



## نظام پیشنهادها

### بررسی تاثیر معنویت محیط کار بر فرآیند مدیریت مشارکتی (نظام پیشنهادها)

(مطالعه موردی: کارکنان شهرداری تهران)

مراد کردی<sup>1</sup>

Kordi.145@gmail.com

میترآفتاب آذری<sup>2</sup>

Azari\_alavy@yahoo.com

#### چکیده

معنویت با ایجاد یک جو مبتنی بر اعتماد در محیط کار موجب افزایش تعهد می شود. این تعهد شامل تعهد کارکنان به سازمان و همچنین تعهد سازمان به کارکنان و مشتری می باشد. در سازمانهایی که سطوح بالایی از معنویت دارند در مقایسه با سازمانهایی که چنین ارزشهایی ندارند، کارکنان دارای نگرشهای مثبت، حمایت از سازمان، مشارکت جوو تعهد بیشتری می باشند. در این تحقیق تلاش شده است تا به بررسی رابطه معنویت محیط کاربر تعهد سازمانی و تاثیر آنها بر فرآیند مدیریت مشارکتی (نظام پیشنهادها) در میان کارکنان شهرداری تهران پرداخته شود. جهت آزمون فرضیه های تحقیق و بدست آوردن نتایج از نرم افزار لیزرل و مدل معادلات ساختاری استفاده شده است. نتایج بدست آمده از آزمون فرضیات این پژوهش نشان داد که معنویت در محیط کار به طور مثبتی بر تعهد سازمانی تاثیر دارد. همچنین تعهد سازمانی نیز به طور مثبتی بر فرآیند مدیریت مشارکتی (نظام پیشنهادها) تاثیر دارد.

کلیدواژه: نظام پیشنهادها، مدیریت مشارکتی، معنویت، تعهد سازمانی

<sup>1</sup> - دکترای مدیریت و استادیار دانشگاه پیام نور

<sup>2</sup> - دکترای مدیریت و استادیار دانشگاه آزاد واحد الکترونیکی

## مقدمه

بسیاری از اقدامات سازمانها برای تغییر و بهبود در دو دهه اخیر از قبیل کوچک سازی، مهندسی مجدد، تعلیق، اخراج از کار و ... موجب تضعیف روحیه و نوعی سردرگمی معنوی کارکنان شده است. در واقع این اقدام که مبتنی بر پارادایم عقلایی مدرن بوده نتوانسته است خواسته های کارکنان را برآورده سازد. جهانی شدن، حرکت به سمت سازمان های دانشی، رشد تقاضای کارکنان برای محیط های کاری غنی و پرورش دهنده و نیز کار معنادار، این فشارها را بیشتر کرده است. در حقیقت به نظر می رسد کارکنان در مشاغل خود به دنبال چیزی بیش از تنها پاداش های اقتصادی هستند. خودشکوفایی و بروز خود تمام عیار در زمینه قابلیت ها و توانمندی های فردی با ورود معنویت به سازمان مفیدتر خواهد بود.

معنویت در محیط کار منجر به بصیرت و شهود<sup>3</sup> می شود و این در عوض منجر به خلاقیت می شود. هنگامی که کارکنان بتوانند جنبه معنوی خودشان را به کار وارد کنند، خلاق تر می شوند و این منجر به خوشحالی و رضایت آنها می شود. این نیز در نهایت منجر به شکوفایی مدیریت مشارکتی (نظام پیشنهادها) در سازمان می شود. نک و میلیمان<sup>4</sup> (1994) نیز پی بردند که معنویت به طور مثبتی بر عملکرد سازمانی تاثیر می گذارد. همچنین تحقیقات نشان می دهد سازمانهایی که معنویت را ارتقاء دهند موجب افزایش در خلاقیت، رضایت، عملکرد تیم و تعهد سازمانی و نهایتاً<sup>5</sup> در نظام مدیریت مشارکتی (نظام پیشنهادها) بویژه در فرایند تصمیم سازی همکاری مینمایند (Litzsey, 2006:17).

➤ ترنر<sup>5</sup> (1999) می گوید که ترویج معنویت منجر به این می شود که کارکنان هنگامی که به کار نگاه می کنند احساس کمال و تعالی کنند. این منجر به میزان بالای ارضاء نیازهای شخصی و افزایش روحیه کارکنان می شود. در نهایت نیز عملکرد سازمانی از طریق افزایش سطح مشارکت سازمانی، بهبود خواهد یافت (Turner, 1999:41). باراک (1999) نیز می گوید معنویت با ایجاد یک جو مبتنی بر اعتماد در محیط کار موجب افزایش تعهد می شود. این تعهد شامل تعهد کارکنان به سازمان و همچنین تعهد سازمان به کارکنان و مشتری می باشد. در سازمانهایی که سطوح بالایی از معنویت دارند در مقایسه با سازمانهایی که چنین ارزشهایی ندارند، کارکنان دارای نگرش های مثبت، حمایت از سازمان و تعهد بیشتری می باشند (Burack, 1999:285). مکانیزم های متفاوتی برای عملی کردن مدیریت مشارکتی وجود دارد که عمده ترین تکنیک برای مشارکت کارکنان استقرار نظام پیشنهادات در یک سازمان است (1).

➤ هر چند تحقیقات نسبتاً زیادی در زمینه دو موضوع "مدیریت مشارکت جو" و "معنویت در محیط کار" به صورت جداگانه و مستقل صورت گرفته است لیکن با توجه به آنکه مفاهیم مذکور مفاهیم نسبتاً نوینی در مدیریت محسوب می شوند بنابراین تعداد تحقیقاتی که توامان در زمینه دو موضوع مذکور و ارتباط متقابل آنها صورت گرفته است، زیاد نمی باشد. ابتدا مرور مختصری بر مفاهیم به صورت جداگانه می شود و سپس تحقیقاتی که به شکل نسبتاً جامع تری دو موضوع مذکور را توامان بررسی کرده اند آورده می شود.

## 1) معنویت در محیط کار

در سالهای اخیر، روند رو به رشد در تحقیقات مرتبط با معنویت، تاکید بر معنویت در محیط کار دارد. تحقیقات تجربی و تئوریک درباره این موضوع که چگونه معنویت در محیط کار بر پیامدهای فردی کارکنان و پیامدهای سازمانی تاثیر می گذارد در حال افزایش روزافزون می باشد (Badrinarayanan and Madhavaram, 2008:421). معنویت در محیط کار، تلاش در جهت ایجاد حساسیت نسبت به ارتباط فرافردی، درون فردی، میان فردی، و برون فردی در زندگی کاری به منظور بالندگی شخصی در رسیدن به تعالی انسانی می باشد (عابدی جعفری و رستگار، 109:1386).

