

عوامل کلیدی موفقیت و طراحی الگوی آمادگی سنجی استقرار نظام پیشنهادها در سازمان های دولتی ایران (سازمان های صنعتی و غیرصنعتی)

بهروز رضایی منش* - جعفر آهنگران**

(تاریخ دریافت: ۸۹/۸/۲۳ - تاریخ پذیرش: ۸۹/۱۲/۱۳)

چکیده

علیرغم گسترش علاقه بین مدیران دولتی ایران برای استقرار نظام پیشنهادها در سازمان های تحت مدیریت و وجود الزامات قانونی برای چنین اقداماتی، دانش ما از عوامل کلیدی تاثیر گذار بر استقرار موفقیت آمیز نظام پیشنهادها در سازمانهای دولتی محدود است. برای بسط دانش مرتبط با "عوامل کلیدی موفقیت نظام پیشنهادها"، جستار حاضر بر اساس یک پیمایش مقطعی و با نمونه ای آماری از کارکنان ادارات کل دولتی، عوامل موثر بر استقرار موفق نظام پیشنهادها در سازمان های دولتی تدوین شده است. با توجه به موفقیت نسبی نظام پیشنهادها در بخش صنعت، در این تحقیق، آثار ناشی از ماموریت سازمان های صنعتی - غیرصنعتی نیز، مورد توجه بوده است. نتایج تحقیق نشان می دهد که نوع ماموریت سازمان (اقتصادی - صنعتی و سیاسی - غیرصنعتی) در نهایت از طریق سازه های میانجی همچون سبک رهبری، جو سازمانی، فرآیندها و ساختار سازمانی بر استقرار موفق نظام پیشنهادها تاثیر معنی دار دارد. در پایان نوشتار بر اساس نتایج تحقیق، الگوی آمادگی سنجی استقرار نظام پیشنهادها ارائه و پیشنهادهایی برای مدیران و نیز، پژوهش های بعدی ارائه شده است.

واژگان کلیدی: عوامل موفقیت، نظام پیشنهادها، سبک رهبری، جو سازمانی، ساختار و فرآیندهای سازمانی، ماموریت سازمانی، ماموریت صنعتی

* استادیار دانشگاه علامه طباطبائی rezaeemanesh@gmail.com (نویسنده مسئول)

** استادیار گروه مدیریت دولتی دانشگاه علم و فرهنگ

مقدمه

استقرار نظام پیشنهادها را باید از مصادیق بارز تلاش‌هایی دانست که برای ایجاد تحول و بهبود در سازمان‌ها، طراحی و اجرا می‌شوند. اطلاعات در دسترس نشان می‌دهد تعداد (نسبت) تلاش‌های موفق تحول سازمانی از تعداد (نسبت) تلاش‌های ناکام و نیمه تمام، کم‌تر است. برنامه‌های تحول با مقاومت‌ها، مخالفت‌ها و موانع زیادی روبرو هستند. بر اساس تجارب چشمگیر موفق و ناموفق برنامه‌های تحول، انجماد زدایی از فرهنگ و عادات موجود، ایجاد احساس ضرورت و فوریت برای تغییر مورد نظر، تدوین و ترویج چشم‌انداز مطلوبی که به تقویت انگیزه و اراده دست‌اندرکاران تغییر بیانجامد و هم‌چنین تثبیت عادات و فرهنگ جدید از جمله الزاماتی به شمار می‌روند که می‌توانند تغییر و بهبود مورد نظر، از جمله بکارگیری نظام پیشنهادها را با موفقیت بیش‌تری میسر کنند. در تحلیل میدان نیروی فرآیند استقرار نظام پیشنهادها، مثل به کارگیری ایده‌های نوین مدیریت، با دو دسته عوامل "پیش‌برنده" و "بازدارنده" مواجه هستیم. تئوری‌های مدیریت و تجارب سازمان‌ها، حاکی است که اعتقاد راسخ، التزام عملی و حمایت مستمر مدیران سازمان به ویژه مدیران ارشد از نیرومندترین عوامل پیش‌برنده و فقدان این اعتقاد و التزام و حمایت از یک سو و بی‌اعتمادی کارکنان به برنامه‌های تحول از سوی دیگر، از مهم‌ترین عوامل بازدارنده در میدان نیروی محیط بر این فرایند است. صاحب‌نظران توصیه موکد دارند که اجرای برنامه استقرار نظام پیشنهادها در سازمان‌ها را می‌توان فقط زمانی با قدرت و قوت، آغاز کرد و به سرانجام رساند که مجموع نیروی عوامل پیش‌برنده از تفوق کافی بر عوامل بازدارنده برخوردار باشد. آمادگی سنجی سازمان‌ها برای استقرار ایده‌ها و مدل‌های جدید مدیریت در زمره توصیه‌هایی است که سازمان‌ها و مدیران ارشد را برآن می‌دارد تا با افزایش موفقیت تلاش‌های تحول‌آفرین، از نرخ شکست و ناکامی آن‌ها به‌کاهند. استقرار موفق نظام پیشنهادها، در گرو آمادگی سنجی اولیه سازمان ذیربط است. قبل از استقرار چنین نظامی باید اطمینان حاصل شود که "سبک رهبری"، "بلوغ کارکنان"، "ساختار و فرآیندهای سازمان"، "ساختار مشاغل"، "جو سازمان" و سایر عوامل مهم و موثر دیگر هم برای استقبال از چنین ایده‌ای و برای کمک به استقرار موفق و مطلوب آن مناسب بوده و از آمادگی لازم برخوردارند.

بیان مساله و ضرورت‌ها

در هر سازمانی معمولاً ایده‌های اصلاحی کارکنان از طرق غیررسمی و غیر نظام مند پردازش میشوند و احتمالاً بهترین آن‌ها نیز، انتخاب می‌شوند. این فرآیند اما، میتواند شکل رسمی و نظام یافته

ای هم داشته باشد. نظام پیشنهادها تمهیداتی رسمی برای تشویق کارکنان به تفکر خلاقانه در مورد خود و سازمان است که در نهایت به جمع آوری، پردازش، انتخاب و پاداش دهنی نظام یافته ایده ها و نظرات خلاقانه و مفید کارکنان خواهد انجامید. اجرای نظام پیشنهادها اگرچه از قدمی تاریخی در بخش خصوصی ایران برخوردار است (باتمان قلیچ، ۱۳۷۱)، ولی در ۱۵ سال اخیر سیاستگذاران دولتی در ایران، علاقمندی مضاعفی نسبت به استقرار نظام پیشنهادها در سازمان های دولتی نشان داده اند (فتح الهی راد، ۱۳۸۷). جدای از علاقه فردی مدیران دولتی به استفاده از روشهای مدیریت مشارکتی، الزامات قانونی نیز، بر استقرار نظام پیشنهادها وجود دارد (سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، ۱۳۸۱). مصوبه شورای عالی اداری جمهوری اسلامی ایران در سال ۱۳۷۷، کلیه وزارتخانه ها و سازمان های تابعه آن ها و شرکت های وابسته را موظف نمود تا به اجرا و استقرار نظام پیشنهادها اقدام نمایند. اراده سیاستگذاران در بخش دولتی ایران بر استقرار نظام پیشنهادها چنان قوی بوده است که مجدداً در ماده (۲۰) قانون مدیریت خدمات کشوری (موضوع بخشنامه شماره ۱۳۶۷۳۷ مورخ ۱۳۸۶/۸/۲۳ رییس جمهور به کلیه دستگاه های اجرایی) بر اجرای نظام پیشنهادها در کلیه سازمان های دولتی تاکید گردیده است.

