

## بررسی تأثیر مدیریت شرکت بر عملکرد نظام پیشنهادها<sup>۱</sup> (مطالعه موردی : شرکت آب و فاضلاب استان اصفهان)

فاطمه قدیری<sup>۲</sup>

کارشناس ارشد رشته حقوق، دبیر نظام پیشنهادها، شرکت آب و فاضلاب استان اصفهان

ghadiryazra@yahoo.com

الهام تسلیمی<sup>۳</sup>

کارشناس ارشد مهندسی صنایع، کارشناس ارزیابی عملکرد، شرکت آب و فاضلاب استان اصفهان

e\_taslimi@in.iut.ac.ir

### چکیده

توسعه ملی جز با توسعه سرمایه انسانی میسر نیست. توسعه سرمایه انسانی نیازمند سیستم‌ها و راهکارهایی است که منجر به پرورش و شکوفایی سازمان بر اساس سه عنصر خلاقیت، کیفیت و بهره‌وری می‌شود. یکی از مهمترین این سیستم‌ها نظام پیشنهادها است که بر اساس مدیریت مشارکتی به صورت یک سیستم جامع برای جلب مشارکت فردی و گروهی بین اعضای سازمان تعریف می‌شود. نظام پیشنهادها در صورت اجرای صحیح می‌تواند به عنوان یک ساختار مناسب جهت استفاده از نظرات کارکنان در راستای حل مشکل سازمان شناخته شود که از مزایای این نظام ارتقای بهره‌وری و اثربخشی است. در این مقاله سعی بر آن شده است که تأثیر حمایت مدیریت ارشد سازمان بر بهبود عملکرد نظام پیشنهادها و در نتیجه میزان مشارکت افراد به نسبت آن در شرکت آب و فاضلاب استان اصفهان سنجیده شده و عوامل بازدارنده شناسایی گردیده و راهکار مناسب جهت ایجاد بهبود اتخاذ گردد.

کلمات کلیدی: نظام پیشنهادها، حمایت مدیریت ارشد، عملکرد نظام پیشنهادها، مشارکت پرسنل

---

<sup>۱</sup> The effect of management on the performance of the suggestion system



## ۱- مقدمه

نظام مدیریت مشارکتی یکی از نظام های مدیریتی پویاست که نقش مهمی در رشد شرکت ایفا می کند و عبارت است از ایجاد فضا و نظامی توسط مدیریت که تمام کارکنان و مشتریان و مشاوران یک سازمان در روند تصمیم گیری و حل مسائل و مشکلات سازمان با مدیریت، همکاری و مشارکت نمایند.

نظام پیشنهادها یکی از رایج ترین و کاراترین روش مدیریت مشارکتی می باشد. وقتی این نظام در سازمان به اجرا در می آید، کلیه اعضای سازمان می توانند برای پیشبرد اهداف سازمان، بهبود وضع کارکنان، رفع مسائل و مشکلات موجود، کاهش ضایعات و هزینه ها و بهبود کیفیت، پیشنهادها را ارائه دهند و در قبال آن پاداش معنوی و مادی دریافت نمایند [۱].

کاربرد موفقیت آمیز مدیریت مشارکتی به سه عامل بستگی دارد که عبارتند از ساختار، جهت گیری و فرایند. بدین معنی که هرگاه سازمانی برخی از عوامل حمایتی را در قالب ساختار سازمان، جهت گیری مدیران و کارکنان و فرایند مشارکت واقعی و فرایندهای تصمیم گیری که باید به کار گرفته شود آشکار سازد، احتمال موفقیت و کامیابی فزونی خواهد یافت [۲]، لذا ایجاد، حرکت و رشد رو به جلو نظام پیشنهادها در سازمان ها، در مرحله اول مستلزم حمایت مدیران می باشد تا بتواند به خوبی پایه گذاری و اجرا گردد.

