

## آسیب‌شناسی و ارائه ویژگی‌های نظام پیشنهادی سازمان صداوسیما

دکتر عبدالعلی علی‌عسکری\*، دکتر سیاوش صلواتیان✉، مجتبی‌خواجهرحیمی\*\*

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر، شناسایی ویژگی‌های نظام پیشنهادی مطلوب برای استقرار در سازمان صداوسیما بوده است، برای این منظور از داده‌های کیفی استفاده شد. این داده‌ها به کمک تکنیک مصاحبه عمیق جمع‌آوری شده‌اند. جامعه مورد بررسی را مدیران سازمان صداوسیما، استادان دانشگاه و متصدیان نظام سابق پیشنهادها در سازمان صداوسیما تشکیل می‌دهند که با روش هدفمند از میان آنان ۲۰ نفر انتخاب شده‌اند. ابتدا دلایل ناموفق بودن نظام پیشنهادی سابق سازمان صداوسیما شناسایی و در ۸ مقوله و ۲۹ زیر مقوله طبقه‌بندی شده است. مقولات عبارت بودند از: «بی‌توجهی مدیران»، «ارجاع نظام پیشنهادها به روابط عمومی سازمان»، «تعمیم نادرست نظام پیشنهادها»، «تبلیغات و فرهنگ‌سازی نامناسب»، «نبود برنامه‌ریزی و مطالعات پایه‌ای برای واکاوی ابعاد نظام پیشنهادها»، «توسعه نامناسب به سایر ذی‌نفعان»، «توجه نکردن به تفاوت‌های سازمان رسانه‌ای با سازمان صنعتی» و «تخصیص نیافتن بودجه مناسب». پس از آن ویژگی‌های نظام پیشنهادی مطلوب برای این سازمان در ۲ مقوله محوری، ۸ مقوله و ۷۵ زیر مقوله احصا شده است. این شاخص‌ها عبارت بودند از: «راهبری و مدیریت»، «آموزش و توانمندسازی»، «تبلیغات، فرهنگ‌سازی و اطلاع‌رسانی»، «سازمان‌دهی»، «سیستم اطلاعاتی و مدیریت دانش»، «فرایندها»، «نظام انگیزش» و «نتایج کلیدی عملکرد» بوده است.

**کلید واژه‌ها:** نظام پیشنهادها، مدیریت مشارکتی، سازمان صداوسیما، آسیب‌شناسی

---

\* دکترای مهندسی صنایع، دانشیار دانشگاه صداوسیما  
✉ نویسنده مسئول: دکترای مدیریت رسانه، استادیار دانشگاه صداوسیما

## مقدمه

سازمان‌های بزرگ رسانه‌ای اغلب سازمان‌هایی نامطمئن، پیچیده و ناپایدارند که مدیریت دشوارتری به نسبت سایر سازمان‌ها دارند. یکی از راه‌های مقابله با مخاطرات محیط‌های این چینی، به‌کارگیری مدیریت مشارکتی در سازمان است. تأکید اصلی این نوع مدیریت بر همکاری و مشارکت علاقه‌مندان و داوطلبانه عموم افراد است.

برنامه‌های تحول در نظام اداری کشور که نشئت گرفته از متن سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری، سند چشم‌انداز، لایحه پنجم توسعه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سایر اسناد بالادستی است، بر آن است تا در توسعه یکپارچه کشور نقش مؤثرتری ایفا کند. در بند ۳-۹ این برنامه به ایجاد سازوکار مناسب برای جلب مشارکت کارمندان و بهره‌مندی از فکر و اندیشه و خلاقیت آنان در تصمیم‌گیری‌ها (موضوع ماده ۲۰ قانون مدیریت خدمات کشوری) اشاره شده است (فروزنده دهکردی، ۱۳۸۹). از روش‌های مؤثر در اجرای مدیریت مشارکتی، برقراری نظام پیشنهادهاست. این نظام، می‌تواند زمینه‌ای را در سازمان صداوسیما فراهم آورد که کلیه کارکنان و مخاطبان بتوانند راهکارهای خود را در زمینه حل مشکلات بالقوه و بالفعل مطرح کنند.

علاوه بر ذات سازمان‌های رسانه‌ای که مشارکت را می‌طلبد، با توجه به مشکلات اقتصادی موجود در سازمان صداوسیما، نظام پیشنهادها به‌صورت مستقیم و غیرمستقیم می‌تواند به حل این مشکلات کمک کند. چراکه علاوه بر دریافت پیشنهادهای دارای سود صرفه از طرف کارکنان و کمک به اقتصاد رسانه، نظام پیشنهادها این امکان را برای کارکنان فراهم می‌آورد که ضمن مشارکت در مدیریت سازمان، بتوانند خود را توانمند سازند و این توانایی منجر به مقاوم شدن اقتصاد سازمان می‌شود. به فرموده مقام معظم رهبری: «بالاترین منبع پیشرفت برای یک کشور، نیروی انسانی است. این منابع عظیمی که در این کشور وجود دارد، امکاناتی است که به ما این قدرت را می‌بخشد که اقتصاد خودمان را اقتصاد مقاوم کنیم» (۱۳۹۴). با توجه به مطالب یاد شده سازمان صداوسیمای جمهوری اسلامی ایران به‌عنوان سازمانی با ویژگی‌های خاص و منحصربه‌فرد که در یک محیط بسیار پیچیده و متغیر فعالیت می‌کند، نیاز جدی به اجرا و استقرار نظام پیشنهادها دارد. ضمن اینکه «با مشارکت کارکنان، رضایت شغلی، خلاقیت، تعهد، انگیزه و بهبود عملکرد حاصل می‌شود»

و تصمیم‌گیری سازمانی را نیز بهبود می‌بخشد» (ویجایارانی<sup>۱</sup> و رادجامانوغاری<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴). با توجه به اهمیت قابل توجه تعامل با مخاطب در سازمان صداوسیما (به‌ویژه به دلیل وجود رسانه‌های دشمن) ضرورت استقرار نظام پیشنهادها در سازمان دوچندان است چراکه بخشی از نظام پیشنهادها مربوط به مخاطبان می‌شود؛ در سایر سازمان‌هایی که نظام پیشنهادها به اجرا درآمده، توجه کمتری به مخاطب (مشتری) صورت گرفته و بیشتر توجه معطوف کارکنان بوده چراکه مخاطبان هیچ سازمانی به‌اندازه مخاطبان یک سازمان رسانه‌ای نیست و این خود می‌طلبد تا کار علمی مناسبی در این زمینه انجام شود.

