

ارزیابی عملکرد سازمان شهرداری کرج از نظر ذینفعان داخلی با استفاده از مدل سیستم تعالی کسب و کار کانجی

مریم جوینده رودسری*

کارشناس ارشد مهندسی صنایع، گروه مهندسی صنایع، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران
Maryam.Jooyandeh@gmail.com

فریدون اوحدی

استادیار، گروه مهندسی صنایع، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران
Fohadi31@yahoo.com

سعداله ابراهیم نژاد

عضو هیأت علمی، گروه مهندسی صنایع، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران
ibrahimnejad@kia.ac.ir

چکیده

تعالی کسب و کار به عنوان "ابزاری برای اندازه گیری همزمان رضایت مشتریان، کارمندان و ذینفعان در یک سازمان به منظور رسیدن به ارزیابی جامعی از عملکرد سازمانی" می باشد (Kanji, 1998). ایجاد یک سیستم اندازه گیری که در آن معیارها به عنوان یک ابزار مدیریتی و انگیزشی استفاده میشوند اهمیت دارند. برای این که این نقش را تأمین کنیم، سیستم اندازه گیری عملکرد باید به صورتی گسترش یابد که هر فرد و نحوه مشارکت آن در سیستم کلی را مشخص کند. بنابراین، اندازه گیری عملکرد نیازمند ارزیابی سیستماتیک سازمان نسبت به معیارهایی است که به فاکتورهای موفقیت آن مربوط میشوند. ارزیابی عملکرد طی سالیان متمادی به ویژه بیست سال اخیر مدل ها و الگوهای مختلفی برای اندازه گیری عملکرد سازمانها مطرح شده اند که هر یک از جنبه خاصی عملکرد یک سازمان را مورد بررسی قرار میدهند. هدف این تحقیق ارزیابی عملکرد شهرداری کرج با استفاده از سیستم تعالی کسب و کار کانجی^۱ (KBEMS) و با رویکرد ذینفعان درون سازمانی می باشد. این سیستم به ۲ بخش مدل تعالی کانجی^۲ (KBEM) و کارت امتیازی کانجی^۳ (KBS) می پردازد. ابزار جمع آوری اطلاعات در این تحقیق پرسشنامه بوده است که برای هر بخش یک پرسشنامه تهیه شده است. پایایی آنها از طریق آلفای کرون باخ محاسبه شد. عملکرد برای هر معیار بر اساس امتیازات عملکرد در مدل تعالی کارت امتیازی کانجی بدست آمده است. که در این زمینه تحقیق خاصی قبلاً صورت نگرفته است. نتایج بدست آمده حاکی از آن است که سازمان شهرداری کرج از نظر ذینفعان درون سازمانی دارای عملکردی غیرقابل قبول می باشد.

واژگان کلیدی: ارزیابی، سیستم، عملکرد، اندازه گیری عملکرد، سیستم ارزیابی عملکرد

*نویسنده مسئول.

¹ Kanji's Business Excellence Measurement System

² Kanji's Business Excellence Measurement

³ Kanji's Business Scorecard

مقدمه

اندازه گیری عملکرد یکی از مبانی ضروری برای حمایت از تلاشهای سازمانی در راستای تعالی سازمانی است. برای اینکه سیستم اندازه گیری عملکرد، موثر و کارا باشد، این سیستم باید بر اساس عوامل موفقیت بنا شود. با این وجود طراحی و اجرای این سیستم ها بدون دشواری و سرمایه گذاری مناسب امکان پذیر نیست. به همین دلیل است که تعیین الزامات یک سیستم اندازه گیری مناسب و تمرکز بر روی معیارهای مهم، اهمیت زیادی دارد. نقش اولیه برای یک سیستم اندازه گیری عملکرد، بررسی پیشرفت در اهداف مشخص شده است. این یک نقش ارتباطی مهمی است که برای آگاه کردن مردم از آنچه در موفقیت سازمان اهمیت دارد و حوزه هایی که باید بهبود یابند، بکار برده میشود.

