شاخص‌هاي موثر در انتخاب مديرتوليد صنعت مبلمان كشور

مجيد عزيزي*[۱]

[۱] استاديار گروه علوم و صنايع چوب و كاغذ، دانشكده منابع طبيعي، دانشگاه تهران، ايران

(تاريخ دريافت: ۸۴/۷/۱۰، تاريخ تصويب: ۸۷/۳/۲۷)

چكيده

تعيين معيارهاي موثر در تصميم‌گيري براي انتخاب مدير توليد كارخانه های مبلمان، نقش اساسی در افزايش بازدهي واحدهاي توليدي يادشده دارد بويژه در صنعت مبلمان به جهت وابستگي بيشتر فرايند توليد به نيروي انساني اين موضوع اهميت بالاتري پيدا مي‌كند. اولويت‌هاي شاخص‌هاي انتخاب مديرتوليد و كسب دانش فني و اهميت به آموزش به ترتيب پرسش و فرضيه پژوهش در نظر گرفته شد. براي شناسايي معيارهاي موثر در گزينش مدير، ۹ واحد مهم توليدي مبلمان درکشور مورد بررسي قرار گرفتند. اين معيارها به ۵ گروه اصلي و ۱۰ زير شاخص تقسيم شدند. سلسله مراتبي بر پايه ۵ گروه اصلي از معيارها طرح شد. وزن شاخص‌ها با فرايند تحليل سلسله مراتبي تعيين شد. نتيجه نشان داد كه شاخص ناسازگاري كلي برابر ۰/۰۱ است و در ميان ۱۲ معيار موثر در گزينش مدير توليد براي صنعت مبلمان ۵ مورد آنها كه عبارت اند از اهميت به آموزش، فراگيری دانش فني تجربي، فراگيری دانش فني نظري، ارتباطات اجتماعي داخلي و مهارت‌هاي جانبي، داراي بالاترين اولويت هستند.

لغات كليدي: معيار، تصميم‌گيري گروهي، فرايند تحليل سلسله مراتبي (AHP)، مبلمان، ارزش وزني، نرخ ناسازگاري

* نويسنده مسئول: تلفن: ۰۲۶۱-۲۲۴۹۳۱۱ فاكس: ۰۲۶۱-۲۲۴۹۳۱۱ E-mail: mazizi@ut.ac.ir

مقدمه

معيارها نشانگر ويژگی هاي از فرايند تصميم‌گيري هستند كه در تصميم ها تاثير گذارند. تنوع معيارها به نوع و موضوع تصميم‌گيري وابسته‌اند. براي تصميم‌گيري در انتخاب شايسته مدير توليد درصنايع هر كشوري، لازم است كه معيارهاي موثر در اين زمينه مشخص شوند. انتخاب مدير براي صنايع در كشورهايي كه مواجه با كمبود آموزش نيروي انساني و دانش فني هستند يک مشكل عمده مي آيد. در اين كشورها براي تعيين معيارهاي موثر در گزينش مديركارخانه‌هاي مختلف دقت كمتري شده است. در اين بررسي واحدهاي صنعت مبلمان از ميان صنايع چوب و فرآورده های جنگلي گزينش شدند تا معيارهاي موثر در گزينش مدير اين واحدها مشخص شده و درجه اهميت آنها تعيين شود. در اين صنعت با توجه به وجود تنوع در توليد فراورده‌هاي مختلف چوبي از يك سو و در نظر گرفتن سليقه‌هاي مختلف مصرف كنندگان آنها از سوي ديگر، توجه به معيارهاي مختلفي مانند مهارت و دانش فني، آموزش نيروي انساني، خلاقيت و نوآوري و غيره در مديران توليد اين صنعت، نقش بسيار مهمي در موفقيت و پيشرفت آن دارد. در خصوص اهميت تعيين شاخص‌هاي مديريتي در صنعت مبلمان و صنايع تبديل ثانويه چوبي در پژوهشی در اين زمينه آمده است، اهميت به آموزش نيروي انساني از سوي مديريت يك ضرورت انكار ناپذير مي‌باشد زيرا اين صنايع به ميزان زيادي به نيروي انساني وابسته بوده و بايد تمركز بيشتري بر روي برنامه‌هاي آموزش نيروي انساني صورت گيرد. در رده‌هاي مديريتي نيز ضعف فراواني در خصوص دانش فني وجود دارد. براي رفع اين معضل متخصصان صنايع چوب و مديران توليد دوره‌هاي تخصصي مربوط را گذرانده و خود را به دانش فني روز تجهيز مي‌نمايند (۵). براي تعيين درجه اهميت معيارهاي شناسايي شده در صنعت مبلمان روشAHP بكار برده شد. اين روش بوسيله توماس ل ساعتي[1] درسال ۱۹۷۰ ابداع شد و در فرايندهاي تصميم‌گيري كه داراي معيارهاي كمي و كيفي هستند بكار گرفته شده است. (۱۶) يكي از برتری‌هاي اصلي اين روش كاربرد در تصميم‌گيري‌هاي گروهي است كه در اين روش، تصميم های گروهي اعضا تعيين‌كننده مي‌باشد. بنابراين تصميم نهايي و بهينه تصميم(های) مورد پذيرش همه اعضا را شامل مي‌شود (۷).

نظريه‌ها و تعيين معيارها

در اين بخش به برخي از نظريه‌هاي تصميم‌گيري اشاره مي‌شود.

- برنامه‌ريزي خطي

يك روش مرسوم براي تصميم‌گيري، برنامه‌ريزي خطي است. ابزار برنامه‌ريزي خطي مي‌تواند كاربردهاي مختلفي داشته باشد مانند تخصيص منابع و فرآورده‌ها بين جاهای مختلف. كاربرد ديگر آن حل مسائل مربوط به توزيع كالا (مانند محل تاسيس انبار كالا و يا كمينه كردن فاصله حمل كالا براي جايگاه توزيع كالا) است.

