



شناسایی موانع موثر در اجرای نظام پیشنهادها در شرکت برق منطقه ای تهران و الویت بندی با استفاده از تکنیک AHP گروهی

الهه احرامی، سید علی پویان

کارشناس ارشد بهره وری، دفتر مدیریت استراتژیک و بهره وری، شرکت برق منطقه ای تهران، تهران، ایران

El_ehrami@yahoo.com

رئیس گروه استراتژیک و بهره وری، دفتر مدیریت استراتژیک و بهره وری، شرکت برق منطقه ای تهران، تهران، ایران

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 نسبت به ارائه خدمات. نظام پیشنهادها تکنیکی است که می توان از فکر و اندیشه های کارکنان برای مساله یابی، چاره جویی و حل مسائل و مشکلات سازمانی بهره جست. بر اساس نظام پیشنهادها کلیه کارکنان از عالیترین رده سازمانی تا پایین ترین سطح آن می توانند پیشنهادها، ایده ها، ابتکارات و نظرات خود را برای رفع نارسایی های موجود در روند کاری و یا بهبود روش های انجام کار و یا افزایش کیفیت تولید ارائه دهند. استقرار نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها در یک سازمان توجه و حساسیت کارکنان را به فرایندهای 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. در این مقاله ضمن اشاره به مفاهیم ادبیات نظری و تاریخچه سیستم نظام پیشنهادها، مهمترین موانع سازمانی مشارکت (نظام پیشنهادها) شامل موانع مدیریتی، موانع اجرایی، موانع سازمانی و عوامل موثر بر آنها از منظر و دیدگاه پاسخگویان مورد بررسی و باز شکافی قرار گرفته و با استفاده از تکنیک مقایسات زوجی (روش AHP) موانع موثر در اجرای مدیریت مشارکتی رتبه بندی گردیده است. نتایج این تحقیق نشان می دهد که موانع اجرایی، مهمترین عامل موثر در نظام پیشنهادها بوده و موانع سازمانی، موانع مدیریتی به ترتیب الویتهای بعدی در شرکت برق منطقه ای تهران میباشند.

کلمات کلیدی: نظام پیشنهادها، مدیریت مشارکتی، موانع مدیریتی، موانع اجرایی، موانع سازمانی، تکنیک AHP (Analytical Hierarchy process)



