

مروری بر چالشهای مدیریت مشارکتی با تأکید بر نظام پیشنهادها در سازمانهای آموزشی ایران

رسول پوررضا*

چکیده

امروزه یکی از عوامل مهم توسعه سازمانهای آموزشی بهره‌گیری بهینه از نیروی تفکر و خلاقیت منابع انسانی است. سرعت تغییرات و تحولات سازمانی به گونه‌ای است که در جریان آن سازمانهای آموزشی باید دانش و تفکرات منابع انسانی را با خود هماهنگ و همسو سازند. این رویکرد می‌تواند مبنایی باشد برای بهره‌گیری بهتر و بیشتر از نیروهای کیفی و فکری سازمان؛ مقوله‌ای که در علم مدیریت و سازمان با عنوان «مشارکت» از آن یاد می‌شود. مشارکت افراد در تصمیم‌گیریهی سازمانی مستلزم آن است که همه افرادی که در عرصه سازمان می‌توانند نقش آفرین و کارساز باشند، مدیریت از وجود آنها استفاده مؤثر به عمل آورد. البته این مهم نیازمند تمهیدات لازم در سازمان است. در این شیوه مدیریت، اولاً اعتقاد به سودمندی کارکنان در امر مدیریت وجود دارد و ثانیاً مدیریت سازمان خود را در قبال استفاده از این نیروها مسئول می‌داند.

در این مقاله «نظام مدیریت مشارکتی» از جمله نظامهای مدیریتی فعال معرفی شده است که نقش سازنده و پراهمیتی در توسعه منابع انسانی سازمانهای آموزشی ایفا می‌کند. در واقع مدیریت مشارکتی با ابزار کارآمد خود، یعنی «نظام پیشنهادها»، ابتکارعمل را به دست می‌گیرد. این نوع مدیریت، همکاری فکری و عملی همه افراد سازمان، حتی افراد بیرون از آن را تسهیل می‌کند. به طوری که ایشان فعالانه در مورد مسائل و مشکلات سازمان می‌اندیشند و راههای حل مسئله را موشکافانه بررسی می‌کنند و راه حل نهایی را به صورت پیشنهاد ارائه می‌دهند. بنابراین در این شرایط یک نظام همفکر و منسجم برای حصول به اهداف سازمان به وجود می‌آید و مدیریت سازمان خواهد توانست از حداکثر این توان بهره‌گیری لازم را بنماید. البته مشکلات و موانع بهره‌گیری از نظام پیشنهادها در

سازمانهای آموزشی، از مواردی است که در این مقاله به آن پرداخته شده است، بی گمان نیل به اهداف آن با وجود اینکه نیازمند برنامه‌ریزی دقیق و حساب شده در به کارگیری و سازماندهی منابع است، اصلاحات اساسی و در عین حال جدید نیز نیاز دارد. از جمله اهداف تدوین این مقاله شناخت عوامل و پیش نیازهای اجرای نظام پیشنهادها در سازمانهای آموزشی ایران و نیز چالشهایی است که مدیریت مشارکتی در این نوع سازمانها عهده‌دار است. همچنین این مقاله با توجه به محدودیتها و مشکلات اجرایی موجود سازمانهای آموزشی، راهکارهایی را برای پیشبرد و اجرای بهتر این نظام ارائه داده است.

کلید واژه‌ها: مدیریت مشارکتی، نظام پیشنهادها، سازمان آموزشی



مقدمه

یکی از عوامل رشد و توسعه سازمانها، به ویژه سازمانهای آموزشی، توجه و اهمیت به منابع انسانی و بهره‌گیری درست و مناسب از نیرو و تفکر خلاق آنها در امر مدیریت سازمان است. از اساسی‌ترین مشکلات سازمانها در عصر حاضر مواجهه با پدیده تغییرات و تحولات سازمانی است. آهنگ فعلی تغییرات آنچنان شتابزده است که غفلت از آن یا تعلل در پاسخ به آن ممکن است بسیار گران تمام شود و جبران‌ناپذیر باشد. سازمانهای آموزشی به دلیل اینکه وظیفه تعلیم و تربیت انسانها را برعهده دارند، ناگزیر باید برای هماهنگی با این تحولات از نیروهای مستعد و خوش فکر استفاده کنند که این امر می‌تواند موجب فرهنگ مشارکت در آن سازمان باشد. ایجاد انگیزه مشارکت در افراد مستلزم وجود این اعتقاد است که تک تک افرادی که به نحوی با سازمان آموزشی در ارتباطند در بهبود عملکرد و تحقق یافتن اهداف آن مؤثر هستند. طبیعتاً هنر مدیریت مشارکتی ایجاد محیطی مناسب و مساعد برای افزایش انگیزه کارکنان و ترغیب ایشان به مشارکت است تا آنان بتوانند قابلیتها و تواناییهای خود را در پیشبرد اهداف سازمان به کار اندازند. از این گذشته موفقیت در ایجاد تغییر و هماهنگی با تحولات سازمانی شدیداً به همسویی نگرشهای افراد وابسته است و این مهم عملی نمی‌شود، مگر آنکه زمینه آن به کمک بینش و دانشی نو فراهم شود. سازمانهای آموزشی در مقایسه با سایر سازمانها از جهاتی به دلیل بهره‌مندی از کارکردهای تعلیم و تربیت و نیز دانش و تجربیات اندیشمندان و اهل فن، قاعدتاً باید پیش‌تر و دارای مشکلات کمتری باشند.

در نظریه‌های جدید سازمان، نظامهای مدیریتی به عنوان ابزارهای اصلی فرایند توسعه محسوب می‌شوند و این موضوع حاکی از آن است که رویای توسعه سازمانهای آموزشی که در مرکز آن دانش‌آموز یا به عبارت دقیق‌تر منابع انسانی آتی جامعه نهفته است، از طریق اعمال درست این شیوه مدیریت تحقق می‌یابد. به علاوه این نظریه‌ها منابع انسانی را با اعتقاد راسخ‌تر از گذشته عوامل زیربنایی توسعه معرفی کرده‌اند و هرگونه توفیق در توسعه پایدار را وابسته به موفقیت در توسعه منابع انسانی دانسته‌اند. با وجود این، توجه به نظامهای مدیریتی که در آنها منابع انسانی خلاق و مبتکر- محور بوده، بیش از پیش ضرورت یافته است.

یکی از نظام‌های مدیریتی فعال که تاکنون نقشی چشمگیر در پرورش و بالندگی منابع انسانی سازمانها داشته، نظام مدیریت مشارکتی^۱ است. این نظام مدیریتی در حکم نظامی اثربخش، چه در ابعاد نظری و چه در ابعاد عملی در اکثر سازمانهای موفق جهان از جایگاهی والا برخوردار است. نظام مدیریت مشارکتی، نظام همکاری فکری و عملی همه افرادی است که با سازمان یا سطوح مختلف مدیریتی آن عجین شده و آمیخته‌اند. در این نظام همه افرادی که به هر نحوی با سازمان در ارتباط بوده‌اند یا تماس دارند، اعم از کادر آموزشی و اداری مدرسه، دانش‌آموزان، والدین و... درباره روشهای حل مسائل و ارتقای بهره‌وری، فعالانه اندیشیده و حاصل آن در قالب طرحها و پیشنهادهایی به آن سازمان ارائه می‌شود. بدین طریق یک نظام همفکری و هم‌اندیشی برای حصول به اهداف سازمان به وجود می‌آید و مدیریت سازمان فرصت می‌یابد از گنجینه پربهای طرحها، اندیشه‌ها و راه‌حلهای افراد برخوردار و برای نیل به اهداف سازمان از آنها بهره‌مند شود.

مدیریت سازمان آموزشی در این نظام برای خلاقیت‌های افراد درون‌سازمانی و برون‌سازمانی ارزش خاصی قائل شده و در تصمیم‌گیریها و حل مسائل از آن استفاده می‌کند. در عین حال این نکته را نیز نباید به‌بوته فراموشی سپرد که به دلایلی که ذکر خواهیم کرد، بررسی عوامل تأثیرگذار و نیز موانع به‌کارگیری نظام پیشنهادها در سازمانهای آموزشی، در مقایسه با دیگر سازمانها به باریک‌بینی و توجه ژرف نیاز دارد.

وجود جریان نظام پیشنهادها نتایج و پیامدهای مثبت و مطلوب متعدد از جمله افزایش سطح انگیزش، رضایت، بهداشت روانی و خلاقیت و نوآوری را در کارکنان، به‌ویژه معلمان و همچنین در دانش‌آموزان در پی دارد و بارقه ایجاد فرهنگ مشارکت و گرایش به انجام دادن کار تیمی و گروهی را در آنها زنده می‌کند. به این ترتیب مدیریت مشارکتی یکی از مناسب‌ترین روشهای افزایش کارایی و اثربخشی است و در این میان از نظام پیشنهادها باید به‌عنوان زمینه‌ساز جریان پرورش استعدادها و مؤثرترین روش حل مسائل سازمان یاد کرد.

در حال حاضر با توجه به اینکه توقعات و انتظارات آحاد جامعه، اعم از کارکنان، والدین و دانش‌آموزان از دستگاه آموزش و پرورش فزونی یافته است و تا پیش از این امیدوار بود که با به‌کارگیری شیوه مدیریت مشارکتی سازمانهای آموزشی ما به سوی اصلاحات بنیادی سوق یابند، بنابراین نظام پیشنهادها در سازمانهای آموزشی ما پس از گذران دوره افت و خیزهای اولیه، نباید در

1. participative management system.

حد حرف و شعار باقی بماند. ناگفته پیداست که استقرار این نظام نیازمند برنامه‌ریزی دقیق، تجهیزات کافی و سازماندهی ویژه است که بی توجهی به آن، چه بسا ممکن است نظام پیشنهادها را با تنگنا و مشکلات مواجه سازد. بدون تردید چنین وضعیتی مانع از اثربخشی آن شده و می‌تواند نظام را در مسیری ناخواسته، به وادی نامعلومی هدایت کند.

هدف از تدوین این مقاله این است که ضمن تأکید بر یکی از موفق‌ترین شیوه‌های مدیریت امروز، یعنی مدیریت مشارکتی، «نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها» را به عنوان اصلی‌ترین ابزار برای رسیدن به آن معرفی کند و در پی مطالعه و چاره‌اندیشی مشکلات پیش روی آن باشد. در این زمینه با وجود محدودیت و فقدان تحقیقات جامع یا میدانی از عملکرد نظام پیشنهادها در مراکز آموزشی کشور، که یکی از دلایل نگارش مقاله فعلی است، پاسخ به پرسشهای زیر ضروری است:

- آیا مدیران آموزشی در اجرای نظام پیشنهادها با موانع و مشکلاتی مواجه هستند؟
- برای پیشبرد و اجرای بهتر نظام پیشنهادها در سازمانهای آموزشی چه اقداماتی باید انجام شود؟

امید است با رفع موانع و مشکلات پیش رو گامهایی مثبت در جهت بهره‌گیری از خلاقیتها و نوآوریهای دست‌اندرکاران برای ایجاد تحولات اساسی در آموزش و پرورش و در نهایت جامعه برداریم.

