

بررسی تأثیر ویژگی‌های شخصیتی و خصیصه‌ای کارکنان سازمان آموزش و پرورش خراسان رضوی بر میزان مشارکت آنها در نظام پیشنهادها

چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر ویژگی‌های شخصیتی و خصیصه‌ای کارکنان سازمان آموزش و پرورش خراسان رضوی بر میزان مشارکت آنها در نظام پیشنهادها در سال تحصیلی ۱۳۸۴-۱۳۸۵ انجام شده است. کلیه کارکنان شاغل در سازمان آموزش و پرورش خراسان رضوی، نواحی هفتگانه و منطقه تبادلگان مشهد، جامعه آماری این پژوهش را تشکیل داده‌اند. متناسب با تحقیقات از نوع علی‌مقایسه‌ای، دو جامعه کارکنان مشارکت‌کننده و غیر مشارکت‌کننده در نظام پیشنهادها در نظر گرفته شد. در جامعه افراد مشارکت‌کننده ۳۰ نفر به روش عمدی و غیراحتمالی و براساس بیشترین میزان مشارکت و در گروه افراد غیر مشارکت‌کننده ۵۰ نفر متناسب با تعداد افراد مشارکت‌کننده در هر منطقه یا ناحیه، به صورت تصادفی ساده به عنوان نمونه انتخاب گردیدند. داده‌های مورد نیاز از طریق دو نوع پرسشنامه جمع‌آوری شده و از طریق آزمون‌های مقایسه دو میانگین و دو نسبت مستقل مورد تحلیل قرار گرفت. براساس یافته‌ها، میان ویژگی‌های شخصیتی منبع کنترل، سازگاری با موقعیت و عزت نفس کارکنان مشارکت‌کننده و غیر مشارکت‌کننده در نظام پیشنهادها تفاوت معناداری وجود ندارد. همچنین از میان مؤلفه‌های خصیصه‌ای، تنها عوامل جنسیت و مدرک تحصیلی، تفاوت معناداری را میان کارکنان مشارکت‌کننده و غیر مشارکت‌کننده در نظام پیشنهادها نشان می‌دهد.

واژه‌های کلیدی: مدیریت مشارکتی، نظام پیشنهادها، رفتار سازمانی، ویژگی‌های شخصیتی، ویژگی‌های خصیصه‌ای، سازمان آموزش و پرورش

۱- کارشناس ارشد مدیریت آموزشی

۲- استادیار گروه علوم تربیتی دانشگاه فردوسی مشهد، bmahram@um.ac.ir

۳- استادیار گروه علوم تربیتی دانشگاه فردوسی مشهد

۴- دانشیار گروه روانشناسی دانشگاه فردوسی مشهد

مقدمه

نهادی کردن تفکر مشارکتی در جامعه، از جمله رسالت‌های نظام آموزش و پرورش تعریف شده است که برای نیل به آن، آشتی دادن معلمان، دانش‌آموزان و کارکنان ادارات با مقوله مشارکت، امری اجتناب‌ناپذیر است. از جمله سازوکارهایی که می‌توان به سادگی از آن در آموزش و پرورش استفاده نمود نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها است. نظام پیشنهادها^۱ بعنوان یکی از ساده‌ترین و رایج‌ترین ابزارهای مدیریت مشارکتی، شیوه‌ای است که از طریق آن می‌توان به یافته‌های ذهنی و اندیشه سرمایه‌های انسانی در حل مسایل و ایجاد سوالات جدید و راه‌حل‌های بهینه، در راستای فرهنگ تغییر و بهسازی مستمر سازمان دست یافت (شیخ محمدی و تولیت زواره، ۱۳۸۴: ۲۹). ولز^۲ (۲۰۰۵)، باقی ماندن در عرصه رقابت، کاهش ضایعات و افزایش بهره‌وری را مهمترین اهداف اجرای نظام پیشنهادها قلمداد نموده است. تقویت بهداشت روانی مدیران و کارکنان (قلی دوست شیخ محمدیان، ۱۳۸۳)، افزایش حس تعلق سازمانی، انگیزش و خلاقیت کارکنان (رپ و الکاند^۳ ۲۰۰۲، مک آدام و مک کلند^۴ ۲۰۰۲، فیض ۱۳۷۶، طاهری ۱۳۸۳) نیز از جمله منافع معنوی اجرای نظام پیشنهادها تلقی شده است. به طور کلی باید گفت نظام پیشنهادها، ابتدا در سازمان آموزش‌های صنعتی و نیروی هوایی آمریکا شکل گرفته و در سال‌های پس از جنگ جهانی دوم و از دهه ۱۹۵۰، توسط ادواردز دمنینگ^۵ به ژاپن معرفی و در شرکت‌های تولیدی-خدماتی این کشور به کار گرفته شد. پس از آن بود که شرکت‌های دیگر کشورهای جهان، نظام پیشنهادها را پذیرفتند. مبانی قانونی شکل‌گیری مدیریت مشارکتی در سازمان‌های بخش دولتی ایران، به شهریور ۱۳۷۷ باز می‌گردد.^۶ این مصوبه با توجه به نقش مشارکت کارکنان در بالا بردن کارایی و اثربخشی دستگاه‌های دولتی و افزایش رضایت و توان کاری کارکنان بر استقرار «نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها» در کلیه دستگاه‌هایی که شمول قانون بر آنها مستلزم ذکر نام است تاکید دارد (رهنورد، ۱۳۷۸: ۸۲). شواهد نشان می‌دهد، برنامه‌های سیستم پیشنهادها دستخوش دور جدیدی از تجدید حیات شده‌اند چرا که مدیران سازمان‌ها، ارزش برنامه‌های این سیستم را در پیشبرد اهداف سازمان درک کرده‌اند (ولز، ۲۰۰۵). امروزه در اصطلاح «کلاس جهانی سیستم‌های پیشنهادها»، به ازای هر شخص، ۴۰ پیشنهاد در ۶ ماه، با بیش از ۸۰٪ میزان اجرا، سطح بالای مشارکت شناخته می‌شود (رکت و ویلدروم^۷، ۱۹۹۸). لازم به ذکر است نظام پیشنهادها را می‌توان به

۱- در این مقاله به جای عنوان «نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها» عبارت «نظام پیشنهادها» نیز درج شده است.

2. Wells, J.
3. Rapp, C. & Eklund, J.
4. McAdam, R. & McClelland, J.
5. Deming, E.

۶- مصوبه شماره ۱/۱۲/۸۷۸۴ مورخ ۷۷/۶/۷ شورای عالی اداری

7. Recht, R. & Wilderom, C.

عنوان ابزار مدیریت تغییر، مدیریت بر مبنای هدف، مدیریت کیفیت فراگیر و مدیریت اقتضایی نیز به شمار آورد.

