

عارضه یابی نتایج عملکرد شرکت رادیاتور ایران از منظر مشتری (مطالعه موردی در شرکت رادیاتور ایران)

دکتروحید رضا میرابی*

دکترجلال حقیقت منفرد**

محمد شیخ الاسلامی***

چکیده

تحقیق حاضر به منظور شناسایی، تحلیل و تبیین راه های بهبود عملکرد این شرکت در قبال مشتری در قالب دو بخش کمی و کیفی انجام شده است. در بخش کمی ضمن استفاده از مبانی آمیخته های بازاریابی در مدیریت به منظور تبیین تعداد شش فرضیه در خصوص نظرات مشتری در رابطه با نتایج عملکرد شرکت و با استفاده از ابزار پرسشنامه پس از ارزیابی رویی و پایایی آن، نظرات کلیه مشتریان حقوقی (شرکت ها) و حقیقی (نمایندگان) در رابطه با عملکرد شرکت در قالب فرضیات مذکور گردآوری شده و با استفاده از تکنیک رگرسیون به آزمون فرضیه ها پرداخته شده است. نتایج حاصله مؤید آن بود که نظرات مشتریان رابطه معناداری با قیمت و کیفیت محصولات شرکت دارد.

شواهد دال بر وجود عارضه در حوزه های اثربخشی، کارایی، بهره وری، نوآوری، قابلیت انعطاف و کیفیت که منجر به عملکرد فعلی شرکت در آمیخته های بازاریابی قیمت و محصول گردیده مورد شناسایی قرار گرفتند و بر مبنای آنها عارضه اصلی شرکت شناخته شد. سپس علل بروز عارضه مذکور به تفکیک شواهد به دست آمده در حوزه های داخلی شرکت رادیاتور ایران مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت و ضمن ارائه فهرست مهم ترین علل بروز عارضه مذکور، تهدیدات محیطی که منجر به تشدید این عارضه شده اند نیز شناسایی و تبیین گردیدند.

واژه های کلیدی: عارضه یابی، نتایج عملکرد، منظر مشتری، تحلیل رگرسیون، آمیخته های بازاریابی

مقدمه :

سازمان ها نیز ممکن است مانند انسان ها از بیماری های مختلف رنج برده و علائم آن را نشان دهند. اینگونه بیماری ها در سازمان، اغلب توسط کسانی منتقل می شوند که مهم ترین تصمیمات سازمان را اتخاذ می کنند. از سوی دیگر، تولیدات یک سیستم و محیط اطرافش بر یکدیگر تاثیر متقابل دارند. این تاثیرات تا جایی پیش می رود که ممکن است سازمان را به مخاطره بیاندازد. بدیهی است درمان بیماری در یک سازمان هنگامی موفق تر است که ریشه آن در مراحل اولیه بروز بیماری، شناخته گردد. [۱]

عارضه یابی، فرایند بررسی کارکرد سازمان، دپارتمان، گروه و یا شغل با هدف کشف سرچشمه مشکلات و سطوح قابل توسعه است. عارضه یابی فرایند درک نحوه کارکرد فعلی سازمان است و اطلاعات ضروری برای طراحی برنامه های تحول را به ما می دهد. عارضه یابی به سازمان کمک می کند تا مطالبی که سازمان باید روی آنها

* استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، تاریخ دریافت مقاله: ۸۹/۱/۲۸ تاریخ پذیرش مقاله: ۸۹/۲/۲۱

** استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی

*** کارشناس ارشد مدیریت اجرایی

متمركز شود را تعیین کند. همچنین نحوه گردآوری و تحلیل داده‌ها را تعیین کرده و نشان می‌دهد که افراد سازمان چگونه برای پیشبرد گام‌های عملیاتی حاصل از عارضه‌یابی با یکدیگر همکاری نمایند. (۲-ص ۹۸)

روش‌هایی برای شناخت و از بین بردن چنین معضلاتی وجود دارد. در اغلب موارد، این روش‌ها به شناخت ماهیت مشکلات کمک می‌کند و به مدیران آگاهی و بینش لازم را برای اقدامات اثربخش می‌دهد. ادبیات مدیریت مملو از فرآیندهای طراحی شده برای کمک به مدیران به منظور بررسی دقیق محیطی و یافتن حقایق مربوطه است. متداول‌ترین فرآیندهایی که در مبحث توسعه سازمانی مطرح می‌باشند عبارتند از برنامه‌ریزی استراتژیک، طراحی سازمانی، توسعه مدیریت و تحول سازمانی. در این میان، توسعه مدیریت به نوبه خود شامل روش‌های متعددی از جمله ارزیابی عملکرد، می‌باشد. [۲]

عارضه‌یابی یا آسیب‌شناسی سازمانی^۱ از جمله روش‌های مداخله در مبحث توسعه سازمانی به شمار می‌رود و شکل گسترده‌ای از فعالیت برای کشف حقیقت و پیش‌نیازی برای تلاش‌های سازمانی محسوب می‌شود. از آنجائیکه هدف عارضه‌یابی سازمانی تعامل با سیستم‌های جامع و بزرگ همچون شرکت‌ها می‌باشد، بنا بر این حیطة وسیع‌تری از توسعه سازمانی را شامل می‌شود و به همین دلیل از نظر اصولی به نوبه خود یک مداخله است. این روش به عنوان عامل مهم در توسعه و بهسازی سازمانی برای اقدام درست، مناسب و کمک به حذف نقطه کور مدیریتی طراحی شده است. [۳]

ادبیات نظری تحقیق :

در یک جمع‌بندی کلی از ادبیات تحقیق و روش‌شناسی در عارضه‌یابی سازمانی

و با مرورو روشهای مطرح و بر اساس مطالعات صورت گرفته پیرامون ادبیات و پیشینه تحقیق، مدل‌های ذیل با مدل تحقیق ارائه شده توسط محقق، بصورت تطبیقی مورد مقایسه قرار می‌گیرند:

۱- مدل اندرو مانزینی (ماخذ ۱)

۲- مدل جوزف پروکوپنکو (ماخذ ۷)

۳- مدل شناخت برتری سازمانی یا CED (ماخذ ۸)

۴- مدل EFQM پیشنهاد شده توسط سازمان مدیریت صنعتی (ماخذ ۱۰)

۵- مدل BSC (ماخذ ۱۱)

۶- مدل شش سیگما (ماخذ ۱۲)

۷- مدل شرکت نوسازی صنایع ایران (ماخذ ۹)

مدل ارائه شده توسط محقق	مدل عارضه‌یابی شرکت نوسازی صنایع ایران	شش سیگما	BSC	EFQM	شناخت برتری سازمانی (CED)	جوزف پروکوپنکو	اندرو مانزینی	۱- وجه اشتراک مدل‌ها از منظر توجه به فرایند تحلیل شکاف و نگرش سیستمی به سازمان در عارضه‌یابی:
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	شناخت و تحلیل وضعیت موجود
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	تبیین وضعیت مطلوب
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	ارائه راه کار برای حرکت از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	توجه به محیط و ذینفعان سازمان
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	توجه به نتایج عملکرد سازمان در تولید محصول یا خدمت
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	توجه به توانمندی‌های سازمان برای تولید محصول یا خدمت
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	توجه به تعاملات محیط و درون سازمان

۴- وجه اشتراک مدل‌ها از منظر تعیین حوزه‌هایی که در نتایج عملکرد سازمان باید به آنها توجه کرد:

