

## عارضه‌یابی صنایع کوچک و متوسط با استفاده از مدل CSCMP (مطالعه موردی: صنایع کفش و چرم استان آذربایجان شرقی)

نوع مقاله: پژوهشی

امیر حجری<sup>۱</sup>

ناصر فقهی فرهمند<sup>۲</sup>

مرتضی هنرمند عظیمی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۲/۳۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۶/۵

### چکیده

هدف این تحقیق عارضه‌یابی صنایع کفش و چرم استان آذربایجان شرقی با استفاده از مدل CSCMP می‌باشد. این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر روش انجام تحقیق، توصیفی مبتنی بر پیمایش بوده و از نظر روش بررسی، تحلیلی-ریاضی می‌باشد. در این تحقیق جامعه آماری مربوط به شناسایی عارضه‌های صنایع کفش و چرم، ۹۲ نفر از کارشناسان و خبره‌های صاحب نظر و مدیران صنعت مذکور است. در این تحقیق ابزار سنجش و اندازه‌گیری متغیرها، پرسشنامه محقق ساخته می‌باشد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌های این تحقیق از روش آمار توصیفی، تحلیل عاملی، متن‌کاوی، مدل CSCMP استفاده شده است بر اساس نتایج بدست آمده، ۱۱۳ عارضه بر اساس سطح شدت که شامل غیر عارضه، خفیف، مهم، بسیار مهم، شدید شناسایی شدند به طوری که ۲۰ درصد عارضه‌های شناسایی شده (۲۲ مورد) دارای وزن "شدید" و ۲۷ درصد نیز (۳۰ مورد) دارای وزن "بسیار مهم" را به خود اختصاص داده‌اند که نشانگر وجود ۴۷ درصد عارضه‌های موثر در سرنوشت صنایع چرم و کفش می‌باشد. عارضه‌های این بخش‌ها در مقایسه با سایر بخش‌های، تاثیر منفی بالایی بر عملکرد صنایع تولید کننده چرم و کفش تحمیل می‌کنند. شناسایی این عارضه‌ها با استفاده از تحلیل عاملی تاییدی متغیرها صورت گرفت که همگی عوامل از تحلیل عاملی تاییدی مناسبی برخوردار بودند در ادامه با مشاهده نتایج متن‌کاوی نتیجه‌گیری شد که اکثر عارضه‌های موجود در صنایع چرم و کفش به دلیل اجرای ناقص فرآیندهای مرتبط با «عوامل سیاسی» «برنامه‌ریزی مواد و انبارداری»، «تولید» و «قوانین و مقررات» ناشی

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری گروه مدیریت واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی تبریز؛ ایران

amir.amir.h.2024@gmail.com

<sup>۲</sup> دانشیار، گروه مدیریت، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران (نویسنده مسئول)

farahmand@iaut.ac.ir

<sup>۳</sup> استادیار، گروه مدیریت، واحد تبریز، دانشگاه آزاد، تبریز-ایران

honarmand@iaut.ac.ir

می‌شود. همچنین با استفاده از فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی، ۳۵ عارضه رایج و مهم در صنایع چرم و کفش شرکت‌های مورد مطالعه اولویت‌بندی شده است.

واژه‌های کلیدی: عارضه‌یابی، مدل CSCMP، صنایع کفش و چرم  
طبقه‌بندی D02, C53: JEL



## مقدمه

با جهانی شدن اقتصاد و افزایش رقابت و توسعه فناوری اطلاعات، بازار عرضه محور به بازار تقاضا محور تبدیل شده است و سازمانها برای حفظ بقای خود در محیط رقابت جهانی به اهمیت ارضای نیاز مشتری پی بردند و همچنین دریافتند که ارضای نیاز مشتری نه فقط بوسیله محصول نهایی بلکه توسط تمام عناصری که در آماده سازی و ساخت و تحویل محصول به مشتری نقش دارند، انجام می شود. به این ترتیب مدیریت علمی صنایع کوچک و متوسط تولید کننده کفش و چرم اهمیت پیدا می کند. مدیران صنایع به دنبال بیشینه کردن سود و یا کمینه کردن هزینه در سازمان می باشند تضمین توسعه پایدار هر کشور منوط به حفظ و استفاده بهینه از منابع محدود و غیر قابل جایگزین و تبدیل مواد اولیه به محصول نهایی است (ابراهیم زاده، ۱۳۹۹).

شرکتهای کوچک از انعطاف پذیری بیشتری برخوردار بوده و کارآفرینی، خلاقیت و نوآوری بیشتری در آنها صورت می پذیرد. این شرکتها راحت تر می توانند خود را با تغییرات پرشتاب محیطی تطابق داده و نسبت به مولفه های محیطی همچون عوامل اقتصادی، اجتماعی، تکنولوژیکی سیاسی، و قانونی سریعتر واکنش نشان دهند. جالب است بدانیم که بیش از ۵۵ درصد از نوآوریها و اختراعاتی که در ایالات متحد آمریکا به ثبت می رسد، در شرکتهای کوچک و متوسط رخ می دهد.

بنگاههای کوچک و متوسط عامل جذب و اشتغال بخش عظیمی از جمعیت کشورها و آموزش و تربیت نیروی کار ماهر هستند. به عنوان مثال در آلمان، ۸۰ درصد از نیروی کار ابتدا جذب صنایع کوچک و متوسط می شوند و آموزشهای لازم و مهارت های حرفه ای مورد نیاز را کسب می کنند، به گونه ای که این صنایع برای دانش آموزان و دانشجویان به کارگاهی برای کسب مهارت های فنی و حرفه ای تبدیل شده اند (رحمانی، ۱۳۹۸).

در تحلیل بخش صنعت کشور بسیاری ابهامات و سوالات قابل طرح است که پاسخ به آنها می تواند راهبرد صنایع کوچک را سازمان دهد. نخستین رابطه صنعت با اقتصاد و توسعه این است که آیا صنعت محور توسعه است و آیا دولت و نظام در زمینه صنعت و تعیین نقش آن به قطعیتی رسیده اند. دوم اینکه آیا واحدهای کوچک و متوسط را باید پایه توسعه صنعتی قرارداد یا اینکه تلفیق آنها با واحدهای بزرگ مسیر درست توسعه صنعتی است. سرمایه داری صنعتی در ایران همواره از لحاظ تاریخی با مشکلات بسیاری مواجه بوده است. اداره واحدهای عمومی و بزرگ صنعتی توسط دولت و نهادهای عمومی در سال های اخیر گرفتار مسائل بوروکراتیک و پیچیده ای بوده و در آن فرآیند انتخاب و انتصاب مدیران از نظام یافتگی مطلوبی برخوردار نبوده است. توجه بیش از حد دولت به صنایع بزرگ تحت مدیریت خود و تامین منابع هنگفت در برنامه های توسعه برای گسترش این واحدها بدون توجه به سودآوری و توجیهات اقتصادی و فقدان توجه لازم به صنایع کوچک یکی دیگر از ویژگی های

صنعت کشور بوده است که موجب یک سلسله ناهماهنگی و کمبود ارتباط بین بخش‌های مختلف صنعتی شده و تصمیم‌گیری و طراحی را با مشکل روبه‌رو ساخته است. سایت اتاق بازرگانی ایران، (۱۴۰۱).

توسعه و گسترش وظایف دولت و به تبع آن سازمانهای خصوصی، امر انتخاب یک سازمان بر اساس عملکرد آنها را اجتناب ناپذیر ساخته است چرا که محدودیت منابع، سرعت و کیفیت ارائه کالاها و خدمات، تشدید رقابت و ضرورت انجام هدفمند امور، زمینه توجه به عملکرد اینگونه سازمانها را فراهم آورده است. اما تا کنون نظامی جدید و نوین جهت اجرای این امر طراحی نشده و در صورت ارزیابی، از روشهای غیر علمی و بیگانه با نظریات جدید در این زمینه استفاده شده است. (گوناسکاران و همکاران، ۲۰۱۸).

توجه به ارزیابی عملکرد سازمانی در طی سال‌های اخیر موجب گسترش چارچوب‌ها و متدولوژی‌هایی نظیر کارت امتیازدهی متوازن، مدل‌های تعالی سازمانی، هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت و... گردیده که هر یک مزایای گسترده‌ای را ارائه نموده‌اند اما میحث عارضه‌یابی در بخش خصوصی در مقایسه با بخش دولتی که بیشترین توجه را بر مشتریان متمرکز می‌کنند موجب بروز مشکلاتی در بکارگیری این تکنیکهای جدید در بخش خصوصی گشته است که با ارزیابی مدل‌های مختلف مدیریت عملکرد، چارچوب یک مدل عملکرد مناسب قادر است تا نیازهای ذی‌نفعان چندگانه را در بخش خصوصی به ویژه صنایع تولیدی پوشش دهد (محمدرائی و همکاران، ۱۳۹۳).

با افزایش رقابت در عرصه تولید و خدمات، سازمانها به شاخص‌ها و الگوهای برای بررسی عملکرد فرایند تولید تا فروش خود نیاز پیدا کردند. بروز چنین نیازی و کارایی نداشتن سیستم‌های اندازه‌گیری با عملکرد سنتی، باعث خلق مدل‌های جدید ارزیابی عملکرد در سطح سازمانها شد. مدل‌های قدیمی اندازه‌گیری عملکرد صنایع و انتخاب یک یا چند تا از آنها که عموماً مبتنی بر شاخص‌های مالی‌اند، دارای اشکالات فراوانی به شرح زیر هستند:

— صرفاً مبتنی بر شاخص‌های مالی و هزینه‌ای

— بهره‌گیری از شاخص‌های تأخیری

— اتصال نداشتن شاخص‌ها با استراتژی‌ها

— سختی اجرا

— نبود انعطاف پذیری

— نگرش موضعی و غیر جامع

— در تضاد با تفکر بهبود مستمر

— بی‌توجه به خواسته‌های مشتریان

است در حالی که مدل CSCMP رویکردی است که درصدد حداقل کردن هزینه‌های سیستم و کاهش هزینه‌ای مشتری و بهبود فرایندها است درحالی که سطح خاصی از سرویس را ارضاء می‌کنند (بیمن، ۲۰۱۵).

با توجه به مطالب مطرح شده، شناسایی عارضه‌های صنایع از اهمیت فوق العاده‌ای برخوردار است. به همان مقدار که شناسایی عارضه‌های صنایع در تقلیل هزینه‌ها و افزایش سود و بهره‌وری موثر است و باعث افزایش قدرت رقابت شرکت‌ها می‌شود، عدم توجه به عارضه‌های صنایع نیز می‌تواند باعث تنزل موقعیت مالی و عملیاتی شرکت‌ها شود. به همین سبب یک سیستم ارزیابی برای شناسایی عارضه‌ها و در نهایت اصلاح آنها برای پیوستن صنایع به بازارهای رقابتی صنعتی و تجاری ضروری می‌باشد. لذا این تحقیق قصد دارد به شکل کاربردی به ارائه‌ی روشی مناسب جهت عارضه‌یابی صنایع کوچک و متوسط تولید کننده کفش و چرم استان آذربایجان شرقی بپردازد. در نتیجه ضمن ارائه‌ی یک دید کلی از وضعیت این صنایع، مشکلات و عارضه‌های گوناگون موجود را شناسایی، اولویت دهی و تحلیل نماید.

در این راستای این تحقیق اهداف زیر را دنبال می‌کند:

الف) هدف کلی تحقیق عارضه‌یابی صنایع کوچک و متوسط تولید کننده کفش و چرم استان آذربایجان شرقی و اولویت بندی آنها با روش AHP می‌باشد.

ب) اهداف فرعی:

- توسعه متدولوژی استفاده همزمان از مدل استاندارد CSCMP و AHP، برای عارضه‌یابی صنایع کوچک و متوسط تولید کننده کفش و چرم استان آذربایجان شرقی.

- بررسی ادبیات و معرفی مقالات برتر و شاخص در زمینه‌ی اندازه‌گیری عملکرد و عارضه‌یابی صنایع.

- اجرای متد پیشنهادی به شکل واقعی به عنوان یک موردکاوی و استخراج عارضه‌یابی صنایع کوچک و متوسط تولید کننده کفش و چرم استان آذربایجان شرقی.

- تحلیل عارضه‌های استخراجی (تحلیل متن کاوی).

- اولویت بندی عارضه‌های استخراجی.

- ارائه‌ی راهکارها و پروژه‌های بهبود در جهت ارتقای وضعیت عارضه‌یابی صنایع کوچک و متوسط تولید کننده کفش و چرم استان آذربایجان شرقی.

مطالعات متعددی در عارضه‌یابی صنایع انجام گرفته است که به چند مورد اشاره می‌کنیم:

-بیامون<sup>۱</sup> ۲۰۱۹ چارچوب پیشنهادی خود برای اندازه‌گیری عملکرد را با اشاره به اینکه عملکرد لجستیک نمی‌تواند به صورت کامل توسط یک معیار منحصر بفرد اندازه‌گیری شود، ادامه می‌دهد که یک سیستم اندازه‌گیری عملکرد می‌بایست بر سه نوع مجزای اندازه‌گیری عملکرد تاکید داشته باشد. (بیامون، ۲۰۱۹)

-باگوات<sup>۲</sup> و شارما<sup>۳</sup> (۲۰۱۸) یک رویکرد کارت امتیازدهی متوازن را برای مدیریت زنجیره تأمین توسعه دادند که عملیات کسب و کار را از چهار جنبه‌ی: مالی، مشتری، فرآیند کسب و کار داخلی و یادگیری و رشد به صورت روزانه اندازه‌گیری و ارزیابی می‌کند. آنها شاخص‌های خاصی را برای هر جنبه در نظر گرفتند و در هنگام اعمال مدل برای ارزیابی پی بردند که بعضی از شاخص‌های یک جنبه با شاخص‌های جنبه دیگر تضاد پیدا می‌کنند. آن‌ها مدل خود را برای سه SME مختلف در هند توسعه دادند. (باگوات و شارما، ۲۰۱۸)

-آرامیان<sup>۴</sup> و همکاران در سال (۲۰۱۷) به معرفی یک مدل مفهومی برای اندازه‌گیری عملکرد فرایند صنعت غذایی پرداخته‌اند. آن‌ها با توجه به موردکاوی مورد مطالعه شان (گوجه فرنگی هلند - آلمان) به دسته بندی شاخص‌ها دست زده‌اند که ۴ دسته‌ی اصلی مدل آن‌ها برای مطالعه‌ی فرایند عبارتند از:

(۱) کارایی؛ (۲) انعطاف پذیری؛ (۳) پاسخگویی؛ (۴) کیفیت غذا.

