



مرکز اطلاعات مدرک علمی ایران  
تهیه مدارک

۱۳۸۲ / ۵ / ۲۷

دانشگاه علم و صنعت ایران  
دانشکده مهندسی صنایع

**بررسی تاثیر فرهنگ و گرایش به کار  
کارکنان بر موفقیت برنامه های  
بهبود بهره وری در شرکتهای تولیدی**

محمد حبیبی

پایان نامه برای دریافت کارشناسی ارشد

در رشته

مدیریت اجرایی

اردیبهشت ۱۳۸۰

۴۷۹۱۵

به نام خدا  
دانشکده مهندسی صنایع

**بررسی تاثیر فرهنگ و گرایش به کار  
کارکنان بر موفقیت برنامه های  
بهبود بهره وری در شرکتهای تولیدی**

محمد حبیبی

پایان نامه کارشناسی ارشد  
در رشته  
مدیریت اجرایی

اساتید رهنما : دکتر مصطفی جعفری  
دکتر سیامک نوری

اردیبهشت ماه ۱۳۸۰

## خلاصه تحقیق:

هدف اصلی این پژوهش بررسی تاثیر فرهنگ کار بر تکنیک های بهبود بهره وری بکار گرفته شده در دوشرکت تولیدی- صنعتی بوده است. چرا که امروزه دستیابی به بهره وری بالاتر به معنای دریافت بیشتر و بهتر، هدف بسیاری از سازمانهای پیشرو محسوب می گردد. تحقق چنین هدفی مستلزم بکارگیری روش ها و تکنیک هایی است که از آنها تحت عنوان تکنیک های بهبود بهره وری یاد می شود. بکارگیر این تکنیک هایی خود وابسته به وجود بستر ها و شرایط فنی سازمانی و انسانی مناسب است. در این میان کیفیت فرهنگ کاری سازمان ها از جایگاه ویژه و اثر گذاری برخوردار است، چرا که ذهنیت و رفتار انسانها بر بکارگیری هر تکنیکی موثر بوده و بدون توجه به آنها احتمال موفقیت تکنیک های بهبود بهره وری کاهش خواهد یافت.

پژوهش حاضر با انجام مطالعه میدانی، بستر ها و تجارب موجود دو شرکت را بررسی نموده است. در این تحقیق ابتدا مفاهیم دو متغیر مستقل تحقیق (فرهنگ کار) و وابسته (تکنیک های بهبود بهره وری) بررسی شده، سپس برای هر مفهوم تعریف عملیاتی و شاخص های متناسب استخراج، آزمون و نهائی گردیده است.

سنجش فرهنگ به کمک پرسشنامه ای که خود در بردارنده 7 شاخص نظیر ارزش های درونی و بیرونی کار، پنداشت از استعداد کاری، احساس عدالت سازمانی و نظایر آن بود انجام گرفت. بررسی میزان موفقیت تکنیک های بهره وری نظیر نظام پیشنهادات، (SS) ساماندهی محیط کار (5S)، کنترل کیفیت آماری (SQC) و نیز به کمک شاخص های مرتبط با هر تکنیک انجام شد. در نهایت امتیازات مربوط به متغیر ها محاسبه گردید و به کمک پاره ای از روش های آماری - عموماً "تحلیلی توصیفی مشخص گردید که:

*اولاً* در شرکتی که فرهنگ کاری نسبتاً قوی و مطلوب تر است، تکنیک ها به نحو بهتری مستقر و اجراء شده اند و ثانیاً تکنیک هایی که ماهیت و وابستگی بیشتری به مسائل رفتاری دارند، به نحو بیشتری از فرهنگ کار موجود متاثر شده اند. بر این اساس شایسته است تا قبل از طراحی، استقرار و اجرای هر تکنیک، پیرامون وضعیت فرهنگ کاری کارکنان بررسی لازم صورت گرفته و سپس در صورت مساعد بودن بستر های انسانی، اقدام به استفاده از تکنیک های بهبود بهره وری صورت پذیرد.

