



بررسی شاخص های بازدارنده نظام پیشنهادها با هدف به اشتراک گذاری تجارب استقرار نظام پیشنهادها (مورد مطالعه: شرکت برق منطقه ای تهران)

محسن کامرانی^۱، نسیم صدراعی^۲ محمد مراد بیات^۳

^۱ عضو و دبیر کمیته علمی، شرکت برق منطقه ای تهران

تهران، ایران

Kamrani47@yahoo.co.uk

^۲ کارشناس ارشد نظام پیشنهادها، شرکت برق منطقه ای تهران

تهران، ایران

N_sadraee2003@yahoo.com

^۳ کارشناس نظام پیشنهادها، شرکت برق منطقه ای تهران

تهران، ایران

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 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. بنابراین در این مقاله به دنبال شناسایی آسیب های 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 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 می باشد. واژگان کلیدی: نظام یا سیستم پیشنهادها، مشارکت و مدیریت مشارکتی، موانع نظام پیشنهادها، پویایی و بهسازی سازمان، شرکت برق منطقه ای تهران.



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 اثربخشی 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 اثربخشی 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.

۱- 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].
- **موانع شاخه ساختاری**: منظور از شاخه ساختاری در برگزیده 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 هیکل 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 زمینه‌ایی**: در برگزیده 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**^۱: 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

^۱ - Diagnosing Organizations



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^۲**: 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^۳**: 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].

۲- پیشینه آسیب‌شناسی نظام پیشنهادات

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) می‌باشد و سخنرانی و سمینارهای متعدد برای مدیران کشور، در زمینه‌های مختلف مدیریت، مشارکت، نظام پیشنهادها، بهره‌وری، تحول اداری و ... برگزار نموده است. نامبرده از ۱۸ سال قبل با تحقیق و مطالعه روی شرکت‌های داخلی و خارجی، تحت عنوان "بررسی انواع سیستم‌های مدیریت مشارکتی و ارائه الگوی مناسب جهت اجرای آن در ایران" کار کرد و نتیجه‌ی تحقیق ایشان به ریاست جمهوری وقت، مبنی بر اولویت اجرای نظام پیشنهادات در سازمان‌های دولتی عیناً به تصویب شورای عالی رسیده است. و با شرکت در دوره مشاورین این نظام، با جمع‌آوری تجارب بیش از ۴۰ نفر از مشاورین مجرب ایران، کتابی تحت عنوان مدیریت مشارکتی از طریق نظام پیشنهادها توسط سازمان "مدیریت و برنامه‌ریزی کرمان" چاپ گردیده است. و با توجه به تجارب وی در سازمان‌ها و شرکت‌های 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 «آسیب‌شناسی نظام پیشنهادها» ارائه خواهد شد:

۲-۱- اهداف نظام پیشنهادها

اهداف سیستم پیشنهادها عبارتست از -1: تلاش در حفظ و بالابردن حرمت و ارزش وجود کسانی که بار سنگین چرخاندن امور یک سازمان را بر عهده دارند و می‌کوشند تا با ایفای وظیفه‌های قانونی خود موجبات آسایش و خوشنودی مردم را فراهم آورند -2: پدید آوردن موجبات فضای آزاد و سالم برای طرح و نقد اندیشه و وسعت دادن به دامنه آگاهی‌ها و توانایی‌ها از راه دریافت ارزشیابی و نقد کردن پیشنهادهایی که از سوی جامعه کارکنان ارائه می‌شود -3: پدید آوردن فضای مناسب برای شکوفا کردن و بهره‌گرفتن از اندیشه و تجربه کارکنان از طریق افزایش دامنه تعلق و وابستگی به سازمان -4: فراهم کردن فضای مناسب برای مسئولیت‌پذیری افراد و آشکارکردن توانمندی‌های آنان به منظور ارائه خدمات اثر بخش -5: برقراری روابط مناسب همراه با احترام متقابل میان کارکنان -6: کاهش تنش‌های روانی و فشارهای عصبی در کار از طریق فراهم آوردن فضای مناسب برای اندیشیدن، سخن‌گفتن و چاره‌جویی برای حل مشکلات -7: دلپذیر کردن فضای سازمان -8: ایجاد فضای مناسب برای رشد

1- Organization Development

2- Efficiency

3- Productivity



و شکوفایی، ابداع و نوگرایی در مشارکت مردم با سازمان -9. فراهم آوردن موجبات مشارکت کارکنان -10. ایجاد احساس نیاز به تغییر در جهت بهبود امور.