مدیریت مشارکتی

روش مدیریت مشارکتی یکی از نظامهای مدیریتی پویاست که نقش اساسی در توسعه منابع انسانی سازمانها ایفا می‌کند. امروزه به سبب موفقیت و کارآمدی این نظام، در کشورهای در حال توسعه به طور فزاینده‌ای از آن استفاده می‌شود و از موقعیتی بسیار مناسب برخوردار می‌باشد. مفهوم مشارکت در اداره امور از دیرباز مطرح بوده، بنابراین موضوعی جدید در علم مدیریت و سازمان نیست. پدیده مشارکت بعد از انقلاب صنعتی، محور توجه برخی از نظریه‌پردازان این علم

شده است.^۱ مشارکت، در نیمه دوم قرن بیستم در سازمانهای خصوصی و دولتی به موضوعی مهم و کلیدی مبدل شد.

در مورد مفهوم مشارکت تعاریف متعدد و چندگانه‌ای وجود دارد که در واقع هریک از آنها انعکاسی از دیدگاههای متفاوت است. به طور کلی در هریک از این تعاریف بر جنبه خاصی از مشارکت تأکید شده است، مانند: «فرایند اثرگذاری» کارکنان بر تصمیمات مدیریتی، «قلمرو» مشارکت، «شکل و اندازه» مشارکت، «نوع تصمیم‌گیری» و «درگیری روحی و روانی کارکنان» در تصمیم‌گیری. به اعتقاد اغلب صاحب‌نظران، تعریف مشارکت بر اساس یکی از ابعاد مشارکت و به طور جزئی درست است؛ به این دلیل ما در این مقوله کمتر با تعریفی مواجه هستیم که در آن به تمامی ابعاد مشارکت توجه شده باشد. به زعم گست^۲ (۱۹۷۹)، کوشش برای تعریف مشارکت اغلب با سردرگمی و مشکلات مواجه می‌شود. او ذکر می‌کند که مشارکت موضوعی ماندگار با معانی گوناگون است (اداره مطالعات و بازاریابی بانک رفاه ایران، ۱۳۸۶، ص ۲). در تعریفی نسبتاً جامع از رهنورد (۱۳۷۸)، مشارکت فرایند درگیری کارکنان در تصمیمهای استراتژیک و تاکتیکی سازمان است که به صورت رسمی یا غیررسمی در شکل مستقیم یا غیرمستقیم و با درجه، سطح و حدودی مشخص اتفاق می‌افتد (شیخ محمدی و تولیت زواره، ۱۳۸۴، ص ۳۹).

روش مدیریت مشارکتی از جمله مؤثرترین نظامهای مدیریتی است که منتهی به همکاری فکری و عملی کارکنان با مدیریت سازمان می‌شود. به استناد تعریفی معتبر از ذاکر (۱۳۷۸)، «مدیریت مشارکتی، به وجود آوردن فضا و نظامی است که در آن تمام کارکنان، مشتریان و پیمانکاران یک سازمان در روند تصمیم‌سازی، تصمیم‌گیری و حل مسائل و مشکلات سازمان با مدیریت همکاری و مشارکت نمایند» (مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، ۱۳۷۸، ص ۳). در این نظام کارکنان یک سازمان درباره روشهای حل مسئله، بهبود شرایط کار و ارتقای کیفیت خدمات

۱. بعد از انقلاب صنعتی موضوع مشارکت به صورت علمی مورد بررسی دانشمندان علم مدیریت و سازمان قرار گرفت. پیدایش نظریه‌های کلاسیک، ساختار، تخصص‌گرایی، عقلایی بودن و نظم و ترتیب را در سازمانها مورد تأکید قرار دادند (ویلسون و روز بفلد، ۱۹۹۰). تضادهایی که فلسفه کلاسیک با روح و روان انسانی داشت، موجب شد زمینه برای توجه به موضوع روابط انسانی فراهم آید. در سال ۱۹۷۲ التون مایو (اوبرایان، ۱۹۸۴) و همکارانش سعی کردند بین شرایط کاری و بهره‌وری رابطه‌ای پیدا کنند. این مطالعات تصادفاً اهمیت مدیریت مشارکتی را کشف کرد و به مرور با تأکید بر جنبه‌های اجتماعی گروههای کار، مکتب جدیدی با نام «روابط انسانی» پایه‌گذاری شد که تلاش داشت مشارکت واقعی را مورد تشویق و ترویج قرار دهد (اداره مطالعات و بازاریابی بانک رفاه ایران، ۱۳۸۶، ص ۴).

سازمان می‌اندیشند و حاصل تفکر خود را در قالب طرحها و پیشنهادهایی مشخص به سازمان ارائه می‌کنند. در این نظام مدیران خود را بی‌نیاز از اندیشه و تفکر کارکنان نمی‌دانند و ضمن اهمیت دادن به خلاقیت‌های همه افراد سازمان از پیشنهادهای آنان برای رسیدن به اهداف سازمان بهره می‌گیرند. در واقع تأکید اصلی این روش مدیریت بر همکاری و مشارکت داوطلبانه کارکنان و مشتریان یا ارباب رجوع است و می‌خواهد از ایده‌ها، پیشنهادهای، ابتکارات، خلاقیتها و توان فنی و تخصص آنها در حل مسائل و مشکلات سازمان در جهت بهبود مستمر فعالیت‌های سازمان استفاده کند (همان، ص ۳). بنابراین هرچه افراد مشارکت را هدفمندتر و در راستای اهداف سازمان ببینند، با تعهدی بیشتر قوای فکری خود را در مسیر رفع مشکلات سازمان بسیج خواهند کرد.

مدیریت مشارکتی، بجز برای مدیران، برای کارکنان و همه افرادی که به نحوی با سازمان آموزشی سر و کار دارند یا از نتایج آن متنفع می‌شوند نیز مفید است. در زمینه محاسن و مزایای مشارکت دادن افراد در امور سازمان پژوهش‌های متعدد صورت گرفته است. از جمله می‌توان به تحقیق کول^۱ و همکارانش (۱۹۹۲) اشاره کرد که از طرفداران مدیریت مشارکتی سازمان هستند. آنها ضمن بررسی دستاوردهای مدیریت مشارکتی، سعی کردند نکات مثبت مشارکت کارکنان را طبقه‌بندی کنند و نتایج زیر به دست آمد:

۱. مشارکت موجب ایجاد انگیزه در افراد می‌شود،
۲. مشارکت راهی برای هماهنگی اهداف افراد و سازمانهاست،
۳. بر فرایندهای انسانی (ارتباطات، کار گروهی، بهبود کیفیت تصمیم‌گیری و کاهش اختلاف) تأکید دارد،
۴. مشارکت بر اهمیت و کیفیت کار گروهی از طریق آموزش تأکید دارد،
۵. استراتژی مناسبی برای یکپارچگی وظایف مستقل فراهم می‌کند،
۶. موقعیتی برای افراد ایجاد می‌کند تا در بهبود جریان کار نقش اساسی داشته باشند (کانر، ۱۹۹۲، ص ۲۱۹).

کانر^۲ نیز اذعان می‌دارد که در مشارکت، فرد از تصمیمی که جمع اتخاذ می‌کند، تأثیر می‌پذیرد؛ چرا که او از نتایج و مزایای تصمیمی که همه افراد بر آن توافق داشته‌اند، مطمئن است و احتمال

1. Cole.

2. Conner.

وجود خطا را در آن کمتر می‌بیند (همان، ص ۲۱۹). پیش از آنها نیز میرزا^۱ به این نتیجه رسیده بود که مشارکت افراد در برنامه‌ریزیها و ارزشیابیها و همچنین فراهم آوردن زمینه‌های دریافت بازخورد سریع از نتایج عملکرد خود می‌تواند سبب افزایش میزان خلاقیت و بالا رفتن تعهد آنها به کار و سازمان شود (۱۹۸۸، ص ۴۹).

اعتقاد اکثریت دانشمندان و پژوهشگران مدیریت این است که اثربخشی و کارایی سازمان آموزشی از طریق مشارکت افراد در امور آموزشی افزایش می‌یابد. از دید میرکمالی، هیچ مدیری نمی‌تواند ادعا کند که امور مدرسه را بدون دخالت و اظهارنظر اعضای آموزشی آن حل می‌کند (۱۳۷۸، ص ۱۹۱). مدیر مشارکت‌جو سازمان را متعلق به همه افراد و همه افراد را متعلق به سازمان می‌داند. از دید او موفقیت بدون مشارکت همگان غیرممکن است. به این دلیل، در افراد نوعی حس تعلق و مالکیت به وجود می‌آید. آنها سرنوشت سازمان را سرنوشت خود و سرنوشت خود را سرنوشت سازمان می‌دانند و به خاطر همین گره‌خوردگی روانی نهایت سعی و تلاش را در کسب موفقیت به عمل می‌آورند. (همان، ص ۱۹۵).

مدیریت سازمان برای رسیدن به این موقعیت، باید ویژگیهای افراد مشارکت‌جو^۲ را بشناسد. معمولاً افرادی که به مشارکت تمایل دارند، دارای تواناییهای ادراکی و مهارتی بسیار بالایی بوده و قادرند اندیشه‌هایی تازه را با سرعت زیاد به مدیران خود عرضه نمایند؛ ابتکار، توانایی ایجاد و ارائه پیشنهادها، جدید، استقلال رأی و قدرت داوری، متفاوت بودن از همکاران در ارائه دیدگاهها و اندیشه‌های نو و مسئولیت‌پذیری از جمله خصوصیات افراد مشارکت‌جو است (سفیدگران، ۱۳۸۴، ص ۱). بنابراین مدیریت یک سازمان چنانچه تمایل به استقرار نظام مشارکت در سازمان خود داشته باشد، باید در صورت نبود چنین نیروهایی ویژگیهای برشمرده فوق را در آنها ایجاد یا احیا سازد.

مشارکت افراد در مدیریت، سازمان آموزشی را قادر می‌سازد که خود را با سرعتی بیشتر با تغییر و تحولات هماهنگ سازد. در حقیقت مدیریت مشارکتی به وجود آورنده زمینه‌ای است از سوی مدیریت که همه کارکنان یک مدرسه و حتی دانش‌آموزان و والدین آنها در اداره و حل مشکلات آن مشارکت کنند. بدیهی است که با تغییر و تحولات برق‌آسای فعلی که در حوزه علوم اجتماعی، روانشناسی، علوم تربیتی و غیره در حال انجام است، طبعاً اداره امور سازمانهای آموزشی به شیوه

1. Mears.

2. participation-oriented.