نهایت آنکه به باور نگارنده ثمره ارزشمندی که انجام این تحقیق در پی داشت، - بجز یافته های میدانی - ایجاد مدل و روشی برای بررسی متغیر های اساسی تحقیق است که به نظر می رسد قابلیت استفاده در سطح وسیع تر و حصول یافته های تعمیم پذیر را دارا می باشد.

## سپاسگزاری

- خداوند بزرگ را شاکرم که توفیق بندگی ، شناخت و تحصیل و انجام این تحقیق را به من عطا نمود.  
- از اساتید بزرگوارم، جناب آقایان دکتر مصطفی جعفری (استاد راهنما) و دکتر سیامک نوری (استاد مشاور) که اینجانب را در انجام این پژوهش و نیز در دوران تحصیل تشویق و راهنمایی نمودند بسیار سپاسگزارم.

با کمال تواضع از والدین بزرگوارم که مشوق من در تمام مراحل تحصیل بوده اند و نیز همسر و فرزندم (امین) که همراه ، مشوق و تحمل کننده مسائل و مشکلات پژوهش و تحصیل بوده اند ممنون و سپاسگزارم و برای تمامی آنها سلامت، موفقیت و سربلندی مسئلت دارم.

و در نهایت انجام این پژوهش بدون مساعدتها ی دلسوزانه جناب آقای محمود همتی (مشاور آمار و رایانه) مدیران و کارکنان محترم شرکت های مورد بررسی و سرکار خانم سپیده انجم روز و جناب آقای سید مرتضی حسینی که زحمت حروفچینی متن را بر عهده داشتند ، امکان پذیر نبود .  
از تمامی آنها تقدیر و تشکر نموده و از درگاه خداوند سبحان و امام زمان (عج) توفیق روزافزون آنان را مسئلت دارم .

فهرست مطالب

شماره صفحه	عنوان	خلاصه تحقیق
----		مقدمه
۴-۴۶	<b>فصل اول : بررسی ادبیات تحقیق</b>	
۴	بخش اول : مرور مفاهیم فرهنگ کار	
۴	۱- مفهوم فرهنگ	
۷	۲- فرهنگ سازمانی	
۱۶	۳- شاخص های سنجش فرهنگ کار	
۲۳	۴- شاخص های سنجش فرهنگ کار	
۲۷-۵۶	<b>بخش دوم : مرور مفاهیم و تکنیک های بهره وری</b>	
۲۷	۱- مفهوم بهره وری	
۲۸	۲- عوامل موثر بر بهره وری	
۳۳	۳- تکنیک های بهبود بهره وری	
۳۴	۳/۱- تکنیک TMP	
۳۵	۳/۲- تکنیک QCG	
۳۸	۳/۳- تکنیک SQC	
۴۱	۳/۴- تکنیک WS	
۴۳	۳/۵- تکنیک 5S	
۴۵	۳/۶- تکنیک SS	
۴۷	<b>فصل دوم : روش تحقیق</b>	
۴۸	۱- روش پژوهش منتخب	
۵۰	۲- روش استخراج و تجزیه و تحلیل	
۵۲	۳- جامعه مورد بررسی	
۵۲	۴- هدف و فرضیه محوری تحقیق	
۵۳	۵- تعریف عملیاتی متغیرها	
۵۳	۶- محدودیت ها و مشکلات تحقیق	
۵۵	۷- سنجش اعتبار گویه های فرهنگ کار (جدول)	

