



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

آسیب شناسی کاربردی و چالشهای نظام پیشنهادها
در شرکت آب و فاضلاب شهری استان قم
**Challenges of suggestion system In
Water and Sewage Company Of Qom, Iran**

رضا غفاری

دبیر کمیته نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها

مدیر گروه بهبود بهره وری و تحقیقات

شرکت آب و فاضلاب شهری استان قم

Reza Ghaffari

The Secretary of the Committee of The acceptance and review of suggestions

The supervisor of the Improvement Efficiency & researches group

Of Water and Sewage Company Of Qom, Iran

(Abfa Company of Qom, Iran)

Ghaffari5reza@Gmail.com¹

چکیده :

یکی از اهداف سازمانی در شرکت آب و فاضلاب شهری استان قم ارتقاء اثر بخشی و بهره وری کارکنان و شرکت می باشد که جهت نیل به آن از سال ۱۳۸۲ نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها در این شرکت پیاده سازی و اجرایی گردید. در همین راستا پس از سه دوره اجرای نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها که با افول همراه بوده و تأثیر چشم گیری از اهداف آن مشاهده نگردید با ایجاد تغییر در نحوه اجرای فرایند و آسیب شناسی آن از دوره چهارم اجرای نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها شاهد رشد سازمانی و همچنین نیل به اهداف پیش بینی شده بودیم. لذا در این مقاله سعی شده است نگاهی کاربردی از تجربیات و اقدامات انجام شده شرکت آب و فاضلاب استان قم در خصوص پشرفت در نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها و دستیابی به اهداف پیش بینی شده داشته باشد.

کلمات کلیدی :

مدیریت مشارکتی، نظام پیشنهادها، پیشنهاد، آسیب شناسی، انگیزش، توانمند سازی

Keywords :

Participative management, Suggestion, Suggestions system, Motivation, Improvement



روایتی از امیر مومنان حضرت علی (ع) :

مَنْ اسْتَبَدَّ بِرَأْيِهِ هَلَكَ وَ مَنْ شَاوَرَ الرِّجَالَ شَارَكَهَا فِي عُقُوبِهَا

کسی که استبداد رأی داشته باشد هلاک می شود و کسی که با افراد بزرگ مشورت کند در عقل آنها شریک شده است.

۱- مقدمه

با توجه به اینکه در دین اسلام جهت مشورت و مشارکت در امور آیات الهی و روایات بسیاری وارد گردیده است می توان به این دیدگاه اسلام بسنده نمود که یکی از ارکان پرورش افراد و همچنین رشد و تعالی آنها مشارکت و مشورت ایشان در تصمیم گیری ها می باشد.

با توجه به آیه ۳۸ سوره شوری (وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ) یکی از مهمترین مسائل اجتماعی را می توان اصل شوری دانست به گونه ای که بدون آن همه کارها ناقص است، یک انسان هر قدر از نظر فکری نیرومند باشد نسبت به مسائل مختلف تنها از یک یا چند بعد می نگرد و لذا ابعاد دیگر بر او مجهول می ماند اما هنگامی که مسائل در شوری مطرح گردد و عقل ها و تجارب و دیدگاه های مختلف به کمک هم بشتابند مسائل کاملاً پخته و کم عیب و نقص می گردد و از لغزش دورتر است. [۲]

بدین ترتیب بر اساس قسمتی از آیه شریفه ۱۵۹ سوره آل عمران (وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ) می توان گفت که برای موضوع مشاوره در اسلام اهمیت خاصی تلقی گردیده است. پیغمبر اکرم (ص) با این که قطع نظر از وحی آسمانی آنچنان فکر نیرومندی داشت که نیازی به مشاوره نداشت برای این که از یک سو، مسلمانان را به اهمیت مشورت متوجه سازد تا آن را جزء برنامه های اساسی زندگی خود قرار دهند و از سوی دیگر، نیروی فکر و اندیشه را در افراد پرورش دهد در امور عمومی مسلمانان جلسه مشاوره تشکیل می داد و مخصوصاً برای رأی افراد صاحب نظر ارزش خاصی قائل بود تا آنجا که گاهی از رأی خود برای احترام آنها صرف نظر می نمود. [۱]

بر اساس نگرش اسلام، مشارکت در تصمیم گیری باعث پرورش افراد و تعالی آنها می شود. اسلام رشد و پرورش افراد از طریق کار را مورد تأکید قرار داده و بر شکوفایی استعدادهای بالقوه آنها به عنوان انسان تأکید دارد. قرآن کریم شورا و مشورت را به عنوان نمودی از ایمان معرفی و تأکید می کند که مسلمانان امور خود را براساس مشورت متقابل انجام دهند. به عبارتی دیگر در دیدگاه ایدیولوژیکی اسلام، تصمیم گیری در مدیریت تابع فرایندی از تصمیم سازی است که طی آن می بایستی تمامی مولفه های تشکیل دهنده یک تصمیم براساس مشارکت، شور و مشورت و ... به منحصه ظهور برسد. بدیهی است در این صورت آثار مدیریت مشارکتی زمینه بروز خواهد یافت. [۳]

امام علی (ع) : مشورت کننده، در راه رستگاری و مشرف بر آن است.

با توجه به تغییر و تحولاتی که در دنیای کنونی رخ داده است هر چه بیشتر به شیوه های جدید مدیریت کشیده می شویم گرایش به سبک مدیریت مشارکتی نمود بیشتری پیدا می کند به دلیل اینکه موفقیت در عرصه رقابت کنونی و میل به پیشرفت را می توان از جنبه های مختلف آن از قبیل کارآمدی نیروی انسانی، افزایش بهره وری، صرفه جویی و کاهش هزینه ها، افزایش درآمد مورد توجه قرار داد که آن هم با مشارکت دادن صحیح کارکنان در تصمیم گیری ها امکان پذیر می باشد. لذا نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها یکی از ابزارهای موفق جهت نیل به هدف مذکور می باشد.

یکی از سیستمهای اصلی ارتقاء بهره وری که به جرأت می توان گفت یکی از سیستم هایی است که اثرات زود هنگام آن در شاخصهای بهره وری قابل مشاهده می باشد نظام مشارکت است. این نظام یک سیستم مدیریتی پیشرفته جهانی است که تحقیقات اولیه آن در آمریکا انجام گردیده اما به دلیل نیازمندی شدیدی که در ژاپن احساس می شد عملاً مورد استفاده قرار گرفت.

مدیریت مشارکتی عبارتست از :

ایجاد یک روند گردش کار و عملیات در سازمان

که تمام کارکنان را در روند تصمیم گیری ها و رشد آن سازمان

دخالت میدهد و شریک می سازد.

به عبارت دیگر مدیریت مشارکتی همکاری و تعاون فکری افراد در کسب موفقیت گروهی است. این همفکری افراد را تشویق می کند تا هدفهای سازمان را هدفهای خود دانسته و مسئولیت دستیابی به آنها را به دوش گرفته و در اجرای موثر فعالیتها مصمم باشند.

