



## نظام پیشنهادها

### بررسی عوامل مؤثر بر بهبود عملکرد نظام پیشنهادات در شرکت برق منطقه‌ای تهران

فریدون عبدصبور<sup>۱</sup>، مصطفی راوند<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup>دکترای مدیریت منابع انسانی، دانشکده حسابداری و مدیریت، دانشگاه علامه طباطبایی

[f.abdesabour1350@gmail.com](mailto:f.abdesabour1350@gmail.com)

<sup>۲</sup>دانشجوی دکترای مدیریت منابع انسانی، انستیتوی اقتصادیات و دموگرافی، آکادمی علوم تاجیکستان

[mostafaravand@gmail.com](mailto:mostafaravand@gmail.com)

#### چکیده

نظام پیشنهادها فضای مناسبی است برای شکوفا کردن و بهره‌گرفتن از اندیشه و تجربه کارکنان 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 آگاهی‌ها و توانایی‌های کارکنان را از راه درست و برای پیشنهادهایی که از سوی کارکنان برای بهبود کیفیت خدمات سازمان یا مؤسسه محل خدمت ارائه می‌شود، موجبات برقراری روابط مناسبات انسانی حرمت‌آمیز میان جامعه کارکنان و کاهش فشارهای عصبی در کار از راه فراهم آوردن میدان گشوده برای اندیشیدن، سخن‌گفتن و راه چاره دادن برای از میان برداشتن دشواری‌های کار و ایجاد انگیزه کردن و دگرگونی از سازمان را به وجود آورد. بنابراین در این مقاله، پس از ارائه مقدمه‌ای از لزوم مشارکت و نقش آن در بهبود عملکرد فردی و اجتماعی سازمانها، به مرور ادبیات پژوهش پیرامون مشارکت، مدیریت مشارکتی و نظام پیشنهادات - به‌عنوان نظامی زیرمجموعه مدیریت مشارکتی - پرداخته می‌شود و در بخش بعدی، اهداف و فرضیه‌های پژوهش، ضرورت انتخاب جامعه مورد مطالعه - شرکت برق منطقه‌ای تهران، متدولوژی پژوهش ارائه می‌شود و در بخش انتهایی مقاله، نتایج، یافته‌ها و پیشنهادات پژوهش مطرح می‌شود و راهکارهایی برای بهبود عملکرد این نظام در شرکت مورد مطالعه ارائه می‌گردد.

واژگان کلیدی: مشارکت، مدیریت مشارکتی، نظام پیشنهادات، بهبود عملکرد، شرکت برق منطقه‌ای تهران.

## 1- مقدمه

مشارکت از بدو خلقت بشر با زندگی انسانها پیوند داشته و در سراسر روزگار همواره رو به تکامل بوده است، به طوری که امروزه در تعیین سرنوشت خویش آگاهانه دخالت می کنند. مشارکت مردم در دوران معاصر، به ویژه در دهه های اخیر در امور سیاسی، اقتصادی و اجتماعی، فرهنگی تازه و اهمیت فوق العاده ای پیدا کرده است و از سوی دیگر، جامعه امروزی ما بیش از هر چیز دیگر نیازمند توسعه اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی است که این توسعه مطلوب همه جانبه، جز از طریق مشارکت مردم در کلیه امور مربوط به آنها میسر نمی شود [9]. اگر کارکنان دولت را که جزئی از مردم هستند به عنوان بدنه اصلی دولت و کسانی که عمده کارهای دولت را انجام می دهند و از سوی دیگر، دائماً با مردم در ارتباط هستند به حساب آوریم، باید به این نکته تأکید داشته باشیم که عاملان اصلی توسعه همه جانبه فوق، کارکنان دولت هستند و بدیهی است که کارکنان هر سازمان، مهمترین و با ارزش ترین سرمایه آن به حساب می آیند؛ زیرا انسان، با انگیزه می تواند به کمک قدرت اراده و تجربه های با ارزش خود، همه چیز را به نفع جامعه، سازمان و خود تغییر دهد؛ بنابراین یکی از بهترین راههای ایجاد انگیزه در کارکنان، مشارکت دادن آنها در اداره مؤثر امور است. سازمانها نیز به همین منظور به سوی مدیریت مشارکتی روی آورده اند تا از افکار و نظریات کارکنان در اداره مؤثر امور بتوانند بهره مند شوند [6]. برای اجرای مدیریت مشارکتی و اشاعه این فرهنگ باید از نظام های اجرایی که زیرمجموعه آن هستند بهره جست. یکی از کارآمدترین این نظام ها، نظام پیشنهادات کارکنان است که به کمک آن می توان پیشنهادات، نظریات و ابداعات کارکنان سازمان را در تمام سطوح مختلف سازمان، دریافت و مطابق روش خاصی ارزیابی کرد و به پیشنهادات رسیده پاداش مناسب داد [5]. با توجه به موارد اشاره شده، این مقاله در دو بخش مرور ادبیات پژوهش و یافته های عملی پژوهش به بررسی موضوع مشارکت و نظام پیشنهادات و راهکارهای بهبود عملکرد این نظام در شرکت برق منطقه ای تهران می پردازد.

## 2- مرور ادبیات پژوهش

### 1-2- مفاهیم و سیر تکوین مشارکت و مدیریت مشارکتی در سازمانها

مشارکت در امور مسأله تازه ای نیست و از دیر زمان، انسان نیاز به همکاری و مشارکت با یکدیگر داشته است. برخی معتقدند که عصر مشارکت عمری دست کم 220 ساله دارد، ولی باید اذعان کرد که این زمان بسیار کوتاه است. انسان زمانی که به صورت گروه، طایفه و قبیله با یکدیگر به زندگی پرداخت با مشارکت آشنا بود و این زمان به هزاران سال پیش از این باز می گردد. با توجه به اهمیت مشارکت و مشورت و همیاری و جنبه های انسانی و اجتماعی آن، ادیان الهی بدان توجه خاصی داشته و پیامبران این روش پسندیده را مورد تأیید و تشویق قرار داده و پیامبر اسلام (ص) و ائمه اطهار نیز هر یک به نوبه خود، مردم و مسلمانان را به مشارکت در امور و مشورت کردن با یکدیگر و ذکر ثمرات آن فراخوانده اند. در تعریف مشارکت، دیدگاه های مختلفی وجود دارد. برخی مشارکت را حضور و شرکت افراد در فعالیت های گروهی سازمان، همچون کمیته های داخلی یک بخش و کنفرانس های کارکنان تعریف نموده اند [1]؛ برخی دیگر مشارکت را ارایه پیشنهادات و اظهار نظرهای خود در زمینه امور ذیربط می دانند و برخی دیگر هم مشارکت در امور را به معنای درگیری ذهنی و عاطفی فرد در یک موقعیت گروهی می دانند که باعث تشویق و ترغیب وی به نشان دادن همکاری در جهت دستیابی به اهداف مورد نظر و سهیم شدن در مسؤولیت های گروهی می گردد؛ اما به نظر محقق، تعریف جامعی که می توان از مشارکت عنوان نمود بدین قرار است:

