



ارزشیابی نظام پیشنهادها و شناسایی عوامل بازدارنده آن در سطح فردی

رامین رهنورد آهن

دبیر نظام پیشنهادهای شرکت آب و فاضلاب منطقه ۴ تهران

چکیده

به دنبال مصوبه سال ۱۳۷۹ شورای عالی اداری مبنی بر الزام دستگاه‌های اجرایی بخش دولتی به طراحی و استقرار "نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها"، سازمانهای مختلف با رویکردهای متفاوتی سعی کردند نظام پیشنهادها را به اجرا در آورند. مقاله حاضر کوششی است برای ارزیابی این نظام در شرکت تعمیرات نیروگاهی تا بتوان با شناخت کاستی‌های مختلف آن در جهت بهینه سازی نظام تلاش نمود. براساس مدل انتخابی، چهار قسمت اصلی نظام پیشنهادها یعنی زمینه، درونداد، فرآیند و برونداد آن مورد بررسی و ارزیابی قرار گرفت. در ضمن، عوامل بازدارنده نظام پیشنهادها در سطح فردی شناسایی شد. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که، میزان سازگاری نظام پیشنهادها با شرایط وضعی شرکت، مطلوبیت فرآیند و دروندادها، و میزان تحقق اهداف نظام پیشنهادها در شرکت تعمیرات نیروگاهی زیر حد متوسط است. بنابراین، موانعی بر سر راه موفقیت این نظام وجود دارند که به عنوان عوامل بازدارنده عمل می‌کنند. نتایج بررسی عوامل بازدارنده در سطح فردی نشان داد که چهار عامل زیر در نقش بازدارنده ظاهر می‌شوند: (۱) پایین بودن بلوغ فکری و کاری کارکنان؛ (۲) فرهنگ بازدارنده کارکنان؛ (۳) مشارکت گریزی افراد؛ و (۴) نگرش منفی افراد.

واژه‌های کلیدی: نظام پیشنهادها، ارزشیابی، زمینه، فرآیند، برونداد، و درونداد

۱. مقدمه

با هر نگرشی که مشارکت را مورد لحاظ قرار دهیم این نکته را نمی‌توان انکار کرد که مشارکت در عمل چنان کامیاب بوده که به طور گسترده در بیشتر کشورهای جهان پذیرشی عام یافته است. بی شک چنین مقبولیتی در سایه اثربخشی مشارکت در ارتقای بهره‌وری سازمانها، بهبود روابط کار، افزایش رضایت کارکنان، ارتقای یادگیری سازمانی و مانند اینها به دست آمده است [۵-۱۷-۳-۹-۸].

مدیریت مشارکتی دارای سازوکارهای متفاوتی است. در یکی از تقسیم‌بندی‌ها که با توجه به نوع سازمان و درجه مشارکت افراد، صورت گرفته، مشارکت به چهار گروه نظام پیشنهادها، تصمیم‌گیری مشورتی، تصمیم‌گیری دوجانبه و بالاخره تیم‌های کاری که بالاترین درجه مشارکت و سازمان ارگانیکی را می‌طلبد، تقسیم می‌گردد [۷-۱۶-۲۲-۴-۱۵]. در ادبیات وسیع مدیریت مشارکتی، مباحث اندکی درباره استفاده از نظام پیشنهادها به عنوان ابزار مدیریتی مطرح شده است [۱۱، ۲۱، ۱۳]. به‌رغم این محدودیت نظری، نظام پیشنهادها به دلیل سادگی و جامعیت با استقبال فراوانی از سوی سازمان‌های تولیدی و خدماتی روبرو شده است و آمارهای ارائه شده از موفقیت نسبتاً بالای آن حکایت دارد [۱۲، ۶]. در ایران این نظام در سال‌های ۱۳۶۴ در بخش‌های تولیدی-صنعتی بکار گرفته شد و نتایج حاصل از آن انگیزه‌ای شد تا سازمان‌های دولتی نیز برای پیاده‌سازی آن تلاش نمایند. شورای عالی اداری طی دو مصوبه خود در سال‌های ۱۳۷۷ و ۱۳۷۹ دستگاه‌های دولتی را ملزم ساخت که برای طراحی و استقرار نظام پیشنهادها اقدام کنند.

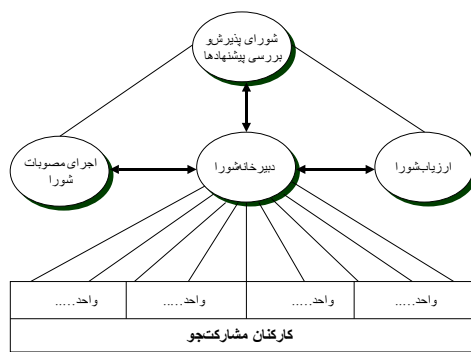
بی شک، پایداری نظام پیشنهادها در هر سازمانی در گرو بهبود مستمر آن از طریق ارزیابی ادواری است. این مقاله حاصل تلاشی است در خصوص ارزیابی نظام پیشنهادها در یکی از شرکت‌های دولتی که یافته‌های آن می‌تواند با کمی اغماض کمابیش در دیگر شرکت‌های مشابه نیز مصداق داشته باشد. ارزشیابی سازوکاری است که در ارتقای یادگیری نقش بسزایی دارد. ارزشیابی نظام پیشنهادها نیز از این قاعده مستثنی نیست. ارزشیابی این فرصت را فراهم می‌سازد تا بتوان در ارتقای دانش سازمانی تلاش کرد و با تعدیل شرایط، زمینه موفقیت یک سیستم را فراهم ساخت.

۲. تعریف نظام پیشنهادها

میلنر و همکاران [۱۱] نظام پیشنهادها را سازوکار رسمی برای ترغیب کارکنان به ارائه اندیشه‌های سازنده جهت بالندگی سازمانی توصیف می‌کند. کریپر [۲] نظام پیشنهادها را ابزاری برای برانگیختن خلاقیت و نوآوری تعریف می‌کند. در نظام پیشنهادها، مسائل و انگاره‌های مطرح شده، سوخت اولیه را برای بهبود پیوسته فراهم می‌سازند. از طریق مطرح ساختن چنین جنبه‌های کاری است که هزینه‌ها کاهش می‌یابد، محصولات و خدمات بهبود می‌یابند، و محیط مساعد عملیاتی در سازمان شکل می‌گیرد. از طریق اعمال مناسب برنامه پیشنهادها، هر کسی می‌تواند نقش خود را در بهبود سازمان ایفا کند. برای اثربخشی واقعی، برنامه پیشنهادها باید قادر باشد نه تنها از اطلاعات تولیدشده از طریق برنامه استفاده کند، بلکه قادر باشد فرایند برنامه پیشنهادها را به‌گونه‌ای اصلاح کند که به طور خودکار کار کند.

۳. ساختار نظام پیشنهادها

نظام پیشنهادها می‌تواند از ساختارهای متفاوتی تبعیت کند، اما الگوی دبیرخانه‌ای آن از بقیه معروف‌تر است. در این الگوها، پیشنهاد دهنده پیشنهاد خود را در سلسله مراتب اداری به دبیرخانه تسلیم می‌کند. دبیر شورا موظف است پیشنهادهای دریافتی را بدون ذکر نام در جلسه کمیته/شورا مطرح سازد. شورا/کمیته از طریق گروه‌های کارشناسی (ارزیابها) پیشنهاد را بررسی و آن را قبول یا رد می‌کند (نمودار ۱).

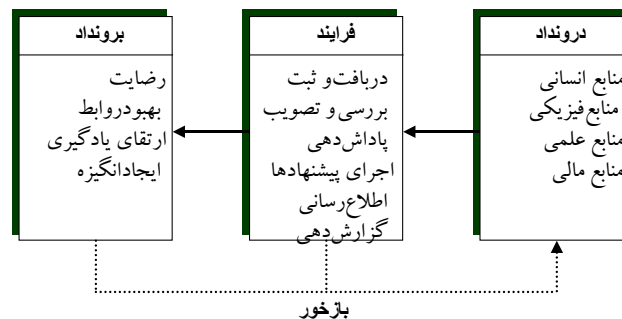


نمودار ۱. الگوی دبیرخانه‌ای نظام پیشنهادها

شورای نظام پیشنهادها موظف است پیشنهاد رسیده را با توجه به نظر ارزیابها و راهبردها و خطمشی‌های سازمانی مورد بررسی نهایی قرار دهد. ساختار فوق این امکان را می‌دهد که مدیران و سرپرستان در فرایند نظام پیشنهادها بیشتر درگیر شوند و همکاری بین مدیران و کارکنان در مسأله یابی و پروراندن انگاره‌ها تحقق یابد.

۴. ارزشیابی نظام پیشنهادها

ارزشیابی یعنی سنجش ارزش یک برنامه برای تعیین میزان تأثیر سودمندی آن. از نظر استافل بیم و همکاران [۲۰] ارزشیابی عبارت است از فرآیند آزمون، قضاوت حرفه‌ای، و پژوهش تجربی در مورد یک سیستم یا برنامه. برای ارزشیابی مدل‌های گوناگونی ارائه شده است. مدل ارزشیابی می‌تواند به پارامترهای یک ارزشیابی کمک کند، تعیین اینکه چه مفاهیمی باید مطالعه شود و چه فرآیندها یا روش‌هایی برای استخراج داده‌های حیاتی حساس مورد نیاز است. مدل CIPP یکی از این مدل‌هاست که استافل بیم [۱۸] با رویکرد سیستمی آن را طراحی شده است و می‌تواند در ارزیابی انواع سیستم‌ها از جمله نظام پیشنهادها بکار گرفته شود. کلمه CIPP از حروف اول کلمات Context (موقعیت، زمینه، بافت)، Input (درونداد)، Process (فرآیند)، Product (برونداد، نتیجه، محصول) است. بطور کلی این چهار قسمت ارزیابی بترتیب می‌پرسند: چه باید انجام شود؟ چگونه باید انجام شود؟ آیا انجام شده است؟ آیا موفق بوده است؟ بنابراین، ارزشیابی نظام پیشنهادها بر مبنای مدل فوق یعنی حصول اطمینان از کارکرد مورد انتظار هریک از ابعاد چهارگانه (نمودار ۲).



نمودار ۲. ابعاد چهارگانه نظام پیشنهادها

۵. پرسش‌های پژوهش

- باتوجه به ابعاد مدل CIPP (زمینه، درونداد، فرایند، و برونداد) پرسش‌های پژوهش به شرح زیر قابل طرح است:
۱. نظام پیشنهادها در شرکت تعمیرات نیروگاهی تا چه حد توانسته است با شرایط وضعی شرکت سازگار باشد؟
 ۲. مطلوبیت دروندادهای نظام پیشنهادها در شرکت تعمیرات نیروگاهی تا چه میزان است؟
 ۳. مطلوبیت فرآیند و عملیات نظام پیشنهادها در شرکت تعمیرات نیروگاهی تا چه میزان است؟
 ۴. میزان اثربخشی نظام پیشنهادها در شرکت تعمیرات نیروگاهی در چه سطحی است؟
 ۵. عوامل بازدارنده اثربخشی نظام پیشنهادها در سطح فردی کدامند؟

۶. روش پژوهش

این تحقیق با توجه به ماهیت موضوع، اهداف تحقیق، سؤالهای تحقیق و وسعت و امکانات اجرایی آن از نوع توصیفی، کاربردی و پیمایشی است. جامعه مورد مطالعه در این تحقیق شرکت تعمیرات نیروگاهی است. این شرکت که یک شرکت فنی - خدماتی است، زیر نظر وزارت نیرو اداره می‌شود.

در این تحقیق، برای تعیین حجم نمونه از جدول مورگان استفاده شده است. این جدول برای جامعه ۲۸۰ نفره تعداد ۱۶۲ نفر را برای حجم نمونه پیشنهاد می‌کند. روش نمونه‌گیری تصادفی سیستماتیک انتخاب شده است. بدین صورت که با استفاده از لیست کارگزینی، افراد نمونه به صورت تصادفی انتخاب، و پرسش‌نامه‌ها بین آنان توزیع گردید که در مجموع ۱۶۱ پرسش‌نامه برگشت داده شد. ویژگی‌های پاسخ‌دهندگان در جدول ۱ منعکس شده است.

جدول ۱. ویژگی‌های پاسخ دهندگان

پاسخ دهندگان ویژگی‌های	سن			جنسیت		ماهیت شغل		پیشنهاددهی			تحصیلات		
	سال ۲۶-۳۰	سال ۳۱-۳۵	سال ۳۶-۴۰	۴۱-۴۵ سال	۴۶ به بالا	زن	مرد	مدیر	کارشناس	دیگر	دیپلم	لیسانس	تحصیلات تکمیلی
فراوانی	۲۰	۳۸	۵۷	۳۶	۱۰	۳۴	۱۱۹	۲۸	۱۳۳	۶۷	۹۴	۱۲۰	۱۶
درصد	۱۲/۴	۵۸/۲	۳۵/۴	۲۲/۴	۶/۲	۲۲/۲	۷۷/۸	۱۷/۴	۸۲/۶	۴۱/۶	۵۸/۴	۷۴/۵	۹/۹

همان طور که در جدول دیده می‌شود بیشترین پاسخ دهندگان در گروه سنی ۳۱ الی ۴۰ سال قرار دارند. حدود ۷۸ درصد آنها مرد هستند. نمونه آماری از نظر ماهیت شغلی به دو گروه کارشناس‌ها با ۸۲/۶ درصد و مدیران ۱۷/۴ درصد قابل تقسیم است. حدود ۵۸ درصد پاسخ دهندگان مشارکت جو هستند یعنی در عمل به ارائه پیشنهاد اقدام کرده اند، در حالی که ۴۲ درصد آنها هنوز تصمیم به ارائه پیشنهاد نگرفته اند. بیشترین پاسخ دهندگان دارای تحصیلات لیسانس هستند و دارندگان تحصیلات تکمیلی تنها ۱۰ درصد از نمونه آماری را تشکیل می‌دهند.

