



## نگاهی آسیب شناسانه به نظام پذیرش پیشنهادهای با رویکرد مهندسی مجدد در آن: مطالعه موردی شرکت توزیع نیروی برق آذربایجان

بهزاد نیرومند میاوقی<sup>۱</sup>

<sup>۱</sup> فوق لیسانس مدیریت دولتی، مدیر دفتر توسعه مدیریت و تحول اداری، شرکت توزیع برق آذربایجان غربی، ارومیه، ایران  
[niroomandbehzad@gmail.com](mailto:niroomandbehzad@gmail.com)

### چکیده

یکی از شاخصهای ارزیابی عملکرد توسعه منابع انسانی در حوزه سازمان‌ها در راستای ارتقا بهره‌وری نیروی انسانی که از دغدغه‌های اساسی نظام اداری کشورمان می‌باشد، مقوله نظام پیشنهادهای مشارکت کارکنان می‌باشد. با نگاهی به آمار و فعالیت‌های انجام شده در شرکت توزیع نیروی برق آذربایجان غربی در این خصوص اگرچه نتایج از نظر کمی و کیفی قابل تقدیر است، لیکن نسبت به کل پرسنل موجود و مقایسه آن سازمانهای پیشرو و برتر در این زمینه رضایت بخش نمی‌باشد به همین منظور این مطالعه با هدف تعیین عوامل موثر بر عدم گرایش به ارائه پیشنهادهای دیدگاه پرسنل شاغل، در سطوح مختلف سازمانی در شرکت توزیع نیروی برق آذربایجان غربی انجام گردید.

تحقیق حاضر از نظر نوع تحقیق، کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها توصیفی-پیمایشی میباشد. جامعه آماری این تحقیق شامل تمامی کارکنان رسمی و شرکتی شاغل در این شرکت در سال ۱۳۹۲ می‌باشد. از میان آنها ۲۶۴ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری اطلاعات، پرسشنامه از نوع بسته بوده و براساس مقیاس ۵ درجه می‌باشد. پس از دریافت پرسشنامه‌های تکمیل شده و حذف موارد ناقص و مخدوش، نهایتاً داده‌های ۲۲۸ پرسشنامه توسط نرم‌افزار SPSS و با استفاده از روش‌های توصیفی مورد تجزیه و تحلیل فراگرفت. نتایج نهایی تحقیق حاکی از آن است که موانع وجود بر میزان گرایش کارکنان به ارائه پیشنهاد در زمینه‌های مختلف کاری حول چهار محور به ترتیب: عوامل انگیزشی و تشویقی ۲- عوامل ساختاری و اداری ۳- عوامل شخصی و اجتماعی ۴- عوامل حرفه‌ای و تخصصی، قابل بررسی و طبقه‌بندی است. کلمات کلیدی: آسیب شناسی، پیشنهادهای مشارکت، شرکت توزیع برق، آذربایجان غربی



## ۱- مقدمه

تمامی سازمان‌ها و نهادها صرفنظر از اهداف و نوع فعالیت‌هایی که انجام می‌دهند دارای سه منبع اصلی، یعنی: ۱- سرمایه ۲- تکنولوژی ۳- نیروی انسانی می‌باشند. با توسعه تکنولوژی اطلاعات و نزدیکی هر چه بیشتر جوامع و سازمان‌ها به یکدیگر، دسترسی به تکنولوژی و سرمایه، دیگر در انحصار کشورها و سازمان‌های معدود نبوده و تنها نیروی انسانی است که میتواند بعنوان برگ برنده مطرح باشد [۱]. بعلاوه فقط همین منبع است که خاصیت هم افزایی (synergy) را دارد، یعنی میتواند محصول یا خدمتی را تولید و ارائه کند که ارزش آن بیشتر از مجموع ارزش اجزاء آن محصول باشد. از طرفی حتی قویترین مدیران نمی‌توانند ادعا کنند که اطلاعات کافی از تمامی جوانب سازمان داشته و می‌توانند بهترین راه حل‌ها را برای حل مشکلات ارائه نمایند. بدین ترتیب اگر بپذیریم افراد در هر سطحی از سازمان، ممکن است دارای ایده‌های کارگشایی باشند، طبیعی است که باید بدنبال راه‌هایی برای شناسایی این ایده‌ها باشیم. چرا که افراد بواسطه ارتباط نزدیک با کاری که انجام می‌دهند و تجربه حاصل از تکرار آن، معمولاً به جزئیات کار بیشتر آشنا بوده و در صورت فراهم شدن شرایط، همین افراد بهترین کسانی هستند که می‌توانند پیشنهادهای اصلاحی ارائه نمایند [۲]. از طرف دیگر چون بخش مهمی از وظایف مدیریت باید توسط نیروی انسانی تحت سرپرستی وی انجام شود، به همین دلیل برخی مدیریت را هنر انجام کار توسط دیگران تعریف کرده‌اند.

