

# ارزشیابی نظام پیشنهادها در بخش دولتی ایران

دکتر فرج‌اله رهنورد<sup>۱</sup>

## چکیده مقاله

به دنبال مصوبه سال ۱۳۷۷ شورای عالی اداری در خصوص استقرار آزمایشی «نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها» در سازمان‌های داوطلب بخش دولتی، این طرح در چهار وزارتخانه و در چهار استان به طور آزمایشی به اجرا درآمد. مقاله حاضر کوششی است جهت ارزیابی این طرح تا نیروهای بازدارنده مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری مشخص شود و میزان موفقیت آن بر حسب معیار اثربخشی تعیین گردد. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که نظام پیشنهادها به طور متوسط اثربخش بوده اما رضایت افراد از این نظام چندان بالا نیست لذا ضرورت دارد از طریق تعدیل شرایط محیطی سازمان‌های بخش دولتی ایران درجه موفقیت آن را افزایش دهیم.

## واژه‌های کلیدی

نظام پیشنهادها - ارزشیابی - اثربخشی - رضایت - عوامل بازدارنده مشارکت - زمینه‌های مشارکت - ساختار نظام پیشنهادها - قلمرو پیشنهادات.

## مقدمه

در ادبیات وسیع مدیریت مشارکتی، مباحث اندکی در رابطه با استفاده از نظام پیشنهادها به عنوان ابزار مدیریتی مطرح شده است (پانفورد و کارپنتر، ۱۹۶۸؛ ترانکو، ۱۹۹۳؛ میلنر، کینل و عاشروود، ۱۹۹۵). علیرغم چنین محدودیت تئوریک، نظام پیشنهادها با استقبال فراوانی از طرف سازمان‌های تولیدی و خدماتی روبرو شده و آمارهای ارائه شده از موفقیت نسبتاً بالای آن حکایت دارد (ایمانی، ۱۹۸۶؛ میشر، ۱۹۹۴). میلنر و همکاران (۱۹۹۵) نظام پیشنهادها را سازوکاری رسمی برای ترغیب کارکنان به ارائه ایده‌های سازنده جهت بالندگی سازمانی توصیف می‌کنند. هلت (۱۹۹۴) به پنج قاعده کلی اشاره می‌کند که باعث می‌شوند برنامه پیشنهادها مؤثر واقع شود:

۱- ترقی خواه باشید،

۲- ترس را از سازمان دور کنید،

۳- مشارکت را تسهیل کنید،

۴- واکنش سریع نشان دهید و

۵- پاداش را فراموش نکنید.

نظام پیشنهادها می‌تواند از ساختارهای متفاوتی تبعیت کند (رهنورد، ۱۳۷۸)، اما سه الگوی ساختاری آن شهرت بیشتری دارد. در یکی از این الگوها فرد یا گروه پیشنهاد خود را به یکی از نمایندگان مشارکت ارائه می‌دهد. نماینده مشارکت پس از ثبت پیشنهاد آن را به سرپرست خود تسلیم می‌نماید. مدیریت، پیشنهاد را بررسی و نظر مکتوب خود را به مدیر مافوق خود مثلاً معاونت سازمان ارائه می‌دهد. او نیز به نوبه خود پیشنهاد را بررسی و نظر مکتوب خود را به ضمیمه به کمیته پیشنهادها ارسال می‌دارد. کمیته پیشنهادها تصمیم نهایی خود را مبنی بر پذیرش یا رد پیشنهاد اعلام می‌دارد. در الگوی ساختاری دیگر، فرد یا گروه پیشنهاد خود را به شورای واحد که مرکب از مدیر و کارکنان داوطلب است تسلیم می‌کند. شورای واحد پس از بررسی و در صورت تأیید، آن را به کمیته پیشنهادها در سطح سازمان ارائه می‌دهد. کمیته پیشنهادها نیز نظر نهایی خود را با در نظر گرفتن سیاست‌های سازمان اعلام می‌دارد. در الگوی سوم، پیشنهاد دهنده پیشنهاد خود را به شورا / کمیته پیشنهادها

تسلیم می‌کند. کمیته از طریق گروه‌های کارشناسی پیشنهاد را بررسی و آن را قبول یا رد می‌کند. در کلیه این ساختارها اعضای کمیته پیشنهادها می‌توانند به سه روش تعیین شوند:

۱- با انتصاب مدیریت ارشد

۲- با انتخاب کارکنان

۳- ترکیب مساوی از نمایندگان مدیریت ارشد و کارکنان.

این سؤال که کدام یک از این ساختارها را باید انتخاب کرد، پاسخ روشنی ندارد. شاید تنها جواب ممکن آن باشد که بهترین الگوی ساختاری نظام پیشنهادها را باید در انطباق با شرایط محیطی جستجو کرد. این مقاله سعی دارد، اثربخشی نظام پیشنهادها را در تعدادی از سازمان‌های بخش دولتی که بر اساس یکی از این الگوهای ساختاری شکل گرفته است، مورد بررسی و کنکاش قرار دهد. بی‌شک یافته‌های این قبیل ارزیابی‌ها، می‌تواند یادگیری سازمانی را در سازمان‌های بخش دولتی ارتقاء دهد و آنها را در انتخاب ساختار مناسب و شناسایی نیروهای مؤثر بر آن راهنما باشد.

برای ارزیابی نظام پیشنهادها سؤال‌های پژوهشی زیر در این بررسی مورد لحاظ قرار

گرفت:

۱- آیا نظام پیشنهادها مورد عمل در سازمان‌های داوطلب اجرای طرح، از اثربخشی نسبی برخوردار است؟

۲- ساختار مناسب نظام پیشنهادها کدام است؟

۳- آیا نظام پیشنهادها رضایت افراد را به دنبال داشته است؟

۴- نیروهای مؤثر بر نظام پیشنهادها کدامند؟

۵- موضوعات مشارکت‌پذیر از نظر افراد کدامند؟

## روش پژوهش

برای ارزشیابی برنامه مشارکت از روش پیمایشی استفاده شده است. پرسشنامه<sup>۱</sup> مورد

۱- ضرایب آلفای ( $\alpha$ ) بدست آمده برای بخش‌های اثربخشی، رضایت، موضوعات

اشاره به گونه‌ای تنظیم شده بود که از طریق آن بتوان اثربخشی نظام مشارکت، رضایت افراد از این نظام، عوامل بازدارنده مشارکت و ساختار مناسب نظام پیشنهادها را شناسایی کرد.

