



## استقرار سیستم نظام پیشنهادها در شرکت برق منطقه ای تهران، چالش ها و راهبردها

مجید ناصحی<sup>1</sup>، محسن کامرانی<sup>2</sup>، سید علی پویان<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مدیر دفتر مدیریت استراتژیک و بهره‌وری، شرکت برق منطقه‌ای تهران  
madjid\_nasehi@yahoo.com

<sup>2</sup> عضو و دبیر کمیته علمی، شرکت برق منطقه‌ای تهران  
Kamrani47@yahoo.co.uk

<sup>3</sup> سید علی پویان، رئیس گروه برنامه ریزی استراتژیک و بهره‌وری، شرکت برق منطقه‌ای تهران  
Puyan\_a\_s@yahoo.com

### چکیده

نظام یا سیستم پیشنهادها تکنیکی است که می‌توان از فکر و اندیشه‌های کارکنان برای مساله‌یابی، چاره‌جویی و حل مسائل و مشکلات سازمانی بهره‌جست. بر اساس نظام پیشنهادها کلیه کارکنان از عالیت‌ترین رده سازمانی تا پایین‌ترین سطح آن 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 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 می‌شود و با افزایش مشارکت، خلاقیت و روحیه کارکنان، راهکارهای عملی برای حل مسائل و مشکلات سازمان پیدا می‌شود.

در این مقاله - که حاصل یک مطالعه پژوهشی کاربردی، توصیفی و پیمایشی است - سعی بر آن است ضمن اشاره به مفاهیم، ادبیات نظری و تاریخچه سیستم نظام پیشنهادها، مهمترین موانع سازمانی مشارکت (نظام پیشنهادها) در شرکت برق منطقه‌ای تهران - شامل موانع مدیریتی؛ موانع اجرایی؛ موانع ساختاری و فرهنگی؛ و موانع ناشی از کارکنان - از منظر دیدگاه پاسخگویان مورد بررسی و بازسازی قرار گیرد و راهکارها و رهنمودهایی به منظور بهبود وضعیت موجود و نیز جهت هرچه کاراتر، پویا تر و فعال تر نمودن سیستم نظام پیشنهادها ارائه گردد.

واژگان کلیدی: سیستم پیشنهادها؛ مدیریت مشارکتی؛ موانع مدیریتی، اجرایی، ساختاری و رفتاری.

## مقدمه

همفکری، مشارکت و ارج نهادن به کارهای گروهی موجب می‌شود تا امور به وجه بهتری انجام شود. اگر سازمان‌ها خواهان نیل به چنین نتیجه‌ای هستند ناگزیر بایستی در پی ایجاد انگیزه و جلب مشارکت کارکنان خود برآیند و این مهم زمانی میسر می‌شود که باور داشته باشند انسان‌ها در فرایند کار، نه ابزار و وسیله بلکه عاملی مؤثر در تحقق اهداف سازمان هستند. امروزه نظام‌های مدیریتی به عنوان نرم‌افزارهای فناوری و ابزارهای اصلی فرایند توسعه محسوب می‌شوند. بر این اساس نظریه‌های 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 توسعه‌دهنده منابع انسانی جایگاه ویژه‌ای 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 بهره‌وری سازمان فعالانه اندیشیده، حاصل آن را در قالب طرح‌ها و پیشنهادهای به سازمان ارائه می‌کنند. بدین طریق یک نظام همفکری و هم‌اندیشی برای رسیدن به اهداف سازمان به وجود می‌آید و مدیریت سازمان از گنجینه طرح‌ها، اندیشه‌ها و راه‌حل‌ها 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 تصمیم‌گیری‌ها 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.<sup>1</sup>

سیستم پیشنهادها یکی از برنامه‌های نوین مدیریتی (مدیریت مشارکتی) است که در آن حق تعیین سرنوشت و دخالت در فرآیند تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری 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 شکل‌گیری و ارائه خدمات یک سازمان حاوی انرژی، اطلاعات و دانشی هستند که در فراگرد حیات سازمان ایجاد شده و قوام یافته است. سامان دهی، هدایت و جذب این منبع ارزشمند، تضمین‌کننده تحقق اهداف سازمان و موجد پایداری و استحکام لازم برای توسعه و تعالی مستمر است. (رهنورد، 1378)

در سالهای اخیر شاهد تغییرات و تحولات اساسی در حوزه مدیریت مشارکتی (نظام پیشنهادها) در بیشتر سازمان‌ها هستیم و سازمانهای دولتی کشور نیز بر اساس برنامه چهارم توسعه دولت به این امر ملزم شده اند. در این مقاله با توجه به ویژگیهای شرکتهای برق و همچنین شناسایی موانع سازمانی و شرایط پذیرش این نظام با توجه به الزامات تعیین شده تدوین گردیده است و امید می‌رود با توجه به نکات ذکر شده موجب تقویت روحیه، رضایت شغلی و احساس ارتقاء قدر و منزلت شغلی کارکنان شود.

مشارکت کلید توسعه منابع انسانی است و توسعه فرهنگی نیروی انسانی هم هدف و هم عامل توسعه اقتصادی است؛ بنابراین می‌توان 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 بهره‌گیری از ظرفیتهای پنهان و آشکار نیروی انسانی خویش و با اعتقاد راسخ به نقش حیاتی و تعیین‌کننده کارکنان در کسب موفقیتها و دستیابی به آرمانهای متعالی سازمان و همسو با برنامه‌های تحول اداری دولت جمهوری اسلامی ایران، از سال 1376 اقدام به ایجاد و استقرار نظام پذیرش و بررسی 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 بهره‌وری 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 سازمانها کند می‌نماید. لذا این انگیزه بوجود آمد که با انجام این پژوهش بهتر بتوانیم از نقاط ضعف و مشکلات فرا روی این نظام آگاهی یافته و درصدد رفع آنها تلاش نماییم.

