

ارائه الگوی مفهومی ساماندهی بذر پیشنهاد، با هدف بهبود عملکرد نظام پیشنهادها

حامد محمدی*

محمود رضا رنجبر کوچسرایي**

نوید محمدی***

چکیده:

هدف اصلی در نوشتار حاضر ارائه یک الگوی مفهومی به منظور جهت‌دهی و ساماندهی بذر پیشنهاد می‌باشد که طبیعتاً پیاده‌سازی و جاری‌سازی این الگو می‌تواند منجر به بهبود عملکرد نظام پیشنهادها گردد. نگارندگان با حضور در بسیاری از شرکت‌های ایرانی، مشاهده نموده‌اند که اکثر دبیرخانه‌های نظام همیاری و مشارکت، جهت ارائه بذر پیشنهاد صرفاً از یک الگوی ذهنی مبتنی بر حدس و گمان تبعیت می‌نمایند که این مهم نمی‌تواند در شکل‌گیری و بروز خلاقیت کارکنان نقش بارزی داشته باشد و شایسته است جهت تبیین و ترویج بذر پیشنهاد از یک رویکرد نظام‌مند و علمی تبعیت گردد. به عبارتی دیگر، منشاء اصلی شکل‌گیری بذر پیشنهاد باید مسائل فراروی شرکت بوده و مساله‌مدار باشد. در همین راستا، نگارندگان در تبیین و ارائه الگوی حاضر تلاش نموده‌اند تا ذی‌نفعان کلیدی و ابزارهای اصلی فراروی شکل‌گیری بذر پیشنهاد را مورد شناسایی قرار دهند و معتقدند با ارائه الگوی حاضر می‌توان در شکل‌دهی بذر پیشنهاد با رویکرد مساله‌مدار اقدام نموده و از فرآیند ذهنی پرهیز و به یک رویکرد نظام‌مند و مساله‌مدار متکی شد.

واژگان کلیدی:

بذر پیشنهاد، رویکرد مساله‌مدار، نظام پیشنهادها، بهبود عملکرد، الگوی مفهومی.

۱. مقدمه

از جمله مشکلاتی که در راه مشارکت کارکنان در اداره امور وجود دارد، ناشی از عدم آشنایی کارکنان با اصل مشارکت می‌باشد [۹]. با آن‌که دیری از پدید آمدن اندیشه مشارکت در مدیریت و مالکیت نمی‌گذرد و یافته‌های پژوهشی نشان می‌دهند که مشارکت، سودمندی‌های همگانی فراهم آورده است، با این همه رشد و پراکندگی اندیشه مشارکت هنوز به گونه‌ای در خور، صورت نگرفته است. در میان عواملی که از گسترش تیزگام مشارکت جلوگیری می‌کند، نبود فلسفه‌ای که زیرساز کوشش‌های مشارکت‌جویانه را استوار سازد و فهم آن را آسان گرداند و تعهد به آن را بیفزاید، مشاهده می‌شود. افزون بر آن، مشارکت پدیده‌ای ذهنی است و باید در فرهنگ کارکنان جای خود را گشوده سازد و با بسیاری از قالب‌های ذهنی و پیش‌داوری‌های سنتی معارضه کند، بنابراین، رشد و پراکندگی آن چندان آسان و هموار نبوده است [۱۷].

نظام پیشنهادها بیشتر در محیط‌های تولیدی اثربخشی خود را نشان داده و در محیط‌های اداری کمتر بکار گرفته شده است. اجرای آزمایشی این نظام در چند سازمان داوطلب بخش

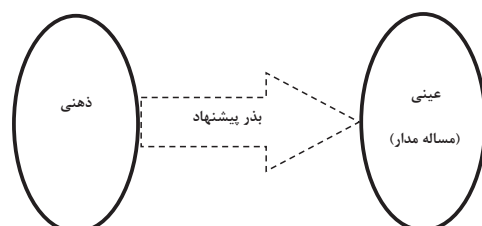
استفاده بهینه از منابع در اختیار مدیران، از جمله منابع گران‌قدر و حیاتی انسانی به‌طور اعم و کارکنان متبحر و متخصص به‌طور اخص، ایجاب می‌کند که از شیوه‌های نوین اداره سازمان‌ها آگاهی‌یافته و با توجه به شرایط محیطی و اقتضایی، به‌موقع آن‌را به‌کار گیرند. یکی از شیوه‌های نسبتاً موفق، شیوه "مدیریت مشارکتی" است و نظام پیشنهادها به‌عنوان یکی از مکانیزم‌های اصلی مدیریت مشارکتی محسوب شده و با اجرای صحیح آن می‌توان شاهد بهبود مستمر در سازمان‌ها بود.

امروزه مفهوم مشارکت یا دموکراسی صنعتی نتیجه معاضدت و مشارکت کارفرما، مستخدمین، اتحادیه‌های کارگری و کارفرمایی، حکومت و عموم مردم است که می‌تواند این احساس را در کارکنان سازمان به‌وجود آورد که آنها صرفاً دریافت‌کننده حقوق و مزایا نیستند، بلکه مشارکت‌کنندگانی فعال می‌باشند. در چنین فضایی، کارمندان و کارفرمایان احساس می‌کنند که آنها برای رسیدن به‌هدف مشترکی در حال کار کردن با یکدیگر می‌باشند [۱۷].

* دکتری مدیریت دولتی، کارشناس منابع انسانی شرکت گاز استان مازندران
** مدیر کل شعب بانک قوامین استان مازندران
*** مدیر طرح و برنامه‌ریزی بانک قوامین استان مازندران

دولتی ایران این امکان را فراهم ساخت تا اثربخشی آن در پرتو شرایط محیطی این سازمان‌ها مورد بررسی قرار گیرد. یافته‌های پژوهش‌ها نشان می‌دهد که نظام پیشنهادها در سازمان‌های دولتی ایران به‌طور متوسط اثربخش بوده، اما رضایت افراد از این نظام چندان بالا نیست. دلالت ضمنی این یافته حاکی از آن است که عوامل بازدارنده‌ای در کار هستند که مانع موفقیت کامل این نظام می‌شوند [۶] و به‌زعم نگارندگان نوشتار حاضر، یکی از موانع و یا عامل بازدارنده فراروی اثربخشی نظام پیشنهادها، فقدان رویکرد نظام‌مند و مساله‌مدار در شکل‌گیری بذر پیشنهاد می‌باشد. مشارکت شامل مجموعه فرآیندهایی است که نیاز به ابتکارات و تکنیک‌هایی دارد [۱۸] و در این راستا می‌توان نظام پیشنهادها را به‌عنوان یکی از رویکردهای اصلی مدیریت مشارکتی قلمداد نمود و یکی از مهم‌ترین ابزارها جهت اثربخشی بیشتر این نظام، بذر پیشنهاد می‌باشد.

یکی از مشکلات اصلی فراروی سازمان‌های ایرانی در راستای بهبود عملکرد نظام پیشنهادها با هدف ارتقاء سطح مشارکت کارکنان، فقدان یک الگوی منسجم و نظام‌مند از چگونگی شکل‌گیری بذر پیشنهاد می‌باشد. بذر پیشنهاد می‌تواند به‌عنوان خمیرمایه و کانون اصلی نظام پیشنهادها قلمداد گردد که ترویج و نشر آن در سطح شرکت می‌تواند موجب بروز خلاقیت نزد کارکنان گردد. اما آنچه قابل تامل می‌باشد، این مهم است که بذر پیشنهاد باید چگونه شکل گیرد و خاستگاه شکل‌گیری آن در سازمان چگونه است؟ به‌عبارتی دیگر، جهت شکل‌گیری بذر پیشنهاد به یک رویکرد نظام‌مند و سیستماتیک نیاز می‌باشد تا بتوان از جهت‌گیری‌های ذهنی و سرانگشتی آن جلوگیری نمود. در واقع، به‌منظور بهبود سطح مشارکت کارکنان به شکل‌گیری بذر پیشنهاد واقعی نیاز می‌باشد که منشاء شکل‌گیری آن، مسائل و چالش‌های فراروی واحدهای سازمانی خواهد بود و هنگامی که کارکنان، مسائل فراروی واحد خود را ادراک و احساس نمایند و این مسائل در قالب بذر پیشنهاد شکل گیرد، طبیعتاً کارکنان مشارکت فعال و عالمانه‌ای خواهند داشت.



شکل ۱: بیان مساله: شکل‌گیری بذر پیشنهاد از رویکرد ذهنی به رویکرد عینی (ماخذ: نگارندگان)

۲ ادبیات موضوع

امروزه مدیریت مشارکتی به‌عنوان یکی از عناصر تئوری نوکلاسیک مطرح است. تئوری‌های سازمانی و مدیریتی مختلفی در طول سال‌ها با تأکید بر تصمیم‌گیری مشارکتی شکل گرفته‌اند که مهم‌ترین آنها شامل: مدیریت کیفیت فراگیر (گران و همکاران، ۱۹۹۲)، یادگیری سازمانی (داگسون، ۱۹۹۳)، نظریه قدرت‌دهی (براون و لاولر، ۱۹۹۹) و دموکراسی صنعتی (دربر، ۱۹۶۹) است. 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 آن را در قالب طرح‌ها و پیشنهادهای به سازمان ارائه می‌کنند. بدین طریق سازمان از یک نظام هم‌فکری و هم‌اندیشی برای رسیدن به اهداف سازمان بهره می‌جوید [۵].

مدیریت مشارکتی عبارت است از به‌وجود آوردن فضا و نظامی توسط مدیریت که تمام کارکنان، مشتریان و پیمانکاران یک سازمان در روند تصمیم‌گیری و حل مسائل و مشکلات سازمان با مدیریت همکاری و مشارکت نمایند [۱۵]. مدیریت مشارکتی به ایجاد فضا و نظامی توسط مدیران در سازمان اشاره دارد که در آن تمام کارکنان، مشتریان و پیمانکاران در روند تصمیم‌سازی سازمان، تصمیم‌گیری و حل مسائل و مشکلات سازمان با مدیریت همکاری و مشارکت نمایند [۱].

قریب به نیم قرن است که از مباحث مدیریت مشارکتی و سیستم پیشنهادها در سازمان‌ها سخن به میان آورده می‌شود. همه صاحب‌نظران بر این عقیده‌اند که مدیریت مشارکتی تنها روش مدیریت نوین، مطلوب و کارساز در مؤسسات و سازمان‌های مختلف می‌باشد. از طرف دیگر، سیستم پیشنهادها در بسیاری از کشورهای صنعتی و شرکت‌های بزرگ و موفق جهان به‌اجرا گذاشته می‌شود که نتایج آن در این زمینه بسیار چشم‌گیر بوده است [۳].

از مهم‌ترین مزیت‌های نظام پیشنهادها به‌وجود آمدن اعتماد در بین کارکنان و ارتقای شفافیت در جوابگویی و گرفتن تصمیمات می‌باشد [۱۶]. نشانگر نگرش‌های مثبت کارمندان نسبت به نظام پیشنهاد و مزیت‌های آن است [۱۰]. این تعریف هماهنگ با مطالعاتی است که نشان می‌دهند نگرش‌ها برای انگیزش در زمینه بروز رفتار خلاقانه و نوآوری (گران و

سومان، ۲۰۰۹: ۹۲۷) و به خصوص در زمینه نظام پیشنهادها مهم هستند (کلگ و دیگران، ۲۰۰۲: ۴۰۹). نظام پیشنهادها یک نظام مدون برای فعال کردن ذهن افراد و به کارگیری ایده‌ها و نظرات آنها برای بهبود فعالیت‌های سازمان و به عبارتی؛ مشارکت افراد در تصمیم‌گیری‌های سازمان است [۴].

بذر پیشنهاد هر موضوعی است که سازمان را به اهدافش نزدیک نماید و این موضوعات همواره دغدغه اصلی مدیریت سازمان را تشکیل می‌دهد. به عبارتی دیگر، بذر پیشنهاد تکنیکی است که از طریق آن، مدیران سازمان با اعلام مشکلات و مسائل مربوط به یک موضوع خاص به صورت هدفمند، خواهان ارائه راهکارها و ایده‌های کارکنان برای مرتفع نمودن آن مشکلات هستند. بذر پیشنهاد موضوعات مشخصی است که توسط شورا از طریق دبیرخانه به اطلاع مدیران، کارکنان و سایرین می‌رسد تا پیشنهادهای خود را در آن زمینه ارائه کنند. یکی از فلسفه‌های بنیادین فراروی نظام پیشنهادها، چگونگی شکل‌گیری بذر پیشنهاد می‌باشد و اگر بذر پیشنهاد با یک رویکرد علمی و نظام‌مند تبیین شده و شکل گیرد، می‌تواند موجب بهبود سطح مشارکت کارکنان و عملکرد نظام پیشنهادها گردد. شکل‌گیری و تبیین بذر پیشنهاد به عنوان فلسفه اصلی نظام پیشنهادها، باید در سازگاری و تناسب با ماموریت و وظایف سازمان باشد.

اگر بذر پیشنهاد با رویکرد مساله‌مدار و نظام‌مند تبیین گردد، می‌تواند مزایا و نتایج مورد انتظار [۸] به شرح زیر را در پی داشته باشد:

- افزایش کیفیت و کمیت خدمات سازمان بر حسب وظایف قانونی محوله.
- جلب رضایت مردم از خدمات و فعالیت‌های سازمان.
- ایجاد برنامه‌های تازه ابتکاری در زمینه فعالیت‌های سازمان.
- صرفه‌جویی و کاهش هزینه.
- ابداع روش‌های تازه جهت تولید محصول یا ارائه خدمت برای افزایش رضایتمندی مراجعان.
- اصلاح و بهبود مقررات، آئین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های کاری، ساختار سازمانی، گردش کار و نظام تصمیم‌گیری.
- افزایش رضایت و انگیزه در کارکنان.
- ماساکی ایمائی (۱۹۸۶) در کتاب "روش‌های بهبود مستمر (کایزن)" [۳]، نظام پیشنهادها را یکی از روش‌هایی معرفی می‌کند که می‌توان با اجرای آن بهبود مستمر در سازمان

به وجود آورد که براساس آن ابعاد نظام پیشنهادها عبارتند از:

- **نظام پیشنهادهای فردی کارکنان:** در این مرحله کارکنان ایده‌ها و راهکارهایی را که بیشتر مربوط به کار خودشان یا محل کارشان می‌باشد ارائه می‌دهند. معمولاً پیشنهادها فردی بیشتر برای حل مسائل ساده کار افراد و محیط کاری آنها ارائه می‌شود.
- **نظام پیشنهادهای گروهی کارکنان:** معمولاً پس از استقرار نظام پیشنهادها، افرادی به منظور افزایش کیفیت پیشنهادها و درصد مشارکت کارکنان در امر پیشنهاددهی، کارکنان به صورت داوطلبانه به گروه‌های بهبود کیفیت^۱ یا به صورت تیم‌های حل مسئله تشویق می‌گردند.
- **نظام پیشنهادگیری از مشتریان:** نظر به این که یکی از اهداف مهم هر سازمان افزایش مستمر رضایت مشتریان است، بنابراین نظرات و پیشنهادها مشتریان کمک زیادی در حل مسائل و تنگناها و نیز انجام فعالیت‌ها و فرآیندهای عملیاتی سازمان خواهند بود.
- **نظام پیشنهادگیری از پیمانکاران:** به کلیه افراد حقیقی و حقوقی که به نوعی کالا و خدمات یک سازمان را تأمین می‌کنند، پیمانکار اطلاق می‌شود. پیمانکاران نیز به لحاظ ارتباط کاری نزدیک با سازمان می‌توانند با ارائه پیشنهاد مطلوب نقش مؤثری در ایجاد بهبود مستمر در فعالیت‌های یک سازمان داشته باشند.
- **نظام پیشنهادگیری از خانواده کارکنان:** نظر به این که نقش خانواده کارکنان در تشویق و ترغیب آنان و ایجاد انگیزه کاری بسیار مؤثر است، لذا سازمان‌های موفق تلاش می‌کنند که با ارتباط نزدیک با خانواده کارکنان از نقش و نظرات آنها در بهبود کارها، استفاده مطلوب را ببرند.

هدف اصلی از طراحی الگوی حاضر، نظام بخشیدن به "بذر پیشنهاد" می‌باشد. از آنجایی که بذر پیشنهاد تنها زمینه مناسب جهت شکوفایی فکر و اندیشه و در همین راستا دریافت پیشنهاد می‌باشد، بنابراین ضرورت یک نگرش نظام‌مند جهت تولید و شکل‌گیری بذر پیشنهاد احساس می‌شود، به طوری که شکل‌گیری بذر پیشنهاد صرفاً از حالت ذهنی که مبتنی بر حدس و گمان است، خارج شده و با یک نگرش نظام‌گرا بتوان یک نگاه عقلایی^۲ را نسبت به تولید و شکل‌گیری بذر پیشنهاد ارائه نمود.

بنابراین، جهت افزایش کیفیت پیشنهادها و بالا بردن درصد

1. Quality Cricles
2. Rationality

مشارکت کارکنان و ارائه پیشنهادها موثر، می‌بایست بذر پیشنهاد از ویژگی "مساله‌مدار بودن" برخوردار باشد تا بتواند ذهن کارکنان را جهت ارائه راه‌حل‌ها در قالب پیشنهاد، درگیر نماید و تحقق این مهم منوط به شناسایی مسائل و سپس شکل‌گیری بذر پیشنهاد از دیدگاه و ادراک ذی‌نفعان سازمان می‌باشد.

در باب موضوع تحقیق حاضر، پژوهش‌های کافی انجام نشده است. تمرکز پژوهش‌های انجام شده صرفاً در سطح کلان یعنی سطح مدیریت مشارکتی و نظام پیشنهادها بوده، در حالی که در پژوهش حاضر موضوع مورد مطالعه در سطح خرد یعنی بذر پیشنهاد می‌باشد، و از این منظر پژوهش حاضر، پژوهشی تازه است. به عبارت دیگر، این پژوهش می‌تواند خلاء تحقیقاتی در راستای موضوع مدیریت مشارکتی و نظام پیشنهادها در نظام اداری کشور را اندکی جبران نماید. همچنین، از منظر دانشگاهی رهیافت پژوهش حاضر، کاملاً جدید است و در پایگاه‌های اطلاعاتی آنلاین هیچ پایان‌نامه یا مقاله‌ای که به بررسی و مطالعه بذر پیشنهادها بپردازد، یافت نشد. حتی مطالب مفید و منسجم راجع به موضوع فوق، بسیار کمیاب است. از منظر علمی، نتایج حاصل از این پژوهش همانند سایر متون پژوهشی می‌تواند مورد بهره‌برداری پژوهشگران و محققان، مدیران، کارشناسان نظام پیشنهادها و کارشناسان دفاتر سیستم‌ها و روش‌ها (بهبود مدیریت) قرار گیرد.

۳ ذی‌نفعان الگو

تعاریف متعددی از ذی‌نفع ارائه گردیده است. برای اولین بار مفهوم ذینفع در سال ۱۹۶۳ در موسسه تحقیقات استنفورد مطرح گردید و ذینفع به گروه‌هایی اطلاق گردید که بدون حمایت آنها، سازمان نمی‌تواند ادامه حیات دهد. در دهه ۱۹۷۰، مفهوم ذینفع وارد ادبیات برنامه‌ریزی استراتژیک گردید. سپس، روش تحلیل ذی‌نفعان در مدیریت پروژه توسعه یافت [۱۲]. فریدمن و میلز^۳ (۲۰۰۶) معتقدند که سازمان خود باید به‌عنوان گروهی از ذی‌نفعان در نظر گرفته شود و هدف سازمان باید مدیریت علائق، نیازها و نقطه‌نظرات آنها باشد. تعریف ذی‌نفعان ممکن است در طول زمان تغییر کند. فریدمن^۴ در آخرین تعریف خود در سال ۲۰۰۴ ذی‌نفعان را گروه‌هایی می‌داند که برای بقاء و موفقیت شرکت‌ها لازم و ضروری هستند [۱۳].

بذر پیشنهاد باید به توضیح مشکل و مساله اصلی در سازمان پرداخته و به‌دنبال آن راه‌کارهای علمی و عملی از سوی ذی‌نفعان که در الگوی حاضر به آنان اشاره شده است، در پی داشته باشد. راه‌کارهای ارائه شده توسط ذی‌نفعان می‌تواند در تمامی زمینه‌های تخصصی، فنی و عمومی سازمان و در جهت بهسازی و اصلاح نظام‌ها و فعالیت‌های سازمان باشد. ذی‌نفعان مرتبط با شکل‌گیری بذر پیشنهاد در الگوی حاضر، به‌شرح زیر و به‌صورت مفهومی تعریف شده‌اند:

- **ارباب رجوعان (مشتریان):** به افرادی اطلاق می‌گردد که از خدمات سازمان استفاده می‌نمایند. ارباب رجوعان (مشتریان) باید از چگونگی رفع نیازهایشان آگاهی داشته و در نهایت رضایت آنان تامین گردد. وقتی ارباب رجوعان (مشتریان) از کمیت و کیفیت خدمات اطلاع داشته باشند و نقاط ضعف و قوت را تشخیص دهند، می‌توانند با ارائه پیشنهادها، سازمان را در راه رسیدن به هدف و تحقق مأموریت یاری رسانند.

- **خانواده‌ها:** نظر به نقش مهم خانواده‌های کارکنان در ایجاد انگیزه و تشویق آنها برای بهتر کار کردن، مفیدتر بودن، به موفقیت دست یافتن، مسئولیت پذیرفتن و ... پیشنهادگیری از خانواده کارکنان در سازمان به‌عمل می‌آید. در ضمن، تشویق همکاران سازمان در حضور خانواده‌های ایشان تاثیر مضاعفی بر روحیه کارکنان داشته و موجب سربلندی ایشان نزد خانواده خود می‌شود و مشارکت در نظام پیشنهادها می‌تواند این تشویق‌ها را به‌دنبال داشته باشد.

- **پیمانکاران:** پیمانکاران به‌تمامی اشخاص حقیقی و حقوقی گفته می‌شود که برای ارائه خدمات به سازمان قرارداد بسته و متعهد به اجرای آن هستند. این پیمانکاران معمولاً در حوزه فعالیت خود، صاحب تخصصی بیشتر و یا بهتر از سازمان هستند که سازمان آنها را به خدمت گرفته است. علاوه بر این، پیمانکاران نیز مانند مشتریان از نظر ارتباط کاری با سازمان می‌توانند، نقش موثری در ایجاد بهبود مستمر در فعالیت‌های سازمان از طریق پیشنهاد ایفا کنند. بنابراین، همواره مدیریت سازمان سعی می‌کند تا از پیشنهادهای پیمانکاران مطلع شده و آنها را مورد بررسی و کارشناسی قرار دهد. پیشنهادگیری از پیمانکاران در نظام پیشنهادها راهی برای دستیابی آسان و مطمئن به این پیشنهادها است.

- **کارکنان رسمی:** به کارکنانی اطلاق می‌گردد که دارای یک قرارداد رسمی با شرکت بوده و هر یک از آنها، یک سمت

3. Friedman & Miles
4. Freeman

سازمانی مصوب را اشغال می‌نمایند و در راستای انجام وظایف شغلی، دارای مسئولیت رسمی و قانونی می‌باشند. این کارکنان با توجه به نقش و جایگاه سازمانی خود، می‌توانند با شناسایی و تحلیل مسائل و مشکلات شغلی، در شکل‌گیری بذر پیشنهاد کمک شایانی نمایند.

- **کارکنان غیررسمی:** به کارکنانی اطلاق می‌شود که با عقد قرارداد از سوی پیمانکار و یا عقد قرارداد مستقیم (نیروهای قرارداد مستقیم) با شرکت همکاری می‌نمایند، و به‌طبع با توجه به نقشی که ایفا می‌نمایند، می‌توانند با ارائه پیشنهادهای خود، شرکت را در رسیدن به اهداف یاری رسانند.

- **کارآموزان دانشگاهی:** به افرادی اطلاق می‌گردد که به‌منظور گذراندن "طرح کارآموزی" طی مدت معین از سوی دانشگاه به سازمان معرفی می‌شوند، که این مهم می‌تواند بیانگر تعامل بین صنعت و دانشگاه تلقی گردد. این افراد با توجه به نقش دانشی خود و از طرفی دیگر انجام فرآیند جامعه‌پذیری با شرکت از طریق طی دوره کارآموزی، می‌توانند با شناسایی و تحلیل مسائل و مشکلاتی که در واحد سازمانی مشغول به فعالیت می‌باشند، در شکل‌گیری بذر پیشنهاد نقش بسیار مهمی را ایفا نمایند.

- **نهادهای نظارتی:** منظور سازمان‌های نظارتی همچون سازمان بازرسی کل کشور، دیوان محاسبات، سازمان تامین اجتماعی، واحدهای نظارتی شرکت مادر و ... می‌باشند، که با انجام بازرسی‌های دوره‌ای، مغایرت‌ها و انحراف‌های ناشی از چگونگی انجام فعالیت‌های شرکت با الزامات قانونی را مورد شناسایی قرار می‌دهند. طبعاً گزارش‌های واصله از سوی این سازمان‌های نظارتی، می‌تواند در قالب بذر پیشنهاد در نظر گرفته شود.^۵

- **پژوهش:** منظور واحد سازمانی به نام "پژوهش و فناوری" می‌باشد که مأموریت اصلی آن شناسایی مسائل و مشکلات فراروی شرکت از طریق انجام طرح‌ها و پایان‌نامه‌ها می‌باشد. در این راستا، یافته‌های حاصل از طرح‌ها و پایان‌نامه‌ها، می‌تواند در قالب بذر پیشنهاد در نظر گرفته شوند.

- **سایر واحدهای سازمان:** منظور واحدهای سازمانی مصوب در طرح ساختاری می‌باشند که هر کدام از آنها می‌توانند در قالب ذی‌نفعان نظام پیشنهادها تلقی گردند. دبیر و اعضای نظام شورای همیاری و مشارکت می‌توانند با برگزاری جلسات سالانه با هر یک از این واحدها، نسبت به شناسایی مسائل و

مشکلات همت گمارده و در قالب بذر پیشنهاد از کارکنان نظرخواهی گردد.



شکل ۲- ذی‌نفعان مرتبط در الگوی حاضر (ماخذ: نگارندگان)

۴ ابعاد (سازدهای) الگو

در طراحی الگوی حاضر، ذی‌نفعان سازمان به‌عنوان کانون اصلی شکل‌گیری و تولید بذر پیشنهاد مورد توجه قرار گرفته‌اند و در همین راستا، الگو به دو بعد اصلی شامل "ذی‌نفعان درون‌سازمان" و "ذی‌نفعان برون‌سازمان" تقسیم می‌شود. در ادامه هر یک از این ابعاد تشریح می‌گردند:

- ذی‌نفعان درون‌سازمان

این بعد مشتمل بر کارکنان رسمی و غیررسمی، پژوهش و بذر واحدهای سازمانی شرکت می‌باشد. جهت شکل‌گیری بذر پیشنهاد از طریق کارکنان؛ می‌توان به نتایج و تحلیل‌های حاصل از نظرسنجی که از سوی واحد روابط عمومی و مدیریت منابع انسانی انجام می‌شود، مراجعه نموده و موضوعاتی که دارای نمرات پایین می‌باشند، می‌توانند به‌عنوان مساله اصلی در قالب بذر پیشنهاد مورد توجه و مذاقه قرار گیرند. همچنین، در این راستا، می‌توان به موضوعات مطروحه در جلسات دوسویه که فی‌مابین مدیر ارشد با کارکنان برگزار می‌گردد، نیز مراجعه نمود و با شناسایی موضوعات و مسائل طرح شده می‌توان نسبت به تولید بذر پیشنهاد اقدام نمود. همچنین، جهت شکل‌گیری بذر پیشنهاد از طریق واحد پژوهش، می‌توان به یافته‌های حاصل از پایان‌نامه‌ها و طرح‌های پژوهشی مراجعه نمود و مسائل فراروی شرکت را از این طریق مورد شناسایی قرار داده و سپس در قالب بذر پیشنهاد از ذی‌نفعان شرکت

۵. توضیح این‌که برخی از گزارش‌ها ممکن است ماهیت محرمانه داشته باشد، که در این صورت می‌توان با صلاحدید مدیر ارشد سازمان و واحدهای مرتبط، نسب به شکل‌گیری بذر پیشنهاد اقدام نمود.

جدول ۱- ابزارهای لازم جهت شناسایی مسائل و شکل‌گیری بذر پیشنهاد به تفکیک ذی‌نفعان و واحدهای سازمانی (ماخذ: نگارندگان)

ابزار	ذینفع	واحدهای متولی
نظرسنجی	کارکنان رسمی	روابط عمومی؛ مدیریت منابع انسانی
نظرسنجی	کارکنان غیررسمی	روابط عمومی؛ مدیریت منابع انسانی
نظرسنجی	پیمانکاران	روابط عمومی؛ سیستم‌ها و روش‌ها (بهبود مدیریت)
نظرسنجی	ارباب‌رجوعان (مشتریان)	روابط عمومی؛ دبیرخانه طرح تکریم
جلسات دوسویه	کارکنان رسمی	روابط عمومی؛ مدیریت منابع انسانی
جلسات دوسویه	کارکنان غیررسمی	روابط عمومی؛ مدیریت منابع انسانی
جلسات دوسویه	پیمانکاران	روابط عمومی؛ سیستم‌ها و روش‌ها (بهبود مدیریت)
طرح‌های پژوهشی و پایان‌نامه‌های دانشگاهی	واحدهای شرکت	امور پژوهش و فناوری
جلسات	واحدهای شرکت	شورای همیاری و مشارکت
شکایات	مشترکین	روابط عمومی
شکایات	کارکنان رسمی	مدیریت منابع انسانی
شکایات	کارکنان غیررسمی	مدیریت منابع انسانی
گزارش	نهادهای نظارتی	شورای همیاری و مشارکت
فرم پیشنهاد	کارآموزان	واحد آموزش
گزارش (در قالب گله‌مندی‌ها)	خانواده کارکنان	مدیریت منابع انسانی
گزارش ممیزی‌ها (ISO)	تمامی ذینفعان	سیستم‌ها و روش‌ها (بهبود مدیریت)
مصاحبه	تمامی ذینفعان	شورای همیاری و مشارکت

۶ تبیین الگوی مفهومی

به‌منظور تبیین و طراحی الگوی مفهومی نوشتار حاضر؛ نگارندگان از تراوشات فکری، تجربیات خود در عرصه مدیریت مشارکتی (به عنوان مشاور نظام پیشنهادها) و مشاهدات خود در برخی از شرکت‌های دولتی ایران بهره گرفته‌اند. همان‌گونه که در شکل ۳ ملاحظه می‌گردد، جهت تولید و شکل‌گیری

نظرخواهی گردد. از طرفی دیگر، می‌توان با برگزاری جلسات مشترک با خبرگان سایر واحدهای سازمان، نسبت به شناسایی مسائل اقدام نموده و سپس بذر پیشنهاد در این راستا شکل گیرد.