در این زمینه از ۳۲۸ نفر از کارکنان حوزه ریاست و معاونت برنامه‌ریزی و تحقیقات سازمان صداوسیما درباره ضرورت استقرار «نظام پیشنهادها» نظرسنجی شد و نتایج داد که بیش از ۹۰ درصد پاسخگویان معتقد به ضرورت جویا شدن نظر و پیشنهاد کارکنان از سوی مدیران بودند و آمادگی خود را برای مشارکت در اجرای نظام پیشنهادها اعلام کرده بودند (فخرایی، ۱۳۷۷).

برای اولین بار در سال ۱۳۷۴ نظام پیشنهادها به صورت محدود در صداوسیمای مرکز فارس به اجرا درآمد؛ اما مهم‌ترین تلاش سازمان صداوسیما در این زمینه را می‌توان در راه‌اندازی این نظام در معاونت بهره‌برداری فنی سابق در سال ۱۳۸۰ مشاهده کرد. نظام پیشنهادهای معاونت بهره‌برداری فنی که با الگوگیری از نظام پیشنهادها در وزارت نفت طراحی شده بود، موفقیت‌هایی نیز به دست آورد و به صورت محدود در برخی از دیگر بخش‌های سازمان استقرار یافت؛ اما متأسفانه بعد از چند سال، اجرای آن متوقف شد. هدف مقاله حاضر در مرحله اول، آسیب‌شناسی اجرای نظام پیشنهادهای سابق در سازمان صداوسیما و پس از آن، دستیابی به الگویی مناسب و متناسب با یک سازمان رسانه‌ای و فرهنگی است.

### پیشینه پژوهش

در پژوهشی که با عنوان «آسیب‌شناسی مدیریت مشارکتی مبتنی بر نظام پیشنهادها در صداوسیمای مرکز کرمان» در سال ۱۳۸۷ از سوی حسینی صورت گرفته، مقرون به صرفه نبودن هزینه تهیه امکانات، به عنوان مهم‌ترین مانع اجرای نظام پیشنهادها شناسایی شده است. مقاله «بررسی موانع نظام پیشنهادها در شرکت برق منطقه‌ای تهران» که از سوی کامرانی

و همکاران (۱۳۹۳) نگاشته شده، به برخی از آسیب‌های این نظام اشاره دارد: فقدان متولی برنامه‌ریزی، به کار گرفته نشدن مشاوران خبره و مجرب، نبود پست سازمانی دبیر نظام پیشنهادها، بی‌توجهی به پیشنهادهای مشتریان و ارباب رجوع، پرداخت نشدن پاداش مناسب به پیشنهادهای کیفی.

همچنین پژوهشی با عنوان: «مدل ارزیابی نظام پیشنهادهای کارمندان: بهترین سناریوهای عملی» در امارات متحده عربی انجام شده است؛ که در آن، تقویت نظام پیشنهادهای امری مهم برای سازمان‌ها ذکر شده و سه سازمان را در امارات متحده عربی را بررسی می‌کند. این پژوهش چارچوبی را برای ارزیابی نظام پیشنهادهای ارائه می‌دهد (لاسرادو<sup>۱</sup> و ریزوی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴، صص ۱۶ - ۱۵).

پژوهش بعدی، در شرکتی در خاورمیانه متمرکز شده و شاخص‌هایی را برای نظام پیشنهادهای مطلوب ارائه داده است. برای مثال، سادگی نظام پیشنهادهای و سهولت پیشنهاددهی، حمایت مدیران ارشد، همراهی کارکنان و برخورداری از نظام پاداش‌دهی مناسب (کولوندا<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۰، صص ۶۲ - ۶۱).

### مدیریت مشارکتی و نظام پیشنهادهای

تأکید اصلی در این نوع مدیریت بر همکاری و مشارکت علاقه‌مندان و داوطلبانه عموم افراد است تا از ایده‌ها، نظریات و ابتکارات همه آنها برای حل مشکلات و مسائل سازمان استفاده کند (عباس‌زادگان، ۱۳۷۶، ص ۳۰۵). این مدیریت عبارت است از دخالت کارکنان در رده‌های مختلف سازمان، در فرایند تبیین مشکل و تحلیل موقعیت و دستیابی به راه‌حل‌ها به طوری که کارکنان در دستیابی به راه‌حل‌ها از قدرت تصمیم‌گیری بالایی برخوردار باشند و با سرپرستان و روسای خود همفکری کنند (رابینز<sup>۴</sup>، ۱۹۹۵، ص ۳۴).

«در خصوص رابطه مشارکت با عملکرد مطالعات بسیاری به انجام رسیده، اما یافته‌ها متفاوت است. بررسی دقیق پژوهش‌ها نشان می‌دهد که این روش به طور معمول تأثیر نسبتاً کمی بر متغیرهایی چون بهره‌وری، انگیزه و رضایت شغلی کارمندان دارد. البته این موضوع بدان معنی نیست که استفاده از مدیریت مشارکتی در شرایط مناسب فایده‌ای ندارد، بلکه می‌گوید مدیریت مشارکتی را نمی‌توان ابزار قطعی افزایش بهره‌وری کارمندان به حساب

1. Lasrado  
3. Kulonda

2. Rizvi  
4. Robbins

آورد» (رابینز، ترجمه زارع، ۱۳۹۳، ص ۲۲۳)؛ یعنی در صورتی که شرایط مناسب و بومی شده‌ای برای اجرای نظام پیشنهادها فراهم نشود، نمی‌توان به‌طور قطعی توقع داشت که اهداف نظام پیشنهادها تحقق یابد و پژوهش‌های صورت گرفته نیز مؤید این امر بوده است. اصولاً حساس‌ترین مسائل سازمان‌ها و به‌ویژه سازمان‌های رسانه‌ای در جایی هستند که پای نیروی انسانی (شامل کارکنان، مخاطبان و سایر ذی‌نفعان) به میان می‌آید. «یکی از عناصر کلیدی موفقیت قابلیت فکری کارکنان، است. کارکنان ایده‌های جدید را پیدا می‌کنند و این ایده‌ها را از طریق نظام پیشنهادها به مدیریت ارائه می‌دهند و نظام پیشنهادها تکنیکی است که برای ورود کارکنان به عرصه تصمیم‌گیری، ایجاد انگیزه می‌نماید و کارایی را بهبود می‌بخشد» (ویجایارانی و رادجامانوگاری، ۲۰۱۳، صص ۲۷ - ۲۲).

یکی از نظریات مطرح در حوزه رسانه، نظریه استفاده و رضامندی است. این نظریه ضمن فعال انگاشتن مخاطب، بر نیازها و انگیزه‌های وی در استفاده از رسانه‌ها تأکید می‌کند و بر آن است که ارزش‌ها، علایق و نقش اجتماعی مخاطبان مهم است و مردم بر اساس این عوامل آنچه را می‌خواهند ببینند و بشنوند، انتخاب می‌کنند. نظریه استفاده و رضامندی مهم‌ترین نقش رسانه‌ها را برآورده ساختن نیازها و انگیزه‌های مخاطب می‌داند. فرض اصلی نظریه این است که افراد مخاطب، کم‌وبیش به‌صورت فعال، به دنبال محتوایی هستند که بیشترین رضایت را فراهم سازد (مهدی‌زاده، ۱۳۸۹، صص ۷۴-۷۲)؛ بنابراین ما در نظام پیشنهادها، علاوه بر کارکنان، به دنبال تعامل با مخاطبان و دریافت نظر آنان در قالب پیشنهاد هستیم و نظام پیشنهادهای مخاطب یکی از عناوین مهم در نظام پیشنهادهای یک سازمان رسانه‌ای همچون صداوسیماست.

اما نظام پیشنهادها ترکیبی است از دو واژه نظام به مفهوم مجموعه‌ای از اجزای به‌هم‌پیوسته که دارای تأثیر و تأثر متقابل هستند و برای هدف مشترکی تلاش می‌کنند و مفهوم پیشنهاد که عبارت است از هر فکر و ایده نو که بتواند منجر به ایجاد یک تغییر مثبت، بهبود روش، بهبود کیفیت، کاهش هزینه و بالا بردن روحیه کارکنان شود (رمضانی، ۱۳۸۴، ص ۸۹).

### روش‌شناسی پژوهش

در این پژوهش، داده‌های کیفی مورد نیاز به کمک تکنیک مصاحبه عمیق گردآوری شده‌اند.

جامعه مورد بررسی این مرحله نیز شامل اعضای سابق نظام پیشنهادها، برخی مدیران سابق و فعلی که نظام پیشنهادها را درک کرده‌اند و همچنین تعدادی از استادان متخصص در زمینه‌های مدیریت رسانه و نظام پیشنهادها، می‌شود. از میان آنان به کمک روش نمونه‌گیری هدفمند و بر اساس قاعده اشباع، ۲۰ نفر انتخاب شده و مورد مصاحبه قرار گرفته‌اند. داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها نیز به روش کدگذاری کیفی، تحلیل و با کدگذاری باز و محوری داده‌ها تحلیل شده‌اند.

### یافته‌های پژوهش

در این بخش، ابتدا یافته‌های مرحله اول پژوهش؛ شامل آسیب‌های اجرای نظام پیشنهادهای سابق در سازمان صداوسیما و پس از آن ویژگی‌های نظام پیشنهادهای مطلوب برای این سازمان ارائه خواهد شد.

#### الف) آسیب‌های اجرای نظام پیشنهادهای سابق در سازمان صداوسیما

##### ۱. بی‌توجهی مدیران

این مقوله محوری شامل چهار زیر مقوله است؛ «فقدان اعتقاد و حمایت مدیران ارشد»، «توجه به مسائل بزرگ و غفلت از بهبودهای کوچک»، «کاهش انگیزه مدیران میانی»، «ناقص ماندن کارهای در دست انجام». یکی از عوامل مهم در توفیق نیافتن نظام پیشنهادهای سابق «اعتقاد نداشتن مدیران ارشد» به نظام پیشنهادها بوده است. این موضوع، «فقدان حمایت» مدیران را نیز در پی داشته است. برای نهادینه‌سازی نظام پیشنهادها از سوی مدیریت ارشد سازمان، لازم است حمایت و فعالیت مضاعفی صورت گیرد که اگر به شیوه حداکثری اعمال نشود، نظام پیشنهادها رو به ضعف می‌گذارد. در ادامه مسیر اجرای نظام پیشنهادها در سازمان صداوسیما، «توجه به مسائل بزرگ و غفلت از بهبودهای کوچک» باعث تضعیف جدی این نظام شده است.

##### ۲. ارجاع نظام پیشنهادها به روابط عمومی سازمان

به‌طور خلاصه دلایل این آسیب را می‌توان چنین برشمرد: «نبود جایگاه مناسب در روابط عمومی برای نظام پیشنهادها»، «آشنایی نداشتن کارشناسان روابط عمومی با نظام پیشنهادها»، «مطلع نبودن روابط عمومی از مشکلات سازمان» و «جایگزین شدن اولویت‌های

دیگر در روابط عمومی». شناخت کافی از نظام پیشنهادها در این واحد وجود نداشت.

### ۳. تعمیم نادرست نظام پیشنهادها

در خصوص مقوله یاد شده می‌توان به این زیر مقولات اشاره کرد: «نبود کارشناسی مناسب»، «فقدان تبیین برای مدیران»، «تأمین نشدن زیرساخت‌های لازم» و «یکسان نبودن مأموریت‌ها و دغدغه‌ها». در بند قبلی، درباره این کد بحث شد که «واگذاری کار به روابط عمومی» اقدامی کارشناسی شده نبوده است اما در این بخش، ضمن کدگذاری داده‌ها این یافته به دست آمد که گام بعدی طرح یعنی تعمیم به تمام سازمان توسط روابط عمومی نیز موفقیت‌آمیز نبوده است.

### ۴. تبلیغات و فرهنگ‌سازی نامناسب

در مقوله نبود تبلیغات و فرهنگ‌سازی مناسب به چندین زیر مقوله برخوردیم: «جاری نشدن گفتمان نظام پیشنهادها»، «مقطعی و فراگیر نبودن تبلیغات»، «استفاده نشدن از همه ابزارهای تبلیغی» و «بومی نشدن نظام پیشنهادها برای هر واحد». یکی از دلایلی که نظام پیشنهادهای سابق باقی نماند این بود که گفتمان آن در سازمان جاری و ساری نشد.

### ۵. نبود برنامه‌ریزی و مطالعات پایه‌ای برای واکاوی ابعاد نظام پیشنهادها

در این مقوله می‌توان به صورت خلاصه به این زیر آسیب‌ها اشاره کرد: نبود مطالعات تطبیقی و بررسی نظام‌های اخذ نظر مخاطبان در سازمان‌های رسانه‌ای دنیا، توجه نکردن به دیدگاه‌های خبرگان رسانه‌ای، «نبود طراحی و برنامه‌ریزی مناسب، توجه نکردن به سیالیت فضاها، رسانه‌ای و نداشتن نگرش سیستمی. طراحی، استقرار و به‌ویژه تعمیم نظام پیشنهادها، سابق با توجه به مطالعات تطبیقی و بررسی نظام‌های اخذ نظر مخاطبان در سازمان‌های رسانه‌ای دیگر انجام نشد.

### ۶. توسعه نامناسب به سایر ذی‌نفعان

این مقوله، دارای دو زیر مقوله است: «نبود توجه ویژه به مخاطب» و «نبود توجه به پیمانکاران، تأمین‌کنندگان، خانواده‌ها و...». نظام پیشنهادها صرفاً برای کارکنان طراحی شده بود؛ در حالی که یکی از نقاط قوت در نظام پیشنهادها، سازمان‌ها، توسعه ذی‌نفعان به پیمانکاران، تأمین‌کنندگان، خانواده‌های کارکنان، مشتریان، ارباب‌رجوع‌ها، مخاطبان و... است. یکی از نکات مهم، طراحی و اجرای نظام پیشنهادها برای «مخاطبان رسانه» است.

## ۷. توجه نکردن به تفاوت‌های سازمان رسانه‌ای با سازمان صنعتی

در اینجا به ۴ تفاوت سازمان‌های رسانه‌ای و سازمان‌های صنعتی اشاره می‌شود: «توجه نکردن به تفاوت‌های ساختاری»، «توجه نکردن به تفاوت محصولات»، «بی‌توجهی به ساحت تکامل اجتماعی رسانه» و «بی‌توجهی به ساحت هدایت انسانی رسانه». نظام پیشنهادی مرسوم برای سازمان‌های تجاری و صنعتی طراحی شده است. هدف اصلی این سازمان‌ها، افزایش سودآوری است اما سازمانی مانند صداوسیما نمی‌تواند صرفاً سود را در نظر بگیرد و هدف اصلی خود را تأثیرگذاری اجتماعی قرار داده است. نظام پیشنهادی رسانه، تک‌ساحتی نیست و برخوردار از سه ساحت و گفتمان است:

۱. ساحت سازمانی (سازمان‌محور) که به این ساحت، ساحت تعالی سازمانی هم می‌توان گفت.
  ۲. ساحت اجتماعی (جامعه‌محور) که به این ساحت، تکامل اجتماعی هم می‌توان گفت.
  ۳. ساحت انسان‌ها (فردمحور) که به این ساحت، هدایت انسانی نیز می‌توان گفت.
- شاید این‌گونه مطرح شود که نظام پیشنهادها برای سازمان‌های تجاری طراحی شده و به همین دلیل در یک سازمان غیرتجاری نمی‌تواند کاربرد داشته باشد، در حالی که این نظر قابل نقد است. چراکه اولاً، حتی در نظام پیشنهادی صنعتی و تجاری، پیشنهادهای دریافتی شامل پیشنهادهای کیفی و کمی هستند؛ یعنی بخش زیادی از آنها فقط به کیفیت کار دارند و هدفشان ایجاد بهبود مستمر است چنان‌که بسیاری از این پیشنهادها ممکن است سوددهی نداشته باشند ولی در نهایت منجر به تأمین اهداف کلان سازمان شوند. در سازمان رسانه‌ای نیز ما با دودسته از پیشنهادها مواجهیم: پیشنهادهای کمی و کیفی؛ برخی از پیشنهادها باعث افزایش سود می‌شوند؛ برای مثال، پیشنهادهایی که در بخش فنی مطرح‌اند و یا به افزایش بهره‌وری، ایجاد بهبود و افزایش رضایت ذی‌نفعان که از اصلی‌ترین اهداف در استقرار نظام پیشنهادها هستند، منجر می‌شوند. ثانیاً، دلیل انتخاب این تحقیق، دستیابی به شاخص‌های مطلوب نظام پیشنهادی رسانه است و طبیعی است که بعضی از این شاخص‌ها بین سازمان صنعتی و رسانه‌ای هستند و برخی دیگر ممکن است مختص سازمان رسانه‌ای و فرهنگی باشند. ثالثاً، در عمل، سازمان‌های غیرتجاری بسیاری وجود دارند که نظام پیشنهادها در آنها جاری و ساری است. یکی از پژوهشگران نظام پیشنهادها در پاسخ به این پرسش که «آیا می‌توان در سازمانی که پیشنهادها جنبه صرفاً اقتصادی ندارد، نظام پیشنهادها را اجرا کرد؟» چنین پاسخ می‌دهد: «بلی، در تمام سازمان‌ها چه تولیدی، چه



خدماتی و حتی دانشگاه قابل اجرا بوده؛ اما در واحدهای تولیدی، پیشنهادهای بیشتر جنبه صرفه اقتصادی چه افزایش منابع برای شرکت چه کاهش هزینه را می‌توان مشاهده کرد» (میرسعیدی فراهانی، ۱۳۸۵، صص ۵۷ - ۵۶).

#### ۸. تخصیص نیافتن بودجه مناسب

برای اجرای فرایند نظام پیشنهادها گریزی از هزینه کردن نیست. برگزاری دوره‌های آموزشی، ایجاد انگیزش برای کارکنان، فرهنگ‌سازی، تشکیل شورای اصلی و کمیته‌های فرعی به‌طور طبیعی نیاز به بودجه دارد. «در نظام پیشنهادهای سابق در ابتدا هزینه‌های بیشتری برای موارد مالی و از جمله پاداش‌دهی صرف می‌شد اما رفته‌رفته کاهش یافت».

#### ب) ویژگی‌های نظام پیشنهادهای مطلوب برای سازمان صداوسیما

با توجه به رویکرد استقرایی پژوهش در جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها، پس از کدگذاری داده‌ها، ۷۵ معیار به‌عنوان ویژگی‌های نظام پیشنهادهای مطلوب، استخراج و با کمک کدگذاری محوری در ۸ دسته طبقه‌بندی شدند که عبارت‌اند از: «راهبری و مدیریت»، «آموزش و توانمندسازی»، «تبلیغات، فرهنگ‌سازی و اطلاع‌رسانی»، «سازمان‌دهی»، «سیستم اطلاعاتی و مدیریت دانش»، «فرایندها»، «نظام انگیزش» و «نتایج کلیدی عملکرد». در ادامه ۷ معیار اول به‌عنوان معیار کلی «توانمندساز» و ۱ معیار به‌عنوان معیار کلی «نتایج» تعیین شدند. «توانمندسازها» عواملی هستند که سازمان را برای رسیدن به نتایج عالی، توانمند می‌سازند و «نتایج»، دستاوردهایی را می‌خوانند که از اجرای توانمندسازها حاصل می‌شوند.

جدول ۱. مفاهیم، مقولات و مقولات محوری حاصل از کدگذاری‌ها

| مفاهیم   | مقولات  | مفوله محوری         |
|--|---|---------------------|
| <p>اهتمام و حمایت ویژه مدیریت ارشد، ریسک‌پذیری مدیر ارشد، اعتقاد عینی مدیران میانی به نظام پیشنهادها، آشنایی مدیران با نظام پیشنهادها، اختصاص وقت کافی از سوی مدیران، مشارکت دادن واقعی کارکنان از سوی رهبر سازمان، توجه به استمرار کار، مشخص بودن اهداف، هم‌راستا بودن با اهداف سازمان، تمرکز بر روی پیام، قانونی شدن نظام پیشنهادها، تعریف جایگاه سازمانی مناسب، بومی‌سازی مناسب از نظام پیشنهادها، تخصیص بودجه مناسب، وجود پیوند بین عملکرد مدیران میانی با نتایج، اجرای نظام پیشنهادها، بهبود در حوزه کاری فرد پیشنهاددهنده، تعیین محورهای پیشنهادها، کاربردی (بذر پیشنهاد)، توجه به مشارکت‌پذیری کارکنان در هنگام جذب نیرو، وجود آسیب‌شناسی و ارزیابی، بازدید از نظام پیشنهادها</p> <p>دیگر سازمان‌ها</p> | <p>راهبری و مدیریت</p>                                |                     |
| <p>انجام آموزش‌های مورد نیاز نظام پیشنهادها، انجام آموزش در سطوح مختلف، نیازسنجی آموزشی از کارکنان، آموزش سیستم نرم‌افزاری</p>   | <p>آموزش و توانمندسازی</p>                            | <p>توانمندسازها</p> |
| <p>فرهنگ‌سازی و همراه‌سازی مدیران، باورمندساختن کارکنان، تنوع ابزارهای تبلیغی، برگزاری همایش‌های مستقل برای نظام پیشنهادها، اطلاع‌رسانی مناسب، درج نام و عکس پیشنهاددهنده در محل اجرای پیشنهاد، ارائه سامانه پیامکی و اینترنتی برای دریافت و اعلام نتیجه، ارائه کتاب‌های تبلیغی نظام پیشنهادها به‌عنوان پاداش، توجه به فرهنگ سازمانی</p>   | <p>اطلاع‌رسانی، تبلیغات، فرهنگ‌سازی و اطلاع‌رسانی</p> |                     |
| <p>تجهیز و سازمان‌دهی، ایجاد دبیرخانه، تخصیص کارشناس و کارمند دبیرخانه</p>   | <p>سازمان‌دهی</p>                                     |                     |
| <p>وجود نرم‌افزار و سیستم اطلاعاتی مناسب، به‌روز بودن و ورود به فضاهای مجازی، استقرار نظام‌های مدیریت دانش و مستندسازی اندوخته‌ها، توسعه خلاقیت و نوآوری</p>   | <p>سیستم اطلاعاتی و مدیریت دانش</p>                   |                     |

ادامه جدول ۱

| مفاهیم   | مفولات             | مقوله محوری  |
|--|--------------------|--------------|
| تدوین آیین‌نامه، دستورالعمل و مدل ارزیابی مناسب، عضویت مدیران ارشد در شورای مرکزی، تشکیل دبیرخانه متمرکز، وجود کمیته‌های فرعی، عضویت پیشنهاددهنده‌های برتر در کمیته‌ها، بازخور به پیشنهاددهنده، اقناع پیشنهاددهنده، وجود رویکرد اصلاح و تکمیل (چکش‌کاری)، وجود گروه‌های مناسب پیشنهاددهنده، راه‌اندازی آزمایشی نظام پیشنهادها و سپس تعمیم، فراگیری نظام پیشنهادها در کل سازمان، انتخاب افراد علاقه‌مند و دغدغه‌مند برای شورا، تسهیل در امر پیشنهاددهی، دریافت پیشنهاد از مخاطبان و ذی‌نفعان (توسعه ذی‌نفعان)، درگیر کردن خانواده‌ها، جلب حمایت و اعتماد کارکنان و مخاطبان، جذب فعال، تقویت کانال بین مخاطب و تولید، تولید محتوا توسط کاربر، حصول اطمینان از تداوم اجرا، استانداردسازی از پیشنهادهاى موفق | فرايندها           | توانمندسازها |
| اختصاص هدیه پیشنهاد، پرداخت پاداش پیشنهاد، اختصاص پاداش‌های معنوی، پرداخت به‌موقع پاداش‌ها و حقالزحمه‌ها، ترفیحات شغلی، تعیین و تقدیر از مدیر مشارکت‌جوی برتر، انگیزش برای مخاطب، تخصیص پاداش به مجری پیشنهاد  | نظام انگیزش        |              |
| سرانه، درصد مشارکت، درصد تصویب، درصد اجرا، درصد مشارکت پیشنهاددهندگان در اجرا، درصد پیشنهادهاى مرتبط با واحد، صرفه‌جویی، زمان اجرای فرایند   | نتایج کلیدی عملکرد | نتیج         |

### ۱. راهبری و مدیریت

در کدگذاری داده‌ها یکی از موارد پرتکرار «اهتمام و حمایت مدیریت ارشد» بود. مصاحبه‌شوندگان معتقد بودند؛ «بایستی نگاه مدیر ارشد به‌نظام پیشنهادها مثبت بوده و حمایت ویژه از نظام پیشنهادها داشته باشد». شاخص دیگری که از مصاحبه‌ها به دست آمد، «آشنایی مدیران با نظام پیشنهادها» و «اختصاص وقت کافی توسط مدیران» بود. افراد مطلعی که مورد مصاحبه قرار گرفتند، تأکید می‌کردند که برای استقرار نظام پیشنهادهاى مطلوب، اهداف باید به‌دقت مشخص شده باشند. برای اینکه نظام پیشنهادها بتواند در

سازمان قوام یابد، لازم است مصوبه یا آیین‌نامه‌ای در این زمینه وجود داشته باشد تا بتوان به آن استناد کرد. مورد بعدی، بهبود در حوزه کاری فرد پیشنهاددهنده بود. نکته دیگری هم که مورد تأکید کارشناسان قرار داشت، «لزوم ارزیابی و آسیب‌شناسی مناسب از نظام پیشنهادها» بود. «بازدید مدیران از نظام پیشنهادهای موفق دیگر نهادها» نیز نکته‌ای بود که به عقیده مصاحبه‌شوندگان، باید مدنظر متولیان باشد.

## ۲. آموزش و توان‌افزایی

سرفصل‌های متنوع و مورد نیاز نظام پیشنهادها باید طراحی و سپس آموزش داده شوند. نکته بعدی در باب آموزش این بود که علاوه بر تنوع، لازم است افرادی هم که باید هرکدام از آموزش‌ها را ببینند تعیین شوند. نیاز دیگری که مصاحبه‌شوندگان آن را اعلام کردند، «وجود سیستم نرم‌افزاری مناسب» برای نظام پیشنهادها و بحث بعدی، درباره «آموزش سیستم نرم‌افزاری نظام پیشنهادها» بود.

## ۳. تبلیغات، فرهنگ‌سازی و اطلاع‌رسانی

مصاحبه‌شوندگان معتقد بودند که لازمه نهادینه شدن فرهنگ نظام پیشنهادها برای مدیران، ایجاد تحول در نگرش آنان است. این کد «فرهنگ‌سازی و همراه‌سازی مدیران» نام‌گذاری شد. کد بعدی که از نظر استادان و مدیران مورد توجه قرار گرفت، «تنوع ابزارهای تبلیغی» بود. موضوع بعدی اشاره به برگزاری همایش‌هایی در خصوص نظام پیشنهادها و پرداخت هدیه به برترین‌ها داشت. کدگذاری داده‌ها ما را به این امر رهنمون ساخت که اطلاع‌رسانی مناسب در خصوص نظام پیشنهادها می‌تواند نقش بسزایی در فرهنگ‌سازی این نظام در سازمان داشته باشد.

## ۴. سازمان‌دهی

کارشناسان، تجهیز و سازمان‌دهی در نظام پیشنهادها را دارای اهمیت بسزایی دانسته‌اند. وجود دبیرخانه به همراه تجهیزات مناسب و نیروی تمام‌وقت از جمله موارد مدنظر در معیار سازمان‌دهی بود. باید دست‌کم فردی تمام‌وقت، مسئولیت اجرای طرح را زیر نظر مدیریت ارشد سازمان بر عهده بگیرد. همچنین لازم است محلی مستقل که مرکزیت داشته و به راحتی در دسترس عموم کارکنان باشد، برای دبیرخانه اختصاص یابد.

## ۵. سیستم اطلاعاتی و مدیریت دانش

پرسش‌شوندگان به لزوم نرم‌افزاری معتقد بودند که افراد بتوانند از طریق آن، پیشنهادهای خود را ارائه دهند و مراحل کار را پیگیری و رصد کنند. از جمله خصوصیات دیگری که

در مصاحبه‌ها برای نرم‌افزار استخراج شد، این بود که: «همه‌جا در دسترس باشد. دقیق و جامع باشد، قابل گزارش‌گیری باشد». مصاحبه‌شوندگان به دو مطلب اشاره داشتند که هر دو تحت عنوان کلی «به‌روز بودن و ورود به فضاهای مجازی» آورده شده است. وجود نرم‌افزار مناسب باعث می‌شود که «دانش و تجربیات به‌خوبی ثبت و منتقل شود». از نظر مصاحبه‌شوندگان، با نظام پیشنهادی می‌توان خلاقیت و نوآوری را در سازمان توسعه داد.

### ۶. فرایندها

در قسمت فرایندها مصاحبه‌شوندگان معتقد بودند که باید نوعی دستورالعمل یا آیین‌نامه برای نظام پیشنهادی تدوین شود. همچنین اعتقاد داشتند که: «برای تخصصی‌تر شدن بررسی پیشنهاد لازم است تعدادی کمیته‌های فرعی راه‌اندازی شود». کدگذاری داده‌ها نکته دیگری را نیز خاطر نشان کرد و آن «اقناع پیشنهاددهنده» بود؛ یعنی علاوه بر اینکه باید به پیشنهاددهنده بازخور داد، باید او را به‌نحوی قانع کرد. نکته بعدی، لزوم چکش‌کاری و تکمیل پیشنهاد توسط شورا بود. توسعه افرادی که با سازمان و نظام پیشنهادی درگیر هستند و همچنین برون‌سپاری از جمله نکاتی بود که مورد تأکید مصاحبه‌شوندگان قرار گرفت. شاخص بعدی، جذب مخاطبان فعال بود. به این صورت که پس از شناسایی «کسانی را که به ما پیشنهاد می‌دهند ارتقا بدهیم و حرفه‌ای کنیم (شکار مغزها)». نکته پایانی نیز به استانداردسازی اشاره داشت که از پیشنهادهای موفق بود.

### ۷. نظام انگیزش

نظر اکثر مصاحبه‌شوندگان بر این بود که به‌منظور ایجاد انگیزه در کارکنان برای پیشنهاددهی لازم است هدایایی برای آنان در نظر گرفته شود. کد دیگری که در بحث انگیزش حاصل شد، پرداخت پاداش به پیشنهادهای اجرا شده بود. یکی از مصاحبه‌شوندگان این‌گونه ابراز داشت: «برای پیشنهادهایی که به مرحله اجرا درآمده‌اند می‌توان با توجه به صرفه‌جویی پیشنهاد و یا اثرات مثبت آن در سازمان، پاداشی در نظر گرفت». در کد قبلی که «اختصاص هدیه» نام‌گذاری شد، تشویق جدای از نتیجه پیشنهاد مدنظر بود اما در اینجا منظور از پاداش، تشویق در قبال اجرای پیشنهاد مدنظر است. نکته دیگری که مصاحبه‌شوندگان بیان می‌کردند این بود که پاداش‌ها و هدایا صرفاً نباید مالی باشد و باید به‌موقع پرداخت شود.

### ۸. نتایج کلیدی عملکرد

کد دیگری که از مصاحبه با کارشناسان در بحث نتایج استخراج شد، «سرانه پیشنهاد» بود. یکی از مواردی که از طریق آن می‌توان به لحاظ کمی، نظام پیشنهادی را ارزیابی کرد،

شاخص سرانه پیشنهاد است. پارامتر بعدی که کارشناسان برای ارزیابی نظام پیشنهادها مناسب دانستند، درصد مشارکت کارکنان بود. کدگذاری داده‌ها ما را به شاخص دیگری در سنجش نتایج رساند که «درصد پیشنهاد تصویب شده» نام دارد. شاخص دیگری که مصاحبه‌شوندگان به آن اشاره کردند «درصد اجرای پیشنهادهای مصوب» بود. یکی دیگر از مواردی هم که در کدگذاری داده‌ها به آن تصریح شد «سنجش صرفه‌جویی» ناشی از اجرای پیشنهادها بود. مصاحبه‌شوندگان معتقد بودند که لازم است زمان انجام فرایند نیز محاسبه و پایش شود.

### بحث و نتیجه‌گیری

در مجموع و بر اساس یافته‌های پژوهش چنین به نظر می‌رسد که هرچند در آن زمان دسته‌بندی مناسب و مدونی از شاخص‌های نظام پیشنهادهای مطلوب و زیرشاخص‌های آن وجود نداشته، در نظام پیشنهادهای مستقر در معاونت بهره‌برداری فنی سازمان صداوسیما اکثر شاخص‌های موجود در نظام پیشنهادهای مطلوب در طراحی و اجرای آن نظام لحاظ شده و این امر به دلیل دانش مؤسسان آن بوده است. همچنین الگوگیری از نظام پیشنهادهای وزارت نفت در استقرار مناسب نظام پیشنهادها در معاونت بهره‌برداری فنی سازمان صداوسیما نقش بسزایی داشته است چراکه نظام پیشنهادهای وزارت نفت در آن زمان از پیشرفته‌ترین نظام‌ها بوده اما نظام پیشنهادهای سازمان صداوسیما در ادامه کار به دلایل ذکر شده، دچار مشکل شده است.

اولین و مهم‌ترین یافته در شاخص‌های مطلوب، بحث راهبری و مدیریت بود. از منظر صاحب‌نظران «اولین رکن نظام پیشنهادها در سازمان‌ها رویکرد و میزان حمایت مدیریت است. به عقیده بسیاری، رویکرد مدیریت ارشد در توفیق نظر نظام پیشنهادها، مهم‌ترین عامل به شمار می‌رود (خنیفر و همکاران، ۱۳۸۷، ص ۲).

دومین شاخص، آموزش و توانمندسازی بود. توانمندسازی زمانی اتفاق می‌افتد که «کارکنان به اندازه کافی آموزش دیده باشند، تمامی اطلاعات مربوط به کار فراهم شده باشد» (صفایی و همکاران، ۱۳۹۰، ص ۷۰).

شاخص سوم، تبلیغات، فرهنگ‌سازی و اطلاع‌رسانی بود. در یک نظام مطلوب پیشنهادهای ایده‌آل لازم است تا فعالیت‌های گسترده‌ای در زمینه تبلیغات و اطلاع‌رسانی به کارکنان انجام شود. «اطلاع‌رسانی می‌تواند از طریق انتشار ماهنامه و ارسال آن برای قسمت‌های مختلف، نصب گزارش‌های گوناگون در تابلوهای تعبیه‌شده به این

منظور، اطلاع‌رسانی از طریق شبکه داخلی و... صورت گیرد» (مقیمی، ۱۳۸۵، ص ۶۲). در مورد شاخص چهارم یعنی سازمان‌دهی، این نتیجه حاصل شد که این امر در نظام پیشنهادها از اهمیت بسزایی برخوردار است. وجود دبیرخانه به همراه تجهیزات مناسب و نیروی تمام‌وقت از جمله موارد مدنظر در معیار سازمان‌دهی است. با مراجعه به متون موجود نیز اهمیت این شاخص قابل مشاهده است: «باید حداقل فردی تمام‌وقت، مسئولیت اجرای طرح را زیر نظر مدیریت ارشد سازمان به‌عهده بگیرد. لازم است محلی مستقل که مرکزیت داشته و به‌راحتی در دسترس عموم کارکنان باشد برای دبیرخانه اختصاص یابد» (آشنایی با نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها، ۱۳۷۸، صص ۹۵ - ۹۴). بعضی از منابع، اختصاص نیافتن دبیرخانه به نظام پیشنهادها و نبود کارمند یا مسئول تمام‌وقت برای پاسخگویی به کارکنان و پیگیری امور جاری و گزارش‌دهی را از جمله تهدیدها و نقاط ضعف نظام پیشنهادها ذکر کرده‌اند (میرسعیدی فراهانی، ۱۳۸۵، ص ۵۳).

در مورد شاخص پنجم؛ یعنی سیستم اطلاعاتی و مدیریت دانش باید گفت: لزوم برخورداری از یک سیستم نرم‌افزاری مناسب با قابلیت گزارش‌دهی کامل که کارکنان از طریق آن قادر به ارسال پیشنهاد باشند و بتوانند مراحل بررسی پیشنهاد خود را رصد کنند؛ همچنین بتوان با کمک آن، دانش سازمان را احصا و ثبت کرد، از خصوصیات نرم‌افزار است. «امروزه در نظام‌های مدرن پیشنهادها، بهره‌گیری از سیستم اطلاعاتی کاملاً رواج یافته است. سیستم اطلاعاتی نظام پیشنهادها تمامی فرایندهای نظام و فرم‌های آن را مکانیزه کرده و کاغذ را از سیستم حذف می‌کند» (فتح‌الهی‌راد، ۱۳۸۹، ص ۱۸۰).

معیار ششم یعنی فرایندها، شامل ۲۱ زیر مقوله بود که در جدول ۱ به آنها اشاره شده است. بررسی ادبیات موجود نیز مؤید یافته‌های پژوهش است: «پیشنهاددهندگان فرم‌های مخصوصی را دریافت و پس از تکمیل، آنها را به مسئول مربوط تحویل می‌دهند. هسته همیاری چنانچه در بررسی اولیه قادر به ارزیابی پیشنهاد نباشد، آن را به ارزیابان ذی‌صلاح ارائه می‌دهد. در صورتی که پیشنهاد غیرقابل اجرا باشد با ذکر دلایل روشن به اطلاع پیشنهاددهنده یا پیشنهاددهندگان می‌رسد» (صادقی‌فرد و نقوی، ۱۳۸۵).

معیار بعدی، بحث انگیزش در نظام پیشنهادها بود: «انگیزه کاری کارکنان یکی از مهم‌ترین و اساسی‌ترین ویژگی‌های کیفی کارکنان است که می‌تواند موجب افزایش عملکرد آنان در انجام وظایفشان گردد. ضمن آنکه خود در افزایش بهره‌وری سازمان، نقش اساسی دارد» (کردرستمی و اشکنانی، ۱۳۸۸، ص ۶۸).

معیار هشتم که در کدگذاری داده‌های حاصل از مصاحبه استخراج شد، نتایج کلیدی عملکرد بود. از مفاهیم اصلی در مدل تعالی سازمانی، به نتیجه محور بودن آن می‌توان اشاره کرد و یکی از معیارهای نه‌گانه آن، نتایج کلیدی عملکرد است. همچنین در مدل ملی نظام پیشنهادها نیز مقوله‌ای به نام نتایج وجود دارد که ۴۰۰ امتیاز از ۱۰۰۰ امتیاز مدل را به خود اختصاص داده است. به‌طور کلی باید گفت که شاخص‌های استخراج شده در این پژوهش برای استقرار نظام پیشنهادهای مطلوب، تطابق مناسبی با شاخص‌های موجود در مدل ملی نظام پیشنهادها دارد و این تأییدی بر روایی پژوهش است.

در پایان، بر اساس ۷۵ ویژگی احصایی، از میان ۲۱۰ نفر از کارکنان و مدیران صداوسیما مرکز یزد که به‌صورت تصادفی انتخاب شده بودند، به‌عنوان یک نمونه آزمایشی نظرسنجی شد. شاخص‌های استخراج شده در اختیار کارکنان و مدیران مرکز یزد قرار گرفت و نتایج نشان داد که مدیران و کارکنان صداوسیما مرکز یزد با ۹۶ درصد از شاخص‌های استخراج شده در پژوهش موافق یا خیلی موافق بوده‌اند و موارد به دست آمده را تأیید کرده‌اند.

جدول ۲. فراوانی و درصد نظرهای کارکنان و مدیران مرکز یزد

| نظر کارکنان مرکز یزد |             |        |                     |        |             |
|----------------------|-------------|--------|---------------------|--------|-------------|
| خیلی موافقم          | خیلی مخالفم | موافقم | نه موافقم نه مخالفم | مخالفم | خیلی مخالفم |
| ۷                    | ۶۵          | ۳      | ۰                   | ۰      | فراوانی     |
| ۹/۳۳                 | ۸۶/۶۶       | ۴      | ۰                   | ۰      | درصد        |
| نظر مدیران مرکز یزد  |             |        |                     |        |             |
| خیلی موافقم          | خیلی مخالفم | موافقم | نه موافقم نه مخالفم | مخالفم | خیلی مخالفم |
| ۴                    | ۶۸          | ۲      | ۱                   | ۰      | فراوانی     |
| ۵/۳۳                 | ۹۰/۶۶       | ۲/۶۶   | ۱/۳۳                | ۰      | درصد        |



در پایان با توجه به نتایج استخراج شده و تحلیل‌های صورت گرفته، پیشنهادهایی به منظور استقرار نظام پیشنهادی در سازمان صداوسیما با توجه به شاخص‌های نظام پیشنهادی مطلوب ارائه می‌شود:

- آموزش و توجیه مدیران ارشد
- تعیین شورای راهبری نظام پیشنهادی
- تهیه پیش‌نویس آیین‌نامه
- تصویب آیین‌نامه از سوی بالاترین مرجع سازمان
- استقرار نرم‌افزار
- آموزش مدیران میانی
- تعیین مسئول دبیرخانه اصلی نظام پیشنهادی
- تشکیل کمیته‌های فرعی و تعیین اعضا و دبیران آنها
- آموزش دبیران و اعضای کمیته‌های فرعی
- آموزش کارکنان
- تهیه مدل ارزیابی
- آغاز به کار رسمی نظام پیشنهادی توسط مدیر ارشد سازمان

## منابع

- آشنایی با نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها. (۱۳۷۸). تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- حسینی، سیدمحمد. (۱۳۸۷). آسیب‌شناسی مدیریت مشارکتی مبتنی بر نظام پیشنهادی در صداوسیما مرکز کرمان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی.
- خامنه‌ای، سیدعلی. (۱۳۹۴). بازیابی شده از: پایگاه اطلاع‌رسانی مقام معظم رهبری.
- خنیفر، حسین؛ زارعی‌متین، حسن و خداپرست، حبیب‌الله. (۱۳۸۷). نظام پیشنهادی در سازمان از نظریه تا کاربرد. تهران: دانشگاه تهران.
- رابینز، جاج. (۱۳۹۳). رفتار سازمانی (ترجمه مهدی زارع). تهران: نص.
- رضائی، جلال. (۱۳۸۴). مدیریت مشارکتی با تأکید بر نظام پیشنهادی. تهران: پیام مؤلف.

- صادقی فرد، ناصر و نقوی، سیدعلی. (۱۳۸۵). مدیریت مشارکتی. تهران: مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
- صفایی، حسین و همکاران. (۱۳۹۰). فکر بکر (جلد ۳). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- عباس‌زادگان، سیدمحمد. (۱۳۷۶). مبانی اساسی در سازمان‌دهی و رهبری. تهران: شرکت سهامی.
- فتح‌الهی‌راد، سعید. (۱۳۸۹). نظام پیشنهادها راهنمای کاربردی پیاده‌سازی. تهران: مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
- فخرایی، سیروس. (۱۳۷۷). نظرسنجی از کارکنان درباره نظام پیشنهادها. تهران: مرکز تحقیقات صداوسیما.
- فروزنده دهکردی، لطف‌الله. (۱۳۸۹). ده برنامه تحول در نظام اداری کشور. بازیابی شده از: پایگاه اطلاع‌رسانی دولت.
- کامرانی، محسن؛ صدرایی، نسیم و بیات، محمدمراد. (۱۳۹۳). بررسی موانع نظام پیشنهادها در شرکت برق منطقه‌ای تهران. یازدهمین همایش و پنجمین جشنواره ملی نظام پیشنهادها. تهران: جهاد دانشگاهی.
- کردرستمی، مجید و اشکنانی، محمدابراهیم. (۱۳۸۸). فنون مدیریت نوین. تهران: شرکت چاپ و نشر بین‌الملل.
- مقیم، سیدمحمد. (۱۳۸۵). نظام پیشنهادها در سازمان‌های دولتی. تهران: انجمن خدمات فرهنگی ایرانیان خارج از کشور.
- مهدی‌زاده، سیدمحمد. (۱۳۸۹). نظریه‌های رسانه، اندیشه‌های رایج و دیدگاه‌های انتقادی. تهران: همشهری.
- میرسعیدی فراهانی، سیدمهدی. (۱۳۸۵). نظام پیشنهادها در صنعت. تهران: سپهر فاطمی.

Kulonda, D.; Arif, M. M.; Aburas, H. & Al Kuwaiti, A. (2010). **Suggestion Systems: A Usability-Based Evaluation**. JKAU: Eng. Sci, 21, Pp. 61-79.

Lasrado, F. & Rizvi, A. (2014). Employee Suggestion System. **Journal of Strategic Human Resource Management**, Vol. 3, No. 2.

Robbins, S. (1995). **Organizational Behavior** (6 ed. Vol. 39). U.S.A: Prentice Hall.

Vijayarani, S. & Radjamanogary, L. (2013). Motivating Employees Creativity through Suggestion System – An Empirical Study. **IOSR Journal of Business and Management** (IOSR-JBM), Vol. 9, No.2 , Pp. 22-27.

Vijayarani, S. & Radjamanogary, L. (2014). Employee Suggestion System: A Tool for Improving Employee Involvement. **International Journal of Business and Management Invention**, Vol. 3, No. 2, Pp. 26-28.