



شناسایی و رتبه‌بندی عوامل راهبردی محیطی و سازمانی در برقراری اصول عملیات ناب در خدمات شهری؛ مورد مطالعه شهرداری همدان

روح اله سهرابی* | محمد رحمانی** | هما خلجی***

<p>تاریخ دریافت مقاله: ۹۷،۰۸،۱۷ تاریخ بازنگری مقاله: ۹۷،۰۹،۰۸ تاریخ پذیرش مقاله: ۹۷،۱۰،۲۲</p>	<p>چکیده</p> <p>تردید نیست که مدیریت صحیح یک شهر به‌طور پیوسته نیازمند ردیابی و شناخت عوامل تنزل‌دهنده فعالیت‌ها از مسیر اجرای بهینه آن‌ها و کنترل و برطرف کردن تنگناهاست. پژوهش حاضر با هدف شناسایی و رتبه‌بندی عوامل راهبردی محیطی و سازمانی در پیاده‌سازی خدمات شهری ناب در شهرداری همدان انجام شده است. فرایند صدور پروانه ساختمان در این سازمان مدنظر قرار گرفته و سؤال اصلی این پژوهش به این صورت طرح شده است که «چه عواملی و با چه اولویتی سبب ناب‌شدن خدمات شهری و به‌طور خاص فرایند صدور پروانه ساختمان در شهرداری همدان خواهد بود؟» بنابراین تحقیق پیش رو به لحاظ ماهیت، توصیفی - تحلیلی و به لحاظ هدف، کاربردی است. در پژوهش حاضر به شناسایی و طبقه‌بندی ۲۸ عامل راهبردی مؤثر در پیاده‌سازی اصول عملیات ناب پرداخته شد. بدین منظور با کمک گرفتن از ۱۳ خبره شهرداری که دارای تجربه در خدمات شهری بوده‌اند از تکنیک دلفی استفاده شد. سپس با استفاده از تکنیک تصمیم‌گیری چندمعیاره تاپسیس فازی به‌عنوان یکی از فنون پرکاربرد و توانمند و همفکری ۱۶ خبره به رتبه‌بندی عوامل پرداخته شد. نتایج پژوهش نشان داد که ارزیابی عملکرد کارکنان از بین عوامل درون سازمانی و بی‌اعتمادی مردم نسبت به شهرداری در بین عوامل مهم‌ترین عوامل در برقراری اصول ناب در فرایند صدور پروانه ساختمانی در شهرداری همدان هستند. براساس نتایج پیشنهاد شد که ارزیابی عملکرد صحیح کارکنان، اجرای دفاتر پیشخوان، توزیع بروشور هدایت ارباب‌رجوعان و ... به‌منظور برقراری اصول عملیات ناب صورت گیرد.</p>
<p>* استادیار دانشکده اقتصاد و علوم اجتماعی، دانشگاه بوعلی سینا ایمیل: Sohrobi258@yahoo.com ** نویسنده مسئول، استادیار دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه بوعلی سینا ایمیل: m.rahmani@basu.ac.ir *** کارشناس ارشد مدیریت اجرایی، دانشگاه بوعلی سینا ایمیل: homakhalaji@yahoo.com</p>	
<p>واژگان کلیدی: عملیات ناب، خدمات شهری، عوامل راهبردی، رتبه‌بندی، تاپسیس فازی</p>	

۱. مقدمه

امروزه موقعیت شرکت‌ها و سازمان‌ها بیش از گذشته به توسعه و تقویت زیربنای اصولی و ارکان سازمانی وابسته است. در این میان فرایندهای کاری به‌عنوان مبدل‌های ورودی به خروجی سازمان باید به تمام معنی ارزش آفرین باشند تا بتوانند اعتماد و اطمینان را در میان مخاطبین و مشتریان خود فراهم سازند. چرا که طی سال‌های آینده یکی از مهم‌ترین چالش‌های پیش روی سازمان‌ها کاهش هر چه بیشتر منابع اتلاف است. پس ناب‌سازی سازمان و فرایندهای سازمانی امری اجتناب‌ناپذیر خواهد بود (غضنفری و فتح اله، ۱۳۸۲). طبق تعریف انجمن کنترل تولید و موجودی آمریکا، رویکرد ناب عبارت است از رویکردی سیستماتیک برای تعیین و حذف اتلاف‌ها در فرایند. مشهورترین و اولین نویسنده کتاب‌های مربوط به رویکرد ناب (manden, 1981) اتلاف را بدین گونه تعریف می‌کند:

”هر چیزی که ارزش افزوده‌ای برای محصول ایجاد نکند.“ (سیدحسینی و عبدی، ۱۳۸۸). گفته می‌شود که مفهوم ناب با سه محرک اصلی انسان، فرایندها و فناوری سر و کار دارد. یعنی تفکر ناب و مشارکت کارکنان، فرایندهای با جریان بدون وقفه در زنجیر تولید و حذف اتلاف منابع و سرانجام، فناوری که ابزاری در خدمت مردم و فرایندهاست. پیامد و جهت این محرک‌ها رضایت مشتری، به‌عنوان یک اصل اساسی، خواهد بود (صفا، ۱۳۸۷).

مدیریت صحیح یک شهر نیازمند پایش همیشگی و موشکافانه فعالیت‌های اجرایی است تا اینکه زمینه اصلاح روش‌ها و تقویت توانمندی‌ها فراهم شود. وجود نارسایی در ارائه خدمات شهری، به‌دلیل ماهیت روزمره و همیشگی آن، هر چند جزئی و اندک هم باشد می‌تواند هزینه و انرژی زیادی از شهرداری بگیرد بدین ترتیب اصلاح فرایندهای اجرایی هر چند اندک می‌تواند

صرفه اقتصادی زیادی به ارمغان بیاورد، با وجود اهمیت خدمات شهری و اهمیت بهبود روش‌های اجرایی آن در این بین خلأ مطالعاتی چشم‌گیری به چشم می‌آید. بیشتر تحقیقات انجام شده تنها به ارزیابی رضایت شهروندان از نحوه ارائه خدمات شهری محدود شده است؛ اما توجه دقیق به علت این نارضایتی و اصلاح روش‌ها خصوصاً در زمینه کاهش اتلاف و ناب‌سازی سازمان صورت نگرفته است. موضوع ناب‌سازی سازمان بیشتر کانون توجه صنایع تولیدی بوده و کمتر در خدمات به آن توجه شده است. تحقیقات ناب‌سازی انجام شده در زمینه خدماتی محدود به بیمارستان‌ها و شرکت‌های خصوصی خدماتی بوده است. از این رو تحقیق حاضر اولین تحقیق داخلی است که در زمینه ناب‌سازی در قلمرو خدمات شهری انجام می‌شود. از آنجایی که ناب یک راهبرد مدیریتی است و قبل از برقراری هر راهبردی باید به عوامل زمینه‌ای آن، چه عوامل درون سازمانی و چه عوامل برون سازمانی توجه شود؛ برای پیاده‌سازی راهبردی عملیات ناب در شهرداری اقدام به شناسایی عوامل مهم در پیاده‌سازی راهبرد ناب نیاز بود. در این تحقیق عوامل راهبردی، شناسایی و رتبه‌بندی می‌شود تا در نهایت با ارائه راه‌کارهایی بتوان اتلاف سازمانی را کاهش داد.

هدف اصلی پژوهش در ابتدا شناسایی و استخراج آن دسته از عوامل راهبردی محیطی و سازمانی که در پیاده‌سازی فلسفه ناب در خدمات شهری موثرند و سپس رتبه‌بندی عوامل به‌دست آمده است.