نعمتی در تحقیقی با عنوان «تشخیص عوامل پیش برنده استقرار نظام مدیریت مشارکتی در پست بانک ایران» به بررسی تاثیر چهار متغیر آمادگی فردی کارکنان، آمادگی فردی مدیران، آمادگی ساختاری سازمان و آمادگی فرهنگی بر اجرای موفق مدیریت مشارکتی از طریق نظام پیشنهادها پرداخته که یکی از نتایج این پژوهش این است که لازمه تداوم اجرای نظام پیشنهادها، پشتیبانی جدی و مداوم مدیریت ارشد سازمان است [۳]. استاد جعفری تیتکانلو در مقاله ای با عنوان "ارائه ایده ای جهت اجرای نظام پیشنهادها در دانشگاه امام رضا (علیه السلام)" توجیه مدیریت ارشد سازمان را به عنوان اولین قدم در جهت پیاده سازی نظام پیشنهادها بیان داشته چرا که علاوه بر لزوم موافقت وی، حمایت های مالی و معنوی مدیریت ارشد در موارد زیر نقشی اساسی و کارساز در اجرای موفق این نظام خواهد داشت:

تخصیص بودجه لازم جهت اهدای جوایز، تأمین هزینه های جاری، همکاری با کارشناسان نظام پیشنهادها به منظور بررسی پیشنهادها مهم، رفع هر گونه ترس و ملاحظه کاری در کارکنان برای ابراز آزادانه نظرات و عقایدشان در قالب پیشنهاد [۴].

کارگر شورکی در تحقیقی با عنوان «نگاهی آسیب شناسانه به مدیریت مشارکتی و نظام پیشنهادها در بخش دولتی ایران» به بررسی مهمترین مبانی حقوقی و مستندات قانونی برای حمایت از استقرار نظام پیشنهادها و همچنین اقداماتی که می توان در این راستا انجام داد پرداخته که یکی از نتایج این پژوهش تقویت حمایت مدیریت عالی شرکت از مدیریت مشارکتی می باشد [۵].

کاظمی و همکارانش در تحقیقی با عنوان «ارزیابی کارایی و اثربخشی نظام پیشنهادها در شرکت برق منطقه ای خراسان و ارائه راهکارهایی جهت بهبود آن» به بررسی و ارزیابی کارایی و اثربخشی نظام پیشنهادها در شرکت برق منطقه ای خراسان می پردازد که یکی از نتایج حاصل از این پژوهش افزایش اعتقاد و باور مدیران به نظام پیشنهادها و حمایت مالی و و اجرایی از نظام پیشنهادها می باشد [۶].

حسن پور و همکارش در مقاله خود با موضوع «بررسی موانع اجرای نظام پیشنهادها در سازمان های دولتی از نظر کارکنان» به بررسی نظریه های گوناگون در زمینه موانع اجرای نظام پیشنهادها پرداخته که مدل پیشنهادی آنها به دو بخش عوامل ساختاری و رفتاری تقسیم شده است و هر یک شامل چهار متغیر می باشد که از نتایج این مقاله حمایت مدیریت از پرسنل و ایجاد جو قابل اعتماد بین پرسنل می باشد [۷].

در مقالات فوق به بررسی تاثیر عوامل مختلف در اثربخشی نظام پیشنهادها و مدیریت مشارکتی پرداخته شده که یکی از مهمترین این موارد حمایت مدیریت سازمان می باشد. در این مقاله سعی شده است که تاثیر حمایت مدیریت در استقرار نظام پیشنهادها در شرکت آب و فاضلاب استان اصفهان بررسی گردد تا از بین آیتم هایی که از طریق پرسشنامه مورد نظرسنجی قرار گرفته، موارد با کمترین امتیاز، شناسایی شده و جهت ایجاد بهبود، راهکارهای موثر اتخاذ گردد.

## ۲- مدیریت مشارکتی و نظام پیشنهادها

مدیریت مشارکت جو با دخالت دادن کارکنان در اداره امور سازمان موجباتی فراهم می آورد تا آنها با کسب توانایی و قابلیت های رفتاری و عملکردی بیشتر و بهتر بر کیفیت و کمیت به سازمان کمک کنند رشد و ارتقاء سازمان را رشد و ارتقاء به شمار آورند و سازمان را از آن خود بدانند و از کار خود در سازمان احساس خشنودی و سرافرازی کنند. برای دستیابی به چنین دیدگاهی از مدیریت لازم است که مدیر به پاره ای از باورها و مفروض های ارزشی معتقد باشد و آنها را راهنمای اندیشه و کردار خود قرار دهد.