<sup>3</sup>Intuition

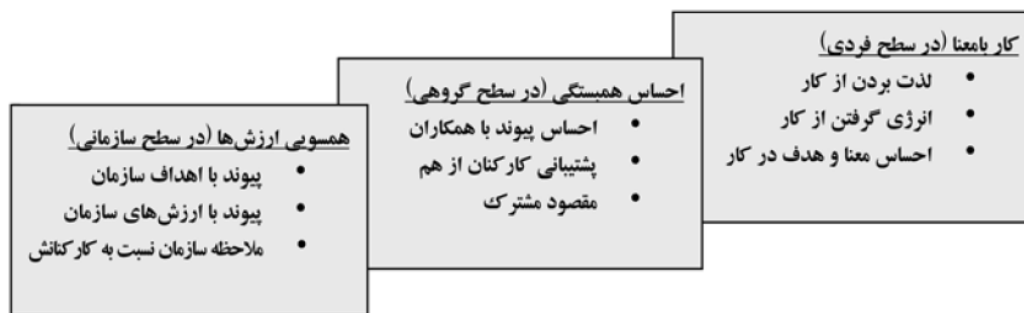
<sup>4</sup>Neck and Milliman

<sup>5</sup>Turner

در تعریف دیگر آمده است معنویت در محیط کار عبارت است از چارچوبی از ارزشهای سازمانی در فرهنگ سازمان که از طریق فرآیند کار و تسهیل حس همبستگی با دیگران و شغل خود تجربه تعالی کارکنان را ارتقاء می دهد (Khasawneh, 2011:688).

## 1-1 ابعاد معنویت در محیط کار

یکی از مهمترین تقسیم‌بندی‌ها در مورد ابعاد معنویت در محیط کار را میلیمان و همکاران<sup>6</sup> (2003) ارائه داده اند. آنها معنویت در محیط کار را شامل سه بُعد یا جنبه می دانند: کار با معنا<sup>7</sup> یا هدف در کار (سطح فردی)، داشتن حس همبستگی<sup>8</sup> (سطح گروهی)، و همسو بودن با ارزشها و مأموریت سازمان<sup>9</sup> (سطح سازمانی). شکل 1 مفهومی سازی معنویت در محیط کار با این ابعاد را نشان می دهد.



شکل 1: ابعاد معنویت در محیط کار (Milliman et al, 2003:428)

### 1-1-1 کار با معنا

اولین بعد معنویت در محیط کار این اصل است که افراد به دنبال معنا و مفهوم در کار هستند. این بُعد از معنویت در محیط کار نشان می دهد که کارکنان چگونه در سطح فردی با شغل روزمره‌شان تعامل برقرار می کنند. معنویت در محیط کار شامل این فرض است که هر فرد انگیزه‌ها و تمایلات خودش را دارد و تمایل دارد تا در فعالیتهایی درگیر شود که معنا و مفهوم بیشتری به زندگی وی و دیگران بدهد (Milliman et al, 2003:429).

### 1-1-2 همبستگی

جنبه مهم دیگر معنویت در محیط کار شامل داشتن تعلق یا رابطه عمیق با دیگران است که به عنوان حس همبستگی شناخته می شود. این جنبه یا بعد معنویت در محیط کار در سطح گروهی رفتار انسانی رخ می دهد و مرتبط با تعاملات بین کارکنان و همکارانشان می باشد. همبستگی در کار مبتنی بر این باور است که افراد خودشان را مرتبط و متعلق به یکدیگر می بینند و نوعی رابطه بین درون فرد و درون افراد دیگر وجود دارد. نیل و بنت<sup>10</sup> (2000) می گویند که این سطح از معنویت در محیط کار شامل تعلقات ذهنی، عاطفی

<sup>6</sup>Milliman et al

<sup>7</sup>Meaningful Work

<sup>8</sup>Sense of Community

<sup>9</sup>Alignment with organization's Values and Mission

<sup>10</sup>Neal and Bennett

و معنوی میان کارکنان در تیم‌ها یا گروه‌های درون سازمان می‌باشد. اساس و پایه همبستگی این است که آن شامل حس عمیق ارتباط و تعلق میان افراد می‌باشد که شامل حمایت، آزادی بیان و مراقبت و توجه به یکدیگر می‌باشد. (Milliman et al,2003:429).

### 3-1-1) همسوئی با ارزشهای سازمانی

جنبه سوم معنویت در محیط کار هنگامی رخ می‌دهد که افراد یک حس قوی همسوئی بین ارزشهای شخصی خودشان و ارزشها و ماموریت سازمانشان را تجربه کنند. این عنصر معنویت در محیط کار شامل تعامل کارکنان با هدف بزرگتر سازمانی می‌باشد. همسوئی با ارزشهای سازمان مرتبط با این فرض است که هدف هر فرد بزرگتر از هدف مختص خود فرد است و باید به دیگران یا جامعه کمک کند. همسوئی با ارزشها همچنین به این معنی است که کارکنان باور داشته باشند که مدیران و کارکنان در سازمان آنها ارزشهای مناسبی دارند، وجدان قوی دارند، و مراقب رفاه کارکنان و جامعه‌شان هستند. (Milliman et al,2003:430).

## 2) تعهد سازمانی

موضوع تعهد سازمانی توجه بسیاری را به عنوان متغیری که پیامدهای مثبت بسیاری ایجاد می‌کند به خود جلب کرده است. مطالعات بسیاری از این موضوع حمایت می‌کنند که سطح بالای تعهد سازمانی منجر به ترک خدمت کمتر، تلاش و عملکرد شغلی بالاتر، افزایش رفتارهای شهروندی سازمانی، و بهبود مشارکت و بهره‌وری می‌شود. برخی محققان نیز اعتقاد دارند تعهد سازمانی یکی از شاخصهای کلیدی اثربخشی سازمانی و کسب مزیت برای سازمانها می‌باشد (Chen et al,2012:323).  
تعهد سازمانی عبارت است از قدرت احساس هویت یک فرد و مشارکت وی در یک سازمان (Cho and Huang,2012:34).

### 1-2) انواع تعهد سازمانی

تعهد سازمانی به عنوان یک متغیر چند بعدی مفهومی‌سازی شده است. میر و آلن<sup>11</sup> (1991) و دونام و دیگران<sup>12</sup> (1994) سه نوع تعهد را شناسایی کرده‌اند: تعهد عاطفی<sup>13</sup>؛ تعهد مستمر<sup>14</sup>؛ و تعهد هنجاری<sup>15</sup>. تعهد هنجاری نسبتاً جنبه جدید تعهد سازمانی است. تعهد عاطفی به عنوان تعلق و دلبستگی، احساس هویت، و درگیری مثبتی است که یک کارمند با سازمان و اهداف سازمان دارد (Tatlah,2011:1294). طبق تئوری مبادله اجتماعی<sup>16</sup>، کارکنان هنگامی تعهد عاطفی بیشتری به سازمان خواهند داشت که سازمان انتظارات آنها را با توجه به نیازهای فردی‌شان برآورده کند (Newman and Sheikh,2012:73).  
تعهد مستمر عبارت است از میزان تعهدی که فرد احساس می‌کند به سازمان دارد و این تعهد هنگامی است که فرد هزینه‌های ترک سازمان را مورد بررسی قرار می‌دهد (Anari,2012:258). کارمند هزینه‌های فرصت ترک سازمان را ارزیابی می‌کند و اگر این هزینه‌ها (از دست دادن دستمزد، ارشودیت، جنبه‌های اجتماعی، مزایا و غیره) به نظر برسد که زیاد و بالا است، تعهد سازمانی کارمند افزایش می‌یابد (Holcomb,2009:19).

