مديريت مشاركت‏پذير و استقرار نظام پيشنهادها در ادارات دولتى‏

اسماعيل خزايى‏

چكيده‏

مديريت، نقش بسيار مهمى در ارتقاى فرهنگ مشاركت كاركنان ايفا مى‏كند. زمانى كه مديريت اتكاى خويش را بر مشاركت خيل عظيم و منبع لايزال نيروى انسانى، به عنوان عامل و هدف توسعه، بنا نهد، تأثير مثبت نقش مزبور نمايش گسترده‏ترى خواهد يافت ؛ زيرا موضوع مشاركت و شيوه مديريت مبتنى بر آن، كه بر درگير شدن افراد در فرايند تصميم گيريها به اشكال گوناگون و بهره‏گيرى از قابليت‏ها و استعدادهاى نهفته آن متكى است، ارتباط مستقيم و تنگاتنگ با بهبود بهره‏ورى، افزايش عملكرد و رضايت كاركنان دارد. اين سبك مديريت از مفاهيم، موضوعات و جايگاه خود در سير تحول انديشه‏هاى مديريتى و ساير شيوه‏ها برخوردار است، مفاهيمى كه برخى كاركنان در سازمان‏ها، اعم از مديران يا زير دستان، به دلايل خاص خود از درك كامل آن عاجزند و با تصورات آنان در اين باره مطابقت ندارد.

با اين وجود، در صورتى كه شيوه مزبور و محاسن ناشى از آن به طور كامل درك شود و به صورت واقعى و صادقانه و با در نظر گرفتن ساير شرايط به كار گرفته شود، در بلند مدت منافع زيادى براى فرد و سازمان و جامعه خواهد داشت. اگر احتمال بروز هزينه‏هاى كوتاه مدت نيز براى آن وجود داشته باشد به كارگيرى مديريت مشاركت‏پذير در سازمان‏ها در جهت كاربردى نمودن آن، ضرورتى است انكارناپذير ؛ اگر چه نمى‏توان وجود برخى موانع و عوامل بازدارنده را در اين مورد ناديده گرفت.

در اين مقاله سعى بر آن شده است ابتدا به جايگاه، اهميت، فلسفه، برنامه‏ها و روشهاى مديريت مشاركت‏پذير پرداخته شود؛ سپس يكى از روشها و برنامه‏هاى مديريت مشاركت‏پذير تحت عنوان نظام پذيرش پيشنهادها در ادارات و سازمانهاى دولتى در جهت به كارگيرى استعدادها و تواناييهاى كاركنان به صورت يك طرح كاربردى پيشنهاد و تبيين گردد.

مقدمه‏

در قرن بيستم، با ارزش‏ترين دارايى يك سازمان، ابزار توليد آن بود ؛ در حالى كه امروزه در قرن بيست و يكم، اين ويژگى به دانشوران تعلق مى‏گيرد. در عصر حاضر، بنا به اقتضاء و ضرورت محيط، سازمانها بايد دائماً در حال نوآورى باشند. اكنون كسى برنده است كه بتواند در عرصه جهانى،ارمغان جديدترى به جامعه خود و جامعه جهانى عرضه كند. اين ويژگى خاص دانشوران است. به تبع اين تحول، انديشه‏هاى تازه براى مديريتِ اثربخش و كارآمد در سازمان‏ها مطرح شده است. مديريت مشاركتى، كه بر فرضيه‏هاى ارزشى و علمى و شواهد قطعى تجربى استوار است، يكى از انديشه‏هاى تازه است كه در طى ساليان گذشته به طور جدى در نظامهاى بزرگ ادارى، صنعتى و بازرگانى به كار گرفته شده و با پيامدهاى مطلوب مادى و معنوى همراه بوده است .

