

۱۶

دانشگاه علوم و فنون مازندران
دانشکده مهندسی صنایع

پایان نامه

جهت اخذ درجه کارشناسی ارشد

مهندسی صنایع - مدیریت سیستم و بهره‌وری

عنوان:

بررسی ارتباط مبانی ساختار مدیریتی و بهره‌وری
شرکت شهد آب

۱۳۸۹۱۱ : استاد راهنما:

دکتر مهرداد مدهوشی

محقق:

مهرداد قنبریان پاکدامن

۲ ۷۶۷۵

بررسی آمار و اطلاعات مربوط به تجارت بین‌المللی کنسانتره آب میوه نشان می‌دهد که طی دهه‌های اخیر حجم تقاضای بازار جهانی برای این فراورده در حال افزایش است. لذا برای دستیابی به منافع تجاری موجود در سالهای اخیر حجم سرمایه‌گذاری در مناطقی از کشورمان که از لحاظ تولید میوه‌جات باغی بسیار غنی میباشند بطور چشمگیری افزایش یافته، محقق به منظور کمک به افزایش بهره‌وری این صنعت نوپا در سطح کشور که محصول تولیدی آن یکی از مهمترین صادرات غیرنفتی میهن عزیزمان میباشد شرکت شهد آب را به عنوان مثال موردی و قلمرو مکانی تحقیق در نظر گرفته و اقدام به بررسی و اثبات د و فرضیه^۱ مهم به شرح زیر نمود:

- ۱- بررسی دقیق و علمی ارتباط ساختار مدیریتی با میزان بهره‌وری شرکت شهد آب که برای بررسی و اثبات آن ابتدا مبانی ساختار مدیریتی با تکیه بر مفاهیم علمی آن مورد بررسی و سنجش قرار گرفت و سپس مطالعه عملی و آماری نوع و شدت ارتباط بین متغیرهای مستقل (مبانی ساختار مدیریتی) و متغیر وابسته (بهره‌وری) با جمع‌آوری اطلاعات بوسیله پرسشنامه‌ها و استخراج داده‌های آماری از آنها و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS به انجام رسید که نتایج حاصل دال بر وجود رابطه معنی‌داری بین ساختار مدیریتی شرکت شهد آب با میزان بهره‌وری عملکرد آن میباشد که در فصل پنجم با ارائه جداول و روابط آماری بطور کامل مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است.
 - ۲- نتایج اندازه‌گیری بهره‌وری شرکت شهد آب در طول ۵ سال گذشته حاکی از روند رو به رشد آن دارد که در فصل چهارم و پنجم با ارائه نمودارها و جداول مربوطه و روش اندازه‌گیری بهره‌وری بطور مفصل تجزیه و تحلیل شده است.
- نهایتاً "با توجه به یافته‌های تحقیق پیشنهادات کاربردی و عملی جهت بهبود بهره‌وری در انتهای تحقیق ارائه گردیده."

Abstract:

Survey of statistics and Information related to the international trade of Fruit Juice Concentrate shows increasingly demand of world market for this Product during last decade. Therefore reaching to the existed commercial Profit in recent years the amount of investment has been increased significantly in some regions of our Country which are very rich in Production of garden growing fruits. The researcher in order to help for increasment of productivity of this new industry in the Country which its product is one of the most important exporting goods of our glorious Co. has considered the "Shahdab Co." as a good example and place for research, and started to survey and Proof of two following theories:

1: Precise and scientific survey between management structure and rate of productivity of "Shahdab Co. " investigated along with proof and survey of fundamentals of management structure with reliance on its scientific concepts, and then scientific and statistical study for checking the type of connection and its intensity between independent variables (fundamentals of managing structure) and dependant variable (Productivity) carried out by gathering information through questionnaires and extraction of statistical inputs and analysing the inputs by using SPSS software, and the result indicates meaningful relation between Managing structure of shahdab co. with rate of operational efficiency of Co. which has been analysed completely in chapter 5 with submitting tables and statistical relations.

2: The results of measuring efficiency of shahdab Co. during last 5 years shows progressive growth which has been analysed comprehensively in chapter 4 & 5 by presenting relevant diagrams and Tables and measuring method.

In conclusion with regard to obtained results of research applicable and scientific recommendation for improvement of efficiency has been Presented at the end of research.