در نظام پیشنهادها نیز که از ابزارهای مدیریت مشارکت جو می باشد، مدیریت در سازمان، فضا و امکاناتی فراهم می آورد که کارکنان انتقادات و پیشنهادها خود را در زمینه حل مشکلات، نارساییها و بهبود مستمر فعالیت های سازمان به مدیریت ارائه کنند. مدیریت پس از بررسی آنها،



- مواردی را که قابل اجرا تشخیص می دهد به اجرا می گذارد و بر پایه سودمندیهایی که از این پیشنهادها حاصل می شود، برای دوام و استمرار پیشنهادها، پاداش مناسبی به پیشنهاد دهندگان پرداخت می نماید و آنان را در منافع حاصل از اجرای پیشنهادها شریک می سازد.
- این نظام دارای اهدافی است که می توان به مواردی از آن، به لحاظ روشن شدن فلسفه به کارگیری آن در هر سیستم و سازمان، اشاره کرد:
۱. بهبود نظام گردش اطلاعات در سازمان
  ۲. افزایش روحیه تعلق سازمانی در کارکنان در محیط کار؛
  ۳. هماهنگ کردن اهداف فردی با اهداف سازمانی؛
  ۴. اشاعه فرهنگ مشارکت در حل مشکلات سازمانی و حذف موانع در مشارکت کارکنان؛
  ۵. توسعه و تقویت ارتباطات کارکنان با مدیریت؛
  ۶. آگاهی مدیریت ارشد سازمان از طریق تأمین فرصتهای کامل برای ارائه نظارت و پیشنهادهای کارکنان؛

### ۳- عوامل موثر در اجرای نظام پیشنهادها

نظام پیشنهادها در صورت اجرای صحیح می تواند به عنوان یک ساختار مناسب جهت استفاده از نظرات کارکنان در راستای حل مشکل شرکت شناخته شود. از مزایای نظام پیشنهادها ارتقاء بهره وری و اثربخشی در شرکت ها می باشد.

برای استقرار نظام پیشنهادها و همچنین استمرار آن در سازمان ها عوامل مختلفی چون حمایت مدیریت ارشد، اعتقاد مدیران میانی به نظام پیشنهادها، انجام تبلیغات و آشنایی پرسنل به ساختار نظام پیشنهادها، انگیزه در کارکنان، رضایت شغلی، گرفتن پیشنهاد از ارباب رجوع و مشتری، برگزاری دوره های توجیهی برای پرسنل، بررسی پیشنهادها به صورت دقیق و کارشناسی به طور معناداری با اجرای نظام پیشنهادها در حوزه های مختلف ارتباط دارد در زیر به بررسی برخی از آنها می پردازیم. [۸]

حمایت مدیریت عالی سازمان ها و باور و اعتقاد مدیران میانی:

مهمترین عامل موفقیت نظام پیشنهادها در گروه باور مدیریت ارشد به توانایی کارکنان و درک مسایل آنان، توانمندی و شایستگی مدیریت ارشد برای تشخیص و اجرای پیشنهادهای مفید و همچنین توجیه مدیران میانی است وگرنه در سازمانی که مدیر ارشد در اجرای نظام پیشنهادها جدی نباشد یا مدیران میانی با نظام پیشنهادها همنا نباشند یا برداشت اشتباه از ماهیت نظام پیشنهادها داشته باشند و در پی ایرادگیری باشند، تحولی اتفاق نخواهد افتاد و نظام پیشنهادها در این خصوص ناموفق می شود. پس آموزش مدیران باید به صورت گسترده پیگیری شود تا نظام پیشنهادها به عنوان ابزار کمکی برای مدیران مطرح شده و با سازمانهایی آشنا شوند که این نظام را با موفقیت اجرا کرده اند.

تبلیغات و آشنایی کارکنان با ساختار نظام پیشنهادها:

کارکنان باید همواره از چگونگی اجرای طرح اطلاع داشته باشند. برای دستیابی به چنین موفقیتی به منظور اطلاع رسانی از اجرای مجدد نظام پیشنهادها از کلیه ابزار های تبلیغاتی موجود برای آگاهی لازم و ایجاد انگیزه در کارکنان استفاده نمایند.

