

# موانع رفتاری پایه در نهادینه سازی نظام پیشنهادها

دکتر محمدسعید تسلیمی<sup>۱</sup>

## چکیده مقاله

از نظام پیشنهادها باید به عنوان زمینه شکل‌گیری فرهنگ نخبه‌پروری و مؤثرترین روش حل و فصل مسایل سازمان تلقی داشت؛ که هر یک از ابعاد مذکور بنحوی جاذبه‌های سازمان و بالندگی فکری - مهارتی و اجتماعی را تعیین نموده، مشارکت عملی و نه اسمی و تصویری آنان در اقدامات سازنده سازمان را عینیت، و پیوند آنان به سازمان را استحکام می‌دهد. نظام پیشنهاد عملاً از تمرکز شدید سیستم مدیریت کاسته و بی‌توجهی مافوق‌ها به استعدادها و نظرات کارکنان را مردود می‌داند و به بیان دیگر نظام پیشنهاد سرآغاز بروز ابتکارات و خلاقیت‌های منابع انسانی است که از سویی مدیریت را با انتظارات، توان‌ها، نیازهای فکری - مهارتی کارکنان آشنا می‌نماید و کمک می‌کند مدیران به کشف استعدادهای نهفته در نیروی انسانی به عنوان مطمئن‌ترین سرمایه پیشرفت سازمان نایل آیند؛ و از سوی دیگر مانع از آن می‌شود که دیوانسالاری بازدارنده سازمان را بی‌جاذبه، نیروی انسانی را بی‌انگیزه و مدیریت را خود محور نماید.

## واژگان کلیدی

پیشنهاد - خودشکوفایی - اظهارگری - شخصیت اجتماعی - مشارکت نظری -

هم‌اندیشی - قدرت فرهنگی - شبکه ارتباطی - خلاقیت ذهنی - فضای سازمان.

## بیان مسأله

نظام پیشنهادها به عنوان بهترین دستاورد نهضت اجتماعی سازمان، از مباحث مهمی است که دریچه‌های تحول را به روی مدیریت می‌گشاید و در باره آن پژوهش و نگارش بسیار شده اما کمتر تأمل و توجه شده که پیشنهاد از چه عامل روانی و زمینه رفتاری سرچشمه می‌گیرد و موجبات رشد آن از نظر مبانی رفتاری و شخصیتی از یک سو و همچنین موانع و کاهنده‌های سیر و شتاب آن که بنوبه خود سدّ یاروری‌های نیادی و پایدار سازمان‌ها می‌باشند چیست؟

به علاوه مطالعاتی که کمک به امر نهادینه‌سازی نظام پیشنهادها بنماید بسیار اندک بوده و در قیاس با اهمیت حیاتی موضوع برای سازمان، از گستردگی و دامنه چشمگیر برخوردار نمی‌باشد.<sup>۱</sup>

این نظام زمانی می‌تواند موفق باشد که کشف شایستگی‌ها به عنوان یک اصل ارزشمند در اندیشه و بینش مدیران و کارکنان رسوخ نموده، جایی یافته باشد و تا شرایط روحی و بینش مذکور توسط مدیران و کارکنان به عنوان بارزترین نماد مشارکت جویی و مشارکت‌پذیری در فضای سازمان‌ها فراهم نشود نظام پیشنهادها قوام و رواج نیافته و با عکس‌العمل‌های خنثی یا منفی مواجه خواهد بود.

## بحث و مبانی نظری

باید قبول داشت که نیروی انسانی اساسی‌ترین نقش را در پویایی و فعل و انفعالات مثبت سازمان دارا بوده و در شرایطی با رغبت و اثربخشی فعالیت می‌کنند که دریافته باشند مدیریت از اظهارات و نظرات پیشنهادی آنان به عنوان آورده‌های گرانبهایشان در پیشرفت و تحول

۱- در آخرین جستجوی به عمل آمده از بانک‌های اطلاعاتی تعدادی پژوهش با موضوعات مرتبط به عنوان این مقاله شناسایی گردید.

سازمان صادقانه و بخردانه استقبال و استفاده می‌کند؛ این امر زمینه یادگیری و بالندگی و یافتن منزلت مطلوب فردی، سازمانی و اجتماعی کارکنان را فراهم می‌آورد.

(آنی - تاون اند - ۱۹۹۴) <sup>۱</sup> در کتاب توسعه و بهبود اظهارگری <sup>۲</sup> رفتارهای مرتبط به مسؤولیت انسانی را که به نحوی مرتبط به فضای سازمانی می‌باشد شناسایی نموده و آنها را در

یک طیف به ترتیب:

<sup>۳</sup> الف - منفعل

<sup>۴</sup> ب - کنشگر

<sup>۵</sup> ج - پرخاشگر

د - اظهارگر <sup>۶</sup> دسته‌بندی و مورد مطالعه قرار داده و با نگرش مدیریتی بر مبنای «خودآگاهی» به طرح سؤالات اساسی نظیر «من تا چه اندازه اظهارگر هستم؟ رفتارهای منفعل، کنشگر، پرخاشگر و اظهارگر برای من چه مفهومی دارند؟، و از چه روی اینگونه هستم؟ (آنچه که هستم) پرداخته است».

لازمه ترغیب کارکنان به اظهارگری و پیشنهاددهی این است که در درجه اول مدیر خود قائل به رفتار اظهارگرانه بوده و از راه‌های ممکن ابتدا به شکوفا نمودن رفتار اظهارگری در خود مبادرت نماید، ترغیب و آماده نمودن خود به اظهارگری مستلزم مقدماتی از جمله موارد زیر می‌باشد:

۱- خویشتن باوری امیدوارانه و جامعه‌گرایی مثبت یا پوزیتیویستی.