«مشارکت عبارتست از مجموعه گردش کار و عملیاتی که کارکنان و زبردستان یک سازمان را در روند تصمیم گیری ها و اجرای امور مربوط به آن سازمان دخالت داده و شریک می سازد؛ تأکید اصلی بر همکاری و مشارکت داوطلبانه کارکنان، به منظور استفاده از ایده ها، نظرات و ابتکارات آنان، در جهت حل مشکلات و مسایل سازمان است.» از این منظر، در مفهوم مشارکت نکات ذیل نهفته است:

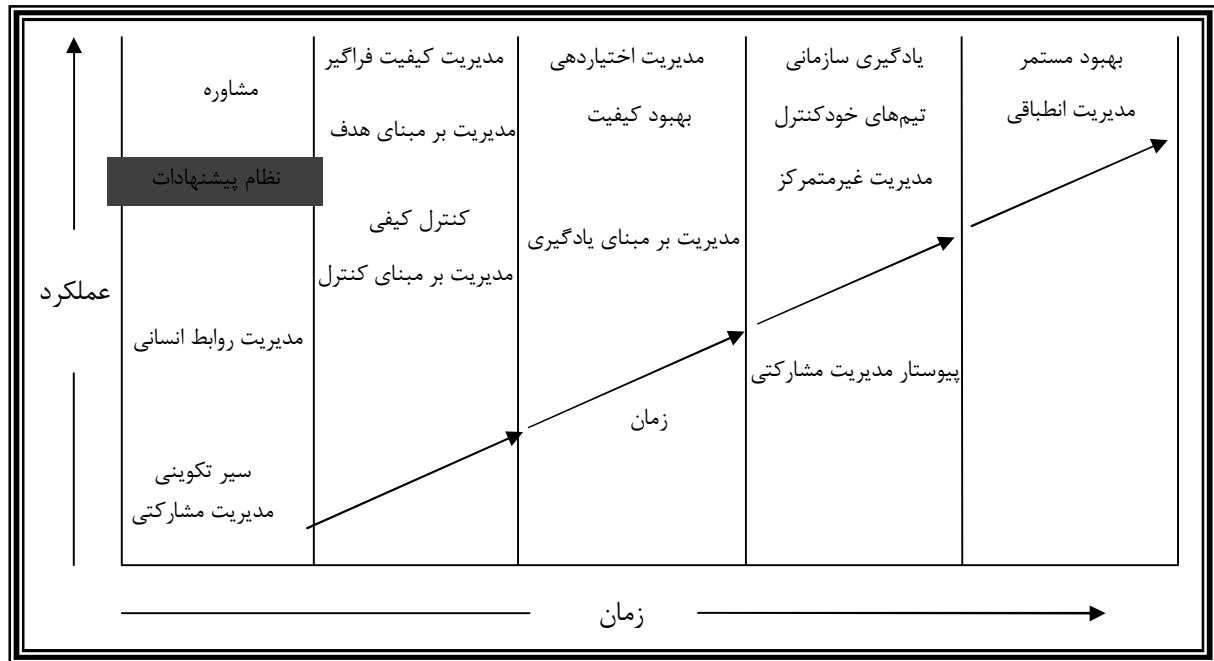
اظهار نظر، درگیر شدن ذهنی، همکاری داوطلبانه، یاری دادن، پذیرش مسؤولیت، ارایه پیشنهاد، نوآفرینی، ایفای نقش در تصمیم گیری جمعی، دلسوزی و تعهد در کار، آگاهی، برابری.

پس از ارایه تعاریفی از مشارکت، در ادامه موضوع مدیریت مشارکتی و سیر تکوین آن مطرح می شود.

مدیریت مشارکتی به رغم قدرت تاریخی خود، بعد از انقلاب صنعتی به صورت علمی مورد بررسی قرار گرفت. پیدایش نظریه های کلاسیک، ساختار و تخصص گرایی، عقلایی بودن، نظم و ترتیب را در سازمانها مورد تأکید قرار دادند [10]. تضادهایی که فلسفه کلاسیک با روح و روان انسانی داشت، موجب گشت توجه به روابط انسانی معطوف گردد. در سال 1982، التون میو و همکارانش سعی کردند بین شرایط کاری و بهره وری رابطه ای پیدا کنند. این مطالعات بر حسب تضاد، اهمیت مدیریت مشارکتی را کشف کرد و رفته رفته با تأکید 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.

مدیریت مشارکتی با کار اندیشمندی چون آرگریس (1955)، لیکرت (1961)، هرزبرگ (1968) و لاولر (1986) رو به رشد نهاد و با اشکال و عناوین مختلف نظیر مدیریت بر مبنای هدف، نظام پیشنهادها، گروههای بهبود کیفیت، گروههای خودگردان به حیات خود ادامه داد؛ نمودار شماره یک، سیر تکوینی مدیریت مشارکتی را به نمایش می‌گذارد.

امروزه مدیریت مشارکتی به‌عنوان یکی از عناصر تئوری نئوکلاسیک مطرح است. تئوری‌های سازمانی و مدیریتی مختلفی در طول سال‌ها با تأکید بر مشارکت شکل گرفته‌اند که مهمترین آنها شامل مدیریت کیفیت فراگیر (گرانث و همکاران، 1992)، یادگیری سازمانی (داگسون، 1993)، نظریه قدرت‌دهی (پراون و لاولر، 1992) و دموکراسی صنعتی (درب، 1969) است.



