

تغییرات روز افزون محیطی به ویژه در حوزه دانش مدیریت و فن آوری اطلاعات و ارتباطات به همراه تحولات در بازارهای عوامل تولید ، مدیران و صاحبان صنایع را وادار می سازد که جهت همراهی با این موج فراگیر در قرن جدید ، ضمن همگامی با تحولات بر امواج متلاطم و دائمی آن سوار شوند.

استفاده بهینه از منابع در اختیار مدیران از جمله منابع گرانقدر و حیاتی انسانی بطور اعم و کارکنان و کارگران متبحر و متخصص بطور اخص ایجاب می کند که از شیوه های نوین اداره سازمان ها آگاهی یافته و با توجه به شرایط محیطی و اقتضائی به موقع آن را بکارگیرند. یکی از این شیوه های نسبتاً موفق شیوه "مدیریت مشارکتی" است که در کشورهای صنعتی حدود یک قرن سابقه تجربه دارد. در این شیوه اداره مؤسسات چهار محور مشارکت در منابع و منافع (مادی) و در تصمیم گیری و فرصت ها (روانی) مطرح می باشد که در واقع مشارکت در مدیریت و مالکیت است .

بنابراین بحث مشارکت در مالکیت (منابع) و منابع (سود) با توجه به ماهیت و اهداف آن را باید از مشارکت در مدیریت و تصمیم گیری یا تصمیم سازی جدا کرد.

لذا در این مقوله به مشارکت کارکنان و کارگران با مدیران در تصمیم گیری پرداخته می شود. یکی از گام های اولیه و مقدماتی در استقرار نظام مشارکت ، استفاده از شیوه و "نظام پذیرش و بررسی پیشنهادات" است .

این فرآیند عبارت از ارائه پیشنهادات ، ایده ها ، ابتکارات و نظرات کارکنان مختلف سازمان (شرکت) جهت رفع مشکلات و نارسائی ها در روند امور سازمان است . در این راستا از نظرات مشتریان ، پیمانکاران و خانواده کارکنان نیز استفاده می گردد. این شیوه مهم اداره سازمان ها بکارگیری اندیشه ها یا ثروت اصلی مؤسسات یعنی اطلاعات کارکنان است که روش و شیوه آن نظام پذیرش و بررسی پیشنهادات است .

این شیوه در سایر کشورها، منجمله آلمان بعد از جنگ اثرات مثبت و موثری در افزایش بهره وری افراد داشته است و امروزه بویژه در ژاپن ارائه پیشنهادات مفید و سازنده جزئی از زندگی و فرهنگ کاری کارگر و کارمند ژاپنی شده است و شرکت های موفق ژاپنی بر بال تجارت ، اندیشه ها ، افکار ، آراء و عقاید کارکنان خود سوار شده اند و با بکارگیری شیوه های مختلف اداره سازمان ها مبتنی بر فرهنگ جامعه خود به قدرت دوم اقتصادی دنیا تبدیل شده اند.

در کشور ما ، در راستای کاربرد این اندیشه نو در مدیریت از سال ۱۳۶۶ اقدامات هماهنگی از سوی چند شرکت صنعتی دولتی و تحت پوشش وزارت صنایع آغاز گردید که علیرغم افت و خیزهای اولیه نه تنها به موفقیت هائی دست یافتند که خود الگوئی جهت سایر مؤسسات شده اند تا از منابع خدادادی و سرشار همکاران خود با بهترین روش استفاده کنند و از بهره وری و رفاه آتی آن در جهت توسعه فردی ، سازمانی و ملی بهره جویند. اکنون شاهد آن هستیم که سازمان های اداری ما دچار مشکلات و بیماری های عدیده ای شده اند به شکلی که مشتریان و کارکنان ادارات دولتی از وضعیت موجود امور ناراضی هستند.

لذا از سال ۱۳۶۵ به بعد موجی از گرایش بسوی بکارگیری شیوه مدیریت مشارکتی در قالب نظام پیشنهادها در کشور ایجاد شده است. البته این گرایش را باید به فال نیک گرفت و امیدوار بود که بکارگیری این ابزار مفید مدیریتی سازمان های دولتی ما را بسوی اصلاحات بنیادی و اساسی رهنمون گرداند.

اما در عمل این شیوه در حد شعار و صحبت خلاصه نمی گردد بلکه استقرار آن نیازمند برنامه و تدارکات و سازماندهی خاصی می باشد که در عمل استقرار آن با تنگناها، مشکلات و عوامل بازدارنده ای مواجه میشود که مانع از اثربخشی کامل آن می گردد. بهرحال بدون توجه به نوع فعالیت مؤسسات (تولیدی - خدماتی) هر دو در بکارگیری بهینه از عوامل تولید منجمله کارگر و کارمند مشترک هستند و در راستای افزایش بهره وری باید از مشارکت و همفکری آنان بهره جویند.