### قلمرو پژوهش

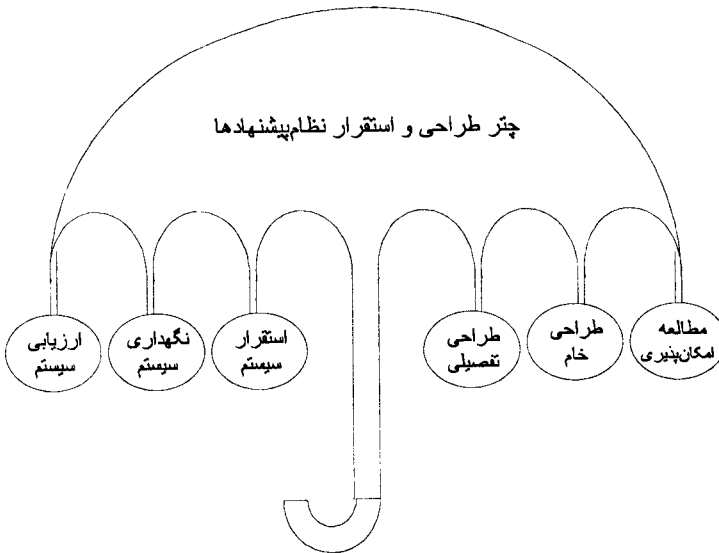
شورای عالی اداری در سال ۱۳۷۷ ضرورت طراحی و استقرار نظام پیشنهادها را در بخش دولتی تصویب نمود مشروط بر آنکه مطالعه‌ای مقدماتی در چند سازمان داوطلب دولتی صورت گیرد و بر اساس یافته‌های آن، تصمیم نهایی در خصوص ابعاد مختلف نظام پیشنهادها اتخاذ شود. در این راستا مرکز آموزش مدیریت دولتی به عنوان مجری طرح انتخاب و از طریق تشکیل کمیته‌ای فنی، مقدمات طراحی و استقرار نظام پیشنهادها را در واحدهای استانی وزارتخانه‌های بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، پست و تلگراف و تلفن، جهاد سازندگی، کشور و دفاع (استان‌های آذربایجان شرقی، خراسان، کردستان و یزد) فراهم نمود. آموزش‌های توجیهی اولیه برای آماده‌سازی و تفهیم نظام پیشنهادها به کارکنان و مدیران سازمان‌های داوطلب ارائه شد و سه الگوی انتخابی، دو جانبه و انتصابی برای گزینش اعضای نظام پیشنهادها در نظر گرفته شد. در جلسه توجیهی مدیران ارشد این سازمان‌ها، اکثریت آنها خواهان استقرار الگوی دو جانبه (گزینش اعضای شورای پذیرش و بررسی پیشنهادها به صورت ترکیبی از نمایندگان مدیریت ارشد و کارکنان) در سازمان‌های خود بودند. این امر موجب شد که الگوهای مورد عمل در سازمان‌های داوطلب اجرای طرح از نسبت یکسانی برخوردار نباشد (جدول شماره ۱). علت چنین خواستی هر چه باشد، این نکته را نمی‌توان انکار کرد که اگر برخلاف نظر مدیران بخواهیم روشی را بر آنها تحمیل کنیم ممکن است در مرحله اجرایی حمایت لازمه را از نظام پیشنهادها بعمل نیاورند.

مشارکت‌پذیر و نیروهای بازدارنده پرسشنامه به ترتیب ۰/۹۵، ۰/۹۴ و ۰/۷۶ بود و این نشانگر اعتبار نسبتاً بالایی پرسشنامه است. روایی پرسشنامه نیز از طریق مطالعه مقدماتی و حذف یا اصلاح سؤالات مبهم مورد سنجش قرار گرفت.

جدول شماره ۱ - الگوهای مورد عمل گزینش اعضای شورای نظام پیشنهادها در سازمان های مورد مطالعه

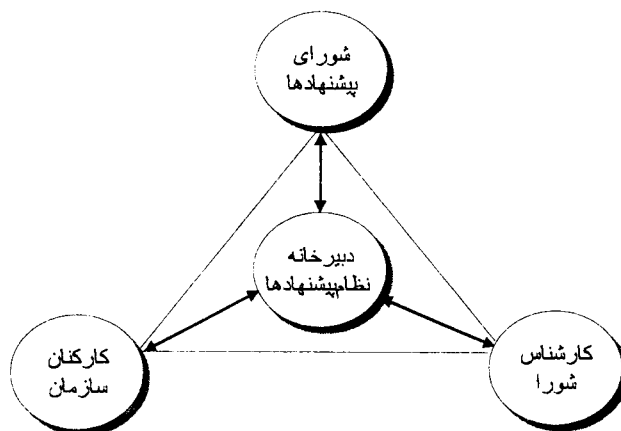
الگوهای گزینش اعضای شورای نظام پیشنهادها					نام استان
استانداری	صنایع متالوژی	مخابرات	علوم پزشکی	جهادسازندگی استان	
دو جانبه	—	انتخابی	—	دو جانبه	آذربایجان شرقی
—	انتصابی	انتصابی	دو جانبه	دو جانبه	خراسان
دو جانبه	—	دو جانبه	دو جانبه	—	کردستان
دو جانبه	انتصابی	دو جانبه	دو جانبه	انتخابی	یزد

برگزاری انتخابات (برای الگوهای انتخابی و دو جانبه) این امکان را فراهم ساخت تا شورای پذیرش و بررسی پیشنهادها در سازمان های داوطلب اجرای طرح، تشکیل و مرحله پیشنهادگیری از کارکنان عملاً شروع شود. مراحل کلی طراحی و استقرار نظام پیشنهادها در سازمان های داوطلب اجرای طرح در نمودار شماره ۱ نشان داده شده است.



نمودار شماره ۱ - مراحل طراحی و استقرار نظام پیشنهادها

سازمان اجرایی طرح به گونه‌ای طراحی شده بود که کارکنان بتوانند پیشنهادات خود را به صورت فردی یا گروهی به شورا ارائه نمایند و شورا پس از بررسی مقدماتی آن را به کارشناسان ذی‌ربط جهت بررسی فنی و عملی ارائه دهد. در صورت تأیید و پذیرش طرح، پاداش پیشنهاد دهندگان با توجه به جدول امتیازهایی که در آیین‌نامه مشخص شده بود، پرداخت می‌گردید. در هر صورت کلیه پیشنهادهای پذیرفته شده توسط شورا باید به تأیید بالاترین مقام سازمانی واحد استانی نیز می‌رسید و در صورت تأیید برای اجرا به واحدهای ذیربط ابلاغ می‌گردید (نمودار شماره ۲).



نمودار شماره ۲ - ساختار نظام پذیرش و بررسی پیشنهادهای سازمان‌های داوطلب اجرای طرح

### توصیف نمونه

برای ارزیابی برنامه نظام پیشنهادهای در محیط سازمان‌های بخش دولتی ایران، در مجموع ۲۷۴۵ پرسشنامه در بین کارکنان سازمان‌های داوطلب اجرای طرح توزیع شد و نرخ بازگشت پرسشنامه ۴۴ درصد بود که جزئیات آن در جدول شماره ۲ نشان داده شده است. بررسی هویت فرهنگی پاسخ دهندگان نشان می‌دهد که ۲۱/۹ درصد پاسخ دهندگان آذری، ۲۱/۵ درصد کرد زبان، ۵۳/۱ درصد فارس زبان و تنها یک نفر عرب زبان و یک نفر بلوچ بود. از بین ۱۲۱۲ نفری که به سؤالات پاسخ گفته‌اند ۳۴۳ نفر یا ۲۸/۳ درصد آنها عملاً

در فرایند پیشنهاددهی درگیر شده و به ارائه پیشنهاد پرداخته‌اند. این در حالی است که ۸۳۰ نفر یا ۶۸/۵ درصد آنها مشارکت نکرده‌اند و ۳۹ نفر یا ۳/۲ درصد افراد نیز سؤالات را بدون پاسخ گذاشته‌اند. بنابر این نرخ مشارکت افراد در این نمونه تنها ۲۸/۳ درصد می‌باشد. به عبارت دیگر، تنها کمتر از یک سوم افراد تمایل به مشارکت عملی به شکل ارائه پیشنهاد از خود نشان داده‌اند. دلالت ضمنی این یافته پژوهشی آن است که عواملی در کار هستند که نقش بازدارنده برای تحقق مشارکت افراد ایفا می‌کنند. این عوامل در این پژوهش از طریق تحلیل عاملی شناسایی شده‌اند که متعاقباً مورد بحث قرار خواهند گرفت.

جدول شماره ۲ - توزیع نمونه آماری در سازمان‌های مورد مطالعه

کل	سازمان‌های داوطلب				استان	
	استاننداری	صنایع متالورژی	مخابرات	علوم پزشکی		جهاد استان
۲۵۳ %۲۰/۹	۶۱ %۵/۰		۹۳ %۷/۷		۹۹ %۸/۲	آذربایجان شرقی
۳۷۲ %۳۰/۷		۱۰ %۰/۸	۹۷ %۸/۰	۱۵۲ %۱۲/۵	۱۱۳ %۹/۳	خراسان
۲۹۲ %۲۴/۱	۶۴ %۵/۳		۱۱۰ %۹/۱	۱۱۸ %۹/۷		کردستان
۲۹۵ %۲۴/۳	۵۲ %۴/۳	۳۳ %۲/۷	۸۹ %۷/۳	۷۸ %۶/۴	۴۳ %۳/۵	یزد
۱۲۱۲ %۱۰۰	۱۷۷ %۱۴/۶	۴۳ %۳/۵	۳۸۹ %۳۲/۱	۳۴۸ %۲۸/۷	۲۵۵ %۲۱/۰	کل

در ضمن ۷۳ درصد پیشنهاد دهندگان به صورت فردی و ۲۷ درصد آنها به صورت گروهی اقدام به ارائه پیشنهاد کرده‌اند و از مجموع کل پیشنهادهای ارائه شده ۴۸/۷ درصد مورد پذیرش واقع شده است. این یافته‌ها از یک طرف گویای فرهنگ فردگرایی در سازمان‌ها بوده و از طرف دیگر این نوید را می‌دهد که امکان تغییر تدریجی فرهنگ سازمانی به سوی کار گروهی وجود دارد.

## یافته‌های پژوهش

مهمترین یافته‌های این پژوهش که از طریق تحلیل پرسشنامه، و تحلیل وضعی سازمان‌های مورد مطالعه به دست آمده عبارت است از:

### ۱- رضایت

یافته‌های این پژوهش مبین آن است که افراد زیر حد متوسط ( $Mean = 2.567$ ) از نظام پیشنهادها رضایت دارند و این نشان می‌دهد که نظام پیشنهادها توانسته است انتظارات کامل افراد را تأمین کند. اگر فرض کنیم که انتظارات افراد به طور کاذب شکل نگرفته است، باید گفت نظام پیشنهادها عملکرد خوبی نداشته و این بنوبه خود می‌تواند متأثر از نیروهای بازدارنده محیط وضعی باشد. این متغیرها در بخش عوامل بازدارنده مشارکت مورد بحث قرار می‌گیرند. مقایسه میانگین رضایت افراد در دو گروه الگوی انتخابی ( $Mean = 2.40$ ) و الگوی دو جانبه ( $Mean = 2.64$ ) نشانگر آن است که فرض صفر یعنی برابری میانگین‌ها در جامعه آماری ( $t(707) = -4.385, P < 0.000$ ) رد می‌شود و اختلاف میانگین‌ها معنی‌دار است، اما مقایسه الگوی دو جانبه با الگوی انتصابی ( $Mean = 2.63$ ) نشان می‌دهد که دلایل کافی برای اختلاف میانگین‌های دو گروه در جامعه آماری وجود ندارد ( $t(782) = -0.071, P < 0.943$ ).

مقایسه این میزان رضایت با قبل از اجرای طرح ( $Mean = 2.42$ ) نیز در نوع خود جالب توجه است و مقایسه میانگین‌ها تفاوت معنی‌داری را نشان می‌دهد ( $t(1156) = 3.799, P < 0.000$ ). به عبارت دیگر، رضایت افراد از سیستم تصمیم‌گیری سازمان‌ها افزایش یافته است و دلیل این امر جو سازمانی جدیدی است که به دنبال طراحی و استقرار نظام پیشنهادها شکل گرفته است.

بررسی دیگر ابعاد جو سازمانی در قبل و بعد از اجرای نظام پیشنهادها نیز تفاوت‌هایی را نشان می‌دهد. همان طور که در جدول شماره ۳ دیده می‌شود، اعتماد متقابل بین کارکنان و مدیریت علی‌رغم طراحی و استقرار نظام پیشنهادها نه تنها تغییر معنی‌داری پیدا نکرده است، بلکه این اعتماد فی‌مابین در نمونه اولیه ( $Mean = 2.69$ ) تا حدودی بیشتر از نمونه نهایی



(Mean = 2.63) است. البسته اختلاف مشاهده شده در نمونه معنی دار نبود (t(1081) = -1.155, P < 0.248). این یافته حکایت از آن دارد که عوامل بنیادی زیادی در برقراری اعتماد بین مدیریت و کارکنان دخیل هستند و تنها نمی توان به صرف استقرار نظام پیشنهادها به بهبود آن امیدوار بود.

جدول شماره ۳- مقایسه جو سازمانی قبل و بعد از استقرار نظام پیشنهادها

مقوله جو سازمانی	میانگین (قبل)	میانگین (بعد)	مقدار t	سطح معنی دار
رضایت از نحوه تصمیم‌گیری	۲/۴۲	۲/۵۷	۳/۷۹۹	۰/۰۰۰
اعتماد بین مدیریت و کارکنان	۲/۶۹	۲/۶۳	-۱/۱۵۵	۰/۲۴۸
تعهد کارکنان نسبت به سازمان	۳/۲۶	۲/۷۶	-۱۰/۷۶۵	۰/۰۰۰

بررسی تعهد افراد نسبت به سازمان نیز در نوع خود جالب توجه است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که نه تنها تعهد سازمانی بعد از اجرای نظام پیشنهادها (Mean = 2.8) افزایش نیافته است، بلکه سیر نزولی هم داشته (Mean = 3.3) و این اختلاف معنی دار نیز هست (t(1093) = -10.765, P < 0.000). این یافته، ناقض یافته‌های پیشین است که بر افزایش تعهد سازمانی از طریق مدیریت مشارکتی تأکید می‌ورزند (مانند لیورپول، ۱۹۹۰). شاید یک دلیل آن باشد که چنین تعهدی بیشتر در درجات بالای مشارکت دیده شده است، حال آنکه نظام پیشنهادها پایین‌ترین درجه مدیریت مشارکتی است.

همان‌طور که گفته شد تنها ۲۹ درصد پاسخ دهندگان به ارائه پیشنهاد مبادرت ورزیده‌اند و اینکه آیا تفاوت معنی داری بین دو گروه مشارکت جو و غیر مشارکت جو از نظر رضایت وجود دارد مورد سؤال بود. مقایسه آماری، تفاوت معنی داری را بین میانگین نظریات این دو گروه نشان نمی‌دهد. به عبارت دیگر، درجه رضایت افرادی که اقدام به ارائه پیشنهاد کرده‌اند (Mean = 2.70) با درجه رضایت افرادی که در مرحله پیشنهاددهی درگیر نشده‌اند (Mean = 2.51)، چندان تفاوت نمی‌کند و اختلاف مشاهده شده در نمونه معنی دار نیست و برابری میانگین‌ها در جامعه آماری تأیید می‌شود (t(1124) = 3.715, P < 0.000).

۲۹ درصد پاسخ دهندگان مدیر بودند. آمارهای توصیفی نشان می‌دهد که پراکندگی تغییر پذیری برای غیر مدیران بیشتر از مدیران می‌باشد. آزمون t حاکی از آن است که تفاوت معنی‌داری بین نظر مدیران ( $Mean = 2.69$ ) و غیر مدیران ( $Mean = 2.52$ ) در مورد رضایت از نظام پیشنهادها وجود ندارد و برابری میانگین نظر این دو گروه در جامعه آماری تأیید می‌گردد ( $t(1078) = 3.235, P < 0.001$ ).

جدول شماره ۴ - درجه رضایت افراد از ابعاد مختلف نظام پیشنهادها

سطح معنی‌دار	مقدار t	درجه آزادی	میانگین	اقدام رضایت
۰/۰۰۰	۸۲/۴۵۱	۱۰۳۲	۲/۸۸۹۶	عملکرد دبیر نظام پیشنهادها
۰/۰۰۰	۷۸/۷۹۹	۱۰۴۸	۲/۷۷۶۰	حمایت مدیریت ارشد
۰/۰۰۰	۸۵/۳۴۰	۱۱۱۰	۲/۷۳۱۲	کارشناسی پیشنهادها
۰/۰۰۰	۸۲/۱۰۵	۱۰۳۳	۲/۶۹۰۵	عملکرد نمایندگان کارکنان
۰/۰۰۰	۸۱/۵۵۲	۱۰۹۰	۲/۶۳۶۱	سرعت در رسیدگی به پیشنهادها
۰/۰۰۰	۸۳/۹۶۴	۱۰۲۴	۲/۶۱۷۶	نحوه تصمیم‌گیری در خصوص پیشنهادها
۰/۰۰۰	۷۹/۶۳۷	۱۰۴۹	۲/۵۳۶۲	سرعت عمل در اجرای پیشنهادها
۰/۰۰۰	۷۰/۳۱۲	۱۱۲۴	۲/۳۴۹۳	نحوه تبلیغات برای ترغیب افراد به مشارکت
۰/۰۰۰	۷۰/۷۲۳	۱۰۹۳	۲/۳۳۲۷	دسترسی افراد به اطلاعات
۰/۰۰۰	۷۱/۲۷۲	۱۰۴۹	۲/۲۹۹۰	میزان پاداش پیشنهادها

جدول شماره ۴ نشان می‌دهد که بیشترین رضایت را افراد از عملکرد دبیران نظام پیشنهادها دارند ( $Mean = 2.89$ ) و کمترین رضایت را در خصوص میزان پاداش ابراز می‌دارند ( $Mean = 2.29$ ). هر چند آنها میزان حمایت مدیریت ارشد از نظام پیشنهادها را در ردیف دوم از رضایت عمومی خود ذکر می‌کنند، اما باید توجه کرد که چنین رضایتی زیر حد متوسط است. به عبارت دیگر، رضایت افراد از جنبه‌های مختلف نظام پیشنهادها بین «کم» و «تا حدودی» در نوسان است و این حکایت از آن دارد که لازم است در کلیه موارد زیر

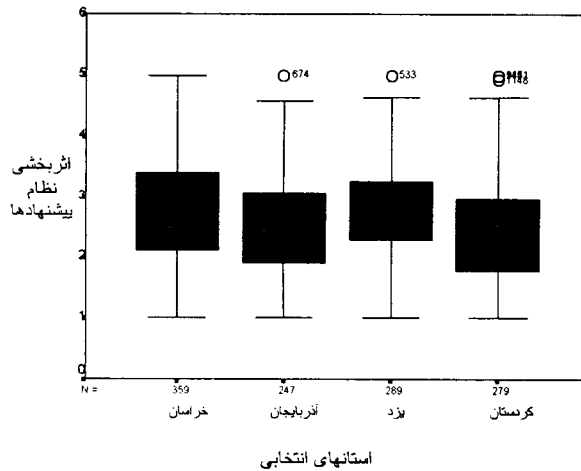
سازمان‌ها عملکرد خود را ارتقا و بهبود بخشند:

- ۱- عملکرد دبیر نظام پیشنهادها
- ۲- حمایت مدیریت ارشد
- ۳- کارشناسی پیشنهادها
- ۴- عملکرد نمایندگان کارکنان
- ۵- سرعت در رسیدگی به پیشنهادها
- ۶- نحوه تصمیم‌گیری در خصوص پیشنهادها
- ۷- سرعت عمل در اجرای پیشنهادهای مصوب
- ۸- نحوه تبلیغات برای ترغیب افراد به مشارکت بیشتر
- ۹- دسترسی افراد به اطلاعات
- ۱۰- میزان پاداش پیشنهادها.

## ۲- اثربخشی

در این پژوهش، اثربخشی نظام پیشنهادها بر حسب میزان تحقق اهداف آن مورد سنجش قرار گرفته است. در کل می‌توان گفت که افراد اثربخشی نظام پیشنهادها را زیر متوسط ارزیابی کرده‌اند ( $Mean = 2.62$ ) و تعمیم نتایج این نمونه نیز به جامعه معنی‌دار است ( $t(1173) = 104.396, P < 0.000$ ). به عبارت دیگر، علی‌رغم اظهار بدبینی و بی‌اعتمادی نسبت به طرح، آنها معتقدند که نظام پیشنهادها از موفقیت نسبی برخوردار است. مقایسه اثربخشی نظام پیشنهادها در سازمان‌هایی که الگوی انتخابی را اجرا کرده‌اند با اثربخشی این نظام در سازمان‌هایی که الگوی دو جانبه را برگزیده‌اند ( $Mean = 2.48$ ) تفاوت معنی‌داری را نشان می‌دهد ( $Mean = 2.69$ ) مقایسه میانگین دو گروه دو جانبه و انتصابی ( $t(1039) = -3.734, P = 0.000$ ). مقایسه میانگین دو گروه دو جانبه و انتصابی تفاوت معنی‌داری را نشان نمی‌دهد ( $t(804) = -0.480, P = 0.631$ ). باید در نظر داشت که اثربخشی نظام پیشنهادها متأثر از عوامل مختلفی است و صرفاً نمی‌توان الگوی تعیین اعضای شورای پیشنهادها را عامل عمده به حساب آورد و اثربخشی را به

آن نسبت داد. به عنوان مثال، اثربخشی نظام پیشنهادها از قومیت فرهنگی و نوع سازمان نیز تأثیر می‌پذیرد (نمودار شماره ۳ و ۴).

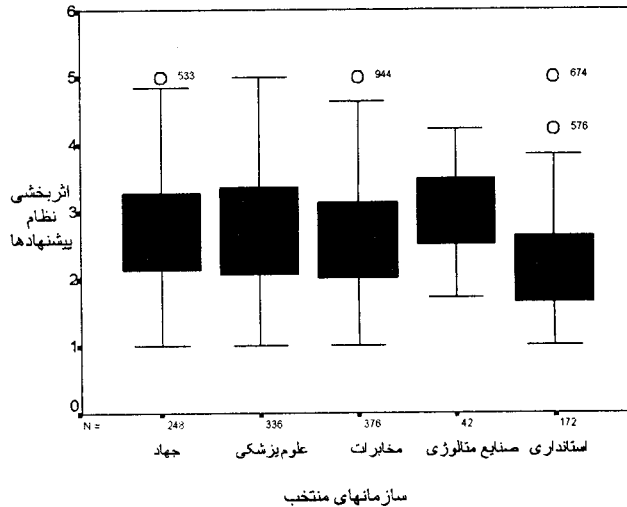


نمودار شماره ۳ - مقایسه اثربخشی نظام پیشنهادها از نظر قومیت‌های فرهنگی

همانطور که در نمودار شماره ۳ دیده می‌شود در یزد افراد به طور متوسط اثربخشی نظام پیشنهادها (Mean = 2.79) را بیشتر از سایر استان‌ها (۲/۷۴ برای خراسانی‌ها، ۲/۴۷ برای آذری‌ها و ۲/۴۱ برای کردها) ارزیابی کرده‌اند. اثربخشی نظام پیشنهادها تقریباً بین ۱ تا ۵ برای تمام گروه‌ها در نوسان است. اثربخشی در تمام گروه‌ها به جز خراسان (۰/۱۹۳-) چولگی مثبت نشان می‌دهد ولی این چولگی برای استان آذربایجان (۰/۳۳۱) بیشتر از سایر استان‌هاست.

اگر نظری بر سازمان‌های مورد مطالعه بیاندازیم، متوجه می‌شویم که درجه اثربخشی نظام پیشنهادها در صنایع متالوژی وزارت دفاع بیشتر از دیگر سازمان‌ها بوده (Mean = 3.04) و کمترین اثربخشی متعلق به استانداری‌ها می‌باشد (Mean = 2.18) و این یافته در نوع خود جالب توجه است که اولاً در محیط‌های تولیدی نظام پیشنهادها موفق‌تر از محیط‌های اداری است. ثانیاً این نظام در محیط‌های سیاسی کمترین اثربخشی را دارد. دیگر سازمان‌های اداری تقریباً وضع مشابهی دارند یعنی جهاد سازندگی، بهداشت، درمان و آموزش پزشکی و

مخابرات به ترتیب دارای میانگین‌های ۲/۷۸، ۲/۷۵ و ۲/۶۳ می‌باشند (نمودار شماره ۴).



نمودار شماره ۴ - اثربخشی نظام پیشنهادها بر حسب نوع سازمان

یافته‌های نمونه نشان می‌دهد که ۷۱ درصد پاسخ دهندگان، پیشنهادی ارائه نکرده‌اند و تنها ۲۹ درصد از آنها موفق به این کار شده‌اند. ممکن است این سؤال مطرح شود که آیا این دو گروه اثربخشی نظام پیشنهادها را متفاوت ارزیابی کرده‌اند؟ یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که میانگین نظرات دو گروه مشارکت‌جو و غیر مشارکت‌جو در خصوص اثربخشی نظام پیشنهادها به ترتیب عبارتند از ۲/۷۳ و ۲/۵۸ و تفاوت معنی‌داری بین میانگین نظرات آنها وجود دارد  $(t(110) = 2.21, P = 0.009)$ . یعنی افرادی که مبادرت به ارائه پیشنهاد کرده‌اند، نظام پیشنهادها را اثربخش‌تر از بقیه می‌دانند.

همچنین ۲۹ درصد پاسخ دهندگان مدیر بودند و نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که بین میانگین نظریات مدیران (۲/۶۸ = میانگین) و غیر مدیران (۲/۶۰ = میانگین) در خصوص اثربخشی نظام پیشنهادها تفاوت معنی‌داری وجود ندارد  $(t(1089) = 1.43, P = 0.154)$  و غیر مدیران اثربخشی نظام پیشنهادها را تقریباً همانند مدیران برآورد کرده‌اند. البته ذکر این نکته نیز حائز اهمیت است که هر دو گروه، اثربخشی نظام پیشنهادها را زیر متوسط ارزیابی

کرده‌اند. همچنین ۱۷ درصد از پاسخ دهندگان زن بودند. یافته‌های آماری حاکی از آن است که تفاوت معنی‌داری بین نظر مردها (۲/۶۴) و زن‌ها (۲/۵۷) در خصوص اثربخشی نظام پیشنهادها وجود ندارد و میانگین نظر آنها در خصوص اثربخشی نظام پیشنهادها تقریباً مشابه است  $(t(260) = 0.968, P = 0.334)$ .

با وجود این، نگاهی به اهداف نظام پیشنهادها نشان می‌دهد که پاسخ‌دهندگان کمترین اثربخشی را در مورد «افزایش رضایت شغلی در بین کارکنان» می‌دانند و بیشترین اثربخشی را به «افزایش تعهد کارکنان نسبت به اهداف و برنامه‌های سازمان» نسبت می‌دهند. جدول شماره ۵ میزان تحقق پذیری اهداف نظام پیشنهادها را از نظر کارکنان نشان می‌دهد.

جدول شماره ۵ - میزان تحقق پذیری اهداف نظام پیشنهادها از نظر کارکنان

رتبه	اهداف نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها	میانگین	مقدار t	سطح معنی‌دار
۱	افزایش تعهد کارکنان نسبت به اهداف و برنامه‌های سازمان	۲/۸۰۰۳	۸۷/۸۲۴	۰/۰۰۰
۲	افزایش مسوولیت پذیری در بین کارکنان	۲/۷۷۵۳	۸۶/۲۸۸	۰/۰۰۰
۳	افزایش توان یادگیری افراد در سازمان	۲/۷۷۲۱	۸۸/۶۹۴	۰/۰۰۰
۴	بسط روابط انسانی مطلوب	۲/۷۰۵۰	۷۹/۷۶۳	۰/۰۰۰
۵	صرفه‌جویی در هزینه‌های عملیاتی	۲/۶۸۰۹	۸۰/۴۶۳	۰/۰۰۰
۶	استفاده بهینه از دانش و مهارت‌های کارکنان	۲/۶۴۶۱	۸۱/۶۱۵	۰/۰۰۰
۷	افزایش بهره‌وری سازمان	۲/۶۲۵۳	۸۶/۲۲۷	۰/۰۰۰
۸	ایجاد جو اعتماد بین مدیریت و کارکنان	۲/۶۱۷۲	۷۶/۸۲۹	۰/۰۰۰
۹	سرعت بخشیدن به عملیات خدمات سازمانی	۲/۶۰۳۵	۸۰/۹۶۰	۰/۰۰۰
۱۰	افزایش این احتمال که تغییرات سازمانی پذیرفته خواهد شد	۲/۵۵۳۶	۸۴/۹۳۷	۰/۰۰۰
۱۱	ارتقای کیفیت خدمات سازمان	۲/۵۰۷۹	۸۰/۲۸۲	۰/۰۰۰
۱۲	مشارکت فعال کارکنان در تصمیم‌گیری	۲/۴۹۷۴	۷۵/۲۷۲	۰/۰۰۰
۱۳	دلپذیر کردن محیط کار	۲/۴۶۸۰	۷۲/۶۷۴	۰/۰۰۰
۱۴	افزایش رضایت شغلی در بین کارکنان	۲/۴۷۷۴	۷۶/۷۳۷	۰/۰۰۰

## ۳- زمینه‌های مشارکت

نتایج پژوهش نشان می‌دهد که افراد بیشترین علاقه خود را به ترتیب برای مشارکت در موضوعات زیر ابراز کرده‌اند:

- ۱- مسائل ایمنی و بهداشتی محیط کار (Mean = 3.41)
- ۲- روش‌ها و مراحل انجام کار (Mean = 3.27)
- ۳- رویه‌ها و سیستم‌های محیط کار (Mean = 3.20)
- ۴- آموزش و بهبود نیروی انسانی (Mean = 3.10)
- ۵- امروز فنی و تخصصی سازمان (Mean = 2.99)
- ۶- امور رفاهی کارکنان (Mean = 2.97)
- ۷- خرید ملزومات و تجهیزات (Mean = 2.95)
- ۸- برنامه‌ریزی منابع انسانی و مالی (Mean = 2.90)
- ۹- تعیین اهداف و برنامه‌های آینده سازمان (Mean = 2.88)
- ۱۰- طرح جا و مکان (Mean = 2.86)
- ۱۱- سازماندهی (Mean = 2.70)
- ۱۲- بودجه‌ریزی (Mean = 2.69)

همانطور که ملاحظه می‌شود، افراد ترجیح می‌دهند بیشتر در زمینه‌هایی مشارکت کنند که با زندگی روزمره کاری آنها سروکار داشته باشد و موضوعات استراتژیک نظیر بودجه‌ریزی، سازماندهی، تعیین اهداف و برنامه‌های آینده سازمان و برنامه‌ریزی منابع انسانی و مالی برای آنها در اولویت آخر قرار دارند.

## ۴- عوامل بازدارنده مشارکت

برای شناسایی عوامل بازدارنده نظام پیشنهادها، تحلیل عاملی بکار گرفته شد.<sup>۱</sup> اگر چه

---

۱- آزمون بارنتل نشان داد که شرط لازم برای انجام دادن تحلیل عاملی برقرار است ( $X^2(171)=6006, P<0.000$ ) و ماتریس همبستگی دارای اطلاعات معنی‌دار است.

جدول شماره ۶ - نتایج تحلیل عاملی برای شناسایی عوامل بازدارنده نظام پیشنهادها

عوامل					
۵	۴	۳	۲	۱	
				۰/۷۹	روابط کار نامطلوب (عامل ۱): سیک دستوری (آمرانه) مدیران
				۰/۷۶	ساختار قدرت در سازمان که بر تصمیم‌گیری فردی صحه می‌گذارد
				۰/۷۱	جو عدم اعتماد بین مدیریت و کارکنان
				۰/۶۳	عدم احساس امنیت شغلی در بین افراد
				۰/۸۳	عملکرد ضعیف شورای پیشنهادها (عامل ۲): عدم اعلام دلایل رد پیشنهادها به پیشنهاد دهنده
				۰/۷۹	عدم کارشناسی دقیق و به موقع پیشنهادها
				۰/۶۹	برخورد تبعیض آمیز شورا در رابطه با پذیرش پیشنهادها
				۰/۶۶	عدم اجرای به موقع پیشنهادهای تصویب شده
				۰/۷۱	فرهنگ بوروکراتیک (عامل ۳): تمایل کم افراد برای مشارکت در تصمیم‌گیری
				۰/۶۸	فرهنگ فردگرایی
				۰/۵۷	فرهنگ سازمانی که بر مدیر سالاری صحه می‌گذارد
				۰/۵۲	پیش داوری و بدبینی افراد نسبت به نتایج نظام پیشنهادها
				۰/۸۷	توان محدود پیشنهاددهی افراد (عامل ۴): بیچیدگی فنون و رویه‌ها که قلمرو پیشنهاددهی را محدود می‌سازد
				۰/۸۵	بیچیدگی وظایف سازمان که زمینه‌های پیشنهاددهی را محدود می‌سازد
				۰/۶۱	دانش پایین افراد که قدرت پیشنهاددهی آنها را به مسائل سطحی محدود می‌سازد
				۰/۸۰	سیستم نارسای اطلاع رسانی (عامل ۵): عدم آگاهی کارکنان از نحوه انجام کار نظام پیشنهادها
				۰/۶۵	عدم دسترسی کارکنان به اطلاعات کافی برای ارائه پیشنهادها مستدل
۱/۰۱	۱/۰۵	۱/۴۹	۱/۷۸	۶/۷۱	ارزش ویژه (Eigenvalue)
۵/۳	۵/۵	۷/۸	۹/۴	۳۵/۳	درصد واریانس (Percent Variance)
۶۳/۳	۵۸/۱	۵۲/۵	۴۴/۷	۳۵/۳	درصد اشتراک (Cumulative Percent)



تکنیک‌های تحلیل آماری متنوعی در رابطه با تحلیل عاملی وجود دارند، روش راه حل اجزای اصلی (Principal Components Solution) با استفاده از قاعده Varimax و چرخش متعامد ترجیح داده شد. هدف این روش پیدا کردن تعداد محدودی از اجزا (عوامل) است که نماینده بخش مهمی از تغییرپذیری در مجموعه‌ای از داده‌ها باشد. به عبارت دیگر، در این روش هدف پژوهشگر کشف متغیرهایی در یک مجموعه از داده‌هاست که زیر گروه‌های مرتبطی را تشکیل می‌دهند. پنج عامل که تشریح‌کننده اقلام ۱۹ گانه پرسشنامه بود ظاهر شدند (جدول شماره ۶).

همانطور که در جدول دیده می‌شود این پنج عامل مقدار ویژه‌ای بالاتر از یک دارند و در حدود ۶۳ درصد از واریانس متغیرهای اندازه‌گیری شده را تبیین می‌کنند. بررسی ساختار عاملی نشان می‌دهد که عوامل اول تا پنجم به ترتیب مقوله‌های زیر را اندازه‌گیری می‌کنند:

۱- روابط کار نامطلوب

۲- عملکرد ضعیف شورای پیشنهادها

۳- فرهنگ بوروکراتیک سازمانی

۴- توان پیشنهاددهی محدود افراد

۵- سیستم ناکارآمد دسترسی به اطلاعات در سازمان.

در ضمن، در بین عوامل بازدارنده ۱۹ گانه، افراد فرهنگ فردگرایی ( $Mean = 3.38$ ) را مهمترین عامل بازدارنده نظام پیشنهادها می‌دانند. جدول شماره ۷ نشان می‌دهد که فرهنگ فردگرایی در بین قومیت‌های فرهنگی کرد و آذری زبان بیشتر از یزدی‌ها و خراسانی‌هاست. مقایسه سازمان‌های مورد مطالعه نیز حاکی از آن است که این فرهنگ در محیط‌های سیاسی (استانداری‌ها) قوی‌تر از دیگر سازمان‌ها می‌باشد.

۵- ساختار مناسب نظام پیشنهادها

طبق نظریه اقتضایی، یک بهترین ساختار برای نظام پیشنهادها وجود ندارد بلکه بهترین ساختار در انطباق با شرایط محیطی سازمان قابل طرح است. افراد با شناختی که از سازمان خود دارند، ویژگی‌های ساختار مناسب را به شرح زیر مطرح نموده‌اند:

جدول شماره ۷ - مقایسه فرهنگ فردگرایی بر نوع سازمان و قومیت فرهنگی

فرهنگ فردگرایی				
سازمان‌های مورد مطالعه				
استان	علوم پزشکی	مخابرات	صنایع متالورژی	استانداری
آذربایجان شرقی	۳/۳۵	۳/۷۴		۳/۹۸
خراسان	۳/۱۲	۳/۴۰	۲/۸۰	
کردستان		۳/۴۵	۳/۷۲	
یزد	۳/۲۸	۳/۱۱	۱۵/۱۵	۳/۲۱

## الف - چگونگی انتخاب اعضای شورا

همانطور که در جدول شماره ۸ دیده می‌شود، تنها ۳ درصد افراد روش انتصابی را می‌پسندند، در حالی که ۴۲ درصد آنها روش انتخابی و ۵۵ درصد آنها الگوی انتخاب دو جانبه را ترجیح می‌دهند و به کمک توزیع خی دو می‌توان دریافت که این اختلاف در جامعه نیز معنی‌دار است ( $\chi^2(2) = 514.718, P < 0.000$ ). ترجیح الگوی دو جانبه در تمامی استان‌های مورد مطالعه به جز کردستان صادق است. در استان کردستان ۵۱/۲۳ درصد طرفدار روش انتخابی و ۴۵/۰۸ درصد طرفدار روش دو جانبه بودند.

جدول شماره ۸ - الگوی ترجیحی افراد برای گزینش اعضای شورای پیشنهادها بر حسب استان

کل	استان‌های منتخب				چگونگی انتخاب اعضای شورا
	یزد	کردستان	خراسان	آذربایجان شرقی	
انتخابی	۱۲۰ %۱۰/۲	۱۴۷ %۱۲/۵	۱۱۵ %۹/۸	۱۱۸ %۱۰	۵۰۰ %۴۲/۴
انتصابی	۱۲ %۱/۰	۱۰ %۰/۸	۱۰ %۰/۸	۳ %۰/۳	۳۵ %۳
دو جانبه	۱۵۶ %۱۳/۲	۱۳۰ %۱۱/۰	۲۳۷ %۲۰/۱	۱۲۰ %۱۰/۲	۶۴۳ %۵۴/۶
کل	۲۸۸ %۲۴/۴	۲۸۷ %۲۴/۴	۳۶۲ %۳۰/۷	۲۴۱ %۲۰/۵	۱۱۷۸ %۱۰۰

اگر به این مهم از منظر سازمان‌های مورد مطالعه نیز نگاه کنیم، درمی‌یابیم که به جز استانداری‌ها (۴۹/۶۶ درصد در استانداری‌ها طرفدار روش انتخابی و ۴۸/۹۷ درصد طرفدار

جدول شماره ۹- الگوی ترجیحی افراد برای گزینش اعضای شورای پیشنهادها بر حسب نوع سازمان

کل	سازمان‌های منتخب					چگونگی انتخاب اعضای شورا
	استانداری	صنایع متالوژی	مخابرات	علوم پزشکی	جهاد استان	
انتخابی ۵۰۰ ٪۴۲/۴	۸۵ ٪۷/۲	۷ ٪۰/۶	۱۷۶ ٪۱۴/۹	۱۲۵ ٪۱۰/۶	۱۰۷ ٪۹/۱	
انتصابی ۳۵ ٪۳	۲ ٪۰/۲	۲ ٪۰/۲	۹ ٪۰/۸	۲۰ ٪۱/۷	۲ ٪۰/۲	
دو جانبه ۶۴۳ ٪۵۴/۶	۸۴ ٪۷/۱	۳۴ ٪۲/۹	۱۹۴ ٪۱۶/۵	۱۹۶ ٪۱۶/۶	۱۳۵ ٪۱۱/۵	
کل ۱۱۷۸ ٪۱۰۰	۱۷۱ ٪۱۴/۵	۴۳ ٪۳/۷	۳۷۹ ٪۳۲/۲	۳۴۱ ٪۲۸/۹	۲۴۴ ٪۲۰/۷	

روش دو جانبه بودند که اختلاف میان آنها بسیار ناچیز است) در تمامی سازمان‌های مورد مطالعه شیوه دو جانبه طرفداران بیشتری دارد. البته این تحلیل زمانی کامل خواهد بود که بدانیم سازمان‌های مجری نظام پیشنهادها در عمل از چه الگویی در انتخاب اعضای شوراها استفاده کرده‌اند (جدول شماره ۱) و آیا جانبداری آنها از یک الگوی خاص متأثر از تجربه عملی آنها هست یا نه؟ همانطور که از جدول شماره ۱ برمی‌آید در صنایع متالوژی وزارت دفاع کلاً اعضای شوراها انتصابی بوده لیکن اکثریت پاسخ دهندگان (۷۹ درصد) خواهان شیوه انتخاب دو جانبه (تلفیقی) هستند، اما در دو مورد مخابرات آذربایجان شرقی و جهاد استان یزد که الگوی انتخابی را اجرا کرده‌اند این موضوع صحت ندارد. در مخابرات آذربایجان شرقی ۵۳ درصد خواهان الگوی انتخابی و ۴۶ درصد خواهان الگوی دو جانبه هستند و در جهاد یزد نیز ۵۶ درصد افراد الگوی انتخابی را ترجیح داده‌اند و تنها ۴۴ درصد الگوی دو جانبه را مناسب‌تر می‌دانند. این یافته نشان می‌دهد که جانبداری افراد از یک الگوی گزینش اعضای شورای پیشنهادها ممکن است متأثر از تجربه عملی آنها باشد.

