



پیاده سازی سبک مدیریت مشارکتی و نظام پیشنهادها در منطقه چهار عملیات انتقال گاز و نتایج حاصله

وحیده بهفروز

دبیر نظام پیشنهادها- منطقه چهار عملیات انتقال گاز
دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی- دانشگاه علوم و تحقیقات خراسان رضوی

Email : behforoz@nigc-dist۴.ir

چکیده :

با توجه به تحولات سریع و رشد روزافزون سازمانها در سراسر دنیا ، برنامه ریزی برای تغییر و بهبود ، متناسب با شرایط و اهداف سازمانها لازم و ضروری به نظر می رسد. در این تحقیق ضمن معرفی و ارائه تعاریفی در خصوص مفاهیم مدیریت مشارکتی ، اهداف و نتایج حاصل از آن ، به موانع پیاده سازی این سبک مدیریت در سازمانهای ایرانی پرداخته و پس از معرفی نظام پیشنهادها به عنوان یکی از ابزارهای مدیریت مشارکتی و ارائه مفاهیم و نتایج حاصل از این سیستم ، به چگونگی پیاده سازی این سیستم در منطقه چهار عملیات انتقال گاز و نتایج مثبت حاصل از آن می پردازیم.

واژگان کلیدی :

مدیریت مشارکتی ، سبک رهبری ، نظام پیشنهادها ، مدل تعالی نظام پیشنهادها



مقدمه :

تحولات پرشتاب دنیای کنونی که فناوری های تولید و روشهای ارائه خدمات را پیوسته دستخوش دگر گونی نموده است ، توسل به خرد جمعی واتخاذ و اجرای تصمیمات راهبردی از گزینه های مهمی است که باید در چارچوب نظام مشارکت برای حفظ بقا و توسعه سازمانها معمول گردد . بیش از نی مقرن از پیدایش تفکر مشارکت می گذرد و اعمال آن از سالهای بعد از جنگ جهانی دوم در بسیاری از کشورها به ویژه در آلمان و ژاپن تجارب بسیار ارزشمندی را پشت سر نهاده است . در کشور ما ایران علی رغم وجود نمونه های نسبتا موفقیت آمیز ، هنوز فاصله زیادی با اجرای مبتنی بر اصول علمی و همه جانبه آن به چشم می خورد . (طوسی ، سال ۱۳۸۱ ، ص ۱۱)

مفهوم و مزایای مشارکت :

مدیریت مشارکتی یعنی درگیر شدن کارکنان در فرآیند تصمیم گیری ، دعوت از همه افراد به قبول مسئولیت فردی برای افزایش کیفیت خدمات و تولیدات آنان و پاداش رفتار کارکنان که از دید آنها لحظه به لحظه ارباب رجوع را ارضا و عملکرد سازمان را بهبود می بخشد . (تیم و همکاران ، ۲۰۰۱ ، ص ۱۲۱-۱۳۲)

مزایای مشارکت ، رشد و ارتقای تولید و خدمات ، تنوع خدمات و تولیدات ، تامین شرایط بهبود مستمر ، افزایش کارایی فردی و سازمانی ، افزایش امنیت شغلی و روانی ، افزایش رضایت کارکنان و مشتریان ، ترویج رویه همکاری و همیاری ، ارتقای انگیزش و روحیه کاری ، کاهش غیبت و کم کاری ، ترویج روحیه خلاقیت و نو آوری و بهبود جو ارتباطی مدیران و کارکنان و روابط تعاملی آنها می باشد . (ابیلی ، ۱۳۸۶ ، ص ۱۲۰)

آثار و مزایای مشارکت و مدیریت مشارکتی را می توان از دو جنبه به شرح زیر بررسی کرد :

۱ - جنبه اجتماعی آثار مشارکت : شامل آگاهی از هدف ها و تلاش در جهت دستیابی آنها ، افزایش خلاقیت کارکنان ، ایجاد روحیه آینده نگری در کارکنان ، همکاری کارکنان در رفع مشکلات متعدد سازمان ، همکاری کارکنان در ایجاد تغییرات سازمانی و افزایش مسئولیت پذیری کارکنان

۲ - جنبه اقتصادی آثار مشارکت : هماهنگی بیشتر در امر تولید ، بهبود کمیت و کیفیت تولیدات ، کاهش ضایعات ، استفاده بهینه از تجهیزات ، همکاری در رفع مشکلات اقتصادی و کاهش تعارضات . (همدانی ، ۱۳۷۹ ، ص ۱۱)