### ۴- مدیریت و نظام پیشنهادها

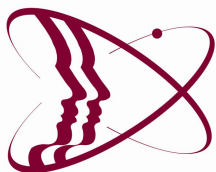
مهمترین انگیزه را برای اجرای نظام پیشنهادها را مدیران ایجاد می نمایند، هرگاه کارکنان نتیجه مشارکت خود را در سیستم های مدیریتی درک و مشاهده نمایند رغبت بیشتری نشان خواهند داد و این امر اتفاق نمی افتد مگر این که مدیران، خود، کارایی و اهمیت نظام پیشنهادات را به خوبی شناخته و درک نمایند.

بدیهی است که عدم اعتقاد مدیر سازمان به کارایی این نوع مدیریت، اجرای آن را به نازل ترین حد ممکن در آن سازمان می رساند چرا که هر چه کارکنان و کارمندان دستگاه، برای ارائه پیشنهادهای موثر و کارا تلاش نمایند و هرچه پیشنهادهای مناسب و کارآمد ارائه نمایند ممکن است به دلیل عدم اعتقاد مدیر به این نظام هیچ یک از آن ها مورد توجه و استفاده قرار نگیرد در نتیجه کم کم مشاهده خواهد شد که در آن سازمان دیگر کارکنان به پیشرفت و بهبود اوضاع فکر نکرده و نسبت به ارتقاء کیفیت خروجی سازمان بی تفاوت خواهند شد که حاصل آن پایین آمدن بهره وری و کیفیت محصولات و یا خدمات خواهد بود در نتیجه اعتبار و خوش نامی سازمان را دست خوش تزلزل کرده تا جایی که به ناکارآمدی و شکست سازمان منجر شود.

از این رو جهت داشتن نظام پیشنهادات اثربخش و کارا در سازمانها لازم است به مقوله مدیریت ارشد شرکت پرداخته شده و موانع موجود را شناسایی و ریشه یابی کرد.

### ۵- بررسی آماری تاثیر مدیریت بر عملکرد نظام پیشنهادها

در این مقاله، ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه ای می باشد که به منظور تعیین میزان توانایی و قابلیت اعتماد و اعتبار پرسشنامه از روش «آلفای کرونباخ» استفاده شده است. که این پرسشنامه تاثیر مدیریت بر عملکرد نظام پیشنهادها را از ابعاد مختلف مورد بررسی قرار می دهد.



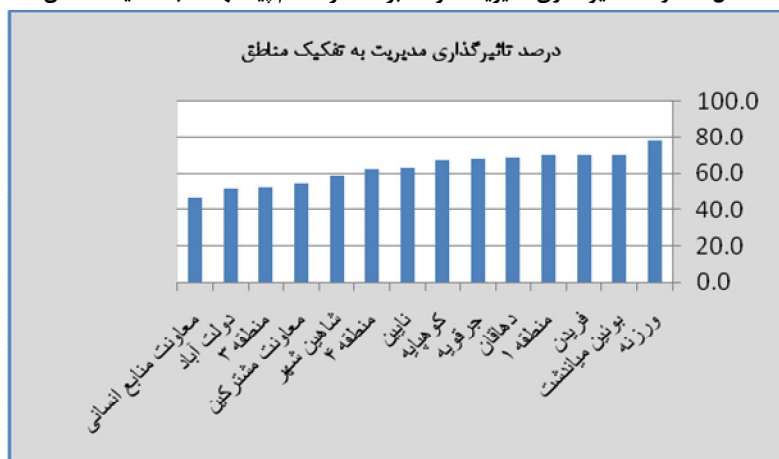
پرسشنامه مذکور در بین ۷۰ نفر از پرسنل شرکت آب و فاضلاب استان اصفهان که مشارکت فعال در ارائه پیشنهاد داشته اند، توزیع شد که با توجه به پراکندگی نیروی انسانی، تعداد ۶۲ فرم تکمیل و به دبیرخانه نظام پیشنهادها عودت گردید که ۸۰ درصد شرکت کنندگان در این طرح مرد و مابقی زن بوده اند. بر اساس تعداد پرسشنامه های دریافتی درصد مشارکت پرسنل در این طرح نظرسنجی، ۸۹٪ می باشد. با توجه به تحلیل های آماری انجام شده با استفاده از نرم افزار SPSS، درصد تاثیر مدیریت شرکت بر بهبود عملکرد نظام پیشنهادها در سال ۹۳، ۶۲.۳۲٪ می باشد. بر اساس محاسبات انجام شده درصد تاثیر مدیریت شرکت بر بهبود عملکرد نظام پیشنهادها به تفکیک هر سوال، محاسبه شده که در جدول ۱ سوالات با بالاترین و پایینترین درصد نمایش داده شده است. همانطور که مشاهده می شود سوال "میزان سهم کارکنان در مزایای حاصل از مشارکت" دارای کمترین امتیاز می باشد.