۲-۲- 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 1- بالابردن سطح اطلاعات مدیریت در انجام امور از طریق مشارکت با کارکنان -2. به مدیریت امکان مطالعه برنامه ها و رفع مشکلات آنها را می دهد -3. شناسایی سطح توانایی و قابلیت های کارکنان به منظور شناسایی نیازهای آموزشی آنان -4. کارکنان مجبور خواهند شد قبل از ارائه پیشنهادات در مورد آن بیندیشند و این امر امکان رشد آنان را فراهم می کند -5. ارتقاء روحیه کارکنان و بالا بردن کیفیت کاری آنها و ایجاد تفاهم و ارتباط بین مدیریت و کارکنان -6. بهبود عملیات و افزایش سودآوری از طریق به کار بستن پیشنهادهای سودمند و عملی.

۲-۳- 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 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 برارزنده بهره گیری می شود. در اجرای نظام پیشنهادها هم ژاپنی ها 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 شرکت های صنعتی از جمله (NCR) و کارخانه (Bile) و پاره ای دیگر از صنایع به کار گرفته شده در سال ۱۹۰۴ یکی از مشخص ترین برنامه های 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 هزینه ای است لذا کاهش آن را به هر طریق ممکن دنبال می کنند و در بکارگیری ایده های جدید هزینه اجرای آن ایده، در مقابل منابع حاصل عامل تعیین کننده می باشد. 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 بهره وری کار - رفع هر گونه مزاحمت - 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 ۳۲۱/۱۰/۰۰۰ ریال صرفه جویی ناشی از اجرای این سیستم داشته است و به تدریج در بعضی از شرکت های تحت 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 .

۲-۴- آسیب های 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 دستگاه ها و مدیران و کارکنان برای نظام پیشنهادها، اکتفا شده است. در صورتی که بر اساس تحقیقات نگارنده از میان شرکت ها و سازمان هایی که در داخل و خارج کشور که نظام پیشنهادها را اجرا نموده اند، استنتاج گردید که بعداً بعنوان مصوبه شورای عالی اداری ابلاغ گردید " نظام پیشنهادها بایستی در اولویت سایر نظام های 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، مجربان خبره و مجرب انتخاب و پس از طی دوره ۴/۵ ماهه و امتحان، مصاحبه گواهی مشاوره در دستگاههای دولتی، برای آنها صادر می گردد در اکثر سازمانها بسیاری از مدیران بدون توجه به ظرفیت و حساسیت ها و لزوم بستر سازی فرهنگی و آموزشی برای کل کارکنان عدم سپردن نظام به دست مشاورین خبره آگاه نیستند که این خود یکی از آسیب های بزرگ نظام پیشنهادها است .

عدم وجود پست سازمانی دبیر کمیته نظام پیشنهادها

با توجه به اینکه، 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 می نمایند که کار اصلی و پست آنها غیر از دبیری است و مشغله کاری زیاد فرصت کمتری برای دبیران ایجاد کند، لذا پیشنهاد می گردد 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 نموده اند، در صورتیکه، مشتریان بویژه ارباب رجوع ادارات می توانند نقش بسیار مؤثری در ارائه پیشنهاد، و حل مشکلات سازمانها داشته باشند. زیرا بسیاری از روش ها در سازمانها، که از دید کارکنان عادی شده، از دید ارباب رجوع که مشکل را در عمل احساس می کند، می تواند 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 می دهد، مثل پیشنهادهایی که باعث افزایش روحیه یا رضایتمندی، یا کاهش استرس کارکنان می شود 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 پاداش ها در بسیاری از پیشنهادهای کیفی، خیلی پائین و نازل است، که گاهی اوقات، نه تنها باعث ایجاد انگیزه در پیشنهاد دهنده و دیگران نمی شود، بلکه اثر منفی و تخریب و تحقیر دارد.

