

# بررسی و شناسایی عوامل موفقیت نظام پیشنهادات (با تأکید بر بخش دولتی)

لیلی حبیبی  
(دانشجوی دکتری مدیریت دانشگاه تهران)  
منیژه فلاحتی  
(کارشناس ارشد مدیریت دولتی)

شغلی نقش مؤثری خواهد داشت و هر چه از دهه ۹۰ پیش می‌رویم تأکید بر این شیوه مدیریتی افزایش می‌یابد، زیرا تصمیمات پیچیده‌تر شده و مدیران ناچارند از اطلاعات خبرگان (اهل فن) در زمینه‌های مختلف تکنیکی و عملی استفاده نمایند و از سوی دیگر افرادی که امروزه وارد بازار کار می‌شوند، انتظار دارند بیشتر از پیش در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی مشارکت داشته باشند و بطور کلی با توجه به رقابت شدیدی که در دنیای امروز وجود دارد، اگر سازمانی بخواهد همچنان در عرصه رقابت باقی بماند باید از پتانسیل تمامی اعضای خود استفاده کند.

(Simonetti and Nykodym)

این مقاله با تأکید بر سیستم نظام پیشنهادات (مزایا و ملزومات آن)، به عوامل مؤثر بر موفقیت آن در بخش دولتی اشاره می‌کند. مقاله ضمن مروری بر مدیریت مشارکتی به معرفی برنامه‌ها و فنون آن می‌پردازد. در قسمت بعدی مقاله مفهوم، مزایا، اهداف اجرایی، ابعاد، ساختار و گردش کار نظام پیشنهادات معرفی می‌شوند. وجوه افتراق نظام پیشنهادات در بخش دولتی با بخش خصوصی بحث بعدی مقاله می‌باشد. در ادامه موانع مشارکت در بخش دولتی ارائه می‌شود. در بخش انتهایی مقاله نیز به نتیجه‌گیری و آرایه پیشنهادات پرداخته می‌شود.

## ۱- مفهوم مشارکت و مدیریت مشارکتی

مشارکت به معنای جاری شدن اختیار و قدرت از یک سطح سازمان به سطوح دیگر است به گونه‌ای که منجر به افزایش سطح توان متوسط آن سازمان می‌شود. به عبارت دیگر مشارکت در یک تجزیه و تحلیل اولیه، پذیرش نقطه نظرها یا دعوت به آرایه آن‌ها دلالت داشته و نظرات ارزشمند را از حاشیه به متن سوق می‌دهد (تسلیمی، ۱۳۷۶).

مدیریت مشارکتی عبارتست از: به وجود آوردن فضا و نظامی توسط مدیریت که تمام کارکنان و مشتریان و پیمانکاران یک سازمان در روند تصمیم‌سازی، تصمیم‌گیری و حل مسایل و مشکلات سازمان، با مدیریت همکاری و مشارکت نمایند. تأکید اصلی این نوع مدیریت بر همکاری و مشارکت داوطلبانه کارکنان و مشتریان و پیمانکاران است و می‌خواهد از ایده‌ها، پیشنهادات، ابتکارات، خلاقیت‌ها و توان فنی و تخصصی آن‌ها در حل مسایل و مشکلات سازمان در جهت بهبود مستمر فعالیت‌های

یکی از روش‌های اجرایی مشارکت کارکنان در سازمان، نظام پیشنهادات می‌باشد که این روش امروزه یکی از موفقترین روش‌های اجرای سیستم مشارکت شناخته شده و بیش از روش‌های دیگر در دنیا به اجرا درآمده و طرفداران زیادی نیز پیدا کرده است. زمانی که این نظام در سازمانی به اجرا در می‌آید، کلیه اعضای سازمان می‌توانند برای پیشبرد اهداف سازمان، بهبود وضع کارکنان، رفع مسایل و مشکلات موجود، کاهش ضایعات و هزینه‌ها و بهبود کیفیت و... پیشنهادهای خود را ارائه دهند و در قبال آن پاداشهای معنوی و مادی دریافت نمایند. در این مقاله با نگاهی به مفاهیم مدیریت مشارکتی، اهداف، ابعاد و ساختار نظام پیشنهادات به بررسی عوامل مؤثر در موفقیت نظام پیشنهادات پرداخته سپس تفاوت‌های اصلی نظام پیشنهاداتی بخش دولتی با بخش خصوصی و نکات مؤثر در موفقیت نظام پیشنهادات در سازمان‌های دولتی ارائه خواهد شد.

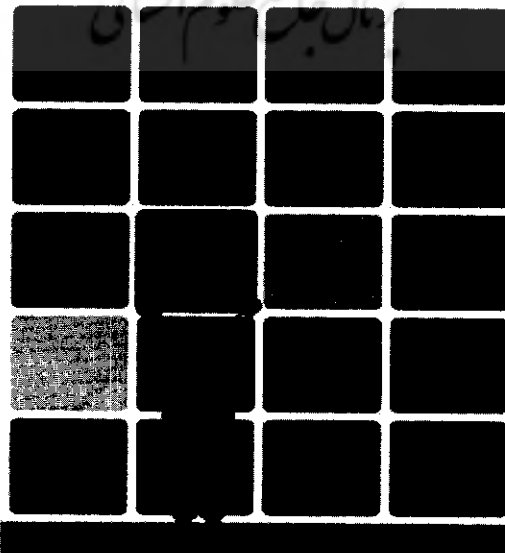
## مقدمه

در محیط متغیر و آشفته اقتصاد امروزی، شیوه‌های مدیریت کلاسیک چندان کارآمد نیست و عملکردهای فعلی مدیریت، رفته رفته جای خود را به یک فلسفه جدید مدیریت می‌دهند که کارکنان را رمز موفقیت در هر گونه فعالیت سازمانی می‌دانند.