تمامی سازمانها برای حفظ و ارتقاء پیوسته و بهبود مستمر، نیازمند سه عنصر اساسی خلاقیت، کیفیت و بهره‌وری می‌باشند. در این راستا استفاده از سیستم‌ها و راهکارهایی که منجر به پرورش و شکوفایی این سه عنصر شوند، اهمیت خاصی دارد. یکی از این سیستم‌ها که باعث ارتقای دائمی و مستمر این سه عنصر می‌شود، نظام پیشنهادها می‌باشد. این سیستم یکی از ابزارهای مهم مدیریت مشارکتی است [۳].

بانگاهی به آمار و فعالیت‌های انجام شده در شرکت توزیع نیروی برق آذربایجان غربی در خصوص استقرار و بهره‌برداری از نظام پیشنهادها، (علیرغم سابقه ده ساله در این زمینه) اگرچه نتایج از نظر کمی و کیفی قابل تقدیر است. لیکن نسبت کل پرسنل موجود و کیفیت نیروی انسانی شاغل و مقایسه آن با شرکت‌های سازمان‌های پیشرو در این زمینه رضایت بخش می‌باشد. به همین منظور این مطالعه با هدف تعیین عوامل موثر بر عدم گرایش به ارائه پیشنهادها از دیدگاه پرسنل شاغل در این شرکت انجام گردیده است.

## ۲- تعریف مفاهیم نظری مورد نیاز

۱-۲ مشارکت: عبارتست از چالش ذهنی و عاطفی که افراد را بر می‌انگیزاند تا داوطلبانه برای تحقق اهداف موردنظر سازمان همکاری نموده و در مسئولیت‌ها و نتایج حاصله سهیم باشند [۴].

۲-۲ مدیریت مشارکتی: مدیریت مشارکتی یک شیوه یا روش مدیریتی است که با توجه به سطح آمادگی کارکنان به منظور ایفای نقش حقیقی ایشان به عنوان عضو مفید و موثر سازمان، کارکنان را در همه فعالیت‌های مربوطه مشارکت داده و از توانایی‌های ایشان جهت انجام امور و نیل به اهداف سازمانی بهره می‌گیرد [۴].

۲-۳ پیشنهاد: هر فکر و ایده نو که بتواند منجر به ایجاد یک تغییر مثبت در سازمان گردد (بهبود روشها، کاهش هزینه‌ها، بالا بردن روحیه کارکنان، ارائه خدمات بهتر به ارباب رجوع، افزایش کارایی، انواع صرفه‌جویی‌ها و...) که باعث خشنودی کارکنان و رضایت مدیریت گردد را پیشنهاد گویند [۴].

۲-۴ نظام پیشنهادها: رایج‌ترین شیوه پذیرش و بررسی پیشنهادات کارکنان است که بر اساس آن پیشنهاد افراد برای تحقق بهره‌وری دریافت، بررسی و در صورت تصویب به اجراء گذاشته می‌شود [۴].

