

توسعه مدیریت مشارکتی با تأکید بر مؤلفه‌های نظام پیشنهادی کارکنان

در شرکت آب منطقه‌ای خراسان رضوی (یک تجربه مدیریتی)

محمدحسین جعفری^۱

کاظم جم^۲

علی فیض^۳

چکیده:

امروزه نظام‌های مدیریتی بعنوان نرم‌افزارهای فن‌آوری و ابزارهای اصلی فرآیند توسعه محسوب می‌شوند. یکی از نظام‌های مدیریتی پویا که نقش مهمی در توسعه منابع انسانی و در نتیجه در فرآیند توسعه کلی کشور دارد نظام مدیریت مشارکتی است. نظام مدیریت مشارکتی، نظام همکاری فکری و عملی 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 وجود دارد و مدیریت سازمان از گنجینه طرح‌ها، اندیشه‌ها و راه‌حل‌ها برخوردار شده و برای نیل به اهداف سازمانی از آنها بهره می‌جوید. شرکت آب منطقه‌ای خراسان رضوی به منظور نیل به اهداف متعالی نظام مدیریت مشارکتی استقرار کامل و تقویت نظام پیشنهادها به عنوان اصلی‌ترین استراتژی شرکت در ارتقای سطح مشارکت کارکنان در نظر گرفته و با اتخاذ رویکردی سیستماتیک نسبت به حل آسیب‌های شناسایی شده بر اساس اولویت‌بندی انجام شده بر اساس روش SAW نمود. نتایج اقدامات انجام شده منجر به رشد بسیار مطلوب در تعداد پیشنهادهای دریافتی و اجرایی به عنوان شاخصه‌های اصلی نظام پیشنهادها گردید.

کلمات کلیدی: مدیریت مشارکتی، نظام پیشنهادها، بهبود مدیریت، روش SAW، شرکت آب منطقه‌ای خراسان رضوی.

۱- مقدمه

مشارکت^۴ به معنای مردم سالاری یکی از میراث‌های کهن یونان باستان است که پس از یک فراموشی طولانی، در عصر حاضر در اندیشه‌های آدام اسمیت با عنوان "نیرومند کردن و قدرت بخشیدن" دگر باره شکل گرفته است و در هیأت "واگذاری قدرت به مردمان" در جامعه متولد گردیده و در جوامع مختلف روزهای رو به رشد و پویایی خود را طی میکند. اگر چه نظام سیاسی کشورهای باختری از دویست سال پیش همیشه رد پای از مشارکت را در جامعه خود دیده اند اما هنوز سازکارهای ضروری برای معنی دار کردن مشارکت مردم آنچنان که باید پدید نیامده و مردم هنوز هم در سرنوشت خویش دخالتی آگاهانه نداشته و ندارند. طبیعی است که در جوامعی که ساختار مدیریتی آنها هنوز هم بوی عصر پدر سالاری میدهد و بسیاری از بایدهای ابتدایی علم مدیریت از جمله ناشناخته هاست، اصل مدیریت مشارکتی هر لحظه هزاران بار، با تیغ تیز جهالت قربانی میشود. بنابراین در چنین شرایطی ابتدا باید در انتخاب مدیران متخصص و باتجربه توان و انرژی خود را صرف نمود و بعد به فرهنگ سازی در زمینه مشارکت سازمان ها پرداخت. (زارعیان، ۱۳۸۶)

در جوامعی که مدیران بدون اینکه حتی الفبای مدیریت را آموخته باشند عنوان مدیر می یابند طبیعی است که توانمندیهایشان کمتر از مسئولیتشان است و در چنین شرایطی گاه مدیر تنها به سرگرم کردن خویش می پردازد و بسیاری از ناکامیها و سر خوردگیهای گذشته اش

۱. دانش آموخته مدیریت عملیات و بهره برداری در مقطع کارشناسی ارشد و مدیرعامل شرکت آب منطقه‌ای خراسان رضوی

۲. دانش آموخته مهندسی عمران و مدیر دفتر بهبود مدیریت و منابع انسانی شرکت آب منطقه‌ای خراسان رضوی

۳. دانش آموخته مهندسی صنایع در مقطع کارشناسی ارشد و کارشناس وظیفه دفتر بهبود مدیریت و منابع انسانی شرکت آب منطقه‌ای خراسان رضوی

۴. participation

را دنبال میکند و هیچ جایی برای انتقاد باقی نمی ماند زیرا که تفکر در این است که مدیریت تنها یک هنر است ، در حالیکه هنر درست بعد از دانستن و دانستن از به کار بستن آغاز میشود. (زارعیان، ۱۳۸۶).

از طرفی مدیریت مشارکتی حاکی از مشارکت کارکنان در وظایف خاص مدیریت است که عبارتند از برنامه ریزی ، سازماندهی ، هماهنگی ، هدایت ورهبری و کنترل و نظارت . وظیفه برنامه ریزی در راس وظایف خاص مدیریت قرار دارد و جوهره برنامه ریزی تصمیم گیری است پس اصلیتترین و واقعی ترین مشارکت ، شرکت و نفوذ کارکنان در تصمیم گیریهای سازمانی است . موضوع تصمیم گیری در تئوریهای کلاسیک و نئوکلاسیک به طور متفاوت نگاشته شده است . علت نگرش دوگانه آنها نسبت به تصمیم گیری، اختلاف دیدگاههای آنها به انسان است . در تئوری نئوکلاسیک ، به انسان به عنوان موجودی زنده و مبتکر و خلاق توجه و بر جنبه های انسانی مدیریت تاکید شده است و اهداف فرد و رضایت او را مورد نظر قرار داده اند. لذا چنین نگرشی باعث تحول در نوع مدیریت گردیده است . به طوریکه مظهر نگرش آنها به انسان، در مدیریت مشارکتی نمایان شده است (زارعیان، ۱۳۸۶).

تحول اداری فرآیندهای متعددی همچون مشارکت عمومی کارکنان، اصلاح ساختارهای اداری، تناسب وظایف و اختیارات، توانمندسازی کارکنان و مدیران، پاسخگویی دولتمردان در مقابل شهروندان، نظارت بر نظام اداری و توسعه شیوه های اطلاعاتی و... را دنبال می کند. با این حال، علی رغم تلاش های فراوانی که در جهت تحول اداری صورت پذیرفته است، وضعیت و عملکرد ادارات از نظر مسئولان، کارمندان و در نهایت مردم مطلوب نیست. (اسماعیلی، ۱۳۸۵)

به نظر می رسد مهم ترین رکن برای پیشبرد تحول اداری، تغییر آن از سیاستهای بیرونی و دستوری به الگوها و روش های درونی است. یعنی روشهایی که از داخل هر سازمان نشأت گرفته باشد. برای شرح این مطلب به چند مشخصه مهم تحول اداری اشاره می شود.

نوع تحولات مورد نیاز در ادارات مختلف، به شدت متفاوت است. این تفاوت به جهت اختلاف ادارات از لحاظ وظایف، امکانات، سطح معلومات علمی و تجربی، ساختارها و قوانین و... ایجاد می شود. بنابراین چنانچه در پی اجرایی کردن تحول اداری هستیم، نمی توان تنها به دستورالعمل های کلی برای تمام ادارات اکتفا کرد؛ زیرا نحوه شناسایی و رفع مشکلات هر اداره با ادارات دیگر تفاوت دارد. برای شناسایی و رفع مشکلات هر سازمان، بایستی بیش از پیش به افراد همان سازمان اتکا کرد؛ زیرا نیروهای داخل سازمان هم با مشکلات به صورت عینی و روزمره برخورد می کنند، هم شناخت بیشتری به وظایف و روابط رسمی و غیررسمی دارند. در ضمن استفاده از تجربیات و نظریات آنها باعث دلگرمی و افزایش توجه آنها به اصلاح امور می شود و حتی اگر بدانند چرا نظر اصلاحی آنها قابل اجرا نیست، باز هم به علم و بینش آنها نسبت به محیط خود افزوده می شود و با درک بهتری کار می کنند.

نظام پیشنهادها همه مشخصه های یاد شده را به خوبی پوشش می دهد. امور فنی و اداری، امروزه تنوع و پیچیدگی های زیادی یافته اند و پاسخ به اظهارنظر افراد مختلف در چگونگی اداره امور و استفاده از افکار همگان نیازمند همکاری و بررسی کارشناسی است. همچنین از نظر فرهنگ دینی به نظر می رسد می توان نظام پیشنهادها را یک راهکار منظم برای فرضیه امر به معروف و نهی از منکر تلقی کرد. از سوی دیگر طبق اصل ۱۰۴ قانون اساسی، در ادارات شوراهایی مرکب از کارمندان و مدیران در جهت تأمین قسط اسلامی، همکاری در تنظیم برنامه ها و هماهنگی در پیشرفت امور لازم است. با وجود تشکیل شوراهای صنفی و شهری تاکنون شوراهای اداری تشکیل نشده اند. لذا پیشنهاد می شود با تلفیق مبانی نظام پیشنهادها و این اصل متروک قانون اساسی و همچنین مفاهیم عالی امر به معروف و نهی از منکر، تحول اداری را در مسیر مناسب قرار دهیم و نظام پیشنهادها را که از فرهنگ دیگر کشورها اخذ شده با قوانین ملی و عقاید و فرهنگ عمومی همراه و هماهنگ سازیم. (اسماعیلی، ۱۳۸۵)

نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها یکی از سازو کارهای قدرتمند و اساسی شیوه مدیریت مشارکت جو می باشد که در بسیاری از سازمانهای صنعتی، بازرگانی و خدماتی بخش های خصوصی و عمومی جهان به صورت گسترده و همگانی کاربرد پیدا کرده است. در این نظام جامع، کارکنان سازمان حق دارند برای بهتر کردن کیفیت و کمیت در مورد همه عواملی که بر کار یا زندگی کاری آنان اثر می گذارند به اندیشه پردازند و به منظور از میان برداشتن دشواری ها، راه کارهایی را که مناسب و موثر می دانند برای بررسی کارشناسان پیشنهاد کنند. یکی از ضرورت های تحول در نظام اداری طراحی نظام پیشنهادها و اجرای آن در سازمانها می باشد.

نظام پیشنهادها یک نظام مدون برای بکارگیری ایده ها و نظرهای کارکنان برای بهبود فعالیتهای سازمانی است. نظام ارائه پیشنهادها به دلیل برخی خصوصیات و مزیت های ذاتی آن، در حال حاضر یکی از مناسبترین، مطمئن ترین و قابل دسترس ترین برنامه های مشارکت جو در کشورمان به شمار می آید. به طور کلی هدف از اجرای نظام پیشنهادها استفاده از هوش و استعداد و قوه ابتکار و خلاقیت کارکنان در سازمانها و به عبارت دیگر سهیم کردن افراد در تصمیم گیریهای سازمان می باشد (جنتی و همکاران، ۱۳۸۵).

در نهایت اهداف این تحقیق عبارتند از:

۱. مهمترین نقاط ضعف نظام پیشنهادات سازمان آب منطقه ای خراسان رضوی چه مواردی می باشند؟
۲. راهکارهای غلبه بر نقاط ضعف نظام پیشنهادات سازمان آب منطقه ای خراسان رضوی چه مواردی می باشند؟
۳. اجرای پیشنهادهای کارکنان چه تاثیری بر کاهش زمان و هزینه و افزایش بهره وری و رضایت مشتریان سازمان آب منطقه ای خراسان رضوی داشته است؟

۲- مرور ادبیات تحقیق

۲-۱- پیشینه داخلی

لباف (۱۳۸۱) در مطالعه ای به بررسی نقش مدیریت مشارکتی و تاثیر آن بر اثر بخشی کارکنان پرداخته است. بر اساس یافته های این پژوهش می توان نتیجه گیری کرد که مشارکت کارکنان در هدفگذاری، تصمیم گیری، حل مشکلات و فرایند تغییر و تحول سازمانی که به مدد اعمال روشهای مشارکت از طریق ارائه پیشنهاد، شرکت در جلسات و مشارکت در گروههای کاری و چرخه های کنترل کیفیت صورت گرفته است، توانسته است موجبات اثر بخشی بیشتر کارکنان را فراهم نماید و در نهایت منجر به افزایش اثر بخشی سازمان گردد. زاهدی (۱۳۸۲) در پژوهشی تحت عنوان " ارتقای مشارکت زنان در سطوح مدیریتی ایران" نشان داد که ویژگیهای دل رحمی، گذشت، قدرشناسی نسبت به زیردستان و رفتار مشارکت جویانه و مشورتی در زنان مدیر بیش از مردان یافت می شود یا به عبارت دیگر سبک مدیریت زنان در مقایسه با مردان مشارکت جویانه تر است. نتایج تحقیق شریفیان (۱۳۸۴) با عنوان " بررسی نقش مدیریت مشارکتی بر میزان اثر بخشی رفتار سازمانی مدیران از دیدگاه دبیران دبیرستان های دخترانه منطقه پنج تهران درسال تحصیلی ۸۴-۸۳" نشان می دهد که بین مدیریت مشارکتی با اثربخشی رفتار سازمانی مدیران و ابعاد اثربخشی یعنی انعطاف پذیری، روابط انسانی، ایجاد گروه های کاری و بهره گیری از روش های نوین آموزشی رابطه مثبت وجود دارد . همچنین نتایج حاصل از رگرسیون چند متغیره حاکی از آن است که متغیرهای نظر خواهی مدیر از کارکنان در باره حل مشکلات، اعتماد مدیر به کارکنان ،فراهم کردن زمینه های فعال مشارکت کارکنان در جلسات، همکاری مدیر با کارکنان نیازمند کمک و بکارگیری عملی پیشنهادهای کارکنان توسط مدیر،تاثیرات مثبتی بر اثربخشی رفتار سازمانی مدیران داشته و باعث افزایش اثر بخشی عملکرد رفتار سازمانی گردیده اند. مصدق راد (۱۳۸۴) طی یک تحقیق توصیفی- مقطعی با هدف بررسی موفقیت TQM (یکی از روشهای مدیریت مشارکتی) و موانع اجرای موفقیت آمیز آن در سازمان های بهداشتی درمانی استان اصفهان دریافت که از دیدگاه مدیرانی که TQM را در سازمانهایشان به اجرا درآورده بودند موفقیت TQM متوسط بوده است . در آنالیز همبستگی بین موانع TQM و ابعاد مشکل، مشکلات منابع انسانی، مشکلات استراتژیک و مشکلات ساختاری؛ به ترتیب مهم ترین موانع اجرای موفق TQM بودند. وی در مطالعه ای دیگر با هدف بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر اجرای موفق TQM دریافت که موفقیت TQM در بیمارستان هایی با ساختار سازمانی ارگانیک و فرهنگ سازمانی متوسط بالاتر از بیمارستان های بوروکراتیک و فرهنگ سازمانی ضعیف بوده است.

جنتی و همکاران (۱۳۸۵) در مطالعه ای به بررسی مقبولیت و تاثیر اجرای نظام پیشنهادها در دانشگاه علوم پزشکی تبریز پرداخته اند. اطلاعات به دست آمده از پرسشنامه های نظرسنجی از مدیران و کارشناسان نشان می دهد که پیشنهادهای واصله به شورای پذیرش و بررسی پیشنهادهای دانشگاه می تواند باعث صرفه جویی در زمان انجام امور و همچنین صرفه جویی در منابع شود. همچنین اطلاعات به دست آمده از پرسشنامه های نظرسنجی از مدیران و کارشناسان نشان می دهد که پیشنهادهای واصله در بهبود روش های انجام کار و همچنین بهبود روابط و مناسبات سازمانی و انسانی تاثیرگذار نبوده است. با توجه به نتایج به دست آمده از این پژوهش و مقایسه با نتایج به

دست آمده در سایر سازمان ها می توان نتیجه گیری کرد که گرچه اجرای نظام پیشنهادها در سازمان ها ضروری است لیکن تغییر فرهنگ سازمانی و ایجاد محیط مناسب در سازمان قبل از اجرای آن نباید نادیده گرفته شود بهترین راه برای اجرای موفق این شیوه توسعه سازمانی و افزایش آگاهی مدیران و کارکنان در مورد مزایای این شیوه مدیریتی است. مقیمی، م و همکاران (۱۳۸۷) در مطالعه ای به بررسی تاثیر ویژگی های شخصیتی و خصیصه ای کارکنان سازمان آموزش و پرورش خراسان رضوی بر میزان مشارکت آنها در نظام پیشنهادها در سال تحصیلی ۱۳۸۵-۱۳۸۴ پرداخته اند. بر اساس یافته ها، میان ویژگی های شخصیتی منبع کنترل، سازگاری با موقعیت و عزت نفس کارکنان مشارکت کننده و غیر مشارکت کننده در نظام پیشنهادها تفاوت معناداری وجود ندارد. همچنین از میان مولفه های خصیصه ای، تنها عوامل جنسیت و مدرک تحصیلی، تفاوت معناداری را میان کارکنان مشارکت کننده و غیر مشارکت کننده در نظام پیشنهادها نشان داد.

فیضی (۱۳۸۸) در مطالعه ای با عنوان " بررسی رابطه بین سبکهای مدیریت مدیران با خلاقیت دبیران دبیرستانهای شهرستان سمنان " هدف از انجام تحقیق خود را بررسی رابطه سبکهای مدیریت (مشارکتی، متعادل و سنتی) با خلاقیت دبیران در مدارس متوسطه دولتی شهر سمنان معرفی کرده است. ضرایب همبستگی بین سبکهای مدیریت (مشارکتی، متعادل و سنتی) و خلاقیت نشان داد که رابطه بین هر سه سبک مدیریت (مشارکتی، متعادل و سنتی) با خلاقیت دبیران مثبت و در سطح درصد معنی دار می باشد. ضرایب تعیین بدست آمده از رگرسیون بین سبکهای مدیریت (مشارکتی، متعادل و سنتی) و خلاقیت نشان می دهد سبک مدیریت مشارکتی نسبت به سایر سبکها (سنتی و متعادل) پیش بینی دقیق تری برای خلاقیت دبیران ارائه می دهد.

۲-۲- پیشینه خارجی

آندریپولس (۲۰۰۱) معتقد است که پنج عامل سازمانی مهم که خلاقیت را در محیط سازمانی افزایش می دهد عبارتند از جو سازمانی، سبک رهبری، فرهنگ سازمانی، منابع و مهارت ها و ساختار و سیستم ها (نظام های) سازمانی، توافق جمعی وجود دارد که سبک رهبری مشارکتی و دموکراتیک منجر به خلاقیت می شود، در حالی که سبک رهبری استبدادی احتمالاً آن را تقلیل می دهد. سایه گونو (۲۰۰۱) در مطالعه ای به بررسی "تاثیر مدیریت مشارکتی بر بهره وری، کیفیت و روحیه کارکنان در بخش صنعت ایالات متحده آمریکا" پرداخت. نتایج مطالعه نشان دهنده آن است که مدیریت مشارکتی مطابق نظر ۸۸٫۹ درصد این افراد باعث افزایش بهره وری، به عقیده ۸۱٫۱ درصد باعث افزایش کیفیت و طبق نظر ۸۸٫۷ درصد باعث بالا رفتن روحیه کارکنان می گردد. در مطالعه ای که اسکات و کارس (۲۰۰۵) به منظور بررسی چالش های اجرایی مدیریت مشارکتی و رهبری مشارکتی انجام دادند، توجهاتی را در معرفی و توسعه فرآیند مدیریت مشارکتی خاطر نشان کردند. از جمله برای موفقیت آمیز بودن مدیریت مشارکتی؛ برنامه ریزی و تغییر فرهنگ را لازم دانسته، بنای فرآیند مدیریت مشارکتی را نیازمند رهبری مؤثر، اجرای یک چهارچوب مناسب و بررسی ساختار و فرهنگ سازمانی می دانند. رایس (۲۰۰۶) در تحقیقی تحت عنوان " ارزشهای فردی، بافت سازمانی، خودپنداره کارکنان از خلاقیت در سازمانهای مصری"، بیان می کند که رفتار تحکم آمیز مدیر رابطه منفی با خلاقیت کارکنان دارد، همچنین میزان رفتار خلاق کارکنان در سازمانهایی که کنترل مستقیم و ساختار سلسله مراتبی دارند، پایین است و در سازمانهایی که رفتار حمایتگرانه، ریسک پذیری بالا و فضای باز و قابل اعتماد حاکم است، میزان رفتار خلاق کارکنان در سطح بالایی قرار دارد. ونگ (۲۰۰۷) در تحقیق خود با عنوان "نگرش رهبران چگونه ممکن است خلاقیت سازمانی را بالا ببرد (مطالعه موردی چین)" نتیجه گرفت که در صورتی که مدیران و سرپرستان خلاقیت و نوآوری زیر دستان را تشویق کنند میزان اعتماد و اطمینان از زیر دستان در کارهایشان و همچنین وفاداری آنها به مدیران افزایش می یابد. لی یو (۲۰۰۸) در تحقیق خود روی پرستاران تایوان، دریافت که روابط میان افراد و ارتباط میان مدیران و کارکنان نقش مهمی را در موفقیت مشارکت در تصمیم گیری بازی می کند. ایجاد کانال ارتباطی میان مدیران و پرستاران خط اول، موجب بیان نگرانی های مرتبط با مراقبت ها و بیان عقاید پرستاران گشته، که خود باعث افزایش رضایت شغلی کارکنان و تغییر مثبت در جهت رشد مشارکت در تصمیم گیری ها میان پرستاران می گردد.

۳- روش تحقیق

در این ابتدا به منظور آسیب شناسی و بررسی وضعیت موجود کمیته پیشنهادات سازمان از روش اسنادی و پرسشنامه ای استفاده شده است. جامعه آماری پرسشنامه نیز کارکنان شرکت آب منطقه ای خراسان رضوی می باشند که تعدادی از آنها به عنوان نمونه انتخاب می گردند. بررسی وضعیت موجود نیز شامل موارد زیر می باشد:

۱. بررسی تعداد پیشنهادهای ارائه شده و پذیرفته شده در سالهای مختلف که از طریق بررسی اسناد موجود در شرکت صورت گرفته است.
۲. بررسی دیدگاه نیروی انسانی شاغل (کارمندان - مدیران) در سازمان نسبت به ارائه پیشنهادات که از طریق تکمیل پرسشنامه صورت گرفته است.
۳. بررسی تاثیر پیشنهادهای کارکنان در کاهش هزینه، زمان، افزایش بهره وری و رضایت مشتریان که به منظور دستیابی به این اطلاعات از پرونده های موجود در شرکت و نظر کارکنان شده است.
۴. پیدا کردن نقاط ضعف نظام پیشنهادات سازمان: به منظور پیدا کردن نقاط ضعف نظام پیشنهادات سازمان ابتدا این نقاط ضعف از طریق بررسی سایر مطالعات و مصاحبه با کارکنان سازمان مشخص شده و سپس از طریق روش SAW و در چهار سطح مدیران، سازمان، عوامل اجرایی و کارکنان رتبه بندی می گردند.
۵. ارائه راهکارهایی جهت کاستن ضعفهای نظام پیشنهادات: پس از رتبه بندی نقاط ضعف نظام پیشنهادات و مشخص شدن مهمترین آنها به ارائه راهکارهایی به منظور رفع این نقاط ضعف پرداخته شده است. که ارائه این راهکارها از طریق بررسی تجربیات سازمانهای موفق در زمینه نظام پیشنهادات و مصاحبه با کارشناسان این سازمانها صورت خواهد گرفت.

۳-۱- روش مجموع ساده وزین (SAW)

این روش یکی از روشهای بکارگیری شده در MADM است به طوری که با مفروض بودن بردار W (اوزان اهمیت از شاخص ها) برای آن، مناسب ترین گزینه (A^*) به صورت ذیل محاسبه می گردد:

$$A^* = \left\{ A_i \left| \max_i \frac{\sum_j w_j . r_{ij}}{\sum_j w_j} \right. \right\}$$

به گونه ای که: $\sum_j w_j = 1$

$$A^* = \left\{ A_i \left| \max_i \sum_j w_j . r_{ij} \right. \right\}$$

این روش نیاز به مقیاسهای مشابه و یا اندازه گیریهای "بی مقیاس شده" دارد که بتوان آنها را با یکدیگر مقایسه نمود. به زبان ساده در این مطالعه برای رتبه بندی نقاط ضعف سازمان پیشنهادات سازمان آب منطقه ای خراسان رضوی و همچنین رتبه بندی مقدار تاثیر پیشنهادات کارکنان بر افزایش بهره وری، افزایش رضایت مشتریان، کاهش هزینه و کاهش زمان ارائه خدمات، از طیف لیکرت ۴ گزینه ای استفاده شده است که از نظر میزان اهمیت این عوامل به ۴ مقدار بسیار زیاد، زیاد، کم و بسیار کم تقسیم بندی گشته اند (متوسط و نمی دانم از میان گزینه های طیف لیکرت حذف گردید زیرا ممکن بود بیشتر جوابها به سوی این دو گزینه هدایت شود) و این ۴ عامل مقادیر ۱ تا ۴ را به خود اختصاص داده اند یعنی اگر اهمیت عاملی بسیار زیاد باشد مقدار ۱ را به خود اختصاص داده و اگر اهمیت آن بسیار کم باشد مقدار ۴ را می گیرد. پس از پاسخگویی افراد به این سوالات از پاسخهای افراد به هر سوال میانگین گرفته شده و این میانگین بر عدد ۴ تقسیم می گردد. اعداد بدست آمده، وزن هر یک از عوامل را نشان می دهند که در اینجا هر چه مقدار عددی این وزن کمتر باشد (چون در طیف لیکرت بسیار زیاد عدد ۱ را گرفته و بسیار کم عدد ۴ را به خود اختصاص داده است) اهمیت آن عامل بیشتر خواهد بود.

نحوه جمع آوری اطلاعات

قلمرو مکانی تحقیق

قلمرو مکانی این تحقیق در بخش اول سازمان آب منطقه ای خراسان رضوی می باشد در بخش ارائه راهکار نیز به سازمانهای موفق در زمینه نظام پیشنهادات مراجعه خواهد شد.

قلمرو زمانی تحقیق

تحقیق حاضر در سال ۱۳۹۲ انجام گرفته است.

جامعه آماری و روش نمونه گیری
جامعه آماری مطالعه مورد نظر کلیه کارکنان سازمان آب منطقه ای خراسان رضوی می باشد که تعداد آنها حدود ۴۰۰ نفر می باشد.
جهت انتخاب نمونه مورد بررسی از روش نمونه گیری تصادفی استفاده می گردد.

۳-۲- حجم نمونه

در ابتدا حدود ۱۵ نفر از کارکنان از طریق نمونه گیری تصادفی انتخاب می گردند و پرسشنامه اولیه بین آنها توزیع می گردد.
با استفاده از نتایج این پرسشنامه ها و از طریق فرمول زیر حجم نمونه قابل محاسبه می باشد.

$$n = \frac{Nt^2s^2}{nd^2 + t^2s^2}$$

که در این فرمول

n: حجم نمونه

N: حجم جامعه

t=۱,۹۶ در سطح اطمینان ۹۵ درصد

d^۲= کران خطا=۵ درصد میانگین متغیر مورد نظر در مهمترین سوال

S^۲= واریانس متغیر مورد نظر در مهمترین سوال

که در این مطالعه حجم جامعه ۴۰۰ نفر می باشد d^۲ و S^۲ نیز برای کلیه سوالاتی که با استفاده از طیف لیکرت تنظیم گردیده اند بدست آمده است با توجه به این توضیح:

$$d^2 = 0,01 \text{ و } S^2 = 0,135$$

با توجه به موارد فوق n=۴۶ تعیین می گردد که در این مطالعه به جهت اینکه ممکن است بعضی افراد به بعضی از سوالات پاسخ ندهند ۵۱ پرسشنامه تکمیل گردیده است.

روایی و پایایی تحقیق^۵

دو مقوله مهم و اساسی در هر تحقیق مسئله روایی و پایایی ابزار تحقیق می باشد که نشان دهنده صحت و توانایی ابزار اندازه گیری می باشد.

روایی بیان کننده این موضوع در تحقیق می باشد که آیا ابزار اندازه گیری همان چیزی را که برای آن ایجاد شده است را اندازه گیری می نماید یا خیر؟ در این بررسی از شیوه اعتبار صوری^۶ برای مشخص کردن صحت ابزار تحقیق استفاده نمودیم. سوالات پرسشنامه با استفاده از تئوری ها و نظریات تحقیق و مشاوره با متخصصان و کارشناسان ذیربط انتخاب شدند و تلاش گردید سوالاتی مورد انتخاب قرار گیرند که برای پاسخ دهندگان ملموس و عینی باشد که نتایج بدست آمده و پاسخگویی پاسخ دهندگان به سوالات نشان دهنده آن می تواند باشد.

پایایی بیان کننده این موضوع در تحقیق می باشد که ابزار (پرسشنامه) تا چه میزان بدون خطا و اشتباه صفات و خصوصیات مورد بررسی را اندازه گیری می کنند و چقدر تغییر پذیری در دفعات متفاوت اجرا دارند. لازم به ذکر است که پایایی سوالات مندرج در پرسشنامه از طریق تکنیک های آماری مورد ارزیابی قرار گرفته است. در این تحقیق با استفاده از محاسبه پایایی درونی تحقیق و محاسبه ضریب آلفا کرونباخ روایی شاخص های ابزار تحقیق خود را مورد سنجش قرار داده ایم. براین اساس نتایج بدست آمده نشان داد که آلفای کرونباخ برای پرسشنامه تحقیق حاضر برابر ۰/۸۶۷ می باشد. با توجه به اینکه ضریب یاد شده بالاتر از ۰/۵ می باشد لذا آلفای بدست آمده برای پرسشنامه بیان کننده پایایی و قابلیت اعتماد پرسشنامه می باشد.

۴- نتایج و بحث

۴-۱- بررسی وضعیت موجود نظام پیشنهادات سازمان آب منطقه ای خراسان رضوی و بررسی مشخصات افراد پیشنهاددهنده

^۵ Validity & Reliability

^۶ Face Validity

جدول (۱) نشان‌دهنده تعداد پیشنهادهای دریافتی و تصویب شده توسط کمیته نظام پیشنهادات سازمان آب منطقه ای خراسان رضوی در سالهای مختلف می باشد. همانطور که مشاهده می شود بیشترین تعداد پیشنهادات دریافتی مربوط به سال ۱۳۸۰ می باشد که در این سال ۵۲ پیشنهاد دریافت گردید و کمترین تعداد نیز مربوط به سال ۱۳۸۱ می باشد که تنها ۶ پیشنهاد دریافت شده است. در رابطه با پیشنهادات تصویب شده بیشترین تعداد مربوط به سال ۱۳۸۹ و کمترین تعداد نیز مربوط به سالهای ۱۳۸۲ و ۱۳۸۳ بوده است.

جدول (۱): تعداد پیشنهادهای دریافتی و تصویب شده در سالهای مختلف

سال	۱۳۷۹	۱۳۸۰	۱۳۸۱	۱۳۸۲	۱۳۸۳	۱۳۸۴	۱۳۸۵	۱۳۸۶	۱۳۸۷	۱۳۸۸	۱۳۸۹	۱۳۹۰	۱۳۹۱
پیشنهادهای دریافتی	۱۰	۵۲	۶	۹	۲۱	۳۶	۳۴	۱۹	۵۲	۴۱	۳۸	۳۴	۳۴
پیشنهادهای تصویب شده	۵	۱۳	۳	۲	۲	۴	۹	۶	۱۱	۱۵	۱۶	۷	۷

جدول (۲) نشان‌دهنده مبالغ مصوب جهت پرداخت توسط نظام پیشنهادات به کارکنان می باشد بالاترین این مبالغ مربوط به سال ۱۳۹۱ و کمترین مبلغ مربوط به سال ۱۳۹۰ بوده است. دلیل بالا بودن مبلغ مصوب در سال ۱۳۹۱ تعلق گرفتن پاداش به کلیه افرادی است که پیشنهادی را به نظام پیشنهادات ارائه داده اند در صورتیکه در سایر سالها این مبلغ فقط به پیشنهادات پذیرفته شده تعلق می گرفته است. ردیف آخر این جدول نیز نشان‌دهنده مبلغ پرداختی می باشد که علیرغم تصویب مبالغ پاداشها در این سالها هیچ گونه مبلغی به افراد پرداخت نشده است.

جدول (۲): مبالغ پرداختی به افراد توسط نظام پیشنهادات در سالهای مختلف

سال	۱۳۸۷	۱۳۸۸	۱۳۸۹	۱۳۹۰	۱۳۹۱
مبلغ مصوب	۹,۰۵۰,۰۰۰	۷,۳۳۳,۹۸۴	۱۰,۳۸۰,۰۰۰	۴,۷۳۳,۶۰۰	۱۶,۴۰۰,۰۰۰
مبلغ پرداختی	۰	۰	۰	۰	۰

جدول (۳) نشان‌دهنده تعداد دفعات ارائه پیشنهاد از طرف افراد می باشد در مجموع ۲۵ نفر یعنی در حدود ۴۹,۰۲ درصد افراد تاکنون پیشنهادی به نظام پیشنهادات سازمان ارائه نداده اند. و بقیه افراد ۱ تا ۴ بار ارائه پیشنهاد داشته اند.

جدول (۳): تعداد دفعات ارائه پیشنهاد از طرف افراد

ردیف	تعداد دفعات	فراوانی	درصد
۱	۰	۲۵	۴۹,۰۲
۲	۱	۹	۱۷,۶۵
۳	۲	۹	۱۷,۶۵
۴	۳	۴	۷,۸۴
۵	۴	۴	۷,۸۴
۶	کل	۵۱	۱۰۰

جدول (۴) نشان‌دهنده جنسیت افراد پاسخ دهنده می باشد. مطابق نتایج این مطالعه ۳۱,۴ درصد افراد پاسخ دهنده زن و ۶۲,۷ درصد مرد می باشند و ۵,۹ درصد افراد بدون پاسخ بوده اند. از میان زنان ۳۷,۵ درصد تاکنون ارائه پیشنهاد داشته اند و ۶۲,۵ درصد ارائه پیشنهاد نداشته اند. این سهم ها در میان مردان به ترتیب، ۵۹,۴ درصد و ۴۰,۶ درصد می باشند. بدین ترتیب سهم مردان در ارائه پیشنهادات بیش از زنان می باشد.

جدول (۴) جنسیت افراد پاسخ دهنده

ردیف	جنسیت	کل		ارائه پیشنهاد		عدم ارائه پیشنهاد	
		تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد

۶۲,۵	۱۰	۳۷,۵	۶	۳۱,۴	۱۶	زن	۱
۴۰,۶	۱۳	۵۹,۴	۱۹	۶۲,۷	۳۲	مرد	۲
-	-	-	-	۵,۹	۳	بدون پاسخ	۳

جدول (۵) سن افراد پاسخ دهنده را نشان می دهد مطابق نتایج این جدول اکثر افراد پاسخ دهنده ۳۵-۴۵ سال سن دارند. و از میان رده های مختلف سنی بیشترین سهم مشارکت در نظام پیشنهادات مربوط به گروه سنی ۴۵-۶۰ سال می باشد که ۷۵ درصد این افراد این گروه سنی در ارائه پیشنهادات شرکت داشته اند.

جدول (۵) سن افراد پاسخ دهنده

ردیف	سن	تعداد		ارائه پیشنهاد		عدم ارائه پیشنهاد		بدون پاسخ	
		درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد
۱	زیر ۲۵ سال	۲	۱	۰	۰	۱	۱۰۰	-	-
۲	۲۵-۳۵ سال	۲۵,۵	۱۳	۳۸,۵	۵	۸	۶۱,۵	-	-
۳	۳۵-۴۵ سال	۳۷,۳	۱۹	۵۷,۹	۱۱	۸	۴۲,۱	-	-
۴	۴۵-۶۰ سال	۲,۳,۵	۱۲	۹	۷۵	۱۳	۱۰۸,۳	-	-
۵	بالای ۶۰ سال	۲	۱	۰	۰	۱	۱۰۰	-	-
۶	بدون پاسخ	۹,۸	۵	۱	۲۰	۲	۴۰	۲	۴۰

جدول (۶) سابقه کاری افراد پاسخ دهنده را نشان می دهد. در میان پاسخ دهندگان افراد با سابقه کاری ۱۰-۲۰ سال بیشترین تعداد را دارا بوده اند. سهم مشارکت در ارائه پیشنهادات نیز در میان افراد با سابقه کاری ۲۰-۳۰ سال نسبت به بقیه افراد بیشتر است. نتایج این جدول نشان می دهد که هر چه سابقه کاری افراد بیشتر باشد سهم مشارکتشان نیز بیشتر خواهد بود.

جدول (۶) سابقه کاری افراد پاسخ دهنده

ردیف	سابقه	تعداد	ارائه پیشنهاد		عدم ارائه پیشنهاد		بدون پاسخ	
			درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد
۱	زیر ۵ سال	۵	۱	۲۰	۴	۸۰	-	-
۲	۵-۱۰ سال	۸	۳	۳۷,۵	۵	۶۲,۵	-	-
۳	۱۰-۲۰ سال	۲۰	۱۳	۶۵	۷	۳۵	-	-
۴	۲۰-۳۰ سال	۱۲	۸	۶۶,۷	۴	۳۳,۳	-	-
۵	بدون پاسخ	۶	۱	۱۶,۷	۳	۵۰	۲	۳۳,۳

جدول (۷) نشاندهنده میزان تمایل افراد به ارائه پیشنهادات می باشد. مطابق این جدول اکثر افراد یعنی در حدود ۳۱,۵ درصد افراد تمایل "زیادی" به ارائه پیشنهاد نشان داده اند. ۲۹,۴۱ درصد تمایل کمی دارند. تمایل ۹,۸ درصد افراد "خیلی زیاد" و تمایل ۵,۸۸ درصد "خیلی کم" بوده است و ۲۱,۵۷ درصد افراد به این سوال پاسخی نداده اند.

جدول (۷): میزان تمایل به ارائه پیشنهادات

ردیف	میزان تمایل	فراوانی	درصد
۱	خیلی زیاد	۵	۹,۸۰
۲	زیاد	۱۷	۳۳,۳۳
۳	کم	۱۵	۲۹,۴۱
۴	خیلی کم	۳	۵,۸۸
۵	بدون پاسخ	۱۱	۲۱,۵۷
۶	کل	۵۱	۱۰۰

۴-۲- ارزیابی عملکرد نظام پیشنهادات سازمان

جدول (۸) میزان اجرایی شدن پیشنهادات پذیرفته شده را نشان داده است. طبق نتایج این جدول اکثر افراد یعنی حدود ۵۰٫۹۸ درصد، معتقدند، پیشنهادات پذیرفته شده نظام پیشنهادات سازمان، به میزان "کم" اجرایی می شود و هیچیک از افراد به این سوال جواب "خیلی زیاد" نداده اند.

جدول (۸): میزان اجرایی شدن پیشنهادات پذیرفته شده

ردیف	میزان اجرایی شدن	فراوانی	درصد
۱	خیلی زیاد	۰	۰
۲	زیاد	۱۱	۲۱٫۵۷
۳	کم	۲۶	۵۰٫۹۸
۴	خیلی کم	۷	۱۳٫۷۳
۵	بدون پاسخ	۷	۱۳٫۷۳
۶	کل	۵۱	۱۰۰

جدول (۹) درجه موفقیت عملکرد نظام پیشنهادات را تحلیل می نماید. مطابق نتایج این جدول به اعتقاد اکثر افراد موفقیت نظام پیشنهادات "کم" بوده است.

جدول (۹): ارزیابی درجه موفقیت نظام پیشنهادات

ردیف	درجه موفقیت	فراوانی	درصد
۱	خیلی زیاد	۲	۳٫۹۲
۲	زیاد	۱۲	۲۳٫۵۳
۳	کم	۲۳	۴۵٫۱۰
۴	خیلی کم	۹	۱۷٫۶۵
۵	بدون پاسخ	۵	۹٫۸۰
۶	کل	۵۱	۱۰۰

جدول (۱۰) میزان تاثیر پیشنهادات کارکنان بر افزایش بهره وری را نشان می دهد. مطابق نتایج این جدول اکثر کارکنان میزان این تاثیر را "کم" ارزیابی کرده اند.

جدول (۱۰): میزان تاثیر پیشنهادات کارکنان بر افزایش بهره وری

ردیف	میزان تاثیر	فراوانی	درصد
۱	خیلی زیاد	۹	۱۷٫۶۵
۲	زیاد	۱۷	۳۳٫۳۳
۳	کم	۲۰	۳۹٫۲۲
۴	خیلی کم	۲	۳٫۹۲
۵	بدون پاسخ	۳	۵٫۸۸
۶	کل	۵۱	۱۰۰

به عقیده اکثر کارکنان (حدود ۴۷٫۰۶ درصد) میزان تاثیر پیشنهادات کارکنان بر افزایش رضایت مشتریان "کم" می باشد.

جدول (۱۱): میزان تاثیر پیشنهادات کارکنان بر افزایش رضایت مشتریان

ردیف	میزان تاثیر	فراوانی	درصد
۱	خیلی زیاد	۳	۵.۸۸
۲	زیاد	۱۸	۳۵.۲۹
۳	کم	۲۴	۴۷.۰۶
۴	خیلی کم	۱	۱.۹۶
۵	بدون پاسخ	۵	۹.۸۰
۶	کل	۵۱	۱۰۰

میزان تاثیر پیشنهادات کارکنان بر کاهش هزینه ها نیز به عقیده اکثر کارکنان "کم" می باشد.

جدول (۱۲): میزان تاثیر پیشنهادات کارکنان بر کاهش هزینه ها

ردیف	میزان تاثیر	فراوانی	درصد
۱	خیلی زیاد	۱	۱.۹۶
۲	زیاد	۲۱	۴۱.۱۸
۳	کم	۱۹	۳۷.۲۵
۴	خیلی کم	۲	۳.۹۲
۵	بدون پاسخ	۸	۱۵.۶۹
۶	کل	۵۱	۱۰۰

جدول (۱۳) میزان تاثیر پیشنهادات کارکنان بر کاهش زمان ارائه خدمات را نشان می دهد که به عقیده اکثر کارکنان "کم" بوده است.

جدول (۱۳): میزان تاثیر پیشنهادات کارکنان بر کاهش زمان ارائه خدمات

ردیف	میزان تاثیر	فراوانی	درصد
۱	خیلی زیاد	۱	۱.۹۶
۲	زیاد	۱۸	۳۵.۲۹
۳	کم	۲۴	۴۷.۰۶
۴	خیلی کم	۲	۳.۹۲
۵	بدون پاسخ	۶	۱۱.۷۶
۶	کل	۵۱	۱۰۰

در جدول (۱۴) به مقایسه درجه تاثیر پیشنهادات کارکنان بر شاخصهای مختلف پرداخته شده است. در این جدول میزان این تاثیرات با استفاده از روش saw رتبه بندی گردیده است. مطابق نتایج این جدول پیشنهادات کارکنان بیشترین تاثیر را بر افزایش بهره وری داشته است، رضایت مشتریان، کاهش هزینه و کاهش زمان ارائه خدمات رتبه های دوم تا چهارم را دارا می باشند.

جدول (۱۴): مقایسه درجه تاثیر پیشنهادات کارکنان بر شاخصهای مختلف از روش saw

ردیف	شاخص	ضریب	رتبه
۱	افزایش بهره وری	۰.۵۷	۱
۲	افزایش رضایت مشتریان	۰.۶۲۵	۲
۳	کاهش هزینه	۰.۶۲۷	۳
۴	کاهش زمان	۰.۶۵	۴

جدول (۱۵) تعداد پیشنهادات پذیرفته شده تاثیر گذار بر شاخصهای مختلف را از دید فرد پیشنهاددهنده نشان داده است. بطور کلی از سال ۱۳۸۸ تا ۱۳۹۱ تعداد ۲۴ پیشنهاد پذیرفته شده وجود داشته که فرد پیشنهاددهنده تاثیر آنرا بر چهار شاخص ذکر شده در جدول بیان نموده است (در هنگام ارائه پیشنهاد). به عقیده افراد پیشنهاد دهنده، از میان این ۲۴ پیشنهاد و در صورت اجرا، ۱۷ مورد باعث کاهش هزینه، ۱۵ مورد باعث کاهش زمان ارائه خدمات، ۱۵ مورد باعث افزایش بهره وری و ۱۶ مورد باعث افزایش رضایت مشتریان خواهد گردید. با توجه به

جداول قبل (جداول ۱۰ الی ۱۴) که پس از تصویب پیشنهادات تاثیر آنرا بر شاخصهای مذکور مورد بررسی قرار داده اند می توان نتیجه گرفت که با توجه به اجرا نشدن بسیاری از پیشنهادهای تصویب شده (این عامل در جداول بعدی به عنوان یکی از مهمترین نقاط ضعف نظام پیشنهادات سازمان شناسایی شده) بهبود این شاخصها محقق نشده است و همچنین در صورت اجرایی شدن پیشنهادات می توان تا حد زیادی شاخصهای مورد نظر را بهبود بخشید.

جدول (۱۵): تعداد پیشنهادات تاثیر گذار بر شاخصهای مختلف از دید پیشنهاددهنده

ردیف	شاخص	تعداد پیشنهادات
۱	کاهش هزینه	۱۷
۲	کاهش زمان	۱۵
۳	افزایش بهره وری	۱۵
۴	افزایش رضایت مشتریان	۱۶

۴-۳- شناسایی و رتبه بندی نقاط ضعف نظام پیشنهادات سازمان

جدول (۱۶) نشاندهنده رتبه عوامل مختلف از نظر میزان تاثیر گذاری بر عملکرد نظام پیشنهادات سازمان آب منطقه ای خراسان رضوی می باشد. مهمترین این عوامل به ترتیب عبارتند از " عدم آشنایی کارکنان با امتیازات مرتبط با پیشنهادات تایید شده " ، " عدم پیگیری جهت اجرایی شدن پیشنهادات مصوب توسط عوامل اجرایی و مسئولین " و " مکانیزه نبودن سیستم پیشنهادات(نداشتن بانک اطلاعات الکترونیکی)" که به عنوان مهمترین نقاط ضعف نظام پیشنهادات سازمان آب منطقه ای خراسان رضوی شناسایی شده اند.

جدول(۱۶): رتبه بندی کلیه عوامل با استفاده از روش saw

عامل	ضریب	رتبه	سطح سازمانی
عدم آشنایی کارکنان با امتیازات مرتبط با پیشنهادات تایید شده	۰،۴۳۰۵۵۶	۱	نظام
عدم پیگیری جهت اجرایی شدن پیشنهادات مصوب توسط عوامل اجرایی و مسئولین	۰،۴۳۲۲۹۲	۲	نظام
مکانیزه نبودن سیستم پیشنهادات(نداشتن بانک اطلاعات الکترونیکی)	۰،۴۵۲۷۰۳	۳	نظام
عدم تبیین دلایل رد پیشنهداها و یا اظهار نظر شخصی و ذهنی نسبت به پیشنهداها به جای بیان دلایل تخصصی و قانونی	۰،۴۵۴۰۸۲	۴	نظام
عدم اطلاع رسانی صحیح و آگاهی کارکنان نسبت به نظام پیشنهادات	۰،۴۵۹۱۸۴	۵	نظام
عدم حضور پیشنهاد دهندگان در جلسات شور ا	۰،۴۵۹۱۸۴	۶	نظام
عدم وجود روحیه وانگیزه لازم برای تحول وتغییرپذیری در سازمان	۰،۴۶۸۰۸۵	۷	سازمان
عدم اجرای پیشنهداها در اثر انعطافناپذیری و وجود موانع قانونی و مالی در سازمان	۰،۴۶۸۷۵	۸	سازمان
کم توجهی به ضرورت ، روشها و ابزار فرهنگ سازی نظام پیشنهداها در میان مدیران و کارکنان سازمان	۰،۴۷۳۴۰۴	۹	نظام
عدم تطابق نوع پاداش با نظر کارکنان (پاداش معنوی-مادی)	۰،۴۷۹۱۶۷	۱۰	سازمان
طولانی شدن زمان پاسخ به پیشنهاد.	۰،۴۸۴۳۷۵	۱۱	نظام
فقدان فرهنگ مشارکت و کارجمعی در سازمان	۰،۴۸۴۶۹۴	۱۲	سازمان
پایین بودن سطح پاداشها ونداشتن جاذبه کافی برای پرسنل	۰،۴۸۹۷۹۶	۱۳	نظام
عدم باور و اعتقاد کارکنان به نظام مشارکت	۰،۵	۱۴	کارکنان
عدم تثبیت مدیریتها در سازمانها	۰،۵۰۵۱۰۲	۱۵	مدیریت
عدم پرداخت سریع پاداشها	۰،۵۰۵۱۰۲	۱۶	سازمان
نامیدی زودرس کارکنان به علت انتخاب نشدن پیشنهداهای اولیه	۰،۵۰۵۱۰۲	۱۷	کارکنان



نامشخص بودن مرز میان وظیفه و پیشنهاد	۱۸	۰.۵۱۵۹۵۷	نظام
مهیا نبودن فضای روانی سازمان برای آشکار سازی مشکلات	۱۹	۰.۵۲۰۴۰۸	سازمان
عدم حمایت از نظام پیشنهادها توسط سایر نظامهای مدیریتی و انگیزشی سازمان	۲۰	۰.۵۲۶۰۴۲	سازمان
عدم آگاهی علمی و عدم علاقه مندی عوامل اجرایی به مسائل جاری سازمان	۲۱	۰.۵۳۰۶۱۲	نظام
فقدان پست سازمانی مصوب جهت دبیر شورا و یا چند شغلی بودن وی	۲۲	۰.۵۳۱۲۵	نظام
عدم قبول ضعفها و مشکلات مطرح شده در پیشنهاد توسط مدیران	۲۳	۰.۵۴۱۶۶۷	مدیریت
عدم توجه مدیران به پیشنهادات به عنوان یک ارزش سازمانی و ترجیح (برون گرایی) بر (درون گرایی) برای حل مشکلات سازمان از جانب مدیریت	۲۴	۰.۵۴۶۸۷۵	مدیریت
استقلال کاری کارکنان که مانع تفکر گروهی و کار تیمی می شود	۲۵	۰.۵۴۶۸۷۵	کارکنان
عدم توجه مدیران به سهم کارکنان، از منافع حاصل از پیشنهاد	۲۶	۰.۵۵۱۰۲	مدیریت
ترس کارکنان از سطحی و پیش پا افتاده بودن پیشنهادهایشان و اینکه از صلاحیت های لازم جهت ارائه پیشنهاد برخوردار نمی باشند	۲۷	۰.۵۵۷۲۹۲	کارکنان
ساده نگری به مکانیزم و چگونگی طراحی استقرار و راهبری نظام پیشنهادها در سازمان	۲۸	۰.۵۶۱۸۱۲	سازمان
موانع ایجادشده از سوی کارکنان به خاطر منتفع نشدن همه کارکنان از مزایای نظام پیشنهادها	۲۹	۰.۵۶۹۱۴۹	کارکنان
ذهنیت اشتباه مدیران مبنی بر طولانی شدن زمان تصمیم گیری و مداخله کارکنان در امر تصمیم گیری در اثر مشارکت کارکنان.	۳۰	۰.۵۷۲۹۱۷	مدیریت
محافظه کاری و ترس از برخورد مدیران به علت برخی پیشنهادات	۳۱	۰.۵۸۶۷۳۵	مدیریت
ذهنیت نادرست در مورد شکست نظام در سازمان، مشابه سایر سازمانها	۳۲	۰.۵۸۸۸۸۹	سازمان
مشکل نگارش "فرد نمی تواند آنچه را در ذهن دارد بیان کرده و بنویسد"	۳۳	۰.۵۹۳۷۵	کارکنان
مخالفت های مدیران میانی و سرپرستان به علت احساس به خطر افتادن موقعیت و آشکار شدن ضعفهای مدیریتی خود	۳۴	۰.۵۹۸۹۵۸	مدیریت
دلسردی مدیران برای ادامه اجرای نظام به دلیل تعداد احتمالی اندک پیشنهاد یا کیفیت پایین آنها در ابتدای اجرای طرح و عجله زیاد مدیران برای بهره جویی مادی و معنوی از نظام پیشنهادات	۳۵	۰.۶۰۷۱۴۳	مدیریت
برخورد جناحی با پیشنهاددهندگان	۳۶	۰.۶۱۲۲۴۵	نظام
انتظار بالای مدیران از پیشنهادها	۳۷	۰.۶۳۳۳۳۳	مدیریت
عدم تثبیت اعضای کارگروه نظام پیشنهادات	۳۸	۰.۶۳۸۸۸۹	نظام
نداشتن زمان و فرصت کافی برای ارائه پیشنهاد توسط کارکنان	۳۹	۰.۶۴۰۶۲۵	کارکنان
ترس از دزدیده شدن ایده ها توسط کارکنان دیگر	۴۰	۰.۶۴۵۸۳۳	کارکنان
محدود کردن دامنه ارائه پیشنهاد به حیطه کاری فرد	۴۱	۰.۶۵۱۰۴۲	نظام

جدول (۱۷) نشاندهنده میانگین ضریب saw در مورد نقاط ضعف سطوح مختلف سازمان می باشد که نقاط ضعف این سطوح از نظر تاثیر بر عملکرد نظام پیشنهادات سنجش می شود. از میان چهار سطح در نظر گرفته شده نقاط ضعف داخلی نظام پیشنهادات بیشترین تاثیر را بر عملکرد این نظام داشته است. سازمان و مدیریت رتبه های دوم و سوم را دارا بوده و کارکنان کمترین تاثیر را داشته اند.

جدول (۱۷): میانگین ضریب saw در سطوح مختلف سازمان

ردیف	سطح سازمانی	میانگین saw	رتبه
۱	نظام پیشنهادات	۰.۴۸۸۸۲۹	۱
۲	سازمان	۰.۵۳۸۱۲۹	۲
۳	مدیریت	۰.۵۶۹۶۲۷	۳
۴	کارکنان	۰.۵۷۱۷۰۷	۴

جدول (۱۸) رتبه بندی عواملی را نشان می دهد که به عنوان نقاط ضعف نظام پیشنهادات شناسایی شده و مربوط به مدیریت سازمان می باشند همانطور که مشاهده می شود رتبه های اول تا سوم از میان این عوامل به ترتیب به "عدم تثبیت مدیریتها در سازمانها"، "عدم قبول ضعفها و مشکلات مطرح شده در پیشنهاد توسط مدیران" و "عدم توجه مدیران به پیشنهادات به عنوان یک ارزش سازمانی و ترجیح (برون گرایی) بر (درون گرایی) برای حل مشکلات سازمان از جانب مدیریت" مربوط می شود.

جدول (۱۸): رتبه بندی عوامل مدیریتی با استفاده از روش saw

رتبه	ضریب	عامل
۱	۰.۵۰۵۱۰۲	عدم تثبیت مدیریتها در سازمانها
۲	۰.۵۴۱۶۶۷	عدم قبول ضعفها و مشکلات مطرح شده در پیشنهاد توسط مدیران
۳	۰.۵۴۶۸۷۵	عدم توجه مدیران به پیشنهادات به عنوان یک ارزش سازمانی و ترجیح (برون گرایی) بر (درون گرایی) برای حل مشکلات سازمان از جانب مدیریت
۴	۰.۵۵۱۰۲	عدم توجه مدیران به سهم کارکنان، از منافع حاصل از پیشنهاد
۵	۰.۵۷۲۹۱۷	ذهنیت اشتباه مدیران مبنی بر طولانی شدن زمان تصمیم گیری و مداخله کارکنان در امر تصمیم گیری در اثر مشارکت کارکنان.
۶	۰.۵۹۸۹۵۸	مخالفت های مدیران میانی و سرپرستان به علت احساس به خطر افتادن موقعیت و آشکار شدن ضعف های مدیریتی خود
۷	۰.۶۰۷۱۴۳	دل سردی مدیران برای ادامه اجرای نظام به دلیل تعداد احتمالی اندک پیشنهاد یا کیفیت پایین آنها در ابتدای اجرای طرح و عجله زیاد مدیران برای بهره جویی مادی و معنوی از نظام پیشنهادات
۸	۰.۶۳۳۳۳۳	انتظار بالای مدیران از پیشنهادها

مهمترین نقاط ضعف نظام پیشنهادات سازمان که مرتبط با ساختار سازمان است عبارتند از: "عدم وجود روحیه وانگیزه لازم برای تحول و تغییر پذیری در سازمان"، "عدم اجرای پیشنهادها در اثر انعطاف ناپذیری و وجود موانع قانونی و مالی در سازمان" و "فقدان فرهنگ مشارکت و کار جمعی در سازمان" که به ترتیب رتبه های اول تا سوم را دارا می باشند. سایر عوامل و رتبه آنها نیز در جدول مشاهده می گردد.

جدول (۱۹): رتبه بندی عوامل ساختاری سازمان با استفاده از روش saw

رتبه	ضریب	عامل
۱	۰.۴۶۸۰۸۵	عدم وجود روحیه وانگیزه لازم برای تحول و تغییر پذیری در سازمان
۲	۰.۴۶۸۷۵	عدم اجرای پیشنهادها در اثر انعطاف ناپذیری و وجود موانع قانونی و مالی در سازمان
۳	۰.۴۸۴۶۹۴	فقدان فرهنگ مشارکت و کار جمعی در سازمان
۴	۰.۵۰۵۱۰۲	عدم پرداخت سریع پاداشها
۵	۰.۵۲۰۴۰۸	مهیا نبودن فضای روانی سازمان برای آشکار سازی مشکلات
۶	۰.۵۲۶۰۴۲	عدم حمایت از نظام پیشنهادها توسط سایر نظام های مدیریتی و انگیزشی سازمان
۷	۰.۵۶۸۱۸۲	ساده نگری به مکانیزم و چگونگی طراحی استقرار و راهبری نظام پیشنهادها در سازمان
۸	۰.۵۸۸۸۸۹	ذهنیت نادرست در مورد شکست نظام در سازمان، مشابه سایر سازمانها
۹	۰.۶۱۲۲۴۵	برخورد جناحی با پیشنهاد دهندگان
۱۰	۰.۶۳۸۸۸۹	عدم تثبیت اعضای کارگروه نظام پیشنهادات

جدول (۲۰) نشان دهنده رتبه بندی عوامل مربوط به دبیرخانه و عوامل اجرایی نظام پیشنهادات از نقطه نظر تاثیر گذاری بر عملکرد این نظام می باشد. بنا به این نتایج رتبه های اول تا سوم عبارتند از: "عدم آشنایی کارکنان با امتیازات مرتبط با پیشنهادات تایید شده"، "عدم پیگیری جهت اجرایی شدن پیشنهادات مصوب توسط عوامل اجرایی و مسئولین" و "مکانیزه نبودن سیستم پیشنهادات (نداشتن بانک اطلاعات الکترونیکی)".

جدول (۲۰): رتبه بندی عوامل مربوط به دبیرخانه و عوامل اجرایی نظام پیشنهادات با استفاده از روش saw



رتبه	ضریب	عامل
۱	۰.۴۳۰۵۵۶	عدم آشنایی کارکنان با امتیازات مرتبط با پیشنهادات تایید شده
۲	۰.۴۳۲۲۹۲	عدم پیگیری جهت اجرایی شدن پیشنهادات مصوب توسط عوامل اجرایی و مسئولین
۳	۰.۴۵۲۷۰۳	مکانیزه نبودن سیستم پیشنهادات (نداشتن بانک اطلاعات الکترونیکی)
۴	۰.۴۵۴۰۸۲	عدم تبیین دلایل رد پیشنهادات و یا اظهار نظر شخصی و ذهنی نسبت به پیشنهادات به جای بیان دلایل تخصصی و قانونی
۵	۰.۴۵۹۱۸۴	عدم اطلاع رسانی صحیح و آگاهی کارکنان نسبت به نظام پیشنهادات
۶	۰.۴۵۹۱۸۴	عدم حضور پیشنهاد دهندگان در جلسات شور ا
۷	۰.۴۷۳۴۰۴	کم توجهی به ضرورت ، روشها و ابزار فرهنگ سازی نظام پیشنهادات در میان مدیران و کارکنان سازمان
۸	۰.۴۷۹۱۶۷	عدم تطابق نوع پاداش با نظر کارکنان (پاداش معنوی-مادی)
۹	۰.۴۸۴۳۷۵	طولانی شدن زمان پاسخ به پیشنهاد.
۱۰	۰.۴۸۹۷۹۶	پایین بودن سطح پاداشها و نداشتن جاذبه کافی برای پرسنل
۱۱	۰.۵۱۵۹۵۷	نامشخص بودن مرز میان وظیفه و پیشنهاد
۱۲	۰.۵۳۰۶۱۲	عدم آگاهی علمی و عدم علاقه مندی عوامل اجرایی به مسائل جاری سازمان
۱۳	۰.۵۳۱۲۵	فقدان پست سازمانی مصوب جهت دبیر شورا و یا چند شغلی بودن وی
۱۴	۰.۶۵۱۰۴۲	محدود کردن دامنه ارائه پیشنهاد به حیطه کاری فرد

مهمترین نقاط ضعف نظام پیشنهادات که مربوط به کارکنان می باشد عبارتند از " عدم باور و اعتقاد کارکنان به نظام مشارکت " ، " ناامیدی زودرس کارکنان به علت انتخاب نشدن پیشنهادهای اولیه " و " استقلال کاری کارکنان که مانع تفکر گروهی و کار تیمی می شود".

جدول (۲۱): رتبه بندی عوامل مربوط به کارکنان سازمان با استفاده از روش saw

رتبه	ضریب	عامل
۱	۰.۵	عدم باور و اعتقاد کارکنان به نظام مشارکت
۲	۰.۵۰۵۱۰۲	ناامیدی زودرس کارکنان به علت انتخاب نشدن پیشنهادهای اولیه
۳	۰.۵۴۶۸۷۵	استقلال کاری کارکنان که مانع تفکر گروهی و کار تیمی می شود
۴	۰.۵۵۷۲۹۲	ترس کارکنان از سطحی و پیش پا افتاده بودن پیشنهادهایشان و اینکه از صلاحیت های لازم جهت ارائه پیشنهاد برخوردار نمی باشند
۵	۰.۵۶۹۱۴۹	موانع ایجاد شده از سوی کارکنان به خاطر منتفع نشدن همه کارکنان از مزایای نظام پیشنهادات
۶	۰.۵۸۶۷۳۵	محافظه کاری و ترس از برخورد مدیران به علت برخی پیشنهادات
۷	۰.۵۹۳۷۵	مشکل نگارش "فرد نمی تواند آنچه را در ذهن دارد بیان کرده و بنویسد"
۸	۰.۶۴۰۶۲۵	نداشتن زمان و فرصت کافی برای ارائه پیشنهاد توسط کارکنان
۹	۰.۶۴۵۸۳۳	ترس از دزدیده شدن ایده ها توسط کارکنان دیگر

۴-۴- بررسی نقاط ضعف و راهکارهای اجرایی

در این قسمت فهرستی از مهمترین نقاط ضعف نظام پیشنهادات و راهکارهای اجرا شده برای برطرف ساختن این نقاط ضعف آورده شده است. این راهکارها با استفاده از تجربیات سازمانهای موفق استان خراسان رضوی در زمینه نظام پیشنهادات ارائه شده است. این سازمانها عبارتند از جهادکشاورزی، آب و فاضلاب مشهد، شرکت برق منطقه ای استان، شرکت ملی گاز استان و شهرداری مشهد.

۴-۴-۱- مشکلات مربوط به عدم ساختار نظام پیشنهادات

عدم اطلاع رسانی صحیح و آگاهی کارکنان نسبت به نظام پیشنهادات، عمده این مشکلات شامل عدم آشنایی کارکنان با امتیازات مرتبط با پیشنهادات تایید شده، عدم تبیین دلایل رد پیشنهادات و یا اظهار نظر شخصی و ذهنی نسبت به پیشنهادات به جای بیان دلایل تخصصی و

قانونی، عدم حضور پیشنهاددهندگان در جلسات شورا و عدم پیگیری جهت اجرایی شدن پیشنهادات مصوب توسط عوامل اجرایی و مسئولین بوده و برای حل این مشکل، دستورالعمل نظام پیشنهادات تدوین و اطلاع‌رسانی شده که از جمله مزایای این دستورالعمل علاوه بر برخورداری از مبانی علمی و قانونی می‌توان مختصراً موارد ذیل را بر شمرد:

۱. تعریف ساختاری شفاف برای امتیازدهی به پیشنهادات که منجر به ارائه پیشنهاداتی ساختار یافته خواهد شد.
۲. اطلاع‌رسانی از طریق تابلو اعلانات، پوستر و بروشور
۳. اطلاع‌رسانی از طریق نرم افزار نظام پیشنهادات و اتوماسیون اداری
۴. تغییر نحوه محاسبه امتیاز و پاداش پیشنهادات بر مبنای میزان صرفه جویی ایجاد شده برای شرکت که این امر منجر به افزایش کمی و کیفی پیشنهادات و مبلغ ریالی پاداش آن خواهد شد.
۵. پاسخگویی سریعتر در خصوص نتایج داوری پیشنهادات.
۶. دعوت از پیشنهاد دهندگان برای حضور در کمیته در صورت اعتراض به داوری پیشنهادات و یا نیاز به ارائه توضیحات بیشتر در خصوص پیشنهاد
۷. اختصاص امتیازات آموزشی به پرسنل علاوه بر پاداش ریالی و دخیل کردن امتیاز پیشنهادات در ارزیابی عملکرد کارکنان موثر در ارتقای شغلی
۸. پیگیری اجرای پیشنهادات توسط دبیر کمیته‌های تخصصی
۹. در نظر گرفتن امتیازات بیشتر برای پیشنهادهای مربوط به حوزه تخصصی فرد
۱۰. تشویق به ارائه پیشنهادهای گروهی (پیشنهاددهنده و مجری پیشنهاد) با در نظر گرفتن امتیازات بیشتر
۱۱. ارائه دلایل فنی و تخصصی و در صورت نیاز با ارائه مستندات توسط داوران پیشنهادات
۱۲. تخصصی شدن کارشناسی و داوری پیشنهادات مطابق با موضوع پیشنهادات
۱۳. آموزش کارشناسان و داوران پیشنهاد
۱۴. برگزاری آموزشهای عمومی ویژه کارکنان و جشن نظام پیشنهادات
۱۵. اطلاع‌رسانی توسط نشریه، پورتال سازمانی و سامانه پیامک
۱۶. قابلیت دسترسی به دستورالعمل نظام پیشنهادات از طریق شبکه داخلی و نرم افزار نظام پیشنهادات و همچنین ابلاغ آن توسط مدیرعامل به کلیه پرسنل شرکت

۴-۲-۴- مکانیزه نبودن سیستم پیشنهادات (نداشتن بانک اطلاعات الکترونیکی)

برای حل این مشکل نظام پیشنهادات مکانیزه شده، فرهنگ سازی‌ها و آموزشهای لازم جهت استفاده از نرم افزار انجام شده انجام شده است. از مزایای الکترونیکی نمودن سیستم پیشنهادات سازمان می‌توان به موارد ذیل اشاره نمود:

۱. امکان ارائه الکترونیکی پیشنهادات از طریق نرم افزار نظام پیشنهادات، پست الکترونیک، اتوماسیون اداری و پورتال شرکت که منجر به دسترسی راحتتر جهت ارائه پیشنهاد می‌گردد
۲. قابلیت مشاهده کلیه مراحل بررسی پیشنهادات و پیگیری آن به صورت الکترونیکی در نرم افزار نظام پیشنهادات توسط مدیران و پرسنل
۳. قابلیت کنترل تکراری بودن پیشنهاد از طریق کلمات کلیدی برای کلیه کاربران و دسترسی به بانک پیشنهادات

۴-۳-۴- عدم وجود روحیه و انگیزه لازم برای تحول و تغییر پذیر در سازمان

از جمله راهکارهای اجرا شده در این خصوص می‌توان به موارد ذیل اشاره نمود:

۱. تشکیل جلسات کمیته نظام پیشنهادات تخصصی هر حوزه حضور مدیران آن حوزه
۲. آسیب شناسی مستمر و بررسی موانع و چالشهای موجود در سازمان و بدنه نظام
۳. استفاده از تجربیات موفق نظام پیشنهادات در سازمانهای مختلف

۱. زارعیان، ح (۱۳۸۶). مشارکت گام برتر مدیران. قابل دسترس در سایت www.mgtsolution.com
۲. اسماعیلی، ا (۱۳۸۵). اجرای نظام پیشنهادهای کارکنان در سازمان‌های دولتی. روزنامه همشهری، چهارشنبه ۲۵ بهمن ۱۳۸۵، سال پانزدهم، شماره ۴۲۰۶، صفحه ۲۱. قابل دسترس در سایت www.mgtsolution.com
۳. جنتی و همکاران (۱۳۸۵). بررسی مقبولیت و تاثیر اجرای نظام پیشنهادهای کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی تبریز. مدیریت سلامت، ۹ (۲۳)، ۶۴-۵۹.
۴. لباف (۱۳۸۱). بررسی تاثیر مدیریت مشارکتی بر افزایش اثر بخشی کارکنان. فصلنامه مطالعات مدیریت. شماره ۳۵ و ۳۶.
۵. زاهدی، ش (۱۳۸۲). ارتقای مشارکت زنان در سطوح مدیریتی ایران. فصلنامه دانش مدیریت، شماره ۶۲.
۶. مقیمی، سید محمد (۱۳۸۵). نظام پیشنهادهای دولتی از تئوری تا عمل. تهران: انجمن خدمات فرهنگی ایرانیان خارج از کشور.

۷. فیضی و همکاران (۱۳۸۸). بررسی رابطه بین سبکهای مدیریت مدیران با خلاقیت دبیران دبیرستانهای شهرستان سنندج. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، سال سوم، شماره ۳، ص ۱۲۳-۱۰۳

۸. Andriopoulos, Constantine (۲۰۰۱). Determinants of organizational creativity: a literature review. *Journal of management decision*. Vol ۳۹, N ۱۰. pp ۸۳۴-۸۴۰
۹. Scott L, Caress AL. Shared governance and leadership; meeting the challenges of implementation. *Nursing management*. ۲۰۰۵; ۱۳: ۴-۱۲.
۱۰. Rice, G. (۲۰۰۶). Individual values, Organizational Context, and self perceptions of employee creativity: Evidence from Egyptian organizations. *Journal of Business Research*, ۵۹ (۲), ۲۳۳-۲۴۱.
۱۱. Wang K, Casimir G (۲۰۰۷) How attitudes of leaders may enhance organizational creativity : Evidence from a Chinese study. *Creativity & Innovation Management*. Vol. ۱۶, N ۳, p ۲۲۹-۲۳۸
۱۲. Liu Y. Complexity science and participation in decision making among Taiwanese nurses. *Nursing Management*. ۲۰۰۸; ۱۶(۳): ۲۹۱-۲۹۷.
۱۳. Saye gono, (۲۰۰۱). The Impact of Participatory Management on Productivity , Quality and Employees Morale. The Graduate College