اصل و فلسفه نظام مشارکت بر این است که از ذهن همه کارکنان سازمان می تواند پیشنهاد و راه حل برخیزد و در این هیچ محدودیتی نیست چون قابلیت ذهنی و فکری انسان نامتناهی است - البته اگر شرایط خوبی برای وی فراهم شود - در واقع نظام مشارکت مبتنی بر توسعه منابع انسانی است، یعنی همه افراد انگیزنده داشته باشند و بخواهند بصورت داوطلبانه و ارادی با ارائه پیشنهادات مفید در بهبود سیستم مشارکت کنند. این چنین فضایی منجر به بروز خلاقیت و قابلیت ها در شرکت می شود.



در این نظام هر کسی که فکر می کند و پیشنهاد می دهد پاداشی عادلانه دریافت می کند . شالوده اصلی این نوع مدیریت ایجاد همدلی و همفکری بین مدیریت و کارکنان سازمان در زمینه های مختلف و پدید آوردن سیستم و نظامی به این منظور می باشد . با نظام مشارکت نه تنها روحیه همفکری و مشارکت فراگیر کارکنان در حرکت سازندگی و اصلاح امور حفظ می شود بلکه با تبدیل آن به یک روش نهادینه در سازمان ، این اطمینان به وجود می آید که برای همیشه هر کسی در هر زمانی وارد سازمان می شود به طور خود کار وارد یک جریان زلال و خالص خرد و اندیشه و یک نظام تصمیم گیری مشارکتی شده و انگیزه های اصلی خدمت صادقانه در او تقویت می شود.

نکته مهم اینک : نظام مشارکت یکی از

زیر سیستم های مدیریت است اما آنچه این نظام را معنا و مفهوم می بخشد

وجود اطلاعات مهم و مفیدی است که در سازمان به آنها دقت خاصی

می شود اما نکته مهم دیگری که در میزان مشارکت و همراهی

کارکنان در نظام پیشنهادات تاثیر دارد، توانمندی کارکنان است.

سازمانی که توانمندی های لازم را به کارکنانش آموزش نداده باشد نمی تواند انتظار مشارکت موثری از آنان داشته باشد. این جمله به روشنی بیانگر ارزش و اهمیت آموزش پرسنل که از عوامل مهم و تاثیر گذار در موفقیت نظام مدیریت مشارکتی در یک سازمان است می باشد .

نظام مشارکت = نظام تفکر فراگیر + نظام تشکر فراگیر + نظام تذکر پذیری فراگیر

۱-۱- **نظام تفکر فراگیر** : به این معنا که از همه خواسته می شود که فکر کنند و برای پیشرفت سازمان خویش پیشنهادهای مفید ارائه نمایند . جلب مشارکت مغزها ، فکرها و اندیشه های همگانی خلاقیت و نوآوری را درون سازمان رشد می دهد و مسائل و مشکلات کوچک و بزرگ سازمان را به سرعت حل می کند . از طرف دیگر این امر باعث ارتقاء جایگاه کارکنان از یک فرد دستور گیرنده صرف به یک فرد پیشنهاد دهنده و صاحب نظر می گردد و اعتماد به نفس را در آنان افزایش می دهد .

۱-۲- **نظام تشکر فراگیر** : به این معنا که در نظام مشارکت در قبال هر پیشنهاد سازنده و مفید ، قطعاً یک تشکر و قدردانی متناسب وجود دارد . طراحی یک نظام قدردانی و تشکر از پیشنهادات سازنده از بهترین فعالیتهای یک سازمان پویا و زنده می باشد . اگر کارکنان مطمئن باشند که دلسوزی ، خلاقیت و فعالیت مثبت آنها مورد تشکر و قدردانی قرار می گیرد ، قطعاً با جان و دل در جهت تحقق اهداف سازمان تلاش خواهند کرد .

۱-۳- **نظام تذکر پذیری فراگیر** : به این معنا که با اجرا ، نظام پیشنهادات در سازمان به طور خودکار یک نظام تذکر پذیری همگانی پدید می آید ، هم مدیران و هم کارکنان به تدریج تذکر پذیر و پندپذیر می شوند .

در نهایت اینکه نظام مشارکت در عین سادگی در اجرای دارای پیچیدگی های خاصی است . نباید فکر کرد از همان روز اول که سیستم پیشنهاد گیری شروع می شود همه افراد شرکت می کنند و پیشنهاد میدهند بلکه اجرای موفق این نظام نیازمند صبر و شکیبایی است چرا که مشارکت کار ساده ای نیست و نیاز به فرهنگ سازی ، تبلیغات و آموزش دارد. [۴]



نظام پیشنهادها گام نهادن بر نردبان خلاقیت است.

۲ - اهداف تشکیل نظام پیشنهادها در شرکت آب و فاضلاب شهری استان قم :

- افزایش بهره وری سازمانی
- افزایش تعهد سازمانی، مسئولیت پذیری و رضایت شغلی همکاران
- صرفه جویی و کاهش هزینه های شرکت
- افزایش سرعت انجام کار
- افزایش رضایت ارباب رجوع
- ارتقاء کیفیت خدمات
- افزایش درآمد
- شفاف سازی و ارتقاء سلامت اداری
- اصلاح و بهبود فرایندها
- و ...

فکر خلاق کارکنان پشتوانه رشد و شکوفایی صنعت است، مشارکت همگانی در بررسی مسائل،

چرخهای صنعت را بهتر و سریعتر به حرکت در می آورد.

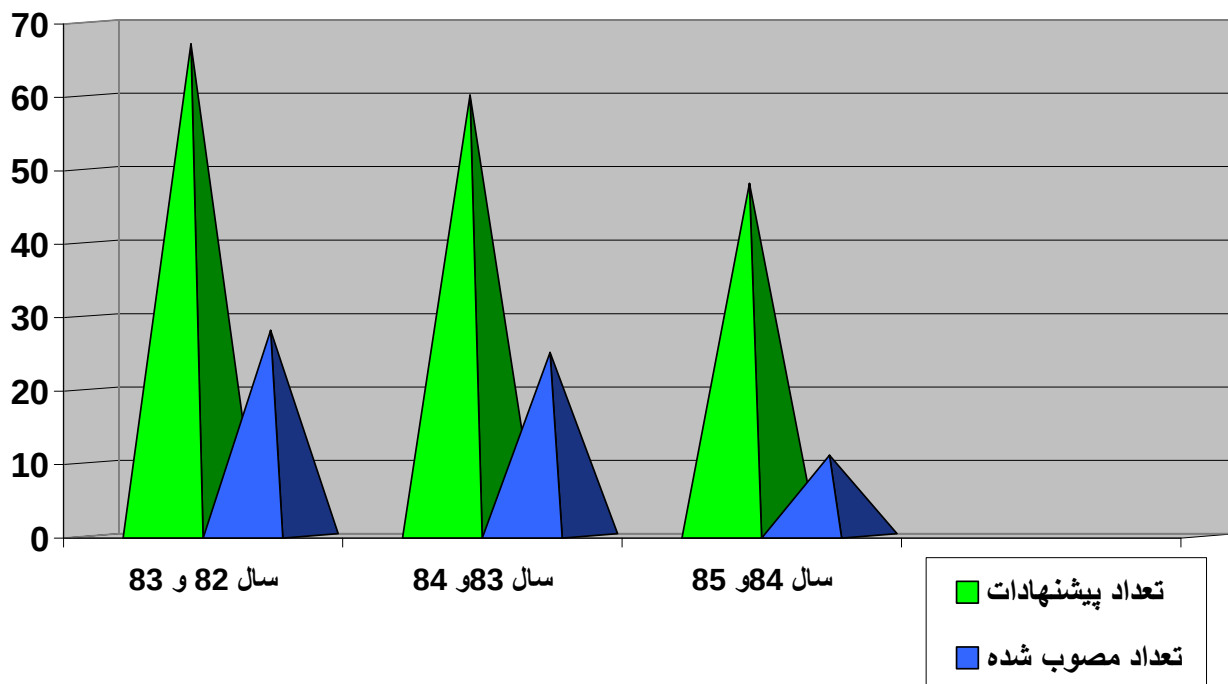
۳ - فرایند آسیب شناسی اجرای نظام پیشنهادها در شرکت آب و فاضلاب استان قم :

