

« علوم مدیریت »

سال دوم - شماره ۶ - پائیز ۱۳۸۷

ص ۵۶ - ۳۵

## اولویت‌بندی عوامل موثر بر عملکرد شرکت‌های تولیدی با استفاده از روش حذف و جایجایی گزینه‌ها (مطالعه موردی)

دکتر هوشنگ تقی زاده<sup>۱</sup>

غفار تاری<sup>۲</sup>

### چکیده

در این مقاله به اولویت‌بندی هفت عامل موثر بر عملکرد شرکت‌های تولیدی با استفاده از روش حذف و جایجایی گزینه‌ها<sup>۳</sup> پرداخته شده است. هفت عامل ورودی در سازمان‌های تولیدی که در این تحقیق مورد بررسی قرار گرفته‌اند عبارتند از: مدیریت، منابع انسانی، مواد، روش، پول، بازار و ماشین آلات. جامعه آماری این تحقیق صنایع ماشین‌سازی تبریز است که شامل ۵۰ نفر نیروی انسانی می‌باشد. به دلیل محدود بودن جامعه آماری همه اعضای آن مورد مطالعه قرار گرفته و از نمونه‌گیری استفاده نشده است. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که عوامل مدیریت و ماشین‌آلات از نظر اهمیت در اولویت اول قرار دارند. منابع انسانی و روش از اولویت دوم برخوردارند و مواد، پول و بازار نیز در رتبه سوم اهمیت قرار دارند.

<sup>۱</sup> - استادیار گروه مدیریت، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران (نویسنده مسؤول)

taghizadeh@iaut.ac.ir

<sup>۲</sup> - مربی گروه مدیریت، واحد مرند، دانشگاه آزاد اسلامی، مرند، ایران

<sup>۳</sup> - Elimination and choice translation reality (ELECTRE)

**واژه‌های کلیدی:** اولویت‌بندی، ورودیهای سازمان‌های تولیدی، روش حذف و جابجایی گزینه‌ها

### مقدمه

در جهان صنعتی امروز، که تحت تاثیر رقابت های تنگاتنگ صنعتی است، ضرورت توجه به کیفیت و قیمت برای مدیران هر سازمان تولیدی یا خدماتی، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار شده است. به بیان دیگر، مطلوب بودن کیفیت محصول یا خدمت نهایی، دیگر به تنهایی عامل اساسی برای موفقیت در رقابت و حضور برتر و پیوسته در بازار به شمار نمی آید، بلکه عوامل متعدد و موثرتر دیگری نیز مطرح شده اند که در زمره مهمترین آنها، اطمینان مشتریان از توانایی سازمانها در استمرار کیفیت برای محصولی است که تولید و عرضه می کنند. در واقع براین اساس می توان گفت که توجه اصلی از مطلوب بودن کیفیت محصول یا خدمت نهایی، به کیفیت تمامی عملکردها و فرایندهای تاثیرگذار بر کیفیت و قیمت و آن، هم در سراسر ساختار یک سازمان و هم در مجموعه‌ای از نرم افزارها و سخت افزارها معطوف گردیده است. مدیران سازمانها بدون داشتن نگرش سیستمی و بدون توجه به ورودیهای سیستم امکان تحقق چنین اهدافی را ندارند (تقی زاده، ۱۳۸۰، ۲۸).

بنابراین، مدیران سازمانها برای اینکه بتوانند عملکرد سازمانها را ارتقا بخشند بایستی با دید سیستمی به سازمان بنگرند، و سعی کنند تا آنجایی که امکان پذیر است با بهره برداری از روشهایی مثل آنالیز ارزش، مهندسی ارزش و مدیریت ارزش از ورودیهای سیستم بدون اینکه اثر سویی بر روی خروجی سیستم داشته باشد بکاهند. هر سازمان ورودی‌هایی دارد که از جمله آنها می توان به نیروی انسانی، مدیریت، مواد اولیه، روش، پول (منابع مالی)، بازار و ماشین آلات اشاره کرد. این هفت عامل که به عنوان ورودی‌های یک سیستم تولیدی به شمار می آیند نقش اساسی در ارتقای عملکرد سیستم‌های تولیدی ایفا می کنند (همان منبع، ۲۹). اما مسئله اصلی

این است که آیا این هفت عامل به یک اندازه در عملکرد سیستم‌های تولیدی موثرند یا برخی از آنها بر برخی دیگر اولویت و اهمیت دارد. در این مقاله به بررسی و تعیین اولویت هفت عامل ورودی در عملکرد سیستم‌های تولیدی با استفاده از تکنیک حذف و جابجایی گزینه‌ها پرداخته شده است.

### اهداف و سوالات تحقیق

هدف از این تحقیق تعیین اولویت 7M موثر بر عملکرد سیستم‌های تولیدی می‌باشد. بنابراین، سوالات تحقیق به صورت زیر بیان می‌شود:

- ۱- کدام یک از هفت عامل ورودی (7M) در عملکرد سیستم‌های تولیدی از اولویت و اهمیت بالاتری برخوردار است؟
- ۲- اولویت‌بندی 7M موثر بر ارتقاء عملکرد سیستم‌های تولیدی نسبت به هم چگونه است؟

### ادبیات نظری و پیشینه تحقیق

در هر سازمانی مجموعه فعالیتها و عواملی هستند که در ارتباط با یکدیگر و محیط بوده و عملکرد نهایی سازمان را تشکیل می‌دهند. پس این مجموعه فعالیتها باید مورد سنجش قرار گیرند تا بتوان نسبت به آنها آگاهی یافت. البته این امر از آنجا ناشی می‌شود که در دنیای پر رقابت امروزی، تنها شرط بقا و حضور در عرصه فعالیتها، صحت عمل و برخورداری از کارایی و اثربخشی است (فقهی فرهمند، ۱۳۸۱، ۴۵۶). لذا در چنین شرایط محیطی، اعتقاد بر این است که یک شرکت برای رقابت با بهترین‌های دنیا باید از تمامی منابع خود با حداکثر کارایی و به صورت یکپارچه استفاده کند (رادفورد و نوری، ۱۳۷۹، ۳). موارد فوق جز با برنامه‌ریزی، نظارت، کنترل و ارزیابی مستمر فعالیتها به دست نمی‌آید.