اگرچه استقرار نظام پیشنهادها در سازمان های صنعتی و تولیدی نسبتاً موفق گزارش می شود (رهنورد، ۱۳۷۸)، با گذشت نزدیک به ۱۳ سال از تصویب مصوبه شورای عالی اداری شاهد درجات مختلفی از اجرای نظام پیشنهادها هستیم (ابوالعلائی، ۱۳۸۶). در واقع بعد از گذشت بیش از یک دهه از تصویب مصوبه اولیه می توان سازمان هایی را مشاهده کرد که هیچگونه پیشرفتی در استقرار نظام پیشنهادها نداشته اند، در مقابل سازمان هایی هم وجود دارند که موفقیتی مشابه با سازمان های صنعتی و تولیدی در استقرار نظام پیشنهادها به دست آورده اند (اسد زاده، ۱۳۸۰). در دهه های اخیر هم چنان که جانسن و همکارانش (۲۰۰۴) می گویند تحولات و تغییراتی در سبک رهبری بسیاری از سازمان ها از شیوه های اقتدارگرایانه به سمت شیوه های مشارکتی قابل مشاهده است. (Janssen & Van Ypern, 2004)

سوال اصلی پژوهش

چه عواملی بر استقرار موفق نظام پیشنهادها در سازمان های دولتی ایران موثرند و کدامیک از اولویت بالاتری برخوردارند؟ مشاهدات و مصاحبه های ساختار نیافته با مدیران ارشد سازمان های دولتی حاکی از عدم وجود توافق عمومی در مورد عوامل کلیدی موفقیت نظام پیشنهادها است (الوانی و بهرامی، ۱۳۸۵). برخی مدیران عدم موفقیت در استقرار این نظام را به فقدان آمادگی

مدیران ارشد نسبت داده و در مقابل بعضی نیز، بر نقش مهم فرهنگ و جو سازمانی، ساختار و فرآیندهای سازمانی و در نهایت آموزش و جامعه‌پذیری کارکنان تاکید دارند (کاتر، ۱۳۸۲). گروه سومی نیز، معتقدند که هم مدیران و هم کارکنان آمادگی لازم برای پذیرش و اجرای نظام پیشنهادها را ندارند (باتمان قلیچ، ۱۳۷۱). بعضی دیگر از عدم آمادگی در ابعاد ساختاریو فرآیندهای سازمان سخن به میان آورده اند (وندل و سیسیل، ۱۳۸۱).

رهنورد در تحقیق پیمایشی خود، در حوزه مرکزی یکی از سازمان های دولتی کشور، چهار دسته عوامل موثر بر موفقیت نظام پیشنهادها را مورد ارزیابی قرار داده و نتیجه گرفته است که عدم آمادگی عملی کارکنان (درگیری با نیازهای اولیه فیزیولوژیکی) و عدم آمادگی نگرش آن ها (بدبینی نسبت به بالادست) و نیز، فرهنگ و جو سازمانی (تک روی و فردگرایی) و بالاخره عدم آمادگی نگرشمدیران ارشد (بدبینی به زیردستان و هزینه زا دانستن نظام پیشنهادها) به ترتیب موثرترین عوامل بر عدم موفقیت نظام پیشنهادها است. (رهنورد، ۱۳۷۸) و نتیجه گرفته است که مشکلات ساختاری و فرهنگی می تواند در موفقیت نظام پیشنهادها در سازمان های دولتی اثری منفی بر جای بگذارد. هم چنین ویبر این باور است که درجه موفقیت نظام پیشنهادها در سازمان های دولتی، جدای از عوامل مذکور می تواند تحت تأثیر نوع ماموریت سازمان (تولیدی، صنعتی و یا خدماتی) قرار گیرد (رهنورد، ۱۳۷۸). ایساکسن و لاور نیز با بسط فرهنگ سازمانی در نه بعد به مطالعه جو و فرهنگ سازمانی پرداختند و رابطه معنی داری بین فرهنگ سازمان و بروز خلاقیت کارکنان را نشان داده است. (Isaksen & Lauer, 2002)

نتیجه گیری پایانی در پژوهش رهنورد قابل مقایسه با نتایج حاصل از پیمایش ابوالعلائی در یک سازمان تولیدی (ایران خودرو) است. به نظر ابوالعلائی از بین ۱۸ متغیر، مهم ترین آن ها وفاداری کارکنان نسبت به اهداف سازمان، احساس افتخار کارکنان از عضویت در سازمان و رضایت مندی و احساس مثبت کارکنان در مورد مؤثر بودن در امور سازمان است. ابوالعلائی هم چنین بر سبک رهبری سازمان تاکید نموده است (ابوالعلائی، ۱۳۸۶).

مرور ادبیات

در مرور ادبیات تحقیق ابتدا به ادبیات نظام پیشنهادها و سپس مدیریت مشارکتی توجه کرده ایم.

تعاریف نظام پیشنهادها

تعاریف مختلفی برای نظام پیشنهادها در ادبیات پژوهشی ارائه شده است. مارکس نظام پیشنهادها را "روش رسمی پاداش دهی برای ترغیب کارکنان جهت تفکر خلاق در مورد

وظایف کاری خود و محیط کار می داند" (Marx, 1995)، صادق اوغلو (۲۰۱۰) نظام پیشنهادها را "ساز و کاری رسمی (قاعده مند) برای اخذ، پردازش، انتخاب و پاداش دهی به ایده های کارکنان" می داند. وی بر این باور است که نظام پیشنهادها اولاً تعامل بین فردی و جریان غیررسمی (فاقد ضابطه) ایده ها را به تعامل رسمی بین فرد و سازمان تبدیل کرده و ثانیاً با ثبت و ضبط این ایده ها آن ها را از داشته های ضمنی افراد به ثروت عینی سازمان تبدیلی می کند (Sadikoglu & Zehir, 2010)

لویدنظام پیشنهادها را به عنوان "مکانیزی رسمی برای تشویق کارکنان جهت ارایه پیشنهادها مفید و سازنده برای سازمان" تعریف کرده است (Lloyd, 1999)، در حالی که مرکز نقل این تعریف بر روی مفید بودن پیشنهادها برای سازمان تلقی شده، در تعریف وود و برایسون نظام پیشنهادها بسان "سازوکاری برای بهینه سازی سازمان و بهبود وضعیت کارکنان" معرفی گردیده است (Wood & Bryson, 2009). لیو (۲۰۱۰) نظام پیشنهادها را موفق خوانده است که بتواند ضمن حل معضلات سازمانیه نیازهای کارکنان پاسخ مثبت بدهد (Liu, 2010). بنابراین، همان گونه که فولر و همکاران نتیجه گرفته اند موفقیت نظام پیشنهادها حداقل در دو حوزه قابل ارزیابی است.

اولاً این نظام بایستی به تسهیل مدیریت دانش و نوآوری سازمان منجر گردد و ثانیاً به بسط دموکراسی سازمانی و شنیده شدن صدای کارکنان (نیازها و درخواست های تامین نشده آن ها) منجر شود (Fuller & et al, 2006). فیربانکو ون دیجیک نیز بر این موضوع تاکید نموده اند (Fairbank, 2001) و (Van Dijk, 2002). چنی و کلاد نیز مدیریت مشارکتی را مترادف با "دموکراسی سازمانی" می داند (Cheney & Cloud, 2006). با این ملاحظات می توان "موفقیت نظام پیشنهادها" را در دو حوزه متفاوت تعریف نمود:

یکم، سودمندی ایده ها و پیشنهادها ارایه شده برای کل سازمان،

دوم، تأثیرگذاری مثبت آن بر وضعیت کارکنان،

در مقابل این سوال که "عوامل مؤثر بر موفقیت نظام پیشنهادها کدامند؟" اما، می توان شاهد طیف متنوعی از پاسخ های ارایه شده بود. آرگریس نوشته است که یافته های فرسه و همکارانش در ۱۹۹۹ "آمادگی کارکنان" را مهمترین عامل کلیدی موفقیت در استقرار نظام پیشنهادها دانسته اند. آن ها مولفه های آمادگی کارکنان را شامل "مطلوبیت" و "توانمندی" تعریف کرده اند. بدین صورت که مؤلفه ی "توانمندی" کارکنان بر پیدایش ایده ها در ذهن افراد و مؤلفه ی "مطلوبیت" بر بیان و ارایه ایده توسط افراد تاثیر دارند (Argyris, 1998).

احمد با جمع بندی نظرات قبلی چنین نتیجه گیریکرده است که "آمادگی کارکنان" و "وجودسازوکارهای مناسب سازمانی" هر دو، نقش کلیدی در موفقیت نظام پیشنهادها دارند. (Ahmed, 2007) اگر چه احمد اقدامی برای بسط و توضیح سازوکارهای مناسب سازمانی نکرده است، اما می توان این سازوکارها را با استفاده از الگوی لوید تبیین نمود. وجود سازوکارهای مناسب عموماً تابعی است از اندازه سازمان ها که مآلاً در مشارکت کارکنان موثر دانسته شده است (Dachler & Wilpert, 1978). در الگوی لوید متغیرهای اصلی سازمانی و موثر بر موفقیت نظام پیشنهادها عبارتند از: "سبک رهبری"، "فرهنگ سازمانی" و "ساختار و فرآیندسازمانی". (Lloyd, 1999)

ساندگرن و دیمناس در مطالعاتی که در ۲۰۰۵ بر روی خلاقیت و نوآوری در بستر سازمانی انجام دادند، به این نتیجه رسیده اند که جوّ و فرهنگ سازمانی سازگار با خلاقیت و نوآوری موجبات به اشتراک گذاشته شدن اطلاعات بین کارکنان، یادگیری و تقویت انگیزه های درونی افراد برای تفکر خلاق خواهد بود (Sundgren & et al, 2005). محمد و همکاران در یک مطالعه میدانی به بررسی فرهنگ سازمان و تاثیر آن در بروز خلاقیت و نوآوری کارکنان پرداخته اند. در این مطالعه که در کشور مالزی صورت گرفته است محققین به روایی سنجی پرسشنامه ای پرداخته اند که برای ارزیابی فرهنگ نوآوری در سازمان های کشورهای در حال توسعه توصیه نموده اند. نتیجه گیری این محققین مؤید این نکته است که رابطه بین فرهنگ نوآوری سازمان و بروز خلاقیت و نوآوری کارکنان، معنی دار و مثبت است (Mohamed & Richards, 1996).

