

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

دانشگاه علوم و فنون مازندران

پایان نامه

مقطع کارشناسی ارشد

رشته

مدیریت بازرگانی (کرایش مالی - صنعتی)

موضوع

بررسی تاثیر نظام مشارکتی کارکنان بر
رضایتمندی مشتریان در شرکت الیاف (سهامی عام)

استاد راهنما

جناب آقای دکتر بهروز دری

۱۳۸۲ / ۱۸ / ۲۰

استاد مشاور

جناب آقای حمید قاسم نژاد

وزارت اطلاعات و امور
مخبرین

دانشجو

آریتا آقا محمد باقر

زمستان ۱۳۷۹

۴۹۴۸۱

تقدیم به:

به مادر عزیزتر از جانم

که در تمام مراحل زندگی از ایثار و فداکاری صمیمانه
و صادقانه او برخوردار بوده‌ام
و

به پدر گرامر و بزرگوارم

که همواره آسایش و فراغت را در زندگی برایم به
ارمغان آورده است.
و

به یگانه ترینم، آزاده.

سپاسگزاری

در ابتدا وظیفه خود می‌دانم از استاد گرامی و ارجمند جناب آقای دکتر بهروز دری که زحمت راهنمایی انجام این تحقیق را تقبل فرمودند و جناب آقای حمید قاسم نژاد که در تمام دوران کارشناسی ارشد با دمیدن باورهای مدیریتی در میان دانشجویان همیشه ما را یار و یاور بودند و نهایتاً در امر تحقیق و تدوین این پایان نامه بنده را صمیمانه هدایت و راهنمایی فرمودند کمال تشکر و سپاسگزاری خود را تقدیم می‌دارم.

جا دارد کمال تشکر و امتنان خویش را از جناب آقای مهندس محمد طاهر سلیمانی مدیریت محترم عامل شرکت الیاف ابراز نموده و همچنین خود را مرهون محبت‌ها و الطاف بی‌شائبه مدیران و کارکنان محترم شرکت الیاف می‌دانم که با صرف وقت ذیقیمت خود، اینجانب را در انجام تحقیق یاری نمودند.

همچنین از آقایان بشیری و علیزاده که در تجزیه و تحلیل مسائل آماری مرا

یاری نمودند، سپاسگزارم.

روزی که

دانش لب آب زندگی می‌کرد
انسان، در تنبلی لطیف یک مرتج
با فلسفه‌های لاجوردی نوش بود.
در سمت پرنده فکر می‌کرد.
با نبض درخت نبض او می‌زد.
مغلوب شرایط شقایق بود.
مفهوم درشت شط
در قعر کلام او تلاطم داشت.
انسان،

در متن عناصر

می‌فرواید.

نزدیک طلوع ترس بیدار

می‌شد.

اما گاهی

آواز غریب رشد

در مفصاح ترد لذت می‌پیمید.

زانوی عروج

فاکی می‌شد.

آن وقت،

انگشت تکامل

در هندسه دقیق اندوه

تنها می‌ماند.

(سپهری)

تنها مشتری است که می‌تواند از مدیر عامل تا رده‌های پائینی را به راحتی و با صرف کردن پولش در جای دیگر از کار برکنار کند.

سام والتون

پارهای از مردم چیزهایی را می‌بینند که وجود دارند ولی می‌پرسند که چرا چنین است؟ من در خیال چیزهایی را می‌بینم که هرگز وجود نداشته‌اند و می‌گویم که چرا چنین نباشد؟

جورج برنارد شاو

دوران خود مدیریتی به سرآمده و توان استفاده بهینه از منابع انسانی، کلیدی است که به کلیه افراد، قدرت خود مدیریتی می‌دهد.

جان هاتورن

اگر تمام نظریه‌های دانشمندان و پژوهندگان در مورد طبقه مدیران را در هم بیامیزیم چکیده آنها را می‌توان در این جمله خلاصه کرد:
وظیفه مدیران اینست که تدبیری بجویند تا کارکنان با دست خود بسامیل و رغبت و مشارکت همدیگر کارها را به پایان برسانند.

راتلیسبرگر

چکیده:

بر اساس مفاهیم تئوریک؛ از طریق تاکید بر "مشارکت کارکنان" و اعمال "مدیریت مشارکتی" ما می‌توانیم سازمانی بنا نهیم که با تکیه بر روابط قوی و گسترده فیما بین کارکنان خویش قادر است در عرصه داخلی و فعالیتهای جهانی به نحو موثرتری در رقابت‌ها حضور یابد.