۲ پیشینه پژوهش

فودیگه و همکاران، (Poddighe et al,2011) در مقاله‌ای با عنوان تولید ناب و فروش یک مرحله‌ای برای خدمات شهری در شهرداری سان‌جولیانو در ایتالیا به این نتیجه رسیدند که به‌کارگیری تفکر ناب در بخش عمومی، به منزله مدیریت نوآوری خواهد بود.

عمران علی (Omran Aly,2014) در تحقیقی با نام "نقش تولید ناب در بهبود عملکرد خدمات عمومی در مصر: چالش‌ها و فرصت‌ها" (۲۰۱۴) با روشن کردن تکنیک‌های ناب و استفاده آن‌ها برای تبدیل عملکرد خدمات عمومی بی‌اثر سنتی به خدمات جدید مؤثر، پرداخته است با این هدف که در کشور مصر با وجود همه‌ی مشکلاتی که پس از انقلاب آن رخ داده است باعث بهبود عملکرد خدمات عمومی شود.

میائو و همکاران (Miao et al,2011) در مقاله‌ای با عنوان "مدیریت ناب دولتی: چگونگی اصلاح و تسهیل در اداره شهرداری در چین با اصول ناب" بر شکاف اصول ناب در زنجیره تأمین تمرکز می‌کند. هدف این مقاله نشان دادن عوامل مؤثر بر ارائه خدمات عمومی کارآمد برای شهروندان و ایجاد اصلاحات در شهرداری و افزایش انعطاف‌پذیر برای برآوردن تقاضای عمومی است.

جانسن و استیوز (Janssen and Estevez,2013) در تحقیق خود با نام "دولت ناب و پلت فرم مبتنی بر حکومت‌داری با انجام بیشتر یا کمتر" با توجه به فلسفه ناب به این موضوع می‌پردازد که با استفاده از قابلیت‌های موجود در جامعه می‌توان به ارزش‌های عمومی دست یافت. فرض اساسی این است که مشکلات اجتماعی تنها با همکاری جامعه قابل حل است. ادغام کاربران، اطلاعات، خدمات و دیگر رسانه‌های اجتماعی برای تعامل شهروندان و پیاده‌سازی راهبردی ناب ضروری است.

قرائی‌پور (۱۳۸۸) در مقاله‌ای که با هدف ارائه مدل جامع معتبری برای ارزیابی ناب بودن شرکت‌های خودروسازی کشور انجام شده است مدل مفهومی در سه بعد توانمندسازها (۲ مؤلفه)، فرایندهای اصلی و پشتیبانی کسب‌وکار (۱۱ مؤلفه) و نتایج کسب‌وکار (۳ مؤلفه) طراحی نموده است. این تحقیق در سه شرکت اصلی خودروسازی سواری کشور (ایران خودرو، سایپا و پارس خودرو) انجام گرفته است.

امیر خانی و فقیه (۱۳۹۱) در پژوهشی به بررسی وضعیت شرکت ایران خودرو براساس مدل جکسون و جونز از نظر میزان ناب بودن می‌پردازد و ضرورت انجام فرایند تجدید حیات و اجرای چرخه بهبود راهبردی را یادآور شده تا علاوه بر افزایش کیفیت محصول که در راستای رقابت‌پذیری است، نسبت به اصلاح الگوی مصرف، به ویژه مصرف انرژی در کشور اقدام و در جهت راهبردهای کشور گام برداشت.

غضنفری و فتح‌اله (۱۳۸۲) نیز در پژوهشی با عنوان ناب‌سازی سازمان و فرایندهای سازمانی، چارچوب و توالی منطقی از اقدامات ارائه کردند که می‌تواند در راستای شناسایی، حذف و اصلاح منابع اتلاف در سازمان و فرایندهای سازمانی مفید واقع شود. در این تحقیق که در یک محیط خدماتی (دانشکده) و فرایند ثبت نام و انتخاب واحد دانشجویان اجرا شده است، ده گام همراه با توصیه‌های کاربردی جهت ناب‌سازی فرایند مذکور ارائه شده است.



سید حسینی همچنین در پژوهشی با همکاری عبدی (۱۳۸۸) با نام "ارائه و تدوین مدل ناب در صنایع خدماتی با رویکرد ارزیابی خدمات در کلاس جهانی" به موضوع نحوه به کارگیری رویکرد ناب در خدمات پرداخته است. در این تحقیق با مورد مطالعه قرار دادن تعمیرگاه پس از فروش به عنوان یک ارائه کننده خدمت خالص، اتلاف های ریشه ای تعریف شده و معادل آن در خدمات ذکر شده است. در نهایت به مدلی جهت شناسایی و حذف اتلاف با دید سیستمی دست یافته است.

مقاله شناسایی، ارزیابی و تشریح جامع عوامل راهبردی جامع عوامل راهبردی محیطی و سازمانی در توسعه خدمات شهرداری های الکترونیک مناطق تهران نوشته مهرا نژاد جوادی پور (۱۳۸۸)، گزارش پژوهشی است که به منظور شناسایی و ارزیابی عوامل راهبردی توسعه خدمات الکترونیک در سطح شهرداری مناطق تهران انجام پذیرفته است.

با توجه به تحقیقات انجام شده داخلی و خارجی عنوان شده، تحقیق حاضر اولین پژوهش داخلی است که به عوامل راهبردی برقراری اصول عملیات ناب در خدمات شهری پرداخته است و با کمک تکنیک تصمیم گیری چندمعیاره رتبه بندی می کند.

سؤالات پژوهش

مهم ترین سؤالاتی که در این پژوهش مورد بررسی قرار گرفته است عبارتند از:

- ۱- عوامل راهبردی محیطی مؤثر بر عدم پیاده سازی اصول عملیات ناب در خدمات شهری همدان کدام اند؟
- ۲- عوامل راهبردی سازمانی مؤثر بر عدم پیاده سازی اصول عملیات ناب در خدمات شهری همدان کدام اند؟
- ۳- آیا رتبه و اهمیت عوامل راهبردی مؤثر بر پیاده سازی اصول ناب در خدمات شهری همدان با هم تفاوت معنی داری دارند؟ سؤال نخست درباره عوامل محیطی در راه پیاده سازی ناب می پردازد. سؤال دوم به عوامل سازمانی در این راه توجه دارد. سؤال سوم نیز معطوف به اولویت عامل یاد شده است.

۳ روش تحقیق

زمانی یک پژوهش به صورت اکتشافی انجام می شود که در مورد پدیده ای که پژوهشگر با آن روبه رو است، اطلاعات زیادی وجود ندارد یا اطلاعاتی در مورد اینکه چگونه مسائل مشابه یا موضوعات پژوهشی در گذشته حل شده اند در اختیار ندارد. در حقیقت مطالعات اکتشافی برای درک بهتر ماهیت مسأله

انجام می شوند.

این پژوهش با استفاده از راهبرد پیمایش به استخراج عوامل راهبردی در پیاده سازی اصول عملیات ناب در خدمات شهری پرداخته است. بنابراین از نظر روش پیمایشی و از نظر ماهیت اکتشافی است و نیز از لحاظ هدف توسعه ای - کاربردی است. در پژوهش حاضر از طریق تحقیقات کتابخانه ای و پژوهش میدانی عوامل راهبردی محیطی و سازمانی استخراج شد. تمامی این عوامل از منابع موجود به دست آمده بود که برای تصمیم دادن به خدمات شهری و فرایند صدور پروانه نیاز به بازنگری و بومی سازی داشت. بدین منظور با استفاده از تکنیک دلفی ۳ و با هم اندیشی خبرگان عوامل مهم از غیر مهم شناسایی شدند.

