



## 2<sup>th</sup> International Conference on Industrial Management

19 & 20 April 2017

دومین کنفرانس بین المللی مدیریت صنعتی



(30 و 31 فروردین 1396)

### بررسی نقش نظام پیشنهادات بر نوآوری و خلاقیت در سازمان

سامان اسمعیلیان

دانشجوی دکتری مدیریت صنعتی گرایش تولید و عملیات، دانشگاه اصفهان، samanil\_410@yahoo.com

#### چکیده

برقراری نظام پیشنهادات یکی از مناسب‌ترین و مفیدترین راهکارهای عملی و کاربردی به منظور رشد و توسعه خلاقیت و نوآوری و استفاده از پیشنهاد و نظرات کارکنان در سازمان‌ها می‌باشد. اثربخشی و بهبود جنبه‌های فرایندی و فرآورده سازمان تنها از طریق گسترش ایده‌های نو و کاربردی صورت می‌گیرد و ارائه ایده‌های نو توسط کارکنان مستلزم آشنایی آنان با فنون حل خلاق مسئله و تکنیک‌های ایده‌پردازی و تفکر خلاق می‌باشد. تجربه چندین ساله استقرار و اجرای نظام پیشنهادات در سازمان‌های کشورهای توسعه یافته، در مجموع اثرات و نتایج مثبت و ارزشمند آن را به اثبات رسانیده است. از این رو، برقراری نظام پیشنهادات به عنوان یک سیستم بسترساز گسترش خلاقیت و نوآوری در سازمان‌ها بسیار ضروری می‌باشد. در این مقاله تاثیر نظام پیشنهادات به عنوان یکی از ابزارهای مدیریت مشارکتی بر رشد نوآوری و خلاقیت در سازمان مورد بررسی و مطالعه قرار گرفته است. به همین منظور با مطالعه پژوهش‌های صورت گرفته در این زمینه به بررسی اثر نظام پیشنهادات بر افزایش خلاقیت و نوآوری می‌پردازیم. این پژوهش نشان می‌دهد که توجه سازمان به ارائه پیشنهادات توسط کارکنان می‌تواند بر انگیزه و بروز رفتار خلاقانه در آنها منجر شود و در نتیجه موجب بالا رفتن اثربخشی و بهره‌وری سازمان گردد.

#### واژگان کلیدی

مدیریت مشارکتی، نظام پیشنهادات، نوآوری، خلاقیت

#### مقدمه

محیط کنونی، سازمانها را هرچه بیشتر به شیوه‌های جدید مدیریت سوق می‌دهد و گرایش به سبک مدیریت مشارکتی یکی از گزینه‌های این مبحث است. چرا که برای نیل به پیشرفت، از جنبه‌های مدیریت و نیروهای انسانی، افزایش کارایی و کاهش ضایعات، پیروزی در میدان رقابت و مواردی از این گونه مشارکت صحیح و موفقیت‌آمیز کارکنان در تصمیم‌گیریها و امور سازمان امری ضروری به نظر می‌رسد. نظام پذیرش و بررسی پیشنهادات یکی از ساز و کارهای قدرتمند و اساسی شیوه مدیریت مشارکتی است که در بسیاری از سازمان‌های صنعتی، بازرگانی و خدماتی بخش‌های خصوصی و عمومی جهان به صورت گسترده و همگانی کاربرد پیدا کرده است. (زراعی، 1387)



## 2<sup>th</sup> International Conference on Industrial Management

19 & 20 April 2017

دومین کنفرانس بین المللی مدیریت صنعتی



(30 و 31 فروردین 1396)

نظام پیشنهادات به دو دلیل اهمیت فراوانی برای سازمان‌ها دارد: اول اینکه، سازمان‌هایی با صرفه جویی قابل توجه در هزینه را ایجاد می‌کنند (فیگورا، 2000؛ ایمای، 1986؛ یاسودا، 1991) و دوم اینکه، رفتار نوآورانه را با یک روش مفید به انجام می‌رسانند (فرس و همکاران، 1991؛ اوهلی و همکاران، 2006). کارکنان با ایده‌های جدید فرصت ارائه پیشنهاد و دریافت بازخور برای آن را ایجاد می‌کنند (فیاریبنک و ویلیامز، 2001)، بنابراین با ایجاد نظام پیشنهادات، سازمان‌ها به صورت مستقیم از طریق نوآوری کارکنانشان منتفع می‌گردند.

به بیان دیگر نظام پذیرش و بررسی پیشنهادات، از جمله مهمترین دستاوردهای وجود نگرش مدیریت مشارکتی در سازمان است که در هر سازمان بستر بروز استعدادهای نیروی انسانی خلاق در آن سازمان را فراهم می‌آورد. مسیر رشد و تعالی، شکوفایی و نوآوری در سازمان‌ها از طریق مشارکت نظام مند کارکنان و احساس تعلق قوی سازمانی مقدور می‌گردد. سازمان‌های متعالی، سازمان‌هایی هستند که با ایجاد محیط خلاق، ترس و دلهره کارکنان را نسبت به ارائه ایده‌های تحول آفرین از بین می‌برند و ایشان را در این راه ترغیب می‌نمایند. یکی از عوامل مهم در رشد و توسعه، سازمان‌ها، اهمیت دادن به فکر و اندیشه نیروی انسانی و استفاده صحیح از آن است و یکی از بهترین راه‌های استفاده از سرمایه‌های فکری کارکنان سازمان نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها است.