## ۳- طرح مسئله

در هر موسسه، سازمان و یا شرکت، همیشه می‌توان، برای انجام کارها به راه‌های بهتر و موثرتری از آنچه در حال حاضر، معمول است، دست یافت. نقطه آغاز این دستیابی، تفکر صحیح، منطقی درباره اهداف و امکانات بالقوه و بالفعل و شناخت خلاءهای موجود و شرایط درونی و بیرونی حاکم بر عملکرد سازمان و اثرگذاری بر این عوامل است برای دست یافتن به چنین اهدافی نیاز به نوعی



ساماندهی است که اولاً صاحبان اندیشه‌های سازنده را بدون توجه به موقعیت شغلی آنان در نمودار سازمانی پذیرا باشد و ثانیاً اختیارات و قدرت تصمیم‌گیری و مسئولیت‌مدیریت را به هیچ وجه مخدوش نکند و ثالثاً موجبات لازم را برای تشویق مادی و معنوی کارکنان در قبال عرضه اندیشه‌های سازنده در دسترس بگذارد.

اصولاً نظام پیشنهادات بر گسترده کردن دامنه درگیری ذهنی و فکری کارکنان در اموری که بر سرنوشت آنان اثر میگذارد، تاکید دارد و تعداد بسیاری از پرسنل را در فراگرد داد و ستد اندیشه و تجربه قرار می‌دهد و از توانمندی‌های ذهنی و فکری آنان در جهت بهبود امور بهره می‌گیرد. در این راستا اهداف این تحقیق عبارتند از [۵]:

- ۱- ایجاد شرایط کاری پویا و سازنده با هدف سرعت بخشیدن به روند رشد دسترسی به اهداف سازمان، از طریق مشارکت کارکنان
- ۲- بهبود مستمر امور محوله و جاری سازمان، کاهش هزینه‌ها، بهبود روندها و فرایندهای کار و عملیات، افزایش رضایت مندی شغلی و ایجاد انگیزش و رفع مشکلات سازمان با بهره‌گیری از نظرات و آراء کارشناسی
- ۳- افزایش حس وفاداری سازمانی در کارکنان و همسو نمودن افکار کارکنان با اهداف سازمان
- ۴- شناسایی افکار و روحیات کاری کارکنان جهت شکافت و تمایز افراد خوش فکر، خلاق و علاقمند از سایرین و ایجاد زمینه جهت استفاده از افکار و نظرات
- ۵- ارج نهادن به شخصیت وجودی انسانها، دلپذیرتر نمودن محیط کار و افزایش اعتماد به یکدیگر و تقویت روحیه همکاری و کارگروهی

۶- ایجاد فرصت برای همکاران در شناخت، پرورش و تقویت استعدادها و توانایی‌های خود

۷- افزایش حس مسئولیت‌پذیری و افزایش بهره‌برداری

۸- شناسایی موانع و عوامل بازدارنده در فرآیند مشارکت و ارائه پیشنهادات از طرف کارکنان

۹- بررسی و شناسایی عوامل موثر بر میزان مشارکت و انگیزش کارکنان بر ارائه پیشنهادات

#### ۴- روش اجرای تحقیق

با توجه به اینکه هدف پژوهش حاضر بررسی آسیب‌شناختی و شناخت عوامل موثر بر عدم گرایش کارکنان مبنی بر همکاری و ارائه پیشنهادات می‌باشد؛ لذا به منظور تعیین نوع ارتباط بین میزان گرایش یا عدم گرایش کارکنان به عنوان متغیر وابسته و عوامل تاثیرگذار بر آن به عنوان متغیر مستقل و همچنین تعیین شدت و درجه ارتباط بین آنها از روش تحقیق همبستگی یا همخوانی استفاده گردیده است [۶].

جامعه آماری پژوهش حاضر شامل تمامی کارکنان اعم از رسمی یا شرکتی در سطوح مختلف سازمانی هستند که در شرکت توزیع نیروی برق آذربایجانغربی (شامل حوزه ستادی و نواحی تابعه) مشغول فعالیت هستند که تعداد دقیق آنها مطابق آمارهای ارائه شده نفر می‌باشد.

در این روش تحقیق با توجه به اینکه جامعه آماری از ابعاد مختلفی از قبیل نوع فعالیت، پست سازمانی، جنسیت، سطح تحصیلات، تجربه و ... با هم تفاوت دارند؛ لذا به منظور پوشش دادن تفاوت‌های موجود روش تحقیق مورد استفاده تصادفی طبقه‌ای نسبی می‌باشد که بر اساس روش مذکور از گروهها و دسته‌های مختلف به نسبت حجم آن، تعدادی به عنوان نمونه انتخاب شده است. برای تعیین حجم نمونه مورد بررسی از فرمول کوکران استفاده شده است.

