

بررسی میزان اجرای شاخص های نظام پیشنهادات و تأثیر آن بر بهره وری سازمانی در شرکت پالایش گاز پارسیان

دکتر مختار رنجبر

نویسنده مسئول، استادیار گروه مدیریت، واحد لامرد، دانشگاه آزاد اسلامی، لامرد، ایران، ranjbarmokhtar@yahoo.com

سهراب صفری فرد

کارشناسی ارشد آموزش و بهسازی منابع انسانی، شرکت پالایش گاز پارسیان^۱

SOHRAB13422001@YAHOO.COM

چکیده

نظام پیشنهادهای تکنیکی است که می توان با استفاده از آن از فکر و اندیشه کارکنان برای شناسایی مسائل و حل آنها بهره جست تا به این وسیله کارکنان کلیه سطوح در امر مدیریت مشارکت داده شوند. هدف از این پژوهش بررسی میزان اجرای شاخص های نظام پیشنهادات و تأثیر آن بر بهره وری سازمانی در شرکت پالایش گاز پارسیان است. روش پژوهش توصیفی از نوع پیمایشی می باشد. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان پالایشگاه گاز پارسیان می باشد که به روش تصادفی و با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۲۰۰ نفر به عنوان نمونه پژوهش مورد بررسی قرار گرفتند. ابزار پژوهش شامل پرسشنامه نظام پیشنهادات و پرسشنامه بهره وری سازمانی سازمانی اولسانیا و همکاران (۲۰۱۲) بود. روایی پرسشنامه با استفاده از تحلیل گویه و پایایی آن با استفاده از روش آلفای کرونباخ محاسبه گردید. نتایج نشان می دهد که شاخص های نظام پیشنهادات تأثیر مثبت و معناداری بر بهره وری سازمانی دارد. همچنین ابعاد نظام پیشنهادات شامل دریافت پیشنهادات، ارزیابی پیشنهادات، پرداخت پاداشها و جوایز، اجرای پیشنهادات و ارزشیابی نتایج پیشنهادات نیز تأثیر معناداری بر بهره وری سازمانی در پالایشگاه پارسیان دارد.

واژگان کلیدی: نظام پیشنهادات، بهره وری سازمانی، ارزیابی پیشنهادات، ارزشیابی نتایج پیشنهادات، پالایشگاه

پارسیان.

^۱ - این پژوهش با حمایت شرکت پالایش گاز پارسیان انجام شده است.