توسعه مشارکت کارکنان در سازمان مزایایی برای سازمان در پی دارد و از جمله مشارکت در تصمیم گیری مربوط به کار باعث می شود احساس تعلق و مالکیت او نسبت به کار و سازمان بیشتر گردد و در نتیجه احتمال پیدایش هنجارهای گروهی و پشتیبانی از کار و سازمان افزایش می یابد . همچنین با مشارکت اعضا در امور ، عقاید و نذرات مدیریت ، مقبولیت بیشتری پیدا می کند ، همکاری با مدیریت بیشتر می شود و تغییر و تحولات در سازمان با سهولت بیشتری پذیرفته می شود . (سی و همکاران ، ۱۹۹۵ ، ص ۲۸۳ - ۳۳۴)

برنامه های توسعه منابع انسانی و اقدامات مدیریت بهره وری برای موفقیت یک سازمان ، امری اساسی است . اقدامات مدیریت بهره وری در سازمان شامل مواردی از قبیل حداکثر استفاده از منابع و تشویق کارکنان به مشارکت است . (تامس و همکاران ، ۱۳۹۰ ، ص ۲۳ - ۲۴)

گراهام در پژوهشی با عنوان « بررسی کارآیی سیستم مدیریت مشارکتی » به این نتیجه دست یافت که به کارگیری نظام مدیریت مشارکتی در سازمان تاثیرات پایداری بر نگرش کارکنان دارد که این امر منجر به افزایش بهره وری در سازمان می گردد . (کنی ، ۱۹۸۳ ، ص ۹-۱۷)



شرایط پیاده سازی سبک مدیریت مشارکتی در سازمانها :

- شرایطی که برای ایجاد مشارکت موثر وجود دارد به شرح ذیل می باشد :
- زیر دستان باید توانایی آن را داشته باشند که از نظر روانی در فعالیت های مشارکتی درگیر شوند .
 - زیر دستان باید فعالیت مشارکتی را مطلوب و سود مند بدانند .
 - زمان ، عامل بحرانی نباشد .
 - هزینه های مشارکت نباید آن قدر بالا باشد که ارزشهای مثبت آن را خدشه دار کند .
 - افراد نباید احساس کنند که مشارکت ، امنیت شغلی آنها را در سازمان تهدید می کند .
 - مدیران نباید احساس کنند مشارکت ، موقعیت آنها را تهدید می کند .
 - برای مشارکت موثر ، باید راههای ارتباطی به طور پیوسته در دسترس افراد باشد .
 - برای موثر بودن مشارکت باید زیر دستان در سراسر سازمان تحت پوشش آموزش قرارگیرند .
- (لیچ لوپز و همکاران ، ۲۰۰۹ ، ص ۲۲۰ - ۲۳۸)

بطور کلی استقرار یک نظام تصمیم گیری مشارکتی ، تمهیداتی را می طلبد که مدیران دستگاههای اجرایی باید آنها را مورد توجه قرار دهند . تقویت اهداف ، ارزش ها و اولویت ها ، انتقال اطلاعات ، تبیین مسئولیت ها ، محدودیتها و انتظارات ، تعریف فرآیند تصمیم گیری ، برنامه ریزی آموزش مشارکت ، تعدیل شرایط محیط سازمانی، ایجاد فرهنگ مشارکتی و مشخص ساختن ساختار مشارکت از جمله پیش نیازهایی است که در موفقیت سیستم تصمیم گیری مشارکتی نقش بسزایی دارد. (میلر و همکاران، ۱۹۸۵، ص ۷۲۷-۷۵۳)

کاربرد سبک رهبری در تحول سازمان به سوی مشارکت :

دلایل مقاومت در برابر تغییر با توجه به شرایط ، متعدد و متغیرند . اما هر زمان که احتمال از دست دادن پست یا پایگاه یا رفتار غیر عادلانه یا بلا استفاده شدن از صلاحیت های فعلی وجود دارد ، مقاومت در برابر تغییر بروز می نماید . در این موارد مدیریت باید تا حد ممکن به طور روشن به افراد اطمینان دهد که مشکلاتی از نظر تغییر برای آنان ایجاد نخواهد شد و در مواردی مزایایی نیز بر اثر تغییر به آنان تعلق خواهد گرفت . بیشتر فعالیت های تحول سازمان منجر به افزایش روحیه ، بهبود ارتباطات ، نفوذ متقابل بیشتر و بهبود و اثر بخشی سازمانی می شود ولیکن در صورت بروز تبعات منفی ، این تبعات باید در همه سطوح توزیع گردد . و اگر نتایج مثبت به وجود آید باید خط مشی هایی برای سهمی شدن در منابع حاصله به طور واضح تعیین و مشخص شوند .

به طور کلی ، کارگزاران تحول سازمان ، در توصیه فرآیندهای مشارکتی ، نقش مهمی دارند که مقاومت غیر ضروری را حداقل خواهد کرد و مدیریت عالی را ملزم به توجه به موضوعات انصاف و عدالت و ارتباطات کامل می کند .