برای جمع‌آوری اطلاعات موردنیاز جهت تکمیل مبانی تئوریک و نظری تحقیق از روش کتابخانه‌ای استفاده گردیده و برای این منظور سعی گردیده از کتب، مجلات، اثرات تالیفی و تحقیقی معتبر و دست‌اول و همچنین از اینترنت استفاده گردد و برای جمع‌آوری بخش دوم اطلاعات یعنی جهت بررسی متغیرهای مندرج در فرضیات، سئوالاتی تهیه و تنظیم و در قالب پرسشنامه مطرح گردیده است.



پرسشنامه تدوین شده شامل دو بخش می باشد ، بخش اول شامل سئوالات جمعیت شناختی و بخش دوم شامل سئوالات اصلی پژوهش، می باشد.

#### ۴-۱- متغیرهای مورد بررسی

- ۱- عوامل ساختاری و اداری
- ۲- عوامل شخصی و اجتماعی
- ۳- عوامل انگیزش و تشویق
- ۴- عوامل حرفه و تخصص

ابزار سنجش باید از روایی و پایایی لازم برخوردار باشد ، تا محقق بتواند از طریق آن اطلاعات دقیق و واقعی و مرتبط با موضوع تحقیق را گردآوری نماید و نهایتاً بر اساس داده های حاصله ، تجزیه و تحلیل لازم را در راستای حصول به نتایج معتبر، انجام دهد. جهت بالا بردن اعتبار پرسشنامه تا آنجا که مقدور بوده، تلاش گردیده از سئوالات استاندارد در مورد هر یک از عوامل استفاده شود و در مورد عواملی که سئوالات استاندارد وجود نداشت، سعی شده با توجه به تعاریف عملیاتی ارائه شده، سئوالات دقیق و مناسبی مطرح گردد . علاوه بر این پرسشنامه تنظیمی در مرحله اول جهت تأیید به نظر برخی از اساتید و کارشناسان در زمینه موضوع موردنظر رسید و پس از اعمال نظرات اصلاحی آنها، نسبت به تدوین نهائی آن اقدام گردید .

جهت بررسی میزان پایایی پرسشنامه از روش آزمون آلفای کرونباخ استفاده شده است [۷]. بدین ترتیب که پرسشنامه نهایی را برای تعداد ۲۰ نفر از پاسخگویان ارسال، پس از جمع آوری داده های حاصل از دو دسته پرسشنامه ، تجزیه و تحلیل های لازم بر روی آنها صورت گرفته و نهایتاً آلفای کرونباخ محاسبه گردید و مقدار آن ۰/۸۱۳۴ شد.

#### ۵- تحلیل یافته های پژوهش

یافته های حاصل از مطالعه حاضر نشان می دهد که عوامل انگیزشی و عوامل ساختاری و اداری ، دارای بیشترین تأثیر بر گرایش یا عدم گرایش پرسنل شرکت نسبت به ارائه پیشنهاد داشته و عوامل شخصی و اجتماعی و همچنین عوامل حرفه ای و تخصصی ، به ترتیب دارای تأثیر متوسط به بالا و متوسط می باشند . به بیان دیگر بین تمام عوامل فوق الذکر به عنوان متغیر مستقل و میزان گرایش یا عدم گرایش کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد ولی بین عوامل ساختاری و اداری و همچنین عوامل شخصی و اجتماعی با میزان گرایش و عدم گرایش کارکنان به ارائه پیشنهاد دارای ارتباط قوی بوده و در مورد متغیرهای بعدی شدت ارتباط نسبتاً قوی بوده است.