عوامل بازدارنده نظام پیشنهادها :

بکارگیری مناسب نظام پیشنهادها که منطبق بر فرهنگ ملی و دینی ما نیز می باشد ، دارای مزایای بسیاری است که جای طرح آن در اینجا نیست ولی در عمل استقرار آن نظام می تواند با مشکلات ، موانع و تنگناهایی مواجه گردد. بی توجهی به این عوامل اثرگذار می تواند نظام را در مسیر نامناسب و ناخواسته ای هدایت کند و مشکلات حادث شده نیز بی درنگ به نظام فوق نسبت داده می شود. عوامل بازدارنده و اثرگذار در میزان موفقیت نظام پیشنهادها را می توان بطور کلی به دو دسته عوامل برون سازمانی و درون سازمانی تقسیم نمود.

الف - عوامل برون سازمانی :

این عوامل محیطی شامل متغیرهایی است که از خارج سازمان ها آنها را تحت تاثیر قرار می دهد و یا توسط کارگران و یا کارمندان موسسه به داخل سازمان منتقل می گردد. لذا در عمل سازمان ها امکان تغییر آن شرایط را ندارند.

ازجمله عوامل اثر گذار ، فرهنگ جامعه در خصوص مسأله مشارکت و درک فلسفه و مفهوم آن از سوی افراد می باشد. بسیاری از افراد جامعه در شرایط فعلی تمایل کمتری به شرکت در کارگروهی دارند و معمولاً ترجیح می دهند امور را به تنهایی انجام دهند. تمایل و اعتقاد به فرهنگ کار جمعی و تیمی علیرغم تاکید و تائید در بکارگیری شور و مشورت در فلسفه اسلامی دچار نوعی ضعف در جامعه ما شده است .

تعیین ارزش ها و ملاک های افراد نیز امری است که با توجه به مرور زمان بوجود می آید و تاثیر ژرفی بر رفتار افراد در محل کار دارد.

قوانین و مقررات دولتی که گاهاً به عوامل محدودکننده نیز بدل شده اند می تواند استقرار نظام را در عمل دچار مشکلاتی نماید. ازجمله عوامل بسیار حیاتی ، عوامل و شرایط اقتصادی است که تاثیر فوق العاده ای بر رفتارهای کارکنان در محل کار دارد و گرایشات و عکس العمل های آنان را نیز تحت تاثیر قرار میدهد.

در شرایط فعلی اقتصادی کشور که کارگران و کارمندان جهت تامین مالی خود با مشکلات عدیده ای مواجه هستند انگیزه کافی جهت همیاری و مشورت و ارائه پیشنهاد در آنها طبعاً وجود ندارد.

تغییرات سیاسی - اجتماعی نیز در تمایلات و رفتار افراد تاثیرات ژرفی دارد و این تاثیرات مثبت یا منفی نیز طبعاً ناخواسته توسط کارکنان به داخل مؤسسه وارد می گردد.

زمانی که فقر ، امنیت و بقای خانواده ای را سخت تهدید می کند ، دیگر جایی برای طرح نیازهای متعالی و روانی افراد مانند مشارکت ، آزادی اندیشه ، بیان عقاید و تکامل نفس و روان باقی نمی ماند.

در کشور ما با سابقه تاریخی ۲۵۰۰ ساله نظام استبدادی که ریشه در اعماق افکار و فرهنگ مردم و شیوه زندگی آنان دارد ، صحبت از مشارکت ، مشورت ، تصمیم گیری گروهی ، قانون و نظام اجتماعی اندکی به فرصت ، بردباری و زمان احتیاج دارد.

ب - عوامل درون سازمانی

در مؤسسات (بدون توجه به ماهیت تولیدی یا خدماتی) عوامل متفاوتی می تواند بر موفقیت هر شیوه مدیریتی از جمله نظام پیشنهادها اثرات مثبت (پیش برنده) یا منفی (بازدارنده) داشته باشد. در اینجا هدف بررسی شرایط و عواملی است که می تواند در نقش بازدارنده یا کاهنده عمل کند و مانع موفقیت کامل طرح گردد. این عوامل بازدارنده اصلی را می توان به پنج دسته انتظارات (توقعات)، ساختار سازمانی و فرهنگی، عوامل مدیریتی، عوامل کارکنان و عوامل اجرائی (مربوط به شیوه استقرار و اجرای نظام) تقسیم نمود. طبعاً جهت توفیق کامل در پیاده سازی نظام علاوه بر توجه و کنترل عوامل برون زا می یابد بر عوامل درون زا در داخل سازمان نیز توجه داشت، عدم کنترل و جهت دادن به متغیرهای فوق می تواند آثار زیانباری را متوجه مؤسسه و کارکنان آن نماید.