محدود نمودن سقف پاداش ها

در بسیاری از شرکت ها و سازمانها، برای پاداش ها سقف تعیین می نمایند که چون وقتی پاداش وسیله ای بعنوان ایجاد انگیزه در ارائه پیشنهاد است، محدود کردن و تعیین سقف برای آن نمی تواند چندان ایجاد انگیزه نماید

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

با توجه به اینکه 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 می آید. چگونه مدیران کشور را در یک رقابت سازنده و تشویقی برای ارتقاء نظام پیشنهادها به مسابقه ترغیب نمائیم .

۲-۵- 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 می باشد :

عدم اعتقاد مدیران و سر پرستان



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.

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 می شود هر گونه مانعی برای اجرای آن برطرف گردد که اگر کارکنان حس کنند نظام منافی ندارد یا آنکه منافع قبلی آنان به خطر می افتد و مانع اجرای طرح می گردند. در شرکت رادیاتور ایران روش موفقی 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 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.

موانع کارشناسی

در قبول و رد پیشنهادات توسط کارشناسان بایستی دقت لازم به عمل آید زیرا اگر پیشنهادات 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 نمی آید و به دلیل آنکه بسیاری از پیشنهادات 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 می باشد.

۲-۶- 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

ابرازاری همایش های توجیهی برای مدیران و کارکنان ب

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 می دهد

استفاده از تجربیات سازمان های موفق و مشاورین بخره

گرفتن پیشنهاد از مشتری و ارباب رجوع

پیشنهادها باید به صورت دقیق کارشناسی شود

بررسی به موقع پیشنهادات توسط کمیته های بررسی کننده

اجرای به موقع پیشنهادهای تصویب شده

پرداخت به موقع و عادلانه پاداشها

۳- 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؛



دوازدهمین همایش و نهمین جشنواره ملی نظام پیشنهادها

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 به تعداد ۵۵۰ نفر می‌باشد؛
 در تحقیق حاضر از روش تصادفی طبقه‌ای استفاده شده است؛
 از مدل تصمیم‌گیری 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 روش‌های مصاحبه، مطالعه مستندات و مطالعه کتابخانه‌ای (به عنوان روش‌های مکمل) استفاده شده است؛
 پرسشنامه طراحی شده شامل سه قسمت می‌باشد:

الف. قسمت اول: سئوالات جمعیت شناختی؛

ب. قسمت دوم: سئوالات مربوط به شاخه یا موانع مدیریتی، موانع ساختاری، موانع اجرایی و کارکنان می‌باشد؛
 پرسشنامه بر اساس مقیاس پنج گزینه ای طیف لیکرت طراحی شده است؛
 روایی پرسشنامه مثبت ارزیابی گردید؛
 آزمون آلفای کرونباخ کل برابر با ۰/۹۵ محاسبه گردید.

۴- 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 کارکنان و نظام پیشنهادهای شرکت برق منطقه ای تهران رابطه معنی داری وجود دارد.

۵- معیارها و مولفه های پژوهش

۱-۵- شاخص های موانع مدیریتی

- عدم اعتقاد مدیران به نظام پیشنهادها
- عدم حمایت و پشتیبانی مدیریت از نظام پیشنهادها
- ضعف آموزش درحوزه نظام پیشنهادها
- نگرانیهای مدیران از ایجاد بی نظمی در اتخاذ تصمیمات مدیریتی
- تزلزل در موقعیت مدیران
- عدم ریسک پذیری مدیران
- مغایرت سبکهای مدیریتی شرکت با نظام پیشنهادها

