



ارائه مدلی جهت بررسی عوامل موثر بر موفقیت نظام پیشنهادها در شرکت توزیع نیروی برق هرمزگان

فاطمه دیالمه¹، امیر طیاری²

¹ کارشناس بهره وری و تحول اداری، شرکت توزیع نیروی برق استان هرمزگان

S_Dialame@yahoo.com

² مدیرعامل، شرکت مهندسی پرتو تابان رهنمون

Amir_tayari@yahoo.com

چکیده

امروزه دستاوردهای نه چندان رضایت بخش اجرای نظام پیشنهادها در سازمان های کشور، نشانگر ضرورت برخورد تخصصی، علمی، عملی و توجه بیشتر به عوامل موثر بر موفقیت این نظام در جهت تحقق برنامه ریزی استراتژیک سازمانها دارد. لذا هدف اصلی این پژوهش بررسی عوامل موثر بر موفقیت نظام پیشنهادها در شرکت توزیع نیروی برق هرمزگان می باشد، این شرکت به عنوان یک شرکت نیمه دولتی از شرکتهای زیر مجموعه توانیر در راستای تحقق برنامه استراتژیک تدوین شده و ضرورت توسعه مدیریت مشارکتی اقدام به استقرار این نظام از سال 83 تا کنون نموده است. که گاهاً در طول این سالها با فراز و نشیب هایی همراه بوده است. در این مقاله پس از مروری بر تئوریهای ارائه شده در خصوص مدیریت مشارکتی به توصیف ابعاد و مولفه های تشکیل دهنده نظام پیشنهادها در سازمان خواهیم پرداخت، روش پژوهش از نوع توصیفی - پیمایشی بوده و روش جمع آوری داده ها، کتابخانه - ای - میدانی می باشد. جامعه آماری تحقیق مورد نظر کارکنان حوزه ستادی شرکت توزیع نیروی برق استان هرمزگان بوده که به روش طبقه ای - تصادفی انتخاب شده و از میان آنان به کمک فرمول نمونه گیری کوکران اقدام به نمونه گیری شده است. ابزار گردآوری داده ها، پرسشنامه محقق ساخته که برای تایید روایی آن از نظرات کارشناسان خبره و اساتید دانشگاه استفاده گردیده و برای سنجش پایایی آن از ضریب آلفای کرونباخ ($=0.85$) به کمک نرم افزار spss استفاده شده است. نتایج حاصل از بررسی دیدگاههای کارکنان شرکت توزیع نیروی برق هرمزگان حاکی از آن است که چهار عامل کلیدی (1- حمایت مدیریتی 2- مدیریت نظام پیشنهادها 3- وضعیت طراحی نظام پیشنهادها 4- کارکنان و فرهنگ سازمانی) نقش بسزایی در موفقیت نظام پیشنهادها در این شرکت دارد. یافته های دیگر این پژوهش نشان می دهد که اختلاف معناداری بین چهار عامل اصلی شناسایی شده در پیشبرد اهداف نظام پیشنهادها وجود ندارد. در نهایت روند رو به رشد ارائه پیشنهادها از سوی کارکنان، تاثیر مدل ارائه شده را بر موفقیت این نظام در شرکت توزیع نیروی برق هرمزگان نشان می دهد.

کلمات کلیدی: مدیریت مشارکتی، نظام پیشنهادها، عوامل موثر در موفقیت، مدل 4 بعدی



1- مقدمه :

در ابتدا نگرش مدیران به مقوله مدیریت مشارکتی یک نگرش صرفاً انسانی و مبتنی بر رضایتمندی کارکنان بود اما به مرور، این نگرش نگاه انسانی به کارکنان، به عنوان منبع با ارزش سازمان، تغییر یافت. مدیریت مشارکتی کاهش دادن قدرت متمرکز و حرکت این قدرت به سوی کارکنان و تقسیم آن میان آنان است. نظام پیشنهادات یکی از راه های کلیدی است که مشارکت مستقیم کارکنان در فعالیتهای بهبود بهره وری در سازمان را امکان پذیر می سازد، اجرای نظام پیشنهادات کارکنان را ترغیب می کند تا از دانش و آگاهی خود در زمینه بهره وری در محیط کار استفاده کرده و آن را از قوه به فعل در آورند. [1] با توجه به اینکه صنعت برق به عنوان یکی از حیاتی ترین، سازنده ترین و موثرترین صنایع بوده و نقش اساسی در توسعه زیرساختهای اقتصادی و صنعتی کشور داراست، ضرورت تحقق نظام پیشنهادات به عنوان یکی از ابزارهای مدیریت مشارکتی به منظور بهره مندی از ظرفیتهای و توان فکری و خلاقیت موجود کارکنان در بهبود محصولات، خدمات، فرآیندها و... و همچنین ارتقاء راندمان سازمان (شناسایی و حذف اتلافها، دوباره کاریها، افزایش سود، بهره وری و...) بر اهمیت آن می افزاید [10] و ضرورت بررسی عوامل تاثیر گذار بر موفقیت این نظام در شرکتهای زیر مجموعه این صنعت را بیش از پیش خاطر نشان می سازد، در همین راستا پژوهش حاضر سعی دارد تا با بررسی ارکان اصلی نظام پیشنهادات، میزان تاثیر هر یک از آنها را در قالب مدلی در موفقیت این نظام بررسی نماید.