<sup>11</sup>Meyer and Allen

<sup>12</sup>Dunham et al

<sup>13</sup>Affective Commitment

<sup>14</sup>Continuance Commitment

<sup>15</sup>Normative Commitment

<sup>16</sup>Social Exchange Theory

تعهد هنجاری نیز تعهدی است که فرد معتقد است به سازمان دارد یا احساس تعلقی است که به محیط کارش دارد (Tatlah, 2011:1294). مارش و مناری<sup>17</sup> (1997) به این عنصر به عنوان تعهد مادام العمر<sup>18</sup> اشاره کرده اند. فرد احساس می کند که از لحاظ اخلاقی این درست است که تصمیم بگیرد خود را فدای ماندن در سازمان کند زیر شرکت به فرد شغل ارائه داده است (Holcomb, 2009:19).

### ➤ (3) مدیریت مشارکتجو (نظام پیشنهادها)

تاکید بر رویکرد "مدیریت مشارکتجویانه" موجب می شود که منافع کارکنان تا حد زیادی با منافع سازمانگره بخورد و از آنجائیکه همواره کارکنان با رویکرد منطقی بر تقسیم دانش و اطلاعات (توانمندی سازمانی) برای دستیابی به منافع خود تاکید می کنند بنابراین منافع سازمان نیز با تقسیم تجارب و دانش و اطلاعات (توانمندی کارکنان) حاصل می شود. در واقع تلفیق معنویت و تعهد سازمانی با فرایند مشارکت جویی کارکنان منجر به ایجاد الگوی برنده-برنده<sup>19</sup> برای کارکنان و سازمان می شود. نظام یا سیستم پیشنهادات<sup>20</sup>، تکنیکی است که می توان از فکر و اندیشه های کارکنان برای مسئله یابی، چاره جوئی و حل مسائل و مشکلات سازمانی بهره جست. بر اساس نظام پیشنهادات کلیه کارکنان از عالیترین رده سازمانی تا پایین ترین سطح آن می توانند پیشنهادات، ایده ها، ابتکارات و نظرات خود را برای رفع نارسائی های موجود در روند کاری و یا بهبود روشهای انجام کار و یا افزایش کیفیت تولید ارائه دهند. البته نظام پیشنهادات فقط انتقاد نیست بلکه در آن راه چاره نیز ارائه می گردد. فرآیند پیشنهاد فرآیندی مثبت نگر است و اثر بخشی آن ناشی از این واقعیت است زیرا فقط به بیان مشکلات پرداخته نمی شود بلکه راه حل های رفع مشکلات نیز ارائه می شود. و این توانمندسازی فردی و سازمانی رادری دارد (2).

### 3-1- تعریف توانمندسازی

- تقویت عقاید افراد و ایجاد اعتماد به نفس در آنها نسبت به خودشان و تلاش در جهت اثربخشی فعالیتهای سازمان با تفویض اختیار یا قدرت به زیردستان.
- فراهم نمودن آزادی بیشتر، استقلال کاری، مسئولیت پذیری برای تصمیم گیری و خود کنترلی در انجام کارها
- تقویت عقاید افراد و ایجاد اعتماد به نفس در آنها نسبت به خودشان و تلاش در جهت اثربخشی فعالیتهای سازمان
- اختیار یا قدرت به زیردستان تفویض می شود.
- فراهم نمودن آزادی بیشتر، استقلال کاری، مسئولیت پذیری برای تصمیم گیری و خود کنترلی در انجام کارها

چنانکه کارکنان بر مبنای رویکرد رفتار شهروندی سازمانی عمل نمایند:

اولاً این افراد به صورت داوطلبانه و اختیاری انگیزه لازم برای حفظ توانمندی خود برای سازمان و عدم انتقال آن به رقبا دارند. ثانیاً کارکنان بر مبنای رویکرد رفتار شهروندی سازمانی بصورت داوطلبانه و اختیاری توانمندیهای خود را در اختیار کارکنان دیگر قرار می دهند.

ثالثاً حفظ کارکنان توانمند باعث ارتقای اثربخشی و کارایی عملکرد سازمان می شود که مزیت رقابتی را در پی خواهد داشت (3).

<sup>17</sup> Marsh and Mannari

<sup>18</sup> Lifetime

<sup>19</sup> □□□□□□□□□□

<sup>20</sup> □□□□□□□□□□□□□□□□□□□□

## 2-3- تاریخچه نظام پیشنهادها در جهان

اولین قدم برای تشویق کارگران جهت ارائه پیشنهاد در راستای بهبود کار توسط آقای "آلفرد کروپ" در کارخانه فولاد سازی "کروپ آلمان" در سال 1867 میلادی برداشته شده است. سپس در سال 1880 میلادی اولین برنامه تشویق کارگران انگلیسی در موسسه کشتی سازی "ویلیام دنی و برادران" به اجرا گذاشته شد. در اوایل قرن بیستم، سیستم ارائه اندیشه در آمریکا و در برخی از شرکتهای صنعتی از جمله (ان - سی - آر) و کارخانه "بیل" و پاره ای دیگر از صنایع به کار گرفته شد. این سیستم بعد از جنگ جهانی دوم در بسیاری از سیستم ها و تکنیک های مدیریت در آمریکا به کار گرفته شد و هم اکنون در بیش از 90% شرکت های درجه اول آمریکا سیستم ارائه پیشنهادها اجرا میشود و همه ساله بهترین پیشنهاد دهنده سال از دست رئیس جمهور آمریکا لوح یادبود و جوایز دریافت میکند. پس از جنگ جهانی دوم نظام پیشنهادها توسط سازمان آموزشهای صنعتی و نیروی هوایی آمریکا در ژاپن معرفی شد. به علاوه بازدید مدیران اجرائی ژاپن از آمریکا و مشاهده نتایج موفقیت حاصل از نظام پیشنهادها رونداجرائی آن را در صنایع ژاپن تسریع بخشید. امروزه این نظام بعنوان کایزن (بهبود مستمر) در صنایع ژاپن به حدی پیشرفت کرده است که سرانه پیشنهاد کارکنان به عنوان یکی از پارامترهای ارزیابی میزان موفقیت شرکت ها محسوب میشود. هم اکنون در ژاپن حدود 92% موسسات ثبت شده در بورس سهام و اوراق بهادار توکیو از آن استفاده میکنند.

## 3-3- تاریخچه نظام پیشنهادها در ایران

اجرای نظام پیشنهادها به صورتی فراگیر در ایران از سال 1366 در پی بازدید گروهی از کارشناسان سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران از ژاپن با حمایت و پشتوانه وزارت صنایع سنگین آغاز شد. بدین ترتیب در نخستین ماه های سال 1367 قرار شد نظام پیشنهادها در چهار شرکت صنعتی و تولیدی از مجموعه صنایع سنگین کشور به مورد اجرا گذاشته شود. این چهار شرکت عبارتند از: شرکت رادپاتور سازی ایران - شرکت نورد و تولید قطعات فلزی - شرکت آکام فلز و شرکت سولیران. بدون اغراق باید گفت اجرای طرح در این چهار شرکت بسیار موفق و حتی فراتر از تصور و پیش بینی کارشناسان بوده است. در حال حاضر بیش از یکصد شرکت خصوصی و دولتی در ایران دارای نظام پیشنهادها هستند. اخیراً بسیاری از سازمان های دولتی به اجرای نظام پیشنهادها اقدام کرده اند. در همین رابطه در شهریور ماه سال 1377 شورای عالی اداری طبق مصوبه ای اسقرار "نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها" را در کلیه وزارتخانه ها، موسسه ها، شرکت ها و بانک های دولتی مورد تاکید قرار داد. طبق این مصوبه این طرح در مرحله اول در چند وزارتخانه و چند استان اجرا میشود تا پس از اصلاحات لازم در کلیه سازمان های سراسر کشور استقرار یابد. به منظور استقرار نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها در وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، آئین نامه و دستورالعمل اجرائی آن به تصویب شورای تحول اداری وزارت رسیده و بر اساس آن فعالیت اجرائی آغاز خواهد شد.