درواقع نظام پیشنهادها یکی از راه‌های کلیدی برای به وجود آوردن مشارکت کارکنان در فعالیتهای بهبود بهره‌وری و رشد خلاقیت و نوآوری در سازمان بوده و تکنیکی است که از طریق آن می‌توان به یافته‌های ذهنی و اندیشه سرمایه‌های انسانی در حل مسائل و ایجاد سئوالات جدید و راه‌حل‌های بهینه در راستای فرهنگ تغییر و بهسازی مستمر دست یافت. (رفعتی و شهبازی، 1387)

### مدیریت مشارکتی

نظام مدیریت مشارکتی یکی از نظام‌های مدیریتی پویاست که نقش مهمی در توسعه منابع انسانی و در نتیجه در فرآیند توسعه ملی دارد. این نظام مدیریتی به عنوان یک نظام مطلوب و کارآمد هم از لحاظ نظری و هم از لحاظ عملی آزمون‌های موفق خود را گذرانده است و هم اکنون در کشورهای پیشرفته و نیز در کشورهای در حال توسعه کاملاً مورد استفاده بوده و از جایگاه مناسبی برخوردار است. (نوری، 2012)

مدیریت مشارکتی عبارت است از دخالت دادن کارکنان رده‌های مختلف سازمان در فرآیند تبیین مشکل و تجزیه و تحلیل موقعیت و دستیابی به راه‌حل‌ها به طوری که کارکنان در دستیابی به راه‌حل‌ها قدرت تصمیم‌گیری داشته و با



## 2<sup>th</sup> International Conference on Industrial Management

19 & 20 April 2017

دومین کنفرانس بین المللی مدیریت صنعتی



(30 و 31 فروردین 1396)

سرپرستان و روسای خود همفکری کنند. (رایبیز، 1995) در عمل حداقل باید در چهار زمینه اصلی مشارکت وجود داشته باشد تا به آن مدیریت مشارکتی اطلاق گردد:

اول، کارکنان بتوانند در تعیین هدف مشارکت داشته باشند.

دوم، آنها بتوانند در تصمیم سازی مشارکت کنند، یعنی از میان گزینه های مختلف یکی را انتخاب کنند.

سوم، کارکنان در حل مشکلات مشارکت کنند، فرآیندی که شامل تعریف مشکل یا مساله و ارائه راه حل های عملیاتی و انتخاب از میان آنان است.

چهارم، مشارکت می تواند در امر ایجاد تغییر در سازمان باشد (یعنی فعالیت های توسعه سازمان)

مشارکت در زمینه های یاد شده می تواند در سه سطح عمده صورت گیرد:

اول، کارکنان می توانند در تصمیم گیری مربوط به خودشان شرکت کنند و مثلا اهداف کاری خود را تعیین کنند.

دوم، می توانند به عنوان بخشی از گروه کارکنان مدیریت مشارکت داشته باشند.

سوم، کارکنان می توانند به عنوان اعضاء گروه، با مدیر یا همکاران دیگر خود مشارکت داشته باشند. (لوین، 1988)

مدیریت مشارکتی به عنوان رویکرد نوین در مدیریت که از آن تحت عنوان انقلاب مشارکت یاد می شود، از طریق ساز و کاری به نام نظام پیشنهادها، می تواند سازمان ها را در تحرک قدرت خلاقیت کارکنان و بهره گیری از سرمایه ی فکری آنها یاری دهد (زارع، 1390)

آثار و مزایای مشارکت و مدیریت مشارکتی را میتوان از دو جنبه به شرح زیر بررسی نمود:-

1- جنبه اجتماعی آثار مشارکت: شامل آگاهی از هدفها و تلاش در جهت دستیابی آنها، افزایش خلاقیت کارکنان، ایجاد روحیه آینده نگری در کارکنان، همکاری در رفع مشکلات متعدد سازمان، همکاری کارکنان در ایجاد تغییرات سازمانی و افزایش مسئولیت پذیری کارکنان.

2- جنبه اقتصادی آثار مشارکت: هماهنگی بیشتر در امر تولید، بهبود کمیت و کیفیت تولیدات، کاهش ضایعات، استفاده بهینه از تجهیزات، همکاری در رفع مشکلات اقتصادی و کاهش تعارضات. (فولر، 2006)

### نظام پیشنهادات

نظام پیشنهادات کارکنان به عنوان یک مکانیزم رسمی توصیف می شود که کارکنان را به ارائه ایده های سازنده برای بهبود سازمانی که در آن مشغول به کارند تشویق می کند (میلنر و همکاران، 1995). یک توضیح ساده توسط کولی (2001) برای نظام پیشنهادات ارائه شده است: این سیستم، پیشنهاداتی را از کارکنان دریافت می کند، آنها را طبقه



بندی کرده و برای ارزیابی به خبرگان تحویل می‌دهد. بعد از آن، پیشنهاد ممکن است مناسب باشد، که در این صورت فرد پیشنهاد دهنده، مورد تشویق و پاداش قرار می‌گیرد. اما اگر پیشنهاد مردود گردید، همچنان شخص پیشنهاد دهنده می‌تواند توسط یک هدیه یادبود مورد تشویق قرار گیرد. خبرگان می‌توانند مدیران یا کمیته‌های اختصاصی باشند که پیشنهادات و شیوه اجرای آنها را ارزیابی می‌کنند (چنسکی، 2006).

نظام پیشنهادات، تکنیکی است که می‌توان از فکر و اندیشه‌های کارکنان برای مسئله‌یابی، چاره‌جویی و حل مسائل و مشکلات سازمانی بهره‌جست. بر اساس نظام پیشنهادات کلیه کارکنان از عالیترین رده سازمانی تا پایین‌ترین سطح آن می‌توانند پیشنهادات، ایده‌ها، ابتکارات و نظرات خود را برای رفع نارسایی‌های موجود در روند کاری و یا بهبود روشهای انجام کار و یا افزایش کیفیت تولید ارائه دهند. البته نظام پیشنهادات فقط انتقاد نیست بلکه در آن راه‌چاره نیز ارائه می‌گردد. فقط به بیان مشکلات پرداخته نمی‌شود بلکه راه‌حلهای رفع مشکلات نیز ارائه می‌شود از این طریق کارکنان می‌توانند به همه امور و فعالیتهای سازمان بپردازند و پیشنهادهای اصلاحی خود را بر اساس فرآیندی مشخص تدوین و ارائه نمایند. استقرار نظام پذیرش و بررسی پیشنهادات در یک سازمان توجه و حساسیت کارکنان را به فرآیندهای کار بیشتر کرده و باعث مشارکت بیشتر کارکنان در سازمان می‌شود. و با افزایش مشارکت، خلاقیت و روحیه کارکنان، راهکارهای عملی برای حل مسائل و مشکلات سازمان پیدا می‌شود. (مقیم، 1385)

متأسفانه به دلایل مختلف نظام مشارکتی و پیشنهادات در کشور ما جایگاه خود را پیدا نکرده است. کارکنان در تصمیم‌گیریهای سازمان مشارکت داده نمی‌شوند و اگر در یک سازمانی مشارکت هم داده شوند از طرف کارکنان استقبال نمی‌شود.