هم اکنون نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها در برق تهران با استفاده از ساختاری بسیار گسترده و از طریق ایجاد کمیته‌های 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 پیشنهادهای خلاق آنان فراهم نماید.

نظام پذیرش و بررسی 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 اقبال وسیع کارکنان

<sup>1</sup> [http://motaleat.sanjesh.org/pishnahadat/site/info\\_site/amozesh/nezam\\_pish.html](http://motaleat.sanjesh.org/pishnahadat/site/info_site/amozesh/nezam_pish.html)

برخوردار است. این مقاله در نظر دارد به بررسی چالشها و راهبردهای استقرار سیستم نظام پیشنهادها در حوزه شرکت برق منطقه ای تهران می پردازد و پژوهشگران کوشش نموده اند با آسیب شناسی درست و منطقی، توصیه ها و رهنمودهایی به منظور بهبود وضعیت موجود ارائه نماید.

## مبانی نظری پژوهش

### 1- مفاهیم واژه های کلیدی

واژه های کلیدی پژوهش به شرح زیر تعریف می شود :

❖ **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 ، 1378 ) مشارکت در تصمیم گیری به عنوان یک مفهوم واحد تصور می شود اما به طریق مختلفی به عمل در می آید ( کاتن و همکاران ، 1988 ) . 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 . شرجل ( 1970 ) 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 .

❖ **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 . » (برومند ، 1380 ) و (milner, 1995)<sup>1</sup>

❖ **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 ، 1375 )

### 2- تعریف نظام پیشنهادها (suggestions system)

**نظام (system) ،** مجموعه ای از اجزاء و روابط میان آنهاست که توسط ویژگی های معین، به هم وابسته یا مرتبط می شوند و این اجزاء با محیطشان یک کل را تشکیل می دهند.

**پیشنهاد (suggest) ،** 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 و یا ... گردد پیشنهاد تلقی می شود. 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 می باشد. می توان گفت نظام پیشنهادها یک نظام مدون برای فعال کردن ذهن افراد و به کارگیری ایده ها و نظرات آنها برای بهبود فعالیت های سازمان می باشد<sup>2</sup>.

### 3- انواع پیشنهادها،

پیشنهادها از لحاظ نوع آنها به دو گروه تقسیم می شوند: الف) پیشنهادهای غیرقابل بررسی؛ ب) پیشنهادهای قابل بررسی

**الف) پیشنهادهای غیرقابل بررسی:** پیشنهادهایی که جزء وظایف فرد محسوب می شود. پیشنهادهای تکراری پیشنهادهایی که تنها مشکل را مطرح می سازد اما راهکار لازم را ارائه نمی کنند. پیشنهادهای ایده آل و دور از دسترس پیشنهادهایی که خارج از خط مشی و سیاست سازمان می باشند.

**ب) پیشنهادهای قابل بررسی:** این پیشنهادها بر اساس منافع که برای سازمان ایجاد می کنند به دو دسته زیر تقسیم می شوند:

**ب-1) پیشنهادهای کیفی:** پیشنهادهایی است که نتیجه آن قابل محاسبه ریاضی نمی باشد. از قبیل پیشنهادهای مربوط به طرح های ایمنی، خدماتی، اصلاح کار نظام و ...

<sup>e</sup> استفاده بهینه از منابع در اختیار مدیران از جمله منابع گرانقدر و حیاتی انسانی بطور اعم و کارکنان و کارگران متبحر و متخصص بطور اخص ایجاب می کند که از شیوه های نوین اداره سازمان ها آگاهی یافته و با توجه به شرایط محیطی و اقتضای به موقع آنها بکار گیرند . یکی از این شیوه های نسبتاً موفق شیوه « مدیریت مشارکتی » است که در کشورهای صنعتی حدود یک قرن سابقه تجربه دارد . در این شیوه اداره تأسیسات چهار محور مشارکت در منابع و منافع (مادی ) و در تصمیم گیری و فرصت ها ( روانی ) مطرح می باشد که در واقع مشارکت در مدیریت و مالکیت است .

**ب - 2) پیشنهادهای کمی:** پیشنهادهایی است که نتیجه آنها (صرفه‌جویی حاصله از اجرای طرح‌ها) قابل محاسبه می‌باشد. از قبیل پیشنهادهای مربوط به کاهش ضایعات، استفاده بهینه از مواد اولیه و ... در تقسیم‌بندی دیگر، پیشنهادهای ارائه شده از طرف کارکنان را به صورت فردی یا گروهی تقسیم می‌کنند. در یک دسته‌بندی دیگر پیشنهادهای را به دو گروه کلی پیشنهادهای محرمانه و غیرمحرمانه تقسیم می‌کنند. در پیشنهادهای غیرمحرمانه پیشنهاددهنده، مشخصات خود را بیان می‌کند و در پیشنهادهای محرمانه مایل به افشای نام خود نیست (همان منبع).

#### **4- ارزش‌های یک پیشنهاد**

**الف -** 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.

**ب - "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.

**ج - "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.

**د - آقای "یامادا"** رئیس اتحادیه‌ها روابط انسانی ژاپن معتقد است پیشنهادهای 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 پیشنهادهای (اعم از تأیید شده یا رد شده) شناسایی توانایی افراد است یعنی مدیریت به قابلیت‌های افراد پی می‌برد و آنها را که از توانایی بالا برخوردار هستند شناسایی می‌کند.

**ه -** یکی دیگر از ارزش‌های نهفته در پیشنهادهای، 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 پیشنهادهای حتی بابت پیشنهادهای رد شده نیز پاداش مناسبی به عنوان جایزه مشارکت فکری پرداخت گردد. (همان منبع)

#### **5- فلسفه استفاده از نظام پیشنهادهای**

آنچه در نظام پیشنهادهای به عنوان اهداف آرمانی و در حقیقت به عنوان فلسفه به کارگیری آن مطرح است افزایش توان سازمان در مقابل خواست‌های متغیر مصرف‌کنندگان 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. فلسفه این نظام در نهایت دو گروه مدیران و کارکنان را از دو دیدگاه می‌نگرد و با هر یک سخنی جداگانه، اما مربوط به هم می‌گوید: از یک سو خطاب به مدیران می‌گوید: باید همواره از نشستن در برج عاج و کشیدن دیوار به دور خود و بستن درها خودداری کنیم. بلکه باید همیشه درها را به روی افکار و عقاید تازه باز بگذاریم و از دگرگونی‌ها و نوآوری‌ها استقبال کنیم. بی‌اعتنایی به اندیشه‌های نو و بهره‌نگرفتن از ابداعات و شیوه‌های جدید، برابر است با ایستایی و درنگ، و ایستایی نیز در گذر زمان به معنای عقب ماندن و به قهقرا رفتن است. حال آن که بر عکس این رفتار، نموداری از پیشرفت کارها و کامیابی در رسیدن به اهداف، ترقی و تعالی خواهد بود. از طرف دیگر به کارکنان و کارگران می‌گوید: در تمام امور سازمان با ارائه افکار و عقاید تازه حتی اگر کوچک و جزئی به نظر برسند مشارکت کنید. در این زمینه نمی‌توان انتظار داشت که کارها همیشه قرین موفقیت باشد. اگر گاهی پیشنهاد شما به دلایلی که مهمتر از همه غیر عملی بودن آن است به اجرا گذاشته نمی‌شود دل‌سرد نشوید. زیرا همین موضوع که شما توانسته‌اید متوجه مشکل بشوید و برای راه حل آن هم بیندیشید حاکی از آن است که فردی کنجکاو، نکته‌بین، صاحب اندیشه و بینش و ابتکار هستید و با ادامه این روش، بار دیگر حتماً پیشنهادی موفقیت‌آمیز خواهید داشت (همان منبع).

#### **6- اهداف اجرایی نظام پیشنهادهای**

**6-1) افزایش سلامت، انعطاف‌پذیری، مخاطره‌پذیری و اثربخشی در مقابل خواست ذینفعان (درون سازمانی و برون سازمانی)**

**6-2) بروز خلاقیت‌ها و به فعل درآوردن استعدادهای درونی کارکنان**

**6-3) بهبود فرایندها از طریق ارائه پیشنهادهای**

**6-4) بهبود شرایط محیطی کار**

6-5) افزایش انگیزه در کارکنان

6-6) ارتقاء کمی و کیفی فعالیت‌های سازمان

6-7) افزایش رضایت ارباب رجوع (ذینفعان)

6-8) افزایش حسن تعلق سازمانی

6-9) همسو نمودن اهداف فردی با اهداف سازمانی

6-10) توسعه و تقویت ارتباط کارکنان و مدیریت

6-11) آگاهی مدیریت ارشد سازمان از توانایی‌های کارکنان و استفاده مطلوب از آن

6-12) بهبود تصمیم‌گیری مدیریت از طریق نظرات و پیشنهادهای ارائه شده

6-13) بهبود نظام گردش اطلاعات و اطلاع‌رسانی

6-14) تقویت تعهد سازمانی (همان منبع).

## 7- جایگاه مشارکت در مدیریت اسلامی

در اندیشه والای مکتب اسلام، مدیریت نوعی رشد است. یعنی انسان باید شایستگی اداره و بهره‌برداری از کلیه امکانات مادی و معنوی را که به عهده او سپرده شده است را داشته باشد. در اسلام به تفکر، نظریه و شخصیت افراد به عنوان عوامل رشددهنده توجه شده است. روح مشورت در امر تصمیم‌گیری نشأت گرفته از رحمت الهی و موجب بهره‌گیری از عقل و اندیشه دیگران و پالایش اندیشه و ایجاد پشتیبان است و خودمحوری عامل قطع ارتباط معنوی و صمیمت با کارکنان و فرودستان شده و باعث نادیده انگاشتن شخصیت آنان می‌شود. لذا در مسائلی که به مصالح عمومی کارکنان در سازمان مربوط می‌شود باید با آنان مشورت نمود. در آیه 159 سوره آل عمران خداوند در خصوص مشورت می‌فرماید: "این رحمت الهی است که تو را با مردم مهربان کرده است و اگر خشن و سنگدل می‌بودی همه از دورت پراکنده می‌شدند. بنابراین بر آنان بیخشی و بر ایشان طلب آموزش کن و در امور با ایشان مشورت کن و آن گاه که به کاری تصمیم گرفتی توکل بر خدا کن." همچنین در سوره شوری نیز به موضوع مشورت اشاره شده است. "مؤمنین امور خود را به طور شورایی انجام می‌دهند و از آنچه روزیشان کرده‌ایم انفاق می‌کنند." همچنین خداوند در قرآن کریم در سوره زمر آیات 17 و 18 می‌فرماید: "پس مژده بخشندگان مرا آنان که سخن را می‌شنوند و از نیکوترین سخن پیروی می‌کنند آنانند کسانی که خدا هدایتشان کرده و آنان که صاحبان خردند." رسول گرامی می‌فرماید: "مشورت حصار ندامت و ایمنی از سلامت است." بنابراین از دیدگاه اسلام مشارکت و شورا اساس کار و سیاست مدیریت است. اسلام هیچ مدیریتی را بی‌نیاز از مشورت نمی‌داند و تأکید بر این که اصولاً مشورت کردن از ویژگی‌های مؤمنان است، ناشی از همین سیاست اسلامی است (همان منبع)..

## 8- تاریخچه نظام پیشنهادها در جهان

سیستم پیشنهادها یکی از سیستم‌های انسانی و محور ارتقاء بهره‌وری است. در این سیستم با برنامه و مکانیزمی مشخص، پیشنهادهای کارکنان درمورد بهبود وضعیت سازمان، جمع‌آوری، ارزیابی و بعضاً اجرا می‌شود. در مقابل پیشنهاد دهندگان از سوی سازمان مورد تشویق‌های مادی و غیرمادی قرار می‌گیرند. اولین قدم برای تشویق کارگران جهت ارائه پیشنهاد در راستای بهبود کار، توسط آقای آلفرد کروپ در کارخانه فولادسازی کروپ آلمان در شهر آخن در سال 1867 میلادی برداشته شده است. در کتابی که وی در سال 1872 پس از بازنشستگی به نام «جنرال رگیولیتو» نوشته است، می‌نویسد: «هنگامی که شرح وظایف کارگران را مشخص می‌کرده‌اند، در آن تأکید داشتند که اگر شما نظر و ایده‌ای برای بهبود کار، نوآوری و یا اختراع دارید، آن را به سرپرستان بدهید و آن‌ها نیز بایستی آن را برای بررسی به مدیریت ارائه دهند.» در سال 1880 میلادی اولین برنامه تشویق کارگران در انگلستان در مؤسسه کشتی سازی «ویلیام دنی و برادران» به اجرا گذاشته شد. Mishra, (1994)

در اوایل قرن بیستم، سیستم ارائه اندیشه در آمریکا و در برخی از شرکت‌های صنعتی از جمله (ان - سی - آر) و کارخانه "بیل" و پاره‌ای 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 هم‌اکنون در بیش از 90٪ شرکت‌های درجه اول آمریکا سیستم ارائه پیشنهادها اجرا می‌شود و همه‌ساله بهترین پیشنهاددهنده سال از دست رئیس‌جمهور 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 اجرایی ژاپن از آمریکا و مشاهده نتایج موفقیت حاصل از نظام پیشنهادها روند اجرایی 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 عنوان یکی از پارامترهای ارزیابی میزان موفقیت شرکتها محسوب می‌شود. هم اکنون در ژاپن حدود 92٪ مؤسسات ثبت شده در بورس سهام و اوراق بهادار تکیه از آن استفاده می‌کنند.<sup>1</sup>

در سال 1904 یکی از مشخص‌ترین برنامه‌های اجرای سیستم پیشنهادها در شرکت شکلات‌سازی «جرج کادبری» به کار گرفته شده است به ترتیبی که در فاصله سال‌های اجرای سیستم تا سال 1939 از کارکنان زن 60000 و از کارکنان مرد 81000 پیشنهاد دریافت شده است. این سیستم به نام Suggestion System در بعد از جنگ جهانی دوم، مانند بسیاری از سیستم‌ها و فنون مدیریت در آمریکا بکار گرفته شد و هم اکنون در بیش از 90٪ از شرکت‌های درجه اول آمریکا سیستم ارائه پیشنهادها اجرا می‌شود. (طوسی 1375)

## 9- تاریخچه نظام پیشنهادها در ایران

اجرای نظام پیشنهادها به صورتی فراگیر در ایران از سال 1366 در پی بازدید گروهی از کارشناسان سازمان گسترش و توسعه صنایع ایران از ژاپن با حمایت و پشتوانه وزارت صنایع سنگین آغاز شد.<sup>2</sup> در حال حاضر بیش از یکصد شرکت خصوصی و دولتی در ایران دارای نظام پیشنهادها هستند. اخیراً بسیاری از سازمان‌های دولتی به اجرای نظام پیشنهادها اقدام کرده‌اند. در همین رابطه در شهریورماه سال 1377 شورای عالی اداری طبق مصوبه‌ای استقرار «نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها» را در کلیه وزارتخانه‌ها، مؤسسات، شرکت‌ها 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، آئین‌نامه و دستورالعمل اجرایی آن به تصویب شورای تحول اداری وزارت رسیده و بر اساس آن فعالیت‌های اجرایی آغاز خواهد شد.<sup>3</sup>

## 10- کلیات فرایند اجرای سیستم پیشنهادها

❖ **طراحی و اجرای سیستم پیشنهادها:** منظور از طراحی سیستم پیشنهادها، مشخص کردن مسائلی نظیر: سازمان، واحد مسئول سیستم پیشنهادها، طریقه ارائه پیشنهادها، چگونگی پاسخ دادن، مکانیزم و دستورالعمل‌های ارزیابی و پرداخت پاداش و جوایز است.

❖ **برنامه‌ریزی برای اجرای سیستم پیشنهادها:** در برنامه‌ریزی برای اجرای سیستم پیشنهادها باید حداقل موارد زیر رعایت شود:

1- ایجاد سیستمی برای دریافت پیشنهادها، ثبت و صدور رسید و ...

2- ایجاد سیستمی برای بررسی، پاسخگویی، اعطای پاداش و تقدیر و تشکر و ... (تشکیل کمیته‌های لازم، مشخص نمودن مسئولین و رابطان و ...).

3- پرداختن به شیوه‌های صحیح تبلیغات و نهادی کردن فرهنگ مشارکت گروهی و فردی.

4- اعلام نتایج حاصل از مشارکت کارکنان و بررسی منظم روند مشارکت و اتخاذ تدابیر مناسب جهت توسعه آن.

5- آموزش دادن به دست‌اندرکاران اجرای این برنامه‌ها و آموزش عمومی برای عموم کارکنان در این زمینه.

بطور خلاصه وجوه مشترک که بر اساس آن‌ها سیستم‌های پیشنهادها قابلیت اجرایی می‌یابند، عبارتند از:

تعهد مدیریت ارشد سازمان، حمایت مدیران میانی، وجود یک مسئول برای سیستم پیشنهادها.

❖ **روش ارائه پیشنهاد:** معمولاً پیشنهادها در فرم مخصوصی نوشته می‌شود و به دبیرخانه سیستم پیشنهادها تحویل داده شده و رسید دریافت می‌گردد. فرم‌های ارائه پیشنهاد باید توسط دبیرخانه سیستم پیشنهادها و با سهولت و قابلیت دسترسی آسان، در اختیار کارکنان قرار گیرد. پیشنهاد می‌تواند توسط یک نفر یا گروه چند نفری هم در حوزه فعالیت خود و هم درباره سایر امور سازمان، ارائه شود.

❖ **ارزیابی پیشنهاد:** کلیه پیشنهادها دریافتی می‌بایست ظرف مدت معینی رسیدگی شده و نسبت به آن تصمیم‌گیری لازم بعمل آید. لازم است گروه‌های کارشناسی در زمینه‌های مورد نیاز، تدارک دیده شوند و بررسی و ارزیابی پیشنهادها در قالب این گروه‌ها انجام گیرد. ملاک‌های ارزیابی باید روشن و شفاف باشد و عوامل مختلف مانند کیفیت، کمیت، ابتکار و خلاقیت، میزان تحقیق و کاوش، منافع و

1 [http://motaleat.sanjesh.org/pishnahadat/site/info\\_site/amozesh/nezam\\_pish.html](http://motaleat.sanjesh.org/pishnahadat/site/info_site/amozesh/nezam_pish.html)

3 [http://motaleat.sanjesh.org/pishnahadat/site/info\\_site/amozesh/nezam\\_pish.html](http://motaleat.sanjesh.org/pishnahadat/site/info_site/amozesh/nezam_pish.html)

صرفه‌جویی قابل استحصال، آسان و روان شدن کارها، بالا بردن جایگاه و وجهه سازمان و سایر عوامل مهم برای سازمان که در آیین‌نامه مربوطه به آن اشاره می‌نماید، مورد توجه جدی قرار گیرد. (قاسمی، 1377)

## روش شناسی پژوهش

این مقاله از نظر ماهیت و اهداف از نوع کاربردی<sup>1</sup> و از نظر روش جمع‌آوری داده‌ها از نوع پیمایشی - توصیفی<sup>2</sup> می‌باشد. 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 می‌باشد. به منظور رعایت ویژگی‌های مذکور در تحقیق حاضر و به دلیل متنوع بودن امورها و دفاتر تحت پوشش شرکت برق منطقه ای تهران، از روش تصادفی طبقه‌ای (و از نوع متناسب با حجم هر طبقه) استفاده شده است. بدین ترتیب که مجموعه نمونه‌های انتخابی به نسبت تعداد جامعه آماری هر واحد سازمانی بین آن‌ها توزیع شده است و تعداد نمونه اختصاص یافته به هر واحد سازمانی به روش تصادفی ساده - و با شانس برابر - میان آنها توزیع شده است. به منظور تعیین تعداد نمونه و با توجه به جدول جامعه آماری، از مدل تصمیم‌گیری کرجسی و مورگان<sup>3</sup> و کوهن<sup>4</sup> که رهنمود علمی و قابل تعمیمی را ارائه نموده‌اند (سکاران، 1380، 333) استفاده گردید و با توجه به تعداد جامعه آماری مورد نظر (نمونه: 800 نفر)، حجم نمونه تعداد 260 نمونه انتخاب شد.

برای این منظور در پژوهش حاضر از روش پرسشنامه<sup>5</sup> (به عنوان روش اصلی) و از روش‌های مصاحبه<sup>6</sup>، مطالعه مستندات و مطالعه کتابخانه‌ای (به عنوان روش‌های مکمل) استفاده شده است که اینک به جزئیات هر یک پرداخت می‌شود. در راستای پاسخگویی به سؤال‌های تحقیق پس از مطالعه مبانی نظری تحقیق و همچنین مصاحبه با تعدادی از مدیران و کارشناسان شرکت برق منطقه ای تهران مهمترین موانع سازمانی نظام پیشنهادها و بستر مناسب برای اجرای آن شناسایی و بر اساس آن یک پرسشنامه چند مقوله ای طراحی شد سپس با استفاده از این پرسشنامه میزان تأثیر گذاری هر یک از موانع سازمانی بر مشارکت کارکنان مورد پرسش واقع شد.

پرسشنامه طراحی شده در این خصوص شامل سه قسمت می‌باشد: قسمت اول مربوط به سؤالات عمومی پاسخگو اختصاص دارد در قسمت دوم یک سؤال کلی با مقیاس پنج گزینه ای طراحی شد و لیست موانع مشارکت (موانع مدیریتی، کارکنان، اجرایی و فرهنگی و ساختاری) در زیرمجموعه مذکور (22 سؤال) بیان شد و از پاسخگو خواسته شد تا با استفاده از تجربیات و نظرات خود، میزان تأثیرگذاری هر یک از موانع سازمانی را در مشارکت کارکنان، مشخص کنند. در قسمت سوم برای تعیین اینکه آیا زمینه و بستر مناسب برای اجرای نظام مدیریت پیشنهادها و مشارکت کارکنان در شرکت موجود می‌باشد یا نه 15 سؤال پنج گزینه‌ای طراحی و نظرات کارکنان در این خصوص مورد پرسش واقع شده است با بررسی و مطالعه میدانی مهمترین موانع سازمانی نظام پیشنهادها در چهار بعد (موانع اجرایی، مدیریتی، ساختاری و فرهنگی کارکنان) مورد شناسایی قرار گرفت. سپس پرسشنامه جامعی حاوی 22 سؤال طراحی گردید و دیدگاه کارکنان در خصوص مهمترین موانع سازمانی نظام پیشنهادها به تفکیک در هر چهار بعد مورد پرسش قرار گرفت.

با عنایت به اینکه مبنای اصلی پرسشنامه همان مدل تحلیلی پژوهش بوده است و در مدل یادشده نیز به طور کامل ارتباط میان مفاهیم، فرضیه‌های و متغیرهای پژوهش مورد بررسی قرار گرفته بود، از این رو روایی<sup>7</sup> محتوا برای پرسشنامه پژوهش رعایت گردیده است و آنچه

<sup>e</sup> تحقیق توصیفی درصدد شناخت علمی چگونگی وجود پدیده‌ها است. بدیهی است شناخت چگونگی وجود، از شناخت وجود که در تحقیق نوع کاوشی<sup>2</sup> مطرح شده، فراتر می‌رود. توصیف علمی چگونگی وجود پدیده‌ها، جنبه‌های مختلفی را در بر می‌گیرد. از این رو، تحقیق‌های توصیفی طیف وسیعی را شامل می‌شود و با توجه به تفاوت‌های موجود در بین آن‌ها از انواع برآوردی، ارزشیابی، موردی، پیمایشی، همبستگی، تحول‌سنجی، پیگیری و ... برخوردار است (بست، 1376، 142).

<sup>e</sup> تحقیق توصیفی درصدد شناخت علمی چگونگی وجود پدیده‌ها است. بدیهی است شناخت چگونگی وجود، از شناخت وجود که در تحقیق نوع کاوشی<sup>2</sup> مطرح شده، فراتر می‌رود. توصیف علمی چگونگی وجود پدیده‌ها، جنبه‌های مختلفی را در بر می‌گیرد. از این رو، تحقیق‌های توصیفی طیف وسیعی را شامل می‌شود و با توجه به تفاوت‌های موجود در بین آن‌ها از انواع برآوردی، ارزشیابی، موردی، پیمایشی، همبستگی، تحول‌سنجی، پیگیری و ... برخوردار است (بست، 1376، 142).

3 - Krejcie & Morgan (1970)

4 - Cohen (1969)

<sup>i</sup> (èi ì :èèi ì : )

<sup>i</sup> (èi :èèi ì : )  
<sup>i</sup> (ééi :èèi ç : )

می‌بایست اندازه‌گیری شود، اندازه‌گیری شده است؛ آزمون آلفای کرونباخ برای محاسبه همبستگی درونی ابزار اندازه‌گیری از جمله پرسشنامه‌ها یا آزمون‌هایی که خصیصه‌های مختلف را اندازه‌گیری می‌کند به کار می‌رود. بر این اساس میزان آلفای محاسبه شده کل برابر با 0/954 محاسبه گردید که میزان آن بالاتر از 0/7 است و این مؤید پایایی پرسشنامه است. برای محاسبه ضریب آلفای کرونباخ ابتدا واریانس نمره‌های هر زیر مجموعه سؤال‌های پرسشنامه و واریانس کل را محاسبه کرده، سپس با استفاده از فرمول زیر مقدار ضریب آلفا را محاسبه می‌نماید (سرمد و همکاران، 1386، 169).

$$r_a = \frac{j-1}{j} \left( \frac{1 - \sum si^2}{s^2} \right)$$

## پرسش‌های پژوهش

سؤال اصلی تحقیق عبارتست از اینکه، مهمترین موانع سازمانی مشارکت (نظام پیشنهادها) در شرکت برق منطقه ای تهران چیست. براساس این سوال، سوالات فرعی زیر مطرح می‌شود.

- 1- مهمترین موانع مدیریتی نظام پیشنهادها در شرکت چیست؟
- 2- مهمترین موانع اجرایی نظام پیشنهادها در شرکت چیست؟
- 3- مهمترین موانع ساختاری و فرهنگی نظام پیشنهادها در شرکت چیست؟
- 4- مهمترین موانع ناشی از کارکنان در اجرای نظام پیشنهادها در شرکت چیست؟
- 5- آیا زمینه و بستر مناسب برای اجرای نظام پیشنهادها در شرکت فراهم شده است؟
- 6- چگونه می‌توان نظام پیشنهادها را بطور اثر بخش در شرکت اجرا کرد؟

## معیارها و شاخص‌های پژوهش

شاخصهای مربوط به سنجش هریک از موانع سازمانی نظام پیشنهادها و همچنین شاخصهای سنجش بستر سازمانی به شرح جداول زیر می‌باشد.

جدول 1- شاخص‌های موانع مدیریتی

ردیف	معیار	گویه‌ها
1	موانع مدیریتی	1- عدم اعتقاد مدیران به نظام پیشنهادها 2- عدم حمایت و پشتیبانی مدیریت از نظام پیشنهادها 3- ضعف آموزش درحوزه نظام پیشنهادها 4- نگرانیهای مدیران از ایجاد بی‌نظمی در اتخاذ تصمیمات مدیریتی 5- تزلزل در موقعیت مدیران 6- عدم ریسک‌پذیری مدیران 7- مغایرت سبکهای مدیریتی شرکت با نظام پیشنهادها

جدول 2- شاخص‌های موانع اجرایی

ردیف	معیار	گویه‌ها
2	موانع اجرایی	1- برخورد تبعیض‌آمیز در رابطه با پذیرش پیشنهادها 2- نبود تبلیغات کافی و مناسب در رابطه با نظام پیشنهادها 3- عدم پرداخت بموقع پاداش متعلقه به پیشنهاد دهنده



4- عدم وجود افراد آموزش دیده و کارآمد در کمیته اجرایی	
5- عدم اجرای بموقع پیشنهادهای تصویب شده	

### جدول 3- شاخص های موانع ساختاری و فرهنگی

ردیف	معیار	گویه ها
3	موانع ساختاری و فرهنگی	1- پیچیدگی وظایف سازمانی که زمینه پیشنهاد دهی را محدود می کند 2- نبود جایگاه مناسب نظام پیشنهادها در سازمان 3- شفاف نبودن اهداف نظام پیشنهادها برای کارکنان 4- گستردگی و وسعت شرکت 5- عدم تعیین مناسب شرح وظایف و مسئولیت کارکنان 6- کم توجهی به آموزش در مسائل مدیریتی و تخصصی

### جدول 4- شاخص های موانع ناشی از کارکنان

ردیف	معیار	گویه ها
4	موانع ناشی از کارکنان	1- عدم دسترسی کارکنان به اطلاعات کافی برای ارزیابی پیشنهادهای مستدل و مناسب 2- بدبینی وعدم اعتماد کارکنان به اثر بخشی نظام پیشنهادها 3- عدم آگاهی کافی کارکنان از روال کار نظام پیشنهادها 4- عدم تعلق خاطر کارکنان به شرکت

## تجزیه و تحلیل یافته های پژوهش

### الف.مهمترین یافته های پژوهش

- 1- 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 .
  - 2- درگروه موانع ناشی از کارکنان بیشترین عوامل بازدارنده ، نظام پیشنهادها به ترتیب به شاخصهای عدم دسترسی کارکنان به اطلاعات کافی برای ارزیابی 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 .
  - 3- درگروه موانع اجرایی مهمترین عوامل بازدارنده نظام پیشنهادها به ترتیب عدم کارشناسی دقیق و بموقع پیشنهادهای ، عدم وجود افراد آموزش دیده و کارآمد در کمیته اجرایی و عدم پرداخت بموقع پاداش متعلقه به پیشنهاد دهنده اختصاص دارد .
  - 4- درگروه 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 .
  - 5- در گروه موانع مدیریتی بیشترین عوامل بازدارنده نظام پیشنهادها به ترتیب به شاخصهای عدم ریسک پذیری مدیران ، مغایرت سبکهای مدیریتی شرکت با نظام پیشنهادهای و عدم اعتقاد و باور مدیران به نظام پیشنهادها اختصاص دارد .
  - 6- حدود 60 درصد افراد نمونه آماری با وجود بستر مناسب در سازمان برای اجرای اثر بخش نظام پیشنهادها موافق و کاملاً موافق هستند . در مقابل حدود 30 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 می‌باشد، دارای مزایای بسیاری است که جای طرح آن در اینجا نیست ولی در عمل استقرار آن نظام می‌تواند با مشکلات، موانع و تنگناهایی مواجه گردد. بی‌توجهی به این عوامل اثرگذار می‌تواند نظام را در مسیر نامناسب و ناخواسته‌ای هدایت کند و مشکلات حادث شده نیز بی‌درنگ به نظام فوق نسبت داده می‌شود.

عوامل بازدارنده و اثرگذار در میزان موفقیت نظام پیشنهادها را می‌توان بطور کلی به دو دسته عوامل برون‌سازمانی و درون‌سازمانی تقسیم نمود.

❖ **عوامل برون‌سازمانی:** این عوامل محیطی شامل متغیرهایی است که از خارج سازمان‌ها آن‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد، لذا در عمل سازمان‌ها امکان تغییر آن شرایط را ندارند.

تغییر ارزشها و ملاکهای افراد نیز امری است که با توجه به مرور زمان بوجود می‌آید و تأثیر ژرفی در رفتار افراد در محل کار دارد. قوانین و مقررات دولتی که گاهی به عوامل محدود کننده نیز بدل شده‌اند می‌تواند استقرار نظام را در عمل دچار مشکلاتی نماید. از جمله عوامل بسیار حیاتی، عوامل و شرایط اقتصادی است که تأثیر فوق‌العاده‌ای بر رفتارهای کارکنان در محل کار دارد و گرایش‌ها و عکس‌العمل‌های آنان را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد.

❖ **عوامل درون‌سازمانی:** 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.

1. **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 سازمان‌ها، 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.

2. **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.

3. **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 نظام‌های 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.

4. **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 ضعف‌ها و موانعی مواجه گردد که باعث شکست آن شود.

## بحث و نتیجه گیری

به طور کلی نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های 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 می‌تواند برای درمان بخشی از دردهای سازمانی خود به پیشنهادها توجه نموده و از نتایج آن بهره مند شود. براساس یافته‌های پژوهش لازم است شرکت برای بهره‌مندی از مزایای نظام پیشنهادها مدیران را از طریق آموزش‌های 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 سازمان‌ها مشاهده می‌کنیم بدون آموزش مدیران و کارکنان اقدام به اجرای نظام پیشنهادها نموده و نتایج موفقیت آمیزی نگرفته‌اند، 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 می‌تواند در رسیدن به اهداف سازمانی شرکت را بیشتر از عوامل دیگر یاری نماید حمایت از نظام پیشنهادها می‌تواند تصمیم‌گیری گروهی را نهادینه نماید و به این امر توجه بیشتری نماید و دخالت دادن کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری موجب افزایش موفقیت اجرای تصمیمات می‌گردد و باعث حضور پر نشاط و شاداب کارکنان می‌گردد که با بها دادن و حرمت گذاشتن به شخصیت آنان و فراهم آوردن شرایطی مناسب جهت بروز و ظهور استعدادها و توانایی‌های ایشان عملی می‌گردد.

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 پیشنهاد ها می تواند نقش موثری را در شرکتهای برق ایفاء نماید و چون تاکنون کمتر به آن توجه شده لذا اهمیت آن برای کارکنان جلوگیری نشده 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 گردشی 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.

## پیشنهادهای پژوهش

در جهت اجرای مؤثرتر نظام پیشنهادها در شرکت برق منطقه ای تهران پیشنهادها زیر ارائه می شود:

- 1- 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.
  - 2- 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.
  - 3- کارهای گروهی در شرکت از طریق ایجاد انگیزه و جو اعتماد در شرکت و تشکیل تیم کاری در شرکت ترویج گردد.
  - 4- نتایج پیشنهادها و اعلام نتایج صرفه جویی ایجاد شده از طریق اجرای پیشنهادها و تبلیغات وسیع در مورد کارهای انجام یافته، انتشار یابد.
  - 5- 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.
  - 6- 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.
  - 7- 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.
  - 8- 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.
  - 9- 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.
  - 10- 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.
  - 11- 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.
  - 12- 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.

## فهرست منابع و مآخذ

### الف. منابع فارسی

1. آذر، عادل و مومنی، منصور؛ "آمار و کاربرد آن در مدیریت"، انتشارات سمت، جلد اول، چاپ چهاردهم، تابستان 1387.
2. آذر، عادل و مومنی، منصور؛ "آمار و کاربرد آن در مدیریت"، انتشارات سمت، جلد دوم، چاپ چهاردهم، تابستان 1387.
3. اسکات و ژاف (1378) «تواناسازی کارکنان» ترجمه مهدی ایران‌نژاد، تهران: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
4. برومند، نادر، آسیب‌شناسی مدیریت مشارکت‌جو در سازمان‌ها، تدبیر شماره 115، شهریور 1380.
5. بست، جان «روش‌های تحقیق در علوم تربیتی و رفتاری»، ترجمه حسن پاشا شریفی و نرگس طالقانی، انتشارات رشد، چاپ دهم، 1376.
6. بیاتی، احمد، «روشهای تحقیق و سنجش در علوم تربیتی و روانشناسی»، نشر آروین، چاپ اول 1378.
7. تنهایی، الهیار (1377) «آثار مثبت مشارکت کارکنان» فصلنامه دانش مدیریت، شماره 33.
8. خاکی، غلامرضا؛ «روش تحقیق با رویکردی به پایان‌نامه نویسی»، تهران: انتشارات بازتاب، سال 1384.
9. خاکی، غلامرضا؛ «روش تحقیق در مدیریت»، تهران: دانشگاه آزاد اسلامی، مرکز انتشارات علمی، سال 1382.
10. دلاور، علی؛ «روش تحقیق در روانشناسی و علوم تربیتی»، چاپ دوم، تهران: نشر ویرایش، سال 1376.
11. طوسی، محمدعلی؛ مشارکت در مدیریت و مالکیت، مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران، 1372.
12. طوسی، محمدعلی «فرهنگ سازمانی» (تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول، 1376).
13. رهنورد، فرج‌اله، مدیریت مشارکتی، تئوری و عمل، مرکز آموزش مدیریت دولتی، 1378.
14. رهنورد، فرج‌اله، ارزشیابی نظام پیشنهاد هادربخش دولتی ایران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، گزارش دومین همایش ملی نظام مدیریت مشارکتی، تهران، شهریور 1380.
15. رمضانیان، محمدرحیم، بررسی اثرات اجرای نظام مدیریت مشارکت، دانش مدیریت، شماره 49، تابستان 1379.
16. سنگه، پیتر، پنجمین فرمان، ترجمه حافظ کمال هدایت و محمد روشن، سازمان مدیریت صنعتی، تهران 1375.
17. سکاران، اوما «روش‌های تحقیق در مدیریت» ترجمه محمد صائبی و محمود شیرازی، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، 1380، چاپ اول.
18. سرمد، زهره، عباس بازرگان و اله حجازی «روش‌های تحقیق در علوم رفتاری»، مؤسسه انتشارات آگاه، 1385.
19. غیاثوند احمد؛ "کاربرد آمار و نرم افزار SPSS در تحلیل داده‌ها"، نشر لویه، چاپ اول، 1387.
20. قاسمی، حمیدرضا، مشارکت کارکنان و الگوهای آن در مدیریت سازمان، تدبیر 78 (آبان 1377) 22-24.
21. کیوی، ریمون و لوک وان کامپنهود، "روش تحقیق در علوم اجتماعی"، ترجمه عبدالحسین نیک‌گهر، نشر توتیا، چاپ چهارم، 1378.
22. گروه محققان پژوهش نگار مشاوره پژوهش و انجام تحلیل آماری به نقل از سایت وب سایت: [www.mohagheghan.com](http://www.mohagheghan.com)
23. محمدزاده، عباس، چگونه مشارکت را اثر بخش کنیم، تحول اداری، شماره 18، خرداد 1377.
24. مقیمی، سیدمحمد «سازمان و مدیریت - رویکردی پژوهشی»، نشر ترمه، چاپ اول، 1377.
25. متانی، مهرداد، «مبانی روش تحقیق در مدیریت»، نشر مهرالنبی، چاپ اول، 1386.
26. نادری، عزت‌ا... و سیف نراقی، مریم، روشهای تحقیق و چگونگی ارزشیابی آن در علوم انسانی، دفتر تحقیقات و انتشارات بدر، چاپ سیزدهم، 1375.
27. هنری، چاربی، عصر تضاد و تناقض، ترجمه محمد طلوع، مؤسسه خدمات فرهنگی رسا، تهران.

### ب. منابع انگلیسی

28. milner, E., Kimmell, M., and Usherwood, B., Employee suggestion Schemes : a Management Tool for the 1990s ? Library Management, Vol. 16, No. 3, 1995
29. Mishra, J. M., Employee Suggestion programs in the health Care field : The Rewards of involvement, Public Perssonel Management, Vol. 23, No. 4, winter 1994.
30. Morgan, G. (1998); Images of Organizations(Executive Edition); San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc
31. [http://motaleat.sanjesh.org/pishnahadat/site/info\\_site/amozesh/nezam\\_pish.html](http://motaleat.sanjesh.org/pishnahadat/site/info_site/amozesh/nezam_pish.html)
32. <http://www.mohagheghan.com/site/page.asp?id=18>

33. [http://www.pazargad.org/schedule.asp?M=NEWS&MC=SHOWNEWS&m\\_id=253&cntid=627](http://www.pazargad.org/schedule.asp?M=NEWS&MC=SHOWNEWS&m_id=253&cntid=627)