کریر ضمن بررسی رابطه بین نظام پیشنهادها و خلاقیت کارکنان (۱۹۹۸) نتیجه گرفته است که اهداف، عوامل حاضر در نظام پیشنهادها و روش های ارزیابی ایده های کارکنان در موفقیت نظام پیشنهادها و بروز خلاقیت کارکنان تاثیری معنی دار خواهد داشت (Carrier, 1998). ووری با مروری بر ادبیات پژوهشی مرتبط با مطالعات تطبیقی سازمان های دولتی و خصوصی و با مراجعه به آرای صاحب نظران قبلی نتیجه گرفته است که "محیط فعالیت" در سازمان های دولتی و خصوصی متفاوت است و این تفاوت در نهایت خود را بر بسیاری از متغیرهای درون سازمانی نظیر سبک رهبری و فرهنگ سازمانی و نیز، رفتار کارکنان تاثیر می گذارد (Vuori, 2007).

واینینگ و ویمیر نیز معتقد بودند که بخش مهمی از عدم کارآیی در سازمان های دولتی را میتوان با وظایفی وابسته دانست که در ارتباط با محیط است (Vining & Weimer, 1999). در واقع همان طور که تاری (۲۰۰۸) می گوید وقتی مأموریت محیطی یک سازمان دولتی تغییر پیدا میکند، این تغییر در بسیاری از فعالیتهای داخلی همچون ارزیابی ها متجلی میگردد (Tari,

2008)، مشابه چنین برداشتی توسط لاپیر و همکارانش (۲۰۰۳) در مورد تأثیر ماموریت محیطی سازمان بر خلاقیت و نوآوری دیده می شود (Lapierre & et al, 2003). هم چنین سیلوا و همکارانش رابطه مثبتی بین ماموریت سازمان و پذیرش فناوریهای اطلاعات و ارتباطات (Silva, 2007) و در نهایت، رابطه مثبتی بین مدیریت کیفیت و درجه سیاسی بودن سازمان توسط تار (Tari, 2008) گزارش شده است.

در تحلیل ووری، سازمان های دولتی اصولاً از محیط سیاسی تأثیر می پذیرند و حال آن که سازمان های خصوصی تأثیرپذیری بیشتری از محیط اقتصادی دارند. این تفاوت در تأثیرپذیری از محیط اقتصادی یا سیاسی در نهایت خود را در سبک رهبری نشان می دهد:

گروه اول، مدیرانی هستند که سازمان های خصوصی را با ماموریت اقتصاد یاداره می کنند و هدفشان حداکثر کردن سود است. گروه دوم، آن دسته از مدیرانی که در سازمان های متعلق به بخش عمومی اما با ماموریت اقتصادی (مثل شرکت های صنعتی و تولیدی دولتی) اشتغال دارند. گروه سوم مدیرانی تشکیل می دهند که در سازمان های خصوصی با ماموریت غیر اقتصادی فعال هستند و در نهایت گروه چهارم، مدیرانی که در سازمان های دولتی با ماموریت غیر اقتصادی فعالیت می کنند. به این ترتیب مدیران ترکیبی از عامل های "منافع فردی" و "مصلح عمومی" را در انتخاب سبک رهبری و شیوه مدیریتی خود لحاظ می کنند که از سبک اقتدارگرایانه در سازمان های متأثر از محیط سیاسی تا سبک رهبری مشارکتی در سازمان های متأثر از محیط اقتصادی متغیر است. (Vuori, 2007).

مطالعه باسادور در ۲۰۰۴ بر تأثیر رهبران سازمانی بر بروز خلاقیت و نوآوری متمرکز بود. این مطالعه نشان می دهد که رهبران سازمان نقش غیرقابل تردیدی در بروز و ظهور نوآوری و خلاقیت در سازمان خواهند داشت (Basadur, 2004).

ادواردز و رایت (۲۰۰۱) به تفاوت در تأثیرپذیری سازمان از محیط سیاسی و اقتصادی و نقش آن در تفاوت های مشاهده شده در فرهنگ سازمانی توجه کرده اند. بر اساس نظریه این صاحب نظران در سازمان های دولتی متأثر از محیط سیاسی، ارزش های پایه ای فرهنگ سازمانی متفاوت از سازمان های بخش خصوصی متأثر از محیط اقتصادی و صنعتی است. در سازمان های بخش عمومی، عدالت، بیطرفی، شفافیت، قابلیت حساسرسی و اطاعت از مافوق، ارزش های پایه ای محسوب می گردند. حال آن که در سازمان های خصوصی متأثر از محیط اقتصادی و صنعتی ارزش هایی همچون نوآوری، کارایی و سودآوری و تداوم فعالیت های سازمان، ارزش های پایه ای به شمار می روند (Edwards & Wright, 2001).

از طرف دیگر ویلیامسون (۲۰۰۹) نشان داده است درجه تأثیرپذیری سازمان از محیط اقتصادی-صنعتی یا سیاسی می تواند بر ساختار (درجه رسمیت) و نیز، فرآیندهای سازمان و به طور مشخص بر مدیریت منابع انسانی سازمان مؤثر باشد (Williamson, 2009).

بدین ترتیب می توان فرضیه هایی متناسب با ویژگی های سازمان های دولتی در مقایسه با سازمان های خصوصی به شرح زیر در مورد موفقیت نظام پیشنهادها مطرح و مورد آزمون قرار داد:

۱ - ماموریت اقتصادی-صنعتی سازمان با موفقیت نظام پیشنهادها رابطه مثبت و معنی داری دارد.

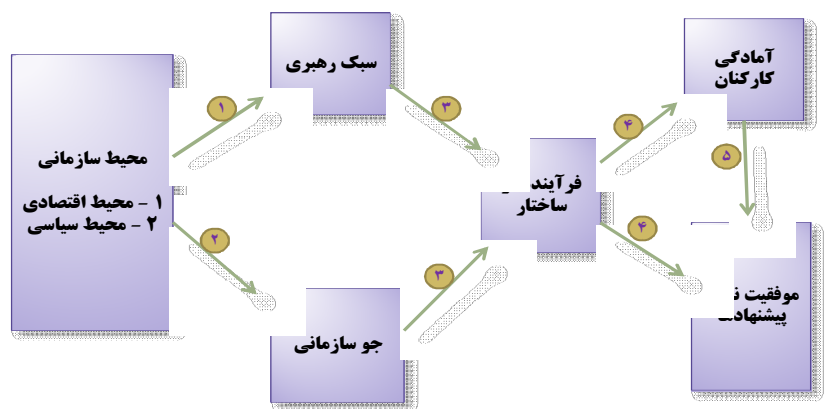
۲ - ماموریت اقتصادی-صنعتی با اتخاذ سبک رهبری مشارکتی رابطه مثبت و معنی داری دارد.

۳ - ماموریت (اقتصادی-صنعتی یا سیاسی-غیرصنعتی) با جو سازمانی و ساختار و فرآیندهای سازمان رابطه دارد.

۴ - جو سازمانی، سبک رهبری و فرآیندهای سازمانی با موفقیت نظام پیشنهادها رابطه دارد.

۵ - درجه آمادگی کارکنان با موفقیت نظام پیشنهادها رابطه دارد.

این فرضیه ها (متغیرهای تحقیق) در شکل (شماره یک) ارائه شده اند.