در پى جنگ جهانى دوم، براى مردم سالار كردن جامعه صنعتى كشور آلمان، جنبش مشاركت دادن كارگران در مديريت و مالكيّت شركت‏هاى صنعتى پديدار و سپس به صورت روشى كار آمد در كارگردانى واحدهاى صنعتى و بازرگانى پذيرفته و به كار گرفته شد ؛ از جمله «طرح مشاركت دادن كاركنان در مالكيت سهام» از برنامه هايى بود كه نخست در آلمان باخترى پديد آمد و ريشه گرفت و سپس نشان داد كه هر چه سهام كاركنان در شركت‏ها بيشتر شده، تعهدشان براى كاميابى شركت نيرومندتر گرديده و كوشش بيش‏ترى در كار از خود نشان داده‏اند.

اهميت و فلسفه مشاركت‏

از ديدگاه فلسفى، در مفهوم مشاركت دو انديشه راستين و راهبر وجود دارد. بنيادى‏ترين انديشه زير ساز در مشاركت، پذيرش اصل برابرى انسانى مردم است. اگر مردم در پيوند با يكديگر از اهميت و ارزش انسانى برخوردار شوند، مشاركت ميان آنان مى‏تواند به «برخاستن و خيز برداشتن» يارى دهد و سود و بهره منديهاى بسيار براى همه فراهم آورد. انديشه ديگر آن است كه مشاركت يك فراگرد است كه از راه آن مردم به دگرگونى مى‏رسند و خود جزيى از دگرگونى به شمار مى‏آيند و با دگرگونى «بودنها»، خود را به «شدنهاى» دلخواه تبديل مى‏كنند و ارزشهاى انسانى را در سازمان پاس مى‏دارند ؛ در حال حاضر نيز استفاده از مديريت مشاركت‏پذير به دلايلى اهميت فوق‏العاده‏اى پيدا نموه، كه از جمله آنها مى‏توان به موارد زير اشاره كرد:

1 - تأكيد دين اسلام به مشورت به عنوان يك اصل؛

2 - نياز قرن بيست و يكم به مغزهاى پرورش يافته؛

3 - سرعت تحولات مستمر و نوآورى در دانش؛

4 - جبران عقب ماندگى‏هاى اقتصادى؛

5 - رويكرد مديريت نوين به اهميت منابع انسانى و روابط عاطفى و انسانى‏تر در مديريت؛

6 - دريافت اطلاعات از پايين‏ترين رده سازمانى؛

7 - افزايش كارايى و تحرك كاركنان به علت ذى‏نفع بودن.

برنامه‏هاى مشاركت‏

مديريت مشاركت‏پذير، فرايندى است كه بر پايه سيستم‏ها و در قالبهاى گوناگونى پديدار مى‏شود كه نمونه‏هاى آن از آسان‏ترين تا پيچيده‏ترين در نگاره زير نشان داده مى‏شود:

برنامه‏هاى مشاركت‏

مديريت

مشورتى‏

 مديريت

مردم

سالارى‏ حلقه‏هاى

كيفيت‏

 نظام

پذيرش

 پيشنهاد شوراهاى

 مديريت

ميانى‏ مردم

 سالارى

 صنعتى‏ طرحهاى

مالكيت

 كاركنان‏

هر يك از برنامه‏هاى مشاركت نياز به بحث مستقل و مجزايى دارد كه از حوصله اين مقاله خارج است. در اين جا، به توضيح مختصر هر يك از آنها اكتفا مى‏شود و نظام پيشنهادها كه موضوع بحث مقاله است، به عنوان يك برنامه اجرايى، تشريح و تبيين مى‏گردد.

مديريت مشورتى‏

در مديريت مشورتى، مديران اغلب درباره موضوع‏هايى كه با كار و زندگى كارى كاركنان پيوند پيدا مى‏كند به رايزنى مى‏پردازند. مديريت در پذيرش نظر كاركنان آزاد است. اين روش موجب مى‏گردد كاركنان به موضوع‏هاى مربوط به كار خود در سازمان علاقمند شوند و در زمينه هايى كه صاحب نظرند مديريت را از نظرهاى خود آگاه سازند. مديران در همه موضوع‏ها با كاركنان به رايزنى نمى‏پردازند، ولى مى‏كوشند تا براى نظر خواهى، الگوهاى روشن فراهم آورند.