۱- انتظارات :

از دیدگاه روانشناسی، رفتارهای افراد تابعی است از انتظارات و پیش بینی آنان از وضعیت یا پدیده ای خاص که به نوعی به آنان مربوط می شوند. افراد این عکس العمل ها را در محیط اقتصادی بعنوان خریدار یا فروشنده، نیز نشان می دهند و رفتار آنان تابعی از قیمت های انتظاری می باشد. طبعاً در صورت عدم تحقق این توقعات و پیش فرض ها یا بیهوده بودن آنان استقرار نظام می تواند نه تنها به مسیری غیرعادی هدایت گردد، بلکه نتایج نامطلوبی نیز از اجرای آن گرفته شود و در عمل می تواند تمام تلاش های برنامه ریزی شده قبلی را نیز بی اثر سازد. جهت تعیین، تعریف و تغییر و اصلاح این انتظارات می باید به بسترسازی فرهنگی و اقدامات اولیه که زمینه ساز اجرای طرح هستند بهای کافی داده شود. این انتظارات و پیش فرض ها را می توان بصورت زیر تقسیم بندی نمود :

- **سهولت استقرار نظام پیشنهادات :** نباید توقع داشت که به راحتی و بدون وجود مشکل بتوان به مشارکت و همیاری افراد دست یافت. به لحاظ وضعیت فرهنگی، مقاومت های ذاتی (مدیر و افراد)، فشارهای محیطی و مشکلات اقتصادی و دلایل بسیار دیگر باید قبل از هر چیز به رضایت مدیران و اعتقاد قلبی آنان و بسترسازی های لازم توجه داشت. لذا نسبت به پیشبرد اهداف باید به جدیت و تلاش بیشتر عمل شود.
- **آزادی در بیان انتقادات و استقلال کاری :** بر خلاف تصور افراد در محیط جدید مشارکتی باید محدودیت های بیشتری را بر طبق ضوابط و مقررات قانونی رعایت کنند که عدول از آن می تواند موجب بروز بی نظمی در محیط کار گردد.
- **مدت زمان کوتاه در بروز مزایای مشارکت :** یکی دیگر از انتظارات که احتمالاً در ذهن مدیر یا کارکنان ممکن است شکل بگیرد این است که در مدت زمانی کوتاه می توان نتایج استقرار نظام را مشاهده کرد.

حال آنکه این نظام قبل از هر چیز یک نظام فرهنگی است که پیشبرد اهداف آن ذاتاً نیازمند زمان بیشتری می باشد و نتایج آن معمولاً در درازمدت قابل دستیابی می باشد.

:

نباید این ذهنیت غلط را داشت که تمامی مشکلات سازمان از طریق پیاده شدن این شیوه مدیریتی حل و فصل خواهد شد. هرچند مدیران به عنوان سکنداران کشتی سازمان ها هدایتگر اصلی آنها محسوب میگردند و شیوه عمل، دیدگاه ها و رفتار آنان به حرکت سازمان ها جهت می دهد، اما داشتن انتظارات عقلانی طرفین (مدیر - کارکنان) در رسیدن به هدف بسیار موثر است.

:

به تجربه دیده می شود که کارکنان بین اهداف شرکت و مسائل و مشکلات خود قائل به تفکیک هستند و بنا به گرایشات و تمایلات شخصی و یا عدم آشنائی کامل از اهداف وجودی و فلسفه مشارکت به ارائه پیشنهادهایی می پردازند که در بردارنده درد دل ها و گرفتاری های شخصی آنان می باشد.

:

گاهی ممکن است که کارگران یا کارمندان شرکت تصور کنند که از طریق ارائه پیشنهادها می توانند نظرات خود را به مدیران و سرپرستان تحمیل کنند، باید دانست که بین تصمیم گیری و تصمیم سازی تفاوت ماهوی وجود دارد و در عمل مسئولیت نهائی و تصمیم گیری اصلی مدیران هستند.

:

این امکان حتماً وجود دارد که با توجه به مزایای پیش بینی شده برای استفاده از نظرات و دیدگاه های همکاران مؤسسه یا شرکت، طبعاً آنان تمایل و علاقه فراوانی به همکاری و ارائه نظر خواهند داشت اما به دلایل فرهنگی، اقتصادی، اجتماعی و شخصی لازمه استقرار نظام های مشارکت منجمله نظام پیشنهادها، بسترسازی فرهنگی و آماده سازی ذهنی مدیران و کارگران می باشد. لذا توقع اینکه در گام نخست افراد با تمام وجود و با اعتماد کافی با نظام همکاری کنند، انتظاری دور از واقع می باشد.