مشارکتی ضروری و اجتناب‌ناپذیر می‌نماید. ضروری از این نظر که مسائل رو در روی ما، به سبب همین پیشرفت‌ها بسیار پیچیده و در هم تنیده‌تر از آن هستند که معدودی از مسئولان بتوانند حل کنند، نظیر بسیاری از مشکلات دانش‌آموزان که به نحوی به خود فرد، خانه یا مدرسه یا جامعه او مرتبط است. همچنین اجتناب‌ناپذیر از این نظر که در مقطع فعلی مقبولیت و آمادگی ذهنی افراد برای مشارکت گسترش یافته است. بنابراین در سیاست‌گذاری‌های جدید و با توجه به تمایل به وجود آمده در دستگاه آموزش و پرورش مبنی بر هیئت امنایی کردن مدیریت مدارس، فرصتی مغتنم برای پیشبرد و فعال‌سازی نظام مشارکت در سازمانهای آموزشی فراهم است.

مطلب مهم در به کارگیری شیوه‌های مدیریت مشارکتی توجه به موانع و دشواریهای اجرای این سیستم است. مدیران با کسب آگاهی در زمینه‌های اجرایی و درک صحیح موانع بهتر می‌توانند به مقابله با آنها بپردازند. همچنین آنها باید زمینه‌های لازم اقتصادی، فرهنگی، ساختاری و... را برای اجرای موفقیت‌آمیز این روش مدیریت فراهم نمایند تا اجرای آن با بحران یا شکست همراه نشود. در این مورد اگر شیوه مدیریت مشارکتی را همانند رویکردی جامع برای جلب مشارکت افراد و گروهها در مسیر حل مسائل سازمان و بهبود مستمر در تمامی ابعاد تعریف نماییم و بر این عقیده باشیم که این نوع مدیریت سبب ارتباط تنگاتنگ و انسجام همیشگی میان عناصر سازمانی است، می‌توان به این نتیجه رسید که رابطه اجرای چنین مدیریتی، به ویژه در نظامهای آموزشی دوجانبه است. یعنی به همان صورتی که مدیریت مشارکتی در پی استقرار نظام مشارکتی در سازمان آموزشی است، نظام آموزشی نیز به منزله سازمانی رشددهنده و تعالی‌بخش، به مقتضای رسالتی که در اشاعه فرهنگ مشارکت و نهادینه‌سازی آرمانهای آن بر عهده دارد، در تقویت روحیه خلاقیت و ابتکار در فرد فرد کسانی که با آن در ارتباط هستند نیز کوشش خواهد کرد.

نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها

نظام پیشنهادها^۱ را نخستین بار در دهه ۱۹۵۰ محققان امریکایی مطرح کردند و پیشروانی مانند «دمینگ» و «جوران» در سالهای بعد از جنگ جهانی دوم به ژاپن بردند و در آنجا برای نخستین بار به مرحله اجرا درآمد. این فکر از آنجا به سازمانهای تجاری امریکا و اروپا راه یافت. با ادامه تحقیقات دانشمندان، نظام پیشنهادها به منزله یکی از ساز و کارهای قدرتمند و اساسی شیوه

مدیریت مشارکتی رشد کرد.^۱ به طور کلی پیام اصلی تحقیقات مذکور این بود که مدیریت مشارکتی شامل تغییر از سبک کنترل‌گرا به سبک مشارکت‌گراست. این شیوه در سایر کشورها، همچون آلمان اثراتی مثبت و مؤثر در افزایش بهره‌وری از عوامل، از جمله افراد داشته است و امروزه به ویژه در کشور ژاپن ارائه پیشنهادهای مفید و سازنده جزیی از زندگی و فرهنگ کاری کارکنان ژاپنی شده است.

ایمایی^۲ (۱۹۸۶) محقق ژاپنی، در کتاب «روشهای بهبود مستمر» (کایزن)، نظام پیشنهادها را یکی از روشهایی معرفی می‌کند که می‌توان با اجرای آن بهبود مستمر در سازمان به وجود آورد. به پشتوانه حمایت‌های تئوریک مدیریت مشارکتی و با توجه به موفقیت‌های به دست آمده از اجرای این شیوه مدیریت، نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها از مقبولیت بیشتر و جایگاه متعالی‌تر در میان مدیران و کارکنان سازمانها برخوردار شده است. یافته‌های باسادور^۳ (۱۹۹۴) استاد دانشگاه مک ماستر کانادا و از پژوهشگران مشهور خلاقیت نشان می‌دهد که مدیران ژاپنی اعتقاد دارند، فرصتهای خلاقیت که از طریق نظام پیشنهادها ایجاد می‌شود به نشاط کارکنان در کار و به رضایت شغلی آنها کمک می‌کند. فعالیتهای خلاقانه افراد را به یکدیگر نزدیک می‌کند و تعاملات گسترده و غیررسمی میان آنها را افزایش می‌دهد. حاصل این نظام ترغیب خلاقیت فردی و تقویت روحیه کارگروهی خودجوش است (آذرهوش، ۱۳۸۴، ص ۱).

نظام پیشنهادها، فرایندی پویا و فعال است که با هدف توسعه منابع انسانی و ارج نهادن به افکار و ایده‌های کلیه افراد و به منظور بهبود بخشیدن به تمام ابعاد فعالیت سازمان، راه‌اندازی می‌شود. نظام پیشنهادها زمینه شکل‌گیری و تقویت خلاقیت و نوآوری منابع انسانی را فراهم می‌کند و مؤثرترین روش حل مسائل سازمان است. این نظام مبتنی بر مراحل دریافت نظرات و پیشنهادها در مورد چگونگی بهبود بخشیدن و انجام دادن بهتر کارها، بررسی نظرات قابل قبول افراد آگاه و متخصص، پیگیری اجرای پیشنهادها دارای قابلیت اجرا و در نهایت قدردانی و دادن پاداش به پیشنهاددهندگان برای دوام و استمرار پیشنهادهاست.

۱. مدیریت مشارکتی با کار نظریه‌پردازانی چون آرجریس (۱۹۵۵)، لیکرت (۱۹۶۱)، هرزبرگ (۱۹۶۸) و لاولر (۱۹۸۶) رو به تکامل نهاد و با اشکال و عناوین گوناگون مانند مدیریت بر مبنای هدف، نظام پیشنهادها، گروههای بهبود کیفیت و گروههای خودگردان به حیات خود ادامه داد. هم اکنون نیز مدیریت مشارکتی به عنوان یکی از عناصر نظریه نئوکلاسیک مطرح است. نظریه‌های سازمانی و مدیریتی متفاوت در طول سالها با تأکید بر تصمیم‌گیری مشارکتی شکل گرفته‌اند که مهمترین آنها، مدیریت کیفیت فراگیر (گرانث و همکاران، ۱۹۹۲)، یادگیری سازمانی (داگسون، ۱۹۹۳)، نظریه قدرت‌دهی (براون و لاولر، ۱۹۹۲) و دموکراسی صنعتی (دربز، ۱۹۶۹) است. (اداره مطالعات و بازاریابی بانک رفاه ایران، ۱۳۸۶، ص ۴).

2. Massaki Imai.
3. Min Basadur.

به این ترتیب، نظام پیشنهادها عملاً از تمرکز شدید مدیریت می‌کاهد و بی‌توجهی به استعدادها و نظرات را مردود می‌داند. نظام پیشنهادها تجلیگاه ابتکارات و خلاقیت‌های فردی و گروهی افراد برای ایجاد شرایط کاری مناسب است.

دو ویژگی اصلی تداوم‌بخش و تقویت‌کننده نظام پیشنهادها که طرفداران آن نیز بدان اذعان دارند، یکی این است که در این نظام کلیه پیشنهادها افراد بدون توجه به پست و موقعیت سازمانی، یعنی رئیس یا مرئوس بودن دریافت و (گاهی بدون ذکر نام) مورد مطالعه قرار می‌گیرد. دیگری اینکه به خلاف تصور برخی مدیران این نظام به هیچ وجه تضعیف یا محدودکننده اختیارات آنها نیست و در واقع با تشویق پیشنهاددهندگان از خلاقیت و نوآوری آنها در جهت بهبود شرایط سازمان استفاده می‌شود. نظام پیشنهادها فرصتی مناسب برای مدیران فراهم می‌آورد تا آنها از این سیستم در جهت اتخاذ تصمیمات بهتر و صحیح‌تر استفاده نمایند، بنابراین مدیران باید در این نظام از هدایت و حمایت کارکنان کوتاهی نکنند.

موضوع دیگری که تاحدودی باعث قوت‌بخشی این نظام شده، این است که خود مدیران مستقیماً نمی‌توانند در فرایند مربوطه شرکت کنند و در صورتی که طرح یا پیشنهاد نویی داشته باشند که نیاز به مطالعه و بررسی دقیق داشته باشد، از شورا یا کمیته‌های مربوطه خواسته می‌شود که مسئله را پیگیری کنند.

در زمینه بهره‌گیری از نیروهای انگیزشی یا دادن پاداش به پیشنهاددهندگان نیز باید گفت که پاداشها به صورت مادی یا معنوی است. البته سرعت استفاده از ساخت و کارهای انگیزشی و مالی بودن پاداش از عوامل تعیین‌کننده در ارائه پیشنهادها هستند. در این نظام پاداشها بیشتر کوچک و نمادین و تنها در پاره‌ای موارد بزرگ و قابل توجه هستند.

نظام پیشنهادها دارای اشکال و روشهای اجرایی گوناگونی است که مجموعه آنها اصول بنیادی، موازین و ضوابط اساسی آن را تشکیل می‌دهند. آنچه به این سیستم ارزش و اعتبار خاصی بخشیده این است که در تمام سازمانهایی که آن را درست اجرا نموده‌اند با موفقیت‌های چشمگیر و گاهی شگرف همراه بوده است. با وجود این عدم هماهنگی و تناسب این نظام با شرایط اجتماعی، فرهنگی، آموزشی و... یا به عبارتی عدم انطباق شرایط موجود با جنبه‌های عملی، روش اجرایی انتخابی ممکن است به جای موفقیت‌های مورد انتظار، شکست و ناکامی به دنبال داشته باشد.

در حال حاضر این نظام در بسیاری از سازمانهای دنیا کاربرد پیدا کرده است. در کشور ما نیز در راستای به کار بستن این اندیشه نو در مدیریت از سال ۱۳۶۶ اقدامات هماهنگی از سوی برخی از سازمانهای دولتی و خصوصی آغاز گردید^۱ و با توجه به موفقیت‌های حاصله استقرار این طرح در کلیه وزارتخانه‌ها و دستگاههای اجرایی، همچون وزارت آموزش و پرورش الزامی شده است.^۲

اجرای نظام پیشنهادها در آموزش و پرورش

استقرار نظام پیشنهادها در ساختار اداری آموزش و پرورش به منزله ساده‌ترین و در عین حال عمده‌ترین ابزار مدیریت مشارکتی، نخستین مرحله در استقرار نظام مشارکتی و در واقع از نخستین نشانه‌های تحول اداری است.