۱- مقدمه

نظام پیشنهادها ایجاد بهبود های کوچک در زمینه کاری اعضای سازمان می باشد؛ بهبودهایی که توسط خود این افراد شناسایی و اجرا می شود. این مشارکت در بهبود سازمان، علاوه بر افزایش بهره وری، باعث ایجاد حس مطلوب مفیدتر بودن و تعلق سازمانی بیشتر در کارکنان می شود و بستری فراهم می نماید که از خلاقیت های اعضای سازمان به صورت نظامند و هدفدار، در جهت دستیابی هر چه بهتر به اهداف سازمان استفاده شود (مقیمی، ۱۳۸۵). نیروی انسانی به لحاظ قدرت تفکر و خلاقیت از مهم ترین عوامل هر سازمان است، زیرا هرگونه افزایش بهره وری، تغییر و بهبود در نظامها و فرآیندهای فنی و سازمانی، توسط انسانها صورت می گیرد. بهره برداری از توان فکری و توانمندی های کارکنان سازمان که به عنوان سرمایه نهفته از آن نام برده می شود، نیازمند به وجود آوردن ساختاری است که بتواند توانمندی های کارکنان سازمان را در راستای تحقق اهداف فعلی و آینده آن سازمان دهی کند. مشارکت دادن افراد یک سازمان در نظام مدیریت و تصمیم گیری چیزی نیست که فقط به عنوان یک شعار مدیریتی مطرح باشد، بلکه بایستی آن را از طریق به وجود آوردن مکانیسم های مربوطه عملیاتی و عینی کرد. مدیریت سازمان باید با جذب و توسعه کارکنان و دخالت دادن آنها در امور، به شایستگی مورد نظر دست یافته و آنها را فعالانه و مثبت، در جهت آزادسازی کامل توانمندی هایشان مورد حمایت همه جانبه قرار دهد. این سازمانها، پیوسته کارکنان خود را برای مواجهه و تطبیق با تغییرات آماده می کنند و از دانش آنها در جهت منافع سازمان بهره می گیرند و با تشویق آنها اعتمادشان را جلب نموده و در مقابل سازمانی مسئول و متعهد بار می آورند. نظام پیشنهادها تکنیکی است که می توان با استفاده از آن از فکر و اندیشه کارکنان برای شناسایی مسائل حل آنها بهره جست تا به این وسیله کارکنان کلیه سطوح در امر مدیریت مشارکت داده شوند. استفاده درست از این ابزار ارج نهادن به ارزشهای انسانی و به یاری طلبیدن افراد برای رسیدن به اهداف مشخص و مشترک می باشد. اگر برنامه های مشارکت با توجه به شرایط فرهنگی اجتماعی حاکم بر سازمان به طور مناسب انتخاب شود نتایج مثبتی در بهبود شرایط خواهد داشت (رستمی، ۱۳۹۰). از سوی دیگر بهبود بهره وری یکی از مهم ترین راهکارهای توسعه اقتصادی، اجتماعی است. بهبود بهره وری می تواند اصلاح و بهبود فرآیندها، بهبود روابط کاری، اصلاح رفتارهای فردی و گروهی، افزایش انگیزه کاری، افزایش کیفیت زندگی، افزایش سطح رفاه، افزایش اشتغال، افزایش سطح حقوق و دستمزد (به دلیل بهبود تولید و سود در سازمان) را در پی داشته باشد (طالقانی، ۱۳۹۰). عوامل بسیار زیادی در توسعه و رشد بهره وری سازمانی موثر هستند، اما آنچه اهمیت ویژه ای در بهره وری سازمانی دارد وجود نیروی انسانی فعال و چگونگی حفظ و نگهداشت آن است. وجود نیروی انسانی کارآمد و فعال می تواند بهره وری سازمان را به میزان زیاد افزایش دهد و سطح رضایت درونی و بیرونی از سازمان را بهبود بخشد (رایت^۱، ۲۰۰۸). با توجه به اثرگذاری نیروی انسانی بر بهره وری سازمان و نقش موثر نظام پیشنهادات در زمینه مورد نظر می تواند مورد بررسی قرار گیرد.

^۱ - Wright

۲- ادبیات تحقیق

۱-۲- نظام پیشنهادات

پیشنهاد در ادبیات عامه یعنی ارائه یک راه حل در برابر یک مسئله به فرد یا افراد دیگر، به طوری که آن فرد یا افراد می توانند به طور آزادانه آن را بپذیرند یا رد کنند. از طرفی پیشنهاد در نظام مدیریتی یعنی ارائه یک راهکار و طرح و ایده نو از سوی اعضای غیر مدیریتی که به مسئول واداره کننده آن مجموعه کاری برای پیشبرد اهداف و بهبود مناسبات کاری کمک می نماید(رایت، ۲۰۰۸). پیشنهاد، یک فرآیند فیزیولوژیک است که به وسیله آن یک فرد افکار، احساسات و رفتارهای فرد دیگر را تحت هدایت و راهنمایی خود قرار می دهد(اندرسون^۱، ۲۰۰۹). نظام پیشنهادهای، روش مرسوم جهت انتقال اطلاعات و عقاید به سطوح عالی یک سازمان است. نظام پیشنهادهای تکنیکی است که از طریق آن می توان به یافته های ذهنی و اندیشه سرمایه های انسانی، در راستای فرهنگ تغییر و بهسازی مستمر سازمان دست یافت. نظامی برای ایجاد فضای مناسب و پویا برای گسترش یادگیری و خلاقیت در کارکنان و همچنین زمینه سازی برای استقبال و به کارگیری آنها توسط مدیر در سازمان(عبادی آذر، ۱۳۸۴). نظام پیشنهادهای یکی از مؤثرترین روش های جلب مشارکت کارکنان در امور سازمان برای ایجاد تغییرات نهادی در نگرش کارکنان ومدیران نسبت به سازمان واهداف آن می باشد، نگرشی که همه اعضای سازمان را از حالت گوشه نشینی وسکون به حالت فعال و مؤثر بودن تشویق می کند. این نظام، با اعتقاد راسخ به اینکه اگر کارکنان سازمان بخواهند، می توانند با به کارگیری مؤثر قوه تفکر، خلاقیت و نوآوری خود که حاصل هوش و استعداد سرشار خدادادی آنها است، نقش بسیار مفید و سازنده ای در رشد و تعالی سازمان و ارتقای فرهنگ و منزلت کارکنان داشته باشند که البته عامل پاداش در پاسخ مطلوب بسیار مؤثر و اثرگذار مورد تصریح قرار گرفته است(اسپیکتر، ۲۰۰۴). نظام پیشنهادهای و یا به تعبیر رایج آن نظام مشارکت، یکی از برنامه های مدیریت مشارکتی است. در نظام پیشنهادهای، مدیریت در سازمان، فضا و امکاناتی فراهم می آورد که کارکنان انتقادات و پیشنهادات خود را در زمینه حل مشکلات و نارسایی ها و بهبود مستمر فعالیت های سازمان، به مدیریت ارائه کنند. در حقیقت، نظام پیشنهادهای، نظامی مدون برای فعال کردن ذهن افراد و به کار گرفتن ایده ها و نظارت آنان برای حل مشکلات و نارسایی ها و بهبود فعالیت های سازمان است.

۲-۲- بهره وری

در دنیای پرقابله امروز، منابع انسانی مولد مهم ترین سرمایه سازمان تلقی می گردد که می تواند موجبات تغییر و تحول در سایر عوامل سازمانی و نتایج اساسی را فراهم آورد. اگر تا دهه های گذشته معیار برتری یک کشور حجم نیروی انسانی، سلاح های مدرن، ارتش نیرومند، سرزمین وسیع یا منابع زیرزمینی گسترده و حق وتو در مجامع بین المللی بود، از این پس قدرت یک کشور به کیفیت نیروی انسانی و سطح بهره وری آن بستگی دارد (اندرسون، ۲۰۰۹). بهره وری منابع انسانی به طور تصادفی ارتقا نمی یابد، بلکه باید پیش نیازهای سازمانی و ساختاری مورد نیاز آن فراهم و دائماً مورد توجه سازمان قرار گیرد. به منظور تامین پیش نیازهای سازمانی و ساختاری و در پی آن ارتقاء بهره وری نیروی انسانی در سازمان، نقش نظام های بهبود و تعالی سازمانی کاملاً شناخته شده است. در بسیاری از سازمان های ایرانی، ناکارآمدی برخی نظام های فعلی، نه تنها بهبود سازمان را

۱ - Anderson



موجب نمی‌گردند، بلکه باعث بدتر شدن شاخص‌های عملکردی، رضایت و در نتیجه بهره‌وری کارکنان می‌شوند (اولسانیا و همکاران^۱، ۲۰۱۲). بهره‌وری سازمان‌ها را می‌توان حاصل ضرب دو عامل انگیزش و شایستگی گروه‌های کاری دانست. از بارزترین شاخص‌های ارزیابی بهره‌وری در سازمان و مدیریت آن "بازگشت سرمایه" است که خود این شاخص نیز به عامل مهم تری به نام "کارآمدی افراد" بستگی دارد. بهره‌وری سازمانی، برآیند عواملی مانند ساختار سازمان، دانش، منابع غیر انسانی، موقعیت استراتژیک و فرآیند انسانی می‌باشد (ناظم، ۱۳۸۹):

۱- ساختار سازمان- در بررسی ساختار سازمانی، نوع تشکیلات، سیستم‌های گوناگون مدیریتی، سیستم‌های اطلاعاتی و انعطاف‌پذیر مد نظر است.