- ذی‌نفعان برون سازمان

ذی‌نفعان برون‌سازمانی شامل ارباب‌رجوعان (مشتریان)، کارآموزان، خانواده‌های کارکنان، پیمانکاران، نهادهای نظارتی می‌باشند که هر یک از آنها با توجه به نقشی که ایفا می‌نمایند، می‌توانند در تولید و شکل‌گیری بذر پیشنهاد موثر واقع گردند. مسائل و مشکلات فراروی هر یک از خانواده‌های کارکنان را می‌توان از طریق ثبت مراجعات آنان به واحدهای نظیر واحد روابط کار و مددکاری اجتماعی مورد شناسایی قرار داد. مسائل فراروی ارباب‌رجوعان شرکت را می‌توان از طریق ثبت تعداد شکایات و انجام نظرسنجی که از طریق واحد روابط عمومی انجام می‌شود، مورد شناسایی قرار داد. مشکلات و چالش‌های فراروی پیمانکاران شرکت را می‌توان از طریق انجام نظرسنجی‌ها مورد شناسایی و احصاء قرار داد. به‌منظور شکل‌گیری بذر پیشنهاد می‌توان از گزارش‌های ارائه شده از سوی نهادهای نظارتی همچون سازمان بازرسی کل کشور، دیوان محاسبات، تامین اجتماعی، و واحدهای نظارتی شرکت مادر و ... نیز بهره برد. کارآموزان دانشگاهی نیز به‌عنوان یکی از ذی‌نفعان بیرونی قلمداد می‌گردند که فرآیند جامعه‌پذیری را در شرکت طی می‌نمایند و با توجه به نوع دانش آنان، می‌توان برخی از مسائل فراروی فرآیندهای شرکت را از دیدگاه آنان مورد شناسایی قرار داد.

۵ ابزارهای لازم

نظام پیشنهادها به‌عنوان یکی از سازوکارهای اصلی در اجرای موثر مدیریت مشارکتی شامل مجموعه فرآیندهایی است که نیاز به ابتکارات و تکنیک‌هایی دارد [۱۸]. به‌منظور تولید و ساماندهی بذر پیشنهاد، می‌توان از ابزارهای لازم به شرح جدول ۱ استفاده نمود. در همین راستا، دبیرخانه شورای همیاری و مشارکت می‌بایست از طریق تعامل موثر با هر یک از واحدهای سازمانی، نسبت به شناسایی مسائل و مشکلات و در نهایت تولید و شکل‌گیری بذر پیشنهاد، همت گمارد.

بذر پیشنهاد به دو بعد اصلی شامل "ذی‌نفعان درون‌سازمان" و "ذی‌نفعان برون‌سازمان" توجه گردیده است. به عبارتی دیگر، این دو بعد می‌تواند بیانگر سازه‌های اصلی الگوی مفهومی قلمداد گردد. در واقع، جهت تولید و شکل‌گیری بذر پیشنهاد باید ذی‌نفعان کلیدی سازمان مورد شناسایی قرار گیرند و این ذی‌نفعان شامل افرادی است که به طور مستقیم از خدمات شرکت منتفع می‌گردند. پس باید نظرات، ایده‌ها، نگرش و ادراک آنان مورد مذاقه قرار گیرد.

سپس هر یک از ابعاد الگو به ذی‌نفعانی تقسیم می‌گردند. بعد ذی‌نفعان برون‌سازمانی شامل خانواده‌های کارکنان، کارآموزان دانشگاهی، پیمانکاران، ارباب‌رجوعان و نهادهای نظارتی می‌باشد. نهادهای نظارتی شامل دیوان محاسبات، سازمان بازرسی کل کشور، سازمان تامین اجتماعی و ... می‌باشد که عملکرد شرکت همواره از سوی بازرسان این نهادها مورد ارزیابی قرار گرفته و مغایرت‌های سازمانی از این طریق مشخص می‌گردد و این مغایرت‌ها و انحراف‌های شناسایی شده می‌تواند به‌عنوان ورودی اصلی در تولید و شکل‌گیری بذر پیشنهاد قلمداد گردد و جهت رفع مغایرت‌ها و کاهش انحراف‌ها از اهداف و عملکرد می‌توان از نظرها و ایده‌های کارکنان بهره جست. خانواده‌های کارکنان به‌عنوان یکی دیگر از ذی‌نفعان با ارائه نظرها و ایده‌های خود از طریق بذر پیشنهاد، می‌توانند نقش بارزی در راستای ایجاد تعادل بین کار - زندگی کارکنان داشته و مدیریت منابع انسانی می‌تواند با تحلیل این دیدگاه‌ها نسبت به تبیین سیاست‌ها و خط‌مشی‌هایی نسبت به ایجاد تعادل کار - زندگی و توجه به جنبه‌های شغلی و خانوادگی کارکنان اقدام نماید. همچنین، کارآموزان دانشگاهی با توجه به کسب دانش نظری در رشته خود و طی دوره کارآموزی در سازمان می‌توانند نقش مهمی در شکل‌گیری بذر پیشنهاد ایفا نمایند و دبیرخانه نظام پیشنهادها در سطح سازمان می‌تواند با انجام مصاحبه و ثبت دیدگاه کارآموزان، برخی از مسائل و چالش‌های فراروی واحدهای سازمانی را شناسایی و نسبت به تولید و شکل‌گیری بذر پیشنهاد اقدام نمایند.

