

طراحی الگوی تعالی سازمانی صنعت سلولزی ایران

تاریخ دریافت: ۱۳۹۰/۸/۱

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۰/۹/۲۳

دکتر سید عباس کاظمی^۱

دکتر غلامحسین نیکوکار^۲

محسن محمد صادقی^۳

چکیده

زمینه و هدف: امروزه بحث تعالی سازمانی در جهان بعنوان یک موضوع پیشرو و موثر در جریان است و بسیاری از کشورها و سازمانها در تلاش برای اجرای تعالی هستند. در این راستا، سعی در جهت بهبود این الگوها نموده و با توجه به فرهنگ و شرایط اجتماعی و سیاسی حاکم بر کشور خود الگوهای متعددی را طراحی نموده‌اند. این تحقیق با هدف اصلی، "طراحی الگوی تعالی سازمانی صنعت سلولزی ایران" و تعیین ابعاد و مولفه‌ها، اولویت‌های ابعاد و مولفه‌ها و نیز رابطه میان ابعاد الگوی تعالی سازمانی صنعت سلولزی انجام شده است.

مواد و روش‌ها: این تحقیق به لحاظ هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی-تحلیلی می‌باشد. جامعه آماری تحقیق کلیه کارشناسان صنعت سلولزی ایران می‌باشد که بر اساس آن تعداد نمونه آماری محاسبه شده ۲۰۷ تعیین گردیده است. ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه می‌باشد و برای روایی سنجی آن از طریق روایی محتوا (روش سنجش خبرگی) و روایی سازه با کمک روش تحلیل عاملی تاییدی صورت گرفته است.

یافته‌ها: نتایج حاصله نشان می‌دهد که الگوی تعالی سازمانی صنعت سلولزی آمیزه‌ای از ابعاد فرآیندهای فنی و اقتصادی، فرآیندهای محیط درونی، فرآیندهای محیط بیرونی و فرآیندهای انگیزشی و رفتاری.

واژگان کلیدی: تعالی سازمانی، صنعت سلولزی

۱. مقدمه

امروزه سازمان‌ها با دو عامل سرعت و عمق تحول مواجه‌اند، این دو عامل، ادبیات کسب و کار را کاملاً دگرگون کرده است. هر چه تغییرات پیچیده تر باشد، سازمان‌ها نیاز بیشتری به دانش و آگاهی از عوامل محیطی دارند تا بتوانند خود را با تغییرات و تحولات محیطی تطبیق دهند. از این رو، هنگام برنامه‌ریزی برای آینده تدوین استراتژی و هماهنگ نمودن سازمان برای اجرای آن، آگاهی از نقاط قوت و ضعف یا شناسایی زمینه‌های بهبود برای سازمان امری حیاتی است. از طرف دیگر، کیفیت و اثربخشی از مفاهیم علم مدیریت است که در ارزیابی سازمانها و مدیران مورد توجه است. به عبارت بهتر، آن چه می‌تواند به عنوان بهترین شاخص برای نشان دادن میزان توجه و تمرکز برخواسته‌های مشتریان مطرح شود، مقوله «کیفیت» است. کیفیت به عنوان یک مشخصه و شکل جامع، ترکیبی از عناصر بازاریابی، تحقیق و توسعه، طراحی، تولید محصول و ارائه خدمات به مشتری است. بنابراین بهبود کیفیت را می‌توان یکی از رویکردهای اصلی برای ارتقای توانایی سازمان در جهت بهبود فرایندها، محصولات و

۱. استادیار دانشگاه جامع امام حسین(ع)

۲. دانشیار دانشگاه جامع امام حسین(ع)

۳. دانشجوی دکتری مدیریت سیستم‌ها دانشگاه امام حسین(ع)، مسئول مکاتبات sadeghi۳۱۰@yahoo.com

خدمات دانست. برای اینکه این تصوّر توسط خود سازمان ایجاد شود و بینش و بصیرت سازمانی را همراه داشته باشد به یک مدل خود ارزیابی نیاز داریم. امروزه با توجه به تجارب شرکت‌های موفق و نظرات اندیشمندان، مدل‌های مختلفی برای خود ارزیابی تعریف شده است. استفاده از این مدل‌های سرآمدی به عنوان چارچوبی برای تهیه تصویر مورد نظر، نه تنها در مقیاس کلان به مجموعه مدیریت بینش لازم را اعطا می‌کند، بلکه برای افراد درون سازمان نیز نقشه‌ای با جزئیات کامل فراهم می‌سازد تا آنها نیز در مسیر تعالی، نقش خود را به موقع و درستی ایفا کنند. سازمان‌های پیشرو به منظور شناسایی مسیر ترقی و ارتقاء عملکرد از راهکار و روشی موثر به نام خود ارزیابی استفاده می‌کنند، چرا که نتیجه و دستاورد اصلی خود ارزیابی، شناسایی و تعیین نقاط قوت و زمینه‌های بهبود بر واقعیت است. به عبارت دیگر خود ارزیابی همانند آینه، آنچه را که واقعا وجود دارد نشان می‌دهد. در نتیجه سازمان قادر خواهد بود وضعیت موجود را مشاهده و ارزیابی کند و برای رسیدن به وضعیت مطلوب تلاش کند (نجمی و همکاران، ۱۳۸۹، ص ۲۶). از این رو، سازمانی از بقاء و تعالی برخوردار خواهد بود که به مقوله کیفیت و خود ارزیابی در تمام سطوح سازمان توجه نماید. پس می‌توان گفت، کیفیت نقطه شروعی برای تعالی سازمانی است. مدل‌های تعالی سازمانی همگی بر مبنای مفاهیم و فلسفه مدیریت کیفیت گسترش پیدا کرده‌اند و هدف این مدل‌ها دستیابی به کیفیت جامع است و این فلسفه می‌تواند برای همه سازمانها قطع نظر از موقعیت، اندازه یا بخش آن صادق باشد (کریستینا، ۲۰۰۶). در این راستا، برای این که بتواند ان در مسیر تعالی سازمانی موفق بود و فاصله تا هدف را تشخیص داد امروزه الگوهای مختلفی برای تعالی سازمانی نظیر EFQM، بالدریج، دمنینگ و غیره استفاده نمود (خداداد، ۱۳۸۵).

تولیدات صنایع سلولزی کشور با توجه به بالا رفتن سطح بهداشت در جامعه در حال افزایش و از بازار نسبتا خوبی برخوردار است، اما متأسفانه شاهد آن هستیم که شرکت‌های چینی و حتی شرکت‌های ترکیه‌ای با ارائه کالاهای متفاوت و بسته‌بندی جذاب بازار را اندک اندک اشغال نموده‌اند و شرکت‌های داخلی سهم بازار کمتری را به دست می‌آورند (کلهر، ۱۳۸۸، ص ۹۰). از این رو، صنعت سلولزی با قدمتی چندین ساله اکنون پاسخگوی انتظارات مشتریان نسبت به کیفیت کالا و نوآوری پاسخگوی نیاز فعلی بازار نبوده، توقع خریداران برآورده نمی‌شود و مشتریان هر روز به سوی استفاده از محصولات برتر خارجی که با کیفیت بهتر ارائه می‌شود حرکت می‌کنند (عدالتیان، ۱۳۸۸، ص ۸).