جدول شماره یک توزیع دیدگاه کارکنان شرکت توزیع نیروی برق آذربایجان غربی نسبت به عوامل موثر بر عدم گرایش به همکاری و ارائه پیشنهاد را نشان می دهد . بطوریکه بالاترین تأثیر بر عدم گرایش به ارائه پیشنهاد به مکفی نبودن ابزارهای تشویقی ، فقدان وجود ارتباط موثر بین سیستم ارزیابی عملکرد و نظام پیشنهادها ، طولانی بودن پروسه زمانی بررسی و تصویب در اجرای پیشنهاد ، مشغله کاری زیاد پرسنل و عدم آگاهی و آشنایی کارکنان ، از فرآیندها ، دستورالعمل های مربوط به نظام پیشنهادها می باشد و تأثیر بقیه عوامل مندرج در جدول از تأثیر نسبتاً خوب یا متوسط می باشد .



جدول ۱- توزیع دیدگاه کارکنان شرکت توزیع نیروی برق آذربایجان غربی نسبت به عوامل موثر بر عدم گرایش به ارائه پیشنهاد

ردیف	عنوان عامل موثر	کاملاً مخالفم تعداد (درصد)	مخالفم تعداد (درصد)	بی نظرم تعداد (درصد)	موافقم تعداد (درصد)	کاملاً موافقم تعداد (درصد)	جمع تعداد (درصد)	نمره میانگین ± انحراف معیار
۱	طولانی بودن پروسه زمانی بررسی پیشنهاد	۷ (۳/۱)	۳۷ (۱۶/۲)	۱۳ (۵/۷)	۸۶ (۳۷/۷)	۸۵ (۳۷/۳)	۲۲۸ (۱۰۰)	۳/۸۹ ± ۱/۱۶
۲	عدم همکاری و هماهنگی واحدها در اجرای پیشنهادها	۴ (۱/۸)	۱۷ (۷/۵)	۴۰ (۱۷/۵)	۱۰۸ (۴۷/۴)	۵۹ (۲۵/۹)	۲۲۸ (۱۰۰)	۳/۸۸ ± ۰/۹۳
۳	عدم اجرا یا طولانی بودن پروسه اجرای پیشنهاد	۴ (۱/۸)	۳۴ (۱۴/۹)	۲۵ (۱۱)	۹۶ (۴۲/۱)	۶۹ (۳۰/۳)	۲۲۸ (۱۰۰)	۳/۸۴ ± ۱/۰۷
۴	قابل توجه نبودن دلایل رد پیشنهادات رد شده	۱۰ (۴/۴)	۲۱ (۹/۲)	۲۵ (۱۱)	۱۱۲ (۴۹/۱)	۶۰ (۲۶/۳)	۲۲۸ (۱۰۰)	۳/۸۳ ± ۱/۰۵
۵	مکفی نبودن ابزارهای تشویق مالی	۱۲ (۵/۳)	۳۸ (۱۶/۷)	۱۷ (۷/۵)	۱۰۰ (۴۳/۹)	۶۱ (۲۶/۸)	۲۲۸ (۱۰۰)	۳/۷۰ ± ۱/۱۸
۶	طولانی بودن پروسه زمانی پرداخت پاداش	۸ (۳/۵)	۳۶ (۱۵/۸)	۴۷ (۲۰/۶)	۸۲ (۳۶)	۵۵ (۲۴/۱)	۲۲۸ (۱۰۰)	۳/۶۱ ± ۱/۱۱
۷	عدم تنوع در پاداشهای تحقیق	۱۸ (۷/۹)	۳۶ (۱۵/۸)	۲۶ (۱۱/۴)	۱۰۱ (۴۴/۳)	۴۷ (۲۰/۶)	۲۲۸ (۱۰۰)	۳/۵۳ ± ۱/۲۰
۸	فقدان وجود ارتباط موثر بین سیستم ارزیابی عملکرد و نظام پیشنهادها	۱۸ (۷/۹)	۳۶ (۱۵/۸)	۳۸ (۱۶/۷)	۱۰۰ (۴۳/۹)	۳۶ (۱۵/۸)	۲۲۸ (۱۰۰)	۳/۴۳ ± ۱/۱۶
۹	عدم آشنایی کارکنان از انواع مادی و معنوی مزایای پیشنهادات	۱۸ (۷/۹)	۵۱ (۲۲/۴)	۳۸ (۱۶/۷)	۷۷ (۳۳/۸)	۴۴ (۱۹/۳)	۲۲۸ (۱۰۰)	۳/۳۴ ± ۱/۲۴
۱۰	عدم آشنایی کافی کارکنان در خصوص چگونگی ارائه پیشنهاد	۱۳ (۵/۷)	۵۸ (۲۵/۴)	۵۹ (۲۵/۹)	۶۳ (۲۷/۶)	۳۵ (۱۵/۴)	۲۲۸ (۱۰۰)	۳/۲۱ ± ۱/۱۵
۱۱	عدم آگاهی کافی کارکنان از دستورالعملها و فرآیندهای مربوط به نظام پیشنهادها	۲۰ (۸/۸)	۵۶ (۲۴/۶)	۴۷ (۲۰/۶)	۸۳ (۳۶/۴)	۲۲ (۹/۶)	۲۲۸ (۱۰۰)	۲/۱۳ ± ۱/۱۵
۱۲	مشغله کاری زیاد کارکنان	۳۲ (۱۴)	۲۸ (۱۲/۳)	۲۸ (۱۲/۳)	۷۴ (۳۲/۵)	۲۸ (۱۲/۳)	۲۲۸ (۱۰۰)	۳/۰۰ ± ۱/۲۹
۱۳	دسترسی محدود به منابع اطلاعات زمینه ای	۱۹ (۸/۳)	۳۱ (۱۳/۴)	۵۷ (۲۵)	۵۶ (۲۴/۶)	۲۴ (۱۰/۵)	۲۲۸ (۱۰۰)	۲/۹۷ ± ۱/۱۴
۱۴	فقدان نرم افزاری تخصصی جهت ارائه سریع پیشنهاد و دریافت بازخورد سریع از پیشنهاد	۲۱ (۹/۲)	۳۲ (۱۴)	۲۸ (۱۲/۳)	۷۴ (۳۲/۵)	۲۸ (۱۲/۳)	۲۲۸ (۱۰۰)	۲/۹۶ ± ۱/۱۹