وزارت آموزش و پرورش در حکم سازمان آموزشی پیشگام در کشور، آئین‌نامه تشکیل شورای نظام پیشنهادها را در آبان ماه ۱۳۸۱ تدوین و دستورالعمل اجرایی آن را صادر نمود. از این تاریخ به بعد در تمامی نواحی و مناطق آموزش و پرورش کشور شوراهای نظام پیشنهادها تشکیل و فعالیت خود را آغاز کردند. طی این دوره کوتاه، برای ارتقای هرچه بیشتر این اقدامات دستورالعملهای دیگری نیز به منظور اصلاح روند کار تهیه و ابلاغ شد. اما در کنار اثرات مطلوب آن به دلیل کلی گویی سبب اعمال سلیقه در مناطق گوناگون و اختلاف در عملکرد نیز شد. وزارت آموزش و پرورش همانند سایر سازمانها به برگزاری چندین دوره و کارگاه آموزشی برای دبیران شوراهای اقدام کرده است، اما متأسفانه در این سوابق کمتر شاهد اقدامی برای آموزش و افزایش اطلاعات کارکنان یا حتی اعضای کمیته‌ها و شوراهای بوده‌ایم (رستمی، ۱۳۸۶، ص ۴).

بر اساس دستورالعملهای وزارتی، شوراهای مستقر در نواحی آموزش و پرورش موظف به تشکیل کمیته‌های فرهنگی، کارشناسی و اجرایی گردیدند، ولی به دلیل مشکلات فراوان از جمله

۱. اجرای نظام پیشنهادها به صورتی فراگیر در ایران از سال ۱۳۶۶ در وزارت صنایع سنگین کشور آغاز شد. در نخستین ماههای سال ۱۳۶۷ این نظام در ۴ شرکت صنعتی و تولیدی از جمله صنایع سنگین شروع به اجرا گذاشته شد.

۲. شورایعالی اداری در هشتادمین جلسه مورخ ۱۳۷۹/۱۲/۱۰، با توجه به بند ۴ مصوبه شماره ۱/۲/۸۷۸۴ مورخ ۱۳۷۷/۶/۷ شورا، بنا به پیشنهاد سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، اجرای «نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها» را تصویب کرد. این سازمان موظف شد تا پایان سال ۱۳۸۲ نسبت به استقرار تدریجی آن در دستگاههای اجرایی اقدام کند. در اجرای بندهای (۳ و ۵ و ۸) مصوبه شماره ۱۳/۴۳۰ ط مورخ ۱۳۷۹/۱۲/۱۵ شورایعالی اداری، موضوع طرح استقرار نظام پیشنهادها به همراه دستورالعمل اجرای آن و تشکیل شورای مذکور و ضوابط اهدای جوایز و پرداخت پاداش، برای اجرا به وزارت آموزش و پرورش ابلاغ شد. از سوی وزارت آموزش و پرورش آیین‌نامه اجرایی آن طی بخشنامه ۷۱۰/۵۸ مورخ ۱۳۸۱/۸/۶ به معاونتها، سازمانهای وابسته، سازمان آموزش و پرورش استانها، ادارات آموزش و پرورش شهرستانها و مناطق تابعه ابلاغ گردید.

محدودیت‌های منابع مالی در عمل در بسیاری از مناطق ایران این کمیته‌ها تشکیل نشد. هم‌اکنون بودجه نظام پیشنهادها بر اساس دستورالعمل اجرایی فروردین ماه ۸۲ از محل اعتبارات بودجه جاری، مازاد درآمد، موضوع تبصره ذیل ماده ۷۶ قانون برنامه سوم، اعتبارات خارج از شمول، صرفه‌جویی‌های ناشی از اجرای نظام پیشنهادها و سایر منابع با استفاده از اختیارات مربوط سازمان در چارچوب مقررات تأمین می‌گردد که با توجه به گستردگی بسیار وزارت آموزش و پرورش و مشکل دائمی کمبود اعتبارات و بودجه در واقع بهره‌گیری از منابع پیش‌بینی شده نیز کارساز و عملی نخواهد بود (همان، ص ۴). در حال حاضر این مسئله خود به چالش اساسی برای مدیران سازمانها تبدیل شده است که در این مقاله به عنوان یکی از محدودیتها و موانع اجرای نظام پیشنهادها در سازمانهای آموزشی معرفی خواهد شد.

مقایسه کارکرد نظام پیشنهادها در سازمانهای آموزشی دولتی و غیردولتی

با توجه به تفاوت ماهیت و اهداف سازمانهای آموزشی دولتی و خصوصی، عملکرد و ساز و کار نظام پیشنهادها در آنها متفاوت خواهد بود. معمولاً در بخشهای دولتی، پیشنهادها بیشتر کیفی و به منظور خدمت‌رسانی به جامعه هستند. در این نوع بخشها، کارکنان مقیدند و آزادی عمل چندانی ندارند. همچنین تعلقات سازمانی ناچیز هستند و افراد دارای انگیزه‌های قوی نیستند.

به خلاف بخشهای دولتی، در بخش خصوصی که شامل سازمانهای آموزشی [غیر] انتفاعی است، به واسطه ماهیت آنها، پیشنهادها بیشتر کمی و در راستای افزایش سود و درآمد است. افراد دارای آزادی عمل بیشتری هستند و انگیزه‌ها غالباً بالا است. همچنین تعلقات فردی و وابستگیهای سازمانی در این بخشها نسبتاً چشمگیر است. (مدیریت آموزش و پرورش منطقه ۱۳ تهران، ۱۳۸۶، ص ۱).

به این ترتیب با توجه به نوع و ماهیت سازمان شیوه جلب مشارکت و انگیزه‌سازی در افراد حتی در سازمانهای همسان نیز ممکن است متفاوت باشد که باید در طرح و اجرای نظام پیشنهادها به اندازه کافی به آن دقت گردد.

تعریف پیشنهاد و انواع آن

در فرهنگ عامیانه پیشنهاد به معنی دادن یک راه حل برای رفع یک مسئله است. در علم مدیریت پیشنهاد به معنی ارائه یک ایده، طرح و یا راهکار از سوی افراد سازمان است که مدیریت را در پیشبرد اهداف سازمان کمک می‌کند.

موضوع پیشنهاد، حاصل تصور و اندیشه فرد است که در آن خلاقیت، ابتکار و نوآوری او مورد بررسی قرار می‌گیرد. در واقع پیشنهاد ایده یا طرحی جدید است که به منظور تغییر دادن وضع موجود و بهبود بخشیدن به فرایندهای در حال انجام گرفتن، به منظور دستیابی به اهداف سازمان ارائه می‌شود. البته به طور دقیق‌تر، مفهوم ایده تا اندازه‌ای با پیشنهاد متفاوت است. در واقع فکر یا ایده نو هنگامی به پیشنهاد تبدیل می‌شود که هر سه مرحله مشکل‌گشایی، یعنی مسئله‌یابی، چاره‌جویی و آزمون راه حل را طی کرده باشد. با این توصیف عملی بودن پیشنهادهایی که افراد ارائه می‌کنند، قبلاً آزمون می‌شود (آذرهوش، ۱۳۸۴، ص ۱).

به طور کلی یک پیشنهاد ممکن است کمی باشد، یعنی نتایج انجام دادن آن قابل تبدیل کردن به عدد و رقم و محاسباتی باشد یا به صورت کیفی باشد، یعنی نتایج انجام دادن آن غیرمالی و به دشواری قابل محاسبه باشد. در هر صورت پیشنهاد متضمن فایده و مزیتی است. این بهره‌مندی ممکن است محدود به یک کلاس درس، یک مدرسه یا منطقه و حتی اداره کل یا وزارت متبوع باشد.

بسیاری از پیشنهادها در اجرا نتایج و سودمندی کمی و مادی چشمگیری ندارند، اما آثار و نتایج کیفی حاصل از اجرای آنها ممکن است ارزشمند باشند. همچنان که بسیاری از این پیشنهادها تاکنون در بهبود یافتن وضعیت محیط کار یا روابط میان افراد مؤثر عمل کرده‌اند.

ابعاد و منابع ارائه پیشنهاد

یک پیشنهاد ممکن است فردی یا گروهی ارائه شود. در آغاز معمولاً پیشنهادها طرح به صورت انفرادی ارائه می‌شود که باید به منظور افزایش کیفیت پیشنهادها و بالا بردن درصد مشارکت افراد، به مرور تمایل آنها را برای مشارکت گروهی افزایش داد. با وجود اینکه نظام پیشنهادها از افراد پیشنهاد را می‌پذیرد، اما آنها تشویق می‌شوند که برای یافتن راه حل و آزمون آنها به صورت گروهی و در قالب گروههای کوچک غیررسمی (گروههای بهبود کیفیت)^۱ کار کنند. در واقع به منظور ایجاد روحیه و فرهنگ کارگروهی و افزایش کیفیت پیشنهادها و بالا بردن مشارکت کارکنان ارائه پیشنهاد بهتر است به صورت گروهی انجام شود.

با توجه به اینکه فرهنگ کارگروهی در اکثر کشورها، به ویژه در کشور ما ضعیف است، بنابراین ایجاد روحیه و فرهنگ کارگروهی نیازمند تشویقهای جدی مدیریت است و باید در این زمینه

1. quality circles.

آموزش‌های مداوم به کارکنان داده شود و حتی امتیازات پیشنهادی گروهی باید بیش از پیشنهادی فردی باشد. جالب است بدانیم که بیشتر پیشنهادی‌های مربوط به صرفه‌جویی مالی، متعلق به گروه‌های کوچک کاری هستند، حال آنکه پیشنهادی‌های فردی بیشتر به عنوان محرک‌هایی برای افزایش روحیه کارکنان و افزایش تجارب آنها مورد توجه قرار می‌گیرد (مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، ۱۳۷۸، صص ۲۳ و ۱۹).

در سازمانهای آموزشی پیشنهادها از منابع گوناگون دریافت می‌شوند که به شرح زیرند:

۱. **پیشنهادی‌های کارکنان:** این پیشنهادها از سوی کادر اداری و آموزشی، اعم از مدیران، معاونان، معلمان، مربیان، مشاوران و... مطرح می‌شود. به طور کلی پیشنهادهایی که مستقیماً با محیط کار افراد ارتباط دارند، ارزنده‌ترند. هریک از افراد برای شناسایی و رفع مشکلات در حیطه کار خود دارای تسلط بیشتر هستند، زیرا نیروهای داخلی با مشکلات به صورت عینی و روزمره برخورد می‌کنند. از این گذشته بهره‌گیری از تجربیات و نظرات این عده سبب دلگرمی و افزایش توجه آنها به اصلاح امور می‌شود. به همین دلیل در ارائه یک پیشنهاد نباید توقع داشت که موضوع آن الزاماً در خارج از محدوده کاری فرد باشد.

