



## طراحی مدل بومی استقرار نظام پیشنهادها اصلی ترین عامل در اجرای یک تکلیف قانونی برای سازمان های دولتی تا دستیابی به جایگاههای برتر ملی و بین المللی (تجربه موفق شرکت برق منطقه ای مازندران و گلستان)

سید محمد کاظم نژاد<sup>۱</sup>، حسین افضل<sup>۲</sup>، سید سعید موسویون<sup>۳</sup>، سید عادلہ کاظم نژاد<sup>۴</sup>

۱- مدیر دفتر سازماندهی و بهبود روشها و مجری نظام پیشنهادهای شرکت برق منطقه ای مازندران و گلستان

[Kazemzh@gmail.com](mailto:Kazemzh@gmail.com)

۲- رئیس هیئت مدیره و مدیرعامل شرکت برق منطقه ای مازندران و گلستان

[Ssmosavion@gmail.com](mailto:Ssmosavion@gmail.com)

۳- معاون منابع انسانی و مشاور مدیر عامل در نظام پیشنهادهای شرکت برق منطقه ای مازندران و گلستان

[Info@mazrec.co.ir](mailto:Info@mazrec.co.ir)

۴- عضو کارگروه پیگیری اجرای پیشنهادهای مصوب شرکت برق منطقه ای مازندران و گلستان

[A.kazemnezhad@gmail.com](mailto:A.kazemnezhad@gmail.com)

### چکیده

شرکت برق منطقه ای مازندران و گلستان با رسالت تحقق مبانی ارزشی و اصول والای آموزه های برگرفته از قرآن مجید و پیروی عملی از سیره نبوی و ائمه معصومین (ع) از یکسو و درک صحیح از تغییرات بنیادی در رویکردها و شیوه های مدیریتی سازمانها در ایران و جهان و بروز و ظهور نگرش مدیریت نوین در ایجاد فضای سازمانی مطلوب جهت مشارکت کارکنان و ذی نفعان در تمامی فرآیندهای اداره سازمان از مرحله تصمیم سازی، تصمیم گیری، اجرا، کنترل و نظارت و بازنگری آرمان، ارزشها، مأموریت و اهداف استراتژیک، استقرار نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها را در راستای انجام تکلیف قانونی هدفگذاری و یکی از اهداف استراتژیک سازمان قرار داده است.

نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها در این شرکت باطراحی و تدوین مدل بومی استقرار این سیستم شامل فلسفه، اهداف، مبانی نظری، چارچوب ادراکی نظام پیشنهادها (فرآیند مشارکت در سیستم برای ذینفعان)، فرایند اجرای نظام پیشنهادها، نظام بازخورد (ارزیابی و بهبود مستمر فرایند نظام پیشنهادها) و کل مدل و کارکرد و مشارکت موثر و فزاینده همکاران در ارائه ایده ها و پیشنهادها سازنده سبب شده تا شرکت برق منطقه ای مازندران و گلستان در مسیر ترقی و تعالی به موفقیت های چشمگیری در سطح ایران و جهان دست یابد.

کلمات کلیدی: نظام پیشنهادها، فلسفه استقرار، نظام بازخورد، چارچوب ادراکی، مبانی نظری



## مقدمه

رویکرد استقرار نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها به منظور ایجاد روحیه مشارکت فردی و گروهی در بین کارکنان و در راستای بهبود فرآیندها و افزایش بهره‌وری در سازمانها می‌باشد.

امروزه سازمانها با کارکنانی سر و کار دارند که توقع دارند سازمان و مدیرانشان به همه سوالاتشان به خوبی و کاملاً دقیق پاسخ دهند. به همین دلیل شرکت‌های امروزی نیازمند جریان ملایم و مستمری از عقاید و دیدگاهها و راه‌حل‌ها هستند و به همین دلیل به دنبال تحکیم کردن ارتباطات خود با کارکنان خود بعنوان اصلی‌ترین سرمایه سازمان هستند برای حفظ و نگهداشت و انطباق‌پذیری سازمان‌های هزاره سوم باید فرهنگ مشارکت فعال کارکنان را تقویت کنیم و برای شنیدن پیشنهادهایشان در هر سطحی آمادگی داشته باشیم.

حالا دیگر دغدغه‌های مدیران عالی آن است که به نگرش و پیشنهادهای کارکنان خود حساس تر و علاقمند تر باشند و اینکه چگونه می‌توان اعماق ذهن کارکنانی را که یاد گرفته بودند که دهانشان را ببندند باز نگهدارند و عقاید جدید خود را در قالب پیشنهاد ارایه دهند.

یک تکنیک و روش مناسب در این رابطه "نظام پذیرش و بررسی پیشنهادهای کارکنان" است. مدیریت مشارکتی و ساز و کار گرانسنگ آن با عنوان نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها یکی از مکانیزمهای عالی مدیریت است که منجر به تولید فکر، ایده، خلاقیت و نوآوری کارکنان می‌گردد.

آنچه در این راستا اهمیت دارد، باروری و پرورش ایده و فکر است که مدیران و رهبران سازمان نقش عمده و اساسی در این راستا دارند. اگر مدیران بپذیرند که هر فکر و دانش در حقیقت چراغ راهی برای افزایش توانمندی سازمان و دستیابی به سهم بیشتری در جایگاه صنعت و تولید است و می‌تواند دنیای زیبای زندگی کاری را با افزایش سطح دموکراسی سازمانی پرشورتر کند تا انسان‌ها بهتر زندگی کنند، آنگاه می‌توان با اطمینان کامل گفت نظام پیشنهادها اصلی‌ترین عامل ایجاد، تقویت و گسترش دموکراسی در سازمان است. علیهذا هدف از نگارش این مقاله معرفی مدل بومی استقرار نظام پیشنهادها در شرکت برق منطقه ای مازندران و گلستان و بررسی نتایج حاصله از تحقیق انجام شده در خصوص دستاوردهای این مدل برای این شرکت می‌باشد بخشی از این مقاله به معرفی مدل، مولفه‌ها و شاخصه‌های آن و بخش دیگر به تحقیق و بررسی و مطالعه در خصوص میزان تاثیر استفاده از مدل بومی استقرار نظام پیشنهادها در توسعه و تقویت جایگاه شرکت برق منطقه ای مازندران و گلستان در عرصه ملی و بین‌المللی است. تحقیق انجام شده از نوع کاربردی، کیفی، میدانی، آینده‌نگر، توصیفی و همبستگی می‌باشد با عنایت به نحوه مطالعه و روش تحقیق برای تجزیه و تحلیل اثبات فرضیه‌های طرح شده اختصاصاً از دو رویکرد استفاده شد:

رویکرد اول: مطالعات نظری و تجزیه و تحلیل فلسفی و مفهومی مفاهیم تصریح شده در فرضیه‌ها  
رویکرد دوم: جستجو، مطالعه، سنجش و اعتبار سنجی فرضیه‌ها در زمره سازمانهایی که سالیان متمادی موفقیت‌های چشمگیری در اجرای نظام پیشنهادها در ایران داشتند.

## تعاریف اصطلاحات و واژه‌ها

دو گونه واژه و اصطلاحات مصطلح در این تحقیق هویت پیدا کرده است که هر یک از آنها در دو بخش نظری و عملیاتی تعریف شده‌اند.

### تعاریف نظری

**پیشنهاد:** عبارت است از هرگونه ایده و راهکاری که منجر به بهبود در وضعیت سازمان گردد.

**مشارکت:** مشارکت را می‌توان فرآیند درگیری کارکنان در تصمیم‌های استراتژیک، تاکتیکی و عملیاتی سازمان به حساب آورد که به صورت رسمی و غیر رسمی و در فرمهای مستقیم و با درجات، سطوح و حدود مشخصی اتفاق می‌افتد. همچنین نظریه پردازان از مشارکت تعاریف دیگری ارائه نمودند که عبارتند از:



- مشارکت در معنای لغوی به مفهوم با هم شریک شدن، همیاری، همکاری، تعاون می باشد.
- مشارکت به مفهوم یاری دادن یکدیگر در پدید آوردن و پشتیبانی کردن از چیزی است. (نیلی آرام، ۱۳۷۷: ۹۶)
- مشارکت به معنای درگیر ساختن افراد و گروههای دیگر در اتخاذ تصمیم است. (فرد لوتانز، ۱۹۷۳: ۵۴۱)
- مشارکت: درگیری ذهنی و عاطفی فرد در یک موقعیت گروهی که او را به همکاری برای نیل به هدف ها و سهم شدن در مسئولیت های گروهی تشویق می کند. (کیت دیویس)
- **وظیفه سازمانی:** وظیفه‌ای است که عدم انجام آن موجبات بازخواست اداری و قانونی را فراهم سازد.
- **مدیریت:** مدیریت فرآیند بکارگیری موثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه ریزی، سازماندهی، بسیج امکانات و منابع، هدایت و کنترل است که برای دستیابی به اهداف سازمانی و بر اساس نظام ارزشی مورد قبول صورت می‌گیرد. در تعریفی دیگر مدیریت را هنر انجام کار بوسیله دیگران بیان نموده اند.
- **مدیریت ارشد:** بالاترین مقام اجرائی در یک سازمان است (در شرکتها مدیران عامل‌چنین وظیفه‌ای را به عهده دارند).
- **مدیریت مشارکتی:** نظامی است که هدفش جلب مشارکت کارکنان در اداره امور سازمان است و بر این اصل استوار است که کارکنان حق و توانائی آنها دارند که در سرنوشت سازمانی مشارکت جویند. این نظام دارای ابزار متعددی است که به تناسب شرایط در سازمان‌ها استقرار می‌یابند.
- در تعریفی دیگر مدیریت مشارکتی عبارتست از فرایند هدفگرا که در آن سرپرست به همراه کارکنان سازمان در جهت شناسائی و حل مساله مشترک، کوشش می‌کنند. (فردریک، ۱۹۷۶)
- **نظام پیشنهادها:** یکی از ابزارهای مدیریت مشارکتی است که امکان مشارکت کارکنان را در اداره امور سازمان از طریق ارائه پیشنهاد فراهم می‌سازد.
- **دینفعان:** کارکنان، مشتریان، پیمانکاران و تامین کنندگان تجهیزات از جمله دینفعان سازمان به شمار می‌روند.

### تعاریف عملیاتی مفاهیم مشارکت

- در این مقاله تلاش شده است مفاهیم مشارکت را با تاکید بر اساس: فرآیند تصمیم‌گیری، قلمرو مشارکت، فرم و اندازه مشارکت، تصمیم‌گیری مشترک، درگیری روحی و روانی کارکنان در تصمیم‌گیری، ادراک، نفوذ و کنترل تبیین نمائیم که عبارتند از:
- تاکید بر اساس فرآیند تصمیم‌گیری:** در این مفهوم، مشارکت به عنوان یک فرایند مورد توافق تعریف می‌شود که از طریق آن کارکنان قادر خواهند بود بر تصمیم‌های مدیریت ارشد سازمان تاثیر گذارند.
- تاکید بر قلمرو مشارکت:** معمولاً قلمرو مشارکت از تصمیم‌های تاکتیکی شروع شده و به تصمیم‌های استراتژیک ختم می‌گردد. کارکنان ممکن است در هدفگذاری، ایجاد تغییرات، برنامه ریزی، تصمیم‌گیری، حل مساله و بهبود سازمان نقش ایفا نمایند.
- تاکید بر فرم و اندازه مشارکت:** (مشارکت می‌تواند بصورت فرم‌های مستقیم و غیر مستقیم به عبارتی مشارکت بر مبنای نمایندگی) باشد، که معمولاً توسط زیردستان تبیین می‌شود به طوری که از نظر آنها و سرپرستان مشروع جلوه کند.
- تاکید بر تصمیم‌گیری مشترک:** تصمیم‌گیری دستوری و نیز مشارکت باید از تفویض اختیار تفکیک شود. تاکید بر تصمیم‌گیری مشترک معمولاً زمینه مشارکت را میان مدیر و کارکنان فراهم می‌سازد.
- تاکید بر درگیری روحی و روانی کارکنان در تصمیم‌گیری:** چه بسا کارکنان از لحاظ روحی و روانی تمایل شدید دارند تا در تصمیم‌گیری‌های سازمان خود شرکت نمایند. بنابراین تاکید بر وجه درگیری روحی و روانی کارکنان از دیگر مصادیق و مفاهیم بازار مشارکت محسوب می‌شود.
- تاکید بر ادراک:** یقیناً شخص می‌باید به آن درجه از ادراک مورد نظر که برای ورود به مشارکت لازم است برسد والا از نتیجه قابل قبولی برخوردار نمی‌شود.



**تاکید بر نفوذ و کنترل:** در این مفهوم به تاثیرگذاری هریک از مشارکت جویان بر یکدیگر تاکید می‌شود. تعیین برنامه‌های معین، سیاست‌ها و تصمیم‌گیری‌های مشترکی که لاجرم تبعات آن دامنگیر خود تصمیم‌گیران و موکلان آنها می‌شود، سبب می‌گردد هر کدام از مدیران و کارکنان روی یکدیگر در حد و اندازه خویش صاحب نفوذ گردند.

