

## جایگاه نظام مشارکت

### در توسعه منابع انسانی و سازمان‌ها<sup>۱</sup>

دکتر محسن رسولیان\*

علی اشرف یارمحمدی\*\*

#### چکیده

در آغاز مفاهیمی که در متن به کار می‌رود را تعریف نموده، سپس خواهیم گفت که چگونه نظام مشارکت عامل توسعه فرد و سازمان شده و برای آن مزیت رقابتی ایجاد می‌کند و یک مدل برای آن ارائه می‌شود. در همین راستا اهمیت و روش اجرای نظام را مورد بررسی قرار داده و نحوه شکل‌گیری، فرهنگ، مشکلات، اصول حاکم و سیستم‌های کمکی نظام تشریح می‌شود. سعی شده که تعریف مفاهیم مختصر باشد، اما با توجه به اینکه اساس بحث را تشکیل می‌دهد ضروری به نظر می‌رسد. در این مقاله الگویی تحت عنوان «از پیشنهاد تا رهبری بازار» که چگونگی ایفای نقش نظام پیشنهادها در استراتژی رهبری بازار را ترسیم می‌نماید ارائه گردیده است.

#### مقدمه

یکی از سیستم‌های بسیار مهم در زمره ۱۴ سیستم انسانی سازمان‌ها (شغل، جذب،

1. The Place of participation system in development of human resources and organization.

\* عضو هیئت علمی دانشگاه، آزاد اسلامی نراق. \*\* دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی.

برنامه‌ریزی، آموزش، مشارکت، بهره‌وری، چرخش شغلی، کار راه، جانشین‌پروری، ارتقای شغلی، ارزش‌یابی عملکرد، حقوق و دستمزد، اضافه‌کاری و پاداش) که باعث توسعه فرد، شغل و سازمان می‌شود، نظام مشارکت و کار تیمی است. متأسفانه این سیستم تاکنون در بنگاه‌ها و سازمان‌های ایران آن‌چنان‌که شایسته است مورد توجه نیست، اما در سازمان‌های اروپایی و آمریکایی جایگاه ویژه‌ای دارد و به طور پیوسته مورد استفاده و بهره‌برداری قرار می‌گیرد. آنها برای این منظور، بخش R&D خود را منقطع و با توان نوآوری بالا طراحی می‌کنند. امید است که این مقاله هر چند کوتاه منشأ اثر و انگیزه برای ایجاد و اجرای مستمر سیستم مذکور در سازمان‌های ایران گردد.

### تعریف مفاهیم

الف) خلق ایده: <sup>۱</sup> خلق ایده به معنای داشتن طرح نظری و فکری نو برای تغییر در پدیده‌ها بوده و ممکن است در زمینه تغییر محصول، ساخت محصول جدید، طرح فرآیند، اصلاح فرآیند، شیوه‌های بازاریابی و هر چیز دیگری باشد و ایده‌ها به طور کلی سه شکل بنیادی، کاربردی و توسعه‌ای دارد.

ب) پیشنهاد: <sup>۲</sup> طرح و توسعه ایده و بازتاب اندیشه را پیشنهاد گویند.

ج) خلاقیت: <sup>۳</sup> برای خلاقیت تعریف‌های گوناگونی شده است. از جمله محققینی نظیر آمبیل، <sup>۴</sup> هیپ، <sup>۵</sup> کارتین، <sup>۶</sup> تیتوس <sup>۷</sup> و... در تعریف خلاقیت گفته‌اند:  
- توسعه ایده برای محصول جدید (Ambile-1983).

- ترکیب ایده‌های نو و بازسازی اساسی وضعیت فعلی (Heap-1989).

- خلاقیت در طرح ایده و متفاوت فکر کردن (Gurteen-1998).

- پیدایش، تولید و تصور ایده‌های تازه (Titus-2000).