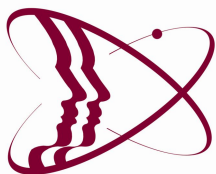
۱- مقدمه

مکانیزمهای متفاوتی برای عملی کردن مدیریت مشارکتی وجود دارد که یکی از آنها استقرار نظام پیشنهادها است. نیروی انسانی به لحاظ برخورداری از قدرت اندیشه، خلاقیت و نوآوری بزرگترین دارایی هر سازمان محسوب می شود. چرا که هرگونه بهبود و پیشرفت در سیستم های فنی و سازمانی توسط نیروی انسانی صورت می گیرد با مشارکت دادن کارکنان در امور سازمانی می توان قدرت اندیشه، خلاقیت و نوآوری کارمندان را تقویت کرد و نتایج و پیامدهای همه جانبه ای را برای سازمان و کارکنان آن فراهم آورد. امروزه نظامهای مدیریتی به عنوان نرم افزارهای فناوری و ابزارهای اصلی فرایند توسعه محسوب میشوند. بر این اساس نظریه های پیشرفته، منابع انسانی را از عوامل زیربنایی در فرایند توسعه میشناسند و هرگونه توفیق در فرایند توسعه پایدار را مشروط به توفیق در توسعه منابع انسانی میدانند، از این رو اهمیت و ضرورت توجه به نظامهای مدیریتی توسعه دهنده منابع انسانی جایگاه ویژه ای خواهند یافت. یکی از نظامهای مدیریتی پویا و سازنده که نقش مهمی در توسعه منابع انسانی و در نتیجه در فرایند توسعه کلی کشور دارد نظام مدیریت مشارکتی است. این نظام مدیریتی به عنوان یک نظام مطلوب و کارآمد هم از لحاظ نظری و هم در عمل از جایگاه مناسبی در بسیاری از کشورهای جهان برخوردار است. در واقع نظام مدیریت مشارکتی، نظام همکاری فکری و علمی کارکنان یک سازمان با سطوح مختلف مدیریتی آن سازمان است. در این نظام کلیه افراد سازمان درباره روشهای حل مسائل و ارتقای بهره وری سازمان فعالانه اندیشیده، حاصل آن را در قالب طرحها و پیشنهادها به سازمان ارائه میکنند. بدین طریق یک نظام همفکری و هم اندیشی برای رسیدن به اهداف سازمان به وجود می آید و مدیریت سازمان از گنجینه طرحها، اندیشه ها و راه حلها برخوردار شده و برای نیل به اهداف سازمانی از آنها بهره میجوید. در این نظام برای خلاقیتهای کلیه اعضای سازمان ارزش شایسته قائل شده و در تصمیم گیریها از آنها استفاده میشود. وجود و جریان این نظام نتایج و پیامدهای مثبت و مطلوب متعددی از جمله افزایش سطح انگیزش، رضایت، بهداشت روانی و خلاقیت و نوآوری کارکنان را دربر خواهد داشت. سیستم پیشنهادها یکی از برنامه های نوین مدیریتی (مدیریت مشارکتی) است که در آن حق تعیین سرنوشت و دخالت در فرآیند تصمیم سازی و تصمیم گیری سازمانی خصوصاً تصمیماتی که بر روی کیفیت زندگی کاری و احیای حس خود باوری و اعتماد به نفس و رضایت شغلی کارکنان تاثیر دارد به رسمیت شناخته شده است.

کارکنان به عنوان ثروت و منبع اصلی در شکل گیری و ارائه خدمات یک سازمان حاوی انرژی، اطلاعات و دانشی هستند که در زمان حیات سازمان ایجاد شده و قوام یافته است. سامان دهی، هدایت و جذب این منبع ارزشمند، تضمین کننده تحقق اهداف سازمان و موجد پایداری و استحکام لازم برای توسعه و تعالی مستمر است. [رهنورد، ۱۳۷۸]

مشارکت کلید توسعه منابع انسانی است و توسعه فرهنگی نیروی انسانی هم هدف و هم عامل توسعه اقتصادی است؛ بنابراین می توان اذعان داشت که مشارکت نیروی کار، نیروی محرکه توسعه اقتصادی است ولی نیروی کار که انگیزه و خلاقیت و امنیت داشته باشد. برق تهران به منظور بهره گیری از ظرفیتهای پنهان و آشکار نیروی انسانی خویش و با اعتقاد راسخ به نقش حیاتی و تعیین کننده کارکنان در کسب موفقیتها و دستیابی به آرمانهای متعالی سازمان و همسو با برنامه های تحول اداری، از سال ۱۳۷۶ اقدام به ایجاد و استقرار نظام پیشنهادها نموده و کارکنان خود را به حضور و مشارکت فعال در امور و سرنوشت شرکت از طریق این نظام تشویق و ترغیب کرده است. با بررسی عملکرد نظام پیشنهادها در برق تهران مدیریت شرکت به نتایج مطلوب آن واقف و پذیرفت که اگر این نظام بصورت منطقی، علمی و اصولی تر در شرکت پیاده شود به بهره وری عالی خواهد رسید بر این اساس بود که مدیریت به تقویت این نظام اقدام نمود ولی از آنجایی که احساس گردید وجود برخی عوامل روند پیشنهاد دهی را در مقایسه با سایر شرکتهای و سازمانها کند می نماید. لذا این انگیزه بوجود آمد که با انجام این پژوهش بهتر بتوانیم از مشکلات فرا روی این نظام آگاهی یافته و درصدد رفع آنها تلاش نماییم. هم اکنون نظام پیشنهادها در برق تهران با استفاده از ساختاری بسیار گسترده و از طریق ایجاد کمیته های بهبود مستمر در تمامی واحدهای سازمانی توانسته است به صورتی فراگیر تمامی کارکنان شرکت را تحت پوشش قرار داده و زمینه و بستر مناسبی برای بروز و بیان نظرات و ایده های خلاق آنان فراهم نماید.

