

شناسایی، خلق و استفاده از شرایط سازمانی مؤثر بر کاربرد موفق نظام

پیشنهادهای

مریم دانش

کارشناسی ارشد روانشناسی، کارشناس معاونت برنامه‌ریزی، شرکت آب منطقه‌ای اصفهان، ایران
Daneshmaryam1402@gmail.com ، ۰۹۱۳۱۰۹۳۳۹۵

چکیده

جلب مشارکت کارکنان بمنظور رفع تنگناها و ایجاد تحول در بنگاهای اقتصادی، یکی از مهمترین و پیچیده‌ترین اقدامات مربوط به توسعه منابع انسانی است. مشارکت کارکنان در عین حال که از الزامات توسعه انسانی است بمنزله یک شاخص سنجش میزان توسعه یافتگی نیز می‌باشد. نظام پیشنهادها با طرح بسیج اندیشه‌ها را می‌توان یکی از روشهای مؤثر در تغییرات شرایط کار و ایجاد زمینه مناسب برای مشارکت کارکنان دانست. نظام پیشنهادها یا کایزن فردی نقش استمرار نوآوری و بهبود در سازمان را با هدف بالندگی رهبری سازمانی و برقراری ارتباط با پایین‌ترین سطح آن ایفا می‌کند و معمولاً تمام کارکنان سازمان را شامل می‌شود. در مقاله حاضر، با هدف ارائه الگویی از شرایط سازمانی و نقش و اهمیت آن بر کاربرد موفق نظام پیشنهادها در شرکتها و سازمانها، مروری استنادی اما مختصر بر ادبیات موضوعی مربوط به تأثیر شرایط سازمانی بر نظام پیشنهادها و موضوعات مرتبط با آن شده، آنگاه به ارائه الگویی به‌منظور شناسایی، خلق و استفاده از شرایط سازمانی مؤثر بر کاربرد موفق نظام پیشنهادها اقدام شده است. در پایان مقاله، موارد مذکور جمع‌بندی شده، بحث و نتیجه‌گیری، کاربردهای مدیریتی، و پیشنهادات مرتبط با آن جهت پیگیری تحقیقات مشابه در آینده ارائه شده است.

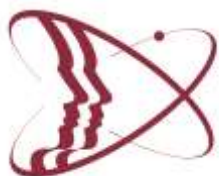
کلمات کلیدی

کاربرد، الگو، شرایط سازمانی و نظام پیشنهادها

۱- مقدمه

سیستم یا نظام ارائه پیشنهاد، به عنوان یک روش مدیریتی به نام (schemes Suggestion) یا (systems Suggestion) در مؤسسات صنعتی و خدماتی و در بخشهای دولتی و خصوصی در کشورهای مختلف مورد استفاده است و هدف از اجرای آن استفاده از هوش استعداد قوهی ابتکار و خلاقیت کارکنان در مؤسسات و یا به عبارتی سهم کردن افراد در تصمیم‌گیری سازمانها است که این امر دستاوردهای مهمی را در پی خواهد داشت (۱). نظام پیشنهادها، که قدیمی‌ترین آن صندوق پیشنهادات است، به منظور اخذ ایده‌ها از اذهان کارکنان مورد استفاده قرار گرفته و از جنبه توسعه دانش و اشاعه آن در شرکتها، هدف آن عبارت است از، اخذ ایده‌های خوب که اولین بخش سیکل انتقال دانش محسوب می‌گردد (۲). نظام پیشنهادها ابزار مهمی برای شرکت‌های نوآور به حساب آمده و می‌تواند به برنامه‌سازمانهایی که حامی نوآوری هستند و توانایی توسعه دارند کمک نماید (۳). در واقع نظام پیشنهادها نوعی فراخوان عمومی سازمانی برای اندیشیدن کلیه کارکنان سازمان درباره‌ی مسائل مختلف و ارائه نظرات و پیشنهادات و راه کارها می‌باشد. این نظام پیشنهادها نوعی رود برای جریان اندیشه‌های خلاق در داخل سازمان برقرار می‌کند و از کلیه اندیشه‌ها و ایده‌های تو در جهت ارتقاء کیفیت و بهره‌وری استفاده می‌نماید.

از آنجا که نظام پیشنهادها یکی از سیستم‌های بهبود بهره‌وری به شمار می‌آید که در صورت نبودن شرایط لازم برای آن در سازمانها به طور مؤثر عمل نخواهد کرد و احتمالاً منجر به توقف اجرای سیستم و سرخوردگی کارکنان و مجریان طرح میشود. لذا پیاده کردن آن در هر شرکت با مؤسسه‌ای نیاز به شناخت کافی از عوامل فردی سازمانی گروهی و شرایط موجود آن سازمان دارد تا سیستم مناسب آن طراحی شود. در این راستا مطالعه و بررسی نظام پیشنهادها با رویکردها و روشهای علمی به منظور شناخت و تبیین بهتر و جامع‌تر ابعاد مختلف آن و رفع ضعف‌ها و



نواقص و استقرار و اجرای بهتر لازم می‌گردد. از اینرو در مقاله حاضر با هدف ارائه الگویی از شرایط سازمانی و نقش و اهمیت آن بر کاربرد موفق نظام پیشنهادها در شرکتها و سازمانها، مروری استنادی اما مختصر بر ادبیات موضوعی مربوط به تأثیر شرایط سازمانی بر نظام پیشنهادها و موضوعات مرتبط با آن شده، آنگاه به ارائه الگویی بمنظور شناسایی خلق و استفاده از شرایط سازمانی. مؤثر در راستای موفقیت نظام پیشنهادها اقدام شده است. در پایان مقاله موارد مذکور جمع بندی شده بحث و نتیجه گیری کاربردهای مدیریتی و پیشنهادات مرتبط با آن جهت پیگیری تحقیقات مشابه در آینده ارائه شده است.

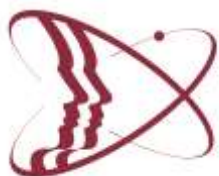
۲- تعاریف

همانند موضوعاتی نظیر روش شناسی تحقیق (۴) بعلت نسبی بودن اصول، قوانین قضایا و تئوریهای مکشوفه در علوم انسانی منابع مطالعاتی و تحقیقی مختلف شیوه ها نظرات و دیدگاههای متفاوتی را در مورد تعریف یک پدیده اجتماعی و انسانی عنوان میکنند بگونه ای که تشتت آراء در مباحث علوم انسانی بحدی است که نمی توان در مورد پدیده خاصی نظری واحد و قطعی را ارائه کرد. البته وجود تعاریف و تعبیر مختلف و متنوع در علوم انسانی از سویی بیانگر گستردگی و اهمیت موضوع بوده که میتواند از زوایای مختلف مورد بررسی قرار گیرد و از سویی ن دیگر دیگر نشاندهنده نشاندهنده پویایی بو موضوع است که . می تواند زمینه ارائه مدلهای، الگوها، تئوری ها و نظرات متفاوتی را فراهم آورد (۵). از نظام پیشنهادها تعاریف مختلف و متعددی شده است. واژه Suggest در لغت به معنی اظهار عقیده و پیشنهاد کردن آمده است و Suggestion system به معنی نظام پیشنهادها در مباحث مدیریت مشارکتی به کار رفته است. نظام پیشنهادها، تکنیکی است که از طریق آن میتوان به یافته های ذهنی و اندیشه ی سرمایه های انسانی در حل مسائل و ایجاد سؤالات جدید و راه حلهای بهینه در راستای فرهنگ تغییر و بهسازی مستمر سازمان دست یافت. به عبارت دیگر نظام پیشنهادها فرمانبری ز از د دانایی واسه گردش انداختن اندیشه و بالاخره پرهیز از ترویج روحیه ی استبداد به رأی است و از این رهگذر سازمان آمادگی ورود به دوره ی بلوغ و ترویج روحیه ی مشارکت را پیدا می کند بنابراین نظام پیشنهادها دو ویژگی مهم ۱- ارتقای بلوغ سازمانی و حذف ترس از محیط کار ۲- زدودن تفکر استبداد به رای نظام پیشنهادها چیزی به وجود نمی آورد، بلکه امکان می دهد تا کارکنان از طریق تفکر بارور گردند و و سازمان به به پیش پیشرفت حیرت انگیز نائل گردد (۱). همانگونه که ذکر گردید نظام پیشنهادها به منظور اخذ ایده ها از اذهان کارکنان مورد استفاده قرار می گیرد و در مراحل بعدی یعنی سرمایه گذاری شامل تبدیل ایده ها به نوآوری است که می تواند شامل محصولات خدمات فرایندها با نوآوری سازمانی باشد (۶) اما از جنبه توسعه دانش و اشاعه آن در شرکتها نظام پیشنهادها را ابزاری برای اخذ ایده های خوب که اولین بخش سیکل انتقال دانش محسوب می گردد دانسته اند (۲). سیستم پیشنهادات را حامی مهم شرکتهای نوآور تعریف کرده اند (۷). زیرا میتواند به برنامه سازمانهایی که حامی نوآوری هستند و توانایی توسعه را دارند کمک نماید (۸). یا به عبارت دیگر نظام پیشنهادها بمعنی یک روش اجرایی برای جمع آوری دآوری و اصلاح ایده های کارکنانی که سازمان را درک می کنند می باشد (۹).

۳- بیان مسئله و اهمیت موضوع

بطور کلی باید پذیرفت که نیروی انسانی اساسی ترین نقش را در پویایی و فعل انفعالات مثبت سازمان داراست. او در صورتی با رغبت و اثربخشی فعالیت میکند که دریابد مدیریت سازمان صادقانه و بخردانه از اظهارات و نظرات پیشنهادی او به عنوان آورده ایی گران بها در پیشرفت و تحول سازمان استقبال و استفاده می کند. این امر زمینه ی یادگیری و بالندگی و یافتن منزلت مطلوب فردی سازمانی و اجتماعی کارکنان را فراهم می سازد (۱۰). از اینرو ایجاد شرایطی مناسب با در نظر گرفتن ساختار و فرهنگ سازمانها در راستای رسیدن به این مهم بعنوان چالشی مهم فراروی همه مدیران است.

آن چه در نظام پیشنهادها بعنوان اهداف آرمانی و در حقیقت بعنوان فلسفه بکارگیری آن مطرح است. افزایش توان شرکت در مقابل خواسته های مصرف کنندگان خدمات یا محصولات آن بنگاه از طریق ارج نهادن به فضائل و توانایی های انسان و همسو کردن اهداف کارکنان با اهداف شرکت و نهایتا بکارگیری صحیح تجربه، اندیشه آراء و عقاید آنها در هر رده ی شغلی و در هر بخش از سازمان است (۱). نظام پیشنهادها بعنوان یکی از سازوکارهای مدیریتی و به عبارتی گام اولیه استقرار نظام کیفی راهی است به سوی گسترش مردم سالاری در محیط کار کشورهای پیشرو در این زمینه مثل ژاپن استرالیا و ایالات متحده آمریکا چندین دهه است. که این مراحل را پشت سر گذاشته و گام به سوی مردم سالاری صنعتی برداشته و موجهای نوینی را در زمینه مشارکت کارکنان و نظام های کیفی در جهت ارتقای بهره وری ایجاد کرده اند (۱۰).



مستند به مرور ادبیات موضوعی مربوط میتوان گفت که نظام پیشنهادها نقش مهمی را در رشد و توسعه جوامع و سازمانها ایفاء مینماید. در اکثر منابع استنادی بر ویژگیها و عملکردهای نظام پیشنهادات ارج نهادن به مقام انسانی کارکنان و قابلیتهای آنان در محیط کار ایجاد شرایط مناسب برای کار و فعالیت (عجین نمودن و درگیر شدن کارکنان با کار) در جستجوی فرصتها بودن داشتن خلاقیت افزایش انگیزه در کارکنان و تشویق روحیه ی کاری و افزایش قابلیت حل مسئله به موضوع تغییر بعنوان یک پدیده معمولی و عبادی نگرستن، خلق و توزیع ارزش و منابع بین افراد گروهها، سازمانها و جامعه کسب ارزش از طریق ایجاد همدلی و پذیرش ایده های جدید و غیره تأکید شده است. حاصل و برآیند وجود چنین ویژگیها و عملکردهایی باعث شده است. که از نظام پیشنهادها تقسیمات متعددی شده و از ابعاد مختلفی به آن نگریسته شود. بر این اساس مسئله مقاله حاضر این است که نقش و اهمیت شرایط سازمانی مؤثر در نظام پیشنهادها چیست؟ بعبارت دیگر غرض از نگارش مقاله حاضر تشریح و تبیین شرایط سازمانی مؤثر بر نظام پیشنهادها و بیان نقش و اهمیت توجه به متغیرهای سازمانی بر کاربرد موفق این نظام است.

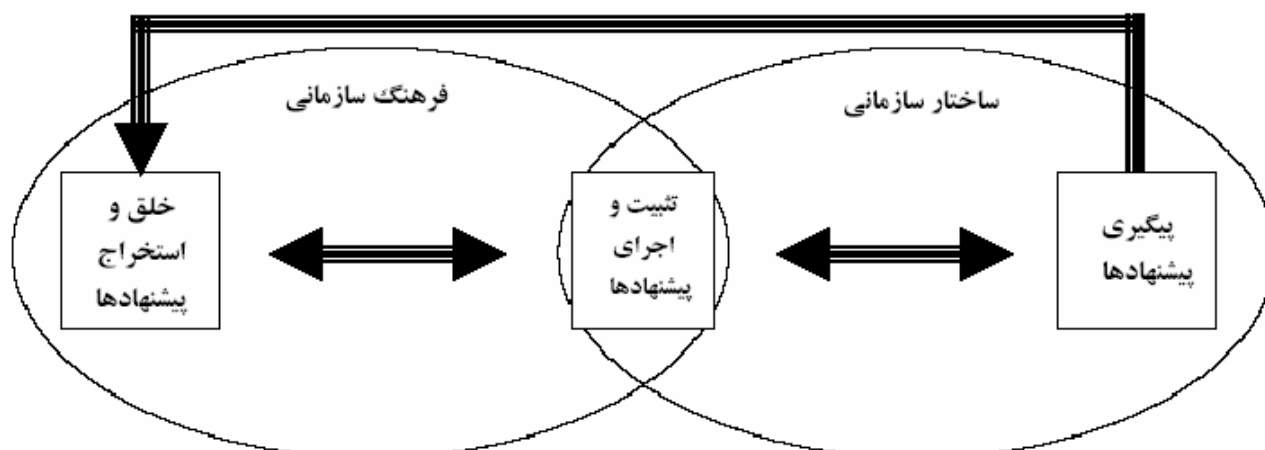
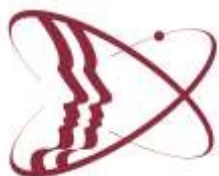
۴- هدف از تشریح الگوی تحقیق

همانگونه که در مقدمه مقاله نیز اشاره شده است توجه به شرایط سازمانی و در نظر گرفتن فرهنگ، ساختار و محرکهای مالی و غیر مالی در موفقیت نظام پیشنهادها نقشی بسزا دارد. در این دیدگاه تلاش بر این است تا حوزه مطالعاتی جدیدی در نظام پیشنهادها تعریف شده و بجای توجه به اثرات محسوس محرک های مالی به تأثیر نامحسوس اما مهم و اثر گذار شرایط مطلوب سازمانی و همچنین محرکهای غیر مالی جهت رسیدن به اتحاد و همدلی، پرداخته شود. مستند و الهام گرفته از گفته بالا هدف کلی از نگارش مقاله حاضر تشریح و تبیین نظام پیشنهادها از دیدگاه توجه به ، شرایط سازمانی مؤثر در سازمانها است. و هدف عملیاتی آن ارائه الگویی است که بتوان از طریق آن نسبت به شناسایی خلق و استفاده از شرایط مطلوب سازمانی در نظام پیشنهادها اقدام کرد.

۵- هدف از تشریح الگوی تحقیق

نظام پیشنهادها بمنظور ایجاد مؤثر و توانمند نظام پیشنهادها شناخت شرایط موجود محرکهای مالی و غیر مالی امری واجب و ضروری میباشد(۶). جدای از تأثیر محسوس عوامل و محرک های مالی، عوامل بسیاری از محرکهای غیر مالی نظیر ساختار و فرهنگ سازمانها نیز وجود دارند که بر عملکرد نظام پیشنهادها اثر می گذارند. از طرفی یک نظام پیشنهادها که به طور مناسب طراحی شده است برای تولید هرگونه نوآوری به عنوان کاتالیزور عمل کرده و به صورت روشی می نماید(۹). ساختار و فرهنگ سازمانها نشان دهنده سطح بلوغ و میزان ! آمادگی برای تغییر کارکنان آنهاست. از اینرو اهمیت عوامل مربوط به ساختار و فرهنگ سازمانها تأثیری بسزا در موفقیت نظام پیشنهادها دارد. از طرفی عوامل مرتبط با فرهنگ سازمانی و عواملی که به ساختار سازمانها مربوط هستند تفاوتهایی با هم دارند (۶). از عوامل مربوط به فرهنگ سازمانی میتوان به حمایت مدیریت آماده سازی برای تغییرات بیانیه مأموریت و خط و مشی شفاف و اتحاد و همدلی کارکنان اشاره کرد و از عوامل مرتبط با ساختار می توان ساختار آموزش و تنوع روشهای آموزشی ساختار پاداش دهی و در نظر گرفتن روشهایی برای حمایت از ایده ها و اجرای آنها را نام برد(۱۱)،(۱۲)،(۱۳)،(۱۴)،(۱۵)،(۱۶) و (۱۷).

با توجه به موارد ذکر شده در بالا نکته مهم قابل توجه این است که عوامل سازمانی، از طریق ایجاد نوآوری در کارها مؤثر واقع میشوند(۶). از اینرو در نظر گرفتن تعامل و تأثیر متقابل عوامل ساختاری و فرهنگی ذکر شده با نوآوری میتواند ما را بسوی شرایط سازمانی مناسب برای استقرار نظام پیشنهادها مؤثر رهنمون سازد. در این شرایط انگیزه های خارجی یاداشهای مالی و داخلی قدردانی و تشکر، به عنوان محرک هایی عمل کرده که کارکنان را به سمت رشد و بالندگی هدایت و سازمان را در مسیر تعالی قرار می دهد(۱۱). شکل زیر روابط تعاملی عوامل سازمانی مؤثر بر نظام پیشنهادات را نشان می دهد. شرح تفصیلی الگو و اجزاء آن در بخش بعدی مقاله آمده است.



منابع لازم	حمایت‌های سازمانی	تشویق
۱- پردازش	۱- تعهد مدیران	۱- ایجاد انگیزه
۲- ارزیابی	۲- در دسترس بودن نظام	۲- شرایط فرهنگی پویا
۳- پادشاهی مناسب	۳- قلمرو مناسب	۳- ساختار پویا
مکانیسم‌های مدیریتی مرتبط با کاربرد موفق نظام پیشنهادها		

نمودار شماره یک : الگوی شرایط سازمانی و مکانیسم‌های مدیریتی مؤثر بر نظام پیشنهادها

۶- تشریح اجزاء الگو و مکانیسم‌های مدیریتی مربوط

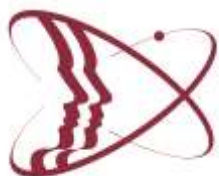
ذیلاً بصورتی مختصر به تشریح اجزاء الگوی فوق پرداخته خواهد شد. همانگونه که قبلاً نیز اشاره شد دو دسته عوامل سازمانی شامل عوامل فرهنگی و ساختاری بر موفقیت نظام پیشنهادها یعنی تبدیل خلاقیت‌های کارکنان به ایده‌های عملی مؤثرند. این عوامل می‌توانند تشکیل دهنده سه مرحله در اجرای موفقیت آمیز یک نظام پیشنهاد باشند که عبارتند از خلق و استخراج پیشنهادها تثبیت و اجرای پیشنهادها، پیگیری پیشنهادها.

در مرحله اول تولید و خلق پیشنهادها لازم است کارکنان برانگیخته شوند تا ایده‌های خود را در اختیار سازمان قرار دهند و سازمان نیز قادر باشد تا ایده‌ها را از ذهن کارکنان استخراج نماید. این امر فقط موقعی ممکن است که در سازمان شرایط فرهنگی لازم مهیا باشد و ارتباطات باز و انعطاف پذیری بین کارکنان و مدیران سازمان وجود داشته باشد.

در مرحله دوم که از آن به عنوان گلوگاه فرایند نام برده میشود جایی است که فرهنگ نظام پیشنهادها در سازمان نهادینه میشود. پیشنهادات ارائه شده ثبت گردیده و حمایت‌های لازم برای اجرا و همچنین ادامه روند مستمر آن از طرف کارکنان انجام می‌گیرد.

در مرحله سوم پیشنهادهای ارائه شده پردازش و ارزیابی گشته و پیشنهادهای قابل‌اجرای و در نظر گرفتن عواملی همچون کاهش هزینه افزایش بهره‌وری پادشاهی مناسب برای ارائه دهندگان و سازگاری با عوامل ساختاری و فرهنگی برای اجرا ارسال میگردند. از این مرحله به عنوان دهانه باریک قیف نام می‌برند.

در متن زیر به توضیح مختصر مراحل سه گانه مذکور پرداخته می‌شود.



۶-۱- خلق و استخراج پیشنهادها - مکانیسم مدیریتی تشویق

انگیزه، سرمنشا تمام تحرکات و تحولات فکری و عملی انسانهاست و از طرفی باعث بروز خلاقیت و نوآوری در کارها و استمرار در نیل به اهداف میگردد. میزان برانگیختگی و تحرکات افراد در محل کسب و کار، در تعامل مستقیم با ارزشها و باورهای موجود که همان فرهنگ حاکم بر سازمانهاست میباشد. از اینرو شناسایی فرهنگهای سازمانی نقشی بسزا در ایجاد انگیزه افراد دارد (۱۱).

سازمانها برای رسیدن به تعالی و پیشگامی در عرصه های فعالیت خود نیازمند ایده ها و پیشنهادات کلیه کارکنان خود می باشند و این مهم فقط در شرایطی امکان پذیر است که محیط فرهنگی سازمانها، محرک تبادل نظرات و ایده های کلیه کارکنان باشد (۱۸). همانگونه که ذکر گردید میزان برانگیختگی افراد در فرهنگهای سازمانی مختلف، متغیر است به عنوان مثال توجه به کار گروهی و تقدیر و تشکر با نمادهای سازمانی، در کشوری مثل ژاپن به عنوان ارزش تلقی می گردد در حالیکه این امر در کشور آمریکا، کاملاً برعکس است، یعنی تأکید بر استقلال فردی و پرداخت پاداشهای مالی زیاد به عنوان عاملی محرک و ارزشمند محسوب می گردد (۹).

با شناخت عوامل ذکر شده و متناسب با کیفیت پیشنهادات میتوان ساختاری را برای تشویق و ارائه پاداش در نظام پیشنهادها طراحی کرد. از آنجائیکه ساختار مذکور در کل فرایند نظام پیشنهادها تأثیر گذار است. از اینرو باید با توجه به شناخت عوامل فرهنگی ارزشها و طرز تلقی کارکنان در کارکنان ایجاد انگیزه کرده و آنان را به ادامه روند هم فکری در راستای اهداف سازمان ترغیب کرد. همچنین باید زمینه ایی برای پیشنهادات با کیفیت و قابلیت اجرایی فراهم آورد (۱۱).

۶-۲- تثبیت و اجرای پیشنهادها - مکانیسم مدیریتی حمایتیهای سازمانی

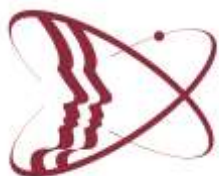
مرحله اجرای پیشنهادها توسط میزان حمایتیهای سازمانی و در واقع مدیران و رهبران نظام پیشنهادها مشخص می شود و تأثیر مهمی در جهت نهادینه کردن فرهنگ مشارکت و هم فکری کارکنان دارد. حمایت مدیران ارشد سازمانها از پیشنهادات کارکنان بکارگیری و اجرای آنها و توجه و احترام به شخص پیشنهاد دهنده، نقشی بسزا در موفقیت نظام پیشنهادها دارد (۱۸)، (۱۴) و (۱۱). از اینرو شایسته است که با آموزش و ایجاد کارگاههای آموزشی برای مدیران زمینه های لازم برای این مهم فراهم گردد.

موضوع دیگر در رابطه با حمایتیهای سازمانی قابل دسترس بودن نظام پیشنهادهاست. بدین معنی که سازمان ها باید. شرایطی را مهیا کنند که در آن از بالاترین تا پایین ترین رده سازمانی قادر به ارائه و پیگیری پیشنهاداتی که می دهند، باشند (۱۹).

قلمرو و محدوده ایی که کارکنان ملزم به رعایت آن برای ارائه پیشنهادات خود هستند، از دیگر عوامل تأثیرگذار بر موفقیت نظام پیشنهادها می باشد (۲۰)، (۲۱) و (۲۲). تعیین محدوده و یا به عبارتی شبکه هایی برای ارائه پیشنهادات در قلمرو کاری کارکنان باعث تمرکز بر روی نقاط مشکل دار و بهینه کردن کیفیت پیشنهادها میگردد. هر چند باید هوشیار بود. که این امر مانعی برای بروز خلاقیت. کارکنان بوجود نیارد، اما شایسته است ت. که مدیران سازمان ضمن سعی در هماهنگ کردن پیشنهادات ارائه شده در جهت اهداف سازمان گام بردارند.

۶-۳- پیگیری پیشنهادها - مکانیسم مدیریتی فراهم سازی منابع لازم

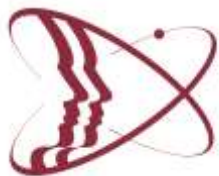
این مرحله با پردازش و ارزیابی پیشنهادات و تبدیل آنها به یک پروژه ی اجرایی و همچنین ارائه پاداشهایی فراخور ارزشهای موجود در انتهای فرایند نظام پیشنهادها قرار دارد. پیشنهادات با هر کیفیتی وارد این مرحله شده و توسط متخصصان فنی و حرفه ایی پردازش و بازنگری می گردند (۱۷). از اینرو امکان دارد که پیشنهادات بسیاری مورد قبول واقع نشده و برای تجدید نظر به فرد. پیشنهاد دهنده ارسال گردد. توجه و و تعهد به تمام پیشنهادات ارسالی از جمله وظایف مهم پردازشگران پیشنهادات میباشد. به عنوان مثال در کشورمان نیاز مبرمی به افراد متخصص در امر مهندسی صنایع و حسابداری مدیریت بمنظور محاسبه ریالی افزایش سود و یا کاهش هزینه و همچنین متخصصان فنی برای اجرای بهینه پیشنهادات بشدت احساس می شود چرا که گاهی مشاهده میگردد پیشنهاداتی با قابلیت اجرایی بالا، بدلیل ضعف محاسبات و با کمبود افراد متخصص رد شده و یا پیشنهاداتی با کیفیت نامناسب اجرا گردیده و بعلت کاربردی نبودن آن مجدداً پیشنهاداتی در جهت رفع نابسامانی موجود ارائه گردیده است. پس از فرایند پردازش پیشنهادات باقی مانده طبقه بندی و ارزیابی میگردند بسته به کیفیت پیشنهادات مورد تأیید ارزیابان پیشنهادات با کیفیت برتر را انتخاب و بر اساس آن دیگر پیشنهادات را اولویت بندی می کنند. در این جا نیاز به ساختارهای فرعی درون سازمانی احساس میگردد تا پردازش و ارزیابی پیشنهادات را به گونه ایی تنظیم نمایند که ضمن تعامل گروه ارزیاب و شخص پیشنهاد دهنده پیشنهادی کاملاً کارا و مناسب شرایط موجود برای اجرا انتخاب شود.



نکته آخر قابل ذکر اینکه هر چند فرآیند تشویق و پاداش دهی در کلیه مراحل نظام پیشنهادات موفق تأثیر گذار می باشد اما در این مرحله بدلیل تأثیراتی که اجرای پیشنهادات مورد تأیید در روند افزایش بهره وری و تعالی سازمانها دارند نیازمند تأکید و توجه مضاعف می باشد (۲۳). این رو طراحی ساختاری مبتنی بر تشویق و پاداش و به تناسب ارزشهای موجود و کیفیت پیشنهادات لازم و ضروری است.

۶-۴- روابط تعاملی قیما بین اجزاء و عوامل ذکر شده در الگو

یکی از مهمترین ویژگی های الگوی ارائه شده، توجه آن به کلیت موضوع یعنی توجه به همه عوامل مؤثر بر کاربرد موفق یک نظام پیشنهاد است. نکته مهم قابل ذکر اینکه بعلاوه نسبیه بودن اصول و قوانین در علوم انسانی و اجتماعی و بخصوص مدیریت و نباید وجود روابط تعاملی بین اجزاء الگو را از نظر دور نظام موفق پیشنهادها باید به این نکته مهم توجه داشت که چنانچه هر یک از اجزاء الگو مورد غفلت قرار گیرند و یا اینکه بدرستی اجرا نشوند مطمئناً کلیت نظام دچار خدشه شده و نمیتوان به اجرا و بکارگیری موفق آن امیدوار بود. همانگونه که قبلاً نیز ذکر شد نکته مهم قابل توجه این است که عوامل سازمانی، از طریق ایجاد نوآوری، در کارها مؤثر واقع می شوند (۶). از اینرو در نظر گرفتن تعامل و تأثیر متقابل عوامل ساختاری و فرهنگی ذکر شده با نوآوری میتواند ما را بسوی شرایط سازمانی مناسب برای استقرار نظام پیشنهادهای مؤثر رهنمون سازد. در این شرایط، انگیزه های خارجی پاداشهای مالی و داخلی قدردانی و تشکر، به عنوان محرک هایی عمل کرده که کارکنان را به سمت رشد و بالندگی هدایت و سازمان را در مسیر تعالی قرار می دهد (۱۱).



۷- جمع‌بندی

۷-۱- بحث و نتیجه‌گیری

هدف کلی از نگارش مقاله حاضر همانگونه که در متن مقاله هم آمده است تشریح و تبیین نظام پیشنهادها از دیدگاه توجه به شرایط داخلی سازمانها و هدف عملیاتی آن ارائه الگویی از شرایط فرهنگی و ساختاری مؤثر و نقش و اهمیت آن بر موفقیت نظام پیشنهادات در شرکتها و سازمانها بوده است. در این راستا همانگونه که در متن مقاله هم آمده است بیان مختصر اما کاملاً مستندی از تعاریف نظام پیشنهادها، بیان مسئله و مشروعیت وجودی این نوشتار ضرورت و اهمیت نظام پیشنهادها هدف از تشریح دیدگاه شرایط سازمانی مؤثر بر نظام پیشنهادها شده و در نهایت بگونه‌ای بسیار بدیع و نوآورانه چگونگی تأثیر گذاری عوامل فرهنگی و ساختاری و نیز مکانیسمهای مدیریتی مربوط به کاربرد موفق نظام پیشنهادها در قالب یک الگو ارائه شده است.

در الگوی ارائه شده آمده است که دو دسته عوامل سازمانی شامل عوامل فرهنگی و ساختاری بر موفقیت نظام پیشنهادها یعنی تبدیل خلاقیت‌های کارکنان به ایده‌های عملی مؤثرند. این عوامل میتوانند تشکیل دهنده سه مرحله در اجرای موفقیت آمیز یک نظام پیشنهاد باشند که عبارتند از خلق و استخراج پیشنهادها، تثبیت و اجرای پیشنهادها، پیگیری پیشنهادها در مرحله اول یعنی تولید و خلق پیشنهادها لازم است کارکنان برانگیخته شوند تا ایده‌های خود را در اختیار سازمان قرار دهند و سازمان نیز قادر باشد تا ایده‌ها را از ذهن کارکنان استخراج نماید. این امر فقط موقعی ممکن است که در به سازمان شرایط فرهنگی لازم مهیا باشد و ارتباطات باز و انعطاف‌پذیری بین کارکنان و مدیران سازمان وجود داشته باشد. در مرحله دوم که از آن به عنوان گلوگاه فرآیند نام برده می‌شود، جایی است که فرهنگ نظام پیشنهادها در سازمان نهادینه میشود. پیشنهادات ارائه شده، ثبت گردیده و حمایت‌های لازم اجرا و همچنین ادامه روند مستمر آن از طرف کارکنان انجام می‌گیرد. در مرحله سوم پیشنهادهای ارائه شده پردازش و ارزیابی گشته و پیشنهاداتی با قابلیت اجرایی و در نظر گرفتن عواملی همچون کاهش هزینه افزایش بهره‌وری پاداشهای مناسب برای ارائه می‌گردند.

۷-۲- کاربردهای مدیریتی

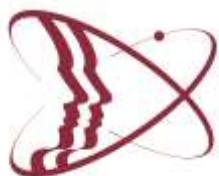
مستند به مرور ادبیات موضوعی مربوط به نظام پیشنهادها: حاضر نشان داده شده است که اجرای یک نظام پیشنهاد موفق به عوامل مختلف و متعددی بستگی دارد بگونه‌ای که در اینجا به یکی از آن عوامل مهم اشاره شده است. همانگونه که در متن مقاله هم آمده است مدیران محترم سازمانها باید بدانند که مستند به موارد مطرح شده در مقاله حاضر بمنظور کاربرد و اجرای موفق یک نظام پیشنهاد باید به دو دسته عوامل سازمانی شامل عوامل فرهنگی و ساختاری توجه کنند.

بمنظور توجه مناسب و مطلوب به این دو دسته عوامل سازمانی در مقاله حاضر به مکانیسمهای مدیریتی اشاره شده است که در صورت استفاده از آنها و فراهم نمودن شرایط لازم انتظار می‌رود به سمت کاربرد موفق نظام پیشنهادها حرکت کرده باشیم این مکانیسمها در حالتی کلی و یکپارچه به سه گروه و نه مورد ایجاد انگیزه در افراد مهیا نمودن شرایط فرهنگی پویا طراحی و بکارگیری ساختاری پویا وجود تعهد در میان مدیران در دسترس بودن نظام قلمرو مناسب پردازش درست و تخصصی ارزیابی صحیح و بالاخره دادن پاداشهای مناسب تقسیم شده اند. الگوی نظام پیشنهادات ارائه شده در مقاله حاضر تاکنون در شرکتهای مختلفی اجرا شده و نتایج جالب توجهی هم اخذ شده است. بعنوان نمونه میتوان به اجرای آن در شرکتهای KPN و Xerox Venray و Shell اشاره کرد که نتایج حاصل از آن نیز در این سند آمده است (۶).

۷-۳- پیشنهاداتی برای تحقیقات آینده

با توجه به مستندات ارائه شده در متن مقاله موارد زیر بعنوان پیشنهاداتی بمنظور انجام تحقیقات آتی در ارتباط با موضوع مقاله حاضر می‌تواند ارائه گردد.

۷-۳-۱- ارائه دیدگاهها و نگرشهای دیگری در راستای توجه به نظام پیشنهادها غیر از دیدگاه شرایط سازمانی که در مقاله حاضر بدان اشاره شده است.



۷-۳-۲- مطالعه و تحقیق در خصوص فرآیند نظام پیشنهادها با توجه به دیدگاه موفقیت و تعالی نظام پیشنهادها بصورت یکپارچه و کل نگر بگونه ای که بتواند تمامی اجزاء فرآیند را در قالب یک سیستم به نمایش بگذارد.

۷-۳-۳- طراحی و توسعه مدلها و الگوهای دیگری بمنظور تشریح و تبیین دیدگاه شرایط سازمانی موثر و نیز دیگر دیدگاههای مربوط به توجه به نظام پیشنهادها

۷-۳-۴- طراحی و توسعه نظام پیشنهادها بصورت سامانه فعال و پویا از طریق پیامک که کارکنان آگاهی یابند.

۷-۳-۵- طراحی و توسعه مدلها و الگوهای نظام پیشنهادها، از طریق افراد باتجربه و آگاه در این زمینه که باعث تقویت رشد و تعالی سازمان گردد.

مراجع

(۱) جعفری، اصغر و دیگران، مدیریت مشارکتی و سیستم پیشنهادها به همراه مطالعه موردی تهران اولین همایش ملی هیات مؤسس انجمن نظام پیشنهادها. ۱۳۸۵

(۴) ظهوری، قاسم، کاربرد روشهای تحقیق علوم اجتماعی در مدیریت، تهران: انتشارات میر، ۱۴۰۰

(۵) احمد پور، محمود، کارآفرینی تهران: انتشارات پردیس، ۱۴۰۱

(۱۰) کرمی حسین، مبانی نظری پیشنهادها تهران اولین همایش ملی هیأت مؤسس انجمن نظام پیشنهادها، ۱۳۹۰

(۲) Hardagon, A. & Sutton, R. I., Building an innovation factory, *Harvard Business Review*, (78), May-June, pp. 157-166, 2000

(۳) Nanaka, I. & Takeuchi, H., (IRRh), The Knowledge Creating Company, New York: Oxford University Press, 1995

(۶) Dijk, C. V. & Ende, J. V. D., Suggestion systems: transferring employee creativity into practicable ideas, *R & D Management*, (۳۲)(۵), pp. ۳۹۵-۳۸۷, 2005

(۷) Hamel, G., Leading the Revolution, Boston MA: Harvard Business School Press, pp. 253-256, 2000

(۸) Teece, D. J. & Pisano, A, Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, (18) (7), pp. 509-533, 1994

(۹) Ekvall, G., Creativity at the Place of work, Stockholm: Reklam-lito. ۲۰۲۰

(۱۱) Amabile, T. M., The social Psychology of Creativity, New York: Springer-Verlag, ۱۹۸۳

(۱۲) Charistensen, C. M, Meeting the challenge of disruptive change, *Harvard Business Review*, (78), March-April, pp. ۶۶-۷۶, 2022

(۱۳) Robinson, A. G. & Stern, S., Corporate Creativity, San Francisco: Berrett-Koehler, ۲۰۱۹

(۱۴) Delbecq, A. & Mills, P., , Managrial practices that enhance innovation, In American Management Association Staff (eds) *The Creative Edge: How Companies Support Creativity and Innovation*, New York: American Management Association, pp. ۱۷-۲۰, ۲۰۱۷

(۱۵) Tropman, J., The Management of Ideas, London: Quorum, ۲۰۱۲

(۱۶) Ettema, J., Individuals in Mass Media Organization: Creativity and Constraint, Beverly Hills: Sage, ۲۰۱۹

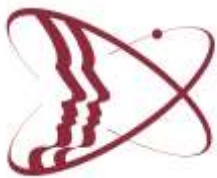
(۱۷) Imai, G., Bringing Silicon Vally Inside, *Harvard Business Review*, (۷۷), September-October, pp. 70-84, 2010

(۱۸) Farnham, A., (IRRs), How to nurture creative sparks, *Fortune*, (۲۹)(1), June, pp ۹۴-۱۰۰, 2009

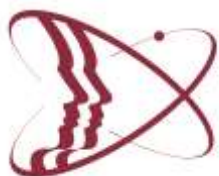
(۱۹) Joaui, H., Creativity and Management, Greensboro: Amacom, 1988

(۲۰) Wheelwright, S. C. & Clark, K. B., (IRRI), Revolutionizing Product Development, New York: The Free Press, ۲۰۲۱

(۲۱) Majaro, S., (IRRI), Managing ideas for profit, New York: McGraw-Hill, 2022



- (۲۲) Gundry, L. & Prather, C.W. & Kickul, J., (IRRh), Building the creative organization, In American Management Association Staff (eds) *The Creative Edge: How Companies Support Creativity and Innovation*, New York: American Management Association. ۲۰۱۸
- (۲۳) Sathé, V., (IRRh), Fostering innovation in the large diversified firm, In American Management Association Staff(eds), *The creative edge: How companies support creativity and innovation*, New York: American Management Association, pp. ۴۸-۵۰. ۲۰۲۰



pdf - Adobe Acrobat Reader DC

باسمه تعالی

وزارت نیرو
شماره ثبت مدیریت منابع آب ایران
شماره ملی: ۱۰۳۶۰۳۱۶۸۸
کد اقتصادی: ۱۱۱۷۵۸۶۶۶۵۹

شماره: ۱۶۰۳۱۶۸۸/۱۷۴۹
تاریخ: ۱۳۹۸/۰۵/۰۸
موضوع:

شرکت آب منطقه‌ای خراسان

سرکار خانم دکتر عائده ربانی مهر (دبیر کارگروه نظام پیشنهادها)
جناب آقای محمودرضا باقریه (دبیر کارگروه مالی و ذی‌مصالح)
جناب آقای مهندس روح اله نبیسی (دبیر کارگروه پشتیبانی)
سرکار خانم دکتر پروین ابراهیمپور (دبیر کارگروه حوزه مدیریت عامل)
سرکار خانم دکتر نیلا بکی (دبیر کارگروه منابع)
جناب آقای مهندس سعادت محمدی (دبیر کارگروه معاونت طرح و توسعه)
سرکار خانم مهندس الهام آقابابایی (دبیر کارگروه معاونت حفاظت و بهره‌برداری)
سرکار خانم مریم دانش (دبیر کارگروه معاونت برنامه‌ریزی)
جناب آقای محسن شکرآلایی (دبیر کارگروه منابع انسانی - جدید)

موضوع: اصلاح اعضا کارگروه نظام پیشنهادها

با سلام و احترام

با استناد به ماده ۱۰۰ و ۱۰۱ قانون ۹۷/۵/۹۶ شرکت مدیریت منابع آب ایران در خصوص نحوه تشکیل کمیته نظام پیشنهادها و نیز براساس مصوبات هیأت مدیره شرکت و دستورالعمل‌های ابلاغی، به استحضار می‌رساند که به موجب این اطلاعیه، کارگروه نظام پیشنهادها "با سرکار خانم مریم دانش" تا زمان تشکیل کمیته نظام پیشنهادها، به سرکار خانم پروین ابراهیمپور منتقل می‌گردد. این اطلاعیه به منظور اطلاع‌رسانی به شما به استحضار می‌رساند.

موضوع: اصلاح اعضا کارگروه نظام پیشنهادها

با احترام و تشکر

علیرضا اسفندیاری
رئیس هیأت مدیره شرکت آب منطقه‌ای خراسان

QR Code