#### دلایل استقرار نظام پیشنهادها

چنانچه اجرای نظام پیشنهادها و عوامل تشکیل دهنده آن با موفقیت همراه باشد، از این مزایا و پیامدها برخوردار خواهد بود:

الف - بهبود روابط انسانی بین مدیریت و کارکنان ب - تقویت انگیزش در کارکنان ج - بروز خلاقیت و نوآوری د - کاهش ضایعات

ه - تقلیل هزینه‌های تولید کالا و خدمات و - کاهش عملیات اداری و گرفتاری‌های ناشی از دیوانسالاری ز - افزایش احساس تعلق کارکنان ح - همسویی کارکنان با اهداف سازمانی ط - پاسخ سریعتر به برنامه‌ها، تعیین استراتژی‌ها و راه حل‌های - ارتقاء تعهد و مسئولیت‌پذیری در اجرای تصمیمات ک - نوآوری بیشتر و استفاده مناسبتر از فرصت‌ها ل - احساس کرامت و ارزش در کارکنان

در مجموع مشارکت مؤثر، به ایجاد آرامش اجتماعی، بهره‌وری بیشتر و افزایش برابری، دموکراسی و کرامت انسانی منتهی می‌شود و احتمالاً به طور همزمان به نفع حاکمان، صاحبان قدرت و کارفرمایان، کارکنان و کل جامعه تمام خواهد شد

#### عوامل و متغیرهای وضعی تاثیرگذار بر فرآیند مشارکت

باید اذعان داشت که مدیریت مشارکتی دارای مفهومی چند وجهی است. این قطعیت ندارد که همیشه نظام مشارکتی، یک فرآیند مناسب برای انجام امور باشد، بلکه ممکن است شرایط محیطی و متغیرهای وضعی تاثیرگذار بر موقعیت یک سازمان، همانا به روش دستوری و یا تفویض اختیار به اشخاص را در برهه خاصی از زمان، بیشتر توجیه نماید. باید در نظر داشت که شرایط محیطی و متغیر معمولاً پایدار نیستند و ماهیت متغیری دارند.

این متغیرها بطور ماهوی مثبت یا منفی نیستند، بلکه در شرایط گوناگون می‌توانند ماهیت و کارکرد سوق‌دهنده یا بازدارنده پیدا کنند: ۱. اندازه سازمان ۲. ساختار سازمان ۳. فرهنگ سازمانی ۴. شخصیت سازمانی ۵. سبک رهبری سازمان ۶. گرایش‌های نقش آفرینان اصلی سازمان ۷. محدودیت‌های سازمان ۸. دانش فنی جاری در سازمان ۹. دانش و مهارت‌های مدیران و کارکنان ۱۰. ماهیت محیط بیرونی سازمان و میزان تاثیرپذیری سازمان ۱۱. سیستم‌های جاری در سازمان ۱۲. سیاست‌ها و اصول راهبردی سازمان ۱۳. اندازه و چگونگی حمایت مدیران سازمان ۱۴. عوامل زمانی تاثیرگذار در موقعیت سازمان ۱۵. اثرگذاری اتحادیه‌ها و نهادهای ذینفع در سازمان ۱۶. اثرگذاری گروه‌های صاحب قدرت و نفوذ ۱۷. ویژگی‌های اهداف و وظایف سازمان ۱۸. ماهیت مسئله‌های مطرح در سازمان

#### پیش‌نیازهای فرآیند مدیریت مشارکتی

استقرار مدیریت مشارکتی مسلماً فرآیندی نیست که با یک دعوت ساده به مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها از سوی مدیریت ارشد سازمان صورت پذیرد. ایجاد موقعیت و شرایط محیطی و متغیرهای وضعی لازم برای سازمان، شناسایی متغیرهای وضعی مؤثر بر فرآیند مشارکت، همچنین تلاش در جهت غلبه بر تأثیرات منفی اینگونه متغیرها و یا همسو کردن آنها با روند استقرار مشارکت، از جمله اقدامات ضروری به شمار می‌آید. برخی از این پیش‌نیازها از این قرار است:

سازگاری مدیریت ارشد سازمان با فرآیند مشارکت کارکنان ، توجیه اهداف، ارزشها و اولویت‌های سازمان ، تعریف و روشن‌گری مفاهیم مشارکت ، تعیین مسئولیتها، محدودیتها و انتظارات در سازمان ، آموزش فرآیند مشارکت ، تبیین روش مؤثر در انتقال اطلاعات به کارکنان تبیین ابعاد و ساختار مشارکت ، ایجاد محیط کاری با ثبات و قابل احترام ، سبک رهبری سازمان ، تعدیل شرایط محیطی سازمان (ساختار، فرهنگ) ، نقش حمایتی و هدایتی دولت و جامعه در نظام مشارکت ، جمع‌بندی و نتیجه‌گیری



## ویژگی های سازمان های مشارکت جو

برخی ویژگی های سازمان های مشارکت جو عبارتند از:

۱. رقابت در آنها کامل و فشرده است
۲. دسترسی مدیران به دانش گسترده
۳. احترام به افراد
۴. کار گروهی
۵. روابط دائمی و بلند مدت کارکنان و وجود امنیت شغلی
۶. استقبال مدیران از عامل تغییر

## ویژگی افراد مشارکت جو

برخی از صاحب نظران معتقدند که مشارکت در امور مختص افراد خاصی نیست و همه افراد می توانند در جهت آن کوشش کنند. محققان مدیریت بر این باورند که انسانها در هر سطح سازمانی و در هر رده شغلی، از قدرت مشارکت در کارها برخوردارند. اما برخی دیگر نیز معتقدند که انجام این مهم ویژه افراد خاص و نوابغ است و درصد مهمی از مشارکت را آنان انجام می دهند. در هر حال، ویژگی های ضروری برای یک مشارکت موثر عبارتند از:

۱. سلامت روانی و ادراکی
۲. توانایی ایجاد اندیشه های بسیار با سرعت زیاد و ارئه آنها به افراد فرادست
۳. ابتکار
۴. توانایی ایجاد و ارائه پیشنهادهای جدید
۵. استقلال رای و قدرت داوری
۶. متفاوت بودن از همکاران در ارائه دیدگاه ها و اندیشه ای نو
۷. مسئولیت پذیری و احساس مسئولیت نسبت به انجام امور و تامین هدفهای سازمان

## درجه مشارکت

اساساً درجات مشارکت در سه طبقه عمده درجه بندی می گردد:

### الف- عدم مشارکت ب - مشارکت جزئی ج - مشارکت کامل

#### سطوح مشارکت

چنانچه شرایط محیطی و متغیرهای وضعی یک سازمان امکان مشارکت را فراهم سازد، در آن صورت لازم است از میان گزینه های مختلف پیش روی مشارکت، مناسبترین برنامه مشارکت انتخاب گردد. مناسبترین برنامه مشارکت می تواند صرفاً یکی از گزینه ها و یا براساس تلفیقی از چندین گزینه با اتکا بر شرایط محیطی و متغیرهای وضعی سازمان تعریف شود. عمده گزینه های پیش رو از این قرارداد:

تیم های خودگردان ، تیم های کاری نیمه مستقل ، حلقه های بهبود کیفیت ، کمیته های مشورتی مشترک ، جلسات غیر رسمی ، تصمیم گیری های دو جانبه ، نظام پذیرش و بررسی پیشنهادهای کارکنان

#### نظام پذیرش و بررسی پیشنهادهای

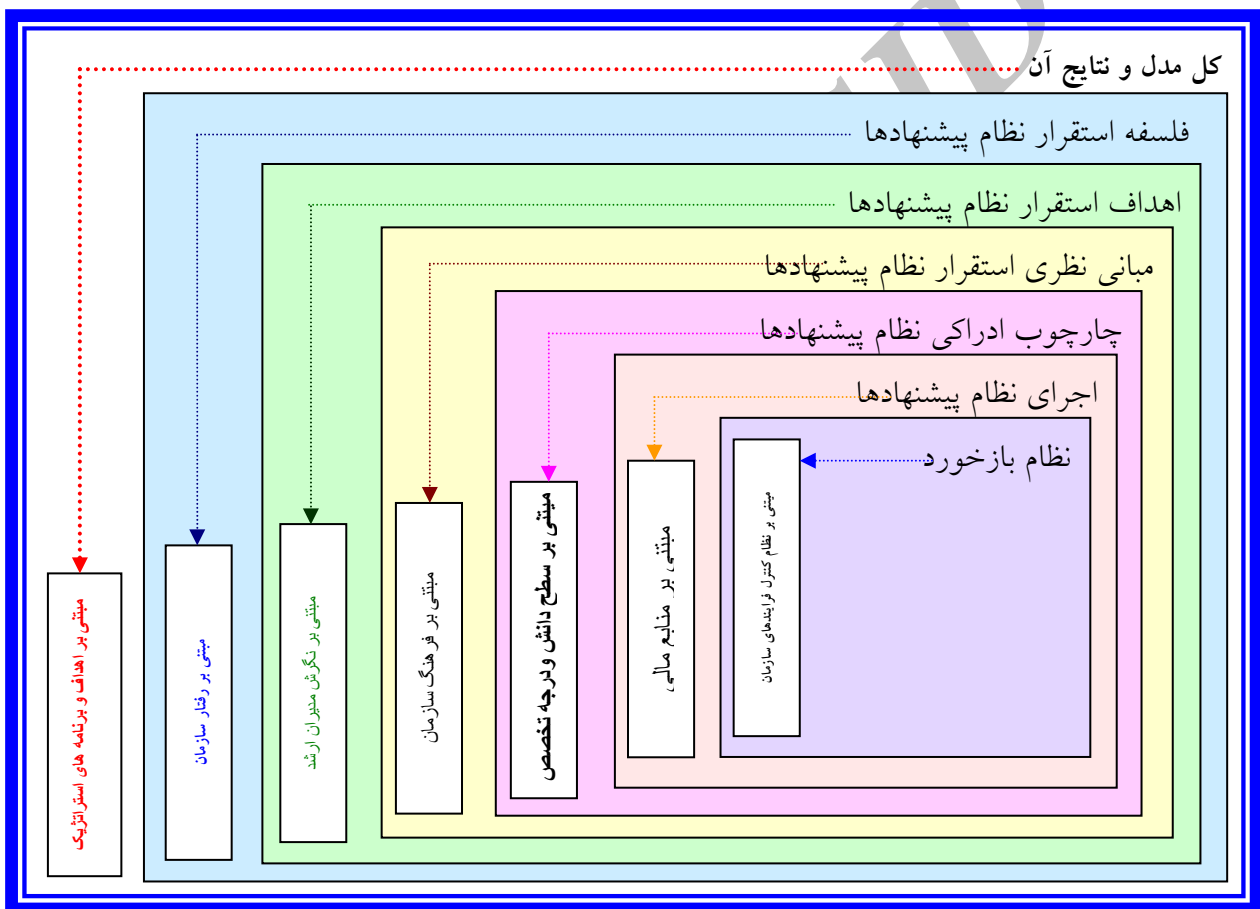
نظام پذیرش و بررسی پیشنهادهای بخشی از نظام جامع کیفیت T.Q.M است که به منظور ایجاد روحیه مشارکت فردی و گروهی در بین کارکنان و در راستای بهبود فرآیندها و افزایش بهره وری در سازمان استقرار می یابد. پیشنهاد در هر سازمان طرحی است که از طریق ایجاد مزایای رقابتی موجبات افزایش سود و کاهش هزینه ها و افزایش درآمد سازمان، کاهش ضایعات، بهبود کیفیت، افزایش ایمنی، خدمات مشتریان، رضایت کارکنان و بهبود کاری سازمان را بهبود می بخشد. (دی تایل، ۱۹۹۷)

اگر مدیران بپذیرند که هر فکر و دانش در حقیقت چراغ راهی برای افزایش توانمندی سازمان و دستیابی به سهم بیشتری در جایگاه صنعت و تولید است و می تواند دنیای زیبای رقابت را پرشورتر کند تا انسان ها بهتر زندگی کنند، آنگاه می توان با اطمینان کامل گفت نظام پیشنهادهای اساس و زیر بنای مدیریت دانش است. (مشکنانی و کرد رستمی، ۱۳۸۸)



### معرفی مدل ، مولفه ها و شاخصهای آن

همانگونه که در شکل ذیل نشان داده شده است مدل بومی استقرار نظام پیشنهادها با توجه به اهداف و برنامه های استراتژیک سازمان ، رفتار سازمان ، نگرش مدیران ارشد ، فرهنگ سازمان ، سطوح دانش کارکنان و درجه تخصص سازمان ، منابع مالی و اقتصادی و امکانات سازمان ، نظام کنترل فرایندها و نظارت و پایش برنامه ها و با مولفه های ۱- فلسفه استقرار نظام پیشنهادها ۲- اهداف استقرار نظام پیشنهادها ۳- مبانی نظری استقرار نظام پیشنهادها ۳- چارچوب ادراکی نظام پیشنهادها ( فرآیند مشارکت در سیستم برای ذینفعان ) ۴- اجرای نظام پیشنهادها ۵- نظام بازخورد ( ارزیابی و بهبود مستمر فرایند نظام پیشنهادها ) ۶- کل مدل و کارکرد آن طراحی و در شرکت برق منطقه ای مازندران و گلستان به مرحله اجرا در آمده است.