مدل تعالی کسب و کار به منظور نیل به عملکرد برتر در شرایط توسعه پایدار طراحی شده است و بنیان این مدل ها بر اساس عوامل بحرانی موفقیت می باشد. به این معنی که در حوزه هایی که نتایج رضایت بخش هستند، عملکرد رقابتی موفق برای سازمان تضمین شده نخواهد بود. از دیدگاه تعالی سازمانی برتری بر اساس نتایج نیازمند کسب نتایج متوازن است. از این رو ایجاد توازن و ارضاء نیازهای تمامی ذینفعان سازمان اولویت اول بر تعیین میزان سرآمدی یک سازمان می باشد. سازمان سرآمد سازمانی است که در برابر سرعت تغییر نیازها و انتظارات ذینفعان، چابک و پاسخ گو باشد. سازمان متعالی نیازها و انتظارات خود را اندازه گیری و پیش بینی و ادراکات آنها را پیش و عملکرد سایر سازمانها را نیز بررسی می نماید. این نوع سازمان به توجه متوازن به نظر هر کدام از ذینفعان بر حسب میزان اهمیت شان می اندیشد و اطلاعات جمع آوری شده در مورد ذینفعان فعلی و آتی سازمان را مورد بررسی قرار داده، همچنین به تعیین، استقرار و بازنگری خط مشی و استراتژی ها، اهداف، مقاصد، شاخص ها و برنامه های کوتاه مدت و بلند مدت استفاده می نماید (حسینی و نجمی، ۱۳۸۶).

سیستم های ارزیابی و اندازه گیری عملکرد در دهه ۱۹۹۰ میلادی بیشتر مورد توسعه قرار گرفتند و از جمله آنها مدل مالکوم بالد ریج^۴، بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت، کارت امتیازی متوازن^۵، منشور عملکرد، ماتریس عملکرد کیگان^۶، مدل هر می عملکرد، سیستم اندازه گیری عملکرد فرآیند^۷، و در سالهای اخیر سیستم اندازه گیری تعالی کسب و کار کانجی^۸ را اشاره نمود. هر کدام از این سیستمها با رویکردی ثابت و نظام مند به اندازه گیری عملکرد سازمان در طی دوره ای معین پرداخته و در نهایت امتیاز عملکرد سازمان را بر اساس رویکرد امتیاز دهی خود مشخص می کنند. سازمانهای مختلف با توجه به شرایط خود و صنعتی که در آن فعالیت دارند از این سیستمها استفاده می کنند.

از جمله مهمترین و رایج ترین مدلهای اجرای ارزیابی عملکرد عبارتند از :

