

سید البرصم



دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی استان اصفهان
معاونت توسعه مدیریت و منابع دانشگاه

مدیریت مشارکتی

دانشگاه علوم پزشکی اصفهان

مدیریت منابع انسانی

مدیریت توسعه سازمان و تحول اداری

با همکاری

اداره فناوری اطلاعات و ارتباطات

دانشکده مدیریت

اردیبهشت ماه ۱۳۹۴

تیم و تدوین:

دکتر علیرضا جباری عضو هیأت علمی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان

محمد جواد محب مدیر توسعه سازمان و منابع انسانی

مهندس محمدباقر محبی سرپرست اداره فناوری اطلاعات و ارتباطات

غلامرضا یاری پور معاون سازماندهی و نوسازی اداری

علی صفدریان رئیس گروه مهندسی نظامها و فرایندهای مدیریت

زهرا محمدیان کارشناس گروه مهندسی نظامها و فرایندهای مدیریت

مینا موسوی کارشناس اداره فناوری اطلاعات و ارتباطات

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۴.....	مدیریت مشارکتی
۵.....	مشارکت در نگاه اسلام
۶.....	تعریف مشارکت
۶.....	تعریف مدیریت مشارکتی
۱۲.....	مزایای نظام مدیریت بر مبنای مشارکت
۱۳.....	موضوع نظام مدیریت بر مبنای مشارکت
۱۴.....	مسیر تکوین مدیریت مشارکتی
۱۷.....	فلسفه و مبنای نظری مدیریت مشارکتی
۲۳.....	شیوه های مدیریت مشارکتی
۲۳.....	ویژگی و کارکرد نظام پیشنهادات به عنوان یکی از ابزارهای مدیریت مشارکتی
۲۴.....	سابقه نظام پیشنهادات
۲۶.....	فلسفه استفاده از نظام پیشنهادات
۲۶.....	ویژگی های نظام پیشنهاد موفق
۲۸.....	اهداف نظام پیشنهادات
۲۹.....	نکات قابل توجه در اجرای نظام پیشنهادات
۳۰.....	نتیجه گیری

مدیریت مشارکتی

« مدیریت را توانایی استفاده مؤثر از منابع محدود به منظور رسیدن به هدف های مطلوب تعریف کرده اند »

اما آیا هر مدیریتی قادر به استفاده مؤثر از منابع محدود به منظور رسیدن به هدفهای مطلوب می باشد؟

کدامیک از نظام های مدیریتی؛ ریاستی، مشارکتی و غیره می توانند اهداف مدیریت را که از آن جمله

افزایش انگیزش و بهبود بهره وری است تأمین کنند؟

توجه به انگیزش، افزایش تولید و بهره وری کل و استفاده بهینه از منابع موجود از اهداف اصلی هر سازمانی

است در این میان « مدیریت مشارکتی » به عنوان ابزاری مناسب جهت پیشبرد سازمان ها به سوی

اهدافشان می باشد. با یاری جستن از مشارکت و مشورت می توان مخاطرات تصمیم گیری را کاهش داده و

به همین دلیل ضمانت اجرایی تصمیمات بیشتر می شود و دامنه بصیرت و آگاهی مشورت کننده گسترده تر

و روحیه انجام کار تقویت می شود. بررسی و مطالعاتی که در ۶۲۰ سازمان و شرکت موفق انجام شده نشان

می دهد که درصد مشارکت کارکنان در این سازمانها حدود ۶۶/۶ درصد بوده است و از پیشنهادهای پذیرفته

در این شرکتها بیش از ۸۰ درصد اجرا می شود که ثمره اقتصادی ناشی از اجرای این پیشنهادها بیش از ۳

میلیارد دلار است.

مشارکت در نگاه اسلام

از دیدگاه اسلام، مشارکت موجب بهره گرفتن از توانمندی دیگران می شود. همچنین روحیه اعتماد و خودباوری را تقویت می کند و نشاط و آرامش درونی را افزایش می دهد. مشارکت یک مفهوم بنیادی در بررسی انگیزش است. در قرآن آمده است که آیات الهی را فصل و فصل کنید، تجزیه و تحلیل کنید، به روش احسن با هم مجادله کنید و فکرها و اندیشه هایتان را به کار اندازید تا بهترین روشهای مدیریت را بیابید.

تعریف مشارکت

مشارکت، حرکتی آگاهانه فعال، آزاد و با مسؤولیت است که برای ثبات و امنیت جامعه ضروری است. این حرکت به گونه ای است که شهروندان احساس می کنند تعلق به جامعه داشته، و در واقع گردانندگان اصلی خودشان هستند. در حقیقت مشارکت زمینه ساز مشارکت پایدار می باشد.

قدیمی ترین تعریفی که از مشارکت ارایه گردیده عبارتست از: "پیوندی دوسویه، سازنده و سودمند، میان دو تن یا بیشتر از دو تن". در این تعریف تأکید بر برقراری پیوندی است گشوده و باز میان دو انسان که این دو انسان در پرتو آن پرورش می یابند و از یکدیگر بهره می گیرند، دو سویه بودن پیوند موجب می شود تا اطلاعات، دانش، شناخت، اندیشه و نظر از هر یک از دو سوی پیوند به دیگری منتقل گردد و در اثر آن هر دو طرف بهره سازنده به دست آورند و بر توانمندی ذهنی و عاطفی خود بیفزایند همچنین در تعریف مشارکت، سایمون می گوید: "مشارکت در مدیریت یعنی کلیه اقدامی که میزان نفوذ و مسؤولیت کارکنان

را در فرآیند تصمیم‌گیری از طریق نمایندگی مناسب در سطوح متفاوت سازمان افزایش می‌دهد و از این راه تحقق دموکراسی را تسهیل می‌کند."

با توجه به تعاریف فوق از مشارکت می‌توان گفت: مشارکت عبارت است از درگیری ذهنی و عاطفی داوطلبانه یک شخص در موقعیت‌های گروهی مربوط به خود و سازمان خود که باعث ایجاد انگیزه در فرد جهت دست‌یابی به هدف‌های گروهی شده و باعث می‌شود که فرد در مسؤلیت کار شریک شود. مشارکت فرآیندی است که طی آن کارکنان سازمان بطور داوطلبانه در امور و فعالیت‌های مربوط به خود دخالت کنند به شرطی که توان و انگیزه مناسب برای دخالت مؤثر را داشته باشند، مشارکت فراهم آوردن و گستردن بیشتر نقد مشترک برای یافتن هدف‌های مشترک است.