۱- ۳ - شناخت وضع موجود :

نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها در شرکت آب و فاضلاب استان قم از مهر ماه سال ۱۳۸۲ کار خود را آغاز نمود که به منظور تعیین میزان دستیابی نظام پیشنهادها به اهداف مورد نظر و ارزیابی عملکرد کمیته پیشنهادها همچنین شناخت وضع موجود آن از **دوروش بررسی آماری، نظر سنجی** استفاده گردید. در روش آماری عملکرد ۳ دوره نظام پیشنهادها از سال ۱۳۸۲ الی ۱۳۸۵ مورد بررسی قرار گرفته و مقادیر شاخصها از جهت آماری با هم مقایسه گردیدند. در روش نظر سنجی نیز با طراحی پرسش نامه عملکرد کمیته مورد ارزیابی قرار گرفت. در روش آماری با توجه به جدول ذیل مشاهده می گردد که در دوره اول راه اندازی پیشنهادها یعنی سال ۸۲ و ۸۳ تعداد ۶۷ پیشنهاد در دبیرخانه آن ثبت و تعداد ۲۸ پیشنهاد نیز مصوب گردیده است و در دوره های بعدی آن نیز تعداد آن کاهش یافته است به نحویکه در دوره دوم و دوره سوم تعداد پیشنهادها ارایه شده به میزان ۶۰ و ۴۸ پیشنهاد بوده است. درصد مشارکت نیز از ۲۶.۸ درصد به میزان ۱۸.۱ درصد کاهش تا پایان سال ۸۵ مشاهده می گردد.

گزارش عملکرد کمیته پیشنهادها شرکت آب و فاضلاب شهری استان قم از سال ۸۲ تا سال ۸۵

ر	سال	دوره	تاریخ شروع	تاریخ پایان	تعداد جلسات	*****	کل	بهره برداری	امور مشترکین	مالی و پشتیبانی	برنامه ریزی	فنی و توسعه	حوزه مدیر عامل	خارج از شرکت
۱	۸۳ و ۸۲	۱	۸۲/۷/۲۶	۸۳/۹/۱۵	۱۰	تعداد پیشنهادها	۶۷	۱۱	۱۳	۱۶	۹	۶	۱۲	۰
						تعداد مصوب	۲۸	۵	۴	۸	۷	۲	۲	۰
۲	۸۴ و ۸۳	۲	۸۳/۹/۲۲	۸۴/۱۱/۱۹	۱۰	تعداد پیشنهادها	۶۰	۳	۱۴	۱۸	۱۳	۱	۱۱	۰
						تعداد مصوب	۲۵	۱	۷	۷	۸	—	۲	۰
۳	۸۵ و ۸۴	۳	۸۴/۱۱/۱۹	۸۶/۱/۲۰	۱۰	تعداد پیشنهادها	۴۸	۱	۷	۱۱	۹	۵	۱۵	۰
						تعداد مصوب	۱۱	—	—	۲	۲	۱	۶	۰



با توجه به نمودار فوق الذکر مشاهده می گردد که تعداد پیشنهادات در دوره دوم به میزان ۱۰ درصد و در دوره سوم به میزان ۳۰ درصد نسبت به تعداد آن در دوره اول کاهش نشان می دهد که نشان کاهش مشارکت همکاران در ارائه پیشنهاد و در نتیجه کاهش بهره وری شرکت خواهیم بود. با توجه به عدم استقبال همکاران از نظام پیشنهادها این سوال مطرح گردید که چرا علیرغم توجه مادی و معنوی مدیران ارشد و فعالیت دبیران و دست اندرکاران علاقمند و متعهد، نظام پذیرش و بررسی پیشنهادات به اهداف خود دست نیافت؟ در اینجا بود که آسیب شناسی نظام پیشنهادات در دوره چهارم آن در دستور کار شرکت قرار گرفت. در مرحله اول نظر سنجی از همکاران در خصوص نظام پیشنهادات و عملکرد کمیته پیشنهادات بعمل آمد که خلاصه نتایج آن به شرح ذیل می باشد:

«- خلاصه نتایج نظر سنجی انجام شده در خصوص نظام پیشنهادات در مرداد ماه ۸۶ از پیشنهاددهندگان -»

موضوع سوال	نتیجه نظر سنجی	نتیجه نظر سنجی	نتیجه نظر سنجی	نتیجه نظر سنجی	نتیجه نظر سنجی
۱. سن پیشنهاد دهندگان	بین ۳۰ الی ۳۴ سال	بین ۳۵ الی ۳۹ سال	بین ۴۰ الی ۴۴ سال	بین ۱۵ و ۳۸٪	۵۰ و ۱۱٪
۲. تحصیلات پیشنهاد دهندگان	۵۷ و ۶۰٪ لیسانس	۷ و ۶۹٪ فوق دیپلم	۲۳٪ دیپلم	۱۱ و ۵۰٪ زیر دیپلم	
۳. تعداد پیشنهاد ارایه شده توسط هر شخص	۵۷ و ۷۰٪ یک الی سه	۲۳٪ چهار الی پنج	۱۹ و ۲۰٪ بیش از ۵		
۴. پیشنهادها پذیرفته شده	۱۵ و ۴۰٪ اکثر مواقع	۳۸ و ۵۰٪ معمولاً	۲۶ و ۹۰٪ اغلب	۱۹ و ۲۰٪ پذیرفته نشده	
۵. آیا پاداش مصوب با پیشنهاد ارایه شده متناسب است.	۱۷ و ۴۰٪ بلی	۵۲ و ۲۰٪ تا حدودی	۳۰ و ۴۰٪ خیر		
۶. فاصله زمانی مصوب شدن پیشنهاد تا پرداخت پاداش	۷۱ و ۴۰٪ طولانی است (حدود دو ماه)	۱۹٪ متناسب است	۹ و ۵۰٪ اصلاً دریافت نکرده اند		
۷. چگونگی ترکیب اعضا	۴۱ و ۹۰٪ همکاران مطرح	۳۸ و ۵۰٪ از طریق انتخابات	۱۱ و ۵۰٪ معاونین	۷ و ۶۹٪ سایر	
۸. آیا بررسی پیشنهادها در کمیته دقیق و توأم با کارشناسی است	۴ و ۱۶٪ خیلی زیاد	۱۶٪ زیاد	۵۲٪ متوسط	۱۲٪ کم	۱۶٪ خیلی کم
۹. ارزیابی کسانی که ۱ الی ۳ پیشنهاد داده اند از بررسی دقیق و کارشناسی پیشنهادها	۷ و ۱۴٪ خیلی زیاد	۲۱ و ۴۳٪ زیاد	۵۰٪ متوسط	۱۴ و ۲۹٪ کم	۷ و ۱۴٪ خیلی کم
۱۰. ارزیابی کسانی که ۴ و ۵ پیشنهاد داده اند از بررسی دقیق و کارشناسی پیشنهادها		۱۶ و ۶۷٪ زیاد	۵۰٪ متوسط	۱۶ و ۶۷٪ کم	۱۶ و ۶۷٪ خیلی کم
۱۱. ارزیابی کسانی که بیش از ۵ پیشنهاد داده اند از بررسی دقیق و کارشناسی پیشنهادها			۶۰٪ متوسط	۴۰٪ خیلی ضعیف	
۱۲. کدامیک از رویکردهای انگیزشی در موفقیت نظام پیشنهادها	۳۰ و ۸۰٪ تقویدیر از	۳۰ و ۵۰٪ افزایش حق	۱۹ و ۲۳٪ هر دو مورد	۱۱ و ۴۵٪ سایر موارد	