۲- برقراری آرامش خاطر در خود و دور نمودن هر نوع روحیه و صفت تشویش و تنش.

1- Anni Townend

2- Developing Assertiveness

3- Passive

4- Manipulative

5- Aggressive

6- Assertive

- ۳- ایجاد نماد مثبت اظهارگری و برقراری فضای تبادل نظر.
- ۴- برخورداری از مهارت‌های دقیق و مؤثر ارتباطی به تناسب موضوع با مخاطب ارتباط.
- ۵- القاء روح خیرخواهی و تعاون، و ترویج اخلاق مسئولیت‌پذیر در میان کارکنان.
- بر پایه فعلیت‌پذیری و شکل‌گیری رفتار مدیران به عنوان آغازگران و ترویج دهندگان «اظهارگری» می‌باید تعامل میان مدیران و کارکنان با بهره‌گیری از عکس‌العمل‌های هم‌افزا در نهایت منجر به ایجاد و تقویت روحیه اظهارگری در مخاطبان مدیریت گردد. در این راستا لازم است رفتار مدیران از ویژگی‌های ترغیب و تشویق دیگران برخوردار بوده و از طرق:

#### الف - تأثیرگذاری بر مخاطبان

##### ب- تبادل بازخورهای مثبت نگرانه با آنان

ج- انجام مشاوره با نمایندگان منابع انسانی در سطوح مختلف؛ نگرش‌ها و داورهای کارکنان را به استقبال مدیریت از مشارکت فکری - مهارتی آنان معطوف نمایند. هر یک از مراحل مذکور در دو بخش اخیر را باید گامی در جهت اصلاحات انگیزشی مدیریت و کارکنان دانست که بنوبه خود در شکل‌گیری نظام پیشنهادها نقش مؤثر داشته و از آنجا که نظام پیشنهاد مانند هر راه کار عام‌المنفعه دیگر نیازمند انگیزه‌های مطلوب می‌باشد؛ موارد ذکر شده را در درون و بیرون سازمان باید به مثابه عوامل همبستگی بین منابع انسانی و موجبات برقراری ارتباط مؤثر دانست که از آن طریق مدیران به کاهش بی‌تفاوتی‌ها و نابرابری‌ها، افزایش مشارکت‌ها و جلب حمایت‌های بیشتر از درون و بیرون سازمان موفق خواهند شد. از منظر رفتارشناسی محیطی نیز انجام اصلاحات انگیزشی فی‌مابین مدیران و کارکنان ماهیتاً فعالیتی راهبردی است؛ که در موقعیت‌های حساس، خواص و فواید خود را نشان داده و ترسیم خطوط کلی سازمان و اتخاذ تصمیمات مدیران و ارزیابی و قضاوت مخاطبان را جامعیت می‌دهد. همچنین کمک می‌کند قطب‌های برجسته عملی - فنی و مهارتی در بدنه سازمان پویایی، و اندیشه‌ها و استعداد‌های نهفته منابع انسانی ظهور و بروز یابند.



## درآمدی بر موانع پیشنهاد

از برآورد و تجزیه عناصر مبنایی که در شکل‌گیری و تداوم پیشنهاد نقش دارند به ترتیب

موارد زیر نمایان می‌شوند:

- ۱- وجود نیاز<sup>۱</sup>
- ۲- احساس ضرورت<sup>۲</sup>
- ۳- موضوع پیشنهاد<sup>۳</sup>
- ۴- آماج و هدف<sup>۴</sup>
- ۵- فضای سازمان<sup>۵</sup>
- ۶- تأثیر<sup>۶</sup>
- ۷- بازتاب و واکنش<sup>۷</sup>

هنگامی که اولین عامل شکل‌گیری پیشنهاد یعنی «نیاز» بوسیله یکی از طرفین مورد بی‌توجهی قرار گیرد «مانع» برای «اظهار» شکل خواهد گرفت.

هر یک از نیازها مبنای طرح پیشنهاد یا پیشنهادی می‌باشند و اگر امکان اظهار نظر و پیشنهاد وجود نداشته و یا پیشنهاد در جهت رفع نیاز مؤثر واقع نشود؛ آنگاه امکان تبدیل یک نیاز به یک یا چند مسأله وجود خواهد داشت. بنابراین «پیشنهاد» در مراحل اولیه بروز یک نیاز می‌تواند از دگردیسی آن به مسأله یا معضل جلوگیری نماید و از طرف دیگر در رفتار و شخصیت اجتماعی کارکنان نیز تحولات سودمند پدید آورده،

1- Need

2- Necessity

3- Subject

4- Target

5- Organizational Climate

6- Effect

7- Reaction

موجب گردد آنان از نقش تماشاگران خاموش و منفعل خارج شده و در فرآیند تصمیمات مدیریت و نقش آفرینی‌های سازمان عملاً سهیم شوند. بنابراین قبل از آنکه عواملی همچون قانون، آیین‌نامه یا دستورالعمل به عنوان مانع احتمالی پیشنهاد و اظهارنظر مورد توجه قرار گیرند موانع رفتاری که ممکن است بر اثر پدیده‌هایی نظیر:

الف - خویشتن‌مداری مدیران

ب - سیطره تفکر سیستمی

ج - ترجیح برون‌گرایی به درون‌گرایی

د - رفتارهای منفعل کارکنان

هـ - رویکرد مازلویی به نیازها

بارز شوند باید در اولویت و با حساسیت بیشتر شناسایی و حتی‌الامکان در جهت برطرف ساختن زمینه‌های بروز آنها جدیت و تلاش شود. بدین معنی که باید صلاحیت و جامعیت مدیری که پذیرای پیشنهاد و اظهارنظر نیست مورد تردید قرار گیرد، زیرا چنین مدیری نه تنها در جهت شکوفایی اندیشه‌های کارکنان سعی نمی‌کند بلکه بنوعی زمینه‌های بروز مسأله و تعارض را فراهم می‌نماید.

عدم استقبال مدیر از پیشنهادها عملاً به مفهوم نادیده گرفتن ارزش‌های مورد توجه مخاطبان و همچنین سرکوب علاقمندی آنان به دورنما و سرنوشت مشترکشان با سازمان است.

بر پایه بی‌توجهی مدیریت به پیشنهاد کارکنان روند انگیزش در مجموع سازمان سیر سینرژیک منفی بخود گرفته و سازمان از شوق انگیزی و آینده‌گرایی نیروهای خود رفته رفته محروم می‌گردد؛ متعاقب آن سازمان نه تنها آمادگی متناسب با تحولات و انتظارات آینده را تحصیل نمی‌کند بلکه سرمایه اولیه و اصیل مورد نیاز تغییر، تحول و نوآوری را خود از بین برده و دانسته یا نادانسته عملاً به عنوان مانع اولیه در رشد و شکوفایی خود، ایفای نقش می‌کند. بنابراین می‌باید مدیریت و افراد کلیدی در سازمان از طرح انتظارات و علایق نیروی انسانی و نیز از طرح نیازهای آنان هم به عنوان زمینه بروز نوآوری و هم به عنوان زمینه بروز مسأله تلقی داشته دستیابی به اهداف را بنحوی متأثر از میزان برآورده شدن آنها بدانند.

همچنین اگر «تفکر سیستمی» و رویکرد ابزاری به همراه منطق چوبین و غیرمنعطف از ابراز و اظهارنظر و ارائه راه‌حل‌های بدیع ممانعت نماید<sup>۱</sup> منابع انسانی نخواهند توانست پیشنهاد و نظر خود را به تضارب گذارند در نتیجه الگوهای فکری - مهارتی موجود در سازمان به علت یکنواختی مژمن محکوم به آنتروپی سریع خواهند بود.

بنابراین مدیریت باید با بهره‌گیری از پیشنهادها و نظرات جهت اصلاح و جامعیت بخشیدن به سیر تفکرات در سازمان اقدام کند و یقین نماید که پیشنهاد موجب جامعیت یافتن تفکر سیستمی به وسیله شناخته شدن ابعاد ناشناخته مانده می‌شود.

ترجیح «برون‌گرایی به درون‌گرایی» نیز به عنوان یک مانع دلالت بر این می‌کند که هر چند ممکن است در درون سازمان ایده‌ها و نظرات راه‌گشا و قابل توجهی وجود داشته باشد اما مدیریت قبل از تلاش برای کشف آنها به منابع بیرون سازمان توسل می‌جوید. البته استفاده از کمک مشاوران بیرونی مورد توصیه صاحب‌نظران سازمانی بوده و نفی نگردیده، اما آنچه باید مورد توجه باشد این است که برخورداری از مشاوره و کمک بیرونی نمی‌باید مانع از ارائه نظرهای خلاقه منابع انسانی درون سازمان شده و یا مقدم بر آن صورت گیرد؛ حتی چنانچه نشانه‌های بی‌انگیزگی، عدم اظهارگری و عدم خلاقیت در درون سازمان مشاهده شود، برخورداری از کمک‌های فکری - مهارتی بیرون سازمان باید به گونه‌ای انجام گیرد که مغزها و روحیه‌های درون سازمان به پژوهشگری، تفکر خلاق و تشریک مساعی ترغیب و تهییج شوند. به بیان دیگر استفاده دوره‌ای یا مرحله‌ای از منابع بیرون سازمان باید تقویت نقش نیروهای درونی در ارائه پیشنهادات و غنی‌سازی تصمیمات را در پی آورد.

## رفتار منفعل<sup>۲</sup>

رفتار منفعل نشانگر آن است که زمینه بالفعل برون‌گرایی و ارائه نظر موجود نبوده و یا بسیار ناچیز می‌باشد بر این اساس می‌توان رفتار منفعل را نوعی مانع در امر ارائه پیشنهاد

۱- مگر آنکه تفکر سیستمی از ابتدا خود حاوی بعدی به عنوان پذیرش پیشنهاد باشد.



محسوب نمود. لازم است یادآوری شود که در هر یک از رفتارهای کُنشگر<sup>۱</sup>، پرخاشگر<sup>۲</sup> و اظهارگر<sup>۳</sup> بنحوی زمینه ابراز رأی و پیشنهاد وجود دارد یعنی به موجب رفتار «کنشگرانه» عملاً توان تغییر و دستکاری در مطالب و تبیین آنها نمایان می‌شود همچنین در رفتار «پرخاشگرانه» روحیه اعتراض و تندخویی و درستی به هنگام مواجهه با شرایط غیرمنتظره بارز می‌شود؛ و در رفتار «اظهارگرانه» انسان با روحیه شکوفایی طلب و امیدوار به سازگاری‌های محیطی، مکنونات خود را با اظهارات رسا و شیوا متجلی می‌گرداند.

در رویکرد مازلویی به نیازها انگیزه پیشنهاددهی یا نیازهای مراتب بالای هرم نیازها یعنی احترام جویی<sup>۴</sup> و خود شکوفایی<sup>۵</sup> تناسب دارد و نشانگر آن است که از نظر آبراهام مازلو مشارکت نظری و فکری کارکنان با مدیریت در درجات انتهایی سلسله نیازها قابل طرح می‌باشد البته شایسته است اصل هم‌اندیشی و تبادل نظر و گسترش مشارکت‌ها به عنوان نمادهای یک فرهنگ ارزشمند که در آن روح سازگاری فرد با محیط سازمان تقویت می‌شود و تغییرپذیری و تحول جویی هر چند در جایگاه منزلت طلبی و احترام جویی و خود شکوفایی مشاهده شود در جای خود توانمندی پیشنهاد دهنده و از جمله مؤلفه‌های قدرت فرهنگی به حساب آیند؛ اما این را هم باید در نظر داشت که در نگاه مازلویی به پیشنهاددهی علی‌القاعده باید پیشنهاد از سوی کارکنان و مخاطبان را زمانی عملی و امکان‌پذیر دانست که ابتدائاً نیازهای مرتبه پایین‌تر آنان برطرف گردیده و یا نیازی به پیشنهاد برای برطرف ساختن نیاز مقدماتی خود احساس نکنند تا نوبت به احترام، منزلت و خودشکوفایی آنان برسد و در آنجا به ارائه پیشنهادها مبادرت نمایند. به بیان دیگر نگرش مازلویی چنین می‌رساند که هنگام مطرح بودن نیازهای اولیه اصولاً انسان در صدد اظهار نظر و پیشنهاد نیست و قبل از رسیدن

1- Manipulative

2- Aggressive

3- Assertive

4- Esteem

5- Self Actualization



به بالاترین مرتبه نیاز یعنی «خود شکوفایی» عملاً رفتار کنشگر او در مدار «نیاز منزلت» تکوین یافته و پس از آن در سطح نهایی نیازها یعنی «نیاز به شکوفایی خود» با فعلیت یافتن رفتار اظهارگرانه، به ارائه پیشنهاد و در واقع ابراز خود مبادرت می‌نماید.

### جستجوی مبانی نهادینه‌سازی پیشنهاد

اعتقاد راسخ به اینکه نظام پیشنهاد منشاء اصلی اتکاء به خویش، سر آغاز رشد ابعاد حقیقی سازمان‌ها و لازمه اندیشه سالاری، پرورش شخصیت‌های سازمانی و اجتماعی است و اینکه برپایی نظام پیشنهاد رابطه مدیریت با بدنه سازمان و جامعه را در سطوح گسترده و چشمگیرتری احیاء می‌کند و از هر نوع توهمات میان مافوق و مادون می‌کاهد و رابطه‌های مجازی موجود را به رابطه‌های اصیل ارتقاء می‌دهد گام اول و اساسی در راه نهادینه‌سازی "پیشنهاد" می‌باشد. بر پایه این باور بعضی جوامع به ایجاد انجمن‌های ملی نظام پیشنهاد (N.A.S.S)<sup>۱</sup> مبادرت نموده‌اند. چنین رویکردی نشانگر آن است که پیشنهاد از درون یا بیرون سازمان برای سازمان دلالت بر ثبات یافتگی و تعمیم تفکر پیشنهاددهی به عنوان یک کوشش همگانی و فراگیر داشته و در جامعه و روند تصمیمات، جایی پیدا کرده است. دورنمایی از سازمان‌ها و جوامع با ویژگی‌های پیش گفته، سازمان‌ها و جوامع را قبل از آنکه دارالعمل صرف باشند؛ دارالفکر و دارالبیان نشان داده، جوشش و پویایی متناسب با تحولات اجتماعی، ارزش‌های اخلاقی، سنت‌های ملی - اعتقادی را ضرورتاً ساختارمند و نهادینه می‌نماید؛ بدین معنا که نظام‌مندی فکر و بیان به هدف اصلاح برنامه‌ها موجب افزایش کاربری پیشنهادها و جذب مؤثر آنها می‌گردد. از آنجا که نظام پیشنهادها در جایگاه شایسته خود، رابطه میان مردم و نخبگان در سیستم‌های سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی را تقویت نموده گام اساسی در تعدیل تعارضات میان آنها، زمینه تبادل ایده و بینش و برخوردار نمودن هر یک از آنها از حمایت‌های دیگری و در نهایت بروز و ظهور مشارکت عملی با پشتوانه افکار عمومی است؛ می‌باید از سازگاری با چارچوبه‌های ارزشی، ضرورت‌های اقتصادی و

نیازهای فرهنگی و اجتماعی برخوردار بوده تا قادر باشد دستیابی به آرمان‌ها از طریق،

الف - شناسایی دقیق ضعف‌ها و توان‌ها

ب - خروج از تنگناها و محدودیت‌ها، را تسهیل نماید.

همچنین باید با فراهم ساختن زمینه مناسب برای بروز و ظهور استعدادهای نهفته در نیروی انسانی میزان و کیفیت اظهارات و پیشنهاد آنان را مورد ارزشیابی قرار دهد تا ضمن ترویج روحیه و رفتار برون‌گرا و شکوفایی طلب در کارکنان با در نظر داشتن مؤلفه‌های پیشرفت فرد و جامعه، منافع مشترک آنان ضمانت بیشتری یافته و تعامل آنان از ابتدا بر اساس آمیزه‌ای ارزشمند از کوشش‌های زیربنایی و فعالیت‌های راه‌گشا و مبتنی بر روند ادراکی مثبت جریان گیرد.

باید قبول نماییم که یک «پیشنهاد» مبتنی بر یک «ارزش» هر اندازه کوچک هم باشد یک «فرصت» است؛ و به سهم خود موجب «کارایی» و «اثربخشی» است، یعنی به سهم خود باعث می‌شود کاری درست انجام شود و به سهم خود باعث می‌شود کار یا کارهای درستی انجام شوند، بنابراین مهیا نمودن زمینه بروز پیشنهاد و بهره‌گیری صحیح از آن را باید یک ضرورت دانست.

### در راه نهادینه نمودن نظام پیشنهادها

مدیران و هم‌کارکنان باید برای دوره طولانی حیات سازمان و جایگاهش در جامعه با اصلاحات مستمر انگیزشی ایجاد آمادگی نمایند در این راستا لازم است با نگرشی جامع از نظر نقش آفرینی‌ها مبتنی بر پذیرش تحول دایم، مدیریت سازمان فضا و موقعیت مناسب برای پویایی اندیشه و خلاقیت ذهنی و مهارتی کارکنان را فراهم آورد. این مفهوم کمک می‌کند بینش تحقیقات و روحیه پژوهشگری بطور عملی ابتدا در «انگیزه‌های منابع انسانی» جای گرفته و موجبات نهادینه شدن آن را فراهم آورد. باید نیروی انسانی سازمان‌ها از گذران زمان حضور خود در سازمان با دو نگرش «خرد» و «کلان» به نسبت زمان غیرحضور در محیط سازمان ارزیابی بعمل آورده آن را ارزشگذاری نمایند. «میر» بینش باید در درجاتی حساس‌تر در نزد مدیران وجود داشته باشد. مدیریت و کارکنان باید به این سؤال مشترک اندیشیده و

پاسخ دهند که:

برای پرورش بینش پژوهشی و تجلی خلاقیت‌های ذهنی - مهارتی منابع انسانی از این زمان و دوران محدود چه بهره‌ای برده می‌شود؟  
شایسته است زمان محدود در دو بعد خرد و کلان قدری تشریح و اهمیت آن مورد تذکر باشد.

الف - در طول عمر طبیعی یک انسان بطور متوسط و در شرائط معمول ۳۰ سال از نوجوانی و جوانی تا ابتدای کهولت در فضای سازمان و محیط کار سپری می‌شود و آن دوران نسبت به دو مرحله ماقبل و مابعد خود از اهمیت بیشتری برخوردار است، اولاً از نظر زمانی طولانی‌تر است، ثانیاً دوران بازدهی و اثربخشی انسان به جامعه تلقی می‌شود. به این شرح که تا آغاز دوران کار و فعالیت بنحوی از خدمات خانه و جامعه برخوردار بوده و بعد از پایان دوران ۳۰ سال خدمت به جامعه، نیز مجدداً از وضعیت مذکور متأثر و برخوردار می‌باشد. با این ترتیب دوران میانی یعنی زمانی که او در سازمان به کار و کوشش اشتغال دارد زمانی است که اثربخشی شخصی به جامعه وقوع می‌یابد.

ب - در طول شبانه‌روز بطور متوسط و معمول،  $\frac{1}{3}$  از زمان را در محل کار و اشتغال بسر می‌برد که در مقایسه با  $\frac{1}{3}$  قبل و  $\frac{1}{3}$  بعد از نظر اثربخشی اجتماعی مهم‌ترین است. با این تحلیل انتظار است از سوی مدیریت سازمان سیاست‌هایی آمیخته به ویژگی‌های رفتاری، به هدف نهادینه‌سازی فرآیندهای پیشنهاد منابع انسانی ابراز گردد؛ بدیهی است مقدم بر دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌های داخلی، کارکنان ابتدا به رفتار مدیران خود توجه نموده و از نحوه عملکرد و تعامل آنان بطور طبیعی دریافت می‌کنند که آنها از پیشنهاد و اظهار کارکنان خود بر پایه اصول و ضوابطی استقبال خواهند نمود یا نه. از ویژگی‌های مهم رفتاری مورد نظر در مدیران می‌توان موارد زیر را ذکر نمود:

- قابلیت یکی شدن با مرئوسان در عین حفظ فاصله‌های معین
- توانایی برانگیختن و الهام بخشیدن
- آمادگی برای پذیرش نظرات و پیشنهادهای دیگران
- آمادگی برای تفویض اختیار به دیگران



□ اندیشیدن به رشد و توسعه منابع انسانی و ترقی خواهی همه جانبه.  
 فیلیپ بارتو<sup>۱</sup> در تجزیه و تحلیل فن طوفان مغزی آن را یکی از روش‌های «جمع اندیشی» یا «حل مسأله به یاری جمع» دانسته است. این فن فرآیندی است که در سازمان‌ها و شرکت‌ها به منظور یافتن راه‌حل‌هایی برای مشکلات خاص بکار می‌رود و عبارت است از ایجاد فضایی که در آن افراد بتوانند خلاقیت‌های خود را نشان دهند. در فضای ایجاد شده توانایی‌های تحمیلی و قضاوتی کارکنان بروز و تقویت یافته و علاوه بر آن زمینه بکار بستن استعداد‌های خلاقه فراهم می‌آید. در این موقعیت باید تمام ایده‌ها و پیشنهادها بطور یکسان مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گیرند. تا از میان آنها منطقی‌ترین راه‌حل‌ها که از کارایی کافی برخوردار باشد گلچین شود. بطور کلی در ایجاد فضای مناسب برای طوفان مغزی و ارائه پیشنهاد مؤثر عناصری از جمله:

۱- جلب توجه افراد به یک موضوع بخصوص

۲- ارزشگذاری به خلاقیت‌ها

۳- ترغیب حاضران به ایده‌پردازی

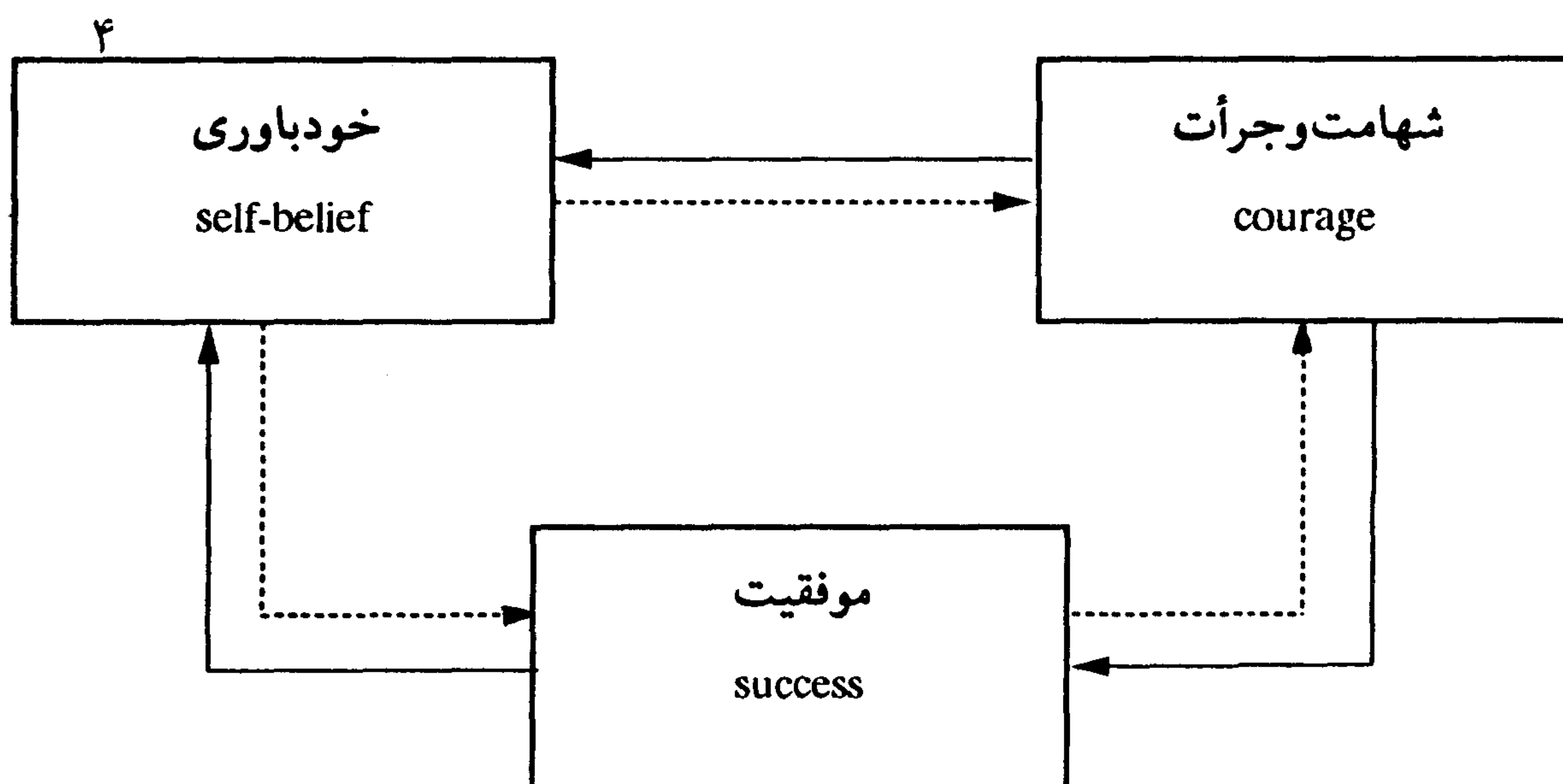
۴- تحلیل و توزین ایده‌ها و پیشنهاد‌های ارائه شده

۵- معرفی ایده‌های برگزیده و تشویق جامع از صاحب یا صاحبان آنها، باید قطعاً و تأکیداً در نظر باشند.

بدیهی است فضایی که با ویژگی‌های ذکر شده، در سازمان پدید می‌آید فضایی نیست که در آن هر چه به ذهن شرکت‌کنندگان می‌رسد بیان کنند بلکه فضایی است که با دقت تمام سازماندهی شده تا بتوانند توانایی‌های خلاقه کارکنان را برای جستجو راه‌کارهای تازه‌تر جهت دهد.

پیشنهادها و ایده‌های جامع و موفق علاوه بر اینکه وجود فضای سازمانی مناسب با ویژگی‌های پیش گفته را اثبات می‌نماید؛ نشانگر توانایی‌ها و قابلیت‌هایی در صاحبان و ارائه دهندگان خود می‌باشند که از جمله آنها می‌توان توانایی تشخیص مسأله، توانایی تجزیه و

تحلیل دقیق و هوشیارانه، غنای دانش فنی و موضوعی به حرفه خویش، مهارت در جوانب تخصص خود، توانایی تشخیص و تفهیم، اظهارنظر در سطح مخاطب، شهامت اظهار و توانایی برانگیختن دیگران را ذکر نمود. همانگونه که در شکل شماره ۱ مشاهده می‌شود یک پیشنهاد دهنده موفق کسی است که از خود باوری<sup>۱</sup> برخوردار بوده و به موجب آن شهامت<sup>۲</sup> و آمادگی ریسک کردن و مواجهه با مشکلات را دارا می‌باشد و در نتیجه موفقیت<sup>۳</sup> خود را در ابداع و طرح ایده‌ها و نظرات پایه‌ای قابل عمل می‌آزماید و از موفقیت بدست آمده خودباوری او ابعاد بیشتری پیدا می‌کند.