- روش‌هاي درجه‌بندي

روش‌هاي بسياري براي درجه‌بندي عضوهاي يك مجموعه وجود دارد كه در علوم مختلف به كار مي‌رود. برخي از اين روش‌ها عبارت است از:

- روش وزن‌دهي

در اين روش كه مي‌توان براي رتبه‌بندي نواحي يا مناطق (يا فعاليت‌هاي صنعتي) از آن بهره گرفت، در مرحله نخست عامل هايی (شاخص‌هايي) كه بر تعيين محل موثرند مشخص مي‌شوند. در مرحله دوم اين شاخص‌ها (عامل ها) كمي مي‌شوند.

- روش ميزان انحراف از ميانگين

يكي از روش‌هايي كه براي مقايسه و رتبه‌بندي دو يا چند جامعه از نظر بعضي ويژگی‌های (كه به صورت شاخص‌هاي كمي بيان مي‌شوند) مورد بهره‌گيری قرار مي‌گيرد.

- روش تاكسونومي عددي

براي كاربرد روش تاكسونومي عددي درآغاز شاخص‌هايي كه بيانگر ويژگی‌هاي عضوهاي مجموعه مورد بررسی است،

۱- Saaty, T. L

تعريف شده. سپس اين شاخص‌ها براي هر كدام از عضوها محاسبه می‌شود.

- مدل‌هاي استو كاستيك

وجود عناصر تصادفي و شرايط نبود اطمينان يکی از ويژگی‌های مهم هر نوع تصميم‌گيري است. با وارد شدن روش‌هاي آماري در جغرافيا علاقه زيادي براي مدل سازي به شكل فرايندهاي استوكاستيك به وجود آمده است. چنين فرايندهايي مي‌تواند به عنوان پديده‌هايي كه در طول زمان بر پايه قوانين خاص احتمال، اتفاق مي‌افتد تعريف شود (۳).

تعيين معيارها

در ارتباط با تعيين معيارهاي موثر در گزينش مدير توليد، لاينا فيشر[1] (۲۰۰۳) سه معيار را تعيين كرده است كه عبارت‌اند از (۱۲):

- ابداع و نوآوري

خلق وتبديل موفقيت آميز جريان كارپيشرفته ونشان دادن مفهوم آن،

- قدرت اجراي كار

كاربرد جامع و احاطه كامل خط مشي مديريت در پروژه‌ها،

- روش برخورد

اصلاح كارايي، صرفه جويي در هزينه، بالا بردن درآمد، افزايش توليد، بهبود خدمت به مشتري، بالا بردن كيفيت. معيارهاي طبيعت كار، شرايط كاري، استخدام، آموزش، ديگر صلاحيت‌ها و پيشرفتها، دورنماي شغلي، درآمدها، مشاغل مرتبط و منابع داده‌های اضافي در گزينش مديران صنايع تاثير گذار هستند (باسي[2] و همكاران، ۱۹۹۷) (۱۱). گزارش تجاري اتحاديه صنعتگران وكاركنان نيوزيلند، معيارهاي موثردر گزينش مديران توليد را به صورت زير معرفي مي‌كند (۲۰۰۱) (۱۰): مطمئن بودن از انجام كارها و فرايندهاي روزانه در يک كارخانه با بازدهي بالا و به طور يكنواخت، كنترل يكنواختي جريان توليد روز قبل، طبقه بندي تنگناهای توليد، ترويج رسيدگي به مشكلات اعضاي شركت، توجه به نشست های روزانه توليد، سفارش مواد اوليه جديد و نهاده‌ها، نشان دادن بودجه و هزينه‌ها، نظارت بر استانداردهاي مناسب در كارخانه، اطمينان از دقت عمل سامانه كنترل كيفيت توليد، ارزيابي فرايند توليد و ايجاد تغيير براي بهبود كيفيت و سرعت توليد، مسئوليت‌پذيري در قبال نوشتن گزارش توليد، اهميت به آموزش كاركنان، مهارت تصميم‌گيري خوب و توانايي طراحي و سازماندهي، مهارت كار با رايانه، سابقه كار در مهندسي توليد، تجربه كار در جايگاه مديريت و به روز كردن مهارت‌ها. مايک.ارجي[3] (۱۹۹۷) ده معيار كيفي كه سازنده يک مدير توليدخوب است را به شرح زير برشمرده است (۹): علاقمندي به كار، اهميت به كار گروهي و داشتن گروه تخصصي قوي، خلق يک محيط موثر (كارا) براي رساندن نيروي توليد به بيشينه كارايي از راه جابجايي افراد در يک فضا يا با ايجاد انگيزه مالي، تعريف موفقيت از راه ارزيابي نتايج كار كاركنان و براي رسيدن به موفقيت ضروري است هدف ها بر پايه واقعيت باشند، داشتن رابطه خوب با كاركنان، توجه به كاركنان براي انجام كار بهتر ازآنچه انتظار مي‌رود، ايجاد احساس مسئوليت در كاركنان و سهيم كردن آنان در اعتبارات كسب شده، متعهد بودن به انجام بهنگام پروژه‌ها از راه تقسيم كار منطقي، اخذ تصميم دقيق و با فكر كه مانع از دوباره كاري غيرضروري مي‌شود و اهميت به رضايت كاركنان از محيط كاري خود.

درخصوص بهره‌گيری از روش AHP در پژوهشي، شاخص‌هاي موثر در تصميم‌گيري براي گزينش محل استقرار بهينه واحدهاي صنعتي تخته چندلا و روكش در كشور مورد بررسي قرار گرفته است (۴).

با توجه به مطالب ياد شده پرسش زير را مي‌توان مطرح كرد:

۱- Fischer, L.