همچنین در این مطالعه شاخص‌ها از دو جنبه‌ی مالی و غیرمالی و با توجه به ساختار منحصر بفرد فرایند مواد غذایی تشکیل شده‌اند. (آرامیان، ۲۰۱۷)

-چن<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۱۱) بر اساس تعاریف ارزیابی عملکرد و نظریه بازی‌ها یک بازی عملکرد را بین دو عضو زنجیره‌ی تأمین مشاهده کردند. آن‌ها نشان داده‌اند که نقاط تعادل نش<sup>۶</sup> زیادی برای عملکرد یک مجموعه از تأمین‌کننده و تولیدکننده با توجه به تابع عملکرد آن‌ها وجود دارد. آن‌ها یک مدل داد و ستد را برای تحلیل فرایند تصمیم‌گیری تولیدکننده و تأمین‌کننده ارائه کرده و بهترین استراتژی طرح عملکرد را شناسایی کردند. (چن و همکاران، ۲۰۱۱)

<sup>۱</sup> Beamon

<sup>۲</sup> Bhagwat

<sup>۳</sup> Sharma

<sup>۴</sup> Aramyan

<sup>۵</sup> Chen

<sup>۶</sup> Nash equilibrium

## ۱. روش تحقیق

روش تحقیق در این پژوهش، از نوع هدف، کاربردی، از حیث شیوه ی گردآوری داده ها میدانی و از نظر میزان کنترل متغیرها، توصیفی- پیمایشی است و با توجه به ماهیت، اهداف، تعداد و نوع متغیرهای مورد نظر تحقیق حاضر روش تحقیق پژوهش حاضر توصیفی مبتنی بر پیمایش می باشد، زیرا که هدف محقق از انجام این پژوهش توصیف کردن و شناسایی عارضه های صنایع کفش و چرم استان می باشد و از نظر روش بررسی تحلیلی- ریاضی و از نظر نحوه جمع آوری داده ها از نوع تحقیقی تجربی مبتنی بر تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع آوری شده از جامعه آماری مورد نظر است. در این تحقیق ابتدا عارضه های صنایع کفش و چرم با استفاده از مطالعات کتابخانه ای و مصاحبه نیمه ساختاری، شناسایی و سپس با استفاده از نرم افزار PLS تحلیل عاملی تاییدی عارضه ها صورت می گیرد و در نهایت با استفاده از نرم افزار Expert Choice، و با استفاده از متد AHP رتبه بندی می شوند.

جهت جمع آوری داده های لازم یا نمونه باید از ابزارهای مناسب استفاده شود. نوع این ابزارها تابع عوامل گوناگونی از جمله ماهیت و روش تحقیق است؛ در این تحقیق از روش های زیر استفاده می شود:

**کتابخانه ای:** جمع آوری اطلاعات از طریق مراجعه به کتابخانه ها و مطالعه مطالب و مقالات و کتاب های مربوطه و اینترنت و مجلات.

**میدانی:** در این تحقیق، از ابزار پرسشنامه که به عنوان یکی از ابزارهای بسیار متداول در تحقیقات پیمایشی است و همچنین اسناد و مدارک، استفاده شده است.

پس از مطالعه و بررسی منابع کتابخانه ای و تحقیقات پیشین، پرسشنامه ای طراحی و در میان مدیران ارشد و میانی صنایع کوچک و متوسط تولید کننده کفش و چرم استان آذربایجان شرقی پخش شده است.

جامعه آماری این تحقیق مدیران ارشد و میانی صنایع کوچک و متوسط تولید کننده کفش و چرم استان آذربایجان شرقی می باشند.

## ۲. تجزیه و تحلیل داده ها و یافته های پژوهش

روش اجرایی در این پژوهش مبتنی بر مصاحبه نیمه ساختاریافته و طراحی پرسشنامه می باشد. پس از تعیین اهمیت هر عارضه، تعداد ۳۵ عارضه از بین ۱۱۳ عارضه که دارای وضعیت بدتری داشتند برای بررسی وضعیت اجرایی آنها در سطح شرکت های مورد مطالعه انتخاب شدند و از محاسبه

امتیازات بدست آمده بر اساس سطح شدت عارضه‌ها برای هر بخش، بخش‌های که در بحرانی‌ترین وضعیت قرار داشتند برای هر شرکت به طور جداگانه معرفی شدند. همچنین در این فصل از روش متن‌کاوی مبتنی بر مفهوم برای بررسی علل ریشه‌ای عارضه‌ها استفاده شده است. تعداد ۳۵ عارضه رایج شناسایی شده در سطح شرکت‌های مورد مطالعه با استفاده از فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) که یکی از روش‌های تصمیم‌گیری چند معیاره است، اولویت‌بندی شد. در نهایت طرح‌های بهبود به منظور رفع عارضه‌های اولویت‌دار یا کاهش اثر آن‌ها پیشنهاد شد.

جدول ۱: عارضه‌های شناسایی شده مربوطه به حوزه برنامه ریزی مواد، انبار و زنجیره تامین در شرکت‌های چرم و کفش استان طبق نمونه آماری

| ردیف | کد استاندارد | عارضه شناسایی شده صنایع چرم و کفش در حوزه برنامه ریزی مواد، انبار و زنجیره تامین طبق نمونه آماری                             | وضعیت اجرایی |
|------|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| ۱    | SM01         | نشست‌های سالانه با تامین‌کنندگان باعث شناسایی عملکرد و به اشتراک گذاری اهداف مشترک می‌شود.                                   | اصلاً        |
| ۲    | SM02         | بهینه‌سازی شبکه‌های توزیع با تمرکز بر روی هزینه‌های حمل و نقل، هزینه‌های نیروی کار و هزینه‌های سربار صورت می‌گیرد.           | اصلاً        |
| ۳    | SM03         | نشست‌های سالانه با تامین‌کنندگان باعث شناسایی عملکرد و به اشتراک گذاری اهداف مشترک می‌شود.                                   | اصلاً        |
| ۴    | SM04         | تامین‌کنندگان انگیزه‌ی کافی برای ارائه کردن ایده‌هایی که ممکن است منجر به سودآوری دو طرفه شود را دارند.                      | کم و بیش     |
| ۵    | SM05         | فرآیند بهبود مستمری در جهت افزایش صحت داده‌ها وجود دارد.                                                                     | کم و بیش     |
| ۶    | SM06         | استراتژی زنجیره تامین به عنوان بخشی از تحلیل کسب و کار در عکس‌العمل نسبت به شرایط بازار دائماً در معرض ارزیابی قرار می‌گیرد. | تا حدودی     |
| ۷    | SM07         | برون سپاری برای فرآیندها یا فعالیت‌های غیر استراتژیک صورت می‌پذیرد.                                                          | تا حدودی     |
| ۸    | SM08         | یک درک شفاف از ظرفیت تامین‌کننده در محدودیت‌های مربوط به زمان تحویل و حجم سفارش در زمان تعیین سفارش، وجود دارد.              | تا حدودی     |
| ۹    | SM09         | تامین‌کنندگان سطح بالا برای پشتیبانی از توسعه‌ی محصولات جدید، درگیر می‌شوند.                                                 | تا حدودی     |
| ۱۰   | SM10         | جریان مواد به گونه‌ای طراحی شده است تا هزینه‌های حمل و نقل و دسترسی کمینه گردد.                                              | نامنظم       |