مدل ارائه شده	توسط محقق	مدل عارضه‌یابی	شرکت نوسازی	صنایع املاند	شش سیگما	BSC	EFQM	شناخت برتری	سازمانی (CED)	چوزف	پروکوینکو	اندرو مائزینی
از منظر قابلیت انعطاف	مستقیم	مستقیم	-	-	-	-	تلویحی	مستقیم	-	-	-	-
از منظر کیفیت و رضایت مشتری	مستقیم	مستقیم	-	مستقیم	-	-	تلویحی	-	-	-	-	-
از منظر کیفیت زندگی کاری	-	مستقیم	-	-	-	-	تلویحی	-	-	-	-	-
از منظر مسئولیت اجتماعی	-	مستقیم	-	-	-	-	تلویحی	-	-	-	-	-

ملاحظه می‌گردد که به غیر از دو مدل EFQM و مدل شرکت نوسازی صنایع ایران، مابقی مدل‌ها یا حوزه‌های محدودی را تحت پوشش داده و یا اصولاً اشاره‌ای به اینکه چه حوزه‌های نتایج عملکرد را می‌بایست پوشش داد، نکرده‌اند. همچنین مدل ارائه شده توسط محقق به دلیل اینکه فقط بر ذینفع مشتری متمرکز می‌باشد، حوزه‌های نتایج عملکردی که به سایر ذینفعان مرتبط می‌گردند را پوشش نمی‌دهد.

۵- وجه اشتراک مدل‌ها از منظر تعیین حوزه‌هایی که در درون سازمان (توانمندسازها) باید به آنها توجه کرد:

مدل ارائه شده	توسط محقق	مدل عارضه‌یابی	شرکت نوسازی	صنایع املاند	شش سیگما	BSC	EFQM	شناخت برتری	سازمانی (CED)	چوزف	پروکوینکو	اندرو مائزینی
برنامه ریزی در سطوح راهبردی و اجرایی، خط مشی و راهبرد	غیر مستقیم	✓	-	✓	-	✓	✓	-	-	✓	✓	✓
فرایندها (اصلی، پشتیبانی فنی و ستادی)	✓	✓	-	✓	-	✓	✓	-	-	-	✓	✓
سازماندهی و ساختار سازمانی	غیر مستقیم	✓	-	-	-	-	✓	✓	-	-	✓	✓
سیستم‌ها و روش‌ها (انسانی، مالی، IT، بازاریابی، تدارکات و ...)	غیر مستقیم	✓	-	-	-	-	-	✓	✓	✓	-	-
فضای عملیاتی و رهبری	غیر مستقیم	✓	-	-	-	✓	-	-	-	✓	✓	✓

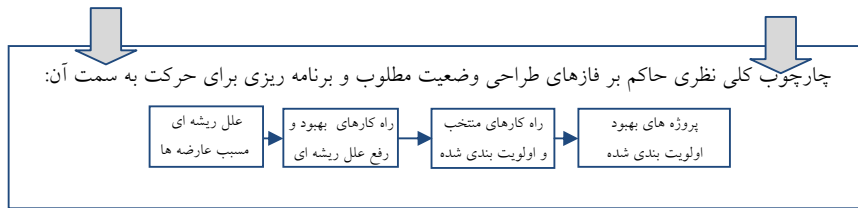
۵- وجه اشتراک مدل‌ها از منظر تعیین حوزه‌هایی که در درون سازمان (توانمندسازها) باید به آنها توجه کرد:

مدل ارائه شده	توسط محقق	مدل عارضه‌یابی	شرکت نوسازی	صنایع املاند	شش سیگما	BSC	EFQM	شناخت برتری	سازمانی (CED)	چوزف	پروکوینکو	اندرو مائزینی
تکنولوژی تولید، عملیات و مزیت رقابتی	غیر مستقیم	✓	✓	*	-	-	-	✓	✓	✓	✓	✓
کارکنان در مقام نهاده تولید و انگیزش	غیر مستقیم	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
شراکت‌ها و منابع	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-

ملاحظه می‌گردد که در بین مدل‌های مذکور، EFQM و مدل عارضه‌یابی شرکت نوسازی صنایع ایران بیشترین پوشش تفصیلی در حوزه‌های داخلی سازمان را دارند. همچنین در مدل ارائه شده توسط محقق چون هر سه گروه فرایندهای اصلی، پشتیبانی فنی و پشتیبانی ستادی مد نظر قرار می‌گیرد، لذا مطابق با مدل شرکت نوسازی صنایع ایران بوده و حوزه فرایندها را به طور مستقیم و سایر حوزه‌های داخلی مدل مذکور را به طور غیر مستقیم در قالب تحلیل فرایندها، پوشش می‌دهد.

۶- وجه اشتراک مدل‌ها از منظر تمرکز صریح بر آمیخته بازاریابی:

مدل ارائه شده	توسط محقق	مدل عارضه‌یابی	شرکت نوسازی	صنایع ایران	شش سیگما	BSC	EFQM	شناخت برتری	سازمانی (CED)	چوزف	پروکوینکو	اندرو مائزینی
محصول	مستقیم	مستقیم	-	-	-	در حد اشاره به رضایت مشتری	مستقیم	در حد اشاره به رضایت مشتری	غیر مستقیم	غیر مستقیم	غیر مستقیم	غیر مستقیم
قیمت	مستقیم	مستقیم	-	-	-	در حد اشاره به رضایت مشتری	مستقیم	در حد اشاره به رضایت مشتری	غیر مستقیم	غیر مستقیم	غیر مستقیم	غیر مستقیم
روش‌های تبلیغ و ترویج	غیر مستقیم	غیر مستقیم	-	-	-	در حد اشاره به رضایت مشتری	غیر مستقیم	در حد اشاره به رضایت مشتری	-	-	-	-
کانال‌های توزیع	مستقیم	غیر مستقیم	-	-	-	در حد اشاره به رضایت مشتری	غیر مستقیم	در حد اشاره به رضایت مشتری	-	-	-	-



۳) متدولوژی تحقیق

۳-۱) پرسش آغازین و سوالات تحقیق:

بدیهی است هر بنگاه اقتصادی برای تضمین بقاء و استمرار فعالیت خود نیازمند کسب درآمد و سود حاصل از فعالیت می باشد. در این راستا ذینفع مشتری از جایگاه منحصر به فردی برخوردار بوده، زیرا این مشتری است که با خرید محصولات شرکت موجبات کسب درآمد را برای آن فراهم می نماید. لذا یکی از اولین دغدغه های شرکت هایی مانند رادیاتور ایران این است که مشتری از عملکرد شرکت راضی باشد و به خرید از این شرکت وفادار بماند. از آنجائیکه انگیزه اولیه در طرح تحقیق حاضر با احساس محقق از وجود مشکلاتی در خصوص حفظ و ارتقاء نتایج عملکرد شرکت در قبال ذینفع مشتری آغاز شده لیکن این موضوع به طور دقیق به اثبات نرسیده، به همین دلیل پرسش آغازین در این پژوهش تحت سوالات تحقیق به شرح ذیل، بسط داده می شود:

- سؤال اصلی تحقیق: عارضه های نتایج عملکرد شرکت از منظر مشتری کدامند؟

- سوالات فرعی تحقیق:

۱- مشتری نتایج عملکرد شرکت رادیاتور ایران را چگونه ارزیابی می کند؟

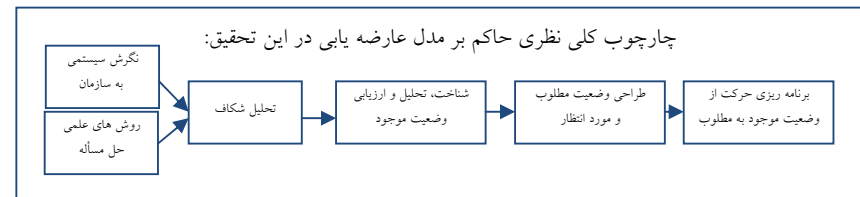
۲- نتایج بدست آمده از بررسی ارزیابی مشتری در سوال اول، چه ارتباط کیفی با

نتایج عملکرد واقعی شرکت دارد؟

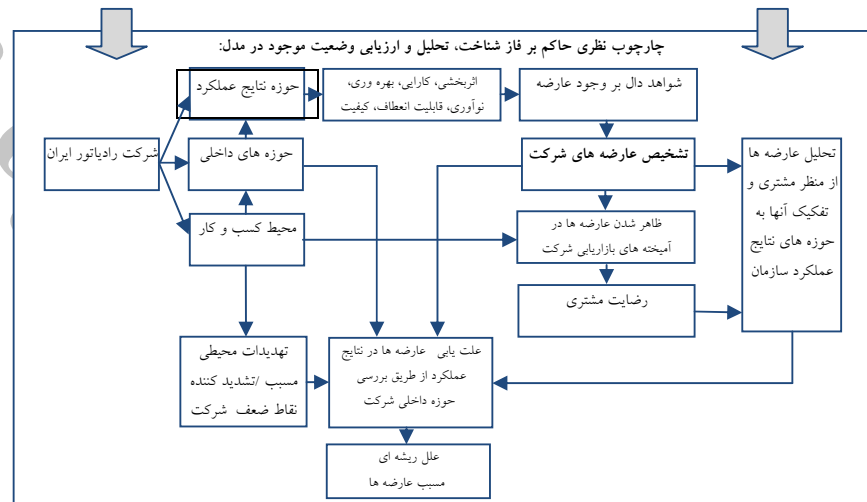
ملاحظه می گردد که در بین مدل های مذکور، EFQM و مدل عارضه یابی شرکت نوسازی صنایع ایران بیشترین اشاره را به آمیخته های بازاریابی دارند و مدل ارائه شده توسط محقق از همه کامل تر است.

چارچوب کلی نظری حاکم بر این تحقیق به ترتیب مندرج در نمودار ذیل است:

- از منظر پیروی از منطق تحلیل شکاف:



- از منظر پیروی از منطق عارضه یابی سازمانی:



۳- چه عللی باعث شده که عارضه‌ها در نتایج عملکرد شرکت به وجود بیایند؟
 ۴- شرکت رادیاتور ایران چه راه کارهایی را می‌بایست برای بهبود نتایج عملکرد در قبال مشتری، انتخاب و اجرا نماید؟

این پژوهش از دو جنبه دارای اهمیت و برخوردار از جایگاه خاص است که ضرورت اجرای آن را در شرکت رادیاتور ایران نشان می‌دهد. جنبه اول به اهمیت تحقیق حاضر از منظر تئوری اختصاص دارد. در بررسی وضعیت و عملکرد بسیاری از بنگاه‌های اقتصادی در حوزه بازار و مشتری، مرسوم است که از رویکردهای مطرح در حوزه بازاریابی و فروش مانند سنجش رضایت مشتری (که بر ادراک مشتری از محصولات و خدماتی که از سازمان دریافت نموده متمرکز است)، تحقیقات بازار (که بر شناخت و تبیین مشخصات، نیازها و تقاضاهای بالقوه موجود در بخش‌های مختلف بازار متمرکز است)، بازاریابی (که بر شیوه‌های تعامل سازمان با طیف مشتریان بالقوه خود، چگونگی معرفی محصولات و خدمات و نحوه مطلوب چانه زنی تا جلب نظر و عقد قرارداد با خریداران متمرکز است) و امثالهم، استفاده می‌شود.

به عبارت دیگر در این پژوهش از رویکرد عارضه‌یابی (آسیب شناسی) سازمانی استفاده شده که به نوبه خود متکی بر نگرش سیستمی به طور عام و روش‌های علمی حل مسأله به طور خاص بوده و با توجه ویژه به جایگاه ذینفعان در سازمان، ذینفع مشتری را به طور خاص مد نظر قرار داده و به عارضه‌یابی نتایج عملکرد سازمان از منظر این ذینفع می‌پردازد.

استفاده ساخت یافته و روشمند از رویکرد عارضه‌یابی (آسیب شناسی) سازمانی اگر چه در سازمان‌های ایرانی یک رویکرد نسبتاً جدید به شمار می‌رود و عمر آن غالباً به اوایل دهه ۸۰ هجری شمسی بازمی‌گردد^۱، لیکن دید سیستمی و نسبتاً جامعی

به متولیان و گردانندگان سازمان‌ها می‌دهد و آنها با تسلط نسبی به رویکرد و روش اجرایی عارضه‌یابی سازمانی، درک به مراتب جامع‌تری از ارتباطات بین محیط و درون سازمان با توجه به جایگاه ذینفعان از یک سو و از سوی دیگر بین جنبه‌های مختلف نتایج عملکرد سازمان با توانمندی‌های بخش‌های مختلف داخلی آن، پیدا می‌کنند. جنبه دیگر اهمیت تحقیق حاضر به جایگاه آن در شرکت رادیاتور ایران باز می‌گردد. افزایش روز افزون دغدغه‌های سازمان‌های انتفاعی به طور عام و شرکت رادیاتور ایران به طور خاص درباره حفظ و ارتقاء سطح عملکرد خود در قبال انتظارات ذینفعان مختلف سازمان، ریشه در تشدید تدریجی رقابت در بازار و نزدیک شدن و یا فزونی کم و کیف عرضه نسبت به تقاضا در بازار داخلی دارد.

۲-۳) اهداف پژوهش:

هدف اصلی از این پژوهش، شناسایی و ریشه‌یابی علل بروز موانع احتمالی در راستای حفظ و ارتقاء نتایج عملکرد شرکت رادیاتور ایران در قبال ذینفع مشتری از هر دو منظر شاخص‌های ادراکی مشتریان از عملکرد شرکت و شاخص‌های مبین عملکرد واقعی شرکت است، تا از این رهگذر به مسئولین شرکت نشان دهد که برای حفظ و ارتقاء عملکرد خود در قبال مشتری، چه اقداماتی را می‌بایست در اولویت کاری خود قرار دهند. اهداف فرعی که در چارچوب هدف اصلی این پژوهش قابل استخراج و تبیین می‌باشند، به شرح ذیل هستند. به عبارت دیگر محقق در این پژوهش، به دنبال آن است که به اهداف ذیل نایل گردد:

- باز تعریف شرکت رادیاتور ایران در مقام یک سیستم اجتماعی که در محیط پیرامونی خود به فعالیت مشغول است و می‌بایست پاسخگویی ذینفعان مختلفی از جمله مشتریان خود باشد.

تاکنون واحدهای صنعتی متعددی در کشور این رویکرد را علی‌رغم نارسایی‌های روش اجرایی به کار گرفته شده و نحوه اجرای آن توسط مشاورین، تجربه کرده‌اند.