۲- Bassi, L. J. et al

۳- Jay, R. M

اولويت‌هاي شاخص‌هاي انتخاب مديرتوليد در صنعت مبلمان در كشور چه مواردي هستند؟

با توجه به پرسش يادشده فرضيه پژوهش عبارت است از:

كسب دانش فني و اهميت به آموزش جزو اولويت‌هاي شاخص‌هاي انتخاب مديرتوليد در صنعت مبلمان بشمار مي‌آيند.

مواد و روش‌ها

- معيارهاي شناسايي شده انتخاب مدير توليد در صنعت مبلمان

براي تشخيص معيارهاي موثر انتخاب مدير توليد در واحدهاي صنعتي مبلمان پنج كارخانه مهم كشور كه عبارت اند از: برين چوب، مبليران، ايران چوب، بادوام و پارس گالري بازديد شدند. كه پس از بررسي های انجام شده، كسب نظر متخصصان مربوط و استادان دانشگاه، مصاحبه با هيئت مديره و كارشناسان واحدها، معيارهاي موثر در انتخاب مدير در اين واحدها شناسايي شده‌اند كه‌اين معيارها به ۵ گروه اصلي تقسيم مي‌شوند:

۱- انعطاف‌پذيري

انعطاف‌پذيري حفظ كارايي در هنگامي‌است كه كار از نظر وظايف مختلف تغيير كرده و شرايط جديدي همراه با انتقادها و ديدگاه‌هاي تازه به وجود آمده است.

انعطاف‌پذيري شامل سه بخش است:

- درک تغييرهای محيطي

تلاش برای درك تغيير در وظايف و محيط كاري و به گونه ای فعالانه به دنبال داده هايی در باره شرايط جديد كاري گشتن را شامل مي‌شود كه‌اين عامل درنهايت منجر به هماهنگی با شرايط جديد خواهد شد.

- انتقادپذيري

منظور داشتن روحيه‌ايي باز برای دريافت همه انتقادهای ارائه شده توسط ديگران و بهره‌گيری ار انتقادهای بجا و مناسب برای بهبود شرايط كاري و توليد بهتر مي‌باشد.

- پذيرش ديدگاه‌هاي جديد و مبتكرانه

جستجو و گسترش ديدگاه‌هاي مبتكرانه يا جديد و پيدا كردن راه كارهاي كوتاه و مناسب براي حل تنگناهای به وجود آمده مي‌باشد.

۲- ارتباطات اجتماعي

منظور برقراري روابط اجتماعي مناسب در درون و بيرون كارخانه با همكاران، زيردستان، مديران صنايع، موسسه‌های دولتي، شركا و غيره مي‌باشد. ارتباطات اجتماعي شامل دو زير شاخص فرعي است:

- ارتباط اجتماعي درونی (درون موسسه)

برقراري روابط اجتماعي با همكاران، شركا و زيردستان در درون كارخانه.

- ارتباط اجتماعي بيروني (بيرون از موسسه)

برقراري روابط اجتماعي با كارخانه های همانند، مديران صنايع، موسسه های دولتي و تامين كنندگان نهاده‌هاي توليد. اين زير شاخص خود به چهار زير شاخص فرعی تقسيم مي‌شود:

- نهادهاي دولتي

ايجاد ارتباط كاري در سايه روابط اجتماعي با سازمان‌ها و وزارتخانه‌ها به منظور جلب حمايت آنها كه در نهايت نتيجه مطلوبي همچون پشتيباني مالي و بازار يابي را در پي خواهد داشت.

- مشتريان

برقراري ارتباط با مشتريان به منظور دريافت نظرهای آنان و بهره‌گيری از اين نظرها در برای توليد بر وفق نيازها و كيفيت برپايه سليقه مشتريان.

- صاحبان صنايع

برقراري روابط اجتماعي برای کسب داده های کافي در مورد روش‌ها و فناوری‌های جدید تولید و شناسايي رقيبان در عرصه رقابت

- تامين‌كنندگان نهاده‌هاي توليد

هدف داشتن ارتباط درست و اصولي با تامين كنندگان مواد اوليه و تجهيزات مي‌باشد كه منجر به شناسايي بازارهاي مناسب خريد ماده اوليه و ديگر نهاده‌هاي توليد مي‌شود.

۳- كسب دانش فني

هر گونه دانش فني و مديريتي كه به صورت عملي يا نظري بدست آمده و تنها در زمينه مديريت توليد كارخانه باشد. كسب دانش فني داراي دو زير شاخص مي‌باشد:

- كسب دانش فني به صورت تجربي

دارا بودن تجربه كاري لازم و كافي برای انجام كارها كه در اثر فعاليت‌ها عملي بدست آمده است.

- كسب دانش فني به صورت نظري

دارا بودن تحصيلات و مدارك دانشگاهي مرتبط با حرفه مديريت بويژه مديريت توليد

۴- مهارت‌هاي جانبي

آشنايي با كليه مهارت‌هاي مكمل شامل كار با رايانه، حسابداري، روش‌هاي آماري، برنامه‌ريزي و غيره به منظور برقراري هماهنگي بهتر و موثر تر در محيط كاري و تسريع در امر مديريت.