## ۶- نتیجه و پیشنهادات

پس از انجام تجزیه و تحلیل های لازم بر روی داده های حاصل از پرسشنامه های تکمیل شده، موانع و نقاط ضعف موجود آشکار شد که به عنوان نتیجه گیری پیشنهاداتی برای رفع موانع و مشکلات شناسایی شده بر سر راه نظام پذیرش پیشنهادات و مشارکت کارکنان در شرکت توزیع نیروی برق آذربایجان غربی بشرح ذیل ارائه می گردد:

۱- قدردانی و پاداش به موقع: اگر به پیشنهادهای کارکنان، پاسخ به موقع و واکنش مناسب داده شود، به احتمال زیاد میزان مشارکت آنان در آینده افزایش خواهد یافت. برای این منظور توصیه می گردد جدول زمانی معین از مرحله دریافت پیشنهاد تا مرحله اعلام نتیجه تهیه و تدوین گردد.

۲- در اجرای نظام پیشنهادات، چنانچه پیشنهادی به هر علتی قابل پذیرش نباشد، باید دلایل عدم پذیرش رسماً و به صورت واضح به پیشنهاد دهنده اعلام شود تا پیشنهاد دهنده قانع گردیده و از ادامه ارائه پیشنهاد در آینده مأیوس نگردد.



۳- با اجرای نظام پیشنهادها در یک سازمان ، گاهی پیشنهادهایی مطرح می شوند که موجه و مثبت به نظر می رسند ، ولی اجرای آنها در حیطه اختیارات آن سازمان نیست ، در چنین شرایطی ، به جای رد پیشنهاد به علت وجود مانع قانونی ، بهتر است موضوع به مراجع ذی صلاح در امر آن قانون یا آئین نامه ارجاع و تا در صورت صلاحدید ، موضوع پیشنهاد را در بازنگری قوانین مربوطه لحاظ کنند .

۴- بر اساس تئوری انتظار ، عملکرد ، هر فردی تابعی از ارزش پاداش دریافتی و احتمال دریافت پاداش می باشد . بنابراین یک فرد زمانی با علاقه بیشتر اقدام به ارائه پیشنهاد می نماید که هم احتمال دریافت پاداش (امیدواری) برای او در سطح بالایی باشد و هم پاداش دریافت شده ، از نظر او از ارزش و اهمیت لازم برخوردار باشد . در این راستا پیشنهاد می گردد ، در بررسی و ارزیابی پیشنهادات رسیده ، از طرف افراد ، سخت گیریهای غیرمنطقی معمول نگردیده و پاداشی که به پیشنهاد دهندگان اعطاء می گردد ، از ارزش و اهمیت لازم برخوردار باشد .