۱- شرکت نوسازی صنایع ایران تابع سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران از اواخر سال ۱۳۸۲ پروژه‌ای را تحت عنوان عارضه‌یابی سازمانی مطرح نمود و یارانه قابل توجهی حدود ۸۰٪ برای آن در نظر گرفت و از آن تاریخ

- تفکیک شرکت به دو حوزه نتایج عملکرد و حوزه داخلی
- تفکیک حوزه نتایج عملکرد شرکت از منظر ذینفعان مختلف با تمرکز بر ذینفع مشتری
- شناسایی شواهد دال بر وجود عارضه در نتایج عملکرد شرکت از منظر ذینفع مشتری.
- جمع بندی شواهد دال بر وجود عارضه و شناسایی عارضه های اصلی در نتایج عملکرد شرکت از منظر ذینفع مشتری.
- بررسی علل بروز عارضه ها و شناسایی منشاء آنها در حوزه های داخلی شرکت
- ارائه راه کارهای موثر برای رفع یا کاهش علل بروز عارضه ها در حوزه های داخلی شرکت و در نتیجه رفع یا کاهش عارضه ها در نتایج عملکرد شرکت از منظر مشتری.

۳-۳- چارچوب نظری و مدل تحلیلی پژوهش:

- در رابطه با موضوع این پژوهش متغیرهای مستقل و وابسته بصورت زیر تعریف شده اند:
- متغیر وابسته: نظر مشتری درباره نتایج عملکرد شرکت است.
- متغیر مستقل: عوامل موثر بر نظر مشتری در خصوص نتایج عملکرد شرکت که به شرح ذیل می باشد:

ردیف	آمیخته بازاریابی	متغیر مستقل در این تحقیق
۱	محصول	کیفیت محصول
		خدمات پس از فروش
۲	قیمت محصول	قیمت محصول
۳	توزیع محصول	تحویل محصول
۴	ترویج و تبلیغ	رفتار کارکنان شرکت با مشتری
		خدمات پس از فروش

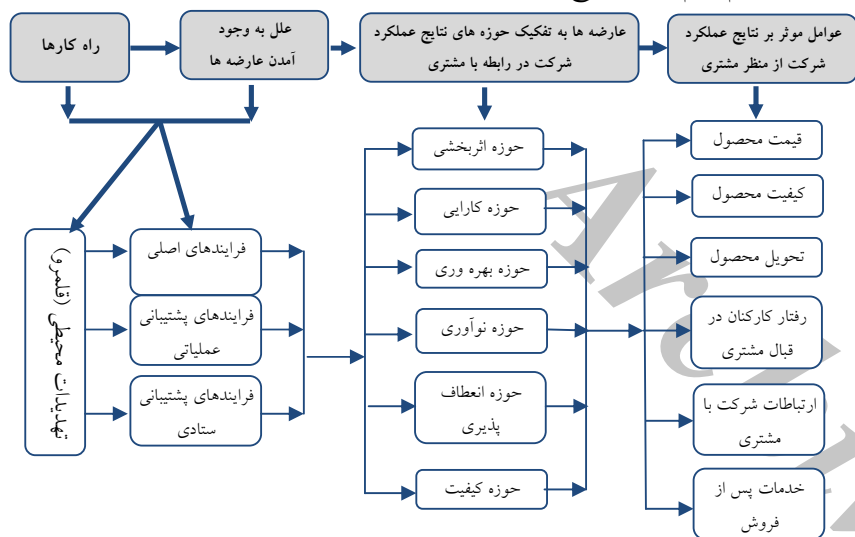
۱- قیمت محصول

۲- کیفیت محصول

- ۳- تحویل محصول
 - ۴- رفتار کارکنان شرکت با مشتری
 - ۵- ارتباطات شرکت با مشتری
 - ۶- خدمات پس از فروش
- چارچوب نظری این تحقیق بر پایه ترکیب مدل عارضه یابی شرکت نوسازی صنایع ایران با مدل آمیخته های بازاریابی (4P) است که در اینجا به طور خلاصه به شرح ذیل بیان می گردد:
- آنچه که مشتری از نتایج عملکرد شرکت رادیاتور ایران درک و آن را ارزیابی می نماید، به عواملی باز می گردد که برای مشتری مهم بوده و تاثیر اصلی را بر ارزیابی وی از عملکرد شرکت می گذارند. علم بازاریابی و مدیریت بازار، این عوامل را تحت عنوان آمیخته های بازاریابی (معروف به 4P بازاریابی) و به طور کلی در چهار دسته ذیل تقسیم می کند:
- آمیخته های بازاریابی شرکت رادیاتور ایران، حاصل حوزه های مختلف نتایج عملکرد این سازمان است. در مدل عارضه یابی شرکت نوسازی صنایع ایران، حوزه های نتایج عملکرد سازمان به طور کلی به ۹ حوزه به شرح ذیل تقسیم می شوند:
- ۱- اثربخشی، ۲- کارایی، ۳- بهره وری، ۴- سودآوری، ۵- نوآوری، ۶- قابلیت انعطاف، ۷- کیفیت محصول، ۸- کیفیت زندگی کاری، ۹- مسئولیت اجتماعی
- در این تحقیق برای برقراری ارتباط بین آمیخته های بازاریابی و حوزه های نتایج عملکرد شرکت رادیاتور ایران، به غیر از حوزه های سودآوری، کیفیت زندگی کاری و مسئولیت اجتماعی که به ترتیب مربوط به ذینفعان سهامدار، کارکنان و جامعه می باشند، سایر شش حوزه مذکور مد نظر قرار گرفته اند.

عارضه هایی که در هر یک از این حوزه های نتایج عملکرد مشاهده می شوند، از جنس معلول هستند و علل بروز آنها در نقاط ضعف موجود در حوزه های داخلی

و در گام دوم برای پاسخ به سوالات فرعی تحقیق از مدل زیر استفاده می شود:



۳-۴) فرضیه های پژوهش:

- H₁ فرضیه اول: عامل قیمت، بر نتایج عملکرد شرکت از منظر مشتری موثر است.
 H₂ فرضیه دوم: عامل کیفیت محصولات، بر نتایج عملکرد شرکت موثر است.
 H₃ فرضیه سوم: عامل تحويل محصول، بر نتایج عملکرد شرکت از موثر است.
 H₄ فرضیه چهارم: عامل رفتار کارکنان شرکت در قبال مشتری، بر نتایج عملکرد شرکت موثر است.
 H₅ فرضیه پنجم: عامل ارتباطات شرکت با مشتری، بر نتایج عملکرد شرکت از منظر مشتری موثر است.
 H₆ فرضیه ششم: عامل خدمات پس از فروش، بر نتایج عملکرد شرکت از منظر مشتری موثر است.

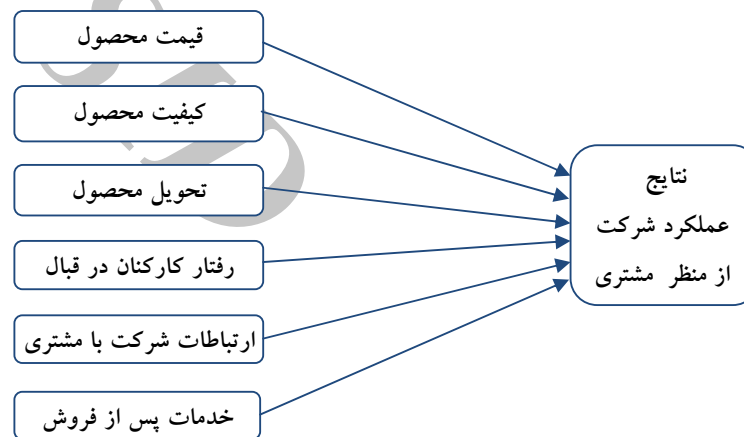
شرکت قرار دارند. در مدل شرکت نوسازی صنایع ایران برای بررسی علل بروز این عارضه ها، حوزه های داخلی سازمان را به شش زیر حوزه ذیل تقسیم می کند:

- ۱) حوزه مأموریت، چشم انداز، اهداف، استراتژی ها و سیاست ها
- ۲) حوزه فرایندها
- ۳) حوزه سازماندهی و ساختار سازمانی
- ۴) حوزه تشکیلات و روش ها
- ۵) حوزه فضای عملیاتی
- ۶) حوزه تکنولوژی

حوزه های شش گانه مذکور را می توان با نگرش فرایندی به سازمان به سه گروه فرایندهای اصلی، پشتیبانی عملیاتی، و پشتیبانی ستادی تقسیم نمود.

مدل تحلیلی ارائه شده در ادامه، چگونگی ارتباط بین عوامل در این تحقیق را نشان می دهد:

در گام اول برای پاسخ به سوال اصلی تحقیق (عارضه های نتایج عملکرد شرکت از منظر مشتری کدامند؟) و پاسخ به سوال فرعی اول تحقیق (مشتری نتایج عملکرد شرکت رادیاتور ایران را چگونه ارزیابی می کند؟) از مدل زیر استفاده می شود.



۴- متدولوژی انجام تحقیق :

این تحقیق در قالب چهار گام کلی و اجرایی زیر انجام شده است:

معرفی کلی گام های روش اجرایی تحقیق							
گام	هدف	نوع رابطه مورد بررسی	نتیجه	ابزار جمع آوری داده ها	سنجش روایی ابزار	سنجش پایایی ابزار	آزمون فرضیات
اول	- پاسخ به این سوال تحقیق که مشتری نتایج عملکرد شرکت رادیاتور ایران را چگونه ارزیابی می کند؟	ارزیابی مشتری از عملکرد شرکت رادیاتور ایران با آمیخته های بازاریابی این شرکت	اثبات، رد و اولویت بندی فرضیه های شش گانه تحقیق	پرسشنامه	اعتبار صوری	آلفای کرونباخ	رگرسیون خطی چندگانه
دوم	پاسخ به دومین سؤال تحقیق: نتایج بدست آمده از بررسی ارزیابی مشتری در سوال اول، چه ارتباط کیفی با نتایج عملکرد واقعی شرکت دارد؟	رابطه بین آمیخته های بازاریابی شرکت رادیاتور ایران با عرضه های موجود در حوزه های شش گانه نتایج عملکرد آن در قبال ذینفع مشتری	شناسایی عارضه های موجود در حوزه های اثربخشی، کارایی، بهره وری، نوآوری، قابلیت انعطاف و کیفیت	گروه کانونی و تحلیل محتوی کیفی	--	--	--
سوم	پاسخ به سومین سؤال تحقیق: چه عللی باعث شده که عرضه ها در نتایج عملکرد شرکت به وجود بیایند؟	رابطه بین عارضه های شناسایی شده در حوزه های شش گانه نتایج عملکرد شرکت رادیاتور ایران با نقاط ضعف موجود در فرایندهای اصلی، پشتیبانی عملیاتی و پشتیبانی ستادی شرکت و تهدیدات محیطی حاکم بر شرکت	شناسایی نقاط ضعف مسبب بروز عارضه ها و نقش تهدیدات محیطی در ایجاد یا تشدید آنها	گروه کانونی و تحلیل محتوی کیفی	--	--	--
چهارم	پاسخ به چهارم سؤال تحقیق: شرکت رادیاتور ایران چه راه کارهایی را می بایست برای بهبود نتایج عملکرد در قبال مشتری، انتخاب و اجرا نماید؟	رابطه بین علل اصلی شناسایی شده و تهدیدات محیطی موثر بر آنها با راه کارهایی که می توانند موجب کاهش یا رفع آنها شوند.	شناسایی راه کارهایی که شرکت رادیاتور ایران می بایست برای کاهش یا رفع عارضه های خود به کار گیرد.	گروه کانونی و تحلیل محتوی کیفی	--	--	--

۵- تجزیه و تحلیل داده ها :

تحقیق حاضر بر پایه دو مرحله کمی و کیفی طراحی گردید به گونه ای که در مرحله کمی که بخش اصلی تحقیق حاضر را تشکیل می دهد، با استفاده از ابزار پرسشنامه، جامعه مشتریان محصولات رادیاتور شرکت رادیاتور ایران را مخاطب قرار داده و نقطه نظرات آنان را در مورد عملکرد شرکت، مورد سنجش قرار دادیم. برای این کار از تعداد شش فرضیه استفاده شده است. این فرضیات به نوبه خود از مفهوم آمیخته های بازاریابی نشأت گرفته اند.

در مرحله کمی، پس از حصول اطمینان از روایی و پایایی پرسشنامه، اقدام به گردآوری اطلاعات مرتبط با نظر مشتریان در خصوص عملکرد شرکت در قبال آنان گردید. سپس با استفاده از آزمون رگرسیون نتایج حاصل از گردآوری داده ها را در قالب فرضیه های تحقیق مورد آزمون قرار دادیم و مشخص شد که از بین عوامل مختلفی که به عنوان متغیر تاثیر گذار بر نظر مشتری انتخاب شده بودند، دو متغیر قیمت و کیفیت از رابطه معنی دار به مراتب بالاتری برخوردار هستند.

تحلیل فرضیات تحقیق پس از آزمون تحلیل واریانس یکطرفه و تحلیل رگرسیون نشان داد که :

- متغیر قیمت رابطه معناداری با نتایج عملکرد شرکت از منظر مشتری دارد. شدت رابطه (ضریب بتا) برای این متغیر ۰,۴۸۵ است. این در حالیست که سایر متغیرها کنترل گشته اند.

- متغیر کیفیت رابطه معناداری با نتایج عملکرد شرکت از منظر مشتری دارد. شدت رابطه (ضریب بتا) برای این متغیر ۰,۳۱۸ است. این در حالیست که سایر متغیرها کنترل گشته اند.

- زمان تحویل رابطه معناداری با نتایج عملکرد شرکت از منظر مشتری ندارد ولی باین وجود شدت رابطه بین این دو متغیر ۰,۰۷۸- می باشد.

- رفتار کارکنان با نتایج عملکرد شرکت از منظر مشتری رابطه معنادار ندارد. شدت این رابطه ۰,۰۰۲- می باشد.

- متغیر ارتباطات رابطه معناداری با نتایج عملکرد شرکت از منظر مشتری نداشته و شدت رابطه آن با نتایج عملکرد شرکت از منظر مشتری ۰,۱۲۰ می باشد.

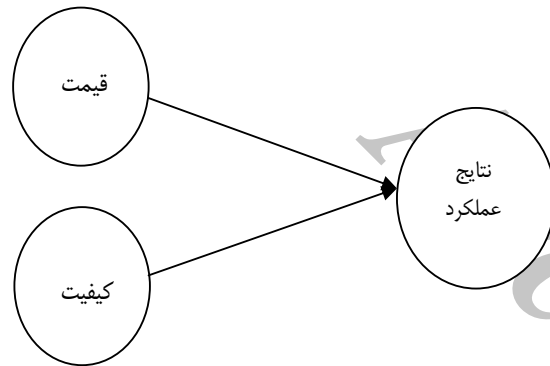
- متغیر خدمات رابطه معناداری با نتایج عملکرد شرکت از منظر مشتری ندارد و شدت رابطه آن نیز ۰,۱۸۲ می باشد.

