

ارزیابی اثر بخشی اجرای سیستم نظام پیشنهادها در روانسازی فرآیندهای

اجرایی (مطالعه موردی شهرداری تهران)

مرادکردی¹

فرزادعدالتخواه²

چکیده:

نظام پیشنهادها فضای مناسبی است برای شکوفا کردن و بهره گرفتن از اندیشه و تجربه کارکنان هر سازمان و افزایش دامنه تعلق و دلبستگی آنان به بهتر کردن و گسترده کردن خدمات، و با ایجاد فضایی آزاد و سالم برای طرح و نقد اندیشه، وسعت دادن به دامنه آگاهی ها و توانایی های کارکنان و برای پیشنهادهایی که از سوی کارکنان برای بهتر کردن کیفیت خدمات سازمان یا موسسه محل خدمت ارائه می شود

در این مقاله به ارزیابی اثر بخشی نظام پیشنهادها در روانسازی فرآیندهای اجرایی شهرداری تهران پرداخته شده است. جهت تاثیر اثربخشی نظام پیشنهادها بر روانسازی فعالیت های شهرداری هفت شاخص مهم و کلیدی نظام پیشنهادها مورد بررسی قرار گرفته و تاثیر این شاخص ها را بر روانسازی فرایندهای اجرایی شهرداری تهران را مورد ارزیابی قرار گرفت .

جهت انجام این کار ابتدا پرسشنامه ای تدوین گردید و پس از جمع آوری اطلاعات از جامعه آماری پژوهش یعنی مدیران و کارشناسان شهرداری تهران، به تجزیه و تحلیل فرضیه های پژوهش با استفاده از آزمون آماری ناپارامتریک فریدمن و از طریق نرم افزار SPSS پرداخته که از نتایج حاصله مشخص گردید که در حالت کلی نظام پیشنهادها شهرداری تهران در روانسازی فرآیندهای شهرداری تهران موثر می باشد. با بررسی فرضیه های فرعی پژوهش مشخص گردید که نظام پیشنهادها با تاثیر بر بهبود روحیه مشارکت و همکاری کارکنان، رضایت شغلی در سازمان و تعلق سازمانی پرسنل، بهبود کمی و کیفی کارکرد کارکنان، پرورش و تقویت استعداد های کارکنان، درافزایش انعطاف پذیری در سازمان و تقویت روحیه خلاقیت و نوآوری در سازمان شهرداری تهران موثر می باشد.

لغات کلیدی: نظام پیشنهادها، روانسازی فرایندها، شاخص های نظام پیشنهادها، شهرداری تهران

¹-دکترای مدیریت و استادیار دانشگاه

²-کارشناس ارشد مدیریت شهری



مقدمه :

در دنیای امروز که نیروی انسانی محور تحول ، توسعه و پیشرفت شرکتها وسازمانها قلمداد می شود و خلاقیت ، تفکر، آینده نگری، تعهد و علاقه مندی به پیشرفت تنها در وجود انسان می تواند دارای معنا باشد ، مدیران باید بتوانند در جهت رشد این عوامل تلاش نمایند.

تغییرات روزافزون محیطی به ویژه در حوزه دانش مدیریت و فن آوری اطلاعات و ارتباطات به همراه تحولات در بازارهای عوامل تولید ، مدیران و صاحبان صنایع را وادار می سازد که جهت همراهی با این موج فراگیر در قرن جدید ، ضمن همگامی با تحولات بر امواج متلاطم و دائمی آن سوار شوند.

