



## بررسی موانع درون سازمانی نهادینه کردن نظام پیشنهادها در دستگاه های دولتی ایران

اسداله مهر آرا

استادیار گروه مدیریت دولتی

دانشگاه آزاد اسلامی واحد قائمشهر، گروه مدیریت دولتی

Mehrara\_a@yahoo.com

### چکیده

نهادینه کردن تفکر و نظام پیشنهادها در سازمان یکی از راههای بسیار مهم در رفع موانع بکارگیری این نظام و کلیدی برای افزایش بهره وری است. لذا با شناخت دقیق عوامل مؤثر بر نهادینه کردن نظام پیشنهادها و تلاش در جهت ایجاد و یا تقویت عوامل مذکور می توان ضعفها و موانع را در سازمانها و شرکتهای ایرانی را از بین برد. در این مقاله با هدف شناسایی موانع درون سازمانی مؤثر بر بر نهادینه سازی نظام پیشنهادها در سازمان های دولتی ایران ابتدا عوامل شامل انتظارات، ساختار رسمی، عوامل فرهنگی، مدیریتی، کارکنان و اجرایی مطرح که با طرح فرضیات تاثیر این عوامل اثبات شد. لذا به منظور رفع موانع نهادینه سازی نظام پیشنهادها، توصیه می گردد تا به مقاومت های ذاتی مدیر و افراد در اجرای این نظام توجه و با اعتماد سازی زمینه ارائه پیشنهادها را هر چند کوچک فراهم نمود و مدیران و کارکنان با اهداف نظام بصورت دقیق آشنا شوند و آن را درک کنند و هرگونه ابهامی در درک آن اهداف را از ذهن مدیر و یا کارکنان پاک کرد.

کلمات کلیدی: نظام پیشنهادها - نهادینه سازی - نهادینه سازی نظام پیشنهادها - دستگاه های دولتی - موانع

## 1- مقدمه

هزاره سوم هزاره تغییرات و تحولات روزانه است لذا سازمان ها در شرایط متغییر زمانی موفق خواهند شد که از تمام توان خود در جهت هم افزایی نیروهای موجود خود بهره برداری کنند.

یکی از شیوه برای بهره برداری از تمام توان سازمان استفاده از آرا و اندیشه های کارکنان برای بهبود عملکرد سازمانی و افزایش بهره وری است که امروزه به عنوان مدیریت مشارکتی و با تاکید بیشتر بصورت نظام مدیریت مشارکتی در تحول اداری ایران مطرح شده و سازمان ها تلاش می کنند تا این نظام را بهتر از گذشته در پیشبرد اهداف استراتژیک هدایت و راهبری نمایند.

بر اساس نظام پیشنهادها که با انگیزه اعتلای روحیه تعاون و همکاری کارکنان و همچنین ایجاد احساس مسئولیت آنان در سرنوشت سازمان، کلیه کارکنان از عالی ترین رده سازمانی تا پائین ترین سطح آن می توانند پیشنهادها، نظرات، ایده ها و ابتکارات خود را برای رفع مشکلات و نارسائیهای موجود سازمان خویش ارائه دهند. (زراعت پیشه، 1380)

شناخت عوامل مختلف سازمانی برای نهادینه کردن نظام پیشنهادها یکی از عوامل مهم در فرایند نظام پیشنهادت سازمانی است که در این بین می توان به عوامل درونی شامل عوامل مدیریتی، کارکنان، اجرایی، انتظارات، ساختار سازمانی و فرهنگی و عوامل بیرونی شامل محیط تغییرات سیاسی و اجتماعی و شرایط اقتصادی می باشد.

البته علاوه بر عوامل فوق عوامل بسیار زیاد دیگری نیز وجود دارد که بر روی نهادینه کردن نظام پیشنهادها تأثیر می گذارد و با توجه به نوع سازمان و ویژگیهای نیروی انسانی آن، این عوامل در سازمانهای مختلف فرق می کند.

با شناخت دقیق عوامل مؤثر بر نهادینه کردن نظام پیشنهادها و تلاش در جهت ایجاد و تقویت عوامل مذکور می توان ضعفها و موانع را در سازمانها و شرکتهای ایرانی را از بین برد.

