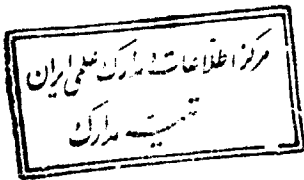


بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

٣١٤/٢



۱۳۷۹ / ۱۲ / ۲۰



دانشگاه تربیت مدرس

دانشگاه تربیت مدرس

دانشکده علوم انسانی

پایان نامه دوره کارشناسی ارشد رشته مدیریت صنعتی

طراحی یک مدل تصمیم گیری چند معیاره

برای تخصیص بهینه کارانه

در واحدهای ستادی بانک رفاه کارگران

فرهاد وفائی

استاد راهنما

دکتر عادل آذر

8958

استاد مشاور

دکتر پرویز احمدی

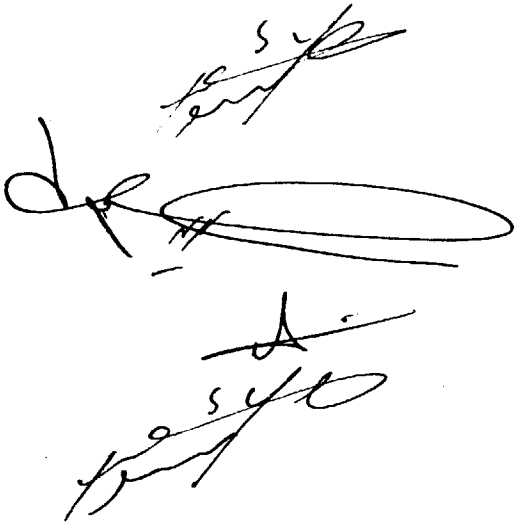
پائیز ۱۳۷۹

۳/۴/۴

تاییدیه هیئت داوران حاضر در جلسه دفاع از پایان نامه کارشناسی ارشد

اعضاء هیئت داوران نسخه پایان نامه آقای فرهاد وفائی تحت عنوان طراحی یک مدل تصمیم گیری چند معیاره برای تخصیص بهینه کارانه در واحدهای ستادی بانک رفاه کارگران را از نظر فرم و محتوی بررسی نموده و پذیرش آنرا برای تکمیل درجه کارشناسی ارشد پیشنهاد می کنند.

اعضاء هیئت داوران



۱- استاد راهنما: دکتر عادل آذر

۲- استاد مشاور: دکتر پرویز احمدی

۳- استاد ناظر: دکتر سید حمید خداداد حسینی

۴- استاد ناظر: دکتر علی اصغر انواری رستمی

۵- نماینده شورای تحصیلات تکمیلی

آئین نامه چاپ پایان نامه (رساله) های دانشجویان دانشگاه تربیت مدرس
نظر به اینکه چاپ و انتشار پایان نامه های تحصیلی دانشجویان دانشگاه تربیت مدرس
مبین بخشی از فعالیت های علمی - پژوهشی دانشگاه است بنابر این به منظور آگاهی و
رعایت حقوق دانشگاه، دانش آموختگان این دانشگاه نسبت به رعایت موارد ذیل متعهد
می شوند:

ماده ۱: در صورت اقدام به چاپ پایان نامه خود، مراتب را قبلا به طور کتبی به مرکز
نشر دانشگاه اطلاع دهد.

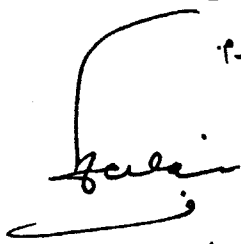
ماده ۲: در صفحه سوم کتاب (پس از برگ شناسه) عبارت ذیل را چاپ کند.
کتاب حاضر، حاصل پایان نامه کارشناسی ارشد نگارنده در رشته مدیریت صنعتی
است که در سال ۱۳۷۹ در دانشکده علوم انسانی دانشگاه تربیت مدرس به راهنمایی
جناب آقای دکتر عادل آذر و مشاوره جناب آقای دکتر پرویز احمدی از آن دفاع شده
است.

