

نظام پیشنهادها، عوامل مؤثر موفقیت آن در سازمان و مدل انتقال خلاقیت به ایده های عملی

کاوه محمدی^۱

کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی - (۰۹۱۸۳۷۳۸۴۳۳)

Kaveh11@gmail.com

www.administer85.blogfa.com

چکیده

نظام پیشنهادها^۲ یکی از روش های اجرای نظام مدیریت مشارکتی و شاید بتوان گفت: بهترین روش اجرای مدیریت مشارکتی می باشد و آنگونه که در تاریخچه نظام پیشنهادها ذکر گردیده، ژاپن اولین کشوری بود که نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها را در سال ۱۷۲۱ و به گونه ای استراتژیک و بنیانی مطرح و پیاده نموده است، که از آن زمان تاکنون شاهد رشد و گسترش این نظام به صورت روز افزون در ژاپن و دیگر کشورهای جهان بوده ایم، در کشورمان ایران نیز از سال ۱۳۶۵ این نظام مورد مطالعه و تحقیق قرار گرفته و به صورت رسمی از سال ۱۳۷۷ با توجه به آثار مثبت و سودمندی که این نظام در شمار در خور توجهی از شرکت های صنعتی داخلی و خارجی پدید آورده بود در کلیه وزارتخانه ها، مؤسسات، شرکت ها و بانک ها و کلیه دستگاه هایی که شمول قانون بر آن ها مستلزم ذکر نام می باشد مورد اجرا قرار گرفت.

این نظام ابزاری قدرتمند در جهت پرورش خلاقیت در سازمان ها می باشد چرا که در سه فاز ۱- استخراج ایده ۲- تخلیه ایده و ۳- پیگیری ایده، ایده های خلاقانه کارکنان را در جهت اجرایی نمودن آن ها توسعه و پرورش می دهد.

این مهم یعنی پرورش خلاقیت در سازمان از طریق ابزاری چون نظام پیشنهادها، تنها زمانی به درستی می تواند اجرا گردد که کارکنان سازمان مشارکتی فعال در این نظام داشته باشند و پیشنهادها و ایده های خلاقانه خود را به این نظام، پیشنهاد نمایند.

مقاله حاضر با هدف شناساندن نظام پیشنهادها، عوامل مؤثر با موفقیت این نظام را در سازمان مورد بررسی قرار داده و اقدام به معرفی شاخص های مهم و مؤثر در موفقیت نظام پیشنهادها در سازمان ها خواهد نمود و نهایتاً به ارائه و معرفی یک مدل انتقال خلاقیت به ایده های عملی می پردازد.

کلید واژه ها: مشارکت، مدیریت مشارکتی، نظام پیشنهادها، خلاقیت، مدل انتقال خلاقیت

^۱ - کارشناس تکنولوژی و گروه های آموزشی، آموزش و پرورش شهرستان دهگلان و مؤلف رابط موبایل: ۰۹۱۸۳۷۳۸۴۳۳ محل کار: ۰۸۷۲۵۶۲۲۳۰۱

^۲ - Suggestion System

مقدمه

ریشه های تفکر استبدادی در اذهان به دلیل سابقه دیرینه حکومت پادشاهی (۲۵۰۰ ساله) در ایران، تقویت گردیده. اگر چه با پیروزی انقلاب اسلامی و رد نظام شاهنشاهی نظام مشارکت مبتنی بر رای مردم پایان نظام شاهنشاهی را در پی داشته، اما به دلیل اینکه در طول تاریخ، کمتر فرصتی برای مشارکت مردم در امور مختلف وجود داشته، ارزش های استبدادی در ذهن ها نهادینه شده است. سازمان ها نیز به عنوان یک مدل از این قاعده مستثنی نبوده اند. علی رغم تاکید فراوان بر مشارکت در تعالیم دینی در عمل، فرد گرایی در کشور ما دارای ریشه های عمیقی است.

از سوی دیگر بایستی گفت که دنیای امروز دنیایی پر از تغییرات است. با گذشت زمان و تغییرات تکنولوژیک، سازمان ها روز به روز پیچیده تر می شوند، تفکرات نوین جای تفکرات قدیمی را می گیرند. در چنین دنیایی، نگرش ایستا محکوم به نابودی است. دنیای امروز آنچنان عمیقاً انقلابی است که پیش فرض های کهنه ما را باطل می سازد.

روش های کهنه تفکر، فرمول های قدیمی، احکام جزمی^۱ و ایدئولوژی ها، صرفنظر از اینکه چقدر امید بدان ها بسته شده و یا در گذشته تا چه حد سودمند بوده اند، دیگر با واقعیات روز تطبیق نمی کنند، جهانی که به سرعت از برخورد ارزش ها و تکنولوژی های جدید، روابط و شیوه های جدید زندگی و ارتباطات تکوین می یابد، به اندیشه ها، قیاس ها، طبقه بندی ها و مفاهیم کاملاً نوینی نیازمند است.

نمی توان جهان جنینی فردا را در آشیانه های فکری مرسوم دیروز پرورش داد. (تافلر، ۱۳۷۶).

تغییرات شگرف تکنولوژی و پیشرفت ها و دستاوردهای پیایی علوم و فنون و به ویژه تکامل سیستم های اطلاع رسانی بر فشرده گی رقابت در سطح جهانی می افزاید و در این رقابت تنگاتنگ تنها چیزی که سرنوشت یک سازمان را در دراز مدت تعیین می کند، همانا استفاده هوشمندانه از تمامی عوامل و امکانات و اهرم های موجود است که مهمترین آن ها منابع انسانی^۲ است.

در این رابطه و با توجه به رشد جمعیت و کاهش منابع طبیعی، رشد تکنولوژی، افزایش و انفجار دانش و اطلاعات، تغییر و تحولات سریع و پیچیدگی و پویایی جوامع و سازمان ها، بدون مشارکت کارکنان در تصمیم گیری ها و بدون استفاده از فکرهای نو و متنوع نمی توان تصمیمات مهم را اتخاذ نمود و اگر هم بتوان، نمی توان از اجرای درست آن مطمئن بود.

به دلایل مذکور سازمان ها سعی می نمایند با استفاده از مدیریت مشارکتی^۳ از ایده ها، نظرات و ابتکارات کارکنان در اداره امور خود استفاده نمایند.

برای اجرای نظام مدیریت مشارکتی در سازمان از روش های متفاوتی استفاده می شود که از میان آن ها می توان گفت سیستم پیشنهادها^۴ مهمترین روش اجرای مدیریت مشارکتی در سازمان ها می باشد. براساس این

^۱ - Dogma

^۲ - Human Resource

^۳ - Participation Management

^۴ - Suggestion System

سیستم که با انگیزه اعتلای روحیه تعاون و همکاری کارکنان و همچنین ایجاد احساس مسئولیت آنان و مشارکت در سرنوشت سازمان است کلیه کارکنان از عالی ترین رده سازمانی تا پایین ترین سطح آن می توانند پیشنهادهای، نظرات، ایده ها و ابتکارات خود را برای رفع مشکلات و نارسائی های موجود سازمان خویش ارائه دهند. نظام پیشنهادهای امروزه در بسیاری از سازمان های داخلی و خارجی مورد استفاده قرار می گیرد، در این راستا مقاله حاضر با هدف شناساندن نظام پیشنهادهای، عوامل مؤثر با موفقیت این نظام را در سازمان مورد بررسی قرار داده و اقدام به معرفی شاخص های مهم و مؤثر در موفقیت نظام پیشنهادهای در سازمان ها خواهد نمود و نهایتاً به ارائه و معرفی یک مدل انتقال خلاقیت به ایده های عملی می پردازد.

تعریف مدیریت

در مراجعه به متون و منابع مختلف جهت دسترسی به تعریفی کامل از مدیریت به تعریف های گوناگونی از مدیریت بر خواهیم خورد که هر کدام از آن ها دارای اشتراکات و تفاوت هایی با هم هستند. به عبارت بهتر در باره مدیریت، تعریفی که مورد قبول عام باشد، در دست نیست. صاحب نظران و مؤلفان مدیریت با هدف ها و سوگیری های مختلف، تعاریف گوناگونی ارائه داده اند، می توان گفت: تقریباً به تعداد مؤلفان و نویسندگان کتب مدیریت، تعریف مدیریت وجود دارد. که ذیلاً به تعدادی از تعاریفی که در منابع مختلف مدیریتی به عنوان تعریف مدیریت ذکر شده اشاره می شود.

- ۱- هنر انجام دادن کار به وسیله دیگران (فالت ۱۹۲۴، به نقل از علاقه بند، ۱۳۸۳).
- ۲- مدیریت عبارت است از هماهنگ کردن منابع انسانی و مادی برای نیل به هدف (صادقپور و مقدسی، ۱۳۷۴: ۶۸).
- ۳- مدیریت را می توان علم و هنر متشکل و هماهنگ کردن رهبری و کنترل فعالیت های دسته جمعی برای نیل به هدف های مطلوب با حداکثر کارایی تعریف کرد (جاسبی، ۱۳۸۳: ۱۲۳).
- ۴- مدیریت فرآیندی است که به وسیله آن کوشش های فردی و گروهی به منظور نیل به هدف مشترک هماهنگ می شود (اقتداری، ۱۳۶۸: ۶۱).
- ۵- پال هرسی و کنث بلانچارد مدیریت را اینگونه تعریف می کنند: کار کردن با افراد و به وسیله افراد و گروه ها برای تحقق هدف های سازمانی (علاقه بند، ۱۳۸۳: ۱۳).
- ۶- مدیریت فعالیت به سرانجام رساندن فعالیت ها بطور کارا و اثر بخش با و بوسیله دیگران می باشد (Robbins-Coulter, 1996: 8).
- ۷- هنری فایول مدیریت را اینگونه تعریف می کند: مدیریت یعنی پیش بینی و برنامه ریزی، سازماندهی، فرماندهی، هماهنگی و کنترل (کل، ۱۳۷۴ به نقل از تدبیری، ۱۳۸۴: ۱۰).
- ۸- مدیریت عبارت است از تجهیز و بکارگیری مناسب عوامل انسانی، فنی، اقتصادی به منظور سازمان دادن و انجام یک سلسله اقدامات مؤثر (بشارت، ۱۳۵۴ به نقل از تدبیری، ۱۳۸۴: ۱۰).
از مجموعه تعاریفی که در بالا ذکر شد می توان تعریف ذیل را از مدیریت ارائه داد:
مدیریت عبارت است از فرآیند منظم در جهت تحقق هدف های معین و از طریق ایجاد روابط میان منابع موجود مادی و انسانی به طور کارا و اثربخش در برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل. همانگونه که مشاهده می شود در این تعریف می توان کلیه تعاریف ارائه شده قبلی از دیدگاه صاحب نظران مختلف را مشاهده و ملاحظه نمود و به دید و نگرش کلی در مورد مدیریت دست یافت.

مدیریت مشارکتی

- تعریف مشارکت

مشارکت، حرکتی آگاهانه، فعال، آزاد و با مسئولیت است که برای ثبات و امنیت جامعه ضروری است. این حرکت به گونه ای است که شهروندان احساس می کنند تعلق به جامعه داشته، و در واقع گردانندگان اصلی خودشان هستند. در حقیقت مشارکت زمینه ساز مشارکت پایدار می باشد. (رضایی و فروزنده، ۱۳۸۰، ۵۲)

قدیمی ترین تعریفی که از مشارکت ارائه گردیده عبارتست از: "پیوندی دوسویه، سازنده و سودمند، میان دو تن یا بیشتر از دو تن". در این تعریف تأکید بر برقراری پیوندی است گشوده و باز میان دو انسان که این دو انسان در پرتو آن پرورش می یابند و از یکدیگر بهره می گیرند. دوسویه بودن پیوند موجب می شود تا اطلاعات، دانش، شناخت، اندیشه و نظر از هر یک از دو سوی پیوند به دیگری منتقل گردد و در اثر آن هر دو طرف بهره سازنده به دست آورند و بر توانمندی ذهنی و عاطفی خود بیفزایند. (طوسی، ۱۳۸۳، ۴)

همچنین در تعریف مشارکت، سایمون می گوید: "مشارکت در مدیریت یعنی کلیه اقداماتی که میزان نفوذ و مسئولیت کارکنان را در فرآیند تصمیم گیری از طریق نمایندگی مناسب در سطوح متفاوت سازمان افزایش می دهد و از این راه تحقق دموکراسی را تسهیل می کند".

با توجه به تعاریف فوق از مشارکت می توان گفت: مشارکت عبارت است از یک درگیری ذهنی و عاطفی داوطلبانه یک شخص در موقعیت های گروهی مربوط به خود و سازمان خود که باعث ایجاد انگیزه در فرد جهت دستیابی به هدف های گروهی شده و باعث می شود که فرد در مسئولیت کار شریک شود.

مشارکت یک درگیری^۱ ذهنی و عاطفی برای یک شخص در موقعیت های گروهی است که او را برمی انگیزاند تا برای دست یابی به هدف های گروهی تلاش کند و در مسئولیت کار شریک شود (ناصری فر، ۱۳۸۵: ۵). مشارکت فرآیندی است که طی آن کارکنان سازمان بطور داوطلبانه در امور و فعالیت های مربوط به خود دخالت کنند به شرطی که توان و انگیزه مناسب برای دخالت مؤثر را داشته باشند. مشارکت فراهم آوردن و گسترده شدن بیشتر نقد مشترک برای یافتن هدف های مشترک است (حبیب نیا، ۱۳۸۲: ۷). حال پس از روشن شدن مفهوم مشارکت به بحث و تشریح مدیریت مشارکتی می پردازیم.

- تعریف مدیریت مشارکتی^۲

مدیریت مشارکتی: نوعی سبک مدیریت می باشد که مشخصه اصلی آن کاربری فراوان روش تصمیم گیری گروهی است، این سبک کاملاً در نقطه مقابل مدیریت خودمدار است. در سبک مشارکتی غالباً بر این باورند که بدین وسیله انسان ها بطور عاطفی خوب کار می کنند، گاهی آن را مدیریت دموکراتیک نیز می نامند (جعفری و کیمیایی، ۱۳۸۶: ۲۸۳).

رهبری یا مدیریت مشارکتی سبکی است که در آن تصمیمات با مشارکت کارکنان اتخاذ می گردد (تدبیری و گیوریان، ۱۳۸۴: ۱۲۳).

مدیریت مشارکتی به مدیران اجازه می دهد تا در قسمتی از گروه وارد شوند و تصمیمات بهتری اتخاذ نمایند (U.S. Army Handbook, 1973).

^۱-Involvement

^۲-Participation Management

مدیریت مشارکتی نوعی سبک رهبری است که معتقد است از طریق توانمند سازی کارکنان می توان موجبات بهبود عملکرد کاریشان را فراهم نمود(سایت اینترنتی^۱).

مدیریت مشارکتی نظام همکاری فکری و عملی کارکنان یک سازمان با سطوح مختلف مدیریتی آن سازمان است. در این نظام کلیه افراد سازمان درباره روش های حل مسائل و ارتقای بهره وری سازمان، فعالانه اندیشه حاضر آن را در قالب طرح ها و پیشنهادهای به سازمان ارائه می کنند. بدین طریق یک نظام همفکری و هم اندیشی برای رسیدن به اهداف سازمان وجود دارد. و مدیریت سازمان از گنجینه غنی طرح ها برخوردار شده و برای نیل به اهداف سازمانی از آن ها بهره می جوید(راهی، ۱۳۸۵، ۲۷).

مدیریت مشارکتی همانا تغییر تفکر " من " به تفکر " ما " و ترویج تصمیم گیری گروهی در سازمان می باشد(سایت اینترنتی^۲).