**ب - قلمرو پیشنهادات**

نتایج بررسی نشان می‌دهد که اکثریت افراد (۸۴ درصد) ترجیح می‌دهند که در حدود وظایف سازمان به ارائه پیشنهاد پردازند و تحدید قلمرو پیشنهادات به واحد سازمانی پیشنهاد دهنده را نمی‌پسندند و چنین ترجیحی بر حسب نوع سازمان تغییر نمی‌کند.

**ج - ساز و کار دسترسی به اطلاعات**

داده‌های آماری حاکی از آن است که اکثریت افراد (۶۷ درصد) معتقدند که تعریف سازوکار رسمی دسترسی به اطلاعات ضروری است تا بتوانند با استدلال و مبتنی بر ارقام و اعداد پیشنهادهای خود را ارائه دهند.

**د - گروه‌های واسطه**

نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که ۶۴ درصد افراد، استقرار گروه‌ها یا کمیته‌های واسطه در حد فاصل بین شورای پیشنهادها و کارکنان را بهتر از یک شورای واحد پیشنهادها می‌دانند و تنها ۳۶ درصد موافق استقرار یک شورای واحد پذیرش و بررسی پیشنهادها در سطح سازمان هستند.

**ه - پاداش نقدی پیشنهادها**

در پاسخ به این سؤال که پاداش نقدی پیشنهادها بعد از تصویب پیشنهاد یا بعد از اجرای آن پرداخت شود، ۶۵ درصد خواهان پرداخت پاداش بعد از تصویب و ۳۵ درصد بعد از اجرای پیشنهاد بودند. چنین ترجیحی بر حسب نوع سازمان و نوع استان نیز صادق است.

**و - گروه‌های کارشناسی**

همانطور که از جدول برمی‌آید ۴۵ درصد افراد ترجیح می‌دهند گروه‌های کارشناسی به صورت موضوعی مشخص شوند، در حالی که ۵۵ درصد آنها معتقدند گروه‌های کارشناسی حسب مورد توسط شورای نظام پیشنهادها انتخاب شوند.

**ز - رهبری مبتنی بر مشورت**

۶۹ درصد پاسخ دهندگان خواهان آن هستند که به موازات استقرار نظام پیشنهادها، مدیران در تصمیم‌گیری‌های خود از سبک مدیریت بر مبنای مشورت استفاده کنند و بقیه به چنین تغییری در سبک تصمیم‌گیری مدیریت اعتقاد ندارند. چنین ترجیحی بر حسب نوع سازمان و نوع استان نیز معتبر است.

**ح - دبیر شورا**

در پاسخ به این سؤال که آیا دبیر شورای پیشنهادها باید به صورت تمام وقت مشغول شود یا پاره وقت، اکثر پاسخگویان (۶۶ درصد) معتقد بودند که دبیر شورا باید به طور تمام وقت مشغول به کار باشد و ۳۴ درصد نیز بر این باورند که به صورت پاره وقت نیز می‌تواند به کار خود ادامه دهد.

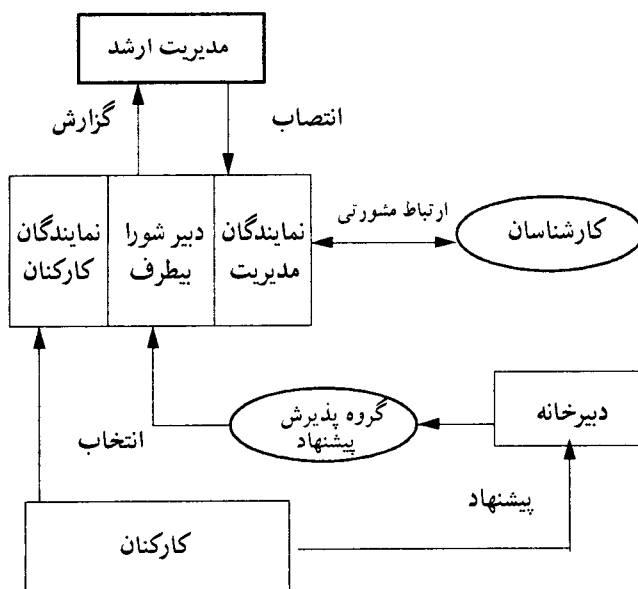
**ط - دبیرخانه نظام پیشنهادها**

یافته‌های پژوهش نشانگر آن است که اکثر افراد (۷۴ درصد) معتقدند که دبیرخانه نظام پیشنهادها باید در ساختار رسمی سازمان پیش‌بینی شود و ۲۴ درصد نیز بر این باورند که می‌توان وظایف آن را به یکی از واحدهای سازمان محول کرد.

**بحث و نتیجه‌گیری**

نظام پیشنهادها بیشتر در محیط‌های تولیدی اثربخشی خود را نشان داده و در محیط‌های اداری کمتر بکار گرفته شده است. اجرای آزمایشی این نظام در چند سازمان داوطلب بخش دولتی ایران این امکان را فراهم ساخت تا اثربخشی آن در پرتو شرایط محیطی این سازمان‌ها مورد بررسی قرار گیرد. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که نظام پیشنهادها به طور متوسط اثربخش بوده اما رضایت افراد از این نظام چندان بالا نیست. دلالت ضمنی این یافته حاکی از آن است که عوامل بازدارنده‌ای در کار هستند که مانع موفقیت کامل این نظام می‌شوند. تحلیل عاملی نشان داد که این عوامل در پنج دسته کلی قابل طبقه‌بندی هستند:

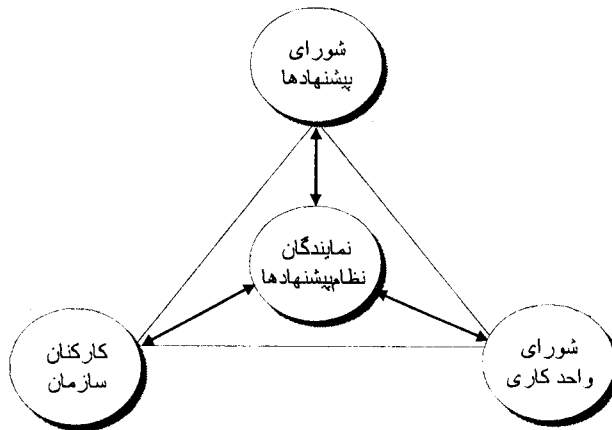
- ۱- روابط کار نامطلوب
- ۲- عملکرد ضعیف شورای پیشنهادها
- ۳- فرهنگ بوروکراتیک
- ۴- توان محدود پیشنهاددهی افراد
- ۵- نارسایی در دسترسی به اطلاعات.