تعریف مدیریت مشارکتی

نوعی سبک مدیریت می‌باشد که مشخصه اصلی آن کاربری فراوان روش تصمیم‌گیری گروهی است، این سبک کاملاً در نقطه مقابل مدیریت خودمدار است، در سبک مشارکتی غالباً بر این باورند که بدین وسیله انسان‌ها بطور عاطفی خوب کار می‌کنند، گاهی آن را مدیریت دموکراتیک نیز می‌نامند. رهبری یا مدیریت مشارکتی سبکی است که در آن تصمیمات با مشارکت کارکنان اتخاذ می‌گردد تدبیر و مدیریت مشارکتی به مدیران اجازه می‌دهد تا در قسمتی از گروه وارد شوند و تصمیمات بهتری اتخاذ کنند. مدیریت مشارکتی نوعی سبک رهبری است که معتقد است از طریق توانمندسازی کارکنان می‌توان

موجبات بهبود عملکرد کاریشان را فراهم نمود. مدیریت مشارکتی نظام همکاری فکری و عملی کارکنان یک سازمان با سطوح مختلف مدیریتی آن سازمان است.

در این نظام کلیه افراد سازمان درباره روش های حل مسایل و ارتقای بهره وری سازمان، فعالانه اندیشه حاضر آن را در قالب طرح ها و پیشنهادها به سازمان ارایه می کنند، بدین طریق یک نظام همفکری و هم اندیشی برای رسیدن به اهداف سازمان وجود دارد و مدیریت سازمان از گنجینه غنی طرح ها برخوردار شده و برای نیل به اهداف سازمانی از آن ها بهره می جوید.

مدیریت مشارکتی همانا تغییر تفکر "من" به تفکر "ما" و ترویج تصمیم گیری گروهی در سازمان می باشد. مدیریت مشارکتی مدلی از تصمیم گیری سازمان با چهار معرفه و ویژگی اصلی است، این چهار ویژگی عبارتند از: ایجاد همدلی و همسویی بین مدیریت و کارکنان، مداخله مشترک مدیریت و کارکنان در امور سازمان، شفاف سازی هدف و توسعه فرهنگ تصمیم گیری یا مسؤولیت پذیری مشترک. تعاریف متعدد دیگری نیز، در ارتباط با مدیریت مشارکتی در مقابل مدیریت خودکامه و مدیریت سنتی قرار دارد که در این شکل از مدیریت به همه افراد سازمان، فرصت بروز خلاقیت ها، ایده ها و نوآندیشی ها داده می شود و همین باعث رشد و پویایی سازمان خواهد شد.

اگر مدیریت مشارکتی را به سان رهیافتی جامع برای جلب مشارکت فردی و گروهی کارکنان در جهت حل مسایل سازمان و بهبود مستمر در تمام ابعاد تعریف کنیم و بر این باور باشیم که مدیریت مشارکتی ارتباط دائم، متقابل و نزدیک بین مدیریت ارشد و کارکنان است می توان گفت که:

مدیریت مشارکتی به معنای مشارکت افراد مناسب، در زمان مناسب و برای انجام کار مناسب است.

بر پایه این تعریف، مشارکت کارکنان در کارهایی که به خود آن‌ها مربوط می‌شود؛ مشارکتی داوطلبانه، ارادی و آگاهانه خواهد بود که این درگیری شخص را تشویق می‌کند که به تحقق هدف‌های گروه کمک کند و در مسؤولیت‌ها و پیامدهای آنها سهیم شود.

مدیریت مشارکتی دو هدف عمده را دنبال می‌کند: نخست، ارج نهادن به ارزش‌های انسانی و به یاری طلبیدن افرادی که به نوعی با سازمان در ارتباط‌اند. دوم، رسیدن به هدف‌های از پیش تعیین شده به کمک همین افراد. این هدف‌ها بر چند اصل اساسی استوار است:

- هر فرد عضو سازمان جزئی از یک ماشین بزرگ به حساب نمی آید، بلکه انسانی برخوردار از قدرت تفکر، هوش و استعداد و تجربه های گرانقدر است که هر گاه زمینه ها و شرایط مساعد فراهم شود، می تواند همه چیز را به نفع خود و سازمان خود تغییر دهد.

- هر کار لزوماً به بهترین و مفیدترین حالت ممکن انجام نمی شود و بی تردید می توان هر

کار معین را به گونه ای بهتر انجام داد و بهبود مستمر در انجام کار (Continuous

Improvement) به کمک اعضای مجموعه به صورت گروهی انجام می شود.

- مشارکت کارکنان کمک می کند تا مدیریت از بسیاری کارهای جزئی آسوده شود و به

کارهای اساسی پردازد.

چنانچه اجرای مدیریت مشارکتی و نظام های تشکیل دهنده آن با موفقیت همراه باشد، از مزایا و پیامدهایی چون بهبود روابط انسانی بین مدیریت و کارکنان، تقویت انگیزش در کارکنان، بهبود گردش کار در سازمان، بروز خلاقیت و نوآوری، تقلیل هزینه های تولید کالا و خدمات، افزایش احساس تعلق سازمانی در کارکنان و همسو شدن هدف های آنان با هدف های سازمان و در نهایت افزایش رضایت مشتری و به دست آوردن سهم بیشتر در بازار برخوردار خواهد بود.

برای دستیابی به این مزایا باید ابتدا ویژگی های افراد مشارکت جو را بشناسیم که سلامت روانی و ادراکی و توانایی ایجاد اندیشه های بسیار با سرعت زیاد و ارایه آن ها به افراد فرادست؛ ابتکار؛ توانایی ایجاد و ارایه پیشنهادهای جدید؛ استقلال رای و قدرت داوری؛ متفاوت بودن از همکاران در ارایه دیدگاهها و اندیشه

های نو و مسؤولیت پذیری، از جمله مشخصات افراد مشارکت جو است. معمولاً چنین افرادی را می توان در سازمان هایی با ویژگی های زیر یافت:

✓ **رقابت؛** در آن ها رقابت کامل و فشرده است چرا که مشارکت در سازمانی تحقق می پذیرد که رقابت کامل بر آن حاکم باشد.

