

## ارزیابی کارایی شعب بانک مسکن استان فارس با استفاده از رویکرد ترکیبی کارت امتیازی متوازن و نقشه شناختی فازی

مرتضی شفیعی\*، فرشته متوسلی\*\*

تاریخ دریافت: ۹۵/۸/۱۵ - تاریخ پذیرش: ۹۵/۱۰/۲۲

### چکیده:

در اقتصاد جهانی و رقابتی امروز، ادامه حیات و فعالیت سازمان را توانایی رقابت و اتخاذ مناسب ترین سیاست در مقابل تغییرات محیطی تعیین می کند. در این راستا آگاهی از عملکرد تمام جنبه های سازمان برای تصمیم گیری مدیران حیاتی می باشد. اگر چه مطالعات گسترده ای در ارزیابی عملکرد سازمان ها از طریق رویکرد کارت امتیازی متوازن (BSC) انجام شده، اما می توان به کاستی هایی همچون تمرکز بر علیت یک جهت، نادیده گرفتن جایگزینی بین شاخص ها و بین چهار وجه، یکسان بودن ارزش وزنی بین شاخص ها اشاره نمود. در پژوهش حاضر، سعی شد تا با تمرکز بر روابط علی بین عوامل و نیز جهت و قدرت نسبی این رابطه ها، روش کارت امتیازی متوازن ارتقاء داده شود. برای این کار ابتدا، تمام روابط میان چهار منظر BSC با روش نقشه شناختی فازی تعیین، و از آن برای بدست آوردن یک ساختار شبکه به کار گرفته شد و پس از آن، این ساختار شبکه برای ایجاد یک مدل شبکه ای تحلیل پوششی داده ها (NDEA) مورد استفاده قرار گرفت. در نهایت، این مدل برای ارزیابی کارایی شعب بانک مسکن استان فارس به کار گرفته شد که نتایج تحقیق نشان می دهد از بین ۸۲ شعبه مورد بررسی تعداد ۱۵ شعبه کارا و مابقی ناکارا می باشند.

**واژه های کلیدی:** ارزیابی کارایی، کارت امتیازی متوازن، نقشه شناختی فازی، تحلیل پوششی داده ها (DEA)، تحلیل پوششی داده های شبکه ای.

\* دانشیار مدیریت صنعتی، دانشکده اقتصاد و مدیریت، واحد شیراز، دانشگاه آزاد اسلامی، شیراز، ایران

ma.shafiee277@gmail.com

\*\* گروه مدیریت صنعتی، دانشکده اقتصاد و مدیریت، واحد شیراز، دانشگاه آزاد اسلامی، شیراز، ایران

## مقدمه

در بازار رقابت جهانی، یکی از پیش شرط‌های مهم بقای سازمان‌ها دستیابی به اصل بهبود عملکرد می‌باشد. که این مهم از طریق ایجاد و به کارگیری نظام ارزیابی مناسب و کارا که بتواند سازمان را در تمامی ابعاد آن تجزیه و تحلیل نموده و موجبات ارتقا و بهبود مستمر سازمان را فراهم نماید، امکان پذیر است. از این رو یکی از چالش‌های مدیران دستیابی به یک نظام ارزیابی جامع می‌باشد تا با توسل بر آن بتوانند تصمیماتی صحیح در جهت پیشبرد اهداف و اجرای استراتژی سازمان اتخاذ نمایند (طبرسا، ۱۳۷۸). از سوی دیگر فقدان یک نظام ارزیابی مناسب باعث عدم برقراری ارتباط میان درون با برون سازمان شده که پیامد آن کاهلت و مرگ سازمان می‌باشد (عادل آذر، فضل‌ی، ۱۳۸۱). در ادبیات ارزیابی عملکرد دو دیدگاه اساسی وجود دارد: دیدگاه اول، در سال ۱۸۸۰ آغاز شد که به دیدگاه سنتی معروف بود و دیدگاه دوم، در اواخر ۱۹۸۰ آغاز و تا به امروز نیز ادامه دارد (نوبل، گلابینی، ۱۹۹۶). دیدگاه سنتی بر اندازه‌گیری عملکرد مبتنی بر شاخص‌های مالی و حسابداری نظیر سود هر سهم، نرخ بازده دارایی‌ها و ... تأکید داشت. اما توجه صرف بر شاخص‌های مالی نتایج ضعیفی را در ارزیابی عملکرد ارائه می‌دهد (بانکرو و همکاران، ۲۰۰۴) و سبب بروز مشکلاتی از جمله امکان تضاد شاخص مالی با اهداف راهبردی سازمان و اثرات کوتاه مدت آن و توجه نکردن به عوامل کیفی همچون رضایت مشتری می‌شود. با گسترش فعالیت‌ها و حوزه عملکردی سازمانها، پویایی محیط و مطرح شدن موضوعها و مسائل نوین مدیریتی مانند رضایت مشتری، مسئولیت اجتماعی و ... مدیران به دنبال ابزاری بودند که علاوه بر شاخص‌های مالی در بردارنده شاخص‌های کیفی نیز باشند و آنها را در تحقق استراتژی‌هایشان یاری دهد. در این راستا کاپلان و نورتین<sup>۱</sup> روش کارت امتیازی متوازن<sup>۲</sup> را ارائه نمودند (کاپلان و نورتین، ۱۹۹۶). کارت امتیازی متوازن ابزاری نوین و چند بعدی در ارزیابی عملکرد و کنترل مدیریت است که معیارهای عملکردی را با استراتژیهای سازمان همسو می‌سازد (آهن، ۲۰۰۱). همچنین

---

1- Kaplan, R.S & Norton,

2- Balanced Score Card

اندازه‌گیری را به عنوان زبانی جدید برای توصیف عوامل محسوس و نامحسوس، جهت نیل به استراتژی‌های سازمان به کار گرفته و چشم‌انداز و مأموریت سازمان را در قالب روابط علت و معلولی در چهار منظر، مالی، مشتری، فرآیند داخلی کسب و کار و رشد و یادگیری توصیف می‌کند. سیستم مدیریتی کارت امتیازی متوازن، به عنوان چارچوب جامع ارزیابی عملکرد و پیشبرد استراتژی، مطرح بوده که به ایجاد توازن بین اهداف کوتاه مدت و بلند مدت، سنجش‌های مالی و غیر مالی، عملکرد داخلی و خارجی، ذینفعان درونی و بیرونی، شاخص‌های هادی و تابع عملکرد، منجر می‌شود و عملکرد سازمان را در حال و آینده مورد بررسی قرار می‌دهد (کاپلان و نورتن، ۱۹۹۲). از زمان معرفی کارت امتیازی متوازن تا به حال، اکثر شرکتها آن را بعنوان یک زیربنا برای سیستم مدیریت استراتژیکشان پذیرفته‌اند و این امر به مدیران کمک مینماید تا کسب و کارشان را با استراتژی‌های جدید در راستای فرصتهای رشد بر مبنای انعطاف‌پذیری بیشتر، ارزش افزوده محصولات و خدمات و کاهش هزینه‌ها، همسو نمایند (مارتینسون و دیگران ۱۹۹۹). در واقع کارت امتیازی متوازن را می‌توان معیار سنجش مدیریتی و یک سیستم مدیریت استراتژیک دانست که به نوعی کار ارزیابی عملکرد سازمانی را میسر می‌سازد (چان، هو، ۱۹۹۷). کارت امتیازی متوازن نیز همچون سایر مدلها دارای کاستی‌هایی می‌باشد که از مهمترین آنها می‌توان به مواردی همچون تمرکز بر علیت یک جهت، نادیده گرفتن جایگزینی بین شاخص‌ها و بین چهار وجه، یکسان بودن ارزش وزنی بین شاخص‌ها، عدم تشخیص تأخیر بین اقدامات و تأثیر آن بر عملکرد سیستم و عدم امکان رتبه‌بندی کارایی و عملکرد اشاره نمود. از این رو استفاده از نقشه‌های شناختی فازی<sup>۱</sup> در توسعه کارت امتیازی متوازن به تصمیم‌گیران آینده این امکان را می‌دهد که بینش و بصیرت درونی خود را با مدل ترکیب کنند. سپس آنها می‌توانند شاخصی را که ترجیح می‌دهند انتخاب، شاخص جدیدی را اضافه کرده، ارتباط بین آنها را تست و خروجی‌های کلی را مشاهده نمایند. نقشه شناختی فازی در دسته روش‌های نرم قرار می‌گیرد و ابزاری قوی در شبیه‌سازیهای سیستمی می‌باشد (بوری، ۲۰۰۶). از نقشه شناختی می‌توان برای شناسایی

شاخص‌های عملکرد و موفقیت (ژیروگینانسیس، ۲۰۰۴)، برنامه‌ریزی منابع شرکت (بوئو، ۲۰۰۸) و طراحی سناریو (بیلوسلاوو، ۲۰۱۰) استفاده کرد. این روش به تصمیم‌گیرندگان در تحلیل روابط علی پنهان کمک کرده و دستیابی به جواب مطلوب را تسهیل می‌نماید. نقشه شناختی فازی از ساختارهای نموداری فازی برای نشان دادن استدلال‌های علی هستند. فازی بودن آنها درجات مبهمی از علیت را بین مفاهیم مبهم ممکن می‌سازد (تقی زادگان کلوچه، ۱۳۸۷). این تحقیق بر طراحی و توسعه ارزیابی با کاربرد نقشه شناختی فازی تمرکز کرده و از رویکرد نقشه شناختی فازی به عنوان روشی برای افزایش قدرت کارت امتیازی متوازن و غلبه بر ضعف‌های آن استفاده می‌کند. اما مشکل اساسی دیگری که در کارت امتیازی وجود دارد این است که این ابزار امکان رتبه‌بندی کارایی و عملکرد را میسر نمی‌کند. از این رو در این پژوهش رویکرد جدید کارت امتیازی متوازن و نقشه فازی با روش تحلیل پوششی داده‌ها شبکه‌ای<sup>۱</sup>، ترکیب می‌شود تا ضمن بوجود آمدن مدل جدید، رتبه‌بندی کارایی شعب بانک مسکن محاسبه گردد. مدل ارائه شده شامل تمام روابط احتمالی بین شاخص‌ها به ویژه روابط برگشت‌پذیر میان آنهاست. روش طراحی شده، برای حل مشکلات سنجش کارایی شعب بانک مسکن، به ویژه؛ شناسایی ساختار عملکرد که در آن پارامترها و معیارهای لازم برای محاسبه عملکرد شناسایی می‌شوند مورد استفاده قرار می‌گیرد.

### مبانی نظری و مروری بر مطالعات گذشته

#### کارت امتیازی متوازن

در اواخر دهه ۱۹۸۰ میلادی، مقالات متعددی در نشریات مدیریتی در مورد ناکارآمدی روش‌های ارزیابی، عملکرد شرکت‌ها منتشر شد. در سال ۱۹۸۷، تحقیقی توسط انجمن ملی حسابداران آمریکا و مؤسسه سی ای ام ای ۲ نشان داد که ۶۰ درصد از مجموع ۲۶۰ مدیر مالی و ۶۴ مدیر اجرایی شرکت‌های آمریکایی از سیستم ارزیابی عملکرد شرکت ناراضی

1- Network Data Envelopment Analysis

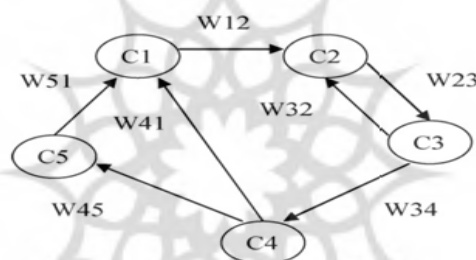
2- CAM-I

بودند و نارسایی سنجش‌های مالی صرف بیش از پیش نمایان گردید. چرا که در عصر اقتصاد مبتنی بر دانش، فعالیت‌های ارزش آفرین سازمان‌ها فقط متکی به دارایی‌های مشهود آنها نیست. روش‌های سنتی ارزیابی عملکرد که عمدتاً بر سنجش‌های مالی استوار هستند، نه تنها در انعکاس کامل دلایل موفقیت و یا عدم موفقیت شرکت‌ها کفایت لازم را ندارند، بلکه ارتباط منطقی و علت و معلولی بین عوامل محرکه موفقیت و دستاوردهای حاصله نیز برقرار نمی‌کنند، از این رو در حمایت از برنامه‌های مدیریت بالادست برنامه‌های استراتژیک سازمان ناتوان می‌باشند (علی سلیمانی، ۱۳۸۶). در اوایل دهه ۱۹۹۰، رابرت کاپلان استاد دانشکده بازرگانی دانشگاه‌هاروارد به اتفاق دیوید نورتن، اعلام کردند که برای انجام یک ارزیابی کامل از عملکرد سازمان می‌بایست این عملکرد از چهار زاویه یا منظر مورد ارزیابی قرار گیرد. این مناظر عبارتند از: منظر مالی، منظر مشتری، منظر فرآیندهای داخلی و منظر رشد و یادگیری.

### نقشه شناختی فازی

در طول پانزده سال اخیر، نقشه شناختی فازی در حوزه‌های زیادی و در مسائل متنوع و متفاوتی به کار رفته است. حوزه‌های اصلی کاربرد نقشه شناختی فازی شامل تصمیم‌گیری، پیش‌بینی، تفسیر و توضیح (فعالیت‌هایی که قبلاً صورت گرفته) و برنامه‌ریزی راهبردی است. نقشه شناختی فازی توسعه یافته نقشه شناختی است. نقشه شناختی گرافی جهت دار برای بازنمایی ارتباطات علی میان چند شیء یا مفهوم است که برای اولین بار رابرت اکسلرد<sup>۱</sup> دانشمند علوم سیاسی، در دهه ۱۹۷۰ پیشنهاد و به کار گرفته شد (کاسکو، ترجمه غفاری و مقصودپور، ۱۳۷۷). نقشه شناختی حاوی دو عنصر اصلی مفاهیم و ارتباطات علی است. مفاهیم با عنوان متغیرها و ارتباطات علی با عنوان روابط میان متغیرها بازنمایی می‌شوند. ارتباطات علی متغیرها را به هم متصل می‌کند و می‌تواند مثبت یا منفی باشد. متغیرهایی را که منجر به تغییر می‌شوند «متغیرهای علت» می‌نامند در حالی که متغیرهای متأثر از تغییرات را «متغیرهای

معلول» می‌گویند (محمدیان و همکاران، ۱۳۸۵). نقشه شناختی فازی در برگرفته دیدگاه‌های خبرگان درباره واقعیتی ذهنی است تا واقعیتی عینی و برای تجزیه و تحلیل تأثیرات گزینه‌های گوناگون مورد استفاده قرار می‌گیرد. با توجه به کیفی بودن حیطه نقشه شناختی و از سوی دیگر، با در نظر گرفتن توان کمی سازی منطق فازی، کاسکو نقشه شناختی با وزن‌های فازی را در سال ۱۹۸۶ معرفی کرد. نقشه شناختی فازی ساختارهای نمودارهای فازی برای نشان دادن استدلال علی هستند. فازی بودن آنها درجات مبهمی از علیت را بین مفاهیم مبهم ممکن می‌سازد. در شکل زیر نمونه‌ای از نمایش نموداری نقشه شناختی فازی ارائه شده است. متغیرهای  $C_1, C_2, C_3, C_4, C_5$  به شکل گره‌ها و روابط سببی بین متغیرها به صورت پیکانهایی جهت‌دار بین گره‌ها در نظر گرفته می‌شوند. میزان تأثیر متغیر  $C_i$  به متغیر  $C_j$ ، با  $W_{ji}$  نشان داده شده است که عددی منفی یا مثبت است.



نمودار ۱: نمونه‌ای از نقشه شناختی فازی

اگر یک نقشه شناختی فازی با تعداد  $n$  گره  $C_i$  داده شده باشد، مقدار هر گره در هر تکرار می‌تواند به صورت معادله  $A_i^{t+1} = f(A_i^t + \sum_{j=1}^n A_j^t W_{ji})$  محاسبه شود (تقی زادگان کلوجه، ۱۳۸۷). جایی که  $A_i^{t+1}$  مقدار مفهوم  $C_i$  در زمان  $(t+1)$  و مقدار مفهوم  $C_j$  در زمان  $t$  است،  $W_{ji}$  متناظر با وزن فازی بین دو گره و  $f$  تابع آستانه‌ای است که نتیجه ضرب را تبدیل به عددی در بازه  $[0, 1]$  می‌کند. تابع  $f$  انواع گوناگونی دارد که رایجترین آن به نام تابع لجستیک<sup>۱</sup> به صورت  $f(x) = \frac{1}{1+e^{-\lambda x}}$  طوریکه  $\lambda > 0$  آمده است (کاردارز و کاراکاسترز، ۱۹۹۹). لازم به ذکر است که  $\lambda$  تعیین کننده شیب تابع پیوسته  $f$  است.

### تحلیل پوششی داده‌های شبکه‌ای

تحقیقات اولیه در مورد تحلیل پوششی داده‌های شبکه‌ای به مطالعه تحقیقاتی فار و ویتاگر، در سال ۱۹۹۵ برمی‌گردد. این ایده اولیه توسط محققان دیگری مورد بررسی و پیگیری قرار گرفت (فلان و برون، ۲۰۰۵). در سال ۲۰۰۴ مدل تحلیل پوششی داده‌های شبکه‌ای توسط لویس و سکستون<sup>۱</sup> توسعه داده شد، همچنین چن و یانگ<sup>۲</sup> نوعی مدل تحلیل پوششی داده‌های شبکه‌ای برای ارزیابی زنجیره تأمین ارائه دادند که توانایی به کارگیری تعاملات پیچیده زنجیره را به وسیله یک مدل ریاضی دارد. چن از این روش برای طراحی و ارزیابی عملیات زنجیره تأمین چند خودروسازی استفاده کرد. شاخص‌های انتخاب شده در این تحقیق صرفاً از نوع مالی و از سطح عملیاتی بوده است. ژو<sup>۳</sup> با استفاده از این روش به ارزیابی عملکرد زنجیره تأمین صنایع مبلمان در چین پرداخته و از شاخص‌های هزینه (هزینه‌های مستقیم، عملیاتی و حمل و نقل)، زمان تأخیر سفارش، تعداد کارکنان، انعطاف‌پذیری، مالی، نرخ اجرای سفارش و درصد زمان تحویل استفاده کرد. لین<sup>۴</sup> از این روش برای ارزیابی عملکرد هتل‌های گردشگری بین‌المللی تایوان استفاده نمود. وی از ورودی‌هایی نظیر هزینه‌های مکان، تعداد کارکنان، هزینه‌های تدارکات و تعداد پرسنل تدارکات و داده‌های واسطه‌ای شامل متراتژ اتاقها و تدارکات و ستانده‌های نهایی؛ استفاده نموده بود، که نشان می‌دهد در تحقیق مذکور تنها شاخص‌های فیزیکی و مالی استفاده شده است (لین و هوانگ، ۲۰۱۰). کوک<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۱۰)، با توجه به ماهیت واحدهای تصمیم‌گیرنده‌ای که به صورت شبکه‌ای و چند مرحله‌ای هستند مدلی را ارائه دادند که در این تحقیق از آن استفاده شده است.

- 
- 1- Lewis & Sexton
  - 2- Chen & Yang
  - 3- Zhou
  - 4- Lane
  - 5- Cook

## تحقیقات انجام شده

تحقیقات بسیار مختصری به ترکیب کارت امتیازی متوازن و تحلیل پوششی داده‌ها پرداخته است. در ادامه برخی از مهمترین آنها را بررسی می‌نماییم. آمادو و همکاران (۲۰۱۲) مقاله‌ای تحت عنوان "ادغام دو رویکرد تحلیل پوششی داده‌ها و کارت امتیازی متوازن برای ارتقای ارزیابی عملکرد" ارائه دادند؛ در این تحقیق بر تعیین امکانی برای بهبود کارایی سازمان و بر فرصت‌هایی برای یادگیری متقابل بین واحدهای تصمیم‌گیرنده تمرکز می‌کند. چن و چن (۲۰۰۷) نیز با ترکیب دو روش کارت امتیازی متوازن و تحلیل پوششی داده‌ها کارایی صنعت تولیدی اجسام نیمه‌رسانا را در تایوان انجام سنجیدند مدل آنها بدون ورودی بوده و نرخ درآمد قبل از پرداخت مالیات حسابهای دریافتی، سود عملیاتی ناخالص، مقدار فروش، سهم بازار، موجودی برگشتی، هزینه‌های تحقیق و توسعه، حجم موجودی انبار، برنامه‌های آموزشی، شاخص تفویض اختیار و ساعات آموزش به عنوان خروجی‌های مدل در نظر گرفته شده‌اند. سونر و همکاران (۲۰۰۵) با ترکیب روش‌های تحلیل پوششی داده‌ها و کارت امتیازی متوازن، کارایی شرکتهای مرتبط با سازمان تحقیقاتی بازار اروپا را مورد سنجش قرار دادند. تحقیق آنها شامل ورودیهایی مانند کل هزینه‌های عملیاتی، زمان دستیابی به بازار، توانایی اجرای فرآیند تولید و خروجیهایی مانند سهم بازار، انگیزش و رضایت کارکنان می‌باشد. حسینی (۱۳۹۳) در تحقیقی با عنوان "ارزیابی عملکرد بانکهای خصوصی پذیرفته شده در بورس با روش کارت امتیازی متوازن و تحلیل پوششی داده‌ها" ارائه داد. نتیجه این تحقیق بر ضرورت برنامه‌ریزی بهتر در استفاده از منابع و جلوگیری از هدر دادن آن دلالت دارد. در این تحقیق میانگین کل کارایی بانکها از سال ۹۱ تا ۹۲، ۰/۸۸۸ است که عدد قابل قبولی به نظر می‌رسد. ولی با این وجود می‌توان گفت که بانکها طی این سال برای رسیدن به این مقدار خروجی دارای ۱۱/۲ درصد منابع اضافه بود که می‌توانست در صورت کاهش ۱۱/۲ درصدی ورودیها با برنامه‌ریزی بهتر و جامعتر به همین مقدار خروجی برسد. کرمی و همکاران (۱۳۹۲) در مقاله‌ای تحت عنوان "طراحی مدل ارزیابی عملکرد بانک‌های دولتی با استفاده از مدل کارت امتیازی متوازن و تحلیل پوششی داده‌ها، مورد مطالعه بانک توسعه تعاون" هزینه‌های



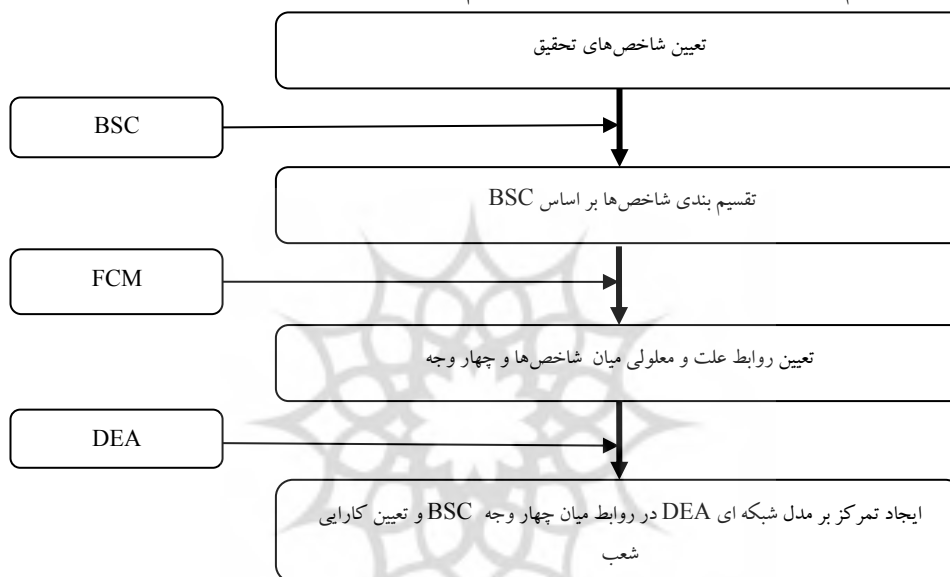
حاصل از رشد و یادگیری و فرآیندهای داخلی به عنوان ورودی و شاخص‌های وجه مالی و جذب مشتریان را به عنوان خروجی در نظر گرفتند؛ بطوریکه از میان ۹۳ شعبه بانک توسعه تعاون ۱۱ شعبه کارا شناخته شد. آسوشه و همکاران (۱۳۸۹) با به کارگیری مدل ترکیبی تحلیل پوششی دادها و کارت امتیازی متوزان در وزارت علوم، تحقیقات و فناوری ایران به ارزیابی پروژه‌های تحقیقاتی این وزارتخانه پرداختند. در مدل آنها روابط کارت امتیازی به صورت یکطرفه در نظر گرفته شد. نجفی و همکاران (۱۳۸۸) مقاله‌ای تحت عنوان "ارزیابی کارایی با تلفیق دو نظام اندازه‌گیری تحلیل پوششی دادها و کارت امتیازی متوزان" را برای سرپرستی یکی از بانکهای ایران مورد بررسی قرار دادند. نتایج حاکی از آن است که با استفاده تلفیقی از این دو روش در یک نظام ارزیابی عملکرد، می‌توان نتایج مثبت‌تری را به دست آورد.

با مروری بر تحقیقات انجام شده در زمینه کارت امتیازی متوزان، در می‌یابیم که این روش به جایگاه قابل قبولی جهت ارزیابی عملکرد سازمانها، چه در داخل و چه در خارج رسیده است. انبوه مقالاتی که به ارزیابی عملکرد از طریق مدل کارت امتیازی متوزان پرداخته‌اند مؤید این گفته می‌باشند. با توجه به تحقیقاتی که تاکنون در این زمینه صورت گرفته است، می‌توان به کاستی‌هایی همچون تمرکز بر علیت یک جهت، نادیده گرفتن جایگزینی بین شاخص‌ها و بین چهار وجه، یکسان بودن ارزش وزنی بین شاخص‌ها و عدم توانایی رتبه‌بندی واحدها اشاره نمود. در این مطالعات روابط علی و معلولی با رویکرد خطی و یک طرفه را که اغلب با دیدگاه "یادگیری و رشد" شروع می‌شوند و به نتایج مالی منجر می‌گردند را نشان می‌دهند. با این حال چون دیدگاه‌های کارت امتیازی، مستقل نیستند، حلقه‌های بازخورد باید در نقشه‌ها وجود داشته باشند و همچنین پیش‌بینی‌ها در مورد وضعیت آینده یک بازار و ارزش‌هایی که اهداف کسب و کار می‌توانند به آنجا برسند، می‌تواند شامل مفروضاتی از عدم قطعیت نیز باشد. همچنین ارزش‌های اثرات روابط علت و معلولی در نقشه‌های استراتژیک، مفروضات ابهام یا فازی بودن که بیشتر از یک گره سببی را در بر می‌گیرد، می‌تواند با گره اثر مشابه که میزان اثرگذاری متفاوتی دارد، ترکیب شود. بنابراین نیاز به تئوری‌ای داریم که این فازی بودن

را در روابط سببی تطبیق دهد. لذا سعی گردیده تا با استفاده از روش ترکیبی کارت امتیازی متوازن و نقشه شناختی فازی علاوه بر از بین بردن کاستی‌های فوق، مدلی جامع به منظور ارزیابی و رتبه‌بندی کارایی شعب بانک مسکن ارائه گردد.

### متدولوژی تحقیق

مراحل انجام این پژوهش به صورت یک الگوریتم مرحله به مرحله در نمودار ۲ آمده است:



نمودار ۲: مراحل انجام پژوهش

در مرحله اول با استفاده از نظرات متخصصین و مرور مقالات و تحقیقات پیشین شاخص‌های ارزیابی کارایی تعیین می‌گردد. سپس با استفاده از چک لیست طراحی شده به طبقه‌بندی شاخص‌ها در مناظر چهارگانه کارت امتیازی متوازن پرداخته می‌شود. در سومین مرحله روابط درونی کارت امتیازی با استفاده از تکنیک نقشه شناختی فازی تعیین می‌گردد. لازم به ذکر است که این روش تمام روابط را استخراج می‌کند. سپس بر اساس شبکه کارت امتیازی بدست آمده یک مدل جدید تحلیل پوششی داده‌های شبکه‌ای طراحی شده و با استفاده از این

تکنیک به ارزیابی و رتبه‌بندی شعب بانک مسکن پرداخته می‌شود و واحدهای کارا و ناکارا تعیین می‌گردند.

### تعیین شاخص‌های تحقیق

در این پژوهش، برای تعیین شاخص‌های مهم جهت ارزیابی کارایی، مطالعات میدانی و کتابخانه‌ای وسیعی صورت پذیرفت. پس از گردآوری شاخص‌ها در چک لیست، از کارشناسان بانک خواسته شد تا این شاخص‌ها را در هر کدام از مناظر کارت امتیازی متوازن قرار داده و سپس وزنی بین ۱ تا ۹ به هر کدام از شاخص‌ها بدهند به نحوی که به خیلی زیاد، نمره ۹، زیاد، نمره ۷، متوسط، نمره ۵، کم، نمره ۳ و خیلی کم، نمره ۱ تعلق گرفت. سپس میانگین نمره اهمیت هر یک از شاخص‌ها محاسبه شده و شاخص‌هایی که میانگین درجه اهمیت آنها بیشتر از ۷ بود، به عنوان شاخص‌های اصلی (شاخص‌های ورودی و خروجی مدل) این پژوهش انتخاب گردیدند. لازم به ذکر است که اکثر شاخص‌های چک لیست مربوطه وزنی بالاتر از متوسط به خود اختصاص داده بود؛ لذا محققان با استفاده از نظرات تخصصی کارشناسان مربوطه و مدیران این صنعت عدد ۷ را به عنوان مرز انتخاب شاخص انتخاب کردند.

جدول ۱: شاخص‌های کلیدی کارت امتیازی متوازن

شاخص‌ها	منظر
درآمد	مالی
هزینه	
منابع و مصارف	
افزایش رضایت مشتریان	مشتریان
اصلاح و بهبود فرآیندها	فرآیندهای داخلی
افزایش و ارتقاء سلامت نظام بانکی	
تغییر و تحول سازمانی	
توانمندسازی نیروی انسانی	رشد و یادگیری
توسعه فناوری اطلاعات	
افزایش رضایت کارکنان	
اعتلای فرهنگ سازمانی	

### تعیین روابط علت و معلولی میان شاخص‌ها

پس از مشخص شدن شاخص‌ها و قرار گرفتن در چهار منظر کارت امتیازی متوازن، از کارشناسان خواسته شد تا ارتباط و میزان تأثیر هر یک از شاخص‌ها را بر شاخص‌های دیگر مشخص نمایند. سپس داده‌های بدست آمده، وارد نقشه شناختی فازی شده و از طریق نرم افزار اف سی مپرز<sup>۱</sup> میزان ورودی، خروجی و مرکزیت شاخص‌ها مشخص گردید. گام اول برای کاربرد تکنیک نقشه شناختی فازی گردآوری نظرات متخصصان می‌باشد. در تحقیق انجام شده، نظر ۱۰ نفر از متخصصان و کارشناسان بانکداری مورد بررسی قرار گرفته است. سپس از طریق روابط زیر نظر کارشناسان جمع‌گرفته است (صوفیابادی و همکاران، ۱۳۹۴). در عبارت ذیل  $l$ ،  $m$  و  $u$  به ترتیب حد پایین، متوسط و بالای فازی هستند که نشان‌دهنده میزان تأثیر شاخص‌ها بر یکدیگرند. همچنین  $\Delta$  تفاضل حد بالا و پایین فازی در نظر گرفته شده است. برای تعیین تأثیر متقابل شاخص‌ها ابتدا اعداد فازی به سه عدد بوسیله روابط زیر تبدیل می‌شوند.

$$\begin{aligned} xl_{ij}^k &= (l_{ij}^k - \text{Min } l_{ij}^k) \Delta_{\min}^{\max} \\ xm_{ij}^k &= (m_{ij}^k - \text{Min } l_{ij}^k) \Delta_{\min}^{\max} \\ xu_{ij}^k &= (u_{ij}^k - \text{Min } l_{ij}^k) \Delta_{\min}^{\max} \\ \text{ner } \Delta_{\min}^{\max} &= \text{Max } u_{ij}^k - \text{Min } l_{ij}^k \end{aligned}$$

در مرحله بعد این سه عدد به دو عدد فازی دیگر به صورت زیر تبدیل می‌شوند:

$$\begin{aligned} xls_{ij}^k &= xm_{ij}^k / (1 + xm_{ij}^k - xl_{ij}^k) \\ xus_{ij}^k &= xu_{ij}^k / (1 + xu_{ij}^k - xm_{ij}^k) \end{aligned}$$

سپس این دو عدد با هم ترکیب شده و یک عدد را ایجاد می‌کنند.

$$x_{ij}^k = [xls_{ij}^k(1 - xls_{ij}^k) + xus_{ij}^k xus_{ij}^k] / [1 - xls_{ij}^k + xus_{ij}^k]$$

در نهایت عدد فازی بدست آمده طبق رابطه زیر فازی زادی شده و قطعی می‌گردد.

$$r_{ij}^{*k} = \text{Min } l_{ij}^k + x_{ij}^k \Delta_{\min}^{\max}$$

جدول ۲: ماتریس تجمیع شده نظرات خبرگان

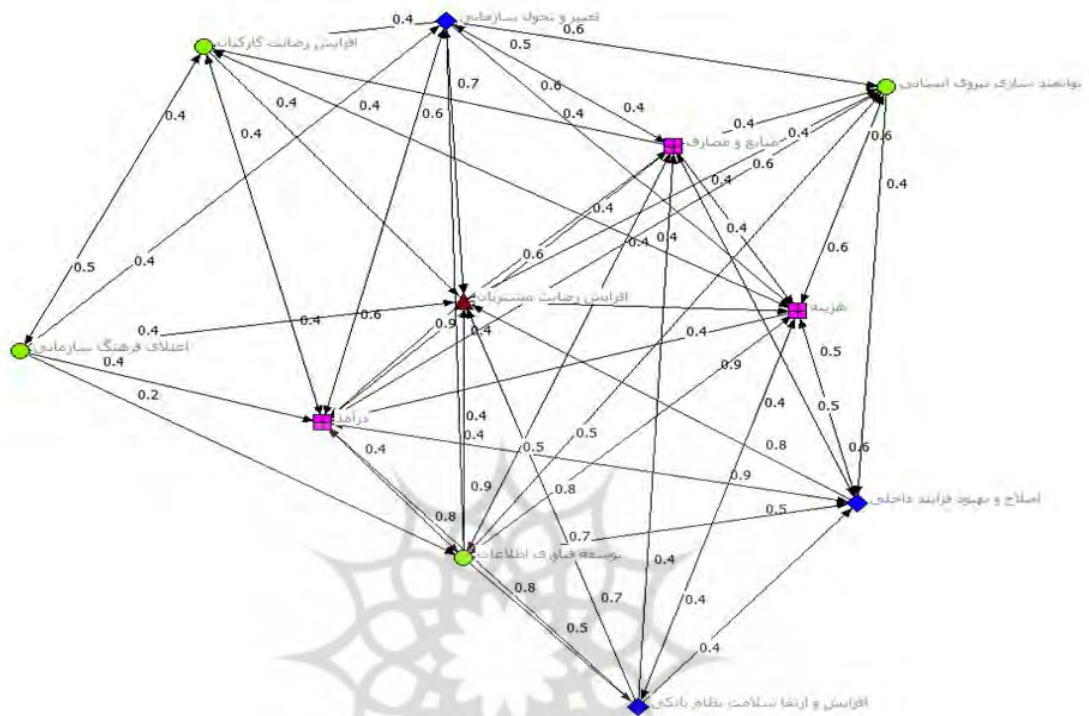
۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	
	۰/۳۹۴	۰/۳۹۴	۰/۴۴۹	۰/۶۴۱		۰/۳۹۴					۱
	۰/۴۴۹	۰/۸۹۵	۰/۵۸۴		۰/۴۴۹	۰/۵۱۲				۰/۴۴۹	۲
	۰/۳۹۴	۰/۳۹۴	۰/۳۹۴	۰/۴۴۹		۰/۴۴۹			۰/۳۹۴	۰/۴۴۹	۳
								۰/۶۴۱	۰/۵۱۲	۰/۸۹۵	۴
							۰/۸۳۲	۰/۵۱۲	۰/۶۴۵	۰/۸۹۵	۵
						۰/۳۹۴	۰/۷۰۴	۰/۴۴۹	۰/۴۴۹	۰/۵۱۲	۶
	۰/۴۴۹		۰/۶۴۱				۰/۷۰۴	۰/۴۹۳	۰/۶۴۱	۰/۶۱۷	۷
						۰/۳۹۴	۰/۴۴۹		۰/۶۴۱	۰/۵۶۲	۸
			۰/۵۱۲	۰/۳۹۴	۰/۷۵۸	۰/۷۰۴	۰/۸۹۵	۰/۵۱۲	۰/۸۳۲	۰/۸۳۲	۹
۰/۴۴۹							۰/۳۹۴		۰/۳۹۴	۰/۳۹۴	۱۰
	۰/۵۱۲			۰/۳۹۴			۰/۳۹۴			۰/۳۹۴	۱۱

با اتمام محاسبات ماتریس تجمیعی، می‌توان این ماتریس را به عنوان ورودی نقشه شناختی فازی و نرم افزار اف سی مپرز در نظر گرفت. جدول ۳ نشان دهنده درجه ورودی، خروجی و مرکزیت شاخص‌ها می‌باشد. که مجموع قدرمطلق ورودی‌ها به هر شاخص به عنوان درجه ورودی و مجموع قدر مطلق خروجی‌ها به هر شاخص به عنوان درجه خروجی شاخص است. مجموع درجه ورودی و خروجی هر شاخص مرکزیت آن شاخص است که هرچه مرکزیت شاخص بیشتر باشد، آن شاخص مهم‌تر است. به عنوان مثال شاخص درآمد با میزان مرکزیت ۸/۲۷ دارای بیشترین میزان اهمیت در منظر مالی می‌باشد.

