



بررسی موانع نظام پیشنهادها در شرکت برق منطقه ای تهران، با هدف پویایی و کارآیی نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها

محسن کامرانی^۱، نسیم صدراعی^۲ محمدمراد بیات^۳

^۱ عضو و دبیر کمیته علمی، شرکت برق منطقه‌ای تهران

Kamrani47@yahoo.co.uk

^۲ کارشناس ارشد نظام پیشنهادها، شرکت برق منطقه‌ای تهران

N_sadraee2003@yahoo.com

^۳ کارشناس نظام پیشنهادها، شرکت برق منطقه‌ای تهران

Mohammad_b55@yahoo.com

چکیده

نظام پیشنهادها فضای مناسبی است برای شکوفا کردن و بهره گرفتن از اندیشه و تجربه کارکنان سازمان و افزایش دامنه تعلق و دلبستگی آنان به بهتر کردن و گسترده کردن خدمات و با ایجاد فضایی آزاد و سالم برای طرح و نقد اندیشه، وسعت دادن به دامنه آگاهی‌ها و توانایی‌های کارکنان را از راه درست و برای پیشنهادهایی که از سوی کارکنان برای بهتر کردن کیفیت خدمات سازمان یا موسسه محل خدمت ارائه می‌شود موجبات برقراری روابط و مناسبات انسانی حرمت آمیز میان جامعه کارکنان و کاهش فشارهای عصبی در کار از راه فراهم آوردن میدان گشوده برای اندیشیدن، سخن گفتن و راه چاره دادن برای از میان برداشتن دشواری‌های کار و ایجاد انگیزه کردن و دگرگونی از سازمان را به وجود آورد. بنابراین در این مقاله به دنبال شناسایی آسیب‌های نظام پیشنهادها در سطح شرکت برق منطقه ای تهران، بیان موانع نظام و ارائه راهکارهایی جهت بهتر انجام شدن این نظام هستیم که در این راستا بتوان تمهیدات لازم را برای پویایی و بهسازی نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها فراهم نمود. این مقاله از نظر ماهیت و اهداف از نوع کاربردی و از نظر روش جمع آوری داده‌ها از نوع پیمایشی - توصیفی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش حاضر، کلیه کارکنان (اعم از سطوح مدیریتی و سرپرستی و کارشناسان و کمک کارشناسان) بخش‌های تحت پوشش شرکت برق منطقه ای تهران می‌باشد.

واژگان کلیدی: نظام یا سیستم پیشنهادها، مشارکت و مدیریت مشارکتی، موانع نظام پیشنهادها، پویایی و بهسازی سازمان، شرکت برق منطقه ای تهران.



۱- مقدمه

بهبود و بازسازی سازمان براساس محیط متغیر امروز و زمینه‌ای که علوم رفتاری کاربردی بوجود آورده، مطرح گردید. تغییرات سریع در محیط سازمان‌ها که با دگرگونی محیط‌های اجتماعی همراه بود و منجر به تغییر عمده‌ای در شیوه زندگی، نیازها، و پایگاه ارزش‌های افراد گردید، ایجاب می‌کرد که ساختارها و فرایندهای سازمانی انعطاف‌پذیر تا حدودی جایگزین الگوهای سنتی گذشته شوند.

سازمان‌ها جز سیستم‌هایی از سیستم اجتماعی هستند که از تغییر و تحول محیط خویش تاثیر می‌پذیرند. تنها راه مؤثر ایجاد تحول در سازمان، تغییر فرهنگ و نحوه عملکرد مدیران از طریق تحول در سیستم ارزش‌ها، باورها، و روابط پذیرفته شده درون سازمان است و به همین جهت پیدایش بهبود سازمان ضرورت پیدا می‌کند.

آسیب‌شناسی سازمانی اغلب به عنوان حساسترین جز استقرار یک طرح بهبود سازمان تلقی می‌گردد و برخی نیز اعتقاد دارند، آسیب‌شناسی، حدود ۸۵ درصد زحمت یک طرح بهبود سازمان برای ارتقای اثر بخشی محسوب خواهد شد؛ از اینرو، یکی از مهمترین اقداماتی که شرکت‌ها و سازمان‌های موفق برای ارتقای اثربخشی خود انجام می‌دهند، آسیب‌شناسی صحیح و به موقع است. آسیب‌شناسی صحیح و به موقع، این امکان را به مدیران می‌دهد که همواره از مسایل و مشکلات جاری سازمان خود مطلع باشند و از حادث شدن آن جلوگیری نمایند. آسیب‌شناسی سازمانی، فرایند تشریح مساعی میان اعضای سازمان و مشاور یا مشاوران آسیب‌شناسی سازمانی- به منظور جمع‌آوری اطلاعات مناسب و مربوط در مورد مشکلات اساسی سازمان و دلایل آن، تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع‌آوری شده، نتیجه‌گیری از تحلیل‌های به عمل آمده و دسته‌بندی مشکلات در دو سطح عمومی و تخصصی و ارائه پیشنهادات در خصوص جهت‌گیری‌های لازم در راستای رفع مشکلات دسته‌بندی شده- می‌باشد.

یکی از سیستم‌های انسان محور ارتقاء بهره‌وری سیستم پیشنهادات می‌باشد. نظام مدیریت مشارکتی دارای پشتوانه غنی در باورهای دینی و بخصوص در اسلام می‌باشد. امر به معروف و مشاوره مستقیماً در راهبردهای این نظام مطرح می‌گردند و همچنین تشکر و پرداخت پاداش و کسانی که افکار و نظریات جدید ارائه می‌نمایند انگیزه‌های لازم را برای شرکت بیشتر و مستمر همگانی در این نظام فراهم می‌سازد و افراد دانا و دلسوز جامعه از افراد منفعل و بی تفاوت تمیز داده می‌شوند کورت اوین نشان داد که هرگاه مردم در کارگردانی کارها مشارکت داشته باشند، اندازه مقاومت و ایستادگی آنان در برابر دگرگون سازی، نوسازی و نو آفرینی کاهش می‌یابد و راه سازگاری را در پیش می‌گیرند. (دوبرین، ۱۹۹۶) شرط اساسی برای دستیابی به موفقیت عالی، آشنایی مدیران ارشد سازمان در مشارکت و پشتیبانی قوی و همه جانبه از اهداف نظام در تمام مدت اجرا می‌باشد.

کاربرد نظریه‌ها- بویژه نظریه‌های علوم رفتاری- برای توصیف وضعیت موجود سازمانها و یافتن راههایی برای ارتقای اثر بخشی سازمانی، همواره از نگرانیهای کارورزان در حوزه‌های کاربردی است؛ از اینرو، این مقاله قصد دارد، با شناخت تنگناها و موانع نظام پیشنهادهای شرکت برق منطقه ای تهران از منظر، دیدگاه و نگرش متفاوت، مدیران را به منظور حرکت در راستای حل مشکلات و افزایش اثربخشی سازمانی یاری رسانده و از حادث شدن مشکلات، کاهش بهره‌وری سازمان و افول آن ممانعت نماید.