مدیریت مشارکتی مدلی از تصمیم گیری سازمان با چهار معرفه و ویژگی اصلی است، این چهار ویژگی عبارتند از: ایجاد همدلی، همدردی و همسویی بین مدیریت و کارکنان، مداخله مشترک مدیریت و کارکنان در امور سازمان، شفاف سازی هدف و توسعه فرهنگ تصمیم گیری یا مسئولیت پذیری مشترک(Jeffery Clunk, 2004). تعاریف متعدد دیگری نیز، در ارتباط با مدیریت مشارکتی در مقابل مدیریت خودکامه و مدیریت سنتی قرار دارد که در این شکل از مدیریت به همه افراد سازمان، فرصت بروز خلاقیت ها، ایده ها و نواندیشی ها داده می شود و همین باعث رشد و پویایی سازمان خواهد شد.

بنابراین می توان مدیریت مشارکتی را اینگونه تعریف کرد. مدیریت مشارکتی عبارت است از عملیاتی که طی آن کارکنان سازمان را در روند تصمیم گیری ها دخالت و شرکت می دهند، تأکید این شیوه مدیریتی بر همکاری و مشارکت داوطلبانه کارکنان استوار است و می خواهد از اندیشه ها، نظرات و ابتکارات آن ها در حل مسائل و مشکلات سازمان استفاده کند. البته ذکر این نکته و یادآوری آن در رابطه با مدیریت مشارکتی بسیار مهم و حائز اهمیت می باشد که در جریان مدیریت مشارکتی در یک سازمان کارکنان به صورت داوطلبانه در امور و فعالیت های مربوط به خود دخالت کنند به شرطی که توان و انگیزه مناسب برای دخالت موثر را داشته باشند. تا در این صورت بجای اینکه همواره مدیریت و رهبری شوند از توانایی های خود بهره گیرند، فکر کنند و قوه خلاقیت خود را بکار اندازند و در تصمیم گیری ها مشارکت و دخالت داشته باشند.

– مشارکت در دین مبین اسلام

بررسی و مطالعات آیات قرآن و قول و رفتار معصومین به روشنی بیانگر نگرش مثبت اسلام و سفارش اسلام به مشارکت است. در آیه ۱۵۹ سوره آل عمران خداوند در خصوص مشورت می فرماید: " این رحمت الهی است که تو را بامردم مهربان کرده است و اگر خشن و سنگدل می بودی همه از دورت پراکنده می شدند بنابراین برآنان بخشای و برای ایشان طلب آمرزش کن و در امور با ایشان مشورت کن و آن گاه که به کاری تصمیم گرفتی توکل بر خداکن ". همچنین در سوره شوری به موضوع مشورت پرداخته شده است " مؤمنین امور خود را به طور شورایی انجام می دهند و از آنچه روزیشان کرده ایم انفاق می کنند ".

در سوره شوری آیه ۳۸ آمده است " و آنان که امر خدا را اطاعت و اجابت کردند و نماز به پا داشتند و کارشان را به مشورت یکدیگر انجام دهند و آنچه روزی آن ها کردیم به فقیران انفاق می کنند ".

^۱ - (www.tech.clayton-reports.com, june 14, 2004)

^۲ - (www.knowledge-reports.com, june 14, 2004)

سوره الزمر آیه ۱۷ الی ۱۸ فرموده "مژده به بندگان چون سخن بشنوند از بهترین آن ها اطاعت می کنند که خدا هم آن ها را به لطف خاص خود هدایت نموده و هم آنان به حقیقت خردشان عالمند" (قرآن کریم، آیات و سوره های مورد اشاره).

پیامبر اسلام فرموده "هیچ پشتیبانی نیکوتر از مشورت نیست" همچنین از ایشان نقل شده "کسی که مشورت نکند پشیمان می شود". اجرای پیشنهاد سلمان فارسی در جنگ خندق که بین مسلمانان و کفار روی داد و مسلمانان با کندن خندق دور مدینه سبب عدم دسترسی کفار به منطقه مسلمانان و پیروزی خود شدند، نشان دهنده توجه و پذیرش پیامبر اسلام در مورد پیشنهاد های مفید امت خود می باشد (برومند، ۱۳۸۳: ۸).

- هدف مدیریت مشارکتی

مدیریت مشارکتی دو هدف عمده را دنبال می کند: نخست، ارج نهادن به ارزش های انسانی و به یاری طلبیدن افرادی که به نوعی با سازمان در ارتباط اند. دوم، رسیدن به هدف های از پیش تعیین شده به کمک همین افراد. این هدف ها بر چند اصل اساسی استوار است:

- ۱- هر فرد عضو سازمان جزئی از یک ماشین بزرگ به حساب نمی آید، بلکه انسانی برخوردار از قدرت تفکر، هوش و استعداد و تجربه های گرانقدر است که هر گاه زمینه ها و شرایط مساعد فراهم شود، می تواند همه چیز را به نفع خود و سازمان خود تغییر دهد.
- ۲- هر کار لزوماً به بهترین و مفیدترین حالت ممکن انجام نمی شود و بی تردید می توان هر کار معین را به گونه ای بهتر انجام داد و بهبود مستمر^۱ در انجام کار به کمک اعضای مجموعه به صورت گروهی انجام می شود.

۳- مشارکت کارکنان کمک می کند تا مدیریت از بسیاری کارهای جزئی آسوده شود و به کارهای اساسی بپردازد.

چنانچه اجرای مدیریت مشارکتی و نظام های تشکیل دهنده آن با موفقیت همراه باشد، از مزایا و پیامدهایی چون بهبود روابط انسانی بین مدیریت و کارکنان، تقویت انگیزش در کارکنان، بهبود گردش کار در سازمان، بروز خلاقیت و نوآوری، تقلیل هزینه های تولید کالا و خدمات، افزایش احساس تعلق سازمانی در کارکنان و همسو شدن هدف های آنان با هدف های سازمان و در نهایت افزایش رضایت مشتری و به دست آوردن سهم بیشتر در بازار برخوردار خواهد بود (حسین زاده، ۱۳۸۷:).

برای دستیابی به این مزایا باید ابتدا ویژگی های افراد مشارکت جو و سازمان های مشارکت جو را بشناسیم، که بعداً به این دو مقوله مفصلاً در همین بخش خواهیم پرداخت.

- سیر تکوین مدیریت مشارکتی

مشارکت یک مفهوم قدیمی است که ریشه در اداره امور عمومی و افکار مذهبی دارد. به عنوان مثال، مشارکت بر مبنای مشورت در اسلام تحت عنوان «شورا» مورد توجه قرار گرفته است. قرآن کریم به طور صریح مدیران را مکلف می کند در اموری که نیاز به تحقیق و تفحص دارد بر مبنای مشورت به تصمیم گیری بپردازند.

به هر حال، مدیریت مشارکتی علیرغم قدمت تاریخی خود، بعد از انقلاب صنعتی به صورت علمی مورد بررسی قرار گرفت. پیدایش نظریه های کلاسیک، ساختار، تخصص گرایی، عقلایی بودن، و نظم و ترتیب را در سازمان ها مورد تأکید قرار دادند (ویلسون و روز بفلد، ۱۹۹۰). تضادهایی که فلسفه کلاسیک با روح و روان انسانی داشت، موجب گشت توجه به روابط انسانی معطوف گردد.

^۱ - Continuous Improvement

در سال ۱۹۷۲ التون مایو (اوبرایان، ۱۹۸۴) و همکارانش سعی کردند بین شرایط کاری و بهره‌وری رابطه‌ای پیدا کنند. این مطالعات برحسب تصادف، اهمیت مدیریت مشارکتی را کشف کرد و رفته رفته با تاکید بر جنبه‌های اجتماعی گروه‌های کار، مکتب جدیدی با نام "روابط انسانی" پایه‌گذاری شد که سعی می‌کرد مشارکت واقعی را مورد تشویق قرار دهد.

مدیریت مشارکتی با کار اندیشمندانی چون آرجیس (۱۹۵۵)، لیکرت (۱۹۶۱)، هرزبرگ (۱۹۶۸) و لاولر (۱۹۸۶) رو به رشد نهاد و با اشکال و عناوین مختلف، نظیر مدیریت بر مبنای هدف، نظام پیشنهادها، گروه‌های بهبود کیفیت، و گروه‌های خودگردان به حیات خود ادامه داد. امروزه مدیریت مشارکتی به عنوان یکی از عناصر تئوری نئوکلاسیک مطرح است. تئوری‌های سازمانی و مدیریتی مختلفی در طول سال‌ها با تاکید بر تصمیم‌گیری مشارکتی شکل گرفته‌اند که مهمترین آنها شامل: مدیریت کیفیت فراگیر (گرانث و همکاران، ۱۹۹۲) یادگیری سازمانی (داگسون، ۱۹۹۳) نظریه قدرت دهی (براون و لاولر، ۱۹۹۲) و دموکراسی صنعتی (در بر، ۱۹۶۹) است (مصدق راد، ۱۳۸۰: ۳۲). یکی از نظام‌های مدیریتی پویا که نقش مهمی در توسعه منابع انسانی و در نتیجه فرآیند توسعه دارد، نظام مدیریت مشارکتی است. این نظام مدیریتی به عنوان یک نظام مطلوب و کارآمد هم از لحاظ نظری و هم از لحاظ عملی آزمون‌های موفق خود را گذرانیده است؛ و هم اکنون در کشورهای پیشرفته و نیز در کشورهای در حال توسعه کاملاً مورد استفاده بوده و از جایگاه مناسبی برخوردار است. از آنجائیکه منابع انسانی از عوامل زیربنایی فرآیند توسعه می‌باشد و هرگونه توفیق در فرآیند توسعه پایدار یک سازمان مشروط به توفیق در توسعه منابع انسانی است، از اینرو، اهمیت و ضرورت توجه به نظام‌های مدیریتی توسعه‌دهنده منابع انسانی آشکار می‌شود.

نظام مدیریت مشارکتی، نظام همکاری فکری و عملی کلیه اعضای یک سازمان با سطوح مختلف مدیریتی آن سازمان است. در این نظام، کلیه افراد سازمان، درباره روش‌های حل مسائل و ارتقاء بهره‌وری سازمان، فعالانه اندیشه کرده و حاصل آنرا در قالب طرح‌ها و پیشنهادها به سازمان ارائه می‌کنند. بدین طریق سازمان از یک نظام هم‌فکری و هم‌اندیشی برای رسیدن به اهداف سازمان بهره می‌جوید. نظام مدیریتی به تعبیری در واقع نوعی نظام مدیریت شورایی با شکل خاص خود است. در این نظام برای افکار و خلاقیت‌های کلیه اعضای سازمان ارزش شایسته قائل شده و در تصمیم‌گیری از آن‌ها استفاده می‌شود. وجود و جریان این نظام نتایج و پیامدهای مثبت و مطلوب متعددی در بر دارد که در مجموع نقش مهمی در فرآیند توسعه منابع انسانی ایفاء می‌کند (مصدق راد، ۱۳۸۰: ۳۳).

– پیش‌نیازهای مدیریت مشارکتی

یک اشتباه کلی که مدیران در مرحله استقرار مدیریت مشارکتی مرتکب می‌شوند، آن است که فرض می‌کنند تنها کاری که باید انجام دهند آن است که کارکنان را دعوت به مشارکت کنند درست مثل مهمانی که به خانه خود دعوت می‌کنند. در حالیکه مساله پیچیده‌تر از صرفاً یک دعوت ساده است.

باید در نظر داشت افرادی که در یک ساختار سلسله‌مراتبی سنتی کار کرده‌اند، به وضع موجود عادت کرده‌اند و در مقابل تغییرات مقاومت خواهند کرد. حتی ممکن است بعضی از کارکنان نخواهند مسولیت بیشتری را بپذیرند. آن‌ها ترجیح می‌دهند از مدیر دستور بگیرند. شاید واقع‌بینانه نباشد که انتظار داشته باشیم همه کارکنان در تصمیم‌گیری اداری شرکت کنند. برای تأمین مشارکت آن دسته از کارکنان که مشتاق مشارکت هستند باید زمینه و بستر مناسب را فراهم ساخت (راهی، ۱۳۸۳: ۲۶).

۱- اهداف، ارزش‌ها و اولویت‌ها

تصمیم‌گیری نمی‌تواند در خلأ اتفاق بیافتد. وقتی کارکنان در مورد اهداف، ارزش‌ها و اولویت‌ها توجیه نشده باشند، قطعاً از ترس اینکه مورد مواخذه قرار نگیرند از ورود به فرآیند تصمیم‌گیری مشارکتی اجتناب خواهند کرد.

نتیجه یک بررسی پیرامون مشارکت کارکنان در بخش دولتی استرالیا (NEPSC 1979) وجود اهداف روشن را از عوامل اثر بخش مدیریت مشارکتی می داند. (مصدق راد، ۱۳۸۰: ۴۹).

۲- روش مؤثر انتقال اطلاعات

همانند اهداف، ارزش ها و اولویت ها، کارکنان باید به اطلاعات مربوط به تصمیم گیری مشارکتی دسترسی داشته باشند تا امکان تصمیم گیری برای آن ها فراهم باشد. اطلاعات اغلب بصورت مجزا وجود دارد و یافتن آن مشکل و غالباً برای تامین نیازهای گروه های مختلف که در تصمیم گیری مشارکت می کنند، بسیار پیچیده یا ناکافی است. سازمان ها می توانند در توسعه سیستم های اطلاعاتی مناسب اقدام نمایند. بعلاوه باید کوشش خود را روی تحقیقات خاصی متمرکز کنند تا مسائل را تشخیص و درس های علمی مهمی را برای تسهیل تغییر فراهم کنند. بدون شک اطلاعات یکی از پیش شرط های اساسی و بحرانی در تحقق مدیریت مشارکتی است و امکان ندارد بدون سهیم شدن در اطلاعات، مشارکت مؤثر صورت گیرد. اطلاعات می تواند بطرق مختلف تأمین شود. اما لازم است از طریق آموزش مناسب و فعالیت های حمایتی اطمینان حاصل کرد که کارکنان یا نمایندگان آن ها به اطلاعات مناسب دسترسی دارند (همان منبع).

۳- تعریف فرآیند تصمیم گیری

باید برای کارکنان فرآیند تصمیم گیری مشارکتی روشن باشد تا انتظارات خود را در آن چارچوب تنظیم کنند. برنامه های مختلف مشارکت مانند حلقه های بهبود «کیفیت»، «نظام پیشنهادها» و «تیمهای کاری خودگردان» هر یک فرآیند خاص خود را دارند که لازم است به روشنی تبیین و فرموله شده باشند (همان منبع).

۴- اعتقاد مدیریت ارشد و پشتیبانی جدی از مراحل اجرای نظام

مهمترین رکن پیش نیاز استقرار نظام مدیریت مشارکتی، اعتقاد قلبی و پشتیبانی جدی مدیریت ارشد از اجرای نظام می باشد به طوری که اگر این اعتقاد و پشتیبانی در سازمان از طرف مدیریت ارشد تداوم داشته باشد موفقیت نظام تضمین می گردد و در صورت عدم اعتقاد مدیریت ارشد اجرای نظام در سازمان توصیه نمی گردد. برای ایجاد اعتقاد در مدیریت ارشد موارد زیر می تواند مؤثر باشد (موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی، ۱۳۸۲: ۴۲):

- آشنا نمودن مدیریت ارشد با فلسفه، ضرورت، دستاوردها و نحوه اجرای نظام مشارکت که از طریق برگزاری همایش های آشنایی با نظام مدیریت مشارکتی میسر می گردد و پاسخ به سوالات توسط کارشناسان و مشاوران با تجربه.

- بازدید مدیران ارشد سازمان از شرکت ها و موسساتی که بیش از ۵ سال از اجرای نظام مدیریت مشارکتی آن ها گذشته و موفقیت های قابل ملاحظه ای نیز کسب کرده اند.

