



بررسی و رتبه بندی چالشهای موجود در مسیر استقرار بهینه نظام پیشنهادات در وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات

علی سامانی^۱، مریم شریعتی^۲ رخساره سامانی^۳

^۱ دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشگاه پیام نور، تهران
Ali.Samani۱۳۶۳@gmail.com

^۲ کارشناس ارشد مدیریت دولتی (گرایش تشکیلات و روش ها)، بانک تجارت، تهران
mshariati۱۰۶۴@yahoo.com

^۳ کارشناس ارشد مدیریت و برنامه ریزی محیط زیست، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات

چکیده

عملکرد عمده نظام پیشنهادها، ارتقاء جریان ارتباطات از پایین ترین تا بالاترین سطح و مشارکت در انجام امور سازمان است. بهبود ارتباطات نشانگر اهمیت نظام پیشنهادات بوده که این اهمیت باعث بالابردن سطح اطلاعات مدیریت در انجام امور از طریق مشارکت با کارکنان به منظور مطالعه برنامه ها و رفع مشکلات سازمانی، شناسایی سطح توانایی و قابلیت های کارکنان در جهت شناسایی نیازهای آموزشی آنان، ارتقاء روحیه کارکنان و بالا بردن کیفیت کاری آنهاست. بی گمان یکی از مهمترین اهداف اساسی نظام پیشنهادات در سازمانها ایجاد ارزش افزوده است. براین اساس این مقاله به عوامل و موانع تاثیر گذار بر نظام پیشنهادات پرداخته و تاثیر گذارترین عوامل را مورد بررسی قرار می دهد. پژوهش حاضر کاربردی بوده و از لحاظ روش گردآوری داده ها، از نوع پژوهش های توصیفی-همبستگی از شاخه میدانی است. جامعه آماری تحقیق حاضر جمعیت ۳۰۰ نفری کارکنان ستاد وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات است لذا حجم نمونه بر اساس فرمول کوکران ۱۵۰ نفر محاسبه گردیده است. روایی پرسشنامه تحقیق با کمک نظرات نخبگان و پایائی آن نیز طبق «آلفای کرونباخ» و با کمک نرم افزار spss عدد ۰/۷۹۲ بدست آمده که بیانگر پایائی مناسب پرسشنامه می باشد. نتایج تحقیق حاکی از این است که در بین ابعاد و عوامل تاثیر گذار بر موفقیت یا شکست استقرار نظام پیشنهادات، حمایت و اعتقاد قلبی مدیران و سرپرستان سازمان، موثرترین عامل شناخته شده است.

کلمات کلیدی

کارکنان، نظام پیشنهادات، مدیران، مشارکت سازمانی.



مقدمه

نظام پیشنهادها فضا و ابزار 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 آگاهی ها و توانایی های کارکنان را از راه درست و برای پیشنهادهایی که از سوی کارکنان برای بهتر کردن کیفیت خدمات سازمان یا موسسه محل خدمت ارائه می شود 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 دشواری های کار و ایجاد انگیزه کردن و دگرگونی از سازمان را به وجود آورد [۱۱]. بنابراین در این پژوهش به دنبال شناسایی آسیب های نظام پیشنهادها در سطح ملی، بیان موانع نظام و ارائه راهکارهایی جهت بهتر انجام شدن این نظام هستیم که امید است گامی هر چند کوتاه در جهت بهبود نظام پیشنهادها بعنوان یکی از عوامل مدیریت برتر برداریم. براین اساس این مقاله به عوامل و موانع تاثیر گذار بر نظام پیشنهادها پرداخته و تاثیر گذارترین عوامل را مورد بررسی قرار می دهد.

پیشینه و چهارچوب نظری پژوهش

تاریخچه نظام پیشنهادات در جهان و ایران

در سال ۱۸۶۷ "آلفرد کروپ" در کارخانه فولاد سازی کروپ، اولین قدم برای تشویق کارکنان جهت ارائه پیشنهاد در راستای بهبود کار را 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 شیوه های برانزده بهره گیری می شود [۱۳]. در اجرای نظام پیشنهادها هم ژاپنی ها به این نکته توجه داشتند و نظام پیشنهادهای آمریکایی براساس این باور ایجاد و سپس جاری شد. افزایش کیفیت محصول نظام پیشنهادها در ایران تفکر مدیریت مشارکتی از دهه های قبل در نوشته های 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 شرکت های نورد، 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 پیوسته اند که از جمله شرکت نورد 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 شرکت های پوشش سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، بنیاد مستضعفان و جانبازان و صنایع ملی ایران به مرحله اجرا درآمد. در سال های ابتدایی اجرای این طرح بخش صنعت، خواهان اجرای این نظام بودند اما در سالهای بعد سایر بخش ها نیز اقدام به راه اندازی این نظام نمودند. شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده های نفتی ایران سال ۱۳۷۸، شرکت ملی صنایع پتروشیمی در سال ۱۳۷۵، دانشگاه فردوسی مشهد در سال ۱۳۷۹ و شرکت مخابرات ایران نمونه هایی از این شرکت ها هستند. در سال های اخیر وبا توجه به گستردگی شرکت ها و سازمان ها از یک طرف و از طرف دیگر همگانی شدن کاربرد اینترنت، بسیاری از سازمان ها چه در آمریکا و چه در ژاپن از طریق اینترنت پیشنهادهای کارکنان خود را جمع آوری و پاسخگویی می نمایند. بر اساس تاکید ریاست جمهوری به اجرای طرح مشارکت در دستگاه های اداری اجرای 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 استان ها تعمیم داده شد.