۲. **پیشنهادی‌های دانش‌آموزان:** دانش‌آموزان نیز که محور تعلیم و تربیت هستند، با وجود اینکه ممکن است پیشنهادی‌های نارسا و ناپخته داشته باشند، لیکن منبعی ارزشمند برای تشخیص و شناسایی مشکلات هستند. در این زمینه معلمان و حتی اعضای شورای نظام پیشنهادها می‌توانند کمک‌های مفید در هدایت آنها داشته باشند.

۳. **پیشنهادی‌های والدین:** نظرات و پیشنهادی‌های والدین دانش‌آموزان به دلیل تماس مستقیم آنها با مسائل آموزشی و تربیتی فرزندان، شورای نظام پیشنهادها و مدیریت مدرسه را در ریشه‌یابی بسیاری از مشکلات یاری خواهد کرد. بنابراین فعال‌سازی انجمنهای اولیا و مربیان مدارس در امر بررسی و رفع مسائل دانش‌آموزان به طور قابل توجهی اثرگذار و کارساز خواهد بود.

۴. **پیشنهادی‌های اعضای خانواده کارکنان:** با توجه به اینکه نقش خانواده کارکنان در ترغیب و تقویت انگیزه کاری آنها بسیار مؤثر است. لذا می‌توان در فرصتهای مناسب خانواده‌ها را با محیط کاری کارکنان آشنا کرد و از ایشان در مورد بهبود بخشیدن به شرایط و محل کار کارکنان کمک گرفت. توجه داشته باشید که این اقدام در تقویت روحیه کارکنان و فراهم کردن زمینه رضایت شغلی آنها مؤثر است.

۵. **پیشنهاد‌های راهنمایان تعلیماتی و بازرسان مناطق:** راهنمایان تعلیماتی و بازرسان آموزشی به سبب داشتن مسئولیت سازمانی و بازدیدهای متعدد دارای دانش و تجارب بسیار مفید و ارزشمند هستند. بنابراین اعلام مسائل و نظرخواهی از آنها برای رفع مشکلات سازمان آموزشی نتایج مثبت در بر خواهد داشت.

۶. **پیشنهاد از سوی بازدیدکنندگان یا سازمانهای مرتبط:** تجربه نشان داده است که برخی از بازدیدکنندگان نیز دارای ایده‌ها و سلاقی بسیار جالبی هستند و از این جهت قادرند مدیریت را در اجرای طرحها یاری رسانند. به همین منظور گذاشتن برنامه‌های بازدید دواستانه در تبادل نظر و همفکری میان مدیریت و مدعوین مفید و سازنده است.

مراحل اجرایی نظام پیشنهادها

مراحل اجرایی نظام پیشنهادها در آیین‌نامه آن مکتوب می‌شود. این مراحل عبارتند از:

۱. پیشنهادها پس از دریافت در دبیرخانه شورا ثبت می‌شوند و در نوبت بررسی و کارشناسی قرار می‌گیرند.
 ۲. پیشنهادها در جلسه شورای نظام پیشنهادها مطرح و بررسی می‌شوند، و در صورتی که نیاز به بررسی تخصصی داشته باشند به کارشناسان یا کمیته‌های تخصصی احواله می‌شوند.
 ۳. کمیته تخصصی پیشنهادها را بررسی کرده و نظرات خود را روی برگه‌های مربوطه منعکس می‌کند و بر این اساس، پاداش پیشنهاددهنده با توجه به جدول امتیازها تعیین و به تصویب شورا و مراجع مربوطه می‌رسد.
 ۴. پیشنهادهای تأیید شده، به منظور اجرا به واحد یا گروه ذیربط ارجاع می‌شود.
 ۵. در این مرحله، شورای نظام پیشنهادها از چگونگی اجرا و نتایج به دست آمده اطلاع می‌یابند و نتیجه نهایی را به مراجع مربوطه اعلام می‌دارد.
- ضمناً پیشنهادهای تأیید نشده به نحو مقتضی به اطلاع پیشنهاددهندگان رسیده و همچنین برای حفظ روحیه مشارکت از آنها تقدیر و تشکر به عمل می‌آید.

مشکلات و چالشهای مدیریت در اجرای نظام پیشنهادها

از قرائن بر می‌آید که اجرای نظام پیشنهادها در سازمانهای آموزشی نسبت به سایر سازمانها با مشکلات بیشتر رو به رو بوده است. شاید بتوان گفت که در جریان اجرای نظام پیشنهادها بیشترین

کوشش مدیران آموزشی صرف رفع کمبودها و مشکلات اجرایی آن شود. با وجود این، وضعیت و نتایج حاصل از اجرای نظام پیشنهادها در سازمانهای آموزشی آنچنان مطلوب و ایده‌آل نمی‌نماید. با وجود مزایای فراوان نظام پیشنهادها، معمولاً این نظامها به دلایل گوناگون در رسیدن به اهداف خود دچار مشکل و ناکامی می‌شوند. در وهله اول برخی ممکن است این عدم موفقیت را به حساب ناکارآمدی نظام پیشنهادها بگذارند. لیکن ما معتقدیم سازمانها با طراحی و استقرار صحیح نظام پیشنهادها یا طراحی مجدد و بازسازی نظامهای ناکارآمد خود می‌توانند به اهداف آن نایل گردند.

بی شک مدیریت سازمانهای آموزشی در اجرای این نظام دارای مشکلاتی خواهد بود. البته به دلیل خدماتی بودن ماهیت این نوع سازمانها، این مشکلات متنوع‌تر هستند و از نظر زمانی هم نیاز به فرصت بیشتری برای رفع آنهاست. به هر تقدیر در این قسمت سعی داریم به مشکلات و دلایل ناخرسندی برخی از مدیران برای اجرای نظام پیشنهادها و نیز چالشهای مدیرانی بپردازیم که مشتاقانه به دنبال استقرار این نظام در سازمانهای خود هستند. شایان ذکر است که بدانیم در هر سازمان تا وضعیت موجود و مسائل و مشکلات به وجود آمده واریسی و مورد آسیب‌شناسی علمی و سازمانی قرار نگیرند و در پی آن برای رفع کردن آنها چاره‌جویی به عمل نیاید، یقیناً وضع نابسامان تداوم خواهد یافت.

محدودیتها و موانع اجرای موفق نظام پیشنهادها

به طور کلی اجرای نظام پیشنهادها در سازمانها عاری از محدودیتها و موانع درون‌سازمانی و برون‌سازمانی نیست. پر واضح است که شناخت و آگاهی از این مشکلات در اجرای بهتر نظام مؤثر است، اما کافی نیست. وضعیت فعلی نظام پیشنهادها در سازمانهای آموزشی نشان می‌دهد که برای رفع کردن این مشکلات نیاز به اتخاذ تدابیر گوناگون پیش، حین و پس از استقرار این نظام است. برخی از این تمهیدات مربوط به تغییر ساختار و برخی دیگر ممکن است به تغییر در روابط سازمانی بینجامد.

در اینجا این عوامل را که به شدت نتیجه اجرای نظام پیشنهادها را تحت تأثیر خود قرار می‌دهد در یک دسته‌بندی به تفصیل ارائه می‌کنیم. هرچند که تأثیر فردی و شدت و حدت اثرات این عوامل در هر سازمان طبیعتاً متفاوت خواهد بود.

الف) عوامل برون سازمانی

این عوامل شامل متغیرهایی است که از خارج سازمان دخیل اند و سازمان عملاً قدرت تغییر آن شرایط را ندارد و تنها می‌تواند با مدیریت صحیح اثرات آن را تعدیل کند. عوامل برون سازمانی، شامل عوامل محیطی، فرهنگی، اقتصادی و غیره است.

• **عوامل محیطی و فرهنگی:** فراهم نبودن عوامل محیطی و فرهنگی مناسب از موانع و محدودیت‌های اجرای موفق نظام پیشنهادهاست. دیدگاه و فرهنگ جامعه در مورد موضوع مشارکت و درک فلسفه و مفهوم آن از سوی افراد بسیار بااهمیت است. گفته می‌شود، یکی از مشکلات فرهنگی و اجتماعی جامعه ما که ریشه تاریخی دارد و حتی تأسیس مدارس و تعلیم و تربیت جدید نیز نتوانسته است آن را حل کند، مشکل فردگرایی و عدم تمایل به کار گروهی است. تفکر جمعی و داشتن روح همکاری و کار گروهی از موهبت‌های الهی است که در سایه آن جو سازمانی مثبت و سازنده ایجاد و امور سازمان و جامعه با کارایی بالا انجام می‌شود (میرکمالی، ۱۳۷۸، ص ۱۹۷).

• **عوامل و شرایط اقتصادی:** عوامل و شرایط اقتصادی تأثیری فوق‌العاده بر رفتار کارکنان در محل کار دارد، به طوری که بر گرایش‌ها و عکس‌العمل‌های آنها اثر می‌گذارد و نیز به آنها سمت و سو می‌دهد. معمولاً در شرایطی که افراد سازمان برای تأمین مالی خود با مشکلات بسیار مواجه‌اند، انگیزه کافی برای همیاری و مشارکت و ارائه پیشنهاد در آنها وجود ندارد و یا ضعیف است. بنابراین مدیریت سازمان چنانچه بخواهد این نظام را با موفقیت اجرا و به سر منزل مقصود برساند باید در رفع این محدودیت‌ها و ایجاد انگیزه‌های جدید و قوی‌تر مشارکت در افراد بکوشد.

ب) عوامل ساختاری

ساختار رسمی سازمانها چارچوب مشخص و تعریف شده‌ای از وظایف و مسئولیتها و ارتباطات دارد. مدیریت ارشد سازمان برای استقرار نظام پیشنهادها باید قبل از هر چیز جایگاه سازمانی آن را تعیین نماید. به علاوه قوانین و مقررات و شیوه‌های جاری سازمان آموزشی نیز می‌تواند با استقرار نظام ناهماهنگ باشد و مانعی سد راه پیشبرد آن شود. عواملی که به زمینه ساختاری اجرای نظام پیشنهادها مرتبط‌اند به شرح زیرند:

• **مشخص نبودن ساختار مشارکت:** وجود ابهام در زمینه ساختار مشارکت از جمله مواردی است که سبب سردرگمی کارکنان می‌شود. در برخی سازمانها به دلیل اینکه کارکنان تصور روشنی از موضوعات تصمیم‌گیری ندارند، غالباً دچار مشکل می‌شوند. به گفته رهنورد (۱۳۷۸)، برای آنها

باید مشخص باشد که آیا موضوع مشارکت به تصمیم‌های تاکتیکی محدود می‌شود یا امکان مشارکت در تصمیمات استراتژیک نیز فراهم است، آیا درجه مشارکت در تمامی سطوح سازمانی یکسان است، آیا مشارکت تنها به سطح مدیریت عملیاتی محدود است یا در تمامی سطوح سازمانی گسترش دارد و آیا مشارکت از نوع مستقیم است یا غیرمستقیم (اداره مطالعات و بازاریابی بانک رفاه ایران، ۱۳۸۶، ص ۱۰).

