



## عوامل مؤثر بر مشارکت مروجین و کارشناسان در نظام پیشنهادها جهت بهبود کارآمدی سازمان جهاد کشاورزی همدان<sup>۱</sup>

حسین زارعی اسدی<sup>۱</sup>، غلامرضا پزشکی راد<sup>۲</sup>، همایون فرهادیان<sup>۳</sup>  
۱. دانش آموخته کارشناسی ارشد ترویج و آموزش کشاورزی، جهاد کشاورزی، همدان، ایران  
h.asadi۷۷@yahoo.com  
۲. دانشیار، گروه ترویج و آموزش کشاورزی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران  
pezeshki@modares.ac.ir  
۳. استادیار، گروه ترویج و آموزش کشاورزی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران  
farhadianh@yahoo.com

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناخت عوامل مؤثر بر مشارکت مروجین و کارشناسان در طرح نظام پیشنهادهای سازمان جهاد کشاورزی استان همدان در سال ۱۳۹۲ - ۱۳۹۱ انجام شده است. کلیه مروجین و کارشناسان شاغل در سازمان جهاد کشاورزی استان، جامعه آماری این پژوهش را تشکیل داده‌اند. تحقیقات از نوع کمی، کاربردی و توصیفی - تحلیلی است. از جامعه مورد نظر ( $N = 312$ ) بر اساس جدول مورگان و کرجسی (۱۹۷۰)، ۱۸۱ نفر به عنوان نمونه با استفاده از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای تصادفی انتخاب شد. داده‌های مورد نیاز از طریق پرسشنامه ۹۶ گویه‌ای روا و پایا ( $\alpha = 0/81$ ) جمع‌آوری شده و از طریق مقایسه دو میانگین مورد تحلیل قرار گرفت. بر اساس یافته‌ها، میان اعتمادسازمانی، رضایت شغلی، انگیزه، نوگرایی، سن و سابقه مروجین و کارشناسان مشارکت‌کننده و غیرمشارکت‌کننده تفاوت معنی‌داری وجود ندارد. این در حالی است که بین عوامل نگرش، درآمد و مدرک تحصیلی، تفاوت معنی‌داری بین افراد مشارکت‌کننده و غیرمشارکت‌کننده در طرح نظام پیشنهادها مشاهده شد و در ادامه رابطه معنی‌داری بین جنسیت، تأهل، داشتن شغل دوم، رشته تحصیلی، محل استقرار و وضعیت استخدامی با مشارکت در طرح نظام پیشنهادها پیدا نشد و فقط عوامل ادامه تحصیل و رؤیت و آگاهی از دستورالعمل طرح رابطه معنی‌داری با متغیر وابسته پیدا کردند. کلمات کلیدی: مشارکت، نظام پیشنهادها، مروجین، کارشناسان

<sup>۱</sup> این مقاله بخشی از پایان‌نامه کارشناسی ارشد اینجانب به راهنمایی و مشاوره آقایان غلامرضا پزشکی راد و همایون فرهادیان در دانشگاه تربیت مدرس می‌باشد



## ۱- مقدمه

در سال‌های اخیر، با طرح سازمان‌های شبکه‌ای و زنده، افزایش تکنولوژی ارتباطی و اطلاعاتی، مشارکت بیشتر افراد در تصمیم‌گیری‌های سازمانی و مباحث مربوط به مدیریت مشارکتی مجدداً اوج گرفته است [۲۴]. بانک جهانی به نقل از لیوئیس مشارکت را چنین تعریف می‌کند: «مشارکت فرآیندی است که افراد ذینفع روی آن موثرند و امرکنترل بر فعالیت‌های توسعه، تصمیم‌گیری‌ها و منابع تاثیرگذار را بین افراد ذی‌ربط تقسیم می‌کنند» [۲۱]. مشارکت فرآیندی است که ذی‌نفعان در تنظیم سیاست‌ها، انتخاب نوع سرمایه‌گذاری و تصمیمات مدیریتی نقش داشته و در نتیجه احساس مالکیت دارند [۲۶]. محدودیت زمانی در شرایط بحرانی و متلاطم، که نیاز به تصمیم‌گیری سریع را ضروری می‌کند، امکان بکارگیری نظام مشارکتی را محدود می‌کند [۱۳]. تجربیات شخصی یا ایده‌آلها، عادت‌ها، سنت‌ها و عرف جامعه یا گاهی شرایط واقعی و عینی حاکم بر جامعه، بر تصمیم‌گیری تأثیر می‌گذارند.

آشتی دادن کارکنان با مقوله مشارکت امری اجتناب‌ناپذیر است و از جمله ساز و کارهای نهادی کردن تفکر مشارکتی در سازمان‌های دولتی بهره‌جستن از نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها است. تقویت بهداشت روانی کارکنان و مدیران [۱۲]، احساس تعلق سازمانی، انگیزش و خلاقیت کارکنان باقی‌ماندن در عرصه رقابت، کاهش ضایعات و افزایش بهره‌وری از جمله مهمترین اهداف اجرای نظام پیشنهادها در راستای مشارکت دادن کارکنان برای بهینه‌سازی سازمان‌ها است [۴، ۵، ۲۲]. با توجه به مشارکت محدود کارکنان در طرح نظام پیشنهادها در سازمان‌های دولتی، درصدد برآمدیم تا با شناسایی عوامل مؤثر بر مشارکت کارکنان در طرح مذکور بتوانیم به راهکارهای مناسب دست یابیم.

## ۲- پیشینه تحقیق

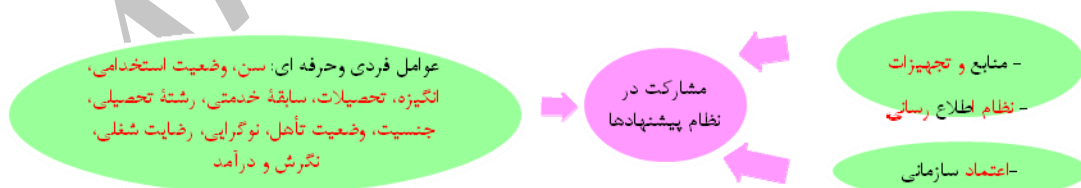
در نظام مشارکت سازمانی، مدیران و کارکنان به تبادل نظر با یکدیگر می‌پردازند و همین امر منجر به ایجاد محیطی دوستانه و توأم با اعتماد متقابل در سازمان می‌شود. کارکنان با مشارکت در کارها، خود را در سود و زیان سازمان سهیم می‌سازند و همه تلاش خود را با کمک مدیران جهت افزایش کارایی و اثربخشی سازمانی به کار می‌گیرند [۱۷]. ر این نوع از نظام مدیران برای رسیدن به هدف‌هایشان با راه‌حل‌های پیشنهادی از سوی کارکنان مواجه می‌شوند که پس از ارزیابی آنها می‌توانند بهترین راه حل ممکن را انتخاب کنند [۱۱]، عدم وجود بستر مناسب فرهنگی جهت استقرار مشارکت در بافت نظام اداری، موجبات شکست طرح‌های مشارکتی را فراهم می‌آورد، لذا جهت رفع این گونه موانع، دست اندرکاران می‌باید با جدیت، به ترویج فرهنگ مشارکت و بسط آن در نظام اداری اقدام نمایند و علاوه بر این باید از مکانیسم انگیزاننده مطلوبی برای حفظ و توسعه کارکنان بهره بگیرند. توسعه مشارکت کارکنان در سازمان مزایایی برای سازمان در پی دارد [۲]. مشارکت در تصمیم‌گیری باعث می‌شود، احساس تعلق و مالکیت فرد نسبت به کار و سازمان بیشتر گردد و در نتیجه احتمال پیدایش هنجارهای گروهی و پشتیبانی از کار و سازمان مقبولیت بیشتری پیدا می‌کند، همکاری با مدیریت بیشتر می‌شود، موارد ترک خدمت و غیبت از کار کاهش می‌یابد و تغییر و تحولات در سازمان با سهولت بیشتری پذیرفته می‌شود [۲۵]. نوری تاجر و همکاران نتوانستند بین متغیرهای سن، سابقه، وضعیت تأهل، مدرک تحصیلی، نوع استخدام و میزان مشارکت ارتباط معنی‌داری را نشان دهند [۱۵]. نتایج تحقیقات میچولوا نشان داد سابقه خدمت در میزان مشارکت در تصمیم‌گیری اثری ندارد [۲۳]. در این زمینه هارمون به نتایج مشابهی دست یافت [۲۷]. نتایج تحقیق فوت نشان داد که بین جنسیت و تأهل افراد و متغیر وابسته مشارکت هیچ رابطه معنی‌داری وجود ندارد [۱۸]. آقای هابر طی تحقیقی دریافت که بالا بودن دانش و آگاهی و مهارت از فاکتورهای مهم جهت مشارکت در تصمیم‌گیری است [۲۰]. در جای دیگری تحقیقات اینگهارت مبین تأثیر متغیر تحصیلات رسمی بر افزایش مشارکت است [۱، ۳]. بقایی و همکاران دریافتند که بین سن، میزان نگرش نسبت به مشارکت رابطه مثبت و معنی‌داری در سطوح پایین و بالا وجود دارد [۹]. و نقش میزان نگرش نسبت به مشارکت در تحقیق کاندران نیز مورد تأیید قرار گرفته است [۱۶]. تحقیقات گلاگر نشان داد که مشارکت افراد بستگی به علم، علاقه و سطح وظیفه‌شناسی و احساس مسئولیت شان دارد [۱۹]. مقیمی و همکاران نیز طی تحقیقی در آموزش و پرورش خراسان رضوی، نتوانستند میان میانگین‌های سن و سابقه خدمت بر حسب مشارکت و یا



عدم مشارکت در نظام پیشنهادها تفاوت معنی‌داری مشاهده کنند و همچنین تحقیقات آنان نشان داد که نسبت افراد دارای مدرک کارشناسی و بالاتر از آن که در نظام پیشنهادها مشارکت داشته‌اند، به طور معناداری از نسبت این افراد در میان غیرمشارکت‌کننده‌ها بالاتر بوده است [۱۴]. نتایج تحقیقات جهانیان داد که مهمترین راهکارهای توسعه نظام مدیریت مشارکتی در سازمان‌های آموزشی عبارتند از: ۱) در بعد بسترسازی (۲) در بعد نظام دهی (۳) در بعد تکامل تدریجی که شامل شروع داوطلبانه نظام مشارکت از پیشنهادها به عنوان ساده‌ترین شکل مشارکت (۴) در بعد اداره نظام مشارکت [۱۰، ۸]. توجه به مدیریت مشارکتی و ابزار استقرار آن (نظام پیشنهادها) در سال‌های اخیر در سازمان‌های دانش بنیان که محور فعالیت‌های خود را بر استفاده از تکنولوژی‌های ارتباطی نهاده‌اند، مجدداً مورد توجه قرار گرفته است [۷، ۳]. مدیران کنونی سازمان‌ها در گذشته‌ای نه چندان دور خود کارکنانی بوده‌اند که تحت شرایط مدیریت آمرانه، پرورش یافته‌اند. به کارگیری روش‌های بوروکراتیک در مدیریت، موجب تداوم کنترل‌ها و تهدید کمتر نسبت به قدرت مدیران خواهد بود. این در حالی است که نخستین شرط در استقرار نظام پیشنهادها، پذیرش کاستن از قدرت و واگذاری بخشی از آن به کارکنان است. مدیرانی که هنوز این باور را در خود پرورش نداده‌اند، هر چند در اثر شرایط محیطی و فشارهای آن، به ظاهر مجاری دموکراتیک را برای اعمال نظر کارکنان می‌گشایند ولی به دلیل نداشتن اعتقاد قلبی با کوچکترین نسیم، به روش‌های قبلی مراجعت می‌نمایند [۷].

### ۳- روش شناسی پژوهش

این تحقیق از نوع کمی و کاربردی است که با استفاده از ابزار پرسشنامه (مشمول بر ۹۶ گویه) انجام شد. همچنین این تحقیق از نوع توصیفی-تحلیلی و جامعه آماری آن شامل کلیه مروجین و کارشناسان شاغل در مراکز خدمات و مدیریت‌های جهادکشاورزی استان در سال ۹۲-۹۱ است که در ۹ شهرستان استان مشغول بکارند و بر این اساس جامعه آماری تحقیق (۳۱۲ نفر = N) در نظر گرفته شدند و طبق جدول مورگان، ۱۸۱ نفر بعنوان حجم نمونه آماری انتخاب شدند. جهت روایی آن از نظرات استادان دانشگاه و کارشناسان کشاورزی استفاده شد. پایایی ابزار نیز با انجام آزمون پیش‌آهنگی از طریق ۳۰ کارشناس و مروج استان قزوین با محاسبه آزمون آلفا کرونباخ در نرم افزار آماری (SPSS Version ۱۳, ۲۰۰۴) بررسی شد. مقادیر محاسبه شده برای متغیرهای بخش‌های مختلف ابزار سنجش بین ۰/۷۶ تا ۰/۸۱ و در حد قابل قبولی بود. در این تحقیق از روش‌های مختلفی چون مشاهده، مصاحبه، مطالعات کتابخانه‌ای و پرسشنامه استفاده شد. با توجه به سابقه کار چندین ساله محقق در سازمان جهادکشاورزی همدان و تعامل با مجموعه همکاران این سازمان و مشاهده وقایع عینی در طراحی پرسشنامه دقت بسیار انجام شد و روش نمونه‌گیری، خوشه‌ای تصادفی می-باشد.



مدل تجربی تحقیق



#### ۴- یافته‌های توصیفی

##### ۴-۱- ویژگی‌های فردی و حرفه‌ای مروجین و کارشناسان مورد مطالعه

میانگین سنی پاسخگویان حدود ۴۲ سال و ۶۹ درصد از آنان لیسانس و بالاتر و ۳۱ درصد تحصیلاتی در حد دیپلم و فوق دیپلم دارند. ۹۶ درصد مرد بوده و زنان در اقلیت هستند و فقط حدود ۲۰ درصد از افراد دارای شغل دوم هستند. ۵ درصد از این افراد درآمد کمتر از ۶۰۰ هزار تومان دارند و همچنین ۷۷ درصد افراد سابقه بالای ۱۵ سال و حدود ۹۰ درصد از آنها رسمی و ۷۱ درصد از آنها در مدیریت شهرستان‌ها و سازمان مستقرند و ۵۷/۲ درصد ادامه تحصیل داده‌اند و ۵۷ درصد تاکنون فرم مربوطه را ندیده‌اند و از وجود آن اظهار بی اطلاعی کرده‌اند.

##### ۴-۲- ارائه پیشنهاد و رؤیت فرم و آشنایی با دستورالعمل طرح

۲۴ درصد حداقل یکبار پیشنهاد در غالب نظام پیشنهادها ارائه داده‌اند و بقیه افراد هیچگونه پیشنهادی نداده‌اند و از افرادی که در طرح مشارکت داشته‌اند فقط معادل ۲۸/۵ درصد مورد تشویق سازمان قرار گرفته‌اند و ۷۲ درصد اصلاً مورد تشویق قرار نگرفته‌اند.

##### ۴-۳- اعتماد سازمانی، رضایت شغلی، عوامل انگیزشی، نوگرایی و نگرش

با توجه به یافته‌ها، میانگین اعتماد سازمانی در حد متوسط و میانگین رضایت شغلی بالاتر از حد متوسط ارزیابی شد و در شناسایی عوامل انگیزشی (جدول ۱) گویه‌های کسب امتیاز و ارتقای گروه شغلی و میل به کسب موفقیت به ترتیب با بیشترین میانگین در رتبه‌های اول و دوم قرار گرفته و کسب پاداش‌های مالی و مشوق‌های اقتصادی، جلب توجه دیگران و میل به ایجاد ارتباط با دیگران با کسب پائین‌ترین میانگین در رتبه‌های آخر قرار گرفته‌اند و نوگرایی با میانگین ۳/۳۰ بالاتر از حد متوسط و میانگین نگرش افراد پیرامون طرح (۳/۵۴) بالای متوسط می‌باشد.

جدول (۱): اولویت بندی عوامل انگیزشی مشارکت در نظام پیشنهادها از منظر پاسخگویان (n=۱۸۱)

رتبه	میانگین	انحراف معیار	گویه‌ها
۱	۳.۶۸	۰.۹۳	کسب امتیاز و ارتقای گروه شغلی
۲	۳.۵۵	۰.۸۶	میل به پیشرفت و تعالی مجموعه سازمانی
۳	۳.۴۴	۰.۹۲	اثبات لیاقت و شایستگی خود به دیگران
۴	۳.۳۲	۱.۰۶	پاداش مالی و مشوق‌های اقتصادی
۵	۳.۱۲	۰.۸۹	جلب توجه
۶	۳.۱	۰.۸۵	میل به ایجاد ارتباط با دیگران

میانگین کل عوامل انگیزشی ۳/۵۴ با انحراف معیار ۰/۶۳

توجه: (۱) طیف ۵ گزینه ای لیکرت: ۱= بسیار کم، ۲= کم، ۳= تاحدودی، ۴= زیاد، و ۵= بسیار زیاد

##### ۵- موانع مؤثر مشارکت در نظام پیشنهادها

۲ گویه بی میلی مدیران در اجرای طرح و تأثیر محدود مشارکت در طرح برای کسب امتیازات شغلی به ترتیب در اولویت اول و آخر قرار گرفته‌اند.



جدول (۲): اولویت بندی موانع مؤثر مشارکت در نظام پیشنهادها از منظر مروجین و کارشناسان (n=181)

رتبه	انحراف معیار	میانگین	گویه‌ها
۱	۰.۹۸	۳.۵۶	بی میلی مدیران بالادستی در خصوص اجرای پیشنهادها (ترس از تغییر)
۲	۱.۵۵	۳.۲۸	عدم اجرای دوره‌های آموزشی ضمن خدمت در زمینه نظام پیشنهادها
۳	۱.۰۷	۳.۱۳	اطلاع رسانی ضعیف از مزایای نظام پیشنهادها
۴	۰.۹۰	۳.۰۷	کم توجهی به نظام پیشنهادها در سازمان متبوع
۵	۱.۰۱	۲.۹۸	بی تفاوتی کارشناسان و مروجین در قبال سازمان
۶	۱.۱۳	۲.۷۶	عدم دسترسی به کامپیوتر و اینترنت و سایت‌های آن لاین در برقراری ارتباط
۷	۰.۹۲	۲.۶۴	تأثیر محدود مشارکت در نظام پیشنهادها برای کسب امتیازات شغلی

توجه: (۱) طیف ۵ گزینه ای لیکرت: ۱= بسیار کم، ۲= کم، ۳= تاحدودی، ۴= زیاد، و ۵= بسیار زیاد

#### ۶- یافته‌های استنباطی

طبق جدول ۹ بین میانگین‌های اعتماد سازمانی، نوگرایی، رضایت شغلی، عوامل انگیزشی، سن و سابقه کاری مروجین و کارشناسان مشارکت‌کننده و غیر مشارکت‌کننده در طرح، در سطح ۵٪ اختلاف معنی‌داری وجود ندارد در حالیکه بین نگرش، مدرک تحصیلی و درآمد مروجین و کارشناسان مشارکت‌کننده و غیر مشارکت‌کننده در طرح، تفاوت معنی‌داری در سطح ۵٪ (برای نگرش) و ۱٪ (برای درآمد و مدرک) وجود دارد.

جدول ۹- مقایسه میانگین دو گروه مشارکت‌کننده و مشارکت‌نکننده در طرح نظام پیشنهادها (n=181)

Sig	t	مروجین و کارشناسانی که مشارکت نکرده‌اند		مروجین و کارشناسانی که مشارکت کرده‌اند		متغیر مستقل
		میانگین	فراوانی	میانگین	فراوانی	
۰/۹۲	-۱/۰۱	۴۷/۵۰	۱۳۶	۴۷/۳۱	۴۳	۱ اعتمادسازمانی (H)
۰/۰۶۵	۱/۸۵۹	۱۳/۰۵	۱۳۶	۱۳/۷۱	۴۳	۲ نوگرایی (H)
۰/۲۸	۱/۰۷۳	۶۴/۶۵	۱۳۶	۶۱/۱۴	۴۳	۳ رضایت شغلی (H)
۰/۲۳	۱/۱۸۱	۳۵/۱۴	۱۳۶	۳۶/۴۶	۴۳	۴ عوامل انگیزشی (H)
۰/۰۵	۱/۹۷۲*	۳۰/۶۴	۱۳۶	۳۲/۳۲	۴۳	۵ نگرش (H۱)
۰/۴۲	-۰/۷۹۳	۴۲/۹۷	۱۳۶	۴۲/۲۱	۴۳	۶ سن (H)
۰/۴۶	-۰/۷۳۱	۲۰/۴۱	۱۳۶	۱۹/۵۷	۴۳	۷ سابقه کاری (H)
۰/۰۰۱	Z = -۳/۶۷۷**	۸۲/۵۳	۱۳۶	۱۱۳/۶	۴۳	۸ مدرک تحصیلی (H۱)
۰/۰۰۳	Z = -۲/۹۹۹**	۸۴/۲۶	۱۳۶	۱۰۸/۱۶	۴۳	۹ درآمد ماهیانه (H۱)

\*\*P<۰/۰۰۱

\*:P<۰/۰۰۵



## ۱-۶- تأثیر ویژگی‌های شخصی و حرفه‌ای مروجین و کارشناسان بر مشارکت در طرح

جنسیت، تأهل، شغل دوم، محل کار، نوع استخدام و رشته با مشارکت در طرح رابطه معنی‌داری نداشته در حالی که ادامه تحصیل، رؤیت فرم پیشنهاد، با مشارکت در طرح رابطه معنی‌داری داشت (جدول ۱۰).

جدول ۱۰- جزئیات روش‌های آماری مورد استفاده (متغیر وابسته: مشارکت)، (n=۱۸۱)

فرضیه	متغیر مستقل	سطوح متغیر	فراوانی	آزمون	Sig
۱۰-	جنسیت (H.)	مرد	۱۷۳	کای اسکوئر	۰/۴۸۱
		زن	۷		
۱۱-	وضعیت تأهل (H.)	متأهل	۱۵۹	کای اسکوئر	۰/۴۱۶
		مجرد	۱۰		
۱۲-	داشتن شغل دوم (H.)	بلی	۳۶	کای اسکوئر	۰/۱۷۷
		خیر	۷۷		
۱۳-	ادامه تحصیل (H۱)	بلی	۱۰۳	کای اسکوئر	۰/۰۴۹
		خیر	۷۷	*	
۱۴-	محل استقرار (H.)	مدیریت شهرستان	۹۳	کای اسکوئر	۰/۲۸۵
		مراکز خدمات	۵۲		
		سازمان (ستاد)	۳۴		
۱۵-	رؤیت فرم و دستورالعمل (H)	بلی	۶۴	کای اسکوئر	۰/۰۰۱
		خیر	۸۵	**	
		قراردادی	۵		
۱۶-	وضعیت استخدامی (H.)	پیمانی	۱۴	کای اسکوئر	۰/۱۵۱
		رسمی	۱۶۰		
		زراعی و باغی	۵۲		
		ترویج و مدیریت	۷۹		
		مکانیزاسیون و آب	۳۶		
۱۷-	رشته تحصیلی (H.)			کای اسکوئر	۰/۶۳

\*\* :  $P < 0.01$

\* :  $P \leq 0.05$

## ۷- نتیجه‌گیری

با توجه به یافته‌های تحقیق، افزایش و یا کاهش سن و میزان سابقه کاری، جنسیت، وضعیت تأهل افراد، نوع استخدام و همچنین محل استقرار و رشته تحصیلی افراد به نوبه خود نمی‌تواند سبب تغییر در مشارکت مروجین و کارشناسان در نظام پیشنهادها گردد و در نتیجه ریشه بالا بردن سطح مشارکت را باید در چیزهای دیگری جست و در ادامه دیدیم که متغیر داشتن شغل دوم در مشارکت بی-تأثیر بود می‌توان نتیجه گرفت که پرداختن به شغل دوم نمی‌تواند از موانع مؤثر مشارکتی تلقی گردد. نکته جالب توجه در بررسی موانع پیش روی طرح نظام پیشنهادات این که مروجین و کارشناسان اصلی‌ترین مانع را از میان عوامل فیزیکی و اطلاعاتی، بی میلی مدیران بالادستی در خصوص اجرای پیشنهادها (ترس از تغییر) ذکر کرده‌اند، این در حالی است که این افراد کم اهمیت‌ترین مانع را تأثیر محدود مشارکت فعال در نظام پیشنهادات بمنظور کسب امتیازات شغلی بیان کرده‌اند لذا سازمان مذکور باید در ابتدا و قبل از هر





اقدامی با ارائه آموزش‌های تخصصی به تغییر نگرش و بینش مدیران بالادستی بپردازد و آنچه که مسلم است این که انگیزهٔ مروجین و کارشناسان در رسیدن به امتیازات شغلی و مزایای مربوطه در سطح بالایی قرار دارد و در اولویت قرار گرفتن گویهٔ مربوطه صحت مطلب فوق را تأیید می‌کند و از سوی دیگر ادامهٔ تحصیل و بالا بودن مدرک تحصیلی کارکنان منجر به داشتن اطلاعات عمومی و تخصصی بالا شده و این افزایش علمی می‌تواند عاملی پیشبرنده در استقبال افراد از مقولهٔ مشارکت و گرایش به سمت ارائهٔ پیشنهاد برای ارتقاء سازمانی تلقی گردد. رؤیت و آشنایی مروجین و کارشناسان با فرم‌ها و دستورالعمل‌های مربوط به طرح نظام پیشنهادها می‌تواند افزایش مشارکت مؤثر را در بر داشته باشد. از آنجایی که مشارکت‌کنندگان در طرح از درآمد بالایی برخوردار بودند لذا پرداختن به نیازهای مالی افراد با درآمد پایین و سعی در بالا بردن میزان دریافتی افراد به نوبهٔ خود می‌تواند در افزایش سطح مشارکت‌شان مؤثر باشد چرا که با افزایش سطح درآمد، نیازهای افراد از سطوح پایین به سطوح بالای هرم نیازها می‌رسد و افراد با رسیدن به سطوح بالای نیاز، سعی به برقراری ارتباط و ارضاء نیازهای تعلق و خودشکوفایی می‌کنند و به اظهار نظر و مشارکت روی خواهند آورد. با توجه به یافته‌های تحقیق پیرامون ارتباط مثبت و مستقیم بین نگرش و مشارکت در طرح مذکور، افزایش سطح نگرشی افراد و رساندن سطح نگرشی آنها به حد مطلوب، مطمئناً فواید بسیاری را بواسطهٔ افزایش مشارکت برای طرفین در بر خواهد داشت و این ارتباطها مبین این واقعیت است که انسان همزمان تحت تأثیر امور مادی و روحی است و پرداختن به زوایای پنهان معنوی و روانی انسان از منظر محققین می‌تواند گره‌گشای مشکلات زیادی باشد و با توجه به تجربیات پیشین و تحقیقات مختلف، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، امری مطلوب است و استفاده از آن و رفع موانع به مدیران توصیه می‌شود.

#### ۸- پیشنهادها

روش‌های اطلاع‌رسانی مدیران پایه به دلیل آنکه مستقیماً در تماس با کارکنان می‌باشند، می‌توانند نقش بسزایی در فرهنگ سازی نظام پیشنهادها ایفا نمایند و کارکنان را به ارائهٔ پیشنهاد تشویق کنند.

روش‌های تبلیغی (تهیهٔ پوستر در خصوص نظام پیشنهادها و نصب در محل‌های قابل رؤیت کارکنان).

درج مصوبات مربوط به کمیسیون پیشنهادها در سایت اینترنتی و خبرنامه و نشریات و یا تابلوهای اعلانات.

انتخاب پیشنهاد دهنده برتر در هر سال و اهداء جوایز در مراسم‌های مختلف (هفته جهاد کشاورزی).

برگزاری مسابقه بین واحدها و افراد در راستای ارائه بهترین پیشنهاد با پیش بینی جوایز ارزنده.

مطالعاتی دربارهٔ عوامل تأثیرگذار بر نگرش کارشناسان در رابطه با مشارکت صورت گیرد.

بالا بردن آگاهی افراد از طرح (دستورالعمل طرح باید به نحو مقتضی در اختیار افراد قرار گیرد).

اصلاح مقررات دست و پاگیر در راه اجرای نظام پیشنهادها.

آموزش و اقناع مدیران بالادستی در زمینه فواید اجرای طرح و در نهایت ایجاد نگرش مثبت در بین آنان.

گنجاندن یک سرفصل راجع به نظام پیشنهادها در واحدهای درسی مربوطه دانش‌آموزان و دانشجویان (کارمندان و مدیران آینده).

توجه ویژه برنامه ریزان آموزشهای ضمن خدمت دستگاهها (خصوصاً دولتی) به مقولهٔ نظام پیشنهادها.

ارائهٔ برنامه‌های مستند از رسانه‌ها (رادیو، تلویزیون و ...) در زمینهٔ نظام پیشنهادها و پرداختن به تجربیات سایر کشورهای موفق به منظور آگاهی و فرهنگ سازی.



## مراجع

- [۱] اینگهات، آر. (۱۳۷۳). *تحول فرهنگی در جامعه پیشرفته صنعتی*. ترجمه مریم وتری. تهران: انتشارات کویر.
- [۲] بیان، ح. (۱۳۷۲). *آیین مدیریت*. انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- [۳] شیخ محمدی، م؛ تولیت زواره، م. (۱۳۸۴). *مدیریت مشارکت پذیر بر اساس نظام پیشنهادها*. تهران: انستیتو ایز ایران.
- [۴] فیض، د. (۱۳۷۶). *بررسی ارتباط بین موفقیت نظام پیشنهادها و عوامل زمینه ساز اجرای آن در سازمانهای موفق مجری طرح*. پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تهران.
- [۵] طاهری، م. (۱۳۸۳). *بررسی رابطه بین اجرای مدیریت مشارکتی از طریق نظام پیشنهادها و اثربخشی کارکنان در شرکت تهیه و توزیع قطعات یدکی ایران خودرو (ایساکو)*. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده حسابداری و مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی تهران.
- [۶] زارعی، ح. (۱۳۷۸). *طراحی الگوی مشارکت کارکنان در نظام اداری*. پایان نامه کارشناسی ارشد، تهران: دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت.
- [۷] شریفیان، ل. (۱۳۸۴). *بررسی نقش مدیریت مشارکتی بر میزان اثربخشی رفتار سازمانی مدیران از دیدگاه دبیران دبیرستانهای دخترانه منطقه ۵ تهران در سال تحصیلی ۸۴-۸۳*. پایان نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه اسلامی واحد بجنورد.
- [۸] جهانیان، ر. (۱۳۸۱). *بررسی راه‌های مشارکت اولیای دانش‌آموزان در امور آموزشگاه‌های شهر تهران*. شورای تحقیقات سازمان آموزش و پرورش شهر تهران.
- [۹] بقایی، م.، چیدری، م.ف پزشکی‌راد، غ. و فعلی، س. (۱۳۸۷). *عوامل فردی و اجتماعی مؤثر بر مشارکت روستائیان حوزه آبخیز زر چشمه هونجان در طرح‌های آبخیزداری*. *علوم ترویج کشاورزی ایران*، جلد ۴، ش ۱.
- [۱۰] جهانیان، ر. (۱۳۸۸). *راهکارهای توسعه نظام مدیریت مشارکتی در واحدهای آموزشی، از دیدگاه مدیران، معاونان و معلمان*. *دانش و پژوهش در علوم تربیتی-برنامه ریزی درسی دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان (اصفهان)*، ش ۲۰، صص ۱۵۳-۱۷۴.
- [۱۱] حمیدی، ن.، الوانی، س. م.، جباری. (۱۳۸۹). *مطالعه تطبیقی الگوهای نظام پیشنهادها و ارائه الگوی مناسب جهت برقراری در دانشگاه آزاد واحد قزوین*. *فصلنامه مدیریت*، سال هفتم، شماره ۲۰.
- [۱۲] قلی دوست شیخ محمدیان، ر. (۱۳۸۳). *ارتباط متقابل نظام پیشنهادها و بهداشت روانی*. خلاصه مقالات اولین کنفرانس توسعه منابع انسانی، تهران: روناس.
- [۱۳] مشبکی، ا. (۱۳۸۱). *وضعیت سیستم مشارکتی در بهره‌وری سازمانی*. *مجله مدیریت دولتی*، ش ۳۹، صص: ۲۴-۱۳.
- [۱۴] مقیمی، م.؛ مهram، ب؛ سعیدی رضوانی، م. و آقامحمدیان، ح. (۱۳۸۵). *بررسی تاثیر ویژگیهای شخصیتی و خصیصه ای کارکنان سازمان آموزش و پرورش خراسان رضوی بر میزان مشارکت آنها در نظام پیشنهادها*. *مجله جهاد*، سال ۲۷، ش ۲۷۸.
- [۱۵] نوری تاجر، م. محفوظ پور، س. و نوروزی نژاد، ف. (۱۳۸۶). *تصمیم‌گیری مشارکتی سرپرستاران بیمارستان‌های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی، درمانی ایران*. *فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت سلامت*، شماره ۲۸.
- [۱۶] Chandra, N. V., Chokeycherry, G. (۲۰۰۴). *Factors Influencing Farmer Participation in Irrigation Management*. available at: Journal of Tropical Agriculture. ۴۲ (۱-۲). ۷۷-۷۹.
- [۱۷] Doherty, A. and Danylchuk, K. (۱۹۹۶). *"Transactional and Transformational Leadership in Interuniversity Athletics Management"*. Journal Of Spoor Management. ۱۹۹۶Vol. ۱۰. PP: ۲۹۲-۲۳۰.
- [۱۸] Foot SH, Hook c. *Introducing Human Resource Management*. London: Long Man Company. ۱۹۹۹.
- [۱۹] Gallagher, T. J. (۲۰۰۲). *"Employee participation in Decision Making In Extension: Ladder Participation To Reduce Cynicism"*. Journal Of Extension. Vol. ۴۰, No. ۵, PP: ۱-۵.
- [۲۰] Huber D. *Leadership and nursing care management*. ۳<sup>rd</sup> ed. Philadelphia: W. B Saunders Company, ۲۰۰۰.
- [۲۱] Leeuwis, C. (۲۰۰۳). *Decision Making and Communication For Rural Innovation: Rethinking Agriculture Extension*. Wageningen: Wageningen Agricultural University.





- [۲۲] Macadam, R and McClelland, J. (۲۰۰۲). "Sources Of New Product Ideas And Creativity Practices In The Uk Textile Industry". Technovation, Vol. ۲۲, Issue ۲, February, ۱۱۳-۱۲۱.
- [۲۳] Michailova S. *When common sense become uncommon: Participation and Empowerment in Russian and Bulgarian Organization*. Available from: <http://www.Ebs.DK/Centers/cees/network/pdf۲۰۰۰/michailova.Pdf>. Accessed: June ۲۰۰۲.
- [۲۴] Parnell, J. A. and Crandall, W. R. (۲۰۰۱). "Rethinking Participative Decision Making", Personal/ Review, vol, ۳۰, NO. ۵, PP: ۵۲۳-۵۳۵.
- [۲۵] See, E. & Locke, D. Schweiger. (۱۹۹۵). *participation in decision making*. PP۲۸۳- ۳۳۹.
- [۲۶] Yercan, M. (۲۰۰۳). "Management Turing-Over and Participatory Management Of Irrigation Schemes: A Case Study Of The Gediz River Basin in Turkey". Agricultural Water Management. NO. ۶۲, PP: ۲۰۵-۲۱۴.
- [۲۷] Harmon j, Scottie DJ, Behson S, Farais G. (۲۰۰۰). *Effect of high-involvement Work Particies on employee Satisfaction*. J Health Care Manage.

Archive of SID