۵۷-۹۲	<b>فصل سوم : یافته های پژوهش</b>
۵۷	<b>پیشگفتار</b>
۵۸	<b>بخش اول : ویژگی های عمومی پاسخگویان و وضعیت فرهنگ کار</b>
۵۸	۱- داده های شرکت اول
۶۸	۲- داده های شرکت دوم
۷۷	۳- بررسی تفاوت میانگین های شاخص های فرهنگ کار
۷۹	<b>بخش دوم : وضعیت تکنیک های بهبود بهره وری در شرکت ها</b>
۷۹	<b>پیشگفتار</b>
۸۰	چکیده متدولوژی تعیین و بررسی تکنیک های بهبود بهره وری
۸۲	تکنیک ها در شرکت اول
۸۶	تکنیک ها در شرکت دوم
۹۱	جمع بندی تکنیک ها
۹۳-۱۰۳	<b>فصل چهارم : تحلیل یافته ها و پیشنهادات</b>
۹۳	۱- مرور وضعیت فرهنگ کاری
۹۵	۲- مرور وضعیت روش های بهبود بهره وری
۹۶	۳- مقایسه داده ها و استنتاج
۱۰۰	<b>نظرات و پیشنهادات</b>
۱۰۴	<b>پیشنهاداتی برای پروژه تکمیلی</b>
----	<b>منابع و مآخذ</b>
----	<b>پیوست ها ( پرسشنامه تحقیق )</b>

## فهرست جداول

### صفحه

### عنوان

۵۸	جدول شماره ۱-۱) توزیع فراوانی پاسخگویان برحسب سن (شرکت اول)
۵۹	جدول شماره ۱-۲) توزیع فراوانی پاسخگویان برحسب سابقه کار (شرکت اول)
۶۷	جدول شماره ۱-۳) میانگین امتیازات مربوط به شاخص های فرهنگ کار در شرکت اول
۶۹	جدول شماره ۱-۴) توزیع فراوانی پاسخگویان برحسب سن (شرکت دوم)
۷۰	جدول شماره ۱-۵) توزیع فراوانی پاسخگویان برحسب سابقه کار (شرکت دوم)
۷۶	جدول شماره ۱-۶) میانگین امتیازات مربوط به شاخص های فرهنگ کار در شرکت دوم
۷۷	جدول شماره ۱-۷) نتایج آزمون معنی داری تفاوت میانگین ها در شرکت ها



## بررسی تاثیر فرهنگ و گرایش به کار بر موفقیت برنامه های بهبود بهره وری در شرکت های تولیدی

### مقدمه :

در شرایط کنونی جهان که رقابت در عرصه های مختلف تولیدی آهنگ پر شتابی بخود گرفته است، چالش اصل بسیاری از بنگاه های اقتصادی یافتن راه برای ارتقاء بهره وری (Productivity) است. به زعم بسیاری از اندیشمندان مسائل تولیدی و صنعتی، امروز دسترسی به فن آوری - اعم از سخت افزار یا نرم افزار - کارچندان پیچیده ای نیست. بنابر این بسیاری از شرکت ها در مدت زمانی نه چندان طولانی قادر به تهیه و تامین تکنولوژی های مورد نیاز بوده و در وضعیت نسبتاً یکسانی با بقیه رقبا قرار می گیرند. اما آنچه به عنوان مزیت یا قابلیت ارزشمند شرکت ها در دنیای رقابت قرار می گیرد، کیفیت و میزان بهره گیری از امکانات موجود است. این امکانات شامل عواملی همچون نیروی انسانی - بویژه در سازمان هائی دانائی محور - ماشین آلات تولیدی، دانش فنی، انرژی، نقدینگی و سرمایه می گردد و بهره وری بهتر و بیشتر از تک تک آنها قدرت رقابت شرکت ها را افزایش می دهد.

امروزه بهره وری به عنوان معیاری برجسته برای سنجش درجه موفقیت و توانمندی اقتصادی و مدیریتی سازمان ها تعریف می شود این معیار مشخص می دارد که در فرآیند های مختلف تولیدی، منابع به چه میزان خوب و مطلوب مصرف شده اند. مصرف مطلوب منابع در واقع تبدیل یک ارزش بالاتر است و هر چه اختلاف ارزش اولیه با ارزش ثانویه بیشتر و بالاتر باشد، منابع بهتر مصرفی شده و در نتیجه بهره وری بیشتری حاصل شده است.