● الگوی تحلیل سلسله مراتبی^۹

⁴ Malcolm Bald ridge

⁵ Balanced Scorecard

⁶ Keegan

⁷ Process Performance Measurement System

⁸ Kanji's Business Excellence Measurement System

⁹ AHP

- الگوی کارت امتیازی متوازن^{۱۰}: بنای این الگو ایجاد حلقه اتصال مدیران با عملکرد امروز به اهداف فردای آنهاست.
- برنامه های آرمانی^{۱۱} که کاربرد آن برای بهینه سازی چندین عامل بطور همزمان با یک مسأله چند منظوره است.
- الگوی تحلیل پوششی داده ها^{۱۲}: این مدل ریاضی برای شفاف سازی حدود علی و معلولی بهره وری با تحلیل‌های واقع بینانه تدارک دیده شده است.
- الگوهای سیستم های مدیریت کیفیت (ممیزی کیفیت، ایزو، مدیریت کیفیت جامع)
- الگوی مهندسی مجدد^{۱۳} و مدل الگوبرداری^{۱۴}
- الگوی برتری سازمانی بنیاد کیفیت اروپایی که به تبعه آن جایزه ملی کیفیت ایران^{۱۵} تدوین شده است. شاخصهای ارزیابی عملکرد باید ویژگیهای زیر را دارا باشند.
- قابل اعتماد و پایا باشند، یعنی اندازه گیری شاخص در زمانهای متفاوت کم و بیش، نتایج یکسانی را عاید سازد.
- تفاوتهایی که از نظر عملکرد میان کارکنان وجود دارد را تشخیص داده، افراد را از یکدیگر مجزا نمایند.
- متصدی شغل قدرت تأثیر گذاری بر آنها را داشته باشد.
- برای کسانی که به وسیله آنها ارزیابی می شوند، قابل قبول باشند.
- ارتباط مستقیم با شغل داشته باشند.
- شاخصهای اندازه گیری عملکرد تدوین شده باید ویژگی یک سیستم Smart & D را داشته باشند یعنی
- ویژه^{۱۶} باشند: یعنی معین و مشخص باشند بطوریکه برداشت یکسانی از مفاهیم ایجاد نمایند.
- قابل اندازه گیری^{۱۷} باشد: سنجش آنها به سادگی امکان پذیر بوده و قابلیت تعریف عملکرد کیفی شاخص در قالب های متغیر کمی را نیز داشته باشد.
- قابل دستیابی^{۱۸} باشد: یعنی بتوان با برنامه ریزی در طی مدتی معین به آنها دست یافت.
- واقع گرایانه^{۱۹} باشد: یعنی با فعالیتهای و مأموریتها و خط مشی و راهبردهای واقعی سازمان و یا حوزه های حساس و کلیدی عملکرد سازمان مرتبط باشد.
- چارچوب زمانی^{۲۰} داشته باشد: چارچوب و محدوده زمانی، یعنی شاخص دوره اندازه معین داشته باشد.
- بانک اطلاعاتی^{۲۱} داشته باشد: یعنی داده ها و اطلاعات لازم و مربوط به شاخص وجود داشته باشد. (رحیمی، ۱۳۸۵).

¹⁰ BSC

¹¹ Goal Programming -GP

¹² Data Envelopment Analysis - DEA

¹³ Re-engineering

¹⁴ Benchmarking

¹⁵ Iran National Quality Award - INQA

¹⁶ Specific

¹⁷ Measurable

¹⁸ Achievable

¹⁹ Realistic

²⁰ Time frame

²¹ Database

سیستم

سیستم عبارتست از مجموعه ای از اجزاء بهم پیوسته که همگی برای رسیدن به هدفی معین به هم وابسته اند. به ترتیبی که هر گاه یک یا چند داده وارد آن می شوند، یک یا چند ستاده از آن خارج می شوند.

سیستم گروهی از عناصر می باشد که به خاطر خواسته مشترک رسیدن به یک هدف با هم ترکیب شوند. اعضا و عوامل سیستم توسط فعالیتهای آن مشخص می گردد.

سیستم مدیریت کیفیت به سازمان به عنوان سیستمی می نگرد که با ذینفعان خود در تعامل است (Kanji, 2007).

سیستم را به منزله گروهی از اشیا تعریف می کنند که در راستای تحقق مقصودی معین در چارچوب رابطه یا وابستگی متقابل بهم پیوسته باشند.

سیستم اندازه گیری عملکرد^{۲۲}

هر سازمان باید یک سیستم اندازه گیری عملکرد داشته باشد که کارکنان را برای فعالیت در جهت نیل به اهداف سازمان برانگیزاند. برای ارزیابی رویکردی سیستماتیک به اندازه گیری عملکرد مورد نیاز است. هدف سیستم اندازه گیری عملکرد ایجاد ارتباط بین مشارکت هر کدام از کارکنان و موفقیت کلی سازمان است.

در واقع استفاده از شاخص های عملکرد نه تنها شامل اهداف پاسخ گویی است بلکه تمایل به تحریک تصمیم گیری در تخصیص منابع در آینده را نیز دارد. همچنین اندازه گیری عملکرد نقش آگاه سازی افراد از اینکه چه چیز برای بهبود عملکرد سازمان مهم است را داشته و حوزه های قابل بهبود سازمانی را شناسایی می کند و بوسیله ایجاد پیشرفت و بهبود و رفع نقاط ضعف القا کننده موفقیت سازمانی است. اهداف اصلی سیستم اندازه گیری عملکرد می توانند به صورت زیر ذکر گردند

(Neely & Mills & Platts & Richards & Gregory & Bourne & Kemmenley, 2000).