تاریخچه نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها در وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات

۱- در راستای افزایش و بهبود بهره وری و مشارکت فعال کلیه کارکنان در تمامی سطوح با استناد به تبصره ۳۵ قانون برنامه دوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران و آیین نامه اجرایی تبصره مذکور، موضوع تصویب نامه شماره ۱۳۷۷۰۱ ت ۱۶۳۶۰ هـ مورخ ۱۳۷۴/۱۲/۲۸ هیأت محترم وزیران، "دستور العمل نظام پیشنهادهای کارکنان" در جلسه مورخ ۱۳۷۸/۴/۲۸ کمیته مرکزی بهره وری وزارتخانه به تصویب رسید و



طی بخشنامه شماره ۱۰۰/۲۲۱۶۹ مورخ ۷۸/۵/۲۳ (تصویب‌پیوست) به کلیه شرکتها و واحدهای وابسته به وزارتخانه و ستاد وزارتخانه ابلاغ شد و آنها را مکلف نمود گزارش عملکرد نظام پیشنهادهای کارکنان مربوطه را به "دبیرخانه کمیته مرکزی بهره‌وری" مستقر در حوزه معاونت برنامه‌ریزی و توسعه (وقت) وزارتخانه ارسال نمایند، لذا تاریخ اجرای نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها در شرکتها، موسسات و سازمانهای وابسته سال ۱۳۷۸ بوده و بر اساس دستور العمل فوق‌الشاره عمل می‌شده است.

۲- با ایجاد دفتر نوسازی و تحول اداری در وزارتخانه به استناد مصوبه شماره ۷۷۶/ت ۸۴۲۶ هـ مورخ ۸۲/۱/۲۵ هیات محترم وزیران و تصویب برنامه جامع تحول اداری ستاد وزارتخانه مشتمل بر ۷ برنامه، ۱۴ طرح و ۴۴ پروژه در جلسه شماره ۴ مورخ ۸۳/۴/۱۶ شورای تحول اداری، "استقرار نظام مدیریت مشارکتی" که یکی از ۴۴ پروژه فوق‌محبوب می‌شد به درخواست مدیر کل محترم وقت دفتر نوسازی و تحول اداری برون‌سپاری شد که حاصل آن دستور العمل (جدید) نظام پذیرش و بررسی پیشنهادهای وزارتخانه، سازمانها، شرکتها و موسسات وابسته بود که توسط بخش غیر دولتی تدوین و در جلسه شماره ۵ مورخ ۸۴/۴/۱۴ شورای تحول اداری به تصویب رسید و طی بخشنامه شماره ۱۱/۱۴۲۷۵ مورخ ۸۴/۵/۲۹ به کلیه شرکتها و سازمانهای وابسته و ستاد وزارتخانه جهت اجرا ابلاغ شد.

۳- در حال حاضر کلیه شرکتها، سازمانها و موسسات وابسته به وزارتخانه بر اساس دستور العمل (جدید) فوق‌الشاره اقدام می‌نمایند و همه ساله عملکرد خود را به دبیرخانه شورای تحول اداری مستقر در دفتر نوسازی و تحول اداری ارسال و از برآیند آنها گزارش جامعی تهیه می‌شود که چکیده آن برای مقام محترم وزارت و سایر مراجع ذیربط ارسال می‌گردد.

۴- در سال ۱۳۸۶ دفتر نوسازی و تحول اداری بمنظور عملیاتی سازی نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها که خلاء استقرار آن در ستاد وزارتخانه محسوس می‌باشد اقدام به نصب و راه‌اندازی سیستم مکانیزه نظام مذکور توسط بخش غیر دولتی نمود که حاصل آن نرم‌افزار کاملاً مکانیزه‌ای است که از طریق آدرس: <http://sgst.ict.gov.ir> برای کلیه کارکنان ستاد وزارتخانه قابل دسترسی می‌باشد.

۵- نصب و راه‌اندازی نرم‌افزار سیستم مکانیزه و تدوین پیش‌نویس دستور العمل داخلی ستاد وزارتخانه با استناد به مقررات و اهداف زیر توسط بخش غیر دولتی انجام شده است: ۱-۵- رعایت مقررات: ۲-۵- اهداف تدوین دستور العمل داخلی ستاد وزارتخانه:

تعاریف نظام پیشنهادات (نظام تفکر خلاق)