شرکتهای لیفتراک سازی سهند، نفت بهران و کنتور سازی ایران که از فعالترین شرکتهای در زمینه نظام پیشنهادها به ترتیب دارای 4/2، 4/3، 2/1 سرانه پیشنهاد در سال 81 و در شرکتهای ژاپنی این میزان حدود 66/6 می باشد. همچنین شرکتهایی مانند رادیاتور ایران در 14 سال، کنتور سازی ایران در 12 سال و ایران خودرو در 5 سال به ترتیب 68000، 25000 و 130000 پیشنهاد اما در شرکتهای تویوتا در 40 سال گذشته 200 میلیون پیشنهاد، ماتسوشیتا در سال 1985 شش میلیون پیشنهاد و هیتاچی در سال 1985-4/6 میلیون پیشنهاد از کارکنان دریافت کردند (باتمانقلیچ، 1987)\*. ضمن اینکه علیرغم تلاش های فراوان صورت گرفته در زمینه پیشنهادها همچنان در طول سال های مختلف با نوسانات اجرایی و عملیاتی مختلفی همراه بوده است. محقق بر اساس مطالعه اولیه در سازمان های دولتی ایران با این مساله مواجه شده که چه نوع درون سازمانی بر نهادینه سازی نظام پیشنهادها در سازمان های دولتی ایران مؤثر است؟

پاسخ به سوال از این جهت اهمیت دارد که مشخص نمودن این عوامل می تواند بصورت یک الگوی مناسب برای بکارگیری و استمرار در نظام پیشنهادها در سازمانهای دولتی و حتی شبه دولتی بکار گرفته شود. قبل از انجام هزینه های احتمالی برای نظام پیشنهادها به این متغیرها توجه تا از هزینه های احتمالی شکست اجرای نظام پیشنهادها در یک سازمان مانند هزینه های ریالی، کاهش روحیه کاری پرسنل، کاهش کارائی و بهره وری، ایجاد جو عدم اعتماد و اطمینان در سازمان و اختلاف بین مدیریت و کارکنان جلوگیری نمود. ضمن اینکه بکارگیری نظام پیشنهادها در بسیاری از کشورهای جهان آثار و نتایج ارزنده ای به همراه آورده و عامل مهمی در توسعه اقتصادی است که باعث افزایش کارایی و رشد بهره وری سازمانها می گردد، لذا انجام تحقیق در این زمینه برای اجرای صحیح سیستم پیشنهادها در کشور ما ضروری است.

محقق با هدف شناخت موانع درونی تأثیر گذار بر نظام پیشنهادها قصد دارد تا موانع درونی مرتبط با نهادینه کردن نظام پیشنهادها شناسایی تا با ارائه راهکارهای عملی تمهیدات لازم در سازمان فراهم و علاوه بر مزایای مادی و اقتصادی از مزایای دیگر اجرای نظام پیشنهادها نظیر احساس مسئولیت کارکنان و تعهد آنان به سازمان، احساس تعلق و وفاداری و عدم مقاومت کارکنان در برابر تغییر نیز بهره مند گردد.

## 2- مبانی نظری:

اساس ساختار نظام پیشنهادها قدمتی بالغ بر صد سال دارد و منشأ آن به ژاپن بازمیگردد (مقیم، 1385):  
30) نظام پذیرش و برسی پیشنهادها از دهه 1950 میلادی بصورت رسمی در شرکتهای ژاپنی بکار گرفته شد و سپس از سوی سایر کشورها پذیرفته و استفاده گردید.  
این سیستم در آمریکا بیشتر به انگیزه سودآور پیوسته  
از جنگ دوم  
جهانی بکار گرفته شد در حال حاضر بر طبق قانونادار یا آمریکا تمام مؤسسات دولتی سازمان، بودجه و تشکیلات

\*. آمار برگرفته از مجله نظام پیشنهادها، شماره 3 و 4 و کتاب نظام مشارکت زیر بنای مدیریت اسلامی تألیف فریور باتمانقلیچ می باشد.

خاصیبر ایاجرایآندارند. امروزهایننظامبهننواننظامک (بهوادمسـتم) درصنایعژاپنهدبیشرفت کردهکسراپهپیشنهادکارکنانبهننوانیکپارامترهایازبایمیزانموفقیتشرکتهمحسوبمیشود(رمضانی، 1384: 81-82)

نظام پیشنهادها به اواخر قرن نوزدهم و سال 1880 برمی گردد و یکی از اولین سیستم های پیشنهاد در آمریکا در 1906 در کارخانه ی جنرال الکتریک شروع به کار کرد. درحاضریشازیکصدشرکتخصوصیودولتیدرایرانداراینظامپیشنهادها هستند(رمضانی، 1384: 83) درشهریور 1377شورایعالیاداریطبقمصوبهیااستقرارنظامپذیرشوبررسیپیشنهادها درکلپهوزارتخانه، مؤسسها، شرکتهاوبانکهایدولتیمورد تأکیدقرارداد(سازمانمدیریتوبرنامهریزی، 1384: 113) توسطشورایعالی اداریتوجههمزایاوضورتهاپایستقرارتنظامپیشنهادهاتنظیموبراساسآندستگاههایاجرایکشورملزمبهبیادسازینظامپیشنهادهاگردیدند . درهمینراستامقدماتفرهنگسازیهونادینهرکدفرهنگشارکتدربخشدولتیسرولوچهبرنامه جامعتحولاداریقرارگرفت(مقیم، 1385: 34) براساسامارهایمنتشرشدهسویسازمانبهرهوریژاپندر سال1988سراپهپیشنهاددرموسساتخدماتی 6/8 ودرموسساتولیدی34برابر و درموسساتدولتی1/5 برابرشده

است.(مرکزآموزشمذیریتدولتی، 1379)قابلیتوجهاستکهبراساسآمارسازمانتجار توتوسعهسازمانمللمتحدانلاحظاشخصتوانمند یونوآریهایتکنولوژیکیژاپندر دهیازدهموامریکادردهسوموجهانقرارداد . امارنشانهامیددهد که96درصدپیشنهادهایتصویبشدهدرژاپنعملیو اجراایمیکردند . ایراندراینردهنبدیدرتبه75قرارداد(روانمهدنیایاقتصاد، 1384)

سراپهپیشنهادها برای سازمان های دولتی در ایران 0/5 است.(اسلامی، 1384: 7-4)البتهدرایراننیزتفاوتبینملکر دسازمانهاوموسساتمختلفسیاراست(مقیم، 1385: 165) حلقه های کنترل کیفیت نوع محدودی از نظام پیشنهادت است، اما فعالیتحلقههافهرستبازمسائلدرخور توجهدر اختیار کارکنانمگذار دکمیتواندالهامبخشکار فردیآنهااز طریقسیستمپیشنهادهاباشد.(آذر هوش، 1385)

اهدافاجراییننظامپیشنهادها بهشرحزیراست:

افزایشسلامت، انعطافپذیری، مخاطر هذیر یواثربخشیدر مقابلخواستمشتریاندر ونوبر ونسازمانی، بروز خلاقیتهاوبهفعلدراوردناستعدادهایدرونیکارکنان، بهبودفراپندهاز طریقارائهپیشنهادها، بهبودشرایطمحیطیکار، افزایشرضایتاربابرجوع، افزایشحستعلقسازمانی، همسازمانی، توسعهوتقویتارتباطکارکنانومدیريت، آگاهیمدیريتارشدسازماناز تواناییهاییکارکنانواستفادهمطلوباز آن، بهبودنظامگردش اطلاعاتواطلاعسانی، تقویتعهدهسازمانی(رمضانی، 1384: 81)

بخشی از عوامل بازدارنده و اثرگذار در نهادینه کردن نظام پیشنهادها محیطی و شامل متغیرهای خارج سازمان است که در عمل سازمان ها امکان تغییر آن شرایط را ندارند. با فرض اینکه وجود سابقه تاریخی 2500 ساله فرهنگی کشور در حوزه ملی و تمدن هزار ساله اسلامی به عنوان وجه تمایز فرهنگی های جهانی با تقابل اسلامی و ملی یک نظام ممتاز را در مشارکت رقم زده است(شیخ محمدی، تولید زواره، 1380) لذا ما با فرض مناسب بودن عوامل بیرونی به شناسایی و بررسی عوامل درونی سازمان که می توانند به عنوان مانع بر روی نهادینه سازی پیشنهادها موثر باشند می پردازیم.