• **عدم پیوستگی منافع فردی و سازمانی:** گرفتن تصمیماتی که باید در چارچوب نظام پیشنهادها انجام گیرد، سبب بدبینی افراد نسبت به نظام مشارکت می‌شود و در پی آن، احساس عدم تعلق به سازمان از سوی کارکنان و کشیدن حصار میان منافع فردی و سازمانی سبب به وجود آمدن نوعی عدم توجه به امور می‌شود و در نهایت موجب می‌شود که کارکنان چاره رفع مشکلات سازمانی را در نظام پیشنهادها نبینند (سومین همایش ملی نظام پیشنهادها، ۱۳۸۰، ص ۱۲).

• **شیوه تصمیم‌گیری و ساختار قدرت:** برنامه‌ریزی بالا به پایین و تا حدودی نبود ساختارهای جانبی، شیوه تصمیم‌گیری را در سازمانهای آموزشی به صورت متمرکز و در عین حال فردی درآورده است. در چنین ساختارهای یکطرفه و تمرکزگرای تصمیمات عمدتاً در ستاد مرکزی گرفته می‌شود (همان ص ۶).

• **ناملموس بودن خدمات:** معمولاً در سازمانهای آموزشی و بخشهای ستادی آن استقرار نظام پیشنهادها با موفقیت کمتر مواجه است. زیرا به دلیل نامشهود بودن خدمت، ارائه پیشنهادها و بررسی نتایج حاصل از اجرای آن مشکل است، بنابراین ایجاد ارتباط میان پیشنهادها با اثرات و نتایج مثبت به دست آمده از آن به سختی امکان‌پذیر است.

• **متنوع بودن تخصصها:** وسعت سازمان آموزشی و کادر آموزشی بی شمار با تخصصهای گوناگون و متنوع می‌تواند مانعی در راه تحقق و گسترش اهداف نظام پیشنهادها باشد. همچنین در سازمانهای کوچک به دلیل پایین بودن سطح تخصص افراد، کوتاه بودن نمودار سازمانی یا کمبود مشکلات، نظام پیشنهادها از کارایی کمتری برخوردار خواهد بود (همان، ص ۷).

پ) عوامل مدیریتی

برخی عوامل مدیریتی نیز می‌توانند به مثابه محدودیت و مانع اجرای موفق نظام پیشنهادها عمل کنند.

• **تعارض ماهیت نظام پیشنهادها با دستورات مدیریتی:** به این نکته باید توجه داشت که نفس مشارکت با تمایل و رغبت درونی افراد همراه است. اگر مدیران در شرایطی برای اجرای نظام پیشنهادها و یا پیشنهادی خاص دستوری و آیین‌نامه‌ای عمل نمایند، این کار مابین با اصول نظام مشارکت خواهد بود. مدیران در این شرایط ممکن است با یک تصمیم کل نظام را قربانی طرحی خاص کنند. به طور کلی در این موارد تفویض اختیارات به گروه و انجام دادن امور از طریق فرایندهای حل مسئله بسیار کارسازتر خواهد بود.

• **عدم توجه کافی مدیران ارشد به نظام پیشنهادها:** بخش عمده عدم توجه مدیران ارشد به نظام پیشنهادها به دلیل ناسازگاری تصمیمات متخذه از سوی آن نظام با تصمیمات اوست. البته این موضوع به معنی آن نیست که مدیر باید با هر تصمیم یا پیشنهادی که از سوی کارکنان ارائه می‌شود، موافقت نماید. از طرفی هم او بایستی توجه داشته باشد که این مخالفت باید در فرایند حل مسئله انجام گیرد. در غیر این صورت اصول بنیادی نظام و عناصر پذیرفته‌شده آن دچار تزلزل می‌شود و اعضای سازمان نیز به ادامه حیات این سیستم مأیوس می‌شوند. برای مقابله با این وضعیت بهترین راه حل ارائه دستاوردهای موفقیت‌آمیز سایر سازمانها به مدیریت و فعال‌سازی امر پاسخگویی به مدیریت ارشد و گزارش نتایج و عملکرد مثبت سیستم است.

• **عدم آشنایی کافی مدیران به اصول علمی نوین مدیریت:** آشنایی اندک مدیران به اصول، فنون و روشهای جدید اداره سازمانها و عدم تسلط به دانش مدیریت به عنوان عامل بازدارنده عمل خواهد کرد (همان، ص ۸). لهذا بی‌اعتمادی مدیران به روشهای علمی نوین می‌تواند منجر به گرایش آنها به شیوه سنتی و آمرانه مدیریت و استفاده دستوری از قدرت سازمان شود.

• **نگرانی و احساس بی‌ثباتی در موقعیت:** ممکن است برخی از مدیران در زمینه اثرات نامطلوب ناشی از اجرای نظام پیشنهادها، نظیر بروز بی‌نظمی، اتخاذ تصمیمات نادرست و تزلزل در اقتدار مدیریت دچار نگرانیهایی شوند و وضعیت به وجود آمده را سبب بی‌ثباتی در موقعیت خود ارزیابی کنند و در نهایت رفتاری همراه با مقاومت و عدم همکاری از خود بروز دهند.

• **عدم لحاظ کردن ملاکهای مشارکت:** عدم تمایل مدیران در لحاظ کردن ملاکهای مشارکت کارکنان در سوابق آنها، نظیر ارزشیابی، ارتقا، تشویق و غیره از جمله موانع پیشبرد این نظام است.

• **فوریت برخی تصمیمات:** نبود فرصت کافی برای مدیران و کارکنان سبب عدم استقبال آنها از مشارکت می‌شود. لذا برای جلوگیری از تصمیمات عجولانه و ناصواب از سوی افراد، مدیران

ترجیح می‌دهند که در مواقع حساس و بحرانی خود شخصاً وارد عمل شوند و به اخذ تصمیم بپردازند.

ت) عوامل مربوط به کارکنان

این دسته از عوامل همانند سایر عوامل مطروحه، عاملی بازدارنده در اجرای نظام پیشنهادها هستند و جوانب گوناگون از کارکنان، به ویژه کادر آموزشی را در بر می‌گیرد. این عوامل به شرح زیرند:

• **عدم اعتقاد به نظام پیشنهادها:** عدم اعتقاد کارکنان به نظام پیشنهادها ناشی از عوامل گوناگون است. مهمترین عامل مؤثر در ایجاد این مسئله، برخورد سطحی و ظاهری برخی از مدیران با نظام پیشنهادها است. آنها معمولاً از نظر اینکه مشارکت افراد در امور جنبه مردم‌پسندانه دارد یا موجب ایجاد محبوبیت می‌شود در پی تقویت روحیه کارکنان و حمایت از آن نظام برمی‌آیند و این در حالی است که کارکنان علاقه‌مند هستند که مشارکت آنها در امور واقعی باشد و تنها جنبه تشریفاتی نداشته باشد (اداره مطالعات و بازاریابی بانک رفاه ایران، ۱۳۸۶، ص ۱۱).

• **پایین بودن حقوق و دستمزد کارکنان:** مشکلات مالی و پایین بودن حقوق افراد سبب توجه کمتر آنها به روشهای اصلاحی کار می‌شود. بیشتر پیشنهادها در اوایل اجرا متوجه وضعیت مالی و رفاهی آنها خواهد بود و باید این پیشنهادها نیز در چارچوب نظام پیشنهادها پیگیری شود. در اجرای نظامهای مشارکتی، وجود تفاوت زیاد میان حقوق کارمندان و مدیران سبب ایجاد فاصله میان آنها می‌شود. به عبارت دیگر یکدلی و همکاری که لازمه پیشرفت کار گروهی و تبادل نظر است، کم رنگ می‌شود. در این حالت کارکنان مشکلات سازمان را مشکلات مربوط به مدیران می‌پندارند و برای رفع آنها تلاش و رغبتی از خود نشان نمی‌دهند (اسماعیلی، ۱۳۸۵، ص ۲۱).

• **نداشتن دانش فنی و اطلاعات کافی:** فقدان دانش فنی و اطلاعات کافی کارکنان در مورد کار خود و همچنین عملکرد نظام پیشنهادها، به عنوان نوعی محدودیت و عامل بازدارندگی در سازمان هستند.

• **عدم اعتماد به بررسی، تأیید و پرداخت عادلانه پیشنهادها:** وجود جو توأم با پیشداوریها و قضاوتهای منفی افراد می‌تواند تأثیرات بد بر اجرای طرح بگذارد. بنابراین مدیریت مشارکتی باید در زمینه پذیرش پیشنهاد، بررسی و پرداخت پاداش نهایت تقلا و تلاش خود را برای جلب اعتماد کارکنان به کار بندد.

ث) عوامل اجرایی

عوامل اجرایی که در سازمانهای آموزشی به عنوان محدودیت و عامل بازدارنده محسوب می‌شوند، عبارتند از:

• **زمانبر بودن منافع حاصل از مشارکت:** برخی از مدیران برای اجرای نظام پیشنهادها و بهره‌جویی از آن شتابزده عمل می‌کنند و چون نتایج مورد انتظار خود را که عموماً ملموس و مادی نیز هست به دست نمی‌آورند، از اجرای آن دلسرد می‌شوند و به عناوین گوناگون درصدد تعطیل یا تغییر مسیر فرایند اجرایی آن بر می‌آیند. در این مورد باید توجه داشت که اولاً اقدامات مشارکت‌جویانه اغلب در بلندمدت به ثمر می‌رسند و ثانیاً در سازمانهای غیرتولیدی، تعیین ارتباط میان مشارکت با بازده به راحتی امکانپذیر نیست. پس هرگونه تعجیل در این موارد نتایج عکس و منفی به دنبال خواهد داشت.

• **کافی نبودن بودجه برای اجرای طرح:** از جمله عوامل مهمی که در سازمانهای آموزشی، به ویژه نوع دولتی آن اجرای نظام پیشنهادها را دشوار و ادامه‌اش را با مشکل مواجه می‌سازد، نبود بودجه و اعتبار کافی است. معمولاً سازمانهای تولیدی و تجاری به واسطه ماهیت سودآوری در زمینه این نوع پرداختها مشکلات آنچنانی ندارند. اما سازمانهای آموزشی به دلیل وضعیت خدماتی‌شان برای پرداخت مبالغ مربوطه همواره با مشکل مواجه هستند. با وجود اینکه در مصوبات شورایعالی اداری کشور قانونگذار نحوه تأمین بودجه نظام پیشنهادها را مشخص کرده است^۱، لیکن از آنجایی که سازمانهای آموزشی عام‌المنفعه هستند و همانند یک سازمان تولیدی بازده مالی و سودآوری مستقیم و سریعی برای جامعه ندارند، بنابراین لازم است برای تأمین اعتبارات مورد نیاز از سوی مبادی امر و مدیران ارشد سازمان اقدامات لازم دیگری به عمل آید.

• **نبود جایگاه مناسب سازمانی:** فقدان جایگاه سازمانی برای نظام مشارکت و به ویژه نظام پیشنهادها می‌تواند سد راه تحقق یافتن اهداف اولیه طرح باشد.

۱. براساس بندهای ۳ و ۸ مصوبه شماره ۱۳/۴۳۰.ط مورخ ۱۳۷۹/۱۲/۱۵ شورایعالی اداری، بودجه نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها از محل اعتبارات بودجه جاری، مازاد درآمد، موضوع تبصره ذیل ماده ۷۶ قانون برنامه سوم، اعتبارات خارج از شمول، محل صرفه‌جوییهای ناشی از اجرای نظام پذیرش و سایر منابع با استفاده از اختیارات مربوط سازمان در چارچوب مقررات تأمین می‌گردد.

- **ضعف آیین‌نامه:** عدم طراحی و تدوین آیین‌نامه مناسب و دستورالعمل‌های اجرایی جامع برای اجرای طرح و همچنین عدم بازنگری مستمر آن سبب می‌شود که نیازهای فعلی سازمان با طرح تطبیق نداشته و بیشتر در کاهش کارایی و ناکارآمدی طرح نقش داشته باشند.
- **ضعف کارشناسی:** در صورتی که بررسی‌های کارشناسی پیشنهادهای ارائه شده دارای ضعف باشد و از کمیت و کیفیت مناسب برخوردار نباشند، ممکن است به عنوان مانع مشارکت افراد عمل نمایند.
- **عدم بازخور مناسب و به موقع:** تأخیر در بررسی پیشنهادها و عدم دریافت بازخور مناسب و به موقع از سوی افراد یا عدم اجرای صحیح و به موقع پیشنهادهای پذیرفته‌شده سبب بی تفاوتی شرکت‌کنندگان در طرح می‌شود.
- **برخورد گزینشی:** برخوردهای سرد، نامناسب و گزینشی پیشنهادها و پیشنهاددهندگان و نبود برخورد یکسان باعث وجود تبعیض و بی عدالتی شده و از همراهی افراد به میزان زیادی خواهد کاست (سومین همایش ملی نظام پیشنهادها، ۱۳۸۰، ص ۱۳).
- **ناهماهنگی پاداشها:** عدم تطبیق پاداشهای متعلقه به پیشنهاد ارائه شده با انتظارات و پیش‌بینی افراد سبب دلسردی آنان و عدم ادامه همکاریشان خواهد شد.
- **دستوری بودن نظام پیشنهادها:** بخشنامه‌ای و دستوری بودن اجرای نظام پیشنهادها از سوی مدیران در تعارض با ماهیت مشارکتی آن است.
- **وجود قوانین و مقررات دست و پاگیر:** اجرای بعضی از پیشنهادها مستلزم تغییر یا حذف برخی قوانین و مقررات موجود است که این امر روند اجرای پیشنهاد را در مواردی با مشکل جدی مواجه می‌سازد.
- **طولانی بودن مراحل اجرای پیشنهاد و کندی سرعت آن:** طولانی بودن مراحل پذیرش، تأیید و اجرای پیشنهاد و کندی سرعت آن موجبات فراموشی و دلسردی پیشنهاددهنده را فراهم می‌کند. بنابراین برای ممانعت از بروز آن باید در مقاطع مختلف به پیشنهاددهنده نتایج اقدامات مربوط به پیشنهادش را انتقال داد.

اقدامات لازم برای پیشبرد بهتر نظام پیشنهادها

در سازمانهای آموزشی، علاوه بر مقابله با مشکلات و موانعی که در اجرای نظام پیشنهادها وجود دارد، به منظور پیشبرد بهتر آن باید اقدامات گوناگون نیز انجام گیرد. اهم این اقدامات به شرح زیرند:

۱. **تعدیل شرایط محیطی:** آنچنان که بیشتر اندیشمندان نظام پیشنهادها نیز معتقدند، مدیریت مشارکتی یک بهترین شیوه تصمیم‌گیری نیست. موفقیت این سیستم در گرو شرایط محیطی سازمان است (میلر و مانگ، ۱۹۸۶؛ لاک و شویجر، ۱۹۷۹). بنابراین همراه با استقرار سیستم تصمیم‌گیری مشارکتی، باید دیگر سیستمهای سازمان به گونه‌ای تعدیل شوند که به عنوان عامل بازدارنده عمل نکنند؛ ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، سیستم ارتباطات از جمله این عوامل هستند. به استناد نتایج تحقیقات انجام شده، روشهای تصمیم‌گیری مشارکتی باید متناسب با ویژگیهای محیطی انتخاب شوند و از تحمیل شیوه تصمیم‌گیری یکسان به دستگاههای اجرایی با ویژگیهای سازمانی متفاوت اجتناب ورزید (اداره مطالعات و بازاریابی بانک رفاه ایران، ۱۳۸۶، صص ۸ و ۱۲).

۲. **آموزش مدیران:** از نکات اساسی در اجرای این نظام این است که موفقیت آن بستگی به باور و اعتقاد مدیر در توانایی کارکنان در حل مسائل و شایستگی آنها در تشخیص و اجرای پیشنهاد سازنده و نیز توجه مدیران ارشد سازمان دارد. بدیهی است چنانچه عدم توافقی در اجرای نظام پیشنهادها وجود داشته باشد یا مدیریت در موضع انتقادی از آن بوده باشد و با اجرای آن موافق نباشند، شاهد ایجاد تغییرات بنیادی نخواهیم بود.

۳. **آموزش کارکنان:** کارکنان از نظر توانایی انجام دادن کار مفید و اندیشه پردازش یک ایده یا پیشنهاد نو و حتی قدرت تبادل آن با یکدیگر متفاوت هستند و باید با آموزش شرایطی را برای آنها فراهم ساخت تا در فرایند نظام پیشنهادها به طور مؤثر مشارکت داشته باشند.

آموزش کارکنان از عوامل تعیین‌کننده در ایجاد فرهنگ مشارکت و موفقیت برنامه‌های آن است. داشتن کارکنانی آگاه و توانمند از مهم‌ترین عوامل مؤثر در میزان کارایی نظام پیشنهادها است. افراد از طریق آموزش با اهداف و برنامه‌های سازمان آشنا شده و مشکلات و موانع اجرایی طرحها و برنامه‌ها را می‌شناسند و در جهت حل و فصل آنها تلاش می‌کنند. متأسفانه برخی از مدیران به دلیل اینکه برای آموزش کارکنان باید متحمل هزینه شوند، برای این منظور کوشش برنامه‌ریزی شده‌ای را انجام نمی‌دهند (سومین همایش ملی نظام پیشنهادها، ۱۳۸۰، ص ۱۳).

۴. استفاده صحیح و به موقع از عوامل انگیزشی: عدم هماهنگی پاداشها با نوع و موضوعات پیشنهادهاى ارائه شده و پیش‌بینی و انتظارات افراد و حتى عدم تقسیم صحیح و به موقع پاداشها سبب سردی و دزدگی آنها از دادن پیشنهادهاى بعدی می‌شود. بنابراین در فرایند نظام پیشنهادها باید افراد تا حد امکان در زمینه میزان پاداش و سهم خود توجیه شوند. پاداشهای افراد برای دادن پیشنهاد می‌تواند به صورت مادی یا معنوی باشد. با اینکه به دلایلی، دادن پاداشها در سازمانها بیشتر به صورت مادی هستند، با وجود این نباید فراموش کرد که اهمیت و تأثیر مکانیزمهای انگیزشی معنوی در مشارکت در شرایطی می‌تواند بسیار قویتر از انگیزشهای مادی عمل نماید؛ این مهم در اغلب سازمانهای آموزشی ما نادیده گرفته یا بدان کمتر توجه می‌شود که جا دارد مدیریت این سازمانها در راستای ارزشهای فرهنگی و مذهبی جامعه روی آن بیشتر کار کند.

۵. فراهم سازی زمینه و شرایط مناسب برای مشارکت: یکی از اشتباهاتی که مدیران در مرحله استقرار نظام پیشنهادها مرتکب می‌شوند این است که می‌پندارند در اجرای این نظام باید فقط کارکنان را دعوت به مشارکت کنند. اما به این نکته باید توجه داشت که در بسیاری از سازمانها که کارکنان در سلسله مراتب سنتی کار کرده‌اند و به وضع موجود خو گرفته‌اند، در مقابل تغییرات مقاومت خواهند کرد. شاید بسیاری از آنها تمایل به پذیرش مسئولیت نداشته باشند، در چنین شرایطی انتظار مشارکت همه کارکنان در امر تصمیم‌گیری بی‌مورد خواهد بود. بنابراین مدیران باید زمینه مناسب را برای این نظام فراهم کنند.

برخی مدیران بدون آنکه زمینه و شرایط لازم را برای اجرای نظام پیشنهادها فراهم کرده باشند، از نظامهای اجرا شده در سایر سازمانها تقلید می‌کنند و از آنجایی که هیچ سازمان را نمی‌توان یافت که وضعیت مشابه با سایر سازمانها داشته باشد، عدم رضایت این تناسب و نتیجه حاصل از آن به عدم موفقیت طرح منجر خواهد شد.

۶. تغییر روابط میان کارکنان با مدیریت: ارائه پیشنهاد نیازمند خلاقیت و ابتکار عمل افراد برای نقد و بررسی وضع موجود و تبیین وضع مطلوب است. در چنین شرایطی روابط میان مدیران و کارکنان باید نسبتاً دوستانه و در عین حال قانونمند باشد. تنها در این وضعیت است که ظرفیت برای پذیرش انتقاد و پیشنهاد وجود دارد. یعنی افراد ضمن اینکه جسارت لازم را در ارائه پیشنهاد دارند، مدیران نیز انتقادپذیرند.

۷. **دادن بازخورهای لازم به پیشنهاددهندگان:** در مراحل اجرای نظام پیشنهادها، در صورتی که پیشنهادی به هر دلیل قابل پذیرش نیست باید علت عدم پذیرش پیشنهاد به پیشنهاددهنده اعلام شود. در واقع از این طریق پیشنهاددهنده توجیه می‌شود و از ایجاد روحیه یأس و ناامیدی که آفت این نظام است، جلوگیری می‌شود. متأسفانه برخی از مدیران اعتقادی به تبادل نظر و برقراری ارتباط با پیشنهاددهندگان ندارند و در واقع اجرای نظام پیشنهادها را به این نحو دشوار و بیهوده می‌پندارند. در این زمینه توصیه اکید می‌شود که شورای نظام پیشنهادها برای پاسخگویی به پیشنهاددهندگان فعال شود و برای اینکه روحیه بالا و قوی افراد سازمان را حفظ کند به طور منطقی و با حوصله اقدام به انتقال بازخورهای لازم، چه در زمان قبول و چه در زمان رد یک پیشنهاد نماید.