آنچه که محقق را به انجام این تحقیق ترغیب نموده است، عدم شناسایی معیارهای مشخص در راستای ایجاد تعالی سازمانی و همچنین یک الگوی تعالی بومی در صنایع سلولزی است. واضح است حرکت به سوی توسعه بدون داشتن الگوی مناسب امکانپذیر نیست و دنباله روی از الگوهای موجود نیز بدون در نظر گرفتن ویژگیهای بومی و اسلامی کشور امکانپذیر نمی‌باشد لذا در این تحقیق بر آنیم که الگوی تعالی با در نظر گرفتن شرایط بومی کشور طراحی نموده تا بتوانیم راه توسعه همه جانبه متوازن را هموارسازیم.

۲. مبانی نظری

تعاریف تعالی

در تعالی دو دسته‌بندی وجود دارد که هر سازمانی باید آن را پیگیری نماید.

الف) تعالی مشتری: تعالی است که با انجام خواسته‌های مستقیم مشتری به دست می‌آید مانند کیفیت، قیمت، قابلیت اعتماد، توانایی‌های عملکردی، خدمات پس از فروش، رضایت مندی و اعتبار و خوشنامی، زیبایی

ب) تعالی سازمانی: تعالی است که جذابیت‌های مستقیم سازمان شما می‌باشد مانند رشد، سهم بازار، سود آوری، پیش بینی، طول عمر و فرهنگ کاری و اعتبار

در تعریف اکلند از تعالی، همه سطوح سازمانی و همه ذی نفعان را مانند بدن‌سازی که همه اعضای فرد را تقویت می‌کند (از سر تا نوک انگشتان)، مورد توجه قرار می‌دهد (اکلند، ۱۳۸۴)

تعریف ایکاف از تعالی: توسعه همه جانبه و توسعه به معنای افزایش اشتیاق ارضای نیازهای خود و دیگران (ایکاف، ۱۳۸۴)

تعالی سازمانی از دیدگاه بنیاد تعالی سازمانی به مجموع ارزش‌های رهبری و استراتژیهای تحول و مهارت‌ها گفته می‌شود که کلید تعالی سازمانی، رهبری تعالی است و قلب رهبری تعالی روی چهار اصل لذت، امید، صلح، و عشق بنیان گذاشته شده است و استراتژی آن توجه از طریق بینائی و نگرش و معنی داری از طریق ارتباطات و اطمینان از طریق تثبیت موقعیت و اعتماد از طریق احترام می‌باشد و مهارت‌ها دیدن، فکر کردن، احساس کردن، دانستن، عمل کردن، اعتماد کردن و توانایی ارتباط می‌باشد. تعالی سازمانی توسعه و اجرای استراتژیهای رهبری است و برای رسیدن به تعالی باید از مشتری مراقبت نمود و می‌بایست پرسنلی متعهد و نو آوری پایدار بوجود آورد (سام، ۲۰۰۸).

راه رسیدن به تعالی توجه به انسان، فرایندها، تولیدات و مشتری است؛ لذا رهبران می‌بایست به این ۴ مورد توجه ویژه مبذول دارند (راجایان، ۲۰۰۸).

راه رسیدن به تعالی اندازه‌گیری عملکرد می‌باشد لذا برای رسیدن به تعالی می‌بایست موارد ملموس نظیر نرخ برگشت سرمایه، جریان نقدینگی هزینه، فروش و موارد غیرملموس نظیر کیفیت، رضایت مشتری، امنیت و اعتماد را اندازه‌گیری کرد (دوبلین، ۲۰۰۸).

راه رسیدن به تعالی سازمانی توجه به ۵ اصل تفکر کردن و برنامه‌ریزی استراتژیک، الگو برداری از بهترین‌ها برای تعالی، هدایت کردن همکاری، بکارگیری و متعهد کردن عمومی و حاکمیت بوسیله استانداردهای توسعه داده شده می‌باشد (توماس، ۲۰۰۴).

۳. تعالی سازمانی در اسلام

تعالی سازمانی نیز اگر چه مفهومی جدید و بر گرفته از کشورهای غربی است؛ اما دچار نقاط خلاء و کاستی‌های بیشماری است که تنها با نگاه مذهبی و برخورداری از اصول اسلامی می‌توان به حقانیت آن دست یافت. در اندیشه اسلامی شخص باید مسیر تعالی و خودسازی را جستجو نماید و ابعاد مادی را پلی برای رسیدن به ابعاد معنوی بسازد و از این رو، بتواند به معنویت درون پرداخته و راه را برای تزکیه و تعالی هموار نماید. از این رو، هنگامی که سازمان را مجموعه‌ای متعامل از امکانات و منابع انسانی برای رسیدن به هدفی مشخص بدانیم جایگاه ویژه انسان و ابعاد تعالی آن کاملاً مشهود و مشخص می‌گردد. از دید اسلام مسیر تعالی انسان از درون انسان به سوی جامعه در جریان است و خداوند سرنوشت انسان و جامعه را در گرو تلاش افراد جامعه می‌داند. بنابراین سازمانی که نخواهد به ابعاد تعالی انسان بپردازد محکوم به نابودی است و هر گونه الگویی بدون در نظر گرفتن ابعاد معنوی و تزکیه نفس انسانی، الگوی شکننده و ناقص است که هرگز نمی‌تواند نقش خود را به طور کامل ایفاء کند.

مزیت انسان در ابعاد معنوی است که نقطه تمایز با دیگر موجودات است و رمز سعادت انسان، تزکیه نفس است (سوره شمس، آیه ۸)؛ چنانچه حضرت علی (ع) در نامه‌ای به امام حسن (ع) و مالک اشتر، ریشه اداره حکومت را در خودسازی رهبری و مردم می‌داند و با توصیه‌های دینی و اصلاح اندیشه‌ها نحوه رفتار را نیز بیان می‌فرماید [نامه ۵۳ و ۳۱ نهج البلاغه]. لذا علی (ع) نقطه آغازین مسیر تعالی را از درون می‌داند و در اندیشه اسلامی ابعاد مادی انسان را همانند مرکبی می‌داند که انسان بر آن سوار است و

به ساخت درون (معنویت) خویش پرداخته و به تعالی می‌رسد. در قران خداوند سرنوشت هیچ ملتی و قومی را تغییر نمی دهد مگر اینکه از ابعاد معنوی و درونی خویشتن را اصلاح نماید [سوره رعد آیه ۱۱، سوره انفال ۵۳].

