است: (۱) شناسایی و جذب بهترین تأمین کنندگان (۲) شناسایی و پیاده سازی فرآیندهای همکاری و فرآیند های هماهنگی که توسط رقبا قابل کپی برداری نباشد. (جدول شماره پنج) این دو گرایش راهبردی مکمل یکدیگرند این مشاهده هم تراز با چیزی است که دروری و هونینگ (۲۰۱۳) قبلاً اشاره کرده اند: منابع مقبولیت و شیوه ها و عمل های همراه با آن ممکن است ریشه در درون و بیرون سازمان داشته باشد.

توسعه مقبولیت داخلی بخش خرید شامل ایجاد یک ساختار سازمانی که یکپارچگی و همکاری در درون و بیرون سازمان را تسهیل کند شامل می شود. سازمان هایی که کار در آنها به خوبی انجام شده (مثل شرکت های F,E) همان هایی هستند که مقبولیت داخلی بخش خرید در آنها بالاتر است. این مطلب به راحتی قابل توضیح است: برای مثال گفته شده همکاری بخش با سهامداران داخلی در فرآیند خرید درک آنها از خریداران داخلی و خارجی را ارتقا می دهد، که این مطلب امکان پرداختن به موثر به اولویت ها را می دهد. بعلاوه با تمرکز بر پرورش مهارت و پیاده سازی راهبرد ها و فرآیند های منبع یابی جهانی به عنوان بخشی از راهبرد مقبولیت دهی یک بخش خرید (شرکت های F,E در جدول شماره پنج) در دستیابی به سطوح بالاتری از عملکرد شرکت مشارکت می کنند و مقبولیت بخش خرید را افزایش می دهند.

با این حال، چنانچه انتظار می رود راهبردهای متفاوت مقبولیت دهی در سازمان های مورد مطالعه مورد استفاده قرار گرفت (جدول شماره پنج) بعلاوه، مدیران خرید راهبرد ها مقبولیت دهی خود را بسته به موارد ذیل با شدت بیشتر یا کمتر استفاده می کردند: (۱) توانایی آنها در تجهیز منابع محسوس و نامحسوس و (۲) حدود پیامد های انتخاب های راهبردی آنها که منجر به توسعه یک مزیت رقابتی برای سازمان آنها. مطابق با نظریه منبع محور، منابع محسوس اصولاً پرسنل بخش خرید هستند و همینطور ابزارهای در دسترسی مانند اینترنت و توانایی های ارتباطی با تأمین کنندگان منتخب. منابع نامحسوس دانش جمع شده و فوت و فن گروه خرید و همینطور توانایی های آنها در مواجهه با سهامداران مختلف، از جمله موکلین داخلی نیز از همین موارد می باشد. با این حال، توانایی یک مدیر خرید در پیاده سازی مناسب و صحیح آن راهبرد ها بستگی به موارد ذیل دارد: (۱) ارزیابی تحقیق از مقبولیت داخلی بخش خودشان و (۲) توانمندی

های فنی و ارتباطی کارکنان خرید. مورد دوم به طور ویژه ای دارای اهمیت است، با در نظر گرفتن اینکه مهارت های راهبردی مدیریت خرید و وجهه استنباطی (و یا توانمندی) تأثیر مثبت مستقیمی بر علت دارند. از طریق راهبرد های مناسب مقبولیت دهی به مدیر خرید ، گام به گام یک پایگاه اجتماعی بر پایه شناخت سایر بخش ها از صحیح بودن اعمال انجام شده برای افزایش ارزش بوجود می آورند. این پایگاه اجتماعی از منابع پیوند خورده با حفظ شبکه ای از روابط بین فردی تشکیل شده است که تلاش های مدیر خرید در پیاده سازی راهبرد های مقبولیت دهی مناسب را تسهیل می کند. با این حال، تأثیر راهبرد های مقبولیت دهی بر مقبولیت داخلی، بسته به شیوه های مدیریت تامین و خرید استفاده شده و عملیاتی کردن آنها ، متفاوت است.

عملیاتی کردن راهبردهای مقبولیت دهی

تحلیل ما نشان می دهد که مقبولیت بخش خرید قویاً مبتنی بر چگونگی عملیاتی کردن راهبردهای مقبولیت توسط مدیران خرید می باشد. در واقع، این امر در نتیجه دخالت هدفمند مدیران خرید به شیوه های خاصی است که می تواند منجر به بهبود و یا تضعیف مقبولیت با سهامداران داخلی یا خارجی شود (جدول شماره شش) برخی نویسندگان ادعا می کنند که مقبولیت پویایی های رفتاری مختلف بر چارچوب های ارتباطی خاصی که آنها ارائه می کنند ، مبتنی است. این مطلب درباره مقبولیت داخلی بخش خرید نیز صادق است. برای مثال، در حالی که برخی مدیران ترجیح می دهند بر شیوه های مقبولیت عملی تمرکز کنند، مابقی آنها ابعاد شناختی یا اخلاقی را در نظر می گیرند.

