



## Measuring the Leanness of Operations in the Municipality of Hamedan; Identifying the Sources of Wastes in the Construction License Issuing Process

**Roohollah Sohrabi**

Assistant Professor, Accounting Department, Faculty of Economics and Social Sciences, Bu-Ali Sina University, Hamedan, Iran.

**Mohammad Rahmani\***

Assistant Professor, Management Department, Faculty of Management and Accounting, Bu-Ali Sina University, Hamedan, Iran.

**Homa Khalaji**

Master of Business Administration, Faculty of Management and Accounting, Bu-Ali Sina University, Hamedan, Iran.

Received: 06/09/2019

Accepted: 29/11/2019

### Abstract:

Organizations need to exploit modern technology and new approaches to be competitive and efficient. Lean thinking is an attitude to increase productivity and value creation on the one hand and reduce costs and waste of capital on the other. Managing a city requires monitoring the deviating factors in the operations. This study focuses on the leanness of the construction permit issuance processes in Hamadan Municipality. In this practical research, a semi-structured questionnaire with 64 questions was used for identifying wastes in the construction permit issuing process. The research population includes 50 experts who had an active role in the processes. The sample was 45 experts, based on the Morgan table, who were chosen randomly. Cronbach Alpha Coefficient amounting 0.8 verified the reliability of the instrument. The results revealed that the processes under study were not lean enough in this organization. According to results, the high rate of conflict waste was not found to be significant. However, the significance of this amount was confirmed regarding the components of wastes in improper recruitments, weak support systems, employees' turnover, non-educated employees, vague role of the clients, lack of customer awareness, weak information system, weakness in leadership, and improper organizing of human resources. Information obtained from the performance appraisals can be used in improving the HR procedures. Training staff and accepting their views reduces concerns about unpreparedness for change.

**Keywords:** Urban Services, Municipality, Lean operations, Strategic Factors, Hamadan.

---

\* Corresponding Author, Email: m.rahmani@basu.ac.ir

Original Article

DOI: 10.22034/jipas.2020.193049.1037

Print ISSN: 2676-6256

Online ISSN: 2676-606X

# ارزیابی میزان ناب بودن عملیات در فرایند صدور پروانه ساختمان در شهرداری همدان

روح‌اله سهرابی

استادیار گروه حسابداری، دانشکده اقتصاد و علوم اجتماعی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران.

محمد رحمانی\*

استادیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران.

هما خلجی

کارشناس ارشد مدیریت اجرایی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران.

پذیرش: ۱۳۹۸/۰۹/۰۸

دریافت: ۱۳۹۸/۰۶/۱۵

**چکیده:** سازمان‌ها برای رقابت‌پذیری و کارایی عملیات در فضای امروزی، نیازمند فناوری و رویکردهای نوین هستند. تفکر ناب‌نگرشی برای افزایش بهره‌وری و ارزش‌آفرینی از یک سو و از سوی دیگر کاهش هزینه‌ها و هدررفت سرمایه‌ها است. مدیریت هر شهر مستلزم شناخت عوامل انحراف فعالیت‌ها است. در همین راستا، پژوهش حاضر، به ناب بودن فرایند صدور پروانه ساختمان در شهرداری همدان پرداخته است. در این پژوهش کاربردی، از پرسش‌نامه‌ای نیمه‌ساختارمند با ۶۴ پرسش استفاده شده که به دنبال شناسایی اتلاف موجود در فرایند کار است. جامعه آماری این پژوهش، دربردارنده ۵۰ نفر از دست‌اندرکاران این فرایند است. ۴۵ نفر به عنوان نمونه، به طور تصادفی انتخاب شدند. پایایی پرسش‌نامه با مقدار بیش از ۰/۸ برای شاخص آلفای کرونباخ تأیید شد. نتایج به دست آمده، نشان داد که این فرایند در جامعه مورد مطالعه ناب نیست. میزان بالای اتلاف تعارض، معنادار تشخیص داده نشد اما معناداری این میزان درباره مؤلفه‌های اتلاف استخدام نادرست، سیستم پشتیبانی ضعیف، از دست دادن کارکنان، ارتقاءنیافتگی کارکنان، تعریف نکردن نقش ارباب‌رجوع، عدم آگاه‌سازی ارباب‌رجوع، سیستم اطلاعاتی نامناسب، ضعف رهبری مجموعه و در نهایت، سامان‌دهی ضعیف منابع انسانی تأیید گردید. اطلاعات حاصل از ارزیابی عملکرد کارکنان در بهبود رویه‌های منابع انسانی قابل استفاده است. آموزش کارکنان و پذیرش دیدگاه‌های آن‌ها، از میزان نگرانی درباره عدم آمادگی در برابر تغییرات می‌کاهد.

**واژگان کلیدی:** خدمات شهری، شهرداری، عملیات ناب، عوامل استراتژیک، همدان.

\* نویسنده مسئول: m.rahmani@basu.ac.ir

نوع مقاله: پژوهشی

DOI: 10.22034/jipas.2020.193049.1037

شاپا چاپی: ۶۲۵۶-۲۶۷۶

شاپا الکترونیک: ۲۶۷۶-۶۰۶X



## مقدمه

سیستم ارائه‌دهنده خدمات با طراحی و توسعه‌یافتگی مطلوب، تعیین‌کننده کیفیت زندگی در جامعه است. سازمان‌های خدماتی برای حضور و ادامه بقا در بازار مهم است که خدماتشان را به طور کامل مدیریت کنند. گسترش شهرها چه از نقطه نظر کمی و چه از نقطه نظر کیفی، بیش‌ازپیش موجب پیچیده‌تر شدن ابعاد مختلف زندگی شهری و به تبع آن پیچیدگی مدیریت و سامان‌بخشی حوزه‌های متنوع شهری شده است. این موضوعی قابل توجه در بررسی و تجزیه و تحلیل فعالیت‌های شهرداری به عنوان یک سازمان خدمت‌رسان است. از این رو باید گفت که «مدیریت شهری در جهان امروز، تنها دربردارنده زیرساخت‌ها نیست بلکه حوزه خدمات شهری به عنوان یکی از حوزه‌هایی که خدمات مورد نیاز اداره امور شهرها را ارائه می‌دهد نیز از اهمیت بالایی برخوردار است.» (میرغفوری و همکاران، ۱۳۹۱).

اصول تفکر ناب یکی از بهترین مجموعه دانش‌هایی است که در این راستا می‌توان از آن بهره گرفت. این فن دربرگیرنده راهبردهایی برای بهبود عملکرد نیروی انسانی است. پیاده‌سازی اصول آن نیازمند به کارگیری فناوری‌های جدید و به کارگیری نیروی انسانی متعدد و متخصص در انجام خدمات است. با حرکت در این مسیر می‌توان شاهد تغییر فرهنگ سازمان، افزایش انعطاف‌پذیری، افزایش بهره‌وری، توان سودآوری و رضایت مندی مشتریان داخلی (کارکنان) و خارجی بود. به عقیده صاحب نظران، بهینه‌سازی خدمات می‌تواند سازمان‌ها را به مسیر بهبود خدمات و رضایت ارباب رجوعشان هدایت نماید. در نهایت، سازمان‌ها در این امور می‌توانند به سمت سود و وفاداری ارباب رجوع گام بردارند (Womack & Jones, 2003).

در امور شهری همدان، ضعف در کیفیت خدمات، نخستین مسئله‌ای است که در ابعاد مختلفی از جمله موارد زیر خود را نشان می‌دهد؛ عدم کارایی در بهره‌برداری از منابع بوده که موجب هدررفت در برخی از زمینه‌ها می‌گردد. بُعد دیگر مسئله، انجام دوباره بعضی از کارها است. همچنین نارضایتی دریافت‌کنندگان خدمات شهرداری به عنوان پیامد موارد ذکر شده، خود مسئله‌ای است که می‌تواند زمینه‌ساز مسائل دیگر نیز بشود؛ بنابراین دوباره‌کاری، اتلاف و نارضایتی در خدمات شهری از سوی ارباب رجوع‌ها با وجود کارکنان ساعی و مدیران پرتلاش، نشان‌دهنده ضعف و کمبود در ارائه خدمات شهری است. پژوهش حاضر به منظور حذف دوباره‌کاری‌های موجود و اتلاف‌سازمانی و افزایش رضایت ارباب رجوع‌ها و همچنین ارج نهادن به نیروهای پرتلاش شهرداری صورت می‌گیرد. هدف پژوهش حاضر، سنجش میزان درستی عملکرد شهرداری یادشده و شناسایی منابع اتلاف در فرایند صدور پروانه ساختمان در آن مجموعه است. پژوهش در راستای هدف مذکور، به روش پیمایش انجام شده و ارائه می‌گردد؛ بر

اساس نمونه تصادفی گرفته شده که خود بخش فراوانی از جامعه آماری را تشکیل می‌دهد، بر اساس هر یک از مؤلفه‌های موضوع ناب، داده‌ها، گردآوری و با ابزارهای تحلیل آماری مناسب تجزیه و تحلیل شده و نتایج برای کشف نقاط قابل بهبود، جهت نیل به عملیات ناب، پردازش گردیده است.

