



بررسی نقش ظرفیت سنجی سازمانی در طراحی مدل اجرایی نظام پیشنهادها

رضا اسماعیل پور^۱، محمد رحیم رمضانیان^۲، محمد رضا خسروی^۳

^۱ استادیار گروه مدیریت، دانشگاه گیلان، رشت، ایران

^۲ دانشیار گروه مدیریت، دانشگاه گیلان، رشت، ایران

^۳ کارشناس ارشد مدیریت- کارشناس منابع انسانی شرکت برق منطقه‌ای گیلان، رشت، ایران

M.Khosravi@gilrec.co.ir

چکیده

طراحی هر مدلی برای اجرا در سازمان از جمله نظام پیشنهادها، نیازمند شناخت سازمان از منظر ابعاد مستتر در اهداف مدل است تا بتوان ضمن طراحی مدلی مناسب، به بومی کردن مراحل اجرا و نیز تسهیل در بکارگیری آن کمک کرد. اگر چه در مدل‌های شناخته شده و مرسوم نظام پیشنهادها مراحل کلی اجرای کار تجویز شده است اما نوع سازمان و تفاوت شیوه‌های مدیریت، آمادگی بستر اجرا در سازمان‌های مختلف را متفاوت می‌کند و همین موضوع باعث می‌شود تا توفیق سازمانها در اجرای نظام پیشنهادها با تفاوت معنی دار و قابل ملاحظه‌ای همراه باشد. از این رو شناخت اولیه سازمان و سطح آمادگی آن برای اجرای نظام پیشنهادها ضروری به نظر می‌رسد.

مطالعه حاضر پژوهشی کاربردی است که به روش پیمایشی انجام شده است و درصدد ظرفیت سنجی سازمانی برای طراحی مدلی مناسب جهت اجرای نظام پیشنهادها است. جامعه آماری این تحقیق شامل معاونین، مدیران و روسای ادارات دانشگاه‌های تربیت مدرس و گیلان، شرکت مخابرات استان گیلان، اداره کل شیلات استان گیلان، اداره کل تعاون و اداره کل بنیاد شهید و امور ایثارگران استان گیلان می‌باشد. در این مطالعه، سازمان از منظر ابعادی نظیر چگونگی تصمیم‌گیری امور، اتخاذ سیاست‌ها و اهداف سازمانی، ارتباطات سازمانی، مقاومت در برابر تغییر، انگیزش کارکنان و کارگروهی مورد واکاوی قرار گرفته است. نتایج حاصل از آزمون فرضیات نشان می‌دهد که تمامی عوامل مزبور در موفقیت طراحی مدل اجرایی نظام پیشنهادها موثر هستند.

کلمات کلیدی

مدیریت مشارکتی - نظام پیشنهادها - ظرفیت سنجی سازمانی - مدل اجرایی نظام پیشنهادها



۱. مقدمه

نظام پیشنهادها به عنوان یکی از ساده ترین و رایج ترین ابزارهای مدیریت مشارکتی، شیوه ای است که از طریق آن می توان به یافته های ذهنی و اندیشه سرمایه های انسانی در حل مسایل و ایجاد سوالات جدید و راه حل های بهینه در راستای فرهنگی تغییر و بهسازی مستمر سازمان دست یافت. [۱۵]

شکی نیست که اغلب موسسات و سازمانهای ایرانی- به ویژه سازمان های دولتی- به علت ناتوانی در استفاده بهینه از توان بالقوه کارکنان خود با معضلاتی روبرو هستند که سبب کاهش بهره وری سازمان و ناتوانی در رقابت در عرصه های ملی و بین المللی گردیده است و با توجه به محیط ناپایدار کنونی که سازمان ها را هرچه بیشتر به شیوه های جدید مدیریتی سوق می دهد ، متداول ترین راه برای برطرف ساختن مشکلات و اصلاح نظام اداری به کارگیری روش مدیریت مشارکتی است که به توسعه ظرفیت فردی کارکنان و ایجاد روحیه خودباوری ، مسئولیت پذیری و تعهد در آنان منجر می گردد. [۹] در واقع نظام مدیریت مشارکتی می تواند یکی از بهترین ابزارهای جبران عقب ماندگیها باشد، زیرا هم در جهت افزایش انگیزش و هم در جهت توسعه نیروی انسانی می تواند نقش مهمی را در یک سازمان ایفا نماید. [۱۳]

متأسفانه با توجه به مسابقه شاخص های توسعه یافتگی ایران با کشورهای پیشرفته جهانی مشخص است که کشور ما از نظر اقتصادی، تکنولوژی، علمی، بهره وری و ... از کشورهای توسعه یافته و بسیاری از کشورهای در حال توسعه عقب تر است در حالی که از نظر منابع زیرزمینی، وسعت زمینهای کشاورزی، جمعیت و امکانات سخت افزاری از بسیاری از کشورها غنی تر می باشد. [۱۳] بررسی آمارهای منتشر شده در زمینه استقرار نظام پیشنهادها در ایران نشان می دهد که بیشترین توفیق این سیستم در بخش صنعت و صنایع تولیدی بوده و کمترین اثربخشی و موفقیت آن در بخش های دولتی به ویژه سازمانهای خدماتی حاصل شده است. [۱۶]

بی شک پایداری نظام پیشنهادها در هر سازمانی در گرو پایه ریزی و استقرار درست و اصولی این نظام در سازمان می باشد. با توجه به اهمیت این موضوع در اجرای نظام پیشنهادها ، هدف تحقیق حاضر بررسی نقش ظرفیت سنجی سازمانی ، به عنوان الزامی مهم در طراحی مدل اجرایی مطلوب نظام پیشنهادها می باشد.

۲. مبانی نظری تحقیق

برای انجام هر کار و طراحی هر مدلی جهت استقرار آن در سازمانها ، ابتدا باید شرایط و زمینه مساعد را فراهم کرد. نظام پیشنهادها نیز از این قاعده مستثنی نیست. از این لحاظ عوامل موثر در موفقیت، تداوم و بقا نظام پیشنهادها و تلاش در جهت تحقق آنها از مسایل بسیار اساسی است که باید مورد توجه قرار گیرد.

کاربرد موفقیت آمیز مدیریت مشارکتی به سه عامل بستگی دارد که عبارتند از ساختار ، جهت گیری و فرآیند. بدین معنی که هرگاه سازمانی برخی از عوامل حمایتی را در قالب ساختار سازمان، جهت گیری مدیران و کارکنان و فرآیند مشارکت واقعی و فرآیندهای تصمیم گیری که باید به کار گرفته شود آشکار سازد، احتمال موفقیت و کامیابی فزونی خواهد یافت. [۱۱]

مطالعات گذشته در طراحی سیستم های مدیریتی از جمله نظام پیشنهادها پیش نیازهایی را جهت طراحی موفقیت آمیز مدل های اجرایی معرفی نموده اند که ظرفیت آنها در سازمان، در استقرار بهینه سیستم های مدیریتی تاثیر دارد. در طراحی مدل اجرایی نظام پیشنهادها نیز عواملی نظیر چگونگی تصمیم گیری امور ، اتخاذ سیاستها و اهداف سازمانی ، ارتباطات سازمانی ، مقاومت در مقابل تغییر، انگیزش کارکنان و کار گروهی را از عوامل مهمی می دانند که بررسی وضعیت سازمان از منظر این ابعاد پیش از طراحی و اجرای نظام پیشنهادها، در چگونگی طراحی و اجرای آن تاثیر مستقیم دارد. در این مطالعه وضعیت سازمان از منظر ابعاد عدم تمرکز در تصمیم گیری ، ارتباطات سازمانی ، پذیرش تغییر توسط کارکنان ، ایجاد انگیزه در کارکنان و تقویت روحیه کارگروهی مورد بررسی قرار می گیرد.



۱-۲- عدم تمرکز در تصمیم‌گیری

عمل تصمیم‌گیری در اداره امور سازمان‌ها به قدری مهم است که برخی نویسندگان سازمان را «شبکه تصمیم‌گیری» و مدیریت را «عمل تصمیم‌گیری» تعریف کرده‌اند. زیرا در دنیای امروز اداره امور سازمانها صرفاً بر نبوغ و قضاوت شخصی افراد نمی‌تواند متکی باشد، بلکه تصمیمات می‌بایست حتی الامکان بر پایه بررسی‌های علمی، آمار و اطلاعات دقیق، به موقع و مرتبط و بر اساس اصول و روشهای خاصی صورت پذیرد. یکی از موضوعات مهم در تصمیم‌گیری، مشارکت کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری است. تئوری‌های کلاسیک مدیریت مانند مکتب مدیریت علمی بین وظایف مدیران و کارکنان جدایی قایل بودند به طوری که وظیفه تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی به عهده مدیران و اجرای آن به عهده کارکنان محول شده بود. اما نگرش‌های دیگر بر این نظریه تأکید می‌کنند که باید برای افزایش پایبندی روانی، انگیزش و رضایت کارکنان به آنها اجازه مشارکت در تصمیم‌گیری داده شود. البته باید در نظر داشت هدایت کارگروهی، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، ارزش قایل شدن برای نیروی انسانی، نوآوری و تغییر، ایجاد فرهنگ و جو مناسب در سازمان‌ها علاوه بر اینکه مستلزم وجود مدیریت ماهر با دانش، بینش، توان بالا و دارای اختیارات کافی است، نیازمند بستر مناسب ارزشی-اخلاقی نیز می‌باشد. [۱۱]

مشارکت در تصمیم‌گیری در راستای طیفی از عدم مشارکت، متقاعد کردن، شرکت در تصمیم‌گیری و بالاخره تفویض اختیار کامل و حق تصمیم‌گیری توزیع شده است. چون مشارکت در تصمیم‌گیری با ساختار سازمانی ارتباط دارد، عدم تمرکز سازمانی یعنی تفویض اختیارات تصمیم‌گیری را در طول سلسله‌مراتب ایجاد می‌کند. به عبارت دیگر هر قدر درجه عدم تمرکز سازمانی بیشتر باشد، تمایل زبردستان به مشارکت در تصمیم‌گیری بیشتر خواهد شد. [۷]

۲-۲- ارتباطات سازمانی موثر

وجود ارتباطات موثر و صحیح، همواره یکی از عوامل مهم توفیق سازمان برشمرده شده است. تجارب نشان داده است که اگر ارتباطات صحیح در سازمان برقرار نباشد، گردش امور مختل می‌شود. بدون وجود یک سیستم ارتباطی موثر وظایف مدیران (هماهنگی، برنامه‌ریزی، سازماندهی، کنترل و...) و نیز وظایف سایر کارکنان قابل تحقق نیست. به دیگر سخن، در صورت فقدان چنین سیستمی اداره سازمان امکان پذیر نخواهد بود. در ارتباطات عمودی ارتباط از بالا به پایین و از پایین به بالاست. هدف ارتباطات بالا به پایین، هدایت، آموزش، اطلاع و ابلاغ دستورات مقامات مافوق به کارکنان زیر دست می‌باشد و هدف ارتباطات پایین به بالا، آرایه‌گزارش، پیشنهاد، آرایه توضیحات و درخواست‌های گوناگون می‌باشد. در ارتباطات عمودی پایین به بالا در صورتی که زبردست دربابد که بالا دست نسبت به پاره‌ای از اطلاعات واکنش منفی از خود نشان می‌دهد در این صورت در ارسال آن نوع اطلاعات امساک نموده و یا آنها را تلطیف می‌نماید. در ارتباطات عمودی از بالا به پایین اگر مدیران از دادن اطلاعات واقعی و کافی به زبردستان خودداری کنند، این امر باعث می‌شود مرنوسان اعتماد خود را نسبت به آنان از دست داده و نتوانند پاسخ‌های صحیح و درستی به پیام‌های ارتباطی آنها بدهند. [۴]

۳-۲- پذیرش تغییر توسط کارکنان

تغییر، تنها راه سازمان‌های امروزی است. سازمانها به عنوان یک موجودیت اجتماعی، هم از محیط تأثیر می‌پذیرند و هم بر آن تأثیر می‌گذارند. محیط سازمان پیوسته در حال تغییر است و هماهنگی با این تغییرات برای سازمان‌ها اجباری است. [۴] اما تغییرات در هر زمینه‌ای به محض پیدایش، مورد استقبال فراگیر و همه‌جانبه قرار نمی‌گیرند و پیدایش مقاومت‌ها صرف نظر از شدت و ضعف آنها طبیعی است. از آنجا که افراد از قبل با روش‌هایی برای انجام کارها آشنا شده‌اند که به نظر آنها برای انجام امور بسیار مناسبند، اعمال تغییرات را به سادگی نمی‌پذیرند چرا که تغییر، افراد را ناچار به یادگیری مجدد و احیاناً جا به جایی شغلی خواهد کرد که برای آنها ناگوار است و موجب مقاومت آنها خواهد شد.

در دهه ۱۹۵۰ کرت لوین این ایده را مطرح کرد که افراد در مقابل تغییر سازمانی مقاومت می‌کنند. نتایج پژوهش‌هایی که بر روی این ایده اولیه انجام گرفت نشان می‌دهد که ایجاد هر گونه تغییر سازمانی بدون در نظر گرفتن اقدامات حمایتی از سوی مدیریت



سازمان، مقاومت کارکنان را در برابر تغییر ایجاد می‌کند و به استرس کاری منجر می‌شود. یکی از اقدامات مدیریت جهت پذیرش تغییر از سوی کارکنان و ایجاد استرس مثبت در آنان، به کارگیری سبک مدیریت مشارکتی است. [۱۷] در حقیقت مشارکت، عامل واکنش به تغییر سازمانی است و از طریق ایجاد مشارکت می‌توان کارکنان را برای پذیرش اصل اساسی تغییر با سازمان همراه نمود. کورت لوین در پژوهش خود نشان داد که هرگاه مردم در دگرگون کردن شیوه‌های انجام دادن کاری که به آنان مربوط است مشارکت فعال داشته باشند، مقاومت و ایستادگی آنان در برابر تغییر و دگرگونی و شوق و علاقه مندیشان به تغییر و دگرگونی افزایش می‌یابد و راه سازگاری را در پیش می‌گیرند. [۳]

همچنین نتایج تحقیق وان مسلینگ نشان داد شرکت‌هایی مانند جنرال موتورز و ویرپول برای انجام تغییر در جهت افزایش بهره‌وری خود، از سبک مدیریت مشارکتی، روش کارمندی و روش حل مسئله (نظام پیشنهادها) استفاده می‌کنند. [۸]

۲-۴- ایجاد انگیزه در کارکنان

استقرار نظام پیشنهادها و سایر سیستم‌های بهبود مدیریت بدون توافق و خواست مدیران ارشد سازمان، راه رشد و توسعه را در پیش نخواهد گرفت و در نهایت با شکست مواجه می‌گردد. لذا پشتیبانی مدیریت شرط اساسی پیاده‌سازی هر سیستم مدیریتی است. قبل از هر چیز باید از اعتقاد قلبی و باطنی مدیران در خصوص نظام پیشنهادها اطمینان حاصل گردد در غیر این صورت شکست طرح به احتمال قوی حتمی خواهد بود. [۷]

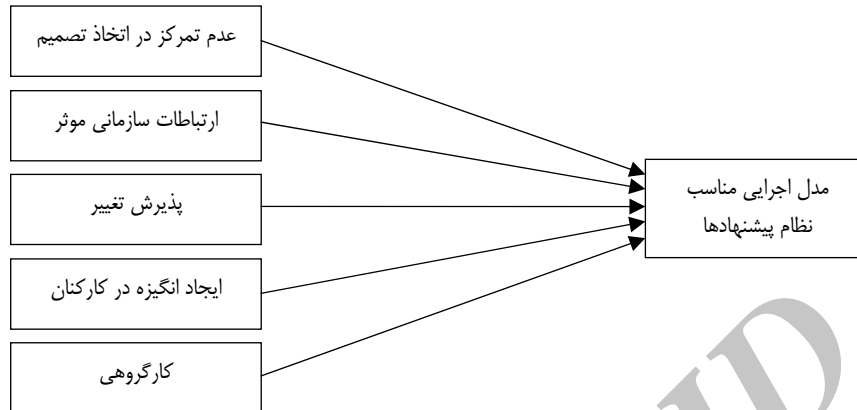
پس از ایجاد علاقه و به وجود آمدن اعتقاد در مدیران، وظیفه آنان ایجاد انگیزه در کارکنان است. همان‌طور که بدون اعتقاد مدیران، استقرار این سیستم مدیریتی راه به جایی نخواهد برد، بدون ایجاد انگیزه در کارکنان نیز برپایی نظام پیشنهادها قرین با موفقیت نخواهد بود. به همین دلیل وجود یک سیستم پاداش دهی مناسب از جمله اجزای لاینفک نظام پیشنهادها می‌باشد. اما این سیستم بایستی به نحوی طراحی و اجرا گردد تا اثربخشی آن به عنوان یک عامل محرک در افزایش مشارکت کارکنان و تقویت انگیزه‌های فردی و گروهی آنان نمایان گردد.

۲-۵- تقویت روحیه کارگروهی

اهمیت مشارکت نیروی انسانی در پیشبرد اهداف سازمانی موضوعی غیر قابل انکار می‌باشد، خصوصاً مشارکت گروهی بصورت خلاقانه برای حل مسائل سازمانی بسیار حائز اهمیت است. اهمیت این موضوع به علت افزونی فضای رقابتی بین سازمان‌ها و مراکز صنعتی مختلف، ضرورت توسعه مستمر، ایجاد مزیت رقابتی و لزوم نوآوری می‌باشد. از طرفی چنانچه نظام پیشنهادها در سازمانها و مراکز صنعتی از تفکر جمعی و کارگروهی استفاده نماید، مسائل و معضلات سازمان جهت نیل به هدف و آرمان‌های سازمان راحت‌تر حل می‌شود.

عالی‌ترین سطح مشارکت در یک سازمان با تشکیل تیم‌های کاری (کارگروهی) به اجرا در می‌آید. [۶] در سازمان‌هایی که به فراگیر ساختن نظام مدیریتی- عملیاتی اشتیاق نشان می‌دهند، استفاده از کارهای گروهی در عملیات اجتناب‌ناپذیر است. در این وضعیت مجموعه عملیات فرآیندی به گروه‌های متعدد به گونه‌ای تقسیم می‌گردد که قابلیت برخورداری از استقلال نسبی در خودگردانی را داشته باشند. سپس برای هر یک از تیم‌ها سلسله وظایف مربوط در چارچوب خودگردانی، ضمن تشریح گردش کار و تبادل اطلاعات با سایر تیم‌ها، تعریف می‌گردد. بدیهی است درون هر یک از تیم‌های خودگردان، وظایف و اختیارات اعضای تیم به صورت روشن ابلاغ می‌شود. مدیریت در این‌گونه سازمان‌ها به سوی رهبری میل می‌کند و هدایت کلان مجموعه را بر عهده داشته و بر نتایج کلان فعالیت‌های گروه‌ها نظارت دارد. [۵]

با توجه به موارد اشاره‌مدل پیشنهادی تحقیق به صورت زیر می‌باشد:



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

- با توجه به مبانی نظری مورد اشاره و مدل تحقیق، فرضیه های این تحقیق عبارتند از:
۱. عدم تمرکز در تصمیم گیری بر طراحی مدل اجرایی مناسب نظام پیشنهادها تاثیر دارد.
 ۲. ارتباطات سازمانی موثر بر طراحی مدل اجرایی مناسب نظام پیشنهادها تاثیر دارد.
 ۳. پذیرش تغییر توسط کارکنان بر طراحی مدل اجرایی مناسب نظام پیشنهادها تاثیر دارد.
 ۴. ایجاد انگیزه در کارکنان بر طراحی مدل اجرایی مناسب نظام پیشنهادها تاثیر دارد.
 ۵. تقویت روحیه کارگروهی در کارکنان بر طراحی مدل اجرایی مناسب نظام پیشنهادها تاثیر دارد.

۲-۶- پیشینه تحقیق

تاکنون مطالعه ای به بررسی نقش ظرفیت سنجی سازمانی در طراحی مدل اجرایی نظام پیشنهادها نپرداخته است، اما تحقیقات بسیاری در خصوص عوامل موفقیت و همچنین موانع اجرای این نظام در سازمانهای دولتی و خصوصی انجام شده که خلاصه ای از آن به شرح زیر می باشد:

نتایج تحقیق روشندل اربطانی (۱۳۸۲) نشان داد که هرچه اعمال مدیریت مشارکتی در سازمان بیشتر شود، انگیزش کارکنان افزایش می یابد و از میزان مقاومت آنان در برابر تغییر کاسته می شود. [۱] نظری کمیشانی (۱۳۸۴) طی تحقیقی نشان داد که هرچه مدیریت مشارکتی در سازمان بیشتر اعمال شود، از میزان تمرکز در تصمیم گیری، رسمیت و پیچیدگی سازمانی کاسته می شود. [۱] نتایج تحقیق دیگری نشان می دهد که ارائه پاداش و مشوقهای مادی و معنوی به افراد بر روی تداوم نظام پیشنهادها در سازمان های دولتی تاثیر دارد. [۲] یافته های پژوهش دیگری با عنوان ارزشیابی نظام پیشنهادها در بخش دولتی ایران در تعدادی از سازمانهای دولتی و در ۴ استان کشور نشان داد که نظام پیشنهادها در بخش دولتی به طور متوسط اثربخش بوده اما رضایت افراد از آن زیاد نبوده است. [۷]

رحمت اله فرحی در تحقیقی تحت عنوان بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و اجرای نظام پیشنهادها در بخش دولتی و خصوصی به این نتیجه رسیده است که سازمان هایی که دارای نوآوری بالاتری هستند و از کارکنانی با تعهد سازمانی بیشتر برخوردارند و در عین حال از ارتباط موثرتر و نیز از فرهنگی مشتری محور بهره مندند، در اجرای نظام پیشنهادها موفق ترند. [۱۰]

در مطالعه دیگری که به بررسی اثرات اجرای نظام پیشنهادها در سه دستگاه اجرایی دولتی پرداخته شده، نشان داده که اجرای نظام پیشنهادها در یاری رساندن به مدیران جهت نیل به اهداف سازمان نقش مثبتی دارد. همچنین از دیگر نتایج این تحقیق تاثیر برگزاری دوره های آموزشی اجرای نظام برای مدیران، کارکنان و ارزیابان طرح ها بر موفقیت این نظام نشان داد. هرچند که یافته دیگر این تحقیق دال بر این بود که نظام پیشنهادها به صورت مستقیم بر منافع کارکنان در سازمان تاثیر ندارد. [۳] تحقیق دیگری که به مطالعه تاثیر مدیریت مشارکتی بر رضایت شغلی تمرکز داشت به این نتیجه رسید که اجرای مدیریت مشارکتی بر اساس تشکیل دوایر کیفیت



باعث افزایش رضایت شغلی کارکنان می‌گردد. [۱۴] پژوهش دیگری نشان داد که بین سبک مدیریت مشارکت جویانه و امکان ابداع و خلاقیت و ایجاد و استحکام روابط انسانی مطلوب و رضایت شغلی رابطه معنی داری وجود دارد. [۱۲] در مقاله دیگری که به بررسی اثرات اجرای نظام پیشنهادها در شرکت تولیدی قطعات خودرو ایران پرداخته، ۳۵ فرضیه مورد آزمون قرار گرفت که از جمله نتایج این پژوهش می‌توان به تاثیر نظام پیشنهادها بر میزان رضایت پرسنل از برخورد مدیران، افزایش میزان صداقت مدیران و سرپرستان، افزایش میزان پاداش‌ها و تحسین پرسنل به دلیل انجام کار مطلوب اشاره نمود. [۸]

۳. روش تحقیق

مطالعه حاضر از نوع توصیفی- کاربردی است که به روش پیمایشی انجام شده است. شاخص‌های مورد استفاده در این تحقیق با استفاده از روش دلفی و از طریق مصاحبه و نظرسنجی از صاحب نظران دانشگاهی و خبرگان و با توجه به تجربه محققین در استقرار نظام پیشنهادها انتخاب شده است.

روایی پرسشنامه از طریق تأیید اساتید دانشگاه و خبرگان جامعه تحقیق مورد تأیید قرار گرفت و برای سنجش پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که مقدار آن برای تمامی متغیرهای پنج‌گانه تحقیق بیشتر از ۰/۷ به دست آمد که مورد قبول است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه معاونین، مدیران و روسای ادارات دانشگاه تربیت مدرس، دانشگاه گیلان، شرکت مخابرات استان گیلان، اداره کل شیلات، اداره کل تعاون و سازمان بنیاد شهید و امور ایثارگران استان گیلان می‌باشند. حجم جامعه ۲۳۲ نفر بوده و با توجه به محدود بودن جامعه آماری، از جدول کرجسی و مورگان برای تعیین حجم نمونه استفاده شده است. بر این اساس حجم نمونه آماری تعداد ۱۴۵ نفر می‌باشد.

روش نمونه‌گیری به کار برده شده در این تحقیق روش طبقه‌ای متناسب با حجم است. حجم نمونه تحقیق و فراوانی هر یک از طبقات براساس جدول ذیل قابل تفکیک می‌باشد:

جدول ۱: فراوانی طبقات جامعه آماری تحقیق و حجم نمونه هر طبقه

ردیف	طبقات	فراوانی	درصد فراوانی	تعداد نمونه
۱	دانشگاه گیلان	۳۵	۱۵	۲۲
۲	دانشگاه تربیت مدرس	۲۹	۱۲	۱۸
۳	شرکت مخابرات	۵۳	۲۴	۳۳
۴	اداره کل شیلات	۳۸	۱۶	۲۴
۵	اداره کل تعاون	۴۲	۱۸	۲۶
۶	اداره کل بنیاد شهید	۳۵	۱۵	۲۲
	جمع کل	۲۳۲	۱۰۰	۱۴۵

۴. یافته‌های تحقیق

جهت بررسی وضعیت توزیع متغیرهای تحقیق، ابتدا از آزمون کلموگروف- اسمیرنوف استفاده شد. نتایج نشان می‌دهد که تمامی متغیرهای تحقیق از توزیع نرمال برخوردار هستند لذا می‌توان از آزمونهای پارامتریک جهت بررسی فرضیات تحقیق استفاده کرد.



جدول ۲: بررسی وضعیت توزیع داده های تحقیق

متغیر	آماره کلموگروف - اسمیرنوف	سطح معنی داری	وضعیت توزیع متغیر
عدم تمرکز	۱/۴۷	۰/۱۲۶	نرمال
ارتباطات سازمانی	۱/۵۴	۰/۵۱۷	نرمال
پذیرش تغییر	۱/۴۱	۰/۶۳۹	نرمال
ایجاد انگیزه	۱/۸۷	۰/۱۲	نرمال
کارگروهی	۱/۳۳	۰/۵۸	نرمال

به منظور بررسی فرضیات تحقیق از آزمون t تک نمونه‌ای استفاده می‌شود. به عنوان نمونه فرضیات صفر و یک مربوط به فرضیه اول تحقیق به صورت زیر می باشد:

فرضیه اول: عدم تمرکز در تصمیم گیری بر طراحی مدل اجرایی مناسب نظام پیشنهادها تاثیر دارد.

$$\left\{ \begin{array}{l} \text{عدم تمرکز در تصمیم گیری بر طراحی مدل اجرایی مناسب نظام پیشنهادها تأثیر معنی دار ندارد: } H_0: (\mu \leq 3) \\ \text{عدم تمرکز در تصمیم گیری بر طراحی مدل اجرایی مناسب نظام پیشنهادها تأثیر معنی دار دارد: } H_1: (\mu > 3) \end{array} \right.$$

در جدول ۳ خلاصه ای از آمار توصیفی مربوط به متغیرهای موثر بر طراحی مدل اجرایی مناسب نظام پیشنهادها ارائه می گردد:

جدول ۳: آمار توصیفی عوامل موثر بر طراحی مدل اجرایی مناسب نظام پیشنهادها

متغیر	میانگین	انحراف معیار	خطای معیار میانگین
عدم تمرکز	۳/۹۳	۰/۷۹	۰/۰۵۸
ارتباطات سازمانی	۳/۸۵	۰/۴۱	۰/۰۴
پذیرش تغییر	۴/۱	۰/۸۹	۰/۰۷۵
ایجاد انگیزه	۴/۳	۰/۳۵	۰/۰۳۳
کارگروهی	۳/۹	۰/۷۸	۰/۰۸

در جدول ۴ نتایج آزمون t تک نمونه ای در مورد فرضیات تحقیق ارائه می گردد:

جدول ۴: آزمون t عوامل موثر بر طراحی مدل اجرایی مناسب نظام پیشنهادها

عامل	Test Value = ۳					
	آماره t	درجه آزادی	سطح معنی داری	اختلاف میانگین	فاصله اطمینان ۹۵ درصدی اختلاف	
					حد بالا	حد پایین
عدم تمرکز	۲۷/۷۷	۱۴۴	۰/۰۰۰	۱/۳۶	۱/۲۶	۱/۴۶
ارتباطات سازمانی	۱۶/۷۴	۱۴۴	۰/۰۰۰	۱/۰۴	۰/۹۱	۱/۱۶
پذیرش تغییر	۱۴/۸۷	۱۴۴	۰/۰۰۰	۰/۹۱	۰/۷	۱/۰۳
ایجاد انگیزه	۱۹/۲۰	۱۴۴	۰/۰۰۰	۱/۰۶	۰/۹۵	۱/۱۷
کارگروهی	۱۷/۲۵	۱۴۴	۰/۰۰۰	۱/۱۲	۰/۹۹	۱/۲۴

بر اساس نتایج آزمون t (جدول ۴) از آنجائی که سطح معنی داری تمامی متغیرهای تحقیق کمتر از ۰/۰۵ می باشد، لذا تمامی فرضیات تحقیق تأیید می شوند. یعنی می توان با اطمینان ۹۵ درصد ادعا کرد مولفه های عدم تمرکز در اتخاذ تصمیم، ارتباطات سازمانی موثر، آمادگی سازمان برای پذیرش تغییر، ایجاد انگیزه در کارکنان و وجود روحیه کارگروهی در سازمان بر طراحی و استقرار مدل اجرایی مناسب نظام پیشنهادها تاثیرگذار است.



۲-۵- اولویت بندی عوامل تاثیرگذار بر مدل اجرایی نظام پیشنهادها

به منظور اولویت بندی مولفه ها و تعیین اینکه کدام یک از مولفه های فوق تاثیر بیشتری بر طراحی مدل اجرایی مناسب نظام پیشنهادها دارند، از آزمون فریدمن استفاده شده است:

میان عوامل مورد بررسی موثر بر طراحی مدل اجرایی مناسب نظام پیشنهادها تفاوت معنی دار وجود ندارد: H_0
میان عوامل مورد بررسی موثر بر طراحی مدل اجرایی مناسب نظام پیشنهادها تفاوت معنی دار وجود دارد: H_1

جدول ۵: آزمون فریدمن

تعداد نمونه	آماره کای دو	درجه آزادی	سطح پوشش آماره آزمون (معنی داری)
۱۴۵	۱۷۲/۶۸	۶	۰/۰۰۰

با توجه به اینکه سطح معنی داری آزمون فریدمن کمتر از ۰/۰۵ می باشد، لذا فرض صفر رد می شود. به بیان دیگر با اطمینان ۹۵٪ می توان ادعا کرد میان عوامل موثر بر طراحی مدل اجرایی مناسب نظام پیشنهادها تفاوت معنی دار وجود دارد. با توجه به تائید فرضیه مبنی بر معنی داری تفاوت میانگین های عوامل موثر بر طراحی مدل اجرایی مناسب نظام پیشنهادها، می توان از میانگین رتبه ها به منظور اولویت بندی عوامل استفاده کرد. در جدول ۶ اولویت بندی عوامل ارائه می گردد:

جدول ۶: اولویت بندی عوامل موثر بر طراحی مدل اجرایی نظام پیشنهادها

اولویت	متغیر	میانگین رتبه
۱	ایجاد انگیزه در کارکنان	۴/۹۶
۲	ارتباطات سازمانی موثر	۴/۶۶
۳	وجود روحیه کارگروهی	۴/۴۴
۴	عدم تمرکز در اتخاذ تصمیم	۴/۰۰
۵	پذیرش تغییر	۳/۶۷

بر اساس اولویت های جدول فوق، مولفه ایجاد انگیزه در کارکنان با بیشترین میانگین در رتبه اول قرار گرفته و پس از آن ارتباطات سازمانی موثر و وجود روحیه کارگروهی و عدم تمرکز در اتخاذ تصمیم قرار دارد. همچنین مولفه پذیرش تغییر با میانگین ۳/۶۷ نیز در اولویت انتهایی قرار می گیرد.

۵. نتیجه گیری

کوشش در راستای اجرای نظام پیشنهادها در سازمان های دولتی و خصوصی کشورمان امری ضروری است. تحقق این موضوع در وهله نخست به میزان آگاهی و استقبال مدیران ارشد سازمان از اجرای آن و سپس به آمادگی و شوق کارکنان و ساختار سازمانی بستگی دارد لذا به همین منظور می بایست ضمن فراهم نمودن زمینه های عملی اجرای آن در سازمانها، عوامل موثر بر طراحی مدل مناسب اجرایی نظام پیشنهادها نیز مورد شناسایی قرار گرفته و به منظور استقرار بهتر این نظام در سازمان ها، این عوامل در سازمان تقویت شوند.



بر اساس یافته‌های این تحقیق عواملی نظیر ایجاد انگیزه در کارکنان، وجود ارتباطات سازمانی موثر در سازمان، وجود روحیه کارگروهی، عدم تمرکز در اتخاذ تصمیم و پذیرش تغییر توسط کارکنان از جمله عواملی هستند که توسعه آنها در سازمان، به طراحی مدل اجرایی نظام پیشنهادها و استقرار بهینه آن در سازمان کمک می‌کند. بر اساس نتایج این تحقیق می‌توان به سازمانها پیشنهاد داد که به منظور استقرار نظام پیشنهادها، به موضوع ایجاد انگیزه در کارکنان برای مشارکت آنها در این سیستم توجه نمایند. ایجاد انگیزه و نیروی روحیه بخش در کارکنان، آنان را به سوی ارائه پیشنهاد و مشارکت در مدیریت و تصمیم‌گیری‌های سازمانی سوق می‌دهد.

وجود ارتباطات سازمانی موثر نیز در استقرار مطلوب مدل اجرایی نظام پیشنهادها نقش قابل توجهی دارد. از این نوع ارتباطات درون سازمانی می‌توان در راستای نزدیکی و همدلی هر چه بیشتر کارکنان بهره‌جست و در سایه همکاری و همیاری کارکنان با یکدیگر و سوق دادن این همکاری به سوی ارائه پیشنهادات، به استقرار بهینه نظام پیشنهادها کمک نمود.

ایجاد روحیه کارگروهی از دیگر عواملی است که توسعه آن در سازمان مزایای متعددی به همراه دارد. وجود روحیه کارگروهی و ایجاد گروه‌ها و تیم‌های کاری سبب می‌شود تا کارکنان در کنار وظایف و مسئولیت‌های خود، بخشی از وقت و فکر خود را به موضوع بهبود مسایل و مشکلات کاری، رفع تنگناها و گلوگاه‌ها و بهبود فرآیندهای کاری اختصاص دهند. همچنین بسط این روحیه، موجب گروهی شدن ارائه پیشنهادها می‌شود.

یکی دیگر از یافته‌های این تحقیق، نقش موثر وجود عدم تمرکز در اتخاذ تصمیمات سازمانی می‌باشد. در واقع هر چه فرآیند تصمیم‌گیری در سازمان از تمرکز کمتری برخوردار بوده و ساز و کار مناسبی برای تصمیم‌گیری گروهی و مشارکتی فراهم شود، زمینه مناسبی برای استقرار بهینه نظام پیشنهادها نیز در سازمان به وجود خواهد آمد.

در نهایت عامل مهم دیگر در طراحی مدل اجرایی مناسب نظام پیشنهادها، ایجاد روحیه پذیرش تغییر توسط کارکنان است. همان‌طور که در قسمت مبانی نظری تحقیق اشاره شد، کارکنان در مقابل تغییر روبه‌ها و روشها مقاومت می‌کنند و به کمک نظام‌های مدیریتی از جمله نظام پیشنهادها می‌توان کارکنان را برای پذیرش تغییر با سازمان همراه نمود.



منابع:

- [۱] آصفی، احمدعلی - حمیدی، مهرداد- جلالی فراهانی، مجید- دهقان، امین، " بررسی مدیریت مشارکتی و مقاومت کارکنان در برابر تغییر در سازمان تربیت بدنی و اداره کل تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش "، مجله علمی پژوهشی مدیریت ورزشی، شماره ۳، ۱۳۸۸
- [۲] اسماعیل پور، رضا - بیانی، سیده فریبا، " نظام پیشنهادها و تاثیر آن بر خلاقیت و نوآوری افراد در سازمانها "، چهارمین کنفرانس ملی نظام پیشنهادها، جهاد دانشگاهی دانشگاه تهران، ۱۳۸۲
- [۳] اسماعیل پور، رضا - خسروی، محمد رضا، " مقایسه اثرات اجرای نظام پیشنهادها در دستگاه‌های دولتی "، ششمین کنفرانس ملی نظام پیشنهادها، جهاد دانشگاهی دانشگاه تهران، ۱۳۸۷
- [۴] امیران، حیدر، مدیریت مشارکتی از طریق گروه‌های کنترل کیفی، تهران، انتشارات امین آذین، ۱۳۷۱
- [۵] ایمائی، ماساک، " کایزن؛ کلید موفقیت رقابتی ژاپن "، سلیمی، محمد حسین، تهران، دانشگاه امیر کبیر، ۱۳۷۲
- [۶] خواجه، ایمان - امیدوار، ایمان - جوکار، صادق، " مدیریت مشارکتی "، ماهنامه استاندارد، شماره ۲۲۱، ۱۳۸۹
- [۷] رهنورد، فرج الله، " ارزشیابی نظام پیشنهادها در بخش دولتی ایران "، نشریه دانش مدیریت، شماره ۵۱، ۱۳۷۹
- [۸] رمضانیان، محمد رحیم - اسماعیل پور، رضا، " بررسی اثرات اجرای نظام مدیریت مشارکت از طریق سیستم پیشنهادات کارکنان بر وضعیت سازمان ها "، دانش مدیریت، شماره ۴۹، ۱۳۷۹
- [۹] سلاجقه، سنجر- هنرآموز، سحر، " نظام پیشنهادات راهی به سوی استقرار مدیریت مشارکتی "، نشریه پژوهشی راهبرد، شماره ۲۴، ۱۳۸۹
- [۱۰] سهرابی، ابوالفضل، " بررسی و شناخت چالش‌های استقرار و اجرای نظام پیشنهادها در سازمان‌های دولتی ایران (۲) "، نشریه پژوهشی فرهنگ مدیریت، شماره ۱۴، پاییز و زمستان ۱۳۸۵
- [۱۱] طوسی، محمد علی، " مشارکت در مدیریت و مالکیت "، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۲
- [۱۲] فیضی، مهدی - بشیر، فصیح، " بررسی تاثیر سبک‌های مدیریت مشارکتی و سنتی بر خلاقیت دبیران دبیرستان‌های شهر کرمانشاه "، فصلنامه پژوهشی اندیشه‌های تازه در علوم تربیتی، شماره ۱، ۱۳۸۸
- [۱۳] روانگرد، محمد تقی - خسروی، محمد رضا و رضائی یوسفی، بهنام، " بررسی موانع اجرای نظام پیشنهادها در دستگاه‌های دولتی "، نهمین کنفرانس ملی نظام پیشنهادها، جهاد دانشگاهی دانشگاه تهران، ۱۳۸۹
- [۱۴] محسن پور، لیدا - ناوی پور، حسن - احمدی، فضل الله، " بررسی تاثیر مدیریت مشارکتی بر اساس دوا بر کیفیت بر رضایت شغلی پرستاران از دیدگاه هرزبرگ "، مجله علمی پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی ارتش جمهوری اسلامی ایران، شماره ۴، ۱۳۸۴
- [۱۵] مقیمی، مریم - مهram، بهروز- سعیدی رضوانی، محمود- آقامحمدیان، حمیدرضا، " بررسی تاثیر ویژگی‌های شخصیتی و خصیصه‌ای کارکنان سازمان آموزش و پرورش خراسان رضوی بر میزان مشارکت آنها در نظام پیشنهادها "، مجله علمی پژوهشی مطالعات تربیتی و روانشناسی، شماره ۳، ۱۳۸۸
- [۱۶] موسویون، سید سعید - مدهوشی، مهرداد، " شناخت موانع و محرک‌ها در تداوم نظام پیشنهادها "، چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، ۱۳۸۴

[۱۷] Tavakoli, M. "A positive approach to stress, resistance, and organizational change", Social and Behavioral Sciences, Vol. ۵, pp. ۱۷۹۴-۱۷۹۸