چنانچه در جدول شماره شش توصیف شده است ، به عملیاتی کردن راهبردهای مقبولیت دهی، از طریق پیاده سازی شیوه های فردی، مانند مدیریت رابطه خریدار ، تأمین کننده، آموزش خرید و مهارت، هماهنگی و تناسب خرید و یکپارچگی راهبردی مدیریت تامین و خرید با مدیریت ارشد (مانند توسعه برنامه های مسئولیت اجتماعی و گزارش عملکرد بخش خرید) به دست می آید. به نظر می آید که شیوه های مدیریت تامین و خرید که نتایج محسوس را به ارمغان می آورند (بعد عملی مقبولیت) قویاً بر مقبولیت داخلی جهانی تأثیر می گذارد. برای مثال، نتایج از طریق کاهش هزینه ها (و یا پیاده سازی هزینه مجموع مالکیت)، شراکت با تأمین کننده گان اصلی، فرآیند مذاکره بهبود یافته، و دسترسی به منابع جدید مواد خام بدست می آید (شرکت های F,E,D). چنین نتایجی سطح مقبولیت داخلی عملی را به بالا افزایش داد و احتمالاً همین کار را بعداً با سطح کلی مقبولیت داخلی خواهد کرد. با این حال، چنین واقعیتی معمولاً بستگی به توانایی مدیر خرید در نمایش و گزارش شفاف تأثیر بخش خرید بر عملکرد سازمانی دارد. همینطور به نظر می رسد که مقبولیت داخلی شناختی از بخش خرید بدست آورده و تأثیر مثبتی در پیاده سازی

شیوه های خرید دارد. در واقع عملیاتی کردن شیوه های خرید که به نتایج محسوس ختم می شوند معمولاً با مشخصه هایی مانند سطوح بالای حرفه ای گری، تخصص و توانمندی کارکنان بخش خرید عجین است، که این نیز معمولاً با خدمت راهبردی به سازمان پیوند خورده است. از این رو مقبولیت شناختی داخلی بخش خرید محرکی مهم از خرید راهبردی (یعنی برنامه ریزی بلند مدت، پیاده سازی، ارزیابی و کنترل فعالیت های خرید) می باشد.

بعلاوه یک عامل کلیدی تأثیرگذار بر استنباط از مشارکت راهبردی خرید توسط سایر بخش ها، تخصیص فعالیت های راهبردی خرید است: آیا آنها غالباً تحت مسولیت بخش خرید هستند یا مایل به اختصاص یافتن آن به سایر بخش ها می باشند. برای مثال در برخی سازمان ها (شرکت های F, E)، اکثر فعالیت های راهبردی خرید به بخش خرید اختصاص یافته اند، هنگامی تصمیم های راهبردی خرید مطلوب اتخاذ شده اند و در درون سازمان کاملاً شناخته شده اند که نتایج خوب در نتیجه کاری بوده که بیشتر توسط بخش خرید انجام شده است. پس در این موارد، غافلگیر کننده نیست که سطح بعد شناختی با سطح مقبولیت داخلی کلی تناسب دارد. با این حال در سایر سازمان ها (شرکت های A, B)، فعالیت های راهبردی خرید در میان بخش ها دارای نقصان است: این منجر به استنباط بهتری از بخش های خرید به عنوان ایفا کننده نقش کمتر در زمانی می شود که پای تصمیمات راهبردی در میان باشد. استنباط مصاحبه شوندگان نیز هم تراز با همان واقعیت است. می توان ادعا کرد کمبود صلاحیت ها در بخش خرید است که مدیریت ارشد را وادار به تخصیص بسیاری فعالیت های راهبردی خرید به سایر بخش ها می کند. برخی پاسخ ها هم تأیید کردند که در واقع چنین بوده است: گرچه بخشی از این ارزیابی پیرامون صلاحیت ها، هدفمند شناخته شده اند. نهایتاً، با توجه به مقبولیت اخلاقی (ارتباطات اخلاقی با تأمین کنندگان، ملاحظات محیطی و در نظر گرفتن پیامدهای اجتماعی)، رویکردهای جدیدی مانند خریدهای محلی بیشتر و برنامه های مجازی مسولیت اجتماعی می توانند سودمند تلقی شوند. با در نظر گرفتن این که مسولیت اجتماعی قبلاً به مسئله ای در جامعه تبدیل شده است، سازمان های بزرگتر به نظر در این بازه وارد عمل شده اند. با این حال، دو جریان اصلی وجود دارد: (۱) برخی سازمان ها تلاش برای شامل کردن ملاحظات اجتماعی نکرده اند و بخش خرید آنها هم به همین شکل عمل کرده است. (شرکت B). و (۲) در سایر سازمان ها (شرکت های F, E)، تأکید بیشتری بر تجسمی کردن ملاحظات اجتماعی در شیوه های خرید مانند روابط برد- برد با تأمین کنندگان داشته اند. این رویکرد به سایر بخش ها نشان می دهد که بخش خرید برای تقویت تصویر استنباطی سازمان توسط مردم تلاش می کند، از جمله از خرید کالاهای دوست دار

محیط زیست. پس بخش ارتباطات می تواند از آن رویکرد به عنوان یک درک قوی از فلسفه سازمانی که بر مسولیت اجتماعی تأکید دارد، استفاده کند.

سه بعد مقبولیت داخلی اهمیت یکسان ندارند به نظر می آید بعد شناختی پیش شرط ابعاد عملی و اخلاقی باشد. سطوح مهارت ها و توانایی های فردی تأثیر مستقیم بر توسعه بعد شناختی از مقبولیت داخلی دارد چرا که مشارکت کارکنان خرید از تلاش برای ایجاد ارزش ریشه می گیرد. از این رو، در خلق راهبرد های مناسب مقبولیت دهی، یک مدیر خرید باید ابتدا بر مقبولیت داخلی شناختی یعنی شیوه های پرورش و توسعه مهارت تمرکز کند. برای مثال در سازمان F، تأکید بسیاری بر پرورش توانمندی های مدیریتی و گزارش شفافیت عملکرد بخش است و بخش خرید در زمینه مقبولیت داخلی، مسیرهایی را ایجاد می کند. به محض این که مدیران خرید در نظر بگیرند که سطوح مقبولیت شناختی و عملی به سطح قابل قبولی رسیده اند، پس از آن اهدافی مانند رویکرد اخلاقی تر در قبال تأمین کنندگان و یا گرایش اجتماعی و محیطی افزایش یافته و اهمیت بیشتری پیدا می کنند.