برای انتخاب خبرگان و انجام تکنیک دلفی با مشورت ناظر شهرداری این پژوهش، دو نفر از خبرگانی که بر معیارهای فرایند صدور پروانه اشراف داشتند، تجربه کاری در فرایند مذکور و تخصص لازم انتخاب شدند. سپس با استفاده از روش گلوله برفی هر کدام از خبره ها دو کارشناس دیگر را معرفی نمودند تا در نهایت تعداد ۱۳ خبره که مورد تأیید ناظر پژوهش بودند، شناسایی گردید.

پرسش نامه شامل ۱۵ عامل سازمانی و ۱۲ عامل محیطی بود که با طیف نه گانه لیکرت از خیلی کم اهمیت تا خیلی با اهمیت سنجدیده شد. پس از ۳ مرحله جمع آوری، میانگین گیری و پخش مجدد بین خبرگان عوامل مهم تشخیص داده شد.

تاپسیس یکی از روش های تصمیم گیری چندشاخصه است که m گزینه را با توجه به n معیار رتبه بندی می کند. مبنای این روش، انتخاب گزینه ای است که کمترین فاصله را از جواب ایدئال مطلوب و بیشترین فاصله را از جواب ایدئال نامطلوب دارد. از طرفی دیگر از آنجا که داده های صحیح از آن ها مشکل هستند، به نظر می رسد برای کار با داده های غیرقطعی و یا بازه ای از داده ها، باید روش های ویژه ای مورد استفاده قرار گیرد (لی و دیوز، ۱۹۹۹). از این رو می توان از منطق فازی در تکنیک های تصمیم مختلف استفاده نمود و از مزایای آن بهره برد. یکی از این تکنیک ها، تکنیک تاپسیس است که با کاربرد منطق فازی در آن به تکنیک تاپسیس فازی تبدیل می شود که این روش روشی متفاوت از تاپسیس دارد. مبرهن است که منطق اصلی استفاده از تکنیک های تصمیم گیری به صورت فازی، تأثیر گذاری عدم قطعیت موجود در تفکرات آدمی، در

تصمیم‌گیری‌هاست (عالم تبریز و همکاران، ۱۳۸۸).

۴ مفاهیم، دیدگاه‌ها و مبانی نظری

ناب^۱

تفکر ناب فرهنگی است که براساس آن ارزش در یک سازمان تعریف می‌شود. اگر این ارزش‌ها را بتوان پیاده‌سازی کرد، اتلاف‌ها خودبه‌خود حذف خواهند شد. علت آنکه این نوع تفکر "ناب" نامیده می‌شود، آن است که می‌توان با استفاده از کمترین منابع، یعنی کمترین نیروی انسانی، تجهیزات، زمان و فضا به بالاترین نتایج رسید. لازمه ناب‌شدن عملیات، حاکم‌شدن تفکر ناب در سازمان است (ووماک، ۱۳۷۹). تولید ناب یک راهبرد مدیریتی و رویکردی جهت شناسایی و حذف موداها (منابع اتلاف) برای کمینه‌سازی هزینه‌ها و حرکت به سوی بهره‌وری و تعالی سازمانی است. این رویکرد از تفکر بهبود مستمر و کایزن متولد و در کارخانه‌جات و صنایع ژاپن در قالب تولید ناب (سال ۱۹۵۰ کارخانه تویوتا) توسعه یافت (فتح الله و همکاران، ۱۳۸۳).

دنیس (Denis) نیز هدف تولید ناب را برآورده کردن خواسته‌های مشتریان با بالاترین کیفیت، کمترین هزینه و کوتاه‌ترین زمان ممکن از طریق حذف دائمی اتلاف معرفی کرده است. ووماک و جونز (Jones & Womack) تفکر ناب را در پنج اصل خلاصه کرده‌اند:

- ۱- تعیین دقیق ارزش محصول مشخص،
- ۲- شناسایی جریان ارزش برای هر محصول،
- ۳- ایجاد جریان در فعالیت‌ها،
- ۴- امکان دادن به مشتری برای مطالبه،
- ۵- کمال.

ابعاد تولید ناب

کایزن^۲ یک ترکیب ژاپنی است که از دو کلمه KAI به معنی تغییر و ZEN به معنی خوب (برای بهترشدن) تشکیل شده است. اساساً روش کایزن بهبودهای کوچک ولی مستمر و با مشارکت کلیه افراد سازمان است. کایزن در واقع متضاد یک نوآوری بزرگ و آنی است. کایزن معمولاً به سرمایه‌گذاری چندانی نیاز ندارد.

5S برای اولین بار توسط ژاپنی‌ها مطرح شد. آن‌ها در مطالعات و بازدیدهای خود در آمریکا با پدیده خانه‌داری صنعتی آشنا شدند. با مطالعه در فرهنگ خود به پنج اصل رسیدند که با

کمک آن‌ها تحقق این امر امکان‌پذیر شده و از آنجا که این ۵ اصل با حرف S شروع می‌شود به آن 5S گفته شد. سازمان‌دهی، نظم و ترتیب، پاکیزگی‌سازی، استانداردسازی، انضباط (تاکاشی اوساد، ۱۳۷۳).

سیستم تولید بهنگام^۳، به معنی تولید به هنگام قسمت عمده قطعات مصرفی در محصول نهایی، درست به هنگام نیاز و انتقال سریع آن‌ها به خط مونتاژ است (manden, 1981).

اتونوماسیون

اصطلاحی است که در شرکت تویوتا شکل گرفته است. این اصطلاح بر توقف دستی یا خودکار عملیات تولیدی، درست به هنگام تولید قطعه‌ای معیوب یا غیر استاندارد اشاره دارد.

کانبان^۴

یک سیستم اطلاعاتی است که نه تنها برای کنترل موجودی اقلام در جریان تولید به کار می‌رود، بلکه برای کنترل جریان تولید و جریان موجودی قطعاتی که به صورت ساخته شده از بیرون کارخانه خریداری می‌شود، نیز می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد. کانبان ورقه یا برجسی حاوی دستورالعمل‌هاست که مکرراً مورد استفاده قرار می‌گیرد. برخلاف دستورات کاری مرسوم، کانبان همیشه ضمیمه قطعات و یا مواد است.

جیدوکا^۵

سیستم هشداردهنده‌ی مشکلات تولید است که از طریق مجموعه چراغ‌هایی که در ارتفاع زیادی در بالای خط تولید یا مونتاژ نصب شده‌اند، هنگام بروز مشکل، به همه اعلام خطر می‌کند. این مجموعه چراغ‌ها، اصطلاحاً آندون^۶ نامیده شده‌اند. هنگامی که در عملیات تولیدی مشکلی پیش می‌آید بسته به نوع مشکل، چراغ‌های زرد یا قرمز روشن می‌شوند. چراغ قرمز به معنای مشکل جدی در خط تولید یا خط مونتاژ است.

یوئی دون^۷

واژه‌ای ژاپنی است و به هماهنگی قطعات یا مونتاژهای فرعی در مراحل بعدی عملیات اشاره دارد.

به‌طور کلی سیستم جیدوکا-آندن برای شناسایی و برطرف کردن مشکلات ناشی از عملیات غیر هماهنگ به کار می‌رود. مهندسی مجدد به معنای بازطراحی سازمان و آغاز دوباره تحول ریشه‌یی کسب‌وکار، فرصتی دیگر برای بازسازی ساختار سازمان و دوباره‌سازی فرایندها و روش‌های انجام کار است (هومر و چمپی، ۱۹۹۶).