(فرنچ و همکاران ، ۱۳۸۵ ، ص ۲۹۴)

برای این که فعالیت های تحول سازمان ، موفقیت آمیز باشند ، نیاز به نوعی رهبری است که جان کوتر آن را از مدیریت متمایز می گرداند . به اعتقاد کوتر ، بر خلاف مدیریت که درگیر سازماندهی ، برنامه ریزی ، بودجه بندی و کارگزینی است ، رهبری درگیر تدوین جهت ، سمت گیر سازمانی ، هماهنگی و اتحاد افراد و برانگیختن و الهام بخشی است . به گفته کوتر اگر سازمانها بخواهند توفیق دائم داشته باشند باید به رهبری و مدیریت اثر بخش توجه کنند . (فرنچ و همکاران ، ۱۳۸۵ ، ص ۲۹۶)

واضح است که سبک رهبری غالب در سازمانهایی که نوعی تحول سازمان در مقیاس وسیع را می طلبند ، باید به طرف استفاده وسیع از مشارکت کارکنان در همه سطوح حرکت کنند . رهبری باید به عنوان یک فرآیند تعاملی و مشارکتی در سطح بالا با اعضای همه تیم هایی که در این فرآیند مشترک ، نقش دارند شناخته شده و مورد تایید قرار گیرد .

تفویض اختیار واقعی برای توانمند سازی افراد بسیار حائز اهمیت است و خصوصا به موازات حرکت سازمان ها به طرف تیم های خود گردان از اهمیت ویژه ای برخوردار می گردد . مهارتهای لازم برای تصمیم گیری بر مبنای اجماع مورد نیاز می باشند و افراد نیاز دارند احساس کنند بر جریان حوادث تاثیر می گذارند . (فرنچ و همکاران ، ۱۳۸۵ ، ص ۲۹۶ - ۲۹۷)



در اجرای مدیریت تغییر و تحول اعم از نوسازی فرآیندهای تولید فکر، مشارکت کارکنان و فرهنگ سازی و ... حمایت و پشتیبانی و اعتقاد قلبی مدیران رده بالای سازمان و رهبران سازمان، نقش حیاتی و موثر دارد. مشارکت تیم مدیران رده بالای سازمان موفقیت بلند مدتی را برای سازمان تضمین می‌کند. (کرد رستمی و همکاران، ۱۳۸۸، ص ۲۱۳)

موانع اجرایی مدیریت مشارکتی در ایران:

- در سازمانهای ما، رابطه بین مدیر و کارکنان، همچنان رئیس و مرئوس است و مفهوم کلمات مرید و کارکنان، هنوز جای خود را به رهبر و پیروان نداده است.
- اعتقاد بسیاری از مدیران جامعه ما به رغم آنکه حتی پذیرفته اند مدیریت مشارکتی در موسسه آنها اجرا شود، صرفاً از نگرش های اقتصادی سرچشمه می‌گیرد.
- مانع دیگر کم رنگ بودن مشارکت زیر دستان است.
- مدیریت مشارکتی در سازمانهایی که دارای بحرانهای محیطی و جو نا آرام و غیرکارا بوده و از آرامش کافی برخوردار نیستند پا نمی‌گیرد.
- تثبیت نبودن مدیریت ها در موسسات ایرانی از دیگر موانع اجرایی مدیریت مشارکتی است.
- مشارکت یک مسیر دو طرفه است که می‌باید هم سازمان و هم افراد سهم داشته باشند.
- عامل دیگر، زمان است که مدیران ارشد می‌خواهند در فرصت کوتاه نتیجه گیری کنند.
- کم اهمیتی به آموزش یکی دیگر از موانع مشارکت در ایران است. (مجد فر، ۱۳۷۸، ص ۲۳)

نظام پیشنهادها به عنوان یکی از ابزارهای مدیریت مشارکتی:

مدیریت مشارکتی و سازوکار گرانسنگ آن با عنوان نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها، یکی از مکانیسمهای عالی مدیریت است که منجر به تولید فکر، ایده، خلاقیت و نوآوری کارکنان می‌گردد. آنچه در این راستا اهمیت دارد، باروری و پرورش ایده و فکر است که مدیران و رهبران سازمان نقش عمده و اساسی در این راستا دارند.