تحقیق حاضر به منظور درک چگونگی عملکرد مدیریت مشارکتی جهت دستیابی به اهداف سازمانی در باب رضایتمندی مشتریان از طریق مشارکت همه افراد سازمان و انجام بازاریابی یکپارچه از سوی آنها در شرکت الیاف سهامی عام صورت گرفته است.

در شرایطی که هم اکنون اقتصاد و صنعت کشور ما قرار دارد، بویژه اوضاع و احوال حاکم بر صنعت نساجی کشور، فعالیتهای مناسب مدیریت می‌تواند نقش حائز اهمیتی برای هدایت شرکت در این بازار متحول و توفیق سازمان در عرصه داخل و بازارهای بین‌المللی داشته باشد. موضوع تحقیق عمده تلاشی است برای بهره برداری موثر از تئوریهای ارائه شده در زمینه مدیریت منابع انسانی، "رفتار سازمانی" و "مدیریت بازاریابی" کوششی است برای تطبیق مفاهیم رشته‌های مدیریتی فوق در شرایط واقعی و حقیقتاً هیچ چیز کاراتر از یک تئوری که در عمل کار می‌کند نیست.

پرسش اصلی تحقیق، بررسی تأثیر مشارکت کارکنان بر رضایتمندی مشتری است. در فصل اول طرح تحقیق، فصل دوم ادبیات موضوع، فصل سوم روش تحقیق (توصیفی-پیمایشی) ارائه شده است. در فصل چهارم چگونگی نظام مشارکت و آثار آن بر رضایتمندی مشتری در شرکت الیاف (سهامی عام) مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و در فصل پنجم نیز نتایج حاصله از تحقیق بیان شده است.

از نتایج حاصله چنین بر می‌آید که بین اعمال مدیریت مشارکتی و افزایش رضایتمندی مشتریان ارتباط وجود دارد. البته در این زمینه باید متذکر شد که اگر شرکت مربوطه از ابزارهای مشارکت به طور صحیح، مستمر و فراگیر استفاده نماید و همواره موجبات تقویت و تکمیل این ابزارها بویژه ابزارهای گروهی را فراهم آورد می‌تواند بر رضایت مشتریان خود افزوده و ضمن کسب سهم بیشتری از بازار در عرصه رقابت نیز بیش از گذشته ظاهر گردد.

از آنجا که اساساً در کشور ما ملاحظات محیطی اعم از محیط داخلی و خارجی به نحو چشمگیر و موثری برای فعالیت‌های مزبور را تحت تأثیر قرار می‌دهند، تحقیق حاضر اثرات فوق بر رضایتمندی مشتری و "سطح مشارکت کارکنان" را نیز مورد توجه قرار داده است.



فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱.....	فصل اول:
۲.....	(۱) مقدمه
۴.....	(۱-۱) عنوان تحقیق
۴.....	(۱-۲) بیان مسأله (تعریف موضوع تحقیق، مسئله اصلی تحقیق).....
۶.....	(۱-۳) سابقه تحقیق در ایران، (سابقه موضوع).....
۷.....	(۱-۴) اهمیت و ضرورت موضوع تحقیق
۹.....	(۱-۵) اهداف تحقیق
۱۰.....	(۱-۶) سئوالات تحقیق
۱۱.....	(۱-۷) قلمرو تحقیق
۱۳.....	(۱-۸) روش تحقیق
۱۳.....	(۱-۹) محدودیت‌های تحقیق
۱۶.....	(۱-۱۰) کاربرد نتایج تحقیق
۱۶.....	(۱-۱۱) شرح واژه‌ها و اصطلاحات بکار رفته تحقیق
۲۱.....	فصل دوم: مروری بر ادبیات موضوع
۲۲.....	(۲) مقدمه
۲۴.....	(۲-۱) مشارکت
۲۴.....	(۲-۱-۱) تعاریف مشارکت
۲۶.....	(۲-۱-۲) ریشه‌های مشارکت
۲۹.....	(۲-۱-۳) مشارکت کارکنان از دیدگاه مکتب‌های مدیریت
۳۱.....	(۲-۱-۴) فلسفه مشارکت
۳۲.....	(۲-۱-۵) پیش نیازهای نظام مشارکتی