نمودار شماره یک- سیر تکوینی مدیریت مشارکتی

مشارکت دارای فوایدی است که به واسطه مکانیزم‌هایی کارکنان را قادر می‌سازد به‌صورت سازمان‌یافته در امور شرکت کنند. البته هدف نهایی این است که به مرحله‌ای برسیم که کارکنان به‌صورت غیررسمی در حل مسائل و تصمیم‌گیری‌ها طبق یک روال روزمره مشارکت داشته باشند. ولی تا هنگام رسیدن به آن مرحله، باید از طریق مکانیزم‌هایی سازمان‌یافته، مشارکت آنان تسهیل شود تا بدین وسیله سازمان بتواند در امر مشارکت کارکنان تجربه و مهارت کسب نماید [7]. بنابراین فنون، معرف جنبه تاکتیکی مشارکت کارکنان می‌باشند. آنها ابزارهایی به شمار می‌روند که ما از آنها به‌منظور پیشبرد هدف بزرگتر استراتژیک خود استفاده می‌کنیم که همانا توسعه شیوه مدیریت و ایجاد جوی است که در آن، سهم منابع انسانی در بهبود بهره‌وری به حداکثر برسد. از آن‌جاکه فنون مشارکت کارکنان، عناصر حیاتی استراتژی تغییر را تشکیل می‌دهند، بهره‌گیری هوشیارانه از فنون مشارکت کارکنان حائز اهمیت است. برای مشارکت کارکنان فنون متنوع بسیاری وجود دارد که از نظر پیچیدگی و پیشرفته‌بودن و نیاز به حمایت سازمانی و اثربخشی در پیشبرد تغییر با یکدیگر تفاوت زیادی دارند.

با توجه به تنوع زیاد فنون مشارکت کارکنان، مفید است که آنها را در طول یک پیوستار به طریقی که در نمودار شماره دو آمده، سازماندهی کنیم.

تغییر در طرح کار	ساختارهای موازی	فنون نخستین مشارکت کارکنان
- گروه کار طبیعی	- حلقه‌های کیفی	- توزیع اطلاعات
- تیم‌های کاری	- سایر روشها	- بررسی و بازخورد
- نظام مشارکت سطح بالا		- طوفان مغزی
		- نظام پیشنهادات
		- تیم‌های حل مشکل

نمودار شماره دو- پیوستار فنون مشارکت

در انتهای سمت راست پیوستار، فنونی قرار دارند که نسبتاً ساده‌اند و می‌توان آنها را بدون صرف منابع عمده و تعهد بالای مدیریت به اجرا در آورد؛ در سازمانهایی که به‌طور سنتی اداره می‌شوند، طبیعتاً اثربخش خواهند بود. فنونی که در انتهای سمت چپ پیوستار قرار دارند از اهمیت و ارزش متفاوتی برخوردارند. این فنون، نمایانگر چگونگی وضعیت مشارکت کارکنان هستند. آنها بسیار پیچیده و پیشرفته می‌باشند و اجرای آنها نیز از آن‌جاکه با رویه‌های مدیریت سنتی عمیقاً اختلاف دارند، مستلزم تعهد فوق‌العاده بالا و فراگیر سطوح مختلف مدیریت است. سازمانی که در عرصه مشارکت کارکنان مبتدی است، نباید در فکر استفاده از این فنون باشد. پیوستار سازمان را قادر می‌سازد تا فنونی را برگزیند که با میزان فعلی و سطح تجربه‌اش در امر مشارکت کارکنان متناسب باشند.

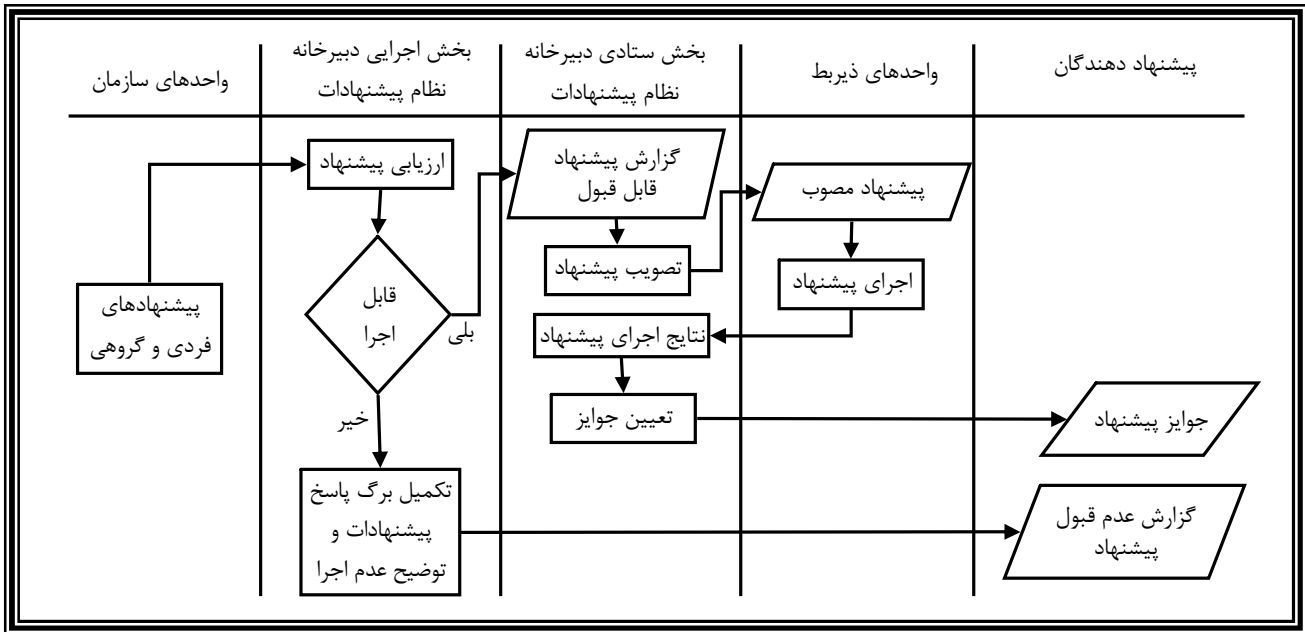
تا این بخش از مقاله تلاش بر این شد تا نگاهی اجمالی به مباحث مشارکت و مدیریت مشارکت و سیر تکوین این نظام انداخته شود؛ نکته قابل ذکر این‌که امروزه سیستم‌های اجرایی زیادی برای درگیر کردن کارکنان در انجام فعالیتهای بهبود فرآیند کارها و محصولات سازمان طراحی شده‌اند؛ سیستم‌هایی نظیر سیستم پیشنهادات کارکنان گروه‌های کنترل کیفیت، سیستم کنترل کیفیت جامع، سیستم پنج اس، سیستم نگهداری بهره‌وری جامع و مانند این موارد که در بخش‌های قبلی نیز به‌عنوان آنها اشاره کوتاهی شد. با توجه به این‌که موضوع مورد بحث پژوهش حاضر نظام پیشنهادات است، در ادامه، به بررسی مفاهیم و گام‌های اجرایی آن در سازمانها پرداخته می‌شود.