اگر مدیران بپذیرند که هر فکر و دانشی در حقیقت چراغ راهی برای افزایش توانمندی سازمان و دستیابی به سهم بیشتری در جایگاه صنعت و تولیدات است و می‌تواند دنیای زیبای رقابت را پر شورتر کند تا انسان‌ها بهتر زندگی کنند، آنگاه می‌توان با اطمینان کامل گفت نظام پیشنهادها اساس و زیر بنای مدیریت دانش است و مدیریت دانش خود وابسته به مدیریت فکر است (کرد رستمی و همکاران، ۱۳۸۸، ص ۲۱۶)

سیستم پیشنهادها جزء لاینفکی از فرایند بهبود و نوآوری مستمر و مشارکت سطوح مختلف مدیریت و نیروی کار در آن می‌باشد. مفاهیم اولیه کنترل کیفیت آماری و کاربردهای مدیریت آن، اولین بار توسط دمینگ و جوران در سالهای بعد از جنگ جهانی دوم به ژاپن آورده شد. سیستم پیشنهادهای کایزنی با هدف گامهای کوچک، مستمر و موثر در جهت بهبود و افزایش کارایی در سازمانهای ژاپنی پیاده سازی شده است. (سلطانی تیرانی، ۱۳۷۸، ص ۲۳۰)

در واقع نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها بیانگر «قدرت فکر» کارکنان است. این قدرت فکر باید از روشهای اصولی شناخته شود. یکی از بهترین ابزارهای مدیریت برای شناخت قدرت فکر کارکنان استفاده از روش نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها است. منظور از نظام پیشنهادها یعنی اجرای فرآیندی رسمی برای سازماندهی اندیشه که موجب بهره‌وری و منافع اقتصادی می‌گردد که یکی از موارد بسیار مهم برای سازماندهی فکر مکانیسم حمایت و پشتیبانی مدیران رده بالای سازمان است. (کرد رستمی و همکاران، ۱۳۸۸، ص ۲۱۸)

پیشنهاد موجب ایجاد مزایای رقابتی در سازمان می‌گردد و موجب ارتباط سازمانی بهتر و تثبیت یک نظام مبتنی بر پاداش است و باعث غلبه بر ترس کارکنان می‌شود. در اثر جاری شدن جریان مداوم عقاید و نظرات در اجرای طرح‌هایی جهت تشویق پرسنل به



پژوهش، خلاقیت و نوآوری، روزه روز سازمان به سوی پیشرفت حرکت می کند. در واقع پیشنهاد در هر سازمان طرحی است که از طریق ایجاد مزایای رقابتی موجبات افزایش سود و کاهش هزینه ها و افزایش در آمد سازمان، کاهش ضایعات، بهبود کیفیت، افزایش ایمنی، خدمات مشتریان، رضایت کارکنان و بهبود فرهنگ کاری سازمان را موجب می گردد. (کرد رستمی و همکاران، ۱۳۸۸، ص ۲۱۹-۲۲۰)

گامهای اساسی اجرای نظام پیشنهادها:

- ۱- شروع عملیات اجرایی نظام پیشنهادها از راس سازمان است. در واقع نظام پیشنهادها یک فرآیند اجرایی از بالا به پایین است.
 - ۲- تدوین اهداف؛ اهداف و منافع قابل لمس مادی و اهداف و منافع نامحسوس کیفی بسته به نیازهای سازمان باید مشخص شوند.
 - ۳- تعیین اعتبار لازم برای اجرای طرح و مشخص کردن هزینه ها.
 - ۴- تشکیل ساختار مناسب نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها که این مرحله مهمترین گام است که می بایست در قالب تدوین روش اجرایی و فرآیندهای مربوطه انجام گردد.
 - ۵- آموزش کارکنان
 - ۶- افزایش مشارکت و ایجاد احساس عمومی و روح جمعی برای مشارکت از طریق برنامه های مختلف. (کرد رستمی و همکاران، ۱۳۸۸، ص ۲۱۲)
- قاعدتا در گام چهارم، حین تدوین روش ها و فرآیندها مسئولیت امر به افرادی در قالب دبیرخانه یا دبیرخانه های نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها، واگذار خواهد شد که نقش های واقعی این دبیرخانه یا دبیرخانه ها در مدیریت فکر کارکنان به شرح ذیل می باشد:
- ۱- توسعه برنامه ها و طرح های مرتبط با تحول سازمان به ویژه در زمینه های بازاریابی و شناخت بیشتری از بازار.
 - ۲- ارائه گزارش های آماری و تدوین شاخص های مناسب برای اندازه گیری.
 - ۳- توجیه و تبیین روش های اجرای طرح و شفاف سازی نظام پیشنهادها برای کارکنان
 - ۴- تلفیق و ترکیب ارزش های سازمان با اهداف سازمانی
 - ۵- آموزش و سرپرستی همه گروه های ذینفع و سهامداران و مشتریان (کرد رستمی و همکاران، ۱۳۸۸، ص ۲۱۲)

پیاده سازی نظام پیشنهادها به عنوان یکی از ابزار مدیریت مشارکتی در منطقه چهار عملیات انتقال گاز