نظام پیشنهادها در برق تهران در چرخه تحول و تکامل خویش با دورنمای ایجاد و توسعه مدیریت مشارکتی و مشارکت کارکنان در تمامی امور و شئون شرکت، اینک در مرحله بلوغ و بالندگی خود قرار گرفته و از حمایت جدی مدیریت ارشد شرکت و کارکنان برخوردار است. این مقاله در نظر دارد به شناسایی موانع موثر در اجرای نظام پیشنهادها در شرکت برق منطقه ای تهران و الویت بندی آنها با استفاده از روش AHP گروهی بپردازد.



۲- مفاهیم :

۱-۲- مفهوم مشارکت : مشارکت را می توان فرایند درگیری کارکنان در تصمیم های استراتژیک / تاکتیکی سازمان به حساب آورد که بصورت رسمی / غیر رسمی در شکل مستقیم / غیر مستقیم و با درجه ، سطح و حدود مشخصی اتفاق می افتد [رهنورد، ۱۳۷۸] مشارکت در تصمیم گیری به عنوان یک مفهوم واحد تصور می شود اما به طریق مختلفی به عمل در می آید [کاتن و همکاران ، ۱۹۸۸] به همین علت است که افراد ادراک متفاوتی از مشارکت دارند . خیلی از پژوهشگران و نویسندگان بدون تعریف مشارکت در مورد آن صحبت می کنند و کم و بیش آگاهانه آن را در معنی مختلفی به کار می برند . شرح [۱۹۷۰] می گوید مشارکت در تصمیم گیری در خیلی از کشورها یک مفهوم دل انگیز است ، اما تقریباً بیشتر افرادی که این اصطلاح را به کار می برند به طور متفاوتی در مورد آن فکر می کنند .

۲-۲- 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 تصمیم سازی ، تصمیم گیری و حل مسائل و مشکلات سازمان با مدیریت همکاری و مشارکت نمایند [milner, ۱۹۹۵] و [برومند ، ۱۳۸۰]

۳-۲- مفهوم نظام پیشنهادها : نظام پیشنهادها یک نظامی است که در آن با برنامه و مکانیزم مشخصی پیشنهادهای کارکنان در مورد بهبود وضعیت سازمان جمع آوری ، ارزیابی و بعضاً به مورد اجرا گذاشته می شود، پاداش های مادی و غیرمادی از سوی سازمان تعلق می گیرد . [طوسی، ۱۳۷۶]

۳- تعاریف:

۱-۳- نظام پیشنهادها (suggestions system) : مجموعه ای از اجزاء و روابط میان آنهاست که توسط ویژگیهای معین، به هم وابسته یا مرتبط میشوند و این اجزاء با نظام (system) محیطشان یک کل را تشکیل میدهند. هر فکر و ایده نو که بتواند منجر به ایجاد یک تغییر مثبت، بهبود روش، افزایش کیفیت و تولید، کاهش هزینه ها و بالا بردن روحیه کارکنان گردد پیشنهاد (suggest) 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 زمینه های 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.

۴- انواع پیشنهادها:

پیشنهادها از لحاظ نوع آنها به دو گروه تقسیم میشوند :

الف) پیشنهادهای غیرقابل بررسی ؛ ب) پیشنهادهای قابل بررسی

۱-۴- پیشنهادهای غیرقابل بررسی : پیشنهادهایی که جزء وظایف فرد محسوب میشود، پیشنهادهای تکراری، پیشنهادهایی که تنها مشکل را مطرح میسازد اما راهکار لازم را ارائه نمیکند، پیشنهادهای ایده آل و دور از دسترس، پیشنهادهایی که خارج از خط مشی و سیاست سازمان میباشد.