مديريت مردم سالار

مديريت مردم سالار موجباتى فراهم مى‏آورد تا كاركنان سازمان به صورت پيوسته و بر اساس نظام و روشى مشخص، درباره شمارى از موضوع‏هاى مهم و عمده سازمان، به تصميم‏گيرى بپردازند. سازمان مى‏تواند از انديشه‏ها و ياريهاى فكرى و نفوذ جمعى كاركنان در پيشبرد برنامه خود استفاده كند و راه داد و ستد انديشه را ميان گروههاى مختلف سازمان باز گشايد.

حلقه‏هاى كيفيت‏

حلقه‏هاى كيفيت، كه به گونه‏اى گسترده در شمارى از كشورهاى صنعتى جهان به كار گرفته مى‏شود به طور معمول، گروه‏هاى كوچكى از كاركنان هستند كه به صورت داوطلبانه در زمان كار گرد هم مى‏آيند و به بررسى، تحليل و چاره‏جويى دشوارى‏هاى مربوط به كيفيت كار مى‏پردازند و نظرهاى خود را در اختيار مديريت قرار مى‏دهند. حلقه‏هاى كيفيت، بنا به روال، گروههاى هشت تا دوازده نفرى هستند كه در زمينه‏هاى كار مشترك با هم به تبادل نظر مى‏پردازند و از هدف مشتركى برخوردارند.

شناسايى مسئله‏ ← گزينش مسئله‏ ← بررسى مسئله ←‏ راه حل پيشنهادى‏ ← بررسى راه حل‏ ← تصميم‏گيرى

شوراهاى مديريت ميانى‏

اين شوراها در شمار سازو كارهايى هستند كه براى گسترده كردن دامنه مشاركت در رده مديران پايين‏تر از مديريت بلند پايه به كار گرفته مى‏شوند. در اين شوراهابه گروه هايى از مديران جوان‏تر فرصت داده مى‏شود تا موضوع‏ها و دشواريهاى سازمانى را بررسى كرده و راه‏هاى كنش و چاره‏هاى بايسته را به مديريت بالاى سازمان ارائه دهند. اطلاعات كافى و لازم در اختيار اين شوراها گذاشته مى‏شود و آنها مى‏توانند بدون حضور مديران ارشد، با آزادى به بررسى موضوع‏ها بپردازند. در اين شوراها همه گونه انديشه‏هاى سودمند به دقت بررسى مى‏شود و حاصل كار به صورت راه چاره‏هاى پخته و تحليل شده به مديريت بالاى سازمان گزارش مى‏گردد.

مردم سالارى صنعتى‏

اين نوع مردم سالارى موجبات شركت كاركنان را براى تصميم‏گيرى درباره موضوع هايى كه بر كاركنان اثر مى‏گذارد اجبارى مى‏سازد. پديد آمدن «شوراهاى كارخانه» در سطح واحد كارخانه، نمونه‏اى از مشاركت كارگران در تنظيم بسيارى از موضوع‏هاى مربوط به گردش كار كارخانه است. در رده‏هاى بالاى سازمان نيز مقررات «با هم تصيم‏گيرى» قرار دارد كه بر اساس آن كارگران يا نمايندگان آنان حق عضويت در هيئت مديره شركت را به دست مى‏آورند و در جلسه‏هاى گوناگون شركت كرده به اظهار نظر و دخالت جدى مى‏پردازند.

مردم سالارى صنعتى مى‏كوشد تا مشاركت كارگران و كاركنان را در مديريت سازمان نهادينه و قانونى كند تا از آن طريق، چالش‏هاى ميان كارگران و مديران به همكارى و همدلى و يكپارچگى بدل شود.