پیشنهاد، پیش‌نهادن ایده داوطلبانه‌ای را می‌گویند که تغییر خوبی در سازمان به وجود آورد و یا روشی جدید برای حل مساله پیشنهاد نماید. تعریف علمی نظام پیشنهادات جمع‌آوری نظرات و پیشنهادهای کارکنان جهت بهبود فرآیند و ارتقاء بهره‌وری به صورتی نظام‌یافته می‌باشد. نظام پیشنهادها بر توسعه دامنه درگیری ذهنی و فکری کارکنان در اموری که بر سرنوشت آنان اثر مستقیمی دارد، تأکید می‌کند و شمار بسیاری از پرسنل را در فرآیند داد و ستد اندیشه قرار می‌دهد و از توانمندی‌های ذهنی و فکری آنان در جهت بهبود امور بهره‌می‌گیرد [۱۰]. نظام پیشنهادها صاحبان اندیشه‌های سازنده را بدون در نظر گرفتن شغل و مقام آنها به‌طور یکسان پذیرا می‌باشد و علاوه بر این قدرت تصمیم‌گیری و مسئولیت‌مدیریت را به هیچ وجه تضعیف و یا محدود نمی‌کند. به علاوه زمینه‌های لازم برای تشویق مادی و معنوی پرسنل را در قبال عرضه کردن اندیشه‌های سازنده فراهم می‌کند. این نظام بر همکاری و مشارکت داوطلبانه کارکنان استوار است و می‌خواهد از اندیشه‌ها، نظریات و ابتکارات آنها در حل مسائل و مشکلات سازمان استفاده کند. نظام پیشنهادها، تکنیکی است که می‌توان از فکر و اندیشه‌های کارکنان برای مسأله‌یابی، چاره‌جویی، حل مسائل و مشکلات سازمانی بهره‌جست، بر اساس این نظام کلیه کارکنان از عالی‌ترین رده سازمانی تا پایین‌ترین سطح می‌توانند پیشنهادها، ایده‌ها، ابتکارات و نظرات خود را برای رفع نارسایی‌های موجود در روند کاری و یا بهبود روش‌های انجام کار و یا افزایش کیفیت خدمات ارائه دهند [۱۲].

نظام پیشنهادها نظام فردی خلاقیت و بهبود مستمر می‌باشد و از طریق آن، کارکنان تشویق می‌شوند که به محیط و فرآیندهای کار خود توجهی خاص داشته باشند، مسایل شغلی و سازمانی را بیابند و از طریق چاره‌جویی برای مسایل و اجرای راه‌حل‌های یافت شده در درجه نخست کار خود و سپس امور سازمان را بهبود بخشند. نظام پیشنهادها صاحبان اندیشه‌های سازنده را بدون در نظر گرفتن شغل و مقام آنها به‌طور یکسان پذیرا می‌باشد و علاوه بر این که قدرت تصمیم‌گیری و مسئولیت‌مدیریت را به هیچ وجه تضعیف و یا محدود نمی‌کند زمینه‌های لازم برای تشویق مادی و معنوی پرسنل را در قبال عرضه کردن اندیشه‌های سازنده فراهم می‌نماید تا از خلاقیت و پویایی تفکر انسانها برای رشد و توسعه استفاده مطلوب به عمل آید. نظام پیشنهادها ابزاری کارآمد برای استقرار روحیه مشکل‌یابی و بهبود طلبی در کارکنان و مبارزه با روحیه خمودگی و بی‌تفاوتی کارکنان است. نظام پیشنهادها نظامی برای ثبت و گسترش فرصت‌های بهبود در سازمانها می‌باشد [۱۷].



سیستم پیشنهادات، فرمانبرداری از دانایی و به گردش انداختن اندیشه و بالاخره پرهیز از ترویج روحیه استبداد است و از این رهگذر، سازمان آمادگی ورود به دوره بلوغ و ترویج روحیه مشارکت را پیدا می کند [۳].

استقرار نظام پذیرش و بررسی پیشنهادات در یک سازمان توجه و حساسیت کارکنان را به فرآیندهای کار بیشتر کرده و باعث مشارکت بیشتر کارکنان در سازمان می شود. و با افزایش مشارکت، خلاقیت و روحیه کارکنان، راهکارهای عملی برای حل مسائل و مشکلات سازمان پیدا می شود [۲].

بر اساس تعریفی دیگر نظام پیشنهادات عبارتست از: یک نظام مدون برای فعال کردن ذهن افراد و به کارگیری ایده ها و نظرات آنان جهت حل مشکلات و نارسائیهای موجود و بهبود فعالیتهای سازمان و همسو سازی هرچه بیشتر اهداف فردی با اهداف سازمانی و در نتیجه افزایش انگیزه و تعهد و تعلق سازمانی کارکنان نسبت به تمامی امور در سازمان [۶].

نظام یا سیستم پیشنهادات، تکنیکی است که می توان از فکر و اندیشه های کارکنان برای مسئله یابی، چاره جویی و حل مسائل و مشکلات سازمانی بهره جست [۵].

فلسفه استفاده از نظام پیشنهادها

آنچه در نظام پیشنهادها به عنوان اهداف آرمانی و در حقیقت به عنوان فلسفه بکارگیری آن مطرح است، افزایش توان سازمان در مقابل خواست های متغیر مصرف کنندگان محصولات یا خدمات سازمان از طریق ارج نهادن به فضایل و توانایی های انسان و همسو کردن اهداف کارکنان با اهداف سازمان در نهایت بکارگیری صحیح تجربه، اندیشه، آرا و عقاید آنها در هر رده شغلی و در هر بخش سازمان است. [۸]. به طور کلی فلسفه به کارگیری نظام پیشنهادها را می توان به صورت زیر بیان کرد:

- ارج نهادن به فضایل و توانایی های انسان در محیط کار و برخورد با مشکلات کاری،
- افزایش حس تعلق سازمانی در کارکنان،
- همسو کردن اهداف کارکنان با اهداف سازمان،
- اشاعه فرهنگ مشارکتی و همکاری جمعی در حل مشکلات و بهبود روابط کاری و رفتار سازمانی
- ابزاری برای آغاز تغییر از من توسط هر کس
- ابزاری به منظور زدودن عادات فرد از تکرار روش های قدیمی
- نظامی برای فعال نمودن توان فکری و خلاقیت فرد در ایجاد بهبود های مستمر در کار های مربوط به خود

اهمیت نظام پیشنهادات

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 سودآوری از طریق به کار بستن پیشنهادهای سودمند و عملی [۸].