✓ **دسترسی مدیران به دانش گسترده؛** مدیران سازمان های مشارکت جو بر این اعتقادند که دانش در سطح سازمانشان به وفور پراکنده است و خود به راحتی می توانند اندیشه ها و دیدگاه های دیگران را مستقیم و بی واسطه دریافت کنند.

✓ **احترام به افراد؛** کارکنان این سازمان ها بر این باورند که می توانند همگام با نیازهای سازمان رشد کنند.

✓ **روابط دایمی و بلند مدت کارکنان و** در نتیجه برخورداری از امنیت شغلی از دیگر ویژگی های این سازمان ها است.

✓ **استقبال مدیران از عامل تغییر؛** در این سازمان ها همه مدیران تغییر را به عنوان تنها عامل پایداری می دانند و با خشنودی از آن استقبال می کنند. طبیعی است در چنین سازمانی لازم نیست که مدیر بخش زیادی از وقت خود را با اندیشه درباره چگونگی برخورد با تغییرات بگذراند، زیرا همه به این باور رسیده اند که تغییر نوعی ارزش مثبت است.

✓ از ویژگی های سازمان مشارکت جو، **ساختار متغیر و تعاملی آن** است. در فعالیت های از پیش برنامه ریزی شده مناسبترین ساختار، ساختار سنتی و مکانیکی است اما در شرایط مشارکتی، ساختار پویا راهگشا تر است و نظام کنترلی کمتر برقرار می شود. در چنین شرایطی افراد از آزادی عمل بیشتری برخوردارند، البته با این فرض که در سازمان تعادل و موازنه برقرار باشد، زیرا اعضای چنین سازمانی نه محیط کار خود را آشفته و پر هرج و مرج می خواهند که افراد به هر کاری دست بزنند و نه این که می خواهند کنترل مستقیم به گونه ای باشد که هیچ جرعه ذهنی متبلور نشود.

✓ **انعطاف پذیری** مشخصه دیگر این گونه سازمان ها است. در ساختار سازمانی انعطاف پذیر تحول گرا، تبادل اطلاعات به راحتی انجام می شود و افراد در فرایند تصمیم سازی مشارکت دارند. گسترش فرهنگ مدیریت مشارکتی - به سان رویکردی نو و جامع به کل مجموعه - بخشی از هدف های بلند مدت مدیریت است که نظام های اجرایی آن را با توجه به شرایط خاص سازمان طراحی و به مورد اجرا می گذارند و با جابجایی فرد یا بروز اتفاقی خاص، متوقف نمی شود.

یکی از عوامل اصلی و مؤثر در اجرای مدیریت مشارکتی، صداقت مدیریت است. کارکنان سازمان باید از صداقت مدیریت اطمینان کامل داشته باشند و به خوبی از دلایل آن آگاه باشند. در این صورت با مشارکت دادن کارکنان در امور سازمانی می توان نتایج و پیامدهای همه جانبه ای را برای سازمان و کارکنان آن فراهم آورد. در نظام مشارکت سازمانی، مدیران و کارکنان به تبادل نظر با یکدیگر می پردازند و همین امر منجر به ایجاد محیطی دوستانه و توأم با اعتماد و اطمینان متقابل در سازمان می شود. کارکنان با مشارکت

در کارها خود را در سود و زیان سازمان سهیم می دانند و همه تلاش خود را با کمک مدیران در جهت افزایش کارایی و اثر بخشی سازمان به کار می گیرند.

در نظام مشارکت سازمانی، مدیران برای رسیدن به هدف هایشان با راه حل های پیشنهادی بسیاری از سوی کارکنان مواجه می شوند که پس از ارزیابی آن ها می توانند بهترین راه حل ممکن را انتخاب کنند. نکته مهم در به کارگیری شیوه های مشارکتی توجه به موانع و دشواری های فراروی مدیران در سازمان هاست، زیرا با کسب آگاهی در زمینه های اجرایی و درک صحیح موانع بهتر می توان به رویارویی با آنها پرداخت و در صورت تعامل با کارکنان بهتر می توان به این مهم دست یافت. ضمن این که باید زمینه های لازم اقتصادی، فرهنگی، سیاسی، ساختاری ورا برای اجرای موفقیت آمیز این نظام فراهم کرد تا اجرای آن با بحران مواجه نشود.

مزایای نظام مدیریت بر مبنای مشارکت

مدیریت مشارکتی پدیده ای است ذهنی و فرهنگی که با قالب های ذهنی شکل گرفته از قبل و سنتی معارضه می کند و موجب می شود حاشیه نشینان و نظاره گرها به درون کارهای گروهی کشیده شوند و نسبت به سازمان احساس تعهد کنند. مدیریت مشارکت مزایای دارد. از جمله:

◀ افزایش میزان بهره وری؛

◀ تقویت روح ابتکار و حس مسؤولیت در کارکنان؛

◀ افزایش همکاری بین کارکنان سازمان؛

◀ با انگیزه نمودن کارکنان سازمان؛

◀ امکان استفاده از تجارب عملی و نظرات و اندیشه های کارکنان؛

◀ ایجاد کانال های ارتباطی مؤثر در سازمان و توزیع مناسب تر اطلاعات و در نتیجه تقلیل

میزان سوء ظن ها؛

◀ تقلیل تنش ها، شکایات و دعاوی مربوط به کار و کمک به ایجاد صلح و آرامش در محیط

کار؛

◀ ایجاد زمینه افزایش تحرک و کارایی در مدیران و ایجاد انضباط در محیط کار؛

◀ ایجاد زمینه مناسب برای پذیرش تغییر و تحول در کمیت و کیفیت کار؛

◀ افزایش قدرت عملی مسؤول اجرایی سازمان و اجرای تصمیمات؛

◀ جلوگیری از خود بینی، خودکامگی و ایجاد جو کنترل اعضاء بر یکدیگر؛

◀ افزایش توان کارکنان برای مردم سالاری و خودفرمانی؛

◀ کاهش ضروری سرپرستی و نظارت بر امور مادی کارکنان.