جدول ۳: درجه ورودی، خروجی و مرکزیت شاخص‌ها

شاخص	درجه خروجی	درجه ورودی	مرکزیت
درآمد	۲/۲۷	۶/۰۰	۸/۲۷
هزینه	۳/۳۴	۴/۵۱	۷/۸۵
منابع و مصارف	۲/۹۲	۲/۶۱	۵/۵۳
افزایش رضایت مشتری	۲/۰۵	۴/۳۷	۶/۴۲
اصلاح و بهبود فرایند داخلی	۳/۳۸	۲/۸۵	۶/۲۳
افزایش و ارتقا سلامت نظام بانکی	۲/۵۱	۱/۲۱	۳/۷۲
تغییر و تحول سازمانی	۳/۵۵	۱/۸۸	۵/۴۲
توانمند سازی نیروی انسانی	۲/۰۵	۲/۵۸	۴/۶۳
توسعه فناوری اطلاعات	۵/۴۴	۲/۴۰	۷/۸۴
افزایش رضایت کارکنان	۱/۶۳	۲/۲۰	۳/۸۳
اعتلای فرهنگ سازمانی	۱/۹۱	۰/۴۵	۲/۳۶

و در نهایت با نرم‌افزار پاجک نقشه شناختی عوامل کلیدی ارزیابی عملکرد ترسیم شده است. نمودار ۳ نشان دهنده نمودار نقشه شناختی فازی است. که یالها نشان دهنده جهت و میزان تأثیر هر شاخص بر شاخص دیگر می‌باشد. و شاخص‌های دارای مرکزیت بیشتر دارای اهمیت بیشتر می‌باشند.



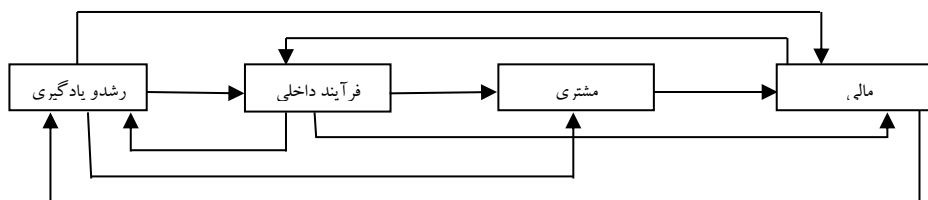
نمودار ۳: نمودار بدست آمده از نقشه شناختی فازی

روابط بالا یک ساختار شبکه‌ای را ایجاد می‌کنند. این روابط در نمودار ۴ بر اساس روابط بین چهار منظر کارت امتیازی متوازن نشان داده شده است.



نمودار ۴: روابط شبکه‌ای

ساختار شبکه‌ای بدست آمده از روش نقشه شناختی فازی در نمودار ۴ دوباره به شکلی دیگر طراحی می‌شود.



نمودار ۵: ساختار شبکه‌ای کارت امتیازی متوازن در ارزیابی عملکرد بانک مسکن

در این حالت، ۴ مرحله وجود دارد که هر کدام از این مراحل دارای ورودی و خروجی‌های مربوط به خود می‌باشد. به طور مثال، در منظر مشتری، ارتباطات نشان می‌دهد که رشد و یادگیری و فرآیندهای داخلی ورودی و شاخص‌های منظر مالی خروجی این منظر می‌باشد. بر همین اساس ورودی و خروجی‌های نمودار ۵ در جدول ۴ نشان داده شده است.

جدول ۴: ورودی و خروجی‌های مناظر کارت امتیازی متوازن

	مرحله اول		مرحله دوم		مرحله سوم		مرحله چهارم	
	ورودی	خروجی	ورودی	خروجی	ورودی	خروجی	ورودی	خروجی
رشد و یادگیری			✓	✓	✓		✓	✓
فرآیند داخلی	✓	✓			✓		✓	✓
مشتری		✓		✓			✓	
مالی	✓	✓	✓	✓		✓		

پس از مشخص نمودن شاخص‌های ورودی و خروجی، شبکه کارت امتیازی متوازن بدست می‌آید. اکنون لازم است که مدل تحلیل پوششی داده‌های شبکه‌ای برای این ساختار طراحی گردد.



## طراحی مدل تحلیل پوششی داده‌های شبکه‌ای

فرض کنید مجموعه ای از DMUها را در اختیار داریم که  $j=1, \dots, n$ ,  $DMU_j$ ، به طوری که:

$Z_{rj}^{pq}$ ،  $r$  امین جزء ( $r = 1, \dots, s_{pq}$ ) برای  $DMU_j$  ها که از مرحله  $p$  جریان یافته و به مرحله  $q$  وارد می‌شوند، می‌باشد.

$u_r^{pq}$  ضریبی است برای  $Z_{rj}^{pq}$  هنگامی که  $Z_{rj}^{pq}$  خروجی مرحله  $p$  است.

$v_r^{qp}$  ضریبی است برای  $Z_{rj}^{qp}$  هنگامی که  $Z_{rj}^{qp}$  ورودی مرحله  $p$  است.

بنابراین، کارایی مرحله  $p$  از  $DMU_j$  به صورت زیر محاسبه می‌گردد:

$$(1) \quad \theta_{pj} = \frac{\sum_q \sum_r u_r^{pq} z_{rj}^{pq}}{\sum_q \sum_r v_r^{qp} z_{rj}^{qp}}$$

کارایی کل شبکه نیز به صورت زیر محاسبه می‌گردد:

$$(2) \quad \theta_j = \sum_{p=1}^k w_p \theta_{pj} = 1, \quad \sum_{p=1}^k w_p = 1$$

مشخص است که برای ارزیابی عملکرد، انتخاب اوزان ( $W_p$ ) بسیار مهم است. بنابراین یک انتخاب مناسب برای  $W_p$ ، نسبت ورودی مرحله  $p$  به ورودی شبکه است (کوک و همکاران، ۲۰۱۰).

$$(3) \quad W_p = \frac{\sum_p \sum_r u_r^{pq} z_{rj}^{pq}}{\sum_p \sum_q \sum_r v_r^{qp} z_{rj}^{qp}} \quad p = 1, \dots, k$$

بنابراین، کارایی کل به صورت زیر خلاصه می‌شود:

$$(4) \quad \theta_p = \frac{\sum_p \sum_q \sum_r u_r^{pq} z_{rj}^{pq}}{\sum_p \sum_q \sum_r v_r^{qp} z_{rj}^{qp}} \quad j = 1, \dots, n$$

برای محاسبه عملکرد  $DMU_0$  در بهترین حالت، مدل زیر استفاده می‌شود.

$$(5) \quad \begin{aligned} & \text{Max } \theta \\ & \text{S.t} \\ & \theta_j \leq 1 \quad \forall j \\ & \theta_{pj} \leq 1 \quad \forall j, \forall p \\ & u_r^{pq} \geq 0 \quad v_r^{qp} \geq 0 \quad \forall r, \forall p, \forall q \end{aligned}$$

مشخص است که  $\theta_j \leq 1$ ، یک محدودیت زائد است، بنابراین مدل (۵) به صورت زیر خلاصه می شود:

$$\begin{aligned} & \text{Max } \theta \\ & \text{S.t} \end{aligned} \quad (۶)$$

$$\begin{aligned} & \theta_{pj} \leq 1 \quad \forall j, \forall p \\ & u_r^{pq} \geq 0 \quad v_r^{qp} \geq 0 \quad \forall r, \forall p, \forall q \end{aligned}$$

با جایگزینی مدل (۱) و (۳) در مدل (۶)، مدل زیر را خواهیم داشت:

$$\begin{aligned} & \text{Max } \sum_p \sum_q \sum_r u_r^{pq} z_{r0}^{pq} \\ & \text{S.t} \quad (۷) \\ & \sum_p \sum_q \sum_r v_r^{qp} z_{r0}^{qp} = 1 \\ & \sum_r \sum_q u_r^{pq} z_{rj}^{pq} - \sum_p \sum_q v_r^{qp} z_{rj}^{qp} \leq 0 \quad \forall j, \forall p \\ & u_r^{pq} \geq 0 \quad v_r^{qp} \geq 0 \quad \forall r, \forall p, \forall q \end{aligned}$$

قضیه (۱): اگر DMU، واحد تحت ارزیابی باشد، پس راه حل بهینه  $(u^*, v^*)$  وجود خواهد داشت. برای شاخصی مانند L خواهیم داشت:

$$\sum_p \sum_q \sum_r u_r^{*pq} z_{rl}^{pq} - \sum_p \sum_q \sum_r v_r^{*qp} z_{rl}^{qp}$$

اثبات: مدل (۷) را به صورت زیر می نویسیم:

$$\begin{aligned} & \text{Max } \sum_p \sum_q \sum_r u_r^{pq} z_{r0}^{pq} \\ & \text{S.t} \quad (۸) \\ & \sum_p \sum_q \sum_r v_r^{qp} z_{r0}^{qp} = 1 \\ & \sum_p \sum_q \sum_r u_r^{pq} z_{rj}^{pq} - \sum_p \sum_q \sum_r v_r^{qp} z_{rj}^{qp} \leq 0 \\ & u_r^{pq} \geq 0 \quad v_r^{qp} \geq 0 \quad \forall r, \forall p, \forall q \end{aligned}$$

مشخص است که منطقه شدنی مدل (۸)، زیر مجموعه منطقه شدنی مدل (۷) است، اما ارزش تابع هدف هر دو، یکسان می باشد. از اینرو جواب بهینه مدل (۸)، جواب بهینه مدل (۷) است.  $(\bar{v}, \bar{u})$  را جواب بهینه مدل (۸) در نظر می گیریم، در این صورت می دانیم که اگر جواب بهینه وجود داشته باشد، نقاط بهینه حداکثری نیز وجود خواهند داشت.  $(v^*, u^*)$  را جواب

بهینه حداکثری برای مدل (۸) در نظر می‌گیریم، بنابراین این جواب به رابطه خطی مستقل زیر بستگی دارد:  $k = 2 \sum_q \sum_p S^{pq}$ . در ابتدا، ثابت می‌کنیم که تمام متغیرها به راه حل بهینه مقید نیستند. هر  $v_r^{*qp}$  نمی‌تواند مساوی صفر باشد زیرا در این حالت خواهیم داشت:  $\sum_p \sum_q \sum_r v_r^{*qp} z_{ro}^{qp} = 0 \neq 1$  زیرا در این حالت ارزش تابع هدف مساوی صفر می‌شود.

قضیه (۲): اگر  $DMU_1, DMU_2, \dots, DMU_n$  واحدهای تصمیم‌گیرنده باشند؛ حداقل یک واحد تصمیم‌گیرنده که دارای کارایی نسبی است، وجود دارد.

اثبات:  $(v^* \quad u^*)$  را جواب بهینه مدل (۷) برای ارزیابی عملکرد  $DMU_l$  که از قضیه (۱) بدست آمده، در نظر می‌گیریم؛ متوجه می‌شویم که:

$$\sum_p \sum_q \sum_r u_r^{*pq} z_{rl}^{pq} - \sum_p \sum_q \sum_r v_r^{*qp} z_{rl}^{qp} = 0$$

آنگاه کارایی  $DMU_l$  با حل مدل زیر بدست می‌آید:

$$\begin{aligned} & \text{Max} \sum_p \sum_q \sum_r u_r^{*pq} z_{rl}^{pq} \\ & \text{(۹)} \quad \text{S.t} \\ & \sum_p \sum_q \sum_r v_r^{*qp} z_{rl}^{qp} = 1 \\ & \sum_p \sum_q \sum_r u_r^{*pq} z_{rj}^{pq} - \sum_p \sum_q \sum_r v_r^{*qp} z_{rj}^{qp} \leq 0 \quad \forall_j \\ & u_r^{*pq} \geq 0 \quad v_r^{*qp} \geq 0 \quad \forall_r \end{aligned}$$

اگر  $\sum_p \sum_q \sum_r v_r^{*qp} z_{rl}^{qp} = 1$  باشد، اثبات آن مشخص است. در غیر این صورت  $\sum_p \sum_q \sum_r v_r^{*qp} z_{rl}^{qp} = \alpha > 0$ . بنابراین خواهیم داشت:

$$\begin{aligned} & \sum_p \sum_q \sum_r \left( \frac{v_r^{*qp}}{\alpha} \right) z_{rl}^{qp} = 1 \\ & \sum_p \sum_q \sum_r \left( \frac{u_r^{*pq}}{\alpha} \right) z_{rj}^{pq} - \sum_p \sum_q \sum_r \left( \frac{v_r^{*qp}}{\alpha} \right) z_{rj}^{qp} \leq 0 \quad \forall_j \end{aligned}$$

این روابط بیان می‌کند که  $\left( \frac{v^*}{\alpha} \quad \frac{u^*}{\alpha} \right)$  جواب شدنی برای مدل (۸) می‌باشد و جواب بهینه مدل (۸)، جواب بهینه مدل (۷) نیز می‌باشد. ارزش مورد نظر برای مدل (۷) و (۸) مساوی ۱

می‌باشد. بنابراین  $DMU_1$  کارا است. در بخش چهارم داده‌ها وارد مدل شده و تجزیه و تحلیل اطلاعات صورت می‌گیرد.

### نتایج

پس از اینکه اطلاعات شاخص‌ها جمع‌آوری گردید، مدل طراحی و از طریق نرم افزار حل شد، با توجه به خروجی آن شعب کارا و ناکارا مشخص گردید و سپس میانگین کارایی در ۴ منظر کارت امتیازی متوازن و میانگین کارایی کل نیز مورد بررسی قرار گرفت. طبق جدول زیر کارایی هر شعبه از نظر مناظر کارت امتیازی متوازن و همچنین کارایی کل، مشخص گردیده است.

جدول ۵: نتیجه ارزیابی کارایی شعب بانک مسکن

ردیف	کارایی کل	کارایی سطح مالی	کارایی سطح مشتری	کارایی سطح فرآیند داخلی	کارایی سطح رشد و یادگیری	ردیف	کارایی کل	کارایی سطح مالی	کارایی سطح مشتری	کارایی سطح فرآیند داخلی	کارایی سطح رشد و یادگیری
۱	۰/۸۶	۰/۷۱	۰/۸۱	۰/۶۷	۰/۵۵	۴۲	۰/۷۳	۰/۵۱	۰/۷۵	۰/۸۷	۰/۷۶
۲	۰/۷۳	۰/۵۲	۰/۷۶	۰/۸۶	۰/۶۷	۴۳	۰/۶	۰/۶۱	۰/۷۴	۰/۷۷	۰/۷۱
۳	۰/۶۵	۰/۶	۰/۷۸	۰/۷۸	۰/۷۵	۴۴	۱	۱	۱	۱	۱
۴	۰/۷۲	۱	۱	۱	۰/۴۷	۴۵	۰/۷۵	۰/۴۹	۰/۷	۰/۸۹	۰/۶۵
۵	۱	۱	۱	۱	۱	۴۶	۰/۶۶	۰/۶۸	۰/۸۹	۰/۶۹	۰/۵۲
۶	۰/۶۹	۰/۶	۰/۷	۰/۷۸	۰/۶۵	۴۷	۰/۷۲	۰/۶۵	۰/۹۱	۰/۷۲	۰/۴۹
۷	۱	۱	۱	۱	۱	۴۸	۰/۶	۰/۷۲	۰/۷	۰/۶۶	۰/۵۹
۸	۰/۶۸	۰/۷۳	۰/۷	۰/۶۴	۰/۶۵	۴۹	۰/۶۹	۱	۱	۱	۰/۵۵
۹	۰/۶۶	۰/۶۸	۰/۶۶	۰/۶۹	۰/۶۶	۵۰	۰/۷۲	۰/۶۴	۰/۶۶	۰/۷۴	۰/۷۳
۱۰	۰/۶۱	۰/۶۲	۰/۷۵	۰/۷۶	۰/۵۹	۵۱	۰/۶۳	۰/۶۹	۰/۷۱	۰/۷	۰/۶۹
۱۱	۱	۱	۱	۱	۱	۵۲	۰/۷۴	۱	۰/۹۳	۰/۳۵	۰/۴۹
۱۲	۰/۷۶	۰/۸	۰/۷۴	۰/۵۷	۰/۷۶	۵۳	۰/۶۲	۰/۵۹	۰/۷۴	۰/۷۹	۰/۷۶
۱۳	۱	۱	۱	۱	۱	۵۴	۰/۷۶	۰/۶۵	۰/۷۳	۰/۷۲	۰/۸
۱۴	۰/۵۳	۰/۸۸	۰/۸۴	۰/۴۸	۰/۶۲	۵۵	۰/۶۷	۰/۷۹	۰/۷۳	۰/۵۸	۰/۶۱
۱۵	۰/۵۹	۰/۶۳	۰/۷۴	۰/۷۵	۰/۸۵	۵۶	۰/۶۶	۰/۷۵	۰/۷۸	۰/۶۷	۰/۶۶
۱۶	۰/۷۹	۰/۹۴	۰/۷۳	۰/۴۲	۰/۸۲	۵۷	۰/۶۷	۰/۶۳	۰/۸۴	۰/۷۵	۰/۴۹
۱۷	۰/۵۳	۰/۷۱	۰/۷۵	۰/۶۶	۰/۶۱	۵۸	۰/۷۳	۰/۵۵	۰/۸	۰/۸۴	۰/۶۴

۱۸	۱	۱	۱	۱	۱	۵۹	۰/۷۷	۰/۷۳	۰/۸۳	۰/۶۴	۰/۶۱
۱۹	۰/۶۹	۰/۷۳	۰/۷۱	۰/۶۴	۰/۷۹	۶۰	۱	۱	۱	۱	۱
۲۰	۰/۶۵	۰/۶۴	۰/۸۳	۰/۷۴	۰/۵۲	۶۱	۰/۷	۰/۷۲	۰/۸۶	۰/۶۵	۰/۵۷
۲۱	۰/۷۴	۰/۹۷	۰/۶۷	۰/۳۸	۰/۸۷	۶۲	۰/۷۹	۰/۴۹	۰/۷۷	۰/۸۹	۰/۵۸
۲۲	۰/۵۸	۰/۷۸	۰/۸۵	۰/۵۸	۰/۵۷	۶۳	۰/۷۷	۰/۵۸	۰/۷۷	۰/۸۱	۰/۸۵
۲۳	۱	۱	۱	۱	۱	۶۴	۰/۷۹	۰/۶۷	۰/۸	۰/۷	۰/۶۵
۲۴	۰/۶۹	۰/۵۵	۰/۷۶	۰/۸۳	۰/۶۳	۶۵	۰/۶۱	۱	۱	۱	۰/۵۹
۲۵	۰/۶۵	۰/۶۶	۰/۸۶	۰/۷۲	۰/۶	۶۶	۰/۸	۰/۷۲	۰/۸۴	۰/۶۵	۰/۵۴
۲۶	۰/۶۸	۰/۶۷	۰/۷۶	۰/۷۱	۰/۴۶	۶۷	۰/۶۵	۰/۵۹	۰/۷۵	۰/۷۹	۰/۵۷
۲۷	۱	۱	۱	۱	۱	۶۸	۱	۱	۱	۱	۱
۲۸	۱	۱	۱	۱	۱	۶۹	۰/۵۹	۰/۸۷	۰/۸۳	۰/۴۹	۰/۵۵
۲۹	۰/۴۹	۰/۸۳	۰/۶۵	۰/۵۳	۰/۱	۷۰	۱	۱	۱	۱	۱
۳۰	۰/۵۹	۰/۷۵	۰/۷۹	۰/۶۲	۰/۵۲	۷۱	۰/۶۱	۰/۵۷	۰/۶۹	۰/۸۱	۰/۷۶
۳۱	۰/۷۷	۰/۵۵	۰/۸۵	۰/۸۳	۰/۵۱	۷۲	۰/۷۷	۰/۵	۰/۷۷	۰/۸۸	۰/۶۱
۳۲	۰/۵۱	۰/۶۹	۰/۷۱	۰/۶۸	۰/۶۹	۷۳	۰/۶۲	۰/۵۷	۰/۷	۰/۸۱	۰/۶۵
۳۳	۰/۶۶	۰/۶۵	۰/۸۵	۰/۷۳	۰/۵۴	۷۴	۱	۱	۱	۱	۱
۳۴	۰/۵۶	۰/۶۹	۰/۷۷	۰/۶۹	۰/۴۴	۷۵	۰/۵۱	۰/۶۹	۰/۷۱	۰/۶۸	۰/۸
۳۵	۰/۷۱	۰/۵۵	۰/۷۹	۰/۸۳	۰/۶۶	۷۶	۰/۶۸	۱	۱	۰/۵۲	۰/۴۹
۳۶	۰/۶۴	۰/۹	۰/۷۹	۰/۴۶	۰/۷	۷۷	۱	۱	۱	۱	۱
۳۷	۰/۵۹	۰/۷۸	۰/۷۷	۰/۵۸	۰/۶۵	۷۸	۱	۱	۱	۱	۱
۳۸	۰/۶۶	۰/۵۴	۰/۶۴	۰/۸۴	۰/۷	۷۹	۰/۶۶	۰/۶۶	۰/۷۴	۰/۷۱	۰/۷۲
۳۹	۱	۱	۱	۱	۱	۸۰	۰/۷۸	۰/۵۲	۰/۸۱	۰/۸۲	۰/۵۹
۴۰	۰/۷	۰/۷۶	۰/۷۵	۰/۶۱	۰/۶۲	۸۱	۰/۵۷	۰/۷۸	۰/۷۹	۰/۵۹	۰/۵۴
۴۱	۰/۶۳	۰/۸۶	۰/۷۷	۰/۵	۰/۵۶	۸۲	۰/۶۱	۰/۹۲	۰/۷۵	۰/۴۴	۰/۷۸
						مجموع	۶۰/۰۲	۶۲/۵۴	۶۷/۵۳	۶۲/۲	۵۷/۳۵

اطلاعات حاصل شده نشان می‌دهد که شعب ۵، ۷، ۱۱، ۱۳، ۱۸، ۲۳، ۲۷، ۲۸، ۳۹، ۴۴، ۶۰، ۶۸، ۷۰، ۷۴، ۷۷ و ۷۸ دارای کارایی کل یک، و در نتیجه کارآمد و دیگر شعب ناکارآمد می‌باشند. برای مثال، شعب ۱۱، ۱۳، ۲۳، ۲۷ و ۶۸ در منظر مشتری دارای کارایی یک و در منظر رشد و یادگیری دارای کمترین نمره کارایی می‌باشند. این نشان می‌دهد که مدیران تأکید کمتری بر منظر رشد و یادگیری و تمرکز بیشتری بر منظر مشتری دارند. طبق جدول ۶ نتایج

حاکی از آن است که منظر رشد و یادگیری با میانگین ۶۱/۳۲٪ نیازمند بیشترین توجه می‌باشد زیرا میانگین نمره این مرحله کمتر از سایر مراحل است. به علاوه بهترین نمره مربوط به منظر مشتری با میانگین ۷۹/۲۷٪ درصد می‌باشد. این موضوع عملکرد نسبتاً ضعیف در این منظر را نشان می‌دهد.

جدول ۶: میانگین کارایی

مرحله	مرحله	مرحله	مرحله	کارایی کل
رشد و یادگیری	فرآیند داخلی	مشتری	مرحله مالی	
۶۱/۳۲٪	۷۱/۵۰٪	۷۹/۲۷٪	۶۶/۸۱٪	۶۷/۵۲٪
میانگین				

### نتیجه‌گیری

ارزیابی عملکرد می‌تواند به سازمان این فرصت را بدهد که جایگاه فعلی خود را شناسایی و فاصله خود را با چشم انداز مشخص نماید. در پژوهش حاضر جهت استفاده از مدل ارزیابی مناسب، ابتدا پژوهش‌های انجام شده در این زمینه مورد بررسی قرار گرفت. از این رو در نگاه اول به نظر می‌رسد که روش کارت امتیازی متوازن برای ایجاد تعادل در سیستم مناسب است، اما کارت امتیازی متوازن نیز همچون سایر مدل‌ها دارای کاستی‌هایی می‌باشد که از مهم‌ترین آنها می‌توان به مواردی همچون تمرکز بر علیت یک جهته، نادیده گرفتن جایگزینی بین شاخص‌ها و بین چهار وجه، یکسان بودن ارزش وزنی بین شاخص‌ها و عدم امکان رتبه‌بندی بین واحدها اشاره نمود. از این رو نقشه شناختی فازی ابزاری مناسب جهت توسعه کارت امتیازی متوازن و غلبه بر محدودیت‌های آن می‌باشد. همچنین پس از مطالعه و بررسی، تکنیک تحلیل پوششی داده‌ها برای ارزیابی کارایی شعب بانک مورد استفاده قرار گرفت. مدل‌های کلاسیک تحلیل پوششی داده‌ها شامل گروهی از مفروضات مربوط به داده‌ها و ستاده‌ها می‌باشد و هر فعالیت به یک مرحله خاص مربوط می‌شود و هیچ ارتباطی میان مراحل وجود ندارد. با در نظر گرفتن این مورد، روش تحلیل پوششی داده‌های شبکه‌ای که کارایی را به صورت شبکه‌ای محاسبه می‌نماید؛ مورد استفاده قرار گرفت. لذا به منظور نشان دادن کارایی شعب بانک مسکن استان فارس از تلفیق سه روش کارت امتیازی متوازن، نقشه شناختی فازی و تحلیل پوششی داده‌های شبکه‌ای استفاده شده است. بر اساس نتایج حاصل از

به کارگیری تکنیک تحلیل پوششی داده‌های شبکه‌ای، ۱۵ شعبه دارای کارایی کل یک می‌باشند و این شعب کارآمد محسوب شده و دیگر شعب نا کارآمد می‌باشند. همچنین منظر رشد و یادگیری با میانگین ۶۱/۳۲٪ نیازمند بیشترین توجه می‌باشد زیرا میانگین نمره این مرحله کمتر از سایر مراحل است. به علاوه بهترین نمره مربوط به منظر مشتری با میانگین ۷۹/۲۷٪ درصد می‌باشد. این موضوع عملکرد نسبتاً ضعیف در این منظر را نیز نشان می‌دهد. همچنین نتیجه بدست آمده از نقشه شناختی فازی حاکی از آن است که میزان مرکزیت در منظر رشد و یادگیری به ترتیب توسعه فناوری با مرکزیت ۷/۸۴ و توانمندی نیروی انسانی با مرکزیت ۴/۶۳، افزایش رضایت کارکنان با مرکزیت ۳/۸۳ و اعتلای فرهنگ سازمانی با مرکزیت ۲/۳۶ می‌باشد. که با توجه به مرکزیت هر کدام از شاخص‌ها با افزایش و توسعه فناوری و همچنین با برگزاری دوره‌های آموزشی متناسب با نیاز و تخصص کارکنان می‌توان این منظر را ارتقا بخشید. بنابراین مدیران با تمرکز بر این وجه و بهبود آن می‌توانند میزان کارایی کلی در واحد تصمیم‌گیری را بهبود ببخشند. شکی نیست که رشد و یادگیری عامل مهم تداوم سیستم می‌باشد و سهل‌انگاری مدیران باعث بروز مشکلاتی برای سیستم در درازمدت خواهد شد. عملکرد ضعیف در منظر رشد و یادگیری منجر به کاهش کارایی در مراحل دیگر نیز می‌شود که این مهم را می‌توان با برگزاری دوره‌های آموزشی متناسب با نیاز و تخصص کارکنان، شرایط افزایش بازدهی و کاهش هزینه‌ها فراهم گردد. همچنین با افزایش اعتلای فرهنگ سازمانی و مشارکت کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری، امکان افزایش رضایت شغلی فراهم می‌گردد؛ و نیز با افزایش کیفیت خدمات ارائه شده و توسعه فناوری اطلاعات، ضمن افزایش رضایت مشتریان، بستر مناسبی جهت جذب مشتریان جدید مهیامی‌شود. از آنجا که این تحقیق به ارزیابی کارایی شعب بانک با استفاده از کارت امتیازی متوازن و نقشه شناختی فازی پرداخته است؛ لذا جهت ادامه و تکمیل بحث در زمینه‌های مشابه به سایر محققین علاقمند به پژوهش در این زمینه موضوعاتی همچون، تعیین یک الگو<sup>۱</sup> در ارزیابی کارایی با ابزار فوق، تبدیل نتایج ارزیابی به برنامه‌های مدیریت استراتژیک و تعیین روابط مختلف مناظر کارت امتیازی متوازن با سناریوهای مختلف پیشنهاد می‌گردد.

## منابع

- آذر، عادل و فضلی، صفر، طراحی مدل ریاضی ارزیابی عملکرد مدیر با استفاده از *DEA*، مدرس علوم انسانی، ۳: ۹۹-۱۳۸۱، ۱۲۴.
- تقی زادگان کلوجه، عباس، کاربرد روش نگاشت ادراکی فازی در سیستم پرداخت از طریق موبایل، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه امام حسین، ۱۳۸۷.
- حسینی، مهدی و ابراهیمی سرو علیا، محمدحسن، ارزیابی عملکرد بانکهای خصوصی پذیرفته شده در بورس با روش کارت امتیازی متوازن (BSC) و تحلیل پوششی داده‌ها (DEA)، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد واحد تهران مرکزی، ۱۳۹۳.
- صوفیابادی، جواد و کلاهی، بهاره و والمحمدی، چنگیز و موحدی، محمد مهدی، کاربرد نقشه استراتژی شناختی فازی در تعیین مسیر موفقیت سازمان، مدیریت بهره وری، ۱۳۹۴، شماره ۳۴، صص ۲۲۳-۲۰۱.
- طبرسا، غلامرضا، بررسی و توضیح الزامات استراتژیک از سازمان‌های دولتی در مدل ارزیابی عملکرد، جهاد دانشگاهی، تهران، ۱۳۸۷.
- کاسکو، بارات، تفکر فازی، ترجمه غفاری، علی و همکاران، انتشارات دانشگاه خواجه نصیرالدین طوسی، ۱۳۷۷.
- کرمی، مصیب و کریمی، فرشته السادات، طراحی مدل ارزیابی عملکرد بانک‌های دولتی با استفاده از مدل BSC و DEA مورد مطالعه بانک توسعه تعاون، نخستین کنفرانس ملی توسعه مدیریت پولی و بانکی، ۱۳۹۲.
- محمودیان، محمود و ناصر زاده، سید محمود رضا و ونصوری، طاهها، شبیه سازی رضایتمندی مشتریان بانک با استفاده از نقشه شناختی فازی، کنفرانس بین المللی مدیریت بازاریابی، ۱۳۸۵.
- نجفی، اسماعیل و آریانژاد، میر بهادر و حسین زاده لطفی، فرهاد و ابن الرسول، سید اصغر، ارزیابی کارایی با تلفیق دو نظام اندازه گیری DEA و BSC، فصلنامه مدیریت، ۱۳۸۷، سال پنجم، شماره ۱۱.



- یلس یوران اولوه و آنا شوستراندا، کارت / امتیازی متوازن. ترجمه علیرضا علی سلیمانی، انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران، ۱۳۸۶.
- Ahn, H, Applying the balanced scorecard concept: An Experience Report, *Journal of Long Range Planning*, 2001.
- Amado Carl, A.F & Santos. Sergio, P, Integrating the data envelopment analysis and the balanced scorecard approaches for enhanced performance assessment. *International Journal of Management Science. Omega*, 2012, 40, 390-403.
- Asosheh, A., Nalchigar, S., Jamporzmay, M. Information technology project evaluation, An integrated data envelopment analysis and balanced scorecard approach. *Expert Systems with Applications*, 2010, 37(8), 5931-5938.
- Banker, R.D, Thrall, R.M, Estimation of Returns to Scale Using Data Envelopment Analysis, *European Journal of Operational Research*, 1992, 62, 74-78.
- Biloslavo, R , Dolinšek, S, Scenario planning for climate strategies development by integrating group delphi, AHP and dynamic fuzzy cognitive maps, *foresight*, 2010, 12(2): 38-48.
- Borrie, D, Isnandar, S , Ozveren, C. S, The use of fuzzy cognitive agents to simulate trading patterns within the Liberalised UK electricity market, In Universities *Power Engineering Conference*, 2006, 3 :1077-1081.
- Bueno, S , Salmeron, J. L, Fuzzy modeling enterprise resource planning tool selection, *Computer Standards & Interfaces*, 2008, 30(3): 137-147.
- Chan, L , Ho, S.K, 1997. The use of balanced scorecard in canadian hospital, available from: <http://aaahq.org/north east/2000/q17>.
- Chen, T. Y., Chen L. H, DEA performance evaluation based on BSC indicators incorporated: The case of semiconductor industry, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 2007, 56(4), 335-357.

Cook Wade D, Zhu Joe, Bi Gongbing Yang Feng, Network DEA: Additive efficiency decomposition, *European Journal of operational Research* 207.2010,1122-1129.

Folan, p, and Browne, J, A review of performance measurement: towards performance management, *Computer industry*, 2005, 56, pp. 663-680

Ghalayini,A.M,Noble, J.S,The changing basis of performance measurement, *International Journal of Operations & Production Management*, 1996,16: 63-80.

Kaplan, R.S, Norton, D.P, Linking the balanced scorecard to strategy, In: *California Management Review*, 1996, 39: 53-79.

Kaplan, R.S ,Norton, D.P, The balanced scorecard: measures that drive performance, *Harvard Bus, Rev*, 1992 70 :9-71.

Kardaras, D .& Karakostas, B,Use of Fuzzy Cognitive Maps to Simulate the Information Systems Strategic Planning Process , *Information and Software Technology*, 1999, 41(4): pp 197-210.

Lin. li- Hung , Hsied ling-feng, Aperformance evaluation model for international tourist hotels in Taiwan- An application of the relational network DEA, *I International Journal of Hospitality Management*, 2010, 29: p 14-24.

Martinsons, Maris , Davison, Robert , Tse Dennis, The balanced scorecard : a foundation for the strategic management of information systems, *Decision support systems*, Volum 25,issue 1, 1999, pages 71-88

Soner, S, Önüt, S, Tuzkaya, U, Evaluation and Selection of R&D Projects Using an Integrated BSC-DEA Methodology, *35th International Conference on Computers and Industrial Engineering*,2005.

Xirogiannis G, Glykas M, Fuzzy cognitive maps in business analysis and performance .driven change, *IEEE Transactions on Engineering Management*, 2004,Vol. 51, No. 3.

