



## شناسایی عوامل موثر بر افزایش مشارکت کارکنان در نظام پیشنهادهای اداره آماراقتصادی بانک مرکزی ایران با بهره گیری از روش دلفی

سعید خیاط مقدم<sup>1</sup>، محسن طرقیان<sup>2</sup>، علیرضا مقتدایی<sup>3</sup>

<sup>1</sup> دکترای مدیریت دولتی، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد  
Skhayatmoghadam@gmail.com

<sup>2</sup> کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد  
Toroghiyan@gmail.com

<sup>3</sup> کارشناسی ارشد مهندسی صنایع  
A.moghtadaei@cbi.ir

### چکیده

یکی از دغدغه های ذهنی مدیران در سازمانها، افزایش مشارکت کارکنان در نظام پیشنهادها و ایجاد انگیزش مشارکت در آنها است. هدف از این مقاله شناسایی عوامل تاثیرگذار بر افزایش مشارکت کارکنان بانک مرکزی ایران در نظام پیشنهادها با بهره گیری از روش دلفی است. جهت انجام این پروژه، ابتدا با مشاوره با اساتید دانشگاه، حوزه های شناسایی عوامل را در سه بخش، یعنی بخش پیش زمینه ای، بخش دروندادی و بخش فرآیندی تقسیم کرده و روش دلفی را اجرا و عوامل تاثیر گذار در هر مرحله شناسایی شدند. در بخش پیش زمینه ای مواردی همچون وجود نگرش مثبت مدیران به تواناییهای بالقوه کارکنان و مشارکت جویی ایشان و آمادگی فکری و عملی مدیریت برای تامین هزینه های اجرای نظام پیشنهادها و در بخش عوامل دروندادی طراحی بانک اطلاعاتی جامع و در دسترس نظام پیشنهادها و هدفگذاری مدیریتی شاخصهای کمی و کیفی نظام پیشنهادها و در بخش عوامل فرآیندی حمایت عملی و نمادین مدیریت از اجرای نظام و کارشناسی به موقع پیشنهادها و ارائه بازخور به موقع به پیشنهاد دهنده اشاره نمود.

کلمات کلیدی: مدیریت مشارکتی، نظام پیشنهادها، روش دلفی

## 1- مقدمه

پیشنهاد، ایده، نظر و یا طرحی است که به وسیله یک یا چند نفر از کارکنان، به منظور کاهش هزینه‌ها، افزایش کیفیت محصولات و خدمات، افزایش ایمنی بهبود عملکرد سازمان و ... ارائه می‌شود. اما پیش نیاز بهره‌مندی از پیشنهادها، دریافت و بکارگیری سازمان یافته از آنهاست. چنین فرآیندی نه تنها باید فرصت ابراز نظرات را به افراد بدهد، بلکه انسانهایی با ضریب هوشی معمولی نیز در ارائه و توسعه آنها نقش دارند. این کار مستلزم ایجاد یک سیستم یا نظام پیشنهادهاست [4].

ما در این پژوهش قصد داریم تا عواملی را که سبب مشارکت بیشتر کارکنان در نظام پیشنهادهای اداره آمار اقتصادی بانک مرکزی ایران است را با استفاده از تکنیک دلفی شناسایی نموده تا سرمایه‌گذاری‌های لازم جهت پیشبرد اهداف این نظام در بخشهای با درجه اهمیت بیشتر صورت پذیرد.

## 2- تعریف مشارکت و نظام پیشنهادها

تعاریف متعددی در مورد مشارکت وجود دارد. فرد لوتانز مشارکت را به معنای درگیر ساختن افراد و گروههای دیگر در اتخاذ تصمیم میداند و کیت دیویس در تعریف مشارکت گفته است: ضمانت ذهنی و عاطفی فرد در یک موقعیت گروهی که او را برای نیل به هدفها و سهیم شدن در مسئولیتهای گروهی ترغیب میکند. همچنین در تعریفی دیگر گفته شده مشارکت کاری داوطلبانه، ارادی و آگاهانه است که نوعی درگیری فکری و احساسی مشخص در فعالیتی گروهی به حساب می‌آید و این درگیری شخص را تشویق میکند که به تحقق هدفهای گروه کمک کند [1].