مودا واژه‌ای ژاپنی و به معنی اتلاف است. در حالت جامع، به‌آن

1. Lean
2. Kaizen
3. Just in time
4. Kanban

5. Jidoka
6. Andon
7. yo-i-don



دسته از فعالیت‌هایی گفته می‌شود که جاذب و مصرف‌کننده منابع و ذخایر هستند، ولی با این حال هیچ ارزشی نمی‌آفرینند. موها انواع بسیاری دارند که هر سازمان با توجه به فعالیت‌ها و شناخت منابع خود باید آن‌ها را شناسایی کرده و سعی در از بین بردن و حذف آن‌ها داشته باشد (ووماک و جونز، ۱۳۸۰).

سازمان خدماتی ناب

حاکم کردن اصول تفکر ناب در سازمان باعث می‌شود تمامی فعالیت‌های سازمان تا جایی که امکان دارد، بدون اتلاف و هدر رفت منابع انجام شود. این گونه سازمان‌ها را می‌توان به‌عنوان یک سازمان ناب به حساب آورد. در سازمان ناب طی تمامی گام‌های موردنیاز یک محصول یا خدمت، از ایده اولیه تا تولید، از سفارش تا تحویل محصول نهایی به مشتری، مفهوم ارزش از دید مشتری مدنظر قرار می‌گیرد و تمامی فعالیت‌هایی غیرارزش افزا اتلاف محسوب شده و با استفاده از روش سیستماتیک و به سرعت حذف می‌شود (میلوسکاس و نیگتین، ۱۹۹۹).

سیستم مدیریت ناب برخلاف کاربرد اولیه آن، تنها به حوزه تولید و کارگاه محدود نمی‌شود، بلکه تفکر حذف ضایعات و اتلاف‌ها و توجه به مشتری در سازمان‌های خدماتی، تجاری و اداری هم کاربرد جدی دارد. پیشگیری از اتلاف وقت، اتلاف منابع، اتلاف حمل‌ونقل، اتلاف پردازش، اتلاف حرکتی، اتلاف در اطلاعات و خلاقیت، همگی موردنیاز سازمان‌ها و دستگاه‌های کشور بوده و در راستای اهداف کلان کشور است (امیرخانی و فقیه، ۱۳۹۱). پیاده‌سازی اصول این تکنیک که دربرگیرنده راهبردهایی برای بهبود عملکرد نیروی انسانی است نیازمند به‌کارگیری تکنولوژی‌های جدید در انجام خدمات با نیروی انسانی ناب است. با گام برداشتن در این مسیر می‌توان شاهد تغییر فرهنگ سازمان، افزایش انعطاف‌پذیری، افزایش بهره‌وری، قابلیت سوددهی و رضایت‌مندی مشتریان داخلی (کارکنان) و خارجی بود. به عقیده صاحب‌نظران ناب‌سازی خدمات می‌تواند سازمان‌ها را درجهت بهبود خدمات و رضایت مشتری هدایت نماید که در نهایت سازمان‌ها در این امور می‌توانند خود را به سود و وفاداری مشتری برسانند (ووماک، ۲۰۰۳).

ناب در خدمات شهری

دولت‌ها در سراسر جهان به‌دنبال راه‌کارهایی برای کاهش هزینه هم‌زمان با تحریک نوآوری هستند. این در حالی است که به‌دنبال هر دو هدف، دولت با چالش‌های عمده‌ای

روبه‌روست که وابسته به محیط پیرامون، تعامل دست‌اندرکاران و حل مسائل اجتماعی با استفاده از روش‌ها، ابزارها، مدل‌ها و شیوه‌های جدید حاکمیتی است. در نتیجه تغییرات اساسی در چگونگی حکومت انجام می‌شود. چنین تغییراتی تحت چتر بزرگ حکومت ناب صورت می‌پذیرد. دولت ناب موج جدیدی است که به‌عنوان پاسخ به روش‌های سنتی مانند دولت الکترونیک، ظاهر شده است.

دولت ناب با اصول عقلانی که در آن برخی از بخش‌های سنتی دولت ممکن است رها شود و کانال‌های جدیدی برای تعاملات به‌دنبال آن ایجاد شود، در ارتباط است. به‌عنوان مثال به‌وضوح مشخص است که کانال‌های فیزیکی قدیمی ارائه خدمات عمومی حذف می‌شوند و تنها برای کسانی که نمی‌توانند از کانال‌های آنلاین و الکترونیک استفاده کنند، وجود دارند (جانسون و جوه، ۲۰۰۶).

اصول اساسی ناب در خدمات شهری

برت تویین تکنیک‌های ناب را به‌عنوان یک راهنمای فلسفی برای سازمان دولتی می‌داند و کتاب خود را حول اصول اساسی ناب سازمان داده است:

- قرار دادن مشتری در مرکز فرایند،
 - افزایش ارزش برای مشتری،
 - جستجوی منابع اتلاف و حذف آن‌ها،
 - هدف قرار دادن کارکنان به‌عنوان مالک فرایند.
- به‌منظور ایجاد قابلیت اجرای تولید ناب در سازمان‌های خدماتی عمومی، باید با توجه به جنبه‌های مختلف سازمانی، تئوری ناب را در نظر گرفت:
- در سطح عملیاتی، ابزارهای سازمانی استاندارد مانند نقشه جریان ارزش برای ایجاد ارزش است. استفاده از این ابزارهای منطقی، ساده به‌نظر می‌آید. با استفاده از آن‌ها اتلاف و زمان انتظار کاهش و بهره‌وری افزایش می‌یابد (مک کوار، ۲۰۰۸).
- ناب پتانسیل ایجاد مشاغل ساده‌تر و تکراری را دارد یا می‌تواند آن‌ها را تبدیل به کارهایی که نیاز به تفکر و برنامه‌ریزی و مسئولیت کمتری دارند کند. تئوری سیستم‌های اجتماعی به تعامل بین عناصر اجتماعی (رفتار انسانی) و فن‌آوری برای ایجاد حمایت از فرهنگ سازمانی در راستای تئوری ناب، می‌پردازد (جاستون و همکاران، ۲۰۰۹).
- ناب به فرایندهایی که جنبه‌های اجتماعی و فنی دور از هم دارند، تأکید می‌کند. بسیاری از منتقدان این سؤال را

مطرح می‌کنند که چگونه یک سیستم فنی که با صراحت کارهای تکراری و استاندارد را ترویج می‌کند، می‌تواند برای کارکنان جذاب باشد و ایجاد انگیزه کند. یک نظر رایج این است که سازمان ناب به دنبال استفاده از شیوه‌هایی است که باعث افزایش انگیزه کارکنان می‌شوند (به عنوان مثال آموزش گسترده، ارتقای داخلی، پرداخت متناسب با عملکرد) تا با ایجاد حس لذت بخش احترام به کارکنان، سبب تولید محصول با کیفیت و افزایش بهره‌وری شود (ووماک و همکاران، ۱۹۹۶). از این رو ما به ماهیت هر دو جنبه عملیاتی فنی - اجتماعی تولید ناب اطمینان داریم. بعضی از حامیان ناب حتی پیشنهاد می‌کنند که با ایجاد تعادل بین جنبه‌های عملیاتی و فنی - اجتماعی می‌توان محصول را بهبود داد؛ به طوری که جنبه عملیاتی یا فنی - اجتماعی آن به تنهایی قادر به تحقق آن نیست؛ این هم‌افزایی سبب عملکرد بهتر سازمان ناب است (امیلیانی، ۲۰۰۷).

زمانی که ناب در جهت پذیرش مسیر کوتاه‌تر (جنبه‌های عملیاتی) هم‌زمان با حفظ جو سازمانی مثبت (جنبه فنی - اجتماعی) و دستیابی به نتایج بهتر با تبادل زمان تولید کوتاه‌تر در ازای رضایت کارکنان است، قابلیت تجمعی برای تولید ناب رخ می‌دهد (پیتر و همکاران، ۲۰۰۴).

