

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



دانشگاه آزاد اسلامی  
واحد تهران مرکزی  
دانشکده مدیریت  
گروه مدیریت دولتی

پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی (M.A)  
گرایش : مالی

عنوان: بررسی تأثیر اجرای نظام پیشنهادها بر انگیزه و خلاقیت کارکنان شعب بانک  
سپه شرق استان تهران

استاد راهنما : سرکارخانم دکتر نرجس شکری

استاد مشاور : جناب آقای دکتر حسن گیوریان

پژوهشگر : لیلا ابوطالبی ابراهیم آبادی

تابستان ۱۳۹۱

تقدیم به :

پدر و مادر مهربان و دلسوزم که بی مهرشان ، هرگز یارای گام برداشتنم نبود، همیشه قدردان  
زحماتشان خواهم بود و از صمیم قلب سپاسگزارم.

## تشکر و قدردانی :

با سپاس از لطف ایزد بی همتا؛

اینک که به لطف خداوند متعال توفیق انجام این پایان نامه حاصل شده است وظیفه خود می دانم که مراتب سپاس و قدردانی خود را نسبت به همه اساتید بزرگوار گروه مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی و سایر کسانی که به نحوی در این پژوهش یاری گر اینجانب بوده اند ابراز نموده و از اینکه افتخار شاگردی چنین اساتید بزرگواری را داشته ام خداوند متعال را شاکر باشم .

از استاد گرامی سرکار خانم دکتر شکری که راهنمایی این پایان نامه را بر عهده داشتند و در این مدت جهت ارائه هرچه بهتر این پژوهش از بذل هرگونه راهنمایی و ارشادات ارزنده دریغ نفرمودند کمال تشکر و قدردانی را دارم و از خداوند متعال برای این استاد عالیقدر آرزوی سلامتی و توفیق روزافزون دارم .

از استاد مشاور جناب آقای دکتر حسن گیوریان که با صبر و حوصله وافر خویش اینجانب را در تدوین هرچه بهتر این پژوهش همراهی نمودند کمال تشکر و قدردانی را دارم و از خداوند متعال برای این استاد عالیقدر آرزوی سلامتی و توفیق روزافزون می نمایم .

از استاد گرامی جناب آقای دکتر داشگرزاده که مسئولیت داوری این پایان نامه را بر عهده داشتند کمال تشکر و قدردانی را دارم و از خداوند متعال برای این استاد عالیقدر آرزوی سلامتی و توفیق روزافزون می نمایم .

از همکاری خانواده عزیزم که اینجانب را در تنظیم پایان نامه یاری نمودند به ویژه خواهر عزیزم تشکر و قدر دانی می نمایم .

**تا چه قبول افتد و چه در نظر آید**

## تعهد نامه اصالت پایان نامه کارشناسی ارشد

اینجانب لیلا ابوطالبی ابراهیم آبادی دانش آموخته مقطع کارشناسی ارشد ناپیوسته به شماره دانشجویی ۸۷۰۸۵۰۴۵۰۰۰ در رشته مدیریت دولتی (گرایش مالی) که در تاریخ ۹۱/۶/۱۳ از پایان نامه خود تحت عنوان: بررسی تأثیر اجرای نظام پیشنهادها بر انگیزه و اخلاقیات کارکنان شعب بانک سپه شرق استان تهران

با کسب نمره ۱۸ (هجده تمام) و درجه عالی دفاع نموده ام بدینوسیله متعهد می شوم:

- ۱- این پایان نامه حاصل تحقیق و پژوهش انجام شده توسط اینجانب بوده و در مواردی که از دستاوردهای علمی و پژوهشی دیگران (اعم از پایان نامه، کتاب، مقاله و...) استفاده نموده ام، مطابق ضوابط و رویه های موجود، نام منبع مورد استفاده و سایر مشخصات آن را در فهرست ذکر و درج کرده ام.
- ۲- این پایان نامه قبلاً برای دریافت هیچ مدرک تحصیلی (هم سطح، پایین تر یا بالاتر) در سایر دانشگاهها و موسسات آموزش عالی ارائه نشده است.
- ۳- چنانچه بعد از فراغت از تحصیل، قصد استفاده و هر گونه بهره برداری اعم از چاپ کتاب، ثبت اختراع و .... از این پایان نامه داشته باشم، از حوزه معاونت پژوهشی واحد مجوزهای مربوطه را اخذ نمایم.
- ۴- چنانچه در هر مقطع زمانی خلاف موارد فوق ثابت شود، عواقب ناشی از آن را بپذیرم و واحد دانشگاهی مجاز است با اینجانب مطابق ضوابط و مقررات رفتار نموده و در صورت ابطال مدرک تحصیلی ام هیچگونه ادعایی نخواهم داشت.

نام و نام خانوادگی: لیلا ابوطالبی ابراهیم آبادی

تاریخ و امضاء

## بسمه تعالی

در تاریخ: ۱۳۹۱/۶/۱۳

دانشجوی کارشناسی ارشد خانم لیلا ابوطالبی ابراهیم آبادی از پایان نامه خود دفاع نموده و با نمره ۱۸ (هجده) و با درجه عالی مورد تصویب قرار گرفت .

امضاء استاد راهنما :

## فهرست مطالب

<u>صفحه</u>	<u>عنوان</u>
	فصل اول : کلیات طرح
۲	مقدمه .....
۴	۱-۱-۱- مساله اصلی تحقیق .....
۵	۱-۱-۱-۱- سؤالات تحقیق .....
۵	۲-۱- تشریح و بیان موضوع .....
۸	۳-۱- ضرورت و اهمیت انجام تحقیق .....
۸	۴-۱- فرضیه‌های تحقیق .....
۹	۵-۱- اهداف انجام تحقیق .....
۹	۶-۱- روش انجام تحقیق .....
۹	۷-۱- روش های گردآوری اطلاعات .....
۹	۸-۱- قلمرو تحقیق .....
۹	۸-۱-۱- قلمرو موضوعی تحقیق .....
۱۰	۸-۱-۲- قلمرو مکانی تحقیق .....
۱۰	۸-۱-۳- قلمرو زمانی تحقیق .....
۱۰	۹-۱- جامعه و نمونه آماری .....
۱۰	۹-۱-۱- جامعه آماری .....
۱۰	۹-۱-۲- نمونه آماری .....
۱۱	۱۰-۱- روش یا روش های نمونه گیری .....
۱۱	۱۱-۱- روش های مورد نظر برای تجزیه و تحلیل اطلاعات و آزمون فرضیه ها .....
۱۱	۱۲-۱- تعریف واژه ها و اصطلاحات تخصصی تحقیق .....
۱۱	۱۲-۱-۱- تعریف نظام پیشنهادها .....
۱۲	۱۲-۱-۲- تعریف انگیزه .....
۱۲	۱۲-۱-۳- تعریف خلاقیت .....
	فصل دوم : مبانی نظری
۱۴	مقدمه .....
۱۵	۱-۲- نظام پیشنهادها .....
۱۵	۱-۲-۱- تعاریف نظام پیشنهادها .....
۱۶	۱-۲-۲- چگونگی اجرای نظام پیشنهادها .....
۱۹	۱-۲-۳- نظام پیشنهادهای قدیمی و اولیه .....
۲۰	۱-۲-۴- نظام پیشنهادهای مدرن و امروزی .....
۲۱	۱-۲-۵- نظام پیشنهادها در اسلام .....
۲۴	۱-۲-۶- تاریخچه نظام پیشنهادها در ایران .....
۲۶	۱-۲-۷- تشریح روش اجرای نظام پیشنهادها در بانک سپه .....
	۱-۲-۷-۱- نحوه ورود پیشنهاد به نظام پیشنهادها
	۱-۲-۷-۲- ارزیابی اولیه پیشنهاد
	۱-۲-۷-۳- طرح پیشنهاد در کمیته ها و کارشناسی آن
	۱-۲-۷-۴- اجرای پیشنهاد
	۱-۲-۷-۵- نحوه قردادانی و پرداخت پاداش

۳۰	..... ۸-۱-۲- پیشنهادهای غیر قابل قبول
۳۱	..... ۹-۱-۲- شاخص های ارزشیابی پیشنهادها
	..... ۱-۹-۱-۲- چگونگی تهیه و ارائه پیشنهاد
	..... ۲-۹-۱-۲- سهولت در اجرا
	..... ۳-۹-۱-۲- نوع پیشنهاد از نظر فردی یا گروهی بودن
	..... ۴-۹-۱-۲- ارتباط پیشنهاد با کار پیشنهاد دهنده
	..... ۵-۹-۱-۲- پیش بینی میزان تأثیر پیشنهاد
	..... ۶-۹-۱-۲- دامنه شمول در سایر واحدها
۳۵	..... ۱۰-۱-۲- تعیین پاداش
۳۷	..... ۱۱-۱-۲- شیوه پرداخت پاداش به کارشناسان
۴۲	..... ۲-۲- خلاقیت
۴۳	..... ۱-۲-۲- تعاریف خلاقیت و انگیزه خلاق
۴۵	..... ۲-۲-۲- اصول خلاقیت
۶۴	..... ۳-۲-۲- اصول پویای خلاقیت
۶۵	..... ۴-۲-۲- یک ایده خوب از کجا می آید؟
۶۵	..... ۳-۲- انگیزه
۶۵	..... ۱-۳-۲- تعریف انگیزش و انگیزه
۶۶	..... ۲-۳-۲- مروری بر نخستین نظریات انگیزش
۶۷	..... ۳-۳-۲- نظریات معاصر انگیزش
۷۰	..... ۴-۳-۲- مقایسه نظریه های سلسله مراتب نیازها و انگیزش و بهداشت روانی
۷۳	..... ۵-۳-۲- مدل انتظار پورتر و لاولر
۷۴	..... ۴-۲- پیشینه تحقیق
۷۷	..... ۵-۲- تاریخچه بانک سپه

#### فصل سوم : روش تحقیق

۸۰	..... مقدمه
۸۰	..... ۱-۳- روش تحقیق
۸۰	..... ۱-۱-۳- تحقیق کاربردی
۸۱	..... ۲-۱-۳- تحقیق توصیفی
۸۳	..... ۲-۳- متغیر ها و شاخص های تحقیق
۸۴	..... ۳-۳- جامعه و نمونه آماری
۸۴	..... ۱-۳-۳- جامعه آماری
۸۴	..... ۲-۳-۳- قلمرو مکانی تحقیق
۸۴	..... ۳-۳-۳- قلمرو زمانی تحقیق
۸۴	..... ۴-۳-۳- قلمرو موضوعی تحقیق
۸۴	..... ۵-۳-۳- نمونه آماری و روش محاسبه حجم نمونه
۸۵	..... ۴-۳- روش های نمونه گیری
۸۵	..... ۵-۳- روش های جمع آوری اطلاعات
۸۸	..... ۶-۳- روایی و پایایی پرسشنامه ها
۸۸	..... ۱-۶-۳- تعیین پایایی (قابلیت اعتماد) پرسشنامه
۹۱	..... ۲-۶-۳- تعیین اعتبار (روایی) پرسشنامه
۹۱	..... ۷-۳- روش های تجزیه و تحلیل اطلاعات

#### فصل چهارم : تجزیه و تحلیل اطلاعات

۹۳	..... مقدمه
۹۴	..... ۱-۴- آمار توصیفی



۹۴	..... جنسیت..... ۱-۱-۴
۹۵	..... سطح تحصیلات..... ۲-۱-۴
۹۶	..... سن..... ۳-۱-۴
۹۷	..... نحوه استخدام کارکنان پاسخ دهنده در بانک..... ۴-۱-۴
۹۸	..... رده شغلی کارکنان پاسخ دهنده در بانک..... ۵-۱-۴
۱۱۰	..... ۲-۴ آزمون فرضیه های تحقیق.....
۱۱۰	..... ۱-۲-۴ آزمون فرضیه ۱.....
۱۱۱	..... ۲-۲-۴ آزمون فرضیه ۲.....

فصل پنجم : نتیجه گیری و پیشنهادها

۱۱۴	..... مقدمه.....
۱۱۵	..... ۱-۵ بررسی یافته های پژوهشی با توجه به آزمون همبستگی اسپیرمن.....
۱۱۵	..... ۲-۵ ارائه پیشنهادها.....
۱۱۵	..... ۱-۲-۵ پیشنهادها بر مبنای یافته های تحقیق.....
۱۱۸	..... ۲-۲-۵ پیشنهادها برای تحقیقات آتی.....
۱۲۰	..... فهرست منابع.....
۱۲۴	..... پیوست ها.....

## فهرست جداول

<u>صفحه</u>	<u>عنوان</u>
۳۱	جدول ۱-۲- شاخص های ارزشیابی پیشنهادها.....
۳۲	جدول ۲-۲- امتیازدهی نحوه تهیه و ارائه پیشنهاد.....
۳۲	جدول ۳-۲- امتیازدهی سهولت در اجرای پیشنهاد.....
۳۳	جدول ۴-۲- امتیازدهی از نظر فردی یا گروهی بودن پیشنهاد.....
۳۳	جدول ۵-۲- امتیازدهی از نظر ارتباط پیشنهاد با کار پیشنهاد دهنده.....
۳۴	جدول ۶-۲- امتیازدهی میزان تأثیر پیشنهاد.....
۳۴	جدول ۷-۲- امتیازدهی دامنه شمول در سایر واحدها.....
۳۵	جدول ۸-۲- تعیین پاداش.....
۳۶	جدول ۹-۲- امتیازدهی نهایی پیشنهادها.....
۳۷	جدول ۱۰-۲- نوع پاداش براساس امتیاز کسب شده.....
۳۷	جدول ۱۱-۲- تعیین پاداش کارشناسان.....
۸۶	جدول ۱-۳- جزئیات پرسشنامه.....
۸۷	جدول ۲-۳- طیف لیکرت.....
۸۸	جدول ۳-۳- ابعاد متغیرها و تعداد کلی سؤالها.....
۸۸	جدول ۴-۳- سؤالهای پشتیبانی کننده فرضیه ها.....
۹۰	جدول ۵-۳- پایایی مقیاس نظام پیشنهادها.....
۹۰	جدول ۶-۳- پایایی مقیاس خلاقیت سازمانی.....
۹۰	جدول ۷-۳- پایایی مقیاس انگیزش.....
۹۴	جدول ۱-۴- توزیع فراوانی مربوط به جنسیت کارکنان شعب.....
۹۵	جدول ۲-۴- توزیع فراوانی مربوط به سطوح تحصیلات کارکنان شعب پاسخ دهنده.....
۹۶	جدول ۳-۴- توزیع فراوانی مربوط به سن کارکنان شعب پاسخ دهنده.....
۹۷	جدول ۴-۴- توزیع فراوانی مربوط به نحوه استخدام کارکنان شعب پاسخ دهنده.....
۹۸	جدول ۵-۴- توزیع فراوانی مربوط به رده شغلی کارکنان شعب پاسخ دهنده.....
۹۹	جدول ۶-۴- توزیع فراوانی پاسخ سؤال ۱.....
۱۰۰	جدول ۷-۴- توزیع فراوانی پاسخ سؤال ۲.....
۱۰۱	جدول ۸-۴- توزیع فراوانی پاسخ سؤال ۳.....
۱۰۲	جدول ۹-۴- توزیع فراوانی پاسخ سؤال ۴.....
۱۰۳	جدول ۱۰-۴- توزیع فراوانی پاسخ سؤال ۵.....
۱۰۴	جدول ۱۱-۴- توزیع فراوانی پاسخ سؤال ۶.....
۱۰۵	جدول ۱۲-۴- توزیع فراوانی پاسخ سؤال ۷.....
۱۰۶	جدول ۱۳-۴- توزیع فراوانی پاسخ سؤال ۸.....
۱۰۷	جدول ۱۴-۴- توزیع فراوانی پاسخ سؤال ۹.....
۱۰۸	جدول ۱۵-۴- توزیع فراوانی پاسخ سؤال ۱۰.....
۱۰۹	جدول ۱۶-۴- توزیع فراوانی پاسخ سؤال ۱۱.....
۱۱۰	جدول ۱۷-۴- نتایج آزمون همبستگی اسپیرمن میان اجزای نظام پیشنهادها و انگیزه کارکنان.....
۱۱۲	جدول ۱۸-۴- نتایج آزمون همبستگی اسپیرمن میان اجزای نظام پیشنهادها و خلاقیت کارکنان.....

## فهرست نمودارها

صفحه

عنوان

۹۴	..... ۴-۱- نمودار فراوانی مربوط به جنسیت کارکنان شعب پاسخ دهنده
۹۵	..... ۴-۲- نمودار فراوانی مربوط به سطوح تحصیلات کارکنان شعب پاسخ دهنده
۹۶	..... ۴-۳- نمودار فراوانی مربوط به سن کارکنان شعب پاسخ دهنده
۹۷	..... ۴-۴- نمودار فراوانی مربوط به نحوه استخدام کارکنان شعب پاسخ دهنده
۹۸	..... ۴-۵- نمودار فراوانی مربوط به رده شغلی کارکنان شعب پاسخ دهنده