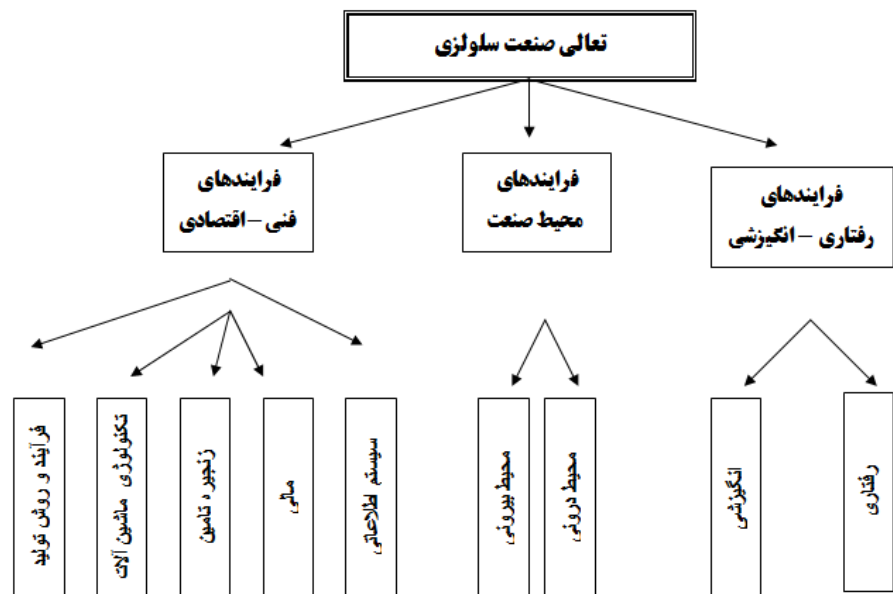
۴. الگوی مفهومی تحقیق

مفهوم سازی، ساختن مفهوم انتزاعی برای فهمیدن امر واقعی است. ساختن یک مفهوم در گام اول عبارت از تعیین عواملی است که آن را تشکیل می دهد و امر واقعی را منعکس می سازد (کیوی و کمپنهود، ۱۳۸۴، ص ۱۲۱). الگوی مفهومی مبتنی بر روابط تئوریک میان عوامل و متغیرهای اثرگذار بر موضوع پژوهش می باشد (سکاران، ۱۳۸۶). طراحی الگوی مورد نظر این تحقیق به منظور طراحی الگوی تعالی سازمانی صنعت سلولزی است که با هدف خاص انجام می شود.

جدول ۱- الگوی مفهومی تحقیق

مؤلفه	منابع پشتیبانی کننده	بعد
مالی	(لیو یو، ۲۰۱۰، ص ۱۹۲) - معیارهای تعالی ژاپنی (نجمی و همکاران، ۱۳۸۳) - معیارهای تعالی کانجی (سایت کانجی) - (دمینگ (نجمی و همکاران، ۱۳۸۳) - (اکبری، ۱۳۷۸)	فرآیندهای فرآیندهای اقتصادی
زنجیره تامین	معیارهای تعالی شرکت APP - معیارهای تعالی شرکت Crown (توبین، ۲۰۰۰، ص ۹) - السیتکس (سایت السیتکس) - معیارهای تعالی سنگاپور (نجمی و همکاران، ۱۳۸۳) - معیارهای تعالی استرالیا (نجمی و همکاران، ۱۳۸۳).	
تکنولوژی سمایشین آلات	(نور، ۲۰۰۸، ص ۸۶۸) - E.F.Q.M (استاندن، ۲۰۱۰ - مالکوم بالدريج (نجمی و همکاران، ۱۳۸۳) - السیتکس (سایت السیتکس) - معیارهای تعالی سنگاپور (نجمی و همکاران، ۱۳۸۳) - معیارهای تعالی استرالیا (نجمی و همکاران، ۱۳۸۳)	
مشتری مداری	معیارهای تعالی استرالیا (نجمی و همکاران، ۱۳۸۳) - معیارهای تعالی ژاپنی (نجمی و همکاران، ۱۳۸۳) - معیارهای تعالی کانجی (سایت کانجی) - (دمینگ (نجمی و همکاران، ۱۳۸۳) - کانادا (نجمی و همکاران، ۱۳۸۳)، (تیلور و سترتون، ۲۰۰۹)	
مدیریت سیستم اطلاعات	BSC (لیو یو، ۲۰۱۰، ص ۱۹۲) - E.F.Q.M (استاندن، ۲۰۱۰) - مالکوم بالدريج (نجمی و همکاران، ۱۳۸۳) - السیتکس (سایت السیتکس) - معیارهای تعالی سنگاپور (نجمی و همکاران، ۱۳۸۳) - معیارهای تعالی استرالیا (نجمی و همکاران، ۱۳۸۳) - معیارهای تعالی ژاپنی (نجمی و همکاران، ۱۳۸۳) - معیارهای تعالی کانجی (سایت کانجی) - (دمینگ (نجمی و همکاران، ۱۳۸۳) - کانادا (نجمی و همکاران، ۱۳۸۳)	
فرآیند و روش تولید	معیارهای تعالی شرکت P&G - معیارهای تعالی شرکت کیمبرلی کلارک معیارهای تعالی استرالیا (نجمی و همکاران، ۱۳۸۳) - معیارهای تعالی ژاپنی (نجمی و همکاران، ۱۳۸۳) - معیارهای تعالی ژاپنی (نجمی و همکاران، ۱۳۸۳) - معیارهای تعالی کانجی (سایت کانجی) - (دمینگ (نجمی و همکاران، ۱۳۸۳) - کانادا (نجمی و همکاران، ۱۳۸۳)	
نوآوری و بهبود مستمر	B.S.C (لیو یو، ۲۰۱۰، ص ۱۹۲) - E.F.Q.M (استاندن، ۲۰۱۰) - (گزارش محقق در مالکوم بالدريج (نجمی و همکاران، ۱۳۸۳) - السیتکس (سایت السیتکس) - معیارهای تعالی سنگاپور (نجمی و همکاران، ۱۳۸۳) - معیارهای الگوی تدوین برنامه میان مدت بنیاد ۱۳۸۱ - (مقیمی، ۱۳۸۰)، (بولیزار، ۲۰۰۸)	