- پشتیبانی علمی مدیریت ارشد از اجرای نظام با انجام موارد زیر

الف) گماردن فردی به عنوان دبیر یا مدیر اجرایی نظام مشترک که حتی المقدور دارای مشخصات زیر بوده و زیر نظر مستقیم مدیریت ارشد فعالیت خواهد کرد:

تمام وقت باشد

کارشناس مدیریت باشد

حداقل ۵ سال سابقه کار در سازمان داشته باشد

علاقه مند به این سمت باشد و اجباراً این کار به او واگذار نشده باشد

خوش اخلاق بوده و از محبوبیت نسبی بین کارکنان سازمان برخوردار باشد

ب) اختصاص دو تا سه ساعت وقت همراه معاونین جهت شرکت در جلسات نظام مدیریت مشارکتی به منظور بررسی پیشنهاد های مهم، سیاست گذاری، اصلاح آیین نامه، پی گیری فعالیت ها، شناسایی موانع و رفع آن ها و تشویق های مداوم کارکنان و فعال نگه داشتن نظام پیشنهاد ها و ابعاد دیگر نظام مشارکت.

ج) اختصاص محل معین برای دبیر خانه نظام مدیریت مشارکتی جهت انجام فعالیت های مثبت و مکاتبات پیشنهادها.

د) تأمین نیروی انسانی لازم برای دبیرخانه به عنوان کمک به دبیر اجرایی نظام مشارکت و گنجاندن پست های آن ها در نمودار سازمانی رسمی سازمان .

ه) پیگیری جدی در مورد بررسی به موقع پیشنهادها، اجرای به موقع پیشنهادها و پرداخت به موقع پاداش پیشنهاد دهندگان، کارشناسان و مجریان پیشنهادها(همان منبع).

۵- اعتقاد کارکنان به بهبود مستمر

مدیریت باید بتواند با ایجاد روابط انسانی مناسب، انگیزه های مادی و معنوی و آموزش های دائمی، کارکنان سازمان را معتقد به بهبود مستمر در زندگی شخصی بطور کلی و بهبود مستمر در کار سازمان نماید، بطوری که هرکس هرروز با این روحیه به تلاش و کار در سازمان آغاز نماید که در فکر ایجاد بهبود در کار روزهای گذشته بوده و شعار " هر روز بهتر از دیروز" ملکه ذهن او گردد. برای این منظور لازم است کلیه کارکنان تشویق شوند که در زندگی دارای رسالت شخصی، رسالت خانوادگی و رسالت سازمانی باشند (کاوی ۱۹۹۲) و چون طبیعت همه انسان ها کمال جو است و خواهان دست یابی به ارزش های والای انسانی از قبیل خدمت به جامعه، بهترین دکتر، بهترین کارشناس، بهترین ورزشکار، بهترین درآمد و امثال آن هستند می توانند اهداف کارکنان را با اهداف سازمان در جهت دست یابی به این ارزش ها همسو نموده و آن ها را معتقد به بهبود مستمر نمود(موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی، ۱۳۸۲: ۴۴).

۶- آموزش مشارکت

آموزش کارکنان عنصر کلیدی در ایجاد فرهنگ مشارکتی و موفقیت برنامه های تصمیم گیری است. آن ها باید بیاموزند چگونه فرایندهای کاری را مورد تحلیل قرار دهند و از ابزارها و تکنیک های حل مساله استفاده کنند . اگر مدیران خواهان مشارکت کامل هستند، باید در نظر داشته باشند که افراد از نظر توانایی انجام کار مولد و تبادل ایده ها با یکدیگر متفاوت هستند و باید ابزارهایی برای آن ها فراهم ساخت تا بطور مؤثر در تصمیم گیری مشارکت داشته باشند (دیویس، ۱۹۷۶) نتیجه یک بررسی که در بخش دولتی استرالیا انجام گرفته (DEIS 1986) نشان می دهد که لازم است منابع آموزشی (کوتاه مدت و بلند مدت) برای تأمین نیازهای متفاوت مدیران و سرپرستان، کارکنان و نمایندگان آن ها، و متخصصین فراهم باشد. این گزارش اذعان می دارد که فعالیت های آموزشی متداول، نیازهای مشارکت را برآورده نمی سازند. و باید اصول و روش های مشارکت در دروس دوره های آموزشی برای مدیران گنجانده شود و یا دوره های جدید آموزشی نیز تأمین گردد(مصدق راد، ۱۳۸۰: ۴۹).

۷- تعدیل شرایط محیطی سازمان

باید توجه داشته باشیم که سیستم مدیریت مشارکتی یک بهترین روش تصمیم گیری نیست. موفقیت این سیستم در گرو شرایط محیطی است (میلر و مونگ، ۱۹۸۶؛ لاک و شوایر ۱۳۷۹) بنابراین، همراه با استقرار سیستم تصمیم گیری مشارکتی، باید دیگر سیستم های سازمانی بگونه ای تعدیل شوند که به عنوان عامل بازدارنده عمل نکنند. ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، سیستم ارتباطات از جمله این عوامل هستند. نتیجه یک تحقیق در رابطه با تأثیر

فرهنگ سازمانی بر سیستم مشارکتی (ولش و همکاران، ۱۹۹۳) نشان می دهد که اعمال روش های تصمیم گیری مشارکتی بکار گرفته شده در شرکت های امریکایی در بستر فرهنگی سازمان های روسیه نتیجه معکوس ببار می آورد. نتیجه تحقیقاتی از این دست به ما هشدار می دهد که روی نیروهای بازدارنده و جلو برنده سازمانی تأمل زیادی داشته باشیم و روش های تصمیم گیری مشارکتی را متناسب با ویژگی های محیطی انتخاب کنیم و از تحمیل شیوه تصمیم گیری یکسان به دستگاه های اجرایی با ویژگی های سازمانی متفاوت اجتناب کنیم. در مرحله پیاده کردن مدیریت مشارکتی نگرش سازمانی باید عوض شود. اگر از شما پرسیده شود که سازمان خود را چگونه توصیف می کنید؟ یک راه معمول آن است که وظایف و مسولیت ها را بر حسب ساختار سلسله مراتبی توصیف کنیم. چنین نگرشی شما را به نمودار سازمانی خاصی که در آن کارکنان توسط مدیریت عالی کنترل می شوند، هدایت می کند (همان منبع).

۸- بحرانی نبودن زمان اجرا

در زمان اجرای نظام مشارکت، سازمان باید از یک ثبات و آرامش نسبی برخوردار بوده و فعال باشد. در مواردی که سازمان حالت بحرانی داشته و کارکنان نگرانی های خاصی داشته باشند اجرای نظام مشارکت توصیه نمی گردد. مواردی از قبیل شرایط زیر می تواند به عنوان شرایط بحرانی تلقی گردد.

- مدیریت ارشد سازمان در حال تغییر باشد.
- کارکنان سازمان در حال تعدیل و کاهش جدی باشند.
- اختلاف شدید بین مدیریت و کارکنان بروز کرده باشد.
- سازمان دچار بیکاری و یا کم کاری جدی شده باشد.
- پرداخت حقوق کارکنان به طور غیر منتظره ای به تعویق افتاده باشد (موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی، ۱۳۸۲ : ۴۴).

۹- آمادگی و برنامه ریزی های قبلی صورت پذیرد

در بسیاری از سازمان ها بدون ایجاد آمادگی و توجیه کافی مدیریت یا کارکنان شروع به اجرای نظام پیشنهاد ها با صدور یک اطلاعیه یا برگزاری یک همایش نموده اند که تجربیات نشان داده است که موفقیت چندانی حاصل نمی گردد.

برای اجرای صحیح نظام مدیریت مشارکتی لازم است کلیه مدیران، کارشناسان و کارکنان سازمان توجیه گردند و آموزش های لازم در سازمان به اجرا در آید تا آمادگی لازم در اجرای نظام مدیریت مشارکتی در سازمان به وجود آمده و دوام داشته باشد (موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی، ۱۳۸۲ : ۴۵).

۱۰- تعریف حدود مشارکت

لازم است انتظارات مدیریت از کارکنان و مواردی که از آن ها خواسته می شود که با مدیریت مشارکت نمایند و امتیازاتی که از طرف مدیریت برای انواع مشارکت ها به کارکنان اختصاص داده می شود طی آیین نامه مشخص و مناسب سازمان تهیه و به اطلاع کلیه کارکنان برسد. بهتر است این آیین نامه از طریق همایشی که به همین منظور برگزار می گردد برای کارکنان توجیه شود (موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی، ۱۳۸۲ : ۴۵).

۱۱- تهدید آمیز نشود

نظر به اینکه هدف نظام مشارکت ایجاد بهبود مستمر در سازمان و توسعه نیروی انسانی به کمک همه کارکنان و مشتریان و ارباب رجوع سازمان است نباید از آن به عنوان حربه ای در جهت حذف منافع کارکنان و کاهش اقتدار مدیریت استفاده نمود.

اگر اجرای طرح هایی از طرف مدیریت لازم به نظر می رسد که نتیجه آن محدود کردن منافع کارکنان (مانند حذف اضافه کاری، کاهش پرداخت های بهره بری، محدودیت اختیارات مدیران میانی، تعدیل و کاهش نیروی انسانی) باشد، نباید این طرح ها در قالب نظام پیشنهادها مطرح گردد مگر اینکه شرایط و منافع مناسب تری برای کارکنان در آن پیش بینی شده باشد. این گونه طرح ها می تواند خارج از نظام پیشنهادها بررسی و به مورد اجرا گذاشته شود تا کارکنان سازمان نسبت به نظام مشارکت بدبین نشوند و همیشه از حمایت بالای کارکنان برخوردار باشند (موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی، ۱۳۸۲: ۴۶).

۱۲- اجتناب از مبالغه گویی و مدگرایی

وقتی صحبت از مدیریت مشارکتی می شود بعضی از مدیران و مشاورین مدیریت مشارکتی چنان به تعریف و تمجید از این سیستم تصمیم گیری می پردازند که گویا تمامی مشکلات سازمان ها با کمک همین روش قابل حل است. بعضاً محاسنی را برای این سیستم تصمیم گیری ذکر می کنند که تحقیقات انجام یافته آن ها را تایید نمی کند (ساشکین، ۱۹۸۴، دیویس، ۱۹۷۵) و یا نتایجی را که در یک سازمان خاص بدست آورده اند، به تمامی شرایط تعمیم می دهند و اصلاً محدودیت های این سیستم تصمیم گیری را نادیده می گیرند. چنین مبالغه گویی هایی کار را بجایی می رساند که خیلی از مدیران به عنوان مد روز آن را در سازمان خود بکار می بندند و انتظار معجزه دارند. این آگاهی باید در مدیران تقویت شود و با موضوع مشارکت واقع بینانه برخورد کنند و انتظارات کاذب در سازمان بوجود نیآورند (مصدق راد، ۱۳۸۰: ۴۹).

۱۳- سبک رهبری

مدیرانی که دارای سبک آمرانه هستند، عموماً سعی می کنند افراد را وادار کنند در تیم های تصمیم گیری مشارکتی یا نظایر آن کار کنند. در این حالت، تصمیم گیری مشارکتی به چیزی تبدیل می شود که توسط مدیریت به کارکنان تحمیل شده و تنها موفقیتی که مدیران بدست می آورند قانونی کردن ساختار تصمیم گیری مشارکتی است، اما قادر نخواهند بود دستور بدهند سیستم مشارکتی بطور کارآمد و هماهنگ کار کند. بنابراین بخاطر کلیدی بودن نقش رهبری در استقرار نظام مدیریت مشارکتی، باید مدیران ضمن تجدید نظر در سبک رهبری خود، باید و نباید هایی را رعایت کنند که بوش و همکاران وی (۱۹۹۸) در رابطه با ایجاد تیم های کاری بشرح زیر مورد تاکید قرار داده اند و برخی از آن ها می تواند قابل تعمیم به کلیه مدیرانی باشد که انتظار می رود در مرحله استقرار و تداوم مدیریت مشارکتی، رفتارهای حمایتی و مشارکتی از خود نشان دهند: ۱- نشان دادن تعهد خود به مشارکت ۲- ایجاد اعتماد ۳- برخورد مساوی و عادلانه با همه ۴- منعطف بودن در رابطه با گرایشات افراد ۵- گوش دادن و شنیدن ۶- مشورت کردن و اطلاع دادن ۷- اجتناب از تحمیل دستور کار خود ۸- اجتناب از مدیریت خرد^۱ ۹- جلوگیری از تضاد (مصدق راد، ۱۳۸۰: ۴۹).

- ویژگی های افراد مشارکت جو

همانگونه که قبلاً نیز در قسمت "هدف مدیریت مشارکتی" نیز ذکر گردید چنانچه اجرای مدیریت مشارکتی و نظام های تشکیل دهنده آن با موفقیت همراه باشد، از مزایا و پیامدهای چون بهبود روابط انسانی بین مدیریت و کارکنان، تقویت انگیزش در کارکنان، بهبود گردش کار در سازمان، بروز خلاقیت و نوآوری، تقلیل هزینه های

^۱-Micro Management

تولید کالا و خدمات، افزایش احساس تعلق سازمانی در کارکنان و همسو شدن هدف های آنان با هدف های سازمان و در نهایت افزایش رضایت مشتری و به دست آوردن سهم بیشتر در بازار برخوردار خواهد شد. برای دستیابی به این مزایا باید ابتدا ویژگی های افراد مشارکت جو را بشناسیم.

- ویژگی افراد مشارکت جو عبارتند از:

سلامت روانی و ادراکی و توانایی ایجاد اندیشه های بسیار با سرعت زیاد و ارائه آن ها به افراد فرادست، ابتکار، توانایی ایجاد و ارائه پیشنهادهای جدید، استقلال رای و قدرت داوری، متفاوت بودن از همکاران در ارائه دیدگاه ها و اندیشه های نو و مسؤلیت پذیری، از جمله مشخصات افراد مشارکت جو است (حسین زاده، ۱۳۸۷).

این افراد با این ویژگی ها بایستی در سازمان هایی با ویژگی های خاصی حضور داشته باشند و به انجام وظیفه مشغول شوند، که در زیر ویژگی های سازمان های محل فعالیت این گونه افراد (سازمان های مشارکت جو) را مورد بررسی قرار خواهیم داد.

- ویژگی های سازمان های مشارکت جو

سازمان مشارکت جو یعنی سازمانی که افراد مشارکت جو در آن فعالیت می نمایند معمولاً دارای ویژگی هایی به شرح ذیل می باشند:

۱- رقابت: در آن ها رقابت کامل و فشرده است چرا که مشارکت در سازمانی تحقق می پذیرد که رقابت کامل بر آن حاکم باشد.

۲- دسترسی مدیران به دانش گسترده: مدیران سازمان های مشارکت جو بر این اعتقادند که دانش در سطح سازمانشان به وفور پراکنده است و خود به راحتی می توانند اندیشه ها و دیدگاه های دیگران را مستقیم و بی واسطه دریافت کنند.

۳- احترام به افراد: کارکنان این سازمان ها بر این باورند که می توانند همگام با نیازهای سازمان رشد کنند.

۴- روابط دائمی و بلند مدت کارکنان و در نتیجه برخورداری از امنیت شغلی از دیگر ویژگی های این سازمان ها است.

۵- استقبال مدیران از عامل تغییر: در این سازمان ها همه مدیران تغییر را به عنوان تنها عامل پایداری می دانند و با خشنودی از آن استقبال می کنند. طبیعی است در چنین سازمانی لازم نیست که مدیر بخش زیادی از وقت خود را با اندیشه درباره چگونگی برخورد با تغییرات بگذراند، زیرا همه به این باور رسیده اند که تغییر نوعی ارزش مثبت است.

۶- از ویژگی های سازمان مشارکت جو، ساختار متغیر و تعاملی آن است: در فعالیت های از پیش برنامه ریزی شده مناسبترین ساختار، ساختار سنتی و مکانیکی است اما در شرایط مشارکتی، ساختار پویا راهگشاستر است و نظام کنترلی کمتر برقرار می شود. در چنین شرایطی افراد از آزادی عمل بیشتری برخوردارند، البته با این فرض که در سازمان تعادل و موازنه برقرار باشد، زیرا اعضای چنین سازمانی نه

محیط کار خود را آشفته و پر هرج و مرج می خواهند که افراد به هر کاری دست بزنند و نه این که می خواهند کنترل مستقیم به گونه ای باشد که هیچ جرقه ذهنی متبلور نشود.