- $e_{vts}$ : تصاعد گاز دی‌اکسید کربن وسیله نقلیه  $v$  در حمل مواد به ازای هر کیلومتر در دوره  $t$  تحت سناریوی  $S$
- $cf_{vts}$ : هزینه ناشی از خرابی وسیله نقلیه  $v$  در دوره  $t$  به ازای هر ساعت تحت سناریوی  $S$
- $z_{fts}$ : تصاعد گاز دی‌اکسید کربن ناشی از خرابی تسهیل  $f$  در دوره  $t$  به ازای هر ساعت تحت سناریوی  $S$
- $z_{vts}$ : تصاعد گاز دی‌اکسید کربن ناشی از خرابی وسیله نقلیه  $v$  در دوره  $t$  به ازای هر ساعت تحت سناریوی  $S$
- $cap_{fc}$ : ظرفیت تسهیل  $f$  به ازای  $C'$   
 $f \in \{i, j, d, m, k, q\}$  و  $c' \in \{c, n\}$
- $d_{fts}$ : مدت زمان خرابی تسهیل  $f$  در دوره  $t$  بر حسب ساعت تحت سناریوی  $S$   
 $f \in \{i, j, d, m, k, q\}$
- $d_{vts}$ : مدت زمان خرابی وسیله نقلیه  $v$  در دوره  $t$  بر حسب دقیقه تحت سناریوی  $S$
- $l_{ff}$ : فاصله بین تسهیلات  $f$  تا  $f'$  بر حسب کیلومتر  
 $f' \in \{j, d, m, k, q\}$  و  $f \in \{i, j, d, m, k, q\}$
- $p_{vts}$ : احتمال خرابی وسیله نقلیه  $v$  در دوره  $t$  تحت سناریوی  $S$
- $p_{fts}$ : احتمال خرابی تسهیل  $f$  در دوره  $t$  تحت سناریوی  $S$
- $p_s$ : احتمال سناریوی  $S$
- $\alpha_j$ : نرخ تولید کارخانه  $j$

$\delta_k$  : نرخ بازیابی مرکز جداسازی  $k$

### متغیرها:

- $x_i$  : اگر تامین کننده  $i$  کار کند یک در غیر اینصورت صفر.
- $x_d$  : اگر توزیع کننده  $d$  کار کند یک در غیر اینصورت صفر.
- $x_q$  : اگر مرکز دفع  $q$  کار کند یک در غیر اینصورت صفر.
- $loc_j$  : اگر کارخانه در مکان بالقوه  $j$  تأسیس شود یک در غیر اینصورت صفر.
- $loc_k$  : اگر مرکز جداسازی در محل بالقوه  $k$  تأسیس شود یک در غیر اینصورت صفر.
- $y_v$  : اگر وسیله نقلیه نوع  $v$  انتخاب شود یک، در غیر اینصورت صفر.
- $\omega_{vts}$  : تعداد مورد نیاز از وسیله نقلیه نوع  $v$  در دوره  $t$  تحت سناریوی S
- $x_{ijnts}$  : میزان جریان قطعات  $n$  بین تأمین کننده  $i$  و کارخانه  $j$  در دوره  $t$  تحت سناریو S
- $x_{jdcts}$  : میزان جریان محصولات  $c$  بین کارخانه  $j$  و مرکز توزیع  $d$  در دوره  $t$  تحت سناریو S
- $x_{dmcts}$  : میزان جریان محصولات  $c$  بین مرکز توزیع  $d$  و بازار  $m$  در دوره  $t$  تحت سناریو S
- $x_{mkcts}$  : میزان جریان محصولات  $c$  بین بازار تقاضای  $m$  و مرکز جداسازی  $k$  در دوره  $t$  تحت سناریو S
- $x_{kjnts}$  : میزان جریان قطعات  $n$  بین مرکز جداسازی  $k$  و کارخانه  $j$  در دوره  $t$

تحت سناریو S

میزان جریان قطعات  $n$  بین مرکز جداسازی  $k$  و مرکز دفع  $q$  در دوره  $t$  :  $x_{kqnts}$ 

تحت سناریو S

$$\text{Min}f_1 = FC + p_s (MC_s + TC_s + EC_s) \quad (1)$$

$$FC = \sum_j cp_j loc_j + \sum_k cp_k loc_k \quad (2)$$

$$MC_s = \sum_i \sum_j \sum_n \sum_s \sum_t (cb_{nts} + cr_{ints}) x_{ijnts} + \quad (3)$$

$$\sum_m \sum_k \sum_c \sum_n \sum_s \sum_t ck_{knts} h_{nc} x_{mknts} +$$

$$\sum_j \sum_d \sum_c \sum_s \sum_t ch_{cts} x_{jdcts} + \sum_k \sum_j \sum_n \sum_s \sum_t -sc_{nts} x_{kjnts} +$$

$$\sum_k \sum_n \sum_s \sum_t cd_{nts} x_{kqnts}$$

$$TC_s = \sum_v \sum_s \sum_t y_v \omega_{vts} cv_{ts} (\sum_i \sum_j l_{ijs} + \sum_j \sum_d l_{jds} + \sum_d \sum_m l_{dms}) \quad (4)$$

$$\sum_m \sum_k l_{mks} + \sum_k \sum_j l_{kjs} + \sum_k l_{kqs}) + \sum_v \sum_s \sum_t y_v p_{vts} d_{vts} cf_{vts}$$

(5)

$$EC_s = \sum_i \sum_t \sum_s p_{its} cg_{its} d_{its} x_i +$$

$$\sum_j \sum_t \sum_s p_{jts} cg_{jts} d_{jts} loc_j + \sum_d \sum_t \sum_s p_{dts} cg_{dts} d_{dts} x_d$$

$$+ \sum_k \sum_t \sum_s p_{kts} cg_{kts} d_{kts} loc_k + \sum_t \sum_s p_{qts} cg_{qts} d_{qts} x_q$$

$$M \text{ inf}_2 = p_s (EM_{fs} + EM_{ts}) \quad (6)$$

$$EM_{fs} = \sum_i \sum_s \sum_t x_i e_{its} + \sum_j \sum_s \sum_t loc_j e_{jts} + \sum_d \sum_s \sum_t x_d e_{dts} \quad (۷)$$

$$+ \sum_k \sum_s \sum_t loc_k e_{kts} + \sum_t \sum_s x_q e_{qts} + \sum_i \sum_t \sum_s p_{its} z_{its} d_{its} x_i +$$

$$\sum_j \sum_t \sum_s p_{jts} z_{jts} d_{jts} loc_j + \sum_d \sum_t \sum_s p_{dts} z_{dts} d_{dts} x_d$$

$$\sum_k \sum_t \sum_s p_{kts} z_{kts} d_{kts} loc_k + \sum_t \sum_s p_{qts} z_{qts} d_{qts} x_q$$

$$EM_{ts} = \sum_v \sum_s \sum_t y_v \omega_{vc} e_{vts} \quad (۸)$$

$$\left( \sum_i \sum_j l_{ijs} + \sum_j \sum_d l_{jds} + \sum_d \sum_m l_{dms} \right.$$

$$\left. \sum_m \sum_k l_{mks} + \sum_k \sum_j l_{kjs} + \sum_k l_{kqs} \right) +$$

$$\sum_v \sum_s \sum_t y_v p_{vts} d_{vts} z_{vts}$$

s.t:

$$\sum_j \sum_n \sum_t x_{ijnts} \leq x_i \sum_n cap_{in} \quad \forall s, i \quad (۹)$$

$$\sum_d \sum_c \sum_t x_{jdcts} \leq loc_j \sum_c cap_{jc} \quad \forall s, j \quad (۱۰)$$

$$\sum_m \sum_c \sum_t x_{dmcts} \leq x_d \sum_c cap_{dc} \quad \forall s, d \quad (۱۱)$$

$$\sum_j \sum_n \sum_t x_{kjnts} + \sum_n \sum_t x_{kqnts} \leq loc_k \sum_n cap_{kn} \quad \forall s, k \quad (۱۲)$$

$$X_i \leq \sum_j \sum_n x_{ijnts} \quad \forall t, s, i \quad (۱۳)$$

$$loc_j \leq \sum_d \sum_c x_{jdcts} \quad \forall t, s, j \quad (۱۴)$$

$$x_d \leq \sum_m \sum_c x_{dmcts} \quad \forall t, s, d \quad (۱۵)$$

$$loc_k \leq \sum_j \sum_n x_{kjnts} + \sum_k x_{kqnts} \quad \forall t, s, k \quad (16)$$

$$\sum_i \sum_j \sum_c \sum_n \frac{x_{ijnts}}{h_{nc}} \leq y_v \omega_{vts} \sum_c \varphi_{vc} \quad \forall v, t, s \quad (17)$$

$$\sum_j \sum_d \sum_c x_{jdcts} \leq y_v \omega_{vts} \sum_c \varphi_{vc} \quad \forall v, t, s \quad (18)$$

$$\sum_d \sum_m \sum_c x_{dmcts} \leq y_v \omega_{vts} \sum_c \varphi_{vc} \quad \forall v, t, s \quad (19)$$

$$\sum_m \sum_k \sum_c x_{mkcts} \leq y_v \omega_{vts} \sum_c \varphi_{vc} \quad \forall v, t, s \quad (20)$$

$$\sum_k \sum_j \sum_c \sum_n \frac{x_{kjnts}}{h_{nc}} \leq y_v \omega_{vts} \sum_c \varphi_{vc} \quad \forall v, t, s \quad (21)$$

$$\sum_k \sum_c \sum_n \frac{x_{kqnts}}{h_{nc}} \leq y_v \omega_{vts} \sum_c \varphi_{vc} \quad \forall v, t, s \quad (22)$$

$$\sum_i \sum_k \sum_c \sum_n \alpha_j \left( \frac{x_{ijnts} + x_{kjnts}}{h_{nc}} \right) = \sum_d \sum_c x_{jdcts} \quad \forall j, t, s \quad (23)$$

$$\sum_j \sum_c x_{jdcts} = \sum_m \sum_c x_{dmcts} \quad \forall d, t, s \quad (24)$$

$$\sum_d \sum_c x_{dmcts} \geq \sum_c D_{mcts} \quad \forall t, s, m \quad (25)$$

$$\sum_k \sum_m x_{mkcts} \leq \sum_m \sum_d x_{dmcts} \quad \forall t, s, c \quad (26)$$

$$\sum_m \sum_c \sum_n h_{nc} x_{mkcts} = \sum_j \sum_n x_{kjnts} + \sum_n x_{kqnts} \quad \forall t, s, k \quad (27)$$

$$\sum_n \sum_j x_{kjnts} = \delta_k \sum_m \sum_c \sum_n x_{mkcts} h_{nc} \quad \forall t, s, k \quad (28)$$

$$\sum_n x_{kqnts} = (1 - \delta_k) \sum_m \sum_c \sum_n x_{mkcts} h_{nc} \quad \forall t, s, k \quad (29)$$

$$x_i, x_d, x_q, loc_j, loc_k \in \{0, 1\} \quad (30)$$

$$x_{ijnt}, x_{jdct}, x_{dmct}, x_{mkct}, x_{kjnt}, x_{kqnt} \geq 0$$

تابع هدف اول به کمینه‌سازی هزینه‌های اقتصادی می‌پردازد به اینصورت که رابطه (۲) مربوط به هزینه‌های تأسیس کارخانه‌ها و مراکز بازسازی، رابطه (۳) هزینه‌های مربوط به مواد و محصولات که شامل هزینه‌های استخراج و خرید قطعات خام، هزینه‌های جداسازی قطعات در جریان بازگشتی، هزینه‌های تولید و بازتولید و صرفه جویی ناشی از بازتولید و هزینه‌های دفع است، رابطه (۴) هزینه‌های استفاده و خرابی وسایل نقلیه را نمایش می‌دهد و رابطه (۵) نمایشگر هزینه‌های ناشی از خرابی تسهیلات است. تابع هدف دوم میزان انتشار گازدی اکسید کربن را کمینه می‌سازد بصورتی که رابطه (۷) میزان انتشار گاز دی اکسید کربن عملکرد و خرابی تسهیلات و رابطه (۸) میزان انتشار گاز دی اکسید کربن استفاده از وسایل نقلیه و خرابی آن‌ها را کمینه می‌سازد.

محدودیت (۹) بیان کننده ظرفیت تأمین کننده است. محدودیت (۱۰) ظرفیت کارخانه را نمایش می‌دهد و محدودیت (۱۱) ظرفیت توزیع کننده و محدودیت (۱۲) ظرفیت مرکز جداسازی، محدودیت‌های (۱۳) تا (۱۶) بیان میکنند چنانچه هر یک از تسهیلات کار کنند حتماً جریان محصولات و قطعات به تسهیل بعدی جاری است. محدودیت (۱۷) تا (۲۲) تعیین میکنند که جریان بین تسهیلات از ظرفیت وسایل نقلیه در حمل و نقل بین آنها بیشتر نخواهد بود، محدودیت (۲۳) نشان دهنده رابطه جریان فرستاده شده به مراکز توزیع و ورودی‌های کارخانه است. محدودیت (۲۴) بیان میکند کلیه محصولات فرستاده شده به مراکز توزیع در بازارهای تقاضا توزیع می‌شوند. محدودیت (۲۵) بیان می‌کند کل محصولات ارسالی به هر بازار بزرگتر مساوی تقاضای بازار است. محدودیت (۲۶) تأکید می‌کند که جریان رو به جلو بزرگتر از جریان برگشتی است. محدودیت (۲۷) ارتباط بین جریان محصول برگشتی به مرکز جمع‌آوری و قطعاتی قابل بازیابی و یا دفع را بیان میکنند محدودیت‌های (۲۸) و (۲۹) تعداد



قطعات قابل بازیابی و قابل دفع بدست آمده از محصولات برگشتی را محدود می‌کنند و محدودیت (۳۰) بیان‌کننده نوع متغیرهای مدل است.

### روش حل:

خطی‌سازی. عبارت  $\omega_{vis} y_v$  در قسمت‌های (۴) و (۹) توابع هدف و محدودیت‌های (۱۷) تا (۲۲) به وضوح غیرخطی می‌باشند برای خطی‌سازی عبارت  $\omega_{vis} y_v$  را با  $R_{vis}$  جایگزین و محدودیت‌های زیر به مدل افزوده می‌شوند (بانجری و روی، ۲۰۰۱):

$$R_{vis} \leq \omega_{vis} \quad \forall v, t, s \quad (31)$$

$$R_{vis} \leq M y_v \quad \forall v, t, s \quad (32)$$

$$R_{vis} \geq M (y_v - 1) + \omega_{vis} \quad \forall v, t, s \quad (33)$$

$$R_{vis} \geq 0 \quad (34)$$

روش حل چند هدفه. مدل چندهدفه پیشنهادی با استفاده از روش معیار جامع قابل تبدیل به یک مدل تک هدفه است. روش معیار جامع با توجه به ماهیت مسئله انتخاب شده است. ایده اصلی این روش بر مبنای کاهش اختلاف بین جواب ایده‌آل و جواب مورد انتظار است، به این منظور ابتدا بهترین و بدترین جواب ممکن برای هر یک از توابع هدف محاسبه می‌شوند (رائو و رائو، ۲۰۰۹) بهترین جواب از بهینه‌سازی هر یک از توابع هدف بدون لحاظ کردن سایر توابع هدف بدست می‌آید و بدترین جواب از بهینه‌سازی هر یک از توابع هدف در جهت مخالف بر روی مسئله قابل محاسبه است. عبارت زیر چگونگی محاسبات را نشان می‌دهد. اگر عبارت (۳۵) یک معادله خطی با چند تابع هدف باشد:

$$\begin{aligned} \text{Min } [Z_1, \dots, Z_3] & \quad (35) \\ g_i(x) \geq 0 \end{aligned}$$

آنگاه با استفاده از روش معیار جامع خواهیم داشت:

$$\begin{aligned} \text{Min } Z_T^* &= \left[ \sum_i \lambda_i \left( \frac{Z_i - Z_i^*}{Z_m - Z_i^*} \right)^r \right]^{\frac{1}{r}} & (36) \\ g_i(x) &\geq 0 \end{aligned}$$

### مطالعه موردی

در این بخش داده‌های یک مثال واقعی متناسب با مدل پیشنهادی ارائه شده است تا درستی و صحت مدل بررسی گردد، گروه صنعتی ایران خودرو بزرگ‌ترین شرکت خودروسازی ایران و خاورمیانه است که انواع خودروهای سبک و سنگین را به همکاری شرکای خارجی یا به تنهایی مونتاژ می‌کند. ایران خودرو با تولید سالانه حدود ۵۵۰ هزار دستگاه خودرو، به طور متوسط ۵۰ تا ۵۵ درصد تولید خودرو ایران را به خود اختصاص داده است. این کارخانه تولید اتومبیل برای تولید محصولات خود قطعات مختلف را خریداری، مونتاژ و تولید می‌کند. در جدول (۱) تعداد و انواع بخشی از قطعات مورد استفاده برای تولید محصولات در این کارخانه را در ۶ ماهه نخست سال ۹۵ را نمایش داده است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

جدول ۱. تعداد قطعات پلیمری مورد استفاده برای تولید محصولات مختلف در ایران خودرو در ۶ ماهه اول

سال ۱۳۹۵

ردیف	مشخصات قطعه	تعداد				
		فروردین	اردیبهشت	مهر	مرداد	تهر
۱	پوشش فوقانی قاب جعبه فیوز داخل موتور EBB	۰	۱۷۵۰	۳۱۲۲	۱۴۰۰	۳۵۲۸
۲	قاب فوقانی HSG 405	۱۴۴۰	۰	۳۳۶۰	۳۲۴۰	۱۰۰۸
۳	قاب تحتانی HSG 405	۱۴۷۰	۰	۲۹۴۰	۱۳۵۰	۳۲۴۰
۴	پوشش تحتانی قاب جعبه فیوز داخل موتور EBB	۰	۲۲۴۰	۱۶۸۰	۲۸۰۰	۲۲۶۸
۵	body IP Main	۰	۵۰۷۸	۱۹۸۰	۷۷۰۰	۱۵۹۱
۶	Lower HSG IP	۰	۰	۰	۰	۵۲۵۰
۷	قاب فوقانی CEC	۲۲۵۰	۰	۶۶۰۰	۰	۲۷۰۰
۸	قاب تحتانی CEC	۱۳۲۵	۱۳۲۰	۳۴۴۵	۲۳۹۵	۳۹۷۵
۹	قاب بالایی سیرن	۰	۰	۳۹۱۲	۶۷۹۳	۰
۱۰	قاب پایینی سیرن	۰	۰	۳۹۱۳	۶۷۹۳	۰
۱۱	تشدید کننده صدای سیرن SK03	۰	۳۳۶۰	۲۴۴۸۰	۰	۰
۱۲	قاب بالایی RKE ساپکو	۰	۲۳۰۴۰	۳۴۵۶۰	۲۵۹۲۰	۳۷۴۴۰
۱۳	قاب تحتانی RKE ساپکو	۰	۲۳۰۴۰	۳۴۵۶۰	۲۵۹۲۰	۳۷۴۴۰
۱۴	قاب بالایی RKE	۲۱۳۰۰	۱۵۵۰۰	۹۳۳۵	۰	۰
۱۵	قاب تحتانی RKE	۰	۰	۹۳۰۰	۰	۴۵۰۰
۱۶	cover 405 Back	۰	۰	۰	۱۰۲۷۰	۹۴۸۰
۱۷	قاب ACU4	۰	۰	۴۵۶۰	۱۳۶۸	۲۲۵۰
۱۸	کانکتور هماهنگ کننده CRD	۲۳۰۰۰	۰	۱۶۰۰۰	۳۷۵۰۰	۰
۱۹	جعبه هماهنگ کننده CRD2 RX PANA	۰	۲۵۱۴	۰	۰	۸۰۴۰
۲۰	کانکتور شیشه بالابر PWC	۰	۵۶۰۰	۲۱۰۰۰	۰	۰

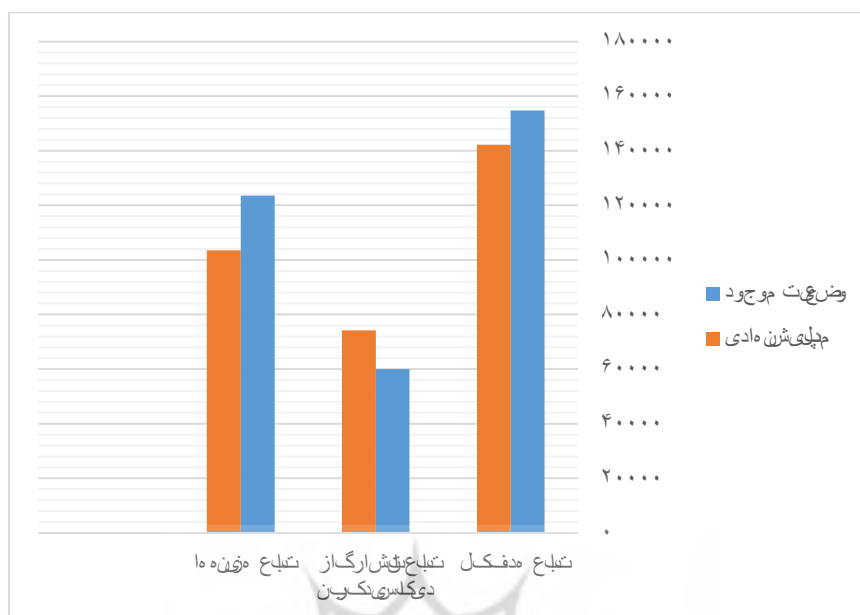
۰	۱۶۳۸۳	۰	۱۰۱۰۰	۵۴۰۰	۹۶۰۰	قاب فوقانی PWC	۲۱
۰	۰	۰	۱۳۵۰۰	۱۴۷۹۰	۰	قاب تحتانی PWC	۲۲
۵۴۹۴	۰	۰	۲۰۵۳۵	۰	۰	کیس RLT مشکی	۲۳
۷۸۵	۰	۰	۰	۳۴۰	۰	کیس MLC خاکستری	۲۴
۲۵۹۶	۱۲۶۰	۰	۶۱۲۰	۰	۲۵۲۰	قاب فوقانی BCM خودرو ۲۰۶	۲۵
۲۵۹۶	۱۲۶۰	۰	۶۱۲۰	۰	۲۵۲۰	قاب تحتانی BCM	۲۶
۱۴۲۸	۱۸۹۰	۳۳۶۰	۰	۳۶۶۱	۱۳۰۲	براکت BCM	۲۷
۹۹۶	۲۵۹۰	۳۰۰۰	۱۴۴۹	۰	۲۵۹۰	قاب فوقانی EBCM	۲۸
۹۹۶	۲۵۹۰	۳۰۰۰	۱۴۲۹	۰	۲۵۹۰	قاب تحتانی EBCM	۲۹
۲۶۵۴	۱۶۸۰	۰	۳۹۲۰	۱۹۵۷	۱۱۶۴	جعبه فیوز P6L	۳۰
۳۴۸۰	۰	۰	۱۷۵۰	۲۰۰۰	۳۰۰۰	قاب جعبه فیوز P6L	۳۱
۱۲۷	۰	۰	۰	۷۰۷	۰	بزل کلید شیشه بالابر جلو چپ سورن دیزل	۳۲
۰	۰	۰	۰	۰	۷۲۰	بزل کلید شیشه بالابر عقب چپ سورن دیزل	۳۳
۶۱۳۴	۲۸۷۱	۰	۱۲۰	۰	۹۳۶	مجموعه پوشش اصلی و جعبه چراغهای جلو آمپر تیا	۳۴
۰	۰	۰	۴۰۱	۰	۰	طلق جلو آمپر تیا	۳۵
۴۱۱	۵۴۷۹	۰	۰	۰	۸۳۲	جعبه چراغهای جلو آمپر تیا	۳۶
۸۸۹۷	۰	۰	۰	۰	۰	پوشش پشتی جلو آمپر تیا	۳۷
۰	۹۱۰	۲۲۴۰	۲۵۲۰	۲۹۴۰	۰	براکت EBB بسته بندی شده	۳۸
۰	۳۳۶	۱۰۰۸	۱۶۸۰	۱۰۰۸	۰	براکت FN بسته بندی شده	۳۹
۰	۰	۲۱۹۸	۱۸۲۰	۳۲۹۹	۰	براکت ECU بسته بندی شده	۴۰
۰	۰	۰	۴۸۲	۹۶۰	۸۸۵	پوشش پشتی صندلی شرکت رضکو	۴۱
۰	۰	۰	۱۰۵۷	۰	۱۲۰۰	پوشش کفی صندلی شرکت رضکو	۴۲
۰	۰	۰	۲۴۰	۰	۰	پایه نگهدارنده صفحه نمایش داشبورد رانا	۴۳
۱۹۲	۰	۰	۴۸۰	۱۹۲	۴۸۰	مجموعه قاب فرمان	۴۴
۲۸۰	۷۰۰	۰	۰	۴۲۰	۴۲۰	قاب نگهدارنده سوئیچ تنظیم ارتفاع چراغ جلو داشبورد رانا بسته بندی شده	۴۵

۴۶	درجعه فیوزها زیر جلو آمپر داشبورد رانا	۰	۰	۰	۱۹۲	۴۸۰	۲۸۸
۴۷	قاب بغل جلو داشبورد راست داشبورد رانا	۱۳۶۰	۰	۶۸۰	۰	۶۸۰	۶۸۰
۴۸	قاب بغل جلو داشبورد چپ داشبورد رانا	۶۸۰	۰	۶۸۰	۰	۶۸۰	۶۸۰
۴۹	نگهدارنده کانکتورها داشبورد رانا	۶۰۰	۰	۶۰۰	۰	۶۰۰	۶۰۰
۵۰	راهنمای سوکتهای دسته سیم داشبورد رانا	۲۵۶۰	۱۲۸۰	۵۱۲۰	۰	۰	۲۵۶۰
۵۱	قطعه تزئینی جلو آمپر داشبورد رانا	۳۶۰	۳۶۰	۴۲۰	۱۲۰	۴۸۰	۴۸۰

سایر پارامترها به صورت تصادفی در نرم‌افزار اکسل تولید شده‌اند، همچنین تعداد سه سناریو به ترتیب به عنوان سیاست‌های استفاده کم از مواد و قطعات بازیافت‌پذیر، استفاده متوسط از مواد و قطعات بازیافت‌پذیر و استفاده زیاد از مواد و قطعات بازیافت‌پذیر با احتمال‌های ۰/۳، ۰/۴ و ۰/۳ تعریف شده‌اند.

### تجزیه و تحلیل نتایج

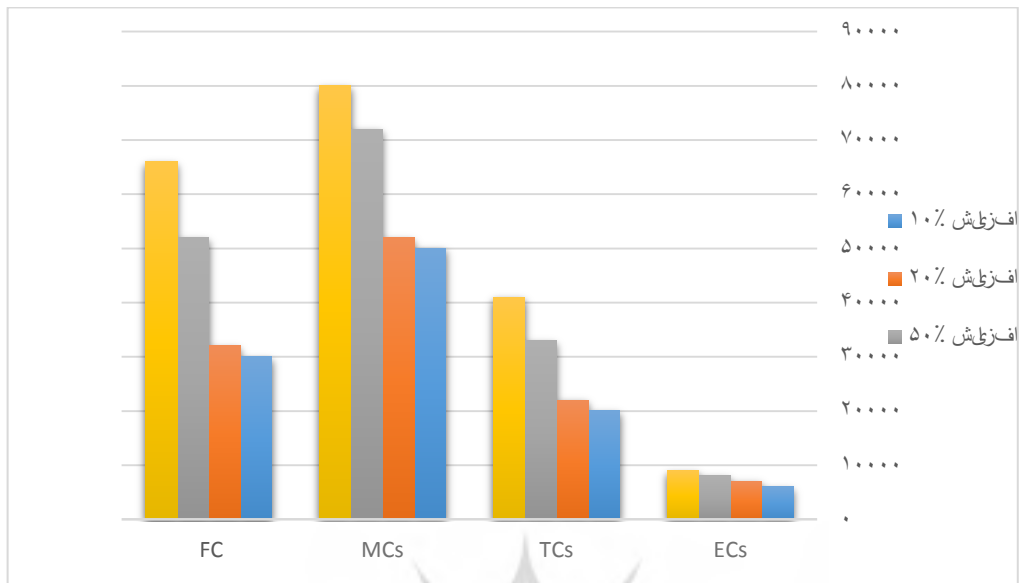
مسئله در نرم‌افزار گامس در کامپیوتری با مشخصات کامپیوتری با حافظه داخلی ۸ گیگا بایت تحت ویندوز ۱۰ اجرا شده است. ابتدا مدل پیشنهادی حل و سپس با مفروض قرار دادن متغیرهای  $x_{kqms}$ ,  $x_{kjms}$ ,  $x_{mkcs}$ ,  $loc_k$ ,  $x_q$  که به ترتیب نمایش دهنده تأسیس مراکز انهدام و جداسازی، جریان‌های محصول یا قطعات بین بازارهای تقاضا و مرکز جداسازی و مرکز جداسازی و کارخانه و مرکز دفع هستند، برابر با صفر و به تبع آن صفر شدن پارامترهای فاصله بین این تسهیلات که با  $l_{mks}$ ,  $l_{kjs}$ ,  $l_{kqs}$  نمایش داده شده‌اند، سعی در مقایسه وضعیت موجود و وضعیت مدنظر مدل پیشنهادی شده است. در واقع با حذف جریان‌های معکوس زنجیره تأمین بصورت مستقیم یا رو به جلو در نظر گرفته شده و نتایج مورد مقایسه قرار گرفته است.



شکل ۲. مقایسه وضعیت موجود و پیشنهادی

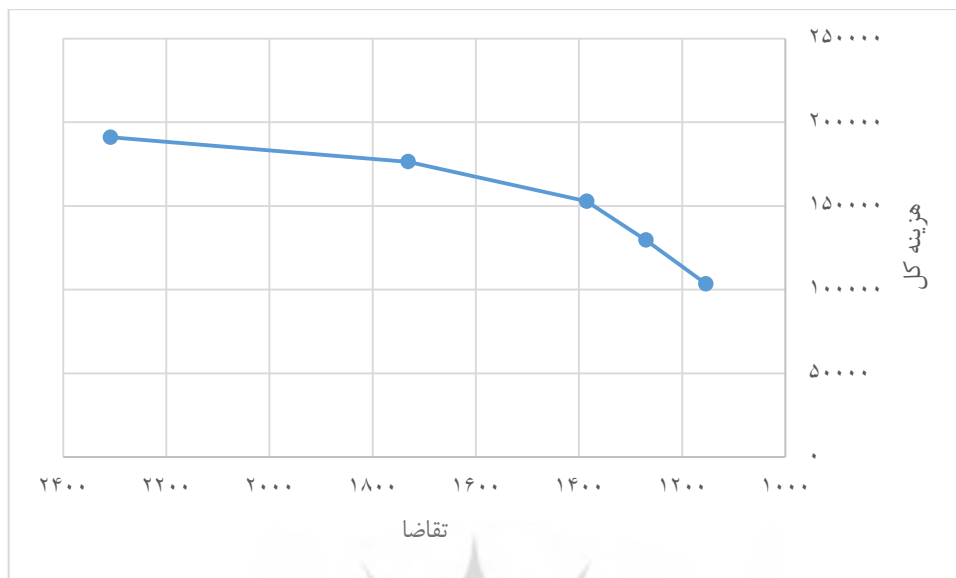
همانطور که از مشاهده شکل (۲) مشخص است، هزینه‌ها برای وضعیت پیشنهادی کاهش یافته اند که این به دلیل سود ناشی از بازیابی محصولات است. از طرف دیگر در وضعیت موجود میزان انتشار گاز دی‌اکسید کربن کمتر است که به دلیل عدم حمل و نقل وسایل نقلیه در مسیر برگشتی و عدم عملکرد مراکز جداسازی و انهدام و حذف انتشار گاز دی‌اکسید کربن توسط آنها است.

از عدد  $103475/1$  که هزینه کل مدل پیشنهادی را تشکیل می‌دهد ۳۱ درصد مربوط به هزینه‌های تأسیس، ۴۵ درصد مربوط به هزینه‌های خرید قطعات و تولید محصولات و بازیابی آنها، ۱۸ درصد مربوط به خرابی تسهیلات و ۶ درصد مربوط به خرابی وسایل نقلیه میشود است. شکل (۳) افزایش هزینه کل را به ازای افزایش مقادیر مختلف هزینه‌ها نمایش می‌دهد.



شکل ۳. بررسی تأثیرات هزینه‌های مختلف بر هزینه کل

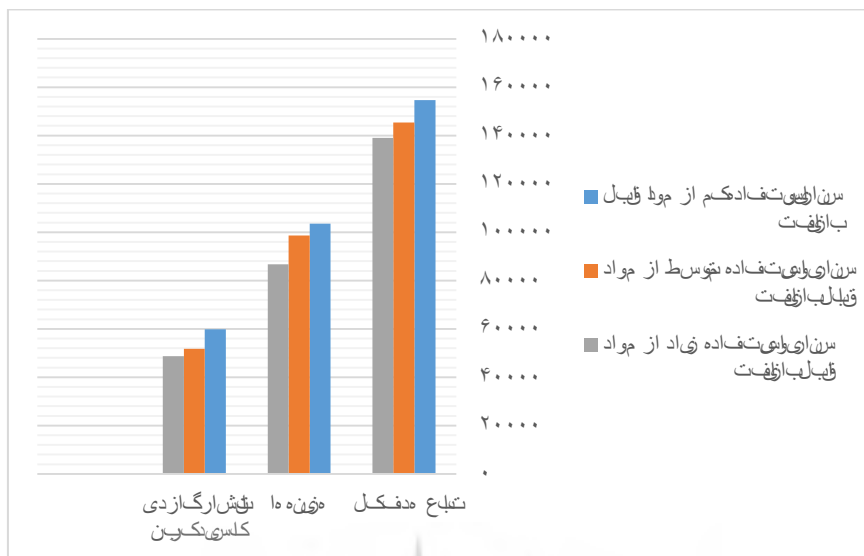
همانطور که از مشاهده شکل (۳) استنباط می‌شود هزینه  $MC_S$  که در واقع هزینه‌های خرید و بازیابی قطعات و محصولات است بیشترین تأثیر را در مقدار هزینه کل دارد. شکل (۴) تغییرات هزینه را در برابر تغییرات تقاضاهای بازار تقاضا نمایش می‌دهد. با افزایش تقاضا به دلیل افزایش هزینه‌های خرید قطعات برای تولید و هزینه‌های توزیع و جابجایی و بازیابی محصولات هزینه کل نیز افزایش می‌یابد.



شکل ۴. تغییرات هزینه کل در برابر تقاضا

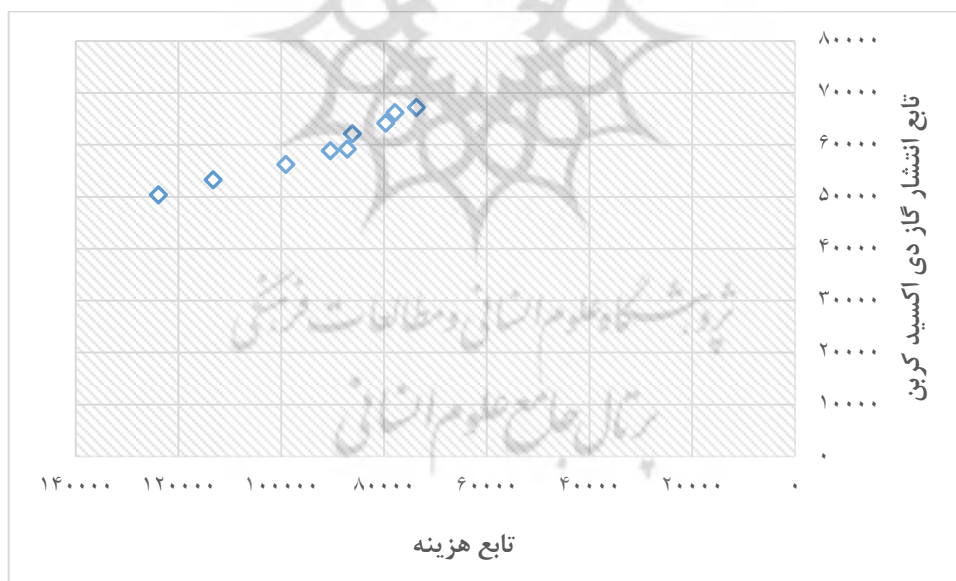
شکل (۵) مقدار تابع هدف کل و هر یک از توابع هدف را به ازای سناریوهای مختلف نمایش داده است. همانطور که مشاهده می شود در سناریوی استفاده زیاد از مواد بازیافت پذیر هزینه ها کمترین مقدار خود را دارد که به دلیل سود ناشی از بازیابی محصولات است و انتشار گاز دی اکسید کربن کمترین مقدار خود را دارد که به دلیل کاهش نیاز به انهدام کالاهای اقلام است.





شکل ۵. مقایسه سناریوهای مختلف

شکل (۶) نمودار پارتو روش معیار جامع است که نمایش دهنده رابطه معکوس تابع هزینه و انتشار گاز دی اکسید کربن است.



شکل ۶. نمودار پارتو روش معیار جامع

## نتیجه گیری

در پژوهش حاضر یک مدل دو هدفه برنامه ریزی ریاضی عدد صحیح مختلط برای مسئله مکانیابی کارخانه‌ها و مراکز جداسازی در زنجیره تأمین سبز ارائه شد. انگیزه اصلی نگارش این پژوهش ارائه مدلی همه جانبه برای زنجیره تأمین سبز بوده است، به این منظور وسایل نقلیه به عنوان ادوات برقراری ارتباط بین سطوح مختلف زنجیره تأمین و احتمال اختلال و خرابی آن‌ها و تسهیلات که امری قابل توجه در بهبود کاهش تولید گاز دی اکسید کربن است، مورد توجه قرار گرفت و مکانیابی کارخانه‌ها و مراکز جداسازی نیز با هدف انجام به صرفه عملیات تولید و بار تولید از نظر اقتصادی و عوامل محیطی انجام شد. مدل پیشنهادی از طریق کاهش هزینه‌های اقتصادی و تصاعد گاز دی اکسید کربن به دنبال کاهش اثرات محیطی زنجیره تأمین در عین حفظ صرفه‌های اقتصادی بود. برای حل مدل پیشنهادی از رویکرد برنامه‌ریزی احتمالی و روش حل چندهدفه معیار جامع استفاده شد.

با تحلیل نتایج مشخص شد که مدل پیشنهادی نسبت به وضعیت موجود صرفه اقتصادی دارد، هزینه‌های خرید مواد و تولید و بازیابی است تعیین کننده هزینه‌ها است و با افزایش تقاضا میزان هزینه‌ها نیز افزایش می‌یابد، از طرف دیگر نتایج برای هر یک از سناریوهای تعریف شده مورد مقایسه قرار گرفت که مشخص شد برای سناریو با استفاده زیاد از مواد قابل بازیافت هزینه کمتر و انتشار گاز دی اکسید کربن کمتری خواهیم داشت از اینرو استفاده از مدل پیشنهادی (جریان معکوس) و استفاده حداکثری از مواد قابل بازیافت در تولید محصولات توصیه می‌شود.

به منظور پیشنهاد برای تحقیقات آتی استفاده از ابزارهای موجودی برای نگهداری اقلام و بکارگیری مباحث موجودی را در زنجیره تأمین برای عدم مواجهه با حالت‌های فروش از دست رفته و سفارش پس افت توصیه می‌گردد، علاوه بر این در نظرگیری واحدهای کنترل کیفیت در کارخانه تولیدی به منظور کاهش جریان برگشتی نیز دیگر مسئله قابل بررسی است.