به منظور گردآوری داده‌ها از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده است. این پرسشنامه در دو بخش تنظیم شده است. بخش اول شامل ۵۲ سؤال بسته ۵ درجه ای در مقیاس لیکرت و یک سؤال باز است که در ارتباط با ارزشیابی نظام پیشنهادها در شرکت تعمیرات نیروگاهی طراحی شده است و چهار نوع ارزشیابی بر اساس مدل CIPP را در بر می‌گیرد. بخش دوم پرسشنامه مربوط به متغیرهای سطح فردی است که به منظور شناسایی عوامل بازدارنده طرح گردیده است.

برای سنجش روایی صوری پرسشنامه در این تحقیق، ابتدا با مراجعه به مبانی نظری ۴۰ سؤال تدوین گردید. سپس بین ۳۰ نفر از افراد جامعه توزیع گردید و از آنها خواسته شد تا در صورت مشاهده جملات گنگ و نامفهوم نظر خود را بدهند تا اصلاحات لازم صورت گیرد. پس از دریافت نظرات و مشورت با صاحب نظران بعضی از سؤالات حذف و اصلاحات لازم اعمال گردید. در نهایت تعداد گویه‌ها به ۵۲ عامل رسید. برای تعیین اعتبار پرسشنامه، با استفاده از برنامه آماری SPSS آلفای کرونباخ محاسبه شد که مقدار آلفای کرونباخ برای بخش های مختلف پرسش نامه بالاتر از ۰/۷ به دست آمد که نشانگر اعتبار بالای پرسشنامه است. ضرایب آلفای کرونباخ برای هر دو مرحله مقدماتی و نهایی در جدول ۲ منعکس شده است.

جدول ۲. ضریب آلفای کرونباخ برای تعیین اعتبار پرسشنامه

پرسشنامه	تعداد سؤالات در مرحله مقدماتی	آلفای کرونباخ در مرحله مقدماتی	آلفای کرونباخ در مرحله نهایی
ارزشیابی زمینه	۶	۰/۷۸	۰/۷۷
ارزشیابی درونداد	۱۰	۰/۸۲	۰/۸۹
ارزشیابی فرآیند	۸	۰/۷۵	۰/۸۹
ارزشیابی محصول	۱۶	۰/۹۵	۰/۹۵
عوامل بازدارنده	۱۹	۰/۸۵	۰/۹۰

۷. یافته‌های پژوهش

همان طور که پیشتر اشاره شد برای سنجش ابعاد چهارگانه مدل پژوهش، شاخص‌های مناسب شناسایی و بکار گرفته شد که آمارهای توصیفی آنها در جدول ۳ خلاصه شده است. همان طور که در جدول دیده می‌شود، نظام پیشنهادها از نظر زمینه (سازگاری با شرایط وضعی شرکت) با میانگین ۲/۵۳، فرآیند (درجه مطلوبیت سازوکارهای پیشنهادگیری) با میانگین ۲/۳۱، دروندادها (تامین منابع مورد نیاز نظام پیشنهادها) با میانگین ۲/۳۳، و برون دادها (درجه تحقق اهداف پیش بینی شده) با میانگین ۲/۶۹ زیر حد متوسط هستند. این یافته‌ها گویای آن است که شرکت تعمیرات نیروگاهی در طراحی و نگهداری نظام پیشنهادها عملکرد مطلوبی نداشته است و ضروری است اقدامات اصلاحی برای پایداری سیستم به عمل آورد.