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱	فصل اول : کلیات پژوهش
۲	مقدمه
۳	۱- تعریف و بیان مسأله
۴	۲- ضرورت و اهمیت مسأله
۵	۳- اهداف و سوالات تحقیق
۵	- اهداف تحقیق
۶	- سوالات تحقیق
۷	۴- فرضیه های تحقیق
۷	- فرضیه های اصلی
۷	- فرضیه های فرعی
۸-۹	۵- مدل تحقیق
۱۰-۱۲	۶- تعریف اصطلاحات و مفاهیم واژه های به کار رفته در تحقیق
۱۳	۷- قلمرو تحقیق
۱۳	- قلمرو مکانی
۱۴	- قلمرو زمانی
۱۴	- قلمرو موضوعی
۱۴-۱۵	۸- محدودیت های تحقیق

۱۶	فصل دوم: ادبیات موضوع (مباحث نظری)
۱۷	بخش اول:
۱۸-۴۰	الف: ساختار مدیریتی و مبانی آن
۴۷-۴۱	ب: مفاهیم بهره‌وری و عوامل موثر در تغییرات آن
۴۸	بخش دوم: مروری بر پژوهش‌های به انجام رسیده
۴۹-۵۱	۱- تجزیه و تحلیل عوامل موثر بر بهره‌وری در صنایع ایران
۵۲-۶۰	۲- شناسایی موانع و عوامل تسهیل‌کننده حرکت بهره‌وری در بخش صنعت
۶۱	بخش سوم:
۶۲-۶۴	الف: تاریخچه تولید کنسانتره آب میوه در ایران
۶۴-۶۵	ب: وضعیت تجارت بین‌المللی انواع کنسانتره آب میوه جات
۶۶-۷۲	بخش چهارم: تاریخچه شرکت شهدآب
۷۳	فصل سوم: روش‌های تحقیق و جمع‌آوری اطلاعات
۷۴	الف: روش تحقیق
۷۵-۷۷	ب: روش جمع‌آوری اطلاعات
۷۸	ج: جامعه آماری، شیوه نمونه‌گیری و نمونه‌آماري
۷۹-۸۹	د: پرسشنامه‌ها
۹۰	فصل چهارم: اندازه‌گیری بهره‌وری شرکت شهدآب
۹۱-۹۲	۱- چرا بهره‌وری را اندازه‌گیری می‌کنیم؟
۹۳-۹۶	۲- مدل‌های اندازه‌گیری بهره‌وری
۹۷-۱۰۰	۳- اندازه‌گیری بهره‌وری شرکت شهدآب به روش ارزش افزوده
۱۰۱-۱۳۱	۴- نمودارها و جداول

۱۳۲	فصل پنجم : تجزیه و تحلیل یافته ها و نتایج تحقیق
۱۳۳-۱۴۱	بخش اول : تجزیه و تحلیل نتایج حاصل از اندازه گیری بهره وری
۱۴۲-۱۶۶	بخش دوم : تجزیه و تحلیل نتایج حاصل از داده های آماری تحقیق
۱۶۷	بخش سوم : خلاصه یافته ها و پیشنهادات
۱۶۸-۱۶۹	الف : خلاصه یافته های تحقیق
۱۷۰-۱۷۲	ب : پیشنهادات

منابع و ماخذ

بنام خدا

تقدیر و تشکر

سپاس و ستایش خدای را که لطف و عنایت او موجب فراهم شدن فرصت تلمذ در محضر اساتید گرامی و انجام پژوهش حاضر، با مساعدت و عنایت عزیزان و دوستان خیراندیش و نیکسرشت گردید.

وظیفه خود می‌دانم، ضمن تقدیر و تشکر از مساعدت‌های استاد راهنما جناب آقای دکتر مهرداد مدهوشی که به حق، بدون راهنمایی‌های ایشان، اتمام پژوهش حاضر میسر نمی‌گردید. و نیز از کلیه دوستان به ویژه از جناب آقای مهندس کامل پاشا حسین‌زاده مدیر محترم تولید شرکت شهد آب که با صبر و حوصله فراوان اطلاعات لازم را در اختیار اینجانب قرار داده و در تدوین این پژوهش مرا یاری نموده‌اند قدرانی و تشکر نمایم.

از کلیه مدیران، سرپرستان و کارکنان صدیق شرکت شهد آب که در تکمیل پرسشنامه‌ها، نهایت دقت و صراحت را به خرج داده‌اند، سپاسگزارم. لازم است در خاتمه از همسر گرامی و فرزندانم که در کلیه مراحل تحقیق و تدوین این پژوهش، علاوه بر تشویق، نهایت صبر و بردباری را به منظور یاری رسانیدن به اینجانب، بکار برده‌اند از صمیم قلب تشکر نمایم.