نهمین همایش و سومین جشنواره ملی نظام پیشنهادها

موثر است	پیشنهاددهندگان	جذب			
۱۳	چه نمره ای به عملکرد کمیته می دهید	۸۰٪ نمره ۵	۸۰٪ نمره ۴	۸۰٪ نمره ۳	۵۰٪ نمره ۱ و ۱۱
۱۴	نمره عملکرد کمیته توسط کسانیکه بررسی پیشنهاد را توام با کارشناسی خیلی زیاد ارزیابی کردند	۱۰۰٪ نمره ۵			
۱۵	نمره عملکرد کمیته توسط کسانیکه بررسی پیشنهاد را توام با کارشناسی زیاد ارزیابی کردند	۲۵٪ نمره ۴	۷۵٪ نمره ۳		
۱۶	نمره عملکرد کمیته توسط کسانیکه بررسی پیشنهاد را توام با کارشناسی متوسط ارزیابی کردند	۶۹ و ۲۳٪ نمره ۳	۲۳ و ۰۸٪ نمره ۲		
۱۷	نمره عملکرد کمیته توسط کسانیکه بررسی پیشنهاد را توام با کارشناسی با دقت کم ارزیابی کردند	۳۰ و ۳۳٪ نمره ۳	۶۶ و ۶۰٪ نمره ۲		
۱۸	نمره عملکرد کمیته توسط کسانیکه بررسی پیشنهاد را توام با کارشناسی با دقت خیلی کم ارزیابی کردند	۵۰٪ نمره ۲	۵۰٪ نمره ۱		
۱۹	آیا پیشنهادها پذیرفته شده در بهره وری سازمان موثر بوده است	۷۶٪ بلی	۲۰٪ خیر	۴٪ تا حدودی	
۲۰	میزان تأثیر پیشنهادها پذیرفته شده در بهره وری سازمان	۲۵٪ زیاد	۷۰٪ متوسط	۵٪ کم	

۲-۳- استفاده از نظرات کارکنان و مدیران شرکت :

در مرحله بعد اقدام به مصاحبه حضوری با تعدادی از مدیران و کارکنان شرکت در رده های مختلف شد که در مصاحبه ها سعی گردید موضوعات و مشکلاتی که از طریق نظر سنجی امکان طرح وجود نداشته باشد و همچنین نظرات ایشان در خصوص بهبود عملکرد کمیته پیشنهادها و افزایش مشارکت کارکنان در این نظام نیز جمع آوری گردد.

۳-۳- شناخت مشکلات نظام پیشنهادها با آسیب شناسی انجام شده :

با بررسی نتایج حاصل از بررسی آماری و نظرسنجی و مصاحبه حضوری انجام شده نشان می دهد نظام پیشنهادها در شرکت آب و فاضلاب شهری استان قم در ۳ دوره اولیه آن عملکرد مناسب و دلخواه را نداشته و از دیدگاه کارکنان عملکرد آن متوسط و رو به پایین بوده است. میزان و تأخیر در پرداخت پاداش، تأخیر در اجرای پیشنهادها مصوب، عدم کارشناسی دقیق پیشنهادها، ترکیب اعضاء کمیته، عدم حمایت مدیرعامل شرکت، مدت زمان و نحوه پاسخگویی به پیشنهادها از نقاط ضعف ذکر شده از کارکنان بوده است.

با توجه به قانون پارتو مهمترین عوامل تأثیر گذار بر عملکرد نظام پیشنهادها که طبق آسیب شناسی انجام گرفته نتایج آن نیز بدست آمده است به شرح ذیل می باشد :

۱- مدت زمان و نحوه پاسخگویی به پیشنهاددهنده.

۲- سرعت اجرای پیشنهادها مصوب.

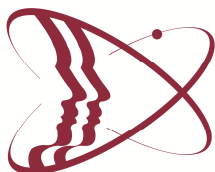
۳- میزان آشنایی کارکنان با نظام پیشنهادها و آموزش آنها.

براساس نتایج مذکور اولین اقدام شرکت جهت اشاعه نظام پیشنهادها با توجه به نقاط ضعف مذکور فرهنگ سازی و آموزش نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها بود که براین اساس دوره های آموزشی آن برای کلیه همکاران به تفکیک معاونت های شرکت همراه با جلسه پرسش و پاسخ و ارائه نقاط ضعف دیگر کمیته به صورت حضوری توسط همکاران برنامه ریزی گردید.

۴-۴- اقدامات شرکت جهت رفع مشکلات شناسایی شده در آسیب شناسی انجام شده :

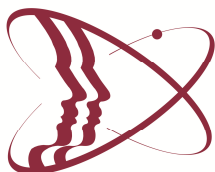
• **تغییر روش انتخاب اعضاء کمیته :** براین اساس رویه انتخاب و انتصاب اعضاء کمیته از روش سنتی آن که مورد اعتراض همکاران بود تغییر نموده و طبق روش جدید دوسوم اعضاء کمیته با انتخابات توسط همکاران انجام گردیده و یک نفر نیز بعنوان نماینده مدیرعامل و مابقی اعضاء نیز توسط کمیته تحول اداری شرکت انتخاب و توسط مدیرعامل محترم شرکت منتصب می گردند. نکته حائز اهمیت در نحوه انتخاب اعضاء کمیته این است که پس از پایان انتخاب اعضاء توسط همکاران کمیته تحول اداری شرکت سایر اعضاء را به گونه ای انتخاب می نماید که از همه معاونتها یک نفر در کمیته مذکور عضویت داشته باشد که براین مننوال برخی از اشکالات طرح شده توسط همکاران نیز به شرح ذیل برطرف خواهد گردید.

• **استفاده از تجربیات موفق سایر سازمانها :** به منظور آشنایی با ساختار و روشهای به کار گرفته شده در سازمانها و یا شرکتهایی که عملکرد موفق در نظام پیشنهادها داشته اند و همچنین الگوبرداری از نکات مثبت آنها بازدیدهایی از تعدادی از آنها



در سطح کشور انجام گرفته شد و همچنین در این خصوص نیز با جمع آوری مقالات ارایه شده در همایش مختلف نکات موفقیت برخی شرکتها نیز از آنها استفاده گردید که برخی از دست آوردهای آن برای شرکت مفید واقع گردید.

- **تسریع در پرداخت پاداش پیشنهادها همکاران :** با عضویت نماینده معاونت مالی و پشتیبانی هم در کارشناسی پیشنهادها مربوط به حوزه مالی هم در پرداخت پاداش پیشنهادها تسریع به عمل آمد.
- **حمایتهای انگیزشی از دبیر کمیته پیشنهادها :** شاید بتوان گفت که ۵۰٪ موفقیت نظام پیشنهادها در شرکت به دلیل فعالیت دبیر کمیته پیشنهادها بوده باشد که عمده دلیل آن نیز به خاطر حمایتها و پشتیبانی مدیران ارشد شرکت و مسئولین نظام پیشنهادها به همراه ایجاد انگیزشهای مالی و ... بوده باشد که نتیجه آن پیگیری های مجدداً دبیر در به سرانجام رساندن و اصلاح فرایند نظام پیشنهادها در شرکت می باشد. لذا موضوع فوق پیشنهاد می گردد که توسط مسئولین محترم کشور بصورت نظام مند گردیده و آیین نامه های مربوطه در این خصوص نیز اصلاح گردد.
- **اقدامات آموزشی و فرهنگ سازی :** با توجه به اینکه از ابتدای راه اندازی نظام پیشنهادها اقدامات آموزش چندانی انجام نگرفته بود لذا با برگزاری دوره های آموزشی به تفکیک معاونتها برای همکاران، مفاهیم مورد نظر برای ایشان آموزش داده شد. اهم مطالبی که در دوره های آموزشی برگزار شده مطرح گردید می توان به آشنایی با روش اجرایی نظام پیشنهادها شرکت، مفاهیم و اصول نظام مدیریت مشارکتی، مباحث مربوط به نظام پیشنهادها و ... اشاره نمود.
- **تسریع در کارشناسی پیشنهادها :** کمیته تحول اداری شرکت سعی نموده است که انتخاب اعضاء کمیته به روش جدید را به گونه ای انجام دهد که از همه معاونتها در آن عضویت داشته و بتوان درصد بالایی از پیشنهادها را در همان جلسه بررسی اولیه کارشناسی نموده و تکلیف آن را مشخص نماید.
- **ثابت نمودن دبیر خانه کمیته پیشنهادها :** با توجه به تعویض دبیرخانه در دوره های مختلف و پراکندگی مکاتبات انجام شده طبق تصمیم کمیته تحول اداری شرکت مقرر گردید تا دبیر خانه کمیته پیشنهادها بصورت ثابت در گروه بهبود بهره وری و تحقیقات مستقر گردیده و انجام مکاتبات و سایر امور مربوط به کمیته پیشنهادها از طریق آن پیگیری گردد. اتخاذ تصمیم مذکور در پیگیری نتایج کارشناسی ها و یا اجرای پیشنهادها موثر بوده و کلیه آمار و اطلاعات مربوطه متمرکز خواهد گردید.
- **مکانیزه نمودن دبیرخانه کمیته پیشنهادها :** با توجه به مکاتبات فراوانی که کمیته پیشنهادها بعهده خواهد داشت و همچنین با توجه به راه اندازی سیستم مکانیزه دبیرخانه در شرکت تحت عنوان اتوماسیون اداری در سال ۸۶ تصمیم گرفته شده تا دبیرخانه کمیته پیشنهادها نیز تحت برنامه مذکور از حالت سنتی و دستی به حالت مکانیزه تبدیل گردد. لازم به ذکر می باشد که با مکانیزه نمودن دبیرخانه کمیته پیشنهادها شاهد کاهش زمان ارسال کارشناسی ها و سایر مکاتبات مربوطه بودیم.
- **افزایش میزان پاداش پیشنهادها :** با توجه به ثابت بودن میزان پاداش پیشنهادها در چند دوره گذشته آن در اولین جلسه کمیته پیشنهادها تصمیم به افزایش میزان آن گرفته شد. همچنین بر این اساس تصمیم گرفته شد تا پیشنهادها براساس شاخصهای تعریف شده درجه بندی گردیده و میزان پاداش پیشنهادها نیز براساس درجه آنها با هم تفاوت داشته باشد. با اتخاذ تصمیم مذکور شاهد افزایش کیفیت محتوایی پیشنهادها در دوره های بعدی آن بوده ایم.
- **تغییر در نحوه بررسی و کارشناسی پیشنهادها :** با توجه به انتقاد همکاران از نحوه کارشناسی پیشنهادها ضمن اینکه انتخاب اعضاء کمیته از کلیه حوزه های شرکت کمک در کار کارشناسی می نماید مقرر گردید تا پیشنهادها که تصمیم گیری در خصوص آنها در بررسی اولیه کمیته امکان پذیر نمی باشد انجام کارشناسی آن توسط کمیته های تخصصی شرکت و یا توسط چندین نفر از کارشناسان شرکت صورت پذیرفته و همچنین مبلغ کارشناسی پیشنهادها نیز با توجه به نحوه کارشناسی متغیر بوده و میزان آن هم نسبت به دوره های قبلی آن افزایش یابد. همچنین مقرر گردید در خصوص پیشنهادها خاص نیز با دعوت از پیشنهاد دهنده بصورت حضوری پس از ارایه دفاعیه ایشان بقیه مراحل انجام کارشناسی آن صورت پذیرد.
- **تغییر در نحوه اطلاع رسانی پیشنهادها مصوب شده و همچنین تبلیغات مربوطه :** با توجه به راه اندازی سیستم اتوماسیون اداری از سال ۸۶ در شرکت و دسترسی اکثریت همکاران به سیستم مذکور تبلیغات و اطلاع رسانی به همکاران نیز مکانیزه گردیده و از طریق سیستم مذکور آخرین اخبار و اطلاعات مربوط به کمیته پیشنهادها در کمترین زمان پیش بینی شده و با کمترین هزینه در اختیار همکاران قرار خواهد گرفت که موضوع فوق مورد رضایت همه همکاران قرار گرفته است. علاوه بر روش



فوق جهت انگیزش همکاران نیز اطلاع رسانی همکاران همراه با مبالغ پاداش مصوب شده ایشان نیز در نشریه داخلی شرکت انجام خواهد گرفت.

• **برگزاری مسابقه:** جهت کیفی نمودن محتوای پیشنهادها و همچنین موضوع بندی پیشنهادها و رفع مشکلات شرکت و در جهت انگیزش بهتر همکاران جهت ارائه پیشنهاد تصمیم به برگزاری مسابقه پیشنهادها با موضوعات اعلامی از سوی کمیته گردید که تاکنون دو مسابقه در این خصوص برگزار گردیده است اولین مسابقه برگزار شده در دوره پنجم بوده است که با توجه به شعار مقام معظم رهبری در خصوص اصلاح الگوی مصرف برگزار گردید که نتیجه آن ارائه تعداد ۱۴۰ پیشنهاد از همکاران جهت شرکت در مسابقه مذکور بوده است و در دوره ششم نیز مسابقه دوم کمیته پیشنهادها تحت عنوان رویکرد وزارت نیرو در دولت دهم با توجه به شاخصهای افزایش بهره وری، سرعت در اجرا، شفاف سازی، کاهش هزینه ها برگزار گردیده که در خصوص آن نیز ۱۳۲ پیشنهاد از سوی همکاران ارائه گردیده است. نکته قابل ذکر در برگزاری مسابقه مذکور تقدیر کل پیشنهادها پذیرفته شده طی پرداخت پاداش نقدی براساس آیین نامه اجرایی کمیته پیشنهادها بوده و علاوه بر آن نیز از ۳ پیشنهاد برتر مسابقه نیز در جلسات عمومی شرکت طی اهداء تقدیر نامه کتبی مدیرعامل و جوایز نفیس دیگر نیز تقدیر بعمل خواهد آمد.