عوامل راهبردی

فرصت‌ها و تهدیدات خارجی، رویدادها و روندهای موجود در محیط خارجی سازمان است که می‌توانند در آینده به میزان زیادی به سازمان منفعت یا زیان برسانند. فرصت‌ها و تهدیدها، خارج از کنترل یک سازمان بوده و از این رو به عوامل خارجی یا برون سازمانی تعبیر می‌شوند. از سویی دیگر نقاط قوت و ضعف داخلی در زمره فعالیت‌های درون سازمانی و قابل کنترل قرار گرفته و ممکن است سازمان‌ها را به شکلی ضعیف و یا به نحوی مطلوب و ایدئال انجام داده و مدیریت نماید (دیوید، ۱۳۸۶).

چگونه مدیریت کردن نظام شهری، همواره یکی از جستارهایی است که اندیشه کارشناسان و مدیران شهری را به خود مشغول کرده است. با گذشت زمان، شهرها نیز باید شیوه‌ی مدیریت خود را با شرایط زمانی سازگار کنند وگرنه نمی‌توانند به بالندگی بایسته و شایسته‌ای دست یابند. استقرار بیش از نیمی از جمعیت کشورهای در حال توسعه در شهرها تا ۲۰ سال دیگر به گفته مشاور بانک جهانی، انتقال مرکز ثقل تصمیمات

سیاسی - اقتصادی از سطح ملی به سطح منطقه‌ای و پررنگ شدن نقش کلانشهرها، مطرح شدن رقابت و همکاری به عنوان دو مبحث مهم در مدیریت شهری نشان می‌دهد که شهرها با شرایطی متغیر و محیط‌هایی چالشی روبرو هستند. شهرها در این شرایط باید به الگویی از مدیریت که بتواند آن‌ها را در این شرایط متغیر و چالشی، به اهداف و چشم‌انداز شهری برساند، روی آورند.

در جهانی پرآشوب و متغیر، مدیریت کردن شهرها به الگوهای نوین مدیریتی نیاز دارد تا بتواند شهر را در این گردآب، به چشم‌انداز خود برساند. رسیدن شهرها به چشم‌اندازی که برای خود در نظر می‌گیرند، نیاز به شیوه نوینی از مدیریت شهری دارد که می‌توان از آن با نام "مدیریت راهبردی شهری" یاد کرد. ناتوانایی مدیریت سنتی شهری در برآورده کردن نیازمندی‌های شهرها رقابتی شدن شهرها در دهکده جهانی، لزوم روشن شدن جایگاه (چشم‌انداز) هر کلانشهر در این دهکده و نیز اهمیت یافتن پرسش‌هایی چون شهر "کجاست"، "به کجا می‌رود"، "به کجا باید برود" و "چگونه می‌خواهد به آنجا برود"، همه این‌ها وجود یک برنامه راهبردی برای هر شهر را ضروری می‌سازد. پاسخ به این گونه پرسش‌ها، نیازمند سنجش وضعیت شهر (سازمان) است. از آنجایی که سنجش وضعیت یک سازمان شامل تحلیل محیطی، تحلیل درونی، تحلیل رقابتی و تحلیل بازار می‌شود (گوترز، ۱۹۹۹) لذا شهرها نیز بسان یک سازمان، نیازمند این گونه تحلیل‌ها هستند؛ اگر راهبرد را روش دستیابی به اهداف و آرمان‌ها در یک محیط چالشی و ابزاری برای تطبیق سازمان با شرایط محیطی بدانیم (اقتدار، ۱۳۸۷).

تغییر در شرایط محیط در خط‌مشی‌ها، نگرش‌ها، دیدگاه‌ها، ساختارها، نظام‌ها و ... عواملی هستند که بر آرمان‌ها و اهداف برنامه‌ریزی تأثیر گذاشته و در نهایت باعث تغییر برنامه می‌شوند. برنامه‌ریزی در شکل عقلایی، ظرفیت و توانایی مقابله با چنین تغییراتی را نداشته و منجر به شکست می‌شود. این شرایط موجب رشد این تفکر شد که در برنامه‌ریزی باید بتوان مطابق با تغییرات، جهت حرکت سازمان را تغییر داد و جهت رفتار جدیدی را در پیش گرفت (حقیقی و همکاران، ۱۳۸۸).

۵ تحلیل یافته‌ها

عوامل راهبردی شناسایی شده از طریق مطالعات کتابخانه‌ای و پژوهش میدانی در جدول (۵-۱) آورده شده است:



جدول ۱: عوامل محیطی شناسایی شده

عامل	منبع
۱	بی اعتمادی مردم نسبت به شهرداری عمران علی (۲۰۱۴)
۲	تعارض بین شورای شهر و شهرداری عمران علی (۲۰۱۴) - جانسون و استیوز (۲۰۱۳)
۳	ناآگاهی مردم نسبت به وظایف و خدمات شهرداری جانسون و استیوز (۲۰۱۳)
۴	فقدان سیاست‌ها و قوانین حمایتی شناخت از شهرداری بر اساس مصاحبه
۵	خواسته‌های خارج از حیطه وظایف شهرداری شهروندان شناخت از شهرداری بر اساس مصاحبه
۶	فقدان زیرساخت‌های فناوری اطلاعات کاوانگ و کرینگز (۲۰۱۱) - جانسون و استیوز (۲۰۱۳)
۷	مصوبات یا توصیه‌های تحمیلی سایر نهادهای دولتی شناخت شهرداری
۸	عدم حمایت مدیران شهری از تغییر مونگوان (۲۰۰۹)
۹	ناهماهنگی بین سازمانهای ذی ربط شناخت از شهرداری بر اساس مصاحبه
۱۰	عدم اختصاص بودجه دولتی به شهرداری شناخت از شهرداری بر اساس مصاحبه
۱۱	محدودیت در جذب و توسعه منابع انسانی عمران علی (۲۰۱۴)
۱۲	عدم آمادگی برخی از شهروندان جهت تعامل در فرآیند کاوانگ و کرینگز (۲۰۱۱)

جدول ۲: عوامل سازمانی شناسایی شده

عامل	منبع
۱	ساختار بروکراسی دولتی موجود در شهرداری عمران علی (۲۰۱۴)
۲	پیچیده بودن فرآیند کاوانگ و کرینگز (۲۰۱۱) - توئین (۲۰۱۱)
۳	سیستم نادرست استخدام کاوانگ و کرینگز (۲۰۱۱)
۴	ابهام در قوانین کاوانگ و کرینگز (۲۰۱۱) - مونگوان (۲۰۰۹) - توئین (۲۰۱۱) - عمران علی (۲۰۱۴)
۵	فقدان شرح شغل و شرایط احراز شغل کاوانگ و کرینگز (۲۰۱۱) - مونگوان (۲۰۰۹)
۶	فقدان نیروی کار ماهر و متخصص عمران علی (۲۰۱۴)
۷	ایستادگی کارکنان در مقابل تغییر عمران علی (۲۰۱۴)
۸	فقدان سیستم ارزیابی عملکرد مناسب توئین (۲۰۱۱)
۹	عدم وجود بستر مناسب جهت تعامل با شهروندان کاوانگ و کرینگز (۲۰۱۱)
۱۰	فقدان آموزش‌های مناسب عمران علی (۲۰۱۴)
۱۱	نارضایتی کارکنان و کاهش کارایی آنها عمران علی (۲۰۱۴)
۱۲	فقدان برنامه ریزی راهبردی مونگوان (۲۰۰۹) - توئین (۲۰۱۱) - عمران علی (۲۰۱۴)
۱۳	ابهام و محدودیت در اختیارات و مسئولیت‌ها کاوانگ و کرینگز (۲۰۱۱)
۱۴	عدم وجود بودجه‌بندی مناسب برای فرآیندهای موجود در شهرداری عمران علی (۲۰۱۴)
۱۵	پراکندگی واحدها کاوانگ و کرینگز (۲۰۱۱) - مونگوان (۲۰۰۹)

با توجه به نظرات خبرگان و تکنیک دومرحله‌ای دلفی دو عامل از عوامل سازمانی و یک عامل از عوامل محیطی که میانگین اهمیت آن‌ها زیر ۴٫۵ بود، از مرحله رتبه‌بندی عوامل حذف شدند.