اهداف نظام پیشنهادات

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 نوگرایی در مشارکت مردم با سازمان.۹- فراهم آوردن موجبات مشارکت کارکنان.۱۰- ایجاد احساس نیاز به تغییر در جهت بهبود امور[۱۵].

چگونگی اجرای نظام پیشنهادها:

برای اجرا و عملی نمودن نظام پیشنهادها در هر سازمان و شرکتی یک روش واحدی وجود ندارد هر سازمانی بنا به موقعیت خود، نظام پیشنهادها متناسب با نیازهای خود را طراحی و اجرا می نماید، اقدامات و فعالیتهای لازم برای استقرار نظام پیشنهادها به شرح زیر می باشد:

الف: بستر سازی برای استقرار نظام پیشنهادها: برای اجرای خوب نظام پیشنهادها بستر سازی و آماده سازی مدیران و کارکنان امری ضروری است با توجه به اینکه نظام فوق بر اساس خواست و اراده کارکنان صورت می گیرد و یک وظیفه شغلی و کاری نبوده و به مشارکت داوطلبانه کارکنان بستگی دارد با ابلاغ آئین نامه، دستورالعمل و بخش نامه عملی نمی شود بلکه باید به طریقی کارکنان را تشویق و ترغیب نمود.

ب- تعیین گروه (کمیته) یا شورای نظام پیشنهادها: برای اجرای نظام پیشنهادها باید کمیته یا شورایی برای پذیرش پیشنهاد در سازمان تعیین گردد. بهتر است انتخاب کمیته دموکراتیک باشد، یعنی نمایندگانی از کارکنان و مدیران در این کمیته حضور داشته باشند تا مسائل و نیازهای کارکنان، مدیران و سازمان در اجرای پیشنهادها لحاظ گردد. البته در سازمانهای مختلف این کمیته ممکن است به نامهای گروه، تیم یا شورای پذیرش پیشنهادها تشکیل شده باشد.

ج- روش ارائه پیشنهاد: برای ارائه پیشنهادها توسط همکاران بهتر است فرمی متناسب با نیاز هر سازمانی طراحی و در اختیار قسمتها و واحدها قرار دهد. یا فرمها را می تواند از دبیرخانه نظام پیشنهادها گرفته و پس از تکمیل پیشنهاد خود به دبیرخانه ارسال نماید. و دبیر نیز موظف است که اعلام وصول پیشنهاد را در اسرع وقت به پیشنهاد دهنده اعلام نماید. پس از وصول پیشنهاد دبیرخانه به بررسی پیشنهاد می پردازد در صورتی که پیشنهاد تکراری یا تنها به بیان مشکلات پرداخته و راه حل اجرایی ارائه نکرده باشد، طی نامه ای به پیشنهاد دهنده اطلاع دهد[۱۶].

در صورت غیر تکراری بودن برای بررسی بیشتر در کمیته پیشنهادها طرح نماید[۱۴].

د- روش بررسی پیشنهادها: کلیه پیشنهادها که قابل طرح در کمیته باشد در جلسه مطرح می گردد ممکن است پیشنهاد ارائه شده نیاز به بررسی و اظهار نظر کارشناس باشد که در این صورت پیشنهاد به گروه کارشناسی و واحدهای تخصصی ارجاع داده می شود که پس از دریافت نظر آنها دوباره در جلسه مطرح گردیده و در صورت تصویب یا عدم تصویب تشویق مادی و معنوی و علت عدم تصویب به پیشنهاد دهنده ابلاغ می گردد باید نتیجه بررسی پیشنهاد حتماً به پیشنهاد دهنده اعلام گردد تا پیشنهاد دهندگان انگیزه برای ارائه پیشنهادها داشته باشند[۱۱].

ه- تعیین و پرداخت پاداش برای پیشنهاد دهندگان: در نظام پیشنهادها پاداش مالی و بازخورد سریع که هر دو از اهرمهای انگیزش مهم هستند باید پیش بینی شده باشد اگرچه پاداشهای مالی ممکن است رقم اندک باشد ولی بیشتر صورت نمادین دارد. البته بهتر است قسمتی از پاداش در صورت تصویب و قسمتی دیگر را پس از اجرا و عملی شدن پرداخت نماید تا پیشنهاد دهنده برای مشارکت فعال انگیزه مناسب داشته باشد[۱۲].

موانع اجرای نظام پیشنهادها

موانع بسیاری برای استقرار بهینه نظام پیشنهادها وجود دارد اما در جمع بندی موانع، موارد زیر شامل اهم مسائل موجود شناخته شده است: عدم اعتقاد مدیران و سرپرستان: معمولاً مدیران و سرپرستان به دلیل عدم اعتقاد به مدیریت مشارکتی و اینکه مشارکت اختیارات آنها را محدود می کند و براساس ذهنیت خود عمدتاً در مقابل نظام موضع گیری کرده و از تغییر، ترس و اهمه دارند[۱۱].