از آنجایی که نظام پیشنهادها به عنوان یک ابزار اجرایی در مدیریت مشارکتی شهری است، در این نظام کلیه ذینفعان (کارکنان ، ارباب رجوع ، مشتریان ، سهامداران) درباره روشهای حل مسایل و ارتقای بهره وری فعالانه اندیشه کرده و حاصل آن را در قالب طرح ها و پیشنهادها به مدیریت شهری ارائه می کنند .در واقع نظام پیشنهادها یک نظام مدون برای بکارگیری ایده ها و نظرات ذینفعان برای بهبود فعالیتهای سازمان است و بر اساس مشورت و تبادل نظر بین آنها می باشد بر این اساس کلیه کارکنان ، شهروندان، ارباب رجوع ، نخبگان و تشکلهای اجتماعی از سطح آن می توانند پیشنهادها، ایده ها ، ابتکارات و نظرات خود را برای رفع مشکلات و نارسائیهای موجود در روند فعالیتها ارائه دهند . نظام پیشنهادها در واقع تجلی گاه ابتکارات و خلاقیتهای فردی و گروهی در بین کارکنان و شهروندان برای به وجود آوردن و گسترش روحیه مشارکت در میان آنان در جهت ایجاد پویایی و بهبود فرآیند و کیفیت ارائه خدمات می باشد . در شهرداری تهران نیز نظام پیشنهادها بعنوان ابزاری کارا و اثر بخش در خدمات مشارکتی که به نوبه خود شیوه مدیریتی برتر سازمانهای مشتری مدار است مطرح می باشد.

1- متودولوژی :

1-2- مفاهیم (تعریف نظام ، پیشنهاد، نظام پیشنهادها)

نظام، مجموعه ای از اجزاء و روابط میان آنهاست که توسط ویژگی های معین، به هم وابسته یا مرتبط می شوند و این اجزاء با محیطشان یک کل را تشکیل می دهند .

پیشنهاد، هر فکر و ایده نو که بتواند منجر به ایجاد یک تغییر مثبت، بهبود روش، افزایش کیفیت و تولید، کاهش هزینه ها و بالا بردن روحیه کارکنان و یا ... گردد پیشنهاد تلقی می شود.

نظام پیشنهادها، یک نظام مدون برای فعال کردن ذهن افرادو به کارگیری ایده ها و نظرات آنها برای بهبود فعالیت های سازمان می باشد .

آنچه در نظام پیشنهادها به عنوان اهداف آرمانی و در حقیقت به عنوان فلسفه به کارگیری آن مطرح است، افزایش توان سازمان در مقابل خواست های متغیر ذینفعان از طریق ارج نهادن به فضایل و توانایی های انسان و همسو کردن اهداف کارکنان با اهداف سازمان می باشد.

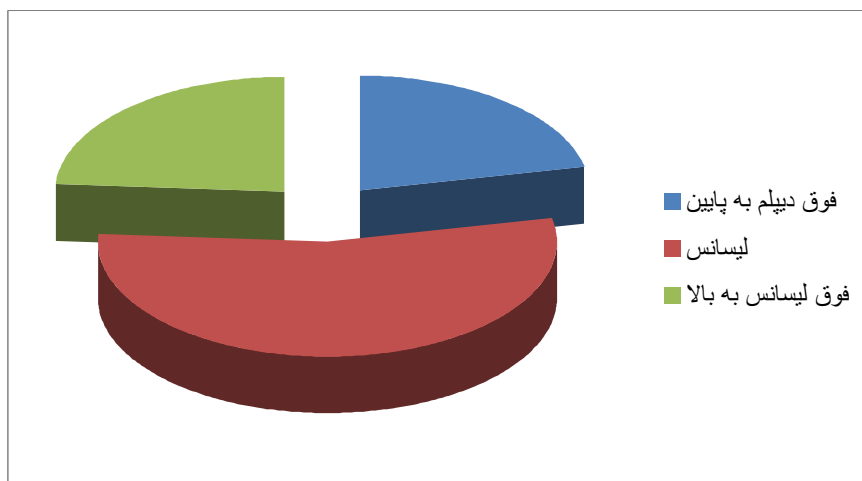


2-2- جامعه آماری:

جامعه آماری این پژوهش کارکنان شهرداری تهران می باشد و با توجه به اینکه نمونه مورد استفاده در این پژوهش در سطح شهر تهران و در مناطق مختلف شهرداری می بایست انتخاب گردد در نتیجه روش نمونه گیری این تحقیق به صورت خوشه ای دو مرحله ای می باشد

بررسی وضعیت افراد جامعه بر اساس مدرک میزان تحصیلات افراد جامعه بر اساس مدرک تحصیلی:

مدرک تحصیلات	درصد فراوانی تجمعی	درصد	فراوانی
فوق دیپلم به پایین	21.6	21.6	39
لیسانس	76	54.4	98
فوق لیسانس به بالا	100	24	43
جمع		100.0	180



نمودار دایره ای بررسی افراد نمونه بر اساس میزان تحصیلات یافته های جدول بالا نشان می دهد که افراد دارای مدرک فوق دیپلم به پایین با 22 درصد کمترین افراد جامعه آماری را تشکیل می دهند و افراد دارای مدرک لیسانس 54 درصد بیشترین افراد جامعه آماری را تشکیل می دهند.



2-3- طرح تحقیق :

طرح تحقیق در این پژوهش توصیفی (غیر آزمایشی) از نوع پیمایشی می باشد. توصیفی است به این خاطر که تصویری از وضع موجود را ارائه می دهد و پیمایشی از این جهت که با گردآوری اطلاعات از جامعه آماری از طریق پرسشنامه می پردازد و با بهره گیری از روشهای پیمایشی انحراف از عملکرد را نیز اندازه گیری می کند.

2-4- پایایی (قابلیت اعتماد) پرسشنامه :

برای این منظور پرسشنامه فوق در بین 30 نفر از افراد جامعه آماری توزیع گردید و ضریب آلفای کرونباخ به طریق زیر محاسبه میشود (ثرندایک، 1369:234):

$$\alpha = \left(\frac{n}{n-1} \right) \times \left(1 - \frac{\sum s_i^2}{s_t^2} \right)$$

که در آن:

n = تعداد سؤالهای تست

S_i^2 = واریانس سوال i

S_t^2 = واریانس کل تست

جهت محاسبه ضریب α از نرم افزار SPSS استفاده شد که میزان α برای 30 پرسشنامه مقدار 0.824 بدست آمد و مشخص گردید که پرسشنامه از اعتبار لازم برخوردار است. زیرا مقدار ضریب آلفا بالاتر از حد قابل قبول برای مقاصد کاربردی که 70% است بیشتر می باشد. لذا می توان ادعا کرد که پرسشنامه مورد نظر دارای پایایی قابل قبول است.

برای تعیین حجم نمونه در این پژوهش با توجه به عدم دسترسی به واریانس صفت مورد علاقه ابتدا با استفاده از نتایج 30 پرسشنامه مقدماتی واریانس برآورد شد و سپس با توجه به بزرگ بودن حجم جامعه آماری با استفاده از فرمول کوکران با سطح اطمینان 95 درصد حجم نمونه تعیین و محاسبه شده است که در آن :

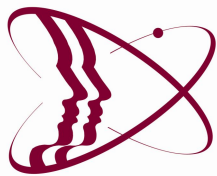
n : حجم نمونه

t در سطح اطمینان 95% : 1.96

p (وجود صفت) : 1/5

q (عدم وجود صفت) : 1/5

واریانس جامعه : 1/25



d (دقت مطلوب برای تعمیم نتایج نمونه به جامعه) : 0/73

$$\alpha = 5\%$$

$$n = \frac{Z^2 \alpha / 2 \cdot P(1-P)}{d^2} = \frac{(1/96)^2 \times 0/50 \times 0/50}{(0/073)^2} \cong 180$$

نکته : هرگاه هیچ

پیش فرضی برای مقدار d در اختیار نباشد، می توان آن را بین 1/p تا 2/p در نظر گرفت.

بر این اساس حجم نمونه برای 180 نفر محاسبه گردید.

فرضیه اصلی : تحقق نظام پیشنهادها در شهرداری تهران تا میزان زیادی بر روانسازی فرآیند های اجرایی شهرداری تهران موثر می باشد.

H0: تحقق نظام پیشنهادها در شهرداری تهران تا میزان زیادی بر روانسازی فرآیند های اجرایی شهرداری تهران موثر نمی باشد.

H1: تحقق نظام پیشنهادها در شهرداری تهران تا میزان زیادی بر روانسازی فرآیند های اجرایی شهرداری تهران موثر می باشد.