## 2-2- نظام پیشنهادات - ابعاد و گام‌های اجرایی آن در سازمانها

نظام پیشنهادات، مشارکت فکری کارکنان، مشتریان و پیمانکاران با مدیریت بوده و یکی از پایه‌های مهم مشارکت محسوب می‌گردد؛ بدین معنی که مدیریت فضا و امکاناتی را در سازمان به‌وجود می‌آورد که کلیه کارکنان، مشتریان و پیمانکاران نظرات، ایده‌ها و پیشنهادات خود را در زمینه حل مشکلات و نارسایی‌ها و ایجاد بهبود مستمر در فعالیت سازمان به مدیریت ارائه دهند. نظام پیشنهادات در واقع تجلی‌گاه ابتکارات و خلاقیت‌های فردی و گروهی در بین کارکنان برای به‌وجود آوردن و گسترش روحیه مشارکت در میان آنان در جهت ایجاد پویایی و بهبود فرآیند و کیفیت محصول یا ارائه خدمات است [2]. آن‌چه در نظام پیشنهادات به‌عنوان هدف آرمانی و فلسفه به‌کارگیری آن مطرح است، افزایش توان سازمان در مقابل خواسته‌ها و انتظارات متغیر مشتریان از طریق ارج نهادن به فضایل و توانایی‌های انسان و همسو کردن اهداف فردی کارکنان با اهداف سازمانی و در نهایت، به‌کارگیری صحیح تجربه، اندیشه، آرا و عقاید آنها در هر رده شغلی در هر بخش سازمانی است [4].

ابعاد نظام پیشنهادات را باید در ذینفعان مختلف سازمان و نحوه تعامل با آنها جستجو نمود؛ به‌طور کلی، پنج بعد را می‌توان برای نظام پیشنهادات قائل شد که عبارتند از: نظام پیشنهادات فردی کارکنان، نظام پیشنهادات گروهی کارکنان، نظام پیشنهادگیری از خانواده کارکنان، نظام پیشنهادگیری از مشتریان و نظام پیشنهادگیری از پیمانکاران. توضیح اینکه، نظام پیشنهادات فردی، همان‌گونه که از نامش پیداست پیشنهادگیری از تک‌تک کارکنان سازمان است و بیشتر برای حل مسایل ساده سازمان استفاده می‌شود و معمولاً پس از گذشت حدود یک‌سال از اجرای آن، مراحل دیگر نظام پیشنهادات اجرا می‌گردد؛ نظام پیشنهادات گروهی بعد از اجرای نظام پیشنهادات فردی کارکنان با تشکیل گروه‌های بهبود کیفیت به‌صورت داوطلبانه اجرا و پیاده‌سازی می‌شود و در نهایت به‌منظور رفع مشکلات و پی‌بردن به نقاط قوت و ضعف سازمان در جهت بهبود کیفیت کالاها و خدمات و رضایت ذینفعان سازمانی، برقراری تعامل دوسویه با خانواده کارکنان، مشتریان و پیمانکاران و انعکاس نقطه‌نظرات آنها در فعالیت‌های رو به جلوی سازمان، می‌تواند گامی برای بهبود شاخص‌های عملکردی سازمان به شمار آید [3].

در حالت کلی، گام‌های اجرایی و در واقع گردش کار نظام پیشنهادات در قالب نمودار شماره سه قابل تصور است [8]:

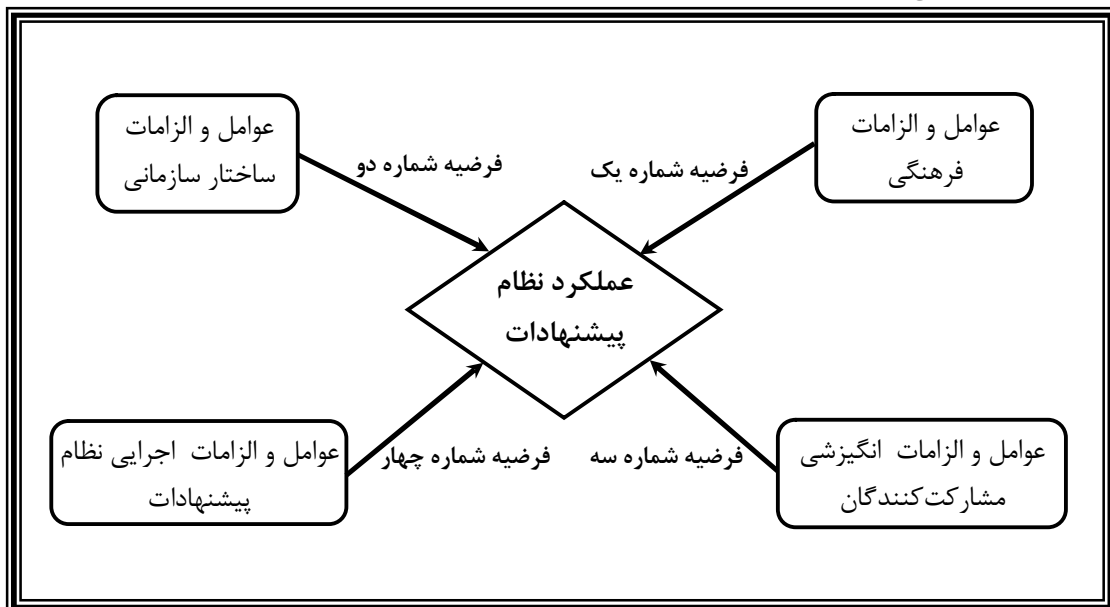


نمودار شماره سه - گردش کار در نظام پیشنهادات

پس از طرح موضوعات مشارکت و مدیریت مشارکتی و بسط مبحث نظام پیشنهادات، به عنوان یکی از سیستم‌های اصلی زیرمجموعه نظام مدیریت مشارکتی، در ادامه لزوم اهداف و فرضیه‌های پژوهش و لزوم اجرای چنین پژوهشی در جامعه مورد مطالعه - شرکت برق منطقه‌ای تهران - ارایه می‌شود.