مدل عمومی هر سیستمی از ورودی، پردازش و خروجی تشکیل شده است. جهت افزایش کارایی سازمان، باید بهینه‌ترین منابع انرژی‌زای سازمان به داخل آن

راه یابند. اما قبل از بحث درباره ورودیهای سیستم و نحوه استفاده بهینه از آنها، لازم است بدانیم که سیستم چیست؟ سیستم مجموعه اجزای مرتبط و به هم پیوسته‌ای است که این اجزا بطور منظم شکل گرفته و با هم عملی را انجام می‌دهند (Robbins, 1987, 10). در تعریفی دیگر سیستم را می‌توان مجموعه‌ای از عناصر دانست که برای انجام ماموریت و یا رسیدن به هدف خاصی با کمیت و کیفیت معلوم، طراحی و ساخته شده و با ترتیب معینی با یکدیگر ترکیب شده‌اند (حاج شیرمحمدی، ۱۳۷۳، ۱۱). به عبارت دیگر می‌توان گفت سیستم عبارت است از تعدادی روش وابسته به یکدیگر که با اجرای روش‌های مزبور، قسمتی از اهداف یک سازمان تامین می‌شود (جاسبی، ۱۳۷۳، ۷۸).

در منابع مختلف ورودی‌ها و خروجی‌های سیستم به صورت‌های مختلفی بیان شده است، مارتین استار (۱۹۸۹) ورودی‌های سیستم را شامل نیروی انسانی، مواد، انرژی و سرمایه و خروجی آن را شامل محصول یا خدمات می‌داند (Starr, 1989, 8). در منبعی دیگر، ورودی‌های سیستم منابع انسانی، منابع مالی، منابع مورد عمل (مواد خام و ...)، منابع اطلاعاتی، منابع تأسیساتی و تسهیلاتی، خواست مشتری یا ارباب رجوع و خواست عمومی جامعه معرفی شده است (فقهی فرهمند، ۱۳۸۱، ۲۶۳). تقی‌زاده (۱۳۸۰) نیز با جمع‌بندی منابع مختلف، ورودی‌های سیستم‌های تولیدی را در هفت گروه طبقه‌بندی کرده و آنها را 7M معرفی کرده است. این ورودی‌ها عبارتند از: نیروی انسانی، مدیریت، مواد، روش، سرمایه (پول)، بازار و ماشین. در ادامه هریک از این ورودی‌ها به طور مختصر توضیح می‌شود:

**مدیریت:** مدیریت عبارت از فرآیند نیل به اهداف سازمانی، از طریق فعالیت‌هایی نظیر برنامه‌ریزی، سازماندهی، استخدام، بکارگیری، هدایت، رهبری و کنترل است (فقهی فرهمند، ۱۳۸۲، ۷۵).

**مواد اولیه:** عبارت است از اجناس، مصالح، مواد و قطعاتی که در امر تولید و فروش و اداره صنعت مورد مصرف قرار می‌گیرد (انواری رستمی، ۱۳۸۰، ۱۴۴).

**بازاریابی:** بازاریابی به عنوان فرایندی مدیریتی - اجتماعی تعریف می شود که به وسیله آن افراد و گروه ها از طریق تولید و مبادله کالا با یکدیگر، به امر تأمین نیازها و خواسته های خود اقدام می کنند (کاتلر و آرمسترانگ، ۱۳۷۷، ۳۷).

**ماشین آلات:** منظور از ماشین آلات، ماشین های ابزار، تجهیزات حمل و نقل و تجهیزات ذوب فلز و ریخته گری می باشد (سید حسینی، ۱۳۷۶، ۵۰۴).

**روش:** روش یعنی اینکه یک سیستم چگونه از منابع در دسترس برای تبدیل داده به ستاده به منظور تحقق هدف سیستم استفاده می کند (شاه علیزاده، ۱۳۷۹، ۳۰).

**نیروی انسانی:** با ارزش ترین دارائی های شرکت، یعنی کارکنانی که در آنجا کار می کنند و منفرداً در کنار هم به شرکت در رسیدن به اهدافش کمک می کنند (آرمسترانگ، ۱۳۸۱، ۱۸).

**پول:** منظور از پول سرمایه در گردش است. سرمایه در گردش یک شرکت مجموعه مبالغی است که در داراییهای جاری سرمایه گذاری می شود. داراییهای جاری یک شرکت از اقلام زیر تشکیل می گردد: صندوق و بانک، اوراق بهادار قابل فروش، حسابهای دریافتی، موجودی کالا و سایر داراییهای جاری (جهانخانی و پارسائیان، ۱۳۷۸، ۱).

### تصمیم گیری های چند شاخصه

نوع بشر همواره در حال تصمیم گیری بوده است. دانش تصمیم و تجزیه و تحلیل فرآیند اخذ تصمیم برای انتخاب مناسب ترین بدیل در انجام امور همواره مورد علاقه و توجه تصمیم گیرندگان بوده است. به زبان ساده، این تصمیمات درباره آلترناتیوهای قابل انتخاب که هر یک دارای معیارهای قابل ارزیابی خاص خود می باشند انجام می گیرد. با نگرش وسیعتر به موضوع روشن می شود که در اغلب مسائل، در امر تصمیم گیری بیش از یک معیار دارای اهمیت است. در حوزه

دانش تصمیم این دسته از مسایل اصطلاحاً به «تصمیم‌گیری با معیارهای چندگانه»<sup>۱</sup> شهرت یافته است. تراین تافیلو (۲۰۰۰)، تصمیم‌گیری چند شاخصه را به عنوان یکی از شاخه‌های خوب شناخته شده تصمیم‌گیری معرفی می‌کند. مسائل MCDM اغلب یک راه حل منحصر به فرد ندارند، بسته به طبیعت آنها، نام‌ها یا شکل‌های متفاوتی به راه‌حل‌های مختلف داده می‌شود. انواع این راه‌حل‌ها عبارتند از: راه‌حل ایده‌آل، راه‌حل مؤثر، راه‌حل رضایت‌بخش و راه‌حل برتر (Yoon and Hwang, 1981).