بدین ترتیب از بین تعداد شش متغیر مستقل تعریف شده در مدل، تنها دو متغیر قیمت و کیفیت محصول با متغیر وابسته یعنی نتایج عملکرد شرکت از منظر مشتری رابطه معنی دار داشته اند و سایر چهار متغیر زمان تحویل، رفتار کارکنان، ارتباطات و خدمات پس از فروش از رابطه معنی دار کافی با متغیر مستقل برخوردار نمی باشند.

پس از تجزیه و تحلیل رگرسیون چند متغیری و بعد از تحلیل نتایج و مشخص شدن ضرایب رگرسیونی (β ها) و سطوح معناداری متغیرهای مستقل نوبت به «پیراستن مدل» رسید. بدین ترتیب که مدل مورد نظر را براساس ملاک نتایج آماری بدست آمده پیرایش کرده و مسیرهایی که قابلیت ماندن در مدل را ندارند حذف گردید. ملاک آماری و توصیه شده برای حذف مسیرهای ناکارآمد عمدتاً بر سطوح معنی داری تأکید دارد اما « اگر تحلیل مبتنی بر یک نمونه نسبتاً بزرگ باشد ضریب های مسیر کوچک هم ممکن است به لحاظ آماری معنی دار شوند. این مشکلی است که در استفاده از ملاک آماری معنی دار بودن پیش می آید». (کر لینجر و پدهازر، ۱۳۸۴: ۴۳۲).

در تحلیل حاضر در این رساله حجم نمونه ۶۹ نفر می باشد که چندان زیاد نیست و نمی تواند بطور جدی بر معنی دار شدن برخی روابط بطور مصنوعی اثر گذارد. لذا ملاک ما برای پیراستن مدل، ملاک آماری (سطح معناداری) خواهد بود. در مدل تحلیل شده، متغیرهای خدمات پس از فروش، ارتباطات، رفتار کارکنان و زمان تحویل بدلیل

معنادار نبودن در نهایت حذف شده و مدل در این تحقیق بصورت پیرایش شده بصورت زیر ارائه گردید.



$$\beta = 0/485$$

$$\beta = 0/318$$

در مدل پیرایش شده، متغیر قیمت با ضریب رگرسیونی $\beta = 0/48$ و سطح معناداری $\text{Sig} = 0/000$ از سایر متغیرها بالاتر قرار گرفته است. متغیر کیفیت نیز ضریب رگرسیونی $(\beta = 0/318)$ و سطح معنی داری $\text{Sig} = 0/010$ کسب نمود. بدین ترتیب تابع رگرسیونی برای مدل پیرایش شده به صورت زیر در می آید:

$$e + \text{کیفیت } (0/318) + \text{قیمت } (0/485) = \text{نتایج عملکرد از نظر مشتری}$$

این تابع رگرسیونی گویای آن است که با افزایش یک واحد در متغیر قیمت، متغیر نتایج عملکرد به اندازه ۰/۴۸۵ انحراف استاندارد تغییر می کند. این تغییر مثبت بوده و به عبارت دیگر افزایش در متغیر قیمت باعث افزایش در نتایج عملکرد می گردد، با افزایش یک واحدی در متغیر کیفیت، به میزان ۰/۳۱۸ انحراف معیار نتایج عملکرد افزایش می یابد، نکته دیگر مقدار R^2 می باشد. در مدل اول (همراه با ۶ متغیر مستقل)

مقدار R^2 ، ۰/۷۵ برآورد شد که نشان می‌دهد ۷۵ درصد واریانس نتایج عملکرد از منظر مشتری توسط ۶ متغیر مستقل تعیین می‌گشت.

برای متغیرهای باقیمانده در مدل پیرایش شده (مدل نهایی) که شامل متغیرهای مستقل قیمت و کیفیت می‌باشد مقدار R^2 برابر ۰/۷۰ بدست آمد که نشان می‌دهد این ۲ متغیر ۷۰٪ واریانس عملکرد را تعیین می‌کنند که با توجه به تعداد متغیرهای مستقل مقدار قابل توجهی است.

با تکمیل تحلیل‌های کمی و حصول اطمینان از وجود رابطه معنی‌دار بین دو عامل قیمت و کیفیت با نظر مشتری در خصوص نتایج عملکرد شرکت، در واقع اولین سوال تحقیق پاسخ داده شد. پس از آن نوبت به پاسخ سوال دوم الی چهارم تحقیق به شرح ذیل می‌رسد که سرآغازی برای مرحله تکمیلی تحقیق حاضر یعنی استفاده از گروه‌های کانون و تحلیل کیفی محتوی می‌باشد:

- نتایج بدست آمده از بررسی ارزیابی مشتری در سوال اول، چه ارتباط کیفی با نتایج عملکرد واقعی شرکت دارد؟

- چه عللی باعث شده که عارضه‌ها در نتایج عملکرد شرکت به وجود بیایند؟
- شرکت رادیاتور ایران چه راه‌کارهایی را می‌بایست برای بهبود نتایج عملکرد در قبال مشتری، انتخاب و اجرا نماید؟

به منظور پاسخگویی به سوالات فوق و با تکیه بر مبانی نظری که در فصل دوم تحقیق ارائه گردید، نسبت به تشکیل گروه خبرگان با حضور مدیران ارشد، میانی و کارشناسان و برخی نماینده‌های فروش شرکت اقدام گردید و به تحلیل کیفی شواهد دال بر وجود عارضه، عارضه اصلی شرکت در رابطه با دو عامل قیمت و کیفیت، بررسی علل بروز این عارضه، حوزه‌های داخلی موثر بر آن، تهدیدات محیطی تشدیدکننده و بالاخره راه‌کارهای مورد نیاز برای رفع نقاط ضعف و مرتفع نمودن عارضه‌ها، پرداخته شد.

جمع بندی نتایج حاصله به شرح ذیل می‌باشد:

- عارضه اصلی که شرکت رادیاتور ایران در رابطه با دو عامل قیمت و کیفیت با آن روبرو می‌باشد و می‌تواند در آینده موجب تنزل نظرات مشتریان در رابطه با نتایج عملکرد این شرکت گردد عبارت است از:

- عارضه اصلی: سهم بازار شرکت رادیاتور ایران در صورت استمرار ترکیب قیمت - کیفیت کنونی با خطر کاهش نسبی روبرو می‌باشد.

- گروه خبرگان برای نیل به توافق پیرامون وجود عارضه مذکور، به شواهدی به شرح ذیل استناد نموده‌اند که این شواهد نیز بر اساس اجماع نظرات گروه مذکور تبیین گردیده‌اند:

- شواهد مربوط به عامل قیمت:

- رقبا در ارائه محصول مشابه با قیمت‌های به مراتب پایین‌تر در بازار پیش قدم هستند.

- قیمت تمام شده تولید در حال افزایش است.

- نسبت هزینه نیروی انسانی به قیمت فروش رادیاتور در شرکت نسبت به رقبای بخش خصوصی بالاتر است.

- قیمت برآوردی شرکت برای رادیاتورهای جدید مورد نیاز خودروهایی که با تیراژ کم تولید می‌شوند، مقرون به صرفه نیست.

- شرکت در پذیرش سفارشات رادیاتور با تیراژ تولید پایین از خود مقاومت نشان می‌دهد.

- حفظ سطح قیمت‌های رقابتی شرکت با کاهش نسبی کیفیت محصول همراه شده است.