ماده ۳: به منظور جبران بخشی از هزینه های نشریات دانشگاه تعداد یک درصد
شمارگان کتاب (در هر نوبت چاپ) را به مرکز نشر دانشگاه اهدا کند، دانشگاه
می تواند مازاد نیاز خود را به نفع مرکز نشر در معرض فروش قرار دهد.

ماده ۴: در صورت عدم رعایت ماده ۳، ۵۰٪ بهای شمارگان چاپ شده را به عنوان
خسارت به دانشگاه تربیت مدرس تادیه کند.

ماده ۵: دانشجو تعهد و قبول می کند در صورت خودداری از پرداخت بهای
خسارت، دانشگاه می تواند خسارت مذکور را از طریق مراجع قضایی مطالبه و وصول
کند، به علاوه به دانشگاه حق می دهد به منظور استیفای حقوق خود، از طریق دادگاه
معادل وجه مذکور در ماده ۴ را از محل توقیف کتابهای عرضه شده نگارنده برای
فروش، تامین نماید.

ماده ۶: اینجانب فرهاد وفائی دانشجوی رشته مدیریت صنعتی مقطع کارشناسی ارشد
تعهد فوق و ضمانت اجرایی آن را قبول کرده، به آن ملتزم می شوم.


۷۹/۹/۲۰

تقدیم:

به پدرم به واسطه تشویق‌ها و از خود گذشته‌گی‌های همیشه‌گی‌اش.

به یاد دارم هنگامی که هنوز ۶ سال سن نداشتم در روستایمان کلاس اول ابتدائی را شروع کردم. در آن روستای کوهستانی، زمستانها پر برف بود و من که جثه خیلی کوچکی داشتم در یک مسافت کوتاه قادر به راه رفتن در میان برفها نبودم. ناچار مادرم و مادر بزرگم هر روز مرا روی کول خود می گذاشتند و به مدرسه می بردند. من هم بعد از کلاس منتظر می شدم تا دوباره بیایند و مرا به خانه ببرند.

این اثر کم ارزش را خالصانه به روح مادر بزرگم تقدیم می کنم، با دنیائی افسوس که جبران گوشه ای از زحماتش میسر نشد. و به مادرم تا بداند قادر به جبران گوشه ای از الطافش نخواهم بود.

به دکتر شاهرخ سخائی، که همیشه برادر وار مرا تشویق کرده است.

به خواهرانم

که به راستی مایه افتخار من هستند.

و به برادرم

فرود.

تشکر و قدردانی

برای من مایه افتخار است که آقای دکتر عادل آذر با شخصیت علمی و اخلاقی نمونه اش راهنمایی پایان نامه ام را تقبل فرمودند. از ایشان به خاطر راهنمایی پایان نامه ، و مشاوره هایش در طول تحصیل خالصانه تشکر و قدردانی می نمایم.

از استاد بزرگوارم آقای دکتر پرویز احمدی مدیر عامل محترم بانک رفاه کارگران به خاطر مشاوره در تحقیق حاضر و نیز مهیا نمودن زمینه انجام تحقیق سپاسگذارم.

از آقایان دکتر خداداد حسینی و دکتر انواری رستمی به لحاظ تقبل زحمت مطالعه پایان نامه و نیز ارایه نظرات استادانه شان تشکر می کنم.

از آقای کیومرث جوانی رئیس اداره برنامه ریزی و تشکیلات بانک رفاه کارگران که در طول تحقیق بزرگوارانه مرا راهنمایی فرمودند سپاسگذارم.

از خانم ها قاضی زاده و قراگوزلو به خاطر همکاریشان در طول تحقیق سپاسگذارم.

چکیده:

امروزه مبحث انگیزش و تاثیر به سزای آن در موفقیت و شکست سازمانها بر همگان آشکار شده است و در این رابطه پاداش های مالی یکی از انگیزاننده های بسیار قوی محسوب می شود. در بانک رفاه کارگران دستمزد تشویقی به عنوان یک انگیزاننده، در قالب طرح کارانه اجراء می شود.

از اساسی ترین علل رکود و به نتیجه نرسیدن طرح کارانه در هر سازمانی نبود یک سیستم مناسب جهت تخصیص کارانه می باشد، که اولاً با یک توافق جمعی تمام گروههای ذینفع را متفع ساخته و ثانياً از یک مدل علمی و سیستماتیک برای اجرای آن استفاده شده باشد.

مدلهای تصمیم گیری چند معیاره (MCDM) توانائی حل مسایل با ویژگیهای منحصر به فرد را دارا هستند، در این تحقیق به لحاظ ساختار مسئله تحقیق، از روش فرآیند تحلیل سلسله مراتبی (AHP) استفاده شده است. در این تحقیق معیارهای مؤثر بر تخصیص کارانه در بین ادارات ستادی به کمک پرسشنامه شناسائی شدند. این معیارها عبارت بودند: از کارائی، کیفیت کاری اداره، میزان مسئولیت، نوآوری و خلاقیت، تخصیصی بودن، انعطاف پذیری و انطباق، ارایه سرویس به سایر ادارات، تعداد پرسنل

با استفاده از پرسشنامه مقایسات زوجی و تحلیل آن به کمک نرم افزار Cretrium وزن هر اداره (سهم اداره از کل کارانه) مشخص می شود. در مرحله بعد معیارهای تخصیص کارانه در بین پرسنل یک اداره شناسائی شده و پس از تحلیل آن سهم هر فرد از کارانه تخصیص یافته به یک اداره مشخص می شود. در نهایت مدل پرداخت کارانه در بانک رفاه کارگران پیشنهاد شده است.

کلمات کلیدی: تصمیم گیری چند معیاره - فرآیند تحلیل سلسله مراتبی - کارانه -

بانک رفاه کارگران

فهرست مطالب

صفحه		عنوان
		فصل اول: کلیات
۲	۱-۱- مقدمه
۴	۱-۲- تعریف مسئله
۴	۱-۳- هدف تحقیق
۵	۱-۴- فرضیات تحقیق
۵	۱-۵- قلمرو تحقیق
۵	۱-۶- سابقه تحقیق
۶	۱-۷- روش تحقیق
۶	۱-۸- ابزار جمع آوری اطلاعات
۶	۱-۹- محدودیت های تحقیق
۷	۱-۱۰- واژگان تخصصی تحقیق
۷	۱-۱۰-۱- کارانه
۷	۱-۱۰-۲- تصمیم گیری چند شاخصه
۸	۱-۱۰-۳- فرآیند تحلیل سلسله مراتبی

فصل دوم: ادبیات موضوع

بخش اول:

۱۲	۲-۱-۱- اهمیت و نقش نیاز، انگیزه و پاداش در سازمان
۱۳	۲-۱-۲- طبقه بندی نیازها، انگیزش و پاداش
۱۵	۲-۱-۳- اهمیت دستمزد تشویقی
۱۷	۲-۱-۳-۱- نکات مهم در یک سیستم دستمزد تشویقی
۱۷	۲-۱-۳-۲- محدودیت های دستمزد تشویقی
۱۷	۲-۱-۴- بررسی طرح کارانه در بانک
۱۷	۲-۱-۵- سیستم فعلی پرداخت کارانه در بانک

۲۳ ۲-۱-۲- روشهای پرداخت دستمزد تشویقی
۲۴ ۲-۱-۲-۱- روش پرداخت براساس زمان کار
۲۶ ۲-۱-۲-۲- روش پرداخت بر اساس تولید
۲۸ ۲-۱-۲-۲-۳- طرح تشویقی امرسون
۲۸ ۲-۱-۲-۳- روشهای پرداخت بر اساس زمان دخیره شده

۲-۲- بخش دوم: تصمیم گیری

۳۲ ۲-۲-۱- تصمیم گیری سازمانی
۳۴ ۲-۲-۲- تصمیم گیری فردی
۳۵ ۲-۲-۳- طبقه بندی تصمیم ها
۳۵ ۲-۲-۳-۱- تصمیم گیری در شرایط اطمینان
۳۷ ۲-۲-۳-۲- تصمیم گیری در شرایط ریسک
۳۸ ۲-۲-۳-۳- تصمیم گیری در شرایط اطمینان
۴۰ ۲-۲-۳-۳-۱- تصمیم گیری با اهداف چند گانه
۴۰ ۲-۲-۳-۳-۲- تصمیم گیری با شاخص های چند گانه
۴۶ -- AHP تکنیکی نوین برای تصمیم گیریهای گروهی
۵۰ -- کاربردهای از AHP و MCDM

فصل سوم:

۵۶ طراحی مدل
۵۷ ۳-۱- هدف
۵۷ ۳-۲- معیارها
۵۸ ۳-۳- گزینه ها
۶۰ ۳-۴- معرفی ادارات ستادی

فصل چهارم:

۷۳ حل مدل و تجزیه و تحلیل
----	------------------------------

۷۴ ۴-۱- محاسبه نرخ ناسازگاری
۷۶ ۴-۲- نتایج حل مدل

فصل پنجم:

۹۷ نتیجه گیری و پیشنهادات
۹۹ ۵-۱- مقدمه و بررسی فرضیات
۱۰۰ ۵-۲- مدل پیشنهادی
۱۰۳ ۵-۳- پیشنهادات
۱۰۵ ضمایم

فهرست جداول

فصل دوم:

۱۸ جدول ۱
۱۸ جدول ۲
۱۹ جدول ۳
۱۹ جدول ۴
۲۰ جدول ۵
۲۰ جدول ۶
۲۲ جدول ارزشیابی کارکنان بانک

فصل چهارم:

۷۶ جدول ۱
۷۷ جدول ۲
۷۸ جدول ۳
۷۹ جدول ۴
۸۰ جدول ۵
۸۱ جدول ۶
۸۲ جدول ۷
۸۳ جدول ۸
۸۴ جدول ۹

٨٥	جدول ١٠
٨٦	جدول ١١
٨٧	جدول ١٢
٨٨	جدول ١٣
٨٩	جدول ١٤
٩٠	جدول ١٥
٩١	جدول ١٦
٩٢	جدول ١٧
٩٣	جدول ١٨
٩٤	جدول ١٩
٩٥	جدول ٢٠

فصل اول :

کلیات

۱-۱- مقدمه:

مبحث "تصمیم گیری چند معیاره" هم به لحاظ تنوع تکنیک و نیز به واسطه توانائی حل مسایل، مشابه دنیای واقعی این مسائل، از مهمترین مباحث تحقیق در عملیات و به شکل خاص آن تصمیم گیری می باشد.

امروزه مبحث انگیزش و تاثیر بسزای آن در موفقیت و شکست سازمانها بر همگان آشکار شده است و در این رابطه پاداشهای مادی یکی از انگیزاننده های بسیار قوی محسوب می شود. در بانک رفاه کارگران دستمزد تشویقی به عنوان یک انگیزاننده در قالب طرح کارانه اجراء می شود. اما چیزی که شاید به اندازه وجود یا عدم وجود کارانه در سازمان مهم باشد، نحوه اجراء و پرداخت کارانه است، که باعث موفقیت یا شکست سازمان در رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده خواهد شد. در این راستا و جهت اینکه اجراء طرح کارانه در بانک بتواند باعث انگیزش، رضایتمندی و عملکرد بهتر پرسنل گردد زمینه انجام این تحقیق فراهم آمد. سیستم فعلی پرداخت کارانه دارای نواقصی است که عمده آن به شرح زیر می باشد:

- ۱- عملکرد موفق یا ناموفق یک اداره در میزان کارانه دریافتی پرسنل بدون تاثیر می باشد.
- ۲- معیارهای پرداخت کارانه جامع و دقیق نیستند.
- ۳- روسای ادارات و سرپرستی ها دارای تاثیر زیادی در تعیین میزان کارانه دریافتی افراد هستند. در صورتیکه سیستم پرداخت کارانه بایستی به تنهای قادر به تعیین میزان کارانه هر فرد باشد.