## فلسفه مشارکت



مشارکت از دیرباز یکی از ابزارهای مهم زندگی انسانها بوده است. کانون خانواده بر پایه مشارکت استوار و تامین هدفهای آن از راه مشارکت آسانتر است. ادیان الهی و مذاهب گوناگون مشارکت را زمینه ای برای کوششهای عبادی و سیاسی پیروان خود می دانند و آن را به سان نوعی از ابزار نیرومند اداری و سیاسی می پذیرند. در روابط انسانی درون سازمانی نیز مشارکت وسیله بسیار مناسبی برای ایجاد انگیزش، افزایش کارایی کارکنان و تغییر وضع موجود است.

### شاخصه های مولفه فلسفه استقرار نظام پیشنهادها

- فلسفه استقرار نظام پیشنهادها تبدیل مدیریت ارشد شرکت به مدافع و مشوق مشارکت [جمهوریت] بوده و در درون خود ابزارها و سیستم های تحقق آنرا پیش بینی کرده است.
- نظامی که بر فطرت انسانها بنا نهاده شده و بر آن تکیه دارد، بر فطرت انسان در ساختار اجرایی آن توجه می نماید.

### اهداف مدیریت مشارکتی

با توجه به مطالب ذکر شده در قسمت های قبلی، می توان دو هدف عمده برای مدیریت مشارکتی بیان کرد:

۱. ارج نهادن به ارزشهای انسانی و به یاری طلبیدن افرادی که به نوعی با سازمان در ارتباط هستند.
  ۲. رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده به کمک همین افراد.
- این اهداف بر چند اصل اساسی استوار هستند:

- ✓ هر فرد عضو سازمان جزئی از یک ماشین بزرگ به حساب نمی آید، بلکه انسانی برخوردار از قدرت تفکر، هوش و استعداد و تجربه های گرانقدر است که در شرایط مناسب و بروز زمینه مناسب می تواند همه چیز را به نفع جامعه و سازمان خود تغییر دهد.
- ✓ هر کار لزوماً به بهترین و مفیدترین حالت ممکن انجام نمی شود و بی تردید می توان هر کار معین را به گونه ای بهتر انجام داد و بهبود مستمر در انجام کار به کمک اعضای مجموعه درگیر و کسانی که با آنان مرتبط اند انجام می گیرد.

### اهداف استقرار نظام پیشنهادها

در طراحی نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها، تدوین رویکرد و اهداف جامع با توجه به نیازهای سازمانی و فرهنگ حاکم بر آن از اصلی ترین جنبه های استقرار این سیستم می باشد عبارتی شرکت برق منطقه ای مازندران و گلستان به هریک از اهداف این سیستم با دیدگاههای تعیین شده دست یافته است.

### شاخصه های مولفه اهداف استقرار نظام پیشنهادها

#### ❖ از دیدگاه تئو کراسی (حاکمیت دین و ارزشهای دینی)

- ✓ ارج نهادن به شان و منزلت انسانی کارکنان، مدیران و سرپرستان و قابلیت های آنان در محیط کار و عینیت بخشیدن به مبانی فرهنگ اسلامی مبنی بر تعالی انسانها.
- ✓ تقویت حس مسئولیت و مسئولیت پذیری و ایجاد انگیزه در بکارگیری نیروی خلاقیت، ابداع و ابتکار مدیران، سرپرستان و کارکنان و شکوفائی استعدادهای و ظرفیت های آنان

#### ❖ از دیدگاه ادھوکراسی (ساختار سازمانهای آینده)

- ✓ فراهم نمودن زمینه تحقق اهداف و سیاستهای بنیادی سازمانها من جمله شرکت برق منطقه ای مازندران و گلستان در جهت توسعه توانمندیها و افزایش سطح کمی و کیفی خدماتی که به جامعه ارایه می نماید.



- ✓ بهبود روابط انسانی و ایجاد نشاط روحی در کارکنان ، سرپرستان و مدیران
- ✓ ایجاد انگیزه و حس رقابت سالم در بین کارکنان. ، سرپرستان و مدیران
- ✓ همسوسازی و تلفیق اهداف فردی و گروهی شرکت برق منطقه ای مازندران و گلستان با اهداف سازمانی آن
- ✓ افزایش قدرت انعطاف پذیری سازمانی شرکت برق منطقه ای مازندران و گلستان در برابر شرایط نامطمئن محیطی و فرهنگ سازمانی و حذف کارهای زائد اداری و اثرات بوروکراسی اداری در شرکت
- ❖ **از دیدگاه بروکراسی ( حاکمیت قانون یا قانون سالاری )**
- ✓ ارتقاء سطح بهره وری سازمانی شرکت برق منطقه ای مازندران و گلستان از طریق کاهش هزینه ها، کاهش ضایعات، بهبود فرایندهای کاری و خدمات و استفاده بهینه از منابع و صرفه جوئی در مواد، انرژی و هزینه ها.
- ✓ ارتقاء سطح کمی و کیفی فعالیت های شرکت برق منطقه ای مازندران و گلستان و تامین رضایت مشتریان و ارباب رجوع .
- ✓ بهسازی و ایمن سازی محیط و شرایط کار و بهبود کیفیت زندگی کاری مطلوب
- ❖ **از دیدگاه تکنوکراسی ( حاکمیت فناوری ها یا فن سالاری فن سالاران )**
- ✓ تسهیل در گردش اطلاعات در درون و سرتاسر شرکت برق منطقه ای مازندران و گلستان
- ✓ نقش متخصصان در توسعه و ترویج نظام پیشنهادها در تمام ابعاد وظیفه ای و ذاتی شرکت برق منطقه ای مازندران و گلستان
- ❖ **از دیدگاه دموکراسی ( حاکمیت کارکنان ، سرپرستان و مدیران در پیشبرد اهداف سازمانی )**
- ✓ ترویج و اشاعه فرهنگ مشارکت و کارگروهی در ساختار شرکت برق منطقه ای مازندران و گلستان .
- ✓ میزان بکارگیری پیشنهادها در تصمیم سازی و تصمیم گیری در سطوح مدیران و سرپرستان
- ✓ میزان و سطح تحقق هدفهای سازمانی نظام پیشنهادها در شرکت برق منطقه ای مازندران و گلستان

#### مبانی نظری استقرار نظام پیشنهادها

بر پایه نظریات نظریه پردازان مرجع حداقل چهار نگرش ، مشرب و رویکرد بنیادی در ارتباط با استقرار پیشنهادها مطرح شده است که هر یک سطح و میزان دستیابی شرکت برق منطقه ای به کسب موفقیت در تحقق هدفهای نظام پیشنهادها از یک طرف و هدفهای سازمانی شرکت از طرف دیگر را مورد تاکید قرار می دهد

#### شاخصه های مولفه مبانی نظری استقرار نظام پیشنهادها

- **ابزار مدیریتی (دیدگاه بهره وری) :** از دیدگاه بهره وری، مشارکت روشی است برای کاهش واقعی هزینه، ناکارایی، کارشکنی و همچنین پیامدهای ناشی از نارضایتی در محیط کار.
- **نظریه دموکراسی سازمانی :** این دیدگاه، مشارکت کارکنان ، سرپرستان و مدیران در تصمیم سازی و تصمیم گیری را بعنوان «ابزار توزیع قدرت و کاربست در درون شرکت می نگرند
- **نگرش انسانی :** سبک رهبری مشارکت جویانه در دوره اجرای نظام پیشنهادها همواره مطرح است و با نظریه ها در این خصوص هماهنگی دارد بطوریکه این نگرش در پی کسب همکاری کارکنان ، سرپرستان و مدیران در رسیدن به هدفهای سازمانی شرکت است.
- **دیدگاه ایدئولوژیکی :** متناسب با تنوع ایدئولوژیها ، نگرشهای متفاوتی نیز از این زاویه به موضوع مشارکت وجود دارد. نگرش ایدئولوژیکی حاکم بر استقرار نظام پیشنهادها در شرکت برق منطقه ای مازندران و گلستان دستیابی به اهداف مشارکت از دیدگاه اسلام به عنوان کامل ترین دین و مهم ترین نگرش و راهبرد اساسی آن تاکید دارد.





### چارچوب ادراکی نظام پیشنهادها ( فرآیند مشارکت در سیستم برای ذینفعان)

چارچوب ادراکی ((Conceptual frame work)) ابزاری است که اندیشه، عمل یا فرایند مرتبط با یک فرضیه یا وضعیتی انتزاعی را مهیا و نمایش می دهد. (بعبارتی استقرار رویکرد فکری در ساختار، در فرایندها و در محتوا را متبادر می سازد) چارچوب ادراکی نظام پیشنهادهای شرکت برق منطقه ای مازندران و گلستان دارای ۵ پیش شرط می باشد

#### ۵ شاخصه چارچوب ادراکی نظام پیشنهادها

- ۱) خط مشی گذاری ادراکی (تدوین آیین نامه اجرایی جامع و فراگیر) برای مراحل و مراتب اجرا نظام پیشنهادها و اعمال مدیریت
- ۲) درک سازمانی شرکت (درک صحیح کارکنان و مدیران از مفاد آیین نامه و تصویب آن در مراجع قانونی شرکت ( هیئت مدیره و شورای معاونین))
- ۳) ادراک تعلیمی و فرهنگ سازی (تهیه فرایند، محتوا و برنامه های یاد دهی و یادگیری) بطوریکه بتوانند اهداف، رویکرد، مبانی نظری، مزایا و نقش خود را بطور صحیح درک نمایند
- ۴) ادراک اجرایی (انتخاب مجریان توانمند که نظام پیشنهادها را درک کرده و به کارآیی و نقش آن در پیشبرد اهداف سازمانی شرکت برق منطقه ای مازندران و گلستان مطمئن بوده و ایمان داشته باشند)
- ۵) ادراک تاثیر گذاری (بررسی و سنجش کارکردی و کارآیی سیستم نظام پیشنهادها با میانی نظری و اداری آن در اثر بخشی مدیریت ها

#### شاخصه های مولفه اجرای نظام پیشنهادها

- ۱) کارکنان بدلیل آرایه پیشنهادها یا ابزار ایده در حوزه تخصصی یا عمومی تحت مسئولیت آنها
- ۲) در شرکت برق منطقه ای مازندران و گلستان پیشنهاد دهندگان سرمایه های فکری سازمانی محسوب شده و شرکت برای آنها ارج، منزلت، اهمیت و ارزش قائل است.
- ۳) میزان درجه آزادی و اختیار پیشنهاد دهندگان در انتخاب زمینه و میزان موفقیت شرکت برق منطقه ای مازندران در ایجاد دبیرخانه پویا و انتخاب عوامل اجرایی دارای دانش و بینش و توانمندی تخصصی لازم در طی مراحل اجرایی فرایندهای ثبت ایده تا اجرای پیشنهاد
- ۴) میزان دستیابی شرکت برق منطقه ای مازندران و گلستان به اهداف تشکیل کمیته های تخصصی نظام پیشنهادها با ترکیب نظرات صاحب نظران، مشاوران و متخصصان خبره برای بررسی دقیق و عادلانه پیشنهادها
- ۵) اعضای کمیته های تخصصی نظام پیشنهادها در زمان بررسی پیشنهادها، مساوات، عدالت، حقیقت و ارزش ناشی از اجرای پیشنهاد را بدون توجه به هویت پیشنهاد دهنده و فقط در راستای اهداف سازمانی نظام پیشنهادها رعایت می نمایند.
- ۶) میزان جلوگیری از اعمال سلیقه های فردی مجریان و عوامل دبیرخانه شرکت برق منطقه ای مازندران و گلستان در طراحی فرایند پیشنهاد گیری، بررسی پیشنهاد، تصویب پیشنهاد و مکانیزم اجرایی پیشنهاد
- ۷) میزان موفقیت شرکت برق منطقه ای مازندران و گلستان در بهره گیری آزادانه از فناوری رایانه ای (انتخاب نرم افزار و شیوه های اطلاع رسانی مبتنی بر فناوری IT) جهت مشارکت گسترده ذینفعان در آرایه پیشنهاد و آگاهی از نتایج بررسی و اجرای پیشنهاد
- ۸) نحوه قضاوت و نظریه های کارشناسی که کارشناسان نظام پیشنهادها بعنوان ارزیابان ایده ها و پیشنهادها کارکنان در زمینه های تخصصی و تجربی مربوط به یک پیشنهاد انجام میدهند و در کمیته ها از این نظریات در جهت قبول یا رد یک پیشنهاد استفاده می شود.
- ۹) رد پیشنهاد بدلیل عدم موافقت مدیران ارشد با یک ایده (وتوی مدیریتی) در فرآیند بررسی، تصویب و ابلاغ پیشنهادها



۱۰) سبک انتخاب برترین‌های نظام پیشنهادها شامل پیشنهاد برتر، پیشنهاد دهنده برتر، کارشناسان برتر، اعضای برتر کمیته‌ها و واحدهای نمونه مبتنی بر استدلال‌های علمی، اداری و برگرفته از خرد جمعی با پرهیز از سلیقه‌های مجریان

۱۱) میزان مشاهده برخورد با دارنده مدیران ارشد یا مدیران میانی با موضوعات پیشنهاد

۱۲) حد نگرش و رویکرد مدیریت ارشد شرکت در جلسات و مراسم رسمی و تشریفاتی در خصوص نظام پیشنهادها و دادن اهمیت به این سیستم

۱۳) میزان همگرایی شرکت با رویکرد بکارگیری موثر و شایسته از پیشنهاد دهندگانی که هم در ارائه پیشنهادها و هم با ارائه پیشنهادها، کیفی که دارای رتبه خوبی از منظر پیشنهادهای مصوب باشند با دیدگاه شایسته‌سالاری سازمانی.