2- اهداف

هدف اصلی از انجام این تحقیق بررسی عوامل موثر بر موفقیت نظام پیشنهادات (جدول شماره 2) در شرکت توزیع نیروی برق استان هرمزگان منطبق بر 4 بعد اصلی تشکیل دهنده آن، به منظور دستیابی به مدلی جهت استقرار و استمرار این نظام و همچنین بررسی میزان تاثیر هر یک از این ابعاد به صورت جداگانه در موفقیت نظام پیشنهادات می باشد. که براساس دستیابی به اهداف پژوهش فرضیات ذیل می بایست مورد آزمون قرار گیرد.

- 1- عوامل مربوط به حمایت مدیریتی نقش عمده و تاثیر بسزایی در موفقیت نظام پیشنهادات در شرکت توزیع نیروی برق هرمزگان دارد.
- 2- عوامل مربوط به مدیریت نظام پیشنهادات نقش عمده و تاثیر بسزایی در موفقیت نظام پیشنهادات در شرکت توزیع نیروی برق هرمزگان دارد.
- 3- عوامل مربوط به وضعیت طراحی نظام پیشنهادات و آیین نامه نقش عمده و تاثیر بسزایی در موفقیت نظام پیشنهادات در شرکت توزیع نیروی برق هرمزگان دارد.
- 4- عوامل مربوط به کارکنان و فرهنگ سازمانی نقش عمده و تاثیر بسزایی در موفقیت نظام پیشنهادات در شرکت توزیع نیروی برق هرمزگان دارد.
- 5- اختلاف معناداری بین تاثیرگذاری عوامل شناسایی شده (۱،۲،۳،۴) در موفقیت نظام پیشنهادات وجود دارد.

3- ادبیات نظری

3-1- تعاریف و مفاهیم مشارکت و مدیریت مشارکتی

قدیمی ترین تعریفی که از مشارکت ارائه گردیده عبارتست از " پیوندی دوسویه، سازنده و سودمند، میان دوتن یا بیشتر از دوتن." مشارکت (participation) به معنای مردم سالاری یکی از میراث های کهن یونان باستان است که پس از یک فراموشی طولانی، در عصر حاضر در اندیشه های آدام اسمیت با عنوان " نیرومند کردن و قدرت بخشیدن " دگر باره شکل گرفته است و در هیات "واگذاری قدرت به مردمان " در جامعه متولد گردیده و در جوامع مختلف روزهای رو به رشد و پویایی خود را طی میکنند [3]. همچنین در تعریف مشارکت، سایمون می گوید: «مشارکت در مدیریت یعنی کلیه اقداماتی که میزان نفوذ و مسئولیت کارکنان را در فرایند تصمیم گیری از طریق نمایندگی مناسب در سطح متفاوت سازمان افزایش می دهد و از این راه تحقق دموکراسی را تسهیل می کند» [9].



حال پس از روشن شدن مفهوم مشارکت به بحث و تشریح مدیریت مشارکتی می پردازیم.

ایده مدیریت مشارکتی (Participative Managment) ابتدا توسط نویسندگان آمریکایی مطرح شد و برای اولین بار در ژاپن مورد استفاده قرار گرفت و از آنجا به سازمانهای تجاری، آمریکا و اروپا راه یافت. در حقیقت تحقیقات آرجیس 1975، مک گریگور 1960 و لیکرت 1961 منبع تفکر مدیریت مشارکتی در اقصی نقاط دنیا شد [11].

در سال 1972 التون مایو (اوبرایان، 1964) و همکارانش سعی کردند بین شرایط کاری و بهره وری رابطه ای پیدا کنند. این مطالعات بر حسب تصادف، اهمیت مدیریت مشارکتی را کشف کرد و رفته رفته با تاکید بر جنبه های اجتماعی گروه های کار، مکتب جدیدی با نام (روابط انسانی) پایه گذاری شد که سعی می کرد مشارکت واقعی را مورد تشویق قرار دهد [16].

تئوری های سازمانی و مدیریتی مختلفی در طول سال ها با تاکید بر تصمیم گیری مشارکتی شکل گرفته اند که مهمترین آنها شامل: مدیریت کیفیت فراگیر (گرانث و همکاران، 1992) یادگیری سازمانی (داگسون، 1993) نظریه قدرت دهی (براون و لاولر، 1992) و دموکراسی صنعتی (در بر، 1969) است [16].

یکی از نظام های مدیریتی پویا که نقش مهمی در توسعه منابع انسانی و در نتیجه فرآیند توسعه دارد، نظام مدیریت مشارکتی است [5].

مدیریت مشارکتی مدلی از تصمیم گیری سازمان با چهار معرفه و ویژگی اصلی است، این چهار ویژگی عبارتند از: ایجاد همدلی، همدردی و همسویی بین مدیریت و کارکنان، مداخله مشترک مدیریت و کارکنان در امور سازمان، شفاف سازی هدف و توسعه فرهنگ تصمیم گیری یا مسئولیت پذیری مشترک [13].