**انتظارات:** از دیدگاه روانشناسی، رفتارهای افراد تابعی است از انتظارات و پیش بینی آنان از وضعیت یا پدیده ای خاص که به نوعی به آنان مربوط می شوند. افراد این عکس العمل ها را در محیط اقتصادی به عنوان خریدار یا فروشنده، نیز نشان می دهند و رفتار آنان تابعی از قیمت های انتظاری می باشد. طبعاً در صورت عدم تحقیق این توقعات و پیش فرض ها یا بیهوده بودن آنان استقرار نظام می تواند نه تنها به مسیری غیر عادی هدایت گردد، بلکه نتایج نامطلوبی نیز از اجرای آن گرفته شود و در عمل می تواند تمام تلاش های برنامه ریزی شده قبلی را نیز بی اثر سازد. جهت تعیین، تعریف و تغییر و اصلاح این انتظارات می باید به بستر سازی فرهنگ و اقدامات اولیه که زمینه ساز اجرای طرح هستند بهای کافی داده شود.

این انتظارات و پیش فرض ها را می توان به سهولت استقرار نظام پیشنهادها، آزادی در بیان انتقادات و استقلال کاری، مدت زمان کوتاه در بروز مزایای مشارکت، رفع تمامی تنگناها و مشکلات موسسه از طریق استقرار نظام پیشنهادها، توجه بیشتر به مسائل شخصی و مشکلات فردی، تحمیل نظرات افراد به مافوق، علاقه قلبی کارکنان به مشارکت در امور سازمان اشاره کرد. (سالکی، 1369)

**ساختار سازمانی:** ساختار رسمی سازمان در قالب مشخص و تعریف شده ای از وظایف و مسئولیت ها و ارتباطات می باشد که ساختار سلسله مراتب سازمانی را نیز شامل می گردد(رابینز، 1389). لذا استقرار واقعی نظام پیشنهادها باید قبل از هر چیز جایگاه سازمانی خاص خود را تعیین نماید. قوانین و مقررات و شیوه های جاری در موسسه نیز می تواند با استقرار نظام ناهماهنگ بوده و مانعی سد راه پیشبرد آن گردد.

**عوامل فرهنگی:** از جمله موانع بسیار جدی در استقرار نظام مشارکت جو محسوب می گردد. آثار وجود فرهنگ ارباب-رعیتی، نبود توان ذهنی و فکری بصورت بی سواد نسبی، خودخواهی و خود محوری، نبود اعتماد به خود و دیگران، عدم تمایل به انجام امور گروهی، عدم وجود فرصت های مساوی و عادلانه برای زنان در امور سازمان ها، نبود زمینه مساعد جهت انتقاد پذیری، تمایل به گوشه نشینی و نبود روحیه همبستگی از

جمله عوامل فرهنگی می باشد که نقش بازدارندگی را در استقرار نظام بازی می کنند. از موارد جزئی تر در این متغیر می توان به ساختار قدرت در سازمان، رابطه رئیس - مرئوس، جابه جایی مکرر مدیران، ضعف امور پژوهش و تحقیق، کم توجهی به امر آموزش، نبود نظام مدیریت شایسته سالار، نامشهود بودن خدمات، عدم وجود اهداف سازمانی مشخص و روشن، ترکیب منابع انسانی، اندازه سازمان ها، مشخص نبودن شرح وظایف و مسئولیت ها، عدم رعایت عدالت، انصاف و برابری، نبود نظام اطلاعاتی دقیق و به روز اشاره کرد.

**عوامل مدیریتی:** شکی نیست که استقرار نظام پیشنهادها و سایر نظام ها و روش های اداری بدون توافق و خواست مدیران ارشد سازمان، راه رشد و توسعه را در پیش نخواهد گرفت و در نهایت با شکست مواجه می گردد. لذا پشتیبانی مدیریت شرط اساسی پیاده سازی هر شیوه و نظام جدید در شرکت و موسسه می باشد. قبل از هر چیز باید از اعتقاد قلبی و باطنی مدیران در خصوص نظام پیشنهادها اطمینان حاصل گردد در غیر این صورت شکست طرح به احتمال قوی حتمی خواهد بود. در این حوزه نیز عوامل بازدارنده و مشکلات متعددی مانند نگرانی های مدیریت، اعمال مدیریت با تفکر دستوری و آمرانه، عدم آشنایی مدیران به اصول مدیریت، اتحاد کارگران و کارمندان، بی توجهی به وظایف، کمبود آموزش، زمان اخذ تصمیم، تزلزل در موقعیت مدیران، نبود قدرت پذیرش ریسک، نبود اعتماد کافی در مدیران، پیشنهاد وظیفه کارکنان، پیشنهاد وظیفه کارکنان، ضعف ارتباطات، ضعف مدیریت، شیوه های مختلف مدیریت، نبود شاخص های مشارکت، تصمیمات بحرانی اشاره کرد. (ذاکر، 1378)

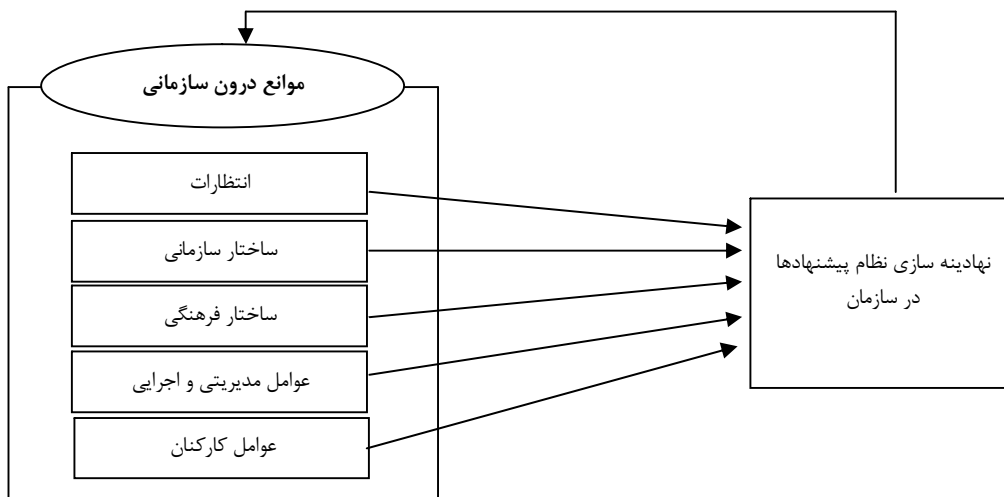
**عوامل کارکنان:** موانع کارکنان شامل: منتفع نشدن همکاران از مزایای نظام پیشنهادها، اختلاف فاحش حقوق و مزایای مدیران و کارکنان، عدم رعایت شایسته سالاری، موانع

مربوط به روش کارشناسی پیشنهادها، موانع قانونی عدم وجود ضوابط انعطاف پذیر، موانع مالی و موانع فرهنگی سازمانی است. (مرکز آموزش مدیریت دولتی، 1379)

بلاشک امروزه عوامل انسانی در واحدهای تولیدی و خدماتی به عنوان اصلی ترین عامل تولید نسبت به سایر عوامل نقش حساستری را ایفا می کنند و ارزش جایگاه مهم تری دارند. در نظام های مشارکت از جمله نظام پیشنهادها نیز این کارگران و کارمندان موسسات هستند که باید کالای فکری یا به عبارتی اندیشه ها و افکار خود را جهت اصلاح امور و بهبود اوضاع واحد و مجموعه کاری خود عرضه کنند. در عمل طبعاً موانع و مشکلاتی در راه همکاری افراد در تصمیم گیری و یا تصمیم سازی در موسسات به چشم می خورد که مانع از ارائه پیشنهاد یا آراء و افکار آنان است. این عوامل شامل عدم درک فلسفه و مفهوم مشارکت (پیشنهاد)، مقاومت در مقابل تغییر، نبود اعتماد متقابل، نبود دانش فنی و اطلاعات کافی، نبود آموزش کافی، عدم اعتقاد به اثربخشی نظام، ارائه مسائل شخصی، وجود بدبینی، نبود تمایل به انجام کار جمعی، عدم تعلق به سازمان، مخفی ماندن اطلاعات، وابستگی به گروه ها، رسیدگی به موقع، بلوغ سازمانی خواهد بود.

