

# نظام پیشنهادات راهی به سوی استقرار مدیریت مشارکتی

دکتر سنجر سلاجقه<sup>۱</sup>

سحر هنرآموز<sup>۲</sup>

(تاریخ دریافت ۸۹/۳/۹ - تاریخ تصویب ۸۹/۸/۳)

## چکیده

با توجه به اینکه مشارکت در امور مسأله‌ای تازه نیست و از دیر باز وجود داشته است، انسان‌ها در همه امور نیاز به همکاری و مشارکت با یکدیگر داشته‌اند و در کشور ما هم با توجه به پیشرفت علم مدیریت و استقرار مدیریت نوین در سازمان‌ها و مؤسسات، موضوع مشارکت در امر مدیریت امروزه مورد توجه زیادی قرار گرفته است. به طور کلی می‌توان گفت که یکی از راه‌های اساسی بهبود در نظام اداری، مدیریت مشارکتی است و سخن گفتن درباره مدیریت مشارکتی هم بدون توجه به نظام پیشنهادها کاری بس دشوار است؛ زیرا ساده‌ترین ابزار دستیابی به مدیریت مشارکتی، نظام پیشنهادات می‌باشد. در این مقاله سعی شده است به تعریف، اهداف، سبک‌ها و ساز و کارهای مدیریت مشارکتی و جنبه‌های مشارکت در اسلام پرداخته شود و سپس نظام پیشنهادات به عنوان بهترین وسیله دستیابی به مشارکت از صورت‌های مختلفی مورد بررسی قرار گیرد. از جمله تعریف نظام پیشنهادات، فلسفه، زمینه‌های اجرایی و اهداف اجرایی آن، ساختار نظام پیشنهادات، پیشینه نظام پیشنهادات در جهان و ایران، بستر قانونی آن در بخش دولتی و چالش‌های استقرار آن در ایران.

۱- استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان، salajeghe-187@yahoo.com

۲- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، saharhonaramooz@yahoo.com

## واژگان کلیدی: مدیریت مشارکتی، پیشنهاد، نظام پیشنهادات.

### مقدمه

ادارات و سازمان‌های ما به علت ناتوانی در استفاده بهینه از توان بالقوه کارکنان با معضلاتی رو به رو هستند که سبب کاهش بهره‌وری سازمان و ناتوانی در رقابت در عرصه‌های ملی و بین‌المللی گردیده است و با توجه به محیط ناپایدار کنونی که سازمان‌ها را هر چه بیشتر به شیوه‌های جدید مدیریتی سوق می‌دهد، متداول‌ترین راه برای برطرف ساختن مشکلات و اصلاح نظام اداری به کارگیری روش مدیریت مشارکتی است که به توسعه ظرفیت فردی کارکنان و ایجاد روحیه خودباوری، مسئولیت‌پذیری و تعهد در آنان منجر می‌گردد. مدیریت مشارکتی عبارت است از به وجود آوردن فضا و نظامی توسط مدیریت که تمام کارکنان مشتریان و پیمانکاران یک سازمان در روند تصمیم‌گیری و حل مسائل و مشکلات سازمان با مدیریت همکاری و مشارکت کنند و از این راه گامی در جهت بهبود و توسعه بردارند. چون به طور کلی مشارکت، موجب بازده بالاتر و کیفیت بهتر می‌شود و میزان بهره‌وری هم به طور قابل ملاحظه‌ای افزایش می‌یابد. مدیریت مشارکتی یک فرایند مدیریتی است که بر پایه سیستم‌های مختلفی قابل اجرا است. یکی از سیستم‌های نیرومند این فرایند، نظام پیشنهادات است که در ادامه مورد بحث قرار می‌گیرد.

### تعاریف مدیریت مشارکتی<sup>۱</sup>

همزمان با پیدایش گروه‌های انسانی و سازمان‌ها، موضوع مشارکت مورد توجه قرار گرفت. در نیمه دوم قرن بیستم که می‌توان آن را همزمان با انقلاب فراصنعتی نامید، سبک جدیدی از مدیریت به وجود آمد که مدیران در این مکتب نه تنها دستان، بلکه قلب کارکنان را نیز به کار می‌گرفتند. در این سبک، مدیر می‌بایست مشارکت کامل کارکنان را در امور بدست می‌آورد و شرایطی را به وجود می‌آورد که در آن تمامی کارکنان به اندازه توانایی خود مشارکت کنند. پس مشارکت را می‌توان فرایند درگیری کارکنان در تصمیم‌های استراتژیکی و تاکتیکی سازمان به حساب آورد که به صورت رسمی و غیر رسمی در سطح و حدود مشخصی اتفاق

می‌افتد (رهنورد، ۱۳۷۸: ۶).

به طور کلی افزایش درگیری کارمندان را در تصمیمات متنوع کاری که به طور سنتی با حوزه‌های مختلف مدیریت ارتباط دارد را مدیریت مشارکتی می‌گویند که فلسفه اساسی چنین شیوه‌ای پایه‌ای است برای کنترل کیفیت و مفهوم گسترده‌ای برای نوآوری در محیط کار است (مجبی، ۱۳۸۰: ۶۸).

با توجه به اینکه امروزه تمایل به مشارکت کارکنان در سازمان در همه سطوح در حال افزایش است، مقصود مدیریت مشارکتی هم اطمینان یافتن از این امر است که کارکنان صالح به گرفتن تصمیم‌های مؤثری بپردازند. سپردن اختیار، وسیله‌ای برای دستیابی به مدیریت مشارکتی است. سازوکاری است که از راه آن مسئولیت به گروه‌ها یا افراد مسئول داده می‌شود (طوسی، ۱۳۷۸: ۳). در تعریف دیگری مدیریت مشارکتی منابع انسانی سازمان را یکی از غنی‌ترین منابع می‌داند که با نیروی تفکر، خلاقیت، نوآوری، تعهد و مسئولیت‌پذیری خود می‌تواند باعث رشد، توسعه و تعالی سازمان شوند؛ از طرفی هنگامی که فرد در مقابل اطلاعات، وضعیت و وقایع گوناگون قرار می‌گیرد، عکس‌العمل‌های متفاوت با دیگران نشان می‌دهد (بین و وارز، ۲۰۰۰: ۱۸).

### شور و مشورت و مشارکت در اسلام

درباره موضوع شور و مشورت در دین مبین اسلام، سفارش‌های فراوان شده است. آیات مبارکه «و مشاورهم فی الامر» و «وامرهم شوری بینهم» بر این اصل اساسی تأکید دارد. و مشاورهم فی الامر: و مشورت کن با آنها در کار (سوره آل عمران، آیه ۱۵۹). و امرهم شوری بینهم: و کارشان را با مشورت میان خود انجام دهند (سوره شوری، آیه ۳۸). در مورد مشارکت هم آیه شریفه «و تعاونوا علی البر و التقوی و لا تعاونوا علی الاثم و العدوان» و یاری کنید یکدیگر را بر نکویی و پرهیزکاری و یاری نکنید یکدیگر را به گناه و ستمکاری (سوره مائده، آیه ۲)، حدود مشارکت را تعیین نموده است. در مورد مشورت از حضرت رسول الله (ص) نقل شده است «لاندم من استشار» یعنی هر کس مشورت نماید پشیمان نمی‌شود (نهج الفصاحه، حدیث شماره ۱۶۳۷).

از حضرت امیرالمؤمنین علی(ع) هم روایت شده است: «من استبد برأیه هلك و من شاور الرجال شاركها فی عقولها» یعنی آنکه هر کس خود رأیی پیشه کند، هلاک می شود. و هر کس با دیگران مشورت کند خود را در عقل های آنها شریک می سازد(نهج البلاغه، کلمات قصار، شماره ۵۴).

با استفاده از آیات قرآنی و احادیث که درباره مشورت آمده است، می توان نتیجه گرفت که مشورت باید جایگاه ویژه ای در زندگی ما داشته باشد تا از فواید آن بهره مند شویم و مدیریت مشارکتی هم به نوعی نمونه ای از همان شور و مشورت است که در اسلام ذکر شده است.

### اهداف مدیریت مشارکتی

هر برنامه یا طرحی دارای اهدافی می باشد. مدیریت مشارکتی نیز به عنوان یک برنامه منظم دارای اهداف زیر می باشد:

- ۱- شنیدن صدای دیگران را آسان می سازد.
- ساختار اغلب سازمان ها به گونه ای است که مردمان در آنجا حضور فیزیکی دارند ولی از اندیشه و آرزوهای آنها استفاده نمی شود. مدیریت مشارکتی ساختار سازمان ها را به گونه ای تغییر می دهد که نه تنها اندیشه و صدای کارکنان در سازمان به خوبی شنیده می شود، بلکه به عنوان راهنمایی برای هدفگذاری مؤثر مورد استفاده قرار می گیرد.
- ۲- «احساس مالکیت را فراهم می کند».
- هر گاه انسان در پدید آوردن و ایجاد چیزی سهمی گردد، احساس تملک نسبت به آن دارد و از آن حمایت و پشتیبانی می کند و در حفظ و بقای آن می کوشد.
- ۳- «حاشیه نشینی را از میان می برد».
- انسان موجودی اجتماعی است. تعالی و رشد او در گرو مشارکت و همراهی با سایرین است، در صورتی که افراد در حاشیه قرار گیرند، حرکت سازمانی از توانایی های آنان محروم می ماند.
- ۴- «ناتوانان را نیرومند می سازد».
- مشارکت انسان را به درون فعالیت های گروهی کشانده و بستر لازم را برای به کارگیری استعدادها و پرورش آنها فراهم می کند.

۵- «فرهنگ سکوت را می‌شکنند».

مشارکت انسان در فعالیت‌های اجتماعی، لاجرم او را وادار به ایجاد ارتباط و تبادل افکار، اندیشه و بیان خواسته‌هایش می‌کند و به طور کلی فرهنگ سکوت را می‌شکند و احساس ناتوانی، از بین رفته و اعضای سازمان به افرادی فعال و خلاق تبدیل می‌گردند (طوسی، ۱۳۷۲: ۸).

### سبک‌های مدیریت مشارکتی

مشارکت را می‌توان به طور کلی به پنج شکل تقسیم کرد:

۱- مشارکت پایین‌نگر<sup>۱</sup>

این نوع مشارکت در حقیقت درگیری مدیر را در انجام کار کارکنان شرح می‌دهد. یعنی مدیر به نوعی در کارهایی که کارکنان انجام می‌دهند، دخالت دارد.

۲- مشارکت بالانگر<sup>۲</sup>

این نوع مشارکت، وسعت و اندازه مشارکت کارکنان با مدیران را در کارهایی که جزء مسئولیت‌های مستقیم مدیران است، توصیف می‌کند.

۳- مشارکت جانب‌نگر<sup>۳</sup>

این نوع مشارکت عبارت است از این که افراد در یک سطوحی پرشمار از سازمان با یکدیگر همفکری کنند. این نحوه مشارکت ممکن است دربرگیرنده فعالیت‌های ساختاری یا فرآیندی باشد. مشارکت جانب‌نگر به صورت رسمی و غیر رسمی وجود دارد.

۴- مشارکت سازمانی<sup>۴</sup>

این نوع مشارکت بین بخش‌های وسیع‌تر سازمان، بین قسمت‌ها، واحدها و وظایف انجام می‌گیرد.

۵- مشارکت فردی<sup>۵</sup>

۱- Downward Participation

۲- Up Ward Participation

۳- Lateral Participation

۴- Organizational Participation

۵- Individual Participation

نوعی مشارکت که فرد از قابلیت‌های فکری و جسمی خود مانند نیرو، خلاقیت، بصیرت، تمرکز و تفکر برای انجام کار استفاده می‌کند (محمدزاده، ۱۳۷۳، ۱۸-۱۳).

با تعریف‌های فوق چنین استنتاجی می‌توان کرد که مشارکت باید جزئی جدایی ناپذیر از هر اداره یا سازمان باشد و هر کارمندی در هر سطح سازمانی و با هر مقامی باید به گونه‌ای در امر مشارکت دخالت داشته باشد و خود را در تصمیماتی که در محل کارش گرفته می‌شود، سهمیم بداند.

برای عملی شدن مشارکت در امور سازمان، سازوکارهای مختلفی ارائه شده است که با توجه به فرهنگ و بلوغ سازمانی کارکنان و دیگر شرایط مناسب محیط مورد استفاده قرار گرفته و از نتایج مطلوب آنها بهره‌برداری شده است. استفاده از هر یک از آنها در هر اداره و سازمانی متفاوت است و ممکن است در اداره‌ای از چند نمونه از آنها با هم استفاده شود و به عکس در اداره‌ای یک نمونه از آنها کارساز باشد.

### انواع مشارکت کارکنان

حلقه‌های کنترل کیفیت<sup>۱</sup>، گروه‌های خودگردان کار<sup>۲</sup>، مدیریت کیفیت جامع<sup>۳</sup>، مشارکت در مالکیت<sup>۴</sup>، مدیریت بر مبنای هدف<sup>۵</sup>، دموکراسی صنعتی<sup>۶</sup>، شوراهای مدیریت میانی<sup>۷</sup>، تصمیم‌گیری مشترک<sup>۸</sup>، مشارکت در فروش<sup>۹</sup>، مشارکت در آموزش<sup>۱۰</sup>، مشارکت در تحقیقات<sup>۱۱</sup>

۱- Quality Control Circles (Q.C.C)

۲- Autonomous Work Groups (A.W.G)

۳- Total Quality Management (T.Q.M)

۴- Co-Ownership

۵- Management by Objectives (M.B.O)

۶- Industrial Democracy

۷- Middle Management Councils

۸- Co-Determination

۹- Sale Sharing

۱۰- Training Partnership

۱۱- Research Sharing

و نظام پیشنهادها<sup>۱</sup> از انواع مشارکت کارکنان در امور سازمان می‌باشد. روز به روز بر این تنوع افزوده می‌شود. همانطور که در سازمان‌های جدید افراد در گروه‌های مختلف بر روی یکدیگر تأثیر می‌گذارند و قلمرو خود و رهبران خود را نیز افزایش می‌دهند (لارای، ۱۹۸۹: ۳). با توجه به گستردگی انواع مشارکت کارکنان در اینجا سعی شده است به نظام پیشنهادها پرداخته شود، چون دستیابی به اهداف سازمان همراه با بهره‌وری و رشد و تعالی کارکنان از ویژگی‌های بارز نظام پیشنهادها می‌باشد. از نظام پیشنهادها باید به عنوان زمینه شکل‌گیری فرهنگ نخبه‌پروری و مؤثرترین روش حل و فصل مسایل سازمان تلقی داشت (تسلیمی، ۱۳۷۸: ۱).

### فلسفه مدیریت مشارکتی و نظام پیشنهادات

در چند دهه گذشته نظریه پردازان برجسته و سرشناسی چون کریس ارجریس، وارن بیتس و رنسیس لیکرت استدلال کرده‌اند که برای دستیابی به تعهد کارکنان، رضایت شغلی و بهره‌وری، مشارکت آن‌ها در تصمیم‌گیری امری حیاتی و بنیادی است. بررسی‌های انجام شده در زمینه فنون مدیریت ژاپنی مانند نظریه Z از سوی ویلیام اوچی نیز به مشارکت جایگاه ویژه‌ای داده است. در همین رابطه ساکشین اعتقاد دارد که مشارکت کارکنان نه تنها کار ساز است، بلکه کاربرد آن از سوی مدیریت یک ضرورت اخلاقی است (طوسی، ۱۳۷۲).

در کنار توسعه دامنه مشارکت نه تنها کیفیت کار بهبود می‌یابد، بلکه پذیرش تغییر و سازگاری با تغییر افزایش می‌یابد. کرت لوین متخصص روانشناسی اجتماعی در یک بررسی پی برد که هرگاه کارکنان سازمان در اداره کارها مشارکت داده شوند، مقاومت و ایستادگی آنان در برابر دگرگونی و نوسازی و نوآفرینی کاهش می‌پذیرد و راه سازگاری در پی می‌گیرند. همچنین در پژوهش‌های دیگر دریافته شد که مشارکت کارکنان در مدیریت سازمان‌ها، روحیه کارکنان را نیرومند می‌کند و هویت آنان را با سازمان و هدف‌های آن پیوند می‌دهد. در فضای سازمانی که مشارکت در آن وجود دارد، تعارض‌ها و تضادها کاهش می‌یابد و درجه بردباری و شکیبایی کارکنان افزایش می‌یابد. همچنین مشارکت در مدیریت سبب می‌شود تا میزان سرپرستی و

۱- Suggestion System

۲ - Laurie

نظارت بر کارکنان کاهش یافته و کارکنان خود را برای بالا بردن بهره‌وری، دلسوز نشان دهند و دلبستگی خود به هدف‌های گروهی را بیافزایند و به پدید آمدن فضای سازمانی دلپذیر یاری دهند. بررسی‌های روانشناختی نشان می‌دهد هر گاه کارکنان فرصت بیان اندیشه‌های خود را بیابند، در تصمیمی که بر سرنوشت آن‌ها تأثیر می‌گذارد شریک شوند، نوآفرینی و آفرینندگی بیشتری را از خود نشان می‌دهند و مسوولیت بیشتری را نیز می‌پذیرند (کوشکباغی، ۱۳۸۷).

### تعریف نظام پیشنهادات

شناخته‌شده‌ترین ابزار دستیابی به مشارکت عبارت است از نظام پیشنهادات یا طرح بسیج اندیشه‌ها که یکی از عوامل مؤثر در تغییر شرایط کاری و ایجاد زمینه مناسب برای مشارکت کارکنان بوده که منشأ ایجاد اصلاحات اساسی در سازمان‌ها و ادارات کشور می‌باشد و موجب ایجاد پویایی و بهبود فرآیند و کیفیت محصول یا ارائه خدمات است.

نظام پیشنهادات یکی از مؤثرترین روش‌های جلب مشارکت کارکنان در امور سازمان برای ایجاد تغییرات نهادی در نگرش کارکنان و مدیران نسبت به سازمان و اهداف آن می‌باشد، نگرشی که همه اعضای سازمان را از حالت گوشه‌نشینی و سکون به حالت فعال و مؤثر بودن تشویق می‌کند. این نظام، با اعتقاد راسخ به اینکه اگر کارکنان سازمان بخواهند، می‌توانند با به کارگیری مؤثر قوه تفکر، خلاقیت و نوآوری خود که حاصل هوش و استعداد سرشار خدادادی آن‌ها است، نقش بسیار مفید و سازنده‌ای در رشد و تعالی سازمان و ارتقای فرهنگ و منزلت کارکنان داشته باشند که البته عامل پاداش در پاسخ مطلوب بسیار مؤثر و اثرگذار مورد تصریح قرار گرفته است (اسکینر<sup>۱</sup>، ۱۹۹۴: ۴).

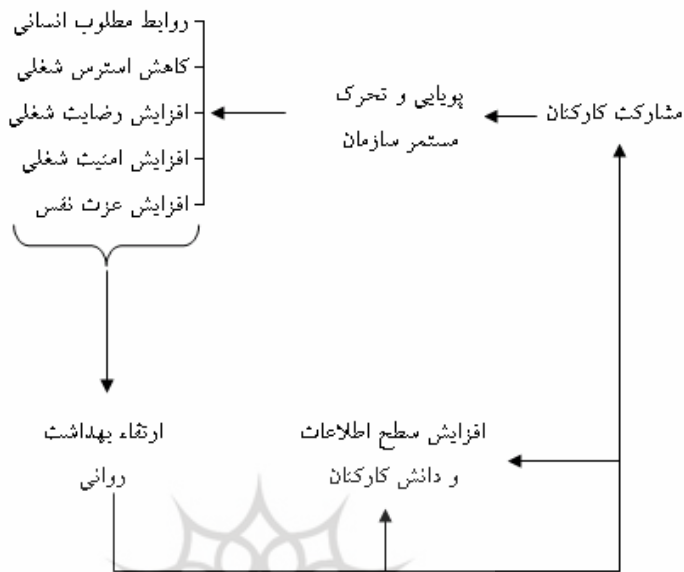
مقصود از اجرای نظام پیشنهادات، ثبات و رشد قوه تعقل و ابتکار و در نهایت رشد کسب و کار است. این مشارکت، موجبات یادگیری را نیز فراهم می‌سازد و در نتیجه افزایش سطح دانش، آگاهی و اطلاعات کارکنان باعث تحقق اهداف سازمان می‌گردد (بارنی و گریفین<sup>۲</sup>، ۱۹۹۲: ۶۷).

۱ - Skinner

۲ - Barny & Griffin



### نمودار (۱): نتایج افزایش سطح اطلاعات و دانش کارکنان



سیستم پیشنهادات کارکنان به دلیل اینکه یکی از شیوه‌های اجرایی نظام مدیریت مشارکتی است، شامل یک نظام مدون مشارکت برای فعال کردن ذهن افراد جهت ارائه ایده‌ها و نظرات خود است و انگیزه و احساس مسئولیت و تعلق سازمانی را در کارکنان افزایش می‌دهد (رمضانیان و اسماعیل پور، ۱۳۷۹: ۲۵).

ژوبشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

### پیشینه نظام پیشنهادها در جهان

اساس ساختاری نظام پیشنهادها قدمتی بالغ بر صد سال دارد و منشأ آن به ژاپن باز می‌گردد (مقیمی، ۱۳۸۵: ۳۰).

نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها از دهه ۱۹۵۰ میلادی به صورت رسمی در شرکت‌های ژاپنی به کار گرفته شد و سپس از سوی سایر کشورها پذیرفته و استفاده گردید. این سیستم در آمریکا بیشتر به انگیزه سودآوری پس از جنگ دوم جهانی به کار گرفته شد. اولین سیستم پیشنهاد در آمریکا کارخانه جنرال الکتریک بود. در حال حاضر بر طبق قانون اداری آمریکا، تمام مؤسسات دولتی سازمان، بودجه و تشکیلات خاصی برای اجرای آن دارند. امروزه این نظام به عنوان نظام

کایزن(بهبود مستمر) در صنایع ژاپن به حدی پیشرفت کرده است که سرانه پیشنهاد کارکنان به عنوان یکی از پارامترهای ارزیابی میزان موفقیت شرکت‌ها محسوب می‌شود(رمضانی، ۱۳۸۴: ۸۲-۸۱).

### پیشینه نظام پیشنهادها در ایران

اجرای نظام پیشنهادها به صورتی فراگیر در ایران از سال ۱۳۶۶ در پی بازدید گروهی از کارشناسان سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران از ژاپن با حمایت و پشتیبانی وزارت صنایع سنگین آغاز شد. بدین ترتیب در نخستین ماه‌های سال ۱۳۶۷ قرار شد نظام پیشنهادها در ۴ شرکت صنعتی و تولیدی از مجموعه صنایع سنگین شروع به اجرا شود. این چهار شرکت عبارت بودند از شرکت رادیاتورسازی ایران، شرکت نورد و تولید قطعه فلزی و شرکت آکام فلز و شرکت سولیران. اجرای طرح در این چهار شرکت بسیار موفق و حتی فراتر از تصور و پیش‌بینی کارشناسان بوده است(مقیم، ۱۳۸۵: ۳۱-۳۰).

در سال ۱۳۷۷ با توجه به آثار مثبت و سودمندی که این نظام در شمار در خور توجهی از شرکت‌های صنعتی داخلی و خارجی پدید آورده بود، دولت جمهوری اسلامی ایران نیز با توجه به اهمیت و ضرورت نقش مشارکت کارکنان در بالا بردن کارایی و اثربخشی دستگاه‌های دولتی و افزایش رضایت و توان کاری کارکنان، در نشست مورخ ۱۳۷۷/۵/۲۸ شورای عالی اداری چنین تصویب کرد:

نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها در کلیه وزارتخانه‌ها، مؤسسات، شرکت‌ها و بانک‌ها و کلیه دستگاه‌هایی که شمول قانون بر آنها مستلزم ذکر نام است، بر اساس مراحل مذکور در این مصوبه مطابق برنامه زمانبندی و آیین‌نامه‌ای که توسط سازمان امور اداری و استخدامی کشور تنظیم و ارائه می‌گردد، استقرار می‌یابد.

در مصوبه شورای عالی اداری، سازمان امور اداری و استخدامی کشور مکلف گردید تا آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های لازم را برای این مقصود فراهم آورد و آنها را به صورت آزمایشی نخست در چند وزارت خانه و استان داوطلب به اجرا درآورد و پس از ارزشیابی از عملکرد نظام و رفع دشواری‌های احتمالی در کار، به اجرای سراسری و نهادینه کردن آن در همه سازمان‌ها اقدام نماید. با توجه به مصوبه شورای عالی اداری، سازمان امور اداری و استخدامی کشور، مرکز آموزش مدیریت دولتی را به عنوان مجری طرح برگزید و از شهریور ۱۳۷۷ کوشش‌های

آماده‌سازی و فراهم آوردن مقدمات اجرای مصوبه در آن مرکز آغاز گردید. از میان وزارتخانه‌ها و استان‌های داوطلب، چهار وزارتخانه و چهار استان نمونه برگزیده شدند و با همکاری نزدیک این دستگاه‌ها، طرح به اجرای آزمایشی گذاشته شد. وزارتخانه‌ها و استان‌های نمونه بدین قرارند: وزارتخانه‌های بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، پست و تلفن و تلگراف، دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح، جهادسازندگی و استان‌های آذربایجان شرقی، خراسان، کردستان و یزد.

لازم به یادآوری است که چهار وزارتخانه پیش از تصویب شورای عالی اداری، در برخی واحدهای خود موجبات معرفی و استقرار این نظام را فراهم آورده بودند و با داشتن چنین تجربه‌ای از پذیرش نظام استقبال کردند. مرکز آموزش مدیریت دولتی هم با برپایی یک شورای فنی و تجهیز امکانات آموزشی و با همکاری استانداری‌های چهارگانه به اجرای مصوبه شورای عالی اداری پرداخت و طرح را در همه واحدهای وابسته چهار وزارتخانه نمونه در چهار استان نمونه با کامیابی به اجرا در آورد. در پایان سال ۱۳۸۷، در مرکز آموزش مدیریت دولتی از چگونگی اجرای آزمایشی طرح در چهار استان نمونه، گزارشی تهیه شد که انتظار می‌رود با توجه به توصیه‌هایی که در این گزارش به عمل آمده است و رفع دشواری‌های موجود، این نظام بر پایه مصوبه سال در همه وزارتخانه‌ها و مؤسسات دولتی به اجرای کامل در آید (طوسی، ۱۳۸۳).

### بستر قانونی نظام پیشنهادات در بخش دولتی ایران

موضوع مدیریت مشارکتی و استفاده از نظرات سازنده کارکنان بخش عمومی که از سیاست‌ها و راهبردهای کلان نظام اداری کشور قلمداد می‌شود، عمدتاً در قالب نظام پذیرش و بررسی پیشنهادهای کارکنان دولت مورد هدف‌گذاری و پیگیری و اجرا قرار گرفته است که البته مورد حمایت و پشتیبانی حقوقی برخی اسناد ملی است که مهمترین آنها به شرح زیر قابل بیان است:

- قانون مدیریت خدمات کشوری:

در ماده ۲۰ این قانون آمده است که دستگاههای اجرایی مکلفند به منظور ایجاد انگیزه و افزایش کارایی و بهره‌مندی از فکر و اندیشه و خلاقیت کارمندان ذیربط خود، سازوکار مناسب برای جلب مشارکت کارمندان و دریافت پیشنهادهای و اثرگذاری آنها در تصمیم‌گیری‌ها را فراهم

آورند(مجلس شورای اسلامی، ۱۳۸۶).

- برنامه‌های هفتگانه تحول در نظام اداری:

برنامه ششم از مجموعه هفت برنامه راهبردی تحول در نظام اداری کشور تحت عنوان برنامه اصلاح فرآیندها و روش‌های انجام کار نیز با پوشش دادن مطالب زیر، سعی در تنظیم چارچوب قانونی مناسب برای توسعه مشارکت کارمندان دولت دارد(سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، ۱۳۸۱):

- استقرار نظام پیشنهادات در کلیه دستگاه‌های اجرایی؛
- تدوین آیین نامه و دستورالعمل‌های اجرایی توسط سازمان اداری و استخدامی؛
- اجرای آزمایشی نظام پیشنهادات در وزارتخانه‌ها و استان‌های داوطلب؛
- تعیین اعضای شورای پذیرش و بررسی پیشنهادات به صورت انتخابی؛
- ضرورت استفاده از همکاری مشاوران تایید صلاحیت شده؛
- پیش‌بینی اجرای دوره آموزشی ویژه مشاوران.

- برنامه عملیاتی اصلاح نظام اداری موسوم به برنامه ۲۰\*۲۰:  
در میان مجموعه برنامه‌های عملیاتی اصلاح نظام اداری ویژه استان‌ها که در سالهای ۱۳۸۲ و ۱۳۸۳ و ۱۳۸۴ مورد ابلاغ و پیگیری قرار گرفته است، همه ساله یکی از مهمترین عناوین اقدامات لازم بر پیگیری از سوی واحدهای استانی، اجرای نظام پیشنهادات و پذیرش و بررسی آن بوده است(سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشوری، ۱۳۸۴)

### زمینه‌های اجرایی نظام پیشنهادات

کوشش در راستای اجرای سیستم پیشنهادات در سازمان‌ها امری ضروری است، به همین منظور می‌باید زمینه‌های اجرای آن را در سازمان فراهم آورد. عناصر مبنایی که در شکل‌گیری و تداوم پیشنهادات نقش مؤثر دارند عبارتند از:

۱. احساس نیاز؛
۲. احساس ضرورت؛
۳. موضوع پیشنهاد؛

۴. فضای سازمان؛

۵. تأثیر پیشنهاد؛

۶. بازتاب واکنش پیشنهاد (رمضانیان و اسماعیل پور، ۱۳۷۹: ۵۱).

اما قبل از شکل‌گیری عناصر مبنایی باید بستر مناسبی را جهت آنها فراهم نمود تا بتوان از این سیستم و مزایای آن استفاده مطلوب را نمود.

### اهداف اجرایی نظام پیشنهادات

اهداف اجرایی نظام پیشنهادات به شرح زیر است:

۱- افزایش سلامت، انعطاف‌پذیری و اثربخشی در مقابل خواست مشتریان درون و برون سازمانی؛

۲- بروز خلاقیت‌ها و به فعل درآوردن استعدادهای درونی کارکنان؛

۳- بهبود فرآیندها از طریق ارائه پیشنهادها؛

۴- بهبود شرایط محیطی کار؛

۵- افزایش رضایت ارباب رجوع؛

۶- افزایش حس تعلق سازمانی؛

۷- همسو نمودن اهداف فردی با اهداف سازمانی؛

۸- توسعه و تقویت ارتباط کارکنان و مدیریت؛

۹- آگاهی مدیریت ارشد سازمان از توانایی‌های کارکنان و استفاده مطلوب از آن؛

۱۰- بهبود نظام گردش اطلاعات و اطلاع‌رسانی؛

۱۱- تقویت تعهد سازمانی (رمضانی، ۱۳۸۴: ۸۱).

با کمک این سیستم می‌توان پیشنهادات، نظرات و ابداعات کارکنان شرکت را در تمام سطوح روی فرم‌های مخصوص دریافت و آن‌ها را مطابق مفاد آیین‌نامه بررسی کرد که در این حالت یکی از ۲ نتیجه زیر به دست می‌آید:

الف) قبول پیشنهاد و اجرای آن و اعطای جایزه به پیشنهاد دهنده؛

ب) رد پیشنهاد و ارائه دلایل قابل قبول به پیشنهاد دهنده (مشبکی، ۱۳۷۷: ۷۹).

## مزایای اجرای نظام پیشنهادات

نظام ارائه پیشنهادات به دلیل برخی خصوصیات و مزیت‌های ذاتی آن در حال حاضر یکی از مناسب‌ترین، مطمئن‌ترین و در عین حال قابل دسترس‌ترین برنامه مدیریت مشارکت جو در کشورمان به شمار می‌آید. مهمترین این مزیت‌ها عبارتند از (وزارت علوم، ۱۳۸۷):

- روش استفاده از این سیستم می‌تواند هم به صورت فردی ایجاد شود و هم به صورت گروهی. از این رو محدودیتی در کار نیست و همه افراد می‌توانند به هر صورتی که از عهده کار برآیند، پیشنهادهای خود را ارائه دهند.
- استفاده از این سیستم نیاز به آموزش خاص قبلی ندارد. البته این موضوع ارزش و اهمیت آموزش را نفی نمی‌کند، زیرا داشتن آموزش در هر حال می‌تواند مفید 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 پیشنهادهای مفید و ارزنده ارائه داده‌اند.
- حوزه فعالیت در این سیستم می‌تواند هم آزاد و گسترده باشد و هم در قالبی خاص و محدود ارائه شود. فعالیت گسترده به این معنی است که کارکنان آزاد هستند تا هر گونه پیشنهادی را که در جهت بهبود کارها و پیشرفت اهداف سازمان، به عنوان ابداعات و ابتکارهای شخصی به ذهنشان می‌رسد، به هر شکلی که خود مناسب می‌دانند، ارائه نمایند. در این قسمت لازم نیست که از قبل زمینه‌های خاصی به کارکنان القا 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 همان مسئله راه حل پیدا کنند.
- برای پیاده کردن این سیستم هزینه گزافی مورد نیاز نیست، زیرا کافی است تا پیشنهادهای ساده‌ترین صورت بر روی فرم‌هایی مخصوص نوشته شوند و در اختیار مسئولین قرار گیرند. سادگی این سیستم خود ویژگی مهم و ارزنده‌ای است که امکان اجرای آن را در سطح صنایع مختلف و دستگاه‌های دولتی در کشورمان فراهم می‌کند. همچنین این سیستم زمینه مساعدی است برای آموزش و جهت دادن کارکنان به منظور استفاده از سیستم‌های فنی‌تر و پیشرفته‌تری مانند سیستم مدیریت کیفیت

### جامع (TQM).

- در این سیستم کارکنان می‌توانند هم در کاری که مربوط به خودشان است، نظر دهند و هم می‌توانند در هر مورد دیگری که پیشنهاد داشته باشند؛ ارائه نظر کنند.

### ویژگی‌های یک نظام موفق پیشنهادها

زمانی یک نظام پیشنهاد موفق است که بتواند زمینه حضور و مشارکت فعال تمامی پرسنل را در ارائه پیشنهادها فراهم سازد و به شکلی طرح‌ریزی شود که وضعیت سواد کارکنان یا رده شغلی آنها مانعی برای شرکت افراد نباشد. به طور کلی ویژگی‌های یک نظام موفق پیشنهادها را می‌توان به شرح زیر بیان نمود:

- شرکت فعال کلیه کارکنان بنگاه در ارائه پیشنهاد؛
- سهولت ارائه پیشنهادها از طریق فرم‌های مخصوص؛
- سهولت روش‌های ارزیابی و تعیین پاداش‌ها؛
- سهولت و ساده بودن آیین نامه‌ها و دستورالعمل‌های پرداخت جوایز؛
- شمولیت پیشنهادهای ارایه شده توسط کارکنان در تمامی زمینه‌ها؛
- سمت‌گیری پیشنهادهای ارایه شده به سمت پیشنهادهای گروهی؛
- کم بودن زمان ارزیابی و دادن جواب پیشنهاد؛
- مشارکت پیشنهادکنندگان در اجرای پیشنهادها (شیخ‌محمدی و زواره‌ای، ۱۳۸۴).

### خلاقیت، پیش‌نیاز نظام پیشنهادات

عصر حاضر عصر تحولات سریع و تغییرات مداوم است و به طوری که بارها شنیده‌ایم، شرکت‌ها برای اینکه بتوانند در عرصه رقابت باقی بمانند، نیازمند توجه به بحث تغییراند. در همین زمینه پیترو دراکر از علمای مشهور مدیریت و خالق نظریه مدیریت بر مبنای هدف که یکی از سیستم‌های به کار بستن مدیریت مشارکتی است، 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. نظام پیشنهادات در واقع چهارچوبی است که از طریق آن ابتکارات کارکنان ابراز می‌شود. از طریق این نظام، کارکنان تشویق می‌شوند که به محیط و فرایندهای کار خود توجه داشته باشند و مسایل شغلی و سازمانی را بیابند و برای حل آنها چاره‌جویی کنند. به بیان دیگر پیش‌نیاز ایجاد و استقرار یک

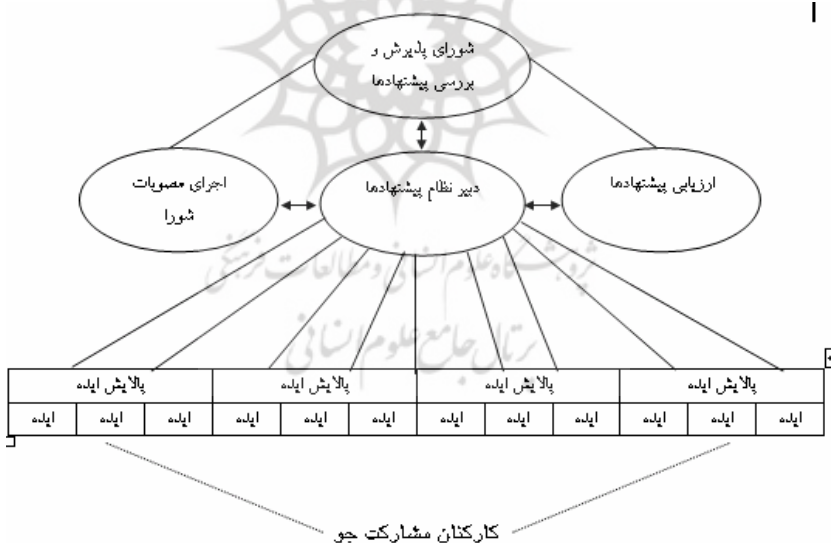
سیتم پیشنهاد قوی و مؤثر، داشتن کارکنانی خلاق، نوآور، مبدع و مبتکر می‌باشد (اسماعیلی، ۱۳۸۵).

از دیدگاهی دیگر میتوان گفت که یکی از اساسی ترین موانع بر سر راه استقرار تام و تمام نظام پیشنهادها نیز عدم توجه به همین موضوع است.

### ساختار نظام پیشنهادها

نظام پیشنهادها می تواند از ساختارهای متفاوتی تبعیت کند (رهنورد، ۱۳۸۵). اما الگوی دبیرخانه‌ای آن از بقیه معروف تر است. در این الگوها پیشنهاددهنده ایده خود را به دبیرخانه شورا تسلیم می‌کند. دبیر شورا موظف است پیشنهادهای دریافتی را بدون ذکر نام در جلسه شورا مطرح سازد. شورا از طریق گروه‌های کارشناسی (ارزیاب‌ها)، پیشنهادها را بررسی و آن را قبول یا رد می‌کند، و در صورت تأیید تمهیدات لازمه برای اجرای آن فراهم می‌آید (نمودار ۲).

نمودار (۲) ساختار نظام پیشنهادات



### اسامی تعدادی از سازمان‌های دارای نظام پیشنهادات در ایران

- شرکت سایپا؛
- پالایش گاز بید بلند، فجر جم و...؛



- بانک‌های توسعه صادرات، کشاورزی، ملی، ملت و...؛
- شرکت پتروشیمی تندگویان، ابوعلی سینا و...؛
- فولاد خوزستان؛
- شرکت نفت بندرعباس، شرکت پگاه فارس و...؛
- شرکت نیرو محرکه؛
- عملیات انتقال گاز؛
- تعدادی از بیمارستان‌های کشور و ....

### نظام پیشنهادات و افزایش بهره‌وری کارکنان

اجرای نظام پیشنهادات زمینه بهبود همه کارهای سازمان و نهایتاً بهبود بهره‌وری شرکت را فراهم می‌کند. این بهبود بیشتر در زمینه‌های صنعتی در کشور مشاهده شده است. نمونه‌ای از این بهبود بهره‌وری بواسطه اجرای نظام پیشنهادات در کنتورسازی ایران در سال‌های ۶۸ تا ۷۷ به وضوح دیده شده است. از سال ۱۳۶۸ نظام پیشنهادات در کنتورسازی ایران پیاده‌سازی شده و تا پایان اسفند ۷۷ تعداد ۱۴۹۴۰ پیشنهاد دریافت شد که از این تعداد ۱۲۴۶ پیشنهاد تصویب شد و ۱۱۹۶ مورد به اجرا درآمد. نتایج حاصل عبارتند از:

- صرفه‌جویی اقتصادی حدود ۳/۵ میلیارد تومان با هزینه‌ای حدود ۷۰ میلیون تومان (بیش از ۵۰ برابر سرمایه‌گذاری) حاصل شده؛
- زمان تولید از ۶۰ نفر دقیقه به ۳۷ نفر دقیقه کاهش یافته؛
- تولید از ۵۵۰ هزار فاز به ۱ میلیون فاز در سال افزایش یافته؛
- ارزشبری هر کنتور از ۱۲ دلار ۱/۹ دلار کاهش یافته؛
- تعداد کارکنان از ۱۴۲۰ نفر به ۹۷۰ نفر کاهش یافته؛
- با وجود ۲ برابر شدن تولید ۴۸ ماشین کنار گذاشته شده است.

شاید باور نکنید سیستم مدیریتی بتواند چنین تأثیری داشته باشد، ولی واقعیت دارد. «بنا به اظهار مدیر عامل وقت شرکت، حدود ۹۰٪ این دستاوردها به علت اجرای نظام پیشنهادات بوده است» (شیخ‌محمدی و زواره‌ای، ۱۳۸۴: ۱۰۷).

نظام مشارکت به محور مدیریت شرکت تبدیل شده است و کمتر کسی را پیدا می‌کنید که با دبیرخانه این نظام در ارتباط نباشد. نظام مشارکت دیگر یک روش مدیریتی نیست، بلکه بخشی

از فرهنگ سازمانی و ساختار انسانی کنترسازی است و از اعماق شرکت تا کانون خانواده‌ها امتداد یافته است (عراقی، ۱۳۷۹: ۱۲۱).

در حال حاضر بیش از یکصد شرکت خصوصی و دولتی در ایران دارای نظام پیشنهادها هستند (رمضانی، ۱۳۸۴: ۸۲).

### نتایج اجرای نظام پیشنهادها در بخش دولتی و خصوصی ایران

بررسی آثارهای منتشر شده نشان می‌دهد که بیشترین توفیق این سیستم در بخش صنعت و تولید بوده و کمترین اثر بخشی و موفقیت آن در بخش‌های دولتی به ویژه سازمان‌های خدماتی حاصل شده است (اولیا، ۱۳۷۹: ۱۰۵).

اساساً مدیریت دولتی با مدیریت بخش خصوصی متفاوت است. سوابق امر نشان داده است که سازمان‌های دولتی کشورمان متناسب با اصل تحول‌پذیری طراحی نشده‌اند و معمولاً ساختاری با انعطاف اندک، مدیریت با اختیارات محدود، وظایف غیرشفاف و بودجه محدود و غیرقابل انعطاف دارند. این موضوع سبب شده است که اجرای نظام پیشنهادات در سازمان‌های دولتی و خصوصی با تفاوت‌های محسوسی همراه باشد (تدینی، ۱۳۸۷).

### علل عدم موفقیت نظام پیشنهادات در بخش دولتی

تفاوت‌های عمده‌ای که راه را بر نظام پیشنهادها در بخش دولتی سد می‌کند، عبارتند از:

- **پاسخگویی:** بخش دولتی درباره پاسخگویی در برابر وظایف و مأموریت‌های خود، فضای حساسی دارد. این فضای حساس موجب ایجاد مدیریت محافظه کارانه است. در چنین وضعی مدیر ترجیح می‌دهد که با رعایت قوانین و مقررات، سازمان خود را حفظ کند و از خطر دوری جوید و اقتدار و تصمیم‌گیری را به آنانی که پاسخگویی و مسؤولیت کمتر دارد، واگذار نکند.
- **ارزیابی عملکرد:** بخش دولتی عموماً از معیار روشنی مانند سوددهی برای ارزیابی عملکرد خود بی‌بهره است. بر همین اساس نمی‌تواند مطابق با روال بخش خصوصی، اجازه دهد که واحدهای متمرکز به طور مستقل عمل کنند. لذا بسیار دشوار است که بتوان عملکرد بسیاری از کارمندان بخش‌های دولتی را اندازه گرفت. راه ساده‌تر برای بخش‌های دولتی آن است که کارکنان را به رعایت روش‌های کاری سازمان مرکزی

وادرند. به همین علت مدیران دولتی اغلب نمی‌توانند سودهایی که از روش مشارکت به دست می‌آید را مستند سازند. جالب است که بخش دولتی پاسخگویی بیشتری دارد ولی کارمندان آن مسؤولیت کمتری دارند.

- **مشروعیت سیاسی:** بنیادی‌ترین تفاوت سازمان‌های دولتی با خصوصی که روش‌های مشارکت جویانه را سد می‌کند، نظریه انتخابی بودن در نظام مردم‌سالاری است. بر پایه این نظریه فرض بر آن نیست که کارمندان دولتی در تصمیم‌گیری مشارکت کنند یا دارای استقلال عمل باشند. بلکه مردم، قانون‌گذاران را برای تصویب خط‌مشی‌ها و مدیران اجرایی بلند پایه را برای اجرای آن‌ها از طریق کارمندان انتصابی برمی‌گزینند. نقش این کارمندان اجرای روز به روز این کارهاست و نه نفوذ بر خط‌مشی‌ها(وزارت علوم، ۱۳۸۷).

### چالش‌های کلی استقرار نظام پیشنهادات در ایران

در ایران استقرار این نظام در برخی از سازمان‌ها با چالش‌هایی روبرو شده است و به خصوص در سازمان‌های دولتی نتایج قابل ملاحظه‌ای به دست نیامده است که بر اساس پاره‌ای از تحقیقات انجام شده، از جمله موانع اثربخشی نظام پیشنهادات عبارت بوده‌اند از:

الف) تصورات غیر واقعی مدیران در مورد نظام پیشنهادات(عوامل مدیریتی) شامل:

- دلبستگی بیش از حد مدیران به وضع موجود و نداشتن روحیه ایجاد تحول در کارها؛
- ترس از کاهش قدرت و آشکار شدن ضعف‌های مدیریتی؛
- ناآشنایی با مزایای حاصل از نظام پیشنهادات؛
- ضعف در برقراری ارتباطات مؤثر و مطلوب با کارکنان؛
- انحصارطلبی در تصمیم‌گیری؛
- ترجیح برون‌گرایی به درون‌گرایی برای حل مشکلات سازمان از جانب مدیریت.

ب) عوامل مربوط به کارکنان(عوامل پرسنلی) شامل:

- عدم بلوغ و عدم آمادگی فکری و روحی کارکنان؛
- نداشتن تخصص و مهارت شخصی لازم؛

- پایین بودن حس تعلق و مسؤولیت پذیری و وابستگی به سازمان؛
- عدم امنیت شغلی؛
- احساس عدم ضمانت اجرایی برای پیشنهادات.

ج) محدودیت‌های بودجه‌ای شامل:

- هزینه‌بر بودن استقرار و اجرا و مداومت نظام پیشنهادات برای سازمان؛
- نداشتن ضابطه‌ای برای پاداش به کارکنان.

د) پایین بودن میزان اعتماد کارکنان نسبت به مدیران و نسبت به یکدیگر به دلیل:

- شایع نبودن فرهنگ کار گروهی و مشارکت؛
- عدم روحیه انتقادپذیری (سهرابی، ۱۳۸۵).

### راهکارهایی برای غلبه بر چالش‌ها

برای غلبه بر چالش‌ها و موانع فراروی استقرار نظام پیشنهادات، راهکارهایی ارائه شده‌اند که با مرور مبانی نظری مرتبط، این راهکارها را می‌توان در سه بخش زیر گروه بندی کرد:

**الف) راهکارهای کوتاه مدت:** تشویق کارکنان و مدیران مشارکت جو، تشکیل جلسات توجیهی، اجرای دوره‌های آموزشی، تشویق کارهای گروهی، تقدیر از پیشنهادات برتر، تقویت اطلاع‌رسانی، مذاکره حضوری دبیر با کارکنان، پرداخت هرچه سریع‌تر پاداش.

**ب) راهکارهای میان مدت:** تقویت کار گروهی، حذف مدیران تک محور، تقویت حمایت مدیریت عالی شرکت از کار گروهی، برگزاری جشن‌های سالانه جمعی، اصلاح آیین‌نامه، توسعه منابع اعتباری و مالی، ارتقای کیفیت جلسات کمیته نظام پیشنهادات، برگزاری جلسات طوفان فکری، چرخش کاری کارکنان، سرعت بخشیدن به فرایند بررسی و ارزیابی و انتخاب پیشنهاد، تشکیل کمیته‌های کارشناسی توانمند، قرار دادن فضای اداری و ابزار و اطلاعات در اختیار پیشنهاددهندگان، تعامل مناسب دبیر و دبیرخانه نظام پیشنهادات با پیشنهاددهندگان.

**ج) راهکارهای بلندمدت:** لحاظ مشارکت در خط مشی، مأموریت و استراتژی سازمان، زمینه‌سازی فرهنگی، استفاده از متخصصان و مشاوران، ایجاد ساختار سازمانی رسمی برای نظام پیشنهادات، تصویب قوانین مناسب، مناسب‌سازی سبک مدیریت، تهیه برنامه جامع برای ارزیابی

نظام، گسترش نظام پیشنهادات به پیمانکاران و مشتریان و خانواده‌های کارکنان، توجه به مکانیسم‌های توسعه انسانی، کاهش فاصله مدیران و کارکنان، ایجاد حس تعلق سازمانی کارکنان و رضایت شغلی آنان (رضوی امیری و سعیدی، ۱۳۸۴).

### نتیجه

محیط کنونی، سازمان‌ها را به سمت شیوه‌های جدید مدیریت سوق می‌دهد و گرایش به سبک مدیریت مشارکتی یکی از این گزینه‌هاست. نظام پیشنهادات هم یکی از سازوکارهای قدرتمند و اساسی شیوه مدیریت مشارکتی است که باید در ادارات ما پیاده‌سازی شود تا شاهد اصلاحاتی اساسی در سیستم اداری کشورمان باشیم. امروزه سازمان‌ها با مهمترین تغییرات در طول تاریخ روبرو هستند و با توجه به این تغییرات کارکنان ما باید کارا تر شوند و از منابع کمتر، استفاده بهینه‌تری را انجام دهند. با توجه به استقرار نظام پیشنهادات در کشور در طی چند سال گذشته، نتایج مثبت زیادی حاصل شده است و بهره‌وری و کارایی در بیشتر موارد بهبود یافته است اما نتایج آن در ادارات دولتی در همه موارد رضایت‌بخش نبوده است و تأثیر آن بیشتر در صنعت و شرکت‌های خصوصی بوده است. با توجه به چالش‌های ذکر شده باید اقداماتی در جهت رفع آن‌ها صورت بگیرد و راهکارهای ارائه شده تا حدودی می‌توانند مؤثر باشند. به طور مثال با آموزش کارکنان و آگاه کردن آن‌ها از مزایای نظام پیشنهادات و دادن پاداش هر چند جزئی به آنها می‌توان قدمی در این راه برداشت. در بسیاری از ادارات، بیشترین منابعی که کمتر از همه به خدمت گرفته می‌شوند، نیروی تفکر افرادی است که در قسمت‌ها و واحدهای مختلف سازمان مشغول به کار هستند. با توجه به فوایدی که مدیریت مشارکتی در اصلاح هرم مدیریتی دارد و تأکیدی که دولت بر پیاده‌سازی نظام پیشنهادات در ادارات و سازمان‌ها می‌ورزد هر یک از مدیران بخش‌های خصوصی و دولتی، این برنامه را باید سرلوحه برنامه‌های مدیریتی خود قرار دهند و از طریق سپردن اختیار به کارمندان و میدان دادن به افراد برای نشان دادن استعدادهای خود، انگیزه کاری و عزت نفس را در آنها افزایش داده و از این راه کمک بزرگی به بهبود نظام اداری کشور داشته باشند و از طریق نظام پیشنهادات شاهد استقرار مدیریت مشارکتی در سازمان‌ها باشیم و مدیران سهم خود را بیش از پیش در شکوفایی اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور ایفا نمایند. به امید روزی که ایرانی آباد و توسعه یافته داشته باشیم.

## منابع

- اسماعیلی، احمد(۱۳۸۵)، اجرای نظام پیشنهادهای کارکنان در سازمان دولتی، **روزنامه همشهری**، شماره ۴۲۰۶، بهمن ۸۵.
- اولیا، محمد صالح و امین، محمد(۱۳۷۹)، **آشنایی با نظام پیشنهادات**، چاپ اول، یزد: نشر بصیر.
- تدینی، سید داوود(۱۳۸۷)، **موانع اجرایی مدیریت مشارکتی**، سایت سازمان تبلیغات اسلامی.
- تسلیمی، محمد سعید(۱۳۷۸)، **اولین همایش بررسی موانع و مشکلات اجرایی نظام پیشنهادها**، جهاد دانشگاهی دانشگاه تهران.
- رضوی امیری، زهرا و سعیدی، زهرا(۱۳۸۴)، ارزیابی و توسعه نظام پیشنهادات، **نشریه تدبیر**، شماره ۱۷۲.
- رضوانی، جلال(۱۳۸۴)، **مدیریت مشارکتی یا تأکید بر نظام پیشنهادها**، تهران: انتشارات پیام.
- رمضانیان، محمد رضا، اسماعیل پور، رضا(۱۳۷۹)، بررسی اثرات اجرای نظام مدیریت مشارکتی از طریق سیستم پیشنهادات کارکنان بر وضعیت سازمان‌ها، **دانش مدیریت**، سال سیزدهم، شماره ۴۹.
- رهنورد، فرج... (۱۳۷۸)، **مدیریت مشارکتی، تئوری و عمل**، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- رهنورد، فرج... (۱۳۸۵)، **دیدمان مشارکت**، تهران: مؤسسه آموزش عالی و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.
- سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور(۱۳۸۴)، **برنامه عملیاتی اصلاح نظام اداری در استان‌ها (برنامه ۲۰\*۲۰)**، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی.
- سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور(۱۳۸۱)، **مصوبات برنامه ششم از هفت برنامه تحول در نظام اداری کشور**، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، معاونت امور مدیریت و منابع انسانی.
- سهرابی، ابولفضل(۱۳۸۵)، بررسی و شناخت چالش‌های استقرار و اجرای نظام پیشنهادات در سازمان‌های دولتی ایران، **مجله فرهنگ مدیریت**، سال چهارم، شماره سیزدهم.
- شیخ محمدی، مجید، زواره‌ای، محمد رضا(۱۳۸۴)، **مدیریت مشارکت‌پذیر بر اساس نظام پیشنهادات**، چاپ دوم، تهران: انتشارات انستیتو ایز ایران.
- طوسی، محمد علی(۱۳۷۲)، **مشارکت (در مدیریت و مالکیت)**، نشر مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ دوم.
- طوسی، محمد علی(۱۳۷۸)، **مشارکت و افراد مشارکت‌جو**، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- طوسی، محمد علی(۱۳۸۳)، **مشارکت و مدیریت مشارکت‌جو، نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها**، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- عراقی، سید مهدی(۱۳۷۹)، **کلید در وضعیت روشن، ۱۰ سال تجربه مدیریت شرکت کنتورسازی ایران**، چاپ اول، انتشارات رسا.

- کوشکباغی، مجید (۱۳۸۷)، **مدیریت مشارکتی (مفاهیم و نکات کاربردی)**، قابل دسترسی در آدرس: [www.etamonline.blogfa.com](http://www.etamonline.blogfa.com)
- مجلس شورای اسلامی (۱۳۸۶)، **متن قانون مدیریت خدمات کشوری**، ابلاغیه مجلس شورای اسلامی به دولت، ۸۶/۷/۲۴.
- محبی، سراج‌الدین (۱۳۸۰)، **مشارکت و مدیریت مشارکتی**، تهران، نشر آگاهان ایده.
- محمدزاده، عباس (۱۳۷۳)، چگونه مشارکت را اثربخش کنیم؟، **مجله تحول اداری**، دوره پنجم، شماره ۱۸.
- مشبکی، اصغر (۱۳۷۷)، **مدیریت رفتار سازمانی**، چاپ اول، تهران، نشر ترمه.
- مقیمی، محمد، (۱۳۸۵)، **نظام پیشنهادها در سازمان‌های دولتی از تئوری تا عمل**، تهران، انجمن خدمات فرهنگی ایرانیان خارج از کشور.
- \_\_\_\_\_ (۱۳۶۰)، **نهج الفصاحه**، ترجمه ابوالقاسم پاینده، تهران: نشر جاویدان.
- وزارت علوم و تحقیقات و فناوری (۱۳۸۷)، **پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران (نظام پیشنهاد داخلی)**، تهران، وزارت علوم و تحقیقات و فناوری.
- Barny & Griffin (1992), *The Management of Organizations*, Ohio, Houghton Mifflin.
- Bean Jams A, Vars Gordon F. (2000), Integrative Curriculum in Standards, Based world, *Eric*, No 4416.
- Laurie. J. Mulines (1989), *Management and Organizational Behavior*, 2<sup>nd</sup> edition, Great Britain.
- Skinner. B.F (1994), *About Behaviorism*, Newyork McGraw Hill.