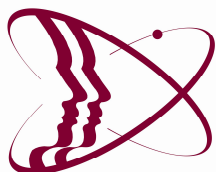
در ادامه به ارائه تعاریفی که از مدیریت مشارکتی توسط صاحب نظران علم مدیریت بیان شده می پردازیم:

- دوچ لندن (D. Landan)، مدیریت مشارکتی را «ایده های سازمان یافته در مورد نحوه مدیریت یک مؤسسه اقتصادی مدرن و متری می باشد» تعریف می کند [7].
- مدیریت مشارکتی همانا تغییر تفکر "من" به تفکر "ما" و ترویج تصمیم گیری گروهی در سازمان می باشد [18].
- رهبری یا مدیریت مشارکتی سبکی است که در آن تصمیمات با مشارکت کارکنان اتخاذ می گردد [4].
- تعاریف متعدد دیگری نیز، در ارتباط با مدیریت مشارکتی و مشارکت هست که همه آنها نیز به گونه ای همان مفاهیم ارائه شده را، بازگو کرده اند و جملگی تأکید دارند که مدیریت مشارکتی، در مقابل مدیریت خودکامه و مدیریت سنتی قرار دارد که در این شکل از مدیریت، به همه افراد سازمان، فرصت بروز خلاقیت ها، ایده ها و نو اندیشی ها داده می شود و همین باعث رشد و پویایی سازمان خواهد شد. بنابراین می توان مشارکت را این گونه تعریف کرد: «مشارکت یک درگیری ذهنی و عاطفی اشخاص در موقعیت های گروهی است که آنان را بر می انگیزد تا برای دستیابی به هدفهای گروهی یاری دهند و در مسئولیت کار شریک شوند» [4].
- و در نهایت می توان گفت مدیریت مشارکتی یکی از سبکهای مدیریتی است که به جای هدایت و کنترل تأکید بر مشارکت و مشاورت دارد.

در ادامه به تشریح و توصیف نظام پیشنهادها به عنوان یکی از شیوه های موثر و کارآمد اجرای مدیریت مشارکتی می پردازیم.

مدیریت مشارکتی یک فرآیند مدیریتی است که بر پایه الگوهای مختلفی فابل اجراست. نظام پیشنهادات یکی از ساده ترین، کارآمدترین، قابل اجرا ترین و نیرومند ترین الگوهای مدیریت مشارکتی می باشد.

Suggest در لغت به معنی اظهار عقیده و پیشنهاد کردن آمده است و suggestion system به معنی نظام پیشنهادهایی از شیوه های مدیریت مشارکتی است که بعد از جنگ جهانی دوم در دنیا متداول گردیده و ده ها کشور پیشرفته جهان در حال حاضر حاضر از آن بهره می جویند.



ماساکی ایمائی (1986) در کتاب «روشهای بهبود مستمر» (کایزن)، نظام پیشنهادها را یکی از روشهایی معرفی می کند که می توان با اجرای آن بهبود مستمر در سازمان بوجود آورد و شرکت ماتسوشیتا را که با 6 میلیون پیشنهاد دریافتی مقام اول را در سال 1985 در بین شرکتهای ژاپنی بدست آورده ذکر می نماید [8].

در این روش، با برقراری سیستم پیشنهادها، به افراد سازمان فرصت بیان اندیشه ها و عقاید و خلاقیت ها را می دهند و در واقع نظر آنها را در بهبود بهره وری سازمان جویا می شود. اگر چه این روش به عنوان یکی از روشهای متداول و شایع در سازمانها، در زمینه مشارکت دادن افراد به منظور پایه ریزی سبک مدیریت مشارکتی، مطرح بوده اما متأسفانه به دلایل متعددی، در عمل اثربخش و کارآمد نبوده: نه اینکه تصور شود عدم اثر بخشی، خصیصه ذاتی نظام پیشنهادهاست، بلکه همواره، ضعف در شناسایی عوامل موثر بر موفقیت و یا عدم موفقیت آن در سازمانها می باشد، که با شناخت 4 رکن اصلی تشکیل دهنده این نظام (1- رویکرد و حمایت مدیریتی 2- مدیریت نظام پیشنهادها 3- وضعیت طراحی نظام پیشنهادها و آیین نامه 4- کارکنان و فرهنگ سازمانی) [12] به طور حتم برنامه ریزی هایی که در راستای استقرار و تدام آن از سوی سازمانها صورت می گیرد اصولی تر و نتیجه بخش تر خواهد بود.

3-2- عوامل اصلی موثر بر موفقیت نظم پیشنهادها به تفکیک 4 بخش کلی:

3-2-1- حمایت مدیریتی در نظام پیشنهادها

تعهد و مشارکت مدیریت ارشد یا همان پشتیبانی مدیریت ارشد از سیستم پیشنهادها، درحقیقت تعهد مدیریت و پشتیبانی او از این نظام دارای بیشترین اهمیت بنیادی برای موفقیت سیستم پیشنهادها می باشد [13].

داشتن یک منشور نوشته شده توسط مدیریت عالی سازمان مبتنی بر اعتقاد و ایمان وی به اجرای این نظام از ضروریات اصلی موفقیت اجرای طرح است. هر فرد و هر کارمندی در سازمان می بایست این اعتقاد کامل را داشته باشد که مدیریت رده بالای سازمان حمایت کامل از استقرار این نظام را در سرفه کار خودش قرار داده است و دو مفهوم مشارکت کارکنان و درگیری کاری بیشتر آنان در محیط کار ابزار اساسی موفقیت سازمانی است [8].

انواع حمایتهای مدیران ارشد از نظام پیشنهادها شامل حمایت نمادین - حمایت بودجه ای - حمایت فرایندی / سیستمی - مشارکت در طراحی و رهبری می توان برشمرد. [12].

بخاطر کلیدی بودن نقش رهبری در استقرار نظام مدیریت مشارکتی، باید مدیران ضمن تجدید نظر در سبک رهبری خود، باید و نباید هایی را رعایت کنند که بوش و همکاران وی (1998) در رابطه با ایجاد تیم های کاری بشرح زیر مورد تاکید قرار داده اند و برخی از آنها می تواند قابل تعمیم به کلیه مدیرانی باشد که انتظار می رود در مرحله استقرار و تداوم نظام پیشنهادها رفتارهای حمایتی و مشارکتی از خود نشان دهند: 1- نشان دادن تعهد خود به مشارکت 2- ایجاد اعتماد 3- برخورد مساوی و عادلانه با همه 4- منعطف بودن در رابطه با گرایشات افراد 5- گوش دادن و شنیدن 6- مشورت کردن و اطلاع دادن 7- اجتناب از تحمیل دستور کار خود 8- اجتناب از مدیریت خرد 9- جلوگیری از تضاد [9].

موفقیت نظام پیشنهادها در گرو باور مدیریت ارشد به توانایی کارکنان و درک مسایل آنان، توانمندی و شایستگی مدیریت ارشد برای تشخیص و اجرای پیشنهادها مفید و همچنین توجیه مدیران میانی است و گرنه در سازمانی که مدیر ارشد در اجرای نظام پیشنهادها جدی نباشد، یا مدیران میانی با نظام پیشنهادها هم نوا نباشند، یا برداشت اشتباه از ماهیت نظام پیشنهادها داشته باشند و در پی ایرادگیری باشند، تحول جدی اتفاق نخواهد افتاد و نظام پیشنهادها ناموفق جلوه خواهد کرد. پس آموزش مدیران باید به صورت گسترده پیگیری شود تا نظام پیشنهادها به عنوان ابزار کمکی برای مدیران مطرح شده و با سازمانهایی آشنا شوند که این نظام را با موفقیت اجرا کرده اند.

3-2-2- مدیریت نظام پیشنهادها

زمانیکه بحث مدیریت نظام پیشنهادها مورد توجه قرار می گیرد همه موارد به وظایف تعیین شده برای دبیرخانه این نظام بر می گردد. از جمله وظایف یک دبیرخانه عبارتند:



- 1- افزایش خلاقیت در کارکنان بر اساس نیازهای سازمان
 - 2- دبیرخانه می‌تواند تلاشها را در راستای مسائل و مشکلات کلیدی سازمان و تحت عنوان زمینه‌های پیشنهاد هدایت نماید.
 - 3- دبیرخانه از طریق ایجاد رقابت بین کارکنان به دنبال ایجاد جو مناسبی برای رقابت‌جویی مستمر برای ارتقاء نوآوری سازمان است. در این جو و محیط غالباً پیشنهادهای کارکنان نیز می‌تواند نقش بسزائی در استمرار نوآوری سازمانی داشته باشد.
 - 4- دبیرخانه باعث افزایش مشارکت کارکنان از طریق رشد تفکر سازمانی می‌گردد کارکنان می‌توانند از طریق ارائه پیشنهادهای گروهی حتی در زمینه خلاقیت و نوآوری سازمانی نیز شریک گردند [8].
- محورهای فعالیت یک دبیرخانه پویا عبارتند از : برنامه ریزی - آموزش و فرهنگسازی - فعالیتهای نظارتی و گزارش دهی و اطلاع رسانی [12].
- آگاهی و تبلیغات که از مهمترین وظایف دبیرخانه می باشد در واقع یکی از نقشهای اساسی را در موفقیت نظام پیشنهادها اجرا می کند . طبق نظر سویتمن ارتباط کلیدی بین مشارکت کارکنان و آگاهی از برنامه پیشنهادها وجود دارد به عبارت بهتر آگاهی از نظام پیشنهادها القا کننده مشارکت کارکنان می باشد [14] .
- برنامه اطلاع رسانی یک فرآیند پایان ناپذیر است . اهداف یک برنامه اطلاع رسانی سه مورد است :
- برای آگاهی دادن به کارکنان درباره اهداف، سیاست ها، روش ها و منافع برنامه.
 - توسعه و ادامه همکاری و اعتماد به نفس در برنامه.
 - برای برانگیختن کارکنان به تفکر خلاق در باره کار و محیط کاریشان [15] .
- مهمترین وظایف دبیرخانه در زمینه برنامه ریزی شامل : اجرای پروژه های بهبود و یا ترویج نظام - پیشنهاد بودجه - برنامه ریزی دستیابی به اهداف و هدف گذاری شاخصها میباشد

3-2-3- وضعیت طراحی نظام پیشنهادها و آیین نامه

- آیین نامه ها و همچنین قوانین مندرج در آن ها راهنماهای ویژه ای هستند که رفتار افراد را محدود و میزان می کند [18] .
- ویژگیهای طراحی به روش اصولی و علمی نظام پیشنهادها شامل توجه به موارد ذیل می باشد [12].
- 1- اجتناب از ساده نگری در طراحی و پیاده سازی نظام پیشنهادها
 - 2- طراحی نظام پیشنهادها متناسب با ویژگیهای سازمان
 - 3- مشارکت واحدهای مختلف سازمان در طراحی نظام پیشنهادها و تدوین آیین نامه اجرایی
- همانطور که هر سازمانی آئین نامه مخصوص خود دارد نظام پیشنهادها هم باید دارای آئین نامه و دستورالعمل اجرایی باشد. و در عین حال توجه به این مسئله که فرهنگ ، وضع مالی ، نوع وظایف و اهداف سازمانها، سطح سواد کارکنان، کوچکی و بزرگی و دهها موضوع دیگر در آنها عموماً متفاوت است در نتیجه هر سازمان با توجه به شرایط موجود خود باید آئین نامه نظام پیشنهادها را تهیه و تنظیم نماید [11].

3-2-4- کارکنان و فرهنگ سازمانی

فرهنگ بر فرآیند تصمیم‌گیری و حل مسئله، انگیزش، رضایت و روحیه افراد، میزان خلاقیت و نوآوری تأثیر دارد و در یک کلام، در مدیریت چیزی مستقل و آزاد از نقش فرهنگ نمی‌توان پیدا کرد. فرهنگ سازمانی، نوعی احساس هویت را به اعضای سازمان اعطاء می‌کند. فرهنگ باعث می‌شود که در افراد، تعهداتی فراتر از منافع و علایق شخصی به وجود بیاید. [10] مدیران سازمان‌ها می‌توانند از طریق فرهنگ سازمانی (قوی)، با قوانین نانوشته، به وسیله هنجارهای گروهی و مراقبت‌های ناشی از آن، اعمال و رفتار شغلی و اجتماعی کارکنان را کنترل کنند. [2].



نتیجه یک تحقیق در رابطه با تأثیر فرهنگ سازمانی بر سیستم مشارکتی (ولش و همکاران، 1993) نشان میدهد که اعمال روش های تصمیم گیری مشارکتی بکار گرفته شده در شرکت های امریکایی در بستر فرهنگی سازمان های روسیه نتیجه معکوس ببار می آورد. نتیجه تحقیقاتی از این دست به ما هشدار می دهد که روی نیروهای بازدارنده و جلو برنده سازمانی تأمل زیادی داشته باشیم و روش های تصمیم گیری مشارکتی را متناسب با ویژگی های محیطی انتخاب کنیم و از تحمیل شیوه تصمیم گیری یکسان به دستگاه های اجرایی با ویژگی های سازمانی متفاوت اجتناب کنیم [5].

از آنجائیکه طرح هر پیشنهادی با انعکاس یک مشکل همراه می باشد لذا آماده سازی فضای سازمان برای تحمل و پذیرش مشکلات و اشتباهات از ضروریات تداوم این سیستم خواهد بود. اگر فضای لازم برای بهره گیری از اشتباهات و تبیین مشکلات وجود نداشته باشد، ارائه پیشنهاد های اصلاحی با واکنش منفی متولیان مواجه شده و تداوم آنرا دچار تردید می کنند.

در ارتباط با کارکنان در این قسمت به یکسری از عوامل رفتاری که می تواند به طور مستقیم و یا غیر مستقیم بر میزان موفقیت نظام پیشنهادها در یک سازمان تأثیر بگذارد اشاره می نماییم: 1- عدم تمایل به انجام کار گروهی 2- نبود زمینه مناسب جهت انتقاد پذیری 3- تمایل به گوشه گیری 4- توجه بیشتر به مسائل شخصی 5- فقدان اعتماد کامل کارکنان به مدیران 6- عدم اعتماد مدیران به کارکنان به عنوان یک فرد آگاه، مطلع و دانا 7- نگرش منفی و بدبینانه به مدیران و آنکه همکاری با مدیریت را در تضاد با عقاید خود می دانند 8- اولویت نیازهای اولیه مثل نیازهای اقتصادی و مالی 9- فرهنگ فرد گرایی [8].

4- روش تحقیق

در این پژوهش از روش توصیفی - پیمایشی استفاده شده تا بتوان ضمن توصیفی از عوامل موثر بر موفقیت نظام پیشنهادها در سازمان ها، تأثیر این عوامل را از دید کارکنان شرکت توزیع نیروی برق هرمزگان را نیز بررسی نمود، بدین منظور پرسشنامه ای محقق ساخته مشتمل بر 15 سوال از عوامل تأثیر گذار بر موفقیت نظام پیشنهادها و بر پایه چهار بعد اصلی و سازنده نظام پیشنهادها، الف) حمایت مدیریتی شامل 3 سوال، ب) مدیریت نظام پیشنهادها شامل 5 سوال، ج) وضعیت طراحی نظام پیشنهادها و آیین نامه شامل 4 سوال و د) کارکنان و فرهنگ سازمانی شامل 3 سوال است که بر اساس مدل لیکرت به صورت 5 گزینه ای تهیه شده و در تایید روایی آن از نظر خبرگان، صاحب نظران و اساتید دانشگاه استفاده گردیده و در پایش آن از ضریب آلفای کرونباخ ($\alpha=0.85$) جهت سنجش پایایی پرسشنامه بوسیله نرم افزار SPSS استفاده شده است و با توجه به اینکه ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه و کلیه ابعاد آن از میزان 0.65 بیشتر شده است (جدول شماره 1)، لذا پایایی پرسشنامه مورد تایید است و جامعه آماری مورد نظر کارکنان پیشنهاددهنده حوزه ستادی شرکت توزیع نیروی برق هرمزگان در سال 89 بوده اند که پس از تعیین حجم نمونه آماری به روش طبقه ای - تصادفی، از میان آنان 38 نفر به کمک فرمول نمونه گیری کوکران به عنوان نمونه انتخاب شدند. شایان ذکر است کل پرسشنامه های توزیع شده 50 فقره بوده که در نهایت 43 پرسشنامه جمع آوری گردید، که در این میان 5 پرسشنامه به علت نقص در تکمیل بررسی نشده و در نهایت تعداد 38 پرسشنامه مبنای تجزیه و تحلیل داده ها قرار گرفت.



نهمین همایش و سومین جشنواره ملی نظام پیشنهادها

عنوان	ضریب آلفای کرونباخ
کل پرسشنامه	0.85
اصل (حمایت مدیریتی)	0.83
اصل (مدیریت نظام پیشنهادها)	0.79
اصل (وضعیت طراحی نظام پیشنهادها و آیین نامه)	0.82
اصل (کارکنان و فرهنگ سازمانی)	0.81

جدول شماره 1: ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه و چهار اصل نظام پیشنهادها

5- یافته های تحقیق

5-1- یافته های حاصل از آمار توصیفی

پس از تجزیه و تحلیل داده های استخراج شده از پرسشنامه های تکمیل شده (جدول شماره 2) عواملی که میانگین بدست آمده در آنها بزرگتر از 3 می باشد نشان دهنده وضعیت مطلوب و تاثیر بخش در موفقیت نظام پیشنهادها در شرکت توزیع نیروی برق هرمزگان دارد. و در نتایج به دست آمده از میانگین چهار بعد اصلی تشکیل دهنده نظام پیشنهادها (رتبه بندی) میزان تاثیر هر یک از ابعاد را نظر کارکنان در استقرار و استمرار نظام پیشنهادها در شرکت توزیع نیروی برق هرمزگان را نشان می دهد.

ابعاد نظام پیشنهادها	ردیف	عوامل تاثیر گذار	میانگین هر یک از ابعاد	میانگین	انحراف معیار
حمایت مدیریتی	1	آگاهی، حمایت و حضور مدیران ارشد در فعالیتهای نظام پیشنهادها	4.1	4.3	0.7
	2	تاثیر دادن وضعیت پیشنهاددهی افراد با نظام ارزشیابی عملکرد و ارتقاء افراد		3.9	0.9
	3	انتخاب مرتب و دوره ای بهتری نهای نظام پیشنهادها (پیشنهاد، پیشنهاددهنده و واحد سازمانی)		4.1	0.7
مدیریت نظام پیشنهادها	4	نحوه فعالیت دبیر کمیته و پویایی دبیرخانه	4	4.3	0.9
	5	فعالتهای تبلیغاتی و ترویجی نظام پیشنهادها		4.1	1
	6	سهولت و ساده بودن فرم ارائه پیشنهاد		3.9	1
	7	استفاده از فن آوری اطلاعات (اینترنت اینترنت داخلی و...) در ارائه پیشنهادات و ارتباط با دبیرخانه		3.8	1
	8	اطلاع رسانی سریع و مناسب از چگونگی دریافت، نتیجه بررسی و اجرای پیشنهاد به پیشنهاددهنده		4	1
وضعیت طراحی نظام پیشنهادها و آیین نامه	9	ایجاد آگاهی کافی از فرآیندها و دستورالعمل نظام پیشنهادها (چگونگی بررسی و اجرا و پاداش دهی) درمیان کارکنان	3.8	3.5	0.9
	10	سرعت عمل در بررسی پیشنهادها و اعلام نتیجه آن		3.9	1.2
	11	ارزشیابی و تعیین پاداش پیشنهادها بصورت عادلانه		3.9	1
	12	سرعت عمل و جدیت در اجرای پیشنهادها مصوب		4	1.1
کارکنان و فرهنگ سازمانی	13	کفایت و اثربخشی آموزش های ارائه شده به کارکنان در مورد چگونگی ارائه پیشنهاد و تکنیک های خلاقیت	3.9	3.7	1.2
	14	وجود کارکنانی با نگرش مثبت درمقابل ایجاد تغییر و بهبود در شرکت		4	1.1
	15	مشارکت تا چه اندازه به تعلق و وابستگی کارکنان با شرکت تاثیر دارد		4	1

جدول شماره 2: پایش داده های آماری بدست آمده از پرسشنامه ها



5-2- یافته های حاصل از آماراستنباطی (آزمون فرضیات پژوهش)

جهت بررسی و آزمون فرضیات پژوهش از آزمون فرض با استفاده از آماره T-Test به کمک نرم افزار spss استفاده شده و نتایج حاصل از این آزمون در (جدول شماره 3) نشان داده شده است. با توجه به نتایج بدست آمده از (جدول شماره 3) سطح معناداری کمتر از 0.05 می باشد، لذا فرضیات 1، 2، 3 و 4 مورد تایید بوده و به بیان ساده تر می توان گفت که هر چهار عامل تشکیل دهنده نظام پیشنهادها تاثیر بسزایی در موفقیت نظام پیشنهادها در شرکت توزیع نیروی برق هرمزگان دارد.