## 3-4- اهداف نظام پیشنهادات

استقرار سیستم پیشنهادات در هر سازمانی منافع خوبی برای همه دارد. کارکنان، مدیران، سهامداران، مشتریان، جامعه، دولت و ... از جمله ذینفعان استقرار نظام پیشنهادات به شمار می روند. در سازمانهایی که نظام فوق را اجرا کرده اند دستاوردهای خوبی داشته اند که در زیر به چند نمونه آن اشاره می شود:

- اشاعه فرهنگ همکاری داوطلبانه و خود جوش
- بهبود روحیه و انگیزه کارکنان
- افزایش میزان خلاقیت، نوآوری و ابتکار
- تقویت مسئولیت پذیری و تعلق سازمانی
- بهبود بهره وری، کیفیت و ارائه بهتر خدمات پس از فروش
- کاهش مقاومت در مقابل تغییر
- افزایش توانمند سازی مدیران و کارکنان
- افزایش پویای و انعطاف پذیری

- گردش بهتر اطلاعات و اطلاع رسانی
- افزایش درآمدها و کاهش هزینه ها
- افزایش میزان وقت ، سرعت و صحت

### 5-3- آسیب شناسی سازمانی نظام پیشنهادها

شاید از مهمترین دلایل عدم استقبال کارکنان از سیستم پیشنهادات بی توجهی به نظرات و پیشنهادات کارکنان بوده است . که نظرات و پیشنهاداتی را مطرح کرده اند ولی به آنها بهائی داده نشده است و لذا برای کارکرد بهتر این نظام در سازمانهای ایران ابتدا باید کار فرهنگی صورت گیرد تا ذهنیتی که از ارائه پیشنهادات دارند تغییر یابد . بررسی و تحقیقات نشان می دهد که در بین کشورهای دنیا ژاپنی ها از این نظام بهتر و بیشتر استفاده کرده اند و قسمتی از رشد و پیشرفت خود را مرهون مدیریت مشارکتی می دانند به همین منظور اکثراً موفقیت شرکت‌های ژاپنی را نه به خلاقیت و نوآوری کارکنانش بلکه به نوع و شیوه مدیریت آنها نسبت می‌دهند . شیوه‌های که در کل جهان به الگوی ژاپنی معروف شده است و یکی از عمده ترین برتری الگوی ژاپنی نسبت به سایر الگوها ، به چگونگی تشویق و ترغیب ، افزایش انگیزه ، خلاقیت و نوآوری کارکنان بستگی دارد . در جدول زیر به طور نمونه به چند شرکت اشاره می شود.

نام شرکت	تعداد کارکنان	تعداد پیشنهادات کارکنان	سرانه
مزدا	23929	3025853	1265
تویوتا	55576	2648710	476
کانون	13788	1076356	781
هیتاچی	557051	3618014	634
یک شرکت پیشرفته امریکائی	9000	21000	23

### 6-3- نتایج مورد انتظار از اجرای نظام پیشنهادات

- افزایش کمیت و کیفیت کالا و خدمات تولید شده
- صرفه جوئی و کاهش هزینه ها
- ارتقای بهره وری در سازمان
- بهبود روشهای انجام کار
- ابداع روشهای تازه و یا تولیدات تازه
- افزایش خلاقیت و نوآوری در سازمان
- افزایش رضایت مندی کارکنان

این نظام از سال 1377 در دستگاههای دولتی شروع به فعالیت کرده است و در حال حاضر سرانه پیشنهاد در ایران 1/5 درصد می باشد یعنی از کارکنان یک سازمان ، فقط 20 درصد در این نظام مشارکت می کنند .

شرکتها و دستگاههای دولتی موفق در اجرای نظام پیشنهادات در ایران عبارتند از: شرکت ساپکو ، سایپا یدک ، شرکت برق مازندران ، رادیاتور ایران ، شرکت های ملی پخش و پالایش فرآورده های نفتی اصفهان و تهران ، بانک ملت ، جهاد کشاورزی فارس ، کنتور سازی ، شرکت ارتباطات سیار ( همراه اول ) و شرکت پتروشیمی .

### 7-3- سرانه پیشنهاد

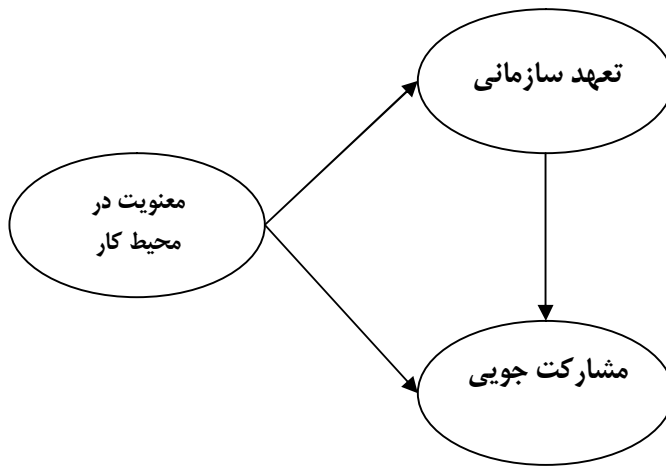
در ایران 1/5 پیشنهاد در سال (7)

در امریکا 3/2 پیشنهاد در سال

در ژاپن 1 پیشنهاد در هفته . (ژاپن پدر نظام پیشنهادات محسوب می شود)

### 4) مدل و چارچوب مفهومی تحقیق

مدل و چارچوب مفهومی تحقیق در شکل 1 آمده است. در این تحقیق سعی شده است تا با استفاده از مدل مفهومی زیر به بررسی تاثیر معنویت در محیط کار بر تعهد سازمانی و مشارکت جویکارکنان در سازمان شهرداری تهران پرداخته شود.



شکل 1: مدل و چارچوب مفهومی

### 5) اهداف تحقیق

1- بررسی تاثیر معنویت در محیط کار بر تعهد سازمانی و نظام مدیریت مشارکت جو(نظام پیشنهادها)درمیان کارکنان شهرداری تهران.

2- بررسی تاثیر تعهد سازمانی بر نظام مدیریت مشارکت جو(نظام پیشنهادها)درمیان کارکنان شهرداری تهران.

### 6) فرضیات تحقیق

1-معنویت در محیط کار به طور مثبتی بر تعهد سازمانی کارکنان تاثیر دارد.

2-معنویت در محیط کار به طور مثبتی بر نظام مدیریت مشارکت جو(نظام پیشنهادها)درمیان کارکنان شهرداری تهران تاثیر دارد.

3-تعهد سازمانی به طور مثبتی بر نظام مدیریت مشارکت جو(نظام پیشنهادها)درمیان کارکنان شهرداری تهران تاثیر دارد.