## منابع

- انصاری، ایمان، صادقی مقدم، محمدرضا. (۱۳۹۳). شناسایی، تعیین روابط و سطح‌بندی محرک‌های مدیریت زنجیره تأمین سبز با رویکرد مدل‌سازی تفسیری ساختاری. فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت صنعتی. سال دوازدهم. شماره ۳۵. صص ۱۵۰-۱۲۳.
- مروتی شریف‌آبادی، علی، نمک‌شناس جهرمی، نرگس، ضیایی بیده، علیرضا. (۱۳۹۳). بررسی ابعاد نوآوری سبز بر عملکرد سازمان. فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت صنعتی. سال دوازدهم. شماره ۳۳. صص ۴۲-۲۵.
- Ala-harja H., & Helo P. (2014). *Green supply chain decisions – Case-based performance analysis from the food industry*. Transportation Research Part E, 69, 97-107.
- Banerjee S., & Roy T.K. (2001). *Linear equation and systems in fuzzy environment*. Journal of mathematics and computer Science, 15, 23-31.
- Chibeles-Martins N., Pinto-Varela T., Barbosa-Povoa A. P., & Novais A.Q. (2015). *A multi-objective meta-heuristic approach for the design and planning of green supply chains – MBSA*. Expert Systems with Applications.
- Coskun S., Ozgur L., Polat O., & Gungor A. (2016). *A model proposal for green supply chain network design based on consumer segmentation*. Journal of Cleaner Production, 110, 149-157.
- Demirel N. Ö., & Gökçen H. (2008). *A mixed integer programming model for remanufacturing in reverse logistics environment*. Int J Adv Manuf Technol, 39, 1197-1206.
- Du F., & Evans G. W. (2008). *A bi-objective reverse logistics network analysis for post-sale Service*. Computers & Operations Research, 35, 2617-2634.
- El-Sayed M., Afia N., & El-Kharbotly A. (2010). *A stochastic model for forward-reverse logistics network design under risk*. Computers & Industrial Engineering, 58, 423-431.
- Fahimnia B., Jabbarzadeh A., & Sarkis J. (2014). *A Tradeoff Model for Green Supply Chain Planning: A Leanness-versus-Greenness Analysis*. Omega.

Fonseca M.C., García-Sánchez Á., Ortega-Mier M., & Saldanha-da-Gama F. (2010). *A stochastic bi-objective location model for strategic reverse logistics*. TOP, 18, 158-184.

Gotschol A., De Giovanni P., & Esposito Vinzi V. (2014). *Is environmental management an economically sustainable business?*. Journal of Environmental Management, 144, 73-82.

Hugo A., & Pistikopoulos E.N. (2005). *Environmentally conscious long-range planning and design of supply chain networks*. Journal of Cleaner Production, 13, pp. 1471-149.

Kumar Pati R., Vrat P., & Kumar P. (2008). *A goal programming model for paper recycling system*. Omega, 36, 405-417.

Kusi-Sarpong S., Sarkis J., & Wang X. (2016). *Assessing green supply chain practices in the Ghanaian mining industry: A framework and evaluation*. Int. J. Production Economics.

Lee J.E., Gen M., & Rhee K.G. (2009). *Network model and optimization of reverse logistics by hybrid genetic algorithm*. Computers & Industrial Engineering, 56, 951-964.

Mirhedayatian S. M., Azadi M., Farzipoor Saen R. (2014). *A novel network data envelopment analysis model for evaluating green supply chain management*. Int. J. Production Economics, 147, 544-554.

Mirzapour S.M.J., Al-e-hashem., Baboli A., & Sazvar Z. (2013). *A stochastic aggregate production planning model in a green supply chain: Considering flexible lead times, nonlinear purchase and shortage cost functions*. European Journal of Operational Research, 230, 26-41.

Mitra S., & Priya Datta P. (2013). *Adoption of green supply chain management Practices and their impact on performance: an exploratory study of Indian manufacturing firms*. International Journal of Production Research, 52(7), 2085-2107.

Pishvae M. S., Jolai F., & Razmi J. (2009). *A stochastic optimization model for integrated forward/reverse logistics network design*. Journal of Manufacturing Systems, 28, 107-114.

Pishvae M.S., Rabbani M., & Torabi S.A. (2011). *A robust optimization approach to closed-loop supply chain network design under*

*uncertainty*. Applied Mathematical Modelling, 35, 637-649.

Pishvae M.S., & Razmi J. (2012). *Environmental supply chain network design using multi-objective fuzzy mathematical programming*. Applied Mathematical Modelling, 36, 3433-3446.

Qing-hua ZH., & Yi-jie D. (2007). *Evolutionary Game Model between Governments and Core Enterprises in Greening Supply Chains*. SETP, 27, 85-89.

Quariguasi Frota Neto J., Bloemhof-Ruwaard J.M., Nunen J.A.E.E. Van., & Heck E. van. (2008). *Designing and evaluating sustainable logistics networks*. Int. J. Production Economics, 111, 195-208.

Rao S., & Rao S. (2009). *Engineering optimization: theory and practice*. John Wiley & Sons.

Rostamzadeh R., Govindan K., Esmaeili A., & Sabaghi M. (2015). *Application of fuzzy VIKOR for evaluation of green supply chain management practices*. Ecological Indicators, 49, 183-203.

Sarkis J., Zhu Q., & Lai K.h. (2011). *An organizational theoretic review of green supply chain management literature*. Int. J. Production Economics, 130, 1-15.

Soysal M., Bloemhof-Ruwaard J.M., Haijema R., & J.vanderVorst J.G.A. (2015). *Modeling an Inventory Routing Problem for perishable products with environmental considerations and demand uncertainty*. Int. J. Production Economics, 164, 118-133.

Uygun Ö., & Dede A. (2016). *Performance Evaluation of Green Supply Chain Management Using Integrated Fuzzy Multi-Criteria Decision Making Techniques*. Computers & Industrial Engineering.

Wang F., Lai X., & Shi N. (2011). *A multi-objective optimization for green supply chain network design*. Decision Support Systems, 51, 262-269.

Weraikat D., Kazemi Zanjani M., & Lehoux N. (2015). *Coordinating a Green Reverse Supply Chain in Pharmaceutical Sector by Negotiation*. Computers & Industrial Engineering.

Wu Ch., & Barnes D. (2016). *An integrated model for green partner selection and supply chain construction*. Journal of Cleaner Production, 112, 2114-2132.



پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## ارائه مدل ریاضی دو هدفه مبتنی بر رویکرد برنامه‌ریزی استوار برای مسأله مکان‌یابی - موجودی با در نظر گرفتن قابلیت اطمینان پاسخگویی تقاضا و تخفیفات چند سطحی

بهزاد خانی\*، مهران خلیج\*\*، محمد رضا خلیج\*\*\*

تاریخ دریافت: ۹۵/۸/۲۹ - تاریخ پذیرش: ۹۵/۵/۱۵

### چکیده

در این پژوهش مدلی ریاضی دو هدفه جهت بهینه‌سازی شبکه توزیع کالا در زنجیره تأمین سه سطحی مبتنی بر مدل‌های مکان‌یابی - موجودی با هدف مکان‌یابی مراکز توزیع توسعه داده می‌شود که در آن تخصیص مناسب مشتریان به منظور حداکثرسازی پوشش تقاضا، افزایش میزان فروش از طریق اعمال سیاست‌های تخفیف و در نهایت بهبود سامانه حمل‌ونقل کالا از طریق ارائه فروش بسته‌ای در مقایسه با فروش تکی انجام می‌گیرد. از طرفی سیاست فروش بسته‌ای از طریق ایجاد سطح قیمتی مناسب جهت ارائه به مشتری، باعث افزایش میزان فروش و در نهایت افزایش حاشیه سود بنگاه‌ها می‌شود. در این تحقیق برای بالا بردن سطح اطمینان مشتری نسبت به تقاضا سعی کرده ایم در این مدل حداقل ۸۰ درصد تقاضای مشتری پاسخ داده شود. که مدل حاضر سعی در پیشینه‌سازی آن دارد. جهت نزدیک تر شدن به مسائل دنیای واقعی نیز برخی پارامترها تحت شرایط عدم قطعیت در نظر گرفته شده‌اند و از تکنیک برنامه‌ریزی استوار برای حل آن استفاده شده است. در پایان جهت اعتبار سنجی مدل ارائه شده، مثالی مطابق با مسائل دنیای واقعی طراحی و توسط نرم‌افزار گمز حل و نتایج آن ارائه شده است.

واژگان کلیدی: مکان‌یابی موجودی، برنامه‌ریزی چندسطحی، سیاست‌های تخفیف، برنامه‌ریزی استوار.

\* کارشناس ارشد، گروه مهندسی صنایع، واحد رباط کریم، دانشگاه آزاد اسلامی، رباط کریم، ایران

\*\* استادیار، گروه مهندسی صنایع، واحد رباط کریم، دانشگاه آزاد اسلامی، رباط کریم، ایران (نویسنده مسئول)

m Khalaj@rkiau.ac.ir

\*\*\* استادیار گروه مهندسی صنایع واحد رباط کریم، دانشگاه آزاد اسلامی رباط کریم، ایران

## مقدمه

در شرایط کنونی جوامع تجاری امروز، رقابتی بودن بازارها، وجود محصولات متنوع و همچنین قیمت مناسب محصولات در عین داشتن کیفیت مطلوب، ایجاب می‌کند که محصولات در مقدار، زمان و قیمت مناسب جهت تأمین نیازهای مشتریان عرضه شوند، که این خود ضرورت ایجاد هماهنگی میان تأمین‌کنندگان، تولیدکنندگان و توزیع‌کنندگان را در قالب زنجیره توزیع کالا نشان می‌دهد. از طرفی نیز جذب مشتریان جهت افزایش میزان فروش به منظور بیشینه‌سازی حاشیه سود بنگاه‌های ارائه دهنده خدمات، باعث شده نیاز به طراحی مدل‌های بهینه‌سازی با هدف رفع مشکلات زنجیره‌های تجاری دو چندان شود. در یک تعریف جامع زنجیره تأمین شامل همه بخش‌هایی است که به صورت مستقیم یا غیر مستقیم در برآورده ساختن تقاضای مشتریان دخالت دارند (چوپرا و میندل، ۲۰۰۷). بنابراین این زنجیره تنها شامل تأمین‌کنندگان و تولیدکنندگان نیست بلکه انبارها، خرده‌فروشان، سیستم حمل و نقل و حتی خود مشتریان را نیز در بر می‌گیرد. هدف زنجیره تأمین، افزایش سودآوری از طریق کاهش هزینه‌ها و افزایش سطح خدمت‌دهی می‌باشد (چوپرا و میندل، ۲۰۰۷). در یک زنجیره تأمین عملیات توزیع کالا عبارت از تمامی گام‌های مورد نیاز به منظور جابجایی، نگهداری و حمل محصول از تأمین‌کننده تا مشتری نهایی است. شبکه توزیع به عنوان یکی از عوامل اصلی ایجاد هزینه، عملکرد زنجیره را تحت تأثیر قرار می‌دهد. بنابراین می‌توان گفت که طراحی شبکه‌ی توزیع مناسب و یکپارچه می‌تواند دستیابی به اهداف متعالی زنجیره‌های تأمین را تسهیل نماید. به طور کلی طراحی شبکه توزیع از سه مسأله مکان‌یابی - تخصیص، مسیر یابی و سیله نقلیه و کنترل موجودی تشکیل شده است که بیشتر تحقیقات انجام شده بر روی اجتماع دو حوزه از این سه حوزه تمرکز کرده‌اند و بیشتر از سایر بخش‌ها به مسائل مکان‌یابی - مسیریابی<sup>۱</sup>، موجودی - مسیریابی<sup>۲</sup> و مکان‌یابی - موجودی<sup>۳</sup> توجه شده است (شن و همکاران، ۲۰۰۶). مسأله مکان‌یابی تسهیلات از دسته پر کاربردترین حوزه‌های تحقیق در

- 
1. Location- Routing problem
  2. Inventory- Routing problem
  3. Location-Inventory problem



عملیات به شمار می‌رود که با طراحی مدل‌های ریاضی در پی یافتن راه‌حل بهینه برای تعیین مکان استقرار تسهیل یا تسهیلات است به گونه‌ای که هزینه‌های سیستم کمینه گردد. از طرفی هدف از شکل‌گیری مسأله کنترل موجودی، دستیابی به سطوح مناسبی از سفارش محصولات یا موادی است که یک تجارت به آن‌ها نیاز دارد. یکی از مهم‌ترین موضوعاتی که علم مدیریت و کنترل موجودی به دنبال یافتن پاسخ آن است، میزان سفارش اقتصادی محصولات است به طوری که انحراف از آن، باعث افزایش هزینه‌های سازمان می‌شود. تصمیمات مکان‌یابی تسهیلات و مدیریت موجودی به یکدیگر وابسته هستند به گونه‌ای که تغییر در مکان یا تعداد انبارها می‌تواند بر زمان تدارک و هزینه‌های وابسته به موجودی تاثیرگذار باشد. از طرف دیگر تغییر در سیاست‌های موجودی می‌تواند هزینه‌های وابسته به مکان‌یابی را تحت تاثیر قرار دهد. بنابراین اتخاذ تصمیمات مرتبط با مکان‌یابی تسهیلات و مدیریت موجودی به صورت همزمان می‌تواند راهکاری مناسب جهت کاهش هزینه‌های سیستم باشد. در مسائل مکان‌یابی - موجودی، تعداد و مکان مراکز توزیع فعال، نحوه تخصیص مشتریان به مراکز و در نهایت میزان سفارشات با هدف حداقل نمودن هزینه‌های سیستم تعیین می‌شود. برای مثال بسیاری از کارخانجات با مسأله تعیین تعداد مراکز توزیع‌کننده محصولات، محل احداث آن‌ها و تخصیص مشتریان مواجه هستند. این تصمیمات جهت رسیدن به سطح قابل قبولی از خدمت‌دهی اخذ می‌شود به نحوی که اهدافی نظیر کمینه نمودن هزینه‌های مراکز توزیع، هزینه‌های نگهداری موجودی در مراکز، هزینه‌های حمل و نقل بین کارخانه‌ها و مراکز توزیع و هزینه‌های حمل و نقل بین مراکز توزیع و مشتریان را محقق کند. در اکثر مسائل مکان‌یابی - موجودی، حداکثرسازی سود حاصل از فروش محصولات تنها از طریق کاهش هزینه‌ها صورت گرفته است و تحقیقات اندکی بر روی اعمال تخفیفات جهت افزایش سودآوری متمرکز شده‌اند. به عنوان مثال (شن و همکاران، ۲۰۰۶) و (شوتل و همکاران، ۲۰۱۲) مسأله مکان‌یابی - موجودی و حداکثرکردن سود را با انعطاف‌پذیر کردن تقاضای مشتریان در نظر گرفته‌اند. در این پژوهش مدل مکان‌یابی - موجودی با اعمال سیاست تفکیک کردن محصولات به دو صورت فروش تکی و بسته‌ای و اعمال نرخ‌های متفاوت تحت عنوان سطوح تخفیف مورد توجه قرار گرفته است. به منظور نزدیکتر شدن مسأله به مسائل دنیای واقعی،

برخی از پارامترهای مساله تحت شرایط عدم قطعیت در نظر گرفته شده است که به منظور حل آن از تکنیک برنامه‌ریزی استوار استفاده می‌گردد.

### مرور ادبیات

یکی از مفاهیم مهم چند دهه اخیر، فلسفه مدیریت زنجیره تأمین است. مهمترین علت توجه به این موضوع افزایش روزافزون رقابت پذیری و تلاش برای بقاء در سازمانهاست. این موضوع در دهه‌های اخیر سبب شده تا با مدیریت فرآیندهای تأمین، تولید، و توزیع به سوی هدف رقابتی سازمان گام برداشته شود. (عادل آذر و همکاران، ۱۳۹۵). زنجیره‌های تأمین کنونی در محیطی فعالیت میکنند که همواره به دنبال بهبود و کاهش هزینه‌ها و استفاده از راهکارها و راهبردهایی در این جهت هستند. (آقایی و همکاران ۱۳۹۳). از آنجائیکه اعضای زنجیره تأمین اغلب سازمانهای مجزا و بنگاههای اقتصادی مستقل هستند، با وجود منافع موجود در تصمیم‌گیری یکپارچه در عمل تمایلی به پیروی از تصمیمات اتخاذ شده برای کل اعضا را نداشته و تلاش می‌کنند اهداف خود را به جای هدف کل سیستم بهینه نمایند (طاهری و همکاران، ۱۳۹۵). تاکنون تحقیقات متعددی در زمینه برنامه‌ریزی، زمان‌بندی تولید و یا طراحی شبکه زنجیره تأمین ارائه شده است. به همین منظور برخی از جدیدترین تحقیقات صورت گرفته در سال‌های اخیر گزارش شده است.

گنونی و همکاران<sup>۱</sup> به بررسی برنامه‌ریزی تولید در سیستم‌های تولید چند مکانی پرداختند (گنونی و همکاران، ۲۰۰۳). در تحقیق آنها فرض می‌شود که برای برخی از قطعات نیمه ساخته تقاضای خارجی وجود داشته باشد که تقاضای آنها نیز به صورت احتمالی است. این اقلام نیمه ساخته می‌توانند در کارخانه‌های مختلفی در زنجیره تأمین تکمیل شوند. همچنین برای تولید محصولات اصلی و اقلام نیمه ساخته ممکن است مقداری مواد اولیه و نیمه ساخته نیز از بیرون زنجیره تأمین مورد بررسی خریداری شوند. آنها برای حل مساله از ترکیب مدل‌های برنامه‌ریزی ریاضی عدد صحیح مختلط و شبیه‌سازی استفاده کردند. در

1 Gnoni et al.

نهایت آن‌ها سعی نمودند از مزایای هر دوی این مدل‌ها در برخورد با این مسأله استفاده کنند. ریو و دوا و پیسترکوپولوس<sup>۱</sup> به بررسی برنامه‌ریزی زنجیره تأمین با استفاده از برنامه‌ریزی دومرحله‌ای پرداختند (ریو و دوا و پیسترکوپولوس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴). در مسأله آن‌ها فرض شده است که زنجیره تأمین شامل دو مرحله تولید و توزیع می‌شود. فرض می‌شود کارخانه‌ها ممکن است دارای منابع مشترکی باشند. در مرحله توزیع نیز هر یک از توزیع‌کنندگان دارای ظرفیت مربوط به خود در نگهداری موجودی است. هدف تعیین سطح تولید در کارخانه‌ها و سطح موجودی در توزیع‌کنندگان است، به طوری که هزینه‌های تولید، حمل به توزیع‌کنندگان برای شرکت‌های سازنده و هزینه‌های انبارداری و حمل به بازار برای توزیع‌کنندگان کمینه گردد. آن‌ها برای حل این مسأله از برنامه‌ریزی دوسطحی استفاده کردند.

بردستوم و همکاران<sup>۳</sup> به بررسی زمان‌بندی تولید و توزیع در زنجیره تأمین مربوط به کارخانه‌های تولید خمیر کاغذ در کشور سوئد پرداختند (بردستوم و همکاران، ۲۰۰۴). آن‌ها برای حل مسأله دو مدل برنامه‌ریزی عدد صحیح مختلط ارائه دادند که یکی از آن‌ها از تکنیک تولید ستون از الگوریتم حل مسأله کوتاه‌ترین مسیر برای حل مسأله استفاده می‌کند. در این تحقیق به برنامه‌ریزی تولید پرداخته شده است و به زمان‌بندی روی ماشین‌آلات توجهی نشده است. مدل‌های مربوط به برنامه‌ریزی عملیاتی در زنجیره تأمین با ظرفیت محدودیت با تمرکز روی محیط‌های تولیدی توسعه یافته‌اند (اسپیتر و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵). هدف هماهنگی بین منابع و مواد در زنجیره تأمین به منظور ارضا نیازهای مشتریان با کمترین هزینه ممکن است. در مسأله مورد بررسی توسط آن‌ها تقاضاهای محصولات نهایی قطعی فرض شده است. به منظور حل مسأله از مدل‌های برنامه‌ریزی خطی با استفاده از زمان‌های تدارک و فرض تخصیص اقلام به چند منبع استفاده شده است. استفاده از زمان‌های تدارک قابلیت اطمینان ارتباط بین برنامه‌ریزی و زمان‌بندی را با توجه به موجه بودن برنامه‌ریزی افزایش می‌دهد. آن‌ها

---

1. Ryu, J.-H., V. Dua, and E.N. Pistikopoulos

2. Ryu, J.-H., V. Dua, and E.N. Pistikopoulos

3. Bredström et al.

4. Spitter et al.

دو روش برنامه‌ریزی خطی برای حل مساله باهدف کمیته‌سازی مجموع هزینه‌های موجودی و هزینه‌های مرتبط با سفارش‌های معوقه ارائه نمودند.

شن<sup>۱</sup> مساله طراحی زنجیره تأمین چند کالایی با هدف تعیین مکان تسهیلات و چگونگی تخصیص مشتریان به تسهیلات به طوری که کل هزینه‌ها کمیته شود را مورد ملاحظه قرار داد (شن، ۲۰۰۵).. او در این پژوهش نشان داد که این مساله می‌تواند به صورت یک مساله عدد صحیح غیرخطی فرمول‌بندی شود. علاوه بر این نیز یک الگوریتم راه‌حل آزادسازی لاگرانژی برای حل مساله معرفی نمود.

سلوارجا و استیز<sup>۲</sup> به بررسی زمان‌بندی دسته‌ای در زنجیره تأمین از دیدگاه تأمین‌کنندگان پرداختند (سلوارجا و استیز، ۲۰۰۶). در این مساله تأمین‌کننده باید چند محصول را با حجم زیادی تولید کند و آن‌ها را به صورت دسته‌هایی به مشتریان تحویل بدهد. به ازای هر تحویل یک هزینه‌ی تحویل وجود دارد. تابع هدف کمیته کردن جمع هزینه‌های نگهداری موجودی و تحویل کالا است. اگر تولید از یک محصول به محصول دیگر تغییر پیدا کند، یک آماده‌سازی نیاز است. فرض بر این است که سفارش مشتریان مختلف در دسته‌های مختلفی به آن‌ها تحویل داده می‌شود. هدف تعیین اندازه دسته‌های محصولات برای مشتریان و زمان تکمیل هر دسته از محصولات برای مشتری مورد نظر است، به طوری که مجموع هزینه‌های نگهداری و تحویل دادن سفارش‌های کمیته گردد. آن‌ها برای حالتی که تنها یک تأمین‌کننده و چند مشتری وجود دارد، یک الگوریتم با پیچیدگی چندجمله‌ای که جواب بهینه را می‌دهد، ارائه دادند. در این تحقیق به تأمین‌کنندگان داخل زنجیره توجهی نشده است و تنها به رابطه بین شرکت سازنده و مشتریان پرداخته شده است.

لجیون به بررسی برنامه‌ریزی تولید و توزیع در زنجیره تأمین پرداخته است. در تحقیق وی فرض شده است که یک زنجیره تأمین با سه مرحله وجود دارد (لجیون، ۲۰۰۶). مرحله اول شامل تأمین‌کننده می‌شود. مرحله دوم شامل شرکت‌های سازنده و مرحله سوم شامل توزیع‌کنندگان می‌باشد. هدف بهینه کردن سطح موجودی، سطح تولید و سطح توزیع در

1. Shen

2. Selvarajah & Steiner

بازه‌های زمانی مختلف است. حمل‌کننده‌هایی که دارای سرعت، ظرفیت و زمان در دسترسی متفاوتی هستند وجود دارند. هدف ارائه یک برنامه کنترل موجودی، تولید و توزیع به منظور کمینه کردن هزینه‌های زنجیره و ارضا تقاضای مشتریان است. آن‌ها پس از مدل‌سازی مساله به صورت برنامه‌ریزی عدد صحیح مختلط یک الگوریتم بر مبنای جستجوی همسایگی که به صورت جستجوی مرحله‌ای عمل می‌کند ارائه دادند. تحقیق آن‌ها به صورت کلان به برنامه‌ریزی تولید می‌پردازد و به زمان‌بندی ماشین‌آلات توجهی ندارد.

آرکا و پرادو<sup>۱</sup> به بررسی برنامه‌ریزی تولید و توزیع با وسایل نقلیه همگن و عدم مجاز بودن وقفه در تحویل به مشتریان به منظور بیشینه‌سازی سود پرداختند و پس از ارائه مدل برنامه‌ریزی عدد صحیح مختلط برای مساله حالتی از مساله را که در آن ظرفیت تولید بی‌نهایت است را مورد بررسی قرار داده و بر اساس آن الگوریتم ابتکاری را برای حالت کلی ارائه نمودند (آرکا و پرادو ۲۰۰۸).

اسچووتز و همکاران<sup>۳</sup> به معرفی مساله طراحی زنجیره تأمین مدل شده به صورت توالی از فرآیندهای ترکیبی و جدا شده پرداختند (اسچووتز و توماسگارد و احمد، همکاران ۴ ۲۰۰۹). آن‌ها مساله را به صورت یک مساله دو مرحله‌ای تصادفی فرمول‌بندی کردند. در مرحله اول تصمیمات استراتژیک مکانیابی اتخاذ می‌گردد، در حالی که مرحله دوم شامل تصمیمات عملیاتی است. هدف کمینه‌سازی مجموع هزینه‌های سرمایه‌گذاری و هزینه‌های عملیاتی مورد انتظار زنجیره تأمین است. به طور ویژه مدل بر اهمیت انعطاف‌پذیری عملیات در هنگام اتخاذ تصمیمات استراتژیک تأکید دارد، به همین منظور عدم قطعیت در کوتاه مدت به صورت بلند مدت در نظر گرفته شده است.

بشیری و بدری<sup>۵</sup> به ارائه یک مدل برنامه‌ریزی مختلط عدد صحیح خطی پویا برای طراحی و برنامه‌ریزی زنجیره تأمین چند سطحی و چند محصولی پرداختند. هدف از پژوهش آن‌ها

1. Arca & Prado

2. Arca & Prado

3. Schütz, P., A. Tomasgard, and S. Ahmed

4. Schütz, P., A. Tomasgard, and S. Ahmed

5. Bashiri & Badri

گسترش زنجیره تأمین از منظر استراتژیک بوده است (بشیری و بدری<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). آن‌ها تعدادی نقاط بالقوه برای ایجاد واحدهای تولیدی و انبارها (خصوصی و عمومی) در طول افق برنامه‌ریزی در نظر گرفتند. توسعه زنجیره تأمین طراحی شده با توجه به درآمد خالص تجمعی از دوره اول برنامه‌ریزی شده است. هدف از این مدل انتخاب تأمین‌کننده، تعیین مقدار هر یک از مواد خام اولیه توسط تأمین‌کننده، مقدار هر محصول که در هر واحد تولیدی ساخته می‌شود، مقدار هر محصول که به هر انبار فرستاده می‌گردد، مقدار هر محصول که به هر بازار ارسال می‌شود و سایر تصمیمات استراتژیک و تاکتیکی به منظور بیشینه‌سازی سود خالص زنجیره تأمین است.

پیشوایی و همکاران به ارائه یک مدل بهینه‌سازی استوار برای بررسی عدم قطعیت ذاتی در داده‌های ورودی مساله طراحی زنجیره تأمین حلقه بسته پرداختند (پیشوایی و ربانی و ترابی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱). در ابتدا آن‌ها یک مدل قطعی برنامه‌ریزی مختلط عدد صحیح خطی برای طراحی شبکه زنجیره تأمین حلقه بسته را توسعه دادند. سپس همتای استوار مدل از طریق به کارگیری تئوری بهینه‌سازی استوار ارائه شده و در نهایت استواری راه‌حل‌های نتیجه شده از مدل بهینه‌سازی استوار و راه‌حل‌های مدل قطعی برنامه‌ریزی مختلط عدد صحیح خطی در مسائل مختلف مورد مقایسه قرار می‌گیرند.

سجادی و داوودپور<sup>۳</sup> به بررسی مساله طراحی زنجیره تأمین دو سطحی در شرایط قطعی، تک دوره‌ای، و چند کالایی پرداختند (سجادی و داوودپور<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲). این مساله شامل هر دو سطح استراتژیک و تاکتیکی برنامه‌ریزی زنجیره تأمین از جمله مکانی‌یابی و سایزبندی کارخانه‌های تولیدی و انبارهای توزیع، اختصاص خرده‌فروشان به انبارها، انبارها به کارخانه‌ها و همچنین انتخاب مدهای حمل‌ونقل می‌باشد. در نهایت آن‌ها مساله را به صورت یک مدل برنامه‌ریزی مختلط عدد صحیح فرمول‌بندی کرده به طوری که هدف کمینه‌سازی هزینه‌های کل شبکه از

- 
1. Bashiri & Badri
  2. Pishvae, M.S., M. Rabbani, and S.A. Torabi
  3. Sadjady & Davoudpour
  4. Sadjady & Davoudpour

قیل حمل و نقل، زمان تدارک، هزینه‌های نگهداری موجودی، و همچنین هزینه‌های راه‌اندازی و عملیاتی تسهیلات می‌باشد.

شانکار و همکاران به ارائه یک مساله بهینه‌سازی چندهدفه برای زنجیره تأمین تک کالایی چهار سطحی متشکل از تأمین‌کنندگان، کارخانه‌های تولید، مراکز توزیع و مناطق مشتری پرداختند (شانکار و همکاران، ۲۰۱۳). از جمله تصمیم‌گیری‌های کلیدی در نظر گرفته شده در این پژوهش شامل: تعداد و مکان کارخانه‌ها در سیستم، جریان مواد خام از تأمین‌کنندگان به کارخانه‌ها، مقدار محصولات فرستاده شده از کارخانه‌ها به مراکز توزیع و از مراکز توزیع به مناطق مشتری می‌باشد. به طوری که هدف کمینه‌سازی هزینه‌های حمل و مکان‌یابی تسهیلات و برآورده شدن حداکثر تقاضای مشتریان است. در نهایت نیز آن‌ها از الگوریتم چندهدفه ترکیبی بهینه‌سازی ازدحام ذرات برای حل مساله استفاده نمودند.

وو و ژانگ<sup>۱</sup> به مطالعه مساله طراحی شبکه زنجیره تأمین متشکل از یک منبع خارجی، مجموعه مراکز توزیع بالقوه، و مجموعه خرده‌فروشی‌ها تحت شرایط عدم قطعیت در تقاضا برای محصولات چندگانه پرداختند (وو و ژانگ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴). آن‌ها فرض کردند تقاضای هر خرده‌فروش برای همه کالاها توسط یک مرکز توزیع برآورده می‌گردد. هدف کمینه‌سازی هزینه‌های سیستم از قیبل مکان‌یابی، حمل و نقل و موجودی است. آن‌ها یک مدل برنامه‌ریزی عدد صحیح غیرخطی برای مساله ارائه نمودند. علاوه بر این نیز یک رویکرد برش صفحه مبتنی بر نابرابری ریاضی استفاده کردند. در نهایت نتایج محاسباتی نشان می‌دهد که الگوریتم ارائه شده قابل حل برای سائز متوسطی از مساله می‌باشد.

فتاحی و همکاران<sup>۳</sup> به بررسی یک مساله جدید در طراحی و برنامه‌ریزی شبکه زنجیره تأمین چند سطحی و چند کالایی در یک افق چند دوره‌ای پرداختند به طوری که مناطق مشتری دارای تقاضاهای وابسته به قیمت هستند (فتاحی و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵). در این پژوهش براساس روابط تقاضا-قیمت، یک رویکرد کلی به منظور دستیابی به سطوح قیمت کالا ارائه شده و

1. Wu & Zhang
2. Wu & Zhang
3. Fattahi at el
4. Fattahi at el

سپس یک مدل برنامه‌ریزی مختلط عدد صحیح خطی توسعه یافته است. در نهایت نیز با توجه به مساله یک الگوریتم شبیه‌سازی تبرید با به کارگیری روش‌های توسعه یافته ابتکاری مبتنی بر آزادسازی برای برنامه‌ریزی ظرفیت و قیمت‌گذاری ارائه شده است. از جمله پژوهش‌های مهم فارسی مورد بررسی قرار گرفته در حوزه زنجیره تأمین می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

صادقی و همکاران در تحقیق خود پس از بررسی مدل‌های گوناگون ارائه شده در خصوص جریان مواد در زنجیره تأمین، با رویکردی یکپارچه به مدل‌سازی جریان مواد در طول زنجیره تأمین در بخش‌های تأمین، تولید توزیع در کارخانه کاجیران پرداختند (صادقی و همکاران، ۱۳۸۸). در این تحقیق پس از حل مدل با الگوریتم ژنتیک بهترین جواب رضایت‌بخش که کمترین میزان هزینه را دارا می‌باشد انتخاب کردند. سپس جهت اعتبارسنجی، مدل ارائه شده با میزان واقعی متغیرها در بازه زمانی مورد مطالعه مقایسه گردیده که نتایج حاکی از کاهش هزینه در مدل ارائه شده می‌باشد.

خدابنده و همکاران یک مساله یکپارچه‌سازی تولید و توزیع با هدف کمینه‌سازی مجموع وزنی تعداد کارهای تأخیری و هزینه‌های حمل‌ونقل با در نظر گرفتن مسیریابی در زنجیره تأمین، مورد بررسی قرار دادند (خدابنده و همکاران، ۱۳۹۲). در این مساله تعدادی مشتری و یک تسهیل‌تولیدی وجود دارد که در آن کارها پس از پردازش در سیستم تولیدی، به صورت مسیریابی و در قالب دسته‌هایی برای مشتریان ارسال می‌شود. ارسال دسته‌ای معمولاً منجر به کاهش هزینه‌های ارسال می‌گردد، اما ممکن است تعداد کارهای تأخیری را افزایش دهد. در این پژوهش یک مدل برنامه‌ریزی مختلط و یک الگوریتم ژنتیک با عملگر تقاطع ابتکاری برای حل مساله مذکور ارائه شد. در پایان نتیجه آزمایش‌های محاسباتی با طرح کامل با استفاده از تکنیک تحلیل واریانس ارائه شد. نتایج آزمایش‌های محاسباتی کارایی الگوریتم فراابتکاری را نشان داد. در ادبیات تحقیق توجه به موضوع زمان‌بندی یکپارچه تولید و توزیع در یک زنجیره تأمین مورد مطالعه قرار گرفته است (جمیلی و رنجبر، ۱۳۹۳). در این مساله تولیدکننده‌ای با محیط تک ماشینی در نظر گرفته شده که سفارش‌های چندین مشتری را



تولید می‌نمایند. سفارش‌های آماده شده جهت ارسال به مشتری دسته‌بندی شده و محتویات هر بسته، برای تعیین ترتیب تحویل به مشتریان مسیریابی می‌گردد. هدف از این مساله بیشینه‌سازی سطح خدمت‌دهی به مشتریان و کاهش هزینه‌های حمل‌ونقل شرکت، ضمن لحاظ تأمین‌کننده بوده و مدل خطی آن به همراه روش‌های حل ابتکاری ارائه شده است.

ذگردی و مرندی در پژوهش خود به بررسی زمان‌بندی یکپارچه تولید و توزیع در زنجیره تأمین سه مرحله‌ای شامل تولیدکننده، ناوگان حمل‌ونقل کالاها و مشتریان پرداختند ذگردی و مرندی، (۱۳۹۵)، رویکرد آن‌ها به شرح زیر بود:

«یک تولیدکننده مسئولیت تولید بر اساس تقاضای مشتریان را بر عهده دارد و وسیله نقلیه محصولات تولیدی مشتریان را بر اساس تقاضای آن‌ها با در نظر گرفتن مسیریابی وسیله نقلیه تحویل می‌دهد. وسایل نقلیه بعد از اتمام تولید محصولات مورد تقاضای مشتریان، مجاز به بارگیری و شروع توزیع هستند و با توجه به محدودیت ظرفیت وسیله نقلیه، محدودیت فرجه زمانی و عدم تخطی از آن سرویس‌دهی به مشتریان انجام می‌شود. مدل به صورت برنامه‌ریزی غیرخطی عدد صحیح آمیخته با هدف کمینه‌سازی هزینه‌های تأخیر تولید و هزینه‌های مسافت فرموله شده است. با توجه به NP-Hard بودن مساله از الگوریتم بهبود یافته بهینه‌سازی ازدحام ذرات ۱ استفاده شده است. در این الگوریتم از اپراتورهای بهبود برای جستجوی گسترده فضای جواب و جلوگیری از همگرا شدن سریع به جواب بهینه محلی بهره گرفته شده است. به منظور اعتبارسنجی روش حل پیشنهادی، الگوریتم ارائه شده در ابعاد کوچک و بزرگ نمونه مساله‌های ایجاد شده با جواب دقیق مقایسه شد که نتایج حاکی از برتری الگوریتم پیشنهادی و کارایی آن داشت. در پایان به بررسی مطالعه موردی با داده‌های واقعی پرداخته شد که نتایج مقایسه با شرایط واقعی حاکی از عملکرد بهتر سیستم پیشنهادی نسبت به سیستم تولید و توزیع مطالعه موردی است که موجب بهبود و کاهش هزینه‌ها می‌شود.

در تحقیق دیگری زمان‌بندی مجدد جزئی از فرآیندهای تصمیم‌گیری در زنجیره تأمین که نقش مهمی در برآورده‌سازی نیازهای مشتریان ایفا می‌نماید مورد بررسی قرار گرفته است

(بهشتی‌نیا و اکبری، ۱۳۹۴). این پژوهش به بررسی مساله زمان‌بندی مجدد در یک زنجیره تأمین سه مرحله‌ای، با تمرکز بر یکپارچگی مراحل آن می‌پردازد. مرحله اول شامل تأمین‌کنندگان، مرحله دوم شامل ناوگان حمل‌ونقل کالاها و مرحله سوم شامل یک شرکت سازنده محصولات نهایی است. به این منظور ابتدا مدل عدد صحیح مختلط برای مساله مذکور با هدف کمینه‌سازی مجموع زمان تأخیر تکمیل کلیه سفارش‌های توسعه داده شده است. همچنین در حالت کلی یک الگوریتم ژنتیک که دارای کروموزوم‌هایی با ساختار متغیر است، به منظور حل مساله ارائه شده است. مقایسه الگوریتم پیشنهادی با الگوریتم جستجوی تصادفی روی طیف متنوعی از مسائل تصادفی و همچنین جواب بهینه روی مسائل تصادفی با ابعاد کوچک نشان از عملکرد خوب الگوریتم پیشنهادی دارد. همچنین با ساده‌سازی فرضیات مساله، الگوریتم پیشنهادی با دو الگوریتم ابتکاری موجود در ادبیات موضوع مقایسه شده است که نشان از برتری الگوریتم پیشنهادی دارد.