### 3- اهداف و فرضیه‌های پژوهش

هدف اصلی این پژوهش، شناخت و تعیین عوامل مؤثر بر بهبود عملکرد نظام پیشنهادات و شفاف‌سازی و ارایه پیشنهادات درباره رفع موانع در عملکرد موفق تر این نظام در شرکت برق منطقه‌ای تهران می‌باشد که با طرح فرضیه‌هایی در جهت نیل به هدف ارایه شده هدایت می‌شود که نمودار شماره چهار، مدل مفهومی پژوهش را - با ارایه فرضیه‌های پژوهش - به تصویر کشیده است.



نمودار شماره چهار - مدل مفهومی پژوهش

### 3- لزوم اجرای پژوهش در جامعه مورد مطالعه

رایج‌ترین شیوه رسمی مشارکت، برقراری نظام پذیرش و بررسی پیشنهادهاست که به صورت بسیار وسیعی در قلمروی صنعت و بازرگانی به کار گرفته می‌شود. از راه نظام پذیرش و بررسی پیشنهادات، کارکنان یک سازمان برانگیخته می‌شوند تا راه‌چاره‌های مؤثری برای دست‌یافتن به هدف‌های سازمان بیاندیشند و خود را نسبت به کامیابی و پیشرفت سازمان متعهد و دلبسته گردانند. نظام پذیرش و بررسی پیشنهادات، یکی از ابزارهای مؤثر و نیرومند در جهت اجرای استراتژی شرکت برق منطقه‌ای تهران، مبنی بر بهبود ارتباطات میان مدیریت، مردم و مشترکین فوق توزیع است. در چارچوب این نظام، که خود مرحله اول از استقرار نظام مدیریت مشارکتی است کوشش می‌گردد تا از طریق توسعه ویژگی‌های فردی و سازمانی کارکنان و ایجاد محیط هم‌افزایی در سازمان، ارتباطات بین فردی و نیز میان‌گروهی به گونه‌ای تنظیم گردند که دستیابی به اهداف سازمان در چارچوب زمان، هزینه و کیفیت بهینه مقدور و ممکن پذیر شود. این نظام که یک نظام مدیریتی است، به منظور ایجاد و تقویت روحیه و مشارکت فردی و گروهی در بین کارکنان و در راستای بهبود فرآیندها و افزایش بهره‌وری در شرکت برق منطقه‌ای تهران استقرار یافته است. با نگرش به تأثیر شگرف نظام پیشنهادات و اثرات قابل توجهی که این نظام در بهره‌وری دارد، لزوم تحقیقات در این زمینه ضروری است. در ادامه مقاله، متدولوژی و یافته‌های پژوهش مطرح می‌گردد و در انتها نیز بر اساس یافته‌ها و نتایج حاصله، پیشنهادات و توصیه‌هایی به منظور رفع نواقص احتمالی اجرای طرح و بهبود عملکرد نظام پیشنهادات به مقامات و مسؤولین شرکت مورد مطالعه ارائه می‌شود.

### 4- متدولوژی پژوهش

روش پژوهش حاضر از نوع توصیفی - پیمایشی می‌باشد و به منظور پیمایش در جهت نیل به اهداف پژوهش، ابزار مورد استفاده برای گردآوری اطلاعات، مشاهده مستقیم فعالیت‌های مرتبط با مشارکت و نظام پیشنهادات در شرکت مورد مطالعه، مطالعه اسناد و مدارک معتبر علمی و سازمانی و پرسشنامه محقق‌ساخته بر اساس اهداف پژوهش - بهبود وضعیت عملکرد نظام پیشنهادات شرکت برق منطقه‌ای تهران - می‌باشد. سبک پرسشنامه به سبک پنج‌گزینه‌ای لیکرت می‌باشد. تعداد سؤالات قسمت اصلی پرسشنامه 22 مورد است که مستقیماً در ارتباط با چهار فرضیه عنوان شده تدوین گردیده است. برای تعیین روایی ابزار پژوهش از روش روایی صوری و محتوا با بهره‌گیری از نقطه‌نظرات کارشناسان و خبرگان صنعت و دیدگاه‌های اساتید راهنما و مشاور استفاده شده است و به منظور تعیین پایایی از معیار آلفای کرونباخ استفاده گردیده است. که بر اساس محاسبات ضریب آلفای کرونباخ، میزان ضریب یادشده برای سؤالات زیرمجموعه چهار فرضیه، به ترتیب 0/8، 0/69، 0/68 و 0/74 بدست آمد که چون بیشتر یا نزدیک به 0/7 می‌باشد بنابراین پایایی نسبتاً خوب ابزار پژوهش می‌باشد. جامعه آماری مورد بررسی پژوهش، کارمندان شرکت برق منطقه‌ای تهران می‌باشد که تعداد آنها بالغ بر 1231 نفر بوده است و بر اساس فرمول حجم نمونه‌گیری برای یک جامعه بزرگ و نامحدود، تعداد نمونه آماری، 109 نفر بدست آمد. برای سنجش فرضیه‌های پژوهش از آزمون مقایسه میانگین تک‌نمونه‌ای یا t تک‌نمونه‌ای استفاده شده است و برای بررسی میزان تأثیرگذاری هر یک از متغیرهای مرتبط با فرضیه‌های پژوهش بر عملکرد نظام پیشنهادات از آزمون فریدمن استفاده گردیده است.

### 5- یافته‌ها و نتایج پژوهش

بر اساس یافته‌های حاصل از آزمون t تک‌نمونه‌ای می‌توان به بررسی رابطه معناداری عوامل مؤثر بر عملکرد و بهبود عملکرد نظام پیشنهادات پرداخت که در جدول شماره یک، خلاصه اطلاعات آزمون مذکور آورده شده است.