۷- انعطاف پذیری مشخصه دیگر این گونه سازمان ها است: در ساختار سازمانی انعطاف پذیر تحول گرا، تبادل اطلاعات به راحتی انجام می شود و افراد در فرایند تصمیم سازی مشارکت دارند.

۸- گسترش فرهنگ مدیریت مشارکتی - به سان رویکردی نو و جامع به کل مجموعه - بخشی از هدف های بلند مدت مدیریت است که نظام های اجرایی آن را با توجه به شرایط خاص سازمان طراحی و به مورد اجرا می گذارند و با جابجایی فرد یا بروز اتفاقی خاص، متوقف نمی شود (حسین زاده، ۱۳۸۷).

- شیوه های مدیریت مشارکتی

- نظام پیشنهادها یکی از شیوه های مدیریت مشارکتی

نظام پیشنهادها که مشارکت فکری کارکنان، مشتریان و پیمانکاران با مدیریت بوده و یکی از پایه های مهم مشارکت محسوب می گردد بدین معنی است که مدیریت فضا و امکاناتی را در سازمان به وجود می آورد که کلیه کارکنان، مشتریان و پیمانکاران نظرات، ایده ها و پیشنهادها را در زمینه حل مشکلات و نارسائی ها و ایجاد بهبود مستمر در فعالیت های سازمان به مدیریت ارائه می نماید و مدیریت پس از بررسی مواردی که قابل اجرا تشخیص می دهد به اجرا می گذارد و جهت دوام ارائه پیشنهاد پاداش مناسبی به پیشنهاد دهنده به عنوان حق ارائه پیشنهاد (سهم مشارکت) از طرف مدیریت داده می شود و او را در منافع حاصل از اجرای پیشنهاد شرکت می دهد و از این طریق مشارکت در مدیریت تحقق می یابد (موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی، ۱۳۸۲: ۱۴).

- اجزاء کلیدی برای اجرای مشارکت کارکنان

۱- آموزش مستمر: این آموزش ها با اهداف افزایش بلوغ روانی و مهارتی افراد صورت می گیرد. سازمان ها می توانند مشارکت کارکنان را از طریق فراهم کردن آموزش و اجرای برنامه هایی برای بهبود مهارت ها و دانش کارکنان تسهیل نمایند.

۲- قدرت: اعطای قدرت به کارکنان به معنای مجهز کردن افراد با اختیارات کافی برای تصمیم گیری است. چنان اختیار هایی که بتوانند تصمیمات مرتبط با کار مشتمل بر مسائلی از قبیل روش های کار، تعیین وظیفه، نتایج عملکرد، خدمات مشتری و انتخاب کارمند را در برگیرد. این میزان قدرت می تواند متفاوت باشد.

۳- اطلاعات: دسترسی به اطلاعات مناسب برای اخذ تصمیمات موثر، مهم می باشد. از طریق تهیه جریان اطلاعاتی لازم و آزادانه می توان مشارکت کارکنان را ترویج نمود. این اطلاعات شامل داده هایی درباره نتیجه عملیات طرح های بازرگانی، شرایط رقابتی، تکنولوژی نوین و روش های کار و ایده هایی برای بهبود سازمان است.

۴- پاداش: چهارمین جزء کلیدی برای مشارکت کارکنان، پاداش می باشد. پاداش ها می تواند پاداش های درونی برای کارکنان به بار آورده مانند احساس شایستگی و فضیلت داشتن. همچنین پاداش های بیرونی مانند پرداخت و ترفیع ها، هنگامی که مستقیماً با پیامد های عملیاتی حاصل از مشارکت در تصمیم گیری مرتبط باشند، مشارکت را تقویت می کنند (برومند، ۱۳۸۳: ۱۴).

مارکوس باکینگ هام در کتاب "چیزی که باید بدانید"^۱ به مدیران سفارش می کند که همه کارکنان را به یک چشم نبینند و برای هر فرد انگیزاننده هایی خاص توانمندی ها، ضعف ها، محرک ها و سبک های یادگیری آن ها طراحی کنند. بنابراین، از کارکنان خود بخواهید که علت بیتابی یا ناراحتی شان را به شما بگویند. پس از آن، فقط پول به پایشان نریزید. در عوض، به آن ها هدف بدهید و آزادشان بگذارید. (گزیده مدیریت، شماره ۵۴، ۱۳۸۴).

موانع و محدودیت های فراروی اجرای مدیریت مشارکتی

امام علی (ع) می فرمایند:

"علم (دانش، دانایی) چراغ عقل است، علم روشن کننده عقل و خرد است"

وجود سیستم مشارکت زمینه های ابراز پیشنهاد و اظهار نظر را در کارکنان فراهم می آورد و رفتار مثبت اندیش و اعتقاد به شکوفایی و آینده نگری را در سازمان ها زنده نگه می دارد.

تحقیقات و پژوهش های علمی نشان می دهد که مدیران ارشد و کارکنان رده های پایین سازمان ها بیش از همه آماده اجرای مدیریت مشارکتی هستند و به راحتی می توان مدیران ارشد را با توجه اقتصادی و فنی و ذکر شرایط بحران زای فعلی و بیان تجارب موفق سایر سازمان ها، نسبت به اجرای روش های مختلف مدیریت مشارکتی ترغیب کرد. افراد مستقر در قاعده هرم سازمانی نیز، به سبب آنکه آمادگی پذیرش طرح ها و برنامه های جدید، به ویژه سیستم های انگیزشی و روابط انسانی را دارا هستند، با قدری احساسات و شور و شوق که در افراد مختلف متفاوت است، آمادگی خود را اعلام می کنند. مشکل اساسی در آموزش، توجیه و ترغیب مدیران و کارمندان میانی، سرپرستان و افرادی است که به نحوی در فاصله بین رأس و قاعده هرم سازمانی قرار می گیرند. گذشته از همه این ها، عوامل دیگری نیز وجود دارند که اهم آن ها را می توان به شرح زیر خلاصه کرد (تدینی، ۱۳۸۷، سایت سازمان تبلیغات اسلامی):

۱- در سازمان های ما، رابطه بین مدیر و کارکنان همچنان رئیس و مرئوسی است و مفهوم کلمات مدیر و کارکنان هنوز جای خود را به رهبر و پیروان نداده است. مقاومت زبردستان در برابر طرح های مصوب مدیران از جمله مدیریت های مشارکتی، به سبب آنکه آن را بازی دیگری از بازی های مدیران می دانند و چون بادی زودگذر تلقی می کنند، معمولاً بسیار است. تا مدیر با زبردست خود همدل و همزبان نشود و خود را در موقعیت فکری و شغلی و اقتصادی او تصور نکند، اجرای مدیریت مشارکتی با مشکل روبه رو خواهد شد.

۲- اعتقاد بسیاری از مدیران جامعه ما، به رغم آنکه حتی پذیرفته اند مدیریت مشارکتی در سازمان آن ها اجرا شود، صرفاً از نگرش های اقتصادی سرچشمه می گیرد. مدیران ما با جان و دل مدیریت مشارکتی را نمی پذیرند و چون در توجیه اجرا، فواید اقتصادی و صرفه جویی ها و درآمدهای ناشی از اجرای پیشنهادها را شنیده و یا از دیگر سازمان ها دیده اند، پذیرفته اند که سازمان آن ها هم این روش مدیریتی را تجربه کند. آن ها به شایستگی زبردستان اعتقاد ندارند، و بهسازی مستمر را که از شایستگی انسان ها سرچشمه می گیرد یک عامل مزاحم می دانند که هر روز سیستم های اجرایی آن ها را دستخوش تغییر می کند و راه چاره را در این می بینند که زیاد به قضیه مشارکت

^۱ - one Thing You Need to Know

^۲ - www.ido.ir

کارکنان دامن نزنند؛ مشکل دیگر در نوع نگرش مدیران به نیروی انسانی است. شاید جالب توجه باشد که در یک تحقیق انجام شده؛ ۷۶ درصد یک جامعه ۲۳۰ نفر از مدیران آموزش و پرورش و ۶۷ درصد یک جامعه ۱۶۰ نفر از مدیران صنعت "مدیران خودکامه خیرخواه" بوده‌اند. این مدیران توسط کارکنان تحت سرپرستی خود و برای پنج سبک: «مدیر خودکامه، خودکامه خیرخواه، مشورتی، مشارکتی و آزاد» مورد ارزیابی قرار گرفتند و نتیجه چیزی نزدیک به فاجعه بود. نظام مدیریت مشارکتی، یک سیستم داوطلبانه است و مدیران ما داوطلب چنین سیستمی نمی‌شوند و تنگناهای موجود از جمله اشکالات ساختاری و تمرکزگرایی در تصمیم‌گیری‌های ستادی، مشکلات ارزی و اقتصادی آن‌ها را به سوی روش‌های خودکامه و در نوع ترجیحی آن خودکامه خیرخواه بکشاند.

۳- مانع دیگر، مشارکت زبردستان است: البته این مانع بزرگی نیست چرا که ممکن است در آغاز، درجه و میزان مشارکت آن چنان بالا نباشد، ولی عملکرد مثبت مدیران در جلب مشارکت زبردستان و برخورد‌های مناسب با مشارکت‌جویان می‌تواند بقیه را نیز ترغیب به همکاری و مشارکت کند. چنانچه تأخیر در رسیدگی به پیشنهاد‌های افراد و گروه‌های کنترل کیفی، تعویق آموزش‌ها و پرداخت جوایز و نیز اجرای مصوبات حادث شود، درجه مشارکت نیز کاهش می‌یابد. لذا عملکرد مدیریت و مشارکت زبردستان، رابطه متقابل و مستقیم دارند.

۴- مدیریت مشارکتی در سازمان‌هایی که دارای بحران‌های محیطی و جو ناآرام و غیرکارا بوده و از آرامش کافی برخوردار نیستند، پا نمی‌گیرد: ترس، ملاحظه‌کاری، گروه‌گرایی (بر اساس قومیت، زبان، محل سکونت، سن، تجربه، محل تحصیل و...) و داخل شدن در این گروه و آن گروه و دخالت دادن آن در تصمیم‌گیری‌ها (چه از طرف مدیریت، چه از طرف کارکنان) سهم موفقیت مدیریت مشارکتی است و متأسفانه از این قبیل موارد در مؤسسات ایرانی کم نداریم.

۵- مانع پنجم در زمینه اجرای مدیریت مشارکتی، عدم تثبیت مدیریت‌ها در سازمان‌ها است: البته در این زمینه عدم تثبیت کارکنان نیز می‌تواند مهم تلقی شود. بارها دیده شده است که تغییر مدیری، اجرای مدیریت مشارکتی را به تعویق انداخته و حتی در یکی دو مورد به تعطیلی کشانده است. مدیران ارشد سازمان‌ها چون بر اساس نظام ارشدیت انتخاب نشده‌اند و برای مادام‌العمر خود را در اختیار سازمان نگذاشته‌اند، و هر آن در انتظار تعویض و یا انتقال و در نتیجه در حال تزلزل هستند، لذا تزلزل در اجرای مدیریت مشارکتی نیز جو غالب سازمان می‌شود و موفقیتی را شاهد نخواهیم بود. با تغییر مدیر و آمدن مدیر جدید، ممکن است اجرای مدیریت مشارکتی ماه‌ها به تعویق افتد و در این حال، آنچه را که در بند سوم گفتیم خود را نشان می‌دهد و نیاز مجدد به هر آنچه که انجام داده‌ایم، بار دیگر احساس و لمس خواهد شد. تجربه یکی از شرکت‌های ایرانی (رادیاتور ایران) که از مدیران با ثبات‌تری برخوردار بوده است نشان می‌دهد که موفقیت مدیریت مشارکتی در ارتباط مستقیم با تثبیت مدیران و عدم تغییر آن‌ها است. البته این به آن معنا نخواهد بود که مدیران نالایق را ماه‌ها و سال‌ها بر سر کار نگه داریم تا مدیریت مشارکتی موفق‌تر عمل نماید. بدیهی است که مدیریت مشارکتی با مدیران نالایق و نیز غیرثابت به نتیجه نخواهد رسید.

۶- مشارکت، یک مسیر دو طرفه است: چون بعضی اوقات مدیران تصور می‌کنند که منفعت حاصل از مشارکت فقط مخصوص سازمان است و کارکنان سهم اندکی از این مشارکت‌پذیری خواهند برد، لذا بعد از مدتی درجه مشارکت کاهش می‌یابد. بارها دیده شده که مدیر ارشد مؤسسه‌ای در مورد تصویب جایزه برای پیشنهادی که چند صد هزار تومان و یا حتی چند میلیون تومان سود و صرفه‌جویی و یا درآمد عاید مؤسسه کرده، با خست برخورد می‌کند و این خود، یک مانع است.

۷- عامل دیگر، زمان است: مدیران ارشد سازمان‌ها برای اجرای مدیریت مشارکتی و بهره‌جویی مادی و معنوی از اجرای این سیستم غالباً عجله دارند و چون در مدت زمان کوتاهی (یک تا دو سال و حتی کمتر) نتایج مورد انتظار خود را که عموماً نیز مادی است، نمی‌یابند، به عناوین مختلف درصدد تعطیل و یا تغییر مسیر فرآیند مدیریت مشارکتی برمی‌آیند و ضرب‌المثل معروف «گر صبر کنی، زغوره حلوا سازی» را فراموش می‌کنند. در سال ۱۹۹۰، درصد مشارکت و به تبع آن میزان بهره‌جویی مادی و معنوی در ژاپن ۶۷ درصد بوده است و این در حالی بوده است که ژاپنی‌ها از ۱۹۴۸ اجرای مدیریت مشارکتی را شروع کرده‌اند.

۸- کم‌اهمیتی به آموزش یکی دیگر از موانع است: آموزش مشارکت‌کنندگان در زمینه اصول مشارکت، ابزارهای آماری، ابزارهای هفت‌گانه‌گروه‌های کنترل کیفیت، روش حل مسأله خلاقیت و نوآوری، تشکیل جلسات و مقوله‌های دیگر معمولاً بسیار کم‌ارزش و بی‌اهمیت تلقی می‌شود و چون بابت آموزش باید هزینه‌هایی هم صرف شود، معمولاً مدیران این روش‌ها را بی‌اثر و هزینه‌بر می‌دانند و برای آن‌ها زحمت خاصی را متحمل نمی‌شوند و هر آنچه را که در ابتدا و با زحمت فراوان به دست آمده است، به راحتی از دست می‌دهند.

نظام پیشنهادها^۱

- مفهوم نظام پیشنهادها

نظام پیشنهادها یک شیوه رسمی است که کارکنان را به تفکر خلاق^۲ در باره کار و محیط کاری شان ترغیب می‌کند، و همچنین فراهم آورنده ایده‌هایی است که فایده خواهند رساند به سازمان برای کارکنانی که آگاهی دریافت می‌کنند، در یکی یا دیگر راه‌ها، چنانچه ایده‌ها برای سازمان قابل استفاده باشند (E Marx, 2007: 2).

واژه پیشنهاد اصطلاحی ارثی می‌باشد نه یک اصطلاح توصیفی. وقتی این لغت ابتدا در ژاپن مورد استفاده قرار گرفت، در جهان به صورت تحت اللفظی^۳، پیشنهاد ترجمه گردید. یک پیشنهاد ایده‌ای است که می‌تواند هر دو حالت پذیرفته شدن و رد شدن را شامل شود. به عبارت بهتر هر پیشنهاد می‌تواند هم پذیرفته شده و هم رد شود (Miller, 2003).