### مرور ادبیات نظری

فرصت‌ها و تهدیدهای ساختاری و عملکردی هر سازمان، خارج از کنترل آن بوده و از آن‌ها به عوامل خارجی یا برون سازمانی تعبیر می‌شود. از سوی دیگر، نقاط قوت و ضعف داخلی در زمره فعالیت‌های درون سازمانی و قابل کنترل قرار می‌گیرند. این عوامل ممکن است سازمان‌ها را ضعیف نموده و یا به نحوی موجب پیش‌برد مطلوب اهدافشان شوند (دیوید، ۱۳۸۶). مهم‌ترین اصل مدیریت استراتژیک این است که سازمان‌ها باید برای بهره‌جستن از فرصت‌های خارجی و پرهیز از اثرات ناشی از تهدیدات خارجی یا کاهش آن‌ها، درصدد تدوین استراتژی‌های مقتضی مورد نیاز باشند. همچنین از دیگر فعالیت‌های اصلی و ضروری مدیریت استراتژیک این است که نقاط قوت و ضعف دوایر و واحدهای سازمان را شناسایی و آن‌ها را ارزیابی نماید؛ بدین ترتیب، شناسایی و ارزیابی عوامل استراتژیک خارجی و داخلی، می‌تواند موفقیت سازمان را تضمین نماید (هانگر، ویلن، ۱۳۸۶). در جهان پرآشوب و متغیر، اداره شهرها به الگوهای نوین مدیریتی نیاز دارد تا بتواند آن‌ها را به چشم‌انداز تعریف شده خود برساند. رساندن شهرها به چشم‌اندازی که برای آن‌ها تعریف شده، نیاز به شیوه نوینی از مدیریت شهری دارد که می‌توان از آن با نام «مدیریت استراتژیک شهری» یاد کرد. ناتوانی مدیریت سنتی شهری در برآورد 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؟»، وجود یک برنامه استراتژیک 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 (Gutierrez, 1999)، لذا شهرها نیز همانند یک سازمان، نیازمند این گونه تحلیل‌ها هستند؛ اگر استراتژی را روش دستیابی به اهداف و آرمان‌ها در یک محیط چالشی در نظر گرفته (احمدی، ۱۳۸۵) و ابزاری برای تطبیق سازمان با شرایط محیطی بدانیم (اقتدار، ۱۳۸۸)، تغییر در شرایط محیط در سیاست‌ها، نگرش‌ها، دیدگاه‌ها، ساختارها و نظام‌ها عواملی هستند که بر آرمان‌ها و اهداف برنامه‌ریزی شده تأثیر گذاشته و در نهایت باعث تغییر برنامه

می‌گردند. این شرایط موجب رشد این تفکر شد که در برنامه‌ریزی باید بتوان مطابق با تغییرات، جهت حرکت سازمان را تغییر داد و اهداف و رویکرد جدیدی را در پیش گرفت (حقیقی و همکاران، ۱۳۸۸).

### اصول اساسی ناب در خدمات شهری

در آغاز هزاره سوم هرچه زمان می‌گذرد، به نظر می‌رسد روش‌های اداره و مدیریت سازمان‌های تولیدی، شباهت کمتری به زمان‌های گذشته دارند و نیازهای محیطی کسب و کار، لزوم به‌کارگیری الگوها، رویکردها و ابزارهای جدیدی را برای موفقیت و بقای سازمان‌ها یادآور می‌شوند. تولید ناب یکی از دیدگاه‌های نوین تولیدی است که پس از تولید انبوه مطرح شد و به دنبال آن است که با حذف کلیه اتلاف مؤثر بر قیمت تمام شده در محیط کار، فرایندی هموار و عاری از اتلاف ایجاد کند. در سازمان ناب که در واقع تعمیم ایده ناب به کل سازمان و زنجیره ارزش است، بر شناسایی و حذف اتلاف و فعالیت‌های فاقد ارزش افزوده در کلیه فرایندها و جریان‌های سازمان تأکید شده و بدین ترتیب با شناسایی و حذف نظام‌مند انواع اتلاف، برای ذینفعان ارزش ایجاد می‌شود؛ بنابراین، سازمان ناب بنگاه یکپارچه‌ای است که به طور اثربخشی از طریق به‌کارگیری اصول، ابزار و فعالیت‌های ناب، برای ذینفعان مختلف ارزش آفرینی می‌کند (قرائی‌پور، ۱۳۸۸). فرایند بهبود ناب سیستمی است برای کاهش یا حذف فعالیت‌هایی که ارزشی به یک فرایند کاری اضافه نمی‌کنند و اجرای فرایند یادشده باعث کاهش هزینه، افزایش کیفیت یا بهبود ارتباط با مشتری خواهد شد. فرایند ناب، ریشه در تولید دارد اما اثربخشی خود را در صنایع خدماتی به خوبی اثبات کرده است (Teeuwen, 2011).

«تیوئن» فنون ناب را به‌عنوان یک راهنمای فلسفی برای سازمان‌های دولتی می‌داند و کتاب خود را حول اصول مهم ناب به شرح زیر سازمان‌دهی کرده است:

۱. قرار دادن ارباب‌رجوع در مرکز فرایند؛
۲. افزایش ارزش برای ارباب‌رجوع؛
۳. جست‌وجوی منابع اتلاف و حذف آن‌ها؛
۴. هدف قرار دادن کارکنان به‌عنوان مالک فرایند به‌منظور ایجاد قابلیت اجرای تولید ناب در سازمان‌های خدماتی عمومی.

ضروری است نظریه ناب را با توجه به جنبه‌های مختلف سازمانی در نظر گرفت. در سطح عملیاتی، ابزارهای سازمانی استاندارد مانند نقشه جریان ارزش برای ایجاد ارزش به کار گرفته می‌شود. با استفاده از ابزارهای منطقی ساده یادشده، اتلاف و زمان انتظار کاهش یافته و

بهره‌وری افزایش می‌یابد (McQuade, 2008). مواد واژه‌ای ژاپنی و به معنی اتلاف است. در مجموع، به آن دسته از فعالیت‌هایی اطلاق می‌شود که جاذب و مصرف‌کننده منابع و ذخایر هستند ولی باین حال هیچ ارزشی نمی‌آفرینند. مودها انواع بسیاری دارند که هر سازمان با توجه به فعالیت‌ها و شناخت منابع خود باید آن‌ها را شناسایی کرده و برای حذف آن‌ها بکوشد (ووماک، جونز، ۱۳۸۰). امروزه، موفقیت شرکت‌ها و سازمان‌ها بیش از گذشته در گروی توسعه و تقویت زیر بناهای اصولی و ارکان سازمانی است. در این میان، فرایندهای کاری نیز به عنوان مبدل‌های ورودی به خروجی سازمان باید به تمام معنی ارزش‌آفرین باشند تا بتوانند اعتماد و اطمینان را فیما بین مخاطبین و مشتریان فراهم سازند؛ چرا که در سال‌های آینده یکی از مهم‌ترین چالش‌های پیش روی سازمان‌ها، کاهش هرچه بیشتر منابع اتلاف و ارزش‌آفرینی است، لذا ناب‌سازی سازمان و فرایندهای آن، امری اجتناب‌ناپذیر خواهد بود (غضنفری، فتح‌الله، ۱۳۸۲). یکی از مشخصه‌های وضعیت مطلوب در شهر، برآورده شدن انتظارات شهروندان از خدمات شهرداری‌ها بوده که می‌توان وضعیت آن را با بررسی شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب، تعیین نمود. هرچه شکاف بین انتظارات مردم و خدمات ارائه شده کمتر باشد، نشان‌دهنده کیفیت مطلوب خدمات ارائه شده است. بدون شک، با شناخت انتظارات شهروندان و بررسی نقاط قوت و ضعف خدمات ارائه شده، می‌توان استراتژی‌ها و راهبردهای مناسب را برای حذف و یا لااقل کاهش این شکاف اتخاذ نمود (کبریایی، رودباری، ۱۳۸۴). در این صورت، نه تنها اولویت‌گذاری آگاهانه و تخصیص منابع استراتژیک تسهیل می‌شود بلکه مبنایی فراهم می‌شود تا بتوان کیفیت خدمات ارائه شده را بهبود بخشید؛ به طوری که ضمن اثربخشی خدمات، رضایت بیشتر دریافت‌کنندگان را نیز فراهم آورد (Karydis et al. 2001).