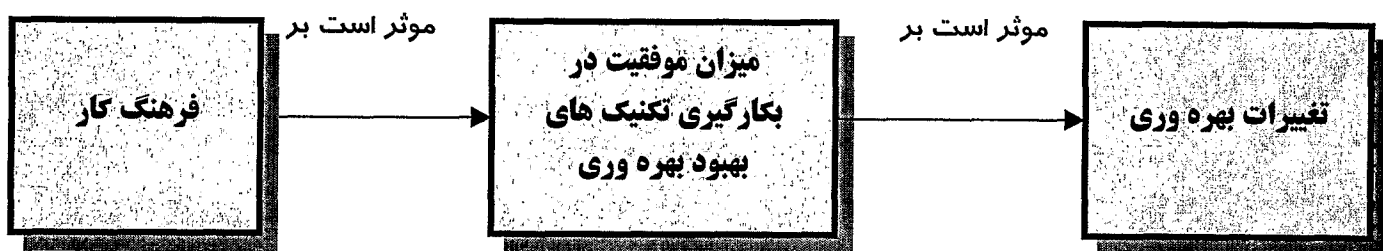
اصولاً رویکرد به مقوله بهره وری، بتدریج به یک دیدگاه و یا فلسفه کار و زندگی مبدل گشته است. در این دیدگاه، انسانها به این باور دست می یابند که قادرند کارها و وظایف خود را هر روز به نحو بهتری نسبت به روز قبل انجام داده و از منابع موجود، به نحو کارآمد تری استفاده نمایند. چنین رویکردی که در پیوند عمیق با اراده و خواست انسان قرار دارد، بتدریج تفکر بهره وری و حرکت بهره وری را موجب می شود.

تحقق بهره وری بالاتر در عرصه های مختلف حیات اجتماعی - اقتصادی، بالاخص فعالیت های سازمانی، مستلزم اندیشه و چاره جوئی علمی و منطقی است. دریافت محصول یا ستانده بیشتر (Out put) از ورودی یا نهاد های تولیدی (In put) خود بخود واقع نشده بلکه نیازمند بکار بستن برنامه ها و روش هائی است که متناسب با شرایط سازمانی و ملی طراحی، مستقر و اجرا شده باشد. در دانش مهندسی صنایع و مدیریت

از این برنامه‌ها تحت عنوان برنامه‌ها یا تکنیک‌های بهبود بهره‌وری (PIP)<sup>۱</sup> یاد می‌شود. این تکنیک‌ها، روش‌های تجربه‌شده‌ایست که بواسطه بکارگیری آنها، امکان استفاده بهتر از منابع افزایش یافته و در نتیجه بهره‌وری در سازمان افزایش می‌یابد.

روش‌ها و تکنیک‌های بهبود بهره‌وری اگر چه در بسیاری از جوامع پیشرفته نظیر ژاپن یا آلمان ثمرات بیشماری را بدنبال داشته‌است، لیکن این گونه موفقیت‌ها دلیل بر مثبت و کارآمد بودن آنها در هر جامعه یا سازمان و تحت هر شرایط فرهنگی و مدیریتی و ساختاری نیست. در حقیقت بدون وجود بسترها و شرایط لازم برای استقرار و اجرای تکنیک‌های مذکور تنها ممکن است ظاهر یا پوسته‌ای از تکنیک‌ها مستقرگردند و تأثیر مورد انتظار و مطلوبی از آن بر بهره‌وری ملاحظه نگردد.

در میان عوامل موثر بر موفقیت و اثر بخشی تکنیک‌های بهبود بهره‌وری، وضعیت بینشی و نگرشی کارکنان نسبت به کار و تولید جایگاه ویژه‌ای دارد. مجموعه ارزش‌ها و نگرش‌های مذکور در یک سازمان، تحت عنوان فرهنگ کار (Cultuer of work) شناخته می‌شود و فرض بر آن است که بدون برخورداری از فرهنگ کاری مطلوب و مثبت امکان تحقق کامل و اثر بخش تکنیک‌ها وجود نخواهد داشت. این مفهوم در شکل زیر نمایش داده شده است:



پر واضح است که فرهنگ کار را نمی‌توان تنها عامل موثر بر تکنیک‌ها دانست، لیکن به نظر می‌رسد که عامل فرهنگ کار نقشی اساسی در هر گونه تغییر و تحول سازمانی بر عهده دارد. فرهنگ کار عموماً<sup>۲</sup> به صورت نانوخته در فضای سازمان وجود داشته و کنش‌ها و واکنش‌های پرسنل را در مقابل هر محرک درونی یا بیرونی تعیین می‌نماید.

موضوع یا مدعای فوق اگر چه به صورت نوشتاری یا شفاهی بسیار مطرح میگردد، لیکن کمتر کسی به صورت میدانی و تجربه‌به مطالعه آن پرداخته است. در واقع پژوهش‌های هدفمندی که در عمل رابطه میان فرهنگ کاری و میزان موفقیت در بکارگیری تکنیک‌های بهبود بهره‌وری را مورد بررسی قرار داده و به رد یا اثبات فرض فوق پرداخته باشد کمتر به منصفه ظهور رسیده است. این در حالیست که در کشور ما گرایش به بهره‌گیری از این دست تکنیک‌ها - بویژه در سازمانهای جدید صنعتی - رو به فزونی گذارده است و چنانچه تجربه‌های موجود شرکت‌ها مطالعه و مستند نگشته و برای مدیرانی که در اندیشه

<sup>۱</sup> - Productivity Improvment Plan

بکارگیری تکنیک‌ها هستند به نمایش گذارده نشود، چه بسا زیان‌ها و اتلاف منابع گسترده‌ای در سطح سازمانی و ملی به همراه خواهد داشت. با عنایت به مقدمات فوق و بر مبنای احساس ضرورت، اهمیت و علاقه نگارنده به موضوع مذکور، بر آن شدم تا با راهنمایی و حمایت اساتید گرامی دانشکده صنایع دانشگاه علم و صنعت (آقایان دکتر مصطفی جعفری و دکتر سیامک نوری) در این زمینه به تحقیق پرداخته و جوانب مختلف موضوع را تبیین نمایم.

مجموعه حاضر در بردارنده نتایج مطالعات نظری و میدانی انجام شده در ۲ شرکت تولید صنعتی است که در زمینه بکارگیری تکنیک‌های بهبود بهره‌وری اقداماتی را به انجام رسانیده‌اند. انجام این پژوهش که در محدوده زمانی، هزینه‌ای و بضاعت علمی اندک اینجانب انجام گرفت، حاصل حدود ۸ ماه، کارمداوم و مستمر است، امید است که مورد رضایت حضرت حق قرار گرفته و زمینه‌ای برای انجام پژوهش‌های عمیق و گسترده‌تر در کشور گردد. (انشا ۱۰۰۱)

در این گزارش ابتدا پیرامون ادبیات تحقیق مطالبی عنوان شده است (فصل اول)، سپس در زمینه متدولوژی انجام کار توضیحات ارائه شده (فصل دوم) و در فصول آخر یافته‌های تحقیق (فصل سوم) و نهایتاً تجزیه و تحلیل‌ها و پیشنهادات برآمده از پژوهش آورده شده است (فصل چهارم).

بر خود لازم می‌دانم که بار دیگر مراتب تقدیر و تشکر خود را از اساتید ارجمند، مدیران و کارکنان شرکت‌های مورد بررسی و دیگر عزیزانی که حقیر را در انجام پژوهش یاری نمودند، اعلام داشته و برای تمامی آنها آرزوی توفیق و سربلندی نمایم.

اردیبهشت ۱۳۸۰

محمد حبیبی

فصل اول :

# بررسی ادبیات تحقیق

## بخش اول : مرور مفاهیم فرهنگ کار

یکی از مهمترین متغیرهای اثر گذار بر پیاده سازی و اجرای موفقیت آمیز تکنیک های بهبود بهره وری فرهنگ کاری حاکم در یا سازمان است .