جدول ۳. آمارهای توصیفی ابعاد چهارگانه مدل CIPP

میانگین	شاخص	بعد	میانگین	شاخص	بعد
۲/۲	ایجاد رضایت	برونداد	۲/۳۴	بودجه پیشنهاددهنده	درونداد
۲/۳۲	افزایش سطح یادگیری		۲/۲۵	بودجه برای پرداخت به کارشناسان	
۲/۲۶	بهبود روابط بین کارکنان ومدیریت		۲/۲۵	بودجه برای پرداخت به مجریان	
۲/۳۳	روابط کارکنان		۲/۱۲	بودجه به منظور اجرای پیشنهاد	
۲/۱	بهبود گردش کار		۲/۴۷	در اختیار داشتن اطلاعات	
۲/۱۴	بهبود کیفیت فعالیتها		۲/۳۵	وجود امکانات اداری	
۲/۱۷	افزایش انگیزه		۲/۶۷	منابع انسانی مجرب	
۱/۷	کاهش هزینه		۲/۲۹	آیین نامه نظام پیشنهادها	
۱/۸۷	اجتماعی شدن کارکنان		۲/۰۵	استراتژی اجرایی	
۱/۹۱	دلبستگی به محیط کار		۲/۴۸	آموزش توجیهی برای کارکنان	
۲/۲۹	استفاده بهینه از دانش و مهارت کارکنان				
۲/۲۱	ایجاد خلاقیت				
۲/۳۱	پذیرش بهتر تصمیمات				
۲/۰۱	افزایش تعهد				
۲/۱۱	افزایش مسئولیت				
۲/۰۲	جو سازمانی مناسب				
۲/۶۹	شاخص کلی		۲/۳۳	شاخص کلی	
۲/۵۵	فرهنگ	زمینه	۲/۲۴	دریافت وثبت پیشنهاد	فرآیند
۲/۷۸	مقررات اداری		۲/۳	بررسی اولیه در دبیر خانه	
۲/۹	انتظارات مدیران		۲/۲۲	ساز و کار ارزیابی پیشنهادها	
۲/۳۹	انتظارات کارکنان		۲/۱۸	هدایت و سیاستگذاری	
۲/۳۶	جو سازمانی		۲/۴۳	پاداش دهی	
۲/۲۱	استراتژی های شرکت		۲/۱۹	اجرای پیشنهادهای مصوب	
		۲/۶۷	بررسی اعتراضات		
		۲/۴	اطلاع رسانی به کارکنان		
		۲/۴۹	گزارش دهی		
۲/۵۳	شاخص کلی		۲/۳۱	شاخص کلی	

برای آزمون داده‌های حاصل از نمونه، آزمون T تک نمونه ای با استفاده از نرم افزار SPSS به کار گرفته شد. در تحلیل آماری با توجه به مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت ارزش آزمون برابر با ۳ در نظر گرفته شد. فرضیه‌های آماری برای هر یک از پرسش‌های پژوهش به شرح زیر قابل طرح است:

$$\begin{cases} H_0: \mu \leq 3 & \text{نظام پیشنهادها از نظر زمینه/درونداد/فرایند/برونداد در سطح مطلوب نیست.} \\ H_a: \mu > 3 & \text{نظام پیشنهادها از نظر زمینه/درونداد/فرایند/برونداد در سطح مطلوب است.} \end{cases}$$

نتایج آزمون فرضیه‌های آماری در جدول ۴ منعکس شده است. با توجه به سطح معناداری مشاهده شده برای ابعاد چهارگانه مدل CIPP و با در نظر گرفتن مقدار t به دست آمده در فاصله اطمینان ۹۵٪ نمی‌توان فرضیه صفر را رد کرد. بنابراین، می‌توان گفت که نظام پیشنهادها از نظر ابعاد چهار گانه (درونداد، فرایند، زمینه و برونداد) در شرکت تعمیرات نیروگاهی و شرکت های تابعه آن از مطلوبیت کافی برخوردار نیست.

جدول ۴. آزمون تک نمونه ای T

ارزش آزمون = ۳						ابعاد مدل CIPP
سطح ۰/۹۵ درصد اطمینان		تفاوت میانگین	سطح معناداری (دو دامنه)	درجه آزادی	t	
کرانه بالا	کرانه پایین					
-۰/۳۶۲۵	-۰/۵۶۲۱	-۰/۴۶۲۳	۰/۰۰۰	۱۶۰	-۹/۱۴۶	زمینه
-۰/۵۶۶۵	-۰/۷۷۱۴	-۰/۶۶۸۹	۰/۰۰۰	۱۶۰	-۱۲/۸۹۷	درونداد
-۰/۵۹۱۳	-۰/۷۸۷۶	-۰/۶۸۹۴	۰/۰۰۰	۱۶۰	-۱۳/۸۷۲	فرایند
-۰/۷۶۳۹	-۰/۹۷۶۲	-۰/۸۷۰۰	۰/۰۰۰	۱۶۰	-۱۶/۱۸۳	برونداد

۸. عوامل فردی بازدارنده

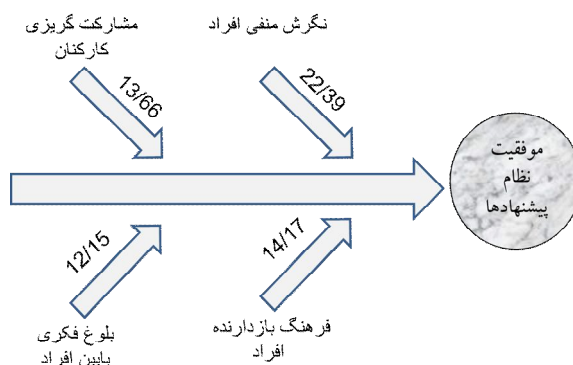
در این پژوهش، برای شناسایی عوامل بازدارنده نظام پیشنهادها در سطح فردی از تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شد. نتیجه آزمون KMO سطحی برابر با ۰/۸۰۷ را بدست داد که حکایت از کفایت نمونه انتخابی برای تحلیل عاملی بود. در ضمن، سطح معناداری در آزمون بارتلت نشان داد که ماتریس همبستگی برای احصای عوامل، ماتریس همانی نیست.

بطور کلی، با اعمال تحلیل عاملی به روش عوامل اصلی (Principal Components) و چرخش وریماکس (Varimax) چهار عامل بازدارنده نظام پیشنهادها در سطح فردی به شرح جدول ۵ شناسایی گردید که در مجموع عوامل اثرگذار ۶۲/۳۸۸ درصد از تغییر پذیری در موفقیت نظام پیشنهادها در شرکت تعمیرات نیروگاهی را تبیین می‌کنند. عامل "باور و نگرش منفی افراد" با ارزش ویژه ۴/۲۵ درصد بیشترین سهم را بخود اختصاص داده است و نشانگر آن است که ۲۲/۳۹ درصد از تغییر پذیری در موفقیت نظام پیشنهادها توسط این عامل تعیین می‌شود. "فرهنگ بازدارنده افراد" با ارزش ویژه ۲/۶۹ و درصد واریانس ۱۴/۱۷ در ردیف دوم قرار دارند. سومین عامل "مشارکت‌گریزی کارکنان"، با ارزش ویژه ۲/۵۹ و درصد واریانس معادل ۱۳/۶۶ شناسایی شد. "بلوغ فکری پایین افراد" چهارمین عامل تأثیرگذار بر اثربخشی نظام پیشنهادها است که ارزش ویژه آن معادل ۲/۳۱ و درصد واریانس ۱۲/۱۵ به دست آمد (جدول ۵).

جدول ۵. عوامل بازدارنده اثربخشی نظام پیشنهادها در سطح فردی

عامل				شاخص‌های عوامل
۴	۳	۲	۱	
			۰/۸۲۰ ۰/۷۲۵ ۰/۶۹۲ ۰/۶۴۱ ۰/۶۱۵ ۰/۵۹۲ ۰/۵۴۹ ۰/۵۳۲	الف. باور و نگرش منفی افراد ۱. ساختار نسبتاً مسن جمعیت ۲. باور به عدم تأثیرگذاری در رویدادها ۳. پیش داوری و بدبینی ابتکارات مدیریت ۴. مرکز ثقل کنترلی خارجی در افراد ۵. درگیری کارکنان با نیازهای معیشتی ۶. عدم احساس مالکیت نسبت به تصمیم‌ها ۷. عدم احساس امنیت شغلی در کارکنان ۸. آگاهی پایین کارکنان از سیاست‌های کلان
		۰/۸۷۶ ۰/۷۵۱ ۰/۶۹۷		ب. فرهنگ بازدارنده ۱. سطح خلاقیت پایین کارکنان ۲. وجود فرهنگ فردگرایی ۳. فرهنگ ریسک‌گریزی در کارکنان
	۰/۷۷۶ ۰/۶۷۵ ۰/۶۵۹ ۰/۶۳۶			ج. مشارکت‌گریزی کارکنان ۱. عدم تمایل به مشارکت ۲. عدم دسترسی کارکنان به اطلاعات ۳. گرایش منفی کارکنان نسبت به مشارکت ۴. روحیه محافظه‌کاری کارکنان
۰/۷۴۴ ۰/۷۲۷ ۰/۵۷۳ ۰/۵۲۶				د. بلوغ فکری و کاری پایین افراد ۱. عدم تعهد سازمانی کارکنان ۲. قدرت‌طلبی در میان کارکنان ۳. عدم اعتماد کارکنان به مدیریت ۴. دانش پایین کارکنان برای پیشنهاددهی
۲/۳۱۰	۲/۵۹۶	۲/۶۹۲	۴/۲۵۵	ارزش ویژه
۱۲/۱۵۶	۱۳/۶۶۴	۱۴/۱۷۱	۲۲/۳۹۷	درصد واریانس
۶۲/۳۸۸	۵۰/۲۳۲	۳۶/۵۶۷	۲۲/۳۹۷	درصد اشتراک

باتوجه به عوامل بازدارنده، می‌توان مدل استخوان ماهی عوامل بازدارنده نظام پیشنهادها در سطح فردی را به شرح نمودار زیر ترسیم کرد