۲- مبانی نظری پژوهش

این مقاله - همانند سایر مقالات - دارای مجموعه‌ای از واژه‌های کلیدی است که مفاهیم و واژگان اصلی مقاله را نشان می‌دهند. مفاهیم و واژگان تحقیق به شرح زیر تعریف شده اند:

- آسیب‌شناسی سازمانی^۱: فرآیند بکارگیری مفاهیم و روشهای علوم رفتاری، به منظور توصیف وضعیت موجود سازمانها و یافتن راههایی برای ارتقای اثربخشی سازمان می‌باشد [۱].

^۱- Diagnosing Organizations



- **موانع شاخه ساختاری:** منظور از شاخه ساختاری در برگیرنده همه عناصر، عوامل و شرایط فیزیکی و غیرانسانی سازمان می‌باشد که با نظم، قاعده و ترتیب خاصی بهم پیوسته و چارچوب و قالب، پوسته، بدنه یا هیكل فیزیکی و مادی سازمان را می‌سازند [۲].
- **موانع مدیریتی یا رفتاری:** منظور از شاخه رفتار یا محتوا، عوامل انسانی و روابط انسانی در سازمان می‌باشد که نرم‌های رفتاری، ارتباطات (غیررسمی) و الگوهای خاص بهم پیوسته و محتوای اصلی سازمان را تشکیل می‌دهند [۲].
- **موانع اجرایی یا زمینه‌ای:** در برگیرنده همه شرایط و عوامل محیطی و برون سازمانی است که بر سازمان محیط بوده و سیستم‌های اصلی یا ابرسیستم‌های آن را تشکیل می‌دهند [۲].
- **پویایی و بهبود سازمان:** بهبود سازمان کوششی است دوربرد و حمایت شده از طرف مدیریت عالی سازمان، جهت بهبود حل مشکلات سازمانی و فرایندهای بازسازی، بخصوص از طریق یک نوع مدیریت مؤثر و مبتنی بر همکاری گروهی برپایه فرهنگ سازمان (با تاکید بخصوص روی فرهنگ گروه‌های کار رسمی، گروه‌های موقتی، و فرهنگ بین گروهی) با همکاری یک مشاور - تسهیل کننده و به کارگیری تئوری و تکنولوژی علوم رفتاری کاربردی شامل پژوهش عملی می‌باشد [۳].
- **کارآیی^۱:** کارآیی بخش حیاتی مدیریت است و آن ارتباط بین داده‌ها و ستاده‌ها را بیان می‌کند. بنابراین، کارایی با استفاده از منابع ارتباط دارد [۴].
- **بهره‌وری^۲:** معیاری برای قضاوت پیرامون میزان تغییر ناشی از عملکرد آدمی در چارچوب یک ساختار متعامل انسانی - ماشینی می‌باشد [۵].
- **مشارکت:** مشارکت را می‌توان فرایند درگیری کارکنان در تصمیم‌های استراتژیک / تاکتیکی سازمان به حساب آورد که بصورت رسمی / غیر رسمی در شکل مستقیم / غیر مستقیم و با درجه، سطح و حدود مشخصی اتفاق می‌افتد [۶].
- **مفهوم مدیریت مشارکتی:** مدیریت مشارکتی عبارتست از «به وجود آوردن فضا و نظامی توسط مدیریت که تمام کارکنان و مشتریان و پیمانکاران یک سازمان در روند تصمیم‌سازی، تصمیم‌گیری و حل مسائل و مشکلات سازمان با مدیریت همکاری و مشارکت نمایند». [۷].
- **مفهوم نظام پیشنهادها:** نظام پیشنهادها یک نظامی است که در آن با برنامه و مکانیزم مشخصی پیشنهادهای کارکنان در مورد بهبود وضعیت سازمان جمع‌آوری، ارزیابی و بعضاً به مورد اجرا گذاشته می‌شود، پاداش‌های مادی و غیرمادی از سوی سازمان تعلق می‌گیرد [۸].
- **سیستم:** مجموعه‌ای از اجزاء و روابط میان آنهاست که توسط ویژگی‌های معین، به هم وابسته یا مرتبط می‌شوند و این اجزاء با محیط‌شان یک کل را تشکیل می‌دهند.
- **سیستم پیشنهاد:** هر فکر و ایده نو که بتواند منجر به ایجاد یک تغییر مثبت، بهبود روش، افزایش کیفیت و تولید، کاهش هزینه‌ها و بالا بردن روحیه کارکنان و یا ... گردد پیشنهاد تلقی می‌شود. کاربرد گسترده نظام پیشنهادها نشانگر اهمیت آن در مشارکت است. در واقع تشویق به ارائه پیشنهاد توسط کارکنان به طور فردی یا گروهی و ارزیابی آنها برای بهبود شرایط و زمینه‌های گوناگون محیط کاری، با ارائه بازخوردهای عادی و معنوی برای کارکنان از اساس نظام پیشنهادها می‌باشد. می‌توان گفت نظام پیشنهادها یک نظام مدون برای فعال کردن ذهن افراد و به کارگیری ایده‌ها و نظرات آنها برای بهبود فعالیت‌های سازمان می‌باشد [۹].

^۱ - Organization Development

^۲ - Efficiency

^۳ - Productivity



۳- پیشینه آسیب شناسی نظام پیشنهادها

آقای دکتر ایرانمنش تحصیلات نامبرده در مقطع لیسانس (مهندسی مکانیک)، در مقطع فوق لیسانس (مهندسی صنایع با گرایش مدیریت صنایع) و در مقطع دکتری (مدیریت دولتی با گرایش خط مشی گذاری) می باشدوی سخنرانی و سمینار های متعدد برای مدیران کشور ، در زمینه های مختلف مدیریت، مشارکت ، نظام پیشنهادها، بهره وری ، تحول اداری و... برگزار نموده است. نامبرده از ۱۸ سال قبل با تحقیق و مطالعه روی شرکت های داخلی و خارجی ، تحت عنوان " بررسی انواع سیستم های مدیریت مشارکتی و ارائه الگوی مناسب جهت اجرای آن در ایران " کار کرد و نتیجه ی تحقیق ایشان به ریاست جمهوری وقت، مبنی بر اولویت اجرای نظام پیشنهادات در سازمان های دولتی عیناً به تصویب شورای عالی رسیده است. و با شرکت در دوره مشاورین این نظام، با جمع آوری تجارب بیش از ۴۰ نفر از مشاورین مجرب ایران، کتابی تحت عنوان مدیریت مشارکتی از طریق نظام پیشنهادها توسط سازمان "مدیریت و برنامه ریزی کرمان " چاپ گردیده است . و با توجه به تجارب وی در سازمان ها و شرکت های مختلف ، نظرات ابتکاری و جدیدی برای اجرای بهتر این نظام پیشنهاد در ایران دارد که بعضاً در ادامه مختصری از پیشینه تحقیق دکتر ایرانمنش در قالب مقاله « آسیب شناسی نظام پیشنهادها » ارائه خواهد شد:

۳-۱- اهداف نظام پیشنهادها

اهداف سیستم پیشنهادها عبارتست از -۱- تلاش در حفظ و بالابردن حرمت و ارزش وجود کسانی که بار سنگین چرخاندن امور یک سازمان را بر عهده دارند و می کوشند تا با ایفای وظیفه های قانونی خود موجبات آسایش و خوشنودی مردم را فراهم آورند -۲- پدید آوردن موجبات فضای آزاد و سالم برای طرح و نقد اندیشه و وسعت دادن به دامنه آگاهی ها و توانایی ها از راه دریافت ارزشیابی و نقد کردن پیشنهادهایی که از سوی جامعه کارکنان ارائه می شود -۳- پدید آوردن فضای مناسب برای شکوفا کردن و بهره گرفتن از اندیشه و تجربه کارکنان از طریق افزایش دامنه تعلق و وابستگی به سازمان -۴- فراهم کردن فضای مناسب برای مسئولیت پذیری افراد و آشکارکردن توانمندی های آنان به منظور ارائه خدمات اثر بخش -۵- برقراری روابط مناسب همراه با احترام متقابل میان کارکنان -۶- کاهش تنشهای روانی و فشارهای عصبی در کار از طریق فراهم آوردن فضای مناسب برای اندیشیدن ، سخن گفتن و چاره جویی برای حل مشکلات -۷- دلپذیر کردن فضای سازمان -۸- ایجاد فضای مناسب برای رشد و شکوفایی ، ابداع و نو گرایی در مشارکت مردم با سازمان -۹- فراهم آوردن موجبات مشارکت کارکنان -۱۰- ایجاد احساس نیاز به تغییر در جهت بهبود امور.

۳-۲- اهمیت نظام پیشنهادها

عملکرد عمده طرح پیشنهادها، ارتقاء جریان ارتباطات از پایین ترین تا بالاترین سطح در سازمان است بهبود ارتباطات نشانگر اهمیت نظام پیشنهادها است که این اهمیت باعث -۱- بالابردن سطح اطلاعات مدیریت در انجام امور از طریق مشارکت با کارکنان -۲- به مدیریت امکان مطالعه برنامه ها و رفع مشکلات آنها را می دهد -۳- شناسایی سطح توانایی و قابلیت های کارکنان به منظور شناسایی نیازهای آموزشی آنان -۴- کارکنان مجبور خواهند شد قبل از ارائه پیشنهادات در مورد آن بیندیشند و این امر امکان رشد آنان را فراهم می کند -۵- ارتقاء روحیه کارکنان و بالا بردن کیفیت کاری آنها و ایجاد تفاهم و ارتباط بین مدیریت و کارکنان -۶- بهبود عملیات و افزایش سود آوری از طریق به کار بستن پیشنهادهای سودمند و عملی .

۳-۳- تاریخچه نظام پیشنهادها (نظام تفکر خلاق)

در سال ۱۸۶۷ "آلفرد کروپ" در کارخانه فولاد سازی کروپ ، اولین قدم را برای تشویق کارکنان جهت ارائه پیشنهاد در راستای بهبود کار برداشت . وی در ازای هر پیشنهاد مبلغ مختصری پاداش نقدی می پرداخت . در سال ۱۸۸۰ اولین برنامه تشویق کارگران در انگلستان در موسسه کشتی سازی " ویلیام دنی و برادران " به اجرا گذاشته شد . در اوایل قرن بیستم نظام ارائه پیشنهاد در برخی از صنایع آمریکا به کار گرفته شد . اما بعد از جنگ جهانی دوم ، کاربرد این نظام در آمریکا گسترش قابل توجهی یافت و در نظام اداری آمریکا دارای سازمان و بودجه و تشکیلات خاصی شد . در سال های پس از جنگ جهانی دوم بسیاری از مسئولین اجرایی ژاپن پس از بازدید های خود از آمریکا با این نظام آشنا شدند و به کار گیری آن را در شرکت های خود آغاز نمودند . ژاپنی ها معتقدند نیروی



انسانی بزرگترین سرمایه این کشور است و از آن نیز به شیوه‌های برانزده بهره‌گیری می‌شود. در اجرای نظام پیشنهادها هم ژاپنی‌ها به این نکته توجه داشتند و نظام پیشنهادهای آمریکایی براساس این باور ایجاد و سپس جاری شد. در اوایل قرن بیستم سیستم ارائه پیشنهاد در آمریکا در برخی از شرکت‌های صنعتی از جمله (NCR) و کارخانه (Bile) و پاره‌ای دیگر از صنایع به کار گرفته شده در سال ۱۹۰۴ یکی از مشخص‌ترین برنامه‌های اجرای سیستم پیشنهادها در شرکت شکلات سازی جرج کادبری به کار گرفته شده است به ترتیبی که در فاصله اجرای سیستم تا سال ۱۹۳۹ از کارکنان زن ۶/۰۰۰ و از کارکنان مرد ۸۱/۰۰۰ پیشنهاد دریافت شده است. اکنون در بیش از ۹۰٪ از شرکت‌های درجه اول آمریکا سیستم پیشنهادات اجرا می‌شود و نیز تمامی موسسات دولتی، بودجه و تشکیلات خاصی برای اجرای این سیستم دارند و همه ساله به بهترین پیشنهاد دهنده سال لوح یادگار و جوایز داده می‌شود. با توجه به موارد گفته شده استراتژی آمریکا و ژاپن در خصوص نحوه بکارگیری نظام پیشنهادها متفاوت است به طوری که از دید مدیر آمریکایی نیروی انسانی یکی از عوامل هزینه‌ای است؛ لذا کاهش آن را به هر طریق ممکن دنبال می‌کنند و در بکارگیری ایده‌های جدید هزینه اجرای آن ایده، در مقابل منابع حاصل عامل تعیین‌کننده می‌باشد. اما مدیر ژاپنی اعتقاد دارد، نیروی انسانی سرمایه است و مدیران به هر تحولی که در راستای یکی از اهداف زیر باشد علاقمند هستند - آسان نمودن کار - افزایش جوانب ایمنی کار - صرفه جویی در وقت و هزینه - حذف کار دشوار - افزایش بهره‌وری کار - رفع هر گونه مزاحمت - افزایش کیفیت محصول نظام پیشنهادها در ایران تفکر مدیریت مشارکتی از دهه‌های قبل در نوشته‌های اندیشمندان علم مدیریت ایران وارد شد؛ اما هرگز به اجرا در نیامد. تا اینکه در سال ۱۳۶۵ نظام پیشنهادها در شرکت رادیاتور سازی ایران به اجرا درآمد و در اوایل سال ۱۳۶۷ در شرکت‌های نور، تولید قطعات فولادی، شرکت آکام فلز و شرکت سولیران طراحی و اجرا گردیده و با توجه به موفقیت حاصله تا سال ۱۳۷۱ بیش از ۲۰ شرکت به این امر پیوسته‌اند که از جمله شرکت‌های آلومینیوم اراک نخستین سال اجرا بالغ بر ۳۲۱/۱۰۰/۰۰۰ ریال صرفه جویی ناشی از اجرای این سیستم داشته است و به تدریج در بعضی از شرکت‌های تحت پوشش سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، بنیاد مستضعفان و جانبازان و صنایع ملی ایران به مرحله اجرا درآمد. در سال‌های ابتدایی اجرای این طرح بخش صنعت، خواهان اجرای این نظام بودند اما در سال‌های بعد سایر بخش‌ها نیز اقدام به راه‌اندازی این نظام نمودند. شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران سال ۱۳۷۸، شرکت ملی صنایع پتروشیمی در سال ۱۳۷۵، دانشگاه فردوسی مشهد در سال ۱۳۷۹ و شرکت مخابرات ایران نمونه‌هایی از این شرکت‌ها هستند. در سال‌های اخیر و با توجه به گستردگی شرکت‌ها و سازمان‌ها از یک طرف و از طرف دیگر همگانی شدن کاربرد اینترنت، بسیاری از سازمان‌ها چه در آمریکا و چه در ژاپن از طریق اینترنت پیشنهادهای کارکنان خود را جمع‌آوری و پاسخگویی می‌نمایند. بر اساس تاکید ریاست جمهوری به اجرای طرح مشارکت در دستگاه‌های اداری این طرح به سازمان امور اداری و استخدامی کشور محول شد و دستورالعمل آن به ستاد تحول اداری در سازمان اداری و استخدامی کشور برای تصویب منعکس و پس از تأیید ستاد به بالاترین مقام یعنی شوراهای اداری که رئیس جمهوری در رأس آن حضور دارند، به ارزیابی طرح پرداخته و آن را تصویب نمودند که در ابتدا به صورت آزمایشی در چهار وزارتخانه جهاد سازندگی، دفاع، بهداشت و درمان و آموزش پزشکی و ارتباطات و فناوری اطلاعات و در چهار استان خراسان، یزد، کردستان و آذربایجان شرقی انجام، سپس به سایر استان‌ها تعمیم داده شد.

۳-۴- آسیب‌های نظام پیشنهادها در سطح ملی

فقدان متولی برنامه ریزی

جهت ارتقاء و نهادینه نمودن نظام پیشنهادها در سطح ملی علی‌رغم اینکه طبق مصوبه شورای عالی اداری، سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، در این زمینه برای سازمان‌های دولتی بایستی اقدام نمایند. متأسفانه با ابلاغ چند بخشنامه و دادن چند امتیاز در ارزیابی عملکرد دستگاه‌ها و مدیران و کارکنان برای نظام پیشنهادها، اکتفا شده است. در صورتی که بر اساس تحقیقات نگارنده از میان شرکت‌ها و سازمان‌هایی که در داخل و خارج کشور که نظام پیشنهادها را اجرا نموده‌اند، استنتاج گردید که بعداً بعنوان مصوبه شورای عالی اداری ابلاغ گردید "نظام پیشنهادها بایستی در اولویت سایر نظام‌های مدیریت مشارکتی در سازمان‌های دولتی اجرا گردد.



عدم اجرای کار توسط مشاورین خبره و مجرب

تعدادی مشاور توسط مرکز آموزش مدیریت دولتی (سابق) بر اساس مصوبه شورای عالی اداری از بین اساتید، مجریان خبره و مجرب انتخاب و پس از طی دوره ۴/۵ ماهه و امتحان، مصاحبه گواهی مشاوره در دستگاه‌های دولتی، برای آنها صادر می‌گردد در اکثر سازمان‌ها بسیاری از مدیران بدون توجه به ظرافت و حساسیت‌ها و لزوم بستر سازی فرهنگی و آموزشی برای کل کارکنان عدم سپردن نظام به دست مشاورین خبره آگاه نیستند که این خود یکی از آسیب‌های بزرگ نظام پیشنهادها است.

عدم وجود پست سازمانی دبیر کمیته نظام پیشنهادها

با توجه به این که، برای اجرای موفق این نظام بایستی، دبیر کمیته بطور تمام وقت و با داشتن انگیزه قوی، فعالیت شبانه روزی داشته باشد، متأسفانه در سازمانها، افرادی را بعنوان دبیر مشخص می‌نمایند که کار اصلی و پست آن‌ها غیر از دبیری است و مشغله کاری زیاد فرصت کمتری برای دبیران ایجاد کند، لذا پیشنهاد می‌گردد برای سازمان‌هایی که بیش از یکصد نفر پرسنل دارد ارائه یک پست سازمانی برای دبیر نظام در نظر گرفته شود و با اضافه شدن هر ۵۰-۱۰۰ کارمند یک نفر به پرسنل دبیرخانه اضافه و در پستهای سازمانی گنجانده شود.

عدم توجه به پیشنهاد های مشتریان و ارباب رجوع

متأسفانه در بعضی از سازمان‌ها و شرکت‌ها و ادارات، ارائه پیشنهادها را محدود به کارکنان اداره یا کارگران شرکت نموده‌اند، در صورتی که، مشتریان بویژه ارباب رجوع ادارات می‌توانند نقش بسیار مؤثری در ارائه پیشنهاد، و حل مشکلات سازمان‌ها داشته باشند. زیرا بسیاری از روش‌ها در سازمانها، که از دید کارکنان عادی شده، از دید ارباب رجوع که مشکل را در عمل احساس می‌کند، می‌تواند به عنوان راه حل ارائه شود.

عدم پرداخت پاداش مناسب به پیشنهاد های کیفی

با عنایت به اینکه سود حاصل از پیشنهادهای کیفی، قابل محاسبه نیست و دراز مدت جواب می‌دهد، مثل پیشنهادهایی که باعث افزایش روحیه یا رضایتمندی، یا کاهش استرس کارکنان می‌شود و بایستی با امتیاز دهی، پاداش اینگونه پیشنهادها مشخص شود که در سازمان‌های دولتی و خدماتی نیز بیشتر پیشنهادها از این نوع است؛ لذا سطوح امتیازات یا پاداش‌ها در بسیاری از پیشنهادهای کیفی، خیلی پائین و نازل است، که گاهی اوقات، نه تنها باعث ایجاد انگیزه در پیشنهاد دهنده و دیگران نمی‌شود، بلکه اثر منفی و تخریب و تحقیر دارد.

محدود نمودن سقف پاداش ها

در بسیاری از شرکت‌ها و سازمان‌ها، برای پاداش‌ها سقف تعیین می‌نمایند که چون وقتی پاداش وسیله‌ای به عنوان ایجاد انگیزه در ارائه پیشنهاد است، محدود کردن و تعیین سقف برای آن نمی‌تواند چندان ایجاد انگیزه نماید.

فقدان انگیزه کافی در بین مدیران کشور برای اجرای بهینه نظام پیشنهادها

با توجه به این که نقش حمایتی مدیران ارشد سازمان‌ها در موفقیت نظام پیشنهادها بسیار بالا و به اعتقاد نگارنده بالای ۹۰٪ است برای افزایش انگیزه مدیران ارشد نظام از سطوح وزیران، استانداران، رؤسای سازمان‌ها، ادارات تا مدیران پایه و نیز تبدیل مدیران میانه از عامل بازدارنده به عامل تسریع کننده، سه فرمول ابتکاری طراحی شده که توضیحات آن در پی می‌آید. چگونه مدیران کشور را در یک رقابت سازنده و تشویقی برای ارتقاء نظام پیشنهادها به مسابقه ترغیب نماییم.

۳-۵- موانع اجرای نظام پیشنهادها

بعد از اعتقاد مدیریت ارشد سازمان به اجرای پیشنهادها و شروع به اجرای آن عموماً نظام پیشنهادها با موانعی روبرو خواهد شد که شناسایی این موانع و بررسی و تدبیر لازم جهت رفع آن‌ها زمینه را برای اجرای موفق طرح آماده خواهد کرد و این موانع به شرح زیر می‌باشد:



عدم اعتقاد مدیران و سرپرستان

معمولاً مدیران و سرپرستان به دلیل عدم اعتقاد به مدیریت مشارکتی و این که مشارکت اختیارات آن‌ها را محدود می‌کند و بر اساس ذهنیت خود عمدتاً در مقابل نظام موضع‌گیری کرده و از تغییر، ترس و اهمه دارند.

موانع کارکنان

در شکل ایده آل نظام پیشنهادها تمامی کارکنان بایستی مشارکت داشته باشند و به نوعی از منافع مادی و معنوی این مشارکت بهره مند گردند تا پشتیبانی از آن اجرای آن در سازمان نهادینه گردد که این مشارکت موجب می‌شود هر گونه مانعی برای اجرای آن برطرف گردد که اگر کارکنان حس کنند نظام منافی ندارد یا آن که منافع قبلی آنان به خطر می‌افتد و مانع اجرای طرح می‌گردند. در شرکت رادیاتور ایران روش موفق را در نحوه پرداخت پاداش اعمال نموده اند که چنین مشکلی در آن بروز نکرده است. این شرکت ۴۰٪ پاداش‌های مصوب را به پیشنهادات طرح پرداخت نمود و ۶۰٪ بقیه را در صندوقی جمع‌آوری و صرف رفاه عمومی کارکنان می‌نماید که این امر موجب گردیده پشتیبانی عمومی حتی از ناحیه کسانی که قدرت ارائه پیشنهاد نداشتند را کسب نماید.

موانع کارشناسی

در قبول و رد پیشنهادها توسط کارشناسان بایستی دقت لازم به عمل آید؛ زیرا اگر پیشنهادها بی دلیل رد شوند و یا بی علت پاسخ داده نشود و مورد بی توجهی قرار گیرد خود در شکست نظام نقش مهمی دارد.

موانع مالی

بسیاری از پیشنهادهای قابل اجرا به علت عدم امکان تخصیص بودجه بخصوص در سازمانهای دولتی به اجرا در نمی‌آید و به دلیل آنکه بسیاری از پیشنهادهای منافع سازمان را به دنبال آن جامعه و ملی را به دنبال داشته لازم است تسهیل در امور جهت اعتبارات کافی ایجاد شود

موانع فرهنگی

نظام پیشنهادها به عنوان مشارکت فکری کارکنان با مدیریت نیاز به فضای فرهنگی مناسبی برای دوام دارد که نقش مدیران در این زمینه جهت بستر سازی، اطلاع رسانی و آگاهی کارکنان در ایجاد مشارکت در سازمان بسیار مهم می‌باشد.

۳-۶- عوامل مؤثر در موفقیت نظام پیشنهادها

- پشتیبانی جدی مدیریت ارشد؛
- وجود و یا امکان به وجود آمدن انگیزه و تعهد در کارکنان؛
- ثبات مدیریت تا قبل از نهادینه شدن نظام پیشنهادها؛
- گماردن دبیر اجرایی تمام وقت، علاقمند، فعال و کارآمد و با حسن شهرت و خوش برخورد؛
- قرار دادن تشکیلات دبیرخانه و مجری نظام پیشنهادها زیر نظر مدیریت ارشد در نمودار سازمانی؛
- ابرگزاری همایش‌های توجیهی برای مدیران و کارکنان؛
- انجام تبلیغات مناسب؛
- ایجاد روابط انسانی مناسب میان مدیران و کارکنان؛
- برقراری جریان صحیح و منطقی تبادل اطلاعات و گفت و گو میان کارکنان سازمان؛
- وجود اهداف سازمانی کاملاً مشخص و روشن؛
- تعیین میزان کار و فعالیتی که یک فرد در سازمان انجام می‌دهد؛
- استفاده از تجربیات سازمان‌های موفق و مشاورین خبره؛
- گرفتن پیشنهاد از مشتری و ارباب رجوع؛
- پیشنهادها باید به صورت دقیق کارشناسی شود؛



- بررسی به موقع پیشنهادها توسط کمیته های بررسی کننده ؛
- اجرای به موقع پیشنهادهای تصویب شده؛
- پرداخت به موقع و عادلانه پاداش ها .

۴- روش شناسی پژوهش

- ✚ مقاله حاضر از نظر ماهیت و اهداف از نوع کاربردی است ؛
- ✚ از نظر روش جمع آوری داده ها از نوع پیمایشی - توصیفی می باشد؛
- ✚ جامعه آماری پژوهش حاضر، کلیه کارکنان (اعم از سطوح مدیریتی و سرپرستی و کارشناسان و کمک کارشناسان) بخش های تحت پوشش شرکت برق منطقه ای تهران به تعداد ۵۵۰ نفر می باشد؛
- ✚ در تحقیق حاضر از روش تصادفی طبقه ای استفاده شده است؛
- ✚ از مدل تصمیم گیری کرجسی و مورگان و کوهن استفاده گردید [۱۰].
- ✚ و با توجه به تعداد جامعه آماری مورد نظر (نمونه: ۵۵۰ نفر)، حجم نمونه تعداد ۲۱۷ نمونه انتخاب شد.
- ✚ پژوهش حاضر از روش پرسشنامه (به عنوان روش اصلی) و از روش های مصاحبه، مطالعه مستندات و مطالعه کتابخانه ای (به عنوان روش های مکمل) استفاده شده است ؛
- ✚ پرسشنامه طراحی شده شامل دو قسمت می باشد :
- الف. قسمت اول : سوالات جمعیت شناختی ؛
- ب. قسمت دوم : سوالات مربوط به شاخه یا موانع مدیریتی ، موانع ساختاری ، موانع اجرایی و کارکنان می باشد؛
- ✚ پرسشنامه بر اساس مقیاس پنج گزینه ای طیف لیکرت طراحی شده است؛
- ✚ روایی پرسشنامه مثبت ارزیابی گردید ؛ و
- ✚ آزمون آلفای کرونباخ کل برابر با ۰/۹۵ محاسبه گردید.

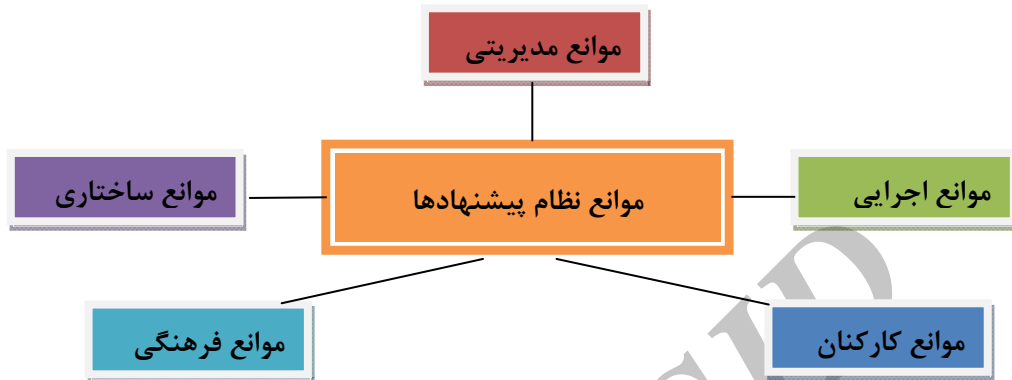
۵- پرسش یا فرضیه های پژوهش

پرسش تحقیق : موانع و مشکلات اصلی نظام پیشنهادهای شرکت برق منطقه ای تهران کدام است؟
فرضیه های تحقیق :

- ✓ میان موانع مدیریتی و نظام پیشنهادهای شرکت برق منطقه ای تهران رابطه معنی داری وجود دارد .
- ✓ میان موانع اجرایی و نظام پیشنهادهای شرکت برق منطقه ای تهران رابطه معنی داری وجود دارد .
- ✓ میان موانع ساختاری و نظام پیشنهادهای شرکت برق منطقه ای تهران رابطه معنی داری وجود دارد .
- ✓ میان موانع فرهنگ سازمانی و نظام پیشنهادهای شرکت برق منطقه ای تهران رابطه معنی داری وجود دارد .
- ✓ میان موانع کارکنان و نظام پیشنهادهای شرکت برق منطقه ای تهران رابطه معنی داری وجود دارد .



۶- معیارها و مولفه های پژوهش



۶-۱- شاخص های موانع مدیریتی

- ✚ فقدان باور و اعتقاد مدیران ارشد به نظام پیشنهادها؛
- ✚ عدم برخورداری پشتیبانی لازم در سطوح مدیریت از نظام پیشنهادها ؛
- ✚ عدم نیازسنجی مناسب و به تبع آن وجود ضعف در برنامه ریزی و آموزش منابع انسانی در حوزه نظام پیشنهادها؛
- ✚ عدم برخورداری ثابت در سطوح مدیران عالی و میانی سازمان؛
- ✚ عدم برخورداری ریسک پذیری بالا در میان مدیران ارشد؛

۶-۲- شاخص های موانع اجرایی

- ✚ عدم رعایت عدالت لازم در زمینه پذیرش پیشنهادها؛
- ✚ وجود قضاوت و ارزیابی سلیقه ایی در پاره ایی از موارد در زمینه پذیرش پیشنهادها؛
- ✚ عدم فراخوان لازم و اطلاع رسانی متناسب با نظام پیشنهادها ؛
- ✚ عدم بکارگیری بذر پیشنهاد در خصوص نظام پیشنهادها ؛
- ✚ فقدان انگیزه لازم میان کارکنان به لحاظ پرداخت پاداش در موعد و زمان مقرر ؛
- ✚ فقدان توانمندی لازم در میان اعضای کمیته اجرایی به لحاظ نبود آموزش های تخصصی ؛
- ✚ فقدان پیگیری لازم از سوی اعضای دبیران کمیته ذیربط به لحاظ اجرایی نمودن پیشنهادهای مصوب و پذیرش شده.

۶-۳- شاخص های موانع ساختاری

- ✚ گستردگی و وسعت شرکت به لحاظ شرح وظایف پیچیده سازمانی؛
- ✚ فقدان متولی و دبیرخانه ثابت در خصوص نظام پیشنهادها؛
- ✚ عدم شفاف سازی ماموریت بنیادین و اهداف نظام پیشنهادها در میان کارکنان؛
- ✚ فقدان شرح وظایف و دستورالعملهای مصوب در زمینه نظام پیشنهادها؛

۶-۴- شاخص های موانع کارکنان

- ✚ عدم انگیزه کارکنان برای ارسال پیشنهاد صرفاً به لحاظ ماهیت شغلی کارکنان ؛
- ✚ فقدان اطلاعات لازم به منظور تدوین پیشنهادهای کاربردی؛



- ✚ عدم اعتماد لازم به اثر بخش بودن نظام پیشنهادها در سازمان؛
- ✚ عدم توجه کافی به مباحث آموزشی و تخصصی؛
- ✚ عدم امنیت شغلی کارکنان و اطمینان به آینده کاری؛
- ✚ عدم تعلق خاطر سازمانی کارکنان به سازمان.

۷- تجزیه و تحلیل یافته های پژوهش

الف. مهمترین یافته های پژوهش

✚ یافته های آقای دکتر ایرانمنش در مطالعه آسیب شناسی نظام پیشنهادها، حاکی از آن بود که در سطح ملی فقدان متولی برنامه ریزی؛ عدم اجرای کار توسط مشاورین خبره و مجرب؛ عدم وجود پست سازمانی دبیر کمیته نظام پیشنهادها؛ عدم توجه به پیشنهاد های مشتریان و ارباب رجوع؛ عدم پرداخت پاداش مناسب به پیشنهاد های کیفی؛ محدود نمودن سقف پاداش ها؛ و فقدان انگیزه کافی در بین مدیران کشور برای اجرای بهینه نظام پیشنهادها در شمار آسیب های نظام پیشنهادها در سطح ملی محسوب می گردد؛

✚ از دیدگاه مطالعاتی آقای دکتر ایرانمنش، بعد از اعتقاد مدیریت ارشد سازمان به اجرای پیشنهادها و شروع به اجرای آن عموماً نظام پیشنهادها با موانعی روبرو خواهد شد که شناسایی این موانع و بررسی و تدبیر لازم جهت رفع آن ها زمینه را برای اجرای موفق طرح آماده خواهد کرد و این موانع شامل:

- عدم اعتقاد مدیران و سرپرستان؛
- موانع کارکنان؛
- موانع کارشناسی؛
- موانع مالی؛ و
- موانع فرهنگی.

✚ از دیدگاه مطالعاتی آقای دکتر ایرانمنش عوامل مؤثر در موفقیت نظام پیشنهادها شامل: «پشتیبانی جدی مدیریت ارشد؛ وجود و یا امکان به وجود آمدن انگیزه و تعهد در کارکنان؛ ثبات مدیریت تا قبل از نهادینه شدن نظام پیشنهادها؛ گماردن دبیر اجرایی تمام وقت، علاقمند، فعال و کارآمد و با حسن شهرت و خوش برخورد؛ قرار دادن تشکیلات دبیرخانه و مجری نظام پیشنهادها زیر نظر مدیریت ارشد در نمودار سازمانی؛ ابرگزاری همایش های توجیهی برای مدیران و کارکنان؛ انجام تبلیغات مناسب؛ ایجاد روابط انسانی مناسب میان مدیران و کارکنان؛ برقراری جریان صحیح و منطقی تبادل اطلاعات و گفت و گو میان کارکنان سازمان؛ وجود اهداف سازمانی کاملاً مشخص و روشن؛ استفاده از تجربیات سازمان های موفق و مشاورین خبره؛ گرفتن پیشنهاد از مشتری و ارباب رجوع؛ بررسی به موقع پیشنهادها توسط کمیته های بررسی کننده؛ اجرای به موقع پیشنهادهای تصویب شده؛ پرداخت به موقع و عادلانه پاداش ها» می باشد؛

✚ در مجموع مقایسه تطبیقی مطالعات آقای دکتر ایرانمنش با یافته های تحقیق حاضر تا حدودی در پاره ایی از شاخص ها و معیارها همخوانی دارد؛

✚ بر اساس آزمون فریدمن دیدگاه پاسخگویان در شرکت برق منطقه ای تهران به ترتیب موانع اجرایی، موانع کارکنان؛ ساختاری و فرهنگی و نیز موانع مدیریتی بوده است؛

✚ از دیدگاه پاسخگویان در شرکت برق منطقه ای تهران درمؤلفه موانع کارکنان بیشترین عوامل بازدارنده، شاخص بدبینی و عدم اعتقاد کارکنان به اثر بخشی نظام پیشنهادها بوده است؛



- از دیدگاه پاسخگویان در شرکت برق منطقه ای تهران در مولفه موانع اجرایی مهمترین عوامل بازدارنده نظام پیشنهادها عدم نیاز سنجی مناسب در زمینه نظام پیشنهادها بوده است؛
- از دیدگاه پاسخگویان در شرکت برق منطقه ای تهران در مولفه موانع ساختاری و فرهنگی ، مهمترین عوامل بازدارنده نظام پیشنهادها گستردگی و پیچیدگی وظایف سازمانی بوده است؛
- از دیدگاه پاسخگویان در شرکت برق منطقه ای تهران در مولفه موانع مدیریتی بیشترین عوامل بازدارنده نظام پیشنهادها عدم اعتقاد و باور مدیران ارشد شرکت به نظام پیشنهادها بوده است؛

ب. عوامل بازدارنده نظام پیشنهادها

- عوامل برون سازمانی نظیر قوانین و مقررات ، مباحث اجتماعی و اقتصادی در شمار عوامل بازدارنده نظام پیشنهادها بوده است؛
- عوامل درون سازمانی نظیر عوامل کارکنان و عوامل اجرایی؛ ساختار سازمانی و فرهنگی ، عوامل مدیریتی بوده است.

۸- بحث و نتیجه گیری

به طور کلی نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده های پژوهش نشان از آن دارد که بکارگیری شیوه مدیریت مشارکتی (نظام پیشنهادها) در شرکت نتایج مهمی را در پویایی سازمان به دنبال خواهد داشت و شرکت برق منطقه ای تهران می تواند برای درمان بخشی از دردهای سازمانی خود به پیشنهادها توجه نموده و از نتایج آن بهره مند شود . براساس یافته های پژوهش لازم است شرکت برای بهره مندی از مزایای نظام پیشنهادها مدیران را از طریق آموزش های مناسب به منافع نظام پیشنهادها آگاه ساخته تا باورهای لازم در مدیران بوجود آید و از نظام حمایت نمایند. به طوری که در برخی از سازمان ها مشاهده می کنیم بدون آموزش مدیران و کارکنان اقدام به اجرای نظام پیشنهادها نموده و نتایج موفقیت آمیزی نگرفته اند ، همچنین باید به طور مرتب و شفاف به صورت شفاهی و کتبی کلیه کارکنان در جریان عملکرد نظام قرار گیرند .

از آنجایی که تصمیمات گروهی می تواند در رسیدن به اهداف سازمانی شرکت را بیشتر از عوامل دیگر یاری نماید حمایت از نظام پیشنهادها می تواند تصمیم گیری گروهی را نهادینه نماید و به این امر توجه بیشتری نماید و دخالت دادن کارکنان در فرآیند تصمیم گیری موجب افزایش موفقیت اجرای تصمیمات می گردد و باعث حضور پر نشاط و شاداب کارکنان می گردد که با بها دادن و حرمت گذاشتن به شخصیت آنان و فراهم آوردن شرایطی مناسب جهت بروز و ظهور استعداد ها و توانایی های ایشان عملی می گردد .

یکی از مهمترین عوامل ایجاد مقاومت در برابر تغییرات و تصمیمات سازمانی در کارکنان نداشتن آگاهی و اطلاع از فرآیند تصمیم گیری است و این احساس را می کنند که آنان هیچگونه نقشی و تاثیری در سازمان و مسائل مهم آن ندارند ؛ لذا اتخاذ شیوه ها و راهکارهای مناسب از طرف مدیریت که موجب افزایش آگاهی و اطلاع کارکنان از فرآیند تصمیم گیری گردد تا حدود زیادی می تواند در کاهش مقاومت آنان موثر و مفید باشد . سیستم نظام پیشنهادها می تواند نقش موثری را در شرکت های برق ایفاء نماید و چون تاکنون کمتر به آن توجه شده لذا اهمیت آن برای کارکنان جلوگیری نشده است .

برای اینکه بتوانیم بهتر از نتایج نظام پیشنهادها استفاده نمائیم حمایت مدیران را بیشتر نموده و به آموزش ها بهای بیشتری بدهیم و شرایطی بوجود آوریم که کارکنان با رغبت بیشتر در تصمیم گیریها حضور یابند .

لازم است در بهبود ارتباطات ، روشن نمودن اهداف و مسئولیتها در شرکت ، آموزش و توانمند سازی افراد ، بهبود نظام گردشی اطلاعات ، ارتقاء عملکرد کمیته پیشنهادها ، حذف تبعیض ها در بررسی پیشنهادها و بررسی دقیق کارشناسی پیشنهادها گامهای مناسب و اساسی برداشته شود تا از این طریق درجه موفقیت نظام پیشنهادها در شرکت افزایش یابد .



۹- پیشنهادهای پژوهش

در جهت اجرای مؤثرتر نظام پیشنهادهای در شرکت برق منطقه ای تهران پیشنهادهای زیر ارائه می شود :

- ۱- برای رفع موانع ساختاری و فرهنگی پیشنهاد می گردد با توجه به درخواست افراد، ساختاری مناسب با اختصاص افراد تمام وقت برای نظام پیشنهادهای در شرکت تشکیل گردد و در ساختار رسمی شرکت دبیرخانه نظام پیشنهادهای پیش بینی شود .
 - ۲- پیشنهاد می شود سیستم دسترسی به اطلاعات به طور رسمی تعریف شود و اطلاعات مربوط به انجام وظایف بخش های مختلف شرکت در دسترس کارکنان آن بخش قرار گیرد تا کارکنان بر اساس اطلاعات موجود بتوانند پیشنهادهای مناسبی را ارائه کنند .
 - ۳- کارهای گروهی در شرکت از طریق ایجاد انگیزه و جو اعتماد در شرکت و تشکیل تیم کاری در شرکت ترویج گردد.
 - ۴- نتایج پیشنهادهای و اعلام نتایج صرفه جویی ایجاد شده از طریق اجرای پیشنهادهای و تبلیغات وسیع در مورد کارهای انجام یافته ،انتشار یابد.
 - ۵- برای رضایت پیشنهاد دهندگان و درک عمیق پیشنهادهای در بررسی پیشنهادهای از کارشناسان خبره و با تجربه و متخصص داخلی و خارج سازمانی استفاده شود . به تشکیل گروه های تخصصی کارشناسی توجه شده و سعی شود پیشنهادهای در گروه های تخصصی بررسی گردند .
 - ۶- پیشنهاد می شود برای اعضاء کمیته و نیز به کارشناسان برنامه های آموزشی لازم آشنایی با نظام پیشنهادهای و آموزش های تخصصی ترتیب و اجرا شود و سعی شود از متخصصان ذیصلاح برای آموزش استفاده شود .
 - ۷- پیشنهاد می شود نسبت به پرداخت به موقع پاداش برای پیشنهادهای تصویب شده توجه کافی نموده و پاداش پیشنهادهای مصوب بلافاصله بعد از پذیرش آن پرداخت شود .
 - ۸- نسبت به تدوین ، تعریف و مشخص نمودن پست های سازمانی و تعیین شرح وظایف مناسب و معقول اقدام شود تا کارکنان بتوانند به وظایف خود کاملاً واقف شوند .
 - ۹- جهت توانمند سازی مدیران و کارشناسان و کارکنان به مسائل آموزشی مدیریتی و تخصصی آن ها بیشتر توجه شود و آموزش ها در مسائل عمومی و مدیریتی نهادینه شود .
 - ۱۰- طی برگزاری جلسات توجیهی و با ترتیب همایش هایی در شرکت دستاوردهای مناسب پیشنهادهای برای مدیران بیان گردد تا از اجرا کنندگان پیشنهادهای تقدیر بعمل آید .
 - ۱۱- برای نهادینه شدن و بسترسازی مناسب نظام پیشنهادهای مدیریت ارشد لازم است حمایت و پشتیبانی خود را از نظام در جلسات اعلام و به مدیریت مشارکتی در مقابل سایر نظامهای مدیریتی اولویت اساسی قائل شوند .
 - ۱۲- برای بسترسازی در جهت حمایت و باور مدیران از نظام پیشنهادهای می توان با ایجاد زمینه های مناسب آموزشی و بیان نتایج مطلوب نظام پیشنهادهای و با تشویق و معرفی مدیرانی که به مدیریت مشارکتی بیشتر بها می دهند اقدام نمود .
- به طور کلی می توان نتیجه گرفت که ساز و کار نظام پیشنهادهای در شرکت بطور متوسط اثربخش است ، لذا پیشنهاد می شود در جهت بهبود مدیریت مشارکتی در شرکت روابط کار و فرایندهای روشن تر ، آموزش ها متناسب با نیازهای کارشناسان و افراد تعریف گردیده و برای بهبود نظام گردش اطلاعات و تبیین صریح وظایف سازمانی و انتخاب مناسب کارشناسان و به تشکیل گروه های کاری و تخصصی توجه کافی نموده و به منظور ارتقای عملکرد کمیته نظام پیشنهادهای و مقبولیت نظام پیشنهادهای برای آن ساختار و جایگاه مناسب و رسمی تعریف گردد .



مراجع

- [۱] Harrison, M.I , «Diagnosing organizations» , Methods , Model , and Process » bysage publication , ۱۹۹۸.
- [۲] میرزایی اهرنجانی، حسن؛ «تجزیه و تحلیل عوامل موثر بر وجدان کار و انضباط اجتماعی در سازمان»، تهران: دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین، ۱۳۷۷.
- [۳] برومند، زهرا؛ «بهبود و بازسازی سازمان»، چاپ دوم، تهران: انتشارات هیات، پائیز ۱۳۸۲.
- [۴] سید جوادین، سیدرضا؛ «مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان» چاپ اول، تهران: نشر نگاه دانش، بهار ۱۳۸۱.
- [۵] خاکی، غلامرضا؛ «مدیریت بهره وری» چاپ سوم، تهران: مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، تابستان ۱۳۸۲.
- [۶] رهنورد، فرج‌اله، مدیریت مشارکتی، تئوری و عمل، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۸.
- [۷] milner , E ., Kinnell , M ., and Usherwood , B ., Employee suggestion Schemes : a Management Tool for the ۱۹۹۰s ? Library Management , Vol . ۱۶ , No . ۳ , ۱۹۹۵
- [۸] طوسی، محمدعلی؛ مشارکت در مدیریت و مالکیت، مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران، ۱۳۷۲.
- [۹] http://motaleat.sanjesh.org/pishnahadat/site/info_site/amozesh/nezam_pish.html
- [۱۰] Morgan, G. (۱۹۹۸); Images of Organizations(Executive Edition); San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc