



## نظام پیشنهادها، موانع و راهکارها

مریم فراز<sup>۱</sup>، معصومه نادری نسب<sup>۲</sup>، سعید محمدیان<sup>۳</sup>

<sup>۱</sup> کارشناس ارشد مدیریت دولتی

faraz.maryam@gmail.com

<sup>۲</sup> سرپرست گروه تحقیقات و پژوهش شرکت آبفا جنوب شرقی استان تهران

Tooka.naderinasab@yahoo.com

<sup>۳</sup> کارشناس ارشد مدیریت آموزشی، مدیر دفتر روابط عمومی شرکت آبفا جنوب شرقی استان تهران

### چکیده:

یکی از نظام‌های مدیریتی پویا که نقش مهمی در توسعه منابع انسانی و در نتیجه فرآیند توسعه سازمان‌ها 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. بر این اساس، پژوهش حاضر با هدف، شناخت نظام پیشنهادها به منظور ایجاد و تقویت آینده پژوهی در مهارت آموزی و اشتغال است.

نوع پژوهش توصیفی می باشد. بنابراین، روش تحقیق روش کتابخانه ای بوده، اسناد و پژوهش های پیشین که با موضوع ارتباط محتوایی و اهدافی دارد مورد مطالعه و بررسی قرار گرفت. در این مقاله نظام پیشنهادها، موانع و محدودیت ها و مزایا و دلایل ضرورت نظام پیشنهادها بررسی و سپس راهکارهایی جهت رفع موانع موجود نیز ارائه گردید. واژگان کلیدی: نظام پیشنهادها، مدیریت مشارکتی، موانع اجرای



## ۱- مقدمه:

در دنیایی که ما زندگی می‌کنیم، همه چیز در حال تغییر است. لذا، در محیط متغیر درون سازمان‌ها و همچنین محیط آشفته و متغیر بیرون سازمان‌ها سبک‌های مدیریت کلاسیک، امروزه کارایی چندانی ندارد. با توجه به تغییرات شگرف درون و بیرون سازمان‌ها (شامل تغییرات اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی، استراتژی و ...) و با توجه به محدودیت‌های دستیابی به منابع و امکانات و نیز رقابت سخت و نزدیک برای به دست آوردن بازار و تحقق اهداف سازمان و بقای آن، چاره‌ای جز روی آوردن به سبک‌های جدید ندارند. کلیه سازمان‌ها به راهبردها و توانمندی‌ها و قابلیت‌هایی نیاز دارند که هم برای محیط فعلی سازمان آنها مناسب باشد و هم این راهبردها باید تحولات آتی را ایجاد کنند. اما در تحقق این امر مشکل آنجاست که مدیران به علت تنوع و تعدد وظایف به درستی نمی‌دانند که محیط چه زمانی و چگونه تغییر خواهد کرد. پس چگونه می‌توان از ایشان انتظار داشت از قبل خود را برای محیطی ناشناخته آماده کنند. چه قابلیت‌هایی را باید امروز در خود توسعه دهند تا برای این فردای ناشناخته آماده باشند و روی چه زمینه‌ای امروز باید سرمایه‌گذاری کنند تا آمادگی مقابله با فردای نامعلوم را در خود تقویت کرده باشند. این مهم امروزه در اتاق‌های فکر بازنديشي و حمايت مي‌گردد. مدیریت مشارکتی و نظام پیشنهادها بر پایه آینده‌پژوهی و حلقه اندیشگان است. برای عملی شدن آینده‌پژوهی در امور سازمان، ساز و کارهای مختلفی ارائه شده است که با توجه به فرهنگ و بلوغ سازمانی کارکنان و دیگر شرایط مناسب محیطی مورد استفاده قرار گرفته و از نتایج مطلوب آنها بهره برداری شده است. لذا در این پژوهش سعی می‌شود به بررسی کامل نظام پیشنهادها موانع اجرایی و راهکارهای رفع موانع پرداخته شود.