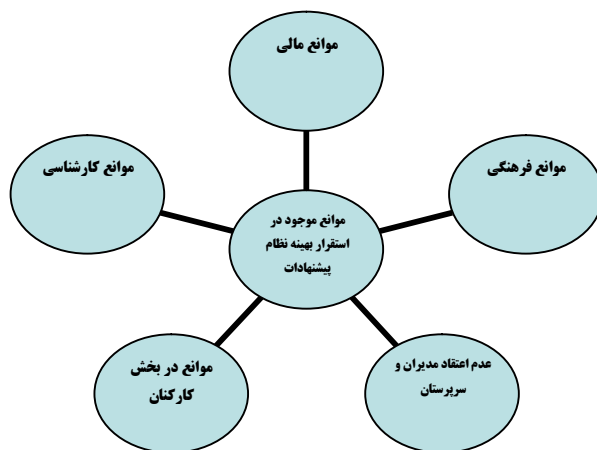
موانع در بخش کارکنان: در شکل ایده آل نظام پیشنهادها تمامی کارکنان بایستی مشارکت داشته باشند و به نوعی از منافع مادی و معنوی این مشارکت بهره مند گردند تا پشتیبانی از آن اجرای آن در سازمان نهادینه گردد که این مشارکت موجب می شود هر گونه مانعی برای اجرای آن برطرف گردد که اگر کارکنان حس کنند نظام منفعی ندارد یا آنکه منافع قبلی آنان به خطر می افتد و مانع اجرای طرح می گردند. 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 پیشنهادها طرح پرداخت نمود و ۶۰٪ بقیه را در صندوقی جمع آوری و صرف رفاه عمومی کارکنان می نماید که این امر موجب گردیده پشتیبانی عمومی حتی از ناحیه کسانی که قدرت ارائه پیشنهاد نداشتند را کسب نماید[۱۳].

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 [۱۱].



موانع مالی: بسیاری از پیشنهادهای قابل اجرا به علت عدم امکان تخصیصی بودجه بخصوص در سازمانهای دولتی به اجرا در نمی آید و به دلیل آنکه بسیاری از پیشنهادها منافع سازمان را به دنبال آن جامعه و ملی را به دنبال داشته لازم است تسهیل در امور جهت اعتبارات کافی ایجاد شود [۱۵].

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 می باشد [۸].
براین اساس مدل مفهومی این پژوهش که نشان دهنده روابط بین متغیرهای تحقیق است به صورت زیر می باشد:



Geraldine, (۲۰۰۹)

فرضیه های تحقیق:

- موانع گوناگون در مسیر استقرار نظام پیشنهادات به میزان برابری بر این موضوع موثرند.
- عدم اعتقاد راسخ مدیران مهمترین دلیل استقرار بهینه این نظام در سازمان است.

روش تحقیق

نوع تحقیق حاضر کاربردی است علاوه بر این تحقیق حاضر به دلیل ماهیت آن و فرضیه های مزبور، از جمله تحقیقات توصیفی-پیمایشی است. در این تحقیق به بررسی شرایط موجود و آنچه که هست می پردازیم و برای بهبود راه حل ارائه می دهیم. تحقیق حاضر از حیث هدف کاربردی است. روش های گردآوری اطلاعات، به طور کلی به دو دسته کتابخانه ای و میدانی تقسیم می شوند. در روش کتابخانه ای از کتاب، مقاله ها و مجلات، سایت های رایانه ای، اسناد اصل، اسناد دولتی، نشریه های رسمی دولتی، مطبوعات، آمارنامه ها و اسناد صوتی و تصویری استفاده می شود. در روش میدانی، محقق باید برای گردآوری اطلاعات، ابزار سنجش خود را به میدان ببرد و با پرسشگری، مصاحبه، مشاهده و تصویربرداری، آن ها را تکمیل نماید [۱۳].

از آن جایی که در این تحقیق، جهت بررسی پیشینه و ادبیات تحقیق، تئوری ها و نظرات علمی، از کتاب و مقاله و ... و جهت سنجش عوامل موثر، از پرسشنامه استفاده می شود، گردآوری اطلاعات، هم از نوع کتابخانه ای و هم از نوع میدانی است.

اعتبار و پایایی ابزار جمع آوری اطلاعات:

در این تحقیق برای جمع آوری اطلاعات از پرسشنامه استفاده شده است. برای تعیین روایی یا اعتبار ابزار جمع آوری اطلاعات از روایی نمادی یا صوری استفاده گردید. برای آزمون پایایی پرسشنامه، از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. به این صورت که ابتدا پرسشنامه در بین ۳۰ نفر توزیع گردید، سپس اطلاعات جمع آوری شده مورد آزمون قرار گرفته و با محاسبه آلفای کرونباخ پایایی مورد تأیید قرار گرفت، آلفای کرونباخ کل پرسشنامه ها مقداری بیش از ۰.۷ تعیین گردید. بنابراین آلفای بدست آمده نشان می دهد که اولاً سؤالات پرسشنامه همبستگی بالایی با یکدیگر دارند و ثانیاً پرسشنامه تحقیق، از پایایی بالایی برخوردار می باشد. (جدول ۱)



دوازدهمین همایش و ششمین جشنواره ملی نظام پیشنهادها

جدول ۶ (بررسی پایایی تحقیق با کمک آلفای کرونباخ)

متغیر	خرده مقیاس ها	تعداد سوالات	ضریب آلفای کرونباخ
تأثیر عوامل بر نظام پیشنهادات	کل ابزار	۲۵ سوال	۰/۸۳۲
	عدم اعتقاد قلبی مدیران و سرپرستان	۵ سوال	۰/۷۶۳
	موانع فرهنگی	۵ سوال	۰/۷۲۱
	موانع کارشناسی	۵ سوال	۰/۸۵۸
	موانع در بخش کارکنان	۵ سوال	۰/۷۶۲
	موانع مالی	۵ سوال	۰/۷۳۰

آزمون نرمال بودن مولفه‌های تحقیق

در این قسمت به بررسی نرمال بودن مولفه‌های تحقیق پرداخته شده است. فرضیه این آزمون به شرح ذیل می‌باشد:

H_0 :	توزیع مولفه نرمال است.
H_1 :	توزیع مولفه نرمال نیست.