شکل شماره ۱ - رابطه‌های دوجانبه میان موفقیت، شهامت و خودباوری

تحقیقات انجام شده در یک شرکت صنایع هواپیمایی بنام «هیوز» نشان داده که:<sup>۵</sup>

1- Self - Belief

2- Courage

3- Success

4- How to be Better at Creativity Geoffrey Petty Kegan Page 1997 p.185.

۵- بهره‌وری سازمان‌ها و واحدهای تحقیقاتی ترجمه R & D Productivity ناشر مؤسسه

- ۱- یک نظام پیشنهاد اثر بخش حمایت و پشتیبانی فعال از تمام سطوح مدیریت را می‌طلبد (تا نهادینه بشود).
  - ۲- چنین نظامی اداره‌کننده قوی و لایق می‌خواهد (تا نهادینگی آن تداوم یابد).
  - ۳- چنین نظامی می‌باید از گرایش مثبت برخوردار بوده، در پی انتقادهای سازنده، با پیشنهادهایی برای بهبود همراه باشد (نظام‌های پیشنهاد که گرایش منفی دارند، فشار مشکلات را افزایش می‌دهند).
  - ۴- باید مقرون به صرفه باشد (تا نهادینه‌سازی آن توجیه پذیر باشد).
  - ۵- باید به اندازه کافی از قابلیت همخوانی برخوردار باشد. تا نیازهای منحصر به فرد همه بخش‌های سازمان را برآورده نماید.
  - ۶- باید دوره بازنگری داشته باشد، تغییرات لازم در آن ایجاد و نتیجه مجدداً به کارکنان (بویژه پیشنهاد دهندگان) ارائه شود. (نظام‌های پیشنهاد بدون نوسازی و ارائه دوباره، کهنه و بی‌تأثیر می‌شوند و رکود ناشی از یکنواختی و کهنگی در کاهش مشارکت و نقصان کیفیت ایده‌های ارائه شده، متجلی شده تداوم نهادینگی آن را مورد تردید قرار می‌دهد).
- لازم است در بخش پایانی این مقاله پاره‌ای ویژگی‌های رفتاری و شخصیتی منابع انسانی به منزله‌ی علایم سلامت روانی بر اساس مطالعاتی که فرانک بارون<sup>۱</sup> انجام داده اشاره شود، بدیهی است، ویژگی‌های مورد نظر از یک سوارزیابی شخصیت را امکان‌پذیر نموده و از جهت دیگر به انگیزه پیشنهاد دلالت دارند؛ همچنین نقش تعیین‌کننده‌ای در قوام یافتن نظام پیشنهاد از جنبه‌های موازین رفتاری و شخصیتی ایفاء می‌نمایند که فقدان آنها در عملکرد افراد دلالت بر نارسایی رفتار پیشنهاد دهی دارد؛ و عبارتند از:
- هماهنگی و انسجام شخصیتی سازنده: احساس مسؤلیت بر پایه اصول استوار و فطری، وظیفه‌شناسی، حساسیت اخلاقی.

(ادامه پاورقی از صفحه قبل)

آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی، بهار ۱۳۷۷.

۱- همان منبع.



- برخورداری از استعدادهای بالقوه: امکان پیشرفت در آینده، احتمال موفقیت در آینده.
- برخورداری از نیروی ابتکار: تازگی دید و خلاقیت فکری، برخورد ابتکاری با مسایل.
- سلامت: بلوغ، توازن و صداقت.
- اعتماد به نفس: اعتماد به توانایی و شایستگی خود، اعتماد به نفس.
- ارزش‌هایی که از حالت بی‌نیازی نشأت می‌گیرند: احساس ایمنی و خوش‌بینی نسبت به آینده، نهراسیدن از محرومیت.
- تمرکز روانی، جهت‌یابی در مسیر فعالیت فکری: نمودی از میزان ارزشگذاری بر تفکر و معرفت تأکید بر تفکر.
- وسعت ذوق و علاقه: دانش وسیع، فعالیت‌ها و دلبستگی‌های متنوع، ذخیره چشم‌گیر اطلاعات.
- ارزش نهادن به فعالیت سازنده به عنوان یک هدف مستقل: ارزشی که خود فرد جدای از اجر و پاداش اجتماعی برای کارش قایل است.
- خودشناسی: توانایی بیان نیازها، خواسته‌ها و اهداف که رفتار شخص تابع آنهاست، قضاوت درست، ادراک متعارف از واقعیت بی‌طرفی.
- انگیزه: استقامت، ثبات قدم، پشتکار، انرژی هدایت شده.
- هماهنگی و انطباق با محیط: قابلیت کلی انطباق با محیط.
- تأثیر مثبت: با نشاط، سرزنده، خوشبین، صمیمی.
- توان و وقار: توانایی روبرو شدن با موقعیت‌ها و شرایط گوناگون بدون تشویش و اضطراب.
- آهنگ تحرک: سرعت عمومی واکنش، میزان سرعت سخن گفتن، سرعت تحرک هدفدار و گویا.
- عقل و هوشمندی: توانایی تفکر عمومی.
- طبیعی بودن: ساده و بی‌پیرایه بودن، یک‌رنگی.
- زنده دلی و دارا بودن انرژی: سطح کلی انرژی، جنبه جسمی و روحی.