نظام پیشنهادات پلی بین ایده‌های کارکنان و اهداف استراتژیک مدیران است. در حقیقت سیستم نظام پیشنهادات، پلی بین حجم انبوهی از ایده‌ها و پیشنهادات بالقوه و همچنین استراتژیهای مدیران در جهت بهبود برنامه‌های سازمانی برقرار می‌سازد. این سیستم یکی از ابزارهایی است که مدیران با استفاده از بهترین ایده‌های کارکنان، بهترین تصمیمات را در جهت بهبود مستمر عملکرد سازمان اتخاذ می‌نمایند در سیستم نظام پیشنهادات ایده‌های نو از پرورش نیروی انسانی خلاق و سرمایه‌های انسانی که لازمه ایجاد نظام پیشنهادات است به دست می‌آیند و با تجزیه و تحلیل و پردازش ایده‌ها آنها را به خطوط مهم استراتژیک سازمانی تبدیل می‌نمایند. سازمانهای موفق تمامی توان بالقوه کارکنان خود را در سطوح مختلف سازمانی به کار گرفته، کارکنان خود را پرورش داده و توانمند می‌سازند. از طریق سیستم نظام پیشنهادات ایده‌های آنها را دریافت میکنند با احترام به کارکنان و ارج نهادن به ایده‌هایشان، آنها را در تصمیم‌گیری‌ها و خطومشی‌های مهم سازمانی سهیم می‌نمایند و بعد از تصویب پیشنهاد با دادن پاداش مناسب، مسئولیت‌پذیری، تعهد سازمانی و



## 2<sup>th</sup> International Conference on Industrial Management

19 & 20 April 2017

دومین کنفرانس بین المللی مدیریت صنعتی



(30 و 31 فروردین 1396)

انگیزه کاری آنها را ارتقا می‌بخشد بنابراین با رهبری توانمند و مشارکت کارکنان ارتباط سودمند و چند جانبه که به نفع سازمان است ایجاد می‌نمایند. (رفیعی، 1380)

### اهداف نظام پیشنهادات

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

- اشاعه فرهنگ همکاری داوطلبانه و خود جوش
- بهبود روحیه و انگیزه کارکنان
- افزایش میزان خلاقیت، نوآوری و ابتکار
- تقویت مسئولیت پذیری و تعلق سازمانی
- بهبود بهره وری، کیفیت و ارائه بهتر خدمات پس از فروش
- کاهش مقاومت در مقابل تغییر
- افزایش توانمندسازی مدیران و کارکنان
- افزایش پویای و انعطاف پذیری
- گردش بهتر اطلاعات و اطلاع رسانی
- افزایش درآمدها و کاهش هزینه ها
- افزایش میزان وقت، سرعت و صحت (رفیعی، 1380)

در بعضی از شرکتها و سازمانها هدف از استقرار نظام پیشنهادات را افزایش درآمد و کاهش هزینه ها می دانند در حالی که هدف اصلی باید ایجاد انگیزه، رضایت شغلی و ایجاد زمینه های مناسب برای تعامل گروهی در محیط غیر رسمی باشد که به دنبال خود ممکن است افزایش درآمد و کاهش هزینه ها را هم داشته باشد.

فرصتهایی که خلاقیت و نوآوری از طریق سیستم پیشنهادات ایجاد می کند باعث نشاط کارکنان در کار شده و روحیه کارکنان را بهبود می بخشد. رشد و پیشرفت هر شرکت و سازمانی را وجود نیروهای با انگیزه، خلاق و نوآور رقم می زنند. (لاسرادو، 2014)

نتایج مورد انتظار از اجرای نظام پیشنهادات:



## 2<sup>th</sup> International Conference on Industrial Management

19 & 20 April 2017

دومین کنفرانس بین المللی مدیریت صنعتی



(30 و 31 فروردین 1396)

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

به طور خلاصه می توان گفت استقرار نظام پیشنهادات در هر سازمانی مشارکت کارکنان را در تصمیم گیری های سازمان بیشتر نموده و خلاقیت و نوآوری، انگیزه و روحیه رضایت مندی کارکنان را بهبود می بخشد و بهبود و بالندگی فرد و سازمان را تقویت می نماید. (گلستان هاشمی، 1380)

### خلاقیت و نوآوری

در عصر اطلاعات سازمان های موفق در مقابله با چهار عامل عمده یعنی فشار شدید رقابت جهانی، شتاب پیشرفت تکنولوژی، محو شدن مرز و بوم بازار تجارت و سرانجام دگرگونی در نظام ارزشی، تدابیری اندیشیده و بر ترغیب و آموزش خلاقیت بعنوان تنها رهیافت اصولی تکیه کرده اند. سرعت تغییرات و تحولات از حد تصور فراتر رفته، به گونه ای که خلاقیت و نوآوری به عنوان اصلی اساسی از عوامل مهم بقای سازمانها و شرکتهای پذیرفته شده است. بر این اساس سازمانها و شرکتهای پیشرفته بر آموزش خلاقیت تأکید بسیار کرده و در این راستا در انتخاب افراد خلاق، نوآور و آینده نگر، که رهیافتهای بدیع و خلاق برای مسایل پیچیده ارائه کنند، توجه خاص مبذول داشته اند. به علاوه خلاقیت به عنوان پیش‌نیازی برای یک سازمان نوآور، اثربخش و با امید به بقای طولانی در نظر گرفته شده است (بارتل و گارود، 2009).