۲- دانش- دانش لازم برای بهره‌وری سازمانی شامل دانش فنی، اداری، فرآیند انسانی و سیستم می‌شود.

۳- منابع غیر انسانی - مطالعه‌ی منابع غیر انسانی شامل بررسی تجهیزات، کارگاه‌ها، محیط کاری، نوع فناوری، میزان سرمایه‌گذاری و نقدینگی می‌شود.

۴- موقعیت استراتژیک- موقعیت استراتژیک سازمان را، نوع فعالیت‌های آن و بازارهایی که در آن سهم دارد، خط مشی‌های اجتماعی، کم و کیف نیروی انسانی سازمان و تغییرات محیطی شکل می‌دهند.

۵- فرآیند انسانی- فرآیند انسانی شامل ارزش‌های حاکم بر افراد و گروه‌ها، نگرش‌ها، هنجارها و تعامل‌های میان افراد می‌شود.

بهره‌وری کارکنان تابعی از انگیزش، توان، شناخت شغل، حمایت سازمانی، سازگاری محیطی، بازخورد و اعتبار اقدامات مدیریتی است. در ارزیابی توان کارکنان، دانش کاری مربوط به شغل، تجربه‌ی کاری مرتبط به شغل و استعداد مربوط به کار باید مورد بررسی قرار گیرد و هم‌چنین هر یک از کارکنان بایستی از آن‌چه که باید انجام دهند، زمان و چگونگی انجام آن شناخت خوبی داشته باشند و کار نیز مورد قبول آنان باشد. حمایت سازمانی، به کمکی گفته می‌شود که کارکنان برای انجام دادن موفقیت‌آمیز کار به آن نیاز دارند (اولسانیا، ۲۰۱۲).

۳- روش تحقیق

هدف این پژوهش، بررسی میزان اجرای شاخص‌های نظام پیشنهادات و تأثیر آن بر بهره‌وری سازمانی در شرکت پالایش گاز پارسین می‌باشد. بر مبنای موضوع و هدف تحقیق حاضر از نوع کاربردی و بر مبنای روش یک تحقیق پیمایشی می‌باشد؛ جامعه آماری این پژوهش شامل تمامی کارکنان پالایشگاه گاز پارسین می‌باشد که در بخش‌های مختلف مشغول به فعالیت می‌باشند که بر مبنای جدول مورگان ۲۰۰ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب گردیده و مورد آزمون واقع شدند. داده‌های این پژوهش با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای شامل کتب، مقالات، مجلات، گزارشات تحقیقی، مدارک و اسناد موجود و نیز استفاده از اینترنت و پرسش‌نامه گردآوری شده است. پرسشنامه نظام پیشنهادات که بر مبنای ابعاد مختلف آن و بر اساس مطالعات انجام شده در بخش ادبیات موضوع و با راهنمایی استاد محترم راهنما و کارشناسان مربوطه تهیه گردیده و نیز پرسشنامه بهره‌وری اولسانیا و همکاران (۲۰۱۲) که مشتمل بر ۲۷ گویه است. روایی پرسشنامه‌ها با استفاده از روایی محتوی و نیز روایی سازه با آزمون بارتل

^۱ - Olusanya et al



ارزیابی شده است که مقدار آن ۰/۷۹۸ محاسبه شده و پایایی نیز بر اساس آزمون ضریب آلفای کرونباخ ارزیابی شده است که

مقدار آن ۰/۸۸۵ محاسبه شده است و بیانگر روایی و پایایی مطلوب پرسشنامه های تحقیق می باشد.

۴- فرضیات تحقیق

۴-۱- فرضیه اصلی

اجرای نظام پیشنهادات بر بهره وری سازمانی در پالایشگاه گاز پارسین تأثیر دارد.

۴-۲- فرضیه های فرعی

- دریافت پیشنهادات فردی و یا گروهی بر بهره وری سازمانی در پالایشگاه گاز پارسین تأثیر دارد.

- ارزیابی پیشنهادات بر بهره وری سازمانی در پالایشگاه گاز پارسین تأثیر دارد.

- پرداخت پاداشها و جوایز بر بهره وری سازمانی در پالایشگاه گاز پارسین تأثیر دارد.

- اجرای پیشنهادات انتخابی بر بهره وری سازمانی در پالایشگاه گاز پارسین تأثیر دارد.

- ارزشیابی نتایج پیشنهادات اجرا شده بر بهره وری سازمانی در پالایشگاه گاز پارسین تأثیر دارد.

۵- یافته های تحقیق

نتایج مربوط به تحلیل رگرسیون چندگانه که با استفاده از نرم افزار SPSS به شیوهی همزمان انجام شده است، در جدول ۱ آمده است:

جدول ۱- نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه

متغیر مستقل	β	β (استاندارد شده)	t	p-value	R	R^2
دریافت پیشنهادات	۰,۱۷۰	۰,۱۸۰	۱,۴۰۸	۰,۰۰۰		
ارزیابی پیشنهادات	۰,۱۰۷	۰,۱۴۳	۲,۰۹۲	۰,۰۰۰		
پرداخت پاداشها	۰,۱۵۱	۰,۱۶۹	۱,۰۲۳	۰,۰۰۱	۰,۴۴۴	۰,۱۹۷
اجرای پیشنهادات	۰,۲۳۵	۰,۳۳۲	۵,۶۴۵	۰,۰۰۰		
ارزشیابی نتایج	۰,۱۷۴	۰,۱۸۳	۱,۴۷۷	۰,۰۰۱		



ملاحظه می‌شود که ضریب همبستگی چندگانه برابر ۰,۴۴۴ است. به عبارت دیگر ابعاد مذکور در مجموع ۴۴,۴ درصد با بهره‌وری سازمانی همبستگی دارد. همچنین ضریب تعیین برابر ۰,۱۹۷ بدست آمده است که بیانگر آنست که ۱۹,۷ درصد از تغییرات مربوط به بهره‌وری سازمانی در پالایشگاه گاز پارسیان توسط ابعاد نظام پیشنهادات مورد بررسی قابل تبیین و توضیح می‌باشد. برای تشخیص اینکه کدام یک از ابعاد سهم بیشتری در تبیین بهره‌وری سازمانی دارند، لازم است به مقادیر p -value و ضرایب استاندارد شده β در تحلیل رگرسیون چندگانه که بصورت همزمان کلیه ابعاد را در نظر می‌گیرد توجه گردد. ملاحظه می‌شود که اجرای پیشنهادات از تأثیر بیشتر و بالاتری برخوردار است و پس از آن به ترتیب ارزشیابی نتایج پیشنهادات اجرا شده، دریافت پیشنهادات، دریافت پاداشها و جوایز و ارزیابی پیشنهادات قرار دارند.

۶- بحث و نتیجه گیری

مدیریت مشارکتی یک فرآیند مدیریتی است که بر پایه الگوهای مختلفی قابل اجراست. نظام مدیریت مشارکتی، نظام همکاری فکری و عملی کلیه کارکنان یک سازمان با سطح مختلف مدیریتی آن سازمان است. در این نظام کلیه افراد سازمان در باره روشهای حل مسائل و مشکلات و ارتقای بهره‌وری سازمان فعالانه اندیشیده و حاصل تفکر، تأمل و تعمق فردی و تبادل نظر های گروهی را در قالب طرحها و پیشنهادات به سازمان ارائه می‌کنند. بدین طریق در سازمان یک نظام همفکری و هم اندیشی توأم با روح جمعی برای رسیدن به اهداف سازمان ایجاد شده و مدیریت امکان می‌یابد از گنجینه غنی اندیشه‌ها و نظرات و راه‌حلهای مختلف در جهت نیل به اهداف سازمان بهره‌مند شوند و در فضایی صمیمی، ضمن شناخت استعدادها و قابلیت‌های فردی کارکنان و اهمیت دادن به آنان، روحیه همکاری و مشارکت را در سازمان تقویت کند. برنامه‌های مشارکت مجموعه‌ای از فعالیتهای منظم در زمینه‌های جلب مشارکت کارکنان مانند نظام پیشنهادها و گروههای کنترل کیفی و ... می‌باشد. شاید بتوان گفت ساده‌ترین آنها نظام پیشنهادها است که با اجرای آن کارکنان ضمن تقویت قوه‌ی خلاقیت به تدریج آمادگی مشارکت در تصمیم‌گیریهای گروهی و انگیزه‌های لازم را در جهت تحولات مثبت سازمانی پیدا می‌کنند. نظام پیشنهادات یکی از ساده‌ترین، کارآمدترین، قابل‌اجراترین و نیرومندترین الگوهای مدیریت مشارکتی می‌باشد. برای اجرای سیستم پیشنهادات شاخص‌های متعددی تعریف شده است که برای اجرای موفقیت‌آمیز آن بایستی این شاخص‌ها به خوبی عملیاتی شوند. هادلی و یونگ همانند ازبورن و گابلر معتقدند که خدمات باید کارآفرینانه بوده و پاسخگوی نیاز مشتریان باشد. تفویض اختیار به حوزه‌های عملیاتی، ایجاد استقلال کاری، تشویق به ریسک و کسب و کارهای کارآفرینانه و ایجاد محیط کاری مشارکتی و سینرژیک از جمله ویژگی‌های خدمات عمومی پاسخگو و کارآفرینانه است (مقیم، ۱۳۸۵). در حال حاضر مدیریت ژاپنی بر اساس فلسفه مشارکت فراگیر کارکنان در بهبود تدریجی و پیوسته توانسته است طرح‌های کایزن را به عنوان الگویی موفق در صحنه جهانی طرح کند. علاوه بر این شرکتهای بزرگ غربی براساس تغییرات شدید محیطی و به منظور جلوگیری از ورشکستگی و افزایش بهره‌وری اقدام به پیاده‌سازی نظام مشارکت کرده‌اند که نتایج مثبتی نیز بدست آورده‌اند. دکتر با سادور استاد دانشگاه مک ماستر کانادا از پژوهشگران مشهور خلاقیت مطالعه‌ای تطبیقی میان چند شرکت ژاپنی و آمریکایی انجام داده است. وی معتقد است ژاپنی‌ها در استفاده از علوم رفتاری مانند تئوریهای انگیزش، برای ترغیب خلاقیت در محیط کار قدم‌های سریع‌تری نسبت به هم‌تایان آمریکایی خود برداشته‌اند. از دیدگاه مدیران شرکت‌های ژاپنی مورد مطالعه هدف اساسی فرآیند خلاقیت در سازمان ایجاد تغییرات مطلوب در سازمان است و فعالیت‌های آموزشی و پرورشی کارکنان باید به گونه‌ای



مؤثر آنان را در ایفای نقش در ایجاد تحول تشویق و ترغیب کند. نظام پیشنهاد کارکنان و حلقه‌های کنترل کیفی دو عنصر مهم و مکمل نظام مشارکت و ترغیب خلاقیت از سوی کارکنان در شرکتهای ژاپنی است که نقش مهمی در افزایش بهره‌وری در سازمان‌ها دارد. تفکیک موانع جریان سالم نوآوری در سازمان‌ها به لحاظ تأثیر و تأثر متقابل فرآیندهای بیرونی و درونی و ظهور ماهیت‌های ثانویه به طور کامل و روشن قابل وصول نیست. از اساسی‌ترین موانع بر سر راه تغییر و نوآوری از نظر گاه فرهنگی عدم وجود نگرش انتقادی در سطح سازمان‌هاست. اساس چنین جوامعی ارزشهای ضد انتقادی است که والدین و معلمان آن‌را به کودکان القاء می‌کنند به طور یقین افرادی که با چنین نظریه‌ای بزرگ شده‌اند به مدیرانی تبدیل می‌شوند که همان ارزش‌ها را حفظ و تشویق می‌کنند و هیچ تلاشی و کوشش مؤثری برای ایجاد نوآوری و تغییر از خود بروز نمی‌دهند (پیراسته فرد، ۱۳۸۰). از دیدگاه تحلیلی موانع اجرای نظام پیشنهادها را می‌توان به دو دسته موانع مدیران و موانع کارکنان تفکیک کرد. موانع مدیران میانی و سرپرستان شامل از دست دادن منافع غیر رسمی، آشکار شدن ضعفهای مدیریتی، عدم وجود روحیه و انگیزش تحول‌پذیری، تصورات ذهنی غیر واقعی و موانع کارکنان شامل منتفع نشدن همه کارکنان از مزایای نظام پیشنهادها، اختلاف فاحش حقوق و مزایای مدیران و کارکنان، عدم رعایت شایسته‌سالاری و موانع مربوط به روش کارشناسی پیشنهادها، موانع قانونی و عدم وجود ضوابط انعطاف‌پذیر، موانع مالی و موانع فرهنگ سازمانی است. همچنین در یک دسته بندی عوامل بازدارنده و اثرگذار در میزان موفقیت نظام پیشنهادها را می‌توان به طور کلی به سه دسته تقسیم نمود.

عوامل محیطی: شامل متغیرهایی است که سازمانها امکان تغییر آن را به مقدار زیادی ندارد و شامل عواملی است که از خارج آنها را تحت تأثیر قرار می‌دهد مثل فرهنگ جامعه در خصوص مشارکت، یا قوانین و مقررات دولتی و شرایط اقتصادی و سیاسی.

عوامل ساختاری: ساختار رسمی سازمان در قالب مشخص و تعریف شده‌ای از وظایف و مسئولیتها و ارتباطات می‌باشد که ساختار سلسله‌مراتب سازمانی را نیز شامل می‌شود. عواملی که به زمینه‌های ساختاری مرتبط می‌باشند عبارتند از دیدگاه مدیران ارشد سازمان نسبت به مشارکت کارکنان که آن را زبان بار یا مانعی برای اقتدار مدیریت بدانند، دیدگاه عمومی مدیران به کارکنان، نبود ساختارهای جانبی در سازمانها و برنامه ریزی از بالا به پایین یا تمرکز گرا، جایجایی مکرر مدیران که سبب عدم بکارگیری اندیشه‌های افراد در سازمانها می‌گردد و عدم ثبات مدیران و کارکنان، ضعف امور پژوهش در سازمانها که می‌توانند زمینه ساز ارائه پیشنهاد های کارشناسی و قوی باشند و همچنین تحقیق درباره عملکرد و بازخوردهای نظام پیشنهادها، کم توجهی به آموزش و بستر سازی ذهنی در کارکنان، نبود نظام مدیریت شایسته‌سالاری، عدم وجود اهداف سازمانی مشخص و روشن، نامشهود بودن خدمات، وسعت سازمانها، مشخص نبودن شرح وظایف و مسئولیتها، عدم رعایت عدالت و توزیع امکانات و موقعیتها و نبود منابع اطلاعاتی دقیق و به روز.

عوامل رفتاری: شامل عدم تمایل به انجام کار گروهی، نبود زمینه مناسب جهت انتقاد پذیری، تمایل به گوشه‌گیری، توجه بیشتر به مسائل شخصی، فقدان اعتماد کامل کارکنان به مدیران، عدم اعتماد مدیران به کارکنان به عنوان افراد مطلع، آگاه و دانا و نگرش منفی و بدبینانه به مدیران و آنکه همکاری با مدیریت را در تضاد با عقاید خود می‌دانند، اولویت نیازهای اولیه مثل نیازهای اقتصادی و مادی و فرهنگ فرد گرایی می‌باشد.