- معرفی منطقه چهار عملیات انتقال گاز:
- منطقه چهار، یکی از مناطق دهگانه سطح کشور و زیر مجموعه شرکت انتقال گاز ایران می باشد.
- این منطقه شامل استانهای خراسان رضوی، خراسان شمالی، خراسان جنوبی و بخشی از استانهای یزد و سمنان می باشد که با حدود ۴۵۰۰ کیلومتر خطوط لوله فشار قوی انتقال گاز، گاز تولید شده را از منابع تولید به مبادی مصرف منتقل می کند. جهت انجام این ماموریت، منطقه چهار شامل دو ایستگاه تقویت فشار گاز رضوی واقع در مشهد و ایستگاه تقویت فشار گاز فاروج، واقع در شهرستان فاروج بوده و شامل پنج مرکز بهره برداری خطوط لوله واقع در شهرستان های مشهد، نیشابور، بجنورد، گناباد، و شاهرود می باشد.
- منطقه چهار مطابق خط مشی سامانه مدیریت یکپارچه، شامل ارکان استراتژیک به شرح ذیل می باشد:
- ماموریت: حفظ و صیانت از خطوط لوله فشار بالا، ایستگاه های تقویت فشار گاز و تاسیسات جانبی، طبق استانداردها و الزامات شرکت انتقال گاز به منظور دریافت و انتقال گاز از منابع تولید به مبادی مصرف.
- چشم انداز: کسب رتبه اول در سرآمدی فرآیندها در سطح مناطق عملیات انتقال گاز کشورهای اسلامی و خاورمیانه باتوجه به ماموریت.



ارزشها: تعهد و تعلق سازمانی، تکریم ارباب رجوع، شایسته سالاری، مشتری مداری، رعایت اصول بهداشت، ایمنی، ومحیط زیست (HSE)، آراستگی (5S)، دانش گرایی، اعتماد سازی، مدیریت مشارکتی
استراتژیها: توسعه سرمایه های انسانی، توسعه مدیریت تکنولوژی، توسعه ICT، بهبود بهره وری از دارایی ها، توسعه مدیریت HSE، مدیریت موثر ذینفعان، توسعه مدیریت عملیات انتقال گاز
- نظام پیشنهادها در منطقه چهار عملیات انتقال گاز:

نظام پیشنهادها تحت عنوان نظام همیاری و مشارکت از سال ۱۳۸۲ در این منطقه برمبنای آیین نامه شرکت ملی گاز ایران، مشغول فعالیت بوده است. ولیکن در پاییز سال ۱۳۸۸ با مهندسی مجدد فرآیندها و روش های این سیستم و حمایت مدیریت ارشد سازمان، ساختاری متفاوت طراحی و اجرا گردید. در این راستا کارگروهی جهت این امر تشکیل و این کارگروه حین آموزش و مطالعات مداوم به طراحی ساختار و تدوین روش اجرایی جدید با حضور مدیریت ارشد سازمان، پرداخت. نتیجه این مطالعات و بررسی ها منجر به تدوین روش اجرایی داخلی نظام پیشنهادها در منطقه چهار و ایجاد ساختار با ۱۸ دبیرخانه فرعی در سطح منطقه بود که زیر نظر دبیرخانه مرکزی و شورای راهبردی فعالیت نمایند. شایان ذکر است هم اکنون این دبیرخانه ها به ۲۴ عدد افزایش یافته است.

همانگونه که در معرفی منطقه مشخص گردید، منطقه چهار به جهت وسعت و پراکندگی جغرافیایی نیاز به یک ساختار گسترده در نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها داشت که به جهت تاکید کارگروه و مدیریت ارشد سازمان در خصوص تفویض اختیار به واحد های سازمانی و حوزه های تخصصی در شروع کار در سال ۱۳۸۹، ۱۸ دبیرخانه فرعی تشکیل گردید که به مرور زمان و بررسی های دوره ای عملکرد این دبیرخانه ها، این تعداد به ۲۴ عدد افزایش یافت. دبیر، رئیس، و اعضای این دبیرخانه ها مطابق روش اجرایی مدون آموزش دیده و از ابتدای سال ۱۳۸۹ شروع به فعالیت نمودند.