با این حال، انتقال صرف راه‌حل‌های مدیریتی از بخش خصوصی به بخش دولتی، بدون در نظر گرفتن ملاحظات لازم در مورد محیط خاصی که در آن‌ها نیاز به اجرا و سازگاری است، به خودی خود نتایج مثبت این راه‌حل‌ها را تضمین نمی‌کند (Poddighe et al., 2011). شرکت‌های خدماتی در تلاش برای دستیابی به خواسته‌های مشتریان برای ارائه خدمات بهتر و تأمین خواسته‌های مدیریتی برای کاهش هزینه‌ها هستند. شواهد نشان می‌دهند که شرکت‌های خدماتی در عمل، در خصوص دو دیدگاه کاهش هزینه‌ها و افزایش کیفیت خدمات، شکست خورده‌اند. استفاده از روش تولید ناب در زمینه خدمات به عنوان وسیله‌ای برای پیشنهاد حل این مشکل (کاهش هزینه و بهبود کیفیت) است. با وجود اعتبار رویکرد ناب در زمینه محصول-خدمات، استفاده از آن در محیط کاملاً خدماتی، به اندازه کافی آزمایش نشده است (Piercy & Rich, 2009).

## پیشینه پژوهش

آن گونه که در جدول زیر سامان دهی شده است، مجموع مطالعات پیشین نشان می‌دهند که شناخت اصول کاربردی، در مسیر رساندن سیستم عملیاتی در سفر به سمت آن‌ها، کاری است که مدیران عملیات در ناب‌سازی بدان نیاز دارند.

جدول ۱. جمع‌بندی مطالعه پیشینه پژوهش

ردیف	پیشینه پژوهش	پژوهشگران
۱	برای کمک به شرکت‌ها برای پیاده‌سازی مدیریت ناب، چندین چارچوب توسعه داده شده است. به طور طبیعی بسیاری از شرکت‌ها شکست خوردند و نتوانستند از مزایای تولید ناب بهره ببرند. براساس مرور ادبیات، اجرای موفق مدیریت ناب با تغییر در مسیری که شرکت‌ها ابعاد کار را ارزش‌گذاری می‌کنند، همراه است. یکی از چالش‌های عمده اجرای مدیریت ناب، هدایت تفصیلی سفر، تغییر در برنامه پیاده‌سازی است.	(موسوی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۷)
۲	تولید محصول به شیوه‌ای ناب از جمله روش‌هایی است که تولیدکنندگان می‌توانند با استفاده از آن به ایجاد و توسعه مزیت‌ها و توان رقابتی خود پرداخته و سهم بازار خود را افزایش دهند. امروزه این رویکرد به یکی از راهکارهای متداول برای حضور و بقا در بازارهای پرقابته جهانی بدل شده است که برای اجرای آن، اصول و تکنیک‌هایی مد نظر است. همتی و همکارانش <sup>۱۸</sup> با استفاده از روش سنجش انطباق با معیارهای ناب به بررسی میزان ناب بودن یک فرایند پرداخته و معیارهای ناب شناسایی شده را با استفاده از پرسش‌نامه در اختیار کارشناسان امر قرار دادند و مشخص گردید که فرایند تحت بررسی به میزان ۶۶ درصد با معیارهای ناب منطبق است.	(همتی‌پرشکوه و استادی، ۱۳۹۶)
۳	با توجه به سرعت روزافزون پیشرفت علم و فناوری در زمینه‌های مختلف و رقابت بر سر عرضه محصولات از سوی شرکت‌های تولیدکننده در بازارهای جهانی و لزوم دستیابی به استانداردهای لازم جهت موفقیت در این رقابت، همواره شرکت‌ها به دنبال نقشه‌راهی جهت تضمین دستیابی به این مهم هستند. در این مسیر، پژوهش‌ها و مطالعات فراوانی به چاپ رسیده و در اختیار آنان است تا بتوانند به سهم خود از بازارهای جهانی دست یابند. در این میان، ناب یکی از اولین اهداف این شرکت‌ها است. این پژوهش با بررسی برخی مطالعات در زمینه پیاده‌سازی مدیریت و تولید ناب، مدل‌های علمی و ساختاریافته‌ای را در خصوص پیاده‌سازی مدل‌های یادشده معرفی می‌نماید.	(جعفری، ۱۳۹۶)

ادامه جدول ۱ . جمع‌بندی مطالعه پیشینه پژوهش

ردیف	پیشینه پژوهش	پژوهشگران
۴	تمرکز اصول ناب بر ارزش و حذف اتلاف در طی فرایند، به طور گسترده‌ای شناخته شده است. این پژوهش نشان می‌دهد که به کارگیری ناب، یک فرایند طبیعی در تکامل سطح بلوغ شرکت‌ها است چرا که مزایا را با حذف اتلاف در یک جا جمع می‌کند که می‌توان با اعمال اصول ناب در حوزه‌هایی نظیر نوآوری ناب، آغاز ناب و توسعه محصول ناب، رویکرد ناب به چیزی فراتر از تکیه صرف بر بهبود فرایندها و عملیات تولید گسترش یابد.	(لرمن و همکاران، ۱۳۹۶)
۵	دولت ناب موج جدیدی است که به عنوان 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 به دنبال آن، کانال‌های جدیدی برای تعاملات ایجاد گردد، در ارتباط است. به عنوان مثال، به‌وضوح مشخص است که کانال‌های فیزیکی قدیمی ارائه خدمات عمومی حذف می‌شوند و تنها برای استفاده کسانی که نمی‌توانند از کانال‌های آنلاین و الکترونیک استفاده کنند، وجود دارند.	Janssen & ) (Joha, 2006)

### روش پژوهش

این پژوهش که از لحاظ ماهیت، توصیفی، از لحاظ روش، پیمایشی و از لحاظ هدف، کاربردی است، در قالب مراحل به اجرا درآمده که در ادامه بیان می‌شود و گردآوری داده‌ها در آن با استفاده از پرسش‌نامه صورت گرفته است. در روش یادشده برای تجزیه و تحلیل از فنون آزمون فرض و با کمک نرم‌افزار SPSS اجرا شده است.

پژوهش حاضر در یک دوره ۹ ماهه در شهرداری همدان، شهرداری منطقه یک، امور و معاونت‌های دخیل در فرایند صدور پروانه انجام شده است. شهرداری منطقه یک همدان توسط مرکز مطالعات و پژوهش‌های شورای اسلامی آن شهر برای انجام پژوهش حاضر انتخاب و به پژوهش‌گر معرفی گردید که در ادامه، سازمان‌ها و واحدهایی که در فرایند صدور پروانه منطقه یک شهرداری همدان نقش داشتند، شناسایی و تمام‌شماری شدند. جامعه مورد سنجش ۵۰ نفر از کارشناسان، مدیران و رؤسای شهرداری منطقه یک همدان و معاونت شهرسازی و معماری شهرداری همدان هستند. برای انتخاب تعداد نمونه از جدول کرجسی و مورگان و با حجم جامعه



۵۰ نفری محاسبه شد و تعداد نمونه ۴۵ نفر انتخاب گردیدند. روش نمونه‌گیری، احتمالی و تصادفی ساده بود که در آن هر عضوی در جامعه برای انتخاب شدن به‌عنوان یک آزمودنی از اقبال مساوی و معین برخوردار است.

در شهرداری که یک ارگان غیر دولتی و غیر انتفاعی است، ائتلاف و به تبع آن نارضایتی مشتریان بالا است، به همین منظور این پژوهش با هدف شناسایی عوامل و زمینه‌هایی که در حذف ائتلاف مؤثر است، انجام خواهد شد تا از این طریق، راهکارهایی در جهت کاهش ائتلاف سازمانی و ناب‌تر کردن خدمات ارائه شود. بدین منظور، نخست این پرسش مطرح است که فرایند صدور پروانه ساختمان در کجای طیف کاملاً ناب (عاری از ائتلاف) و یا سرشار از ائتلاف است؟

### اهداف

۱. سنجش میزان ناب بودن فرایند صدور پروانه ساختمان در شهرداری همدان (مربوط به فرضیه اول اصلی)
۲. شناسایی منابع ائتلاف در فرایند صدور پروانه ساختمان (فرضیه‌های فرعی ۲ تا ۱۰)

### پرسش‌های پژوهش

۱. آیا فرایند صدور پروانه ساختمان در شهرداری همدان از لحاظ ناب بودن در وضعیت مطلوبی است؟ (مربوط به فرضیه اول اصلی)
۲. منابع ائتلاف در فرایند صدور پروانه ساختمان کدام‌اند؟ (مربوط به فرضیه‌های فرعی ۲ تا ۱۰)

### ابزار پژوهش

در فاز اول به مطالعه و استخراج مبانی ناب پرداخته شد تا مدلی برای سنجش ناب بودن سازمان انتخاب گردد. در بین منابع مورد مطالعه، مدل پژوهش سیدحسینی و ترک (۱۳۸۴) که منابع ائتلاف در سازمان‌های خدماتی را بیان می‌کند، انتخاب شد. در این مدل، ۷ گروه ائتلاف ریشه‌ای و ۲۸ ائتلاف فرعی شناسایی شده در سازمان‌های خدماتی عنوان شده است.

در ابتدا همین مدل، مبنای سنجش میزان ناب بودن در شهرداری قرار گرفت اما پس از مطالعه در شهرداری و تحلیل فرایند مورد مطالعه (اخذ پروانه ساختمان) این نتیجه به دست آمد که علاوه بر ائتلاف زمان شناسایی شده در مدل یادشده، منابع ائتلاف دیگری نیز در فرایند صدور پروانه ساختمان وجود دارند. با مطالعه فرایندهای شهرداری و به خصوص فرایند صدور پروانه

ساختمانی و با بهره‌گیری از تجارب ۵ خیره شهرداری، سه معیاری که به صراحت در پژوهش عمران علی<sup>۱</sup> (2014) نیز عنوان شده بود، به مدل نهایی اضافه شد که در نهایت، مدل پژوهش مطابق با جدول ۳ به دست آمد:

- اتلاف ناشی از سیستم اطلاعاتی نامناسب.
- اتلاف ناشی از ضعف رهبری.
- اتلاف ناشی از سامان‌دهی ضعیف منابع انسانی.

جدول ۲. اتلاف

اتلاف فرعی	اتلاف ریشه‌ای
تعارض فرد - نقش	اتلاف ناشی از تعارض
تعارض ارباب‌رجوع - سازمان	
تعارض ارباب‌رجوع - ارباب‌رجوع	
تعارض بده - بستان کارایی و اثربخش	
استعداد نامتناسب با شغل (عدم تناسب شغل و شاغل) و نداشتن شایستگی‌های ذاتی و خصلت‌های فردی مناسب	اتلاف ناشی از استخدام و انتخاب نادرست
نداشتن شایستگی‌های خدماتی	
نامناسب تلقی کردن سازمان برای استخدام شدن	
فقدان ارزیابی و عدم اطمینان به سامانه‌های پشتیبان	اتلاف ناشی از فرایندهای پشتیبان ضعیف
درک نکردن ارتباط بین سامانه‌های پشتیبان و خدمات ارائه‌شده به ارباب‌رجوع	
فراهم نبودن فناوری و تجهیزات مورد نیاز	
بوروکراتیک و سنتی بودن فرایندهای پشتیبان	
درآمد ناکافی	اتلاف ناشی از دست دادن بهترین و ارزشمندترین کارکنان
تعهد نداشتن و متصور نبودن نقشی برای خود در سازمان	
بی‌توجهی به کارکنان و رضایت آنان	
قدرت‌شناسی و پاداش ندادن به کارکنان برجسته	اتلاف ناشی از توسعه‌نیافتگی کارکنان
نداشتن مهارت‌های فنی مورد نیاز جهت ارائه خدمات به ارباب‌رجوع با فرایند	
تفویض نکردن اختیار به ارباب‌رجوع در جایی که او می‌تواند کار مربوط به خود را انجام دهد.	
بی‌توجهی به هوش هیجانی (رفتار مؤدبانه، دلسوزی، همدلی، پاسخ‌گویی و	

<sup>1</sup> Omran aly

مسئولیت‌پذیری)	
توانمند نبودن کارکنان در هنگام تفویض اختیار	
ضعف در کار گروهی	

## ادامه جدول ۲. ائتلاف

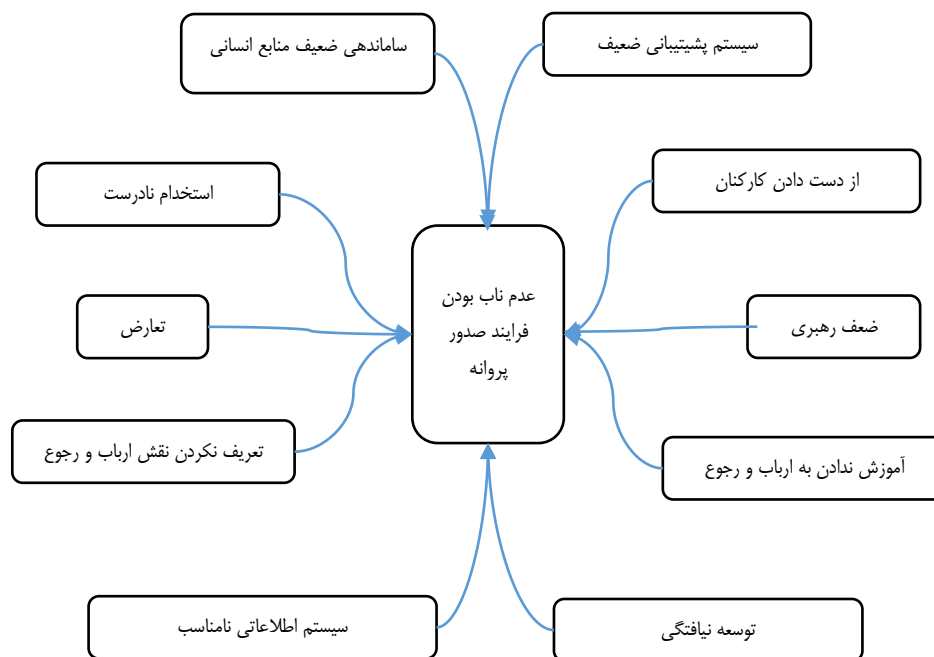
ائتلاف ریشه‌ای	ائتلاف فرعی
تعریف نکردن نقش ارباب‌رجوع در فرایند	نامشخص بودن سطح تماس ارباب‌رجوع با فرایند
	تفویض نکردن اختیار به ارباب‌رجوع در جایی که او می‌تواند کار مربوط به خود را انجام دهد.
	تعریف نکردن نقش سایر ارباب‌رجوع‌ها در فرایند جهت کمک به ارباب‌رجوع
	عدم ایفای نقش مبلغ و بازاریاب خدمات توسط ارباب‌رجوع
ائتلاف ریشه‌ای ناشی از جذب نامناسب ارباب‌رجوع، آموزش ندادن و قدردانی نکردن از آن‌ها	بی‌توجهی به تفاوت‌های فردی جهت تمایل به حضور یا عدم حضور در فرایند
	عدم جذب ارباب‌رجوع مناسب
	عدم آموزش صحیح ارباب‌رجوع
ائتلاف ناشی از سیستم اطلاعاتی نامناسب	پاداش ندادن به ارباب‌رجوع پس از حضور مؤثر در فرایند
	ائتلاف ناشی از سیستم اطلاعاتی نامناسب
ائتلاف ناشی از ضعف رهبری	ائتلاف ناشی از ضعف رهبری
ائتلاف ناشی از ساماندهی ضعیف منابع انسانی	ائتلاف ناشی از ساماندهی ضعیف منابع انسانی

بر اساس مدل به دست آمده، پرسش‌نامه‌ای با ۷۴ پرسش جهت سنجش میزان ناب بودن فرایند صدور پروانه با ۱۰ منبع ائتلاف در نظر گرفته شد که تعدادی از پرسش‌های آن منطبق بر مدل سید حسینی و ترک (۱۳۸۴) و تعداد دیگری محقق ساخته بودند. از آنجایی که پرسش‌نامه استاندارد برای این موضوع وجود نداشت و نیز سه معیار با بررسی‌های میدانی و مطالعات کتابخانه‌ای به مدل اضافه شده بودند، از روایی صوری استفاده گردید. به عبارتی، روایی صوری بیانگر این است که پرسش‌ها یا گویه‌های آزمون تا چه حد به موضوعی که برای اندازه‌گیری آن، نظر متخصصان و یا خبرگان مربوطه لحاظ شده است، شبیه است. پس از طراحی اولیه پرسش‌نامه، به منظور بررسی روایی صوری آن و ارتباط بین پرسش‌ها و منابع ائتلاف، به کمک تعدادی از خبرگان شهرداری (۵ خبره شهرداری که در پست‌های مدیریتی بوده، بیش از ده سال

تجربه کار در شهرداری را داشته و نیز اشراف کافی به فرایند صدور پروانه را داشتند) و همچنین اساتید، این موضوع صورت پذیرفت. بدین ترتیب با طرح و توزیع پرسش نامه روایی سنجی که منابع اتلاف و پرسش های مرتبط با آن را با طیف پنج گانه ای از «خیلی مرتبط است» تا «خیلی نامرتب است»، از خبرگان خواسته شد تا روایی محتوای پرسش نامه را بررسی نمایند. نتایج روایی سنجی پرسش نامه منجر به حذف ده پرسش شد و پرسش نامه با ۶۴ پرسش بسته شده و در نهایت طیف پنج گانه لیکرت مورد تأیید قرار گرفت. پرسش ها برای جلوگیری از خطا و اشتباه پاسخ دهندگان در جهت های مخالف طراحی گردید تا با دقت بیشتری به آن ها پاسخ داده شود. پایایی پرسش نامه با آلفای کرون باخ نرم افزار SPSS 20 سنجیده شد. مقدار آلفای کرونباخ برای این پرسش نامه برابر با ۰.۸۹ به دست آمد.

### مدل نظری پژوهش

ساختار متغیرهای مورد مطالعه در پژوهش حاضر، در مدل نظری پژوهش (شکل ۱) ارائه شده است. در این شکل، شرایطی که باعث بروز وضعیت عدم ناب بودن شده، نمایش داده شده است.



شکل ۱. مدل نظری پژوهش

## فرضیه‌ها

فرضیه اصلی: فرایند صدور پروانه ساختمانی در شهرداری همدان ناب است.  
 فرضیه فرعی ۱: ائتلاف ناشی از تعارض در شهرداری همدان پایین است.  
 فرضیه فرعی ۲: ائتلاف ناشی از استخدام نادرست در شهرداری همدان پایین است.  
 فرضیه فرعی ۳: ائتلاف ناشی از سیستم پشتیبانی ضعیف در شهرداری همدان پایین است.  
 فرضیه فرعی ۴: ائتلاف ناشی از، از دست دادن کارکنان در شهرداری همدان پایین است.  
 فرضیه فرعی ۵: ائتلاف ناشی از توسعه‌نیافتگی کارکنان در شهرداری همدان پایین است.  
 فرضیه فرعی ۶: ائتلاف ناشی از تعریف نکردن نقش ارباب‌رجوع در شهرداری همدان پایین است.  
 فرضیه فرعی ۷: ائتلاف ناشی از آموزش ندادن به ارباب‌رجوع در شهرداری همدان پایین است.  
 فرضیه فرعی ۸: ائتلاف ناشی از سیستم اطلاعاتی نامناسب در شهرداری همدان پایین است.  
 فرضیه فرعی ۹: ائتلاف ناشی از ضعف رهبری در شهرداری همدان پایین است.  
 فرضیه فرعی ۱۰: ائتلاف ناشی از سامان‌دهی ضعیف منابع انسانی در شهرداری همدان پایین است.

## تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

این پژوهش از نوع پژوهش‌های کمی است و به روش پیمایشی انجام شده‌است. نتایج پرسش‌نامه از طریق نرم‌افزار SPSS 20 مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای بررسی ادعای وجود توزیع نرمال داده‌ها و از آزمون میانگین یک جامعه برای سنجش فرضیه ناب بودن یا نبودن استفاده شد. آماره این آزمون عبارت است از:

$$t = \frac{\bar{x} - \mu}{s}$$

به منظور ارزیابی توزیع نرمال بودن متغیرها از آزمون کولموگروف اسمیرنوف استفاده شده است. برای اجرای این آزمون، فرضیه صفر و فرضیه مقابل در سطح معناداری ۰/۰۵ به صورت زیر تعریف شده‌اند ( $\alpha = 0/05$ ):

متغیر دارای توزیع نرمال است:  $H_0$

متغیر دارای توزیع نرمال نیست:  $H_1$

جدول ۳. نتایج آزمون نرمال بودن متغیرها

عوامل	میانگین	انحراف معیار	Z کولموگروف اسمیرنوف	سطح معناداری
تعارض	۳/۰۴۴	۰/۵۲۸	۰/۵۹۷	۰/۸۶۸
استخدام نادرست	۳/۷۹۷	۰/۳۶۷	۰/۶۵۹	۰/۷۷۷
سیستم پشتیبانی ضعیف	۳/۶۴۱	۰/۲۹۹	۱/۰۱۹	۰/۲۵۰
از دست دادن کارکنان	۳/۵۴۵	۰/۲۴۰	۱/۱۱۸	۰/۱۶۴
توسعه‌نیافتگی کارکنان	۳/۷۷۵	۰/۳۲۱	۰/۹۱۵	۰/۳۷۳
تعریف نکردن نقش مشتری	۳/۸۸۱	۰/۴۰۹	۱/۴۱۷	۰/۰۳۶
آموزش ندادن مشتری	۴/۲۶۶	۰/۵۲۸	۱/۸۱۵	۰/۰۰۳
سیستم اطلاعاتی نامناسب	۳/۷۱۸	۰/۲۹۰	۱/۲۹۵	۰/۰۷۰
ضعف رهبری	۳/۲۸۸	۰/۳۸۰	۱/۲۴۲	۰/۰۹۱
سامان‌دهی ضعیف منابع انسانی	۳/۲۳۶	۰/۳۴۰	۱/۰۰۹	۰/۲۶۱

با توجه به نتایج به دست آمده و سطح معناداری آزمون، فرض نرمال بودن یعنی فرض صفر عوامل تعارض، استخدام نادرست، سیستم پشتیبانی ضعیف، از دست دادن کارکنان، توسعه‌نیافتگی کارکنان، سیستم اطلاعاتی نامناسب، ضعف رهبری و سامان‌دهی ضعیف منابع انسانی با توجه به اینکه سطح معناداری آن‌ها بیشتر از ۰/۰۵ می‌باشد، پذیرفته‌است.

فرض نرمال بودن توزیع عوامل تعریف نکردن نقش مشتری و آموزش ندادن مشتری به دلیل پایین تر بودن سطح معناداریشان از آلفا رد شده و فرضیه مقابل آن رد نمی‌شود؛ بنابراین جهت سنجش با اهمیت بودن آن دسته از عوامل که توزیع نرمال داشتند، از آزمون t-test و عواملی که توزیع غیر نرمال داشتند، از آزمون دو جمله‌ای استفاده گردید.

تجزیه و تحلیل داده‌ها در مورد توزیع جنسیتی پاسخ‌دهندگان ۴۰ درصد آقا و ۶۰ درصد خانم بوده که ۲۰۲ درصد آن‌ها دیپلم، ۲۰۲ درصد کاردانی، ۵۵۶ درصد کارشناسی و ۴۰ درصد کارشناسی ارشد هستند. آزمون t برای استنباط از وضعیت رابطه میان مؤلفه‌های مطرح شده در فرضیه‌های پژوهش و ناب بودن (که در قسمت فرضیه‌ها به تفصیل آمده است) به یافته‌های ارائه شده در جدول زیر رسید.