## ۲- نظام پیشنهادها:

تعاریف مختلفی برای نظام پیشنهادها در ادبیات پژوهشی ارائه شده است. مارکس نظام پیشنهادها را "روش رسمی پاداش دهی برای ترغیب کارکنان جهت تفکر خلاق در مورد وظایف کاری خود و محیط کار می‌داند". لوید نظام پیشنهادها را به عنوان "مکانیسمی رسمی برای تشویق کارکنان جهت ارائه پیشنهادهای مفید و سازنده برای سازمان" تعریف کرده است. دمیگ نیز نظام پیشنهادها را اینگونه تعریف کرده است: نظام پیشنهادها از روش‌های مدیریت مشارکتی است که تمامی کارکنان و کارگران به ترتیبی که در نظام تعریف شده است نظرات خود را در مورد بهبود کار خویش یا سازمان و مدیریت آن بیان می‌کند و به خاطر پیشنهادهای سازنده پاداش دریافت می‌کند [۴]. در حقیقت نظام پیشنهادها یک نظام مدون برای فعال کردن ذهن افراد و به کارگیری ایده‌ها و نظرات آنها برای بهبود فعالیت‌های سازمان است. سیستم پیشنهادها در کنار نگرش مدیریت مشارکتی رشد و توسعه می‌یابد و در تالگو آن سازمان و همه آحاد انسانی آن توسعه می‌یابد.

### ۲-۱ اهداف نظام پیشنهادها

برای نظام پیشنهادها دو نوع از اهداف را می‌توان دسته بندی و مشخص کرد: اهداف کمی شامل: افزایش توان سازمان، کاهش هزینه‌ها و ضایعات، بهبود شرایط، رضایت مشتری، انطباق کالا، افزایش تولید، و... اهداف کیفی شامل: اعتلای فرهنگ سازمان، ایجاد زمینه مشارکت، بهبود سیستم، رشد و شکوفایی استعداد ایجاد زمینه تفکر و تعقل، بهبود روابط انسانی و... [۵].

### ۲-۲ قلمرو نظام پیشنهادها

با توجه به گستره سیستم پیشنهادها تمامی کارکنان سازمان با هر نوع عضویت، سابقه خدمت، تحصیلات و... می‌توانند در تمامی اموری که به سازمان مربوط می‌شوند، پیشنهاد دهند. علاوه بر کارکنان سازمان، همه می‌توانند از میان خانواده کارکنان، مشتریان و ارباب رجوع، تأمین کنندگان پیمانکاران و سایر سازمان‌های مرتبط باشند. با توجه به مطالب مذکور می‌توان قلمرو نظام پیشنهادها را در دو دسته طبقه بندی کرد. قلمرو پیشنهاد دهندگان و قلمرو موضوعی پیشنهادها [۷].

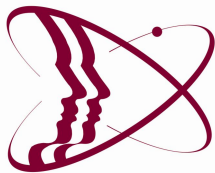
### ۲-۲-۱ قلمرو پیشنهاد دهندگان

شامل: پیشنهاد فردی، پیشنهاد گروهی، پیشنهاد مشتریان، پیشنهاد خانواده‌ها، پیشنهاد تأمین کنندگان و پیمانکاران می‌باشد.

### ۲-۲-۲ قلمرو موضوعی پیشنهادها

هر موضوعی که سازمان را به اهدافش نزدیک کرده و یا احتمالاً سازمان را از رسیدن به اهدافش باز می‌دارد، برای سازمان مهم و حیاتی است. این موضوعات همواره دغدغه اصلی مدیریت هر سازمانی را تشکیل می‌دهد.

بنابراین، تمامی پیشنهادهایی که در رابطه با تحقق اهداف سازمان و حذف موانع و مشکلات و موفقیت سازمان باشد برای سازمان دارای اهمیت بوده و نظام پیشنهادها از آنها استقبال می‌کند [۹].



## ۲-۳ مزایای به کارگیری نظام پیشنهادها برای سازمان

### الف) مزایای نظام پیشنهادها برای مدیران

بکارگیری نظامی که منشاء صرفه جویی اقتصادی، ارتقای بهره وری، حذف اتلاف‌ها، کاهش هزینه‌های اضافی و در نهایت، افزایش سودآوری در سازمان باشد، بی شک مطلوب سهامداران و مدیران سازمان خواهد بود. این نظام، علاوه بر ایجاد مزایایی که ذکر شد موجب ارتقای روحیه کاری کارکنان و بهبود فرهنگ می شود.