اهداف و برنامه های کلی نظام پیشنهادها در منطقه چهار:

- ارتباط نظام پیشنهادها با سایر نظام ها و سیستم های جاری در سازمان از جمله IMS، ارزشیابی عملکرد پرسنل، سیستم پاداش، تعالی سازمانی، تعالی منابع انسانی و ...
 - تدوین اهداف استراتژیک نظام پیشنهادها هم راستا با اهداف استراتژیک سازمان و تدوین ماموریت و چشم انداز این سیستم باتوجه به ماموریت و چشم انداز منطقه.
 - تدوین فرآیندهای سیستم پیشنهادها و ارتباط آن با کل فرآیندهای سازمان به نحوی که نظام پیشنهادها در تعامل و همکاری با فرآیندهای سازمانی باشد نه در تقابل با آنها. در این راستا سعی براین بود تا فرآیندهای نظام پیشنهادها با فرآیندهای سازمان در مراحل بررسی و اجرای پیشنهادها به نحوی مرتبط گردد که انجام کلیه مراحل بررسی ایده ها، طرح ها و پیشنهادها کارکنان مطابق روش های سازمانی انجام شده و به مرحله اجرا در آیند.
 - پایش مستمر عملکرد سیستم پیشنهادها در کلیه حوزه ها و فعالیت های مربوطه که از طریق ارزیابی عملکرد سالانه دبیرخانه های فرعی، خود ارزیابی و ارزیابی شخص ثالث انجام می شود.
 - آسیب شناسی و عارضه یابی سالانه نظام پیشنهادها و اولویت بندی پروژه ها و اقدامهای بهبود منتج شده از خود ارزیابی ها و در نتیجه ویرایش اهداف، روشها و فرآیندها بصورت سالانه.
 - انجام بهینه کاپیهای برنامه ریزی شده دوسویه به منظور انتقال و تبادل دانش و تجربیات به سایر سازمانها و ردیافت دانش و تجربیات سایر سازمانها.
 - برقراری ارتباط کامل و علمی مدیریت دانش با سیستم های جاری در نظام پیشنهادها
- در این راستا و با توجه به اهمیت مدیریت نمودن ایده ها، نوآوری ها و دانش کارکنان سازمان، از ابتدای شروع به کار سیستم باطراحی جدید، با تهیه نرم افزاری متناسب با روش های مدون شده، کلیه امور و اقدامات نظام پیشنهادها در کلیه شهرها و مراکز



منطقه بصورت الکترونیکی انجام می پذیرد و کلیه طرح ها و پیشنهادهای به نام پیشنهاد دهندگان ، ثبت و مدیریت می شوند و کلیه حقوق این طرح ها و پیشنهادهای از طریق این نرم افزار برای پیشنهاد دهندگان محفوظ می باشد.

مدل تعالی نظام پیشنهادهای در سطح کشور :

نظام پیشنهادهای در منطقه چهار ضمن در نظر گرفتن مدل تعالی نظام پیشنهادهای برگرفته از مدل تعالی سازمانی، برنامه ریزی های خود را در حوزه های توانمندسازها و نتایج کلیدی عملکرد و در کلیه زیر معیارهای رهبری، آموزش و توان افزایی ، فرهنگ سازی، سازماندهی، فرآیندها و نتایج کلیدی عملکرد، به انجام رسانده است . که هر ساله در سطح شرکت ملی گاز ایران و در سطح ملی مطابق این مدل مورد پایش و ارزیابی قرار می گیرد.

- فرهنگ سازی : از گامهای بسیار مهم و موثر در اشاعه فرهنگ مشارکت در سازمان ، فرهنگ سازی سازمانی و پیاده سازی فرهنگ مشارکت جویی در کارکنان و مشارکت پذیری در مدیران و مسئولین می باشد . که باتوجه به موانع اجرایی پیاده سازی نظام پیشنهادهای در سازمانهای ایرانی ، از گام های بسیار و مشکل و اساسی می باشد. که نظام پیشنهادهای در منطقه چهار برنامه های مدونی جهت فرهنگ سازی در این حوزه از جمله برگزاری همایش ها، تبلیغات میدانی در سطح منطقه و حمایت نمادین مدیریت ارشد سازمان نموده است .

- آموزش و توان افزایی : یکی دیگر از گامهای بسیار مهم اشاعه و پیاده سازی سبک مدیریت مشارکتی و تفویض اختیار در قالب نظام پیشنهادهای، آموزش و توان افزایی است که مطابق مدل تعالی ملی و همچنین برنامه ها و اهداف مدون منطقه چهار در حوزه های مختلف کل پرسنل منطقه، پیشنهاد دهندگان، فعالین نظام پیشنهادهای شامل دبیران و اعضای دبیرخانه ها و کارشناسان و ارزیابان پیشنهادهای و همچنین مدیران ارشد و میانی سازمان ، بصورت سالانه انجام می پذیرد. هر ساله یکی از نتایج پروژه های آسیب شناسی و عارضه یابی نظام پیشنهادهای، ارزیابی عملکرد دبیرخانه های فرعی و خود ارزیابی سیستم در شورای مرکزی و شورای راهبردی منجر به تدوین برنامه های آموزشی سال آتی می گردد .