پیشینه پژوهش

مرور تحقیقات انجام شده نشان دهنده آن است که عوامل بسیاری بر اجرای موفق پیشنهادات اثرگذار است که از جمله آنها می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

پشتیبانی جدی مدیریت ارشد از نظام پیشنهادها (فیض، ۱۳۷۶؛ کریمی، ۱۳۷۸؛ شیخ محمدی و تولیت زواره، ۱۳۸۴؛ رپ و اکلانند، ۲۰۰۲)، وجود یا امکان بوجود آوردن انگیزه و ایمان در کارکنان به ایجاد بهبود مستمر در سازمان (فیض، ۱۳۷۶؛ شیخ محمدی و تولیت زواره، ۱۳۸۴؛ مک آدام و مک کللند، ۲۰۰۲)، ثبات مدیریت تا قبل از نهادینه شدن نظام پیشنهادها (شیخ محمدی و تولیت زواره، ۱۳۸۴)، گماردن دبیر اجرایی تمام وقت، علاقمند، فعال و کارآمد (مرکز مدیریت دولتی، ۱۳۷۹)، قرار دادن رسمی تشکیلات دبیرخانه نظام پیشنهادها در نمودار رسمی سازمان و زیر نظر مدیریت ارشد و تهیه آیین‌نامه مناسب شرایط سازمان (شیخ محمدی و تولیت زواره، ۱۳۸۴؛ رپ و اکلانند، ۲۰۰۲)، آموزش کارکنان و برگزاری همایش‌های توجیهی برای مدیران و کارکنان (فیض، ۱۳۷۶؛ شیخ محمدی و تولیت زواره، ۱۳۸۴؛ مک آدام و مک کللند، ۲۰۰۲)، انجام بررسی به موقع، کارشناسی دقیق و اجرای بموقع پیشنهادات (شیخ محمدی و تولیت زواره، ۱۳۸۴؛ رپ و اکلانند، ۲۰۰۲؛ وندیک و وندنند، ۲۰۰۲)، پرداخت به موقع و عادلانه پاداش‌های پیشنهاددهندگان (فیض، ۱۳۷۶؛ کریمی، ۱۳۷۸؛ وندیک و وندنند، ۲۰۰۲؛ رپ و اکلانند، ۲۰۰۲)، روابط انسانی مناسب بین مدیران و کارکنان و محیط عاری از تبعیض (کریمی، ۱۳۷۸) انجام تبلیغات مناسب (شیخ محمدی و تولیت زواره، ۱۳۸۴)، برخورداری کارکنان از سطح اطلاعات فنی و تخصصی مناسب در سازمان (مرکز مدیریت دولتی، ۱۳۷۹)، دریافت پیشنهادهای مشتریان و پیمانکاران سازمان (مک آدام و مک کللند، ۲۰۰۲)، استفاده از تجربیات سازمان‌های موفق و مشاورین مطلع (مرکز مدیریت دولتی، ۱۳۷۹)، وجود اهداف سازمانی کاملاً مشخص و روشن (شیخ محمدی و تولیت زواره، ۱۳۸۴)، مشخص نمودن میزان کار و فعالیتی که هر فرد در سازمان باید انجام دهد (مرکز مدیریت دولتی، ۱۳۷۹).

همچنین پژوهش‌های انجام شده در خصوص مهمترین عوامل مؤثر در ناکارآمدی نظام پیشنهادها عبارتند از:

الف) موانع ذهنی: تصورات ذهنی غیر واقعی و نامطلوب مدیران و کارکنان (مرکز مدیریت دولتی، ۱۳۷۸؛ طوسی، ۱۳۸۰؛ بابایی و همکاران، ۱۳۸۰؛ شیخ محمدی و تولیت زواره، ۱۳۸۴؛ مک آدام و مک

کللند، ۲۰۰۲)، فرهنگ سازمانی نامناسب برای مشارکت (مرکز مدیریت دولتی، ۱۳۷۸؛ بابایی و همکاران، ۱۳۸۰)، و ناشکیبایی مدیران در ادامه اجرای پیشنهادها (طوسی، ۱۳۷۹؛ شیخ محمدی و تولیت زواره، ۱۳۸۴).

ب) موانع اجرایی: آشکار شدن ضعف‌های مدیریتی (مرکز مدیریت دولتی، ۱۳۷۸؛ طوسی، ۱۳۸۰؛ شیخ محمدی و تولیت زواره، ۱۳۸۴)، عدم وجود روحیه و انگیزش تحول‌پذیری (مرکز مدیریت دولتی، ۱۳۷۸؛ بابایی و همکاران، ۱۳۸۰؛ مک‌آدام و مک‌کللند، ۲۰۰۲)، منتفع نشدن همه کارکنان از مزایای نظام پیشنهادها (مرکز مدیریت دولتی، ۱۳۷۸؛ طوسی، ۱۳۷۹؛ شیخ محمدی و تولیت زواره، ۱۳۸۴)، اختلاف فاحش حقوق و مزایای مدیران و کارکنان (مرکز مدیریت دولتی، ۱۳۷۸؛ طوسی، ۱۳۷۹)، عدم رعایت شایسته‌سالاری و بی‌توجهی به ضوابط (مرکز مدیریت دولتی، ۱۳۷۸؛ بابایی و همکاران، ۱۳۸۰؛ شیخ محمدی و تولیت زواره، ۱۳۸۴)، موانع کارشناسی (مرکز مدیریت دولتی، ۱۳۷۸؛ بابایی و همکاران، ۱۳۸۰؛ شیخ محمدی و تولیت زواره، ۱۳۸۴)، موانع قانونی و عدم وجود ضوابط انعطاف‌پذیر (مرکز مدیریت دولتی، ۱۳۷۸؛ شیخ محمدی و تولیت زواره، ۱۳۸۴؛ مک‌آدام و مک‌کللند، ۲۰۰۲)، موانع مالی (مرکز مدیریت دولتی، ۱۳۷۸؛ شیخ محمدی و تولیت زواره، ۱۳۸۴)، عدم برخورداری پاداش‌ها از جاذبه کافی برای تشویق افراد به ارائه پیشنهاد (شیخ محمدی و تولیت زواره، ۱۳۸۴).

همان‌طور که ملاحظه شد اجرای موفق سیستم پیشنهادات تحت تأثیر عوامل بسیاری قرار دارد که یکی از آنها کارکنان و مسایل مربوط به آنان می‌باشد. در میان مؤلفه‌های مربوط به کارکنان، ادراک، ذهنیت و انگیزه کارکنان نسبت به مشارکت و همکاری، از اهمیت خاصی برخوردار است. شیخ محمدی و تولیت زواره (۱۳۸۴)، قوام یافتن پیشنهادهای کارکنان و تعامل هم‌افزا میان مدیران و کارکنان را مستلزم آگاهی مدیران از ویژگی‌های شخصیتی و فردی منابع انسانی می‌دانند. جرموس^۱ (۲۰۰۵)، تمایل کارکنان به بهبود حرفه‌ای را یکی از مشخصه‌هایی می‌داند که میزان مشارکت کارکنان در نظام پیشنهادها را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

رابینز (۱۳۷۷:۳۶)، تحت تأثیر دیدگاه اقتضایی، الگویی کلی در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی برای رفتار سازمانی ارائه می‌دهد. وی فرض نموده که سطوح رفتار سازمانی به عنوان متغیرهای مستقل بر یکسری متغیرهای وابسته اثر می‌گذارند. این متغیرها که عوامل تعیین‌کننده اثربخشی سازمان به حساب می‌آیند عبارتند از: بهره‌وری، میزان غیبت، جابه‌جایی کارکنان، رضایت شغلی و... او معتقد است هر فرد که وارد سازمان می‌شود مجموعه‌ای از ویژگی‌ها، تجربیات و سوابق شخصی خود را نیز به همراه می‌آورد که بر نحوه عملکرد او در سازمان تأثیر می‌گذارد. رابینز این عوامل را تحت عنوان «سطح فردی» در رفتار سازمانی طبقه‌بندی نموده و متغیرهای مستقل در سطح فردی را شامل ویژگی‌های خصیصه‌ای،

1. Jeromos, D.

شخصیت، ارزش‌ها، نگرش‌ها، ادراک، انگیزش، یادگیری و تصمیم‌گیری فردی می‌داند (همان، ۳۷-۴۵). در این تحقیق، تأثیر ویژگی‌های خصیصه‌ای و شخصیتی افراد به عنوان متغیرهای مستقل سطح فردی بر میزان مشارکت افراد در نظام پیشنهادها به عنوان متغیر وابسته بررسی شده است.