### ب) مزایای نظام پیشنهادها برای کارکنان

نظام پیشنهادها برای کارکنان نه تنها ضرری ندارد، بلکه منشاء مزایای متعددی است. این نظام امکانات زیادی برای کارکنان فراهم می کند. ۱. در قالب این نظام، ایده و پیشنهاد پیشنهاد دهنده به نام وی در سیستم ثبت می شود. بنابراین، امکان دزدیدن ایده و طرح در جلسات توسط دیگران که عامل دلسردی کارکنان است حذف خواهد شد.

۲. بر اساس استانداردهای نظام پیشنهادها، نتیجه بررسی پیشنهاد ظرف مهلت زمانی مقرر در آیین نامه‌های نظام پیشنهادها که اغلب کمتر از یک ماه است، توسط مراجع مربوطه تعیین و به فرد اعلام می شود. بر اساس استانداردهای مذکور، اگر پیشنهاد غیر قابل اجرا باشد، ذکر دلایل منطقی و مستدل به صورت مؤدبانه توسط بررسی کنندگان انجام شده و حتی در این حالت امکان درخواست تجدید نظر برای پیشنهاد دهنده وجود دارد. اگر پیشنهاد قابل قبول باشد مسئول و مهلت اجرا توسط کمیته بررسی کننده تعیین و در واقع اجرای پیشنهاد، برنامه ریزی و ارجاع می شود. بر اساس معیارهای مندرج در آیین نامه که برای تمام پیشنهادها به طور یکسان اعمال می شود، امتیاز و ارزش پیشنهاد تعیین شده و بر مبنای آن پاداش به فرد پرداخت می شود. بنابراین، کارگران نیز امکان کسب درآمد از منشاء مشروع خلاقیت و دانش خود را خواهند داشت و مسائل و مشکلات موجود بر اساس ایده‌های آنها رفع می شوند تا محیط کاری بهتر پدید آید. فرد نیز از اعتبار و رضایت‌مندی شغلی بیشتری نسبت به گذشته در سازمان برخوردار می شود [۸].

۳. از دیگر مزایای نظام پیشنهادها برای کارکنان ارتقای توان و مهلت عرضه یابی تحلیل‌گری و خلاقیت است. این ویژگی‌ها در زندگی فردی موجب بهبود و ارتقای کیفیت زندگی می شود [۲].

## ۲-۴ ویژگی‌های نظام پیشنهاد موفق

شرکت فعال کلیه کارکنان سازمان در ارائه پیشنهاد، به حداقل رساندن بروکراسی و سهولت ارائه پیشنهادها از طریق فرم‌های مخصوص سهولت روش‌های ارزیابی و تعیین پاداش‌ها، سهولت و ساده بودن آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های پرداخت جوایز، شمولیت پیشنهادهای ارائه شده توسط کارکنان در تمامی زمینه‌ها، سمت‌گیری پیشنهادهای ارائه شده به سمت پیشنهادهای گروهی، کم بودن زمان ارزیابی و دادن جواب به پیشنهاددهنده، مشارکت پیشنهاددهندگان در اجرای پیشنهادها، هم راستا بودن پیشنهاد با اهداف، وظایف و اختیارات سازمان و امور کاری پیشنهاددهنده و یا واحدهای مرتبط، صرفه‌جویی در هزینه‌ها، بهبود کیفیت خدمات و یا بهبود سیستم‌ها در اثر اجرای پیشنهاد، ارائه مستندات کافی به صورت منطقی، شفاف و منظم همراه پیشنهاد

## ۲-۵ نقش نظام پیشنهادها در مشارکت کارکنان

هادلی و یونگ همانند ازبورن و گابلر معتقدند که خدمات عمومی باید کار آفرینانه بوده و پاسخگوی نیاز شهروندان باشد. تفویض اختیار به حوزه‌های عملیاتی، ایجاد استقلال کاری، تشویق به ریسک و کسب و کارهای کارآفرینانه و ایجاد محیط کاری مشارکتی از جمله ویژگی‌های خدمات عمومی پاسخگو و کار آفرینانه، در بخش دولتی است [۳].

