

## مدل ارزیابی و رتبه‌بندی نظام پیشنهادها وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی

آزاده باطبی<sup>۱</sup>

### چکیده

**مقدمه:** امروزه یکی از معضلاتی که سازمان‌ها به آن مبتلا هستند، مشکل نیروی انسانی و ناتوانی سازمان در استفاده بهینه از توان بالقوه کارکنان، به‌ویژه در سطوح کارشناسی و تخصصی است. این امر سبب کاهش بهره‌وری سازمان و ناتوانی در رقابت در عرصه‌های ملی و بین‌المللی شده است. متداول‌ترین راه برای برطرف‌ساختن این مشکل به‌کارگیری روش مدیریت مشارکتی است. به‌گواه بسیاری از گزارش‌ها موفقیت بیشتر شرکت‌های بزرگ مرهون به‌کارگیری مناسب این سبک مدیریت بوده است که به توسعه ظرفیت فردی کارکنان و ایجاد روحیه خودباوری، مسئولیت‌پذیری و تعهد در آنان منجر می‌شود. شناخته‌ترین ابزار دستیابی به مشارکت عبارت است از نظام پیشنهادات که عاملی مؤثر در تغییر شرایط کار و ایجاد زمینه مناسب برای مشارکت کارکنان است.

**روش:** در این تحقیق ضمن معرفی نظام پیشنهادات، مدل‌های ارزیابی برای ارزیابی و بهبود این نظام ارائه شده است تا سازمان‌ها با استقرار و بهبود نظام پیشنهادات مشکل نیروی انسانی را مرتفع سازند و بهره‌وری خود را افزایش دهند.

**یافته‌ها:** با توجه به مصاحبه و نظرسنجی از خبرگان مدل ارزیابی شرکت‌های زیرمجموعه وزارت با مدل تعالی نظام پیشنهادها مورد بررسی قرار گرفت و مدل بومی شده است.

**نتیجه:** روش ارزیابی و نحوه برگزاری جشنواره در سطح وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی به‌صورت راهنمای جامع جشنواره و ارزیابی و رتبه‌بندی ارائه شد.

**واژگان کلیدی:** نظام پیشنهادها، رتبه‌بندی، جشنواره، مدل تعالی

بی‌شک استمرار مشارکت پیشنهاددهندگان در گرو عملکرد مناسب کمیته‌های بررسی‌کننده پیشنهادها است؛ لذا ارزیابی عملکرد صحیح و مستمر کمیته‌ها از ضروریات توفیق نظام پیشنهادها است. همچنین، برای جلب حساسیت مدیران و زمینه‌سازی ایفای نقش لازم آنها در نظام پیشنهادها ناگزیر به ارزیابی عملکرد واحدها در نظام پیشنهادها و نسبت‌دادن این عملکرد به سبک مدیریتی مدیران هستیم؛ چراکه بی‌شک مشارکت و خلاقیت کارکنان در سایه ایفای نقش توانمندسازی مدیران روی خواهد داد (ناصریان، ۱۳۸۰: ۳۶).

ارزیابی عملکرد دبیران کمیته‌ها نیز از باب نقش کلیدی دبیران در حسن عملکرد کمیته‌ها و همچنین، نقش ترویجی آنها در حوزه واحد خود ضروری است. بی‌شک ارزیابی عملکرد سه نهاد مهم مذکور در نظام پیشنهادها و مانیتورینگ مستمر آن به مثابه موتور محرکی در بُعد انگیزشی نظام پیشنهادها عمل خواهد کرد (غلامزاده و سنجابی، ۱۳۹۱: ۵).

این طرح به طراحی مدل و تدوین شاخص‌های عملکرد از ابعاد مختلف و نحوه محاسبه عملکرد سه محور زیر در نظام پیشنهادهای وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی اختصاص دارد:

۱. مدیریت‌ها و واحدهای وزارت؛

۲. کارگروه‌های تخصصی پیشنهاد در هر واحد و کمیته‌های مرکزی در هر معاونت و دفاتر وزارت؛

۳. دبیران کارگروه‌های تخصصی.

نظام پیشنهادها ابزاری برای برقراری ارتباطی زنده، سالم و مستمر بین مدیریت ارشد و مدیران میانی با کارکنان است و از آنجا که به صورت داوطلبانه و اختیاری انجام می‌گیرد، ایجادکننده حس مسئولیت و تعلق در میان کارکنان نسبت به موارد بهبود در سازمان است (بنیتو، ۲۰۱۴: ۸).

نظام مدیریت مشارکتی یکی از نظام‌های مدیریتی پویاست که نقش مهمی در توسعه منابع انسانی سازمان‌ها ایفا می‌کند. نظام پیشنهادها یکی از مهم‌ترین ابزارهای اجرایی مدیریت مشارکتی است که با استفاده از آن می‌توان از فکر و اندیشه کارکنان برای مسئله‌یابی، چاره‌جویی و حل مسائل و مشکلات سازمانی بهره جست. بر اساس نظام پیشنهادها کلیه کارکنان از عالی‌ترین رده سازمانی تا پایین‌ترین سطح آن می‌توانند پیشنهادها، ایده‌ها، ابتکارها و نظرات خود را برای رفع نارسایی‌های موجود در روند کاری، یا بهبود روش‌های انجام کار و یا افزایش کیفیت تولید و یا خدمات ارائه دهند (حاجی شریف، ۱۳۷۶: ۲۵).

استقرار نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها در سازمان، مشارکت بیشتر کارکنان را در سازمان به دنبال دارد. با افزایش مشارکت، خلاقیت و روحیه کارکنان راهکارهایی عملی برای حل مسائل و مشکلات

سازمان پیدا می‌شود. وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی نظام پیشنهادها را به‌عنوان یکی از سیستم‌ها و ابزارهای اصلی بهبود سازمانی انتخاب کرده است و ستاد وزارت و شرکت‌های تابعه آن وزارت سال‌هاست که در اجرا، پیاده‌سازی و ارتقای اثربخشی آن در تلاشند. بی‌شک یکی از مؤثرترین اقدام‌ها در توسعه کمی و کیفی نظام پیشنهادها و ارتقای اثربخشی آن در وزارت تعاون و شرکت‌های تابعه ارزیابی عملکرد سالیانه نظام پیشنهادهای شرکت‌ها و ارائه نتایج آن در قالب جشنواره سالیانه است. در این پژوهش به دنبال مدلی جهت تدوین نظام‌نامه جشنواره نظام پیشنهادهای وزارت تعاون به‌منظور روشن کردن نحوه ارزیابی عملکرد و بلوغ‌سنجی نظام پیشنهادهای شرکت‌ها و برگزاری جشنواره آن است.

## ۲. بیان ضرورت و اهمیت تحقیق

نزدیک به ۲۰ سال از شروع حرکت نخستین شرکت‌هایی که به‌طور جدی به اجرای نظام پیشنهادها در کشور مبادرت نمودند می‌گذرد. در خلال این ۲۰ سال، به‌تدریج به شمار سازمان‌هایی که این نظام را به‌کار گرفته‌اند افزوده شده است و امروزه صدها سازمان صنعتی، خدماتی، دولتی، خصوصی، آموزشی و بهداشتی در کشور این نظام را استقرار داده‌اند یا در حال استقرار هستند. خوشبختانه مجموعه سازمان‌های دارای نظام پیشنهادها در کشور از شانس برگزاری همایش‌ها، نشست‌ها و کنفرانس‌های ملی سالانه در سال‌های اخیر برخوردار بوده‌اند و این امر به مبادله دانش و تجارب حاصله سازمان‌ها کمک شایانی کرده است. حال در ادامه و تکمیل این حرکت ضرورت طراحی مدل متمرکز برای وزارت تعاون جهت ارزیابی عملکرد نظام پیشنهادها در سازمان‌های زیرمجموعه وزارت و طراحی جوایز ملی (همانند جایزه ملی کیفیت و بهره‌وری) احساس می‌شود. طراحی مدل ارزیابی نظام پیشنهادها توسط متخصصان نظام‌های مشارکت و اساتید موضوع را یک ضرورت می‌دانند و گام نخست را برای تجلی این هدف در قالب تنظیم این پروژه تحقیقاتی برمی‌دارند. به این امید که این امر مبنای حرکت پژوهشی گسترده و متمرکز برای طراحی، تصویب و انتشار مدل ارزیابی عملکرد نظام پیشنهادها در کشور شود. چنانچه مدل مذکور طراحی شود و توسط متخصصان جامعه مدیریت مشارکتی کشور به‌عنوان مرجع مشترک و مورد تأیید همگانی قرار گیرد، مزایای ذیل را در راستای اعتلای جنبش گسترش نظام‌ها پیشنهادها در وزارت در بر خواهد داشت:

۱. کمک به انجام خودارزیابی توسط مدیران و دست‌اندرکاران نظام‌های پیشنهادات در سازمان‌ها و ایجاد آگاهی از نقاط قوت و فرصت‌های بهبود و تعریف پروژه‌های بهبود به‌منظور تکامل و بلوغ نظام‌های پیشنهادات مورد استفاده؛

۲. ایجاد انگیزه در مدیران ارشد و مسئولان نظام پیشنهادها در سازمان‌های زیرمجموعه برای

شتاب‌بخشیدن به اصلاح و تکمیل سیستم‌های استقرار یافته جهت شرکت در جشنواره ارزیابی وزارت و دریافت جوایز از وزیر؛

۳. ایجاد زمینه و فرصت برای بهینه‌کاوای از برترین‌ها و شناسایی تجارب موفق اجرا و همچنین، گسترش ارتباطات و یادگیری متقابل سازمان‌های فعال در اجرای نظام پیشنهادها؛

۴. پایش تأثیر اجرای نظام پیشنهادها در افزایش ارائه خدمات و تولید در شرکت‌های تولیدی؛

۵. کمک به طراحی و پیاده‌سازی کامل تر نظام پیشنهادها برای شرکت‌های مبتدی.

### ۳. اهداف تحقیق

#### ۳-۱. هدف اصلی

تعیین مدل ارزیابی و رتبه‌بندی نظام پیشنهادهای وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی

#### ۳-۲. اهداف فرعی

۱. تعیین مدل اجرای ارزیابی سیستم نظام پیشنهادهای وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی

۲. تعیین مدل شاخص‌های کمی سیستم عملکردی نظام پیشنهادهای وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی

۳. نظام ارزیابی سطوح سرآمدی سیستم نظام پیشنهادهای وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی

### ۴. چارچوب نظری

#### ۴-۱. نظام پیشنهادها

یکی از ویژگی‌های بشر در هزاره سوم بهره‌گیری از پتانسیل و ظرفیت ذهنی شگرف و خلاق برای مدیریت امور است. در عصر فناوری و با وجود شبکه‌های اجتماعی متفاوت به‌غیر از رسانه، به‌روز بودن برای فرهنگ‌سازی متناسب با دنیای امروز یکی از شاخص‌های لازم جهت پیشبرد امور و دستیابی به اهداف است (ترنر، ۲۰۱۵: ۷).

یکی از راه‌های توسعه انسان‌ها درگیر ساختن آنان در فعالیت‌ها و فرآیندها است و نظام پیشنهادها نیز زمینه تفکر افراد در سازمان را فراهم می‌آورد. با توجه به ارزش افزوده‌ای که شیوه‌های مختلف پیاده‌سازی نظام پیشنهادها در سازمان ایجاد می‌کند، از آن می‌توان به‌عنوان ساده‌ترین ابزار مدیریت مشارکتی جهت به‌کارگیری افکار کارکنان و بهبود فرآیندها نام برد و از آنجایی که ایده‌ها و راه‌حل‌های جدید نتیجه افکار سازمانی است، بستر سازی فکری و فرهنگی سازمان در کنار فعالیت‌های اجرایی و مدیریتی با هدف

برنامه‌ریزی بهبود کیفیت پیشنهادات ارائه شده از اهمیت بسیاری برخوردار است (زیری، ۲۰۱۸)

اهمیت مشارکت نیروی انسانی در پیشبرد اهداف سازمانی موضوعی غیرقابل انکار است، به خصوص مشارکت گروهی به صورت خلاقانه برای حل مسائل سازمانی اهمیت بسیاری دارد. اهمیت این موضوع به علت افزونی فضای رقابتی بین سازمان‌ها و مراکز صنعتی مختلف، ضرورت توسعه مستمر مزیت رقابتی و لزوم خلاقیت و نوآوری است. از طرفی چنانچه نظام پیشنهادها در سازمان‌ها و مراکز صنعتی از تفکر خلاق جمعی استفاده کند، مسائل و معضلات سازمان برای نیل به اهداف و آرمان‌های سازمان راحت‌تر حل می‌شود. عنصر خلاقیت<sup>۱</sup> باعث ساماندهی و سازماندهی نظام پیشنهادها می‌شود؛ اگرچه تحقق این مهم مستلزم رفع موانع و محدودیت‌هایی است که در این نوشتار بررسی شده است (تدبیر، ۱۳۹۰: ۲۳). رشد روزافزون جمعیت و کاهش منابع طبیعی، رشد فناوری، افزایش و انفجار دانش و اطلاعات و تغییر و تحولات سریع و پیچیدگی پویایی جوامع و سازمان‌ها موجب شده است که بدون مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها و بدون استفاده از فکرهای نو و متنوع نتوان تصمیمات مهم اتخاذ کرد و اگر هم بتوان، نمی‌توان از اجرای صحیح آن مطمئن بود (حمیدی و الوانی، ۱۳۸۹).

بهره‌برداری از توان فکری و توانمندی‌های کارکنان سازمان که به عنوان سرمایه نهفته از آن نام می‌برند نیازمند ایجاد ساختارها و ابزارهایی است که بتوان با آن توان بالقوه کارکنان را در راستای تحقق اهداف فعلی و آینده سازمان به منصه ظهور رساند و مدیریت مشارکتی را اجرا کرد. نظام پیشنهادها یکی از رایج‌ترین و کاراترین روش مدیریت مشارکتی است. وقتی این نظام در سازمان به اجرا در می‌آید، کلیه اعضای سازمان می‌توانند برای پیشبرد اهداف سازمان، بهبود وضع کارکنان، رفع مسائل و مشکلات موجود، کاهش ضایعات و هزینه‌ها و بهبود کیفیت پیشنهادهای خود را ارائه دهند و در قبال آن پاداش معنوی و مادی دریافت کنند (فاضل و زارحی، ۱۳۹۳).

## ۲-۴. بررسی مدل‌های ارزیابی نظام پیشنهادها

### ۲-۴-۱. بررسی روند بلوغ مدل تعالی سیستم نظام پیشنهادها

طی سه سال نخست، ارزیابی‌های جایزه ملی فقط حول محور اول، یعنی «ارزیابی عملکرد و بلوغ سنجی نظام پیشنهادها» انجام می‌گرفت؛ اما به منظور تشویق مدیران، دبیران و پیشنهاددهندگان در اهتمام هر چه بیشتر به نظام پیشنهادها، در فرآیند برگزاری سومین جشنواره جایزه ملی در سال ۹۰ طرح توسعه جشنواره جایزه ملی نظام پیشنهادها به بخش جشنواره جایزه ملی اضافه شد که افزون بر انتخاب سازمان برتر و پیشرو در امر نظام پیشنهادها افرادی هم که در این حوزه تلاش و اهتمام جدی دارند توسط کمیته جشنواره انتخاب و معرفی شوند. این طرح در جشنواره‌های چهارم و پنجم نیز اجرا

و در هر دوره نسبت به دوره قبل از استقبال بیشتری برخوردار شد. لازم به ذکر است از دوره سوم محورهای دو تا پنج اضافه شد و محورهای ششم و هفتم نیز در ششمین دوره جایزه ملی اضافه گردید.

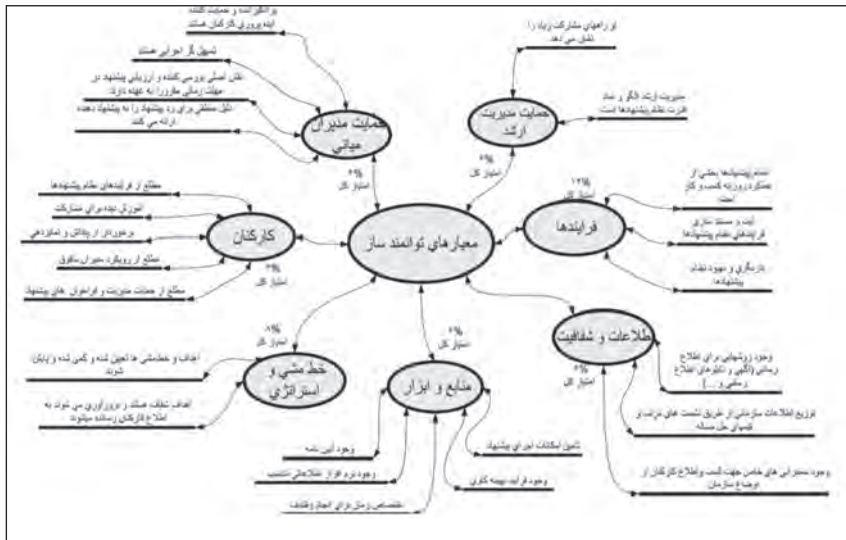
#### ۲-۴. انتخاب برترین تجارب نظام پیشنهادها در آمریکا انجمن مشارکت

انجمن مشارکت کارکنان<sup>۱</sup> که بیش از ۶۰ سال از تأسیس آن در آمریکا می‌گذرد و از آن زمان تاکنون فعالیت دارد و بیش از ۶۰۰۰ سازمان آمریکایی که دارای نظام پیشنهادها هستند در آن عضویت دارند، متولی ارزیابی نظام پیشنهادها و انتخاب سازمان‌ها با بهترین اجرا در کشور آمریکا بوده است و این امر را سال‌های متوالی به انجام رسانیده است. این انجمن در خلال سال‌های جنگ جهانی دوم با گردهم آمدن مسئولان نظام پیشنهادهای ۳۵ شرکت آمریکایی در شرکت هواپیمایی شیکاگو تحت عنوان «انجمن نظام پیشنهادها»<sup>۲</sup> تأسیس شد و بعدها در پنجاهمین گردهمایی سالیانه به انجمن مشارکت کارکنان تغییر نام یافت. در خلال مراسم اهدای جوایز سالیانه که در قالب همایش‌های دوروزه انجام می‌شود، جوایزی در بخش‌های برترین تجربه به روایت آمار، برترین ارزیاب، برترین رهبری، برترین پیشنهاددهنده، برترین تیم پیشنهادی و جایزه اصلی به برگزیدگان اهدا می‌شود.

#### ۳-۲-۴. مدل ارزیابی نظام پیشنهادها طبق مدل EFQM

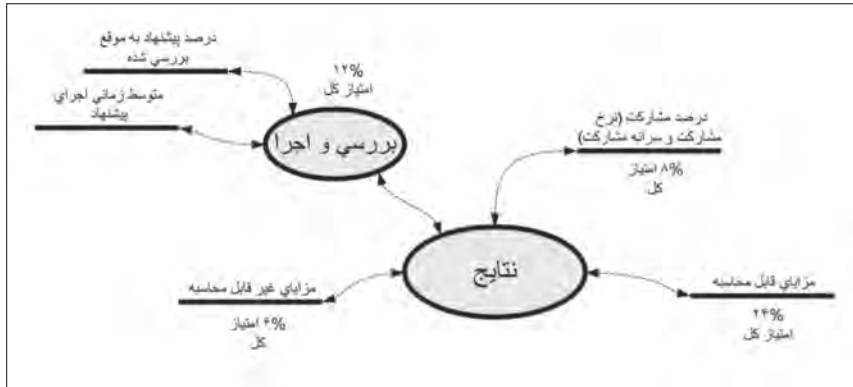
کتابی در زمینه مدل ارزیابی نظام پیشنهادها طبق مدل EFQM توسط دآتر نکل به زبان آلمانی به چاپ رسیده است. خلاصه مدل ارائه شده کتاب به قرار ذیل است:

شکل ۱. کتاب برای مدل ارزیابی نظام پیشنهادها طبق مدل EFQM



1. Association Involvement Employee
2. SYSTEM SUGGESTION OF ASSOCIATION

شکل ۲. کتاب برای مدل ارزیابی نظام پیشنهادها طبق مدل EFQM



به اعتقاد نگارندگان، مدل ارائه شده اگرچه دارای جنبه های جالبی است؛ اما به طور کلی مدل چندان کاملی نیست و نقص های زیادی برای پوشش نمای ابعاد نظام های پیشنهادها دارد. همچنین، چندان به چهارچوب مدل EFQM شباهت ندارد.

به دلایل ذیل از چهارچوب و ویژگی های مدل EFQM برای طراحی مدل ارزیابی نظام پیشنهادی الهام گرفته شده است:

۱. تشابه و جنبه های مشترک زیادی بین ساختار یک سازمان و ساختار نظام پیشنهادها وجود دارد.
  ۲. بسیاری از مدیران و متخصصان کشور با مدل EFQM آشنا هستند و بهره گیری از آن هم افزایی در نظام پیشنهادها را به همراه خواهد داشت.
  ۳. مدل های تعالی سازمانی از جمله EFQM که حاصل هزاران ساعت کار تجربی و مطالعاتی دانشمندان مدیریت و مدیران اجرایی سازمان های برتر دنیا هستند، از ویژگی های مثبت زیادی برخوردارند که بهره گیری از آنها موجب غنابخشی به مدل ارزیابی نظام پیشنهادها خواهد بود.
- دریک نگاه کلی، مدل سرآمدی کسب و کار EFQM به صورت ذیل شامل پنج جزء اصلی است:

۱- مفاهیم بنیادین سرآمدی

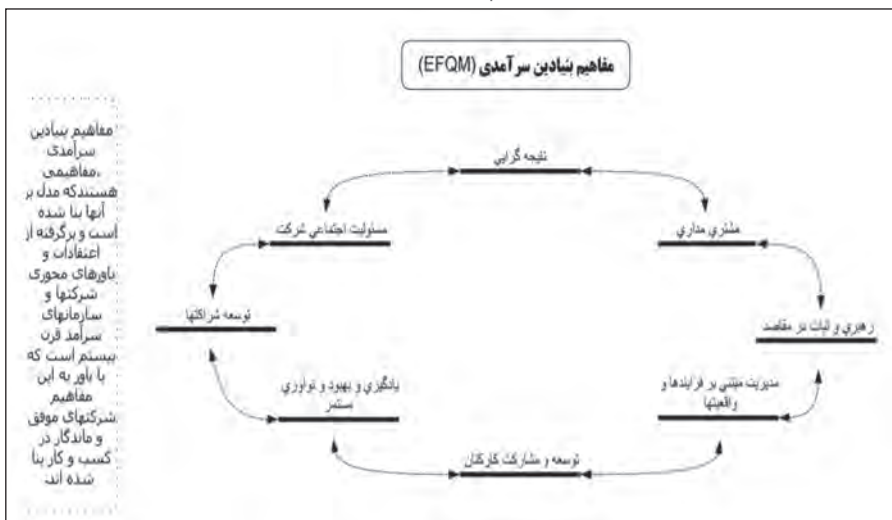
۲- معیارهای سرآمدی

۳- خود ارزیابی

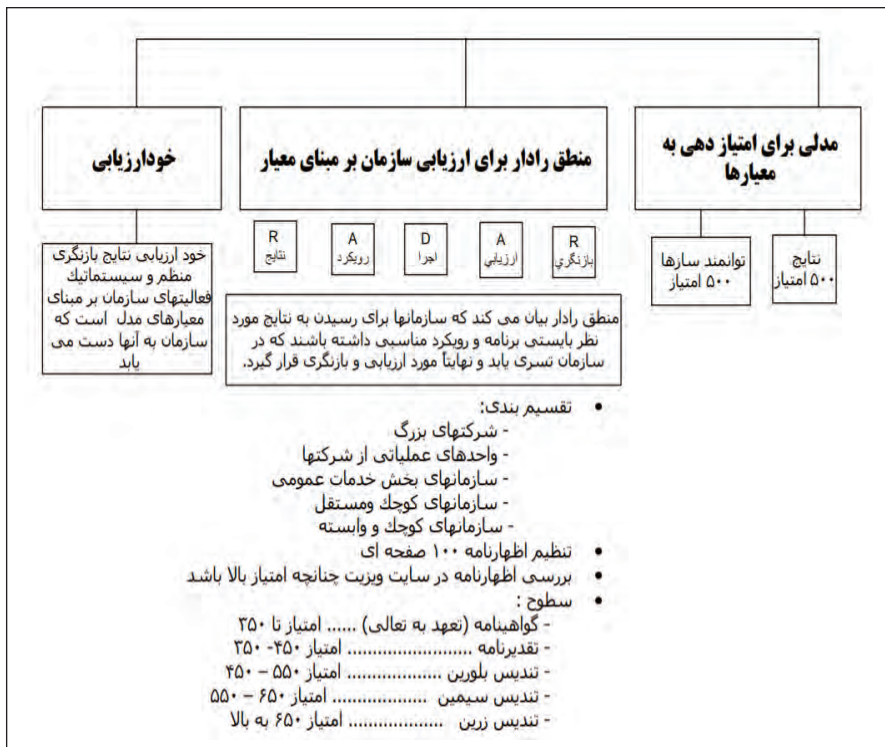
۴- منطق رادار برای ارزیابی سازمان بر مبنای معیارها

مدلی برای امتیازدهی به معیارها در شکل ذیل نشان داده شده است .

شکل ۳. مفاهیم بنیادی سرآمدی EFQM



شکل ۴. مدل سرآمدی کسب و کار EFQM





همان‌گونه که ذکر شد، محورهای بسیاری از مدل EFQM قابل اقتباس و بهره‌گیری در نظام پیشنهادها هستند. رویکرد ما نیز حداکثر وفاداری به مدل EFQM بوده است. بر این اساس، موارد ذیل در طراحی نظام پیشنهادها الهام گرفته شده است:

۱. چارچوب‌بندی معیارها در دو گروه توانمندسازها و نتایج و تقسیم امتیازها به ۵۰۰ امتیاز برای توانمندسازها و ۵۰۰ امتیاز به نتایج؛

۲. امکان بهره‌گیری از تمامی معیارهای بخش توانمندسازها در نظام پیشنهادها (البته با تعابیر و تفسیرهای اختصاصی نظام پیشنهادها). البته معیارهای سنجش نتایج که در مدل EFQM به ترتیب زیر به چهار قسمت نتایج منابع انسانی، نتایج مشتریان، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد تقسیم می‌شود، در نظام پیشنهادها بر اساس ادبیات موضوع و چارچوب‌های تئوریک این نظام تنها در دو گروه نتایج منابع انسانی و نتایج عملکردی ارائه شده است.

۳. بهره‌گیری از منطق جالب و عمیق RADAR برای ارزیابی معیارها؛

۴. بهره‌گیری از سطح‌بندی امتیازها برای اعطای گواهی‌نامه و تندیس؛

۵. بهره‌گیری از روش تنظیم اظهارنامه بر مبنای خودارزیابی سازمان و انجام سایت ویزیت برای شرکت‌هایی با امتیاز اعلام‌شده بالاتر؛

۶. بهره‌گیری از برخی از روش‌های خودارزیابی توصیه‌شده در مدل EFQM برای ارزیابی نظام پیشنهادها در نظر گرفته شده است (فتح‌اللهی راد، ۱۳۹۲).

## ۵. پیشینه تحقیق

### ۵-۱. تحقیقات داخلی

۱. فهیمه دهستانی اردکانی، و محمدحسین ابویی (۱۳۹۸) در مقاله‌ای تحت عنوان «بررسی اثربخشی و عملکرد نظام پیشنهادها در شرکت گاز استان یزد و ارائه راهکارهایی جهت بهبود آن» آورده‌اند که نظام پیشنهادها به‌عنوان یکی از ابزارهای مدیریت مشارکتی و تعالی سازمانی در جهت بهبود عملکرد سازمان از طریق به‌کارگیری قدرت تعقل و توانایی‌های افراد رویکردی مؤثر در جهت تحقق اهداف عالی هر سازمان است. از طریق این نظام به کارکنان اجازه داده می‌شود فرصت ابراز وجود پیدا کنند و مهارت خود را در رابطه با حل مسائل نشان دهند. با توجه به گذشت تقریباً ده سال از پیاده‌سازی نظام پیشنهادها در شرکت گاز استان یزد و همچنین، با عنایت به اینکه پس از پیاده‌سازی هر سیستم نیاز به ارزیابی دارد، در این تحقیق اثربخشی سیستم پیشنهادها در شرکت گاز استان یزد ارزیابی شده است.

جامعه مورد بررسی در این تحقیق همه کارشناسان شرکت گاز استان یزد و ابزار جمع‌آوری اطلاعات پرسشنامه است. روش آماری استفاده شده در تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده از آمار توصیفی و استنباطی با استفاده از نرم‌افزار SPSS است. تحلیل ارزیابی اثربخشی هم به صورت مقایسه‌های زوجی و هم به صورت مستقل انجام شده است و از این طریق مؤلفه‌هایی که دارای بیشترین و کمترین تأثیرپذیری از نظام پیشنهادها بوده‌اند و نیز مؤلفه‌هایی که دارای بیشترین و کمترین اختلاف از حد مورد انتظار تأثیرپذیری از نظام پیشنهادها بوده‌اند از دید پاسخ‌گویان استخراج شده‌اند و وضعیت فعلی فاکتورهای که باعث قوت یا ضعف نظام پیشنهادها در این شرکت بوده‌اند مورد بررسی قرار گرفته و راهکارهایی جهت بهبود اثربخشی این نظام ارائه شده و در نهایت، این فاکتورها به روش AHP اولویت‌بندی شده‌اند.

۲. ناصر بیک‌زاده مرزبانی و پریدخت ورشوچی (۱۳۹۶) در مقاله‌ای تحت عنوان «مدل نوین در ایجاد مدیریت مشارکتی در شرکت‌های خدمات پس از فروش» یکی از مهم‌ترین چالش‌ها و اهداف سازمان‌های پیشرو در صنایع مختلف را رشد روزافزون سهم بازار و تحقق اهداف سازمان در وجوه مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری دانسته‌اند و از این‌رو، امروزه سازمان‌ها به اتخاذ تدابیر و سیاست‌های توسعه‌محور و کارآفرینانه مبادرت می‌ورزند. یکی از این تدابیر جاری‌سازی نظام مدیریت مشارکتی در سازمان به منظور بهره‌گیری هرچه بیشتر از پتانسیل‌های سرمایه‌های انسانی است. مشارکت کارکنان موجب ایجاد احساس تعلق سازمانی شده است و در نتیجه، رشد و تعالی سازمان را در پی خواهد داشت. از جمله سازمان‌هایی که امروزه نیاز مبرمی به ایجاد تحول در ساختار، استراتژی و عملکرد خویش به منظور کسب حداکثر رضایتمندی ذی‌نفعان دارند، شرکت‌های خدمات پس از فروش هستند. از آنجا که اقبال عموم جامعه و قشرهای مختلف مشتریان به فاکتورهایی چون مشتری‌مداری، کیفیت خدمات، سطح ارائه خدمت، پشتیبانی خدمات و... روز به روز و به‌طور مستمر رو به گسترش و فزونی است، عدم توجه کافی و به‌موقع این شرکت‌ها به لزوم ایجاد تحول می‌تواند پیامدهای ناخوشایندی را در زمینه حفظ و توسعه کسب و کار آنان به دنبال داشته باشد.

۳. سید یوسف اکبری نسب، پیمان نورالدینی و محمود مرادی پور (۱۳۹۵) در مقاله‌ای تحت عنوان «ارزیابی عملکرد نظام پیشنهادات در شهرداری قم» آورده‌اند که نظام پیشنهادها یکی از ابزارهای توانمندسازی کارکنان است که یادگیری سازمانی در سازمان را تسهیل نمود و سبب افزایش سطح دانش و اطلاعات کارکنان گردد. روش تحقیق مورد استفاده توصیفی-پیمایشی بوده است که جمع‌آوری اطلاعات ثانویه با استفاده از مطالعه ادبیات تحقیق بوده و داده‌های اولیه با استفاده از پرسشنامه جمع‌آوری شده است. پس از دسته‌بندی، عوامل در سه گروه مدیریتی، ساختاری و فرهنگی قرار گرفتند. هر کدام از این عوامل دارای عوامل فرعی یا شاخص‌هایی هستند. پس از جمع‌آوری پرسشنامه تحقیق اطلاعات جمع‌آوری شده با استفاده از آمار توصیفی و با استفاده از نرم‌افزار Excel و SPSS مورد

تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج تحقیق نشان داد عامل ساختاری نیاز به بهبود دارد.

۴. مصطفی کاظمی، مهسا حمیدی و احمد شعراف (۱۳۹۳) هدف مقاله‌شان با عنوان «ارزیابی کارایی و اثربخشی نظام پیشنهادها در شرکت برق منطقه‌ای خراسان و ارائه راهکارهایی جهت بهبود آن» را ارزیابی کارایی و اثربخشی نظام پیشنهادها در شرکت برق منطقه‌ای خراسان و ارائه راهکارهایی جهت بهبود وضعیت آن در نظر گرفته‌اند. جامعه مورد پژوهش در این تحقیق کارکنان ستادی شرکت برق منطقه‌ای خراسان و ابزار جمع‌آوری اطلاعات پرسشنامه است. روش آماری در تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده از آمار توصیفی و استنباطی با استفاده از نرم‌افزار SPSS است. نتایج به دست آمده از این تحقیق نشان می‌دهد که میزان کارایی و اثربخشی نظام پیشنهادات شرکت برق منطقه‌ای خراسان در حد بالا و قابل قبولی است؛ ولی در زمینه برخی مؤلفه‌های فرعی از قبیل اجرای به موقع پیشنهادات و تبلیغات کافی، این سیستم دارای ضعف است که باید برای رشد و ارتقاء سیستم اصلاحاتی صورت گیرد. در این راستا پیشنهادهای ارائه شده است.

۵. سعید آصف‌زاده، مهران علیجان‌زاده، محمدحسین شیرعلی و زهره داناصف‌هانی (۱۳۹۶) در مقاله‌ای تحت عنوان «عوامل مؤثر بر اجرای نظام پیشنهادها در دانشگاه علوم پزشکی قزوین» آورده‌اند که زمینه نظام پیشنهادها در صورت اجرای صحیح شاید بتواند به مثابه یک ساختار مناسب جهت استفاده از نظرات کارکنان در راستای حل مشکل سازمان شناخته شود. از مزایای نظام پیشنهادها ارتقاء بهره‌وری و اثربخشی در سازمان است. مطالعه با روش تحلیلی و به منظور شناسایی عوامل مؤثر بر اجرای نظام پیشنهادها در سال ۱۳۹۲ در دانشگاه علوم پزشکی قزوین انجام شد. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران ۲۹۰ نفر از کارکنان دانشگاه بودند که به روش تصادفی در دو حوزه موفق و ناموفق در نظام پیشنهادها انتخاب شدند. ابزار بررسی پرسشنامه استاندارد بود که به سبک لیکرت طراحی شده بود. داده‌ها با آزمون‌های آماری تی مستقل و فریدمن تحلیل شدند. عوامل رفتاری همچون وجود عدالت در اهدای پاداش، احساس وفاداری کارکنان به سازمان، تعهد و باور مدیران به نظام پیشنهادها و وجود بازخورد پس از ارائه پیشنهادها، به طور معنی داری با اجرای نظام پیشنهادها در حوزه‌های موفق ارتباط داشت. در زمینه عوامل ساختاری، کاهش رسمیت در سازمان و انعطاف‌پذیری سازمان با اجرای نظام پیشنهادها در حوزه‌های موفق ارتباط معنی داری داشت. بین وجود سلسله‌مراتب و تمرکز سازمانی با اجرای نظام پیشنهادها در گروه موفق و غیرموفق رابطه معنی داری وجود نداشت. عوامل رفتاری نسبت به عوامل ساختاری بر اجرای نظام پیشنهادها تأثیر بیش‌تری داشتند. با توجه به یافته‌ها، عوامل رفتاری همچون وجود عدالت در سازمان و احساس وفاداری می‌توانند به افزایش ارائه پیشنهادها مفید از سوی کارکنان برای سازمان منجر شوند و با بهره‌گیری از پیشنهادهای سازنده توسط مدیران می‌توان به ارتقاء اثربخشی سازمان امیدوار بود.

۶. فرج‌الله رهنورد (۱۳۹۵) در تحقیقی با عنوان «ارزشیابی نظام پیشنهادها در بخش دولتی ایران» بیان کردند که به دنبال مصوبه سال ۱۳۷۷ شورای عالی اداری در خصوص استقرار آزمایشی نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها در سازمان‌های داوطلب بخش دولتی، این طرح در چهار وزارتخانه و در چهار استان به‌طور آزمایشی به اجرا درآمد. مقاله مذکور کوششی است جهت ارزیابی این طرح تا نیروهای بازدارنده مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری مشخص شود و میزان موفقیت آن بر حسب معیار اثربخشی تعیین گردد. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که نظام پیشنهادها به‌طور متوسط اثربخش بوده است؛ اما رضایت افراد از این نظام چندان بالا نیست؛ لذا ضرورت دارد از طریق تعدیل شرایط محیطی سازمان بخش‌های دولتی ایران درجه موفقیت آن را افزایش دهیم.

۷. موسی مجیدی و مریم اکبریگی (۱۳۹۰) در پژوهشی تحت عنوان «بررسی امکان استقرار مدل ارزیابی سیستم نظام پیشنهادها در کتابخانه‌های دانشگاه آزاد اسلامی منطقه ۸» بر این مطلب تأکید کردند که نظام پیشنهادها یک سیستم جدید مدیریتی است که با پیاده‌سازی آن در سازمان، می‌توان از پیشنهادها و نظرات کارکنان که سرمایه‌های اصلی سازمان محسوب می‌شوند جهت بهبود در عملکرد سازمان استفاده کرد. تأکید این روش بر بهبودهای کوچک و مستمر در سازمان است. هدف این پژوهش بررسی امکان استقرار نظام پیشنهادها در کتابخانه‌های دانشگاه آزاد اسلامی منطقه ۸ بوده است. جهت بررسی امکان پیاده‌سازی نظام مذکور سه پارامتر اساسی رهبری در مدیریت، آمادگی کارکنان و سازمان (کتابخانه) سنجیده شد. در این پژوهش از روش پیمایشی توصیفی استفاده شده است. جامعه مورد پژوهش ۱۱۷ نفر از ۱۴۹ نفر کارکنان کتابخانه‌های منطقه ۸ دانشگاه آزاد اسلامی هستند که در این پژوهش همکاری نمودند. ابزار جمع‌آوری اطلاعات پرسشنامه تهیه شده بر اساس شاخص‌های لازم اولیه جهت پیاده‌سازی نظام پیشنهادها است. نتایج نشان می‌دهد که شرایط رهبری در کتابخانه‌های مورد مطالعه پایین‌تر از حد متوسط (میانگین فرضی)، اما در مورد شاخص مربوط به آمادگی کارکنان و آمادگی سازمان شرایط در حد متوسط (میانگین فرضی) بوده است. با توجه به بررسی‌های انجام‌شده در مورد ۳ شاخص لازم جهت امکان استقرار نظام پیشنهادها در کتابخانه‌های مورد مطالعه، یعنی شاخص‌های مربوط به سبک رهبری، موقعیت کارکنان و موقعیت سازمان و نتایج حاصل از آن این‌گونه نتیجه‌گیری شد که اجرای نظام پیشنهادها با چالش‌های زیادی همراه خواهد بود؛ اما می‌توان به استقرار نظام پیشنهادها در کتابخانه‌های مورد مطالعه اقدام کرد؛ اما استقرار و نهادینه‌سازی آن نیاز به فعالیت و زمان زیادی در عرصه فرهنگ‌سازی و ترویج دارد.

۸. ناصر حمیدی، سیدمهدی الوانی و فهیمه جباری (۱۳۸۹) در مقاله‌ای تحت عنوان «مطالعه تطبیقی الگوهای نظام پیشنهادات و ارائه الگوی مناسب جهت برقراری در دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین» بیان داشته‌اند که در هر سازمان، همواره می‌توان برای انجام امور به راه‌حل‌های بهتر و مؤثرتر

از آنچه در حال حاضر معمول است، دست یافت. نقطه آغاز این دستیابی، تفکر صحیح و منطقی درباره اهداف و امکانات بالقوه و بالفعل و شناخت خلاءهای موجود و شرایط درونی و بیرونی حاکم بر عملکرد و تشکیلات و اثرگذاری بر این عوامل است؛ به طوری که از امکانات و شرایط برای انجام کار و تولید استفاده بهینه به عمل آید. شرایط لازم برای ایجاد تحرکی که به استقرار راه‌حل‌های بهتر و مؤثرتر منجر شود آن است که اندیشه‌های افراد دست‌اندرکار مورد اعتنا قرار گیرد و به طور نظام‌یافته ارزیابی شود و شرایط کافی آن است که اندیشه‌های مفید به اجرا گذاشته و از افراد قدردانی شود. عواملی چون خانواده، حکومت، آموزش و پرورش و آموزش عالی در نهانه کردن فرهنگ مشارکت نقش دارند. دانشگاه‌ها که نمایانگر قدرت خلاق برای یافتن الگوهای پایه‌ای خاصی هستند، می‌توانند زمینه‌ساز تفکر مشارکتی باشند؛ مشروط بر اینکه جلوه‌ای از نظام مشارکتی در درون نظام آموزشی عالی دیده شود. یکی از بهترین سیستم‌ها برای تحقق این امور سیستم پیشنهادات است. در این تحقیق، محققان برای مطالعه تطبیقی الگوهای نظام پیشنهادات و ارائه الگوی مناسب دانشگاه آزاد اسلامی قزوین از روش بنچ مارک بهره‌جسته‌اند که در قالب چرخه بنچ مارک با ۵ فرایند بررسی شده است. این تحقیق از نوع مطالعات تطبیقی است که با روش «بنچ مارک» انجام گرفته است. جهت بررسی سئوالات تحقیق با استفاده از مطالعه تطبیقی الگوهای نظام پیشنهادات داخلی و خارجی، الگوی مناسب دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین ارائه شده است و در راستای تکمیل فرآیند و با گرایش تحقیقات توصیفی که به صورت میدانی به بررسی وضعیت فعلی و الزامات مدل تعریف شده پرداخته شده است. با توجه به اینکه جامعه آماری تحقیق عبارت است از مدیران کل و معاونین کل در دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین، می‌توان ادعا کرد که نمونه آماری از ویژگی‌های کارشناسی برخوردارند. با توجه به آمارهای موجود جامعه آماری ۳۰ تن و از طرفی، با توجه به مطالعات تطبیقی، مستندات موجود در باب نظام پیشنهادات بوده‌اند. در این تحقیق، از روش میدانی و استفاده از پایگاه‌های اطلاعاتی و اینترنتی استفاده شده است و ابزار مورد استفاده برای جمع‌آوری اطلاعات، مصاحبه، مشاهده و پرسشنامه، اسناد و مدارک، بانک‌های اطلاعاتی و شبکه‌های کامپیوتری بوده است. پس از جمع‌آوری داده‌ها و کدبندی آنها و سپس، ورود داده‌ها به نرم‌افزار آماری، excel، SPSS، Statistica جهت تجزیه و تحلیل، برای آزمون فرضیات تحقیق از تحلیل توصیفی مثل معیارهای مرکز و پراکندگی، جدول فراوانی و آزمون‌های استنباطی استفاده شده و به نتیجه‌گیری پرداخته شده است.

۹. سعید فتح الهی راد و نازیلا نجابت (۱۳۸۷) در مقاله‌ای با عنوان «ارائه مدل پیشنهادی برای ارزیابی و اعطای جوایز ملی به نظام‌های پیشنهاد استقرار یافته در سازمان‌های کشور» ابراز داشته‌اند که به نظر می‌رسد وقت آن رسیده است که فعالان نظام پیشنهادات در سازمان‌های مختلف کشور که در طول دهه گذشته، سالیانه جهت مبادله آرا و تجارب در قالب کنفرانس و همایش‌های ملی دور هم

جمع شده‌اند، گامی فراتر نهند و به منظور قوام و ثبات بخشیدن به جنبش استقرار نظام پیشنهادها در سازمان‌ها مدلی تخصصی و واحد طراحی و همانند برخی کشورهای دیگر اهدای سالیانه جایزه ملی نظام پیشنهادها را آغاز کنند. این مدل جامع که پوشش دهنده تمامی ارکان و ابعاد نظام پیشنهادها باشد، بر محور مدل تعالی سازمانی EFQM طراحی و ارائه شده است و هشت معیار را شامل می‌شود و ۱۰۰۰ امتیاز که ۵۰۰ امتیاز آن مربوط به معیارهای توانمندساز و ۵۰۰ امتیاز آن معیار نتایج را تشکیل خواهد داد.

## ۲-۵. نگاهی به تجارب جهانی و تاریخچه تحقیق‌های پیشین

در مطالعات و جست‌وجوی انجام‌گرفته دو مورد ذیل شناسایی شد:

انتخاب برترین تجارب نظام پیشنهادها در آمریکا انجمن مشارکت کارکنان<sup>۱</sup> که بیش از ۶۰ سال است در آمریکا تأسیس شده است و فعالیت دارد و بیش از ۶۰۰۰ سازمان آمریکایی که دارای نظام پیشنهادها هستند در آن عضویت دارند متولی ارزیابی نظام پیشنهادها و انتخاب سازمان‌هایی با بهترین اجرا در آمریکا بوده و این امر را سال‌های متوالی به انجام رسانیده است. این انجمن در خلال سال‌های جنگ جهانی دوم با گرد هم آمدن مسئولان نظام پیشنهادهای ۳۵ شرکت آمریکایی در شرکت هواپیمایی شیکاگو تحت عنوان «انجمن نظام پیشنهادها»<sup>۲</sup> تأسیس شد و بعدها در پنجاهمین گردهمایی سالیانه به انجمن مشارکت کارکنان تغییر نام یافت. در خلال مراسم اهدای جوایز سالیانه که در قالب همایش‌های دوروزه انجام می‌شود، جوایزی در بخش‌های برترین تجربه به روایت آمار، برترین ارزیاب، برترین رهبری، برترین پیشنهاددهنده، برترین تیم پیشنهادی و جایزه اصلی<sup>۳</sup> به برگزیدگان اهدا می‌شود. یکی از فنون رایج برای جمع‌آوری عقاید افراد، استفاده از فن بارش مغزی است. در اجرای این فن چهار قانون باید رعایت شود:

(۱) انتقاد صورت نگیرد؛

(۲) تفکر باز و محدود نشده تشویق شود؛

(۳) حداکثر نظرات تولید شود؛

(۴) عقاید و نظرات مختلف با هم ترکیب شود (خراسانی، ۱۳۸۶؛ فتحی و اجارگاه، ۱۳۸۱).

از جمله مزایای فن بارش مغزی موارد زیر است:

۱. نیازهای مهم و اساسی شناسایی می‌شوند (عباس‌زادگان و ترک‌زاده، ۱۳۸۱؛ فتحی و اجارگاه، ۱۳۸۱).

1. Employee Involvement Association  
2. National ASSOCIATION OF SUGGESTION SYSTEM  
3. kudos award

۲. آزادی بیان ترغیب می‌شود و به مشارکت همه افراد احترام گذاشته می‌شود و به افراد فرصت اظهار نظر داده می‌شود (عباس‌زادگان و ترک‌زاده، ۱۳۸۱؛ فتحی و اجارگاه، ۱۳۸۷).

۳. نیازهای تعیین‌شده در این روش برگرفته از نظرات نو و پویای صاحب‌نظران و دست‌اندرکاران مبتکر و خلاق است (رضوی، ۱۳۸۲).

۴. به دلیل برخورداری از اندیشه‌های نو و پویا، انگیزه‌های جدیدی برای ترغیب به مشارکت و پذیرش عمومی در افراد ایجاد خواهد شد (رضوی، ۱۳۸۲).

## ۶. روش تحقیق

تحقیق فوق با هدف ترسیم الگوی پیشنهادی جهت مدل ارزیابی و رتبه‌بندی شرکت‌ها در حوزه سیستم نظام پیشنهادها در شمار تحقیقات اکتشافی است، به لحاظ اینکه در جست‌وجوی کشف شاخص‌ها و مؤلفه‌های مدل تعالی نظام پیشنهادها از طریق مطالعه و ارتباط بین آنها است و منجر به ترسیم الگوی مورد نظر می‌شود. با وجود آنکه مطالعات اکتشافی در پژوهش‌های کیفی قرار می‌گیرد؛ ولی ممکن است پژوهشگر ابتدا ویژگی‌های پدیده را شناسایی و سپس، بر اساس آن از روش تحقیق کمی نیز استفاده نماید. در این حالت مرحله نخست پژوهش کیفی است و مرحله دوم کمی است (دانایی‌فر، ۱۳۹۲: ۱۵۱).

بنابراین، تحقیق حاضر جزو پژوهش‌های ترکیبی<sup>۱</sup> است و از طرح شیوه‌های ترکیبی اکتشافی استفاده خواهد نمود. پژوهش‌های ترکیبی را زمانی می‌توان مورد استفاده قرار داد که پژوهشگر قصد دارد بر اساس یافته‌های یک مرحله از پژوهش (کیفی) مرحله بعدی (کمی) را بنا نهد.

گوبا و لینکولن مکرراً بیان داشته‌اند که روش‌های پژوهشی ترکیبی به دلیل استفاده از هر دو روش کمی و کیفی قادر به ارائه نتایج مطلوب و قابل قبول هستند.

جامعه آماری این تحقیق عبارتند از متخصصان یا خبرگان<sup>۲</sup> حوزه سیستم نظام پیشنهادها که دارای چهار خصوصیت دانش و تجربه در موضوع، تمایل، زمان و مهارت ارتباطی مؤثر هستند. هیچ قانون قوی و صریحی در مورد نحوه انتخاب و تعداد متخصصان وجود ندارد و تعداد وابسته به فاکتورهای هموزن<sup>۳</sup> یا هتروژن<sup>۴</sup> بودن نمونه، هدف دلفی یا وسعت مشکل، کیفیت تصمیم، توانایی تیم تحقیق در اداره مطالعه، اعتبار داخلی و خارجی، زمان جمع‌آوری داده‌ها و منابع در دسترس، دامنه مسائل

1. Mixed methods research
2. Experts
3. Homogenize
4. Heterogeneous

و پذیرش پاسخ است. به منظور شناسایی گروه‌ها و مؤلفه‌های اصلی الگوی ارزیابی نظام پیشنهادها از خبرگان و متخصصان مدیریت منابع انسانی و سیستم‌های مشارکتی با درجهٔ دکترا و از اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها و پژوهشگاه شاخص پروژه و... انتخاب گردید و لذا به صورت هموزن (همگون) به تعداد ۱۵ نفر از اساتید و افراد خبرهٔ نظام پیشنهادها انتخاب شد. با توجه به اینکه در این پژوهش هدف شناسایی گروه‌ها و مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی ارزیابی نظام پیشنهادها بوده و نیازمند آن است که این مؤلفه‌ها و شاخص‌ها از دیدگاه نخبگان در حوزهٔ سیستم‌های مشارکتی مورد توجه و بررسی قرار گیرد، از روش نمونه‌گیری هدفمند انتخابی، در دسترس و گلوله برفی استفاده کرده است؛ بدین صورت که پس از مراجعه به یکی از نخبگان این حوزه که دانش و تجربهٔ لازم و اجماع در موضوع و تمایل برای شرکت و مهارت‌های ارتباطی مؤثر در این حوزه را داشته است به دیگر نخبگان سرآمدی نظام پیشنهادها دسترسی پیدا کرد. شرکت‌کنندگان سایر افراد درگیر در مطالعه را نمی‌شناسند و یا حداقل پاسخ‌های آنها گمنام بوده است. گمنامی به هر عضو پانل فرصت برابر می‌دهد تا نظرات خود را بیان و ایده‌ها را بدون فشار روانی و شناسایی به وسیلهٔ سایر اعضا ارائه کند که تسهیل‌کنندهٔ حقیقت‌جویی و پاسخ‌های باز است و موجب کسب بینش و دانش کافی در تحقیق می‌شود.

مرحلهٔ اول دلفی: در مرحلهٔ اول دلفی که پس از مطالعات کتابخانه‌ای انجام شده از روش دلفی تصمیم بهره برده شده و تعدادی از متخصصان و خبرگان<sup>۱</sup> و اساتید حوزهٔ نظام پیشنهادها به منظور مشخص کردن گروه‌ها و مؤلفه‌های تعالی ارزیابی نظام پیشنهادها انتخاب شده‌اند.

مرحلهٔ دوم دلفی (فازی): تحلیل شرایط پیچیده مستلزم تلاش و توجه به نظرات نخبگان است. نظر نخبگان تقریباً هیچ‌گاه همانند نیستند؛ لذا باید به منظور دستیابی به نتیجهٔ واحد تلفیق شوند. مدل‌های فازی مدلهایی‌اند که از اعتبار لازم برای بیان رفتارهای آیندهٔ یک سیستم برخوردار هستند و برای پیش‌بینی مناسب خواهند بود؛ از این رو، میانگین‌گیری فازی ابزاری مهم برای ترکیب در مدل‌های مختلف پیش‌بینی (دلفی فازی، مدیریت پروژه فازی و...) ماست.

میانگین مثلثی: اگر عدد فازی مثلثی به صورت  $A_i = (a_1^{(i)}, a_M^{(i)}, a_2^{(i)})$  و  $i = 1, \dots, n$  باشد، میانگین عدد فازی مثلثی به صورت زیر است:

$$A_{ave} = \frac{A_1}{n} + \dots + \frac{A_n}{n} = \frac{(a_1^{(1)})}{n}$$

در این مرحله از تکنیک دلفی فازی استفاده شده است. روش دلفی فازی در سال ۱۹۸۸ میلادی توسط کافمن و گوپتا ابداع شد. کاربرد این روش به منظور تصمیم‌گیری و اجماع بر مسائلی است که اهداف و پارامترها به‌صراحت مشخص نیستند و منجر به نتایج بسیار ارزنده‌ای می‌شوند. ویژگی



مهم این روش ارائه چارچوبی انعطاف پذیر است که بسیاری از موانع مربوط به عدم دقت و صراحت را تحت پوشش قرار می دهد. گونه های مختلف از اعداد فازی را می توان برای اخذ نظرات خبرگان مورد استفاده قرار داد. در ادامه به جهت سهولت، دلفی فازی با استفاده از اعداد فازی مثلثی بیان می شود که شامل چهار مرحله اجرا به شرح ذیل است.

معمولاً خبرگان نظرات خود را در قالب حداقل مقدار، ممکن ترین مقدار و حداکثر مقدار (اعداد فازی مثلثی) ارائه می دهند.

$$A_i = (a_1^{(i)}, a_M^{(i)}, a_2^{(i)}), \quad i = 1, \dots, n$$

پاسخ های  $n$  فرد خبره دسته ای<sup>۱</sup> را تشکیل می دهند. سپس، با استفاده از تکنیک های میانگین گیری فازی، میانگین دسته (میانگین نظر خبرگان) و میزان اختلاف نظر هر فرد خبره از میانگین دسته محاسبه و آنگاه این اطلاعات برای اخذ نظریات جدید به خبرگان ارسال می شود. این اختلاف می تواند مثبت، منفی یا تهی باشد.

$$A_{ave} = (m_1, m_M, m_2)$$

$$A_{ave} - A_i = (m_1 - a_1^{(i)}, m_M - a_M^{(i)}, m_2 - a_2^{(i)})$$

$$\left( \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_1^{(i)} - a_1^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_M^{(i)} - a_M^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_2^{(i)} - a_2^{(i)} \right)$$

۳) در مرحله بعد هر فرد خبره بر اساس اطلاعات به دست آمده از مرحله قبل یک پیش بینی جدید ارائه می دهد و بدین ترتیب، در صورت صلاح دید، نظر پیشین خود اصلاح می کند.

$$A_i = (b_1^{(i)}, b_M^{(i)}, b_2^{(i)}), \quad i = 1, \dots, n$$

این فرایند تا زمانی ادامه می یابد که میانگین دسته به اندازه کافی باثبات شود. در صورتی که اختلاف میانگین دو راند دلفی (فاصله دو عدد فازی) از حد آستانه کم (مثلاً ۰/۲) کمتر شود، میانگین اعداد به دست آمده به اندازه کافی باثبات و فرایند دلفی متوقف می شوند (فخرالدینی و دیگران، ۱۳۹۱).

### استخراج و تبیین مؤلفه های پیشنهادی

براساس ادبیات نظری تحقیق و نظر خبرگان، دو گروه، ۸ معیار و ۱۱۳ سنجه شاخص اندازه گیری الگوی تعالی ارزیابی سیستم نظام پیشنهادها، به عنوان شاخص های پیشنهادی در پرسشنامه کیفی لیست که در گروه اول توانمندسازها شش معیار و با ۶۴ سنجه و در گروه نتایج کلیدی عملکرد دو معیار و ۴۹ زیرمعیار در قالب پرسشنامه دلفی فازی شرح داده شد.

## تعریف متغیر زبانی

استفاده از متغیرهایی با ارزش‌های قطعی در پرسشنامه با هدف کسب نظر خبرگان راجع به شناسایی تعالی ارزیابی سیستم نظام پیشنهادها، خبرگان را در اظهار نظر دچار مشکل می‌کند. به همین دلیل از متغیرهای کیفی مانند «خیلی زیاد»، «زیاد»، «متوسط»، «کم» و «خیلی کم» برای میزان موافقت خبرگان با هر شاخص استفاده شد. لذا متغیرهای کیفی به صورت اعداد فازی مثلثی شکل به صورت جدول ۱ تعریف شدند.

جدول ۱. اعداد فازی مثلثی معادل طبق لیکرت پنج درجه (چانگ و چن، ۱۹۹۴)

اعداد فازی زدایی شده	اعداد فازی مثلثی $(\alpha, m, \beta)$			متغیرهای کلامی
۰/۰۸۳۳۳۳۳۳۳	۰	۰	۰/۲۵	خیلی کم
۰/۲۵	۰	۰/۲۵	۰/۵	کم
۰/۵	۲۵/۰	۰/۵	۰/۷۵	متوسط
۰/۷۵	۰/۵	۰/۷۵	۱	زیاد
۰/۹۱۶۶۶۶۶۶۷	۰/۷۵	۱	۱	خیلی زیاد

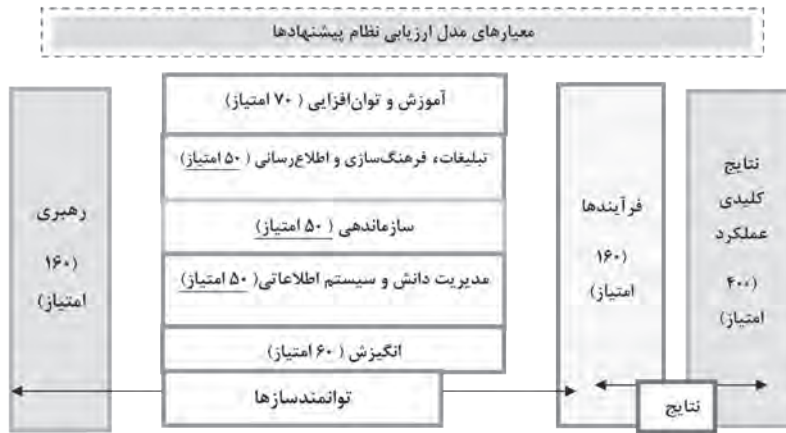
جهت محاسبه اعداد فازی زدایی شده از فرمول ذیل استفاده شده است:

$$x = \frac{\alpha + m + \beta}{3} \quad \text{فرمول}$$

## ۷. مدل پیشنهادی توسعه و تعالی سیستم نظام پیشنهادهای وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی

در طراحی مدل تلاش بر این بوده است که تصویر کاملی از نظام پیشنهادها ترسیم شود و شرکت‌ها بر اساس مقایسه خود با آن به جنبه‌های قوت و ضعف سیستم پیشنهادهای خود واقف گردند. مدل ارزیابی نظام پیشنهادها حول ۸ معیار و ۱۱۳ زیر معیار طراحی شده است. همچنین، در بخش‌هایی از طراحی مدل از مدل اروپایی تعالی سازمانی (EFQM) که خوشبختانه رواج مناسبی در کشور یافته و پوشش آموزشی گسترده‌ای در میان کارشناسان مدیریتی کشور داشته الهام گرفته شده است. همانند مدل EFQM جمع امتیازات ۱۰۰۰ امتیاز است و معیارها به دو گروه توانمندساز (معیارهای ۱ تا ۷) و نتایج (معیار ۸) تقسیم می‌شود. در توزیع امتیازها ۶۰۰ امتیاز به معیارهای توانمندساز (هفت معیار اول) و ۴۰۰ امتیاز به معیار نتایج (معیار هشتم) تخصیص یافته است. معیارهای مدل و امتیازهای تخصیص یافته به صورت شکل ذیل است.

شکل ۵. معیارهای مدل ارزیابی نظام پیشنهادها



## ۷-۱. شرح معیارها و زیرمعیارها

### ۷-۱-۱. رهبری

الف) مشارکت مستقیم رهبران در امر طراحی، استقرار و راهبری نظام پیشنهادها

۱-۱. عضویت و مشارکت مدیریت ارشد در تیم طراحی یا بازنگری نظام پیشنهادها؛

۱-۲. اعلان رسمی شروع بکار نظام پیشنهادها و بیان اهداف و برنامه های نظام پیشنهادها با کارکنان و استمرار آن در قالب مراسم و جشنهای سالانه نظام پیشنهادها؛

۱-۳. حمایت نمادین و معنوی مدیریت ارشد و بیان اهداف و اعلام ضرورت مشارکت کارکنان در جلسات و سخنرانی های مختلف؛

۱-۴. هدفگذاری و اعلام رسمی مدیریتی شاخصهای کمی نظام پیشنهادها و پایش مرتب آنها توسط رهبران؛

۱-۵. شناسایی و حمایت ویژه از اجرای پیشنهادهای مهم توسط رهبران؛

۱-۶. ارائه موضوعات فراخوان و بذر پیشنهاد به صورت مستمر توسط مدیران ارشد و به ویژه میانی (زمینه های قابل بهبود)؛

۱-۷. برگزاری جلسات هم اندیشی (همراه با اجرای فنون خلاقیت گروهی) توسط مدیران میانی جهت جذب ایده های خلاقانه کارکنان؛

۱-۸. مشارکت و اختصاص وقت کافی توسط مدیران میانی به نظام پیشنهادها در حوزه بررسی و اجرای پیشنهادها؛

۹-۱. الگوسازی رفتاری رهبران و مدیران در حمایت از نظام پیشنهادها از طریق ارائه پیشنهاد توسط مدیران.

ب) حمایت سیستمی و نظام مند رهبران سازمان از نظام پیشنهادها

۱۰-۱. پیوند دادن کارنامه مشارکت کارکنان با ارزیابی عملکرد مدیران میانی؛

۱۱-۱. ممیزی‌های مدیریتی از عملکرد واحدها در نظام پیشنهادها بر اساس گزارش‌های دوره‌ای دبیرخانه نظام پیشنهادها؛

۱۲-۱. ارتباط نظام پیشنهادها با نظام تیم‌های حل مسئله؛

۱۳-۱. ارتباط نظام پیشنهادها با نظام پژوهشی سازمان (تحقیق و توسعه)؛

۱۴-۱. هم‌راستایی اهداف نظام پیشنهادها در راستای اهداف سازمان از طریق اعلام موضوعات فراخوان پیشنهادها در جهت تحقق استراتژی‌ها.

ج) حمایت‌های مالی و تأمین منابع لازم برای بهسازی و راهبری نظام پیشنهادها توسط رهبران

۱۵-۱. فراهم آوردن شرایط (امکانات- ابزار) جهت تحقیقات و تکمیل پیشنهادها؛

۱۶-۱. عارضه‌یابی، یادگیری و بهبودهای دوره‌ای و مستمر نظام پیشنهادها؛

۱۷-۱. بهره‌گیری از خدمات مشاوره متخصصان مجرب خارج سازمان در طراحی، اجرا و بازنگری‌های نظام پیشنهادها؛

۱۸-۱. بهینه‌کاوی از برترین‌های نظام پیشنهادها

د) وجود نگرش‌ها و باورهای صحیح رهبران سازمان در زمینه مشارکت و پیشنهادها

۱۹-۱. وجود روحیه و شواهد عملی از ریسک‌پذیری و میل به تغییر و بهبود در مدیران؛

۲۰-۱. وجود نگرش مثبت مدیران به توانایی‌های بالقوه کارکنان و مشارکت‌جویی مدیران؛

۲۱-۱. وجود نگرش بهبودهای رایزنی به نظام پیشنهادهای فردی کارکنان (مدیران نظام پیشنهادها را نظامی برای گسترش بهبودهای کوچک کارکنان در شغل خویش بیندارند).

## ۲-۱-۷. آموزش و توان‌افزایی

۲-۱. اطمینان از ارائه آموزش‌های لازم و با محتوای مناسب نظام پیشنهادها (مدیریت مشارکتی و شرح نقش مدیران در نظام پیشنهادها) به مدیران و اثربخشی آن؛

۲-۲. اطمینان از ارائه آموزش‌های لازم و با محتوای مناسب نظام پیشنهادها (بررسی و ارزشیابی

- پیشنهادها) به بررسی کنندگان پیشنهادها (کمیته‌ها و ارزیابان) و اثربخشی آن؛
- ۲-۳. اطمینان از ارائه آموزش‌های لازم و با محتوای مناسب نظام پیشنهادها (خلاقیت و ایده‌یابی) به کارکنان و اثربخشی آن؛
- ۲-۴. اطمینان از ارائه آموزش‌های لازم و با محتوای مناسب نظام پیشنهادها (ترویج مشارکت و پیشنهاددهی) به دبیران و مروجان نظام پیشنهادها و اثربخشی آن؛
- ۲-۵. اطمینان از بهره‌گیری روش‌ها و ابزارهای مناسب آموزشی (مانند برگزاری آموزش‌ها به صورت کارگاه آموزشی، فیلم، جزوه آموزشی، کتاب، پیام آموزشی، سایت، جشنواره، بازدیدها و...);
- ۲-۶. درج آموزش‌های مربوط به نظام پیشنهادها در تقویم آموزشی سازمان طبق نیازسنجی؛
- ۲-۷. اطمینان از کفایت زمان آموزشی جهت سطوح مختلف؛
- ۲-۸. استمرار آموزش‌های تفکیکی نظام پیشنهادها به کارکنان جدید در سطوح مختلف؛
- ۲-۹. توسعه آموزش‌های نظام پیشنهادها از نیروهای رسمی به کلیه کارکنان با انواع قراردادها؛
- ۲-۱۰. برگزاری آموزش‌های خلاقیت پیشرفته برای پیشنهاددهندگان برتر و نخبگان سازمانی؛
- ۲-۱۱. به کارگیری روش‌های خلاقانه در حوزه آموزش و توان‌افزایی نظام پیشنهادها.

### ۷-۱-۳. تبلیغات و فرهنگ‌سازی نظام پیشنهادها

- ۳-۱. وجود شورای عالی راهبری فعال برای راهبری نظام پیشنهادها جهت تعیین راهبردها و اهداف کلی نظام پیشنهادها، بودجه‌بندی و حمایت از اجرا و تعیین پاداش پیشنهادهای ویژه (با عضویت مدیران ارشد)؛
- ۳-۲. ایجاد ستاد (دبیرخانه) فعال برای نظام پیشنهادها جهت فعالیت‌های آموزشی، ترویجی، نظارتی و پاداش‌دهی‌های نظام پیشنهادها؛
- ۳-۳. وجود جایگاه مناسب جهت دبیر نظام پیشنهادها؛
- ۳-۴. وجود جایگاه مناسب فیزیکی (در دسترس بودن) دبیرخانه نظام پیشنهادها؛
- ۳-۵. ایجاد کمیته‌های بررسی پیشنهاد در واحدهای سازمان با تفویض اختیار مناسب جهت تمرکززدایی و تسریع بررسی پیشنهادها؛
- ۳-۶. بهره‌گیری از دبیران یا مروجان نظام پیشنهادها در واحدهای سازمان؛
- ۳-۷. انتخاب دبیرکل و دبیران واحدها بر اساس ویژگی‌های تعیین شده و مناسب؛
- ۳-۸. وجود مرجع مشخص جهت محاسبه و اعلام صرفه‌جویی پیشنهادهای دارای صرفه قابل محاسبه

(با محوریت امور مالی و مستقل از دبیرخانه نظام پیشنهادها)؛

۹-۳. تشکیل تیم‌های هم‌اندیشی (پیشنهاددهی) در میان کارکنان؛

#### ۴-۱-۷. مدیریت دانش و سیستم اطلاعاتی

۴-۱. وجود سیستم اطلاعاتی مکانیزه جهت مدیریت نظام پیشنهادها؛

۴-۲. در دسترس بودن همگانی سیستم اطلاعاتی برای کلیه کارکنان و ذی‌نفعان؛

۴-۳. اطلاع‌رسانی خودکار نظام مکانیزه از وضعیت پیشنهاد به پیشنهاددهندگان (از طریق ارسال نامه و یا پیامک)؛

۴-۴. یکپارچگی سیستم اطلاعاتی مکانیزه نظام پیشنهادها با سایر سیستم‌های مرتبط سازمانی نظیر سیستم مالی، مدیریت دانش و به‌ویژه سیستم منابع انسانی؛

۴-۵. قابلیت گزارش‌گیری از شاخص‌های عملکردی در سیستم اطلاعاتی؛

۴-۶. وجود امکان مشاهده پیشنهادها خود (مراحل بررسی) و دیگران؛

۴-۷. تسهیم و تبادل دانش و تجربه استقرار نظام پیشنهادها به سایرین (تأمین‌کنندگان - شرکت‌های همکار، برگزاری تور تعالی و...)

۴-۸. انجام فعالیت‌های پژوهشی در حوزه نظام پیشنهادها از جمله تدوین و انتشار نشریه، مقاله، کتاب و پایان‌نامه؛

۴-۹. به‌کارگیری روش‌های خلاقانه در مدیریت دانش و سیستم اطلاعاتی نظام پیشنهادها.

#### ۵-۱-۷. فرآیندها

الف) آیین‌نامه

۵-۱. طراحی متناسب با ویژگی‌های سازمان و به‌کارگیری روش مناسب جهت طراحی و بازنگری‌های آیین‌نامه و تأیید مراجع ذی‌صلاح؛

۵-۲. انتشار، توزیع و اطلاع‌رسانی مناسب آیین‌نامه و کسب اطمینان از درک آن توسط کارکنان؛

۵-۳. جامعیت آیین‌نامه (شامل محورهای: اهداف، تعاریف، ساختار اجرایی، گردش کار، بودجه و ارتباط با سایر نظام‌ها) و شفافیت و تناسب (حجم)؛

۵-۴. تفکیک آیین‌نامه نظام پیشنهادها به آیین‌نامه و دستورالعمل‌های اجرایی که با سرعت بیشتر قابل بازنگری باشد؛

ب) فرایند ارائه و دریافت پیشنهاد

۵-۵. طراحی مناسب و ساده بودن فرم پیشنهاد؛ ۶-۵. گسترش دامنه شمول پیشنهادگیری (به ذی نفعان، مشتریان، سهام داران و...)

۷-۵. تنوع روش های پیشنهادگیری و سهولت ثبت پیشنهاد؛

۸-۵. امکان ارائه پیشنهادهای اجراشده (طبق مهلت تعیین شده در آیین نامه)؛

ج) فرایند بررسی پیشنهادهای

۹-۵. حصول اطمینان از بررسی منطقی پیشنهاد و ذکر دلایل مستدل برای پیشنهادهای تصویب نشده؛

۱۰-۵. تعیین و رعایت مهلت زمانی مناسب بررسی پیشنهاد؛

۱۱-۵. وجود امکان درخواست تجدید نظر جهت پیشنهادهای بررسی شده؛

۱۲-۵. وجود کمیته های تخصصی بررسی پیشنهاد با اختیارات کافی؛

۱۳-۵. حصول اطمینان از ترکیب مناسب اعضای کمیته های تخصصی پیشنهاد؛

۱۴-۵. اطمینان از وجود نظارت بر کیفیت بررسی پیشنهادها؛

۱۵-۵. اطمینان از وجود و رواج معیار روشنی برای تفکیک وظیفه از پیشنهاد در میان بررسی کنندگان و مدیران؛

۱۶-۵. وجود ارتباط میان بررسی کنندگان و پیشنهاددهندگان؛

۱۷-۵. اهتمام به تکمیل و اصلاح پیشنهاد توسط بررسی کنندگان؛

۱۸-۵. تعیین مسئول و زمان اجرای پیشنهادهای مصوب در بررسی.

د) فرایند ارزشیابی پیشنهادهای مصوب جهت تعیین پاداش

۱۹-۵. تأثیر دادن کیفیت تکمیل فرم پیشنهاد (شرح مشکل، شرح راهکار، تحلیل مزایا و مقایسه آن با هزینه، مستندات و...) در مدل ارزشیابی؛

۲۰-۵. تخصیص امتیاز بیشتر برای پیشنهادهای مرتبط با موضوعات فراخوان (بذر) شده؛ ۲۱-۵. تخصیص امتیاز بیشتر برای پیشنهادهای ارائه شده در محدوده شغل و واحد کاری پیشنهاددهنده؛

۲۲-۵. تخصیص امتیاز بالاتر برای پیشنهادهای گروهی در مدل ارزشیابی؛

۲۳-۵. تخصیص اثر اجرای پیشنهاد (اندازه، اهمیت، دامنه) حاصل از اجرای پیشنهادهای دارای اثر کمی یا کیفی در مدل ارزشیابی پیشنهاد؛

۲۴-۵. تأثیر دادن درجهٔ خلاقیت و بدیع بودن پیشنهاد در مدل ارزشیابی؛  
۲۵-۵. تأثیر دادن تداوم منافع حاصله از تأثیر اجرای پیشنهاد (در سال‌های بعد) در مدل ارزشیابی  
پیشنهادها.

ه) فرآیند اجرای پیشنهادها

۲۶-۵. تعیین مهلت اجرای پیشنهادهای عادی در آیین‌نامه؛

۲۷-۵. حصول اطمینان از اجرای پیشنهادها و تداوم اجرای آنها؛

۲۸-۵. اجرای آزمایشی پیشنهادهای دارای ریسک؛

۲۹-۵. تعمیم و استانداردسازی پیشنهادهای اجراشده.

#### ۶-۱-۷. نظام انگیزش

۱-۶. تناسب پاداش‌ها با اثربخشی و ارزش افزودهٔ اجرای پیشنهاد؛

۲-۶. پرداخت به موقع پاداش‌ها و اطلاع‌رسانی مناسب آنها؛

۳-۶. تنوع پاداش‌ها (مادی، غیرمادی)؛

۴-۶. حصول اطمینان از جبران خدمات بررسی‌کنندگان، مجریان، دبیران و فعالیت‌های داوطلبانهٔ  
نظام پیشنهادها؛

۵-۶. انتخاب، معرفی، الگوسازی و پاداش‌دهی برترین‌ها در مقاطع زمانی معین؛

۶-۶. ارتباط نظام انگیزشی (ارتقاء کارکنان، ارزیابی عملکرد، پاداش بهره‌وری) با عملکرد آنها در نظام  
پیشنهادها؛

۷-۶. وجود پاداش‌های تجمعی (مضاعف) بر اساس مجموع عملکرد پیشنهاددهندگان؛

۸-۶. به‌کارگیری روش‌های خلاقانه در بعد انگیزشی نظام پیشنهادها.

#### ۷-۱-۷. نتایج و دستاوردها

۱-۷. سرانهٔ سالیانهٔ پیشنهادهای دریافتی کارکنان؛

۲-۷. سرانهٔ سالیانهٔ پیشنهادهای مصوب کارکنان؛

۳-۷. سرانهٔ سالیانهٔ پیشنهادهای اجراشدهٔ کارکنان؛

۴-۷. نرخ مشارکت کارکنان در نظام پیشنهادها (سالیانه)؛

۵-۷. درصد پیشنهادهای ذی‌نفعان (غیر از کارکنان) به کل پیشنهادها؛



۶-۷. درصد پیشنهادهای گروهی به کل پیشنهادها؛

۷-۷. درصد مدیران پیشنهاددهنده به کل مدیران سازمان؛

۸-۷. درصد پیشنهادهای تیم‌های هم‌اندیشی به کل پیشنهادهای کارکنان؛

۹-۷. درصد پیشنهادهای تأخیر در بررسی به دریافتی سال؛

۱۰-۷. درصد پیشنهادهای تأخیر در اجرا به تصویب‌شده (سالانه)؛

۱۱-۷. درصد پیشنهادهای درخواست بررسی مجدد به بررسی‌شده؛

۱۲-۷. سرانه ساعات آموزش‌های برگزارشده مرتبط با نظام پیشنهادها؛

۱۳-۷. میانگین سالانه پاداش پیشنهادهای مصوب؛

۱۴-۷. سرانه سالانه پاداش کارکنان؛

۱۵-۷. سرانه سالانه پاداش پیشنهاددهندگان؛

۱۶-۷. درصد پیشنهادهای مربوط به فراخوان؛

۱۷-۷. درصد هزینه‌های صرف‌شده نظام پیشنهادها به صرفه‌جویی حاصل از اجرای پیشنهادها؛

۱۸-۷. سرانه صرفه‌جویی پیشنهادها به کارکنان (سالانه)؛

۱۹-۷. سرانه صرفه‌جویی پیشنهادها به پیشنهاددهندگان؛

۲۰-۷. میانگین صرفه‌جویی پیشنهادها به تعداد پیشنهادها.

## ۲-۷. شاخص‌ها و چگونگی انتخاب

شکل ۶. پیشنهاد، پیشنهاددهنده، دبیر، مدیر حامی برتر، واحد سازمانی و تیم هم‌اندیشی برتر



### ◀ ۳-۷. خلاصه مدل

مدل مفهومی و شاخص‌های هر معیار رو مشخص شده است و در نهایت، در بخش روش تحقیق در بررسی و نظرسنجی از خبرگان در این حوزه مورد بررسی قرار داده شد و در نهایت، مدل ارزیابی کمی را ارزیابی مشخص و نحوه رتبه‌بندی شرکت‌ها و سازمان‌ها و صندوق‌ها و انتخاب حامیان برتر و پیشنهاددهنده برتر و... هم به صورت نظام‌نامه جشنواره تعالی نظام پیشنهادهای وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی تدوین شد.

- اکبری نسب، سید یوسف؛ نورالدینی، پیمان و مرادی پور، محمود (۱۳۹۵) ارزیابی عملکرد نظام پیشنهادات در شهرداری قم، اولین کنفرانس ملی علوم مدیریت نوین و برنامه‌ریزی پایدار ایران، تهران.
- بیک‌زاده مرزبانی، ناصر و ورشوچی، پردخت (۱۳۹۶) «مدل نوین در ایجاد مدیریت مشارکتی در شرکت‌های خدمات پس از فروش»، ششمین کنفرانس ملی نظام پیشنهادها.
- تدبیر، رضاقلی (۱۳۹۰) «ارتباط متقابل نظام پیشنهادها و بهداشت روان»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد. مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- حائری، امید (۱۳۸۹) طراحی سیستم پیشنهادات داخلی. مرکز اطلاعات و مدارم علمی ایران.
- حاجی شریف، محمود (۱۳۷۶) ساختار اجرایی و استقرار سیستم مدیریت کیفیت جامع مؤسسه فرهنگی نشر رامین.
- حمیدی، مهدی و الوانی، مهدی (۱۳۸۹) مدیریت مشارکتی: تئوری و عمل. چاپ اول، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- دانایی فرد، حسن (۱۳۸۶) «هم‌سازی شیوه‌های کمی و کیفی در پژوهش‌های سازمانی: تأملی بر استراتژی پژوهش ترکیبی»، روش‌شناسی علوم انسانی. شماره ۱۳، شماره ۵۳، صص. ۶۳-۳۵.
- دهستانی اردکانی، فهیمه و ابویی، محمدحسین (۱۳۹۸) «بررسی اثربخشی نظام پیشنهادها در شرکت گاز استان یزد و ارائه راهکارهایی جهت بهبود آن»، هشتمین جشنواره و همایش ملی نظام پیشنهادها، تهران.
- رضوی امیری، زهرا و سعیدی، زهرا (۱۳۸۵) «ارزیابی و توسعه نظام پیشنهادات»، ماهنامه تدبیر، ۱۸ (۱۸۰).
- رضوی، سید یوسف (۱۳۸۲) نیازسنجی آموزشی با رویکرد پودمانی. تهران: انتشارات پرتو واقعه.
- رهنورد، فرج‌الله (۱۳۹۵) «ارزشیابی نظام پیشنهادها در بخش دولتی ایران»، فصلنامه دانش مدیریت. دانشگاه تهران.
- زراعت پیشه، علی محمد (۱۳۸۰) «مدیریت بر مبنای پیشنهاد»، ماهنامه تدبیر. شماره ۱۱۴، ۳۵-۳۰.
- سازمان امور اداری و استخدامی کشور (۱۳۷۸) «نظام پیشنهادات و چگونگی اجرای آن»، هفته‌نامه پیام تحول. شماره ۳، ص. ۹.
- سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، معاونت توسعه و مدیریت و سرمایه‌انسانی (۱۳۷۹) «نظام پذیرش و بررسی پیشنهادات».
- غلام‌زاده، داریوش و سنجابی، سیدسعید (۱۳۹۱) «آسیب‌شناسی نظام پیشنهاد بر اساس مدل ارزیابی CIPP، مطالعه موردی شرکت خودروسازی سایپا»، هشتمین کنفرانس توسعه منابع انسانی، تهران.
- فاضل، مرتضی و زارحی، حیدر (۱۳۹۳) مدیریت مشارکتی از طریق گروه‌های کنترل کیفی. چاپ اول، تهران: امین آذین.
- فتح‌اللهی راد، سعید (۱۳۸۷) «ارائه مدل پیشنهادی برای ارزیابی و اعطای جوایز ملی به نظام‌های پیشنهاد استقرار یافته در سازمان‌های کشور»، ششمین کنفرانس ملی نظام پیشنهادها، تهران.
- مجیدی موسی و اکبریگی، مریم (۱۳۹۰) «بررسی امکان استقرار نظام پیشنهادها در کتابخانه‌های دانشگاه آزاد اسلامی منطقه ۸»، نشریه دانش‌شناسی (علوم کتابداری و اطلاع‌رسانی و فناوری اطلاعات). زمستان، دوره ۴، شماره ۱۵، صص. ۸۹-۹۹.
- میرفخرالدینی، سید حیدر؛ فرید، داریوش و صیادی تورانلو، حسین (۱۳۸۸) «به‌کارگیری مدل EFQM در تحلیل ابعاد فرهنگ سازمانی مراکز خدمات درمانی (مطالعه موردی: بیمارستان‌های یزد)»، مجله دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی-درمانی شهید صدوقی یزد، دوره هفدهم، شماره دوم، صفحات ۱۶۳-۱۷۵.

- نصریان، سیدمرتضی و همکاران (۱۳۸۰) «اجرای نظام پیشنهادهای در ادارات دولتی»، *ماهنامه تدبیر* شماره ۱۱۹، صص ۴۵-۴۹.

- هداوند، سعید و صادقیان، شهره (۱۳۸۶) «سازهای اثربخش در توان‌افزایی کارکنان»، *ماهنامه تدبیر*، ۱۸ (۱۸۰).

- Benito, J. G., Lorente, A. RM., and Dale, B. G. (1999) "Business Process Reengineering to Total Quality Management. An Examination of the Issues Business", *Process Management Journal*. Vol. 5, No. 4, PP. 24-32.

- Chang & Chen (1994) *Behavior in Organizations*. Prentice-Hall, Inc., 7th Ed.

- Turner, Freda (2011) "Establishing Mutual Dependence between TQM and the Learning Organization: A Multiple Case Study Analysis", *The Learning Organization*. Vol. 7, NO. 1. PP. 23-31, ISSN 0969-6474.

- Ziri b. W. (2018) "Management Commitment for Successful Suggestion Systems", *Academy of Management Review* 26(1): 117-127.