از آنجایی که مقبولیت یک منبع مهمی است، عملیاتی کردن راهبرد های مقبولیت دهی می تواند به عنوان فرآیندی در نظر گرفته شود که بخش خرید به وسیله آن، منابع نامحسوس سازمان را افزایش می دهد. به همین علت است که مقبولیت داخلی بخش خرید باید به خوبی مدیریت شود، به ویژه با شناسایی مناسب ترین راهبردهای مقبولیت دهی و با در نظر گرفتن این که بخش خرید در کدام سطح مقبولیت داخلی قرار دارد (پایین، متوسط، بالا). از آنجایی که سطح مقبولیت بخش خرید با میزان مشارکت و دخالت مدیران آن در فرآیند تصمیم گیری مدیریت راهبردی همراه است، باید یادآور شد که مشارکت بیشتر منجر به بلوغ و پختگی بیشتر خرید می شود و عملکرد کلی سازمانی را افزایش می دهد.

بحث

تحلیل های ما نشان می دهد که مقبولیت داخلی یک بخش خرید یک مفهوم پویا و نشان دهنده یکی از خروجی های رابط بین بخش خرید و سایر بخش هاست. از آنجایی که مقبولیت داخلی بخش خرید، منبع اجتماعی سازمانی است، تحقیق ما می تواند از چشم انداز یک دیدگاه منبع محور از خرید و مدیریت خرید در درون شرکت دیده شود. نتایج این مطالعه در ها را به روی حداقل دو موضوع اصلی بحث، باز می کند: (۱) یکپارچگی راهبردهای مقبولیت دهی در درون راهبرد های خرید و (۲) راهبردهای مقبولیت دهی و مدیریت مسیر تحول مقبولیت داخلی.

یکپارچگی راهبرد های مقبولیت دهی در راهبرد های خرید

راهبرد های به کار رفته توسط مدیران خرید جهت به دست آوردن حفظ و یا توسعه مقبولیت داخلی یک بخش خرید، بسته به بعد مقبولیتی است که تلاش دارند بر آن تأثیر بگذارند که شکل های مختلفی به خود می گیرند. این مطلب با آنچه جانسون و هولوب^۱ (۲۰۰۳) قبلاً اشاره کرده اند هم راستاست، هر بعد از مقبولیت، مبتنی بر پویایی های رفتاری مختلف می باشد. از این رو، خواندن درک سطح مقبولیت داخلی بخش خرید می تواند به مدیران خرید در گرفتن تصمیم صحیح کمک کند، به ویژه با توسعه راهبردهای مناسب مقبولیت دهی. برای مثال اگر راهبرد های خرید بر منبع گیری جهانی برای کاهش هزینه های خرید متمرکز باشد، منطقی است که بر بعد اخلاقی مقبولیت داخلی با خرید از تأمین کنندگان داخلی تأکید کنیم که نهایتاً، ارائه دهنده درصد کوچکی از مجموع خریدها خواهند بود.

منبع اجتماعی که بخش خرید از راه توانمندی ها و تخصیص مدیریتی توسعه می دهد (به طور مثال در انتخاب تأمین کننده، پیاده سازی هزینه مجموع مالکیت و گزارش شفافیت عملکرد بخش، به وضوح دارای اهمیت است. هر چند مطابق دیدگاه منبع محور، با توانایی پرسنل بخش خرید در یافتن حامیانی در سایر بخش ها بر آن تأکید شده است. عطف به نوشته رولی و مولدانووو^۲ (۲۰۰۳)، می توانیم بگوییم که بخش خرید، هویت اجتماعی خود را با عملیاتی کردن راهبردهای مقبولیت دهی و با حذف شناساندن اعمال آن می سازد؛ چه با ایجاد ارزش، ارتقا خدمات مشتریان و یا با تمرکز بر پایداری.

تحلیل ما اشاره دارد که چرخه ای برای مقبولیت داخلی وجود دارد: هنگامی که به بخش خرید نگاهی راهبردی شود، این امر در فرآیند برنامه ریزی راهبردی شرکت هم لحاظ شده است. سپس از طریق شیوه های مختلفی، می تواند مقبولیت شناختی، عملی و اخلاقی خود را نیز ارتقا دهد لذا می توان گفت که راهبرد مقبولیت به عنوان ابزاری عمل می کند که شیوه های سازمانی را تقویت و اعضای سازمانی را حول یک دید مشترک اخلاقی، راهبردی و ایدئولوژیک تجهیز کرده و حرکت می دهد. با این حال عکس این مطلب نیز صادق است.

بر پایه تحلیل ها به نظر می آید که سطح داخلی مقبولیت داخلی با این نکته که نقش تعیین شده برای سازمان در ذات خود، موضوعی اداری است و با تأکید بر کارآمدی، قابل توصیف است. چنین

1 Johnson and Holub

2 Rowley and Moldoveanu

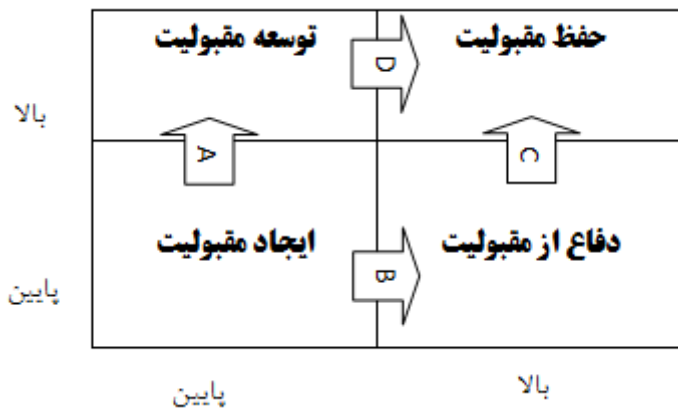
تمرکزی میزان فعال بودن کارکنان آن و سطح مشارکت راهبردی بخش خرید را محدود خواهد کرد. در ایجاد مقبولیت، مدیران خرید باید: (۱) توانمندی های داخلی خود از جمله در سطح ارتباطی را توسعه دهند و (۲) تضمین کنند که شیوه های مدیریت تامین و خرید آنها با استانداردهای پذیرفته شده حرفه ای گری مطابقت دارند. با این حال هنگامی که بخش های خرید با سطح بالایی از توانمندی های حرفه ای عجین باشند، چنین مشخصاتی به ایجاد یک مزیت رقابتی سازمانی پایدار کمک می کند. سپس جهت حفظ مقبولیت در سطح بالا، مدیران خرید راهبرد هایی با هدف پیش بینی، جلوگیری و پیشگیری از چالش های احتمالی را به کار می گیرند. (شرکت های F,E در شکل شماره یک و در جدول شماره پنج)