در حال حاضر مدیریت ژاپنی براساس فلسفه مشارکت فراگیر کارکنان در بهبود تدریجی و پیوسته توانسته است طرح کایزن را بعنوان الگویی موفق در صحنه جهانی طرح کند. علاوه بر این شرکت‌های بزرگ غربی براساس تغییرات شدید محیطی و به منظور جلوگیری از ورشکستگی و افزایش بهره‌وری اقدام به پیاده سازی نظام مشارکت کرده‌اند که نتایج مثبتی نیز بدست آورده‌اند [۶].

البته همیشه نباید انتظار داشت هزینه‌ها از طریق این نظام کمتر شود و سود افزایش یابد، باید تأکید بر نقش انگیزش سیستم باشد تا آثار مستقیم اقتصادی، زیرا فرصت‌های خلاقیت که از این طریق ایجاد می شود به نشاط کارکنان در کار و رضایت شغلی آنان کمک می کند فعالیت‌های خلاقانه افراد را به هم نزدیک کرده و تعامل‌های گسترده غیر رسمی می‌یابد حاصل آن ترغیب خلاقیت و روحیه کار گروهی خود جوش و نهایتاً "دستاوردهای اقتصادی است [۱].

## ۳- موانع:

در کتب و تحقیقات مختلفی اجرای نظام پیشنهادها از جنبه‌های مختلفی بررسی شده است. در خصوص موانع اجرای نظام پیشنهادها نظریه‌های مختلفی وجود دارد که در هر کدام از جنبه‌های مختلف به موضوع نگریسته شده است. در زیر به برخی از آنها اشاره شده است:



## دوازدهمین همایش و ششمین جشنواره ملی نظام پیشنهادها

اجرای مدل مدیریت مشارکتی به طور اعم و نظام پیشنهادات به طور اخص نیاز به فرهنگ مردم سالاری دارد که در آن روابط نزدیک و دوستانه مدیر و پرسنل تشویق‌ها و مدیریت و کارکنان مکمل همدیگر شناخته شوند متأسفانه در کشور ما روحیه آمرانه و تمایل به داشتن رابطه سلسله مراتبی جزئی از فرهنگ گردیده و همین امر مشکلاتی را در اجرای نظام مشارکتی ایجاد کرده است برخی از این مشکلات عبارتند از: عدم اعتقاد و فقدان حمایت علمی مدیریت عالی سازمان / شرکت یا موسسه، عدم اعتقاد و باور قلبی مدیران میانی، جایجایی سریع مدیریت‌ها، عدم ایجاد بستر فرهنگی مناسب، مغایرت سبک‌های مدیریت ارشد با نظام مدیریت مشارکتی، عدم اجرای عدالت در اهدا جوایز و پاداش‌های مربوط به پیشنهادها، تعلل و قصور در ارائه بازخورد به پیشنهادات کارکنان، دور از دسترس بودن بعضی از پیشنهادها، دخالت سلیقه‌ها در ارزیابی پیشنهادات.

یعقوبیان در تحقیق خود بیان کرد عوامل بازدارنده اثر گذار در میزان موفقیت نظام پیشنهادها را میتوان به‌طور کلی به سه دسته تقسیم نمود: عوامل زمینه‌ای یا محیطی عوامل ساختاری عوامل رفتاری

### ۳-۱ عوامل زمینه‌ای یا محیطی:

شامل متغیرهایی که سازمان‌ها امکان تغییر آن را به مقدار زیادی ندارد و شامل عواملی است که از خارج آنها را تحت تأثیر قرار می‌دهد مانند: شرایط اقتصادی و عدم تأمین مالی کارکنان: بدلیل آنکه کارکنان سازمانها جهت تأمین مالی با مشکلات عدیده مواجه هستند انگیزه جهت همیاری و مشورت در آنها کم می‌شود.