در جدول ذیل به منظور بررسی نرمال بودن هر یک از متغیرهای مورد بررسی از آزمون کولموگروف اسمیرنوف استفاده شده است. جدول ذیل آماره آزمون وسط معنی دار بودن هر یک از متغیرها را نشان می‌دهد. اگر سطح معنی‌داری از ۰.۰۵ بیشتر باشد، فرض آماری صفر تایید شده و نرمال بودن مورد تایید قرار می‌گیرد. در غیر اینصورت فرض مخالف مورد قبول قرار گرفته و عدم نرمال بودن مولفه‌های تحقیق مورد تایید قرار می‌گیرد. بنابراین چون سطح معنی‌داری آزمون هر یک از متغیرها بیش از ۰.۰۵ می‌باشد با ضریب اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت تمامی متغیرهای مورد بررسی نرمال می‌باشند.

جدول ۲- نتایج آزمون آماری بررسی توزیع نرمال بودن مولفه‌های تحقیق

مولفه‌های تحقیق	عدم اعتقاد قلبی مدیران و سرپرستان	موانع فرهنگی	موانع کارشناسی	موانع در بخش کارکنان	موانع مالی
آماره k-S	۱.۲۲۴	۱.۳۲۵	۱.۱۳۰	۱.۳۵۸	۱.۱۲۱
سطح معنی‌داری	۰.۰۹۱	۰.۶۴	۰.۱۵۵	۰.۰۵۸	۰.۱۰۱

بنابراین باتوجه به جدول بالا می‌توان گفت سطح معنی‌داری هر یک از مولفه‌های اخلاق حرفه‌ای و عملکرد بالاتر از ۰.۰۵ بوده و نرمال می‌باشند. پس از اثبات نرمال بودن توزیع داده‌ها جهت بررسی فرضیه‌های تحقیق، رگرسیون بین متغیر مستقل و وابسته محاسبه گردیده است.

بررسی فرضیات پژوهش

جدول ۵- ANOVA

ANOVA ^a					
سطح معنی‌داری	آماره فیشر F	میانگین مجزورات	درجه آزادی	مربع مجزورات	مدل رگرسیون
۰.۰۰۱ ^a	۹۰.۹۶۵	۱۶۴۵	۳	۴.۹۳۴	مدل رگرسیون
a. متغیرهای مستقل					
b. متغیر وابسته					

با توجه به جدول ANOVA می‌توان گفت از آنجا که سطح معنی‌داری دار بودن کمتر از ۰.۰۵ می‌باشد بین دو متغیر یک رابطه خطی وجود دارد. پس از تایید فرضیه اصلی و اطمینان از وجود یک رابطه خطی معنی‌دار سوال اساسی این است که معادله این رابطه خطی چیست؟



جدول ۶- رگرسیون

	ضرایب غیر استاندارد		ضرایب استاندارد	T	درجه معنی داری
	B	خطای استاندارد	Beta		
ضریب ثابت	۱.۴۳۰	.۲۵۶		۵.۵۸۲	.۰۰۰
عدم اعتقاد قلبی مدیران و سرپرستان	.۰۰۹	.۱۰۱	.۰۱۶	.۰۹۲	.۹۲۷
موانع فرهنگی	.۰۰۴	.۳۱۰	.۰۰۴	.۰۱۲	.۹۹۰
موانع کارشناسی	.۰۰۳	.۱۲۰	.۰۱۶	.۰۹۲	.۹۲۷
موانع در بخش کارکنان	.۰۰۱	.۳۱۰	.۰۰۴	.۰۱۲	.۹۰۰
موانع مالی	.۶۱۸	.۳۴۳	.۷۸۹	۱۸۰۱	۳۰۰

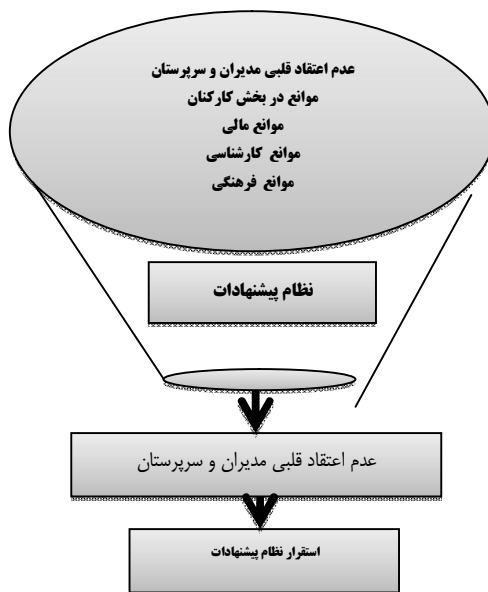
a. متغیر وابسته در این جدول عوامل ۵ گانه می باشد

با توجه به جدول بالا آندسته از متغیرها ی فوق که سطح معنی دار بودن آنها بیشتر از ۰.۰۵ می باشد از معادله حذف می شوند. از این رو می توان گفت از بین مولفه ها ، مهمترین عامل موثر عدم اعتقاد قلبی مدیران و سرپرستان می باشد. با توجه به جدول فوق معادله به شکل زیر می باشد:

$$Y = 1.43 + 0.618X_1$$

۴- نتایج و بحث

در این بخش با توجه به نتایج بدست آمده مدل نهایی تحقیق ارایه می شود. این مدل نشان می دهد که از بین عوامل تشکیل دهنده ، عدم اعتقاد قلبی مدیران و سرپرستان بیشترین تاثیر را بر شکست یا موفقیت سیستم داراست.