عنوان	آماره T-Test	سطح معناداری	تصمیم گیری
فرضیه شماره 1	7.321	0.000	تایید فرضیه
فرضیه شماره 2	6.012	0.000	تایید فرضیه
فرضیه شماره 3	5.205	0.001	تایید فرضیه
فرضیه شماره 4	5.028	0.000	تایید فرضیه

جدول شماره 3: نتایج حاصل از آزمون فرضیات 1 تا 4 پژوهش

حال با توجه به اینکه هر چهار دسته از عوامل شناسایی شده در موفقیت نظام پیشنهادها تاثیر گذار بوده، جای این سوال است که کدام یک از عوامل بر موفقیت نظام پیشنهادها تاثیر بیشتری داشته و آیا تفاوت معناداری بین این چهار عامل در موفقیت نظام پیشنهادها در شرکت توزیع نیروی برق هرمزگان وجود دارد؟ یا خیر، بدین منظور فرضیه شماره 5 پژوهش تعیین گردید (بند 2). جهت آزمون این فرضیه از آزمون ANOVA (تجزیه و تحلیل واریانس) استفاده گردید. نتایج حاصل از بکارگیری این روش در جدول شماره 4 ارائه شده است.

عوامل کلی موثر بر موفقیت نظام پیشنهادها	آماره T-Test	سطح معناداری	تصمیم گیری
حمایت مدیریتی	2.075	0.121	عدم وجود اختلاف بین عوامل شناسایی شده بر موفقیت نظام پیشنهادها در شرکت توزیع برق هرمزگان
مدیریت نظام پیشنهادها			
وضعیت طراحی نظام پیشنهادها و آیین نامه			
کارکنان و فرهنگ سازمانی			

جدول شماره 4: آزمون فرضیه شماره 5 پژوهش



شکل شماره 1: مدل ارائه شده در موفقیت نظام پیشنهادها



6- نتیجه گیری:

تجارب کشورهای توسعه یافته در استفاده از سبک مدیریت مشارکتی و استقرار نظام پیشنهادها مانند کشور ژاپن که سرآمد همه کشورها در اجرای این نظام می باشد و دستاوردهایی که بعد از جنگ جهانی دوم در قالب بهبود مستمر در صنایع این کشور داشته و نقش ویژه ای در توسعه یافتگی ژاپن ایفا نموده است در کنار توجه به یکی از مهمترین اهداف پیاده سازی این نظام در سازمانها که همانا ایجاد نشاط، رضایت شغلی، افزایش بهره وری، خلاقیت فردی و تقویت روحیه کار گروهی خودجوش در سرمایه های اصلی هر سازمان که موفقیت و بقاء هر سازمانی به آنان بستگی دارد. همه و همه حکایت از توجه به اهمیت استقرار و مهندسی مجدد این سیستم در سازمانهای دولتی و غیر دولتی کشور دارد این تحقیق ابتدا به ارائه توصیفات و نظریات اندیشمندان و صاحب نظران در خصوص مشارکت، مدیریت مشارکتی و ابزار پیاده سازی آن یعنی نظام پیشنهادها و تشریح چهار بعد تشکیل دهنده نظام پیشنهادها (1- حمایت مدیریتی 2- مدیریت نظام پیشنهادها 3- وضعیت طراحی نظام پیشنهادها 4- کارکنان و فرهنگ سازمانی) پرداخته است و هدف اصلی آن یافتن مدلی به منظور بررسی عوامل تاثیر گذار در بهبود عملکرد و موفقیت نظام پیشنهادات در شرکت توزیع نیروی برق هرمزگان است که اهم نتایج حاصل از آن بدین شرح می باشد:

1- هر چهار عامل کلیدی (1- حمایت مدیریتی 2- مدیریت نظام پیشنهادها 3- وضعیت طراحی نظام پیشنهادها 4- کارکنان و فرهنگ سازمانی) بر موفقیت و پیشبرد اهداف نظام پیشنهادها در شرکت توزیع نیروی برق هرمزگان تاثیر چشمگیری دارند. بنابراین ضروری است مدیران و متولیان این نظام مدیریتی در سازمان تحت مطالعه، با تقویت این عوامل و نیز مولفه های فرعی تشکیل دهنده آنها، بستر مناسبی جهت ایجاد محیطی نوآورانه و خلاق در راستای اهداف و برنامه ریزی استراتژیک خلق نمایند.

2- یافته های دیگر پژوهش دلالت بر آن دارد که اختلاف معناداری بین چهار دسته کلی استخراج شده (1- حمایت مدیریتی 2- مدیریت نظام پیشنهادها 3- وضعیت طراحی نظام پیشنهادها 4- کارکنان و فرهنگ سازمانی) بر موفقیت نظام پیشنهادها در شرکت توزیع نیروی برق هرمزگان وجود ندارد. لذا شایسته است مسئولین و دست اندرکاران این نظام به کلیه عوامل کلیدی موفقیت تاکید ویژه ای داشته باشند.