تغییرات سیاسی و اجتماعی: تغییرات سیاسی و بحرانهای اجتماعی امنیت و بقای خانواده‌ها و کارکنان را به مخاطره می‌اندازد به همین دلیل میل به مشارکت برای رسیدن به اهداف سازمانی کاهش می‌یابد

### ۳-۲ عوامل ساختاری

ساختار رسمی سازمان در قالب مشخص و تعریف شده‌ای از وظایف و مسئولیت‌ها و ارتباطات می‌باشد که ساختار سلسله مراتب سازمانی را نیز شامل می‌شود. عواملی که به زمینه‌های ساختاری مرتبط می‌باشند عبارتند از: عدم وجود ساختارهای جانبی در سازمان و برنامه ریزی تمرکز گرا: نبود ساختارهای جانبی در سازمان آن را بصورت ساختار تصمیم‌گیری فردی در آورده و تصمیمات عمدتاً در ستاد مرکزی اتخاذ می‌گردد و این مانع بهره‌گیری از پیشنهادات و مشارکت کارکنان است. جایجایی مکرر مدیران: جایجایی‌های مکرر مدیران مانع بهره‌گیری از اندیشه‌های افراد و مانع گسترش نظام پیشنهادها می‌گردد. ضعف امور پژوهشی: به بررسی علمی و کارشناسی قبل از اجرای طرحها و همچنین جوانب مختلف نظام پیشنهادها اعتقاد کمی وجود دارد لذا از انگیزه شرکت کارکنان و ارائه پیشنهادهای قوی کاسته می‌شود. عدم وجود اهداف سازمانی مشخص و روشن: عدم تبیین شفاف اهداف سازمان و ابهام در درک آنها مانع مشارکت کارکنان است. تخصص‌ها اندازه سازمان و تنوع: وسعت سازمان، تعداد بی‌شمار کارکنان با تخصص‌های مختلف و متنوع مانع تحقق اهداف و گسترش نظام پیشنهادها می‌گردد.

مشخص نبودن شرح وظایف و مسئولیتها: مشخص نبودن میزان فعالیتی که هر فرد در سازمان باید انجام دهد وی را از مشارکت باز می‌دارد. عدم رعایت عدالت، و برابری در توزیع امکانات: عدم ارائه شرایط مساوی و عادلانه برای کارکنان مانع دخالت آنان در حل مشکلات سازمان می‌گردد.

نبود نظام اطلاعاتی دقیق و روز آمد: عدم وجود اطلاعات دقیق و به موقع در دسترس باعث می‌شود کارکنان امکان ارائه پیشنهادهای مفید نداشته باشند.

کمبود منابع مالی: کمبود منابع مالی و عدم پیش‌بینی منابع مناسب جهت پرداخت پاداش پیشنهاد دهندگان پرداخت حق الزحمه اعضا شورا و اجرای پیشنهادها عامل مهمی در کاهش انگیزه مشارکت می‌گردد. عدم اختصاص پستهای سازمانی مستقل و نیروهای تمام وقت برای فعالیت در نظام پیشنهادها: سبب می‌گردد تا مسئولین نتوانند تاحدی که لازم است برای نظام پیشنهادها وقت صرف کنند و از کیفیت فعالیت آن کاسته می‌شود.

### ۳-۳ عوامل رفتاری

در سازمان بدون توجه به ماهیت تولیدی یا خدماتی، عوامل متعددی می‌تواند بر موفقیت هر شیوه مدیریتی از جمله نظام پیشنهادها اثرات مثبت (پیش برنده) یا منفی (باز دارنده) داشته باشند این عوامل عبارتند از:

الف - انتظارات ب - موانع نگرشی ج - عوامل مدیریتی د - عوامل مربوط به کارکنان

#### الف) موانع مربوط به انتظارات:

توجه بیشتر به مسائل شخصی و مشکلات فردی: کارکنان بین اهداف سازمانی و مشکلات شخصی تفکیک قائل می‌شوند. و اولویت را به مشکلات فردی می‌دهند.



تحلیل نظرات افراد به مافوق

فقدان اعتماد کامل کارکنان به مشارکت در امور سازمان در مراحل اولیه: کارکنان اعتماد ذهنی کامل به مشارکت در امور سازمان ندارند و آن را فرآیند تأثیر گذار نمی دانند.

### ب) موانع نگرشی:

- طرز تلقی مدیران: در مدیریت دستگاههای دولتی، اکثراً تمایلی برای شرکت دادن کارکنان در امر تصمیمگیری از خودشان نشان نمیدهند. گروهی از آنان تصمیمگیری را حق طبیعی خود میدانند. گروهی دیگر مشارکت افراد را به منزله ضعف مدیریت خود تلقی میکنند و سعی دارند برای حفظ شخصیت خود و جلوگیری از آگاهی زیر دستان به نقاط ضعفی که دارند از کارکنان فاصله بگیرند و ارتباط خود را با آنان به حداقل برسانند.

طرز تلقی زیر دستان: عده‌ای از کارکنان بین خود و مدیریت فاصله احساس میکنند و برخی هم با نظم سیاسی و اقتصادی و اجتماعی موجود مخالفند و با بدبینی، عملکرد مدیران را ارزیابی میکنند.

وجود روحیه فرد گرایی و تک روی: روحیه فردگرایی و تک روی بازدارنده مشارکت است.

### ج) موانع مدیریتی:

اعمال مدیریت با تفکر دستوری و آمرانه: عدم اعتقاد مدیران به روشهای جدید علمی منجر به گرایش آنان به شیوه سنتی و دستوری شده و کارکنان را از ارائه پیشنهاد دلسرد می کند.

عدم آشنایی مدیران به اصول مدیریت: عدم آشنایی مدیران به اصول و تکنیکهای جدید اداره سازمان مانع بهره‌گیری از نظام پیشنهادها است. فقدان ویژگی ریسک پذیری در مدیران: فقدان جسارت و ریسک پذیری کافی در مدیران مانع پذیرش پیشنهادها و تغییرات است وجود سبک های مختلف مدیریت و رهبری: وجود سبک های مختلف مدیریت در واحدهای مختلف سبب می گردد هماهنگی لازم بین واحدهای مختلف برای گسترش نظام پیشنهادها بوجود نیاید و این مانعی در گسترش آن است.

عدم رعایت شایسته سالاری و ملاحظه کاریها: وجود ملاحظه کاریها و گروه‌گراییها آفت مهمی در بهره‌گیری از نظام پیشنهادها است.

### د) موانع مربوط به کارکنان:

عدم وجود ارتباطات مناسب و دوسویه: ضعف ارتباطات دو سویه بین مدیران و کارکنان مانع گسترش نظام پیشنهادها می گردد. نبود آموزش کافی: عدم وجود آموزش های کافی و مناسب درباره تمام جوانب نظام پیشنهادها مانع بهره‌گیری از آن است. عدم اعتماد کارکنان به اعضا شورا و دبیرنظام: کارکنان به شیوه بررسی پیشنهادها، عدالت شورا، بررسی تخصصی پیشنهادها اعتماد ندارند و این مانع مشارکت می گردد.

احساس عدم تعلق به سازمان و شریک بودن در منافع آن: عدم احساس تعلق به سازمان و مشارکت در منافع آن باعث بی توجهی کارکنان به مشکلات محیطی و سرنوشت سازمان و نهایتاً مشارکت می گردد.

وجود جو بدبینی: وجود جو بدبینی در بین کارکنان نسبت به مدیران باعث پیش داوری های منفی شده و باعث می گردد و به آن به دید یک حيله یا ترفند بنگرند و این مانع بهره‌گیری از نظام پیشنهادها میشود.

## ۴- ارائه راهکار جهت رفع موانع:

در این بخش با توجه به موانع اجرایی بیان شده در بالا و با توجه به مشاهدات صورت گرفته و مدارک موجود و تحقیقات انجام شده که بیان می‌کند موانع ساختاری بیشتری اثر را در اجرای نظام پیشنهادها دارد موارد زیر به عنوان راهکار ارائه می‌شود:

### ۴-۱ جهت کاهش تمرکز سازمانی

در تعریف اهداف سازمانی و اهداف واحدها نظرات کارکنان و مسئولین واحدها لحاظ شده و از تعریف یکجانبه و تحمیلی اهداف اجتناب گردد تا کارکنان تلاش کنند وظایف خود را برای رسیدن به این اهداف به خوبی انجام دهند.

مدیران در تعبیر و تفسیر داده‌های اطلاعاتی که منجر به اخذ تصمیمات سازمانی می‌گردد از نظرات کارشناسان مربوطه استفاده نموده و در تصمیم‌گیری مد نظر قرار گیرد.