نمودار ۳. عوامل بازدارنده نظام پیشنهادها در سطح فردی

۹. بحث و نتیجه گیری

همان طور که میسر [۱۰] خاطر نشان می‌سازد، زمانی که یکی از عناصر سیستم از حالت یکنواختی خود خارج شود، سیستم مورد نظر آسیب‌مند تلقی می‌شود. به سخن دیگر، حالت آسیب‌مندی (غیر عادی، ناسالم بودن، ناسازگاری، یا ناکارآمدی) در هر نظامی نشانگر خارج شدن متغیرهای کلیدی یک نظام از حالت یکنواخت طبیعی برای یک دوره قابل توجه است. بنابراین، از طریق ارزشیابی ادواری می‌توان آسیب‌مندی یک نظام را تحلیل و سپس یک استراتژی مدیریتی را برای رفع نوع خاصی از آسیب انتخاب کرد. نظام پیشنهادها به عنوان سازوکاری از مدیریت مشارکتی نیز از این قاعده مستثنی نیست. همان طور که استافل بیم [۱۹] می‌گوید هدف ارزشیابی اثبات نیست، بلکه اصلاح است. بنابراین، ارزشیابی نظام پیشنهادها بر مبنای مدل CIPP این فرصت را برای مدیریت فراهم می‌سازد تا اقدامات اصلاحی لازم را از نظر دروندادها، فرآیند، بروندادها، و زمینه به عمل آورد.

یافته‌های این پژوهش نشان داد که مطلوبیت نظام پیشنهادهای شرکت تعمیرات نیروگاهی از نظر زمینه زیر حد متوسط است. بنابراین، برای ارتقای سازگاری این نظام با شرایط وضعی پیشنهاد می‌گردد که: (۱) در مقررات اداری به منظور تسهیل در اجرای نظام تجدید نظر شده و تا حد امکان تعدیل گردد؛ (۲) انتظارات مدیران در مسئله یابی و ارائه پیشنهادها مدنظر قرار گیرد؛ (۳) در جهت بهبود جو سازمانی اقدامات لازم صورت گیرد؛ و (۴) مدیریت ارشد حمایت بیشتری از این نظام به عمل آورد. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که این نظام از نظر منابع ورودی در حدقابل قبولی تغذیه نمی‌شود، بنابراین برای موفقیت بیشتر نظام پیشنهاد می‌گردد که: (۱) بودجه مشخصی برای نظام پیشنهادها در نظر گرفته شود تا در جهت نگهداری این نظام تلاش‌های لازم به عمل آید؛ (۲) سیستم پاداش دهی مناسبی طراحی گردد؛ (۳) اطلاعات مورد نیاز برای ارائه پیشنهاد مستدل در اختیار پیشنهاددهنده قرار داده شود؛ (۴) امکانات اداری مناسبی برای حمایت از این نظام در نظر گرفته شود؛ (۵) کادر پرسنلی مناسب و مشارکت جو برای انجام امور دبیر خانه، اداره جلسات شورا و کارشناسی پیشنهادها در نظر گرفته شود؛ (۶) تغییراتی در آیین نامه نظام با توجه به شرایط وضعی شرکت انجام پذیرد؛ (۷) دوره‌های آموزشی متفاوتی اعم از توجیهی، مسئله‌یابی و خلاقیت برای کارکنان در نظر گرفته شود.

نتایج پژوهش نشان می‌دهد که مطلوبیت فرآیند اجرایی پیش‌بینی شده برای نظام پیشنهادها زیر حد متوسط است، لذا پیشنهاد می‌گردد که: (۱) مدت زمان درنگ پیشنهادها تا حد ممکن کوتاه‌تر گردد؛ (۲) اجرای پیشنهادها به طور مستمر پیگیری شود؛ (۳) فرآیند مناسبی برای اطلاع‌رسانی در نظر گرفته شود تا کارکنان به طور کامل در جریان کار نظام پیشنهادها قرار گیرند. این فرآیند نباید به گونه‌ای تحریک‌آمیز باشد و یا به صورت کلیشه‌ای، مطرح شود که کارمندان رغبتی به خواندن آن نداشته باشند؛ و (۴) فرآیند مناسبی برای اعتراض افراد در نظر گرفته شود. بالاخره، یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که میزان موفقیت نظام در رسیدن به اهداف زیر حد متوسط است، بنابراین موانعی بر سر راه موفقیت این نظام وجود دارند که به عنوان موانع بازدارنده عمل می‌کنند. در ضمن، نتایج بررسی عوامل سطح فردی نشان داد که چهار عامل زیر در نقش بازدارنده اثربخشی نظام پیشنهادها ظاهر می‌شوند: (۱) پایین بودن بلوغ فکری و کاری کارکنان؛ (۲) فرهنگ بازدارنده کارکنان؛ (۳) مشارکت‌گریزی افراد؛ و (۴) نگرش منفی افراد. بنابراین، توصیه می‌شود تمهیدات لازم برای رفع یا تقلیل این عوامل بازدارنده صورت گیرد.