رایبزر، مهمترین ویژگی‌های خصیصه‌ای تأثیرگذار بر رفتار سازمانی را عبارت از سن، جنس، وضع زناشویی، تعداد افراد وابسته، و مدت خدمت فرد در سازمان دانسته و برخی ویژگی‌های شخصیتی همچون کانون کنترل^۱، قدرت‌طلبی، ماکیاولی‌گری^۲، عزت نفس یا مناعت طبع^۳، سازش با موقعیت^۴ و میل به خطرپذیری^۵ را نیز تعیین‌کننده رفتار فرد در سازمان می‌داند. در این تحقیق، تأثیر سه ویژگی کنترل، عزت نفس، و سازش با موقعیت - به عنوان ویژگی‌های شخصیتی - بر میزان مشارکت افراد در نظام پیشنهادها مورد مطالعه قرار گرفته است.

به عقیده راتر^۶، افراد از نظر مکان کنترل یا بیرونی^۷ هستند یا درونی^۸؛ افرادی که از نظر کانون کنترل بیرونی هستند دارای تصور فقدان کنترل بر سرنوشت خود بوده و معتقدند که آنچه بر آنان می‌گذرد، حاصل عوامل بیرونی چون شانس، سرنوشت، افراد دیگر و نظایر آنهاست. به عبارت دیگر آنها در جریان زندگی خود نقش فعال ندارند. این در حالی است که افراد دارای کنترل درونی، خود را حاکم بر سرنوشت خود دانسته و مسئولیت موفقیت‌ها و شکست‌های خود را به گردن می‌گیرند. درونی‌ها در جریان رفتارها بیشتر حالت سلطه و فعال دارند، در حالی که برونی‌ها حالت منفعل و بیشتر غیر فعال از خود نشان می‌دهند. مکان کنترل درونی با واقع‌بینی، شناخت و منطقی بودن همراه است؛ در حالی که مکان کنترل بیرونی، احساساتی بودن، عدم شناخت و غیر منطقی بودن در برابر حوادث و رویدادها یا علل رفتارها را به همراه دارد (کریمی، ۱۳۸۰: ۱۴۷).

به‌زعم رایبزر (۱۳۷۷: ۱۴۹)، عزت‌نفس عبارت از میزان یا درجه‌ای است که افراد خود را دوست دارند. عزت‌نفس نیازی در سطوح بالای طبقه‌بندی نیازهای مازلو است که برای مدیریت در سازمان‌ها و شخص از اهمیت زیادی برخوردار است. به‌زعم شفریتز و اوت^۹ (۱۳۷۹: ۳۳۱) این نیاز در دو شکل احترام شخص به خود و کسب موفقیت و شایستگی، و همچنین نیاز به داشتن مقام اجتماعی و مورد تقدیر قرار گرفتن وجود دارد.

1. Locus of Control
2. Machiavellianism
3. Self-Esteem
4. Self-Monitoring
5. Risk taking
6. Rotter, J.
7. External Locus of Control
8. Internal Locos of Control
9. Shafritz, J.M. & Ott, J.S.

سازش با موقعیت نیز به توانایی فرد در هم سو کردن رفتار خود با عوامل خارجی و موقعیتی اشاره دارد. کسانی که چنین خصوصیتی دارند در موقعیت‌های گوناگون رفتار متفاوتی از خود بروز می‌دهند. بنابراین، بین آن چیزی که هستند و آنچه که انجام می‌دهند (از نظر ثبات رویه در رفتار) رابطه بسیار مستحکمی وجود دارد (رایبیز، ۱۳۷۷: ۱۵۱ و ۱۵۲).

سؤالات تحقیق

- ۱- آیا بین سن کارکنان مشارکت‌کننده و غیر مشارکت‌کننده در طرح نظام پیشنهادها تفاوت معنی‌داری وجود دارد؟
- ۲- آیا بین جنسیت کارکنان مشارکت‌کننده و غیر مشارکت‌کننده در طرح نظام پیشنهادها تفاوت معنی‌داری وجود دارد؟
- ۳- آیا بین تعداد فرزندان کارکنان مشارکت‌کننده و غیر مشارکت‌کننده در طرح نظام پیشنهادها تفاوت معنی‌داری وجود دارد؟
- ۴- آیا بین سابقه خدمت کارکنان مشارکت‌کننده و غیر مشارکت‌کننده در طرح نظام پیشنهادها تفاوت معنی‌داری وجود دارد؟
- ۵- آیا بین نوع استخدام کارکنان مشارکت‌کننده و غیر مشارکت‌کننده در طرح نظام پیشنهادها تفاوت معنی‌داری وجود دارد؟
- ۶- آیا بین مدرک تحصیلی کارکنان مشارکت‌کننده و غیر مشارکت‌کننده در طرح نظام پیشنهادها تفاوت معنی‌داری وجود دارد؟
- ۷- آیا بین منبع کنترل (درونی و بیرونی) کارکنان مشارکت‌کننده و غیر مشارکت‌کننده در طرح نظام پیشنهادها تفاوت معنی‌داری وجود دارد؟
- ۸- آیا بین عزت‌نفس کارکنان مشارکت‌کننده و غیر مشارکت‌کننده در طرح نظام پیشنهادها تفاوت معنی‌داری وجود دارد؟
- ۹- آیا بین سازگاری کارکنان با موقعیت برحسب مشارکت آنان در طرح نظام پیشنهادها تفاوت معنی‌داری وجود دارد؟
- ۱۰- انگیزه کارکنان سازمان آموزش و پرورش از شرکت در طرح نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها چیست؟
- ۱۱- انگیزه کارکنان سازمان آموزش و پرورش از عدم شرکت در طرح نظام پیشنهادها چیست؟

روش پژوهش

شیوه تحقیق توصیفی و از نوع علی-مقایسه‌ای است. جامعه آماری این پژوهش را کلیه کارکنان شاغل در سازمان آموزش و پرورش خراسان رضوی، نواحی هفتگانه و منطقه تبادل‌کنان مشهد در سال تحصیلی ۸۴-۸۵ تشکیل داده است. برای این مطالعه دو جامعه کارکنان مشارکت‌کننده و غیر مشارکت‌کننده در نظام پیشنهادها در نظر گرفته شد. بر این اساس کلیه کسانی که در بازه زمانی ۱۳۸۴/۹/۱۵ لغایت ۱۳۸۵/۱۱/۲۶ حداقل دارای ثبت دو پیشنهاد در نظام پیشنهادهای سازمان آموزش و پرورش خراسان رضوی بوده‌اند، به عنوان جامعه افراد مشارکت‌کننده (۱۲۰ نفر) و سایر افراد به عنوان افراد متعلق به جامعه غیر مشارکت‌کننده در نظر گرفته شدند. در جامعه افراد مشارکت‌کننده ۳۰ نفر به روش عمدی و غیر احتمالی و براساس بیشترین میزان مشارکت و در گروه افراد غیر مشارکت‌کننده ۵۰ نفر متناسب با تعداد افراد مشارکت‌کننده در هر منطقه یا ناحیه، به صورت تصادفی ساده به عنوان نمونه انتخاب گردیدند.