**شاخصه‌های نظام بازخورد (ارزیابی و بهبود مستمر فرایند دریافت، بررسی و استقرار نظام پیشنهادها)**

✓ میزان تاثیر بازنگری آیین نامه اجرایی نظام پیشنهادها بر اساس بازه زمانی پیش بینی شده در پیشبرد اهداف سازمانی این سیستم و توسعه مشارکت در ۵ بعد ارایه پیشنهاد، کارشناسی، کمیته‌های تخصصی، اجرا و ترویج فرهنگ مشارکت

✓ میزان وجود سطح آزاد منشانه در پیشنهاد دهندگان جهت قبول دلایل رد پیشنهادها در هر یک از مراحل دبیرخانه، کارشناسی و کمیته

#### ویژگی نظام پیشنهادهای موفق

نظام موفق پیشنهادها نظامی است که بتواند زمینه لازم را برای حضور و مشارکت فعال در همه کارکنان فراهم آورد، به گونه‌ای که همه فعالیتها از مرحله آموزش و دریافت فرمهای پیشنهاد تا اعلام نتایج نهایی و اجرا، بدون وجود مانع سپری شود. نظام پیشنهادها موفق از ویژگی‌های زیر برخوردار است:

- ۱۰) شرکت فعال همه کارکنان در ارائه پیشنهادها
- ۱۱) آسانی ارائه پیشنهادها با توزیع برگه‌های مخصوص و یا سایر ابزارهای مقتضی و ارزیابی آنها
- ۱۲) سوق دادن پیشنهادها ارائه شده به سمت پیشنهادهای گروهی
- ۱۳) جلب مشارکت پیشنهاد دهندگان در اجرای پیشنهادها و جلب همکاری همه رده‌های شغلی شرکت

#### شاخصه‌های مولفه کل مدل و نتایج

✓ میزان تناسب مدل استقرار نظام پیشنهادها و تمامی مولفه‌های آن شامل (فلسفه، اهداف، مبانی نظری، چارچوب ادراکی، اجرا و نظام بازخورد)

✓ میزان تغییر نگرش و بینش مدیران ارشد پس از استقرار و تداوم نظام پیشنهادها در بهره‌گیری از خرد جمعی و ایده‌ها و پیشنهادها همکاران

✓ میزان رویکرد پرسنل شرکت برق منطقه‌ای مازندران و گلستان به ارایه ایده‌ها و پیشنهادها در راستای بهبود کمی و کیفی سطح خدمات شرکت بدلیل درک صحیح کارکنان از نقش و جایگاه خود در تعیین سرنوشت شرکت که مبین وجود دموکراسی سازمانی (مشارکت کارکنان در پیشبرد اهداف سازمان) تلقی می‌شود.

#### نتایج حاصله از استقرار نظام پیشنهادها بر مبنای مدل

الف - موفقیت‌های سازمان ناشی از مشارکت کارکنان در بهبود شاخصهای کمی و کیفی فعالیت‌های سازمان در سال ۱۳۹۱

- ۱- اخذ تندیس ستاره پلاتینیوم جهان از موسسه BID در حوزه تعهد به کیفیت جهانی کشور اسپانیا
- ۲- احراز رتبه برتر حفاظت شبکه در بین شرکت‌های برق منطقه‌ای کشور
- ۳- احراز رتبه برتر پایگاه اطلاع رسانی در سطح وزارت نیرو
- ۴- احراز رتبه برتر نظام پیشنهادها در چهارمین جشنواره ملی نظام پیشنهادها کشور و اخذ تندیس زرین جشنواره
- ۵- احراز رتبه برتر رشد ارزیابی عملکرد وزارت نیرو



- ۶- احراز رتبه برتر استانی ارزیابی عملکرد جشنواره شهید رجایی با ۱۸۳۶ امتیاز در شاخصهای عمومی و تخصصی
- ۷- احراز رتبه برتر توسعه و ترویج فرهنگ نماز و اخذ لوح تقدیر رتبه برتر از نماینده محترم ولی فقیه و استاندار محترم استان مازندران
- ۸- احراز رتبه های مدیر حامی برتر ، دبیر برتر و پیشنهاد برتر از چهارمین جشنواره ملی نظام پیشنهادها و دهها عنوان موفقیت ملی و منطقه ای دیگر توسط شرکت
- ب - شاخصهای مشارکت کارکنان

ردیف	عنوان	میزان	ملاحظات
۱	میزان پیشنهادهای دریافتی در سال ۱۳۹۱	۶۰۲۳	
۲	میزان شاخص نفر پیشنهاد سال ۱۳۹۱	۴۸۸	
۳	تعداد پیشنهادهای بررسی شده سال ۱۳۹۱	۵۹۳۷	
۴	در صد پیشنهادهای بررسی شده به ثبت شده سال ۱۳۹۱	۹۸.۵۷	
۵	تعداد پیشنهادهای مصوب سال ۱۳۹۱	۷۶۹ پیشنهاد	
۶	تعداد پیشنهادهای اجرا شده سال ۱۳۹۱	۶۰۰ پیشنهاد	
۷	نسبت پیشنهادهای واصله گروهی سا ۱۳۹۱	۷۰.۱۰	
۸	تعداد جلسات کمیته های تخصصی نظام پیشنهادها ۱۳۹۱	۱۶۹ جلسه	
۹	صرفه جوئی ناشی از اجرای یک پیشنهاد فقط در سال ۱۳۹۱	۳.۵۰۰.۰۰۰.۰۰۰ ریال	
۱۰	صرفه جوئی سنواتی ناشی از اجرای پیشنهاد خط ۴ مداره سال ۱۳۹۱	۵۰.۰۰۰.۰۰۰.۰۰۰ ریال	

یافته های حاصل از انجام تحقیق میدانی در خصوص عملکرد مدل در شرکت برق منطقه ای مازندران و گلستان در این بخش از تحقیق کارکرد نظام پیشنهادها از منظر فلسفه استقرار نظام پیشنهادها، مبانی نظری استقرار نظام پیشنهادها، چارچوب ادراکی نظام پیشنهادها (فرآیند مشارکت در سیستم برای ذینفعان)، اجرای نظام پیشنهادها، نظام بازخورد (ارزیابی و بهبود مستمر فرایند نظام پیشنهادها)، کل مدل و کارکرد آن از منظر نمونه های آماری مورد سنجش قرار گرفته است. در این فصل ابتدا یافته های پژوهش از منظر نمونه های آماری، محدودیت های پژوهش، تفسیر نتایج حاصله این پژوهش پرداخته و سپس با اشاره به پیشنهادهایی بر مبنای نتایج، مطالعات و تجربیات محقق ارائه خواهد شد.



## نتایج حاصل از تحلیل فرضیه ها

نتایج حاصل از تحلیل فرضیه ها با مولفه های جمعیت شناختی از منظر نمونه های آماری شرح ذیل می باشد:

الف) تمامی عوامل کارکرد نظام پیشنهادها بجز فلسفه استقرار آن از نظر زنان در جامعه آماری نمونه دارای مطلوبیت بیشتری می باشند.

ب) کارکرد نظام پیشنهادها از نظر پاسخ دهندگان با سمت مدیر عامل و رییس اداره دارای مطلوبیت بیشتر و از نظر کارشناس دارای کمترین مطلوبیت است.

ج) کارکرد نظام پیشنهادها از نظر نمونه های با تجربه بالای ۲۰ سال دارای مطلوبیت بیشتری است.

د) تمامی عوامل کارکرد نظام پیشنهادها بجز اجرای نظام پیشنهادها از نظر نمونه های لیسانس نسبت به فوق لیسانس دارای مطلوبیت بیشتری می باشند

## تفسیر نتایج

در این قسمت ابتدا به یافته های توصیفی و پس از آن نتایج حاصل از آزمون فرضیه ها را مورد بررسی قرار می گیرند. در بخش تحلیلی توصیفی نتایج ذیل بدست آمد:

## نتایج تجربی استنباطی

در بخش تحلیل استنباطی به توصیف و بررسی نتایج استنباطی روابط بین متغیرهای پژوهش با استفاده از آزمون دو جمله ای و  $t$  تک نمونه ای و ضریب همبستگی پیرسون، نتایج آزمون فرضیه های پژوهش ارائه می شود. نتایج آزمون فرضیات پژوهش به شرح زیر ارائه می شود:

**فرضیه فرعی اول:** فلسفه استقرار نظام پیشنهادها در شرکت برق منطقه ای دارای کارکرد مطلوب بوده است.

نتایج حاصل از آزمون دو جمله ای یافته های جامعه آماری نشان می دهد که ۸۴ درصد از پاسخ دهندگان اعتقاد به مطلوب بودن کارکرد فلسفه استقرار نظام پیشنهادها دارند و با توجه به مقدار Sig (۰/۰۰۰) می توان گفت که در سطح معنی داری ۰/۰۱ فرض صفر رد و فرض مقابل نائید می شود یعنی با اطمینان ۹۹ درصد می توان گفت که «فلسفه استقرار نظام پیشنهادها» در شرکت برق منطقه ای دارای کارکرد مطلوب بوده است.

بنابر این سازمان مورد مطالعه توانسته است با امکان سنجی و مطالعه و توجه به فرهنگ سازمانی، فلسفه استقرار نظام پیشنهادها را بنحو مطلوبی تعیین و در سازمان ترویج نماید بگونه ای که اکثریت جامعه نمونه آماری که از مدیران و کارشناسان سازمان هستند کارکرد فلسفه استقرار نظام پیشنهادها را مطلوب تشخیص داده اند جامعه نمونه آماری با سابقه بالای ۲۰ سال کارکرد فلسفه نظام پیشنهادها را مطلوبتر از نمونه های با سابقه کمتر از ۱۰ سال دانسته اند.

**فرضیه فرعی دوم:** مبانی نظری نظام پیشنهادها در شرکت برق منطقه ای دارای کارکرد مطلوب بوده است.

یافته های آماری نشان می دهد که متوسط امتیاز مربوط به «مبانی نظری» استقرار نظام پیشنهادها برابر ۳/۷۹۵۷ از ۵ یعنی ۶۹/۸۹ از ۱۰۰ می باشد. با توجه به مقدار Sig (۰/۰۰۰) می توان گفت که در سطح معنی داری ۰/۰۱ فرض صفر رد و فرض مقابل نائید می شود یعنی با اطمینان ۹۹ درصد مبانی نظری استقرار نظام پیشنهادها در شرکت برق منطقه ای دارای کارکرد مطلوب بوده است.

مبانی نظری رویکرد اصلی مدیریت ارشد شرکت برای استقرار نظام پیشنهادها می باشد که بتواند پاسخگوی طیف های مختلف فکری کارکنان باشد. علاوه بر آنکه منافع سازمان را تامین می نماید و فرایند مدیریت خویش را حوزه های تصمیم سازی و تصمیم گیری، اجرا، نظارت و کنترل تسهیل نماید در مواجهه با مطالبات گروههای رسمی، غیر رسمی و حتی فردی ادله های اثباتی در ایجاد فضای مناسب مشارکت و شنیدن صدای آنها به استناد پیشنهادهای دریافتی ارائه نماید در این فرضیه کارکرد مبانی نظری از منظر مدیرعامل بالاترین درجه مقبولیت را دارا می باشد.

**فرضیه فرعی سوم:** چارچوب ادراکی نظام پیشنهادها در شرکت برق منطقه ای دارای کارکرد مطلوب بوده است. «



نتایج حاصله از تحلیل نظریات پرسش شوندگان در جامعه آماری نشان می‌دهد که متوسط امتیاز چارچوب ادراکی پیشنهادها برابر  $3/8142$  از  $5$  یعنی  $70/35$  از  $100$  می‌باشد. با توجه به مقدار  $Sig (0/000)$  می‌توان گفت که در سطح معنی داری  $0/01$  فرض صفر رد و قرض مقابل تأیید می‌شود یعنی با اطمینان  $99$  درصد چارچوب ادراکی پیشنهادها در شرکت برق منطقه ایی دارای کارکرد مطلوب بوده است.

کارکرد چارچوب ادراکی همانگونه که از مطالعات منابع کتابخانه ای و تجربیات محقق استنباط می‌شد از منظر نمونه های آماری با مدرک دکتری و معاونین و مدیر عامل بیشترین حد کارکرد را داشته است بنابر این درسنجش کارکرد چارچوب ادراکی، نتایج حاصله از منظر خط مشی گذاران سازمانی (افراد دارای مدارج علمی بالا که در ارکان خط مشی گذاری دخالت دارند و معاونین و مدیران ارشد) که خط مشی گذاران اصلی در سازمان هستند در نتیجه تحقیق تاثیر گذارتر می‌باشد.