بحث استواری عمدتاً در مقابل واژه‌هایی چون عدم قطعیت یا عدم اطمینان، عدم دقت، تغییرپذیری مستمر قرار می‌گیرد و به عبارتی، استواری و مدل‌های مربوطه به منظور مقابله با عدم اطمینان و واژه‌های مشابه مورد استفاده قرار می‌گیرند. اگر چه روش‌های دیگری چون برنامه‌ریزی احتمالی و تحلیل حساسیت در مقابله با عدم اطمینان وجود دارد.

به لحاظ تاریخی، بهینه‌سازی در شرایط غیرقطعی در اواخر دهه ۱۹۵۰ شروع شد و هم در زمینه تئوری و هم در زمینه الگوریتم به سرعت پیشرفت کرد. رویکردهای زیادی برای بهینه‌سازی در شرایط غیرقطعی<sup>۱</sup> مورد استفاده قرار گرفته است که از آن جمله، کمینه کردن امید ریاضی، کمینه کردن انحراف از آرمان‌ها، کمینه کردن بیشترین هزینه‌ها را می‌توان نام برد. در این میان می‌توان سه رویکرد اصلی را متمایز کرد: برنامه‌ریزی احتمالی<sup>۲</sup> و برنامه‌ریزی فازی<sup>۳</sup> و برنامه‌ریزی پویای احتمالی<sup>۴</sup>.

1. Uncertainty

2. Probabilistic programming

3. Fuzzy Programming

4. Probabilistic Dynamic Programming

در اواسط دهه ۱۹۵۰ دانتزیگ برنامه‌ریزی احتمالی را به عنوان یک رویکرد برای مدل کردن عدم قطعیت داده‌ها معرفی کرد. سه مشکل اصلی برای این رویکرد وجود دارد:

الف) شناخت توزیع دقیق داده‌ها و در نتیجه عددی کردن سناریوهایی که از این توزیع‌ها عدد می‌گیرند، در عمل دشوار است.

ب) محدودیت‌های شانس، ویژگی محدب بودن مسأله اصلی را از بین می‌برد و بر پیچیدگی آن به مقدار زیادی می‌افزاید.

ج) ابعاد مدل بهینه‌سازی بدست آمده به صورت نجومی با زیاد شدن تعداد سناریوها افزایش می‌یابد، که چالش‌های محاسباتی عمده‌ای را موجب می‌گردد.

مالوی و همکاران بر این اعتقاد هستند که دانشمندان علم مدیریت به منظور سازش و انطباق بین داده‌های دنیای واقعی و قلمرو برنامه‌ریزی ریاضی از تکنیک تحلیل حساسیت استفاده نموده‌اند (مالوی و همکاران، ۱۹۹۵). هدف از این نوع بررسی‌های پس از حل<sup>۱</sup> پی بردن و کشف اثر نگرانی در قبال خروجی‌های مدل می‌باشد. چنین بررسی‌های پس از حلی از نوع واکنشی<sup>۲</sup> هستند یا اصطلاحاً خاصیت واکنش پذیری دارند. این نوع بررسی و مطالعه تنها اثر عدم اطمینان‌های داده‌ها را روی خروجی‌های پیشنهادی مدل مورد بررسی قرار می‌دهند، آنها معتقدند که روش پیشگیرانه<sup>۳</sup> مورد نیاز می‌باشد. بنابراین باید مدل‌هایی طراحی و مدل سازی شوند که در مقایسه با مدل‌های برنامه‌ریزی ریاضی کلاسیک نسبت به داده‌های مدل کمتر حساس باشند. یکی از این مدل‌ها، برنامه‌ریزی خطی احتمالی<sup>۴</sup> است. اما به طور کلی مواجهه با این نوع داده‌ها از طریق تحلیل حساسیت یا فرمول‌بندی برنامه‌ریزی احتمالی<sup>۵</sup> با مشکلاتی مواجه می‌باشد.

1. Post-optimality studies
2. Reactive
3. proactive
4. probabilistic linear programming
5. probabilistic programming

رویکرد دیگری که در سال‌های اخیر برای مقابله عدم قطعیت داده‌ها بسط داده شده است، بهینه‌سازی استوار می‌باشد که در آن به بهینه‌سازی در هنگام رخ دادن بدترین موارد پرداخته می‌شود که ممکن است منجر به یک تابع هدف کمینه کردن بیشینه‌ها<sup>۱</sup> شود. در این رویکرد به دنبال جواب‌های نزدیک به بهینه‌ای هستیم که با احتمال بالایی موجه باشند. به عبارت دیگر با کمی صرف نظر کردن از (بهینگی) تابع هدف، موجه بودن جواب بدست آمده را تضمین می‌کنیم. البته در مورد عدم قطعیت در ضرایب تابع هدف، با کمی صرف نظر کردن از مقدار تابع هدف بهینه، به دنبال جوابی هستیم که با احتمال بالایی جواب‌های واقعی بهتر از آن جواب باشند. (دب و همکاران، ۲۰۰۲)

به طور کلی در برنامه‌ریزی ریاضی قطعی، فرض می‌شود داده‌های ورودی بطور مشخص و معادل با مقادیر اسمی است. این نگرش تأثیر عدم اطمینان را روی کیفیت و موجه بودن مدل مدنظر قرار نمی‌دهد. در حقیقت داده‌هایی که مقادیر متفاوتی را از مقادیر اسمی‌شان اختیار می‌کنند، ممکن است منجر به این مسأله شوند که تعدادی از محدودیت‌ها نقض گردند و جواب بهینه ممکن است مدت طولانی بهینه نمانده یا حتی موجه بودن آن از بین برود. این بحث خواسته‌ای طبیعی را به ذهن متبادر می‌سازد که روش‌های حلی طراحی و ارائه شوند که در مقابل عدم اطمینان داده‌ها ایمنی ایجاد کنند، این روش‌ها "حل استوار" نامیده می‌شوند. (برتسیمس و سیم، ۲۰۰۴)

اولین گام و تحقیق در این راستا از سویستر ارائه گردید که یک مدل برنامه‌ریزی خطی را برای تولید جوابی که برای همه داده‌های متعلق به یک مجموعه محدب موجه است، ارائه کرد. مدل مذکور جواب‌هایی ارائه می‌کند که در قبال بهینگی مسأله اسمی به منظور اطمینان از استواری، به شدت محافظه کارانه عمل می‌کند. بدین معنی که در این رویکرد برای اطمینان از استوار بودن جواب، به مقدار زیادی از بهینگی مسأله اسمی دور می‌شود. در این مدل، هر

داده ورودی می‌تواند هر مقداری از یک بازه<sup>۱</sup> را بگیرد (بن تال و نمیروفسکی، ۲۰۰۰) و (برتسیمس و سیم، ۲۰۰۴)

در ادامه این تحقیقات برتسیمس و سیم رویکرد متفاوتی را برای کنترل سطح محافظه‌کاری معرفی کرده‌اند (برتسیمس و سیم، ۲۰۰۴). این رویکرد از این مزیت برخوردار است که منجر به یک مدل بهینه‌سازی خطی می‌شود و قابل کاربرد بر روی مدل‌های بهینه‌سازی گسسته نیز می‌باشد و سطح محافظه‌کاری آن قابل تنظیم است.

علاوه بر تحقیقات مذکور که مبتنی بر نوسان پارامترها در یک بازه است، تحقیقات دیگری نیز در حوزه مدل‌سازی ریاضی انجام شده است. از جمله این تحقیقات می‌توان به تحقیق (مالوی و همکاران، ۱۹۹۵) که مبتنی بر مفهوم سناریواست، اشاره کرد که در زیر بطور کامل توضیح داده شده است. از تحقیقات دیگر در حوزه استواری به برنامه‌ریزی استوار فازی می‌توان اشاره کرد که در آن فرض می‌شود که همه یا برخی از محدودیت‌ها یا داده‌های ورودی اعداد فازی هستند.

مسعود ربانی و همکاران یک مسئله زنجیره تامین با برنامه‌ریزی فازی مدلسازی کردند که هدف آن بیشینه‌سازی خالص فعلی درآمد و کمینه‌سازی تاخیر در دریافت محصول توسط مشتری و بیشینه‌سازی قابلیت اطمینان با در نظر گرفتن ریسک تقاضا بود. آنها از شاخص استواری مبتنی بر سناریوها برای شرایط اختلال استفاده کردند. (مسعود ربانی، ندا معنوی زاده، گرانمایه، ۲۰۱۵).

عباس شول و همکاران یک مسأله طراحی شبکه زنجیره تامین چند دوره‌ای و چند محصولی را با استفاده از روش ترکیبی برنامه‌ریزی ریاضی چند هدفه و تحلیل پوششی داده‌ها ارائه دادند که هدف آن حداقل کردن هزینه تولید و کاهش زمان ارسال محصولات و افزایش قابلیت اطمینان زنجیره تامین بود. منظور از قابلیت اطمینان زنجیره تامین در مقاله نامبردگان عبارت از قابلیت اطمینان تامین کنندگان و تولید کنندگان و مراکز و خرده فروشان است که به عوامل مختلفی همچون انعطاف پذیری در سیستم‌های حمل و نقل وابستگی دارد. (عباس شول و همکاران، ۱۳۹۳)

### مساله تحقیق

مدل حاضر به طراحی مسأله مکان‌یابی - موجودی با در نظر گرفتن سیاست‌های تخفیف و بهبود سامانه حمل و نقل کالا از طریق اعمال سیاست فروش تک‌کالایی و بسته‌ای می‌پردازد. شبکه توزیع مورد بررسی، شبکه‌ای سه سطحی شامل تأمین‌کننده اصلی، مراکز توزیع بالقوه و مشتریان است. با توجه به میزان و نوع تقاضا، تعیین فاصله مکانی بین مشتریان و مراکز توزیع، تأمین‌کننده و توزیع‌کننده، توزیع کالاها به صورتی انجام می‌گیرد که حاشیه سود کل سیستم توزیع بیشینه گردد. به عبارت دیگر تنها مشتریانی تحت پوشش قرار داده خواهند شد که باعث افزایش سود بنگاه‌های توزیع گردند. این افزایش سود معمولاً از دو طریق کاهش هزینه‌ها و افزایش میزان فروش محصولات انجام می‌گیرد. یکی از اصلی‌ترین هزینه‌های هر سیستم توزیع، هزینه‌های مربوط به بخش حمل و نقل است. در مدل‌های مکان‌یابی - موجودی معمولاً ابتدا تقاضا از تأمین‌کننده به مراکز توزیع ارسال شده و پس از پردازش و تقسیم‌بندی مجدداً برای مشتریان نهایی ارسال می‌گردد. انجام پردازش و تقسیم‌بندی بین مشتریان خود نیز دارای هزینه عملیاتی بالایی بوده و در تحقیقات کمتر مورد توجه قرار گرفته‌اند. در این پژوهش جهت بهبود نحوه ارسال و کاهش هزینه‌های عملیاتی مرتبط با پردازش و تقسیم‌بندی کالاها، از سیاست ارائه امکان خرید بسته‌ای کالاها استفاده شده است. برای مثال در سیستم توزیع برنج در استان خراسان جنوبی که توسط مرکز بسته‌بندی و پخش بازرگانی «محمد» انجام می‌پذیرد مورد بررسی قرار گرفته شده است. این شرکت ابتدا محصولات خود را از کشور پاکستان و هندوستان از طریق مرزهای تجاری استان «سیستان و بلوچستان» وارد و به مرکز توزیع واقع در شهرستان «بیرجند» منتقل می‌کند. پس از انجام تقسیم‌بندی و تخصیص سفارشات، کالاها را به شهرهای مختلف از جمله «نهبندان» و «سربیشه» انتقال می‌دهد. این در حالی است که شهرستان‌های سربیشه و نهبندان در مسیر مبادلاتی زاهدان - بیرجند و یا زابل - بیرجند قرار دارند و امکان برآورده کردن نیاز آنها در حین انتقال محصول به مرکز توزیع (شهرستان بیرجند) است. در واقع شرکت مذکور به دلیل عدم برنامه‌ریزی صحیح، متحمل هزینه‌های حمل و نقل زیادی می‌شود. البته گاهی این جابجایی و انتقال مجدد نیاز است، زیرا

سطح تقاضای محصولات مشتریان موجود در مسیرهای مبادلاتی جهت انجام بارانداز مناسب نیست. جهت حل این مشکل و رساندن میزان تقاضاهای مشتریان مورد نظر به حد مجاز بارانداز، از سیاست فروش بسته‌ای استفاده شده است که علاوه بر کاهش هزینه‌های حمل و نقل باعث افزایش میزان فروش نیز می‌گردد. قطعی بودن تقاضای مشتریان و توجه به این نکته که میزان کالای مورد نیاز (میزان سفارش از تأمین‌کننده) هر یک از مراکز توزیع فعال، تابعی از تقاضای مشتریان تخصیص یافته است، میزان سفارش هر یک از مراکز توزیع فعال نیز مشخص می‌گردد. پس از تعیین میزان سفارش مراکز توزیع فعال، محصول از تأمین‌کننده اصلی به مراکز توزیع فعال انتقال می‌یابد. برای یافتن میزان سفارش، از سیستم مقدار سفارش اقتصادی<sup>۱</sup> استفاده شده است. سؤال اساسی که در مدل (سفارش اقتصادی) باید پاسخ داده شود این است که مقدار سفارش به چه اندازه‌ای باشد تا مجموع هزینه‌های موجودی شامل هزینه‌های خرید، نگهداری و ثابت سفارش دهی به حداقل برسد.

با توجه به مطالب ارائه شده، در یک نگاه کلی نکات قابل توجه در این تحقیق را می‌توان شامل موارد زیر در نظر گرفت: ۱) سفارشات کالا به صورت تکی و بسته‌ای (۲) تخفیفات چند سطحی. هر توزیع‌کننده با توجه به میزان و نوع سفارشات (تک کالایی و بسته‌ای) در مورد نحوه ارسال تقاضای مشتریان تصمیم‌گیری می‌نماید. بدین معنی که اگر تقاضای مشتری به شکل بسته‌ای باشد، نیاز به بسته‌بندی مجدد<sup>۲</sup> و ارسال دوباره کالا در مرکز توزیع نیست و می‌توان آن را مستقیماً ارسال نمود که مشخصاً باعث کاهش میزان هزینه‌های سیستم مانند هزینه حمل و نقل می‌شود. با افزایش میزان سفارش مشتریان به توزیع‌کننده فعال و سفارش کالاها، هزینه خرید در یک بازه تخفیف بزرگتری قرار گرفته و باعث می‌شود به مرور زمان توزیع‌کننده فعال، مشتریان ثابتی را پیدا کند. در واقع سیاست هر توزیع‌کننده بدین صورت است که به نسبت افزایش میزان انحراف مشتریان از میزان سفارش اقتصادی مد نظر آنها، قیمت فروش به آن‌ها در بازه تخفیف بزرگ‌تری قرار خواهد گرفت و همزمان با افزایش

---

1. Economic Order Quantity

2. Repack

میزان سود مرکز، مشتری نیز از میزان سفارش بالاتر با قیمت مناسب و راضی کننده‌ای برخوردار شده که مسلماً نه تنها باعث ایجاد خسارت نخواهد شد بلکه با انجام برنامه‌ریزی مناسب، می‌تواند باعث سودآوری گردد. از آنجا که برآورده سازی تقاضای مشتریان از اهمیت بالایی برخوردار است در این تحقیق قابلیت اطمینان پاسخگویی تقاضا به صورت یک محدودیت در برنامه ریزی مدل ریاضی نشان داده خواهد شد و با فرض ۸۰ درصد پاسخگویی نسبت به تقاضای مشتریان مساله طراحی و حل می‌شود. که تابع هدف دوم مسئله سعی در حداکثر کردن آن دارد.

### مفروضات مساله

- مراکز توزیع جهت پاسخگویی به نیاز مشتریان از مجموعه مکان‌های بالقوه جهت راه‌اندازی انتخاب می‌شوند؛ هزینه ثابت برای راه‌اندازی مراکز توزیع مشخص می‌باشند.
- سیاست سفارش‌دهی از پیش تعیین شده است.
- هزینه حمل و نقل کالاهای تکی و بسته‌ای بین مراکز توزیع و مشتری مشخص می‌باشد.
- هزینه ثابت سفارش کالا و حمل و نقل مشخص است.
- سیستم توزیع چند محصولی در نظر گرفته می‌شود.
- مقدار تقاضا در ابتدا معین است.
- برای مشتریان دو انتخاب جهت سفارش دهی وجود دارد: سفارش تکی و بسته‌ای.

### اندیس‌های مساله

S	سناریو مورد نظر
C	بازه تخفیف
J	مشتریان
K	نوع کالا
I	مراکز توزیع



## پارامترهای مساله

جدول ۱- پارامترهای مساله

هزینه‌ی ثابت سفارش کالای $k$ به مرکز توزیع $i$ تحت سناریو $S$	$O_{iks}$	هزینه‌ی ثابت فعال‌سازی مرکز توزیع $i$ تحت سناریو $S$	$f_{is}$
هزینه‌ی حمل‌ونقل کالا $k$ به صورت بسته‌ای بین مرکز توزیع $i$ و مشتری $j$ تحت سناریو $S$	$t'_{ijks}$	هزینه‌ی حمل‌ونقل کالای $k$ به صورت تکی بین مرکز توزیع $i$ و مشتری $j$ تحت سناریو $S$	$t_{ijks}$
هزینه‌ی حمل‌ونقل بین تأمین‌کننده کالای $k$ و مرکز توزیع $i$ تحت سناریو $S$	$ha_{iks}$	هزینه‌ی ثابت حمل و نقل کالای $k$ از مرکز توزیع $i$ تحت سناریو $S$	$he_{iks}$
هزینه‌ی خرید هر واحد کالای $k$ از تأمین‌کننده در مرکز توزیع $i$ تحت سناریو $S$	$c_{iks}$	هزینه‌ی نگهداری هر واحد کالا $k$ در مرکز توزیع $i$ تحت سناریو $S$	$h_{iks}$
قیمت فروش بسته‌ی برای هر بسته کالای $k$ با سطح تخفیف $c$ در مرکز توزیع $i$ تحت سناریو $S$	$p'_{ikcs}$	قیمت فروش تک کالایی برای هر واحد کالای $k$ با سطح تخفیف $c$ در مرکز توزیع $i$ تحت سناریو $S$	$p_{ikcs}$
تقاضای مشتری $j$ برای کالای $k$ به صورت بسته‌ای با سطح تخفیف $c$ از مرکز توزیع $i$ تحت سناریو $S$	$DM_{ijkcs}$	تقاضای مشتری $j$ برای کالای $k$ به صورت تک کالایی با سطح تخفیف $c$ از مرکز توزیع $i$ تحت سناریو $S$	$DS_{ijkcs}$
عدد به اندازه کافی بزرگ مثبت	$M$	قابلیت اطمینان مرکز $i$ تحت سناریو $S$	$Re_{is}$
		تعداد کالای $k$ موجود در هر بسته سفارشی از مرکز توزیع $i$	$n_{ik}$

همانطور که مشاهده می‌شود، پارامترهای مساله تحت سناریوهای مختلف ارائه شده است. هدف از تعریف این سناریوها استفاده از نظرات مختلف کارشناسان و خبرگان در تعیین مقدار پارامترها است. بدین منظور، هر کارشناس نظر خاص خود در مورد مقدار هر پارامتر را بیان کرده و سپس از بین نظرات مختلف، محتمل‌ترین‌ها انتخاب می‌شود. سپس مقدار هر پارامتر طبق احتمال وقوع هر نظر در نظر گرفته می‌شود. برای مثال برای هزینه‌ی احداث از نظر ۲۰ خبره

استفاده شده است. از بین این نظرات، ۵ نظر که با تصمیم مدیران دارای کیفیت بالاتری است انتخاب شده و سپس مقدار هر هزینه با احتمال وقوع خاص خود به عنوان مقدار هزینه احداث به عنوان یک سناریو در نظر گرفته می‌شود. برای سایر پارامترها نیز به همین گونه عمل می‌شود.

### متغیرهای مساله

جدول ۲- متغیرهای مساله

$x_{is}$	اگر مرکز توزیع $i$ تحت ساریو $S$ فعال شود مقدار یک می‌گیرد و در غیر این صورت صفر	$Y_{ijkcs}$	اگر مشتری $j$ به مرکز توزیع $i$ برای کالای $k$ با سطح تخفیف $c$ تحت سناریو $S$ اختصاص یابد مقدار یک می‌گیرد و در غیر این صورت صفر
$G_{ikcs}$	اگر مرکز توزیع $i$ کالای $k$ را با سطح تخفیف $c$ تحت ساریو $S$ ارائه کند مقدار یک می‌گیرد و در غیر این صورت صفر	$Q_{ijkcs}$	میزان سفارش کالای $k$ در مرکز توزیع $i$ برای مشتری $j$ با سطح تخفیف $c$ تحت ساریو $S$

## مدل ریاضی مساله

$$\begin{aligned}
 Max\ obj1 = & \sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^J \sum_{k=1}^K \sum_{c=1}^C \sum_{s=1}^S (DS_{ijkcs} P_{ikcs}) y_{ijkcs} \\
 & + \sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^J \sum_{k=1}^K \sum_{c=1}^C \sum_{s=1}^S (DM_{ijkcs} P'_{ikcs}) y_{ijkcs} \\
 & - \sum_{i=1}^I \sum_{s=1}^S f_{is} x_{is} \\
 & - \sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^J \sum_{k=1}^K \sum_{c=1}^C \sum_{s=1}^S C_{ikcs} (DS_{ijkcs} + DM_{ijkcs} n_{ik}) y_{ijkcs} \\
 & - \sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^J \sum_{k=1}^K \sum_{c=1}^C \sum_{s=1}^S t_{ijkcs} DS_{ijkcs} y_{ijkcs} \\
 & - \sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^J \sum_{k=1}^K \sum_{c=1}^C \sum_{s=1}^S t'_{ijkcs} DM_{ijkcs} y_{ijkcs} \\
 & - \sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^J \sum_{k=1}^K \sum_{s=1}^S \sum_{c=1}^C \left( \frac{Q_{ijkcs} (DS_{ijkcs} + DM_{ijkcs} n_{ik}) y_{ijkcs} + \frac{h_{ikcs} Q_{ijkcs}}{2}}{Q_{ijkcs}} \right. \\
 & \left. + (he_{ikcs} + ha_{ikcs} Q_{ijkcs}) \frac{(DS_{ijkcs} + DM_{ijkcs} n_{ik}) y_{ijkcs}}{Q_{ijkcs}} \right)
 \end{aligned} \tag{a}$$

$$Max\ obj2 = \sum_i^I \sum_s^S x_{is} Re_{is} \tag{b}$$

$$\sum_i^I \sum_c^C y_{ijkcs} \leq 1 \quad \forall (j, k, s) \tag{c}$$

$$\sum_{c=1}^C G_{ikcs} \leq 1 \quad \forall (j, k, s) \tag{d}$$

$$y_{ijkcs} \leq G_{ikcs} \quad \forall (j, k, s) \tag{e}$$

$$G_{ikcs} \leq x_{is} \quad \forall (j, k, s) \tag{f}$$

$$\frac{\sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^J \sum_{k=1}^K \sum_{c=1}^C \sum_{s=1}^S y_{ijkcs}}{\sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^J \sum_{k=1}^K \sum_{c=1}^C \sum_{s=1}^S DM_{ijkcs}} \geq 0.8 \quad (g)$$

مدل ارائه شده به بیشینه کردن سود حاصل از فروش کالاها از طریق سیاست‌های بیان شده از طریق تابع هدف اول می‌پردازد. در تابع هدف دوم نیز سعی می‌کند قابلیت اطمینان مراکز انتخابی را حداکثر نمایند. تابع هدف اول شامل ۷ جمله است که در ادامه به تشریح آنها پرداخته می‌شود. جمله اول سود حاصل از فروش کالاها به شکل تک کالایی و جمله دوم سود حاصل از فروش کالاهای بسته‌ای با توجه به تخفیفات ذکر شده را محاسبه می‌کند. جمله سوم هزینه راه‌اندازی مراکز توزیع را بیان می‌کند. در جمله چهارم هزینه خرید کالاها از تأمین‌کننده بیان می‌گردد. از آنجا که تمامی کالاها از تأمین‌کننده به صورت تک کالایی خریداری شده و در مرکز توزیع با توجه به نیاز به شکل تک کالایی و بسته‌بندی می‌شود، هزینه خرید نیز به شکل تک کالایی لحاظ می‌گردد. جملات پنجم و ششم هزینه‌های انتقال کالاها را بین مراکز توزیع و مشتریان محاسبه می‌کند. این هزینه ممکن است برای ارسال تک کالایی و بسته‌ای به صورت متفاوت محاسبه گردد. جمله هفتم نیز به محاسبه هزینه‌های سیستم موجودی که شامل هزینه سفارش‌دهی کالاها، هزینه نگهداری و هزینه‌های خرید می‌شود، می‌پردازد. در ادامه محدودیت‌های ارائه شده در مدل بیان می‌شود. محدودیت (d) تضمین می‌کند که هر مشتری برای خرید هر کالا حداکثر به یک مرکز توزیع تخصیص یابد. محدودیت (e) بیان می‌کند که هر مرکز، تنها یک نوع کالا را تأمین می‌کند. کالای خاص فقط از یک مرکز توزیع تأمین می‌شود. این امر با سیاست‌های تخفیف بیان شده همسو و هم جهت است. محدودیت‌های (f) تضمینی برای بیان تخصیص مشتریان به مراکز توزیع است یعنی زمانی می‌توان یک مشتری را به مرکز توزیع تخصیص داد که آن مرکز راه‌اندازی شده باشد و کالای مذکور را داشته باشد. بحث قابلیت اطمینان نیز با در نظر گرفتن

سطح پاسخگویی به تقاضا تعیین می‌شود محدودیت (g) تضمین می‌کند حداقل ۸۰ درصد تقاضای مشتری برآورده شود.

### متدولوژی تحقیق

بهینه‌سازی استوار مجموعه‌ای از پاسخ‌هایی بدست می‌آورد که در برابر نوسانات پارامترها (داده‌های ورودی) در آینده استوار هستند. رویکرد بهینه‌سازی استوار توسط (مالوی، ۱۹۹۵) ارائه شده است، که قادر است تصمیم‌گیرنده ریسک‌نازگاری یا تابع سطح خدمات را به عهده بگیرد و یک مجموعه‌ای از پاسخ‌هایی که حساسیت کمتری به تحقق داده‌ها در مجموعه سناریوها را دارد ارائه کند. در این رویکرد دو نوع پایداری معرفی شده است: پایداری پاسخ (پاسخ نزدیک به بهینه در همه سناریوها) و پایداری مدل (پاسخ نزدیک به موجه بودن در همه سناریوها). پاسخ بهینه بدست آمده توسط مدل بهینه‌سازی استوار، استوار نامیده می‌شود. اگر داده‌های ورودی تغییر کند آنگاه نزدیک به بهینه باقی بماند، به آن پایداری پاسخ می‌گویند. یک پاسخ پایدار نامیده می‌شود اگر برای تغییرات کوچک در داده‌های ورودی تقریباً موجه (شدنی) باشد. به این پایداری مدل می‌گویند. بهینه‌سازی استوار شامل دو محدودیت مشخص می‌باشد: (۱) محدودیت ساختاری (۲) محدودیت کنترل. محدودیت ساختاری بصورت مفهومی از برنامه‌ریزی خطی و داده‌های ورودی بصورت قطعی و ثابت و دور از هر اختلالی هستند در حالیکه محدودیت‌های کنترل بصورت محدودیت‌های کمکی که توسط داده‌های غیر قطعی تحت تاثیر قرار گرفته‌اند فرمول‌بندی می‌شود. در زیر چهارچوب بهینه‌سازی استوار بطور مختصر توضیح داده می‌شود. ابتدا  $x \in R^{n_1}$  بردار متغیرهای طراحی و  $y \in R^{n_2}$  بردار متغیرهای کنترل هستند. فرم مدل بهینه‌سازی استوار بصورت زیر است:

$$\text{Min } c^T x + d^T y \quad (1)$$

$$Ax = b \quad (2)$$

$$Bx + C_y = e \quad (3)$$

$$x, y \geq 0 \quad (4)$$

محدودیت (۲) یک محدودیت ساختاری است و ضرایب آنها ثابت و قطعی هستند. محدودیت (۳) محدودیت کنترل است که ضرایب آنها تحت تاثیر سناریو و غیر قطعی هستند. محدودیت (۴) هم که غیر منفی بودن متغیرها را تضمین میکند. فرمول بندی مساله بهینه سازی استوار شامل مجموعه ای از سناریوهای  $\tau = \{1, 2, 3, \dots, S\}$  می باشد. تحت هر سناریو  $T \in S$ ، ضرایب مربوط به محدودیت های کنترل با احتمال ثابت  $P_S$  برابر  $\{d_s, B_s, C_s, e_s\}$  می شود، که  $P_S$  احتمال اینکه هر سناریو رخ دهد را نشان می دهد و  $\sum_S P_S = 1$  می باشد. پاسخ بهینه این مدل پایدار است، اگر باقی بماند نزدیک به بهینگی برای هر سناریو مشخص  $S \in T$ . به این پایداری مدل می گویند. شرایطی وجود دارد که ممکن است پاسخ هایی که برای مدل بالا بدست می آوریم هم موجه و هم بهینه برای همه سناریوهای  $S \in T$  نباشد. در اینجا رابطه بین پایداری پاسخ و پایداری مدل با استفاده از مفاهیم تصمیم گیری چند معیاره تعیین می شود. مدل بهینه سازی استوار برای اندازه گیری این رابطه فرمول بندی شده است. اول از همه متغیر کنترل  $Y_S$  برای هر سناریو  $S \in T$  و بردار خطا  $\delta_S$  که غیر موجه بودن مجاز در محدودیت های کنترل تحت سناریو  $S$  را اندازه گیری می کند، معرفی شده اند. به دلیل وجود پارامترهای غیر قطعی مدل ممکن است برای بعضی از سناریوها غیر موجه باشد. بنابراین  $\delta_S$  غیر موجه بودن مدل تحت سناریو  $S$  را نشان می دهد. اگر مدل موجه باشد  $\delta_S$  مساوی صفر خواهد شد. در غیر این صورت  $\delta_S$  مقدار مثبت بر طبق محدودیت (۷) خواهد گرفت. در واقع پایداری مدل تقاضای برآورد نشده برای تولید قطعه را اندازه گیری می کند. مدل بهینه سازی استوار بر مبنای مساله برنامه ریزی ریاضی (۱) تا (۴) بصورت زیر فرمول بندی شده است:

$$\text{Min } \sigma(x, y_1, \dots, y_s) + \omega \rho(\delta_1, \delta_2, \dots, \delta_s) \quad (5)$$

$$Ax = b \quad (6)$$

$$Bx + C_s y_s + \delta_s = e_s \quad (7)$$

$$x, y \geq 0 \quad (8)$$

باید توجه کنیم که چون مدل بهینه‌سازی استوار سناریوهای چندگانه را در نظر می‌گیرد، عبارت اول از تابع هدف انتخاب واحدی برای اهداف در تابع هدف قبلی (5)،  $\mathcal{J}_S = c^T x + d^T y$  متغیر تصادفی با مقدار تصادفی  $\mathcal{J}_S = c^T x + d_s^T y_s$  و با احتمال  $P_S$  تحت سناریو  $S \in \tau$  می‌شود. در فرمول‌بندی برنامه‌ریزی خطی تصادفی مقدار میانگین  $\sigma(0) = \sum_S \mathcal{J}_S P_S$  بکاربرده شده است و در واقع عبارت اول پایداری پاسخ را نشان می‌دهد. عبارت دوم در تابع هدف  $\rho(\delta_1, \delta_2, \dots, \delta_S)$ ، تابع جریمه موجه است، که تخطی محدودیت‌های کنترل تحت بعضی از سناریوها را جریمه می‌کند. تخطی محدودیت‌های کنترل یعنی اینکه پاسخ غیر موجه تحت بعضی از سناریوها مسأله بدست می‌آورد. با استفاده از وزن  $\omega$  رابطه بین پایداری پاسخ که از عبارت اولی  $\sigma(0)$  اندازه‌گیری می‌شود و پایداری مدل که از تابع جریمه  $\rho(0)$  اندازه‌گیری می‌شود می‌توان تحت تصمیم‌گیری چند معیاره مدل‌سازی شود. برای نمونه اگر  $\omega(0)$  هدف کمینه کردن عبارت  $\sigma(0)$  و پاسخ ممکن غیر موجه باشد. در حالیکه اگر  $\omega$  به قدر کافی بزرگ شود، عبارت  $\rho(0)$  تسلط یافته و منجر به هزینه بیشتر می‌شود. بررسی در مورد انتخاب شکل مناسب  $\rho(0)$  و  $\sigma(0)$  را می‌توان در مطالعات بسیاری مشاهده کرد. عبارت توسط مالوی  $\sigma(x, y_1, \dots, y_S)$  بصورت زیر ارائه شده است:

$$\sigma(0) = \sum_S \mathcal{J}_S p_S + \lambda \sum_S p_S \left( \mathcal{J}_S - \sum_{S'} \mathcal{J}_{S'} p_{S'} \right)^2 \quad (9)$$

برای نشان دادن استواری پاسخ، واریانس معادله (۵) نشان دهنده آن است که تصمیم دارای ریسک بالایی است. به عبارت دیگر یک متغیر کوچک در پارامترهای دارای عدم قطعیت می‌تواند سبب تغییرات بزرگ در ارزش تابع اندازه‌گیری شود.  $\lambda$  وزن اختصاص یافته برای واریانس پاسخ است. همانطور که دیده می‌شود یک عبارت درجه دو در معادله (۹) وجود دارد. برای کاهش عملیات کامپیوتری از یک عبارت قدر مطلق بجای عبارت درجه دوم استفاده کرده‌اند که به شرح زیر نشان داده شده است:

$$\sigma(0) = \sum_s \gamma_s p_s + \lambda \sum_s p_s \left| \gamma_s - \sum_{s'} \gamma_{s'} p_{s'} \right| \quad (10)$$

در این تحقیق برخی هزینه‌های بصورت غیر قطعی و تحت سناریو در نظر گرفته شده است. مانند بهینه‌سازی استوار توضیح داده شده در بالا برای این مساله به صورت زیر ارائه می‌گردد:

با توجه به مدل ریاضی حالا ما باید مدل ریاضی مساله را در قالب مدل ریاضی (مالوی، ۱۹۹۵) ارائه دهیم. که تابع هدف مالوی به صورت زیر خواهد بود:

$$\text{Max} \sum_s P_s \text{TC1}_s \quad (11)$$

$$- \lambda_1 \sum_s P_s \left| \text{TC1}_s - \sum_{s'} P_{s'} \text{TC1}_{s'} \right|$$

$$- \omega \sum_s \sum_i \sum_h P_s \delta_{ihs} \quad (11)$$

$$\text{max} \sum_s P_s \text{TC2}_s \quad (12)$$

$$- \lambda_1 \sum_s P_s \left| \text{TC2}_s - \sum_{s'} P_{s'} \text{TC2}_{s'} \right|$$

$$- \omega \sum_s \sum_i \sum_h P_s \delta_{ihs} \quad (12)$$

اما تابع هدف فوق بعلاوه دارا بودن قدر مطلق غیر خطی است و مساله با معرفی دو متغیر جدید  $q_s$ ،  $p_s$  بصورت زیر به برنامه‌ریزی خطی تبدیل می‌شود. محدودیت

$$q_s - p_s = \text{TC}_s - \sum_{s'} P_{s'} \text{TC}_{s'}$$

به مدل اصلی اضافه می‌گردد.

$$\text{max} \sum_s P_s \text{TC1}_s + \lambda_1 \sum_s P_s (q_{11s} + p_{11s}) + \omega \sum_s \sum_i \sum_h P_s \delta_{ihs} \quad (13)$$

$$\text{max} \sum_s P_s \text{TC2}_s + \lambda_1 \sum_s P_s (q_{21s} + p_{21s}) + \omega \sum_s \sum_i \sum_h P_s \delta_{ihs} \quad (14)$$



## محدودیت‌های مساله اصلی

$$q_{1s} - p_{1s} = TC1_s - \sum_{s'} P_{s'} TC1_{s'} \quad (15)$$

$$q_{1s} - p_{1s} = TC2_s - \sum_{s'} P_{s'} TC2_{s'} \quad (16)$$

مدل پایدار ارائه شده در بخش قبلی یک مساله برنامه‌ریزی چند هدفه است. در ابتدا باید مساله را به یک مساله ی معادل با یک تابع هدف تبدیل نماییم. . در اینجا با استفاده از روش برنامه‌ریزی خطی پارامتری یک رویکرد معمول برای حل مدل‌های چند هدفه می‌توانیم مساله را با یک تابع هدف جایگزین نماییم. بدلیل اینکه دو تابع هدف هم مقیاس نیستند ابتدا آن‌ها را با استفاده از رابطه زیر نرمالیزه می‌نماییم که  $Z_i^*$  مقدار بهینه برای هر تابع هدف است. برای مدل بهینه ارائه شده دو تابع هدف با معادله زیر جایگزین شده و منجر به یک هدفه شدن مساله می‌شود. در این تحقیق ما فرض کردیم که دو تابع هدف به صورت  $Z_1$ ،  $Z_2$  نام گذاری شده است. بر مبنای روش  $LP - metric$  مدل بهینه سازی پایدار مساله تشکیل سلولی پویا برای هر یک از این دو تابع هدف بطور جداگانه حل می‌شود. مدل  $LP - metric$  تابع هدف به صورت زیر فرمول بندی می‌شود:

$$Min Z_3 = \left[ \alpha \frac{z_1 - z_1^*}{z_1^*} \right] + (1 - \alpha) \frac{z_2 - z_2^*}{z_2^*} \quad (17)$$

که  $0 \leq \alpha \leq 1$  است. ضرایب وزن برای عناصر تابع هدف داده شده در معادله بالا می‌باشد. با استفاده از معادله بالا، مساله را یک هدفه می‌نماییم که به راحتی قابل حل می‌باشد.

## تجزیه و تحلیل نتایج

در این قسمت جهت بررسی کارایی و صحت مدل به حل مثالی عددی متناسب با شرایط مسائل دنیای واقعی پرداخته شده است. مثال ارائه شده توسط سالور Cplex در سیستمی با مشخصات CUP = Core i5 ۴Ram حل شده است. این مثال شامل ۴ مرکز توزیع بالقوه و ۷ مشتری مطابق جدول است که تقاضاهای مشتریان را با توجه به بیشینه کردن سود حاصله برآورده می‌نمایند. اطلاعات تکمیلی در جدول ۳ ذکر شده است:

جدول ۳- مقدار پارامترهای مثال ارائه شده

مقدار	پارامتر	مقدار	پارامتر
$U(500,800)$	$c_{iks}$	4	I
$U(800,1000)$	$p_{ikcs}$	7	J
$U(5000,8000)$	$p'_{ikcs}$	3	K
$U(100,200)$	$DS_{ijkcs}$	۳	C
$U(10,40)$	$DM_{ijkcs}$	3	S
۱۰	$n_{ik}$	$U(10,20)$	$O_{iks}$
$U(20,50)$	$he_{iks}$	$U(50,80)$	$t_{ijks}$
$U(100,200)$	$ha_{iks}$	$U(20,40)$	$t'_{ijks}$
$U(5,15)$	$h_{iks}$	$U(10^5, 2 \times 10^5)$	$f_{is}$
		$u(0,1)$	$Re_{is}$

پس از حل مدل با ابعاد ذکر شده در جدول فوق، نتایج حاصله در جدول ۴، ارائه شده است. سود حاصل که در واقع برابر با میزان درآمد پس از کسر هزینه‌های سیستم است، برابر با ۱۸۳۹۹۴۰۳ واحد پولی می‌باشد. جدول زیر درآمد و هزینه‌های سیستم را بیان می‌کند.

جدول ۴- درآمد و هزینه‌های سیستم

۴۲۱۸۹۶۰۰	درآمد فروش تک کالایی
۳۱۸۹۱۶۵۰	درآمد فروش بسته‌ای
۳۴۰۰۰۰	هزینه تأسیس مرکز توزیع
۵۲۳۲۳۸۴۰	هزینه خرید محصولات
۲۸۴۸۸۶۰	هزینه حمل و نقل تک کالایی
۱۴۱۲۰۰	هزینه حمل و نقل کالا به شکل بسته‌ای
۲۷۹۴۷	هزینه‌های موجودی سیستم
۱۸۳۹۹۴۰۳	مجموع سود حاصله

زیرا ما باید معیار مبادله یا تعادل را بین توابع هدف مسئله به دست آوریم به همین منظور مسئله را در ۷ بار اجرا یا ۷ سناریو مورد حل قرار گرفت که جواب‌های زیر به دست آمده است.

جدول ۵- سطح تقاضای برآورده شده

سناریو	هزینه ثابت	سطح تقاضای ارضا شده	تقاضای واقعی
۱	۲۷۹۴۷	40	40
۲	۲۷۱۵۰	39	40
۳	۲۹۷۵۰	37	40
۴	۱۳۱۲۰	37	40
۵	۱۲۱۳۰	37	40
۶	۲۰۹۰۰	36	40
۷	۱۸۴۵۶	36	40

### تحلیل حساسیت مساله

در این بخش به منظور آگاهی از چگونگی رفتار مدل در مقابل تغییرات پارامترها، مثال بیان شده در قسمت قبل را مورد تحلیل قرار داده و حساسیت مدل نسبت به تابع هدف و نحوه تخصیصات بررسی خواهد شد. بدین منظور حالات مختلفی از مساله عنوان کرده و نتایج مقایسه می‌گردد. انجام تحلیل بر روی رفتار مدل باعث می‌شود تصمیمات مدیران مراکز از

استواری بیشتری برخوردار باشد و برای تغییرات احتمالی برنامه‌ریزی‌های لازم را انجام دهند. پس از حل مساله، تحلیل‌های ارائه شده به شکل زیر خواهد بود:

جدول ۶- محاسبه مقادیر تابع هدف در تحلیل حساسیت با حذف امکان ارسال مستقیم

-	۴۲۱۸۹۶۰۰	۴۲۱۸۹۶۰۰	درآمد فروش تک کالایی
-	۳۱۸۹۱۶۵۰	۳۱۸۹۱۶۵۰	درآمد فروش بسته‌ای
-	۳۴۰۰۰۰	۳۴۰۰۰۰	هزینه تاسیس مرکز توزیع
-	۵۲۳۲۳۸۴۰	۵۲۳۲۳۸۴۰	هزینه خرید محصولات
-	۲۸۴۸۸۶۰	۲۸۴۸۸۶۰	هزینه حمل و نقل تک کالایی
↘	۳۵۳۱۶۰	۱۴۱۲۰۰	هزینه حمل و نقل کالا به شکل بسته‌ای
-	۲۷۹۴۷	۲۷۹۴۷	هزینه‌های موجودی سیستم
↘	۱۸۱۸۷۴۴۳	۱۸۳۹۹۴۰۳	مجموع سود حاصله
-	۰٫۸۱	۰٫۸۱	قابلیت اطمینان سیستم

• حذف هزینه‌های کاهش یافته در ارسال مستقیم کالاهای بسته‌ای:

در واقع با حذف این عامل، از ارسال مستقیم کالا به مشتریان جلوگیری شده و باید حتما هزینه‌های عملیاتی مربوط به پردازش کالاها در مرکز توزیع اعمال شود. هزینه‌های سیستم مطابق جدول ۵ است. مشاهده می‌شود که با حذف امکان ارسال مستقیم کالا، که از طریق کاهش هزینه ارسال در مدل بیان شده بود، حاشیه سود کاهش می‌یابد. قابلیت اطمینان سیستم دچار تغییر نمی‌شود.

• حذف سطوح تخفیف در سفارشات به همراه حذف امکان ارسال مستقیم کالا با کاهش هزینه‌های ارسال بسته‌ای:

با حذف سطوح تخفیف، تنها نیازهای مشتریان با توجه به میزان سفارش سطح اول تخفیف در نظر گرفته می‌شود. حذف این عامل تاثیر بسیاری بر هزینه‌ها و نیز نحوه تخصیص مشتریان دارد.

جدول ۷-۷. مقایسه مقادیر توابع هدف در تحلیل حساسیت با حذف سطوح تخفیف

↘	39367480	۴۲۱۸۹۶۰۰	درآمد فروش تک کالایی
↘	28904442	۳۱۸۹۱۶۵۰	درآمد فروش بسته‌ای
-	340000	۳۴۰۰۰۰	هزینه تأسیس مرکز توزیع
↘	49445469	۵۲۳۲۳۸۴۰	هزینه خرید محصولات
↘	2530528	۲۸۴۸۸۶۰	هزینه حمل و نقل تک کالایی
↘	275267	۱۴۱۲۰۰	هزینه حمل و نقل کالا به شکل بسته‌ای
↘	24144	۲۷۹۴۷	هزینه‌های موجودی سیستم
↘	15656514	۱۸۳۹۹۴۰۳	مجموع سود حاصله
-	۰٫۸۱	۰٫۸۱	قابلیت اطمینان سیستم

مشاهده می‌شود که با حذف سطوح تخفیف و همچنین حذف امکان ارسال مستقیم سفارشات بسته‌ای از طریق کاهش هزینه حمل و نقل، کلیه هزینه‌ها تحت تاثیر قرار گرفته و سود نهایی سیستم کاهش می‌یابد. قابلیت اطمینان سیستم دچار تغییر نمی‌شود.

### نتیجه‌گیری

در این پژوهش مدلی ریاضی جهت بهینه‌سازی سیستم توزیع کالا مبتنی بر مدل‌های مکان‌یابی - موجودی با هدف بیشینه‌سازی حاشیه سود بنگاه‌های توزیع کالا با در نظر گرفتن سیاست فروش محصولات به صورت تک کالایی و بسته‌ای و همچنین استفاده از تخفیفات چند سطحی ارائه شده است. در واقع میزان فروش محصولات در مراکز توزیع فعال شده تحت تاثیر سیاست‌های فروش به صورت تک کالایی و بسته‌بندی می‌باشد، زیرا که این سیاست‌ها باعث افزایش سطح فروش و نیز از طرفی باعث کاهش هزینه‌های حمل و نقل از طریق ایجاد هماهنگی با سطح مجاز بارانداز در نقاط تقاضا می‌گردد. در این مساله مرکز توزیع فعال شده بازه‌های مختلفی را برای قیمت فروش محصولات خود به مشتریان ارائه می‌نماید که این تخفیفات از یک طرف با افزایش میزان فروش باعث سودآوری بیشتر مراکز شده و از طرف

دیگر با تغییر اندک در قیمت متناسب با حجم سفارش کالا، باعث ایجاد انگیزه در مشتری می‌گردد که با انجام برنامه‌ریزی مناسب باعث افزایش سود مشتری می‌شود. البته اعمال تخفیف باعث از دست رفتن بخشی از درآمد مراکز می‌شود اما تفکر مراکز توزیع برای جبران این میزان سود از دست رفته بدین صورت است که این امر باعث تثبیت مشتریان برای هر مرکز توزیع می‌شود، بطوریکه این مشتریان در بلند مدت همچنان سفارشات خود را از این مرکز توزیع دریافت نموده و به «مشتریان وفادار» تبدیل می‌گردند. با این کار مراکز توزیع در بلند به سطح ثابتی از روند افزایش تقاضا دست خواهند یافت که باعث می‌شود بتوانند برنامه‌ریزی‌های متمرکزی جهت رشد و گسترش دامنه فعالیت خود انجام دهند. همچنین به منظور نزدیک شدن مساله به مسائل دنیای واقعی برخی پارامترهای مساله تحت شرایط عدم قطعیت در نظر گرفته شده‌اند که به منظور حل مساله در این شرایط از رویکرد برنامه‌ریزی استوار استفاده شده است. پس از حل مدل توسط نرم افزار، مکان و تعداد مراکز توزیع فعال شده، نحوه تخصیص مشتریان به این مراکز و در نهایت میزان سفارش اقتصادی هر مرکز مشخص شده است.

## منابع

- آقای ، صدقیانی، قربانی زاده ، میکائیلی.(۱۳۹۳).طراحی الگوی زنجیره تامین ناب با استفاده از تکنیک معادلات ساختاری ،فصلنامه علمی و پژوهشی مطالعات مدیریت صنعتی ، سال۱۳، شماره ۳۶،ص ۹۵-۱۱۳.
- بهشتی نیا، اکبری.(۱۳۹۴) زمانبندی مجدد زنجیره تأمین سه مرحله‌ای با تمرکز بر یکپارچگی مراحل آن. نشریه پژوهش‌های مهندسی صنایع در سیستم‌های تولید، دوره ۳، شماره ۶، ص ۱۹۱-۲۰۵.
- صادقی مقدم، مومنی ، نالچیکر.(۱۳۸۸). برنامهریزی یکپارچه تأمین، تولید و توزیع زنجیره تأمین با بکارگیری الگوریتم ژنتیک. نشریه مدیریت صنعتی، دوره ۱، شماره ۲، ص ۷۱-۸۸.
- ربانی، معنوی زاده، فرشایف و گرانمایه (۲۰۱۵). طراحی چندهدفه زنجیره تأمین با در نظر گرفتن ریسک اختلال تسهیلات، عرضه و تقاضا در شرایط غیر قطعی بودن پارامترهای اقتصادی. مطالعات مدیریت صنعتی، ۱۳(۳۷)، ۵-۳۵.
- خدابنده ،حجازی، راستی.(۱۳۹۲) یک الگوریتم ژنتیک برای مساله زمانبندی یکپارچه تولید و توزیع با در نظر گرفتن مسیریابی در زنجیره تأمین. نشریه پژوهش‌های مهندسی صنایع در سیستم‌های تولید، دوره ۱، شماره ۲، ص ۱۶۷-۱۸۱.
- جمیلی، نگین، رنجبر. (۱۳۹۳) زمانبندی یکپارچه تأمین، تولید و توزیع در یک زنجیره تأمین. هفتمین کنفرانس بین‌المللی ایرانی تحقیق در عملیات. دانشگاه سمنان.
- طاهری ، زندیه ، دری.(۱۳۹۵). طراحی مدل برنامه ریزی دو سطحی در زنجیره تامین غیر متمرکز تولید - توزیع با در نظر گرفتن تبلیغات مشارکتی، فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت صنعتی - سال ۱۴، شماره ۱۴، ص ۱-۳۸.
- ذگردی، مرندي.(۱۳۹۵)، یکپارچگی زمانبندی تولید و توزیع در زنجیره تأمین فرآورده‌های لبنی با استفاده از الگوریتم بهبود یافته بهینه‌سازی انبوه ذرات. فصلنامه علمی-پژوهشی مهندسی حمل و نقل.

عادل آذر ، عابدینی ، افسر ، مطلق. (۱۳۹۵). طراحی مدل ترکیبی منبع یابی در زنجیره تامین با بکارگیری فرایند تحلیل شبکه‌های، ویکور و مدل چندهدفه در محیط فازی. فصلنامه علمی و پژوهشی مطالعات مدیریت صنعتی. سال ۱۴، شماره ۴۲، ص ۱-۳۰.

عباس شول ، مقصود امیری ، لعیا الفت و کاوه خلیلی دامغانی (۱۳۹۳) ، طراحی شبکه زنجیره تامین چند دوره ای و چند محصولی با استفاده از روش ترکیبی برنامه ریزی ریاضی چند هدفه و تحلیل پوششی داده‌ها، فصلنامه چشم انداز مدیریت صنعتی - شماره ۱۴ - ص ۱۱۷-۱۳۷.

Bashiri, M. and H. Badri( 2010), **A dynamic model for expansion planning of multi echelon multi commodity supply chain**. International Journal of Engineering and Technology,2(1): p. 85.

Bredström, D., et al. (2004), **Supply chain optimization in the pulp mill industry—IP models, column generation and novel constraint branches**. European journal of operational research156(1): p. 2-22.

Bertsimas, D., Pachamanova, D., & Sim, M. (2004), **Robust linear optimization under general norms**. Operations Research Letters, 32(6), 510-516.

Bertsimas, D., & Sim, M. (2004), **The price of robustness**. Operations research, 52(1), 35-53.

Bertsimas, D., & Sim, M. (2004), **Robust discrete optimization and downside risk measures**: Working Paper.

Chopra, S., & Meindl, P. (2007), **Supply chain management. Strategy, planning & operation Das Summa Summarum des Management** (pp. 265-275): Springer.

Deb K, Pratap A, Agarwal S, Meyarivan T. (2002), **A fast and elitist multi-objective genetic algorithm: NSGA-II**. IEEE Transactions on Evolutionary Computation; 6(2):182-97.

Fattahi, M., et al., (2015), **Dynamic supply chain network design with capacity planning and multi-period pricing**. Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review, 81: p. 169-202.

Gnoni, M., et al., (2003), **Production planning of a multi-site manufacturing system by hybrid modelling**: A case study from the



automotive industry. *International Journal of production economics*, 85(2): p. 251-262.

García-Arca, J. and J. Carlos Prado Prado, (2008), **Packaging design model from a supply chain approach**. *Supply Chain Management: An International Journal*, 13(5): p. 375-380.

Mulvey, J. M., Vanderbei, R. J., & Zenios, S. A. (1995), **Robust optimization of large-scale systems**. *Operations research*, 43(2), 264-281.

Pishvae, M.S., M. Rabbani, and S.A. Torabi, (2011), **A robust optimization approach to closed-loop supply chain network design under uncertainty**. *Applied Mathematical Modelling*, 35(2): p. 637-649.

Ryu, J.-H., V. Dua, and E.N. Pistikopoulos, (2004). **A bilevel programming framework for enterprise-wide process networks under uncertainty**. *Computers & Chemical Engineering*, 28(6): p. 1121-1129.

Spitter, J., et al., (2005), **Linear programming models with planned lead times for supply chain operations planning**. *European Journal of operational research*, 163(3): p. 706-720.

Shen, Z.-J.M., (2005), **A multi-commodity supply chain design problem**. *IIE Transactions*, 37(8): p. 753-762.

Selvarajah, E. and G. Steiner, (2006). **Batch scheduling in a two-level supply chain—a focus on the supplier**. *European Journal of Operational Research*, 173(1): p. 226-240.

Sadjady, H. and H. Davoudpour, (2012). **Two-echelon, multi-commodity supply chain network design with mode selection**, lead-times and inventory costs. *Computers & Operations Research*, 39(7): p. 1345-1354.

Lejeune, M.A., (2006), **A variable neighborhood decomposition search method for supply chain management planning problems**. *European Journal of Operational Research*, 175(2): p. 959-976.

Schütz, P., A. Tomasgard, and S. Ahmed, (2009), **Supply chain design under uncertainty using sample average approximation and**

**dual decomposition.** European Journal of Operational Research, 199(2): p. 409-419.

Shankar, B.L., et al., (2013), **Location and allocation decisions for multi-echelon supply chain network—A multi-objective evolutionary approach.** Expert Systems with Applications, 40(2): p. 551-562.

Shen, Z.-J. M., Coullard, C., & Daskin, M. S. (2003), **A joint location-inventory model.** Transportation science, 37(1), 40-55.

Shu, J., Li, Z., Shen, H., Wu, T., & Zhong, W. (2012), **A logistics network design model with vendor managed inventory.** International Journal of Production Economics, 135(2), 754-761.

Wu, T. and K. Zhang, (2014), **A computational study for common network design in multi-commodity supply chains.** Computers & Operations Research, 44: p. 206-213.



## مدلی پویا برای تدوین استراتژی افقی

سید محمد زرگر\*

تاریخ دریافت: ۹۵/۸/۱۰ - تاریخ پذیرش: ۹۶/۱۰/۶

### چکیده

این مقاله به موضوع تدوین استراتژی افقی می‌پردازد که یکی از بخش‌های ضروری استراتژی سطح بنگاه می‌باشد و مبنای آن اشتراک منابع میان کسب‌وکارها است؛ از اینرو در این تحقیق به منظور تسهیل اتخاذ تصمیمات استراتژیک در سطح بنگاه، مدلی برای ارزیابی فرصت‌های اشتراک منابع میان کسب‌وکارها طراحی شد. در راستای هدف مذکور برای طراحی یک مدل جامع، مرور ادبیات تقریباً جامعی صورت گرفت که متغیرهای استخراج شده از مرور ادبیات و استفاده از تجربه خبرگان صنعت برای تعیین رابطه میان آنها در قالب رویکرد پویایی‌شناسی سیستم منجر به ایجاد یک مدل پویا برای ارزیابی اشتراک منابع شد. این مدل شامل عوامل تأثیرگذار بر فرایند اشتراک منابع و تعاملات میان آنها است که پویایی‌های این عوامل را در طول زمان نشان می‌دهد. اعتبار مدل با انجام آزمون‌های اعتبارسنجی در رویکرد پویایی‌شناسی سیستم و با استفاده از شبیه‌سازی‌های کامپیوتری، مورد ارزیابی قرار گرفت که بر اساس نتایج بدست آمده اعتبار مدل برای استفاده در تصمیم‌گیری‌های مرتبط با اشتراک منابع در شرکت‌های چند کسب‌وکاره تأیید شد.

**واژگان کلیدی:** استراتژی سطح بنگاه، استراتژی افقی، اشتراک منابع، شرکت‌های چندکسب و کاره، پویایی‌شناسی سیستم

---

\*استادیار گروه مدیریت، واحد سمنان، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنان، ایران

## مقدمه

امروزه شاهد رشد روزافزون شرکت‌های چندکسب و کاره که با نام‌هایی مانند بنگاه، سازمان مادر، شرکت متنوع‌سازی شده و هلدینگ مورد خطاب قرار می‌گیرند، هستیم؛ بیشتر مدیران عامل این نوع سازمان‌ها هنگام تدوین استراتژی از پاسخ به این سؤال که چه فرایندهای مدیریتی بهترین عملکرد را در کسب و کارهای بنگاه ایجاد می‌کند سرباز می‌زنند، زیرا آنها ابزارها و فرایندهای لازم برای پاسخگویی به این سؤال را ندارند. بیشتر فرایندهای برنامه‌ریزی برای استراتژی‌های سطح کسب و کار مناسب هستند و چارچوب‌هایی که استراتژیست‌ها برای تدوین استراتژی سطح بنگاه بکار می‌برند نامناسب یا غیرعملی از آب درآمده‌اند (کمپیل و همکاران، ۱۹۹۵؛ خلیلی و زرگر، ۱۳۸۹). اکثر ابزارها و مدل‌هایی که در شرکت‌های چندکسب و کاره برای تدوین استراتژی مورد استفاده قرار می‌گیرد، واحدهای کسب و کار را مستقل فرض می‌کنند. از طرف دیگر تدوین استراتژی مناسب برای حداکثر نمودن منافع بنگاه از طریق اشتراک منابع از عهده خود کسب و کارها خارج است؛ زیرا کسب و کارها ارزش‌های متفاوتی را برای اشتراک منابع قائل هستند و حاضر نیستند برای افزایش منافع کل بنگاه ذره‌ای از منافع خود چشم‌پوشی کنند. واحدهای کسب و کاری که بطور مستقل عمل می‌نمایند غالباً قادر نیستند منافع حاصل از پروژه‌های برقراری روابط متقابل میان کسب و کارهای داخل بنگاه را در مقایسه با تشکیل ائتلاف با شرکت‌های بیرون از بنگاه بطور کامل درک نمایند و اغلب ترجیح می‌دهند با شرکت‌های مستقلی سروکار داشته باشند که بتوانند کنترل کاملی بر رابطه‌شان داشته باشند و از توجه به این نکته غافل می‌مانند که در اشتراک منابع میان کسب و کارهای داخل بنگاه تمامی منافع به بنگاه تعلق می‌گیرد، اما در دستیابی به روابط متقابل از طریق ائتلاف با شرکت‌های بیرونی برخی از منافع می‌بایست با شرکای ائتلاف تقسیم گردد. اشتراک منابع میان کسب و کارهای یک شرکت چند کسب و کاره می‌تواند موجب ایجاد مزیت‌های رقابتی چشمگیری برای کسب و کارهای آن گردد و سودآوری بنگاه را افزایش دهد؛ اما شرط لازم برای تحقق این امر وجود مدلی برای ارزیابی منافع و هزینه‌های حاصل از اشتراک منابع می‌باشد. آنچه از جستجو در ادبیات مربوط به موضوع تدوین استراتژی در

سطح بنگاه برمی آید این است که ابزار و مدل مناسبی برای ارزیابی اشتراک منابع میان کسب و کارها و تدوین استراتژی افقی<sup>۱</sup> در بنگاه‌ها وجود ندارد؛ و با توجه به گفته پورتر (۱۹۸۵) که «بدون استراتژی افقی هیچ منطق قانع کننده‌ای برای وجود یک شرکت متنوع-سازی شده وجود ندارد»، اهمیت این موضوع از اینجا ناشی می‌شود که کسب و کارهای یک بنگاه باید قادر باشند تا با شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌هایی که عضوی از کسب و کارهای یک بنگاه بودن برای آنها ایجاد می‌کند، ارزشی بیشتر از حالتی که می‌توانستند به طور مستقل فعالیت کنند، خلق نمایند.

با جمع‌بندی مطالب فوق می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که بررسی تأثیر اشتراک منابع میان کسب و کارها باید یکی از ارکان اصلی تصمیم‌گیری در سطح بنگاه باشد و در اختیار داشتن مدلی که قادر باشد با انجام یک بررسی همه جانبه امکان بهره‌برداری از اشتراک منابع میان کسب و کارهای یک شرکت چند کسب و کاره را فراهم سازد، ضروری به نظر می‌رسد. لذا در مقاله حاضر قرار است مدلی طراحی شود که بتواند پویایی‌های موجود در روابط متقابل میان کسب و کارهای یک شرکت چند کسب و کاره را نشان دهد و به مدیران آنها در تدوین استراتژی افقی کمک نماید.

### پیشینه نظری

#### تعریف استراتژی افقی

«استراتژی افقی مجموعه‌ای از اهداف مرتبط، بلندمدت و برنامه‌های اجرایی است که هدف غایی آن شناسایی و بهره‌برداری از روابط متقابل میان رشته‌های کاری مجزا و در عین حال به هم مرتبط می‌باشد» (هکس و مجلوف، ۱۹۹۶: ۳۳۹). هدف از تدوین استراتژی افقی توسعه روابط متقابلی است که منجر به ایجاد مزیت رقابتی برای کسب و کارهای یک بنگاه می‌شود (پورتر، ۱۹۸۵: ۳۱۹؛ انساین، ۲، ۱۹۹۸، ۲۰۰۴). در این مقاله استراتژی افقی به عنوان مجموعه تصمیمات و اقداماتی تعریف می‌شود که هدف غایی آن بهره‌برداری و ایجاد مزیت رقابتی از

<sup>1</sup> Horizontal strategy

<sup>2</sup> Ensign

طریق اشتراک منابع محسوس و نامحسوس میان کسب و کارهای یک بنگاه چند کسب و کاره می‌باشد.

### سطوح اشتراک منابع

براساس تقسیم‌بندی منابع سازمان به منابع محسوس و نامحسوس، اشتراک منابع میان کسب و کارهای یک شرکت چند کسب و کاره را می‌توان در دو سطح اشتراک منابع محسوس و نامحسوس مورد بررسی قرار داد. هر دو سطح اشتراک منابع به عنوان بخشی از جریان عملیات سازمان به وقوع می‌پیوندد اما منابع و الزامات متفاوتی را دربرمی‌گیرند. هنگامی که دو واحد کسب و کار وظیفه یا فرایندی را بطور مشترک انجام می‌دهند، معمولاً بخشی از منابع محسوس خود را به اشتراک می‌گذارند و هنگامی که دانش فنی یا اطلاعات خود را به اشتراک می‌گذارند، اشتراک منابع نامحسوس انجام گرفته است (انساین، ۲۰۰۴).

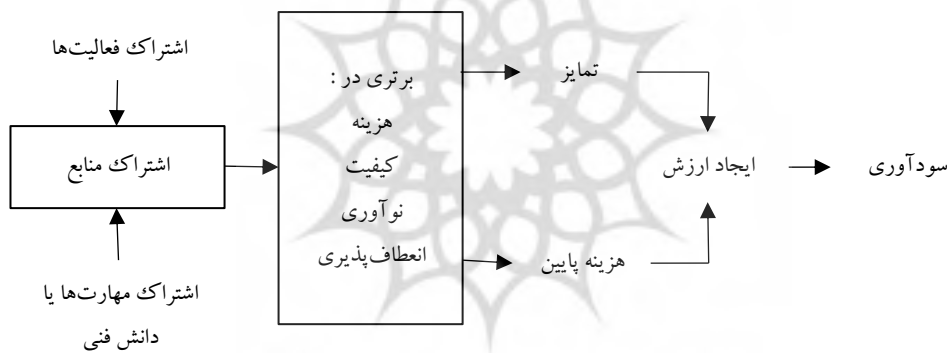
### مزیت رقابتی از دیدگاه مبتنی بر منابع

دیدگاه مبتنی بر منابع شرکت را متشکل از مجموعه‌ای از دارایی‌های محسوس و نامحسوس قلمداد می‌کند که این دارایی‌ها در صورت وجود قابلیت‌های مناسب برای استفاده از آنها، شایستگی‌های بارز شرکت را به وجود می‌آورند، و این شایستگی‌ها با شکل‌دهی استراتژی‌های سازمان موجبات دستیابی به مزیت رقابتی و در نتیجه سودآوری را فراهم می‌سازند (هیل و جونز، ۲۰۰۴).

دیدگاه مبتنی بر منابع پیشنهاد می‌کند که منابع داخلی شرکت در درجه اول به سمت ایجاد مزیت رقابتی پایدار رانده شوند. استدلال این دیدگاه بر دو فرض کلیدی متکی است: اول اینکه شرکت‌های یک صنعت با توجه به منابعی که در دسترس دارند، ناهمگن هستند، این یعنی هر شرکت دارای مجموعه منحصر به فردی از منابع است و فرض دوم اینکه منابع ناقص جابجا می‌شوند (کول و همکاران، ۲۰۱۶).

دیدگاه مبتنی بر منابع بیان می‌کند که مزیت رقابتی پایدار شرکت‌ها ناشی از منابعشان است که این منابع باید کمیاب و باارزش بوده و تقلید و کپی کردن از آن سخت یا غیرممکن باشد و جایگزینی برای آن وجود نداشته باشد (برومیلی و راوو، ۲۰۱۶).

همانطوری که در شکل ۱ نشان داده شده است روابط متقابل میان کسب‌وکارهای یک شرکت چند کسب‌وکاره می‌تواند منجر به ایجاد مزیت رقابتی برای کسب‌وکارها از طریق تأثیر بر هزینه، کیفیت، نوآوری و انعطاف‌پذیری آنها گردد؛ این روابط متقابل که می‌تواند در قالب روابط متقابل محسوس یعنی انجام مشترک فعالیت‌ها و یا روابط متقابل نامحسوس یعنی به اشتراک گذاشتن مهارت‌ها یا دانش فنی میان کسب‌وکارها باشد با تأثیرگذاری بر ابعاد مزیت رقابتی می‌تواند منجر به افزایش تمایز یا پایین آوردن هزینه کسب‌وکارها و در نتیجه آن ایجاد ارزش و افزایش سودآوری کسب‌وکارهای مربوطه گردد.



شکل ۱: ایجاد ارزش از طریق روابط متقابل میان کسب‌وکارها (منبع: نویسنده)

### روابط متقابل و مزیت رقابتی پایدار از دیدگاه مبتنی بر منابع

در مقابل دیدگاه موضع‌یابی پورتر که بر نقش محیط و صنعت برای کسب موضع رقابتی تأکید می‌کرد، دیدگاه مبتنی بر منابع مطرح گردید که منابع داخلی سازمان را عامل اصلی کسب مزیت رقابتی قلمداد می‌کرد. بررسی و تجزیه و تحلیل محیط خارجی برای کشف

فرصت‌ها و تهدیدها به تنهایی نمی‌تواند موجب برتری رقابتی شرکت‌ها گردد. مدیرانی که برنامه‌ریزی استراتژیک انجام می‌دهند باید به داخل خود شرکت نیز توجه کنند تا بتوانند عوامل استراتژیک داخلی یا همان نقاط قوت و ضعفی که احتمالاً تعیین می‌کنند آیا شرکت قادر خواهد بود از فرصت‌ها بهره‌گیرد و به طور همزمان از تهدیدها دوری‌گزیند را شناسایی کنند (ویلن وهانگر، ۲۰۱۲: ۱۳۸). اگرچه منابع غالباً به صورت داخلی توسعه می‌یابند اما از طریق به اشتراک گذاشته شدن آنها میان کسب‌وکارهای یک شرکت چند کسب‌وکاره نیز می‌توان به مزیت رقابتی دست یافت. بر همین اساس می‌توان هدف استراتژی افقی را خلق ارزش از طریق اشتراک منابع میان کسب‌وکارهای یک شرکت چند کسب‌وکاره دانست. از آنجاییکه شرکت‌های چند کسب‌وکاره با کسب‌وکارهای مختلف در بازارها و نقاط جغرافیایی متفاوتی به فعالیت می‌پردازند این امکان را دارند تا با اشتراک منابع میان کسب‌وکارهایشان در هزینه‌های آنها صرفه‌جویی نمایند و یا موجبات تمایز آنها از رقبایشان را فراهم سازند.

کوپین<sup>۱</sup> (۱۹۸۶) بیان می‌کند برای داشتن مزیت رقابتی پایدار مشتریان باید تفاوت‌هایی را میان محصول شرکت موردنظر و رقبایش تشخیص دهند که این تفاوت‌ها به دلیل منابعی که شرکت دارد ولی رقبایش ندارد ایجاد شده باشد.

بارنی و هسترلی (۲۰۱۰) نیز، چارچوب VRIO<sup>۲</sup> را به منظور بررسی اینکه آیا یک منبع یا قابلیت در سازمان منجر به ایجاد مزیت رقابتی پایدار می‌شود یا خیر ارائه کرد. در چارچوب VRIO برای تعیین توان بالقوه رقابتی یک منبع یا قابلیت چهار سؤال می‌بایست پرسیده شود:

۱- سؤال مربوط به ارزش: آیا این منبع سازمان را قادر می‌سازد تا از یک فرصت محیطی بهره‌برداری نماید و یا یک تهدید محیطی را خنثی نماید؟

۲- سؤال مربوط به کمیابی: آیا این منبع در اختیار تعداد اندکی از شرکت‌های رقیب می‌باشد؟

1 Coyne

2 Valuable, Rare, Imitate, Organized



۳- سؤال مربوط به تقلیدپذیری: آیا شرکت‌های فاقد این منبع در دستیابی به آن با عدم مزیت هزینه‌ای مواجه هستند؟

۴- سؤال مربوط به سازماندهی: آیا سایر سیاست‌ها و رویه‌های شرکت در جهت حمایت بهره‌برداری از باارزش بودن، کمیاب بودن و هزینه‌بر بودن تقلید این منبع، سازماندهی شده است؟ (بارنی و هسترلی، ۲۰۱۰: ۸۱).

در اینجا نیز قرار است نقش روابط متقابل میان کسب و کارها در ایجاد مزیت رقابتی پایدار بررسی شود؛ لذا برای بررسی پایدار بودن مزیت رقابتی حاصل از روابط متقابل میان کسب و کارها، توان رقبا در خنثی‌سازی مزیت رقابتی ایجاد شده با توجه به کمیابی منابع به اشتراک گذاشته شده و دشواری تقلید این روابط متقابل، بررسی می‌شود.

### هزینه‌های برقراری روابط متقابل

«روابط متقابل همیشه مستلزم هزینه است، زیرا واحدهای کسب و کار را ملزم می‌کند که رفتارشان را به شیوه‌های مختلفی تعدیل کند» (پورتر، ۱۹۸۵: ۳۳۱). هزینه‌های تحقق هم‌افزایی حاصل از برقراری روابط متقابل شامل هزینه‌های مستقیم: هزینه‌های هماهنگی و کنترل و هزینه‌های غیرمستقیم: هزینه‌های سازش و عدم انعطاف‌پذیری است (کمپبل و گولد، ۱۹۹۸: ۵۵).

هزینه‌های هماهنگی<sup>۱</sup>: واحدهای کسب و کار برای برقراری اشتراک منابع باید در زمینه‌هایی مثل زمان‌بندی، تعیین اولویت‌ها و حل و فصل مسأله هماهنگ شوند (پورتر ۱۹۸۵: ۳۳۱). هزینه‌ها می‌تواند در قالب زمان اختصاص یافته مدیران و پیاده‌سازی و نگهداری از سیستم‌های فناوری اطلاعات باشد. زمان مورد نیاز برای هماهنگی ممکن است چشمگیر باشد هزینه‌های کنترل<sup>۲</sup>: ایجاد روابط متقابل میان کسب و کارها منجر به ایجاد وابستگی‌های متقابل این کسب و کارها به یکدیگر می‌شود (پورتر، ۱۹۸۵: ۳۳۱). این وابستگی ابهاماتی در ارزیابی‌های مدیران بنگاه از عملکرد هر یک از کسب و کارها به وجود می‌آورد. لذا مسئولین کنترل

1 Coordination costs

2 Controlling costs

عملکرد کسب و کارها در سطح بنگاه باید زمان بیشتری به ارزیابی عملکرد کسب و کارها اختصاص دهند. این امر به نوبه‌ی خود هزینه‌های کنترل را افزایش می‌دهد. هزینه‌سازش<sup>۱</sup>: تحقق روابط متقابل ممکن است مستلزم آن باشد که انجام فعالیت‌هایی را به شیوه‌ای که برای هیچکدام از دو واحد کسب و کار مربوطه بهینه نباشد، ضروری کند (پورتر، ۱۹۸۵: ۳۳۲). برای مثال، مشارکت در ساخت قطعه‌ای ممکن است مستلزم آن باشد که طراحی قطعه مورد نظر دقیقاً مطابق با نیازهای یک واحد کسب و کار از آب درنیاید زیرا باید نیازهای واحد کسب و کار دیگر را نیز برآورده نماید. پورتر تفاوت میان استراتژی‌های کسب و کارها را مهمترین عامل ایجاد هزینه‌های سازش می‌کند (پورتر، ۱۹۸۵: ۳۳۲). "به نظر گولد و کمپبل میزان هزینه‌های سازش با افزایش تفاوت‌ها در عوامل کلیدی موفقیت، فعالیت‌های اصلی و ترجیحات مشتری، افزایش می‌یابد" (کانل، ۲۰۰۸: ۱۷).