همانگونه که از مطالعات نظری و میدانی مستفاد می گردد، عوامل بسیاری بر خلاقیت و نوآوری افراد در سازمانها مؤثر می باشند که برخی از این عوامل به خود فرد بر می گردد و برخی دیگر به سازمان و شرایط سازمانی مربوط می شود، اما آنچه مهم می باشد وجود یک سازمانی است که بتواند از خلاقیت و نوآوری افراد استفاده کند، چرا که اگر افراد دارای ویژگیهای فردی خلاقیت باشند ولی از طرف سازمان عنایتی به این امر صورت نگیرد، ما در سازمانها نظاره گر هیچ



## 2<sup>th</sup> International Conference on Industrial Management

19 & 20 April 2017

دومین کنفرانس بین المللی مدیریت صنعتی



(30 و 31 فروردین 1396)

گونه خلاقیت و نوآوری نخواهیم بود. به طور کلی سازمانی پویا و نوآور خواهد شد که به افراد و نیروی انسانی خود توجه داشته باشد و دیدگاهها و نظرات آنها را جویا شده و برای پیشرفت سازمان از ذخایر غنی خود (منابع انسانی و کارکنان) استفاده کند. (شهرآرای، 1389) نوآوری به عنوان بهره برداری و اجرای موفق ایده های جدید تعریف شده است. ایده پردازی مقدمه فرآیند نوآوری بوده و تولید ایده های جدید یک منبع مهم نوآوری در داخل سازمان است. (بوتنارو، 2012) دیچمن معتقد است که ایده توانایی هدایت برای شکوفایی نوآوری را دارد و به سازمان در رقابت جهانی شتاب می بخشد (دیچمن، 2009) توانایی تولید نوآوری با خلاقیت به دست می آید که به طور معمول از ترکیب ایده های موجود به خلق ایده های نو و مفید منجر می شود. از طرفی خلاقیت در درون سازمان ها تابعی از خلاقیت افراد درون آن سازمان است. بنابراین شکوفایی در یک مجموعه، حرکت به سمت دانایی محوری و استفاده همه جانبه از تفکر، خلاقیت ها و نوآوری های عناصر سازمان می باشد. (بوتنارو، 2012)

موضوع خلاقیت و نوآوری لازمه حیات سازمانی و استمرار بقاء و ماندگاری آنها در دنیای رقابتی و بازارهای پیچیده داخلی و بین المللی می باشد. در این شرایط اگر سازمانی در جهت نوآوری و خلاقیت اقدام جدی انجام ندهد قطعاً با شکست روبرو خواهد گردید؛ ضرورت و اهمیت یافتن راهکارهایی جهت ایجاد خلاقیت و نوآوری در این است که امروزه سازمان ها در برهه ای از زمان قرار گرفته اند که تحت عناوین مختلف از جمله عصر دانش، عصر فراصنعتی، عصر جامعه اطلاعاتی، عصر سرعت و بالاخره عصر خلاقیت و نوآوری مطرح شده است؛ و خود را در جهت مدیریت تغییرات شتابان و دگرگونی های ژرف جهانی آماده می سازند؛ به گونه ای که خلاقیت و نوآوری به عنوان اصلی اساسی از عوامل مهم بقای سازمان ها پذیرفته شده است. (علیرضایی، 1387) در خصوص ضرورت و اهمیت خلاقیت و نوآوری در سازمان، دلایل متعددی ارائه گردیده است بدین معنی که خلاقیت و نوآوری موجب خواهد شد تا موارد ذیل تحقق یابد: رشد و شکوفایی استعدادها و سوق یافتن آنها به سوی خودشکوفایی؛ پیدایش تحرک در سازمان؛ افزایش در کمیت، کیفیت و تنوع تولیدات و خدمات؛ افزایش انگیزش کاری کارکنان سازمان؛ ارتقای بهره وری سازمان؛ موفقیت مجموعه مدیریت و کارکنان سازمان؛ رشد و بالندگی سازمان؛ تحریک و تشویق حس رقابت. (فتحی زاده، 1390)

یکی از عوامل توسعه و تقویت قدرت خلاقیت و نوآوری در سازمان، حمایت، پشتیبانی و تشویق کسانی است که از خود نظر و ایده های خلاق بروز می دهند. استراتژی های حمایتی از افکار نو در سازمان موجب می شود تا سازمان از تحول کافی برخوردار شود و بتواند خود را با محیط متغیر خارجی هماهنگ سازد. تعیین اهداف روشن و صریح در مورد فعالیت های خلاق و ایجاد سیستم پاداش دهی و تشویق افراد نوآور در این زمینه، کارساز و موثر است. البته یک نکته را نباید فراموش کرد و آن وجود فرهنگ خلاقیت و نوآوری در مدیریت سازمان است. هرگاه مدیران سطوح عالی و



## 2<sup>th</sup> International Conference on Industrial Management

19 & 20 April 2017

دومین کنفرانس بین المللی مدیریت صنعتی



(30 و 31 فروردین 1396)

سیاستگذاران سازمان، خود به خلاقیت و نوآوری به عنوان فعالیت های ضروری باور و اعتقاد نداشته باشند، هیچ فعالیتی در این زمینه دوام و بقا نخواهد یافت. (الوانی، 1390)

یکی از اندیشمندان مدیریت در زمینه عوامل موثر بر خلاقیت و نوآوری به چهار دسته از عوامل اشاره دارد. این عوامل عبارتند از:

(الف) به کارگیری و جذب نیروهای خلاق و نوآور به سازمان  
 (ب) امکانات مناسب تحقیقاتی و مالی برای کوشش های نوآورانه  
 (ج) آزادی عمل کافی در انجام فعالیت ها و تلاش های خلاق  
 (د) به کارگیری نتایج حاصل از فعالیت های خلاق و دادن پاداش مناسب به افراد خلاق.

هرگاه سیستم سازمانی با اتکا به این عوامل طراحی شود، خلاقیت و نوآوری در سازمان توسعه و گسترش می یابد و تقویت می شود. (وو چینگ و همکاران، 2012)

مردان پور (1387) به نقل از تورنس<sup>1</sup>، در زمینه ویژگی های شخصی افراد خلاق می گوید: خلاقیت عبارت از حساسیت به مسائل، کمبودها، مشکلات و خلاهای موجود در دانش، حدس زدن و تشکیل فرضیه هایی درباره ی این کمبودها، ارزشیابی و آزمایش این حدس ها و فرضیه ها و احتمالا اصلاح و آزمون مجدد آنها و در نهایت، نتیجه گیری است، خلاقیت محصولی از خرد، درک، طرز تفکر و انگیزه انسان برای جست و جو گری و مساله گشایی است، ولی این توان بالقوه می تواند تحت تاثیر شرایط پیرامونی تضعیف و تقویت شود، در واقع، بین توانمندی های درونی و عوامل پیرامونی، در ترغیب اندیشه خلاق و در بروز خلاقیت تعامل برقرار است و این مهم باید مورد توجه قرار گیرد (زارع، 1390)