نظام پیشنهادها که مشارکت فکری کارکنان، مشتریان و پیمانکاران با مدیریت بوده و یکی از پایه‌های مهم مشارکت محسوب می‌گردد بدین معنی می‌باشد که مدیریت فضا و امکاناتی را در سازمان به وجود می‌آورد که کلیه کارکنان، مشتریان و پیمانکاران نظرات، ایده‌ها و پیشنهادها را در زمینه حل مشکلات و نارسایی‌ها و ایجاد بهبود مستمر در فعالیت‌های سازمان به مدیریت ارائه می‌نمایند و مدیریت پس از بررسی مواردی که قابل اجرا تشخیص می‌دهد به اجرا می‌گذارد و جهت دوام ارائه پیشنهاد پاداش مناسبی به پیشنهاد دهنده به عنوان حق ارائه پیشنهاد (سهام مشارکت) از طرف مدیریت داده می‌شود و او را در منافع حاصل از اجرای پیشنهاد شرکت می‌دهد و از این طریق مشارکت در مدیریت تحقق می‌یابد (زراعت پیشه، ۱۳۸۰: ۵۰).

اساس این سیستم، احترام گذاشتن به ارزش‌ها و بها دادن به هوش و استعداد و نیروی تفکر کلیه کارکنان، در تمام سطوح و ایجاد روابط مطلوب انسانی بین مدیریت و کارکنان است.

روش کار سیستم مذکور نیز به بیانی ساده و خلاصه عبارت است از مشارکت داوطلبانه و توأم با تعلق خاطر و دلسوزی کارکنان، از طریق دادن پیشنهاد برای بهبود گردش کار شرکت، سازمان و نهاد (عامری، ۱۳۸۷: ۱۵۶).

- تفاوت نظام پیشنهادها با صندوق پیشنهادها

^۱ - Suggestion system

^۲ - Think creatively

^۳ - Literally

صندوق پیشنهادها: صندوقی است که توسط مدیران و برای آگاهی از نظرات، انتقادات و پیشنهادهای کارکنان در قسمتی از سازمان نصب می گردد و هر چند و وقت یک بار جهت مشاهده محتوای آن خالی می گردد. درحالی که سیستم پیشنهادها، سیستمی فعال بوده به گونه ای که دارای ساختاری رسمی، نقش های تعریف شده و از قبل مشخص شده، آیین نامه ویژه و اهداف مشخص جهت استخراج ایده های کارا و موثر کارکنان در جهت بهبود مستمر سازمان می باشد(محمدی، ۱۳۸۷).

بسیاری از مدیران معتقدند اگر یک صندوق پیشنهادها در نقطه ای استراتژیک نصب نمایند و آن را به صورت مرتب خالی نمایند، سازمانی برپایه یک سیستم پیشنهادها دارند. بخش های بزرگی از جامعه کسب و کار صندوق پیشنهادها را دارای ارزش پایینی قلمداد می نمایند. برای بیشتر مدیران صندوق پیشنهادها یک هستی که اصولاً برای مدارا کردن و یک اقدام دفاعی جهت ممانعت از یورش کارکنان شمرده خواهد شد و نه علاقه مند بودن مدیریت به ایده های کارکنان. از سوی دیگر کارکنان به صندوق های فوق به عنوان صندوق های جک^۲ یا انبارک های مناسب آشغال^۳ نگاه می کنند. که برای موفقیت مدیریت در افزایش مشارکت کارکنان و بهبود فعالیت های سازمان نیاز به یک برنامه پیشنهادهای رسمی می باشد(E Marx,2007:2).

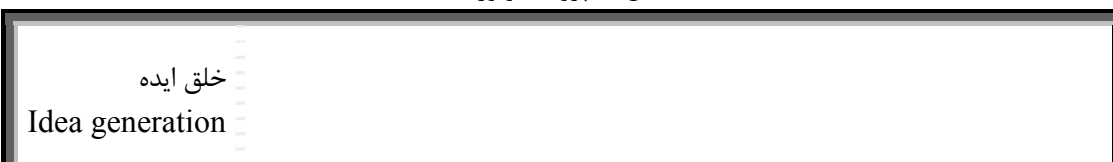
نظام پیشنهادها گامی است در جهت خلق ایده های جدید، نمایش آن ها و نهایتاً اجرای آن ایده ها. به طور کلی نظام پیشنهادها سیستمی منظم در جهت بهبود مستمر و تبدیل سازمان به یک سازمان نوآور می باشد، سازمانی که در جهت پروسه نوآوری (شکل ۱) حرکت می نماید، پروسه ای که ابتدای آن خلق یک ایده و انتهای آن خلاقیت می باشد.

خلق ایده به معنای داشتن طرح نظری و فکری نو برای تغییر در پدیده ها بوده و ممکن است در زمینه تغییر محصول، ساخت محصول جدید، طرح فرآیند، اصلاح فرآیند، شیوه های بازار یابی و هر چیز دیگری باشد که دارای سه شکل بنیادی، کاربردی و توسعه ای می باشد(رسولیان و علی محمدی، ۱۳۸۶).

خلاقیت^۴: برای خلاقیت تعریف های گوناگونی شده است. از جمله محققینی نظیر آمبیل^۵، هیپ^۶، کارتین^۷، تیتوس^۸ و ... در تعریف خلاقیت گفته اند:

- توسعه ایده برای محصول جدید (Ambile, 1983)
- ترکیب ایده های نو و بازسازی اساسی وضعیت فعلی (Heap, 1989)
- خلاقیت در طرح ایده و متفاوت فکر کردن (Gurteen, 1998)
- پیدایش ، تولد و تصور ایده های تازه (Titus, 2000)

شکل ۱: پروسه نوآوری



^۱ - www.administer85.blogfa.com

^۲ - joke boxes

^۳ - convenient rubbish bins

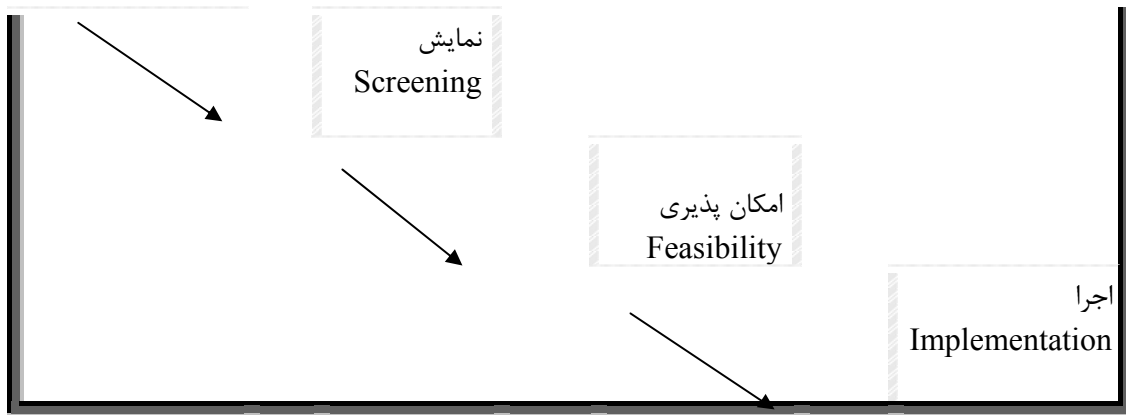
^۴ - Creativity

^۵ - Ambile

^۶ - Heap

^۷ - Gurteen

^۸ - Titus



Source: Majaro, S, 1988, Managing Ideas for Profit, McGraw-Hill, Maidenhead

سازمان های زیادی نظام پیشنهادها را با درجات مختلفی از موفقیت برای کارکنان خود اجرا نموده اند، هدف اصلی نظام پیشنهادها در یک سازمان ناب جلب مشارکت اعضای تیم جهت استخراج ایده هایشان نیست، بلکه وسیله ای سازگار برای آموختن مهارت های حل مسئله فردی فراهم می نماید (S.Veech, 2004: 168).

- چرا نظام پیشنهادها؟

در رابطه با چرایی نظام پیشنهادها به عنوان یکی از روش های اجرای نظام مدیریت مشارکتی و بهترین روش اجرای مدیریت مشارکتی همین بس که به مزیت اجرای نظام پیشنهادها اشاره شود. که همین چرایی نظام پیشنهادها را برایمان روشن خواهد نمود.

مزیت اجرای سیستم پیشنهادها نسبت به سایر برنامه های مدیریت مشارکتی:

سیستم ارائه پیشنهادها به دلیل برخی خصوصیات و مزیت های ذاتی آن، در حال حاضر یکی از مناسب ترین، مطمئن ترین و قابل دسترس ترین برنامه های مدیریت مشارکتی در کشورمان به شمار می آید. مهمترین این مزیت ها عبارتند از :

۱- روش استفاده از این سیستم می تواند هم به صورت "فردی" اجرا شود و هم به صورت "گروهی". از اینرو محدودیتی در کار نیست و همه افراد می توانند به هرصورتی که بهتر از عهده کار بر می آیند چه فردی و چه گروهی پیشنهادهای خود ارائه دهند بویژه آنکه یک فرد ممکن است گاهی پیشنهادی داشته باشد که ارائه آن به صورت فردی مناسب تر باشد و در مورد دیگر پیشنهادش زمانی عملی تر و مفید تر خواهد بود که به صورت گروهی ارائه شود. لذا اجرای این سیستم، آزادی عمل لازم را فراهم می آورد که پیشنهادهای گوناگون در هر صورت قابل ارائه باشد و در هیچ موردی یک پیشنهاد مفید در حصار محدودیت ها از بین نرود.

۱- استفاده از این سیستم نیاز به آموزش های خاص قبلی ندارد، البته این موضوع ارزش و اهمیت آموزش را نفی و تخطئه نمی کند، زیرا داشتن آموزش در هر حال می تواند مفید و موثر باشد. منتهی بحث در این است که با اجرای این روش، افرادی هم که آموزش های خاص قبلی ندارند، از مشارکت در این سیستم کنارگذاشته نمی شوند زیرا به تجربه دیده شده است که افراد فاقد آموزش نیز پیشنهادهایی مفید و ارزنده ارائه داده اند.

۳- حوزه فعالیت در این سیستم می تواند هم آزاد و گسترده باشد و هم می تواند در قالبی خاص و محدود ارائه شود. فعالیت گسترده بدین معنی است که کارکنان آزاد هستند تا هرگونه پیشنهادی را که در جهت بهبود کارها و پیشرفت اهداف سازمان، به عنوان ابداعات و ابتکارات شخصی به ذهن شان می رسد، به هر شکلی که خود مناسب می دانند ارائه دهند.

۴- برای پیاده کردن این سیستم هزینه گزافی مورد نیاز نیست، زیرا کافی است هر پیشنهادی به ساده ترین صورت بر روی فرم های مخصوص نوشته شود و در اختیار مسئولان مربوط قرار گیرد.

۵- سادگی این سیستم، خود ویژگی مهم و ارزنده ای است که امکان پیاده کردن آن را در سطح مختلف سازمان های مجری با فعالیت های گوناگون فراهم می کند. همچنین زمینه مساعدی است برای آموزش و جهت دادن کارکنان به منظور استفاده از سیستم های فنی تر و پیشرفته تر، مانند سیستم مدیریت کیفیت جامع.

۶- در این سیستم، کارکنان می توانند هم در کاری که مستقیماً مربوط به خودشان است نظر بدهند و هم می توانند در هر مورد دیگری که پیشنهاد داشته باشند ارائه نظر کنند. لذا حوزه فعالیت این سیستم می تواند هم محدود و هم گسترده باشد.

۷- پیشنهاد دهنده می تواند در تمام مراحل که پیشنهاد وی ارزیابی می شود، حضور یابد و اظهار نظر کند.

۸- در این سیستم تشویق مادی و معنوی، هرکدام جای خود را دارد و بنا به ضرورت از هردو یا یکی از آنها استفاده می شود (حبیب نیا، ۱۳۸۲: ۵۳).

در این سیستم کلیه افراد قادر به شرکت بوده و آنچه را که از دیدگاه خود برای بهبود امور سازمان یا نهاد از جنبه کمی یا کیفی مناسب می رسد به صورت پیشنهاد ارائه می دهند. پیشنهاد می تواند در کلیه زمینه ها مثلاً در یک کارخانه، کاهش ضایعات، ازدیاد بهره وری، تقلیل هزینه های تولیدی، خدماتی و اداری، بهبود ایمنی شرایط کار، افزایش امکانات رفاهی، بالا بردن کیفیت محصولات و خدمات در کلیه سطوح شرکت یا سازمان خواهد بود (باتمانقلیچ، ۱۳۸۱: ۲۳۰).

اهداف نظام پیشنهادها

با جستجو در منابع و متون مختلف در رابطه با نظام پیشنهادها می توان اهداف زیادی را برای نظام یا سیستم پیشنهادها مشاهده نمود که ذیلاً به تعدادی از مهمترین آن ها که مورد توافق اکثر صاحب نظران مختلف می باشد اشاره می نماییم.

۱- تلاش در جهت حفظ و بالا بردن حرمت و ارزش وجودی کسانی که بار سنگین چرخاندن امور سازمان را برعهده دارند و می کوشند تا با ایفای وظایف قانونی خود موجبات بهره وری هرچه بیشتر را فراهم آورند.

۲- پدید آوردن فضای مناسب برای شکوفا کردن و بهره گرفتن از اندیشه و تجربه کارکنان سازمان و افزایش دامنه تعلق و دلبستگی آنان به بهتر کردن و گسترده کردن دامنه خدمات و تولیدات.

۳- فراهم آوردن موجبات فضای آزاد و سالم برای طرح و نقد اندیشه و وسعت دادن به دامنه آگاهی ها و توانایی ها و بردباری جامعه کارکنان از راه دریافت، ارزشیابی و نقد پیشنهادهایی که از سوی کارکنان برای بهتر کردن و کمیته تولیدات و خدمات سازمان ارائه می شود.

۴- برقراری روابط انسانی حرمت آمیز میان جامعه کارکنان در جهت موثرتر کردن آثار مطلوب تولیدات و خدمات سازمان.

۵- استقرار فضای شوق انگیز پذیرش مسئولیت بیشتر برای آشکار کردن توانایی های فردی و جمعی به منظور بهتر کردن کار و ارائه خدمات اثربخش.

۶- کاهش تنش های روانی و فشار های عصبی در کار از راه فراهم کردن میدان باز و گشوده برای اندیشیدن، سخن گفتن و راه چاره دادن برای از میان برداشتن دشواری های کار.

۷- بالا بردن تراز کارایی سازمان و کاهش هزینه های جاری و سرمایه ای از راه بکار گرفتن موارد موثر دانش و تجربه کارکنان.

۸- تقویت احساس مسئولیت در کارکنان و ایجاد انگیزه های معنوی و مادی برای برانگیختن و بکارگرفتن توان بالای اندیشیدن و پدید آوردن راه های سازنده در کار از سوی کارکنان.

- ۹- دلپذیر کردن فضای سازمانی و کیکیت زندگی کاری.
- ۱۰- ایجاد محیط مناسب برای رشد، شکوفایی، دگرگونی، نوگرایی و رقابت سالم کارکنان.
- ۱۱- ابداع روش های تازه و ابتکاری برای جلب رضایتمندی و خشنودی مشتریان.
- ۱۲- کاهش دیوان سالاری و بهبود رویه های اداری.
- ۱۳- ایجاد فرصت برای کارکنان جهت پرورش استعدادهای نهفته.
- ۱۴- همسو کردن هدف های کارکنان با اهداف سازمان از طریق فراهم آوردن منافع مشترک مادی و معنوی.
- ۱۵- ایجاد احساس نیاز در کارکنان برای تغییر در جهت بهبود امور.
- ۱۶- بهبود روند های عملیاتی و افزایش کیفیت و بهره وری (حبیب نیا، ۱۳۸۲: ۴۶).

– تاریخچه نظام پیشنهادها

ژاپن اولین کشوری بود که نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها را در سال ۱۷۲۱ و به گونه ای استراتژیک و بنیانی مطرح و پیاده نموده است.

سال ۱۷۲۱ در ژاپن یک جعبه کوچکی قرار داده شده بود تا مردم نظراتشان را در این جعبه کوچک بیاندازند، این جعبه ها به دستور شوگان هشتم موسوم به یوکوشیمین توکوگاوا نهاده شده بود، همه شهروندان این اجازه را داشتند که پیشنهادها، درخواست ها و حتی شکایت هایشان را به این جعبه بیاندازند.

بنظر شوگان ها این روش بهترین مکانیسم جهت درک نظرات و دیدگاه های مردم نسبت به خط مشی های حکومتی بود (کردرستمی، ۱۳۸۶: ۳).

پس از ژاپنی ها، این سوئدی ها بودند که از طریق تشکیل کمیته های سلطنتی و به گونه ای نهادینه شده حرکت نمودند، حرکتی قوی و محکم که هنوز پس از گذشت سالیان مدید، کشوری نتوانسته به این درجه محکم، نظام مند و نهادینه گر عمل نماید.

در سال ۱۷۴۲ کمیته های سلطنتی نظرات مردم را در تصمیم گیری های سازمانی دخالت دادند، چون می دانستند که هیچ چیز برای مردم ارزشمند تر از آن نیست که نظرات خود را در تصمیم گیری های خودشان بطور عینی و مشهود مشاهده نمایند (کردرستمی، ۱۳۸۶: ۴).

پس از سوئدی ها، این بار ایتالیایی ها وارد میدان مشارکت شدند و به دستور "دوگ ونس"^۱ از طریق نصب منشوری در قصر پادشاهی مزایای پیشنهادهای مردم را به دیواره های قصر آویختند.

در سال ۱۷۷۰ اولین بار برنامه های نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها در ناوگان دریایی انگلیس اجرا گردید. این امر بیانگر آن بود که آن ها به شنیدن صدای نیروهای خود در نیروی دریایی اهمیت می دادند و این بدون ترس از تنبیه و یا مجازات ناشی از عملکرد بود.

استقرار نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها ترس ناشی از حرف زدن و اظهار نظر را از بین برد، چون تا قبل از اجرای نظام پیشنهادها اینکه نیروئی جرئت حرف زدن داشته باشد مترادف با به دار آویختن اش بود.

در روسیه، پتر کبیر برای اولین بار مردم روسیه را به ارائه پیشنهادها و نظراتشان دعوت نمود و توانست از طریق مشارکت مردم در ارائه تصمیم های خود پایه های امپراطوری خود را در روسیه مستحکم سازد.

^۱ - dake Venice

در اسکاتلند برای اولین بار یک اسکاتلندی جوان بنام ویلیام دنی^۱ به کارکنان خود دستور داد تا پیشنهادهای خود را در زمینه کاهش هزینه های ساخت کشتی به وی ارائه دهند، این اتفاق در سال ۱۸۷۱ در اسکاتلند افتاده است. ویلیام دنی مالک شرکت تولید کشتی موسوم به دومبارتن^۲ بوده است.

اندیشه ویلیام دنی منجر به پایه گذاری قوانین و مقررات مدونی جهت راهنمایی کمیته های نظام پیشنهادها برای پرداخت پاداش بوده و از سوی دیگر موجب افزایش خلاقیت و اختراع و تحول عظیمی در صنعت کشتی سازی گردید.

این موضوع اولین تلاش سیستماتیک و مدون اجرائی بوده است که به منظور افزایش خلاقیت در یک شرکت اجرا شده است (سایت اینترنتی^۳).

در کشور آلمان در سال ۱۸۷۲ اولین بار این شرکت کروپ آلمانی بود که در اجرای نظام پیشنهادها پیشگام بوده است. وی در این سال حقوق و مزایای کارکنان را نیز بطور مفصل تدوین نمود.

در این سال کروپ در خصوص نحوه ارائه پیشنهادها، ارزشیابی، و تأیید یا رد پیشنهاد و نحوه پویا سازی نظام پیشنهادها مباحث مبسوطی را وضع نمود.

در کشور آمریکا برای اولین بار و در سال ۱۸۹۴ آقای جان پاترسون^۴ بنیانگذار شرکت مالی و پولی ملی آمریکا موسوم به (N.C.R) نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها را تحت عنوان "نظام صد نفر" اجرا نمود.

وی اولین فردی بود که در آمریکا توانست نظام پیشنهاد را به صورت کاملاً عاطفی و احساسی وارد نظام کارخانجات (N.C.R) نماید.

در سال ۱۸۹۸ شرکت کداک با اجرای نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها از اشتها کافی برخوردار شده و دبیر اجرای نظام پیشنهادها به دلیل موفقیت در اجرای این نظام به مقام ریاست کداک منصوب گردید.

در سال ۱۹۱۵ یک شرکت نساجی موسوم به شرکت کانابوچی بوسکی^۵ با توجه به تجارب شرکت (N.C.R) و بازدید از این شرکت نظام پیشنهادها را اجرا نمود (کدرستمی، ۱۳۸۶: ۸-۱۱).

آمریکا در دهه ۱۹۴۰

در دهه ۱۹۴۰ شرکت های آمریکائی که موفق به اجرای نظام پیشنهادها شدند بسیار اندک بودند که به تعدادی از آنها اشاره می گردد:

یک کارمند در شرکت مکی^۶ موفق به دریافت جایزه نظام پیشنهادها در زمینه طراحی لباس گردید.

یک شرکت خدمات عمومی در شهر نیوجرسی به فردی که در زمینه سیم کشی اتوبوس ها پیشنهاد برتری را داده بود، معادل ۱۰ دلار پاداش ارائه نمود.

یک شرکت هواپیمائی به دلیل ارائه پیشنهاد نصب علامت کشیدن سیگار ممنوع در کنار محل پمپ های گاز در فرودگاه برنده دریافت پاداش گردید (کدرستمی، ۱۳۸۶: ۱۲).

بهبود وضعیت پیشنهادها پس از دهه ۱۹۴۰

پس از گذشت دهه ۱۹۴۰ آرام آرام تعداد پیشنهادها در شرکت های آمریکائی افزایش یافت. به گونه ای که شرکت جنرال الکتریک از تعداد ۴۰۸۳۴ پیشنهاد که دریافت نموده بود، تعداد ۱۲۴۵۳ پیشنهاد را مورد تأیید قرار داد و رقمی معادل ۹۵۰۰۰ دلار را جهت پاداش به پیشنهاد دهندگان پرداخت نمود.

^۱ - William denny

^۲ - Dumbarton

^۳ - www.stufbangkok.net/index.php, April, 10, 2008

^۴ - Johan Patterson

^۵ - Kanebuchi Boseki

^۶ - Macy

در خلال جنگ جهانی دوم با توجه به وضعیت بحرانی جنگ و نیاز به اختراع و ابداع جدید تعداد پیشنهادها به یکباره در آمریکا دو برابر گردید و پیشنهاد دهندگان برتر را در شوهای رادیو محلی مورد تشویق قرار می دادند و در شرکت های مختلف آمریکائی به هر پیشنهاد تا ۱۰۰ دلار پرداخت می نمودند.

بعد از جنگ جهانی دوم ادواردز دمینگ (شکل در پیوست ها) نظام پیشنهادها را در قالب بهبود مستمر در صنایع ژاپن اجرا نمود و نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها نقش تعیین کننده ای در توسعه یافتگی ژاپن بازی نمود (کردرستمی، ۱۳۸۶: ۱۳-۱۴).

در سال های ۱۹۶۰ به دلیل رقابت فزاینده بین المللی در بازارهای جهانی و نیاز به صدور محصولات تولیدی، ژاپن ناگزیر به کیفیت محصولات توجه خاص نمود.

ژاپن با آموزش وسیع کارکنان سازمان ها، از سیستم پیشنهادها استفاده کرد و پس از آن جهت جدیدی به این سیستم داده شد و گروه های کنترل کیفی ایجاد شد (برومند، ۱۳۸۳: ۹).

در ادامه به نمونه ای موفقیت آمیز یک شرکت ژاپنی در مورد اجرای نظام پیشنهادها پرداخته می شود.

تجارب نظام تولیدی تویوتا

نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها نقش محوری در نظام تولیدی تویوتا دارد و این نقش محوری در سایه «مدیریت با انگیزش» به دست آمده است.

در اوایل دهه ۱۹۸۰ شرکت جنرال موتور دارای نرخ ۸۴٪ سرانه پیشنهاد بوده است درحالیکه در همین سال شرکت تویوتا دارای نرخ سرانه پیشنهادی برابر ۱۷/۹ بوده است.

جنرال موتور رقمی معادل ۲۳٪ از این پیشنهادها را پذیرفته است، در حالیکه نرخ پذیرش در تویوتا برابر ۹۰٪ بوده است.

تویوتا دو میلیون فکر از کارکنان دریافت داشته و معادل ۸۰٪ از این دو میلیون را اجرا نموده است (کردرستمی، ۱۳۸۶: ۲۰).

- تاریخچه نظام پیشنهادها در ایران

در سال ۱۳۶۵ مرکز تحقیقات و خدمات خودکفایی ایران در زمینه دو طرح اساسی به نام های " نظام مدیریت " و " نظام پژوهش " که عوامل اصلی و اساسی رشد و ترقی سریع و جهش صنعتی بعضی از کشور ها، خصوصاً کشورهای ناپود شده در جنگ جهانی دوم مانند ژاپن و آلمان پرداخت، ثمره این مطالعات و تحقیقات تهیه طرحی اجرایی با الگوبرداری از سیستم مدیریت پیشرفته بود که در سال ۱۳۶۶ بخشنامه ای بر این اساس از جانب وزیر صنایع سنگین وقت برای کلیه واحدهای تحت پوشش در زمینه اجرای آن سیستم به نام " نظام پیشنهادها " تهیه گردید. به دنبال صدور بخشنامه مذکور، نظام پیشنهادها در تعدادی از شرکت های تحت پوشش با همکاری و مشاوره و راهنمایی مرکز تحقیقات به مورد اجرا گذاشته شد. قابل ذکر است که اجرای طرح ابتدا در ۴ شرکت (رادیاتور ایران، نورد و تولید قطعات فولادی، آکام فلز و سولیران) در سال ۱۳۶۷ به طور آزمایشی صورت گرفت و چون موفقیت طرح در عمل و اجرا به اثبات رسید اجرای آن در سایر شرکت های تحت پوشش، به صورت جدی تری پیگیری شد و در نتیجه هفت شرکت دیگر به گروه اجرا کنندگان نظام مشارکت از طریق سیستم ارائه پیشنهادها پیوستند (حبیب نیا، ۱۳۸۲: ۵۶).

در سال ۱۳۷۷، با توجه به آثار مثبت و سودمندی که این نظام در شمار در خور توجهی از شرکت های صنعتی داخلی و خارجی پدید آورده بود، دولت جمهوری اسلامی ایران نیز با توجه به اهمیت و ضرورت نقش مشارکت

کارکنان در بالا بردن کار آیی و اثر بخشی دستگاه های دولتی و افزایش رضایت و توان کاری کارکنان ، در نشست مورخ ۱۳۷۷/۵/۲۸ شورای عالی اداری چنین تصویب کرد :

"نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها" در کلیه وزارتخانه ها ، موسسات، شرکت ها و بانک ها و کلیه دستگاه هایی که شمول قانون بر آن ها مستلزم ذکر نام است ، بر اساس مراحل مذکور در این مصوبه مطابق برنامه زمانبندی و آیین نامه ای که توسط سازمان امور اداری و استخدامی کشور تنظیم و ارائه می گردد استقرار می یابد."

در مصوبه شورای عالی اداری سازمان امور اداری و استخدامی کشور مکلف گردید تا آیین نامه ها و دستور عمل های لازم را برای این مقصود فراهم آورد و آن ها را به صورت آزمایشی نخست در چند وزارتخانه و استان داوطلب به اجرا در آورد و پس از ارزشیابی از عملکرد نظام و رفع دشواری های احتمالی در کار، به اجرای سراسری و نهادینه کردن آن در همه سازمان ها اقدام نماید. (به مصوبه شورای عالی اداری مورخ ۱۳۷۷/۵/۲۸).

سازمان امور اداری و استخدامی کشور مرکز آموزش مدیریت دولتی را به عنوان مجری طرح برگزید و از شهریور ۱۳۷۸ کوشش های آماده سازی و فراهم آوردن مقدمات اجرای مصوبه در آن مرکز آغاز گردید. از میان وزارتخانه ها و استان های داوطلب چهار وزارتخانه و چهار استان نمونه برگزیده شدند و با همکاری نزدیک این دستگاه ها طرح به اجرای آزمایشی گذاشته شد. وزارتخانه ها و استان ها نمونه بدین قرارند: وزارتخانه های بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، پست و تلفن و تلگراف، دفاع و پشتیبانی نیرو های مسلح، و جهاد سازندگی، و استان های آذر بایجان شرقی، خراسان، کردستان و یزد. لازم به یاد آوری است که چهار وزارتخانه، پیش از تصویب شورای عالی اداری، در برخی از واحد های خود موجبات معرفی و استقرار این نظام را فراهم آورده بودند و با داشتن چنین تجربه ای از پذیرش نظام استقبال کردند. مرکز آموزش مدیریت دولتی هم با بر پای یک شورای فنی و تجهیز امکانات آموزشی و با همکاری استانداری های چهارگانه به اجرای مصوبه شورای عالی اداری پرداخت و طرح را در همه واحدهای وابسته چهار وزارتخانه نمونه در چهار استان نمونه با کامیابی به اجرا درآورد. در پایان سال ۱۳۷۸، در مرکز آموزش مدیریت دولتی از چگونگی اجرای آزمایشی طرح در چهار استان نمونه گزارشی تهیه شد که انتظار می رود با توجه به توصیه هایی که در این گزارش به عمل آمده است و رفع دشواری ها موجود، این نظام بر پایه مصوبه سال ۱۳۷۸ در همه وزارتخانه ها و موسسات دولتی به اجرای کامل درآید(طوسی، ۱۳۸۳: ۱۴۱).

ویژگی های نظام موفق پیشنهادها (عوامل مؤثر موفقیت نظام پیشنهادها)

در جستجو برای پیدا کردن ویژگی ها مختلف یک نظام موفق پیشنهادها در متون مختلف مدیریتی و همچنین پایان نامه های کارشناسی ارشد که در رابطه با مدیریت مشارکتی به صورت اعم و همچنین نظام پیشنهادها به صورت اخص نوشته شده به موارد زیادی برمی خوریم که ذیلاً به تعدادی از این ویژگی ها که مورد توافق اکثریت صاحب نظران می باشد اشاره می نماییم. ویژگی های نظام های موفق پیشنهاد عبارتند از:

- ۱- پشتیبانی جدی مدیریت ارشد سازمان از نظام پیشنهادها.
- ۲- ثبات مدیریت تا قبل از نهادینه شدن نظام پیشنهادها.
- ۳- قرار دادن تشکیلات نظام پیشنهادها در نمودار رسمی سازمان و زیر نظر مدیر ارشد.
- ۴- استفاده از تجربیات سازمان های موفق و مشاورین مطلع.
- ۵- به وجود آوردن ایمان و انگیزه در کارکنان و مدیران سازمان برای ایجاد بهبود مستمر.
- ۶- گماردن دبیر اجرایی تمام وقت، علاقه مند و فعال.
- ۷- دسترسی کارکنان به دبیر خانه نظام پیشنهادها .
- ۸- انجام تبلیغات مناسب به منظور پررونق کردن نظام پیشنهادها.
- ۹- نسب دائمی آیین نامه نظام پیشنهادها به همراه فرم های خام در تابلوی اعلانات.
- ۱۰- قرار دادن فرم ارائه پیشنهاد در اختیار تمام کارکنان و به تعداد کافی.
- ۱۱- کمک کردن به کارکنان با مهارت های محدود در خواندن و نوشتن و ناتوان در بیان دقیق پیشنهاد.

- ۱۲- آموزش به کارکنان در مورد نحوه به فعلیت در آوردن یک ایده خام به پیشنهادی موثر (شکار پیشنهادها).
- ۱۳- جلب کردن توجه افراد به یک معضل بخصوص به منظور تمرکز ایده در آن (بذر پاشی برای پیشنهادها).
- ۱۴- قرار دادن فضا، ابزار، اطلاعات، مستندات و سایر امکانات در اختیار پیشنهاد دهندگان.
- ۱۵- بکارگیری یک نظام اطلاعاتی منسجم، یکپارچه و مکانیزه به منظور آگاهی از وضعیت پیشنهادها.
- ۱۶- طراحی و بکارگیری فرم های تغییرات در واحد های مختلف به منظور انجام زنجیره تغییرات در یک پیشنهاد.
- ۱۷- تشکیل گروه های پیشنهاددهی بعد از گذشت حدود یک سال از استقرار نظام پیشنهادها.
- ۱۸- تشکیل گروه های بهبود کیفیت بعد از گذشت یک سال از تشکیل گروه های پیشنهاددهی.
- ۱۹- اجرای پیشنهادگیری از مشتریان و پیمانکاران سازمان بعد از گذشت دو سال از استقرار نظام پیشنهادها.
- ۲۰- انجام کارشناسی دقیق و بررسی بموقع و اعلام رسمی دلیل تاخیر ایجاد شده در زمان بررسی پیشنهادها.
- ۲۱- اجرای بموقع پیشنهادهای تصویب شده.
- ۲۲- پرداخت بموقع و عادلانه پاداش های پیشنهاد دهندگان، کارشناسان و ...
- ۲۳- تحویل رسید دریافت پیشنهاد به پیشنهاد دهنده به منظور جلوگیری از مشکلات احتمالی.
- ۲۴- امکان ترکیب یک پیشنهاد با سایر پیشنهادها.
- ۲۵- لزوم اعلام دلایل رد پیشنهادها به پیشنهاد دهنده و برخورداری فرد از حق اعتراض به دلایل عنوان شده.
- ۲۶- وجود اهداف سازمانی کاملاً مشخص و روشن و مشخص نمودن استاندارد انجام کار در سازمان.
- ۲۷- لزوم آگاهی کارکنان از چگونگی در معرض تهدید بودن سازمان از طرف عوامل محیطی.
- ۲۸- برخورداری از گرایش مثبت در طرح ریزی نظام پیشنهادها.
- ۲۹- مقرون به صرفه بودن نظام پیشنهادها.
- ۳۰- قابلیت همخوانی در اجزای نظام پیشنهادها.
- ۳۱- بازنگری در رویه نظام پیشنهادها به صورت دوره ای.
- ۳۲- لزوم اجرای پیشنهاد توسط همان واحدی که بررسی کارشناسی در آن صورت گرفته است (باتمانقلیچ، ۱۳۸۱، جلد ۵: ۲۹۰).
- از جمله مواردی که در اکثر متون مدیریتی و پایان نامه های مختلف داخلی و خارجی در خصوص موفقیت نظام پیشنهادها به آن اشاره گردیده است می توان به موارد زیر اشاره نمود.
- تعهد و مشارکت مدیریت ارشد یا همان پشتیبانی مدیریت ارشد از سیستم پیشنهادها. درحقیقت تعهد مدیریت و پشتیبانی او از این نظام دارای بیشترین اهمیت بنیادی برای موفقیت سیستم پیشنهادها می باشد (Reuter, 1976: 11, 197: 84 & Wood, 2003: 22).
- این مدیران ارشد هستند که ناگزیر هستند خط مشی های برنامه را تایید کنند، همچنین وجوه پشتوانه ای ضروری را تامین نمایند و سیستم پاداش مناسبی را برای نگهداری سیستم فراهم نمایند.
- راه های زیادی در جهت حفظ مشارکت کارکنان در نظام پیشنهادها برای مدیران ارشد وجود دارد که در زیر به تعدادی از آن ها اشاره می گردد (NASS, 1983).
- درگیری فعالانه در تدوین اهداف و استراتژی های برنامه پیشنهاد.
 - نظر کردن به برنامه پیشنهاد به عنوان یک ابزار مهم در بهبود مستمر اثربخشی، کارآمدی، بارآوری و سودمندی نهایی.
 - دریافت گزارش های مختلف از کمیته بررسی پیشنهادها در جهت تعدیل سیستم.
 - بررسی نگرش کارکنان به صورت دوره ای برای تصمیم گیری در خصوص اثربخشی برنامه.
 - ایجاد خط مشی های پشتیبانی کننده برای برنامه.

- سهیم شدن فعالانه در جشن های اهدای پاداش و پافشاری در پوشش خبری^۱ برنامه (تصویر در پیوست پایان نامه).
 - سخنرانی در فرصت های مناسب در خصوص برنامه.
 - نوشتن مقالاتی در مجلات داخل سازمانی و یا خبر نامه های سازمان.
- از جمله موارد مهم دیگر در راه موفقیت نظام پیشنهادها طراحی، تدوین و وجود آیین نامه ی ویژه آن می باشد که موارد لازم و ضروری جهت اجرای نظام پیشنهادها به روشنی در آن ذکر شده باشد. بایستی خاطر نشان کرد که آیین نامه راهنمایی برای تصمیم گیری است. بعضی از انتظاراتی که بایستی آیین نامه نظام پیشنهادها مورد توجه قرار دهند عبارتند از:

- هدف برنامه
 - تعریفی از یک پیشنهاد یا ایده
 - موضوعات یا عناوینی که به عنوان یک پیشنهاد واجد شرایط نیستند
 - کمیته (دبیرخانه) پیشنهاد
 - کارکنانی که واجد شرایط ارائه پیشنهاد هستند
 - پاداش پیشنهادها
 - مالیات پاداش پیشنهادها
 - رویه های مربوط به داوری پیشنهادها
 - حق پژوهش خواهی (حق استیناف)
 - حق واگذاری پیشنهاد
 - پیشنهادهای دارای حق انحصاری
- آیین نامه ها و همچنین قوانین مندرج در آن ها راهنماهای ویژه ای هستند که رفتار افراد را محدود و میزان می کنند (متیز و جکسون^۲، ۲۰۰۳: ۵۲۹).
- از جمله موارد مهم دیگر که در خصوص موفقیت یک نظام پیشنهادها می توان به آن اشاره نمود، آگاهی و تبلیغات^۳ برنامه است.
- طبق نظر سویتمن^۴ ارتباط کلیدی بین مشارکت کارکنان و آگاهی از برنامه پیشنهادها وجود دارد به عبارت بهتر آگاهی از نظام پیشنهادها القا کننده مشارکت کارکنان می باشد (Sweetman, 2005: 44).
- تبلیغ و اطلاع رسانی در خصوص برنامه به همان اهمیت وجود برنامه است برای یک برنامه جدید. کارکنان بایستی به صورت یک اصل همیشگی اهمیت و منافع یک برنامه پیشنهادها (نظام پیشنهادها) را به یاد آورند.
- برنامه تبلیغات بایستی به پرداخت پاداش ها به پیشنهاد دهندگان که می تواند به شیوه های گوناگونی انجام گیرد اهمیت دهد، کارکنان بایستی از پاداش هایی که به افراد پیشنهاد دهنده تعلق می گیرد باخبر شوند.
- یک برنامه تبلیغاتی و اطلاع رسانی می تواند به صورت های زیر اجرا شود. برای مثال، کتابی از نتایج پیرامون سیاست ها، راهنمایی برای سرپرستان، بروشوری برای کارکنان، بروشوری مقدماتی پیرامون برنامه، نشریه ها، پوستر ها، ضمائم بسته ای معین^۵، سخنرانی های مقطعی، روزنامه و مقالات مجله ای.
- برنامه اطلاع رسانی یک فرآیند پایان ناپذیر است. اهداف یک برنامه اطلاع رسانی سه مورد است:

^۱ - Press Coverage

^۲ - Mathis & Jackson

^۳ - The awareness and publicity program

^۴ - Sweetman

^۵ - Salary Pocket inserts

- برای آگاهی دادن به کارکنان درباره اهداف، سیاست ها، روش ها و منافع برنامه.
- توسعه و ادامه همکاری و اعتماد به نفس در برنامه.
- برای برانگیختن کارکنان به تفکر خلاق در باره کار و محیط کاری شان (E Marx, 2007: 15-16).

روزنامه ها، یادداشت ها، اینترنت، بروشورها، نمایشگاه ها، مسابقات، اجتماعات کارکنان، ساختارهای آگاهی دادن (توجیه کردن)، جلسات پرسنل، تابلوی اعلانات و پوستر ها همگی رسانه و شیوه هایی هستند که می توانند در برنامه اطلاع رسانی و تبلیغات مورد استفاده قرار گیرند.

سیستم ارزیابی موثر پیشنهادها نیز از جمله مواردی است که در جهت موفقیت نظام پیشنهادها بایستی مورد توجه قرار گیرد.

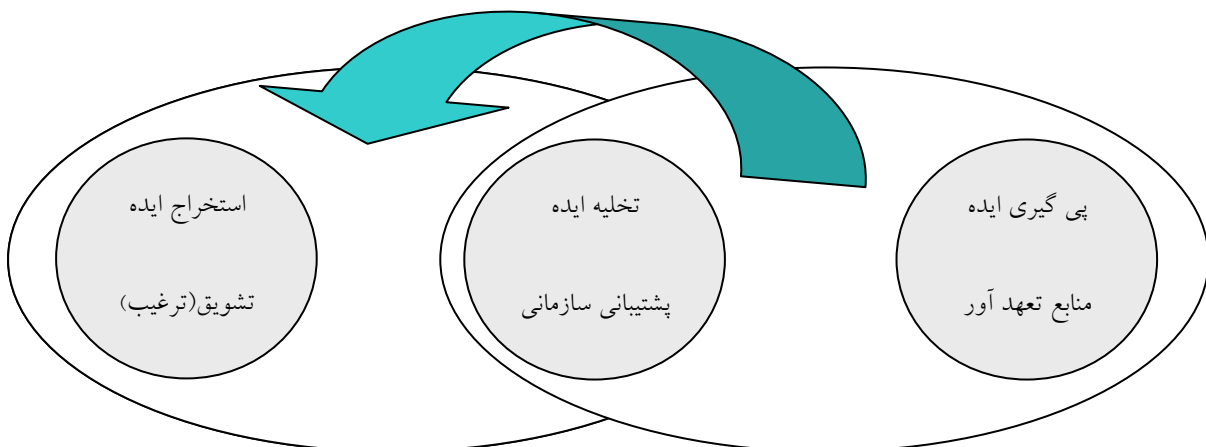
همچنین از جمله موارد مهم دیگر در خصوص موفقیت نظام پیشنهادها سیستم پیاده سازی ایده های پذیرفته شده (پیشنهادهای پذیرفته شده) می باشد. هیچ ایده ای ارزشی ندارد مگر اینکه اجرا شده باشد، اجرای ایده یک تقویت کننده روحی عظیم برای پیشنهاد دهنده و دیگر کارکنان می باشد. بنابر این کیفیت کم پیشنهاد (ایده) مهم نیست، این پیشنهادها بایستی اجرا شوند. همچنین اجرای ایده ها بایستی قسمتی از ارزیابی عملکرد ارزیابان باشد. (E Marx, 2007: 15-16).

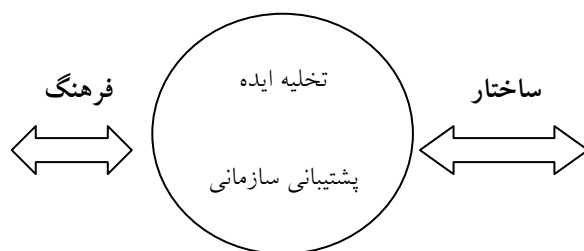
نکته ای که نباید همواره از نظر دور داشت این است که نظام پیشنهادها به ندرت یک شبه منتج به موفقیت پرسروصدایی می شود. چرا که نیازمند افزایش شناخت کارکنان نسبت به آن و در آن هنگام است که مزایای آن آغاز شده و مزایای آن شامل حال کارکنان و سازمان می شود. یعنی در این نظام منفعت و سود هم برای کارکنان می باشد و هم سازمان از منافع نظام پیشنهادها بهره مند خواهد گردید. پس مدیریت بایستی شکیبایی را تمرین کند و در یک دوره یک ساله انتظار نتایج ملموس و معناداری را نداشته باشد (E Marx, 2007: 17).

- مدل انتقال خلاقیت به ایده های عملی

زیربنای یک سیستم پیشنهاد شامل چیزی بیش از فراهم کردن تشکیلاتی با سرمایه کافی قابل دسترس برای تدارک محلی برای آن می باشد. سیستم پاداش، تعیین کمیته اطلاع رسانی و تبلیغات پیشنهاد، تمامی این جنبه ها ضروری هستند، اما فرهنگ مشارکت را که تضمین کننده موفقیت برنامه پیشنهاد است ایجاد و پشتیبانی نمی کنند. آنچه ضروری است فرمول و یا مدلی است که نشانگر آن خلاقیتی از کارمندان است که تشکیل دهنده منشاء ایده های جدیدی است که به نوبه خود ایجاد کننده نقطه آغازین نوآوری ها می باشند (تویس ۱۹۹۲، ورن داک ۱۹۹۸، ون ریک و وان دن اند ۲۰۰۲: ۳۸۷). واندیک و وان دن اند (۲۰۰۲: ۳۸۹) مدلی را تکامل دادند که سیستم های پیشنهاد را قادر می سازند که خلاقیت کارمند را به ایده های عملی انتقال دهد. این کار به خوشبینی طراحی یک برنامه پیشنهاد کمک می نماید که اکثریت فاکتور های اصلی موفقیت را که در این مقاله مورد بحث قرار گرفت را در برمی گیرد. شکل شماره ۲ مراحل انتقال خلاقیت به ایده های عملی را توضیح می دهد.

شکل ۲: مدل انتقال خلاقیت به ایده های عملی





Source: Van Dijk & Van den End, 2002:389

به قول واندیک و وان دن اند (۲۰۰۲:۳۸۹) فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی تشکیل دهنده ها (تعیین کننده های) هماهنگ برای انتقال خلاقیت کارمند به ایده های اجرایی است.

سیستم پیشنهادها دارای سه فاز به نام های:

- **فاز استخراج ایده:** در این مرحله کارکنان با انجام اقداماتی نسبت به ایده هایشان دلگرم می شوند. این تنها خواستی است که در فرهنگ سازمانی اتفاق می افتد و به افراد اجازه اظهار خلاقیت هایشان را می دهد. روش های مختلف و زیادی برای تشویق کارکنان در جهت خود اظهاری ایده هایشان وجود دارد.
- **فاز فرود ایده (تخلیه ایده):** این مرحله مراجعه به پشتیبانی سازمانی است که کارکنان می خواستند نحوه ارائه ایده را تمرین کنند. مرحله فرود ایده ها مصمم به معرفی کردن ایده های مؤثر در سیستم پیشنهادها، به وسیله حوزه ای که این امکان و پشتیبانی را در داخل سازمان فراهم می آورد می باشد. تنها فرهنگ سازمانی بایستی دارای چنین سرشت ایجاد فرصت برای کارکنان در راستای ارائه ایده ها باشد، بلکه سازمان بایستی یک ساختار سازمانی منعطف و بجا اعطا نماید و از ارائه ایده ها توسط کارکنان حمایت نماید.
- **فاز پی گیری ایده:** این فاز مرحله عمده ای است، قسمتی بنیادی در سازمان در جهت آسان نمودن جذب و پردازش ایده ها در سازمان متعهد می شود، بدین معنی که واحدی خاص از سازمان در جهت آسان نمودن جذب و پذیرش پیشنهادها و همچنین پردازش و بررسی آن ها فعالیت نموده و امورات مربوطه را انجام خواهد داد. پردازش ایده ها در سازمان، ارزیابی ایده ها و پذیرش یا رد (عدم پذیرش) ایده ها در این مرحله قرار دارد. همچنین کارکنان برای ایده های سودمند پاداش دریافت می نمایند، ایده ها پردازش شده و اجرا می شوند.