شکل ۱- مدل نهایی تحقیق

جمع بندی نتایج و پیشنهادات:

براساس نتایج بدست آمده از تحقیق، عوامل گوناگون مطرح شده، تاثیرات متفاوتی بر استقرار نظام پیشنهادات دارند، اما بررسی دقیقتر نشان داد، نتایج نشانگر آنست که اعتقاد یا عدم اعتقاد قلبی مدیران و سرپرستان مهمترین عامل موفقیت یا شکست استقرار بهینه نظام پیشنهادات است. لذا در این خصوص پیشنهادات زیر در این زمینه مطرح می گردد.

- پشتیبانی جدی مدیریت ارشد: پشتیبانی از نظام پیشنهادها مهمترین عامل موفقیت اجرای نظام پیشنهادها همانا، پشتیبانی جدی و مداوم مدیریت ارشد از آن می باشد. که بیش از ۹۰٪ در موفقیت آن تأثیر دارد.
- وجود و یا امکان به وجود آمدن انگیزه و تعهد در کارکنان برای ایجاد بهبود کار مستمر در سازمان ، کارکنان با داشتن انگیزه و روحیه کمال جویی هر روز شروع به کار می کنند و روش های کاری سازمان را بهتر از دیروز می نمایند.



دوازدهمین همایش و ششمین جشنواره ملی نظام پیشنهادها

- ثبات مدیریت تا قبل از نهادینه شدن نظام پیشنهادها در شروع اجرای نظام پیشنهادها، چون مهمترین عامل موفقیت، پشتیبانی مدیریت ارشد می باشد، لازم است تا نهادینه شدن نظام و حمایت همه جانبه کارکنان از طرح، مدیریت سازمان تغییر نکند. زیرا در تحقیقات به عمل آمده از واحد هایی که طرح اجرا شده و قبل از نهادینه شدن، مدیریت ارشد تغییر یافته کار و اجرای طرح نیز متوقف گردیده است.
- گماردن دبیر اجرایی تمام وقت، علاقمند، فعال و کارآمد و با حسن شهرت و خوش برخورد دبیر نظام پیشنهادها به منزله زنجیر ارتباط مدیریت با کارکنان سازمان است و این دبیر وظایف مهمی دارد که از جمله آنها تشویق و ترغیب کارکنان به ارائه پیشنهاد، پیگیری در اجرای به موقع پیشنهادها و همچنین پرداخت به موقع پاداش ها می باشد که در قسمت ارائه پیشنهادها آسیب ها این مورد توضیح داده شده است.
- قرار دادن تشکیلات دبیرخانه و مجری نظام پیشنهادها زیر نظر مدیریت ارشد در نمودار سازمانی اینکه تشکیلات مزبور زیر نظر مدیریت ارشد باشد، امری ضروری است، زیرا بایستی پیشنهادها به اطلاع مدیریت برسد و برای اجرای آنها به طور مستقیم با مدیریت در ارتباط باشد.
- برگزاری همایش های توجیهی برای مدیران و کارکنان برخی از سازمانها بدون توجیه کارکنان و مدیران فقط با یک بخشنامه یا اطلاعیه قصد اجرای نظام پیشنهادها را در سازمان خود دارند لذا می بایستی با برقراری همایش ها و دوره های آموزشی چگونگی اجرای نظام پیشنهادها توجیه گردد. و آموزش و بستر سازی فرهنگی توسط مشاور خبره و مجرب از اهمیت بالایی برخوردار است.
- انجام تبلیغات مناسب کارکنان باید همواره از چگونگی اجرای طرح اطلاع داشته باشند و برای دستیابی به چنین موفقیتی باید از راه های مختلف با استفاده از ابزارهای تبلیغاتی همراه با آگاهی های لازم انگیزه در کارکنان به وجود آید.
- ایجاد روابط انسانی مناسب میان مدیران و کارکنان هر چه روابط انسانی بین کارکنان و مدیریت، صمیمی تر و تا اندازه ای غیر رسمی و دوستانه تر باشد، نشانه حمایت بیشتر از نظام است و ثابت شده است که مدیریت سبک دستوری (استبدادی) موفق نخواهد بود.
- برقراری جریان صحیح و منطقی تبادل اطلاعات و گفت و گو میان کارکنان سازمان کارکنان سازمان با همبستگی و تفاهم بین خود و تبادل اطلاعاتی در سازمان، می توانند به راحتی نیازهای اطلاعاتی خود را تأمین کنند و این امر موجب افزایش دانش عمومی و جمعی و توسعه بیشتر سازمان گردیده و در نهایت موفقیت نظام پیشنهادها را به همراه خواهد داشت.
- وجود اهداف سازمانی کاملاً مشخص و روشن اصولاً هر سازمانی باید برنامه ریزی استراتژیک هدفمند داشته باشد و این اهداف با برنامه زمانی، عجین باشد. در نتیجه کارکنان با آگاهی از اهداف سازمانی و زمان بندی آنها با ارائه طرح و نظر مناسب نسبت به پیشنهادها، به سازمان کمک شایانی خواهند کرد.
- تعیین میزان کار و فعالیتی که یک فرد در سازمان انجام می دهد چون یکی از اهداف نظام پیشنهادها بهینه کردن امور سازمان است، لذا بهتر است کار هر فرد معین شود تا روش پیشنهادها، مبنایی برای مقایسه کار افراد باشد.
- گرفتن پیشنهاد از مشتری و ارباب رجوع در کنار کارکنان، مشتریانی می توانند با پیشنهاد های مناسب در بهبود فعالیت های یک سازمان نقش عمده و مؤثری ایفا کنند. به ویژه در مؤسسات دولتی که عمده پیشنهادات کیفی است در صورت ایجاد انگیزه و رغبت در ارباب رجوع می توانند پیشنهادات مفید و مؤثری ارائه نمایند.
- بررسی به موقع پیشنهادها توسط کمیته های بررسی کننده پیشنهاد دهندگان انتظار دارند که به سرعت تکلیف پیشنهادشان روشن شود. در نتیجه مدت زمان بین یک هفته تا ده روز می تواند زمان مناسبی باشد که کمیته مزبور، پیشنهادها را بررسی و اعلام نظر کند. بایستی مراحل اجرا و زمان هر مرحله در آیین نامه توسط مشاور گنجانده شود. به دلیل اینکه پیشنهاد دهنده معمولاً تا نتایج پیشنهاد خود را دریافت نکنند پیشنهاد جدیدی را ارائه نمی نمایند.
- اجرا ی به موقع پیشنهادهای تصویب شده یکی از انگیزه های تداوم ارائه پیشنهاد اجرای به موقع پیشنهاد است. پیشنهاد دهنده با مشاهده به اجرا درآمدن پیشنهادش در سازمان، به وجد آمده و آگاهی همکارانش از این موضوع، باعث افتخار و سربلندی او می شود.
- پرداخت به موقع و عادلانه پاداشها پرداخت به موقع پاداشها و همچنین متناسب بودن آن با نوع پیشنهاد، نقش مؤثری در موفقیت طرح نظام پیشنهادها دارد. بعد از گذشت مدتی از اجرای نظام پیشنهادها کسانی که مشمول پرداخت پاداش گردیده اند معمولاً میزان پاداش خود را با توجه به اثرات پیشنهادشان با سایر همکاران مقایسه می کنند. در صورتی که در مورد میزان پاداش های پرداخت شده توجیه نشوند احساس تبعیض نموده و موجب دلسردی آنها خواهد شد.