عنوان	صفحه
۲-۱-۶) هدفهای مشارکت	۳۵
۲-۱-۷) برنامه‌هایی برای مشارکت	۳۸
۲-۱-۸) مزایای مشارکت	۴۱
۲-۱-۹) عاملهای اقتضایی که بر مدیریت مشارکت جو اثر می‌گذارند	۴۲
۲-۱-۱۰) ضرورت بکارگیری مشارکت	۴۳
۲-۱-۱۱) طرفداران و مخالفان مدیریت مشارکتی	۴۵
۲-۱-۱۲) نگرش وضعی به مدیریت مشارکتی	۵۰
۲-۱-۱۳) نظامهای نوین مشارکتی	۵۲
۲-۱-۱۴) خلاقیت، مشارکت، بهبود سازمان	۵۶
۲-۱-۱۵) موفقیت یک نظام مشارکتی	۵۶
۲-۱-۱۶) ویژگی سازمان مشارکت جو	۵۷
۲-۱-۱۷) ویژگی افراد مشارکت جو	۵۸
۲-۱-۱۸) انواع گوناگون مشارکت	۵۹
۲-۲) نظام پیشنهادات	۶۸
۲-۲-۱) تعریف نظام پیشنهادات	۶۸
۲-۲-۲) اهداف نظام پیشنهادات	۶۸
۲-۲-۳) ویژگی‌های نظام موفق پیشنهادها	۶۹
۲-۲-۴) ساختار نظام پیشنهادها (الگوی پیشنهادی)	۷۰
۲-۲-۵) موانع مشارکت در نظام پیشنهادات	۷۲
۲-۳) نظام مشارکت کارکنان در ایران	۷۳
۲-۳-۱) نظام مشارکت کارکنان و ویژگی‌های فرهنگی جامعه ایران	۷۳
۲-۳-۲) گزارش تحقیقی درباره مشارکت	۷۴



صفحه	عنوان
۷۵	۲-۳-۳) بررسی وضعیت مدیریت شورایی در ایران
۷۷	۲-۳-۴) موانع اجرایی نظام مشارکتی در ایران
۸۰	۲-۳-۵) شیوه مطلوب و موثر مدیریت مشارکتی در ایران
۸۴	۲-۳-۶) الگوی پیش نیازهای اجرای موفقیت آمیز مشارکت کارکنان
۸۷	۲-۳-۷) نتیجه گیریها و پیشنهادات درباره مشارکت
۹۰	۲-۴) مشتری
۹۰	۲-۴-۱) مشتری کیست
۹۰	۲-۴-۲) تاریخچه رضایت مشتری
۹۱	۲-۴-۳) رضایت مشتری یعنی چه
۹۲	۲-۴-۴) نیازها و انتظارات مشتریان
۹۳	۲-۴-۵) مشتری محوری: نگرش جدید در بازاریابی
۹۴	۲-۴-۶) مشتری محور کلیه عملیات است
۹۷	۲-۴-۷) رضایت مشتریان تابع رضایت کارکنان
۹۹	۲-۴-۸) اهمیت رضایت مشتری
۱۰۰	۲-۴-۹) کارکنان و مشتریان، بالاترین مقام در بین ذینفعان
۱۰۳	۲-۴-۱۰) ابزارهای طبقه بندی و اندازه گیری رضایتمندی مشتریان
۱۰۶	۲-۴-۱۱) تقسیم بندی مشتریان
۱۰۷	۲-۴-۱۲) تعهد نسبت به مشتریان
۱۰۹	۲-۴-۱۳) راهکارهایی جهت رسیدن به رضایتمندی مشتری
۱۱۳	۲-۴-۱۴) پیشنهادات و شکایات از طرف مشتریان
۱۱۴	۲-۴-۱۵) هر روندی، مشتری روند قبلی است
۱۱۵	۲-۴-۱۶) مشتریان و نظام مشارکتی



صفحه	عنوان
۱۱۷	فصل سوم: روش تحقیق
۱۱۸	(۳) مقدمه
۱۱۸	(۳-۱) روش تحقیق
۱۲۱	(۳-۲) جامعه آماری
۱۲۱	(۳-۳) متغیرهای مستقل و وابسته
۱۲۲	(۳-۴) روش جمع آوری اطلاعات
۱۲۴	(۳-۵) روایی و پایایی ابزار
۱۲۷	(۳-۶) روشهای تجزیه و تحلیل داده
۱۲۸	فصل چهارم: تجزیه تحلیل دادهها و اطلاعات جمع آوری شده
۱۲۹	(۴) مقدمه
۱۳۱	(I) تحلیل پرسشنامه مربوط به کارکنان شرکت الیاف
۱۴۸	(II) تجزیه و تحلیل پرسشنامه مربوط به مشتریان شرکت الیاف
۱۴۸	(۴-۱) کیفیت محصولات الیاف نسبت به محصولات مشابه داخلی
۱۴۹	(۴-۲) کیفیت محصولات الیاف نسبت به محصولات مشابه خارجی
۱۵۰	(۴-۳) کیفیت محصولات الیاف نسبت به سنوات گذشته (قبل از سال ۷۷)
۱۵۱	(۴-۴) وضعیت بسته بندی محصولات الیاف
۱۵۲	(۴-۵) زمان گردش کار از مرحله سفارش تا دریافت کالا توسط مشتری
۱۵۳	(۴-۶) برآورده کردن نیاز مشتریان از نظر مقدار و ترکیب کالای مورد تقاضا
۱۵۴	(۴-۷) نظم و ترتیب در امر تحویل به موقع سفارشات بر طبق برنامه توافق شده
۱۵۴	(۴-۸) توجه مدیر فروش یا مدیر بازاریابی برای رسیدگی مستقیم و بلاواسطه به خواستههای مشتریان
۱۵۵	مشتریان
۱۵۶	(۴-۹) نحوه برخورد و همکاری پرسنل واحد فروش با مشتریان