|          |                                                                                                                                                                           |      |    |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|----|
| نامنظم   | بهره‌گیری از تجهیزات بروز و استاندارد برای جابه‌جایی مواد در بخش‌های ذخیره‌سازی و برداشتن مواد صورت می‌گیرد.                                                              | SM11 | ۱۱ |
| نامنظم   | سفارش مجدد بر اساس سیستم‌های برنامه‌ریزی ساده که به شکل موثری با تکنیک‌های کنترلی مناسب حمایت می‌شود، صورت می‌گیرد.                                                       | SM12 | ۱۲ |
| کم و بیش | سیستم MRP از زمان‌بندی تولید، و موجودی به خوبی پشتیبانی می‌کند.                                                                                                           | SM13 | ۱۳ |
| اصلا     | محصولات بر اساس حجم و تنوع دسته بندی ABC، دسته بندی شده‌اند و برای توزیع، مدیریت می‌شوند.                                                                                 | SM14 | ۱۴ |
| تاحدودی  | برخی از KPIهای مرکز توزیع با پیشگامان صنعت، الگوبرداری می‌شود.                                                                                                            | SM15 | ۱۵ |
| نامنظم   | تایید اخذ سفارش از طریق ایمیل و یا فکس در همان روز ثبت سفارش به مشتری ارسال می‌شود.                                                                                       | SM16 | ۱۶ |
| نامنظم   | مدیریت تولید با تامین‌کنندگان در جهت تشخیص علل ریشه‌ای خرابی‌ها و همچنین تعیین یک راه حل مناسب برای کاهش و یا حذف مشکلات و جلوگیری از وقوع مجدد آنها، همکاری مناسبی دارد. | SM17 | ۱۷ |
| نامنظم   | وضعیت و اطلاعات کالاهای در حال حمل شرکت تا زمانی که به دست مشتری می‌رسد کاملاً مشخص و معلوم است.                                                                          | SM18 | ۱۸ |
| کامل     | اقلام راكد و كم ارزش داخل انبار به نسبت كم می‌باشد یا اصلا وجود ندارد.                                                                                                    | SM19 | ۱۹ |
| نامنظم   | مواد معیوبی که حین فرآیند تولید شناسایی می‌شوند را می‌توان تا سطح تامین کننده و سفارش خرید پیگیری کرد.                                                                    | SM20 | ۲۰ |
| تاحدودی  | سیستم‌های کششی/کانبان به جهت بهبود موجودی و کاهش زمان سیکل سفارش در فرآیندهای تولید استفاده می‌شوند.                                                                      | SM21 | ۲۱ |
| نامنظم   | تامین‌کنندگان سطح بالا برای پشتیبانی از توسعه‌ی محصولات جدید، درگیر می‌شوند.                                                                                              | SM22 | ۲۲ |
| کامل     | خطوط ارتباطی (تلفن، فکس، ایمیل و...) برای دریافت سفارش از مشتری مناسب و در دسترس است.                                                                                     | SM23 | ۲۳ |
| نامنظم   | خطاهایی که در داده‌های تامین کننده پیدا می‌شود، سریعاً برطرف می‌گردد.                                                                                                     | SM24 | ۲۴ |
| اصلا     | انجام دامداری سنتی منجر به کاهش کیفیت پوست دام می‌شود                                                                                                                     | SM25 | ۲۵ |
| نامنظم   | وجود ضایعات در موقع حمل و نقل پوست                                                                                                                                        | SM01 | ۲۶ |

منبع: نتایج تحقیق

جدول ۲: عارضه‌های شناسایی شده مربوطه به حوزه فنی، تکنولوژی و تولید در شرکت‌های

چرم و کفش استان طبق نمونه آماری

| ردیف | کد استاندارد | عارضه شناسایی شده صنایع چرم و کفش در حوزه فنی، تکنولوژی و تولید طبق نمونه آماری                                                     | وضعیت اجرایی |
|------|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| ۱    | T01          | تغییرات کیفی و کمی تولید به منظور تغییرات بازار در مدل نیازمندی‌های مشتری استفاده می‌شود.                                           | کم و بیش     |
| ۲    | T02          | در سیکل تولید شرکت‌ها از زمان‌های توقف بیهوده و بیکار ماندن تجهیزات، جلوگیری شده است.                                               | تا حدودی     |
| ۳    | T03          | سیستم‌های ERP در جهت پشتیبانی از برنامه‌ی زمان‌بندی تولید استفاده می‌شوند.                                                          | کم و بیش     |
| ۴    | T04          | خطوط تولیدی منقطع بوده و بر اساس تولید ناب فعالیت‌های بدون ارزش از آن حذف گردیده است.                                               | اصلا         |
| ۵    | T05          | یک برنامه‌ی کاهش زمان سیکل تولید با اهداف مشخص برای هر خط تولید، به صورت مستمر پیاده‌سازی می‌شود.                                   | کم و بیش     |
| ۶    | T06          | زمان جابه‌جایی تریلرها و پالت‌ها (یدک‌های حامل) و موقعیت آنها در سطح کارخانه از قبل برنامه‌ریزی شده و سعی شده تعداد آنها کاهش یابد. | تا حدودی     |
| ۷    | T07          | مشکلات نت به محض وقوع، برطرف می‌شوند.                                                                                               | تا حدودی     |
| ۸    | T08          | یک استراتژی مشخص در جهت تخصیص محصولات به موقعیت‌های مناسب، بر اساس سرعت استفاده و همچنین ویژگی‌های فیزیکی آنها وجود دارد.           | تا حدودی     |
| ۹    | T09          | تولیدات شرکت‌ها با تقاضای بازار هماهنگ می‌باشد.                                                                                     | کم و بیش     |
| ۱۰   | T10          | گلوگاه‌های خط تولید به سرعت شناسایی می‌شوند و توسط مدیریت مورد بررسی و حل قرار می‌گیرند                                             | تا حدودی     |
| ۱۱   | T11          | استراتژی تولید به عنوان بخشی از تحلیل کسب و کار در عکس العمل نسبت به شرایط بازار دائما در معرض ارزیابی قرار می‌گیرد.                | کم و بیش     |
| ۱۲   | T12          | تکنولوژی‌های وایرلس و مکانیزه در جهت یاری رساندن به پیگیری و مدیریت موجودی و افزایش کارایی برداشت مواد به کار گرفته می‌شوند.        | نامنظم       |

|    |     |                                                                                                                            |          |
|----|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| ۱۳ | T13 | یک استراتژی مشخص در جهت تخصیص محصولات به موقعیت‌های مناسب، بر اساس سرعت استفاده و همچنین ویژگی‌های فیزیکی آن‌ها وجود دارد. | تا حدودی |
| ۱۴ | T14 | سیستم‌های ارزیابی عملکرد تجهیزات به جهت محاسبه اثربخشی تجهیزات در فرآیندهای تولید استفاده می‌شوند.                         | اصلا     |
| ۱۵ | T15 | سیستم‌های زمان سنجی به جهت بهبود فرایند تولید و کاهش زمان سیکل در فرآیندهای تولید استفاده می‌شوند.                         | کم و بیش |
| ۱۶ | T16 | ریسک‌های مهم تولید شناسایی می‌شوند و فرآیندهای لازم برای مدیریت این ریسک‌ها توسعه داده شده است.                            | تا حدودی |
| ۱۷ | T17 | فرسوده بودن ماشین‌آلات چرم‌سازی در اکثر شرکت‌های تولیدکننده چرمی                                                           | اصلا     |
| ۱۸ | T18 | عدم دسترسی مقرون به صرفه به تکنولوژی‌ها و تجهیزات پیشرفته چرم                                                              | کم و بیش |