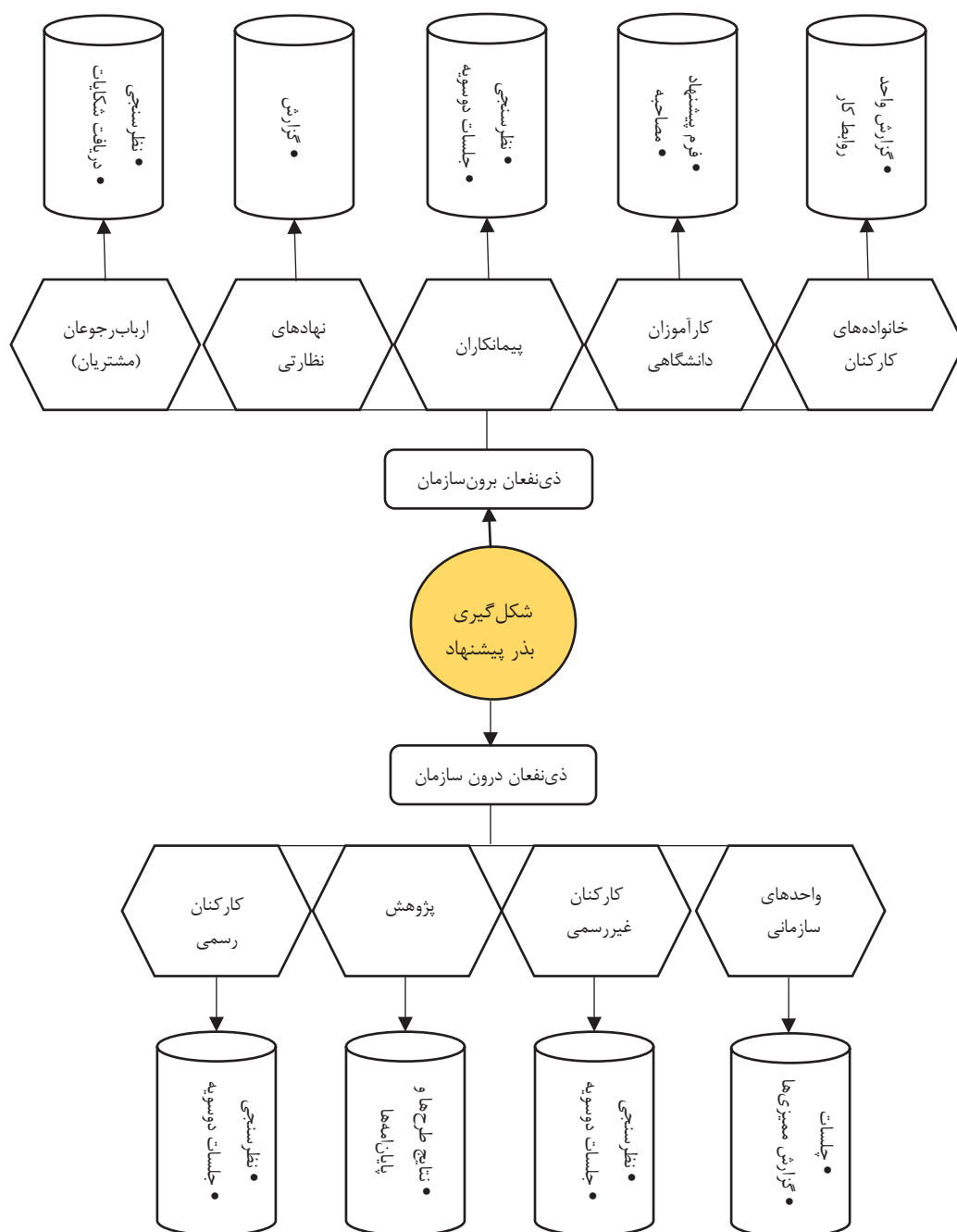
ارباب‌رجوعان (مشتریان) که از تولیدات و خدمات شرکت به‌طور مستقیم بهره‌مند می‌گردند، می‌توانند با ارائه نظرها و ایده‌های خود در شکل‌گیری بذر پیشنهاد نقش کلیدی را ایفا نمایند. بعد ذی‌نفعان درون‌سازمان شامل کارکنان رسمی و غیررسمی، واحدهای سازمانی شرکت و نتایج پژوهش‌های انجام شده

می‌باشد. به‌عنوان مثال، نتایج طرح‌ها و پژوهش‌های میدانی انجام شده می‌تواند به‌عنوان ورودی اصلی در شکل‌گیری بذر پیشنهاد قلمداد گردد و به‌منظور اجرایی و عملیاتی شدن این نتایج از افکار و ایده‌های کارکنان در قالب بذر پیشنهاد کمک گرفت. همچنین، جهت تولید بذر پیشنهاد می‌توان از نظرهای کارکنان از طریق تحلیل نتایج نظرسنجی، برگزاری جلسات دوسویه و یا شناسایی گله‌مندی‌های آنان از طریق واحد روابط کار و مددکاری اجتماعی (روابط صنعتی) بهره گرفت. از طرفی دیگر، جهت تولید و شکل‌گیری بذر پیشنهاد می‌توان از اقدامات واحدهای سازمانی در قالب بررسی نتایج جلسات و ممیزی‌ها بهره جست.

در باب موضوع نوشتار حاضر، پژوهش‌های کافی انجام نشده است. تمرکز پژوهش‌های انجام شده صرفاً در سطح کلان یعنی نظام پیشنهادها بوده، در حالی که در پژوهش حاضر موضوع مورد مطالعه در سطح خرد یعنی بذر پیشنهاد می‌باشد، و از این منظر نوشتار حاضر، پژوهشی تازه است. به عبارت دیگر، الگوی تبیین شده در نوشتار حاضر می‌تواند خلاء تحقیقاتی در راستای موضوع مورد مطالعه به‌عنوان پیش‌نیاز و سازه اصلی نظام پیشنهادها در سازمان‌ها اعم از دولتی و خصوصی را اندکی جبران نماید. همچنین، از منظر دانشگاهی رهیافت پژوهش حاضر، کاملاً جدید است و در پایگاه‌های اطلاعاتی آنلاین هیچ پایان‌نامه یا مقاله‌ای که به بررسی و مطالعه موضوع نوشتار حاضر بپردازد، یافت نشد. حتی مطالب مفید و منسجم راجع به بذر پیشنهاد، بسیار کمیاب است. از منظر علمی، نتایج حاصل از این نوشتار همانند سایر متون پژوهشی می‌تواند مورد بهره‌برداری پژوهشگران و محققین، مدیران، دبیران و کارشناسان نظام پیشنهادها قرار گیرد.

بنابراین، نگارندگان در تبیین و طراحی الگوی مفهومی نوشتار حاضر (شکل ۳) تلاش نموده‌اند تا به‌منظور صحت‌گذاری بر این الگو علاوه بر مشاهدات عینی (تجربی) در بسیاری از شرکت‌ها و سازمان‌های دولتی که در صدد بهبود عملکرد نظام پیشنهادها بوده‌اند، از مبانی علمی نیز بهره جویند و با مراجعه به بخش مرور ادبیات ملاحظه می‌گردد که مولفه‌های الگوی تبیین شده از یک پشتوانه نظری نیز برخوردارند. به عبارتی دیگر، مشاهدات عینی (تجربی) و همچنین مبانی نظری، الزامات الگوی مفهومی را مشخص می‌سازند.