شکل شماره (یک): مدل تحلیلی تحقیق

روش شناسی تحقیق:

برای آزمون فرضیات این تحقیق از روش پیمایشی مقطعی و نمونه ای استفاده گردید. به این مفهوم که پرسشنامه ای واجد ۸۵ سوال طراحی گردید به گونه ای که هر یک از سازه های

مستقل و پنج گانه تحقیق مشتمل بر ماموریت سازمان، سبک رهبری، جو سازمانی، فرآیندها و ساختارهای سازمان و نیز، آمادگی کارکنان به همراه سازه وابسته تحقیق یعنی درجه موفقیت نظام پیشنهادها را قابل اندازه گیری کند. بدین منظور ابتدا مؤلفه هایی برای هر یک از سازه های مستقل و وابسته تعریف و برای اندازه گیری هر یک از مؤلفهها سؤالاتی طراحی شد. در جدول شماره (۱) مؤلفه های تشکیل دهنده آنها و تعداد سؤالات مرتبط با هر یک از مؤلفه ها ارائه شده است.

جدول (۱) سازه ها، مؤلفه ها و تعداد پرسش های مرتبط در پرسشنامه

تعداد پرسش ها در پرسشنامه	مؤلفه های تشکیل دهنده	سازه
۳	حل مسایل سازمانی	موفقیت نظام پیشنهادها(وابسته)
۳	حل مسایل فردی	
۳	ماموریت سیاسی - غیر صنعتی	ماموریت سازمان (مستقل)
۲	ماموریت اقتصادی - صنعتی	
۶	وضوح اهداف و نقشه ها	جو سازمانی (مستقل)
۶	سطح و درجه تخصصی بودن سازمان	
۶	رضایت کارکنان	
۶	روابط رهبر- پیروان	سبک رهبری (مستقل)
۶	رابطه رهبر و تغییر سازمانی	
۶	رهبری فرهمند	
۴	رویه ها و فرآیندهای سازمان	ساختار و فرآیندها (مستقل)
۳	ساختار سازمانی	
۳	درجه انعطاف سازمانی	
۱۰	ویژگی های شخصیتی روحی	آمادگی کارکنان(مستقل)
۱۳	ویژگی های شخصیتی فکری	
۷	ویژگی های شخصیتی جمعیت شناختی	

پرسشنامه طراحی شده با استفاده از نظرات خبرگان مورد آزمون روایی قرار گرفته و پس از پذیرش روایی آن توسط خبرگان، با استفاده از نمونه کوچکی مشتمل بر ۴۵ پاسخگو مورد ارزیابی به لحاظ پایایی قرار گرفت. به این منظور با جمع آوری پرسشنامه ها از نمونه ۴۵ تایی نسبت به محاسبه آماره آلفای کرونباخ به روش تنصیف اقدام گردید که چون آماره محاسبه شده به مقدار ۰/۹۵ بود پرسشنامه طراحی شده از نظر پایایی نیز، مناسب تشخیص داده شد.

جمعیت آماری این تحقیق شامل کلیه کارکنان شاغل در ادارات کل وزارتخانه های مستقر در شهر تهران تعریف و از آن نمونه ای تصادفی با استفاده از فرمول کوکران استخراج گردید. سپس پرسشنامه تحقیق بین ۶۵۰ نفر از کارکنان دفاتر و ادارات کل چهار وزارتخانه دولتی که به طور خوشه ای تصادفی ساده انتخاب شده بودند توزیع و پس از جمع آوری پرسشنامه ها با استفاده از نرم افزار SPSS نسبت به تحلیل آماری داده ها اقدام شد. برای تجزیه و تحلیل آماری داده ها و آزمون روابط بین متغیرهای وابسته و مستقل داده های گردآوری شده از روش رگرسیون ساده و جزئی استفاده شد که در بخش بعدی نتایج حاصل از تحلیل داده های تحقیق ارائه و مورد بحث قرار گرفته است.

تجزیه و تحلیل و نتیجه گیری داده های تحقیق

در این قسمت خلاصه نتایج تحقیق و سپس نتیجه گیری از کل تحقیق ارائه می گردد. در ابتدا تاثیر هر یک از سازه های مستقل بر روی موفقیت نظام پیشنهادها تحلیل شده و سپس به برآورد جمعی آن ها اقدام خواهد شد.

تاثیر ماموریت سازمان بر موفقیت نظام پیشنهادها

در بررسی ماموریت سازمان دو مولفه مورد استفاده قرار گرفت. مولفه اول، سازمان هایی با ماموریت سیاسی-غیرصنعتی و مولفه دوم سازمان هایی با ماموریت اقتصادی-صنعتی را نشان می دهد. نکته قابل توجه این است که تغییرات این دو مؤلفه در جهت خلاف یکدیگر است، به گونه ای که هرچه مولفه اول در سازمان افزایش پیدا می کند، مؤلفه دوم سمت و سوی کاهشی می یابد. نتایج تحلیل رگرسیون بین دو مؤلفه مذکور و مؤلفه اول موفقیت نظام پیشنهادها (حل مسایل سازمانی) به صورت زیر قابل ارائه است:

$$p_1 = -0.404 - 0.221p_{1j} + 0.301p_{2j}$$

معادله مزبور به این معنی است که هر اندازه سازمان تاثیر بیش تری از محیط سیاسی می پذیرد، موفقیت نظام پیشنهادها کاهش پیدا خواهد کرد و به میزانی که ماموریت سازمان به سمت اقتصادی و صنعتی میل کند، موفقیت نظام پیشنهادها نیز، افزایش خواهد یافت. در واقع مقایسه ضرایب معادله رگرسیون نشان می دهد که هرچه سازمان شبیه به سازمان های اقتصادی-صنعتی باشد، موفقیت نظام پیشنهادها نیز افزایش پیدا می کند.

در این تحقیق فرضیه اول به صورت تاثیرپذیری موفقیت نظام پیشنهادها از ماموریت سازمان صورت بندی شده بود. با توجه به نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون، فرضیه اول تحقیق تایید شده

است و می توان گفت که هرچه سازمان دولتی از ماموریت اقتصادی-صنعتی بیش تری برخوردار باشد، درجه موفقیت نظام پیشنهادها افزایش خواهد یافت.

تاثیر جو سازمانی بر موفقیت نظام پیشنهادها

همان گونه که در مدل تحقیق بیان شد، جو سازمانی می تواند در سه مؤلفه اصلی خلاصه نمود. مؤلفه اول "وضوح در اهداف و نقش ها"، مؤلفه دوم "میزان رضایت کارکنان از ایفای نقش و تاثیرگذاری در سازمان" و مؤلفه سوم "سطح تخصصی سازمان". تحلیل رگرسیون بین این سه مؤلفه با موفقیت نظام پیشنهادها به صورت زیر قابل تبیین است:

$$p_1 = -0.42 + 0.366p_{1j} + 0.234p_{2j} + 0.133p_{3j}$$

براین اساس هر سه مؤلفه رابطه مستقیم و معنی داری با درجه موفقیت نظام پیشنهادها دارند به گونه ای که هرچه اهداف و نقش ها در سازمان از وضوح بیشتری برخوردار باشد بر میزان موفقیت نظام پیشنهادها افزوده می شود. هم چنین هرچه رضایت کارکنان افزایش می یابد درجه موفقیت نظام پیشنهادها نیز افزایش پیدا می کند. به علاوه افزایش سطح تخصصی سازمان بر میزان موفقیت نظام پیشنهادها خواهد افزود. در بین سه مؤلفه مذکور وضوح اهداف و نقش ها و سپس رضایت کارکنان و در نهایت سطح تخصصی سازمان بیشترین تاثیر را بر موفقیت نظام پیشنهادها دارند.

فرضیه دوم این تحقیق بر این استوار بود که رابطه مستقیم و معنی داری بین جو سازمانی و موفقیت نظام پیشنهادها وجود دارد. با توجه به نتایج حاصل از این تحقیق می توان گفت که فرضیه مذکور پذیرفتنی است و چنین رابطه ای واقعیت دارد. موضوع قابل توجه رابطه بین سه مؤلفه تشکیل دهنده جو سازمانی و ماموریت سازمان است. با استفاده از تحلیل رگرسیون رابطه معنی دار زیر بین این مؤلفه ها تشخیص داده شد:

درجه ماموریت اقتصادی ۰/۵ + درجه ماموریت سیاسی ۰/۳۷۷ - ۰/۰۲۸ = وضوح اهداف و نقش ها

درجه ماموریت اقتصادی ۰/۳۸ + درجه ماموریت سیاسی ۰/۰۵۴ - ۰/۰۱ = رضایت کارکنان

درجه ماموریت اقتصادی ۰/۲۲۹ + درجه ماموریت سیاسی ۰/۰۳۵ - ۰/۰۵ = تخصصی بودن سازمان

همان گونه که معادلات مذکور نشان می دهد هرچه افراد در سازمان به صراحت بیان تشویق شده و ایده های خوب و حتی انتقادی و مخالف با نظرات مدیران مورد استقبال قرار

گیرند، بر وضوح نقش ها و اهداف و نیز بر میزان رضایت کارکنان و سطح تخصصی سازمان اثرات مستقیمی خواهد داشت و هرچه مأموریت سازمان سیاسی تر باشد، متغیرهایی همچون رضایت کارکنان با کاهش مواجه خواهد بود.

تأثیر سبک رهبری بر موفقیت نظام پیشنهادها

سبک رهبری در مدلسازی این تحقیق مرکب از سه مؤلفه اصلی به شرح زیر است:

مؤلفه اول: رابطه بین رهبر و کارکنان

مؤلفه دوم: رهبر و گرایش به تغییر در سازمان

مؤلفه سوم: قدرت ناشی از پست رهبر

نتایج رگرسیون بین سه مؤلفه مذکور با میزان موفقیت نظام پیشنهادها به صورت زیر قابل آرایه است:

در فصل قبلی همچنین نتایج رگرسیون بین سه مؤلفه مذکور با میزان موفقیت نظام پیشنهادها

آرایه شد که مجدداً به این صورت قابل آرایه است:

$$p_1 = -0.052 + 0.433p_{1j} + 0.204p_{2j} + 0.$$

هرچه رابطه بین رهبر و کارکنان بر رعایت اصول اخلاقی، انگیزش و توسعه توانمندی های کارکنان و پاداش دهی منصفانه استوار می گردد، موفقیت نظام پیشنهادها افزایش پیدا می کند. هم چنین، هرچه رهبر نگرش مثبتی بر تغییر در سازمان داشته باشد موفقیت نظام پیشنهادها نیز، افزایش می یابد. اما، هر قدر قدرت رهبر در سازمان ناشی از پست و مقام بوده و فرهنگ کمتری داشته باشد موفقیت نظام پیشنهادها کاهش نشان می دهد.

سومین فرضیه تحقیق "رابطه معنی دار بین سبک رهبری و موفقیت نظام پیشنهادها" بود. لذا، می توان فرضیه مذکور را پذیرفت و چنین عنوان نمود که سبک رهبری مشارکت جویانه بر میزان موفقیت نظام پیشنهادها تأثیر مثبت و معنی داری دارد. نکته با اهمیت، چگونگی ارتباط بین سبک رهبری و درجه سیاسی بودن سازمان است. نتایج تحلیل رگرسیونی که بین این متغیرها صورت گرفته است به قرار زیر است:

درجه مأموریت اقتصادی ۰/۴۳۲ + درجه مأموریت سیاسی ۰/۱۹۶ - ۰/۱۶۹ = رابطه رهبر و کارکنان

درجه مأموریت اقتصادی ۰/۱۷۴ + درجه مأموریت سیاسی ۰/۰۷۱ - ۰/۸۳ = رهبر و استقبال از تغییر

درجهٔ مأموریت اقتصادی ۰/۱۷۷ - درجهٔ مأموریت سیاسی ۰/۰۵۵ + ۰/۰۰۱ = قدرت ناشی از مقام رهبر

همان گونه که نتایج این سه معادلهٔ رگرسیون نشان می‌دهند هرچه مأموریت سازمان‌ها غیرسیاسی‌تر می‌گردند، رابطهٔ رهبر و کارکنان به سمت رعایت بیشتر اصول اخلاقی، انگیزش به کار بیشتر و توسعهٔ کارکنان و پاداش‌دهی منصفانه گرایش پیدا می‌کند و هرچه سازمان‌ها غیرسیاسی‌تر می‌گردند، استقبال رهبران از تغییر بیشتر می‌شود. در مقابل، در سازمان‌هایی که سیاسی‌تر هستند، قدرت رهبران بیشتر ناشی از پست و مقام آن‌ها می‌باشد.

نکتهٔ دیگر، بررسی رابطهٔ میان جو سازمانیو سبک رهبری است. برای این منظور رگرسیون‌های زیر محاسبه شدند:

مثلاً قدرت رهبر ۰/۱۸۶ - رهبر و تغییر ۰/۸۴ + رابطهٔ رهبر و کارکنان ۰/۷۴۴ + ۰/۰۷۱ - =
وضوح اهداف و نقشها

مثلاً قدرت رهبر ۰/۰۳۶ - رهبر و تغییر ۰/۱۳۵ + رابطهٔ رهبر و کارکنان ۰/۲۸۹ + ۰/۰۰۹ - =
رضایت کارکنان

مثلاً قدرت رهبر ۰/۲۴۴ - رهبر و تغییر ۰/۰۴۸ + رابطهٔ رهبر و کارکنان ۰/۱۷۶ + ۰/۰۲۳ - =
سطح تخصصی

آنچه از معادلات رگرسیون مذکور استفاده می‌گردد، اهمیت رابطهٔ رهبر و کارکنان (رعایت اصول اخلاقی، انگیزش و توسعهٔ کارکنان و پاداش‌دهی منصفانه) در ارتقای رضایت کارکنان و شفاف‌تر شدن اهداف و نقش‌ها در سازمان است. اما مهمتر از آن رابطهٔ بین منشأ قدرت رهبر و سطح تخصصی سازمان است. همان گونه که معادلهٔ سوم نشان می‌دهد هرچه قدرت رهبر ناشی از پست و مقام وی باشد، سطح تخصصی سازمان کاهش پیدا می‌کند. علت این امر شاید بدان خاطر باشد که افراد با تخصص بالاتر، آسان‌تر قادر به تعویض کار بوده و اگر کارزمایی در رهبران مشاهده نکنند، به سرعت از سازمان مهاجرت خواهند کرد.

تاثیر ساختار و فرآیندهای سازمان بر موفقیت نظام پیشنهادها

در این تحقیق برای سنجش ساختار و فرآیندهای سازمان از سه مؤلفهٔ رویه‌های سازمانی، ابعاد ساختاری سازمان و عدم انعطاف سازمانی استفاده شده است.

مؤلفهٔ نخست، معطوف به متغیرهایی همچون مرور خط‌مشی‌ها و رویه‌ها توسط افراد، استانداردسازی رویه‌ها و انتظار از افراد برای پیروی دقیق از این رویه‌ها است. مؤلفهٔ دوم به

متغیرهایی همچون خطوط گزارش دهی، سلسله مراتب سازمانی، وضوح در تعریف مشاغل سازمانی و تخصصی شدن مشاغل در سازمان مربوط است و مؤلفه سوم به موقتی بودن گروه‌های کاری و تغییرات مستمر در آن‌ها و تمرکز تصمیم‌گیری در سطوح بالاتر معطوف است. نتایج تحلیل رگرسیون بین سه مؤلفه یادشده و موفقیت نظام پیشنهادها عبارت است از:

$$p_1 = -0.430 + 0.377p_{1j} + 0.269p_{2j} + 0.008p_{3j}$$

رابطه بین فرآیندهای سازمانی و موفقیت نظام پیشنهادها، رابطه بین استاندارد بودن فرآیندهای سازمان و موفقیت نظام پیشنهادها و همچنین چنبرابطه بین ساختار سازمانی (وجود ارتباطات و سلسله مراتب روشن و شفاف که موجب افزایش سطح تخصص سازمان می‌گردد) و موفقیت نظام پیشنهادها تایید شدند. ارتباط بین مولفه‌های تشکیل دهنده سازه فرآیندهای سازمان (رویه‌ها، ساختار و انعطاف) با جو سازمانی مورد بررسی قرار گرفت.

نتایج رگرسیون مؤلفه‌های سه گانه تشکیل دهنده این سازه با مؤلفه‌های جو سازمانی به صورت زیر است:

$$\text{سطح تخصصی } 0/253 + \text{رضایت کارکنان } 0/285 + \text{وضوح اهداف و نقش ها } 0/542 + \\ = -0/025 \text{ رویه‌ها}$$

$$\text{سطح تخصصی } 0/136 + \text{رضایت کارکنان } 0/165 + \text{وضوح اهداف و نقش ها } 0/422 + \\ = 0/03 \text{ ساختار}$$

$$\text{سطح تخصصی } 0/060 + \text{رضایت کارکنان } 0/167 + \text{وضوح اهداف و نقش ها } 0/181 - \\ = 0/006 \text{ انعطاف}$$

همان گونه که این معادلات نشان می‌دهند جو سازمانی بر رویه‌ها و فرآیندهای سازمان و بر ساختار سازمان موثر می‌باشد.

نتایج بررسی رابطه بین مؤلفه‌های تشکیل دهنده ساختار و فرآیندها و سبک رهبری شرح زیر است:

$$\text{منشأ قدرت } 0/169 + \text{رهبر و تغییر } 0/268 + \text{رهبر و پیروان } 0/453 + 0/071 = \text{رویه‌ها}$$

$$\text{منشأ قدرت } 0/125 + \text{رهبر و تغییر } 0/058 + \text{رهبر و پیروان } 0/231 + 0/041 = \text{ساختار}$$

$$\text{منشأ قدرت } 0/065 + \text{رهبر و تغییر } 0/046 - \text{رهبر و پیروان } 0/105 - 0/05 = \text{انعطاف}$$

همانگونه که ملاحظه می‌شود، رابطه بین رویه‌ها و سبک رهبری و رابطه بین ساختار و سبک رهبری نیز، مستقیم است. رابطه بین انعطاف سازمان و سبک رهبری اما، معکوس است. به

گونه‌ای که هرچه رابطه بین رهبر و کارکنان به صمیمیت تمایل می‌یابد، از درجه تمرکز تصمیم‌گیری‌ها و تغییرات زیاد در سازمان کاسته می‌شود. به علاوه هرچه رهبران استقبال بیشتری از تغییر داشته باشند، شاهد کاهش در درجه تمرکز تصمیم‌گیری و تغییرات زیاد در سازمان خواهیم بود.

ویژگی‌های کارکنان و موفقیت نظام پیشنهادها

برخلاف تحلیل مولفه‌های اصلی برای سایر سازه‌های تحقیق متاسفانه تحلیل مولفه‌های اصلی ویژگی‌های کارکنانقدر به گروه‌بندی ۲۲ ویژگی کارکنان در مولفه‌های کمتری نبود و تنها یک مولفه، حاصل تحلیل انجام یافته است. نتایج تحلیل رگرسیون این مولفه با موفقیت نظام پیشنهادها به صورت زیر است:

$$p_1 = -0.424 + 0.299p_{1j}$$

معادله مذکور نشان می‌دهد که ویژگی‌های کارکنان نیز، رابطه‌ای مستقیم با موفقیت نظام پیشنهادها دارد. بنابراین فرضیه تحقیق مبنی بر وجود رابطه معنی‌داری با موفقیت نظام پیشنهادها قابل قبول است. یعنی ویژگی‌های کارکنان رابطه مستقیم با موفقیت نظام پیشنهادها دارد. بنابراین فرضیه تحقیق مبنی بر وجود رابطه معنی‌داری بین ویژگی‌های کارکنان با موفقیت نظام پیشنهادها تایید می‌گردد.

جمع‌بندی معادلات رگرسیون

با جمع‌بندی معادلات رگرسیون بین مولفه‌های اصلی سازه‌های مستقل تحقیق (ماموریت سازمان، جو سازمانی، سبک رهبری، ساختار و فرآیندهای سازمانی و ویژگی‌های کارکنان) و سازه وابسته تحقیق (موفقیت نظام پیشنهادها) می‌توان نسبت به ارایه جدول شماره (دو) اقدام نمود که وضعیت پذیرش یا رد فرضیه‌های تحقیق را مشخص می‌سازد.

جدول شماره (۲) نتایج آزمون فرضیات تحقیق

رد فرضیه	پذیرش فرضیه	مدل رگرسیون	فرضیه
—	✓	$p_1 = -0.404 - 0.221p_{1j} + 0.301 p_{2j}$	بین غیرسیاسی بودن سازمان و موفقیت نظام پیشنهادها رابطه معنی‌داری وجود دارد

—	✓	$p_1 = -0.42 + 0.356p_{1j} + 0.234p_{2j} + 0.133p_{3j}$	بین جوّ سازمانی و موفقیت نظام پیشنهادها رابطه معنی داری وجود دارد
—	✓	$p = -0.052 + 0.433p_{1j} + 0.204p_{2j} + 0.157p_{3j}$	بین سبک رهبری و موفقیت نظام پیشنهادها رابطه معنی داری وجود دارد
—	✓	$p = -0.430 + 0.377p_{1j} + 0.269p_{2j} + 0.008p_{3j}$	بین ساختار و فرایندهای سازمانی و موفقیت نظام پیشنهادها رابطه معنی داری وجود دارد
—	✓	$p = -0.424 + 0.299p_{1j}$	بین ویژگی‌های کارکنان و موفقیت نظام پیشنهادها رابطه معنی داری وجود دارد

بر اساس نتایج مندرج در جدول بالامی توان گفت که کلیه فرضیه‌های تحقیق قابل پذیرش است. به علاوه نتایج رگرسیون‌های بین "سازه‌های مستقل" تحقیق، رابطه مستقیم و معنی داری وجود دارد.

الگوی آمادگی سنجی استقرار نظام پیشنهادها در سازمان‌های دولتی پس از تحلیل رگرسیون جداگانه مولفه‌های اصلی هر یک از سازه‌های مستقل تحقیق با متغیر وابسته، نسبت به تحلیل رگرسیون چندگانه مولفه‌های اصلی همه سازه‌های مستقل با متغیر وابسته تحقیق اقدام گردید که نتایج آن به صورت زیر ارایه می‌گردد:

$$P_1 = -0.387 - 0.160P_j + 0.236P_k + 0.145P_l + 0.123P_m + 0.139P_n$$

موفقیت نظام پیشنهادها = $387/0 - 160/0$ (درجه سیاسی بودن) + $236/0$ (وضوح اهداف و نقش‌ها) + $145/0$ (رابطه رهبر و پیروان) + $123/0$ (فرآیندها) + $139/0$ (ویژگی کارکنان)

همان گونه که معادله رگرسیونی مذکور نشان می‌دهد، می‌توان با اندازه‌گیری متغیرهایی همچون مأموریت سازمان، میزان وضوح در اهداف و نقش‌ها و نیز بررسی رابطه بین رهبر و

کارکنان و رویه‌های سازمانی و نیز، ویژگی‌های کارکنان با درجه اطمینان بالایی میزان موفقیت نظام پیشنهادها را پیش‌بینی نمود. این معادله را می‌توان معادله آمادگی سنجی نیز، به شمار آورد چرا که اگر با اندازه‌گیری متغیرها و جایگزینی آن‌ها در معادله علامت کلی جمع جملات مثبت باشد، اقدام برای استقرار نظام پیشنهادها، مجاز و در غیر این صورت، احتراز از آن توصیه می‌شود. در این تحقیق خوشبختانه برخی از سازمان‌های مورد مطالعه، فاقد نظام پیشنهادها بودند که مبنایی برای محک زنی مدل آمادگی سنجی را فراهم کردند. برای این منظور مقادیر هریک از مؤلفه‌های اصلی در رابطه مذکور برای این سازمان‌ها تخمین زده شده، که نتایج حاصل به قرار جدول شماره (سه) است:

جدول شماره (سه) مقایسه سازمان‌های واجد و فاقد نظام پیشنهادها

انحراف معیار	میانگین	سازمانهای واجد نظام	انحراف معیار	میانگین	سازمانهای فاقد نظام
۱/۰۲	-۰/۰۱۴	ماموریت سیاسی	۰/۹۵	-۰/۰۲	ماموریت سیاسی سازمان
۱/۰۱	۰/۰۷	وضوح اهداف و نقشها	۱/۰۱	-۰/۲۲	وضوح اهداف و نقشها
۰/۹۹	۰/۰۳۶	رابطه رهبر و کارکنان	۱/۰۷	-۰/۱۳	رابطه رهبر و کارکنان
۰/۹۷	۰/۰۴۸	رویه‌های سازمانی	۱	-۰/۱۵	رویه‌های سازمانی
۱/۰۲	۰/۰۰۲	ویژگی‌های کارکنان	۱/۰۲	-۰/۰۱۵	ویژگی‌های کارکنان

حال اگر مقادیر مذکور در رابطه‌ارایه شده قرار داده شوند، مقادیر زیر برای موفقیت نظام پیشنهادها در سازمان‌های واجد نظام و سازمان‌هایی که فاقد نظام هستند قابل محاسبه خواهند بود. در سازمان‌های فاقد نظام:

$$P_1 = -0/387 - (0/16 \times -0/02) + (0/236 \times -0/22) + (0/145 \times -0/13) + (0/123 \times -0/15) + (0/139 \times -0/015)$$

در سازمان‌های واجد نظام:

$$P_1 = -0/387 - (0/16 \times 0/014) + (0/236 \times 0/036) + (0/145 \times 0/07) + (0/123 \times 0/048) + (0/139 \times 0/002)$$

همان گونه که ملاحظه می‌شود، مقدار مربوط به سازمان‌های واجد نظام مثبت و بزرگتر از صفر و در مورد سازمان‌های فاقد نظام پیشنهادها، کوچکتر از صفر و منفی است.