موانع نظام مدیریت بر مبنای مشارکت:

مشارکت در عمل با موانع و محدودیت هایی روبرو می شود که از ساختار، فرهنگ یا عوامل محیط ریشه می

گیرد. از جمله:

◀ موانعی که منشأ فرهنگی و انسانی دارند، مانند: نبود انگیزه برای مشارکت، نداشتن

اعتماد به نفس، ناتوانی در تصمیم گیری و نداشتن ثبات عاطفی؛

◀ عواملی که منشأ ساختاری دارند و از ضعف مربوط به ساختار سیستم مشارکت سرچشمه

می گیرند؛

◀ آگاهی نداشتن مدیران از نیروها و استعدادهای بالقوه کارکنان؛

◀ آگاهی نداشتن کارکنان از اهداف سازمان و نتایج عملیات سازمان؛

◀ آگاهی نداشتن کارکنان از نحوه محاسبه میزان سهم آنان در سود سازمان؛

◀ بی اعتمادی کارکنان به صلاحیت، اخلاص، تعهد و شایستگی مدیران؛

◀ سهیم نشدن در بهره وری سازمان؛

◀ نداشتن مهارت های فنی و سرپرستی کارکنان؛

◀ اعتقاد نداشتن کارکنان به نظام حقوقی سازمان.

سیر تکوین مدیریت مشارکتی

مشارکت یک مفهوم قدیمی است که ریشه در اداره امور عمومی و افکار مذهبی دارد. به عنوان مثال،

مشارکت بر مبنای مشورت در اسلام تحت عنوان «شورا» مورد توجه قرار گرفته است. قرآن کریم به طور

صریح مدیران را مکلف می کند در اموری که نیاز به تحقیق و تفحص دارد بر مبنای مشورت به تصمیم گیری بپردازند.

به هر حال ، مدیریت مشارکتی برخلاف قدمت تاریخی خود، بعد از انقلاب صنعتی به صورت علمی مورد بررسی قرار گرفت. پیدایش نظریه های کلاسیک، ساختار، تخصص گرایی، عقلایی بودن، و نظم و ترتیب را در سازمانها مورد تاکید قرار دادند (ویلسون و روز بفلد، ۱۹۹۰). تضادهایی که فلسفه کلاسیک با روح و روان انسانی داشت، موجب گشت توجه به روابط انسانی معطوف گردد.

در سال ۱۹۷۲ التون مایو (اوبرایان، ۱۹۸۴) و همکارانش سعی کردند بین شرایط کاری و بهره وری رابطه ای پیدا کنند. این مطالعات برحسب تصادف، اهمیت مدیریت مشارکتی را کشف کرد و رفته رفته با تاکید بر جنبه های اجتماعی گروه های کار، مکتب جدیدی با نام «روابط انسانی» پایه گذاری شد که سعی می کرد مشارکت واقعی را مورد تشویق قرار دهد.

مدیریت مشارکتی با کار اندیشمندانی چون آرجریس (۱۹۵۵)، لیکرت (۱۹۶۱)، هرزبرگ (۱۹۶۸) و لاولر (۱۹۸۶) رو به رشد نهاد و با اشکال و عناوین مختلف، نظیر مدیریت بر مبنای هدف، نظام پیشنهادها، گروه های بهبود کیفیت، و گروه های خود گردان به حیات خود ادامه داد. امروزه مدیریت مشارکتی به عنوان یکی از عناصر تئوری نئوکلاسیک مطرح است. تئوریهای سازمانی و مدیریتی مختلفی در طول سالها با تاکید بر تصمیم گیری مشارکتی شکل گرفته اند که مهمترین آنها شامل: مدیریت کیفیت فراگیر (گرانته و همکاران، ۱۹۹۲) یادگیری سازمانی (داگسون، ۱۹۹۳) نظریه قدرت دهی (براون و لاولر، ۱۹۹۹) و دموکراسی صنعتی (در بر، ۱۹۶۹) است.

یکی از نظام‌های مدیریتی پویا که نقش مهمی در توسعه منابع انسانی و در نتیجه فرآیند توسعه دارد، نظام مدیریت مشارکتی است. این نظام مدیریتی به عنوان یک نظام مطلوب و کارآمد هم از لحاظ نظری و هم از لحاظ عملی آزمون‌های موفق خود را گذرانیده است؛ و هم اکنون در کشورهای پیشرفته و نیز در کشورهای در حال توسعه کاملاً مورد استفاده بوده و از جایگاه مناسبی برخوردار است. از آنجاییکه منابع انسانی از عوامل زیربنایی فرآیند توسعه می باشد و هرگونه توفیق در فرآیند توسعه پایدار یک سازمان مشروط به توفیق در توسعه منابع انسانی است، از اینرو، اهمیت و ضرورت توجه به نظام‌های مدیریتی توسعه دهنده منابع انسانی آشکار می شود.

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 مسایل و ارتقاء بهره‌وری سازمان، فعالانه اندیشه کرده و حاصل آنرا در قالب طرح‌ها و پیشنهادهای سازمان‌آرایه می‌کنند. بدین طریق سازمان از یک نظام هم‌فکری و هم‌اندیشی برای رسیدن به اهداف سازمان بهره‌می‌جوید. نظام مدیریتی به تعبیری در واقع نوعی نظام مدیریت شورایی با شکل خاص خود است. در این نظام برای افکار و خلاقیت‌های کلیه اعضای سازمان ارزش شایسته قائل شده و در تصمیم‌گیری از آنها استفاده می‌شود. وجود و جریان این نظام نتایج و پیامدهای مثبت و مطلوب متعددی در بر دارد که در مجموع نقش مهمی در فرآیند توسعه منابع انسانی ایفاء می‌کند.

فلسفه و مبانی نظری مدیریت مشارکتی

◀ نیاز انسان به احترام و برابری و اظهار وجود

انسانها فطرتا خواهان برابری با یکدیگرند و تمایل دارند با آنان برخورد محترمانه و مشارکت جویانه شود. خصوصا انسان فرهیخته و متخصص قرن حاضر خواستار این حق است که «نظر» من را گوش کنید، من هم نظر دارم» مشارکت کارکنان در مدیریت به این خواسته انسانی پاسخ مثبت می دهد.

◀ حمایت و پشتیبانی انسان از نظرات و دستاوردهای خویش

انسانها بطور فطری و طبیعی از چیزهایی که متعلق به آنانست حمایت و پشتیبانی می کند، مانند: فرزند، همسر، خانه، پست، نظرات و محصول ساخته شده خود. لذا اگر کارکنان و مشتریان یک سازمان در ارایه نظرات و تصمیم گیری ها و اجرای نظرات خود مشارکت داده شوند، اینگونه نظرات از حمایت و پشتیبانی جدی و قویتری در سازمان برخوردار خواهد بود.

«امروزه بسیاری از مسایلی که سازمانها با آن روبرو هستند، نتیجه مستقیم رقابت های بی ثمر در مورد وظایف متقاطع یا وظایفی است که مشخص نیست چه بخشی مسوولیت آن را به عهده دارد. برای کمک به افراد جهت پرداختن به این موضوعات روش های مختلفی ابداع شده است و این روشها همه به «کار موثر گروهی» وابسته است، زیرا در چنین شرایطی، این فقط راه حل نیست که حائز اهمیت است، بلکه «میزان درک و احساس تعهد» کسانی که در فرآیند مورد نظر دخالت دارند و در واقع به آن عمل می کنند نیز از اهمیت بسزایی برخوردار است.

◀ کمال جویی مستمر انسان (بهبود مستمر)

ایجاد بهبود مستمر در استانداردهای کاری سازمانها همیشه اهمیت داشته و امروزه با توجه به نیاز به افزایش مستمر بهره وری، کاهش هزینه ها و رضایت بیشتر مشتریان و ارباب رجوع و افزایش قدرت رقابت از اهمیت بیشتری برخوردار است. اصل بهبود مستمر می گوید نباید هیچ روزی را بدون انجام بهبود فعالیتها سپری کرد. بهبود مستمر تعبیری از این فرمایش امام معصوم (ع) است که می فرماید: کسی که دو روزش مساوی باشد ضرر کرده است.

اگر بخواهیم دو روزمان در زندگی مساوی نباشد باید هر روز از روشهای بهتر، با بهره وری بالاتر، ضایعات کمتر، علم بیشتر، قدرت و فناوری بالاتر و غیره استفاده کنیم، یکی از روشهای مناسب ایجاد بهبود مستمر استفاده از ایده ها و نظرات و پیشنهادهای کارکنان و مشتریان و پیمانکاران است که می تواند هر روز دهها و بلکه صدها و هزاران روش کاری سازمان را بهبود بخشد، که این همان مشارکت فکری با مدیریت است.

◀ توسعه نیروی انسانی در فرآیند مشارکت

مشارکت دادن کارکنان سازمان در اظهار نظر، تصمیم گیری و اجرای نظرات آنان فضایی را در سازمان بوجود می آورد که موجب توسعه نیروی انسانی می گردد، امروزه سازمانها برای ایجاد هرگونه توسعه ای اعم از فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی نخست به توسعه نیروی انسانی نیازمندند.

در سازمانی که در سال هزاران پیشنهاد از طرف کارکنان و مشتریان ارایه می گردد و مورد بررسی کارشناسی قرار گرفته و درصدی از آنها نیز به اجرا در می آید، این امر موجب توسعه خود جوش کارکنان خواهد شد، زیرا برای انجام این فعالیتها نیاز به مطالعه، مشورت با متخصصین، مراجعه به استاد فنی سازمان، بررسی

مکانیزم دستگاها و ... می باشد که این امر موجب افزایش مستمر اطلاعات و کیفیت نیروی انسانی گردیده و پایه های توسعه سازمان را محکم می کند. نظام پیشنهادات یکی از ابزارهای کارآمد در پرورش مغزهاست. در آینده مزیت رقابتی پایدار بیشتر بر فناوری های نوین فرآیند تولید متکی خواهد بود تا بر فناوری تولید محصولات، صنایع نوین آینده بر «قدرت مغزی» انسان تکیه خواهند داشت.

◀ مشورت که مشارکت در عقول دیگران است

مدیران بدلیل محدودیت وقت و تخصص از بسیاری از فعالیتها و مسایل تخصصی کوچک و بزرگ سازمان بی اطلاع هستند. لذا در تصمیم گیری های صحیح و مناسب آگاهی از نظرات متخصصین و کارکنان و مشتریانشان از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است. یکی از روشهای تصمیم گیری صحیح مشورت کردن با صاحب نظران است.

خالق انسانها آخرین فرستاده اش حضرت محمد (ص) را فرمان می دهد که با مردم مشورت نماید (و شاور هم فی الامر

حضرت علی (ع) می فرمایند:

کسی که استبداد رای داشته باشد هلاک خواهد شد و کسی که با مردم مشورت نماید در عقل های آنان شریک شده است.

مشارکت فکری کارکنان و مشتریان با مدیریت یکی از بهترین روشهای مشورت همگانی با مدیر است که با اجرای «نظام پیشنهادها» در کلیه سازمانهای تولیدی و خدماتی قابل اجرا می باشد.

نظام پیشنهادها (suggestion system) یکی از شیوه های مدیریت مشارکتی است که بعد از جنگ جهانی دوم در دنیا متداول گردیده و ده ها کشور پیشرفته جهان در حال حاضر از آن بهره می جویند.

ماساکی ایمائی (۱۹۸۶) در کتاب «روشهای بهبود مستمر» (کایزن)، نظام پیشنهادها را یکی از روشهایی معرفی می کند که می توان با اجرای آن بهبود مستمر در سازمان بوجود آورد و شرکت ماتسوشیتا را که با ۶ میلیون پیشنهاد دریافتی مقام اول را در سال ۱۹۸۵ در بین شرکتهای ژاپنی بدست آورده ذکر می نماید. همچنین آمار جالبی از رکورد تعداد پیشنهادهای یک نفر در یکسال نشانگر رقمی بالغ بر ۱۶۸۲۱ پیشنهاد است.

◀ هدایت به بهترین تصمیم با داشتن نظرات بیشتر

یکی از نیازهای مهم مدیر تشخیص بهترین نظر در تصمیم گیری ها است. «بهترین راه داشتن یک نظر خوب، داشتن نظرات متعدد است.» در قران کریم نیز خداوند می فرماید:

فبشر عبادالذین یستمعون القول فیتبعون احسنه

ای پیامبر بشارت ده بندگان را که گفتارهای مختلف را می شنود و از بهترین آنها تبعیت می کنند.

یکی از تکنیک هایی که در فعالیت های هسته های بهبود کیفیت (Quality Circles) که با مشارکت کارکنان سازمان برای حل مسایل آن تشکیل می گردد، تکنیک طوفان فکری است که هدف از آن دسترسی به بیشترین نظرات و انتخاب بهترین نظر از بین آنهاست.