۵- انسانها ، به لحاظ هویت و شخصیت وجودی دارای تفاوت های اساسی هستند ، که یکی از زمینه های تفاوت آنها ، در نوع و میزان نیازها و انگیزه های آنها می باشد و حتی این تفاوت در نیازها و انگیزه ها ، در طول دوران زندگی وسیع تر می گردند . بنابراین برای پاسخگویی بهتر به نیاز و خواسته های پیشنهاد دهندگان در راستای ایجاد انگیزه و رغبت در آنان ، ضروری است ضمن شناسایی اولویت نیازها و انگیزه های کارکنان ، با ایجاد تنوع در پاداش ها ، زمینه های مشارکت فعال کارکنان و سایر افراد فراهم گردد .

۶- با توجه به اینکه ، اکثر فعالیت های مربوط به نظام مشارکت و پیشنهادات ، توسط دبیر کمیته نظام مشارکت ، انجام می گیرد ، و ویژگی های شخصیتی ، رفتار و عملکرد ایشان تاثیر مستقیم در روحیه کارکنان دارد ، لذا پیشنهاد می گردد ، فردی که به عنوان دبیر کمیته انتخاب می گردد ، دارای ویژگی هایی از قبیل ؛ تحصیلات عالی ، علاقمندی ، جدیت در کار ، نگرش و باور مثبت به نظام پیشنهادات ، خلاق و نوآور ، قدرت ارتباطی بالا و مورد قبول کارکنان باشد .

۷- برای اینکه ، اعضاء کمیته های نظام پیشنهادات تخصصی و عالی ، با جدیت ، علاقه و انگیزش بیشتر در کمیته ها حضور داشته و پیشنهادات مطروحه را عمیقاً بررسی نمایند ، بهتر است برای آنان مزایایی (شامل مزایای مالی ، و غیرمالی و ...) در نظر گرفته شود .

۸- از آنجا که موضوعات پیشنهادی مختلف می باشند ؛ لذا در راستای بررسی علمی تر و اصولی تر پیشنهادات واصله ، بهتر است بر حسب و نوع ماهیت موضوع پیشنهادی از افرادی با تخصصی مرتبط با موضوع و دارای سوابق درخشان که جایگاه آنان به لحاظ تخصص مورد قبول همه کارکنان است ، دعوت به عمل آید .

۹- به منظور کاهش بازه زمانی فرآیند دریافت ، بررسی و اعلام نتیجه پیشنهادات واصله و دسترسی راحت و آسان کارکنان و افراد خارج از سازمان ، پیشنهاد می گردد ، از برنامه نرم افزاری خاص (سیستم) استفاده گردد .

۱۰- سرعت بخشیدن به فرآیند بررسی ، ارزیابی و انتخاب پیشنهادات ، از طریق شناخت عوامل و مراحل که به کند شدن فرآیند بررسی ارزیابی و انتخاب پیشنهادات منجر می گردد .

۱۱- نظارت و همکاری و همراهی هر چه بیشتر مدیریت عالی سازمان به اجرای اثربخش نظام پیشنهادات از مرحله دریافت پیشنهاد تا مرحله اجرای پیشنهادات مصوب .

۱۲- یکی از عوامل اساسی و تاثیرگذار بر میزان گرایش یا رغبت افراد نسبت به موضوع نظام مشارکت و پیشنهادات ، داشتن آگاهی و اطلاعات لازم و کافی در آن زمینه می باشد . بنابراین پیشنهاد می گردد ، اقدامات لازم در جهت افزایش سطح آگاهی کارکنان از نظام پیشنهادات در زمینه های مختلفی از جمله ، مزایا ، برتری ها ، نحوه تهیه و تدوین پیشنهادات ، فرآیند ارسال و ... معمول گردد .