## فهرست شکل ها

صفحه

عنوان

شکل ۱-۱ - مدل مفهومی تحقیق..... ۵

# فصل اول

## کلیات طرح

## مقدمه

مشارکت یک درگیری ذهنی و عاطفی اشخاص در موقعیت های گروهی است که آنان را بر می انگیزد تا برای دستیابی به هدفهای گروهی یاری دهند و در مسئولیت کار شریک شوند. مدیریت مشارکتی عبارت است از به وجود آوردن فضا و نظامی توسط مدیریت که تمام کارکنان و مشتریان یک سازمان در روند تصمیم گیری و حل مسائل و مشکلات سازمان با مدیریت همکاری و مشارکت جویند. در واقع این نوع مدیریت می خواهد از ایده ها، پیشنهادها، ابتکارات، خلاقیت ها و توان فنی و علمی کارکنان و مشتریان در حل مسائل و مشکلات سازمان و بهبود مستمر فعالیت های آن استفاده نماید. امروزه یکی از معضلاتی که بانکها به آن مبتلا هستند مشکل نیروی انسانی و ناتوانی بانک در استفاده بهینه از توان بالقوه کارکنان به ویژه در سطوح کارشناسی و تخصصی است. این امر سبب افزایش هزینه های بانک و ناتوانی در رقابت در عرصه های ملی و بین المللی گردیده است. متداول ترین راه برای بر طرف ساختن این مشکل به کارگیری روش مدیریت مشارکتی است. موفقیت اکثر شرکتهای بزرگ مرهون به کارگیری مناسب این سبک مدیریت بوده است که به توسعه ظرفیت فردی کارکنان و ایجاد روحیه خودباوری، مسئولیت پذیری و تعهد در آنان منجر می گردد. مدیریت مشارکتی علیرغم قدمت تاریخی خود، بعد از انقلاب صنعتی به صورت علمی مورد بررسی قرار گرفت و هدف اصلی آن، توسعه ارزش های انسانی کلیه کارکنان و استفاده از هوش، استعداد و خلاقیت آنها در راستای اهداف شرکت است. شناخته ترین ابزار دستیابی به مشارکت عبارت است از نظام پیشنهادات که عاملی مؤثر در تغییر شرایط کار و ایجاد زمینه مناسب برای مشارکت کارکنان است. یکی از عوامل مهم رشد و توسعه کشورها، اهمیت دادن به فکر و اندیشه نیروی انسانی و استفاده صحیح از آن است و یکی از بهترین راههای استفاده از فکر بشر و این سرمایه بزرگ خلقت، اجرای نظام پیشنهادات است که امروزه در اغلب کشورهای پیشرفته و توسعه یافته و در بیشتر سازمانها، شرکتهای و موسسات مختلف،

این سیستم اجرا شده و همه مردم از خرد و کلان در حال فکر کردن و پیشنهاد دادن هستند و علاوه بر اینکه مشخصاً از نتایج پیشنهادهای خود بهره می‌برند، پاداش می‌گیرند و عزت و احترام به نفس را تجربه می‌کنند، کشور و بقیه مردم نیز به طور قابل توجهی از آن بهره‌مند می‌شوند. آهنگ فعلی تغییرات آن چنان عظیم است که تاخیر در پاسخ به آن ممکن است بسیارگران و حتی فاجعه‌آفرین باشد. شرکت‌ها و دولت‌ها همه روزه به این دلیل ورشکسته می‌شوند که در سازگار کردن خود با این تغییر کوتاهی کرده یا بسیار کند عمل کرده‌اند. سازگار شدن با تغییرات سریع جاری به تعدیل‌های مکرر و بزرگی در نوع کارها و نحوه انجام آنها نیاز دارد. بنابراین، باید ابتدا تفکر را متحول کرد تا در عمل این تغییرات ظهور کند.

حدود ۲۳ سال از اجرای نظام پیشنهادها در شرکت رادیاتورسازی ایران می‌گذرد. این اولین تجربه به کارگیری نظام پیشنهادها به عنوان یکی از روشها و ابزارهای مدیریت مشارکتی در ایران بوده است. اما اینک نظام پیشنهادها در ده‌ها سازمان و شرکت تولیدی رایج بوده، سالیانه ده‌ها هزار پیشنهاد به عنوان زاییده فکری کارکنان این سازمانها ارائه شده و بسیاری از آنها به اجرا درمی‌آیند.

اگر پای صحبت دبیران نظام پیشنهادها یا مدیران این شرکتها بنشینید، حرف و حدیثها و درد دل‌های بسیاری دارند. گروهی از آنها معتقدند که به کارگیری نظام پیشنهادها در این شرکتها توفیقات فراوانی برای آنها به همراه داشته و برخی دیگر معتقدند اجرای نظام پیشنهادها در این سازمانها، ناکامیها و دردسرهای زیادی برای آنها تولید کرده است. دسته اول که معتقدند نظام پیشنهادها توفیقات زیادی برای آنها به همراه داشته به ارتقای کیفیت محصولات، کاهش ضایعات، مرتفع شدن مشکلات فردی کارکنان و افزایش حس تعلق سازمانی در آنها اشاره می‌کنند. متقابلاً دسته دیگر که اعتقادی به فایده بخشی نظام پیشنهادها در ایران ندارند، ناکامی این نظام را به فرهنگ سازمانی نامناسب در سازمانهای ایرانی و تطابق آن با فرهنگ غربی با ارزشهای ژاپنی منتسب می‌کنند.

۲۵۰۰ سال سابقه حکومت پادشاهی در ایران، ریشه‌های تفکر استبدادی را در ذهنها تقویت کرده است. اگرچه با پیروزی انقلاب اسلامی و نفی نظام استبدادی، نظام مشارکت مبتنی بر رأی مردم و در قالب حکومت جمهوری از جهت نظری پسندیده و پذیرفته شده است. اما به دلیل اینکه در طول

تاریخ، کمتر فرصتی برای مشارکت مردم در امور مختلف وجود داشته، ارزشهای استبدادی در ذهنها نهادینه شده و مبانی نظری اولیه برای مشارکت مردم در عرصه های مختلف منجر به ایجاد فضای واقعی مشارکت نشده است. سازمانها نیز به عنوان یک مدل کوچک از این قاعده مستثنی نبوده اند. مدیران بسیاری از سازمانها که خواسته اند سازمان خود را به صورت مشارکتی اداره کنند به اعتراف خود آنها در اداره مشارکتی سازمانشان نا موفق بوده اند. شاید علت آن این باشد که علیرغم تأکید فراوان بر مشارکت در تعالیم دینی در عمل فردگرایی در کشور ما دارای ریشه های عمیقی است.

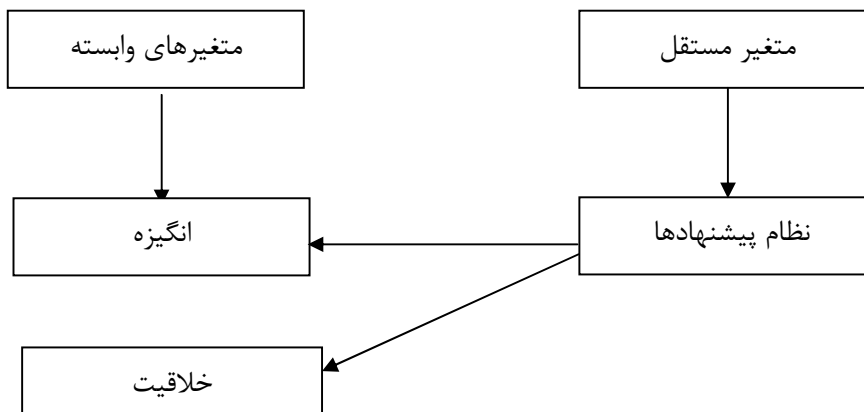
### ۱-۱- مسأله اصلی تحقیق

این امر مسلمی است که پژوهش های کاربردی، مسأله مدار هستند. بدین معنی که تمام فرآیند پژوهش، از اولین گام های مشاهده تا آخرین مراحل استنتاج، می باید حول یک یا چند مسأله یا مشکل دور بزند. بنابر این، روشن کردن مشکل یا مسأله در یک تحقیق علمی و کاربردی، یکی از ضروری ترین و اولین گام های پژوهش است. اگر مسأله خوب روشن یا تبیین نشود، تمام مراحل بعدی فرایند تحقیق از قبیل: جمع آوری اطلاعات و استنتاجات یا نتیجه گیری، دچار مشکلات و نواقصی خواهد شد که ناشی از خود آن مراحل نیست، بلکه ناشی از روشن نبودن و بیان نادرست مسأله است. بنابراین شاید اغراق نباشد که بعضی از محققان معتقدند که خوب و درست روشن کردن مسأله، معادل نیمی از فعالیت های پژوهشی است.

ابتدا لازم است تا مدل مفهومی تحقیق نمایش داده شود، تا سئوالات تحقیق از روی مسیر مربوطه مشخص گردند.

در این تحقیق از مدل استاندارد نظام پیشنهادها دنیل استافیل بیم و مدل انتظار پورتر و لاولر استفاده شده است.





شکل ۱-۱ مدل مفهومی تحقیق

در این تحقیق با توجه به مدل مفهومی تحقیق سوالات زیر مطرح می گردد

#### سوالات تحقیق:

- آیا اجرای نظام پیشنهادها موجب افزایش انگیزه کارکنان بانک سپه می شود؟
- آیا اجرای نظام پیشنهادها موجب افزایش خلاقیت کارکنان بانک سپه می شود؟

#### ۱-۲- تشریح و بیان مسأله

امروزه نظام پیشنهادها به عنوان ابزارهای اصلی فرآیند توسعه محسوب می شوند. این موضوع بر این اساس استوار است که نظریه های پیشرفته، منابع انسانی را از عوامل زیر بنایی فرآیند توسعه می شناسند و هرگونه توفیق در فرآیند توسعه پایدار را مشروط به توفیق در توسعه منابع انسانی می دانند. از این رو اهمیت و ضرورت توجه به نظام پیشنهادها که توسعه دهنده ی منابع انسانی است مشخص می شود. با توجه به اینکه از نظام پیشنهادها به عنوان ساده ترین، رایج ترین و گسترده ترین ابزار مدیریت مشارکتی یاد می شود، لذا بررسی و تبیین جایگاه نظام پیشنهادها در مدیریت مشارکتی از اهمیت خاصی برخوردار است. بعد از گذشت چند سال از تأسیس نظام پیشنهادها در ایران بانک سپه کمبود همفکری و هم اندیشی کارکنان برای رسیدن به اهداف سازمان را با اجرای این نظام جبران کرد. این تحقیق در نظر دارد پاسخ مسائل زیر را بیابد:

- آیا اجرای نظام پیشنهادها موجب افزایش انگیزه کارکنان بانک سپه می شود؟
  - آیا اجرای نظام پیشنهادها موجب افزایش خلاقیت کارکنان بانک سپه می شود؟
- بدیهی است در این مسیر نقاط قوت و ضعف نظام پیشنهادها نیز مشخص شده و برای جلوگیری از عدم موفقیت های احتمالی و رسیدن به وضعیت مطلوب راهکارهای مناسبی پیشنهاد خواهد شد در این جهت مراحل زیر پیموده خواهد شد:
- الف) ترسیم وضع موجود نظام پیشنهادهای مستقر در بانک سپه.
  - ب) تعیین اهداف استقرار نظام پیشنهادها مانند افزایش مشارکت کارکنان در تصمیم سازی، افزایش خلاقیت و انگیزه کارکنان
  - ج) تعیین میزان تأثیر نظام پیشنهادها بر انگیزه و خلاقیت کارکنان با استفاده از روش توصیفی-همبستگی.
  - د) ارائه راهکارهای مناسب برای بهبود نظام پیشنهادها در بانک سپه.

نظام پیشنهادها شیوه ای رسمی است که کارکنان را به تفکر خلاق درباره کار و محیط کاری شان ترغیب می کند، همچنین ابزاری است فراهم آورنده ایده هایی که به سازمان فایده خواهند رساند چنانچه ایده ها برای سازمان قابل استفاده باشند. این نظام ابزاری قدرتمند در جهت پرورش خلاقیت در سازمان ها می باشد چرا که در سه فاز ۱- استخراج ایده ۲- تخلیه ایده و ۳- پیگیری ایده، ایده های خلاقانه کارکنان را در جهت اجرایی نمودن آن ها توسعه و پرورش می دهد. این مهم یعنی پرورش خلاقیت در سازمان از طریق ابزاری چون نظام پیشنهادها، تنها زمانی به درستی می تواند اجرا گردد که کارکنان سازمان مشارکتی فعال در این نظام داشته باشند که در این تحقیق ضمن معرفی نظام پیشنهادها، مدل CIPP<sup>1</sup> برای ارزیابی و بهبود این نظام ارائه شده است تا بانکها با استقرار و بهبود نظام پیشنهادها مشکل نیروی انسانی را مرتفع ساخته و انگیزه و خلاقیت کارکنان خود را افزایش دهند. در سال ۱۹۶۵ دنیل استافیل بیم مدل ارزیابی CIPP را معرفی کرد. CIPP مخفف چهار کلمه پیش زمینه، درونداد، نتایج اجرا، فرایند است. (رهنورد، ۸۶، ۱۳۷۸)

---

<sup>1</sup>CIPP : Context Input Product Process

## الف - پیش زمینه:

- در این مرحله آنچه که لازمه تحقق سیستم است یعنی میزان مساعد بودن زمینه برای شکل گیری سیستم، مورد نظر است که رئوس کلی آن در زمینه نظام پیشنهادات به شرح ذیل ذکر می گردد:
- میزان استفاده مدیران از مشارکت کارکنان در تصمیم گیری قبل از اجرای نظام پیشنهادات؛
  - اعتقاد کارکنان و مدیران به همکاری و مشارکت؛
  - اعتقاد مدیران به تخصیص منافع حاصل از مشارکت به کارکنان؛
  - مشخص بودن اهداف مشارکت برای کارکنان.

## ب - درونداد:

- در این مرحله آنچه که برای پیاده سازی سیستم مورد نیاز است و قبل از اجرا طراحی می شود مورد نظر است که رئوس کلی آن در زمینه نظام پیشنهادات به شرح ذیل ذکر می گردد:
- تدوین آیین نامه مناسب برای اجرای نظام؛
  - تدوین برنامه های اجرایی و عملیاتی؛
  - طراحی سیستم های دریافت - بررسی - و انتخاب پیشنهادات.

## ج - فرآیند:

- در این مرحله چگونگی اجرای سیستم با توجه به درونداد مورد بررسی قرار می گیرد که رئوس کلی آن در زمینه نظام پیشنهادات به شرح ذیل ذکر می گردد:
- استفاده از مشاوران باتجربه و متخصص؛
  - اجرای نظام پیشنهادات مطابق آیین نامه مربوطه؛
  - اجرای سریع پیشنهادات مصوب؛
  - پرداخت سریع پاداشهای مصوب؛
  - انتخاب طرحهای برتر سالیانه.

## د- نتایج اجرا:

- در این مرحله بررسی اثرات و نتایج سیستم مورد نظر است که رئوس کلی آن در زمینه نظام پیشنهادات به شرح ذیل است:
- رضایت کارکنان؛

- شکوفایی و خلاقیت و نوآوری کارکنان؛
- افزایش انگیزه کارکنان؛
- کاهش ضایعات؛
- صرفه جویی اقتصادی؛
- تحقق اهداف سازمان.

### ۱-۳- ضرورت و اهمیت انجام تحقیق

از آنجایی که همواره مدیران بانکها با تمامی تجربیاتشان بر تمامی جوانب ریز و جزئی کارها اشراف و تسلط کامل ندارند، از این رو کارکنانی که در رابطه با اجرای کار، همکاری دارند مطمئناً بهتر از مدیران بانک در رابطه با کار خودشان می توانند پیشنهادهای مناسب داشته باشند و برای اینکه مسائل و مشکلات ریز و درشت بانک به نحوی دیده شود باید این نظام را در بانک مستقر کرد تا تمامی افراد مسائل و مشکلات را مشاهده، با بیان و ارائه راه حل برای آنها، مشکل را از میان بردارند.

انسانها همواره به دنبال همکاری و همیاری و تیمی شدن هستند استقرار این نظام این خواست را برآورده و باعث حل مسائل از طریق تفکر جمعی و تیم های همیاری می شود و با مشارکت کارکنان در مدیریت بانک، احساس مالکیت در کارکنان ایجاد شده و آنان وادار به تفکر می شوند و از تفکر، در جهت رشد خود و بانک استفاده می کنند.

از آنجایی که عقل و تفکر جمعی بر عقل و تفکر فردی برتری دارد از این رو با ایجاد و استقرار نظام پیشنهادات، عقل و تفکر جمعی برای مسائل، ارائه طریق می کند و باعث توسعه و تعالی انسان و نهایتاً بانک می شود. اجرای این نظام به عنوان یک فرایند، کارکنان هم، در سرنوشت خود و بانک شریک می شوند و هم با طرح هدفهای عالی و بلند مدت برای بانک باعث تلاش بیشتر برای نیل به هدفهای تعریف شده می شوند و پویایی سازمان را در بلند مدت تحکیم و تضمین می کند.

### ۱-۴- فرضیه های تحقیق

فرضیه های این تحقیق عبارتند از:

- اجرای نظام پیشنهادهای بر انگیزه کارکنان بانک سپه تاثیر مثبت و معنا داری، دارد.