◀ امر به معروف و نهی از منکر

امر به معروف و نهی از منکر دو اصل از فروع دین اسلام و اجرای آن موجب اصلاح جامعه و سازمان می گردد. زمانی که کلیه کارکنان و مشتریان یک سازمان هر نارسایی و مشکلی را در سازمان مشاهده نمایند که می تواند کیفیت نامناسب، بهره وری پایین و ضایعات وقت و مواد و مانند اینها باشد و آن را به مدیریت سازمان تذکر دهند و پیشنهادهایی جهت رفع آنها ارائه نمایند و همچنین هر روش بهتری که می تواند موجب بهبود کیفیت فعالیتها گردد و بعبارت دیگر همه فعالیت های سازنده و مخرب را در قالب پیشنهاد که نوعی امر بمعروف و نهی از منکر است ارائه نمایند سازمان از خطاها مصون مانده و حرکت دائمی بسمت کمال خواهد نمود.

خداوند متعال در قرآن کریم می فرماید:

باید از شما گروهی پدید آید که دعوت کننده به خیر و خوبیها باشند و به کارهای پسندیده فرمان می دهند و از کارهای ناپسند باز می دارند و اینان، آری تنها چنین کسانی به خوشبختی و رستگاری می رسند.

◀ بهبود روابط انسانی بین مدیریت و کارکنان سازمان

یکی از مهمترین عوامل موفقیت سازمانها حاکمیت روابط انسانی مناسب بین مدیران و کارکنان آن سازمان است. در سازمانهایی که روابط انسانی خصمانه و ناعادلانه حاکم باشد کارکنان انگیزه همکاری خود را با مدیریت از دست داده و سازمان موفق به انجام وظایف خود نگردیده و به اهداف خود دسترسی نخواهد یافت. مشارکت کارکنان انگیزه آنان را در حل مسایل سازمان افزایش می دهد و چون کارکنان فضایی برای

اظهار نظر پیدا می کنند و مدیریت به این نظرات گوش می دهد ارتباط بین مدیریت و کارکنان بهبود یافته و عقده های روانی که موجب نارضایتی می شود کاهش یافته و یا از بین می رود.

◀ نیاز به اطلاعات جامع در تصمیم گیری های مدیریت

تصمیم گیری در جهان پرتحول و تحرک امروز نیاز به اطلاعات دقیق و جامع دارد، با توجه به حجم گسترده اطلاعات و تغییرات سریع آن امکان اشراف مدیریت خصوصا در سازمان های متوسط و بزرگ به اطلاعات مورد نیاز جهت ده ها و بلکه صدها تصمیم در روز وجود ندارد و لازم است در تصمیم گیری های سازمان از اطلاعات کلیه کارکنان استفاده نمود. مشارکت کارکنان در تصمیم گیری، مدیریت را قادر می کند که از اطلاعات جامع تر و دقیق تری استفاده نماید.

◀ نیاز به هماهنگی محیط پرتحول ملی و جهانی

در گذشته، چون تغییر، انسانها را تحت فشار چندانی قرار نمی داد، زیاد توجه آنان را به خود جلب نمی کرد. در زمان ما فشار آن بسیار قوی است و لذا توجه و دقت بر می انگیزد. آهنگ فعلی تغییر آنچنان عظیم است که تاخیر در پاسخ به آن ممکن است بسیار گران و حتی فاجعه آفرین باشد. شرکتها و دولت هائی همه روزه به این دلیل ورشکسته می شوند که در سازگار کردن خود با این تغییر کوتاهی کرده یا بسیار کند عمل نموده اند. سازگار شدن با تغییرات سریع جاری، به تعدیل های مکرر و بزرگی در نوع کارها و نحوه انجام آنها نیاز دارد. به قول پیتر دراگر اندیشمند صاحب نام مدیریت، مدیران اکنون باید ناپیوستگی را مدیریت کنند. تغییر در مدیریتی که باید تغییر را اداره کند، نگرانی عمده دست اندرکاران گردیده است.

صاحب‌نظران معتقدند، همچنان که آهنگ تغییر افزایش می‌یابد، پیچیدگی مسایل که در برابر ما قرار دارند نیز افزایش می‌یابند. هر قدر مسایل پیچیده تر باشند حل آنها به زمان بیشتری نیاز دارد. هر چقدر آهنگ تغییر تندتر شود، مسایل ما بیشتر تغییر می‌کند و عمر راه‌حلهایی که ما برای آنها ابداع می‌کنیم، کوتاهتر می‌شود، بنابراین زمانی که ما راه‌حلی برای بسیاری از معمولاً مهمترین مسایلمان می‌یابیم، این مسایل آنچنان تغییر کرده‌اند که راه‌حلهای ما دیگر نه مربوط‌اند و نه مفید. این راه‌حلهای مرده به دنیا می‌آیند. به بیان دیگر، بسیاری از راه‌حلهای ما برای مسایلی است که، به صورتی که حل شده‌اند، دیگر وجود ندارند. در نتیجه از زمانه خود عقب و عقبتر می‌مانیم.

شیوه‌های مدیریت مشارکتی

مشارکت فکری کارکنان و مشتریان یکی از پایه‌های مهم مشارکت محسوب می‌شود. این مشارکت از طرق مختلفی در یک سازمان امکانپذیر است؛ با نظام پیشنهادها شروع می‌شود و در ادامه با تشکیل گروه‌های بهبود کیفیت و گروه‌های خودگردان، زمینه‌های مشارکت شکل می‌گیرد. یکی از این شیوه‌ها، نظام پیشنهادهاست که از سیاست‌های اصلاح نظام مدیریتی در کشور ناشی می‌شود. آیین‌نامه اجرایی این نظام در سال 1382 توسط دبیرخانه شورای تحول اداری تدوین و جهت اجرا به دستگاه‌های اجرایی ابلاغ شد.

ویژگی و کارکرد نظام پیشنهادها به عنوان یکی از ابزارهای مدیریت مشارکتی

نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها به عنوان یک ابزار اجرایی مدیریت مشارکتی است. در این نظام کلیه افراد سازمان درباره روش ها و حل مسایل و ارتقای بهره وری فعالانه اندیشه کرده و حاصل آنرا در قالب طرح ها و پیشنهادها به سازمان ارایه می کنند.