- سازماندهی : ساختار سازماندهی شده در منطقه چهار به صورت مدیر ارشد سازمان ، نماینده مدیریت ، دبیر کل نظام پیشنهادهای، شورای راهبردی ، شورای مرکزی و ۲۴ دبیرخانه فرعی تخصصی در واحدهای زیر مجموعه سازمان می باشد که مطابق روشها و فرآیندهای مدون شده مشغول فعالیت هستند .

- فرآیندها : فرآیندهای جاری در نظام پیشنهادهای به نحوی مدون گردیده است که کاملاً در تعامل و در راستای فرآیندهای سازمانی می باشد و کلیه پیشنهادهای در حوزه های تخصصی منطقه در دبیرخانه همان واحد مورد بررسی و ارزیابی قرار گرفته و مطابق روش های جاری سازمان در آن واحد به مرحله اجرا خواهد رسید و سپس کلیه مراحل طی شده در نرم افزار نظام پیشنهادهای مدیریت دانش می گردد .

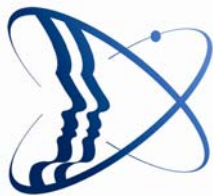
نتایج کلیدی عملکرد : نتایج کلیدی عملکرد مطابق مدل تعالی نظام پیشنهادهای، نتایج کمی بوده که حاصل توانمندسازهای سازمانی نام برده شده در بخش قبل می باشد . که بخشی از امتیاز مدل را به خود اختصاص داده است .

نتایج حاصله در منطقه چهار عملیات انتقال گاز :

نتایج حاصله در منطقه شامل نتایج کیفی و کمی می باشد که این موارد در جشنواره های مختلف سطح شرکت گاز و جشنواره های ملی در سطح کلیه ارگان ها و سازمانهای کشوری منجر به کسب افتخارات زیادی شده است .

نتایج کیفی : نتایج کیفی حاصله از این سیستم به شرح ذیل می باشد :

- ایجاد فرهنگ مشارکت جویی در کارکنان و مشارکت پذیری در مدیران و مسئولین منطقه
- ایجاد روحیه همکاری و کار تیمی جهت اجرا طرح ها و پیشنهادهای واصله
- ارتقای سطح خلاقیت پرسنل و ترویج روحیه خلاقیت و نوآوری در سازمان
- ایجاد روحیه همکاری در کارکنان جهت رفع مشکلات سازمان و یابهبودها و گامهای موثر در انجام شرح وظایف



- افزایش مسئولیت پذیری کارکنان
- افزایش کارایی فردی و سازمانی
- ایجاد روابط تعاملی بین کارکنان و مسئولین در قالب دبیرخانه های فرعی تخصصی
- افزایش سطح رضایت و انگیزه کارکنان

نتایج کمی :

سال	تعداد پیشنهاد دریافتی	سرانه دریافت پیشنهاد	نرخ مشارکت	تعداد پیشنهاد تصویب شده	تعداد پیشنهاد اجرا شده	سود صرفه جویی حاصل از اجرای پیشنهادها (ریال)
۸۹	۴۰۷۶	۸	۸۴/۹	۹۰۸	۵۷۳	۴۹۳۴۰۰۰۰۰۰
۹۰	۳۶۸۵	۷	۸۵/۲	۱۲۶۸	۳۸۹	۲۹۱۸۴۰۰۰۰۰۰
۹۱	۴۸۳۰	۸	۸۰	۸۸۹	۴۰۶	۱۰۶۱۲۰۰۰۰۰۰
۹۲ تاکنون	۳۹۰۰	۸	۸۰	۶۵۱	۲۳۶	۹۷۵۴۵۰۰۰۰۰۰

افتخارات ملی کسب شده طی سالهای اخیر :

- تقدیر نامه تعهد به تعالی سیستم پیشنهادها از جشنواره شرکت گاز - سال ۹۰
- تندیس بلورین از نهمین همایش و سومین جشنواره ملی نظام پیشنهادها - سال ۹۰
- تندیس سیمین سیستم پیشنهادها از جشنواره شرکت گاز - سال ۹۱
- تندیس سیمین از دهمین همایش و چهارمین جشنواره ملی نظام پیشنهادها - سال ۹۱
- رتبه مدیر حامی برتر در سطح کشور در سالهای ۹۰ و ۹۱
- رتبه دبیر کل برتر نظام پیشنهادها در سطح کشور در سالهای ۹۰ و ۹۱
- رتبه پیشنهاد برتر در سطح کشور در سالهای ۹۰ و ۹۱
- رتبه پیشنهاد دهنده برتر در سطح کشور در سالهای ۹۰ و ۹۱
- کسب رتبه مقاله برتر توسط دبیر کل و مدیر ارشد سازمان در همایش ملی گاز در سال ۹۰
- عضویت دبیر کل نظام پیشنهادهای منطقه چهار در جلسات شورای سیاستگذاری نظام پیشنهادها در توسعه مدیریت و سرمایه های انسانی ریاست جمهوری
- کسب گواهی سر ارزیاب و ارزیاب ملی نظام پیشنهادها توسط هفت نفر از پرسنل منطقه