بدیهی است نیروی انسانی به عنوان اصلی‌ترین و مهم‌ترین عامل تولید و موتور محرکه توسعه یک کشور، نقش به‌سزایی در ایجاد بهره‌وری و کارایی سازمان و نهایتاً توسعه همه جانبه دارد، زیرا تنها اوست که با آموزش و مهارت و انگیزه قوی و توجه به خواسته‌های مختلف و متعدد او و به ویژه

مؤثر اجتماعی او «می‌تواند با ترکیب مطلوب منابع مادی و استفاده بهینه از آن‌ها، معجزه‌ها بیافریند» (الوانی، ۱۳۷۴، ص ۶۱). در چنین شرایطی است که نقش مؤثر منابع انسانی، که استفاده مطلوب از سایر منابع هم بسته به آن است، به خصوص از لحاظ فکری و نظری که به عبارتی دیگر «مشارکت» او در سازمان برجسته‌تر می‌گردد.

مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها یک ابزار مدیریتی پیچیده است که بیش از ۵۰ سال مورد تحقیق و بررسی قرار گرفته است و نشان داده شده است که اگر این ابزار به طور مناسب بکار گرفته شود، در بهبود عملکرد، بهره‌وری و رضایت



سازمان استفاده کند (زراعت پیشه، ۱۳۸۰).

از نظر یک اندیشمند مدیریت، مدیریت مشارکتی عبارت است از فرآیندی که به موجب آن، کارکنان نقش مستقیمی را در هدفگذاری ها، تصمیم گیری ها، حل مسایل و ایجاد تغییرات در سازمان، ایفا می کنند.

(Kreitner Kinicki, 1989:245)

در تعریف دیگری مدیریت مشارکتی عبارتست از: دخالت کارکنان در رده های مختلف سازمان در فرآیند تبیین مسایل و مشکلات، تجزیه و تحلیل موقعیت و دستیابی به راه حل ها، به طوری که کارکنان در دستیابی به راه حل ها از قدرت تصمیم گیری بالایی برخوردار باشند و با سرپرستان و رؤسای خود همفکری کنند (بختیاری، ۱۳۷۸).

آنچه که از تعریف فوق بر می آید این است که مشارکت کارکنان برگرفته از باور مدیریت، روابط انسانی و نشانه های از توجه به رشد شخصیت انسان هاست و در جهت تأمین نیازهای احترام و خودیابی کارکنان گام بر می دارد. از نظر رایینز (۱۹۹۱) نیز مدیریت مشارکتی یک نوع روش مدیریتی است که در آن مرئوسین در قدرت اتخاذ تصمیم با کارفرمای خود تا حد زیادی شریک هستند.

(Chun Huang, 1997:776)

### ۱-۱- برنامه ها و فنون مدیریت مشارکتی

برنامه ها و فنون مدیریت مشارکتی مجموعه ای از کارکردهایی است که در قلمرو ویژه های از مشارکت، مانند پیشنهادها، کارکنان، تمرکز میابند. هنگامی که سازمانی شمار بسنده ای از این برنامه ها را برای پدید آوردن و پروراندن احساس مشارکت در میان کارکنان به کار بندد، گفته می شود که آن سازمان به شیوه مدیریت مشارکت جو عمل می کند. دیویس و نیواستروم درباره برنامه های مشارکت بدین باور هستند که یک سازمان می تواند شماری از برنامه های مختلف مشارکت جو را به اجرا گذارد. در میان برنامه های متعدد مشارکتی که در زیر نام برده شده است، نظام پیشنهادها اهمیت بیشتری نسبت به دیگر برنامه ها دارد.

الف- نظام پیشنهادها

ب- مدیریت کیفیت جامع

ج- گروه های کنترل کیفی

د- گروه های کاری

ه- گروه های خودگردان

و- طرح های مالکیت کارکنان

ز- مدیریت مشورتی

ح- کمیته های مدیریت میانی

ط- دموکراسی صنعتی

ی- مدیریت بر مبنای هدف

### ۲- نظام پیشنهادها (۱)

یکی از تکنیک های مدیریت مشارکتی، نظام پیشنهادها است که بر اساس آن کلیه کارکنان می توانند پیشنهادها، نظرات و ابتکارات خود را برای رفع مشکلات و نارسایی ها موجود در روند کارهای سازمان ارائه دهند و بر طبق ضوابط خاصی مورد تشویق قرار گیرند. هدف از کاربرد این نظام اعتلای روحیه تعاون و همکاری کارکنان و همچنین ایجاد احساس مسئولیت در آنان برای مشارکت در سرنوشت سازمان است (زراعی، ۱۳۷۸).

سیستم های پیشنهاد برای تشویق کارکنان به مشارکت در فرآیند تفکر سازمان بکار می روند. این سیستم بر خلاف فرآیندهای غیررسمی، یک سیستم رسمی است که در صدد تصحیح خطاها و ایجاد فرصتی برای سنجش سطح

مشارکت کارکنان است. یک سیستم موفق پیشنهاد باید از تفکرات و ایده های خلاقانه کارکنان برای بهبود فرآیندهای کاری سازمانی و ارتقا کیفیت محصول سود برد. انجام این کار به این صورت است که ابتدا از آگاهی کارمند نسبت به فرآیند اطمینان حاصل کرده و پس از حمایت مدیریت از سیستم و آرایه پیشنهادها، پاداش های درخور و مناسبی به افراد داده می شود. به طور کلی مزایای حاصل از بکارگیری سیستم پیشنهادها در سازمان به شرح زیر است:

۱- افزایش فرهنگ بهر موری و فرهنگ مسؤلیت پذیری.

۲- افزایش کیفیت کالا و خدمات سازمان.

۳- افزایش درجه تعهد سازمانی، تعلق و وفاداری اعضا به سازمان.

۴- ایجاد فضای مساعد و هدفنار جهت گفت و شنود سازمانی.

۵- تسهیل دستیابی به اهداف سازمانی.

۶- امکان تمایز افراد کارآمد از غیر کارآمد در سازمان.

۷- کاهش مقاومت در مقابل تغییر.

۸- تسهیل و تقویت ارتباطات سازمانی و گردش اطلاعات.

۹- ارتقاء سرعت و کیفیت فرآیند تصمیم گیری های سازمان.

۱۰- افزایش رضایت شغلی.

۱۱- ایجاد سینرژی (هم افزایی) در سازمان.

۱۲- ایجاد احساس مشترک در محیط کاری.

۱۳- استفاده از حداکثر توان کارکنان در نوآوری و به کاراندازی قوه ابتکار و خلاقیت های جمعی و طرح های ابداعی.

۱۴- تقویت و تحریک کارکنان جهت قبول مسؤلیت در محیط های کاری.

۱۵- ایجاد رغبت در کار گروهی.

۱۶- کاهش تعارضات، شکایات، کمکاری و غیبت و تأخیر.

۱۷- کاهش ضایعات و هزینه های تولید و هزینه های اداری.

۱۸- بهبود شرایط ایمنی، وضعیت نگهداری و تعمیرات ماشین آلات.

۱۹- آرایه فرصت ابراز شخصیت به افراد.

۲۰- همسویی بین اهداف کارکنان و مدیریت.

۲۱- سهیم شدن کارکنان در اعمال قدرت و اختیار تصمیم گیری (مرکز

توسعه فرهنگ مشارکت، ۱۳۷۵، ص ۱۷).

### ۲-۱- اهداف اجرایی نظام پیشنهادها

مهم ترین اهداف اجرایی نظام پیشنهادها شامل موارد زیر است:

- افزایش سلامت، انعطاف پذیری، مخاطره پذیری و اثربخشی سازمانی در

مقابل خواست مشتریان (درون سازمانی و برون سازمانی).

- بروز خلاقیت ها و به فعل درآوردن استعدادهای درونی کارکنان.

- مشارکت کارکنان در بهبود فرآیندها و فرآورده ها از طریق آرایه پیشنهاد.

- بهبود شرایط محیطی کار.

- افزایش انگیزه در کارکنان.

- ارتقا کمی و کیفی فعالیت های شرکت.

- افزایش رضایت مشتری و به دست آوردن سهم بیشتر بازار (رازانی،

۱۳۷۳، ص ۱۰۳-۱۰۲).

### ۲-۲- ابعاد نظام پیشنهادها

۱- نظام پیشنهادها فردی کارکنان: در این نظام کارکنان سازمان به

صورت فردی نظرات و پیشنهادها را در هر موردی که به نظرشان

می رسد آرایه می دهند. با توجه به محدودیت اطلاعات فردی و عدم امکان

اجرای همه پیشنهادها توسط فرد پیشنهاددهنده، پیشنهاد فردی بیشتر برای حل

مسایل ساده سازمان بوده و بهتر است بعد از حدود یک سال از اجرای آن مراحل

دیگر نظام پیشنهادها اجرا گردد.

۲- نظام پیشنهادهای گروهی کارکنان: به منظور افزایش کیفیت پیشنهادها و بالا بردن درصد مشارکت کارکنان و آرایه پیشنهاد و همچنین افزایش درصد اجرای پیشنهادها توصیه می شود بعد از گذشت حدود یک سال از استقرار نظام پیشنهادی فردی کارکنان، به تشکیل گروه های بهبود کیفیت به صورت داوطلب اقدام شود.

۳- نظام پیشنهادگیری از خانواده کارکنان: نظر به نقش مهم خانواده کارکنان، در تشویق و ترغیب آنها و ایجاد انگیزه کاری، خانواده کارکنان را هم می توان با محیط کار پدران، مادران و همسرانشان آشنا ساخت و از آنها نیز در مورد بهبود مستمر فعالیت ها پیشنهاد گرفت.

۴- نظام پیشنهادگیری از مشتریان: مشتریان هر سازمان به دلیل ارتباط نزدیک با آن، به مشکلات و نقاط قوت و ضعف فراوانی که در تولیدات و خدمات سازمان وجود دارد، پی می برند. توجه به نظرات و پیشنهادها مشتریان می تواند کمک قابل ملاحظه ای به بهبود کیفیت کالاها و خدمات و در نهایت رضایت مشتریان کند.

۵- نظام پیشنهادگیری از پیمانکاران: پیمانکاران افرادی هستند که کالاها و خدمات را برای سازمان فراهم می کنند. پیمانکاران نیز مانند مشتریان به لحاظ ارتباط کاری با سازمان می توانند نقش مؤثری در ایجاد بهبود مستمر فعالیت های سازمان از طریق آرایه پیشنهادیفا کنند (روشندل، ۱۳۸۱، ص ۶۸).

### ۲-۳- ساختار نظام پیشنهادها

به طور کلی نظام پیشنهادها دارای ارکان زیر می باشد:

۱- شورای سیاستگذاری: این شورا متشکل از رئیس سازمان و دو نفر از مقامات عالی پس از وی و همچنین دبیر شورا است. وظیفه این شورا تهیه، تنظیم و تصویب مأموریت، هدفها و استراتژی های نظام پیشنهادها و سایر برنامه های مشارکت و نظارت بر حسن اجرای آن است.

۲- کمیته اجرایی: این کمیته متشکل از دبیر اجرایی و دو نفر از مدیران منتخب شورای سیاستگذاری است. رئیس کمیته همان دبیر شورای سیاستگذاری است که نقش حلقه ارتباطی را ایفا می کند و از میان مدیران واحدهای ستادی که در زمینه سیستمها، روشها، تشکیلات و برنامه ریزی فعالیت می کنند انتخاب می شود.

رئیس کمیته اجرایی در مواقع مقتضی جهت بررسی نظریات و پیشنهادهای کارکنان موظف به تشکیل گروه های کارشناسی است. ضمناً کلیه عملیات اجرایی به عهده دبیرخانه کمیته اجرایی است (مشبکی، ۱۳۷۷).