صفحه	عنوان
۱۵۷	۴-۱۰) دسترسی به مدیر عامل شرکت جهت رفع نیازهای ضروری مشتریان.....
۱۵۸	۴-۱۱) نحوه برخورد و همکاری پرسنل امور مالی با مشتریان.....
۱۵۹	۴-۱۲) انعطاف پذیری شرکت در رابطه با مسائل مالی.....
۱۶۰	۴-۱۳) نحوه و سرعت انجام امور توزیع از طرف شرکت.....
۱۶۱	۴-۱۴) هزینه حمل و نقل شرکت الیاف نسبت به سایر شرکتهای حمل و نقل.....
۱۶۱	۴-۱۵) نحوه برخورد و همکاری پرسنل واحد توزیع با مشتریان.....
۱۶۲	۴-۱۶) نحوه و سرعت پاسخگویی به مشکلات مشتریان از طرف واحد خدمات مشتری.....
۱۶۳	۴-۱۷) بازدیدهای دوره‌ای واحد خدمات مشتری در جهت رفع مشکلات مشتریان.....
۱۶۴	۴-۱۸) تداوم برنامه از طرف واحد خدمات مشتری.....
۱۶۵	۴-۱۹) نحوه برخورد و همکاری پرسنل واحد خدمات مشتری با مشتریان.....
۱۶۶	۴-۲۰) رضایتمندی عمومی مشتریان در مورد عملکرد شرکت الیاف.....
۱۶۷	۴-۲۱) برخورد شرکت در خصوص رسیدگی به پیشنهادات، نقطه نظرات و شکایات مشتریان (از سال ۷۷ نسبت به سالهای گذشته).....
۱۶۸	۴-۲۲) همکاری واحدهای مختلف شرکت الیاف در جهت بالا بردن میزان رضایت مشتریان.....
۱۶۹	۴-۲۳) توان رقابتی محصولات الیاف نسبت به محصولات مشابه داخلی.....
۱۷۰	۴-۲۴) توان رقابتی محصولات الیاف نسبت به محصولات مشابه خارجی.....
۱۷۱	۴-۲۵) توان رقابتی محصولات شرکت الیاف نسبت به سنوات گذشته.....
۱۷۲	۴-۲۶) آیا بین اعمال مدیریت مشارکتی و افزایش رضایتمندی ارتباط وجود دارد؟.....
۱۷۳	۴-۲۷) کیفیت.....
۱۷۴	۴-۲۸) سرعت در ارائه خدمات.....



صفحه	عنوان
۱۷۶	۴-۲۹) نحوه برخورد با مشتری.....
۱۷۷	۴-۳۰) رضایتمندی کلی.....
۱۸۰	۴-۳۱) آیا بین اعمال مدیریت مشارکتی و افزایش رضایتمندی ارتباط وجود دارد؟.....
۱۸۳	۴-۳۲) آیا تقویت مشارکت کارکنان موجب کاهش شکایت مشتریان می‌گردد؟.....
۱۸۶	۴-۳۳) آیا مشارکت کارکنان موجب تقویت بنیه رقابتی شرکت و ایجاد زمینه لازم جهت صدور محصولات می‌گردد.....
۱۸۸	فصل پنجم: نتیجه‌گیری و ارائه چند پیشنهاد.....
۱۸۹	۵) خلاصه.....
۱۹۱	۵-۱) نتیجه‌گیری.....
۱۹۶	۵-۲) پیشنهادات.....
۲۰۲	۵-۳) پیشنهاد برای تحقیقات بعدی.....