مهرداد قنبریان پاکدامن

فصل اول : کلیات پژوهش

- مقدمه

۱- تعریف و بیان مسأله

۲- ضرورت و اهمیت مسأله

۳- اهداف و سوالات تحقیق

- اهداف تحقیق

- سوالات تحقیق

۴- فرضیه های تحقیق

- فرضیه های اصلی

- فرضیه های فرعی

۵- مدل تحقیق

۶- تعریف اصطلاحات و مفاهیم واژه های به کار رفته در تحقیق

۷- قلمرو تحقیق

- قلمرو مکانی

- قلمرو زمانی

- قلمرو موضوعی

۸- محدودیت های تحقیق

مقدمه :

بهره‌وری سیستم‌های تولیدی به عنوان یکی از شاخصهای عملکرد مدیریتی از نشانه‌های موفقیت یک سازمان به حساب می‌آید. بررسی میزان بهره‌وری یک سیستم تولیدی و عوامل مؤثر در آن به منظور تضمین بقای یک سازمان ضروری است. میزان بهره‌وری متأثر از عوامل متعددی می‌باشد که ساختار مدیریتی در این رابطه نقش اساسی را دارا هستند. در این رابطه می‌توان عوامل زیر را که بطور دقیق در تغییرات میزان بهره‌وری مؤثر می‌باشند (۱)، نام برد:

- استفاده بهینه از منابع انسانی
- استفاده از فنون مدیریت علمی
- ساختار متناسب و ثبات مقررات
- پر نمودن خلاء اطلاعاتی
- قدرت ابعاد نظارتی
- محرک‌های انگیزشی

با نگرش به بهره‌وری به منزله شاخص کارآیی مدیریت و شناخت عوامل مؤثر و ایجاد پویایی و تغییر مطلوب در آنها، می‌توان به نرخ بهره‌وری بالا و قابل قبولی دست یافت و با بررسی دقیق و کارشناسانه و موشکافی موارد فوق‌الذکر در شرکت شهداب که در تولید کنسانتره انواع آب میوه جات، شرکت موفق در منطقه آذربایجان می‌باشد،

۱- حسین کدخدایی، فصلنامه مدیریت دولتی، شماره ۳۳ و ۳۴ سال ۱۳۷۵ ص ۹۲ و ۹۳

می توان ارتباط ساختار مدیریتی و بهره وری را به وضوح آشکار نمود تا سرلوحه ای برای سازمان ها و نهادهای مشابه باشد .

۱- بیان مسأله :

حرکت و رشد اقتصادی، نشانه بهره وری و سطح بهره وری بیانگر ابعاد رشد و توسعه یافتگی اقتصاد است . بهره وری معیاری برای ارزیابی عملکرد سازمان و یا به بیانی دیگر ، معیار ارزیابی تلاش ها و کوشش های افراد سازمان می باشد که این معیار مهمترین شاخص جهت نشان دادن موفقیت و یا عدم موفقیت سازمان می باشد بنابراین بهبود بهره وری به عنوان جانمایه اصلی موفقیت یک سازمان مطرح می شود .

از طرف دیگر ساختار مدیریتی به یک تعبیر ، تنظیم کننده و خط مشی گذار ساختار و تشکیلات اقتصادی است و به تعبیر دیگر خود زیرمجموعه ای از کل ساختار اجتماعی به شمار می آید .

ساختار مدیریتی ، توزیع متعادل فعالیتها و آثار مالی و اقتصادی آنها را تسهیل می کند و از این طریق کارآیی و سطح بهره وری را افزایش می دهد .

موفقیت یا عدم موفقیت هر سازمان به میزان تلاش و کوشش افراد سازمان به ویژه به ساختار مدیریتی آن در جهت نیل به اهداف سازمان ، که با استفاده بهینه از منابع و امکانات سخت افزار و نرم افزاری آن میسر است ، بستگی دارد .

توانایی مدیریت سازمان در برانگیختن و ایجاد میل به تلاش و کوشش در کارکنان در این رابطه نقش بسزایی دارد ، بنابراین ساختار مدیریتی سازمان به عنوان عامل حیاتی پیوند بین مدیریت و کارکنان در جهت افزایش بهره وری به حساب می آیند .

ساختار مدیریتی می تواند به طبع اجرای سیاستهای اصولی سازمان ، در استفاده از سرمایه گذاری ها ، تکنولوژی کارآمد ، شیوه ها و روشهای پیشرفته انجام کار ، اعمال

روشهای ایجاد انگیزه در نیروی انسانی و ، در جهت افزایش بهره وری در سازمان مفید باشد. (۱)

با توجه به توضیحات فوق در خصوص (بهره وری) و (ساختار مدیریتی) ، حساس و حیاتی بودن آنها در فرآیند تولید واحدهای صنعتی ، تحقیق حاضر در صدد بررسی ارتباط بین آنها از جهت تاثیر ساختار مدیریتی در بهره وری می باشد که در شرکت شهدآب به انجام رسیده است . به عبارت دیگر تحقیق حاضر سعی دارد پایین یا بالا بودن سطح بهره وری و رشد یا عدم رشد کافی آنرا در ارتباط با چگونگی ساختار مدیریتی سازمان (مثال موردی شرکت شهدآب) مورد بررسی قرار دهد .

۲- ضرورت و اهمیت مسأله :

منطقه آذربایجان از نظر تولید میوه جات باغی از جمله سیب درختی ، انگور ، گلابی و آلبالو یکی از مناطق زرخیز کشور می باشد . تا قبل از انقلاب شکوهمند اسلامی تنها یک کارخانه (شرکت پاکدیس) در ارتباط با محصول فقط انگور فعالیت داشت که تولیدات آن در زمینه مشروبات الکلی بوده و محصول آب میوه آن صرفاً برای فریب دادن افکار عمومی جهت جذب انگور تولیدی کشاورزان منطقه بوده است . ولی اصلی ترین تولید فقط مشروبات الکلی بوده است . جالب اینکه این شرکت در آن مقطع زمانی ، کنسانتره آب میوه مورد نیاز خود را در زمینه انواع آب میوه جات ، از خارج از کشور وارد می نموده و این در حالی بود که بخش اعظم سیب و سایر میوه جات تولیدی به علت عدم جذب توسط صنایع تبدیلی (به علت نبودن آن) تلف می شد و عدم وجود سردخانه جهت نگهداری محصولات مذکور مشکل را برای کشاورزان مضاعف می کرد .

دولت جمهوری اسلامی ایران به منظور چاره جویی برای رفع مشکل مذکور ، سیاست ایجاد و گسترش صنایع تبدیلی به ویژه صنایع تولیدی کنسانتره انواع آب میوه جات را برگزید و در این راستا فقط در منطقه آذربایجان ، تاسیس و

۱-حسین کدخدایی ، فصلنامه مدیریت دولتی ، شماره ۳۳ و ۳۴ سال ۱۳۷۵ ص ۸۲ و ۸۶

راه اندازی واحدهای تولیدی کنسانتره آب میوه جات بوسیله بخش های دولتی و خصوصی، به تعداد ۱۲ کارخانه می رسد و خوشبختانه همه آنها به بهره برداری نیز رسیده اند. مضافاً اینکه با ایجاد ۳ کارخانه دیگر موافقت اصولی صادر شده است که امید می رود در پایان سال ۱۳۷۸ به بهره برداری برسند. (۱)

سیاست دولت در این راستا به منظور رسیدن به اهدافی از جمله موارد ذیل بوده است

- ایجاد اشتغال

- تشویق روستائیان برای خودداری از مهاجرت به شهرها

- افزایش درآمد ارزی با صدور کالاهای غیر نفتی (توضیح اینکه محصول کنسانتره آب میوه جات اکثراً

صادراتی می باشد)

- جلوگیری از ضایعات محصولات کشاورزی (سیب، انگور، ...) و بالا بردن تولید ملی.

با توجه به موارد فوق، این سؤال مطرح می شود که با اینکه سرمایه گذاری کلانی در این رابطه صورت گرفته آیا مدیران و صاحبان این سرمایه ها تا چه حد توانسته اند در فعال نمودن واحدهای تولیدی خودشان نقش اساسی را در سطح اقتصاد ملی و برآورد نمودن اهداف دولت، ایفا نمایند؟ بنابراین با بررسی عملکرد شرکت شهداب (اندازه گیری بهره وری و ارتباط آن با ساختار مدیریتی) به عنوان نمونه ای موفق در صنعت تولید کنسانتره آب میوه جات، می توان در جهت رفع مشکلات عمده ای که احتمالاً سایر کارخانه های مشابه با آنها مواجه هستند، گام برداشت.