نظام پذيرش پيشنهادها

در نظام پيشنهادها، مديريت در سازمان فضا و امكاناتى فراهم مى‏آورد كه كاركنان انتقادات و پيشنهادهاى خود را در زمينه حل مشكلات، نارساييها و بهبود مستمر فعاليت‏هاى سازمان به مديريت ارايه كنند. مديريت پس از بررسى آنها، مواردى را كه قابل اجرا تشخيص مى‏دهد به اجرا مى‏گذارد و بر پايه سودمنديهايى كه از اين پيشنهادها حاصل مى‏شود، براى دوام و استمرار پيشنهادها، پاداش مناسبى به پيشنهاد دهندگان پرداخت مى‏نمايد و آنان را در منافع حاصل از اجراى پيشنهادها شريك مى‏سازد.

با آن كه پايه نظام پيشنهادها بر ابتكار و كوشش فردى نهاده شده است ولى در مواردى پيشنهادهاى گروهى نيز مى‏تواند به دست يابى راه‏هاى تازه بينجامد و بهره‏هاى حاصل از آن ميان اعضاى گروه پيشنهاد دهنده توزيع مى‏گردد. در حقيقت، نظام پيشنهادها، نظامى مدون براى فعال كردن ذهن افراد و به كار گرفتن ايده‏ها و نظارت آنان براى حل مشكلات و نارساييها و بهبود فعاليتهاى سازمان است.

اين نظام داراى اهدافى است كه مى‏توان به مواردى از آن، به لحاظ روشن شدن فلسفه به كارگيرى آن در هر سيستم و سازمان، اشاره كرد:

1. ارائه خدمت بيشتر و بهتر؛

2. افزايش روحيه تعلق سازمانى در كاركنان در محيط كار؛

3. هماهنگ كردن اهداف فردى بااهداف سازمانى؛

4. اشاعه فرهنگ مشاركت در حل مشكلات سازمانى و حذف موانع در مشاركت فراگير كاركنان؛

5. توسعه و تقويت ارتباطات كاركنان با مديريت؛

6. آگاهى مديريت ارشد سازمان از طريق تأمين فرصتهاى كامل براى ارائه نظارت و پيشنهادهاى كاركنان؛

7. بهبود نظام گردش اطلاعات رسانى؛

8. افزايش رضايت ارباب رجوع (مشترى).

براى اجراى موفقيت‏آميز سيستم و نظام پيشنهادها، نياز به شرايط و محيطى در سازمان است كه به طور خلاصه عبارتند از:

1. ايجاد يك بستر فرهنگى مناسب براى كاركنان از طريق آموزشهاى لازم ؛

2. ايجاد محيط كارى مناسب و توأم با احترام براى كليه كاركنان ؛

3. وجود علاقه و اشتياق مديريت ارشد نسبت به استفاده از اين سيستم ؛

4. ايجاد اطمينان در كاركنان نسبت به رسيدگى به پيشنهادها و انتقادهاى آنان ؛

5. ايجاد سيستم پاداش و تشويق (مادى و معنوى) در ازاى پيشنهادهاى سودمند؛

6. مشاركت كنندگان بايد از تواناييهاى لازم برخوردار باشند؛

7. گماردن دبير اجرايى علاقه‏مند، فعال و كار آمد؛

8. قرار دادن رسمى تشكيلات دبيرخانه و مجرى نظام پيشنهادها در نمودار سازمان و زير نظر مديريت ارشد ؛

9. برگزارى همايشهاى توجيهى براى مديران و كاركنان ؛

10. انجام كارشناسى دقيق و مناسب پيشنهادها ؛

11. بررسى به موقع پيشنهادها توسط كميته‏هاى بررسى كننده ؛

12. اجراى به موقع پيشنهادهاى تصويب شده ؛

13. استفاده از تجربيات سازمانهاى موفق و مشاورين مطلع ؛

14. تهيه آيين نامه نظام پيشنهادها .