همچنین به نظر می آید که در بسیاری از بخش های خرید، توانمندی هایی وجود دارد، اما پتانسیل مشارکت در مزیت رقابتی در درون سازمان شناخته نشده است و یا چون سایر بخش ها بر این باور هستند که بخش خرید ملاحظات اخلاقی کافی را نشان نمی دهد، و یا چون از توانمندی ها و فوت و فن بخش خرید اطلاع کافی ندارند (شناختی) جهت تغییر این استنباط (توسعه مقبولیت)، مدیران خرید باید نتایج مناسب را شفاف تر نشان دهند، و همینطور توانمندی ها و فوت و فن بخش خرید را توسعه و پرورش دهند. موقعیتی که در آن مدیران خرید باید از مقبولیت دفاع کنند، کمی متفاوت است: سطح مقبولیت این بخش بالاست، اما معمولاً این مقبولیت به خاطر آن است که شخصیت مدیران خرید و یا برخی از افراد آن بخش به خاطر توانمندی ها و همکاری هایشان بالا می باشد. از آنجایی که این افراد تأثیر بسیار زیادی دارند، مقبولیت آنها با مقبولیت بخش خرید تداخل دارد. در چنین موقعیت هایی، مدیران خرید باید: (۱) به جذب افراد شاخص تر در جهت توسعه رویکرد راهبردی اقدام کنند و (۲) تضمین بدهند که اعمال بخشی آنها با استانداردهای پذیرفته شده حرفه ای گری مطابقت دارد.

مدیریت مسیر تحول مقبولیت درونی

تحلیل ما اشاره دارد که مسیر تحول برای مقبولیت داخلی بخش خرید به توانایی مدیر خرید در استفاده از راهبرد های مقبولیت دهی مناسب بستگی دارد. از آن جایی که تنها مدیران خرید بخش که به سطح بالایی از بلوغ و سطح بالای مقبولیت رسیده اند، می توانند مقبولیت خود را حفظ کنند، می توانیم بگوییم که این نهایی ترین جایگاهی است که بخش می تواند در آن جایگاه باشد.

بسته به این که یک بخش خرید در چه موقعیتی است، مسیرهای مختلفی برای رسیدن به آن جایگاه نهایی وجود دارد و یک چالش کلیدی برای مدیران خرید، انتخاب راهبرد مقبولیتی است که احتمال دارد به این هدف برسد. تحلیل ما اشاره می کند که تحول موفقیت آمیز مقبولیت یک بخش خرید، از یکی از مسیرهایی که در ذیل توصیف شده است، پیروی می کند.



سطح مقبولیت داخلی بخش تامین

در مورد بخش خرید با سطح پایین توسعه و مقبولیت داخلی (ایجاد مقبولیت)، مدیران خرید باید به طور منطقی راهبرد مقبولیت دهی را بر توسعه و تقویت توانمندی های کارکنان خرید تمرکز کنند. با این حال دو موقعیت می تواند پیش بیاید: (۱) مشارکت بخش خرید ممکن است درست یا غلط توسط سایر بخش ها در سطح بالایی استنباط نشود، که در این صورت باید تلاش های مدیران خرید مطابق با آن تنظیم شوند و (۲) حضور کارکنان توانمندی در درون بخش خرید که می تواند منجر به سطح استنباطی مقبولیت بالایی شود. در هر مورد، مدیر خرید باید تصمیم بگیرد در کدام جبهه عمل کند، با در نظر داشتن این که هدف نهایی، قرار گرفتن در جایگاه حفظ مقبولیت است.

در مورد بخش خرید با سطح پایین توسعه و سطح مقبولیت داخلی بالا (دفاع از مقبولیت)، راهبرد مقبولیت بخش خرید باید بر شیوه های مدیریت تامین و خرید مانند توسعه توانمندی های قوی مدیریتی، شامل تخصص حرفه ای شناخته شده، و همینطور بر بهبودی های چشمگیر در مشارکت راهبردک آن در سازمان و هم راستا با مدیران سایر بخش ها و مدیریت ارشد، متمرکز باشد. در طول زمان بخش خرید در جایگاه ایجاد نتایج قطعی مانند روابط مثبت با تأمین کنندگان و تصویر دوست دار محیط خواهد بود. سپس این اعمال احتمالاً بر استنباط سایر مدیران در سازمان تأثیر زیادی خواهد گذاشت.

در زمینه بخش خرید با سطح توسعه بالا و سطح مقبولیت داخلی پایین (توسعه مقبولیت) راهبرد مقبولیت بخش خرید باید بر گزارش شفافیت عملکرد بخش خرید با هدف شناساندن مشارکت هایش متمرکز باشد. با این کار افزایش شناخت از تخصص حرفه ای در دسترس درون بخش ممکن خواهد بود. همچنین مشارکت های واقعی و احتمالی باید هدف قرار داده شوند.