منابع:

- ۱- ایمایی، ماساکی، کایزن-کلید موفقیت رقابتی ژاپن، ۱۳۷۲، ترجمه محمد حسین سلیمی، انتشارات دانشگاه امیر کبیر.
- ۲- صادقی فرد، ناصر، نقوی، سید علی - مدیریت مشارکتی - ۱۳۸۲، چاپ اول، تهران، انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران،
- ۳- طوسی، محمدعلی، مشارکت در مدیریت و مالکیت، ۱۳۸۲، سازمان امور اداری و استخدامی کشور.
- ۴- عباس زاده، حسن، مدیریت مشارکتی و نظام پیشنهادها، ۱۳۸۶، اقتصاد بانک و اقتصاد، شماره ۸۰
- ۵- فقهی فرهمند، ناصر، مدیریت پویای سازمان (با پیشگفتار مدیریت سازمان در ایران)، ۱۳۸۱، چاپ اول، تهران، انتشارات فروزش.
- ۶- قدسی، علیرضا، ۱۳۱۷، مقاله نظام پیشنهادات و ابزار مدیریت مشارکتی
- ۷- لوئیس کوهن، مایکل هالیدی، ترجمه علی دلور، ۱۳۷۵، آمار در علوم تربیتی و تربیت بدنی، انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی، چاپ دوم، ۱۳۷۵
- ۸- مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۱۱، نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی
- ۹- مقیمی، محمود، نظام پیشنهادها در سازمانهای دولتی از تئوری تا عمل، ۱۳۸۵، انجمن خدمات فرهنگی ایرانیان خارج کشور.
- ۱۰- ناصریان، سیدمرتضی و فرشیدنژاد، محمدرضا، ۱۳۸۰، اجرای نظام پیشنهادها در ادارات دولتی. نشریه تدبیرشماره ۱۱۹
- ۱۱- نیکوکار، مسعود-صالحی، جمشید، آمار و کاربرد آن در مدیریت، ۱۳۸۳، تهران، انتشارات گسترش علوم پایه.
- ۱۲- والایی شریف، حمید، مدیریت مشارکتی راهبرد موثر در اداره امور سازمان، ۱۳۸۴، چاپ اول، تهران، انتشارات والایی شریف.
- ۱۳- هاشمی، سید محسن و دیگران، نقش نظام پیشنهادها در توسعه منابع انسانی و افزایش بهره وری، ششمین کنفرانس بین المللی نظام پیشنهادها، جهاد دانشگاهی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران
- ۱۴- هسلبین و کوهن، رهبری به سوی رهبری، ۱۳۸۱، ترجمه محمود قربانی و محمدرضا کرامتی، انتشارات پژوهش توس.
- ۱۵- همدانی، علی الله، پیوند مدیریت مشارکتی و روابط کار سازمانهای دولتی (۶)، ۱۳۷۹، چاپ اول، تهران، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.