موضوع	مؤلفه	منابع پشتیبانی کننده
فراوندهای بیرونی	اقتصادی	کیمبرلی کلارک- جایزه دمینگ / جایزه استرالیا- مالکوم بالدريج- جایزه سنگاپور EFQM (رازانی، ۱۳۸۱)
	سیاسی	کیمبرلی کلارک - جایزه دمینگ - جایزه استرالیا- مالکوم بالدريج - جایزه سنگاپور- EFQM
	فرهنگی	معیارهای تعالی شرکت APP چین-معیارهای تعالی کانچی (سایت کانچی)- دمینگ (نجمی و همکاران، ۱۳۸۳)- کانادا (نجمی و همکاران، ۱۳۸۳)، (آسیف، ۲۰۱۰)
	قانونی	EFQM -BSC- مالکوم بالدريج- استیکس- سنگاپور- ایرلند
فراوندهای دورنی	مدیریت	EFQM - استیکس - جایزه سنگاپور- مالکوم بالدريج - جایزه ایرلند- جایزه کانچی
	ساختار	(دفت، ۱۳۸۵، ص ۱۰۸) - B.S.C - (لیو یو، ۲۰۱۰، ص ۱۹۲) - برنامه تعالی شرکت P&G، برنامه تعالی کیمبرلی کلارک- برنامه تعالی شرکت تارتاس
	منابع انسانی	EFQM - ۱۹۹۱ جایزه تعالی ایرلند- جایزه تعالی کانچی- مالکوم بالدريج ۱۹۸۷- جایزه تعالی استرالیا- جایزه تعالی دمینگ- جایزه تعالی سنگاپور- جایزه تعالی ژاپن- جایزه تعالی کانادا- P&G - جایزه کیمبرلی کلارک- تارتاس
	صاحبان سهام	E.F.Q.M (استاندن، ۲۰۱۰)- مالکوم بالدريج (نجمی و همکاران، ۱۳۸۳)
فراوندهای رفتاری و انگیزشی	امنیت شغلی	BSC- معیارهای تعالی استرالیا (نجمی و همکاران، ۱۳۸۳)- معیارهای تعالی ژاپنی (نجمی و همکاران، ۱۳۸۳)- کانادا (نجمی و همکاران، ۱۳۸۳) - معیار تعالی از دیدگاه امام علی(ع) (دشتی، ۱۳۸۴)
	عدم تبعیض	قرآن و سنت و دیدگاه امام علی ع نهج البلاغه(دشتی، ۱۳۸۴)
	احترام و اعتماد متقابل	۷M- نیلی و همکاران، ۱۳۸۲ - BSC لیو یو، ۲۰۱۰، ص ۱۹۲)- E.F.Q.M (استاندن، ۲۰۱۰)- ۷M - مالکوم بالدريج (نجمی و همکاران، ۱۳۸۳) - السیتیکس (سایت السیتیکس)- معیارهای تعالی سنگاپور (نجمی و همکاران، ۱۳۸۳)
	آموزش	معیارهای تعالی استرالیا (نجمی و همکاران، ۱۳۸۳)- معیارهای تعالی ژاپنی (نجمی و همکاران، ۱۳۸۳)- معیارهای تعالی کانچی (نجمی و همکاران، ۱۳۸۳)- کانادا (نجمی و همکاران، ۱۳۸۳) - معیارهای تعالی سنگاپور (نجمی و همکاران، ۱۳۸۳)
	پرهیز از حرام	قرآن و سنت و دیدگاه امام علی ع نهج البلاغه، مطهری(۱۳۵۴).
	خود ارزیابی	قرآن و سنت و دیدگاه امام علی ع نهج البلاغه
	رفتار مدیریت اسلامی	قرآن و سنت و دیدگاه امام علی ع نهج البلاغه، (رضائی، ۱۳۸۸)
	پاداش	BSC- معیارهای تعالی استرالیا (نجمی و همکاران، ۱۳۸۳)- معیارهای تعالی ژاپنی (نجمی و همکاران، ۱۳۸۳)- کانادا (نجمی و همکاران، ۱۳۸۳) - معیار تعالی از دیدگاه امام علی(ع)
	ولایت پذیری	قرآن و سنت و دیدگاه امام علی ع نهج البلاغه
	عبادات	قرآن و سنت و دیدگاه امام علی ع نهج البلاغه



شکل ۱- مدل مفهومی تحقیق

باتوجه به بررسی‌های انجام شده در خصوص مدل‌های موجود در حوزه تعالی سازمانی به این نتیجه رسیدیم که به دلیل وجود ویژگیها و شرایط خاص در صنعت سلولزی ایران هیچ کدام نمی‌تواند به طور کامل مدل مناسبی برای تعالی سازمانی صنعت سلولزی باشد. در این پژوهش با مد نظر قرار دادن ادبیات تحقیق و با بهره‌گیری از نقاط قوت دیدگاه‌ها و الگوهای متفاوت طراحی الگوی تعالی سازمانی صنعت سلولزی با استفاده از ابعاد فرایندهای فنی و اقتصادی، فرایندهای محیط درونی، فرایندهای محیط بیرونی و فرایندهای انگیزشی و رفتاری و تأثیرمستقیم و متقابل آنها بر تعالی سازمانی صنعت سلولزی ایران انجام شده است.

بر این اساس، فرضیات تحقیق عبارتند از:

فرضیه اصلی پژوهش: الگوی تعالی سازمانی صنعت سلولزی ایران، آمیزه‌ای از ابعاد فرایندهای فنی و اقتصادی، فرایندهای محیط درونی، فرایندهای محیط درونی و فرایندهای انگیزشی و رفتاری می‌باشد.

۵. فرضیه‌های فرعی پژوهش

۱. از مولفه‌های زنجیره تامین، مالی، ماشین آلات، فرآیند و روش تولید، مدیریت سیستم اطلاعات، مشتری مداری، تحقیق و توسعه، نوآوری و بهبود مستمر در الگوی تعالی سازمانی صنعت سلولزی ایران استفاده می‌شود.
۲. از مولفه‌های مدیریت، ساختار، منابع انسانی و صاحبان سهام در الگوی تعالی سازمانی صنعت سلولزی ایران استفاده می‌شود.
۳. از مولفه‌های اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و قانونی در الگوی تعالی سازمانی صنعت سلولزی ایران استفاده می‌شود.
۴. از مولفه‌های آموزش، امنیت شغلی، عدم تبعیض، احترام و اعتماد متقابل، ولایت پذیری، عبادات، پاداش، پرهیز از حرام، خود ارزیابی و رفتار مدیریت اسلامی در الگوی تعالی سازمانی صنعت سلولزی ایران استفاده می‌شود.

۶. مواد و روش‌ها

نوع تحقیق از نظر نتیجه کاربردی و از نظر نوع روش توصیفی-تحلیلی است. جامعه آماری تحقیق کارشناسان صنعت سلولزی ایران می‌باشد که بر اساس آن تعداد ۲۰۷ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی از آنها تعیین گردیده است. ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه می‌باشد و برای روایی سنجی آن از طریق روایی محتوا (روش سنجش خبرگی) و روایی سازه با کمک روش تحلیل عاملی تاییدی و با استفاده از نرم‌افزار لیزرل صورت گرفته است. همچنین برای سنجش پایایی پرسشنامه یا ضریب سازگاری درونی ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های تعالی سازمانی صنعت سلولزی ایران از فرمول آلفای کرونباخ و با بهره‌گیری از نرم‌افزار (SPSS) استفاده شده است که ضریب آلفای کرونباخ ۰.۹۸۹ قرار گرفته و از ضریب آلفای کرونباخ بسیار بالا و قابل قبولی برخوردار هستند. بنابراین ابزار سنجش پایایی بسیار خوبی دارد.

۷. یافته‌ها

در این بخش نتایج آزمونهای مورد استفاده برای پاسخگویی به فرضیات تحقیق ارائه خواهند شد. نتایج تحلیلی حاصل از آزمون دو جمله‌ای و فریدمن در خصوص فرضیه اصلی پژوهش به صورت زیر است:

درالگوی تعالی سازمانی صنعت سلولزی ایران از ابعاد فرض شده استفاده نمی‌شود. $H_0: P \neq \% 60$

درالگوی تعالی سازمانی صنعت سلولزی ایران از ابعاد فرض شده استفاده می‌شود. $H_1: P = \% 60$

جدول شماره ۲- نتایج آزمون دو جمله‌ای از تست ناپارامتریک در خصوص فرضیه اصلی پژوهش

نتایج آزمون دو جمله‌ای	فراآیندهای فنی و اقتصادی	فراآیندهای محیط درونی	فراآیندهای محیط بیرونی	فراآیندهای رفتاری و انگیزشی
نسبت فرضیه	۰.۶	۰.۶	۰.۶	۰.۶
نسبت مشاهده شده	٪۱۰۰	٪۹۷	٪۹۸	٪۹۹
T	۶.۴۴	۶.۲۱	۶.۴۴	۶.۳۴
سطح معنی داری	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰
نتیجه آزمون	رد H_0	رد H_0	رد H_0	رد H_0
رتبه میانگین فریدمن	۳.۲۷	۲.۶۵	۲.۲۲	۳.۲۹
اولویت	۲	۳	۴	۱

نتایج آزمون دو جمله‌ای از تست ناپارامتریک بیانگر آن است که نسبت مشاهده شده برای فراآیندهای فنی و اقتصادی ۷۹ درصد، فراآیندهای درونی ۸۸ درصد، فراآیندهای بیرونی ۸۵ درصد و فراآیندهای رفتاری و انگیزشی ۸۹ درصد بوده است که به طور معنی داری با نسبت فرضیه متفاوت نیست. بنابراین فرضیه اصلی پژوهش یعنی درالگوی تعالی سازمانی صنعت سلولزی ایران از ابعاد فرض شده (فراآیندهای فنی و اقتصادی، فراآیندهای درونی، فراآیندهای بیرونی، فراآیندهای رفتاری و انگیزشی استفاده می‌شود)

تایید می‌گردد. همچنین بر اساس رتبه میانگین فریدمن، اولویت تاثیر گذاری ابعاد به ترتیب عبارت است از: فرآیندهای رفتاری و انگیزشی، فرآیندهای فنی و اقتصادی، فرآیندهای محیط درونی و فرآیندهای محیط بیرونی.

۸. نتایج تحلیلی آزمون فرضیه‌های فرعی تحقیق

نتایج تحلیلی حاصل از آزمون دو جمله‌ای و فریدمن در خصوص فرضیه‌های فرعی پژوهش به صورت زیر است:

درالگوی تعالی سازمانی صنعت سلولزی ایران از مولفه‌های فرض شده در استفاده نمی‌شود. $H_0: P \neq \% 60$

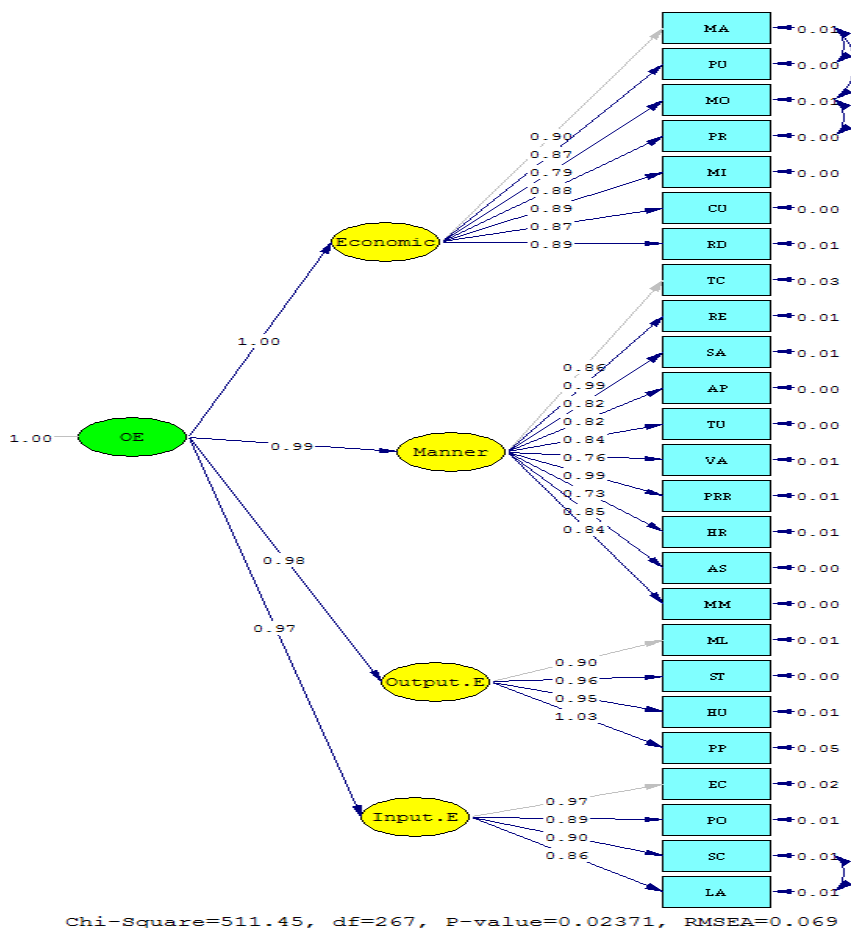
درالگوی تعالی سازمانی صنعت سلولزی ایران از مولفه‌های فرض شده استفاده می‌شود. $H_1: P = \% 60$

جدول شماره ۳- نتایج تحلیل آزمون دو جمله‌ای و فریدمن در خصوص فرضیه‌های فرعی پژوهش

ابعاد	مولفه‌ها	نسبت فرضیه	نسبت مشاهده شده	T	سطح معنی داری	نتیجه آزمون	رتبه میانگین	اولویت
فرآیندهای فنی و اقتصادی	زنجیره تامین	۰.۶	۰.۹	۹.۹۳	۰.۰۰۰	رد H ₀	۳.۷۲	۹
	مالی	۰.۶	۰.۸۷	۹.۷۱	۰.۰۰۰	رد H ₀	۲.۶	۲۱
	ماشین آلات	۰.۶	۰.۷۹	۱۱.۷۶	۰.۰۰۰	رد H ₀	۳.۸	۷
	فرآیند و روش تولید	۰.۶	۰.۸۸	۱۰.۵۲	۰.۰۰۰	رد H ₀	۲.۹۶	۱۷
	مدیریت سیستم اطلاعات	۰.۶	۰.۸۸	۱۰.۸۷	۰.۰۰۰	رد H ₀	۲.۸۷	۱۸
	مشتری مداری	۰.۶	۰.۸۹	۹.۴۴	۰.۰۰۰	رد H ₀	۳.۷	۱۰
	تحقیق و توسعه	۰.۶	۰.۸۹	۱۱.۳۲	۰.۰۰۰	رد H ₀	۲.۲۹	۲۳
	نوآوری و بهبود مستمر	۰.۶	۰.۸۷	۸.۷۲	۰.۰۰۰	رد H ₀	۳.۶	۱۱
	مدیریت	۰.۶	۰.۹۰	۸.۴۴	۰.۰۰۰	رد H ₀	۳.۲	۱۴
	ساختار	۰.۶	۰.۹۶	۹.۸۶	۰.۰۰۰	رد H ₀	۲.۴۵	۲۲
فرآیندهای درونی	منابع انسانی	۰.۶	۰.۹۵	۹.۶۷	۰.۰۰۰	رد H ₀	۲.۸۷	۱۹
	صاحبان سهام	۰.۶	۱	۱۰.۲۳	۰.۰۰۰	رد H ₀	۲.۱۱	۲۵
	اقتصادی	۰.۶	۰.۹۷	۸.۳۱	۰.۰۰۰	رد H ₀	۲.۶۲	۲۰
	سیاسی	۰.۶	۰.۸۹	۷.۶۷	۰.۰۰۰	رد H ₀	۲.۰۳	۲۷
فرآیندهای بیرونی	فرهنگی	۰.۶	۰.۹	۸.۱۱	۰.۰۰۰	رد H ₀	۲.۱۶	۲۴
	قانونی	۰.۶	۰.۸۶	۷.۷۳	۰.۰۰۰	رد H ₀	۲.۱	۲۶
	آموزش	۰.۶	۰.۸۶	۹.۳۴	۰.۰۰۰	رد H ₀	۳.۲۵	۱۲
	امنیت شغلی	۰.۶	۰.۸۲	۹.۰۴	۰.۰۰۰	رد H ₀	۳.۸۱	۶
فرآیندهای رفتاری و انگیزشی	عدم تبعیض	۰.۶	۰.۸۲	۹.۰۷	۰.۰۰۰	رد H ₀	۳.۷۹	۸
	احترام و اعتماد متقابل	۰.۶	۰.۸۴	۹.۲۳	۰.۰۰۰	رد H ₀	۳.۱۵	۱۶
	ولایت پذیری	۰.۶	۰.۷۶	۹.۸۷	۰.۰۰۰	رد H ₀	۳.۹۹	۱
	عبادات	۰.۶	۰.۸۹	۱۵.۷	۰.۰۰۰	رد H ₀	۳.۹۷	۲
	پاداش	۰.۶	۰.۹۹	۹.۸۵	۰.۰۰۰	رد H ₀	۳.۸۸	۵
	پرهیز از حرام	۰.۶	۰.۷۳	۷.۹۱	۰.۰۰۰	رد H ₀	۳.۹۲	۴
	خود ارزیابی	۰.۶	۰.۸	۸.۷۸	۰.۰۰۰	رد H ₀	۳.۲۲	۱۳
	رفتار مدیریت اسلامی	۰.۶	۰.۸۴	۷.۹۷	۰.۰۰۰	رد H ₀	۳.۹۲	۳