۲-۴- پیشنهادهای قابل بررسی : این پیشنهادها بر اساس منافع که برای سازمان ایجاد میکنند به دو دسته زیر تقسیم میشوند:

۱-۲-۴- پیشنهادهای کیفی : پیشنهادهایی است که نتیجه آن قابل محاسبه ریاضی نمیشود. از قبیل پیشنهادهای مربوط به طرحهای ایمنی، خدماتی، اصلاح کار نظام ... استفاده بهینه از منابع در اختیار مدیران از جمله منابع گراندقدر و حیاتی انسانی بطور اعم و کارکنان و کارگران متبحر و متخصص .

۲-۲-۴- پیشنهادهای کمی : پیشنهادهایی است که نتیجه آنها صرفه جوئی حاصله از اجرای طرحها و قابل محاسبه میباشد. از قبیل پیشنهادهای مربوط به کاهش ضایعات، استفاده بهینه از مواد اولیه و... در تقسیم بندی دیگر، پیشنهادهای ارائه شده از طرف کارکنان را به صورت فردی یا گروهی تقسیم میکنند . [طوسی، ۱۳۷۶]



۵- فلسفه استفاده از نظام پیشنهادها :

آنچه در نظام پیشنهادها به عنوان اهداف آرمانی و در حقیقت به عنوان فلسفه به کارگیری آن مطرح است افزایش توان سازمان در مقابل خواسته‌های متغیر مصرف کنندگان خدمات یا محصولات از طریق ارج نهادن به فضائل و تواناییهای انسان و همسو کردن اهداف کارکنان با هدفهای سازمان و در نهایت استفاده صحیح از تجربه، اندیشه، آرا و عقاید آنها در هر رده شغلی و بخش سازمانی است .

۶- ارزشهای یک پیشنهاد :

۱-۶ اولین ارزش یک پیشنهاد ارزش اقتصادی حاصل از اجرای آن است .یعنی همان ارزشی که در نگاه اول توجه همه مجریان را به خود جلب کرده و عموماً به اشتباه در سالهای اولیه استقرار به دنبال حصول کامل آن هستند و در صورت عدم مشاهده پیامدهای چشمگیر اقتصادی دچار دلسردی و یأس شده و کار را نیمه تمام رها میکنند .این ارزش پارامتر مفیدی است و لیکن نمیبایست در سالهای اولیه بر آن تکیه نمود و پیشنهادهای را نمیبایستی با مقیاس آن سنجید و انبوهی از ایدهها را به عنوان نداشتن صرفه اقتصادی رد کرد چرا که در یک پیشنهاد ارزشهای دیگری نهفته است.

۲-۶ "هینگلی" مزیت کلیدی مشارکت را یادگیری ذکر میکند و حاصل یادگیری را برای کارکنان مفید میداند زیرا قابلیت آنها را در انجام وظایف افزایش داده ارزش آنها را در سازمان ارتقاء میدهد .لذا یادگیری سازمانی از جمله ارزشها و پیامدهای مثبت یک پیشنهاد محسوب میشود .

۳-۶ - "ساشکین" معتقد است مشارکت نیازهای کاری معینی از انسان را ارضاء میکند .عدم ارضای این نیازهای کاری باعث آسیب روانی و فیزیکی کارکنان میشود .پس ارضای این گونه از نیازهای افراد از ارزشهای یک پیشنهاد محسوب میشود .

۴-۶ "آقای" یامادا "رئیس اتحادیه ها روابط انسانی ژاپن معتقد است پیشنهادها خلاء میان تواناییهای کارگران و شغل آنها را پر میکند در نتیجه پیشنهادات نشانگر آن است که مهارت کارکنان بیش از آن است که کارشان طلب میکند .بنابراین با دقت در این مطالب در مییابیم که یکی از ارزشها و مزایای ارائه پیشنهادها اعم از تأیید شده یا رد شده شناسایی توانائی افراد است یعنی مدیریت به قابلیت‌های افراد پی میبرد و آنها را که از توانایی بالا برخوردار هستند شناسایی میکند .