۳- اهداف و سوالات تحقیق:

۳-۱- اهداف تحقیق:

تحقیقات و مطالعاتی که در زمینه نقش و تاثیر ساختار مدیریتی بر میزان بهره وری سازمان در کشورمان انجام یافته باشد، صورت نگرفته (یا حداقل اینجانب در طول تحقیق و مراجعه به منابع و مآخذ ذیربط نتوانسته ام به آنها دسترسی پیدا کنم)، لذا یکی از دلایل اصلی انجام تحقیق حاضر، تخصص و تجربه ۸ ساله اینجانب در صنعت تولید

کنسانتره آب میوه جات (چه به صورت مدیر اجرایی و چه به عنوان مشاور در راه اندازی تعدادی از واحدهای تولیدی کنسانتره آب میوه جات در سطح کشور) و مشاهدات عینی خود از عملکرد ضعیف بعضی مدیران و به تبع آن ساختار مدیریتی حاکم بر این صنعت عمده صنایع تبدیلی کشور ، دلیل اصلی انتخاب این موضوع بوده است .

خوشبختانه لزوم ارائه پایان نامه تحصیلی و موافقت مدیریت محترم شرکت شهدآب ، این فرصت را پیش آورد تا بتوانم آنچه را که در ذهنم می گذشت در عمل و در قالب یک کار عملی در دنیای واقعی ، صحت و سقم آن را تجربه نمایم که امیدوارم یافته های تحقیق حاضر بتواند در حل گوشه ای از مشکلات این صنعت موثر واقع به شود .

از طرفی دستیابی به اطلاعاتی در مورد چگونگی ساختار مدیریتی و نقش آن در جهت حل و فصل مسائل و مشکلاتی احتمالی مرتبط با بهره وری و یا بهبود وضعیت موجود ساختار مدیریتی و اعلام آن به مدیریت سازمان (شرکت شهدآب) از طریق یافته های تحقیق از دیگر اهداف این پژوهش است که یقین دارم مدیریت شرکت شهدآب و سایر سازمانهای مشابه با دانستن ارتباط ساختار مدیریتی خود با بهره وری سازمان ، بتوانند در آینده با بهبود ساختار مدیریتی سازمان که با اندازه گیری مستمر بهره وری آن (با استفاده از روشهای علمی و متداولی که توسط سازمانهای مرتبط با بهره وری ملی و منطقه ای توصیه می شود) قابل ارزیابی است ، بیش از پیش موفق باشند .

۲-۳- سوالات تحقیق :

پاسخ به سوالات ذیل از دیگر اهداف این تحقیق است :

- آیا ارتباطی بین ساختار مدیریتی موجود شرکت شهدآب با میزان بهره وری آن وجود دارد؟

- ساختار مدیریتی موجود شرکت شهدآب در مقایسه با حالت مطلوب آن چگونه است؟

- نتایج حاصل از اندازه گیری بهره وری شرکت شهدآب چگونه است ؟
- پیشنهادات کاربردی و اصلاحی و سازنده در جهت بهبود مبانی ساختار مدیریتی و در کل ارتقای بهره وری سازمان ، کدامند؟

۴- فرضیه های تحقیق :

۴-۱- فرضیه های اصلی :

الف) ساختار مدیریتی شرکت شهدآب نقش بسزایی در افزایش بهره وری آن دارد.

ب) بهره وری شرکت شهدآب روند رو به رشد را طی می کند .

۴-۲- فرضیه های فرعی :

رابطه معنی داری بین بهبود بهره وری و مبانی ساختار مدیریتی وجود دارد . (۱)

مبانی ساختار مدیریتی بشرح ذیل است :

۱- ساختار سازمانی (۲)

۲- استراتژی سازمانی (۳)

۳- سیستمهای اطلاعاتی (۴)

۴- سبک مدیریت (۵)

۵- مهارتهای عمده سازمانی (۶)

۶- بافت نیروی انسانی (۷)

۱- حسین کدخدایی ، فصلنامه مدیریت دولتی ، نشریه شماره ۳۴و۳۳ سال ۱۳۷۵ ص ۹۲

2- Organization Structure

3- Organization Strategy

4- Information Systems

5- Management Style

6- Organization Skills

7- Human Force Staff

۵- مدل تحقیق:

در این تحقیق، جهت مطالعه و بررسی دقیق و سنجیده عوامل و روابط موجود بین متغیرها و سایر ابعاد پژوهش، از مدلی که ذیلاً ارائه می‌گردد، استفاده می‌شود.