روش‌های متعددی در حوزه MCDM در ادبیات تحقیق در عملیات وجود دارد که هر یک از آنها ویژگی‌های خاص خود را دارد، لذا برای طبقه‌بندی آنها نیز روش‌های زیاد وجود دارد. یکی از روش‌های طبقه‌بندی، بر اساس نوع داده‌های مورد استفاده آنها می‌باشد که می‌تواند قطعی<sup>۲</sup>، احتمالی<sup>۳</sup> یا فازی<sup>۴</sup> باشد. روش دیگر برای طبقه‌بندی روش‌های MCDM، در ارتباط با تعداد تصمیم‌گیرندگان است که در فرآیند تصمیم‌گیری دخالت دارند. آنها می‌توانند فرد یا گروهی از تصمیم‌گیرندگان باشند. اگر رویکرد یک تصمیم‌منفرد و قطعی انتخاب شود، روش‌ها می‌توانند بر اساس نوع اطلاعات و خصیصه‌های برجسته آن طبقه‌بندی شوند (Smith & Winterfeldt, 2004)، (Yoon and Hwang, 1981)، (Poh, 1998).

یک نوع طبقه‌بندی معروف دیگر از روش‌های MCDM وجود دارد که آنها را به مدل‌های جبرانی و غیرجبرانی طبقه‌بندی می‌کنند. مدل غیرجبرانی شامل روش‌هایی می‌شود که در آنها مبادله در بین شاخصه‌ها مجاز نیست، یعنی نقطه ضعف موجود در یک شاخصه توسط مزیت موجود در شاخصه دیگر جبران نمی‌شود. بنابراین هر شاخصه در این روش‌ها به تنهایی مطرح بوده و مقایسات بر اساس شاخصه به شاخصه انجام می‌پذیرد. مدل جبرانی شامل روش‌هایی است که اجازه مبادله در بین

<sup>1</sup>- Multi Criteria Decision Making (MCDM)

<sup>2</sup>- Deterministic

<sup>3</sup>- Stochastic

<sup>4</sup>- Fuzzy

شاخصه‌ها در آنها مجاز است، یعنی تغییری در یک شاخصه می‌تواند توسط تغییری مخالف در شاخصه دیگر جبران شود. مدل‌های جبرانی خود به ۳ زیر گروه تقسیم می‌شوند که عبارتند از: زیر گروه نمره‌گذاری، زیر گروه سازشی، زیر گروه هم‌آهنگ (اصغر پور، ۱۳۸۳، ۲۱۴-۲۱۳).

### روش حذف و جابجایی گزینه‌ها<sup>۱</sup>

روش حذف و جابجایی گزینه‌ها اولین بار در سال ۱۹۶۶ توسط بنایون و دیگران<sup>۲</sup> در فرانسه در پاسخ به کاستی‌های دیگر روش‌های موجود تصمیم‌گیری بنیان گذاشته شد، و کاربرد خوبی در برخی کشورهای اروپایی پیدا کرده است. به ویژه محققان بلژیکی و هلندی از آن استفاده بسیار کرده‌اند (Dodgson et al, 2001, 116-119). روش ELECTRE تنها یک راه حل صرف نیست بلکه یک فلسفه از پشتیبانی تصمیم است. کاربرد روش ELECTRE در مواردی مفید است که تصمیم‌گیری بین آльтرناتیو‌های زیاد با شاخصه‌های کم انجام می‌گیرد. این روش توانایی ترکیب کردن طبیعت فازی تصمیم‌گیری را با استفاده از مفاهیم آستانه‌های بی‌تفاوتی و برتری دارد.

یک ویژگی جالب این روش، این است که دو آльтرناتیو را تحت شرایط ویژه می‌توان به عنوان «غیر قابل مقایسه» دسته‌بندی کرد. غیر قابل مقایسه بودن دو آльтرناتیو به معنی تفاوت یا عدم تفاوت آنها نیست و ممکن است مثلاً به دلیل اطلاعات ناقص در موقع ارزیابی، چنین نتیجه‌ای به دست آمده باشد. در بسیاری از مسائل تصمیم‌گیری ممکن است این اتفاق روی دهد (Ibid).

روش ELECTRE با یک سیستم غیررتبه‌ای<sup>۳</sup> برای حذف آльтرناتیو‌های غیر مؤثر عمل می‌کند. اساس این روش بر مفهوم غیررتبه‌ای با استفاده از مقایسه دو به

1- ELECTRE

2- Benayoun, and others

3- Outranking

دو آلترناتیوها توسط هر یک از شاخصه‌ها استوار است. یعنی لزوماً به رتبه‌بندی گزینه‌ها منتهی نمی‌شود، بلکه ممکن است گزینه‌هایی را حذف کند (مومنی، ۳۰، ۱۳۸۵). اگر یک آلترناتیو در یک یا چند شاخصه بر آلترناتیو دیگر برتری داشته و در بقیه شاخصه‌ها برابر باشند در این صورت بر آن آلترناتیو برتری می‌یابد. رابطه غیررتبه‌ای  $A_k \rightarrow A_L$  بیانگر این است که اگر چه آلترناتیوهای  $k$  و  $L$  هیچ ارجحیتی از نظر ریاضی به یکدیگر ندارند اما تصمیم‌گیرنده و تحلیلگر ریسک بهتر بودن  $A_k$  بر  $A_L$  را می‌پذیرد (Roy, 1973).