### ادبیات پژوهش

غلامزاده و همکارانش در سال 2013، در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که دو عامل نوآوری و نظام پیشنهادها از جمله ابزارهای مهم در توسعه مراحل چرخه عمر مدیریت دانش در سطح شرکت نفت جنوب محسوب می شود. آنها به این نتیجه رسیدند که در سایه این مهم سه هدف اساسی محقق خواهد شد:

- جلوگیری از نابود شدن و از دست رفتن دانش غنی در کلیه سطوح سازمان
- افزایش خروجی های مستقیم تکنولوژی - تحقیق
- بهبود فرهنگ تحقیق در همه سطوح سازمان. (غلامزاده و همکاران، 2013)

<sup>1</sup>.Turans





## 2<sup>th</sup> International Conference on Industrial Management

19 & 20 April 2017

دومین کنفرانس بین المللی مدیریت صنعتی



(30 و 31 فروردین 1396)

خسروانی در پژوهش خود، بررسی نظام پیشنهادات را با در نظر گرفتن مراحل چرخه سازمانی در نوآوری و ارائه ایده های جدید موثر میداند. نتایج وی نشان می دهد که در مرحله تولد در چرخه عمر سازمانی مهم ترین مانع، عامل فرهنگی می باشد. در مرحله دوم یا مرحله رشد موانع ساختاری هستند. مواردی همچون فرآیند بررسی پیشنهاد و یا رد نمودن پیشنهاد بدون ذکر دلایل کافی از جمله این موانع می باشند. در مرحله بلوغ توجه سازمان ها عمدتاً به مواردی همچون طوفان مغزی و حلقه های کیفیت معطوف شده و همچنین دلسردی مدیران به نتایج و عملکرد نظام پیشنهادها در سازمان باعث عدم توسعه نظام پیشنهادها می شود. در مرحله پیری کلاً نظام پیشنهادها موضوعی فراموش شده تلقی می گردد زیرا کارکنان کلیه پیشنهادها و دیدگاه های خود را مطرح نموده، در این مرحله نقش نوآوری و ایده های جدید برای بقای نظام و سازمان ضروری می باشد. (خسروی، 2012)

در پژوهش لیائو و تائی در سال 2006، آنها رابطه میان عدالت تعاملی و انگیزش برای ارائه پیشنهادات را بررسی کردند. آنها به این نتیجه رسیدند که اگرچه روابط میان عدالت تعاملی و انگیزش و همین طور نوآوری به نظر وجود دارد، اثر عدالت تعاملی بر انگیزش کارکنان برای ایجاد رفتار نوآورانه در زمینه نظام پیشنهادات هنوز تا آنجایی که می دانیم مورد بررسی قرار نگرفته است. در این مطالعه یک رابطه مثبت غیر مستقیم مهم میان عدالت تعاملی و انگیزش برای ارائه پیشنهادات، که تا اندازه ای توسط نظام پیشنهادات تعدیل شده، وجود دارد. (لیائو و تائی، 2006)

ادواردز و رایت (2001) به تفاوت در تأثیرپذیری سازمان از محیط سیاسی و اقتصادی و نقش آن در تفاوت های مشاهده شده در فرهنگ سازمانی توجه کرده اند. بر اساس نظریه این صاحب نظران در سازمان های دولتی متأثر از محیط سیاسی، ارزش های پایه ای فرهنگ سازمانی متفاوت از سازمان های بخش خصوصی متأثر از محیط اقتصادی و صنعتی است. در سازمان های بخش عمومی، عدالت، بیطرفی، شفافیت، قابلیت حساسی و اطاعت از مافوق، ارزش های پایه ای محسوب می گردند. حال آن که در سازمان های خصوصی متأثر از محیط اقتصادی و صنعتی ارزش هایی همچون نوآوری، کارایی و سودآوری و تداوم فعالیت های سازمان، ارزش های پایه ای به شمار می روند. (ادواردز و رایت، 2001)

در جدول شماره 1 پژوهش های صورت گرفته در زمینه تاثیر نظام پیشنهادات بر نوآوری و خلاقیت در سازمان نشان داده شده است. این پژوهش ها نشان دهنده ابعاد مورد مطالعه در این زمینه بوده اند.

جدول 1: مطالعات صورت گرفته در زمینه نظام پیشنهادات (مهندس و همکاران، 2015) با تغییرات مؤلف

عنوان پژوهش	روش پژوهش	پژوهشگران	ابعاد پژوهش
بررسی میزان تاثیر مشارکت کارکنان در تصمیم گیریهای	روش توصیفی و طراحی پرسشنامه	مهري 1385	رضایتمندی کارکنان و کاهش مقاومت در برابر تصمیم



## 2<sup>th</sup> International Conference on Industrial Management

19 & 20 April 2017

دومین کنفرانس بین المللی مدیریت صنعتی



(30 و 31 فروردین 1396)

مدیریت			های مدیریتی، رویه ها و فرایندهای سازمان
بررسی عوامل موثر بر مشارکت کارکنان در نظام پیشنهادات و ارائه الگویی مناسب در بانک سپه	پیمایشی همبستگی	حبیب نیا 1382	تحصیلات، سن، سابقه کار، حقوق و مزایا و جایگاه سازمانی کارکنان، ساختار سازمانی
نقش مدیریت مشارکتی به روش سیستم پیشنهادات در افزایش رضایت شغلی اساتید دانشگاه الزهرا	پیمایشی همبستگی	علیپوریان 1388	میزان رضایت شغلی و سیستم پیشنهادات، انعطاف پذیری سازمانی، ساختار سازمانی
مدیریت مشارکتی: تئوری و عمل	پیمایشی همبستگی	رهنورد 1378	آمادگی عملی کارکنان، آمادگی نگرش، فرهنگ و جوسازمانی، آمادگی نگرش مدیران ارشد
شرایط محیطی حائز اهمیت در تغییر و خلاقیت درون تیمی	روش توصیفی و طراحی پرسشنامه	ایساکسن و لاور 2004	جو و فرهنگ سازمانی، نوآوری
محرك های خلاقیت سازمانی: مدل مسیر شرایط خلاقیت در فرایند تحقیق و توسعه	پیمایشی همبستگی	ساندگرن 2005	خلاقیت و نوآوری، انگیزه های درونی
بررسی تاثیر مدیریت مشارکتی و خلاقیت کارکنان در بخش دولتی و خصوصی	پیمایشی همبستگی	ووری 2007	محیط فعالیت، سبک رهبری، فرهنگ سازمانی، نوآوری و خلاقیت
بررسی سیستم کاری و خروجی عملکرد در زمینه های مختلف مدیریت مشارکتی	پیمایشی همبستگی	ادواردز و رایت 2001	محیط فعالیت و فرهنگ سازمانی
ارزیابی مدل نظام پیشنهادات کارکنان	مطالعه موردی- تجربی	لاسرادو، آریف 2014	رهبری و محیط سازمانی، قابلیت سیستم، تشویق سازمانی، اثربخشی سیستم، موانع سیستم، سودآوری، رضایت مشتری، بهبود در کیفیت تولید و بهبود در بهره‌وری کارکنان
ارتباط بین نظام پیشنهادات و رفتارهای خلاقانه در سازمان	پیمایشی همبستگی	بویج، مایکل و سونتاچ 2010	رابطه میان عدالت تعاملی نظام پیشنهادات، ظرفیت نظام پیشنهادات (VSS)، خوب بودن کارکنان، و انگیزه آنها برای ارائه پیشنهاد
بهبود نظام پیشنهادات، کمک به ارائه دهندگان پیشنهادات در سازمان	پیمایشی همبستگی	فرس، تنگ و وایننگ 2009	متغیرهای فردی (ابتکار عمل در کار، مرتبه بالاتر نیاز به قدرت، آرمان‌های کنترل، و علاقه به نوآوری در کار)، خصوصیات



کارکنترل و پیچیدگی)، حمایت سرپرست، پاسخگویی سیستم، انگیزانندهها و پاداش، موانع پیشنهاد و خود کارآمدی			
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--

### نقش نظام پیشنهادات در نوآوری و خلاقیت در سازمان

همچنان که گفته شد یکی از راه هایی که می توان زمینه را برای پرورش مدیرانی که بتوانند از ایده های جدید استفاده نمایند، نظام مدیریت مشارکتی است و یکی از شاخه های نظام مدیریت مشارکتی نظام پیشنهادات است، این نظام عبارتست از یک نظام منسجم و پویای همفکری فراگیر تمامی اعضای سازمان با مجموعه مدیریت آن. این نظام بستر مناسبی را برای مشارکت همه اعضای یک سازمان در فرآیندهای تصمیم سازی فراهم می نماید. به گونه ای که کلیه افراد یک سازمان بدون در نظر گرفتن موقعیت سازمانی خود می توانند درباره روش های حل مسائل و رفع معایب و کاستی ها و شیوه های بهینه سازی و بهبود کیفیت و افزایش بهره وری و سایر امور فعالانه اندیشه کرده و نظرات و راه حلهای پیشنهادی خود را ارائه نمایند.

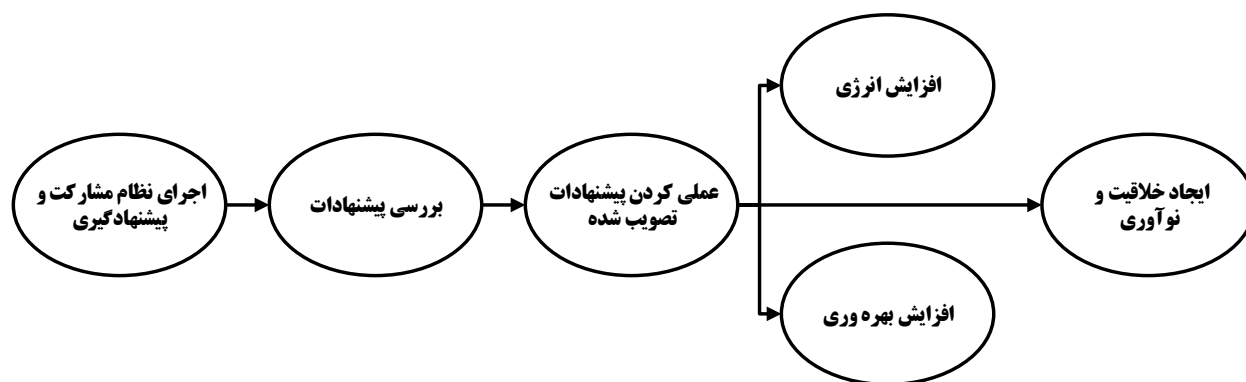
نیازی روزافزون در سازمان ها، نوآوری مداوم در جهان رقابتی امروزی است. نظام پیشنهادات کارکنان یکی از ابزارهایی است که می تواند برای استفاده از خلاقیت کارکنان بکار گرفته شود، و می تواند به افزایش قابلیت نوآوری سازمان ها کمک نماید. بنابراین، نظام پیشنهادات کارکنان نقشی محوری برای سازمان هایی که قصد دارند نوآوری بیشتری داشته باشند، ایفا می کند (بواج و همکاران، 2010).

امروزه سازمان ها با یک محیط پویا و متغیر مواجهند و بدین جهت به نوآوری و انطباق مداوم نیازمندند. بنابراین به دست آوردن دانش مربوط به عوامل تسهیل در تغییر و نوآوری سازمانی بسیار مهم است. کارمندان می توانند با ارایه پیشنهاد، سازمان خود را جهت بهبود فرآیندها و خدمات و در نتیجه انطباق با تغییر یاری رسانند. سام استرون (2008) در پژوهش خود درباره شیوه های کاری افراد و خلاقیت مبتنی بر همکاری، به موضوع مشارکت به عنوان علت نوآوری می پردازد. پژوهش او به شیوه استفاده از منابع انسانی در مورد خلاقیت مبتنی بر همکاری در ژاپن تاکید می کند و نتیجه می گیرد که نوآوری از طریق استفاده از اندیشه های سرمایه های انسانی سازمان و تبادل آزاد اطلاعات بین آنها تجلی می یابد. همانگونه که پیش از این مطرح گردید، تاکید اصلی مدیریت مشارکتی بر همکاری و مشارکت داوطلبانه کارکنان و مشتریان و پیمانکاران است و می خواهد از ایده ها، پیشنهادات، ابتکارات، خلاقیت ها و توان فنی و تخصصی آنها در



حل مسایل و مشکلات سازمان، در جهت بهبود مستمر فعالیت های سازمانی استفاده کند. (سام استرون، 2008) نظام پیشنهادها یکی از راههای کلیدی برای به وجود آوردن مشارکت کارکنان در فعالیتهای بهبود بهره وری و رشد خلاقیت و نوآوری در سازمان بوده و تکنیکی است که از طریق آن می توان به یافته های ذهنی و اندیشه سرمایه های انسانی در حل مسائل و ایجاد سئوالات جدید و راه حل های بهینه در راستای فرهنگ تغییر و بهسازی مستمر دست یافت. لذا استقرار نظام پیشنهادها بستری مناسب در جهت تحقق این مهم می باشد و سازمانی که خواهان نوآوری و خلاقیت استبایستی دارای نظام بررسی و پذیرش پیشنهاد های فعال و پویا باشد. (جعفری، 1390)

در شکل شماره 1 نقش نظام پیشنهادها در نوآوری و خلاقیت سازمان به تصویر کشیده شده است.



