فصلنامه علمی اقتصاد و بانکداری اسلامی، شماره پنجاه و یکم، تابستان ۱۴۰۴- صفحات ۳۳۶-۳۱۷

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

نوع مقاله: پژوهشی

امیر حجری[۱]
ناصر فقهی فرهمند[۲]
مرتضی هنرمند عظیمی[۳]

تاریخ دریافت: تاریخ پذیرش:

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 اندازه گیری متغیرها، پرسشنامه محقق ساخته می‌باشد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌های این تحقیق از روش آمار توصیفی، تحلیل عاملی، متن کاوی، مدل CSCMPستفاده 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 نتیجه گیری شد که اکثر عارضه‌های موجود در صنایع چرم و کفش به دلیل اجرای ناقص فرآیندهای مرتبط با «عوامل سیاسی» «برنامه‌ریزی مواد و

[۱] دانشجوی دکتری گروه مدیریت، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران
amir.amir.h.2024@gmail.com
[۲] دانشیار گروه مدیریت، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران (نویسنده مسئول)
farahmand@iaut.ac.ir
[۳]استادیار گروه مدیریت، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران
honarmand@iaut.ac.ir

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-27]

انبارداری»، «تولید» و «قوانین و مقررات» ناشی می‌شود. همچنین با استفاده از فرآیند تحلیل سلسله مراتبی، ۳۵عارضه رایج و مهم در صنایع چرم و کفش شرکت‌های مورد مطالعه اولویت‌بندی شده است.

واژه‌های کلیدی: عارضه یابی، مدل CSCMP، صنایع کفش و چرم
طبقه بندی JEL : D02,C53

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-27]

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 می‌شود. به این ترتیب مدیریت علمی صنایع کوچک و متوسط تولید کننده کفش و چرم اهمیت پیدا می‌کند. مدیران صنایع به دنبال بیشینه کردن سود و یا کمینه کردن هزینه در سازمان می‌باشند 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 می‌پذیرد.این شرکتها راحت‌تر می‌توانند خود را با تغییرات پرشتاب محیطـــی تطابق داده و نسبت به مولفه‌های 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 می‌رسد، در شرکتهای کوچک و متوسط رخ می‌دهد.

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 می‌شوند و آموزشهای لازم و مهارت‌های حرفه‌ای مورد نیاز را کسب می‌کنند، به گونه‌ای که این صنایع برای دانش آموزان و دانشجویان به کارگاهی برای کسب مهارت‌های فنی و حرفه‌ای تبدیل شده‌اند (رحمانی، ۱۳۹۸).

در تحلیل بخش صنعت کشور بسیاری ابهامات و سوالات قابل طرح است که پاسخ به آنها می‌تواند 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 رسیده‌اند. 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. سرمایه‌داری 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 سال‌های اخیر گرفتار مسائل بوروکراتیک و پیچیده‌ای بوده و در آن فرآیند انتخاب و انتصاب مدیران از نظام‌یافتگی مطلوبی برخوردار نبوده است. توجه بیش از حد دولت به صنایع بزرگ تحت مدیریت خود و تامین منابع هنگفت در برنامه‌های توسعه

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-27]

برای گسترش این واحدهابدون توجه به سودآوری و توجیهات اقتصادی و فقدان توجه لازم به صنایع کوچک یکی دیگر از ویژگی‌های 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، هزینه یابی بر مبنای فعالیت و... گردیده که هر یک مزایای گسترده‌ای را ارائه نموده‌اند اما مبحث 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 ذی نفعان چندگانه را در بخش خصوصی به ویژه صنایع تولیدی پوشش دهد (محمدرائی و همکاران، ۱۳۹۳).
باافزایش رقابت در عرصه تولید و خدمات، سازمانها به شاخص‌ها و الگوهایی 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 اندازه گیری 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
_ بهره گیری از شاخص‌های تأخیری
_ اتصال نداشتن شاخص‌ها با استراتژی ها
_ سختی اجرا
_ نبود انعطاف پذیری
_ نگرش موضعی و غیر جامع
_ در تضاد با تفکر بهبود مستمر

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-27]

_ بی توجه به خواسته‌های مشتریان

است در حالی که مدلCSCMPرویکردی است که درصدد حداقل‌کردن 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 بهره وری موثر است و باعث افزایش قدرت رقابت شرکت‌هامی‌شود، عدم توجه به عارضه‌های صنایع نیز می‌تواندباعث 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:

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-27]

-بیامون[1] 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 تاکیدداشته باشد.(بیامون، ۲۰۱۹)

-باگوات[2] و شارما[3] (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[4] 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 منحصربفرد فرایند مواد غذایی تشکیل شده‌اند. (آرامیان، ۲۰۱۷)

-چِن[5] و همکاران (۲۰۱۱) بر اساس تعاریف ارزیابی عملکرد و نظریه بازی‌ها یک بازی عملکرد را بین دو عضو زنجیره‌ی‌تأمین مشاهده کردند. آن‌ها نشان داده‌اند که نقاط تعادل نَش[6] 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 فرآیند تصمیم‌گیری تولیدکننده و تأمین‌کننده ارائه کرده و بهترین استراتژی طرح عملکرد را شناسایی کردند. (چِن و همکاران، ۲۰۱۱)

۱. روش تحقیق

1 Beamon
2 Bhagwat
3 Sharma
4 Aramyan
5 Chen
6 Nash equilibrium

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-27]

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 استو با توجه به ماهیت، اهداف، تعداد و نوع متغیرهای مورد نظر تحقیق حاضر روش تحقیق پژوهش حاضر توصیفی مبتنی بر پیمایش می‌باشد، زیرا که هدف محقق از انجام این پژوهش توصیف کردن و شناسایی عارضه‌های صنایع کفش و چرم استان میباشد و از نظر روش بررسی تحلیلی- ریاضی و از نظر نحوه جمع آوری داده‌ها از نوع تحقیقی تجربی مبتنی بر تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع آوری شده از جامعه آماری مورد نظر است. در این تحقیق ابتدا عارضه‌های صنایع کفش و چرم با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه نیمه ساختاری، شناسایی و سپس با استفاده از نرم افزار PLS تحلیل عاملی تاییدی عارضه‌ها صورت می‌گیرد و در نهایت با استفاده از نرم افزارExpert Choice، و با استفاده از متد AHPرتبه بندی می‌شوند.

جهت جمع آوری داده‌های 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 روش‌های زیر استفاده می‌شود:

کتابخانه ای: جمع آوری اطلاعات از طریق مراجعه به کتابخانه‌ها و مطالعه مطالب و مقالات و کتاب‌های 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 کتابخانه‌ای و تحقیقات پیشین، پرسشنامه‌ای 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 می‌باشند.

۲. تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

روش اجرایی در این پژوهش مبتنی بر مصاحبه نیمه ساختاریافته و طراحی پرسشنامه می‌باشد. 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 شرکت‌های مورد مطالعه انتخاب شدند س 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

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-27]

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 سلسله مراتبی (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

#	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 عکس العمل نسبت به شرایط بازار دائما 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

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-27]

۱۱	SM11	بهره‌گیری از تجهیزات بروز و استاندارد برای جابه‌جایی مواد در بخش‌های ذخیره‌سازی و برداشتن مواد صورت می‌گیرد.	نامنظم
۱۲	SM12	سفارش مجدد بر اساس سیستم‌های برنامه‌ریزی ساده که به شکل موثری با تکنیک‌های کنترلی مناسب حمایت می‌شود، صورت می‌گیرد.	نامنظم
۱۳	SM13	سیستم MRP از زمان‌بندی تولید, و موجودی به خوبی پشتیبانی می‌کند.	کم و بیش
۱۴	SM14	محصولات بر اساس حجم و تنوع دسته بندی ABC، دسته بندی شده‌اند و برای توزیع، مدیریت می‌شوند.	اصلا
۱۵	SM15	برخی از KPIهای مرکز توزیع با پیشگامان صنعت، الگوبرداری می‌شود.	تاحدودی
۱۶	SM16	تایید اخذ سفارش از طریق ایمیل و یا فکس در همان روز ثبت سفارش به مشتری ارسال می‌شود.	نامنظم
۱۷	SM17	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.	نامنظم
۱۸	SM18	وضعیت و اطلاعات کالاهای در حال حمل شرکت تا زمانی که به دست مشتری می‌رسد کاملا مشخص و معلوم است.	نامنظم
۱۹	SM19	اقلام راکد و کم ارزش داخل انبار به نسبت کم می‌باشد یا اصلا وجود ندارد.	کامل
۲۰	SM20	مواد معیوبی که حین فرآیند تولید شناسایی می‌شوند را می‌توان تا سطح تامین کننده و سفارش خرید پیگیری کرد.	نامنظم
۲۱	SM21	سیستم‌های کششی/کانبان به جهت بهبود موجودی و کاهش زمان سیکل سفارش در فرآیندهای تولید استفاده می‌شوند.	تاحدودی
۲۲	SM22	تامین‌کنندگان سطح بالا برای پشتیبانی از توسعه‌ی محصولات جدید، درگیر می‌شوند.	نامنظم

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-27]

۲۳	SM23	خطوط ارتباطی (تلفن، فکس، ایمیل و...) برای دریافت سفارش از مشتری مناسب و در دسترس است.	کامل
۲۴	SM24	خطاهایی که در داده‌های تامین کننده پیدا می‌شود، سریعا برطرف می‌گردد.	نامنظم
۲۵	SM25	انجام دامداری سنتی منجر به کاهش کیفیت پوست دام می‌شود	اصلا
۲۶	SM01	وجود ضایعات در موقع حمل و نقل پوست	نامنظم

منبع: نتایج تحقیق

جدول ۲: عارضه‌های شناسایی شده مربوطه به حوزه فنی، تکنولوژی و تولید در شرکت‌های چرم و کفش استان طبق نمونه آماری

#	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 منعطف 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 موقعیت های مناسب، بر اساس سرعت استفاده و همچنین ویژگی‌های فیزیکی آن‌ها وجود دارد.	تا حدودی

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-27]

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 موقعیت های 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

#	کد استاندارد	عارضه شناسایی شده صنایع چرم و کفش در حوزه بازاریابی و فروش طبق نمونه آماری	وضعیت اجرایی

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-27]

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

#	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

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-27]

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، تامین‌کنندگان 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

#	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 تاثیر 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 گرایش به متریال بی کیفیت	اصلا
۸	P08	کمبود نقدینگی و مشکلات مالی واحدها و عدم وجود سرمایه در گردش در کسب وکارها	اصلا

منبع: نتایج تحقیق

جدول ۶: عارضه‌های شناسایی شده مربوطه به حوزه قوانین و مقرارات در شرکت‌های چرم و کفش استان طبق نمونه آماری

#	کد استاندارد	عارضه شناسایی شده صنایع چرم و کفش در حوزه قوانین و مقرارات طبق نمونه آماری	وضعیت اجرایی

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-27]

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 غیربهینه 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 برمبنای تحلیل عاملی اکتشافی (EFA)، تعیین حجم نمونه و وجود همبستگی مناسب بین متغیرها از اهمیت ویژه‌ای برخودار 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 برابر۰/۷۶۸ 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 تاثیر گذار مناسب و کافی است و از آنجایی که سطح معنی داری آزمون بارتلت معنی داری میباشد (کمتر از ۵ ۰/۰ است) لذا در ماتریس عوامل نقطه ابهام وجود ندارد و کاملا 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.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-27]

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 آمارهٔ χ^2 و سایر معیارهای مناسب بودن برازش مدل مورد بررسی قرار گیرد. با توجه به خروجی لیزرل مقدار χ^2 محاسبه شده برابر با ۱۷۶,۱۱ است وجود χ^2 پایین نشان دهنده برازش مناسب مدل است. زیرا هر چه مقدار χ^2 کمتر باشد، مدل ارائه شده مدل مناسب‌تری است.

۱-۳-متن‌کاوی عارضه‌ها

در این پژوهش از فرآیند متن‌کاوی 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 متن‌کاوی 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 متن‌کاوی و دسته‌بندی عارضه‌ها است.

با مشاهده نتایج متن‌کاوی 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.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-27]

۲-۳-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 مقرارات، 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 ۷و 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	کدعارضه	عنوان عارضه	پیشنهاد
۱	P02	تاثیر تحریمهای بین المللی 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 وکارها	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 تعیمرات پیشگیرانه-جایگزینی ماشین آلات در

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-27]

			صورت وجود سرمایه
۹	QA07	محصولات جدید با همکاری نزدیک با مشتریان، تامین‌کنندگان و کارکنان مورد طراحی قرار نمی‌گیرند و مباحث کیفیت و ایمنی با وزن‌های مناسب در تعیین سودآوری لحاظ نمی‌شوند.	اجرای سیستم CRM و هزینه یابی بر مبنای هدف
۱۰	T04	خطوط تولیدی منعطف نبوده و بر اساس تولید ناب فعالیت‌های بدون ارزش از آن حذف نمی‌شود.	اجرای سیستم مهندسی ارزش
۱۱	SM25	انجام دامداری سنتی منجر به کاهش کیفیت پوست دام می‌شود	استفاده از سیستم‌های پیشرفته مانند RFID جهت نمونه‌برداری راحت‌تر از محموله‌های دریافتی مواد اولیه
۱۲	QA11	استانداردهای صنعتی مخصوص کفش و چرم شناسایی و استفاده نمی‌شوند.	اجرای استانداردهای مربوط به تولید چرم و کفش و استاندارد iso
۱۳	SM14	محصولات بر اساس حجم و تنوع دسته بندی ABC، دسته بندی نشده‌اند و برای توزیع، مدیریت نمی‌شوند.	طراحی فرآیندی حین انبارش برای جایابی بهینه و درست مواد و محصولات
۱۴	T02	در سیکل تولید شرکت‌ها از زمان‌های توقف بیهوده و بیکار ماندن تجهیزات، جلوگیری نشده است.	بکارگیری تکنیک‌های MTM[۱]، MOST[۲]و یا Stop Watch برای زمان‌سنجی خط تولید و کلیه عملیات‌های اجرایی شرکت ها
۱۵	MP05	یک فرآیند انتخاب بر اساس شاخص‌های گوناگون هزینه، عملکرد، کیفیت و غیره وجود ندارد.	تدوین شاخص‌های گوناگون نظیر هزینه، عملکرد، کیفیت و... برای ارزیابی عملکرد شرکت ها
۱۶	SM01	عدم نشست‌های سالانه با تامین‌کنندگان که باعث شناسایی عملکرد و به اشتراک گذاری اهداف مشترک می‌شود.	اعتبار سنجی تامین‌کنندگان جهت بررسی دوام پایه‌ای مالی آن‌ها
۱۷	QA02	شرکت‌ها استراتژی‌های را به منظور حفاظت از منابع انرژی، محیط زیست و اجتماع و همچنین کاهش ضایعات و آلاینده‌ها در دستور کار قرار نداده اند	اجرای استانداردهای مدیریت ضایعات و آلاینده‌های محیط زیستی
۱۸	SM02	عدم بهینه‌سازی شبکه‌های توزیع با تمرکز بر روی هزینه‌های حمل و نقل، هزینه‌های نیروی کار و هزینه‌های سربار	چک کردن مداوم داده‌های کلیه تامین کنندگان به صورت مستمر
۱۹		زمان سیکل تولید برای هر خط تولید زیاد است	شناسایی و رفع گلوگاه‌های خط تولید، طراحی انبارهای موقت موجودی در کنار خط تولید

۱ Methods Time Measurement
۲ Maynard Operation Sequence Technique

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-27]

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 شرکت ها
۳۱	T09	تولیدات شرکت‌ها باتقاضای 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 سلایق مشتریان - پیاده‌سازی تکنیک «چه می‌شود اگر » جهت شناسایی نیازهای مشتری و طراحی محصول
۳۳	MP02	یک رویکرد کارت امتیازی متوازن برای مدیریت	پیاده سازی سیستم BSC (کارت امتیازی

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-27]

		عملکرد استفاده نمی‌شود.	متوازن) جهت ارزیابی عملکرد کارکنان
۳۴	P05	مالیات ارزش افزوده موجب کاهش فروش و منافع شرکت‌ها می‌شود	طراحی سیستم هزینه یابی برمبنای 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.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-27]

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، حبیب الله(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/Lo-gistics 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., Heaver, T. D., & Henriksson, L. E. (2018). Logistics performance: definition and measurement. International journal of physical distribution & logistics management, 24 (1) , 17-28

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-27]