داده‌های مربوط به ویژگی‌های خصیصه‌ای براساس پرونده پرسنلی کارکنان و پرسشنامه جمع‌آوری شد. به منظور بررسی انگیزه کارکنان برای مشارکت در طرح نظام پیشنهادها، مهمترین عوامل انگیزشی مستخرج از پیشینه پژوهش انتخاب و براساس طیف لیکرت در جدولی فهرست شدند. بر این اساس از افراد مشارکت‌کننده خواسته شد تا مهمترین انگیزه‌های خود را اولویت‌بندی نمایند. همچنین برای عدم مشارکت افراد نیز با توجه به پیشینه پژوهش، یازده عامل استخراج شده که آزمودنی‌ها موافقت خود با هر گویه را از طریق علامت‌گذاری مشخص می‌کردند. برای مطالعه منبع کنترل، از مقیاس کنترل درونی-بیرونی جولیان راتر استفاده شد. این مقیاس از ۱۰ عبارت به شیوه جفت سوال تشکیل شده که در واقع کوتاه شده‌ی مقیاس اصلی منبع کنترل راتر می‌باشد. برای مطالعه سازگاری با موقعیت، از پرسشنامه سازگاری با موقعیت لینوکس و ولف^۱ (۱۹۸۴)، استفاده گردید. این پرسشنامه در قالب ۱۳ سوال با مقیاس لیکرت تنظیم شده است. جهت مطالعه عزت‌نفس کارکنان از پرسشنامه عزت‌نفس با ۲۰ گویه استفاده شد. این ابزار توسط ایگلی^۲ تهیه و تدوین، سپس توسط فایسونند و شیور^۳ (۱۹۷۳) بهینه شده است. لازم به ذکر است این پرسشنامه‌ها توسط رابینز (۱۳۷۷) به عنوان ابزارهایی همسوی با سازه‌های موجود در نظریه وی مورد تأکید قرار گرفته‌اند. روایی پرسشنامه‌ها، به شیوه داوری تخصصی^۴ و از طریق قضاوت هفت نفر روانشناس عضو هیئت علمی مورد بررسی و تأیید قرار گرفت. پایایی پرسشنامه‌های مذکور نیز پس از اجرای مقدماتی روی ۲۵ نفر با استفاده از روش آلفای کراباخ^۵ مورد بررسی قرار گرفت. ارزش پایایی

1. Lennox, R.D. & Wolfe, R.N.
2. Eagly, A.H
3. Fobinsonand, J.R. & Shaver, P.R.
4. Professional judgment
5. Cronbache's Alpha Coefficient

برای پرسشنامه منبع کنترل برابر با ۰/۶۳، برای پرسشنامه سازگاری با موقعیت ۰/۸۱ و برای پرسشنامه عزت نفس ۰/۸۲ می‌باشد. برای پاسخ‌دهی به سؤالات، از آزمون‌های مقایسه دو میانگین و دو نسبت مستقل بهره‌گیری شده است.

یافته‌های پژوهش

سؤال ۱: آیا بین سن کارکنان مشارکت‌کننده و غیر مشارکت‌کننده در طرح نظام پیشنهادها تفاوت معنی‌داری وجود دارد؟

برای پاسخ‌دهی به این سؤال، از آزمون مقایسه دو میانگین مستقل (t) استفاده شد. با عنایت به جدول و نظر به اینکه ارزش احتمال معناداری خطا برای مقایسه دو میانگین برابر با ۰/۷۷۱ مشاهده شده است، نتیجه‌گیری می‌شود که تفاوت معنی‌داری میان متوسط سن افراد مشارکت‌کننده و غیر مشارکت‌کننده در نظام پیشنهادها وجود ندارد.

جدول شماره ۱: مقایسه دو میانگین مستقل برای سن کارکنان مشارکت‌کننده و غیر مشارکت‌کننده در نظام پیشنهادها

کارکنان	تعداد	میانگین سنی	انحراف استاندارد	خطای استاندارد میانگین
مشارکت‌کننده	۲۷	۴۱/۹۳	۷/۳۴	۱/۴۱
غیر مشارکت‌کننده	۴۳	۴۳/۳۷	۵/۳۹	۰/۸۲

ارزش F_{ob}	معناداری F	t	درجه آزادی	معناداری خطا (دوسویه)	تفاوت میانگین‌ها
۴/۸۱۳	۰/۰۳۲	-۰/۲۹۳	۶۸	۰/۷۷۱	-۰/۴۵

سؤال ۲: آیا بین جنسیت کارکنان مشارکت‌کننده و غیر مشارکت‌کننده در طرح نظام پیشنهادها تفاوت معنی‌داری وجود دارد؟

از طریق آزمون مقایسه دو نسبت مستقل، نسبت زنان مشارکت‌کننده به کل افراد مشارکت‌کننده (۰/۲۹) و نسبت زنان غیر مشارکت‌کننده به کل افرادی که در نظام پیشنهادها مشارکت نداشته‌اند (۰/۵۹) مورد مقایسه قرار گرفت (جدول شماره ۲). لازم به ذکر است از آنجا که آمار توزیع جنسیتی کل افراد غیر مشارکت‌کننده وجود داشت، برای پاسخ‌دهی به این سؤال، نسبت جنسیتی در قبال کل افراد جامعه مبنای محاسبه قرار گرفته است. همان‌گونه که مشاهده می‌شود، با احتمال خطای کمتر از ۰/۰۰۱ نسبت زنان مشارکت‌کننده به کل افراد مشارکت‌کننده از نسبت زنان غیر مشارکت‌کننده به کل افراد غیر مشارکت‌کننده کمتر است.

جدول شماره ۲: مقایسه نسبت زنان مشارکت‌کننده به کل افراد مشارکت‌کننده و نسبت زنان غیر مشارکت‌کننده به کل افراد غیر مشارکت‌کننده

کارکنان	جنسیت	تعداد	نسبت	ارزش Z	معنی‌داری
مشارکت‌کننده	زن	۳۵	۰/۲۹	- ۶/۶۷	۰/۰۰۰
	مرد	۸۵	۰/۷۱		
	کل	۱۲۰	۱		
غیر مشارکت‌کننده	زن	۲۲۱۱۶	۰/۵۹		
	مرد	۱۵۱۱۱	۰/۴۱		
	کل	۳۷۲۲۷	۱		

سؤال ۳: آیا بین تعداد فرزندان کارکنان مشارکت‌کننده و غیر مشارکت‌کننده در طرح نظام پیشنهادها تفاوت معنی‌داری وجود دارد؟

به وسیله‌ی آزمون مقایسه دو میانگین مستقل (t)، میانگین تعداد فرزندان دو گروه مورد مقایسه قرار گرفت (جدول شماره ۳). با عنایت به جدول و نظر به اینکه ارزش احتمال معناداری خطا برای مقایسه دو میانگین برابر با ۰/۴۱۳ مشاهده شده است، بنابراین تفاوت معنی‌داری میان متوسط تعداد فرزندان افراد مشارکت‌کننده و غیر مشارکت‌کننده در نظام پیشنهادها وجود ندارد.

