



1.1/2071



دانشگاه مازندران

دانشکده علوم اقتصادی و اداری

موضوع پژوهش:

ارزیابی تاثیر اجرای نظام پیشنهادات بر یادگیری سازمانی

(مورد مطالعه: پتروشیمی شهید تندگویان)

جهت اخذ درجه کارشناسی ارشد

استاد راهنما:

جناب آقای دکتر مهرداد مدهوشی

استاد مشاور:

جناب آقای دکتر محمد رضازالی

۱۳۸۷ / ۲ / ۱۴

پژوهش از:

ایثار باتمان قلیچی

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی

بهمن ماه ۱۳۸۶

۱۰۱۳۶۱

کتابخانه تخصصی مدیریت و بازرگانی
دانشگاه مازندران

تقدیر و تشکر:

در اینجا لازم است از جناب آقای دکتر مدهوشی، استاد محترم راهنما و جناب آقای دکتر زالی، استاد محترم مشاور تقدیر و تشکر داشته باشم.

همین طور می‌بایست از زحمات بی دریغ پدرم، جناب آقای مهندس فریور باتمان قلیچ، مشاور عالی اجرای نظام مشارکت کیفیت و بهره‌وری وزارت نفت که در تمام مراحل، راهنما، پشتیبان و مشوق اینجانب بودند، جناب آقای دکتر بیات احمدی، ریاست امور دانشجویی دانشگاه علامه طباطبایی که تنها با کمک ایشان موفق به یافتن راهنما و مشاور برای نرم افزار تحقیق (نرم افزار لیزرل) شدم، جناب آقای مهندس بساق زاده، مدیر عامل محترم شرکت پتروشیمی شهید تندگویان که حمایت بی دریغی در اجرای تحقیق در پتروشیمی تندگویان داشتند، جناب آقای دکتر عبدالملکی و خانم دکتر یعقوبی که در بکارگیری نرم افزار تحقیق کمک و راهنمای بنده بودند، جناب آقای مهندس رامک، دبیر نظام مشارکت و مسئول امور بهره‌وری پتروشیمی تندگویان و جناب آقای مهندس کریمی، مسئول تضمین کیفیت پتروشیمی تندگویان، آقای یوسفی که از ابتدا بدون هیچ چشم داشتی یاور اینجانب در پتروشیمی تندگویان بودند، آقای جادری، خانم رضی، خانم بهرامی، آقای مهندس ناطق زاده مدیر واحد PTA1 شرکت، آقای مهندس علیزاده مدیر واحد HSE شرکت و سایر پرسنل پتروشیمی شهید تندگویان که در اجرای این تحقیق همکاری داشتند ولی اسم‌شان از قلم افتاده کمال تقدیر و تشکر را به عمل آورم.

تقدیم به :

مادر و پدر مهربانم

که در همه سختی‌ها یاورم بودند

و

امام زمان (عج)

و تمام مصلحین راستین عالم

چکیده پایان نامه:

سالهاست که نظام پیشنهادها به عنوان یکی از سیستم‌های موثر و موفق برای بهره‌گیری از حداکثر توان فکری تمامی کارکنان برای بهبود مستمر سازمانها شناخته شده می‌باشد. سیستمی که تاثیر قابل ملاحظه آن بر افزایش بهره‌وری و کارایی (ترنر ۲۰۰۲؛ میلر ۲۰۰۳؛ ایمایی ۱۳۸۰؛ کریمی ۱۳۷۸؛ قدس ۱۳۷۷؛ اقبالی ۱۳۸۰)، بهبود کیفیت (ترنر ۲۰۰۲؛ تورل ۲۰۰۲؛ ایمایی ۱۳۸۰) افزایش رضایت شغلی کارکنان (ویچ ۲۰۰۱؛ کریمی ۱۳۷۸؛ حقایق ۱۴، ۱۳۸۴)، افزایش سطح بهداشت روانی کارکنان (دوست محمدیان ۱۳۸۱؛ شیخ محمدی ۱۵، ۱۳۸۰)، افزایش سطح انگیزش شغلی کارکنان (شیخ محمدی ۱۳۸۰؛ حقایق ۱۳۸۴) و... به اثبات رسیده است. در حال حاضر بالغ بر چهل کشور جهان از این سیستم مدیریتی استفاده می‌کنند. (دمینگ ۱۳۷۵)، بیش از ۹۱٫۷٪ موسسات ثبت شده در بورس توکیو آن را به اجرا در آورده‌اند. همین طور طبق قانون اداری امریکا تمام موسسات دولتی، بودجه و تشکیلات خاصی برای اجرای آن دارند و همه ساله بهترین پیشنهاددهنده سال از دست رئیس جمهور امریکا لوح تقدیر و جوایزی دریافت می‌کند. (حبیبی ۱۳۸۳) البته خوشبختانه اخیراً بر اساس مصوبه مجلس^۱ اجرای آن برای کلیه دستگاه‌های اجرای الزامی گشته است.

از طرف دیگر در اقتصاد دانش-محور دنیای امروز، بهبود و گسترش «یادگیری» در سازمانها یک اصل مهم و اساسی برای بقا و رشد سازمانها به حساب می‌آید و بحث یادگیری سازمانی به مفهوم *اکتساب دانش*، *انتشار دانش* و *بکارگیری دانش* (یا به عبارت دیگر فرآیند تولید ثروت از دانش) یکی از مباحث مهم سازمانها به شمار می‌رود. شناخت عوامل موثر بر توسعه یادگیری در همه سطوح سازمان، موضوع مهمی برای شرکت هاست و با داشتن این شناخت است که می‌توان در مسیر تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده حرکت کرد.

بر همین اساس، لازم بود تاثیر اجرای نظام پیشنهادها به عنوان یک سیستم موفق مدیریتی، بر یادگیری سازمانی بررسی شود و مشخص گردد تا چه حد اجرای نظام پیشنهادها بر گسترش یادگیری سازمانی در سطوح مختلف سازمان موثر است. بدین منظور بعد از مطالعه پیشینه و ادبیات موضوع تحقیق، به مطالعه پرسشنامه تحقیقات پیشین مبادرت شد. به علاوه برای بومی سازی پرسشنامه، از طریق مصاحبه با کارکنان، ویژگی‌های خاص پتروشیمی تندگویان شامل فعالیت واحدهای مختلف، اصطلاحات فنی خاص هر واحد و... مورد توجه قرار گرفت و به این ترتیب پرسشنامه مقدماتی تهیه، توزیع و براساس نظر کارکنان اصلاح شد و بعد پرسشنامه نهایی تهیه و توزیع شد. داده‌های جمع‌آوری شده براساس "تکنیک معادلات ساختاری" و با استفاده از نرم افزار لیزرل تجزیه و تحلیل گشت و در نهایت مشخص گردید نظام پیشنهادها به صورت معناداری بر یادگیری سازمانی و سه مولفه اصلی آن یعنی *اکتساب*، *انتشار* و *بکارگیری دانش* تاثیرگذار است. یعنی با اجرای نظام پیشنهادها شاهد توسعه یادگیری سازمانی در سازمان خواهیم بود.

^۱ «دستگاه‌های اجرائی مکلفند به منظور ایجاد انگیزه و افزایش کارایی و بهره‌مندی از فکر و اندیشه و خلاقیت کارمندان ذی ربط خود، ساز و کار مناسب برای جلب مشارکت کارمندان و دریافت پیشنهادها و اثرگذاری آن در تصمیم‌گیری‌ها را فراهم آورند. نظام پیشنهادها و نحوه پرداخت پاداش بر اساس آئین نامه ای خواهد بود که با پیشنهاد سازمان به تصویب هیات وزیران می‌رسد.» (ماده ۲۰ قانون مدیریت خدمات کشوری) (قانون هماهنگ پرداخت) مصوب مهرماه ۱۳۸۶

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
فصل اول / کلیات تحقیق	
۱	۱-۱- مقدمه
۳	۱-۲- بیان مساله پژوهش
۴	۱-۳- ضرورت و اهمیت موضوع پژوهش
۶	۱-۴- اهداف تحقیق
۷	۱-۵- قلمرو تحقیق
۷	الف) قلمرو زمانی تحقیق
۷	ب) قلمرو مکانی تحقیق
۷	ج) مشکلات و محدودیت‌های تحقیق
۸	۱-۶- تعریف واژگان و اصطلاحات موضوع تحقیق
فصل دوم / ادبیات موضوع تحقیق	
۱-۲- بخش اول: ادبیات موضوعی نظام پیشنهادها	
۱۲	۲-۲- مقدمه: تاریخچه توجه به پیشنهادهاى کارکنان
۱۳	۲-۲-۱- ایجاد و گسترش سیستم‌های پیشنهادگیری در ژاپن
۱۴	۲-۲-۲- پیشنهادگیری در ایران
۱۵	۲-۳- رابطه نظام پیشنهادها با تولید بهنگام، تولید ناب و سایر سیستم‌های برتر کیفیت و بهره‌وری
۲۲	بهبود مستمر
۲۵	بهبود مستمر و مدیریت کیفیت جامع
۲۷	۲-۴- برخی نتایج مالی اجرای نظام پیشنهادها در شرکت‌های مختلف
۳۰	۲-۵- مزایای نظام پیشنهادها برای سازمان‌ها
۳۲	۲-۵-۱- بهبود قابل ملاحظه بهره‌وری و فرایندهای تولید
۳۲	۲-۵-۲- بوجود آمدن رابطه نزدیک و احترام متقابل بین کارکنان و مدیریت
۳۳	۲-۵-۲-۱- «طومار عیدی» داستانی واقعی از کمال بلوغ کارکنان
۳۵	۲-۵-۳- افزایش رضایت شغلی کارکنان و مدیران
۳۵	۲-۵-۴- تغییر نگاه منفعلانه کارکنان به نگاهی مسئولانه برای رفع عیوب و حل مسائل
۳۵	۲-۵-۵- بهبود بهداشت روانی کارکنان

۳۶	۲-۵-۶- بهبود کیفیت ارائه کالا و خدمات
۳۶	۲-۵-۷- بوجود آمدن فرهنگ پذیرش تغییر در کارکنان
۳۷	۲-۶- دلایل استقبال کارکنان از نظام پیشنهادها
۳۸	۲-۷- ضرورت، فلسفه و مبانی نظری نظام پیشنهادها
۴۳	۲-۸- نحوه کار و ساختار مورد نیاز برای اجرای نظام پیشنهادها
۴۷	۲-۹- کمیته پیگیری اجرای پیشنهادهای پذیرفته شده
۴۷	۲-۱۰- کمیته فرهنگی نظام پیشنهادها
۴۸	۲-۱۱- برخی از نکات مهم راجع به دبیر و دبیرخانه نظام پیشنهادها
۴۹	۲-۱۲- برخی از نکات مهم راجع به کارشناسی و کارشناس نظام پیشنهادها
۵۱	۲-۱۳- خصوصیات سیستم اعطای پاداش در نظام پیشنهادها
۵۲	۲-۱۳-۱- انواع پاداش‌های اعطایی به کارکنان
۵۳	۲-۱۳-۲- نمونه‌هایی از سیستم اعطای پاداش به کارکنان
۵۷	۲-۱۴- مراحل استقرار نظام پیشنهادها
۵۸	۲-۱۴-۱- امکان سنجی طرح نظام پیشنهادها
۵۹	۲-۱۴-۲- پذیرش قلبی و تعهد کامل مدیریت عالی سازمان برای پشتیبانی از نظام پیشنهادها
۶۰	۲-۱۴-۱-۲- روش‌های جلب مشارکت مدیران میانی و سرپرستان
۶۰	۲-۱۴-۳- فرهنگ سازی
۶۱	۲-۱۴-۴- سال اول اجرای نظام پیشنهادها، فرهنگ سازی و شروع پیشنهادگیری فردی
۶۲	۲-۱۴-۵- گروه‌های بهبود مستمر
۶۳	۲-۱۴-۱-۵- ساختار گروه‌های بهبود مستمر
۶۴	۲-۱۴-۵-۲- نقش گروه‌های بهبود مستمر در توسعه محصولات جدید
۶۵	۲-۱۴-۵-۳- گروه‌های فرمایشی دوام چندانی نخواهند داشت
۶۶	۲-۱۴-۵-۴- مشکلات احتمالی در گروه‌های بهبود مستمر و راه‌های جلوگیری از بروز این مشکلات
۶۷	۲-۱۴-۵-۵- ابزارهای آماری و نرم افزارهای مورد استفاده گروه‌های بهبود مستمر
۷۴	۲-۱۴-۵-۶- فعال‌سازهای ایده و بهبود کیفیت و کمیت پیشنهادها

۷۶	۲-۱۴-۶-پیشنهادگیری از خانواده کارکنان
۷۷	۲-۱۴-۷-پیشنهادگیری از مشتریان
۷۹	۲-۱۴-۸-پیشنهادگیری از پیمانکاران
۷۹	۲-۱۴-۹-گروه‌های خودگردان
۸۰	۲-۱۵-روش‌های بهبود کیفیت پیشنهادهای کارکنان
۸۲	۲-۱۶-روش‌هایی برای بهبود خلاقیت و نوآوری
۸۷	۲-۱۷-آیا ارائه پیشنهادهایی مفید و موثر کاری ابتدایی و آسان است؟
۹۰	۲-۱۸-نمونه‌هایی از پیشنهادهای ارائه شده در شرکت‌های ایرانی
۹۰	۲-۱۹-نمونه‌هایی از پیشنهادهای ارائه شده در شرکت‌های خارجی
۹۲	۲-۲۰-عوامل موثر بر موفقیت نظام پیشنهادها یا چگونه نظام پیشنهادها را با موفقیت به اجرا در آوریم
۹۵	۲-۲۱-موانع درون سازمانی در برابر اجرای نظام پیشنهادها و راه‌های آن
۹۷	۲-۲۲-پاسخ برخی از پرسش‌های متداول مهم درباره نظام پیشنهادها
۹۹	۲-۲۳-راهکارهای دستیابی به سطوح عالی مشارکت کارکنان
۹۹	۲-۲۳-۱-الف) ایجاد رابط نزدیک بین مدیریت و کارکنان
۱۰۱	۲-۲۳-۲-ب) بکارگیری فلسفه تشکیل گروه‌های بهبود مستمر در سطوح مدیریت
بخش دوم: یادگیری سازمانی و مباحث مرتبط	
۱۰۶	۲-۲۴-اهمیت یادگیری سازمانی
۱۰۶	۲-۲۵-تعاریف یادگیری سازمانی
۱۰۷	۲-۲۶-یادگیری تک حلقه‌ای و دو حلقه‌ای و سه حلقه‌ای
۱۰۸	۲-۲۷-یادگیری سطح پایین و یادگیری سطح بالا
۱۰۹	۲-۲۸-انواع یادگیری سازمانی از نظر مارکوارت
۱۱۰	۲-۲۹-یادگیری سازمانی از نظر نویس
۱۱۱	۲-۳۰-تفاوت یادگیری سازمانی با سازمان یادگیرنده
۱۱۲	۲-۳۰-سازمان‌های یادگیرنده
۱۱۲	۲-۳۱-ویژگی‌های کلی سازمانهای یادگیرنده
۱۱۳	۲-۳۲-سازمان یادگیرنده از نگاه سنج
۱۱۴	۲-۳۲-۱-تفکر سیستمی
۱۱۴	۲-۳۲-۲-یادگیری جمعی

۱۱۵	۲-۳۲-۳- مدل های ذهنی
۱۱۶	۲-۳۲-۴- آرمان مشترک
۱۱۷	۲-۳۲-۵- قابلیت های شخصی
۱۱۷	۲-۳۲-۶- محدودیت "افق یادگیری"، مهم ترین عامل تهدید پیش روی سازمانها
۱۱۸	۲-۳۳- یادگیری سازمانی از نگاه واتکینس و مارسیک
۱۲۰	۲-۳۴- یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده از نگاه گاروین
۱۲۱	۲-۳۴-۱- پنج فعالیت عمده برای یادگیری در سازمانها از نگاه گاروین
۱۲۶	۲-۳۵- یادگیری سازمانی و مدیریت دانش سازمانی
۱۲۸	۲-۳۵-۱- از «داده» تا «دانش»
۱۲۸	۲-۳۶- یادگیری سازمانی یا فرایند ایجاد، تأیید، ارائه، توزیع و بکارگیری دانش
۱۲۸	۲-۳۶-۱- ایجاد دانش
۱۲۹	۲-۳۶-۲- تأیید دانش
۱۲۹	۲-۳۶-۳- ارائه دانش
۱۳۰	۲-۳۶-۴- توزیع دانش
۱۳۰	۲-۳۶-۵- بکارگیری دانش
۱۳۱	۲-۳۷- تعامل بین فناوری و سیستمهای اجتماعی
۱۳۲	۲-۳۹- ابزارهای سنجش یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده
۱۳۷	۲-۴۰- نگرش اقتضایی به یادگیری سازمانی
۱۳۷	۲-۴۰-۱- اقتضانات محیطی و مدل اقتضایی یادگیری سازمانی
۱۴۰	۲-۴۰-۲- یادگیری ابداعی، تکوینی، تطبیقی و عملیاتی
۱۴۲	۲-۴۰-۳- نگرش پویا به یادگیری سازمانی
۱۴۴	بخش سوم: پیشینه پژوهش درباره یادگیری سازمانی و نظام پیشنهادها
۱۴۴	۲-۴۱- تحقیقات خارجی
۱۴۶	۲-۴۱-۱- تحقیقات بارتل: عوامل موفقیت یا شکست گروههای کنترل کیفی
۱۵۰	۲-۴۲- تحقیقات انجام شده در ایران
۱۵۱	۲-۴۲-۱- تحقیقی درباره عوامل بازدارنده عمومی مشارکت کارکنان
	فصل سوم: روش شناسی تحقیق
۱۵۴	۳-۱- مقدمه
۱۵۵	۳-۲- نوع تحقیق

۱۵۵	۳-۳-جامعه آماری
۱۵۸	۳-۴-تعیین حجم نمونه آماری
۱۵۸	۳-۵-روشها و ابزارهای گردآوری اطلاعات
۱۶۰	۳-۶-روایی و پایایی
۱۶۲	۳-۷-متغیرها و مدل پژوهش
۱۶۵	۳-۸-روشها و فنون آماری مورد استفاده
۱۶۶	۱-۳-۸-اندیشه اساسی زیربنای مدل یابی ساختاری
۱۶۷	۲-۳-۸-تحلیل عاملی اکتشافی و تاییدی
فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده‌ها و اطلاعات	
۱۷۰	۴-۱-مقدمه
۱۷۱	۴-۲-داده‌های توصیفی و آماره‌های مربوط
۱۷۹	۴-۳-تجزیه و تحلیل داده‌ها و اطلاعات (آزمون فرضیات)
۱۸۰	۴-۳-۱-الف) مدل اندازه گیری (تحلیل عاملی تاییدی)
۱۹۳	۴-۳-۱-۱-برازندگی مدل اندازه گیری (تحلیل عاملی تاییدی)
۱۹۵	۴-۳-۲-ب) مدل ساختاری (تحلیل مسیر تاییدی)
۱۹۵	۴-۳-۲-۱-ماتریس همبستگی بین متغیرهای تحقیق
۱۹۷	۴-۳-۲-۲-فرضیات تحقیق بر مبنای مدل ساختاری
۲۰۸	۴-۴-محاسبه اثر علی متغیرهای تحقیق بر یکدیگر
۲۰۸	۴-۴-۱-مجموع اثر علی مستقیم و غیرمستقیم نظام پیشنهادها بر اکتساب دانش
۲۰۸	۴-۴-۲-مجموع اثر علی مستقیم و غیرمستقیم نظام پیشنهادها بر توزیع دانش
۲۰۹	۴-۴-۳-مجموع اثر علی مستقیم و غیرمستقیم نظام پیشنهادها بر بکارگیری دانش
۲۱۰	۴-۵-تیین شاخص‌های اندازه گیری شده توسط سوالات پرسشنامه
۲۱۰	۴-۵-۱-سوالات نظام پیشنهادها
۲۱۱	۴-۵-۲-سوالات یادگیری سازمانی
۲۱۲	۴-۵-۳-سوالات توانایی حل مساله
۲۱۳	۴-۵-۴-سوالات تعهد سازمانی
۲۱۳	۴-۵-۵-سوالات بهبود مستمر
فصل پنجم: جمع بندی و ارائه پیشنهادات	
۲۱۷	۵-۱-بیان مساله پژوهش

۲۱۸	۲-۵-تبیین و تفسیر نتایج بدست آمده
۲۱۸	۱-۲-۵-نظام پیشنهادها و تعهد سازمانی
۲۱۸	۱-۱-۲-۵-چگونگی تاثیر نظام پیشنهادها بر تعهد سازمانی
۲۲۰	۲-۲-۵-نظام پیشنهادها و بهبود مستمر
۲۲۱	۳-۲-۵-نظام پیشنهادها و توانایی حل مساله
۲۲۲	۴-۲-۵-رابطه نظام پیشنهادها با یادگیری سازمانی
۲۲۳	۵-۲-۵-نظام پیشنهادها و اکتساب دانش
۲۲۳	۱-۵-۲-۵-الف) یادگیری و اکتساب دانش توسط کارکنان
۲۲۴	۲-۵-۲-۵-ب) یادگیری مدیران
۲۲۴	۳-۵-۲-۵-ج) نظام پیشنهادها و تاثیر آن بر توزیع دانش
۲۲۵	۴-۵-۲-۵-د) نظام پیشنهادها و تاثیر آن بر بکارگیری دانش
۲۲۶	۵-۵-۲-۵-و) نظام پیشنهادها و هدایت یادگیری و خلاقیت کارکنان
۲۲۷	۳-۵-پیشنهادهای کاربردی پژوهش
۲۳۰	۴-۵-پیشنهادهایی برای تحقیقات آینده
۲۳۳	۵-۵-پیشنهادهایی برای پتروشیمی شهید تندگویان (مورد مطالعه)
ضمائم	
نتایج آماری مورد استفاده برای ارائه پیشنهادهایی به پتروشیمی شهید تندگویان	
بخش‌هایی از خروجی نرم افزار لیزرل	
پرسشنامه تحقیق	
منابع فارسی	
منابع لاتین	
چکیده تحقیق به زبان انگلیسی	

فصل اول

کلیات تحقیق

مقدمه:

همیشه در طول تاریخ، مدیران خردمندی بوده اند که به اهمیت توجه به نظرات زیردستانشان پی برده و اقداماتی در جهت جمع آوری و بکارگیری نظرات و ایده‌های ایشان به کار بسته باشند ولی توجه خاص به نظرات، پیشنهادات و ایده‌های کارکنان به چند دهه اخیر باز می‌گردد. به دورانی که با شدت گرفتن روند تحولات جهانی، سازمانها شاهد تغییرات سریع محیط اطراف خود بودند. محیطی که هماهنگی و انطباق با آن شرط بقای آنها می‌باشد. در واقع با افزایش سرعت تغییر محیط مرتبط با سازمان ها، تعداد و تنوع مسائل پیش روی مدیران نیز به سرعت رشد پیدا کرد و ایشان را در چنبره ای از مسائل ریز و درشت که دیگر توان و فرصت کافی برای ارائه راه حل برای همه آنها را نداشتند گرفتار کرد.

این در حالی بود که کارکنان هر سازمان به عنوان سربازان خط مقدم تولید (یا ارائه خدمت) به بهترین نحو از چند و چون مسائل آگاهی داشتند و به نحو موثری قادر به ارائه راه حل برای بسیاری از مسائل سازمان بودند. در اینجا بود که مدیران به فکر بهره گیری از این توان بالقوه ارزشمند افتادند و نخستین سیستم‌های غیررسمی دریافت و بررسی نظرات و پیشنهادهای کارکنان توسط مدیران باخردی همچون هنری فورد، موسس خودروسازی معظم فورد، بنیان گذاری شدند و در همان زمان نتایج شگفت انگیز خود را نشان دادند: «تغییر اتصال قطعه‌ای از حالت یکپارچه به جوش میله‌ای در شاسی اتومبیل، ناگهان نیم میلیون دلار در سال صرفه‌جویی حاصل کرد. روش قدیمی ساخت نوع خاصی از چرخ دنده به ۴ نفر اپراتور احتیاج داشت و ۱۲ درصد ضایعات فولاد در بر داشت یکی از کارگران روش خیلی ساده‌ای برای تولید این نوع چرخ‌دنده ابداع کرد که ضایعات را از ۱۲ درصد به ۱ درصد می‌رسانید...» (فورد^۱ ۱۹۲۱)

اما نخستین سیستم‌های رسمی کارآمد برای جمع آوری، بررسی و اجرای پیشنهادهای کارکنان (و در ادامه پیمانکاران و مشتریان) در دهه ۱۹۵۰ در ژاپن با نام "نظام پیشنهادها" و با هدف "بهبود مستمر همه امور کار و زندگی" بنیان نهاده شدند. از آن سالها تاکنون نظام پیشنهادها قابلیت‌های ارزشمند خود را به اثبات رسانده است برای مثال براساس گزارش «انجمن مشارکت کارکنان»^۲ ((سیستمهای سنتی نظام پیشنهادات، ۴ تا ۱۰ برابر هزینه‌های اجرای این سیستم (شامل هزینه پاداش‌های اعطایی و هزینه‌های اجرایی)، سود و صرفه‌جویی به ارمغان می‌آورند. این انجمن تخمین می‌زند که میانگین

¹ Ford, Henry

² EIA: employee involvement association

صرفه جویی خالص از اجرای این سیستم به ازای هر کارمند واجد شرایط، مقدار افسانه‌ای ۱۳۶۰ دلار در سال می‌باشد.^۱

تغییر مهم دیگری که در دهه‌های اخیر شاهد آن بوده ایم رشد سریع دانش بشر است به طوری که آن را مهم‌ترین عامل تحولات جهان در همه بخش‌ها می‌دانند. محصولات تولیدی این عصر نیز به واقع دانش-محور بودند: «در حالیکه در تولید خودرو به عنوان نماد عصر صنعت، بیش از ۶۰٪ از هزینه‌های ساخت را هزینه‌های مواد و انرژی تشکیل می‌دادند در تولید پردازنده‌های کامپیوتری به عنوان نماد عصر دانش فقط ۲٪ از هزینه‌های ساخت را هزینه‌های مواد و انرژی تشکیل می‌داد.» در اینجا بود که مدیران متوجه اهمیت موضوعات مرتبط با یادگیری و دانش شدند. مباحث جدیدی همچون مدیریت دانش^۲ و سازمانهای یادگیرنده^۳ متولد شدند و موضوعاتی همچون یادگیری سازمانی^۴ اهمیت تازه‌ای یافتند زیرا بعد از این "دانش" ابزار اصلی ایجاد ارزش افزوده به حساب می‌آمد. به مرور زمان شاهد این بوده و هستیم که دانش به محور اصلی همه فعالیت‌های شرکت‌های متولد گذشته و حال تبدیل می‌شود و اهمیت موضوعات مرتبط با آن هر روز بیشتر از روز قبل می‌گردد.

اما فارغ از همه بحث‌های تئوریک، یکی از موضوعاتی که به شدت برای سازمانها با اهمیت است شناخت ساختارها، سیستم‌ها و نظام‌های موثر بر یادگیری سازمانی (شامل فرآیندهای اکتساب، توزیع و انتشار دانش) می‌باشد. باتوجه به اینکه نظام پیشنهادها در سازمان‌هایی که مرتکب اشتباهاتی نظیر تاکید بیش از حد بر پاداش‌های مادی، عدم فرهنگ‌سازی مناسب، عدم تثبیت ساختار سازمانی مورد نیاز و جانشینی مدیران نامعتقد به مشارکت کارکنان نشده‌اند به موفقیت‌های قابل ملاحظه‌ای دست یافته است و نیز بر اساس نظر مولفان، روشی تاثیرگذار بر: ۱- تبدیل دانش ضمنی کارکنان به دانش صریح ۲- یادگیری کارکنان (طی مراحل تحقیق و بررسی برای کشف عیب و نقص و ارائه راه حل برای رفع آنها) و ۳- یادگیری مدیران می‌باشد، درصدد برآمدیم طی تحقیقی به بررسی تاثیر اجرای نظام پیشنهادها بر یادگیری سازمانی در یکی از سازمانهای موفق در زمینه اجرای نظام پیشنهادها بپردازیم.

^۱ <http://www.tqs-sim.com/successStories.aspx>

^۲ Knowledge management

^۳ Learning organizations

^۴ Organizational learning

بیان مساله پژوهش:

سازمانهای سنتی به گونه‌ای طراحی شده بودند که اساسا ماشین‌محور¹ بودند و ابزار اصلی تولید ثروت در آنها ماشین آلات و سرمایه بود. اما سازمانهای جدید دانش‌محورند² به این معنی که آنها برای بکارگیری دانش، ایده‌ها و اطلاعات طراحی شده‌اند. هر کارمند باید به صورت مداوم یاد بگیرد تا قادر باشد مسائل مربوط به حوزه فعالیت خود را تعریف و حل کند. در این نظم جدید جهانی، مسئولیت مدیریت خلق قابلیت یادگیری³ در سازمان است زیرا میزان قابلیت سازمانها در تولید، کسب، توزیع و بکارگیری دانش در سطوح مختلف سازمان (یادگیری سازمانی) به عامل بقا یا فناى آنها تبدیل شده است. طی فرآیند یادگیری سازمانی است که دانش به ارزش افزوده تبدیل می‌شود. اما مساله اصلی این است که یک سازمان باید دارای چه ویژگی‌هایی از نظر ساختار، فرهنگ، قوانین و مقررات، رابطه مدیران با کارکنان، امکانات و تجهیزات سخت افزاری و نرم افزاری و ... باشد تا به معنای واقعی "دانش" محور اصلی فعالیت هایش قرار گیرد؟ یا به طور دقیق‌تر چه نظام و سیستم‌های مدیریتی می‌توانند تسهیل‌کننده و موثر بر یادگیری سازمانی باشند.

قطعا یکی از این ویژگی‌های سازمانی موثر بر یادگیری سازمانی، وجود سیستمی برای بهره‌گیری از حداکثر توان فکری و خلاقه تمام کارکنان می‌باشد. به قول جک‌ولش⁴ مدیر فوق‌العاده موفق جنرال‌الکترونیک ((باید همه را در سازمان مشارکت دهیم. اگر این کار را به درستی انجام دهیم بهترین ایده‌ها به بالا صعود خواهند کرد.))

وودی مارکات⁵، مدیرعامل شرکت موفق دی‌نا⁶ (سومین تولیدکننده قطعات خودرو در جهان) در کتاب قدرت و جادوی تفکر ناب⁷ می‌گوید: «چرا ما ۵۵ هزار مغز را به استخدام در می‌آوریم ولی فقط از ۳ تایی آنها بهره می‌گیریم؟ متاسفانه ما هرگز این عبارت جادویی را بر زبان نمی‌آوریم «شما چی فکر می‌کنید؟»

((یکی از دلایل کلیدی موفقیت گوگل [شرکتی که بخش عمده ارزش‌اش حاصل ارائه خدمات به شدت دانش‌محور است] این باور است که «ایده‌های خوب می‌توانند و باید از هر کجای ممکن بیایند.» پیج⁸ و برین⁹ (بنیانگذاران گوگل) اصرار دارند که مهندسان شرکت یک روز هفته را برای کار

¹ machine-based

² knowledge-based

³ learning capability

⁴ Jack Welch

⁵ Woody Morcott

⁶ Dana Corp.

⁷ The Power and Magic of Lean

⁸ Larry E. Page

⁹ Sergey Brin

آزادانه بر روی پروژه‌های شخصی‌شان در اختیار داشته باشند. یک لیست پستی^۱ برای ارسال آزادانه هر نوع پروپزال در دسترس کارکنان گوگل قرار دارد. کاری که گوگل انجام می‌دهد این است که شرایطی را فراهم آورد تا مطمئن شود همه ایده‌های خوب مثل یک حساب به سطح می‌آیند و توجهی که مورد نیاز است به آنها مبذول می‌گردد. البته این کار با بزرگ شدن گوگل و رسیدن کارمندان آن به ۴۲۰۰ نفر و درآمدش به نزدیک ۳/۷ میلیارد دلار در سال مشکل‌تر می‌شود.)) (بیزینس ویک^۲، اکتبر ۲۰۰۵)

بر اساس همین مشاهدات بود که تصمیم گرفتیم به بررسی تاثیر اجرای نظام پیشنهادها بر یادگیری سازمانی بپردازیم. نظام پیشنهادها سیستمی است که با بوجود آوردن انگیزه در کارکنان سعی می‌کند دانش انبوه انباشته شده در ذهن کارکنان را در مسیر حل مسائل سازمانی بکار گیرد. در این سیستم فرقی نمی‌کند مساله مربوط به واحد شماسست یا واحد دیگری، راه حل ارائه شده حاصل تجربیات و مشاهدات شماسست یا حاصل خلاقیت یا تحقیق تان، مهم این است که باعث حل یکی از مسائل بالفعل یا بالقوه سازمان می‌گردد و گامی در مسیر بهبود می‌باشد.

ضرورت و اهمیت موضوع پژوهش

در عصر حاضر "دانش به عامل اصلی ایجاد ارزش افزوده" تبدیل شده است زیرا:

- ۱- شاهد تولد شرکتهای دانش-محوری مثل مایکروسافت، گوگل و... هستیم که در کمتر از یک دهه ارزش‌اش بیشتر از ارزش بسیاری از بزرگترین شرکتهای آمریکا (مثل جنرال موتورز) شد. این ثروت عظیم، نه حاصل تبدیل مواد خام به کالا بلکه قطعاً حاصل بکارگیری دانش می‌باشد.
- ۲- «بیش از ۶۰٪ از هزینه‌های ساخت اتوموبیل (نماد عصر صنعت) را هزینه‌های مواد و انرژی تشکیل می‌دهد در تولید پردازنده‌های کامپیوتری (نماد عصر دانش) فقط ۲٪ از هزینه‌های ساخت را هزینه‌های مواد و انرژی تشکیل می‌داد.» یا به بیان دیگر مواد اولیه ۳۰-۴۰٪ هزینه‌های تولید اتوموبیل و فقط ۱٪ هزینه‌های تولید تراشه الکترونیکی را به خود اختصاص می‌دهند. (خواجه پور ۱۳۸۵) قطعاً بخش عمده‌ای از سایر هزینه‌های تولید پردازنده‌های کامپیوتری را عوامل دانش محور تشکیل می‌دهند.

^۱ mailing list

^۲ BUSINESS WEEK

۳- افزایش قابل ملاحظه سهم دارایی‌های نامشهود از کل دارایی‌های شرکت‌ها: در همه شرکتها چه آنهایی که متولد عصر دانش می‌باشند و چه شرکت‌های قدیمی تر سهم دارایی‌های نامشهود از کل دارایی شرکت در حال افزایش است. (تیموری، دینی ۱۳۸۴)

سهم دارایی‌های مشهود و نامشهود		
سال	سهم دارایی مشهود (%)	سهم دارایی نامشهود (%)
۱۹۸۲	۶۲	۳۸
۱۹۹۲	۳۸	۶۲
۲۰۰۰	۱۵	۸۵

به این ترتیب برخلاف دوران گذشته که "تبدیل مواد خام به کالا" عامل اصلی تولید ثروت برای شرکتها بود و در نتیجه توجه مدیریت به موجودی‌ها موضوع به شدت با اهمیتی به حساب می‌آمد. در دوران امروز کسب و بکارگیری دانش عامل اصلی تولید ثروت برای شرکت هاست و در نتیجه مباحثی همچون یادگیری سازمانی، مدیریت دانش و سازمان یادگیرنده به شدت با اهمیت به حساب می‌آیند.

آگاهی از این موضوع باعث گشته که سوال مهمی در ذهن مدیران شکل گیرد و آن اینکه ((چه ابزارها، روش‌ها، رویه‌ها، سیستم‌ها و نظام‌هایی می‌توانند تسهیل کننده و موثر بر یادگیری سازمانی باشند؟))

با توجه به تاثیر قابل ملاحظه نظام پیشنهادها بر وجوه مختلف سازمان که در تحقیقات پیشین به اثبات رسیده مثل تاثیر قابل ملاحظه آن بر افزایش بهره وری و کارایی (ترنر^۱ ۲۰۰۲؛ میلر^{۲۰۰۳}؛ ایمایی ۱۳۸۰؛ کریمی ۱۳۷۸؛ قدس ۱۳۷۷؛ اقبالی ۱۳۸۰)، بهبود کیفیت (ترنر ۲۰۰۲؛ تورل ۲۰۰۲؛ ایمایی ۱۳۸۰)، افزایش رضایت شغلی کارکنان (ویج ۲۰۰۱؛ کریمی ۱۳۷۸؛ حقایق ۱۳۸۴، ۱۴)، افزایش سطح بهداشت روانی کارکنان (دوست محمدیان ۱۳۸۱؛ شیخ محمدی ۱۵، ۱۳۸۰)، افزایش سطح انگیزش شغلی کارکنان (شیخ محمدی ۱۳۸۰؛ حقایق ۱۳۸۴) و... در صدد بر آمدیم تاثیر این سیستم مدیریتی موفق را بر موضوع مهم "یادگیری سازمانی" مورد بررسی قرار دهیم.

^۱ Turner, Freda

اما از دلایل انتخاب پتروشیمی شهید تندگویان به عنوان مورد مطالعه می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

* این شرکت تنها شرکت ایرانی دارنده مدرک **suggestion system** (از موسسه بین‌المللی ار و توف آلمان) می‌باشد.

* این شرکت یکی از موفق‌ترین شرکتهای مجری نظام پیشنهادها در وزارت نفت و در ایران می‌باشد. این شرکت با دریافت ۲۸ هزار پیشنهاد در کمتر از ۴ سال به سود و صرفه‌جویی ۲۳ میلیارد تومان در سال رسیده است.

* با توجه به علاقه مدیریت این شرکت به بحث نظام پیشنهادها و اهمیت دادن ایشان به تحقیقات دانشگاهی و همکاری با محققان دانشگاهی، دسترسی به اطلاع در این شرکت برای محقق سهل الوصول‌تر بوده است.

اهداف تحقیق:

سأها پیش فرض ذهنی مدیران شرکتهای غربی، هزینه و کیفیت را در مقابل هم قرار می‌داد تا اینکه شرکتهای ژاپنی در عمل نشان دادند که این طرز تفکر کاملاً نادرست است. ولی رسیدن به این شناخت، هزینه گزاف «واگذاری بخش بزرگی از بازار به شرکتهای ژاپنی» را به این مدیران تحمیل کرد. یکی از وظایف اصلی محیط‌های آکادمیک، تلاش برای اصلاح و تکمیل مدل‌های ذهنی حاکم بر تفکر مدیران کشور می‌باشد تا شرکتهای ایرانی به مشکلی مشابه مشکل شرکتهای غربی که حاصل پیش فرض‌ها و مدل‌های ذهنی ناقص و نادرست مدیران این شرکتها بود دچار نشوند. از مشکلات مهم تفکر مدیران کشور ناآشنایی با تاثیر سیستمهای موفق مدیریتی بر وجوه مهم سازمان‌ها می‌باشد.

نظام پیشنهادها یکی از سیستم‌های مدیریتی موفق و شناخته شده در ایران و جهان می‌باشد. سطح یادگیری سازمانی نیز یکی از ویژگی‌های مهم هر سازمانی است پس شناخت «تاثیر اجرای نظام پیشنهادها بر یادگیری سازمانی» می‌تواند موضوع با اهمیتی باشد که به عنوان هدف اصلی این تحقیق برگزیده شده است.

از اهداف فرعی این تحقیق می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- تعیین تاثیر اجرای نظام پیشنهادها بر کسب دانش در سازمان
- تعیین تاثیر اجرای نظام پیشنهادها بر توزیع دانش در سازمان

- تعیین تاثیر اجرای نظام پیشنهادها بر بکارگیری دانش در سازمان
- تعیین تاثیر اجرای نظام پیشنهادها بر قابلیت بهبود مستمر در سازمان
- تعیین تاثیر اجرای نظام پیشنهادها بر توانایی حل مسئله در سازمان
- تعیین تاثیر اجرای نظام پیشنهادها بر تعهد سازمانی در سازمان

قلمرو تحقیق

الف) قلمرو زمانی تحقیق

انجام مطالعات پیشینه تحقیق از اردیبهشت ۸۵ تا پایان دی ماه ۸۵ انجام شد. جمع آوری داده‌ها بوسیله توزیع پرسشنامه انجام گرفت. تهیه، تست و توزیع پرسشنامه نیز از بهمن ۸۵ تا مهر ۸۶ به انجام رسید.

ب) قلمرو مکانی تحقیق

این تحقیق در شرکت پتروشیمی شهید تندگویان، واقع در منطقه ویژه اقتصادی پتروشیمی در بندر ماهشهر (استان خوزستان) انجام شده است.

ج) مشکلات و محدودیت‌های تحقیق:

- تاخیرهای چند ماهه و طولانی مدت شرکت در پرکردن و تحویل پرسشنامه‌ها، هم در مرحله توزیع پرسشنامه مقدماتی و هم در مرحله توزیع پرسشنامه نهایی، به سبب درگیری شدید کارکنان شرکت برای رساندن تولید واحدها به ظرفیت اسمی و نیز انجام مراحل ممیزی برای تمدید یا دریافت مدارک بین المللی ISO 14001، ISO TS 29001، HSE-MS، IMS، OHSAS 18001، CCMS¹، Nestle water، 5S، EFQM، ISO 9001، ...
- نرم افزار لیزرل هنوز به بلوغ خود نرسیده و دارای مشکلات زیادی در طراحی می‌باشد از آن جمله خطا در عملکرد نرم افزار بدون ارائه هیچ توضیح و حتی پیغام خطای واضحی، راهنمای محدود و به شدت ناقص نرم افزار، رابط کاربری و محیط کاری غیر دوستانه نرم افزار و... می‌باشد.

¹ سیستم مدیریت شکایات مشتریان CCMS: customer complaint management system

- عدم وجود فردی که آشنایی مناسبی با نرم افزار مورد استفاده در تحقیق (نرم افزار لیزرل) داشته باشد : حتی فارغ التحصیلان کارشناسی ارشد و دکتری رشته آمار نیز با این نرم افزار آشنا نیستند تا بتوانند در استفاده از آن کمک و راهنما باشند. می توان گفت متاسفانه در ایران از بین اساتید و دانشجویان، حداکثر ۲۰ نفر آشنایی کافی و مفیدی با عملکرد این نرم افزار دارند.
- وجود اصطلاحات خاص فنی- مهندسی در محیط کار و بین کارکنان و ضرورت آشنایی محقق با این اصطلاحات به دلیل نیاز به بومی بودن پرسشنامه برای افزایش روایی آن.
- بعد بالایی مسافت بین محقق و محل تحقیق (تهران و ماهشهر در جنوب کشور)
- سابقه کم اغلب کارکنان به دلیل تازه تاسیس بودن شرکت و عدم آشنایی ایشان با شرایط، محیط کاری و وضعیت سایر شرکتها که امکان طرح پرسش‌هایی در زمینه مقایسه تندگویان با سایر شرکتها را از بین می‌برد.
- ناآشنایی کارکنان با مفاهیم، لغات و اصطلاحات پایه ای مدیریت و یادگیری سازمانی.
- عدم پاسخگویی برخی از آزمودنی‌ها به تمامی سوالات طرح شده و بی دقتی در پاسخ به سوالات.

تعریف واژگان و اصطلاحات موضوع تحقیق

تعاریف اصلی

یادگیری سازمانی: ادوین نویس، آنتونی دیبلا و جنت گالد^۱ (۱۹۹۵) یادگیری سازمانی را به صورت "ظرفیت‌ها یا فرایندهایی در یک سازمان برای حفظ یا بهبود عملکرد" تعریف می‌کنند و اظهار می‌دارند یادگیری سازمانی، سه بعد کلیدی دارد: اکتساب دانش، انتشار دانش و بکارگیری دانش. (نویس ۱۹۹۵)

نظام پیشنهادها: سیستمی است که براساس آن، کلیه کارکنان از عالی ترین رده سازمانی تا پایین ترین سطوح اجازه دارند و تشویق می‌شوند برای به‌ترسازی هر آنچه که در سازمان در جریان است فکر کرده و پیشنهاد ارائه دهند. سازمان نیز به صورت متقابل اقدام به کارشناسی پیشنهادها به صورت بی نام در کمیته‌های تخصصی نموده و برای تشویق و ایجاد انگیزش در کارکنان براساس آیین نامه به ارائه پاداش‌های مادی و معنوی همچون درصدی از سود و صرفه جویی حاصل از اجرای پیشنهاد،

¹ EC Nevis, AJ DiBella, JM Gould