۲-۵- شاخص های موانع اجرایی

- برخورد تبعیض آمیز در رابطه با پذیرش پیشنهادها
- نبود تبلیغات کافی و مناسب در رابطه با نظام پیشنهادها
- عدم پرداخت بموقع پاداش متعلقه به پیشنهاد دهنده
- عدم وجود افراد آموزش دیده و کارآمد در کمیته اجرایی
- عدم اجرای بموقع پیشنهادهای تصویب شده

۳-۵- شاخص های موانع ساختاری

- پیچیدگی وظایف سازمانی که زمینه پیشنهاد دهی را محدود می کند
- نبود جایگاه مناسب نظام پیشنهادها در سازمان



- ✚ شفاف نبودن اهداف نظام پیشنهادها برای کارکنان
- ✚ گستردگی و وسعت شرکت
- ✚ عدم تعیین مناسب شرح وظایف و مسئولیت کارکنان
- ✚ کم توجهی به آموزش در مسائل مدیریتی و تخصصی

۴-۵- شاخص های موانع ناشی از کارکنان

- ✚ عدم دسترسی کارکنان به اطلاعات کافی برای ارائه پیشنهادهای مستدل و مناسب
- ✚ بدبینی و عدم اعتماد کارکنان به اثر بخشی نظام پیشنهادها
- ✚ عدم آگاهی کافی کارکنان از روال کار نظام پیشنهادها
- ✚ عدم تعلق خاطر کارکنان به شرکت

۶- تجزیه و تحلیل یافته های پژوهش

الف. مهمترین یافته های پژوهش

- ۱- بر اساس نظرات جامعه آماری مهمترین موانع نظام پیشنهادها در شرکت برق منطقه ای تهران موانع ناشی از کارکنان است و موانع اجرایی ، ساختاری و فرهنگی و همچنین موانع مدیریتی در رده های بعدی قرار گرفتند .
 - ۲- در گروه موانع ناشی از کارکنان بیشترین عوامل بازدارنده ، نظام پیشنهادها به ترتیب به شاخصهای عدم دسترسی کارکنان به اطلاعات کافی برای ارائه پیشنهادهای مستدل و مناسب ، عدم تمایل به انجام کارگروهی و مشارکت در تصمیم گیریها و بدبینی و عدم اعتقاد کارکنان به اثر بخشی نظام پیشنهادها اختصاص دارد .
 - ۳- در گروه موانع اجرایی مهمترین عوامل بازدارنده نظام پیشنهادها به ترتیب عدم کارشناسی دقیق و بموقع پیشنهادها ، عدم وجود افراد آموزش دیده و کارآمد در کمیته اجرایی و عدم پرداخت بموقع پاداش متعلقه به پیشنهاد دهنده اختصاص دارد .
 - ۴- در گروه موانع ساختاری و فرهنگی ، مهمترین عوامل بازدارنده نظام پیشنهادها به ترتیب به شاخصهای گستردگی و وسعت سازمان ، پیچیدگی وظایف سازمانی که زمینه پیشنهاد دهی را محدود می کند و کم توجهی به آموزش و مسایل مدیریتی و تخصصی اختصاص دارد .
 - ۵- در گروه موانع مدیریتی بیشترین عوامل بازدارنده نظام پیشنهادها به ترتیب به شاخصهای عدم ریسک پذیری مدیران ، مغایرت سبکهای مدیریتی شرکت با نظام پیشنهادها و عدم اعتقاد و باور مدیران به نظام پیشنهادها اختصاص دارد .
 - ۶- حدود ۶۰ درصد افراد نمونه آماری با وجود بستر مناسب در سازمان برای اجرای اثر بخش نظام پیشنهادها موافق و کاملاً موافق هستند . در مقابل حدود ۳۰ درصد پاسخ دهندگان اعتقاد دارند که چنین جوی در سازمان ایجاد نشده است بطور کلی از نظر پاسخ دهندگان در شرکت بسترسازمانی برای اجرای نظام پیشنهادها در سطح متوسط می باشد .
- از عمده ترین ضعف شرکت در بستر سازی برای اجرای نظام پیشنهادها می توان به عدم مشارکت کلیه کارکنان در ایجاد سیاستها و مقررات و دیگر تصمیمات سازمان اشاره داشت .