**فرضیه فرعی چهارم:** اجرای نظام پیشنهادها در شرکت برق منطقه‌ای دارای کارکرد مطلوب بوده است.

بررسی نتایج آماری تحقیق نشان می‌دهد که متوسط امتیاز اجرای نظام پیشنهادها برابر  $3/7888$  از  $5$  یعنی  $69/72$  از  $100$  می‌باشد. با توجه به مقدار  $Sig (0/000)$  می‌توان گفت که در سطح معنی داری  $0/01$  فرض صفر رد و قرض مقابل تأیید می‌شود یعنی با اطمینان  $99$  درصد اجرای نظام پیشنهادها در شرکت برق منطقه ایی دارای کارکرد مطلوب بوده است.

بیشترین درگیری در مرحله اجرای پیشنهاد به کارشناسان و رده های میانی شرکت باز میگردد زیرا بیشترین تعداد پیشنهادها توسط این رده از نمونه آماری ارائه و کارشناسی و اجرای پیشنهادها نیز بعهده آنهاست بنابر این نظر این گروه در تعیین کارکرد اجرای پیشنهادها از نظر محقق دارای اهمیت ویژه ای بوده که بر مبنای یافته های جدول  $4-20$ ، کارکرد اجرای نظام پیشنهادها از دیدگاه کارشناسان دارای بیشترین میزان کارکرد بوده است.

**فرضیه فرعی پنجم:** نظام بازخورد در شرکت برق منطقه ایی دارای کارکرد مطلوب بوده است.

نتایج تحیق از منظر جامعه آماری نشان می‌دهد که فقط  $20$  درصد از پاسخ دهندگان اعتقاد به مطلوب نبودن نظام بازخورد دارند و با توجه به مقدار  $Sig (0/000)$  می‌توان گفت که در سطح معنی داری  $0/01$  فرض صفر رد و فرض مقابل تأیید می‌شود یعنی با اطمینان  $99$  درصد می‌توان گفت که نظام بازخورد در شرکت برق منطقه‌ای دارای کارکرد مطلوب بوده است.

همانگونه که در فرضیه چهارم ذکر شد کارشناسان گسترده ترین طیف مشمول نظام بازخورد نظام پیشنهادها می‌باشند چون این دسته از ذینفعان در نظام پیشنهادها در ارائه پیشنهاد سهم بیشتری را بخود اختصاص می‌دهند بنابر این درخواست بازنگری بیشتری را نیز بدلیل عدم قبول پیشنهاد از این سیستم خواهند داشت بنابر این نظر مطلوب این گروه مبین کارکرد مطلوب نظام بازخورد می‌باشد.

**فرضیه فرعی ششم:** کل مدل و نتایج در شرکت برق منطقه ایی دارای کارکرد مطلوب بوده است.

نتایج حاصله از نگاه کارکنان شرکت برق منطقه ای مازندران و گلستان نشان می‌دهد که متوسط کل مدل و نتایج برابر  $3/8832$  از  $5$  یعنی  $72/02$  از  $100$  می‌باشد. با توجه به مقدار  $Sig (0/000)$  می‌توان گفت که در سطح معنی داری  $0/01$  فرض صفر رد و قرض مقابل تأیید می‌شود یعنی با اطمینان  $99$  درصد کل مدل و نتایج در شرکت برق منطقه ایی دارای کارکرد مطلوب بوده است.

بررسی یافته‌های حاصله از نمونه های آماری در ده فرضیه قبلی بیانگر آن است نظام پیشنهادها در سازمان مجری در تمامی ابعاد ذکر شده دارای کارکرد مطلوبی در حوزه استقرار و اجرا و نظام بازخورد و ارزیابی بوده و هم تاثیر بسزائی بر هریک از پنج مولفه بروکراسی، تئوکراسی، تکنوکراسی، ادھوکراسی و دموکراسی داشته است.

### نتیجه گیری

استراتژی شرکت‌های موفق در بکارگیری سیستم‌های نوین مدیریتی، بر انجام مطالعات اولیه و استقرار آگاهانه آن استوار است. از این رو سیستم پیشنهادها نیز بایستی بر اساس مدل بومی معرفی شده و مراحل  $6$  گانه چتر طراحی (امکان سنجی، طراحی اولیه، طراحی تفصیلی استقرار، نگه داری و ارزیابی سیستم) صورت گیرد.



### لذا توصیه می شود:

۱. قبل از اجرای سیستم، مجری و متولیان امر با مطالعه منابع علمی و سوابق موضوع، درک عمیقی از فلسفه و مبانی علمی سیستم پیشنهادها را تحصیل نمایند.
۲. تجربه سازمان‌های مشابه را مورد نقد و بررسی قرار داده و با ارائه یک تحلیل عالمانه، نقاط ضعف، قوت و فرصت‌های قابل استفاده را برای خود شناسایی نمایند.
۳. مجری و متولیان سیستم پیشنهادها می‌بایستی علاوه بر دارا بودن شایستگی‌های علمی و اخلاقی، اعتقاد و علاقه راسخی به این سیستم داشته باشند بنحوی که خدمت در این مسیر را، نوعی مجاهدت در طریق انسان‌سازی، رشد و توسعه انسان‌ها در مسیر کمالات انسانی بدانند.
۴. مجریان این سیستم بایستی سوابق روشن و درخشانی در امور اجرایی داشته باشند و نزد کارکنان از احترام و اعتماد خوبی برخوردار باشند.
۵. طراحی سیستم پیشنهادها در هر شرکتی بایستی بصورت بومی شده صورت پذیرد از این رو کسب آگاهی از مبانی علمی و تجربیات سایر سازمان‌ها در هنگام طراحی سیستم پیشنهادها و همگامی با مشاور طرح ضروری بنظر می‌رسد. این امر موجب می‌شود تا سیستم مدیریتی جدید بر اساس نیازها، توانمندی‌ها و متناسب با ساختار اجرایی هر سازمانی طراحی گردد و از دیکته شدن الگوهای بیگانه و نامتناسب به سازمان‌ها جلوگیری شود.
۶. قبل از اجرای هر سیستمی، لزوماً بایستی بسترهای اعتقادی را در سطوح مدیران و مسئولین فراهم نمود. لذا ارائه آگاهی علمی از سیستم و کسب نظر موافق آنان در همراهی با این سیستم ضروری بنظر می‌رسد.
۷. در گام بعدی توسعه آگاهی‌های عمومی نسبت به اصول و روش کار و مزایای سیستم جدید در سطح کارکنان اجتناب ناپذیر خواهد بود.



## مراجع

### کتاب

- ۱- خنیفر، حسین و همکاران، ۱۳۸۸، نظام پیشنهادها در سازمان، دانشگاه تهران
- ۲- رهنورد، فرج‌ا...، ۱۳۸۰، مدیریت مشارکتی: تئوری و عمل، مرکز آموزش مدیریت دولتی
- ۳- طوسی، محمد علی، ۱۳۸۳، مشارکت و مدیریت مشارکت جو، سازمان مدیریت صنعتی
- ۴- موسویون، سعید، ۱۳۸۹، نظام پیشنهادها از تئوری تا عمل، انتشارات شلفین
- ۵- ایمایی، ماساکی، ۱۳۸۷، بهبود کایزنی، مترجم: سلیمی محمد حسین، دانشگاه صنعتی امیر کبیر

### مقاله

- ۱- اسلامی، حسن و سیار، ابوالقاسم، ۱۳۸۷ رفتار شهروندی سازمانی، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۸۷
- ۲- الوانی دکتر سید مهدی و سید تقوی میر علی (۱۳۸۰)، سرمایه اجتماعی: مفاهیم و نظریه‌ها، فصل‌نامه مطالعات مدیریت، شماره ۳۳ و ۳۴، ص ۳-۲۶
- ۳- الوانی، سید مهدی - ناطق، تهمینه - فراچی، محمد مهدی (۱۳۸۶) نقش سرمایه اجتماعی در توسعه مدیریت دانش سازمانی، فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال دوم، شماره ۵، ص ۳۵-۷۰

### پایان نامه

- ۱- موسویون، سعید. موانع و محرک‌های عمده نظام پیشنهادها. (۱۳۸۴). مرکز آموزش مدیریت دولتی ایران.

### منابع انگلیسی

- ۱) Dahl, R., ۱۹۵۹ *A Preface to Democratic Theory*, Chicago: University of Chicago Press.

### سایت

- ۱) <http://modiran.blogfa-post.com>
- ۲) <https://wikipedia.org/wiki>
- ۳) [www.democracyjournal.org](http://www.democracyjournal.org)
- ۴) [www.stanford.edu](http://www.stanford.edu)



### ضمائم

#### جامعه آماری

جامعه آماری عبارت است از گروهی از افراد، اشیاء که حداقل دارای یک صفت یا ویژگی مشترک می‌باشند. در این پژوهش مفهوم جامعه به کلیه افرادی اطلاق می‌شود که عمل تعمیم پذیری در مورد آن‌ها صورت گیرد. در هر پژوهش، ماهیت آن پژوهش تبیین کننده دامنه جامعه می باشد. (دلاور، ۱۳۸۰)

جامعه آماری پژوهش حاضر عبارت است از: "کلیه کارشناسان و کارشناسان مسئول، روسای ادارات و گروهها، مجریان و مدیران دفاتر و امور، معاونین و مدیران عامل که با نوع استخدامی حکمی، رسمی و قرارداد دائم" که مطابق آمار دریافتی از دفتر برنامه ریزی منابع انسانی و آموزش این شرکت ۳۱۶ نفر بوده و در ستاد شرکت اشتغال دارند.

#### تعیین حجم نمونه و روش محاسبه

برای بدست آوردن حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده می‌شود.

$$n = \frac{z^2 pq}{d^2} \div \left( 1 + \frac{1}{N} \left( \frac{z^2 pq}{d^2} - 1 \right) \right)$$

در این فرمول n حجم نمونه، N حجم جامعه می باشد.

احتمال داشتن صفت مورد نظر  $P=0/5$

ضریب مشخص کننده حد بحرانی  $Z_{\alpha/2} = 1.96$

حجم جامعه  $N = 316$

مقدار خطا مجازی  $d = 0/05$

برای حداقل کردن خطا  $p = q = 0.5$

حجم نمونه با استفاده از فرمول بالا تقریباً برابر ۱۷۴ نفر می باشند که برای رفع اثرات پرسشنامه‌های گم شده، ناقص و موارد پاسخ داده نشده توسط پاسخگویان بر روی نتایج پژوهش حدود ۲۰ درصد حجم نمونه برآورد شده، پرسشنامه اضافی بین پاسخگویان توزیع و در نهایت ۱۹۰ پرسشنامه صحیح جهت تجزیه و تحلیل داده ها انتخاب شدند.

#### روش و ابزار گرد آوری اطلاعات

جهت گرد آوری اطلاعات از دو روش کتابخانه ای و میدانی استفاده می شود. جهت تدوین مبانی نظری و پیشینه تحقیق از روش کتابخانه ای و جهت گرد آوری داده ها از جامعه آماری با استفاده از پرسشنامه از روش میدانی استفاده می شود.

#### ساختار پرسشنامه

برای اندازه‌گیری شاخص‌های تحقیق، جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات لازم از پرسشنامه استفاده شد. سوالات با عنایت به اهداف تحقیق و ماهیت موضوعی پژوهش حاضر به شکل پنج گزینه ای وبسته ودر سطوح اندازه گیری رتبه ای طراحی شده است.

سوالات پرسشنامه که خود شامل دویبخش است:

#### سوالات عمومی (جمعیت شناختی)

که اطلاعات کلی و جمعیت شناختی پاسخگویان را در بر می‌گیرد. در این پرسشنامه از ۷ سوال شامل جنسیت، سن، سابقه خدمت، میزان تحصیلات، پست سازمانی و وضعیت تاهل و نشانی الکترونیکی استفاده شده است.





### سوالات مرتبط با تحقیق

برای انجام تحقیق، محقق با طراحی مدل تحقیق که شامل هفت مولفه زیر می باشد:

۱. فلسفه استقرار نظام پیشنهادها

۲. اهداف استقرار نظام پیشنهادها

۳. مبانی نظری استقرار نظام پیشنهادها

۴. چارچوب ادراکی نظام پیشنهادها (فرآیند مشارکت در سیستم برای ذینفعان)

۵. اجرای نظام پیشنهادها

۶. نظام بازخورد (ارزیابی و بهبود مستمر فرایند نظام پیشنهادها)

۷. کل مدل و کارکرد آن

بدوا کارکرد نظام پیشنهادها را از منظر فلسفه استقرار نظام پیشنهادها، مبانی نظری استقرار نظام پیشنهادها، چارچوب ادراکی نظام پیشنهادها (فرآیند مشارکت در سیستم برای ذینفعان)، اجرای نظام پیشنهادها، نظام بازخورد (ارزیابی و بهبود مستمر فرایند نظام پیشنهادها)، کل مدل و کارکرد آن مورد ارزیابی قرار داده و سپس میزان دستیابی به اهداف این سیستم را در ۵ بخش تئوکراسی، تکنوکراسی، بروکراسی، دموکراسی و ادھوکراسی از منظر نمونه های آماری مورد سنجش قرار می گیرد.

جدول ترکیب سوالات پرسشنامه در خصوص کارکرد نظام پیشنهادها

مولفه‌های پژوهش	فرضیه های مورد بررسی	شماره سوالات در پرسشنامه	جمع
فلسفه استقرار	تبدیل مدیریت ارشد شرکت به مدافع و مشوق جمهوریت	۱-۱	۲
	توجه بر فطرت انسانها.	۲-۱	
مبانی نظری استقرار نظام پیشنهادها	ابزار مدیریتی (دیدگاه بهره وری)	۱-۳	۴
	نظریه دموکراسی سازمانی	۲-۳	
	نگرش انسانی	۳-۳	
	دیدگاه ایدئولوژیکی	۴-۳	
چارچوب ادراکی نظام پیشنهاد	خط مشی گذاری ادراکی	۱-۴	۵
	درک سازمانی	۲-۴	
	ادراک تعلیمی و فرهنگ سازی	۳-۴	
	ادراک اجرایی	۴-۴	
	ادراک تاثیر گذاری	۵-۴	
اجرای نظام پیشنهادها	ایجاد دبیرخانه پویا و انتخاب عوامل اجرایی	۱-۵	۱۳
	میزان دستیابی به اهداف تشکیل کمیته های تخصصی	۲-۵	
	رعایت مساوات، عدالت، حقیقت و ارزش ناشی از اجرای پیشنهاد در زمان تصویب بدون توجه به هویت پیشنهاد دهنده	۳-۵	
	جلوگیری از اعمال سلیقه های فردی مجریان و عوامل دبیرخانه	۴-۵	
	بهره گیری آزادانه از فناوری	۵-۵	
	نحوه قضاوت و نظریه های کارشناسی کارشناسان نظام پیشنهادها	۶-۵	



	۷-۵	رد پیشنهاد بدلیل عدم موافقت مدیران ارشد با یک ایده	
	۸-۵	سبک انتخاب برترینهای نظام پیشنهادها	
	۹-۵	برخورد بازدارنده مدیران ارشد یا مدیران میانی با کارکنان بدلیل ارایه پیشنهادها	
	۱۰-۵	نگرش سازمان به پیشنهاد دهندگان بعنوان سرمایه های فکری سازمانی	
	۱۱-۵	میزان درجه آزادی و اختیار پیشنهاد دهندگان در انتخاب زمینه و موضوعات پیشنهاد	
	۱۲-۵	حد نگرش و رویکرد مدیریت ارشد شرکت	
	۱۳-۵	میزان همگرایی شرکت با رویکرد بکارگیری موثر و شایسته از پیشنهاد دهندگان	
۲	۱-۶	میزان تاثیر بازنگری آیین نامه اجرایی	نظام بازخورد
	۲-۶	وجود سطح آزاد منشانه در پیشنهاد دهندگان جهت قبول دلایل رد پیشنهادها	
۲	۱-۷	تناسب مدل استقرار نظام پیشنهادها	کل مدل و نتایج
	۲-۷	تغییر نگرش و بینش مدیران ارشد	
	۳-۷	رویکرد به ارایه ایده ها و پیشنهادها در راستای بهبود کمی و کیفی سطح خدمات شرکت	
۲۸	جمع سوالات در خصوص کارکرد نظام پیشنهادها		

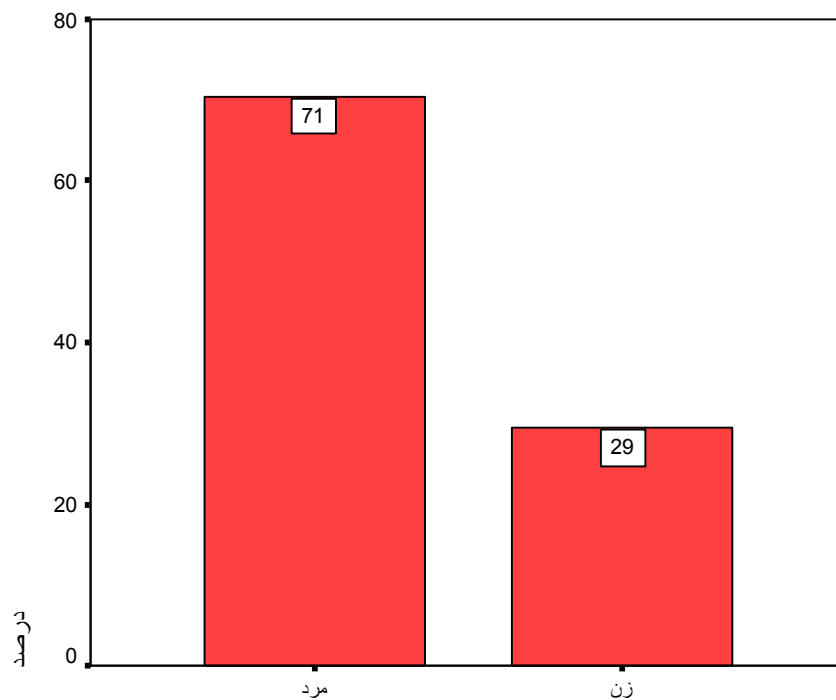


### بررسی جمعیت‌شناسی

در این بخش به بیان توصیفی مشخصات نمونه آماری با توجه به متغیرهای جنس، تحصیلات، سمت، تجربه کاری، رده سنی و تاهل پرداخته شده است. جدول و نمودار زیر توصیف‌کننده متغیر جنسیت در نمونه آماری مورد مطالعه می‌باشد.

جدول توزیع فراوانی نمونه از بابت جنسیت

درصد در دسترس	درصد	فراوانی		
۷۰.۵	۶۸.۰	۱۳۴	مرد	در دسترس
۲۹.۵	۲۸.۴	۵۶	زن	
۱۰۰.۰	۹۶.۴	۱۹۰	جمع	
	۳.۶	۷		گمشده
	۱۰۰.۰	۱۹۷		جمع



نمودار شماره ۱ بررسی وضعیت جنسیت

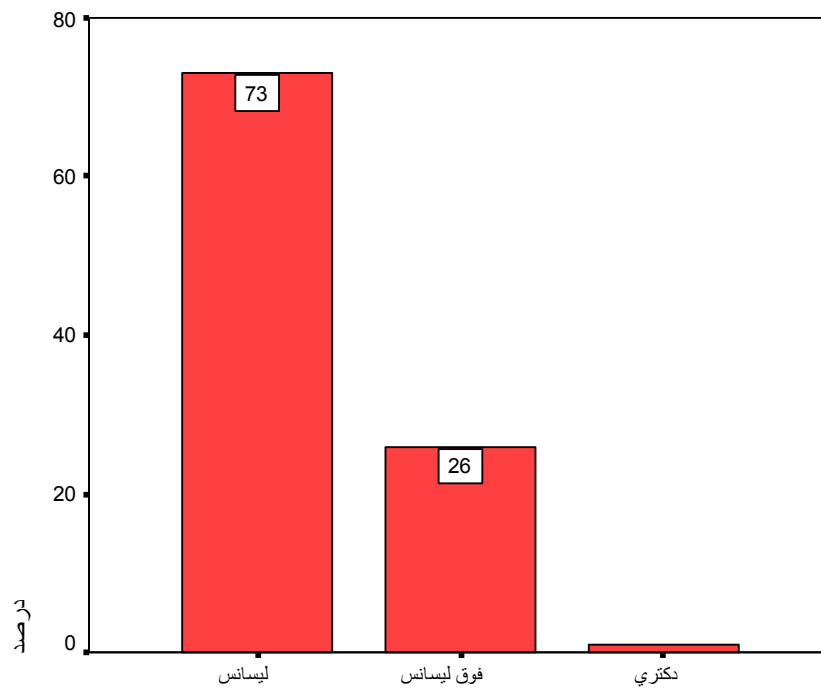
همان‌گونه که در جدول و نمودار شماره ۱ نشان داده شده است، ۷۰/۵ درصد از نمونه مرد و ۲۹/۵ درصد زن می‌باشند.



جدول و نمودار زیر توصیف کننده متغیر تحصیلات در نمونه آماری مورد مطالعه می باشد.

جدول توزیع فراوانی نمونه از بابت تحصیلات

درصد در دسترس	درصد	فراوانی		
۷۳.۰	۷۰.۱	۱۳۸	لیسانس	در دسترس
۲۵.۹	۲۴.۹	۴۹	فوق لیسانس	
۱.۱	۱.۰	۲	دکتری	
۱۰۰.۰	۹۵.۹	۱۸۹	جمع	
	۴.۱	۸		گمشده
	۱۰۰.۰	۱۹۷		جمع



نمودار شماره ۲ بررسی وضعیت تحصیلات

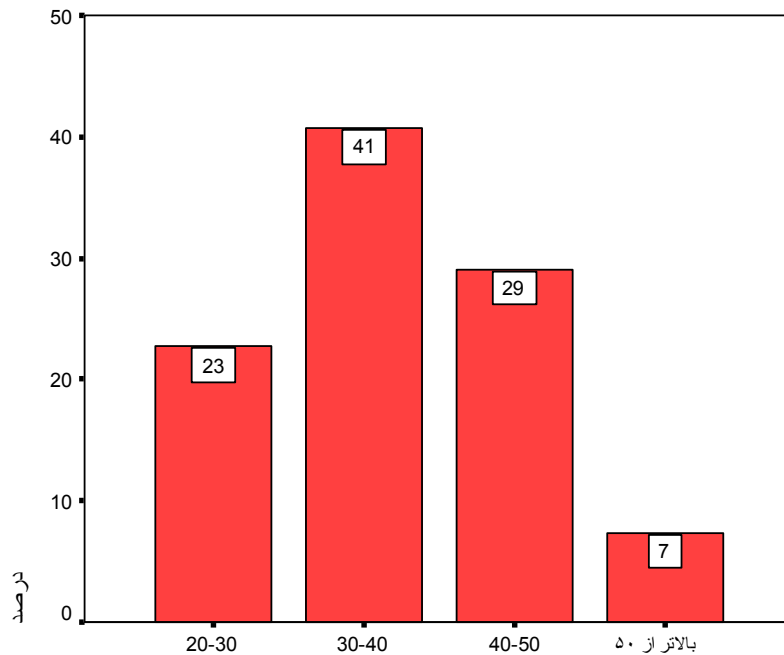
همانگونه که در جدول و نمودار ۲ نشان داده شده است ۷۳ درصد در نمونه دارای تحصیلات در مقطع لیسانس، ۲۵/۹ درصد در مقطع فوق لیسانس و ۱/۱ درصد دکتری می باشند.



جدول و نمودار زیر توصیف کننده متغیر رده سنی در نمونه آماری مورد مطالعه می باشد.

جدول شماره ۳- توزیع فراوانی نمونه از بابت رده سنی

درصد در دسترس	درصد	فراوانی		
۲۲.۸	۲۱.۸	۴۳	۲۰-۳۰	در دسترس
۴۰.۷	۳۹.۱	۷۷	۳۰-۴۰	
۲۹.۱	۲۷.۹	۵۵	۴۰-۵۰	
۷.۴	۷.۱	۱۴	بالاتر از ۵۰	
۱۰۰.۰	۹۵.۹	۱۸۹	جمع	
	۴.۱	۸		گمشده
	۱۰۰.۰	۱۹۷		جمع



نمودار شماره ۳- بررسی وضعیت رده سنی

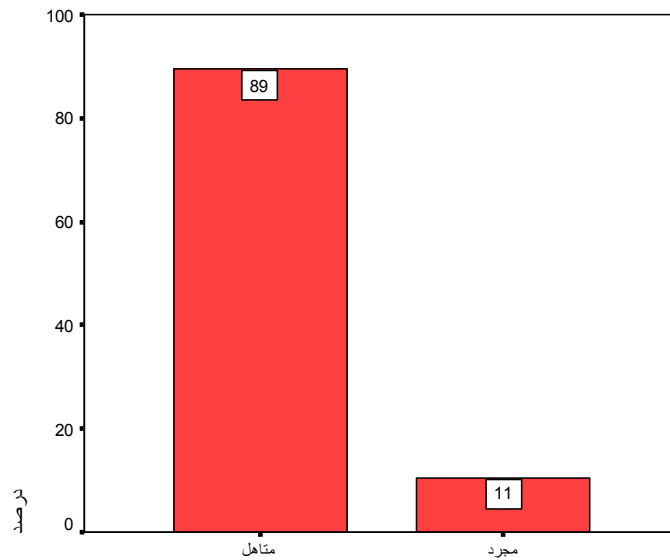
همانگونه که در جدول و نمودار ۳ نشان داده شده است ۲۲/۸ درصد در نمونه در رده سنی ۲۰-۳۰ سال، ۴۰/۷ درصد در نمونه در رده سنی ۳۰-۴۰ سال، ۲۹/۱ درصد در رده سنی ۴۰-۵۰ سال و ۷/۴ درصد در رده سنی بالای ۵۰ سال می باشند



جدول و نمودار زیر توصیف کننده متغیر تاهل در نمونه آماری مورد مطالعه می باشد.