شکل 1: تاثیر نظام پیشنهادات بر نوآوری و خلاقیت (جعفری، 1385)

### نتیجه گیری

سازمانهای موفق تمامی توان بالقوه کارکنان خود را در سطوح مختلف سازمانی به کار گرفته، کارکنان خود را پرورش داده و توانمند میسازند. از طریق سیستم نظام پیشنهادات ایده های آنها را دریافت میکنند با احترام به کارکنان و ارج نهادن به ایده هایشان، آنها را در تصمیم گیریها و خطومشی های مهم سازمانی سهیم می نمایند و بعد از تصویب پیشنهاد با دادن پاداش مناسب، مسئولیت پذیری، تعهد سازمانی و انگیزه کاری آنها را ارتقا می بخشند بنابراین با رهبری توانمند و مشارکت کارکنان ارتباط سودمند و چند جانبه که به نفع سازمان است ایجاد می نمایند. به بیان دیگر می توان از اجرای نظام پیشنهادها به عنوان زمینه شکل گیری فرهنگ نخبه پروری و مؤثرترین روش حل و فصل مسائل سازمان بهره برد. به طور کلی نظام پیشنهادها سرآغاز بروز ابتکارات و خلاقیت های منابع انسانی است که از سویی مدیریت را با انتظارات،



## 2<sup>th</sup> International Conference on Industrial Management

19 & 20 April 2017

دومین کنفرانس بین المللی مدیریت صنعتی



(30 و 31 فروردین 1396)

توان ها و نیازهای فکری و مهارتی کارکنان آشنا می نماید و کمک می کند که مدیران به کشف استعدادهای نهفته در نیروی انسانی به عنوان مطمئن ترین سرمایه پیشرفت سازمان نائل آیند. در این پژوهش با بررسی نتایج تحقیقات انجام شده در این زمینه سعی در نشان دادن اثر متقابل نظام پیشنهادات و نوآوری داشتیم. نتیجه نهایی بیانگر این است که یکی از روش های رشد خلاقیت و نوآوری، بکارگیری نظام های مدیریت مشارکتی از جمله نظام پیشنهادات است.

### Abstract

Setting of suggestions system is one of the best and most useful manners of practical guidelines in order to grow and develop creativity and innovation in organizations and use of the comments of employees. Effectiveness and improve aspects of the organization's processes and products only done by developing new and practical ideas And provide new ideas by the employees require their familiarity with the techniques of creative problem solving and ideation techniques and creative thinking. Many years of experience in the implementation of the suggestions system of developed countries, the total effects and positive results it has been proved invaluable. Therefore, establishment of a suggestions system as a way for promoting creativity and innovation in organizations is essential. in this article the impact of the suggestions system as a means of participative management on the development of innovation and creativity in organizations is studied. For this reason the research study conducted in this field to assess the effect of suggestions system on enhancing creativity and innovation. This study shows that the organization is considering proposals by employees can be lead to motivated and creative behavior and thus increase the effectiveness and efficiency of the organization.

### منابع

1. الوانی، سید مهدی، "مدیریت عمومی". نشر نی. ویراست سوم. 1390
2. جعفری، صدیقه سادات، نقش نظام پذیرش و بررسی پیشنهادات در شکوفایی استعدادها و بروز خلاقیت و کارآفرینی سازمانی در بین پرسنل بانک سپه استان خراسان جنوبی، مجموعه مقالات نخستین همایش نظام پیشنهادات در شبکه بانکی کشور، 1390
3. جعفری، شهرام، "ضرورت مهندسی مجدد نظام پیشنهادات در سازمان های ایرانی"، پنجمین کنفرانس ملی نظام پیشنهادات، شهر یور

1385



## 2<sup>th</sup> International Conference on Industrial Management

19 & 20 April 2017

دومین کنفرانس بین المللی مدیریت صنعتی



(30 و 31 فروردین 1396)

4. رفعتی، عباس. شهبازی، صادق، "نظام پیشنهادها و نقش آن در رشد خلاقیت و نوآوری در سازمان ها"، اولین کنفرانس ملی خلاقیت شناسی،. تریز و مهندسی و مدیریت نوآوری ایران، 1387
5. رفیعی، عباس. نقش نظام پیشنهادها در اثر بخشی سازمان؛ سومین همایش ملی نظام پیشنهادها، جهاد دانشگاهی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ۱۳۸۰
6. رهنورد، فرج اله، (1378) مدیریت مشارکتی: تئوری و عمل، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی
7. زارع، اعظم ( 1390 )، نظار پذیرش و بررسی پیشنهادات در شکوفایی استعدادها و بروز خلاقیت و نوآوری در سازمان ها، اداره کل آموزش و پرورش استان قم، اداره آموزش و پرورش ناحیه 2 قم، آموزشگاه دخترانه تربیت اسلامی سعیدی مهرآبادی، م و م مهتدی
8. زراعی، حسین؛ مشارکت از طریق ارائه پیشنهاد؛ فصل نامه مدیریت دولتی، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران پاییز و زمستان 1378
9. شهرآرای، مهرناز، مدنی پور، رضا، ترغیب و آموزش خلاقیت در سازمان های پویا، دانش مدیریت، سال دهم، شماره 37 و 38 تابستان 1389
10. علیرضایی، ابوتراب. تولایی، روح الله، "راهکارهای تقویت نوآوری و شکوفایی در سازمان"، فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، شماره 3، تابستان 13
11. فتحی زاده، علیرضا، پاک نیت، اقبال و شهباء، محمدجواد."بررسی میزان خلاقیت و نوآوری در سه اداره دولتی آموزش و پرورش، جهاد کشاورزی و بهداشت و درمان شهرستان سیرجان و ارائه یک مدل پیشنهادی جهت افزایش خلاقیت و نوآوری در سازمان ها". (پژوهشگر) فصلنامه مدیریت، سال هشتم، ویژه نامه، بهار 1390
12. گلستان هاشمی، سیدمهدی. خلاقیت شناسی نظام پیشنهادها؛ سومین همایش ملی نظام پیشنهادها، جهاد دانشگاهی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ۱۳۸۰
13. مقیمی، سید محمد، "نظام پیشنهادها در سازمان های دولتی از تئوری تا عمل"، تهران، انتشارات انجمن خدمات فرهنگی ایرانیان خارج از کشور، 1385.
14. مهندس، امیر، شفیعا، محمدعلی، پرتوی، یحیی، بررسی نقش نوآوری باز در اجرای نظام پیشنهادات، مطالعه موردی، بانک توسعه تعاون، کنفرانس بین المللی مدیریت، اقتصاد و مهندسی صنایع، ژوئن 2015