نمودار سازمانى و گردش كار سيستم مديريت بر پايه نظام پيشنهادها

واحدهاى سازمان‏

 → مديريت سازمان ←‏

 واحدهاى سازمان‏

↓

 دفتر مشاركت‏

↓

 ↓

بخش اجرايى‏

 بخش ستادى

در سيستم مديريت بر مبناى پيشنهاد، سه مرحله اصلى وجود دارد كه عبارتند از :

1 - اخذ پيشنهادهاى فردى و گروهى‏

كليه كاركنان، با تكيه بر دانش و تجربيات تخصصى و با توجه به شوق و علاقه شخصى خود، مى‏توانند مشكلاتى را كه در تمامى فعاليتهاى سازمان يا در بخش خود مشاهده مى‏كنند بررسى كرده، پيشنهادهاى خود را در مورد آن مسايل و راه حلى كه به نظرشان مى‏رسد ارائه دهند. سرپرستان بخشها مى‏توانند موضوعاتى را كه در محدوده بخش آنان وجود دارد با كاركنان همان بخش در ميان بگذارند و با دادن توضيح درباره مشكل موجود، از كليه كاركنان آن بخش بخواهند كه نظرات خود را براى رفع مشكل به صورت پيشنهاد ارائه دهند.علاوه بر اين، ممكن است مسئله يا مشكل خاصى در سطح كل سازمان مورد نظر از طريق مديريت به كليه كاركنان و در تمام بخشهاى سازمان اعلام گردد و از آنان خواسته شود كه هر گونه نظرى براى رفع مشكل دارندبه صورت پيشنهاد ارائه دهند.

پيشنهادها بر روى فرم‏هاى مخصوص نوشته مى‏شود و به دفتر مشاركت تسليم مى‏گردد تا به جريان گذاشته شود. پيشنهادها به ثبت مى‏رسند تا هم نوبت رسيدگى به آنها رعايت شود و هم صاحب پيشنهاد مشخص باشد كه پس از به اجرا در آمدن، جايزه مناسب با رعايت اصول و ضوابط موجود به پيشنهاد دهنده تعلق گيرد.

2 - ارزيابى و مشخص كردن پيشنهادهاى قابل قبول‏

كليه پيشنهاها، از نظر اين كه آيا مفيد و عملى هستند و اجراى آنها ارزش اقتصادى دارد يا خير، مورد ارزيابى قرار مى‏گيرند.براى ارزيابى پيشنهادها، از رؤساى بخشها و متخصصان امر دعوت به عمل مى‏آيد. ارزيابان وظيفه دارند پيشنهادهايى را كه تصويب شده به دفتر مشاركت گزارش دهند. در جلساتى كه براى رسيدگى به پيشنهادها تشكيل مى‏شود، علاوه بر ارزيابان و كارشناسان و مسئولان سازمان، ممكن است كه كاركنان به دعوت مسئولان و بنا به ميل شخصى خود شركت كنند. حضور كاركنان در اين جلسات و آگاهى دو طرف از نظريات همديگر موجب مى‏شود كه ابهامات از ميان برود و اگر در نهايت امر، پيشنهادهايى قابل اجرا تشخيص داده نشود موجبات ناراحتى و دلسردى براى پيشنهاد دهنده پيش نيايد.

3 - اجراى پيشنهادهاى قابل اجرا و پرداخت جوايز

به طور كلى، سيستم مديريت بر مبناى پيشنهادها از نظر تشكيلاتى شامل واحدى به نام دفتر مشاركت است. اين دفتر شامل دو بخش ستادى و اجرايى است. بخش ستادى، عهده‏دار انجام اقدامات لازم براى ترويج فرهنگ مشاركت در سازمان از طريق آموزش و تهيه آيين‏نامه‏ها و دستورالعمل‏هاى مربوط به بررسى و تصويب پيشنهادها و اعلام نتايج به پيشنهاد دهنده و مديريت است؛ بخش اجرايى، عهده‏دار جمع‏آورى پيشنهادها از سطح سازمان، بررسى و ثبت آنها، دسته بندى و ارزيابى آنها و ارسال پيشنهادها براى ارزيابى بيشتر به واحدهاى تخصصى ذى‏ربط و تهيه گزارشهاى لازم براى بخش ستادى جهت تصويب آنها است.