نتیجه‌گیری

نتایج تحقیق حکایت دارد که مجموعه‌ای از عوامل سازمانی و فردی در موفقیت نظام پیشنهادها مؤثرند. برخلاف تصور اولیه تحقیق که نظام پیشنهادها می‌تواند برای بهبود در حوزه‌های فردی و معطوف به منافع کارکنان نیز، به کارگرفته شود، به باور بسیاری از پاسخگویان موفقیت نظام پیشنهادها وقتی پیشنهادهاست و سوی فردی پیدا می‌کند محل تردید است. نتایج تحقیق هم چنین نشان داد که ماموریت سازمانی می‌تواند تاثیر معنی داری بر موفقیت نظام پیشنهادها داشته باشد به گونه‌ای که اگر ماموریت سازمان عمده‌تاً سیاسی باشد، موفقیت نظام پیشنهادها در چنین سازمان‌هایی با ابهام مواجه خواهد بود.

نتایج تحقیق فعلی دلالت دارد که جو سازمانی نیز عمده‌تاً در قالب وضوح اهداف و نقش‌های سازمانی با موفقیت نظام پیشنهادها رابطه‌ای مثبت و معنی‌داری دارد. هم چنین سبک رهبری، ساختار و فرآیندهای سازمانی نیز رابطه معنی‌داری با موفقیت نظام پیشنهادها را نشان می‌دهند.

از نظر کاربردی، می‌توان نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون بین سبک رهبری و موفقیت نظام پیشنهادها را در اولویت قرار داد. زیرا، این دو متغیر اولین حوزه از مجموعه متغیرهای مطالعه شده تحقیق می‌باشند که مدیران و رهبران سازمان بیشترین تاثیر را بر آن دارند. نتایج تحقیق تایید می‌کند که رابطه رهبر و کارکنان تاثیر مثبت و معنی‌داری بر روی موفقیت نظام پیشنهادها دارد. برگشت به متغیرهای اولیه این تحقیق که برای اندازه‌گیری رابطه بین رهبر و کارکنان مورد استفاده بود می‌تواند به بسط بیشتر دانش ما از چگونگی تاثیر این رابطه بر موفقیت نظام پیشنهادها منجر شود:

اولین جزء تشکیل دهنده این رابطه آگاهی رهبر از نیازهای کارکنان است. نتایج تحقیق بیانگر این مطلب است که ۳۱ درصد از پاسخگویان نظری موافق یا کاملاً موافق با این ایده داشتند که مدیریت ارشد از نیازهای کارکنان آگاهی دارد. بنابراین تلاش مدیران و رهبران سازمان‌های دولتی برای آگاهی از نیازهای کارکنان اولین گامی است که می‌توان برای استقرار موفق نظام پیشنهادها در چنین سازمان‌ها برداشت.

گام بعدی مدیران ارشد سازمان‌های دولتی به منظور استقرار موفق نظام پیشنهادها، توجه و کسب مهارت در استفاده از نظریه‌های انگیزشی برای تحریک مثبت و انگیزش کارکنان است. ۵۹/۸ درصد از پاسخگویان بر این باور بودند که رهبران سازمان قادر به انگیزش کارکنان هستند. بنابراین در حوزه انگیزش کارکنان نیز، فضای مناسبی برای مدیران به منظور اجرای نظام پیشنهادها وجود دارد.

مؤلفه دیگر، رابطه بین رهبران سازمان و کارکنان و رعایت اصول اخلاقی توسط مدیران است که ۵۴/۷ درصد از پاسخگویان موافق یا کاملاً موافق با این نظر بودند که مدیران اصول اخلاقی را در مورد کارکنان رعایت می کنند. نتایج حاصلهبر این نکته دلالت دارد که به موازات افزایش میزان رعایت اصول اخلاقی توسط مدیران بر درجه موفقیت نظام پیشنهادها نیز، افزوده می گردد. بنابراین توصیه دیگر تحقیق، توجه و رعایت اصول اخلاقی توسط مدیران به منظور استقرار موفق نظام پیشنهادهاست.

توان تسهیل کنندگی و هدایت کارکنان دیگر مؤلفه از رابطه مدیران و کارکنان است که با توجه به ۶۸/۶ درصد نظرات موافق یا کاملاً موافق گویای این است که در صورت بهبود می تواند اجرای موفق نظام پیشنهادها در سازمان را نوید دهد.

آخرین مؤلفه در این حوزه، مؤلفه پاداش دهی منصفانه است. ۶۶/۵ درصد از پاسخگویان نظری موافق یا کاملاً موافق در خصوص اعطای منصفانه پاداشها داشتند و بنابراین می توان توصیه کرد که برای استقرار موفق نظام پیشنهادها مدیران سازمان بایستی در توزیع و اعطای منصفانه پاداشها اقدام کنند.

جدای از رابطه بین رهبر و کارکنان، بعد دیگری از سبک رهبری که در این تحقیق بر روی استقرار موفق نظام پیشنهادها موثر تشخیص داده شد، چگونگی تعیین و تعقیب اهداف سازمان توسط مدیران است. ۵۷/۹ درصد از پاسخگویان نظری موافق یا کاملاً موافق با این موضوع داشتند که مدیران سازمان توان هماهنگ سازی بین اهداف متعدد را دارند. لذا، باید تاکید کرد قبل از استقرار نظام پیشنهادها به منظور افزایش درجه موفقیت آن نسبت به بازبینی و حصول اطمینان از سازگاری بین اهداف بلند مدت و کوتاه مدت سازمان اقدام گردد.

نتایج تحقیق فعلی نشان می دهد که بین منشاء قدرت مدیران و درجه موفقیت نظام پیشنهادها رابطه ای منفی وجود دارد به گونه ای که هر چه قدرت مدیران ناشی از کارزمای آن ها بوده و کمتر متاثر از پست و مقام مدیریتی آن ها باشد درجه موفقیت نظام پیشنهادها نیز، افزایش می یابد. بنابراین میتوان توصیه نمود که انتخاب شایسته مدارائه مدیران سازمان های دولتی می تواند منجر به کسب حداکثر مشارکت کارکنانشده و این خود می تواند استقرار موفق نظام پیشنهادها را به طور اخص بهبود بخشد، به گونه ای که مدیران به واسطه قابلیتها و توانمندیهای مدیریتی خود مورد پذیرش کارکنان قرار گیرند. علاوه بر تغییراتی که مدیران میتوانند در خصوص رابطه با کارکنان، ایجاد سازگاری بین اهداف متعدد و نیز، افزایش قابلیتها و توانمندیهای رهبری کارکنان به منظور استقرار موفق نظام پیشنهادها داشته باشند، مدیران با

انجام تغییراتی در ساختار و فرآیندهای درون سازمانی می‌تواند به چنان هدفی نزدیکتر شوند. شفافیت و وضوح در نقشها و وظایف سازمانی کارکنان از مؤلفه‌های موثر در استقرار موفق نظام پیشنهادهاست. ۴۱/۸ درصد از پاسخگویان بر این نظر بودند که شرح وظایف و مسئولیتها واضح و روشن است. بر این اساس توصیه می‌شود قبل از استقرار نظام پیشنهادها به افزایش وضوح و شفافیت نقش‌ها، مسئولیت‌ها و وظایف سازمانی کارکنان اقدام گردد. مولفه دیگر از ابعاد ساختاری سازمان، کانالهای ارتباطی است که می‌تواند بر استقرار موفق نظام پیشنهادها موثر باشد. ۶۴/۷ درصد از پاسخگویان بر این باور بودند که خطوط گزارش‌گیری و گزارش‌دهی روشنی در سازمان وجود دارد. توصیه این تحقیق بر بهبود خطوط گزارش‌دهی در سازمان قبل از تلاش برای استقرار نظام پیشنهادهاست. بازبینی مجدد فرآیندها و استاندارد سازی فرآیندها با مشارکت کارکنان و تلاش برای نهادینه کردن رفتار قانونگرایانه در سازمان مولفه دیگری است که نتایج تحقیق نشان می‌دهد بر روی استقرار موفق نظام پیشنهادها موثر است. با توجه به حداکثر ۶۰ درصد نظرات موافق یا کاملاً موافقی که در خصوص سوالات مرتبط با فرآیندهای کاری اخذ شده است، توصیه‌موکد تحقیق بر استانداردسازی فرآیندها با مشارکت کارکنان و ارتقای روح قانونگرایی در سازمان قبل از استقرار نظام پیشنهادها در سازمان‌های دولتی است. سومین مولفه فرایندها و ساختارهای سازمانی که تأثیری منفی بر میزان موفقیت نظام پیشنهادها دارد مولفه تمرکز تصمیم‌گیری است. با توجه به ۴۸ درصد پاسخهای موافق ارایه‌شده در خصوص تمرکز تصمیم‌گیری در سازمان توصیه این تحقیق کاهش در تمرکز تصمیم‌گیریها به منظور افزایش درجه موفقیت نظام پیشنهادهاست.