شکل ۳- الگوی مفهومی به منظور شکل‌گیری بذر پیشنهاد؛ با هدف بهبود عملکرد نظام پیشنهادها (ماخذ: نگارندگان)



نتیجه

با توجه به توضیحات مطروحه می‌توان اذعان داشت که الگوی مفهومی تبیین شده در نوشتار حاضر می‌تواند مدیران ارشد و دبیرخانه نظام پیشنهادها را یاری رساند تا نسبت به نظام‌مند نمودن بذر پیشنهاد اقدام نمایند. نگارندگان با حضور در بسیاری از شرکت‌های دولتی و بررسی بذر پیشنهاد در این شرکت‌ها ملاحظه نموده‌اند که شکل‌گیری بذر پیشنهاد مبتنی بر یک فرآیند ذهنی و حدس و گمان می‌باشد و طبیعتاً چنین رویکردی نمی‌تواند موجب بروز خلاقیت و حل مساله گردد.

جهت شکوفایی ذهن کارکنان و بروز خلاقیت الزاماً شکل‌گیری بذر پیشنهاد باید بر مبنای مسائل فراروی واحدهای سازمانی باشد، و به عبارت دیگر جهت تولید و شکل‌گیری بذر پیشنهاد باید از فرایند ذهنی پرهیز نموده و به سوی فرایند عینی و مساله‌دار حرکت نمود.

پیشنهادها

۱- الگوی مفهومی نوشتار حاضر، توسط خبرگان دانشگاهی و دبیران و کارشناسان نظام پیشنهادها مورد نقادی قرار گرفته تا

نسبت به توسعه الگوی تبیین شده اقدام گردد.

۲- الگوی مفهومی نوشتار حاضر، بر مبنای تجربه نگارندگان تبیین گردیده است، از این رو پیشنهاد می‌گردد الگوی تبیین شده در سازمان‌ها اعم از دولتی، صنعتی و تولیدی، مالی و اعتباری، آموزشی و پژوهشی، نظامی و انتظامی، و مردم نهاد مورد آزمون و اعتبارسنجی قرار گیرد.

منابع

- ۱- ابیلی، خدایار؛ نادری، ابوالقاسم؛ یزدانی‌اورعی، بدرالدین، ناستی‌زایی، ناصر. (۱۳۹۲). طراحی الگوی مدیریت مشارکتی (مطالعه موردی: مدارس شهر زاهدان)، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال ششم، شماره ۲۱، ص ۱۰۲.
- ۲- ابطحی‌فروشانی، زینب‌السادت؛ فرصتکار، احسان؛ خوشنواپور، نادر؛ ابطحی‌فروشانی، سیدتقی. (۱۳۹۴). تحلیل ذی‌نفعان کلیدی با استفاده از ماتریس علاقه - قدرت (مطالعه موردی: طرح‌های توسعه میادین منطقه پارس جنوبی)، ماهنامه علمی - ترویجی اکتشاف و تولید نفت و گاز، شماره ۱۲۷، ص ۳۳.
- ۳- ایمایی، ماساکی. (۱۳۷۲). کایزن: کلید موفقیت رقابتی ژاپن، محمدحسین سلیمی (مترجم)، تهران: انتشارات دانشگاه امیرکبیر.
- ۴- حشمتی، محمدرسول؛ خوراکیان، علیرضا؛ مهارتی، یعقوب. (۱۳۹۳). بهبود مدیریت مشارکتی در دانشگاه از طریق نظام پیشنهادها و عدالت‌محوری با در نظر گرفتن جایگاه مدیریت مشارکتی و عدالت در آموزه‌های اسلامی، فصلنامه مدیریت در دانشگاه اسلامی، سال سوم، شماره ۱، ص ۷۶.
- ۵- خاکی، غلامرضا. (۱۳۹۱). روش تحقیق با رویکرد پایان‌نامه نویسی، تهران: انتشارات بازتاب.
- ۶- رهنورد، فرج‌اله. (۱۳۸۰). عوامل بازدارنده مدیریت مشارکتی، مجموعه مقالات همایش توسعه نظام اداری، تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ص ۵۵-۵۹.
- ۷- طوسی، محمدعلی. (۱۳۸۰). بالندگی سازمانی، تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ص ۲۷۱-۲۷۰.
- ۸- مصوبات برنامه ۶-۲ (اصلاح فرایندها و روش‌های انجام کار) از هفت برنامه تحول در نظام اداری. (۱۳۸۴). انتشارات معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، ص ۱۲۴-۱۲۵.
- ۹- همدانی، علی‌الله. (۱۳۷۹). جایگاه روابط کار در مدیریت مشارکتی، تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ص ۳.
- 10- Buech, V.A., & Michel, K. (2010). Suggestion Systems in Organizations: What Motivates Employees to Submit Suggestions?, *European Journal of Innovation Management*, 13(4).
- 11- Clegg, C.K., Unsworth, O., & Epitropaki, G.P. (2002). Implicating Trust in the Innovation Process, *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 75 (4).
- 12- Freeman, R.E. (2004). *A Stakeholder Theory of Modern Corporations*, *Ethical Theory and Business*, 7th Edition.
- 13- Friedman, A.L., & Miles, S. (2006). *Stakeholders: Theory and Practice*, Oxford University Press.
- 14- Grant, A.M. & Sumanth, J.J. (2009). Mission Possible? The Performance of Prosocially Motivated Employees Depends on Manager Trustworthiness, *Journal of Applied Psychology*, 94 (4).
- 15- Mohammadi, H. (2015). Surveying and Identify Barriers to Successful Implementation of Recommendations System Aimed at Improvement of Participatory Management (a Case Study of Gas Corporation of Mazandaran Province, Iran), *BUSQUERET*, 1 (2), P.457.
- 16- Nadeem, O., & Fischer, T.B. (2011). An evaluation framework for effective public participation in EIA in Pakistan, *Environmental impact assesement*, (3) 1, P.36.
- 17- Pylee, M.V., & simon, G. (1997). *Industrial relations and personnel management*, New Delhi: Vikas publishing House PVT Ltd, P.P. 37-38.
- 18- Thurston, W.E., Mackean, G., Vollman, A., Casebeer, A., Wober, M., Maloff, B., & Bader, J. (2009). Public participation in regional health policy: a theoretical framework health policy, (73).