اصولاً عوامل فرهنگی و اجتماعی مانند نگرش ، طرز تلقی افراد نسبت به کار و نظم و انضباط ، روحیه کار و اخلاق کار ، در بهبود بهره وری اثر می گذارند . بنابراین زمانیکه بحث ارتقای نیروی انسانی در یک کار معین (اعم از تولیدی یا خدماتی و دولتی یا خصوصی) مطرح می باشد ، شناخت و ارتقای فرهنگ آنان ضروری و حیاتی است . در این راستا جهت ورود به بحث اصلی ، ابتدا به برخی از تعاریف ارائه شده در مورد فرهنگ پرداخته و سپس فرهنگ سازمانی ، فرهنگ کار و عوامل موثر بر آن ، کارکردها و دیگر مسائل مرتبط مورد بررسی قرار خواهد گرفت .

### ۱- مفهوم فرهنگ:

#### ۱/۱- تعریف فرهنگ

واژه فرهنگ (CULTURE) از کلمه لاتینی (CULTUS) به معنی پرستش گرفته شده است . بعدها برای تشریح فرآیند کشت ، به کاررفت و بتدریج به مفهوم پرورش و تهذیب روح و رفتار مطرح شد و در سده نوزدهم این واژه برای توصیف روشنفکری و جنبه زیبایی شناختی تمدن به کار رفت (۱) از دید یونسکو فرهنگ " کلیت تامی از ویژگی های معنوی ، مادی ، فکری و احساسی است که یک گروه اجتماعی را مشخص می کند . فرهنگ نه تنها هنر و ادبیات را دربرمی گیرد بلکه شامل آئین نامه های زندگی ، حقوق اساسی نوع بشر ، نظام های ارزشی ، سنت ها و باورها است.

واژه فرهنگ در فرهنگ معین به مجموعه علوم ، معارف و هنرهای یک قوم و نیز به معنای الگوهای متداول ، ارزش ها ، نگرش ها ، باورها ، تصورات ، انتظارات ، فعالیت ها ، هنجارها و عاطفه ها اتلاق شده است که در مصنوعات تجسم می یابد. (۲) گروهی دیگر از اندیشمندان حوزه جامعه شناسی و مردم شناسی " فرهنگ " را الگویی از پیش فرض های بنیادین که گروههای خاص در راه دست و پنجه نرم کردن با مشکلات برای انطباق خود با محیط پیرامون و دستیابی به یکپارچگی ، انسجام ، خلق ، کشف یا ایجاد نموده اند . " معرفی کرده اند. (ش. خوارزمی) . فرهنگ در اساس ، متناظر با باور است در واقع انسانها براساس باورهای خود عمل می کنند و باورها را به سه دسته کلی تقسیم می نمایند :

الف : باورهای هستی شناختی : که از واقعیت ها خبر می دهند و درباره هست و نیست و بود و نبود امور هستند مانند وجود خداوند ، خلقت و ...

ب : باورهای ارزش شناختی : بیان خوبی (ارزش) و بدی (ضد ارزش) هستند مانند عدالت خوب است و ظلم بد است .

ج : باورهای زیبا شناختی : باور به زیبایی یا زشتی امور است . مانند زیبایی گل و ...  
تمامی امور فرهنگی و باورهای سه گانه مذکور ، عناوینی هستند که به صورت نماد و سمبل در می آیند . نماد ها یعنی دلالت کننده های قراردادی ، علاوه بر اینکه به لفظی و غیر لفظی تقسیم می شوند ، به نمادهای رفتاری و غیر رفتاری نیز تفکیک می گردند . (۳)

## ۱/۲ - کارکردهای فرهنگ :

فرهنگ دارای کارکردهای بسیاری است . لیکن کارکرد اصلی فرهنگ ایجاد آگاهی در افراد است تا دریابند در زندگی اجتماعی چگونه باید رفتار کنند و چه کارهایی را انجام بدهند . برخی از این کارکردها می تواند تحت عناوین زیر باشد : (۳)

- وابستگی افراد به یکدیگر و ایجاد هویت اجتماعی
- ایجاد انگیزش
- اجتماعی کردن افراد
- آموزش و پرورش آنها
- نظارت اجتماعی
- ایجاد نظام برای زندگی خانوادگی
- روشن کردن توقعات و انتظارات
- موجبات تمایز یک قوم از قوم دیگر
- تاثیر بر نگرش های افراد

## ۱/۳ - عناصر فرهنگ

فرهنگ شامل الگوهای قراردادی تفکر ، فعالیت و دستاوردهایی است که از نسلی به نسل دیگر از طریق یادگیری انتقال می یابد .