شایان ذکر است درجه تاثیر گذاری هر یک از این عاملها به ترتیب میانگین کسب شده به شرح ذیل می باشد (جدول شماره 2)

الف) حمایت مدیریتی

ب) مدیریت نظام پیشنهادها

ج) کارکنان و فرهنگ سازمانی

د) وضعیت طراحی نظام پیشنهادها و آیین نامه

نکته قابل توجه این است که نزدیک بودن درجه تاثیر گذاری هر چهار بعد اصلی به یکدیگر، نشان دهنده اهمیت همسویی و همناوایی این چهار بعد اصلی در موفقیت نظام پیشنهادها در شرکت توزیع نیروی برق است، و توجه مدیریت ارشد سازمان و مسئولین نظام پیشنهادها به طور هم زمان به هر چهار بعد اصلی در کنار مولفه های فرعی تداوم و موفقیت این نظام را در شرکت تضمین خواهد نمود، همانگونه که با مهندسی مجدد نظام پیشنهادهای شرکت توزیع برق هرمزگان از مهر ماه سال 89 و تغییر در مدیریت نظام و برنامه ریزی در جهت رسیدن به اهداف مورد نظر شاهد تغییراتی چشمگیر در روند همکاری و اشتیاق کارکنان در ارائه پیشنهادها به دبیرخانه بوده ایم (جدول شماره 5) در نتیجه پیروی از مدل طراحی شده در شکل شماره 1 می تواند نظام پیشنهادها را در تمام مراحل به صورت بنیادی حمایت کند.



تعداد پیشنهادهای رسیده به دبیرخانه	سال
257	6 ماهه دوم سال 89
35	سالهای 87 لغایت 88

جدول شماره 5: آمار تعداد پیشنهادهای رسیده به دبیرخانه

موضوعات پیشنهادی جهت تحقیق

- 1- استفاده از سایر روشها در رتبه بندی عوامل موثر در موفقیت نظام پیشنهادها
- 2- استفاده از مدل طراحی شده در سایر نواحی زیر مجموعه شرکت توزیع نیروی برق هرمزگان و دیگر شرکتهای توزیع برق سراسر کشور
- 3- آسیب شناسی و عارضه یابی نظام پیشنهادهای شرکت توزیع نیروی برق هرمزگان (با استفاده از ماتریس SWOT)
- 4- با توجه به نقش کلیدی دبیران اجرایی نظام پیشنهادها می توان کیفیت خدمات قابل ارائه را از طریق مدل سروکوآل ServQual بررسی نمود.



مراجع

- [1] علی احمدی، علیرضا، فتح الله، مهدی، تاج الدین، ایرج، نگرشی جامع بر مدیریت استراتژیک، نشر تولید دانش، چاپ پنجم، زمستان 1385
- [2] استیفن پی، رابینز، رفتار سازمانی مفاهیم، نظریه ها، کاربردها، ترجمه، پارسایان، علی، اعرابی، سید محمدف نشر دفتر پژوهشهای فرهنگی، 1381
- [3] طوسی، محمد، مشارکت و مدیریت مشارکت جو (نظام پذیرش و بررسی پیشنهادات)، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی ایران، سال 1383
- [4] تدبیری، سیروس، گیوریان، حسن، مدیریت رفتار سازمانی، 1384
- [5] مصدق راد، علی محمد، نقش مدیریت مشارکتی (نظام پیشنهادات) در میزان کارایی بیمارستان شهید فیاض بخش تهران پایان نامه کارشناسی ارشد، 1379
- [6] فتح الهی، سعید، نازیلا، نجابت، طراحی و ارائه مدل تطبیقی برای سنجش آمادگی سازمانها در اجرا و پیشبرد نظام پیشنهادات
- [7] بران، تفاوت مدیریت فرهنگی و تجاری، جزوه رساله دکتری، 1387
- [8] کردرستمی، مجید، نقش انگیزش کارکنان در موفقیت استقرار نظام پذیرش و بررسی ی پیشنهادات، همایش ملی نظام پیشنهادات، تهران 1386
- [9] محمدی، کاوه، مقاله، نظام پیشنهادات، عوامل موثر موفقیت آن در سازمان و مدل انتقال خلاقیت به ایده های عملی، دومین همایش ملی نظام پیشنهادات در سازمانهای دولتی و موسسات خدماتی، 1387
- [10] مقدسی، علیرضا، مقاله، نظام پیشنهادات، ابزار مدیریت مشارکتی، 1387
- [11] حقایق، سیروس، مقاله، مدیریت مشارکتی، 1387
- [12] فتح الهی، سعید، سمینار آموزشی نظام پیشنهادات، 1390
- [13] Reuter, VG. *Suggestion Systems: Utilization, Evaluation and Implementation*, California Management Review, No 3, 1977
- [14] Sweetman, P. *How to ... seek suggestions from staff*. People Management, 2005
- [15] E-Marx, Andrew, *Critical Success Factors of Suggestion Systems*, . 2007.
- [16] Gerhart. And K. A. Minette, "The Importance of Pay in Employee Motivation: Discrepancies between What People Say and What They Do." 2004
- [17] Mathis, RL & Jackson, JH. *Human Resource Management*. Tenth Ed. 2003
- [18] www.knowledge-reports.com, june 14, 2004