**عوامل اجرایی:** در صورت مهیا شدن شرایط محیطی، بستر سازی مناسب، امکانات مهیا شده، موافقت و اعتماد مدیران ارشد شرکت و تمایل افراد موسسه این امکان وجود دارد که به علت طراحی غیر کارشناسانه، به کارگیری نامناسب عوامل، نظام در عمل با ضعف ها و موانعی مواجه گردد که باعث شکست آن شود. از جمله عوامل باز دارنده که مربوط به نحوه طراحی، استقرار و اجرای نظام می شود می توان به نبود جایگاه مناسب سازمانی، ضعف آئین نامه، عدم پرداخت به موقع پاداش، ضعف کارشناسی، عدم دریافت بازخورد مناسب، برخورد گزینشی، بودجه ناکافی، تضعیف فرهنگ ایثار، ناهماهنگی پاداش ها، دستوری بودن نظام، نبود دبیر اجرایی آموزش دیده اشاره کرد. (ذاکر، 1378)

ارتباط این عوامل را می توان بصورت زیر نشان داد:



نمودار 1: مدل مفهومی تحقیق



### 3- روش تحقیق:

این پژوهش از حیث هدف کاربردی و از حیث نحوه گردآوری داده ها توصیفی و از نوع پیمایشی است. جامعه آماری این تحقیق عبارتند از کلیه کارکنان رسمی و باتجربه اداره راه و ترابری استان تهران اعم از زن و مرد که دارای مدرک تحصیلی دیپلم، فوق دیپلم، کارشناسی و کارشناسی ارشد باشد. تعداد این افراد در مجموع برابر  $N=412$  و برای تعیین حجم نمونه از جدول (کرجسی و مورگان) 200 و روش نمونه گیری از نوع طبقه بندی و تصادفی و ساده بوده است لذا به منظور تأمین این تعداد نمونه 220 پرسشنامه توزیع که 198 مورد آن برگشت داده شده است. جهت گردآوری اطلاعات علاوه بر استفاده از کتب، نشریات و اسناد موجود در کتابخانه و سایتهای اینترنتی و ... از پرسشنامه استفاده شده است. مقیاس مورد استفاده در این پرسشنامه، مقیاس لیکرت از نوع 5 گزینه ای می باشد. و برای تعیین روایی پرسشنامه ها از نظرات اساتید راهنما و مشاور و کارشناسان ذربط استفاده و برای بدست آوردن پایایی، پرسشنامه بین 21 نفر از کارکنان بطور تصادفی توزیع که پس از جمع آوری اطلاعات و انجام محاسبات بوسیله آزمون الفای کرونباخ اعتبار پرسشنامه 0/821 با اعتبار قابل قبول تعیین گردید. آزمون کولموگروف- اسمیرنوف (k-s) نشان داد که تمامی متغیرهای تحقیق از توزیع نرمال برخوردار و سوالات را می توان به طور مشخص مورد بررسی و اثبات قرارداد. و با در نظر گرفتن فرضیات تحقیق، فرض صفر و فرض یک در غالب  $H_0$  و  $H_1$  مطرح که با در نظر گرفتن فرض های آماری بصورت زیر به بررسی آن ها خواهیم پرداخت:

$$\begin{cases} H_0: \mu < 3 & sig > 0.05 \\ H_1: \mu > 3 & sig < 0.05 \end{cases}$$

نتایج بررسی سوالات اصلی تحقیق و سوالات فرعی در جدول زیر خلاصه شده است:

جدول 1: آمار همبسته موانع درون سازمانی نهادینه سازی نظام پیشنهادها

متغیر	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
اصلی	3/2749	0/18187	0/01292
انتظارات	3/3066	0/48287	0/03432
ساختار سازمانی	3/2910	0/30982	0/02202
ساختار فرهنگی	3/2208	0/44121	0/03136
عوامل مدیریتی و اجرایی	3/1828	0/34377	0/2443
عوامل کارکنان	3/3732	0/34837	0/02476

جدول 2: آزمون t موانع درون سازمانی نهادینه سازی نظام پیشنهادها

شرح	Test Value=3					
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
اصلی	21/269	197	0/000	0/27489	0/2494	0/3004
انتظارات	8/936	197	0/000	0/30664	0/2390	0/3743
ساختار سازمانی	13/216	197	0/000	0/29099	0/2476	0/3344
ساختار فرهنگی	15/076	197	0/000	0/37323	0/3244	0/4221
عوامل مدیریتی و اجرایی	7/483	197	0/000	0/18283	0/1346	0/2310
عوامل کارکنان	7/041	197	0/000	0/22078	0/1589	0/2826

تصمیم گیری: نتایج آزمون ها نشان می دهد که چون  $(Sig < 0/05)$  لذا فرض صفر رد می گردد. یعنی فرض  $H_1$  پذیرفته می شود و این بدین معناست که متغیرهای فوق به عنوان مانع در نهادینه سازی نظام پیشنهادها اثرگذار هستند.

#### 4- نتیجه گیری:

1. نباید توقع داشت که به راحتی و بدون وجود مشکل بتوان نظام پیشنهادها را یک سازمان نهادینه کرد و به لحاظ وضعیت فرهنگی، مقاومت های ذاتی (مدیر و افراد)، فشارهای محیطی و مشکلات اقتصادی و دلایل بسیار دیگر باید قبل از هر چیز به رضایت مدیران و اعتقاد قلبی آنان و بستر سازی های لازم توجه داشت. لذا نسبت به پیشبرد اهداف باید به جدیت و تلاش بیشتر عمل شود.
2. این امکان وجود دارد که با توجه به مزایای پیش بینی شده برای استفاده از نظرات و دیدگاه های همکاران، طبعاً آنان تمایل و علاقه فراوانی به همکاری و ارائه نظر خواهند داشت اما به دلایل فرهنگی، اقتصادی، اجتماعی و شخصی لازمه استقرار نظام های مشارکت منجمله نظام پیشنهادها، بستر سازی فرهنگی و آماده سازی ذهنی مدیران و کارگران می باشد لذا توقع این که در گام نخست افراد با تمام وجود وبا اعتماد کافی با نظام همکاری کنند انتظاری دور از واقع می باشد و باید با صبر و حوصله و بستر سازی مناسب این امکان را فراهم کرد.
3. در سازمان ها به ویژه موسسات دولتی به امر تحقیق و بررسی علمی قبل از اجرای طرح ها و اقدامات اعتقاد کمتری وجود دارد و بسیاری از مدیران آن را هزینه ای اضافی به حساب می آورند لذا در این فضا انتظار ارائه پیشنهادها و طرح های قوی و کارشناسی شده را نباید داشت و بدین منظور باید به این امر با دقت بیشتری نگاه شود و تا نتایج ارزنده تری حاصل شود و اثر بخشی نظام را بالا ببرند.
4. عدم تبیین شفاف اهداف موسسات یا عدم آشنای مدیران و کارکنان با اهداف یا فلسفه وجودی آن یا وجود ابهام در درک آن اهداف به مانعی در جهت مشارکت کارکنان تبدیل می گردد لذا در وهله اول باید اهداف به صورت شفاف، روشن شود و مدیران و کارکنان با اهداف به صورت دقیق آشنا شوند و آن را درک کنند و هرگونه ابهامی در درک آن اهداف را از ذهن مدیر و یا کارکنان پاک کرد و سپس به مشارکت کارکنان امیدوار شد.
5. مدیران تصور می کنند که با حضور کارگر و کارمند در فرآیند اتخاذ تصمیم، زمان تصمیم گیری طولانی خواهد شد حال این که با حضور هر چه بیشتر کارگر و کارمند در این فرآیند باعث افزایش پیشنهادها در نتیجه افزایش پیشنهادها سازنده تر و موثرتر خواهد شد و به پیشبرد اهداف حاصل از مدیریت مشارکتی یا مشارکت کارکنان می توان امیدوار شد.
6. نبود ارتباطات دوسویه سازمانی بین کارکنان و مدیران خود علت عدم استقبال کارگر و کارمند از این گونه طرح ها می باشد لذا با فراهم شدن و تسهیل کردن این ارتباطات باعث افزایش انگیزش و استقبال پرشورتر از نظام پیشنهادها خواهد شد و کارکنان خود را در سلسله فرآیندی می بیند که رد می یابند نظرات آن ها برای مدیران سازمان ارزشمند است.
7. با توجه به ساخت مدیریتی دستگاه ها و شرکت های دولتی در کشور جو عدم اعتماد بین کارکنان و مدیران مانعی جدی سر راه اجرای اصلاحات می باشد و در مورد نظام پیشنهادها نیز کارگران یا کارمندان گاهاً آن را شعارگونه ارزیابی می کنند و لذا پاسخ دادن به پیشنهادها کارکنان و یاتشویق و دادن پاداش و حتی تغییر و تحول در سازمان براساس نظرات کارشناسانه باعث از بین رفتن این بدگمانی نسبت به نظام پیشنهادها می شود.
8. گاهاً مشکلات یا سیاست های شرکت و موسسه از دید کارگر و کارمند معنی نگه داشته می شود و یا به بهانه محرمانه بودن از انتشار آن خودداری می گردد در هر صورت این عامل می تواند باعث دامن زدن به جو بی اعتمادی بین طرفین گردد لذا مدیریت و مدیران از این گونه مسائل باید دوری کنند تا این جوی اعتمادی از بین برود و کارکنان به مشارکت در تصمیم گیری ترغیب شوند.
9. عدم طراحی آئین نامه مناسب و دستور العمل های اجرای جامع جهت اجرای طرح و یا عدم بازنگری مستمر آن باعث عدم تطبیق نیازهای موسسه یا طرح می گردد و در کاهش کارای طرح نقش خواهد داشت لذا برای رفع این نقیصه باید آئین نامه ها مطابق با نیازهای روزمره جامعه و سازمان و بسیار کارشناسانه طراحی و تنظیم شود تا باعث افزایش مشارکت کارکنان در تصمیم گیری های سازمانی شود.
10. با توجه به مطالعه و تجربه های کشورهای که در نظام پیشنهادها موفق بوده اند لازم است به منظور حصول موفقیت در این امر بهتر است به عوامل زیر با دقت بیشتری نگاه شود. بهادادن به انسان و اندیشه انسانی - پرورش اندیشه ها و شکوفایی استعدادها و خلاقیت ها- افزایش اعتماد به یکدیگر در محیط کار و بهبود روابط انسانی و عاطفی- تقویت حس مسئولیت در حفظ بقاء و رشد روز افزون شرکت-بهبود انگیزه های هادی و معنوی پرسنل در جهت نوآوری و ابداع- فراهم آوردن محیطی مناسب برای یادگیری- بهبود روحیه مشارکت و همکاری و کارگروهی در این همکاران-دلپذیر کردن محیط کار و فضای سازمانی
11. چون هر کدام از مولفه های به کار رفته در تحقیق دارای این امکان هستند که خود به صورت یک موضوع مستقل تحقیق مورد بررسی قرار گیرند لذا توصیه می گردد به عوامل موثر بر هر کدام از مولفه ها پرداخته شود.
12. به محققان دیگر توصیه می شود این تحقیق را در مورد سازمان های دیگر به کار گیرند.

## 5- منابع

1. آذر هوش، فریدون. (1384). ترغیب اخلاقیت در میان کارکنان الگوپذیری، جزوه آموزش کارگاه آموزشی، کارگروه های اخلاقی، دفتر تشکیلات و بهبود روش های وزارت بهداشت در مانوا آموزش پزشکی
2. ذاکر، محمد علی. (1378)، نایی با نظام مدیریت مشارکتی و نظام پیشنهادها، تهران، موسسه توسعه فرهنگ مشارکت.
3. رابینز، استیفن. (1389). تئوری سازمان
4. رستمی، شهین. (1386). نقد نظام پیشنهادها در آموزش و پرورش، فصلنامه آموزش و پژوهش
5. رضانی، جلال. (1384). مدیریت مشارکتی تا کید بر نظام پیشنهادها، تهران: انتشارات پیام
6. روزنامه دنیای اقتصاد. (1385). رتبه شاخص و آوریدر ایران جهان، چهارشنبه 13 مهر
7. زراعت پیشه، علی محمد. (1380). مدیریت بر مبنای پیشنهاد، مجله تدبیر شماره 114، خرداد
8. سازمان مدیریت و برنامه ریزی. (1384). اصلاح فرآیندها و روش های انجام کار، معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی، تهران: سازمان مدیریت و برنامه ریزی
9. سالکی حسین. (1369). مدیریت مشارکت پذیر بر اساس نظام پیشنهادها.
10. شیخ محمدی، مجید و تولیت زواره، محمدرضا. (1380). مدیریت مشارکت پذیر بر اساس نظام پیشنهادها. انیستو ایز ایران
11. مرکز آموزش مدیریت دولتی. (1379). آشنایی با نظام پذیرش و شور بر سیستم پیشنهادها، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی
12. مقیمی، محمد. (1385). نظام پیشنهادها در سازمان های دولتی از تئوری تا عمل، تهران: انجمن خدمات فرهنگی ایران خارج از کشور