حوزه دیگری که می‌تواند توسط مدیران و به منظور افزایش درجه موفقیت نظام پیشنهادها تغییر داده شود، جو سازمانی است. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که هرچه فرهنگ مشارکت و اشتراک در اطلاعات، تصمیم‌گیری و روحیه توانمندسازی کارکنان در سازمان افزایش پیدا می‌کند، درجه موفقیت نظام پیشنهادها نیز، افزایش پیدا خواهد نمود. بر این اساس میتوان توصیه نمود که مدیران ارشد در صورت تمایل به استقرار موفق نظام پیشنهادها، بایستی فرهنگ مشارکت در اطلاعات و دانش سازمانی را بین کارکنان رواج داده و خود در آن پیشگام باشند. معنای دیگر این پیشنهاد استقرار سازمان معکوس است. در سازمان‌های وارونه حداکثر مشارکت کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری مشاهده می‌گردد. مدیران سازمان بایستی مشارکت کارکنان را در اخذ تصمیم‌های مختلف به صورت یک مولفه از فرهنگ و جو سازمانی دنبال نمایند که در این صورت درجه موفقیت نظام پیشنهادها نیز افزایش خواهد یافت.

مدیران سازمان در عین حال لازم است مولفه میزان رضایت شغلی کارکنان را نیز مورد پایش قرار دهند، چرا که با ارتقای رضایت کارکنان بر درجه موفقیت نظام پیشنهادها نیز افزوده می گردد.

منابع

- ابوالعلائی، بهزاد (۱۳۸۶)، پیش نیازهای اجرای نظام پیشنهادها، همایش دبیران انجمن نظام پیشنهادها، اردیبهشت.
- اسدزاده، الهه (۱۳۸۰)، بررسی تطبیقی علل تفاوت نرخ مشارکت کارکنان در... (پایان نامه کارشناسی ارشد)، دانشگاه آزاد اسلامی واحد نراق.
- الوانی، سیدمهدی و بهرامی، حمیدرضا (۱۳۸۵)، نقش آمادگی کارکنان در تحقیق مدیریت مشارکتی، تازه‌های مدیریت، شماره ۱۹.
- باتمانقلیچ، فریور (۱۳۷۱)، نظام مشارکت زیربنای مدیریت اسلامی، تهران، انتشارات آیت الهی.
- رهنورد، فرج الهه (۱۳۷۸)، مدیریت مشارکتی: تئوری و عمل، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور (۱۳۸۱)، اصلاح فرآیندها، روش های انجام کار و توسعه فناوری اداری، تهران، نشر معاونت امور مدیریت و منابع انسانی.
- فتح الهی راد سعید (۱۳۸۷)، نظام پیشنهادها راهنمای کاربردی پیاده‌سازی در سازمان ها، تهران، انتشارات مرکز آموزش و تحقیق های صنعتی ایران.
- کاتر، پی. جان (۱۳۸۲)، رهبری تحول، ترجمه مهدی ایران نژاد و دیگران، تهران، موسسه تحقیق های و آموزش مدیریت.
- وندل، فرنچ و سیسیل. اچ. پل (۱۳۸۱)، مدیریت تحول در سازمان، ترجمه سید مهدی الوانی و همکار، تهران، صفار.
- Abdel Moneim (M.B.) Ahmed, et al (2007), Staff suggestion scheme (3Ss) within the UAE context: Implementation and critical success factors, Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues, volume 2, issue 2
- Argyris, C. (1998). Empowerment: the Emperor's New Clothes, Harvard Business.
- Basadur, M. (2004). Leading others to think innovatively together: Creative leadership, The Leadership Quarterly 15
- Carrier, C., (1998), Employee Creativity and Suggestion Programs: An Empirical Study, Creativity and Innovation Management, 7 (2)
- Cheney, G., Cloud, D.L. (2006). Doing democracy, engaging the material: employee participation and labor activity in an age of market globalization. *Management Communication Quarterly*, 19(4)

Christiaan Van Dijk, J. V. D. E. (2002). "Suggestion systems: transferring employee creativity into practicable ideas." *R&D Management* 32(5).

Dachler, H.P. & Wilpert, B. (1978), 'Conceptual dimensions and boundaries of participation in organizations: A critical evaluation', *Administrative Science Quarterly*, 23

Edwards, P., & Wright, M. (2001). High-involvement work systems and performance outcomes: the strength of variable, contingent and context-bound relationships. *The International Journal of Human Resource Management*, 12(4).

Fuller, J.B., Hester, K., Barnett, T., Frey, L., Relyea, C. and Beu, D. (2006), "Perceived external prestige and internal respect: new insights into the organizational identification process", *Human Relations*, Vol. 59

Isaksen, S. G. and Kenneth J. Lauer, (2002), *The Climate for Creativity and Change in Teams*, *Creativity and Innovation Management*, 11(1)

James F. Fairbank, S. D .W. (2001). "Motivating Creativity and Enhancing Innovation through Employee Suggestion System Technology." *Creativity and Innovation Management* 10(2).

Janssen, O. & Van Yperen, N. W. (2004). Employees goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of Management*, 47(3)

Lapierre, J. and Vincent – Pierre Giroux, (2003), *Creativity and Work Environment in a High- Tech Context*, *Creativity and Innovation Management*, 12(1)

Liu, C., M. M. Nauta, et al. (2010). "Comparisons of Organizational Constraints and Their Relations to Strains in China and the United States." *Journal of Occupational Health Psychology* 15(4): 452-467.

Lloyd GC. (1999), 'Stuff the suggestions box', *Total Quality Management & Business Excellence*.

Marx, Andrew E. (1995), " Management commitment for successful suggestion systems", *Work Study*, Vol. 44 Iss: 3, pp.16 - 18

Mohamed, Z and T. Richards, (1996). "Assessing and comparing the innovativeness and creative climate of firms". *Scandinavian Journal Management* 12(2): 109-121.

Sadikoglu, E. and C. Zehir (2010). "Investigating the effects of innovation and employee performance on the relationship between total quality management practices and firm performance: An empirical study of Turkish firms." *International Journal of Production Economics* 127(1): 13-26.

Silva, L., E. Figueroa B, et al. (2007). "Interpreting IS alignment: A multiple case study in professional organizations." *Information and Organization* 17(4): 232-265.

Sundgren, M., Elof Dimenas, Jan-Eric Gustafsson and Marcus Selart, (2005), Drivers of organizational creativity: a path model of creative climate in pharmaceutical R&D, *R&D Management*, 35(4).

Sundin, E. and M .Tillmar (2008). "A Nurse and a Civil Servant changing institutions: Entrepreneurial processes in different public sector organizations." *Scandinavian Journal of Management* 24(2): 113-124.

Tari, J. J. (2008). "Self-assessment exercises: A comparison between a private sector organisation and higher education institutions." *International Journal of Production Economics* 114(1): 105-118.

Vining, A. R. and D. L. Weimer (1999). "Inefficiency in public organizations." *International Public Management Journal*, 24-1.

Vuori, J (2007), Public and private manager: does the difference really matter?, *Leading the Future of the Public Sector: The Third Transatlantic Dialogue* University of Delaware, Newark, Delaware, USA

Williamson, Oliver, E.(2009) The impact of Relational Factors on Contracting Management in Public Organizations *Review of Public Personnel Administration* September 2009 vol. 29 no. 3 270-292

Wood, S. and Bryson, A. (2009) 'High involvement management' , Chapter 7 in W. Brown, A. Bryson, J. Forth and K. Whitfield (eds.) *The Evolution of the Modern Workplace*, Cambridge University Press