ب. عوامل بازدارنده نظام پیشنهادها

- بکارگیری مناسب نظام پیشنهادها که منطبق بر فرهنگ ملی و دینی ما نیز می باشد، دارای مزایای بسیاری است که جای طرح آن در اینجا نیست ولی در عمل استقرار آن نظام می تواند با مشکلات ، موانع و تنگناهایی مواجه گردد. بی توجهی به این عوامل اثرگذار می تواند نظام را در مسیر نامناسب و ناخواسته ای هدایت کند و مشکلات حادث شده نیز بی درنگ به نظام فوق نسبت داده می شود .
- عوامل بازدارنده و اثرگذار در میزان موفقیت نظام پیشنهادها را می توان بطور کلی به دو دسته عوامل برون سازمانی و درون سازمانی تقسیم نمود .
- ❖ **عوامل برون سازمانی :** این عوامل محیطی شامل متغیرهایی است که از خارج سازمان ها آن ها را تحت تأثیر قرار می دهد، لذا در عمل سازمان ها امکان تغییر آن شرایط را ندارند .

تغییر ارزشها و ملاکهای افراد نیز امری است که با توجه به مرور زمان بوجود می آید و تأثیر ژرفی در رفتار افراد در محل کار دارد . قوانین و مقررات دولتی که گاهاً به عوامل محدود کننده نیز بدل شده اند می تواند استقرار نظام را در عمل دچار مشکلاتی نماید . از جمله عوامل بسیار حیاتی، عوامل و شرایط اقتصادی است که تأثیر فوق العاده ای بر رفتارهای کارکنان در محل کار دارد و گرایشها و عکس العمل های آنان را نیز تحت تأثیر قرار می دهد.



❖ **عوامل درون سازمانی** : این عوامل بازدارنده اصلی را می‌توان به چهار دسته ساختار سازمانی و فرهنگی ، عوامل مدیریتی ، عوامل کارکنان و عوامل اجرایی (مربوط به شیوه استقرار و اجرای نظام) تقسیم نمود .

۱. **ساختار سازمانی و فرهنگی** : ساختار رسمی سازمان در قالب مشخص و تعریف شده‌ای از وظایف و مسؤولیتها و ارتباطات می‌باشد که ساختار سلسله مراتب سازمانی را نیز شامل می‌گردد . لذا استقرار واقعی نظام پیشنهادها باید قبل از هر چیز جایگاه سازمانی خاص خود را تعیین نماید .

عوامل فرهنگی نیز از جمله موانع بسیار جدی در استقرار نظام مشارکت جو محسوب می‌گردد . عدم تمایل به انجام امور گروهی ، عدم وجود فرصتهای مساوی و عادلانه برای زنان در امور سازمان ها ، نبود زمینه مساعد جهت انتقاد پذیری ، تمایل به گوشه نشینی و نبود روحیه همبستگی از جمله عوامل فرهنگی می‌باشد که نقش بازدارندگی را در استقرار نظام بازی می‌کنند .

۲. **عوامل مدیریتی** : شکی نیست که استقرار نظام پیشنهادها و سایر نظامها و روشهای اداری بدون توافق و خواست مدیران ارشد سازمان ، راه رشد و توسعه را در پیش نخواهد گرفت و در نهایت با شکست مواجه می‌گردد . لذا پشتیبانی مدیریت شرط اساسی پیاده‌سازی هر شیوه و نظام جدید در شرکت و مؤسسه می‌باشد .

۳. **عوامل کارکنان** : بلاشک امروزه عوامل انسانی در واحدهای تولیدی و خدماتی بعنوان اصلی‌ترین عامل تولید نسبت به سایر عوامل نقش حساستری را ایفا می‌کنند و ارزش و جایگاه مهمتری دارند . در نظام های مشارکت از جمله نظام پیشنهادها نیز این کارگران و کارمندان مؤسسات هستند که باید « کالای فکری » یا عبارتی اندیشه‌ها و افکار خود را جهت اصلاح امور و بهبود اوضاع واحد و مجموعه کاری خود عرضه کنند .