## نتیجه‌گیری

ارائه پیشنهاد از سوی کارمندان باعث کاهش و یا از بین رفتن فشارهای روانی آنان از یک سو و پدید آمدن ویژگی‌های بالندگی و نشاط در فضای سازمان می‌شود. تحولات طبیعی در روند کار و دگرگونی‌های بعد انسانی سازمان در اثر پیشرفت، تکنولوژی زمینه ایجاد نیازهای روزافزون در منابع انسانی بوده و آنان را برای اظهار نظرات و ارائه پیشنهادات آماده می‌نماید. میزان رضایت شغلی ناشی از پیشرفت و تعامل اجتماعی میان کارکنان بیانگر چگونگی و درجه برآورده شدن انتظارات آنان است که بخش عمده انتظارات و نیازهای منابع انسانی در سازمان و جامعه از مشارکت‌یابی آنان در نظرات، تصمیمات و اختیارات برآورده می‌شود که اگر تأمین نیازهای اظهارگری صورت نگرفته و یا سرکوب شوند نیازها استعداد تبدیل به مسایل و معضلات را خواهند داشت.

مدیریت‌ها با استقبال از پیشنهادهای منابع انسانی آنان را به عوامل بلوغ دهنده به سازمان مبدل می‌نمایند بنحوی که آنان احساس مشارکت داشتن در اقتدار و توانمندی‌های سازمان و جامعه‌شان خواهد نمود و هر نوع تلاش مشارکت‌جویی و مشارکت‌پذیری بر پایه رفتارهای اظهارگرانه نشانه مسلم از بلوغ سازمان و جامعه است.

در این راه مدیران و سرپرستان باید به مسؤلیت خویش آنگونه بنگرند که گویی سرآغاز مسؤلیت‌شان تحجر‌گریزی و محقق‌پروری؛

میانه‌اش، توسعه مهارت در مرزهای دانش فنی؛

و انتهایش، روشنی اندیشه و راه‌گشایی اجتماعی است.

همچنین در این راه منابع انسانی سازمان بر اساس رفتار اظهارگرانه آن چنان بخردانه و خیرخواهانه به ارائه پیشنهاد مبادرت نمایند که گویی دلسوزترین و به سازمان نزدیک‌ترینند.

## منابع و مآخذ

- ۱- ترنس آر. میچل، «مردم در سازمان‌ها»، ترجمه دکتر شکرکن، انتشارات رشد، ۱۳۷۳.
- ۲- برینکرهوف، روبرت ا و درسلر، دنیس ای.، «اندازه‌گیری بهره‌وری راهنمایی برای مدیران و متخصصان بهره‌وری»، ترجمه دکتر محمود عبدا... زاده، دفتر پژوهش‌های فرهنگی،

.۱۳۷۷

۳- بوشهری علیرضا و ملکی فر عقیل، «بهره‌وری سازمان‌ها و واحدهای تبلیغاتی»، مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی، ۱۳۷۷.

- 4- Petty, Geoffrey, "How to be better at Creativity," Kogan page, 1997.
- 5- Seal Franke, Knight Patrick A., "Industrial, Organizational Psychology," 2nd ed. Brooks/cole Publishing, Co. 1995.
- 6- Anny Townend, "Developing Assertiveness," Routledge Pub. Co., London, 1994.
- 7- Master, Melissa, "Save your old Shoeboxes," **Across the Board [CBR]**, ISSN: 0147-1554, Vol: 35 Iss: 2 Feb 1998.
- 8- Savageau, John, "World class suggestion systems still work well," **Journal for Quality & Participation [QCJ]**, ISSN: 1040 - 9602, Vol: 19 Iss: 2 Mar 1998.
- 9- Adams, Gerry, "Employee - Driven Quality: Releasing the Creative Spirit of your Organization Through Suggestion Systems," **Quality Progress [QPR]**, ISSN: 0033 - 524x, Vol : 28 Iss: 9 Sep 1995.
- 10- Anfuso, Dawn, "Suggestion systems can work under TQM," **Personnel Journal [PEJ]**, ISSN: 0031 - 5745, Vol: 74 Iss: 7 Jul 1995.
- 11- Marx, Andrew E., "Management Commitment for Successful Suggestion Systems," **Work Study [WST]**, ISSN: 0043 - 8022, Vol: 44 Iss: 3 May/Jun 1995.
- 12- Anonymous, "How to reap organizational creativity," **Supervisory Management [SPM]**, Issn: 1045 - 263x, Vol: 40 Iss: 4 Apr 1995.
- 13- James, David, "Managing : Telling the boss what to do, and getting away with it", **BRW [International Edition] [BRA]**, Vol: 3 Iss: 8 sep 1993.
- 14- Shair , David I., "An economical way to track employee suggestion," **Iip Magazine [PAD]**, Issn: 1047 - 3149, Vol: 38 Iss: 3 Aug 1993.



- 
- 
- 15- Lammer, Teri, "The effective employee - feedback system," *Inc.* [INO] ISSN: 0162 - 8968, Vol: 15 Iss: 2 Feb 1993.
- 16- Carnevale , David G; Sharp, Brett S., "The old employee suggestion box: An undervalued force for productivity improvement," *Review of Public Personnel Administration* [RPP], ISSN: 0734 - 371x, Vol: 13 Iss: 2 Spring 1993.
- 17- Brooks, Susan Sonnesyn, "Nencash ways to compensate employees," *Hp Magazine* [PAD], Issn: 1047 - 3149, Vo: 39 Iss: Apr 1994.
- 18- Van Aken, Eilleen M; Monetta, Dominic J; Sink, D. Scott, "Affinity groups: the missing link in employee involvement," *Organizational Dynamic* [ORD], ISSN: 0090 - 2616, Vol: 22 Iss: 4 Spring 1994.
- 19- Wittenberg, G, "Kaizen - The many ways of getting better," *Assemble Automation* [AAD], Issn: 144 - 5154, Vol: 14 Iss: 1994.
- 20- Matthes, Karen, "What's the Big Idea? Empower Employees Through Suggestion," *HR Focus* [PER], Issn: 0031 - 5702, Vol: 69 Iss: 10 Oct 1992.