منابع و مأخذ:

منابع فارسی:

اله وردی، مصطفی، فرح آبادی، سید محمد احسان و سجادی، حانیه السادات، (۱۳۹۱)، اولویت بندی عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی از دیدگاه مدیران میانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان، فصلنامه بیمارستان، سال نهم، شماره ۳ و ۴، ۷۸-۸۵.

پیراسته فرد، سعید (۱۳۸۰)، موانع نوآوری در سازمان، مجله توسعه مدیریت، سال نهم شماره ۳۲.
حافظ نیا، محمد رضا (۱۳۸۵)، مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی، تهران، انتشارات سمت.
رحمتی، زهرا، (۱۳۸۴)، بررسی رابطه بین سبک تفکر مدیران و جو سازمانی با بهره‌وری کارکنان ادارات آموزش و پرورش شهر تهران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن.
رستمی، شهین (۱۳۹۰)، نقد نظام پیشنهادها در آموزش و پرورش، فصلنامه مدیریت، شماره ۲۶.
طالقانی، غلامرضا؛ تنعمی، محمد مهدی، فرهنگی، علی اکبر و زرین نگار، محمدجعفر، (۱۳۹۰)، بررسی عوامل مؤثر بر افزایش بهره‌وری (مطالعه‌ی موردی: بانک سامان)، فصلنامه مدیریت دولتی، دوره ۳، شماره ۷، ص ۱۱۵-۱۳۰.
عبادی آذر، محمدتقی، (۱۳۸۴)، بررسی عوامل مؤثر انگیزشی بر ارتقا بهره‌وری در مدیریت امور اداری دانشگاه تبریز، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، مؤسسه آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.
مقیمی، محمد (۱۳۸۵)، نظام پیشنهادها در سازمان‌های دولتی از تئوری تا عمل، تهران: انجمن خدمات.
ناظم، فتاح و پارسی، فرشته، (۱۳۸۹)، رابطه بین فضای سازمانی و بهره‌وری مدیران در کمیته امداد امام خمینی (ره) و آرایه الگوی مناسب مدیریتی، فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، سال چهارم، شماره ۳، ص ۱۴۷-۱۲۷.

منابع انگلیسی:

- Anderson, J. A. (۲۰۰۹). When a servant leader comes knocking, *Leadership and Organization Development Journal*, ۳۰ (۱), ۴-۱۵.
- Olusanya, S. O., Awotungase, S. A., & Ohadebere E. C. (۲۰۱۲). Effective Planning and Organisational Productivity: (A Case Study Of Sterling Bank Nigeria Plc), *IOSR Journal Of Humanities And Social Science (JHSS)*, ۵(۵) ۳۱-۳۹.
- Pudlowski, E. M. (۲۰۰۹). Managing human resource cost in a declining economic environment, *Benefits Quarterly*, ۲۵ (۴), ۲۲۴-۲۵۱.
- Spector, P., Borman, W., & Cimino, C. (۲۰۰۴). Emotional intelligence and leadership styles, Department of Psychology College of Arts and Sciences, available at Shannon Webb study, *Journal of Applied Business Research*, ۱۶ (۴), ۱۵-۲۶.
- Wichian, S., & Wongwanich, S. (۲۰۰۹). Bowarnkitiwong S. Factors Affecting Research Productivity of Faculty Members in Government Universities: Lisrel and Neural Network Analyses. *Kasetsart J: social sciences*, ۱ (۲), ۶۷-۷۸.
- Wright, P., & Perrell, G. M. (۲۰۰۸). Cultural values/ workplace behavior and productivity in China: A conceptual framework for practicing managers, *Management Decision*, ۴۶ (۵), ۷۹۷-۸۱۲.
- Yang, S. & Choi, S. (۲۰۰۹). Employee Empowerment and Team Performance, *Team Performance Management*, ۲۸۹ - ۳۰۱.