در این روش آلترناتیوها دو به دو تحت هر شاخصه با استفاده از مقایسات غیررتبه‌ای مورد ارزیابی قرار گرفته و بدین طریق آلترناتیوهای غیرمؤثر حذف می‌شوند. با این حال امکان دارد تصمیم‌گیرنده نتواند بین دو آلترناتیو تفاوتی قائل شود یا قادر نباشد که هیچ یک از این روابط غیررتبه‌ای را فرموله کند (غیر قابل مقایسه بودن). بنابراین روابط اولویت‌بندی ممکن است کامل یا غیر کامل باشند. مزیت روش ELECTRE نسبت به روش AHP این است که در آلترناتیوهای زیاد تعداد عملیات در AHP بسیار زیاد و طاقت‌فرسا می‌باشد. به عنوان مثال در رتبه‌بندی ۸۰ آلترناتیو تعداد مقایسات زوجی حدود ۱۶۰۰۰ مرتبه می‌باشد که کار بسیار دشوار و وقت‌گیری است (Buchanan and Sheppard, 1998).

در مقایسه روش ELECTRE در مقابل TOPSIS، تکنیک اول برای تقسیم‌بندی آلترناتیوها به ارجح و غیر ارجح استفاده می‌شود در حالیکه TOPSIS یک اولویت‌بندی صریح بین آلترناتیوها ارائه می‌کند.

از روش ELECTRE در پروژه‌های مختلف استفاده شده است که با موفقیت همراه بوده‌اند. از جمله در پروژه رتبه‌بندی ایستگاه‌های مترو پاریس برای بازسازی از این روش استفاده شد (Roy et al, 1986). شرکت برق نیوزیلند برای انتخاب طرح بهینه تولید نیرو از این تکنیک بهره برد (Buchanan and Sheppard, 1998).



سیمسون دو روش SMART (تکنیک ساده تجزیه و تحلیل تصمیم) و ELECTRE را مقایسه کرده و نتیجه گرفته است که «تفاوت‌های آشکاری بین دو روش وجود دارد، ولی معلوم نیست که کدام روش از دیگری قویتر است» (Simpson, 1996). پروفیسور ادوالدو سانتانا<sup>۱</sup> از دانشگاه فدرال سانتاکاتارینا یک مطالعه مقایسه‌ای بین روش‌های AHP و ELECTRE و TOPSIS در ارتباط با موضوع مکان‌یابی صنعتی انجام داد و نتایج حاصله نشان داد که بین آلترناتیوهای انتخاب شده توسط هر ۳ روش همگرایی وجود دارد (Santana, 1996). زاناکیس و همکارانش (۱۹۹۸)، نیز مقایسه‌ای بین این ۳ روش با استفاده از داده‌های شبیه‌سازی شده انجام داده‌اند و نتایج به دست آمده با روش AHP و TOPSIS شباهت‌هایی داشته ولی نتایج ELECTRE، TOPSIS، برای انتخاب آلترناتیو مناسب باهم اختلاف دارند (Zanakis et al, 1998).

### روش تحقیق

روش تحقیق در این مقاله از نظر ماهیت، توصیفی می باشد و چون برای گردآوری اطلاعات از روش میدانی استفاده شده است، لذا تحقیق حاضر از نوع توصیفی پیمایشی به شمار می رود. جامعه آماری این تحقیق صنایع ماشین‌سازی تبریزکار می‌باشد که دارای ۵۰ نفر پرسنل می‌باشد؛ لذا به دلیل محدود بودن اعضای جامعه آماری، کل اعضای آن مورد بررسی قرار گرفته و از نمونه‌گیری استفاده نشده است.

در این تحقیق، برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده است. این پرسشنامه شامل ۴۹ سوال می‌باشد که در آنها از پاسخ دهندگان خواسته شده است تأثیر هر کدام از 7M را در برآورده شدن تک تک شاخصه‌ها در طیفی از ۱ تا ۹ مشخص کنند. برای بررسی روایی پرسشنامه از نظر خبرگان استفاده شده

<sup>۱</sup>- Santana

است. بدین منظور پرسشنامه طراحی شده در اختیار چند تن از اساتید دانشگاهی قرار گرفت که همگی آنها به اتفاق روایی ابزار تحقیق را مورد تأیید قرار دادند. برای سنجش پایایی پرسشنامه نیز از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است که ضریب به دست آمده برابر  $0/93$  درصد بوده و نشان دهنده اعتبار بالای پرسشنامه می باشد.

### روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این تحقیق برای اولویت‌بندی هفت عامل موثر در عملکرد شرکت‌های تولیدی از روش حذف و جابجایی گزینه‌ها استفاده شده است. در حل مسئله با استفاده از روش حذف و جابجایی گزینه‌ها، مفروضات مسأله مجموعه‌ای از  $m$  آلترناتیو  $(A_i)$  و  $n$  شاخصه  $(C_j)$  می باشد ( $i=1, 2, \dots, m$  و  $j=1, 2, \dots, n$ ). تصمیم‌گیرنده ارزش عملکرد نسبی  $a_{ij}$  را برای هر آلترناتیو از نظر شاخص معین کرده است (ماتریس تصمیم  $X$ ). بعلاوه بردار وزن  $W_j$  اهمیت هر شاخص را نشان می دهد. تحت این شرایط مسأله تصمیم باید آلترناتیو‌ها را با اطلاعات داده شده درباره ترجیحات تصمیم‌گیرنده که در ارزش‌های عددی، عملکرد نسبی خوانده می شوند، رتبه بندی کند (Yoon and Hwang, 1981).

