

ارزشیابی نظام پیشنهادها بر مبنای مدل CIPP

دکتر فرج اله رهنورد¹

چکیده

به دنبال مصوبه سال 1379 شورای عالی اداری مبنی بر الزام دستگاههای اجرایی بخش دولتی به طراحی و استقرار "نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها"، سازمانهای مختلف با رویکردهای متفاوتی سعی کردند نظام پیشنهادها را به اجرا در آورند. مقاله حاضر کوششی است در جهت ارزیابی این نظام بر مبنای مدل CIPP در شرکت مخابرات استان یزد تا بتوان با شناخت کاستی‌های مختلف آن در جهت بهینه سازی نظام تلاش نمود. بر این اساس چهار قسمت اصلی نظام پیشنهادها یعنی زمینه، درونداد، فرآیند و برونداد آن مورد بررسی و ارزیابی قرار گرفت.

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که، میزان سازگاری نظام پیشنهادها در شرکت مخابرات با شرایط وضعی آن و همچنین درجه مطلوبیت فرایند نظام پیشنهادها در حد متوسط است، ولی میزان مطلوبیت دروندادها، و میزان تحقق اهداف نظام پیشنهادها در شرکت مخابرات استان یزد زیر حد متوسط می‌باشد. بنابراین، لازم است با تعدیل شرایط محیطی و انجام تمهیدات مدیریتی درجه موفقیت آن افزایش یابد.

واژه‌های کلیدی

نظام پیشنهادها- ارزشیابی - مدل CIPP، ساختار نظام پیشنهادها، زمینه، فرایند، برونداد، و درونداد

مقدمه

با هر نگرشی که مشارکت را مورد لحاظ قرار دهیم این نکته را نمی‌توان انکار کرد که مشارکت در عمل چنان کامیاب بوده که به طور گسترده در بیشتر کشورهای جهان پذیرشی عام یافته است. بی شک چنین مقبولیتی در سایه اثربخشی مشارکت در ارتقای بهره‌وری سازمانها، بهبود روابط کار، افزایش رضایت کارکنان، ارتقای یادگیری سازمانی و مانند اینها به دست آمده است (لاک و شویجر، 1979؛ باول و لاولر، 1995؛ مک لگان و نل، 1996؛ ساشکین، 1984؛ کول و همکاران، 1993؛ و الرمن، 2001).

مدیریت مشارکتی دارای ساز و کارهای متفاوتی می‌باشد. در یکی از تقسیم بندی‌ها که با توجه به نوع سازمان و درجه مشارکت افراد، صورت گرفته، مشارکت به چهار گروه نظام پیشنهادها، تصمیم‌گیری مشورتی، تصمیم‌گیری دو جانبه و بالاخره تیمهای کاری که بالاترین درجه مشارکت و سازمان ارگانیکی را می‌طلبد، تقسیم می‌گردد (یوتنام، 1993؛ راجر و استریک، 1995؛ کروزی، 2000؛ نایت و همکاران، 1999؛ ویور، 1995؛ سارجنت، 2001). در ادبیات وسیع مدیریت مشارکتی، مباحث اندکی در باره استفاده از نظام پیشنهادها به عنوان ابزار مدیریتی مطرح شده‌است (پانفورد و کارپنتر، 1968؛ ترانکو، 1993؛ میلنر، کینل، وعاشروود، 1995). به‌رغم این محدودیت نظری، نظام پیشنهادها به دلیل سادگی و جامعیت با استقبال فراوانی از سوی سازمانهای تولیدی و خدماتی روبرو شده‌است و آمارهای ارائه شده از موفقیت نسبتاً بالای آن حکایت دارد (ایمانی، 1986؛ میشر، 1994). در ایران این نظام در سالهای 1364 در بخش‌های تولیدی-صنعتی بکار گرفته شد و نتایج حاصل از آن انگیزه‌آی

شد تا سازمان‌های دولتی نیز برای پیاده سازی آن تلاش نمایند. شورای عالی اداری طی دو مصوبه خود در سالهای 1377 و 1379 دستگاههای دولتی را ملزم ساخت که برای طراحی و استقرار نظام پیشنهادها اقدام کنند.