## 7) روش تحقیق

این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر شیوه گردآوری داده ها از نوع تحقیق توصیفی-پیمایشی می باشد. جامعه آماری در این تحقیق شامل کلیه کارکنان شهرداری تهران می باشد که 472 نفر می باشد. تعداد حجم نمونه نیز با استفاده از فرمول نمونه گیری کوکران، 166 نفر بدست آمد. پرسشنامه تحقیق نیز بر اساس پرسشنامه های استاندارد طراحی شده است، بنابراین تا حد زیادی از روایی لازم برخوردار می باشد. پایایی ابزار تحقیق نیز با استفاده از آلفای کرونباخ مورد آزمون قرار گرفت که نتیجه آن در جدول 1 آمده است. همانطور که پیداست پرسشنامه تحقیق از پایایی مناسبی برخوردار می باشد. به منظور بررسی فرضیات تحقیق نیز از مدل معادلات ساختاری<sup>21</sup> استفاده شده است. همچنین به منظور بررسی روایی سازه (میزان تبیین پذیری هر متغیر توسط شاخصها یا سوالات مربوطه) نیز از مدل تحلیل عاملی تاییدی استفاده شد که نتایج آن در قالب جدول 2 تشریحی شود.

در جدول 2 ضریب استاندارد (بار عاملی)، واریانس تبیین شده و عدد معناداری هر یک از متغیرها و سوالات مربوطه آمده است.

جدول 2: شاخص های مرتبط با هر متغیر و بار عاملی آنها

متغیر	شاخص	ضریب استاندارد (بار عاملی)	واریانس تبیین شده	ضریب معناداری (t value)
معنویت در محیط کار	شاخص 1: معنادار بودن فعالیتهای شغلی	0.73	0.53	10.66
	شاخص 2: با ارزش بودن شغل	0.75	0.56	11.08
	شاخص 3: مهم بودن فعالیتهای شغلی	0.72	0.52	10.34
	شاخص 4: ارزش داشتن کار مشارکتی با دیگران	0.83	0.69	12.93
	شاخص 5: احساس بخشی از سازمان بودن	0.76	0.58	11.16
	شاخص 6: حمایت افراد از یکدیگر در سازمان	0.64	0.41	8.97
	شاخص 7: همسو بودن ارزشهای فرد با ارزشهای سازمان	0.68	0.46	9.56
	شاخص 8: همسو بودن ارزشهای فرد با ارزشهای کارکنان	0.60	0.36	8.30
	شاخص 9: منعکس شدن ارزشها و شخصیت فرد توسط ارزشهای سازمان	0.76	0.58	11.25
نظام مدیریت مشارکتی	شاخص 10: پیروی از قوانین و مقررات سازمان	0.68	0.46	9.68
	شاخص 11: حضور بالاتر از حد نرمال در کار	0.74	0.55	8.76
	شاخص 12: صرف زمان کم برای شکایت از موضوعات کم اهمیت	0.77	0.59	8.99
	شاخص 13: ایراد نگرفتن از سازمان	0.78	0.61	9.12
	شاخص 14: انجام اقداماتی برای کمک به تصویر سازمان	0.70	0.49	8.34
	شاخص 15: خواندن بیانیه ها و آئین نامه های سازمان	0.75	0.56	8.85
	شاخص 16: خودداری از ایجاد مشکلات با دیگران	0.72	0.52	8.54
	شاخص 17: بوجود نیاموردن مشکل برای همکاران	0.74	0.55	8.68
	شاخص 18: کمک به همکارانی که حجم کاری سنگینی دارند	0.73	0.53	8.65
تعهد سازمانی	شاخص 19: کمک به همکارانی که در کنار فرد هستند	0.66	0.44	7.80
	شاخص 20: تلاش فراتر از حد معمول برای موفق شدن سازمان	0.74	0.55	10.81
	شاخص 21: صحبت با دوستان در مورد سازمان به عنوان یک سازمان بزرگ برای کار	0.79	0.62	10.05
	شاخص 22: پذیرفتن هر نوع ماموریت کاری	0.74	0.55	9.45
	شاخص 23: احساس غرور از عضو سازمان بودن	0.71	0.50	8.95
	شاخص 24: خوشحال بودن به دلیل همکاری با این سازمان	0.67	0.45	8.44
	شاخص 25: مراقب و علاقمند به سرنوشت سازمان بودن	0.71	0.50	8.98
	شاخص 26: حس خوشحالی و رضایت از کار با سازمان	0.72	0.52	9.20