تعیین وزن شاخص ها و اهمیت آنها

اهمیت هر کدام از ابعاد و محور شاخص ها چقدر است؟ آیا شاخص ها اهمیت یکسان دارند یا متفاوت؟ کدام شاخص از بیشترین و کدام یک از کمترین اهمیت برخوردارند؟ برای تعیین ضرایب و اوزان شاخصها روشهایی از جمله روش لیکرت، روش گروه غیرواقعی^{۲۳}، روش بورد^{۲۴}، روش انتخاب نظریات کارشناسان^{۲۵} را می توان نام برد (امیران، ۱۳۸۳).

سنجش و اندازه گیری و استخراج نتایج

برای هر شاخص، عملکرد واقعی را باید با استفاده از مجموع واقعیت های موجود مشخص و با استاندارد عملکرد مطلوب مقایسه کرد. نسبت به وضعیت تحقق اهداف آن شاخص بررسی و در نهایت تحلیل لازم را انجام داد و در صورت لزوم اقدامات اصلاحی جهت بهبود عملکرد در آن شاخص را معین نمود (رازانی، ۱۳۸۱).

²² Performance Measurement System

²³ Nominal Group Technics - NGT

²⁴ Borda

²⁵ Expert choice

نقش اندازه گیری عملکرد سازمان

اندازه گیری عملکرد نقش مهمی در آگاهی مدیران از عملکرد و نتایج برنامه ریزی و میزان تحقق اهداف ایفا می کند.

برای اندازه گیری عملکرد نقش های مهمی نامبرده شده اند که عبارتند از :

- بررسی پیشرفت در دسترسی به اهداف از پیش تعیین شده و برآوردن مقاصد سازمانی.
- تعیین میزان پاسخ گویی سازمان و حمایت از تصمیمات تخصیص منابع در آینده.
- برای تشویق و ارائه پاداش به تلاشها و رفتارها و بوسیله ایجاد پیشرفت مناسب در سازمان.

الگوهای مفهومی اندازه گیری عملکرد

در جدول ۱ تعدادی از الگوهای اندازه گیری عملکرد را نام می بریم.

متغیرهای تحقیق

متغیرهای مربوط به اندازه گیری عملکرد از نظر ذینفعان درون سازمانی: متغیرهای مستقل: رهبری ، مشعوف کردن مشتری ، تمرکز بر مشتری ، مدیریت بر مبنای واقعیت ، بهبود فرآیند، مدیریت متکی بر کارکنان ، عملکرد کارکنان ، بهبود مستمر ، فرهنگ بهبود مستمر متغیر وابسته : شاخص عملکرد درون سازمانی می باشد.

روش تحقیق

نوع این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر گردآوری داده ها تحقیقی توصیفی از نوع مطالعه موردی می باشد. این تحقیق در «سازمان شهرداری کرج» انجام گرفته است. لذا جامعه آماری در ارتباط با همین سازمان می باشد. لذا جامعه آماری تحقیق در ارتباط با این سازمان است.

جامعه آماری ذینفعان

این جامعه آماری در واقع عبارتست از متخصصین و کارشناسان و مدیران و پرسنل سازمان شهرداری کرج واقع در ساختمان مرکزی.

امتیاز معیار تمرکز بر مشتری^{۲۶}

حاصل میانگین معیارهای رضایت مشتریان خارجی با امتیاز ۵۰٫۸۰ و رضایت مشتریان داخلی با امتیاز ۵۵٫۹۷ است که طبق شکل ۱ و فرمول ۱ به آن پرداخته ایم.

امتیاز بهبود فرآیند^{۲۷}

حاصل میانگین معیار همه کارها فرآیند است با امتیاز ۵۱٫۳۷ و معیار اندازه گیری با امتیاز ۴۷٫۶۹ می باشد، که طبق فرمول ۲ و شکل ۲ به آن پرداخته ایم.