منبع: نتایج تحقیق

## جدول ۳: عارضه‌های شناسایی شده مربوطه به حوزه بازاریابی و فروش در شرکت‌های چرم و

## کفش استان

| ردیف | کد استاندارد | عارضه شناسایی شده صنایع چرم و کفش در حوزه بازاریابی و فروش طبق نمونه آماری                                                                      | وضعیت اجرایی |
|------|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| ۱    | MK1          | ارزیابی و تجزیه و تحلیل محصولات و خدمات برای ماندن در صحنه رقابت به صورت مستمر انجام می‌شود.                                                    | کم و بیش     |
| ۲    | MK2          | تحقیقات بازار به صورت منظم و با ارزیابی نیازهای مد از مشتریان کلیدی انجام می‌شود.                                                               | اصلا         |
| ۳    | MK3          | یک فرآیند مشخص برای شناسایی رقبا و قابلیت‌های آن‌ها وجود دارد.                                                                                  | تا حدودی     |
| ۴    | MK4          | شرکت‌ها دربردارنده‌ی یک برنامه‌ی کسب و کار مشخص و رسمی هستند که تعریف می‌کند شرکت چه چیزی را ارائه می‌دهد و چگونه در بازار رقابتی رقابت می‌کند. | نامنظم       |
| ۵    | MK5          | هوشمندی بازاریابی بر اساس گزارش‌های ماهیانه از پرسنل، مشتریان و تامین‌کنندگان به روز می‌شود.                                                    | کم و بیش     |
| ۶    | MK6          | یک مدل قیمت‌گذاری برای همه محصولات و خدمات به کار گرفته می‌شود.                                                                                 | نامنظم       |

|   |     |                                                                                             |          |
|---|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| ۷ | MK7 | تحقیقات بازار به صورت منظم و با ارزیابی نیازهای زنجیره تامین از مشتریان کلیدی انجام می‌شود. | تا حدودی |
| ۸ | MK8 | تقسیم بندی مشتریان برای ارائه سطوح مختلف خدمت رسانی در شرکت انجام شده است.                  | کم و بیش |
| ۹ | MK9 | دسترسی آسانی به اطلاعات پیش‌بینی فروش وجود دارد.                                            | اصلا     |

منبع: نتایج تحقیق

جدول ۴: عارضه‌های شناسایی شده مربوطه به حوزه کنترل و تضمین کیفیت و تحقیق و توسعه در شرکت‌های چرم و کفش استان

| ردیف | کد استاندارد | عارضه شناسایی شده صنایع چرم و کفش در حوزه کنترل و تضمین کیفیت و تحقیق و توسعه طبق نمونه آماری                                                                   | وضعیت اجرایی |
|------|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| ۱    | QA01         | آگاهی از شش سیگما وجود دارد و حداقل یک پروژه موفق اجرا شده است.                                                                                                 | اصلا         |
| ۲    | QA02         | شرکت‌ها استراتژی‌های را به منظور حفاظت از منابع انرژی، محیط زیست و اجتماع و همچنین کاهش ضایعات و آلاینده‌ها در دستور کار قرار داده اند                          | تا حدودی     |
| ۳    | QA03         | مدیریت با مفاهیم ناب آشنایی دارد و تصمیماتی در جهت بکارگیری این فلسفه گرفته شده است.                                                                            | کم و بیش     |
| ۴    | QA04         | فرآیندی جهت ثبت انتقادات و پیشنهادات مشتریان در مورد محصولات و خدمات جدید و یا نیازمندی آنها برای محصولات و خدمات فعلی وجود دارد.                               | کم و بیش     |
| ۵    | QA05         | ابزارهایی جهت ارزیابی و تحلیل کیفیت داده‌ها و محصولات شرکت‌ها موجود است.                                                                                        | تا حدودی     |
| ۶    | QA06         | یک چشم انداز بلندمدت در زمینه‌ی شناسایی محصول جدید، برای واحدهای R&D شرکت‌ها وجود دارد.                                                                         | کم و بیش     |
| ۷    | QA07         | محصولات جدید با همکاری نزدیک با مشتریان، تامین کنندگان و کارکنان مورد طراحی قرار می‌گیرند و مباحث کیفیت و ایمنی با وزن‌های مناسب در تعیین سودآوری لحاظ می‌شوند. | اصلا         |
| ۸    | QA08         | آزمایشگاه‌های کنترل کیفیت مجهز بوده و تمامی دستگاه‌های لازم که به صورت روزانه استفاده می‌شود را دارا می‌باشد.                                                   | کم و بیش     |
| ۹    | QA09         | تمامی استانداردهای الزامی شرکت‌ها ایجاد شده است.                                                                                                                | تا حدودی     |
| ۱۰   | QA10         | اقدامات لازم برای داشتن انطباق با ISO 14001 و سایر استانداردهای ISO صورت می‌گیرد.                                                                               | کم و بیش     |

|    |      |                                                               |          |
|----|------|---------------------------------------------------------------|----------|
| ۱۱ | QA11 | استانداردهای صنعتی مخصوص کفش و چرم شناسایی و استفاده می‌شوند. | تا حدودی |
|----|------|---------------------------------------------------------------|----------|

منبع: نتایج تحقیق

جدول ۵: عارضه‌های شناسایی شده مربوطه به حوزه عوامل سیاسی، سیاستهای دولت در

## صنایع در شرکت‌های چرم و کفش استان

| ردیف | کد استاندارد | عارضه شناسایی شده صنایع چرم و کفش در حوزه عوامل سیاسی، سیاستهای دولت در صنایع طبق نمونه آماری | وضعیت اجرایی |
|------|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| ۱    | P01          | سیاست‌های داخلی وزارت صنعت، معدن و تجارت روی کسب و کار صنایع چرم و کفش تاثیر مثبت دارد        | تا حدودی     |
| ۲    | P02          | تحریمهای بین المللی روی کسب و کار صنایع چرم و کفش                                             | اصلا         |
| ۳    | P03          | وسایل حمل و نقل داخل استان جهت جابجایی محصولات و مواد اولیه کافی میباشد                       | تا حدودی     |
| ۴    | P04          | تغییرات قدرت خرید مردم در اثر تورم زیادی روی منافع صنایع چرم و کفش دارد                       | کم و بیش     |
| ۵    | P05          | مالیات ارزش افزوده موجب کاهش فروش و منافع شرکت‌ها می‌شود                                      | کم و بیش     |
| ۶    | P06          | عدم توانمندی در کنترل نوسانات نرخ ارز و تورم و وجود ناامنی اقتصادی                            | اصلا         |
| ۷    | P07          | گران شدن مواد اولیه وارداتی از کشورهای خارجی و گرانش به متریکال بی کیفیت                      | اصلا         |
| ۸    | P08          | کمبود نقدینگی و مشکلات مالی واحدها و عدم وجود سرمایه در گردش در کسب و کارها                   | اصلا         |