برای آزمون این فرضیه از آزمون ناپارامتریک رتبه استفاده نمودیم و نتایج زیر بدست آمد:

اندازه نمونه	میانگین	انحراف استاندارد	مینیمم	ماکزیمم	
180	91.48	13.011	41	117	فرضیه اصلی

نتایج آزمون رتبه برای فرضیه اصلی پژوهش

مقادیر	فرضیه اصلی 1
91.48	مقدار میانگین
88	حالت های کوچکتر از میانگین
92	حالت های بزرگتر از میانگین
180	کلید حالت ها
114	رتبه
3.447	Z(آماره آزمون)
.001	سطح معنی داری آزمون



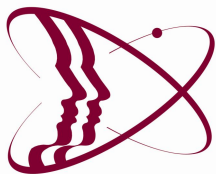
با توجه به مقادیر جدول بالا مشخص گردید که چون سطح معنی داری آزمون یعنی مقدار 0.001. از مقدار الفای آزمون یعنی مقدار 0.05 کوچکتر می باشد در نتیجه فرض H_0 رد می گردد و بنابراین تحقق نظام پیشنهادها در شهرداری تهران تا میزان زیادی بر روانسازی فرآیند های اجرایی شهرداری تهران موثر می باشد .

3- یافته ها:

3-1- اهمیت نظام پیشنهادها :

عملکرد عمده طرح پیشنهادها، ارتقاء جریان ارتباطات از پایین ترین تا بالاترین سطح، در سازمان است بهبود ارتباطات نشانگر اهمیت نظام پیشنهادها است که این اهمیت باعث:

- بالا بردن سطح اطلاعات مدیریت در انجام امور از طریق مشارکت با کارکنان
- به مدیریت امکان مطالعه برنامه ها و رفع مشکلات آنها را می دهد
- شناسایی سطح توانایی و قابلیت های کارکنان به منظور شناسایی نیازهای آموزشی آنان
- کارکنان مجبور خواهند شد قبل از ارائه پیشنهادها در مورد آن بیندیشند و این امر امکان رشد آنان را فراهم می کند
- ارتقاء روحیه کارکنان و بالا بردن کیفیت کاری آنها و ایجاد تفاهم و ارتباط بین مدیریت و کارکنان.
- بهبود عملیات و افزایش سود آوری از طریق به کار بستن پیشنهادهای سودمند و عملی .
- استقرار و توسعه محیط خلاق در تمامی سطوح سازمان
- تقویت فرهنگ و حس تعلق سازمانی
- گسترش حوزه تفکر، تعمیق و نهادینه نمودن بهبود مبتنی بر تغییر
- گسترش سطوح یادگیری سازمانی
- بهره گیری از پیشنهادهای سازنده و مؤثر سازمانی در راستای فعالیتهای بهبود
- شناسایی و تقویت منابع خوشفکر و خلاق
- همراستا سازی اهداف فردی و سازمانی
- استفاده از راهکارهای حل مسئله با کمترین هزینه
- مشارکت کارکنان در تصمیم سازی ها و برنامه ریزی ها
- آگاهی مدیریت از میزان توانایی های بالفعل و بالقوه کارکنان
- ارج نهادن به شخصیت وجودی و شأن و منزلت انسان ها از طریق ایجاد فضای مناسب
- بهبود کار سازمان، افزایش بهره وری و کیفیت، کاهش هزینه ها و ضایعات
- تقویت و بهبود ارتباط میان کارکنان و سازمان و ایجاد حس اعتماد متقابل
- ایجاد شرایط مناسب برای کار و فعالیت و حذف موانع در مشارکت فراگیر کارکنان
- افزایش انگیزش در کارکنان، تشویق روحیه کاری و افزایش قابلیت حل مسأله
- اشاعه فرهنگ مشارکتی و همکاری دسته جمعی در حل مشکلات و بهبود روابط کاری و رفتار سازمانی
- اصلاح و بهبود مقررات، آئین نامه ها و دستورالعمل های کاری، ساختار سازمانی، گردش کار و نظام تصمیم گیری



3-2- ویژگی های نظام پیشنهاد موفق :

زمانی یک نظام پیشنهادها موفق است که بتواند زمینه حضور و مشارکت فعال تمامی پرسنل سازمان را در ارائه پیشنهادها فراهم سازد و به شکلی طرح ریزی شود که وضعیت سواد کارکنان و یا رده شغلی آنها مانعی برای مشارکت افراد نباشد. به طور کلی ویژگی های یک نظام پیشنهادهای موفق را می توان به شرح زیر بیان کرد :

- شرکت فعال کلیه کارکنان سازمان در ارائه پیشنهاد
- به حداقل رساندن بروکراسی و سهولت ارائه پیشنهادها از طریق فرم های مخصوص
- سهولت روش های ارزیابی و تعیین پاداش ها
- سهولت و ساده بودن آیین نامه ها و دستور العمل های پرداخت جوایز
- شمولیت پیشنهادهای ارائه شده توسط کارکنان در تمامی زمینه ها
- سمت گیری پیشنهادهای ارائه شده به سمت پیشنهادهای گروهی
- کم بودن زمان ارزیابی و دادن جواب به پیشنهاددهنده
- مشارکت پیشنهاددهندگان در اجرای پیشنهادها
- هم راستا بودن پیشنهادها با اهداف، وظایف و اختیارات سازمان و امورکاری پیشنهاددهنده و یا واحدهای مرتبط
- صرفه جویی در هزینه ها، بهبود کیفیت خدمات و یا بهبود سیستمها در اثر اجرای پیشنهاد
- ارائه مستندات کافی به صورت منطقی، شفاف و منظم همراه پیشنهاد

3-3- چالشهای فرآوری نظام پیشنهادها :

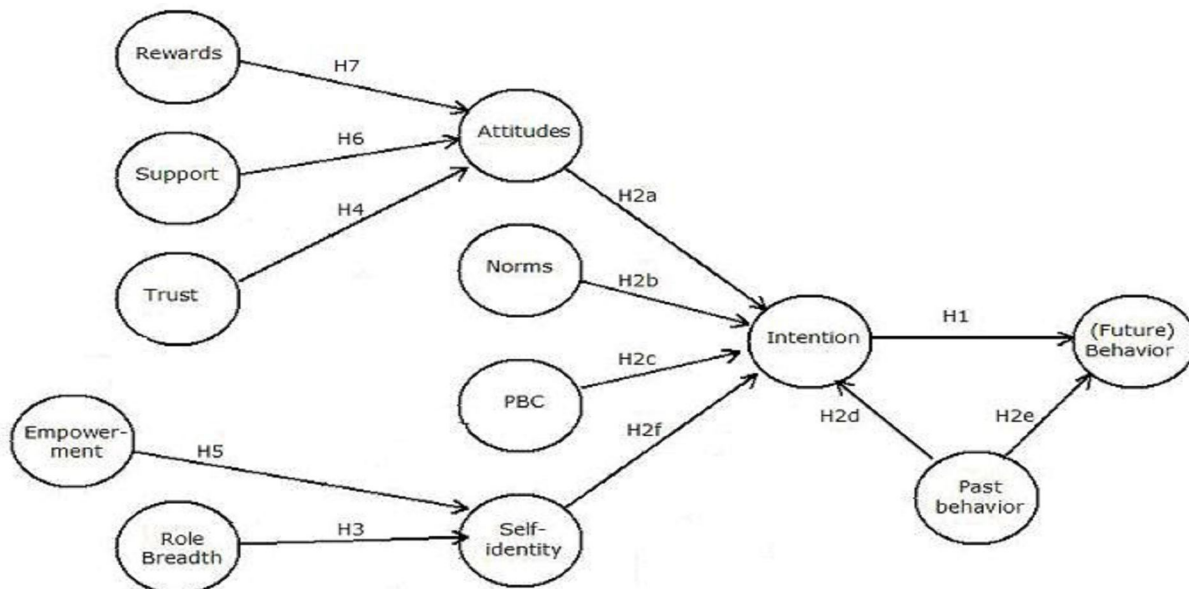
تشخیص و تعیین چالشها و موانع فرا راه نظام مشارکت و موارد آسیب زنده به اجرای صحیح و فراگیر این نظام ، برای افزایش استفاده از مزایای آن لازم به نظر می رسد. در منابع دانشی و تجربی موجود در این حوزه ، آسیبها و چالشهای متعددی برای نظام پیشنهادها بر شمرده شده که می توان آنها را چنین ، طبقه بندی و احصاء نمود :

الف (چالشهای فرهنگی : عدم باور و اعتقاد کارکنان به نظام مشارکت / احساس عدم تعلق کارکنان به سازمان / عدم توجیه کافی دلایل رد پیشنهادها / عدم اعتقاد و انگیزش مدیریت .

ب (چالشهای فرآیندی : عدم توجه مدیران به سهم کارکنان از منابع حاصل / عدم توجه به اهمیت آموزش / تمرکز پیشنهادها بر مسائل رفاهی / ضعف بررسی های کارشناسی پیشنهادهای واصله / کمبود پاداشهای پرداختی / عدم توانمندی ، علاقه مندی و چند شغله بودن دبیر اجرایی نظام پیشنهادها / کندی سرعت مراحل اجرایی / اجرای پیشنهادها توسط افراد کم تجربه یا بی تجربه / عدم تناسب پاداش با نتایج اجرای پیشنهادها / عدم اجرای پیشنهادها / عدم حضور پیشنهادها / عدم حضور پیشنهاد دهندگان در جلسات شور / نبود زمان و فرصت کافی / متناسب نبودن طراحی نظام پیشنهادها با ویژگی های سازمان / نبود مشارکت واقعی واحدهای مختلف سازمان در طراحی نظام پیشنهادها و آئین نامه اجرایی آن

ج (چالشهای محیطی - سازمانی : عدم ثبات مدیران ارشد لایق / ضعف مدیریت، نا کارآمدی روابط مدیران و کارمندان / کمبود حقوق و مزایای اکثر کارمندان / کافی نبودن اختیارات سازمانی

سطح پایین اطلاعات علمی و فنی کارکنان / سبک مدیریت استبدادی و خود محور / ساختارهای دیوان سالاری و هرمی بلند / توزیع نابرابر اقتدار و اختیار سازمانی / مغایر بودن اهداف فرد و سازمان / نظام برنامه ریزی متمرکز

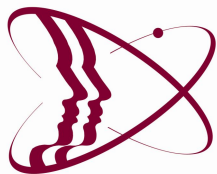


شکل شماره 1- مدل نظام پیشنهادها با عملکرد بالا

4- نتیجه گیری:

از یافته های پژوهش مشخص گردید :

- 1- تحقق نظام پیشنهادها در شهرداری تهران تا میزان زیادی بر روانسازی فرآیندهای اجرایی شهرداری تهران موثر می باشد
- 1- نظام پیشنهادها در شهرداری تهران تا حد زیادی بر بهبود روحیه مشارکت و همکاری کارکنان شهرداری جهت کمک به روانسازی فعالیت های شهر موثر می باشد
- 2- نظام پیشنهادها در شهرداری تهران تا حد زیادی بر رضایت شغلی در سازمان و تعلق سازمانی پرسنل جهت کمک به روانسازی فرآیندهای اجرایی موثر می باشد.
- 3- نظام پیشنهادها در شهرداری تهران به مقدار زیادی بر بهبود کمی و کیفی کارکرد کارکنان جهت کمک به روانسازی فعالیت های شهرداری موثر می باشد.
- 4- نظام پیشنهادها در شهرداری تهران به میزان زیادی بر پرورش و تقویت استعداد های کارکنان ، جهت کمک به روانسازی فعالیت های شهرداری موثر می باشد.
- 5- نظام پیشنهادها در شهرداری تهران به میزان زیادی در استفاده از تجربه کارکنان جهت کمک به روانسازی فعالیت های شهرداری موثر نمی باشد.
- 6- تحقق نظام پیشنهادها در شهرداری تهران به مقدار زیادی در افزایش انعطاف پذیری در سازمان در مقابل تغییرات سازنده جهت کمک به روانسازی فعالیت های شهرداری موثر می باشد.
- 7- نظام پیشنهادها در شهرداری تهران تا حد زیادی بر تقویت روحیه خلاقیت و نوآوری در سازمان جهت کمک به روانسازی فعالیت های شهرداری موثر می باشد.