جدول (۱): سوالات با بالاترین و پایینترین درصدها

ردیف	عنوان	درصد اثر گذاری
۱	تا چه اندازه تمایل به همکاری و ارائه پیشنهاد در حوزه کاری خود به مدیران مربوطه دارید؟	۷۵.۱۶
۲	مدیران شرکت آفا تا چه اندازه کارکنان را در مزایای حاصل از مشارکت سهیم دانسته اند؟	۵۷.۱۰

در شکل ۱ درصد تاثیرگذاری مدیریت سازمان بر افزایش اثربخشی نظام پیشنهادها به تفکیک مناطق مختلف نمایش داده شده است، که همانطور که مشاهده می شود منطقه ورزنه با ۷۸.۳ درصد بالاترین درصد تاثیرگذاری و معاونت منابع انسانی با ۴۶.۷ درصد کمترین میزان تاثیرگذاری را داشته است.

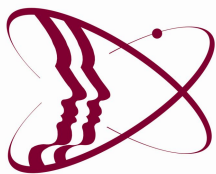
شکل (۱): درصد تاثیرگذاری مدیریت شرکت بر عملکرد نظام پیشنهادها به تفکیک مناطق



برای افزایش نقش مدیران در بهبود عملکرد و افزایش اثربخشی نظام پیشنهادها بایستی مدیران ستادی و مناطق از مزایای حاصل از استقرار نظام پیشنهادها آگاهی داشته باشند که برخی از این مزایا به شرح زیر است:

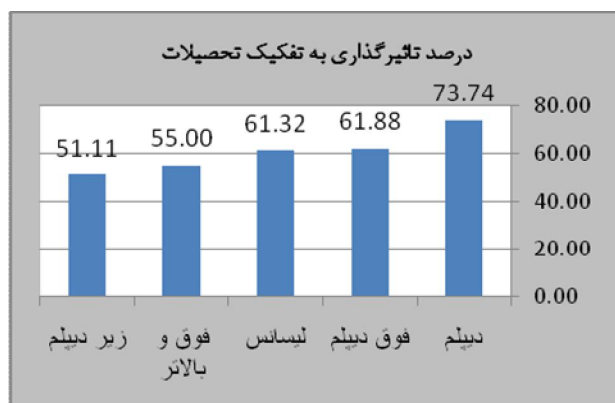
بهبود شاخص های عملکردی شرکت و واحدها با اجرای پیشنهادهای مفید کارکنان، رفع موانع اجرای تصمیمها و ضرورت به نظارت کمتر با شریک کردن کارکنان در تصمیم گیریها، بهبود روابط بین مدیران-کارکنان، افزایش رضایت شغلی کارکنان، ایجاد امکان تشویق راحت اقدامهای قابل تقدیر زیردستان و گسترش آنها.

در شکل های شماره ۲ و ۳ اثرگذاری مدیران بر عملکرد نظام پیشنهادها به تفکیک جنسیت و تحصیلات نمایش داده شده است.