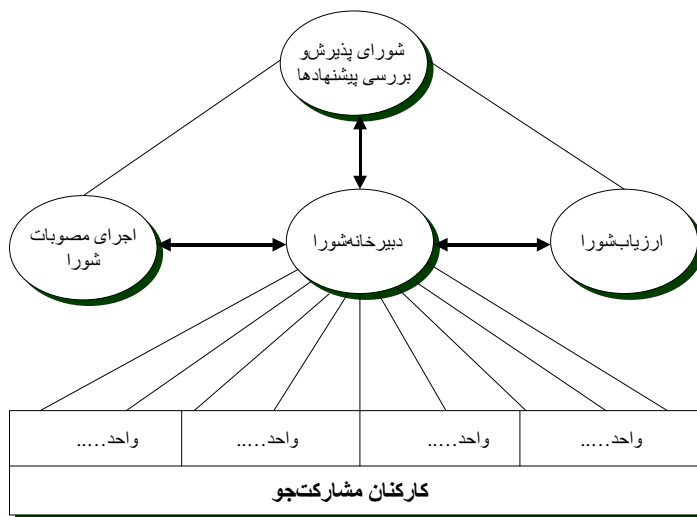
بی شک، پایداری نظام پیشنهادها در هر سازمانی در گرو بهبود مستمر آن از طریق ارزیابی ادواری است. این مقاله حاصل تلاشی است در خصوص ارزیابی نظام پیشنهادها در یکی از شرکت‌های دولتی که یافته‌های آن می‌تواند با کمی کمابیش در دیگر دستگاههای دولتی مشابه نیز مصداق داشته باشد. ارزشیابی سازوکاری است که در ارتقای یادگیری نقش بسزایی دارد. ارزشیابی نظام پیشنهادها نیز از این قاعده مستثنی نیست. ارزشیابی این فرصت را فراهم می‌سازد تا بتوان در ارتقای دانش سازمانی تلاش کرد و با تعدیل شرایط، زمینه موفقیت یک سیستم را فراهم ساخت.

تعریف نظام پیشنهادها

میلنر و همکاران (1995) نظام پیشنهادها را سازوکار رسمی برای ترغیب کارکنان به ارائه اندیشه‌های سازنده جهت بالندگی سازمانی توصیف می‌کند. کریر (1998) نظام پیشنهادها را ابزاری برای برانگیختن خلاقیت و نوآوری تعریف می‌کند. در نظام پیشنهادها، مسائل و انگاره‌های مطرح شده، سوخت اولیه را برای بهبود پیوسته فراهم می‌سازند. از طریق مطرح ساختن چنین جنبه‌های کاری است که هزینه‌ها کاهش می‌یابد، محصولات و خدمات بهبود می‌یابند، و محیط مساعد عملیاتی در سازمان شکل می‌گیرد. از طریق اعمال مناسب برنامه پیشنهادها، هر کسی می‌تواند نقش خود را در بهبود سازمان ایفا کند. برای اثربخشی واقعی، برنامه پیشنهادها باید قادر باشد نه تنها از اطلاعات تولیدشده از طریق برنامه استفاده کند، بلکه قادر باشد فرایند برنامه پیشنهادها را به گونه‌ای اصلاح کند که به طور خودکار کار کند.

ساختار نظام پیشنهادها

نظام پیشنهادها می‌تواند از ساختارهای متفاوتی تبعیت کند، اما الگوی دبیرخانه‌ای آن از بقیه معروفتر است. در این الگوها، پیشنهاد دهنده پیشنهاد خود را در سلسله مراتب اداری به دبیرخانه تسلیم می‌کند. دبیر شورا موظف است پیشنهادهای دریافتی را بدون ذکر نام در جلسه کمیته/شورا مطرح سازد. شورا/کمیته از طریق گروههای کارشناسی (ارزیابها) پیشنهاد را بررسی و آن را قبول یا رد می‌کند (نمودار 1).