نتیجه گیری :

با توجه به رشد سریع و روزافزون سازمانها در سراسر دنیا نیاز به مهندسی مجدد ساختار و روشهای سازمانی در ایران بسیار ضروری به نظر می رسد. که یکی از این موارد تغییر سبک مدیریتها است. ایجاد گروههای قوی حل مساله و همچنین تیمهای انجام پروژه های سازمانی، با سبکهای مدیریت سنتی سازگاری ندارد. لذا هر سازمان متناسب با شرایط موجود و هدفی که دنبال می کند می تواند نسبت به تغییر ساختار و رویه های خود اقدام نماید. ولیکن ایجاد زیر ساختهای لازم برای تغییرات در دستیابی به موفقیت بسیار موثر خواهد بود.

پیاده سازی سبک مدیریت مشارکتی و نظام پیشنهادها به عنوان یکی از ابزارهای آن نیز از این امر مثبتی نیستند. چنانچه زیرساختها فراهم نشده و اهداف و برنامه ها سطحی و کلی باشند، موفقیت مورد نظر حاصل نخواهد شد. همانطور که در بسیاری از سازمانهای سطح کشور نظام پیشنهادها پیاده سازی شده ولی یا بعد از مدت کوتاهی غیر فعال شده و یا نتایج مورد نظر، از آن حاصل نشده است. لذا پیشنهاد می شود پس از انجام عرضه یابی سازمانی به روشهای خودارزیابی، نظر سنجی و ارزیابی شخص ثالث، نقاط قابل بهبود شناسایی شده و پس از هدفگذاری، برنامه ریزی برای پروژه ها و اقدامات بهبود انجام پذیرد.



منابع و مواخذ :

- ۱- ابیلی، خدایار، دریچه ای به مفاهیم نوین مدیریتی، ۱۳۸۶، انتشارات سارگل
- ۲- تامس جورج، سورجیت سینگ، توسعه منابع انسانی در سازمان، ترجمه احمد طباطبایی، ۱۳۹۰، انتشارات فرمنش
- ۳- رهنورد، فرج الله، تبیین فلسفه مدیریت مشارکتی، ۱۳۷۸، فصلنامه مدیریت دولتی، شماره ۴۶
- ۴- سلطانی تیرانی، فلورا، نهادی کردن نوآوری در سازمان، ۱۳۷۸، انتشارات خدمات فرهنگی رسا
- ۵- طوسی، محمد علی، مدیریت مشارکتی، ۱۳۸۱، توسعه مدیریت، شماره ۴۶
- ۶- فرنج وندال، اچ بل، سیسیل، مدیریت تحول در سازمان، ۱۳۸۵، انتشارات صفار
- ۷- کرد رستمی، مجید، اشکنانی، محمد ابراهیم، فنون مدیریت نوین، ۱۳۸۸، انتشارات بین الملل
- ۸- مجدفر، مرتضی، موانع اجرایی مدیریت مشارکتی در ایران، ۱۳۷۶، فرهنگ مشارکت، شماره ۱۱
- ۹- مک لگان پاتریشیا و کریستونل، عصر مشارکت، ترجمه مصطفی اسلامی، ۱۳۷۷، انتشارات پژوهشهای فرهنگها
- ۱۰- همدانی، علی الله، جایگاه روابط کار در مدیریت مشارکتی، ۱۳۷۹، مرکز آموزش مدیریت دولتی

۱۱- Graham K. Kenny. (۱۹۸۳). *The Effectiveness of Participative management* International Journal of manpower. Vol ۴. P ۹-۱۷.

۱۲- Leach-Lopez. Maria, William w. stammerijan, kyoo sany. (۲۰۰۹). *Budget participation and job performance of south Korean managers mediated by job satisfaction and job relevant information.* Journal. management research news. Vol ۳۲. Issue ۳. P ۲۲۰-۲۳۸.

۱۳- Miller, K.I. & Monge. P.R. (۱۹۸۵). *Participation. Satisfaction. and Productivity: A Meta-Analytic Review.* Academy of Management Journal. Vol ۲۹. No ۴. PP ۷۲۷-۷۵۳.

۱۴- See, E. & Locke, D. Schweiger. (۱۹۹۵). *participation in decision making.* PP ۲۸۳- ۳۳۹.

۱۵- Tim, R.V. Davis. (۲۰۰۱). *integrating internal marketing with participative management* journal management. volume: ۳۹. Issue ۲. P ۱۲۱-۱۳۲.