جدول شماره ۳: مقایسه دو میانگین مستقل برای تعداد فرزندان کارکنان مشارکت‌کننده و

غیر مشارکت‌کننده در نظام پیشنهادها

کارکنان	تعداد	میانگین تعداد فرزندان	انحراف استاندارد	خطای استاندارد میانگین
مشارکت‌کننده	۳۰	۲/۵۳	۱/۲۵	۰/۲۳
غیر مشارکت‌کننده	۴۵	۲/۳۳	۰/۸۵	۰/۱۳

ارزش F_{ob}	معناداری F	t	درجه آزادی	معناداری خطا (دوسویه)	تفاوت میانگین‌ها
۱/۲۹۳	۰/۲۵۹	۰/۸۲۴	۷۳	۰/۴۱۳	۰/۲۰

سؤال ۴: آیا بین سابقه خدمت کارکنان مشارکت‌کننده و غیر مشارکت‌کننده در طرح نظام پیشنهادها تفاوت معنی‌داری وجود دارد؟

با عنایت به جدول شماره (۴) و نظر به اینکه ارزش احتمال معناداری خطا برای مقایسه دو میانگین برابر با ۰/۵۷۵ مشاهده شده است، بنابراین تفاوت معنی‌داری میان متوسط سابقه خدمت افراد مشارکت‌کننده و غیر مشارکت‌کننده در نظام پیشنهادها وجود ندارد.

جدول شماره ۴- مقایسه دو میانگین مستقل برای سابقه خدمت کارکنان مشارکت‌کننده

و غیر مشارکت‌کننده در نظام پیشنهادها

کارکنان	تعداد	میانگین سابقه خدمت	انحراف استاندارد	خطای استاندارد میانگین
مشارکت‌کننده	۳۰	۲۱/۶۶	۶/۱۶	۱/۱۲
غیر مشارکت‌کننده	۴۹	۲۲/۴۲	۵/۶۳	۰/۸۰

ارزش F_{ob}	معناداری F	t	درجه آزادی	معناداری خطا (دوسویه)	تفاوت میانگین‌ها
۱/۱۰۹	۰/۲۹۶	-۰/۵۶۳	۷۷	۰/۵۷۵	-۰/۷۶۱

سؤال ۵: آیا بین نوع استخدام کارکنان مشارکت‌کننده و غیر مشارکت‌کننده در طرح نظام پیشنهادها تفاوت معنی‌داری وجود دارد؟

به وسیله آزمون مقایسه دو نسبت مستقل، نسبت کارکنان رسمی مشارکت‌کننده به کل افراد مشارکت‌کننده (۰/۱۰۰) و نسبت کارکنان رسمی غیر مشارکت‌کننده به کل افرادی که در نظام پیشنهادها مشارکت نداشته‌اند (۰/۹۳) مورد مقایسه قرار گرفت (جدول شماره ۵). همان‌گونه که مشاهده می‌شود، میان نسبت کارکنان رسمی مشارکت‌کننده به کل افراد مشارکت‌کننده با نسبت کارکنان رسمی غیر مشارکت‌کننده به کل افراد غیر مشارکت‌کننده اختلاف معناداری مشاهده نمی‌شود ($P > 0.05$). به عبارت دیگر بین نوع استخدام کارکنان بر حسب مشارکت آنان در طرح نظام پیشنهادها تفاوت معنی‌داری وجود ندارد.

جدول شماره ۵: مقایسه نسبت کارکنان رسمی مشارکت‌کننده به کل افراد مشارکت‌کننده و نسبت کارکنان رسمی

غیر مشارکت‌کننده به کل افراد غیر مشارکت‌کننده در نظام پیشنهادها

کارکنان	نوع استخدام	تعداد	نسبت	ارزش Z	معنی‌داری
مشارکت‌کننده	رسمی	۳۲	۰/۱۰۰	۱/۵۵	$P > 0.05$
	غیر رسمی (حق التدریس، پیمانی، قراردادی، آزمایشی)	۰	۰		
	کل	۳۲	۱		
غیر مشارکت‌کننده	رسمی	۳۴۵۲۴	۰/۹۳		
	غیر رسمی (حق التدریس، پیمانی، قراردادی، آزمایشی)	۲۷۰۳	۰/۰۷		
	کل	۳۷۲۲۷	۱		

سؤال ۶: آیا بین مدرک تحصیلی کارکنان مشارکت‌کننده و غیر مشارکت‌کننده در طرح نظام پیشنهادها تفاوت معنی‌داری وجود دارد؟

به وسیله آزمون مقایسه دو نسبت مستقل (Z)، نسبت کارکنان دارای مدرک لیسانس و بالاتر مشارکت‌کننده به کل افراد مشارکت‌کننده (۰/۷۸) و نسبت کارکنان دارای مدرک لیسانس و بالاتر غیر مشارکت‌کننده به کل افرادی که در نظام پیشنهادها مشارکت نداشته‌اند (۰/۵۴) مورد مقایسه قرار گرفت (جدول شماره ۶). همان‌گونه که مشاهده می‌شود، با احتمال خطای کمتر از ۰/۰۱، نسبت کارکنان دارای مدرک لیسانس و بالاتر مشارکت‌کننده به کل افراد مشارکت‌کننده (۰/۷۸) از نسبت کارکنان دارای مدرک لیسانس و بالاتر غیر مشارکت‌کننده به کل افرادی که در نظام پیشنهادها مشارکت نداشته‌اند (۰/۵۴)، بیشتر است. به عبارت دیگر بین مدرک تحصیلی کارکنان بر حسب مشارکت آنان در طرح نظام پیشنهادها تفاوت معنی‌داری وجود دارد.

جدول شماره ۶: مقایسه نسبت کارکنان مشارکت‌کننده و غیر مشارکت‌کننده بر حسب مدرک تحصیلی

کارکنان	نوع مدرک	تعداد	نسبت	ارزش z	معنی‌داری
مشارکت‌کننده	لیسانس و بالاتر	۲۵	۰/۷۸	۲/۷۲	P < 0.01
	زیر لیسانس	۷	۰/۲۲		
	کل	۳۲	۱		
غیر مشارکت‌کننده	لیسانس و بالاتر	۲۰۰۰۰	۰/۵۴		
	زیر لیسانس	۱۷۲۲۷	۰/۴۶		
	کل	۳۷۲۲۷	۱		

سؤال ۷: آیا بین منبع کنترل (درونی - بیرونی) مشارکت‌کننده و غیر مشارکت‌کننده در طرح نظام پیشنهادها تفاوت معنی‌داری وجود دارد؟

با عنایت به جدول و نظر به ارزش احتمال معناداری خطا که برای مقایسه دو میانگین برابر با ۰/۷۶۸ مشاهده شده است، چنین استنتاج می‌شود که تفاوت معنی‌داری میان نوع منبع کنترل (بیرونی و درونی) افراد مشارکت‌کننده و غیر مشارکت‌کننده در نظام پیشنهادها وجود ندارد.