نظام پیشنهادهای سازمانهای دولتی در جهت بهبود مستمر به منظور تعالی سازمانی تدوین و اجرا می گردد. در واقع نظام پیشنهادها تکنیکی است که از طریق آن می توان به یافته های ذهنی و اندیشه های سرمایه های انسانی در حل مسایل و ایجاد سوالات جدید و راه حل های بهینه، در راستای فرهنگ تغییر و بهسازی و بهبود مستمر سازمان دست یافت. به عبارت دیگر، نظام پیشنهادها، فرمانبری از دانایی و بگردش انداختن اندیشه است و از این رهگذر، سازمان آمادگی ورود به دوره بلوغ و ترویج روحیه مشارکت را پیدا می کند. آنچه در نظام پیشنهادها به عنوان اهداف آرمانی و در حقیقت به عنوان فلسفه به کارگیری آن مطرح است، افزایش توان سازمان در مقابل خواست های متغیر مصرف کنندگان خدمات یا محصولات آن بنگاه از طریق ارج نهادن به فضایل و توانائی های انسان و همسو کردن اهداف کارکنان با اهداف شرکت و نهایتاً به کارگیری صحیح تجربه، اندیشه، آراء و عقاید آنان در هر رده شغلی و در هر بخش سازمانی است.

سابقه نظام پیشنهادها

نظام پذیرش و بررسی پیشنهادهای کارکنان به عنوان یک ابزار اجرایی مدیریت مشارکتی، نظام همکاری فکری و عملی کلیه اعضای یک سازمان با سطوح مختلف مدیریتی آن است. این نظام که مبتنی بر اصل

انسان مداری است، برای افکار و خلاقیت های کلیه اعضای سازمان ارزش قائل است و به عنوان یک نظام مطلوب و کارآمد مدیریتی هم از لحاظ نظری و هم از لحاظ عملی آزمون های موفق خود را گذرانیده است. نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها به عنوان یک تکنیک مدیریتی در افزایش کارایی و سود سازمان در ایالات متحده مرسوم بوده است و بعد از جنگ جهانی دوم، ژاپنی ها با این سیستم در صنایع امریکا آشنا شدند و کم کم آن را در صنایع خود ترویج دادند. این نظام به طور فراگیر از دهه ۱۹۵۰ در شرکت های تولیدی خدماتی کشور ژاپن به کار گرفته شد و سپس از سوی شرکت ها و سازمان های دیگر کشورهای جهان پذیرفته و معمول گردید. این نظام از دهه ۱۳۶۰ در شماری از شرکت های صنعتی کشور ایران نیز به اجرا گذاشته شد و با توجه به کامیابی هایی که در این گروه از شرکت ها بدست آمده، مورد استقبال دیگر شرکت ها و سازمان های صنعتی، تولیدی و خدماتی قرار گرفته است. در ایران نظام پیشنهادها برای اولین بار در اوایل سال ۱۳۶۷ در یکی از شرکتهای تحت پوشش سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران (شرکت ایران رادیاتور) به اجرا درآمد. از آن به بعد شرکتهای دیگری نیز به اجرای نظام پیشنهادها پرداختند که امروزه در بسیاری از سازمان ها و شرکت های داخلی، این نظام پیاده سازی شده است.

در سال ۱۳۷۷، با توجه به آثار مثبت و سودمندی که این نظام در شمار قابل توجهی از شرکت ها و سازمان های داخلی و خارجی پدید آورده بود، دولت جمهوری اسلامی ایران نظر به اهمیت و ضرورت نقش مشارکت کارکنان در بالا بردن کارایی و اثربخشی دستگاه های دولتی و افزایش رضایت و توان کاری آنان، در نشست مورخ ۱۳۷۷/۵/۲۸ شورای عالی اداری چنین تصویب کرد که نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها در کلیه وزارتخانه ها، مؤسسات، شرکت ها، بانک ها و کلیه دستگاه ها استقرار یابد.

فلسفه استفاده از نظام پیشنهادها

آنچه در نظام پیشنهادها به عنوان اهداف آرمانی و در حقیقت به عنوان فلسفه به کارگیری آن مطرح است، افزایش توان سازمان در مقابل خواست های متغیر ذینفعان از طریق ارج نهادن به فضایل و توانایی های انسان و همسو کردن اهداف کارکنان با اهداف سازمانی باشد. به طور کلی فلسفه بکارگیری نظام پیشنهادها را می توان به صورت زیر بیان کرد:

✓ ارج نهادن به فضایل و توانایی های انسان در محیط کار و برخورد با مشکلات کاری

✓ افزایش حس تعلق سازمانی در کارکنان

✓ همسو کردن اهداف کارکنان با اهداف بنگاه

✓ اشاعه فرهنگ مشارکتی و همکاری جمعی در حل مشکلات و بهبود روابط کاری و رفتار

سازمانی

ویژگی های نظام پیشنهاد موفق

زمانی یک نظام پیشنهادها موفق است که بتواند زمینه حضور و مشارکت فعال تمامی کارکنان شرکت را در ارائه پیشنهادها فراهم سازد و به شکلی طرح ریزی شود که وضعیت سواد کارکنان و یا رده شغلی آنها مانعی

برای مشارکت افراد نباشد. به طور کلی ویژگی های یک نظام پیشنهادهای موفق را می توان به شرح زیر

بیان کرد:

- ✓ شرکت فعال کلیه کارکنان سازمان در ارایه پیشنهاد
 - ✓ به حداقل رساندن بروکراسی و سهولت ارایه پیشنهادها از طریق فرم های مخصوص
 - ✓ سهولت روش های ارزیابی و تعیین پاداش ها
 - ✓ سهولت و ساده بودن آیین نامه ها و دستور العمل های پرداخت جوایز
 - ✓ شمولیت پیشنهادهای ارایه شده توسط کارکنان در تمامی زمینه ها
 - ✓ سمت گیری پیشنهادهای ارایه شده به سمت پیشنهادهای گروهی
 - ✓ کم بودن زمان ارزیابی و دادن جواب به پیشنهاددهنده
 - ✓ مشارکت پیشنهاددهندگان در اجرای پیشنهادها
 - ✓ هم راستا بودن پیشنهاد با اهداف، وظایف و اختیارات سازمان و امور کاری پیشنهاددهنده
- و یا واحدهای مرتبط
- ✓ صرفه جویی در هزینه ها، بهبود کیفیت خدمات و یا بهبود سیستم ها در اثر اجرای

پیشنهاد

- ✓ ارایه مستندات کافی به صورت منطقی، شفاف و منظم همراه پیشنهاد

آیین نامه نظام می بایست متناسب با شرایط فرهنگی، اقتصادی و ساختار سازمانی شرکت باشد. در آیین نامه سازمانها، سعی شود تا اول، رعایت عدالت و عدم توجه به جایگاه سازمانی پیشنهاددهندگان در جذب و نحوه بررسی پیشنهادهای صورت پذیرد. دوم در عین حال که زمینه مشارکت افراد را در راه حل یابی و مشکل یابی فراهم می کند، اختیارات و مسئولیت مدیریت ها به هیچ وجه تضعیف و یا مخدوش نشود. سوم شرایط را برای تشویق مادی و معنوی پیشنهاددهنده در قبال عرضه پیشنهاد سازنده فراهم کند و چهارم آنکه فضا و سیستمی در شرکت ایجاد شود که در آن امکان مشارکت برای تمامی کارکنان و ذینفعان فراهم باشد.