در این تحقیق آلترناتیو‌ها، هفت عامل موثر بر عملکرد شرکت‌های تولیدی شامل مدیریت، نیروی انسانی، مواد، روش، پول، بازار و ماشین آلات می باشد که به  $7M$  معروفند (تقی زاده، ۱۳۸۰، ۲۸-۳۳). برای ارزیابی و اولویت بندی این هفت عامل، با مطالعه منابع مختلف و استفاده از نظر صاحب‌نظران، هفت شاخصه که نشان‌دهنده عملکرد شرکت می باشند، انتخاب شده‌اند. این هفت شاخصه عبارتند از: قیمت تمام شده محصولات، تحویل به موقع، کیفیت محصول، تحقق برنامه‌های شرکت، تأمین منابع مالی شرکت، ضایعات و سود. بنابراین گزینه‌های مورد بررسی و شاخصه‌های مورد نظر برای بررسی آنها در جدول (۱) ارائه شده است:

جدول (۱) - آلترناتیوها و شاخصه های تحقیق

شاخصه ها	آلترناتیوها (7M)
قیمت تمام شده محصولات (c1)	مدیریت (m1)
تحويل به موقع (c2)	منابع انسانی (m2)
کیفیت محصول (c3)	مواد (m3)
تحقق برنامه های شرکت (c4)	روش (m4)
تأمین منابع مالی شرکت (c5)	منابع مالی (پول) (m5)
ضایعات (c6)	بازار (m6)
سود (c7)	ماشین آلات (m7)

## تحلیل داده ها

پس از جمع آوری داده ها از طریق پرسشنامه و میانگین گیری از آنها، ماتریس تصمیم مسئله به شرح جدول (۲) ایجاد شده است.

جدول (۲) - ماتریس تصمیم

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7
m1	7.9	8.6	6.4	8.3	6.9	4.5	7.6
m2	4.5	6.3	6.1	4.2	3	5.2	6.5
m3	6.3	3.5	8.2	2.4	2.5	7	4
m4	7.8	3	6	5.6	3.2	6.2	5.3
m5	4.2	1.8	5	8.8	5.5	3.1	6.4
m6	3	4	5.4	4.7	6	1.8	7.4
m7	5.9	4.6	7.8	5.3	3.7	8.5	6

پس از مشخص کردن داده های ماتریس تصمیم گیری، برای تعیین وزن شاخصه ها از روش آنتروپی<sup>۱</sup> استفاده شده است. ایده روش فوق این است که هر چه پراکندگی در مقادیر یک شاخص، بیشتر باشد، آن شاخص از اهمیت بیشتری برخوردار است (مومنی، ۱۳۸۵، ۱۴). محاسبه اوزان شاخصه ها با روش آنتروپی در چهار مرحله به شرح زیر صورت می گیرد:

<sup>1</sup> - Entropy

$$1) P_{ij} = \frac{a_{ij}}{\sum_{i=1}^n a_{ij}}$$

$$2) E_j = -K [P_{ij} \ln P_{ij}] , K = \frac{1}{\ln(m)}$$

$$3) d_j = 1 - E_j$$

$$4) W_j = \frac{d_j}{\sum d_j}$$

اوزان هر یک از شاخصه‌ها با استفاده از روش آنتروپی محاسبه شده و در جدول (۳) آورده شده است.

جدول (۳) - اوزان شاخصه‌ها

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7
Wj	0.117	0.231	0.051	0.173	0.156	0.214	0.058

پس از تعیین ماتریس تصمیم‌گیری و اوزان شاخصه‌ها، روش ELECTRE در هفت گام به رتبه بندی گزینه‌ها می‌پردازد. در ادامه این هفت گام به همراه محاسبات آنها آورده شده است:

### گام ۱- نرمال کردن ماتریس تصمیم

طی این روند مقیاس‌های شاخصه‌ها به مقیاس‌های قابل مقایسه تبدیل می‌شوند. هر ارزش نرمال شده (r<sub>ij</sub>) از رابطه زیر به دست می‌آید:

$$r_{ij} = \frac{a_{ij}}{\sqrt{\sum_{i=1}^m a_{ij}^2}}$$

با استفاده از رابطه فوق، عناصر ماتریس تصمیم بی مقیاس شده است. جدول (۴) نتیجه این بی مقیاس سازی را نشان می دهد:

جدول (۴) - ماتریس بی مقیاس

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7
m1	3.990161	5.586064	2.379105	4.345961	3.848537	1.365783	3.477878
m2	1.294677	2.997714	2.161291	1.112829	0.727512	1.823741	2.543981
m3	2.537566	0.92522	3.905542	0.363373	0.505217	3.304856	0.963401
m4	3.889784	0.679754	2.09101	1.978362	0.827747	2.592626	1.691371
m5	1.127807	0.244711	1.45209	4.885343	2.445248	0.648157	2.466307
m6	0.575412	1.208451	1.693718	1.393559	2.910047	0.218525	3.29724
m7	2.225565	1.598176	3.533807	1.772072	1.106626	4.872977	2.167652
W	0.117	0.231	0.051	0.173	0.156	0.214	0.058

### گام ۲- محاسبه ماتریس بی مقیاس وزنی

از ضرب وزن ها (ماتریس قطری وزن های بدست آمده برای شاخص ها) در ماتریس بی مقیاس، ماتریس بی مقیاس وزنی به دست می آید. جدول (۵) این ماتریس را نشان می دهد.

جدول (۵) - ماتریس بی مقیاس وزنی

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7
m1	0.466849	1.290381	0.121334	0.751851	0.600372	0.292277	0.201717
m2	0.151477	0.692472	0.110226	0.192519	0.113492	0.390281	0.147551
m3	0.296895	0.213726	0.199183	0.062863	0.078814	0.707239	0.055877
m4	0.455105	0.157023	0.106642	0.342257	0.129128	0.554822	0.0981
m5	0.131953	0.056528	0.074057	0.845164	0.381459	0.138705	0.143046
m6	0.067323	0.279152	0.08638	0.241086	0.453967	0.046764	0.19124
m7	0.260391	0.369179	0.180224	0.306568	0.172634	1.042817	0.125724

### گام ۳- تعیین مجموعه هماهنگ و ناهماهنگ

برای هر جفت از آلترناتیوهای  $L$  و  $K$  ( $L \neq K$  و  $m$  و  $1, 2, \dots$ )  $(K$  و  $L)$  مجموعه شاخصه تصمیم  $J$  به دو زیر مجموعه هماهنگ و ناهماهنگ تقسیم می شود. مجموعه هماهنگ دو آلترناتیو  $A_k$  و  $A_L$  مجموعه ای از همه شاخصه های می باشد که در آنها  $A_k$  بر  $A_L$  ترجیح داده می شود؛ یعنی:

$$C_{kl} = \{j \mid y_{kj} \geq y_{lj}\}, \text{ for } j = 1, 2, 3, \dots, n$$

در طرف دیگر زیر مجموعه مکمل، مجموعه ناهماهنگ می باشد که عبارت است از:

$$D_{kl} = \{j \mid y_{kj} < y_{lj}\}, \text{ for } j = 1, 2, 3, \dots, n$$

لازم به ذکر است که این روابط برای شاخص های مثبت است و برای شاخص های منفی روابط فوق به شکل زیر تغییر می یابد:

$$C_{kl} = \{j \mid y_{kj} \leq y_{lj}\}, \text{ for } j = 1, 2, 3, \dots, n$$

$$D_{kl} = \{j \mid y_{kj} > y_{lj}\}, \text{ for } j = 1, 2, 3, \dots, n$$

بنابراین، مجموعه های هماهنگ و ناهماهنگ به صورت زیر استخراج شده اند:

$$C_{1,2} = \{1, 2, 3, 4, 5, 7\}$$

$$D_{1,2} = \{6\}$$

$$C_{1,3} = \{1, 2, 4, 5, 7\}$$

$$D_{1,3} = \{3, 6\}$$

.....

#### گام ۴- محاسبه ماتریس های هماهنگ و ناهماهنگ

« ارزش نسبی عناصر در ماتریس هماهنگ C، توسط میانگین فهرست

هماهنگ محاسبه می شود» (Triantaphyllou, 2000). بنابراین شاخص هماهنگی،

اهمیت نسبی آلترناتیو AK را نسبت به آلترناتیو AL بیان می کند.

مؤلفه های ماتریس هماهنگ به وسیله وزن های شاخصه های موجود در

مجموعه هماهنگ محاسبه می شود. یعنی  $C_{kl}$  از مجموع وزن های شاخصه هایی که

در آنها K بر L برتری دارد به دست می آید بدین ترتیب ماتریس هماهنگ به

صورت زیر خواهد بود.

جدول (۶)- ماتریس هماهنگ

	m1	m2	m3	m4	m5	m6	m7
m1		0.786	0.735	0.786	0.827	1	0.735
m2	0.214		0.618	0.34	0.671	0.613	0.289
m3	0.265	0.382		0.496	0.613	0.382	0.168
m4	0.214	0.66	0.504		0.613	0.555	0.29
m5	0.173	0.329	0.387	0.387		0.504	0.387
m6	0	0.387	0.618	0.445	0.496		0.214
m7	0.265	0.711	0.832	0.71	0.613	0.786	

قطر اصلی ماتریس C، که در آن  $K=L$  می باشد تعریف نشده است.

ماتریس ناهماهنگ  $D$ ، «درجه ای را که آلترناتیو  $A_k$  بدتر از آلترناتیو رقیب  $A_L$  می باشد» نشان می دهد (Ibid) این معیار با استفاده از عناصر ماتریس  $V$  ( امتیازات وزن داده شده)، به ازاء مجموعه ناهماهنگ  $D_{KL}$  با استفاده از رابطه زیر محاسبه می شود:

$$d_{kl} = \frac{\max |v_{kj} - v_{lj}|, j \in D_{kl}}{\max |v_{kj} - v_{lj}|, j \in J}$$

بنابر این ماتریس ناهماهنگ  $D$  عبارت است از:

جدول (۷) - ماتریس ناهماهنگ

	m1	m2	m3	m4	m5	m6	m7
m1		0.205438	0.405526	0.251137	0.045996	0	0.827274
m2	1		0.531819	0.251137	0.63944	0.770893	1
m3	1	1		1	1	0.588053	1
m4	1	1	0.330624		0.780538	0.555977	1
m5	1	1	0.805896	1		0.857796	1
m6	1	1	1	1	1		1
m7	1	0.62271	0.094538	0.428132	0.490094	0.29992	

### گام ۵- تعیین ماتریس های هماهنگ و ناهماهنگ مؤثر

این ماتریس ها به کمک ارزش های آستانه ای به ترتیب برای فهرست هماهنگ (آستانه برتری) و ناهماهنگ (آستانه بی تفاوتی) ایجاد می شوند. ارزش های آستانه ای برای ماتریس های هماهنگ و ناهماهنگ با تعریف مدیریت و تصمیم گیرنده یا از طریق روش دلفی به دست می آید و در صورت عدم وجود، از طریق میانگین گیری مؤلفه های ماتریس ها تعیین می شوند. عناصر ماتریس هماهنگ نسبت به ارزش آستانه ای هماهنگ ( $C$ ) سنجیده می شوند تا شانس ارجحیت  $A_K$  بر  $A_L$  مورد قضاوت قرار گیرد.  $A_K$  شانس برتری بر  $A_L$  خواهد داشت اگر شاخص هماهنگی متناظر آن (یعنی  $C_{KL}$ )، بر ارزش آستانه ای  $C$  برتری داشته باشد و به صورت زیر

$$C_{kl} \geq C$$

تعریف می شود:

عناصر ماتریس هماهنگ مؤثر  $F$  بصورت زیر تعیین می‌شوند:

$$\begin{cases} f_{kl} = 1 & \text{if } c_{kl} \geq \underline{c} \\ f_{kl} = 0 & \text{if } c_{kl} < \underline{c} \end{cases}$$

به همین ترتیب، ماتریس ناهماهنگ مؤثر  $G$  با استفاده از یک ارزش آستانه ای  $d$  و به صورت زیر تعریف می‌شود:

$$\begin{cases} g_{kl} = 1 & \text{if } d_{kl} \leq \underline{d} \\ g_{kl} = 0 & \text{if } d_{kl} > \underline{d} \end{cases}$$

مقدار ارزش‌های آستانه‌ای برای ماتریس هماهنگ و ناهماهنگ محاسبه و در جدول زیر آورده شده است:

جدول (۸) - ارزش‌های آستانه‌ای

ارزش آستانه‌ای ماتریس هماهنگ ( $\underline{C}$ )	ارزش آستانه‌ای ماتریس ناهماهنگ ( $\underline{d}$ )
۰/۵	۰/۷۳۲۹۲۷

سپس با مقایسه عناصر ماتریس‌های هماهنگ و ناهماهنگ با ارزش‌های آستانه‌ای، ماتریس‌های مؤثر به دست آمده است. جداول (۹) و (۱۰) این ماتریس‌ها را نشان می‌دهد.

جدول (۹) - ماتریس هماهنگ مؤثر

	m1	m2	m3	m4	m5	m6	m7
m1	1	1	1	1	1	1	1
m2	0	1	1	0	1	1	0
m3	0	0	1	0	1	0	0
m4	0	1	1	1	1	1	0
m5	0	0	0	0	1	1	0
m6	0	0	1	0	0	1	0
m7	0	1	1	1	1	1	1



جدول (۱۰) - ماتریس ناهمبندگی مؤثر

	m1	m2	m3	m4	m5	m6	m7
m1		1	1	1	1	1	0
m2	0		1	1	1	0	0
m3	0	0		0	0	1	0
m4	0	0	1		0	1	0
m5	0	0	0	0		0	0
m6	0	0	0	0	0		0
m7	0	1	1	1	1	1	

## گام ۶ - ماتریس مؤثر ترکیبی

در این مرحله ماتریس مؤثر ترکیبی بصورت زیر تعریف می شود:

$$e_{kl} = f_{kl} \times g_{kl}$$

حاصل ضرب فوق، ضرب ماتریسی نیست، بلکه عناصر ماتریس ها نظیر به نظیر در هم ضرب می شوند.

جدول (۱۰) - ماتریس مؤثر ترکیبی

	m1	m2	m3	m4	m5	m6	m7
m1		1	1	1	1	1	0
m2	0		1	0	1	0	0
m3	0	0		0	0	0	0
m4	0	0	1		0	1	0
m5	0	0	0	0		0	0
m6	0	0	0	0	0		0
m7	0	1	1	1	1	1	

## گام ۷ - حذف آلترناتیوهای با مطلوبیت کم (کم جاذبه)

ماتریس مؤثر ترکیبی  $E$ ، برتری نسبی آلترناتیوها را ارائه می دهد. اگر  $e_k = 1$  باشد آلترناتیو  $A_K$  بر  $A_L$  ترجیح داده می شود. اگر هر ستونی از ماتریس  $E$ ، حداقل یک عنصر مساوی ۱ داشته باشد، در این صورت سطر مربوطه بر این ستون برتری می یابد. بنابراین، می توانیم به سادگی هر ستونی را که یک عنصر مساوی ۱ دارد حذف کنیم. از این رو، بهترین آلترناتیو، آلترناتیوی است که با این روش بر همه آلترناتیوها برتری یابد. با استفاده از این منطق می توان نتیجه گرفت که

گزینه‌های ۱ و ۷ بر سایر گزینه‌ها برتری دارند. رابطه ارجحیت بین گزینه‌های مختلف به صورت روبرو است:

$$m_1, m_7 > m_2, m_4 > m_3, m_5, m_6$$

یعنی گزینه‌های مدیریت و ماشین آلات از نظر اهمیت در رتبه اول، منابع انسانی و روش در اولویت دوم و گزینه‌های مواد، منابع مالی و بازار در اولویت سوم قرار دارند.

### جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

در هر سازمانی مجموعه فعالیتها و عواملی هستند که در ارتباط با یکدیگر و محیط بوده و عملکرد نهایی سازمان را تشکیل می‌دهند. پس این مجموعه فعالیتها باید مورد سنجش قرار گیرند تا بتوان نسبت به آنها آگاهی یافت. البته این امر از آنجا ناشی می‌شود که در دنیای پر رقابت امروزی، تنها شرط بقاء و حضور در عرصه فعالیتها، صحت عمل و برخورداری از کارایی و اثر بخشی است. موارد فوق جز با برنامه‌ریزی، نظارت، کنترل و ارزیابی مستمر فعالیتها به دست نمی‌آید. به همین منظور امروزه مدیران سازمانها برای اینکه بتوانند عملکرد سازمانها را ارتقاء بخشند بایستی با دید سیستمی به سازمان بنگرند و سعی کنند تا آنجایی که امکان پذیر است با بهره‌برداری از روشهایی مثل آنالیز ارزش و مدیریت ارزش از ورودیهای سیستم بدون اینکه اثر سویی بر روی خروجی سیستم داشته باشد، بکاهند. لذا در چنین شرایط محیطی، اعتقاد بر این است که یک شرکت برای رقابت با بهترین‌های دنیا باید از تمامی منابع خود با حداکثر کارایی و به صورت یکپارچه استفاده کند. ولی در این میان، بحث مهم این است که کدام یک از منابع و ورودی‌های شرکت نسبت به بقیه دارای اهمیت و اولویت بیشتری است. در این تحقیق با نگرش سیستمی به سازمان، اجزای ورودی سیستم‌های تولیدی تحت عنوان  $7m$  با استفاده از روش حذف و جابجایی گزینه‌ها مورد ارزیابی و اولویت‌بندی قرار گرفته است تا اهمیت آنها نسبت به هم در ارتقای عملکرد سازمانها مشخص شود. نتیجه این

تحقیق نشان می دهد که عوامل مدیریت و ماشین آلات از نظر اهمیت در رتبه اول، منابع انسانی و روش در اولویت دوم و مواد، منابع مالی و بازار در اولویت سوم قرار دارند. بنابراین به سازمان های تولیدی در جهت ارتقای عملکرد خود پیشنهاد می - شود که با توجه به اینکه عامل مدیریت و ماشین آلات در رتبه اول اهمیت قرار دارند به موارد زیر دقت کافی مبذول دارند:

- بکارگیری شیوه های صحیح مدیریتی
- اجرای صحیح سیستم پیشنهادات
- بکارگیری سیستم های تشویقی موثر
- بکارگیری سیستم کنترل موجودی
- اجرای سیستم های تضمین کیفیت "سریه های ISO9000 و..."
- الگوبرداری از سیستم های موفق شرکتهای تولیدی .
- نصب علائم هشداردهنده در کارگاهها برای جلوگیری از حوادث احتمالی
- ایجاد محیط کاری مناسب "نظافت ، رنگ و تزئینات "
- منعطف کردن ساختار سازمانی شرکت
- تعیین اهداف سازمان و انتخاب استراتژی های مناسب برای دستیابی به آن اهداف
- استفاده بهینه از ظرفیت ماشین آلات
- برنامه ریزی و کنترل دقیق کار ماشین های تولیدی
- آرایش صحیح ماشین آلات تولیدی
- بازسازی ماشین آلات فرسوده
- محاسبه کارایی ماشین آلات و تلاش در جهت بالابردن کارایی آنها
- انجام اقدامات لازم در جهت کاهش عوامل استهلاک ماشین آلات و تجهیزات
- انجام اقدامات لازم در جهت کاهش زمان بلااستفاده ماشین آلات و تجهیزات
- ایمن سازی ماشین آلات

## References

Anvari Rostami, A. S. (2001). Shopping and Warehousing Systems. Tehran, Designers Publishing, (In Persian).

Armstrong, M. (2002). Strategic Human Resource Management. Translated by: S. M., Arabi & D., Izadi, Tehran: Cultural Research Center, (In Persian).

---

Asghar Pour, M. J. (2004). Multi-criteria Decision Making. Tehran: Tehran University Press, (In Persian).

Benayoun, R., Roy, B., and Sussman, N. (1966). Manual de Reference du Programme Electre. Note de Synthese et Formation, 25.

Buchanan, John and Sheppard, Phil (1998), Ranking Projects Using the ELECTRE Method.

Stephen P. (1987), "Organization Theory", 2nd edition, new jersey, prentice hall international inc., p.10.

Dodgson, John et al, (2001), DTLR multi-criteria analysis manual, 116-119.

Feghahi Farahmand, N. (2002). Dynamic Management of Organization. Tabriz:, Forouzes Publication, (In Persian).

Feghahi Farahmand, N. (2003). The Management of the Organization. Tabriz: Forouzes Publication, (In Persian).

Haj Shir Mohammadi, A. (1986). Planning and Control of Production and Inventories. Isfahan: Isfahan University of Technology, (In Persian).

Hosseini, S., & Mohammad, S. (1997). Systematic Planning of Maintenance System in Industries and Services. Tehran: Industrial Management Organization, (In Persian).

Jasebi, A. (1994). Principles and Foundations of Management. Tehran: Center of Puplication science of Iran Islamic Azad University, (In Persian).

Katler, Ph., & Armstrong, G. (1998). The Principles of Marketing. Translated by: B., Forouzandeh, Tehran: Amouzeh Publication, (In Persian).

Momeni, M. (2006). New Issues in Operations Research. Tehran: University Press, (In Persian).

Nawo, R. (1999). (Financial Management). Translated by: A., Jahankhani & A., Parsayian, Tehran: Samt Publication, (In Persian).

Poh, K. (1998). A knowledge-based guidance system for multi-attribute decision making. Artificial Intelligence in Engeneering, 12(3): 315–326.

Radford, R., & Nouri, H. (2000). New Issues in Production Management and Operations Management. Translated by: D.,

---

Davari, Tehran: Industrial Management Organization, (In Persian).

Roy, B. (1973). How Outranking Relation Helps Mutiple Criteria Decision Making.

Roy, B., M. Présent, D. Silhol,(1986) A Programming Method for Determining which Paris Metro Stations Should be Renovated, European Journal of Operational Research, 24, pp 318-334.

Santana, E. A. (1996), "Múltiplos critérios: uma alternativa, apesar das fragilidades das soluções", IInd International Congress of Industrial Engineering (Proceedings CD-ROM), Universidade Metodista de Piracicaba, Piracicaba (Brazil)

Shah Alizadeh, M. (2000). Methodology. Tehran: Tehran University Publication, (In Persian).

Simpson L.(1996), Do Decision Makers Know What They Prefer?: MAVT and ELECTRE II, Journal of the Operational Research Society, 47, pp 919-929.

Smith, J. E. and von Winterfeldt, D. (2004). Decision Analysis in Management Science. Management Science, 50(5):561-574.

Starr, Martin K. (1989), "Managing production and operations", new jersey , prentice hall international inc., p.8.

Taqizadeh, H. (2001). Effective on the Promotion of Performance of Production Systems. Tadbir, 113, 28-33, (In Persian).

Triantaphyllou, E. (2000). Multi-Criteria Decision Making Methods: A Comparative Study. Kluwer Academic Publishers.

Yoon, K. and Hwang, C.-L. (1981). Multiple Attribute Decision Making. Methods and Applications. A State-of-the-Art Survey, volume 186. Spinger Verlag.

Zanakis, S. H., A. Solomon, N. Wishart and S. Dublsh (1998), "Multi-attribute decision making: a simulation comparison of select methods", European Journal of Operational Research, n. 107, p. 507-529.



---

---

**Prioritizing the effective factors on the companies  
manufacturing performance using the deletion and  
alternative shifting method (Case study)**

*Houshang Taghizadeh (Ph.D.)*  
*Ghaffar Tari (M.A.)*

**Abstract:**

This paper deals with prioritizing the effective factors on the companies manufacturing performance using the deletion and alternative shifting method. The seven input factors which have been investigated in the manufacturing organizations are : management , manpower, materials , method, money, market, and machinery.

The statistical population is the Tabriz-kar machinery industry that includes 50 people. All the population has been studied. The result showed that management and machine factors have the first, manpower and method the second, materials, money and market the third priority.

**Key Words:**

Prioritizing, Manufacturing companies inputs, Deletion and alternative shifting