²⁶ Costumer focus Index

²⁷ Performance Improvement Index

امتیاز معیار عملکرد کارکنان^{۲۸}

امتیاز این معیار برابر میانگین معیارهای کار تیمی با امتیاز ۵۱,۳۷ و افراد کیفیت را می سازند با امتیاز ۶۱,۷۲ ، می باشد که طبق شکل ۳ و فرمول ۳ به آن پرداخته ایم.

امتیاز معیار فرهنگ بهبود مستمر^{۲۹}

همچنین امتیاز این معیار نیز حاصل میانگین معیارهای پیشگیری با امتیاز ۵۵,۱۷ و چرخه بهبود مستمر با امتیاز ۴۴,۹۹ می باشد و بوسیله شکل ۴ و فرمول ۴ نشان داده شده است.

عملکرد درون سازمانی شهرداری کرج

در این بخش باید تمامی معیارهای عملکرد از دیدگاه ذینفعان درونی سازمان شهرداری کرج مورد آزمون واقع گردند. لذا به تعداد ۹ آزمون فرض در این بخش انجام می گیرند. قابل ذکر است که چون امتیازات هر معیار بر اساس ۱۰۰ اندازه گیری شده است اینجا مقدار بحرانی مورد آزمون ۷۰ می باشد. لذا فرضیات به صورت زیر می باشند.

یافته ها

آزمون فرض عملکرد سازمان از نظر ذینفعان درون سازمانی - KBEM

$$\left. \begin{array}{l} H_0 : \text{سازمان شهرداری کرج دارای عملکرد قابل قبولی در معیار رهبری نیست} \\ H_1 : \text{سازمان شهرداری کرج دارای عملکرد قابل قبولی در معیار رهبری است} \end{array} \right\} \begin{array}{l} \mu \leq 70 \\ \mu > 70 \end{array}$$

فرضیه ها بوسیله آزمون T مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و طبق جدول ۲ عدد ۰,۰۰۱ نشان دهنده پذیرش فرض صفر و رد فرض مخالف می باشد. همچنین امتیاز ۵۳,۴۰ می باشد که با شاخص ۷۰ فاصله زیادی دارد. لذا سازمان شهرداری کرج دارای عملکرد مناسب و قابل قبولی از نظر ذینفعان درون سازمانی نبوده است.

²⁸ People Performance Index

²⁹Continuous Improvement Culture Index

جداول، شکل ها و نمودارها

جدول ۱ - الگوهای مفهومی اندازه گیری عملکرد

توضیح	رویکرد اندازه گیری عملکرد
یک گروه متوازن از شخص ها برای پیگیری کردن مشوق های کلیدی کنونی و آینده سازمان بر اساس چهار اصل مالی ، مشتری، فرآیند درون سازمانی و نوآوری و یادگیری استوار است	کارت امتیازی متوازن
یک هرم چهار وجهی است از اهداف و شاخصها برای ایجاد اطمینان از رابطه ای اثر بخش بین استراتژی و فعالیت ها بوسیله ترجمه اهداف استراتژیک از بالا به پایین و شاخصهای از پایین به بالا	مدل هرمی عملکرد Smart
بیشتر در ارتباط با یکپارچه سازی میان وظیفه ای بهبود مستمر، مشارکت و شبکه های مشتری، تأمین کننده و تیمها در پاسخ گویی نسبت به پاسخ گویی فردی به دنبال یکپارچه سازی وسیع در اندازه گیری ها و فعالیت های تعالی سازمانی می باشد. بین مدیریت کیفیت جامع و تعالی سازمانی با کارت امتیازی متوازن ارتباط برقرار می کند.	کارت امتیازی کانچی KBS
یک کارت امتیازی انعطاف پذیر که موجب انتخاب طیف های مختلف عملکرد می گردد.	ماتریس عملکرد کیگان
این چارچوب شاخصها را به دو دسته نتایج (رقابت پذیری، عملکرد مالی) و تعیین کننده ها (کیفیت، انعطاف پذیری، یکی کردن منابع و نوآوری) طبقه بندی می کند. منعکس کننده مفاهیم علت و معلولی در نتایجی است که از عملکرد تعیین کننده ها حاصل گشته اند.	چارچوب نتایج و تعیین کننده های فیتزجرالد ^{۳۰}
یک مدل چند بعدی با پنج پایه شامل رضایت ذینفعان، مشارکت ذینفعان، استراتژیها فرآیندها و توانایی ها است.	منشور عملکرد
یک سیستم فراگیر مبتنی بر فرآیند بهبود کسب و کار ، مهندسی مجدد، کارت امتیازی متوازن ، تئوری ذینفعان و مفاهیم دیگر است.	سیستم اندازه گیری عملکرد فرآیند

³⁰ Fitzgerald

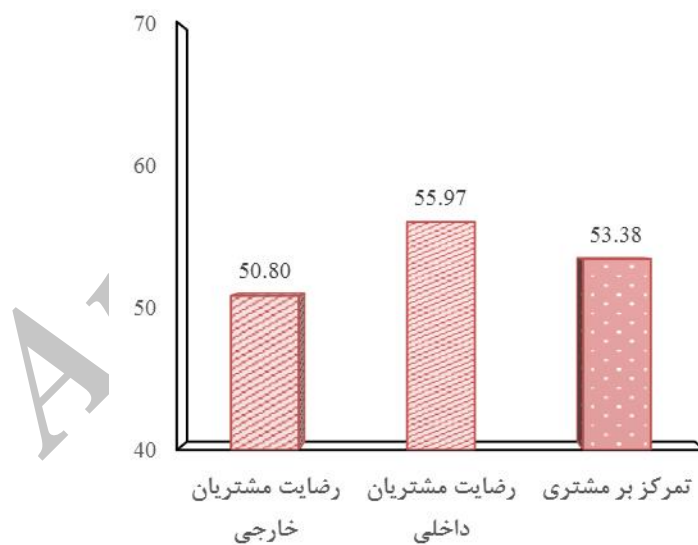
جدول ۲- آزمون T برای امتیاز تعالی کسب و کار از نظر ذینفعان درون سازمانی

One-Sample Statistics

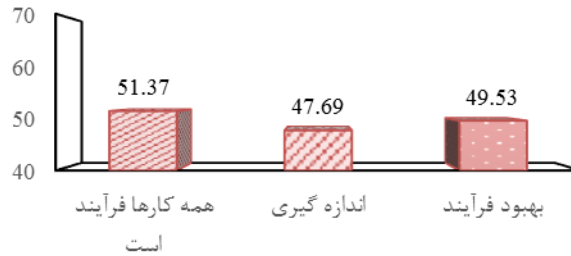
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
KBEM	58	53.4048	14.18886	1.86309

One-Sample Test

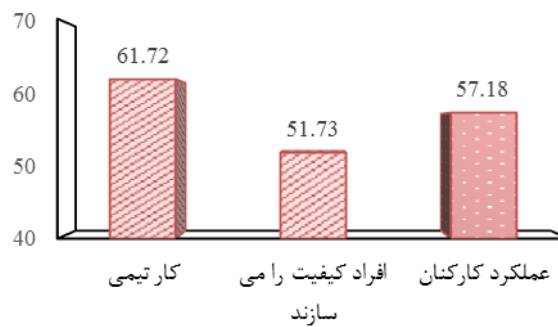
	Test Value = 70					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	97.5% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
KBEM	-8.907	57	.001	-16.59523	-20.8844	-12.3061



شکل ۱- نمودار امتیازات معیار تمرکز بر مشتری



شکل ۲- نمودار امتیازات معیار بهبود فرآیند



شکل ۳- نمودار امتیاز معیار عملکرد کارکنان



شکل ۴- نمودار امتیازات فرهنگ بهبود مستمر

$$\text{Customer focus Index} = (50.80 + 55.97) / 2 = 53.38 \quad (1)$$

$$\text{Performance Improvement Index} = (51.37 + 47.69) / 2 = 49.53 \quad (2)$$

$$\text{People Performance Index} = (61.72 + 51.73) / 2 = 57.18 \quad (3)$$

$$\text{Continuous Improvement Culture Index} = (49.99 + 55.17) / 2 = 52.58 \quad (4)$$

بحث و نتیجه گیری

با توجه به امتیاز ۵۹,۶۹ که معیار رهبری در اندازه گیری عملکرد به خود اختصاص داده است، مشخص می شود که رهبری در این سازمان به خوبی اجرا نشده است. همچنین یکی از نقاط ضعف عملکرد شهرداری کرج در معیار مشعوف نمودن مشتریان با امتیاز ۵۵,۲۸ می باشد. امتیاز معیار تمرکز بر مشتری ۵۳,۳۹ می باشد که نشان می دهد که باید برای ارتقاء عملکرد در مورد این معیار فعالیت هایی صورت گیرد. کسب امتیاز ۴۹,۵۴ مشخص است که سازمان شهرداری کرج دارای عملکرد خوبی در مورد معیار بهبود فرآیند نبوده است. مدیریت بر اساس واقعیت ها و نتایج اندازه گیری عملکرد و نه بر اساس قضاوت شخصی و توصیه می گردد که با توجه به امتیاز کسب شده به میزان ۴۹,۴۲ سازمان شهرداری کرج باید برنامه هایی جهت استفاده از این فرآیندها تنظیم نماید. همانطور که در علم مدیریت امروزه بیان می گردد نیروی انسانی مهم ترین سرمایه های یک سازمان هستند. طبق امتیازی که سازمان شهرداری کرج در معیار مدیریت بر مبنای کارکنان گرفته که ۵۴,۸۲ می باشد، مشخص می شود که توجه ویژه ای به کارکنان نشده است. همچنین توصیه می گردد که مدیران سازمان شهرداری کرج با توجه به امتیاز معیار عملکرد کارکنان که ۵۷,۱۸ می باشد، به انجام کار تیمی بپردازند و همچنین بین افراد و دیگر کارکنان سازمان ارتباطات مؤثر برقرار کنند. با توجه به امتیاز کسب شده در معیار بهبود مستمر که ۴۸,۷۳ می باشد عملکردی ضعیف بوده که برای اجرای بهبود مستمر باید فرهنگ بهبود مستمر در بین کارکنان گسترش یابد. امتیاز فرهنگ بهبود مستمر که ۵۲,۵۸ است نشان از این موضوع دارد که یا فرهنگ بهبود مستمر در میان کارکنان و مدیران سازمان شهرداری کرج به درستی تعریف نشده است یا اینکه عملکرد آنها در مورد اجرای زیر معیارهای این معیار یعنی پیشگیری و چرخه بهبود مستمر با مشکلاتی مواجه بوده است.

اما برای ارتقاء رهبری عالی پیشنهاد می گردد که رهبران و مدیران سطح بالای شهرداری کرج استراتژی های بلند مدت تدوین نموده و همچنین چشم انداز عملکرد را برای کارکنان خود تعیین نمایند. از سوی دیگر ایجاد فرهنگ مسئولیت پذیری در قبال عملکرد کیفی و کمی در کارکنان و همچنین ایجاد انگیزش از طریق برنامه های تشویقی و تخصیص صحیح منابع و امکانات در مواقع مورد نیاز از دیگر راهکارهایی می باشند که برای حفظ عملکرد عالی رهبری می توان پیشنهاد داد. علاوه بر این موارد ایجاد ارتباطات با سایر سازمانها و الگوبرداری و تقویت سازمان باعث می شود که سازمان خود را در رقابت با دیگر نهادها و حتی سازمان های مشابه در داخل و خارج از کشور مشاهده کند و زمینه ارتقاء کیفی خدمات فراهم آید. یکی از نقاط ضعف عملکرد شهرداری کرج در معیار مشعوف نمودن مشتریان با امتیاز ۵۵,۲۸ می باشد. که منظور از مشتریان ارباب رجوع و کارکنان می باشد. از نگاه استراتژیک و آینده نگر می توان چند مورد را برای ارتقاء امتیاز عملکرد در این حوزه پیشنهاد داد که عبارتند از گوش دادن به ندای مشتریان درونی و بیرونی اعم از شکایات و پیشنهادات، بازخور گرفتن از مشتریان جهت بهبود عملکرد، تشخیص نیازمندیهای مشتریان، احترام به مشتریان به عنوان اصلی ترین و تعیین کننده ترین ذینفعان سازمانی. همچنین بهره گیری از روشهایی جهت تشخیص رضایت مشتریان و کارکنان، استفاده از شکایتها در جهت بهبود عملکرد، مقایسه عملکرد کارکنان با رقبا و همچنین تشویق افراد به برقراری ارتباطات و تعاملات کاری