گردش كار در نظام پيشنهادها

در اجراى موفقيت‏آميز نظام پيشنهادها، تنگناها و موانعى وجود دارد .اگر به اين موانع درست توجه نشود، سازمان در اجراى آن موفق نخواهد بود. شمارى از موانع عبارتند از:

1. نارسايى در مهارتهاى كارى كاركنان؛

2. عدم برخوردارى كاركنان از آموزشهاى علمى و تخصصى مرتبط وانتصابات نابجاى نيروى انسانى؛

3. عدم وجود مكانيسم‏هاى انگيزاننده؛

4. ديرباورى نسبت به كارآيى نظام پيشنهادها و عدم حمايت از طرف مديريت عالى سازمان؛

5. تعلل در واكنش به پيشنهادات افراد و حركت كند دفتر مشاركت نسبت به واكنش در مقابل پيشنهادهاى ارسالى؛

6. بخشنامه‏اى و دستورى بودن اجراى پيشنهادها بدون توجه به آماده سازى سازمان براى اجراى اين سيستم؛

7. منتفع نشدن همه كاركنان از مزاياى نظام پيشنهادها و عدم رعايت شايسته سالارى در سازمان؛

8. موانع كارشناسى در زمينه ارزيابى دقيق پيشنهادهاى ارسالى؛

9. موانع مالى در زمينه تخصيص بودجه براى اجراى پيشنهادهاى تصويب شده؛

10. عدم تطابق سبك مديريت و رهبرى سازمان با آمادگى و بلوغ سازمانى كاركنان.

نتيجه‏گيرى و پيشنهادها

1. اجراى نظام پيشنهادها در ادارات دولتى ضرورى و سبب پويايى و تحول مى‏شود؛

2. سازمان مديريت و برنامه ريزى كشور بايستى مقدمات لازم براى ترويج و اجراى نظام پيشنهادها را در سطح ملى پى‏گيرى و لوايح قانونى مورد نياز و چارچوبهاى نظام پيشنهادات را ارائه كند. تدوين آيين نامه‏هاى اختصاصى هر اداره بايستى به همان اداره تفويض شود؛

3. آموزش مديران و كاركنان، تدوين مقررات اجرايى، تأمين اعتبارات مالى - از محل صرفه جوييهاى حاصله - و انجام تحقيقات براى شروع و استمرار نظام پيشنهادها ضرورت دارد؛

4. تعميم حوزه افراد پيشنهاد دهنده به مراجعان ادرات دولتى، متخصصان و عموم مردم بايستى مطالعه شود؛

5.علاوه بر انگيزشهاى مادى، انگيزشهاى معنوى براى ارائه پيشنهاد اهميت وافر دارد و توجه به موضوعاتى همچون خدمت به جامعه، وجدان كارى، خدمت به نظام اسلامى و توجه به شخصيت و كرامت كارمندان از عوامل مهم به شمار مى‏رود كه بايد به خوبى مطالعه و به كار بسته شوند؛

6. نظام پيشنهادها به تدريج - با زمان بندى مشخص - در سطوح مختلف سازمانها و وزارتخانه‏ها تدوين و اجرا شود و بين كميته‏هاى نظام پيشنهادها كه در سطوح مختلف كار مى‏كنند ارتباط و تبادل نظر وجود داشته باشد؛

7. تطبيق عالمانه فريضه امر به معروف و نهى از منكر با نظام پيشنهادها و همچنين تلفيق اين موضوع با اصل 104 قانون اساسى مى‏تواند اين شيوه مديريتى را با قوانين ملى و فرهنگ اعتقادات مردمى هماهنگ سازد و باعث بالندگى و رشد مطلوب‏تر نظام پيشنهادها يا شوراهاى ادارى شود؛

8. برقرارى ارتباط علمى بين نظام پيشنهادها و مراكز تحقيقات علمى به منظور كاربردى نمودن پيشنهادات؛

9. تربيت مديران متخصص با سبك مديريت مشاركت‏پذير.