جدول شماره ۷: مقایسه دو میانگین مستقل برای منبع کنترل کارکنان مشارکت‌کننده و

غیر مشارکت‌کننده در نظام پیشنهادها

کارکنان	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	خطای استاندارد میانگین
مشارکت‌کننده	۱۷	۶/۸۸	۱/۵۳	۰/۳۷
غیر مشارکت‌کننده	۲۳	۶/۷۳	۱/۴۸	۰/۳۰

ارزش F_{ob}	معناداری F	t	درجه آزادی	معناداری خطا (دوسویه)	تفاوت میانگین‌ها
۰/۱۹۳	۰/۶۶۳	۰/۲۹۷	۳۸	۰/۷۶۸	۰/۱۴۳

سؤال ۸: آیا بین عزت‌نفس کارکنان مشارکت‌کننده و غیر مشارکت‌کننده در طرح نظام پیشنهادها تفاوت معنی‌داری وجود دارد؟

با عنایت به جدول و نظر به اینکه ارزش احتمال معناداری خطا برای مقایسه دو میانگین برابر با ۰/۸۰۷ مشاهده شده است، استنتاج می‌شود که تفاوت معنی‌داری میان عزت‌نفس افراد مشارکت‌کننده و غیر مشارکت‌کننده در نظام پیشنهادها وجود ندارد.

جدول شماره ۸: مقایسه دو میانگین مستقل برای عزت‌نفس کارکنان مشارکت‌کننده و

غیر مشارکت‌کننده در نظام پیشنهادها

کارکنان	تعداد	میانگین عزت‌نفس	انحراف استاندارد	خطای استاندارد میانگین
مشارکت‌کننده	۲۸	۶۶/۰۰	۸/۱۳	۱/۵۳
غیر مشارکت‌کننده	۴۲	۶۶/۴۲	۶/۴۰	۰/۹۸

ارزش F_{ob}	معناداری F	t	درجه آزادی	معناداری خطا (دوسویه)	تفاوت میانگین‌ها
۱/۸۱۹	۰/۱۸۲	- ۰/۲۴۶	۶۸	۰/۸۰۷	- ۰/۴۲۸

سؤال ۹: آیا بین سازگاری کارکنان با موقعیت بر حسب مشارکت آنان در طرح نظام پیشنهادها تفاوت معنی‌داری وجود دارد؟

با عنایت به جدول و نظر به اینکه ارزش احتمال معناداری خطا برای مقایسه دو میانگین برابر با ۰/۳۳۸ مشاهده شده است، بنابراین تفاوت معنی‌داری میان سازگاری با موقعیت کارکنان مشارکت‌کننده و غیر مشارکت‌کننده در نظام پیشنهادها استنتاج نمی‌شود.

جدول شماره ۹: مقایسه دو میانگین مستقل برای سازگاری با موقعیت کارکنان مشارکت‌کننده و

غیر مشارکت‌کننده در نظام پیشنهادها

کارکنان	تعداد	میانگین سازگاری	انحراف استاندارد	خطای استاندارد میانگین
مشارکت‌کننده	۲۴	۴۰/۹۵	۸/۴۰	۱/۷۱
غیر مشارکت‌کننده	۴۴	۳۹/۱۸	۶/۵۴	۰/۹۸

ارزش F_{ob}	معناداری F	t	درجه آزادی	معناداری خطا (دوسویه)	تفاوت میانگین‌ها
۱/۸۸۶	۰/۱۷۴	۰/۹۶۶	۶۶	۰/۳۳۸	۱/۷۷

سؤال ۱۰ و ۱۱: انگیزه کارکنان سازمان آموزش و پرورش از شرکت و یا عدم شرکت در طرح نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها چیست؟

برای بررسی انگیزه‌ی کارکنان و براساس پیشینه‌ی تحقیق، مهمترین عوامل شناسایی شده در جهت مشارکت و یا عدم مشارکت در طرح نظام پیشنهادات، در قالب یک پرسشنامه تنظیم و به هر دو گروه کارکنان ارائه گردید. افراد پاسخ‌دهنده می‌توانستند در مقابل هر گویه و براساس میزان توافق، گزینه‌ای را از طیف بسیار کم تا بسیار زیاد علامت‌گذاری نمایند. توصیف عوامل انگیزشی کارکنان مشارکت‌کننده در نظام پیشنهادها در جدول شماره ۱۰ ارائه شده است:

جدول شماره ۱۰: توصیف عوامل انگیزشی کارکنان مشارکت‌کننده در نظام پیشنهادها

کل	بدون پاسخ	بسیار زیاد	زیاد	متوسط	کم	بسیار کم	گزینه	
							عوامل	
۳۱	۱۴	۴	۸	۴	۱		فراوانی	میل به کسب موفقیت
۱۰۰	۴۵/۹	۱۲/۹	۲۵/۸	۱۲/۹	۳/۲		درصد	
۳۱	۱۳	۴	۱۰	۳	۱		فراوانی	میل به ایجاد ارتباط با دیگران
۱۰۰	۴۱/۹	۱۲/۹	۲۳/۳	۹/۷	۳/۲		درصد	
۳۱	۱۰	۶	۷	۴	۲	۲	فراوانی	کسب امتیاز و ارتقای گروه
۱۰۰	۳۲/۳	۱۹/۴	۲۲/۶	۱۲/۹	۶/۵	۶/۵	درصد	
۳۱	۲۰	۱	۲	۱	۴	۳	فراوانی	پاداش مالی
۱۰۰	۶۴/۵	۳/۲	۶/۵	۳/۲	۱۲/۹	۹/۷	درصد	
۳۱	۲۱		۱		۲	۷	فراوانی	جلب توجه
۱۰۰	۶۷/۷		۳/۲		۶/۵	۲۲/۶	درصد	
۳۱	۳	۲۵	۲	۱			فراوانی	بهبود محیط کار
۱۰۰	۹/۷	۸۰/۶	۶/۵	۳/۲			درصد	

چنانچه در جدول شماره ۱۰ مشاهده می‌شود، کارکنان مشارکت‌کننده در نظام پیشنهادها، مهمترین عامل انگیزشی خود برای مشارکت در نظام پیشنهادها را (براساس مجموع درصد گزینه زیاد و بسیار زیاد) به ترتیب بهبود محیط کار (۸۷/۱٪) - میل به ایجاد ارتباط با دیگران (۴۵/۲٪) - کسب امتیاز و ارتقای گروه

(۴۲٪) - میل به کسب موفقیت (۳۸/۷٪) - پاداش مالی (۹/۷٪) - و جلب توجه (۳/۲٪) دانسته‌اند.