نتایج آزمون دو جمله‌ای از تست ناپارامتریک بیانگر آن است که نسبت مشاهده شده برای تمامی مولفه‌ها بالاتر از ۰.۶ و آماره T بالاتر از ۲ بوده است که به طور معنی داری با نسبت فرضیه متفاوت نیست. بنابراین فرضیه‌های فرعی پژوهش یعنی تایید می‌گردد. همچنین بر اساس رتبه میانگین فریدمن، اولویت تاثیر گذاری امولفه‌های فرعی به ترتیب عبارت است از: ولایت پذیری، عبادات، رفتار مدیریت اسلامی، پرهیز از حرام، پاداش، امنیت شغلی، ماشین آلات، عدم تبعیض، زنجیره تامین، مشتری مداری،

نوآوری و بهبود مستمر، آموزش، خود ارزیابی، مدیریت، آموزش، احترام و اعتماد متقابل، روش و فرآیند تولید، سیستم مدیریت اطلاعات، منابع انسانی، اقتصادی، مالی، ساختار، تحقیق و توسعه، فرهنگی، صاحبان سهام، قانونی، سیاسی.



۹. بحث و نتیجه گیری

در پاسخ به سوال اول پژوهش بر اساس ادبیات تحقیق و دریافت نظرات خبرگان تعالی سازمانی برای سنجش روایی محتوا، سازه بدست آمده از ادبیات پژوهش را مورد جرح و تعدیل قرار داده و بعد از سنجش روایی سازه بوسیله تحلیل عاملی تاییدی و محاسبه آماره T و سنجش پایایی با محاسبه آلفای کرونباخ که بیانگر ضریب سازگاری درونی ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های پژوهش می‌باشد، ابعاد پژوهش با عناوین فرآیندهای فنی و اقتصادی، فرآیندهای محیط درونی، فرآیندهای محیط بیرونی، فرآیندهای رفتاری و انگیزشی مورد تایید قرار گرفتند. بُعد اول به ترتیب دارای مولفه‌های زنجیره تامین، مالی، پاداش، ماشین آلات، فرآیند و روش تولید، مدیریت سیستم اطلاعات، مشتری مداری، تحقیق و توسعه، نوآوری و بهبود مستمر است. بُعد دوم دارای مولفه‌های مدیریت، ساختار، منابع انسانی، صاحبان سهام است. بُعد سوم دارای مولفه‌های اقتصادی، سیاسی، فرهنگی، قانونی می‌باشد. همچنین، بعد چهارم شامل آموزش، امنیت شغلی، عدم تبعیض، احترام و اعتماد متقابل، ولایت پذیری، عبادات، پاداش، پرهیز از حرام، خود ارزیابی، رفتار مدیریت اسلامی.

در اولویت‌بندی ابعاد و مولفه‌های موثر بر تعالی سازمانی صنعت سلولزی که از آزمون فریدمن بدست آمده است، اولویت‌های ابعاد از نظر کارشناسان به ترتیب فرآیندهای رفتاری و انگیزشی، فرآیندهای فنی و اقتصادی، و فرآیندهای درونی را اول تا سوم قرار داده و فرآیندهای بیرونی را در در جایگاه چهارم قرار داده‌اند.

۱۰. منابع و مأخذ

۱. قرآن مجید - ترجمه فولادوند، محمد مهدی، وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، ۱۳۷۳
۲. نهج البلاغه - ترجمه دشتی، محمد، مؤسسه انتشاراتی موعود اسلام، ۱۳۸۴
۳. اکلند، جان اس " تعالی سازمانی فراگیر " الوندی، محسن ۱۳۸۴ انتشارات رسا
۴. ایکاف، راسل ال "باز آفرینی سازمان " شریعتی، مردانی ۱۳۸۴ سازمان مدیریت صنعتی
۵. حمیدی زاده " پویایی سیستم " دانشگاه شهید بهشتی
۶. تسلیمی، محمد سعید " مدیریت تحول سازمانی " انتشارات سمت ۱۳۸۰
۷. سنگه، پیتر " رقص تغییر " اکبری، حسین - سلطانی، مسعود، آریانا، ۱۳۸۶
۸. امیران، حیدر " راهنمای گام به گام سر آمدی بر اساس مدل‌های EFQM " انتشارات مشاورین کیفیت ساز ۱۳۸۳
۹. جلو داری ممقانی، بهرام " تعالی سازمانی EFQM " انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران ۱۳۸۴
۱۰. رازانی، عبدالمحمد " آشنایی با مدل‌های مهم برتری سازمانی " انتشارات مام ۱۳۸۱
۱۱. بازرگان، عباس- سرمد، زهره " روش‌های تحقیق در علوم رفتاری " موسسه انتشارات آگاه ۱۳۸۳
۱۲. نیلی، محمد و همکاران " طرح استراتژی توسعه صنعتی کشور " موسسه انتشارات علمی دانشگاه شریف ۱۳۸۲
۱۳. مدل تعالی و الگوی سر آمدی السیتکس www.electex.com
۱۴. سایت شرکت تارتاس فرانسه WWW.TARTASCo.com
۱۵. کاظمی، سید عباس " چگونه تحقیق کنیم؟ " دانشگاه امام حسین (ع)، موسسه چاپ و انتشارات، ۱۳۷۹
۱۶. گشایشی، حمید رضا " راهنمای نگارش و تدوین پایان نامه و راهنمای سایت اینترنتی " استان قدس رضوی، ۱۳۸۶
۱۷. فارس‌یجانی، حسن " کلاس جهانی سازمان‌ها و مدیریت کیفیت جامع " مرکز آموزش و کیفیت ایران، ۱۳۸۶