جدول ۴- نتایج تحلیل داده‌ها

عوامل اتلاف	انحراف معیار	میانگین	بیشینه	کمینه
اتلاف ناشی از تعارض	۰/۵۲۸	۳/۰۴۴	۴	۲
اتلاف ناشی از استخدام نادرست	۰/۳۶۷	۳/۷۹۷	۴/۶۳	۲/۸۸
اتلاف ناشی از سیستم پشتیبانی ضعیف	۰/۲۹۹	۳/۶۴۱	۴/۴۳	۳
اتلاف ناشی از، از دست دادن کارکنان	۰/۲۴۰	۳/۵۴۵	۴/۳۶	۳
اتلاف ناشی از توسعه‌نیافتگی کارکنان	۰/۳۲۱	۳/۷۷۵	۴/۶۰	۳/۱
اتلاف ناشی از تعریف نکردن نقش ارباب‌رجوع	۰/۴۰۹	۳/۸۸۱	۴/۶۷	۳
اتلاف ناشی از آموزش ندادن ارباب‌رجوع	۰/۵۲۸	۴/۲۶۶	۵	۲/۵۰
اتلاف ناشی از سیستم اطلاعاتی نامناسب	۰/۲۹۰	۳/۷۱۸	۴/۳۳	۳/۱۷
اتلاف ناشی از ضعف رهبری	۰/۳۸۰	۳/۲۸۸	۴/۲۵	۲/۵۰
اتلاف ناشی از ساماندهی ضعیف منابع انسانی	۰/۳۴۰	۳/۲۳۶۱	۴/۱۳	۲/۵۰

فرضیه‌ها به همراه نتایج به دست آمده از آزمون آن‌ها به شرح زیر ارائه می‌شوند.

فرضیه اصلی: فرایند صدور پروانه در شهرداری همدان ناب است.

میانگین عوامل	آماره t	درجه آزادی	سطح معناداری
۱۱/۷۷۴	۴۴	۰/۰۵۷	

با توجه به سطح معناداری به دست آمده، فرض صفر مبنی بر ناب بودن فرایند صدور پروانه در شهرداری همدان رد می‌شود؛ بنابراین استنباط آماری نشان داد که فرایند مورد پژوهش، ناب نیست.

فرضیه فرعی ۱: اتلاف ناشی از تعارض در شهرداری همدان، پایین است.

عامل	آماره t	درجه آزادی	حد پایین	حد بالا	سطح معناداری
تعارض	۰/۵۶۴	۴۴	-۰/۱۱۴	۰/۲۰۳	۰/۵۷۶

با توجه به اینکه سطح معناداری، بالای ۰.۰۵ و حد بالا و پایین علامت‌های مثبت و منفی دارند، فرض صفر رد نمی‌شود، یعنی این اتلاف به طور معنادار، در سطح بالا قرار ندارد.

فرضیه فرعی ۲: اتلاف ناشی از استخدام نادرست در شهرداری همدان پایین است.

عامل	آماره t	درجه آزادی	حد پایین	حد بالا	سطح معناداری
استخدام نادرست	۱۴/۵۴۷	۴۴	-۰/۶۸۶	۰/۹۰۷	۰/۰۰۰

از آنجا که سطح معناداری کوچکتر از ۰.۰۵ و حد بالا و حد پایین هر دو مثبت هستند، فرض صفر حاکی از پایین بودن اتلاف ناشی از استخدام نادرست، رد می‌شود. فرضیه فرعی ۳: اتلاف ناشی از سیستم پشتیبانی ضعیف در شهرداری همدان پایین است.

عامل	آماره t	درجه آزادی	حد پایین	حد بالا	سطح معناداری
سیستم پشتیبانی ضعیف	۱۴/۳۶۹	۴۴	۰/۵۵۱	۰/۷۳۱	۰/۰۰۰

نتیجه آزمون نشان می‌دهد که سطح معناداری خیلی کمتر از ۰.۰۵ است و حد بالا و حد پایین هر دو مثبت هستند. فرض پایین بودن اتلاف ناشی از سیستم پشتیبانی ضعیف، رد می‌شود. فرضیه فرعی ۴: اتلاف ناشی از، از دست دادن کارکنان در شهرداری همدان پایین است.

عامل	آماره t	درجه آزادی	حد پایین	حد بالا	سطح معناداری
از دست دادن کارکنان	۱۵/۲۱۳	۴۴	۰/۴۷۳	۰/۶۱۷	۰/۰۰۰

در نتیجه آزمون دیده می‌شود که سطح معناداری کوچکتر از ۰.۰۵ است، همچنین حد بالا و حد پایین هر دو مثبت هستند. اتلاف از دست دادن کارکنان در این سازمان به طور معناداری بالا استنباط می‌شود.

فرضیه فرعی ۵: اتلاف ناشی از توسعه نیافتگی کارکنان در شهرداری همدان پایین است.

عامل	آماره t	درجه آزادی	حد پایین	حد بالا	سطح معناداری
توسعه نیافتگی کارکنان	۱۶/۱۹۱	۴۴	۰/۶۷۹	۰/۸۷۲	۰/۰۰۰

با توجه به مقدار خیلی کم نزدیک به صفر، سطح معناداری و مقادیر مثبت حدود بالا و پایین، نتیجه آزمون این فرضیه، بالا بودن معنادار اتلاف ناشی از توسعه نیافتگی کارکنان است. فرضیه فرعی ۶: اتلاف ناشی از تعریف نکردن نقش ارباب رجوع در شهرداری همدان پایین است.

آزمون دوجمله‌ای						
عامل	گروه بااهمیت		گروه بی‌اهمیت		سطح معناداری	نسبت آزمون
تعریف نکردن نقش ارباب رجوع	نسبت مشاهده شده	تعداد داده‌ها	نسبت مشاهده شده	تعداد داده‌ها	۰/۰۰۰	۰/۵۰
	۰/۹۶	۴۳	۰/۰۴	۲		

با این آزمون دوجمله‌ای، سطح معناداری کوچکتر از ۰.۰۵ به دست آمد. فرضیه پایین بودن اتلاف ناشی از تعریف نکردن نقش ارباب رجوع رد می‌شود. این اتلاف به طور معناداری در سطح



بالا قرار دارد.

فرضیه فرعی ۷: اتلاف ناشی از آموزش ندادن به ارباب رجوع در شهرداری همدان پایین است.

آزمون دوجمله‌ای						
نسبت آزمون	سطح معناداری	گروه بی‌اهمیت		گروه بااهمیت		عامل
		تعداد داده‌ها	نسبت مشاهده شده	تعداد داده‌ها	نسبت مشاهده شده	
۰/۵۰	۰/۰۰۰	۲	۰/۰۴	۴۳	۰/۹۶	آموزش ندادن به ارباب رجوع

با توجه به سطح معناداری برابر ۰/۰۰۰ فرضیه مربوط به سطح «اتلاف ناشی از آموزش ندادن به ارباب رجوع» به این نتیجه می‌رسیم که این اتلاف به طور معناداری بالا است. فرضیه فرعی ۸: اتلاف ناشی از سیستم اطلاعاتی نامناسب در شهرداری همدان پایین است.

عامل	آماره t	درجه آزادی	حد پایین	حد بالا	سطح معناداری
سیستم اطلاعاتی نامناسب	۱۶/۵۹۴	۴۴	۰/۶۳۱	۰/۸۰۵	۰/۰۰۰

بنابر نتیجه آزمون این فرضیه، بالا بودن معنادر «اتلاف ناشی از نامناسب بودن سیستم اطلاعاتی» تأیید می‌شود.

فرضیه فرعی ۹: اتلاف ناشی از ضعف رهبری در شهرداری همدان پایین است.

عامل	آماره t	درجه آزادی	حد پایین	حد بالا	سطح معناداری
ضعف رهبری	۵/۰۹۳	۴۴	۰/۱۷۴	۰/۴۰۳	۰/۰۰۰

از آنجا که سطح معناداری کوچکتر از ۰/۰۵ و حد بالا و پایین هر دو مثبت هستند، فرض صفر این آزمون نیز رد می‌شود؛ بنابراین اتلاف ناشی از ضعف رهبری در این سازمان به طور معناداری بالاست.

فرضیه فرعی ۱۰: اتلاف ناشی از ساماندهی ضعیف منابع انسانی در شهرداری همدان پایین است.

عامل	آماره t	درجه آزادی	حد پایین	حد بالا	سطح معناداری
ساماندهی ضعیف منابع انسانی	۴/۶۵۲	۴۴	۰/۱۳۳	۰/۳۳۸	۰/۰۰۰

نتیجه فرضیه ۱۰ نیز سطح معناداری کوچکتر از ۰/۰۵ و حدود بالا و پایین اعداد مثبتی را

نشان می‌دهد؛ بنابراین فرض صفر رد شده و استنباط می‌شود که سطح اتلاف ناشی از سامان‌دهی ضعیف منابع انسانی در سازمان مورد مطالعه به طور معناداری بالا است. مجموعه فرضیه‌های آزمون شده فوق، نشان داد که در فرایند مورد پژوهش، از اتلاف ده‌گانه، تنها اتلاف ناشی از تعارض از محک آزمون فرض میزان بالای معناداری نشان نداده و ۹ مورد به طور معناداری بالا هستند، هرچند اتلاف تعارض نیز از لحاظ استنباط آماری معنادار نشد ولی در مرز قرار دارد. پایین بودن مجموعه این اتلاف، نشان می‌دهد که فرایند از نظر این متغیرها در وضعیت ناب قرار ندارد.