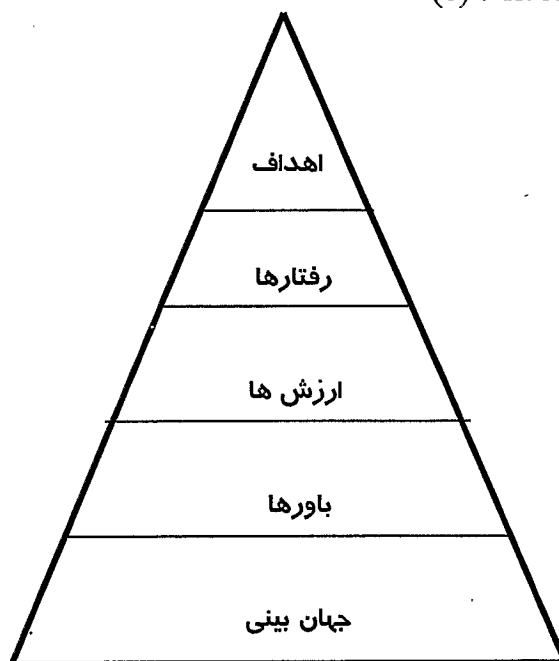
به اعتقاد ادگار شاین ( Schein ) فرهنگ با فرض ها ، تطابق ها ، ادراکات و یادگیری سروکار دارد . با این اوصاف می توان عناصر فرهنگی را تحت عناوین زیر مطرح نمود :

"سنت ها ، اعتقادات ، ارزش ها ، نقاط مشترک ، نگرش ها ، باورها ، جشن ها ، تشریفات و بازی ها و ... " (نقل از قاسم ظهوری ،) (۴)

عناصر و مولفه های فرهنگ یک جامعه از دیدگاه های دیگری نیز دسته بندی شده اند که پرداختن به آنها از حوصله این بحث خارج است .

#### ۱/۴ - سطوح فرهنگ

یکی از صاحب نظران لایه های فرهنگ را به دو رویه ظاهری یعنی آنچه در بیرون نمود پیدا می کند ، و رویه باطنی (بخش ناپیدای فرهنگ ) تقسیم نموده که هر یک از دولایه به دو جزء دیگر تقسیم می گردند و به این ترتیب هر فرهنگ دارای چهار لایه می گردد . لایه های فرهنگ را بدین صورت نیز تقسیم بندی نموده اند . (۵)



#### لایه های فرهنگ

اما فرهنگ نه تنها در سطح کل جامعه بلکه در سطوح مختلف اجزای یک جامعه نیز تحت عنوان "پاره فرهنگ" تعریف می شود و از آنجائیکه در ادبیات علوم اجتماعی ، فرهنگ یک جامعه به مجموعه ای از آداب و رسوم ، سنت ها و ارزش ها ، اعتقادات و باورهای فکری و ذهنی مورد احترام آحاد مردم و حاکم بر آن جامعه اتلاق می شود ، در سطوح خرد نیز این معنا جاری و ساری است . از میان شاخه های مختلف فرهنگ ، سه مفهوم "فرهنگ کار" ، "فرهنگ شرکت" ، فرهنگ سازمانی " به لحاظ قرابت مفهومی ، معمولاً" به همراه یکدیگر در مواردی به صورت مترادف بکار برده می شوند . در ادامه به تعاریف هر یک از اصطلاحات فوق پرداخته می شود .