- شواهد مربوط به عامل کیفیت:

- نیل به اهداف از پیش تعیین شده شرکت در خصوص اهداف کیفی محصول از روند نسبی نزولی برخوردار شده است.
- آمار ایرادات کیفی محصول در خط تولید از روند رو به رشدی برخوردار شده است.
- شرکت از نوآوری لازم برای ارتقاء سطح کیفی رادیاتورها برخوردار نیست.
- انعطاف پذیری شرکت در تولید محصولات با سطح کیفی متناسب با انتظار بازار خودروساز و قطعه یدکی پایین است.
- کیفیت محصولات شرکت از روند نسبی نزولی برخوردار شده است.
- به همین ترتیب به ازاء هر یک از شواهد فوق، گروه خبرگان پیرامون علل به وجود آمدن آن به بحث و بررسی پرداخت و در نهایت مهم ترین علل آن را به شرح ذیل تبیین نمود:
- شرکت هنوز تحت تاثیر جایگاه انحصاری و بی رقیب گذشته خود در این بازار است.
- شرکت توجه کافی به تهدیدات ناشی از ورود رقبای چینی به بازار داخلی ندارد.
- نسبت افزایش قیمت خرید نهاده های تولید بیشتر از افزایش قیمت فروش محصول در بازار است.
- اپراتورهای شرکت با انگیزه کافی فعالیت نمی کنند و از سطح درآمد خود ناراضی هستند.
- شرکت در حوزه تنوع، توسعه و کیفیت محصول فاقد برنامه و بودجه قابل اتکاء و جدی می باشد.
- شرکت تاکنون توانسته ظرفیت تولید خود را با سفارشات انبوه پوشش دهد و لذا علاقه ای به دریافت سفارش محصولات کم تیراژ نداشته است.

- شرکت در گذشته برای کاهش هزینه های تولید و خروج از زیان انباشته ناگزیر به صرفه جویی در تامین مواد و نفر/ساعت کاری تولید بوده است.
- شرکت تاکنون استراتژی محصول خود را با اتکاء به مطالعات بازار به صورت اثربخش تدوین نکرده است.
- کیفیت مواد تولید با روند نزولی روبرو بوده اند.
- به همین ترتیب، تهدیدات محیطی که موجب تشدید نقاط ضعف شرکت در این رابطه می گردند در گروه خبرگان به شرح ذیل مورد جمع بندی و تبیین قرار گرفتند:
- آسودگی خاطر ناشی از تعلق شرکت به گروه سایپا و الزام خودروسازان این گروه در خرید از شرکت
- عدم وجود آمار و اطلاعات مستند و غیر شفاف عمل کردن عرضه کنندگان و متقاضیان در بازار
- استمرار نرخ تورم دو رقمی در بازار تامین مواد و قطعات
- افزایش مستمر هزینه های زندگی در جامعه
- عدم وجود برنامه مشخص و قابل اتکا در شرکت های خودروساز و بازار واردات خودرو

۶- پیشنهادات:

- مهم ترین راه کارهایی را که شرکت رادیاتور ایران می بایست به صورت جدی مد نظر و در دستور کار خود قرار دهد تا بتواند نسبت به رفع نقاط ضعف موجود و مرتفع نمودن عارضه ها در حد توان خود اقدام نماید به شرح ذیل می باشد:
- انجام مطالعات محیطی قابل اتکاء: شرکت رادیاتور ایران برای آنکه بتواند تصویری واقع بینانه و صحیح از تحولات محیط دور و نزدیک و روند عرضه و تقاضا در بازار محصولات خود داشته باشد، نمی تواند به اطلاعات متفرق و نه چندان معتبر

افراد و نقل قول‌های دیگران بسنده نماید، بلکه لازم است با رعایت اصول علمی به مطالعه محیط در لایه‌های گوناگون و نحوه تاثیر آنها بر عملکرد شرکت پردازد. همچنین بررسی قابل اتکاء کم و کیف عملکرد رقبای، مشتریان و روابط حاکم بر عرضه و تقاضا در بازار، پیش شرط هرگونه تصمیم‌گیری متکی بر اطلاعات بازار به شمار می‌رود.

- بازنگری برنامه استراتژیک شرکت: برنامه استراتژیک شرکت رادیاتور ایران می‌بایست بر مبنای اطلاعات صحیح و به‌هنگام از محیط و درون سازمان و بر اساس اصول علمی مطرح در حوزه مدیریت استراتژیک تدوین گردد. مشارکت کلیه مدیران و نیز کارشناسان و کارکنان منتخب از لایه‌های مختلف سازمان در تدوین این برنامه بسیار حائز اهمیت است چرا که در صورت عدم مشارکت آحاد سازمان در تدوین برنامه، تعهد اجرای نیز در قبال آن کم خواهد بود.

- انجام مطالعات منبع‌یابی: همانگونه که شرکت در حوزه بازاریابی و فروش نیازمند شناسایی و ارزیابی مشتریان بالقوه و بالفعل می‌باشد، در حوزه تامین نیز می‌بایست منابع تامین بالقوه و بالفعل خود را دائماً مورد شناسایی و ارزیابی قرار داده و از این رهگذر قدرت چانه‌زنی و قابلیت استفاده از فرصت‌های بهتر برای تامین و تدارک را در خود ارتقاء بخشد. انجام مطالعات محیطی در حوزه بازرگانی در واقع اجرای ساخت یافته و مدون فرایند شناسایی و تحلیل تامین‌کنندگان مواد و قطعات مورد نیاز شرکت می‌باشد.

- بهبود عملکرد حوزه بازرگانی در کاهش هزینه‌های خرید: مدیریت بهینه بر هزینه‌های تامین و تدارک علاوه بر اینکه در افزایش بهره‌وری شرکت تاثیر بسزایی دارد، تنها به هزینه خرید مواد یا قطعات ختم نمی‌شود، بلکه حجم و تعداد دفعات خرید محموله‌ها، هزینه‌های اداری، بانکی و بیمه، حمل و نقل، ترخیص و امثالهم نیز در کنار هزینه خالص خرید مواد یا قطعات می‌بایست تحت مدیریت قرار گیرند. لذا

مجموعه این اقدامات نیازمند رویکردی جامع در حوزه بازرگانی با تاکید بر مدیریت هزینه‌های خرید می‌باشد.

- بازنگری نظام انگیزشی و حقوق و دستمزد شرکت: نیروی انسانی تنها نهاد شرکت است که از حالت دوگانه برخوردار می‌باشد یعنی در عین اینکه عامل تولید محسوب می‌شود، در مقام ذینفع سازمان نیز مطرح می‌گردد. دلیل این موضوع به ماهیت سیستم ارگانیک و هوشمند این نهاد باز می‌گردد. نیروی انسانی نه تنها خود مستقیماً نهاد سازمان تلقی می‌گردد، بلکه عامل کلیدی در کم و کیف به کارگیری سایر نهادها می‌باشد.

- تعریف و اجرای طرح‌های توسعه تکنولوژی و کیفیت محصول: صنعت خودروسازی جهانی متناسب با روند توسعه تکنولوژی و تحت تاثیر رقابت حاکم بر این صنعت همواره در پی تامین و صرف هزینه‌های هنگفت برای تحقیق و توسعه در ابعاد مختلف محصول می‌باشند. شرکت‌های خودروسازی ایرانی هم هر از چند گاهی با از رده خارج کردن خودروهای قدیمی خود اقدام به تولید یا مونتاژ خودروهای نسل جدید تر در کشور می‌نمایند.