۱۸. پاول کریک برآید، کارن وارد "جهانی شدن مدیریت و طراحی سازمان" واعظی، رضا - زارع اشکذری، جلال الدین گنجینه علوم انسانی، ۱۳۸۷
۱۹. ابوطالبی، رضا "۵S مبنای پیاده‌سازی TQM و رسیدن به Business Excellence" غزال ۱۳۸۱
۲۰. مقیمی، سید محمد "سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی" انتشارات ترمه ۱۳۸۰
۲۱. سایت‌های مدل تعالی سازمانی
۲۲. نجمی، منوچهر و همکاران "استراتژی توسعه صنعتی کشور، سنجش سرآمدی عملکرد بنگاه‌های صنعتی" جلد چهارم، دانشگاه صنعتی شریف، دانشکده مدیریت و اقتصاد (۱۳۸۳)
۲۳. ارجان، جی وان یل، "زنجیره تامین و خرید" آرادانی، بهروز، انتشارات ارکان، ۱۳۸۲
۲۴. محمدی لرد، عبدالمحمود "فرایندهای تحلیل شبکه‌ای (ANP) و سلسله مراتبی (AHP)" چاپ البرز فردانش، ۱۳۸۸
۲۵. حقیقی، محمد علی و همکاران "مدیریت رفتار سازمانی" انتشارات ترمه، ۱۳۸۲
۲۶. عباسی، محمد علی و همکاران "راهنمای عملی برنامه‌ریزی معماری سازمانی" دیباگران تهران، ۱۳۸۴
۲۷. شکرمن، جپ "چارچوب‌های معماری سازمانی" ترجمه یحیی اسلامی، جهاد دانشگاهی واحد تهران، ۱۳۸۶
۲۸. مرتضوی، سعید و همکاران "تعالی سازمانی جامع" به نشر، ۱۳۸۶
۲۹. فقهی فرهمند، ناصر "مدیریت پویای سازمان" فروزش، ۱۳۸۱
۳۰. نادری فارسپانی، پژوهشکده فرهنگ و اندیشه اسلامی "نقد روش شناختی الگوهای توسعه" مقاله ارائه شده در همایش الگوی اسلامی ایرانی، دوم خرداد ۱۳۸۸
۳۱. رضائی، حمید رضا "درآمدی بر الگوی پیشرفت علمی بر پایه معرفت شناسی دینی"، مقاله ارائه شده در همایش الگوی اسلامی ایرانی، دوم خرداد ۱۳۸۸
۳۲. ایکاف راسل، "برنامه‌ریزی تعاملی"، ترجمه سهراب خلیلی شورینی، تهران، نشرمرکز، کتاب ماد، ۱۳۸۶
۳۳. کیوی، ریمون، "روش تحقیق در علوم اجتماعی" ترجمه عبدالحسین نیک گوهر، تهران، نشر توتیا، ۱۳۷۸
۳۴. الگوی تدوین برنامه میان مدت رشته فعالیت های بنیاد- بنیاد مستضعفان و جانبازان انقلاب اسلامی، مدیریت برنامه‌ریزی، مهرماه ۱۳۸۱
۳۵. مطهری، مرتضی "امدادهای غیبی در زندگی بشر" انتشارات صدرا، قم، ۱۳۵۴
۳۶. گزارش بازدید از شرکت APP اندونزی، ۱۳۸۸
۳۷. گزارش بازدید از شرکت سان لایت چین، ۱۳۸۷
۳۸. گزارش بازدید از شرکت کراون پیپر، ۱۳۸۸
۳۹. گزارش بازدید از شرکت هازل هندوستان، ۱۳۸۷
۴۰. گزارش بازدید از شرکت سنچوری هندوستان، ۱۳۸۹
۴۱. باقری، خسرو، هویت علمی دینی، سازمان چاپ و انتشارات (۱۳۸۲)
۴۲. عدالتیان، عباس، "صنایع سلولزی، مشکلات و راهکارها، نشریه صنایع سلولزی، ۱۳۸۸
۴۳. گزارش وضعیت تعالی در صنایع سلولزی ایران موجود در انجمن صنایع سلولزی، ۱۳۸۶

۴۴. کاظمی، سید عباس "شکل‌گیری رفتار" مقاله زیر چاپ، ۱۳۸۸
۴۵. ایزدی، احمد رضا "ارزیابی عملکرد بیمارستان‌های تامین اجتماعی بر اساس الگوی تعالی سازمانی"، دانشگاه تربیت مدرس، ۱۳۸۲
۴۶. بیرالوند، جعفر "بررسی یکپارچه‌سازی و بکارگیری و رویکرد متوازن با مدل تعالی سازمانی"، دانشگاه تربیت مدرس، ۱۳۸۴
۴۷. سکاکی، محمد رضا "تدوین اظهار نامه برای تعالی مدل سازمانی" دانشگاه آزاد اسلامی واحد جنوب، ۱۳۸۴
۴۸. افشار جهان شاهی، اصغر "ارزیابی عملکرد شرکت سیمان داراب بر اساس مدل تعالی سازمانی EFQM، ۱۳۸۵
۴۹. خیاطیان یزدی، محمد صادق "طراحی الگوی تعالی سازمانی آموزشی بر مبنای مدل EFQM" دانشگاه امام صادق، ۱۳۸۴
۵۰. دشتی زاده، محمد امین "حرکت به سوی تعالی با استفاده از مدل تعالی سازمانی EFQM در شرکت مهندسی سازه فرافن" دانشگاه شهید بهشتی ۱۳۸۳
۵۱. اسماعیلی، مهدی "تاثیر فن آوری اطلاعات بر تعالی سازمانی در سازمان‌های ایرانی" دانشگاه تربیت مدرس ۱۳۸۴
۵۲. صفری، سعید "طراحی مدل ارزیابی عملکرد و با تاکید بر شاخص‌های مدیریت کیفیت در سازمان‌های تولیدی" رساله دکتری تربیت مدرس ۱۳۸۲
۵۳. زنگنه، اسماعیل "بررسی تعالی سازمانی باشگاه‌های تهران و لیگ برتر فوتبال ایران از دیدگاه مدیران کارکنان بر اساس مدل EFQM" دانشگاه تربیت مدرس، ۱۳۸۷
۵۴. غفاریان، وفا "بررسی علل شکست برنامه‌ریزی‌های استراتژیک و ارائه یک رویکرد برای بهبود بخشی استراتژی در سازمان‌های صنعتی ایران" رساله دکتری - ۱۳۸۲
۵۵. توکلی، غلامرضا "طراحی یک مدل غربالگری ریاضی برای انتخاب مسئله‌های کلیدی در مدل تعالی EFQM در سازمان صنعتی" رساله دکتری تربیت مدرس ۱۳۸۶
۵۶. تقوی علی داهی، الله وردی "مقایسه تطبیقی جوایز کیفیت و ارائه یک الگوی ملی برای کشور" رساله دکتری، دانشگاه آزاد اسلامی، ۱۳۸۱
۵۷. Tomlinson & Associates " **Organizational Excellence a culture of discipline** " www.gray.tomlinson.com, ۲۰۰۶.
۵۸. Oakland John-S--Total Organizational Excellence : Achieving world . class performance ۲۰۰۱
۵۹. Dennisgroves , Kevin Herbert , james correl " **Achieving Class A Business Excellence** " ۲۰۰۸
۶۰. Articles of Investigating the impact of Organizational Excellence and leadership on business performance : an exploratory study of Turkish firm SAM advanced management Journal , January ۰۱ , ۲۰۰۸
۶۱. Pravin Rajapal " **Achieving business excellence** " ۲۰۰۸
۶۲. Achieving Organizational Excellence through the performance measurment System Research and Markets , Guinness centre , Taylors Lane Dublin ۸ , Ireland , ۲۰۰۹