با یکدیگر از جمله راهکارهای پیشنهادی جهت ارتقاء عملکرد در مورد معیار تمرکز بر مشتری است. برای معیار بهبود فرآیند پیشنهاد می شود که فرآیندهای کلیدی سازمان مشخص شده و ارزیابی برای آگاهی مدیران و مقایسه خود با سایر سازمانهای مشابه انجام گیرد. همچنین برنامه هایی برای بهبود فرآیند که باعث ارائه تصویری روشن و واقعی از جایگاه این سازمان از نظر تعالی سازمانی می گردند در نظر گرفته شود و همچنین پیشنهاد می شود که اهداف، سیاست ها، وظایف و برنامه های اجرایی به صورت واقع بینانه تدوین شده و به مرحله اجرا درآیند. به مدیران این سازمان توصیه می گردد که به کارکنان آموزش های لازم برای ارتقاء دانش و بهره وری آنها داده شود. همچنین سعی شود که از عملکرد کارکنان و نحوه اجرای اهداف بازخور گرفته شود و منابع لازم برای کارکنان تأمین گردد. آموزش کارکنان در جهت توانمند سازی آنها و تهیه محیط کاری مناسب و همچنین تشویق و انگیزش کارکنان در جهت ارتقاء موجب افزایش بهره وری و امتیاز عملکرد خواهد شد. همچنین توصیه می گردد که مدیران و مدیران ارشد سازمان شهرداری کرج از فعالیت مستمر و اخذ بازخور جهت بهبود استفاده نمایند. برای این کار استفاده از سیستم های مدیریت کیفیت و سیستم های تعالی سازمانی مفید می باشد. تشخیص فرصت های بهبود، اجرای چرخه بهبود مستمر فرآیندها، تدوین و اجرای اقداماتی جهت پیشگیری از تکرار اشتباهات، انجام فعالیتهای اصلاحی و تشخیص ریشه مشکلات از جمله مواردی می باشد که برای ارتقاء عملکرد در مورد این معیار می توان توصیه نمود.

منابع

- حسینی، سیروس و نجمی، منوچهر، ۱۳۸۶، مدل سرآمدی EFQM از ایده تا عمل، تهران، انتشارات روناس
- رحیمی، غفور، ۱۳۸۶، ارزیابی عملکرد و بهبود مستمر سازمان، مجله تدبیر، شماره ۱۷۳
- امیران، حیدر، ۱۳۸۳، راهنمای گام به گام سرآمدی سازمانی بر اساس EFQM، چاپ سوم، انتشارات شرکت مشاورین کیفیت ساز
- رازانی، عبدالمحمد، ۱۳۸۱، الگوهای بین المللی ارزیابی عملکرد (مجموعه مقالات اولین همایش ملی مدیریت عملکرد)، تهران، انتشارات جهاد دانشگاهی دانشگاه تهران
- Kanji, G.K., Measurement of business excellence. Total Quality Management, 1998. 9(7): p. 633-643
- Kanji, G.K., "Performance Measurement: A System Approach for Excellence", in EOQ Congress. 2007.
- Neely, A., Mills, J., Platts, K., Richards, M., Gregory, M., Bourne, H., Kemmenley, H., "Performance Measurement system design: developing and testing a process-based approach". International Journal of Operations & Production Management, 2000. 20(10): p. 37.