حال با توجه به تعاریف گفته شده میتوان مشارکت را اینگونه تعریف کرد:

مشارکت باوری قلبی و چالشی ذهنی است که افراد را برمی‌انگیزد تا داوطلبانه با گروه همکاری و برای تحقق اهداف مورد نظر تلاش کرده و در مسئولیتهای و نتایج حاصله سهیم شوند [1].

نظام پیشنهادها نیز در واقع بخشی از یک نظام کلی (مدیریت مشارکتی) برای به وجود آمدن رویه مشارکت فردی و گروهی بین پرسنل واحدهای مختلف، ایجاد پویایی و شرکت در بهبود فرآیندها و فرآورده‌ها است. این نظام با برنامه و مکانیزمی مشخص، پیشنهادهای کارکنان در مورد بهبود وضعیت سازمان، جمع‌آوری عرضه و بعضاً اجرا میشود. در مقابل پیشنهاد دهندگان مورد تشویقهای مادی و غیرمادی قرار میگیرند [4].

## 3- روش تحقیق:

تحقیق حاضر از نظر هدف از نوع کاربردی است. در این پژوهش، ابتدا با مشاوره اساتید دانشگاه، حوزه‌های شناسایی عوامل را در سه بخش، پیش زمینه‌ای، دروندادی و فرآیندی تقسیم بندی کرده‌سپس استفاده از روش دلفی، عواملی را که از نظر کارشناسان نظام پیشنهادها در مشارکت بیشتر کارکنان در هرکدام از بخشها موثر بودند را مشخص نمودیم.

## 3-1- روش دلفی

### 3-1-1- انتخاب متخصصان

شناسایی متخصصان، در تکنیک دلفی نکته بسیار مهمی است بطوریکه به جرات میتوان گفت دستیابی به اهداف دلفی بستگی به انتخاب دقیق شرکت کنندگان دارد [2]. لذا ما نیز جهت انتخاب این متخصصان چهار خصوصیت الف- دانش و تجربه در موضوع نظام پیشنهادها ب- تمایل به شرکت در این روش ج- زمان کافی برای شرکت و د- مهارتهای ارتباطی موثر را مد نظر قرار دادیم [3]. با توجه به هموزن بودن افراد تعداد 15 نفر را انتخاب نموده ایم.

### 3-1-2- توزیع پرسشنامه اول

پس از مشاوره اساتید دانشگاه، سوالت اولیه را بصورت کاملاً باز در سه بخش عوامل پیش زمینه‌ای، دروندادی و فرآیندی کلاسه بندی کرده و نظر کارشناسان را در هر بخش جویا شدیم. در اینجا از هر متخصص خواسته شد تا طوفان مغزی برقرار کند و هرگونه ایده و نظر خود را در مورد افزایش مشارکت کارکنان در در نظام پیشنهادها در هر بخش عنوان کند.

### 3-1-3- توزیع پرسشنامه دوم

پس از جمع آوری اطلاعات ، عواملی که در مرحله قبلی توسط گروه کارشناسان شناسایی شده اند را بصورت پرسشنامه دارای ساختار تبدیل و از گروه کارشناسان ، خواسته شد تا با استفاده از مقیاس لیکرت ، رتبه بندی و به عبارتی کمیت پذیر کنند .

در این مرحله موارد توافق وعدم توافق مشخص و فضایی برای شناسایی ایده های جدید ، تصحیح ، تفسیر ، حذف و توضیح قدرت و ضعف آنها بوجود می آید . پس از جمع آوری پرسشنامه دوم آنالیز و خلاصه آماری (از قبیل چارک و میانه) و رتبه بندی تهیه شد.

### 3-1-4- تکرار

در مرحله بعد از گروه کارشناسان ، درخواست شد تا پاسخهای خود را مجددا مرور نموده و در صورت نیاز در نظرات خود تجدید نظر کرده و دلایل خود را در مورد عدم اجماع ذکر نمایند و با در نظر گرفتن میان و میانگین نمرات هر عامل ، اهمیت آن را درجه بندی نمایند . در اینجا نیز رتبه بندی نظرات انجام شده و خلاصه آماری پاسخها تهیه گردید . در این مرحله اعضا پاسخهای خود و سایرین را دوباره مشاهده کرده و فرآیند تا زمان عدم دستیابی به ایده جدید و شناسایی ضعفها وقوتهای همه نظرات تکرار گردید [5].

این مرحله تا دو بار بین گروه کارشناسان تکرار گردید .

### 3-1-5- مرحله نهایی

در مرحله آخر لیست آیتمهای باقیمانده ، رتبه بندیها ، نظرات اقلیت و موارد اجماع بین گروه کارشناسان توزیع شد و آخرین فرصت تجدید نظر به ایشان داده شد . ودر نهایت نتیجه نهایی پژوهش تهیه گردید .

## 4- نتایج نهایی

همانگونه که قبلا اشاره شد ، در روش دلفی ، عوامل موثر بر افزایش مشارکت کارکنان در 3 گروه عوامل پیش زمینه ای ، عوامل دروندادی و عوامل فرآیندی دسته بندی شدند که نتایج آن به شرح ذیل است :

### 4-1- عوامل پیش زمینه ای

عوامل پیش زمینه ای ، عواملی هستند که لازمه تحقق نظام پیشنهادها است ، یعنی میزان مساعد بودن زمینه برای شکل گیری نظام پیشنهادها عوامل پیش زمینه ای در افزایش مشارکت کارکنان در نظام پیشنهادها در جدول (1) آمده است:

جدول (1): عوامل پیش زمینه ای موثر

رتبه	عوامل پیش زمینه ای موثر
1	وجود نگرش مثبت مدیران به تواناییهای بالقوه کارکنان و مشارکت جویی ایشان
2	آمادگی فکری و عملی مدیریت برای تامین هزینه های اجرای نظام پیشنهادها
3	ایجاد روحیه پذیرش تغییر در سازمان
4	مشخص بودن اهداف مشارکت برای کارکنان
5	وجود ثبات نسبی در سازمان
6	وجود اعتماد متقابل بین کارکنان و مدیران
7	وجود دوره های آموزشی قبل از استقرار نظام پیشنهادها در سازمان

## 4-2- عوامل دروندادی

عوامل دروندادی ، عواملی هستند که برای پیاده سازی نظام مورد نیاز است و قبل از اجرا طراحی می شود . عوامل دروندادی در افزایش مشارکت کارکنان در نظام پیشنهادها در جدول (2) آمده است:

جدول (2): عوامل دروندادی موثر

رتبه	عوامل دروندادی موثر
1	طراحی بانک اطلاعاتی جامع و در دسترس نظام پیشنهادها
2	بهره گیری از خدمات مشاوره مجرب سایر سازمانها در طراحی واستقرار نظام پیشنهادها
3	عضویت مدیریت ارشد در تیم طراحی و استقرار نظام پیشنهادها
4	هدفگذاری مدیریتی شاخصهای کمی و کیفی نظام پیشنهادها
5	تدوین آیین نامه مناسب برای اجرای نظام پیشنهادها
6	وجود جایگاه مناسب سازمانی جهت دبیر نظام پیشنهادها

## 4-3- عوامل فرآیندی

عواملی هستند که در چگونگی اجرای نظام پیشنهادها تاثیر گذار هستند ، و در واقع در زمان اجرای نظام میتواند در میزان مشارکت کارکنان موثر واقع شود . عوامل فرآیندی در افزایش مشارکت کارکنان در نظام پیشنهادها در جدول (3) آمده است:

جدول (3): عوامل فرآیندی موثر

رتبه	عوامل فرآیندی موثر
1	حمایت عملی و نمادین مدیریت از اجرای نظام
2	کارشناسی به موقع پیشنهادها و ارائه بازخور به موقع به پیشنهاد دهنده
3	عارضه یابی و بهبود نظام پیشنهادها
4	تفویض اختیار در بررسی پیشنهادها به مسئولین بررسی کننده
5	استمرار آموزشها پس از استقرار نظام پیشنهادها
6	اختصاص وقت کافی توسط مدیران به نظام پیشنهادها

## 5- نتیجه

هدف از این تحقیق شناسایی عوامل موثر بر افزایش مشارکت کارکنان در نظام پیشنهادهای اداره آمار اقتصادی بانک مرکزی بود که پس از حصول نتایج این نکات دارای برجستگی بیشتری است:

در بخش عوامل پیش زمینه ای ، وجود نگرش مثبت مدیران به تواناییهای بالقوه کارکنان و مشارکت جویی ایشان ، دارای بیشترین اهمیت از نظر کارشناسان است و در مباحث مدیریتی نیز وجود نگرش مثبت به عنوان کلمه جادویی مدیریت ذکر شده است لذا به جرات میتوان گفت که قبل از استقرار نظام پیشنهادها ایجاد این نگرش مثبت در مدیران شاید مهمترین عامل جهت موفقیت این نظام و افزایش مشارکت کارکنان باشد .

در بخش عوامل دروندادی که در بدو اجرای این نظام باید در نظر گرفته شود طراحی بانک اطلاعاتی جامع و در دسترس نظام پیشنهادها و بهره گیری از خدمات مشاوره مجرب سایر سازمانها در طراحی واستقرار نظام پیشنهادها دارای بیشترین اهمیت از نظر کارشناسان است که باید توجه بیشتری به آنها شود.

در بخش عوامل فرآیندی، حمایت عملی و نمادین مدیریت از اجرای نظام و کارشناسی به موقع پیشنهادها و ارائه بازخور به موقع به پیشنهاد دهنده دارای بیشترین اهمیت است. در واقع زمانی که کارکنان حس کنند که مدیریت سازمان، کاملاً این نظام را مورد حمایت قرار میدهد بسیار بیشتر ترغیب به مشارکت خواهند شد و نیز زمانی که می بینند پیشنهادهای ایشان سریعاً ترتیب اثر داده شده و باز خور به موقع به ایشان داده میشود خود عامل مشارکت بیشتر ایشان خواهد بود.

## مراجع

- [è] خنیفر، حسین، زارعی متین، حسن، خداپرست، حبیب الله، نظام پیشنهادها در سازمان از نظریه تا کاربرد، چاپ اول، موسسه انتشارات دانشگاه تهران، 1387
- [é] Chu H, Hwang GJ. A Delphi-based approach to developing expert systems with the cooperation of multiple experts. Expert Systems with Applications 2008; 34(4): 2826-40.
- [ê] Langlands RL, Jorm AF, Kelly CM, Kitchener BA. First aid for depression: a Delphi consensus study with consumers, carers and clinicians. J Affect Disord 2008 Jan; 105(1-3): 157-65. Epub 2007 Jun 14.
- [è] Marx, Andrew E., "Management commitment for successful suggestion systems", Work Study, Vol.44 No. 3, 1995, pp. 16-18, MCB University press
- [i] Ali AK. , Using the Delphi technique to search for empirical measures of local planning agency power. [Cited 2008 30 Sep]. Available from: <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR10-4/ali.pdf>

مشخصات مکاتبه کننده:

محسن طرقیان

نشانی: مشهد – بلوار سجاد، بزرگمهر شمالی 2، پلاک 45 طبقه اول، کدپستی 9187834883

تلفن ثابت: 05117679578 فاکس: 05117679556 تلفن همراه: 09392231366 و 09154291980