- استقرار تدریجی مدل TQM: هر سازمان مانند شرکت رادیاتور ایران می‌بایست برای توسعه و بهبود مستمر کیفیت عملکرد خود تحت چارچوب کلی و چشم انداز مشخصی حرکت نماید و میزان پیشرفت خود را در این راه مورد اندازه‌گیری، ارزیابی و تحلیل قرار دهد. حرکت در مسیر تعالی با تاکید بر چشم انداز مدیریت کیفیت جامع در شرکت رادیاتور ایران می‌تواند مقدمه‌ای برای هم‌گرایی کلیه اقدامات، برنامه‌ها و پروژه‌هایی شود که شرکت به منظور بهبود کیفیت عملکرد خود در گوشه و کنار شرکت به آنها نیاز دارد.

- تحقیقات بازار و برآورد روند بلند مدت تقاضا به منظور افزایش ظرفیت: صنعت خودروسازی کشور در طول دهه‌های اخیر همواره به دنبال افزایش ظرفیت تولید بوده

و در این رهگذر به توفیقات متعددی نیز دست یافته است. روند افزایش تولید صنعت خودروسازی کشور در طول این مدت ثابت نبوده و با فراز و نشیب‌های متعددی روبرو شده است.

- ظرفیت‌سنجی و برنامه‌ریزی توسعه ظرفیت‌های تولیدی: نتایج حاصل از تحقیقات بازار و برنامه‌ریزی بلندمدت برای افزایش ظرفیت در شرکت رادیاتور ایران می‌بایست با تدوین برنامه‌های اجرایی و کوتاه‌مدت مورد پشتیبانی قرار گرفته و عملیاتی شوند.

- هزینه‌یابی کیفیت: کیفیت و هزینه در واحدهای صنعتی رابطه تنگاتنگی با یکدیگر دارند. هر چقدر کیفیت و استانداردهای طراحی و تولیدی مواد و محصولات را افزایش دهند، هزینه تولید نیز به مراتب بیشتر می‌شود. متقابلاً یکی از آسان‌ترین و در عین حال مشکل‌سازترین روش‌های کاهش هزینه و بهای تمام شده تولید و عرضه محصولات، کاستن از کیفیت طراحی، مواد و فرایند تولید است. از سوی دیگر کیفیت هر محصول می‌بایست با انتظار و تقاضای بازار مصرف آن متناسب گردد. مجموعه این اقدامات می‌بایست به صورت ساخت یافته و تحت اصول علمی در شرکت رادیاتور ایران در دستور کار قرار گیرند.

- شش سیگما: استفاده از رویکردهای کنترل کیفیت آماری در بررسی دقت و خطای عملکرد منجر به افزایش دانش، آگاهی و اطلاع شرکت از وضعیت موجود خود در این رابطه می‌گردد. استفاده از روش‌های ساخت یافته به این منظور کمک به سزائی در شناخت و تحلیل وضعیت موجود و تعریف و اجرای اقدامات اصلاحی، پیشگیرانه و پروژه‌های بهبود عملکرد در شرکت می‌نماید.

منابع و مأخذ:

- ۱- مانزینی، اندرو (۱۳۸۵) مدیریت تحول سازمانی، آسیب‌شناسی سازمانی با رویکرد کاربردی به حل مشکلات و بالندگی مترجمان: علی عطافر، مرضیه قبادی پور، سعید انالوئی، ناشر: انتشارات موسسه علمی دانش پژوهان برین و ارکان دانش
- ۲- کامینگز، توماس جی، (۱۳۸۵) آسیب‌شناسی، عارضه‌یابی و تغییر برنامه‌ریزی شده در سازمان، تحول و توسعه سازمان، ترجمه کورش برارپور، ناشر: موسسه انتشارات فرازاندیشان سبز،
- ۳- هیگینز، جیمز ام. (۱۳۸۱) کارآفرینی، ۱۰۱ تکنیک حل خلاق مسأله ترجمه محمود احمد پور داریانی، ناشر: انتشارات امیرکبیر،
- ۴- رابینز، استیفن تئوری (۱۳۷۹) سازمان (ساختار، طراحی، کاربردها) - نویسنده:، مترجم: سید مهدی الوانی، حسن دانائی فرد، ناشر: انتشارات صفار،
- ۵- پروکوپنکو، جوزف (۱۳۸۳) مدیریت بهره‌وری و کیفیت - جلد اول، و کلاس نورث، ترجمه: گروه مترجمان، ناشر: کارآفرینان بصیر
- ۶- گزارش مدون سازمان مدیریت صنعتی در سال ۱۳۸۲ تحت عنوان گزارش متدولوژی عارضه‌یابی سازمانی که در شرکت نوسازی صنایع ایران موجود می‌باشد.
- ۷- مستندات معرفی مدل عارضه‌یابی شرکت نوسازی صنایع ایران در سال ۱۳۸۳ که در شرکت مذکور موجود است.
- ۸- تعالی سازمانی (EFQM) - تالیف بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت، مترجم: محمد رضا گرامی و حمید رضا نور علیزاده، ناشر: انتشارات سرآمد، سال ۱۳۸۷
- ۹- رابرت اس. کاپلان و دیوید پی. نورتون (۱۳۸۳) سازمان استراتژی محور - تالیف، مترجم: پرویز بختیاری، ناشر: سازمان مدیریت صنعتی،
- ۱۰- مهربان، رضا (۱۳۸۱)، انحراف معیار ششگانه،، نشر پیکان،

- ۱۱- کاتلر ، فلیپ ، (۱۳۸۵) مدیریت بازاریابی ، ، ترجمه بهمن فروزنده، نشر آموخته،
- ۱۲- آرمسترانگ، گری ، (۱۳۷۹) اصول بازاریابی ، ترجمه علی پارسائیان، ناشر: ادبستان،
- ۱۳- پورتر، مایکل ، (۱۳۸۵) استراتژی رقابتی ، ترجمه جهانگیر مجیدی، عباس مهر پویا، ناشر: موسسه خدمات فرهنگی رسا،
- ۱۴- کیلگر ، کریستوف، (۱۳۸۲) مدیریت زنجیره تامین و برنامه ریزی پیشرفته ، مترجم: نسرین عسگری و رضا زنجیرانی فراهانی، انتشارات ترمه،
- ۱۵- عبدالمحمد رازانی ، (۱۳۸۱) آشنایی با مدل EFQM، تالیف و ترجمه: ، ناشر: انتشارات مام،
- ۱۶- هیز ، باب ، (۱۳۸۱)، اندازه گیری رضایت خاطر مصرف کننده ، ترجمه نسرین جزئی، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی،
- ۱۷- بیکر، ترزال. (۱۳۷۷) نحوه انجام تحقیقات اجتماعی. ترجمه: هوشنگ ناییبی، چاپ اول، انتشارات روش.
- ۱۸- واس، دی. ای. د. (۱۳۷۶) پیمایش در تحقیقات اجتماعی. ترجمه: هوشنگ ناییبی، چاپ اول، نشر نی.
- ۱۹- ساعی، علی. (۱۳۸۱) تحلیل آماری در علوم اجتماعی. چاپ سوم. انتشارت کیان مهر.
- ۲۰- مایلز، جرمی وشولین، مارک (۱۳۸۸) رگرسیون و همبستگی کاربردی. ترجمه: علیرضا کیامنش و مسعود کبیری، چاپ اول، انتشارات جهاد دانشگاهی علامه.
- 21-Menard,S.(2001).Applied logistic Regression Analysis(2nd ed).Thousan Okas,CA:Sage.
- 22 -Meyers,L.S.,Gamst,G., & Guarino,A.J.(2006).Applied Multivariate Research:Design and Interpretation.Thousan Okas,CA:Sage.