### ۲-۴- گردش کار در سیستم پیشنهادها

به طور کلی در سیستم مدیریت بر مبنای پیشنهاد سه مرحله اصلی وجود دارد، این سه مرحله عبارتند از:

#### ۲-۴-۱- اخذ پیشنهادهای فردی و گروهی

کلیه کارکنان باتکیه بر دانش و تجربیات تخصصی و با توجه به شوق و علاقه شخصی خود، می توانند مشکلاتی را که در تمامی فعالیت های سازمان و یا در قسمت و بخش خود مشاهده می کنند، بررسی کرده و پیشنهادها خود را در مورد آن مسایل همراه با راه حلی که به نظرشان می رسد آرایه دهند. سرپرستان قسمت ها می توانند موضوعاتی را که در محدوده قسمت آنها وجود دارد، با کارکنان همان قسمت در میان بگذارند و با دادن توضیحات در مورد مشکل موجود، از کلیه کارکنان همان قسمت بخواهند که نظریات خود را برای رفع آن مشکل به صورت پیشنهاد آرایه دهند. علاوه بر این ممکن است مسأله یا مشکل

خاصی در سطح کل سازمان مورد نظر مدیریت باشد؛ در این صورت مشکل مورد نظر از طریق مدیریت به کلیه کارکنان و در تمام قسمت های سازمان اعلام می گردد و از آنها خواسته می شود که هر گونه نظری برای رفع مشکل دارند، به صورت پیشنهاد آرایه دهند. پیشنهادها بر روی فرمهای مخصوص نوشته می شود و به دفتر مشارکت آرایه می گردد تا به جریان گذاشته شود. پیشنهادها در دفاتر مخصوص به ثبت می رسند تا هم نوبت رسیدگی به آنها رعایت شود و هم صاحب پیشنهاد مشخص باشد تا پس از به اجرا در آمدن، جایزه مناسب با رعایت اصول و ضوابط موجود به پیشنهاد دهنده تعلق گیرد.

### ۲-۴-۲- ارزیابی پیشنهادها و مشخص کردن پیشنهادهای قابل قبول

کلیه پیشنهادها از نظر اینکه آیا مفید و عملی هستند و آیا اجرای آنها ارزش اقتصادی دارد یا خیر، مورد ارزیابی قرار می گیرند. برای ارزیابی پیشنهادها از روسای بخش ها و متخصصان امر دعوت به عمل می آید. ارزیابان وظیفه دارند پیشنهادهایی را که تصویب و اجرا شده اند را حسب مورد در فواصل شش ماهه به دفتر مشارکت برای پرداخت بقیه جوایز پیشنهاد دهندگان یا مقایسه با ارزیابی اولیه گزارش دهند. در جلساتی که برای رسیدگی به پیشنهادها تشکیل می شود، علاوه بر ارزیابان و کارشناسان و مسئولان سازمان ممکن است که کارکنان نیز به دعوت مسئولان و یا بنا به میل شخصی خود شرکت کنند. حضور کارکنان در این جلسات و آگاهی دو طرف از نظریات همدیگر موجب می شود که ابهامات از میان رود و حتی اگر در نهایت امر، پیشنهادی قابل اجرا تشخیص داده نشود، موجبات ناراحتی و دل سردی برای پیشنهاد دهنده پیش نیاید.

### ۲-۴-۳- اجرای پیشنهادهای قابل اجرا و پرداخت پاداش

به طور کلی سیستم مدیریت بر مبنای پیشنهاد از نظر تشکیلاتی شامل واحدی به نام "دفتر مشارکت" است. این دفتر شامل دو بخش ستادی و اجرایی است که بخش ستادی عهده دار انجام اقدامات لازم برای ترویج فرهنگ مشارکتی در سازمان از طریق آموزش و تهیه آیین نامه ها و دستورالعمل های مربوط به بررسی تصویب پیشنهادها و اعلام نتایج به پیشنهاد دهنده و مدیریت است و بخش اجرایی وظیفه جمع آوری پیشنهادها از سطح سازمان، بررسی و ثبت آنها، دسته بندی و ارزیابی آنها و ارسال پیشنهادها برای ارزیابی بیشتر به واحدهای تخصصی ذیربط و تهیه گزارش های لازم برای بخش ستادی جهت تصویب نهایی آنها را بر عهده دارد.

### ۳- وجوه افتراق نظام پیشنهادهای بخش دولتی با بخش خصوصی

یکی از مهم ترین مباحث در خصوص نظام پیشنهادها، تفاوت آن در بخش دولتی (اداری) با بخش خصوصی (صنعتی و تولیدی) است. در طراحی نظام پیشنهادها مناسب برای هر یک از بخش ها، بی توجهی به این تفاوتها مشکلاتی را در اجرا به وجود خواهد آورد. عمده ترین تفاوتها عبارتند از:

- کمی و کیفی بودن پیشنهادها: در بخش خصوصی پیشنهادهایی را که کارکنان و کارگران آرایه می کنند بیشتر جنبه کمی دارد اما پیشنهادها در سازمان های دولتی بیشتر کیفی هستند. بدین معنی که نمی توان به راحتی بازده هر پیشنهاد را با اعداد و ارقام به دست آورد. کیفی بودن پیشنهادها در ارزیابی میزان صرفه اقتصادی حاصل از اجرای آنها مشکلاتی را به بار می آورد. بازده پیشنهادها کمی سریع است در حالی که بازده پیشنهادها کیفی ممکن است چندین سال به درازا بکشد.

- گیرندگان خدمات: گیرندگان خدمات بخش خصوصی عموماً مشتریان هستند در حالی که در بخش دولتی خدمت گیرندگان ارباب

رجوعان هستند. فرق ارباب رجوع با مشتری در این است که مشتری حق انتخاب دارد اما ارباب رجوع ندارد. این عامل باعث می شود که در بخش خصوصی پیشنهادهای بیشتری ارائه گردد و به آن ها ارج نهاده شود. اما در بخش دولتی، برعکس، ممکن است پیشنهادهای کمی ارائه گردد و یا به پیشنهادهای ارائه شده وقتی گذاشته نشود زیرا ارباب رجوع بخش دولتی مجبور است که مثلاً از یک نوع خدمت خاص استفاده کند.

**- هدف ارائه پیشنهاد:** به طور کلی هدف بخش خصوصی کسب سود بیشتر است به همین دلیل پیشنهادها هم بیشتر در این راستا خواهد بود و از آنجایی که بخشی از صرفه جویی حاصل از اجرای پیشنهاد به ارائه دهنده پیشنهاد داده می شود، کارکنان و کارگران ترغیب می شوند که پیشنهادهای خود را در زمینه هایی که سود بیشتری دارد ارائه دهند. در حالی که هدف بخش دولتی ارائه خدمت به جامعه است و نه سود بیشتر و به همین دلیل پیشنهادها بیشتر جنبه کیفی خواهد داشت و شاید هم بیشتر غیراجرائی، اما هیچ موقع نباید پیشنهادهای غیر اجرائی را هم رد کرد.

**- آزادی عمل کارکنان:** بخش خصوصی با توجه به هدفهایی که دارد و عمدتاً ناشی از سودآوری شرکت است، به کارکنان و کارگران خود آزادی عمل بیشتری می دهد تا بتوانند پیشنهادهای اجرائی و با کیفیت ارائه کنند و شاید این مورد رعایت سلسله مراتب اداری چندان مطرح نباشد مثلاً یک کارگر ساده می تواند در حیطه وظایف مدیر عامل شرکت نیز پیشنهاد بدهد. اما در بخش دولتی قضیه به این صورت نیست و پیشنهاد دادن در حیطه وظایف یک اداره یا اداره کل دیگری، به نوعی دخالت در کار آن ها و انتقاد از وظایف و کارهای آن ها به حساب می آید. در صورتی که در نظام پیشنهادها اصلاً نباید به پیشنهاد به عنوان انتقاد نگریسته به طور کلی انتقاد با پیشنهاد فرق دارد.

**- میزان انگیزه:** انگیزه کارکنان در بخش دولتی، در مقایسه با بخش خصوصی، به چند دلیل بسیار کم است: اول، به علت اینکه اکثر پیشنهادها در بخش دولتی کیفی است و بازده آن به زودی بر نمیگردد، کارکنان علاقه چندانی به ارائه پیشنهاد نشان نمی دهند. دوم، در بخش خصوصی ارائه دهنده پیشنهاد در میزان صرفه جویی حاصل از پیشنهاد سهم است و سعی می کند همیشه پیشنهادهای بهتری ارائه دهد. سوم، پرداخت پاداش در بخش خصوصی به آسانی امکان پذیر است و نیاز به بوروکراسی پیچیده بخش دولتی ندارد و پرداخت به موقع موجب افزایش انگیزه کارکنان می شود.

**- تعلق خاطر و تعلق سازمانی:** در بخش خصوصی، کارکنان و کارگران به دلیل امنیت شغلی، هم تعلق خاطر دارند و هم تعلق سازمانی، زیرا در بخش خصوصی به مشارکت افراد در اداره امور اهمیت داده می شود و بدین لحاظ کارکنان احساس می کنند که دارای ارزش هستند و آن ها نیز برای موفقیت سازمان خودشان تلاش می کنند.

اما در بخش دولتی امنیت شغلی لازم وجود ندارد. به طور مثال با عوض شدن مسئول یک سازمان، گروهی از کارکنان تا پایین ترین سطح، احتمال تغییر یا جابجایی دارند و این طرز عمل یا بیشبانی شغلی باعث دوری فرد نسبت به سازمان می شود؛ افراد همیشه احساس می کنند که نسبت به سازمان بیگانه هستند بنابراین علاقه چندانی هم به ارائه پیشنهاد نشان نمی دهند.

تفاوت های اصلی نظام پیشنهادهای بخش دولتی با بخش خصوصی به طور خلاصه در جدول زیر آمده است (زارعی، ۱۳۷۸).

#### ۴- موانع مشارکت در بخش دولتی

مشارکت سودمندی های بسیار دارد و یافته های پژوهش های علمی در دو دهه گذشته درستی این سخن را تأیید می کند اما رویش نهال مشارکت در محیط مناسبات انسانی آسان نیست. در این محیط همواره موانعی وجود دارد که راه

مردم را برای دسترسی به مراکز قدرت یا نظام های تصمیم گیری سدی کند. بخش دولتی با توجه به پیچیدگی های خاص خود، موانعی بر سر راه مشارکت کارکنان ایجاد کرده است که بیشتر ناشی از ساختار خاص آن بخش است. این موانع موجب آن شده است که مشارکت کارکنان در اداره امور سازمان کم رنگ تر شود. عمده ترین این موانع عبارت است از:

#### ۴-۱- پاسخگویی (۲)

بخش دولتی در برابر مردم پاسخگوتر از بخش خصوصی است. تقریباً هر موضوعی در بخش دولتی ممکن است رنگ و بوی سیاسی پیدا کند. اماراز داری و پنهان کاری در بخش خصوصی حقی قانونی است، قانون های مرتبط با آزادی اطلاعات، پنهان کاری را در بیشتر عملیات دولتی منع می کند علاوه بر این بخش خصوصی جهت گیری نتیجه گرا دارد، اما دولت هم در مورد فرآگرد و هم در مورد پیامدهای کار پاسخگو و مسئول است (زارعی، ۱۳۷۸).

مدیر دولتی ترجیح می دهد که به جای مدیریت مشارکتی و تفویض اختیار به زیردستان، با رعایت قانون و مقررات، مدیریت محافظه کارانه را برگزیند تا گروه های رقیب او، نمایندگان گروه های اقلیت شوراهای قانونگذار، روزنامه نگاران جست و جوگر یا فرادستان اجرائی دولت از هر کاهی برای او کوهی نسازند و در مورد هر موضوع بحث داغ و گسترده سیاسی پدید نیآورند.

#### ۴-۲- ارزیابی عملکرد (۳)

بخش دولتی معمولاً نمی تواند از معیار روشنی چون سوددهی برای ارزیابی عملکرد سازمان خود استفاده کند و این امر بیشتر نتیجه قفلان تمرکز و نگهداری همه اختیارات در رأس هرم سازمانی است. اما سازمان های بزرگ بخش خصوصی اغلب برای دستیابی به سود بیشتر و ارتقای کارایی و اثربخشی خود عملیات را بین مراکز سوددهی کوچکتر بخش کرده و نامتمرکز می سازند. دولت نمی تواند به روالی عادی اجازه دهد که واحدهای نامتمرکز به طور مستقل عمل کنند، زیرا وسیله ای برای ارزیابی عملکردی چون سوددهی در دست نیست که برپایه آن دفتر مرکزی بتواند نظارتی مؤثر در واحدهای مستقل داشته باشد.

بنابراین، بسیار دشوار است که بخش دولتی بتواند عملکرد بسیاری از کارمندان خود را ارزیابی کند. به همین سبب مدیران بخش دولتی معمولاً نمی توانند سودهایی را که از راه مشارکت کارکنان به دست می آید، مستند سازند. شگفت آور است که در مقایسه با بخش خصوصی، سازمان های دولتی باید بیشتر پاسخگو باشند، اما کارمندان آن ها مسئولیت کمتری دارند. نتیجه چنین تناقضی این است که سازمان های دولتی بر روش های کار عملیاتی معیار و مرکزی که سرشتی ضد مشارکتی دارد اتکالی فراوان خواهد کرد (زارعی، ۱۳۷۸).

#### ۴-۳- مشروعیت سیاسی (۴)

بنیادی ترین تفاوت بخش های دولتی و خصوصی که مانع مشارکت کارکنان می شود نظریه انتخابی بودن خود نظام مردم سالاری است. برپایه این نظریه فرض بر این نیست که کارمندان دولتی در تصمیم گیری مشارکت می کنند یا برپایه نظریه سنتی مردم سالاری استقلال عمل دارند. این نظریه مقرر می دارد که مردم یک کشور قانونگذار را برای تصویب خط مشی ها و مدیران اجرائی بلندپایه را برای اجرای آن ها از میان کارمندان انتصابی بر میگزینند. نقش کارمندان انجام روز به روز کارهاست، نه نفوذ در خط مشی ها. نکته مهم این است که در جامعه استوار برپایه اعتقاد به گزینش مردم سالارانه، برای دیوان سالاران غیر انتخابی مشروعیت دولتی اندکی برای تصمیم گیری مشارکت جو وجود دارد. نظام سیاسی مردم سالار به شیوه های دیگر نیز راه مشارکت را سد می کند. این نظام به پدید آوردن خدمات دولتی دو لایه ای می انجامد که لایه بالایی آن

را رؤسای انتصابی سیاسی و رده‌های میانی و پایین آن را کارمندان حرفه‌ای تشکیل می‌دهند. این ترکیب مدیریتی دو لایه به متمرکز کردن کارها می‌انجامد. از یکسو مدیران و رؤسای سیاسی زمانی کوتاه بر کار سوارند و به کارکنان حرفه‌ای بی‌اعتمادند و به طور معمول می‌کوشند تا نظارت بر شاخه‌ها و بخش‌های سازمان را در بالای هرم سازمانی متمرکز سازند و اختیار مشارکت را به کارمندان حرفه‌ای وا نگارند و از سوی دیگر کارکنان دولت از هوس‌های آنی رؤسای سیاسی بیم دارند و به برپایی سازمان‌های کارمندی نیرومندی دست می‌زنند. این سازمان‌های کارمندی نیز از نظام خدمت‌دهی دولتی توانمندی که به حفظ مشاغل کارمندان یاری می‌رساند پشتیبانی می‌کنند با وجود این چنین نظامی همواره متمرکز می‌ماند و مانعی جدی برای مشارکت کارکنان در اداره اثر بخش امور به شمار می‌رود (زارعی، ۱۳۷۸).

#### ۴-۴- نظام‌های قانونی و ساختارهای دیوانسالارانه

استقرار نظام‌های قانونی و ساختارهای دیوانسالاری سلسله مراتبی نیز در شمار موانع سازمانی به شمار می‌رود که در آن‌ها پیوند دو سویه و چهره به چهره میان کارکنان و مدیران به سختی پدید می‌آید و رابطه رییس و مرئوس یا فرادست و فرودست بر آن‌ها حاکم است. توزیع نابرابر اقتدار و اختیار سازمانی میان اعضای سازمان، سدی استوار در راه گشودن باب مشارکت میان آنان است. تمرکز قدرت در دست گروهی محدود و معنود از دیوان‌سالاران و یا مدیران سازمانی بخت و فرصت مشارکت را از دیگران می‌گیرد و کارکنان سازمان را در سوی مقابل مدیران قرار می‌دهد. برنامه‌ریزی متمرکز و از بالا به پایین و نبود ساختارهای جانبی و محلی برای انجام کار نیز می‌تواند سدی در راه مشارکت باشد (زارعی، ۱۳۷۸).

#### ۵- نتیجه گیری

سیستم آرایه پیشنهادات به دلیل برخی خصوصیات و مزیت‌های ذاتی آن یکی از مناسب‌ترین، مطمئن‌ترین و قابل‌دسترسترین برنامه‌های مشارکت جو به شمار می‌آید که می‌بایست مورد توجه مدیران سازمان‌های دولتی قرار گیرد. مزایای این سیستم به طور کلی عبارتست از:

۱- روش استفاده از این سیستم می‌تواند هم به صورت فردی اجرا شود و هم به صورت "گروهی". از این رو محدودیتی در کار نیست و همه افراد می‌توانند به هر صورتی که بهتر از عهده کار بر می‌آیند - چه فردی و چه گروهی - پیشنهادهای خود را ارائه دهند. لذا اجرای این سیستم آزادی عمل لازم را فراهم می‌آورد که پیشنهادهای گوناگون در هر صورت قابل‌ارایه باشد و در هیچ موردی یک پیشنهاد مفید در حصار محدودیت‌ها از بین نرود.

۲- استفاده از این سیستم نیاز به برنامه‌ریزی‌های خاص قبلی ندارد. البته این موضوع ارزش و اهمیت آموزش را منفی و تخطئه نمی‌کند زیرا داشتن آموزش در هر حال می‌تواند مفید و موثر باشد منتهی بحث در این است که با اجرای این روش، افرادی هم که آموزش‌های خاص قبلی ندارند از مشارکت در این سیستم کنار گذاشته نمی‌شوند، زیرا به تجربه دیده شده است که افراد فاقد آموزش نیز پیشنهادهایی مفید و ارزنده ارائه داده‌اند.

۳- حوزه فعالیت در این سیستم می‌تواند هم آزاد و گسترده باشد و هم می‌تواند در قالبی خاص و محدود آرایه شود. فعالیت گسترده بدین معنی است که کارکنان آزاد هستند تا هر گونه پیشنهادی را که در جهت بهبود کارها و پیشرفت اهداف سازمان، به عنوان ابداعات و ابتکارات شخصی به ذهنشان می‌رسد، به هر شکلی که خود مناسب می‌دانند، ارائه دهند و در این قسمت، لازم نیست که قبلاً زمینه‌های خاصی به کارکنان اهداء شده باشد و دامنه فعالیت‌های ذهنی آن‌ها به همان زمینه محدود شود. حال آنکه منظور از فعالیت خاص و محدود آن است که هنگام بروز مسایل و مشکلات خاص، مدیریت سازمان از

کارکنان می‌خواهد تا برای حل همان مسأله راه‌حل‌هایی پیدا کنند و آنچه را که به ذهنشان می‌رسد به عنوان پیشنهاد خود ارائه دهند.

وجود این آزادی، عمل دست کارکنان را باز می‌گذارد تا در هر زمینه‌ای که توانایی و آمادگی همفکری دارند به مشارکت و آرایه پیشنهاد بپردازند.

۴- برای پیاده کردن این سیستم هزینه گزافی مورد نیاز نیست. زیرا کافی است هر پیشنهادی به ساده‌ترین صورت بر روی فرم‌های مخصوص نوشته شود و در اختیار مسئولان مربوط قرار گیرد.

۵- سادگی این سیستم، خود ویژگی مهم و ارزنده‌ای است که امکان پیاده کردن آن را در سطح صنایع مختلف با فعالیت‌های گوناگون فراهم می‌کند.

همچنین زمینه مساعدی است برای آموزش و جهت دادن کارکنان به منظور استفاده از سیستم‌های فنی‌تر و پیشرفته‌تر، مانند سیستم مدیریت کیفیت جامع.

۶- در این سیستم کارکنان می‌توانند هم در کاری که مستقیماً مربوط به خودشان است نظر بدهند و هم می‌توانند در هر مورد دیگری که پیشنهاد داشته باشند آرایه نظر کنند. لذا حوزه فعالیت این سیستم می‌تواند هم محدود و هم گسترده باشد.

۷- پیشنهاددهنده می‌تواند در تمام مراحل که پیشنهادوی ارزیابی می‌شود، حضور یابد و اظهار نظر کند. ولی معمولاً در اجرای پیشنهاد نقش چندانی ندارد.

۸- در این سیستم تشویق مادی و معنوی، هر کلام جای خود را دارد و بنا به ضرورت از هر دو یکی از آن‌ها استفاده می‌شود (روشندل، ۱۳۸۱، ص ۷۱-۷۰).

از طرفی با توجه به تفاوت‌های اصلی نظام پیشنهادها در بخش دولتی با بخش خصوصی (هدف آرایه پیشنهاد، آزادی عمل کارکنان، کمی و کیفی بودن پیشنهادها، گیرندگان خدمات و...)، ضروری است موارد زیر مورد توجه جدی بخش دولتی قرار گیرد.

۱- حمایت جدی مدیریت ارشد از نظام پیشنهادها

۲- وجود یا امکان به وجود آمدن انگیزه در کارکنان برای ایجاد بهبود مستمر

در سازمان

۳- ثبات مدیریت تا قبل از نهادینه شدن نظام پیشنهادها

۴- گماردن دبیر اجرایی تمام وقت و علاقه مند، فعال و کارآمد

۵- تشکیل دبیرخانه نظام پیشنهادها و جادادن آن در نمودار رسمی سازمان

۶- برگزاری همایش‌های توجیهی برای مدیران و کارکنان

۷- انجام کارشناسی دقیق و مناسب پیشنهادها

۸- بررسی به موقع پیشنهادها توسط کمیته‌های ذیربط

۹- اجرای به موقع پیشنهادهای تصویب شده

۱۰- پرداخت به موقع و عادلانه پادشاهای پیشنهاد دهندگان

۱۱- روابط انسانی مناسب بین مدیران و کارکنان

۱۲- استفاده از تجربیات سازمان‌های موفق

۱۳- ایجاد روحیه همبستگی در سازمان

۱۴- برقراری جریان صحیح و منطقی تبادل اطلاعات و گفتگو میان کارکنان

۱۵- تهیه آیین‌نامه مناسب شرایط سازمان. (مرکز آموزش مدیریت دولتی،

۱۳۷۸، ۶۵)

#### ۶- پیشنهادات

۱- با توجه به نقش و جایگاه نظام مشارکتی در اسلام و وجود زمینه‌های تاریخی مشارکت و یاریگری در کشور و با اشاره به اصل هفتم و یکصد و چهارم قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران می‌بایست اهمیت و جایگاه مشارکت در نظام اداری کشور مشخص شود.

۲- در راستای ایجاد بستر فرهنگی برای مشارکت در نظام اداری آشناسازی کارکنان با فلسفه مشارکت و روش‌های آن از طریق آرایه آموزش‌های لازم به آنان پیشنهاد می‌شود.

بخش خصوصی	بخش دولتی
۱- پیشنهادها عموماً کمی است؛	۱- پیشنهادها بیشتر کیفی است؛
۲- خدمت گیرندگان، مشتریانها هستند؛	۲- خدمت گیرندگان، بیشتر ارباب رجوع اند؛
۳- پیشنهادها بیشتر در جهت افزایش سود است؛	۳- پیشنهادها در راستای ارائه خدمت به جامعه است؛
۴- افراد، آزادی عمل بیشتری دارند؛	۴- کارکنان آزادی عمل چندانی ندارند و مقید هستند؛
۵- انگیزه افراد در بخش خصوصی بالاست؛	۵- انگیزه افراد در بخش دولتی کم است؛
۶- تعلق خاطر و تعلق سازمانی نسبتاً چشمگیر است.	۶- تعلق خاطر و تعلق سازمانی ناچیز است.

قبول و قانع کننده‌ای به پیشنهاد دهنده به دلیل رد پیشنهادش ارائه شود.  
۱۳- پیشنهاد می‌گردد مدیران در مورد تصویب پاداش برای آن دسته از طرح‌های مشارکتی کارکنان که منجر به صرفه‌جویی‌های قابل توجه یا تحصیل درآمد برای سازمان می‌شود با گشاده‌دستی عمل کنند تا مانعی در راه توسعه نظام مزبور ایجاد نشود.

۱۴- بدون آموزش کافی کارکنان و عدم بستر سازی مناسب برای اجرای پیشنهادات، سیستم پیشنهادات موفق نخواهد شد لذا توصیه می‌شود آموزش لازم به کارکنان داده شود و بستر لازم برای اجرای سیستم پیشنهادات فراهم شود.

پی نوشت‌ها:

- 1- Suggestions systems
- 2- Responsiveness
- 3- Performance Appraisal
- 4- Political legislation

منابع:

- ۱- الوانی، سید مهدی، مدیریت عمومی، تهران: نشرنی، (۱۳۷۴).
- ۲- بختیاری، ذبیح الله، راهکارهای عملی برای افزایش مشارکت کارکنان در مدیریت، تهران: همایش توسعه نظام اداری، (۱۳۷۸).
- ۳- تسلیمی، محمد سعید، مدیریت تحول سازمانی، تهران: انتشارات سمت (۱۳۷۶).
- ۴- روشندل اربطانی، طاهر، بررسی و ارزیابی رابطه بین مدیریت مشارکتی و اثربخشی کارکنان حوزه ستادی وزارت تعاون، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشکده مدیریت دانشگاه تهران. (۱۳۸۱).
- ۵- زارعی، حسین «مشارکت از طریق ارائه پیشنهاد»، مدیریت دولتی، ش ۴۵ و ۴۶، (۱۳۷۸).
- ۶- زارعی، حسین، بررسی موانع مشارکت در نظام اداری ایران، تحول اداری، ش ۲۴ و ۲۵ (۱۳۷۷).
- ۷- زراعت پیشه، علی محمد، مدیریت بر مبنای پیشنهاد، تدبیر، ش ۱۱۴، (۱۳۸۰).
- ۸- مشبکی، اصغر، جایگاه نظام مشارکت در بهره‌وری سازمانی، مدیریت دولتی، ش ۳۹ (۱۳۷۷).
- ۹- مرکز توسعه فرهنگ مشارکت، آشنایی با نظام مشارکت، تهران: مرکز توسعه فرهنگ مشارکت (۱۳۷۵).
- ۱۰- مرکز آموزش مدیریت دولتی، آشنایی با نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۸.

- 11- Chung-huang, Tung (1997). "The effect of participative management on organizational performance: The case of taiwan". *The International Journal of Human Resource Management*, 8:5.
- 12- Kreitner & Kinicki (1989). "Management". Cincinnati Ohio.
- 13- Nykodym & Simonetti (1994). "Employee Empowerment". *Empowerment in Organization*. Vol.2, No.3.

۳- بایستی به این مسأله توجه داشت که اجرای برنامه‌های مشارکت جویانه در سازمان‌ها اگر بدون مطالعات و برنامه‌ریزی‌های اصولی باشد ممکن است به شکست بینجامد. چرا که در غیر اینصورت ممکن است مشارکت کارکردهای منفی‌ای همچون اختلال در نظم سازمان، هزینه‌بری، اتلاف وقت، ایجاد رقابت ناسالم میان پرسنل را به دنبال داشته باشد. لذا لازمست قبل از پیاده‌سازی نظام مشارکتی با افراد صاحب‌نظر در این خصوص مشاوره به عمل آید.

۴- اعتقاد و حمایت مدیریت ارشد سازمان از سیستم پیشنهادات به عنوان یکی از مهم‌ترین پیش شرط‌های موفقیت سیستم مزبور است لذا می‌بایست قبل از هر کاری این اعتقاد و بلور به کارایی این نظام در مدیریت عالی سازمان بوجود آید.

۵- بایستی تمهیدات ساختاری و رفتاری لازم جهت کاهش رسمیت و تمرکز در قالب کاهش دستورالعمل‌های بدون دست و پاگیر، تشکیل جلسات دوستانه مشورتی مکرر، تماس‌های رودر روی بیشتر مدیران و کارکنان، تشکیل تیم‌های کاری، تقویت گروه‌های غیر رسمی، تفویض اختیار بیشتر، حاکمیت‌جو و انتقادپذیری، تقویت روحیه تیمی، تشویق روحیه نوآوری و خلاقیت از سوی مدیران درگیر نظام مشارکت بعمل آید تا زمینه برای تثبیت و رشد نظام مزبور فراهم آید.

۶- همچنین پیشنهاد می‌شود قبل از اجرای سیستم پیشنهادات، زمینه‌های لازم اقتصادی و مالی برای اجرای موفقیت آمیز این سیستم فراهم گردد تا در هنگام اجرا با وقفه و مشکل مواجه نشود.

۷- پیشنهاد می‌گردد استفاده از مکانیسم‌های نظام مشارکت با توجه به سطح بلوغ فکری و روحی میزان تخصص کارکنان و مدیران پیچیدگی کارها پویایی محیط، پیچیدگی تکنولوژی، اندازه سازمان، فرهنگ حاکم بر سازمان و نوع استراتژی منتخب سازمان باشد تا بدان وسیله امکان وصول به سطح بهینه بهره‌وری ممکن شود.

۸- پیشنهاد دیگر اینست که اجرا و پیاده‌سازی سازمان یافته سیستم پیشنهادات ابتدا به صورت آزمایشی در سطح یک واحد یا بخش مناسب شروع گردیده و پس از نواقص و کاستی‌های آن سیستم مزبور در سازمان استقرار یابد.

۹- هر گونه سعی و تلاشی که در جهت ایجاد تغییر و تحول در سازمان صورت می‌گیرد می‌بایست با روش‌های مؤثر مدیریت مشارکتی به انجام رسد تا نه تنها موجبات افزایش کارایی و اثربخشی کارکنان فراهم گردد. بلکه موجبات تسهیل و هموار نمودن برنامه‌های تغییر نیز فراهم آید.

۱۰- در مشارکت کارکنان بایستی اولویت با افراد تحصیل کرده باشد و در مورد افراد با تحصیلات پایین‌تر پیشنهاد می‌گردد با احتیاط بیشتر عمل شود. همچنین عوامل دیگری همچون مهارت و تجربه کاری افراد بایستی مد نظر قرار گیرد.

۱۱- توصیه می‌شود به پیشنهادها مورد قبول پاداش‌های مناسب و به موقع داده شود و در اهداء جوایز و پاداش‌های مربوط به پیشنهادات عدالت اجرا گردد. این کار به استمرار و تثبیت مشارکت کمک می‌رساند.

۱۲- اگر پیشنهاد پیشنهاد دهنده‌ای مورد قبول واقع نشد باید دلایل قابل