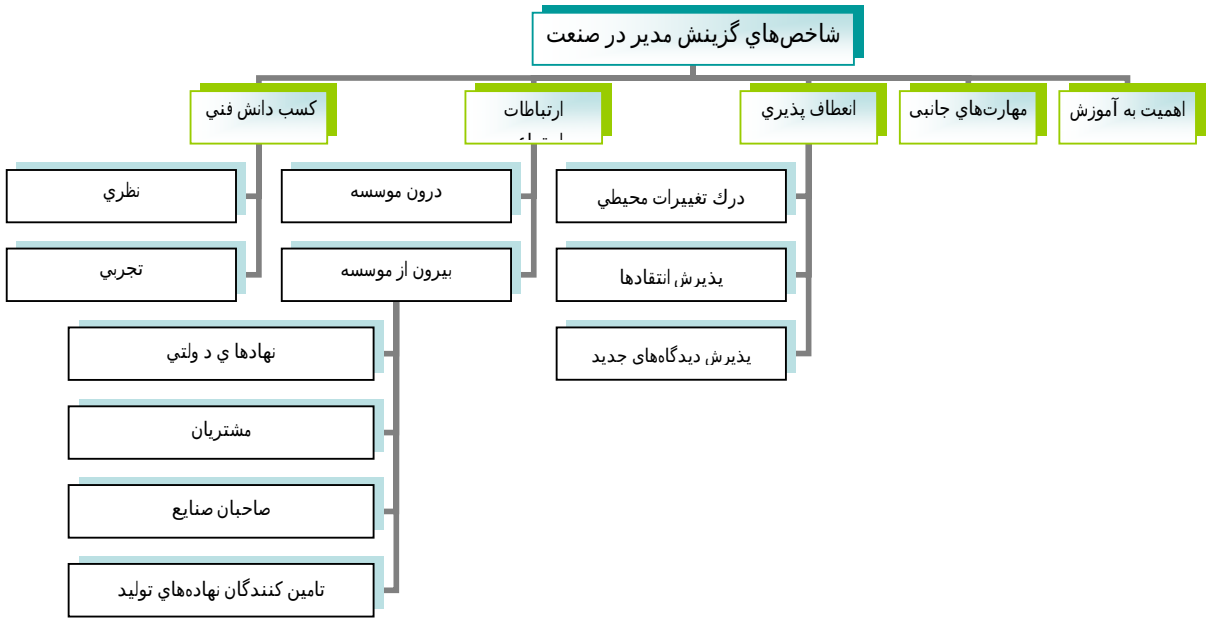
۵- اهميت به آموزش

ميزان اهميتي كه مدير توليد به آموزش كاركنان شامل آموزش‌هاي فني، نظري و جانبي مي‌دهد. آموزش به معني فراگيري تخصص‌ها، مهارت‌ها و شناختي كه فرد را برای پذيرش مسئوليت جديد و يا انجام وظايف مختلف در مقاطع زماني ويژه كه از پيش تعيين شده است تجهيز و آماده مي‌كند و يا كوششي است كه توسط سازمان‌ها براي تغيير رفتار از راه فرايند ياد گيري و به خاطر افزايش اثربخشي آن رفتار صورت مي‌گيرد (۲).

سلسله مراتب (درخت تصميم) اين معيارها و زير معيارها در شكل ۱ آمده است.

- طريقه آماده كردن پرسش‌نامه

پس از بازديد از كارخانه‌هاي مبلمان و مصاحبه با متخصصان مربوط، استادان دانشگاه و كارشناسان و مديران اين واحدها ۱۲ معيار و زير معيار كه در گزينش مدير توليد واحدهاي صنعت مبلمان تاثيرگذار بودند شناسايي شدند. سلسله مراتب اين معيارها برای شكل ۱طراحي و پرسش نامه‌ايي در خصوص مقايسه دو بدويي اين شاخص‌ها بين كارشناسان دانشگاهي، متخصصان و مديران با تجربه در صنعت مبلمان توزيع شد كه‌اين افراد تركيبي از كارشناسان شامل شركت‌هاي برين چوب، صنايع چوب بادوام، پارس گالري، مبليران، ايران چوب و گروه علوم و صنايع چوب و كاغذ دانشگاه تهران بودند. سپس مقايسه دوبدويي ميان معيارها و زير معيارها براي تعيين درجه اهميت اين معيارها (ارزش وزني) كه در انتخاب مديرتوليد موثر بود انجام شد.



شكل ۱- سلسله مراتب معيارها

- روش فرايند تحليل سلسله مراتبي (**AHP**) براي تعيين درجه اهميت (ارزش وزني) هر يک از معيارها

فرايند تحليل سلسله مراتبي(AHP) روشي است براي تصميم‌گيري كه با آن مي‌توان بعضي از تصميم‌هاى وابسته به چندين معيار يا تصميم هاى چند معياره را گرفت. با روش AHP، در آغاز ساختار تهيه ميشود و سپس معيارهاي مناسب تصميم‌گيري با يكديگر مقايسه مي‌شوند و آنگاه ارزش وزني هر يک از آنها تعيين مي‌شود.

اعدادي كه براي مقايسه دوبدويي به كار برده مي‌شوند از ۱/۹ تا ۹ ميباشند كه يک شكل سنجش استاندارد است.

كاربرد AHP بر پايه پيروي از سه اصل زير است (۱):

الف) ايجاد ساختار و آراستن آن بر پايه موضوع ب) برقراري برتري از راه مقايسه دوبدويي ج) برقراري سازگاري منطقي از اندازه‌گيري. سازوكار كاربرد اين روش بدينگونه است كه سلسله مراتب براي معيارها و زير معيارهاي موثر در گزينش مدير توليددر واحدهاي مبلمان طراحي مي‌شود. سپس پرسش نامه‌اي براي مقايسه دوبدويي معيارها و زير معيارها آماده مي‌شود و از كارشناسان درباره درجه اهميت اين معيارها و زير معيارها در شكل ماتريس مقايسه دوتايي پرسش شده و سپس ارزش وزني هريک از معيارها و زير معيارها بدست مي‌آيد.

ميانگين هندسي براي هر يک از سلول‌هاي ماتريس‌ها با فرمول زير محاسبه مي‌شود: (۷)

$$(a12) = [(a12)1 * (a12)2 * \ldots * (a12)n]^{1/n} \quad (۱)$$

پس از اينكه ميانگين‌هاي هندسي همه سلول‌هاي ماتريس‌ها محاسبه شدند، نتايج نرماليزه مي‌شوند و ارزش وزني معيار و زير معيار از راه تركيب وزن عناصر رده پايين با نرخ وزني عنصرهاى رده بالاي سلسله مراتب بدست مي‌آيند. به يک نكته كه در اينجا بايد اشاره شود نرخ ناسازگاري ماتريس‌ها است كه بنا بر نظر آقاي ساعتي، مبتكر روش AHP، براي اينكه قضاوت‌ها سازگار شود ضروري است كه نرخ ناسازگاري ماتريس‌ها برابر يا كمتر از ۰/۱ باشد(۱۶). اگر در برخي از ماتريس‌ها، نرخ ناسازگاريشان بيشتر از ۰/۱ شد ضروري است كه كارشناس در قضاوت خود تجديد نظر كند تا ماتريس‌ها سازگار شوند

و سپس ميانگين هندسي سلول‌هاي ماتريس‌ها از ماتريس‌هاي مقايسه‌ايي بدست مي‌آيد.