منبع: نتایج تحقیق

جدول ۶: عارضه‌های شناسایی شده مربوطه به حوزه قوانین و مقررات در شرکت‌های

## چرم و کفش استان طبق نمونه آماری

| ردیف | کد استاندارد | عارضه شناسایی شده صنایع چرم و کفش در حوزه قوانین و مقررات طبق نمونه آماری | وضعیت اجرایی |
|------|--------------|---------------------------------------------------------------------------|--------------|
| ۱    | TC01         | عدم تسهیل در صدور مجوز واردات پوست خام به عنوان نیاز اصلی صنعت            | کم و بیش     |

|   |      |                                                                                  |          |
|---|------|----------------------------------------------------------------------------------|----------|
| ۲ | TC02 | افزایش هزینه‌های مالیات، عوارض و بیمه به طور غیربهرینه و ناکارآمد                | کم و بیش |
| ۳ | TC03 | قوانین گمرک و مشکلات واردات مواد اولیه و ترخیص آن                                | تا حدودی |
| ۴ | TC04 | مقررات و قوانین بانکی مشکل ضمانت                                                 | تا حدودی |
| ۵ | TC05 | امکان اخذ تسهیلات بانکی ( سرمایه ثابت و در گردش) با کمترین مشکلات امکان پذیر است | اصلا     |
| ۶ | TC06 | قانون کار و مشکلات مربوط به آن                                                   | تا حدودی |

منبع: نتایج تحقیق

### ۳. بحث و نتیجه گیری

قبل از انجام تحلیل عاملی، آزمون آماری KMO ابتدا برای گویه‌های مختلف "عارضه‌های صنایع چرم و کفش استان" انجام گرفت که نتایج این آزمون نشان می‌دهد که انجام تحلیل عاملی بر روی این گویه‌ها در حد قابل قبول می‌باشد. بررسی و تحقیقاتی که بر مبنای تحلیل عاملی اکتشافی (EFA)، تعیین حجم نمونه و وجود همبستگی مناسب بین متغیرها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. دو آزمون KMO و بارتلت در تحلیل عاملی به محققین این امکان را می‌دهند که قبل از اجرای تحلیل عاملی اکتشافی از بسندگی یا کفایت حجم نمونه و وجود کرویت در متغیرها مطمئن شده، سپس تحلیل عاملی را به کار برند. نتایج آزمون KMO نشان می‌دهد

با توجه به اینکه مقدار معیار KMO برابر ۰/۷۶۸ بوده و بیشتر از ۰/۷ می‌باشد لذا همبستگی‌های موجود در بین داده‌ها برای تحلیل عاملی مناسب می‌باشند و همچنین مقدار آماره کایزرمایر ۰/۷۶ بوده که بیشتر از ۳۰ درصد می‌باشد لذا تعداد عامل‌های تأثیر گذار مناسب و کافی است و از آنجایی که سطح معنی داری آزمون بارتلت معنی داری می‌باشد ( کمتر از ۰/۰۵ است ) لذا در ماتریس عوامل نقطه ابهام وجود ندارد و کاملاً مشخص است که هر سوال به کدام عامل تعلق دارد.

در حالت کلی، تحلیل عاملی گویه‌ها، با استفاده از روش "تحلیل مولفه‌های اصلی" صورت گرفته است که هفت عامل یا فاکتور عملکرد مدیریت و نیروی انسانی، برنامه ریزی مواد و زنجیره تامین، فنی و تولید، بازاریابی و فروش، کنترل و تضمین کیفیت، عوامل سیاسی و سیاست‌های دولت در امور صنایع، قوانین و مقررات که در مجموع ۸۹/۸۱ درصد کل تغییرات را تبیین می‌کند. همچنین هر یک از سازه‌های تحقیق به صورت مجزا ( حوزه‌های هفت گانه ) مورد تحلیل قرار گرفتند.

این سازه‌ها بر اساس مدل مفهومی پژوهش از هفت مفهوم و معیار اصلی و ۱۱۳ شاخص (زیر معیار) تشکیل شده است که شامل (عملکرد مدیریت و نیروی انسانی ۳۵ زیر معیار، برنامه ریزی مواد و زنجیره تامین ۲۵ زیر معیار، فنی و تولید ۱۸ زیر معیار، بازاریابی و فروش ۹ زیر معیار، کنترل و

تضمین کیفیت ۱۱ زیر معیار، عوامل سیاسی و سیاست‌های دولت در امور صنایع ۸ زیر معیار، قوانین و مقررات ۶ زیر معیار) این سازه با استفاده از معادلات ساختاری و با تکیه بر نرم افزار لیزرل مورد تحلیل قرار گرفته است که نتایج نشان می‌دهد سازه به خوبی اندازه گیری شده است. سؤال اساسی مطرح شده این است که آیا این مدل اندازه گیری؛ مناسب است؟ برای پاسخ به این پرسش بایستی آماره  $X^2$  و سایر معیارهای مناسب بودن برازش مدل مورد بررسی قرار گیرد. با توجه به خروجی لیزرل مقدار  $X^2$  محاسبه شده برابر با ۱۷۶,۱۱ است وجود  $X^2$  پایین نشان دهنده برازش مناسب مدل است. زیرا هر چه مقدار  $X^2$  کمتر باشد، مدل ارائه شده مدل مناسب‌تری است.

### ۳-۱- متن کاوی عارضه‌ها

در این پژوهش از فرآیند متن کاوی مبتنی بر مفهوم برای تجزیه و تحلیل متون عارضه‌های شناسایی شده در شرکت‌ها استفاده شده است. برای انجام این کار با بهره‌گیری از فیلترهای مختلف ابزار پردازش متن فارسی‌یار، کلیدواژه‌های تکراری از متن جملات عارضه‌ها استخراج شد و رتبه‌بندی لازم بر اساس پراکندگی و فراوانی این کلمات کلیدی صورت گرفت. اکنون به راحتی می‌توان به جای مطالعه متون تمام عارضه‌ها، فقط نتایج متن کاوی را بررسی کرد. به عبارت دیگر با انتخاب عارضه‌هایی که کلیدواژه‌های تکراری در آنها دیده می‌شود و دسته‌بندی آنها می‌توان تصمیمات دقیق‌تری برای رفع عارضه‌ها گرفت. در واقع، به جای مطالعه تعداد زیادی از متون عارضه‌های مختلف، تنها تعداد انگشت شماری از عارضه‌های هر بخش بررسی می‌شود؛ این نشان دهنده کارایی بسیار بالای متن کاوی و دسته‌بندی عارضه‌ها است.

با مشاهده نتایج متن کاوی مربوطه می‌توان نتیجه گرفت که اکثر عارضه‌های موجود در صنایع چرم و کفش به دلیل اجرای ناقص فرآیندهای مرتبط با تولید در بخش‌های «عوامل سیاسی» «برنامه‌ریزی مواد و انبارداری» و «تولید» و «قوانین و مقررات» ناشی می‌شود. بنابراین با تدوین استراتژی‌هایی برای این بخش‌ها می‌توان تعداد زیادی از عارضه‌ها را برطرف کرد و یا اثر آنها را کاهش داد.

### ۳-۲- پیشنهادات کاربردی

با توجه به اینکه اکثر عارضه‌های مهم از نوع عارضه‌های هستند که غیر قابل کنترل می‌باشند به عبارت دیگر مدیران صنایع نقش آنچنانی در بوجود آمدن آنها ندارند مانند عارضه‌های مربوط به قوانین و مقررات، عوامل سیاسی، سیاست‌های دولت در صنایع و...