گرچه تصور می‌شود که دو کلمه نو آوری و خلاقیت دارای یک مفهوم باشند، اما به نظر می‌رسد که ساده‌ترین تعریف عملیاتی برای خلاقیت، همان ابتکار عمل و بهترین

1. Idea generation.

2. Suggestion.

3. Creativity.

4. Amble.

5. Heap.

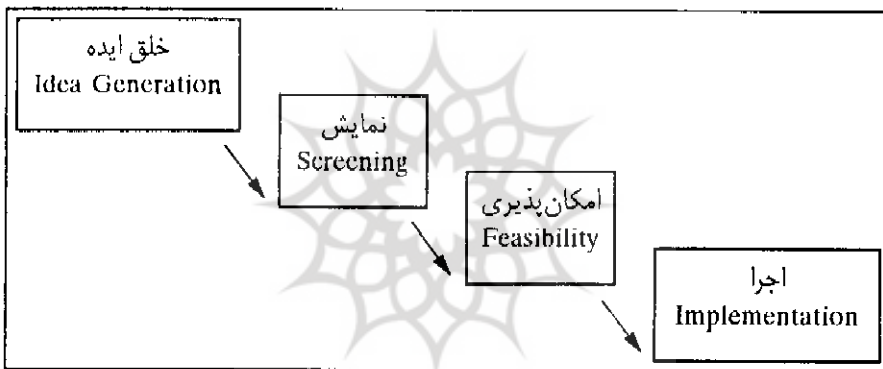
6. Gurteen.

7. Titus.

شیوه انجام کار باشد و این تعریفی است که آن را از نوآوری متمایز می‌سازد. (د) نوآوری: <sup>۱</sup> پروسه‌ای است که از طرح ایده شروع و به اجرا خاتمه یابد و شامل چهار مرحله است:

۱. خلق ایده و توسعه آن.<sup>۲</sup>
۲. نمایش و بررسی سازگاری آن با اهداف سازمان.<sup>۳</sup>
۳. امکان‌پذیری فیزیکی از نظر فنی و بازرگانی.<sup>۴</sup>
۴. اجرا و نتیجه‌گیری.<sup>۵</sup>

تفاوت خلق ایده و خلاقیت در این است که خلق ایده در ابتدای پروسه نوآوری قرار گرفته، اما خلاقیت در مرحله چهارم پروسه نوآوری ظاهر می‌شود و عبارت از ابتکار عمل در اجرای ایده است.



شکل ۱- پروسه نوآوری (Majaro - 1988)

ه) نظام مشارکت: سیستمی است که فعالیت‌های تیمی و کارگروهی را برنامه ریزی، اجرا و کنترل می‌کند.  
و) سازمان یا بنگاه: به مجموعه یا واحدی اطلاق می‌شود که با تشکیلات مدون و هدف دار فعالیت می‌نماید.

1. Innovation.

2. Idea generation - development ideas.

3. screening - check compatibility objectives.

4. feasibility - check commercial and technical feasibility.

5. implementation - commercialization.

ایده‌های فردی و گروهی در شروع پروسه نوآوری حائز اهمیت است و سازمان‌ها باید پیوسته به فکر خلاقیت و نوآوری در حرفه و بازار خود باشند. سازمان‌های موفق با ایجاد سیستم‌های مشارکت و کار گروهی، ایده‌ها و تفکرهایی که می‌تواند منشأ تحولات گردد را در قالب پیشنهاد از همکاران، تأمین کنندگان و مشتریان به شکل‌های فردی و گروهی دریافت می‌کنند، سپس در جلسات کمیته‌ها به صورت تیمی مورد بحث و بررسی قرار می‌دهند و به کمک متخصصین و صاحب‌نظرها ایده را تکمیل می‌نمایند. در صورتی که پیشنهاد مطرح شده هم راستا و هم جهت با مأموریت و اهداف سازمان باشد و از نظر فیزیکی امکان‌پذیر باشد، نسبت به اجرای آن اقدام کرده و در جریان اجرا، پیشنهاد دهندگان، بررسی کنندگان، مجریان و سازمان به منافع جدیدی دست می‌یابند. این منافع حاصل دانش‌ها و توانایی‌های بالقوه‌ای می‌باشد که درون سازمان نهفته است و نیاز به پرورش دارد، لذا با اجرای سیستم پیشنهادها، سازمان متوجه مسائل و مشکلات خود شده و آنها را حل می‌کند و علاوه بر آن به پیشرفت‌های جدیدی هم دست می‌یابد و به این ترتیب سازمان هوشمند شده و به زبان امروزی به سازمانی یادگیرنده<sup>۱</sup> تبدیل می‌شود که این یادگیری در حین عمل<sup>۲</sup> اتفاق می‌افتد.

بنگاه‌ها با استفاده از نوآوری در محصولات، فرآیندها، کیفیت، کاهش هزینه، تمایز در محصول، سرعت و حجم تولید محصول، بازاریابی، توسعه بازار و... به طور مستمر متحول می‌شوند و در این راستا برای خود مزیت رقابتی<sup>۳</sup> ایجاد می‌نمایند، مزیت رقابتی باعث می‌شود که مشتریان، محصولات سازمان را بر دیگر سازمان‌ها ترجیح دهند.

در عمل برای تحقق اهداف مذکور نیاز به تشکیل کمیته‌های فنی، کیفی، پیشنهادها و... است که در مجموع ساختار نظام مشارکت را تشکیل می‌دهند. در این نظام مطابق آنچه گفته شد، ابتدا ایده‌ای نو، مطرح می‌شود، سپس توسعه پیدا کرده و توسط گروه متخصصین مورد بررسی قرار می‌گیرد. این کار سبب می‌شود که با تجزیه و تحلیل موضوع و بیان دیدگاه‌های گوناگون، دیدگاه و نگرش اولیه تکمیل شده و در صورت امکان پذیرگی فیزیکی و انطباق با اهداف سازمان اجرا می‌شود. در این راستا ضمن اینکه سازمان به سود کلان دست می‌یابد، دیدگاه فرد یا گروه پیشنهاد کننده نیز تکمیل و بر

1. learning organization.

2. action learning.

3. competitive advantage.

معلوماتشان افزوده می‌شود. هم‌چنین در این پروسه، اعضای کمیته بررسی کننده به مطالب و دانش‌های جدید دست می‌یابند و سایر کارکنان نیز در جریان انتشار ایده‌ها، پیشنهادها، خلاقیت‌ها و نوآوری‌ها در سطح سازمان قرار می‌گیرند و تشعشع دانش باعث توسعه آنها شده در نتیجه نیروی انسانی و سازمان توسعه پیدا می‌کنند.

### مدل مفهومی ایده - رهبری بازار (SMLM)<sup>۱</sup>

چگونه می‌توان از نظام پیشنهادها در تحقق استراتژی‌های سازمان بهره گرفت؟ طبیعی است که هر سازمانی استراتژی‌های مناسب وضعیت داخلی و محیط بیرونی خود را انتخاب نماید، اما دست‌اندرکاران نظام پیشنهادها در سازمان، بایستی به گونه‌ای فضای حاکم بر نظام پیشنهادها را با الهام از استراتژی‌های سازمان طرح ریزی نمایند تا بدین طریق پیشنهاددهندگان سوار بر موج فرهنگ مذکور، ترغیب به فکر کردن و ارائه ایده در راستای تحقق استراتژی‌ها بشوند. اگر استراتژی‌های یک سازمان با الگوی عمومی مایکل پورتر طرح ریزی و تدوین شده باشند به طور حتم بعد نوآوری که ناشی از جاری ساختن پیشنهادها یا ایده‌ها در سازمان است، به نحوی در قالب یک یا ترکیب نتایجی مانند کاهش هزینه، تمایز محصول و تمرکز بازار که به عنوان سه عامل اساسی استراتژی عمومی پورتر برای ایجاد مزیت رقابتی در سازمان و توسعه بازار مطرح است، قابل توجه خواهد بود. برای مثال اگر رهبری بازار به عنوان استراتژی یک سازمان در دستور کار قرار گیرد و فرهنگ سازمانی حاکم بر نظام پیشنهادها نیز بر همین استراتژی تمرکز نماید، روند تأثیرگذاری نظام پیشنهادها بر تحقق استراتژی رهبری بازار را می‌توان با مدل SMLM بیان و تحلیل نمود، در این مدل (که البته می‌تواند مورد نقد و بررسی مطالعه کنندگان قرار گیرد) روند توسعه پیشنهاد و تأثیرگذاری آن مورد مطالعه قرار گرفته است.

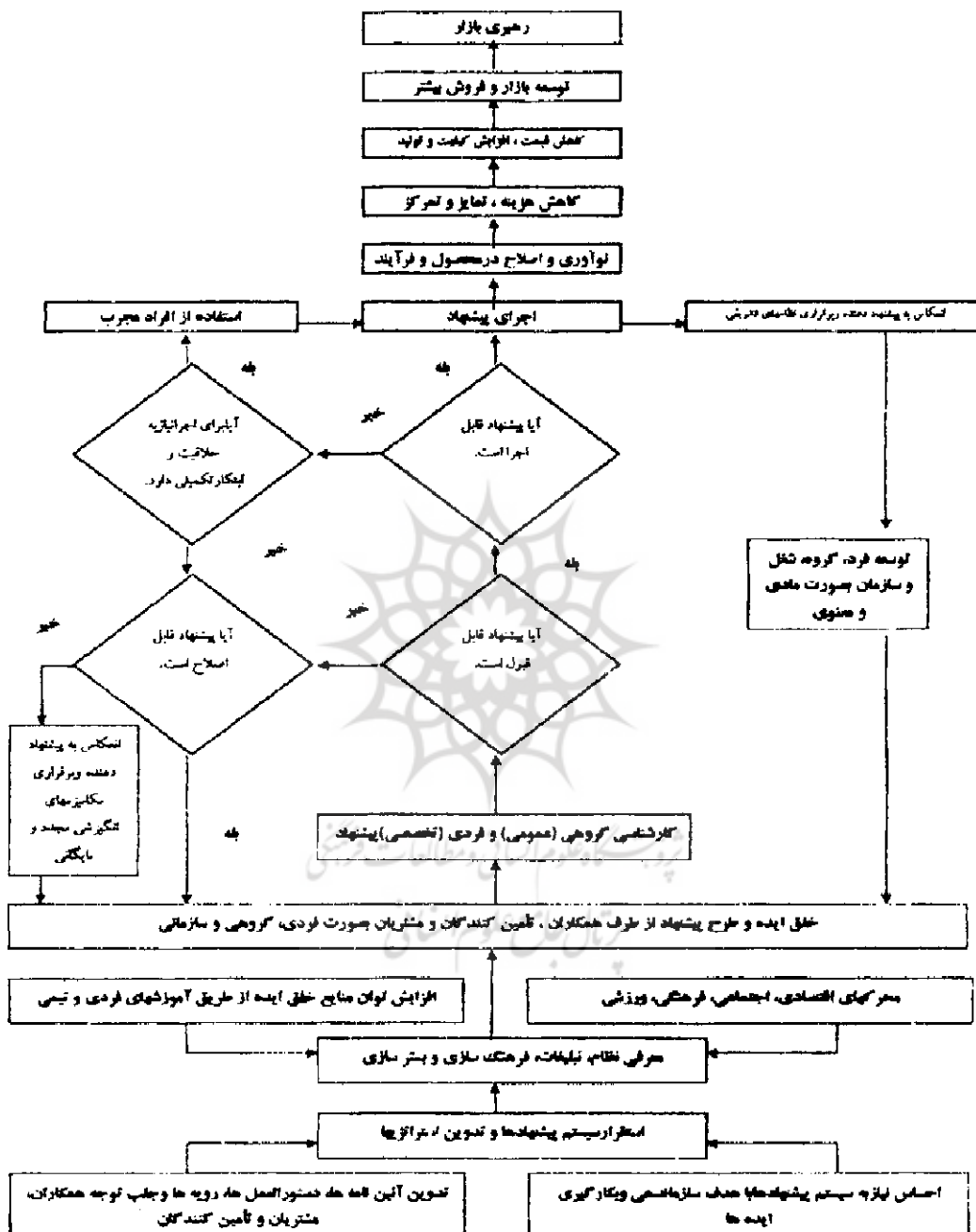
1. Suggestion Market Leadership Model.



شکل ۲- مدل مفهومی SMLM (ایده - رهبری باز بر مبنای فرایند پیشنهاد)

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی

1. Market Leadership.
2. Profitability.
3. Market Development.
4. Customer Attraction.
5. Competitive Advantage.
6. Development Personal and Organization.
7. Innovation and Correction.
8. Creativity and Implementation.
9. Development idea, Team work, Complementary.
10. Idea generation and Suggestion.