5- منابع :

- 1- اقتداری ، علی محمد؛ 1373. سازمان مدیریت ، نشر دیبا ، تهران
- 2- امیری ، حسین ؛ 1380. علم اداره مشارکت ، جزوه آموزشی
- 3- ایران نژاد پاریزی ، مهدی و ساسان ، گهر پرویز ؛ 1380. سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل ؛ موسسه بانکداری ایران
- 4- جوادى عاملی ؛ 1371. اخلاق کارگزاران در حکومت اسلامی ؛ مرکز نشر فرهنگی رجا
- 5- رهنورد آهن، فرج الله ؛ 1372. ابعاد مشارکت در تصمیم گیری ؛ فصل نامه مدیریت دولتی، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی ، تهران پاییز و زمستان
- 6- زراعی ، حسین ؛ پاییز و زمستان 1378 . مشارکت از طریق ارائه پیشنهاد ؛ فصل نامه مدیریت دولتی ، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی ، تهران
- 7- ساپ چوی ، هیونگ ؛ 1380. توسعه تکنولوژی در کشورهای در حال رشد ؛ انتشارات وزارت صنایع ، تهران
- 8- شریف ، نواز ؛ مدیریت انتقال تکنولوژی و توسعه ؛ ترجمه رشید اصلانی
- 9- دکتر طوسی، محمدعلی 1377. مشارکت در مدیریت و مالکیت ، گرد آورنده سازمان امور اداری و استخدامی کشور
- 10- ارتقاء و حفظ کرامات مردم در نظام اداری ، سازمان مدیریت و برنامه ریزی، 1383
- 11- صادقی فرناص، 1382. مدیریت مشارکتی، مرکز آموزش و تحقیقات
- 12- دکتر مقیمی، محمود، 1385. نظام پیشنهادها در سازمانهای دولتی از تئوری تا عمل، انجمن خدمات فرهنگی ایرانیان خارج از کشور
- 13- والایی شریف، حمید، 1384، مدیریت مشارکتی راهبرد موثر در اداره امور سازمان
- 14- دفتر نخست وزیری ؛ تهران 1376 سیاست های توسعه و تکامل جمهوری اسلامی
- 15- طوسی ، محمدعلی ؛ 1381. مشارکت (در مدیریت و مالکیت) ؛ انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی ، تهران
- 16- پور حمید ، داوود 1369. کارخانه نیسان ژاپن ؛ کنترل کیفیت علمی
- 17- کاظمی ، بابک ؛ 1381. سیستم اطلاعاتی مدیریت ؛ نشر پیشبرد ، تهران
- 18- ماسوشیتا ، کونوسوکی ؛ 1378. نه برای لقمه ای نان؛ ترجمه محمد علی طوسی ، نشر شباویز ، تهران
- 19- موریتانی ، سانوری ؛ 1372. تکنولوژی ژاپن با کمترین هزینه ؛ ترجمه محمد رضا رضاپور، چاپ شادی، تهران
- 20- مؤسسه استاندارد و تحقیقات اجتماعی ژاپن؛ 1369. بررسی تحلیلی و چگونگی معرفی و گسترش روش های کنترل کیفیت
- 21- وگل ، راو ؛ ژاپن کشور شماره 1؛ ترجمه شهیندخت خوارزمی و علی اسدی ، 1374. انتشارات انجمن مدیران صنایع ، تهران
- 22- هری ، میشل ؛ 1372. مدیریت تولید ؛ ترجمه گروه مهندسی صنایع دانشگاه صنعتی شریف ، جهاد دانشگاهی دانشگاه صنعتی شریف
- 23- هیکس ، هربرت چی و گولت ، سی پرت ؛ 1379. تئوری های سازمان مدیریت ؛ ترجمه گوئل کهن ، انتشارات اطلاعات