- نتايج

ارزش وزني معيارها و زير معيارهاي تاثير گذار در انتخاب مدير توليد صنعت مبلمان به علاوه ميانگين هندسي ماتريس‌هاي مقايسه‌اي، كه همان نتايج تصميم‌های گروهي گرفته شده بوسيله كارشناسان متخصص صنايع چوب و مبلمان مي‌باشد پس از بدست آوردن ثبات و سازگاري همه ماتريس‌هاي مقايسه‌ايي با كمک نرم‌افزار EXPERT-CHOICE (۱۶) ارائه مي‌شود (شكل‌هاي ۲ تا ۷).

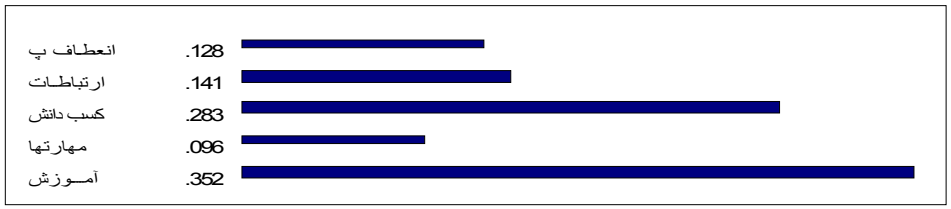
Node: 0

Compare the relative IMPORTANCE with respect to: GOAL

	ارتباطات	كسب دانش	مهارتها	آموزش
انعطاف پ	(1.1)	(2.8)	1.3	(2.2)
ارتباطات		(1.8)	1.3	(2.4)
كسب دانش			2.9	(1.4)
مهارتها				(4.2)

Rowelement is __ times more than column element unless enclosed in ()

Abbreviation	Definition
Goal	انتخاب مدير توليد
انعطاف پ	انعطاف پذيري
ارتباطات	ارتباطات اجتماعي
كسب دانش	كسب دانش فني
مهارتها	مهارتهاي جانبي
آموزش	اهميت دادن به آموزش



Inconsistency Ratio =0.01

شكل ۲- ميانگين هندسي ماتريس‌هاي مقايسه‌ايي براي سطح اول سلسله مراتب

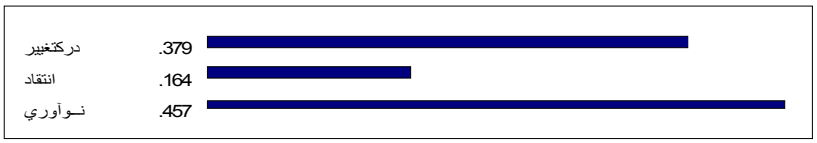
Node: 10000

Compare the relative IMPORTANCE with respect to: انعطاف پ <GOAL

	انتقاد	نوآوري
درکتغيير	2.3	(1.2)
انتقاد		(2.8)

Rowelement is __ times more than column element unless enclosed in ()

Abbreviation	Definition
Goal	انتخاب مدير توليد
انعطاف پ	انعطاف پذيري
درکتغيير	درك تغييرات محيطي
انتقاد	پذيرش انتقادات
نوآوري	پذيرش ايدهاي جديد



Inconsistency Ratio =0.0

شكل ۳- ميانگين هندسي ماتريس‌هاي مقايسه‌ايي براي سطح دوم سلسله مراتب (معيار انعطاف‌پذيري)

Compare the relative IMPORTANCE with respect to: ارتباطـات < GOAL

	خارجي
داخلـي	2.2

Row element is __ times more than column element unless enclosed in ()

Abreviation	Definition
Goal	انتخاب مدير توليد
ارتباطـات	ارتباطات اجتماعي
داخلي	ارتباطات اجتماعي با داخل موسسه
خارجي	ا ارتباطات اجتماعي با خارج از موسسه

Inconsistency Ratio =0.0

شكل ۴- ميانگين هندسي ماتريس‌هاي مقايسه‌ايي براي سطح دوم سلسله مراتب (معيار ارتباطات اجتماعي)

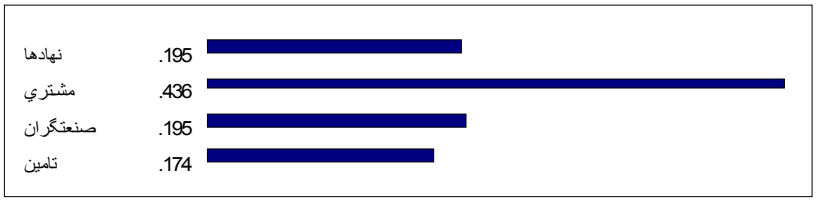
Node: 22000

Compare the relative IMPORTANCE with respect to: ارتباطـات >خارجي< GOAL

	مشـتري	صنعتگران	تامين
نهادها	(2.0)	(1.1)	1.1
مشـتري		2.4	2.6
صنعتگران			1.1

Row element is __ times more than column element unless enclosed in ()

Abbreviation	Definition
Goal	انتخاب مدير توليد
ارتباطـات	ارتباطات اجتماعي
خارجي	ا ارتباطات اجتماعي با خارج از موسسه
نهادها	نهادهاي دولتي
مشـتري	مشتريان
صنعتگران	صاحبان صنايع
تامين	تامين كنندگان نهاده هاي توليد