به طور خلاصه، هیچ بخشی نمی تواند فقط بر دستاوردهای خود و برای مدت طولانی تکیه کند: مدیران خرید باید راهبرد مقبولیت دهی به کار رفته را جهت بهبود استنباط سایر بخش ها و مدیریت ارشد از مشارکت واقعی و احتمالی که بخش خرید می تواند داشته باشد، را تنظیم کنند. به طور روشن، ارتقاء استنباط از بخش خرید توسط سایر بخش ها و مدیریت ارشد می تواند الهام بخش تصمیم گیری همکارانه و نوآورانه در کل سازمان و با تأمین کنندگان باشد. با این حال افزودن مناسب تلاش ها برای مدیران خریدی که برای سازمان ها کار می کنند و در ابتدای مسیر رسیدن به مقبولیت داخلی هستند، چالش برانگیز خواهد بود، چرا که سه بعد مقبولیت نیازمند تلاش ها و منابع یکسان و مشابهی نیستند.

پیامدهای مدیریتی

باور داریم که نتایج ما دو پیامد اصلی برای مدیران خرید دارد: ابتدا با اتخاذ راهبرد مقبولیت دهی مناسب، بخش های خرید می تواند به طور چشمگیر بر توانایی یک شرکت در توسعه مزیت رقابتی تأثیر گذارد. برای مثال، ارتقا مقبولیت داخلی بخش خرید از طریق پیاده سازی راهبرد های مقتضی تمایل به همکاری سایر بخش ها و به اشتراک گذاری دانش با بخش خرید را ارتقا دهد. از این رو مدیران خرید باید معیار های ارزیابی مشارکت آنها هم در زمینه توسعه محصول و هم در نوآوری فرآیند را، توسعه دهند.

دوم، تحقیق ما بر پایه این است که مقبولیت داخلی بخش خرید یک منبع غیر مستقیمی را در نظر گرفته است و یافته های ما اشاره دارد که راهبرد های مقبولیت دهی باید هم راستا با هویت بخشی باشد. از این رو، مدیریت راهبردی بخش خرید برای مدیران خرید دارای اهمیت است، از جمله انتخاب و عملیاتی کردن راهبرد های مقبولیت دهی مناسب. در کلام دیگر، به صرف زمان زیاد به منظور متقاعد کردن مدیریت ارشد بر اینکه بخش خرید چقدر خوب است و یا می تواند باشد، نیست ولی از طریق عملکرد مناسب در سه بعد مقبولیت می توان این را اثبات کرد.

منابع

- Araujo, L., Gadde, L.-E., Dubois, A., 2016. *Purchasing and supply management and the role of supplier interfaces*. IMP J. 10 (1), 2–24.
- Ashworth, R., Boyne, G., Delbridge, R., 2009. *Escape from the iron cage? Organizational change and isomorphic pressures in the public sector*. J. Public Adm. Res. Theory 19 (1), 165–187.
- Axelsson, B., Rozemeijer, F., Wynstra, F., 2006. *Developing Sourcing Capabilities: Creating Strategic Change in Purchasing and Supply Management*. John Wiley & Sons, New York (NY).
- Baier, C., Hartmann, E., Moser, R., 2008. *Strategic alignment and purchasing efficacy: an exploratory analysis of their impact on financial performance*. J. Supply Chain Management. 44 (4), 36–52.
- Barney, J., 1991. *Firm resources and sustained competitive advantage*. J. Manag. 17 (1), 99–120.
- Barney, J., 2012. *Purchasing, supply chain management and sustained competitive advantage: the relevance of resource-based theory*. J. Supply Chain Management. 48 (2), 3–6.
- Batenburg, R., Versendaal, J., 2008. *Maturity matters: performance determinants of the procurement business function*. In: Proceedings of the 16th European Conference on Information Systems, Galway, 563-574.
- Bemelmans, J., Voordijk, H., Vos, B., 2013. *Designing a tool for an effective assessment of purchasing maturity in construction. Benchmark.* Int. J. 20 (3), 342–361.
- Bitektine, A., 2011. *Toward a theory of social judgments of organizations: the case of legitimacy, reputation, and status*. Acad. Management. Rev. 36 (1), 151–179.
- Cammish, R., Keough, M., 1991. *A strategic role for purchasing*. McKinsey Q. 3, 22–39.
- Carr, A., Smeltzer, L., 1997. *An empirically based operational definition of strategic purchasing*. Eur. J. Purch. Supply Management. 3 (4), 199–207.
- Carr, A., Pearson, J., 2002. *The impact of purchasing and supplier involvement on strategic purchasing and its impact on firm's performance*. Int. J. Oper. Prod. Management. 22 (9/10), 1032–1053.
- Carter, J., Narasimhan, R., 1996. *Is purchasing really strategic?* Int. J.

- Purch. Mater. Management. 32 (1), 20–28.
- Cavinato, J., 1987. *Purchasing performance: What makes the magic?* J. Purch. Mater. Management. 23 (3), 10–16.
- Chang, L., 1994. *A psychometric evaluation of 4-point and 6-point Likert-type scales in relation to reliability and validity.* Appl. Psychol. Meas. 18 (3), 205–215.
- Chao, C.-N., Scheuing, E., Ruch, W., 1993. *Purchasing performance evaluation: an investigation of different perspectives.* Int. J. Purch. Mater. Management. 29 (3), 33–39.
- Chen, I., Paulraj, A., 2004. *Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements.* J. Oper. Management. 22 (2), 119–150.
- Chen, I., Paulraj, A., Lado, A., 2004. *Strategic purchasing, supply management, and firm performance.* J. Oper. Management. 22 (5), 505–523.
- Cousins, P., Spekman, R., 2003. *Strategic supply and the management of inter- and intra- organisational relationships.* J. Purch. Supply Management. 9 (1), 19–29.
- Cousins, P., Lawson, B., Squire, B., 2006. *An empirical taxonomy of purchasing functions.* Int. J. Oper. Prod. Management. 26 (7), 775–794.
- Cox, A., Chicksand, D., Ireland, P., Davies, T., 2005. *Sourcing indirect spend: a survey of current internal and external strategies for non-revenue-generating goods and services.* J. Supply Chain Management. 41 (2), 39–51.
- Cracco, B., 2017. *The new role of the purchasing function in the management of the extended enterprise.* Strateg. Dir. 33 (2), 12–14.
- Crespin-Mazet, F., Dontenwill, E., 2012. *Sustainable procurement: building legitimacy in the supply network.* J. Purch. Supply Management. 18 (4), 207–217.
- Cruz-Suarez, A., Prado-Román, A., Prado-Román, M., 2014. *Cognitive legitimacy, resource access and organizational outcomes.* Rev. De. Adm. De. Empresas 54 (5), 575–584.
- De Rose, L., 1996. *Does it send the wrong message about purchasing?* Electron. Buyers' News 993, 22.
- Deephouse, D., Bundy, J., Tost, L., Suchman, M., 2017. *Organizational legitimacy: six key questions.* In: Greenwood, R., Oliver, C., Lawrence, T., Meyer, R. (Eds.), The Sage handbook of organizational institutionalism, 2nd ed. Sage Publications, Thousand Oaks (CA) (in press).

- Dowling, J., Pfeffer, J., 1975. ***Organizational legitimacy: social values and organizational behavior***. Pac. Sociol. Rev. 18 (1), 122–136.
- Drori, I., Honig, B., 2013. ***A process model of internal and external legitimacy***. Organ. Stud. 34 (3), 345–376.
- Dyer, J., Singh, H., 1998. ***The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage***. Acad. Management. Rev. 23 (4), 660–679.
- Dyer, J., Hatch, N., 2006. ***Relation-specific capabilities and barriers to knowledge transfers: creating advantage through network relationships***. Strateg. Management. J. 27 (8), 701–719.
- Eisenhardt, K., 1989. ***Building theory from case study research***. Acad. Management. Rev. 14 (4), 532–550.
- Eisenhardt, K., Schoonhoven, C., 1996. ***Resource-based view of strategic alliance formation: strategic and social effects in entrepreneurial firms***. Organ. Sci. 7 (2), 136–150.
- Eisenhardt, K., Graebner, M., 2007. ***Theory building from cases: opportunities and challenges***. Acad. Management. J. 50 (1), 25–32.
- Ellram, L., 1996. ***The use of the case study method in logistics research***. J. Bus. Logist. 17 (2), 93–138.
- Ellram, L., Carr, A., 1994. ***Strategic purchasing: a history and review of the literature***. Int. J. Purch. Mater. Management. 30 (2), 10–18.
- Ellram, L., Liu, B., 2002. ***The financial impact of supply management***. Supply Chain Manag. Rev. 6 (6), 30–37.
- Eltantawy, R., Fox, G., Giunipero, L., 2009a. ***Supply management ethical responsibility: reputation and performance impacts***. Supply Chain Management.: Int. J. 14 (2), 99–108.
- Eltantawy, R., Giunipero, L., Fox, G., 2009b. ***A strategic skill based model of supplier integration and its effect on supply management performance***. Ind. Mark. Management. 38 (8), 925–936.
- Fawcett, S., Waller, M., Miller, J., Schwieterman, M., Hazen, B., Overstreet, R., 2014. ***A trail guide to publishing success: tips on writing influential conceptual, qualitative, and survey research***. J. Bus. Logist. 35 (1), 1–16.
- Foerstl, K., Hartmann, E., Wynstra, F., Moser, R., 2013. ***Cross-functional integration and functional coordination in purchasing and supply management: Antecedents and effects on purchasing and firm performance***. Int. J. Oper. Prod. Management. 33 (6), 689–721.

- Freeman, V., Cavinato, J., 1990. *Fitting purchasing to the strategic firms: frameworks, processes, and values*. J. Purch. Mater. Management. 26 (1), 6–10.
- Gebert-Persson, S., Káptalan-Nagy, E., 2016. *Legitimacy in the business network context*. In: *Thilenius, P., Pahlberg, C., Havila, V. (Eds.), Extending the Business Network Approach: New Territories, New Technologies, New Terms*. Palgrave Macmillan, London, pp. 301–314.
- Giannakis, M., Croom, S., 2004. *Toward the development of a supply chain management paradigm: a conceptual framework*. J. Supply Chain Management. 40 (2), 27–37.
- Gibbert, M., Ruigrok, W., Wicki, B., 2008. *What passes as a rigorous case study?* Strateg. Management. J. 29 (13), 1465–1474.
- Giunipero, L., Denslow, D., Eltantawy, R., 2005. *Purchasing/supply chain management flexibility: moving to an entrepreneurial skill set*. Ind. Mark. Management. 34 (6), 602–613.
- Goebel, D., Marshall, G., Locander, W., 2003. *Enhancing purchasing's strategic reputation: Evidence and recommendations for future research*. J. Supply Chain Management. 39 (2), 4–14.
- González-Benito, J., 2007. *A theory of purchasing's contribution to business performance*. J. Oper. Management. 25 (4), 901–917.
- Goulding, C., 2002. *Grounded theory: a practical guide for management, business and market researchers*. Sage Publications, London.
- Hartmann, E., Kerkfeld, D., Henke, M., 2012. *Top and bottom line relevance of purchasing and supply management*. J. Purch. Supply Management. 18 (1), 22–34.
- Hendrick, T., Carter, C., Siferd, S., 1996. *Purchasing's involvement in time-based strategies*. Int. J. Purch. Mater. Management. 32 (3), 2–10.
- Hesping, F.-H., Schiele, H., 2015. *Purchasing strategy development: a multi-level review*. J. Purch. Supply Management. 21 (2), 138–150.
- Hillebrand, B., Kok, R., Biemans, W., 2001. *Theory-testing using case studies: a comment on Johnston, Leach, and Liu*. Ind. Mark. Management. 30 (8), 651–657.
- Holt, G., 2014. *Asking questions, analysing answers: relative importance revisited*. Constr. Innov. 14 (1), 2–16.
- Hybels, R., 1995. *On legitimacy, legitimation, and organizations: a critical review and integrative theoretical model*. Acad. Management. J., Spec. Issue (Best. Pap. Proc.) 241–245.
- Iyer, G., 1996. *Strategic decision making in industrial procurement: implications for buying decision approaches and buyer-seller*

- relationships*. J. Bus. Ind. Mark. 11 (3/4), 80–93.
- Johnson, J., Holub, M., 2003. *Questioning organizational legitimacy: the case of U.S. expatriates*. J. Bus. Ethics 47 (3), 269–293.
- Joshi, A., Kale, S., Chandel, S., Pal, D.K., 2015. *Likert scale: explored and explained*. Br. J. Appl. Sci. Technol. 7 (4), 396–403.
- Keough, M., 1993. *Buying your way to the top*. McKinsey Q. 3, 41–62.
- Ketokivi, M., Choi, T., 2014. *Renaissance of case research as a scientific method*. J. Oper. Management. 32 (5), 232–240.
- Knudsen, D., 2003. *Aligning corporate strategy and e-procurement tools*. Int. J. Phys. Distrib. Logist. Management. 33 (8), 720–734.
- Langley, A., 1999. *Strategies for theorizing from process data*. Acad. Management. Rev. 24 (4), 691–710.
- Lawrence, T., Suddaby, R., Leca, B., 2011. *Institutional work: refocusing institutional studies of organization*. J. Management. Inq. 20 (1), 52–58.
- Leenders, M., 1965. *Improving Purchasing Effectiveness Through Supplier Development*. Harvard University, Boston (MA).
- Leenders, M., Nollet, J., Ellram, L., 1994. *Adapting purchasing to supply chain mentement*. Int. J. Phys. Distrib. Logist. Management. 24 (1), 40–42.
- Lincoln, Y., Guba, E., 1985. *Naturalistic Inquiry*. Sage Publications, Thousand Oaks (CA).
- Low, B., Johnston, W., 2010. *Organizational network legitimacy and its impact on knowledge networks: the case of China's TD-SCDMA mobility technology*. J. Bus. Ind. Mark. 25 (6), 468–477.
- Lozano, L., García-Cueto, E., Muñiz, J., 2008. *Effect of the number of response categories on the reliability and validity of rating scales*. Eur. J. Res. Methods Behav. Social. Sci. 4 (2), 73–79.
- Luzzini, D., Ronchi, S., 2011. *Organizing the purchasing department for innovation*. Oper. Management. Res. 4 (1–2), 14–27.
- Luzzini, D., Ronchi, S., 2016. *Cinderella purchasing transformation: Linking purchasing status to purchasing practices and business performance*. Prod. Plan. Control 27 (10), 787–796.
- Macbeth, D., 1994. *The role of purchasing in a partnering relationship*. Eur. J. Purch. Supply Management. 1 (1), 19–25.
- Matell, M., Jacoby, J., 1971. *Is there an optimal number of alternatives for Likert scale items?* Study 1: Reliability and validity. Educ.

- Psychol. Meas. 31 (3), 657–674.
- McGinnis, M., Vallopra, R., 1999. *Purchasing and supplier involvement in process improvement: a source of competitive advantage*. J. Supply Chain Management. 35 (4), 42–50.
- Meehan, J., Ludbrook, M., Mason, C., 2016. *Collaborative public procurement: institutional explanations of legitimised resistance*. J. Purch. Supply Management. 22 (3), 160–170.
- Mendez, E., Pearson, J., 1994. *Purchasing's role in product development: the case for time-based strategies*. Int. J. Purch. Mater. Management. 30 (1), 3–12.
- Meredith, J., Raturi, A., Amoako-Gyampah, K., Kaplan, B., 1989. *Alternative research paradigms in operations*. J. Oper. Management. 8 (2), 297–325.
- Miles, M., Huberman, M., 1994. *Qualitative Data Analysis*, an Expanded Sourcebook, 2nd ed. Sage Publications, Thousand Oaks (CA).
- Moses, A., Ahlstrom, P., 2008. *Problems in cross-functional sourcing decision processes*. J. Purch. Supply Management. 14 (2), 87–99.
- Nair, A., Jayaram, J., Das, A., 2015. *Strategic purchasing participation, supplier selection, supplier evaluation and purchasing performance*. Int. J. Prod. Res. 53 (20), 6263–6278.
- Narasimhan, R., Das, A., 2001. *The impact of purchasing integration and practices on manufacturing performance*. J. Oper. Management. 19 (5), 593–609.
- Parent, M., Deephouse, D., 2007. *A case study of stakeholder identification and prioritization by managers*. J. Bus. Ethics 75 (1), 1–23.
- Park, H.-S., Auh, S., Maher, A., Singhapakdi, A., 2012. *Marketing's accountability and internal legitimacy: implications for firm performance*. J. Bus. Res. 65 (11), 1576–1582.
- Paulraj, A., Chen, I., 2007. *Environmental uncertainty and strategic supply management: A resource dependence perspective and performance implications*. J. Supply Chain Management. 43 (3), 29–42.
- Paulraj, A., Chen, I., Flynn, J., 2006. *Levels of strategic purchasing: Impact on supply integration and performance*. J. Purch. Supply Management. 12 (3), 107–122.
- Paulraj, A., Lado, A., Chen, I., 2008. *Inter-organizational communication as a relational competency: antecedents and performance outcomes in collaborative buyer-supplier relationships*. J. Oper. Management. 26 (1), 45–64.
- Pearson, J., Gritzmacher, K., 1990. *Integrating purchasing into strategic*

- management*. Long. Range Plan. 23 (3), 91–99.
- Pearson, J., Ellram, L., Carter, C., 1996. *Status and recognition of the purchasing function in the electronic industry*. Int. J. Purch. Mater. Management. 32 (2), 30–36.
- Pemer, F., Skjolsvik, T., 2016. *Purchasing policy or purchasing police? The influence of institutional logics and power on responses to purchasing formalization*. J. Supply Chain Management. 52 (4), 5–21.
- Reck, R., Long, B., 1988. *Purchasing: a competitive weapon*. J. Purch. Mater. Management. 24(3), 2–8.
- Rindova, V., Pollock, T., Hayward, M., 2006. *Celebrity firms: the social construction of market popularity*. Acad. Management. Rev. 31 (1), 50–71.
- Rogowski, R., 2015. *Rational legitimacy: a theory of political support*. Princeton University Press, Princeton (NJ).
- Rowley, T., Moldoveanu, M., 2003. *When will stakeholder groups act? An interest- and identity-based model of stakeholder group mobilization*. Acad. Management. Rev. 28 (2), 204–219.
- Rozemeijer, F., 2008. *Purchasing myopia revisited again?* J. Purch. Supply Management. 14 (3), 205–207.
- Rozemeijer, F., van Weele, A., Weggeman, M., 2003. *Creating corporate advantage through purchasing: toward a contingency model*. J. Supply Chain Management. 39 (1), 4–13.
- Ruef, M., Scott, W., 1998. *A multidimensional model of organizational legitimacy: hospital survival in changing institutional environments*. Adm. Sci. Q. 43 (4), 877–904.
- Russell, C., Meehan, J., 2014. *Exploring legitimacy in major public procurement projects*. J. Public Procure. 14 (4), 495–537.
- Schiele, H., 2007. *Supply-management maturity, cost savings and purchasing absorptive capacity: testing the procurement–performance link*. J. Purch. Supply Management. 13 (4), 274–293.
- Schoenherr, T., Modi, S., Benton, W., Carter, C., Choi, T.-Y., Larson, P., Leenders, M., Mabert, V., Narasimhan, R., Wagner, S., 2012. *Research opportunities in purchasing and supply management*. Int. J. Prod. Res. 50 (16), 4556–4579.
- Schweiger, J., 2016. *Concept of a purchasing and supply management maturity framework*. In: Bogaschewsky, R., Essig, M., Lasch, R., Stölzle, W. (Eds.), Supply management research. Springer, Wiesbaden, pp. 153–176.

- Siggelkow, N., 2007. *Persuasion with case studies*. Acad. Management. J. 50 (1), 20–24.
- Spina, G., Caniato, F., Luzzini, D., Ronchi, S., 2016. *Assessing the use of external grand theories in purchasing and supply management research*. J. Purch. Supply Management. 22(1), 18–30.
- Steinle, C., Schiele, H., 2008. *Limits to global sourcing? Strategic consequences of dependency on international suppliers: cluster theory, resource-based view and case studies*. J. Purch. Supply Management. 14 (1), 3–14.
- Suchman, M., 1995. *Managing legitimacy: strategic and institutional approach*. Acad. Management. Rev. 20 (3), 571–610.
- Suddaby, R., Bitektine, A., Haack, P., 2017. *Legitimacy*. Acad. Management. Ann. 11 (1), 451–478.
- Tassabehji, R., Moorhouse, A., 2008. *The changing role of procurement: developing professional effectiveness*. J. Purch. Supply Management. 14 (1), 55–68.
- Terpend, R., Tyler, B., Krause, D., Handfield, R., 2008. *Buyer-supplier relationships: derived value over two decades*. J. Supply Chain Management. 44 (2), 28–55.
- Thiétart, R.-A., 2001. *Doing management research: a comprehensive guide*. Sage Publications, Thousand Oaks (CA).
- Tilling, M., 2004. *Some thoughts on legitimacy theory in social and environmental accounting*. Social. Environ. Account. J. 24 (2), 3–7.
- Úbeda, R., Alsua, C., Carrasco, N., 2015. *Purchasing models and organizational performance: a study of key strategic tools*. J. Bus. Res. 68 (2), 177–188.
- van Weele, A., 2014. *Purchasing and Supply Chain Management*, 6th ed. Cengage Learning, Boston (MA).
- van Weele, A., van Raaij, E., 2014. *The future of purchasing and supply management research: about relevance and rigor*. J. Supply Chain Management. 50 (1), 56–72.
- Watts, C., Kim, K.-Y., Hahn, C., 1992. *Linking purchasing to corporate competitive strategy*. Int. J. Purch. Mater. Management. 28 (4), 2–8.
- Weick, K., 2007. *The generative properties of richness*. Acad. Management. J. 50 (1), 14–19.
- Wolf, H.-H., 2005. *Making the transition to strategic purchasing*. MIT Sloan Management. Rev. 46 (4), 17–21.
- Yin, R., 2013. *Case Study Research: Design and Methods*, 5th ed. Sage Publications, Thousand Oaks (CA).

- Zhang, C., Viswanathan, S., Henke Jr, J., 2011. *The boundary spanning capabilities of purchasing agents in buyer-supplier trust development*. J. Oper. Management. 29 (4),318–328.
- Zimmermann, F., Foerstl, K., 2014. *A meta-analysis of the “purchasing and supply management practice-performance link”*. J. Supply Chain Management. 50 (3), 37–54.
- Zorzini, M., Hendry, L., Huq, F., Stevenson, M., 2015. *Socially responsible sourcing: Reviewing the literature and its use of theory*. Int. J. Oper. Prod. Management. 35 (1),60–109.
- Zsidisin, G., Ellram, L., Ogden, J., 2003. *The relationship between purchasing and supply management's perceived value and participation in strategic supplier cost management activities*. J. Bus. Logist. 24 (2), 129–154.
- Zyglidopoulos, S., 2003. *The issue life-cycle: implications for reputation for social performance and organizational legitimacy*. Corp. Reput. Rev. 6 (1), 70–82.