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش، سنجش میزان ناب بودن فرایند صدور پروانه است؛ کشف این موضوع که فرایند از نظر ناب بودن، نسبت به یک حد متوسط در چه موضعی قرار دارد؛ بنابراین ابزار تحلیلی مناسب برای این هدف به کار گرفته شد که شامل آزمون‌های فوق بود. تجزیه و تحلیل‌هایی که بر شالوده فرضیات پژوهش انجام داده شد به کشف واقعیت‌هایی از وضعیت ناب بودن عملیات صدور پروانه در شهرداری همدان رسید. این تحلیل‌ها در کنار مطالعات پیشین، پژوهش‌گران را به نتایجی می‌رساند که در این بخش به آن‌ها می‌پردازیم. همان‌گونه که همتی و استادی (۱۳۹۶) نیز بیان می‌کنند، اجرای موفق مدیریت ناب با تغییر در مسیری که شرکت‌ها ابعاد کار را ارزش‌گذاری می‌کنند، همراه است. یکی از چالش‌های عمده اجرای مدیریت ناب، هدایت تفصیلی سفر تغییر در برنامه پیاده‌سازی است. بر اساس فرضیه اصلی پژوهش، قرار بود بررسی گردد که آیا فرایند صدور پروانه در شهرداری همدان ناب است یا خیر؟ همان‌گونه که تجزیه و تحلیل آماری نشان داد، رد این فرضیه نشان می‌دهد که فرایند مزبور ناب نیست. پیرامون فرضیه فرعی اول، معطوف به میزان تعارض، به این نتیجه رسیدیم که میزان این عامل در دخالت آن در عدم ناب بودن فرایند صدور پروانه ساختمانی در شهرداری همدان معنادار نیست اما این موضوع درباره استخدام نادرست، سیستم پشتیبانی ضعیف، از دست دادن کارکنان، توسعه‌نیافتگی کارکنان، تعریف نکردن نقش ارباب‌رجوع، آموزش ندادن به ارباب‌رجوع، سیستم اطلاعاتی نامناسب، ضعف رهبری و در نهایت سامان‌دهی ضعیف منابع انسانی تأیید گردید. این نتایج، با یافته‌های جعفری (۱۳۹۶)، و جانسن و جوها<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) هم‌راستا به نظر می‌رسد.

1. Janssen & Joha

در ارزیابی عملکرد که فرایند رسمی بررسی و سنجش کار کارکنان در فواصل معین می‌باشد، به این نتیجه می‌رسیم از اطلاعاتی که به کمک ارزیابی عملکرد کارکنان به دست می‌آید، می‌توان در اصلاح و بهبود رویه‌های منابع انسانی استفاده کرد؛ برای محک این نتیجه با نتایج پژوهش‌های دیگر، می‌توان به پژوهشی اشاره کرد که در مراکز درمانی (مراکز درمانی که سیستم ارزیابی ضعیفی دارند یا سیستم ارزیابی ندارند را در موقعیت خطرناکی اعلام کرده‌اند)، انجام شده است.

نتیجه دیگر، در زمینه ارائه آموزش‌های مناسب به کارکنان و برنامه توسعه فردی است که عبارت از فرایندی است که طی آن نیازهای آموزشی کارکنان ارزیابی می‌گردد و بر اساس آن، برای رفع این نیازهای آموزشی، برنامه‌ریزی مناسب انجام می‌شود. این فرایند به کارکنان در اولویت‌بندی اهداف و تعیین میزان پیشرفتشان کمک می‌کند. زمانی که این فرایند را به صورت مستند درمی‌آورند در واقع به تدوین برنامه توسعه فردی پرداخته‌اند. فقدان درک چگونگی استفاده از ابزار ناب در فعالیت‌های روزانه، یک مانع محسوب شده و ایجاد محیط یادگیری مشارکتی، یکی از عوامل مهم در موفقیت پیاده‌سازی ناب است؛ بنابراین لازم است تا آموزش به‌گونه‌ای طراحی شود که اصول و ابزار را به خوبی معرفی کند. تشویق و به فعالیت واداشتن کارکنان از طریق آموزش و قبول دیدگاه‌های آن‌ها، میزان نگرانی‌شان از عدم آمادگی در برابر تغییرات را کاهش می‌دهد.

سیستم نادرست استخدام، حوزه دیگری است که در تحلیل‌های پژوهش وجود داشت. از عواقب استخدام افراد نامناسب برای سازمان، می‌توان آموزش غیر اثربخش، مشکلات عملکردی، جلوه‌ی نامطلوب برای سازمان، نقض عدالت استخدامی و هزینه استخدام مجدد را برشمرد. قرائی‌پور (۱۳۸۸) نیز در پژوهش خود به این نتیجه رسیده است که برای تحقق سازمان ناب در ایران، نقش عوامل نرم (عامل انسانی) برجسته است.

موضوع دیگر، پیچیده بودن فرایند است. فرایند صدور پروانه جزء فرایندهای پیچیده شهرداری همدان محسوب می‌شود که این پیچیدگی می‌تواند منجر به سردرگمی ارباب‌رجوع‌ها و اتلاف وقت گردد. یکی از روش‌های ساده‌سازی فرایند، استفاده از دفاتر پیشخوان به‌عنوان فروش یک مرحله‌ای است. دفاتر پیشخوان به ارباب‌رجوع کمک می‌کند تا جایی که فرایند به آن‌ها اجازه مشارکت می‌دهد، نقش خود را ایفا کنند و در مراحل بروکراسی که ارباب‌رجوع به‌جز رفت‌وآمد بیهوده در بین واحدها نمی‌تواند مشارکتی در فرایند داشته باشد، نقش ایشان را حذف می‌کند. در این روش، ارباب‌رجوع با مراجعه به دفاتر پیشخوان و ارائه درخواست به باجه مذکور، فرایند را شروع می‌کند و نیازی به مراجعه به سازمان ندارد؛ چراکه در زمان مراجعه به سازمان، گاهی به

خاطر نبود یک کارمند یا مدیر در سازمان، کار ارباب رجوع فقط برای گرفتن یک امضا یا یک تأییدیه به تأخیر می‌افتد.

شهرداری معادل لغت انگلیسی Municipality است و به ناحیه‌ای گفته می‌شود که در آن، یک انجمن مربوط به شهر، دارای صلاحیت اعمال قدرت سیاسی بوده و خدمات دولتی محلی را مانند فاضلاب، پیش‌گیری از جرم و جنایت و خدمات آتش‌نشانی به عموم مردم ارائه می‌دهد. در ایران، طرز تلقی عامه مردم از شهرداری‌ها با آنچه که این سازمان‌ها برای رسیدن به اهداف مورد نظر به وجود آورده‌اند، بسیار متفاوت است. از نظر عامه مردم، شهرداری نهادی خدماتی است که خدمات شهری ارائه می‌دهد و بهای آن خدمات را نیز دریافت می‌کند و این موضوع، جایگاه آن را به سطح بسیار پایینی تنزل داده‌است. به دلیل طولانی بودن فرایند صدور پروانه ساختمانی و نارضایتی مردم از مراحل انجام آن، بر آن شدیم که این فرایند را مورد ارزیابی قرار داده تا ناب بودن یا عدم ناب بودن فرایند یادشده، مشخص شود، همچنین عواملی که در عدم ناب بودن فرایند مذکور دخالت دارند از بین دیگر عوامل مطرح شده در خدمات ناب، شناسایی شوند تا برای به حداقل رسانیدن آن‌ها، برنامه‌ای مدون تهیه شود.

نتایج حاصله نشان داد که شفاف‌سازی خدمات و وظایف شهرداری برای عموم مردم می‌تواند تأثیر زیادی بر نگرش و برخورد ارباب رجوع‌ها به سازمان داشته و میزان قابل توجهی از ائتلاف زمانی و سردرگمی‌های آن‌ها را برطرف سازد. شفاف‌سازی از طریق رسانه‌های عمومی و رسانه‌های اجتماعی می‌تواند تأثیر چشمگیری در تغییر دیدگاه مردم نسبت به شهرداری داشته باشد. ایجاد یک رابطه دوسویه با شهروندان نیز می‌تواند ابهامات و دیدگاه‌های منفی موجود در میان مردم را از بین ببرد.

بر اساس نتایج تحلیلی، برای ارتقای سطح ناب بودن فرایند در شهرداری همدان، اقدام در زمینه‌های مشخص شده فوق می‌تواند راهگشا بوده و بهبود مستمر در این راستا، به این حرکت کمک کند.

### پیشنهاد‌های پژوهشی

پیشنهاد نویسندگان به پژوهش‌گرانی که قصد دارند موضوعی مشابه انتخاب کنند این است که الگوهای دیگر ائتلاف را نیز در خدمات شهری آزمون کنند. همچنین می‌توان هر یک از ائتلاف‌ها را به صورت مجزا در پژوهش مورد کنکاش قرارداد تا عوامل زمینه ساز ائتلاف و راه از بین بردن آن‌ها مشخص گردد. با توجه به ماهیت خاص سازمان‌های خدماتی از قبیل شهرداری، به پژوهش‌گرانی که علاقه‌مند انجام مطالعات بیشتر در این زمینه هستند، پیشنهاد می‌شود با

مطالعات تطبیقی با شهرداری‌های دیگر کشورها، به واکاوی بیشتر نتایج این مطالعه بپردازند. همچنین مطالعه فرایندهای دیگر شهرداری همدان، می‌تواند مسیر دیگری برای استحکام بخشی به نتایج این پژوهش باشد. همچنین پژوهش‌هایی با هدف دستیابی به راهکارهای اجرایی کردن نتایج به دست آمده به منظور ارتقای سطح ناب بودن شهرداری نیز به عنوان یکی دیگر از حوزه‌های پژوهشی کاربردی پیشنهاد می‌شود که می‌تواند مفید باشد.

پیشنهاد بعدی اجرای برخی از راهکارهای قابل پیاده‌سازی کاربردی و سپس ارزیابی میزان کاهش اتلاف سازمانی خواهد بود. برای پی بردن به اتلاف سازمانی و سنجش ناب بودن سازمان، می‌توان از ارباب رجوع‌ها نیز کمک گرفت؛ بدین منظور، لازم است دو پرسش‌نامه جهت سنجش میزان ناب بودن سازمان تهیه شود به طوری که پرسش‌نامه اول برای سنجش منابع اتلاف از دید کارکنان و پرسش‌نامه دوم برای شناسایی منابع اتلاف از دید ارباب رجوع‌های سازمانی تدوین گردد تا شناسایی دقیق منابع اتلاف محقق گردد. همچنین واکاوی دیگر فرایندهای موجود در شهرداری و استفاده از نرم افزارهای دیگر، می‌تواند زمینه‌های جدیدی برای برقراری اصول ناب در شهرداری همدان را امکان‌پذیر سازد.

## مآخذ

- احمدی، حسین (۱۳۸۵). *ضرورت مدیریت استراتژیک و شاخص‌های شهری، اولین کنفرانس برنامه‌ریزی و مدیریت شهری، مشهد: دانشگاه فردوسی مشهد*. قابل دسترسی در [https://www.civilica.com/Paper-URBANPLANING01-URBANPLANING01\\_033.html](https://www.civilica.com/Paper-URBANPLANING01-URBANPLANING01_033.html) (۱۳۹۸/۱۰/۱۲).
- اقتدار، نیما (۱۳۸۸). *انتخاب سبک مدیریتی مناسب برای طراحی راهبرد در شرکت‌های هلدینگ، الزامات و مکانیزم‌های ارزش‌آفرینی (مطالعه موردی گروه مینا)، چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک، تهران: گروه ناب، گروه پرتوبینا*. قابل دسترسی در [http://www.civilica.com/Paper-ICSM04-ICSM04\\_025.html](http://www.civilica.com/Paper-ICSM04-ICSM04_025.html) (۱۳۹۸/۱۰/۱۴).
- جعفری، محمدرضا (۱۳۹۶). *معرفی برخی مدل‌های پیاده‌سازی مدیریت و تولید ناب، اولین کنگره بین‌المللی چشم‌انداز مدیریت کلاس جهانی در ایران، تهران. مؤسسه چشم‌انداز مدیریت تراز جهانی*.
- حقیقی، محمد، منوریان، عباس، قوام‌پور، سعید، رسولیان، سعیده (۱۳۸۸). *بررسی عوامل مؤثر بر موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت ملی گاز ایران، مدیریت بازرگانی، سال ۱، شماره ۳، ۳۹-۴۵*.

- دیوید، فرد آر (۱۳۸۶). مدیریت استراتژیک، ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- سیدحسینی، سیدمحمد، بیات ترک، امیر (۱۳۸۴). ارزیابی عوامل تولید ناب در سازمان‌های تولیدی غیر پیوسته (سفارشی) (مطالعه موردی، گروه صنعتی سدید). *مدرس علوم انسانی*، سال ۹، شماره ۲. ۵۹-۸۹.
- غضنفری، مهدی، فتح‌الله، مهدی (۱۳۸۲). ناب‌سازی سازمان و فرایندهای سازمانی. *فصل‌نامه مدیریت فردا*، سال ۱، شماره ۳ و ۴، ۱۵-۳۰.
- قرائی‌پور، رضا (۱۳۸۸). از تولید ناب تا سازمان ناب. *نشریه صنعت خودرو*، سال ۱۲، شماره ۱۳۱، ۲۷-۳۲.
- کبریایی، علی، رودباری، مسعود (۱۳۸۴). شکاف کیفیت در خدمات آموزشی دانشگاه علوم پزشکی زاهدان. *مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی*، سال ۵، شماره ۱، ۵۳-۶۱.
- لرمن، فرناندو هنریک (۱۳۹۶). چارچوبی برای انتخاب اقدامات ناب در توسعه پایدار محصول: مورد صنعت تبدیلی کشاورزی برزیل، *مجله تولید پاکتر*. سال ۲۰، شماره ۱۹۱. ۴-۸.
- موسوی‌زاده جزایری، فائزه، شکیبازاد، محمد (۱۳۹۷). ارائه چارچوبی مفهومی برای پیاده‌سازی مدیریت ناب بر اساس تئوری مدیریت تغییر، *چهاردهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت پروژه، تهران، گروه پژوهشی صنعتی آریانا*.
- میرغفوری، سید حبیب‌الله، شفیع‌رودپشتی، میثم، ملک‌شاهی، فاطمه (۱۳۹۱). رتبه‌بندی عوامل حیاتی موفقیت خدمات شهری در پروژه‌های توسعه خدمات جدید. *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*. سال ۲۱، شماره ۳، ۶۸-۸۵.
- هانگر، دیوید جی، ویلن، توماس ال (۱۳۸۶). *مبانی مدیریت استراتژیک*. ترجمه سید محمد اعرابی و سید محمد ایزدی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- همتی‌پرشکوه، حامد، استادی، بختیار (۱۳۹۶). اندازه‌گیری فرایند ناب با هدف کاهش هزینه خطا (مطالعه موردی: کارخانه اشی مشی رشت)، *کنفرانس بین‌المللی مدیریت، کسب‌وکار و حسابداری*. تهران: دبیرخانه دائمی کنفرانس.
- ووماک، جیمز، جونز، دانیل (۱۳۸۰). *تفکر ناب*. ترجمه آزاده رادنژاد. اصفهان: نشر آموزه.
- Gutierrez, J.J. (1999). Strategic planning: What 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.

- Karydis, A, Komboil-Kodovazeniti M, & Hatzigeorgiou D, (2001). Expectations and perceptions of Greek patients regarding the quality of dental care. *International Journal of Quality Health Care*, 13(5). 409-16.
- McQuade, D. (2008). New development: Leading lean action to transform housing services. *Public Money & Management*, 1(28), 57-60.
- Omran aly, W. (2014). Lean production role in improving public service performance in Egypt: Challenges and opportunities, *Journal of Public Administration and Governance*, 4(2), 90-105.
- Poddighe, F. Lombrano, A. & Ianniello, M. (2011). Lean production one-stop shop for municipal service. *Public Administration and Management*, (16)1, 1- 20.
- Piercy, N., & Rich, N. (2009). Lean transformation in the pure service environment: the case of the call service centre. *International Journal of Operations & Production Management*, 29(1), 54-76.
- Teeuwen, B. (2011). Lean process improvement. *Government Finance Review*, 2(1), 67-69.
- Womack, J. & Jones, D. (2003). *Lean thinking*. London: Simon & Schuster.