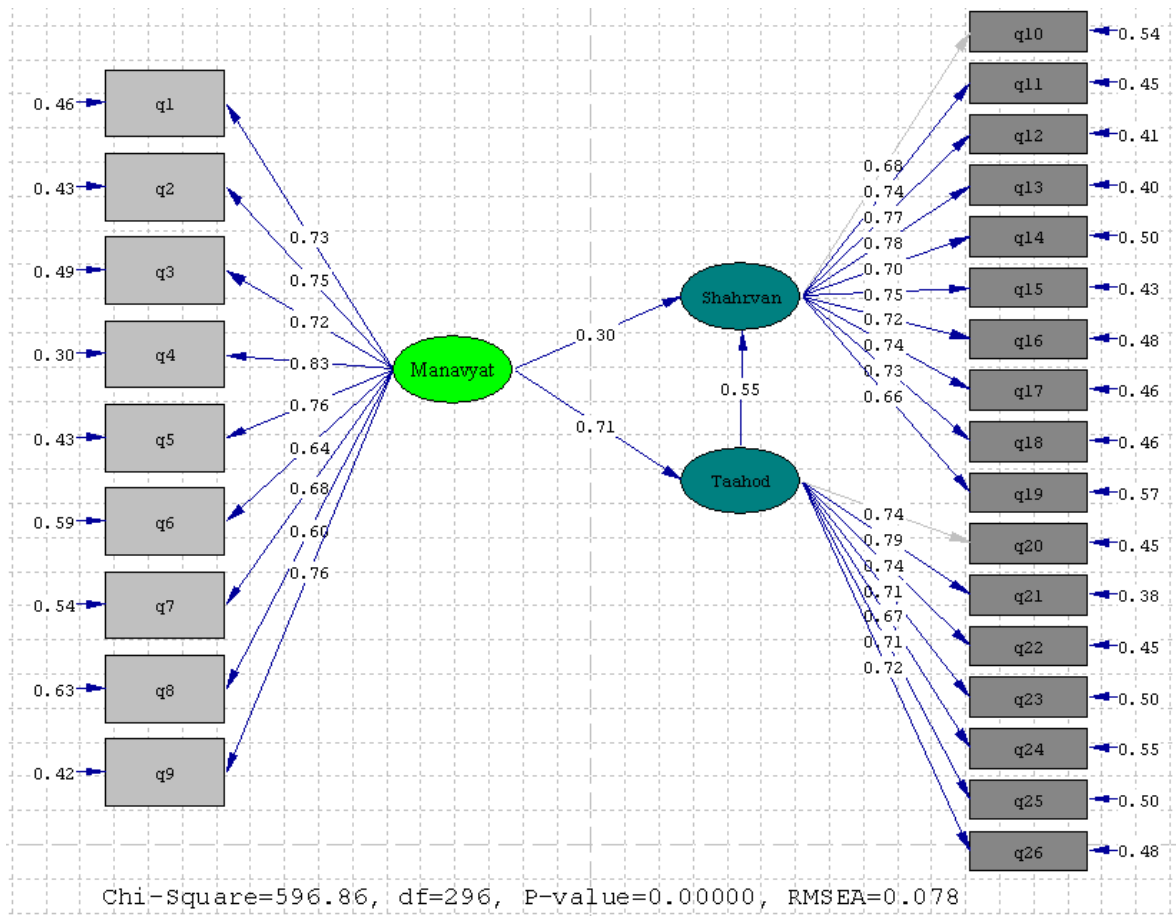
<sup>21</sup> □□□□□□□□□□

همانطور که از جدول 2 مشخص است بار عاملی کلیه سوالات، عدد معناداری لازم (بیشتر از 1.96) را دارا می باشند. همچنین با توجه به واریانس تبیین شده هر عامل می توان به اهمیت نسبی عوامل مشاهده شده به عنوان شاخصی برای اندازه گیری هر متغیر پی برد. همانطور که در جدول 2 مشاهده می شود، شاخص 4 (ارزش داشتن کار مشارکتی با دیگران) نسبت به شاخصهای دیگر، نقش مهمتری در سنجش متغیر معنویت در محیط کار دارد. شاخص 13 (ایراد نگرفتن از سازمان) نسبت به شاخصهای دیگر، نقش مهمتری در سنجش متغیر مشارکت جویی سازمانی دارد. شاخص 21 (صحبت با دوستان در مورد سازمان به عنوان یک سازمان بزرگ برای کار) نسبت به شاخصهای دیگر، نقش مهمتری در سنجش متغیر تعهد سازمانی دارد.

## 8) آزمون فرضیه های تحقیق

به منظور آزمون فرضیه های تحقیق از روش مدل یابی معادلات ساختاری استفاده شده است. مدل یابی معادلات ساختاری از جمله مدل های آماری برای بررسی روابط خطی بین متغیرهای مکنون (مشاهده نشده) و متغیرهای آشکار (مشاهده شده) است. از طریق این فنون است که پژوهشگران می توانند ساختارهای فرضی را، به گونه کلی مدل که مدل های علی نامیده می شود، رد یا انطباق آنها با داده های غیرآزمایشی تایید کنند (هومن، 1384:2).

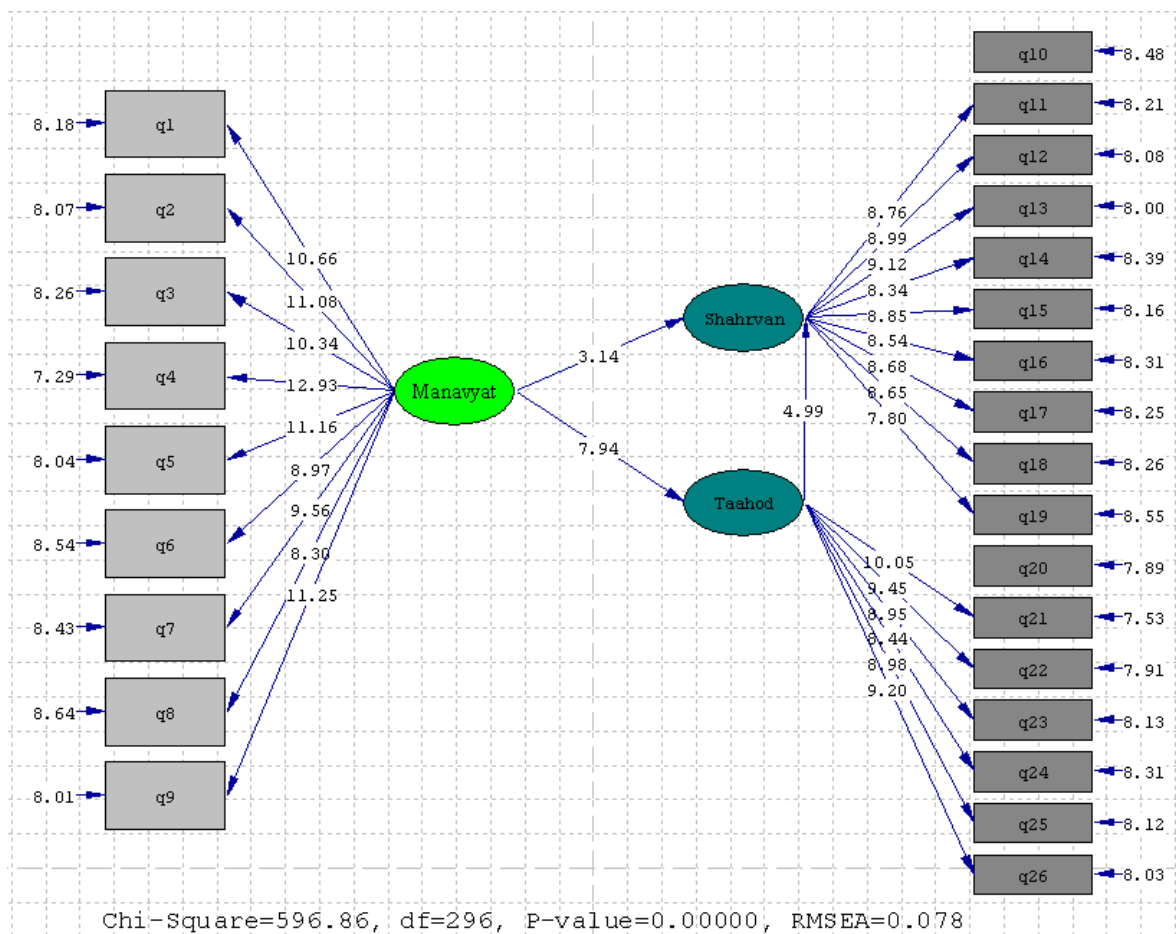
وقتی داده های گروه نمونه به ماتریس همبستگی یا کوواریانس تبدیل شود و از سوی یک سری از معادلات رگرسیون توصیف گردد، آن مدل را می توان (با استفاده از یکی از چندین برنامه رایانه ای موجود) به منظور بررسی برازش آن در جامعه ای که نمونه از آن بیرون آمده است، تحلیل کرد. برآوردهایی از پارامترهای آن مدل و چندین اندازه برای برازندگی آن را با داده های نمونه بدست می دهد (هومن، 1384:35). در شکل 2 و 3 مدل معادلات ساختاری برای فرضیه های تحقیق که با استفاده از نرم افزار لیزرل<sup>22</sup> بدست آمده، نشان داده شده است.



شکل 2: مدل معادلات ساختاری (ضرایب استاندارد)

همانطور که در شکل 2 مشاهده می‌شود، سه متغیر مکنون (معنویت، تعهد سازمانی و تحول اداری سازمانی) و شاخص‌های اندازه‌گیری آنها به روشنی نشان داده شده است.

در این قسمت به بررسی معنادار بودن اعداد بدست آمده مدل می‌پردازیم؛ در رابطه با معنی‌داری اعداد، باید گفت از آنجایی که در این تحقیق در سطح اطمینان 0/95 یا خطای 0/05 بدنبال آزمون فرضیات هستیم، برای آزمون t اعدادی معنادار خواهند بود که بزرگ‌تر از 1/96 و -1/96 باشند. به این معنی که اگر در آزمون t عددی بین 1/96- و 1/96+ باشد، بی‌معنا خواهد بود. در مدل زیر (شکل 3) اعداد بدست آمده برای آزمون t برای بررسی روابط علی متغیرها نشان داده شده است.