هزینه‌های عدم انعطاف‌پذیری<sup>۲</sup>: وابستگی‌های متقابل میان کسب و کار که از روابط متقابل میان آنها ناشی می‌شود ممکن است انعطاف‌پذیری کسب و کارها و بنگاه را کاهش دهد (پورتر، ۱۹۸۵: ۳۳۴). عدم انعطاف‌پذیری دو شکل دارد: ۱- مشکلات بالقوه کسب و کار در پاسخگویی به حرکت‌های رقابتی و تغییرات محیطی، ۲- موانع خروج از یک کسب و کار که برای بنگاه در نتیجه روابط متقابل میان کسب و کارها ایجاد می‌شود. روابط متقابل میان کسب و کارها در یک بنگاه در صورتی منجر به ایجاد مزیت رقابتی پایدار می‌شود که مزیت حاصل از برقراری این رابطه متقابل بیشتر از هزینه آن باشد و تقلید کردن آن توسط رقبا نیز دشوار باشد (پورتر، ۱۹۸۵: ۳۳۴).

### پیشینه تجربی

ویلاسالرو در سال ۲۰۱۶ در پژوهشی با استفاده از رویکرد مبتنی بر منابع به شناخت دانش مرتبط در شرکت‌های متنوع‌سازی شده پرداخت. او بیان کرد که رقابت‌پذیری شرکت‌های متنوع‌سازی شده به توانایی آنها در بهره‌برداری از دانش مرتبط با استفاده از فرایندهای انتقال

1 Cost of compromise

2 Costs of inflexibility

دانش در داخل شبکه سازمانی وابسته است. هم‌چنین بیان کرد که بیشتر مطالعات موجود به جای تمرکز بر جریان دانش میان بخش‌های کسب‌وکار، بر دانش بالقوه در سطح شرکت متمرکز شده‌اند. در نتیجه مدیریت جریان دانش در میان شبکه دانش شرکت، در شرکت‌های متنوع‌سازی شده، بسیار کم است. در این تحقیق تلاش شده است تا این شکاف تحقیقاتی با مشخص و جدا کردن چهار نقش دانش در شرکت‌های مرتبط به هم و تجزیه و تحلیل نتایج نسبی عملکرد آنها از بین برود. بر اساس یک نمونه از ۱۱۶ تقسیم‌بندی محصول در شرکت متنوع‌سازی شده، بخش‌هایی که نقش ارائه دهنده دانش را داشتند از بخش‌های دیگر بهتر بودند و بخش‌هایی که نقش دریافت دانش را داشتند از تخصیص منابع داخلی سودی نمی‌بردند.

فولت و همکاران در سال ۲۰۱۶ در پژوهشی میزان استقرار منابع و استراتژی شرکتی را که به بررسی یک توجیه نسبتاً جدید برای چگونگی ایجاد ارزش در شرکت‌های چند کسب‌وکاره و داشتن انعطاف‌پذیری در تخصیص منابع غیرمالی در میان کسب‌وکارها می‌پردازد را معرفی می‌کند. در این مقاله مشخص می‌شود که نظریه‌های انعطاف‌پذیری در تخصیص منابع با تئوری‌های ایجاد ارزش در شرکت‌های چند کسب‌وکاره متفاوت است. در این مقاله ابتدا به بررسی مقالات دیگر در این زمینه پرداخته شده است و سپس نظرات نویسنده در این خصوص بیان شده است.

فیورنتینو و گرازلا در سال ۲۰۱۴ در مقاله‌ای به بررسی استفاده و اثربخشی مدل‌های ارزیابی هم‌افزایی در ادغام پرداختند. این مقاله به بررسی بحث‌های جاری در مورد هم‌افزایی و مدل‌های ارزش‌گذاری در مطالعات حسابداری و مالی می‌پردازد.

آنها بیان می‌کنند که یک توافق قوی در مورد استفاده همزمان از چند مدل به عنوان مدل‌های کنترل وجود دارد و اثربخشی هم‌افزایی بیشتر بستگی به مسیر ارزیابی و فرایند ارزیابی نسبت به مدل‌های استفاده شده دارد. یافته‌های این تحقیق نشان داد که باید به شرکتها در خصوص خطرات بالقوه تخمین‌های نادرست هم‌افزایی هشدار داد و در عین حال پیشنهاد می‌شود برای

موفقیت در ادغام‌ها از مدل‌های ارزیابی اثربخش هم‌افزایی استفاده گردد. این مقاله اولین بررسی جامع مدل‌های ارزیابی هم‌افزایی در ادغام‌هاست.

ویس در سال ۲۰۱۶ ارتباط میان متنوع‌سازی کردن شرکت و عملکرد را بررسی کرد و بیان کرد این ارتباط دانشمندان را برای دهه‌های آینده دچار تردید کرده است. مطالعات تجربی بسیار زیاد و تحلیل‌های مختلف نتایج متفاوتی را بیان می‌کند اما یک درک کلی و مشترک وجود دارد که متنوع‌سازی کردن مرتبط، منجر به بهبود عملکرد می‌شود. منطبق اصلی این یافته این است که وابستگی سبک کسب و کارهای شرکت به شرکت این اجازه را می‌دهد تا با به اشتراک گذاری منابع به هم‌افزایی برسد.

هیروآکی تاکااکا در سال ۲۰۱۱ با بررسی نظریات مربوط به هم‌افزایی و استراتژی افقی یک فرایند هفت مرحله‌ای برای ایجاد و بکارگیری استراتژی افقی در شرکت‌های چند کسب و کاره ارائه کرده‌اند. این مراحل عبارتند از: ۱- آگاهی از واقعیت موجود که با بررسی همکاری‌های افقی میان کسب و کارها حاصل می‌شود. ۲- تشخیص روابط متقابل بالقوه که با بررسی همپوشانی زنجیره‌های ارزش کسب و کارها مشخص می‌شود. ۳- اولویت‌بندی روابط شناسایی شده، ۴- تعیین رسالت، ۵- تعیین اهداف و شاخص‌ها، ۶- سازمان دهی، ۷- نظارت کردن و تنظیم دقیق روابط متقابل.

سباستین کانل در سال ۲۰۰۸ در پژوهش خود بیان کرده است که چه نوع هم‌افزایی‌هایی میان کسب و کارهای بنگاه‌ها امکان‌پذیر است و چگونگی رسیدن به رشد سودآور بنگاه از طریق همکاری میان کسب و کارها در شرکت‌های چند کسب و کاره را تشریح کرده است.

گرهارد بنکه در سال ۲۰۰۶ طی پژوهشی به این سوال پاسخ داده است که چه نوع تئوری فرایند محور کل‌نگر و عملی تضمین خواهد کرد که یک شرکت متنوع‌سازی شده جهانی، هم‌افزایی بهینه‌ای را میان کسب و کارش مستقر کند.

پرسکات انساین در سال ۲۰۰۴ در مقاله‌ای، درک صحیح از منابع سازمان را محور اصلی تشخیص چگونگی بدست آوردن ارزش از طریق اشتراک فعالیت‌ها، مهارت‌ها، دانش فنی میان واحدهای سازمانی معرفی می‌کند و برای درک بهتر از اشتراک منابع و روابط متقابل میان

کسب و کارهای بنگاه سه تفسیر از منابع و اشتراک منابع ارائه می‌دهد. وی تاکید می‌کند که استراتژی‌های افقی باید به عنوان شیوه‌ای برای ترکیب منابع تکنولوژیکی و انسانی به منظور منتفع ساختن کل شرکت نگریسته شود.

### روش پژوهش

رویکرد مورد استفاده در این پژوهش، پویایی‌شناسی سیستم است که روشی برای توصیف کیفی، اکتشاف و تجزیه و تحلیل سیستم‌های پیچیده است. اهمیت بکارگیری رویکرد پویایی-شناسی سیستم در آن است که در دنیای واقعی رفتار پدیده‌ها در اثر تعامل میان مجموعه‌ای از عناصر شکل می‌گیرد (ارگان و همکاران، ۲۰۰۱). تفکر و شیوه‌ی پویایی‌شناسی سیستم نوعی روش‌شناسی و شبیه‌سازی و مدل‌سازی رایانه‌ای برای تعیین چارچوب، فهم، درک و بحث درباره بعضی موضوعات و مسائل پیچیده مدیریتی، صنعتی، اجتماعی و حتی پزشکی است. سیستم‌های پویا یک جنبه از نظریه سیستم‌ها است و به عنوان روشی برای فهم رفتار پویا و مستمر در سیستم‌های پیچیده به کار می‌رود (محققر و همکاران، ۱۳۹۲).

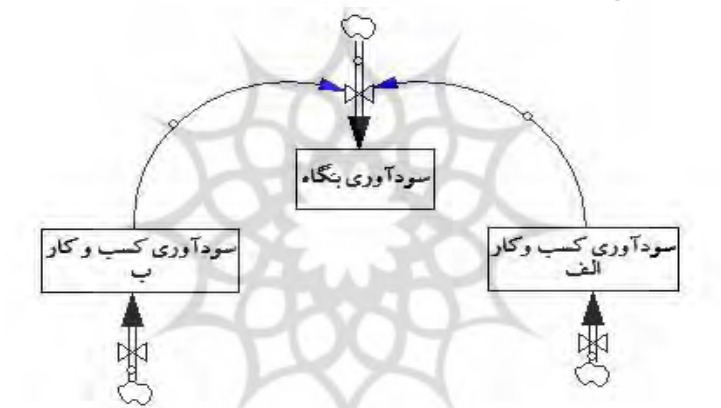
برای بررسی یک موضوع پیچیده و پویا مراحل زیر در نظر گرفته میشود: (۱) بیان مسئله، (۲) تدوین فرضیه‌های پویای مدل، (۳) تدوین مدل شبیه‌سازی، (۴) تست مدل، (۵) طراحی گزینه‌های بهبود سیستم و ارزیابی آن (استرمن، ۲۰۰۰: ۸۶).

پس از مرور مبانی نظری متغیرهای تأثیرگذار در تدوین استراتژی افقی، استخراج شد و به تأیید خبرگان رسید. در این مقاله خبرگان تحقیق، شامل ۱۰ نفر از مدیران و کارشناسان برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت‌های چندکسب و کاره با تحصیلات حداقل فوق لیسانس و حداقل ۱۵ سال سابقه کار در شرکت‌های چندکسب و کاره بودند. پس از طراحی مدل، با استفاده از نظرات خبرگان روابط بین متغیرها تعیین و مدل کمی‌سازی شد.

## یافته‌های پژوهش

### مدل پیشنهادی برای تدوین استراتژی افقی

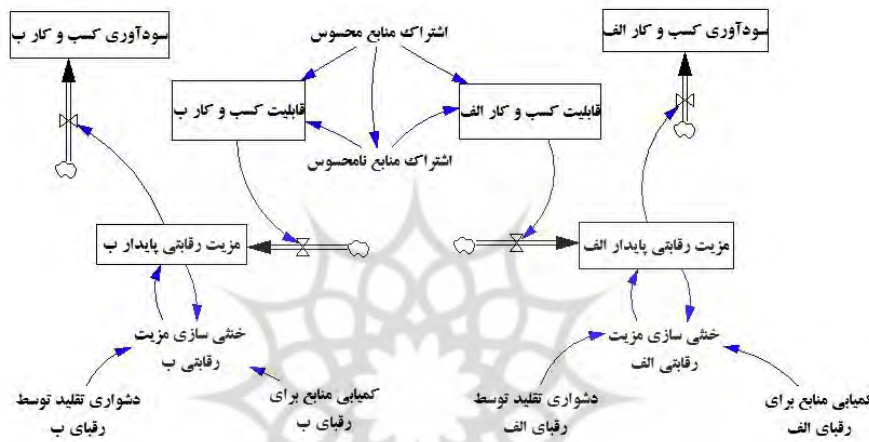
سودآوری کل بنگاه تابعی از مجموع سود کسب‌وکارهای آن می‌باشد، همانطوری که در شکل ۲ قسمتی از مدل ارائه شده نشان داده شده است با فرض اینکه بنگاه مذکور دارای دو واحد کسب الف و ب است. سطح سودآوری بنگاه تابعی از میزان سودآوری کسب‌وکار الف و ب می‌باشد، لازم به ذکر است که اشتراک منابع میان کسب‌وکارها ممکن است منجر به کاهش سودآوری در یکی از کسب‌وکارها و افزایش سودآوری در دیگری گردد؛ بنابراین مبنای تدوین استراتژی افقی و تصمیم‌گیری در خصوص اشتراک منابع برآیند سود یا زیان حاصل از اشتراک منابع برای کسب‌وکارها می‌باشد.



شکل ۲: تأثیر سودآوری کسب‌وکارها بر سودآوری بنگاه

همانطوری که قبلاً توضیح داده شد در رویکرد مبتنی بر منابع، می‌توان اشتراک منابع میان کسب‌وکارها را در قالب اشتراک منابع محسوس و اشتراک منابع نامحسوس مورد بررسی قرار داد که اشتراک منابع محسوس به اشتراک فعالیت‌ها یا منابع میان کسب‌وکارهای یک شرکت چند کسب‌وکاره اطلاق می‌شود و منظور از اشتراک منابع نامحسوس انتقال دانش فنی و مهارت‌ها میان کسب‌وکارها می‌باشد. همانطوری که در شکل ۳ مشاهده می‌شود اشتراک منابع محسوس و نامحسوس با تأثیر بر قابلیت‌های کسب‌وکارها که در مدل پیشنهادی هزینه،

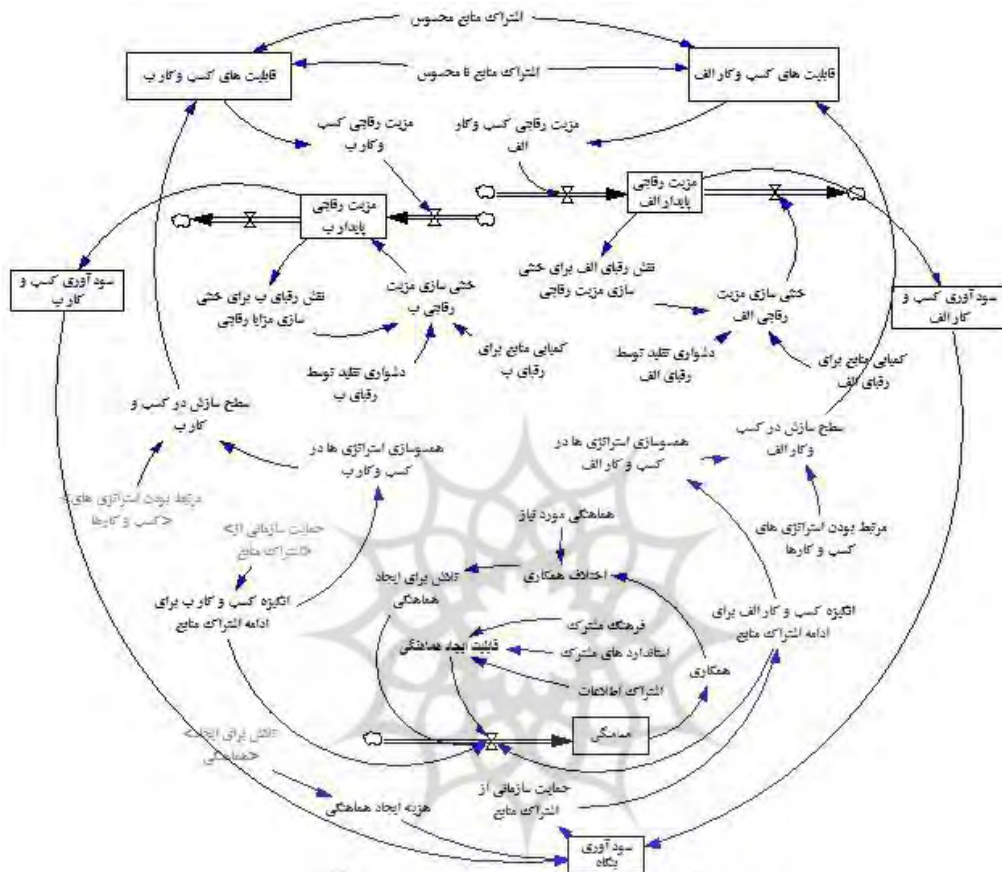
کیفیت، نوآوری و انعطاف‌پذیری در نظر گرفته شده است، منجر به ایجاد مزیت رقابتی می‌گردد. اما با دستیابی یک کسب‌وکار به مزیت رقابتی، رقبا آن بیکار نمی‌نشینند و سریعاً درصدد خنثی نمودن مزیت رقابتی حاصل برمی‌آیند که براساس دیدگاه مبتنی بر منابع در صورت دشواری تقلید و کمیاب بودن شرایط به وجودآورنده آن، در این امر ناکام می‌مانند و مزیت رقابتی حاصل مزیت رقابتی پایدار محسوب می‌شود که می‌تواند منجر به افزایش سودآوری کسب‌وکار مربوطه گردد (بارنی و هسترلی، ۲۰۱۰).



شکل ۳: تأثیر اشتراک منابع بر سودآوری کسب‌وکارها

برقراری هرگونه اشتراک منابع ممکن است منجر به ایجاد سطحی از سازش در کسب‌وکارها گردد؛ یعنی فعالیت‌های به اشتراک گذاشته شده بگونه‌ای انجام شوند که برای هیچکدام از واحدهای کسب‌وکار بهینه نباشد که این امر بر قابلیت‌های کسب‌وکارها تأثیر منفی دارد اما این سطح سازش با تغییر در استراتژی‌ها و رویه‌های کسب‌وکارها که می‌تواند در نتیجه افزایش انگیزه برای ادامه اشتراک منابع کاهش یابد. افزایش یا کاهش سودآوری کسب‌وکارها و حمایت‌های سازمانی از اشتراک منابع می‌تواند منجر به تغییر در انگیزه برای ادامه اشتراک منابع گردد؛ همچنین انگیزه برای ادامه اشتراک منابع منجر به افزایش سرعت هماهنگ شدن کسب‌وکارها در اشتراک منابع و در نتیجه کاهش هزینه‌های هماهنگی میان

کسب و کارهای درگیر در اشتراک منابع می‌گردد. تأثیر این عوامل بر روی هم در شکل ۴ نشان داده شده است.



شکل ۴: چگونگی تأثیر اشتراک منابع بر سودآوری بنگاه

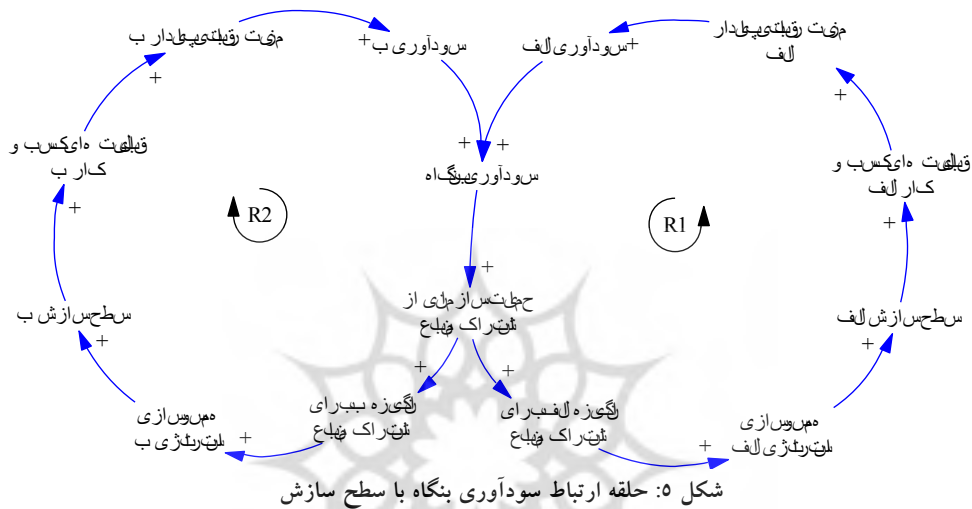
### حلقه های مدل

### حلقه ارتباط سودآوری بنگاه با سطح سازش

همان طوری که در شکل ۵ نشان داده شده، متغیرهای تشکیل دهنده این دو حلقه با هم ارتباط مستقیم دارند. برای مثال افزایش سودآوری بنگاه منجر به حمایت بیشتر مدیران ارشد بنگاه از اشتراک منابع می‌شود؛ این حمایت که در قالب ارائه مشوق‌هایی به کسب و کارها برای ادامه اشتراک منابع است، انگیزه کسب و کارها را برای ادامه اشتراک منابع افزایش می‌دهد و منجر



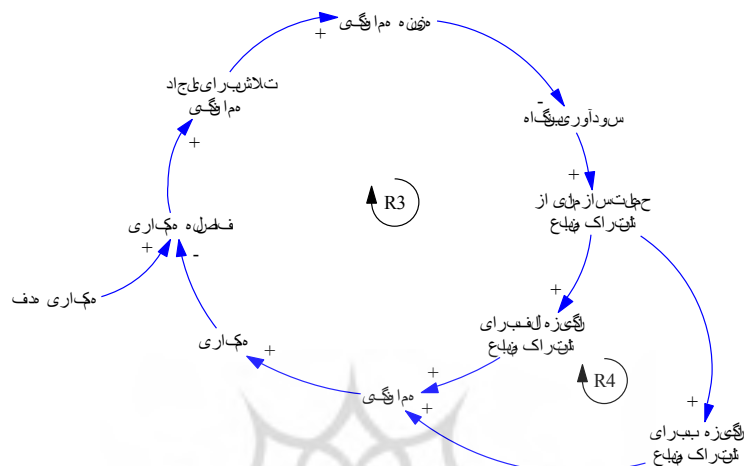
به انجام سازماندهی مجدد و همسوسازی استراتژی‌های کسب و کارها برای بهره‌برداری حداکثری از اشتراک منابع می‌شود؛ این همسوسازی استراتژی‌ها باعث کاهش تعارض‌ها و سطح سازش در کسب و کارهای درگیر در اشتراک منابع می‌شود که حاصل آن افزایش قابلیت‌های رقابتی آن‌ها است؛ در نتیجه مزیت رقابتی پایدار و در نهایت سودآوری کسب و کارها افزایش می‌یابد.



### حلقه ارتباط سودآوری بنگاه با هزینه‌های هماهنگی

همان‌طور که در شکل شماره ۶ مشاهده می‌شود افزایش سودآوری بنگاه منجر به حمایت بیشتر مدیران ارشد بنگاه از اشتراک منابع می‌شود؛ این حمایت که در قالب ارائه مشوق‌هایی به کسب و کارها برای ادامه اشتراک منابع است، باعث افزایش انگیزه کسب و کارها برای ادامه اشتراک منابع و یادگیری چگونگی انجام هماهنگی آن می‌شود که منجر به افزایش هماهنگی می‌گردد، افزایش هماهنگی، سطح همکاری میان کسب و کارها را افزایش خواهد داد که حاصل آن کاهش فاصله سطح همکاری با همکاری مورد انتظار است؛ هر چقدر فاصله سطح همکاری فعلی با سطح مورد انتظار همکاری کمتر شود به تلاش کمتری برای ایجاد هماهنگی

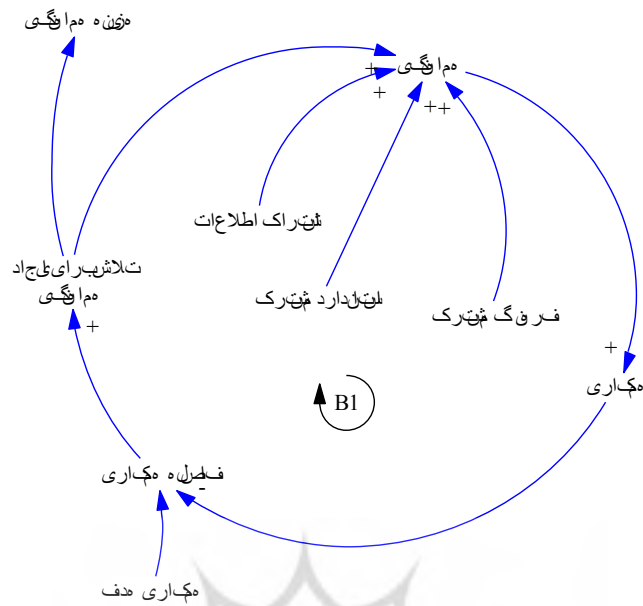
نیاز است و در نتیجه هزینه هماهنگی کاهش می‌یابد و کاهش هزینه‌های هماهنگی منجر به افزایش سودآوری بنگاه می‌گردد.



شکل ۶: حلقه ارتباط سودآوری بنگاه با هزینه‌های هماهنگی

### حلقه ایجاد هماهنگی

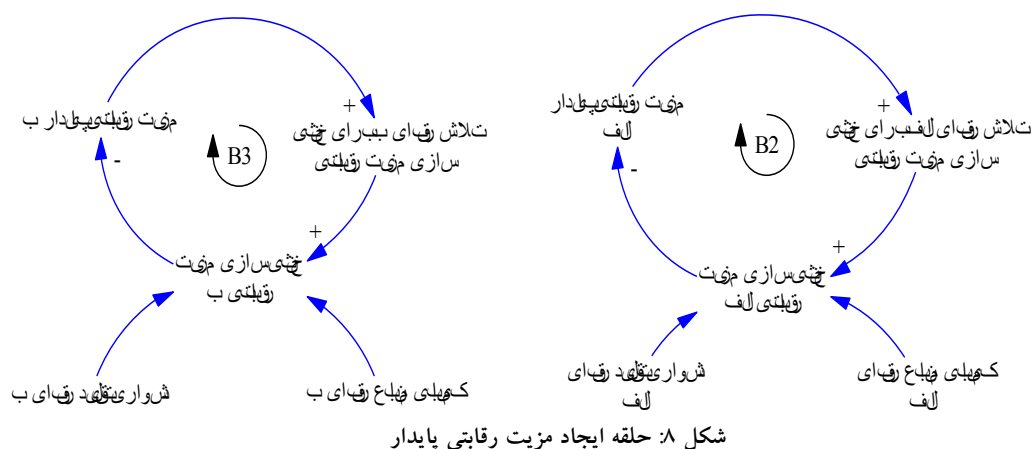
همان طوری که در شکل ۷ نشان داده شده‌است، افزایش فرهنگ مشترک، استانداردهای مشترک و اشتراک اطلاعات باعث افزایش سطح هماهنگی در اشتراک منابع میان کسب‌وکارهای یک بنگاه می‌شود، با افزایش هماهنگی میان کسب‌وکارها سطح همکاری میان کسب‌وکارها افزایش می‌یابد و در نتیجه فاصله بین سطح همکاری فعلی میان کسب‌وکارها و سطح همکاری مورد انتظار کمتر می‌شود، با کاهش فاصله سطح فعلی همکاری و سطح مورد انتظار به تلاش کمتری برای ایجاد هماهنگی نیاز است؛ این حلقه نشان‌دهنده چگونگی دستیابی به تعادل میان سطح هماهنگی و همکاری مورد انتظار است.



شکل ۷: حلقه ایجاد هماهنگی

### حلقه ایجاد مزیت رقابتی پایدار

با دستیابی واحدهای کسب و کار به مزیت رقابتی از طریق اشتراک منابع رقبایشان نیز بیکار نمی‌مانند و درصدد خنثی کردن مزیت رقابتی حاصل شده بر می‌آیند؛ همان طوری که در شکل ۸ نشان داده شده است هرچقدر مزیت رقابتی ایجاد شده در کسب و کارها افزایش یابد، تلاش رقبایشان برای خنثی کردن آن بیشتر می‌شود؛ براساس دیدگاه مبتنی بر منابع در صورت دشواری تقلید و کمیاب بودن شرایط بوجود آورنده آن، در این امر ناکام می‌مانند و مزیت رقابتی حاصل مزیت رقابتی پایدار محسوب می‌شود و می‌تواند منجر به افزایش سودآوری کسب و کارهای مربوطه گردد.

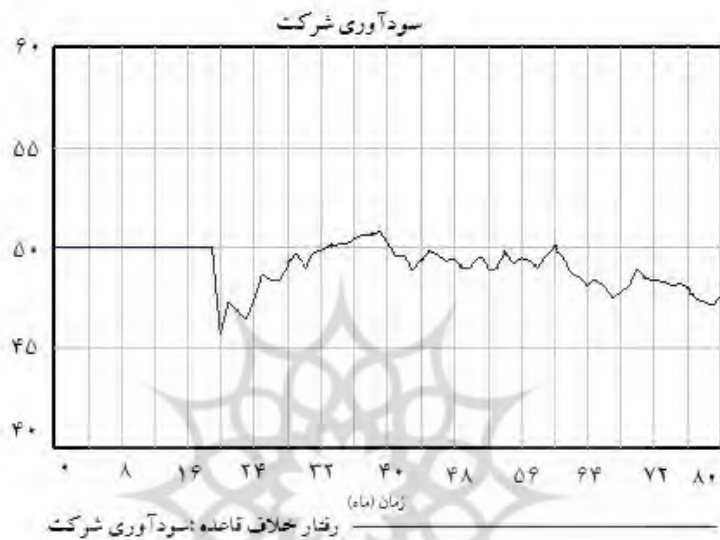


### اعتبارسنجی مدل

هدف نهایی فرآیند اعتبارسنجی در پویایی‌شناسی سیستم‌ها، اطمینان از صحت رفتار ساختاری مدل در عین توجه به فرآیند مدل‌سازی است. این موضوع کلیدی و مهم است؛ چرا که هدف نهایی مدل‌های پویایی سیستم، ارزیابی ساختارهای مختلف (استراتژی‌های مختلف) مؤثر بر رفتار سیستم است. با توجه به این که مدل‌های پویایی سیستم‌ها، قصد دارند تا در مورد پیامدهای درازمدت هر سیاست، تحلیلی ارائه نمایند، لذا در اعتبارسنجی، تمرکز باید بر میزان تولید رفتار ساختاری سیستم باشد تا پیش‌بینی نقطه به نقطه مقداری متغیرها. مرحله اعتبارسنجی مدل بیشتر به دنبال بررسی سودمند بودن مدل براساس صورت مسئله و اهداف تعریف شده است. (استرمن، ۲۰۰۰: ۸۷). برای دستیابی به این اطمینان می‌توان از آزمون‌های رفتار خلاف قاعده، شرایط حدی، تحلیل حساسیت، ارزیابی ساختار، کفایت مرز بهره گرفته شود که نتایج آزمون‌های ارزیابی ساختار، رفتار خلاف قاعده به شرح زیر است:

آزمون رفتار خلاف قاعده: آزمون رفتار خلاف قاعده به این سؤال پاسخ می‌دهد که تغییر یا حذف مفروضات مدل منتج به رفتارهای خلاف قاعده می‌شود یا خیر؟ برای انجام این آزمون برخی از مفروضات مدل تغییر داده شد.

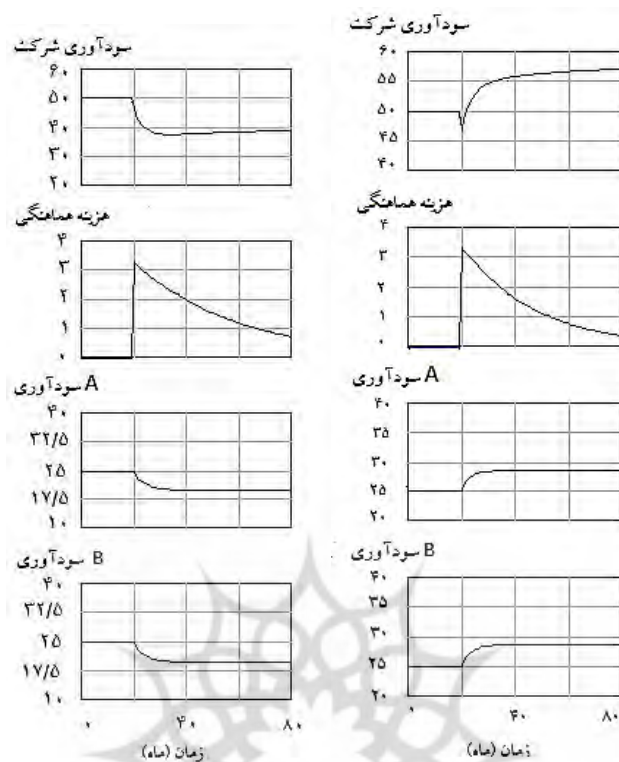
مدل طراحی شده بر این فرض استوار است که حمایت سازمانی از اشتراک منابع تابعی از سودآوری بنگاه است، حال اگر فرض شود حمایت سازمانی از اشتراک منابع، یک متغیر تصادفی است که ارتباطی با سودآوری بنگاه ندارد همانطوریکه در شکل ۹ مشاهده می‌شود باعث ایجاد رفتار خلاف قاعده در سودآوری بنگاه می‌گردد.



شکل ۹: رفتار خلاف قاعده سودآوری با فرض تصادفی بودن حمایت سازمانی

### آزمون ارزیابی ساختار

هدف از آزمون ارزیابی ساختار تعیین تطابق ساختار مدل با دانش توصیفی مرتبط با سیستم و بررسی منطقی بودن قواعد تصمیم در شکل‌دهی رفتار متغیرهای و صحیح بودن ساختار معادلات مدل است. به همین منظور بخش‌های مختلف مدل برای تعیین تطابق ساختار مدل با دانش توصیفی موجود مورد آزمون قرار گرفته است که نتایج آن به شرح زیر است. همان طوری که در شکل ۱۰ مشاهده می‌شود با افزایش سودآوری کسب‌وکارها، سودآوری بنگاه افزایش می‌یابد و بالعکس. تطابق ساختار مدل با دانش توصیفی موجود در خصوص تمامی متغیرهای مدل تأیید شد.



شکل ۱۰: ارزیابی ساختار سودآوری بنگاه

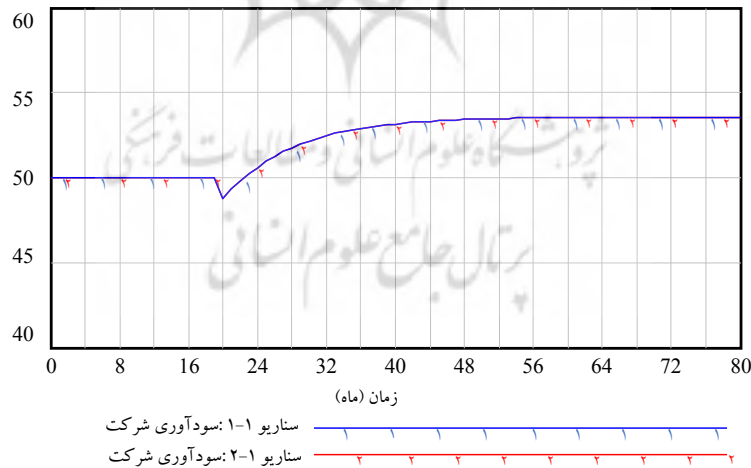
### پیاده‌سازی سناریوهای مختلف

در این قسمت بعد از تایید اعتبار مدل طراحی شده دو سناریوی اشتراک منابع نامحسوس و اشتراک منابع محسوس در حالت‌های مختلف پیاده‌سازی می‌شود. متغیر اهرمی که موجب شکل‌گیری این دو سناریو شده است نوع اشتراک منابعی است که می‌تواند اشتراک منابع محسوس یا نامحسوس باشد. دلیل انتخاب این متغیر اهرمی رفتار متفاوتی است که انتظار می‌رود در مکانیزم‌های ایجادکننده سودآوری بنگاه در حالت اشتراک منابع محسوس و نامحسوس مشاهده شود، که در مبانی نظری نیز به آن اشاره شده است.

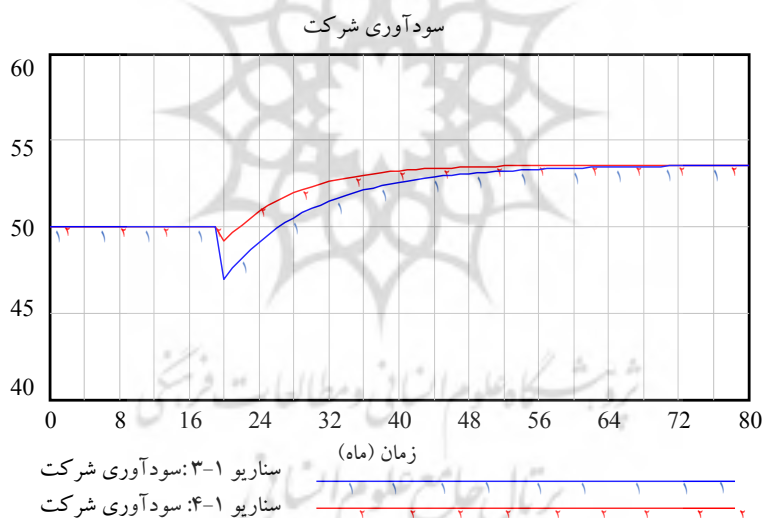
### سناریوی اشتراک منابع نامحسوس

از آنجاییکه در مبانی نظری، میزان مرتبط بودن استراتژی کسب و کارهایی که اقدام به اشتراک منابع می‌کنند به عنوان یک عامل کلیدی در ایجاد هزینه‌های اشتراک منابع اشاره شده بود و این متغیر تابع تصمیمات استراتژیک در کسب و کارها است لذا میزان مرتبط بودن استراتژی کسب و کارها به عنوان یک متغیر اهرمی در نظر گرفته شد که در سناریو حاضر چهار حالت برای آن لحاظ شده است. در حالت اول که در خروجی مدل سناریو ۱-۱ نامگذاری شده است، مرتبط بودن استراتژی‌های کسب و کارهایی که اقدام به اشتراک منابع نامحسوس نموده‌اند در سطح بسیار کم (۰/۱) در نظر گرفته شده است و در حالت دوم که در خروجی مدل سناریو ۱-۲ نامگذاری شده است، مرتبط بودن استراتژی‌های کسب و کارهایی که اقدام به اشتراک منابع نموده‌اند در سطح بسیار زیاد (۰/۹) در نظر گرفته شده است لازم به ذکر است که مابقی ورودی‌های مدل در هر دو حالت یکسان در نظر گرفته شده است. همانطوری که شکل ۱۱ نشان می‌دهد در اشتراک منابع نامحسوس، هنگامی که مرتبط بودن استراتژی‌ها در سطح بالایی قرار دارد در مقایسه با هنگامی که مرتبط بودن استراتژی‌های در سطح پایینی قرار دارد تفاوتی در سودآوری بنگاه مشاهده نمی‌شود.