فلو چارت اجرایی پیشنهاد - رهبری بازار

### تشریح فلوچارت اجرایی پیشنهاد- رهبری بازار

برای به کارگیری ایده‌ها و تفکرهای خلاق نیاز به تشکیل سیستم پیشنهادها احساس می‌شود، لذا سازمان‌ها با تدوین آیین‌نامه و دستورالعمل، سیستم پیشنهادها را تشکیل می‌دهند و برای آن تدوین استراتژی می‌نمایند، سپس با محرک‌های اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و هم چنین افزایش توان منابع خلق ایده و از طریق آموزش‌های فردی و تیمی به معرفی نظام پرداخته و در این زمینه بستر سازی صورت می‌گیرد. پس از شکل‌گیری نظام، طرح‌ها و پیشنهادها از طرف همکاران، تأمین‌کنندگان و مشتریان به صورت فردی، گروهی و سازمانی به دفتر نظام پیشنهادها ارسال می‌گردد و در آنجا به صورت گروهی و یا فردی مورد بررسی قرار می‌گیرد. در نتیجه بررسی، یا پیشنهادها مورد قبول واقع شده و یا نمی‌شود و یا اصلاح پذیری آن مورد بررسی قرار می‌گیرد و اگر قابل اصلاح باشد به پیشنهاد دهنده جهت بازنگری ارجاع داده می‌شود و اگر قابل اصلاح نباشد مکانیزم‌های انگیزشی مجدد راه افتاده و پیشنهاد بایگانی می‌شود.

حال اگر پیشنهاد مورد قبول واقع شود، در این صورت یا اجرایی است و یا قابل اجرا نیست و ممکن است که نیاز به اصلاح و بازنگری داشته باشد، در این صورت به پیشنهاد دهنده ارجاع داده می‌شود و یا نیاز به خلاقیت و ابتکار برای اجرا دارد، لذا در حالت اجرایی پیشنهاد به بخش‌های عملیاتی مربوطه جهت اجرا ارسال می‌گردد و از طرفی مکانیزم‌های تشویقی برقرار می‌گردد و این کار باعث توسعه فرد، گروه، سازمان و شغل شده و عاملی برای دریافت پیشنهادهای بعدی می‌گردد. در جریان اجرای پیشنهادها، نوآوری و اصلاح در محصول و فرایند ایجاد شده و باعث کاهش هزینه و تمایز محصول خواهد شد و یکی از نتایج آن می‌تواند به صورت کاهش قیمت و افزایش کیفیت محصول باشد و به دنبال آن توسعه بازار و فروش بیشتر برای سازمان را به همراه داشته باشد و این مسیر، یکی از راه‌های دستیابی به رهبری بازار است.

### سیر تکاملی نظام مشارکت

ایجاد نظام مشارکت و در سازمان‌ها مستلزم چهار مرحله اساسی است:

۱. شکل‌گیری: <sup>۱</sup> در این مرحله با دستور مدیر عالی سازمان، یک تیم کارشناسی متشکل از تخصص‌ها و رده‌های شغلی مختلف تشکیل شده و به بحث و بررسی پیرامون سیستم پرداخته و نظام شکل می‌گیرد.



۲. آشفتنگی<sup>۱</sup>: در آغاز نشست‌ها، ایده‌ها متفاوت است، نگاه‌ها و برداشت‌ها با هم فرق می‌کنند، لذا به دنبال آن جریان اختلافات راه می‌افتد.
۳. آرامش و تحمل<sup>۲</sup>: با بحث، گفت‌وگو و تبادل نظر، فکرها به هم نزدیک می‌شوند و اعضا به توافق می‌رسند و یک نظام نامه اجرایی تعریف می‌شود.
۴. اجرا<sup>۳</sup>: در نهایت بر اساس نظام نامه‌ای که به تصویب مدیر عالی سازمان رسیده است، مراحل اجرایی آغاز می‌شود.

### فرهنگ نظام مشارکت

ممکن است مقوله مشارکت به راحتی برای نیروی انسانی سازمان قابل درک نباشد، از این رو نیاز به بستر سازی است و برای اجرای آن طراحی قوانین، کار تیمی، تقسیم وظایف، باز خور گرفتن از نتیجه عمل و باز خور دادن به سیستم و توجه به ذینفع‌ها حائز اهمیت است.

### مشکلات نظام مشارکت

برای ایجاد چنین سیستمی مقاومت‌های زیادی وجود دارد که باید آنها را حذف کرد، ایجاد مهارت‌های مشارکت تیمی، تلاش فراوانی می‌طلبد و در این راستا ویژگی‌های شخصیتی افراد حائز اهمیت بوده و رقابت در سطح زیادی وجود دارد، لذا مقابله با احساسات شخصی و کنترل رقابت به نحوی که در حد سازنده ایفای نقش نماید کار مهمی است. به دنبال بعضی از ایده‌ها و پیشنهادها، طوفان ذهنی<sup>۴</sup> شکل می‌گیرد که به عنوان یکی دیگر از مشکلات نظام مشارکت بایستی تحت کنترل متصدیان قرار گیرد.