جدول شماره یک- خلاصه اطلاعات حاصل از آزمون t تک‌نمونه‌ای

ارزش آزمون = 3			عوامل مؤثر بر عملکرد نظام پیشنهادات
وضعیت فرضیه	سطح معنی‌داری	آزمون t	
رد Ho	0/000	-17/02	عوامل و الزامات فرهنگی شرکت
رد Ho	0/000	-22/633	عوامل و الزامات ساختار سازمانی شرکت (سلسله‌مراتب و رسمیت موجود)
رد Ho	0/000	-18/327	عوامل و الزامات انگیزشی مشارکت‌کنندگان در نظام پیشنهادات شرکت (پیشنهاد دهندگان، دبیران، اعضا و رؤسای کمیته‌های بهبود مستمر و اعضای کمیته راهبری و ...)
رد Ho	0/000	-23/547	عوامل و الزامات اجرایی نظام پیشنهادات شرکت

مقدار آماره آزمون  $t$  در فاصله اطمینان 95%، برای فرضیه‌های اول تا چهارم، به ترتیب، برابر با مقادیر 17/02، 22/633، 18/327 و 23/547 بدست آمده است که این مقادیر در ناحیه رد  $H_0$  (چون کوچکتر از 1/96 هستند) قرار می‌گیرند؛ از سویی دیگر، چون که مقدار معنی‌داری کلیه فرضیه‌ها (0/000)، کوچکتر از میزان  $(\alpha/2)$  0/025 بدست آمده است بنابراین در کلیه موارد، فرض  $H_0$  رد و فرض مقابل آن یعنی رابطه معناداری عوامل مؤثر بر عملکرد و بهبود عملکرد نظام پیشنهادات شرکت برق منطقه‌ای تهران اثبات می‌شود و نتیجه، دال بر اثبات و تأیید رابطه کلیه فرضیه‌های پژوهش با متغیر بهبود عملکرد نظام پیشنهادات حکم می‌کند.

بر اساس یافته‌های حاصل از آزمون فریدمن، می‌توان اختلاف میانگین رتبه‌ها را گواهی داد که جدول شماره دو، اثبات این ادعا را نمایش می‌دهد.

جدول شماره دو- آزمون کی- دو برای بررسی تشابه یا تفاوت میانگین رتبه‌های چهار متغیر مورد مطالعه

آزمون کای-دو	
115	تعداد
10/876	آماره آزمون
3	درجه آزادی
0/012	سطح معنی‌داری

مقدار آماره آزمون در این فرضیه، کای- دو می‌باشد که میزان آن 10/876 بدست آمده است که از مقدار ارایه‌شده در جدول آزمون کای- دو برای سطح خطای 0/05 و درجه آزادی 3 (7/81) بیشتر است و در ناحیه رد  $H_0$  جای گرفته است و همچنین مقدار 0/012 نیز از مقدار 0/05 ( $\alpha$ ) کمتر شده است که تأیید دیگری بر اثبات ادعا، یعنی اختلاف معناداری میانگین رتبه‌های چهار متغیر مد نظر پژوهش است و بیانگر این امر است که میزان تأثیرگذاری چهار فرضیه بر عملکرد یکسان نمی‌باشد.

با نگاهی به رتبه‌های ارایه‌شده در جدول شماره سه، اولویت تأثیرگذاری هر یک از متغیرها بر بهبود عملکرد نظام پیشنهادات آشکار می‌شود.

جدول شماره سه- جدول میانگین رتبه‌ها، بر اساس نتایج آزمون فریدمن

درجه تأثیرگذاری	فرضیه‌ها	میانگین رتبه
1	فرضیه اول - عوامل و الزامات فرهنگی شرکت	2/82
2	فرضیه دوم- عوامل و الزامات ساختار سازمانی شرکت (سلسله‌مراتب و رسمیت موجود)	2/48
3	فرضیه سوم- عوامل و الزامات انگیزشی مشارکت‌کنندگان در نظام پیشنهادات شرکت (پیشنهاد دهندگان، دبیران، اعضا و رؤسای کمیته‌های بهبود مستمر و اعضای کمیته راهبری و ...)	2/40
4	فرضیه چهارم- عوامل و الزامات اجرایی نظام پیشنهادات شرکت	2/30

همن‌گونه که در جدول فوق ملاحظه می‌شود، بر اساس نقطه‌نظرات پاسخگویان به ابزار پژوهش عوامل و الزامات فرهنگی شرکت رکن اصلی و تأثیرگذار در اجرا و پیاده‌سازی نظام پیشنهادات به گونه موفق است؛ توجه به عوامل و الزامات ساختار سازمانی شرکت، در رتبه دوم اهمیت از منظر پاسخ‌دهندگان قرار گرفته است و عوامل و الزامات انگیزشی افراد مشارکت‌کننده در فرآیند مرتبط با نظام پیشنهادات در جایگاه بعدی اهمیت و تأثیرگذاری قرار دارد و در انتها، عامل عوامل و الزامات اجرایی نظام پیشنهادات شرکت قرار دارد.

## 6- پیشنهادات پژوهش

در مقاله حاضر که برگرفته از کار پژوهشی می‌باشد، چهار فرضیه اصلی مورد ارزیابی قرار گرفته است که تمامی فرضیه‌ها به کمک آزمون‌های آماری به اثبات رسیده‌اند و اینک برای بهبود عملکرد نظام پیشنهادات در شرکت برق منطقه‌ای تهران، پیشنهادهای زیر ارایه می‌گردد:

**پیشنهادهای مرتبط با فرضیه اول - عوامل و الزامات فرهنگی شرکت برق منطقه‌ای تهران بر عملکرد نظام پیشنهادات مؤثر است.**

موفقیت نظام پیشنهادات، نیازمند شرایط و بسترسازی در سازمان است که راه‌حل‌های ذیل برای این منظور پیشنهاد می‌گردد. اما آنچه مهم است توجه به این مطلب است که مشارکت در تصمیم‌گیری بایستی اندک‌اندک صورت گیرد؛ زیرا دگرگونی‌های ناگهانی و سراسری در مشارکت و پذیرش مسؤلیت جمعی می‌تواند بدبینی پدید آورد. در جایی که مردم زمانی به پیروی چشم‌پسته خو گرفته‌اند، هر گونه تغییر ناگهانی و از میان بردن تأکید بر اقتدار می‌تواند نشانی از سستی و ناتوانی در مدیریت به‌شمار آید.