نمودار شماره ۵ - ساختار مناسب نظام پیشنهادها از نظر افراد

نتایج بررسی بیانگر آن است که افراد ساختاری را مناسب می‌دانند که در آن دبیر پیشنهادها به طور تمام وقت مشغول بکار باشد، دبیرخانه در ساختار رسمی سازمان پیش‌بینی شده باشد، سیستم دسترسی به اطلاعات به طور رسمی تعریف شود، پاداش پیشنهادها مصوب بلافاصله بعد از پذیرش آن پرداخت شود، قلمرو پیشنهادها محدود به واحد پیشنهاد دهنده نباشد، گروه‌های پیشنهاد در حد فاصل بین کارکنان و شورای پیشنهادها استقرار یابند، شورای پیشنهادها در انتخاب گروه‌های کارشناسی آزادی عمل داشته باشد و اعضای شورای پیشنهادها ترکیبی از نمایندگان مدیریت ارشد و کارکنان باشد (نمودار شماره ۵). هر چند

افراد چنین ساختاری را مناسب می‌دانند، اما باید در نظر داشت که چنین ساختاری (با انتخاب دبیر نظام پیشنهادها به صورت تمام وقت و ایجاد واحد دبیرخانه) باعث گسترش تشکیلات خواهد شد و این امر با سیاست کوچک سازی دولت در برنامه سوم توسعه سازگاری ندارد. البته همانطور که در مقدمه این مقاله اشاره شد ساختارهای دیگری وجود دارند که موجب هیچگونه گسترش تشکیلاتی نمی‌شوند (نمودار شماره ۶).



نمودار شماره ۶ - ساختار نظام پیشنهادها مبتنی بر درگیری کلیه سطوح مدیریت

همانطور که در نمودار شماره ۶ دیده می‌شود، در این ساختار افرادی به عنوان نمایندگان نظام پیشنهادها از طریق برگزاری انتخابات توسط افراد برگزیده می‌شوند. افراد می‌توانند پیشنهادهای خود را به یکی از آنها تسلیم کنند. نماینده نظام پیشنهادها موظف است پیشنهاد را پس از ثبت و کدگذاری بدون ذکر نام به شورای واحد مربوطه جهت بررسی کارشناسی ارجاع نماید. این شوراها که در هر واحد کاری با شرکت مدیر واحد و کارشناسان ارشد آن واحد تشکیل می‌شوند، موظف هستند پیشنهاد رسیده را مورد بررسی قرار دهند و نظر کارشناسی خود را از طریق نمایندگان نظام پیشنهادها به شورای نظام پیشنهادها که عالی‌ترین مرجع تصمیم‌گیرنده است تسلیم نمایند. شورای نظام پیشنهادها که با شرکت بالاترین مقام سازمانی و معاونان وی تشکیل جلسه می‌دهد، پیشنهاد رسیده را با توجه به نظر شورای واحد مربوطه و استراتژی‌ها و خط‌مشی‌های سازمانی مورد بررسی نهایی قرار می‌دهد. ساختار فوق

این امکان را می‌دهد که مدیران و سرپرستان در نظام پیشنهادها بیشتر درگیر شوند و همکاری بین مدیران و کارکنان در مسأله‌یابی و ایده‌پردازی تحقق یابد.

بررسی مفاد آیین‌نامه‌های نظام پیشنهادها که در سازمان‌های داوطلب اجرای طرح مورد عمل بوده نیز نشانگر آن است که تجویز یک آیین‌نامه واحد برای تمامی سازمان‌های بخش دولتی با ویژگی‌های متفاوت صحیح نیست. آنچه معقول به نظر می‌رسد وضع استانداردهایی است که باید در تنظیم آیین‌نامه‌ها مراعات شود. به نظر نگارنده لازم است سرفصل‌های زیر در تدوین آیین‌نامه‌ها مورد لحاظ قرار گیرد:

- ۱- بیانیه مدیریت ارشد در حمایت از مدیریت مشارکتی.
- ۲- تبیین ضرورت و اهمیت مشارکت و ذکر مبانی قانونی و تعریف نظام پیشنهادها در مقدمه آیین‌نامه.
- ۳- تبیین فلسفه مشارکت به گونه‌ای که با ماهیت وظایف سازمانی سازگار و مورد تأیید مدیریت ارشد باشد.
- ۴- اهداف مشارکت که ترکیب‌کننده اهداف سازمانی، مدیریت و کارکنان باشد.
- ۵- استراتژی‌های اجرایی نظام پیشنهادها که بر حفظ سطح مناسبی از آموزش و ارتباط، ترغیب کارکنان به ایفای نقش مؤثر در تصمیم‌گیری، تخصیص منابع کافی برای اجرای مؤثر نظام، ارزیابی و بهبود مستمر آن و استقرار نظام گردش اطلاعات متناسب با نیازهای نظام پیشنهادها تأکید نماید.
- ۶- ساختار مشارکت به گونه‌ای که دربرگیرنده وظایف موجودیت‌ها، چگونگی انتخاب اعضای شورای پیشنهادها و ارتباط بین موجودیت‌ها باشد.
- ۷- روش ارائه پیشنهادها به همراه برگه‌های لازم و چگونگی دسترسی افراد به اطلاعات
- ۸- روش ارزیابی پیشنهادها و ضوابط ارزیابی.
- ۹- پاداش‌های نقدی و غیر نقدی به پیشنهاد دهنده، ارزیاب و مجریان.
- ۱۰- روش اجرای پیشنهادات با تأکید بر اجرای آزمایشی و اجرای نهایی.
- ۱۱- روش ارزشیابی نظام پیشنهادها برای بهبود مستمر نظام پیشنهادها.
- ۱۲- چگونگی تغییر و اصلاح آیین‌نامه.



با وجود این، در پاسخ به این سؤال که «آیا تعمیم نظام پیشنهادها که بیشتر در بخش‌های تولیدی اثربخش بوده به بخش‌های اداری قابل توجیه است؟» می‌توان گفت که با تعدیل عوامل پنج‌گانه‌ای که در این پژوهش شناسایی شدند، انتظار می‌رود نظام پیشنهادها نیز در بخش‌های اداری از موفقیت نسبتاً خوبی برخوردار شود و انتظارات مدیران و کارکنان را برآورده سازد. اما باید توجه داشت که تعمیم الگویی واحد به همه دستگاه‌های اجرایی با قابلیت‌ها و ویژگی‌های متفاوت وظیفه‌ای، ساختاری و فرهنگی قابل توجیه نیست (رهنورد، ۱۳۷۸) و سازمان‌ها باید مجاز باشند نظام پیشنهادهای مناسب خود را طراحی و اجرا نمایند.

به طور کلی، یافته‌های این پژوهش حاکی از آن است که سازوکار نظام پیشنهادها در بخش دولتی به طور متوسط اثربخش بوده اما رضایت افراد از آن چندان بالا نیست لذا ضرورت دارد با تعدیل فرهنگ بوروکراتیک، بهبود روابط کار، آموزش و توانمند سازی افراد، بهبود نظام گردش اطلاعات و ارتقای عملکرد شورای پیشنهادها گام‌هایی اساسی جهت تعدیل شرایط وضعی سازمان‌های دولتی ایران برداشته شود تا از این طریق درجه موفقیت نظام پیشنهادها در بخش دولتی افزایش یابد.

## منابع و مآخذ

- ۱- رهنورد، فرج اله، «مدیریت مشارکتی: تئوری و عمل»، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۸.
- ۲- رهنورد، فرج اله، «تیم‌های کاری: اوج مدیریت مشارکتی»، تحول اداری، دوره ششم، شماره ۲۴ و ۲۵، اسفند ۱۳۷۸.
- 3- Health, J. A., A Few Good Ideas for a Good Idea Program, **Quality Progress**, Vol. 27, No. 1, Jan. 1994.
- 4- Imai, M., **Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success**, Random House Business Division, New York, 1986.
- 5- Milner, E., Kinnell, M., and Usherwood, B., **Employee Suggestion Schemes: A**

- 
- Management Tool for the 1990s? **Library Management**, Vol. 16, No. 3, 1995.
- 6- Mishra, J. M., Employee Suggestion Programs in the Health Care Field: The Rewards of Involvement, **Public Personnel Management**, Vol. 23, No. 4, Winter 1994.
- 7- Ponsford, N. R., & Carpenter, P. J., An Analytical Approach to Employee Involvement and Participation, **Personnel Review**, Vol. 7, No. 2, Spring 1968.
- 8- Trunko, Michael E., Open to Suggestions, **HR Magazine**, Vol. 38, February 1993.