### اصول حاکم بر نظام مشارکت

اصل اول: دانش و شناخت متقابل<sup>۵</sup>: زمینه دانش و تخصص افرادی که فعالیت‌های تیمی<sup>۶</sup> دارند و یا اعضای کمیته پیشنهادها را تشکیل می‌دهند، مشخص شده و با مهارت‌های یکدیگر آشنا باشند.

1. Storming.

2. Norming.

3. Performing.

4. brain storming.

5. mutual knowledge.

6. Team Work.

اصل دوم: تکمیل کردن دیدگاه‌ها: <sup>۱</sup> ایده و پیشنهادی که مطرح می‌شود، در مورد آن گفت‌وگو صورت می‌گیرد و دیدگاه‌های همدیگر را تکمیل می‌کنند.

اصل سوم: من در کنار ما: <sup>۲</sup> در نشست‌ها و گفت‌وگوها هویت فردی و گروهی افراد حفظ شود.

اصل چهارم: پرچالش بودن: <sup>۳</sup> در جریان بررسی و تحلیل ایده، دیدگاه‌های گوناگونی مطرح و هرکسی سعی دارد که دیدگاه خود را حاکم نماید. در این راستا چالش‌هایی ایجاد می‌شود.

اصل پنجم: فرآیند تکاملی است: <sup>۴</sup> هدف از نظام مشارکت و کارگروهی دست‌یابی به اتفاق نظر برای بهبود مستمر است، ایده‌ها نیز به صورت پیوسته و دائمی تکامل پیدا می‌کنند. به ناچار در جریان فرآیند مشارکت، کارکنان در قالب تیم‌های تخصصی به شکل دائمی و موقت شکل می‌گیرند، به فعالیت می‌پردازند و فرآیند تکامل در کارکنان مستمر می‌شود.

### سیستم‌های کمکی برای ایجاد نظام مشارکت

سیستم‌های کمکی که در توسعه نظام مشارکت دخیل است، تکنیک‌های فردی، <sup>۵</sup> آموزش، <sup>۶</sup> چرخش شغلی <sup>۷</sup> و برنامه‌ریزی برای جانشین‌پروری <sup>۸</sup> است.

### نتیجه

برای داشتن سازمانی خلاق، نوآور و یادگیرنده نیاز به تشکیل کمیته‌های تخصصی، کیفی، پیشنهادها و... است، اما با توجه به سوابق آن در سازمان‌های ایران و اینکه مدت کوتاه مورد توجه بوده و به سرعت به دست فراموشی سپرده می‌شود، لازم است مکانیزم‌های انگیزشی نظیر تعریف در چارت تشکیلاتی و پشتیبانی مدیریت عالی سازمان که سیستم را دائماً فعال نگه دارد، طراحی شود و با به جریان انداختن ایده‌های نو و پیشنهادها مؤثر و استفاده از خلاقیت‌ها و ابتکار در عمل، نوآوری را به سازمان هدیه می‌دهد و عامل ایجاد مزیت‌های رقابتی می‌شود تا سازمان بتواند در سطح ملی و بین‌المللی توسعه یابد.

1. complementary

3. team Work is chaleng.

5. individual technical.

7. job rotation.

2. individual and collective identification.

4. continue and incremental.

6. training.

8. succession Planning.

### فهرست منابع و مآخذ

- Amabil.T., "How to kill creativity" Harvard Business Review,76,76-87.
- Coates, N.,I.,Robinson, H., 1996,"Idea generation techinques in an industrial market". Journal of Marketing Practice,4,3,107,-18.
- Deazin,R., Glynn , M., Kazanjian, R., 1999,"Multievel theorising about creativity in organizations ^ a senaemaking Perspective"Acasemy of Management Teview , 24,2,286-15.
- Edosomwan, J., 1986, Integrating Innovation and Technology Managmrnt, John Wily & Sons New York , NY.
- Gurteen,D., 1998,"Knowledge, creativity and innovation ", Journal of Knowledge Management , 25-13.
- Heap, J., 1986, The Management of innovation and Design, Cassell, London.
- Majaro, S,1988, Managing Ideas far profit,MvGraw-Hill,Maidenhead.
- Internet.