Inconsistency Ratio =0.0

شكل ۵- ميانگين هندسي ماتريس‌هاي مقايسه‌ايي براي سطح سوم سلسله مراتب (معيار ارتباطات اجتماعي بيروني)

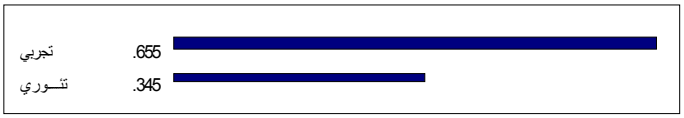
Node: 30000

Compare the relative IMPORTANCE with respect to: كسب دانش < GOAL

	تئـــوري
تجربي	1.9

Rowelement is __ times more than column element unless enclosed in ( )

Abbreviation	Definition
Goal	انتخاب مدير توليد
كسب دانش	كسب دانش فني
تجربي	كسب دانش فني بطريق تجربي
تئـــوري	كسب دانش فني بطريق تئوري

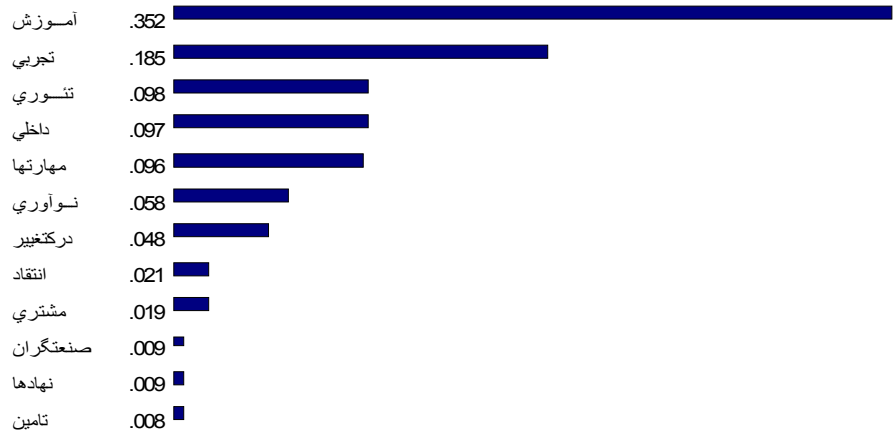


Inconsistency Ratio =0.0

شكل ۶- ميانگين هندسي ماتريس‌هاي مقايسه‌ايي براي سطح دوم سلسله مراتب (معيار فراگيری دانش فني)

Synthesis of Leaf Nodes with respect to GOAL
Distributive Mode
OVERALL INCONSISTENCY INDEX = 0.01

LEVEL 1	LEVEL 2	LEVEL 3	LEVEL 4	LEVEL 5
آموزش = ۳۵۲.				
كسب دانش= ۲۸۳.				
	تجربي =۱۸۵			
	تئوري = ۰۹۸			
ارتباطـــات=۱۴۱				
	داخلي =۰۹۷			
	خارجي = ۰۴۸.			
		مشتري = ۰۱۹.		
		صنعتگران= ۰۰۹.		
		نهادها =۰۰۹		
		تامين =۰۰۸		
انعطاف پ= ۱۲۸				
	نوآوري =۵۸۰			
	دركتغيير=۰۴۸			
	انتقـــاد =۰۲۱			
مهارتها= ۰۹۶.				



شكل ۷- تركيب سطوح مختلف با توجه به هدف و نتيجه نهايي ارزش وزني شاخص‌ها (نرخ ناسازگاري كلي = ۰/۰۱)

بحث

پس از انجام بررسی روي معيارها و زير معيارهاي موثر در انتخاب مدير توليد در صنعت مبلمان ۱۲ معياروزير معيار شناسايي شدند. سپس از راه مقايسه اهميت اين معيارها و زيرمعيارها با يكديگر به كمک ديدگاه‌های كارشناسان در ارتباط با اين صنعت و ماتريس‌هاي مقايسه‌اي با ثبات شده، ارزش وزني معيارها و زير معيارها تعيين شد.

نتايج بدست آمده نشان مي‌دهد نرخ ناسازگاري كلي ماتريس‌ها ۰/۰۱ است لذا درجه ثبات و سازگاري ماتريس‌هاي مقايسه‌ايي بالا بوده و نتايج از دقت خوبي برخوردار مي‌باشد. شكل ۷ نشان دهنده اولويت بالاي معيار اهميت به آموزش درمقايسه با ديگر معيارها، با ارزش وزني ۰/۳۵۲ مي‌باشد. از سوي ديگر پس از شاخص اهميت به آموزش، معيارها و زير معيارهاي ديگر كه اولويت بالايي را دارند عبارت‌اند از: فراگيری دانش فني تجربي و فراگيری دانش فني نظري، ارتباطات اجتماعي دروني و مهارت‌هاي جانبي به ترتيب با ارزش وزني ۰/۰۹۶ و۰/۰۹۷ و۰/۰۹۸ و ۰/۱۸۵. در خصوص بالاتر بودن اولويت شاخص اهميت به آموزش در مقايسه با ارزش وزني ديگر معيارها و زير معيارها مواردي مطرح مي‌شود.

- در سال‌هاي اخير پيدايش دوره‌هاي آموزشي در كارخانه های كشورهاي مختلف تاثير زيادي در افزايش كارايي اين كارخانه‌های داشته است. بيشتر كارخانه‌های مبلمان ايران به دليل نداشتن دوره آموزشي براي كارگران، از كارايي پايين برخوردارند.

- ارتباط ميان دانشگاه ها وصنايع در ايران، بويژه در صنعت مبلمان كافي نيست، بنابر اين دانش فني نمي‌تواند از دانشگاه به صنعت منتقل بشود و كارگران در صنعت نمي‌توانند از آخرين دستاوردهاي علمي درباره ماشين كاري چوب و فرايند ساخت فرآورده بهره‌گيری كنند در نتيجه كارآيی كارگران در اين كارخانه‌ها پايين است.

-بيشتر مراكز آموزشي فني و حرفه‌ايي در ايران پيشرفته نبوده و فناوری‌های جديد در آنها به كار برده نمي‌شود. در نتيجه كار آموزان پس از دانش آموختگی از اين مراكز مهارت بالايي بدست نياورده و ندارند.

- اظهارنظر يكي از مديران ارشد اتحاديه بازرگاني در صنعت مبلمان كشور نشان مي‌دهد، يكي از تنگناهای اصلي اين صنعت نبود نيروي كار ماهر، متخصص، ورزيده و نبود آموزش كاربردي در اين شاخه از صنعت مي‌باشد كه باعث محدوديت افزايش سطح كيفيت خدمات و بكار بردن ماشين های پيشرفته در اين واحدها شده است (۶).

از سوي ديگر بررسی های انجام شده در مورد تعيين شاخص‌هاي موثر در انتخاب مديران توليد، سازگاري زياد با نتايج بدست آمده را نشان مي‌دهد كه به مواردي از آنها اشاره مي‌شود.

نبود آموزش در صنعت مبلمان دليل اصلي وجود تنگناها در بخش توليد مي‌باشد. همچنين استنباط شده، براي بهبود شرايط توليد اين صنعت ضروري است كه دولت از برنامه‌هاي آموزشي براي مديران، كاردان‌ها و نيروي كار حمايت كند تا آنان بتوانند با ماشين‌های مختلف كار كنند. پژوهشگر اشاره كرده است، كه باكاربرد برنامه‌هاي آموزشي اين امكان وجود دارد كه مديران بتوانند از ماشين‌های بهره گيری بهينه به عمل آورند(۵). آموزش براي موسسسه‌ها و صنايع از اولويت بالايي برخوردار است. آموزش و توسعه براي كاركنان يک كانون راهبردی بشمار آمده و موجب موفقيت در يک رقابت بازرگاني مي‌شود. هدف همه موسسه‌ها هدايت رقابت از راه آموزش مي‌باشد و اين مورد بدست نمي‌آيد مگر اينكه هر شخص در بخش مربوط يک سرمايه گذاري شخصي را در رهبري، ياد گيري و توسعه انجام دهد. اين موضوع، يک مفهوم كليدي در رابطه با ساختاركيفي زندگي كاري و استخدام بهترين افرادي است كه براي كار به سمت موسسه‌ها رو مي‌آورند و يک مفهوم كليدي براي ارتقا به سطوح بالاتر بشمار مي‌آيد (۱۵). آموزش، يكي از مهم ترين فعاليت‌ها بوده و نقش بسيار مهمي‌در توسعه منابع انساني دارد. آموزش هم اكنون يک عامل با اهميت و مورد نياز براي نگهداري و بهبود همكاري درون سازماني و درون گروهي بشمار مي‌آيد. با توجه به‌اينكه منابع انساني، خوني در رگهاي هر سازمان مي‌باشد، تنها از راه يک آموزش خوب نيروي انساني مي‌توان به تحقق هدف‌های يک سازمان رسيد. در يک نگاه اجمالي با

اهميت دادن به آموزش مي‌توان بـه نتـايج زيـر رسـيد: ۱- محقق شـدن رشـد، توسـعه و نـوگرايي نيـروي انـساني ۲- كارايي و سود آوري را افزايش و هزينه‌هـا را كـاهش داده و در نتيجه موجب زياد شـدن مهـارت و دانـش فنـي نيـروي انساني مي‌شود. ۳- مانع از كهنگي و متروک شدن مي‌شـود ۴- كمک به توسعه حالت هـاي حـل مـشكل مـي‌كنـد ۵- آگاهي در مورد روش‌هـا و ديـدگاه‌هـاي مختلـف بـه افـراد مي‌دهد ۶- افراد را تواناتر و باصـلاحيت‌تـر مـي‌كنـد (۱۳). نتيجه يک تحقيـق در خـصوص اهميـت دادن بـه آمـوزش نشان مي‌دهد، آموزش و توسعه كاركنان يک اصـل اساسـي براي موفقيت مي‌باشد. اگر نيروي انساني به عنـوان يكـي از بزرگ ترين دارايي هاي موسسه ها به شمار مي‌آيد در ايـن صورت شركت ها بايـد تـضمين كننـد مهـارت‌هـا و دانـش كاركنان خود همواره به روز شده و ارتقا داده شود. در مورد اهميت ارزيابي آموزش نيز پيشنهادهايي براي انـدازه‌گيـري بازدهي برنامه‌هاي آموزشي ارائه شده است. آموزش مي‌تواند موارد زير را موجب شود: ۱- اندازه‌گيـري و يكـي كـردن اسـتانداردها ۲- ايجـاد و پايـدار كـردن گفتگوهـا و روابط، به طوري كه موجـب افـزايش سـطح دانـسته‌هـا در خصوص ارائه خدمات مي‌شود ۳- شناخت نتايجي كـه نيـاز دارد مورد توجه قرار گيرد ۴- شـناخت كاركنـاني كـه نيـاز دارند بيشتر ياري و پشتيباني شده يـا آمـوزش داده شـوند. ۵- كمک به نقش حرفه‌ايي كاركنان كه در كار آنان انعكاس پيدا مي‌كند (۱۴). آموزش هم براي خود فـرد و هـم بـراي كاركنان زير دست او ارزشمند اسـت. زيـرا بـا آن، دانـش و مهارت افزايش پيـدا كـرده و كاركنـان را در محـيط كـاري كـارآتر مـي‌سـازد و ايـن موضـوع بـسيار ارزشـمند اسـت. همچنانكه فرد، با افزايش دانش و مهـارت مـي‌توانـد شـغل بهتري پيدا كند. دليل ديگر اهميت آموزش در اين است كه موجب برانگيخته شدن فرد و شكستن جريان كـار عـادي و روز مره شده و فرد را بـراي انجـام كـار بهتـر داراي انـرژي مي‌كند. براي انجام آموزش درآغاز جاهايي كه نقطـه ضـعف دارند پيدا مي‌شوند سپس فهرستي از مهارت‌ها و دانـش‌هـا تهيه مي‌شود و اعتقاد بر اين است كـه‌ايـن مـو ارد موجـب ارزشمندي بيشتر كاركنان در محـيط كـار خواهـد شـد. در نهايت روش‌هايي كه آموزش مي‌تواند داده شود تـا موجـب تقويت آن مكان‌ها شود بكار گرفته مي‌شود (۸). اهميت بـه تعليم و آموزش سريع باعث پايداري بلند مدت يک شـركت مي‌شود به‌اين معني كه آموزش در محل كار يک استراتژي پر فايده خواهد بود (۱۱). با توجه به مطالـب مطـرح شـده فرضيه اولويت داشتن شـاخص‌هـاي اهميـت بـه آمـوزش و كسب دانش فني در انتخـاب مـدير بـراي صـنعت مبلمـان پذيرفته مي‌شود.