فهرست جداول، نمودارها و اشکال

صفحه	عنوان
۱۲	نمودار ۱-۱) مراحل شکل‌گیری تحقیق و اخذ نتایج حاصل
۳۴	شکل ۱-۱-۲) هرم سازمانی جدید
۳۸	شکل ۱-۲) برگزیده‌ای از برنامه‌های مشارکت جو
۴۷	شکل ۱-۳) ارتباط بین مدیریت مشارکتی و مزایای فردی و سازمانی
۵۱	شکل ۱-۴) متغیرهای وضعی که موفقیت مدیریت مشارکتی در گرو آنهاست
۶۶	نمودار ۱-۵) بهبود کیفیت و بهره‌وری یکپارچه
۷۱	نمودار ۲-۱) ساختار سازمانی نظام مشارکتی
۸۰	شکل ۲-۱) سه جزء اصلی شیوه مدیریت مطلوب در ایران
جدول ۲-۲-۲)	سه گرایش یا ویژگی شیوه مطلوب مدیریت در ایران به همراه آثار آن بر سازمان
۸۴	
۸۶	شکل ۲-۳-۳) چهار جزء اساسی موفقیت نظام مشارکت کارکنان در ایران
جدول ۲-۴-۱)	سیستم بازاریابی در یک بنگاه مشتری مدار
۹۵	
۹۶	شکل ۲-۴-۲) جایگاه مشتری در یک بنگاه مشتری مدار
نمودار ۲-۴-۳)	ذینفعان و مدیریت منابع انسانی
۱۰۱	
نمودار ۲-۴-۴)	چرانتها از طریق مشارکت سایر قسمت‌ها می‌توانیم رضایتمندی مشتری را تضمین کنیم
۱۰۲	
نمودار ۲-۴-۵)	راهکارهایی برای رسیدن به رضایتمندی مشتری
۱۱۲	
جدول ۴-۱)	کیفیت محصولات الیاف نسبت به محصولات مشابه داخلی
۱۴۸	
جدول ۴-۲)	کیفیت محصولات الیاف نسبت به محصولات مشابه خارجی
۱۴۹	
جدول ۴-۳)	کیفیت محصولات الیاف نسبت به سنوات گذشته (قبل از سال ۷۷)
۱۵۰	
جدول ۴-۴)	وضعیت بسته بندی محصولات الیاف
۱۵۱	



عنوان	صفحه
جدول ۴-۵) زمان گردش کار از مرحله سفارش تا دریافت کالا توسط مشتری	۱۵۲
جدول ۴-۶) برآورده کردن نیاز مشتریان از نظر مقدار و ترکیب کالای مورد تقاضا	۱۵۳
جدول ۴-۷) نظم و ترتیب در امر تحویل به موقع سفارشات بر طبق برنامه توافق شده	۱۵۴
جدول ۴-۸) توجه مدیر فروش یا مدیر بازاریابی برای رسیدگی مستقیم و بلاواسطه به خواسته‌های مشتریان	۱۵۵
جدول ۴-۹) نحوه برخورد و همکاری پرسنل واحد فروش با مشتریان	۱۵۶
جدول ۴-۱۰) دسترسی به مدیر عامل شرکت جهت رفع نیازهای ضروری مشتریان	۱۵۷
جدول ۴-۱۱) نحوه برخورد و همکاری پرسنل امور مالی با مشتریان	۱۵۸
جدول ۴-۱۲) انعطاف پذیری شرکت در رابطه با مسائل مالی	۱۵۹
جدول ۴-۱۳) نحوه و سرعت انجام امور توزیع از طرف شرکت	۱۶۰
جدول ۴-۱۴) هزینه حمل و نقل شرکت الیاف نسبت به سایر شرکت‌های حمل و نقل	۱۶۱
جدول ۴-۱۵) نحوه برخورد و همکاری پرسنل واحد توزیع با مشتریان	۱۶۱
جدول ۴-۱۶) نحوه و سرعت پاسخگویی به مشکلات مشتریان از طرف واحد خدمات مشتری	۱۶۲
جدول ۴-۱۷) بازدیدهای دوره‌ای واحد خدمات مشتری در جهت رفع مشکلات مشتریان	۱۶۳
جدول ۴-۱۸) تداوم برنامه از طرف واحد خدمات مشتری	۱۶۴
جدول ۴-۱۹) نحوه برخورد و همکاری پرسنل واحد خدمات مشتری با مشتریان	۱۶۵
جدول ۴-۲۰) رضایتمندی عمومی مشتریان در مورد عملکرد شرکت الیاف	۱۶۶
جدول ۴-۲۱) برخورد شرکت در خصوص رسیدگی به پیشنهادات، نقطه نظرات و شکایات	۱۶۷
جدول ۴-۲۲) همکاری واحدهای مختلف شرکت الیاف در جهت بالا بردن میزان رضایت مشتریان	۱۶۸