ولی بخشی از عارضه‌های صنایع چرم و کفش جزو عارضه‌های هستند که قابل کنترل میباشند به عبارت دیگر مدیران صنایع میتوانند با اجرایی استراتژی‌های مناسب نسبت به حل و فصل آنها اقدام نمایند. با جمع‌بندی توضیحات ارائه شده توسط کارشناسان و مدیران، راهکارها و طرح‌های بهبود پیشنهادی برای عارضه‌های اولویت‌دار تعریف شده است. از مهمترین این طرح‌ها می‌توان به پیشنهادات جدول ۷ و طرح‌های بهبود برای دستیابی به عملکرد مناسب و اهداف عالی برای سازمان اشاره کرد. در این جدول ستون اول رتبه عارضه در اولویت‌بندی، ستون دوم کد این عارضه و ستون سوم طرح‌های پیشنهادی بهبود را نشان می‌دهد که با اجرای کامل طرح پیشنهادی عارضه مربوطه برطرف خواهد شد.

جدول ۷: طرح‌های بهبود معرفی شده برای رفع عارضه‌های اولویت‌دار

| ردیف | کد عارضه | عنوان عارضه                                                                 | پیشنهاد                                                                      |
|------|----------|-----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| ۱    | P02      | تاثیر تحریم‌های بین‌المللی روی کسب و کار صنایع چرم و کفش                    | -                                                                            |
| ۲    | P06      | عدم توانمندی در کنترل نوسانات نرخ ارز و تورم و وجود ناامنی اقتصادی          | تلاش در جهت صادرات محصولات و ارز آوری - کاهش هزینه‌های داخلی                 |
| ۳    | P07      | گران شدن مواد اولیه وارداتی از کشورهای خارجی و گرایش به متریال بی کیفیت     | تلاش در جهت صادرات محصولات و ارز آوری - کاهش هزینه‌های داخلی                 |
| ۴    | TC01     | عدم تسهیل در صدور مجوز واردات پوست خام به عنوان نیاز اصلی صنعت              | هماهنگی با اتاق بازرگانی و اداره کل صمت استان در جهت رفع عارضه               |
| ۵    | TC03     | قوانین گمرک و مشکلات واردات مواد اولیه و ترخیص آن                           | هماهنگی با اتاق بازرگانی استان در جهت رفع عارضه                              |
| ۶    | TC05     | امکان اخذ تسهیلات بانکی (سرمایه ثابت و در گردش)                             | هماهنگی با اتاق بازرگانی و اداره کل صمت و استانداری استان در جهت رفع عارضه   |
| ۷    | P08      | کمبود نقدینگی و مشکلات مالی واحدها و عدم وجود سرمایه در گردش در کسب و کارها | هماهنگی با اتاق بازرگانی و اداره کل صمت و استانداری استان در جهت رفع عارضه   |
| ۸    | T17      | فرسوده بودن ماشین‌آلات چرم‌سازی در اکثر شرکت‌های تولیدکننده چرمی            | اجرای مناسب سیستم تعمیرات پیشگیرانه- جایگزینی ماشین‌آلات در صورت وجود سرمایه |
| ۹    | QA07     | محصولات جدید با همکاری نزدیک با مشتریان، تامین‌کنندگان و کارکنان مورد       | اجرای سیستم CRM و هزینه‌یابی بر مبنای هدف                                    |

|    |                                                                                             |                                                                                                                                         |                                                                                                                                  |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | طراحی قرار نمی گیرند و مباحث کیفیت و ایمنی با وزن های مناسب در تعیین سودآوری لحاظ نمی شوند. |                                                                                                                                         |                                                                                                                                  |
| ۱۰ | T04                                                                                         | خطوط تولیدی منعطف نبوده و بر اساس تولید ناب فعالیت های بدون ارزش از آن حذف نمی شود.                                                     | اجرای سیستم مهندسی ارزش                                                                                                          |
| ۱۱ | SM25                                                                                        | انجام دامداری سنتی منجر به کاهش کیفیت پوست دام می شود                                                                                   | استفاده از سیستم های پیشرفته مانند RFID جهت نمونه برداری راحت تر از محموله های دریافتی مواد اولیه                                |
| ۱۲ | QA11                                                                                        | استانداردهای صنعتی مخصوص کفش و چرم شناسایی و استفاده نمی شوند.                                                                          | اجرای استانداردهای مربوط به تولید چرم و کفش و استاندارد ISO                                                                      |
| ۱۳ | SM14                                                                                        | محصولات بر اساس حجم و تنوع دسته بندی ABC، دسته بندی نشده اند و برای توزیع، مدیریت نمی شوند.                                             | طراحی فرآیندی حین انبارش برای جایابی بهینه و درست مواد و محصولات                                                                 |
| ۱۴ | T02                                                                                         | در سیکل تولید شرکت ها از زمان های توقف بیهوده و بیکار ماندن تجهیزات، جلوگیری نشده است.                                                  | بکارگیری تکنیک های MTM <sup>۱</sup> ، MOST <sup>۲</sup> و یا Stop Watch برای زمان سنجی خط تولید و کلیه عملیات های اجرایی شرکت ها |
| ۱۵ | MP05                                                                                        | یک فرآیند انتخاب بر اساس شاخص های گوناگون هزینه، عملکرد، کیفیت و غیره وجود ندارد.                                                       | تدوین شاخص های گوناگون نظیر هزینه، عملکرد، کیفیت و... برای ارزیابی عملکرد شرکت ها                                                |
| ۱۶ | SM01                                                                                        | عدم نشست های سالانه با تامین کنندگان که باعث شناسایی عملکرد و به اشتراک گذاری اهداف مشترک می شود.                                       | اعتبار سنجی تامین کنندگان جهت بررسی دوام پایه های مالی آنها                                                                      |
| ۱۷ | QA02                                                                                        | شرکت ها استراتژی های را به منظور حفاظت از منابع انرژی، محیط زیست و اجتماع و همچنین کاهش ضایعات و آلاینده ها در دستور کار قرار نداده اند | اجرای استانداردهای مدیریت ضایعات و آلاینده های محیط زیستی                                                                        |
| ۱۸ | SM02                                                                                        | عدم بهینه سازی شبکه های توزیع با تمرکز بر روی هزینه های حمل و نقل، هزینه های نیروی کار و هزینه های سربار                                | چک کردن مداوم داده های کلیه تامین کنندگان به صورت مستمر                                                                          |