در تحقیق حاضر ما در صدد رسیدن به اهداف زیر هستیم:

- ۱- معیارهای مؤثر بر تقسیم کارانه در بین ادارات ستادی بانک رفاه کارگران، و نیز پرسنل این ادارات شناسائی شوند.
- ۲- وزن و یا به عبارتی درجه اهمیت هر یک از معیارهای فوق را مشخص کنیم.
- ۳- پس از رسیدن به موارد فوق نسبت به طراحی مدل پرداخت کارانه اقدام می شود.

در فصل اول کلیات تحقیق آورده شده است. در فصل دوم به تشریح ادبیات موضوع پرداخته شده است. این فصل شامل دو بخش است که در بخش اول ابتداء اهمیت و نقش انگیزه و پاداش در سازمان آورده شده است و سپس روشهای پرداخت دستمزد تشویقی ارائه شده است. در بخش دوم مبحث تصمیم گیری تشریح شده است.

در فصل سوم به طراحی مدل پرداخته شده است در این فصل اهداف، معیارها و گزینه های تصمیم در تحقیقی جاری مشخص شده است در همین فصل به معرفی ادارات ستادی بانک رفاه به عنوان گزینه های تصمیم پرداخته شده است. و بالاخره زمینه بکارگیری روش AHP در قالب طراحی پرسشنامه و جدول مقایسات زوجی آورده شده است.

در فصل چهارم نتیجه جمع آوری داده های مورد نیاز و تجزیه و تحلیل آن با استفاده از نرم افزارهای مربوطه به ویژه SPSS, Criterum آورده شده است.

در فصل پنجم به بررسی فرضیه های تحقیق پرداخته شده و بالاخره مدل پیشنهادی جهت تقسیم کارانه ارائه شده است.

۲-۱- تعریف مساله :

جهت اخذ تصمیم در هر مسئله ای لازم است که معیارها و پارامترهای مؤثر بر تصمیم شناسائی شده و بر اساس این معیارها نسبت به اخذ تصمیم اقدام کرد.

به همین ترتیب جهت تخصیص کارانه در بین ادارات ستادی بانک رفاه کارگران ابتداء بایستی معیارها و پارامترهای مؤثر بر تخصیص کارانه شناسائی شوند و ادارات مختلف را بر اساس این معیارها با یکدیگر مقایسه کرد.

موضوع این تحقیق قصد دارد با بکارگیری مفهوم "تصمیم گیری چند معیاره"^(۱) و با استفاده از روش AHP^(۲)، در ابتداء معیارها و پارامترهای مؤثر بر تخصیص را شناسائی کرده، و سپس ادارات سازمانی را حول نظرات و جایگاهشان به یک توافق جمعی رهنمون ساخته و سپس سهم هر یک از این ادارات را از کارانه تعیین کنیم. در مرحله بعد معیارهای مؤثر بر دریافت کارانه توسط پرسنل ادارات شناسائی شده و با استفاده از AHP وزن هر یک از این معیارها را به عنوان شاخص دریافت کارانه توسط پرسنل تعیین می کنیم.

در این تحقیق ما درصدد پاسخ دادن به این سئوالات هستیم:

۱- آیا مدل تخصیص کارانه در ادارات ستادی بانک رفاه کارگران، یک مدل MADM^(۳) است؟

□□□ آیا مدل تخصیص کارانه در ادارات ستادی بانک رفاه کارگران، یک مدل AHP است؟

۳- آیا مدل تخصیص کارانه حاصل از مدل MADM، نسبت به روش جاری کارا تر است؟

۳-۱- هدف تحقیق:

از آنجائی که اساسی ترین علل رکود و به نتیجه نرسیدن طرحهای کارانه در هر سازمانی نبود یک سیستم مناسب جهت تخصیص آن می باشد، که اولاً با یک توافق جمعی تمام گروههای ذینفع را متفع ساخته و به توافق برساند و ثانياً جهت تخصیص کارانه در بین این ادارات از یک مدل علمی استفاده شده باشد، در تحقیق حاضر قصد داریم که با استفاده از مفهوم "تصمیم گیری چند معیاره"، جهت تخصیص کارانه در بین ادارات یاد شده به اهداف فوق برسیم.

1- Multi Criteria Decision Making

2- Analytical Haierarchy Process

3- Multi Attribute Decision Making