جدول شماره ۴- توزیع فراوانی نمونه از بابت تاهل

درصد در دسترس	درصد	فراوانی		
۸۹.۵	۸۶.۳	۱۷۰	متاهل	در دسترس
۱۰.۵	۱۰.۲	۲۰	مجرد	
۱۰۰.۰	۹۶.۴	۱۹۰	جمع	
	۳.۶	۷		گمشده
	۱۰۰.۰	۱۹۷		جمع



نمودار شماره ۴- بررسی وضعیت متغیر تاهل

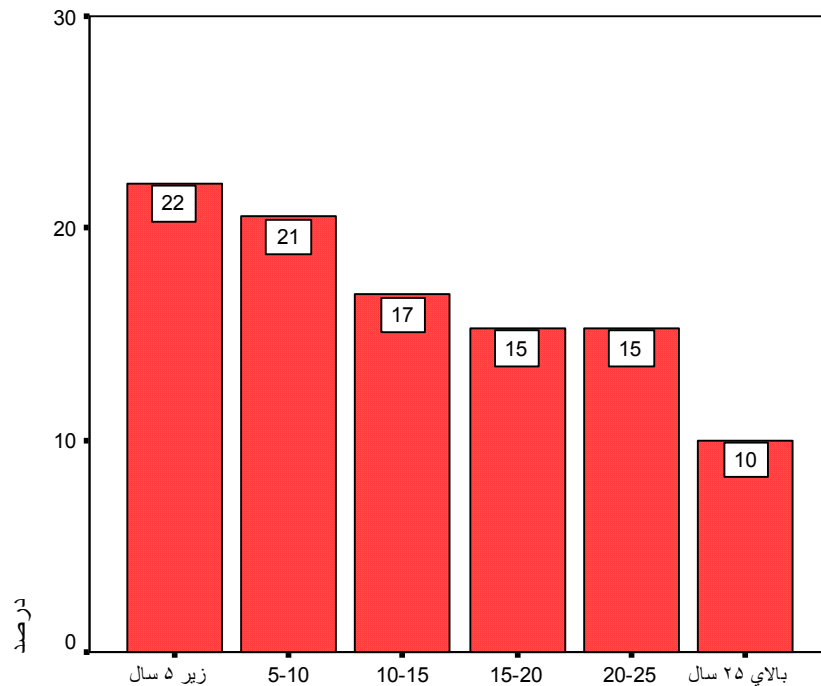
همانگونه که در جدول و نمودار ۴ نشان داده شده است ۸۹/۵ درصد در نمونه متاهل و ۱۰/۵ درصد مجرد می باشند



جدول و نمودار زیر توصیف کننده متغیر تجربه کاری در نمونه آماری مورد مطالعه می‌باشد.

جدول شماره ۵- توزیع فراوانی نمونه از بابت تجربه کاری

درصد در دسترس	درصد	فراوانی		
۲۲.۱	۲۱.۳	۴۲	زیر ۵ سال	در دسترس
۲۰.۵	۱۹.۸	۳۹	۵-۱۰	
۱۶.۸	۱۶.۲	۳۲	۱۰-۱۵	
۱۵.۳	۱۴.۷	۲۹	۱۵-۲۰	
۱۵.۳	۱۴.۷	۲۹	۲۰-۲۵	
۱۰.۰	۹.۶	۱۹	بالای ۲۵ سال	
۱۰۰.	۹۶.۴	۱۹۰	جمع	
	۳.۶	۷	گمشده	
	۱۰۰.۰	۱۹۷	جمع	



نمودار شماره ۵- بررسی وضعیت متغیر تجربه کاری

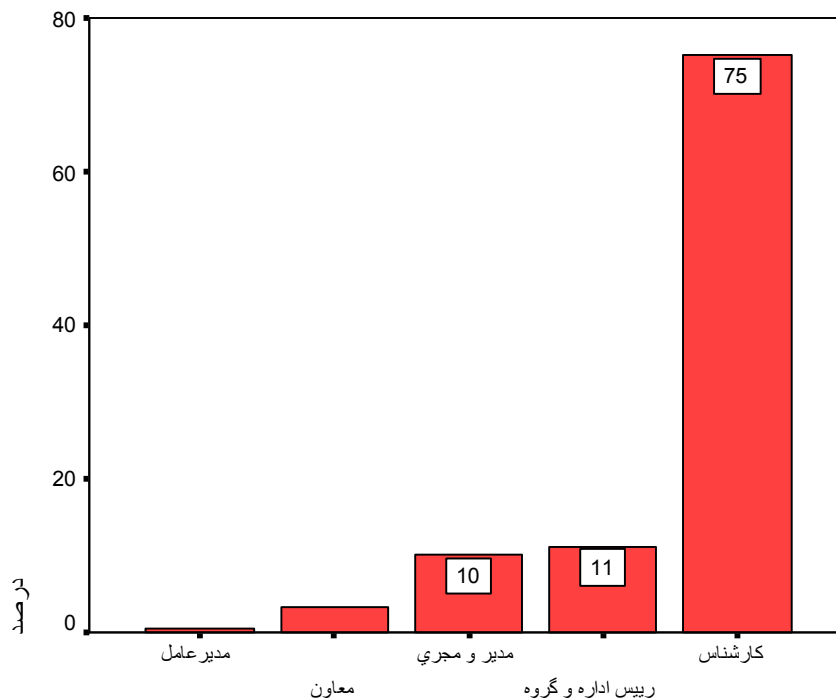
همانگونه که در جدول و نمودار ۵ نشان داده شده است ۲۰/۵ درصد در نمونه دارای تجربه ۵-۱۰ سال می‌باشند.



جدول و نمودار زیر توصیف کننده متغیر پست در نمونه آماری مورد مطالعه می‌باشد.

جدول شماره ۶- توزیع فراوانی نمونه از بابت «سمت»

درصد در دسترس	درصد	فراوانی		
.۵	.۵	۱	مدیرعامل	در دسترس
۳.۲	۳.۰	۶	معاون	
۱۰.۱	۹.۶	۱۹	مدیر و مجری	
۱۱.۱	۱۰.۷	۲۱	رئیس اداره و گروه	
۷۵.۱	۷۲.۱	۱۴۲	کارشناس	
۱۰۰.۰	۹۵.۹	۱۸۹	جمع	
	۴.۱	۸	گمشده	
	۱۰۰.۰	۱۹۷	جمع	



نمودار شماره ۶- بررسی وضعیت متغیر سمت

همانگونه که در جدول و نمودار ۴-۶ نشان داده شده است ۷۵/۱ درصد در نمونه دارای پست کارشناسی می‌باشند.





بررسی توصیفی مقیاس‌ها

جدول شماره ۷- شاخص‌های آماری عوامل کارکرد نظام پیشنهادها به تفکیک «جنسیت»

جنسیت	میانگین	فلسفه استقرار	مبانی نظری استقرار	چارچوب ادراکی	اجرای نظام	نظام بازخورد	کل مدل و نتایج	کارکرد نظام پیشنهادها
مرد	میانگین	۳.۹۷۷۶	۳.۸۱۹۰	۳.۸۰۱۵	۳.۷۸۴۲	۳.۸۲۴۶	۳.۸۸۳۱	۳.۸۴۸۳
	تعداد	۱۳۴	۱۳۴	۱۳۴	۱۳۴	۱۳۴	۱۳۴	۱۳۴
	انحراف معیار	۰.۶۷۴۰۸	۰.۶۶۸۴۳	۰.۶۵۷۸۶	۰.۵۶۲۴۶	۰.۶۴۹۶۳	۰.۷۱۸۸۳	۰.۵۲۰۷۲
زن	میانگین	۳.۸۸۳۹	۳.۸۳۰۴	۳.۹۳۲۱	۳.۸۵۳۰	۳.۹۱۰۷	۳.۹۸۲۱	۳.۸۹۸۷
	تعداد	۵۶	۵۶	۵۶	۵۶	۵۶	۵۶	۵۶
	انحراف معیار	۰.۵۷۹۹۰	۰.۶۲۵۴۲	۰.۵۵۵۶۷	۰.۴۷۶۰۶	۰.۶۸۱۶۲	۰.۴۳۳۰۸	۰.۳۶۹۷۶
جمع	میانگین	۳.۹۵۰۰	۳.۸۲۲۴	۳.۸۴۰۰	۳.۸۰۴۵	۳.۸۵۰۰	۳.۹۱۲۳	۳.۸۶۳۲
	تعداد	۱۹۰	۱۹۰	۱۹۰	۱۹۰	۱۹۰	۱۹۰	۱۹۰
	انحراف معیار	۰.۶۴۷۶۵	۰.۶۵۴۴۲	۰.۶۳۰۸۵	۰.۵۳۸۱۲	۰.۶۵۸۵۸	۰.۶۴۸۲۷	۰.۴۸۰۷۶

جدول ۷ نشان می‌دهد که تمامی عوامل کارکرد نظام پیشنهادها بجز فلسفه استقرار آن از نظر زنان در جامعه آماری نمونه دارای مطلوبیت بیشتری می‌باشند.

جدول شماره ۸- شاخص‌های آماری عوامل کارکرد نظام پیشنهادها به تفکیک «تحصیلات»

تحصیلات	میانگین	فلسفه استقرار	مبانی نظری استقرار	چارچوب ادراکی	اجرای نظام	نظام بازخورد	کل مدل و نتایج	کارکرد نظام پیشنهادها
لیسانس	میانگین	۳.۹۷۸۳	۳.۸۶۰۵	۳.۸۵۰۷	۳.۸۰۶۶	۳.۹۱۶۷	۳.۹۵۶۵	۳.۸۹۴۹
	تعداد	۱۳۸	۱۳۸	۱۳۸	۱۳۸	۱۳۸	۱۳۸	۱۳۸
	انحراف معیار	۰.۶۴۱۸۲	۰.۶۴۹۹۷	۰.۶۳۲۹۵	۰.۵۰۳۲۰	۰.۶۶۳۳۹	۰.۶۳۹۱۲	۰.۴۶۲۲۶
فوق لیسانس	میانگین	۳.۸۱۶۳	۳.۷۰۹۲	۳.۸۰۰۰	۳.۸۱۳۲	۳.۶۹۳۹	۳.۸۰۲۷	۳.۷۷۲۵
	تعداد	۴۹	۴۹	۴۹	۴۹	۴۹	۴۹	۴۹
	انحراف معیار	۰.۶۳۴۸۷	۰.۶۲۷۸۰	۰.۶۳۱۱۴	۰.۵۹۵۴۳	۰.۶۱۰۸۱	۰.۶۳۷۹۹	۰.۵۰۵۶۹
دکتری	میانگین	۴.۷۵۰۰	۳.۷۵۰۰	۴.۱۰۰۰	۳.۵۷۶۹	۳.۲۵۰۰	۳.۵۰۰۰	۳.۸۲۱۲
	تعداد	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲
	انحراف معیار	۰.۳۵۳۵۵	۱.۷۶۷۷۷	۰.۹۸۹۹۵	۱.۶۸۶۱۸	۱.۰۶۰۶۶	۱.۶۴۹۹۲	۱.۲۵۱۳۴



جدول ۸ نشان می‌دهد که تمامی عوامل کارکرد نظام پیشنهادها بجز اجرای نظام از نظر نمونه‌های لیسانس نسبت به فوق لیسانس دارای مطلوبیت بیشتری می‌باشند.

جدول شماره ۹- شاخص‌های آماری عوامل کارکرد نظام پیشنهادها به تفکیک متغیر سمت

سمت	فلسفه استقرار	نظری مبانی استقرار	چارچوب ادراکی	اجرای نظام	نظام بازخورد	مدل کل نتایج و	کارکرد نظام پیشنهادها
مدیرعامل	میانگین	۵.۰۰۰۰	۴.۲۵۰۰	۴.۶۰۰۰	۴.۷۶۹۲	۴.۰۰۰۰	۴.۶۰۳۲
	تعداد	۱	۱	۱	۱	۱	۱
	انحراف معیار	.	.	.	.	.	.
معاون	میانگین	۳.۸۳۳۳	۳.۸۳۳۳	۴.۰۳۳۳	۴.۰۲۵۶	۳.۷۵۰۰	۳.۹۲۱۹
	تعداد	۶	۶	۶	۶	۶	۶
	انحراف معیار	۰.۵۱۶۴۰	۰.۷۸۵۲۸	۰.۸۳۳۴۷	۰.۶۴۲۹۷	۰.۵۲۴۴۰	۰.۷۴۲۸۷
مدیران و مجریان	میانگین	۴.۰۲۶۳	۳.۷۷۶۳	۳.۹۴۷۴	۳.۹۱۵۰	۳.۷۱۰۵	۳.۸۵۲۱
	تعداد	۱۹	۱۹	۱۹	۱۹	۱۹	۱۹
	انحراف معیار	۰.۵۸۸۶۴	۰.۶۱۱۷۸	۰.۵۶۵۰۶	۰.۶۶۳۶۵	۰.۶۹۳۵۴	۰.۶۶۲۷۶
رؤسای ادارات و گروه‌ها	میانگین	۴.۲۳۸۱	۳.۸۵۷۱	۳.۸۳۸۱	۳.۹۵۹۷	۳.۸۳۳۳	۳.۹۴۹۱
	تعداد	۲۱	۲۱	۲۱	۲۱	۲۱	۲۱
	انحراف معیار	۰.۶۶۳۶۸	۰.۶۴۹۸۶	۰.۵۹۸۷۳	۰.۴۶۸۹۳	۰.۶۱۹۱۴	۰.۷۰۶۳۶
کارشناسان	میانگین	۳.۸۹۷۹	۳.۸۲۵۷	۳.۸۱۶۹	۳.۷۴۹۲	۳.۸۷۶۸	۳.۸۴۷۴
	تعداد	۱۴۲	۱۴۲	۱۴۲	۱۴۲	۱۴۲	۱۴۲
	انحراف معیار	۰.۶۴۸۳۴	۰.۶۶۱۷۷	۰.۶۳۷۵۹	۰.۵۱۸۴۶	۰.۶۷۱۵۸	۰.۶۳۲۹۴

جدول ۹ نشان می‌دهد که کارکرد نظام پیشنهادها از نظر پاسخ دهندگان با سمت مدیر عامل و رییس اداره دارای مطلوبیت بیشتر و از نظر کارشناس دارای کمترین مطلوبیت است.