- [۱] Bowen, D. and Lawler, E. (۱۹۹۰). "Empowering service employees", Sloan Management Review, Vol. ۳۶ No. ۴, pp. ۷۳-۸۴.
- [۲] Carrier, C. (۱۹۹۸). *Employee Creativity and Suggestion Programs: An Empirical Study*, Creativity and Innovation Management, Vol. ۷, No. ۲, June.
- [۳] Cole, R. E., Bacdayan, P., and White, B. J., (۱۹۹۳). *Quality, Participation, and Competitiveness*, California Management Review, Vol. ۳۵, No. ۳, Spring, pp. ۶۸-۸۱.
- [۴] Crosby, B. (۲۰۰۰). *Participation Revisited: A Managerial Perspective*, Center for Democracy and Governance, Washington, DC: U.S. Agency for International Development, April.
- [۵] Ellerman, D. (۲۰۰۱). "From Employee Ownership to Workplace Democracy Via 'Residual Claimancy'", World Bank, May ۱.
- [۶] Imai, M. (۱۹۸۶). *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*, Random House Business Division, New York.
- [۷] Knight, D., Pearce, C.L., Smith, K.G., Olian, J.D., Sims, H.P., Smith, K.A., & Flood, P., (۱۹۹۹). *Top management team diversity, group processes and strategic consensus*. Strategic Management Journal, ۲۰, pp. ۴۴۵-۴۶۰.
- [۸] Locke, E. A., Schweiger, D. M. (۱۹۷۹). *Participation in Decision-Making: One More Look*, Research in Organizational Behaviour, Vol. ۱, pp. ۲۶۰-۳۳۹.
- [۹] McLagan, P. and Nel, C. (۱۹۹۶). *The Shift to Participation*, People Dynamics, Vol. ۱۴, No. ۵, pp. ۱۲-۱۷.
- [۱۰] Miller, J. G., and Miller, J. L. (۱۹۹۱). *A Living Systems Analysis of Organizational Pathology*, Behavioral Science, Vol. ۳۶, No. ۴, October.
- [۱۱] Milner, E., Kinnell, M., and Usherwood, B. (۱۹۹۵). *Employee Suggestion Schemes: A Management Tool for the ۱۹۰۰s?* Library Management, Vol. ۱۶, No. ۳, PP. ۳-۸.
- [۱۲] Mishra, J. M. (۱۹۹۴). *Employee Suggestion Programs in the Health Care Field: The Rewards of Involvement*, Public Personnel Management, Vol. ۲۳, No. ۴, Winter, PP. ۵۸۷-۵۹۲.
- [۱۳] Ponsford, N. R., and Carpenter, P. J. (۱۹۶۸). *An Analytical Approach to Employee Involvement and Participation*, Personnel Review, Vol. ۷, No. ۲, Spring, PP. ۱۱-۱۷.
- [۱۴] Putnam, R. P. (۱۹۹۳). *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton, NJ, Princeton University Press.
- [۱۵] Rogers, J., Streeck, W. (۱۹۹۵). "The Study of Councils: Concepts and Problems", Works Councils, IL.: University of Chicago Press, Chicago.
- [۱۶] Sargeant, M. (۲۰۰۱). *Employee Consultation*, Employee Relations, Vol. ۲۳ No. ۵, pp. ۴۸۳-۴۹۷.
- [۱۷] Sashkin, M. (۱۹۸۴). "Participative Management is an Ethical Imperative", Organizational Dynamics, spring, pp. ۵-۲۲.
- [۱۸] Stufflebeam, D. L. (۱۹۷۲). *The relevance of the CIPP evaluation model for educational accountability*. SRIS Quarterly, Vol. ۵, No. ۱.
- [۱۹] Stufflebeam, D. L. (۲۰۰۱). *The Metaevaluation Imperative*. American Journal of Evaluation, Vol. ۲۲, No. ۲, pp. ۱۸۳-۲۰۹.
- [۲۰] Stufflebeam, D. L., Et al. (۱۹۷۱). *Educational Evaluation and Decision Making*, Itasca, Illinois: F.E. Peacock Publishers.
- [۲۱] Trunko, Michael E. (۱۹۹۳). *Open to Suggestions*, HR Magazine, Vol. ۳۸, February, PP. ۸۵-۶+.
- [۲۲] Wever, K.S. (۱۹۹۵). *Negotiating Competitiveness: Employment Relations in Germany and the United States*, Harvard Business School Press, Boston, MA, ۱۹۹۵.