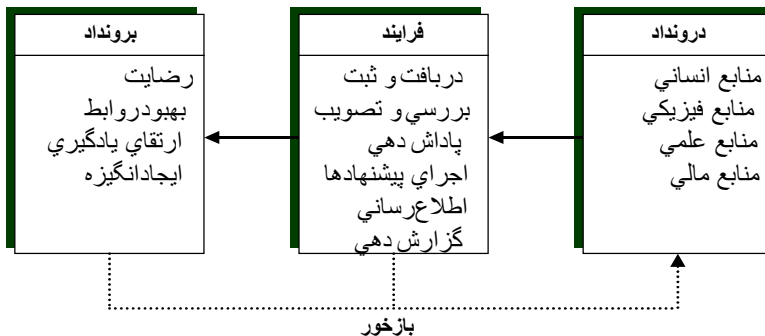
نمودار 1. الگوی دبیرخانه‌ای نظام پیشنهادها

شورای نظام پیشنهادها که با ترکیبی از نمایندگان کارکنان و مدیریت ارشد تشکیل جلسه می‌دهد، موظف است پیشنهاد رسیده را با توجه به نظر ارزیابها و راهبردها و خط‌مشی‌های سازمانی مورد بررسی نهایی قرار می‌دهد ساختار فوق این امکان را می‌دهد که مدیران و سرپرستان در فرایند نظام پیشنهادها بیشتر درگیر شوند و همکاری بین مدیران و کارکنان در مسأله یابی و پروراندن انگاره‌ها تحقق یابد.

ارزشیابی نظام پیشنهادها

ارزشیابی یعنی سنجش ارزش یک برنامه برای تعیین میزان تأثیر سودمندی آن. از نظر استافل بیم و همکاران (1971) ارزشیابی عبارت است از فرآیند آزمون، قضاوت حرفه‌ای، و پژوهش تجربی در مورد یک سیستم یا برنامه.

برای ارزشیابی مدل‌های گوناگونی ارائه شده است. مدل ارزشیابی می‌تواند به پارامترهای یک ارزشیابی کمک کند، تعیین اینکه چه مفاهیمی باید مطالعه شود و چه فرآیندها یا روشهایی برای استخراج داده‌های حیاتی حساس مورد نیاز است. مدل CIPP یکی از این مدل‌هاست که استافل بیم (1972) با رویکرد سیستمی آن را طراحی شده است و می‌تواند در ارزیابی انواع سیستم‌ها از جمله نظام پیشنهادها بکار گرفته شود. کلمه CIPP از حروف اول کلمات Context (موقعیت، زمینه، بافت) Input (درونداد)، Process (فرآیند)، Product (برونداد، نتیجه، محصول) می‌باشد. بطور کلی این چهار قسمت ارزیابی بترتیب می‌پرسند: چه باید انجام شود؟ چگونه باید انجام شود؟ آیا انجام شده است؟ آیا موفق بوده است؟ بنابراین، ارزشیابی نظام پیشنهادها بر مبنای مدل فوق یعنی حصول اطمینان از کارکرد مورد انتظار هریک از ابعاد چهارگانه (نمودار 2).



نمودار 2. ابعاد چهارگانه نظام پیشنهادها

پرسش‌های پژوهش

باتوجه به ابعاد مدل CIPP (زمینه، درونداد، فرایند، و برونداد) پرسش‌های پژوهش به شرح زیر قابل طرح است:

1. نظام پیشنهادها در شرکت مخابرات یزد تا چه حد توانسته است با شرایط وضعی شرکت سازگار باشد؟
2. مطلوبیت دروندادهای نظام پیشنهادها در شرکت مخابرات استان یزد تا چه میزان است؟
3. مطلوبیت فرآیند و عملیات نظام پیشنهادها ی شرکت مخابرات استان یزد، تا چه میزان است؟
4. تا چه میزان نظام پیشنهادهای شرکت مخابرات استان یزد، توانسته است به هدف‌های تعیین شده برای این نظام دست یابد؟

روش پژوهش

این تحقیق با توجه به ماهیت موضوع، اهداف تحقیق، سؤالهای تحقیق و وسعت و امکانات اجرایی آن از نوع توصیفی، کاربردی و پیمایشی است. جامعه مورد مطالعه در این تحقیق شرکت مخابرات استان یزد می‌باشد. این شرکت که یک شرکت فنی - خدماتی است، زیر نظر شرکت مخابرات ایران اداره می‌شود. جامعه آماری این تحقیق از 512 نفر تشکیل شده است که به تفکیک حوزه‌ها در جدول 1 شده است:

جدول 1. جامعه و نمونه آماری بر حسب گروه‌های شغلی و محل خدمت

جمع		مدیریت مخابرات مركز استان		حوزه اداری		حوزه مالی		حوزه معاونت توسعه		حوزه معاونت نگهداری		حوزه ستادی		
n	N	n	N	n	N	n	N	n	N	n	N	n	N	
24	48	6	12	2	3	2	2	4	8	5	12	5	11	مدیر
101	227	20	45	7	16	10	24	17	42	35	81	12	28	کارشناس
101	234	40	94	11	27	4	9	13	30	23	55	10	25	سایر پرسنل
226	512	66	151	20	46	16	37	34	80	63	148	27	65	جمع
0/80		0/78		0/66		0/68		0/32		0/69		1		نرخ بازگشت

در این تحقیق، برای تعیین حجم نمونه از جدول مورگان استفاده شده است. این جدول برای جامعه 512 نفره تعداد 226 نفر را برای حجم نمونه پیشنهاد می‌کند. همچنین بدلیل وجود طبقات کاملاً مشخص از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای استفاده شده است. بدین صورت که حجم نمونه درون هر حوزه بر حسب نسبت افراد آن حوزه مشخص گردید بعد با استفاده از لیست کارگزینی افراد نمونه به صورت تصادفی انتخاب گردیدند. ویژگی‌های پاسخ دهندگان در جدول 2 منعکس شده است.

جدول 2. ویژگی‌های پاسخ دهندگان

ویژگی‌های پاسخ دهندگان	سن			جنسیت			ماهیت شغل			پیشنهاددهی			تحصیلات	
	20-30 سال	31-40 سال	41-50 سال	زن	مرد	مدیر	کارشناس	سایر پرسنل	بله	خیر	دیپلم و فوق دیپلم	لیسانس	تحصیلات تکمیلی	
فراوانی	23	107	42	11	18	166	28	90	58	106	87	80	89	8
درصد	13/1	58/2	22/8	6	9/8	90/2	15/9	51/1	33	57/6	42/4	45/2	50/3	4/5

همان طور که در جدول دیده می‌شود بیشترین پاسخ دهندگان در گروه سنی 31 الی 40 سال قرار دارند. حدود 90 درصد آنها مرد هستند. نمونه آماری از نظر ماهدیت شغلی به سه گروه کارشناس‌ها با 51 درصد، سایر پرسنل با 33 درصد، و مدیران 16 درصد قابل تقسیم است. حدود 58 درصد پاسخ دهندگان مشارکت جو هستند یعنی در عمل به ارائه پیشنهاد اقدام کرده اند، در حالی که 42 درصد آنها هنوز تصمیم به ارائه پیشنهاد نگرفته اند. بیشترین پاسخ دهندگان دارای تحصیلات لیسانس هستند و دارندگان تحصیلات تکمیلی تنها 4/5 درصد از نمونه آماری را تشکیل می‌دهند.

به منظور گردآوری اطلاعات در این تحقیق، علاوه بر مطالعه اسناد و مدارک و مطالعه کتابخانه ای که مربوط به پیشینه پژوهش می‌باشد، از پرسشنامه نیز استفاده شده است. این پرسشنامه در دو بخش تنظیم شده است. بخش اول شامل 52 سؤال بسته 5 درجه ای در مقیاس لیکرت و یک سؤال باز می‌باشد که در ارتباط با ارزشیابی نظام پیشنهادها در شرکت مخابرات یزد طراحی شده است و چهار نوع ارزشیابی بر اساس مدل سیپ را در بر می‌گیرد. بخش دوم پرسشنامه مربوط به ویژگیهای فردی و شغلی

پاسخ دهنده بوده که به منظور شناسایی و کنترل متغیرهای مداخله گر طرح گردیده است.