۲- ساختار سازمانی و فرهنگی :

ساختار رسمی سازمان در قالب مشخص و تعریف شده ای از وظایف و مسئولیت ها و ارتباطات می باشد که ساختار سلسله مراتب سازمانی را نیز شامل می گردد. لذا استقرار واقعی نظام پیشنهادها باید قبل از هر چیز جایگاه سازمانی خاص خود را تعیین نماید. قوانین و مقررات و شیوه های جاری در مؤسسه نیز می تواند با استقرار نظام ناهماهنگ بوده و مانعی سد راه پیشبرد آن گردد. عوامل فرهنگی نیز از جمله موانع بسیار جدی در استقرار نظام مشارکت جو محسوب می گردد. آثار وجود فرهنگ ارباب - رعیتی ، نبود توان ذهنی و فکری بصورت بیسوادی نسبی ، خودخواهی و خودمحوری ، نبود اعتماد به خود و دیگران ، عدم تمایل به انجام امور گروهی ، عدم وجود فرصت های مساوی و عادلانه برای زنان در امور سازمان ها ، نبود زمینه مساعد جهت انتقادپذیری ، تمایل به گوشه نشینی و نبود روحیه همبستگی از جمله عوامل فرهنگی می باشد که نقش بازدارندگی را در استقرار نظام بازی می کنند.

دیگر عوامل که به نوعی به ساز و کار و فرهنگ درون سازمانی مرتبط می شوند و قادر هستند مانع پیشبرد امور نظام گردند عبارتند از :

- **ساختار قدرت در سازمان :** برنامه ریزی از بالا به پایین ، نبود ساختارهای جانبی در سازمان ها آنها را بصورت تصمیم گیری فردی درآورده است . در این ساختارهای یکطرفه و تمرکزگرا تصمیمات عمدتاً در ستاد مرکزی اتخاذ می گردد.
- **رابطه رئیس - مرئوس :** نوع مدیریت آمرانه تحکم گرا بویژه در کارخانجات و مؤسسات دولتی باعث شده که مفهوم مدیر و کارمند یا کارگر و به عبارتی رهبر و پیرو جای خود را به مفاهیم خشک و بی روح رئیس و مرئوس داده است . در این شرایط طبعاً استفاده از نظرات کارکنان به دشواری صورت می گیرد.
- **جابه جایی مکرر مدیران :** از جمله موانع و مشکلات مشترک در بکارگیری اندیشه های افراد در سازمان ها عدم ثبات مدیران و حتی کارکنان می باشد.
- **ضعف امور پژوهش و تحقیق :** در سازمان ها بویژه مؤسسات دولتی به امر تحقیق و بررسی علمی قبل از اجرای طرح ها و اقدامات اعتقاد کمتری وجود دارد و بسیاری از مدیران آن را هزینه ای اضافی به حساب می آورند. لذا در این فضا انتظار ارائه پیشنهادات و طرح های قوی و کارشناسی شده را نباید داشت .
- **کم توجهی به امر آموزش :** جهت آشنائی مقدماتی و بسترسازی ذهنی ، قبل از هر چیز باید به امر آموزش توجه داشت . کم بها دادن به آموزش مدیران و کارکنان در جهت آشنائی آنان با فلسفه ، مفاهیم و شرایط استقرار نظام مانند آفتی باعث نابودی تلاش های بعدی خواهد شد. لذا به دور از تشریفات باید آموزش جایگاه سازمانی و مناسب خود را بیابد.

- **نبود نظام مدیریت شایسته سالار :** نبود نظام لیاقتمداری و توجه به نظام ارشدیت در اغلب سازمان های صنعتی و اداری کشور و انتصاب مدیران بر مبنای ارتباطات شخصی ، قومی و سفارشی از جمله موانع بسیار عمده عدم دخالت کارکنان در حل مشکلات واحد کاری خود می باشد.
- **نامشهود بودن خدمات :** در سازمان های خدماتی و بخش های ستادی سازمان های دولتی استقرار نظام پیشنهادها از موفقیت کمتری برخوردار خواهد بود زیرا به دلیل ناملموس بودن خدمت ، ارائه پیشنهادات و بررسی نتایج حاصل از اجرای آن به امری مشکل تبدیل می گردد.
- **عدم وجود اهداف سازمانی مشخص و روشن :** عدم تبیین شفاف اهداف مؤسسات یا عدم آشنائی مدیران و کارکنان با اهداف یا فلسفه وجودی آن یا وجود ابهام در درک آن اهداف به مانعی در جهت مشارکت کارکنان تبدیل می گردد.
- **ترکیب منابع انسانی :** ترکیب سنی ، جنسی ، تحصیلات و تجربه و ماهیت شغل نیز از عوامل اثرگذاری است که می تواند در نقش مانعی سد راه پیشرفت طرح باشد مشروط بر اینکه کارکنان به لحاظ سنی و تجربی یا جنسی قادر به ارائه پیشنهادی معقول جهت حل مشکلات مادی خود نباشند.
- **اندازه سازمان ها :** وسعت سازمان ها می تواند در نقش مانعی در راه تحقق اهداف نظام پیشنهادها عمل کند. در سازمان های کوچک به دلیل پائین بودن سطح تخصص کارکنان ، پیچیدگی فرآیند تولید به لحاظ مکانیزه بودن روش های کار و کوتاه بودن نمودار سازمانی یا کمبود مشکلات نظام پیشنهادها از کارائی کمتری برخوردار خواهد بود.
- **مشخص نبودن شرح وظایف و مسئولیت ها :** تقسیم صحیح کار و تعیین حیطه نظارت و مسئولیت ها علاوه بر عدم تداخل امور ، فرد را تشویق به توسعه فعالیت های خود و ارائه پیشنهاد می کند، لذا مشخص نبودن میزان فعالیتی که هر فرد در سازمان باید انجام دهد ، وی را از مداخله و مشارکت باز می دارد.
- **عدم رعایت عدالت ، انصاف و برابری :** بی توجهی به مفاهیم عدالت و تساوی حقوق در توزیع امکانات ، و موقعیت ها و ارائه شرایط مساوی برای کارگران و کارمندان باعث عدم دخالت آنان در حل معضلات کاری خود می شود.
- **نبود نظام اطلاعاتی دقیق و بروزآمد :** وجود اطلاعات بعنوان منبعی ارزشمند در تصمیم گیری حائز اهمیت بسیار می باشد. با وجود اطلاعات صحیح ، دقیق و به موقع است که کارگر و کارمند امکان ارائه پیشنهادات مناسب و دقیق را پیدا می کند. بنابراین انحصارطلبی در اطلاعات و آمار یکی از آفت های اساسی دیگر در پیشبرد اهداف نظام خواهد بود.

۳- عوامل مدیریتی :

شکی نیست که استقرار نظام پیشنهادها وسایر نظام ها و روش های اداری بدون توافق و خواست مدیران ارشد سازمان ، راه رشد و توسعه را در پیش نخواهد گرفت و در نهایت با شکست مواجه می گردد. لذا پشتیبانی مدیریت شرط اساسی پیاده سازی هر شیوه و نظام جدید در شرکت و موسسه می باشد. قبل از هر چیز باید از اعتقاد قلبی و باطنی مدیران در خصوص نظام پیشنهادها اطمینان حاصل گردد در غیر اینصورت شکست طرح به احتمال قوی حتمی خواهد بود.

در این حوزه نیز عوامل بازدارنده و مشکلات متعددی وجود دارد که می تواند در راه تحقق اهداف ، طرح گردد. پاره ای از این عوامل عبارتند از :

- **نگرانی های مدیریت :** درخصوص آثار منفی ناشی از استقرار نظام پیشنهادها طبعاً مدیران نگرانی هایی دارند که می تواند به دلیل ایجاد بی نظمی و اتخاذ تصمیمات نادرست ، عدم آمادگی کارکنان جهت ارائه پیشنهاد ، بروز خلل در اقتدار و حرمت مدیریت و حداقل بصورت مقاومت در مدیران جلوه گر باشد.
- **اعمال مدیریت با تفکر دستوری و آمرانه :** عدم اعتقاد مدیران به روش های جدید علمی که می تواند به دلیل استفاده از افراد غیرمتخصص در سمت های مدیریت باشد. منجر به گرایش مدیران به شیوه سنتی و استفاده دستوری از قدرت سازمانی خواهد شد و کارکنان را از همکاری در طرح ، دلسرد خواهد نمود.
- **عدم آشنائی مدیران به اصول مدیریت :** ضعف آموزشی که در سازمان ها وجود دارد باعث می گردد که ضمن عدم آشنائی مدیران به اصول ، فنون و تکنیک های روز اداره سازمان ها و عدم تسلط به دانش مدیریت بعنوان عامل بازدارنده در این راستا عمل کند.
- **اتحاد کارگران و کارمندان :** یکی دیگر از دلواپسی های مدیران ناشی از اتحاد کارگران و کارمندان است که اگر آنان از این طریق بتوانند جبهه واحدی تشکیل دهند به مانعی سد راه مدیریت تبدیل میشوند.
- **بی توجهی به وظایف :** پرداختن به نظام مشارکت یا پیشنهادها را تعدادی از مدیران زمینه ساز بی توجهی به وظایف ومسئولیت های اصلی از سوی کارگران و کارمندان می دانند ، اما واقعیت این است که به هر حال کارائی و کارمفید انجام شده در واحدهای تولیدی و یا خدماتی کشورها ، نسبت به استانداردهای جهانی بسیار پائین می باشد.
- **کمبود آموزش :** مهارت ها و اطلاعاتی که مدیران ارشد ، میانی سازمان ها و شرکت ها جهت اجرای مدیریت مشارکتی بایستی به آن مجهز شوند ، در اختیار آنان قرار نمی گیرد.

- **زمان اخذ تصمیم :** مدیران تصور می کنند که با حضور کارگر و کارمند در فرآیند اتخاذ تصمیم ، زمان تصمیم گیری طولانی خواهد شد.
- **تزلزل در موقعیت مدیران :** ممکن است مدیران میانی یا حتی ارشد مؤسسه احساس کنند که به دلیل ابراز وجود و شایستگی از سوی زیردستان ، موقعیت آنان نزد کارکنان و مجموعه دچار تزلزل گردد و اجرای نظام را در تضاد با قدرت سازمانی و نفوذ خود ارزیابی کنند.
- **نبود قدرت پذیرش ریسک :** کمبود یا نبود جسارت و ریسک پذیری کافی نزد مدیران بویژه مدیران دولتی به مانعی سد راه استقرار نظام تبدیل می شود.
- **نبود اعتماد کافی در مدیران :** بی اعتمادی نسبت به کارکنان از سوی مدیران و نوع نگرش آنان به عوامل انسانی از سوی آنان ، باعث می شود که مدیران تصور کنند کارگر یا کارمند توانائی حل مسائل و مشکلات محیط کار خود و ارائه پیشنهاد مناسب و موثر را ندارند .
- **پیشنهاد وظیفه کارکنان :** تصور این مساله که ارائه پیشنهاد جزء وظایف اصلی و اساسی تعدادی از کارکنان است ، می تواند به عامل عدم تمایل جدی کارکنان به مشارکت در سازمان تبدیل گردد.
- **ضعف ارتباطات :** نبود ارتباطات دو سویه سازمانی بین کارکنان و مدیران خود علت عدم استقبال کارگر و کارمند از اینگونه طرح ها می باشد.
- **ضعف مدیریت :** یکی دیگر از موانع اساسی در راستای بکارگیری نظام پیشنهادات ضعف مدیریت است . عامل اساسی در توفیق یا تضعیف سازمان ها مدیران آن هستند. در واقع هنر مدیریت ایجاد انگیزه کافی در کارکنان و مهیاسازی زمینه کاری مناسب جهت کار آنان می باشد. ما امروزه در کشور با بحران مدیریت و نبود مدیرانی که دارای اندیشه قوی ، آینده نگری ، برنامه ریزی و قدرت ابتکار باشند مواجه هستیم .
- **شیوه های مختلف مدیریت :** وجود سبک های مختلف مدیریت و رهبری در هر سازمان باعث می گردد که هر مدیر در واحد کاری خود خط مشی ها و روش هائی مخصوص برای نفوذ در زیردستان انتخاب کند. در عمل سبک استبدادی مدیریت جایگاهی برای اظهار وجود کارکنان و نظرات آنان قائل نیست و اصولاً "مدیر اعتقادی به مشورت و نظرخواهی ندارد. در شرایط بی بندوباری نیز مشکلات با نظم و کارائی لازم همراه نیست ، لذا فقط در سبک های دموکراتیک مدیریت است که کارکنان به ارائه پیشنهاد می پردازند.
- **نبود شاخص های مشارکت :** عدم پذیرش مدیریت در بکارگیری شاخص های مدیریت در برهه های ارزشیابی شغلی ، ارتقاء گروه های شغلی ، تشویق ها و تعیین کارمند نمونه ...

- **تصمیمات بحرانی:** نبود فرصت کافی جهت مدیران و کارکنان باعث عدم استقبال از مشارکت می گردد. لذا جهت جلوگیری از اخذ تصمیمات عجولانه و ناصواب از سوی کارگران یا کارمندان، مدیران ترجیح می دهند که در مواقع بحرانی خاص، خود شخصا به اخذ تصمیم بپردازند.

۴- عوامل کارکنان :

بلاشک امروزه عوامل انسانی در واحدهای تولیدی و خدماتی بعنوان اصلی ترین عامل تولید نسبت به سایر عوامل نقش حساستری را ایفا می کنند و ارزش و جایگاه مهم تری دارند. در نظام های مشارکت از جمله نظام پیشنهادها نیز این کارگران و کارمندان مؤسسات هستند که باید "کالای فکری" یا بعبارتی اندیشه ها و افکار خود را جهت اصلاح امور و بهبود اوضاع واحد و مجموعه کاری خود عرضه کنند. در عمل طبعاً موانع و مشکلاتی در راه همکاری افراد در تصمیم گیری و یا تصمیم سازی در مؤسسات به چشم می خورد که مانع از ارائه پیشنهاد یا آراء و افکار آنان است. این عوامل عبارتند از :

- **عدم درک فلسفه و مفهوم مشارکت (پیشنهاد) :** گاهی افراد درک صحیح و درستی از معنی و مفهوم مشارکت یا تعریف دقیقی از پیشنهاد ندارند و اصولاً فلسفه اصلی نظام پیشنهادات را نفهمیده اند.
- **مقاومت در مقابل تغییر :** کارکنان اصولاً در برابر طرح های ارائه شده از سوی مدیران منجمله نظام پیشنهادات با دیده شک و تردید نگرینسته و در جهت قبول آن مانع تراشی می کنند، اما در عمل می توان باعث کاهش این مقاومت شد.
- **نبود اعتماد متقابل :** با توجه به ساخت مدیریتی دستگاه ها و شرکت های دولتی در کشور جو عدم اعتماد بین کارکنان و مدیران مانعی جدی سد راه اجرای اصلاحات می باشد و در مورد نظام پیشنهادها نیز کارگران یا کارمندان گاهی آن را شعارگونه ارزیابی می کنند.
- **نبود دانش فنی و اطلاعات کافی :** فقدان حضور افراد مطلع ، مجرب و در تمامی سطوح شغلی در ارائه پیشنهادات می تواند به نوبه خود به مشکلی سد راه پیشرفت نظام تبدیل گردد . عملاً میزان مشارکت و کیفیت ارائه پیشنهادات بستگی به سطح آگاهی و بینش افراد دارد.
- **نبود آموزش کافی :** در جهت شناخت اصول مشارکت ، نحوه ارائه پیشنهاد ، مزایا و موانع نظام باید افراد آموزش کافی و لازم را قبلاً دیده باشند. آموزش مشارکت جویان ، مدیران و پیشنهاد دهندگان گامی نخستین در بسترسازی فرهنگی در راه رشد همیاری کارکنان می باشد.
- **عدم اعتقاد به اثربخشی نظام :** وجود باور و اعتقاد از سوی کارگران و کارکنان به اثرات مثبت نظام ، حساس ترین مرحله اجرای طرح است ، لذا این ایمان قلبی را باید در آنها ایجاد کرد که در حل معضلات و تنگناهای محیط کار ، حضور و مشارکت آنان نقش حیاتی دارد.
- **ارائه مسائل شخصی :** ارائه مشکلات ، انتقادات ، درد دل ها و توصیه های فردی در قالب پیشنهادات ، یا بلندپروازنه بودن طرح ها ، در بدو اجرائی شدن نظام همراه با اجرائی نبودن ، عدم ارائه راهکار مناسب از اظهارات ، پیشنهاداتی خام و غیرعملی می سازد که عموماً مورد تأیید واقع نشده و خود موجبات سرخوردگی و دلسردی کارگر یا کارمند را فراهم می کند.

- **وجود بدینی:** افرادی در بین کارگران و کارمندان وجود دارند که با پیش داوری ها و قضاوت های منفی خود می توانند تاثیرات سوئی در پیشبرد اهداف نظام داشته باشند. اینان گاهاً این اقدام را حيله یا ترفند دیگری از مدیران می دانند.
- **نبود تمایل به انجام کار جمعی:** عدم وجود خصلت ها و ویژگی های کارگروهی در این افراد و عدم وجود روحیه کار تیمی و گروهی مانع جدی در راه توفیق طرح می باشد البته با توجه به فرهنگ اجتماعی و سازمانی ایجاد این روحیه و هماهنگی بین افراد جهت انجام امور با یکدیگر کار ساده ای بنظر نمی رسد.
- **عدم تعلق به سازمان:** نبود احساس تعلق سازمانی در کارگران و کارکنان باعث بی توجهی آنان به امور محوله و مشکلات محیط کار خود شده و در راه حل معضلات و یا مشارکت و ارائه پیشنهاد معمولاً پیشقدم نمی شوند.
- **مخفی ماندن اطلاعات:** گاهاً مشکلات یا سیاست های شرکت و موسسه از دیدکارگر و کارمندان مخفی نگاه داشته می شود و یا به بهانه محرمانه بودن از انتشار آن خودداری می گردد، در هر صورت این عامل می تواند باعث دامن زدن به جو بی اعتمادی بین طرفین گردد.
- **وابستگی به گروه ها:** وجود ملاحظه کاریها، گروه گرایی، وابستگی به سازمان های غیررسمی و دسته و باندبازی ها می تواند آفت دیگری در موفقیت نظام باشد که متأسفانه در سازمان های دولتی ما به وفور دیده می شود.
- **رسیدگی به موقع:** گاهاً اطمینان کافی در کارگر و یا کارمند نسبت به رسیدگی به موقع و عادلانه به پیشنهادات و ایده های آنان وجود ندارد. آنها مطمئن نیستند که به موقع پیشنهادات پذیرفته شده و به اجرا در آید.
- **بلوغ سازمانی:** در عمل به علت عدم بلوغ سازمانی نزد کارکنان و کارگران اولویت ها، اهداف و ایده آل های آنها با آنچه مد نظر طرح مشارکت است بسیار تفاوت وجود دارد و جلب همکاری آنان عملی بیهوده خواهد بود.

۵- عوامل اجرایی :

در صورت مهیا شدن شرایط محیطی ، بسترسازی مناسب ، امکانات مهیا شده ، موافقت و اعتماد مدیران ارشد شرکت و تمایل افراد مؤسسه این امکان وجود دارد که بعلت طراحی غیر کارشناسانه ، بکارگیری نامناسب عوامل، نظام در عمل با ضعف ها و موانعی مواجه گردد که باعث شکست آن شود.

ازجمله عوامل باز دارنده که مربوط به نحوه طراحی ، استقرار و اجرای نظام می شود می توان به موارد زیر اشاره داشت :

- نبود جایگاه مناسب سازمانی : نداشتن جایگاه سازمانی جهت نظام مشارکت بطور اعم و نظام پیشنهادها بطور اخص و دبیرخانه مربوطه ، می تواند سد راه تحقق اهداف اولیه طرح باشد.
- ضعف آئین نامه : عدم طراحی آئین نامه مناسب و دستورالعمل های اجرایی جامع جهت اجرای طرح و یا عدم بازنگری مستمر آن باعث عدم تطبیق نیازهای مؤسسه با طرح می گردد و در کاهش کارایی طرح نقش خواهد داشت .
- ضعف اطلاع رسانی : وجود اطلاع رسانی ضعیف در رابطه با عملکرد و فعالیت های نظام پیشنهادات در درون و برون سازمان و یا نبود تبلیغات مناسب ، کافی و موثر ضعف دیگر نظام پیشنهادها در اجرا خواهد بود.
- عدم پرداخت به موقع پاداش : در صورتیکه پرداخت پاداش های متعلقه یا عبارتی "فکرمزد" پیشنهاد دهنده یا سایر دست اندرکاران طرح با تاخیر مواجه شود، باعث کاهش درصد علاقمندی و مشارکت آنان خواهد شد.
- ضعف کارشناسی : در صورتیکه بررسی های کارشناسی پیشنهادات ارائه شده دارای ضعف باشد و از کمیت و کیفیت مناسب برخوردار نباشد، می تواند مانع مشارکت جدی افراد گردد.
- بازخورد مناسب : تاخیر در بررسی پیشنهادها و اظهار نظر در خصوص وضعیت آنها و عدم دریافت بازخورد مناسب و بموقع از سوی افراد یا عدم اجرای صحیح و به موقع پیشنهادهای پذیرفته شده باعث بی تفاوتی شرکت کنندگان در طرح می شود.
- برخورد گزینشی : برخورد سرد ، نامناسب و گزینشی با پیشنهادات و پیشنهاددهندگان و نبود برخورد یکسان باعث وجود تبعیض و بی عدالتی شده و از همراهی افراد به میزان زیادی خواهد کاست .
- بودجه ناکافی : عدم تخصیص بودجه کافی و مناسب جهت اجرای طرح ها بطور عام و نظام پیشنهادها به طور خاص طبعاً باعث شکست در اجرا خواهد شد.

- **تضعیف فرهنگ ایثار:** افرادی اعتقاد دارند که پرداخت پاداش مادی به پیشنهادات باعث تضعیف فرهنگ ایثارگرانه و ارزش های معنوی نزد افراد می گردد.
- **ناهماهنگی پاداش ها :** عدم تطبیق پاداش های متعلقه با موضوع ، نوع پیشنهاد ارائه شده و انتظارات و پیش بینی افراد باعث دل سردی آنان خواهد شد.
- **دستوری بودن نظام :** بخشنامه ای و دستوری بودن اجرای نظام پیشنهادها از سوی مدیران در تعارض با ماهیت مشارکتی آن خواهد بود.
- **دبیر اجرائی علاقمند :** نبود دبیر اجرائی آموزش دیده ، متخصص و آگاه به امور نظام و کارشناس مشارکت و دلسوز برای آن عامل مهمی در عدم اجرای موفق نظام خواهد بود.