1. در فرآیند استخدام، توجه به آزمون‌هایی که سؤالات جمع‌پذیری و مشارکت کارکنان را ارزیابی می‌کند، لازم است؛

2. دوره‌های توجیهی در رابطه با نهادینه‌سازی مشارکت، نوآوری، خلاقیت و کار تیمی به‌منظور جامعه‌پذیری کارکنان جدید استخدام ضروری است؛
3. به‌منظور رشد افکار خلاق و نوآورانه در سازمان، مدیران می‌توانند زمانی را برای تفکر خلاق و مطالعات لازم در این زمینه - برای کارکنان خود - اختصاص دهند؛
4. به‌منظور ایجاد تعهد در کارکنان و اشاعه فرهنگ کاری و دل‌بستگی بیشتر کارکنان، مدیران بایستی:
  - روحیه انتقادپذیری را در خود تقویت کنند؛
  - تا حد امکان از تصمیمات تبعیض‌آمیز خودداری کنند؛
  - موجباتی را فراهم آورند که رفتارهایی نظیر اعتماد متقابل، رعایت احترام و حمایت از یکدیگر به‌عنوان ارزش‌های مورد تأیید سازمان تقویت گردد.
5. مدیران، نظام پیشنهادات را جزئی از کار خود دانسته و روش‌های سنتی (دستوری) را کنار گذاشته و آگاهی خود را با استفاده از روش‌های مدیریت نوین و رابتهی افزایش دهند.

**پیشنهادات مرتبط با فرضیه دوم - عوامل و الزامات ساختار سازمانی (سلسله‌مراتب و رسمیت) شرکت برق منطقه‌ای تهران بر عملکرد نظام پیشنهادات مؤثر است.**

ساختار سازمانی هرمی و سلسله‌مراتبی را باید در شمار دشواری‌های عمده در راه مشارکت در سازمان دانست. از آنجایی که قدرت و اختیار به‌طور قانونی در دست گروهی از مدیران متمرکز است و شاغلان رده‌های پایین، تنها به اجرای دستورات رده‌های بالا عمل می‌کنند و قوانین و مقررات و شیوه مکاتبات سازمان نیز به تبعیت از سرشت ساختار هرمی، اغلب به پدیدآوردن موانع قانونی در راه گسترش مشارکت کارکنان سازمان می‌انجامند؛ برای این منظور، راه‌حل‌های زیر قابل ارایه است:

1. به‌منظور کاهش تفکر سلسله‌مراتبی، دبیرخانه نظام پیشنهادات می‌تواند طی دوره‌های آموزشی برای مدیران (به‌عنوان کمیته بهبود مستمر) به القای تفکر مشارکتی برای آنها بپردازد، برای نمونه می‌توان از طریق آموزش هدایت جلسه به روش دلفی و یا اسمی استفاده کرد؛
2. به‌منظور فائق آمدن بر مشکلات و حجم کارهای روزمره کارکنان، مدیران می‌توانند یک مقطع زمانی روزانه و یا هفتگی را برای جداسدن از امور روزمره و تفکر در خصوص پیشنهادات نوآورانه و خلاق (خارج از امور روتین) اختصاص دهند؛
3. به‌منظور گسترش حیطه و حوزه ارایه پیشنهادات و تنوع بخشیدن به بذره‌های پیشنهادات، بایستی از قوانین و مقررات و محدودیت‌های دست و پا گیر کاسته شود؛ به‌عبارت‌دیگر، رسمیت کاهش یافته و قوانین منعطف‌تر گردند؛
4. کاهش سلسله‌مراتب سازمانی و ارایه پیشنهادات، به‌منظور کاهش سطوح سازمانی و مدل‌های سازماندهی مسطح‌تر (که به تبع آن، تفکر سلسله‌مراتبی کاهش می‌یابد و ارتباط و درک متقابل افراد در سطوح مختلف نیز صورت می‌گیرد)؛
5. مدیران در جهت اصلاح قوانین و مقررات، پیشنهاداتی را ارایه و نسبت به رفع موانع از طرف مراجع قانونی، اقدام هماهنگی انجام دهند.

**پیشنهادات مرتبط با فرضیه سوم - عوامل و الزامات انگیزشی مشارکت‌کنندگان در نظام پیشنهادات شرکت برق منطقه‌ای تهران (پیشنهاد دهندگان، دبیران، اعضا و رؤسای کمیته‌های بهبود مستمر و اعضای کمیته راهبری و ...) بر عملکرد نظام پیشنهادات مؤثر است.**

یکی دیگر از عوامل و الزامات نظام پیشنهادات شرکت برق منطقه‌ای تهران، مسایل انگیزشی کارکنان می‌باشد که انگیزش کارکنان برای ارایه پیشنهاد می‌تواند به‌صورت مادی و معنوی پیگیری شود؛ برای این منظور، پیشنهادهای زیر قابل ارایه است:

1. بازنگری در فرآیند پرداخت پاداش و محرکهای مالی و غیرمالی نظام پیشنهادات به‌طور مستمر و با توجه به مسایل تورمی و ...؛
2. برگزاری همایش دوره‌ای نظام پیشنهادهای و معرفی بهترین طرحها، بهترین پیشنهادات، بهترین پیشنهاد دهندگان، بهترین کارشناسان، بهترین کمیته‌های بهبود مستمر، بهترین همکاری کنندگان در اجرای پیشنهادات و بهترین واحدها و سرپرستان که نفر پیشنهاد در سال آنها بیشتر است و اهدای جوایز ویژه به آنها (البته دقت و ظرافت عمل به مفهوم عدم عادی‌سازی چنین طرح‌هایی بسیار اهمیت دارد)؛
3. مشارکت جدی مدیران در نظام پیشنهادات و حتی ارایه پیشنهاد از سوی آنان، خود، یکی از عوامل مهم در انگیزش و مشارکت کارکنان در نظام پیشنهادات می‌باشد؛
4. به‌منظور عدم خشکاندن حس مسؤولیت و مشارکت‌پذیری، حتی به پیشنهادهای در ظاهر کوچک و کم‌ارزش نیز توجه شود و به دید استهزا به آنها نگاه نشود؛
5. به‌گونه مستمر، کارکنان در جریان چگونگی پرداخت پاداش‌ها و میزان آن قرار گیرند؛