### ۴-۲ جهت کاهش سلسله مراتب سازمانی

ارتباطات در سازمان به صورت دو سویه باشد یعنی از بالا به پایین و پایین به بالا و از ارتباطات یک طرفه پرهیز شود.

مشکلات سازمان برای کارکنان تشریح گردد و مشارکت آنان برای برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری جهت ارائه راه حل مناسب جلب شود.



### ۳-۴ جهت افزایش انعطاف پذیری سازمانی

در تدوین قوانین و مقررات سازمانی سعی شود قوانینی وضع گردد که با توجه به موقعیت‌های زمانی و مکانی قابلیت انعطاف داشته باشد و کارکنان در اعمال مقررات در حدود چارچوب قانونی آزادی عمل لازم را داشته باشند.

از ابداعات و نوآوری‌های کارکنان که در جهت اهداف سازمان می‌باشد حمایت و به طرق مختلف از آنها قدر دانی شده و به سایر کارکنان معرفی گردند

### ۴-۴ جهت کاهش بی عدالتی در اهداء پاداش و جوایز

در رسیدگی به پیشنهادهای ارائه شده توسط کارکنان از اعمال نظر و دخالت سلیقه و حب و بغض شخصی جلوگیری نموده، و صرفاً به محتوای پیشنهاد توجه گردد.

در اهداء پاداش به پیشنهادهای پذیرفته و اجرا شده عدالت رعایت گردد و بسته به نوع، سطح، و کیفیت پیشنهاد، جوایز در نظر گرفته شود. در انتخاب اعضاء کمیته و کارشناسان رسیدگی کننده به پیشنهادات دقت کافی به عمل آید و از اعضا و کارشناسانی استفاده گردد که از تخصص و تبحر لازم در این زمینه برخوردار می‌باشند.

### ۴-۵ افزایش تعهد و باور مدیران

آشنا سازی مدیران با قدرت و توانایی‌ها کارکنان زیر مجموعه خود و تقویت این باور در آنان که در عصر پیشرفت‌های سریع دانش به تنهایی و بدون اطلاعات دقیق و کارشناسی شده نمی‌توانند تصمیمات مهم سازمانی را بگیرند و در هر شرایطی نیازمند مشارکت کارکنان می‌باشند. جهت کاهش محافظه کاری و افزایش ریسک‌پذیری مدیران باید با تشکیل جلسات مختلف با واحدهای سازمانی و با حضور مدیران ضمن ایجاد جو صمیمی بین کارکنان و مدیران و برقراری اعتماد متقابل بین آنها این حس در مدیران ایجاد شود که با دخالت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، آن تصمیمات از ریسک پایین‌تری برخوردار خواهند شد.

### ۴-۶ افزایش احساس وفاداری سازمانی

برای ایجاد حس تعلق سازمانی در کارکنان آنها نیازمند این هستند که نقش آنها در سازمان مشخص باشد و به آنها بهاء کافی داده شود، و این امر با تفویض اختیار و مشارکت آنها در تصمیمات سازمانی امکانپذیر می‌باشد. مدیران باید از مسائل و مشکلات کارکنان خود آگاه بوده و در جهت رفع این مشکلات تلاش نمایند. با این کار ضمن همسو نمودن اهداف و ارزشهای کارکنان با اهداف و ارزشهای سازمان، کارکنان مشارکت بیشتری در حل مسائل سازمانی از خود نشان خواهند داد.