واندیک و وان دن اند (۲۰۰۲:۳۹۴) صریحاً اظهار داشتند، هدفشان آن بوده مدلی نوعی را که بطور وسیع قابل اجرا باشد توسعه دهند. این مدل تعدادی از شرایطی را که دربرگیرنده طراحی یک سیستم پیشنهاد می باشد را به خوبی

تبیین نموده و دربرمی گیرد، اما مواردی همچون: زمان اجرا، فضای کافی برای وفق دادن (تعدیل کردن) سیستم به مشخصات ویژه سازمان را برجای گذاشته و دربرنمی گیرد.

خلاصه و جمع بندی

با توجه به مطالبی که در رابطه با مشارکت، مدیریت مشارکتی و همچنین نظام پیشنهادها ذکر گردید، به منظور جمع بندی مطالب و دست یابی به شاخص های مورد نظر به صورت خلاصه می توان گفت:

مشارکت عبارت است از: یک درگیری^۱ ذهنی و عاطفی برای یک شخص در موقعیت های گروهی است که او را برمی انگیزاند تا برای دست یابی به هدف های گروهی تلاش کند و در مسئولیت کار شریک شود.

مدیریت مشارکتی نیز عبارت است از: نوعی سبک مدیریتی که مشخصه اصلی آن کاربری فراوان روش تصمیم گیری گروهی است، این سبک کاملاً در نقطه مقابل مدیریت خودمدار است. در سبک مشارکتی غالباً بر این باورند که بدین وسیله انسان ها بطور عاطفی خوب کار می کنند، گاهی آن را مدیریت دموکراتیک نیز می نامند (جعفری و کیمیایی، ۱۳۸۶: ۲۸۳). و یا آنچنان که تدبیری و گیوریان، ۱۳۸۴ می گویند: مدیریت مشارکتی سبکی است که در آن تصمیمات با مشارکت کارکنان اتخاذ می گردد.

نظام پیشنهادها^۲ نیز یکی از روش های اجرای نظام مدیریت مشارکتی می باشد و آنگونه که در تاریخچه نظام پیشنهادها ذکر گردید، ژاپن اولین کشوری بود که نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها را در سال ۱۷۲۱ و به گونه ای استراتژیک و بنیانی مطرح و پیاده نموده است، در کشورمان ایران نیز از سال ۱۳۶۵ این نظام مورد مطالعه و تحقیق قرار گرفته و به صورت رسمی از سال ۱۳۷۷ در کلیه وزارتخانه ها، موسسات، شرکت ها و بانک ها و کلیه دستگاه هایی که شمول قانون بر آن ها مستلزم ذکر نام می باشد مورد اجرا قرار گرفت.

نظام پیشنهادها جهت اجرا و عملیاتی نمودن بایستی ابتدا توسط سازمان طراحی گردد، بدین معنا که مسائلی نظیر سازمان، واحد مسئول سیستم پیشنهادها، طریقه ارائه پیشنهادها، چگونگی پاسخ دادن، مکانیزم و دستورالعمل های ارزیابی و پرداخت پاداش و جوایز مشخص گردد.

همچنین جهت استقرار و اجرای بهینه نظام پیشنهادها بایستی مقدماتی از قبیل تدوین آیین نامه نظام پیشنهادها (که شامل ویژگی های خاص خود می باشد)، تشکیل سازمان اجرای نظام پیشنهادها و بستر سازی اجرای نظام پیشنهادها فراهم گردد.

پشتیبانی جدی مدیریت ارشد سازمان از نظام پیشنهادها از جمله مواردی است که در همه منابع به اهمیت آن اشاره گردیده، قرار دادن تشکیلات نظام پیشنهادها در نمودار رسمی سازمان و زیر نظر مدیر ارشد، استفاده از تجربیات سازمان های موفق و مشاورین مطلع، به وجود آوردن ایمان و انگیزه در کارکنان و مدیران سازمان برای ایجاد بهبود مستمر، گماردن دبیر اجرایی تمام وقت، علاقه مند و فعال، انجام تبلیغات مناسب به منظور پررونق کردن نظام پیشنهادها، وجود جو اطمینان و اعتماد در روابط کارکنان و مدیران، آگاه نمودن پیشنهاددهنده از وضعیت پیشنهاد در مراحل مختلف به صورت رسمی و کتبی، ارتقای اطلاعات کارکنان با برگزاری گردهمایی های آموزشی در رابطه با نظام پیشنهادها، وجود رضایت شغلی، وجود اهداف سازمانی کاملاً مشخص و روشن، طراحی و تدوین آیین نامه ویژه که موارد لازم و ضروری جهت اجرای نظام پیشنهادها به روشنی در آن ذکر شده باشد، پیاده نمودن ایده های پذیرفته شده نیز از جمله مواردی است که به کرات جهت اجرای موفق نظام پیشنهادها و افزایش مشارکت کارکنان در این نظام به آن پرداخته شده است و استفاده از تجربیات سازمان های موفق.

^۱-Involvement

^۲ - Suggestion System

استفاده از مدل انتقال خلاقیت به ایده های عملی که قبلاً به خوبی و به صورت کامل تشریح گردید، سیستم های پیشنهاد را قادر می سازد که خلاقیت کارمند را به خوبی به ایده های عملی انتقال دهد. این کار به طراحی یک برنامه پیشنهاد کمک می نماید که اکثریت فاکتور های اصلی موفقیت را که در این مقاله مورد بحث قرار گرفت را در برمی گیرد (شکل شماره ۲). مدل انتقال خلاقیت به ایده های عملی دارای سه فاز ۱- فاز استخراج ایده ۲- فاز فرود ایده (تخلیه ایده) ۳- فاز پی گیری ایده می باشد که در صورت قرار دادن برنامه های نظام پیشنهادها (طراحی نظام پیشنهادها، استقرار و توسعه نظام پیشنهادها و اجرای آن) روی این مدل می توان نمونه ای کامل از نظام پیشنهادها را در سازمان اجرا نمود که دارای تمام ویژگی ها و عوامل مؤثر در موفقیت این نظام بوده و انتظار تحقق اهداف از پیش تعیین شده این نظام را داشت. البته نایبستی از نظر دور داشت که زمان اجرا، فضای کافی برای وفق دادن (تعدیل کردن) سیستم به مشخصات ویژه سازمان از سازمانی به سازمان دیگر متفاوت می باشد و بایستی این موارد با توجه به ویژگی های خاص جغرافیایی و فرهنگی سازمان طراحی و اجرا گردد.

اما در کل می توان گفت که: نظام پیشنهادها می توان ابزار مدیریتی بسیار قدرتمندی باشد در صورتی که خوب سازمان داده شود و تمامی فاکتورهای بنیادین را مراعات نماید. همچنین بسیار مهم است که هنگام شروع یک برنامه آغاز خوبی داشته باشد. زمانی که فردی به عنوان کارمند در سازمان استخدام می شود علاوه بر اینکه نیرویی فیزیکی او را استخدام نموده ایم بایستی در فکر مغز او و قدرت ایده هایی که از آن تراوش می کند در جهت بهبود وضع موجود سازمان نیز باشیم. چنانچه سینورث (۱۹۴۸) گفته بود: "قدرت ایده عظیم ترین نیروی انسانی در جهان است" که امروز هم هنوز کاراست.

منابع فارسی

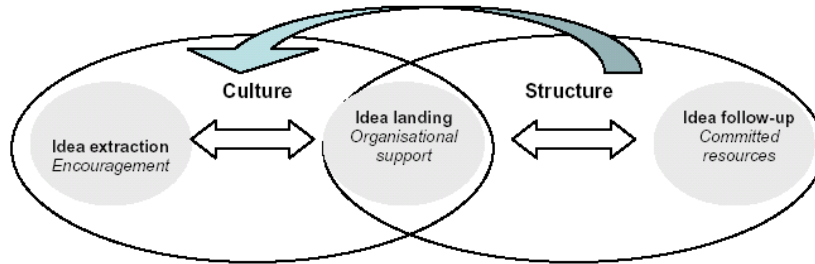
- استیفن پی، رابینز، ترجمه پارسایان، علی، اعرابی، سید محمد، ۱۳۸۱، رفتار سازمانی مفاهیم نظریه ها کاربردها، دفتر پژوهش های فرهنگی، جلد اول.
- اسماعیل پور، رضا، تجربه شرکت های ایرانی در اجرای مدیریت مشارکتی، تدبیر، ۴۵، ۱۳۷۴.
- آشنایی با نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها، ۱۳۸۲، موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی.
- اقتداری، علی محمد، ۱۳۶۸، سازمان و مدیریت چاپ بیست و یکم، مولوی، تهران.
- آیین نامه های مختلف نظام پیشنهادها از جمله (وزارت علوم تحقیقات و فناوری، آموزش و پرورش، بانک ملی ایران، بانک رفاه کارگران، شرکت برق منطقه ای فارس، رادیاتور سازی ایران و ...).
- باتمانقلیچ، فریور، ۱۳۸۱، نظام مدیریت باکیفیت، امیدوار، تهران، جلد پنجم.
- برومند، نادر، ۱۳۸۳، گام به گام به سوی مدیریت مشارکت جو با نگرش کاربردی، ارکان.
- پال هرسی و کنث بلانچارد، ترجمه علاقه بند، علی، ۱۳۸۳، مدیریت رفتار سازمانی کاربرد منابع انسانی چاپ بیست و چهارم، امیرکبیر.
- تدبیری، سیروس، گیوریان، حسن، ۱۳۸۴، مدیریت رفتار سازمانی، یکان، جلد اول.
- تدینی، سید داوود، موانع اجرایی مدیریت مشارکتی، دسترسی در ۱۲ فروردین ماه ۱۳۸۷، از سایت اینترنتی سازمان تبلیغات اسلامی به آدرس <http://www.ido.ir>

- جاسبی، عبدالله، ۱۳۸۳، اصول و مبانی مدیریت، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی، تهران.
- حبیب نیا، رضا، ۱۳۸۲، بررسی عوامل موثر بر مشارکت کارکنان در نظام پیشنهادها و ارائه الگویی مناسب با توجه به سیستم مدیریت مشارکتی مخابرات قم، پایان نامه کارشناسی ارشد.
- حسینی، سید آقا، ۱۳۸۱، گذری کوتاه بر مدیریت مشارکت جو، انتشارات نور علم، همدان.
- حسینی، نرگس، ۱۳۸۴، بررسی اجرای نظام پیشنهادها بر عملکرد کارکنان معاونت مالی و اداری شرکت مخابرات ایران، پایان نامه کارشناسی ارشد، آزاد تهران مرکزی.
- خاکی، غلامرضا، ۱۳۸۶، روش تحقیق با رویکردی به پایان نامه نویسی، بازتاب.
- دواس، دی. ای (۱۳۷۶): پیمایش در تحقیقات اجتماعی، ترجمه هوشنگ نایبی، تهران: نشرنی
- راهی، پوریا، ۱۳۸۳، بررسی و تجزیه و تحلیل میزان اثربخشی نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها در شرکت بهره برداری نفت و گاز آغاجری، پایان نامه کارشناسی ارشد.
- زراعت پیشه، علی محمد، مدیریت بر مبنای پیشنهاد، تدبیر، شماره ۱۱۴، مرداد ماه ۱۳۸۰.
- صادقپور، ابوالفضل، و مقدس، جلال، ۱۳۷۴، نظریه سازمان مدیریت و علم مدیریت با تجدید نظر اساسی، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- صافی، احمد، ۱۳۷۸، سازمان و قوانین آموزش و پرورش، سمت، تهران.
- طوسی، محمد علی، ۱۳۸۳، مشارکت و مدیریت مشارکت جو (نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها)، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، تهران.
- عامری، داود، مختاری مهدی، نصیری قادر، ۱۳۸۷، کانون تفکر، پژوهشگاه مطالعات و تحقیقات بسیج.
- علاقه بند، علی، ۱۳۸۳، مدیریت عمومی، نشر روان.
- فلسفه و مبانی نظری مدیریت مشارکتی، برگرفته از سایت اینترنتی بانک رفاه کارگران به آدرس <http://www.bankrefah.ir>
- قرآن کریم، سوره الزمر آیات ۱۷ الی ۱۸، آل عمران آیه ۱۵۹، شوری، نمل، آیه ۲۰.
- کردرستمی، مجید، نقش انگیزش کارکنان در موفقیت استقرار نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها، همایش ملی نظام پیشنهادها تهران ۱۳۸۶، دسترسی در ۱۵ فروردین ماه ۱۳۸۷ از سایت www.suggestion.ir
- ماتسوشیتا، کونوسوکی، ترجمه طوسی، محمد علی، ۱۳۸۴، نه برای لقمه ای نان، شباویز.
- مصدق راد، علی محمد، ۱۳۸۰، نقش مدیریت مشارکتی (نظام پیشنهادها) در میزان کارایی بیمارستان شهید فیاض بخش تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد.
- میرسپاسی، ناصر، ۱۳۸۵، مدیریت منابع انسانی و روابط کار، میر، تهران.
- دان، مویر، ترجمه میر صانع، نرجس سادات، هرکسی از ظن خود شد یار من، گزیده مدیریت، ۱۳۸۴، ۵۴.

- Amabil. T., 1998, "*How to kill creativity*" Harvard Business Review, 76,76-87.
- Coates,N., Cook, I .,Robinson,H.,1996,"*Idea generation techniques in an industrial market*".
- Deazin, R., Glynn ,M., Kazanjian, R., 1999 ,"*Multilevel theorising about creativity in organizations :a sensemaking perspective* "Academy of Management Review , 24,2,286-15.
- **Edosomwan, J.,1986, Integrating Innovation and Technology Management, John Wiley & Sons New York, NY.**
- E-Marx, Andrew. 2007. *Critical Success Factors of Suggestion Systems*. IFE Psychologia Vol. 16 (1) 2007: pp. 32-55.
- Gurteen, D.,1998, "Knowledge, creativity and innovation", Journal of Knowledge Management , 25-13.
- Heap, J., 1986, *The Management of innovation and Design*, Cassell , London
- Ivancevich, JM. 2001. *Human Resource Management*. Eight Edition, Mc Graw Hill Co., Inc., New York, NY, 622p.
- Majaro, S, 1988, *Managing Ideas for Profit*, McGraw-Hill, Maidenhead.
- Marx, AE. 1995. *Management Commitment for suggestion systems*. Work Study, Vol 44, No 3, MCB University Press, West Yorkshire, England, pp 16-18.
- Mathis, RL & Jackson, JH.2003. *Human Resource Management*. Tenth Ed. Thomson South Western Ohio, 650p.
- National Association of Suggestion Systems (NASS). 1983. *Management: Participation ... Support... Involvement*. NASSPAK. Second Quater, Chicago, pp 1-6.
- Northwestern University. 2005. *Number Game, Potentials*, Vol 38, Issue 10, p6.
- Reuter, VG. 1976. *A new look at Suggestion Systems*. Journal of Suggestion Management, Vol 27, pp 6-15.
- Reuter, VG. 1977. *Suggestion Systems: Utilization, Evaluation and Implementation*. California Management Review, Vol 19, No 3, pp 78 – 89.
- Robbins, Stephen – Coulter Mary, *Management*, Prentic – Hall, Fifth, 1996.
- S.L. Rynes. B. Gerhart. And K. A. Minette, "*The Importance of Pay in Employee Motivation: Discrepancies between What People Say and What They Do.*" Human Resource Management 43 (2004), p, 382.
- Seinwerth, HW. 1948. *Getting Results from Suggestion Plans*. First Edition. New York: Mc Grow-Hill Book Co., Inc., 223p.
- Sweetman, P. 2005. *How to ... seek suggestions from staff*. People Management, Vol 11, Issue 13, Personnel Publications Ltd., pp 44 – 45.
- Van Dijk, C & Van den Ende, J. 2002. *Suggestion system: transferring employee creativity into practicable ideas*. R&D Management, Vol 32, No 5, pp 387 – 395.
- Wood, A. 2003. *Managing employees' ideas: From where do ideas come?* The Journal for Quality and Participation, Vol 26, Issue 2, p22.
- Journal of Marketing Practice, 4, 3, 107-18.

پیوست

Figure 1: The phases in the transfer of creativity to practical ideas



Source: Van Dijk & Van den Ende, 2002: 389