۱۳- موفقیت نظام پیشنهادها ، در گرو باور مدیریت ارشد به توانایی های کارکنان و نگرش مثبت او به نظام پیشنهادات و همچنین توجه مدیران میانی است و گر نه در سازمانهایی که مدیریت ارشد در اجرای نظام پیشنهادات جدی نباشد ، یا مدیران میانی با نظام پیشنهادات همونوا نباشند ، یا برداشت اشتباه از ماهیت آن داشته باشند ، و در پی ایراد گیری باشند ، تحول جدی اتفاق نخواهد افتاد و نظام پیشنهادات ناموفق جلوه خواهد کرد . پس آموزش مدیران باید به صورت گسترده پیگیری شود تا نظام پیشنهادات به عنوان ابزاری کمکی برای مدیران مطرح گردد .



۱۴- جلب توجه افراد به یک معضل یا مشکل خاص به منظور تمرکز ذهن افراد بر آن؛ علاوه بر اینکه در شرایط عادی هر یک از کارکنان می‌توانند بر حسب تخصص و تجربه و علاقه خود و پیشنهاداتی را در جهت حل یک مشکل یا بهبود در زمینه‌های خاصی ارائه نمایند. بهتر است دبیرخانه نظام مشارکت و پیشنهادات بر حسب مقتضیات زمانی خاص یا هماهنگی مدیریت عالی و میانی شرکت در زمینه‌های خاص، نیاز به بررسی و شناسایی تهدیدها و فرصت‌ها و در نهایت بهبود سیستم می‌باشد. اقدامات لازم را جهت جلب توجه افراد فراهم آورد.

۱۵- نتایج تحقیق نشان می‌دهد که تعداد بیشتری از کارکنان از توانایی لازم در به فعلیت درآوردن یک ایده خام به یک پیشنهاد موثر، ناتوانند و به همین علت، انگیزه چندانی به مشارکت ندارند؛ لذا پیشنهاد می‌گردد از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی مختلف و توانمندسازی کارکنان، زمینه‌های مشارکت فعال کارکنان را فراهم ساخت.

۱۶- با توجه به اینکه بین سطح تحصیلات کارکنان و میزان مشارکت آنان رابطه معنی‌دار وجود دارد، بنابراین توصیه می‌گردد، به منظور توانمندسازی نیروی انسانی، زمینه‌ها و شرایط لازم برای ادامه تحصیل کارکنان و شرکت در دوره‌های آموزشی مختلف فراهم گردد.

۱۷- به منظور جلب مشارکت همه کارکنان سازمان، در نظام مشارکت، نباید موضوعات و عناوین پیشنهادی به زمینه‌های خاص و محدودی اختصاص داده شود.

## مراجع

- [۱] خداپرست، حبیب‌اله، بررسی عوامل موثر بر مشارکت کارکنان در نظام پیشنهادات و ارائه الگویی مناسب، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، ص ۹، ۱۳۷۹.
- [۲] مینائی، حسن، مهندسی مشارکت در سازمانها، انتشارات جاوید، ۱۳۸۴، ص ۱۱۶.
- [۳] صدقیانی، زهره، عوامل زمینه‌ای موثر بر استقرار اثربخش نظام پیشنهادات در سازمانهای دولتی، انتشارات سمت، ۱۳۸۸.
- [۴] نیرومند، بهزاد، آسیب‌شناسی نظام پیشنهادات و مشارکت کارکنان در شرکت توزیع نیروی برق آذربایجان غربی، پروژه تحقیقی-ارومیه: شرکت توزیع برق آذربایجان غربی، ۱۳۸۷.
- [۵] چاره‌خواه، رضا، نقش نظام مشارکت و پیشنهادات در خلاقیت و نوآوری کارکنان، پروژه تحقیقی. سمنان: شرکت مخابرات.
- [۶] دانایی‌فر، حسن، الوانی، سیدمهدی، آذر عادل، روش‌شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی جامع، تهران: انتشارات صفار-اشراقی، ۱۳۸۹.
- [۷] آذر، عادل و مومنی، منصور، آمار و کاربرد آن در مدیریت، جلد یک و دو، عنوان انتشارات سست، ۱۳۹۱.