٦٣. Ronald S.thomas " **The essentials of Organizational Excellence** " , ٢٠٠٤
٦٤. Survey of Organizational Excellence from social work the university of Texas at Austin , ٢٠٠١
٦٥. Raland , Jochom - "**Organizational Excellence through quality Governance university of Kassel**" , ٢٠٠٣
٦٦. Measuring teamwork Eultyre the use of a modifiled E.F.Q.M model Journal of management Development
castka p . Bamber , vol , ٢٢ no , ٢ pp ١٤٠-١٧٠
٦٧. A History and Review of the European quality award model conti A TiTo (٢٠٠٧) , The TQM magazine Vol ١٩
, No ٢ pp ١١٢-١٢٣
٦٨. Ehrlichj.j The "**E.F.Q.M model and work motivation**" (٢٠٠٦) Total Quality management and business
excellence vol ١٧ no ٢ pp ١٣١-١٤٠
٦٩. Eskildsen kjakob-" **Private versus public sector excellence**" (٢٠٠١) TQM magazine vol ١٦ no ١
٧٠. **Impleneting the EFQM excellence model** , local authority: managerial Auditing Journal Vol ١٨ pp ١٢٢- ١٢٧
- ٧١.**The impact of quality management in European companies performanace Herai Inaki and marti
casadesus** (٢٠٠٦) The case of the Spanish companies , European Business Review vol ١٨ No ٢ pp ١١٤ - ١٣١
- ٧٢**The evolving path of T.Q.M** : towards business excellence and stakeholder value male cristina and colurcio
maria ٢٠٠٦ international Journal of quality and reliability management vol ٢٣ no ٥ pp ٤٦٩ – ٤٨٩
٧٣. Internet :
- www.Deming.org
www.efqm.org
www.iranaward.org
www.iran doc.org
www.quality.nist.org
www.moo.org.ir
٧٤. **The leadership qualities of successors in family Business** A Dissertation PH.D John james cater louisiana
state university (٢٠٠٦)
٧٥. **Employees , perceptions of a change in Organizational social context following a change in leadership** The
Dissertation PH.D jeannie Johnson
٧٦. **The five pillars of Organizational Excellence Harvington** , H , James , Toronto , ontario , Canada , ٢٠٠٤
٧٧. **The seven criteria of Organizational Excellence** ASQ USA
٧٨. **keys factor in Organizational successful** Adlai sterenson ٢٠٠٣
٧٩. All of enclosed website
٨٠. AMT IRELAND , amtirl@ucd.ie
٨١. Carson F.Dye "**EXECUTIVE Excellence** " New Delhi ٢٠٠٧
٨٢. A.M.Riazi "**RESEARCH PROPOSALS**" Shiraz university ٢٠٠٠
٨٣. PAR ٢٠٠٦ www.PAR ٢٠٠٦.com

۸۶. Wendell I. French – Cecil H. Bell, Jr – Robert A. Zawacki " **Organizational Development and Transformation**" Tata Mc Graw – Hill , ۲۰۰۷
۸۷. Kanji Excellence models (KBEM)
۸۸. Lin . Thomas " Effective OEC management control At china haier group Sunday may ۱ ۲۰۰۵
۸۹. www. RPG Organizational Excellence . htm
- ۹۰ www. Jack pryor – Business Excellence model . htm
- ۹۱ www. AS.Q . com
۹۲. www. AFTAB.IR
۹۳. Goetsch , DAVID " **quality management Organizational Excellence**" sixth Edition , Gazelle, ۲۰۰۹
۹۴. dist " **productivity management business excellence** " Jahan Adib, ۲۰۰۹
۹۵. wash, Michael " **۵۶ Tools & Techniques for business excellence** " dist.kowkad
۹۶. courtland L. bovee " **excellence in business** " Third Edition , dist. JAZal Javan, ۲۰۰۹
۹۷. Saunders, Malcolm " **Strategic Purchasing & Supply Chain Management**" , ۱۹۹۹
۹۸. Teagarden, mary and CAI , DONG " **developmental lessons from china's global companies**" Elsevier, pp ۷۳–۸۱, ۲۰۰۸
۹۹. majumdar , satya Jit " **How do they plan for growth in auto component business?** " T.A. pai management institute , manipal India, Elsevier, pp ۲۷۵–۲۸۹, ۲۰۰۸
۱۰۰. Taylor, david & strutton, david " **HAS e-marketing come of age?** " University of north texas , denton, us, Elsevier, pp ۱–۷, ۲۰۰۹
۱۰۱. Lee, Jaeho & slater , Jim " **dynamic capabilities, entrepreneurial rent-seeking and the investment development path**" birmingham u.k. elsevier, pp ۲۶۲–۲۵۷, ۲۰۰۷
۱۰۲. martino , rocco leonard " **A strategy for success innovation will renew American leadership**" foreign policy research institute, Elsevier, pp ۲۶۷–۲۷۸, ۲۰۰۷
۱۰۳. Asif, farah " **what is the difference between organizational culture and organizational climate?** " faculty of business and law, university of Technology , newzealand, Elsevier, pp ۱–۵, ۲۰۱۰
۱۰۴. Lee , Jaesub " **Strategic excellence**", ۲۰۰۷
۱۰۵. huh. jaeyung & chang , woojin " **card lending model**" seoul national university .elsevier, pp ۱–۲, ۲۰۱۰
۱۰۶. liang Hsu , chun & yuan yang , sheng " **۳c intelligent home appliance**" siant John's university Taiwan , Elsevier, pp ۱–۲۲, ۲۰۰۹
۱۰۷. porter , les & Tanner, steve " **Assessing business excellence** " Butterworth Heinemann – ۱۹۹۶, ISBN ۰۷۵۰۶۲۴۷۹۵, pp ۶۵–۶۶

106. Standen, Jim **"the EFQM excellence model"** from www.jimstanden.co.uk or 07957471597, Elsevier, pp 1-8, 2010.
107. Liviu, Craciun **"strategic control and the performance measurement systems"** university of Craiova, faculty of economics Elsevier, pp 189-198, pp 189-198, 2010.
108. Raisch, Sebastian **"Balanced structures : designing organizations for profitable growth"** Elsevier, pp 88-109, 2008.
109. Zhao, Xiande **" Quality management and organizational context in selected service industries of china "** Elsevier, pp 576-578, 2008.
110. WWW.P&G
111. WWW.KIMBERLEY CLARK
112. WWW.APP