با وجود آنکه حجم نمونه 226 نفر برآورد شده بود، چون احتمال می‌رفت که تعدادی از پرسش نامه‌ها باز گردانده نشود، تعداد 260 پرسشنامه بین گروه نمونه توزیع گردید و با گذشت 10 روز دیگر، تعداد پرسشنامه به 190 دریافت گردید که از این تعداد 6 پرسشنامه بسیار ناقص یا به صورت تصادفی پر شده بود. بنابراین 184 پرسشنامه برای تحلیل‌های بعدی قابل استفاده بود. نرخ بازگشت به تفکیک حوزه‌ها در جدول شماره 1 منعکس گردیده است.

برای سنجش روایی صوری پرسشنامه در این تحقیق، ابتدا با مراجعه به مبانی نظری 40 سؤال تدوین گردید. سپس بین 30 نفر از افراد جامعه توزیع گردید و از آنها خواسته شد تا در صورت مشاهده جملات گنگ و نامفهوم نظر خود را داده تا اصلاحات لازم صورت گیرد. پس از دریافت نظرات و مشورت با صاحب نظران بعضی از سؤالات حذف و تعدادی سؤال اضافه گردید. در نهایت تعداد گویه‌ها به 52 عامل رسید. برای تعیین اعتبار پرسشنامه، با استفاده از برنامه آماری SPSS آلفای کرونباخ محاسبه شد که مقدار آلفا در حد قابل قبولی بوده و نشانگر اعتبار بالای پرسشنامه می‌باشد. ضرایب آلفای کرونباخ برای هر دو مرحله مقدماتی و نهایی در جدول 3 منعکس شده است.

جدول 3. ضریب آلفای کرونباخ برای تعیین اعتبار پرسشنامه

پرسشنامه	تعداد سؤالاتها در مرحله مقدماتی	تعداد آزمودنیها در مرحله مقدماتی	آلفای کرونباخ در مرحله مقدماتی	تعداد سؤالاتها در مرحله نهایی	تعداد آزمودنیها در مرحله نهایی	آلفای کرونباخ در مرحله نهایی
ارزشیابی زمینه	6	25	0/78	7	184	0/85
ارزشیابی درون‌داد	10	25	0/82	17	184	0/81
ارزشیابی فرآیند	8	25	0/75	11	184	0/84
ارزشیابی محصول	16	25	0/95	17	184	0/95

یافته‌های پژوهش

همان طور که پیشتر اشاره شد برای سنجش ابعاد چهارگانه مدل پژوهش، شاخص‌های مناسب شناسایی و بکار گرفته شد که آمارهای توصیفی آنها در جدول 4 خلاصه شده است. همان طور که در جدول دیده می‌شود، نظام پیشنهادها از نظر زمینه (سازگاری به شرایط وضعی شرکت) با میانگین $3/17$ و فرایند (درجه مطلوبیت سازوکارهای پیشنهادگیری) با میانگین $3/02$ وضعیت نسبتاً مطلوبی را دارد، در حالی که از نظر دروندادها (تامین منابع مورد انتظار نظام پیشنهادها) با میانگین $2/74$ و بروندادها (درجه تحقق اهداف پیش بینی شده) با میانگین $2/69$ زیر حد متوسط است. این یافته‌ها گویای آن است که شرکت مخابرات در طراحی و نگهداری نظام پیشنهادها عملکرد مطلوبی نداشته است و ضروری است اقدامات اصلاحی برای پایداری سیستم به عمل آورد.