۵-۶ یکی دیگر از ارزشهای نهفته در پیشنهادها، به ویژه پیشنهاد رد شده که همگان آن را به دلیل غیرقابل اجرا بودن، فاقد هرگونه ارزشی برای سازمان میدانند ،رفع ابهامات ذهنی افراد است .به همین دلیل است که توصیه میشود در سال اول اجرای نظام پیشنهادها حتی بابت پیشنهادهای رد شده نیز پاداش مناسبی به عنوان جایزه مشارکت فکری پرداخت گردد . [طوسی، ۱۳۷۶]

۷- اهداف اجرایی نظام پیشنهادها :

- بروز خلاقیتها و به فعل درآوردن استعدادهای درونی کارکنان
- بهبود فرایندها از طریق ارائه پیشنهادها
- بهبود شرایط محیطی کار
- افزایش انگیزه در کارکنان
- ارتقاء کمی و کیفی فعالیتهای سازمان
- افزایش رضایت ارباب رجوع ذینفعان
- افزایش حسن تعلق سازمانی
- همسو نمودن اهداف فردی با اهداف سازمانی
- توسعه و تقویت ارتباط کارکنان و مدیریت
- آگاهی مدیریت ارشد سازمان از تواناییهای کارکنان و استفاده مطلوب از آن
- بهبود تصمیم گیری مدیریت از طریق نظرات و پیشنهادهای ارائه شده
- تقویت تعهد سازمانی [شیخ محمدی، ۱۳۸۴]

۸ - تاریخچه نظام پیشنهادها در جهان :



اولین قدم برای تشویق کارگران جهت ارائه پیشنهاد در راستای بهبود کار، توسط آقای آلفرد کروپ در کارخانه جنرال فولادسازی کروپ آلمان در شهر آخن در سال ۱۸۶۷ میلادی برداشته شده است. در کتابی که وی در سال ۱۸۷۲ پس از بازنشستگی به نام جنرال رگیولیتو نوشته است، هنگامیکه شرح وظایف کارگران را مشخص میکرده اند، در آن تأکید داشتند که اگر شما نظر و ایده ای برای بهبود کار، نوآوری و یا اختراع دارید، آن را به سرپرستان بدهید و آن ها نیز بایستی آن را برای بررسی به مدیریت ارائه دهند. در سال ۱۸۸۰ میلادی اولین برنامه تشویق کارگران در انگلستان در مؤسسه کشتی سازی ویلیام دنی و برادران به اجرا گذاشته شد. [Mishra, ۱۹۹۴]

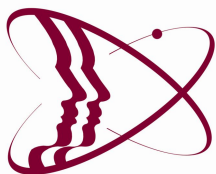
در اوایل قرن بیستم، سیستم ارائه اندیشه در آمریکا و در برخی از شرکتهای صنعتی از جمله (ان سی آر) و کارخانه "بیل" و پاره‌های دیگر از صنایع به کار گرفته شد. این سیستم بعد از جنگ جهانی دوم مانند بسیاری از سیستمها و تکنیکهای مدیریت در آمریکا به کار گرفته شد و هم اکنون در بیش از ۹۰٪ شرکتهای درجه اول آمریکا سیستم ارائه پیشنهادها اجرا میشود و همه ساله بهترین پیشنهاددهنده سال از دست رئیس جمهور آمریکا لوح یادبود و جوایزی دریافت میکند. پس از جنگ جهانی دوم نظام پیشنهادها توسط سازمان آموزشهای صنعتی و نیروی هوایی آمریکا در ژاپن معرفی شد. به علاوه بازدید مدیران اجرائی ژاپن از آمریکا و مشاهده نتایج موفقیت حاصل از نظام پیشنهادها روند اجرائی آن را در صنایع ژاپن تسریع بخشید. امروزه این نظام به عنوان نظام کایزن (بهبود مستمر) در صنایع ژاپن به حدی پیشرفت کرده است که سرانه پیشنهاد کارکنان به عوان یکی از پارامترهای ارزیابی میزان موفقیت شرکتهای محسوب میشود. هم اکنون در ژاپن حدود ۹۲٪ مؤسسات ثبت شده در بورس سهام و اوراق بهادار توکیو از آن استفاده میکنند. [۱۰]

۹- تاریخچه نظام پیشنهادها در ایران :