جدول شماره ۱۰- میانگین عوامل کارکرد نظام پیشنهادها به تفکیک «تجربه کاری»

تجربه کاری	فلسفه استقرار	مبانی نظری استقرار	چارچوب ادراکی	اجرای نظام	نظام بازخورد	کل مدل و نتایج	کارکرد نظام پیشنهادها
زیر ۵ سال	۳.۸۳۳۳	۳.۷۳۲۱	۳.۸۲۸۶	۳.۷۷۶۶	۳.۸۸۱۰	۳.۸۸۱۰	۳.۸۲۲۱
۵-۱۰	۳.۷۵۶۴	۳.۷۳۰۸	۳.۶۰۵۱	۳.۶۵۸۸	۳.۷۰۵۱	۳.۸۰۳۴	۳.۷۰۹۹
۱۰-۱۵	۳.۸۹۰۶	۳.۸۷۵۰	۳.۹۶۸۷	۳.۸۷۵۰	۳.۹۸۴۴	۳.۸۸۵۴	۳.۹۱۳۲
۱۵-۲۰	۴.۰۶۹۰	۳.۸۰۱۷	۳.۶۸۹۷	۳.۶۸۹۷	۳.۶۷۲۴	۳.۹۱۹۵	۳.۸۰۷۰
۲۰-۲۵	۴.۲۰۶۹	۴.۰۵۱۷	۴.۰۷۵۹	۴.۰۴۷۷	۳.۹۶۵۵	۴.۱۳۷۹	۴.۰۸۰۹
بالای ۲۵ سال	۴.۱۳۱۶	۳.۸۰۲۶	۴.۰۰۰۰	۳.۸۵۰۲	۳.۹۴۷۴	۳.۸۹۴۷	۳.۹۳۷۸

جدول ۱۰ نشان می‌دهد که کارکرد نظام پیشنهادها از نظر نمونه‌های با تجربه بالای ۲۰ سال دارای مطلوبیت بیشتری است.



تجزیه و تحلیل فرضیه ها

✓ فرضیه فرعی اول: فلسفه استقرار نظام پیشنهادها در شرکت برق منطقه ایی دارای کارکرد مطلوب بوده است.

$$\begin{cases} H_0 : P \geq 0.4 \\ H_1 : P < 0.4 \end{cases}$$

با توجه به اینکه بخش فلسفه استقرار دارای دو سوال می باشد نمره هر پاسخ دهنده می تواند از ۲ تا ۱۰ باشد و چنانچه نمره کسب شده کمتر یا مساوی ۶ باشد، مطلوب نبودن کارکرد فلسفه استقرار نظام پیشنهادها از نظر پاسخ دهنده تلقی می شود. نقطه برش را برابر ۴۰ درصد در نظر گرفتیم. در این صورت درستی فرضیه تحقیق یعنی بیش از ۶۰ درصد از پاسخ دهندگان اعتقاد به مطلوب بودن کارکرد فلسفه استقرار نظام پیشنهادها داشته باشند.

P: نسبت افرادی که در پاسخ به سوالات فلسفه استقرار دارای نمره کمتر یا مساوی ۶ از ۱۰ می باشند

جدول شماره ۱۱- آزمون دو جمله ایی

Asymp. Sig.	Test Prop.	Observed Prop.	N	Categor y		
.۰۰۰	.۴۰	.۱۶	۳۲	<= ۶	Group ۱	فلسفه استقرار نظام پیشنهادها
		.۸۴	۱۶۵	> ۶	Group ۲	
		۱.۰۰	۱۹۷		Total	

جدول فوق نشان میدهد که فقط ۱۶ درصد از پاسخ دهندگان اعتقاد به مطلوب نبودن کارکرد فلسفه استقرار نظام پیشنهادها دارند و با توجه به مقدار Sig (۰/۰۰۰) می توان گفت که در سطح معنی داری ۰/۰۱ فرض صفر رد و فرض مقابل نائید می شود یعنی با اطمینان ۹۹ درصد می توان گفت که «فلسفه استقرار نظام پیشنهادها» در شرکت برق منطقه ایی دارای کارکرد مطلوب بوده است.

✓ فرضیه فرعی دوم: مبانی نظری نظام پیشنهادها در شرکت برق منطقه ایی دارای کارکرد مطلوب بوده است.

$$\begin{cases} H_0 : \mu \leq 3 \\ H_1 : \mu > 3 \end{cases}$$

برای بررسی این فرضیه از چهار سوال استفاده شده است. میانگین پاسخ های این چهار سوال برای هر پاسخ دهنده که مقداری بین ۱ تا ۵ است می تواند بعنوان امتیاز داده شده او به مطلوبیت مبانی نظری استقرار نظام پیشنهادها در نظر گرفته شود و چنانچه متوسط این امتیاز در جامعه از ۳ بیشتر شود می تواند مطلوب بودن مبانی نظری استقرار نظام پیشنهادها تلقی شود.

جدول شماره ۱۲- آمار توصیفی «مبانی نظری استقرار نظام پیشنهادها»

Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.۰۴۷۴۶	.۶۶۶۱۰	۳.۷۹۵۷	۱۹۷	مبانی نظری استقرار نظام پیشنهادها



جدول فوق نشان می‌دهد که متوسط امتیاز مربوط به «مبانی نظری» استقرار نظام پیشنهادها برابر ۳/۷۹۵۷ از ۵ یعنی ۶۹/۸۹٪ می‌باشد. با توجه به مقدار Sig (۰/۰۰۰) در جدول زیر می‌توان گفت که در سطح معنی داری ۰/۰۱ فرض صفر رد و قرض مقابل تأیید می‌شود یعنی با اطمینان ۹۹ درصد مبانی نظری استقرار نظام پیشنهادها در شرکت برق منطقه ای دارای کارکرد مطلوب بوده است.

جدول شماره ۱۳- آزمون تی تک نمونه ایی

Test Value = ۳			
Mean Difference	Sig.	df	t
.۷۹۵۷	.۰۰۰	۱۹۶	۱۶.۷۶۶

✓ فرضیه فرعی سوم: چارچوب ادراکی نظام پیشنهادها در شرکت برق منطقه ایی دارای کارکرد مطلوب بوده است.

$$\begin{cases} H_0 : \mu \leq 3 \\ H_1 : \mu > 3 \end{cases}$$

برای بررسی این فرضیه از پنج سوال استفاده شده است. میانگین پاسخ‌های این پنج سوال برای هر پاسخ دهنده که مقداری بین ۱ تا ۵ است می‌تواند بعنوان امتیاز داده شده او به مطلوبیت چارچوب ادراکی پیشنهادها در نظر گرفته شود و چنانچه متوسط این امتیاز در جامعه از ۳ بیشتر شود می‌تواند مطلوب بودن چارچوب ادراکی پیشنهادها تلقی شود.

جدول شماره ۱۴- آمار توصیفی «چارچوب ادراکی پیشنهادها»

Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.۰۴۵۹۶	.۶۴۵۰۸	۳.۸۱۴۲	۱۹۷	چارچوب ادراکی پیشنهادها

جدول فوق نشان می‌دهد که متوسط امتیاز چارچوب ادراکی پیشنهادها برابر ۳/۸۱۴۲ از ۵ یعنی ۷۰/۳۵٪ از ۱۰۰٪ می‌باشد. با توجه به مقدار Sig (۰/۰۰۰) در جدول زیر می‌توان گفت که در سطح معنی داری ۰/۰۱ فرض صفر رد و قرض مقابل تأیید می‌شود یعنی با اطمینان ۹۹ درصد چارچوب ادراکی پیشنهادها در شرکت برق منطقه ایی دارای کارکرد مطلوب بوده است.

جدول شماره ۱۵- آزمون تی تک نمونه ایی

Test Value = ۳			
Mean Difference	Sig.	df	t
.۸۱۴۲	.۰۰۰	۱۹۶	۱۷.۷۱۶

✓ فرضیه فرعی چهارم: اجرای نظام پیشنهادها در شرکت برق منطقه ایی دارای کارکرد مطلوب بوده است.



$$\begin{cases} H_0 : \mu \leq 3 \\ H_1 : \mu > 3 \end{cases}$$

برای بررسی این فرضیه از سیزده سوال استفاده شده است. میانگین پاسخ های این سوالها برای هر پاسخ دهنده که مقداری بین ۱ تا ۵ است می تواند بعنوان امتیاز داده شده او به مطلوبیت اجرای نظام پیشنهادها در نظر گرفته شود و چنانچه متوسط این امتیاز در جامعه از ۳ بیشتر شود می تواند مطلوب بودن اجرای نظام پیشنهادها تلقی شود.

جدول شماره ۱۶ - آمار توصیفی «اجرای نظام پیشنهادها»

Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.۰۳۹۲۲	.۵۵۰۴۲	۳.۷۸۸۸	۱۹۷	اجرای نظام پیشنهادها

جدول فوق نشان می دهد که متوسط امتیاز اجرای نظام پیشنهادها برابر ۳/۷۸۸۸ از ۵ یعنی ۶۹/۷۲ از ۱۰۰ می باشد. با توجه به مقدار sig (۰/۰۰۰) در جدول زیر می توان گفت که در سطح معنی داری ۰/۰۱ فرض صفر رد و قرض مقابل تائید می شود یعنی با اطمینان ۹۹ درصد اجرای نظام پیشنهادها در شرکت برق منطقه ای دارای کارکرد مطلوب بوده است.

جدول شماره ۱۷-آزمون تی تک نمونه ایی

Test Value = ۳				
Mean Difference	Sig.	df	t	
.۷۸۸۸	.۰۰۰	۱۹۶	۲۰.۱۱۳	اجرای نظام پیشنهادها

✓ فرضیه فرعی پنجم: نظام بازخورد در شرکت برق منطقه ایی دارای کارکرد مطلوب بوده است.

$$\begin{cases} H_0 : P \geq 0.4 \\ H_1 : P < 0.4 \end{cases}$$

با توجه به اینکه بخش نظام بازخورد دارای دو سوال می باشد نمره هر پاسخ دهنده می تواند از ۲ تا ۱۰ باشد و چنانچه نمره کسب شده کمتر یا مساوی ۶ باشد، مطلوب نبودن کارکرد نظام بازخورد از نظر پاسخ دهنده تلقی می شود. P: نسبت افرادی که در پاسخ به سوالات نظام بازخورد دارای نمره کمتر یا مساوی ۶ از ۱۰ می باشند

جدول شماره ۱۸- آزمون دو جمله ایی

Asymp. Sig.	Test Prop.	Observed Prop.	N	Categor y		
.۰۰۰	.۴۰	.۲۰	۳۹	<= ۶	Group ۱	نظام بازخورد
		.۸۰	۱۵۸	> ۶	Group ۲	
		۱.۰۰	۱۹۷		Total	



جدول فوق نشان می‌دهد که فقط ۲۰ درصد از پاسخ‌دهندگان اعتقاد به مطلوب نبودن نظام بازخورد دارند و با توجه به مقدار sig (۰/۰۰۰) می‌توان گفت که در سطح معنی‌داری ۰/۰۱ فرض صفر رد و فرض مقابل تأیید می‌شود یعنی با اطمینان ۹۹ درصد می‌توان گفت که نظام بازخورد در شرکت برق منطقه‌ای دارای کارکرد مطلوب بوده است.

۷ فرضیه فرعی ششم: کل مدل و نتایج در شرکت برق منطقه‌ای دارای کارکرد مطلوب بوده است.

$$\begin{cases} H_0 : \mu \leq 3 \\ H_1 : \mu > 3 \end{cases}$$

جدول شماره ۱۹- آمار توصیفی «کل مدل و نتایج»

Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.۰۴۷۰۴	.۶۶۰۱۹	۳.۸۸۳۲	۱۹۷	کل مدل و نتایج

جدول فوق نشان می‌دهد که متوسط کل مدل و نتایج برابر ۳/۸۸۳۲ از ۵ یعنی ۷۲/۰۲ از ۱۰۰ می‌باشد. با توجه به مقدار sig (۰/۰۰۰) در جدول زیر می‌توان گفت که در سطح معنی‌داری ۰/۰۱ فرض صفر رد و فرض مقابل تأیید می‌شود یعنی با اطمینان ۹۹ درصد کل مدل و نتایج در شرکت برق منطقه‌ای دارای کارکرد مطلوب بوده است.

جدول شماره ۲۰- آزمون تی تک نمونه‌ای

Test Value = ۳				
Mean Difference	Sig.	df	t	
.۸۸۳۲	.۰۰۰	۱۹۶	۱۸.۷۷۸	کل مدل و نتایج