15. Bartel, C., and Garud, R. The Role of Narratives in Sustaining Organizational Innovation. *Organizational Science*. 2009. 20; 107-117.
16. Buech, V.I.D., Michel, A., and Sonntag, K. Suggestion System in Organizations: What Motivates Employees to Submit Suggestions? *European Journal of Innovation Management*. 2010. 13; 507-525.
17. Butnaru, Gina Lonela., Balcan, Cristina. Characteristics of Strategic Management in Innovation in the Field of Hotel Services in Romania, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 2, No. 10. .2012
18. Cooley, R.E., Helbling, C., and Fuller, U.D. Knowledge, Organisation and Suggestion Schemes. *Management of Industrial and Corporate Knowledge*. 2001. 47-56.



## 2<sup>th</sup> International Conference on Industrial Management

19 & 20 April 2017

دومین کنفرانس بین المللی مدیریت صنعتی



(30 و 31 فروردین 1396)

19. Deichmann, D. Ende, J. V. D. *Boomerang Effect Of Network Idea* ,Paper to be presented at the summer Conference 2009 on CBS - Copenhagen Business School SolbjergPlads 3 DK2000 FrederiksbergDENMARK, June 2009.
20. Edwards, P., & Wright, M. (2001). High-involvement work systems and performance outcomes: the strength of variable, contingent and context-bound relationships. *The International Journal of Human Resource Management*, 12(8).
21. Fairbank,J.F., Spangler, W.E. and Williams, S.D. (2003), "motivating creativity through a computer-mediated employee suggestion management system" *Behavior & Information Technology*, Vol.22 No.5T pp.305-14.
22. *Figuroa,H. (2000), "Sensormatic saves \$1.7million through employee suggestions", Caribbean Business, Vol.28.*
23. Flevy Lasrado, M. Arif, Afa Rizvi, Employee Suggestion System Assessment Model: The Best Practice Scenarios, *Journal of Strategic Human Resource Management, Volume 3 Issue 2 June 2014*
24. Frese, M., Teng, E. and Wijnen, C.J.D. (1999), "Helping to improve suggestion system: predictors of making suggestions in companies" , *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 20 No. 7, pp.1139-55.
25. Fuller, J.B., Hester, K., Barnett, T., Frey, L., Relyea, C. and Beu, D. (2006), "Perceived external prestige and internal respect: new insights into the organizational identification process", *Human Relations*, Vol. 65
26. Golamzadeh.H, Khalsarpour.R, Baradari.M (2013) "A Practical Process Model to Develop Knowledge Management Life Cycle in National Iranian South Oil Company (NISOC) " *Journal of Academic and Applied Studies .Vol. 3(2) July 2013, pp. 53-20*
27. Imai,M. (1986), *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*, Random House, New York, NY.
28. Khosravi, M. R; Safaee, V; Shokati, S; Naeemi, S. S (2012) "Recognition the Obstacles of Implementing Suggestion Systems in Governmental Organizations, by Using System Life Cycle " *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business;Nov2012, Vol. 8 Issue ,2 p201*
29. Liao, W.-C. and Tai, W.-T. (2006), "Organizational justice, motivation to learn, and training outcomes", *Social Behavior and Personality*, Vol. 34 No. 5, pp. 545-56.
30. Lowin, Aaron. *Participative Decision Making*, *Organizational Behavior & Human Performance*, February. 1988.
31. Milner, E., Kinnell, M., and Usherwood, B. Employee Suggestion Schemes: A Management Tool for the 1990s? *Library Management*. 1995. 16;3-8.
32. M. FRESE ET AL., Helping to improve suggestion systems: predictors of making suggestions in companies, *Journal of Organizational Behavior J. Organiz. Behav.* 20, 1139±1155 (2009)
33. Nouri. Masoud ., Ahanchi. Mohammad. Identifying *the management barriers for establishing suggestions system: A case study of educational system*. *Management Science Letters*. Contents lists available at GrowingScience.2012.
34. Ohly, S., Sonnentag, S. and Pluntke, f. (2006), "Routinization, work characteristics and their relationship with creative and proactive behaviors", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 27 No.3, pp. 257-79.
35. Robbins, S.P. *Organization Behavior*, USA, Prentic-Hall, International Inc.1995.
36. Sandstorm, C. Bjork, J. *Idea Management System for a ChangingInnovation Landscape*, Center for business Innovation working paperseries.no.9. Se-41296. Goteborg, Sweden.www.cbi.chalmers.se, 2008.
37. Veronika I.D. Buech Alexandra Michel Karlheinz Sonntag, (2010),"Suggestion systems in organizations: what motivates employees to submit suggestions?", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 13 Iss 4 pp. 507 - 525



## 2<sup>th</sup> International Conference on Industrial Management

19 & 20 April 2017

دومین کنفرانس بین المللی مدیریت صنعتی



(30 و 31 فروردین 1396)

38. Wu, Su Ching. Po, Chan Yu. *An analysis on the creative management in innovative schools of Taiwan*. International Journal of Research Studies in Education. Volume 2 Number 1. 2012.
39. Yasuda, Y. (1991), 40Years, 20Million Idea: The Toyota Suggestion System, Productivity Press, Cambridge, MA.