6. تا حد امکان در اهدای جوایز و پاداشها رعایت انصاف و عدالت صورت گیرد و پاداشها، متناسب با اهمیت و کیفیت پیشنهادات پرداخت شود (که به نظر می‌رسد این امر بازنگری در فرآیند پرداخت پاداش نظام پیشنهادات را طلب می‌نماید)؛
  7. نظر به این که بسیاری از فعالیتهای مربوط به نظام پیشنهادات برای دبیران، کارشناسان (به نوان بررسی کنندگان پیشنهادات و ...) افزون بر وظایف روزمره آنان می‌باشد، چنین اقداماتی از سوی مدیران آنها مورد نظر قرار گیرد و تا حد امکان برای آنان مزایایی لحاظ شود تا از یکنواختی چنین امری جلوگیری شود؛
  8. پاداشها و سایر مشوق‌های مربوط به نظام پیشنهادات به موقع صورت گیرد تا از تداوم انگیزش کارکنان برای ارائه پیشنهادات کاسته شود.
- پیشنهادات مرتبط با فرضیه چهارم - عوامل و الزامات اجرایی نظام پیشنهادات شرکت برق منطقه‌ای تهران بر عملکرد نظام پیشنهادات مؤثر است.**

یکی دیگر از عوامل و الزامات نظام پیشنهادات شرکت برق منطقه‌ای تهران، مسایل اجرایی آن می‌باشد که یکی از حساس‌ترین ابعاد نظام پیشنهادهاست و به جرأت می‌توان گفت چنانچه این بعد نظام پیشنهادها در سازمان ضعیف باشد، کلیت نظام راه به جایی نخواهد برد و موجب دلسردی پیشنهاد دهندگان خواهد شد. به همین منظور، جهت افزایش کیفیت پیشنهادها و بالابردن درصد مشارکت کارکنان در ارائه پیشنهاد، می‌توان راه‌حل‌های زیر را ارائه نمود:

1. آشناسازی کارکنان با ساختار، فرآیند و آیین‌نامه اجرایی نظام پیشنهادات از طریق آموزش‌های مستمر و یا دوره‌ای؛
2. اطلاع‌رسانی همگانی، ماهانه اجرای نظام پیشنهادات شامل تعداد طرحها، میزان پاداش، میزان صرفه‌جویی و پیشرفت‌های انجام شده و سایر اطلاعات مورد نظر از طریق بولتن خبری شرکت و یا سایر ابزارهای اطلاع‌رسانی؛
3. برگزاری همایش‌های توجیهی برای مدیران و کارکنان و تحلیل و ارزیابی چگونگی تداوم نظام پیشنهادات در شرکت؛
4. بررسی و اجرای به موقع و کارشناسی پیشنهادها توسط کمیته‌های بهبود مستمر و واحدهای مجری پیشنهادات پذیرفته شده؛
5. در زمان کارشناسی پیشنهاد، از پیشنهاددهنده دعوت به عمل آید و علت رد و یا قبول پیشنهاد و نحوه بررسی آن را با او در میان گذارند؛
6. پیشگیری پیشنهادات به طور جدی توسط دبیران کمیته‌های بهبود مستمر؛
7. ارجاع مستقیم پیشنهادات به دبیرخانه نظام پیشنهادات، به منظور کاستن از فرآیند ارجاعات پیشنهادها؛
8. انتخاب دبیران و اعضای کمیته بهبود مستمر توسط واحدها از طریق رأی‌گیری؛
9. نظارت و پیگیری و کنترل بیشتر دبیرخانه نظام پیشنهادات از نحوه اجرای پیشنهادات پذیرفته شده (و تدوین مکانیزم‌های کنترل توسط این دبیرخانه)؛
10. تسهیل گردش مکاتبات در نظام پیشنهادات؛ برای این منظور پیشنهاد می‌گردد از سیستم اتوماسیون اداری که در حال حاضر صرفاً برای مکاتبات رسمی سازمان استفاده می‌شود، بهره گرفت.

## 7- فهرست منابع و مأخذ

١. Briggs, R.O. and De Vreede, G. I. "Meetings Of The Future: Enhancing Group Collaboration With Group Support Systems", Creativity and Innovation Management, ٦ (٧): pp. ١٠٦-١١٦, ١٩٩٧.
٢. Carrier, C., Employee Creativity and Suggestion Programs: An empirical study, Creativity and Innovation Management, Vol. ٧, No. ٢, ١٩٩٨, pp. ٦٢-٧٢.
٣. Crail, M., Employee suggestion schemes: an idea whose time has come. IRS Employment Review, December, Issue ٨١٣, ٢٠٠٤, p.١٢.
٤. Darragh-Jeromos, P., A suggestion system that works for you. Super Vision, Vol. ٦٦, Issue ٧, ٢٠٠٥, p. ١٨.
٥. Fairbank, J.F., and Williams, S.D., Motivating Creativity & Enhancing Innovation through Employee Suggestion SystemTechnology", Creativity and Innovation Management, Vol. ١٠, No. ٢, ٢٠٠١, pp. ٦٨-٧٤.
٦. Gupta, P., Listen to All Employees. Quality, Vol. ٤٧, Issue ٢, ٢٠٠٥, P.١٤.Ford, M. E., Motivating humans, Sage, NewburyPark, ١٩٩٢.
٧. Kerrin, M., Oliver, N.: Collective and individual improvement activities: the role of reward system. Emerald Personnel Review, Vol. ٣١, No. ٣, ٢٠٠٢, pp. ٣٢٠-٣٣٧.
٨. Sweetman, P., How to ... seek suggestions from staff. People Management, Vol. ١١, Issue ١٣, Personnel Publications Ltd., ٢٠٠٥, pp. ٤٤ - ٤٥.
٩. Van Dijk C., Van den E.J., Suggestion systems: transferring employee creativity into practicable ideas. R&D Management, Vol. ٣٢, Issue ٥, ٢٠٠٢, pp. ٣٨٧-٣٩٥.
١٠. Wilson, David C. & Rosenfeld, Robert H., Managing organizations: Text, readings, and cases, McGraw-Hill (London and New York), ١٩٩٠.