جدول شماره ۱۱: عوامل مؤثر در عدم مشارکت کارکنان سازمان آموزش و پرورش در نظام پیشنهادها

عوامل مؤثر در عدم مشارکت کارکنان در نظام پیشنهادها	فراوانی	درصد فراوانی
عدم برخورداری پاداشها از جاذبه‌ی کافی برای تشویق افراد به ارائه پیشنهاد	۲۲	۴۴/۹
عدم ایجاد انگیزه برای دادن پیشنهاد از سوی مسؤولین	۱۵	۳۰/۶
بیهوده و اتلاف وقت دانستن ارائه پیشنهاد، به دلیل ترتیب اثر ندادن به آن	۱۰	۲۰/۴
مبهم بودن جزئیات طرح برای کارکنان	۱۰	۲۰/۴
عدم آگاهی کارکنان از چگونگی تبدیل ایده‌های خام خود به پیشنهادها کاربردی	۸	۱۶/۳
بیهوده دانستن ارائه پیشنهاد بدلیل مشاهده همکاری که پیشنهاد داده‌اند ولی پیشنهادشان رد شده است.	۸	۱۶/۳
عدم ارائه پیشنهاد بدلیل مخالفت با ساختار نظام آموزشی و بیمار دانستن نظام آموزشی	۷	۱۴/۳
ضعف مدیریت در اطلاع رسانی	۷	۱۴/۳
عدم ارائه پیشنهاد بدلیل اینکه کارکنان گمان می‌کنند پیشنهادها با غرض‌ورزی و از روی رابطه‌مداری قبول می‌شود.	۶	۱۲/۲
عدم همکاری با مدیریت بدلیل فقدان نظام شایسته‌سالاری و متضاد دانستن افکار و نگرش خود با مدیریت	۲	۴/۱

جدول ۱۱ عوامل مؤثر در عدم مشارکت کارکنان سازمان آموزش و پرورش در نظام پیشنهادها را از دیدگاه کارکنان به ترتیب اولویت نشان می‌دهد. براساس یافته‌های این مطالعه، هیچ کدام از کارکنان نمونه‌ی تحقیق «کم کاری مدیریت» را به عنوان عاملی برای عدم مشارکت خود عنوان نکرده‌اند.

بحث و نتیجه‌گیری

همان‌گونه که در قالب پاسخ‌دهی به سوالات پژوهش و جداول ۱ تا ۹ مشاهده گردید، میان میانگین‌های سن، تعداد فرزندان، سابقه خدمت، نمره منبع کنترل، عزت‌نفس، و سازگاری کارکنان با موقعیت بر حسب مشارکت و یا عدم مشارکت در نظام پیشنهادها تفاوت معناداری مشاهده نشده است. همچنین بین نوع استخدام کارکنان مشارکت‌کننده و غیر مشارکت‌کننده تفاوت معناداری وجود نداشته است. این در حالی است که نسبت زنان مشارکت‌کننده به طور معناداری از نسبت زنان غیر مشارکت‌کننده پایین‌تر بوده ($P < 0/000$) و همین‌طور نسبت افراد دارای مدرک کارشناسی و بالاتر از آن که در نظام پیشنهادها مشارکت داشته‌اند، به طور معناداری از نسبت این افراد در میان غیر مشارکت‌کننده‌ها بالاتر بوده است ($P < 0/01$).

در تفسیر پیرامون مشاهده تفاوت میان نسبت زنان و مردان مشارکت‌کننده در نظام پیشنهادها، می‌توان میزان مشارکت بالاتر مردان را در راستای برخی ویژگی‌های زیربنایی شخصیتی آنها که هم‌راستای با ویژگی‌های جنسیتی است، قلمداد نمود. چنانچه واترمن (به نقل از خواجه پور و عطار، ۱۳۸۶) ماهیت و محتوای هویت دختران و پسران را متفاوت از هم می‌داند. در حالی که بی، وگل، رزن کرانتز و دیگران (به نقل از برانن، ۱۳۷:۱۹۹۹) مردان را رقابتی‌تر، دلیر و مخاطره‌طلب‌تر، و دارای استقلال و اعتماد به نفس بیشتر معرفی می‌نمایند، مهram (۱۳۷۵) نیز، در قالب مطالعه‌ای که بر روی سه هزار نفر از مردان و زنان انجام می‌داد، مردان را در مقایسه با زنان دارای حضور اجتماعی بیشتر ($p < 0/001$) - احساس خوب بودن بالاتر ($P < 0/001$) - کارآیی ذهنی بیشتر ($P < 0/001$) - پیشرفت بالاتر از طریق همنوایی ($p < 0/001$) و استعداد کسب پایگاه بیشتر ($p < 0/001$) معرفی نموده است. بر این اساس و با توجه به زیر مولفه بودن ویژگی‌هایی همچون استعداد کسب پایگاه و حضور اجتماعی و کارآیی ذهنی و اعتماد به نفس بیشتر برای مشارکت در نظام پیشنهادها، مشاهده نسبت بیشتر مردان در مشارکت با نظام پیشنهادها، امری مبتنی بر مبانی نظری مورد انتظار تلقی می‌شود. همچنین بالاتر بودن نسبت افراد مشارکت‌کننده دارای مدارک تحصیلی کارشناسی و بالاتر از آن را می‌توان در همین راستا مورد توجه قرار داد. چرا که افراد دارای مدارک بالاتر، ضمن دارا بودن نمره بالاتر در کارآیی ذهنی و مواجه شدن با نقائص و شناخت راهکارها و راهبردهایی درون سازمانی که می‌تواند به‌زعم آیزنر (۱۹۹۴) از خبرگی و نقادی آموزشی آنان نشأت گرفته باشد، از اعتماد به نفس بالاتری برای چالش در جهت تغییر برخوردارند.

با توجه به اینکه در مطالعه حاضر، تفاوت معناداری میان سن، تعداد فرزندان، سابقه خدمت و برخی ویژگی‌های شخصیتی همانند نمره منبع کنترل، عزت‌نفس، و سازگاری کارکنان با موقعیت مشاهده نشده است، می‌توان این عدم تفاوت را متأثر از برخی شرایط بافت اجتماعی قلمرو مورد مطالعه دانست. با عنایت به اینکه عدم برخورداری پاداش‌ها از جاذبه کافی و نبود انگیزه لازم برای ارائه پیشنهاد از مهمترین عوامل عدم مشارکت کارکنان ذکر شده است (جدول شماره ۱۱)، و از سوی دیگر، کارکنان مشارکت‌کننده به کسب امتیاز و ارتقای گروه به عنوان عوامل انگیزشی مهم در مشارکت اشاره داشته‌اند. به نظر می‌آید که توجه به رفع نیازهای اولیه در بافت اجتماعی و قلمرو مورد مطالعه، از اولویت بیشتری نسبت به برخی ویژگی‌های خصیصه‌ای و شخصیتی برخوردار است. همسویی نتایج کمی مشاهده شده مقایسه میان مردان و زنان با نتایج حاصل شده از موارد به دست آمده از سوال باز پاسخ، حمایتگر این استنتاج است که در وهله نخست میل به ارتقای گروه و افزایش دریافت و دستمزد است که فراتر از برخی عوامل همچون سن و یا منبع کنترل و سازگاری، باعث مشارکت در نظام پیشنهادها می‌شود. براساس این یافته‌ها می‌توان پیشنهادها را زیر را به دست‌اندرکاران نظام پیشنهادها ارائه نمود:

- ایجاد انگیزه، ایمان و اعتقاد به مشارکت در نظام پیشنهادها و همچنین آشنایی با فرآیند پیشنهاددهی از طریق انجام تبلیغات، برگزاری همایش ها و کلاس های آموزشی ضمن خدمت ویژه مدیران و معلمان، دادن بموقع پاداش های مناسب، اطلاع رسانی مداوم درباره ی نتایج اجرای پیشنهادها بوسیله ی انتشار نشریه، برگزاری جشن های سالانه و اهدای جوایز ویژه در سطح استانی و کشوری.
- تغییر نگرش کارکنان نسبت به جو بوجود آمده درباره ی اعمال رابطه مداری و تبعیض در پذیرش پیشنهادات از طریق ارائه ی دلایل منطقی برای رد و پذیرش پیشنهادات و همچنین دادن امتیاز و پاداش به همه ی پیشنهاددهندگان حتی کسانی که پیشنهاداتشان رد می شود، گرچه در آیین نامه ی جدید ارزشیابی سالانه معلمان (۸۵-۸۴) ارائه پیشنهاد و طرح های ابتکاری از امتیاز ویژه ای برخوردار شده است.
- پیشنهادگیری از تمامی تعامل گران با نظام آموزش و پرورش و اعم از معلمان، کارکنان، دانش آموزان، اولیاء، خیرین، و همین طور ترغیب کارکنان به ارائه پیشنهادهای گروهی
- پشتیبانی جدی مدیریت ارشد سازمان از نظام پیشنهادها
- استفاده از تجربیات سازمان های موفق آموزشی مانند دانشگاه ها و تعامل همه جانبه سازمان های استان ها با یکدیگر
- رفع موانع مالی و اختصاص نیروی انسانی کافی به دبیرخانه و شورای نظام پیشنهادها به منظور جلوگیری از ایجاد تأخیر در دادن بازخورد به پیشنهاددهندگان با توجه به حجم بالای کارکنان شاغل در سازمان های آموزش و پرورش
- اعلام رسمی دلیل تأخیر ایجاد شده در زمان بررسی پیشنهادها
- اصلاح قوانین و مقررات دست و پاگیر و ضوابط انعطاف ناپذیر سازمان آموزش و پرورش در راه اجرای طرح ها و پیشنهادهای کارکنان و دادن اختیارات بیشتر به مدیران مدارس جهت اجرای طرح ها

منابع

- بابایی، علی اکبر؛ جزایری، مهری سادات؛ یقین لو، مهرانگیز (۱۳۸۰). نظام پیشنهادها، هم افزایی، دانش و تجربه. تدبیر. شماره مسلسل ۱۱۳. ۷۴-۸۷.
- حسینی، سید آقا (۱۳۸۱). گذری کوتاه بر مدیریت مشارکت جو. همدان: نور علم.
- خواجه پور، مهناز؛ عطار، حمید (۱۳۸۶). مقایسه شیوه های فرزند پروری با سبکهای هویت و بررسی رابطه آنها در دانش آموزان دختر و پسر پیش دانشگاهی نواحی چهارگانه آموزش و پرورش شهر شیراز. مطالعات تربیتی و روان شناسی، دوره هشتم، شماره اول، ص ۱۷۹-۱۹۷.

- رابینز، استیفن (۱۳۷۷). رفتار سازمانی (مفاهیم، نظریه‌ها، کاربردها). ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی، جلد اول فرد. تهران: موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی.
- رهنورد، فرج اله (۱۳۷۸). مدیریت مشارکتی تئوری و عمل (۳) بسته آموزشی ویژه اعضای شورای پذیرش و بررسی پیشنهادها. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- شفرتیز، جی ام؛ اوت، جی استوان (۱۳۷۹). تئوری سازمان: اسطوره‌ها. ترجمه علی پارسائیان. جلد اول. تهران: فرزانه.
- شیخ محمدی، مجید؛ تولیت زواره، محمدرضا (۱۳۸۴). مدیریت مشارکت پذیر بر اساس نظام پیشنهادها. تهران: انستیتو ایز ایران.
- طاهری، مهران (۱۳۸۳). بررسی رابطه بین اجرای مدیریت مشارکتی از طریق نظام پیشنهادها و اثربخشی کارکنان در شرکت تهیه و توزیع قطعات یدکی ایران خودرو (ایساکو). پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده حسابداری و مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی تهران.
- طوسی، محمد علی (۱۳۷۹). مدیریت و مشارکت کارکنان (۱) سلسله نوشته‌هایی درباره مشارکت کارکنان در مدیریت. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- طوسی، محمد علی (۱۳۷۹). مشارکت و مدیریت مشارکت‌جو (نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها). تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- طوسی، محمد علی (۱۳۸۰). مشارکت در مدیریت و مالکیت. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- فیض، داوود (۱۳۷۶). بررسی ارتباط بین موفقیت نظام پیشنهادات و عوامل زمینه‌ساز اجرای آن در سازمانهای موفق مجری طرح. پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تهران.
- قلی دوست شیخ محمدیان، رضا (۱۳۸۳). ارتباط متقابل نظام پیشنهادها و بهداشت روانی. خلاصه مقالات اولین کنفرانس توسعه منابع انسانی. تهران: روناس.
- کریمی، حمیدرضا (۱۳۷۸). بررسی تأثیر اجرای نظام مدیریت مشارکتی از طریق سیستم پیشنهادهای کارکنان بر افزایش بهره‌وری در شرکت برق منطقه‌ای فارس. پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه شیراز.
- کریمی، یوسف (۱۳۸۰). روانشناسی شخصیت. تهران: ویرایش.
- مرکز آموزش مدیریت دولتی (جمعی از اساتید مدیریت) (۱۳۷۸). آشنایی با نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها سلسله نوشته‌هایی درباره مشارکت کارکنان در مدیریت (۲). تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.

- مومنی نوشری، اعظم (۱۳۸۳). *ارزیابی عوامل اثرگذار بر اثربخشی نظام پیشنهادها در شرکت سهامی بیمه ایران*. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشکده حسابداری و مدیریت دانشگاه علامه طباطبایی تهران.
- مهram، بهروز (۱۳۷۵). *گزارش پژوهشی هنجاریابی پرسشنامه روانی کالیفرنیا برای شهر مشهد*. [منتشر نشده]. معاونت پژوهشی دانشگاه فردوسی مشهد.

Brannon, Linda (1999). **Psychological Perspectives**. (2th Ed.). Boston: Allyn & Bacon.

Eagly A.H [develper], Fobinsonand J.R. & Shaver P.R.[adapter](1973). "self esteem scale". *Measures of Social Psychology Attitudes* (Ann Arbor,MI : Institute of Social Research, 1973), pp. 79-80. Online:
http://www.prenhall.com/rolls_demo/sal_demo/wam/q4.html

Eisner, Elliot.W (1994) **The Educational Imagination: On the Design and Evaluation of School Programs**, (Third Edition), Macmillan College Publishing Company

Jeromos, Peggy Darragh (2005). "A suggestion system that works for you". *Supervision*, July 2005, Vol.66, issue 7, p18-19.

Lennox R.D. & Wolfe R.N (1984). "Revision of the Self-Monitoring Scale " *Journal of Personality and Social Psychology* (June 1984), p. 1361. Copyright 1984 by the American Psychological Association.

McAdam ,Rodney & McClelland, John (2002). "Sources of new product ideas and creativity practices in the Uk textile industry". *Technovation*, Vol.22, Issue 2, February, 113-121.

Rapp ,Cecila, & Eklund , Jorgen (2002). "Sustaiable development of improvement activities the long-term operation of a suggestion scheme in a swedish company". *Total Quality anagement*, Vol.13, No. 7, 945-969.

Recht, Ricardo & Wilderom, Celeste (1998). "Kaizen and culture: on the transferability of Japanese suggestion systems". *International Business Review*, Volume 7, Issue 1 , February,7-22.

Van dijk, Christian & Van den ENde, Jan (2002). "suggestion systems: ransferring employee creativity into practicable ideas". *R&D Management*, nov 2002. Vol.32. Issue 5. p,387-395 .

Wells, Susan J. (2005). "From ideas to results: to get the most from your company's suggestion system, move ideas up the ladder through a formal process". *Human Resource Magazine*. Online [http://www. FindArticles.com](http://www.FindArticles.com)