سودآوری شرکت



شکل ۱۱: رفتار سودآوری بنگاه در اشتراک منابع نامحسوس با سطوح مختلف مرتبط بودن استراتژی‌ها در حالت سوم که در خروجی مدل سناریو ۱-۳ نامگذاری شده است متغیرهای اهرمی سناریو، سطح فرهنگ مشترک، استانداردهای مشترک و انتقال اطلاعات لازم برای هماهنگی میان کسب‌وکارها کسب‌وکارهایی که اقدام به اشتراک منابع نامحسوس نموده‌اند، در نظر گرفته شده است. سطح فرهنگ مشترک، استانداردهای مشترک و انتقال اطلاعات لازم برای هماهنگی میان کسب‌وکارها در سطح بسیار کم (۰/۱) در نظر گرفته شده است؛ و در حالت چهارم که در خروجی مدل سناریو ۱-۴ نامگذاری شده سطح فرهنگ مشترک، استانداردهای مشترک و انتقال اطلاعات لازم برای هماهنگی میان کسب‌وکارها در سطح بسیار زیاد (۰/۹) در نظر گرفته شده است. همانطوری که در شکل ۱۲ نشان داده شده است در اشتراک منابع نامحسوس، فرهنگ و استاندارد مشترک و انتقال اطلاعات میان کسب‌وکارهایی که اقدام به اشتراک منابع نموده‌اند تاثیر چشمگیری بر رفتار سودآوری بنگاه دارد.

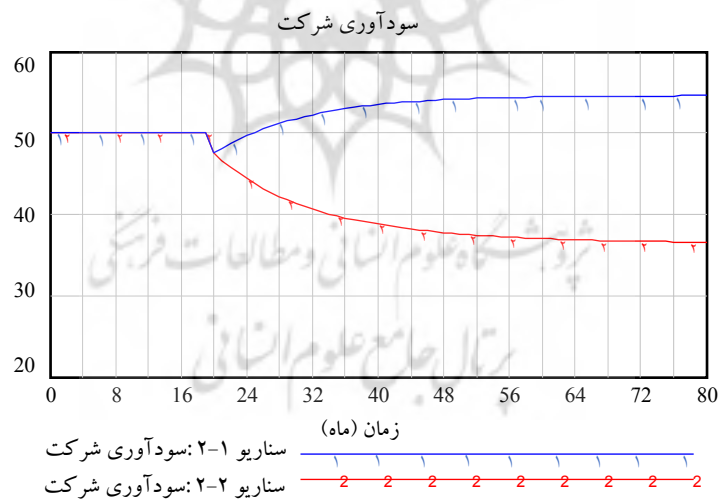


شکل ۱۲: رفتار سودآوری بنگاه در اشتراک منابع نامحسوس با سطوح مختلف متغیرهای تاثیرگذار بر هماهنگی



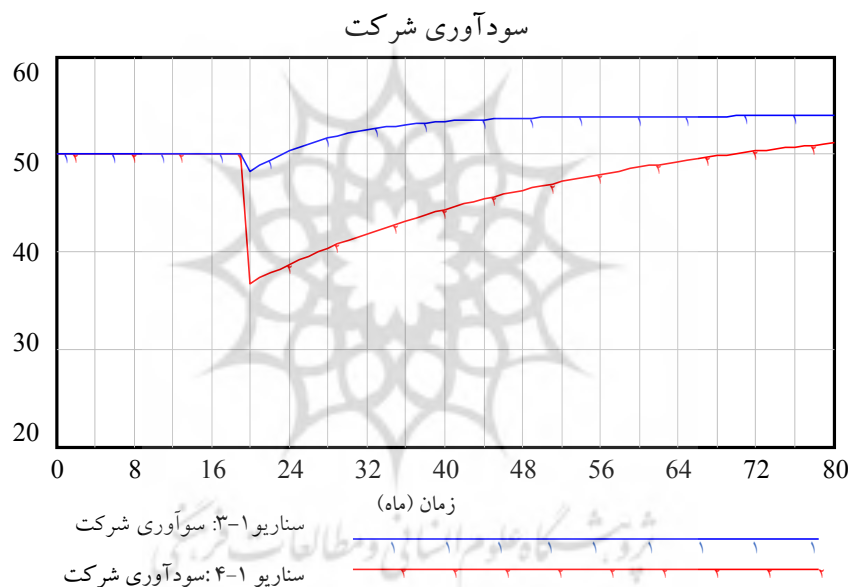
## سناریوی اشتراک منابع محسوس

در این سناریو، اشتراک منابع صورت گرفته از نوع اشتراک منابع محسوس است. متغیر اهرمی این سناریو مرتبط بودن استراتژی‌های کسب و کارهایی که اقدام به اشتراک منابع محسوس نموده‌اند است. در این سناریو چهار حالت برای اشتراک منابع محسوس در نظر گرفته شده است. در حالت اول که در خروجی مدل سناریو ۱-۲ نامگذاری شده است، مرتبط بودن استراتژی‌های کسب و کارهایی که اقدام به اشتراک منابع محسوس نموده‌اند در سطح بسیار کم (۰/۱) در نظر گرفته شده است و در حالت دوم که در خروجی مدل سناریو ۲-۲ نامگذاری شده است، مرتبط بودن استراتژی‌های کسب و کارهایی که اقدام به اشتراک منابع نموده‌اند در سطح بسیار زیاد (۰/۹) در نظر گرفته شده است. لازم به ذکر است که مابقی ورودی‌های مدل در هر دو حالت یکسان در نظر گرفته شده است. همانطوری که شکل ۱۳ نشان می‌دهد در اشتراک منابع محسوس، مرتبط بودن استراتژی‌های کسب و کارهایی که اقدام به اشتراک منابع نموده‌اند تاثیر زیادی بر سودآوری بنگاه دارد.



شکل ۱۳: رفتار سودآوری بنگاه در اشتراک منابع محسوس با سطوح مختلف مرتبط بودن استراتژی‌ها

در حالت سوم که در خروجی مدل سناریو ۳-۱ نامگذاری شده است، متغیرهای اهرمی سناریو، سطح فرهنگ مشترک، استانداردهای مشترک و انتقال اطلاعات لازم برای هماهنگی میان کسب و کارها کسب و کارهایی که اقدام به اشتراک منابع نامحسوس نموده‌اند، است. سطح فرهنگ مشترک، استانداردهای مشترک و انتقال اطلاعات لازم برای هماهنگی میان کسب و کارها در سطح بسیار کم (۰/۱) در نظر گرفته شده است؛ و در حالت چهارم که در خروجی مدل سناریو ۴-۱ نامگذاری شده سطح فرهنگ مشترک، استانداردهای مشترک و انتقال اطلاعات لازم برای هماهنگی میان کسب و کارها در سطح بسیار زیاد (۰/۹) در نظر گرفته شده است.



شکل ۱۴: رفتار سودآوری بنگاه در اشتراک منابع محسوس با سطوح مختلف متغیرهای تاثیرگذار بر هماهنگی همانطوریکه در شکل ۱۴ نشان داده شده است در اشتراک منابع محسوس، فرهنگ و استاندارد مشترک و انتقال اطلاعات میان کسب و کارهایی که اقدام به اشتراک منابع نموده‌اند تاثیر چشمگیری بر رفتار سودآوری بنگاه دارد.

## نتیجه‌گیری

یکی از فرصت‌های موجود برای کسب‌وکارهای شرکت‌های چند کسب‌وکاره، ایجاد مزیت رقابتی از طریق اشتراک منابع با سایر کسب‌وکارهای بنگاه می‌باشد و هدف از تدوین استراتژی افقی توسعه روابط متقابل است که می‌تواند باعث ایجاد مزیت رقابتی برای کسب‌وکارها و افزایش سودآوری بنگاه گردند. استراتژی افقی به تصمیم‌گیری در خصوص اشتراک منابع میان کسب‌وکارهای یک شرکت چند کسب‌وکاره مربوط می‌شود، از مرور ادبیات پژوهش می‌توان نتیجه گرفت که اشتراک منابع میان کسب‌وکارها در صورتی مفید فایده است که باعث افزایش سودآوری کل بنگاه گردد؛ در این مقاله طبق دیدگاه مبتنی بر منابع اشتراک منابع میان کسب‌وکارها در دو سطح اشتراک منابع محسوس و اشتراک منابع نامحسوس مورد بررسی قرار گرفت که انساین در سال ۲۰۰۴ نیز برای درک بهتر از اشتراک منابع، اشتراک منابع را در دو سطح منابع محسوس و غیرمحسوس بررسی کرده است. نتیجه سناریوهای شبیه‌سازی شده نشان داد مرتبط بودن استراتژی‌های کسب‌وکارها برای اشتراک منابع محسوس از اهمیت بالایی برخوردار است و در خصوص اشتراک منابع نامحسوس تأثیر چندانی بر سودآوری بنگاه ندارد. بر اساس نتایج حاصل از مرور ادبیات در این مقاله میزان کمک اشتراک منابع میان کسب‌وکارها به ایجاد مزیت رقابتی مبنای تعیین ارزشمندی اشتراک منابع قرار گرفت. اشتراک منابع از طریق تأثیرگذاری بر کارایی، کیفیت، نوآوری و انعطاف‌پذیری سازمان قادر به ایجاد مزیت رقابتی است. اما در صورت ایجاد مزیت رقابتی، رقبا سازمان فوراً درصدد خنثی نمودن مزیت رقابتی ایجاد شده بر می‌آیند. که درجه دشواری تقلید آنها از روشی که باعث ایجاد مزیت رقابتی شده است و میزان کمیابی منابع مورد نیاز برای ایجاد آن مزیت رقابتی نقش چشمگیری در عدم موفقیت آنها می‌شود، مجموعه موارد مذکور بعلاوه حمایت سایر بخش‌های سازمان بخصوص مدیریت عالی سازمان، تعیین‌کننده میزان پایدار بودن مزیت رقابتی ایجاد شده است. مزیت رقابتی پایدار منجر به افزایش سودآوری در کسب‌وکارها می‌شود. لازم به ذکر است که اشتراک منابع هزینه‌هایی را نیز در پی دارد که اهم آنها هزینه سازش و هزینه ایجاد هماهنگی می‌باشد؛

ممکن است اشتراک منابع مستلزم انجام فعالیت‌ها به شیوه‌ای باشد که برای هیچکدام از دو واحد کسب و کار مربوطه بهینه نباشد؛ این سطح از سازش با گذشت زمان و تغییر و سازگاری بیشتر استراتژی‌های کسب و کارها با یکدیگر کاهش می‌یابد. هزینه هماهنگی نیز که در قالب زمان اختصاص یافته مدیران و پیاده‌سازی و نگهداری و استمرار اشتراک منابع متجلی می‌شود از طریق یادگیری با گذشت زمان، افزایش حمایت‌های مدیران ارشد و افزایش تمایل به ادامه اشتراک منابع کاهش می‌یابد.



## منابع

- خلیلی شورینی، سهراب؛ زرگر، سید محمد؛ (۱۳۸۹). «استراتژی هولدینگ و مصائب آن». پنجمین کنفرانس بین المللی مدیریت استراتژیک، تهران، ایران.
- محقر، علی؛ جبارزاده، یونس؛ عموزاد مهدیرجی، حنان و مختارزاده، نیما (۱۳۹۲). «رفتار دینامیکی صنایع داخلی در اثر نوسانات تعرفه‌های گمرکی مطالعه موردی با استفاده از متدولوژی پویایی‌های سیستم». فصلنامه مطالعات مدیریت صنعتی، ۱۱ (۲۸)، ۱-۱۹.
- کمبل، ا؛ گولد، م (۱۹۹۸). هم‌افزایی در سازمان‌های مادر. ترجمه سید محمد اعرابی و افشین فتح الهی، تهران: موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
- Barlas, Y. (1996). "Formal aspects of model validity and validation in system dynamics". *System dynamics review*, 12(3).
- Barney, J. (2002). *Gaining and sustaining competitive advantage*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Barney, J. B. & Hesterly, W. S. (2010). *Strategic management and competitive advantage: concepts and cases*. (3 rd ed.) Upper Saddle River, NJ: Person Education, Inc.
- Bnencke, G. (2006). *Synergy in a globally diversified organization*. Dissertation in university of john esburg, south Africa
- Bromiley, ph. & Rau, D. (2016). "Operations management and the resource based view: Another view", *Journal of Operation Management*, 41, 95-106.
- Campbell, A., Goold, M. & Alexander, M. (1995). "Corporate Strategy: The Quest for Parenting Advantage", *Harvard Business Review*, March-April 1995, 120-132.
- Coyne, K. P. (1986). "Sustainable Competitive Advantage: what it is and what it isn't". *Business Horizons*, January: 54-61.
- Ensign, P.C. (1998), "Interrelationships and horizontal strategy to achieve synergy and competitive advantage in the diversified", *Firm Management Decision*, 36 (10), 657-668.

Ensign, P.C. (2004), "A resource-based view of interrelationships among organizational groups in the diversified firm", *Strategic Change*, 13 (3), 125- 137.

Hax, A C., & Mujluf, N. S, (1996). *The Strategy Concept and Process: A Pragmatic Approach*. Upper Saddle River, NJ: Prentic Hall.

Hill, C., Hitt M. & Hoskisson, R. (1992). "Cooperative versus competitive structures in related and unrelated diversified firms". *Organization Science*, 3, 501-521.

Kull, A. J., Mena, J. A. & Korschun, D. (2016). "A resource- based view of stakeholder marketing", *Journal of Business Research*, 69 (12), 5553 - 5560.

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.

Porter, M.E. (1987). "From Competitive Advantage to Corporate Strategy", *Harvard Business Review*, May/June 1987, 43-59.

Sterman, J. D. (2000). *Business dynamics: systems thinking and modeling for a complex world*, McGraw Hill.

Takaoka (2011). *Horizontal strategy in a diversified corporation*. Dissertation of the University MIT Sloan School of Management.

Wheelen, T. L. & Hnnger, J. D. (2012). *Strategic management and business policy: toward global sustainability*. Pearson Education, Inc. Upper Saddle River, New Jersey.



پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## A Dynamic Model for Formulating Horizontal Strategy

Seyed Mohammad Barzegar\*

Received:31/10/2016 - Accepted:27/12/2017

### Abstract

This paper addresses the issue of horizontal strategy formulation, an essential part of corporate-level strategy, based on sharing resources among businesses. Therefore, in this study, a model was developed to evaluate the opportunities for sharing resources among businesses in order to facilitate strategic decision-making at the corporate-level. In line with the mentioned goal for designing a comprehensive model, literature was reviewed extensively and variables extracted from literature review and experience of industry experts were used to determine relationship between them in the form of dynamic approach leading to the creation of a dynamic model to evaluate sharing resources. This model includes affective factors on the process of sharing resources and their interaction that shows the dynamics of these factors over time. Model validity was done in the system dynamic approach via validation tests and computer simulations. Based on the obtained results, the validity of the model was confirmed firms. for making decisions on resource sharing in multi-business

**Keywords:** Corporate Level Strategy, Horizontal Strategy, Resource Sharing, Multi-Business Firms, System Dynamics

---

\*Assistant Professor, Department of Management, Semnan Branch, Islamic Azad University, Semnan, Iran



## **A two goal mathematical model based on robust programming inventory-location problem with considered demand response reliability and multi level discount**

Behzad khani<sup>\*</sup>, Mehran khalaj<sup>\*\*</sup>, MohammadReza Khalaj<sup>\*\*\*</sup>

Received:19/11/2016 - Accepted:5/8/2016

### **Abstract**

In this study, a multi-objective mathematical model is developed to optimize the distribution network in a three level supply chain based on the inventory location- models with the aim of locating distribution centers. also, appropriate allocation of customers in order to maximize coverage of the demand, increasing sales through discount policies and ultimately improving the transportation system by selling the package of products agaainst individual sales is considered. On the other hand, the policy of selling packages, Increases the total sales and their profit margin by creating appropriate price for the customrrers. Due to the circumstances, each distribution center has specific reliability level which the proposed model tries to maximize it. In order to make the model more realistic, some parameters have been considered under conditions of uncertainty and robust planning techniques have been used to solve it, finally, to validate the presented model, and instance according to real-world problems were solved by GAMS software. The Results are presented in details

**Keywords:** Inventory Location, Multi-Level Planning, Discount Policy, Robust Programming.

---

<sup>\*</sup> Master of Science, Departement of Industrial Engeeniering, Robat Karim Branch, Islamic Azad University, Robat Karim, Iran

<sup>\*\*</sup> Assistant Professor, Departement of Industrial Engeeniering, Robat karim Branch, Islamic Azad University, Robat Karim, Iran. (Corrsponding Authors)  
Mkhalaj@rkiau.ac.ir

<sup>\*\*\*</sup> Assitant Professor, Department of Industrial Engineering, Robat Karim Branch, Islamic Azad University, Rabat Karim-Iran

## **A bi-objective facility location model in a green supply chain network**

Hadis Derikvand,<sup>\*</sup> Seyed Mohammad Hajimolana<sup>\*\*</sup>

Received:7/10/2016-Accepted:27/5/2018

### **Abstract**

Environmental concerns have spurred an interest in studying green supply chain. Nowadays, governmental and non-governmental organizations consider environmental management as a strategic requirement having numerous benefits. Therefore, they effort to increase customers' satisfaction and market share considering external factors like environmental consequences in addition to internal factors. In this paper, a bi-objective mixed integer programming model is developed to identify the optimal location for manufacturers and disassembly sites in a green supply chain network designed to address the role of the reliability (failures and operating) of facilities and vehicles to ensure effective stream among supply chain network, the objective functions are defined as total cost minimization, and total co2 emissions minimization. Besides, uncertainties on the network design are investigated through two-stage stochastic programming, with respect to the fact that the model is non-linear and bi-objective, at first, an approach is presented to linearize it and then the proposed bi-objective mathematical model is solved as a single-objective one by compromise programming method. The effectiveness of the proposed model is demonstrated by using of a numerical example derived from a real case.

**Keywords:** Green supply chain, Stochastic programming, Compromise optimization method, Location.

---

<sup>\*</sup> Ph.D Candidate of Industrial Engineering, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

<sup>\*\*</sup> Assistant Professor, Industrial engineering, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

## **The Impact of Strategic Cost Management on Financial Performance with Emphasis on Environmental Costs**

Mohammad Nazaripour<sup>\*</sup>, Fahimeh Mirzaee<sup>\*\*</sup>

Received:27/10/2016- Accepted:26/7/2017

### **Abstract:**

The purpose of this study is to investigate the impact of two important component of strategic cost management (SCM) (executional cost management and structural cost management) on financial performance. For this purpose, one specific context is investigated, namely environmental costs. The environmental costs reflect an ‘executional’ aspect aimed at managing, controlling and optimizing costs for a given environmental strategy, but also a ‘structural’ aspect based on their influence on the firm's cost structure notably in terms of product design, raw materials used and operational process design. Survey data have been collected on a sample of 126 Esfahan’s manufacturing firms. In order to analyze the research hypotheses Pearson correlation matrix and the structural equation model were used. According to the research findings, tracking of environmental costs and implementation of environmental initiatives have significant effects on financial performance. Executional cost management (the tracking of environmental costs) and structural cost management (the implementation of environmental initiatives) are related to each other and they act together to contribute to financial performance. Finally, through improving the current cost structure and providing new initiatives regarding cost structure, the tracking of environmental costs has influence on financial performance.

**Keywords:** Strategic Cost Management, Tracking of Environmental Costs, Implementation of Environmental Initiatives and Financial Performance

---

<sup>\*</sup>Assistant Professor, Accounting Department, University of Kurdistan, Sanandaj

<sup>\*\*</sup>MA. in Accounting, Accounting Department, University of Kurdistan, Sanandaj

## Performance Evaluation of Regional Electricity Companies in Iran using Data Envelopment Analysis and Neural Network

Mohsen Shafiei Nikabadi\*, Kambiz Shahroodi\*\*, Akram Oveysi Omran\*\*\*, Mohammad Reza Khosravi\*\*\*\*

Received:22/10/2016- Accepted:27/2/2018

### Abstract:

Input and output selection in Data Envelopment Analysis (DEA) has many important. In this research, inputs and outputs of regional power companies are selected with artificial neural network. The application of neural network in the selection of inputs and outputs of regional power companies is not a precedent in the literature and it is considered the main advantage of the proposed method. In order to train two layers MLP neural network, after presenting of error resilience, learning method was used. After neural network training, neural network performance is examined by using the test set. RMSE value for 15 test set equals 0/0269 which reflects the high accuracy of training network. The Sensitivity Analysis of the studied parameters which are the same inputs and outputs of Data Envelopment Analysis, with ten percent increase of parameter, compared to the prior one was carried out and output relative error average for neural network parameters was calculated. Based on the output relative error average, inputs and outputs were determined. By comparing the efficiency scores of regional electricity companies before and after reducing the number of variables, it is noticed that the number of efficient companies during the above four periods decreased from 50 percent to 11 percent. Finally, the neural network application in inputs and outputs selection of the regional electricity companies was unprecedented in the literature and this is the main advantage of this method.

**Keywords:** Input and Output Selection, Data Envelopment Analysis, Performance Evaluation, Neural Network, Window Analysis, Regional Electricity Companies.

\* Assistant of prof. in Industrial Management at Faculty of Economics and management of Semnan University (Corresponding Authors)

\*\* Associate Professor in Business Administration at Faculty of management and accounting of Islamic Azad University of Rasht

\*\*\* Ph.D. Student In Industrial Management at Faculty of Economics and Management of Semnan University

\*\*\*\* PhD Student in Business Administration at Business Administration at Faculty of Management and Accounting of Islamic Azad University of Rasht

## **Using a Combined Approach of Qualitative & Multi-Criteria Decision Making (Mcdm) Approach iIn Order to Presentation of Sustainable Supply Chains Model in Petrochemical Industry**

Saeed rayat pisha\*, Reza ahmadi cohanali\*\*, Maisam Abbasi\*\*\*

Receive:1/11/2016 - Accepted:7/4/2017

### **Abstract**

Purpose of this research is to study criteria of sustainable supply chains in petrochemical industry. The research approach was both explorative and explanatory by using mixed methodologies for collection and analysis of data. It started with qualitative meta-synthesis of criteria of sustainable supply chains in former publications by using MAXQDA software. Afterwards, the identified criteria were quantitatively analyzed based on Delphi-fuzzy, DEMATEL and analytic network process (ANP) methodologies. Therefore, in this step the questionnaires was completed by 23 experts of Petrochemical industry, who were selected by purposive sampling. In total, fifteen criteria of sustainable supply chains were identified and classified. In the quantitative analysis, the three criteria of "organization & corporate-centric", "environmental management" and "environmental pressures" were rated as the most critical criteria. This study highlights the importance of criteria as well as the strength of interrelationships among criteria of sustainable supply chains in petrochemical industry. The research results can be beneficial for decision makers to prioritize their resources, actions, and strategies in steering supply chains sustainable development.

**Keywords:** Sustainable Supply Chain, Mix Approach, Meta-Synthesis, Analytic Network Process (ANP), DEMATEL

---

\* MSc. Student, Industrial management, hormozgan, University, hormozgan, Iran (corresponding author), Saeedrayat25@gmail.com

\*\* Associate Prof., Industrial management, Hormozgan University, hormozgan, Iran.

\*\*\*PhD. Industrial engineering, Lund University, Lund, Sweden.

## Presenting a Multi-objective Mathematical Model for Location, Allocation and Distribution of Relief Commodities under Uncertainty

Peiman Ghasemi,<sup>\*</sup> Kaveh Khalili-Damghani,<sup>\*\*</sup> Ashkan Hafezalkotob<sup>\*\*\*</sup>  
Sadigh Raissi<sup>\*\*\*\*</sup>

Received:16/7/2017- Accepted:17/2/2018

### Abstract

In this paper, decisions about different phases of crisis management cycle are modeled in the form of an integrated mathematical programming model based on the assumption of the real situation of the crisis. Goals are minimizing the number of injured people who are not serviced and minimizing the cost of relief supplies in affected areas. Simultaneous optimization of locating problems of relief bases, allocation of resources, distribution and delivery of relief supplies and evacuation of injured (pre and post-crisis situations) are among the innovations of this research. Therefore, scenarios based on existing faults (four faults) in region one of city of Tehran are considered. In this study, first, we present a binary integer programming model. To validate the model, the Epsilon Constraint method in software environment of GAMS with the Cplex solver has been used to solve the problem in small scale. To solve the problem in large scale, we have investigated a case study using the data of relief bases in region one of Tehran city. The case study was also investigated using non-dominant sorting Genetic approach. The results of the research show that the non-dominant sorting Genetic approach can solve the model with the least error than the exact solution and in less time.

**Keywords:** Disaster Management, Distribution and Allocation, locating Facilities, Transfer Points

<sup>\*</sup> Department of Industrial Engineering, Faculty of Industrial Engineering, South-Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

<sup>\*\*</sup> Department of Industrial Engineering, Faculty of Industrial Engineering South-Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. (Corresponding author) k\_khalili@azad.ac.ir

<sup>\*\*\*</sup> Department of Industrial Engineering, Faculty of Industrial Engineering, South-Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

<sup>\*\*\*\*</sup> Department of Industrial Engineering, Faculty of Industrial Engineering, South-Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

## **Resilient Supply Chain Model in Iran Pharmaceutical Industries**

Abdolreza sedighpour,<sup>\*</sup> Mostafa Zndieh,<sup>\*\*</sup> Akbar AlamTabriz,<sup>\*\*\*</sup>

Behrooz Nokoarani Dori<sup>\*\*\*\*</sup>

Received:1/1/2018-Accepted:12/5/2018

### **Abstract**

Within two recent decades, the complexity of business environment, dynamics, uncertainty and higher environmental fluctuations, concepts such as globalization and increasing competition made many changes in the equations ruling on the industries supply chain. In such conditions, the businesses must make themselves ready for encountering the continuous flow of challenges such as economic crises, sanctions, exchange rate and prices fluctuations, limitations of manufacturing system or natural disasters. “Resiliency” is one of strategies for dealing with such challenges. The present study aims to review the studies based on the strategic position of pharmaceutical industry as a part of society’s health system and present here the resilient supply chain model. For this purpose, in addition to contemplating in the literature review, interview to the experts and using Delphi method, the resilient elements and indices of supply chain were identified and extracted, and a questionnaire was designed and provided to the population of pharmaceutical industry. The results were analyzed using structural Equations modeling technique and Lisrel software, and the proposed model of research was accepted upon explaining the associations between factors. This model studied the relationship between elements such as drivers, vulnerabilities, capabilities and empowerments of supply chain and their effect on each other. Summary of study indicates that the managers of pharmaceutical industries through making or using the capabilities and strengthening the empowerments can reduce the factors that make the companies susceptible for the disruption, and achieve the required resiliency to deal with them.

**Keywords:** Supply Chain Resiliency, Disruption, Vulnerability, Capability, Empowerment

---

<sup>\*</sup>PhD Candidate, Faculty of Management, shahid Beheshti University, Tehran, Iran. (Corresponding Author) ar.sedighpour@gmail.com

<sup>\*\*</sup>Department of Industrial management, Faculty of management, shahid Beheshti University, Tehran, Iran.

<sup>\*\*\*</sup>Department of Industrial management, Faculty of management, shahid Beheshti University, Tehran, Iran.

<sup>\*\*\*\*</sup>Department of Industrial management, Faculty of management, shahid Beheshti University, Tehran, Iran.

## **Maskan Bank Branches Efficiency Assessment of Fars Province Using a Combination of Balanced Scorecard Approach and Fuzzy Cognitive Map**

Morteza Shafiee<sup>\*</sup>, Fereshteh Motovaseli<sup>\*\*</sup>

Received:5/11/2016-Accepted:11/1/2017

### **Abstract**

In today's competitive and global economy, the life and activity of the organization is determined by the ability to compete and adopt the most appropriate policy against environmental changes. In this regard, the knowledge about the performance of all aspects of the organization is vital for management decisions. Although extensive studies has been carried out in evaluating the performance of organizations through the balanced scorecard (BSC), but there are defects such as focusing on a one-way causality, ignoring the replacement between indexes and between the four-way, and equality between weighted value of indexes. In the present study, focusing on the casual relationships between factors and also between the direction and strength of these relationships, we tried to improve the balanced scorecard method. To do this, first all the relationships between the four dimensions of BSC were determined using fuzzy cognitive map, and it was then used to obtain a network structure, which was used later to create a network data envelopment analysis (NDEA) model. Finally, this model was used to evaluate the performance in Maskan Bank of Fars province. The results show that between 82 branches investigated, 15 branches were efficient and the others inefficient.

**Keywords:** Performance Assessment, Balanced Scorecard, Fuzzy Cognitive Map, Data Envelopment Analysis (DEA), Network Data Envelopment Analysis (NDEA).

---

<sup>\*</sup> Associate Professor of Industrial Management, Economic and Management Faculty, Shiraz Brach, Islamic Azad University, Shiraz Iran. (Corresponding Author)Ma.shafiee277@gmail.com

<sup>\*\*</sup> Department of Industrial Management, Economic and Management Faculty, Shiraz Brach, Islamic Azad University, Shiraz Iran.



## **Modeling and Solving of A Multiproduct Vendor Managed Inventory System with Stochastic Warehouse Capacity and Budget Constraints**

Zahra Bahrami,<sup>\*</sup> Seyed Hamid Reza Pasandideh,<sup>\*\*</sup> Mohammad Mohammadi<sup>\*\*\*</sup>

Received:9/5/2016-Accepted:20/8/2018

### **Abstract**

Supply chain collaboration has been recognized as a potential business differentiator and a source of creating competitive advantage. One of the most common collaborations in the supply chain is vendor managed inventory. In this paper, a two echelon supply chain with one vendor, multi retailers and multi products under VMI contract is investigated. After producing, the products are sent to retailers cyclically (i.e., retailer1-retailer2-retailer1 for a two retailer system) and there are  $n$  deliveries to each retailer in a single production setup. Due to uncertainty of the warehouse capacity for both echelons of the chain, and also the changing market conditions, stochastic constraints of warehouse capacity and budget are considered for both echelons. The principle aim of the paper is to minimize the total cost of the supply chain by optimizing the order quantity of each product for each retailer. At the end a numerical example of the model is solved by GAMS24.1.2 software. The sensitive analysis on the partners' parameters cleared that the parameters of the vendor is more effective to mitigate the total cost of the supply chain.

**Keywords:** |Vendor Managed Inventory; Cyclical Replenishment; Stochastic Warehouse Capacity and Budget of The Supplier and Retailers

---

<sup>\*</sup> Department of Industrial Engineering, Faculty of Engineering, Kharazmi University, Tehran, Iran  
(Corresponding Author) Shr\_pasandideh@khu.ac.ir

<sup>\*\*</sup> Associate Professor, Department of Industrial Engineering, Faculty of Engineering, Kharazmi University

<sup>\*\*\*</sup> Associate Professor, Department of Industrial Engineering, Faculty of Engineering, Kharazmi University



پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## Contents

<b>Modeling and Solving of A Multiproduct Vendor Managed Inventory System with Stochastic Warehouse Capacity and Budget Constraints .....</b>	<b>1</b>
Zahra Bahrami, Seyed Hamid Reza Pasandideh, Mohammad Mohammadi	
<b>Maskan Bank Branches Efficiency Assessment of Fars Province Using a Combination of Balanced Scorecard Approach and Fuzzy Cognitive Map .....</b>	<b>2</b>
Morteza Shafiee, Fereshteh Motovaseli	
<b>Resilient Supply Chain Model in Iran Pharmaceutical Industries3</b>	
Abdolreza sedighpour, Mostafa Zndieh, Akbar AlamTabriz, Behrooz Nokoorani Dori	
<b>Resilient Supply Chain Model in Iran Pharmaceutical Industries4</b>	
Abdolreza sedighpour, Mostafa Zndieh, Akbar AlamTabriz, Behrooz Nokoorani Dori	
<b>Using a Combined Approach of Qualitative &amp; Multi-Criteria Decision Making (Mcdm) Approach iIn Order to Presentation of Sustainable Supply Chains Model in Petrochemical Industry .....</b>	<b>5</b>
Saeed rayat pisha, Reza ahmadi cohanali, Maisam Abbasi	
<b>Performance Evaluation of Regional Electricity Companies in Iran using Data Envelopment Analysis and Neural Network.....</b>	<b>6</b>
Mohsen Shafiei Nikabadi, Kambiz Shahroodi, Akram Oveysi Omran, Mohammad Reza Khosravi	
<b>The Impact of Strategic Cost Management on Financial Performance with Emphasis on Environmental Costs .....</b>	<b>7</b>
Mohammad Nazari pour, Fahimeh Mirzaee	
<b>A bi-objective facility location model in a green supply chain network.....</b>	<b>8</b>
Hadis Derikvand, Seyed Mohammad Hajimolana	
<b>A two goal mathematical model based on robust programming inventory-location problem with considered demand response reliability and multi level discount .....</b>	<b>9</b>
Behzad khani, Mehran khalaj, MohammadReza Khalaj	
<b>A Dynamic Model for Formulating Horizontal Strategy.....</b>	<b>10</b>
Seyed Mohammad Barzegar	

**Reviewers:**

Maghsoud Amiri (Professor of Allameh Tabatabae'i University)

Seyed Hamid Reza Pasandideh (Associate Professor of Kharazmi University)

Mohamad Taghi Taghavifar (Associate Professor of Allameh Tabatabae'i University)

Hamed soleimani (Assistant Professor, Azad University of Qazvin)

Naser Hamidi (Associate Professor Azad University of Qazvin)

Seyed Mohammad Ali khatami Firouzabadi (Associate Professor of Allameh Tabatabae'i University)

Kaveh Khalili (Associate Professor of Azad University of South Tehran Branch)

Mostafa Zandiyeh (Associate Professor of Shahid Beheshti University)

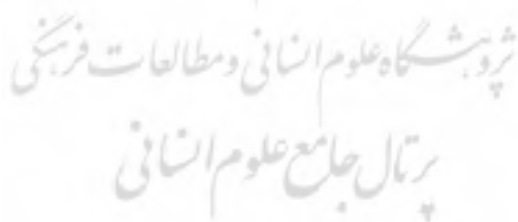
Masoud Rabieh (Assistant Professor, of Shahid Beheshti University)

Abolfazl Ghasemi (Assistant Professor of Azad University of Qazvin)

Esmail Mehdizadeh (Associate Professor, Azad University of Qazvin)

Mehdi Yazdani (Assistant Professor, Azad University of Qazvin)

Majid Hooshmandi Maher (Lectuer of Tehran University)



### خواننده گرامی

در صورت تمایل به مطالعه‌ی مداوم فصلنامه "مطالعات مدیریت صنعتی" فرم زیر را تکمیل و به نشانی دفتر مجله واقع در تهران، بزرگراه همت، دهکده المپیک، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، کد پستی ۱۴۸۹۶۸۴۵۱۱ و یا تهران، صندوق پستی ۸۴۷۳-۱۴۱۵۵ ارسال فرمایید.

اشتراک سالانه: ۲۴۴/۰۰۰ ریال

تک شماره: ۵۰/۰۰۰ ریال

---

### برگ درخواست اشتراک

### فصلنامه مطالعات مدیریت صنعتی

لطفاً نام این سازمان / اینجانب ..... را در فهرست مشترکان مجله فصلنامه "مطالعات مدیریت صنعتی" ثبت و از شماره ..... تا ..... سال ..... تعداد ..... نسخه مجله به آدرس زیر ارسال فرمایید.

آدرس و شماره تلفن:

بانک تجارت - شعبه شهید ضمناً مبلغ ..... ریال حق اشتراک مجلات درخواستی به حساب جاری شماره ۹۸۷۲۲۸۹۰ کلانتری کد ۹۸۵ به نام دانشگاه علامه طباطبائی واریز گردیده و رسید آن به پیوست ارسال می‌گردد. خواهشمند است در صورت مشترک بودن شماره اشتراک قبلی خود را قید فرمایید.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



Allameh Tabataba'i University  
Faculty of Management and Accounting

# Journal of Industrial Management Studies

Vol . 16, No. 51  
(Winter2018)

Publisher: Allameh Tabataba'i University  
Director in Charge: Laya Olfat (Professor)  
Editor in Chief: Maghsoud Amiri (Professor)  
Internal Manager: Khadijeh Bagheri  
Editor: Ensiyeh Bokharaei  
Layout&Type: Ensiyeh Bokharaei  
English Editor: Omid Arjmand

## Under the Supervision of Editorial Board:

Laya Olfat (Professor)	Allameh Tabataba'i University
Maghsoud Amiri (Professor)	Allameh Tabataba'i University
Sahram Shahrokh Sikari (Associate Professor)	Sharif University of Technology
Jamshid Salehi Sadaghiani (Professor)	Allameh Tabataba'i University
Akbar Alam Tabriz (Professor)	Shahid Beheshti University
Alireza Ali Ahmadi (Professor)	Iran University of Science & Technology
Kamran Feizi (Professor)	Allameh Tabataba'i University
Aboalfazl Kazazi (Professor)	Allameh Tabataba'i University
Mansoor Momeni (Professor)	University of Tehran

## Founded: 2002

Address: Hemat HighWay, Dehkadeh Olympik, Faculty of Management & Accounting, Allameh Tabataba'i University Tehran – Iran  
P.O. Box: 14155-8473  
Website: <http://jims.atu.ac.ir/>