جدول ۳: نتایج روش دلفی

عوامل	میانگین امتیازات مرحله اول	میانگین امتیازات مرحله دوم	میانگین دو مرحله
فقدان سیستم ارزیابی عملکرد مناسب	۷/۵	۷/۷	۷/۶
سیستم نادرست استخدام	۷/۱	۷/۶	۷/۳
ناآگاهی مردم نسبت به وظایف و خدمات شهرداری	۷	۷	۷
پیچیده‌بودن فرآیند	۷	۶/۹	۷
نارضایتی کارکنان و کاهش کارایی آن‌ها	۷	۶/۸	۶/۹
بی‌اعتمادی مردم نسبت به شهرداری	۶/۸	۷	۶/۹
فقدان شرح شغل و شرایط احراز شغل	۶/۸	۶/۹	۶/۹
مصوبات یا توصیه‌های تحمیلی سایر نهادهای دولتی	۶/۵	۶/۸	۶/۷
ابهام و محدودیت در اختیارات و مسئولیت‌ها	۶/۲	۶/۷	۶/۵
فقدان زیرساختهای فناوری اطلاعات	۶/۳	۶/۳	۶/۳
ابهام در قوانین	۶/۲	۶/۴	۶/۳
فقدان برنامه‌ریزی راهبردی	۶/۲	۶/۴	۶/۳
فقدان سیاست‌ها و قوانین حمایتی	۶/۲	۶/۳	۶/۳
ساختار بروکراسی دولتی موجود در شهرداری	۶/۲	۶/۲	۶/۲
فقدان نیروی کار ماهر و متخصص	۵/۸	۵/۸	۵/۸
فقدان آموزش‌های مناسب به کارکنان	۵/۸	۵/۶	۵/۷
تعارض بین شورای شهر و شهرداری	۵/۸	۵/۴	۵/۶
عدم آمادگی برخی از شهروندان جهت تعامل در فرآیند	۵/۸	۵/۴	۵/۶
پراکندگی واحدها	۵/۵	۵/۵	۵/۵
عدم اختصاص بودجه دولتی به شهرداری	۵/۹	۵/۱	۵/۵
خواست‌های خارج از حیطه‌ی وظایف شهرداری شهروندان	۵/۳	۵/۵	۵/۴
ناهماهنگی بین سازمان‌های ذی‌ربط	۵/۵	۵/۲	۵/۳
عدم وجود بستر مناسب جهت تعامل با شهروندان	۵/۲	۵/۳	۵/۳
محدودیت در جذب و توسعه منابع انسانی	۵	۵/۲	۵/۱
عدم حمایت مدیران شهری از تغییر	۴/۸	۴/۴	۴/۶
ایستادگی کارکنان در مقابل تغییر	۴/۸	۴/۴	۴/۶
عدم وجود بودجه‌بندی مناسب برای فرآیندهای موجود در شهرداری	۴/۹	۴/۲	۴/۶

اتلاف خواهد داشت.

۱) (بی اثر) ۲) (تأثیر کم) ۳) (مؤثر) ۴) (تأثیر زیاد) ۵) (خیلی مؤثر)

قابلیت رفع؛ به معنی میزان امکان برطرف کردن عامل در سازمان. عوامل سازمانی قابل رفع و عوامل محیطی قابل کنترل هستند تا اثر مخرب آن‌ها حذف یا کاهش پیدا کند.

۱) (غیر قابل رفع) ۲) (قابلیت رفع محدود) ۳) (قابل رفع)

۴) (قابلیت رفع بالا) ۵) (قابل حذف کامل)

در سومین مرحله از توزیع پرسش‌نامه که بین خبرگان پخش شد، از آن‌ها خواسته شد عوامل را برحسب ۳ معیار امتیاز دهند. در این مرحله علاوه بر ۱۳ خبره شرکت‌کننده در مرحله دلفی، سه کارشناس که اشراف کلی بر فرآیند داشتند به پاسخ‌دهندگان اضافه شدند. نحوه پاسخ‌گویی در این مرحله با توجه به سه معیار شدت اثر، قابلیت رفع و میزان شیوع به طریق زیر بود:

شدت اثر؛ به معنی میزان تأثیری که عامل در ایجاد یا افزایش

$$\tilde{A} = (a_1, a_2, a_3)$$

$$\tilde{B} = (b_1, b_2, b_3)$$

$$D(\tilde{A}, \tilde{B}) = \sqrt{\frac{1}{3} [a_2 - a_1]^2 + (b_2 - b_1)^2 + (c_2 - c_1)^2}$$

با توجه به توضیحات فوق در مورد نحوه محاسبه فاصله بین دو عدد فازی، فاصله‌ی هر یک از مؤلفه‌ها را از ایدئال مثبت و ایدئال منفی به دست می‌آوریم:

$$d_i^* = \sum_{j=1}^n d(\tilde{v}_j - \tilde{v}_j^*)$$

$$i = 1, 2, \dots, m$$

$$d_i^- = \sum_{j=1}^n d(\tilde{v}_j - \tilde{v}_j^-)$$

$$i = 1, 2, \dots, m$$

گام ششم: محاسبه نزدیکی نسبی گزینه i از راه حل ایدئال.

این نزدیکی نسبی به صورت زیر تعریف می‌شود:

$$C_i = \frac{d_i^-}{d_i^* + d_i^-}$$

$$i = 1, 2, \dots, m$$

گام هفتم: رتبه‌بندی گزینه‌ها: براساس ترتیب نزولی می‌توان گزینه‌های موجود از مسأله را رتبه‌بندی نمود. هر گزینه‌ای که CC بزرگ‌تری داشته باشد بهتر است.

نتایج حاصل از رتبه‌بندی گزینه‌ها با تکنیک TOPSIS فازی نشان می‌دهد که گزینه فقدان سیستم ارزیابی عملکرد مناسب اولویت برتری نسبت به سایر گزینه‌ها دارد.

میزان شیوع؛ به میزان رایج بودن آن عامل در سازمان اشاره دارد. بررسی این موضوع که آیا عامل در سازمان زیاد به چشم می‌خورد یا خیر؟

۱) وجود ندارد. ۲) خیلی کم وجود دارد. ۳) محسوس است. ۴) خیلی محسوس است. ۵) خیلی شایع است.

در ادامه به یافته‌های مراحل تکنیک TOPSIS فازی جهت اولویت‌بندی گزینه‌های مورد مطالعه می‌پردازیم.

گام اول: تشکیل ماتریس تصمیم‌گیری ارزیابی گزینه‌ها.