۴. **عوامل اجرایی** : در صورت مهیا شدن شرایط محیطی ، بستر سازی مناسب ، امکانات مهیا شده ، موافقت و اعتماد مدیران ارشد شرکت و تمایل افراد مؤسسه این امکان وجود دارد که بعلت طراحی غیرکارشناسانه ، بکارگیری نامناسب عوامل ، نظام در عمل با ضعف ها و موانعی مواجه گردد که باعث شکست آن شود .

۷- 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 فرایند 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 فرایند 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 شرکتهای برق ایفاء نماید و چون تاکنون کمتر به آن توجه شده لذا اهمیت آن برای کارکنان جلوگیری کننده 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 گردش 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 .

۸- پیشنهادها و پژوهش

در جهت اجرای مؤثرتر نظام پیشنهادها در شرکت برق منطقه ای تهران پیشنهادها 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 پیشنهادها در شرکت تشکیل گردد و در ساختار رسمی شرکت دبیرخانه نظام پیشنهادها 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 پیشنهادها 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 پیشنهادها و اعلام نتایج صرفه جویی ایجاد شده از طریق اجرای پیشنهادها و تبلیغات وسیع در مورد کارهای انجام یافته، انتشار یابد.
 - ۵- برای رضایت پیشنهاد دهندگان و درک عمیق پیشنهادها در بررسی پیشنهادها 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 پیشنهادها در گروه های تخصصی بررسی گردند.
 - ۶- پیشنهاد می شود برای اعضاء کمیته و نیز به کارشناسان برنامه های آموزشی لازم آشنایی با نظام پیشنهادها 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 پیشنهادها 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 پیشنهادها برای مدیران بیان گردد تا از اجرا کنندگان پیشنهادها تقدیر بعمل آید.
 - ۱۱- برای نهادینه شدن و بسترسازی مناسب نظام پیشنهادها 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 پیشنهادها می توان با ایجاد زمینه های مناسب آموزشی و بیان نتایج مطلوب نظام پیشنهادها 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 پیشنهادها در شرکت بطور متوسط اثربخش است، لذا پیشنهاد می شود در جهت بهبود مدیریت مشارکتی در شرکت روابط کار و فرایندها 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 پیشنهادها و مقبولیت نظام پیشنهادها برای آن ساختار و جایگاه مناسب و رسمی تعریف گردد.



مراجع

- [1] Harrison, M.I, «Diagnosing organizations», *Methods, Model, and Process* » bysagc publication, 1998.
- [2] میرزایی اهرنجانی، حسن؛ «تجزیه و تحلیل عوامل موثر بر وجدان کار و انضباط اجتماعی در سازمان»، تهران: دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین، ۱۳۷۷.
- [3] برومند، زهرا؛ «بهبود وبازسازی سازمان»، چاپ دوم، تهران: انتشارات هیات، پائیز ۱۳۸۲.
- [4] سید جوادین، سیدرضا؛ «مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان» چاپ اول، تهران: نشر نگاه دانش، بهار ۱۳۸۱.
- [5] خاکی، غلامرضا؛ «مدیریت بهره وری» چاپ سوم، تهران: مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، تابستان ۱۳۸۲.
- [6] رهنورد، فرج‌اله، مدیریت مشارکتی، تئوری و عمل، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۸.
- [7] milner, E., Kinnell, M., and Usherwood, B., *Employee suggestion Schemes : a Management Tool for the 1990s ?* Library Management, Vol. 16, No. 3, 1995
- [8] طوسی، محمدعلی؛ مشارکت در مدیریت و مالکیت، مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران، ۱۳۷۲.
- [9] http://motaleat.sanjesh.org/pishnahadat/site/info_site/amozesh/nezam_pish.html
- [10] Morgan, G. (1998); *Images of Organizations(Executive Edition)*; San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc