

بررسی اجرای نظام پیشنهادها در ادارات دولتی

عنایت‌اله آقایی^۱

چکیده

به لحاظ ضرورت‌های تحول اداری و لزوم تحول مستمر در ادارت بایستی بیشتر از نیروهای داخل هر اداره برای اصلاح امور استفاده شود. نظام پیشنهادها ابزار مفیدی برای تحول درونی و مستمر ادارات است و باعث مشارکت عمومی کارمندان می‌شود. با این حال، ساختار کهن و رکود نسبی سیستم اداری موجود باماهیت پویای نظام پیشنهادها مطابقت نداشته و بایستی موانعی که فراروی اجرای نظام پیشنهادها است شناسایی و حتی المقدور رفع شوند. ویژگی‌های نظام اداری با شرکت‌ها و سازمان‌های خصوصی تفاوت‌های زیادی دارد، که تأثیر آن بر نظام پیشنهادها تا حدودی بررسی می‌شود.

نظام پیشنهادها را می‌توان یک راهکار برای فرضیه امر به معروف و نهی از منکر تلقی کرد. بنابراین، تطبیق این فرضیه با نظام پیشنهادها و هم‌چنین تلفیق آن با اصل ۱۰۴ قانون اساسی (که تشکیل شوراهای اداری را توصیه می‌کند) می‌تواند این شیوه مدیریتی را با قوانین ملی و فرهنگ مردمی هماهنگ سازد و باعث بالندگی و رشد مطلوب‌تر نظام پیشنهادها یا شوراهای اداری شود. سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی بایستی مقدمات لازم برای ترویج و اجرای نظام پیشنهادها را در سطح ملی پیگیری و لویایح قانونی و چارچوب‌های نظام پیشنهادها را ارائه کند. به جهت تفاوت‌های فراوان ادارات با همدیگر بایستی تدوین آیین‌نامه‌های اختصاصی ادارات به خودشان واگذار شود.

^۱ عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی نراق.

مقدمه

مشکلات موجود در ساختار اداری کشور، ضرورت بهره‌گیری از شیوه‌های مناسب و نوین برای ساماندهی به وضعیت ادارات دولتی و رفع مشکلات آنها را دو چندان ساخته است. با وجود تأکیدهای مکرر بر اهمیت تحول اداری و اقدام‌های انجام شده برای شناسایی و رفع مشکلات نظام اداری، عملکرد آن مطلوب نیست. البته نیابستی تلاش‌های فراوان و صادقانه مدیران و کارمندان را از نظر دور داشت که گردش کنونی امور به واسطه همین تلاش‌ها است.

در چنین شرایطی نظام پیشنهادها به عنوان روشی در جهت بهبود مستمر، وضعیت و عملکرد ادارات و جلب رضایت مردم می‌تواند نقش مؤثری ایفا کند. به همین دلیل شورای عالی اداری، اجرای نظام پیشنهادها در ادارات و سازمان‌های دولتی را تصویب و ابلاغ نمود. منظور از نظام پیشنهادها مشورت و تبادل نظر بین کارمندان و مدیران است که به صورت ابزاری بین لایه‌های هرم قدرت در نظر گرفته می‌شود تا انگیزه بهبود و تحول در همه افراد سازمان فراگیر شود و عملکرد و وضعیت ادارات دولتی بهبود یابد. در این تحقیق مفاهیم مدیریت مشارکتی و منافع کلی نظام پیشنهادها مورد بررسی قرار می‌گیرد. نظام پیشنهادها در برخی کشورها، به‌ویژه ژاپن سابقه طولانی دارد. با این حال به نظر می‌رسد برای بومی کردن این سیستم مدیریت (تطابق با قوانین و فرهنگ) تلاش بیشتری لازم است.

برای اجرای نظام پیشنهادها در ادارات اولاً: بایستی موانعی رفع شوند که برای اجرای آن در سازمان‌ها و ادارات دولتی وجود دارد و ثانیاً: برای هر یک از سازمان‌ها و ادارات دولتی، آیین نامه مناسبی برحسب ساختار، وظایف و وضعیت سازمان تهیه و توسط افراد مطلع و معتمد به اجرا درآید.

در این تحقیق سعی شده است که ضمن آشنایی با مدیریت مشارکتی و نظام پیشنهادها؛ به بررسی و نحوه اجرای آن بپردازیم و راه کارهای احتمالی را شناسایی کنیم.

فصل اول: مدیریت مشارکتی

در این فصل با مدیریت مشارکتی و مفاهیم مربوط به آن آشنا می‌شویم. این نظام، هم از نظر علمی و نظری و هم از لحاظ تجربی و عملی براساس بررسی‌ها و مطالعات ایجاد

شده آمده است و یک نظام مطلوب و کارآمد چه در سطح سازمان‌ها و شرکت‌های داخلی و چه در سطح شرکت‌های بین‌المللی است.

تعریف مدیریت مشارکتی

یکی از نظام‌های مدیریتی پویا که نقش مهمی در توسعه منابع انسانی و در نتیجه توسعه سازمانی در ابعاد مختلف به موازات پیشرفت علوم و فن‌آوری‌های نوین و لزوم ادامه حیات در صحنه عمل و رقابت شدید بین‌المللی ایفا می‌کند، نظام مشارکتی است. نظام مشارکتی، نظام همکاری فکری عملی کلیه اعضای یک سازمان با سطوح مختلف مدیریتی آن سازمان است. در نظام مشارکتی کلیه افراد سازمان در مورد پیشبرد اهداف و روش‌های حل مسائل و مشکلات و ارتقا بهره‌وری سازمان، فعالانه می‌اندیشند و حاصل تفکر، تأمل، تعمق فردی و تبادل نظرهای گروهی را در قالب طرح‌ها و پیشنهادهای به سازمان ارائه می‌کنند.

در ادبیات مدیریت، برای مشارکت معانی و مفاهیم بسیاری آمده است، عددی آن را با تأکید بر فرآیند تصمیم‌گیری تعریف کرده‌اند،^۱ برخی کنترل و نفوذ کارکنان را مورد توجه قرار داده‌اند،^۲ گروهی دیگر شکل و قلمرو مشارکت را عامل عمده قلمداد کرده‌اند^۳ و افرادی دیگر تصمیم‌گیری مشترک را نقطه کانونی مشارکت می‌دانند.^۴ در تعریف کلی می‌توان گفت: دخالت کارکنان در رده‌های مختلف سازمان در فرایند تبیین مسائل و مشکلات، تجزیه و تحلیل موقعیت و دست‌یابی به راه‌حل‌ها، به طوری که کارکنان دریافتن راه‌حل‌ها از قدرت تصمیم‌گیری بالایی برخوردار باشند و با سرپرستان و مدیران خود هم فکری کنند، را مدیریت مشارکتی می‌گویند.

پیشینه مدیریت مشارکتی

گذشت زمان و تغییرات علم و فن‌آوری، سبب پیدایش تغییر در تفکرات مدیریتی شده تا اینکه اندیشه مدیریت مشارکتی مطرح و به شکل‌های گوناگون نمایان شد. با شکل گرفتن و نضج سبک و مکتب جدیدی در مدیریت به نام «مکتب روابط انسانی» در دور،

۱. ولکر ۱۹۷۳، البوت ۱۹۷۱.

۲. فرنچ و آس ۱۹۶۰.

۳. لامر ۱۹۶۷، ساشکین ۱۹۸۳.

۴. لاک و همکارانش ۱۹۸۸.

بلوغ انقلاب صنعتی و مطالعات و تحقیقات دانشمندانی چون «مازلو»، «چستر بارنارد» و «لیکرت»، نقش افراد و اهمیت دادن به آنان در اداره امور سازمان مطرح و مورد توجه قرار گرفت. در نیمه قرن بیستم که همزمان با انقلاب فراصنعتی می‌باشد، سبک جدیدی به نام «مدیریت سیستمی» به وجود آمد که کیفیت برخورد با نیروی کار را در مدل منابع انسانی بررسی می‌کرد. در این مکتب مدیران نه تنها دستان و قلب‌های کارکنان، بلکه فکر آنان را نیز به کار می‌گیرند.

مدیریت مشارکتی را از ویژگی‌های دوره فراصنعتی قلمداد نموده‌اند؛ در این سبک مدیر باید مشارکت کامل کارکنان را در امور تشویق کند و شرایطی به وجود آورد که در آن تمامی کارکنان، به اندازه توانایی فکری و عملی خود مشارکت کنند.

اهمیت مشارکت کارکنان در مدیریت

مشارکت دادن کارکنان در امر تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری موجب رشد فرد و تعالی سازمان و هم چنین سبب تقویت روحیه، رضایت شغلی و احساس قدر و منزلت انسانی و اداری کارمند می‌شود. می‌توان گفت مفهوم سرمایه انسانی مهم‌ترین پایه توجه به مدیریت مشارکتی است، چرا که در حقیقت خصوصیات کیفی انسان نوعی سرمایه است و سرمایه‌گذاری در کیفیت نیروی انسانی، سبب بارور شدن استعدادها، ارتقا مهارت‌ها و افزایش ظرفیت می‌شود و قابلیت تولید فکر و عمل را در فرد به دنبال دارد. مشارکت، کلید توسعه انسانی است. هنر مدیریت هر سازمان، ایجاد انگیزه و فراهم کردن محیطی مناسب برای کارکنان است تا آنها بتوانند قابلیت‌ها و توانایی‌های خود را نمایان سازند. مدیریت مشارکتی یکی از روش‌های مدیریت منابع انسانی است که به منظور حفظ حیثیت انسانی و بهبود کار مورد استفاده قرار می‌گیرد.

نظام مدیریت مشارکتی ابزاری بسیار کارآمد بر پایه انگیزشی تحول ساز است. در مدیریت، مهم‌ترین عامل، برای موفقیت سازمانی که می‌خواهد در راستای بهبود مستمر قرار داشته باشد مشارکت دادن کارکنان در امور است؛ زیرا مشارکت کارکنان سبب افزایش بازدهی، بالا رفتن کیفیت کار و کاهش تعارض بین افراد از یک طرف و کارکنان مدیریت از طرف دیگر، کاهش مقاومت‌های منفی (مانند غیبت، تأخیر و کم‌کاری) و نیز افزایش کارایی کارکنان می‌شود. به طور کلی می‌توان آثار و نتایج مهم اجرای

موفقیت آمیز طرح مدیریت مشارکتی را در شرکت، به شرح زیر بر شمرد:

۱. بهبود روابط انسانی میان مدیریت و کارکنان در شرکت؛
۲. افزایش و بهبود رضایت شغلی کارکنان؛
۳. بهبود انگیزش در کارکنان؛
۴. پیدایش احساس احترام، کشف استعداد، ارزش های اجتماعی، احساس مالکیت و نظایر آن؛
۵. بهبود و تسهیل در گردش کار؛
۶. افزایش میزان بهره وری در شرکت؛
۷. بروز خلاقیت و تقویت روح ابتکار و حس مسئولیت در کارکنان؛
۸. کاهش مقاومت در کارکنان؛
۹. افزایش کارایی در شرکت؛

۱۰. افزایش حس تعلق خاطر سازمانی و همسو کردن اهداف کارکنان با اهداف شرکت، هم چنین مهم ترین برتری و مزیت مشارکت کارکنان در مدیریت، شناسایی فرصت های بهبود بهره وری مستمر در شرکت می باشد.

جنبه های مختلف کارکرد نظام مدیریت مشارکتی

یکی از جنبه های مطرح حاصل از کارکرد این نظام و استفاده از فرایند مشارکت در شرکت، ایجاد جودموکراسی در محیط اداری و پایه گذاری اندیشه سالاری است.

جنبه دیگر آن نگرش انسانی است که بر بهبود و ارتقا توانایی فکری و عملی نیروی انسانی در محیط شرکت تأکید دارد و با پیروی از مکتب روابط انسانی، موجبات رشد و پویایی انسان و بالطبع کارکنان را فراهم می کند.

جنبه سوم کارکرد این نظام، متکی بر فلسفه ایدئولوژیکی و اعتقادی است که منبعث از دستورات اسلامی و مبانی اعتقادی دین مبین که می گوید: «و شاورهم فی الامر» و یا «امرهم شورا بینهم» و بر شور و مشورت در اداره امور و تصمیم گیری به عنوان شکلی از مشارکت تأکید می کند و هدف رشد و تکامل انسان را مدنظر قرار می دهد.

جنبه دیگری که در مورد کارکرد این نظام می توان بر شمرد؛ جنبه و دید فلسفی از مشارکت می باشد که در واقع فرایند تبدیل پیوند و رابطه یکسویه بین مدیران و کارکنان را

به روابط چند سویه فراهم می‌کند و از این طریق اعتماد متقابل بین مدیریت و کارکنان را افزایش داده و توانایی‌های کارکنان را در جهت ایجاد و نهادینه کردن اندیشه سالاری و به تعبیری اصل شایسته سالاری توسعه و ارتقا می‌دهد و موجب بالندگی در محیط شرکت می‌شود.

از دیگر جنبه‌های کارکرد این نظام، کمک به تسهیل و برقراری ارتباطات سالم و صمیمی در کلیه سطوح شرکت و کاهش فاصله صوری بین سلسله مراتب اداری و طبقات مختلف شغلی می‌باشد.

فصل دوم: نظام پیشنهادها

در این فصل با نظام پیشنهادها و راهکارهای آن آشنا می‌شویم. اهداف اصلی این نظام مشتری‌گرایی، کارمند‌گرایی و تأمین‌گرایی می‌باشد. ارائه پیشنهادها می‌تواند به نحوی باشد تا در تمام شاخه‌هایی که به نوعی با اهداف شرکت مرتبط است مشارکت داشته باشد. چند و چون اجرای نظام پیشنهادها که به مشارکت بیشتر کارکنان در شرکت‌ها و سازمان‌ها می‌انجامد مباحثی است که در این فصل مورد بررسی قرار گرفته است.

نظام پیشنهادها چیست؟

نظام پیشنهادها و یا به تعبیر رایج آن، نظام مشارکت، یکی از برنامه‌های مدیریت مشارکتی است که در آن سعی می‌شود پیشنهادهای کارکنان برای بهبود روند فعالیت‌ها در شرکت گردآوری و به اجرا درآید. این برنامه پایین‌ترین درجه مشارکت را در برمی‌گیرد؛ زیرا میزان نفوذ و کنترل کارکنان در فرایند تصمیم‌گیری محدود به ارائه پیشنهادها است.

در کل به منظور اجرای مدیریت مشارکتی و اشاعه این فرهنگ، باید از سیستم‌های اجرایی که زیر مجموعه آن هستند بهره جست. یکی از کارآمدترین این سیستم‌ها، سیستم پیشنهادها است که به کمک آن می‌توان پیشنهادها، نظرها و ابداعات کارکنان شرکت را که در تمام سطوح روی فرم‌های مخصوصی دریافت و آنها را مطابق با مفاد آیین‌نامه بررسی کرد که در مجموع یکی از دو نتیجه زیر به دست خواهد آمد.

الف) قبول پیشنهاد و اجرای آن و اعطای جایزه به پیشنهاددهنده.

ب) رد و ارائه دلایل قابل درک به پیشنهاددهنده. علاوه بر این، اجرای نظام پیشنهادها، در شرکت ابزاری است برای مدیریت تا از این طریق به کارایی، اثر بخشی و دیگر هدف‌هایی که توسط مدیریت طراحی می‌شود دست یابد.

ویژگی‌ها و مشخصات نظام پیشنهادها

از مشخصه‌های بارز نظام پیشنهادها این است که تصمیم‌گیری و یافتن راه‌حل جهت رفع مشکلات و نارسایی‌های شرکت از طریق دریافت پیشنهادها و انتخاب اصلح توسط مدیریت ارشد و حتی مدیران میانی (در خصوص مواردی است که در قالب جدول تفویض اختیار امکان تصمیم‌گیری دارند) صورت می‌پذیرد.

شیوه‌ها و روش‌های مختلف مشارکت در تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری و هم‌چنین اقدام جهت رفع مشکلات شرکت را می‌توان با توجه به نوع فعالیت، ساختار سازمان، میزان دست‌یابی به امکانات و تنوع واحدهای تخصصی در سطوح مختلف صف و ستاد به شرح ذیل برشمرد:

۱. مشارکت از راه مشورت با کارکنان؛
 ۲. نظام پیشنهادها؛
 ۳. مذاکرات جمعی؛
 ۴. شوراهای مشاوره‌ای و کمیته‌های کاری و تخصصی؛
 ۵. سیستم خودگردان؛
 ۶. مشارکت از طریق انتخاب نمایندگان کارکنان در واحدهای مختلف؛
 ۷. استفاده از فن طوفان مغزی به عنوان یکی از روش‌های جمع‌اندیشی یا حل مسئله به کمک کلیه کارکنان و آن عبارت از ایجاد فضایی است که در آن افراد بتوانند خلاقیت‌های خود را بروز دهند.
- شایان ذکر است که سیستم نظام پیشنهادی طوری برنامه‌ریزی شده است که کلیه افراد مستقر در سازمان می‌توانند بدون توجه به سطح سواد یا شغل خود در این امر شرکت نمایند.

از دیگر ویژگی‌ها و استفاده از نظام پیشنهادها:

- بهبود شرایط کار و ایمنی؛
- ارتقا سطح کیفی تولیدات و خدمات؛
- بهبود گردش کار در شرکت؛
- بهبود وضعیت ماشین آلات و ابزارها؛
- ابداعات و ایده‌های جدید؛
- کاهش ضایعات و هزینه‌ها؛
- بهبود سطح کمی تولیدات؛

مزایای نظام پیشنهادها

با توجه به مطالعات، بررسی‌ها و تجربیات به دست آمده از اجرای نظام پیشنهادها، می‌توان مزایای مدیریت مشارکتی و اجرای نظام پیشنهادها را به ترتیب ذیل اعلام نمود:

۱. ایجاد زمینه مساعد جهت ترغیب کارکنان به استفاده از دانش عمومی و آگاهی‌های تخصصی و شغلی خود برای بهره‌وری بیشتر در محیط کار و از قوه به فعل درآوردن مهارت‌های فکری و علمی آنان.

۲. جلب مشارکت کارکنان در امور مختلف؛ زیرا روند انجام آن و نتایج حاصله به خود آنان برمی‌گردد.

۳. رشد و شکوفایی قدرت خلاقیت کارکنان و توانایی آنان در حل مسائل و مشکلات.

۴. ایجاد زمینه و فضایی که کارکنان در واحدهای سازمانی خود در مورد روند فعالیت‌های انجام یافته به تفکر واداشته شوند تا نسبت به حل مسائل به نحو مطلوب‌تر اقدام کنند.

۵. اجرای نظام پیشنهادها، روشی است منطقی جهت کنترل کیفیت عملکرد فردی و گروهی کارکنان و زمینه ساز ایجاد تفکر خودکنترلی.

۶. عاملی جهت افزایش روحیه کارکنان و طبعاً ایجاد نوعی انگیزش در آنها.

۷. نظام پیشنهادها یکی از روش‌های مورد عمل در انتقال آرا و نظریات کارکنان و هم چنین خواسته‌ها و نیازهای معقول آنان به مدیریت شرکت می‌باشد.

۸. شناخت و اطلاعات مدیریت در مورد نحوه انجام کار و افزایش انتظارات کارکنان.
۹. مدیریت به قابلیت‌های افراد پی برده و هم چنین فرصت‌های بیشتری برای کارکنان فراهم می‌شود تا خود را به مدیران خود بشناسانند.
۱۰. موجبات همدلی و انس و الفت بین کارکنان در رده‌های مختلف سرپرستی و مدیریتی را فراهم می‌کند.

پیش‌نیاز اجرای نظام پیشنهادها

نظام پیشنهادها به طور کلی مبتنی بر اخذ نظر و پیشنهاد از افراد در مورد چگونگی بهبود کارها و فعالیت‌ها، بررسی نظریات اخذ شده توسط افراد مطلع و معتمد، اجرای نظریات قابل قبول و بالاخره قدردانی از پیشنهاددهندگان است که همگی این امور، وسیله‌ای برای تحول اداری و ارتقا کیفی و کمی فعالیت‌ها است. از سوی دیگر به نظر می‌رسد ادارات ما اساساً متناسب با اصل تحول‌پذیری طراحی نشده‌اند و معمولاً دارای ساختاری با انعطاف اندک، مدیریت با اختیارات محدود، وظایف غیرشفاف، قوانین مطرح نشده، بودجه محدود و غیرقابل انعطاف و... هستند.

بنابراین، برای تحول اداری بایستی شرایط و معیارهای اصلی را تعریف کنیم که ادارات بتوانند با یکدیگر همکاری و اشتراک مساعی داشته باشند و روی هم یک مجموعه بزرگ و منسجم را تشکیل دهند. هم چنین باید از قوانین و محدودیت‌های دست و پاگیر بکاهیم. به هر حال این محدودیت‌ها که رفع آنها جزء اهداف تحول اداری هستند، عامل محدود کننده نظام پیشنهادها به شمار می‌روند و رفع آنها الزامی است. در ذیل، این محدودیت‌ها و دیگر مقدمات اجرای نظام پیشنهادها شرح داده می‌شوند:

۱. اظهار پیشنهاد، نیازمند ابتکار عمل یا نقد وضع موجود است و بنابراین، بایستی روابط مدیران و کارمندان تا حدی صمیمی و قانونمند باشد که کارمند توان نقد و اظهار نظر سازنده و صریح را داشته باشد. به عبارت دیگر فضای سالم برای اظهار نظر منتقدان و انتقادپذیری وجود داشته باشد، یعنی کارمندان بدون نیاز به شجاعت بسیار زیاد بتوانند نظریات خود را اظهار کنند و مدیران نیز انتقادپذیری را در خود وزیردستان تقویت کنند و سخن حق را بپذیرند هرچند برخلاف میل و یا عادت آنها باشد. این امر از

سویی نیازمند شایسته سالاری در انتصاب مدیران است و از سوی دیگر قوانین بایستی حمایت لازم و دو طرفه از کارمند و مدیر داشته باشد، ولی در وضعیت فعلی مدیران نسبت به ارزش‌یابی و تشویق و تنبیه کارکنان اختیارات زیادی دارند، اما نظر کارمندان حتی در ارزش‌یابی مدیران لحاظ نمی‌شود.

۲. کمبود شدید حقوق و مزایای اکثر کارمندان باعث کم شدن توجه آنان به وظایف اداری خود و از جمله بررسی روش‌های اصلاحی می‌شود، لذا اکثر پیشنهادها در اوایل اجرای نظام پیشنهادها متوجه وضعیت مالی و رفاهی آنان خواهد بود و بایستی این پیشنهادها نیز در چارچوب نظام پیشنهادها پی‌گیری شود. هم چنین فاصله زیاد بین حقوق کارمندان و مدیران باعث ایجاد فاصله روحی بین آنها می‌شود، یعنی یکدلی و همکاری که لازمه پیشرفت کار جمعی و تبادل نظر است را کم‌رنگ می‌کند و در این صورت کارمندان مشکلات سازمان را مشکلات مدیران می‌پندارند و رغبتی برای حل این مشکلات ندارند.

۳. بررسی برخی از پیشنهادها نیازمند مطالعات کارشناسی نسبتاً مفصل یا انجام تحقیقات فنی مربوط به آن است. اغلب سازمان‌ها و وزارتخانه‌ها معمولاً مراکز تحقیقاتی وابسته به خود دارند که بهتر است این‌گونه پیشنهادها به همان مراکز تحقیقاتی ارجاع شود. با این حال گاهی موضوع پیشنهادی، مرتبط با فعالیت‌های مراکز تحقیقاتی نیست یا نیازمند تحقیقات نسبتاً کوچک است، لذا بایستی کمیته‌های نظام پیشنهادها، اجازه صرف هزینه برای تحقیقات موردی و نسبتاً کوچک روی بعضی پیشنهادها را جالب را داشته باشند.

۴. با پذیرش پیشنهادها و امتیازبندی آنها بایستی از پیشنهاد قدردانی شود که طبقه رایج آن اعطای مزایای مالی است به طوری که مبلغ پاداش متناسب با اهمیت و تأثیر پیشنهاد و زحمات پیشنهاددهنده باشد و هم چنین پاداش در فاصله زمانی مطلوب بایستی پرداخت شود. بنابراین، باید اعتبارات لازم در ردیف بودجه هر دستگاه پیش‌بینی شود و دست‌کمینه اجرایی نظام پیشنهادها تا حدودی باز باشد و فقط شرایط کلی برای کمیته نظام پیشنهادها تعریف شود و شروط تکمیلی به آیین‌نامه‌های داخلی هر سازمان یا اداره موکول شود. بدیهی است منافع حاصل از اجرای نظام پیشنهادها به مراتب ارزشمندتر از هزینه‌های آن خواهد بود.

۵. در اجرای نظام پیشنهادها، چنانچه به هر علت، عدم پذیرش پیشنهاد رسماً و به صورت واضح به پیشنهاددهنده اعلام شود تا پیشنهاددهنده توجیه شود و مأیوس نگردد. در حالی که بعضی از مدیران، به‌ویژه در ادارات دولتی رغبتی به تبادل نظر با کارکنان و پاسخ‌گویی به آنان ندارند و چنین مدیرانی اجرای نظام پیشنهادها را دشوار می‌دانند. برای رفع این مشکل می‌توان در مراحل اولیه، اجرای نظام پیشنهادها را در سازمان‌های داوطلب شروع کرد، ولی با یک برنامه زمان‌بندی شده بایستی کلیه سازمان‌ها تحت پوشش قرار گیرند و پشتوانه‌های قوی برای حمایت از کمیته‌های اجرایی در خصوص پاسخ‌گویی مدیران وجود داشته باشد.

۶. با اجرای نظام پیشنهادها در یک اداره، گاهی پیشنهادهایی مطرح می‌شوند که موجه و مثبت به نظر می‌رسند، ولی اجرای آنها در حیطه اختیارات آن اداره نیست. در این صورت به جای دفع پیشنهاد به علت وجود مانع قانونی، بهتر است موضوع به مرجع ذیصلاح در امر آن قانون یا آیین نامه ارجاع و خواسته شود که در صورت صلاحدید، موضوع پیشنهاد را در بازنگری قوانین مربوطه لحاظ کنند و یا علت رد آن را توضیح دهند. البته این حالت باید با طی مراحل و مراتب اداری صورت پذیرد.

بنابراین، نظام پیشنهادها باید در سطوح مختلف مطرح و اجرا گردد تا چنانچه پیشنهادی در سطح یک اداره قابل قبول تلقی شده، ولی اجرای آن نیازمند تصمیم‌گیری در اداره دیگر یا مرجع بالاتر باشد، پیشنهاد مزبور به کمیته ذیربط در اداره دیگر یا سطح بالاتر منعکس شود و قابل پی‌گیری باشد. با این حال در کشور ما فرایند اصلاح قوانین و آیین نامه‌ها دشوار است و از آن دشوارتر، یافتن مرجعی قانون‌گذار است که به شبهات وارده پاسخ گوید، برای مثال فرض کنید در خصوص بخشنامه صادره از سوی سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور روش بهتری در یک اداره دولت مطرح گردد، در این صورت انعکاس موضوع به سازمان و اصلاح آنچه مراحل و مدتی را باید طی کند و آن سازمان در چه مهلتی به اصلاحات پیشنهاد شده پاسخ خواهد داد؟

بنابراین، شایسته است سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، خود پیشگام و الگوی تحول اداری و اجرای نظام پیشنهادها باشد.

ارتباط تحول اداری با نظام پیشنهادها

تحول اداری فرایندهای متعددی همچون مشارکت عمومی کارکنان، اصلاح ساختارهای

اداری، تناسب وظایف و اختیارات توانمندسازی کارکنان و مدیران، پاسخ‌گویی دولت مردان در مقابل شهروندان، نظارت بر نظام اداری و توسعه شیوه‌های اطلاعاتی و... را دنبال می‌کند. با این حال علی‌رغم تلاش‌های فراوانی که در جهت تحول اداری صورت پذیرفته است، وضعیت و عملکرد ادارات از نظر مسئولان، کارمندان و در نهایت مردم مطلوب نیست.

به نظر می‌رسد مهم‌ترین رکن برای پیشبرد تحول اداری، تغییر آن از سیاست‌های برونی و دستوری به الگوها و روش‌های درونی است؛ یعنی روش‌هایی که از داخل هر سازمان نشأت گرفته باشد. برای شرح این مطلب به سه مشخصه مهم تحول اداری اشاره می‌شود:

● تحول فرایندی مستمر است؛ زیرا جامعه انسانی از جهات مختلف علمی، اقتصادی، فرهنگی، سیاسی و... تغییر می‌کند؛ به‌ویژه در عصر ما، تحولات سرعت روزافزون دارند. به طوری که پیترو دراکر می‌گوید: «در جهانی که دست‌خوش تحول و دگرگونی است و امنیت آن هر روز در معرض تهدید است، ابداع و ابتکار تنها راه بقا است».

● نوع تحولات مورد نیاز در ادارات مختلف، به شدت متفاوت است. این تفاوت به جهت اختلاف ادارات از لحاظ وظایف، امکانات، سطح معلومات علمی و تجربی، ساختارها و قوانین و... ایجاد می‌شود. بنابراین، چنانچه در پی اجرایی کردن تحول اداری هستیم نمی‌توان تنها به دستورالعمل‌های کلی برای تمام ادارات اکتفا کرد؛ زیرا نحوه شناسایی و رفع مشکلات هر اداره با ادارات دیگر تفاوت دارد.

● برای شناسایی و رفع مشکلات هر سازمان بایستی بیش از پیش به افراد همان سازمان اتکا کرد؛ زیرا نیروهای داخل سازمان هم به مشکلات به صورت عینی و روزمره برخورد می‌کنند، هم شناخت بیشتری به وظایف و روابط رسمی و غیررسمی دارند. در ضمن استفاده از تجربیات و نظریات آنها قابل اجرا نیست، باز هم به علم و بیش آنها نسبت به محیط خود افزوده می‌شود و با درک بهتر کار می‌کنند.

نظام پیشنهادها هر سه مشخصه فوق را به خوبی پوشش می‌دهد. امور فنی و اداری امروزه تنوع و پیچیدگی‌های زیادی یافته‌اند و پاسخ به اظهار نظر افراد مختلف در چگونگی اداره امور و استفاده از افکار همگان نیازمند همکاری و بررسی کارشناسی است. هم چنین از نظر فرهنگ دینی به نظر می‌رسد می‌توان نظام پیشنهادها را یک

راهکار منظم برای فرضیه امر به معروف و نهی از منکر تلقی کرد، از سوی دیگر اجرای اصل ۱۰۴ قانون اساسی^۱ در ادارات الزامی می‌باشد. با وجود تشکیل شوراهای صنفی تاکنون شوراهای اداری تشکیل نشده‌اند، لذا پیشنهاد می‌شود با تلفیق مبانی نظام پیشنهادها و این اصل مهم و متروک قانون اساسی و هم چنین مفاهیم عالی امر به معروف و نهی از منکر، تحول اداری را در مسیر مناسب قرار دهیم و نظام پیشنهادها را که از فرهنگ دیگر کشورها اخذ شده با قوانین ملی و عقاید و فرهنگ عمومی همراه و هماهنگ سازیم.

آیا آموزش مدیران و کارکنان برای شروع و استمرار نظام پیشنهادها ضرورت دارد؟

به نظر می‌رسد بین آموزش مدیران و کارکنان با پذیرش این نظام ارتباط وجود دارد. قبل از اجرای نظام پیشنهادها در شرکت، باید اقدامات لازم توجیهی جهت شناساندن اهداف و امتیازاتی که متوجه کل سیستم و بهبود روند عملکرد فعالیت‌ها در شرکت می‌شود، به عمل آید، در نتیجه اگر قبل از اجرای نظام پیشنهادها، مدیران و کارکنان آموزش لازم دیده باشند راحت‌تر می‌توانند با این مقوله کنار آمده و خود را برای تغییرات ناگهانی آماده می‌کنند و با دید باز پیشنهادهای خود را که با اهداف سازمان سازگار است مطرح می‌کنند. با آموزش مدیران آنها یاد می‌گیرند که با نظام پیشنهادها چگونه باید برخورد نمود، چرا که اگر با این نظام، خیلی بسته برخورد شود باعث یخ زدن پیشنهادها می‌شود و اگر با آن باز برخورد شود، به اصطلاح آب خوردن کارکنان هم به صورت پیشنهاد در خواهد آمد. مدیران با آموزش، برای جلوگیری از مشکلات جانبی با قوانین نظام پیشنهادها آشنا می‌شوند و متوجه می‌شوند کدام پیشنهاد می‌تواند جزء نظام پیشنهادها تلقی شود. پس آموزش مدیران باید به صورت گسترده پی‌گیری شود تا نظام پیشنهادها به عنوان ابزار کمکی برای مدیران مطرح شده و با سازمان‌هایی آشنا شوند که این نظام را با موفقیت اجرا کنند. با آموزش کارکنان نیز آنها با مزایای نظام پیشنهادها آشنا شده و از تغییرات احتمالی ترسی نخواهند داشت و با علاقه هر آنچه را که به نظرشان

۱. به منظور تأمین قسط اسلامی و همکاری در تهیه برنامه‌ها و ایجاد هماهنگی در پیشرفت امور در واحدهای تولیدی و صنعتی و کشاورزی شوراهایی مرکب از نمایندگان کارکنان و دهقانان و دیگر کارکنان و مدیران در واحدهای آموزشی اداری خدماتی و مانند اینها شوراهایی مرکب از نمایندگان اعضاء این واحدها تشکیل می‌شود و چگونگی تشکیل و حدود و وظائف و اختیارات آنها را قانون معین می‌کند.

می‌رسد با توجه به قوانین بازگو شده عنوان می‌کنند تا در بهبود وضعیت سازمان، آنها نیز شریک باشند.

به نظر می‌رسد با آموزش کارکنان ایجاد انگیزه مادی و معنوی در افراد بیشتر می‌شود.

انگیزش کارکنان برای ارائه پیشنهاد می‌تواند به صورت مادی و معنوی پی‌گیری شود. با وجود اهمیت انگیزش معنوی در مشارکت و روش‌های متعدد و مؤثر آن، متأسفانه روی این زمینه کمتر کار شده است. در این راستا ضرورت دارد ارزش‌های فرهنگی و مذهبی جامعه مانند وجدان‌کاری، کمک به مردم، خدمت به نظام اسلامی و... و هم‌چنین شخصیت و کرامت کارمندان مورد توجه قرار گیرند.

فقدان انگیزه‌های معنوی یک سازمان وابسته به نظام اسلامی را به یک سازمان صرفاً مادی تنزل می‌دهد. یادآوری می‌شود اگر در نظام پیشنهادها مبالغی به پیشنهاددهندگان پرداخت می‌شود برای جبران بخشی از زحمات آنان و تشویق عموم است و گرنه وقت و فکر انسان‌ها را نمی‌توان با مبالغ مادی، ارزش‌یابی و جبران کرد، همان‌طور که ارزش عمر کارمند را نباید با حقوق ناچیز اداری مساوی دانست این امری است که نمی‌توان با آموزش عنوان کرد؛ اصولاً اگر شخصی فقط برای دریافت پول، عمر خود را در مشاغل اداری یا مشاغل دیگر صرف کند زیان می‌بیند؛ زیرا عمر، سرمایه محدود و برگشت‌ناپذیر انسان‌ها برای تعالی معنوی است و آنچه کارکردن را ارزشمند و در ردیف بالاترین عبادت‌ها قرار می‌دهد همانا تأمین معیشت برای انجام وظایف دینی و هم‌چنین خدمت به جامعه است، به‌ویژه در نظام اسلامی بالاترین افتخار است که می‌توان آن را با امر آموزش به کارکنان معرفی کرد.

عوامل مؤثر در موفقیت نظام پیشنهادها کدام است؟

به نظر می‌رسد حمایت و پشتیبانی مدیریت ارشد در اجرای نظام پیشنهادها الزامی است.

موفقیت نظام پیشنهادها در گرو باور مدیریت ارشد به توانایی کارکنان و درک مسائل آنان، توانمندی و شایستگی مدیریت ارشد برای تشخیص و اجرای پیشنهادها مفید و هم‌چنین توجه مدیران میانی است و گرنه در سازمانی که مدیر ارشد در اجرای نظام

پیشنهادها جدی نباشد یا مدیران میانی با نظام پیشنهادها هم نوا نباشند یا برداشت اشتباه از ماهیت نظام پیشنهادها داشته باشند و در پی ایرادگیری باشند، تحول جدی اتفاق نخواهد افتاد و نظام پیشنهادها ناموفق جلوه می‌کند. اگر مدیریت این نظام را باور داشته باشد مطمئناً از آن حمایت و پشتیبانی خواهد کرد.

به نظر می‌رسد ایجاد واحد سازمانی مسئول در طراحی و اجرای نظام با شرح وظایف مدون و مصوب به نحوی که بتوان به استمرار این نظام و نهادینه کردن آن در شرکت امیدوار بود.

به نظر می‌رسد فرد طبق قوانین نظام پیشنهادها در مورد شغل خود نمی‌تواند پیشنهاد بدهد.

ما معتقد هستیم باید به این مسئله اهمیت داد تا فرد درباره شغل خود پیشنهاد دهد و باز باور داریم یکی از رکن‌هایی که می‌توانند شغل‌هایی را پویا کنند خود فرد است. پرسش این است که چه کسی می‌تواند شغل را پویا کند و به آن غنا بخشد؟ فکر می‌کنیم خود فرد است و اگر این فرصت را از فرد بگیریم او در همان شغل خودش که سازمان برای او تعیین کرده است، خواهد ماند. در کشور ما درباره کمال شغلی کم کار شده است و باید اجازه داد افراد درباره شغلشان نظر و پیشنهاد بدهند و برای پاداش ضریب خوبی هم برای او در نظر گرفته شود.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

مدیریت مشارکتی از سبک‌های نوین مدیریت و نظام پیشنهادها، یکی از شیوه‌ها و برنامه‌های اجرایی مدیریت مشارکتی است. تحقیقات و مطالعات به عمل آمده نشان می‌دهد با در نظر گرفتن شرایط محیطی و متغیرهای وضعی سازمان، ایجاد اصلاحات ساختاری در ابعاد مختلف سازمانی و نیروی انسانی و تعمیم آن در کلیه سطوح، در روند یک برنامه توسعه می‌تواند به عنوان یک شیوه مدیریتی موفقیت‌آمیز مورد استفاده قرار گیرد و در قالب ساز و کاری سودمند و سازنده، توانمندی‌های بالقوه کارکنان را برانگیخته و بتواند به عنوان یک وسیله انگیزش مؤثر و اثربخش در افزایش درجه تعهد و تعلق خاطر سازمانی و نیز دلبستگی کارکنان به هدف‌های شرکت قلمداد شود. بدیهی است اقدامات تبلیغی و تلاش‌های فرهنگی به منظور آشنایی، پذیرش و عمل به رفتارهای

مشارکت جویانه قبل از طراحی و استقرار نظام به عنوان یک ضرورت انکارناپذیر باید مورد نظر قرار گیرد.

به نظر نگارنده نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها می‌تواند هم زمان با استقرار شوراهای مشورتی به صورتی منطقی در دستور کار قرار گیرد و با جلب حمایت جدی مدیریت، آموزش‌های توجیهی لازم در کلیه سطوح سازمانی و به نظریات و پیشنهادهای سازنده و مفید و اقدامات تشویقی مناسب و اعطای جوایزی در خور و شایسته، زمینه پذیرش فکری و اقدامات علمی این نظام در شرکت ایجاد و فراهم شود.

همین طور معتقدیم که اجرای نظام پیشنهادها در ادارات دولتی ضرورت داشته و برای پویایی و تحول اهمیت دارد. پیشنهادهایی که فکر می‌کنیم سازمان باید برای بهبود و ساماندهی شرکت رعایت کند و آن نیز مستلزم استفاده از راهکارهای نظام پیشنهادی به ترتیب ذیل است:

۱. سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور بایستی مقدمات لازم برای ترویج و اجرای نظام پیشنهادها را در سطح ملی پی‌گیری و لوایح قانونی مورد نیاز و چارچوب‌های نظام پیشنهادها را ارائه کند. با این حال، تدوین آیین‌نامه‌ها و برنامه‌های اختصاصی هر اداره بایستی به همان اداره تفویض شود.

۲. برای تحول اداری باید برخی قوانین نیز اصلاح شود و هم چنین فرایند اصلاح قوانین (به‌ویژه قوانین داخلی ادارات و وزارتخانه‌ها) تسهیل شود تا تحول مستمر، میسر باشد.

۳. نظام پیشنهادها به تدریج (با زمان‌بندی مشخص) در سطوح مختلف سازمان‌ها و وزارتخانه‌ها تدوین و اجرا شود و بین کمیته‌های نظام پیشنهادها که در سطوح مختلف کار می‌کنند ارتباط و تبادل نظر وجود داشته باشند.

فهرست منابع و مآخذ

۱. ترنس آر. میچل «مردم در سازمانها»، ترجمه دکتر شکرکن، انتشارات رشد، ۱۳۷۳.
۲. مجموعه مقالات اولین همایش نظام پیشنهادها، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، آبان ۱۳۷۸.
۳. مجموعه مقالات دومین همایش نظام پیشنهادها، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، بهمن ۱۳۷۹.
۴. نشریه تحول اداری، دوره ششم، شماره ۲۳، دیماه ۱۳۷۸.
۵. نشریه تدبیر، سال دوازدهم، شماره ۱۱۹، دیماه ۱۳۸۰.
۶. نشست علمی در خانه مدیران با آقایان مهندس منزوی، مهندس ذاکر.