گام دوم: بی‌مقیاس نمودن ماتریس تصمیم‌گیری: در این گام ماتریس تصمیم‌گیری فازی ارزیابی گزینه‌ها را به یک ماتریس بی‌مقیاس فازی (\tilde{R}) تبدیل می‌نماییم. برای به دست آوردن ماتریس، یکی از روابط زیر را به کار برید:

اگر معیار مثبت باشد:

$$\tilde{R} = [\tilde{r}_{ij}]_{m \times n} \quad i = 1, 2, \dots, m \quad j = 1, 2, \dots, n$$

در این رابطه (c_j^*) بیشینه مقدار c در معیار j در بین تمام گزینه‌هاست.

$$c_j^* = \max_i c_j$$

$$\tilde{r}_{ij} = \left(\frac{a_j}{c_j^*}, \frac{b_j}{c_j^*}, \frac{c_j}{c_j^*} \right)$$

اگر معیار منفی باشد:

در این رابطه a_j^0 کمینه مقدار a در معیار j در بین تمام گزینه‌هاست.

$$a_j^0 = \min_i a_j$$

گام سوم: ایجاد ماتریس بی‌مقیاس وزین فازی (\tilde{V})

$$\tilde{V} = [\tilde{v}_{ij}]_{m \times n}$$

$$i = 1, 2, \dots, m$$

$$j = 1, 2, \dots, n$$

$$\tilde{v}_{ij} = \tilde{r}_{ij} \otimes \tilde{w}_j$$

در این رابطه \tilde{r}_{ij} ماتریس بی‌مقیاس به دست آمده از گام دوم است و \tilde{w}_j هم وزن فازی معیار j است.

گام چهارم: مشخص نمودن ایدئال مثبت فازی ($FPIS, A^+$)

و ایدئال منفی فازی ($FPIS, A^-$)، برای معیارها.

$$A^+ = (v_1^*, v_2^*, \dots, v_n^*)$$

$$A^- = (v_1^-, v_2^-, \dots, v_n^-)$$

گام پنجم: محاسبه مجموع فواصل هر یک از گزینه‌ها از ایدئال مثبت فازی و ایدئال منفی فازی:

در صورتی که A و B دو عدد فازی به شرح زیر باشند، آنگاه فاصله بین این دو عدد فازی این گونه به دست می‌آید:

جدول ۴: نتایج روش تاپسیس (رتبه‌های عوامل سازمانی)

رتبه کلی بین عوامل	عوامل سازمانی	رتبه بین عوامل سازمانی
۱	فقدان سیستم ارزیابی عملکرد مناسب	۱
۳	فقدان آموزش‌های مناسب به کارکنان	۲
۴	سیستم نادرست استخدام	۳
۱۰	پیچیده بودن فرآیند	۴
۷	فقدان زیرساخت‌های فناوری اطلاعات	۵
۱۲	فقدان نیروی کار ماهر و متخصص	۶
۱۴	نارضایتی کارکنان و کاهش کارایی آنها	۷
۹	فقدان برنامه‌ریزی راهبردی	۸
۱۶	فقدان شرح شغل و شرایط احراز شغل	۹
۲	ابهام و محدودیت در اختیارات و مسئولیتها	۱۰
۶	ابهام در قوانین	۱۱
۲۱	ساختار بروکراسی دولتی موجود در شهرداری	۱۲
۵	عدم وجود بستر مناسب جهت تعامل با شهروندان	۱۳
۱۹	پراکندگی واحدها	۱۴

جدول ۵: نتایج روش تاپسیس (رتبه‌های عوامل محیطی)

رتبه کلی بین عوامل	عوامل محیطی	رتبه بین عوامل محیطی
۱۱	ناآگاهی مردم نسبت به وظایف و خدمات شهرداری	۱
۸	بی‌اعتمادی مردم نسبت به شهرداری	۲
۱۸	مسائل مربوط به جذب و توسعه منابع انسانی	۳
۲۴	ناهماهنگی در ارتباط با سازمان‌های دیگر	۴
۲۰	عدم آمادگی برخی از شهروندان برای فرآیندها	۵
۲۲	مصوبات یا توصیه‌ها از سوی سایر نهادهای دولتی	۶
۱۷	انتظارات بیش از حد شهروندان	۷
۱۵	ناهماهنگی‌ها بین شورای شهر و شهرداری	۸
۱۳	عدم تخصیص بودجه دولتی به شهرداری	۹
۲۳	فقدان سیاست‌ها و قوانین حمایتی	۱۰

نتیجه‌گیری و پیشنهاد

با توجه به داده‌های جمع‌آوری شده در پایان پژوهش به هدف اصلی رسیده و پرسش پژوهش پاسخ داده شد. با توجه به نتایج به‌دست آمده و رتبه عوامل می‌توان با برنامه‌ریزی زمان، هزینه و انرژی سازمان را معطوف به عوامل مهم‌تر نمود. بدین منظور ارزیابی عملکرد کارکنان به‌طور صحیح و شایسته می‌تواند در جهت کاهش اتلاف سازمانی کمک شایانی نماید. عوامل راهبردی محیطی و عوامل سازمانی در راه استقرار اصول عملیات ناب در خدمات شهری، به‌طور موردی در خصوص شهرداری همدان شناسایی شده و رتبه‌بندی شد. «بی‌اعتمادی مردم نسبت به شهرداری»، «تعارض بین شورای شهر و

شهرداری»، و «ناآگاهی مردم نسبت به وظایف و خدمات شهرداری» از جمله عوامل محیطی شناسایی شده هستند. از عوامل سازمانی نیز «ساختار بروکراسی دولتی موجود در شهرداری»، «پیچیده‌بودن فرایند» و «سیستم نادرست استخدام» را می‌توان ذکر کرد. براساس نظر خبرگان و تکنیک دومرحله‌ای دلفی، «فقدان سیستم ارزیابی عملکرد مناسب» بالاترین میانگین را در دو مرحله به خود اختصاص داد. پس از آن «سیستم نادرست استخدام»، «ناآگاهی مردم نسبت به وظایف شهرداری» و «پیچیده بودن فرایند» بیشترین میانگین را دارند. براساس نتایج اجرای روش تاپسیس برای رتبه‌بندی عوامل سازمانی، «فقدان سیستم ارزیابی عملکرد مناسب»،

«ابهام و محدودیت در اختیارات و مسئولیت‌ها» و «نبود آموزش‌های مناسب به کارکنان» به‌ترتیب بالاترین رتبه‌ها را به‌خود اختصاص دادند. این تکنیک برای عوامل محیطی، به «بی‌اعتمادی مردم نسبت به شهرداری»، و «نا آگاهی مردم نسبت به وظایف و خدمات شهرداری» بیشترین رتبه‌ها را تشخیص داد.

یک روش پیشنهادی برای ساده‌سازی فرایند استفاده از دفاتر پیشخوان به‌عنوان فروش یک مرحله‌ای (OSS) است. دفاتر پیشخوان به ارباب رجوعان کمک می‌نماید تا جایی که فرایند به آن‌ها اجازه مشارکت می‌دهد نقش خود را ایفا کنند و دیگر مراحل که روند اداری داخل سازمانی است و ارباب رجوع به جز رفت و آمد بیهوده در بین واحدها نمی‌توانند مشارکتی در فرایند داشته باشند، نقش ارباب رجوع را حذف می‌نماید. در این روش ارباب‌رجوع با مراجعه به دفاتر پیشخوان و ارائه درخواست به باجه مذکور فرایند را شروع می‌کند و تنها با مراجعه به این دفاتر مراحل فرایند طی می‌شود. در این روش نبود یک فرد در سازمان، کار ارباب رجوع را فقط برای گرفتن یک امضا یا یک تأییدیه به تأخیر نخواهد انداخت.

همچنین از دیگر راه‌کارهای رفع این عامل چاپ و ارائه بروشور هدایت ارباب رجوع در کل فرایند است. این بروشورها در زمان آغاز این فرایند در اختیار وی قرار خواهد گرفت تا مسیر و فرایند را شناخته و به‌درستی هدایت شود.