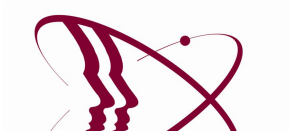
### ۵- نتیجه و پیشنهاد

کوشش در راستای اجرای سیستم پیشنهادها در سازمان‌ها امریست ضروری و به همین منظور می‌بایست زمینه‌های اجرای آن را به منظور تحقق مدیریت مشارکت در سازمان‌ها فراهم آورد. مشارکت کارکنان در سازمان‌ها را می‌توان به رودخانه‌ای تشبیه نمود که باید همواره و به‌طور مستمر در طول حیات سازمان، تداوم و جریان داشته باشد. مشارکت کارکنان در امور سازمانی می‌تواند نتایج و پیامدهای همه جانبه را برای سازمان و کارکنان آن فراهم آورد و برای مشارکت دادن کارکنان در امور سازمانی چه در چارچوب سیستم پیشنهادها و چه با شرکت دادن آنان در تصمیمات مدیریتی باید موانع این کار را هم از جانب مدیران و هم از جانب کارکنان از بین برده و با ایجاد بستر مناسب برای مشارکت، کارکنان را به این کار تشویق نمود بر این اساس وظیفه مدیران در این زمینه بسیار حیاتی و مهم بوده که می‌بایست در این زمینه ضمن توجه به برنامه‌ها و اهداف عالی سازمان‌ها به نقطه نظرات و پیشنهادات کارکنان نیز نگاه ویژه‌ای داشته باشند. در این خصوص اهم پیشنهادات به شرح ذیل می‌باشد:

الف) راهکارهای کوتاه مدت: تشویق کارکنان و مدیران مشارکت جو / تشکیل جلسات توجیهی / اجرای دوره‌های آموزشی / تشویق کارهای گروهی / تقدیر از پیشنهادات برتر / تقویت اطلاع رسانی / مذاکره حضوری دبیر با کارکنان / پرداخت هرچه سریع‌تر پاداش

ب) راهکارهای میان مدت: تقویت کار گروهی / حذف مدیران تک محور / تقویت حمایت مدیریت عالی شرکت از کار گروهی / برگزاری جشن‌های سالانه جمعی / اصلاح آیین نامه / توسعه منابع اعتباری و مالی / ارتقای کیفیت جلسات کمیته نظام پیشنهادها / برگزاری جلسات طوفان فکری / چرخش کاری کارکنان / سرعت بخشیدن به فرآیند بررسی، ارزیابی و انتخاب پیشنهادها / تشکیل کمیته‌های کارشناسی توانمند / قرار دادن فضای اداری، ابزار، اطلاعات، مستندات و سایر امکانات در اختیار پیشنهاد دهندگان

ج) راهکارهای بلند مدت: لحاظ مشارکت در خط مشی، مأموریت و استراتژی سازمان / زمینه سازی فرهنگی / استفاده از متخصصان و مشاوران / ایجاد ساختار سازمانی رسمی برای نظام پیشنهادها / تصویب قوانین مناسب / مناسب سازی سبک مدیریت / تهیه برنامه جامع برای ارزیابی نظام / گسترش نظام پیشنهادها به پیمانکاران، مشتریان و خانواده‌های کارکنان / توجه به مکانیسم‌های توسعه انسانی / کاهش فاصله مدیران و کارکنان / ایجاد حس تعلق سازمانی کارکنان و رضایت شغلی آنان



### منابع:

- [۱]. آذرهوش، فریدون، ترغیب خلاقیت در میان کارکنان الگوی ژاپنی، " جزوه آموزشی کارگاه آموزشی کارگروه های خلاقیت، دفتر تشکیلات و بهبود روشهای وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی، ۱۳۸۴
- [۲]. فتح اللهی راد، سعید، نظام پیشنهادها راهنمای کاربردی، تهران: مرکز آموزش تحقیقات صنعتی ایران، ۱۳۸۷
- [۳]. مقیمی، "نظام پیشنهادها در سازمان های دولتی از تئوری تا عمل"، تهران، انجمن خدمات فرهنگی ایرانیان خارج از کشور، ۱۳۸۵
- [۴]. دمینگ، ادوارد، خروج از بحران، ترجمه: نوروز داداری، تهران: موسسه خدمات، ۱۳۷۵
- [۵]. زراعت پیشه، علی محمد. مدیریت بر مبنای پیشنهاد، مجله تدبیر، شماره ۱۱۴، ۱۳۷۸
- [۶]. مشبکی، اصغر، "جایگاه نظام مشارکت در بهره وری سازمانی"، فصلنامه مدیریت دولتی، شماره ۳۹، ۱۳۷۹
- [۷] Kliebad. Herbert (the struggle for american curriculum, (Boston: routledge&Degan pan). ۱۹۸۳
- [۸] Anonymous. Suggestion. Available at: <http://en.wikipedia.org/wiki/Suggestion>. ۲۰۱۳
- [۹] Tuner F: An effective employee suggestion program has a multiplier effect . Available at: <http://www.webpronews.com>, ۲۰۱۲.