با توجه به شناسايي شاخص‌هاي موثر در انتخاب مديرتوليد براي صنعت مبلمان برپايه سلسله مراتب طرح شده با روش AHP شاخص اهميت به آموزش بالاترين اولويت را به خود اختصاص مي‌دهد و پس از آن شاخص‌هاي فراگيری دانش فني تجربي و فراگيری دانش فني نظري، ارتباطات اجتماعي دروني و مهارت‌هاي جانبي به ترتيب در اولويت‌هاي بعدي قرار مي‌گيرند. همچنين با عنايت به آزمون فرضيه و آنچه بيان شد فرضيه پژوهش كه در مقدمه مطرح شده بود پذيرفته مي‌شود.

منابع

۱- اصغرپور، ۱۳۷۷، تصميم‌گيري چند معياره، دانشگاه تهران، ۳۹۸ صفحه

۲- اصيلي، غلامرضا.، قديريان عباسعلي و فرهادي سيد محمد، ۱۳۸۳، گروه‌هاي يادگيرنده محور يادگيري و توسعه منابع انساني، دومين كنفرانس بين‌المللي مديريت، تهران، صفحه ۲۴۷

۳- سازمان برنامه و بودجه، ۱۳۷۹، چگونگي استقرار فعاليت‌هاي صنعتي در كشور، ۲۵۷ صفحه

۴- عزيزي، مجيد.، سعيد اميري و مهدي فائزي‌پور. ۱۳۸۱. تعيين شاخص‌هاي موثردر گزينش محل استقرار واحدهاي تخته چندلا و روكش با استفاده از روش AHPA. مجله منابع طبيعي ايران. شماره ۴. (۵۵): ۵۵۷-۵۴۳

۵- فتح... زاده، علي، ۱۳۸۲، بررسي وضعيت بازرگاني بيروني مبلمان در ايران، پايان نامه كارشناسي ارشد، دانشگاه تهران

۶- مصاحبه مديران ارشد اتحاديه بازرگاني صنعت مبلمان كشور، ۱۳۸۲، تجربه تلخ از دست رفتن بازار بيروني و اكنون هم آغاز واردات مبل، مجله صنايع چوب و كاغذ ومبلمان ايران، شماره ۷. صفحات ۷۴ تا ۷۲.

۷- معمارياني، عزيزا... و عادل آذر، ۱۳۷۴، روش AHP تكنيک جديد در تصميم‌گيري گروهي، مجله دانش مديريت، شماره ۲۸ صفحه ۲۲ الي ۳۲

8- Emery J., the Importance of Training and Development, www.lifeway.com/lwc/article_main_page/0,1703,A%253D153220%2526M%,

9- http://www.topten.org/content/tt.AC9.htmm

10- http://www.carreers.co.nz/jobs/16a-foo/j80200x.htm

11- Laurie J. Bassi et al, 1997, Training& Development, Alexandria, Vol.51, Iss. 11; pg. 46, 14 pgs

12- Layna Fischer, 2003, Excellence in practice, Volume V, pages: 280, Published by future strategies Inc.,

13- Mangilal J., 2003, Importance of training in HRD www.expresshotelierandcaterer.com/ 20030414/management1.shtml - 20k,

14- McCabe E., "The Importance of Training Employees - Employee Development", www.wmin.ac.uk/ccpd/ntguide/ Recruiting%20Trainee%20Notetakers/Training%, PGtrn6.rtf

15- Perters J., 2003, importance of training www.spxcontech.com/train.htm - 9k, SPX University

16- Saaty, T.L. Decision making for leaders, RWA Publications, Pittsburg, PA (2000)

17- Saaty T.L. Decision support software,Expert-Choice INC, Pittsburg, PA(1998)

Determination of the effective criteria for production manager selection in furniture industry

M. Azizi[*1]
[1] Assistant Prof., Faculty of Natural Resources, University of Tehran, I. R. Iran
(Received: 02 October 2005, Accepted: 16 June 2008)

Abstract

Determination of the effective criteria in decision making to select production manager in furniture industries is main activity to increase the unit's efficiency. For know – how of effective criteria in manager selection, 9 units were searched in the country. These criteria were divided into five major groups and 10 sub-sections. A hierarchy was constructed based on five major groups of criteria. Analytical Hierarchy Process then established the weights of the indicators. The result showed that Overall Inconsistency Index is 0.01 and among 12 effective criteria in manager selection for furniture industry, importance of training, acquisition of technical knowledge in experiment, acquisition of technical knowledge in theory, internal social communication and lateral skills have high priority, respectively.

Keywords: Criteria, Group decision making, Analytical Hierarchy Process, Furniture, Inconsistency Ratio

* Corresponding author: Tel: +98 261 2249311 , Fax: +98 261 2249311 E-mail: mazizi@ut.ac.ir