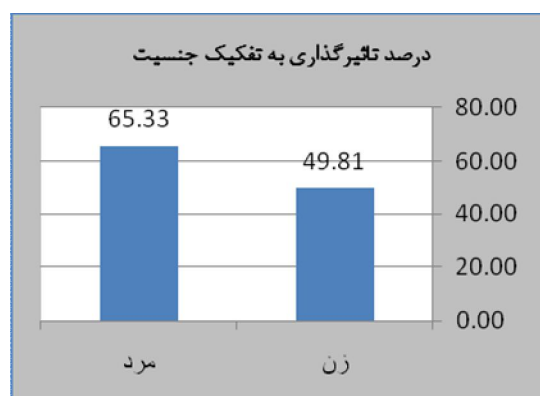


## دوازدهمین همایش و ششمین جشنواره ملی نظام پیشنهادها

شکل شماره (۳): درصد تاثیر گذاری به تفکیک تحصیلات

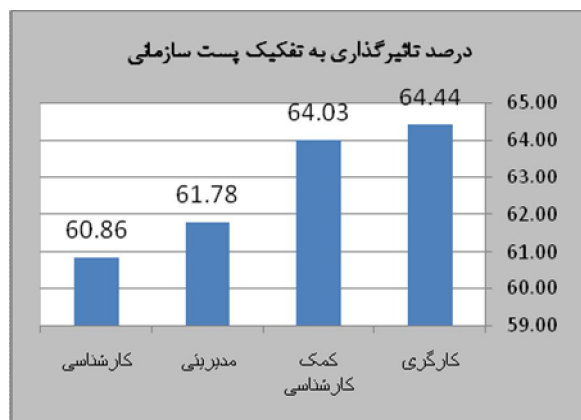


شکل شماره (۲): درصد تاثیر گذاری به تفکیک جنسیت

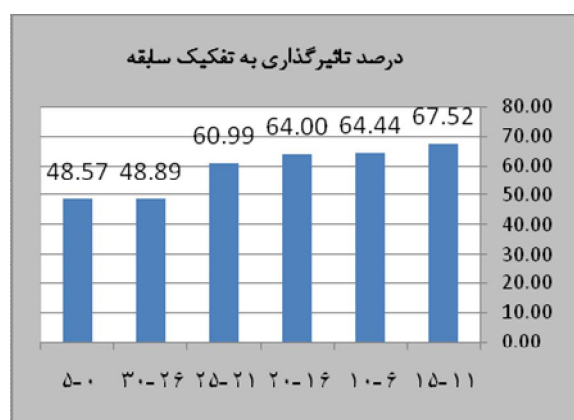


همانطور که در شکل های فوق مشاهده می شود درصد حمایت مدیریت بر عملکرد نظام پیشنهادها از دیدگاه پرسنل زن ۴۹.۸٪ و پرسنل مرد ۶۵.۳٪ می باشد. در ارتباط با وضعیت تحصیلی نیز هر چه میزان تحصیلات کمتر باشد تاثیر حمایت مدیریت بر بهبود عملکرد نظام پیشنهادها بیشتر بوده و به نسبت آن مشارکت افراد با تحصیلات پایینتر در نظام پیشنهادات بیشتر می باشد. در شکل های ۴ و ۵ درصد حمایت مدیریت به تفکیک آیتام های سابقه و پست سازمانی نمایش داده شده است. همانطور که مشاهده می شود با افزایش سابقه، تحصیلات و پست سازمانی درصد حمایت مدیریت بر بهبود عملکرد و در نتیجه مشارکت کارکنان کمتر شده است که این خود نیازمند آسیب شناسی دقیق جهت یافتن دلایل این امر می باشد.

شکل شماره (۵): درصد تاثیر گذاری به تفکیک پست سازمانی



شکل شماره (۴): درصد تاثیر گذاری به تفکیک سابقه



### ۳- نتیجه گیری و پیشنهادها

مدیران ارشد در اجرای نظام پیشنهادها نقش های ارزنده ای را ایفا نموده و با این نوع تفکر، سازمان ها را شکوفا می نمایند پس با ایجاد تغییر در سبک مدیریت و روی خوش نشان دادن مدیریت به مشارکت کارکنان در امور خود و سازمان و مدیریت و همچنین هم گامی و همراهی مدیریت عالی شرکت و مدیران میانی شرکت و ارائه پیشنهادها از طرف آنها باعث رونق این نظام و همدلی بیشتر کارکنان و مدیران می شود و گرنه در سازمانی که مدیر ارشد در اجرای پیشنهادها مفید و توجیه مدیران میانی موفق نباشد تحول جدی اتفاق نخواهد افتاد. بدین منظور می توان با استفاده از مکانیسم های مختلفی مانند حمایت مدیریت عالی شرکت از کار گروهی و نظام مشارکت، تشویق مدیران میانی به مشارکت و انجام کارهای گروهی و تقدیر از پیشنهادها برتر، نظام پیشنهادها را در فرهنگ سازمان نهادینه کرد و زمینه رشد و اطمینان کارکنان به این سیستم را فراهم نمود. با توجه به موارد فوق پیشنهادهای ذیل ارائه می شود:



الف) کاهش فاصله مدیران و کارکنان : مدیران باید سعی کنند تا هر چه بیشتر خود را به کارکنان نزدیکتر سازند . بدین ترتیب کارکنان احساس تعلق بیشتری به سازمان پیدا کرده و اعتماد به نفس بیشتری می یابند.

ب) توجه مدیران به رشد و بهبود روند انجام کار: در صورتی که مدیران به طرق مختلف توجه خاص خود را به رشد و بهبود انجام امور در شرکت نشان دهند کارکنان با ارائه پیشنهادهای خود راه های رسیدن به این هدف را ارائه کرده و از این طریق نظام پیشنهادها توسعه خواهد یافت.

ج) قدردانی مدیریت عالی سازمان از مدیران و سرپرستان حامی و فعال در اجرای نظام پیشنهادها

د) برگزاری دوره ها و سمینارهای آموزشی جهت ترغیب و توجیه مدیران

و) انتخاب آیتم حمایت از نظام پیشنهادها در ارزیابی عملکرد مسئولین و مجریان نظام

ه) تخصیص بودجه لازم برای اهداف و تهیه جوایز ، تامین هزینه های جاری مربوط به امور پرسنلی

### منابع

- [۱] حبیبی، لیلا (۱۳۸۳) بررسی و تجزیه و تحلیل رابطه بین مدیریت مشارکتی و اثربخشی کارکنان سازمان بازرسی و نظارت
- [۲] کردرستمی محمد و نعمتی علی، عوامل پیش برنده استقرار مدیریت مشارکتی، ماهنامه بازار بین الملل، شماره دوازدهم، صفحه ۱، خرداد ۱۳۹۰
- [۳] نعمتی علی، تشخیص عوامل پیش برنده استقرار نظام مدیریت مشارکتی در پست بانک ایران، سال ۱۳۸۷
- [۴] استاد جعفری تیتکانلو، ارائه ایده ای جهت اجرای نظام پیشنهادها در دانشگاه امام رضا علیه السلام، فصلنامه تخصصی رشته مدیریت دانشگاه امام رضا علیه السلام
- [۵] کارگر شورکی هدایت، نگاهی آسیب شناسانه به مدیریت مشارکتی و نظام پیشنهادها در بخش دولتی ایران، ۱۳۸۶
- [۶] کاظمی مصطفی، حمیدی مهسا، شعرباف احمد، ارزیابی کارایی و اثربخشی نظام پیشنهادها در شرکت برق منطقه ای خراسان و ارائه راهکارهایی جهت بهبود آن، سال ۱۳۸۴
- [۷] حسن پور اکبر، اسکندری محمود، بررسی موانع نظام پیشنهادها در سازمان های دولتی از نظر کارکنان، مجله مدیریت توسعه و تحول، شماره ۶، صفحه ۳۱ الی ۳۸، سال ۱۳۹۰
- [۸] S.Asefzadeh, M. Alijanzadeh, MH. Shirali, Z. Danesfahani, *Factors affecting implementation of the recommendation system in Qazvin University of Medical Sciences, JQUMS, Vol. ۱۸, No. ۵, ۲۰۱۴, pp. ۳۷-۴۲*
- [۹] رستمی شهین، نقد نظام پیشنهادها در آموزش و پرورش، سال ۱۳۸۶
- [۱۰] پوررضا، رسول، مروری بر چالش های مدیریت مشارکتی با تاکید بر نظام پیشنهادها در سازمان های آموزشی ایران، فصلنامه تعلیم و تربیت، شماره ۱۰۶، صفحه ۱۳۲، سال انتشار ۱۳۸۹