شفاف‌سازی خدمات و وظایف شهرداری برای عموم مردم می‌تواند تأثیر زیادی بر نگرش و برخورد ارباب‌رجوعان به سازمان داشته و بسیاری از اتلاف‌های زمانی و سردرگمی‌های ارباب رجوعان را برطرف نماید. شفاف‌سازی از طریق رسانه‌های عمومی و رسانه‌های اجتماعی می‌تواند تأثیر بسزایی در تغییر دیدگاه مردم نسبت به شهرداری داشته باشد. ایجاد یک رابطه دو سویه با شهروندان نیز می‌تواند ابهامات و دیدگاه‌های منفی موجود در میان عموم را از بین ببرد.

برای پژوهش‌های آینده مطالعات مقایسه‌ای در سازمان‌های مشابه در سطح کشور و نیز مطالعات تطبیقی با سازمان‌های شهری در فرهنگ‌های دیگر، پیشنهاد می‌شود. همچنین توسعه مدل‌هایی برای تسهیل اجرا یا قابلیت‌سازی برای اجرای رویکرد ناب در سازمان‌های خدماتی به‌طور اعم و در سازمان‌های شهری به‌طور اخص، جای تحقیق دارد. علاوه‌بر ناب، رویکردهای مدیریتی عملیاتی دیگری نیز مستعد

مطالعه‌های مشابه است؛ عملیات بهنگام، چابک و انعطاف‌پذیر از جمله این رویکردهاست که مطالعات مشابه در خصوص آن‌ها پیشنهاد می‌شود.

منابع

- غضنفری، مهدی؛ فتح الله، مهدی؛ (۱۳۸۲)، ناب سازی سازمان و فرایندهای سازمانی، فصلنامه مدیریت فردا، ۴۳، ۱۵-۳۰.
- سیدحسینی سیدمحمد، عبدی فرشید؛ (۱۳۸۸). ارائه و تدوین مدل ناب در صنایع خدماتی با رویکرد ارزیابی خدمات در کلاس جهانی، مجله پژوهش‌های مدیریت، ۸۱، ۵۳-۷۰.
- صفار، محمد جواد. (۱۳۸۷). حسابداری ناب، حسابدار، ۲۲(۲۰۳)، ۲۰-۲۹.
- قرائی پور، ر. (۱۳۸۸). از تولید ناب تا سازمان ناب. نشریه صنعت خودرو، ۱۳۱، ۲۷-۳۲.
- امیرخانی، امیر حسین. و فقیه، محمد باقر. (۱۳۹۱). بررسی میزان ناب بودن شرکت ایران خودرو بر اساس مدل جکسون و جونز، نشریه مدیریت دولتی، ۴(۳)، ۱۹-۳۰.
- نژادجوادی پور، مهران. (۱۳۸۸)، شناسایی، ارزیابی و تشریح جامعه عوامل استراتژیک محیطی و سازمانی در توسعه خدمات شهرداری‌های الکترونیک مناطق تهران، فصلنامه مدیریت شهری، ۲۳، ۲۹-۴۴.
- عالم تبریز اکبر، رجبی پورمیبیدی علیرضا، زارعیان محمد. (۱۳۸۸). بررسی کارکرد تکنیک تاپسیس فازی در بهبود سنجش کارایی شعب بانک‌ها با استفاده از تکنیک DEA، مدیریت صنعتی، ۱(۳)، ۹۹-۱۱۸.
- دانیل جونز، جیمز ووماک، دانیل روس. (۱۳۷۹). تولید ناب: انقلاب کیفیت و بهره‌وری. ترجمه: آزاده رادنژاد. اصفهان: انتشارات نشر آموزه، چاپ چهارم.
- فتح الله، مهدی. و سبزه پرور، مجید. و نورالسنا، رسول. (۱۳۸۳). متدلوژی شش سیگمای ناب راهبرد ایجاد مزیت رقابتی در هزاره سوم، کنفرانس بین‌المللی مهندسی صنایع، دانشگاه صنعتی امیر کبیر، ۴۰۸-۴۱۹.
- ووماک، جیمز. و جونز، دانیل، (۱۳۸۰). تفکر ناب، ترجمه: آزاده راد نژاد، اصفهان، نشر آموزه.
- دیوید، فردا.ر. مدیریت استراتژیک. (۱۳۸۶) ترجمه: علی پارسایان. سید محمد اعرابی. چاپ دهم تهران: دفتر

Works ... and What Doesn't, Conference Presentation with Paper, American Productivity & Quality Center, 1-25.

- Janssen, M., & Joha, A. (2006). Motives for establishing shared service centers in public administrations. *International Journal of Information Management*, 26(2), 102-116.

- Harald, A. K., Simons, F. E., Widdershoven, A. M., Visse, M. 2013. Experiences of leaders in the implementation of Lean in a teaching hospital—barriers and facilitators in clinical practices: a qualitative study *BMJ Open* 2013; 3:e003605.

- Kavangh S, & Krings, D. (2011). The 8 sources of waste and how to eliminate them, *Government Finance Review*.18-24.

- McQuade, D. (2008). New Development: Leading Lean Action to Transform Housing Services. *Public Money & Management*, 1(28), 57-60.

- Shayne, K. & Krings, D. (2011). The 8 sources of waste and how to eliminate them, *Government Finance Review*.18-24.

- Teeuwen, B. (2011). Lean Process Improvement, *Government Finance Review*, 67-69.

- Womack, J.P. & Jones. D.t., & Roos, D. (1996), *The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production*, New York: H arper Perennial.

- Womack, j. gones, d. (2003). *Lean thinking*, London: Simon & Schuster

پژوهش‌های فرهنگی.

- حقیقی، محمد. و منوریان، عباس. و قوام پور، سعید. و رسولیان، سعیده. (۱۳۸۸). بررسی عوامل موثر بر موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت ملی گاز ایران. *نشریه مدیریت بازرگانی*، ۱(۳)، ۳۹-۵۴.

- اقتدار، نیما. طراحی راهبرد در شرکتهای گروه مینا با استفاده از سبک مدیریتی برنامه‌ریزی راهبردی (چالش‌ها و راه‌کارها)، سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک، تهران، ۱۳۸۹-۱۴۰۴.

- Moden, Yasuhiro. What Makes The Toyota Production System Really Tick, *Industrial Engineering*, 1981, 36-46.

- Poddighe, Francesco & Lombrano, Alessandro & Ianniello, Mario(2011), Lean production one-stop shop for municipal service, *Public Administration and Management*, (16)1, 1- 20

- Omran aly, Wael. (2014). Lean Production Role in Improving Public Service Performance in Egypt: Challenges and Opportunities, *Journal of Public Administration and Governance* 4(2), 90-105.

- Miao, X., (2011). Lean public management: How lean principles facilitate municipal governance reform in China. *African Journal*

- Janssen, M., & Estevez, E. (2013). Lean government and platform-based governance—Doing more with less. *Government Information Quarterly*, 30 , S1-S8.

- Hammer, M., & Champy, J. (1996). *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. New York: HarperCollins.

- Li, x. & Reeves, G. (1999). A Multiple Criteria Approach to Data Envelopment Analysis, *European Journal of Operational Research*, 115, 507-517.

- Nightingale, D. and Milauskas, R. (1999). *Transition-To-Lean Road Enterprise level*. Progress Report, Lean Aerospace Initiative, Cambridge, 12-13.

- Joosten, T. Bongersi, I. & Janssen, R. (2009). Application of lean thinking to health care: issues and observations, *International Journal for Quality in Health Care*, 21(5), 341-347.

- Emiliani, M.L. (2007). *Better Thinking, Better Results*, USA: The Center for Lean Business.

- Hines, P. Holweg, M. & Rich, N. (2004). Learning to evolve: a review of contemporary lean thinking. *International Journal for Operational Production Management*, 24, 994-1011.

- Gutierrez, J.J. (1999). *Strategic Planning: What*