اهداف نظام پیشنهادها

هدف از اجرای نظام پیشنهادها را به طور کلی ایجاد فضای مناسب برای مشارکت کلیه کارکنان در جهت تحقق اهداف سازمانی بیان می کنند. چنانچه بخواهیم تصویری روشن تر از اهداف و منافع اجرای این نظام ارائه دهیم، موارد زیر قابل ذکر هستند:

- ◀ استقرار و توسعه محیط خلاق در تمامی سطوح سازمان
- ◀ تقویت فرهنگ و حس تعلق سازمانی
- ◀ گسترش حوزه تفکر، تعمیق و نهادینه نمودن بهبود مبتنی بر تغییر
- ◀ گسترش سطوح یادگیری سازمانی
- ◀ بهره گیری از پیشنهادهای سازنده و مؤثر سازمانی در راستای فعالیت های بهبود
- ◀ شناسایی و تقویت منابع خوشفکر و خلاق

- ◀ همراستا سازی اهداف فردی و سازمانی
- ◀ استفاده از راهکارهای حل مسأله با کمترین هزینه
- ◀ مشارکت کارکنان در تصمیم سازی ها و برنامه ریزی ها
- ◀ آگاهی مدیریت از میزان توانایی های بالفعل و بالقوه کارکنان
- ◀ ارج نهادن به شخصیت وجودی و شأن و منزلت انسان ها از طریق ایجاد فضای مناسب برای بروز خلاقیت ها و استعدادهای آنان
- ◀ بهبود کار سازمان، افزایش بهره وری و کیفیت، کاهش هزینه ها و ضایعات
- ◀ تقویت و بهبود ارتباط میان کارکنان و سازمان و ایجاد حس اعتماد متقابل
- ◀ ایجاد شرایط مناسب برای کار و فعالیت و حذف موانع در مشارکت فراگیر کارکنان
- ◀ افزایش انگیزش در کارکنان، تشویق روحیه کاری و افزایش قابلیت حل مسأله
- ◀ اشاعه فرهنگ مشارکتی و همکاری دسته جمعی در حل مشکلات و بهبود روابط کاری و رفتار سازمانی
- ◀ اصلاح و بهبود مقررات، آئین نامه ها و دستورالعمل های کاری، ساختار سازمانی، گردش

کار و نظام تصمیم گیری

نکات قابل توجه در اجرای نظام پیشنهادها

سازمانهای علاقمند به مشارکت کارکنان در کارها باید نکات زیر را مورد توجه قرار دهند:

- ✓ دخالت دادن کارکنان در فرآیند تصمیم گیری
- ✓ مجهز کردن کارکنان به دانش و مهارتهای مورد نیاز
- ✓ تعیین میزان اختیارات و دخالت کارکنان بر اساس مأموریت سازمان
- ✓ ایجاد هدفهای فردی و سازمانی
- ✓ متمرکز کردن توجه همگان به مشارکت در بهسازی مداوم
- ✓ بیان کردن اثر بخشی مشارکت کارکنان در نیل به هدفهای سازمان
- ✓ بوجود آوردن مدیریت پایین به بالا

نتیجه گیری

با مشارکت دادن کارکنان در امر سازمانی می توان نتایج و پیامدهای همه جانبه ای را برای سازمان و کارکنان آن فراهم آورد. در نظام مشارکت سازمانی، مدیران و کارکنان به تبادل نظر با یکدیگر می پردازند و همین امر منجر به ایجاد محیطی دوستانه و توأم با اعتماد و اطمینان متقابل در سازمان می شود. کارکنان با مشارکت در کارها، خود را در سود و زیان سازمان سهیم می سازند و همه تلاش خود را با کمک مدیران جهت افزایش کارآیی و اثربخشی سازمانی به کار می گیرند. در نظام مشارکت سازمانی، مدیران برای رسیدن به هدفهایشان با راه حلهای پیشنهادی بسیاری از سوی کارکنان مواجه می شوند که پس از ارزیابی آنها می توانند بهترین راه حل ممکن را انتخاب کنند. باید توجه داشت که در شیوه های مشارکتی، راه ه حلهای

پیشنهادی کارکنان اجرا شود و تشویق مالی و معنوی مناسب از پیشنهاد دهندگان به عمل آید. نکته مهم در بکارگیری شیوه های مشارکتی توجه به موانع و دشواریهای فراروی مدیران در سازمانهاست زیرا با کسب آگاهی در زمینه های اجرایی و درک صحیح موانع، بهتر می توان به رویارویی با آنها پرداخت. ضمناً باید زمینه های لازم اقتصادی، فرهنگی، سیاسی، ساختاری را برای اجرای موفقیت آمیز این نظام فراهم کرد تا اجرای آن با وقفه و بحران مواجه نشود.

و در نهایت ویژگیهای یک پیشنهاد خوب:

در حیطه کار فرد و در جهت بهبود روند انجام کار باشد

سرعت، دقت و صرفه جویی در آن لحاظ شده باشد

در جهت اصلاح فرایندهای کاری باشد

وضعیت موجود را مشخص کند و معایب در آن لحاظ شده باشد

دارای راه حل یا شیوه مشخصی برای ایجاد تغییر در وضعیت موجود باشد

مزایای پیشنهاد بوسیله آمار و ارقام مشخص گردد

در جهت اهداف سازمان باشد و جزء شرح وظایف تکلیفی نباشد

تکراری نباشد و قبلاً در سیستم بوسیله بخشنامه و دستورالعمل تاکید نشده باشد

ابداع و نوآوری داشته باشد

باعث افزایش کارایی و افزایش مهارت و انگیزه کارکنان گردد.