۸. **استفاده از مشاوران کارآزموده و با تجربه:** استفاده از افرادی که در زمینه مشارکت دارای علم و تجربه هستند، می‌تواند نتایج موفقیت‌آمیز بسیار به بار آورد. این افراد که از درون یا بیرون سازمان هستند، دارای معلومات گسترده در زمینه کاری سازمان هستند و با تجربیاتی که دارند می‌توانند راهگشا باشند.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

نظام پیشنهادها از گامهای اولیه و مقدماتی در اجرای شیوه مدیریت مشارکتی در سازمانهای آموزشی است و نباید توقع داشت که به راحتی و بدون وجود مشکل بتوان به مشارکت و همیاری افراد دست یافت. به دلایل فرهنگی، اقتصادی و سازمانی مقاومتها و موانعی بر سر راه اجرای این شیوه مدیریتی وجود دارد. نظر به اینکه سازمانهای آموزشی به دلیل وجود مسائل و مشکلاتی در اجرای این طرح همواره با موانع و محدودیتهایی مواجه هستند و از آنجایی که این موارد نتایج و موفقیت اجرای این طرح را تحت‌الشعاع قرار می‌دهند، بنابراین باید با تشکیل کارگروه‌های اختصاصی جوانب مربوط به بهبود سیستم مجدداً مورد توجه قرار گیرند. علی‌رغم تلاشهای ارزشمندی که تاکنون در این حوزه انجام گرفته و در حال اجرا است، به نظر می‌رسد با وجود مشکلات فعلی هنوز هم زمینه‌های قابل بهبودی در این فرایند وجود داشته باشد که نیازمند بازشناسی و چاره‌جویی باشد. بی تردید آگاهی از این مشکلات و برخورد صحیح و عالمانه با آنها می‌تواند زمینه نهادینه کردن اهداف مدیریت مشارکتی را در سطح نظام آموزشی کشور تسهیل نماید. در اینجا به عنوان نتیجه‌گیری و پیشنهادها نکات زیر ارائه می‌شود:

۱. نظر به اینکه در زمینه اثربخشی عملکرد نظام پیشنهادها در سازمانهای آموزشی کشور تاکنون شاهد تحقیقات علمی گسترده نبوده‌ایم، امید است مبادی ذیربط زمینه انجام دادن و پیگیری این مهم را فراهم آورند. با انجام دادن پژوهش و تحقیق می‌تواند برای اصلاح امور، اطلاعات صحیح و روزآمد درباره موانع و مشکلات نظام پیشنهادها و نظرات کارکنان در اختیار مسئولان و برنامه‌ریزان قرار داد (رستمی، ۱۳۸۶، ص ۱۵).
۲. ایجاد زمینه مناسب فرهنگی و سازمانی برای اجرای موفق نظام پیشنهادها مهم و حیاتی است (صفدری، باقری و کیلی و مظفری، ۱۳۸۶، ص ۹).
۳. پیشنهاد می‌شود در مراکز آموزشی ساختار و تشکیلات سازمانی مستقل برای نظام پیشنهادها تعیین شود.
۴. به منظور هماهنگی در اجرای سیستم، جلسات مستمر دوره‌ای در استانها با حضور تمام اعضای شورای نظام پیشنهادها برگزار گردد (همان، ص ۸).
۵. با تشکیل کارگروه‌هایی مشکلات و ضعفهای موجود در آیین‌نامه‌های اجرایی مطالعه و رفع شوند (رستمی، ۱۳۸۶، ص ۱۵).
۶. برای افزایش خلاقیت و روحیه مسئله‌یابی در اعضای کمیته‌ها، دوره‌های آموزشی اثربخش اجرا شود.
۷. توصیه می‌شود در اجرای نظام پیشنهادها، افراد برون‌سازمانی، نظیر خانواده کارکنان و والدین دانش‌آموزان مسئولیت‌پذیر و فعال شوند. با برگزاری شورای مدرسه، انجمن اولیا و مربیان این امر تحقق یابد.
۸. نظر به گستردگی دستگاه آموزش و پرورش و مشکل دایمی کمبود بودجه، ضروری است مدیران ارشد برای استمرار و فعال‌سازی نظام پیشنهادها در این زمینه پیگیری‌های جدی‌تری به عمل آورند.
۹. با توجه به اینکه در سازمانهای آموزشی همواره محدودیت بهره‌گیری از انگیزشهای مادی وجود دارد، لازم است برای بهره‌گیری از عوامل انگیزشی غیرمادی مطالعات بیشتر انجام گیرد (خزایی، ۱۳۸۴، ص ۱۶۶).
۱۰. کمیته‌های فرهنگی و دبیران شوراها فعالیتهای تبلیغاتی گسترده را در مورد آشناسازی افراد با اهداف و شیوه عملکرد نظام پیشنهادها آغاز نمایند (رستمی، ۱۳۸۶، ص ۱۵).

۱۱. گروه‌های حل مسئله تشکیل و کارکنان با تجربه در آن فعال شوند (امامی، ۱۳۸۵، ص ۱).
۱۲. پیشنهاد می‌شود از ساز و کارهای تشویقی مناسب برای پیشنهاددهندگان برتر، نظیر دادن تقدیرنامه، قدردانی در مراسم ویژه، اعلام اسامی در نشریات داخلی یا مناطق و استانها استفاده شود.
۱۳. بررسی و اجرای سریع پیشنهادها و پرداخت به موقع پاداش به پیشنهاددهندگان و مجریان آنها در اولویت قرار گیرد (اسماعیلی، ۱۳۸۵، ص ۲۱).
۱۴. پاداش کافی و به موقع به عملکرد اعضای شورای نظام پیشنهادها و کمیته‌های تخصصی آن داده شود.
۱۵. پیشنهادهای مفید و سازنده برای سایر مناطق به طور یکسان و به صورت آیین‌نامه‌ای اجرا گردند.
۱۶. روش دریافت، ثبت، رسیدگی و پذیرش یا رد پیشنهادها و نحوه اعلام نتیجه به افراد ساماندهی شود.
۱۷. راه‌اندازی سیستم رایانه‌ای و تهیه بانک اطلاعاتی، برای رفع مشکل کندی چرخه بررسی پیشنهادها، جلوگیری از ارائه پیشنهادهای تکراری، نگهداری سوابق پیشنهادها و غیره می‌تواند مفید باشد.
۱۸. گزارشات لازم برای مراجع یا پیشنهاددهندگان، به منظور اطلاع‌رسانی مراحل اجرای پیشنهاد ارسال شوند.
۱۹. تهیه و تدوین نشریه، بولتن و خبرنامه نظام پیشنهادها و نصب جدول پیشنهادهای افراد در معرض دید نیز مؤثر خواهد بود (هاشمی، ۱۳۸۵، ص ۱).
۲۰. افزایش اعتبار و تعیین ردیف بودجه‌ای ویژه برای این امر مد نظر قرار گیرد (کارگر شورکی، ۱۳۸۶، ص ۱۴).

منابع

- اسماعیلی، احمد (۱۳۸۵). اجرای نظام پیشنهادهای کارکنان در سازمانهای دولتی، *روزنامه همشهری* (ص ۲۱)، سال پانزدهم، شماره ۴۲۰۶.
- خزایی، اسماعیل (۱۳۸۴). مدیریت مشارکت‌پذیر و استقرار نظام پیشنهادها در ادارات دولتی. *فصلنامه فرهنگ جهاد* (صص ۱۶۶-۱۷۷)، شماره ۱-۲ (پیاپی ۴۲).
- شیخ محمدی، مجید؛ تولیت زواره، محمدرضا (۱۳۸۴). مدیریت مشارکت‌پذیر بر اساس نظام پیشنهادها. تهران، انیستیتو ایزایران، چاپ دوم.
- مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی (۱۳۷۸). *آشنایی با نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها*. تهران، مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، چاپ پنجم.
- میرکمالی، سیدمحمد (۱۳۷۸). *روابط انسانی در آموزشگاه*. تهران، نشر یسرون، چاپ ششم.
- آذرهوش، فریدون (۱۳۸۴). ترغیب خلاقیت در میان کارکنان «الگوی ژاپنی». (تاریخ دریافت ۸۸/۸/۳۰)
<http://www.fekreno.org/ARFEK7.HTM>
- اداره مطالعات و بازاریابی بانک رفاه ایران (۱۳۸۶). *گفتارهایی پیرامون مدیریت مشارکتی* (تاریخ دریافت ۸۶/۱۱/۲۵).
<http://www.bankrefah.ir/fa/researches/suggestions/sa01.asp>
- امامی، عزیزاله (۱۳۸۵). *نظام مشارکتی کارکنان و اهمیت آن*. (تاریخ دریافت ۸۹/۹/۲۵)
<http://nursemanage.blogfa.com/post-6.aspx>
- رستمی، شهین (۱۳۸۶). *نقد نظام پیشنهادها در آموزش و پرورش* (تاریخ دریافت ۸۸/۸/۳۰).
<http://www.mbm.ir/MBM/UserFiles/file/maghale%20seminar2/shahin%20rostami.pdf>
- سفیدگران، بهارک (۱۳۸۴). *مدیریت مشارکتی* (تاریخ دریافت ۸۸/۸/۳۰).
<http://www.tafahomnews.com/Sections-req-viewarticle-artid-90-page-1.html>
- سومین همایش ملی نظام پیشنهادها (۱۳۸۰). *عوامل بازدارنده در اجرای موفق نظام پیشنهادها در سازمانهای دولتی ایران* (تاریخ دریافت ۸۶/۱۱/۲۵).
http://www.irisaco.com/UserFiles/File/PartnerShip/P_Article02.pdf
- صفدری، علی؛ باقری وکیلی، محمد و مظفری، فروزان (۱۳۸۶). *نهادینه‌سازی نظام پیشنهادها در دستگاههای دولتی*. معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی ریاست جمهوری، مرکز نوسازی و توسعه فناوری اداری، مدیریت سیستمها و روشها (تاریخ دریافت ۸۸/۸/۳۰).
www.mbm.ir/MBM/UserFiles/file/maghale%20seminar/Safdari-Vakili.pdf
- کارگر شورکی، هدایت (۱۳۸۶). *نگاهی آسیب شناسانه به مدیریت مشارکتی و نظام پیشنهادها در بخش دولتی ایران* (تاریخ دریافت ۸۹/۲/۲۵).
<http://kargar32.ir>
- مدیریت آموزش و پرورش منطقه ۱۳ تهران (۱۳۸۶). *آشنایی با نظام پیشنهادها* (تاریخ دریافت ۸۶/۱۱/۲۵).
<http://www.tehranedu13.com/suggestions/01.html>
- هاشمی، رویا (۱۳۸۳). سازمان آموزش و پرورش استان فارس، مصاحبه. (تاریخ دریافت ۸۹/۹/۲۵)
<http://suggestions.persianblog.ir>
- Connor, E. Patrik (1992), "Decision-Making Participation Patterns: The Role of Organizational Context". *Academy of Management Journal*(p 219), vol. 35
- Meares, L.B.(1988), "What good leaders do". *Personnel*(pp 48-52), vol. 65, No. 9.