اجرای نظام پیشنهادها به صورتی فراگیر در ایران از سال ۱۳۶۶ در پی بازدید گروهی از کارشناسان سازمان گسترش نوسازی صنایع ایران از ژاپن با حمایت و پشتوانه وزارت صنایع سنگین آغاز شد، در حال حاضر بیش از یکصد شرکت در ایران دارای نظام پیشنهادها هستند. اخیراً بسیاری از سازمانهای دولتی به اجرای نظام پیشنهادها اقدام کرده اند. در همین رابطه در شهریورماه سال ۱۳۷۷ شورای عالی اداری طبق مصوبه های استقرار "نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها" را در کلیه وزارتخانه ها، مؤسسه ها، شرکتهای و بانکهای دولتی مورد تأکید قرار داد. طبق این مصوبه این طرح در مرحله اول در چند وزارتخانه و چند استان اجرا میشود تا پس از اصلاحات لازم در کلیه سازمانهای سراسر کشور استقرار یابد. به منظور استقرار نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها در وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، آئین نامه و دستورالعمل اجرایی آن به تصویب شورای تحول اداری وزارت رسیده است [طوسی، ۱۳۸۲] و [۱۱]

۱۰- موانع اجرای نظام پیشنهادها :

در هر سازمانی برای اجرای نظام پیشنهادات و همچنین نگهداری و توسعه آن مشکلات و موانع زیادی وجود دارد و در صورتی که موانع به خوبی شناخته شوند و زمینه های لازم برای ایجاد نظام مشارکت فراهم آید بدون شک به تدریج آثار و فواید آن بر همه افراد اعم از کارکنان و مدیران آشکار می شود. این موانع را میتوان در سه محور نام برد: موانع مدیریتی، موانع اجرایی و موانع سازمانی [طوسی، ۱۳۸۷]



۱۱- نمودار عوامل موثر بر نظام پیشنهادها :



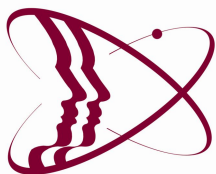
(نمودار ۱)

۱۲- روش تحقیق :

با توجه به این که هدف تحقیق الویت بندی موانع و عوامل موثر بر نظام پیشنهادها در برق تهران میباشد ، این پژوهش را میتوان از نظر هدف ، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات، توصیفی قلمداد نمود. با توجه به اینکه هدف این تحقیق شناسایی الویت بندی موانع و عوامل موثر بر نظام پیشنهادها است ، این رتبه بندی در دو مرحله صورت گرفته است . در مرحله اول به رتبه بندی موانع نظامهای مشارکتی و در مرحله دوم به الویت بندی عوامل موثر بر این موانع در برق تهران پرداخته شده است . موانع و عوامل موثر در مدل مفهومی (نمودار ۱) ارائه گردیده است. جهت شناسایی و رتبه بندی موانع و عوامل موثر پرسشنامه هایی تدوین و در اختیار متخصصین و خبرگان نظام مشارکتی قرار داده شده است . نظرات خبرگان با استفاده از تکنیک AHP گروهی تلفیق و در دو مرحله، ارزیابی و رتبه بندی گردید.

۱۳- تجزیه و تحلیل داده ها:

در این مرحله پرسشنامه ای که شامل ۴ جدول زوجی (یک جدول مربوط به مقایسات زوجی موانع و ۳ جدول مربوط به مقایسات زوجی عوامل موثر بر موانع است) طراحی و در اختیار خبرگان قرار گرفت که همگی خبرگان به سوالات پاسخ دادند. پس از جمع آوری پرسشنامه ها (جدول مقایسات زوجی) ، نظرات افراد با یکدیگر با استفاده از تکنیک AHP گروهی تلفیق شده و با رتبه بندی، ابتدا موانع و سپس عوامل موثر به همراه وزن نسبی و نهایی آنها بدست آمد که در جداول ۱ و ۲ نشان داده شده است .