شکل 3: مدل معادلات ساختاری (اعداد معناداری)

از این رو با توجه به مدل در حالت اعداد معناداری (شکل 3) و مدل تخمین استاندارد (شکل 2) به بررسی فرضیات تحقیق می پردازیم.

### فرضیه 1: معنویت در محیط کار به طور مثبتی بر تعهد سازمانی کارکنان تاثیر دارد.

فرض  $H_0$ : معنویت در محیط کار بر تعهد سازمانی کارکنان تاثیر ندارد.

فرض  $H_1$ : معنویت در محیط کار بر تعهد سازمانی کارکنان تاثیر دارد.

ضریب استاندارد شده بین دو متغیر 0/71 می باشد. ضریب معناداری بین این دو متغیر 7/94 (بیشتر از 1/96) نشان می دهد که این رابطه معنادار می باشد. بنابراین فرض صفر رد و فرض یک تایید می شود. به این معنا که معنویت در محیط کار به طور مثبتی بر تعهد سازمانی کارکنان تاثیر دارد.

### فرضیه 2: معنویت در محیط کار به طور مثبتی بر نظام مدیریت مشارکت جو (نظام پیشنهادها) در میان کارکنان شهرداری تهران تاثیر دارد.

فرض  $H_0$ : معنویت در محیط کار بر نظام مدیریت مشارکت جو (نظام پیشنهادها) در میان کارکنان شهرداری تهران تاثیر ندارد.

فرض  $H_1$ : معنویت در محیط کار بر نظام مدیریت مشارکت جو (نظام پیشنهادها) در میان کارکنان شهرداری تهران تاثیر دارد.

ضریب استاندارد شده بین دو متغیر 0/30 می‌باشد. ضریب معناداری بین این دو متغیر 3/14 (بیشتر از 1/96) نشان می‌دهد که این رابطه معنادار می‌باشد. بنابراین فرض صفر رد و فرض یک تایید می‌شود. به این معنا که معنویت در محیط کار به طور مثبتی بر نظام مدیریت مشارکت جو (نظام پیشنهادها) در میان کارکنان شهرداری تهران تاثیر دارد.

**فرضیه 3: تعهد سازمانی به طور مثبتی بر نظام مدیریت مشارکت جو (نظام پیشنهادها) در میان کارکنان شهرداری تهران تاثیر دارد.**

فرض  $H_0$ : تعهد سازمانی بر نظام مدیریت مشارکت جو (نظام پیشنهادها) در میان کارکنان شهرداری تهران تاثیر دارد.

فرض  $H_1$ : تعهد سازمانی بر نظام مدیریت مشارکت جو (نظام پیشنهادها) در میان کارکنان شهرداری تهران تاثیر دارد.

ضریب استاندارد شده بین دو متغیر 0/55 می‌باشد. ضریب معناداری بین این دو متغیر 4/99 (بیشتر از 1/96) نشان می‌دهد که این رابطه معنادار می‌باشد. بنابراین فرض صفر رد و فرض یک تایید می‌شود. به این معنا که تعهد سازمانی به طور مثبتی بر نظام مدیریت مشارکت جو (نظام پیشنهادها) در میان کارکنان شهرداری تهران تاثیر دارد.

خلاصه نتایج مدل معادلات ساختاری در جدول 3 آمده است.

جدول 3: نتایج ضرایب استاندارد و اعداد معناداری (تایید یا رد فرضیات)

از	به	ضریب استاندارد شده	اعداد معناداری (t values)	تایید یا رد فرضیه
معنویت در محیط کار	تعهد سازمانی	0.71	7.94	تایید
معنویت در محیط کار	مشارکت جویی	0.30	3.14	تایید
تعهد سازمانی	مشارکت جویی	0.55	4.99	تایید

همانطور که در جدول 3 مشاهده می‌شود ضرایب استاندارد برای هر 3 فرضیه تحقیق، اعداد معناداری لازم (بیشتر از 1.96) را داشته و بنابراین هر 3 فرضیه تحقیق تایید می‌شود.

## بحث و نتیجه گیری

فرایند مشارکت جویانه عبارت است از عملیاتی که طی آن کارکنان یک سازمان را در روند تصمیم‌گیریها دخالت و شرکت می‌دهند. تاکید این شیوه بر همکاری و مشارکت داوطلبانه کارکنان استوار است و می‌خواهد از اندیشه‌ها، نظرات و ابتکارات آنها در حل مشکلات و مسائل سازمان استفاده کند. البته نظام مشارکتی با افزایش رضایت مندی، انگیزه کارکنان را نیز بهبود می‌بخشد.

معنویت با ایجاد یک جو مبتنی بر اعتماد در محیط کار موجب افزایش تعهد می‌شود. این تعهد شامل تعهد کارکنان به سازمان و همچنین تعهد سازمان به کارکنان و مشتری می‌باشد. در سازمانهایی که سطوح بالایی از معنویت دارند در مقایسه با سازمانهایی که چنین ارزشهایی ندارند، کارکنان دارای نگرش‌های مثبت، حمایت از سازمان و تعهد بیشتری می‌باشند.

نتایج بدست آمده از آزمون فرضیات این پژوهش نشان داد که معنویت در محیط کار به طور مثبتی بر تعهد سازمانی و نظام مدیریت مشارکت جو (نظام پیشنهادها) درمیان کارکنان شهرداری تهران تاثیر دارد. همچنین تعهد سازمانی نیز به طور مثبتی بر نظام مدیریت مشارکت جو (نظام پیشنهادها) درمیان کارکنان شهرداری تهران تاثیر دارد.

تشویق و ترویج معنویت در محیط کار را می‌توان در دو سطح فردی و سازمانی بررسی کرد: در سطح سازمانی گفته می‌شود که معنویت باید در کل سازمان اعمال شود و سازمان به عنوان یک کل، باید معنوی باشد. از آن جا که بین ترجیحات، علائق، و گرایش‌های افراد، تفاوت و تعارض‌های زیادی وجود دارد، معنویت به جای سطح فردی باید در سطح سازمانی و با در نظر گرفتن سازمان به عنوان یک کل ترویج شود. در سطح فردی نیز بر تشویق معنویت فردی افراد تاکید می‌باشد. در این حالت، سازمان دیگر دارای یک نوع گرایش مشخص معنوی یا مذهبی خاص نیست، و در عوض به تشویق یا برآورده ساختن نیازهای معنوی افراد توجه می‌شود. در این سطح فرض بر این است که سازمان مجموعه‌ای از افراد است که هر کدام دارای دیدگاه معنوی متفاوتی هستند و رهبران سازمان باید تنوع مذهبی افراد را درک کنند، آن را بپذیرند، و زمینه شکوفایی این تنوع را فراهم سازند. بنابراین، در این سطح تشویق و ترویج معنویت در محیط کار به جای کل سازمان از افراد آغاز می‌شود). لذا در سطح فردی معنویت با تشویق افراد به صحبت آزادانه درباره نظرات معنوی شان و کمک به آن‌ها در جهت مرتبط ساختن این نظرات با ارزش‌های سازمان ایجاد می‌شود.

پیشنهاد به مدیران این است که هم در سطح فردی و هم در سطح سازمانی جهت بهبود معنویت تلاش کنند. مدیران می‌توانند با اقداماتی از قبیل چرخش شغلی، غنی‌سازی شغلی و توانمندسازی کارکنان و توجه به لذت بخش کردن کار، ادراک کارکنان از احساس معناداری در کار را بهبود بخشند. ایجاد یک جو دوستانه و مبتنی بر همکاری به جای رقابت خصمانه نیز می‌تواند باعث کاهش استرس کارکنان و ایجاد نوعی سرمایه اجتماعی در سازمان شود و احساس همبستگی و وفاق کارکنان را افزایش دهد. تبیین واضح رسالت و چشم‌انداز سازمان برای کارکنان، نظرسنجی از کارکنان درباره ارزش‌های سازمان و تلاش برای توجه به سلامت، روحیه و شرایط زندگی کارکنان نیز می‌تواند به پذیرش بیشتر اهداف و ارزش‌های سازمانی از سوی کارکنان و درنهایت به رشد و توسعه نظام مدیریت مشارکت جو (نظام پیشنهادها) درمیان کارکنان شهرداری تهران منجر گردد، انشا...!

## منابع و مآخذ

- 1- قلی پور، آراین؛ طهماسبی، رضا و منوریان، عباس (1389). بررسی تأثیر وفاداری حزبی بر رفتار شهروندی سازمانی در سازمان های دولتی. مدرس علوم انسانی - پژوهشهای مدیریت در ایران، دوره 14، شماره 2، ص 147-124.
  - 2- عابدی جعفری، حسن و رستگار، عباسعلی (1386). ظهور معنویت در سازمانها: مفاهیم، تعاریف، پیش فرض ها، مدل مفهومی. فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال دوم، شماره 5، ص 121-99.
  - 3- هومن، حیدر علی (1384). مدل یابی معادلات ساختاری با کاربرد نرم افزار لیزرل. چاپ اول. تهران: انتشارات سمت.
  - 4- روبرتا، روش، ترجمه، مدیریت زمان، خدمات فرهنگی رسا، تهران 1380
  - 5- بختیاری، پرویز، سازمان استراتژی محور، سازمان مدیریت صنعتی، 1383
  - 6- مقیمی، سید محمد، نظام پیشنهادها در سازمانهای دولتی از تئوری تا عمل، انجمن خدمات فرهنگی ایرانیان خارج از کشور، تهران 1385
  - 7- انصاری، منوچهر، مدیریت نوآوری، سازمان مدیریت صنعتی، 1385
  - 8- دیواندردی، علی، مدیریت زمان، نگاه دانش، تهران 1386
  - 9- مردانی، اسماعیل، سازمان سیستم محور، سازمان مدیریت صنعتی، 1387
  - 10- کردی، مراد، مدیریت رفتار سازمانی، صفار، تهران، 1388
  - 11- کردی، مراد، مدیریت منابع اطلاعات، صفار، تهران، 1388
- 12-Nonaka I . And Takeuchi H .The knowledge Creating Company, Oxford University Press, New York , 1995
- 13-Organ , D.W , organizational citizenship behavior : the good soldier syndrome , Lexington book , Lexington , MA ., 1988
- 14-Liam S. and change J .and change S . and Kuo C., Employee Relationship And Knowledge Sharing Knowledge Management Ressearch& Practice , 15-2004
- Cope R . , Cope R . , Root T . , Effective Project Management: A Knowledge Management And Organization Citizenship Behavior Approach , Journal Of Business & Economics Research , 2007
- 16-Setton R , A Comparative Analysis Of Four Motivational Bases Of Helping Forms Of Organizational Citizenship Behavior , Academy Of Strategic And Organizational Leadership Journal , Volume 1 , Number 2,1977
- 17-Nervures P . , Knowledge MANAGEMENT for Competitive Advantage And Shareholder Value , E- Business Review , Fall, 2002
- Anari, N.N.(2012). Teachers: emotional intelligence.job satisfaction, and organizational commitment. *Journal of Workplace Learning*, Vol. 24, pp. 256-269.
- Badrinarayanan, V. and Madhavaram, S.(2008). Workplace spirituality and the selling organization: A conceptual framework and research propositions. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XXVIII,, pp. 421-434.
- Bowler, W.M. and Halbesleben, J.R.B. and Paul, R.B.(2010). If you're close with the leader, you must be a brownnose: The role of leader-member relationships in follower, leader, and coworker attributions of organizational citizenship behavior motives. *Human Resource Management Review*, Vol. 20, pp. 309-316.
- Burack, E. H. (1999). Spirituality in the workplace.*Journal of Organizational Change Management*, Vol. 12, pp. 280-291.
- Chen, M.Y.C. and Wang, Y.S. and Sun. V.(2012).Intellectual capital and organizational commitment: Evidence from cultural creative industries in Taiwan. *Personnel Review*, Vol. 41, pp. 321-339.
- Cho, V. and Huang, X.(2012). Professional commitment, organizational commitment, and the intention to leave for professional advancement.*Information Technology & People*, Vol. 25, pp. 31-54.
- An empirical study on IT professionals
- Gonzalez, J.V. and Garazo, T.G.(2006). Structural relationships between organizational service orientation, contact employee job satisfaction and citizenship behavior. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 17, pp. 23-50 .
- Holcomb, D.D.(2009). An Extension of Leader-Member Exchange(LMX) Beyond the Member to Direct Manager Dyad and Their Correlations to the Member's Organizational Commitment. Dissertation submitted to TUI University In partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy In Business-Management and Organizations.
- Khasawneh, S.(2011). Cutting-edge panacea of the twenty-first century Workplace spirituality for higher education human resources.*International Journal of Educational Management*, Vol. 25, pp. 687-700.
- Litzsey, C.(2006). Spirituality in the workplace and the implications for employees and organizations. Research paper submitted in partial fulfillment of the requirements for the Master of Science of Education Degree, Southern Illinois University Carbondale.
- Milliman, J. and Czaplewski, A.J. and Ferguson, J.(2003). Workplace spirituality employee work attitudes: An exploratory empirical assessment. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 16, pp. 426-447.
- Newman, A. and Sheikh, A.Z.(2012). Organizational rewards and employee commitment: a Chinese study. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 27, pp. 71-89.
- Oplatka, I.(2009). Organizational citizenship behavior in teaching The consequences for teachers, pupils, and the school. *International Journal of Educational Management*, Vol. 23, pp. 375-389.

- Oplatka, I. and Stundi, M.(2011). The components and determinants of preschool teacher organizational citizenship behavior.*International Journal of Educational Management*, Vol. 25, pp. 223-236.
- Sitter, V.L.(2004). The effects of a leader's emotional intelligence on employees' trust in their leader and employee organizational citizenship behaviors. A dissertation submitted to Regent University, School of leadership Studies in partial fulfillment of the requirements for the Degree of Philosophy in Organizational Leadership.
- Tatlah, I.A. and Ali, Z. and Saeed, M.(2011). Leadership behavior and organizational commitment: An empirical study of educational professionals.
- Turner, J. (1999). Spirituality in the workplace. CA Magazine, Vol. 132, pp. 41-42.
- Yilmaz, K. and Tasdan, M.(2009). Organizational citizenship and organizational justice in Turkish primary schools.*Journal of Educational Administration*, Vol. 47, pp. 108-126.