این مدل نشان دهنده اثرات مبانی ساختار مدیریتی در عوامل مؤثر بر بهره‌وری عملکرد شهد آب می‌باشد. خلاصه شده مدل پژوهش جهت مشاهده تصویر کلی در مقدمات پژوهش ارائه و توضیح کامل آن در فصل سوم به انجام رسیده است.

X_1 = ساختار سازمانی

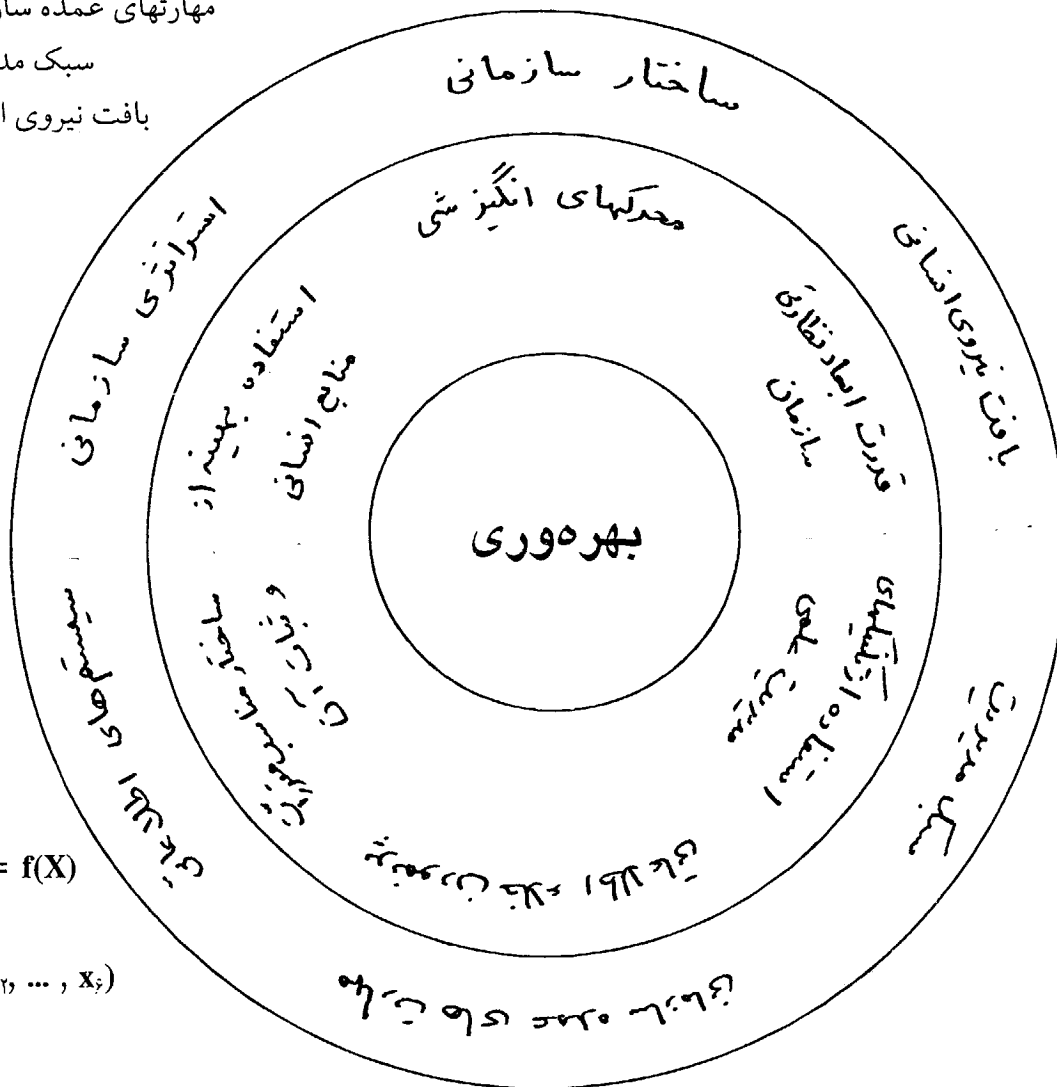
X_2 = استراتژی سازمانی

X_3 = سیستم‌های اطلاعاتی

X_4 = مهارت‌های عمده سازمانی

X_5 = سبک مدیریت

X_6 = بافت نیروی انسانی



$$Y = f(X)$$

بهره‌وری

$$Y = f(X_1, X_2, \dots, X_6)$$

$$Y = B_0 + B_1 X_1 + B_2 X_2 + B_3 X_3 + B_4 X_4 + B_5 X_5 + B_6 X_6$$

مدل ریاضی