Methods Time Measurement ۱

Maynard Operation Sequence Technique ۲

|    |      |                                                                                                                  |                                                                                |
|----|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| ۱۹ |      | زمان سیکل تولید برای هر خط تولید زیاد است                                                                        | شناسایی و رفع گلوگاه‌های خط تولید، طراحی انبارهای موقت موجودی در کنار خط تولید |
| ۲۰ | MP04 | تحلیل SWOT برای شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای بیرونی و قوت‌ها و ضعف‌های درونی شرکت‌ها اجرا نمی‌شود.                 | تدوین برنامه استراتژی سازمانی برای حداقل پنج سال آینده                         |
| ۲۱ | TC06 | قانون کار و مشکلات مربوط به آن                                                                                   | استفاده از مشاورین مسلط به قوانین کار و بیمه اجتماعی                           |
| ۲۲ | QA01 | آگاهی از شش سیگما وجود ندارد و حداقل یک پروژه موفق اجرا نشده است.                                                | اجرای شش سیگما برای کنترل آماری فرایند تولید و تعیین قابلیت فرایند تولید (cpk) |
| ۲۳ | MP01 | مقایسه‌ای بین نیازمندی‌های بلندمدت، میان مدت و کوتاه مدت واحدهای مختلف کارخانه و منابع در دسترس صورت نمی‌پذیرد.  | تدوین برنامه استراتژی سازمانی برای حداقل پنج سال آینده                         |
| ۲۴ | QA06 | یک چشم انداز بلندمدت در زمینه‌ی شناسایی محصول جدید، برای واحدهای R&D شرکت‌ها وجود ندارد.                         | فعال کردن مدیریت R&D به جهت توسعه تولید و عملیات                               |
| ۲۵ | SM08 | یک درک شفاف از ظرفیت تامین‌کننده در محدودیت‌های مربوط به زمان تحویل و حجم سفارش در زمان تعیین سفارش، وجود ندارد. | اجرای مدیریت کنترل موجودی‌ها و سفارشات                                         |
| ۲۶ | MP28 | سیلابس‌های مورد نیاز برای آموزش به شکل منظم به روز نمی‌شوند.                                                     | تنظیم سیلابس‌های آموزش‌های نظری و عملی مرتبط با صنعت چرم و کفش و اجرای آنها    |
| ۲۷ | SM15 | برخی از KPIهای مرکز توزیع با پیشگامان صنعت، الگوبرداری نمی‌شود.                                                  | راه اندازی سیستمی جهت جمع‌آوری داده‌های مربوط به شاخص‌های کلیدی عملکرد         |
| ۲۸ | T07  | مشکلات نت به محض وقوع، برطرف نمی‌شوند.                                                                           | اجرای دقیق سیستم تعمیرات و نگهداری                                             |
| ۲۹ | T18  | عدم دسترسی مقرون به صرفه به تکنولوژی‌ها و تجهیزات پیشرفته چرم                                                    | ارزیابی سطح تکنولوژی با روش THIO و هزینه یابی جایگزینی تکنولوژی                |

|    |      |                                                                                                                               |                                                                                                                                      |
|----|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۳۰ | MP17 | سیاست‌های مدیریت ریسک مشخص نشده‌اند و تیم‌های منطقه‌ای به توسعه، نگهداری و کنترل سیاست‌ها و رویه‌های مدیریت ریسک نمی‌پردازند. | اجرای سیستم مدیریت ریسک در شرکت‌ها                                                                                                   |
| ۳۱ | T09  | تولیدات شرکت‌ها با تقاضای بازار هماهنگ نمی‌باشد.                                                                              | طراحی و تدوین استراتژی‌های بلندمدت جهت حرکت از تولید کششی به سمت تولید فشاری                                                         |
| ۳۲ | MK2  | تحقیقات بازار به صورت منظم و با ارزیابی نیازهای مد از مشتریان کلیدی انجام نمی‌شود.                                            | انجام تحقیقات میدانی بازار بر مبنای تغییرات سلايق مشتریان - پیاده‌سازی تکنیک «چه می‌شود اگر» جهت شناسایی نیازهای مشتری و طراحی محصول |
| ۳۳ | MP02 | یک رویکرد کارت امتیازی متوازن برای مدیریت عملکرد استفاده نمی‌شود.                                                             | پیاده‌سازی سیستم BSC (کارت امتیازی متوازن) جهت ارزیابی عملکرد کارکنان                                                                |
| ۳۴ | P05  | مالیات ارزش افزوده موجب کاهش فروش و منافع شرکت‌ها می‌شود                                                                      | طراحی سیستم هزینه یابی بر مبنای هدف و بهبود روشها جهت کاهش قیمت تمام شده                                                             |
| ۳۵ | P03  | وسایل حمل و نقل داخل استان جهت جابجایی محصولات و مواد اولیه کافی نمی‌باشد                                                     | طراحی سیستمی جهت نشان دادن زمان رسیدن تقریبی موجودی در راه                                                                           |

منبع: نتایج تحقیق

نکته مهم این است که مدیریت و هیئت مدیره برای رفع این عارضه‌ها باید طرح‌های بهبود را سرلوحه فعالیت‌های خود قرار داده و راهبردهای ارائه شده توسط خود را برای دستیابی به نتایج این طرح‌ها تدوین کنند. همچنین مدیران و کارکنان هر بخش با اجرای دقیق و کامل دستورالعمل‌های صادره از سوی مدیریت ارشد و ایجاد هماهنگی بیشتر با سایر بخش‌ها می‌توانند تاثیر شگرفی بر کیفیت نتایج داشته باشند.

پرتال جامع علوم انسانی

## منابع

۱. ابراهیم‌زاده پیلهورد، امیر (۱۳۹۹). تحلیل، عارضه‌یابی و بهبود فرایندها (مطالعه موردی: شرکت خودروسازی سایپا). پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مهندسی صنایع، دانشگاه صنعتی شریف.
۲. ایزدی، علی. (۱۳۹۹). طراحی یک مدل عارضه‌یابی زنجیره تامین و پیاده سازی آن در شرکت پارس بهین سیستم. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشکده مهندسی صنایع. دانشگاه صنعتی شریف.
۳. پسیان، غلام رضا، نوری، ایرج، جوانمرد، حبیب‌الله (۱۳۹۹). طراحی مدل توسعه محصولات جدید با رویکرد خلق مزیت رقابتی در صنایع غذایی با رویکرد نظریه پردازی داده بنیاد، نشریه اقتصاد و بانکداری اسلامی، ۹(۳۳)، ۲۶۳-۲۴۰.
۴. سجودی، سکینه، جلیلی، آیلار (۱۴۰۱)، تأمین مالی اسلامی برای بنگاه‌های کوچک و متوسط: چالش‌ها و راهکارها، نشریه اقتصاد و بانکداری اسلامی، ۱۱(۳۹)، ۵۳-۳۳.
۵. محمدرائی نائینی، سعیده؛ شامی زنجانی، مهدی و موسی خانی، محمد (۱۳۹۳). شناسایی و رتبه بندی اصول راهنمای استقرار موفقیت آمیز مدیریت دانش با استفاده از مدل AOQC. پژوهشنامه پردازش و مدیریت اطلاعات، ۳۰(۱)، ۸۹-۶۱.
۶. سایت اتاق بازرگانی ایران، ۱۴۰۱.
7. AIAG & Odette. (2016) AIAG and Odette announce release of updated Global Materials Management Operations Guideline/Logistics Evaluation (MMOG/LE). July 24, 2006. Available at: <http://www.aiag.org>.
8. Aramyan, L. H., Oude Lansink, A. G., Van Der Vorst, J. G., & Van Kooten, O. (2017). Performance measurement in agri-food supply chains: a case study. Supply Chain Management: An International Journal, 12 (4) , 304-315.
9. Beamon, B. M. (2019). Measuring supply chain performance. International Journal of Operations & Production Management, 19 (3) , 275-292.
10. Chan F.T.S, Performance Measurement in a Supply Chain, International Journal of Advanced Manufacturing Technology, Vol. 21, (2011) , 534-548.
11. Gunasekaran A, Patel C, Tirtiroglu, Performance measures and metrics in a supply chain environment, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 21, No 1/2, (2018) , 71-87.
12. Chow, G., Heaven, T. D., & Henriksson, L. E. (2018). Logistics performance: definition and measurement. International journal of physical distribution & logistics management, 24 (1) , 17-28