دوازدهمین همایش و نهمین جشنواره ملی نظام پیشنهادها

جدول شماره ۱- ماتریس نرمال موانع موثر بر نظام پیشنهادها

رتبه	وزن نسبی	سازمانی	اجرایی	مدیریتی	موانع
سه	۰.۱۴۸۴۷۹۲۹۵	۰.۱۲۲۸۰۷	۰.۱۷۱۲۷۱	۰.۱۵۱۳۶	مدیریتی
یک	۰.۵۴۱۸۴۶۶۸۵	۰.۵۸۴۷۹۵	۰.۵۵۲۴۸۶	۰.۴۸۸۲۶	اجرایی
دو	۰.۳۰۹۶۷۴۰۲	۰.۲۹۲۳۹۸	۰.۲۷۶۲۴۳	۰.۳۶۰۳۸	سازمانی

جدول شماره ۲- وزن نسبی ونهایی عوامل موثر بر نظام پیشنهادها

وزن نهایی	وزن نسبی	عوامل موثر موانع مدیریتی
۰.۰۵۸۹۷۸۹۷۷	۰.۳۹۷۲۲۱	عدم اعتقاد کامل و تعهد مدیریت ارشد به اجرای این سیستم
۰.۰۳۳۴۰۱۳۷۶	۰.۲۱۸۲۲۱۹۴	کمبود منابع اعتباری موجود برای حمایت مالی از نظام پیشنهادها
۰.۰۵۷۰۹۸۶۴۷	۰.۳۸۴۵۵۷۰۶	بررسی پیشنهادات ارایه شده اعضای کمیته نظام پیشنهادها توسط خودشان
عوامل موثر موانع اجرایی		
۰.۱۲۲۱۲۱۹۷۷	۰.۲۲۵۳۸۱۰۵	عدم ارائه پاسخهای قانع کننده برای رد پیشنهاد
۰.۱۶۴۸۸۶۵۳۶	۰.۳۰۴۳۰۴۷۸	عدم اعتماد به روش بررسی پیشنهاد
۰.۱۳۴۲۹۷۱۷۳	۰.۲۴۷۸۵۰۸۷	کندی سرعت رسیدگی به پیشنهادات
۰.۰۸۳۹۹۴۸۰۹	۰.۱۵۵۰۱۵۸۲	عدم باور در بین کارکنان مبنی بر موثر بودن نظام پیشنهادها
۰.۰۳۶۵۴۶۱۹	۰.۰۶۷۴۴۷۴۷	ترس از تحقیر و تمسخر توسط بررسی کنندگان
عوامل موثر موانع سازمانی		
۰.۰۴۳۱۲۲۳۵	۰.۱۴۹۵۵۱۵۷	عدم وجود اطلاعات و آموزشهای لازم نرم افزار پیشنهادها و شیوه ارائه پیشنهاد
۰.۰۳۷۹۴۷۴۹۸	۰.۱۲۲۵۴۰۱۴	عدم توانایی پیدا کردن مسئله وموضوع پیشنهاد
۰.۱۲۸۴۶۱۵۴۸	۰.۴۱۴۸۲۸۳	نبود انگیزه کافی برای کارکنان جهت مشارکت
۰.۰۹۶۹۵۲۷۳۹	۰.۳۱۳۰۷۹۹۹	عدم احساس تعلق و عدم مشارکت در منافع سازمان

۱۴- نتیجه:

براساس نتایج تحقیق، مهمترین مانع موثر بر نظام پیشنهادها دربرق تهران ناشی از موانع اجرایی بوده و موانع سازمانی و مدیریتی در رده های بعدی قرار دارند. در گروه عوامل موثر بر موانع اجرایی، عدم اعتماد به روش بررسی پیشنهاد، کندی سرعت رسیدگی به پیشنهادات واز گروه موانع سازمانی، عامل نبود انگیزه کافی برای کارکنان در جهت مشارکت بترتیب دارای الویت اول تا سوم میباشد. رتبه بندی نهایی عوامل موثر برنظام پیشنهادات دربرق تهران در جدول شماره ۳ ارائه گردیده است.



دوازدهمین همایش و نهمین جشنواره ملی نظام پیشنهادها

جدول شماره ۳- رتبه بندی نهایی موانع و عوامل موثر بر نظام پیشنهادها

رتبه	عوامل موثر	عنوان مانع	وزن نسبی	وزن نهایی
۱	عدم اعتماد به روش بررسی پیشنهاد	اجرایی	۰.۳۰۴۳۰۵	۰.۱۶۴۸۸۷
۲	کندی سرعت رسیدگی به پیشنهادات	اجرایی	۰.۲۴۷۸۵۱	۰.۱۳۴۲۹۷
۳	نبود انگیزه کافی برای کارکنان جهت مشارکت	سازمانی	۰.۴۱۴۸۲۸	۰.۱۲۸۴۶۲
۴	عدم ارائه پاسخهای قانع کننده برای رد پیشنهاد	اجرایی	۰.۲۲۵۳۸۱	۰.۱۲۲۱۲۲
۵	عدم احساس تعلق و عدم مشارکت در منافع سازمان	سازمانی	۰.۳۱۳۰۸۰	۰.۰۹۶۹۵۳
۶	عدم باور در بین کارکنان مبنی بر موثر بودن نظام پیشنهادها	اجرایی	۰.۱۵۵۰۱۶	۰.۰۸۳۹۹۵
۷	عدم اعتقاد کامل و تعهد مدیریت ارشد به اجرای این سیستم	مدیریتی	۰.۳۹۷۲۲۱	۰.۰۵۸۹۷۹
۸	بررسی پیشنهادات ارایه شده اعضای کمیته نظام پیشنهادها توسط خودشان	مدیریتی	۰.۳۸۴۵۵۷	۰.۰۵۷۰۹۹
۹	عدم وجود اطلاعات و آموزشهای لازم نرم افزار پیشنهادها و شیوه ارائه پیشنهاد	سازمانی	۰.۱۴۹۵۵۲	۰.۰۴۶۳۱۲
۱۰	عدم توانایی پیدا کردن مسئله وموضوع پیشنهاد	سازمانی	۰.۱۲۲۵۴۰	۰.۰۳۷۹۴۷
۱۱	ترس از تحقیر و تمسخر توسط بررسی کنندگان	اجرایی	۰.۰۶۷۴۴۷	۰.۰۳۶۵۴۶
۱۲	کمبود منابع اعتباری موجود برای حمایت مالی از نظام پیشنهادها	مدیریتی	۰.۲۱۸۲۲۲	۰.۰۳۲۴۰۱

مراجع:

- [۱] برومند، نادر، آسیب شناسی مدیریت مشارکت جو در سازمان ها، تدبیر شماره ۱۱۵، شهریور ۱۳۸۰
- [۲] رهنورد، فرجاله، مدیریت مشارکتی، تئوری و عمل، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۸
- [۳] رهنورد، فرجاله، ارزشیابی نظام پیشنهادها در بخش دولتی ایران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، گزارش دومین همایش ملی نظام مدیریت مشارکتی، تهران، شهریور ۱۳۸۰
- [۴] شیخ محمدی، مجید، مدیریت مشارکت پذیر بر اساس نظام پیشنهادها، تهران انستیتو ایزیران، ۱۳۸۴
- [۵] طوسی، محمدعلی، مشارکت و مدیریت مشارکت جو سازمان مدیریت صنعتی، تهران، ۱۳۸۲
- [۶] طوسی، محمدعلی، فرهنگ سازمانی تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۶
- [۷] طوسی، محمدعلی، مدیریت مشارکت کارکنان، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران، چاپ سوم، مدیریت دولتی، ۱۳۷۸

[۸] milner, E., Kinnell, M., and Usherwood, B., Employee suggestion Schemes : a Management Tool for the 1990s Library Management, Vol. 16, No. 3, 1995

[۹] Mishra, J. M., Employee Suggestion programs in the health Care field : The Rewards of involvement, Public Perssonel Management, Vol. 23, No. 4, winter 1994.

[۱۰] http://motaleat.sanjesh.org/pishnahadat/site/info_site/amozech/nezam_pish.html