• **جدیت در اجرای پیشنهادها:** با توجه به اینکه عدم اجرای پیشنهادها مصوب در اسباب شناسی انجام شده مورد اعتراض همکاران بوده است مقرر گردید تا در جلسات کمیته تحول اداری شرکت و در حضور مدیر عامل محترم بصورت دوره ای وضعیت کمیته پیشنهادها بررسی گردیده و نتایج پیشنهادها اجرا شده برای کمیته توسط واحدهای مجری ارائه گردد و در صورت عدم اجرا علل آن مشخص و تصمیمات لازم جهت رفع آن توسط کمیته تحول بعمل آید.

• **تغییر در نحوه ارائه پیشنهاد:** با توجه به سیستم دستی که در شرکت در خصوص ارائه پیشنهاد مستقر بوده و پراکندگی ساختمانها و عدم دسترسی آسان همکاران به فرمهای پیشنهاد نحوه ارائه پیشنهاد برای همکاران بصورت های زیر مهیا گردید:

• ۱ - بصورت مکانیزه از طریق سیستم اتوماسیون اداری.

• ۲ - بصورت حضوری.

• ۳ - بصورت الکترونیکی از طریق سایت شرکت.

• ۴ - بصورت تلفنی.

• **ایجاد امکان پیشنهاد توسط سایر ذینفعان شرکت:** با توجه به اینکه مطلوبیت در خدمت رسانی شرکت به کلیه ذینفعان شرکت از جمله مشترکین، پیمانکاران و فروشندگان کالا و خدمات، دستگاه های اجرایی استان و ... از اهداف مهم شرکت می باشد لذا جهت ارتقاء نحوه خدمات امکان ارائه پیشنهاد توسط ایشان به روشهای ذیل مهیا گردیده است:

۱ - بصورت الکترونیکی برای کلیه ذینفعان.

۲ - بصورت حضوری از مشترکین توسط ناظر طرح تکريم ارباب رجوع.

۳ - از طریق نظر سنجی های مختلفی که در طول سال از مشترکین در خصوص نحوه ارائه خدمات انجام می گردد.

۴ - بصورت تلفنی از طریق سامانه ارتباطی ۱۲۲.

۵ - جلسات هماهنگی و همایش های برگزار شده برای پیمانکاران و فروشندگان کالا و خدمات.

• **ایجاد انگیزش در همکاران:** با توجه به حمایت مدیرعامل محترم شرکت از کمیته پیشنهادها در چند دوره اخیر جهت انگیزش بهتر همکاران جهت ارائه پیشنهاد طبق مصوبه کمیته تحول اداری شرکت تصمیمات ذیل مقرر گردید:

۱- از پیشنهادها ناب و دارای محتوا که تأثیر بسزایی در عملکرد شرکت از جهات افزایش بهره وری، صرفه جویی و کاهش هزینه ها، افزایش درآمد، شفاف سازی و اصلاح فرایندها، افزایش سرعت انجام کار، ارتقاء کیفیت خدمات و ... داشته باشد بطور ویژه و با پاداشی بالاتر از سقف پاداش پیشنهادها تشویق گردد و علاوه بر آن نیز در جلسات عمومی شرکت نیز با اهداء تقدیر نامه کتبی مدیر عامل محترم شرکت و جوایز ویژه مورد تقدیر و تشویق قرار گیرند.

۲- از همکارانی که حداقل دارای ۴ پیشنهاد پذیرفته شده و همچنین بالاترین تعداد پیشنهاد پذیرفته شده را دارا باشند علاوه بر پاداش مصوب کمیته پیشنهادها از آنها در جلسات عمومی شرکت نیز با اهداء تقدیر نامه کتبی مدیرعامل محترم شرکت و جوایز ویژه تقدیر و تشویق ویژه می گردد.

• **افزایش توان علمی کارشناسان و مسئولین نظام پیشنهادها:** جهت ارتقاء سطح آگاهی و توان علمی کارشناسان و مسئولین نظام پیشنهادها روشهای مختلفی در دستور کار شرکت قرار گرفت که از آن جمله می توان شرکت در همایشها و سمینارهای علمی و آموزشی که در سطح کشور برگزار می گردد اشاره نمود.



نهمین همایش و سومین جشنواره ملی نظام پیشنهادها

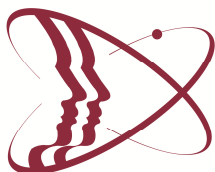
نظام پیشنهادها، مسیری مطمئن برای کسب موفقیت‌های بزرگ

۴ - نتیجه گیری :

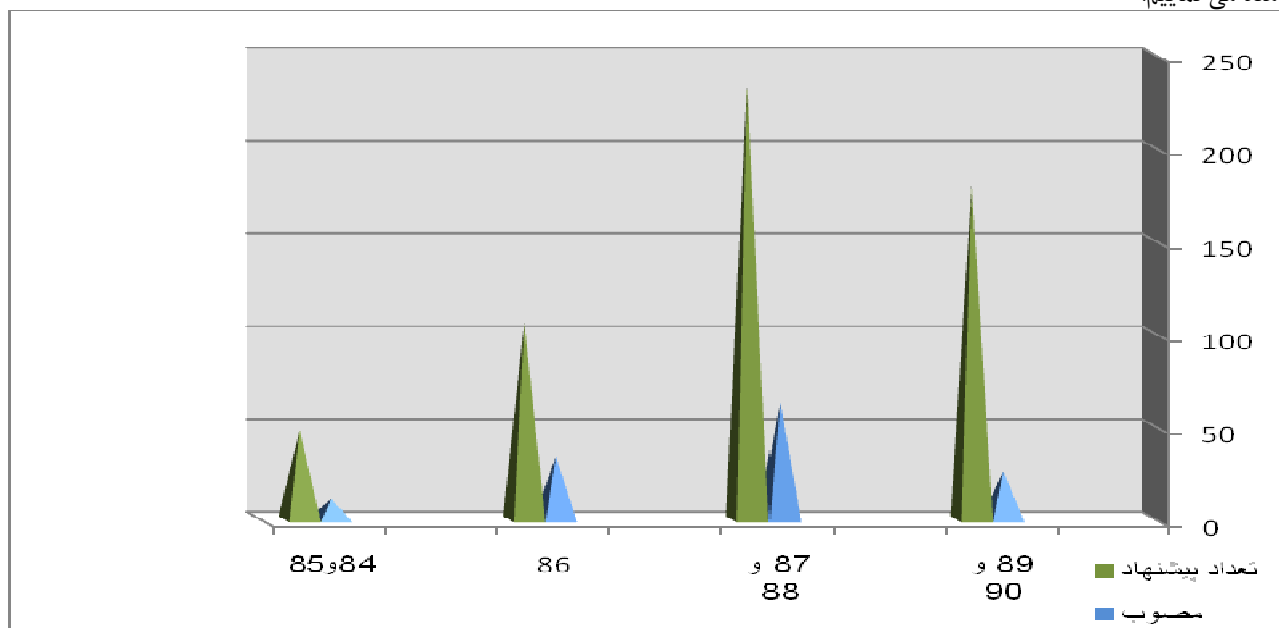
با توجه به اقدامات انجام شده فوق الذکر از دوره چهارم به بعد شاهد رفع مشکلات موجود در نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها براساس آسیب شناسی انجام شده آن در دوره قبلی نظام پیشنهادها بوده ایم که در روش آماری با توجه به جدول ذیل مشاهده می گردد که در دوره چهارم استقرار نظام پیشنهادها یعنی سال ۸۶ تعداد ۱۰۶ پیشنهاد ارایه و تعداد ۳۴ پیشنهاد مصوب و در دوره پنجم نیز تعداد ۲۳۴ پیشنهاد ارایه و ۶۳ پیشنهاد نیز مصوب گردیده است.

گزارش عملکرد کمیته پیشنهادها شرکت آب و فاضلاب شهری استان قم بعد از انجام اقدامات اصلاحی

ر	سال	دوره	تاریخ شروع	تاریخ پایان	تعداد جلسات	*****	کل	بهره برداری	امور مشترکین	مالی و پشتیبانی	برنامه ریزی	فنی و توسعه	حوزه مدیر عامل	خارج از شرکت
۱	۸۵ و ۸۴	۳	۸۴/۱۱/۱۹	۸۶/۱/۲۰	۱۰	تعداد پیشنهادها	۴۸	۱	۷	۱۱	۹	۵	۱۵	۰
						تعداد مصوب	۱۱	—	—	۲	۲	۱	۶	۰
۲	۸۶	۴	۸۶/۱/۲۵	۸۷/۳/۲۸	۲۴	تعداد پیشنهادها	۱۰۶	۱۷	۶	۲۴	۳۳	۱۹	۹	۰
						تعداد مصوب	۳۴	۲	۲	۱۰	۱۰	۹	۲	۰
۳	۸۷ و ۸۸	۵	۸۷/۶/۵	۸۹/۰۵/۷	۳۴	تعداد پیشنهادها	۲۳۴	۳۴	۴۰	۷۰	۳۹	۲۰	۳۱	۰
						تعداد مصوب	۶۳	۹	۴	۲۲	۹	۷	۱۲	۰
۴	۸۹ و ۹۰	۶	۸۷/۰۵/۷	-----	۲۲	تعداد پیشنهادها	۱۸۳	۱۲	۲۹	۵۳	۲۹	۱۴	۳۲	۱۴
						تعداد مصوب	۲۶	۲	۱	۷	۶	۵	۴	۰



همانطور که طبق نمودار ذیل مشاهده می گردد در دوره چهارم شاهد رشد ۲۲۰ درصدی و در دوره پنجم نیز شاهد رشد ۴۸۷ درصدی نسبت به دوره سوم بوده ایم و دوره ششم نیز که ۱۶ ماه از آن گذشته و ۸ ماه دیگر از زمان آن در هنگام آرایه این مقاله باقیمانده است رشد ۳۷۷ درصدی را مشاهده می نماییم.



سایر مزایایی که در اثر اقدامات اصلاحی فوق برای شرکت حاصل گردیده است به شرح ذیل می باشد :

- ۱- آسان سازی عملیات ارائه و پیگیری پیشنهاد.
- ۲- مکانیزه و الکترونیکی شدن نظام پیشنهادها.
- ۳- آرایه پیشنهاد توسط سایر ذینفعان شرکت به غیر از کارکنان.
- ۴- کاهش زیاد بار کاری در دبیرخانه نظام پیشنهادها و کمیته پیشنهادها.
- ۵- حذف کاغذ بازی های بی مورد در طی پروسه بررسی یا کارشناسی و اجرای پیشنهاد.
- ۶- دسترسی بموقع و همزمان و سریع به اطلاعات ، گزارشات ، آمارها و کلاً دسترسی سریع به نظام پیشنهادها توسط تمامی افراد.
- ۷- داشتن ابزار جستجوی قوی و کارا جهت دسترسی سریع به اطلاعات.
- ۸- داشتن ارتباط با سایر سیستم های سازمان جهت اطلاع رسانی به پیشنهاددهندگان و دیگر افراد.
- ۹- خلق ایده و مدیریت ایده ها در شرکت

فکر خلاق پشتوانه رشد و شکوفایی است .

۵- آثار موفقیت برون سازمانی نظام پیشنهادها برای شرکت :

- کسب بالاترین امتیاز و رتبه در محور نظام پیشنهادها از ارزیابی عملکرد سالهای ۸۸ و ۸۹ دستگاه های اجرایی استان که توسط استانداری محترم قم انجام گرفته است.
- کسب بالاترین امتیاز و رتبه در محور نظام پیشنهادها از ارزیابی عملکرد سالهای ۸۷، ۸۸ و ۸۹ صنعت آب و فاضلاب که توسط وزارت نیرو انجام گرفته است.
- تبدیل شرکت به شرکت چابک و پویا از دید مسئولین استان و وزارت نیرو.
- استفاده از ایده ها و اندیشه های نو کارکنان شرکت در کمیته های مختلف استان و وزارت نیرو.
- استفاده از تجارب شرکت در موفقیت نظام پیشنهادها توسط سایر دستگاه های اجرایی که فرایند آن مورد بازدید برخی از سازمانهای استان قرار گرفته است.
- آرایه پیشنهادها فرا سازمانی شرکت به وزارت نیرو جهت بررسی و اجرا.

نگارش اندیشه ها، سرمایه آینده است. «ضرب المثل اسپانیایی»

۶- هم اکنون اهداف جدیدی که شرکت از اجرای نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها علاوه بر اهداف

قبلی پیگیری می نماید به شرح ذیل می باشد :

- ایجاد یک نظام مدیریت مشارکتی فراگیر و سازمان یافته.



- فراهم نمودن زمینه های دستیابی به اهداف و سیاستهای تعیین شده در شرکت.
- افزایش قدرت تصمیم گیری و توان اجرایی مدیریت در اداره امور و در نتیجه سرعت بخشیدن به روند رشد و پیشرفت شرکت .
- فراغت مدیریت از رسیدگی به امور جزئی مانند تصمیم سازی و ایجاد فرصت بیشتر برای رسیدگی به امور اساسی مانند تصمیم گیری.
- افزایش دانسته های مدیریت در مورد کار و تمایلات کارکنان.
- بهبود شرایط محیط کار از نظر بهداشت، ایمنی و ...
- ارتقاء سطح کارائی افراد و گروههای سازمانی.
- ایجاد فرصتهای مساوی برای بروز خلاقیتها و به فعلیت رسیدن استعدادهای کارکنان و همچنین افزایش خلاقیت، نوآوری و ابتکار در سازمان و شناسایی قابلیتها و تواناییهای کارکنان و نیز کارمندان دارای توان مسئولیت پذیری بیشتر .
- ایجاد جریان ارتباط، از پایین ترین سطوح سازمان به بالاترین سطوح و بهبود روابط انسانی بین مدیریت و کارکنان.
- ارج نهادن به شخصیت وجودی انسانها، رضایت شغلی و افزایش اعتماد به یکدیگر.
- اشاعه فرهنگ همکاری داوطلبانه و خود جوش.
- و ...