جدول 4. آمارهای توصیفی ابعاد چهارگانه مدل CIPP

ردیف	شاخص	ردیف	شاخص	ردیف	شاخص
2/64	ایجاد رضایت	برونداد	2/66	بودجه برای نگهداری نظام پیشنهادها	درونداد
2/49	افزایش سطح یادگیری		2/86	بودجه پیشنهاددهنده	
2/33	بهبود روابط بین کارکنان و مدیریت		2/86	بودجه برای پرداخت به کارشناسان	
2/36	روابط کارکنان		3/06	بودجه برای پرداخت به مجریان	
2/58	بهبود گردش کار		3/17	بودجه به منظور اجرای پیشنهاد	
2/75	بهبود کیفیت فعالیتها		2/55	در اختیار داشتن اطلاعات	
2/72	افزایش انگیزه		3/1	وجود امکانات اداری	
2/64	کاهش هزینه		3/13	کادر پرسنلی دبیر خانه	
2/62	افزایش درآمد		3/12	دبیر نظام پیشنهادها	
3/38	ایجاد فرصت برای بیان نظرات		3/14	کارشناسان خبره	
2/57	دلبستگی به محیط کار		3/16	اعضای کمیته نظام پیشنهادها	
2/84	استفاده بهینه از دانش و مهارت کارکنان		2/94	آیین نامه نظام پیشنهادها	
3/12	ایجاد خلاقیت		1/83	آموزش توجیهی برای کارکنان	
2/78	پدیرش بهتر تصمیمات		1/57	آموزش مسئله یابی و خلاقیت	
2/7	هم راستا شدن اهداف فردی و سازمانی		1/87	شاخص مشارکت جویی در ارزشیابی	
2/56	افزایش تعهد	2/4	ارزشیابی برای بهبود مستمر		
2/6	افزایش مسئولیت	3/33	فرم مناسب برای دریافت نظرات		
2/69	شاخص کلی	2/74	شاخص کلی		
3/19	فرهنگ	زمینه	2/8	زمان درنگ	فرآیند
2/88	مقررات اداری		3/6	دریافت وثیت پیشنهاد	
3/03	انتظارات مدیران		3/19	بررسی اولیه در دبیر خانه	
3/16	انتظارات کارکنان		3/19	کارشناسی پیشنهادها	
3/02	جو سازمانی		3/14	بررسی نهایی در شورا	
3/22	استراتژی های شرکت		2/77	پاداش دهی	
3/49	حمایت مدیریت ارشد		2/67	اجرای پیشنهادهای مصوب	
			2/44	بررسی اعتراضات	
		3/03	اطلاع رسانی به کارکنان		
		3/4	گزارش دهی به مدیریت ارشد		
		3/16	هماهنگی بین قسمتهای مختلف نظام		
3/17	شاخص کلی	3/02	شاخص کلی		

برای آزمون داده‌های حاصل از نمونه، آزمون تک نمونه‌ای T_Test را با استفاده از نرم افزار SPSS، بکار گرفته شد. در تحلیل آماری با توجه به مقیاس 5 درجه‌ای لیکرت ارزش آزمون را برابر با 3 فرض شد. فرضیه‌های آماری برای هر یک از پرسش‌های پژوهش به شرح زیر قابل طرح است:

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0: \mu \leq 3 \\ H_a: \mu > 3 \end{array} \right.$$

نظام پیشنهادها از نظر زمینه/درونداد/فرایند/برونداد کوچکتر یا پایین تر از حد متوسط است.

نظام پیشنهادها از نظر زمینه/درونداد/فرایند/برونداد بالاتر از حد متوسط است.

برای آزمون چنین فرضیه‌هایی آماره تک نمونه‌ای T بکار گرفته شد که نتایج آن در جدول 5 منعکس شده است. با توجه به سطح معناداری مشاهده شده برای ابعاد چهارگانه مدل CIPP و با در نظر گرفتن مقدار t به دست آمده با 95% اطمینان فرضیه صفر رد می‌شود. بنابراین، می‌توان گفت که نظام پیشنهادها از نظر زمینه (سازگاری با شرایط وضعی شرکت) بالاتر از حد متوسط (میانگین مفروض 3) است. به سخن دیگر، نظام پیشنهادها به طور متوسط با شرایط وضعی شرکت مخابرات سازگار است. همچنین داده‌های جدول گویای آن است که برای ابعاد سه گانه دیگر (درونداد، فرایند، و برونداد) نمی‌توان فرضیه صفر را رد کرد، یعنی نظام پیشنهادها از نظر درونداد، فرایند، و برونداد از مطلوبیت کافی برخوردار نیست.

جدول 5. آزمون تک نمونه ای T

ارزش آزمون = 3						ابعاد مدل CIPP
سطح 0/95 درصد اطمینان		انحراف میانگین	سطح معناداری (دو دامنه)	درجه آزادی	t	
کرانه بالا	کرانه پایین					
0/2729	7/569	0/1743	0/001	183	3/488	زمینه
-0/1859	-0/3279	-0/2569	0/000	183	-7/14	درونداد
0/1107	-5/94	2/565	0/553	182	0/595	فرآیند
-0/2001	-0/4271	-0/3136	0/000	183	-5/453	برونداد

بحث و نتیجه گیری

آسیب در هر نظامی وجود دارد زمانی که یک زیرنظام آن برای مدتی از حالت یکنواخت خود خارج می شود (میلر، 1991). حالت آسیب مند (غیر عادی، ناسالم بودن، ناسازگاری، یا ناکارآمدی) در هر نظامی نشانگر خارج شدن متغیرهای کلیدی یک نظام از حالت یکنواخت طبیعی برای یک دوره قابل توجه است. بنابراین، از طریق ارزشیابی ادواری می توان آسیب مندی نظام را تحلیل و سپس یک استراتژی مدیریتی را برای رفع نوع خاصی از آسیب انتخاب کرد. نظام پیشنهادها به عنوان سازوکاری از مدیریت مشارکتی نیز از این قاعده مستثنی نیست. همان طور که توسط استافل بیم (2001) می گوید هدف ارزشیابی اثبات نیست، بلکه اصلاح است. بنابراین، ارزشیابی نظام پیشنهادها بر مبنای مدل CIPP این فرصت را برای مدیریت فراهم می سازد تا اقدامات اصلاحی لازم را از نظر دروندادها، فرایند، بروندادها، و زمینه به عمل آورد.

یافته های این پژوهش نشان داد که مطلوبیت نظام پیشنهادهای شرکت مخابرات استان یزد از نظر زمینه در حد متوسط است. بنابراین، برای ارتقای سازگاری این نظام با شرایط وضعی پیشنهاد می گردد که: (1) در مقررات اداری به منظور تسهیل در اجرای نظام تجدید نظر شده و تا حد امکان تعدیل گردد؛ (2) انتظارات مدیران در مسئله یابی و

ارائه پیشنهادها مدنظر قرار گیرد؛ 3) در جهت بهبود جو سازمانی اقدامات لازم صورت گیرد؛ و 4) مدیریت ارشد حمایت بیشتری از این نظام به عمل آورد. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که این نظام از نظر منابع ورودی در حد قابل قبولی تغذیه نمی‌شود، بنابراین برای موفقیت بیشتر نظام پیشنهاد می‌گردد که: 1) بودجه مشخصی برای نظام پیشنهادها در نظر گرفته شود تا در جهت نگهداری این نظام تلاشهای لازم به عمل آید؛ 2) سیستم پاداش دهی مناسبی طراحی گردد؛ 3) اطلاعات مورد نیاز، برای ارائه پیشنهاد مستدل در اختیار پیشنهاددهنده قرار داده شود؛ 4) امکانات اداری مناسبی برای حمایت از این نظام در نظر گرفته شود؛ 5) کادر پرسنلی مناسب و مشارکت جو برای انجام امور دبیر خانه، اداره جلسات شورا و کارشناسی پیشنهادها در نظر گرفته شود؛ 6) تغییراتی در آیین نامه نظام با توجه به شرایط وضعی مخابرات انجام پذیرد؛ 7) دوره‌های آموزشی متفاوتی اعم از توجیهی، مسئله یابی و خلاقیت برای کارکنان در نظر گرفته شود.

نتایج پژوهش نشان می‌دهد که مطلوبیت فرآیند اجرایی پیش بینی شده برای نظام پیشنهادها زیر حد متوسط بوده، لذا پیشنهاد می‌گردد که:

- 1) مدت زمان درنگ تا حد ممکن کوتاه تر گردد.
- 2) افرادی به عنوان مسئول پیگیری اجرای پیشنهادها شود.
- 3) فرآیند مناسبی برای اطلاع رسانی در نظر گرفته شود تا کارکنان به طور کامل در جریان کار شورا قرار گیرند. این فرآیند نباید به گونه‌ای تحریک آمیز باشد و یا به صورت کلیشه‌ای، تا کارمندان رغبتی به خواندن آن نداشته باشند.
- 4) فرآیند مناسبی برای اعتراض افراد در نظر گرفته شود. بالاخره، یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که میزان موفقیت نظام در رسیدن به اهداف زیر حد متوسط بوده و تنها فرصت را برای بیان نظرات کارکنان مهیا کرده است، بنابراین موانعی بر سر راه موفقیت این نظام وجود دارند که به عنوان موانع باز دارنده عمل می‌کنند لذا

پیشنهاد می‌گردد عوامل بازدارنده شناسایی و در جهت رفع آن اقدامات لازم صورت گیرد.

منابع:

- ۱) Bowen, D. and Lawler, E. (1995), "Empowering service employees", Sloan Management Review, Vol. 36 No. 4, pp. 73-84.
- ۲) Carrier, C. (1998), Employee Creativity and Suggestion Programs: An Empirical Study, Creativity and Innovation Management, Vol. 7, No. 2, June.
- ۳) Cole, R. E., Bacdayan, P., and White, B. J., (1993), Quality, Participation, and Competitiveness, California Management Review, Vol. 35, No. 3, Spring, pp.68-81.
- ۴) Crosby, B. (2000), Participation Revisited: A Managerial Perspective, Center for Democracy and Governance, Washington, DC: U.S. Agency for International Development, April.
- ۵) Ellerman, D. (2001), From Employee Ownership to Workplace Democracy Via 'Residual Claimancy', World Bank, May 1.
- ۶) Imai, M. (1986), Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success, Random House Business Division, New York.
- ۷) Knight, D., Pearce, C.L., Smith, K.G., Olian, J.D., Sims, H.P., Smith, K.A., & Flood, P., (1999), Top management team diversity, group processes and strategic consensus. Strategic Management Journal, 20, pp.445-465.
- ۸) Locke, E. A., Schweiger, D. M. (1979), Participation in Decision-Making: One More Look, Research in Organizational Behaviour, Vol. 1, pp.265-339.
- ۹) McLagan, P. and Nel, C. (1996), The Shift to Participation, People Dynamics, Vol. 14, No. 5, pp.12-17.
- ۱۰) Miller, J. G., and Miller, J. L. (1991), A Living Systems Analysis of Organizational Pathology, Behavioral Science, Vol. 36, No.4, October.

- ١١) Milner, E., Kinnell, M., and Usherwood, B. (1995), Employee Suggestion Schemes: A Management Tool for the 1900s?, Library Management, Vol. 16, No. 3, PP. 3-8.
- ١٢) Mishra, J. M. (1994), Employee Suggestion Programs in the Health Care Field: The Rewards of Involvement, Public Personnel Management, Vol. 23, No. 4, Winter, PP.587-592.
- ١٣) Ponsford, N. R., and Carpenter, P. J. (1968), An Analytical Approach to Employee Involvement and Participation, Personnel Review, Vol. 7, No. 2, Spring, PP.11-17.
- ١٤) Putnam, R. P. (1993), Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy. Princeton, NJ, Princeton University Press.
- ١٥) Rogers, J., Streeck, W. (1995), "The Study of Councils: Concepts and Problems", Works Councils, , IL.: University of Chicago Press, Chicago.
- ١٦) Sargeant, M. (2001), Employee Consultation, Employee Relations, Vol. 23 No. 5, pp. 483-497.
- ١٧) Sashkin, M. (1984), "Participative Management is an Ethical Imperative", Organizational Dynamics, Spring, pp.5-22.
- ١٨) Stufflebeam, D. L. (1972), The relevance of the CIPP evaluation model for educational accountability. SRIS Quarterly, Vol.5, No.1.
- ١٩) Stufflebeam, D. L. (2001). The Metaevaluation Imperative. American Journal of Evaluation, Vol.22, No.2, pp.183-209.
- ٢٠) Stufflebeam, D. L., Et al., (1971). Educational Evaluation and Decision Making, Itasca, Illinois: F.E. Peacock Publishers.
- ٢١) Trunko, Michael E. (1993), Open to Suggestions, HR Magazine, Vol. 38, February, PP.85-6+.
- ٢٢) Wever, K.S. (1995), Negotiating Competitiveness: Employment Relations in Germany and the United States, Harvard Business School Press, Boston, MA, 1995.