تقویت نظام مشارکت = توجه به محتوا محور بودن و مسئله محور بودن پیشنهادها

۷ - پیشنهادهای در خصوص ترویج نظام پیشنهادها بصورت ملی :

با توجه به اینکه همایش استانی نظام پیشنهادها برگزار می گردد لذا چندین پیشنهاد به مسئولین محترم جهت تعالی بهتر نظام پیشنهادها در سطح ملی و استانی ارائه می گردد :

- انجام مدیریت دانش و سیستم های اطلاعاتی جهت پویایی نظام پیشنهادها در کشور.
- انجام مدیریت ایده ها جهت ترغیب خلاقیت کارکنان و مدیران کشور
- ایجاد بانک اطلاعات ملی از پیشنهادها مصوب جهت استفاده دستگاه ها از تجربیات پیشنهادها اجرا شده.
- راه اندازی نظام پیشنهادها استانی برای همشهریان و دستگاه های استان توسط استانداری.
- انجام آموزش و فرهنگ سازی ملی نظام پیشنهادها برای همشهریان توسط مسئولین ذیربط.
- تشکیل کمیته عالی نظام پیشنهادها در وزارت خانه های دستگاه های مربوطه استان برای بررسی و اجرای پیشنهادها ملی

این مقاله را با حدیثی از امیر مومنان حضرت علی (ع) پایان می دهیم آنجا که فرمود :

لَا ظَهِيرَ كَالْمُشَاوَرَةِ وَالْإِسْتِشَارَةُ عَيْنُ الْهَدَايَةِ

هیچ پشتیبان و تکیه گاهی همچون مشورت نیست و مشورت عین هدایت است.



مراجع

- [۱] خاکزاد، احمد، بررسی میزان خلاقیت در کارکنان سازمان، ۳۶ صفحه، مقاله ارائه شده در پنجمین کنفرانس ملی نظام پیشنهادها و قیاس سنجی، ۱۳۸۵.
- [۲] امراللهی، ناهید، آسیب شناسی نظام پیشنهادها در بخش عمومی با رویکرد مدیریت استراتژیک، مقاله ارائه شده در پنجمین همایش ملی نظام پیشنهادها، ۱۳۸۵.
- [۳] پیتراف، دراکر، ترجمه طلوع، محمود، چالش های مدیریت در سده ۲۱، موسسه خدمات فرهنگی رسا، ۱۳۸۲.
- [۴] رجایی، سید مصطفی، فرهمند، نبی اله، مهندسی مجدد نظام پیشنهادها در شرکت فولاد مبارکه اصفهان، مقاله ارائه شده در پنجمین کنفرانس ملی نظام پیشنهادها و قیاس سنجی، ۱۳۸۵.
- [۵] انصاری، محمد اسماعیل، بازشناسی و پیشنیازهای مدیریت مشارکتی در نظام اجرایی، فصل نامه مدیریت دولتی شماره ۳۳ و ۳۴، ۱۳۷۵.
- [۶] بزرگیان، احمد، روش کارشناسی با استفاده از سیستم پیشنهادها جهت افزایش بهره وری، فصل نامه مدیریت دولتی، شماره ۳۳ و ۳۴، ۱۳۸۰.
- [۷] آیت الله العظمی مکارم شیرازی و همکاران، تفسیر نمونه، جلد سوم، ویرایش سی و هفتم، تهران، نشر دارالکتب الاسلامیه، ۱۳۸۵.
- [۸] آیت الله العظمی مکارم شیرازی و همکاران، تفسیر نمونه، جلد بیستم، ویرایش سی و هفتم، تهران، نشر دارالکتب الاسلامیه، ۱۳۸۵.
- [۹] ذاکر، محمد علی، تنوع روشهای پیشنهاد گیری از کارکنان سازمان، چهارمین همایش ملی نظام پیشنهادها، تهران : جهاد دانشگاهی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ۱۳۸۲.
- [۱۰] جعفری، شهرام، ضرورت مهندسی مجدد نظام پیشنهادها در سازمانهای ایرانی، مقاله ارائه شده در پنجمین کنفرانس ملی نظام پیشنهادها و قیاس سنجی، ۱۳۸۵.
- [۱۱] ذاکر، محمد علی، روش ارزیابی و کارشناسی پیشنهادها، مجموعه مقالات دومین همایش ملی نظام پیشنهادها، تهران : جهاد دانشگاهی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ۱۳۷۹.
- [۱۲] ذاکر، محمد علی، ده بیماری اساسی نظام پیشنهادها و راه حل آنها، مجموعه مقالات سومین همایش ملی نظام پیشنهادها، تهران : جهاد دانشگاهی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ۱۳۸۰.
- [۱۳] فتح الهی راد، سعید، ده تفاوت نظامهای مدرن با نظامهای سنتی پیشنهادها، مقاله ارائه شده در پنجمین کنفرانس ملی نظام پیشنهادها و قیاس سنجی، ۱۳۸۵.
- [۱۴] رهنورد، فرج الله، عوامل بازدارنده مدیریت مشارکتی : بررسی یک سازمان در بخش دولتی، مجموعه مقالات همایش توسعه نظام اداری : مشارکت کارکنان در مدیریت، تهران : مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۸۲.
- [۱۵] جعفری، شهرام، نظام پیشنهادها مبتنی بر اصول کایزن و هدف گذاری در سیستم پیشنهادها، چهارمین همایش ملی نظام پیشنهادها، تهران : جهاد دانشگاهی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ۱۳۸۲.
- [۱۶] حبیبی، لیلا، نظام پیشنهادها و ابعاد رضایت شغلی، انگیزش کاری و بهبود کیفیت ارائه خدمات در سازمان بازرسی و نظارت، مقاله ارائه شده در پنجمین کنفرانس ملی نظام پیشنهادها و قیاس سنجی، ۱۳۸۵.
- [۱۷] گروه بهبود بهره وری و تحقیقات، شرکت آب و فاضلاب شهری استان قم، روش اجرایی نظام پیشنهادها، ۱۳۸۲.
- [۱۸] نیازی مشوری، علی، گزارشی از یک تجربه موفق در ایجاد جهش در تعداد پیشنهادات ارائه شده و پذیرفته شده پرسنل، مقاله ارائه شده در پنجمین کنفرانس ملی نظام پیشنهادها و قیاس سنجی، ۱۳۸۵.
- [۱۹] Ivancevich John and Konopaske Robert and Matteson Micheal, Organizational behavior and management, New York : McGraw – Hill.Inc 2005.
- [۲۰] Morrison Elizabeth, role definitions and organizational citizenship behaviour : importance of the employees perspective, Academy of management Journal, vol. 37, N.6, PP. 1543-1567.
- [۲۱] Miler John, The Suggestion is no Suggestion, Gemba research LLC November 2003.

مشخصات تهیه کننده مقاله :

رضا غفاری

تلفن همراه : ۰۹۱۲۴۵۳۳۶۲۴

تلفن ثابت : ۰۲۵۱ – ۲۸۵۳۲۶۲

آدرس : قم خ صفائیه ک بیگدلی پ ۲۴۷